

## 論文

## 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 ——

山 崎 敏 夫\*

## 要旨

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それぞれの国の独自のあり方もみられる。この点をドイツについてみると、「協調的資本主義」として特徴づけることのできる集中体制が築かれ、今日まで維持されてきた。そのひとつの基軸をなすものが「産業と銀行の関係」であり、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独自の企業間関係に基づく産業集中のシステムが構築されてきた。それは第 2 次大戦前からみられたが、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一層の発展のもとで、制度的にも一層強化され、企業の行動様式とドイツ資本主義の蓄積構造の重要な基盤をなしてきた。

そのような企業間の結びつきは、大銀行が特定の企業やコンツェルンに限定された固定的な関係というかたちではなく、広く多くの企業との関係を築くなかで強化されてきた。そこでは、融資や資本関係のみならず、役員兼任や顧問会制度による人的結合関係も重要な役割を果たしてきた。なかでも、役員兼任による人的結合関係は、企業間の情報共有や利害調整という面も含めて、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、1965 年株式法以前の時期でもある 1950 年代末頃を対象とした前稿（「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」『立命館経営学』、第 57 巻第 3 号、2018 年 9 月）での分析をふまえて、本稿では、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 年株式法以降の時期として、1960 年代末頃の時期を対象と

---

\* 立命館大学経営学部教授

して、考察を行う。それをとおして、同法以降の時期における役員兼任構造の実態とそこにみられる変化を明らかにする。

## キーワード

監査役会 企業間関係 銀行 産業・銀行間関係 1965 年株式法 人的結合  
ドイツ 取締役会 役員兼任

## 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大銀行の間の間接兼任構造
  - 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 むすびにかえて

## I はじめに

企業間関係に基づく産業集中体制をドイツについてみると、そのひとつの基軸をなすものが「産業と銀行の関係」であり、信用業務と証券業務との兼営が前提となるユニバーサル・バンク制度のもとに、独自の企業間の結びつきに基づく産業集中のシステムが構築されてきた。それは、同国における「協調的資本主義」として特徴づけることのできる集中体制の根幹をなすものである。そのような体制はすでに第2次大戦前からみられたが、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一層の発展のもとで、その機構は一層強化され、企業の行動様式の基盤をなすとともに、ドイツ資本主義の蓄積構造の基軸をなすものとなってきた<sup>1)</sup>。

ドイツの大銀行は、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<sup>2)</sup>、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と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。

このような産業集中のシステムの基礎をなすものが企業間の人的結合関係であるが、それは、銀行と産業企業との役員兼任によって強力かつ広範に築かれてきた。企業間の人的結合関係については、①銀行と産業企業との間の役員の直接兼任構造、②産業企業間の役員の直接兼任構造、③これらの直接的な兼任とは異なる間接兼任構造が重要な問題となってくるが、本稿では、銀行と産業企業との間の役員兼任構造について、ドイツ銀行、ドレスナー銀行およびコメルツ銀行の役員による企業間の人的結合を取り上げて考察する。

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あるいは取締役である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となっている場合、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<sup>3)</sup>。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、3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、十分に明らかにされてはこなかった。

第2次大戦後の役員兼任による企業間の人的結合については、筆者は、前稿（「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」『立命館経営学』第57巻第3号、2018年9月）において、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考察を行った。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<sup>4)</sup>、本稿では、前稿での分析結果をふまえて、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大銀行の役員兼任の構造の考察を行う。それをとおして、この法律以降の時期における役員兼任構造の実態とそこにみられる変化を明らかにしていく。

分析にあたっては、これら3大銀行が他社の監査役会および取締役会のそれぞれにおいてどのような直接兼任の関係を築いていたのかという点を、各銀行の監査役会および取締役会のメンバーによる兼任関係についてみていくことにする。また、それをふまえて、3銀行の間やそのうちのいずれか2行の間で他社の監査役会において成立していた間接兼任の構造についても考察を行う。なお本稿における中心的な問題は銀行と産業企業との間の役員兼任構造の分

析であるが、3大銀行の役員兼任による人的結合の構造の解明という課題ゆえに、銀行業の企業との兼任関係も含めて考察を行うことにする。ただドイツにおいては、銀行の監査役会の場合でも、産業企業出身のメンバーが多く存在しており、彼らの他社での兼任は出身企業との関係で行われている場合も少なくないが、兼任関係が銀行によるものであるのか産業企業によるものであるのかという点の把握・特定が困難な場合も多い。それゆえ、そのような方向性についての考慮は行わず、3大銀行の役員による他社の監査役会および取締役会における直接兼任の状況を分析していくことにする。なお本稿では、3大銀行の役員による企業間の兼任関係について、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<sup>5)</sup>。

以下では、まず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していた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していた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していた人的結合の構造についてみていく。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 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

Ⅱでは、1965年株式法以後の時期における3大銀行の役員の直接兼任構造について、1960年代末頃の時期を取り上げて、他社の監査役会における兼任の関係を分析する。1においてドイツ銀行についてみた上で、2ではドレスナー銀行について、3ではコメルツ銀行について考察を行うことにする。

