

ドイツ同族大企業の公益財団と統治機構

——ボツシユ公益財団とクルップ公益財団¹⁾——

吉 森 賢

本稿の目的と意義

ドイツの同族大企業はいかに公益財団の設立により、社会的責任実践と同時に企業の永続性確保と同族企業固有の統治問題解決を実現しようとしているのか。本稿は二社の著名な事例の批判的比較分析を通じて、日本の同族企業の参考に供することを目的とする。

ドイツは日米欧先進工業諸国の中でも大規模の同族企業が最も多い国の一つである。それは日本では廃止され

た有限会社と、その派生形態として有限会社を無限責任出資者とする合資会社 GmbH & Co. KG が同族企業により多用されている事実によつても明白である。ドイツでは同族企業および公益財団統治に関する研究がヨーロッパにおいて最も盛んな国であろう。したがってドイツの経験は日本における同族企業設立の公益財団統治に注目すべき点が多い。

今日ドイツは公益財団の設立ブームにあるとされる。これは設立済みの全財団の九五%が公益財団であること

に現れている⁽²⁾。ドレスナー銀行の推計によれば二〇一〇年のみで二〇〇〇億ユーロ相当の遺産相続が生じたと思われる⁽³⁾。〇七年時点では向後五年間ドイツで生じる相続遺産の総額は一兆ユーロと推定された。その背景は第二次大戦後に誕生した多くの企業における急速な世代交代である。これは戦後復興期に形成された巨額の個人、会社資産と九一年のドイツ再統一により旧東ドイツにおいて国有化された土地が所有者に返還された結果による⁽⁴⁾とされる。

ドイツでは二〇〇〇年財団促進法が成立し、財団法現代化法が〇二年七月成立、九月実施され一九〇〇年以來初めて財団に関する民法の規定八〇条―八八条が改正された⁽⁵⁾。同時に相続税法、租税通則法上の優遇措置が実施されるに至り、公益財団の設立は急増した。その結果〇七年において公益を目的としない同族財団を除く企業を設立母体とする公益財団は九〇二に達した⁽⁶⁾。今日では一、〇〇〇を超える⁽⁷⁾と推測される。

I 同族企業、支配、大企業、経営、統治機構の定義

本稿における「同族企業」とは創業者およびその子孫が支配する企業と定義する。

「支配」とはバリーとミンズ⁽⁸⁾の定義に基づき以下定義の阻止少数議決権を加え「過半数議決権または阻止少数議決権による法的権利、または何らかの影響力行使により、過半数の取締役会役員を選任する権限」とする⁽⁷⁾。

または企業の執行役員会 Vorstand または監査役会 Aufsichtsrat およびこれらに類似する機関に創業者同族が最低一人存在する企業と定義する。「阻止少数議決権」⁽⁸⁾ Serrninität とは持分比率が二五%以上（二五%十一持分）に対応する議決権であり、出資者（株主）総会において七五%以上の賛成票を要する特別決議を阻止するために必要な最低持分または持株を意味する。特別決議の対象事項は定款変更、増減資、清算などであるがとりわけ敵対的買収における会社支配権の変更である。

「大企業」とは上場、非上場に関わらず売上高ないし付加価値創出額においてドイツ独占委員会公表によるド

イツ最大一〇〇社にある企業である。

本稿事例のボツシュおよびクルップ両社は公益財団設立時において以上の条件を満たしていた。ボツシュ社は創業者が公益財団設立を長期的目的として一九三七年株式会社を有限会社に改組し、これを自ら完全所有した。クルップ社は一九六八年の財団設立直前までは五代目相続人アルフリートが単独完全所有者および最高経営責任者である個人会社であった。

「経営」とは「人的、財務的、物理的経営資源の最適活用により企業価値の向上を持続的に確保すること」と定義する。

「統治機構」とは公益財団における業務執行機関に対する監督機関による監督の実効性、および公益財団と設立会社との利益相反関係の可能性排除、を確保する組織と規則を意味する。

有限会社、合資会社などの人的会社の持分所有者は法の用語としては「社員」であるが、本稿においては誤解を避けるためにすべて「出資者」とした。

II 民法財団と代替財団

ドイツにおける財団は法人格の有無により民法財団と代替財団の二種に分類することが一般的である。民法と各連邦州固有の財団法による財団は法人格を有するので民法財団、法権力を有する財団、独立財団と称する（以下「民法財団」）。後述事例のクルップ公益財団は民法公益財団である。

他の一つは日本にはない類型で「代替形態」財団（Ersatzformen、以下「代替財団」）である。これは財団としての法人格を有せず、法権力の無い財団、非独立財団とも称する¹³。ボツシュ公益財団有限会社は有限会社法が適用される公益財団なので代替財団の一種である。同様にボツシュ工業信託合資会社も信託会社が実質的財団である代替財団である。これらの具体的内容については後述する。

1 民法財団 Stiftung des Bürgerlichen Rechts

民法八一条一項を満たした財団は権利能力、すなわち権利義務の主体となり得る法人として認定される（八〇

条二項）。他の株式会社などの法人や社団などとは異なり出資者も会員も存在しない。したがってこれらの支配下になく、それ自身のために存在する自己所有の法人という意味で「独立」(selbstständig)なる形容詞が付加される。

設立認定と監督は各連邦州の公的監督機関の権限であり、財団法は財団の認定と監督に関する詳細を規定する。公的監督機関の権限は認可および監督を含めかなり厳格である。以下に他の主要権限を示す¹⁵⁾。

- ① 定款変更および財団の特定の法的行為の承認
- ② 財団機関の役員解任、損害賠償請求
- ③ 財団機関による措置に対する取消、指示、苦情、代替措置の勧告
- ④ 財団に対する罰金処分とその額の決定

連邦州の財団法間には認定の基準や監督の方法にはかなりの違いがあるため、その統合が進みつつある¹⁶⁾。

財団の定義は存在しないが、その法的意味としての民法八〇条と八一条一項の以下が中核概念とされる¹⁶⁾：

① 財団目的 *Stiftungszweck*
財団創立者による確定的目的は財団認定申請書 *Stiftungsgeschäft* として文書化され、定款 *Satzung* に明記されねばならない。この目的の遂行は財団の義務であり、その変更は原則として許されない。

② 財団財産 *Stiftungsvermögen*
上記目的の実現のための恒常的財産であり、一定の価値が常に維持されねばならない。財産は土地、建物、現金、有価証券、債権などである。財団活動にはこれらからの運用収益が使用される。最低財産額は連邦各連邦州により規定される。

③ 財団組織 *Stiftungsorganisation*
財団の名称、所在地、財団の法的代表者としての執行役会代表者の名前と、財団目的実現のためのすべての規則、統治組織が明記されねばならない。執行役会を監督する監査役会ないしこれに相当する機関が規定されていない理由は、財団が既述の各連邦州の公的監督機関による監督 *Stiftungsaufsicht* の下におかれるた

めと考えられる。

創立者にとり民法財団の利点と限界は以下にある…

● 利点

① 同族財産の永続化

同族財産が無期限に存続し、その財産価値は維持される。したがって創立者の同族ないし他の利害関係者による財団財産の相続などによる分与、または流用による散逸はあり得ない。

② 創立者意思の確実な実現

創立者の意思と目的が定款により明示、確定されており、その改変は公的監督機関の同意を必要とし、原則として極めて困難である。また財団の解散も資金不足による破綻など重大な事由の場合以外は認められない。したがって創立者の意思・目的が生前および死後においても確実に実現され得る。

③ 公的監督機関による公平な監督

定款の順守およびこれを確実にする財団組織に対す

る監督が公的監督機関により常時実施される。したがって創立者の意思による公益財団の存続と運営が公平な第三者としての公的監督機関により保証される。

④ 創立者近親者による財団収入の利用

これは同族企業を対象とした興味ある規定である。租税通則法五八条五項により公益財団の創立者およびその近親者は財団収入の三分の一を限度としてこれによる適切な (inangemessener Weise) 生活水準の維持、墓石の保全、追悼行事のために使用できる。

● 限界

その限界は下記の代替財団の利点が得られない点にある。

2 代替財団 Ersatzformen

ドイツの財団の法的形態は極めて柔軟であり、かつ既述の民法財団三要件である財団目的、財団財産、財団に類似する内部機関、を具備する限り、ほとんどの法人形態が認められるといっても過言ではない。例えば財団を

無限責任出資者とする合資会社 Stiftung & Co. KG も合法的な法的形態である。この事例は少数であるが大規模同族企業が採用し、その利点は同族による財団への影響力行使と、共同決定法の非適用とされる。

代替財団は民法の「代替」(Ersatz)として民法以外の法により設立される財団である。たとえば既述のボッシュ公益財団有限会社のように有限会社、あるいは株式会社⁽¹⁸⁾、信託⁽¹⁹⁾、登記社団⁽²⁰⁾なごも公益 (Gemeinnützig) なる形容詞が常に表記されるとは限らないが公益財団となり得る。

代替財団はいわば貝の一種である宿借りの如く外殻はこれらの法的形態であるが中身は公益財団である。代替財団には各外殻である法的形態に対応する株式法(日本の会社法に相当)、信託法などの法が適用される。これら代替財団も Stiftung なる形態を社号に併記することが認められる。⁽²¹⁾

代替公益財団は以下に示すように民法財団にはない様々な利点により広く普及している。この種の公益財団の利点と限界を以下に示す⁽²²⁾...

