

報告： 所有権の社会的責任と公益財団

— ドイツ Alfred Krupp と Robert Bosch —

吉 森 賢

横浜国立大学 名誉教授

はじめに

私は 1989 年に『企業家精神衰退の研究』という本を東洋経済新報社から出版しました。加護野忠男先生による書評が『日本経済新聞』（1989 年 12 月 10 日付朝刊）に掲載されました。先生の書評は私にとって大きな励みとなりました。

今回の報告は和歌山大学の吉村典久先生から依頼されたのですが、8 年前、今度は私が吉村先生の書かれた『日本の企業統治』の書評を『エコノミスト』（2007 年 3 月 27 日号）誌から依頼されました。私は企業家精神から企業統治へ研究の焦点を移しておりましたので、吉村先生の類書にない新鮮な内容は大いに参考になりました。その後私が横浜国立大学を定年退職後 5 年間の放送大学時代には、先生に授業の一部を担当していただいたりして今日までお付き合いをさせていただいています。

吉村先生から今回報告の機会を提案され喜んで引き受けました。私がこの会合に興味を抱いた理由があります。それは関西や近隣の岡山は報告対象のクルップ社（今日のティッセンクルップ社）と非常に縁が深いことです。経営史の専門家をご存じだと思いますが、鐘紡社長の武藤山治は日本で最初にクルップ社の従業員福利厚生制度を取り入れた企業家だからです。

武藤はあるとき友人からある冊子を渡されます。それはクルップ社で編纂している労働者・職員用の年金、健康保険などの社会保険制度や病院、購買組合などの福利厚生施設の紹介と利用規則です。武藤は東京高商、後の一橋大学の福田徳三教授に翻訳を頼みました。福田はドイツに留学し、ルヨ・ブレンターノに師事していました。その日本語訳を武藤は読みまして、これこそ彼自身が心の中に描いていた会社の姿だと思いました。このことは武藤が書いた「私の身の上話」（武藤、1934）書いてあります。したがって武藤が取り入れた従業員福祉政策はクルップの丸写しではなくて、恐らく彼自身が実施しようとしていた従業員福祉政策と言えると思います。岡山の倉敷紡績の大原孫三郎もほぼ同じようなことを実施しています。このようにドイツとゆかりのある地域でこの報告をすることは私にとって大変有意義なことでもあります。

アルフレート・クルップ：実質的創業者

アルフレート・クルップ（Alfred Krupp）はクルップ社 2 代目の所有経営者です。創業者フリードリヒ（Friedrich Krupp）は若くして結核で亡くなりました。アルフレートは 14 歳、今の日本なら中学生ですが、その時点で学校を退学して、父親の後継ぎとして 2 人の工具と赤字の工場を再建します。

まず戦略ありきです。アルフレートは父親の事業である坩堝鋼の品質を向上させるため、当時世界最高品質を誇るイギリスの工場を訪れ、その製法を手に入れようとしました。試行錯誤の末、遂に品質でイギリスを抜くことに成功しました。鋼鉄王 (Stahlkönig) の誕生です。1800年代中期には鉄道時代がドイツにも到来します。アルフレートは鉄道用の継ぎ目なし車輪の開発を決意します。それまでの車輪は棒鋼を曲げて接合部を溶接していました。これでは常識的に分かるように汽車の速度が速くなれば車輪の継目が剥離します。そのために事故が起きました。クルップは継ぎ目のない車輪の製造法に成功して特許を取りました。もちろんこれは世界中に売れました。これが第一の富の源泉です。これにより彼は鉄道王 (Eisenbahnkönig) と呼ばれました。

その次は大砲です。当時は銅製から鋼製大砲への変革期にありました。第一次世界大戦までの主要兵器は大砲です。クルップ社の大砲は世界の最高水準にありました。その有名な Dicke Bertha と称する砲身内径 42 センチの大砲は要塞を破壊するために使われました。これはスピルバーグ監督のつくった映画「戦火の馬」の中でも登場します。これによりアルフレートは大砲王 (Kanonenkönig) となり三冠王に出世します。

