

# ドイツにおける「経営者資本主義」と「監査役 Aufsichtsrat」制度 1884～1930

福 應 健

## I 「協調的経営者資本主義」と株式会社組織——問題限定

ドイツにおける近代的大企業体制の展開を特徴づけて、A. D. チャンドラーは「協調的経営者資本主義」<sup>1)</sup>と呼ぶ。アメリカ資本主義とあい並んでドイツ資本主義は、大企業組織による管理的調整を職業的専門経営者が担うところの、ダイナミックな産業企業の体制を形成して世界経済を牽引した。この発展は1880年代から1930年に及ぶほぼ半世紀間のうちに完成された。しかしながらアメリカの大企業体制が企業間競争の論理にもとづいて進展したのとは対照的に、ドイツでは企業間協調を基軸として展開したところに両者の差異が見出される。それを象徴するのは、周知のように、一方におけるカルテル（トラスト）禁止と他方におけるカルテル容認であった。市場における企業行動の原理は、両国において異ならざるをえないこととなる。これにもとづいてチャンドラーは、アメリカが「競争的経営者資本主義」を達成して世界経済に覇をとらえたのに対し、ドイツの場合を「協調的」と特徴づけつつ、ともに「経営者資本主義」の進展を先導したとしているのである。

ドイツとアメリカの相異の原因、ドイツの「協調」の論理の根拠はどこにもとめられるのであろうか。チャンドラーは市場、資金調達方法（これも市場の問題）などの経済的要因とともに、法制度や教育システムなどに示された文化的要因の作用を指摘する<sup>2)</sup>。なかでも輸出市場への依存が重視され、また産業金融をひろげた銀行の利害が企業間協調を志向する作用も大きいとする。とはいえ、チャンドラーの分析においてドイツの「協調」性の根拠は

未だ十分に解明されているとはみられず、多くは論点の開示にとどまっております、今後には豊かな課題が残されているといつてよい。

本稿では、企業の法的環境の側面に着目し、「協調的経営者資本主義」形成とのかかわりについてささやかな考察を試みたいとおもう。そのさい、さしあたって考察の対象を株式会社の監査役 Aufsichtsrat 制度に限定し、このドイツ株式会社組織を特徴づけた会社機関が果たした歴史的役割を、できるかぎり比較史的な視点にそくしてあとづけてみたい。

ドイツにおいて大企業体制が経営者資本主義への道程を歩んだとされる1880年代からの半世紀は、1884年の株式法(いわゆる第二株式改正法)から1930年の株式法改正の本格化(1930年改正株式法第一草案)にいたる株式会社・株式法の厳格準則主義の時期 *Periode der erschwerten Normativbestimmungen*<sup>3)</sup> と时期的に全く重り合っている。ドイツ株式法は1870年の株式法改正法(いわゆる第一改正法)によって準則主義を確立したが、1873年恐慌の経験をふまえた第二改正法によって最も整備された株式会社法を実現し、大陸法を代表する近代株式会社法史上の標柱と目されている<sup>4)</sup>。この1884年の第二改正法 *Die zweite Aktiennovelle* はそのごいく度かの補充的立法や1897年の商法典の成立においても殆んどそのまま受け継がれ、ここにドイツ株式法の骨格が確立せられたのであった。

1884年法の制定意図には会社濫設の防止、株主・債権者の保護が明らかであるが、しかしその内容において鮮明に規定されているのは会社機関であり、そこに本法の特質が認められるのである。すなわち、基本的方向において、会社の意思形成機関としての総会 *Generalversammlung*、業務執行機関としての取締役 *Vorstand*、監督機関としての監査役 *Aufsichtsrat* の三機関の権限を相互に截然と峻別し、それを明確に制度化した。とくに業務実行のコントロールを最重要機能と定められた監査役を必置のものとして義務づけ、会社理事機関あるいは業務指導における取締役と監査役の二層制 *Dualsystem* を樹立した点はドイツ法独自の構成であり<sup>5)</sup>、他に例をみない。英米法における取締役 *Director* や仏法の管理役(取締役) *conseil d'admin-*

istration がいずれも一層制であるのにたいしていちぢるしい対照をなしている。したがって、ここではこの形式をととのえた二層制の企業管理が「経営者資本主義」、具体的にドイツ型「協調的経営者資本主義」の展開にどのような意義をもったか、両者の適合的関連如何が問題となるだろう。これを1880年代から1930年にいたる時期について監査役の制度の仕組みと実態を通じて検討することに課題を限定する<sup>6)</sup>。