● 利点

① 迅速・簡単な設立

民法財団でないので公的監督機関による認定手続きが不要であり迅速な設立が可能である。

② 公的監督機関による監督の不適用

民法財団でないので公的監督機関による監督がない。

③ 定款変更が容易

定款変更は出資者総会により可能であり、公的監督機関による承認も不要である。この利点は長期間にわたり存続する公益財団が時代の環境変化に対応するため特に重要である。カール・ツァイス財団の事例がこれを示す。

④ 資本金の変更および解散が容易

財団財産としての資本金の増減も自由であり、財団の解散も容易である。

⑤ 税制優遇措置の利用可能

公益財団として民法公益財団と同一の税制優遇措置が得られる。

● 限界

その限界は上記利点の裏面であり、創立者の意思が完全、確実に実現されるとは限らない可能性⁽²³⁾にある。また公的監督機関に代わる財団活動に対する統治機関が設置される必要がある。

Ⅲ 公益財団と私益財団

上記の民法財団も代替財団も公益活動に専従する限り公益財団を設立することができる。したがってこれに関わる税制優遇措置も受けることができる。

1 公益財団 Gemeinnützige Stiftung

「公益財団」とは既述の租税通則法五二条と〇七年実施の改正租税通則法による公益性適格基準を充たすと認定され、相続税、法人税、所得税その他様々な租税の免除・軽減措置などの税制優遇措置が適用される財団である。

ドイツ同族大企業の公益財団と統治機構 (吉森)

る。適格性基準である公益目的が租税通則法の上記条項により科学、研究、芸術、教育、医療など二五項目にわたり具体的かつ詳細に例示されている。

この租税優遇措置により約九五%の企業設立による財団は公益財団である。これに対して私益財団⁽²⁵⁾は個別同族、個別企業などの私益を目的とする。これについては後述する。

民法公益財団の設立申請は民法八〇―八一条に基づき各連邦州の監督行政庁に対して財団名、財団住所、財団目的、財団財産、財団理事会組織および定款により構成される財団認定申請書 (Stiftungsgeschäft) 提出によりなされる。

監督行政庁による公益財団としての認定は、財務行政庁による上述の税制優遇措置の適格性基準を満たすことが前提条件である。したがって財団の公益性認定は財務行政庁が実施する。これにより公益性が認められれば証明書が交付され、申請者はこれを当該連邦州の税制優遇措置に提出することにより公益財団設立の認定手続きが開始される⁽²⁶⁾。

本稿はドイツ大同族企業により設立される下記の「企

業設立公益財団」を検討の主たる対象とする。

民法財団の公益財団は「公益財団法人」、代替財団の公益財団は有限会社の場合は「財団有限会社」とすべきであるが、煩雑なので一般的名称としてはいずれも公益財団と表記する。

企業公益財団 *Unternehmensnahe gemeinnützige Stiftung*

「企業公益財団」とは営利企業により設立される公益財団である。この型の公益財団は次の三種に分類される。

- (1) 資本保有型公益財団 *Beteiligungsträgerstiftung*
最も多く産業界で利用されている形態である。公益財団は設立会社の株式、持分も一部またはすべてを基本財産として保有することができる。公益財団はこれらから持分、株式に対する配当収益により公益活動に専念する。したがってこの種の公益財団は設立会社の経営に介入することはなく、また設立会社からもその運営に介入されることはない。この意味で公益財団の

設立会社からの独立性は確保される。

この典型的事例は後述のローベルト・ボッシュ公益有限会社である。

- (2) 企業支配型公益財団 *Unternehmensträgerstiftung*
この型の財団は企業の株式、持分の譲渡により設立された公益財団が公益活動に従事すると同時に、これらの株式、持分に付属する議決権により設立会社を支配および経営する²⁸。

この事例は後述のクルップ公益財団である。

- (3) 公益財団会社 *Stiftungsunternehmen*

企業が株式会社や有限会社等と同様に公益財団としての法的形態により経営される場合これを公益財団会社と称する。日本では存在しない法的形態である。

顕微鏡その他光学機器の伝統的企業ツァイスとシヨットの二社を擁するカール・ツァイス財団はその著名な事例である。両社は〇四年七月株式会社に転換した。その最大の原因は一〇〇年以上以前に規定された財団定款が今日の経営環境に適應できなくなったた

めとされる。すなわち財団としての資本市場における資本調達の問題、経営者・社員の営利観念の希薄、企業利益の軽視などが要因とされる²⁹⁾。

公益財団としての社会貢献の目的と営利企業としての営利目的が本質的に異なるため、利害相反関係が生じたことが基本的要因と思われる。今日この種の財団は合資会社との複合形態で少なくとも三社が知られている。しかし利点が少く、設立も困難とされる³⁰⁾。

民法公益財団と代替公益財団

以上述べた企業公益財団は民法公益財団と代替公益財団のいずれの形態としても設立が可能である。しかし民法公益財団は単一の名称のみであるが、代替公益財団の場合は設立母体の法的形態に対応する複数の財団名がある。これは後述のボッシュ公益財団有限公司と同業信託合資会社の二種の代替公益財団形態を理解するために必要なので以下に特記する…

(1) 公益財団有限公司 Stiftings-GmbH

既述のようにこれらの公益財団には有限公司、株式

会社などの法が適用される。有限公司の場合は後述するボッシュ公益財団有限公司 Robert Bosch Stiftung GmbH のように GmbH、または GmbH^g GmbH^g GmbH^g として公益目的 gemeinnützlich を明示する³¹⁾ または G が語頭または語尾に表示される。ドイツにはこの種の財団が他に I T ソフトの P A P 社設立の Diemar-Hopp-Stiftung GmbH など約一〇〇あるとされる³¹⁾。

(2) 信託財団 Treuhandstiftung, Treuhändische Stiftung

信託契約は財団の原型とされ、ドイツでは少額の資金による公益財団の形態として利用され、三万五千から四万存在すると推定されている³²⁾。公益信託財団は信託法が適用されるので財団有限公司と同様に民法上、租税通則法上の公的監督機関の認定、監督の対象とはされない。その事例はボッシュ工業信託合資会社である。この法的形態は財団ではなく合資会社であるが、その実態は信託財団であり、私益財団でもある。私益財団である根拠はその設立が後述するようにボッシュ同族に由来するからである。

2 私益財団 Privatnützige Stiftung

同族財団 Familienstiftung も既述の公益条件を満たせば公益財団になり得るが、私益財団の代表的例として取り上げられることが多い。

いずれの場合でもこの財団形態は以下の目的および利点を有する…

● 利点

① 同族財産の維持

最大の利点および目的は同族財産の同族財団への一括移転による相続による分割防止と永続化にある。これにより同族財団の財産が同族の相続権から絶縁され、財産分割から完全に保護される。同族財団の成員には財団の解散権、持分・株式を含む財団財産の第三者への譲渡権、議決権、監督権、情報権が与えられていない。

② 同族による支配と経営の永続化

同族が経営者として企業を永続的に支配、経営することができる。同族に適切な後継者がいない場合でも同族が経営活動を非同族の経営者に委任することによ

り企業を財団の形で永続することができる。

③ 同族財産の私的利用

財団財産の運用収益および新規寄付金を同族が私的に使用できる。その用途は定款に明記されるが例えば子女の教育、結婚・出産、経済的困難、親族墓地の維持などに際しての経済的支援である。³³

● 限界

以上のように同族財団は私的目的のためにのみ設立される場合は公益財団には認められる税優遇措置が得られない。その結果法人税と財団受益者の所得に対して三八・三八%の税負担が毎年生じる。さらに同族財団は無期限に存続するが自然人と見做され、自然人と同様に三〇年を世代交代時期として毎交代時期に財団の全財産に対して相続税に代わる相続代替税 (Erbersatzsteuer) の負担が生じる。しかしこれは通常の一時払いではなく三〇年間の分割払いが可能であるので資金繰りへの影響は少ない。ただし年率五・五%の金利支払いが発生する。³⁵

しかし二重財団ではなく、単独の同族財団が公益財団として活動し、認定されること可能であり、その場合は租税通則法上の優遇措置の対象となる。

3 二重財団 Doppelstiftung

これは既述の公益財団形態のいずれにも属さない独立した形態である。私益財団としての同族財団と公益財団の二種の財団とが併設されるので二重財団と称する。二重財団は以下に示す合理性により今後大きく発展すると予測されている。³⁶⁾ ドイツにおいて五〇〇から六〇〇の同族財団が存在するとされる。³⁷⁾ この数字は単独の同族財団および二重財団を形成する同族財団の双方を含むものと推定される。

ボッシュ社の二重財団は変形型であるので、以下に理解しやすい純粹な二重財団の実例をトリ-pos 有有限会社 TriPos GmbH により説明する。³⁸⁾ 同社はドイツ最大の格安家具連鎖店を経営する同族企業であり、年商一〇億ユーロ(約一一〇〇億円)、ドイツ全国に八五五の拠点と従業員五七〇〇人を擁する。

同社の公益財団の目的は商業教育の助成であり、若年者を対象とするケルン大学商学研究所などにおける商学研究のための奨学金授与などである。

同社二重財団の利点と限界は以下に要約できよう。³⁹⁾

● 利点

① 同族企業の永続化

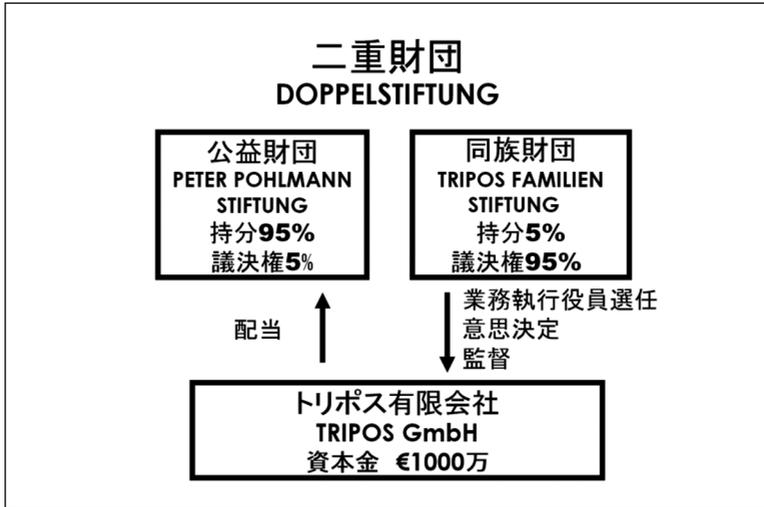
同社の公益財団は同族財団兼事業会社の九五%の持分を保有しこれに対応する配当収入により公益活動資金を確保する。しかしこの持分の議決権は五%なので事業会社であるトリ-pos 有有限会社への影響力は限定的である。これとは対照的に同族財団が事業会社に保有する持分は五%と僅かであるが、その議決権は九五%を占めるので事業会社をほぼ完全に支配できる。

