

# トップ・マネジメント機関の形成

——企業体制の形成理論（上）——

山 縣 正 幸

## I. 序

現在、世界的なレベルでコーポレート・ガバナンスに関する問題が盛んに議論されている。この問題は経営学ないし経営経済学にとどまるものではなく、会計学や経済学、法学といった社会科学のさまざまな領域においておこなわれている。ドイツ経営経済学においても、企業体制論という名称のもとでコーポレート・ガバナンスについての研究が1960年代末から積極的に推し進められてきた。<sup>(1)</sup> 前稿においては、ドイツにおける企業体制論研究の展開を跡づけたうえで、この領域における代表的な研究者の一人であるブライヒャー（Bleicher, Knut）の所説の基礎について明らかにした。<sup>(2)</sup>

ブライヒャーは門下生とともに、1980年代に企業体制に関する理論的研究や実態調査を精力的におこなっている。それらの研究は1989年に『企業体制とトップ・マネジメント組織』として公刊され、さらに1991年の『統合的マネジメントの構想』を皮切りに陸續と展開されている統合的企業管理論の構想に包摂されることになる。とりわけ、1994年に著された『規範的マネジメント』においては、システム志向的経営経済学と企業用具説的経営経済学の2つの考え方がルーマン（Luhmann, Niklas）の社会システム理論によって統合され、その枠組のなかで企業理念（Unternehmungsphilosophie）や企業政策（Unternehmungspolitik）、企業体制（Unternehmungsverfassung）といった全般的企業管理の構成要素の内容やそれらの関係についての議論が展開されている。このうち、企業体制は企業管理における構造的側面を担っており、トッ

(1) 企業体制とコーポレート・ガバナンスという概念のあいだには微妙な相違が存在している。この概念の相違については、稿を改めて考察したい。

(2) 山縣正幸「統合的企業管理論における企業体制」『関西学院商学研究』第52号、2003年、103-121ページ。また、ブライヒャーの企業体制論については、以下においてすでに言及がなされている。小山明宏「ドイツにおける実証的経営学研究の動向とその貢献—エージェンシー理論による実証的分析を中心として—」鈴木英壽先生古希記念事業会編『現代ドイツ経営学研究』森山書店、1994年、41-55ページ。

(3) Vgl. hierzu z. B. Bleicher, K.: *Der Aufsichtsrat im Wandel*, Gütersloh 1987., Bleicher, K./Leberl, D./Paul, H.: *Unternehmungsverfassung und Spitzenorganisation - Führung und Überwachung von Aktiengesellschaften im internationalen Vergleich*, Wiesbaden 1989., Bleicher, K.: *Das Konzept integriertes Management*, 1. Aufl., Frankfurt am Main/New York 1991, 5. Aufl.,

プ・マネジメントの機関構造の形成や企業と利害集団との関係構造の形成が問題となる。これらは機関体制 (Organverfassung) と協働体制 (Kooperationsverfassung) と称されており、ブライヒャーの企業体制論の主軸となっている。本稿においては、統合的企業管理論の構想における企業体制の位置づけについて確認し、これら2つの形成領域について概観したうえで、前者の機関体制の形成問題について考察することにしたい。

## II. 企業体制論の基本問題

前稿において明らかにしたように、ドイツ企業体制論は主としてトップ・マネジメントによる意思決定、すなわち企業政策的意思決定に協働者をはじめとする利害集団がどのようにして影響力を行使し、さらには参画してゆくのかという側面に重点をおいてきた。このことは、ドイツに特徴的な共同決定 (Mitbestimmung) の問題と深く関係している。しかし、1980年代に入って以降はドイツ経済における低成長状態が恒常化し、企業成長や企業発展といった問題が顕在化するにいたって、企業体制論においても利害関係の構築や維持にとどまらない問題が浮かび上がってきた。それが「監視の欠陥」 (Aufsichtslücke)<sup>(4)</sup> である。

そもそもドイツにおいては、監査役会 (Aufsichtsrat) と取締役会 (Vorstand) の二層システム (dual system) がとられてきた。単純化していえば、監査役会には取締役会によって遂行される業務執行 (Geschäftsführung) が企業の利益 (Unternehmensinteresse) に即しておこなわれているかどうかを監視・監督する役割が与えられているのである。<sup>(5)</sup> 経済成長が順調である時期には、監査役会がことさらに厳格な監視をしなくとも企業の利益は確保されていたが、経済成長が鈍化すると、取締役会によっておこなわれている全般的企業管理としての業務執行が企業の利益にふさわしいかどうかを監視する必要性が高まってくる。そのことと絡んで、監査役会の取締役会に対する監視能力に疑問が呈され、本格的に議論の対象となるにいたったのは<sup>(6)</sup> 1990年代に入ってからである。ことに最近では、ドイツにおいてもコーポレート・ガバナンス

---

1999., derselbe: *Normatives Management -Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens*, Frankfurt am Main/New York 1994. これらについては、以下を参照されたい。山縣正幸「統合的企業管理論の基本構想」『関西学院商学研究』第49号、2001年、223-238ページ。同「ブライヒャーの企業理念論」『関西学院商学研究』第50号、2002年、175-195ページ。同「企業政策論の基本思考」『関西学院商学研究』第51号、2002年、167-186ページ。同「企業政策の形成過程」『商学論究』(関西学院大学) 第50巻第3号、2003年、85-101ページ。同「統合的企業管理論における企業体制」(前掲論文)。同「ブライヒャー統合的企業管理論の基本思考」経営学史学会編『現代経営と経営学史の挑戦』文真堂、2003年、203-213ページ。

(4) Vgl. hierzu z. B. Bleicher, K./Leberl, D./Paul, H.: *a. a. O.*, S. 266 ff.