A. D. チャンドラーは、近年、大企業体制を生み、またそれによって促進される「組織能力」Organizational Capabilities の意義を強調している<sup>7)</sup>が、それはいわゆる「規模と範囲の経済」を実現する経営階層制の有効な形成の問題に帰着し、その鍵となるものは結局「トップ・マネジメント」の Entrepreneurship 如何ということになるのではなからうか。そうであるとすれば本稿の課題は、二層制のもとにおいてドイツ株式会社企業の「トップ・マネジメント」がいかにか形成されたかを考察し、第一次世界大戦前においてアメリカに並んで最も高い生産力と競争力を実現していたとされるドイツの産業大企業の「組織能力」の基盤に光をあてることにある。それはまた一層制をとるアメリカの取締役会 Board of Directors 制における「トップ・マネジメント」と「組織能力」のかかわりとの対比によって、「経営者資本主義」展開の比較分析の一端につながることになるであろう。

## II 「厳格準則主義」期の株式会社監査役 Aufsichtsrat 制度 (1884—1930)

### (A) 監査役の任免および権限

監査役は株主総会の議決によって選出され、また任期途中においても解任されうる。その任免は株主総会の権限に属した。しかしながら監査役会や取締役会の協議の結果を総会が事実上追認するにすぎないという傾向が否定できないところが現実であった。注意すべきは監査役と取締役の兼務の禁止で、法律はこれによって両機関の相互独立性の確保をはかったのである。

監査役の職務及び権利の第一に規定されるのは経営管理の全部門にわたる取締役の業務執行 Geschäftsführung を監督する überwachen ことであっ

た。このために取締役にたいする権利や総会にたいする義務についても詳細に定められ、またその地位が強化された。法律上は定款に定めるところとされた取締役の選任は慣習的に監査役に委ねられ、事実上その権限に属するものとされた。監査役の職務権限について重要な点は、定款をもって法定職務以外の監査役の職務を定めることができるとした第二株式改正法第225条第3項(商法典第246条第3項)の規定である。しかも、法定職務以外の監査役の職務についての範囲はとくに示されていない。これによって監査役は取締役の権限の一部を掌握し、あるいは制約することが可能となった<sup>8)</sup>。監査役が業務執行を指図したり、重要な業務を決定して直接に企業経営に参加することになる場合には、経営管理の権限を掌握していた改正法以前の管理役(理事) Verwaltungsrat に再び立ち戻る結果となって二層制の原則、相互独立性の確保という立法趣旨は実質を失うにいたるであろう。それゆえ監査役の職務権限の定めが定款に委ねられうるということの意味は大きい。極端な場合には、監査役が事実上の会社の執行機関となり、従属的地位におかれた取締役が単なる実行の具となる途も用意されることになる。それは監督 Überwachung の機能をもはや含まないものである。このように業務執行と監督とを職務的にも組織的にも分離し独立させる法の意図を曖昧にする要因が温存されていたのである。

#### (B) 監査役員の構成

法律上は総会は三名以上の監査役を選出しなければならないとされるが、定員の上限はなく定款においてこれを定めることもまれであった。おおよそ企業の規模に対応する数が選出されたものとみられるが、20名をこえる場合も少なかった。それは以下のように会社の多様な関係がその選出に反映されていたためでもあった。監査役には取締役およびその他の同一企業の業務執行職員をのぞき、非株主も含めて自然人を自由に選出できたからである。

実際に選出された監査役の内容について、統計的に十分な把握と分析は未だ困難であるが、主な構成要素<sup>9)</sup>については次の7種類に議論の余地はない。すなわち、①大株主(主要出資者)。これには創業者、旧所有者、コン

ツェルンを含む法人株主（の代表）がぞくする。②銀行・金融機関の代表。③「利益共同体 Interessengemeinschaft」関係にある企業の役員。④小株主集団の代表者。⑤技術、法律、営業分野の専門家。ただし会計分野はまれ。⑥退任した取締役員。ただしこの選出には、実際に活動を期待しなければならない、いわば実力者の場合と、退職慰労の年金待遇に替えられている場合とが区別される。⑦その他企業イメージのため、あるいは対外コネクションのための装飾的または補充的人材。退役軍人、退任官僚、作家、政治家その他の名士である。以上のうち重要なのは①～③であってその他の範疇は数、活動いづれにおいても一般的にほとんど問題とならない。企業活動において問題となるのはいうまでもなく大株主と銀行代表の二者であり、ドイツの場合とりわけて後者の意義が強調されて来たのは周知のところである。

