

論文

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 ——

山崎 敏夫*

要旨

ドイツでは、ユニバーサル・バンク制度という特徴的な金融システムのもとに第 2 次大戦前から産業企業と銀行の強い結びつきがみられたが、そのような企業間関係の体制は、戦後、寄託株式制度による銀行の議決権行使の本格的展開や顧問会制度の発展などのもとで、新しい展開となって現われた。それは、産業・銀行間および産業企業間の協調的なシステムとして重要な役割を果たすものであった。

企業集団内の産業企業のメインバンクとしての役割・機能がとくに大きかった日本の大銀行とは対照的に、ドイツの大銀行は、特定の企業やコンツェルンとの固定的な結びつきというかたちではなく、広く多くの企業と結びついている。ここでは、情報共有や利害調整という面も含めて、産業企業、産業企業のグループとの関係が広い範囲にわたり構築されてきたが、そのような企業間関係の基軸をなすものが役員兼任による人的結合関係である。それは、銀行を基軸とする金融業中心の産業政策、経済発展のためのプログラムとしての産業システムの基盤をなすものである。

それゆえ、本稿では、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（監査役会と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う。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、1 人の人物による監査役会における兼任数に制限を加えることになった 1965 年株式法以前の時期でもある 1950 年代末頃の時期を対象として、考察を行う。

キーワード

監査役会 企業間関係 銀行 産業・銀行間関係 人的結合 ドイツ 取締役会
役員兼任

* 立命館大学経営学部教授

目 次

- I はじめに
- II 3大銀行の役員による他社の監査役会における直接兼任構造
 - 1 ドイツ銀行役員の直接兼任構造
 - 2 ドレスナー銀行役員の直接兼任構造
 - 3 コメルツ銀行役員の直接兼任構造
- III 3大銀行の役員による他社の監査役会における間接兼任構造
 - 1 3大銀行間の間接兼任構造
 - 2 ドイツ銀行とドレスナー銀行の間の間接兼任構造
 - 3 ドイツ銀行とコメルツ銀行の間の間接兼任構造
 - 4 ドレスナー銀行とコメルツ銀行の間の間接兼任構造
- IV 3大銀行の役員による他社の取締役会における直接兼任構造
 - 1 ドイツ銀行役員の直接兼任構造
 - 2 ドレスナー銀行役員の直接兼任構造
 - 3 コメルツ銀行役員の直接兼任構造
- V 3大銀行の役員による他社の取締役会における間接兼任構造
- VI むすびにかえて

I はじめに

企業間関係に基づく産業の集中，それ基盤とする大企業体制は，企業経営のあり方とも深いかかわりをもつとともに，各国資本主義の蓄積構造の基軸をなすものである。現代の資本主義にあっては，「現代企業がさまざまな形態・方法によって結合し，各種の独占体を形成し，それらの独占体が現代資本主義の再生産構造の基幹部門を掌握しており，現代資本主義の再生産構造＝資本蓄積過程の推進的役割を担っている¹⁾」という点に，ひとつの重要な特徴がみられる。企業間関係に基づく産業集中の体制を国際比較の視点からみると，主要諸国の間の一般的傾向とともに，各国の独自の展開がみられる²⁾。この点は，日本と同様に，ドイツについてもいえる。

第2次大戦後，ドイツと日本は，ともに第2次大戦の敗戦国でありながら，アメリカから技術と経営方式を導入する一方で，産業集中の独自の体制を構築することによって，企業，産業および経済の復興・発展をとげ，世界有数の貿易立国となった。企業間の結合に基づく産業集中の体制は，産業・銀行間関係と企業グループに最も特徴的に表れており，そのいずれにおいても，ドイツと日本には，特徴的なあり方，構造みられる。

戦後の日本においては，占領政策による財閥解体の後，大銀行を中核とする企業集団が形成され，各企業集団内に代表的な産業企業が所属するというかたちの企業グループ体制が構築された。フルセット的な産業連関を有する企業集団内の大銀行の業務は自らの属する企業集団内

の企業を中心にして優先的に行われたため、銀行は、社長会のような機構をとおしてグループ内の情報共有と利害調整には関与したが、他の企業集団との間では、こうした機能を果たしえなかった。このことは、各産業に配置された勢力の伯仲した大企業の並存³⁾という状況ともあいまって、各企業集団に属する同一産業の企業間の激しい競争をもたらす要因のひとつになった。これに対して、ドイツでは、第2次大戦終結までの時期についてA.D. チャンドラー、Jr. が「協調的経営者資本主義」と特徴づけた⁴⁾ように、同国の資本主義には、労使の間の関係などの面のみならず、企業間関係、産業と銀行の関係において協調的な性格がみられたが、戦後、それは一層制度化され、強化されることになった。

本稿の考察対象をなすドイツについてみると、第2次大戦前からの「産業と銀行の関係」にみられる産業集中の特質は、戦後、両者の関係に基づく「産業システム」の新たな展開となって現れ、産業・銀行間および産業企業間の情報共有と利害調整のシステムとして重要な役割を果たすようになった⁵⁾。戦後のドイツにおいては、企業の自己金融の傾向が一層強まったが、同時にまた基幹産業と大銀行との独占的支配体系の融合がすすみ、その一環は、監査役の相互派遣というかたちでの人的結合関係にあらわれた。こうした融合の基礎は、「自己金融の源泉をなす独占利潤の抽出機構の歳出確保」という両者の共同の利害関係にある⁶⁾。戦後に形成された産業・銀行間関係に基づく産業システムは、ユニバーサル・バンク制度のもとでの信用業務と証券業務が一体となったかたちでの銀行の事業展開、株式所有や寄託株式制度、役員派遣や顧問会制度などによる人的結合を基礎にした協調的な企業間関係のシステムであるとともに、ドイツに特有のコーポレート・ガバナンスの機構を構成する重要な要素をなしてきた。

なかでも、大銀行は、特定の企業グループ（コンツェルン）と固定的に結びつくというよりはむしろ広く多くのグループと結びつくかたちとなっており⁷⁾、各産業における競争関係にある多くの企業や企業グループとの広範な結合関係を築くことによって、さまざまな産業における企業や企業グループの間の情報共有と利害調整、協調関係の構築において大きな役割を果たしてきた。そのことによって、銀行は、企業間の協調関係の構築、それに基づく産業企業間の競争の抑制、融資先や投資先である企業の安定的な経営基盤の形成において重要な役割を果たしてきた。一般的に、産業の顧客に対する銀行家のひとつの本質的な欠点は、技術的問題に関するその不十分な知識にあり、このために、銀行家にとっては、彼らの意思決定の基礎を確保するためにそのような専門家の知識を入手することが必要となる⁸⁾。こうした事情も反映して、監査役会のメンバーには他社から派遣された兼任役員が多いこと、また監査役会会長が外部出身の他社の人物によって担われることも少なくないということが、ドイツ的な特徴である。そのことは、企業の戦略的方針の決定、取締役による経営執行に対する監督、取締役の選任という監査役会の機能・役割の重要性に基づくものである。大銀行の場合でも、監査役会のメンバーには産業企業の出身者が多いだけでなく、自社に招き入れたこれらの人物を他社の監査役

会の一員として派遣しているケースも多い。そのことによっても、銀行の役員による企業間の人的結合関係は、一層拡大することになる。このような役員兼任の構造が制度化されて築かれているのであり、寄託議決権行使の本格的展開、そこでの銀行間の協調のもとで、銀行主導の兼任システムが構築されてきた。

大銀行による役員兼任をとおしての企業間の人的結合の機構は、競争の緩和・制限を目的とする協調体制のあり方、ことに銀行を基軸とする金融業中心の産業政策、経済発展のためのプログラムとしての産業システムの基盤をなすものである⁹⁾。ドイツの代表的な大銀行を軸にした役員兼任による企業間の人的結合のありようは、同国の産業集中の体制を特徴づける企業間あるいは企業グループ間の協調のメカニズム、競争構造とそれのもとでのドイツ企業の行動様式の基盤とも深い関連をもつ重要な問題である。

このような企業間の人的結合という問題をめぐっては、直接的な兼任関係のみならず、兼任先の企業において間接的に成立する人的結合の分析も重要である。間接兼任には、本来的には、2社以上の企業が同一の他社のトップ・マネジメント機関におけるポストを有することによって兼任関係が成立しているケースが該当する。2人の人物がある企業Cの業務執行機関あるいはコントロール機関において協力し、そのうちの1人が同時に企業Aの第2のポストを有し、他の1人が企業Bの同様のポストを握る場合には、「間接的な人的結合」が存在することになる。こうした人的結合によって、兼任関係を有する派遣元の企業の間には協調の直接および間接の可能性が互いに開かれることになり、調整された行動様式、当該大企業の利害の多かれ少なかれ広範な調和がもたらされうる。競争企業間の直接的な人的結合は比較的まれであるのに対して、同一産業の企業間の水平的な間接的な人的結合によるコミュニケーションの可能性ははるかに大規模に存在していたとする指摘もみられる。競争企業間の間接的な人的結合は、かなりの部分において、企業家の意識的な行動の結果として、計画的に成立しており、間接的な人的結合をとおして成立する競争企業間の情報とコミュニケーションの関係は、適切な企業戦略の結果でもある。こうした間接的な人的結合によって、競争企業の間で情報の交換の可能性が生まれ、協議の経路が準制度的に生み出されまた維持される限りにおいては、企業にとっては、当事者間のコンフリクトの状態が市場においてではなく協議において調整されることに依拠する大きな可能性が生まれる。そのような協力の可能性によって、市場リスクが緩和され、それでもって市場での地位が改善されうるとされている¹⁰⁾。

このように、ある企業が複数の他社のトップ・マネジメント機関において成立させている兼任関係のケースでは、直接的な兼任の組み合わせによって「間接的な結合(連結)」の様式が生み出されることになる。それは、「誘導的兼任」(induced interlock)¹¹⁾あるいは「調整ライン」(coordination line)¹²⁾と呼ばれるものであり、それらの企業間には情報伝達のシステムが築かれることになる。この点は、役員兼任を成立させている企業同士が同一産業の場合や、そのよ

うな兼任の成立している企業が派遣元の企業と同一産業にある場合には、競争制限や利害調整における協力などにおいてとくに大きな意味をもちうる。

ことに銀行同士の間での間接兼任の場合には、融資の安定的な回収や良好な投資効率の達成のために、各銀行の金融業務のための協力関係である協調融資的行動のみならず、兼任先となるある産業の特定の企業に関する銀行の共同方針、事業領域・製品領域の選定にもかかわる当該企業の新しい事業展開や投資、経営の戦略的方針をめぐっての協調・連携など、銀行業務の遂行上の重要な可能性が生まれることにもなりうる。それゆえ、間接兼任の構造の解明は、ドイツ資本主義の協調的特質の重要な側面をなす、企業間関係に基づく産業集中体制、そこでの連携・協調の体制の理解において、きわめて重要な意味をもつものであるといえる。しかし、これまでの研究においては、大銀行の役員による他社との人的結合関係の具体的な構造については明らかにされてはこなかった。

それゆえ、本稿では、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（監査役会と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具体的な分析を行う。考察にあたっては、1965年株式法の成立以前の時期にあたる1950年代末頃の状況を対象とする。その理由はつぎの2点である。第1に、ドイツでは、第2次大戦後、戦勝国の占領政策のもとで重工業や化学産業、銀行業などの大企業の解体が行われたが、本稿の考察対象となる時期は、解体された企業によるその後の再結合を経て、3大銀行の体制が復活した時期であるとともに、主要産業においても新しい企業グループへの再編が行われ、戦後の産業集中体制が確立された時期にあたる¹³⁾。第2に、1人の人物による監査役会における兼任数に制限を加えることになった1965年株式法¹⁴⁾によって、監査役会のポストの兼任による企業間の人的結合の規模も範囲も影響を受けざるをえなかったが、本稿での考察時期を取り上げることは、同法の成立後の時期との比較を行う上でも重要な意味をもつということである。本稿では、3大銀行の役員による企業間の兼任関係について、J.M.v Morr (Hrsg.), *Adreßbuch der Direktoren und Aufsichtsräte*, Bd.I, Nach Persönlichkeiten geordnet, Jahrgang 1960 (Finanzverlag G.m.b.H. 刊) をもとに分析を行うことにする¹⁵⁾。

以下では、IIにおいて3大銀行の役員が他社の監査役会において直接兼任を行うことによって成立する人的結合の構造を考察し、それをふまえて、IIIでは、3大銀行の間あるいはそれらのうちのいずれかの2行の間で他社の監査役会において成立する間接兼任の構造を分析する。またIVでは、3大銀行の役員が他社の取締役会において直接的な兼任を行うことによって成立する人的結合の構造についてみていく。さらにVでは、3大銀行の間あるいはそれらのうちのいずれかの2行の間で他社の取締役会において成立する間接兼任の構造を分析する。それらの考察をふまえて、VIでは本稿の結語について述べることにする。

II 3 大銀行の役員による他社の監査役会における直接兼任構造

1 ドイツ銀行役員による直接兼任構造

II では、3 大銀行の監査役会と取締役会を構成する役員による直接兼任による企業間の人的結合の構造について分析を行う。まずドイツ銀行についてみていくことにする。同行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)、その企業数は 306 であり、合計 373 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、炭鉄業が 24 社で 31 件、鉄鋼業が 30 社で 38 件、金属産業・金属加工業が 9 社で 13 件、化学産業が 34 社で 44 件、電機産業が 17 社で 24 件、自動車産業が 8 社で 8 件、機械産業が 25 社で 31 件、精密機器産業・光学産業が 1 社で 1 件、造船業が 4 社で 4 件、石油産業が 4 社で 5 件、食品産業が 2 社で 2 件、繊維・紡績・織物産業が 24 社で 26 件、醸造業が 8 社で 8 件、流通業が 7 社で 7 件、銀行業が 23 社で 31 件、保険業が 24 社で 30 件、電力業・ガス産業・エネルギー産業が 5 社で 6 件、交通業が 11 社で 12 件、その他の産業が 46 社で 52 件となっている。多岐にわたる産業のなかでも、ドイツ銀行にとって同業種である銀

表 1 ドイツ銀行役員(監査役会・取締役会メンバー)による他社の監査役会における直接兼任の状況

産 業	兼任職位	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 鉄 業	—	—	15 社 15 件	—	11 社 16 件	24 社 31 件
鉄 鋼 業	—	1 社 1 件	11 社 11 件	11 社 11 件	13 社 15 件	30 社 38 件
金属産業・金属加工業	—	—	2 社 2 件	5 社 5 件	4 社 6 件	9 社 13 件
化 学 産 業	—	—	13 社 13 件	5 社 6 件	21 社 25 件	34 社 44 件
電 機 産 業	—	—	9 社 9 件	6 社 6 件	6 社 9 件	17 社 24 件
自 動 車 産 業	—	—	6 社 6 件	—	2 社 2 件	8 社 8 件
機 械 産 業	—	—	14 社 14 件	3 社 3 件	13 社 14 件	25 社 31 件
精密機械産業・光学産業	—	—	—	1 社 1 件	—	1 社 1 件
造 船 産 業	—	—	1 社 1 件	2 社 2 件	1 社 1 件	4 社 4 件
石 油 産 業	—	—	2 社 2 件	3 社 3 件	—	4 社 5 件
食 品 産 業	—	—	—	2 社 2 件	—	2 社 2 件
繊維・紡績・織物産業	—	—	10 社 10 件	7 社 7 件	9 社 9 件	24 社 26 件
醸 造 産 業	—	—	3 社 3 件	1 社 1 件	4 社 4 件	8 社 8 件
流 通 産 業	—	—	3 社 3 件	1 社 1 件	3 社 3 件	7 社 7 件
銀 行 産 業	—	—	10 社 10 件	10 社 11 件	9 社 10 件	23 社 31 件
保 險 産 業	—	—	7 社 7 件	7 社 7 件	13 社 16 件	24 社 30 件
電力・ガス・エネルギー産業	—	—	5 社 5 件	—	1 社 1 件	5 社 6 件
交 通 産 業	—	—	3 社 3 件	4 社 4 件	4 社 4 件	11 社 12 件
そ の 他 の 産 業	—	—	20 社 20 件	8 社 8 件	22 社 24 件	46 社 52 件
全 産 業	—	1 社 1 件	134 社 134 件	76 社 78 件	136 社 159 件	306 社 373 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)：J.M.v Morr (Hrsg.), *Adreßbuch der Direktoren und Aufsichtsräte*, Jahrgang 1960, Bd.I, Nach Persönlichkeiten geordnet, Finanzverlag G.m.b.H. Berlin, 1960, Deutsche Bank AG, *Geschäftsbericht*, 各年度版, *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 各年度版を基に筆者作成。

行業以外では、炭鉱業、鉄鋼業、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、ドイツ資本主義の基幹産業である重化学工業部門のほか、繊維・紡績・織物産業との関係が強かったといえる。

監査役会の職位との関連でみると、監査役会名誉会長の職位での兼任がみられたのは、鉄鋼業の Mannesmann AG の1社のみであった。監査役会会長のポストによる兼任は、炭鉱業では15社、鉄鋼業では11社、金属産業・金属加工業では2社、化学産業では13社、電機産業では9社、自動車産業では6社、機械産業では14社、造船業では1社、石油産業では2社、繊維・紡績・織物産業では10社、醸造業では3社、流通業では3社、銀行業では10社、保険業では7社、電力業・ガス産業・エネルギー産業では5社、交通業では3社、その他の産業では20社となっており、合計134社で134件となっていた。そのなかには、ドイツ銀行が属する銀行業以外の産業でみると、鉄鋼業では Mannesmann AG, Klöckner-Werke AG, Hoesch AG, Hüttenwerk Salzgitter AG, Dortmund-Hörder Hüttenunion AG, 化学産業では BASF AG, Vereinigte Glanzstoff-Fabriken AG, Agfa AG, 電機産業では Siemens & Halske AG, Siemens-Schuckert AG, Siemens-Reininger-Werke AG, Osram GmbH, 自動車産業では Daimler-Benz AG, 機械産業では Klöckner-Humboldt-Deutz AG, Borsig AG, Maschinenfabrik Buckau R. Wolf AG, 造船業では Kieler Howaldtswerke AG, 石油産業では Deutsche Erdöl AG のような代表的な企業があった。また銀行業では Deutsche Ueberseeische Bank, Berliner Disconto Bank AG, 保険業では Allianz Lebensversicherungs-AG, Gerling-Konzern Allgemeine Versicherungs-AG, 電力業・ガス産業・エネルギー産業では Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerke AG といった、それぞれの産業における主要企業がみられた。