3番目の製品はニューヨークのクライスラー・ビルにあります。そのビルの頂上で輝く物体はクルップ社製の 4,500 枚のステンレス・スチール板です。これは鋼鉄とクロムとニッケルの合金で特許を取得しました。このビルは 1920 年に完成していますから、アルフレートの代の発明ではなくその息子の発明です。このような 2 代目それから 3 代目による収益増加により、公益活動は市民用田園都市、住宅、学校などの分野でも一層充実されました。

ティッセンクルップ株式会社

今日のクルップ社の社名はティッセン社買収

の結果 ThyssenKrupp AG に変更されています。現在のクルップ社と後に詳しく紹介するボッシュ社の業績は象徴的です。クルップ社は赤字ですがボッシュ社は黒字です。これは基本的に両社の企業統治、財団統治、同族統治そして企業戦略においてクルップ社が劣るためと考えます。クルップ社の赤字の原因は本業の鉄鋼にあります。ブラジルとアメリカに建設した鉄鋼工場に予想以上の費用がかかり大赤字の原因となっているからです。アメリカの工場は、最近ミタルと新日鉄住金が共同で買収しました。しかしブラジル工場が問題で、これはまだ買手がつきません。同社は様々な分野に多角化はしていますが鉄鋼の赤字により十分の投資資金が不足し、規模の利益が実現されていません。これがクルップ社の状況です。その原因については後述いたします。

さて私は田中一弘先生の報告を聞きまして、アルフレートの考え方と渋沢との間に公益重視において共通性があることに驚きました。アルフレートは書いています。「労働の目的は公益であるべきだ。それにより労働は祝福され労働は祈りとなる。」これは非常に有名でよく引用されるアルフレートの座右の銘です (Tenfelde 2005)。これは食卓のテーブルクロスにまで大砲の絵と共に書かれています。彼は言葉だけではなくこれを実践しました。ではその公益とは何か。おそらく最初は、大砲などの兵器は国家の政策に密接に関連するために、自動的に自己の事業の公益性を信じたと思われる。実際彼は、従来の銅製大砲に比較して自社の鋼製大砲の利点を証明するために、多数の大砲の無償提供を政府に提案しています。当時のルール地方は産業革命の進展に伴い優れた工員の不足が生じていました。特に鋳鋼生産においては理論が確立されていないため試行錯誤による経験が重要でした。この企業固有の技術の流出を阻止するためにも労働条件を他社より良くする必要があります。ありました。

アルフレートは高賃金と企業内福利厚生制度・施設を充実した結果、従業員はもとより社

会的にも尊敬されるようになりました。その結果従業員は同社で働くことに誇りを抱き、クルップ人 (Kruppianer) としてのエリート意識を持つに至りました。彼の晩年の 1850 年代以降業績の向上と工場の拡大により福利厚生施設は大規模化され、社宅、病院、学校などが大幅に充実されました。アルフレートの公益理念はこのように従業員の労働条件の改善から始まったと言えます。

アルフレートは既述のように 14 歳で工場を承継しましたが工員と苦境を乗り切る苦闘するうちに彼らの間に強い連帯感・一体感が形成されました。給料が払えない際に、アルフレートは、家族伝来の銀器を溶かしそれを売って賃金を払ったという伝説があります。彼らに対する少年らしい純粋な責任感の表出と考えてよいでしょう。

アルフレートは後年「15 年間私は従業員に賃金を払うために働いた。私の仕事と苦労の目的は義務の履行以外の何ものでもなかった」と述懐しています。これは額面通り受け取ってよいのではないのでしょうか。それはまず他者利益、次に自己利益、そして公益に通じたと思います。アルフレートの逆境時代の小家屋は今でも本社の近くに移設されてあります。

