

《論 説》

ドイツ型企业モデルの基本的特質

山 縣 正 幸

I 序

21世紀初頭、アメリカの経済競争力が格段に強まり、グローバル化の名のもとにアメリカ化が進んだ。ところが、近年になって、ヨーロッパの影響力が強まりつつある⁽¹⁾。そのヨーロッパにおいて、中心的な地位を占めている国の一つがドイツであることは、よく知られているところであろう。ドイツは、イギリスなどに比べて産業革命などで遅れをとったが、19世紀以降、急速に経済力を強め、今やヨーロッパ経済の基軸となっている。

また、従業員の経営参加や環境保護に関する意識の高さなど、経済的効率だけではなく社会的な公正をも同時に追求する「社会的市場経済」(social market economy / soziale Marktwirtschaft) の理念に即した社会経済体制の構築がめざされてきた点も、ドイツの大きな特徴である。しかも、この考え方はヨーロッパ連合 (EU) における社会経済理念の柱の一つとして受け継がれている。

一般的に、ドイツ型企业モデルについて論じられる際には、その特殊性がしばしば指摘される。たしかに、ドイツ型企业モデルというのは、きわめて特殊な点がいくつかある。ここでは特に、①資本構成と企業形態—同族支配・財団所有と金融機関の影響力—、②監督と執行の制度的分離、③社会的側面の重視、④エコロジー的側面の重視という4つに焦点を当てることにする。それらは、ドイツの社会経済、そして企業がたどってきた歴

史的展開の結果である。本稿では、このような特徴を持つドイツ型企業モデルの基本的特質について考えてみることにしよう。

II 資本構成と企業形態 —同族支配・財団所有と金融機関の影響力—

(1) 資本構成と企業形態の多様性

企業は他者に対して財やサービスを提供することによって、成果を獲得する経済的制度である。その際、いかにして資本を調達するのが重要な課題となる。それをあらわすのが資本構成であり、企業形態である。ドイツの場合、日本と比べると株式会社の数が少なく、株式合資会社や有限合資会社など、特殊な企業形態がみられる。しかも、それらのなかには付加価値創造額を基準とした「100大企業」に入るものもある。図表1は2004年と2006年の数値を比較したものである。大半は株式会社であるが、有限会社や合資会社、株式合資会社、有限合資会社などもみられる。

図表1 ドイツにおける付加価値創造額100大企業の企業形態

| 企業形態 | 企業数 | | |
|---------------|-------|-------|-------|
| | 2002年 | 2004年 | 2006年 |
| 株式会社 | 74 | 75 | 75 |
| 有限会社 | 7 | 6 | 5 |
| 公法上の法人団体 | 3 | 4 | 3 |
| 登記協同組合 | 1 | 2 | 1 |
| 有限合資会社 | 5 | 3 | 3 |
| 合資会社 | 3 | 5 | 5 |
| 株式合資会社 | 2 | 2 | 2 |
| 相互保険会社 | 2 | 3 | 3 |
| 合名会社 | 1 | 0 | 1 |
| その他（財団、分類不能） | 2 | 0 | - |
| ヨーロッパ株式会社（SE） | - | - | 2 |
| 計 | 100 | 100 | 100 |

出所：Monopolkommission [2006] *Hauptgutachten 2004/2005*, S. 190.
 Monopolkommission [2008] *Hauptgutachten 2006/2007*, S. 142.

図表2 ドイツにおける付加価値創造額100大企業の資本所有形態

| 資本の所有形態 | 企業数 | | 「100大企業」の付加価値にしめる割合 (%) | | 付加価値の平均 (単位: 100万€) | |
|--------------------|-------|-------|-------------------------|-------|---------------------|-------|
| | 2004年 | 2006年 | 2004年 | 2006年 | 2004年 | 2006年 |
| 過半数が「100大企業」によって所有 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 過半数が外国籍企業の単独所有 | 24 | 28 | 12.4 | 14.6 | 1,282 | 1,467 |
| 過半数が公共機関の所有 | 12 | 12 | 8.6 | 9.2 | 1,787 | 2,155 |
| 過半数が個人、同族、同族財団の所有 | 21 | 21 | 12 | 12.9 | 1,423 | 1,728 |
| 50%以上が分散所有 | 20 | 20 | 40.7 | 37.3 | 5,052 | 5,236 |
| その他の過半数所有 | 9 | 7 | 12.6 | 12.1 | 3,478 | 4,859 |
| 過半数所有のない場合 | 14 | 12 | 13.6 | 13.9 | 2,406 | 3,242 |
| 全企業 | 100 | 100 | 100 | 100 | 2,481 | 2,809 |

出所: Monopolkommission [2008] *Hauptgutachten 2006/2007*, S. 175.

では、ドイツ企業はといったどのような特徴を持っているのか。まずは資本構成や企業形態という点から考えてみよう。図表9-2においては、2004年と2006年における100大企業が資本構成ごとに分類されている。ここからわかるように、①外国籍企業の子会社、②個人、同族および同族財団所有の企業、③過半数が分散所有の企業、④過半数が公共機関所有の企業、⑤過半数所有のない企業の5つのグループに大きく分けることができる。このうち、⑤はいくつかの出資者の持分を合計すると過半数所有となる場合であり、いわゆる分散所有というのは③のケースということになる。

このようにドイツの場合、特定の出資者が過半数の持分を所有しているという企業がかなり多い。なかでも、創業者一族やそれによって設立された財団によって持分の過半数が所有されているケースが目立つ。

また、ドイツにおいても個人ないし法人それぞれの出資額が小額化し、同時に出資者数も増加するという所有の分散が生じている。その場合、一般的には経営者による企業の実質的支配が成り立つとされているが、ここでドイツ特有の制度である寄託議決権 (Depotstimmrecht) の存在に注目しておく必要がある。これは、個人投資家がみずからの持分についての株

主総会での議決権を金融機関に寄託するというものである。これによって、実質的には金融機関が資本を所有しているわけではないにもかかわらず、金融機関の意思を企業政策の決定等に反映させることができる。

この同族支配と金融機関の影響力という2つのポイントは、ドイツだけではないとはいえ、ドイツ企業の特質を考えるうえで重要な意義を持っている。そこで、以下においては、これら2つの点について考えてみよう。

(2) 同族支配・財団所有と長期的な企業発展

日本においては第二次世界大戦での敗戦をうけて、かなり徹底的に財閥解体が進められたが、同じ敗戦国のドイツでは財閥や創業者一族による資本所有の解体はさほどおこなわれなかった。そのため、現在もドイツでは多くの企業において、創業者一族や一族によって設立された財団によって半数前後ないしそれ以上の自己資本が所有されている。しかも、中小企業だけではなく、大企業においてもそういった資本所有構造になっているところが少なくない。

たとえば、最近VWを傘下に置いたポルシェ (Porsche Automobile Holding SE) は創業者であるフェルディナント・ポルシェ (Dr. Porsche, Ferdinand) の血統に連なるポルシェ家とピエヒ家が50%の株式を所有している。同じくドイツにおける有力自動車メーカーの一つであるBMWは、1959年の経営危機に際してヘルベルト・クヴァント (Quandt, Herbert) の支援をうけて以来、46.6%の株式をクヴァント家が保有している。