公益財団設立により事業会社の経営者が同族により継承されるとされないに関わらず、創業者あるいは同族の名前と公益事業は永続される。

② 公益財団と同族財団の独立性

このように二重財団の特質は目的の異なる公益財団

図表 1



資料：Organigramm der Gemeinnützigen Peter Pohlmann Stiftung in *Die Stiftung*, Sonderausgabe: Familienunternehmen und Stiftung, März 2010, pp.76-77 に基づき作成

と同族財団が組織的にほぼ完全に分離されるため、それぞれ独立性と自由度は高い。

③ 事業会社の支配と経営権の維持

同族財団により同族が事業会社を支配、経営することができる。同族に経営者としての後継者がいない場合は外部からの経営者を採用することも可能である。その場合同族はその監督にあたる。したがって廃業ないし売却などをせず、企業を永久に持続させることが可能である。また子孫に事業承継を強制するのではなく、その人生設計の自由な選択を尊重できる。

④ 節税

同族の企業資産の大部分が公益財団に譲渡される結果、同族財団のみを設立する場合に比較して相続税、贈与税その他の節税効果が既述の租税通則法による優遇措置により向上する。

⑤ 同族の生活基盤

同族財団により同族の生計が保障されるが、既述の

ように租税通則法により公益財団の収入の三分の一は同族の妥当な生活水準に維持に利用可能である。

⑥ 従業員動機付けと誇り

同族財団の従業員の動機付けが向上する。彼らに同族利益のために働くのではなく、間接的ではあるが公益財団を通じて社会的福祉のために貢献するという意識が生じるからである。これは従業員の誇りの源泉ともなり得る。

● 限界

二種の組織が必要となるので設立と管理が複雑かつ費用を要する。

IV 公益財団の設立動機

ベルテルスマン公益財団の調査によれば、同族企業による公益財団設立動機は教育支援が最多で九二%、次いで従業員福利厚生制度が八七%、三番目に環境問題で八一%である。以下、健康、社会問題、科学研究、政治、スポーツ、文化、国際、宗教と続く。教育支援は大学そ

の他の教育機関への研究助成であるが、資金提供企業の事業に関連する課題が多いとされる。その他後継者教育、インターンシップ、児童への企業に関する教育などが主要助成対象である。従業員福利厚生に関しては幼兒園の建設、従業員の動機付け向上対策、社内余暇活動への支援などである^⑩。

複数回答により圧倒的多数の回答者七一%にとり財団設立の最大の動機は長期にわたり創立者の基金が確実にその意思実現のために利用されることであった。四三%が死後において創業者自身ないしその子孫が創業者の生涯の足跡を社会貢献の形で残すことであり、四一%が租税通則法による優遇措置を最も魅力ある選択肢として公益財団を選択したと回答した。

ドイツ財団協会によれば公益財団創立者の最大の目的は三二%で社会貢献であり、一五%が教育訓練と芸術・文化、一三%科学・研究、五%環境保護である。私益目的の財団設立は五%であった。その他は様々な目的であった^⑪。

別の調査によればドイツ同族企業による公益財団の設立は以下の目的の解決にあるとされる^⑫…

- 同族支配と企業独立性の永続化
- 社会的貢献と会社への信頼性向上
- 後継経営者・財産相続問題の解決
- 同族企業財産の相続分割による散逸防止
- 同族統治と企業統治の統合性実現
- 創業者の偉業の永続的記念
- 創業者の経営理念・企業文化の堅持
- 同族の生活水準の維持、確保
- 相続税その他の節税

その他共同決定法の適用除外、開示義務の軽減、同族出資者の法的リスク軽減（合資会社の場合）、所有と経営との統合・分離の選択、同族結束力の永続化、証券市場による追加的資金調達ないし株式公開（上記の合資会社における無限責任出資者としての公益財団）などが挙げられる。

V 事例

以下にドイツの代表的な大同族企業二社の設立による公益財団について、その統治構造の実態を比較分析する。

両社を選じた根拠は大同族企業としての著名さであるが、財団統治が対極にあると言える程度に異なることが判明した。これによりドイツの公益財団の統治機構とその実効性がより鮮明に評価できると考える。

1 ローベルト・ボッシュ公益財団有限会社 Robert

Bosch Stiftung GmbH

同公益財団（以下ボッシュ公益財団）は二〇〇九年の財産簿価五二億五千万€（約六九〇〇億円、二〇〇九年ボッシュ社年間平均為替レート：一€＝一三〇）を有するドイツ最大の公益財団であり、その同年公益活動支出額は六四〇〇万€（約八億三千万円）に達する。約一〇〇人の職員が年間八〇〇件の財団および外部からの活動案件を処理している⁴³。

同公益財団には二つの特質がある。第一に公益財団の法的形態が有限会社であること、第二が二重財団であること、である。

この公益財団の前身であるボッシュ財産管理有限会社は一九二一年に設立された。その具体的目的は公衆衛生、病院経営、臨床薬学、臨床医学史を中心とし、国際理解、

教育、芸術・文化、人文・社会・自然科学の研究・教育にわたり、今日まで継承されている。

事業会社としてのポッシュ社は創業者ローベルト・ポッシュ（一八六一―一九四二）により一八八六年に設立された。自動車用エンジンに不可欠の点火プラグの革新と生産から出発して、自動車機器を中心として電動工具、家電、包装機器、産業技術などへ多角化を進め今日に至る。有限会社であるにもかかわらず自動車機器における世界最大級の企業であり、二〇一〇年世界従業員数二七万人、売上高約三八二億ユーロ（約五兆円）を計上した。⁴⁵

以下に「ポッシュ」なる名称は創業者ローベルト・ポッシュ、または同社の四種の利害関係者の総体を意味する。これら利害関係者とはポッシュ公益財団、事業会社であるローベルト・ポッシュ有限会社⁴⁶（以下ポッシュ有限会社）、この事業会社の最高意思決定機関・監督機関であるローベルト・ポッシュ工業信託合資会社⁴⁷（以下ポッシュ信託合資会社）、そしてポッシュ同族、により構成される。

創業者ポッシュの企業理念

今日に至るまで継承されている創業者の企業理念の二つの柱の一つは企業の財務独立性 *finanzielle Unabhängigkeit* である。同社の有限会社の法的形態は株式市場と金融機関に依存せず、主として自社の可処分キャッシュフローにより成長を遂げたことを象徴する。ポッシュは死去の四年前の三八年、遺言と彼の後継者へ向けた企業理念を策定した。すなわち：

「私の心からの願望はローベルト・ポッシュ有限会社が代々にわたり可能な限り長期に持続し、いかなる時もその財務的独立性を確保し、自主独立を堅持し、行動力を発揮することである」⁴⁸。

そして社会的責任 *Gesellschaftliche Verantwortung* を二つ目の基本理念として「ポッシュ家の子孫が末永く会社と一体化し、会社の利益の一部を公益のために使用することである」と表明した⁴⁹。

これは以下に示す自社の従業員の労働条件の改善の延長線にあった。

従業員福祉政策

ボツシュ社はクルップ、光学機器のツァイスと並び、従業員福祉を重視する人事・労務政策によりドイツの模範的大同族企業として著名である。しかしその政策は一九世紀に一般的な上から下への一方的・温情的性格ではなく、あくまでも従業員の自主独立を尊重する形でなされた。たとえば創業者は従業員用の社宅を建設しなかつた理由を、「そのようなことをすれば従業員は労使関係において（経営者に対する）自由度を失うことにならる」と述べたとされる⁽⁵⁰⁾。他方で彼は中世の富豪企業家フッガーと同様に地域の住宅困窮者のためには集合住宅を建設した。

ボツシュは一九〇六年には八時間労働を導入し、一〇年には週五日制と有給休暇の導入、一二年には賃金が地域の精密機械産業の平均を六二・四％上回っていた。二七年には会社が拠出金を全額負担し、勤続一〇年以上四〇歳以上の従業員を対象とする年金制度と遺族年金制度を開始した。これらを快く思わない他社所有経営者は彼を「赤いボツシュ」(‘der rote Bosch’)と揶揄した⁽⁵¹⁾。しかし現場の従業員らは日常会話で「ボツシュおや

じ」(‘Vater Bosch’)と呼んだ⁽⁵²⁾。

彼の社会的責任理念の思想的源泉は社会主義にある。それは二三歳時のアメリカでの労働者としての経験による。ボツシュは一八八四―五年約一年アメリカで働き、労働組合に加盟し、シカゴ地域に多いドイツ系移民労働者が劣悪な労働条件で働かされ、その改善を要求する多くのデモ参加者が警察の銃弾の犠牲となる状況を体験した⁽⁵³⁾。この一労働者としての過酷な経験を通じて彼は社会主義に開眼した。それはアメリカから婚約者に送った手紙の中で「私は社会主義者である」と宣言するまで信条となった。ボツシュの従業員の目線からの福祉政策と社会的責任理念はこの体験と政治的信条により理解されねばならない。

第一次大戦後直後においてボツシュは偶然同じ集合住宅に住む穏健改革派社会主義者であるカール・カウツキーと一時的ではあるが家族的親交があった。また社会民主党SPDの党员ではなかつたが選挙資金を寄付するなどその支援者であった。しかし一九一二年同党幹部の扇動によるストライキがボツシュの工場で勃発し、同党との関係を清算した。その後は自由主義左派のドイツ民

主党D D Pを支援し、同党のフリードリヒ・ナウマン帝國議會議員がベルリンに設立した政治学大学の校舎を寄贈した。ナウマンはワイマル憲法における基本権の制定に多大な貢献をした人物である。その第一四条第二項所有権の社会的責任条項は今日の共同決定制度の憲法上の根拠となっている⁵⁴。

