

ヨーロッパ統合とドイツ企業経営

——現代ドイツ企業管理論の生成背景——

山 縣 正 幸

I. 序

稿者は、これまで現代ドイツ企業管理論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）によって提示された統合的マネジメント構想、とりわけトップ・マネジメントによって中心的に担われる領域としての規範的マネジメントの諸問題について検討を加えてきた。すでに明らかにしてきたように、規範的マネジメントは企業理念、企業政策、企業体制、そして企業文化という4つの要素から構成されている⁽¹⁾。これらは、現代企業を統率（Führung）するうえできわめて重要な役割をもっている。

かかる発想が提示されるにいたったのは、「複雑化・動態化の度合を強めつつある現代の社会経済的環境において、いかにして企業発展を実現するのか」という問題意識が底流しているためである。この問題意識は国や地域を問わず、世界的に共通しているといえてよい。とりわけ、クロス・ボーダー的な資本移動などに代表される経済規模の拡大や情報通信技術（ICT; Information and Commnication Technology）の急激な革新によって、資本主義経済の様相は大きく変化するにいたっている。グローバル資本主義や知識資本主義といった詞辞は、かかる変化を端的にあらわそうとするものに他ならない。

このような資本主義経済の転変は、ここ20年ないし30年のあいだに顕著にみられるようになった事象である。その主導的な役割を担っているのが企業であることは疑いを容れない。今や、競争は国内市場にとどまらず、世界規模へと拡大している。企業は、それを視野に入れて

(1) 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」『関西学院商学研究』第52号、2003年、103-121ページ。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』文眞堂、2003年、203-213ページ。同「トップ・マネジメント機関の形成—企業体制の形成理論（上）—」『産業と経済』（奈良産業大学）第18巻第4号、2003年、473-490ページ。同「統合的企業管理論における企業文化」『産業と経済』第20巻第2号、2005年、61-80ページ。

維持・発展を図らなければならなくなっている。そして、企業における統率の問題を主たる対象とする経営学においても、この点を踏まえて研究がなされ、さまざまな理論構想が提示されているのである。

では、ブライチャーの企業管理論、なかでも規範的マネジメントに関する所説は具体的にいかなる問題状況、すなわち社会経済的背景をうけて生み出されたものであるのか。ブライチャー自身は、この点についてほとんど言及していない。しかし、われわれがこの理論構想から何がしかのものを獲得し、活かそうとするのであれば、その背後に存在する問題意識の淵源について検討する必要がある。以下、本稿においては、1970年代から現在にいたるヨーロッパ統合を視野に入れた時期におけるドイツ経済ないし企業の状況を概観しながら、現代企業管理論にとっての問題の射程を明らかにすることにしよう。

II. ヨーロッパ統合への道程とドイツ経済 —1970～80年代における展開—

第二次世界大戦後の復興期をへて、1960年代中頃まではドイツをはじめとするヨーロッパにおいても高度経済成長が実現されていた。しかし、1960年代後半になって次第にドイツ経済にも翳りが見え始める。ことに、1966年から1967年にかけて生じた不況によって、これまで「社会的市場経済」⁽²⁾の理念にもとづいて戦後復興から高度経済成長までをリードしてきたキリスト教民主同盟（CDU）政権から、ケインズ主義的な経済政策を志向する社会民主党（SPD）を首班とする政権へと移るなど、戦後ドイツの転機となったのがこの時期である。さらに、1960年代後半にはドイツにおいても労働運動や学生運動が激しさを増し、それと対応するかたちで労働者の経営参加や社会福祉政策の充実が図られた。これは高度に工業化した社会経済のなかで、産業民主主義を進展させるという点では有益であったが、同時に国家財政の悪化への途を拓いたことも事実である。

そのようななかで、1960年代末から1970年代初頭にかけては世界的な通貨危機が、そして1973年と1979年の2度にわたって石油危機が生じた。日米欧を中心とする冷戦期の経済先進地域にとって、石油危機がもたらした影響は甚大であった。以後の経済においては、1950年代から1960年代にかけてみられたような高度経済成長を望むことは困難となり、いかにして経済を安定的に発展させてゆくかという課題に直面することになる。日本などの場合には第1次石油危機による影響のほうが大きかったのであるが、ヨーロッパ、とりわけドイツの場合には第2次石油危機による悪影響のほうが大きかった。

ドイツの場合、第1次石油危機の際には1960年代後半から1970年代前半にかけての通貨危機や、インフレ抑制を志向する財政・金融政策の影響もあって、経済成長も安定的だったために

(2) これについては、さしあたって以下を参照されたい。左藤一義「社会的市場経済の現状と将来」大橋昭一／深山 明／海道ノブチカ編『日本とドイツの経営』税務経理協会、1999年、183ページ以下。

表1 ドイツにおける経済指標の変化：1970～1990年（1年あたりの変化）

(単位：%)

	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980
国内総生産	5.1	2.9	4.2	4.7	0.3	-1.6	5.4	3.0	2.9	4.2	1.4
鉱工業生産	5.9	0.9	3.7	6.3	-1.7	-6.2	6.9	2.6	1.9	5.1	—
国内総固定資本形成	9.4	6.1	2.7	-0.3	-9.6	-5.3	3.6	3.6	4.7	7.2	2.8

	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
国内総生産	0.2	-0.6	1.5	2.8	2.0	2.3	1.7	3.7	3.3	4.7
鉱工業生産	-1.9	-3.2	0.7	3.0	4.5	2.0	0.4	3.6	4.9	5.5
国内総固定資本形成	-4.8	-5.3	3.2	0.8	0.1	3.3	2.2	5.1	7.1	8.2

[出所] Economic Commission for Europe: *Economic Survey of Europe in 1990-1991*, New York, 1991, p. 208, 211 and 215.

反動も少なかった。これに対して、第2次石油危機にあっては1974年から1975年にかけての景気後退から回復しきれていない時期であったことや、社会保障の充実にもなう財政悪化、さらには第1次石油危機以降におけるME化などによって代表される技術革新に対するドイツ企業の対応の立ち遅れ、世界的な規模で生じていた産業構造の変革への立ち遅れなどから、経済に対する悪影響が結果的に大きくなった。それに加えて、従来からの製品に関しては新興工業地域などから安価な製品が大量に流入するなど、ドイツ企業の国際的競争力が減退していたことも景気後退に拍車をかけたといえよう。⁽³⁾なお、1970年代から1980年代にかけてのドイツでの国内総生産、鉱工業生産、国内総固定資本形成の1年あたりの変化をまとめると表1のようになる。このうち、1979年においては鉱工業生産が前年比5.1%、国内総固定資本形成も前年比7.2%と高い伸びをみせていたが、1981年になって鉱工業生産が前年比-1.9%、国内総固定資本形成が-4.8%と減少し、1982年にはそれぞれ-3.2%、-5.3%とさらに落ち込んでいる。このように、1970年代末から1980年代初頭にかけて、ドイツをはじめとしてヨーロッパ経済全体はきわめて悪化の傾向にあった。そのようななかで、ヨーロッパ諸国は日本やアメリカのみならず、新興工業地域との競争をも考慮に入れなければならなくなったのである。⁽⁴⁾

かかる状況のもとで、ヨーロッパにおける経済統合、とりわけ市場統合への途が模索される

(3) これについては、以下を参照されたい。吉森 賢『西ドイツ企業の発想と行動』ダイヤモンド社、1982年、第11章。

(4) この時期におけるドイツの産業構造の変動とそれに関する政策については、以下を参照されたい。佐々木 昇『現代西ドイツ経済論—寡占化と国際化—』東洋経済新報社、1990年、第2章。

ようになる。⁽⁵⁾ そもそもヨーロッパ統合という発想は最近のものではない。第一次世界大戦後に提唱された汎ヨーロッパ運動などは、その先駆として位置づけることができるであろう。ただ、本格的にヨーロッパ統合への動きがみられるようになるのは第二次世界大戦後のことである。しかも、その道程も決して平坦なものではなかった。とりわけ、戦後のヨーロッパにおいて絶大な影響力を有していたドゴール (DeGaulle, Charles) によるイギリスの EEC (当時) への加盟の拒否や、EEC 改革に反対して惹き起こした「1965年危機」などによって、ヨーロッパ統合への歩みは停滞することさえあった。また、上述の石油危機に際してヨーロッパ諸国がそれぞれにおける不況克服を最優先としたために、ヨーロッパ全体としての対応がとれなかったこともあった。このような理由によって、また企業自身の技術革新や産業構造の変革への対策が遅れていたことによって、1970年代から1980年代前半にかけて「ユーロ・ペシミズム」あるいは「欧州硬化症」と称される構造的な問題が顕在化するにいたったのである。⁽⁶⁾ この問題の克服は、ヨーロッパにとってきわめて切実なものであった。

そこで打ち出されたのが、1985年6月に欧州理事会において承認された『域内市場統合白書』⁽⁷⁾ であり、1987年7月に発効した『単一欧州議定書』である。このヨーロッパ全域での市場統合は①物理的障壁、②技術的障壁、③税障壁という3つの障壁を取り除き、商品・サービス・資本・人に関してヨーロッパ域内での自由移動(…4つの自由)を可能にすること、すなわち共同市場の形成をめざしていた。⁽⁸⁾ 市場統合への試み自体は1957年の EEC 条約によってすでに示され、関税同盟と共通農業政策の実現については実際に進められている。1985年以降におけるヨーロッパ市場統合は、この EEC 条約における共同市場への志向の延長線上にあるといえる。この市場統合が具体的に進展するようになるのがドロール (Delors, Jacques) の EC 委員長就任をきっかけとしていることは、今さらいいうまでもないところであろう。