ビスマルク (Otto von Bismarck) 宰相は 1880 年代に 3 種の社会保障制度を立法化します。一昨年 (2011 年) クルップ社の創業 200 周年記念祭が立地都市エッセンで開催されました。私はその特別展示会を 2 日かけて見学しました。200 年の歴史ですから見るものは非常に多いのです。その中で 1 つ目に留まったのは、ビスマルクが自筆で書いた 1885 年 4 月 13 日付の 3 ページのアルフレート宛の書簡です。それはアルフレートが送った、同社の福利厚生制度についての規約に対する礼状でした。ビスマルクは、資料に謝すると同時に他の会社の同様の定款も送ってくれないかと依頼しています。アルフレートの影響力を伺わせませす。

5 代目アルフリート・クルップによる公益財団設立

1953 年クルップ家最後の所有経営者アルフリート・クルップ (Alfried Krupp) は、ベアトルト・バイツ (Berthold Beitz) を全権代理人として招聘し、所有と経営を分離しました。1967 年の株式会社改組 5 周年記念日に、アルフリートは公益財団の設立と彼が所有するクルップ社の全財産をこれに譲渡する意図を公表しました。そして財団評議会の最高責任者としてバイツを任命しました。またアルフリートはバイツに、クルップ社を終身完全所有経営者として経営して欲しい、と口頭で依頼したと伝えられています。バイツは忠実にその約束を守ることになります。4 カ月後の 7 月アルフリートは死去し、バイツは公益財団の最高責任者としての責務を開始しました。この時以来バイツは 99 歳で死去する 2013 年までほぼ 50 年弱にわたり公益財団と事業会社クルップ社を支配することになります。バイツは 2013 年 100 歳の誕生日の 2 カ月前に亡くなりました。それまではほとんど毎日公益財団に出勤して執務していたとされます。彼は、本来なら理事会の担当者が実施すべき支援希望者の企画を、自分自身で評価、決定していたと言われてています。

アルフリートは遺言で、クルップ同族による事業会社および公益財団への関与を禁止しました。この理由は不明確ですが、バイツによれば自分は遺言執行者として遺言草案に同族も経営に関与させる旨の文言を入れたが、アルフリートは鉛筆を取りその箇所を自分で消したと公言しています。このことは他 2 人の遺言執行人によっても証言されています。にもかかわらず、一部の同族は財団運営への関与を要求する裁判を提起しました。しかし同族は敗訴しました。遺言が優先したわけです。もちろんこのような係争はクルップ社のイメージを良くすることには貢献しませんでした。

このようにバイツが公益財団と営利会社であ

るクルップ社を支配する統治構造は、バイツへの権限の集中化を招きました。これが同社の業績低迷の原因とされています。

第一に、公益財団にはクルップ社の株式を25%以上保有し、同社への敵対的買収を阻止する役割が与えられました。この保有比率はクルップ社の独立性を維持するための最低線でした。これは阻止少数株と称します。財団設立当時はクルップ社におけるその所有比率は100%でしたが、事業会社が仮に10%増資しますと財団も保有株式を10%取得する必要があります。しかし財団にはそれに必要な資金がないため、財団によるクルップ社の株式保有比率は事業会社の増資により希釈され続け、今日の25%程度に低下しました。このためクルップ社は増資することが困難となり、事業の維持、拡大に支障を来したとされます。

第二は、バイツとその腹心のクルップ社監査役会会長ゲアハルト・クロメ (Gerhard Cromme) との二人三脚体制が20年以上続いたことです。しかもバイツはティッセンクルップ社監査役会の人事を含む重要な意思決定に決定的な影響を有しました。クロメはそれに従わざるを得ませんでした。したがってティッセンクルップ社は巨大な19世紀的同族企業だったということです。

では、なぜこれほど長期にわたり、このような状況が通用したのでしょうか。それはバイツの強力なカリスマ性によります。彼は単なるカリスマ経営者ではなくて国家的なカリスマでした。彼が戦中ウクライナの石油会社の社長であった時、そこには数百人のユダヤ人が働いていました。ゲシュタポはこれらを強制収容所へ送ろうとしました。バイツは彼らがいなければ石油精製はできないという理由でこれを拒絶しました。彼らは救済されました。戦後バイツはこのことを公にすることをしませんでした。ドイツではほかの人がその事実を書くようになって初めてドイツ国民はバイツを知りました。彼はイスラエル政府から義人としての栄誉を与えられました。またバイツは戦後東欧及びソ連との経