企業金融に関してドイツの銀行の設立発起における積極的役割についてはあらためて指摘するまでもないが、加えて企業成長の過程や企業結合にともなう増資をめぐる融資関係も重要<sup>10)</sup>であり、「交互計算 Kontokorrento」業務による短期資金調達問題も時期的には顧慮された。さらに看過できないのは、株式寄託制度による銀行の株主権行使 (Depotstimmrecht) の制度が<sup>11)</sup>総会に銀行からの監査役選出を重視させるよう働いたことである。

銀行の監査役ポスト占有については、今世紀初頭来多くの情報が提供されている。その一端をみれば 1905/06 年についてベルリンの六大銀行はあわせて 751 の監査役ポストを有し、そのうちドイツ銀行は一行のみで 221 ポストを占めていた。銀行選出の監査役はベルリン証券取引所上場株式会社の監査役ポストの約 30% を占めていたとされるが<sup>12)</sup>、複数企業のポストの交互兼務によるポストの累積によって銀行の影響はいちぢるしく強められた。全体として銀行および金融界の 154 名のものが 2257 の監査役ポストを占め、最高記録はあるケルンの個人銀行家 Privatbankier が 40 社の監査役を兼任した例とされている。

しかしながらこのような銀行の黄金期は第一次世界大戦前が絶頂であり、産業企業の進展、まさにチャンドラーのいう「規模と範囲の経済」の推進に

よって企業金融における銀行依存からの脱却が進むと局面は転換する。戦間期においては産業企業から選出された監査役の比重が増大することを、近年の研究はほぼ一致して指摘している<sup>13)</sup>。そこに企業間関係の新たな様相が示されているのである。

### (C) 監査役の実効的機能

二層制のもとで自立した機関としての監査役の監督機能はどのような実効性を得ていたのであろうか。またひろく監査役の活動の実態はどのようなものであったのか。まず監査役の主たる職務とされたこの「監督」Überwachungの内容が必ずしも明らかでないことが注目される。監査役は合議制<sup>ユレギウム</sup>により会社の業務執行Geschäftsführungの全般にわたってüberwachen監督あるいは監視することを共同的職務に義務づけられている。それは監査役員各自の個人的職務ではない。しかしながら職務履行の方法を法律に規定せず各会社の実情に適応させ、また職務範囲についての標準規定もなく、監査役(ならびに取締役)の通常かつ誠実な業務指揮者Geschäftsleiterの注意義務によって実施されることとなっている<sup>14)</sup>。このようにしてそれ自体として具体性を欠く監督あるいは監視の概念は一層一義的な明瞭さから遠ざかったものとなる。

加えて、先に述べた第225条第3項が問題となる。この規定によって各会社は法定職務外の監査役の職務を定款において定め、それは1880年代以降かなり広範におよんだものとみられる<sup>15)</sup>。法律の定めるところを含めて、監査役は株主総会の招集をはじめ、取締役その他の主要管理職員の任命、支配人Prokuristの任命、営業規則の制定、経営拡大方針などの策定、不動産売買、高額契約の実行、償却、準備金積立などの決定にあたり、またこれらをめぐって取締役など会社役員に指図した<sup>16)</sup>。とりわけ配当政策や増・減資、社債発行などの企業金融面での役割は決定的であり、企業の主要業務に直接関与した。さらに監査役は取締役にたいし助言・援助をあたえたとされたが、現実には日常的にかなり業務の細部にまで介入することが助言的行為として受け入れられた。

狭義の監督・監視については、報告義務を負う取締役が随時請求に応じて提出する業務・財務の諸報告を審査してその結果を営業報告、財務諸表等として総会の承認を得ることがその内容となる。しかしながら二層制のもとで自立分離した監査役も企業情報については取締役に依存せざるをえず、現実には取締役と監査役の共同作業によって作成された報告・諸表が総会に提出されるのであって、そこに監視的性格の判断を期待することは困難であった。監査役が真に業務内容を審査し監視できる企業情報に接近しようとするれば、多かれ少かれ企業経営の実行過程に身をおかざるをえないであろう。ここに楽観的、観念的な二層制理論のもつ矛盾する問題点のひとつがある。

一方、監査の内容に決算検査に集約される検査 Revision が含まれることはいうまでもない。だが大半が経理専門家でなく、また様々な利害関係を背景にした複数企業との兼任者が一般である監査役の構成と制度は、一面において高い専門性を含んだ検査の実行への有効性を保ち難いものであった。個々の監査役員による常時の実質的検査は不可能であり、監査役監査における検査の内容はきわめて貧微なものというほかなかった。実際に企業活動の中で検査的職能にはより低次の評価しか認められず、監査役員たちの関心もきわめて僅かでしかなかった<sup>17)</sup>。