公益・人道的活動の実践

ボツシユは公益財団を設立する以前に公益活動を展開していた。その最初の事業は一九一〇年代におけるホメオパシー病院と結核療養所の建設である。一四年勃発の第一次世界大戦以前に資金を手当し、既に土台工事が終了していた。しかし戦争開始により戦後の二一年に完成した。またボツシユはネッカー河運河の建設を地域経済発展のためにより緊急と考え、戦時中に得た特需利益をそのために投入した。

その後、既述の低所得者用集合住宅、ナチス時代にはユダヤ人のための国外脱出資金の援助が秘密裏に危険を冒してなされた。その他、シュツツトガルト大学などへの寄付金提供など、三〇以上の公益事業を実現した⁵⁵。

一九二一年—ボツシユ財産管理有限会社

戦中、戦後の上記活動を通じて、ボツシユは同族間の争いの可能性を排除し、企業の長期的持続と成功を確保するための方策を模索し続けた。その第一段階として一九二一年ボツシユは将来の公益活動をも統合する会社としてボツシユ財産管理有限会社⁵⁶を設立した。これが今日のボツシユ公益財団の前身である。第二段階は戦中一七年設立のボツシユ株式会社への転換であった。このためボツシユは経営者保有の株式を買い戻し、三七年に有限会社に改組した。

一九三八年—遺言策定

既述のようにボツシユは死去の四年前に彼の後継者へ向けた基本方針の中で会社の永続性、財務的独立を強調した。同時にボツシユは最も信頼する七人の同社経営者を遺言執行者に指名し、これらに遺言の執行を委ねた。それによりボツシユの死後、法定期間三〇年以内にローベルト・ボツシユ有限会社の持分を公益財団の前駆組織としての上記ボツシユ財産管理有限会社へ譲渡すべきか、するとすればその期日を決定しなければならなかった⁵⁷。

四二年三月彼の死後これら遺言執行者は遺産の管理業務を開始し、ナチスの介入を回避し、第二次大戦後の混乱を乗り切った。

一九六四年—公益財団ボツシュ財産管理有限会社の設立—六九年ボツシュ公益財団有限会社への改名

戦後に業績が回復し、安定したこの時期に今日のボツシュ公益財団を中心とする組織関係が遺言執行者らにより確定された。

これにより今日のボツシュ有限会社の資本金一二億ユーロの持分比率は以下となっている…

ボツシュの意思に基づき遺言執行者らによる要請により、ボツシュ同族の保有する事業会社ボツシュ有限会社の持分は上記により移譲された。これに基づき六四年公益財団ボツシュ財産管理有限会社は公益活動を開始した。

同時にボツシュ財産管理有限会社は持分に付随する九三%の議決権を新設のボツシュ信託合資会社へ譲渡した。この結果上記のようにボツシュ信託合資会社は持分〇・〇一%に関わらず、この議決権によりボツシュ有限会社を支配できる。

しかし議決権が理由なく無条件で他の法人に譲渡されることは考え難い。また信託会社は信託契約無しで存在し得ない。この信託契約に関するボツシュ社による会社の公表資料は調べた範囲では皆無である。おそらくボツシュ財産管理有限会社を委託者とし、ボツシュ信託合資会社を受託者とする信託契約が締結されたであろう。この信託契約により議決権譲渡の反対給付として、ボツシュ信託合資会社がボツシュ財産管理有限会社の代理人として事業会社ボツシュ有限会社に対する最高意思決定・監督権を行使すると推定される。六九年ボツシュ財産管理有限会社はその公益財団としての使命を明確にするためにローベルト・ボツシュ公益財団有限会社へ改名され、今日に至る。以上の組織関係は創業者ボツシュにより遺言に規定されており、六四年の財団設立以来変更されていない。

ボツシュ社の二重財団

上記のボツシュ公益財団とボツシュ信託合資会社より構成される二重財団はドイツでは広く知られており、二重財団の説明にしばしば紹介される。しかし既述トリポ

	持分比率%	議決権%
ボッシュ公益財団有限会社	約 92.00	0
ボッシュ同族	7.99*	7
ボッシュ工業信託合資会社	0.01	93
合計	100.00	100

資料：ボッシュ公益財団ホームページ www.bosch-stiftung.de/content/language1/html/3290.asp

*上記ホームページによれば7であるが、それでは合計が100%にならない。

ス社の標準的形態とは異なる一変形である。すなわち公益財団の法的形態が公益有限会社 Gemeinnützige GmbH であり、ボッシュ信託合資会社は同族財団に相当すると言える。その根拠は第一にボッシュ信託合資会社において同族代表クリストフ・ボッシュが有限出資者であるからである。第二にボッシュ信託合資会社に譲渡された議決権はもともとボッシュ家相続者がボッシュ公益財団へ譲渡した財産に由来するためだからである。したがってボッシュの組織関係は実態的には「典型的な二重財団」(“eine klassische Doppelftiftung”)⁽⁵⁸⁾ と言われる。次になぜ民法上の公益財団

ではなく、これらの代替財団形態が選択されたかの説明が必要である。その理由は創業者ローベルト・ボッシュが公的監督機関による民法上の公益財団の監督の範囲と厳格さについて不信を抱いていたためである。公益財団設立を遺言に明示する一九三八年において公益財団に対する監督機能は初期の段階にあった。このためボッシュは慎重を期して監督機関による認定と監督の対象とはならない有限会社法による公益会社を選択した⁽⁵⁹⁾。同じ理由により同族財団の内部機関の構成員に対する監督機関の介入可能性を回避するため、民法上の同族財団ではなく信託法および合資会社法が適用されるボッシュ信託合資会社を選択された⁽⁶⁰⁾。

以下に各利害関係者間の関係と内部組織について検討する。

(1) ボッシュ公益財団有限会社

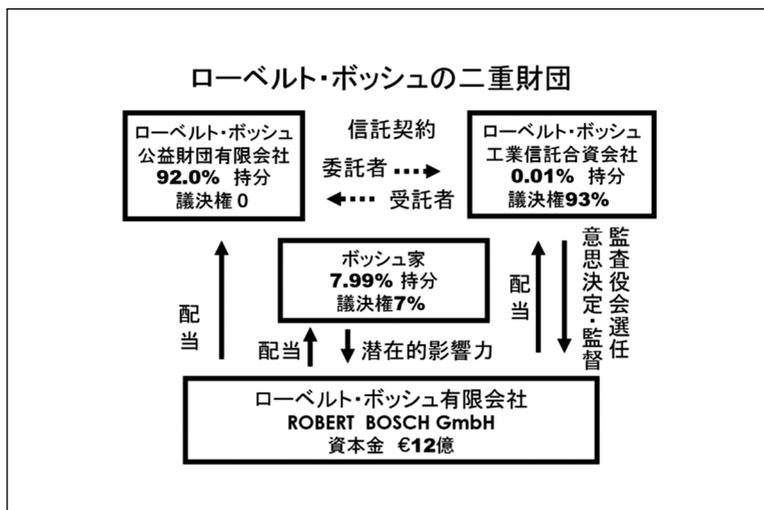
ボッシュ公益財団は設立会社であるボッシュ有限会社の資本の九二%を有し、これに相当する配当収入が財団の活動資金となる。しかし議決権は皆無なので設立会社に対する議決権による法的影響力は無い。すな

わち公益財団としての設立会社からの独立性は高い。ボッシュ公益財団の九人より構成される評議員会 Kuratorium の会長および評議員は外部者である。しかし創業者の意思に従いボッシュ家代表として創業者の孫クリストフ・ボッシュと他に一人の同族が委員として参画しており、創業者の意思の実現を監督できる。

(2) ボッシュ工業信託合資会社

ボッシュ社全体における統治機構として最重要の権限と地位を有する組織体がこの合資会社である。同社は事業会社ボッシュ有限会社の最高意思決定機関および監督機関であるが、その役割は判で捺したように「経営者的出資者機能」^① “unternehmerische Gesellschafterfunktion” の二語のみで説明され、それ以上の詳細は調べた限りでは公表されていない。たしかにその構成員一〇名はすべて「出資者」であり、二名が無限責任出資者で、残り八人が有限責任出資者である。また従業員・労働組合代表役員が存在せず、全員がボッシュ有限会社の監査役会会長と副会長、業務執行最高責任者と次席業務執行責任者および実質的に

図表 2



注：信託契約の破線は著者による推定を示す。本文参照。

資料：www.bosch-stiftung.de/content/language1/html/389.asp その他に基づき作成。

これらにより招聘された社外役員なので「純経営者の一」である。

ポツシユ工業信託合資会社の存在理由を理解するためにはポツシユ公益財団が設立された一九六四年においてポツシユ有限会社が五二年制定の経営組織法^②による共同決定制度の適用下にあった事実を知ることが重要である。それによれば監査役会の規模は資本金により決定され、最大二人でその構成は資本側役員一人、労働側役員七人と定められていた。同社はこの規模に該当したと推定される。

今日同社は一九七六年共同決定法の適用対象企業であり、監査役会は資本側役員一〇人、労働側役員一〇人、計二〇人より構成される。議決権はないが執行役会役員も、監査役会に出席するのがドイツでは一般の慣行であり、これに事務局管理者を入れれば総勢三〇人近くの会議体となる。ポツシユ有限会社は非公開会社であるので監査役会の法定開催回数は最低半年に一回、年二回（株式法一一〇条三項、公開会社は各二回、計四回）と少ない。ポツシユ有限会社における開催回数は公開会社でないので公表されていない。

以上によりポツシユ工業信託合資会社の意義は資本側代表および経営陣にとつてはさらに強化されたと考えられる。

以上の状況に基づき、ポツシユ工業信託合資会社の特質、構成員、目的は以下のように推測できる…

- ① 特質
非公式の監査役会
合資会社の法的形態を有するが実態は一種の非公式監査役会である。

- 共同決定法抜きの監査役会
共同決定法抜きの監査役会である。すなわち従業員・労働組合代表一〇名が出席しない。つまり日米英仏の単層型取締役と変わるところがない。

- ② 構成員
無限責任出資者は出資者総会議長として全出資者を代表するポツシユ有限会社の Scholl 監査役会会長と同監査役会 Todenhofer 役員である。二人の前職はそ