済外交を成功裏に進め、ドイツの対外関係修復にも一役を演じました。そういう人ですから国家的な偉人です。すなわち彼を批判することは非常に難しかったのです。

バイツの2013年7月の死後、同年10月までの短期間に公益財団の統治構造と事業会社との関係は根本的に変革されました。財団の新会長はドルトムント工科大学の女性学長で数学の専門家です。製造業における数学というテーマの本を書いています。経営にも詳しい人らしいです。そのせいかは分かりませんが株価は今上がっています。もし買いたければどうぞ(笑声)。また財団の事業会社株式の保有比率も25%以下に下がっています。財団とクルップ社との相互の独立性は強化され、同社から財団に派遣されている人は監査の専門家一人だけです。

ローベルト・ボッシュ

ボッシュ社の発展の源泉は自動車の必須部品であるスパーク・プラグです。当時ダイムラーほかの自動車会社は自社製の製品を使用していました。しかしエンジンの回転数が800回転までは問題ありませんがそれ以上は困難でした。これを解決したのがボッシュ (Robert Bosch) が開発したスパーク・プラグでした。これはもちろん世界中に販売されボッシュの最初の富の源泉となりました。

ボッシュはその遺言で「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堅持し、自主独立を維持する」と規定しています。この財務的独立性の強調が典型的なドイツ同族企業の理念です。つまり会社を上場しない、名前も顔も見えない株主に依存するな、ということです。この理念に基づき同社は約6兆円の売上高にもかかわらず今日まで有限会社の法形態を堅持しています。この売上高は日本の東芝とほぼ同じです。日本では株式会社のイメージが高く、同族会社は上場を会社の目的としました。その1つの結果として有限会社は消滅しました。ドイツでは同族会社に適

した法的形態多くあり、全部で20種ぐらいあります。ボッシュの存在は、上場せずとも会社は成長し、繁栄し、長期に継続することを示しています。

さらに遺言は「ボッシュ家子孫が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」と同族の会社経営への関与を勧め、同時に公益活動が要請されています。この点でクルップ社と大きく異なり、同族が経営に従事することは禁止されていず、むしろ積極的に勧められています。

ボッシュもアルフレートと同様に労働条件の向上から始め、公益活動に従事しました。ボッシュは8時間労働の導入における先駆企業の1つです。このため「赤いボッシュ」(der rote Bosch) と他の経営者らからは批判されました。しかし工場の労働者はボッシュをシュヴァーゲン方言で親しみを込めた vada Bosch 「ボッシュ・オヤジ」と呼びました。彼は運河建設など地方政府の仕事に等しい大規模事業を含め数十件に達する公益事業を実現しました。

ボッシュが公益財団を構想したのは第二次大戦中の1942年です。しかしボッシュは今はその時期ではないと考え、信頼する7人の同社経営者に30年以内に自分の持分を公益財団に譲渡するという遺言を残しました。そして戦後1969年にボッシュ公益財団法人が発足しました。この写真は7人の信頼する部下たちが同族

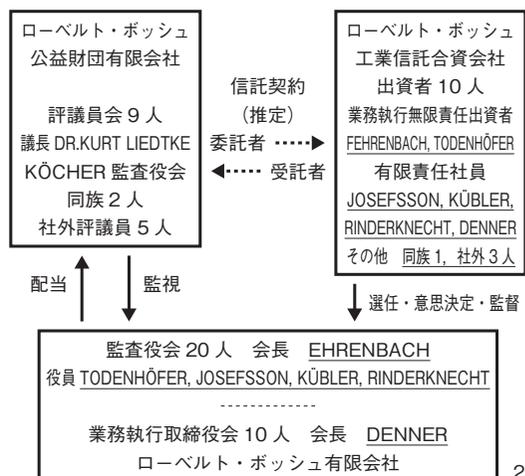
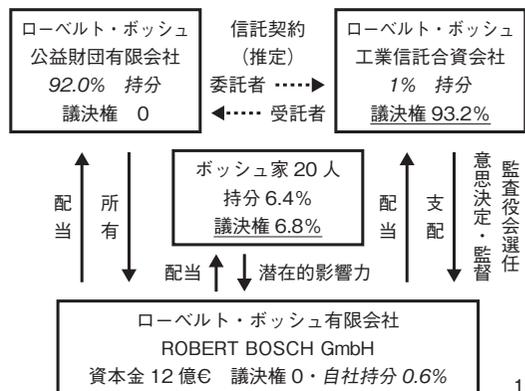