さて、この『域内市場統合白書』においてはヨーロッパでの単一市場を実現させる期限を1992年12月31日と明示していた。その際、単一市場の実現によっていかなる経済的な効果がヨーロッパにもたらされるのか、この点に関心が向けられるのは当然である。それを示したのが1988年に発表された『チェッキーニ報告』である。⁽⁹⁾ この報告書においては、市場統合が実現さ

(5) そもそも、ヨーロッパ統合それ自体が経済のグローバル化という流れのなかで生じたという側面をもっている点に注意しておく必要がある。ゲルハルト・ブレンデル/ホルスト・シュラーダー (梶脇裕二訳)「経済のグローバル化とリージョナル化」大橋昭一/深山 明/海道ノブチカ編、前掲書、201ページ以下。

(6) その意味において、1980年代中頃までのヨーロッパにおける不況の原因は経済的なナショナリズムと、国家に依存する寡占的大企業の革新性の喪失に求めることができよう。これについては、以下を参照されたい。田中素香『EC 統合の新展開と欧州再編成』東洋経済新報社、1991年、34-39ページ。

(7) Commission of the EC: *Completing the Internal Market - White paper from the Commission to the European Council*, 1985. 太田昭和監査法人国際部訳『EC 統合白書』日本経済新聞社、1991年。

(8) これについては、以下に詳しい。田中素香、前掲書、72-88ページ。

れた折には2000億 ECU の利益が生み出され、1993年からの6年間でECの経済成長率を約4%上昇させ、180万人の新規雇用を創出する、さらに構成国によって経済政策の強調がおこなわれるならば、経済成長率を押し上げる効果は7%に、そして創出される新規雇用は500万人におよぶとの見通しが提示されている。これに対しては市場統合の経済的効果を過大評価しているという批判もあったが、大勢としてはこの報告書における希望的な観測に期待が向けられ、⁽¹⁰⁾ 以後の数年間にわたって「92年フィーバー」とも称される上昇傾向がみられるにいたった。

1980年代前半までは、すでに述べたような自国優先的な経済政策やそれに依存する大企業での革新性の喪失によって、ドイツをはじめとしてヨーロッパの国際的経済競争力ははなはだしく低下していた。ところが、ヨーロッパ全域での市場統合への動きが現実のものとして捉えられるようになってからは企業の諸行為も活発化の様相をみせはじめる。この市場統合はミクロ的な観点からみれば、①保護障壁の撤廃によって競争が活性化され、価格が低位に収斂することによって、資源配分が改善されるという直接的効果ないし短期的配分効果、②各国での非関税障壁によって保護された企業が単一市場で競争を展開することでコストと価格が引き下げられ、独占利潤の削減やX非効率（…独占状態にもとづく過大な間接費や過大在庫など非効率的な管理・経営行動）の除去、リストラクチャリングの遅れによって生じる不適切な企業規模の最適化といった間接的利益ないし累積効果、そして③企業立地を単一市場に適合させることによる資源の地理的配分の改善という立地効果、これら3つの効果をもたらす。⁽¹¹⁾ これによって、ヨーロッパ域内のみならず域外からの投資も活発化し、ヨーロッパ経済は活気を取り戻したのである。

ドイツにおいても1982年10月に社会民主党首班のシュミット（Schmidt, Helmut）からキリスト教民主同盟首班のコール（Kohl, Helmut）に政権が移り、それまでのケインズ主義的経済政策から、減税による投資と消費の拡大や財政支出の抑制、さらには規制緩和を志向する新保守主義的な経済政策へと方向性の遷回が生じた。⁽¹²⁾ コール政権の経済政策についてはシュミット政権の実績の延長線上にあるもので、諸制度の枠組を根本的に変化させるものではなかったという指摘もある。⁽¹³⁾ とはいえ、コール政権が成立して以降、次第にドイツ経済は回復基調に乗り

（9） Ceccini, P.: *The European Challenge 1992*, Wildwood House, 1988. 田中素香訳『EC 市場統合・1992年』東洋経済新報社、1988年。

（10） チェッキーニ報告書の意義や問題点については、以下に詳しい。田中素香、前掲書、41-57ページ。

（11） 田中素香、前掲書、41-50ページ。田中素香／長部重康／久保広正／岩田健治『現代ヨーロッパ経済』有斐閣、2001年、54ページ。なお、ここでは言及していないが、市場統合は当然ながらマクロ的な効果を生み出す。これについては、以下を参照されたい。Ceccini P.: *ibid*, p. 100. 田中素香訳、前掲訳書、167ページ。

（12） コール政権の基本的な政策については、以下において簡潔にまとめられている。木村靖二編『新版世界各国史13 ドイツ史』山川出版社、2001年、384-391ページ。深山 明『ドイツ経営補償計画論』森山書店、1995年、112-115ページ。

はじめる。それにともなう⁽¹⁴⁾、1980年代前半にみられた労資関係の険悪さも徐々に薄れ、経営者側も自信を回復するにいたった。その背景には、企業活動の活発化とそれにともなう収益改善や財務体質の強化といった点⁽¹⁵⁾があげられよう。このようなドイツ経済における上昇傾向は上述のヨーロッパ市場統合や、ドイツ民主共和国（東ドイツ）との統一にともなう期待感（「統一特需」とも称される）と相俟って、1990年ごろまでつづいた。とりわけ、1988年から1990年にかけて国内総生産は前年比で3.6%、4.9%、5.5%と高い伸びを示し、鉱工業生産や国内総固定資本形成においても同様に高い前年比伸び率を示している。

※ ただ、同時に注意しておかなければならないのは、この景気回復はドイツ経済それ自体が健全性を取り戻したというよりも、アメリカをはじめとする世界的な好況のなかで輸出の拡大が生じたことによってもたらされたという点である。実際、1984年と1985年における国内総固定資本形成の前年比での伸び率は1%にも達していなかった。1986年にいってようやく3%を超え、以降においては市場統合の進捗に歩調をあわせるように伸びているが、日本やアメリカに比べると格段に立ち遅れている。また、表2にみられるように市場統合やドイツ統一によって景気が過熱気味であった1989年の設備総額の経年構成も、1970年に比べると老朽化が進んでいる。⁽¹⁶⁾さらに、この時期の景気回復が失業率の改善にはほとんど寄与していないという点も見逃せない。また、1980年代後半における設備投資の増加も、1970年代においては全体としてマイナスであったことを考えると、長期的な視座に立った場合、一概に純増として捉えることはできないであろう。⁽¹⁷⁾

かかる局面において、企業はヨーロッパ市場統合を念頭に入れた諸方策を執りはじめるようになった。とりわけ、寡占的な地位を占める大企業にとって、市場統合によってさまざまな障壁が取り除かれるというのは企業活動の自由度が高まると同時に、競争が激化することをも意

(13) 成瀬 治/山田欣吾/木村靖二編『世界歴史大系 ドイツ史3—1890年～現在—』山川出版社、1997年、413-417ページ。

(14) 1980年代前半には社会保障の充実や労働法制の厳格さに対して、経営者側は苛立ちを強めていた。なかでも1976年に制定された共同決定法への反撥は大きく、憲法裁判所での司法判断を求める段階にまで進んだ。これに関してよく知られているのが、1951年に制定された石炭鉄鋼共同決定法（モンタン共同決定法）の適用を免れようとして鉄鋼部門を分離するという合理化計画を発表したマンネスマンの事例である。マンネスマン事件については、以下を参照されたい。ドゥルーゴス講演、高橋由明訳「西ドイツにおける共同決定制度の現状と問題点」高橋由明『ゲーテンベルク経営経済学』中央大学出版部、1983年、279-283ページ。大橋昭一「マンネスマン社における経営参加をめぐる紛争」『商学論集』（関西大学）第31巻第3・4・5号合併号、1986年。

(15) 工藤 章『20世紀ドイツ資本主義—国際定位と大企業体制—』東京大学出版会、1999年、620ページ。

(16) この点についての詳細な検討は、以下においてなされている。林 昭『激動の時代の現代企業—ドイツ統一と戦後のドイツ企業—』中央経済社、1993年、第2章。

(17) この点については、以下を参照されたい。篠井保彦「ヨーロッパ産業再編の進展」長部重康/田中友義編『拡大ヨーロッパの焦点—市場統合と新秩序の構図—』日本貿易振興会、1994年、156-159ページ。

表2 設備総額の経年構成

(単位：％)

