

論文

ドイツ化学産業，電機産業，自動車産業における
主要企業の役員兼任の構造

— 1965年株式法以後の時期における他社の監査役会および取締役会における人的結合 —

山崎敏夫*

要旨

ドイツの産業集中体制は同国資本主義の「協調的」特質と深くかかわる重要な要素をなすものである。企業間関係，企業間結合の特殊なあり方はそのひとつの基軸をなすものであるが，なかでも，人的結合関係は，産業と銀行の間関係，産業企業間の関係のいずれにおいても，企業間の協調の重要な手段をなしてきた。ドイツでは，銀行の役員によるさまざまな産業の企業のトップ・マネジメント機関における兼任のみならず，銀行の監査役会においても産業企業の役員による兼任がみられる。そのような状況のもとで，産業企業の役員による他社のトップ・マネジメント機関における兼任も多くみられる。それゆえ，ドイツの基幹産業部門を構成する各産業における代表的企業の役員による兼任の構造を明らかにすることは，研究上の重要な課題となる。

筆者はすでに，1965年株式法以前の50年代末頃および同法以降の1960年代末頃の時期を対象として，ドイツ銀行，ドレスナー銀行，コメルツ銀行というかつての3大銀行の役員（監査役会および取締役会のメンバー）が他社の監査役会や取締役会というトップ・マネジメント機関においてどのような兼任関係を築いていたのかという点の分析を行っている（「1965年株式法以前の時期におけるドイツ3大銀行の役員兼任の構造」『立命館経営学』，第57巻第3号，2018年9月，「1965年株式法以後の時期におけるドイツ3大銀行の役員兼任の構造」『立命館経営学』，第57巻第4号，2018年11月）。筆者はさらに，ドイツの基幹産業部門のひとつである鉄鋼業を取り上げて，その代表的企業8社の役員による他社のトップ・マネジメント機関における兼任構造の考察を行っている（「1965年株式法以後の時期におけるドイツ鉄鋼業企業8社の役員兼任の構造」『立命館経営学』，第57巻第5号，2019年1月）。それらをふまえて，本稿では，ドイツの基幹産業部門の一翼をなす化学産業，電機産業，自動車産業を取り上げて，その代表的企業の役員による他社のトップ・マネジメント機関での兼任の構造を考察し，その実態とそこにみられる特徴を明らかにする。

* 立命館大学経営学部 教授

キーワード

監査役会 企業間関係 1965 年株式法 人的結合 化学産業 自動車産業 電機産業 ドイツ 取締役会 役員兼任

目次

- I はじめに
- II 化学産業の主要企業 3 社の役員による他社のトップ・マネジメント機関における兼任構造
 - 1 他社の監査役会における直接兼任構造
 - (1) BASF 役員の直接兼任構造
 - (2) バイエル役員の直接兼任構造
 - (3) ヘキスト役員の直接兼任構造
 - 2 他社の監査役会における間接兼任構造
 - (1) 化学企業 3 社の間の間接兼任構造
 - (2) BASF とバイエルの間の間接兼任構造
 - (3) BASF とヘキストの間の間接兼任構造
 - (4) バイエルとヘキストの間の間接兼任構造
 - 3 他社の取締役会における直接兼任構造
 - (1) BASF 役員の直接兼任構造
 - (2) バイエル役員の直接兼任構造
 - (3) ヘキスト役員の直接兼任構造
- III 電機産業の主要企業 2 社の役員による他社のトップ・マネジメント機関における兼任構造
 - 1 他社の監査役会における直接兼任構造
 - (1) ジーメンス役員の直接兼任構造
 - (2) AEG 役員の直接兼任構造
 - 2 他社の監査役会における間接兼任構造
 - 3 他社の取締役会における直接兼任構造
 - (1) ジーメンス役員の直接兼任構造
 - (2) AEG 役員の直接兼任構造
- IV 自動車産業の主要企業 3 社の役員による他社のトップ・マネジメント機関における兼任構造
 - 1 他社の監査役会における直接兼任構造
 - (1) ダイムラー・ベンツ役員の直接兼任構造
 - (2) フォルクスワーゲン役員の直接兼任構造
 - (3) BMW 役員の直接兼任構造
 - 2 他社の監査役会における間接兼任構造
 - 3 他社の取締役会における直接兼任構造
 - (1) ダイムラー・ベンツ役員の直接兼任構造
 - (2) フォルクスワーゲン役員の直接兼任構造
- V むすびにかえて

I はじめに

国際比較の視点からみると、企業経営の展開と同様に、企業間関係に基づく産業集中体制には、各国に共通する傾向とともに独自のあり方がみられる。そのような産業集中の体制は、企業間の競争と協調のあり方と深く関係するものである。この点をドイツについてみると、

「協調的資本主義」¹⁾として特徴づけられる独自の集中体制が築かれ，同国企業の経営行動²⁾の重要な基盤をなしてきた。産業と銀行の間や産業企業間にみられる特殊的な関係の構築は，産業集中体制の基軸をなすものであり，企業間の協調の基盤となってきた。なかでも，役員兼任による人的結合関係は，そのような協調の重要な手段をなしている。ドイツでは，銀行の役員によるさまざまな産業の企業のトップ・マネジメント機関における兼任のみならず，銀行の監査役会においても産業企業の役員による兼任が広くみられる。そのような状況のもとで，産業企業の役員による他社のトップ・マネジメント機関での兼任も多くみられる。企業間の協調の重要な基盤をなすこのような人的結合の展開について，銀行業の代表的企業の役員兼任による人的結合のみならず，ドイツの基幹産業部門における代表的企業の役員兼任の構造を明らかにすることも，企業間協調の基盤を明らかにする上での重要な問題となってくる。

産業企業の役員の兼任構造をみると，当該産業企業の監査役会に銀行出身のメンバーが存在する場合には，こうした人物については出身の銀行と関係をもつ企業との間で兼任が生まれていることも多く，役員兼任の成立する産業や企業の数，兼任件数自体も多くなる傾向にある。その場合，兼任先の企業の経営に関する戦略的方針の決定という監査役会の果たす機能，それにかかわる有益な情報の交換・共有など，役員兼任による人的結合のもつ意義は，さらに大きなものとなりうる。

このような役員兼任による人的結合関係は，まず直接兼任のかたちで築かれることになるが，直接的な人的結合関係がみられない異なる企業の監査役会あるいは取締役会のメンバーである2人の人物がともにこれら2社とは異なる他社のコントロール機関である監査役会のメンバーである場合，あるいは業務執行機関である取締役会のメンバーとなっている場合には，間接的な人的結合である間接兼任が成立することになる。こうしたケースでは，そのような兼任関係にある企業同士において協調の可能性が生まれてくることになる。同一産業部門内における水平的な人的結合では，競争企業間の直接的な人的結合は非常に少ないのに対して，間接的な人的結合は多い傾向にあるという指摘もみられる³⁾。それゆえ，他社のトップ・マネジメント機関，ことに監査役会における企業間の間接兼任構造の解明も，重要な問題となってくる。しかし，これまでの研究においては，ドイツの基幹産業部門における主要企業の役員による他社との人的結合関係の個別具体的な構造については，明らかにされてはこなかった。

ドイツにおける役員兼任による企業間の人的結合については，筆者はすでに，第2次大戦後の大企業の解体とその後の再結合による産業集中体制の再編がほぼ完了した時期であるとともに1965年株式法以前の時期でもある1950年代末頃を対象として，ドイツ銀行，ドレスナー銀行，コメルツ銀行というかつての3大銀行の役員（監査役会および取締役会のメンバー）が他社の監査役会や取締役会というトップ・マネジメント機関においてどのような兼任関係を築いていたのかという点の分析を行っている⁴⁾。また1965年株式法によって1人の人物によ

る監査役会における兼任数に制限が加えられることになったが⁵⁾、筆者は、同法以前の状況との比較の視点から、同法以降の時期として、1960年代末頃の時期を対象として、3大銀行の役員による兼任の構造の考察を行っている⁶⁾。さらに、同じく1965年株式法以降の時期にあたる60年代末頃の時期を対象にして、ドイツの基幹産業部門のひとつである鉄鋼業を取り上げて、その代表的企業8社の役員による他社のトップ・マネジメント機関における兼任の構造の考察を行っている⁷⁾。

そこで、これらの考察をふまえて、それらとの比較の視点のもとに、本稿では、ドイツの基幹産業部門の一翼をなす化学産業、電機産業および自動車産業を取り上げて、これらの産業を代表する主要企業の役員による他社のトップ・マネジメント機関での兼任の構造を考察し、その実態とそこにみられる諸特徴を明らかにしていく。本稿においてこれら3つの産業を取り上げる理由は、以下の点にある。化学産業は、鉄鋼業とならぶドイツ資本主義の最も有力かつ重要な基幹産業のひとつであり、戦後のIGファルペンの解体によって誕生した3大企業であるBASF、バイエル、ヘキストによる大企業体制となってきた。電機産業も高い国際競争力を有する最も重要な基幹産業のひとつであり、19世紀末から20世紀初頭にジーメンスとAEGによる2大独占体制が成立し、それが1980年代前半のAEGの経営破綻まで維持されてきた。自動車産業は1970年代初頭までの戦後の経済成長期に鉄鋼業、化学産業、電機産業とならぶ有力な基幹産業に成長した部門であるが、民族資本であるダイムラー・ベンツ、フォルクスワーゲン、BMWの3社が中心的な位置を占める構造となってきた。それだけに、これら3つの産業における代表的企業の役員兼任による企業間の人的結合の構造を明らかにすることは、ドイツ資本主義の協調的特質の基盤を把握する上で重要な意味をもつ。

なお本稿において利用する資料について述べておくことにしよう。本稿では、化学産業の3社、電機産業の2社、自動車産業の3社の役員による企業間の兼任関係について、G. Mossner (Hrsg.), *Handbuch der Direktoren und Aufsichtsräte — seit 1898 —*, Bd.I, *Nach Personen geordnet, Jahrgang 1970/71* (Finanz- und Korrespondenz-Verlag, Berlin) に依拠して分析を行うことにする⁸⁾。

以下では、まずⅡにおいて化学産業の最大企業3社であるBASF、バイエル、ヘキストの役員が他社のトップ・マネジメント機関において兼任を行うことによって成立していた人的結合の構造を考察する。Ⅲでは、電機産業の2大企業であるジーメンスとAEGの役員による同様の機関での兼任構造を分析する。またⅣでは、自動車産業を代表する民族系資本の企業であるダイムラー・ベンツ、フォルクスワーゲン、BMWの3社の役員による同様の機関での兼任構造を分析する。Ⅱ、ⅢおよびⅣでは、他社の監査役会での直接兼任と間接兼任、取締役会での直接兼任について分析する。それらの考察をふまえて、Ⅴでは、本稿の結語について述べることにする。

II 化学産業の主要企業3社の役員による他社の トップ・マネジメント機関における兼任構造

IIでは、化学産業の主要企業3社の役員による他社のトップ・マネジメント機関における兼任構造について、考察を行う。まず1において、化学産業の主要企業3社の役員による他社の監査役会における直接兼任の構造についてみた上で、それをふまえて、2では、他社の監査役会において3社あるいはそのうちの2社の間で成立していた間接兼任の構造を考察する。さらに3では、他社の取締役会での直接兼任の構造について分析する。

1 他社の監査役会における直接兼任構造

(1) BASF 役員の間接兼任構造

まず他社の監査役会における直接兼任構造についてみることにしよう。BASF 役員の間接兼任による人的結合について、同社の監査役会および取締役会のメンバーが他社の監査役会において直接兼任の関係にあったケースをみると（表1参照）、兼任が成立していた企業数は42であり、合計48件の兼任関係が成立していた。その内訳を産業別にみると、炭鉱業では3社で3件、鉄鋼業では3社で3件、金属産業・金属加工業では2社で2件、化学産業では8社で12件、電機産業では4社で4件、自動車産業では1社で1件、機械産業では3社で3件、石

表1 BASF 役員（監査役会・取締役会のメンバー）による他社の監査役会における直接兼任の状況

産 業	兼任状況	監査役会 名誉会長	監査役会 会長	監査役会 副会長	監査役	監査役会の 職位全体 ^(※)
炭 鉱 業		1社1件	1社1件	—	1社1件	3社3件
鉄 鋼 業		—	1社1件	—	2社2件	3社3件
金属産業・金属加工業		—	—	1社1件	1社1件	2社2件
化 学 産 業		1社1件	3社3件	1社1件	6社7件	8社12件
電 機 産 業		—	2社2件	1社1件	1社1件	4社4件
自 動 車 産 業		—	1社1件	—	—	1社1件
機 械 産 業		1社1件	—	1社1件	1社1件	3社3件
石 油 産 業		—	—	—	1社1件	1社1件
繊維・紡績・織物産業		—	—	1社1件	—	1社1件
銀 行 業		1社1件	2社2件	1社1件	3社3件	5社7件
保 険 業		—	—	1社1件	2社2件	3社3件
電力業・ガス産業・エネルギー産業		—	1社1件	—	—	1社1件
交 通 業		—	1社1件	1社1件	—	2社2件
そ の 他 の 産 業		2社2件	2社2件	—	1社1件	5社5件
全 産 業		6社6件	14社14件	8社8件	19社20件	42社48件

(注)：※) 2件以上の兼任ポストがある企業が存在するため、兼任のみられる企業全体の数は各職位別の企業数の合計と一致しない場合がある。

(出所)：G. Mossner (Hrsg.), *Handbuch der Direktoren und Aufsichtsräte — seit 1898 —*, Bd.I, Nach Personen geordnet, Jahrgang 1970/71, Finanz- und Korrespondenz-Verlag, Berlin, BASF AG, *Geschäftsbericht*, 各年度版, *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 各年度版を基に筆者作成。

油産業では 1 社で 1 件、繊維・紡績・織物産業では 1 社で 1 件、銀行業では 5 社で 7 件、保険業では 3 社で 3 件、電力業・ガス産業・エネルギー産業では 1 社で 1 件、交通業では 2 社で 2 件、その他の産業では 5 社で 5 件となっている。なかでも、BASF と同業の化学産業では、兼任相手の企業数と兼任件数のいずれにおいても、最も多かった。兼任相手の企業の属する産業では、銀行業以外では、炭鉱業、鉄鋼業、化学産業、電機産業、機械産業といった重化学工業部門との関係が強かったといえる。

兼任ポストの職位をふまえてみると、監査役会名誉会長の職による兼任は、炭鉱業の Gebr. Stumm GmbH、化学産業の Zellstoffabrik Waldhof、機械産業の Pittler Maschinenfabrik AG、銀行業の Deutsche Ueberseeische Bank、その他の産業に属する Salamander AG、Süddeutsche Zucker-AG の合計 6 社でみられ、本稿において考察する多くの他の企業のケースと比べると多かった。そのすべては、ドイツ銀行の監査役会会長であったヘルマン・アプスによるものであった。

監査役会会長のポストによる直接兼任のケースは、炭鉱業では 1 社、鉄鋼業では 1 社、化学産業では 3 社、電機産業では 2 社、自動車産業では 1 社、銀行業では 2 社、電力業・ガス産業・エネルギー産業では 1 社、交通業では 1 社、その他の産業では 2 社となっており、各社 1 件であり、合計では 14 社で 14 件あった。そのなかには、鉄鋼業の Fried. Krupp GmbH、化学産業の Glanzstoff AG、電機産業の Robert Bosch GmbH、Brown, Boveri & CIE, AG、自動車産業の Daimler-Benz AG、電力業の Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG、交通業の Deutsche Lufthansa AG のような各産業の代表的企業がみられたほか、3 大銀行の最有力企業である Deutsche Bank AG のような企業がみられた。これらのケースでは、BASF の監査役会会長の C. ヴェルスターあるいはドイツ銀行の監査役会会長の H. アプスの兼任によるものであった。

監査役会副会長のポストによる兼任のケースは、金属産業・金属加工業、化学産業、電機産業、機械産業、繊維・紡績・織物産業、銀行業、保険業、交通業のそれぞれ 1 社においてみられ、各社 1 件であり、合計 8 社で 8 件であった。そこには、化学産業の Continental Gummi-Werke AG、電機産業の Siemens AG、銀行業の Deutsche Bank AG のような当該産業の主要企業が含まれていた。

監査役ポストによる兼任のケースは、炭鉱業では 1 社で 1 件、鉄鋼業では 2 社で 2 件、金属産業・金属加工業では 1 社で 1 件、化学産業では 6 社で 7 件、電機産業では 1 社で 1 件、機械産業では 1 社で 1 件、石油産業では 1 社で 1 件、銀行業では 3 社で 3 件、保険業では 2 社で 2 件、その他の産業では 1 社で 1 件の兼任が成立しており、合計 19 社で 20 件となっていた。これらの企業のなかには、炭鉱業の Preußag AG、鉄鋼業の Hoesch AG、Otto Wolff AG、金属産業・金属加工業の Metallgesellschaft AG、化学産業の Glanzstoff AG、Degussa AG、

表 2 BASF 役員（監査役会・取締役会のメンバー）による他社の監査役会における 2 件以上の直接兼任のケース

産 業	兼任件数		
	2 件	3 件	合 計
化 学 産 業	2 社 4 件	1 社 3 件	3 社 7 件
銀 行 業	—	1 社 3 件	1 社 3 件
全 産 業	2 社 4 件	2 社 6 件	4 社 10 件

(出所) : G. Mossner (Hrsg.), a.a.O., BASF AG, *Geschäftsbericht*, 各年度版, *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 各年度版を基に筆者作成。

Continental Gummi-Werke AG, 電機産業の AEG, 石油産業の Deutsche Shell AG, 銀行業の Deutsche Bank AG, 保険業の Allianz Versicherungs-AG, Allianz Lebensversicherungs-AG といったそれぞれの産業の代表的な企業との兼任関係が存在していた。

また BASF の監査役監査役会および取締役会のメンバーが同一企業の監査役会において 2 件以上の直接兼任を築いていた企業をみると (表 2 参照), そのようなケースは 4 社においてみられ, 合計 10 件であった。産業別の内訳をみると, 化学産業では 3 社で 7 件, 銀行業では 1 社で 3 件となっていた。合計で 3 件の兼任がみられた企業は銀行業の Deutsche Bank AG と化学産業の Zellstofffabrik Waldhof の 2 社であった。前者では, それぞれ 1 つの監査役会会長, 監査役会副会長, 監査役のポストによって, 後者では監査役会名誉会長と 2 つの監査役のポストによって兼任関係が成立していた。残りの 2 社はいずれも 2 件の兼任関係がみられた企業であるが, 化学産業の Glanzstoff AG では監査役会会長と監査役のポストによって, Continental Gummi-Werke AG では監査役会副会長と監査役のポストによって兼任が成立していた。