(注) 1954年遺言執行者会議。奥左：長男ボッシュ，右：ヴァルト最高経営責任者
(出所) Robert Bosch GmbH. *Magazin zur Bosch Geschichte*, 2010, p. 61

代表で創業者と同名の息子ローベルト・ボッシュと共に統治構造の設計を協議しているところです。財団法人自身が有限会社という法形態を有する点で独創的です。私がベルリンのドイツ財団協会の専門家にどうして公益財団が有限会社の形態なのかを問いました。「禁止されていないからだ」という答えが返ってきました(笑声)。私はドイツには20種ほどの企業形態と言いましたがそのほとんどは合資会社を中心とした派生形態で同族企業により多用されています。これがドイツにおいて同族経営が発展し、その反面、米英のような株式市場が発展しなかった一因となっています。

ボッシュ家の統治構造：二重財団の一変形

ボッシュ有限会社，ボッシュ同族，ボッシュ



公益財団、ボッシュ工業信託合資会社が統治構造を形成します。

まずボッシュ家が事業会社ボッシュ有限会社の資本金の約7%を保有し、ボッシュ同族の生活基盤を維持すると同時に事業会社に対する潜在的影響力を有します。

次にボッシュ公益財団は事業会社の資本金の92%を保有し、これに対する配当により公益活動を展開します。事業会社の好業績を反映して同財団の運営費を含む公益活動支出額は2013年末において9,900万ユーロ、約130億円(1ユーロ≒130円)であり、企業設立による公益財団で首位を占めます(ドイツ連邦公益財団協会資料による)。ただし議決権は皆無ですからクルップとは異なり事業会社に対する直接的影響力はありません。しかし何らかの影響はあるべきですね。公益財団としては事業会社に原資を依存する以上、その業績が気になります。財団として発展するための配当率の要望もあるでしょう。このような財団と事業会社間の要望、意思疎通、情報共有などの仲介・調整機能を担当する機構として、ボッシュ工業信託合資会社が設置されたとは私は推定します。公益財団と信託会社の間には信託契約があります。この信託契約の内容は公開されていません。同社の文書にはわずかに「企業家的機能(unternehmerische Funktion)」とだけ説明されています。したがって両機構間の関係は私の推測ですので点線で示しておきます。すなわち財団は事業会社に対する監督を信託会社に委託していると思われる。

この信託会社は事業会社の資本金の93%を有するため、すべての統治機構のなかで事業会社に対する監督機構として中核的役割を担っています。また信託会社の役員は社外役員と事業会社の経営者であり、事業会社の監査役会とは異なり共同決定による労働側代表はおりません。

次にボッシュ家による同族統治構造を検討します。ボッシュ同族は2人の代表を選出し、その1人クリストフ・ボッシュは財団、事業会社、工業信託合資会社の3機関すべてに役員として

参画しています。クリストフ・ボッシュ同族代表もボッシュ同族もこの統治構造に非常に満足しております。通常の二重財団においては信託会社が同族により構成される同族財団です。したがってボッシュの二重財団は標準型の変形と考えるべきです。しかし信託財団の事業会社に対する93%の議決権はもともとボッシュ同族に帰属しますので、実質的には同族財団と考えてもよいと考えます。いずれにせよボッシュ社は二重財団をドイツで初めて実践したと企業とされ、今後ドイツにおける同族企業の1つのモデルになるだろうと言われております。