経年数	設 備				建 物				機 器						
	1970	1975	1980	1985	1989	1970	1975	1980	1985	1989	1970	1975	1980	1985	1989
全部門															
5 年以下	27.5	26.6	22.0	20.9	19.8	23.4	21.6	17.0	15.8	14.1	42.3	43.8	39.1	38.9	39.8
5 年超10年以下	22.8	20.8	21.3	17.9	17.6	20.5	18.7	18.3	14.6	14.3	30.9	28.2	31.7	29.3	29.5
10年超15年以下	16.4	16.3	15.8	16.2	13.7	16.7	16.4	15.8	15.7	13.0	15.2	16.1	16.1	18.3	16.1
15年超20年以下	9.4	11.8	12.4	12.3	12.8	10.4	13.3	13.8	13.5	13.9	5.8	7.0	7.7	7.9	9.1
20年超30年以下	3.1	8.2	14.9	17.4	18.0	3.1	9.7	17.9	21.0	21.9	3.1	3.1	4.3	4.7	4.5
30年超40年以下	4.4	2.8	1.7	5.4	9.2	5.2	3.3	2.0	6.7	11.7	1.5	1.2	0.6	0.6	0.8
40年超	16.5	13.4	11.9	9.9	8.8	20.8	17.1	1.3	12.7	11.2	1.2	0.6	0.5	0.4	0.2
設備総額 (十億ドイツマルク)	4,043	5,107	6,027	6,971	7,715	3,158	3,952	4,674	5,438	6,014	885	1,154	1,353	1,533	1,702
うち：貸家業を除く企業															
5 年以下	32.4	32.9	28.1	27.6	27.5	24.0	23.4	18.6	18.0	17.4	42.4	43.9	39.3	39.4	40.2
5 年超10年以下	26.5	23.2	25.1	21.8	22.0	22.9	18.9	19.6	15.8	15.7	30.9	28.3	31.7	29.3	29.7
10年超15年以下	16.5	17.1	15.9	17.2	14.6	17.7	18.0	15.9	16.6	13.7	15.2	16.0	16.0	18.0	15.8
15年超20年以下	8.2	10.6	11.6	10.8	11.9	10.2	13.8	14.9	13.3	14.3	5.8	6.9	7.6	7.7	8.9
20年超30年以下	3.8	6.5	11.5	13.9	13.8	4.3	9.5	17.6	21.3	21.3	3.2	3.1	4.3	4.6	4.3
30年超40年以下	2.6	2.3	1.6	3.5	5.9	3.5	3.3	2.5	5.9	10.0	1.4	1.2	0.6	0.6	0.8
40年超	10.0	7.3	6.2	5.2	4.3	17.4	13.0	10.9	9.0	7.6	1.2	0.6	0.5	0.4	0.2
設備総額 (十億ドイツマルク)	1,845	2,367	2,796	3,232	3,621	1,004	1,275	1,521	1,788	2,014	841	1,092	1,275	1,444	1,607

[出所] *Wirtschaft und Statistik*, 4/1989, S. 212.

味している。また、ヨーロッパ域内だけではなく、日本やアメリカ、さらには新興工業地域の諸企業とのあいだでのグローバルな競争にも直面していた。その際に積極的に遂行されたのが、企業結合ないし企業集中である。経営管理論ないし企業管理論の展開を考えるうえで、この企業集中の動向はきわめて重要な意義をもっている。そこで、次節においては、ここまで述べてきた時期（1970年代から1980年代まで）での企業集中の進展とその様相の転変について検討することにしよう。

III. ドイツにおける企業集中の進展

1958年から2004年にいたる企業結合⁽¹⁸⁾の件数の推移をグラフ化したものが図1である。ドイツにおける企業集中については、すでに林 昭教授や佐々木 昇教授によって詳細な考察⁽¹⁹⁾がなされており、本節においてもこれら先考をうけて検討を加えることにする。

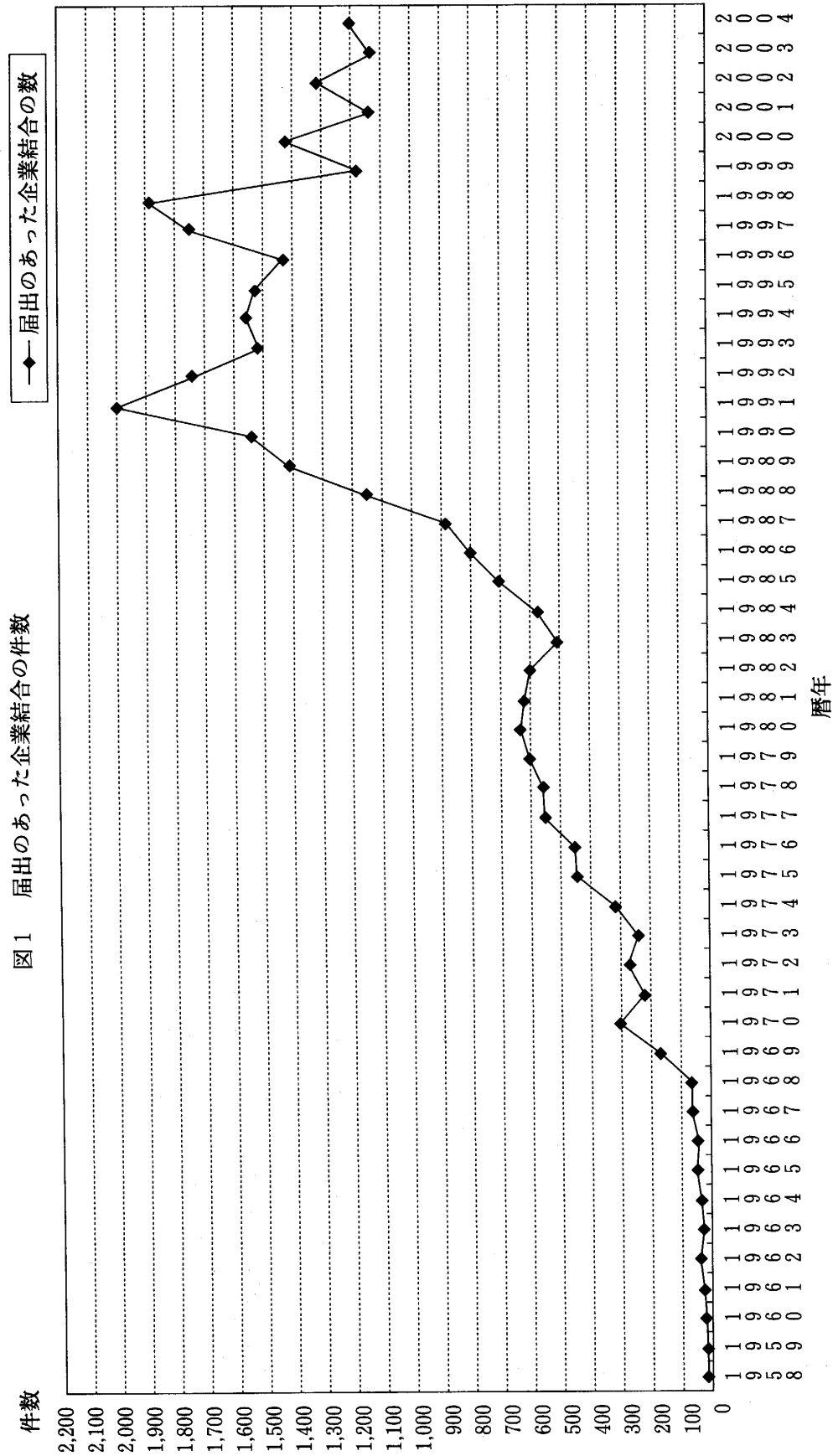
企業集中は1960年代後半から増える傾向にあり、1968年から1972年にかけて第1段階を迎えている。この時期における企業集中は、1966年から1967年にかけて生じた戦後最大の不況に直面した企業が合併などによって合理化を進めることで国際的な競争に対応しようとしておこなわれた。林教授によれば、第1段階における企業集中の特徴は、①大企業相互間の合併、巨大企業による中企業・大企業の買収など、大型合併が目立っていること、②同一資本系列での企業集中と同時に、異なるコンツェルン間での企業集中や企業間提携がみられるようになっていくこと、③国際的な資本集中が生じてきたことという3つにまとめられる⁽²⁰⁾。この時期における企業集中は、高度経済成長の行き詰まりにともなって生産能力に過剰が生じたことに対処しようとするものであった。

その後、第1次石油危機や1974年から1975年にかけての不況をうけて、企業集中は第2段階に入る。1975年と1976年には450件前後の企業結合の届出があり、1977年には500件を超えている。以後、1979年から1982年までの4年間には毎年600件を超える企業結合がおこなわれている。この時期における企業集中は、ひとえにドイツをはじめヨーロッパ諸国が陥った構造的な危機をいかに乗り切るのかというところに焦点がおかれていた。すでに前節において触れたように、1970年代後半から1980年代中頃にかけて、ヨーロッパは「ユーロ・ペシミズム」あるいは「欧州硬化症」と称される状況にあった。とはいえ、企業は何らの対策もせず手をこまね⁽²¹⁾いていたわけではない。経営休止（Betriebsstillegung）や人員削減などによる合理化の推進は、まさに企業にとって切迫した問題であった。いうまでもなく、これらの合理化方策と企業集中

(18) 企業集中と企業結合の概念的相違について明らかにしておかなければならないが、ここではさしあたって個別事象としての企業結合と全般的な事象としての企業集中として捉えておく。