(5) ただし、この考え方は法的な観点にもとづくものである。これについては、以下を参照されたい。正井章筰『西ドイツ企業法の基本問題』成文堂、1989年、第3章および第4章。さらに、「企業の利益」概念に対する経営経済学からの批判については、以下を参照されたい。田渕進「株主価値批判論の背景」濱本泰編『現代経営学の基本問題』ミネルヴァ書房、2002年、168-179ページ。

(7) 改革に関する議論が沸騰している。

このように、1980年代後半以降の企業体制論においては、従来からの企業をとりまく利害関係の問題とともに、企業の成果を獲得するためにトップ・マネジメントをいかにして監視・監督すべきなのかという経済的な企業効率の問題にも重点がおかれていている。かかる側面の重視は、企業体制の問題を企業管理との密接な関係において考慮することにつながる。ブライヒャーやタイゼン (Theisen, Manuel René) は、1980年代から監査役会の監視能力の問題としての「監視の欠陥」に早くから目を向けていた点で、企業体制論を企業管理とのかかわりで考察している先駆的存在といえよう。<sup>(8)</sup>

では、企業体制の問題は企業管理論、とりわけブライヒャーの統合的企業管理論構想の枠組においてどのように位置づけられるのか。統合的企業管理論の骨格を示す統合的マネジメントの体系において、企業体制は企業管理の諸要素における規範的マネジメントレベルでの構造的側面にかかわっている（図1参照）。

一般的に、企業体制とは「長期的に有効な企業の構造規制の総体」<sup>(10)</sup>であると定義される。具体的には、権力や経済的成果の分配、利害関係の規定や調整、トップ・マネジメントの機関的

(6) これについては、以下を参照されたい。菊澤研宗「コーポレート・ガバナンス問題とは何か—日米独コーポレート・ガバナンス問題の歴史と現状—」『ドイツ研究』第31号、2000年、77-80ページ。

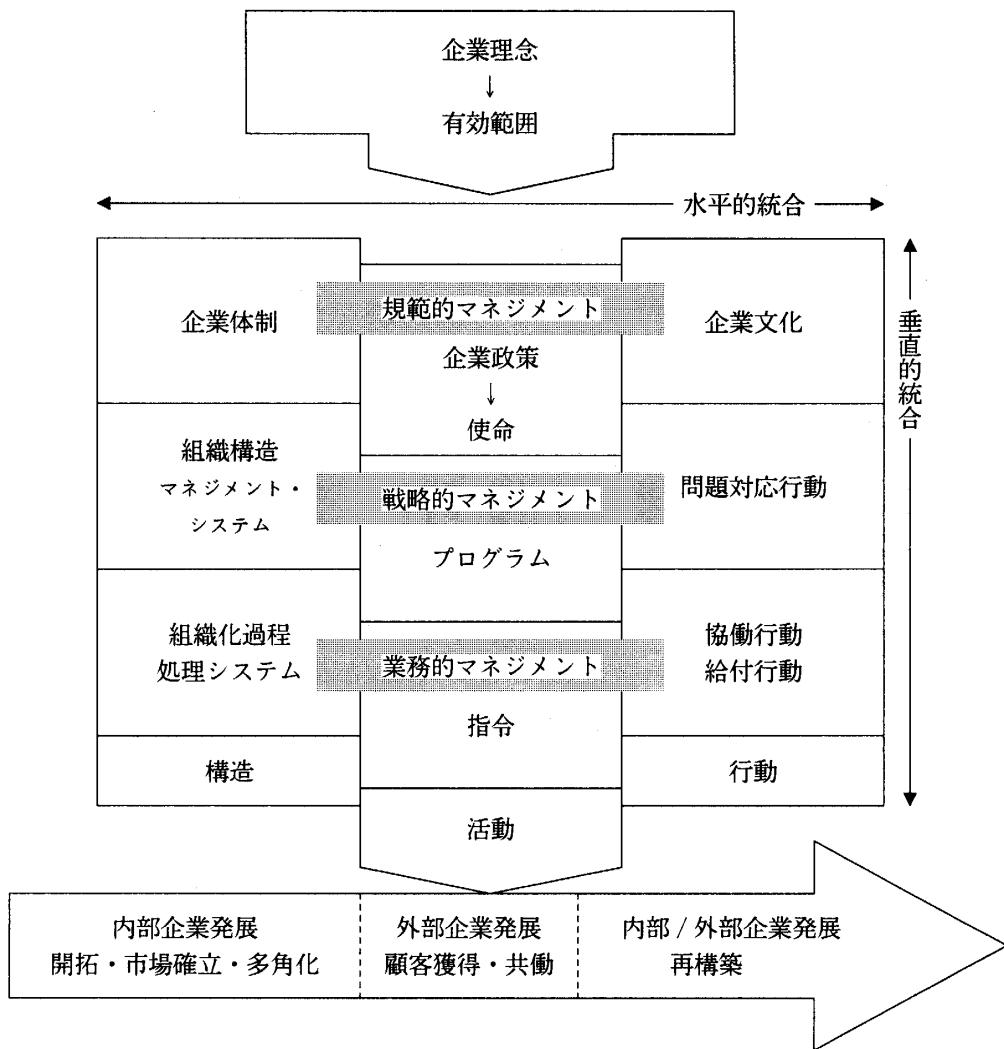
(7) これについては、以下を参照されたい。松田健「ドイツ企業におけるコーポレート・ガバナンスと監査役会の責任—Code of Best Practice および GCCG を中心に—」『商学研究論集』（明治大学）第15号、2001年、481-496ページ。同「ドイツにおけるコーポレート・ガバナンスの実践的展開」『商学研究論集』（明治大学）第16号、2001年、399-420ページ。同「ドイツにおける『企業統治規範』の策定と法規制—企業経営の透明性と開示のための法律（Transparenz- und Publizitätsgesetz）との関係から—」『商学研究論集』（明治大学）第18号、2002年、313-331ページ。海道ノブチカ「ドイツのコーポレート・ガバナンス改革」『商学論究』（関西学院大学）第50巻第3号、2003年、1-15ページ。

(8) 企業体制の問題を企業管理との関係において捉えようとする試み自体は、1970年代後半にすでにみられる。たとえば、シュタインマン (Steinmann, Horst) とゲルム (Gerum, Elmar) は企業体制の問題を企業管理との密接なかかわりのなかで把握する必要があることを指摘している。Vgl. Steinmann, H./Gerum, E.: *Reform der Unternehmensverfassung -methodische und ökonomische Grundüberlegungen*, Köln/Berlin/Bonn/München 1978. なお、これについては以下を参照されたい。万仲脩一『企業体制論—シュタインマン学派の学説』白桃書房、2001年、第3章。

(9) これについては、以下を参照されたい。山縣正幸「統合的企業管理論における企業体制」115-119ページ。

(10) Vgl. Chmielewicz, K.: *Grundstrukturen der Unternehmensverfassung*, in: Gaugler, E./Meissner, H. G./Thom, N. (Hrsg.): *Zukunftsaspekte der anwendungsorientierte Betriebswirtschaftslehre -Erwin Grochla zum 65. Geburtstag gewidmet*, Stuttgart 1986, S. 5., derselbe: *Unternehmensverfassung*, in: Wittmann, W./Kern, W./Köhler, R./Küpper, H.-U./Wysocki, K. v. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, Teilband 3, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 4400.

図1 統合的マネジメントの体系



【出所】Bleicher, K.: *Normatives Management*, S. 45.