監査役会副会長の職位による兼任は、合計76社において78件となっていた。産業別にみると、鉄鋼業では11社で11件、金属産業・金属加工業では5社で5件、化学産業では5社で6件、電機産業では6社で6件、機械産業では3社で3件、精密機械産業・光学産業では1社で1件、造船業では2社で2件、石油産業では3社で3件、食品産業では2社で2件、繊維・紡績・織物産業では7社で7件、醸造業では1社で1件、流通業では1社で1件、銀行業では10社で11件、保険業では7社で7件、交通業では4社で4件、その他の産業では8社で8件となっていた。鉄鋼業では Klöckner-Werke AG, Ilseder Hütte, Buderus'sche Eisenwerke, 化学産業では BASF AG, Bayer AG, 電機産業では AEG, Siemens & Halske AG, Siemens-Electrogeräte AG, 自動車産業では Auto Union GmbH, 機械産業では DEMAG AG, Orenstein-Koppel und Lübecker Maschinenbau AG, 精密機械産業・光学産業では Zeiss Ikon AG, 造船業では Howaldtswerke Hamburg AG, 石油産業では Deutsche Shell AG, Mobil Oil Aktiengesellschaft in Deutschland, 流通業では Rudolph Karstadt AG, 保険業では Allianz Versicherungs-AG のような著名な企業が存在していた。

また監査役の職による兼任のケースは、炭鉱業では 11 社で 16 件、鉄鋼業では 13 社で 15 件、金属産業・金属加工業では 4 社で 6 件、化学産業では 21 社で 25 件、電機産業では 6 社で 9 件、自動車産業では 2 社で 2 件、機械産業では 13 社で 14 件、造船業では 1 社で 1 件、繊維・紡績・織物産業では 9 社で 9 件、醸造業では 4 社で 4 件、流通業では 3 社で 3 件、銀行業では 9 社で 10 件、保険業では 13 社で 16 件、電力・ガス産業・エネルギー産業では 1 社で 1 件、交通業では 4 社で 4 件、その他の産業では 22 社で 24 件となっており、合計 136 社で 159 件となっている。それらの企業のなかには、炭鉱業の Gelsenkirchener Berkwerke AG、鉄鋼業では August Thyssen-Hütte AG, Mannesmann AG, Hoesch AG, Rheinische Stahlwerke, Hüttenwerk Salzgitter AG, 金属産業・金属加工業の Metallgesellschaft AG, 化学産業では Hoechst AG, Degussa AG, Bunawerke Hüls GmbH, Vereinigte Glanzstoff-Fabriken AG, 電機産業の Siemens & Halske AG, Siemens-Schuckert AG, Brown, Boveri & Cie, AG, 機械産業では Maschinenbau AG Balcke, Schubert & Salzer Maschinenfabrik AG, 流通業では Kaufhof AG, 保険業では Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft, Gerling-Konzern Globale Versicherungs-AG, Gerling-Konzern Lebensversicherungs-AG のような代表的企業がみられた。

一方、ドイツ銀行の役員（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 件以上の直接兼任の関係を築いていた企業をみると（表 2 参照）、それは 49 社みられ、その合計件数は 116 件であった。産業の内訳をみると、炭鉱業が 4 社で 11 件、鉄鋼業が 6 社で 14 件、金属産業・金属加工業が 3 社で 7 件、化学産業が 8 社で 18 件、電機産業が 3 社で 10 件、機械産業が 5 社で 11 件、石油産業が 1 社で 2 件、繊維・紡績・織物産業が 2 社で 4 件、

表 2 ドイツ銀行役員（監査役会・取締役会メンバー）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	5 件	合 計
炭 鉱 業		1 社 2 件	3 社 9 件	—	—	4 社 11 件
鉄 鋼 業		5 社 10 件	—	1 社 4 件	—	6 社 14 件
金属産業・金属加工業		2 社 4 件	1 社 3 件	—	—	3 社 7 件
化 学 産 業		6 社 12 件	2 社 6 件	—	—	8 社 18 件
電 機 産 業		1 社 2 件	1 社 3 件	—	1 社 5 件	3 社 10 件
機 械 産 業		4 社 8 件	1 社 3 件	—	—	5 社 11 件
石 油 産 業		1 社 2 件	—	—	—	1 社 2 件
繊維・紡績・織物産業		2 社 4 件	—	—	—	2 社 4 件
銀 行 業		4 社 8 件	2 社 6 件	—	—	6 社 14 件
保 險 業		3 社 6 件	—	1 社 4 件	—	4 社 10 件
電力・ガス・エネルギー産業		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		4 社 8 件	1 社 3 件	—	—	5 社 11 件
全 産 業		35 社 70 件	11 社 33 件	2 社 8 件	1 社 5 件	49 社 116 件

(出所) : J.M.v Morr (Hrsg.), a.a.O., Deutsche Bank AG, *Geschäftsbericht*, 各年度版, *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 各年度版を基に筆者作成。

銀行業が6社で14件、保険業が4社で10件、電力業・ガス産業・エネルギー産業が1社で2件、交通業が1社で2件、その他の産業が5社で11件となっていた。

合計3件以上の兼任があった企業は14社であった。合計5件の兼任があった企業は電機産業のSiemens-Schuckert AGであり、1つの監査役会会長と4つの監査役のポストによる兼任がみられた。合計4件の兼任があった企業は、鉄鋼業のMannesmann AG、保険業のAllianz Versicherungs-AGの2社であった。前者では、それぞれ1つの監査役会名誉会長、監査役会会長に加えて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、後者では、1つの監査役会副会長と3つの監査役のポストによる兼任がみられた。3件の兼任があった企業は、炭鉱業のSalzdetfurth AG, Gelsenkirchener Bergwerks A.G., Rheinpreußen Aktiengesellschaft für Bergbau und Chemie, 金属産業・金属加工業のMetallgesellschaft AG, 化学産業のVereinigte Glanzstoff-Fabriken, Zellstofffabrik Waldhof AG, 電機産業のSiemens & Halske AG, 機械産業のSchubert & Salzer Maschinenfabrik AG, 銀行業のDeutsche Ueberseeische Bank, Deutsche Bank, Berlin, その他の産業に属するセメント産業のPortland Cementfabrik Hemmoorであり、合計11社であった。そのうち、1つの監査役会会長と2つの監査役会副会長のポストによる兼任がみられたのは、Deutsche Ueberseeische Bankの1社であった。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のは、Siemens & Halske AGの1社あった。1つの監査役会会長と2つの監査役のポストによる兼任がみられたのは、Salzdetfurth AG, Vereinigte Glanzstoff-Fabriken AG, Zellstofffabrik Waldhof, Schubert & Salzer Maschinenfabrik AG, Deutsche Bank, Berlin, Portland Cementfabrik Hemmoorの6社であった。3つの監査役のポストによる兼任が成立していた企業は、Gelsenkirchener Bergwerks A.G., Rheinpreußen Aktiengesellschaft für Bergbau und Chemie, Metallgesellschaft AGの3社であった。

残りの35社は合計2件の兼任があった企業であった。産業別の内訳をみると、炭鉱業が1社、鉄鋼業が5社、金属産業・金属加工業が2社、化学産業が6社、電機産業が1社、機械産業が4社、石油産業が1社、繊維・紡績・織物産業が2社、銀行業が4社、保険業が3社、電力業・ガス産業・エネルギー産業が1社、交通業が1社、その他の産業が4社となっていた。

監査役会会長と監査役会副会長のポストによる兼任があったケースは、鉄鋼業のKlöckner-Werke AG, 金属産業・金属加工業のDuisburger Kupferhütte, 化学産業のBASF AG, 電機産業のSiemens-Reininger-Werke AG, 石油産業のDeutsche Erdöl AG, 繊維・紡績・織物産業のJ.P. Bemberg AG, 銀行業のBerliner Disconto Bank AG, 交通業のEisenbahn-Verkehrsmittel AGの8社であった。監査役会会長と監査役のポストによる兼任がみられた企業は、炭鉱業のGebrüder Stumm GmbH, 鉄鋼業のHoesch AG, Hüttenwerk Salzgitter AG, 化学産業のAgfa

AG, 機械産業の Klöckner-Humboldt-Deutz AG, Maschinenfabrik Buckau R. Wolf AG, 繊維・紡績・織物産業の Christian Dierig AG, 銀行業の Deutsche Centralbodenkredit-AG, Ausfuhrkredit-AG, Saarländische Kreditbank AG, 保険業の Allianz Lebensversicherungs-AG, Gerling-Konzern Allgemeine Versicherungs-AG, 電力業・ガス産業・エネルギー産業の Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG, その他の産業に属するセメント産業の Portland-Cementfabrik Germania AG, たばこ産業の Reemtsma Cigarettenfabriken GmbH の 15 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あった企業は, 化学産業の Bayer AG の 1 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, 鉄鋼業の Ilseder Hütte, 金属産業・金属加工業の J.A. Schmalbach AG, 化学産業の Rütgerswerke AG, 機械産業の DEMAG AG, Orenstein-Koppel und Lübecker Maschinenbau AG, その他の産業に属する土石産業の Rheinisch-Westfälische Kalkwerke AG の 6 社であった。2 つの監査役のポストによる兼任のケースは, 鉄鋼業の Rheinische Stahlwerke, 化学産業の Degussa AG, Bunawerke Hüls GmbH, 保険業の Gerling-Konzern Lebensversicherungs-AG, その他の産業の Physikalische Studiengesellschaft mbH の 5 社であった。

また 2 件以上の兼任がみられた企業をドイツ銀行の監査役会メンバーによる兼任に限定してみると, 2 件以上の兼任がみられた企業は 27 社であり, 兼任件数は合計で 59 件であった。産業別の内訳をみると, 炭鉱業では 2 社で 4 件, 鉄鋼業では 4 社で 9 件, 金属産業・金属加工業では 2 社で 4 件, 化学産業では 5 社で 10 件, 電機産業では 3 社で 8 件, 機械産業では 3 社で 6 件, 繊維・紡績・織物産業では 1 社で 2 件, 銀行業では 2 社で 5 件, 保険業では 3 社で 7 件, その他の産業では 2 社で 4 件となっていた。

合計 4 件の兼任があった企業は電機産業の Siemens-Schuckert AG の 1 社, 3 件の兼任があった企業は, 鉄鋼業の Mannesmann AG, 銀行業の Deutsche Bank, Berlin, 保険業の Allianz Versicherungs-AG の 3 社であった。合計 2 件の兼任がみられた企業は, 炭鉱業の Salzdettfurth AG, Gelsenkirchener Bergwerks A.G., 鉄鋼業の Klöckner-Werke AG, Hoesch AG, Hüttenwerk Salzgitter AG, 金属産業・金属加工業の Metallgesellschaft AG, Duisburger Kupferhütte, 化学産業の Bayer AG, Zellstofffabrik Waldhof, Vereinigte Glanzstoff-Fabriken AG, Degussa AG, Bunawerke Hüls GmbH, 電機産業の Siemens & Halske AG, Siemens-Reininger-Werke AG, 機械産業の Klöckner-Humboldt-Deutz AG, DEMAG AG, Schubert & Salzer Maschinenfabrik AG, 繊維・紡績・織物産業の J.P. Bemberg AG, 銀行業の Deutsche Centralbodenkredit AG, 保険業の Gerling-Konzern Allgemeine Versicherungs-AG, Gerling-Konzern Lebensversicherungs-Aktiengesellschaft, その他の産業の Portland Cementfabrik Hemmoor, Physikalische Studiengesellschaft mbH の 23 社であった。

ドイツ銀行の監査役会と取締役会のメンバーによって 2 件以上の兼任があった上述のケースとの比較

でみると、Salzdetfurth AG, Gelsenkirchener Bergwerks A.G., Mannesmann AG, Metallgesellschaft AG, Vereinigte Glanzstoff-Fabriken AG, Zellstofffabrik Waldhof, Siemens-Schuckert AG, Siemens & Halske AG, Schubert & Salzer Maschinenfabrik AG, Allianz Versicherungs-AG, Portland Cementfabrik Hemmoor の11社では、兼任の件数はそれぞれ1件ずつ少なかった。これらの企業のうち、Siemens-Schuckert AGでは、1つの監査役会会長と3つの監査役のポストによる兼任関係があった。Mannesmann AGでは、それぞれ1つの監査役会名誉会長、監査役会会長、監査役のポストによる兼任となっていた。Allianz Versicherungs-AGでは3つの監査役のポストによって兼任が成立していた。一方、Siemens & Halske AGとPortland Cementfabrik Hemmoor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って、Salzdetfurth AG, Gelsenkirchener Bergwerks A.G., Metallgesellschaft AG, Vereinigte Glanzstoff-Fabriken AG, Zellstofffabrik Waldhof, Schubert & Salzer Maschinenfabrik AGの6社では、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。

このように、ドイツ銀行の役員直接兼任による人的結合は、多くの産業におよんでおり、その企業数も非常に多かったが、金融部門以外では、基幹産業である重化学工業部門の企業との関係がとくに強く、その広がりという点でも顕著であった。この点にかかわってとくに重要なことは、ドイツ銀行は監査役会のポストをとおしてそれぞれの産業において互いに競争関係にあるさまざまな多くの企業と結びついているということである。

そこで、つぎに、この点についてみると、炭鉱業では、Gelsenkirchener Bergwerks A.G. のような最大手企業やFriedrich Thyssen Bergbau AG, Rheinstahl Bergbau AG, Hoesch Bergwerks-AGといった鉄鋼企業の炭鉱部門にあたる企業、鉄鋼業ではMannesmann AG, Klöckner-Werke AG, Hoesch AG, Rheinische Stahlwerke, August Thyssen-Hütte AG, Hüttenwerk Salzgitter AG, Dortmund-Hörder Hüttenunion AG, 化学産業ではBASF AG, Bayer AG, Hoechst AG, Degussa AG, Vereinigte Glanzstoff-Fabriken AG, 電機産業ではジーメンスの代表的企業（Siemens & Halske AG, Siemens-Schuckert AG, Siemens-Reininger-Werke AG）、AEG, Brown, Boveri & Cie, AGのような、それぞれの産業において競争関係にある多くの企業との兼任関係が築かれていた。機械産業ではKlöckner-Humboldt-Deutz AG, DEMAG AG, Borsig AG, Orenstein-Koppel und Lübecker Maschinenbau AG, Maschinenfabrik Buckau R. Wolf AG, 造船業ではKieler Howaldtswerke AG, Howaldtswerke Hamburg AG, Lübecker Flender-Werke AG, 石油産業ではDeutsche Erdöl AG, Deutsche Shell AG, Mobil Oil Aktiengesellschaft in Deutschland, 流通業ではRudolph Karstadt AG, Kaufhof AG, Kepa Kaufhaus GmbHのような代表的な企業との人的結合関係があった。保険業では、アリアンツ系（Allianz Versicherungs-AG, Allianz Lebensversicherungs-AG）とゲーリング・コンツェルン系（Gerling-Konzern Allgemeine Versicherungs-AG, Gerling-Konzern Lebensversicherungs-AG など）

の企業のほか、Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft のような主要企業との人的結合関係がみられた。しかも、各産業におけるこれらの競合関係にある最も代表的な有力企業においては、兼任件数が 2 以上の強い人的結合関係がみられたという点も特徴的である。

また競争関係にある企業との兼任をドイツ銀行と同業種の銀行業についてみると、3 大銀行をなす他の 2 行である Dresdner Bank AG や Commerzbank AG との監査役会レベルでの直接兼任の関係は存在しなかった。しかし、Deutsche Ueberseeische Bank, Berliner Disconto Bank AG, Deutsche Centralbodenkredit-AG, Ausfuhrkredit-AG のような企業のほか、抵当銀行の領域においても Frankfurter Hypothekenbank, Deutsche Hypothekenbank, Pfälzische Hypothekenbank といった互いに競争関係にある企業との間にも、広範な兼任関係が形成されていた。このような複数の競争企業との兼任関係の形成が当該産業のより専門的な企業との間において築かれていたケースも、多くみられた。

2 ドレスナー銀行役員の間接兼任構造

つぎに、ドレスナー銀行の役員の間接兼任構造について、他社の監査役会における間接兼任の関係を考察する。同行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), その企業数は 268 となっており, 合計 326

表 3 ドレスナー銀行役員 (監査役会・取締役会メンバー) による他社の監査役会における間接兼任の状況

産 業	兼任職位	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		—	2 社 2 件	—	9 社 11 件	10 社 13 件
鉄 鋼 業		—	4 社 4 件	6 社 6 件	14 社 17 件	23 社 27 件
金属産業・金属加工業		—	9 社 9 件	2 社 2 件	5 社 5 件	15 社 16 件
化 学 産 業		—	9 社 9 件	10 社 11 件	8 社 9 件	23 社 29 件
電 機 産 業		—	7 社 7 件	3 社 3 件	8 社 9 件	16 社 19 件
自 動 車 産 業		—	2 社 2 件	2 社 3 件	6 社 6 件	9 社 11 件
機 械 産 業		—	6 社 6 件	4 社 4 件	11 社 12 件	19 社 22 件
造 船 業		—	2 社 2 件	2 社 2 件	1 社 1 件	4 社 5 件
石 油 産 業		—	—	1 社 1 件	4 社 5 件	5 社 6 件
食 品 産 業		—	—	—	3 社 3 件	3 社 3 件
繊維・紡績・織物産業		—	4 社 4 件	3 社 3 件	3 社 3 件	8 社 10 件
醸 造 業		—	4 社 4 件	4 社 4 件	3 社 3 件	10 社 11 件
流 通 業		—	1 社 1 件	1 社 1 件	3 社 3 件	5 社 5 件
銀 行 業		—	7 社 7 件	11 社 11 件	15 社 16 件	24 社 34 件
保 険 業		—	6 社 6 件	9 社 9 件	11 社 13 件	19 社 28 件
電力・ガス・エネルギー産業		1 社 1 件	5 社 5 件	6 社 6 件	13 社 14 件	23 社 26 件
交 通 業		—	3 社 3 件	4 社 4 件	8 社 8 件	14 社 15 件
そ の 他 の 産 業		—	15 社 15 件	10 社 11 件	18 社 20 件	38 社 46 件
全 産 業		1 社 1 件	86 社 86 件	78 社 81 件	143 社 158 件	268 社 326 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) : J.M.v Morr (Hrsg.), a.a.O., Dresdner Bank AG, *Geschäftsbericht*, 各年度版, *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 各年度版を基に筆者作成。

