

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 29 年 8 月 21 日現在

機関番号：32682

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2013～2016

課題番号：25380540

研究課題名(和文) VWグループにおける企業統治とモノづくりの進化

研究課題名(英文) the evolution of corporate governance and manufacturing in VW group

研究代表者

風間 信隆 (KAZAMA, Nobutaka)

明治大学・商学部・専任教授

研究者番号：60130803

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,600,000円

研究成果の概要(和文)：VWは、ドイツ最大の自動車メーカーであり、ドイツを代表する企業であり、そこで展開されている企業統治(corporate governance)は労使共同決定、ファミリー支配、インサイダー型統治構造を有している。これは全ての関係者が「会社の繁栄」上位目的として利害調整を図る仕組みである。しかし、同時にこの企業統治は内向きの閉鎖的体質を生み出しかねない負の作用を有している。こうした企業統治構造は所与の目標に対して全員がまとまって行動する大きな成長エネルギーを生み出す一方、会社中心主義に陥るリスクを高める。これがVWの躍進を生み出す一方、ディーゼル・スキャンダルの背景となっている。

研究成果の概要(英文)：The VW Group is a leading company in Germany, it stands as well representative for the German company model. With respect to corporate governance at VW, there are three peculiar characteristics: co-determination system, family control, insider-type governance structure. This specific corporate governance structure aims at aligning and balancing the interests of all stakeholders while pursuing "company prosperity" as the highest priority. However, the negative aspect of this corporate governance system is the tendency to create closed, inward-oriented decision making structures and mechanisms. On the one hand, therefore, this corporate governance system provides tremendous potential for economic growth to all company actors that are striving for realizing common company goals, while on the other, it bears considerable risks of creating a kind of locked-in company centrism. This provides the soil for both, the tremendous company development over the years as well as the diesel scandal.

研究分野：経営学

 キーワード：多角的企業統治モデル インサイダー型企業統治 会社の利益 ディーゼル排ガス不正 労使共同決定
ファミリー支配 資本市場の圧力の遮断 新VW法

1. 研究開始当初の背景

研究開始当時、フォルクスワーゲン社 (Volkswagen) は世界の自動車メーカーの中でも最も注目を集める存在であった。1990 年にはわずか 306 万台しかなかった販売台数が、2010 年には 728 万台 (2016 年 1,035 万台世界第一位) へと急増し、そのブランド数もグループ内に AUDI、ブガッティなどの高級車部門から Porsche、ランボルギーニ等のスポーツカー、VW 乗用車ブランドやシュコダ等の大衆車ブランド、さらには MAN 社やスカニアの商用車ブランドをはじめとする、すべて欧州発の 12 ブランドを有するグローバル自動車メーカーへと飛躍した。これらのブランドは、VW ブランド以外は 1960 年代に買収した AUDI 以外、全て 1980 年代以降の買収 (M & A) によってグループに取り込んだものであり、これによって規模を拡大し、競争力を高めてきたのである。こうした成長は、トヨタを典型とする「自前主義」による成長、内部努力による競争力強化によるものとは対照的である。この点で、日本の「現場力」による競争力と異なり、トップ主導の戦略実行による競争力と見なされる。

また 1990 年代に執行役員会長 (CEO) を務めたピエヒ (Ferdinand Piëch) によって進められたモジュール化戦略もインテグラル・アーキテクチャーを基本とする自動車モノづくりに大きな革新をもたらすものであった。事実、その後、トヨタ自動車もトヨタニューグローバル・アーキテクチャー (TNGA) を通じてモジュール化を進めつつあることは周知の通りである。これもトップ・エンジニア主導のモノづくり競争力であった。

一方、企業統治 (corporate governance) についてもドイツでは労働者・労働組合代表が企業の最高監督機関である監査役会 (Aufsichtsrat) に参加し (ドイツではこ

れは「労使共同決定 (Mitbestimmung)」と呼ばれている)、経営執行を担う執行役員会 (Vorstand) を監視・監督するという二層型トップ・マネジメント組織を採用している。

こうした視点からすれば、モノづくり競争力の強化はサプライヤーを含めた、現場からのボトムアップの競争力とは異なる経路をたどるトップ主導の競争力であり、これを支える多元的企業統治 (Corporate Governance) 構造があったと考えられるのである。そこで本研究は、企業統治とモノづくりの進化という研究テーマで研究を開始することとした。