### 1 ドイツ銀行役員の直接兼任構造

まずドイツ銀行役員の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1参照)、そのような企業数は166であり、合計201件の兼任関係が成立していた。前稿で考察した1965年株式法以前の1950年代末頃の306社で373件<sup>6)</sup>と比べると、かなり少なくなっている。166社で201件存在した兼任の内訳を産業別にみると、炭鉱業が15社で16件、鉄鋼業が12社で15件、金属産業・金属加工業が6社で7件、化学産業が15社で21件、電機産業が10社で15件、自動車産業が5社で5件、機械産業が12社で15件、精密機械産業・光学産業が3社で4件、造船業が1社で1件、石油産業が1社で2件、食品産業が2社で2件、繊維・紡績・

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兼任状況

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 <sup>(*)</sup>
炭 鉱 業		1社1件	4社4件	1社1件	9社10件	15社16件
鉄 鋼 業		—	6社6件	3社3件	6社6件	12社15件
金属産業・金属加工業		—	3社3件	—	3社4件	6社7件
化 学 産 業		1社1件	6社6件	4社5件	9社9件	15社21件
電 機 産 業		—	6社6件	4社4件	4社5件	10社15件
自 動 車 産 業		—	4社4件	—	1社1件	5社5件
機 械 産 業		1社1件	6社6件	3社3件	5社5件	12社15件
精密機械産業・光学産業		—	2社2件	—	2社2件	3社4件
造 船 業		—	—	—	1社1件	1社1件
石 油 産 業		—	1社1件	—	1社1件	1社2件
食 品 産 業		—	1社1件	1社1件	—	2社2件
繊維・紡績・織物産業		—	5社5件	5社5件	1社1件	9社11件
醸 造 業		—	1社1件	1社1件	—	2社2件
流 通 業		—	2社2件	2社3件	2社2件	5社7件
銀 行 業		1社1件	8社8件	7社7件	2社2件	15社18件
保 険 業		—	1社1件	2社2件	5社7件	6社10件
電力・ガス・エネルギー産業		—	8社8件	2社2件	2社2件	10社12件
交 通 業		—	3社3件	1社1件	2社2件	6社6件
そ の 他 の 産 業		2社2件	17社17件	5社5件	8社8件	31社32件
全 産 業		6社6件	84社84件	41社43件	63社68件	166社201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, Deutsche Bank AG, *Geschäftsbericht*, 各年度版, *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 各年度版を基に筆者作成。

織物産業が9社で11件、醸造業が2社で2件、流通業が5社で7件、銀行業が15社で18件、保険業が6社で10件、電力業・ガス産業・エネルギー産業が10社で12件、交通業が6社で6件、その他の産業が31社で32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、ドイツ製造業の基幹産業である重化学工業部門との関係が強いといえる。

また監査役会名誉会長、監査役会会長、監査役会副会長、監査役という職位に分けてみると、つぎのようになる。監査役会名誉会長の職にあるケースは、炭鉱業で1社 (Gebr. Stumm GmbH)、化学産業で1社 (Zellstoffabrik Waldholz)、機械産業で1社 (Pittler Maschinenfabrik AG)、銀行業で1社 (Deutsche Ueberseeische Bank)、その他の産業で2社 (Salamander AG, Süddeutsche Zucker-AG) となっており、合計6社であるが、そのいずれもが、ドイツ銀行の監査役会会長のヘルマン・アプスによるものであった。

監査役会会長の職での直接兼任のケースは、炭鉱業では4社、鉄鋼業では6社、金属産業・金属加工業では3社、化学産業では6社、電機産業では6社、自動車産業では4社、機械産業では6社、精密機械産業・光学産業では2社、石油産業では1社、食品産業では1社、織

維・紡績・織物産業では 5 社、醸造業では 1 社、流通業では 2 社、銀行業では 8 社、保険業では 1 社、電力・ガス産業・エネルギー産業では 8 社、交通業では 3 社、その他の産業では 17 社となっており、合計 84 社において 84 件となっている。鉄鋼業では、Fried. Krupp GmbH, Klöckner-Werke AG, Mannesmann AG, Rheinische Stahlwerke, Hugo Stinnes AG, Otto Wolff AG, 化学産業では、BASF AG, Glanzstoff AG, 電機産業では、Siemens AG, Brown Boveri & CIE, AG, Robert Bosch GmbH, 自動車産業では Daimler-Benz AG, 機械産業では、Klöckner-Humboldt Deutz AG, Pittler Maschinenfabrik AG, Maschinenfabrik Buckau R. Wolf AG, 石油産業では Deutsche Erdöl AG, 保険業の Allianz Versicherungs-AG といった代表的な企業の監査役会会長の職との結びつきがみられた。そのほか、Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG のような著名企業をはじめとして、電力産業の企業との人的結合関係が多かった。銀行業では、Deutsche Ueberseeische Bank, Berliner Diskonto Bank AG などの企業との関係がみられた。