所有権の社会的責任

所有権の社会的責任はドイツの基本法(憲法)によりわずか2語で「所有権は義務を伴う(Eigentum verpflichtet)」と規定されています。これによりドイツの共同決定法が合法化されており、企業の監査役会においては従業員代表が重要な意思決定に株主代表役員と同格で参加できるのです。これは本社における労資の共同決定制度ですが、他に事業所における共同決定制度も前者に劣らず重要です。それは事業所委員会(Betriebsrat)における共同決定制度であり企業の日常的経営活動においてはこの制度が本社における共同決定制度よりもはるかに大きな影響力を及ぼします。これは残業も労働者との合意がなければ実行できないことによっても理解できます。

この問題については時間がありませんので拙稿「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年6月号)を参照していただければ幸いです。

結 論

以上公益活動の具体的手段としてドイツの2社を比較しました。公益財団の前提条件としては大多数の従業員が労働条件に満足していること、大多数の従業員が所有者を信頼しているこ

と、この条件がなければ公益財団は偽善行為に等しいと言えるでしょう。

クルップ社の教訓は、過度に公益活動を優先することは事業会社の経営を制約し、その結果公益財団の財務状態を悪化させるということです。またアルフリートのように単独または少数の人間だけで会社の将来に関する重要問題を決定することは、悔いを残す可能性が高いと言えます。特に同族の企業・財団への関与禁止、カリスマ経営者の任期と権限については慎重を期すべきです。

ボッシュの経験は上場によらなくてもグローバル企業に発展できることを示唆します。日本の企業家に一般的な、上場選好を再検討する上で参考になるでしょう。

最後に、公益奉仕の経営理念は普遍的価値を有すること、公益財団の設立は富と名誉の同時実現手段であること、そしてそれは、非道徳的あるいは違法な行為など過去に誤りがあればこれを清算する贖罪の手段でもあること、を申し上げます。

参考文献

- 武藤山治（1934）『私の身の上話』武藤金太。
- 吉森賢（2010）「ドイツ共同決定制度と所有権の社会的責任——その制度的過程」『横浜経営研究』31（1），49-72頁。
- Tenfelde, Klaus（2005）“Krupp Bleibt doch Krupp”，Klartext.

Social Responsibility of Ownership and Philanthropic Foundations: Alfred Krupp and Robert Bosch

YOSHIMORI Masaru

The German Constitution stipulates under Article14-2 that ownership entails responsibility. One of its consequences is the proliferation of philanthropic foundations established by the owners of family businesses to serve not only their basic activities of the common welfare but also other multiple purposes. These include sustainability of the family firm as an independent entity to perpetuate its mission, culture and family control as well as to solve succession problems, to optimize tax obligations, or to ensure proper standard of living for the family descendants, etc.

Governance structure between the foundation and the sponsor firm differs depending on the intentions of founder entrepreneurs. The study attempts to compare Krupp Foundation and Bosch Foundation to illustrate possible implications of these differences on the sponsor firm's economic performance.

The Krupp Foundation was established in 1967 by the fifth-generation Alfried Krupp, the last owner-manager of the Krupp family, by transferring his entire ownership of the Company to the Foundation. Based on Alfried's will, the Foundation controlled Krupp Company, later reorganized as TyssenKrupp, until October 2014. Both the Foundation and the Company were controlled by a single legendary person, Berthold Beitz, who was Alfried's testament executor. Beitz remained in his position for 45 years until he died in 1913 at 99 years old. The testament allows no Krupp family members to be engaged either in the Foundation or in the Company.

In contrast, the Bosch Foundation has no control over Bosch Company, as the former has only non-voting equity which enables the Foundation to receive dividends but no control over the operating Bosch Company. On the other hand Bosch Company is controlled by Robert Bosch Industrietreuhand KG which holds 93% of the former. This organization consists of outside and inside equity holders and acts as owner as well as supervisor of the Bosch Company. Another difference from the Krupp structure is that at least one Bosch family member is represented at the Foundation, Industrietreuhand, and Bosch Company.

The above difference of the governance structure may partly explain the negative economic performance of TyssenKrupp and the positive results of Bosch in the fiscal periods indicated.