2 件以上の兼任が成立していた企業を BASF の監査役会メンバーによるものに限定すると, そのようなケースは, 化学産業の Zellstofffabrik Waldhof, Glanzstoff AG, 銀行業の Deutsche Bank AG の 3 社においてみられた。Zellstofffabrik Waldhof では, 兼任の状況は, BASF の監査役会と取締役会のメンバーが他社の監査役会において 2 件以上の兼任関係を築いていた上述のケースと比べると, 1 件の監査役のポストによる兼任が少なく, それぞれ 1 つの監査役会名誉会長と監査役のポストによる兼任となっていた。他の 2 社では兼任件数に変化はみられなかった。

さらに互いに競争関係にある企業との監査役会のポストによる人的な結びつきという点で見ると, BASF と同業の化学産業では, Glanzstoff AG, Degussa AG, Continental Gummi-Werke AG といった競争関係にある主要企業との兼任がみられたほか, Phoenix Gummiwerke AG との間にも兼任関係が成立していた。保険業ではアリアンツ系の企業 (Allianz Versicherungs-AG, Allianz Lebensversicherungs-AG) や Mannheimer Versicherungsgesellschaft というように, それぞれの産業において互いに競争関係にある複数の企業との兼任がみられた。例えば基幹産

業部門である鉄鋼業では、Fried. Krupp GmbH, Hoesch AG, Otto Wolff AG という代表的企業との間で兼任がみられたほか、電機産業でも、Siemens AG と AEG という 2 大企業、さらに Robert Bosch GmbH, Brown, Boveri & CIE, AG との間に兼任関係があった。こうした状況には、大銀行の出身者が産業企業の監査役会メンバーとなっていたという事情が関係している。

(2) バイエル役員の間接兼任構造

つぎに、バイエル役員の間接兼任による人的結合について、同社の監査役会および取締役会のメンバーが他社の監査役会において間接兼任の関係にあったケースをみると (表 3 参照)、兼任関係が成立していた企業数は 55 であり、合計 66 件の兼任関係が成立していた。その内訳を産業別にみると、炭鉱業では 4 社で 5 件、鉄鋼業では 4 社で 5 件、金属産業・金属加工業では 1 社で 1 件、化学産業では 9 社で 13 件、電機産業では 2 社で 4 件、機械産業では 6 社で 6 件、石油産業では 1 社で 1 件、食品産業では 1 社で 1 件、繊維・紡績・織物産業では 4 社で 4 件、銀行業では 8 社で 8 件、保険業では 3 社で 4 件、電力業・ガス産業・エネルギー産業では 3 社で 3 件、交通業では 2 社で 2 件、その他の産業では 7 社で 9 件となっている。バイエルと同業の化学産業では、BASF の場合と同様に、兼任関係は最も多くみられた。他の産業でみると、銀行業以外では、炭鉱業、鉄鋼業、電機産業、機械産業といった重化学工業部門や繊維・紡績・織物産業の企業との関係の強さがみられた。

兼任ポストの職位との関連でみると、監査役会会長のポストによる間接兼任のケースは、炭

表 3 バイエル役員 (監査役会・取締役会のメンバー) による他社の監査役会における間接兼任の状況

産 業	兼任状況	監査役会 会長	監査役会 副会長	監査役	監査役会の 職位全体 ^(注)
炭 鉱 業		2 社 2 件	1 社 1 件	2 社 2 件	4 社 5 件
鉄 鋼 業		4 社 4 件	—	1 社 1 件	4 社 5 件
金 属 産 業 ・ 金 属 加 工 業		—	—	1 社 1 件	1 社 1 件
化 学 産 業		2 社 2 件	4 社 4 件	7 社 7 件	9 社 13 件
電 機 産 業		—	1 社 1 件	2 社 3 件	2 社 4 件
機 械 産 業		2 社 2 件	1 社 1 件	3 社 3 件	6 社 6 件
石 油 産 業		1 社 1 件	—	—	1 社 1 件
食 品 産 業		—	—	1 社 1 件	1 社 1 件
繊 維 ・ 紡 績 ・ 織 物 産 業		1 社 1 件	1 社 1 件	2 社 2 件	4 社 4 件
銀 行 業		2 社 2 件	2 社 2 件	4 社 4 件	8 社 8 件
保 険 業		—	1 社 1 件	3 社 3 件	3 社 4 件
電力業・ガス産業・エネルギー産業		3 社 3 件	—	—	3 社 3 件
交 通 業		—	—	2 社 2 件	2 社 2 件
そ の 他 の 産 業		3 社 3 件	1 社 1 件	3 社 5 件	7 社 9 件
全 産 業		20 社 20 件	12 社 12 件	31 社 34 件	55 社 66 件

(注) : ※) 2 件以上の兼任ポストがある企業が存在するため、兼任のみられる企業全体の数は各職位別の企業数の合計と一致しない場合がある。

(出所) : G. Mossner (Hrsg.), a.a.O., Bayer AG, *Geschäftsbericht*, 各年度版, *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 各年度版を基に筆者作成。

鉱業では2社、鉄鋼業では4社、化学産業では2社、機械産業では2社、石油産業では1社、繊維・紡績・織物産業では1社、銀行業では2社、電力業・ガス産業・エネルギー産業では3社、その他の産業では3社となっており、各社1件であり、合計では20社で20件であった。なかでも、特徴的なことは、バイエルと同業種の化学産業では他社の監査役会ポストによる兼任があった9社のうち監査役会会長のポストによる兼任は2社しかみられなかったのに対して、鉄鋼業では兼任がみられた4社のすべてにおいて監査役会会長のポストによる人的結合が成立していたという点である。監査役会会長のポストによる兼任があった企業には、炭鉱業のHibernia AG、鉄鋼業のMannesmann AG、Rheinische Stahlwerke、Hugo Stinnes AG、Otto Wolff AG、石油産業のDeutsche Erdöl-AGのようなそれらの産業の代表的な企業がみられた。

監査役会副会長のポストによる兼任のケースは、炭鉱業では1社、化学産業では4社、電機産業では1社、機械産業では1社、繊維・紡績・織物産業では1社、銀行業では2社、保険業では1社、その他の産業では1社においてみられ、各社1件であり、合計12社で12件となっていた。なかでも、炭鉱業ではRuhrkohle AG、化学産業ではAgfa AG、Chemische Werke Hüls AG、電機産業ではSiemens AG、機械産業ではKlöckner-Humboldt-Deutz AG、銀行業ではBerliner Disconto-Bank AG、Deutsche Ueberseeische Bank、保険業ではAllianz Versicherungs-AGなどの各産業の主要企業との兼任関係がみられた。

監査役ポストによる兼任のケースは、炭鉱業では2社で2件、鉄鋼業では1社で1件、金属産業・金属加工業では1社で1件、化学産業では7社で7件、電機産業では2社で3件、機械産業では3社で3件、食品産業では1社で1件、繊維・紡績・織物産業では2社で2件、銀行業では4社で4件、保険業では3社で3件、交通業では2社で2件、その他の産業では3社で5件の兼任が成立しており、合計31社で34件となっていた。化学産業の企業との兼任がとくに多かった。なかでも、炭鉱業のPreußag AG、Hibernia AG、鉄鋼業のOtto Wolff AG、化学産業のAgfa AG、Chemische Werke Hüls AG、Bunawerke Hüls GmbH、Schering AG、電機産業のSiemens AG、機械産業のDEMAG AG、銀行業のDeutsche Bank AG、Commerzbank AG、保険業のAllianz Versicherungs-AG、Münchner Rückversicherungs-Gesellschaftのような主要産業の代表的企業があった。

またバイエルの監査役会および取締役会のメンバーが同一企業の監査役会において2件以上の直接兼任を築いていた企業をみると（表4参照）、そのようなケースは10社存在しており、合計21件であった。産業の内訳をみると、炭鉱業では1社で2件、鉄鋼業では1社で2件、化学産業では4社で8件、電機産業では1社で3件、保険業では1社で2件、その他の産業では2社で4件となっていた。

3件の兼任がみられた企業は電機産業のSiemens AGであり、1つの監査役会副会長と2つ

表 4 バイエル役員 (監査役会・取締役会のメンバー) による他社の監査役会における 2 件以上の直接兼任のケース

業 業			兼任件数	2 件	3 件	合 計
炭	鋳	業		1 社 2 件	—	1 社 2 件
鉄	鋼	業		1 社 2 件	—	1 社 2 件
化	学	産 業		4 社 8 件	—	4 社 8 件
電	機	産 業		—	1 社 3 件	1 社 3 件
保	険	業		1 社 2 件	—	1 社 2 件
そ	の	他	の	産 業		2 社 4 件
全	産	業		9 社 18 件	1 社 3 件	10 社 21 件

(出所) : G. Mossner (Hrsg.), a.a.O., Bayer AG, *Geschäftsbericht*, 各年度版, *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 各年度版を基に筆者作成。

の監査役ポストによる兼任がみられた。残り 9 社は合計 2 件の兼任がみられた企業であったが、炭鋳業の Hibernia AG, 鉄鋼業の Otto Wolff AG, 化学産業の Agfa-Gevaert AG の 3 社では、いずれにおいても、監査役会会長と監査役ポストによる兼任がみられた。化学産業の Agfa AG, Chemische Werke Hüls AG, Erdölchemie GmbH, 保険業の Allianz Versicherungs-AG の 4 社では、いずれにおいても、監査役会副会長と監査役ポストによる兼任関係が成立していた。その他の産業に属する Beton- und Monierbau AG と Heraeus Schrott-Quarzschnmelze GmbH の 2 社では、いずれも、2 つの監査役ポストによる兼任となっていた。

2 件以上の兼任がみられた企業をバイエルの監査役会メンバーによるものに限定すると、電機産業の Siemens AG, その他の産業の Heraeus Schrott-Quarzschnmelze GmbH の 2 社のみであった。Siemens AG の場合には、監査役会副会長と監査役の 2 つのポストによって兼任関係が築かれており、監査役会と取締役会のメンバーによる兼任の上述のケースと比べると、監査役ポストによる兼任が 1 件少なかった。これに対して、Heraeus Schrott-Quarzschnmelze GmbH では、兼任の件数に変化はみられなかった。

さらに互いに競争関係にある企業との監査役会ポストによる人的な結びつきという点で見ると、バイエルと同業の化学産業では、Chemische Werke Hüls AG, Bunawerke Hüls GmbH, Schering AG, Scholven Chemie AG のような互いに競争関係にある企業との兼任関係が結ばれていた。炭鋳業では Preußag AG, Hibernia AG, Ruhrkohle AG, 鉄鋼業では Mannesmann AG, Rheinische Stahlwerke, Hugo Stinnes AG, Otto Wolff AG, 機械産業では Klöckner-Humboldt-Deutz AG, DEMAG AG, 銀行業の Deutsche Bank AG, Commerzbank AG, 保険業では Allianz Versicherungs-AG, Münchner Rückversicherungs-Gesellschaft というように、それぞれの産業において互いに競争関係にある複数の企業との兼任がみられた。

表5 ヘキスト役員（監査役会・取締役会のメンバー）による他社の監査役会における直接兼任の状況

業 業	兼任状況	監査役会 会長	監査役会 副会長	監査役	監査役会の 職位全体 [※]
炭 鋳 業		—	—	2社2件	2社2件
鉄 鋼 業		1社1件	—	1社1件	2社2件
金属産業・金属加工業		3社3件	—	2社2件	3社5件
化 学 産 業		10社10件	5社5件	13社18件	19社33件
電 機 産 業		3社3件	—	1社2件	3社5件
自 動 車 産 業		—	1社2件	2社2件	3社4件
機 械 産 業		1社1件	—	—	1社1件
繊維・紡績・織物産業		2社2件	1社1件	3社3件	3社6件
流 通 業		1社1件	—	—	1社1件
銀 行 業		2社2件	1社1件	4社4件	5社7件
保 険 業		3社3件	—	2社2件	4社5件
交 通 業		—	1社1件	—	1社1件
そ の 他 の 産 業		2社2件	3社3件	5社5件	9社10件
全 産 業		28社28件	12社13件	35社41件	56社82件

(注)：※) 2件以上の兼任ポストがある企業が存在するため，兼任のみられる企業全体の数は各職位別の企業数の合計と一致しない場合がある。

(出所)：G. Mossner (Hrsg.), a.a.O., Hoechst AG, *Geschäftsbericht*, 各年度版, *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 各年度版を基に筆者作成。

(3) ヘキスト役員の間接兼任構造

BASF, バイエルという化学産業の大手2社の状況をふまえて，つぎに，ヘキスト役員の間接兼任による人的結合について，同社の監査役会および取締役会のメンバーが他社の監査役会において間接兼任の関係にあったケースをみると（表5参照），そのような企業の本数は56であり，合計82件の兼任関係が成立していた。その内訳を産業別にみると，炭鋳業が2社で2件，鉄鋼業が2社で2件，金属産業・金属加工業が3社で5件，化学産業が19社で33件，電機産業では3社で5件，自動車産業では3社で4件，機械産業が1社で1件，繊維・紡績・織物産業が3社で6件，流通業が1社で1件，銀行業が5社で7件，保険業が4社で5件，交通業が1社で1件，その他の産業が9社で10件となっていた。ヘキストと同業の化学産業では19社で33件と圧倒的に多く，兼任件数の約4割を占めており，すでに考察を行ったBASFやバイエルのケースと比べてもきわめて多い。その限りでは，これら2社と比べると兼任相手の企業数や兼任件数全体に占める化学産業以外の産業の企業との兼任の割合は低いといえるが，兼任件数そのものは多かった。

兼任ポストの職位との関連でみると，監査役会会長のポストによる間接兼任のケースは，鉄鋼業では1社，金属産業・金属加工業では3社，化学産業では10社，電機産業では3社，機械産業では1社，繊維・紡績・織物産業が2社，流通業では1社，銀行業では2社，保険業では3社，その他の産業では2社となっており，各社1件であり，合計では28社で28件であった。なかでも，化学産業では他社の監査役会ポストによる兼任があった19社のうち監査役会会長のポストによる兼任は10社を占めており，その数は多かった。監査役会会長のポストによる兼任は，金属産業・金属加工業のMetallgesellschaft AG，化学産業のDegussa AG，

Ruhrchemie AG, Kalle AG, Chemische Werke Hüls AG, 電機産業の Brown Boveri & Cie, AG, 流通業の Karstadt AG, 銀行業の Commerzbank AG, 保険業の Münchner Rückversicherungs-Gesellschaft, ゲーリング系の企業 (Gerling-Konzern Lebensversicherungs-AG, Gerling-Konzern Speziale Kreditversicherungs-AG) などの主要企業においてもみられた。

監査役会副会長のポストによる兼任のケースは、化学産業では 5 社で 5 件、自動車産業では 1 社で 2 件、繊維・紡績・織物産業では 1 社で 1 件、銀行業では 1 社で 1 件、交通業では 1 社で 1 件、その他の産業では 3 社で 3 件において、合計 12 社で 13 件となっていた。監査役会会長のポストによる兼任の場合と同様に、化学産業の企業との兼任が多い。監査役副会長のポストをとおしての兼任では、銀行業の Dresdner Bank AG のような大銀行などの代表的な企業が含まれていた。

監査役ポストによる兼任のケースは、炭鉱業では 2 社で 2 件、鉄鋼業では 1 社で 1 件、金属産業・金属加工業では 2 社で 2 件、化学産業では 13 社で 18 件、電機産業では 1 社で 2 件、自動車産業では 2 社で 2 件、繊維・紡績・織物産業が 3 社で 3 件、銀行業は 4 社で 4 件、保険業では 2 社で 2 件、その他の産業では 5 社で 5 件となっており、合計では 35 社で 41 件であった。ここでも、やはり化学産業の他社との兼任が圧倒的に多く、そのなかには主要企業が数多く存在していた。また他の産業をみても、鉄鋼業の Mannesmann AG, 金属産業・金属加工業の Metallgesellschaft AG, 電機産業の Brown Boveri & Cie, AG, 自動車産業の Daimler-Benz AG, Volkswagenwerk AG, 銀行業の Dresdner Bank AG, Commerzbank AG など、それぞれの産業の代表的企業との兼任関係が存在していた。

またヘキストの監査役会および取締役会のメンバーが同一企業の監査役会において 2 件以上の直接兼任を築いていた企業をみると (表 6 参照), 20 社存在しており, 合計 46 件であった。この点では, BASF, バイエルといった同業種企業のみならず他の産業の企業と比べても, 人的結合関係はとくに強いものであった。産業の内訳をみると, 金属産業・金属加工業では 2 社で 4 件, 化学産業では 10 社で 24 件, 電機産業では 1 社で 3 件, 自動車産業では 1 社で 2

表 6 ヘキスト役員 (監査役会・取締役会のメンバー) による他社の監査役会における 2 件以上の直接兼任のケース

産 業	兼任件数	2 件	3 件	4 件	合 計
金 属 産 業 ・ 金 属 加 工 業		2 社 4 件	—	—	2 社 4 件
化 学 産 業		7 社 14 件	2 社 6 件	1 社 4 件	10 社 24 件
電 機 産 業		—	1 社 3 件	—	1 社 3 件
自 動 車 産 業		1 社 2 件	—	—	1 社 2 件
繊 維 ・ 紡 績 ・ 織 物 産 業		1 社 2 件	1 社 3 件	—	2 社 5 件
銀 行 業		2 社 4 件	—	—	2 社 4 件
保 険 業		1 社 2 件	—	—	1 社 2 件
そ の 他 の 産 業		1 社 2 件	—	—	1 社 2 件
全 産 業		15 社 30 件	4 社 12 件	1 社 4 件	20 社 46 件

(出所) : G. Mossner (Hrsg.), a.a.O., Hoechst AG, *Geschäftsbericht*, 各年度版, *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 各年度版を基に筆者作成。

件、繊維・紡績・織物産業では2社で5件、銀行業では2社で4件、保険業では1社で2件、その他の産業では1社で2件となっていた。合計4件の兼任が成立していた企業は1社、3件の兼任が成立していた企業は4社、2件の兼任が成立していた企業は15社であった。