また監査役会副会長のポストでの兼任のケースは、炭鉱業では 1 社で 1 件、鉄鋼業では 3 社で 3 件、化学産業では 4 社で 5 件、電機産業では 4 社で 4 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 5 社で 5 件、醸造業では 1 社で 1 件、流通業では 2 社で 3 件、銀行業では 7 社で 7 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 5 社で 5 件となっており、合計 41 社で 43 件となっている。これらの企業のなかには、鉄鋼業では Hoesch AG, 化学産業では BASF AG, Bayer AG, 電機産業では Siemens AG, AEG, 流通業では Karstadt AG のような主要企業があった。

さらに監査役職での兼任のケースは、炭鉱業では 9 社で 10 件、鉄鋼業では 6 社で 6 件、金属産業・金属加工業では 3 社で 4 件、化学産業では 9 社で 9 件、電機産業では 4 社で 5 件、自動車産業では 1 社で 1 件、機械産業では 5 社で 5 件、精密機械産業・光学産業では 2 社で 2 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、流通業では 2 社で 2 件、銀行業では 2 社 2 件、保険業では 5 社で 7 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 2 社で 2 件、その他の産業では 8 社で 8 件となっており、合計で 63 社あるが、68 件となっていた。これらの企業のなかには、炭鉱業では Gelsenkirchener Bergwerke AG, Harpener Bergbau-AG, 鉄鋼業では August Thyssen-Hütte AG, Salzgitter AG, 金属産業・金属加工業では Metallgesellschaft AG, 化学産業では Degussa AG, 自動車産業では Volkswagenwerk AG, 機械産業では DEMAG AG, Orenstein-Koppel und Lübecker Maschinenbau AG, 石油産業では Deutsche Shell AG, 流通業では Kaufhoff AG, 保険業では Allianz Lebensversicherungs-AG, Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft のような著名な企業がみられた。

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	合計
炭 鉄 業	業	1社2件	—	—	1社2件
鉄 鋼 業	業	3社6件	—	—	3社6件
金 属 産 業 ・ 金 属 加 工 業	業	1社2件	—	—	1社2件
化 学 産 業	業	4社8件	1社3件	—	5社11件
電 機 産 業	業	2社4件	—	1社4件	3社8件
機 械 産 業	業	1社2件	1社3件	—	2社5件
織 維 ・ 紡 績 ・ 織 物 産 業	業	—	1社3件	—	1社3件
流 通 産 業	業	—	1社3件	—	1社3件
銀 行 産 業	業	1社2件	1社3件	—	2社5件
保 険 産 業	業	1社2件	—	1社4件	2社6件
電 力 ・ ガ ス ・ エ ネ ル ギ ー 産 業	業	2社4件	—	—	2社4件
そ の 他 の 産 業	業	1社2件	—	—	1社2件
全 産 業		17社34件	5社15件	2社8件	24社57件

(出所) : G. Mossner (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。

一方、ドイ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件以上の直接兼任をもつ企業をみると（表2参照）、それは24社あり、合計57件の兼任関係がみられた。前稿で考察した1965年株式法以前の1950年代末頃の49社で116件<sup>7)</sup>と比べると、企業数と兼任件数のいずれにおいても約半分となっていた。24社で合計57件存在していた兼任の産業の内訳をみると、炭鉄業が1社で2件、鉄鋼業が3社で6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3社で8件、機械産業が2社で5件、繊維・紡績・織物産業が1社で3件、流通業が1社で3件、銀行業が2社で5件、保険業が2社で6件、電力業・ガス産業・エネルギー産業が2社で4件、その他の産業が1社で2件となっていた。鉄工業部門では、炭鉄業のGelsenkirchener Berkwerke AG、鉄鋼業のHoesch AG, Hugo Stinnes AG, Otto Wolff AG, 金属産業のMetallgesellschaft AG, 化学産業のBASF AG, Bayer AG, Glanzstoff AG, Zellstoffabrik Waldhof, Rütgerswerke und Teerverwertung AG, 電機産業のSiemens AG, Robert Bosch GmbH, Brown, Boveri & CIE, AG, 機械産業のKlöckner-Humboldt Deutz AG, Pittler Maschinenfabrik AG, 繊維・紡績・織物産業のDeutsche Linoleum-Werke AGにおいてみられた。また流通業のKarstadt AG, 銀行業のDeutsche Ueberseeische Bank, Berliner Disconto-Bank AG, 保険業のAllianz Versicherungs-AG, Albingia Versicherungs-AG, 電力業のNordwestdeutsche Kraftwerke AG, Preussische Elektrizitätswerke AG, その他の産業に属する企業であるVoigtländer AGにおいても、2件以上の兼任がみられた。

合計4件の兼任がみられた企業はSiemens AGとAllianz Versicherungs-AGの2社であった。合計3件の兼任がみられた企業は、BASF AG, Klöckner-Humboldt Deutz AG, Deutsche Linoleum-Werke AG, Karstadt AG, Deutsche Ueberseeische Bankの5社であった。残り