構造にかかわる諸規制（ルール）をどのように形成するのかということが問題として浮かび上がってくる。これらは、企業理念によって規定された企業発展の方向づけにもとづいて、企業政策の形成過程を構造的に具体化する役割を担っている。ここにおいて、全般的企業管理を遂行してゆくうえでの構造的枠組としての企業体制、わけても企業管理意思決定を担うトップ・マネジメントの機関体制をどのように形成するのかということが問題となる。これが機関体制の問題であり、企業体制論の中心的な地位を占めている。

しかし、企業体制論の課題は機関体制の形成だけではない。バーリ／ミーンズ (Berle, Adolf Augustus/Means, Gardiner Coit)<sup>(11)</sup> 以来のアングロ・サクソン圏の企業支配論ないしコーポレート・ガバナンス論において顕著にみられる、資本関係から企業の支配ないしガバナンスの問題

(11) Berle, A. A./Means, G. C.: *The modern corporation and private property*, New York, 1932.  
北島忠男訳『近代株式会社と私有財産』文雅堂銀行研究社, 1958年。

を考えようとする観点も企業体制論にとってはきわめて重要である。これが、ブライヒャーのいう協働体制の問題である。この問題についての研究は、企業間関係論や経営財務論において積極的に進められている。

ただ、ブライヒャーの主たる関心が組織構造的側面にあるために、『規範的マネジメント』における協働体制論は資本関係などの財務的側面よりも企業間関係や企業内でのパートナーシップ的関係の形成に焦点があてられている。一方、ブライヒャーの構想にもとづいて編集されている『生産とマネジメント』第1巻の『統合的マネジメント』において協働体制論の項を執筆しているミュラーラー・シュテーヴェンス (Müller-Stewens, Günter) は、企業間の株式持合構造や戦略的提携といった点に焦点をあてて協働体制の問題を検討している。<sup>(12)</sup>

ところで、近年にいたって協働体制の問題が前面に競りあがってきた理由のひとつに、急速に進展している市場のグローバル化や技術革新が考えられる。これらは多くの企業にとって個々の力では克服できないほどに急激であるために、個別企業レベルでの企業政策的ないし戦略的な可能性に限界が生じつつある。それを克服するための方策として、企業買収 (M&A) や企業間での協働、戦略的提携が盛んにおこなわれているのである。しかも、これらの協働関係は永続的な構造というよりも、むしろパートナーシップ的な企業間関係ネットワークとして構想されている。このような協働関係の問題は企業外部にとどまるものではなく、企業内部での協働関係についても考慮されなければならない。ただ、パートナーシップ的な関係は不安定性を内包しており、協働体制の形成に際しては企業政策の形成過程においてもとりあげられた「信頼」や調和化といった点が重要になる。

このように、企業体制論においてはトップ・マネジメントの機関構造の形成にかかわる機関体制の問題と、企業間関係や戦略的提携の形成にかかわる協働体制の問題という2つの中心的な問題が存在している。これらを理論的には截離して考えることは容易だが、現実には密接にかかわりあっている。ことに協働関係にある企業のみならず、企業と影響関係にあるさまざまな利害関係者集団をトップ・マネジメント機関に包摂すべきであるとする主張を考慮に入れるとき、協働体制の問題の重要性はますます高まってゆくと考えられる。そこで、以下においては機関体制論と協働体制論という企業体制の形成にかかわる2つの主要領域について考察する。ただし、本稿においては機関体制の問題に絞って検討し、協働体制の問題については稿をあらためて論じることにする。

---

(12) Müller-Stewens, G.: Kooperationsverfassung -Unternehmenszusammenschlüsse und strategische Allianzen, in: Eversheim, W./Schuh, G. (Hrsg.): *Produktion und Management 1. Integriertes Management*, Berlin u. a. 1999, S. 2-30 ff.

(13) ただし、本稿はただちにこのような立場に与するものではない。企業体制と利害集団との関係については、別途に考察する機会を得たい。

### III. 機関体制の根本的問題

企業体制論において最も重要な問題としてとりあげられているのは、トップ・マネジメントの機関構造をどのようにして形成するのかということである。このような問題意識はドイツに限られたことではない。日本においても、近年の商法改正などによってアングロ・サクソン型のトップ・マネジメントの機関構造の導入が可能となり、それにともなっての議論が盛んにおこなわれるようになった。そのなかで、ようやく監視と執行の分離ということが積極的に考慮されるようになったが、前節において指摘したようにドイツでは1980年代からこの問題についての議論がおこなわれていたのであり、やはり日本での議論の遅れは否みがたい。

ブライヒャーの企業体制論においては、トップ・マネジメントの機関構造をいかにして形成するのかということが機関体制の問題として詳細に論じられている。そこでは、ドイツ・アメリカ・スイスでの実態比較、さらにマネジメント・ホールディング (Managementholding) などの持株会社ないしコンツェルンの機関体制の問題の検討を通じて、企業発展にとって適切な企業体制の形成が目途されている。このような理論は、発達の途上にあるといってよい日本型コーポレート・ガバナンスを構築してゆくに際しても、有益な示唆をもたらしてくれるであろう。

さて、すでに述べたように、企業体制とは「長期的に有効な企業の構造規制の総体」のことである。この規制は単に企業内部の秩序構造を規定するのみならず、企業とそれをとりまく環境との関係を規定するはたらきをも有している。規定不可能なほどの複合性を有する「世界」(Welt)において、企業は規定可能な複合性をもつ「システム相関的な環境構想」(system-relativer Umweltentwurf) を描き出すことによって、企業と環境との境界を明確化してゆく。その際には、企業を維持発展させてゆくために企業の内部と外部をいかにして調整するのかという点が重要となる。この調整のプロセスが企業政策の形成過程であり、その構造的な枠組となるのが企業体制なのである。したがって、企業体制の形成においてとりわけ重要なのは、トップ・マネジメントの機関をどのように形成するのかということになる。

では、機関体制の形成においては根本的にいかなる点が問題となるのか。今ここでは、企業体制ないしコーポレート・ガバナンスの概念について詳細に論じる余裕をもたないため後日に考察を期するが、ブライヒャーによれば企業体制とは企業の設立や解散、企業と社会あるいは諸利害集団との関係、利潤ないし価値創造といった経済的成果の分配、さらに企業内部での協力 (Zusammenwirken) や権限の分配 (Kompetenzverteilung) といった機関構成などを制度的に構造化する規制の総体であると定義される。<sup>(14)</sup> ここから考えると、機関体制を形成する際の

(14) Vgl. hierzu Brose, P.: Erkenntnisstand und Perspektiven von Unternehmensverfassungen aus interdisziplinärer Sicht, in: *Die Aktiengesellschaft*, 29. Jg., 1984, S. 40., Bleicher, K.: *Normatives Management*, a. a. O., S. 291.