また、自動車のABS (アンチロック・ブレーキング・システム) で知られるボッシュ (Der Robert Bosch GmbH) は、議決権のない持分の92%をロバート・ボッシュ財団が保有し、議決権つき持分についてはロバート・ボッシュ産業信託合資会社が93%を、そして創業者一族であるボッシュ家が7%の議決権つき持分と8%の議決権なし持分を保有するという資本構成になっている。この財団はボッシュの利益配当によって運営されており、

再投資以外の利益を社会に還元することを目的として掲げている。このような特徴を持つ企業に、ヨーロッパ全域で活動を展開しているメディア企業のベルテルスマン（Bertelsmann AG）がある。この企業は創業者一族の血統に連なるラインハルト・モーン（Mohn, Reinhard）によって急速な発展を遂げたのであるが、彼のパートナーシャフト思想に立脚して、ベルテルスマン財団が設立され、この財団がベルテルスマンの株式のうち、76.9%を保有している（残りの23.1%はモーン家の⁽²⁾所有）。

ボッシュやベルテルスマンの場合、創業者一族の財産としての性質を残しているが、同じく財団所有として特徴的な企業に、これまた世界的に有名な光学メーカーのカール・ツァイスがある。ここでは、カール・ツァイス財団がカール・ツァイス株式会社（Carl Zeiss AG）と同じく光学・レンズメーカーのショット（Schott AG）の2つの株式を100%保有している。ツァイスの場合は、技術者であり、またひじょうに開明的な経営者でもあったエルンスト・アッベ（Abbe, Ernst）の理念ないし思想によって、それまでツァイス一族や自らが保有していた株式を財団所有へと移行させた。ここには、資本と労働という対立を克服するとともに、世界最高水準の技術開発能力の育成をめざすというアッベの姿勢があった。カール・ツァイスは第二次世界大戦後にドイツ東西分断によって、西のオーバーコッヘンと東のイエーナに分かれたが、1990年のドイツ統一によって再び一つの企業として活動している⁽³⁾。

このほかにも、2008年に世界第4位のタイヤメーカーであるコンチネンタル（Continental AG）に敵対的買収をしかけたベアリングメーカーのシェフラー合資会社（Scheffler KG）や、製薬業界大手のベーリンガー・インゲルハイム有限会社（Boehringer Ingelheim GmbH）も同族によって資本所有がなされている。

このような同族や財団による所有がドイツ（ないしヨーロッパ）において普及している理由として考えられるのは、安定的な企業発展を図れると

いう点である。とりわけ、利益の内部留保など自己金融で強固な財務基盤を確立した企業は、流動的な資本市場からの影響に振り回される可能性が少ない。そのため、長期的な視点で研究開発を進めることができるなどの利点がある。また、近年では自己金融や資産運用によって得られた流動資本（現金）を運用することで、企業の合併・買収（M&A）の資金とするケースも増えている。

加えて、ドイツにおいては企業を共同体ないし「家」（ただし、これは日本における「家」の考え方とは異なる）として捉えようとする伝統がある。19世紀までに多くみられた家父長的な従業員保護政策は、創業者一族を「家」の主人と想定する考え方に立脚していた（田中洋子 [2001] 参照）。また、ドイツ語における「企業者」（Unternehmer）という概念は、リスクを負って経営する、あるいは自ら事業を起こして社会に製品やサービスを提供するという意味合いを色濃く持っている。その意味において、直接的に企業経営にたずさわるかどうかは別にしても、長期的な企業発展を実現するということに対して、創業者一族は強い関心を抱いていることが多いといえる。

（3）出資者と債権者の両面性 —金融機関の影響力—

ドイツにおいて、金融機関は他の企業政策など中枢的な意思決定に影響をおよぼしている。これは、ドイツの金融機関がハウス・バンクという伝統を持っているということに起因する。同族支配企業の場合、一族の資産管理という役割の一環として企業の資金調達のみならず、経営管理機能についても助言してきた。

ドイツの金融機関は、金融業務と証券業務を兼務できるユニバーサル・バンクとして活動している。この点がドイツにおいて金融機関の影響力を強める一因となっている。というのも、企業に対して社債の引き受けなど、他人資本の提供をおこなう（＝債権者）一方で、証券業務として企業の持

分（株式など）を購入することで自己資本提供者（＝出資者）として影響力を行使できるからである。こういった直接的な企業への影響力は、役員派遣といったかたちであらわれている。実際、2006年時点では7つの金融機関（銀行と保険会社）が100大企業のうち24社に役員を派遣している。監査役会議長に金融機関出身者が就任することもしばしばある。しかも、金融機関は役員派遣によって企業の経営状況について、広範かつ詳細な情報を迅速に獲得することが可能になる。この役員派遣は数値という点からすれば減少傾向にあるが、金融機関は寄託議決権によって間接的にも影響をおよぼすことができる点を見逃してはならない。

これは、先にも触れたように、個人投資家が自ら保有する議決権を金融機関に寄託するというものである。ドイツにおいて、少額しか持分を保有していない個人投資家が議決権を行使することは少ない。結果として、金融機関は自ら出資していなくても企業に対して影響力を行使しうるわけである。

また、企業間でのM&Aや提携に際しては、金融機関が大きな役割を果たすことが多い。ドイツにおける鉄鋼業界最大手であったティッセンとクルップの合併に際しても、ドイツ銀行をはじめとする金融機関の支援があった。

このようにみえてみると、ドイツ企業、あるいはドイツ経済に対して金融機関がおよぼしうる影響力はきわめて大きいことがわかる。株式相互持合などの資本提携や監査役会への役員派遣など、表面的に観察できるところでは金融機関の影響力は減退しているようにもみえる。しかし、寄託議決権の存在などを考えれば、一概にそうはいえない点に注意しておく必要があろう。

Ⅲ 監督と業務執行の制度的分離

（1）監督と執行の制度的関係 — 単層制と複層制—

企業の発展を実際に導き出すこと、つまり業務執行（＝経営管理あるいはビジネス・リーダーシップ）は経営陣の役割である。ただ、それが適切になされているかどうかを判断するのは、経営陣による自己監督だけでは不十分である。ここに経営陣に対する監督をどのようにしておこなうのが問題となる。一般的にコーポレート・ガバナンスというときには、この監督と執行との関係ないし構造が議論の対象となることが多い。もちろん、これは適切な問題設定である。ただ、監督を担う行為主体は誰なのかという点についても、あわせて論じられる必要がある。この点については、第IV節で論じる従業員の経営参加が大きくかわってくる。

さて、企業発展を実現するという点、つまり経営陣の役割としての業務執行は特殊な能力や技能を必要とする。それゆえ、株主をはじめとする自己資本提供者が直接的に業務執行にたずさわることが適切とは限らない。ここに、専門的な経営者への執行権限の委譲という現象があらわれる。このような権限委譲は、同時にそれに対する監督という問題をひき起こす。所有と経営の分離という現象は、執行権限の委譲と監督という機能の分化を生じさせるのである。