の 17 社では、いずれも 2 件の兼任がみられた。

兼任のポストを考慮に入ると、合計 4 件の兼任がみられた Siemens AG と Allianz Versicherungs-AG では、いずれの企業においても、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のほか、2 つの監査役のポストによる兼任関係があった。合計 3 件の兼任がみられた企業をみると、Deutsche Ueberseeische Bank では、それぞれ 1 つの監査役会名誉会長、監査役会会長、監査役会副会長のポストによる兼任関係があった。BASF AG では、監査役会会長のポストと 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。Klöckner-Humboldt Deutz AG と Deutsche Linoleum-Werke AG の 2 社では、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。Karstadt AG では、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。

2 件以上の兼任が成立していた企業 17 社をみると、炭鉱業が 1 社、鉄鋼業が 3 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 2 社、機械産業が 1 社、銀行業が 1 社、保険業が 1 社、電力業・ガス産業・エネルギー産業が 2 社、その他の産業が 1 社であった。Pittler Maschinenfabrik AG では、監査役会名誉会長と監査役会会長のポストによる兼任関係がみられた。Zellstofffabrik Waldhof では、監査役会名誉会長と監査役のポストによる兼任が成立していた。Hugo Stinnes AG と Berliner Disconto-Bank AG の 2 社では、いずれにおいても、監査役会会長と監査役会副会長のポストによる兼任関係があった。Otto Wolff AG, Glanzstoff AG, Rütgerswerke und Teerverwertung AG, Robert Bosch GmbH, Brown, Boveri & CIE, AG, Nordwestdeutsche Kraftwerke AG, Preussische Elektrizitätswerke AG, Voigtländer AG の 8 社では、いずれにおいても、監査役会会長と監査役のポストによる兼任がみられた。Hoesch AG, Bayer AG の 2 社では、いずれにおいても、監査役会副会長と監査役のポストをとおして兼任関係がみられた。Gelsenkirchener Bergwerke AG, Metallgesellschaft AG, Albingia Versicherung-AG の 3 社では、いずれにおいても、2 つの監査役ポストによる兼任関係となっていた。

また 2 件以上の兼任関係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ものに限定してみると、そのような企業は 12 社みられ、合計 27 件の兼任関係が成立していた。産業別の内訳をみると、化学産業では 3 社で 7 件、電機産業では 2 社で 5 件、機械産業では 2 社で 4 件、繊維・紡績・織物産業では 1 社で 2 件、保険業では 2 社で 5 件、電力業・ガス産業・エネルギー産業では 2 社で 4 件となっていた。

合計 3 件の兼任がみられた企業は 3 社存在していた。化学産業の BASF AG では監査役会会長と 2 つの監査役会副会長のポストによる兼任が、電機産業の Siemens 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、保険業のAllianz Versicherungs-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。合計2件の兼任がみられた企業は9社であった。機械産業のPittler Maschinenfabrik AGでは、監査役会名誉会長と監査役会会長のポストによる兼任が成立していた。化学産業のZellstoffabrik Waldhofでは、監査役会名誉会長と監査役のポストによる兼任がみられた。化学産業のGlanzstoff AG、電機産業のRobert Bosch GmbH、機械産業のKlöckner-Humboldt Deutz AG、電力業のNordwestdeutsche Kraftwerke AG、Preussische Elektrizitätswerke AGの5社では、いずれにおいても、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。繊維・紡績・織物産業のDeutsche Linoleum-Werke AGでは、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ほか、保険業のAlbingia Versicherungs-AGでは、2つの監査役ポストによる兼任が成立していた。

またドイツ銀行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の比較でみると、兼任件数が少なくなっていた企業は4社みられた。Deutsche Linoleum-Werke AGでは、1つの監査役会会長のポストによる兼任が少なかった。Klöckner-Humboldt Deutz AGとAllianz Versicherungs-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が少なかった。Siemens AGでは、1つの監査役のポストによる兼任が少なかった。

このように、ドイツ銀行の役員の間接兼任による人的結合は、多くの産業におよんでいるが、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企業と監査役会のポストをとおしてドイツ銀行は結びついていた。そのようなケースは、炭鉱業ではGelsenkirchener Bergwerke AG, Preußag AG, Harpener Brgbau-AG, Hibernia AG, Ruhrkohle AG, Steinkohlenwerke Mathias Stinnes AGのような代表的企業においてみられた。鉄鋼業では、Fried. Krupp GmbH, Klöckner-Werke AG, Mannesmann AG, Rheinische Stahlwerke, Hugo Stinnes AG, Otto Wolff AGの6社において、ドイツ銀行は監査役会会長のポストによって兼任関係を築いていた。そのような状況は、Siemens AG, Robert Bosch GmbHおよびBrown Boveri & CIE, AGの3社において監査役会会長のポストをめぐって兼任関係がみられた電機産業や、Klöckner-Humboldt Deutz AG, Pittler Maschinenfabrik AG, Maschinenfabrik Buckau R. Wolf AGのような代表的企業をはじめとして多くの企業において兼任関係があった機械産業にもいえる。化学産業では、BASF AG, Glanzstoff AGなど、競争関係にある多くの企業において監査役会会長ポストでの兼任が成立していたことが、特徴的である。