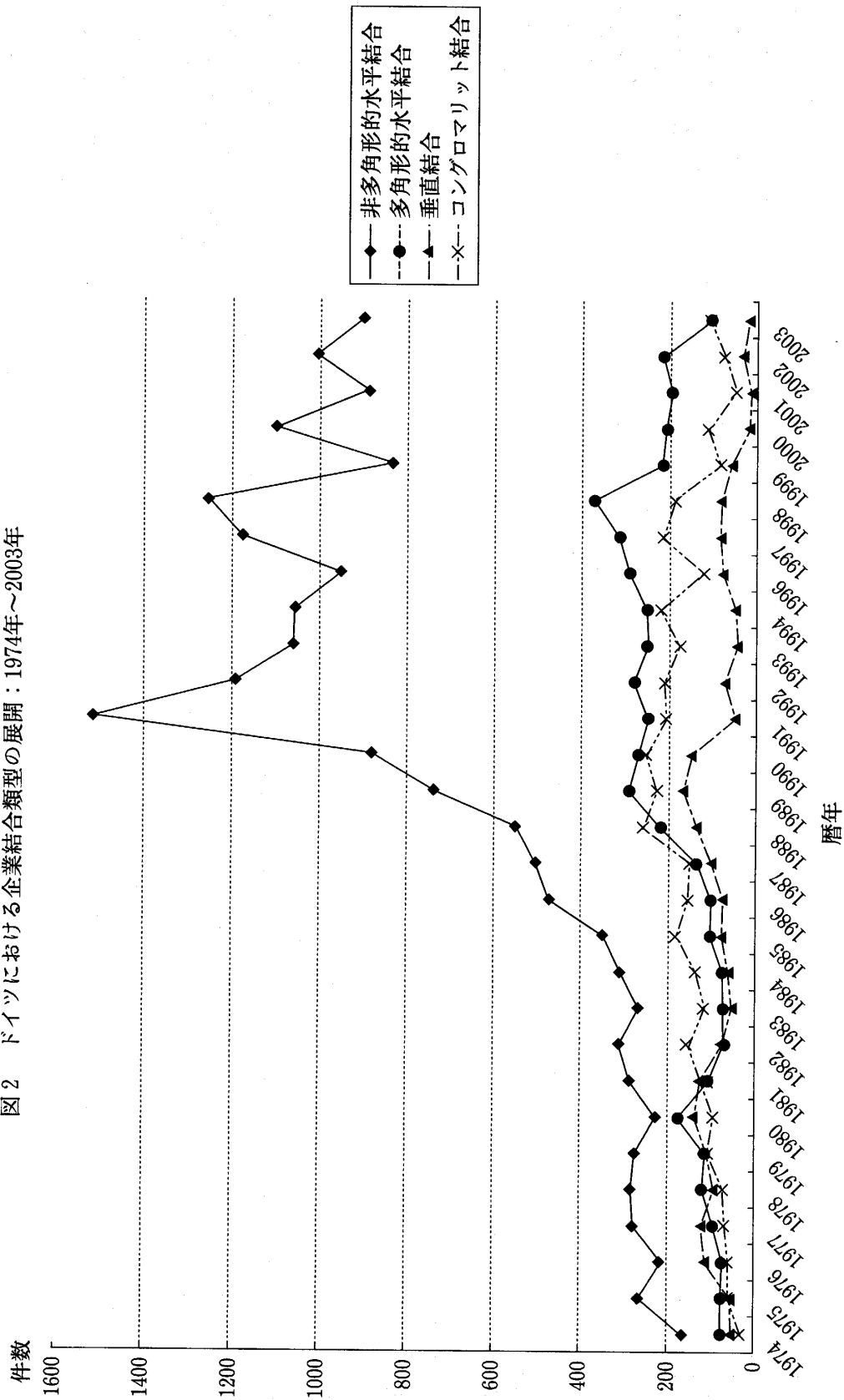
(19) 林 昭『現代ドイツ企業論』ミネルヴァ書房、1973年、第2章。同『激動の時代の現代企業』第1章。佐々木昇、前掲書、第3章。

(20) 林 昭『激動の時代の現代企業』45-47ページ。



[出所] OECD: Competition Policy in OECD Countries および Der Tätigkeitsbericht des Bundeskartellamtes の各年次版より 稿者作成 (最近のデータに関しては、それぞれ以下のサイトを参照した。OECD...<http://www.oecd.org/>, Bundeskartellamt...<http://www.bundeskartellamt.de/> アクセス日: 2006年 1月 7日)。

図2 ドイツにおける企業結合類型の展開：1974年～2003年



【出所】 OECD: *Competition Policy in OECD Countries* の各年次版より稿者作成（ただし、1995年についてはデータの記載がない。最近のデータに関しては、以下のサイトを参照した。OECD…<http://www.oecd.org/> アクセス日：2006年1月22日）。

の進展は密接に関係している。とりわけ、この時期の企業集中においては寡占的大企業による市場支配への動きが目立つ。このことは、それまで企業結合の類型としては10%前後にとどまっていた垂直結合が、1976年から1981年までのあいだにおいては20%前後にまで比率を高めていることから窺い知られる。また、企業結合が国際化しつつあるという指摘がなされている⁽²²⁾が、ここからは企業活動の多国籍化・グローバル化への流れが次第に顕在化していることが理解されよう。

1982年にはいったん景気に停滞状況が生じ、1983年における企業結合の件数も減少したが、1984年を境に企業結合の件数は急激に増加しはじめる。この時期を企業集中の第3段階として位置づけることができる。第3段階における企業集中はヨーロッパ域内市場統合を視野に入れたものであり、チェッキーニ報告書が指摘している市場統合の効果が現実のものとしてあらわれつつあった。なかでも代表的なのが、当時のダイムラー・ベンツ（現在のダイムラー・クライスラー）によるMBB（メッサーシュミット・ベルコウ・ブロウム）やAEGテレフンケンなどの合併・買収である⁽²³⁾。このほかにも、数多くの企業結合がなされたのであるが、第3段階の特徴としてあげられるのは、ヨーロッパ市場統合への対応のみならず、1980年の競争制限禁止法の改正によって垂直結合に対する規制が強化されたことなどによって、コングロマリット結合が増加したという点である。ここには法規制の変化のみならず、産業構造の再編成やそれに対する期待感、そこから生じた株価上昇という事態も大きく影響している。すでにドイツをはじめとするヨーロッパ諸国は、MEなどの技術革新やサービス産業化といった産業構造の再編成といった点でアメリカや日本に大きく立ち遅れていた。それがようやくこの時期にいたって本格的に進展しはじめたのである。当然、この流れはヨーロッパ市場統合とも軌を一にしている。そのため、ドイツ国内だけではなくヨーロッパ域内、さらにはアメリカなどをも巻き込んだ企業集中が盛んにおこなわれている。こういった産業構造の再編成や企業集中が、ドイツ銀行をはじめとする金融機関の方針にもとづいて進められていた点にも注意しておく必要がある⁽²⁴⁾。このような特徴をもつ第3段階における企業集中は、ヨーロッパ市場統合が実現される前年、そして1990年10月にドイツ統一が実現された翌年の1991年にピークとなる。この年に届出のあった企業結合の件数は2,000件を超えている。同時に、この企業集中の進展によって産業集中の度合も高まったことがすでに指摘されている⁽²⁵⁾。

すでに述べてきたように、1980年代後半におけるドイツ経済はヨーロッパ市場統合や東西ド

(21) 経営休止については、以下を参照されたい。深山 明、前掲書。同『ドイツ固定費理論』森山書店、2001年、第7章。

(22) 林 昭『激動の時代の現代企業』48-49ページ。

(23) ダイムラー・ベンツによる大規模な合併・買収については、以下に詳しい。山口博教『西ドイツの巨大企業と銀行—ユニバーサル・バンク・システム—』文真堂、1988年、86-102ページ。

(24) この点については、以下を参照されたい。山口博教、前掲書。林 昭『激動の時代の現代企業』53-54ページ。

イツ統一といった事象によって活況を呈していた。しかし、一方で企業の破産件数は1981年以降になって毎年10,000件以上にのぼり、1985年には18,000件を超えている。1987年以降には減少傾向もみられたが10,000件を下回ることではなく、好況の裏側で大量の企業破綻が生じていた点については注目しておくべきであろう。

このように、1980年代後半においては大企業や金融機関を中心とした合併・買収によって企業集中が進展し、産業集中も高度なものとなっていた。また、コングロマリット結合による多角化をめざした企業集中が増加した点も、この時期の特徴としてあげることができる。これは単にヨーロッパに限られたことではないが、ここではドイツに限ってみてみると、やはり域内市場統合におけるヨーロッパでの競争激化、さらにはグローバルな次元での競争激化に対応しようとする企業の姿勢が理解される。この時期に、ドイツ経営経済学においても「ヨーロッパ的マネジメント」「ヨーロッパ的企業管理」といった題名を冠する書物が公にされており、いわば市場統合によってヨーロッパの復権を試みようとする機運が盛り上がっていた。稿者がこれまでに考察を加えてきたブライヒャーの統合的マネジメント構想や規範的マネジメントに関する所説も、かかる背景をうけて成立したものである。⁽²⁶⁾ 企業が大規模化すればするほどトップ・マネジメントの役割は増加し、その重要性も高まる。企業管理論（経営管理論）という領域それ自体、企業集中などによる企業の大規模化にともなって生まれ出てきた。⁽²⁷⁾ となれば、ヨーロッパにおいて企業集中が進展した1980年代以降、企業管理意思決定の諸問題を中心に扱う企業管理論（とりわけ企業政策論や戦略的企業管理論）の比重が高まったことも容易に理解されよう。⁽²⁸⁾ さらに、もともとヨーロッパでは持株会社制度が普及していたこともあって、コンツェルンないしはマネジメント・ホールディング（Management-Holding；全般的経営管理機能に特化した持株会社）における統率・管理の重要性が意識されている。⁽²⁹⁾ ブライヒャーの企業