根本的な問題として、以下の3つをあげることができる。すなわち、①管理（業務執行）、②監視（監督）、③利害代表である。本節においては、これらの権限がどのような意味をもっているのかについて考えることにしよう。

### 1. 管理（業務執行）

管理とはいかなる職能であるのか。このことが、全般的企業管理の構造的側面について考える際に最も重要な問題であることはいうまでもなく、この問題に対するさまざまな回答の歴史的変遷こそが経営管理論ないし企業管理論の歴史的変遷といつても過言ではない。しかし、ここで問題となるのは、むしろ法学的な「管理」理解と経営経済学的な「管理」理解とのあいだの相違である。

経営経済学的な観点から「管理」ということを考えるとき、企業の生存ないし発展能力を確保するという点に重点がおかれるのに対して、法学的な観点においては諸法令によって明確化された企業と外部との権利・義務関係と、個々の会社機関の内部での権利・義務関係に重点がおかかれている。したがって、法学的な観点における「管理」概念はきわめて制度的・構造的側面に限定されているが、経営経済学的な観点における「管理」概念は制度的な側面のみならず、企業政策の形成過程など機能的な側面を包摂している点に特徴がある。<sup>(15)</sup> 経営経済学的な観点からする企業体制論において「管理」の具体的な内容を問うというのは、実質的に「企業政策とは何か」について問うことと重なり合う。それゆえ、ここでは「管理」そのものがことさらに問題となるわけではない。むしろ、企業体制論において「管理」は監視の対象として位置づけられるのであり、次に論じる監視のほうが重要な意味を有している。<sup>(16)</sup>

### 2. 監視

監視 (Überwachung) と一言でいっても、内容的にはさまざまに分類されうる。ただ、その際のメルクマールとして、リュック (Lück, Wolfgang) は以下の4つをあげている。<sup>(17)</sup>

- ① 監視対象（客体）
- ② 監視規範（規則）
- ③ 監視の担い手（主体）
- ④ 監視判断

たとえば、ドイツにおいては監査役会が監視の担い手として位置づけられており、企業の業

(15) Vgl. Bleicher, K.: *Normatives Management*, a. a. O., S. 310 f. これについては、以下を参照されたい。山縣正幸「プライヒャー統合的企業管理論の基本思考」204-206ページ。

(16) プライヒャーの管理ないしマネジメント概念理解については、以下を参照されたい。山縣正幸「統合的企業管理論の基本構想」225-227ページ。

(17) Vgl. Lück, W. (Hrsg.): *Lexikon der Betriebswirtschaft*, 4. Aufl., Landsberg/Lech 1990, S. 1105.

務執行を担う取締役会が監視対象となる。そして、その監視判断は主として法律的監視規範に、さらに派生的には経済的な監視規範にもとづいて設定され、最終的には報告書として文書化される。<sup>(18)</sup> このような一連の「監視」は、監督 (Aufsicht)・統制 (Kontrolle)・監査 (Prüfung) の3つから構成されている。

さて、監視の問題を考える際には2つのパターンが考えられる。すなわち、①構造や、ある時点に関連している静態的な統制と、②過程や、時間経過に関連している動態的な監視である。<sup>(19)</sup> 経営経済学的な観点に立って考える場合、この両方が重要であることはいうまでもない。社会的・経済的な環境の動態性が急速に高まっている昨今にあっても、ある一定の時間に関連した構造の監視ないし統制が重要な意味をもつことには変わりがない。周知のように、管理活動は「計画－実行－統制」の3段階をへて展開されるのであるが、トップ・マネジメント次元である規範的マネジメントにおいても、計画としての性格をもつ企業政策がどこまで実行されたかを事後的に統制することは、後続する次の期間において企業政策が形成される際の情報的基礎となる。その意味で、静態的な監視としての統制が企業体制の重要な任務のひとつであることは疑いを容れない。

後者においては、企業政策において形成された目標体系がどこまでの確に遂行されているのかについて、遂行過程に即して目標の逸脱や誤差を発生の折に認識・分析し、場合によっては目標達成の手段や方策を再定義するといったことが問題となる。すでに指摘した環境の動態化を考え合わせると、従来からの静態的な統制と同時に、過程的な監視もまた監視・監督機能を担う機関の重要な役割となることが理解される。

これらのうち、前者は法学的観点において強調されることが多いのに対して、後者は経営経済学的観点から強調されることが多い。たしかに、前者に比重を置きすぎると、現在のような動態的で複雑化した社会経済的環境における企業の管理活動を監視することは困難になるといわざるを得ない。近年のドイツでのコーポレート・ガバナンス改革においても、経営経済学的観点と法学的観点のどちらに比重をおくのかということについて、活発な議論が展開されている。

### 3. 利害代表

企業が資本所有者の意思によって方向づけられているとする伝統的な見解が存在する一方で、企業の規模の拡大につれて所有と経営の分離が生じていることも看過できない事実である。実

(18) ドイツにおいては、1998年4月27日に「企業領域におけるコントロールと透明性に関する法律」(Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich; KontraG) が制定され、同年5月1日より施行された。本法律により、監査役会による取締役会の監視にも新しい問題が生じている。これについては、以下を参照されたい。正井章徳『ドイツのコーポレート・ガバナンス』成文堂、2003年、第4章および第5章。

(19) Vgl. hierzu Bleicher, K.: *Normatives Management*, a. a. O., S. 311 f.

際、大多数の株主は自らが所有する持分を売買することによって企業政策や企業戦略に対して影響を与えることはできなくなっている。これは、企業政策の形成が本来は受託経営者であるトップ・マネジメントによって実質的に遂行されていることを示すものである。同時に、企業規模の拡大は企業政策の形成や変更が単に経済的側面だけではなく、社会政策的な側面にも影響を与えることを意味している。かくして、外部の利害集団が企業政策の形成に際して、どこまで影響力をもちうるのかという点が問題となる。

その際には、後述する利害の一元的認識と多元的認識という2つの考え方が浮かび上がってくる。そして、それらを解決する方法として、制度的アプローチと還元的アプローチが考えられる。<sup>(20)</sup> 前者の制度的アプローチにおいては、トップ・マネジメント機関に外部の利害集団が代表者をどのようにして参画させるのかが問題となる。ドイツ・モデルであれば監査役会への利害代表の参画であり、アメリカ・モデルであれば取締役会への社外取締役としての利害代表の参画である。とりわけ、ドイツにおいては共同決定に関する諸法制によって、労働者利害が企業（監査役会）レベルや事業所レベルにおいて反映されるようになっている。この例などは、利害代表についての制度的アプローチの典型であるといえよう。その際には、トップ・マネジメント機関における権力構造の変革が迫られる可能性が生じる。