ここで問題となるのは、それぞれの役割（機能）を誰（いかなる機関）が担うのかという点である。大きく分けると、監督機関と執行機関が制度的に明確に分離されているモデルと、そうではないモデルとがある。このうち、前者を複層制（Mehrstufigkeit）、後者を単層制（Einstufigkeit）と称する。複層制といっても、現実には二層構成であることがほとんどであり、二層システム（dual system）と呼ばれることも多い。

世界的な主流は単層制であるが、ドイツにおいては監査役会と取締役会という2つの機関からなる複層制が採られている。これは、ドイツ特有の企業形態である株式合資会社（Kommanditgesellschaft auf Aktien; KGaA）⁽⁴⁾において、業務執行に参画できない有限責任社員（Kommanditisten）が無責任社員（Komplementäre）によってなされる執行機能を監督すること

を目的として、監査役会が設置されたことにはじまる（新山雄三 [1999] 第2部参照）。いわば、経営管理に直接的に参画できない利害関係者集団による監督機能を制度的に保障しようとするところに狙いがある。この制度が株式会社においても導入され、現在にいたっているわけである。

この複層制モデルは、監督を担当する機関ないし人間と業務執行を担当する機関ないし人間とが明確に分離されているので、形式的には監督機能を果たすうえで有効であるといえる。実際、取締役会メンバーが監査役会メンバーを兼任することは禁止されている（ドイツ株式法第105条）。

（2）監査役会の機能

では、監査役会と取締役会との関係はどのようなものであるのか。ここでは、監査役会の機能に注目して考えてみよう。

監査役会の最大の任務は、取締役会によってなされる業務執行を監督することである（ドイツ株式法第111条）。これは、決算などの会計監査に比重を置く日本の監査役会との大きな違いである。ドイツの場合、監査役会は定款または監査役会の決議によって、取締役会の一定種類の業務について、同意権を有することができる。つまり、企業にとって重要な政策・戦略の実施に際しては、監査役会の同意が必要となるわけである（詳細については、正井章彦 [2003] 第5章参照）。このように、ドイツの監査役会は取締役会によってなされる業務執行＝経営管理に対して、強い影響力を持っている。実際、経営陣によって策定された企業政策や戦略を監査役会が同意権留保によって覆されるケースもある。たとえば、2004年4月22日に当時のダイムラー・クライスラーの取締役会によって決定された三菱自動車工業への支援策について、監査役会が否決したという事例がある（村田和彦 [2004] 参照）。

もう一つの大きな役割は、取締役会メンバーの任免権を持っているという点である。たとえば、2006年にフォルクスワーゲン（VW）で起こった、

当時のビシュツリーダー取締役会議長（社長）の任期途中での退任には、監査役会の意向が強くはたらいたといわれている。ドイツでは、こういった経営者の交代に監査役会が大きな影響力をおよぼす場合がしばしばある。

このように、監査役会と取締役会というドイツの複層的な企業体制は、業務執行を担当する経営陣を監督するうえで有効なしくみであるといえる。ただ、実際には監査役会の開催回数が年に6回程度と少ないことや、取締役会が監査役会に対して十分な情報提供をおこなっていないことなどの理由から、十分に監督機能が果たされていないという指摘も多い。ドイツにおけるコーポレート・ガバナンス改革のテーマの一つとして、この監査役会の機能をいかにして向上させるかという点が重視されているのは、そのためである（正井章彦 [2003]；海道ノブチカ [2005] 第2章；関孝哉 [2008] 258-259ページ参照）。

加えて、2004年10月からヨーロッパ株式会社（Societas Europaea；SE）⁽⁵⁾を設立することが可能となった。その影響からか、イギリスなどに代表される単層制とドイツ型の複層制との比較研究が増えてきている。ただ、現時点では本店所在地をドイツ以外の国に移して単層制に移行しようとする動きはみられない。ここで注意しておかなければならないのは、監督機構が整備されていれば、企業発展が実現されるというわけではない点である。あくまでも、監督機構の存在意義は経営陣が適切に業務執行をおこなっているかどうかをチェックするところにある。その点を踏まえたうえで、監督と執行の制度的関係についての議論が展開されるべきであろう。

IV 社会的側面の重視と従業員の経営参加

冒頭で述べたように、ドイツにおいては経済的な競争力と社会的な公正との両立をめざす社会的市場経済という理念が社会経済体制の基礎となっている。特に、従業員の生活や権利をどのようにして確保するのかという

点については、長い歳月をかけて議論や方策が打ち出されてきた。そこで、ここではまずドイツ経済ないし企業において社会的側面、すなわち従業員的生活や権利がどのように考えられてきたのかについて考えてみよう。

(1) 家父長的な従業員生活の保障から労資協調主義へ

19世紀後半から20世紀初頭にかけて大規模化したドイツ企業においては、いかにして企業としての一体性を維持し、従業員から忠誠心を獲得するかが課題となっていた。そのための方策として、従業員の生活を保護ないし支援するようさまざまな経営社会政策 (betriebliche Sozialpolitik) が打ち出された (市原季一 [1981])。たとえば、現在のテイッセンクルップの全身であるクルップ (Krupp) での福利政策などは、その代表的なものの一つである (田中洋子 [2001] 参照)。この時期の経営社会政策の大きな特徴は、オーナー経営者 (あるいは、オーナー一族) としての企業者の温情による家父長的な性格 (Herr im Hause) をもっていた点である。

しかし、労働運動の高まりなどによって、家父長的な姿勢にもとづく経営社会政策は転機を迎えることになる。そして、次第に労資協調的な方向性へと変化してゆく。なかでも傑出していたのが、すでに触れたカール・ツァイスである。ツァイスでは、アッベによって労資協調にもとづく企業理念や企業政策が実施された (野藤 忠 [1980] ; 同 [1986] ; 同 [1990] ; 同 [2001] 参照)。もちろん、こういった労資協調的な理念や方策がすべての企業に浸透していったわけではない。しかし、第一次世界大戦による企業での労働力不足や、共同体思考の広まりによって、労資協調的な考え方が徐々にドイツにおける社会ないし経済の根幹となっていった。

第一次世界大戦 (1914年~1918年) に敗北したドイツは帝政から共和制に移行し、いわゆるワイマール共和国が成立した。このとき制定された憲法は「ワイマール憲法」(1919年) として知られているが、そのなかに事業所労働者協議会 (Betriebsarbeiterrat) についての規定がなされ、1920年

には経営協議会法が制定された。この経営協議会は、あくまでも労資協調を旨とするものであり、十分な権限が与えられたわけではなかった。しかし、従業員の生活を保護するための権利や手段を法制化した点は評価される。これらの一連の動きは、労資協調的な考え方をドイツにおける社会経済体制の基本理念とするうえで重要な意義を持っている⁽⁶⁾。