2. 研究の目的

本研究は、企業統治 (コーポレート・ガバナンスと企業価値の持続的向上 (企業の競争力強化) と) の関係をドイツの自動車産業を代表する自動車メーカーであるのケース・スタディを通して明らかにしようとするものである。とくに本研究はグローバル企業である VW 社を調査・研究対象として、同社のグローバルな企業グループ統治の構造とプロセスを明らかにする一方、このグローバル企業統治がモノづくり現場 (海外現地企業の生産システム) に及ぼす影響を生産システムの「収斂 (Convergence)」と「多様化 (Divergence)」というキー・コンセプトを通して明らかにし、これがモノづくりの進化と競争力にどのような影響を及ぼしているのかを解明し、日本のモノづくりの今後の方向性への示唆を得ることを目的とした。

3. 研究の方法

本研究は研究代表者 (風間信隆) と研究協力者 (H・R Bungsche) との共同研究であり、研究協力者がドイツ人で当該分野でも長年の研究成果の蓄積を有し、ドイツで強力な研究上の人的ネットワークを構築して

いることから、この人的ネットワークの活用による企業訪問とヒアリングを採用した。日本の会社でもそうであるように工場・企業訪問の壁は海外では極めて高く、このコネクション抜きには工場・企業訪問は可能ではなかった。この点で研究協力者である H・R Bungsche の尽力と協力こそが本研究の基盤となった。このブングシェ教授の努力を本成果報告書でも特に記しておきたい。本研究のヒアリング対象は、VW 本社、AUDI 本社、それらの海外事業拠点（チェコ、スロバキア、ハンガリー、ベルギー、中国）であり、またドイツで本研究テーマに関して多くの研究実績を上げている著名な大学・研究所に属する研究者であった。こうしたヒアリングは、アンケート調査等の客観性は乏しくとも、我々研究チームに研究テーマに関する共通の問題意識と共通する研究方法、目指す研究成果を共有する点で極めて貴重であり、これによって新たな知見を得ることができた。

4. 研究成果

本研究は研究チームの以下の発表論文でも記されているように学術論文 13 本、学会発表 13 件、図書 5 件の成果を上げることができた。

こうした研究成果は、以下のようにまとめることができる。

1) 現在、我が国ではアベノミクスの「成長戦略」の一つとして企業統治改革が進められている。そこでは、私有財産制度の下での法律論から「会社は所有者（株主）のものである」という企業観が基本的前提とされ、資本効率（とりわけ、株主資本利益率：ROE）をいかにして高めるか、という観点、また「守りのガバナンス」から「攻めのガバナンス」の転換の必要性が声高に主張されている。本研究は、ドイツにおいて、日本と同様、機関投資家のプレゼンスが高まる中でも、企業は社会的存在であり、株主代表と並んで、公益

代表（社外独立監査役）や労働者・労働組合がガバナンス機関に参加する多元的企業統治モデルが実践されており、確かに企業環境、株式市場の変化に対応して適応しながら、この多元的企業統治モデルが構造的に維持されていること、確かに「守りのガバナンス」で強調される経営者の監視・監督よりも、中長期的企業価値の向上を促す「攻めのガバナンス」が必要であるとしても、戦略の立案、実施においてはステイクホルダーとの協調が重要であり、またリスクテイクを行う経営者を支援するガバナンスが重要であることを明らかにしてきた。ここでは監視・コントロールに加えて、リスクテイクを行う経営者の指揮や経営者の任免による影響力が重要であることを明らかにしてきた。

2) VW は 1993 年以降執行役員会長（CEO）を務めてきたピエヒの下でブランドを相次いで買収し、グローバル・プレイヤーに訳詩してきたこともあって、このピエヒの存在感が極めて大きかった。ピエヒは、VW 社の長い国有企業の歴史の中で重要なステイクホルダーである労働組合（IG メタル）や経営評議会（Betriebsrat）との協力関係を重視してきた。その後、ピエヒは 2003 年に執行役員会長を退き、同社監査役会（Aufsichtsrat）会長に転じたものの、その影響力は VW 社内では極めて大きかった。彼が後継者として登用した執行役員会長ピシュエッツリーダー（B.Pischetsrieder）も 2000 年代半ばの経営合理化で経営協議会・IG メタルとの関係が悪化する中で解任された。その後、ピエヒはヴァンターコルン（Martin Winterkorn）を抜擢したが、2015 年春には袂を分かち、監査役会会長を退いた。企業統治問題の背景にはこうした経営者の任免問題、つまり専門経営者による支配（management control）とその牽制・チェック問題も含まれることを解明した。

3) 2000 年代における VW 社における株

式保有構造の変化と機関投資家の動向について明らかにし、こうした機関投資家の敵対的企業買収からの防衛がボルシェ・ピエヒ家による支配の背景にあることを明らかにした。

こうした大株主、経営者、従業員一体となった統治構造が会社本位の成長第一主義の下でVWの躍進をもたらす一方、この急成長の過程で十年に及ぶ前社長の長期政権の下で生まれた「驕り」、セクショナリズムやコンプライアンス意識の欠如が2015年9月に発覚したディーゼル燃費不正の背景となっていることを明らかにした。