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10社で13件、鉄鋼業が23社で27件、金属産業・金属加工業が15社で16件、化学産業が23社で29件、電機産業が16社で19件、自動車産業が9社で11件、機械産業が19社で22件、造船業が4社で5件、石油産業が5社で6件、食品産業が3社で3件、繊維・紡績・織物産業が8社で10件、醸造業が10社で11件、流通業が5社で5件、銀行業が24社で34件、保険業が19社で28件、電力業・ガス産業・エネルギー産業が23社で26件、交通業が14社で15件、その他の産業が38社で46件となっている。

このように、ドレスナー銀行の場合でも、他社の監査役会における兼任関係は多岐にわたる産業におよんでいた。ドイツ銀行（306社373件）と比べるとやや少ないが、兼任関係のあった企業数も兼任件数も非常に多い。同業種である銀行業や金融部門に属する保険業以外では、炭鉱業、鉄鋼業、化学産業、機械産業、自動車産業において多くの直接兼任が成立しており、重化学工業部門との関係が強く、電力業・ガス産業・エネルギー産業の企業との関係も広範にみられた。

監査役会の職位との関連でみると、監査役会名誉会長の職位によるの兼任がみられたのは、電力業・ガス産業・エネルギー産業のPreußische Elektrizitäts-AGの1社のみであった。監査役会会長のポストによる兼任は、炭鉱業では2社、鉄鋼業では4社、金属産業・金属加工業では9社、化学産業では9社、電機産業では7社、自動車産業では2社、機械産業では6社、造船業では2社、繊維・紡績・織物産業では4社、醸造業では4社、流通業では1社、銀行業では7社、保険業では6社、電力業・ガス産業・エネルギー産業では5社、交通業では3社、その他の産業では15社となっており、合計86社で86件となっていた。金属産業・金属加工業、化学産業、電機産業の企業が多いことが特徴的である。これらの企業のなかには、ドレスナー銀行が属する銀行業以外の産業でみると、炭鉱業ではGelsenkirchener Bergwerks-AG、鉄鋼業ではDeutsche Edelstahlwerke AG、金属産業・金属加工業ではMetallgesellschaft AG、化学産業ではHoechst AG、Degussa AG、Chemische Werke Hüls AG、Kalle AG、電機産業ではAEG、Telefunken GmbH、自動車産業ではMSU Werke AG、造船業ではBlohm & Voss AG、Aktien-Gesellschaft „Weser“、保険業ではAllianz Versicherungs-AG、交通業ではNorddeutscher Lloydのような各産業の代表的企業がみられた。銀行業では、Disconto und Kredit AG、Frankfurter Hypothekenbank、Bank für Handel und Industrie AG、Deutsch-Südamerikanische Bank AGなどの企業があった。

監査役会副会長のポストでの兼任は、合計78社において81件みられた。産業別の内訳をみると、鉄鋼業では6社で6件、金属産業・金属加工業では2社で2件、化学産業では10社で11件、電機産業では3社で3件、自動車産業では2社で3件、機械産業では4社で4件、造船業では2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3社で3件、

醸造業では 4 社で 4 件, 流通業では 1 社で 1 件, 銀行業では 11 社で 11 件, 保険業では 9 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 4 社で 4 件, その他の産業では 10 社で 11 件となっていた。そのような兼任は, 銀行業以外では, 化学産業, 保険業で多く, 電力業・ガス産業・エネルギー産業でも比較的が多かった。これらの企業のなかには, 鉄鋼業では Hugo Stinnes GmbH, 金属産業・金属加工業では Metallgesellschaft AG, 化学産業では Degussa AG, Chemische Werke Hüls AG, Behlingwerke AG, 電機産業では Brown, Boveri & Cie, AG, Osram GmbH, 自動車産業では NSU Werke AG, 機械産業では Orenstein-Koppel und Lübecker Maschinenbau AG, Westfalia Dinnendahl Gröppel AG, 造船業では Deutsche Werft AG, Lübecker Flender-Werke AG, 流通業では Kaufhof AG, 保険業では Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft, Allianz Lebensversicherungs AG, Frankfurter Versicherungs-Aktiengesellschaft, 電力業・ガス産業・エネルギー産業では Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG のような, それぞれの産業における主要企業が存在していた。銀行業では, Ausfuhrkredit-AG, Industriekreditbank AG などの企業との兼任がみられた。

監査役の職位での兼任のケースは, 合計 143 社で 158 件存在していた。産業別の内訳では, 炭鉱業では 9 社で 11 件, 鉄鋼業では 14 社で 17 件, 金属産業・金属加工業では 5 社で 5 件, 化学産業では 8 社で 9 件, 電機産業では 8 社で 9 件, 自動車産業では 6 社で 6 件, 機械産業では 11 社で 12 件, 造船業では 1 社で 1 件, 石油産業では 4 社で 5 件, 食品産業では 3 社で 3 件, 繊維・紡績・織物産業では 3 社で 3 件, 醸造業では 3 社で 3 件, 流通業では 3 社で 3 件, 銀行業では 15 社で 16 件, 保険業では 11 社で 13 件, 電力・ガス産業・エネルギー産業では 13 社で 14 件, 交通業では 8 社で 8 件, その他の産業では 18 社で 20 件となっていた。ドレスナー銀行と同業種の銀行業以外では, 炭鉱業, 鉄鋼業, 機械産業, 保険業, 電力・ガス産業・エネルギー産業において, それらの数は多くなっている。これらの企業のなかには, 炭鉱業では Steinkohlenbergwerke Mathias Stinnes AG, Essener Steinkohlenbergwerks-AG, 鉄鋼業では August Thyssen-Hütte AG, Mannesmann AG, Rheinische Stahlwerke, Hüttenwerke Salzgitter AG, 化学産業では BASF AG, Buna-Werke Hüls GmbH, 電機産業では Siemens & Halske AG, Siemens-Schuckertwerke AG, Robert Bosch GmbH, 自動車産業では Daimler-Benz AG, Volkswagenwerk AG, 機械産業では DEMAG AG, Ludwig Loewe & Co. AG, Püttler Maschinenfabrik AG, 石油産業では, Deutsche Erdöl AG, Esso AG, 流通業では Rudolph Karstadt AG, 交通業では Deutsche Lufthansa AG といった代表的な企業が多く存在していた。銀行業では, Deutsche Bau- und Bodenbank, Braunschweig-Hannoversche Hypothekenbank, Rheinische Hypothekenbank などの企業がみられた。

またドレスナー銀行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

表4 ドレスナー銀行役員（監査役会・取締役会メンバー）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
炭 鋳 業		1社2件	1社3件	—	2社5件
鉄 鋼 業		2社4件	1社3件	—	3社7件
金 属 産 業 ・ 金 属 加 工 業		1社2件	—	—	1社2件
化 学 産 業		4社8件	1社3件	—	5社11件
電 機 産 業		1社2件	1社3件	—	2社5件
自 動 車 産 業		—	1社3件	—	1社3件
機 械 産 業		3社6件	—	—	3社6件
造 船 業		1社2件	—	—	1社2件
石 油 産 業		1社2件	—	—	1社2件
繊 維 ・ 紡 績 ・ 織 物 産 業		2社4件	—	—	2社4件
醸 造 業		1社2件	—	—	1社2件
銀 行 業		4社8件	3社9件	—	7社17件
保 険 業		4社8件	1社3件	1社4件	6社15件
電 力 ・ ガ ス ・ エ ネ ル ギ ー 産 業		3社6件	—	—	3社6件
交 通 業		1社2件	—	—	1社2件
そ の 他 の 産 業		8社16件	—	—	8社16件
全 産 業		37社74件	9社27件	1社4件	47社105件

(出所) : J.M.v Morr (Hrsg.), a.a.O., Dresdner Bank AG, *Geschäftsbericht*, 各年度版, *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 各年度版を基に筆者作成。

件以上の直接兼任の関係を築いていた企業をみると（表4参照），それは47社みられ，その合計件数は105件であり，ドイツ銀行の場合の49社116件に近い数値となっている。産業の内訳をみると，炭鋳業が2社で5件，鉄鋼業が3社で7件，金属産業・金属加工業が1社で2件，化学産業が5社で11件，電機産業が2社で5件，自動車産業が1社で3件，機械産業が3社で6件，造船業が1社で2件，石油産業が1社で2件，繊維・紡績・織物産業が2社で4件，醸造業が1社で2件，銀行業が7社で17件，保険業が6社で15件，電力業・ガス産業・エネルギー産業が3社で6件，交通業が1社で2件，その他の産業が8社で16件となっていた。

合計3件以上の兼任があったケースは10社でみられた。合計4件の兼任があった企業は保険業のAllianz Versicherungs-AGの1社であり，そこでは，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。合計3件の兼任があった企業は，炭鋳業のBarbara Erzbergbau AG，鉄鋼業のDeutsche Edelstahlwerke AG，化学産業のDegussa AG，電機産業のBrown, Boveri & Cie, AG，自動車産業のNSU Werke AG，銀行業のBank für Handel und Industrie AG，Deutsch-Südamerikanische Bank AG，Ausfuhrkredit-AG，保険業のMünchener Rückversicherungs-Gesellschaftの9社であった。3件の兼任があったこれらの企業のうち，1つの監査役会会長と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，Degussa AGとNSU Werke AGの2社であった。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企業は，Bank für Handel und Industrie AGとDeutsch-Südamerikanische Bank AGの銀行業の2社

であった。1つの監査役会会長と2つの監査役のポストによる兼任のケースは、Barbara Erzbergbau AG, Deutsche Edelstahlwerke AG の2社であった。1つの監査役会副会長と2つの監査役のポストをとおしての兼任がみられたケースは、Brown, Boveri & Cie, AG, Ausfuhrkredit-AG, Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft の3社であった。

残りの37社は、2件の兼任関係が成立していた企業であった。産業別にみると、炭鉱業が1社、鉄鋼業が2社、金属産業・金属加工業が1社、化学産業が4社、電機産業が1社、機械産業が3社、造船業が1社、石油産業が1社、繊維・紡績・織物産業が2社、醸造業が1社、銀行業が4社、保険業が4社、電力業・ガス産業・エネルギー産業が3社、交通業が1社、その他の産業が8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あったケースは、金属産業・金属加工業の Metallgesellschaft AG, 化学産業の Chemische Werke Hüls AG, Kalle AG, 繊維・紡績・織物産業の Wollgartenfabrik Tittel & Krüger und Sternwoll-Spinnerei AG, 醸造業の Elbschloss-Brauerei, 銀行業の Disconto und Kredit AG, その他の産業に属する建設関連の Hochtief Aktiengesellschaft für Hoch- und Tiefbauten vorm. Gebrüder Helfmann の7社であった。監査役会会長と監査役のポストによる兼任がみられた企業は、電機産業の Telefunken GmbH, 造船業の Blohm & Voss AG, 繊維・紡績・織物産業の Spinnerei und Zwirnerei Ramie AG, 銀行業の Dresdner Bank, Berlin, Frankfurter Hypothekenbank, 保険業の Karlsruher Lebensversicherungs Aktien-Gesellschaft, Hermes Kreditversicherungs-AG, 交通業の Norddeutscher Lloyd, その他の産業に属する建設関連の Allgemeine Bauverein Essen AG, BAUBOAG Bau und Boden AG, Grün & Bilfinger AG, ホテル業の Hotelbetriebs-AG の12社であった。2つの監査役会副会長のポストをとおしての兼任があった企業は、その他の産業の Chemie Verwaltungs AG の1社であった。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あったケースは、化学産業の Zellstofffabrik Waldhof, 機械産業の Westfalia Dinnendahl Gröppel AG, L. Schuler AG, 銀行業の Industriekreditbank AG, 保険業の Allianz Lebensversicherungs AG, Frankfurter Versicherungs-Aktiengesellschaft, 電力業・ガス産業・エネルギー産業の Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG, Rheinische Energie AG の8社であった。2つの監査役のポストをとおしての兼任が存在していた企業、炭鉱業の Hamborner Bergbau AG, 鉄鋼業の August Thyssen-Hütte AG, Hütten- und Bergwerke Rheinhausen AG, 化学産業の Rütgerswerke AG, 機械産業の DEMAG AG, 石油産業の Deutsche Erdöl AG, 電力業・ガス産業・エネルギー産業の Lech-Elektrizitätswerke AG, その他の産業に属する Deutsche Investment-Trust Gesellschaft für Wertpapieranlagen mbH, Bonner Portland-Zementwerke AG の9社であった。

2件以上の兼任がみられたケースをドレスナー銀行の監査役会メンバーによる兼任に限定してみても

くと、2件以上の兼任がみられた企業は21社であり、合計49件となっていた。産業別の内訳では、炭鉱業が2社で5件、鉄鋼業が3社で7件、金属産業・金属加工業が1社で2件、化学産業が2社で5件、電機産業が1社で3件、自動車産業が1社で2件、機械産業が1社で2件、銀行業が2社で4件、保険業が4社で11件、電力・ガス産業・エネルギー産業が2社で4件、その他の産業が2社で4件となっていた。

合計4件の兼任があった企業は保険業のAllianz Versicherungs-AGの1社であり、合計3件の兼任があった企業は、炭鉱業のBarbara Erzbergbau AG、鉄鋼業のDeutsche Edelstahlwerke AG、化学産業のDegussa AG、電機産業のBrown, Boveri & Cie, AG、保険業のMünchener Rückversicherungs-Gesellschaftの5社であった。3件以上の兼任関係がみられたこれら6社における兼任の内容は、ドレスナー銀行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状況と同じであった。2件の兼任関係がみられた企業は、炭鉱業のHamborner Bergbau AG、鉄鋼業のAugust Thyssen-Hütte AG、Hütten- und Bergwerke Rheinhausen AG、金属産業・金属加工業のMetallgesellschaft AG、化学産業のChemische Werke Hüls AG、自動車産業のNSU Werke AG、機械産業のDEMAG AG、銀行業のDresdner Bank, Berlin, Industriekreditbank AG、保険業のKarlsruher Lebensversicherungs Aktien-Gesellschaft, Frankfurter Versicherungs-AG、電力業・ガス産業・エネルギー産業のRheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerke AG, Rheinische Energie AG、その他の産業のHochtief Aktiengesellschaft für Hoch- und Tiefbauten vorm. Gebrüder Helfmann, Allgemeine Bauverein Essen AGの15社であった。

ドレスナー銀行の監査役会と取締役会のメンバーによる2件以上の兼任があった上述のケースとの比較でみると、NSU Werke AGでは、監査役会副会長のポストによる1件分の兼任が少なく、それぞれ1つの監査役会会長と監査役会副会長の2つのポストによる兼任がみられた。それ以外の20社では、兼任関係は、ドレスナー銀行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状況に一致していた。

以上の考察からも明らかなように、ドレスナー銀行の役員の間接兼任による人的結合は、ドイツ銀行の場合と同様に、その産業も多岐におよんでおり、兼任関係のある企業数も非常に多かった。このことは、同行がこれらの企業の監査役会のポストをとおして各産業における互いに競争関係にある多くの企業との結びつきを意味している。

そこで、それぞれの産業において競争関係にある企業との兼任関係についてみると、炭鉱業ではGelsenkirchener Bergwerks-AG、Steinkohlenbergwerke Mathias Stinnes AG、Essener Steinkohlenbergwerks-AG、鉄鋼業ではAugust Thyssen-Hütte AG、Mannesmann AG、Rheinische Stahlwerke、Hüttenwerk Salzgitter AG、Hugo Stinnes GmbH、化学産業ではBASF AG、Hoechst AG、Degussa AG、Chemische Werke Hüls AG、Kalle AG、電機産業ではSiemens

& Halske AG, Siemens-Schuckertwerke AG, AEG, Brown, Boveri & Cie, AG, Robert Bosch GmbH, 自動車産業では Daimler-Benz AG, Volkswagenwerk AG, 機械産業では DEMAG AG, Orenstein-Koppel und Lübecker Maschinenbau AG, Ludwig Loewe & Co. AG, Pitterl Maschinenfabrik AG, 造船業では Blohm & Voss AG, Aktien-Gesellschaft „Wesser“, Deutsche Werft AG, 石油産業では Deutsche Erdöl AG, Esso AG, BP Benzin und Petroleum AG, 流通業では Kaufhof AG, Rudolph Karstadt AG のような代表的企業との人的結合がみられた。非製造業部門についてみても、保険業では Allianz Versicherungs-AG, Allianz Lebensversicherungs AG, Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft のような最大手企業のみならず, Karlsruher Lebensversicherungs Aktien-Gesellschaft, Frankfurter Versicherungs-AG, Hermes Kreditversicherungs-AG のような互いに競争関係にある企業においても兼任関係がみられた。またドレスナー銀行と同業種の銀行業では, Bank für Handel und Industrie AG, Disconto und Kredit AG, Deutsch-Südamerikanische Bank AG, Ausfuhrkredit-AG のような企業のほか, Frankfurter Hypothekbank や Pfälzische Hypothekbank, Deutsche Hypothekbank といった互いに競争関係にある抵当銀行とも多様な兼任関係が築かれていた。また各産業のより専門的な企業でも, 競争関係にある企業との兼任関係が築かれていたケースも多くみられた。さらに 2 件以上の兼任がある重要企業のなかでも, 競争関係にある企業が組み入れられていた場合が多かったという点も特徴的である。