また監査役会副会長のポストでも、化学産業のBASF AGでは、ドイツ銀行の監査役会のメンバーである2名の監査役会副会長がいたほか、同社と競争関係にあるBayer AGにお

いても、ドイツ銀行の監査役職にある 1 人の人物が監査役会副会長の職にあった。同様のことは、鉄鋼業における Hoesch AG, Hugo Stinnes AG, Buderus'sche Eisenwerke の 3 社についてもいえる。同一産業の競争関係にある企業の監査役会のポストによる兼任関係はさらに多くの企業でみられ、ドイツ銀行は、さまざまな産業における主要企業の監査役会のポストを利用しての情報の入手・共有、自行の金融的業務やそれらの産業企業に対する政策へのその利用の可能性という点において、強固な基盤を築いてきたといえる。

## 2 ドレスナー銀行役員の間接兼任構造

ドイツ銀行に関する以上の考察をふまえて、つぎに、ドレスナー銀行の役員の間接兼任による人的結合について、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間接兼任の関係にあるケースをみると(表 3 参照)、その企業数は 151 となっており、合計 177 件の兼任関係が成立していた。前稿で考察した 1965 年株式法以前の 1950 年代末頃の 268 社で 326 件<sup>8)</sup>と比べると、かなり少なくなっている。151 社で 177 件存在した兼任の内訳を産業別にみると、炭鉄業が 5 社で 6 件、鉄鋼業が 14 社で 15 件、金属産業・金属加工業が 5 社で 6 件、化学産業が 18 社で 22 件、電機産業が 6 社で 7 件、自動車産業が 4 社で 4 件、機械産業が 11 社で 11 件、精密機械産業・光学産業が 1 社で 1 件、造船業が 2 社で 2 件、石油産

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 会長	監査役会 副会長	監査役	監査役会の 職位全体 <sup>*)</sup>
炭 鉄	業	2 社 2 件	—	4 社 4 件	5 社 6 件
鉄 鋼	業	1 社 1 件	—	13 社 14 件	14 社 15 件
金 属 産 業 ・ 金 属 加 工 業	業	3 社 3 件	—	3 社 3 件	5 社 6 件
化 学 産 業	業	10 社 10 件	4 社 4 件	8 社 8 件	18 社 22 件
電 機 産 業	業	3 社 3 件	—	3 社 4 件	6 社 7 件
自 動 車 産 業	業	1 社 1 件	2 社 2 件	1 社 1 件	4 社 4 件
機 械 産 業	業	3 社 3 件	3 社 3 件	5 社 5 件	11 社 11 件
精 密 機 械 産 業 ・ 光 学 産 業	業	—	1 社 1 件	—	1 社 1 件
造 船 産 業	業	—	1 社 1 件	1 社 1 件	2 社 2 件
石 油 産 業	業	—	—	3 社 3 件	3 社 3 件
食 品 産 業	業	—	—	1 社 1 件	1 社 1 件
織 維 ・ 紡 績 ・ 織 物 産 業	業	1 社 1 件	1 社 1 件	1 社 1 件	3 社 3 件
醸 造 産 業	業	1 社 1 件	1 社 1 件	1 社 1 件	2 社 3 件
流 通 産 業	業	1 社 1 件	2 社 2 件	3 社 3 件	6 社 6 件
銀 行 産 業	業	4 社 4 件	11 社 13 件	11 社 12 件	21 社 29 件
保 険 産 業	業	6 社 7 件	4 社 4 件	4 社 6 件	11 社 17 件
電 力 ・ ガ ス ・ エ ネ ル ギ ー 産 業	業	—	1 社 1 件	4 社 5 件	5 社 6 件
交 通 産 業	業	1 社 1 件	1 社 1 件	2 社 2 件	3 社 4 件
そ の 他 の 産 業	業	9 社 9 件	9 社 9 件	13 社 13 件	30 社 31 件
全 産 業	業	46 社 47 件	41 社 43 件	81 社 87 件	151 社 177 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., Dresdner Bank AG, *Geschäftsbericht*, 各年度版, *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 各年度版を基に筆者作成。

業が3社で3件、食品産業が1社で1件、繊維・紡績・織物産業が3社で3件、醸造業が2社で3件、流通業が6社で6件、銀行業が21社で29件、保険業が11社で17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3社で4件、その他の産業が30社で31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おり、ドイツ銀行（166社において201件）ほどではないとはいえ、その件数も多い。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、化学産業、鉄鋼業、機械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かったといえる。