一方の還元的アプローチにおいては、利害関係者集団の代表を直接的にトップ・マネジメント機関に参画させるのではなく、トップ・マネジメント機関の構成員が企業をとりまくさまざまな利害関心を比較・調整するという方式がとられる。かかるアプローチは、ドイツの共同決定などのように、多様な利害関心を法令や諸規則にもとづいて制度的にトップ・マネジメント機関に包摂するという方法をとらない場合に採用される。

ここまで論じてきた3つは、トップ・マネジメントの機関体制を考えるうえでの基本的な構成要素である。そもそも、トップ・マネジメントの問題を考察するのは経営経済学に限られたことではない。とりわけ、法学的な観点が重要な意味をもっていることは企業体制論の展開を顧みれば、容易に理解されるところである。これら3つの要素は、もちろん経営経済学の観点からも重要である。そのことは、これらの要素のうちの管理と監視について、双方の観点に相違がある点にも窺われる。これらの3つが機関体制の基本的な枠組を形成するのであるが、しかし、これだけで機関体制が形成され遂せるというわけではない。そこで、次節ではさらに具体的な形成基準について考えることにしよう。

#### IV. 機関体制の形成基準

さて、機関体制の形成にかかわる3つの根本的諸問題は経営経済学的な観点からも重要な意

---

(20) Vgl. Bleicher, K.: *ebenda*, S. 314.

味をもっているが、どちらかといえば法学的な観点において考慮されることが多い。というのも、商法や会社法などの企業関係諸法制、さらには労働関係諸法制などによってトップ・マネジメントの機関構造は大きく左右されるからである。ここで問題となるのが、国や地域によって異なる規則の密度 (Regelungsdichte) である。たとえば、ドイツにおいてはアメリカや日本に比べて規則の密度が高いといえる。このことは、トップ・マネジメントの機関構造を統一的に形成するという方向へと導く。そしてまた、規則密度が高いゆえにこそドイツの企業体制論は法学における議論から出発したと考えられるであろう。

それに対して、アメリカをはじめとするアングロ・サクソン圏においては、企業体制は法的な枠組というよりも、企業それぞれの状況や利害関心、解決されるべき問題に応じて、機能的弾力性を恒常に確保するためのモデルであるとみなされている。日本においても商法の改正によって、従来型の企業体制モデルとともにアメリカ型の企業体制モデルを導入する途が拓かれており、企業による裁量余地を認めている点でアングロ・サクソン型企業体制に近いと考えられる。

経営経済的な観点に立てば、この規則の密度は所与として扱われることになる。もちろん、経営経済的な観点から規則について論じることは不可能ではないものの、むしろ重視されるのは企業の裁量余地にかかる領域の問題である。かくして、機関体制を形成する際に重要な3つの基準が浮かび上がってくる。すなわち、①利害の一元性／多元性、②トップ・マネジメント機関の単層制／複層制、③企業管理意思決定における単独決定制／合議制である。以下、それぞれについて考えてみよう。

### 1. 利害の一元性／多元性

基本的に、全般的な目標設定にかかる企業政策的意思決定の権限が資本所有者たる株主にあることは、資本主義経済体制である限り共通した事実である。したがって、資本主義経済体制のもとでは、企業における意思決定や支配は所有権によって正当化される。とはいえ、一口に資本主義経済体制といっても、それぞれの国や地域における歴史的展開や文化的・社会的背景などによって相違する。企業体制は、このような国や地域それぞれの経済体制や社会秩序の影響を強くうけて形成される。

今述べたように、資本主義経済体制下では多少の相違が存在するとはいえ、資本所有者の利害関心が第一に考慮される。なかでも、資本所有者の利害関心のみに顧慮を払うという考え方がある。いわゆる利害の一元的理解である。この考え方に対しては、当然に資本所有者以外の利害関心が企業において調整される余地はない。したがって、利害調整は原則的に市場あるいは個々の企業者の行為においてのみおこなわれる。このような利害の一元性を強調する立場は、グーテンベルク (Gutenberg, Erich) の体制関連的事実たる単独決定原理などに明確に見られる。<sup>(21)</sup> 近年では、経営経済学ないし経営学においては後述する利害の多元性を主張する立場が

大勢を占めつつあるが、フリードマン (Friedman, Milton) などに見られるように、今もってなお資本所有者（株主）の一元的利害を強調する立場は歴然としてその地位を占めている。<sup>(22)</sup>

しかし、現実には企業の大規模化にともなう株主の分散によって、所有と経営の分離が生じていることは否定しがたい事実である。今さら詳論するまでもなく、このような傾向は1930年代のアメリカ合衆国において顕在化してきたことである。<sup>(23)</sup> バーリ／ミーンズ以来のコーポレート・ガバナンス論の展開は、この事実の反映に他ならない。

また、ドイツなどヨーロッパ諸国の中には、経営民主主義の考え方の淵源をもつ従業員の経営参加が共同決定などのかたちで制度化されているところもある。共同決定については、政治的・制度的なコンテクストに立脚するものであるとして厳しく批判する研究者もある。とりわけ、経営経済学においてはシュナイダー (Schneider, Dieter) などに利害一元的な立場からの批判がある。<sup>(24)</sup>

ブライヒャーもまた、共同決定に対しては批判的な目を向けている。しかし、彼は利害の一元的理解に対しては否定的であり、利害の多元性を積極的に承認・受容しようとしている。むしろブライヒャーが批判しているのは、共同決定制度において利害が労資二元的に捉えられているという点である。経営経済学において多元的な利害関係を承認するという姿勢は、1960年代末から1970年代以降にかけて多くの研究者によって示されている。ブライヒャーが属するコジオール学派においては、ことにシュミット (Schmidt, Ralf-Bodo) によって主張された企業用具説にもとづいて、利害多元的な経営経済学が展開されていた。ブライヒャーもまた、シュ

(21) Vgl. Gutenberg, E.: *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, Bd. 1. Die Produktion, 24. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York 1983, S. 486 ff. 溝口一雄／高田馨訳『経営経済学原理』第1巻「生産論」千倉書房、1957年、366-393ページ（訳書原著は第2版）。

(22) cf. Friedman, M.: The Social Responsibility of Business is to increase its profits, in: *The New York Times Magazine*, Sept. 13, 1970., Vgl. derselbe: Der soziale Verantwortung der Geschäftswelt, in: Schmölders, G. (Hrsg.): *Der Unternehmer im Ansehen der Welt*, Bergisch-Gladbach 1971, S. 198 ff.