3 コメルツ銀行役員 of 直接兼任構造

さらにコメルツ銀行の役員による直接兼任構造について, 同行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るケースをみると (表 5 参照), その企業数は 196 となっており, 合計 226 件の兼任関係が成立していた。ドイツ銀行の 306 社 373 件, ドレスナー銀行の 268 社 326 件と比べると, それらの数は少ないが, 兼任関係のあった企業数や件数それ自体は非常に多かった。産業別の内訳をみると, 炭鉱業が 10 社で 10 件, 鉄鋼業が 15 社で 15 件, 金属産業・金属加工業が 1 社で 1 件, 化学産業が 12 社で 18 件, 電機産業が 17 社で 18 件, 自動車産業が 1 社で 1 件, 機械産業が 16 社で 17 件, 精密機械産業・光学産業が 2 社で 3 件, 造船業が 1 社で 2 件, 石油産業が 5 社で 5 件, 食品産業が 3 社で 3 件, 繊維・紡績・織物産業が 6 社で 6 件, 醸造業が 10 社で 13 件, 流通業が 8 社で 9 件, 銀行業が 25 社で 31 件, 保険業が 14 社で 21 件, 電力業・ガス産業・エネルギー産業が 4 社で 4 件, 交通業が 6 社で 6 件, その他の産業が 40 社で 43 件となっている。このように, コメルツ銀行の場合でも, 他社の監査役会における兼任関係は多岐にわたる産業におよんでいた。同業種である銀行業や金融部門に属する保険業以外では, 炭鉱業, 鉄鋼業, 化学産業, 電機産業, 機械産業, 醸造業において多くの直接兼任が成立しており, 重化学工業部門との関係が強

表5 コメルツ銀行役員（監査役会・取締役会メンバー）による他社の監査役会における直接兼任の状況

業 業	兼任職位	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 鉄 業	炭 鉄 業	—	2社2件	2社2件	6社6件	10社10件
鉄 鋼 業	鉄 鋼 業	—	2社2件	2社2件	11社11件	15社15件
金属産業・金属加工業	金属産業・金属加工業	—	1社1件	—	—	1社1件
化 学 産 業	化 学 産 業	—	5社6件	1社1件	9社11件	12社18件
電 機 産 業	電 機 産 業	—	7社7件	1社1件	9社10件	17社18件
自 動 車 産 業	自 動 車 産 業	—	—	—	1社1件	1社1件
機 械 産 業	機 械 産 業	—	4社4件	5社5件	8社8件	16社17件
精密機械産業・光学産業	精密機械産業・光学産業	—	2社2件	—	1社1件	2社3件
造 船 業	造 船 業	—	1社1件	1社1件	—	1社2件
石 油 産 業	石 油 産 業	—	3社3件	1社1件	1社1件	5社5件
食 品 産 業	食 品 産 業	—	1社1件	1社1件	1社1件	3社3件
繊維・紡績・織物産業	繊維・紡績・織物産業	—	1社1件	2社2件	3社3件	6社6件
醸 造 業	醸 造 業	—	4社4件	3社3件	5社6件	10社13件
流 通 業	流 通 業	1社1件	1社1件	4社4件	3社3件	8社9件
銀 行 業	銀 行 業	—	5社5件	8社8件	17社18件	25社31件
保 険 業	保 険 業	—	7社7件	5社5件	7社9件	14社21件
電力・ガス・エネルギー産業	電力・ガス・エネルギー産業	—	—	—	4社4件	4社4件
交 通 業	交 通 業	—	1社1件	—	5社5件	6社6件
そ の 他 の 産 業	そ の 他 の 産 業	—	13社13件	7社7件	23社23件	40社43件
全 産 業	全 産 業	1社1件	60社61件	43社43件	114社121件	196社226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)：J.M.v Morr (Hrsg.), a.a.O., Commerzbank AG, *Geschäftsbericht*, 各年度版, *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 各年度版を基に筆者作成。

い傾向にあった。

監査役会の職位との関連でみると、監査役会名誉会長の職位での兼任がみられたのは、流通業の Handelsunion AG の1社のみであった。監査役会会長のポストによる兼任は、炭鉄業では2社、鉄鋼業では2社、金属産業・金属加工業では1社、化学産業では5社、電機産業では7社、機械産業では4社、精密機械産業・光学産業では2社、造船業では1社、石油産業では3社、食品産業では1社、繊維・紡績・織物産業では1社、醸造業では4社、流通業では1社、銀行業では5社、保険業では7社、交通業では1社、その他の産業では13社となっていたが、化学産業の1社では2つの監査役会会長のポストによる兼任がみられ、合計60社で61件となっていた。これらの企業のなかには、コメルツ銀行と同業種の銀行業以外の産業でみると、炭鉄業では Heinrich Bergbau AG, Langenbrahm Steinkohlenbergbau AG, 鉄鋼業では Buderus'sche Eisenwerke, 化学産業では Bayer AG, Bunawerke Hüls GmbH, Behringwerke AG, 電機産業では Felten & Guillaume Fernmeldanlagen GmbH や Felten & Guillaume Escweiler Draht AG, Kabelwerk Wilhelminenhof AG などの電線製造企業、機械産業では Krauss-Maffei AG, L. Schuler A.-G., Maschinenfabrik, 造船業では Lübecker Flender-Werke AG, 醸造業では Holsten-Brauerei, Bavaria- und St. Pauli-Brauerei, Wicküler-Küpfer-Brauerei AG, 流通業では Rudolph Karstadt AG, 保険業では Gerling-Konzern Lebensversicherungs-

AG, Gerling-Konzern Spezialle Kreditversicherungs-AG, Friedrich Wilhelm Magdeburger Lebensversicherungs-AG, Bayerische Rückversicherungs-AG などの企業がみられた。銀行業では, Deutsche Hypothekenbank, Rheinische Hypothekenbank のような抵当銀行のほか, Bankhaus I. D. Herstatt KG. a.A といった企業がみられた。

監査役会副会長のポストでの兼任は, 合計 43 社において 43 件となっていた。産業別の内訳をみると, 炭鉱業では 2 社で 2 件, 鉄鋼業では 2 社で 2 件, 化学産業では 1 社で 1 件, 電機産業では 1 社で 1 件, 機械産業では 5 社で 5 件, 造船業では 1 社で 1 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 2 社で 2 件, 醸造業では 3 社で 3 件, 流通業では 4 社で 4 件, 銀行業では 8 社で 8 件, 保険業では 5 社で 5 件, その他の産業では 7 社で 7 件となっていた。そのような兼任は銀行業, 保険業において多くみられた。これら 43 社のなかには, 炭鉱業では Klöckner-Bergbau Königsborn-Werne AG, 鉄鋼業では Stahlwerke Röchling-Buderus AG, Gußstahlwerk Oberkassel AG, 化学産業では Th. Goldschmidt AG, 機械産業では Maschinenfabrik Grevenbroich AG, J. Pohlig AG, 造船業では Lübecker Flender-Werke AG, 石油産業では Gewerkschaft Erdöl-Raffinerie Emsland, 醸造業では Germania-Brauerei F. Dieninghoff AG, Brauerei Joh. Humbser AG, 流通業では Kaufhof AG, Kaufhalle GmbH, 保険業では Gerling-Konzern Spezialle Kreditversicherungs-AG といった企業があった。銀行業では, Deutsche Effecten- und Wechsel-Bank, Sachsische Bodencreditanstalt, Niederrheinische Bank AG などの企業との兼任関係がみられた。

監査役としての兼任のケースは, 合計 114 社で 121 件存在していた。産業別の内訳をみると, 炭鉱業では 6 社で 6 件, 鉄鋼業では 11 社で 11 件, 化学産業では 9 社で 11 件, 電機産業では 9 社で 10 件, 自動車産業では 1 社で 1 件, 機械産業では 8 社で 8 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, 食品産業では 1 社で 1 件, 繊維産業・紡績・織物産業では 3 社で 3 件, 醸造業では 5 社で 6 件, 流通業では 3 社で 3 件, 銀行業では 17 社で 18 件, 保険業では 7 社で 9 件, 電力・ガス産業・エネルギー産業では 4 社で 4 件, 交通業では 5 社で 5 件, その他の産業では 23 社で 23 件となっていた。それらの数は, コメルツ銀行と同業種の銀行業以外では, 鉄鋼業, 化学産業, 電機産業, 機械産業, 保険業において多かった。これらの 114 社のなかには, 炭鉱業では Gelsenkirchener Bergwerks-AG, Steinkohlenbergwerke Mathias Stinnes AG, Bergwerksgesellschaft Hibernia AG, 鉄鋼業では Guthoffnungshütte Aktienverein, Ruhrstahl AG, 化学産業では Bayer AG, Hoechst AG, Chemische Werke Hüls AG, Wintershall AG, 電機産業では AEG, Brown, Boveri & Cie AG, 自動車産業では Daimler-Benz AG, 機械産業では Olympia Werke AG, Schubert & Salzer Maschinenfabrik AG, 醸造業では Brauerei Dieterich-Hoefel KG, 流通業では Rudolph Karstadt AG, 保険業では Gerling-Konzern Allgemeine Versicherungs-AG, Friedrich Wilhelm

表6 コメルツ銀行役員（監査役会・取締役会メンバー）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
化学産業		—	—	2社8件	2社8件
電機産業		1社2件	—	—	1社2件
機械産業		1社2件	—	—	1社2件
精密機械産業・光学産業		1社2件	—	—	1社2件
造船業		1社2件	—	—	1社2件
醸造業		1社2件	1社3件	—	2社5件
流通業		1社2件	—	—	1社2件
銀行業		2社4件	2社6件	—	4社10件
保険業		5社10件	1社3件	—	6社13件
その他の産業		3社6件	—	—	3社6件
全産業		16社32件	4社12件	2社8件	22社52件

(出所) : J.M.v Morr (Hrsg.), a.a.O., Commerzbank AG, *Geschäftsbericht*, 各年度版, *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 各年度版を基に筆者作成。

Lebensversicherungs-AG, Hermes Kreditversicherungs-AG, 電力・ガス産業・エネルギー産業では Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG のような代表的な企業がみられた。銀行業では, Bayerische Hypotheken- und Wechsel-Bank, Industriekreditbank AG, Deutsche Centralbodenkredit-AG などの企業が存在していた。

またコメルツ銀行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件以上の直接兼任の関係を築いていた企業をみると(表6参照), それは22社みられ, その合計件数は52件であった。ドイツ銀行の49社116件, ドレスナー銀行の47社105件と比べると, 企業数も兼任件数も約半分であった。それゆえ, 複数の監査役ポストによる兼任関係が成立していたケースは, これら2行と比べるとかなり少ない状況にあった。産業別の内訳をみると, 化学産業が2社で8件, 電機産業が1社で2件, 機械産業が1社で2件, 精密機械産業・光学産業が1社で2件, 造船業が1社で2件, 醸造業が2社で5件, 流通業が1社で2件, 銀行業が4社で10件, 保険業が6社で13件, その他の産業が3社で6件となっていた。

合計3件以上の兼任があった企業は6社みられた。そのうち, 合計4件の兼任があった企業は, 化学産業の Th. Goldschmidt AG, Bayer AG の2社であり, 前者では2つの監査役会会長のポストに加えてそれぞれ1つの監査役会副会長と監査役のポストによって, 後者では, 監査役会会長と3つの監査役のポストによって兼任関係が成立していた。合計3件の兼任があった企業は, 醸造業の Holsten-Brauerei, 銀行業の Berliner Commerzbank AG, Ausfuhrkredit-AG, 保険業の Gerling-Konzern Allgemeine Versicherungs-AG の4社であった。それぞれ1つの監査役会会長, 監査役会副会長, 監査役の3つのポストによる兼任があった企業は, Berliner Commerzbank AG の1社であった。1つの監査役会会長と2つの監査役のポストによる兼任がみられた企業は, Holsten-Brauerei であった。1つの監査役会副会長と

2つの監査役ポストによる兼任がみられた企業は *Ausfuhrkredit-AG* であった。3つの監査役ポストによる兼任となっていた企業は、*Gerling-Konzern Allgemeine Versicherungs-AG* であった。

合計3件以上の兼任がみられたこれらの6社以外の16社は、合計2件の兼任関係がみられた企業であった。産業別の内訳をみると、電機産業が1社、機械産業が1社、精密機械産業・光学産業が1社、造船業が1社、醸造業が1社、流通業が1社、銀行業が2社、保険業が5社、その他の産業が3社であった。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があった企業は、造船業の *Lübecker Flender-Werke AG*、醸造業の *Bavaria- und St. Pauli-Brauerei*、銀行業の *Deutsche Hypothekenbank*、保険業の *Gerling-Konzern Lebensversicherungs-AG*、*Gerling-Konzern Spezialle Kreditversicherungs-AG*、*Gerling-Konzern Globale Rückversicherungs-AG* の6社であった。監査役会会長と監査役のポストによる兼任がみられた企業は、機械産業の *Krauss-Maffei AG*、精密機械産業・光学産業の *Ernst Leitz GmbH*、流通業の *Rudolph Karstadt AG*、銀行の *Rheinische Hypothekenbank*、保険業の *Gerling-Konzern Versicherungs-Zentrale AG*、その他の産業に属するセメント産業の *Beton- und Monierbau AG* の6社であった。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成立していたケースは、保険業の *Friedrich Wilhelm Magdeburger Versicherungs-AG*、その他の産業の *Allgemeine Deutsche Investment-Gesellschaft mbH*、*Treuhand-AG* の3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みられた企業は、電機産業の *Süddeutsche Telefon-Apparate, Kabel- und Drahtwerke AG* の1社であった。

このような2件以上の兼任関係があった企業について、コメルツ銀行の監査役会メンバーによる兼任に限定してみると、2件以上の兼任がみられた企業は4社であり、合計13件の兼任関係が存在していた。合計4件の兼任があった企業は、化学産業の *Bayer AG* の1社であった。兼任の内容をみると、*Bayer AG* では、コメルツ銀行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状況と同じであった。合計3件の兼任があった企業は化学産業の *Th. Goldschmidt AG* の1社であり、そこでは、2つの監査役会会長と1つの監査役会副会長のポストによる兼任となっていた。残りの2社は、醸造業の *Holsten-Brauerei*、保険業の *Gerling-Konzern Allgemeine Versicherungs-AG* であり、いずれも、2つの監査役のポストによる兼任がみられた。こうした兼任の状況をコメルツ銀行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状況と比べると、*Holsten-Brauerei* では監査役会会長のポストによる1件分の兼任が少なく、*Th. Goldschmidt AG* と *Gerling-Konzern Allgemeine Versicherungs-AG* の2社では、いずれにおいても、監査役のポストによる1件分の兼任がみられなかった。

さらに、それぞれの産業において競争関係にある企業との兼任関係がどのようになっていたかという点についてみると、炭鉱業ではGelsenkirchener Bergwerks-AG, Steinkohlenbergwerke Mathias Stinnes AG, Eschweiler Bergwerksverein, Bergwerksgesellschaft Hibernia AG, 鉄鋼業ではGuthoffnungshütte Aktienverein, Buderus'sche Eisenwerke, Stahlwerke Röchling-Buderus AG, Ruhrstahl AG, 化学産業ではBayer AG, Hoechst AG, Chemische Werke Hüls AG, Wintershall AG, 電機産業ではAEG, Brown, Boveri & Cie AGのほかFelten & Guillaume Fernmeldnanlagen GmbH, Kabelwerk Wilhelminenhof AG, Kabel- und Metallwerke Neumeyer AGのような電線製造企業, 機械産業ではKrauss-Maffei AG, L. Schuler A.-G., Maschinenfabrik, Maschinenfabrik GrevenbroichAG, 醸造業ではHolsten-Brauerei, Bavaria- und St. Pauli-Brauerei, Wicküler-Küpper-Brauerei AG, 流通業ではRudolph Karstadt AG, Kaufhof AG, Kaufhalle GmbHなどの競争関係との兼任関係がみられた。金融部門についてみると、保険業ではゲーリング・コンツェルンの数社（Gerling-Konzern Allgemeine Versicherungs-AG, Gerling-Konzern Lebensversicherungs-AGなど）、Hermes Kreditversicherungs-AG, Bayerische Rückversicherungs-AG, コメルツ銀行と同業種の銀行業では, Ausfuhrkredit-AG, Deutsche Hypothekenbank, Rheinische Hypothekenbank, Niederrheinische Bank AG, Bayerische Hypotheken- und Wechsel-Bankといった企業との兼任があった。2件以上の兼任をとおしてコメルツ銀行にとって強い結合関係のある重要企業のなかにも、競争関係にある企業が存在する場合も多かった。またこのような複数の競争企業との兼任関係の形成が当該産業の総合企業のみならずより専門的な企業との間において築かれていたケースも、多くみられた。

Ⅲ 3大銀行の役員による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、ドイツ銀行、ドレスナー銀行およびコメルツ銀行という3大銀行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をとおしてどのような人的結合関係を形成していたのかという点について、みてきた。それをふまえて、Ⅲでは、これらの銀行の間にみられる間接兼任の構造について分析を行うことにする。

以下では、3大銀行の間、ドイツ銀行とドレスナー銀行、ドイツ銀行とコメルツ銀行、ドレスナー銀行とコメルツ銀行の間で、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解明を試みる。そのさい、2つの銀行の間での間接兼任については、3大銀行の間での間接兼任が成立している企業を除くケースについて分析を行うことにする。