他社の監査役会会長の職での直接兼任のケースは、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3社で3件、化学産業では10社で10件、電機産業では3社で3件、自動車産業では1社で1件、機械産業では3社で3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、流通業では1社で1件、銀行業では4社で4件、保険業では6社で7件、交通業では1社で1件、その他の産業では9社で9件であり、合計46社で47件となっていた。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、Ruhrchemie AG、電機産業ではAEG、Brown Boveri & Cie, AG、自動車産業ではAuto Union GmbH、機械産業ではDEMAG AG、Kientzle Apparate GmbHといった主要企業において、監査役会会長のポストによる兼任がみられた。そのほか、銀行業ではFrankfurter Hypothekenbank AG、Deutsche Hypothekenbank AGのような抵当銀行との間で、保険業ではMünchener Rückversicherungs-Gesellschaftのような最有力企業との間で、監査役会会長のポストをとおして人的結合関係が築かれていた。

また監査役会副会長の職での兼任のケースは、化学産業では4社で4件、自動車産業では2社で2件、機械産業では3社で3件、精密機械産業・光学産業が1社で1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、流通業では2社で2件、銀行業では11社13件、保険業では4社で4件、電力・ガス産業では1社で1件、交通業では1社で1件、その他の産業では9社で9件となっており、合計で41社あるが、43件となっている。合計の企業数と件数のいずれをみても、ドイツ銀行の場合と同じであり、それらの数自体はかなり多い。監査役会副会長のポストによる兼任は、例えば自動車産業のAudi NSU Auto Union AG、流通業のKaufhof AG、保険業のAllianz Versicherungs-AG、Allianz Lebensversicherungs-AG、Münchener Rückversicherungs-Gesellschaftのようなそれぞれの産業における代表的な企業において成立していた。銀行業では、Ausfuhrkredit-GmbH、Diskont und Kredit AGなどのほか、Pfälzische Hypothekenbank、Hypothekenbank in

Hamburg といった抵当銀行との間での兼任がみられた。

さらに監査役のポストでの兼任のケースは、合計で 81 社においてみられ、87 件であった。産業別の内訳では、炭鉄業では 4 社で 4 件、鉄鋼業では 13 社で 14 件、金属産業・金属加工業では 3 社で 3 件、化学産業では 8 社で 8 件、電機産業では 3 社で 4 件、自動車産業では 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 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 1 社で 1 件、醸造業では 1 社で 1 件、流通業では 3 社で 3 件、銀行業では 11 社で 12 件、保険業では 4 社で 6 件、電力・ガス産業では 4 社で 5 件、交通業では 2 社で 2 件、その他の産業では 13 社で 13 件となっていた。これらの企業のなかでは、鉄鋼業では August Thyssen-Hütte AG, Fried. Krupp GmbH, Fried. Krupp Hüttenwerk AG, Rheinische Stahlwerke, Salzgitter AG, 自動車産業では Volkswagenwerk AG, 流通業では Karstadt AG のような当該産業の代表的企業がみられた。

一方、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 件以上の直接兼任が成立していた企業をみると (表 4 参照), それは合計で 21 社存在しており, 47 件の兼任関係がみられた。前稿で考察した 1965 年株式法以前の 1950 年代末頃の 47 社で 105 件<sup>9)</sup> と比べると, 企業数と兼任件数のいずれにおいても約半分となっていた。21 社で合計 47 件存在していた兼任の産業の内訳をみると, 炭鉄業が 1 社で 2 件, 鉄鋼業が 1 社で 2 件, 金属産業・金属加工業が 1 社で 2 件, 化学産業が 4 社で 8 件, 電機産業が 1 社で 2 件, 醸造業が 1 社で 2 件, 銀行業が 6 社で 14 件, 保険業が 3 社で 9 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 1 社で 2 件となっていた。鉄工業部門では, 炭鉄業の Gelsenkirchener Berkwerke AG, 鉄鋼業の Mannesmann AG, 金属産業の Metallgesellschaft AG, 化学産業の Hoechst AG, Chemische Werke Hüls AG,

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 鉄 業		1 社 2 件	—	—	1 社 2 件
鉄 鋼 業		1 社 2 件	—	—	1 社 2 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	—	—	4 社 8 件
電 機 産 業		1 社 2 件	—	—	1 社 2 件
醸 造 業		1 社 2 件	—	—	1 社 2 件
銀 行 業		4 社 8 件	2 社 6 件	—	6 社 14 件
保 険 業		1 社 2 件	1 社 3 件	1 社 4 件	3 社 9 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		1 社 2 件	—	—	1 社 2 件
全 産 業		17 社 34 件	3 社 9 件	1 社 4 件	21 社 47 件

(出所) : G. Mossner (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。

Degussa AG, Kalle AG, 電機産業の Siemens AG, 醸造業の Dortmunder Ritterbrauerei AG であった。また銀行業の Bank für Handel und Industrie AG, Diskont und Kredit AG, Frankfurter Hypothekenbank AG, Deutsch-Südamerikanische Bank AG, Ausfuhrkredit-GmbH, Societe Financiere Europeenne, 保険業の Allianz Versicherungs-AG, Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft, Allianz Lebensversicherungs-AG, 電力業・ガス産業・エネルギー産業の Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG, 交通業の Norddeutscher Lloyd, その他の産業に属する建設業関連の BAUBOAG AG für Ingenieurbauten des Hoch- und Tiefbaues でも、同様の兼任関係がみられた。