(25) 佐々木 昇，前掲書，73ページ以下。工藤 章，前掲書，566-567ページ。

(26) Vgl. Braun, W.: *Europäisches Management - Unternehmenspolitische Chancen und Probleme des Binnenmarktes*, Wiesbaden 1991. ブライヒャーもまた『ヨーロッパの将来にとってのチャンス』という書物を著し、ヨーロッパ的企業管理（europäische Unternehmensführung）への展開について論じている。ここでは企業政策や企業文化、企業体制の問題などがとりあげられており、その背景として複合性と動態性の重要性が指摘されている。その意味において、統合的マネジメントの構想や規範的マネジメントに関する所説についての基本的なアイデアがここで提示されている。ただし、統合的マネジメントの構想などのように体系化されたかたちで論じられているわけではない。Vgl. Bleicher, K.: *Chancen für Europa Zukunft - Führung als internationaler Wettbewerbsfaktor*, Frankfurt am Main/Wiesbaden 1989.

(27) この点については、以下を参照されたい。仲田正機『現代アメリカ管理論史』ミネルヴァ書房，1985年，35ページ以下。

(28) ドイツにおける戦略的企業管理論の展開については、以下を参照されたい。加治敏雄『戦略的企業管理論の構想 - ドイツ学説の研究 -』中央大学出版部，1999年。

(29) Vgl. Bühner, R.: *Management-Holding - Unternehmensstruktur der Zukunft*, 2. Aufl., Landesberg/Lech 1992. Lutter, M. (Hrsg.): *Holding Handbuch - Recht-Management-Steuern*, 4. Aufl., Köln 2004.

管理論、とりわけ規範的マネジメントに関する所説もまた、このような1970年代から1980年代にかけての社会経済的背景をうけて展開された理論構想の一つとして位置づけられよう。ただ、この時期の状況によって生み出されたとはいえ、それが現代においても有効であるかどうかを考えるとときには、ここまででは触れていない1990年代以降のドイツの経済ないし企業についても概観しておく必要がある。これについて、次節で触れることにしよう。

IV. 企業倫理と企業効率の複合問題 —1990年代以降をめぐって—

ブライヒャーの『統合的マネジメントの構想』の初版が公刊されたのは1991年、まさにヨーロッパ市場統合やドイツ統一などでドイツ経済が好況に沸きかえっている時期である。それに対して、『規範的マネジメント』が出版されたのは1994年である。すでにドイツ統一は実現されたが、むしろ旧ドイツ民主共和国（東ドイツ）地域における経済的な疲弊や深刻な環境問題など、それまで陰に隠れていた弊害があらわになった時期であった。⁽³⁰⁾ ことに1993年には統一ブームも沈静化し、今度は「統一不況」に直面するにいたった⁽³¹⁾（ただし、1994年にはドイツ経済も上昇傾向に展開している）。それに加えて、企業不祥事の頻発や失業率の増加など、企業に対する信頼が損なわれかねない時期でもあった。ブライヒャーがあえて『規範的マネジメント』を独立した一書として公にしたのには、単に企業管理における規範的マネジメントそれ自体の重要性にとどまらず、このような社会経済的背景があったと考えられる。そこで、本節ではヨーロッパ市場統合やドイツ統一が実現されたあと、すなわち1990年代から現在にいたるドイツ経済の展開について概観しながら、ブライヒャーが強調した規範的マネジメントがどれだけの実証的な意義を有しているのかについて考えることにしよう。

1. ドイツ経済の低迷とヨーロッパ統合の進展

今も触れたように、1980年代中頃から後半にかけて長期的に続いた市場統合への期待を軸とした景気上昇局面は、1991年を過ぎると急速に冷え込んだ。この景気後退はEU全体に生じたことであるが、とりわけドイツにおいては東西ドイツ統一によってもたらされた総固定資本形成の急激な伸展など、景気が過熱状況にあったことにあって、財政赤字・経常収支赤字・イン

Theisen, M.R.: *Der Konzern – Betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundlagen der Konzernunternehmung*, 2. Aufl., Stuttgart 2000. ドイツにおけるマネジメント・ホールディングについては、さしあたって以下を参照されたい。高橋俊夫「企業コンツェルン」高橋俊夫/大西健幸編『ドイツの企業—経営組織と企業戦略—』早稲田大学出版部、1997年、第4章。高橋宏幸「ドイツの戦略的持ち株会社とコンツェルン」林 昇一/浅田孝幸編『グループ経営戦略』東京経済情報出版、2001年、第3章。

(30) ただし、東西ドイツ・マルクの等価交換や東ドイツの国営企業の民営化によってもっとも潤ったのは、ほかならぬドイツ（旧西ドイツ）企業であった。

(31) 戸原四郎/加藤榮一/工藤 章編『ドイツ経済—統一後の10年—』有斐閣、2003年、13ページ。

(32) これについては、以下をも参照されたい。戸原四郎/加藤榮一/工藤 章編、前掲書。

表3 ドイツにおける経済指標の変化：1992年～2003年（1年あたりの変化）

（単位：％）

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
国内総生産	2.2	-1.1	2.3	1.7	0.8	1.4	2.0	2.0	2.9	0.6	0.2	-0.1
鉱工業生産	-2.4	-7.9	3.2	0.8	0.7	3.7	4.1	1.5	6.2	0.5	-1.9	0.4
国内総固定 資本形成	4.5	-4.4	4.0	-0.6	-0.8	0.6	3.0	4.1	2.5	-5.3	-6.4	-2.2

〔出所〕 Economic Commission for Europe: *Economic Survey of Europe 2005 No. 1*, New York / Geneva, 2005, p. 117, 120 and 124.

フレという三重苦状態に陥った。そのようななかで、ドイツ連邦銀行が1992年7月にインフレ抑制のための金融引き締め（公定歩合8%→8.75%）を実施したために、1992年から1993年にかけて戦後2番目の不況に直面するにいたった。1994年にはいったん回復の兆しをみせたものの、1995年と1996年においてはふたたび国内総固定資本形成がマイナスに転じている。さらに、この時期のヨーロッパ全体では失業率も減少傾向にあったにもかかわらず、ドイツだけが増加傾向にあった。ドイツにおける労働市場の硬直性は1980年代からみられることであって、1990年代中頃に「ドイツ病」とまで称されたEU経済への悪影響をこの問題だけに帰着させるのは一面的である。⁽³³⁾ 1990年代にドイツ経済を苦しめた一連の危機的状況は、市場統合景気や東西統一景気によって生じた過剰投資と労働市場の硬直性、さらには旧東ドイツ地域における経済の崩壊といった側面が絡み合って生じたものと理解することができよう。このドイツ経済にとっての苦難の時期は最近までつづいた。

ちょうど、時を同じくするかたちでEC（ヨーロッパ共同体）からEU（ヨーロッパ連合）への展開にみられるように、ヨーロッパ統合への道程も本格的な段階へと進んできた。ヨーロッパ市場統合は1992年末までには基本的な立法過程が終了し、予定通りにヨーロッパ単一市場は誕生した。⁽³⁴⁾ 同年の2月にはマーストリヒト条約が調印され、それまでのECからEUへと展開されることになる。⁽³⁵⁾ すなわち、経済共同体から政治・社会共同体への展開をめざす動きである。この流れは1997年10月に調印され、1999年5月に発効したアムステルダム条約によって、より明確なものとなっている。

ECをさらに展開させる枠組としてのEUの目的は、①国境のない地域の創設、経済的・社会的・地域的較差の解消、最終的には単一通貨を含む経済通貨同盟の創設を通じて経済的・社

(33) 田中素香/長部重康/久保広正/岩田健治，前掲書，271ページ。

(34) この市場統合の成果については、以下に詳しい。Monti, M.: *The Single Market and Tomorrow's Europe*, Kogan Page, 1996. 田中素香訳『EU単一市場とヨーロッパの将来—モンティ報告—』東洋経済新報社，1998年。

(35) EUの全体像については、以下を参照されたい。パスカル・フォンテーヌ著，駐日欧州委員会代表部訳『EUを知るための12章』駐日欧州委員会代表部，2004年。

会的に持続可能な前進、②最終的には共同防衛を含む共通の外交・安全保障政策の実施、③ EU 市民権の導入を通じて国民の権利と利益の保護の強化、④司法および内務の分野における協力の密接化（対移民共同政策を含む）⁽³⁶⁾ という4つに集約されている。なかでもここで注目しておきたいのが経済通貨同盟（EMU）の形成であり、その根幹をなしているのが通貨統合である。通貨統合への動きは1960年代末からすでに議論されはじめ、1973年3月にはヨーロッパ通貨制度（EMS）として実際に施策が遂行された。当初の EMS は当時の西ドイツの経済政策としての為替相場の安定ということに重点が置かれていたが、1988年にハノーファーで開催された欧州理事会で市場統合との連繋から資本移動の自由化を推進することへと重点が移行している。この一連の経済通貨同盟の形成への動きが、1999年1月1日に導入された単一通貨ユーロの成立へとつながったのである。⁽³⁷⁾ この通貨統合は、いうまでもなく企業にとってきわめて重要な意義をもつ。通貨統合は域内の為替リスクを解消すると同時に、企業の生産・販売（価格）・財務といった諸機能における戦略にも大きな影響を与えている。