(23) 以下の研究は、このころのアメリカにおける企業政策の動向を経営学説の展開と絡めて論じている点できわめて興味深い。cf. Mitchell, N. J.: *The generous corporation -a political analysis of economic power*, Yale University, 1989. 井関利明監修、松野弘／小坂隆秀監訳『社会にやさしい企業—経営思想の革新と企業的社会政策の展開』同友館、2001年。

(24) Vgl. Schneider, D.: *Betriebswirtschaftslehre*, Bd. 1., Grundlagen, 2. Aufl., München/Wien 1995, S. 470 ff. これについては、以下を参照されたい。木村志麻「企業者職能論と企業体制」『関西学院商学研究』第49号、2001年、175-176ページ。

(25) Schmidt, Ralf-Bodo: *Wirtschaftslehre der Unternehmung*, Bd. 1. Grundlagen, Stuttgart 1968. 吉田和夫監修、海道ノブチカ訳『企業経済学』第1巻「基礎編」千倉書房、1973年。さらに、以下をも参照されたい。海道ノブチカ『西ドイツ経営学の展開』千倉書房、1988年。同『現代ドイツ経営学』森山書店2001年、第4章。衛藤哲朗「コジオール派経営経済学の展開」市原季一先生追悼記念事業会編『ドイツ経営学研究』森山書店、1981年、145-157ページ。左藤一義「シュミットの企業用具説」大橋昭一編『現代のドイツ経営学』税務経理協会、1991年、213-235ページ。

ミットからの影響をうけて利害多元的な観点に立脚した企業管理論を展開してきたのである。さらに、コジオール学派にとどまらず、シュタインマン (Steinmann, Horst) をはじめとするエアランゲン学派や P. ウルリッヒ (Ulrich, Peter) のようにハーバーマス (Habermas, Jürgen) の批判哲学に依拠した企業倫理論や企業体制論など、利害多元的な思考にもとづくさまざまな理論構想が展開されている。

このような理論における利害の多元性認識と同時に注目されるべきは、近年において各国で展開されているコーポレート・ガバナンス規準策定の動向である。たとえば、ドイツにおいて一定の影響力をもっているベルリン・グループによって策定されたドイツ・コーポレート・ガバナンス原則 (German Code of Corporate Governance; GCCG) においては、多様な利害関係者に対する積極的姿勢が打ち出されている。<sup>(26)</sup> また、アングロ・サクソン型の企業体制モデルをとるイギリスでのコーポレート・ガバナンス改革においても、株主を中心としながらも多様な利害関係を重視する姿勢が示されており、キャドベリー委員会報告をはじめとする各種のコーポレート・ガバナンス原則には利害の多元性についての積極的な認識が反映されているといえよう。<sup>(27)</sup>

かくして問題となるのは、多様な利害関係を企業体制にどのようにして包摂するのかということである。シュタインマンや P. ウルリッヒは利害二元的な構成となっている監査役会の改編を提唱し、さまざまな利害関係者集団をトップ・マネジメント機関に参画させるべきであると主張している。実際には、いまだにこれらの主張は具体的に制度化されていない。ブライヒャーにあっても、具体的に利害関係者をどのように参加させるのかについての言及はみられない。むしろ、彼の理論構想においては、経営者に利害調整の役割が与えられているとみることができる。

現在の企業にあって、純粹に利害の一元性という観点をとることは不可能に近い。しかし、これはさまざまな利害を同等の比重で扱うということを意味するものではない。多様な利害に対して企業がどのように対処し、それを機関体制の形成において反映させるのかという点は、今後もきわめて重要な基準でありつづけると考えられる。

(26) Werder, A. v. (Hrsg.): *German Code of Corporate Governance (GCCG) -Konzeption, Inhalt und Anwendung von Standards der Unternehmensführung*, 2. Aufl., Stuttgart 2001. これについては、以下を参照されたい。松田健「ドイツ企業におけるコーポレート・ガバナンスと監査役会の責任—Code of Best Practice および GCCG を中心に—」。海道ノブチカ「ドイツのコーポレート・ガバナンス改革」5ページおよび8-10ページ。

(27) イギリスにおけるコーポレート・ガバナンス問題については多くの研究があるが、さしあたって以下を参照されたい。出見世信之『企業統治問題の経営学的研究—説明責任関係からの考察—』文眞堂, 1997年, 第5章。平田光弘「英国における企業統治改革の実践」菊池敏夫／平田光弘編『企業統治の国際比較』文眞堂, 2000年, 第5章。首藤惠「アングロアメリカン型企業ガバナンスと機関投資家の役割—米国型と英国型の比較—」渋谷博史／首藤惠／井村進哉編『アメリカ型企業ガバナンス—構造と国際的インパクト—』東京大学出版会, 2002年, 77-79ページ。

## 2. トップ・マネジメント機関の単層制／多層制

トップ・マネジメントの構造的な枠組については、国や地域によってさまざまに異なった規制がなされている。にもかかわらず、共通して考慮されているのは管理（業務執行）とそれに対する監視（監督）の問題である。わけても、管理職能は特殊な能力や技能を必要とするために、資本所有者がただちに管理権限を行使するわけではないことは容易に理解される。ここに、専門的な経営者への管理権限の委譲という現象があらわれる。このような管理権限の委譲は、同時にそれに対する監督という問題を惹き起こす。所有と経営の分離という現象は、管理権限の委譲と監視という機能の分化を生じさせるのである。

管理と監視の内容については前節において検討したとおりであるが、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。これに関する法的規制は国や地域によってまったく異なっているが、資本主義経済体制である限りは企業における根源的な意思決定権限が資本所有者＝株主に発していることには違いがない。それゆえにこそ、株主総会が企業（株式会社）における最高議決機関として位置づけられているのである。では、最高議決機関たる株主総会がいかにして専門経営者層たる取締役会によってなされる管理活動を監視・監督するのか。かくして、トップ・マネジメント機関の構造について、いくつかの類型が生じる。それらの類型を区分する際の基本軸となるのが、単層制 (Einstufigkeit) と複層制 (Mehrstufigkeit) という 2 つのモデルである。