4件の兼任関係がみられた企業は、Allianz Versicherungs-AGの1社であった。3件の兼任関係があった企業は、Bank für Handel und Industrie AG, Diskont und Kredit AG, Münchener Rückversicherungs-Gesellschaftの3社であった。これら4社以外の17社では、いずれにおいても、合計で2件の兼任がみられた。

兼任のポストを考慮に入ると、合計4件の兼任関係がみられた Allianz Versicherungs-AG では、1つの監査役会副会長と3つの監査役ポストによる兼任関係がみられた。合計3件の兼任関係があった Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft では、2つの監査役会会長のポストと1つの監査役会副会長のポストによって兼任が成立していた。Bank für Handel und Industrie AG では、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のに対して、Diskont und Kredit 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る兼任がみられた。

2社あわせて2件の兼任関係がみられた企業17社についてみると、産業別の内訳では、炭鉱業が1社、鉄鋼業が1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、醸造業が1社、銀行業が4社、保険業が1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1社であった。Deutsch-Südamerikanische Bank AG と Norddeutscher Lloyd の2社では、いずれにおいても、監査役会会長と監査役会副会長のポストによる兼任関係があった。Gelsenkirchener Berkwerke AG, Metallgesellschaft AG, Chemische Werke Hüls AG, Degussa AG, Kalle AG, Hoechst AG, Dortmunder Ritterbrauerei AG, Frankfurter Hypothekenbank AG, BAUBOAG AG für Ingenieurbauten des Hoch- und Tiefbaues の9社では、いずれにおいても、監査役会会長と監査役のポストによる兼任関係があった。Ausfuhrkredit-GmbH 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いた。Societe Financiere Europeenne, Allianz Lebensversicherungs-AG の2社では、いずれにおいても、監査役会副会長と監査役のポストによる兼任関係がみられた。Mannesmann AG, Siemens AG, Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG の3社では、いずれにおいても、2つの監査役のポストによる兼任関係が存在していた。

また 2 件以上の兼任が成立していた企業をドレスナー銀行の監査役会メンバーによるものに限定してみておくと、そのような企業は 8 社であり、合計 18 件の兼任関係が成立していた。産業別の内訳をみると、鉄鋼業では 1 社で 2 件、金属産業・金属加工業では 1 社で 2 件、化学産業では 3 社で 6 件、電機産業では 1 社で 2 件、保険業では 2 社で 6 件となっていた。合計 3 件の兼任があった企業は 2 社、2 件の兼任があった企業は 6 社であった。

合計 3 件の兼任がみられた企業は、保険業の Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft と Allianz Versicherungs-AG という最も代表的な企業であったが、前者では 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 2 つの監査役のポストによる兼任となっていた。2 件の兼任があった企業をみると、金属産業・金属加工業の Metallgesellschaft AG、化学産業の Chemische Werke Hüls AG、Degussa AG、Hoechst AG の 4 社では、いずれにおいても、監査役会会長と監査役のポストによる兼任がみられた。鉄鋼業の Mannesmann AG と電機産業の Siemens AG の 2 社では、いずれにおいても、2 つの監査役のポストによる兼任関係が成立していた。ドレスナー銀行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の比較でみると、Allianz Versicherungs-AG では 1 つの監査役のポストによる兼任が少なかったが、他の 7 社では兼任の状況には変化はなかった。

さらに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企業と監査役会のポストをとおしてどのような結合関係が築かれていたのかという点を金融関連以外の部門についてみると、炭鉱業では、Gelsenkirchener Bergwerke AG、Ruhrkohle AG、Steinkohlenwerke Mathias Stinnes AG のような主要企業において兼任関係が築かれていた。鉄鋼業では、監査役会会長のポストによる兼任は Deutsche Edelstahlwerke AG のみであったが、August Thyssen-Hütte AG、Fried. Krupp Hüttenwerk AG、Mannesmann AG、Rheinische Stahlwerke、Salzgitter AG、Hugo Stinnes AG、Otto Wolff AG など相互に競争関係にある多くの代表的企業において、監査役ポストでの兼任関係が築かれていた。化学産業でも同様であり、Hoechst AG、Chemische Werke Hüls AG、Degussa AG、Kalle AG などの企業がみられたが、上述したように、これらの企業は、2 件の兼任がみられた企業であり、競争企業のそれぞれにおいて強い結合関係が結ばれていた。また電機産業では、最有力企業である Siemens AG において 2 つの監査役のポストをとおして兼任関係があったほか、競争関係にある AEG、Brown Boveri & Cie, AG との間にも、監査役会会長のポストによる兼任がそれぞれ成立していた。機械産業でも、DEMAG AG、Kientzle Apparate GmbH、Pittler Maschinenfabrik AG などの代表的な企業において兼任関係がみられた。このような同一産業の競争関係にある企業の監査役会のポストによる兼任関係は、大銀行がさまざまな産業におよぶ多くの企業の情報の入手・共有、銀行の政策の展開、企業間の利害の調整という点で、大きな可能性を開く手段を