さらに、ヨーロッパ統合の進展にともなって、それまで国や地域によって異なっていた諸規制の統一化も数多くの局面で図られている。ことに、欧州会社法の制定への動きはその典型としてあげることができよう。これも1950年代から提唱されていたが、1990年代に入って急速に議論が進展し、2001年には欧州会社法が欧州理事会で採択され、2004年10月8日に発効した。これにより、ヨーロッパ共通の企業形態としての欧州株式会社（Societas Europaea）の創設が可能となった。⁽³⁸⁾ 一連のヨーロッパ統合の展開には、情報通信技術（ICT）分野において先んじたアメリカによって推し進められたグローバル化にいかに対処するののかという問題意識が底流⁽³⁹⁾ している。ヨーロッパの独自色を打ち出しつつ、グローバル化の度合を強める世界経済におい

(36) これについては、以下を参照されたい。清水貞俊「欧州統合への道」内田勝敏/清水貞俊編『EU 経済論—拡大と変革の未来像—』ミネルヴァ書房、2001年、11-13ページ。

(37) ヨーロッパ通貨統合については、きわめて多くの研究がある。すべてをあげることはできないが、たとえば以下を参照されたい。藤井良広『欧州通貨統合』日本経済新聞社、1991年。相沢幸悦編『EC 通貨統合の展望』同文館、1992年。田中素香『EMS 欧州通貨制度—欧州通貨統合の焦点—』有斐閣、1996年。岩見昭三『EU 通貨統合とドイツ』晃洋書房、1999年。内田勝敏/清水貞俊編、前掲書。

(38) これに関する一連の過程については、以下を参照されたい。海道ノブチカ『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、2005年、第11章。

(39) ヨーロッパは1980年代における ME 化において出遅れ、経済の停滞を招くことになった。いわゆる IT 革命と称される一連の情報化の進展においても主導的な役割を担っているのはアメリカであり、ヨーロッパは追走状態にあるといわざるを得ない。もちろん、EU としてもこの問題の重要性については十分に認識されており、2000年3月に開催された臨時欧州理事会において「グローバル化に対応した新しいヨーロッパ経済・社会モデルの構築」が最重要課題であると決定され、21世紀の初頭において知識ベース経済を創出することで「世界で最も競争力が高く、力強い経済」へと EU を発展させるとしている。田中素香/長部重康/久保広正/岩田健治、前掲書、232ページ。

て競争力を確保し、さらには発展させることが最大の課題であった。ライン型資本主義とも称されたドイツ経済モデルやドイツ企業モデルの再検討が数多く提示されたのも、グローバル化しつつあるなかでドイツ・モデルが生存ないし発展してゆくことが可能なかどうかという点⁽⁴⁰⁾が問われたからである。

2. 現代企業における合理化問題としての企業効率

ヨーロッパ統合の具体的な進展に対応するかたちで、ドイツをはじめとするヨーロッパ各国の企業はこれまで以上にヨーロッパ全域で活動を展開するようになる。そのなかで顕著にみられるのが、国境を越えた企業集中、すなわちクロス・ボーダー M&A である。このグローバル規模での企業集中は1993年から2000年にかけて増加しつづけた。ドイツ企業にかかわる大規模案件に限ってみても、ダイムラー・ベンツとクライスラー（米）の合併によるダイムラー・クライスラーの成立（1998年11月）、ドイツ銀行によるバンカーズ・トラスト（米）の買収（1999年6月）、ローヌ・プラン（仏）とヘキストの合併によるアヴェンティス（仏）の成立（1999年12月）、ヴォーダフォン・エアタッチ（英）によるマンネスマンの合併（2000年4月）などがあげられる。もちろん、ドイツ国内での企業集中も活発におこなわれている。なかでも代表的な事例が、ドイツ鉄鋼業における第1位のティッセンと第2位のクルップの合併によるティッセンクルップの成立である。さらに、規制緩和や民営化の推進によってエネルギー分野や通信・メディア分野などでの M&A も盛んにおこなわれている。もとより、ヨーロッパ統合への動きが本格化する以前から各企業はヨーロッパ諸国に生産拠点や販売拠点を展開ないし再配置してきた。それがヨーロッパ市場統合や通貨統合の過程を通じて、一段と活発なものとなってきたのである。⁽⁴¹⁾

このように、1990年代のドイツ企業はグローバル化する競争関係のなかで、いかにして発展を実現するのかという点に関して、ヨーロッパ域内にとどまらずアメリカや日本・アジア各国の企業とのあいだで合併・買収や提携などの活動を展開してきた。ただし、この時期における企業結合ないし企業集中の展開は1980年代までに多くみられたコングロマリット結合などによ

(40) Vgl. hierzu Zugehör, R.: *Die Zukunft des Rheinischen Kapitalismus – Unternehmen zwischen Kapitalmarkt und Mitbestimmung*, Opladen 2003. Beck, S./Koles, F./Scherrer, Ch. (ed.): *Surviving Globalization? – Perspectives for the German Economic Model*, Dordrecht 2005. Siebert, H.: *Jenseits des Sozialen Marktes – Eine notwendige Neuorientierung der deutschen Politik*, München 2005.

(41) この傾向は2000年ごろの株価上昇ブームのなかでピークを迎え、2001年以降では若干減少しつつある。その背景として、2001年から2003年にいたるヨーロッパ経済の低迷も影響しているといえよう。ことにドイツ経済は2001年から2003年までの経済成長率がそれぞれ0.6%, 0.2%, -0.1%ときわめて低いレベルにあった。しかし、2004年の経済成長率は1.6%へとプラス成長に転換し、現在も回復基調にある。ドイツ企業の景況感も上向きになっているほか、ドイツ最大の労働組合 IG メタルも5%の賃上げを要求するところまでにいたっている。『日本経済新聞』2006年1月6日夕刊（第13版）第9面参照。

る多角化から、選択と集中による中核事業への絞り込みへと方向性が変化している点に注意しておく必要がある。というのも、それまで多角化志向的な企業政策によって企業の規模は拡大したものの、競争環境のグローバル化や動態化が進むにつれて過剰生産能力や不採算事業を抱え込む結果となってしまったのである。今さらいうまでもなく、企業は最小限のインプットによって最大限のアウトプットを獲得するという意味での経済的合理性をつねに追求している。それゆえ、企業政策の基軸にあるのは企業効率の向上という合理化問題である。かくして、1980年代から1990年代初頭までにとられた多角化政策によって惹き起こされた過剰生産能力の整理や事業再編成といった点が、1990年代における企業での合理化のなかで最重要課題として浮かび上がってきた。これに関して、山崎敏夫教授は1990年代における企業での合理化問題を「リストラクチャリング的合理化」と「IT 合理化」という2つの点から捉えている。⁽⁴²⁾

リストラクチャリング的合理化においては、選択と集中にもとづいて将来的な成長が見込まれる事業への絞り込みをはかり、それ以外の事業を分社化や売却、事業譲渡などによって切り離してしまうということに焦点が置かれる。⁽⁴³⁾たとえば、先に触れたアヴェンティスは合併に際してヘキストとローヌ・ブラン両社の医薬品部門のみを残し、それ以外の事業分野を分社ないしは他社に譲渡するという企業政策をとった。また、BMW はイギリスの伝統的な自動車メーカーであったローバーを1994年に買収したものの、膨大な赤字を生み出しつづけたために2000年にはフェニックス社にわずか10ポンドで売却している。⁽⁴⁴⁾このように、多角化によって生じた過剰な生産設備の整理や、不採算部門からの撤退、非中核事業の譲渡・売却などによる重点部門への特化といった企業政策が推進されることになり、企業集中の様態もそれに応じて変容するにいたったのである。⁽⁴⁵⁾

かかる事業の選択と集中によるリストラクチャリング的合理化は企業のスリム化を促すことになるが、一方でいかなる事業を選択し、集中的に資源を投入するかという問題の重要性がきわめて高まってくる。ここに、1990年代（特に1994年以降）に企業の合併・買収や戦略的提携などにみられる企業間提携ないし企業間協働が頻発するようになった一因を知ることができる。⁽⁴⁶⁾生産や販売をはじめとする企業にとって必要な技術・知識・情報は、日ごとに量的にも質

(42) 山崎敏夫『現代経営学の再構築—企業経営の本質把握—』森山書店、2005年、第7章第6節。

(43) このような傾向について、渡辺 茂氏は「ピュアカンパニー」という概念で捉えている。渡辺 茂「ピュアカンパニー」『知的資産創造』（野村総合研究所）2002年4・5月号、24-31ページ（<http://www.nri.co.jp/opinion/chitekishisan/2002/pdf/cs20020403.pdf>にて全文閲覧可能。2006年1月14日アクセス）。