れぞれボツシユ有限会社の最高業務執行責任者と次席業務執行責任者である。他の八人は有限責任出資者であり、同族代表とボツシユ有限会社の監査役会役員三人（元UBS銀行頭取、チューリヒ工科大学学長、Vattenfall社CEO）と監査役会役員を兼務しない外部出資者二人（BAS F執行役会会長と流通大手のOttoグループの監査役会会長）そしてボツシユ有限会社のFehrenbach最高業務執行責任者やDais次席業務執行責任者、である。

以上によりボツシユ有限会社の役員経験者を内部者とし、それ以外を外部者と定義すれば、上記の構成員は内部者四人、外部者五人である。同族代表をいづれにするかが問題となるが、外部者として扱うのが適切である。同族代表は公益財団の評議員会委員として事業会社の監査役会および業務執行責任者を監督する立場にあるからである。

③ 設立動機

以上によりボツシユ信託合資会社の設立動機は以下に推測されよう。

● 適時・迅速な意思決定とその実行

従業員・労働組合代表が出席しない一〇人の構成員の会議であり、詳細な討議が可能であり、かつ結論が必要に応じて迅速に得られる。業務執行責任者二人の出席により決議は迅速に実行されると推測される。

● 経営者のみの自由な会議体

従業員・労働組合代表が出席する正式・法的監査役会会議と比較して、より自由に経営者の観点から討議ができる。特に生産能力の海外移転などの従業員・労働組合代表が反対するような問題についても経営者の視点から検討できる。

● 容易な会議開催

必要に応じて会議の招集が可能であり、緊急事態や経営状況の変化に機敏に対応できる。監査役会の法的開催回数は上記のように少なく、これでは緊急な意思決定はほぼ不可能である。

● 現場状況に基づく意思決定

監査役会と現場を知る業務執行責任者が一同に会うことにより、現場に直結した意思決定が可能である。共同決定法による監査役会においては執行役会役員には議決権がない。

● 監査役会の準備会議

正式のボッシュユ有限会社の監査役会のための経営者側の準備会議として監査役会に提出する議題や提案を決定できる。

● 非同族出資者による監督機能

半数が外部の非同族出資者であるので、同族代表と共に事業会社の監査役会および業務執行責任者に対してある程度の監督機能の発揮が可能である。すなわち両機関に対する最上位の監督機関として機能できる。

ボッシュユ有限会社 Robert Bosch GmbH

設立会社・事業会社としてのボッシュユ有限会社は既述のようにボッシュユ信託合資会社の支配下にある。ボッ

シュユ有限会社の執行役会は自社の監査役会の監督下におかれ、自社の監査役会はさらに上記ボッシュユ信託合資会社の監督下におかれることになる。すなわち二階層・二重の監督下にあると言える。監査役会役員には既述の創業者の孫が同族代表として情報共有、戦略的意思決定に参画している。

ボッシュユ同族集団 Familie Bosch

同族の詳細は公表されていないが、創業者の再婚による二人の子供 Robert Bosch Jr. と Eva Madelung とその長男である同族代表クリストフを含む創業者の八人の孫により構成されると伝えられる。⁶³ クリストフ同族代表は⁶⁴ 公益財団評議員会、工業信託合資会社、事業会社の監査役会のすべての機関の一員として参画する。これにより同族の情報共有権と潜在的影響力は確保される。

創業者の既述の基本方針に従い、同族は事業会社における約7%の議決権により、同族代表と他に一人の二人の同族が監査役会役員として執行役会を監督する。後述のクルップ公益財団におけるように同族が事業会社の監査役会や財団活動から排除されない。この同族持株は事

業会社の監査役会における意思決定に影響力を及ぼすというよりは、同族の生活基盤を確保し、創業者の経営理念・企業文化の継続性を監視するための議決権と考えられる。事業会社に対する影響力についてはボッシュ通信託合資会社がその九三％による議決権と社外役員の経験・能力によりはるかに高い企業統治の実効性を確保すると推測される。

クリストフ同族代表はもの静かな性格で低い声で話し、経営上の意思決定に積極的に参画することは少ないと報道されている。また自分は人を支配する役割は向いていないとし、調停型、司会者型であると言う。これは事業会社の業績が同族にとつて満足すべき水準であるためであろう。ボッシュの同族代表によれば以上の財団形態と組織関係に満足しており、これを改変する意図は全くない⁽⁶⁵⁾と伝えられている。

2 クルップ公益財団 Alfred Krupp von Bohlen und

Halbach Stiftung

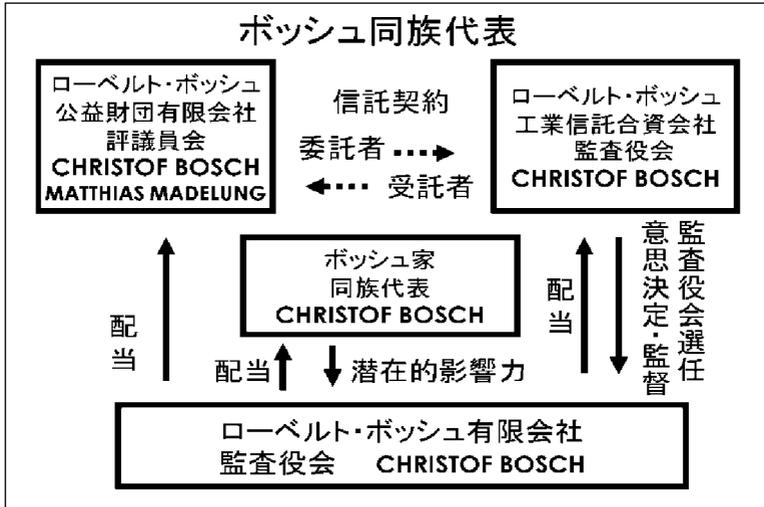
アルフリート・クルップ・フォン・ボーレン・ウン
ト・ハルバッハ公益財団（以下クルップ公益財団）はク

ルップ家最後の五代目単独所有者兼最高経営者アルフリート（Alfred Krupp, 一九〇七—一九六七）の六七年四月の公表と遺言により設立された。〇九年度におけるこの公益財団の財産簿価は約一〇億ユーロ（約一三〇〇億円、一€＝一三〇円）でありドイツで九位であり、公益活動支出額では一〇位以下である⁽⁶⁶⁾。

その設立過程はまずアルフリート自身が単独で完全所有する個人会社クルップ社を有限会社に改組し、これにその個人財産を移転することにより開始された。アルフリートには既述の当時三〇歳に達しない一人息子アルントがいた。法定相続人であったが後継者となる意思も能力も有しなかつたとされる。

アルントとの遺産相続放棄の交渉はアルフリートに代わり後述のクルップ社の実質的最高経営責任者バイツが行った。バイツはアルントを年二〇〇万マルクの終身年金の提供により相続権放棄を説得させた⁽⁶⁷⁾。同様に公益財団設立により相続権を失ったアルフリートの生存する兄弟四人と他の同族二人の法定相続者に対してはクルップ有限会社からそれぞれ一、一〇〇万マルクの補償金が無税⁽⁶⁸⁾で支払われた。

図表 3



注：図表 2 の注釈と資料を参照。

これにより事業会社のクルップ有限会社は同族所有から完全に分離され、公益財団による所有と支配下に入った。一九九二年同有限会社はヘッシェ社との合併を自社株式で支払うために株式会社へ改組された。この合併はヘッシェ株一〇に対してクルップ株一三と現金六〇DMの条件によりそれぞれの株主総会で賛成決議された⁶⁹。

クルップ社は今日大手鉄鋼企業の一つであるが、戦前においては世界的な兵器・武器企業であった。このためアルフリードは第二次世界大戦の戦争責任の一端を問われ、四八年ニュルンベルグ裁判により一二年の禁固刑と全財産の没収が宣告された。しかし五〇年朝鮮戦争勃発とソ連との冷戦激化がこれを変えた。西ドイツの産業復興を必要としたアメリカはマクロイ高等弁務官を通じて五年恩赦により刑期以前にアルフリードを釈放し、同時に彼のクルップ社における個人財産を全額返還した。

従業員福祉の伝統

従業員福祉に対する義務は最も重要なクルップ家の伝統理念である。

アルフリードは五三年再び自己が完全所有する個人会

社クルップ社の最高経営責任者の地位に就任した。首脳経営者を招集した最初の会議で設備投資の必要性を強調する彼らに対して「まず従業員、その次が機械だ。それが当社の一〇〇年来の伝統だ」と言明して彼らを驚かせたという⁷⁰。それは新しい工場、新しい機械に使用可能な資金を投入するのではなく、一万六千人の元従業員に戦後期間に未払い年金の支払義務を履行する根拠として述べたのであった。次いでアルフリートは書面で首脳宛に四代にわたり継承された以下の基本理念を強調した…

「私の将来の経営方針と課題は雇用の維持と可能な限りの企業の拡大、そして年金給付の確保、従業員住宅の新築、クルップの伝統である技術、経営、労働条件の向上である」⁷¹

クルップ社の従業員福祉制度の先駆的形態は一八三六年実質的創業者である弱冠二四歳の二代目社主アルフレートが八〇人の鑄鋼作業に従事する労働者のために始めた任意加入による「病氣と緊急時の場合の援助基金」であった。その初期においては就業規則違反者から徴収

した罰金が原資にあてられた。五三年には制度はより整備され、会社と従業員が拠出金を折半する「疾病・死亡保険基金」に改名され、五五年には全従業員の強制加入による制度に発展した。これによる剰余金が生じた場合は遺族・障害者年金の基金に繰入れられた。この制度は強制拠出、給付、運営組織の点で三〇年後ビスマルク政府が導入した健康保険制度のモデルとなった⁷²。五八年には職員、作業員を対象に年金制度が導入された。また七〇年代には病院、保養所が建設された。さらに社員専用の低価格で豊富な品揃への商品を供給する協同組合による大規模店舗の開設、住宅の提供、従業員への音楽会など一般教養を含む教育などにも及んだ。