まず、複層制モデルについて考えてみよう。このモデルの典型が、ドイツの二層システムである。周知のように、ドイツの企業体制は監査役会と取締役会から構成されている。ドイツ・モデルにおいては、監視と管理という 2 つの機能が制度的に明確に分離されている。たしかに、「監視の欠陥」という問題が生じていることも事実である。しかし、これらの機能が権力分立 (Gewaltenteilung) という根本的思考に立脚して切り離されていることによって、それぞれが適切に遂行される可能性を生み出している点に注目する必要がある。この点は、ドイツ・モデルの長所として見逃されるべきではない。事実、現在のように企業が大規模化し、同時に株式所有者が幅広く分散している状況では、資本市場が相当に発達していなければ監視機能は不十分にしか果たされ得ない。そのことを考えれば、監査役会の存在意義を単純に否定することはできない。そもそも、監査役会はドイツ特有の企業形態である株式合資会社 (Kommanditgesellschaft auf Aktien; KGaA) において、管理に参画できない有限責任社員 (Kommanditisten) が無限責任社員 (Komplementäre) によってなされる管理機能を監視・監督することを目的として設置された機関である。<sup>(28)</sup> いわば、管理に直接的に参画できない利害関係者集団による監視・監督機能を制度的に保障しようとするものであると理解できよう。

さて、監査役会と取締役会との関係はゲルム (Gerum, Elmar) の研究によれば、4 つの類型

(28) これに関する法律制定の歴史的経緯については、以下の研究に詳しい。新山雄三『ドイツ監査役会制度の生成と意義』商事法務研究会、1999年（特に第2部）。

にわけることができる。<sup>(29)</sup>

- ① 指導型監査役会（人的構成：株主優位／企業政策的能力：高い）
- ② 統制型監査役会（人的構成：株主優位／企業政策的能力：低い）
- ③ 代表型監査役会（人的構成：非出資者優位／企業政策的能力：低い）
- ④ 企業政策型監査役会（人的構成：非出資者優位／企業政策的能力：高い）

今ここにおいて、これらの類型を詳細に検討することはできない。注目しておかなければならぬのは、監査役会と取締役会とのあいだでの実際的な影響力関係には企業によって相違があるという点である。ただ、俊敏に変化する環境において、企業の長期的な安定性と成長・発展を確保しようとする思考が複層制モデルに底流していることは共通している。

一方、単層制はアメリカやイギリス、スイス、日本など、多数の国々において採用されているモデルである。このモデルにおいては、監視（監督）機能と管理（業務執行）機能が単一のトップ・マネジメント機関に包摂されている。ドイツにみられる複層制モデルが機能の分化という点で形式的な明確さをもちながら、時として弾力性や柔軟さを欠いていると批判されるのに対して、アングロ・サクソン型企業体制といえる単層制モデルは企業経営の弾力性という観点では優れている。

では、監視機能は誰によって担われるのか。ここであげられるのが、社外取締役（非常勤取締役）と監査委員会である。とりわけ、社外取締役には多元的な利害関係の企業経営への反映と、企業経営に対する監視機能の遂行が期待されている。日本においても、アメリカ型企業体制モデルの導入に関する議論のなかで積極的に喧伝された点である。ところが、エンロン事件などによって露呈されたように、企業経営の実質的なトップたるCEO（最高経営責任者）によって選任された社外取締役がどこまで監視・監督機能を遂行しうるかについては問題が残されよう。<sup>(30)</sup>

ヨーロッパにおいても単層制モデルが主流であるが、ドイツ語圏に属し、ドイツとの経済的な結びつきも強いスイスの場合には、単層制モデルを採用しながらもドイツ的な複層制モデルが実質的に形成される余地を残している。スイス債務法においては、管理役会（Verwaltungsrat）というトップ・マネジメント機関によって監視機能と管理機能が遂行されているのであるが、これらの機能を一人ないし複数の担当者に委譲することが可能になっているため、管理役会の役割は基本的には監視機能に限定されているのが実情である。したがって、スイス型企業体制

(29) Vgl. Gerum, E.: *Aufsichtsratstypen -Ein Beitrag zur Theorie der Organisation der Unternehmensführung*, in: *Die Betriebswirtschaft*, 51. Jg., 1991, S. 725 f. さらに、以下をも参照されたい。万仲脩一、前掲書、第4章。

(30) 2003年10月8日に、アメリカ合衆国証券取引委員会（SEC）が株主による新任取締役候補の推薦を可能とするような新規則案を公表したこと、一連の企業不祥事を踏まえて取締役会での監視・監督機能の強化を図ろうとするものであると理解される。『日本経済新聞』2003年10月9日夕刊（第3版）第3面。

などは単層制モデルと複層制モデルの中間的な形態であると位置づけられよう。

この議論について、単層制と複層制の優劣を問うこと自体にさほどの意味があるとは考えられない。むしろ重要なのは、それぞれの長所と短所とを明確に把握したうえで、国や地域、さらには個々の企業にとってふさわしいトップ・マネジメント機関のモデルを構築することである。本稿においては、国や地域それぞれのモデルに関する詳細な比較研究はおこなわないが、監視と管理の関係を考える際、ドイツのような複層制モデルについても十分に留意する必要があろう。

### 3. 企業管理意思決定における単独決定制／合議制

さらに浮かび上がってくる問題は、トップ・マネジメント機関内部での意思決定がいかなる様式によっておこなわれるのかということである。ここにおいて、単独決定的な企業管理意思決定と合議的な企業管理意思決定という2つの類型を考えることができる。この点については、夙にグーテンベルクによってそれぞれの特徴が明らかにされており、ブライヒャーもまたグーテンベルクの見解に即して議論を展開している。<sup>(31)</sup>

まず、単独決定制について考えてみよう。このようなモデルの典型としてあげられるのは、アメリカの取締役会(Board)モデルにおけるCEOによる意思決定である。アメリカにおいてはCEOの権力が絶大であるという事例がしばしば見られ、最終的な企業管理意思決定権限はCEOに集中せしめられていることが多い。もちろん、このことはCEOによる専制的な意思決定がおこなわれているということをただちに意味するものではない。当然、取締役会における合議のうえで企業政策的意思決定がなされているのであるから、単独決定制を専制的支配であるとか、あるいはワンマン経営であると単純にみなすことはできない。このような単独決定制の長所は、以下の4点に集約することができよう。<sup>(32)</sup><sup>(33)</sup>

- ① 意思決定の統一性と、それによる一義的な意思決定
- ② トップ・マネジメントの迅速な行為ないし反応能力
- ③ 適確な企業管理
- ④ 管理と監視の関係の緩和

一方で、単独決定制の短所としてあげられるのは、最終的な意思決定権限者によって担われ

(31) Vgl. Gutenberg, E.: *Unternehmensführung -Organisation und Entscheidungen*, Wiesbaden 1962, S. 44 ff. 小川冽／二神恭一訳『企業の組織と意思決定』ダイヤモンド社, 1963年, 47-56ページ。

(32) Vgl. hierzu Gutenberg, E.: *ebenda*, S. 45 f. 小川冽／二神恭一訳, 前掲訳書, 48-51ページ。ただし、単独決定制が専制的支配やワンマン経営に傾斜する可能性は十分に考えられる。

(33) Vgl. hierzu z. B. Stratoudakis, P.: *Organisation der Unternehmensführung*, Wiesbaden 1961, S. 97., Kosiol, E.: *Organisation der Unternehmung*, Wiesbaden 1962, S. 117., Bleicher, K.: *Normatives Management*, a. a. O., S. 323.