1 3大銀行の間の間接兼任構造

まずこれら3大銀行の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

表 7 3 大銀行 (ドイツ銀行, ドレスナー銀行, コメルツ銀行) 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	3 件	4 件	5 件	8 件	合 計
炭 鋳 業	1 社 3 件	—	2 社 10 件	—	3 社 13 件
鉄 鋼 業	1 社 3 件	—	—	—	1 社 3 件
化 学 産 業	2 社 6 件	1 社 4 件	—	—	3 社 10 件
電 機 産 業	1 社 3 件	—	1 社 5 件	—	2 社 8 件
自 動 車 産 業	1 社 3 件	—	—	—	1 社 3 件
造 船 業	—	1 社 4 件	—	—	1 社 4 件
繊維・紡績・織物産業	2 社 6 件	—	—	—	2 社 6 件
流 通 業	1 社 3 件	1 社 4 件	—	—	2 社 7 件
銀 行 業	2 社 6 件	4 社 16 件	—	1 社 8 件	7 社 30 件
保 険 業	—	1 社 4 件	—	—	1 社 4 件
電力・ガス・エネルギー産業	1 社 3 件	—	1 社 5 件	—	2 社 8 件
交 通 業	1 社 3 件	—	—	—	1 社 3 件
そ の 他 の 産 業	1 社 3 件	2 社 8 件	—	—	3 社 11 件
全 産 業	14 社 42 件	10 社 40 件	4 社 20 件	1 社 8 件	29 社 110 件

(出所) : J.M.v Morr (Hrsg.), a.a.O., Deutsche Bank AG, *Geschäftsbericht*, 各年度版, Dresdner Bank AG, *Geschäftsbericht*, 各年度版, Commerzbank AG, *Geschäftsbericht*, 各年度版, *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 各年度版を基に筆者作成。

と, ドイツ銀行, ドレスナー銀行およびコメルツ銀行の 3 大銀行の間での間接兼任は 29 社において合計 110 件, ドイツ銀行とドレスナー銀行の間のそれは 52 社において合計 148 件, ドイツ銀行とコメルツ銀行の間のそれは 22 社において合計 63 件, ドレスナー銀行とコメルツ銀行の間のそれは 23 社において合計 51 件みられた。それゆえ, 以下では, 3 大銀行の間, ドイツ銀行とドレスナー銀行, ドイツ銀行とコメルツ銀行, ドレスナー銀行とコメルツ銀行の間において, 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いたのかという点について, 具体的にみていくことにする。

以上のような全体的な状況をふまえて, 29 社において合計 110 件みられた 3 大銀行間の間接兼任について監査役会の職位との関連でみると (表 7 参照), 監査役会会長のポストによる兼任の件数は 21 件, 監査役会副会長のそれは 28 件, 監査役のそれは 61 件であった。また産業別の内訳をみると, 炭鋳業が 3 社 13 件, 鉄鋼業が 1 社 3 件, 化学産業が 3 社 10 件, 電機産業が 2 社 8 件, 自動車産業が 1 社 3 件, 造船業が 1 社 4 件, 繊維・紡績・織物産業が 2 社 6 件, 流通業が 2 社 7 件, 銀行業が 7 社 30 件, 保険業が 1 社 4 件, 電力業・ガス産業・エネルギー産業が 2 社 8 件, 交通業が 1 社 3 件, その他の産業が 3 社 11 件となっていた。

ドイツの 3 大銀行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これらの企業のそれぞれにおいてどの銀行が主導地立場にあったのかという点とも深く関係する問題として, 3 大銀行のうちひとつの銀行が 2 件以上の兼任関係をもつケースに該当する企業をみると, その数は 15 社であった。すなわち, 炭鋳業の Salzdettfurth AG, Gelsenkirchener Bergwerks AG, 化学産業の Bunawerke Hüls GmbH, 電機産業の Brown, Boveri & Cie, AG, 造船業の Lübecker Flender-Werke AG, 流通業の Rudolph Karstadt AG, 銀行業の Ausfuhrkredit-AG,

Deutsche Hypothekenbank, Deutsche Centralbodenkredit-AG, Rheinische Hypothekenbank, Industriekreditbank AG, 保険業の Hermes Kreditversicherungs-AG, 電力業・ガス産業・エネルギー産業の Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG, その他の産業に属する土石産業の Rheinisch-Westfälische Kalkwerke AG, 管理会社の Chemie-Verwaltungs-AG が、そのような企業に該当する。これらの企業のうち、3銀行をあわせて8件の兼任があった企業は1社、5件の兼任があった企業は4社、4件の兼任がみられた企業は10社であった。

3銀行あわせて8件の兼任があったケースは Ausfuhrkredit-AG の1社であったが、そこでは、ドイツ銀行は監査役会会長と監査役の2つのポストによって、ドレスナー銀行とコメルツ銀行は、いずれも、それぞれ1つの監査役会副会長と2つの監査役の合計3つのポストによって兼任関係を築いていた。合計5件の兼任があった企業は、Salzdetfurth AG, Gelsenkirchener Bergwerks AG, Brown, Boveri & Cie, AG, Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerke AG の4社であった。Gelsenkirchener Bergwerks AG では、ドレスナー銀行は監査役会会長のポストによって、ドイツ銀行は3つの監査役のポストによって、コメルツ銀行は1つの監査役のポストによって兼任関係を有していた。Brown, Boveri & Cie, AG では、ドレスナー銀行は1つの監査役会副会長と2つの監査役のポストをとおして、ドイツ銀行とコメルツ銀行はそれぞれ1つの監査役のポストをとおして兼任を形成していた。Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerke AG では、ドイツ銀行は監査役会会長と監査役の合計2つのポストによって、ドレスナー銀行は監査役会副会長と監査役の合計2つのポストによって、コメルツ銀行は1つの監査役のポストによって兼任を行っていた。Salzdetfurth AG では、ドイツ銀行は1つの監査役会会長と2つの監査役のポストによって、コメルツ銀行は1つの監査役会副会長のポストによって、ドレスナー銀行は1つの監査役のポストによって兼任関係を築いていた。

合計4件の兼任があった企業は、Bunawerke Hüls GmbH, Lübecker Flender-Werke AG, Rudolph Karstadt AG, Deutsche Hypothekenbank, Deutsche Central-bodenkredit-AG, Rheinische Hypothekenbank, Industriekreditbank AG, Hermes Kreditversicherungs-AG, Rheinisch-Westfälische Kalkwerke AG, Chemie-Verwaltungs-AG の10社であった。そのうち、3銀行あわせて監査役会会長と3つの監査役会副会長のポストによる間接兼任がみられたケースは Deutsche Hypothekenbank であり、そこでは、コメルツ銀行はそれぞれ1つの監査役会会長と監査役会副会長のポストをとおして、ドイツ銀行とコメルツ銀行はそれぞれ1つの監査役会副会長のポストをとおして兼任を形成していた。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間接兼任がみられたケースは Lübecker Flender-Werke AG であり、コメルツ銀行はそれぞれ1つの監査役会会長と監査役会副会長のポストをとおして、ドレスナー銀行は1つの監査役会副会長、ドイツ銀行は1つの監査役のポストをとおして兼任関係を形成していた。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加えて 2 つの監査役のポストによる間接兼任がみられたケースは、Deutsche Centralbodenkredit-AG, Rudolph Karstadt AG, Rheinisch-Westfälische Kalkwerke AG の 3 社であった。Deutsche Centralbodenkredit-AG では、ドイツ銀行はそれぞれ 1 つの監査役会会長と監査役のポストをとおして、ドレスナー銀行は 1 つの監査役会副会長のポストをとおして、コメルツ銀行は 1 つの監査役のポストをとおして兼任関係を有していた。Rudolph Karstadt AG では、コメルツ銀行はそれぞれ 1 つの監査役会会長と監査役のポストをとおして、ドイツ銀行は 1 つの監査役会副会長のポストをとおして、ドレスナー銀行は 1 つの監査役のポストをとおして兼任関係を築いていた。一方、Rheinisch-Westfälische Kalkwerke AG では、ドレスナー銀行は監査役会会長のポストによって、ドイツ銀行はそれぞれ 1 つの監査役会副会長と監査役のポストによって、コメルツ銀行は 1 つの監査役のポストによって兼任を行っていた。

一方、3 銀行あわせて監査役会会長と 3 つの監査役のポストによる兼任がみられたケースは、Bunawerke Hüls GmbH, Rheinische Hypothekenbank, Hermes Kreditversicherungs-AG の 3 社であった。Bunawerke Hüls GmbH では、コメルツ銀行は監査役会会長のポストによって、ドイツ銀行は 2 つの監査役のポストによって、ドレスナー銀行は 1 つの監査役のポストによって兼任関係を築いていた。Rheinische Hypothekenbank では、コメルツ銀行はそれぞれ 1 つの監査役会会長と監査役のポストをとおして、ドイツ銀行とドレスナー銀行はそれぞれ 1 つの監査役のポストをとおして兼任関係を有していた。Hermes Kreditversicherungs-AG では、ドレスナー銀行はそれぞれ 1 つの監査役会会長と監査役のポストによって、ドイツ銀行とコメルツ銀行はそれぞれ 1 つの監査役のポストによって兼任関係を形成していた。それぞれ 2 つの監査役会副会長と監査役のポストによる兼任となっていた企業は、Chemie-Verwaltungs-AG の 1 社でみられ、そこでは、ドレスナー銀行は 2 つの監査役会副会長のポストによって、ドイツ銀行とコメルツ銀行はそれぞれ 1 つの監査役のポストによって兼任を行っていた。1 つの監査役会副会長と 3 つの監査役のポストによる兼任が成立していたケースは、Industriekreditbank AG でみられ、ドレスナー銀行はそれぞれ 1 つの監査役会副会長と監査役のポストによって、ドイツ銀行とコメルツ銀行はそれぞれ 1 つの監査役のポストによって兼任関係を築いていた。

残りの 14 社は、3 銀行がそれぞれ 1 つの監査役会ポストをとおして間接兼任を成立させていたケースであり、炭鉱業の Rheinische Braunkohlenwerke AG, 鉄鋼業の Buderus'sche Eisenwerke, 化学産業の Knapsack-Griesheim AG, Hoechst AG, 電機産業の AEG, 自動車産業の Daimler-Benz AG, 繊維・紡績・織物産業の Phrix-Werke AG, Kammgarnspinnerei Stöhr & Co AG, 流通業の Kaufhof AG, 銀行業の Deutsche Schiffahrtsbank AG, Privatdiskont-AG, 電力業・ガス産業・エネルギー産業の Deutsche Continental-Gas-Gesellschaft, 交通

業の Hamburg-Amerikanische Packetfahrt-AG, その他の産業の Vereinigte Industrie-Unternehmungen AG であった。これら 14 社における 3 大銀行による間接兼任の状況をみると、以下ようになる。

3 銀行あわせて監査役会会長と 2 つの監査役会副会長のポストによる兼任がみられたケースは Phrix-Werke AG であり、ドイツ銀行は監査役会会長のポストによって、ドレスナー銀行とコメルツ銀行は、それぞれ 1 つの監査役会副会長のポストによって兼任を行っていた。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ケースは、Buderus'sche Eisenwerke, Deutsche Schiffahrtsbank AG, Deutsche Continental-Gas-Gesellschaft の 3 社であった。Buderus'sche Eisenwerke では、コメルツ銀行は監査役会会長のポストによって、ドイツ銀行は監査役会副会長のポストによって、ドレスナー銀行は監査役のポストによって兼任関係を成立させていた。Deutsche Schiffahrtsbank AG では、ドレスナー銀行は監査役会会長のポストによって、ドイツ銀行は監査役会副会長のポストによって、コメルツ銀行は監査役のポストによって兼任関係を築いていた。Deutsche Continental-Gas-Gesellschaft では、ドイツ銀行は監査役会会長のポストによって、ドレスナー銀行は監査役会副会長のポストによって、コメルツ銀行は監査役のポストによって兼任関係を形成していた。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ケースは、Knapsack-Griesheim AG, Daimler-Benz AG, Hamburg-Amerikanische Packetfahrt-AG, Vereinigte Industrie-Unternehmungen AG の 4 社であった。Knapsack-Griesheim AG では、ドレスナー銀行は監査役会会長のポストをとおして、ドイツ銀行とコメルツ銀行はそれぞれ 1 つの監査役のポストをとおして兼任関係を形成していたのに対して、それ以外の 3 社では、いずれにおいても、ドイツ銀行は監査役会会長のポストによって、ドレスナー銀行とコメルツ銀行はそれぞれ 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 つの監査役会副会長と 1 つの監査役のポストによる兼任がみられた企業は、AEG と Kaufhof AG の 2 社であった。前者では、ドイツ銀行とドレスナー銀行は、それぞれ 1 つの監査役会副会長のポストをとおして、コメルツ銀行は 1 つの監査役のポストをとおして兼任を行っていたのに対して、後者では、ドレスナー銀行とコメルツ銀行はそれぞれ 1 つの監査役会副会長のポストによって、ドイツ銀行は 1 つの監査役のポストによって兼任を成立させていた。3 銀行あわせて 1 つの監査役会副会長と 2 つの監査役のポストによる兼任となっていたケースは、Hoechst AG と Privatdiskont-AG の 2 社であった。前者では、ドレスナー銀行は 1 つの監査役会副会長のポストによって、ドイツ銀行とコメルツ銀行はそれぞれ 1 つの監査役のポストによって兼任を行っていたのに対して、後者では、ドイツ銀行は 1 つの監査役会副会長のポストによって、ドレスナー銀行とコメルツ銀行はそれぞれ 1 つの監査役のポストによって兼任を形成していた。

以上の考察をふまえていえば、3 銀行あわせて監査役会会長、監査役会副会長、監査役のボ

ストでの兼任関係があったケースは、合計で 10 社存在していたことになる。またそれ以外の企業のうち、3 銀行あわせて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ケースは 2 社みられた。それゆえ、3 銀行の間で他社において間接兼任が成立していた合計 29 社のうち、12 社において、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ことになり、役員の間接兼任による人的結合は、各企業をめぐっての 3 大銀行の強い結びつきの可能性を示すものであるといえる。

2 ドイツ銀行とドレスナー銀行の間の間接兼任構造

つぎに、ドイツ銀行とドレスナー銀行の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 8 参照)、3 大銀行間での間接兼任が成立していた企業を除くと、そのような兼任は 52 社においてみられ、総件数は 148 件であった。産業別の内訳をみると、炭鉱業が 2 社で 4 件、鉄鋼業が 8 社で 22 件、金属産業・金属加工業が 4 社で 12 件、化学産業が 10 社で 29 件、電機産業が 4 社で 15 件、機械産業が 3 社で 9 件、石油産業が 1 社で 4 件、銀行業が 4 社で 9 件、保険業が 10 社で 32 件、交通業が 3 社で 6 件、その他の産業が 3 社で 6 件であった。監査役会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兼任の件数は 1 件、監査役会会長のそれ 31 件、監査役会副会長のそれは 41 件、監査役のそれは 75 件であった。

ドイツ銀行とドレスナー銀行のいずれかが 2 件以上の兼任関係を有していたケースに該当する企業は、鉄鋼業の Mannesmann AG, August Thyssen-Hütte AG, Rheinische Stahlwerke, Hüttenwerk Salzgitter AG, 金属産業・金属加工業の Metallgesellschaft AG, Duisburger Kupferhütte, 化学産業の Degussa AG, Zellstofffabrik Waldhof, Rütgerswerke AG, BASF

表 8 ドイツ銀行とドレスナー銀行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	5 件	6 件	8 件	合計
炭 鉱 業		2 社 4 件	—	—	—	—	—	2 社 4 件
鉄 鋼 業		4 社 8 件	3 社 9 件	—	1 社 5 件	—	—	8 社 22 件
金属産業・金属加工業		2 社 4 件	1 社 3 件	—	1 社 5 件	—	—	4 社 12 件
化 学 産 業		6 社 12 件	1 社 3 件	1 社 4 件	2 社 10 件	—	—	10 社 29 件
電 機 産 業		1 社 2 件	1 社 3 件	1 社 4 件	—	1 社 6 件	—	4 社 15 件
機 械 産 業		1 社 2 件	1 社 3 件	1 社 4 件	—	—	—	3 社 9 件
石 油 産 業		—	—	1 社 4 件	—	—	—	1 社 4 件
銀 行 産 業		3 社 6 件	1 社 3 件	—	—	—	—	4 社 9 件
保 険 産 業		5 社 10 件	2 社 6 件	2 社 8 件	—	—	1 社 8 件	10 社 32 件
交 通 産 業		3 社 6 件	—	—	—	—	—	3 社 6 件
そ の 他 の 産 業		3 社 6 件	—	—	—	—	—	3 社 6 件
全 産 業		30 社 60 件	10 社 30 件	6 社 24 件	4 社 20 件	1 社 6 件	1 社 8 件	52 社 148 件

(注)：*) 3 大銀行(ドイツ銀行、ドレスナー銀行、コメルツ銀行)の間で成立していた間接兼任を除いたもの。

(出所)：J.M.v Morr (Hrsg.), a.a.O., Deutsche Bank AG, *Geschäftsbericht*, 各年度版, Dresdner Bank AG,

Geschäftsbericht, 各年度版, *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 各年度版を基に筆者作成。

AG, 電機産業の Siemens-Schuckert AG, Siemens & Halske AG, Telefunken GmbH, 機械産業の DEMAG AG, Orenstein-Koppel und Lübecker Maschinenbau AG, 石油産業の Deutsche Erdöl AG, 銀行業の Frankfurter Hypothekenbank, 保険業の Allianz Versicherungs-AG, Allianz Lebensversicherungs-AG, Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft, Karlsruher Lebensversicherungs-AG, Frankfurter Versicherungs-AG の 22 社であった。これらの企業のうち、ドイツ銀行とドレスナー銀行をあわせて 8 件の兼任があった企業は 1 社、6 件の兼任があった企業は 1 社、5 件の兼任があった企業は 4 社、4 件の兼任がみられた企業は 6 社、3 件の兼任がみられた企業は 10 社であった。