これらの福祉制度はもちろん従業員による会社への忠誠心の確保と強化を目的としていた。戦前のクルップ社においてはこの従業員の忠誠心に対しては会社が忠誠心で報いるという温情主義が強力な企業共同体 Betriebsgemeinschaft を形成した。従業員は会社と一体化し「クルップ人」Kruppianer と自称するほどに誇りを持ち、高い生産性と卓越した技術革新を支えた。しかしその反面二代目アルフレートは一九世紀後半より激化

した社会主義運動を警戒し、家父長的な態度で従業員による労働組合活動と従業員住宅地域における社会民主党の新聞購読者の解雇など個人的生活に制限を加えた。違反者は即日住宅を退去するなどの厳罰を加えた。

クルップ公益財団の設立

従業員福祉の論理的延長がクルップ家の社会的福祉である。五代目アルフリートは死の三ヶ月前の六七年四月の恒例の会社創立記念日の生前最後の演説で次のように強調する…

「社会的福祉 Gemeinwohl への義務はクルップ家の伝統である」

「利益は重要ではある。しかし個人的所有権 Eigentum の使命である社会的責任 soziale Verantwortung から決して切り離してはならない」。

同時にアルフリートは「社会的貢献は経済的利益を必要とする」と強調し、資金のない財団も収益のない企業も無用の長物であり、設立会社クルップ社の独立性維持

と持続的な経済的繁栄により初めて公益活動の展開が可能になると言明した。

アルフリートにとつて筆頭株主としての公益財団こそが設立会社であり事業企業であるクルップ社の永続的独立性を確保できると期待した。これは実質的創業者である一八八七年死去の二代目クルップ家所有経営者アルフレートからアルフリートに至るまで、企業の運命と一体化しない匿名の株主および大銀行による企業支配に対するクルップ家の根深い嫌悪と警戒心の表出に他ならなかった。

さらにアルフリートは後継者の世襲制をも忌避した。既に一九世紀の二代目所有経営者アルフレードは同族が最高経営責任者を相続することへの限界を意識していた。同族から優れた経営者が輩出する可能性に疑問を抱き、これにこだわれば一代で会社を破綻させることもあり得ると憂慮していた。

この公益財団の第一の特質は同財団の評議員会会長であり、理事会会長を兼務するバイツの全権による設立事業会社の支配である。その全権の正当性はバイツが筆頭株主としての同財団を代表する地位にあることと、遺言

執行者代表であることによる。この意味でこの公益財団は既述の企業支配型公益財団の典型的と言える事例である。第二は公益財団からの同族の意図的排除である。これらはいずれもアルフリートの意思に基づくとされる。

クルップ同族の排除

上記演説の後アルフリートの死去により、遺言は彼が全幅の信頼をおいていた包括的代理権者 Generalbevollmächtigter かつ遺言執行者であり、非同族の専門的経営者である上述のベアトルト・バイツ(Berthold Beitz, 一九一三〜)により執行され、六七年一月にクルップ公益財団が認定された。財団活動とクルップ社の永続性確保を中核理念とする創立者の意思実現の全責任・権限が遺言執行者としてのバイツに課せられた。

遺言により同族は財団機関への参加が排除されている。今日においても財団の評議員会、理事会には同族は皆無である。のみならず事業会社クルップ社およびその後のチュッセンクルップ社の経営管理職への同族の就任もアルフリートの希望により禁止されている。バイツは遺言

原案に同族にも経営活動に参画する機会を与える条項を追加したが、アルフリートは鉛筆を取り上げ削除したと主張する。この主張は他の遺言執行者である現評議会委員 Mikat も支持している。これに対し二人の同族が九七年財団評議員会への三人の同族代表の選任を認めるよう遺言の変更を求めた訴訟で連邦憲法裁判所(日本の最高裁判所に相当)まで争われたが二〇〇〇年二月末に敗訴した。⁽⁸⁰⁾バイツは自分は遺言執行者 Testamentsvollstrecker であり、遺言変更人 Testamentsveränderer ではないと述べた。⁽⁸¹⁾

専門経営者への全権移譲

バイツは非同族でありながら二〇一一年九月に九八歳に達する今日に至るまで、往時のクルップ家父長の如くほとんど単独で重要な意思決定を行いクルップ社の「最後の家父長経営者」“der letzte Patriarch”を自他共に認めてきた。⁽⁸²⁾

同社はその後ヘッシュ、チュッセンと合併し、チュッセンクルップ社として新設された。この結果、筆頭株主としてのクルップ財団の同社への持株比率は二〇%台ま

で希釈された。○六年バイツは一部株主の抗議には目もくれず阻止議決権を確保する二五・一%まで出資比率を高め、チュッセンクルップが敵対的買収の標的になる事態に備えた。

バイツは公益財団の評議員会会長であるが理事会長をも兼任し、二人の専従管理職員と共に自ら一定額以上のすべての公益活動支援申請案の採否を最終的に決定する。さらにチュッセンクルップ社の監査役会名誉会長として、同社の監査役会人事および戦略的意思決定においても名譽職の常識的範囲をはるかに超える影響力を行使してきた。クロメ監査役会会長は任期終了となるシュルツ執行役会会長の後継者に長年の同僚を推薦する意向を有していた。しかしバイツは円滑に機能している経営者チームを変えるべきでないとして、同執行役会会長の任期を二年延長させたと報道されている。⁸³ 同社の監査役会、執行役会の役員はバイツの心中を熟知しており、すべての重要事項の検討はまず同氏への事前打診から始まるのが慣習として定着しており、彼が同意しそうなものは案件はそもそも提案されないと報じられている。

○九年クルップ公益財団によるチュッセンクルップ社

への支配力はさらに強化された。これまで公益財団は筆頭株主として評議員会役員の中から二人を同社の監査役会役員として選出していた。バイツはこれを株主総会の承認なしで三人に増員する権限を株主総会で求めた。これは承認されたが、一部の株主がこれを不服として訴え、連邦憲法裁判所まで争われたが合憲とされ会社の勝訴に終わった。⁸⁴ この背景にはバイツの退任を前提として、これまでの彼自身の強烈なカリスマ的経営者による企業支配から、複数の財団首脳による制度的支配への確立への方針転換が推察される。

公益財団と事業会社間の利益相反関係

このような公益財団による事業会社の支配は既述のようにアルフリードの方針であった。すなわち両者は「ナイフの刃と柄のように一心同体」であり、⁸⁵ 会社の経営が適切であればその配当により初めて公益財団による活動は可能であり、逆に公益活動により会社の社会的正当性が是認されるとの信条による。

しかしその限界として以下が指摘されている。第一はチュッセンクルップ社の増資が困難なことである。すな

わち増資をすれば財団も持株比率の希釈化を防ぐため、これに追従し、増資せざるを得ない。しかし財団には資金はない。結果としてチュッセンクルップ社の持続的成長が困難となると危惧される。また財団中心のバイツの経営方針は財団への配当を優先する結果チュッセンクルップ社の内部留保の積増し不足が生じるとされる⁽⁸⁶⁾。

財団統治の課題

財団統治の視点からの問題も深刻である。第一に既述のようにバイツが評議員会と理事会の両機関の会長を兼務していることである。評議員会は理事会構成員の選任、解任、監督権を有するが、双方の会長を兼務することは自らを選任し、自らを監督することを意味し、利益相反関係は明白である。第二に財団の最高責任者がチュッセンクルップ社の名誉会長として同社の監査役会および執行役会の人事にも大きな影響力を有することも問題である。公益財団と企業との目的は異なるからである。

クロメ監査役会会長はドイツ政府が主導したクロメ委員会の委員長としてドイツの企業統治改善に重要な役割を果たした経営者である。彼は自社の上記の問題をいか

に解決するかがバイツ退任後の課題となるであろう。

このような一九世紀的とも言える企業統治にも関わらず、バイツの上述の絶大な権限が正当性を得ている根拠は五代目所有経営者アルフリートの意思への忠実な献身に他ならない。アルフリートは戦犯として四五年四月米軍による逮捕以降五一年二月の釈放まで六年間の禁固刑服役、喫煙による健康問題、二回の結婚失敗などにより会社経営への意欲を次第に失い、その全権限をバイツに移譲するに至った。

バイツは第二次大戦後のアメリカ占領軍によるクルップの解体を回避し、六〇年代に破綻寸前に陥った同社を再建させ、六代目の法的相続人の一人息子アルントによる推定五〇億マルクの遺産相続権を既述の終身年金により放棄させ、クルップの二倍の企業規模のチュッセンとの合併を実現させた。また合併後の旧経営者間の企業文化をめぐる抗争においてクルップ家の伝統的文化を定着させるなど、新会社の発展に重要な貢献をなした。チュッセン出身の現最高経営責任者はクルップ出身者よりもクルップ的とされる。また戦時中の二五〇人のユダ

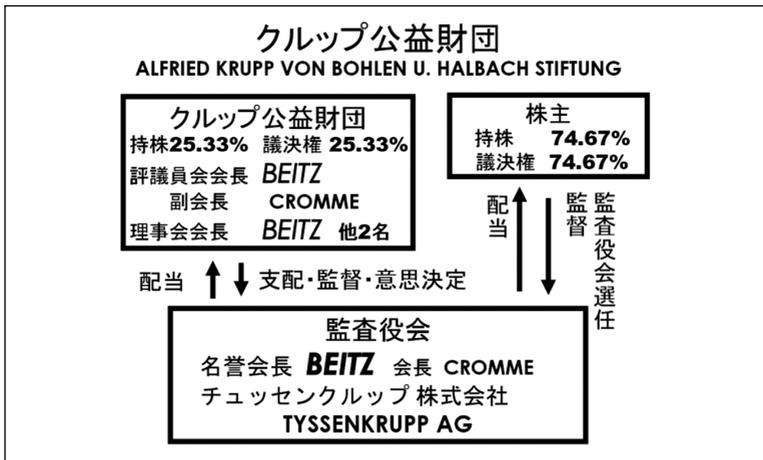
ヤ人救済、戦後におけるソ連、ポーランド、ソ連などとの経済外交の再開、イランの石油マネーの導入などにおける国家経済に対する貢献も大きく、単なる企業経営者を超える社会的・国家的威信に浴してきた。