4) VWのグローバル・ガバナンスを理解する上で、中国の合弁事業2社、すなわち、上海VWと一汽VWのトップ・マネジメント組織を明らかにすることで、第1にVWにとって今では死活的重要性を持つ中国事業にVWグループ本社執行役会が積極的に関与していること、第2に二つの合弁事業に分かれている中国事業をVWグループの統一的意思・主導の下で調整を図ろうとしていること(いわゆる「股裂き問題」の回避・克服)、第3に中国事業についてはこのメンバーから構成されるVW中国事業執行役会で迅速な投資・戦略決定が行う意図が明確に示されていること、第4にVW側にとって合弁事業の経営において経営の根幹となる財務と技術の機能はVWが掌握していること、第5に中国各地に設立されているエンジン・トランスミッション・パワートレイン・プラットフォーム子会社はVW過半数所有の出資構成となっており、重要基幹技術の「囲い込み」という、進出側のVWの意図が背景となっていると同時に、中国合弁事業に強力な影響力(市場投入車種・工場の新増設の決定)を行使できる基盤となっていることである。VWの中国事業における競争力を捉える場合、合弁事業内部の会社機関内のガバナンスと外部のガバナ

ンスが中国の国家資本主義体制と適合的に確立されていること、その意味でシステムとしての競争力が決定的に重要であると見なすことができる。

以上の研究成果は、我が国で大きく高まっている「株主重視経営」という主張に対して、株主だけではなく、労働者、労働組合と社会がともに企業統治に関わりながら企業の繁栄を考える多元的企業統治の有効性と可能性を、ドイツを代表するVWのケースを手掛かりとして実証的に明らかにしたものであった。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計13件)

<学術論文>(査読の有無)

- 1) 風間信隆「ドイツの小コーポレート・ガバナンスとトップ・マネジメント：ドイツ巨大株式会社の指揮と監視」『明治大学社会科学研究所紀要』第55巻第2号(査読有), 19-46頁, 2017年3月。
- 2) 風間信隆「ドイツにおけるコーポレート・ガバナンス・コードと多元的企業統治モデル」『商学論究』関西学院大学商学研究会, 第64巻第3号(査読無), 47-73頁, 2017年1月。
- 3) 風間信隆「VWの中国合弁事業におけるコーポレート・ガバナンスと競争力」『明大商学論叢』第98巻第2号(査読有), 1-15頁, 2016年。
- 4) 風間信隆「VW排ガス不正とインサイダー型企業統治の陥穽」『旬刊 経理情報』巻頭言, 1436号, 中央経済社(査読無), 2016年。
- 5) 風間信隆「VW社における利害多元的企業統治モデルの経路依存的進化」『明大商学論叢』第98巻第1号(査読有), 1-18頁, 2015年。
- 6) 風間信隆「ドイツの利害多元的企業統治

モデルの実践と課題 - Volkswagen AG のケースを手掛かりとして - 』, 日本経営学会『経営学論集』86集(査読無), 1-9頁, 2015年。

7) 風間信隆「トヨタとVWにおけるコーポレート・ガバナンスの国際比較」『明治大学社会科学研究所紀要』第52巻, 第2号(査読有), 1-25頁, 2014年。

8) 風間信隆「コーポレート・ガバナンスの経路依存的進化とモノづくり競争力」『工業経営研究』第24巻(査読有), 29-39頁, 2014年。

9) 風間信隆「ドイツ企業における監査役会と共同決定 ドイツ・コーポレート・ガバナンスの制度的基盤と実践」『商学論叢』(中央大学商学研究会)第54巻・第5号(査読無), 231-262頁, 2013年。

10) H・R Bungsche 「「地域統合と自動車産業：EU（欧州連合）とアセアン（東南アジア諸国連合）における生産ネットワークと労働分配の比較」, 関西学院大学、産研論集第44号、(査読無) 101-120頁、2017年、

11) H・R Bungsche, "Japan's Automobile Market in Troubled Times", Bungsche, Holger, IN: Jetin, Bruno (ed.): Global Automobile Demand: Major Trends in Mature Economies; Volume 1, Basingstoke, Palgrave Macmillan, chapter 6, (査読無) pp. 210(p151 - p178), 2015 .

12) H・R Bungsche, "The Light Vehicle Market in Japan: A Case of Market Protection or Cars Simply Meeting Essential Needs for Mobility?" Bungsche, Holger, Paper presented at the 22nd GERPISA International Colloquium Kyoto, 2014. Online: http://gerpisa.org/system/files/Bungsche_Paper_2014_Light_Vehicles_docx

13) H・R Bungsche, "IR in EU and other global economies: The role of social partners in tackling the crisis, the case of Japan", Bungsche, Holger, Eurofound, Dublin, (査読有), 2012.