4件の兼任が成立していた企業は化学産業の Ruhrchemie AG であり、監査役会会長と3つの監査役ポストによる兼任がみられた。合計3件の兼任が成立していた企業は、化学産業の Kalle AG, Süddeutsche Kalkstickstoffwerke AG, 電機産業の Brown Boveri & Cie, AG, 繊維・紡績・織物産業の Süddeutsche Chemiefaser AG の4社であった。Süddeutsche Chemiefaser AG では、それぞれ1つの監査役会会長、監査役会副会長、監査役のポストによって兼任関係が築かれていた。Kalle AG と Brown Boveri & Cie, AG では、いずれにおいても、監査役会会長と2つの監査役のポストによって兼任が行われていたのに対して、Süddeutsche Kalkstickstoffwerke AG では、1つの監査役会副会長と2つの監査役のポストによって兼任関係が成立していた。

残りの15社は、2件の兼任関係が存在した企業であった。それぞれ1つの監査役会会長と監査役会副会長のポストによる兼任となっていた企業は、化学産業の Behringwerke AG の1社であった。それぞれ1つの監査役会会長と監査役のポストによる兼任となっていた企業は、金属産業・金属加工業の Metallgesellschaft AG, Messer Griesheim GmbH, 化学産業の Chemische Werke Hüls AG, Degussa AG, Chemische Werke Albert, Wacker-Chemie GmbH, Hoechst Vllissingen N.V., 繊維・紡績・織物産業の Spinnstoffabrik Zehkendorf AG, 銀行業の Commerzbank AG, 保険業の Gerling-Konzern Lebensversicherungs-AG, その他の産業に属する Friedrich Uhde GmbH の11社であった。2つの監査役会副会長のポストによる兼任となっていた企業は、自動車産業の Audi NSU Auto Union AG (MSU Motorenwerke) の1社であった。これに対して、それぞれ1つの監査役会副会長と監査役のポストによる兼任がみられた企業は、銀行業の Dresdner Bank AG の1社であった。2つの監査役のポストをとおして兼任関係が成立していた企業は、化学産業の Knapsack AG の1社であった。

2件以上の兼任がみられた企業をヘキストの監査役会メンバーによるものに限定すると、金属産業・金属加工業の Metallgesellschaft AG, 化学産業の Chemische Werke Hüls AG, Degussa AG, 電機産業の Brown Boveri & Cie, AG, 自動車産業の Audi NSU Auto Union (NSU Motorenwerke), 銀行業の Dresdner Bank AG の6社であり、兼任の総件数は12件であった。Audi NSU Auto Union (NSU Motorenwerke) では、2つの監査役会副会長のポストによる兼任となっており、Dresdner Bank AG では、それぞれ1つの監査役会副会長と監査役のポストによる兼任関係となっていた。他の4社では、それぞれ1つの監査役会会長と監査役のポストによる兼任となっていた。Brown Boveri & Cie, AG 以外の5社では、兼任の状況は、ヘキストの監査役会と取締役会のメンバーが他社の監査役会

において 2 件以上の兼任関係を築いていた上述のケースに一致していたが、Brown Boveri & Cie, AG では、1 つの監査役のポストによる兼任が少なかった。

さらに互いに競争関係にある企業との監査役会のポストによる人的結合という点でみると、ヘキストと同業の化学産業では、Degussa AG, Chemische Werke Hüls AG, Ruhrchemie AG, Kalle AG, Behringwerke AG, Knapsack AG, Bunawerke Hüls GmbH といった互いに競争関係にある多くの企業との兼任がみられた。自動車産業では、ターゲットとする市場セグメントが異なるため全面的な競争関係にあるわけではないが最大手企業である Daimler-Benz AG, Volkswagenwerk AG との兼任がみられた。銀行業でも、Dresdner Bank AG と Commerzbank AG という互いに競争関係にある 2 社とも兼任関係があったが、そのいずれのケースにおいても、ヘキストからの各銀行の監査役会への派遣と各銀行からのヘキストへの派遣による双方での兼任がみられた。保険業でも、Gerling-Konzern Lebensversicherungs-AG, Gerling-Konzern Speziale Kreditversicherungs-AG というゲーリング・グループの企業とともに、Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft という互いに競争関係にある大手保険企業、さらには Frankfurter Versicherungs-AG との間での兼任が築かれていた。

2 他社の監査役会における間接兼任構造

これまでの考察をふまえて、つぎに、化学産業の企業間の間接兼任について考察を行うことにする。BASF, バイエルおよびヘキストの 3 大企業の間あるいはそれらのうちの 2 社間にみられる他社の監査役会における間接兼任の全体的状況をみると (表 7, 表 8, 表 9 参照), 3 つの企業の間で成立している間接兼任は 1 社でみられた。BASF とバイエルの間の間接兼任は 7 社においてみられ、兼任の総件数は 20 件であった。BASF とヘキストの間のそれは 6 社であり、兼任の総件数は 16 件であった。バイエルとヘキストの間のそれは 6 社においてみられ、兼任の総件数は 15 件であった。それゆえ、以下では、3 社の間の間接兼任についてみた上で、BASF とバイエル, BASF とバイエル, バイエルとヘキストの間で、それぞれどのような間接兼任による人的結合関係が築かれてきたのかという点の具体的な考察を行うことにする。

(1) 化学企業 3 社の間の間接兼任構造

まず BASF, バイエル, ヘキストという化学産業の最大 3 社の間で他社の監査役会において間接兼任が成立していたケースをみると、それは 1 社においてのみみられ、合計の兼任件数は 3 件であった。そのようなケースは化学産業の Cassella Farbwerke Mainkau AG (Cassella Farbwerke AG) であり、そこでは、バイエルは 1 つの監査役会副会長のポストによって、BASF とヘキストはそれぞれ 1 つの監査役のポストによって兼任関係を築いていた。

(2) BASF とバイエルの間の間接兼任構造

つぎに，化学産業最大 3 社のうちのいずれか 2 社の間でみられた間接兼任について考察することにしよう。BASF とバイエルの間の間接兼任についてみると（表 7 参照），そのような兼任は，炭鉱業では 1 社で 2 件，鉄鋼業では 1 社で 3 件，電機産業では 1 社で 4 件，繊維・紡績・織物産業では 1 社で 2 件，銀行業では 2 社で 6 件，保険業では 1 社で 3 件みられ，合計 7 社において 20 件の兼任関係がみられた。炭鉱業の Preußag AG，鉄鋼業の Otto Wolff AG，電機産業の Siemens AG，繊維・紡績・織物産業の Deutsche Linoleum-Werke AG，銀行業の Deutsche Bank AG，Deutsche Ueberseeische Bank，保険業の Allianz Versicherungs-AG がそれに該当する。

BASF とバイエルのいずれかが 2 件以上の兼任関係を有していたケースは 4 社みられたが，そのうち，合計 4 件の兼任があった企業は 2 社，合計 3 件の兼任があった企業は 2 社であった。これらの化学企業 2 社をあわせて 2 件の兼任がみられた企業は 3 社であった。

BASF とバイエルの 2 社をあわせての兼任件数が 4 件であった企業は，Siemens AG と Deutsche Bank AG の 2 社であった。Siemens AG では，バイエルは 1 つの監査役会副会長と 2 つの監査役のポストによって，BASF は 1 つの監査役会副会長のポストによって兼任関係を築いていた。Deutsche Bank AG では，BASF はそれぞれ 1 つの監査役会会長，監査役会副会長，監査役のポストによって，バイエルは 1 つの監査役のポストによって兼任関係を有していた。

化学企業 2 社をあわせて 3 件の兼任をとおして間接兼任が成立していた企業は，Otto Wolff AG と Allianz Versicherungs-AG の 2 社であった。Otto Wolff AG では，バイエルはそれぞれ 1 つの監査役会会長と監査役のポストによって，BASF は 1 つの監査役のポストによって兼任を行っていた。Allianz Versicherungs-AG では，バイエルはそれぞれ 1 つの監査役会副会長と監査役のポストによって，BASF は 1 つの監査役のポストによって兼任関係を築いていた。

表 7 BASF とバイエルの間で他社の監査役会において成立している間接兼任の状況

産 業		兼任件数			合 計
		2 件	3 件	4 件	
炭	鉱 業	1 社 2 件	—	—	1 社 2 件
鉄	鋼 業	—	1 社 3 件	—	1 社 3 件
電	機 産 業	—	—	1 社 4 件	1 社 4 件
繊 維・	紡 績・	1 社 2 件	—	—	1 社 2 件
織 物 産 業					
銀	行 業	1 社 2 件	—	1 社 4 件	2 社 6 件
保	険 業	—	1 社 3 件	—	1 社 3 件
全	産 業	3 社 6 件	2 社 6 件	2 社 8 件	7 社 20 件

(注)：※) BASF，バイエル，ヘキストの 3 社の間で成立していた間接兼任を除いたもの。

(出所)：G. Mossner (Hrsg.), a.a.O., BASF AG, *Geschäftsbericht*, Bayer AG, *Geschäftsbericht*, 各年度版, *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 各年度版を基に筆者作成。

BASF とバイエルがそれぞれ 1 つの監査役会ポストによって間接兼任を成立させていた企業は、炭鉱業の Preußag AG, 繊維・紡績・織物産業の Deutsche Linoleum-Werke AG, 銀行業の Deutsche Ueberseeische Bank の 3 社であった。Deutsche Ueberseeische Bank では、BASF は監査役会名誉会長のポストによって、バイエルは監査役会副会長のポストによって兼任関係を有していた。Deutsche Linoleum-Werke AG では、BASF は監査役会副会長のポストによって、バイエルは監査役のポストによって兼任関係を築いていた。一方、Preußag AG では、BASF とバイエルがそれぞれ 1 つの監査役のポストによって兼任を築いていた。

(3) BASF とヘキストの間の間接兼任構造

つぎに、BASF とヘキストの間の間接兼任についてみると (表 8 参照), そのような兼任は、炭鉱業では 1 社で 2 件, 金属産業・金属加工業では 2 社で 5 件, 化学産業では 1 社で 3 件, 電機産業では 1 社で 4 件, 自動車産業では 1 社で 2 件となっており, 合計 6 社において 16 件となっていた。炭鉱業の Gebrüder Stumm GmbH, 金属産業・金属加工業の Metallgesellschaft AG, Duisburger Kupferhütte, 化学産業の Degussa AG, 電機産業の Brown, Boveri & CIE, AG, 自動車産業の Daimler-Benz AG がそれに該当する。これら 6 社のうち, BASF とヘキストのいずれかが 2 件以上の兼任関係を有していたケースは 3 社みられたが, そのうち, 合計 4 件の兼任があった企業は 1 社, 合計 3 件の兼任があった企業は 2 社であった。これらの化学企業 2 社をあわせて 2 件の兼任がみられた企業は 3 社であった。

BASF とヘキストの 2 社をあわせての兼任件数が 4 件みられたのは, Brown, Boveri & CIE, AG の 1 社であった。そこでは, ヘキストは監査役会会長と 2 つの監査役のポストによって, BASF は 1 つの監査役会会長のポストによって兼任を行っていた。

化学企業 2 社をあわせて 3 件の兼任によって間接兼任が成立していたのは, Metallgesellschaft AG と Degussa AG の 2 社であった。これら 2 社では, いずれにおいても, ヘキストは監査役会会長と監査役の合計 2 つのポストによって, BASF は 1 つの監査役のポストによって兼任関係を有していた。

表 8 BASF とヘキストの間で他社の監査役会において成立している間接兼任の状況

産 業		兼任件数			合 計
		2 件	3 件	4 件	
炭	鉱 業	1 社 2 件	—	—	1 社 2 件
金 属 産 業	・ 金 属 加 工 業	1 社 2 件	1 社 3 件	—	2 社 5 件
化 学 産 業		—	1 社 3 件	—	1 社 3 件
電 機 産 業		—	—	1 社 4 件	1 社 4 件
自 動 車 産 業		1 社 2 件	—	—	1 社 2 件
全 産 業		3 社 6 件	2 社 6 件	1 社 4 件	6 社 16 件

(注) : ※) BASF, バイエル, ヘキストの 3 社の間で成立していた間接兼任を除いたもの。

(出所) : G. Mossner (Hrsg.), a.a.O., BASF AG, *Geschäftsbericht*, Hoechst AG, *Geschäftsbericht*, 各年度版, *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 各年度版を基に筆者作成。

BASF とヘキストがそれぞれ 1 件の監査役会ポストによって間接兼任を成立させていた企業は、Gebrüder Stumm GmbH, Duisburger Kupferhütte, Daimler-Benz AG の 3 社であった。Gebrüder Stumm GmbH では、BASF は監査役会名誉会長のポストによって、ヘキストは監査役のポストによって兼任を成立させていた。Duisburger Kupferhütte では、ヘキストは監査役会会長のポストによって、BASF は監査役会副会長のポストによって兼任関係を形成していた。これに対して、Daimler-Benz AG では、BASF は監査役会会長のポストによって、ヘキストは監査役のポストによって兼任を築いていた。

(4) バイエルとヘキストの間の間接兼任構造

またバイエルとヘキストの間の間接兼任についてみると（表 9 参照），そのような兼任は，鉄鋼業では 1 社で 2 件，化学産業では 2 社で 6 件，銀行業では 1 社で 3 件，保険業では 1 社で 2 件，その他の産業では 1 社で 2 件においてみられ，合計 6 社において 15 件となっていた。鉄鋼業の Mannesmann AG, 化学産業の Chemische Werke Hüls AG, Bunawerke Hüls GmbH, 銀行業の Commerzbank AG, 保険業の Münchner Rückversicherungs-Gesellschaft, その他の産業に属する Denkendorf Forschungsgesellschaft für Chemifaserverarbeitung MBH がそれに該当する。

これら 6 社のうち，バイエルとヘキストのいずれかが 2 件以上の兼任関係を有していたケースは 2 社みられた。そのうち，合計 4 件の兼任があった企業は 1 社，合計 3 件の兼任があった企業は 1 社であった。これらの化学企業 2 社をあわせて 2 件の兼任がみられた企業は 4 社であった。

バイエルとヘキストの 2 社をあわせての兼任件数が 4 件であった企業は，Chemische Werke Hüls AG の 1 社であった。そこでは，ヘキストはそれぞれ 1 つの監査役会会長と監査役のポストによって，バイエルはそれぞれ 1 つの監査役会副会長と監査役のポストによって兼任関係を形成していた。

バイエルとヘキストの 2 社をあわせての兼任件数が 3 件みられた企業は，Commerzbank

表 9 バイエルとヘキストの間で他社の監査役会において成立している間接兼任の状況

産 業		兼任件数				合 計
		2 件	3 件	4 件		
鉄	鋼	業	1 社 2 件	—	—	1 社 2 件
化	学	産 業	1 社 2 件	—	1 社 4 件	2 社 6 件
銀	行	業	—	1 社 3 件	—	1 社 3 件
保	険	業	1 社 2 件	—	—	1 社 2 件
そ	の	他	1 社 2 件	—	—	1 社 2 件
全	産	業	4 社 8 件	1 社 3 件	1 社 4 件	6 社 15 件

(注)：※) BASF, バイエル, ヘキストの 3 社の間で成立していた間接兼任を除いたもの。

(出所)：G. Mossner (Hrsg.), a.a.O., Bayer AG, *Geschäftsbericht*, Hoechst AG, *Geschäftsbericht*, 各年度版, *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 各年度版を基に筆者作成。

AG の 1 社であった。そこでは、ヘキストはそれぞれ 1 つの監査役会会長と監査役のポストによって、バイエルは 1 つの監査役ポストによって兼任関係を有していた。

バイエルとヘキストがそれぞれ 1 つの監査役会ポストによって間接兼任を成立させていた企業は、Mannesmann AG, Bunawerke Hüls GmbH, Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft, Denkendorf Forschungsgesellschaft für Chemifaserverarbeitung MBH の 4 社であった。Mannesmann AG では、バイエルは監査役会会長のポストによって、ヘキストは監査役ポストによって兼任関係を成立させていた。Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft では、ヘキストは監査役会会長のポストによって、バイエルは監査役のポストによって兼任関係を形成していた。Bunawerke Hüls GmbH, Denkendorf Forschungsgesellschaft für Chemifaserverarbeitung MBH の 2 社では、いずれにおいても、バイエルとヘキストがそれぞれ 1 つの監査役ポストをとおして兼任を行っていた。

化学産業 3 社による間接兼任についての以上の考察から明らかなように、銀行業の企業間で成立していた他社の監査役会における間接兼任⁹⁾と比べると、その企業数と兼任件数のいずれにおいても少なかった。また BASF, バイエルおよびヘキストと同業の化学産業についてみれば、そのような兼任が成立していたケースは、3 社の間で間接兼任が成立していた 1 社 (Cassella Farbwerke Mainkau AG (Cassella Farbwerke AG), BASF とヘキストの間で間接兼任が成立していた 1 社 (Degussa AG), バイエルとヘキストの間で間接兼任が成立していた Chemische Werke Hüls AG と Bunawerke Hüls GmbH というヒュルスの資本系列の 2 社においてみられたにすぎず、その数は少なかった。

3 他社の取締役会における直接兼任構造

以上の考察において、化学産業の主要 3 社の役員による他社の監査役会における兼任の構造についてみてきた。そこで、つぎに、他社の取締役会において成立していた直接兼任の構造について考察を行うことにする。

(1) BASF 役員の直接兼任構造

まず BASF の監査役会および取締役会のメンバーが他社の取締役会において直接兼任を行っていた状況についてみると、そのようなケースは、炭鉱業の Gewerkschaft Wintershall, その他の産業に属する Knoeckel, Schmidt & Cie, Papierfabriken AG の 2 社においてみられた。前者では 2 つの取締役のポストによる兼任がみられたのに対して、後者では、1 つの取締役のポストによる兼任関係がみられた。他社の監査役会における兼任の状況とあわせてみると、BASF が他社の監査役会と取締役会の両者において直接兼任による人的結合を築いていた

ケースはみられなかった。

(2) バイエル役員の間接兼任構造

またバイエルの監査役会および取締役会のメンバーが他社の取締役会において直接兼任を行っていた状況についてみると，そのようなケースは，銀行業の Deutsche Bank AG, Commerzbank AG, 電力業・ガス産業・エネルギー産業の VEBA の合計 3 社であった。そのうち，銀行業の 2 社では，いずれにおいても，1 つの取締役のポストをとおしての兼任があったのに対して，VEBA では，取締役会会長のポストをとおしての兼任であった。これら 3 社では，こうした人的結合は，各社の取締役会メンバーによるバイエルの監査役会ポストの兼任によって成立していたものであった。