その後、ワイマール共和国政府は1929年以降の世界恐慌などによる政治・経済の不安定化に対処しきれず、1933年にヒトラー（Hitler, A.）率いる国家社会主義ドイツ労働者党＝ナチスが政権を担うことになる。ナチスによって労働組合は強制的に解散させられ、労働運動は抑制されてしまった。また、この時期に関して注意しておきたいのは、ユダヤ人をはじめとする多くの人々が強制労働に従事させられたという点であり、いくつかのドイツ企業もまた、この一端を担っていた。戦後、一部の企業では、これらに対する対応がなされている。

（2）社会的市場経済の生成と展開 — 従業員の経営参加への道のり —

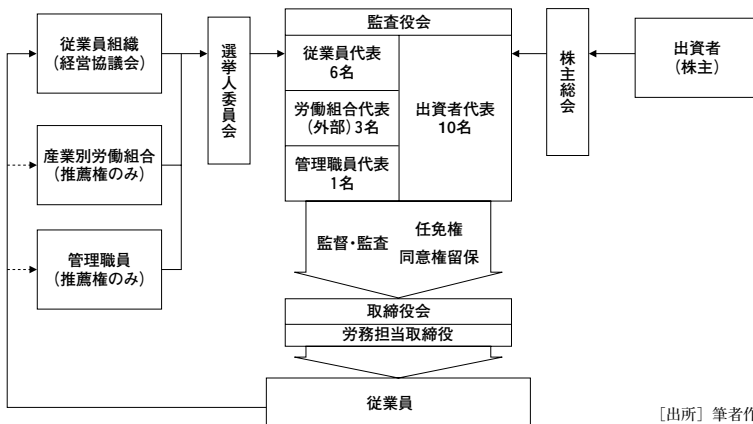
1945年5月、ナチス政権は崩壊し、ドイツはアメリカ・イギリス・フランス・ソ連の4ヶ国によって分割統治されることになった。このうち、アメリカ・イギリス・フランスの占領地域がドイツ連邦共和国（西ドイツ）として、ソ連の占領地域がドイツ民主共和国（東ドイツ）として独立することになる。以下では、西ドイツについてみていこう。

ナチス時代への反省を踏まえて、第二次世界大戦後の西ドイツにおける社会経済の基本理念として打ち出されたのが、すでに触れた「社会的市場経済」の考え方である。これは、オイケン（Eucken, W.）やレプケ（Röpke, W.）、ミュラー＝アルマック（Müller-Armack, A.）、そしてエアハルト（Erhard, L.）など、“秩序ある自由主義”（Ordo-Liberalismus）を提唱する経済学者たちによって主張された考え方で、戦後ドイツの奇跡的な経済復興、そして高度経済成長を支える精神的支柱となった⁽⁷⁾。

1960年代後半以降、ドイツ経済は高度成長から次第に低成長へと転回してゆき、労資をはじめとするステイクホルダー間でのコンフリクトが高まっていった。それにともなって、自由競争よりも需要管理に重きをおく政策へと変化していったが、社会的市場経済という基本理念それ自体は堅持されつづけている。この時期に政権を担当したのが、社会民主党（SPD）である。SPDは労働組合の支援を受け、従業員の経営参加を積極的に推し進めていった。

すでに述べたように、ワイマール共和国時代に経営協議会の存在が認められていたが、戦後になって1951年には石炭・鉄鋼産業に属する大企業を対象としたモンタン共同決定法が、1952年には経営協議会の役割などについて定めた経営組織法が制定されるなど、従業員の経営参加は部分的ながらも進められていた。そして、SPD首班政権が成立すると、すべての大企業において業務執行機関である取締役会（Vorstand）を監督する役割をもつ監査役会（Aufsichtsrat）での労働側の経営参加を求める動きが高まり、1976年には共同決定法が制定された⁽⁸⁾。その帰結としてできあがったのが、現在のドイツにおけるトップ・マネジメント機構（図表3参照）である。

図表3 ドイツにおける企業体制



【出所】筆者作成

この図においては、トップ・マネジメント機関への参加に焦点があてられているが、従業員の経営参加には大きく2つの方法がある。

- ① 企業レベルでの共同決定 (Unternehmensmitbestimmung)
- ② 職場レベルでの共同決定 (Betriebliche Mitbestimmung)

前者の場合は監査役会 (Aufsichtsrat) への従業員代表の派遣によって、取締役会がおこなう業務執行に対する監督が可能となる。一方、後者の場合は経営協議会 (従業員協議会 / 事業所委員会 ; Betriebsrat) を通じて、雇用および就労環境など、従業員の生活にかかわる事項 (= 社会的事項) について、情報入手・協議・共同決定することが可能となる。

ドイツにおける従業員の経営参加というとき、一般的には監査役会レベルでの共同決定、つまり企業政策のコントロールと監督への参加に注目が集まりやすいが、事業所をはじめとする現場レベルでの共同決定や情報入手といった経営参加も見逃してはならない。経営協議会は労働組合とは異なり、ストライキなどの争議権を持たない。その意味において、日本の企業別労働組合とは似て非なる存在である。しかし、実際に企業において働く従業員の生活などに直接かかわる事項について共同決定や情報入手の権限を有しているという点で、企業にとっても重要な存在なのである。

従業員の経営参加については、最近のグローバル化の影響をうけて、批判にさらされることが多い。とりわけ、経営者側からの批判は激しく、グローバル化の進む競争環境のなかで、共同決定制度は企業における意思決定のスピードを遅らせ、効率的な企業経営を阻害するといった主張がなされている。しかし、共同決定そのものが企業発展を阻害したということを実証した研究は、今のところみられない。むしろ、ドイツにおいて労働争議によって失われた日数がきわめて少ないというのは、社会的市場経済、ひいては従業員の経営参加がドイツの経済競争力を強化するうえで有効であったことの一部を示している (熊谷 徹 [2006] 92-96ページ参照)。

このように、ドイツにおいては長年にわたる労資 (使) 間での交渉の結

果、両者の利害対立を抑制し、労資協調を実現することで企業発展の達成がめざされてきた。一見、非合理的にみえる従業員の経営参加は、共同体的な思考を根底にもつドイツにとって、むしろ無用の対立（コンフリクト）を抑えるという点で合理性を持っていると理解される。

V エコロジー的側面の重視と「持続可能性」

（1）ドイツ・EUにおける環境保護規制の展開

ドイツの社会経済ないし企業と聞いて思い起こされるのは、前節で述べた従業員の経営参加に代表される社会的側面の重視とともに、自然環境保護への高い意識＝エコロジー的側面の重視であろう。では、ドイツにおいてどのようにエコロジー的側面への重視が具体化されてきたのであろうか。ここでは、最近のEUレベルでの環境保護政策も含めて、みていくことにしよう。

ドイツでの最初の環境保護規制は、きわめて長い伝統を持っている。最も古いところでは、1310年にアンベルクで公布された森林保護を目的とする森林禁令であるとされ、1845年に施行された「プロイセン一般営業法」など、さまざまなかたちで展開されてきた⁽⁹⁾。しかし、本格的に環境保護政策が展開されるようになったのは、第二次世界大戦後の経済復興と高度経済成長によってもたらされた環境汚染が深刻な問題として浮かび上がってきた1960年代のことである。