(44) この一連の経過については、以下に詳しい。Kiley, D.: *Driven—Inside BMW, the Most Admired Car Company in the World*, John Wiley & Sons, 2004. 嶋田洋一訳『BMW 物語—「駆けぬける歓び」を極めたドライビング・カンパニーの軌跡—』アスペクト、2005年、Part 6-7。

(45) このような流れは、経営戦略論における資源ベース・アプローチ（RBV）の台頭と軌を一にしている。

(46) 特にクロス・ボーダー的な企業間提携については、さしあたって以下を参照されたい。竹田志

的にも増大ないし深化してゆく。同時に、選択と集中にもとづく事業再編成によって、企業に内部化されるべき知識や技術とその必要がない知識や技術とが弁別される。この結果として、企業間提携や企業間協働が成立しうるのである。近年、企業間関係をあらわす際にネットワークという詞辞がしばしば用いられているというのも、資本関係に限定されない提携がおこなわれているところに起因するとみられる。知識（技術を含めて）が量的にも質的にも拡大ないし高度化してゆくにつれて、単独の企業にすべての知識や技術を内部化することは不可能になる。それゆえ、リストラクチャリング的合理化は必然的に企業間提携の拡大をもたらすといえるのである。

このような事業再編成にはさまざまな利害関係が存在しているため、コンフリクトが生じる可能性も高い。それゆえ、1980年代までの多角化志向的な企業政策から中核事業志向的な企業政策へと方向が転換されたのにもとまって、コンツェルンないし企業グループの中核たるマネジメント・ホールディングの役割も変化しつつある。ただし、注意しておかなければならないのは、役割が変化したからといってマネジメント・ホールディングの重要性が低下したわけではなく、むしろ重要性の質が変化したという点である。そこには、社会経済的環境の複雑化や動態化の急激な上昇に企業の中核部がどのように対処すべきなのかという問題が横たわっている。

この問題を解決する大きな要因の一つとなったのが、情報通信技術（ICT）の急激な進化である。本来、企業規模の拡大は組織機構の巨大化や事業内容の多様化、活動拠点の分散化などをもたらし、企業における事務効率の低下や意思決定の迅速化の欠如などの弊害を生み出す要因となっていた。ところが、ICTを活用した諸システムの導入によってこれらの弊害が解消されることになり、合併・買収や企業間提携を促進させる作用をもたらしている。さらに、ICTの進展はコミュニケーションの迅速化に大きく貢献するのみならず、その幅をも拡大させることから、企業における組織構造をフラット化させるはたらきをもつ。IT（ICT）による合理化はもちろん企業すべての局面において影響を及ぼすが、とりわけ企業における統率管理システムの効率化をもたらすものとして理解されるのである。

〔補 説：日本企業の欧州地域統括会社の設置〕

現在、数多くの日本企業がヨーロッパに進出しているが、ヨーロッパ経済統合への展開と歩調を合わせるかたちで、欧州地域統括会社が設置されている。これは、すでに述べたヨーロッパ企業による生産拠点や販売拠点の再編成と同様の戦略である。この地域統括会社の基本的な役割は「意思決定の現地化」として理解することができるが、詳細には①域内生産全体の調整、②域内

郎『国際戦略提携』同文館、1992年。同『多国籍企業と戦略提携』文眞堂、1998年。江夏健一編『国際提携戦略』晃洋書房、1995年。松行彬子『国際戦略的提携』中央経済社、2000年。徳田昭雄『グローバル企業の戦略的提携』ミネルヴァ書房、2000年。

におけるマーケティング活動の統括的管理, ③域内資金管理, 財務機能の集中, ④域内物流業務の一元的管理と実行, ⑤情報・技術の集積にもとづく研究開発活動—計画・管理・評価の中枢化⁽⁴⁷⁾といった点が考えられる。ヨーロッパ全体での活動を視野に入れた展開であるといえよう。

これらの事象から, 経済規模の拡大やグローバル化, そしてそれに対応するために展開される企業集中や企業間提携の盛行といった世界的な潮流のなかで, 企業をいかにして効率的に発展へと導くのが現代の企業における統率管理の最大の問題となっていることが理解される。ことに, 事業再編成などの企業政策の決定においては, トップ・マネジメントによる判断がきわめて重要な意味をもつ。しかも, すでに1980年代における多角化経営によって企業は肥大化の様相を呈しており, それを再編成によって効率化するというのは容易なことではない。ドイツにおいては, コンツェルンないし持株会社(ホールディング・カンパニー)の統率管理に関する研究が数多くなされている。多角化志向的な企業政策から中核事業志向的な企業政策への転換が多く由企业によって進められ, それにともなって持株会社の果たす役割も変容しつつある。しかし, トップ・マネジメントによってなされる役割としてのFührungの重要性が薄れるわけではない。その意味において, ブライヒャーの統合的マネジメント構想, そして規範的マネジメントの枠組もまた検討されるべき価値を有しているといえるであろう。

3. 利害関係の多様化と企業倫理

ここまでにおいては企業効率の側面に焦点をあてて検討を加えてきたが, 1990年代に限らず, 企業の大規模化にともなって顕在化してくる側面がある。それが, 企業の社会的責任(Corporate Social Responsibility; CSR)などを含めた企業倫理の側面である。ドイツにおいては労働者の経営参加や環境問題など, 社会的な存在としての企業をいかに統御するかという点が「企業体制」(Unternehmensverfassung)という領域において論じられてきた⁽⁴⁸⁾。これらは今もなお重要な問題としてありつづけている。しかし, 経済規模の拡大やグローバル化, さらには動態化といった事象は企業活動によって影響をうける利害関係者集団(ステイクホルダー)の範囲を拡大することになり, それらとの関係をいかにして構築・維持・展開するのかという点が以前にも増して重要になってきたのである。

そもそも, 全体経済が上昇局面にあって, 企業にかかわるほとんどのステイクホルダーが何らかの効用を得ている状況においては, 利害関係にかかわる問題はそれほど前面に競りあがってこない。これらの問題が顕在化してくるのは, 企業の活動によって不利益を被るステイクホ

(47) さくら銀行欧州部「欧州戦略における統括会社の活用について」高橋浩夫『国際経営の組織と実態—地域統括本社の実証研究—』同文館, 1998年, 57-58ページ。

(48) ドイツにおける企業体制論の展開については, 以下を参照されたい。海道ノブチカ『現代ドイツ経営学』森山書店, 2001年, 第3章および第5章。

ルダーが出てくる場合である。加えて、近年ではさまざまなステイクホルダーが積極的に自らの利害関心を主張するようになり、これらの諸集団との関係構築も企業における統率管理の重要課題となるにいたっている。

そのあらわれのひとつとして、世界的に企業の社会的責任に関する取り組みがさかんにおこなわれているが、EUレベルでもベルギーのブラッセル（ブリュッセル）にヨーロッパ・マルチステイクホルダー・フォーラム（European Multistakeholder Forum on CSR）が設置されるなど、企業活動へのCSRの内在化を推進する動きがみられる。⁽⁴⁹⁾ その要因として、企業をとりまくステイクホルダーが積極的に発言するようになったことがあげられる。⁽⁵⁰⁾ 実態については個々に検証する必要があるものの、「ステイクホルダー・ダイアログ（ステイクホルダーとの対話）」⁽⁵¹⁾ などを開催する企業が出てきたというのは、そのひとつのあらわれといえる。中核事業への選択と集中などによる企業規模のスリム化や、生産拠点ないし販売拠点の再配置といった一連の事業再編成の動きは経営休止や人員削減、賃金削減などによる労使間での利害対立を惹き起こす可能性があるほか、⁽⁵²⁾ 環境問題への関心の高まり、さらには先に触れた企業不祥事の頻発など、企業に対する不信を招きかねない事象の顕在化が、企業それ自体にも社会的責任や企業倫理への配慮の重要性を認識させている。これらの諸問題を閑却しては、企業発展を実現することができない状況へと進んできた⁽⁵³⁾と理解してよいであろう。1990年代以降、ドイツにおいても企業

(49) これについては、以下を参照されたい。高 巖他『企業の社会的責任—求められる新たな経営観—』日本規格協会、2003年、第3章。藤井敏彦『ヨーロッパのCSRと日本のCSR』日科技連出版社、2005年。

(50) 最近における企業をめぐるステイクホルダーの行動については、以下を参照されたい。宮坂純一『ステイクホルダー行動主義と企業社会』晃洋書房、2005年。

(51) 経営学におけるステイクホルダー・アプローチについては、さしあたって以下を参照されたい。宮坂純一『ビジネス倫理学の展開』晃洋書房、1999年。同『ステイクホルダー・マネジメント—現代企業とビジネス・エシックス—』晃洋書房、2000年。水村典弘『現代企業とステイクホルダー—ステイクホルダー型企業モデルの新構想—』文眞堂、2004年。

(52) 1991年から1993年ごろにかけての景気後退にともなって生じたドイツ企業での労資間における利害調整については、以下に詳しく論じられている。エンノ・ベルント『ドイツからみた日本的経営の危機』花伝社、1995年、59ページ以下。