上述の他社の監査役会における兼任の状況とあわせてみてみると，バイエルは，Deutsche Bank AG, Commerzbank の 2 社との間で，監査役会と取締役会の両者において直接兼任による人的結合を築いていた。いずれにおいても，1 つの監査役のポストによる兼任に加えて，1 つの取締役のポストによる兼任が成立していた。

(3) ヘキスト役員の間接兼任構造

またヘキストの監査役会および取締役会のメンバーが他社の取締役会において直接兼任を行っていた状況についてみると，そのようなケースは，化学産業の Degussa AG, Knapsack AG, 銀行業の Commerzbank AG von 1870, その他の産業に属する Beratungsstelle für Autogentechnik GmbH の 4 社であった。Commerzbank AG von 1870 では 1 つの取締役のポストによる兼任であったのに対して，他の 3 社では，いずれにおいても，取締役会会長のポストによる兼任であった。

上述の他社の監査役会における兼任の状況とあわせてみてみると，ヘキストは，化学産業の Degussa AG, Knapsack AG の 2 社との間では，いずれにおいても，監査役会と取締役会の両者において直接兼任による人的結合が築かれていた。Degussa AG では，それぞれ 1 つの監査役会会長と監査役のポストによる兼任に加えて取締役会会長のポストによる兼任がみられたのに対して，Knapsack AG では，2 つの監査役のポストによる兼任に加えて，取締役会会長のポストによる兼任がみられた。こうしたケースは，ヘキストと同業種の化学産業においてのみみられ，競争関係を反映したものであったといえる。

Ⅲ 電機産業の主要企業 2 社の役員による他社の トップ・マネジメント機関における兼任構造

以上の考察において、化学産業の代表的企業をめぐる役員兼任の構造についてみてきた。それをふまえて、つぎに、電機産業のジーメンスと AEG という最大企業 2 社の役員による兼任の構造を分析することにする。

1 他社の監査役会における直接兼任構造

(1) ジーメンス役員による直接兼任構造

まず他社の監査役会における直接兼任構造について考察を行う。ジーメンスの監査役会および取締役会のメンバーが他社の監査役会において直接兼任の関係にあったケースをみると（表 10 参照）、その企業数は 88 であり、合計 121 件の兼任関係が成立しており、その数は非常に多かった。その内訳を産業別にみると、炭鉱業では 5 社で 5 件、鉄鋼業では 9 社で 10 件、金属産業・金属加工業では 3 社で 5 件、化学産業では 12 社で 14 件、電機産業では 9 社で 13 件、自動車産業では 1 社で 2 件、機械産業では 4 社で 7 件、造船業では 1 社で 1 件、石油産業では 1 社で 1 件、繊維・紡績・織物産業では 1 社で 1 件、醸造業では 3 社で 3 件、流通業

表 10 ジーメンス役員（監査役会・取締役会のメンバー）による他社の監査役会における直接兼任の状況

産業	兼任状況	監査役会 名誉会長	監査役会 会長	監査役会 副会長	監査役	監査役会の 職位全体 [※]
炭 鉱 業		1 社 1 件	3 社 3 件	—	1 社 1 件	5 社 5 件
鉄 鋼 業		—	5 社 5 件	—	5 社 5 件	9 社 10 件
金属産業・金属加工業		—	1 社 1 件	1 社 1 件	2 社 3 件	3 社 5 件
化 学 産 業		1 社 1 件	6 社 6 件	4 社 4 件	3 社 3 件	12 社 14 件
電 機 産 業		—	4 社 4 件	1 社 1 件	7 社 8 件	9 社 13 件
自 動 車 産 業		—	1 社 1 件	—	1 社 1 件	1 社 2 件
機 械 産 業		1 社 1 件	2 社 2 件	1 社 1 件	3 社 3 件	4 社 7 件
造 船 産 業		—	—	—	1 社 1 件	1 社 1 件
石 油 産 業		—	1 社 1 件	—	—	1 社 1 件
繊維・紡績・織物産業		—	—	—	1 社 1 件	1 社 1 件
醸 造 産 業		—	2 社 2 件	—	1 社 1 件	3 社 3 件
流 通 産 業		—	1 社 1 件	—	—	1 社 1 件
銀 行 産 業		1 社 1 件	2 社 2 件	5 社 5 件	4 社 4 件	7 社 12 件
保 険 産 業		—	6 社 6 件	2 社 2 件	5 社 9 件	10 社 18 件
電力業・ガス産業・エネルギー産業		—	4 社 4 件	1 社 2 件	6 社 6 件	6 社 12 件
交 通 産 業		—	1 社 1 件	—	1 社 1 件	2 社 2 件
そ の 他 の 産 業		2 社 2 件	9 社 9 件	1 社 1 件	2 社 2 件	13 社 14 件
全 産 業		6 社 6 件	48 社 48 件	16 社 18 件	43 社 49 件	88 社 121 件

(注)：※) 2 件以上の兼任ポストがある企業が存在するため、兼任のみられる企業全体の数は各職位別の企業数の合計と一致しない場合がある。

(出所)：G. Mossner (Hrsg.), a.a.O., Siemens AG, *Geschäftsbericht*, 各年度版, *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 各年度版を基に筆者作成。

では1社で1件、銀行業では7社で12件、保険業では10社で18件、電力業・ガス産業・エネルギー産業では6社で12件、交通業では2社で2件、その他の産業では13社で14件となっている。多岐にわたる産業のなかでも、ジーメンスにとって同業種である電機産業において兼任が成立していた企業数も件数も多かったが、鉄鋼業、化学産業、保険業においても多くの企業との直接兼任の関係が成立しており、その件数も多かった。そのほか、炭鉱業、金属産業・金属加工業、自動車産業、機械産業など、ドイツ製造業の基幹産業である重化学工業部門との関係も強かったといえる。また電機産業の特性もあり、他の産業の企業と比べ電力業・ガス産業・エネルギー産業の企業との兼任関係が多かったことも特徴的である。

兼任ポストの職位との関連でみると、監査役会名誉会長のポストによる直接兼任のケースは、炭鉱業の Gebr. Stumm GmbH、化学産業の Zellstoffabrik Waldhof、機械産業の Pittler Maschinenfabrik AG、銀行業の Deutsche Überseeische Bank、その他の産業に属する Salamander AG、Süddeutsche Zucker-AG の6社でみられた。そのいずれもが、ドイツ銀行の監査役会会長でありジーメンスの監査役会副会長であった H J. アプスの兼任によるものであった。

監査役会会長のポストによる兼任のケースは、炭鉱業では3社、鉄鋼業では5社、金属産業・金属加工業では1社、化学産業では6社、電機産業では4社、自動車産業では1社、機械産業では2社、石油産業では1社、醸造業では2社、流通業では1社、銀行業では2社、保険業では6社、電力業・ガス産業・エネルギー産業では4社、交通業では1社、その他の産業では9社となっており、各社1件であり、合計では48社で48件と非常に多かった。電機産業の企業との兼任は、化学産業、保険業や鉄鋼業について多く、兼任がみられた企業全体の9社のうち4社が監査役会会長のポストでの兼任があり、その割合は高かった。産業別にみると、炭鉱業では Gelsenkirchener Bergwerke AG、鉄鋼業では Fried. Krupp GmbH、Mannesmann AG、Klöckner-Werke AG、Otto Wolff AG、化学産業では Glanzstoff AG、電機産業では Osram GmbH、自動車産業では Daimler-Benz AG、機械産業では Klöckner-Humboldt-Deutz AG、DEMAG AG、石油産業では Deutsche Erdöl-AG、銀行業では Deutsche Bank AG、保険業では Allianz Versicherungs-AG、Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft、電力業・ガス産業・エネルギー産業では Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG、交通業では Deutsche Lufthansa AG といった各産業の最も代表的な企業との兼任関係がみられた。このことには、大銀行の出身者によるジーメンスの監査役会での兼任をとおして人的結合が広く展開されていたということとも関係していた。

監査役会副会長のポストによる兼任のケースは、金属産業・金属加工業では1社で1件、化学産業では4社で4件、電機産業では1社で1件、機械産業では1社で1件、銀行業では5社で5件、保険業では2社で3件、電力業・ガス産業・エネルギー産業では1社で2件、

その他の産業では 1 社で 1 件みられ、合計 16 社で 18 件となっていた。監査役副会長のポストによる兼任では、金属産業・金属加工業の Metallgesellschaft AG, 化学産業の BASF AG, Bayer AG, Chemische Werke Hüls AG, 機械産業の Klöckner-Humboldt-Deutz AG といったそれぞれの産業の主要企業や、銀行業の Deutsche Bank AG, Dresdner Bank AG のような大銀行, Allianz Versicherungs-AG, Allianz Lebensversicherungs-AG のような大手保険企業との間で人的結合が築かれていた。

監査役のポストによる兼任のケースは、炭鉱業では 1 社で 1 件、鉄鋼業では 5 社で 5 件、金属産業・金属加工業では 2 社で 3 件、化学産業では 3 社で 3 件、電機産業では 7 社で 8 件、自動車産業では 1 社で 1 件、機械産業では 3 社で 3 件、造船業では 1 社で 1 件、繊維・紡績・織物産業では 1 社で 1 件、醸造業では 1 社で 1 件、銀行業は 4 社で 4 件、保険業では 5 社で 9 件、電力業・ガス産業・エネルギー産業では 6 社で 6 件、交通業では 1 社で 1 件、その他の産業では 2 社で 2 件の兼任が成立しており、合計 43 社で 49 件となっていた。鉄鋼業や保険業とならんで電機産業の他社との兼任が多い。こうした監査役ポストによる兼任においても、各産業の代表的企業が多く含まれていた。それは、鉄鋼業の August Thyssen-Hütte AG, Hüttenwerk Oberhausen AG, 金属産業・金属加工業の Metallgesellschaft AG, 化学産業の Bayer AG, Vereinigte Glanzstoff-Fabriken AG, 機械産業の Klöckner-Humboldt-Deutz AG, DEMAG AG, 造船業の Blohm & Voss AG, 銀行業の Deutsche Bank AG, Dresdner Bank AG, Berliner Disconto-Bank AG, 保険業の Allianz Versicherungs-AG, Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft, 電力業・ガス産業・エネルギー産業の Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG などにみられる。

またジーメンスの監査役会と取締役会のメンバーが同一企業の監査役会において 2 件以上の直接兼任を築いていた企業をみると (表 11 参照), 合計 24 社存在しており, 総件数は 57 件

表 11 ジーメンス役員 (監査役会・取締役会のメンバー) による他社の監査役会における 2 件以上の直接兼任のケース

業 業	兼任件数	2 件	3 件	4 件	7 件	合 計
鉄 鋼 業		1 社 2 件	—	—	—	1 社 2 件
金属産業・金属加工業		2 社 4 件	—	—	—	2 社 4 件
化 学 産 業		2 社 4 件	—	—	—	2 社 4 件
電 機 産 業		4 社 8 件	—	—	—	4 社 8 件
自 動 車 産 業		1 社 2 件	—	—	—	1 社 2 件
機 械 産 業		1 社 2 件	1 社 3 件	—	—	2 社 5 件
銀 行 業		3 社 6 件	1 社 3 件	—	—	4 社 9 件
保 險 業		2 社 4 件	—	—	1 社 7 件	3 社 11 件
電力業・ガス産業・エネルギー産業		3 社 6 件	—	1 社 4 件	—	4 社 10 件
そ の 他 の 産 業		1 社 2 件	—	—	—	1 社 2 件
全 産 業		20 社 40 件	2 社 4 件	1 社 4 件	1 社 7 件	24 社 57 件

(出所) : G. Mossner (Hrsg.), a.a.O., Siemens AG, *Geschäftsbericht*, 各年度版, *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 各年度版を基に筆者作成。

であった。企業数も兼任件数も非常に多かった。この点では、つぎに考察を行う AEG のような同業種企業のみならず他の産業の企業と比べても、人的結合関係はとくに強いものであったといえる。産業の内訳をみると、鉄鋼業では 1 社で 2 件，金属産業・金属加工業では 2 社で 4 件，化学産業では 2 社で 4 件，電機産業では 4 社で 8 件，自動車産業が 1 社で 2 件，機械産業では 2 社で 5 件，銀行業では 4 社で 9 件，保険業では 3 社で 11 件，電力業・ガス産業・エネルギー産業では 4 社で 10 件，その他の産業では 1 社で 2 件となっていた。兼任件数という点でみると，合計で 7 件の兼任が成立していた企業は 1 社，4 件の兼任がみられた企業は 1 社，3 件の兼任があった企業は 2 社，2 件の兼任となっていた企業は 20 社であった。

合計で 7 件の兼任があった企業は保険業の Allianz Versicherungs-AG の 1 社であり，ここでは，監査役会会長，2 つの監査役会副会長，4 つの監査役のポストによる兼任が成立していた。4 件の兼任がみられた企業は電力業・ガス産業・エネルギー産業の Bergmann-Elektrizitätswerke AG の 1 社であり，それぞれ 1 つの監査役会会長と監査役のポストに加えて 2 つの監査役会副会長のポストによる兼任がみられた。3 件の兼任関係があった企業は機械産業の Klöckner-Humboldt-Deutz AG と銀行業の Deutsche Bank AG の 2 社であり，いずれにおいても，それぞれ 1 つの監査役会会長，監査役会副会長，監査役のポストによる兼任がみられた。

残りの 20 社は，2 件の兼任関係がみられた企業であった。監査役会名誉会長と監査役会副会長のポストによる兼任がみられた企業は，銀行業の Deutsche Überseeische Bank の 1 社であった。監査役会会長と監査役のポストによる兼任のケースは，鉄鋼業の Otto Wolff AG，化学産業の Phoenix Gummiwerke AG，電機産業の Continental Elektroindustrie AG，Siemens-Electrogeräte GmbH，自動車産業の Daimler-Benz AG，機械産業の DEMAG AG，保険業の Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft，電力業・ガス産業・エネルギー産業の Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG，Kraftwerk Union AG，Heilowatt Werke Elektrizitäts-Gesellschaft MBH，その他の産業に属する Siemens Bauunion GmbH の 11 社であった。監査役会副会長と監査役のポストによる兼任がみられた企業は，金属産業・金属加工業の Metallgesellschaft AG，化学産業の Bayer AG，電機産業の Transformation Union AG，銀行業の Dresdner Bank AG，Berliner Disconto-Bank AG の 5 社であった。2 つの監査役のポストによって兼任が成立していたケースは，金属産業・金属加工業の Vacuuschmelze GmbH，電機産業の Wiener Kabel- und Metallwerke AG，保険業の Tela Versicherungs-AG für Technische Anlagen の 3 社であった。

2 件以上の兼任関係が成立していた企業をゲーメンスの監査役会メンバーによるものに限定すると，鉄鋼業の Otto Wolff AG，金属産業・金属加工業の Metallgesellschaft AG，化学産業の Phoenix Gummiwerke AG，Bayer AG，自動車産業の Daimler-Benz AG，機械産業の Klöckner-Humboldt-

Deutz AG, DEMAG AG, 銀行業の Deutsche Bank AG, Deutsche Überseeische Bank, Dresdner Bank AG, 保険業の Allianz Versicherungs-AG, Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft, 電力業・ガス産業・エネルギー産業の Bergmann-Elektrizitätswerke AG, Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG の 14 社であり, 他の企業の場合と比べても, その数は非常に多かった。ジーメンスの監査役会および取締役会のメンバーが他社の監査役会において 2 件以上の兼任関係を築いていた上述のケースとの比較では, 電力業・ガス産業・エネルギー産業の Bergmann-Elektrizitätswerke AG では, それぞれ 1 つの監査役会副会長と監査役のポストによる 2 件分の兼任が少なく, 合計 2 件の兼任となっていた。同社を除く他の 13 社では, 兼任の状況は, ジーメンスの監査役会および取締役会のメンバーが他社の監査役会において 2 件以上の直接兼任を築いていた上述のケースに一致している。

さらに互いに競争関係にある企業との監査役会のポストによる人兼任関係という点でみると, 鉄鋼業では, August Thyssen-Hütte AG, Fried. Krupp GmbH, Mannesmann AG, Klöckner-Werke AG といった最も代表的な企業との兼任関係が成立していた。化学産業でも, 互いに激しい競争関係にある BASF AG と Bayer AG, さらに Glanzstoff AG, Chemische Werke Hüls AG, Vereinigte Glanzstoff-Fabriken AG などの主要企業との間にも兼任関係がみられた。機械産業では, Klöckner-Humboldt-Deutz AG, DEMAG AG, Pittler Maschinenfabrik AG といった代表的企業との兼任関係があった。銀行業では, Deutsche Bank AG, Dresdner Bank AG という大銀行のほか Deutsche Überseeische Bank, Berliner Disconto-Bank AG といった有力銀行とも人的結合関係がみられた。保険業でも, 互いにライバル関係にある Allianz Versicherungs-AG と Münchener Rückversicherungs-Gesellschaften の両社に対して, 強い兼任関係が築かれていた。そのような状況との比較でみると, ジーメンスと同業の電機産業では, Osram GmbH のような主要な競争企業との間や Continental Elektroindustrie AG のような企業との間に兼任関係がみられたが, 最も有力な競争相手である AEG や Brown, Boveri & CIE, AG, Robert Bosch GmbH といった企業との直接兼任の関係はみられなかった。

(2) AEG 役員 of 直接兼任構造

つぎに, AEG 役員 of 直接兼任構造について, 同社の監査役会および取締役会のメンバーが他社の監査役会において直接兼任の関係にあったケースをみると (表 12 参照), そのような兼任関係がみられた企業数は 95 であり, 合計 112 件の兼任関係がみられた。ジーメンスの場合と同様に, 兼任のみられた企業数も件数も非常に多かった。その内訳を産業別にみると, 炭鉱業が 2 社で 2 件, 鉄鋼業が 7 社で 10 件, 金属産業・金属加工業が 3 社で 3 件, 化学産業が 7 社で 8 件, 電機産業が 10 社で 14 件, 自動車産業が 4 社で 5 件, 機械産業が 11 社で 13 件,