こうして機関の構成と権限の分配の制度上の厳密さにもかかわらず、監査役と取締役両機関の機能分離は曖昧化し、監督機関 Kontrollorgan の内実はますます指揮 Leitung に傾き、監視 Überwachung と執行 Führung との会社機関における機能分化の不全が進んでいった。そもそも 1884 年法の法案理由書において、旧法の業務指揮・執行機関であった管理役 (理事) Verwaltungsrat の機能をもつ監督機関としての構想が監査役について示され<sup>18)</sup>、業務執行とその監督との区別に厳密な内容規定を与えていなかったところからもうかがえるように、二層制を支える理論は未確立であり、現実的基盤もまた監査役を管理役の延長上に受容してあやしむだけの変化をとげていなかったのである。ともあれ 1870 年からの 30 年間に、監査役は純粋な監査機関たることを止め、会社の業務指揮についての意思決定機関の機能

に転換したとみる見方が有力である<sup>19)</sup>。

この展開については、しかしながら、所有の状況によって具体的な様相に差異が生じることに注目しておきたい。すなわち、大株主、同族、子会社など株式保有の集中している場合は、支配的株主とその利益代表が監査役を掌握し、監査役は事実上の上級経営管理機関として取締役を指揮した。一方、分散所有のもとで有力株主勢力が形成されない場合は、取締役が執行権を基盤に長期的および短期的な政策意思決定を実行し、また株式議決権の代理行使などを利用して総会を方向づけ、事実上監査役を選出するなど、これを従属化するにいたる。監査役は場合によって支配的経営管理機関となり、場合によっては補充的経営管理機関となるのである<sup>20)</sup>。

いずれにせよ、監査役は取締役と一所に株式会社の管理を形成したのであり、それはつねに事実上の管理役 Verwaltungsrat として機能し、あらゆる法的規制にもかかわらず企業者機能を保持しつづけた<sup>21)</sup>とみられている。これが二層制の現実の帰結であって、二層制の理念によって監査役をその本来の監督機能に囲い戻そうとする立法者の試みは、ドイツ株式法史上ついに成果をみないままに終わった<sup>22)</sup>。総会における株主一般の立場、とりわけ少数株主の立場に立って業務執行を監視するというような社会的期待はここでは問題となる余地はなかったのである。

監査役が企業者機能を担いつづけたという場合、全体としての（あるいは多数の）監査役員がそのような役割を実践したとみるのは当を得ていない。実際は<sup>23)</sup>、いわゆる監査役会議長や監査役会の各種委員会で活動する有力監査役員が取締役とともに経営管理の頂点を形成したのである（一般に監査役員の数は大人数で同一会社の経営に専念する立場にない兼任者が多数であった）。ここにこの時期のドイツ株式会社大企業における「トップ・マネジメント」の所在を見出すことができよう。このような監査役を用具として、大銀行と大企業とによる資本結合が強力に展開した。ドイツ経済史の発展過程においてこの資本結合は政治的変動をこえて安定を持続しえたのであった。

監査役はこのように経営陣として同質化するか、無力化するか、あるいは



助言者として補助的立場にとどまるかの三方向が現実に可能なあり方であった<sup>24)</sup>。第一の場合は主要株主の利害を主とする行動につながり、第二は取締役の企業指導に追随することになる。事例的には第三の方向がかなり優勢にみられたものと考えられる。とくに銀行の役割は助言機能の最大のものであった。この助言機能は企業規模との相関がみとめられるという<sup>25)</sup>。中小規模の株式会社の場合、企業金融の面において銀行依存が顕著であったのみでない。成長途上にあるそれらの企業は、経営階層制もおおむね未成熟であり、専門経営者の人材スキルも不足がちであった。豊富な情報と人材を擁する銀行からの助言が監査役を媒介として注入されえたのである。もとより企業の成長と金融需要の変動によってこの関係も変化する。