バイツ後の財団

上記のバイツへの例外的権力集中を可能にした最大の要因は一世紀半にわたるクルップ家の社会貢献と従業員福祉を中心とする社会的責任の理念にある。また数回の戦争を通じてドイツ国民と苦楽を共にした同社の歴史によるところも大きい。ここに同社が単なる大同族企業を越えたドイツ社会の歴史的共有制度として是認される理由があると言えよう。

バイツはドイツ産業の最後の伝統的な家長的所有経営者 (Herr im Hause) とされる。既述の公益財団によるチュッセンクルップ社への制度的支配力強化、評議員会副会長に同社監査役会クロメ会長が選任されたことは彼の引退がさほど遠くないと一般に理解されている。

図表 4



注：持株比率は2010年9月30日時点。株主持株の中には自社株9.74%を含む。

資料：www.Tyssenkrupp.com/de/investor/Aktionärsstruktur.html;

Satzung der TyssenKrupp AG vom 5. Februar 2010; www.krupp-stiftung.de, その他に基づき作成。

結論

1 非公開企業にとつての公益財団設立の意義

日本企業にとつてのボッシュの教訓は、創業者の「会社の独立性」維持を企業理念として、上場によらずに有限会社として非公開を堅持しつつ世界的知名度と信頼性、そしてドイツ最大の公益財団としての社会的尊敬を確立した点にある。

その成功要因は収益性の高い製品・技術革新能力、非公開による上場費用と上場維持費用の回避、社債・銀行融資など他人資本による資金調達と資本費用の低減、そして株主の短期的利益に対する圧力や敵対的買収からの絶縁である。最後にこれらすべてを可能にする高度な従業員福祉である。

これまでは日本の中小同族企業、ベンチャー企業の所有経営者は株式公開を目標に経営してきた。上場こそは起業家の成功の社会的証明であった。それは上場初日に新聞に大きく掲載される社長の誇らしい挨拶に表現されている。新規公開は大規模な資金調達を可能にするのみならず、起業家には大きな創業者利潤をもたらし、会社

の知名度と信用度を高め、有能な人材を採用し、従業員に誇りをもたせる究極的手段であったと言える。

しかし日本においても公益財団の設立が上場に代わる選択肢として検討される時代が到来したようである。公益法人に関する法が大幅に改正され、日本でもその環境は整いつつある。それは経営者の責任として法的責任、経済的責任の上位にある社会的・倫理的責任が期待される時代でもある。

2 公開企業にとつての公益財団の意義

しかしすべての非公開企業がボッシュのように非上場を維持し、公益財団を設立必要はないし、可能でもない。株式公開第一の利点は大規模な資本を短期間で調達する機能である。これは巨額の投資を必要とする原材料、エネルギー、先端産業などで必須である。出光興産が長年の非上場企業から脱却して株式公開に踏み切ったのはこのためである。

第二の利点は買収通貨として自社株式により他社を株式交換の形で買収出来ることである。既述のようにクルップ社が九二年に有限会社を株式会社へ改組した

目的は同業のヘッシュ社との合併を一部株式交換により実施するためであった。ドイツの企業ではないが同族企業○六年ミタル社も一部株式交換によりアルセロール社を買収した。

第三の利点はソフトウェアに代表される新興企業におけるストックオプションによる人材の獲得と動機付けである。日本でもアメリカでも成功したソフトウェアやIT産業の新興企業は新規公開により従業員と経営者に多額の収益をもたらした。

しかしいずれの場合も自社が上場後に敵対的買収の標的にならないことが必要である。ポツシュ社とは異なりクルップ社は公開企業である。しかしクルップ社の株式の二五・一％は既述のように同社が設立したクルップ財団が所有する。営利企業が公益企業を買収することはドイツにおいても不可能である。したがってクルップ社の敵対的買収は不可能である。もしクルップ社と同様に世界二番手のアルセロール社がこのような措置を取っていたならば、○六年世界最大の鉄鋼企業ミタル社の軍門に下ることはなかったであろう。公益財団は設立会社の株式を所有することにより敵対的買収に対する極めて強固

な防衛対策となり得る。

3 従業員福祉が社会貢献の前提条件

本稿で取り上げた二つの事例に共通する特質は設立会社における従業員福祉が最初に実現され、それによる従業員と企業との一体化が実現し、これが生産性の改善を通じて業績向上が実現し、世界的大企業に成長し、公益財団設立に結実したという事実である。すなわち公益財団はその設立会社の従業員福祉の自然な延長の帰結として実現されている。

これに対して従業員を過労死など犠牲にしてまで、あるいは偽装など不正行動をしながら公益財団を設立することは本末転倒であり、そのような行動をする経営者は偽善的と判断され、何もしない場合より信頼性を大きく失う。

従業員福祉の充実している企業の従業員は企業を誇りと考える。ポツシュ社は二年ごとに世界の従業員を対象に満足度調査を行うが二〇〇七年度二二万三千人についての調査によれば回答率八三％で、「ポツシュ社で働くことを誇りに思う」に「全くそう思う」が四〇％、「そ

う思う」が二八%で計六八%であった⁽⁸⁸⁾。

公益財団の設立を意図する企業の所有経営者はこのように外部に公表できる程に高い従業員満足度を実現することが先決である。それは経営者と企業への信頼を示す最良の指標でもある。

- (1) ホッシユ公益財団とクルップ公益財団の正式名称はそれぞれ Robert Bosch Stiftung GmbH, Alfred Krupp von Bohlen und Halbach Stiftung であるが本文では日本語略記により表示する。
- (2) Pues, p.9, Hennerkes, p.206
- (3) manager magazin, 21. April 2009
- (4) Pues, p.9
- (5) Gesetz zur Modernisierung des Stiftungsrechts
- (6) Junck, 2007, p.36. 貯蓄銀行による財団は〇四を除く数字である。
- (7) Berle and Means, pp.66-67
- (8) Stiftung Familienunternehmen, p.10
- (9) Corsten & Gössinger, p.736; Wöhe, p.265
- (10) 一年毎に Monopolkommission 報告書 Hauptgutachten として付加価値額による企業種を対象とする最大一〇〇社が公表される。
- (11) Stiftungsgesetz

- (12) Stiftung des Bürgerlichen Rechts, Rechtsfähige Stiftung, Selbständige Stiftung
- (13) Ersatzformen, Stolte, 2009a, p.161 直訳は「代替形態」であるが、本稿では「代替」ではなく、nichtrechtsfähige Stiftung, unselbständige Stiftung
- (14) Wigand et al., 53-54
- (15) Bernt und Götz, p.69, Gregory und Lindtacher, p.18
- (16) Corsten et al., pp.793-795,
- (17) Hennerkes, p.210, Moeller Stiftung & Co. KG (電子雑誌) 443。その他詳細は Hof et al. pp.257-259 を参照。
- (18) Stiftungs-AG
- (19) Treuhandstiftung
- (20) Stiftung e. Verein
- (21) Wigand et al. pp.37-38; Stolte, 2009a p.161
- (22) *ibid.*
- (23) Göring, pp.17-19
- (24) Hennerkes, p.206
- (25) Privatnützige Stiftung
- (26) Wigand et al., pp.50-51
- (27) Hof et al., p.13
- (28) Hof et al., p.260
- (29) Junck, p.14
- (30) Auwera, p.44-45
- (31) Stolte, 2009b pp.7-8

- (32) Stolte, p.5
- (33) Pues, p.116
- (34) Hof et al., p.309
- (35) Weber, p.18.
- (36) Hennerkes, pp.210-215
- (37) Hof et al. p.309, Wigand et al. p.35, Weber, 16-17
- (38) Die Stiftung, pp.76-77
- (39) *Ibid.*
- (40) Bertelsmann, pp.19-20
- (41) Bundesverband Deutscher Stiftungen
- (42) Wigand et al. pp.28-29
- (43) Bundesverband deutscher Stiftungen, 2010. www.stiftungen.org/statistik
- (44) www.bosch-stiftung.de/content/language1/html/389.asp
- (45) www.bosch.co.jp/jp/world/
- (46) Robert Bosch GmbH
- (47) Robert Bosch Industrietreuhand KG
- (48) Schmitt, p.61, Fehrenbach, p.7
- (49) Schmitt, p.61
- (50) Robert Bosch GmbH, 1986, p.33
- (51) Lessing, p.106, Robert Bosch, 1986, p.17
- (52) Siegel, pp.42, 44
- (53) Lessing, pp.36-48
- (54) 吉森「1010を参照」。
- (55) Lessing, p.138
- (56) Vermögensverwaltung Bosch GmbH
- (57) Testament und Auftrag, www.bosch-stiftung.de/content/language1/html/3290.asp
- (58) Hennerkes, p.212
- (59) 今日における多国籍企業が登記されているパナシオナルテンブルク連邦州においては公的監督機関による監督が厳しいので、有限会社が公益財団として設立される。Berndt & Götz, p.444
- (60) *Ibid.*
- (61) Bosch Unternehmensgeschichte, 11/05/2010 p.5: Unternehmerische Verantwortung Bericht 2007/2008, p.6, [http://www.bosch.com/content...; Schmitt, p.62](http://www.bosch.com/content...)
- (62) Betriebsverfassungsgesetz von 1958。よれば「100四年 Drittelbeteiligungsgesetz 「三分の一 共同決定法」に改定。
- (63) manager magazine vom 18.12.2003
- (64) Sprecher der Familie nach Familiensprecher。本人は同族代表に選ばれた理由を孫の中で最年長であるからインタビューで答えている。
- (65) Handelsblatt vom 29.07.2010
- (66) Bundesverband Deutscher Stiftungen, 2010. www.stiftungen.org/statistik
- (67) 六七年の対DM円相場は九〇円であったので年に一