表 12 AEG 役員（監査役会・取締役会のメンバー）による他社の監査役会における直接兼任の状況

産 業	兼任状況	監査役会 会長	監査役会 副会長	監査役	監査役会の 職位全体※)
炭 鉱 業	—	—	—	2 社 2 件	2 社 2 件
鉄 鋼 業	—	—	1 社 1 件	7 社 9 件	7 社 10 件
金 属 産 業 ・ 金 属 加 工 業	—	—	—	3 社 3 件	3 社 3 件
化 学 産 業	2 社 2 件	—	—	5 社 6 件	7 社 8 件
電 機 産 業	5 社 5 件	2 社 2 件	—	5 社 7 件	10 社 14 件
自 動 車 産 業	1 社 1 件	—	—	3 社 4 件	4 社 5 件
機 械 産 業	5 社 5 件	1 社 1 件	—	6 社 7 件	11 社 13 件
精 密 機 械 産 業 ・ 光 学 産 業	1 社 1 件	—	—	—	1 社 1 件
造 船 業	—	—	1 社 1 件	1 社 2 件	2 社 3 件
石 油 産 業	—	—	—	1 社 1 件	1 社 1 件
食 品 産 業	1 社 1 件	—	—	—	1 社 1 件
繊 維 ・ 紡 績 ・ 織 物 産 業	—	—	—	1 社 1 件	1 社 1 件
醸 造 業	1 社 1 件	—	—	2 社 2 件	2 社 3 件
流 通 業	1 社 1 件	—	1 社 1 件	1 社 1 件	2 社 3 件
銀 行 業	5 社 5 件	—	1 社 1 件	6 社 6 件	11 社 12 件
保 険 業	—	—	1 社 1 件	2 社 2 件	3 社 3 件
電力業・ガス産業・エネルギー産業	—	—	1 社 1 件	2 社 2 件	3 社 3 件
交 通 業	1 社 1 件	—	3 社 3 件	1 社 1 件	4 社 5 件
そ の 他 の 産 業	10 社 10 件	—	3 社 3 件	8 社 8 件	20 社 21 件
全 産 業	33 社 33 件	—	15 社 15 件	56 社 64 件	95 社 112 件

(注)：※) 2 件以上の兼任ポストがある企業が存在するため、兼任のみられる企業全体の数は各職位別の企業数の合計と一致しない場合がある。

(出所)：G. Mossner (Hrsg.), a.a.O., Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft, *Geschäftsbericht*, 各年度版, *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 各年度版を基に筆者作成。

精密機械産業・光学産業が 1 社で 1 件、造船業が 2 社で 3 社、石油産業が 1 社で 1 件、食品産業が 1 社で 1 件、繊維・紡績・織物産業が 1 社で 1 件、醸造業が 2 社で 3 件、流通業が 2 社で 3 件、銀行業が 11 社で 12 件、保険業が 3 社で 3 件、電力業・ガス産業・エネルギー産業が 3 社で 3 件、交通業が 4 社で 5 件、その他の産業が 20 社で 21 件となっている。多岐にわたる産業のなかでも、AEG にとって同業種である電機産業をみた場合、他の多くの産業と比べても兼任関係にある企業数や件数は非常に多かった。兼任のみられた企業数も兼任数も多かった銀行業以外では、鉄鋼業、化学産業、電機産業、機械産業といったドイツの基幹産業である重化学工業部門において多くの企業との直接兼任の関係が成立しており、その件数も多かった。

兼任ポストの職位との関連でみると、監査役会会長のポストによる兼任のケースは、化学産業では 2 社、電機産業では 5 社、自動車産業では 1 社、機械産業では 5 社、精密機械産業・光学産業では 1 社、食品産業では 1 社、醸造業では 1 社、流通業では 1 社、銀行業では 5 社、交通業では 1 社、その他の産業では 10 社となっており、各社 1 件であり、合計では 33 社で 33 件と多かった。電機産業の企業との兼任は、機械産業、銀行業とならんで最も多く、兼任がみられた企業 10 社のうち監査役会会長のポストによる兼任がみられた企業が 5 社を占め、半分であった。電機産業では、電線関連の製造企業との兼任が比較的多かった。また監査役会

会長のポストによる兼任があった企業には、化学産業では Schering AG、機械産業では Olympia Werke AG, Wanderer-Werke AG, 銀行業では Ausfuhrkredit GmbH, Deutsche Überseeische Bank, Deutsche Hypothekenbank AG のような主要企業もみられた。

監査役会副会長のポストによる兼任のケースは、鉄鋼業では 1 社で、電機産業では 2 社、機械産業では 1 社、造船業では 1 社、流通業では 1 社、銀行業では 1 社、保険業では 1 社、電力業・ガス産業・エネルギー産業では 1 社、交通業では 3 社、その他の産業では 3 社で各社 1 件であり、合計 15 社で 15 件となっていた。監査役副会長の職をとおしての兼任では、例えば造船業の Deutsche Werft AG のようなその産業を代表する有力企業との間で人的結合が築かれていた。

監査役ポストによる兼任のケースは、炭鉱業では 2 社で 2 件、鉄鋼業では 7 社で 9 件、金属産業・金属加工業では 3 社で 3 件、化学産業では 5 社で 6 件、電機産業では 5 社で 7 件、自動車産業では 3 社で 4 件、機械産業では 6 社で 7 件、造船業では 1 社で 2 件、石油産業では 1 社で 1 件、繊維・紡績・織物産業では 1 社で 1 件、醸造業では 2 社で 2 件、流通業では 1 社で 1 件、銀行業は 6 社で 6 件、保険業では 2 社で 2 件、電力業・ガス産業・エネルギー産業では 2 社で 2 件、交通業では 1 社で 1 件、その他の産業では 8 社で 8 件の兼任が成立しており、合計 56 社で 64 件となっていた。鉄鋼業や機械産業とならんで電機産業の他社との兼任が多かった。監査役ポストによる兼任では、各産業の代表的企業が多く存在していた。例えば炭鉱業の Preußag AG, 鉄鋼業の Fried. Krupp Hüttenwerke AG, Mannesmann AG, Gutehoffnungstütte Aktienverein, 金属産業・金属加工業の Metallgesellschaft AG, 化学産業の Degussa AG, Continental Gummi-Werke AG, 電機産業の Osram GmbH, 自動車産業の Daimler-Benz AG, AUDI-NSU-AUTO-UNION-AG, 機械産業の Borsig GmbH, Klöckner-Humboldt-Deutz AG, Orenstein-Koppel und Lübecker Maschinenbau AG, 造船業の Howaldswerke-Deutsche Werft AG, 石油産業の Deutsche Shell AG, 銀行業の Dresdner Bank AG などの企業との兼任関係があった。

また AEG の監査役会および取締役会のメンバーが同一企業の監査役会において 2 件以上の直接兼任を築いていた企業をみると (表 13 参照), 合計 14 社存在しており、兼任件数は 31 件であった。それらの数は必ずしも少ないわけではないが、24 社において 57 件のそのような兼任がみられたジーメンスの場合との間には大きな相違がみられる。産業の内訳をみると、鉄鋼業では 2 社で 5 件、化学産業では 1 社で 2 件、電機産業では 3 社で 7 件、自動車産業では 1 社で 2 件、機械産業では 1 社で 3 件、造船業では 1 社で 2 件、醸造業では 1 社で 2 件、流通業では 1 社で 2 件、銀行業では 1 社で 2 件、交通業では 1 社で 2 件、その他の産業では 1 社で 2 件となっていた。合計で 3 件の兼任があった企業は 3 社、2 件の兼任となっていた企業は 11 社であった。

表 13 AEG 役員（監査役会・取締役会のメンバー）による他社の監査役会における 2 件以上の直接兼任のケース

産業	兼任件数	2 件	3 件	合計
鉄鋼業		1社2件	1社3件	2社5件
化学産業		1社2件	—	1社2件
電機産業		2社4件	1社3件	3社7件
自動車産業		1社2件	—	1社2件
機械産業		—	1社3件	1社3件
造船業		1社2件	—	1社2件
醸造業		1社2件	—	1社2件
流通業		1社2件	—	1社2件
銀行業		1社2件	—	1社2件
交通業		1社2件	—	1社2件
その他の産業		1社2件	—	1社2件
全産業		11社22件	3社9件	14社31件

(出所) : G. Mossner (Hrsg.), a.a.O., Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft, *Geschäftsbericht*, 各年度版, *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 各年度版を基に筆者作成。

3 件の兼任がみられた企業は，鉄鋼業の Buderus'sche Eisenwerke，電機産業の Hydrawerke AG，機械産業の Olympia Werke AG の 3 社であった。Hydrawerke AG ではそれぞれ 1 つの監査役会会長，監査役会副会長，監査役のポストによる兼任がみられた。Olympia Werke AG では 1 つの監査役会会長と 2 つの監査役のポストによって兼任関係が築かれていたのに対して，Buderus'sche Eisenwerke では 1 つの監査役会副会長と 2 つの監査役のポストによって兼任関係が築かれていた。

残りの 11 社は，2 件の兼任がみられた企業であった。監査役会会長と監査役のポストによる兼任となっていたケースは，醸造業の Schutheiß-Brauerei AG，流通業の Helmut Horten GmbH，銀行業の Berliner Commerzbank AG の 3 社においてみられた。監査役会副会長と監査役のポストによる兼任のケースは，交通業の Allgemeine Lokalbahn- und Kraftwerke-AG，その他の産業に属する Feldmühle AG の 2 社においてみられた。2 つの監査役ポストをとおして兼任がみられた企業は，鉄鋼業の Mannesmann AG，化学産業の Rütgerwerke und Teerverwertung AG，電機産業の Rosenthal-Isolatoren GmbH，Sachsenwerk Licht- und Kraft AG，自動車産業の Daimler-Benz AG，造船業の Howaldswerke-Deutsche Werft AG の 6 社であった。

2 件以上の兼任が成立していた企業を AEG の監査役会メンバーによるものに限定すると，そのようなケースは，鉄鋼業の Buderus'sche Eisenwerke，Mannesmann AG，化学産業の Rütgerwerke und Teerverwertung AG，自動車産業の Daimler-Benz AG，醸造業の Schutheiß-Brauerei AG，流通業の Helmut Horten GmbH，その他の産業に属する Feldmühle AG の 7 社においてみられた。いずれの企業においても，兼任の状況は，AEG の監査役会および取締役会のメンバーが他社の監査役会において 2 件以上の兼任関係を築いていた上述のケースと同じであった。

さらに互いに競争関係にある企業との監査役会のポストによる兼任関係という点でみると、鉄鋼業では、Mannesmann AG, Gutehoffnungstütte Aktienverein, Fried. Krupp Hüttenwerke AG, Otto Wolff AG, 化学産業では、Degussa AG, Continental Gummi-Werke AG, Schering AG, 自動車産業では、Daimler-Benz AG, AUDI-NSU-AUTO-UNION-AG, 機械産業では、Borsig GmbH, Klöckner-Humboldt-Deutz AG, Orenstein-Koppel und Lübecker Maschinenbau AG, Olympia Werke AG, Wanderer-Werke AG など、それぞれの産業部門において競争関係にある多くの企業との間で、兼任関係がみられた。同様のことは、造船業の Howaldswerke-Deutsche Werft AG と Deutsche Werft AG についてもいえる。一方、AEG が属する電機産業でみると、Osram GmbH のような電球製造企業のほか、電線や絶縁体の製造企業、照明設備や動力設備の製造企業、家電製品の製造企業など、この産業の多様な事業領域・製品領域という特性もあり、同業他社との兼任関係も、各社の専門性に応じた多様なかたちとなっていたという点に、ひとつの特徴がみられる。

2 他社の監査役会における間接兼任構造

これまでの考察において、電機産業の最大企業 2 社の役員による他社の監査役会での兼任構造についてみてきた。それをふまえ、つぎに、これら 2 社をめぐる役員の間接兼任による人的結合の構造を分析することしよう。

まずこれら 2 社の間で成立していた他社の監査役会における間接兼任の全体的状況をみると (表 14 参照)、そのような兼任は合計 15 社においてみられ、兼任の総件数は 40 件であった。産業別の内訳をみると、鉄鋼業では 2 社で 6 件、金属産業・金属加工業では 1 社で 3 件、化学産業では 1 社で 3 件、電機産業では 1 社で 2 件、自動車産業では 1 社で 4 件、機械産業では 1 社で 4 件、銀行業では 4 社で 10 件、保険業では 1 社で 2 件、電力業・ガス産業・エネルギー産業

表 14 ジーメンスと AEG の間で他社の監査役会において成立している間接兼任の状況

産 業	兼任件数	2 件	3 件	4 件	合 計
鉄 鋼 業		—	2 社 6 件	—	2 社 6 件
金 属 産 業 ・ 金 属 加 工 業		—	1 社 3 件	—	1 社 3 件
化 学 産 業		—	1 社 3 件	—	1 社 3 件
電 機 産 業		1 社 2 件	—	—	1 社 2 件
自 動 車 産 業		—	—	1 社 4 件	1 社 4 件
機 械 産 業		—	—	1 社 4 件	1 社 4 件
銀 行 業		2 社 4 件	2 社 6 件	—	4 社 10 件
保 險 業		1 社 2 件	—	—	1 社 2 件
電力業・ガス産業・エネルギー産業		1 社 2 件	—	—	1 社 2 件
そ の 他 の 産 業		2 社 4 件	—	—	2 社 4 件
全 産 業		7 社 14 件	6 社 18 件	2 社 8 件	15 社 40 件

(出所) : G. Mossner (Hrsg.), a.a.O., Allgemeine Electricitäts-Gesellschaft, *Geschäftsbericht*, 各年度版, *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 各年度版を基に筆者作成。

ギー産業では1社で2件、その他の産業では2社で4件であった。

ジーメンスとAEGのいずれかが2件以上の兼任関係を有していたケースは、8社みられ、合計の兼任件数は26件であった。産業別の内訳では、鉄鋼業では2社で6件、金属産業・金属加工業では1社で3件、化学産業では1社で3件、自動車産業では1社で4件、機械産業では1社で4件、銀行業では2社で6件であった。これら8社のうち、合計4件の兼任があった企業は2社、合計3件の兼任があった企業は6社であった。ジーメンスとAEGの2社をあわせて2件の兼任がみられた企業は7社であった。

ジーメンスとAEGの2社をあわせて合計4件の兼任があった企業は、自動車産業のDaimler-Benz AG、機械産業のKlöckner-Humboldt-Deutz AGの2社であった。Daimler-Benz AGでは、ジーメンスはそれぞれ1つの監査役会会長と監査役のポストによって、AEGは2つの監査役ポストによって兼任関係を築いていた。Klöckner-Humboldt-Deutz AGでは、ジーメンスはそれぞれ1つの監査役会会長、監査役会副会長、監査役のポストによって、AEGは1つの監査役ポストによって兼任関係を有していた。

ジーメンスとAEGをあわせて合計3件の兼任がみられた企業は、鉄鋼業のOtto Wolff AG、Mannesmann AG、金属産業・金属加工業のMetallgesellschaft AG、化学産業のRütgerswerke und Teerverwertung AG、銀行業のDeutsche Überseeische Bank、Dresdner Bank AGの6社であった。Deutsche Überseeische Bankでは、ジーメンスはそれぞれ1つの監査役会名誉会長と監査役会副会長のポストによって、AEGは監査役会会長のポストによって兼任を行っていた。Otto Wolff AGでは、ジーメンスはそれぞれ1つの監査役会会長と監査役のポストによって、AEGは1つの監査役のポストによって兼任関係を築いていた。Rütgerswerke und Teerverwertung AGでは、ジーメンスは監査役会会長のポストをとおして、AEGは2つの監査役ポストをとおして兼任関係を築いていた。Mannesmann AGでは、AEGは2つの監査役のポストによって、ジーメンスは監査役会会長のポストによって兼任関係を成立させていた。Metallgesellschaft AGとDresdner Bank AGの2社では、いずれにおいても、ジーメンスはそれぞれ1つの監査役会副会長と監査役のポストによって、AEGは1つの監査役ポストによって兼任関係を成立させていた。

ジーメンスとAEGがそれぞれ1件の監査役会ポストによって間接兼任を成立させていた企業は、7社であった。その他の産業に属するStrabag Bau-AGでは、AEGは監査役会会長のポストによって、ジーメンスは監査役会副会長のポストによって兼任を行っていた。電機産業のOsram GmbH、銀行業のDeutsche Gesellschaft für Wertpapiersparen GmbH、保険業のKarlsruher Lebensversicherung AG、その他の産業に属するDeutsche Betriebsgesellschaft für drhatlose Telegrafie MBHの4社では、いずれにおいても、ジーメンスは監査役会会長のポストによって、AEGは監査役ポストによって兼任関係を形成していた。銀行業の

Berliner Bank AG では、AEG は監査役会副会長のポストによって、ジーメンスは監査役のポストによって兼任を行っていた。電力業・ガス産業・エネルギー産業の Hamburgische Elektrizitätswerke AG では、ジーメンスと AEG がそれぞれ 1 つの監査役のポストによって兼任関係を有していた。

このように、ドイツ電機産業の 2 大代表的企業であるジーメンスと AEG は、それぞれがさまざまな産業の企業と多様な兼任関係を築くことによって、他社の監査役会において間接兼任を成立させており、その人的結合は、両社の協調的關係を形成する上での基盤となっていた。ただこれら 2 社と同業の電機産業において間接兼任がみられたのは Osram GmbH の 1 社に限定されており、その数は少なかったが、この点は、化学産業の場合と類似している。

3 他社の取締役会における直接兼任構造

(1) ジーメンス役員の間接兼任構造

また電機産業の代表的企業 2 社の役員による他社の取締役会における直接兼任構造についてみると、ジーメンスの監査役会および取締役会のメンバーが他社の取締役会において直接兼任を行っていたケースは、鉄鋼業の August Thyssen-Hütte AG、化学産業の Bayer AG、銀行業の Deutsche Bank AG、Bayerische Vereinsbank の 4 社でみられた。August Thyssen-Hütte AG と Bayer AG では、いずれにおいても、取締役会会長のポストによって、Deutsche Bank AG と Bayerische Vereinsbank では、各社ともそれぞれ 1 つの取締役のポストによって兼任関係が形成されていた。これら 4 社のすべてにおいて、それらの企業の出身者がジーメンスの監査役のポストに就くというかたちでの兼任となっていた。

他社の監査役会における兼任の状況とあわせてみてみると、August Thyssen-Hütte AG、Bayer AG、Deutsche Bank AG の 3 社との間では、いずれにおいても、監査役会と取締役会の両トップ・マネジメント機関において直接兼任による人的結合が築かれていた。Deutsche Bank AG では、それぞれ 1 つの監査役会会長、監査役会副会長、監査役のポストによる兼任に加えて、1 つの取締役のポストによる兼任がみられた。Bayer AG では、それぞれ 1 つの監査役会副会長と監査役のポストによる兼任に加えて、取締役会会長のポストによる兼任がみられた。August Thyssen-Hütte AG では、1 つの監査役のポストによる兼任に加えて、取締役会会長のポストによる兼任関係がみられた。それゆえ、これら 3 社では、ジーメンスとの人的結合関係はそれだけ強いものであったといえる。