### III 大企業形成と「監査役」——アメリカの「取締役会 (Board of Directors)」との比較

ドイツ独特の二層制の機構を担う監査役の制度と、19世紀末葉来の大企業組織の形成過程とはどのように関連づけられるだろうか。経済発展の構造と法制展開の間に一義的な論理的整合関係をもとめることはできないとしても、歴史的な同時性のうちに両者が共通の基盤を有した事実は、相互の関連性を問う根拠をあたえるであろう。一般的にドイツ株式法は企業の拡大と集中にプラスの効果をもたらしたと評価されている<sup>26)</sup>。とりわけドイツで大きな役割をもった銀行の企業金融の効率と安全の確保、企業結合による競争回避的(協調的!)企業行動などには監査役制度は絶好の支柱となった。しかしながら監査役はすでにふれたように、立法的に期待された「監督」機能をこえて実質的に業務執行機関化する傾向を含んでいたとはいえ、あくまでも二層制の枠内のものであり、それ自体として会社権能を一元的に掌握するものでなかった。またその効用も二層制の否定を必要としていなかった。このことは、チャンドラーが大企業組織の形成とその持続的成長の動因とする組織能力の観点からはいかに理解されるものであろうか。チャンドラーによれば大企業体制にとって組織能力はドイツの場合アメリカにおける国内市場

に匹敵するほどの重要性があったという<sup>27)</sup>。それだけに組織能力のメカニズムの一端として監査役制度を見ておく必要が生じるのである。

ここでまず目を転じてドイツにおける大企業体制展開の基本方向とアメリカのそれと比較して確認しておこう<sup>28)</sup>。カルテル行為が容認されたドイツでは、企業の結合はカルテルにはじまり、その不安定性を克服すべく共同販売機構(シンジケート)を設けるところに進む。しかし市場段階の統合としてはなお低い次元にとどまる共同販売会社方式では安定性と合理化に制約がなお大きい。世紀の交に広く登場する「利益共同体 インテレスンゲンゲマインシャフト Interessengemeinschaft」はこの制約を除去するものとして、いわば協調的市場行動組織の完成を目ざしたものであった。英米のグループと異なり、そのような意義をもってドイツでは「利益共同体」はかなりの定着をみた。とはいえ統合の点からはこれもまた一体化における本質的な限界が組織能力の障壁を残しつづけた。ここにおいてこうした制約をのりこえるものとしてコンツェルン形成に到達したのである。こうしてドイツにおける企業統合はカルテルからコンツェルンへのゆるやかで漸進的な移行を辿った。監査役制度は、人的結合を軸としつつこの過程を一貫して支えたが、反面、このような統合は経営管理権限の集中と自立性強化については限界のある結果をともなった。

一方、アメリカ合衆国においては、市場独占にたいする禁止法制によってカルテル・トラストの存立の余地がなかったため、企業統合はまず持株会社 Holding Company の制度を普及させた。これは実質的にはトラストに異なるところはなかったとされるものの、企業間競争の進行(競争的!)は一步ずつめて合同 Fusion へ向わせた。すなわちアメリカでは持株会社から合同への急速な進展が基本方向であって、個別産業の全体的規模での合同もまた展望されたのである。これはもっとも強力に統合と組織化、合理化を推進する方向であり、そこでは経営管理権限の集中と自立性強化によって組織能力の目ざましい実現がもたらされた。

そこで経営管理権限のあり方に関して株式会社制度を検討しておく必要がある。その中核をなすものとして「取締役会」Board of Directors が問題

となるであろう。以下、ドイツの「監査役」Aufsichtsratと対照しつつ、アメリカの「取締役会」<sup>29)</sup>Board of Directorsをめぐって要点を確認しておくこととする。株主総会によって選任された取締役 Directorによって構成される取締役会は会社機関として会社の権能を最終的に掌握し、基礎的な政策決定を行う統一的経営管理機関であって、一層制の構成をなす。したがってここでは監督および執行の機能分化は意味をもたない。会社のすべての権能は取締役会によるか、あるいはその授権のもとに行使されねばならないのであり、会社の業務は取締役会が自ら決定するか、またはその指示のもとで他者に行わせることとされる。企業規模の拡大とともにやがて取締役会の運営は2名以上の取締役からなる「委員会」Committeeを編制して、これに経営事項を委譲する方向をとった。委員会として一般的にみられるのは、執行(経営) executive委員会、財務 finance委員会、監査 audit委員会など<sup>30)</sup>であるが、最終的な監督権限は取締役会が留保し、また配当、総会議案、取締役補充や役員候補にかんする人事事項など最重要事項とされるものは委員会に委譲できなかった。