ドイツ銀行とドレスナー銀行をあわせて 8 件の兼任があったケースは Allianz Versicherungs-AG の 1 社であり、そこでは、監査役会会長、2 つの監査役会副会長、5 つの監査役のポストによる兼任がみられた。ドレスナー銀行はそれぞれ 1 つの監査役会会長と監査役会副会長に加えて 2 つの監査役のポストによって、ドイツ銀行は 1 つの監査役会副会長と 3 つの監査役のポストによって兼任関係を築いていた。合計 6 件の兼任があった企業は Siemens-Schuckert AG の 1 社であり、2 行をあわせると、監査役会会長と 5 つの監査役のポストによる兼任となっていたが、ドイツ銀行は監査役会会長と 4 つの監査役のポストによって、ドレスナー銀行は 1 つの監査役のポストによって兼任関係を有していた。合計 5 件の兼任があったケースは、Mannesmann AG, Metallgesellschaft AG, Degussa AG, Zellstoffabrik Waldhof の 4 社でみられた。Mannesmann AG では、ドイツ銀行はそれぞれ 1 つの監査役会名誉会長と監査役会会長に加えて 2 つの監査役のポストによって、ドレスナー銀行は 1 つの監査役のポストによって兼任関係を築いていた。Metallgesellschaft AG と Zellstoffabrik Waldhof では、いずれも、それぞれ 1 つの監査役会会長と監査役会副会長、3 つの監査役のポストをとおしての兼任がみられた。前者では、ドレスナー銀行はそれぞれ 1 つの監査役会会長と監査役会副会長のポストによって、ドイツ銀行は 3 つの監査役のポストによって兼任関係を築いていたのに対して、後者では、ドイツ銀行は監査役会会長と 2 つの監査役のポストによって、ドレスナー銀行はそれぞれ 1 つの監査役会副会長と監査役のポストによって兼任を行っていた。一方、Degussa AG では、監査役会会長、それぞれ 2 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が、ドレスナー銀行は監査役会副会長と 2 つの監査役会副会長のポストによって、ドイツ銀行は 2 つの監査役のポストによって兼任関係を成立させていた。

2 銀行あわせて合計 4 件の兼任があった企業は、Rütgerswerke AG, Siemens & Halske AG, DEMAG AG, Deutsche Erdöl AG, Allianz Lebensversicherungs-AG, Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft の 6 社であった。それぞれ 1 つの監査役会会長と監査役会副会長、2 つの監査役のポストによる兼任関係がみられた企業は、Siemens & Halske AG, Deutsche Erdöl AG, Allianz Lebensversicherungs-AG の 3 社であった。Siemens & Halske AG では、

ドイツ銀行はそれぞれ 1 つの監査役会会長、監査役会副会長、監査役の合計 3 つのポストによって、ドレスナー銀行は 1 つの監査役のポストによって兼任を行っていた。Deutsche Erdöl AG では、ドイツ銀行はそれぞれ 1 つの監査役会会長と監査役会副会長のポストによって、ドレスナー銀行は 2 つの監査役のポストによって兼任を行っていた。Allianz Lebensversicherungs-AG では、ドイツ銀行はそれぞれ 1 つの監査役会会長と監査役のポストによって、ドレスナー銀行はそれぞれ 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築いていた。また、監査役会副会長と 3 つの監査役のポストによる兼任がみられた企業は、Rütgerswerke AG, DEMAG AG, Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft の 3 社であった。Rütgerswerke AG と DEMAG AG の 2 社では、いずれも、ドイツ銀行は監査役会副会長と監査役の 2 つのポストによって、ドレスナー銀行は 2 つの監査役のポストによって兼任を成立させていた。Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft では、ドレスナー銀行は 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、ドイツ銀行は 1 つの監査役のポストによって兼任関係を築いていた。

他の 10 社は、ドイツ銀行とドレスナー銀行をあわせて合計 3 件の兼任が存在していたケースであった。2 行あわせてそれぞれ 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ケースは、Duisburger Kupferhütte, BASF AG, Frankfurter Hypothekenbank, Karlsruher Lebensversicherungs-AG, Frankfurter Versicherungs-AG の 5 社であった。BASF AG と Duisburger Kupferhütte では、いずれも、ドイツ銀行はそれぞれ 1 つの監査役会会長と監査役会副会長のポストによって、ドレスナー銀行は 1 つの監査役のポストによって兼任関係を築いていた。一方、Frankfurter Hypothekenbank と Karlsruher Lebensversicherungs-AG では、いずれにおいても、ドレスナー銀行はそれぞれ 1 つの監査役会会長と監査役のポストによって、ドイツ銀行は 1 つの監査役会副会長のポストによって兼任を成立させていた。Frankfurter Versicherungs-AG では、ドレスナー銀行はそれぞれ 1 つの監査役会副会長と監査役のポストによって、ドイツ銀行は 1 つの監査役会会長のポストによって兼任関係を有していた。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ケースは、Hüttenwerk Salzgitter AG, Telefunken GmbH の 2 社であった。前者ではドイツ銀行はそれぞれ 1 つの監査役会会長と監査役のポストによって、ドレスナー銀行は 1 つの監査役のポストによって兼任を行っていたのに対して、後者では、ドレスナー銀行はそれぞれ 1 つの監査役会会長と監査役のポストによって、ドイツ銀行は 1 つの監査役のポストによって兼任関係を成立させていた。2 つの監査役会副会長と 1 つの監査役のポストによる兼任関係となっていたケースは、Orenstein-Koppel und Lübecker Maschinenbau AG でみられ、ドイツ銀行はそれぞれ 1 つの監査役会副会長と監査役のポストによって、ドレスナー銀行は 1 つの監査役のポストによって兼任関係を有していた。3 つの監査役のポストによる兼任が成立していた

ケースは、August Thyssen-Hütte AG と Rheinische Stahlwerke の鉄鋼業の2社であった。前者では、ドレスナー銀行は2つの監査役のポストによって、ドイツ銀行は1つの監査役のポストによって兼任関係を形成していたのに対して、後者では、ドイツ銀行は2つの監査役のポストによって、ドレスナー銀行は1つの監査役のポストによって兼任関係を築くかたちとなっていた。

またドイツ銀行とドレスナー銀行がそれぞれ1つの監査役会のポストをとおして間接兼任が成立していた企業をみると、30社みられた。監査役会の職位との関連でみると、これら2行のうち的一方が監査役会会長、もう一方の銀行が監査役会副会長のポストによる兼任関係を築いていたケースは、鉄鋼業の Eisen- und Hüttenwerke AG, Stahl- und Walzwerke Rasselstein/Andernach AG, 電機産業の Osram GmbH, 銀行業の Deutsche Schiffspfandbriefbank AG, Pfälzische Hypothekenbank, 保険業の Hamburg-Mannheimer Versicherungs-AG, Kraft Versicherungs-AG, その他の産業の Elsa Zement- und Kalkwerke AG, Süddeutsche Zucker-AG の9社であった。Stahl- und Walzwerke Rasselstein/Andernach AG, Osram GmbH, Pfälzische Hypothekenbank, Hamburg-Mannheimer Versicherungs-AG, Kraft Versicherungs-AG, Elsa Zement- und Kalkwerke AG, Süddeutsche Zucker-AG の7社では、ドイツ銀行は監査役会会長のポストによって、ドレスナー銀行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。Eisen- und Hüttenwerke AG, Deutsche Schiffspfandbriefbank AG の2社では、いずれも、ドレスナー銀行が監査役会会長のポストによって、ドイツ銀行が監査役会副会長のポストによって兼任関係を築くかたちになっていた。ドイツ銀行とドレスナー銀行のうち的一方が1つの監査役会会長のポストによって、もう一方の銀行が1つの監査役のポストによって兼任関係を有していたケースは、炭鉱業の Rheinstahl Bergbau AG, 化学産業の Scheidemandel-Motard-Werke AG, “Sachtleben” AG für Bergbau und Chemische Industrie, 機械産業の Dinglerwerke AG, 保険業の Berlinische Feuer-Versicherungs-Anstalt, その他の産業の Gesellschaft für Kernenergieverwertung in Schiffbau und Schifffahrt GmbH の6社であった。そのうち、ドイツ銀行が監査役会会長のポストによる兼任を、ドレスナー銀行が監査役のポストによる兼任を行っていたケースは、Rheinstahl Bergbau AG, Berlinische Feuer-Versicherungs-Anstalt の2社であった。一方、ドレスナー銀行が監査役会会長のポストによって、ドイツ銀行が監査役のポストによって兼任関係を有していたケースは、Scheidemandel-Motard-Werke AG, “Sachtleben” AG für Bergbau und Chemische Industrie, Dinglerwerke AG, Gesellschaft für Kernenergieverwertung in Schiffbau und Schifffahrt GmbH の4社であった。

ドイツ銀行とドレスナー銀行がそれぞれ1つの監査役会副会長のポストによって兼任を形成していたケースは、銀行業の Hypothekenbank in Hamburg, 保険業の Deutsche Kranken-

Versicherungs-AG, Hansa Lebensversicherungs aG の 3 社においてみられた。ドイツ銀行とドレスナー銀行のうち的一方が 1 つの監査役会副会長のポストによって、もう一方の銀行が 1 つの監査役のポストによって兼任関係を有していた企業は、鉄鋼業の Rheinsthal Eisenwerke Mülheim/Meiderich AG, 金属産業・金属加工業の Stolberger Zink Aktiengesellschaft für Bergbau und Hüttenbetriebe, 化学産業の Chemische Werke Albert AG, Norddeutsche Affinerie, IG Farbenindustrie in Abwicklung, 交通業の Allgemeine Lokalbahn- und Kraftwerke-AG, Fendel-Schiffahrts-AG の 7 社であった。ドイツ銀行が監査役会副会長のポストによる兼任を、ドレスナー銀行が監査役のポストによる兼任を行っていたケースは、Rheinsthal Eisenwerke Mülheim/Meiderich AG, Stolberger Zink Aktiengesellschaft für Bergbau und Hüttenbetriebe, 化学産業の Chemische Werke Albert AG, 交通業の Allgemeine Lokalbahn- und Kraftwerke-AG の 4 社であった。ドレスナー銀行が監査役会副会長のポストによる兼任を、ドイツ銀行が監査役のポストによる兼任を行っていたケースは、化学産業の Norddeutsche Affinerie, IG Farbenindustrie in Abwicklung, Fendel-Schiffahrts-AG の 3 社であった。ドイツ銀行とドレスナー銀行がそれぞれ 1 つの監査役のポストによって兼任を行っていた企業は、炭鉱業の Essener Steinkohlenbergwerke AG, 鉄鋼業の Aktiengesellschaft für Berg- und Hüttenbetriebe, 金属産業・金属加工業の Vereinigte Aluminium-Werke, 化学産業の Phoenix Gummiwerke AG, 交通業の Aktiengesellschaft für Verkehrswesen und Industrie の 5 社であった。

またドイツ銀行とドレスナー銀行をあわせて監査役会会長、監査役会副会長、監査役のポストによる兼任関係があった企業数をみると、合計 11 社存在していた。またそれ以外の企業のうち、これら 2 行あわせて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ケースは 9 社みられた。それゆえ、ドイツ銀行とドレスナー銀行の 2 行の間で他社において間接兼任が成立していた合計 52 社のうち、20 社において、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ことになる。他社の監査役会における役員の間接兼任による人的結合関係は、各企業をめぐってのこれら 2 つの大銀行の強い結びつきの基礎となるものであったといえる。

3 ドイツ銀行とコメルツ銀行の間の間接兼任構造

つぎに、ドイツ銀行とコメルツ銀行の間での間接兼任について考察を行う。両行の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 9 参照)、3 大銀行間での間接兼任が成立していた企業を除くと、そのような兼任は 22 社においてみられ、総件数は 63 件であった。産業別の内訳をみると、鉄鋼業が 1 社で 2 件、化学産業が 2 社で 11 件、電機産業 2 社で 4 件、機械産業が 4 社で 11 件、繊維・紡績・織物産業が 2 社で 4 件、銀行業が 1 社で

表9 ドイツ銀行とコメルツ銀行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*

業 業	兼任件数	2 件	3 件	4 件	5 件	6 件	合 計
鉄 鋼 業		1社2件	—	—	—	—	1社2件
化 学 産 業		—	—	—	1社5件	1社6件	2社11件
電 機 産 業		2社4件	—	—	—	—	2社4件
機 械 産 業		2社4件	1社3件	1社4件	—	—	4社11件
繊維・紡績・織物産業		2社4件	—	—	—	—	2社4件
銀 行 業		1社2件	—	—	—	—	1社2件
保 険 業		—	3社9件	1社4件	1社5件	—	5社18件
交 通 業		2社4件	—	—	—	—	2社4件
そ の 他 の 産 業		2社4件	1社3件	—	—	—	3社7件
全 産 業		12社24件	5社15件	2社8件	2社10件	1社6件	22社63件

(注)：* 3大銀行（ドイツ銀行、ドレスナー銀行、コメルツ銀行）の間で成立していた間接兼任を除いたもの。
 (出所)：J.M.v Morr (Hrsg.), a.a.O., Deutsche Bank AG, *Geschäftsbericht*, 各年度版, Commerzbank AG, *Geschäftsbericht*, 各年度版, *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 各年度版を基に筆者作成。

2件、保険業が5社で18件、交通業が2社で4件、その他の産業が3社で7件であった。監査役会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件数は17件、監査役会副会長でのそれは10件、監査役でのそれは35件であった。上述のドイツ銀行とドレスナー銀行との間の間接兼任が成立していた企業数である52社、兼任件数148件と比べると、少ない数値となっており、兼任がみられた企業の属する産業の広がりという点でも、大きな相違がみられた。

ドイツ銀行とコメルツ銀行のいずれかが2件以上の兼任関係を有していたケースに該当する企業は、化学産業のBayer AG, Th. Goldschmidt AG, 機械産業のSchubert & Salzer Maschinenfabrik AG, Krauss-Maffei AG, 保険業のGerling-Konzern Allgemeine Versicherungs-AG, Gerling-Konzern Lebensversicherungs-AG, Gerling-Konzern Speziale Kreditversicherungs-AG, Gerling-Konzern Versicherungs-Zentrale AG, Friedrich Wilhelm Magdeburger Versicherungs-AG, その他の産業に属するたばこ産業のReemtsma Cigarettenfabriken GmbHの10社であった。これらの企業のうち、ドイツ銀行とコメルツ銀行をあわせて6件の兼任があった企業は1社、5件の兼任があった企業は2社、4件の兼任があった企業は2社、3件の兼任がみられた企業は5社であった。

ドイツ銀行とコメルツ銀行をあわせて6件の兼任があったケースはBayer AGの1社であり、そこでは、コメルツ銀行は監査役会会長と3つの監査役のポストによって、ドイツ銀行は2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。2行あわせて合計5件の兼任があった企業は、Th. Goldschmidt AG, Gerling-Konzern Allgemeine Versicherungs-AGの2社であった。前者ではコメルツ銀行は2つの監査役会会長のポストに加えてそれぞれ1つの監査役会副会長と監査役のポストによって、ドイツ銀行は1つの監査役のポストによって兼任関係を築いていたのに対して、後者では、ドイツ銀行は監査役会会長と1つの監査役のポストによって、コメルツ銀行は3つの監査役のポストによって兼任を行っていた。

合計 4 件の兼任があった企業は、Schubert & Salzer Maschinenfabrik AG, Gerling-Konzern Lebensversicherungs-AG の 2 社であった。Gerling-Konzern Lebensversicherungs-AG では、コメルツ銀行はそれぞれ 1 つの監査役会会長と監査役会副会長のポストによって、ドイツ銀行は 2 つの監査役のポストによって兼任を成立させていた。一方、Schubert & Salzer Maschinenfabrik AG では、ドイツ銀行は監査役会会長と 2 つの監査役のポストによって、コメルツ銀行は 1 つの監査役のポストによって兼任関係を有していた。

ドイツ銀行とコメルツ銀行のいずれかが 2 件以上の兼任関係を有していた 10 社のうち、残りの 5 社は、両行あわせて 3 件の兼任が存在していたケースであった。2 行あわせてそれぞれ 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企業は、Gerling-Konzern Speziale Kreditversicherungs-AG と Krauss-Maffei AG の 2 社でみられた。前者では、コメルツ銀行はそれぞれ 1 つの監査役会会長と監査役会副会長のポストによって、ドイツ銀行は 1 つの監査役のポストによって兼任を成立させていたのに対して、後者では、コメルツ銀行はそれぞれ 1 つの監査役会会長と監査役のポストによって、ドイツ銀行は 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。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企業は、Gerling-Konzern Versicherungs-Zentrale AG と Reemtsma Cigarettenfabriken GmbH の 2 社であった。前者では、コメルツ銀行はそれぞれ 1 つの監査役会会長と監査役のポストによって、ドイツ銀行は 1 つの監査役のポストによって兼任を行っていたのに対して、後者では、ドイツ銀行はそれぞれ 1 つの監査役会会長と監査役のポストによって、コメルツ銀行は 1 つの監査役のポストによって兼任関係を有していた。1 つの監査役会副会長と 2 つの監査役のポストによる兼任のケースは、Friedrich Wilhelm Magdeburger Versicherungs-AG においてみられ、ここでは、コメルツ銀行がそれぞれ 1 つの監査役会副会長と監査役のポストによって、ドイツ銀行が 1 つの監査役のポストによって兼任を形成するかたちとなっていた。

またドイツ銀行とコメルツ銀行がそれぞれ 1 つの監査役会のポストをとおして間接兼任が成立していた企業をみると、12 社みられた。監査役会の職位との関連でみると、これら 2 行のうち的一方が監査役会会長のポストによって、もう一方の銀行が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ケースは、機械産業の Maschinenfabrik Grevenbroich AG であり、ドイツ銀行は監査役会会長のポストによって、コメルツ銀行は監査役会副会長のポストによって兼任を築いていた。これら 2 行のうち的一方が 1 つの監査役会会長のポストによって、もう一方の銀行が 1 つの監査役のポストによって兼任関係を有していたケースは、電機産業の Hans Still AG, 機械産業の Henschel-Werke GmbH, 繊維・紡績・織物産業の Vereinigte Jute-Spinnereien und Webereien AG, 銀行業の Deutsch-Asiatische Bank, 交通業の Deutsche Eisenbahn-Betriebs-Gesellschaft AG, その他の産業の Didier-Werke AG, Porzellanfabrik