このとき、SPD首班政権の首相であったブランド（Brandt, Willy）は東ヨーロッパ諸国との融和とともに、環境保護政策の立案・実行にも積極的に動いた。1971年には①配慮の原則、②原因者の原則、③協働の原則からなる環境政策の三原則が定められた。配慮の原則とは長期的な観点から将来に対する配慮をなすこと、原因者の原則とは環境被害が発生した場合、その原因をもたらした者が自らの費用負担で原状回復を図ること、そして協働の原則とは原因者と政府とが環境保護のために積極的に協力して努め

ることをさす。この原則が、ドイツひいては現在のヨーロッパにおける環境保護政策の基軸となっているといえよう。また、この時期に学校での環境教育が開始された。これによって、ドイツ人の環境保護意識が高まった。

石油危機の前後、一時、環境保護政策は後退したが、1980年代に入って酸性雨による森の枯死などが発生するようになると、ふたたび環境保護政策が展開されるようになる。しかも、注目すべきは企業寄りの政策をとることが多いとされるキリスト教民主・社会同盟（CDU / CSU）を首班とするコール（Kohl, Helmut）政権において、これまで以上に厳しい環境保護政策が打ち出されていった点である。それだけ、ドイツにおける環境問題は深刻化していた。同時に、先に触れた環境教育によってドイツ国民の環境保護に対する意識が高くなっていた。さらに、1986年におきたチェルノブイリ原子力発電所事故の直後には、連邦環境庁が連邦環境省へと格上げされるなど、ドイツにおける環境保護政策は連邦全体で展開されていくことになる。

では、どのようなドイツあるいはEUにおいてどのような環境保護政策が展開されているのか。注目すべき規制やフレームワークを年代順に列挙してみよう（図表4参照⁽¹⁰⁾）。

原則的に、EUにおいて基本的な環境保護政策が決められ、参加各国において法制化が進められるという手順となっている。したがって、最近ではドイツ独自の環境保護政策という色彩は薄くなり、ヨーロッパ全体で共通した政策や規制が打ち出されている。その際、EUでは環境保護に関して世界的にもきわめて高いレベルの規制を課すことによって、企業をはじめとする経済主体の技術革新（イノベーション）を促進しようとしている。なかでも、ヨーロッパ環境マネジメント・監査スキーム（EMAS）は、ISOによって定められたISO14000シリーズ同様、環境パフォーマンスの継続的改善を遂行するために設定された枠組として知られている。これは1993年に制定され、2001年には改訂版が発効している。この枠組においては、企

図表4 ドイツ・EUにおける代表的な環境保護政策の展開

| 年代 | 事項 | 概要 |
|---------|-------------------------------|--|
| 1990年9月 | DSD（デュアル・システム・ドイツランド）の設立 | 翌年に制定されることになる包装廃棄物規制令にもとづく回収とリサイクル業務を代行し、包装廃棄物の抑制と再利用を促進する民間企業。 |
| 1991年 | 包装廃棄物規制令 | 包装材等の製造業者および包装された商品の販売業者に、包装廃棄物の回収とリサイクルを義務づけ。 |
| 1993年 | EU環境マネジメント・監査スキーム（EMAS） | 企業における環境マネジメントや環境監査の実施およびその状況をチェックするための枠組として制定。2001年4月に対象となる業種の拡大や、実施・チェック方法を改訂したEMASIIが制定される。 |
| 1994年9月 | 循環経済・廃棄物法 公布 | 1986年に定められた廃棄物法を改正し、廃棄物を少なくする循環経済の確立をめざす法律。 |
| 2001年2月 | EU統合製品政策（IPP） | 製品ライフサイクルを考慮し、すべての段階での環境負荷低減をめざす。 |
| 2002年5月 | 廃車リサイクル法（ドイツ） | EU廃車指令（2000年9月公布）を国内法制化したもの。1997年の廃車指令を根本的に変更。 |
| 2003年7月 | EU廃車指令 | 歯医者者の適正処理とリサイクル技術の向上をめざす。ドイツでは1997年に廃車指令が公布されている。2000年9月公布。 |
| 2005年8月 | 廃電気電子機器（WEEE）指令 | WEEEの回収・リサイクルコストの製造者負担、一定期間内の回収目標の設定。 |
| 2006年7月 | 電気・電子機器における特定有害物質使用制限（RoHS）指令 | 6種類の有害化学物質を一定以上含む電気・電子機器の製造・販売の禁止 |
| 2007年6月 | 新化学品規則（REACH） | 約3万種の化学物質の登録・評価・認可・制限をおこなうため、物質の毒性情報などの登録を義務化 |

【出所】 海道ノブチカ [2005] 第10章；ジェトロ [2008] 9ページなどをもとに筆者作成

業における体系的な環境マネジメント・システムの構築・運営・評価、さらにはステイクホルダーとの対話が求められている。また、騒音、振動、臭気、粉塵などの直接的な環境への影響のみならず、資本投資、保険サービス、管理意思決定、下請け・孫請けや供給業者の環境パフォーマンスなどの間接的な影響も対象に含まれるなど、広範囲におよぶ基準となっている（海道ノブチカ [2005] 148-150ページ）。

一方、企業にとって、環境保護規制の厳格化が負担となることはまちがいない。しかし、EUの環境保護への姿勢はきわめて積極的であり、企業もさまざまなかたちで対応している。廃棄物の抑制やリサイクル促進、環境保護技術の開発も積極的に展開されている。その代表的なものとして、ダ

イムラーがボッシュと共同開発した環境対応ディーゼル・エンジン「ブルーテック」や、エネルギー業界大手のリンデ（Die Linde AG）とBMW、ダイムラー、そして政府が共同で開発を進めている「水素ハイウェイ構想」などがあげられる。2008年秋以降に世界を襲っている金融不安と、それに起因する不況によって、環境保護規制の緩和も検討されているが、全体的な潮流として環境保護規制が大幅に緩和されるという可能性は少ないように思われる。むしろ、環境保護技術においてイニシアティブを獲得することこそ、将来的な経済発展（個々の企業レベルであれば、企業発展）を実現するうえで重要なポイントとなるのではないか。この点については、今後の動向を注意深く観察する必要がある。

（2）エコロジー的側面から「持続可能性」へ

このように、ドイツ、さらにEUは環境保護規制において世界的なイニシアティブをとることで、経済的な優位を確立しようとしている。規制レベルの高さはEUの社会経済理念の実現に寄与すると同時に、EU以外の国や地域との経済交流あるいは競争にとっても有利に作用する。しかも、注目しておきたいのは、こういった規制が自然環境保護のみならず、従業員の生活からマイノリティなど「ダイバーシティ・マネジメント」と称されている問題領域を含め、「持続可能性」（sustainability / Nachhaltigkeit）あるいは「持続可能な発展」（sustainable development / nachhaltige Entwicklung）という概念を基軸として、企業経営への内在化が進められている点である。

今や、日・米・欧といった先進諸国においてのみならず、世界中の企業にとって「企業の社会的責任」（Corporate Social Responsibility ; CSR）の遂行や、「企業倫理」（business ethics / Unternehmensethik）の確立は避けることのできない課題となっている。上に述べたように、特にEUではこの課題に対する関心が高い。EUにおいては、CSR委員会が組織され、図表