取締役会の強力な地位は総会にたいする自立性にその一端が示されている<sup>31)</sup>。たとえば、増資の場合、ドイツでは総会の決定は即時実行すべきものとされたが、アメリカの実践においては、総会決定の実行は決定の範囲内での具体化が、時期、発行新株数等々にかんして相当広範に取締役会の判断に委ねられていた。これは水増し増資など乱用の危険もともなったとはいえ、取締役会の権限の強さをうかがわせるものであり、積立準備金などのいわゆる内部金融を含めて企業金融について取締役会は決定権をおさえていた。

このように強力な会社機関はドイツでは相当するものがみられないが、さらに注目すべき制度はアメリカ会社法が会社業務の実行に当るものとして定める役員 officer<sup>32)</sup>である。役員は通常取締役会によって選任され、取締役会の決定した会社の経営を実行する責任と権限を有する。役員としては、President (社長)、Secretary (総務部長)、Treasurer (経理部長)などが一般に法定されるが、そのほかに役員を置くことは制限されない。役員の権

限について制定法は詳細を規定せず、定款および取締役会決議によって定めるところに委ねている。また、根幹となる最重要事項——配当、総会、取締役人事など——をのぞき一般的な経営の決定権限を役員に委譲することが取締役会決議で可能とされ、そのかぎりでは役員は会社経営の決定権限をもつこととなる。委譲による権限の移転あるいは集中と会社の企業意思決定の調和が可能となる条件として兼務の容認に注目すべきである。ドイツ法では二層制の原則のしからしむるところとして、取締役と監査役の兼務は禁止され、会社機関たるこれら役員と使用人たる幹部管理職員 (leitende Angestellte) の区別も厳守されたが<sup>33)</sup>、アメリカ法では取締役は役員 officer および使用人 (employee) たる地位を兼務すること、ならびに同一人物が複数の役員ポストを兼任することが容認され、かつまたひろく一般に行われた (ただし通常 President と Secretary の兼任は禁止された)。ここから取締役は、役員あるいは使用人を兼務する取締役いわゆる社内取締役 inside director とそれ以外の社外取締役 outside director に区分される。使用人であり、役員であり、さらに取締役である者こそが職業的専門経営者の完結像であることはいうまでもない。

強力な取締役の権限にもとづき、あるいは直接その委譲をうけて会社経営を決定しかつその業務執行を実行する社内取締役の権限は当然ながらきわめて大きい。多くの州の会社法は社長には取締役が就任するものとしており、それが本来最高業務執行役員 Chief Executive Officer であるが、大企業の場合は、CEO には一般に取締役会議長 chairman of board が選任されることが多いとされる<sup>34)</sup>。これらが「トップ・マネジメント」であり、社内取締役を含む役員が実質的な一元的経営管理機関としての「マネジメント」を構築しているのである。

制度上取締役と役員は峻別されるものの、兼務によって二層制への転化は生じない。法的権限においては取締役会が強力であるが、実践的には役員が形成する「マネジメント」が優位に立つ<sup>35)</sup>。重要な例として、議決権行使委任による総会議決いわゆる Proxy-system も実質的には社長の管理に委

ねられてその実権強化の手段となり、また取締役個々も地位の保全等をめぐって社長および役員からの独立性を失い、社外取締役は企業情報についても役員に依存するほかなかった。こうして取締役会の形骸化、とりわけ社外取締役の無力化が久しく指摘されている<sup>36)</sup>。

取締役会は役員選任、配当決定、株主総会招集などの事項にかぎって開催され、日常経営に関する決定は委員会に委ねられ、業務執行は役員が実行する。会社経営の中心は委員会に移り役員の手掌握され、取締役会は経営意思決定機関から委員会および役員との決定とその実行を監視する機関に変質しつつあるという。取締役会は本来的には監視、監督ではなく基本方針の策定と業務執行に当るべきものであったが、役員の実質的な機能の増大によってこうした変質をせまられたとすれば、それはまさに統合された大企業組織の進展、それと相互促進的な経営階層制の成長の結果をあらわすものと理解することができよう。

「マネジメント」の自立的展開の前提となる所有と経営の分離は、いうまでもなく法制が直接もたらしたものでないが、株式法はこの分離の促進と制度化にプラスの効果をもち、とくに組織にかんする法規のあり方は重要な役割をはたした。製品多角化戦略や市場段階の統合などについては法制は部分的にこれを可能にし、また促進したと考えられる。いずれにせよ、取締役会から委員会への実権の移行、役員の実質的な支配の形成、社内取締役＝役員による「マネジメント」および「トップ・マネジメント」の確立は、職業的専門管理者による経営者支配への確実な歩みであった。