Kahlaの7社でみられた。そのうち、Vereinigte Jute-Spinnereien und Webereien AGでは、コメルツ銀行は監査役会会長のポストによって、ドイツ銀行は監査役のポストによって兼任関係を成立させていたが、他の6社では、いずれにおいても、ドイツ銀行が監査役会会長のポストによって、コメルツ銀行が監査役のポストによって兼任関係を築くかたちとなっていた。ドイツ銀行とコメルツ銀行のうち的一方が1つの監査役会副会長のポストによって、もう一方の銀行が1つの監査役のポストによって兼任関係を有していた企業は、鉄鋼業のPreußische Bergwerks- und Hütten-AGと繊維・紡績・織物産業のGebhard & Co. AGの2社であった。そのいずれにおいても、ドイツ銀行は監査役会副会長のポストによって、コメルツ銀行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2つの銀行がそれぞれ1つの監査役のポストによって兼任を形成していたケースは、電機産業のOsnabrücker Kupfer- und Drahtwerk、交通業のVorwohle-Emmerthaler Eisenbahn-Gesellschaftの2社でみられた。

ドイツ銀行とコメルツ銀行の2行をあわせて監査役会会長、監査役会副会長、監査役のポストによる兼任関係があったケースは、Bayer AG, Th. Goldschmidt AG, Krauss- Maffei AG, Gerling-Konzern Lebensversicherungs-AG, Gerling-Konzern Speziale Kreditversicherungs-AGの5社においてみられた。それ以外の企業のうち、これら2行あわせて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ケースは、Maschinenfabrik Grevenbroich AGの1社のみであった。それゆえ、2行の間で他社において間接兼任が成立していた合計22社のうち、6社において、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ことになり、その数は、ドイツ銀行とドレスナー銀行の間の場合（20社）と比べると、少なくなっている。こうした点でみた役員の間接兼任による人的結合関係の強さでは、ドイツ銀行とコメルツ銀行の間にみられた状況は、ドイツ銀行とドレスナー銀行の間でのケースとは異なっていた。

4 ドレスナー銀行とコメルツ銀行の間の間接兼任構造

以上の考察をふまえて、つぎに、ドレスナー銀行とコメルツ銀行の間での間接兼任についてみていくことにする。両行の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10参照）、3大銀行間での間接兼任が成立していた企業を除くと、そのような兼任は23社でみられ、総件数は51件であった。産業別の内訳をみると、炭鉱業が1社で2件、鉄鋼業が1社で2件、化学産業が2社で5件、電機産業が1社で2件、機械産業が2社で5件、石油産業が1社で2件、食品産業が1社で2件、繊維・紡績・織物産業が1社で3件、流通業が2社で4件、銀行業が3社で6件、保険業が2社で4件、電力業・ガス産業・エネルギー産業が1社で2件、その他の産業が5社で12件であった。監査役会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兼任の件数は1件、監査役会会長のそれは13件、監査役会

表 10 ドレスナー銀行とコメルツ銀行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	合 計
炭 鉱 業		1 社 2 件	—	1 社 2 件
鉄 鋼 業		1 社 2 件	—	1 社 2 件
化 学 産 業		1 社 2 件	1 社 3 件	2 社 5 件
電 機 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
石 油 産 業		1 社 2 件	—	1 社 2 件
食 品 産 業		1 社 2 件	—	1 社 2 件
織 維 ・ 紡 績 ・ 織 物 産 業		—	1 社 3 件	1 社 3 件
流 通 業		2 社 4 件	—	2 社 4 件
銀 行 業		3 社 6 件	—	3 社 6 件
保 険 業		2 社 4 件	—	2 社 4 件
電 力 ・ ガ ス ・ 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	2 社 6 件	5 社 12 件
全 産 業		18 社 36 件	5 社 15 件	23 社 51 件

(注)：*) 3 大銀行 (ドイツ銀行, ドレスナー銀行, コメルツ銀行) の間で成立していた間接兼任を除いたもの。

(出所)：J.M.v Morr (Hrsg.), a.a.O., Dresdner Bank AG, *Geschäftsbericht*, 各年度版, Commerzbank AG, *Geschäftsbericht*, 各年度版, *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 各年度版を基に筆者作成。

副会長のそれは 10 件, 監査役のそれは 27 件であった。ドイツ銀行とドレスナー銀行の間の間接兼任 (52 社において 148 件) の場合と比べると, 兼任の企業数も件数もかなり少なかった。ドイツ銀行とコメルツ銀行の間の間接兼任 (22 社において 63 件) に比べると, 企業数ではほとんど差はみられなかったが, 兼任の件数はやや少なかった。

ドレスナー銀行とコメルツ銀行のいずれかが 2 件以上の兼任関係を有していたケースに該当する企業は, 化学産業の Chemische Werke Hüls AG, 機械産業の L. Schuler AG, 繊維・紡績・織物産業の Wollgartenfabrik Tittel & Krüger und Sternwoll-Spinnerei AG, その他の産業に属する建設関連の Hochtief Aktiengesellschaft für Hoch- und Tiefbauten vorm. Gebrüder Helfmann, Hotelbetriebs-AG の 5 社においてみられた。これらの企業のいずれにおいても, ドレスナー銀行には 2 件, コメルツ銀行には 1 件の兼任関係があり, 2 行をあわせると合計 3 件の兼任となっていた。L. Schuler AG では, ドレスナー銀行はそれぞれ 1 つの監査役会副会長と監査役のポストによって, コメルツ銀行は 1 つの監査役会会長のポストによって兼任関係を築いていた。Hotelbetriebs-AG では, ドレスナー銀行はそれぞれ 1 つの監査役会会長と監査役のポストによって, コメルツ銀行は 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のに対して, 他の 3 社では, いずれにおいても, ドレスナー銀行はそれぞれ 1 つの監査役会会長と監査役会副会長のポストをとおして, コメルツ銀行は 1 つの監査役のポストをとおして兼任関係を成立させていた。

またドレスナー銀行とコメルツ銀行がそれぞれ 1 つの監査役会のポストをとおして間接兼任を成立させていた企業をみると, 18 社存在していた。監査役会の職位との関連でみると, 流通業の Handelsunion AG では, コメルツ銀行は監査役会名誉会長のポストによって, ドレ

スナー銀行は監査役会会長のポストによって兼任を行っていた。これら2行のうち的一方が監査役会会長、もう一方の銀行が監査役会副会長のポストでの兼任関係を築いていたケースは、化学産業のBehringwerke AG、その他の産業のPapierfabrik GmbH vorm. Brüder Kämmerer（製紙業）、Julius Berger Tiefbau AGの3社でみられた。そのうち、Papierfabrik GmbH vorm. Brüder Kämmererでは、ドレスナー銀行は監査役会会長のポストによって、コメルツ銀行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のに対して、他の2社では、いずれにおいても、コメルツ銀行は監査役会会長のポストによって、ドレスナー銀行は監査役会副会長のポストによって兼任を成立させていた。

これら2行のうち的一方が1つの監査役会会長のポストによって、もう一方の銀行が1つの監査役のポストによって兼任関係を有していたケースは、機械産業のOlympia Werke AG、石油産業のGewerkschaft Erdöl-Raffinerie Deurag-Nerag、保険業のFrankona Rück- und Mitversicherungs AG、その他の産業に属する土産産業のMitteldeutsche Hartstein-Industrie AGの4社であった。これら4社のうち、Olympia Werke AGとFrankona Rück- und Mitversicherungs AGの2社では、いずれにおいても、ドレスナー銀行は監査役会会長のポストによって、コメルツ銀行は監査役のポストによって兼任関係を形成していた。それ以外の2社では、コメルツ銀行は監査役会会長のポストによって、ドレスナー銀行は監査役のポストによって兼任関係を形成していた。

ドレスナー銀行とコメルツ銀行のいずれか一方が1つの監査役会副会長のポストによって、もう一方が1つの監査役のポストによって兼任関係を有していたケースは、流通業のEisen- und Stahlhandel AG、保険業のBeamtenversicherungsverein des Deutschen Bank- und Bankiergewerbes (aG)の2社においてみられた。そこでは、いずれにおいても、コメルツ銀行は監査役会副会長のポストをとおして、ドレスナー銀行は監査役のポストをとおして兼任関係を成立させていた。これらの2つの銀行がそれぞれ1つの監査役のポストによって兼任を形成していたケースは、炭鉱業のSteinkohlenbergwerke Mathias Stinnes AG、鉄鋼業のHein, Lehmann & Co AG、電機産業のStandard Elektrik Lorenz AG、食品産業の“Sarotti“ AG、銀行業のWestdeutsche Bodenkreditanstalt, Braunschweig-Hannoversche Hypothekenbank, Rhein-Westfälische Boden-Credit-Bank, 電力業・ガス産業・エネルギー産業のHamburgischer Elektrizitäts-Werke AGの8社であった。

さらにドレスナー銀行とコメルツ銀行の2行をあわせて監査役会会長、監査役会副会長、監査役のポストによる兼任関係がみられたケースは、Chemische Werke Hüls AG, Wollgartenfabrik Tittel & Krüger und Sternwoll-Spinnerei AG, Hochtief Aktiengesellschaft für Hoch- und Tiefbauten vorm. Gebrüder Helfmann, Hotelbetriebs-AGの4社であった。それ以外の企業のうちこれら2行あわせて監査役会会長と監査役会副会長のポストによる兼

任がみられたケースは、Behringwerke AG, Papierfabrik GmbH vorm. Brüder Kämmerer, Julius Berger Tiefbau AG の 3 社となっていた。それゆえ、これら 2 行の間で他社において間接兼任が成立していた合計 23 社のうち、7 社において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ことになる。その数は、ドイツ銀行とコメルツ銀行の間の場合とほぼ同じであったが、ドイツ銀行とドレスナー銀行の間の場合 (20 社) と比べるとかなり少なかった。こうした観点でみた役員の間接兼任による人的結合関係の強さという点では、ドイツ銀行とドレスナー銀行の間のケースとは相違がみられる。この点は、ドイツ銀行とコメルツ銀行の間にみられた状況の場合と同様である。

IV 3 大銀行の役員による他社の取締役会における直接兼任構造

1 ドイツ銀行役員の間接兼任構造

つぎに、3 大銀行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、考察を行うことにする。まずドイツ銀行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 (表 11 参照)、そのようなケースは、鉄鋼業の 3 社、金属産業・金属加工業の 2 社、化学産業の 4 社、電機産業の 2 社、自動車産業の 1 社、機械産業の 1 社、流通業の 1 社、銀行業の 2 社、保険業の 1 社、電力業・ガス産業・エネルギー産業の 1 社の合計 18 社においてみられた。銀行業では 2 社のうちの 1 社において 2 件の兼任がみられたが、それ以外の各社における兼任件数はいずれも 1 件であり、総件数は 19 件であった。それゆえ、その企業数も兼任件数も、ドイツ銀行の役員による他社の監査役会における兼任 (306 社において 373 件) と比べるときわめて少ない。

取締役会の職位との関連でみると、取締役会会長のポストによる兼任がみられた企業は、鉄

表 11 ドイツ銀行役員 (監査役会・取締役会メンバー) による他社の取締役会における直接兼任の状況

産 業	兼任職位	取締役会会長	取締役	取締役会の 職位全体
鉄 鋼	業	3 社 3 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		4 社 4 件	—	4 社 4 件
電 機 産 業		—	2 社 2 件	2 社 2 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
流 通 業		—	1 社 1 件	1 社 1 件
銀 行 業		—	2 社 3 件	2 社 3 件
保 険 業		1 社 1 件	—	1 社 1 件
電 力 ・ ガ ス ・ エ ネ ル ギ ー 産 業		—	1 社 1 件	1 社 1 件
全 産 業		11 社 11 件	7 社 8 件	18 社 19 件

(出所) : J.M.v Morr (Hrsg.), a.a.O., Deutsche Bank AG, *Geschäftsbericht*, 各年度版, *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 各年度版を基に筆者作成。

鋼業の Hoesch AG, Rheinische Stahlwerke, Aktiengesellschaft für Berg- und Hüttenbetriebe, 金属産業・金属加工業の J.A. Schmalbach AG, 化学産業の Bayer AG, BASF AG, Vereinigte Glanzstoff-Fabriken AG, Norddeutsche Affineri, 自動車産業の Daimler-Benz AG, 機械産業の DEMAG AG, 保険業の Allianz Versicherungs-AG の合計 11 社であった。取締役のポストによる兼任がみられたケースは、金属産業・金属加工業の Metallgesellschaft AG, 電機産業の Siemens & Halske AG, Siemens-Schuckert AG, 流通業の Rudolph Karstadt AG, 銀行業の Deutsche Bank, Berlin, Deutsche Centralbodenkredit-AG, 電力業・ガス産業・エネルギー産業の企業の Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG の合計 7 社であった。

他社の監査役会による兼任の場合とは異なり、以上のケースの多くは、ドイツ銀行出身の人物による他社での兼任よりはむしろ、産業企業の取締役会メンバーによるドイツ銀行の監査役会の職位との兼任によって成立していた場合も多い。そのような状況は、例えば、Hoesch AG, Rheinische Stahlwerke, Metallgesellschaft AG, Bayer AG, BASF AG, Vereinigte Glanzstoff-Fabriken AG, Siemens & Halske AG, Siemens-Schuckert AG, Daimler-Benz AG のケースでみられた。

なおドイツ銀行の役員による他社の監査役会での兼任の状況とあわせてみておくと、他社の取締役会のポストによる兼任がみられた上述の 18 社のすべてにおいて、監査役会と取締役会の両者において直接兼任が成立していた。なかでも、Siemens-Schuckert AG では 5 つの監査役会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あった。Allianz Versicherungs-AG では、4 つの監査役会のポストによる兼任とともに、取締役会会長のポストによる兼任があった。Deutsche Bank, Berlin では、3 つの監査役会ポストによる兼任に加えて、2 つの取締役のポストによる兼任が成立していた。Metallgesellschaft AG, Siemens & Halske AG の 2 社では、いずれにおいても、3 つの監査役会ポストによる兼任に加えて、1 つの取締役のポストでの兼任が存在していた。これに対して、Vereinigte Glanzstoff-Fabriken AG では、3 つの監査役会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。Hoesch AG, J.A. Schmalbach AG, Rheinische Stahlwerke, Bayer AG, BASF AG, DEMAG AG の 6 社では、いずれにおいても、2 つの監査役会ポストに加えて、1 つの取締役会会長のポストによる兼任関係が築かれていたのに対して、Deutsche Centralbodenkredit-AG, Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG の 2 社では、いずれにおいても、2 つの監査役会のポストに加えて 1 つの取締役のポストによる兼任関係がみられた。このように、監査役会と取締役会の両者において直接兼任が成立していたケースでは、ドイツ銀行との人的結合関係はとくに強く、また深いものであったといえる。

表 12 ドレスナー銀行役員（監査役会・取締役会メンバー）による他社の取締役会における直接兼任の状況

産 業	兼任職位	取締役会会長	取締役	取締役会の 職位全体 ^{*)}
鉄 鋼	業	1社1件	3社3件	4社4件
化 学	産 業	1社1件	1社1件	2社2件
電 機	産 業	1社1件	—	1社1件
機 械	産 業	1社1件	—	1社1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
銀 行	業	—	2社4件	2社4件
保 険	業	1社1件	—	1社1件
電力・ガス・エネルギー	産 業	—	2社2件	2社2件
交 通	業	—	1社1件	1社1件
全 産 業		7社7件	9社11件	16社18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)：J.M.v Morr (Hrsg.), a.a.O., Dresdner Bank AG, *Geschäftsbericht*, 各年度版, *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 各年度版を基に筆者作成。

2 ドレスナー銀行役員の直接兼任構造

またドレスナー銀行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（表12参照），そのようなケースは，鉄鋼業では4社で4件，化学産業では2社で2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，食品産業では1社で1件，銀行業では2社で4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2社で2件，交通業では1社で1件の合計16社においてみられ，兼任の総件数は18件であった。その企業数も兼任件数も，ドレスナー銀行の役員による他者の監査役会での兼任（269社において326件）と比べるときわめて少ないが，そのような状況は，ドイツ銀行の場合とほぼ類似している。ドレスナー銀行の子会社である銀行業のDresdner Bank, Berlinでは，3つの取締役ポストによる兼任がみられたが，それ以外の15社では，いずれにおいても，1つの取締役会ポストによる兼任であった。これら15社では，そのような人的結合関係は，ドレスナー銀行にとっての兼任相手先の企業あるいはその資本系列下の企業の取締役会メンバーが同行の監査役会のポストを兼任することによって成立していたものであった。

取締役会の職位との関連でみると，取締役会会長のポストによる兼任がみられた企業は，鉄鋼業のAugust Thyssen-Hütte AG，化学産業のHoechst AG，電機産業のAEG，機械産業のKlöckner-Humboldt-Deutz AG，石油産業のEsso AG，食品産業のFritz Homann AG，保険業のMünchener Rückversicherungs-Gesellschaftの7社においてみられた。残りの9社は取締役のポストによる兼任がみられた企業であるが，そのようなケースは，鉄鋼業のRheinische Stahlwerke, Rhein Stahl Eisenwerke Mülheim/Meiderich AG, Dortmund-Hörder Hüttenunion AG, 化学産業のDeutsche Rhodiaceta AG, 銀行業のDresdner Bank, Berlin, Deutsche

Centralbodenkredit-AG, 電力業・ガス産業・エネルギー産業の Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG, Ruhrgas-AG, 交通業の Norddeutscher Lloyd においてみられた。