- 億八千万円の年金収入となる。ドイツで最年少かつ最も裕福な年金生活者 (Fruhrenter) とされたが八六年四八歳で三二〇〇万DMの借金を残し孤独のうちに世を去った。Der Spiegel, Nr. 17, 1998
- (68) 本来は有税であるがヒトラー総統によるクルップ布告 Lex Krupp に基づく。
- (69) Albach et al. p.7
- (70) Rother, p.74
- (71) *Ibid.*
- (72) Beitz, pp.74-76; Rother, pp.182-183
- (73) Köhne-Lindenlaub, p.145
- (74) Gall, pp.588-589
- (75) *ibid.*, pp.583-584, 588-589
- (76) *ibid.*, p.579
- (77) *ibid.*, pp.579-580。その背景にはフリードリヒが三代目息子のフリードリヒを後継者として評価していなかったことが考えられる。フリードリヒは自身の個人生活に関する新聞記事による心痛のため自殺とも噂される自然な死を遂げた。
- (78) Der Spiegel, 1995, p.53
- (79) *ibid.*, 1995, p.53; *ibid.*, 1997, p.117
- (80) この註記の註記の註記の註記 Rother, pp.207-221 を参照。
- (81) Der Spiegel, 1995, p.53
- (82) *manager magazin*, 16. Jan. 2008

- (83) *Ibid.*
- (84) Frankfurter Allgemeine Zeitung, 25. Nov. 2009
- (85) Gall, pp.583-584
- (86) *manager magazin*, 16. Jan. 2008
- (87) *Ibid.*
- (88) Unternehmerische Verantwortung Bericht 2009/2008, p.54

引用文献

- Albach, Horst; Armin Schmiedeberg, Utz Weitzel. *Case: The Merger of Krupp and Hoesch*, 1997
- Auwers, Verena van der. *Die Doppeltiftung - eine Möglichkeit der Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen*, Centaurus, 2008
- Berle, Adolf A. & Gardiner C. Means. *The Modern Corporation and Private Property*, 1932. Transaction Publishers 1991
- Beitz, Else. "Das wird gewaltig ziehen und Früchte tragen!", Klartext, 1994
- Berndt, Hans, Hellmut Götz. *Die Stiftung. Rechtsvorschriften, Besteuerung, Zweckmäßigkeiten*, Nwb Verlag, 2009
- Bertelsmann Stiftung & Stiftung Familienunternehmen. *Das gesellschaftliche Engagement von Familienunternehmen*, 2007
- Bundesverband Deutscher Stiftungen, Zehn Empfehlungen

- für gemeinnützige
Unternehmensstiftungen, www.stiftungen.org/fileadmin/bvds/de/Termine_und_Vernetzung/Arbeitskreise/AK_Unternehmensstiftungen/10_Empfehlungen_endversion.pdf
- Corsten, Hans & Ralf Gössinger. *Lexikon der Betriebswirtschaftslehre*, 5. Auflage, Oldenbourg, 2008
- Döring, Caterina. *Die Stiftung als Finanzierungsinstrument für Unternehmen*, Berliner-Wissenschaft, 2010
- Engelmann, Berndt. *Krupp-Die Geschichte eines Hauses*, Goldmann, 1978
- Fehlenbach, Franz. *Unternehmenskultur als Basis langfristiger Strategien*, Robert Bosch GmbH, 2008
- Fleisch, Hans. Engagierte Bürgerlichkeit, *Die Stiftung*, Sonderausgabe März 2010, pp.8-11
- Gall, Lothar (Hrsg.) *Krupp im 20. Jahrhundert*, Siedler, 2002
- Göring, Michael. *Unternehmen Stiftung*, Hanser, 2010
- Gregory, Alexander & Peter Lindacher. *Stiftungen nutzen, Stiftungen gründen*, AG Spak, 2004
- Hennerkes, Brun-Hagen. *Die Familie und ihr Unternehmen*, Campus, 2004, 2005
- Hof, Hagen, Maren Bianchini-Hartmann, Andreas Richter. *Stiftungen*, Beck, 2010
- Junck, Sybille. *Unternehmensnahe Stiftungen*, Bundesverband deutscher Stiftungen, 2007
- Klein, Sabine B. *Familienunternehmen*, Josef Eul, 2010
- Klemm, Antze. Soziale Verantwortung des Unternehmens- Eine Würdigung Ernst Abbes, in Antje Klemm und Nikolaus Knoepfler (Hrsg.) *Ernst Abbe als Unternehmer und Sozialreformer*, UTZ Verlag, 2007
- Köhne-Lindenlaub, Renate, Friedrich Alfred Krupp, in *Allgemeine Deutsche Biographie & Neue Deutsche Biographie*, Band 13, 1982. [www.daten.digital-sammlungen.de/...](http://www.daten.digital-sammlungen.de/)
- Lessing, Hans-Erhard. *Robert Bosch*, Rowohlt, 2007
- Merkle, Hans L. *Geschäftspolitik der Bosch-Gruppe*, Robert Bosch GmbH, 1971
- Pentzlin, Kurt. *Die Zukunft des Familienunternehmens*, Econ, 1997
- Pues, Lothar. *Praxishandbuch Stiftungen*, Deutscher Sparkassen Verlag, 1998, 2007
- Robert Bosch GmbH. *Sozialpolitik bei Bosch*, Bosch Schriftenreihe Nr.4,1951
- Robert Bosch GmbH. *BOSCH 1886-1986*. Katalog der Jubiläums-Ausstellung, 1986
- Rother, Thomas. *Die Krupps*, Campus, 2001.
- Schmitt, Dieter. Sein letzter Wille- Das Testament von Robert Bosch, in *Robert Bosch-Sein Leben und Werk*,

Magazin zur Bosch-Geschichte, Sonderheft 1, pp.61-63, 2010

Schneider, Katharina; Klaus-Dieter Gattnar u. Horst Skoludek. *Carl Zeiss-Ost und West*, 2006

Siegel, Christine. "Mit-Arbeiter" statt "Lohnempfänger" in *Robert Bosch-Sein Leben und Werk*, Magazin zur Bosch-Geschichte, Sonderheft 1, pp.42-46, 2010

Simon, F. B., R. Wimmer, T. Groth. *Mehr-Generationen-Familienunternehmen*, Carl-Auer, 2005

Simon, Herbert. A. *Administrative Behavior*, The Free Press, 1945, 1976

Stiftung Familienunternehmen. *Börsennotierte Familienunternehmen in Deutschland*, 2009

www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/studien/....
Stolte, Stefan. Die Stiftungsidee und ihre Bedeutung, in

Wigand et al., 2009a, op.cit. pp.158-165
Stolte, Stefan. *Stiftung, Treuhand, Stiftungswerein, Stiftungs-GmbH oder Stiftungs-AG?*,

www.-vortrag-dr.stolte-10-2009b ppt

Wigand, Klaus; Cordula Haase-Theobald, Markus Heuel, Stefan Stolte. *Stiftungen in der Praxis*, Gabler, 2009

Witzleben, Alexander von. Abbes Sozialreformen und die JENOPTIK AG, in Antje Klemm und Nikkaus Knoepffler (Hrsg.) *Ernst Abbe als Unternehmer und Sozialreformer*,

UTZ Verlag, 2007

定期刊行物

Frankfurter Allgemeine Zeitung, 25. Nov. 2009, "Vorrechte für Grossaktionäre bleiben erhalten"

Handelsblatt, 29. 07. 2010 "Es lebe die Dynastie!"

Handelsblatt, 21. 06. 2010 "Boschs wichtiger Mann im Hintergrund"

Handelsblatt, 13. 02. 2007 "Im Namen des Großbauers" *manager magazin*, 16. Jan. 2008 "Der letzte Patriarch"

manager magazin, 21. April 2009 "Testamentvollstrecker-Tod und Teufel"

Der Spiegel, Nr. 47 1995 "Einer hält die Hand darüber" *Der Spiegel*, Nr.41 1997 "Der Kampf um das Krupp-Erbe"

Die Stiftung, Sonderausgabe März 2010; Weber, Helge. "Stiftungsmodelle für Familienunternehmer", pp.16-17

Die Stiftung, Sonderausgabe März 2010, Jungheim, Gregor. "Ehrenamtliches Engagement seit knapp 500 Jahren" pp.64-65

Die Stiftung, Sonderausgabe März 2010, "Ich wollte meine Kinder nicht verpflichten, das Erbe zu übernehmen", pp.76-77

「トインの商法」 有限会社法条項番号などの脚注は多への場

合省略したが、*Gesellschaftsrecht*, 11. Auflage, Beck, 2010
を、民法⁴⁾、租税通則法などについては上記引用文献中の
Hof et al. *Stiftungen* v Wiganet al. *Stiftungen in der
Praxis* を参照した。⁵⁾ドイツ語法律用語の和訳については
荒木和夫「ドイツ有限会社法解説」改定版、商事法務研
究会、二〇〇七、田沢五郎「ビジネス経済法制辞典」
一九九九、郁文堂を利用した。

熊谷則一「公益法人の基礎知識」日本経済新聞社 二〇〇九
NHKスペシャル取材班「新日鉄vsミタル」ダイヤモンド
社二〇〇七

吉森 賢「ドイツ共同決定制度と所有権の社会的責任」『横
浜経営研究』2010 pp.49-72

吉森 賢「企業統治と企業倫理」放送大学教育振興会2007

謝意…非常勤講師として与えられた本誌における拙稿発表
の機会と査読者による指摘、提案に謝意を表明致します。

本稿は平成二二年度科学研究費補助金（基盤研究（C））課
題番号 1730296「独仏同族大企業の企業統治」による研
究成果の一部である。