#### IV 「監査役」制度の経営史的位相

— 結びにかえて —

ドイツとアメリカの会社法を比較する場合、より厳格な構成と規定をそなえたドイツ法よりも、形式的には一層厳密明確さを欠きいわばルーズなアメリカ法の方が、産業経済の変動にたいする企業のダイナミックな意思決定を促進するうえで、多くの点においてより柔軟かつより強力に適合していたよ

うに思われる。

アメリカにおいては一層制の取締役会にとって代る委員会と役員によって経営管理の体制が確立され、社内取締役を中心とする経営階層制を駆使した管理的調整活動のシステムが生成した。これを指揮する「トップ・マネジメント」の強力な立場からいわゆる組織能力の発展が競争圧力のもとでおしすすめられた結果、産業企業の大規模統合体制の躍進による世界経済のリードが結実した。そこでは同一産業を一企業に統合する程の企業合同を通じて合理化の徹底した追求が可能となった。会社法制はこれに適合的であり、その促進的効果のもとに職業的専門管理者の支配する「競争的経営者資本主義」のヘゲモニーが樹立された。

これにたいして二層制をとるドイツにおいては、会社経営を指揮する経営管理（「マネジメント」）の体制の自立的形成は明確さを欠いた。業務執行機関である取締役は、アメリカの役員 officer と異って本来の決定権者であるが、管理の機能は監査役との間で重層化され、形式上の機能分化にもかかわらず実質的には重畳する権限上曖昧なシステムに帰着している。二層制のもとで生成した事実上の経営管理の指揮組織、意思決定の企業者機能の担い手は、それが有力監査役員を主体とするものであれ、取締役員を主体とするものであれ、あるいは両者の混交からなるものであれ、あくまで事実的存在であってアメリカの「役員」のように制度化されたものではない。それは人的要因に依存する事実関係にもとづく主観的な範疇であって、「トップ・マネジメント」を表象する最高執行役員 Chief Executive Officer のような客観的指標は存在しないのである。それは経営権力の相対的な弱体性、凝集度の低さを示すといえないであろうか。競争回避的な「協調的」企業体制のもとでは徹底的な合理化をめざす統合の根拠は薄弱であり、そのいみで「監査役」制度は「協調的経営者資本主義」に親和性を有したといえよう。<sup>37)</sup>

「利益共同体」のような企業結合のあり方にとって二層制による経営管理は適合的であった<sup>38)</sup>としても、コンサルティングの結合から更に統合をすすめて産業部門的規模での合理化が課題となるような場合、それに対応すべき組

織能力の展開にとってこのシステムは弱体であるといえないであろうか。1920年代にドイツ大企業において専門経営者が合理化をすすめ、かつまた監査役員に産業企業関係者の増加する事実をもって専門経営者による企業支配の進展が指摘されている<sup>39)</sup>が、しかしそれも二層制の枠をこえる発展にまではいたらなかった。「協調」性は持続し、合理化もアメリカを凌駕する水準にまでは達しなかった。

「経営者資本主義」における経営者支配の観点からするとき「協調的経営者資本主義」は「競争的」なそれにたいして経営権力の組織化と集中のより低い水準を示したと考えられる。それはまたドイツとアメリカの産業企業の間での組織能力の条件の相異の問題<sup>40)</sup>ともなるであろう。

- 1) Chandler, Jr., A. D., Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism. 1990. p. 12. (安倍悦生・川辺信雄・工藤章・西牟田祐二・日高千景・山口一臣訳『スケールアンドスコープ』1993年 有斐閣 10頁)
- 2) Chandler, Jr., A. D., op. cit. pp. 423-427 (前掲訳 361-365頁)
- 3) 大隅健一郎・八木弘・大森忠夫『独逸商法〔III〕株式法』1956年(復刊) 有斐閣 5頁
- 4) 大隅健一郎『株式会社法変遷論』昭和31年 有斐閣 72~74頁
- 5) Horn, N., Aktienrechtliche Unternehmensorganisation in der Hochindustrialisierung (1860-1920) in: Horn, N./Kocka, J. (Hrsg.), Recht und Entwicklung der Großunternehmen im 19. und frühen 20. Jahrhundert. 1979. SS. 138 ff. Reich, N., Auswirkungen der deutschen Aktienreform von 1884 auf die Konzentration der deutschen Wirtschaft. in: Horn, H. / Kocka, J. (Hrsg.), op. cit., SS. 265 ff. 菅原菊志, 『取締役・監査役論』1992年 信山社 149頁以下とくに194頁以下。
- 6) 福応 健「世紀交替期ドイツの株式会社「監査役 Aufsichtsrat」」経営史学 17巻3号(1982) 53頁以下をも参照。
- 7) Chandler, Jr., A. D., op. cit. pp. 594f. (前掲訳 514-516頁)
- 8) 菅原, 前掲書 202頁 Horn, N., op. cit. S. 145 Reich, N., op. cit. S. 266 Hopt, K., Zur Funktion des Aufsichtsrats im Verhältnis von Industrie und Bankensystem. in: Horn, N. /Kocka, J. (Hrsg.), op. cit. S. 236 したが