(2) AEG 役員の間接兼任構造

また AEG の監査役会および取締役会のメンバーが他社の取締役会において直接兼任を行っていた状況についてみると、そのようなケースは、炭鉱業の Gewerkschaft Wintershall、化

学産業の BASF AG，銀行業の Commerzbank AG，Deutsche Bank AG の 4 社においてみられ、いずれにおいても、兼任件数は 1 件であった。BASF では、取締役会会長のポストによる兼任が成立していたのに対して、残りの 3 社では、取締役のポストによる兼任となっていた。このような兼任関係は、これらの企業の出身者あるいはそれと資本関係のある企業の出身者が AEG の監査役会のポストを兼任することによって成立したものであった。

他社の監査役会における兼任の状況とあわせてみると、監査役会と取締役会の両者において直接兼任による人的結合が築かれていたケースはみられなかった。この点、両トップ・マネジメント機関において兼任関係が成立していた企業が 3 社みられたジーメンスの場合とは大きく異なっている。

IV 自動車産業の主要企業 3 社の役員による他社の トップ・マネジメント機関における兼任構造

以上の考察において、化学産業の主要 3 社，電機産業の主要 2 社の役員兼任について、他社の監査役会における直接兼任と間接兼任，取締役会における直接兼任の構造を明らかにしてきた。それをふまえて、つぎに、自動車産業の代表的企業 3 社についてみていくことにする。

1 他社の監査役会における直接兼任構造

(1) ダイムラー・ベンツ役員による直接兼任構造

まず他社の監査役会における直接兼任構造について考察を行うことにするが、ダイムラー・ベンツの監査役会および取締役会のメンバーが他社の監査役会において直接兼任の関係にあったケースをみると（表 15 参照），その企業数は 95 であり，合計 133 件の兼任関係が成立していた。大銀行の場合を除くと，それらの数は，産業企業のなかではきわめて多いものであった。このことは，ダイムラー・ベンツの監査役会のメンバーにドイツ銀行，ドレスナー銀行，コムルツ銀行の 3 大銀行の出身者が存在していたことによるものでもあった。

ダイムラー・ベンツ役員による直接兼任の内訳を産業別にみると，炭鉱業が 2 社で 2 件，鉄鋼業が 4 社で 9 件，金属産業・金属加工業が 5 社で 7 件，化学産業が 11 社で 15 件，電機産業が 9 社で 12 件，自動車産業が 9 社で 18 件，機械産業が 13 社で 18 件，石油産業が 1 社で 1 件，食品産業が 1 社で 1 件，繊維・紡績・織物産業が 3 社で 5 件，流通業が 3 社で 4 件，銀行業が 8 社で 8 件，保険業が 5 社で 6 件，電力業・ガス産業・エネルギー産業が 4 社で 5 件，交通業が 1 社で 1 件，その他の産業が 16 社で 21 件となっていた。多岐にわたる産業のなかでも，自動車産業以外では，鉄鋼業，金属産業・金属加工業，化学産業，電機産業，機械産業において多くの企業との直接兼任が成立しており，ドイツ製造業の基幹産業である重化学

表 15 ダイムラー・ベンツ役員 (監査役会・取締役会のメンバー) による他社の監査役会における直接兼任の状況

産 業	兼任状況	監査役会 名誉会長	監査役会 会長	監査役会 副会長	監査役	監査役会の 職位全体 ^{※)}
炭 鋳 業		1 社 1 件	1 社 1 件	—	—	2 社 2 件
鉄 鋼 業		2 社 2 件	2 社 2 件	—	3 社 5 件	4 社 9 件
金属産業・金属加工業		—	—	3 社 4 件	2 社 3 件	5 社 7 件
化 学 産 業		2 社 2 件	2 社 2 件	4 社 4 件	5 社 7 件	11 社 15 件
電 機 産 業		—	3 社 3 件	6 社 6 件	3 社 3 件	9 社 12 件
自 動 車 産 業		—	5 社 5 件	1 社 1 件	6 社 12 件	9 社 18 件
機 械 産 業		1 社 1 件	5 社 5 件	5 社 5 件	6 社 7 件	13 社 18 件
石 油 産 業		—	—	—	1 社 1 件	1 社 1 件
食 品 産 業		—	1 社 1 件	—	—	1 社 1 件
繊維・紡績・織物産業		—	1 社 1 件	1 社 1 件	2 社 3 件	3 社 5 件
流 通 産 業		—	2 社 2 件	—	1 社 2 件	3 社 4 件
銀 行 産 業		1 社 1 件	2 社 2 件	1 社 1 件	4 社 4 件	8 社 8 件
保 険 産 業		—	2 社 2 件	—	4 社 4 件	5 社 6 件
電力業・ガス産業・エネルギー産業		—	2 社 2 件	2 社 2 件	1 社 1 件	4 社 5 件
交 通 産 業		—	1 社 1 件	—	—	1 社 1 件
そ の 他 の 産 業		4 社 4 件	8 社 8 件	1 社 1 件	7 社 8 件	16 社 21 件
全 産 業		11 社 11 件	37 社 37 件	24 社 25 件	45 社 60 件	95 社 133 件

(注) : ※) 2 件以上の兼任ポストがある企業が存在するため、兼任のみられる企業全体の数は各職位別の企業数の合計と一致しない場合がある。

(出所) : G. Mossner (Hrsg.), a.a.O., Daimler-Benz AG, *Geschäftsbericht*, 各年度版, *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 各年度版を基に筆者作成。

工業部門との関係が強かったといえる。

兼任ポストの職位との関連でみると、監査役会名誉会長のポストによる直接兼任のケースは、炭鋳業 1 社、鉄鋼業 2 社、化学産業 2 社、機械産業 1 社、銀行業 1 社、その他の産業 4 社の合計 11 社においてみられた。そのうち、炭鋳業の Gebr. Stumm GmbH, 化学産業の Zellstofffabrik Waldhof, 機械産業の Pittler Maschinenfabrik AG, 銀行業の Deutsche Überseeische Bank, その他の産業に属する, Salamander AG, Süddeutsche Zucker-AG の 6 社では、いずれにおいても、ドイツ銀行の監査役会会長でありダイムラー・ベンツの監査役会会長でもあった H.J. アプスの兼任によるものであった。

監査役会会長のポストによる兼任のケースは、炭鋳業では 1 社、鉄鋼業では 2 社、化学産業では 2 社、電機産業では 3 社、自動車産業では 5 社、機械産業では 5 社、食品産業では 1 社、繊維・紡績・織物産業では 1 社、流通業では 2 社、銀行業では 2 社、保険業では 2 社、電力業・ガス産業・エネルギー産業では 2 社、交通業では 1 社、その他の産業では 8 社となっており、各社 1 件であり、合計では 37 社において 37 件と非常に多かった。機械産業と同様、自動車産業の企業との兼任が多かったが、そこでの重点はむしろダイムラー・ベンツの子会社との兼任にあったといえる。また、鉄鋼業では Fried. Krupp GmbH, 化学産業では Phoenix Gummiwerke AG, Glanzstoff AG, 機械産業の Wanderer-Werke AG, 流通業では Karstadt AG, 保険業の Gerling-Konzern Lebensversicherungs-AG, Gerling-Konzern Speziale Kreditversicherungs-AG, 電力業・ガス産業・エネルギー産業の Rheinisch-Westfälisches

Elektrizitätswerk AG，交通業の Deutsche Lufthansa AG といった各産業の主要企業との兼任関係がみられた。それらはすべて，ドイツ銀行，ドレスナー銀行，コメルツ銀行のいずれかの出身の役員による兼任が関係していた。Fried. Krupp GmbH，Phoenix Gummiwerke AG，Glanzstoff AG，Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG，Deutsche Lufthansa AG では，いずれにおいても，ドイツ銀行出身のダイムラー・ベンツの監査役会メンバーによる兼任であった。Karstadt AG，Gerling-Konzern Lebensversicherungs-AG，Gerling-Konzern Speziale Kreditversicherungs-AG では，コメルツ銀行出身のダイムラー・ベンツの監査役会メンバーによる兼任であった。また銀行業についてみても，ドイツ銀行とコメルツ銀行では，いずれにおいても，監査役会会長のポストによる兼任がみられたが，それらは，各行の出身者がダイムラー・ベンツの監査役会ポストを兼任することによって成立したものであった。

監査役会副会長のポストによる兼任のケースは，金属産業・金属加工業では 3 社で 4 件，化学産業では 4 社で 4 件，電機産業では 6 社で 6 件，自動車産業では 1 社で 1 件，機械産業では 5 社で 5 件，繊維・紡績・織物産業では 1 社で 1 件，銀行業では 1 社で 1 件，電力業・ガス産業・エネルギー産業では 2 社で 2 件，その他の産業では 1 社で 1 件みられ，合計 24 社で 25 件であった。監査役副会長の職をとおしての兼任では，例えば化学産業の BASF AG，Hoechst AG，電機産業の Siemens AG，AEG などそれぞれの産業の最大手企業において兼任関係がみられた。それらは，3 大銀行のいずれかの出身者である監査役会メンバーによる兼任であり，ダイムラー・ベンツと銀行の間の深い関係があらわれている。

監査役ポストによる兼任のケースは，鉄鋼業では 3 社で 5 件，金属産業・金属加工業では 2 社で 3 件，化学産業では 5 社で 7 件，電機産業では 3 社で 3 件，自動車産業では 6 社で 12 件，機械産業では 6 社で 7 件，石油産業では 1 社で 1 件，繊維・紡績・織物産業では 2 社で 3 件，流通業では 1 社で 2 件，銀行業は 4 社で 4 件，保険業では 4 社で 4 件，電力業・ガス産業・エネルギー産業では 1 社で 1 件，その他の産業では 7 社で 8 件の兼任が成立しており，合計 45 社で 60 件となっていた。監査役ポストによる兼任では，各産業の代表的企業が多く存在していた。それは，例えば金属産業・金属加工業の Metallgesellschaft AG，化学産業の Degussa AG，電機産業の Siemens AG，AEG，Brown, Boveri & Cie, AG，自動車産業の Audi-NSU-Auto-Union-AG，保険業のゲーリング・グループの企業（Gerling Konzern Lebensversicherungs-AG，Gerling Konzern Allemeine Versicherungs-AG，Gerling-Konzern Friedrich Wilhelm Lebensversicherungs-AG）などにみられた。

またダイムラー・ベンツの監査役会および取締役会のメンバーが同一企業の監査役会において 2 件以上の直接兼任を築いていた企業をみると（表 16 参照），合計 26 社みられ，総件数は 64 件であった。産業の内訳をみると，鉄鋼業では 2 社で 7 件，金属産業・金属加工業では 2 社で 4 件，化学産業では 2 社で 6 件，電機産業では 3 社で 6 件，自動車産業では 4 社で 13 件，

表 16 ダイムラー・ベンツ役員 (監査役会・取締役会のメンバー) による他社の監査役会における 2 件以上の直接兼任のケース

産 業	兼任件数	2 件	3 件	4 件	合 計
鉄 鋼 業		—	1 社 3 件	1 社 4 件	2 社 7 件
金 属 産 業 ・ 金 属 加 工 業		2 社 4 件	—	—	2 社 4 件
化 学 産 業		1 社 2 件	—	1 社 4 件	2 社 6 件
電 機 産 業		3 社 6 件	—	—	3 社 6 件
自 動 車 産 業		1 社 2 件	1 社 3 件	2 社 8 件	4 社 13 件
機 械 産 業		3 社 6 件	1 社 3 件	—	4 社 9 件
繊 維 ・ 紡 績 ・ 織 物 産 業		2 社 4 件	—	—	2 社 4 件
流 通 業		1 社 2 件	—	—	1 社 2 件
保 険 業		1 社 2 件	—	—	1 社 2 件
電力業・ガス産業・エネルギー産業		1 社 2 件	—	—	1 社 2 件
そ の 他 の 産 業		3 社 6 件	1 社 3 件	—	4 社 9 件
全 産 業		18 社 36 件	4 社 12 件	4 社 16 件	26 社 64 件

(出所) : G. Mossner (Hrsg.), a.a.O., Daimler-Benz AG, *Geschäftsbericht*, 各年度版, *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 各年度版を基に筆者作成。

機械産業では 4 社で 9 件, 繊維・紡績・織物産業では 2 社で 4 件, 流通業では 1 社で 2 件, 保険業では 1 社で 2 件, 電力業・ガス産業・エネルギー産業では 1 社で 2 件, その他の産業が 4 社で 9 件となっていた。合計 4 件の兼任がみられた企業は 4 社, 3 件の兼任が成立していた企業は 4 社, 2 件の兼任関係があった企業は 18 社となっていた。

合計 4 件の兼任がみられたケースは, 鉄鋼業の Buderus'sche Eisenwerke, 化学産業の Dynamit Novel AG, 自動車産業の Maybach Mercedes-Benz-Motorenbau GmbH, Mercedes-Benz do Brasil S.A. の 4 社であった。Buderus'sche Eisenwerke では, それぞれ 1 つの監査役会名誉会長と監査役会会長のポストに加えて 2 つの監査役のポストによる兼任が成立していた。これに対して, Dynamit Novel AG では, 監査役会名誉会長と 3 つの監査役のポストによる兼任関係となっていた。Maybach Mercedes-Benz-Motorenbau GmbH では, それぞれ 1 つの監査役会会長と監査役会副会長のポストに加えて, 2 つの監査役のポストによる兼任がみられた。Mercedes-Benz do Brasil S.A. では 4 つの監査役のポストによる兼任であった。

合計で 3 件の兼任があった企業は, 鉄鋼業の Eisenwerk-Gesellschaft Maximilianhütte MBH, 自動車産業の Hanomag-Henschel Fahrzeugwerke GmbH, 機械産業の Maschinenfabrik Esslingen AG, その他の産業の Norddeutsche Papierwerke GmbH の 4 社であった。Eisenwerk-Gesellschaft Maximilianhütte MBH と Norddeutsche Papierwerke GmbH の 2 社では, いずれにおいても, 監査役会名誉会長と 2 つの監査役のポストによる兼任がみられた。一方, Maschinenfabrik Esslingen AG では, 監査役会会長と 2 つの監査役のポストによる兼任がみられたのに対して, Hanomag-Henschel Fahrzeugwerke GmbH では, 3 つの監査役のポストによる兼任が成立していた。

残りの 18 社は 2 件のポストによる兼任となっていたケースであった。監査役会名誉会長と

監査役ポストによる兼任がみられた企業は、その他の産業の Feldmühle AG の 1 社であった。監査役会会長と監査役会副会長のポストによる兼任がみられた企業は、電機産業の Dornierwerke GmbH、機械産業の Industrie-Werke Karlsruhe AG、Keller & Knappich GmbH、繊維・紡績・織物産業の Kammgarnspinnerei Stöhr & CO, AG、電力業・ガス産業・エネルギー産業の Concordia Elektrizitäts-AG の 5 社であった。監査役会会長と監査役ポストによる兼任となっていた企業は、化学産業の Phoenix Gummiwerke AG、自動車産業の Mercedes-Benz Argentina S.A.、保険業の Gerling-Konzern Lebensversicherungs-AG、その他の産業に属する Holzindustrie Bruchsal, Reparaturwerk Böblingen の 5 社であった。2 つの監査役会副会長のポストによる兼任がみられた企業は、金属産業・金属加工業の Busch-Jaeger Dürener Metallwerke AG の 1 社であった。監査役会副会長と監査役ポストによる兼任となっていた企業は、電機産業の Siemens AG、AEG、機械産業の Ernst Heinkel AG (Heinkel AG) の 3 社であった。2 つの監査役ポストによって兼任関係が築かれていた企業は、金属産業・金属加工業の Metallhüttenwerke Lübeck GmbH、繊維・紡績・織物産業の Württembergische Baumwollspinnerei und -Weberei、流通業の United Car and Diesel Distributors Pty. Ltd. の 3 社であった。

2 件以上の兼任がみられた企業をダイムラー・ベンツの監査役会メンバーによるものに限定すると、そのようなケースは、鉄鋼業の Buderus'sche Eisenwerke, Eisenwerk-Gesellschaft Maximilianhütte MBH、金属産業・金属加工業の Busch-Jaeger Dürener Metallwerke AG, Metallhüttenwerke Lübeck GmbH、化学産業の Dynamit Novel AG, Phoenix Gummiwerke AG、電機産業の Dornierwerke GmbH, Siemens AG, AEG、機械産業の Industrie-Werke Karlsruhe AG, Keller & Knappich GmbH、繊維・紡績・織物産業の Kammgarnspinnerei Stöhr & CO, AG、保険業の Gerling-Konzern Lebensversicherungs-AG、電力業・ガス産業・エネルギー産業の Concordia Elektrizitäts-AG、その他の産業の Norddeutsche Papierwerke GmbH, Feldmühle AG の合計 16 社においてみられた。いずれの企業においても、兼任の状況は、ダイムラー・ベンツの監査役会および取締役会のメンバーが他社の監査役会において 2 件以上の兼任関係を築いていた上述のケースと同じであった。

さらに互いに競争関係にある企業との監査役会ポストによる兼任関係という点でみると、そのような企業としては、化学産業では BASF AG, Hoechst AG, Glanzstoff AG, Degussa AG、電機産業では Siemens AG, AEG, Brown, Boveri & Cie, AG、ダイムラー・ベンツにとって同業種である自動車産業では AUDI-NSU-AUTO-UNION-AG, Hanomag-Henschel Fahrzeugwerke GmbH、機械産業では Maschinenfabrik Esslingen AG, Pittler Maschinenfabrik AG, Wanderer-Werke AG などがあげられる。また銀行業では Deutsche Bank AG,