図表5 EUにおけるCSRに関する主な動向

| | |
|----------|---------------------------|
| 2001年7月 | CSRに関するEUフレームワークの提案の公表 |
| 2002年7月 | 『持続的発展に対するビジネスの貢献』公表 |
| 2002年10月 | ヨーロッパ・マルチステイクホルダー・フォーラム設立 |
| 2006年3月 | 『卓越したCSRの極としてのEUの構築』公表 |

5のような展開でヨーロッパ独自の指針を策定する作業が進められた（藤井敏彦 [2005] 参照）。

ここで公表されたものは環境保護関連規制とは異なり、強制力を有するものではない。しかし、国連によって提示されたグローバル・コンパクト（GC）などとともに、企業における社会的責任遂行体制の構築に影響をおよぼしている。世界的な規模では、ISO26000シリーズとして共通の指針策定も進められており、今後どのように展開されてゆくのか、注目しておく必要がある。

このように、EUにおいてはCSRに関する議論が盛んにおこなわれており、指針への具体化も積極的に推し進められている。その背景として、ヨーロッパにおいては、失業に代表される社会問題や酸性雨にはじまる環境問題などへの市民の意識がきわめて高いといった点をあげることができる。実際、ヨーロッパ連合（EU）は「持続可能な発展」ないし持続可能性を基本理念ないし方針として定めている（福島清彦 [2007] 参照）。これは、自然環境の保護ないし維持や人間の生活にかかわる諸問題を包摂する領域としての社会的側面の充実を基礎としたうえで、グローバルな競争環境のなかで発展をめざしていくという考え方である。その背景には、ここまでの考察において明らかにされた歴史的経緯があることはまちがいない。結果として、社会的な公正を確保することが経済発展の基礎になるという論理が確立されたものとみることができよう。もちろん、理念と現実が必ずしも一致しているというわけではない。にもかかわらず、基本的な方向性、すなわち社会経済体制の基本理念として、社会的市場経済の流れを汲

む「持続可能性」ないし「持続可能な発展」が標榜されていることは、経済主体の活動ないし行動にも大きな影響を与えている点も見逃せない。山縣正幸 [2008] において概観した化学業界最大手のBASF SEにおける事例や、同じIGファルベンを母体とする化学・医薬品業界大手のバイエル (Bayer AG) における「バイエルのサステナビリティ経営 (Steuerung der Nachhaltigkeit bei Bayer)」というかたちでの企業理念や企業政策・戦略、さらには個別の諸施策への体系化 (図表 6 参照) などは、その一例として注目される。⁽¹¹⁾

図表 6 Bayerサステナビリティ経営の体系

■バイエルのサステナビリティ経営

| | | | |
|---------------------------|---|---|------------------------------|
| グループレベル: 全般 | バイエル・バリュー | | |
| | リーダーシップ・プリンシプル | | |
| | 方針 | | |
| グループレベル: 持続可能性 | 持続可能性方針 | | |
| | 下記へのコミットメント: ・レスポンシブル・ケア ・グローバル・コンパクト ・持続可能な発展のための世界経済人会議 ・企業の社会的責任 | 関連する基本的事項に関する立場と方針 ・人権 ・ステークホルダーの利害 ・遺伝子工学 | 持続可能性管理 ・目標 ・報告 ・運営 |
| 事業グループとサービス会社レベル (国・地域含む) | 方針、目標、戦略 HSEQ管理システム、監査 レスポンシブル・ケア・プログラム・イニシアチブ 機会・リスク管理 | | |

[出所] <http://www.bayer.co.jp/bgi/sdr/sdr2007.pdf> (2009年1月14日アクセス)

最近、日本企業のCSRに関する研究においても、事例の紹介や研究が数多く蓄積されるようになってきている。すでに触れたように、ヨーロッパにおいては企業に対しても社会性を意識するという考え方が、長年にわたって醸成されてきた。経済同友会 [2003] や藤井敏彦 [2005] においても、この点を踏まえてヨーロッパにおける実態が紹介されているが、個々の企

業によってどのような方策が採られているのかについては、まだ十分な考察がなされているとはいいがたい。EUが掲げる理念と、それぞれの企業における経営とが合致しているのか、あるいはそうではないのか。今後、この点を明らかにしていく必要がある。残された研究課題としたい。

VI ヨーロッパ株式会社 (SE) への移行

—ドイツ企業からヨーロッパ企業へ—

ここまで、ドイツ型企業モデルの特質について概察してきた。本稿は、ドイツ型企業モデルの全体像を概観するところに焦点をあてているため、詳密な歴史的考察を十分におこなっているわけではない。とはいえ、ドイツ型企業モデルがさまざまな社会的、経済的、さらには政治的要因によって、今日の姿へといたっていること、そして、そこでは出資者利害だけではなく、従業員利害や自然環境保護など、多様な利害関心を反映しうるようなかたちへと展開されてきたことは理解されるであろう。ドイツにおいて、利害多元的な企業用具説が提唱され、一定の支持を得たことも、このような歴史的経緯あつてのことといえる。⁽¹³⁾

一方、ドイツをはじめとするヨーロッパ諸国はEUの構成国として、市場や通貨などの経済的な統合のみならず、外交などの政治的な側面においても統合を推し進めている。これは、当然に企業にも大きな影響を与える。企業がドイツ国内だけでなくヨーロッパ全体を視野に入れて活動しているのは、ヨーロッパ統合よりはるかに以前にさかのぼるが、企業をとりまく環境が急速に変化しつつあるのは、1980年代後半以降の20年前後のことである。

そのなかでも注目されるのが、EU共通の企業形態として創設されたヨーロッパ株式会社(SE)である。これは、2001年9月8日の欧州議会において、ヨーロッパ株式会社法規則(Verordnung über das Statut der Europäischen Gesellschaft; SE-VÖ)⁽¹⁴⁾と従業員の経営参加に関する指令(Richtlinie

zur Ergänzung des Statuts der Europäischen Gesellschaft hin sichtlich der Beteiligung der Arbeitnehmer ; SE-RL) の原案が承認され、同年10月8日の閣僚理事会において採択されたことで、正式に陽の目をみるにいたった。ヨーロッパ株式会社をめぐる議論は第二次世界大戦後まもなくのころからすでに生じており、まさに半世紀をかけてようやく決着したわけである(海道ノブチカ [2005] 第11章)。

SEが実際に設立可能となったのは2004年10月8日からであり、移行が本格化してきたのは最近のことである。2009年1月13日現在、すでに設立されたSEは318社にのぼり、移行を計画している企業も22社ある。また、移行に関心を寄せている企業は19社におよんでおり、この企業形態が徐々にではあるが浸透しつつあることをうかがわせる (<http://ecdb.worker-participation.eu/index.php> ; 2009年1月13日アクセス)。