〔学会発表〕(計13件)

1) 風間信隆「ドイツ型企業統治システムの動向と課題」工業経営研究学会東日本部会, 立教大学池袋キャンパス, 2017年3月11日。

2) 風間信隆「VW 排ガス不正と利害多元的企業統治モデルの陥穽」工業経営研究学会西日本部会, 大阪市立大学文化交流センター, 2016年1月30日。

3) 風間信隆「利害多元的企業統治モデルの実践と課題：Volkswagen 社のケースを手掛かりとして」日本経営学会第89回全国大会, 熊本学園大学, 2016年9月4日。

4) 風間信隆「ドイツ企業の統治と経営」日本経営学会関東部会, 日本大学商学部, 2014年11月29日。

5) 風間信隆「VW の中国企業におけるコーポレート・ガバナンスと競争力」アジア経営学会, 第24回全国大会自由論題, 2014年9月14日。

6) 風間信隆「コーポレート・ガバナンスの経路依存的進化とモノづくり競争力：フォルクスワーゲンのケースを中心として」工業経営研究学会, 大阪市立大学杉本キャンパス, 2013年8月31日。

7) 風間信隆「VW のコーポレート・ガバナンスと競争力」付加価値シェア研究会(招待講演), 日比谷穎川ビル会議室, 2013年12月17日。

8) 風間信隆「トヨタとVW のコーポレート・ガバナンスの国際比較」産業学会自動車産業部会(招待講演), 立正大学大崎キャンパス, 2013年6月4日。

9) H・R Bungsche, "Integration of

Production Networks in the Automobile Industry in the ASEAN Countries. A Comparison with the Automobile Industry in the EU” Bungsche, Holger. GERPISA 24th International Colloquim, Puebla, (査読有), 1-4 June 2016

10) H・R Bungsche, “MAZDA: A New Trajectory After Having Regained Independence From FORD Again? Bungsche, Holger, GERPISA 23rd International Colloquim, Paris, (査読有), 10-12 June 2015

11) H・R Bungsche, “The Light Vehicle Market in Japan: A Case of Market Protection or Cars Simply Meeting Essential Needs for Mobility?” Bungsche, Holger, GERPISA 22nd International Colloquim, Kyoto, (査読有), 3-5 June 2014

“Japan’s Automobile Market in Troubled Times”, Bungsche, Holger, GERPISA 22nd International Colloquim, Kyoto, (査読有), 3-5 June 2014

12) H・R Bungsche, “Japan’s Automobile Market between Transition and Transformation” , Bungsche, Holger, Journee de GERPISA, Paris, (査読有), 10.January.2014.

13) H・R Bungsche, “Magna Steyr, the Only Brand Independent Contract Manufacturer in Europe” , Bungsche, Holger, 21st GERPISA International Colloquium, Paris, (査読有), 14.June.2013.

〔図書〕(計 5 件)

1) 風間信隆「VW グループの新興国戦略の展開と課題」『新興国市場における攻防と日本メーカーの戦略 - グローバル競争下の自動車産業』(上山邦男編著)日刊自動車新

聞社(査読無),226-246頁(336頁),2014年。

2) 風間信隆「ドイツのコーポレート・ガバナンスと共同決定」『EU経済の進展と企業・経営』久保広正・海道ノブチカ編著, 勁草書房(査読無),130 - 152頁(204頁), 2013年。

3) H・R Bungsche, “A System Abandoned. Twenty Years of Management, Corporate Governance and Labour Market Reforms in Japan” Bungsche, Holger. IN: Begley, Jason; Coffey, Dan; Donnelly, Tom; Thornley, Carole (eds): Global Economic Crisis and Local Economic Development: International Cases and Policy Responses, Oxon and New York, Routledge, chapter 7, (査読無) pp. 240 (120 - 150), 2016.

4) H・R Bungsche「単一自動車メーカー・ブランドに依存しないサービス業・マグナ・シュタイヤーの事例(第9章)」, ブングシェ・ホルガー, 塩地 洋; 中山 健一郎編著『自動車委託生産・開発のマネジメント』, 中央経済社, (査読無), 233 - 251頁, 2016年。

5) H・R Bungsche「EUにおける労使関係 VW の事例」ブングシェ・ホルガー; 久保広正・海道ノブチカ『EU 経済の進化と企業・経営』, 勁草書房、(査読無) 38-67頁、2013年。

6. 研究組織

(1) 研究代表者

風間信隆 (KAZAMA Nobutaka)
明治大学商学部教授

研究者番号: 6013083

(2) 研究分担者

H-R ブングシェ (BUNGSCHE H・R)
関西学院大学国際学部教授

研究者番号: 10434903