Commerzbank AG などがあった。

(2) フォルクスワーゲン役員 の 直接兼任構造

つぎに、フォルクスワーゲン役員 の 直接兼任について、同社の監査役会および取締役会のメンバーが他社の監査役会において直接兼任の関係にあったケースをみると (表 17 参照)、兼任関係がみられた企業数は 49 であり、合計 54 件の兼任関係が成立していた。その内訳を産業別にみると、炭鉱業が 2 社で 2 件、鉄鋼業が 6 社で 9 件、金属産業・金属加工業が 3 社で 3 件、化学産業が 6 社で 6 件、電機産業が 4 社で 4 件、自動車産業が 2 社で 3 社、機械産業が 2 社で 2 件、精密機械産業・光学産業が 1 社で 1 件、石油産業が 1 社で 1 件、流通業が 3 社で 3 件、銀行業が 6 社で 7 件、保険業が 1 社で 1 件、電力業・ガス産業・エネルギー産業が 1 社で 1 件、交通業が 1 社で 1 件、その他の産業が 10 社で 10 件となっている。兼任関係のある企業の属する産業は多岐におよんでいるが、鉄鋼業、化学産業、電機産業など基幹産業を構成する重化学工業部門との関係が強かったといえる。

兼任ポストの職位との関連でみると、監査役会会長のポストによる兼任のケースは、鉄鋼業では 1 社、金属産業・金属加工業では 2 社、化学産業では 4 社、電機産業では 3 社、自動車産業では 1 社、機械産業では 2 社、流通業では 1 社、銀行業では 2 社、その他の産業では 5 社となっており、各社 1 件であり、合計では 21 社で 21 件であった。例えば鉄鋼業では Salzgitter AG、金属産業・金属加工業では Metallgesellschaft AG、化学産業では Hoechst

表 17 フォルクスワーゲン役員 (監査役会・取締役会のメンバー) による他社の監査役会における直接兼任の状況

産 業	兼任状況	監査役会 会長	監査役会 副会長	監査役	監査役会の 職位全体 ^(※)
炭 鉱 業		—	—	2 社 2 件	2 社 2 件
鉄 鋼 業		1 社 1 件	3 社 3 件	4 社 5 件	6 社 9 件
金 属 産 業 ・ 金 属 加 工 業		2 社 2 件	—	1 社 1 件	3 社 3 件
化 学 産 業		4 社 4 件	1 社 1 件	1 社 1 件	6 社 6 件
電 機 産 業		3 社 3 件	1 社 1 件	—	4 社 4 件
自 動 車 産 業		1 社 1 件	1 社 1 件	1 社 1 件	2 社 3 件
機 械 産 業		2 社 2 件	—	—	2 社 2 件
精 密 機 械 産 業 ・ 光 学 産 業		—	—	1 社 1 件	1 社 1 件
石 油 産 業		—	—	1 社 1 件	1 社 1 件
流 通 業		1 社 1 件	2 社 2 件	—	3 社 3 件
銀 行 業		2 社 2 件	4 社 4 件	1 社 1 件	6 社 7 件
保 険 業		—	—	1 社 1 件	1 社 1 件
電力業・ガス産業・エネルギー産業		—	—	1 社 1 件	1 社 1 件
交 通 業		—	1 社 1 件	—	1 社 1 件
そ の 他 の 産 業		5 社 5 件	1 社 1 件	4 社 4 件	10 社 10 件
全 産 業		21 社 21 件	14 社 14 件	18 社 19 件	49 社 54 件

(注) : ※) 2 件以上の兼任ポストがある企業が存在するため、兼任のみられる企業全体の数は各職位別の企業数の合計と一致しない場合がある。

(出所) : G. Mossner (Hrsg.), a.a.O., Volkswagenwerk AG, *Geschäftsbericht*, 各年度版, *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 各年度版を基に筆者作成。

AG, Degussa AG, Wintershall AG, Chemische Werke Hüls AG, 電機産業では Brown Boveri & Cie, AG, 自動車産業の Auto Union GmbH など、それぞれの産業の有力企業との兼任関係がみられた。監査役会会長のポストによる兼任においては、Deutsche Bank AG や Dresdner Bank AG の出身の役員によるフォルクスワーゲンの監査役会ポストの兼任も多くみられた。

監査役会副会長のポストによる兼任のケースは、鉄鋼業では 3 社、化学産業では 1 社、電機産業では 1 社、自動車産業では 1 社、流通業では 2 社、銀行業では 4 社、交通業では 1 社、その他の産業では 1 社となっており、各社 1 件であり、合計 14 社において 14 件の兼任がみられた。これらの企業のなかには、鉄鋼業では Fried. Krupp GmbH, Salzgitter AG, 自動車産業の Audi NSU Auto Union AG, 流通業の Karstadt AG, 銀行業の Dresdner Bank AG といった主要企業が含まれていた。そこには、監査役会会長のポストでの兼任の場合と同様に、大銀行の出身者による兼任も多くみられた。

監査役ポストによる兼任のケースは、炭鉱業では 2 社で 2 件、鉄鋼業では 4 社で 5 件、金属産業・金属加工業では 1 社で 1 件、化学産業では 1 社で 1 件、自動車産業では 1 社で 1 件、精密機械産業・光学産業では 1 社で 1 件、石油産業では 1 社で 1 件、銀行業は 1 社で 1 件、保険業では 1 社で 1 件、電力業・ガス産業・エネルギー産業では 1 社で 1 件、その他の産業では 4 社で 4 件の兼任が成立しており、合計 18 社で 19 件となっていた。監査役ポストによる兼任では、各産業の代表的企業が多く含まれていた。それは、例えば炭鉱業の Preußag AG, 鉄鋼業の Mannesmann AG, Salzgitter AG, 石油産業の Deutsche Shell AG, 銀行業の Dresdner Bank AG, 保険業の Allianz-Versicherungs-AG などにみられた。

またフォルクスワーゲンの監査役会および取締役会のメンバーが同一企業の監査役会において 2 件以上の直接兼任を築いていた企業をみると（表 18 参照）、鉄鋼業の Salzgitter AG, Mannesmann AG, 自動車産業の Auto Union GmbH, 銀行業の Dresdner Bank AG の 4 社が存在しており、件数は合計で 9 件であった。Salzgitter AG では 3 件の兼任関係が成立しており、それぞれ 1 つの監査役会会長、監査役会副会長、監査役のポストによる兼任がみられた。このような兼任の状況から考えても、Volkswagenwerk AG と Salzgitter AG の間には強

表 18 フォルクスワーゲン役員（監査役会・取締役会のメンバー）による他社の監査役会における 2 件以上の直接兼任のケース

産 業		兼任件数		
		2 件	3 件	合 計
鉄	鋼 業	1 社 2 件	1 社 3 件	2 社 5 件
自 動 車	産 業	1 社 2 件	—	1 社 2 件
銀 行	業	1 社 2 件	—	1 社 2 件
全	産 業	3 社 6 件	1 社 3 件	4 社 9 件

（出所）：G. Mossner (Hrsg.), a.a.O., Volkswagenwerk AG, *Geschäftsbericht*, 各年度版, *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 各年度版を基に筆者作成。

い人的結合関係が築かれていたといえる。他の 3 社は、2 件の兼任がみられたケースであった。Auto Union GmbH ではそれぞれ 1 つの監査役会会長と監査役のポストによる兼任が成立していたのに対して、Dresdner Bank AG では、それぞれ 1 つの監査役会副会長と監査役のポストによる 2 件に兼任関係がみられた。一方、Mannesmann AG では、2 つの監査役のポストによる兼任となっていた。2 件以上の兼任がみられた企業の数が 26 社にのぼり兼任の総件数が 64 件におよんでいたダイムラー・ベンツと比べると、状況は大きく異なっていた。

2 件以上の兼任が成立していた企業をフォルクスワーゲンの監査役会メンバーによるものに限定すると、Salzgitter AG の 1 社のみであった。兼任の状況は、フォルクスワーゲンの監査役会および取締役会のメンバーが他社の監査役会において 2 件以上の兼任関係を築いていた上述の場合と同じであった。

さらに互いに競争関係にある企業との監査役会のポストによる人兼任関係という点でみると、それは、例えば鉄鋼業や化学産業において顕著であった。鉄鋼業では、Fried. Krupp GmbH, Mannesmann AG, Salzgitter AG, 化学産業では Hoechst AG, Degussa AG, Wintershall AG, Wetzell Gummiwerke AG といった競争関係にある主要な企業との間にそれぞれ兼任関係が築かれていた。

(3) BMW 役員の直接兼任構造

また BMW 役員の直接兼任構造について、同社の監査役会および取締役会のメンバーが他社の監査役会において直接兼任の関係にあったケースをみると (表 19 参照)、兼任関係がみられた企業数は 10 となっており、各社 1 件であり、合計 10 社で 10 件であった。その内訳を産業別にみると、自動車産業が 1 社、機械産業が 6 社、繊維・紡績・織物産業が 2 社、その他の産業が 1 社となっており、各社においてそれぞれ 1 件ずつの兼任がみられた。ダイムラー・ベンツやフォルクスワーゲンのような自動車企業のみならず、化学産業および電機産業におけるこれまでに考察を行ってきた企業や前稿において考察した鉄鋼業の企業¹⁰⁾と比べても、兼任が成立している企業数と件数のいずれにおいても少なかった。

表 19 BMW 役員 (監査役会・取締役会のメンバー) による他社の監査役会における直接兼任の状況

産 業	兼任状況	監査役会 会長	監査役会 副会長	監査役	監査役会の 職位全体
自 動 車 産 業	—	—	—	1 社 1 件	1 社 1 件
機 械 産 業	—	—	4 社 4 件	2 社 2 件	6 社 6 件
繊 維 ・ 紡 績 ・ 織 物 産 業	1 社 1 件	—	—	1 社 1 件	2 社 2 件
そ の 他 の 産 業	—	—	1 社 1 件	—	1 社 1 件
全 産 業	1 社 1 件	—	5 社 5 件	4 社 4 件	10 社 10 件

(出所) : G. Mossner (Hrsg.), a.a.O., Bayerische-Motoren-Werke AG, *Geschäftsbericht*, 各年度版, *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 各年度版を基に筆者作成。

兼任ポストの職位との関連でみると，監査役会会長のポストによる兼任のケースは，繊維・紡績・織物産業の Wollspinnerei und Weberei Neuses AG の 1 社のみであった。監査役会副会長のポストによって 1 件の兼任関係が成立していた企業は，機械産業の Messerschmitt-Bölkow-Blohm-GmbH, Industrierwerke Transportsysteme AG, Mauser Meßzeug GmbH, Regel und Meßtechnik GmbH, その他の産業に属する Mauser AG の 5 社であった。残りの 4 社は 1 つの監査役ポストによる兼任のケースであったが，それは，自動車産業の Auto-Union GmbH, 機械産業の Industrie-Werke Karlsruhe AG, Iwk Pressen GmbH Kassel-Lohfelden Roch Luneville, 繊維・紡績・織物産業の Mechanische Baumwoll-Spinnerei und Weberei Augsburg であった。

BMW では，ドイツ銀行，ドレスナー銀行，コメルツ銀行という 3 大銀行¹¹⁾ や前稿において考察を行った鉄鋼業 8 社¹²⁾，本稿においてこれまでに取り上げた 3 つの産業の産業企業 7 社とは異なり，監査役会および取締役会のメンバーが同一企業の監査役会において 2 件以上の直接兼任関係を築いていた企業は存在しなかった。こうした点からみても，役員の間接兼任による人的結合は，その広がりという面のみならず，強さという面でも，本稿での考察対象とされた他の代表的企業に比べると，大きな差異があった。

2 他社の監査役会における間接兼任構造

役員による直接兼任についての以上の考察をふまえて，つぎに，自動車産業の主要企業 3 社の間あるいはそれらのうちの 2 社間で成立していた間接兼任の構造についても，考察を行うことにする。ダイムラー・ベンツ，フォルクスワーゲンおよび BMW の 3 社間における他社での間接兼任が成立していたケースはみられなかった。そこで，2 社の間での間接兼任の状況をダイムラー・ベンツとフォルクスワーゲンの間で成立したケースについてみると（表 20 参照），そのような企業は 9 社みられ，兼任の総件数は 18 件であった。ダイムラー・ベンツと BMW の間の間接兼任は 1 社においてみられ，3 件の兼任があった。フォルクスワーゲンと

表 20 ダイムラー・ベンツとフォルクスワーゲンの間で他社の監査役会において成立している間接兼任の状況

産業	兼任件数
鉄鋼業	2 件
鉄鋼業	1 社 2 件
金属産業・金属加工業	1 社 2 件
化学産業	3 社 6 件
電機産業	2 社 4 件
自動車産業	1 社 2 件
流通業	1 社 2 件
全産業	9 社 18 件

(出所) : G. Mossner (Hrsg.), a.a.O., Daimler-Benz AG, Geschäftsbericht, Volkswagenwerk AG, Geschäftsbericht, 各年度版, Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften, 各年度版を基に筆者作成。

BMW の間での間接兼任も 1 社にすぎなかったが、合計 3 件の兼任があった。それゆえ、これら 3 つの組み合わせでのケースは 11 社においてみられ、兼任の総件数は 24 件であった。以下では、これら 3 つの間接兼任のパターンについてみていくことにしよう。

まずダイムラー・ベンツとフォルクスワーゲンの間に成立していた他社の監査役会における間接兼任をみると、そのようなケースは、鉄鋼業の Fried. Krupp GmbH, 金属産業・金属加工業の Metallgesellschaft AG, 化学産業の Wintershall AG, Hoechst AG, Degussa AG, 電機産業の Hans Still GmbH, Brown, Boveri & Cie, AG, 自動車産業の AUDI NSU Auto Union AG, 流通業の Karstadt AG の 9 社においてみられた。これらのケースのいずれにおいても、ダイムラー・ベンツとフォルクスワーゲンの 2 社をあわせて合計 2 件の兼任が成立しており、兼任の総件数は 18 件であった。Fried. Krupp GmbH, Karstadt AG の 2 社では、いずれにおいても、ダイムラー・ベンツは監査役会会長のポストによって、フォルクスワーゲンは 1 つの監査役会副会長のポストによって兼任関係を有していた。これに対して、化学産業の Hoechst AG, Wintershall AG, Hans Still GmbH の 3 社では、いずれにおいても、フォルクスワーゲンは監査役会会長のポストによって、ダイムラー・ベンツは監査役会副会長のポストによって兼任関係を築いていた。Metallgesellschaft AG, Degussa AG, Brown, Boveri & Cie, AG の 3 社では、いずれにおいても、フォルクスワーゲンは監査役会会長のポストによって、ダイムラー・ベンツは監査役のポストによって兼任関係を築いていた。AUDI NSU Auto Union AG では、フォルクスワーゲンは監査役会副会長のポストによって、ダイムラー・ベンツは監査役のポストによって兼任関係を形成していた。これらのケースにおいては、ドイツ銀行、ドレスナー銀行、コメルツ銀行の 3 大銀行の出身者がダイムラー・ベンツあるいはフォルクスワーゲンの監査役会のメンバーとなることによって、自らの出身の銀行との深いつながりから他社の監査役会での兼任が成立してことも少なくなく、その結果、同時に間接兼任が形成されていたという傾向もみられた。

またダイムラー・ベンツと BMW の間に成立していた他社の監査役会における間接兼任をみると、機械産業の Industrie-Werke Karlsruhe AG の 1 社においてのみみられた。同社では、ダイムラー・ベンツは監査役会会長と監査役会副会長の合計 2 つのポストによって、BMW は 1 つの監査役のポストによって兼任関係を有しており、合計 3 件の兼任がみられた。これに対して、ダイムラー・ベンツとフォルクスワーゲンの間での間接兼任においては、合計 3 件の兼任がみられたケースは存在しなかった。

さらにフォルクスワーゲンと BMW との間で成立していた間接兼任についてみると、それは、自動車産業の Auto Union GmbH の 1 社においてみられたにすぎない。そこでは、フォルクスワーゲンはそれぞれ 1 つの監査役会会長と監査役のポストによって、BMW は 1 つの監査役のポストによって兼任関係を形成しており、ダイムラー・ベンツと BMW の間で間接兼

任がみられた Industrie-Werke Karlsruhe AG の場合と同様に、合計 3 つのポストによって間接兼任が成立していた。

以上の考察結果を同一産業における競争関係という点からみると、ダイムラー・ベンツ、フォルクスワーゲンおよび BMW の 3 社からすれば、同業種である自動車産業では、それぞれのケースによって間接兼任が成立していた企業の組み合わせは異なるが、そのような兼任関係は、AUDI NSU Auto Union AG と Auto Union GmbH の 2 社においてみられた。このように、ダイムラー・ベンツとフォルクスワーゲンあるいはフォルクスワーゲンと BMW の間では、協調的關係が成立する基盤が形成されていたといえる。そのような企業間の兼任關係の形成によって、間接兼任が成立していた AUDI NSU Auto Union AG と Auto Union GmbH の 2 社をめぐって、あるいは自動車産業における事業の展開をめぐって、協調がはかられる基盤が生み出されていたといえる。

3 他社の取締役会における直接兼任構造

(1) ダイムラー・ベンツ役員の間接兼任構造

つぎに、自動車企業 3 社の役員が他社の取締役会において直接兼任を行っていたケースをみると、BMW にはそれに該当するケースはみられなかった。そこで、まずダイムラー・ベンツの監査役会および取締役会のメンバーが他社の取締役会において直接兼任を行っている状況についてみると、そのようなケースは、鉄鋼業の Schrottag Bayerische Schrott-Gesellschaft MBH、電機産業の Varta AG、自動車産業の Daimler-Benz (Australia) Pty. Ltd と Mercedes-Benz (New Zealand) Ltd. というダイムラー・ベンツの国外現地法人、機械産業の Tata Engineering & Locomotive Ca. Ltd., 銀行業の Commerzbank AG von 1870 の 6 社であり、兼任件数は合計 8 件であった。Varta AG ではそれぞれ 1 つの取締役会会長と取締役会副会長のポストによる兼任がみられたほか、Tata Engineering & Locomotive Ca. Ltd. では取締役と取締役代理の 2 つのポストによる兼任となっていた。他の 4 社では、いずれにおいても、1 つの取締役ポストによって兼任關係が築かれていた。

他社の監査役会における兼任の状況とあわせてみると、機械産業の Tata Engineering & Locomotive Ca. Ltd. との間には、監査役会と取締役会の両者において直接兼任による人的結合が築かれていた。そこでは、1 つの監査役のポストによる兼任に加えて、それぞれ 1 つの取締役と取締役代理のポストによる兼任がみられた。しかし、両トップ・マネジメント機関において兼任がみられたケースはわずか 1 社であり、他社との兼任關係の重点は監査役会にあった。