またドレスナー銀行の役員による他社の監査役会での兼任の状況とあわせてみておくと、他社の取締役会のポストによる兼任がみられた上述の16社のうち、Dortmund-Hörder Hüttenunion AG, Deutsche Rhodiaceta AG, Klöckner-Humboldt-Deutz AG, Fritz Homann AGの4社を除く12社では、監査役会と取締役会の両者において直接兼任が成立していた。なかでも、Münchener Rückversicherungs-Gesellschaftでは、3つの監査役会のポストと1つの取締役会会長のポストによる兼任がみられた。Dresdner Bank, Berlinでは、2つの監査役会のポストと3つの取締役のポストによる兼任がみられたほか、August Thyssen-Hütte AGでは、2つの監査役会のポストと1つの取締役会会長のポストによる兼任がみられた。これに対して、Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG, Norddeutscher Lloydの2社では、いずれも、2つの監査役会のポストと1つの取締役のポストによって兼任関係が築かれていた。他の8社では、いずれにおいても、それぞれ1つの監査役会のポストと取締役会のポストによる兼任がみられた。Hoechst AG, AEG, Esso AGの3社では、いずれにおいても、それぞれ1つの監査役会のポストに加えて取締役会会長のポストによる兼任が成立していた。これに対して、Rheinische Stahlwerke, Rhein Stahl Eisenwerke Mülheim/Meiderich AG, Deutsche Centralbodenkredit-AG, Ruhrgas-AGの4社では、いずれにおいても、それぞれ1つの監査役会のポストに加えて1つの取締役のポストでの兼任がみられた。このように、監査役会と取締役会の両者において直接兼任が成立していたケースでは、その多くは、ドレスナー銀行の兼任相手の企業の出身者が同行の役員を兼任するというかたちで強い人的結合関係が形成されていたケースであり、企業間の関係はとくに強くかつ深いものであったといえる。

1社における兼任件数を考慮に入れてみると、他社の取締役会における兼任関係は少なかつたことから、2件以上の兼任がみられたケースは、監査役会での兼任の場合と比べると、非常に少なかつた。そのようなケースは、3つの取締役のポストによる兼任がみられた Dresdner Bank, Berlinの1社のみであったが、同社はドレスナー銀行の子会社であった。また兼任をドレスナー銀行の取締役によるものに限定してみた場合、2件以上の兼任がみられた企業は銀行業の Dresdner Bank, Berlinの1社においてみられ、そこでは、2つの取締役のポストによる兼任が存在していた¹⁶⁾。

3 コメルツ銀行役員の間接兼任構造

つぎに、コメルツ銀行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を見ると（表13参照）、そのようなケースは、鉄鋼業の3社、化学産業の2社、電機産業の2社、機械産業の2社、石油産業の1社、流通業の1社、保険業の10社、

表 13 コメルツ銀行役員 (監査役会・取締役会メンバー) による他社の取締役会における直接兼任の状況

産 業	兼任職位	取締役会会長	取締役	取締役会の 職位全体
鉄 鋼 業		2 社 2 件	1 社 1 件	3 社 3 件
化 学 産 業		1 社 1 件	1 社 1 件	2 社 2 件
電 機 産 業		1 社 1 件	1 社 1 件	2 社 2 件
機 械 産 業		1 社 1 件	1 社 1 件	2 社 2 件
石 油 産 業		—	1 社 1 件	1 社 1 件
流 通 業		—	1 社 1 件	1 社 1 件
保 険 業		9 社 9 件	1 社 1 件	10 社 10 件
交 通 業		—	1 社 1 件	1 社 1 件
全 産 業		14 社 14 件	8 社 8 件	22 社 22 件

(出所) : J.M.v Morr (Hrsg.), *a.a.O.*, Commerzbank AG, *Geschäftsbericht*, 各年度版, *Handbuch der deutschen Gesellschaften*, 各年度版を基に筆者作成。

交通業の 1 社の合計 22 社において、それぞれ 1 件ずつみられ、兼任の総件数は 22 件であった。それらの数は、ドイツ銀行の 18 社 19 件、ドレスナー銀行の 16 社 18 件よりもやや多かった。しかし、コメルツ銀行の役員による他社の監査役会における兼任 (196 社において 226 件) と比べるとそれらの数はきわめて少なかった。

取締役会の職位との関連でみると、取締役会会長のポストによる兼任がみられた企業は、鉄鋼業の Buderus'sche Eisenwerke, Ruhrstahl AG, 化学産業の Chemische Werke Hüls AG, 電機産業の Felten & Guillaume Carlswerk AG, 機械産業の Olympia Werke AG, 保険業の Gerling-Konzern Allgemeine Versicherungs-AG, Gerling-Konzern Lebensversicherungs-AG, Gerling-Konzern Spezialle Kreditversicherungs-AG, Gerling-Konzern Globale Rückversicherungs-AG, Gerling-Konzern Versicherungs-Zentrale AG, Gerling-Konzern Rückversicherungs-AG, Gerling Standard Versicherungs-AG, Friedrich Wilhelm Lebensversicherungs-AG, Friedrich Wilhelm Magdeburger Versicherungs-AG の 14 社であった。残りの 8 社は、取締役のポストによる兼任がみられた企業であった。そのようなケースは、鉄鋼業の Rheinische Stahlwerke AG, 化学産業の Hoechst AG, 電機産業の Hackethal Draht- und Kabel-Werke AG, 機械産業の Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg AG (MAN), 石油産業の Gewerkschaft Elwerath Erdölwerke, 流通業の Kaufhof AG, 保険業の Feuer-Versicherungs-Gesellschaft Rheinland A.-G., 交通業の Kleinbahn Teckenburger Nordbahn AG においてみられた。

取締役会における兼任においては、コメルツ銀行にとっての兼任先である企業の取締役会メンバーが同行の監査役会メンバーを兼任することによって成立していたケースが多かった。それは、例えば鉄鋼業の Buderus'sche Eisenwerke, Rheinische Stahlwerke AG, 化学産業の Chemische Werke Hüls AG, Hoechst AG, 電機産業の Felten & Guillaume Carlswerk AG, Hackethal Draht- und Kabel-Werke AG, 石油産業の Gewerkschaft Elwerath Erdölwerke, 流

通業の Kaufhof AG、保険業のゲーリング・Konzernの数社（Gerling-Konzern Allgemeine Versicherungs-AG ほか）にみられた。

またコメルツ銀行の役員による他社の監査役会での兼任の状況とあわせてみておくと、他社の取締役会のポストによる兼任がみられた上述の22社のうち、監査役会と取締役会の両者において直接兼任が成立していた企業は、鉄鋼業の2社、化学産業の2社、電機産業の2社、機械産業の1社、流通業1社、保険業の7社の合計15社においてみられた。なかでも、保険業の Gerling-Konzern Allgemeine Versicherungs-AG では、3つの監査役会のポストによる兼任のほか、取締役会会長のポストによる兼任がみられた。Gerling-Konzern Lebensversicherungs-AG、Gerling-Konzern Spezialle Kreditversicherungs-AG、Gerling-Konzern Globale Rückversicherungs-AG の3社では、いずれにおいても、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に加えて、取締役会会長のポストによる兼任がみられた。Gerling-Konzern Versicherungs-Zentrale AG では、それぞれ1つの監査役会会長と監査役会のポストによる兼任のみならず、取締役会会長のポストによる兼任が築かれていた。また鉄鋼業の Buderus'sche Eisenwerke では、監査役会会長のポストによる兼任とともに、取締役会会長のポストによる兼任がみられた。保険業の Friedrich Wilhelm Magdeburger Versicherungs-AG では、1つの監査役会副会長のポストによる兼任とともに、1つの取締役会会長のポストによる兼任がみられた。鉄鋼業の Ruhrstahl AG、化学産業の Chemische Werke Hüls AG、電機産業の Felten & Guillaume Carlswerk AG、機械産業の Olympia Werke AG、保険業の Friedrich Wilhelm Lebensversicherungs-AG の5社では、いずれにおいても、1つの監査役会のポストによる兼任のほか、取締役会会長のポストによる兼任がみられた。電機産業の Hackethal Draht- und Kabel-Werke AG と流通業の Kaufhof AG の2社では、いずれにおいても、1つの監査役会副会長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。化学産業の Hoechst AG では、1つの監査役のポストによる兼任とともに、1つの取締役のポストによる兼任が形成されていた。

このように、監査役会と取締役会の両者において直接兼任が成立していた企業は、コメルツ銀行の兼任先の企業の出身者による同行の役員兼任というかたちでの強い人的結合がみられたケースであり、そこでは、とくに強力かつ深い人的結合関係が形成されていたといえる。役員兼任構造の分析においては、監査役会と取締役会という両者のトップ・マネジメント機関での兼任関係を総合的にみておくことも重要となる。

V 3大銀行の役員による他社の取締役会における間接兼任構造

3大銀行の役員によって他社の取締役会において成立していた直接兼任構造に関する以上の

考察をふまえて、つぎに、間接兼任の構造についてもみておくことにしよう。そのようなケースはわずか 4 社においてみられたにすぎず、監査役会における兼任の場合とは状況は大きく異なっている。

鉄鋼業の Rheinische Stahlwerke では、ドイツ銀行、ドレスナー銀行、コメルツ銀行の 3 行の間で間接兼任が成立していた。そこでは、ドイツ銀行は取締役会会長のポストによって、他の 2 行はそれぞれ 1 つの監査役のポストによって兼任関係を有していた。それらのいずれにおいても、Rheinische Stahlwerke の出身者が各行の監査役会ポストを兼任することによって人的結合関係が成立していた。化学産業の Hoechst AG では、ドレスナー銀行とコメルツ銀行の間で間接兼任がみられた。ドレスナー銀行は取締役会会長のポストによって、コメルツ銀行は取締役のポストによって兼任を成立させていた。ドレスナー銀行の監査役となっていた K. ウィンナッカーは Hoechst AG の出身であり、同社の取締役会会長が銀行の監査役を兼任するというかたちであった。

また銀行業の Deutsche Centralbodenkredit-AG と電力業の Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerke AG の 2 社では、いずれにおいても、ドイツ銀行とドレスナー銀行との間で間接兼任が成立していた。これら 2 社のいずれにおいても、2 行がそれぞれ 1 つの取締役のポストによる兼任関係を有していた。

VI むすびにかえて

以上の考察において、ドイツ銀行、ドレスナー銀行およびコメルツ銀行の 3 大銀行が他社の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、各銀行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、第 2 次大戦後の占領政策のもとで解体された大銀行が再結合され、戦後の産業集中体制が確立された段階の、また 1965 年の株式法による同一人物の監査役兼任ポスト数に制限が加えられる以前の段階における 3 大銀行の役員の直接兼任による企業間の人的結合の構造、さらに大銀行間の間接兼任による人的結合の構造が明らかにされた。この時期の他社の監査役会における 3 大銀行の役員の直接兼任による人的結合は、1965 年の株式法のような 1 人の人物による監査役ポストへの就任数の制限がなかったため、その企業数も件数も非常に多くなっている。

このような 3 大銀行による役員兼任をとおした企業間の人的結合関係の構築は、産業企業と銀行の間のみならず、競争関係にある産業企業間の情報の交換・共有、それに基づく利害調整のための基盤を生み出すものである。こうした展開は、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¹⁷⁾とあいまって、ドイツ資本主義の協調的特質を支える構造的基盤をなした。

それゆえ、3大銀行の役員兼任による企業間の人的結合を基軸とした産業集中体制をめぐってつぎに問題となってくるのは、1965年の株式法による同一人物の監査役兼任ポスト数に制限が定められた後の時期にはこうした企業間の人的結合の構造にどのような変化がみられることになったのかという点である。すなわち、1965年の株式法以降の時期には、他社の監査役会における役員の直接兼任構造という面ではどのような変化がみられたのか、それはまた役員の直接兼任をとおして3大銀行の間、それらのうちのいずれかの2行の間で成立する間接兼任にどのように反映していたのかという点である。こうした問題については、稿を改めて分析することにしたい。

<注>

- 1) 前川恭一『現代企業研究の基礎』森山書店、1993年、11-12ページ。
- 2) 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、第1部を参照。
- 3) 前川恭一『日独比較企業論への道』森山書店、1997年、59ページ。
- 4) 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] 参照。
- 5) 前掲拙書、第2章、拙書『戦後ドイツ資本主義と企業経営』森山書店、2009年、第5章を参照。
- 6) 大野英二『ドイツ資本主義論』未来社、1965年、202ページ。
- 7) 前川、前掲『日独比較企業論への道』、58ページ。
- 8) Vgl. M. Dahlem, *Die Professionalisierung des Bankbetriebs. Studien zur institutionellen Struktur deutscher Banken im Kaiserreich 1871-1914*, 1.Aufl., Klartext Verlag, Essen, 2009, S.291, V. Wellhöner, *Großbanken und Großindustrie im Kaiserreich*, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, 1989, S.242.
- 9) 例えば1960年代初頭にみられたドイツ鉄鋼業における再編成は、銀行が資金の提供と同様に、合理化のための計画、企業間の分業、新しい生産能力、企業間の新しい取引関係において重大な調整的役割を果たしたような産業活動のひとつの例であるとされている。A. Knight, *The German Banks and Industry Post-1945: Interpreting the Evidence*, *Bankhistorisches Archiv*, 15.Jg, Heft 2, Dezember 1989, p.57.
- 10) 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.Auflage, Baden-Baden, 1982, S.21-25, S.28-29, S.63-64, S.67, S.80-81, S.87, S.93, S.97, S.100, D. Schönwitz, H-J, Weber, *Indirekte personelle Verflechtungen zwischen Großunternehmen über Organe der Geschäftsführungskontrolle, Konjunkturpolitik*, 27.Jg, Heft1, 1981, S.12-13, S.33-34.
- 11) J. Scott, C. Griff, *Directors of Industry*, Polity Press, Cambridge, 1984, pp.25-26 [仲田正機・橋本輝彦訳『大企業体制の支配構造』法律文化社、1987年、43-44ページ]。
- 12) M. Fennema, *International Networks of Banks and Industry*, M. Nijhoff, The Hague, Boston, 1982, p.45.

- 13) この点については、前掲拙書『企業経営の日独比較』、第 1 章、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、第 2 章、前掲拙書『戦後ドイツ資本主義と企業経営』、第 6 章を参照。
- 14) 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.
- 15) 本稿では、企業間の役員兼任の実態については、人名録に当たる内容が記載されている J.M.v Morr (Hrsg.), *Adreßbuch der Direktoren und Aufsichtsräte, Jahrgang 1960*, Bd.I, Nach Persönlichkeiten geordnet, Finanzverlag G.m.b.H., Berlin, 1960 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企業での職位については、同書の記載は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。
- 16) Vgl. J.M.v Morr (Hrsg.), *a.a.O.*, S.20, S.804, Dresdner Bank AG, *Bericht über das Geschäftsjahr 1960*, S.15.
- 17) この点については、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 1 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].
- Commerzbank AG, *Geschäftsbericht* (各年度版).
- Dahlem, M., *Die Professionalisierung des Bankbetriebs. Studien zur institutionellen Struktur deutscher Banken im Kaiserreich 1871-1914*, 1.Aufl., Klartext Verlag, Essen, 2009.
- Deutsche Bank AG, *Geschäftsbericht* (各年度版).
- Dresdner Bank AG, *Geschäftsbericht* (各年度版).
- 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].
- Fennema, M., *International Networks of Banks and Industry*, M. Nijhoff, The Hague, Boston, 1982.
- Knight, A., The German Banks and Industry Post-1945: Interpreting the Evidence. In: *Bankhistorisches Archiv*, 15.Jg, Heft 2, Dezember 1989, pp.55-64.
- Morr, J.M.v (Hrsg.), *Adreßbuch der Direktoren und Aufsichtsräte, Jahrgang 1960*, Bd.I, Nach Persönlichkeiten geordnet, Finanzverlag G.m.b.H., Berlin, 1960.
- 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.

Scott, J., Griff, C., *Directors of Industry*, Polity Press, Cambridge, 1984 [仲田正機・橋本輝彦訳『大企業体制の支配構造』法律文化社, 京都, 1987年].

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.

Wellhöner, V., *Großbanken und Großindustrie im Kaiserreich*, Vandenhoeck & Ruprecht, Ruprecht, Göttingen, 1989.

2 欧文文献（著者名の不明のもの）

Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften（各年度版）.

3 日本語文献

大野英二『ドイツ資本主義論』未来社, 東京, 1965年。

前川恭一『現代企業研究の基礎』森山書店, 東京, 1993年。

前川恭一『日独比較企業論への道』森山書店, 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。

Interlocking Directorate of the Supervisory Board and the Managing Boards of Three Large German Banks in Other Companies before the 1965 Corporations Law: The Cases of Deutsche Bank, Dresdner Bank, and Commerzbank

Toshio Yamazaki *

Abstract

Big business systems, particularly in relation to ties between industries and banks were the cornerstone of German capitalism's accumulation structure and were important processes in postwar German corporate development. In Germany, industry-bank relationships were found before World War II and emerged in the postwar era as a new development in the industrial system; they served as a cooperative system between industries and banks as well as among corporations themselves. German characteristics of industrial concentration included new developments in the industrial system that coordinated interests and shared information between industry and banks and between corporations. Industry-bank relationships developed through various mechanisms such as banks' credit and securities businesses, the shareholdings and deposited stock system, assignment of directors from banks to corporations, and the advisory board system. Industrial systems based on industry-bank relationships secured autonomy through coordination among banks and between industries and banks, and the inclusion of bank representatives on corporate supervisory boards or board of directors.

This paper analyzes the interlocking directorate of large banks and corporations in Germany before the 1965 Corporations Law. In particular, the cases of Deutsche Bank, Dresdner Bank, and Commerzbank in the late 1950s are examined. In that era, members of the supervisory boards or the boards of directors of these three German banks were also in top management positions of other enterprises. This postwar period is considered for two reasons. First, in this period, the industrial re-concentration of large enterprises that were dissolved under the postwar reforms directed by victorious nations was almost completed, and the postwar systems of industrial concentration were established through this process.

* Professor, College of Business Administration, Ritsumeikan University

Second, the influence of the 1965 Corporations Law, which regulated the number of supervisory board positions that one person may hold had not yet appeared. Hence, an analysis of conditions in the late 1950s is significant for comparison with interlocking directorates in the period after the establishment of this law.

Keywords:

Bank · Board of directors · Germany · Industry-bank relationship · Inter-firm relationship · Interlocking directorate · Personnel linkage · Supervisory board