そのなかでも、2006年に入ってからドイツ企業がSEに移行するケースが目立つ。もとよりヨーロッパ経済において中心的な役割を担っているのがドイツであることを考えれば、ドイツ企業のSE移行事例が相対的に多くなるのも道理ではある。ただ、最近になってドイツ企業、とりわけ大企業がSEへの移行に対して積極的に関心を持ちはじめた理由に関しては、議論の余地があろう。周知のとおり、ドイツにおいては監査役会と取締役会の二層制や監査役会レベルでの労資共同決定など、ヨーロッパのなかでも独自の企業体制を有している。このことが、ドイツ企業のSE移行を促している可能性もある。実際、ドイツにおける医薬品メーカーのフレゼニウス (Fresenius SE) は、株式会社からヨーロッパ株式会社に移行する理由の一つとして、業務拡大による従業員数の増加にともなって監査役会メンバーを12名から20名に増やす義務が課せられるのを回避することをあげている(関孝哉 [2008] 283ページ参照⁽¹⁵⁾)。また、ヨーロッパ保険業界最大手のアリアンツ (Allianz SE) やBASFなどは、二層システムや企業レベルでの労資共同決定などをそのままヨーロッパ株式会社移行後も継承しているが、

監査役会メンバー数の減員（20名→12名）や、労働側の監査役メンバー構成の変化（ドイツ国内の労働側代表のみ→活動地域のそれぞれの労働側代表）など、ドイツ株式法適用時とは違いが生じている。

すでにドイツ企業の多くがヨーロッパ全域を活動範囲としており、世界的に事業を展開している企業も少なくない。そういった状況において、ドイツの株式会社（AG）からヨーロッパ株式会社（SE）への移行は、企業発展にとってどのような意義をもつのか。また、よりミクロな観点からみれば、企業にかかわるステイクホルダーにとってどのような影響があるのか。これについては、今後の動向をみていくより他にない。

VII 結

以上、本稿においてはドイツ型企业モデルの基本的特質を概観し、さらに最近のヨーロッパ株式会社への移行についても触れてきた。1990年代から2000年代前半にかけて、世界を広く覆ったグローバル化や金融資本主義の影響をうけて、ドイツにおいても株主価値（shareholder value）重視の経営を推し進めようとする動きが強まった。にもかかわらず、ドイツをはじめとするヨーロッパにおいては、企業をとりまく利害関心の多元性や企業の社会性、あるいは環境保護を重視する姿勢が大きく後退することはなかったといってよい。これは、ドイツにおける社会的側面重視の伝統が「社会的市場経済」という理念として、しっかりと根づいていたためと考えられる。そして、この伝統はEUにおいてももうけつがれている。

現代の社会経済は、企業なしに成立しない。それほど、企業は人間生活の隅々にまで影響をおよぼしている。同時に、それは企業もまた地球における生態システムの一環に含まれているということをも示している。ここにこそ、現代の企業には本源的な役割としての価値創造（Wertschöpfung）はもちろん、その正当性（Legitimität）までもが求められているという事実の根拠がある。近年、CSRや企業倫理に注目が集まり、企業経営の実践

にいかにして内在化させるかがさかんに論じられているというのも、こう
いった実情を反映している。

かかる実情に、どう対処するのか。これについては、さまざまな方法が
考えられるが、EUの場合、規制政策を基軸としている点に特徴があること
は第V節においてみてきたとおりである。EUにおける一連の動向の背景に
は、企業発展は社会経済全体の発展があってはじめて可能になるという考
え方がある。しかも、EUは規制政策を通じて、ヨーロッパの競争力強化を
めざしている。つまり、EUは持続可能性ないし持続可能な発展という理念
を打ち出すことによって、社会的側面と経済的側面との両立を実現しよう
としているわけである。

もちろん、規制だけで問題が片付くわけではない。繰り返し触れてきた
ように、あくまでも企業経営に内在化され、企業発展のプロセスへと包摂
されなければ、規制の効果は低いままに終わるであろう。ドイツ型企業モ
デルは、世界的にみても規制の密度 (Regelungsdicht) が高い。つまり、
外的な規制に拘束される部分が大きい。にもかかわらず、それがゆえに世
界的な競争力を失っているとはいえないところに特徴がある。それが規制
によってもたらされる競争からの保護的効果によるものか、ドイツ企業が⁽¹⁶⁾
もつ価値創造能力の高さによるものかについては、別途に検討がなされる
べきであろう。この点については、今後の課題としたい。

- (1) ただし、「リーマン・ショック」を引き金とした世界的な金融不安と、それによ
って惹き起こされつつある不況への傾向は、ヨーロッパにも暗い影を落と
している。これがドイツ、ひいてはヨーロッパ型企業モデルにどのような影
響をおよぼすのかについては、あらためて考察の機会を得たい。
- (2) ベルテルスマンについては、増田正勝 [2008] に詳しい。
- (3) ツァイスについては、野藤 忠 [1980]；同 [1986]；同 [1990]；同 [2001]
に詳しい。
- (4) 現在、この企業形態をとる企業の代表例として、ヘンケル (Henkel) をあげ
ることができる。ヘンケルは洗剤やホームケア用品、コスメティクス、接着

劑などの事業を有する企業で、世界最初のスティック糊、“Pritt” はよく知られている。

- (5) Societas Europaeaの訳語については「ヨーロッパ（欧州）株式会社」「ヨーロッパ（欧州）会社」などがあるが、後述するようにSEが資本公司、とりわけ株式会社形態をとらなければならないことを定めている点、さらにドイツではdie europäische Gesellschaftと並んでdie europäische Aktiengesellschaftと称されていることが多い点を考慮して、「ヨーロッパ株式会社」という訳語を用いる。
- (6) 一方で、1920年代にドイツの産業界主導で推し進められた合理化運動を進展させるうえでも大きな意義を持っていた点にも注意しておく必要がある。というのも、労資協調路線に即して経営共同体（Betriebsgemeinschaft）という考え方が強調され、労働強化や賃金抑制などに代表される従業員の負担によって、合理化が推し進められたからである。
- (7) 社会的市場経済やドイツ自由主義経済学についての研究は、近年ふたたび盛んになりつつある。さしあたって、雨宮昭彦 [2005]；藤本建夫 [2008] 参照。ただし、社会的市場経済という理念は提唱された当時から解釈がさまざまに異なっており、政治的な妥結を図るという意味合いも含まれていた点に注意しておく必要がある（野田昌吾 [1998] 参照）。なお、1970年代までに限定されるが、社会的市場経済の理念にもとづいて展開された経済政策については、出水宏一 [1978] 第10章を参照。
- (8) これに対しては、産業界側から憲法違反ではないかとの訴えがなされたが、合憲との判断が下され、現在にいたっている。
- (9) この歴史については、湯田雅夫 [1999] 23ページ；平子義雄 [2002] 第5章および第6章参照。
- (10) これについては、『ジェットロセンサー』2008年3月号参照。
- (11) 化学業界は、数ある産業のなかでも公害や労働災害など、企業活動によって自然環境や市民生活に悪影響を及ぼす可能性がことに高いという特質をもつ。これらの企業が積極的にCSRないし持続可能性理念を企業経営に包摂しようとしているのは、こういった点が色濃く反映されていると考えられる。
- (12) 若干の例外として、VWにおけるCSR政策についての研究がある。風間信隆 [2007]；同 [2008]；清水一之 [2008] 参照。
- (13) 企業用具説は、R.-B. シュミット（Schmidt, R.-B.）によって提唱された学説で、ニックリッシュ（Nicklisch, H.）やコジオール（Kosiol, E.）の影響をうけつつ、バーナード（Barnard, C. I.）やサイアート / マーチ（Cyert, R. M. / March, J. G.）などの理論的成果を包摂したうえで、企業を利害集団がそれぞれの利