(2) フォルクスワーゲン役員の間接兼任構造

またフォルクスワーゲンの監査役会および取締役会のメンバーが他社の取締役会において直接兼任を行っていた状況についてみると、そのようなケースは、機械産業の DEMAG AG, 銀行業の Landesbank für Westfalen Girozentrale, Deutsche Bank AG の 3 社でみられた。Landesbank für Westfalen Girozentrale では取締役会会長のポストによる 1 件の兼任があったのに対して、DEMAG AG と Deutsche Bank AG では、いずれにおいても、取締役のポストによる兼任関係が 1 件みられた。銀行業の 2 社では、各行の取締役会メンバーによるフォルクスワーゲンの監査役会ポストの兼任によるものであった。フォルクスワーゲンでは、これまでに取り上げた多くの企業の場合とは異なり、他社の監査役会と取締役会の両者において直接兼任による人的結合が築かれているケースはみられなかった。

V むすびにかえて

以上の考察において、ドイツ資本主義の基幹産業の一翼を担う化学産業、電機産業、自動車産業における主要企業が他社のトップ・マネジメント機関（監査役会および取締役会）においてどのような直接兼任および間接兼任の関係を築いていたのかという点に関して、各社の監査役会と取締役会の両者のメンバーによる兼任関係についてみてきた。本稿での分析をとおして、1965 年株式法後の 60 年代末頃の時期におけるこれら 3 つの基幹産業部門の代表的企業の役員による直接兼任および間接兼任のかたちでの人的結合の構造が明らかにされた。

これら 3 つの産業においても、代表的企業の役員の間接兼任においては、他社の取締役会における兼任関係はきわめて少なく、そのほとんどが監査役会における兼任をとおして築かれていた。この点は、筆者のこの間の研究において考察を行った銀行業の場合¹³⁾ や鉄鋼業の場合についても妥当する¹⁴⁾。それゆえ、監査役会と取締役会のメンバーである役員による他社の監査役会での直接兼任の状況を 3 大銀行（1965 年株式法後の 60 年代末頃の時期）との比較でみると、合計 166 社において 201 件の兼任がみられたドイツ銀行¹⁵⁾、合計 151 社において 177 件の兼任がみられたドレスナー銀行¹⁶⁾、合計 103 社において 110 件の兼任がみられたコメルツ銀行との比較でみれば¹⁷⁾、本稿で分析を行った化学、電機、自動車の 3 つの産業における各企業のいずれにおいても、兼任のあった企業数も件数もかなり少なかった。同様のことは、これらの各社の監査役会および取締役会のメンバーが同一企業の監査役会において 2 件以上の直接兼任がみられた企業についてもいえる¹⁸⁾。

また本稿において考察した 3 つの産業の企業間の比較でみると、電機産業の 2 大企業である AEG およびジーメンスの役員（監査役会および取締役会のメンバー）による他社の監査役会での直接兼任がみられた企業数も件数も非常に多く、自動車産業のダイムラー・ベンツの水準も

ほぼ同じであった。これら3社のそのような兼任のみられた企業数、件数のいずれでみても、ドイツ銀行、ドレスナー銀行の水準にはおよばないとはいえ、同時期のコメルツ銀行の数値に近く、産業企業としては非常に広範な人的結合の展開となっている。そのような状況は、これらの役員が他社の監査役会において2件以上の兼任関係を有していた企業のケースにも反映している。化学産業のバイエルとヘキストはほぼ同じ水準であったが、BASFの役員による兼任のみられた企業数、件数はやや少なく、自動車産業のフォルクスワーゲンの水準もそれにほぼ一致している。これらの企業との比較でみると、自動車産業のBMWの役員による他社の監査役会での直接兼任の水準は、企業数と件数のいずれでみても極端に少なかった。このことは、同社が同族企業であったために他社の監査役会への役員派遣による兼任の広がりという点での制約が大きかったということによるものであるといえる。また前稿において考察を行った鉄鋼業の代表的企業8社¹⁹⁾との比較でみると、AEG、ジーメンス、ダイムラー・ベンツの3社にみられる直接兼任の水準は、企業数と件数のいずれでみても、鉄鋼業8社のなかで最も多かったティセン、ヘッシュ、ライン製鋼の3社を大きく上回っている。またバイエル、ヘキスト、フォルクスワーゲンの3社の水準は、鉄鋼業のマンネスマンとザルツギッターの2社のそれとほぼ同じであった。

ドイツ企業の役員兼任の実態については、多くの場合、産業企業の監査役会には銀行からの兼任役員が存在しており、彼らは自らの出身銀行との業務上の関連などが基礎となりさらに第3の企業の監査役会ポストを兼任しているケースもみられる。その場合には、兼任関係が成立していた企業数も件数も、多くの数となる。しかも、そのようなケースにも示されるように、ある企業A社の監査役会メンバーが監査役会において直接兼任の関係を有している他社のB社、さらにB社の監査役会メンバーによる異なる企業C社の監査役会ポストの兼任というかたちが成立しているとき、A社とB社という2つの企業の間の人間的ネットワークによる人的結合のレベルを超えて、A社をめぐる企業間の人的ネットワークが成立することになる。「A社→B社」を「距離1」、「B社→C社」を「距離2」としてとらえると、「距離2」の範囲でのA社をめぐる監査役会を舞台とする企業間の人的ネットワークが成立することになる。このネットワークをとおしてそれを構成する各社の間での情報の交換・共有が可能となり、それを基礎にして、企業間や産業間の利害、種々のコンフリクトなどが市場競争よりは協議において調整されうることにもなる。

それゆえ、企業間の役員兼任の構造についての筆者のこれまでの分析をふまえてつぎに問題となってくるのは、上記のようなかたちで形成される企業間の人的ネットワークの構造を解明することである。そこでは、各社の人的ネットワークがどのようになっているのか、そのまとまりぐあいを意味する「凝集性」はどうか、またそのネットワークのなかで中心的な位置を占める企業はどの企業であり、いかなる業種・産業の企業であるのかという点が重要な問題と

なってくる²⁰⁾。こうした企業間の人的ネットワークの展開は、第 2 次大戦後における「分業と専門化」の原理に基づく企業グループ体制の再編、企業グループ間での分業的關係に基づく協調的体制²¹⁾とあいまって、ドイツ資本主義の協調的特質を支える重要な構造的基盤をなすものである。この間の筆者の研究をふまえていえば、3 大銀行（ドイツ銀行、ドレスナー銀行、コメルツ銀行）、鉄鋼業の主要 8 社、化学産業の主要 3 社、電機産業の主要 2 社、自動車産業の主要 3 社の合計 5 業種 19 社の人的ネットワークの構造の解明が重要な研究上の課題となってくる。こうした問題の分析については、稿を改めてすすめていきたい。

<注>

- 1) 例えば A.D. Chandler, Jr., *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press, Bereley, Massachusetts, 1990 [安部悦生・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 経営力発展の国際比較』有斐閣, 1993 年] を参照。
- 2) 価格競争を抑制しながら品質競争に傾斜しつつドイツ市場と輸出の中核を占めるヨーロッパ市場の特質に合わせた経営展開をはかるという点に、ドイツ企業の行動様式のひとつがみられるが、この点について詳しくは、拙書『企業経営の日独比較——産業集中体制および「アメリカ化」と「再構造化」——』森山書店, 2017 年, 拙書『戦後ドイツ資本主義と企業経営』森山書店, 2009 年, 拙書『現代のドイツ企業——そのグローバル地域化と経営特質——』森山書店, 2013 年, T. Yamazaki, *German Business Management: A Japanese Perspective on Regional Development Factors*, Springer, Tokyo, 2013 を参照。
- 3) Vgl. D. Schönwitz, H-J, Weber, *Unternehmenskonzentration, Personelle Verflechtungen und Wettbewerb. Eine Untersuchung auf der Grundlage der hundert größten Konzerne der Bundesrepublik Deutschland*, Nomos Verlagsgesellschaft, 1. Aufl., Baden-Baden, 1982, S.74, S.103, D. Schönwitz, H-J, Weber, Indirekte personelle Verflechtungen zwischen Großunternehmen über Organe der Geschäftsführungskontrolle, *Konjunkturpolitik*, 27. Jg, Heft 1, 1981, S.12-13, S.33-34.
- 4) 拙稿「1965 年株式法以前の時期におけるドイツ 3 大銀行の役員兼任の構造——他社の監査役会および取締役会における人的結合——」『立命館経営学』(立命館大学), 第 57 巻第 3 号, 2018 年 9 月。
- 5) Vgl. H. Pfeiffer, *Die Macht der Banken. Die personellen Verflechtungen der Commerzbank, der Deutschen Bank und der Dresdner Bank mit Unternehmen*, Campus, Frankfurt am Main, 1993, S.158-159, H. Pfeiffer, Großbanken und Finanzgruppen. Ausgewählte Ergebnisse einer Untersuchung der personellen Verflechtungen von Deutscher, Dresdner und Commerzbank, *WSI Mitteilungen*, 39. Jg, Nr. 7, Juli 1986, S.477, K-H. Stanzick, Der ökonomische Konzentrationsprozeß, G. Schäfer, C. Nedelmann (Hrsg.), *Der CDU-Staat. Analysen zur Verfassungswirklichkeit der Bundesrepublik*, Bd. I, 2. Aufl., Schurkamp, München, 1969, S.72, H.O. Eglau, *Wie Gott in Frankfurt: Die Deutsche Bank und die deutsche Industrie*, 3. Auflage, Econ Verlag, Düsseldorf, 1989, S.128 [長尾秀樹訳『ドイツ銀行の素顔』東洋経済新報社, 1990 年, 96 ページ], H. Pfeiffer, Das Netzwerk der Großbanken. Personelle Verflechtungen mit Konzernen, Staat und ideologischen Apparaten, *Blätter für deutsche und Internationale Politik*, 31. Jg, Heft 2, 1986, S.164.
- 6) 拙稿「1965 年株式法以後の時期におけるドイツ 3 大銀行の役員兼任の構造——他社の監査役会および取締役会における人的結合——」『立命館経営学』(立命館大学), 第 57 巻第 4 号, 2018 年 11 月。
- 7) 拙稿「1965 年株式法以後の時期におけるドイツ鉄鋼業主要企業 8 社の役員兼任の構造——他社の監査役会および取締役会における人的結合——」『立命館経営学』(立命館大学), 第 57 巻第 5 号, 2019

- 年1月。
- 8) 本稿では，企業間の役員兼任の実態については，人名録にあたる内容が記載されている G. Mossner (Hrsg.), *Handbuch der Direktoren und Aufsichtsräte— seit 1898—*, Bd.I, Nach Personen geordnet, Jahrgang 1970/71 (Finanz- und Korrespondenz-Verlag, Berlin) に依拠して分析を行うが，兼任，職位に関する記述の引用ページの記載に関しては，個別のケースごとに示すことは非常に煩雑となるため，省略する。なお3大銀行の役員，これらの企業の役員の兼任先の企業での職位については，同書の記載は各社の営業報告書等の記載と一致しないこともあるが，分析の一貫性の確保のために，G. Mossner 編の資料の記載に基づいて考察を行っている。
 - 9) 前掲拙稿「1965年株式法以後の時期におけるドイツ鉄鋼業主要企業8社の役員兼任の構造」，Ⅲを参照。
 - 10) 同論文を参照。
 - 11) 前掲拙稿「1965年株式法以後の時期におけるドイツ3大銀行の役員兼任の構造」，Ⅳを参照。
 - 12) 前掲拙稿「1965年株式法以後の時期におけるドイツ鉄鋼業主要企業8社の役員兼任の構造」，Ⅳを参照。
 - 13) この点については，前掲拙稿「1965年株式法以前の時期におけるドイツ3大銀行の役員兼任の構造」，前掲拙稿「1965年株式法以後の時期におけるドイツ3大銀行の役員兼任の構造」を参照。
 - 14) この点については，前掲拙稿「1965年株式法以後の時期におけるドイツ鉄鋼業企業8社の役員兼任の構造」を参照。
 - 15) 前掲拙稿「1965年株式法以後の時期におけるドイツ3大銀行の役員兼任の構造」，24～25ページ。
 - 16) 同論文，30ページ。
 - 17) 同論文，35ページ。
 - 18) 同論文，27ページ，32ページ，37ページ。
 - 19) 前掲拙稿「1965年株式法以後の時期におけるドイツ鉄鋼業主要企業8社の役員兼任の構造」を参照。
 - 20) 社会的ネットワーク分析の手法を用いた研究では，ネットワークの「凝集性」は「密度」という概念によって，またネットワークのなかでの個々の企業の重みづけは「中心性」という概念で表現され，それらのいずれもが数量的に把握される。例えば仲田正機・細井浩一・岩波文孝『企業間の人的ネットワーク——取締役兼任制の日米比較——』同文館出版，1997年，第2章を参照。
 - 21) この点について詳しくは，前掲拙書『企業経営の日独比較』，第1章，前掲拙書『現代のドイツ企業』，第2章を参照。

<参考文献>

1 欧文文献（著者名のあるもの）

- Chandler, Jr., A.D., *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press, Berkeley, Massachusetts, 1990 [安部悦生・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 経営力発展の国際比較』有斐閣，東京，1993年]。
- Eglau, H.O., *Wie Gott in Frankfurt: Die Deutsche Bank und die deutsche Industrie*, 3.Auflage, Econ Verlag, Düsseldorf, 1990 [長尾秀樹訳『ドイツ銀行の素顔』東洋経済新報社，東京，1990年]。
- Mossner, G. (Hrsg.), *Handbuch der Direktoren und Aufsichtsräte — seit 1898 —*, Jahrgang 1970/71, Bd.I, Nach Personen geordnet, Finanz- und Korrespondenz-Verlag, Berlin.
- Pfeiffer, H., Das Netzwerk der Großbanken. Personelle Verflechtungen mit Konzernen, Staat und ideologischen Apparaten. In: *Blätter für deutsche und Internationale Politik*, 31.Jg, Heft 2, 1986, S.161-177.
- Pfeiffer, H., *Die Macht der Banken. Die personellen Verflechtungen der Commerzbank, der Deutschen Bank und der Dresdner Bank mit Unternehmen*, Campus, Frankfurt am Main, 1993.

- Pfeiffer, H., Großbanken und Finanzgruppen. Ausgewählte Ergebnisse einer Untersuchung der personellen Verflechtungen von Deutscher, Dresdner und Commerzbank. In: *WSI Mitteilungen*, 39.Jg, Nr.7, Juli 1986, S.473-481.
- Schönwitz, D., Weber, H.J., *Unternehmenskonzentration, Personelle Verflechtungen und Wettbewerb. Eine Untersuchung auf der Grundlage der hundert größten Konzerne der Bundesrepublik Deutschland*, Nomos Verlagsgesellschaft, 1.Aufl., Baden-Baden, 1982.
- Schönwitz, D., Weber, H.J., Indirekte personelle Verflechtungen zwischen Großunternehmen über Organe der Geschäftsführungskontrolle. In: *Konjunkturpolitik*, 27.Jg, Heft 1, 1981, S.12-37.
- Stanzick, K-H., Der ökonomische Konzentrationsprozeß, G. Schäfer, C. Nedelmann (Hrsg.), *Der CDU-Staat. Analysen zur Verfassungswirklichkeit der Bundesrepublik*, Bd.I, 2.Aufl., Schurkamp, München, 1969, S.48-79.
- Yamazaki, T., *German Business Management: A Japanese Perspective on Regional Development Factors*, Springer, Tokyo, 2013.

2 日本語文献 (著者名のあるもの)

- 仲田正機・細井浩一・岩波文孝『企業間の人的ネットワーク——取締役兼任制の日米比較——』同文館出版, 東京, 1997年。
- 山崎敏夫『戦後ドイツ資本主義と企業経営』森山書店, 東京, 2009年。
- 山崎敏夫『現代のドイツ企業——そのグローバル地域化と経営特質——』森山書店, 東京, 2013年。
- 山崎敏夫『企業経営の日独比較——産業集中体制および「アメリカ化」と「再構造化」——』森山書店, 2017年。
- 山崎敏夫「1965年株式法以前の時期におけるドイツ3大銀行の役員兼任の構造——他社の監査役会および取締役会における人的結合——」『立命館経営学』(立命館大学), 第57巻第3号, 2018年9月, 71-119ページ。
- 山崎敏夫「1965年株式法以後の時期におけるドイツ3大銀行の役員兼任の構造——他社の監査役会および取締役会における人的結合——」『立命館経営学』(立命館大学), 第57巻第4号, 2018年11月, 21～57ページ。
- 山崎敏夫「1965年株式法以後の時期におけるドイツ鉄鋼業主要企業8社の役員兼任の構造——他社の監査役会および取締役会における人的結合——」『立命館経営学』(立命館大学), 第57巻第5号, 2019年1月, 87-126ページ。

Interlocking Directorate of the Supervisory Board and the Managing Boards of Large German Enterprises of Chemical Industry, Electrical Industry, and Automobile Industry in Other Companies after the 1965 Corporations Law

Toshio Yamazaki *

Abstract

German characteristics of industrial concentration included new developments in the industrial system that shared information and coordinated interests between industrial enterprises and banks and between corporations. Industrial systems based on inter-firm relationships are deeply related with cooperative characteristic of German capitalism. Big business systems based on ties between industries and banks and between industrial enterprises were the cornerstone of German capitalism's accumulation structure and were important processes in postwar German corporate development. A core element of such inter-firm relationships can be seen in personnel linkage through interlocking directorate between industrial enterprises as well as between industrial enterprise and bank. Members of the supervisory board and the board of directors of industrial enterprise as well as members of such top management organs of bank had some mandates of the supervisory board of bank and other industrial companies. Such interlocking directorate served as a cooperative system among corporations themselves as well as between industries and banks.

The author already considered conditions of the interlocking directorate of large German banks in the period before the 1965 Corporations Law. The 1965 Corporations Law regulated the number of supervisory board positions that one person may hold and significantly influenced on conditions of interlocking directorate. Hence, the author also analyzed changes in the period after this law. In particular, the cases of Deutsche Bank, Dresdner Bank, and Commerzbank in the late 1960s were examined. Furthermore, the author discussed conditions of interlocking directorate of eight representative enterprises in iron and steel industry as one of important key industries in the period around the end of the 1960s. In this paper, conditions of interlocking directorate of representative enterprises

* Professor, College of Business Administration, Ritsumeikan University

in chemical industry, electrical industry, and automobile industry as other key industries in Germany during same period are considered.

Keywords:

Automobil industry · Bank · Board of directors · Chemical industry · Electrical industry · Germany · Inter-firm relationship · Interlocking diretrate · Personnel linkage · Supervisory board