ってまた監査役の権限の実態は、R. Passow (Aktiengesellschaft. 2. A. 1922) が試みているように、各株式会社の定款のレベルにおいて分析される必要がある。

- 9) Passow, R., *Aktiengesellschaft. Eine wirtschaftswissenschaftliche Studie.* 2. A. 1922, SS. 417ff.
- 10) Spindler, G., *Recht und Konzern.* 1993 SS 56 f.
- 11) Mestmäcker, E.-J., *Verwaltung und Konzerngewalt und Recht der Aktionäre.* 1958. S. 142
- 12) Hopt, K., *op. cit.* S. 234
- 13) Spindler, G., *op. cit.* S. 58 Hopt, K., *op. cit.* S. 237
- 14) 大隅健一郎他, 『独逸商法 (III) 株式法』 231 頁以下
- 15) 前註 (8) 参照
- 16) 菅原, 前掲書 176 頁 定款の定めによって取締役の権限の一部を監査役に行わせ, あるいはその制限に服させることにより監査役を事実上会社の執行機関とし, 従属的地位におかれた取締役を監査役の単なる実行機関とすることも可能であった。
- 17) Horn, N., *op. cit.* S. 155
- 18) Passow, R., *op. cit.* S. 432
- 19) 菅原, 前掲書 208 頁
- 20) Mestmäcker, E.-J., *op. cit.* S. 69
- 21) Reich, N., *op. cit.* S. 267 Mestmäcker, E.-J., *op. cit.* SS. 84 f.
- 22) Reich, N., *op. cit.* S. 207 ここで強調しておきたいのは本稿での考察は, 共同決定制導入以前の株式会社を対象としていることである。共同決定制以後の監査役制度は新たな視点をもって論じられるべきであり, そのさいには企業目的も射程に入れた根本的検討が要請されよう。
- 23) Reich, N., *Ibid.* 二, 三の具体例の検討については, 福応, 前掲稿 64 頁以下参照
- 24) Horn, N., *op. cit.* S. 152
- 25) Hopt, K., *op. cit.* SS. 235 f. Reich, N., *op. cit.* SS. 265 f.
- 26) Spindler, G., *op. cit.* S. 94
- 27) Chandler, Jr., A. D., *op. cit.* p. 588 (前掲訳 507 頁)
- 28) Horn, N., *op. cit.* SS. 169 ff.
- 29) 周知のように合衆国の会社法は連邦法でなく州法に属する。ここではいう



までもなくデラウェア州会社法を中心とする標準的な内容が念頭におかれている。菅原, 前掲書 55 頁以下 並木俊守・並木和夫『現代アメリカ会社法 (改訂版)』平成元年 中央経済社 53 頁以下 Horn, N., op. cit. SS. 147 f. Eisenberg, M. A., *The Structure of the Corporation*. 1976 pp. 139 ff.

- 30) 並木, 前掲書 63 頁
- 31) Horn, N., op. cit. SS. 161 f.
- 32) 並木, 前掲書 75 頁以下
- 33) Horn, N., op. cit. SS. 149 f.
- 34) 並木, 前掲書 76 頁
- 35) Horn, N., op. S. 154 Eisenberg, M. A., op. cit. p. 156
- 36) 菅原, 前掲書 56 頁 Mestmäcker, E. -J., op. cit. SS. 59 ff. Eisenberg, M. A., op. cit. pp. 169 ff.
- 37) Horn, N., op. cit. S. 166 · Chandler, Jr., A. D., op. cit. p. 424 (前掲訳 362-363 頁)
- 38) Spindler, G., op. cit. S. 67 u. S. 86
- 39) Chandler, Jr., A. D., op. cit. p. 589 (前掲訳 508-509 頁)
- 40) 「協調」も「競争」もそれ自体は市場構造にかかわる問題であるから, 経営権力をめぐる問題の解明は市場諸要因の性格とその変動方向の把握が根底にあるといえよう。

(東京経済大学教授)