- 害充足を実現しようとする制度と捉えるところに特徴がある。これについては、Schmidt, R.-B. [1977]；海道ノブチカ [1988] 参照。
- (14) このヨーロッパ株式会社法規則については、抄訳として濱口桂一郎 [2002] が、全訳として野田輝久 [2003b] が提示されている。本稿では、規則原文とともに野田輝久 [2003b] を主として参照し、必要に応じて濱口桂一郎 [2002] をも参照する。
- (15) これについては、2006年12月4日開催の株主総会における取締役会議長シュナイダー (Dr. Schneider, Ulf M.) の演説文書 ([http://www.fresenius.de/internet/fag/de/faginpub.nsf/AttachmentsByTitle/Rede_aoHV_2006_d.pdf/\\$FILE/rede_aohv_2006_d.pdf](http://www.fresenius.de/internet/fag/de/faginpub.nsf/AttachmentsByTitle/Rede_aoHV_2006_d.pdf/$FILE/rede_aohv_2006_d.pdf); 2009年1月13日アクセス) を参照されたい。
- (16) とはいえ、2008年10月以降に世界を襲った金融危機に端を発する景気後退は、当然ヨーロッパにも影響をおよぼしている。そのようななかで、ドイツ型企業モデルがいかなる展開をたどっていくのか。これについては、今後よくよく注視していく必要があろう。

【参考文献】

- Schmidt, R.-B. [1977] *Wirtschaftslehre der Unternehmung*, Bd. 1. Grundlagen, 2. Aufl., Stuttgart. (吉田和夫監修、海道ノブチカ訳 [1974] 『企業経済学』第1巻「基礎編」千倉書房〔原著第1版〕)
- Theisen, R. M. / Wenz, M. (Hrsg.) [2005] *Die Europäische Aktiengesellschaft – Recht, Steuern und Betriebswirtschaft der Societas Europaea (SE)*, Stuttgart.
- 雨宮昭彦 [2005] 『競争秩序のポリティクス』東京大学出版会。
- 市原季一 [1981] 『ドイツ経営政策』〔第10版〕森山書店。
- 海道ノブチカ [1988] 『西ドイツ経営学の展開』千倉書房。
- 海道ノブチカ [2005] 『ドイツの企業体制 —ドイツのコーポレート・ガバナンス—』森山書店。
- 風間信隆 [2007] 「企業の社会的責任とVW社“5000×5000”プロジェクト」『明大商学論叢』第89巻第2号、307–322ページ。
- 風間信隆 [2008] 「ドイツ自動車産業におけるグローバル化と新しい生産合理化の動向 —VWのAuto 5000プロジェクトと社会的持続可能性—」『明治大学社会科学研究所紀要』第46巻第2号、23–38ページ。
- 熊谷 徹 [2006] 『ドイツ病に学べ』新潮社。
- 経済同友会 [2003] 『第15回企業白書 「市場の進化」と社会的責任経営 —企業の信

頼構築と持続的な価値創造に向けて—』

(<http://www.doyukai.or.jp/whitepaper/articles/no15.html>から閲覧可能)。

笹川敏彦 [2004a] 「ヨーロッパ会社法における設立—合併方式による設立を中心に—」『法と政治』（関西学院大学）第55巻第2号、237-303ページ。

笹川敏彦 [2004b] 「持株会社方式によるヨーロッパ会社の設立」『法と政治』第55巻第3号、361-421ページ。

笹川敏彦 [2006] 「組織変更方式によるヨーロッパ会社の設立」『札幌学院法学』第22巻第2号、403-424ページ。

清水一之 [2008] 「フォルクスワーゲン—共同決定法と資本市場—」高橋俊夫編『EU企業論—体制・戦略・社会性—』中央経済社、第5章。

JETRO [2008] 『ジェトロセンサー』2008年3月号。

関孝哉 [2008] 『コーポレート・ガバナンスとアカウンタビリティ論』商事法務研究会。

田中洋子 [2001] 『ドイツ企業社会の形成と変容—クルップ社における労働・生活・統治—』ミネルヴァ書房。

出水宏一 [1978] 『戦後ドイツ経済史』東洋経済新報社。

新山雄三 [1999] 『ドイツ監査役会制度の生成と意義—ドイツ近代株式会社法の構造と機能—』商事法務研究会。

野田昌吾 [1998] 『ドイツ戦後経済秩序の形成』有斐閣。

野田輝久 [2003a] 「ヨーロッパ株式会社法の成立とその評価—ドイツ法の視点から—」『青山経営論集』第37巻第4号、239-269ページ。

野田輝久 [2003b] 「ヨーロッパ株式会社法規則（SE法規則）試訳」271-301ページ。

野藤 忠 [1980] 『ツァイス経営史』森山書店。

野藤 忠 [1986] 『経営思想史』森山書店。

野藤 忠 [1990] 『社会的経営理念』森山書店。

野藤 忠 [2001] 『ツァイス企業家精神』（第2版）九州大学出版会。

濱口桂一郎 [2002] 「欧州会社法規則（抄訳）」『経営民主主義』No. 19、48-60ページ。

平子義雄 [2002] 『環境先進的社会とは何か—ドイツの環境思想と環境政策を事例に—』世界思想社。

福島清彦 [2007] 『持続可能な経済発展—ヨーロッパからの発想—』税務経理協会。

藤井敏彦 [2005] 『ヨーロッパのCSRと日本のCSR—何が違い、何を学ぶのか—』日科技連出版社。

藤本建夫 [2008] 『ドイツ自由主義経済学の生誕—レプケと第三の道—』ミネルヴァ

書房。

正井章彦 [1994] 『EC国際企業法 —超国家的企業形態と労働者参加制度—』 中央経済社。

正井章彦 [2003] 『ドイツのコーポレート・ガバナンス』 成文堂。

増田正勝 [2008] 「ベルテルスマン社の経営パートナーシップ」 『広島経済大学 経済研究論集』 第31巻第1号、27-49ページ。

村田和彦 [2004] 「ドイツの企業体制の先駆性と問題性 —企業統治と市場機構の視点から—」 『企業会計』 第56巻第9号。

山縣正幸 [2008] 「企業発展と持続可能性 —ドイツ企業におけるCSRの規範的マネジメントへの包摂—」 片岡信之 / 海道ノブチカ編 『現代企業の新地平 —企業と社会の相利共生を求めて—』 千倉書房、第6章。

湯田雅夫 [1999] 『ドイツ環境会計論』 中央経済社。