(53) 日本経済団体連合会（日本経団連）が企業行動憲章をはじめとして企業の社会的責任や企業倫理の確立を幾度も提唱し、経済同友会もまた第15回企業白書において社会的責任の問題を積極的にとりあげているというのは、このような問題意識が切実なものとなっていることのあらわれと考えられる。日本経団連による企業の社会的責任および企業倫理に関する見解などについては、それぞれ以下のサイトを参照されたい。企業の社会的責任…<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/csr.html>、企業倫理…<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/rinri.html>（2006年1月20日アクセス）なお、日本経団連は2005年3月から4月にかけて、会員企業に対してCSRに関するアンケート調査をおこなっている。きわめて興味深い内容であるが、別の機会に考察することにした。これについては、以下を参照されたい。<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2005/066.pdf>（2006年1月20日アクセス）また、経済同友会の見解については、以下を参照されたい。経済同友会編『第15回企業白書「市場の進化」と社会的責任経営』2003年（<http://www.doyukai>）

倫理や企業の社会的責任、さらにはコーポレート・ガバナンスにかかわる研究が急増しているのは、このような背景を反映したものといえよう。

ドイツにおけるコーポレート・ガバナンス改革の動きは、1990年代から現在にいたるまで企業不祥事や大規模な企業破綻の頻発による取締役会（Vorstand）に対する不信と、それを監督する役割を担っている監査役会（Aufsichtsrat）の監視能力（Überwachungsfunktion）への懐疑の再燃と歩を一にしている。1998年5月に施行された『企業領域における統制と透明性に関する法律』（Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich; KonTraG）や2002年7月に公布された『企業経営の透明性と開示のための法律』（Gesetz zur weiteren Reform des Aktien- und Bilanzrechts, zu Transparenz und Publizität; TransPuG）などの一連の法改正や、2002年2月26日に公表された『ドイツ・コーポレート・ガバナンス規準』（Der Deutsche Corporate Governance Kodex）や、ヴェルダー（Werder, Axel von）を中心として考案された『ドイツ・コーポレート・ガバナンス指針』（German Code of Corporate Governance）といったコーポレート・ガバナンス原則などは、ドイツにおけるコーポレート・ガバナンス改革の動きとしてあらわれたものである。⁽⁵⁴⁾ただし、コーポレート・ガバナンス問題は単に企業倫理の側面だけにかかわっているわけではなく、むしろ先に述べた企業効率の側面に深くかかわっている点に注意しておく必要がある。

このように、1990年代から現在にいたる展開を概観すると、1980年代後半から1990年代初頭までつづいていた多角化志向的ないし規模拡大志向的な企業政策から、中核事業志向的な企業政策へと路線変更がおこなわれたことが理解される。複雑かつ動態的、しかもグローバルな社会経済的環境のなかで、いかにして企業発展を導き出すのか。この課題を実現するべく、それぞれの企業はリストラクチャリング的合理化を推し進めたのである。それを支えたのが、ICTの急速な進展と企業活動への導入であった。組織のフラット化として指摘される事象もまた、ICTの進展に裏打ちされたリストラクチャリング的合理化の一環として理解される。⁽⁵⁵⁾一方で、かかる合理化は企業をとりまく利害関係に変化をもたらす。現代企業が社会経済全体に

or.jp/whitepaper/articles/no15.html から閲覧可能。2006年1月20日アクセス）。

- (54) 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，前掲書，第2章。さらに，世界的な規模でのコーポレート・ガバナンス原則策定への動きについては，以下を参照されたい。小島大徳『世界のコーポレート・ガバナンス原則—原則の体系化と企業の実践—』文眞堂，2004年。
- (55) 企業構造のフラット化とコーポレート・ガバナンスの問題については，以下を参照されたい。

与える影響はきわめて大きい。となれば、企業をとりまく利害関係の動態化・複雑化をいかにして克服してゆくのかという問題が前面に浮上してくる。また、頻発する不祥事は企業に対する不信を醸成し、時として企業の存在を危機に陥らせる場合もある。企業の社会的責任や企業倫理の問題を外在的な観点のままにとどめておくのではなく、企業統率という内在的な観点から捉えようとする傾向が理論的にも実践的にもみられるというのは、まさにこのような状況を反映してのことである。その意味において、菊澤研宗教授が1990年代におけるドイツでのコーポレート・ガバナンスの中心課題を「企業倫理と企業効率の複合問題」として捉えているのは肯綮すべき指摘であろう。⁽⁵⁶⁾ このコーポレート・ガバナンスの問題がとりあげられるようになって久しいが、企業におけるトップ・マネジメント機構（Spitzenorgan）をどのように形成するのかに焦点があてられていた当初の議論から、現在では「現代企業の在り方・方向性、そしてその正当性を問う」のがガバナンス論の課題であり、ガバナンスの問題とは「経営者問題」である⁽⁵⁷⁾と主張されるところにまで拡大している。かかる議論の展開を踏まえつつ、菊澤教授はコーポレート・ガバナンスを「企業をめぐる相互に対立する複数の利害関係者が、多様な批判的方法を駆使して、企業をより効率的なシステムへと進化させることである」⁽⁵⁸⁾と定義している。⁽⁵⁹⁾ いうなれば、このような問題射程は現代社会経済にとって必要不可欠な存在となった企業をいかにして統率し、発展へと導くのかを考えることに他ならない。してみれば、内在的な観点からコーポレート・ガバナンスの問題を考えるというのは、まさに Unternehmensführung とは何かを問うことにつながってくるのである。

V. 結

以上、本稿においては1970年代から現代にいたるヨーロッパ全体を視野に入れたドイツ経済の展開と、それに対する企業の対応を概観してきた。そのなかで、1990年代から現代にわたる企業の統率管理の中心的な課題は「企業倫理と企業効率の複合問題」というところにあることが窺い知られた。

この課題について考える際の理論的な手がかりとなるのが、ブライヒャーの企業管理論学説なのである。とりわけ、規範的マネジメントに関する枠組は、まさにかかる問題状況に即した構想のひとつである。というのも、ブライヒャーの基本的な考え方として根底に流れているの

奥林康司「フラット型組織とコーポレート・ガバナンス」『国民経済雑誌』（神戸大学）第188巻第2号，2003年，37-52ページ。

(56) 菊澤研宗『比較コーポレート・ガバナンス論』有斐閣，2004年。

(57) 勝部伸夫『コーポレート・ガバナンス論 ―会社支配論からコーポレート・ガバナンス論へ―』文眞堂，2004年，294ページ。

(58) 平田光弘「21世紀の企業経営におけるコーポレート・ガバナンス研究の課題 ―コーポレート・ガバナンス論の体系化に向けて―」『経営論集』（東洋大学）第53号，2001年，34ページ。

(59) 菊澤研宗，前掲書，272ページ。

は「いかにして企業発展を実現するのか」という問題意識であり、そのようななかでトップ・マネジメントによってなされる Führung の内容とはどのようなものであるのかということに焦点が当てられているからである。しかも、利害関係の多様化や複雑化によって生じる諸問題にも注目したうえで、企業理念・企業政策・企業体制・企業文化といった構成要素について論が展開されている。現代の社会経済において、企業は自らの存在意義を明確化し、その正当性を獲得しなければ、企業発展を実現することはできない。全称概念としての企業が現代の社会経済において必要不可欠であることはいうまでもないが、それがそのまま単称概念としての企業＝個々の企業の存在を必要不可欠とするわけではないことも自明である。グローバル化や動態化、さらには価値観の多様化・複雑化などによって企業をとりまく社会経済的環境が厳しさを増してゆくなかで、規範的マネジメントに関する所説は現代企業におけるトップ・マネジメントの役割を考える際の有効な思考枠組として位置づけられうるのである。

そもそも、吉田和夫教授によって指摘されているように、ドイツ経営経済学における中核的なテーマは経営共同体の形成と合理化政策の遂行という2つの点に集約される⁽⁶⁰⁾。これらは、企業発展を実現させるための車の両輪である。プライハヤーの企業管理論もまた、この2つの点に対する思考枠組を提示しようとするものに他ならない。このような意識は、企業発展を具体的に方向づける役割を担う企業政策の形成において、経済的目標と社会的目標を包括した目標体系としての使命（Mission）を策定することの重要性を説いているところにもあらわれている。かかる理論の意義を明らかにする際には、当然その背後に存在している企業からの実践的要請を見逃してはなるまい。その意味において、企業管理論の理論研究を進めようとする場合、企業管理の展開過程の実態を明らかにすることが不可欠である⁽⁶¹⁾。本稿は、このような問題意識に立脚して起こされたものである。とはいえ、本稿においてなされたのは、1970年代から現代にいたるまでのドイツ経済の展開と、それにともなう企業活動の転変の概観にすぎない。本来であれば、ドイツをはじめとするヨーロッパの企業における統率管理の実態を詳細に明らかにする必要がある。とりわけ、20世紀から21世紀にかけての転換期においておこなわれたドイツ企業での事業再編成プロセスについて考察することで、現代の企業管理論ないし経営管理論が何を課題としているのか、より明確に捉えることが可能になるであろう。きわめて興味深いテーマであるが、これについては今後に考察の機会を俟ちたい。

(60) 吉田和夫『ドイツの経営学』同文館、1995年、13-14ページ。

(61) この点については、以下を参照されたい。山崎敏夫『ドイツ企業管理史研究』森山書店、1997年、370-371ページ。