る管理活動がきわめて膨大なものとなるという点である。さらに、単独の人間に絶大的な権力を付与することによって、管理活動に対する監視・監督が不十分になるという点も単独決定制の短所として存在している。仮に現在の最高意思決定権限者が抜群に優れた能力をもっていたとしても、後継者の問題が生じてくる。このように、単独決定制は企業管理意思決定の統一性や迅速性といった点で優れた点をもっていることは確かであるが、それを蔽って余りある危険性を有していることにも注意する必要があろう。<sup>(34)</sup>

合議制においては、複数の構成員による全員一致ないし多数決による意思決定がおこなわれる。このモデルによる企業管理意思決定の場合、最終的な決定に際しても複数の構成員の意見が反映されるために自己統制の可能性が大きい。さらに、単独決定制に比べて専門化による分業が容易である点や、企業政策的意思決定に関する継続性が高いという点も合議制の特徴である。

しかし、合議制においては意思決定過程に時間を要するために迅速性という点で単独決定制に劣るほか、個々の意思決定に対する責任が不明瞭となりやすいなどの短所がある。<sup>(35)</sup>加えて注目すべきは、取締役会メンバーに対して下位の意思決定単位の指導が委ねられるとき、場合によってはそれぞれの意思決定単位間の対抗関係が惹き起こされ、結果として企業全体の利益に悪影響を及ぼす可能性が高いという点である。このように、合議制による企業管理意思決定においても看過しがたい短所が存在する。とりわけ、リーダーシップ不在ということが盛んに主張される日本の場合、従来からの合議的意思決定に対する批判が強まっている。たしかに、強力なリーダーシップによる企業管理意思決定が必要であることは疑いを容れない。ただ、そのような場合でも、両モデルの長所と短所を見極めたうえで個々の企業にとって適切な意思決定様式をとるべきであることはいうまでもない。

個々の企業がトップ・マネジメント機関を形成する際には、ここまでに論じてきた3つの点が重要となる。これらの点に関する意思決定は、企業政策の形成過程にとっての構造的枠組となり、さらに戦略的レベルや業務的レベルにおいて遂行されることになるさまざまな企業活動における選択の可能性を限定するはたらきを担う。その一方で、トップ・マネジメントの機関構造は企業政策によって規定された方向づけが企業発展にとって有効であるかどうかを監視する機能をも担っている。その意味において、企業政策と企業体制はトップ・マネジメントによっておこなわれる諸活動にとっての「車の両輪」として機能するといえよう。そしてまた、この企業政策と企業体制という「両輪」が進むべき方向性を規定するのが企業理念なのである。本節において論じた3つの点に関しても、もちろん、法的な規制にもとづいて形成される部分

(34) Vgl. hierzu Bleicher, K.: ebenda, S. 323., Gutenberg, E.: *Unternehmensführung*, a. a. O., S. 46 f. 小川冽／二神恭一訳、前掲訳書、50-51ページ。

(35) Vgl. hierzu z. B. Stratoudakis, P.: a. a. O., S. 99.

があることは確かであるが、企業それぞれの社会経済的な位置づけや方向づけという機能を担う企業理念によって、これらの基準についての企業の基本的思考が明確化される点に注目しなければならない。

## V. 結

以上、ブライヒャーの所説に依拠しつつ、トップ・マネジメントの機関形成について検討してきた。企業体制論において、機関形成の問題が中心的な地位を占めていることはいうまでもない。しかも、機関形成に際しては経営経済学観点と同時に法学的観点も重要となる。この法学的観点において顕著にみられるように、機関形成にあっては国や地域それぞれに固有の特徴が存在する。企業体制論ないしコーポレート・ガバナンス論において、国際的な比較研究が盛んにおこなわれている所以もそこに認められよう。ブライヒャーの企業体制論においても国際的な実態比較が詳細になされている。そのための根本的・原則的な視点として、管理（業務執行）・監視（監督）・利害代表という3つがとりあげられているのである。国際比較の詳細については後日の考察を期することとして、本稿においてはこの3つの視点が有する意義について検討した。この3つの視点によって企業体制の国際比較をおこなうことは、それぞれの国や地域における実態を明らかにするうえで有益であると考えられる。企業体制それ自体は社会経済全体の変化によって、今後も姿態を展開させてゆくであろう。その際にも、企業体制の歴史的展開を明らかにするためのキー概念となるであろう。

また、機関の形成に際しては国ないし地域内部での一般性・普遍性とともに、企業それにおける個別性・特殊性についても考慮されなければならない。そこで浮かび上がってくるのが、第IV節において検討した3つの形成基準、すなわち利害の一元性と多元性、管理・監視権限の単層制と複層制、そして企業管理意思決定における単独決定制と合議制である。もちろん、これらは各企業がまったく自由に決定し遂せるものではない。とりわけ、企業にかかるさまざま法令などによって、あらかじめ規制されている点が多い。とはいえ、企業にとって与件として考慮される諸法令の規則の細密さの度合に応じて、一定程度の自由裁量が企業に与えられることも確かである。ここにおいて、3つの形成基準に対する企業の基本的な考え方というものが重要な意味をもってくる。この基本的な考え方というのは企業によってなされる諸行為の志向性としてあらわれるものであり、企業理念において設定される。企業理念に示される諸行為の志向性は、機能としての企業政策において具体的な目標体系へと転換される。当然、この目標体系は時間的な過程をへて策定されるのだが、その際の構造的な枠組としてのはたらきをなすのが企業体制、とりわけトップ・マネジメントの機関体制なのである。

このように考えてくると、機関形成の問題が企業体制論の中核を占めることは疑いを容れない。今後もその傾向が大きく変化することはないだろう。ただ、企業体制について考えてゆく際に、企業とその環境に存在する諸集団の関係を無視することはできない。とりわけ、企業間

関係の問題は企業体制論としてもきわめて重要である。これが、第II節において触れた協働体制の問題である。これについては、稿を改めて検討することにしたい。