なすものである。

### 3 コメルツ銀行役員の間接兼任構造

さらにコメルツ銀行の役員の間接兼任による人的結合について、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間接兼任の関係にあったケースをみると(表5参照)、その企業数は103であり、合計110件の兼任関係が成立していた。ドイツ銀行(166社において201件)、ドレスナー銀行(151社において177件)との比較でみると、少なかった。また前稿で考察した1965年株式法以前の1950年代末頃の時期におけるコメルツ銀行の数値である196社で226件<sup>10)</sup>と比べると、かなり少なくなっている。103社において110件存在した兼任の内訳を産業別にみると、炭鉱業が3社で3件、鉄鋼業が7社で7件、金属産業・金属加工業が3社で3件、化学産業が8社で9件、電機産業が5社で5件、自動車産業が1社で1件、機械産業が8社で8件、精密機械産業・光学産業が2社で2件、造船業が2社で2件、石油産業が2社で2件、食品産業が1社で2件、繊維・紡績・織物産業が6社で6件、醸造業が8社で8件、流通業が3社で5件、銀行業が12社で14件、保険業が11社で11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3社で3件、その他の産業が15社で16件となっている。コメルツ銀行にとって同業種である銀行業や同じく金融部門に属するがゆえ

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間接兼任の状況

産業	兼任職位	監査役会 会長	監査役会 副会長	監査役	監査役 代理	監査役会の 職位全体*)
炭 鉱 業		—	1社1件	2社2件	—	3社3件
鉄 鋼 業		3社3件	1社1件	2社2件	1社1件	7社7件
金属産業・金属加工業		—	1社1件	2社2件	—	3社3件
化 学 産 業		2社2件	2社2件	5社5件	—	8社9件
電 機 産 業		2社2件	—	3社3件	—	5社5件
自 動 車 産 業		—	—	1社1件	—	1社1件
機 械 産 業		—	3社3件	5社5件	—	8社8件
精密機械産業・光学産業		2社2件	—	—	—	2社2件
造 船 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	—	2社2件
食 品 産 業		—	1社1件	1社1件	—	1社2件
繊維・紡績・織物産業		2社2件	1社1件	3社3件	—	6社6件
醸 造 業		—	2社2件	6社6件	—	8社8件
流 通 業		2社2件	—	2社3件	—	3社5件
銀 行 業		4社4件	2社2件	7社8件	—	12社14件
保 険 業		2社2件	1社1件	8社8件	—	11社11件
電力・ガス・エネルギー産業		—	—	2社2件	1社1件	3社3件
交 通 業		1社1件	1社1件	1社1件	—	3社3件
そ の 他 の 産 業		7社7件	1社1件	8社8件	—	15社16件
全 産 業		27社27件	19社19件	60社62件	2社2件	103社110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., Commerzbank AG, *Geschäftsbericht*, 各年度版, *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 各年度版を基に筆者作成。

に関係の深い保険業以外では、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企業との直接兼任が成立しており、ドイツ銀行やドレスナー銀行の場合と同様に、ドイツの基幹産業である重化学工業部門にとくに大きな重点がおかれているという状況にあったといえる。

他社の監査役会会長の職での直接兼任のケースは、鉄鋼業では 3 社、化学産業では 2 社、電機産業では 2 社、精密機械産業・光学産業では 2 社、繊維・紡績・織物産業では 2 社、流通業では 2 社、銀行業では 4 社、保険業では 2 社、交通業では 1 社、その他の産業では 7 社であり、合計 27 社において 27 件となっている。各産業の代表的企業についてみると、鉄鋼業では、Rheinische Stahlwerke という代表的企業との人的結合関係があった。化学産業では、3 大企業のひとつである Bayer AG のほか、Pegulan-Werke AG との兼任関係がみられた。流通業では、Karstadt AG、Kaufhof AG という 2 大企業との兼任関係がみられた。保険業では、Gerling-Konzern Lebensversicherungs-AG、Gerling-Konzern Speziale Kreditversicherungs-AG というゲーリング・グループの 2 社との間で監査役会会長ポストでの兼任関係があった。交通業では Standard Liloyd AG との兼任が成立していた。

また監査役会副会長の職での兼任のケースは、炭鉱業では 1 社で 1 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 2 社で 2 件、機械産業では 3 社で 3 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 1 社で 1 件、醸造業では 2 社で 2 件、銀行業では 2 社で 2 件、保険業では 1 社で 1 件、交通業では 1 社で 1 件、その他の産業では 1 社で 1 件となっており、合計で 19 社において 19 件の兼任関係がみられた。なかでも、化学産業の Hoechst AG、機械産業の J.M. Voith AG などのような、それぞれの産業における代表的な企業との兼任関係も成立していた。

さらに監査役ポストでの兼任のケースは、炭鉱業では 2 社で 2 件、鉄鋼業では 2 社で 2 件、金属産業・金属加工業では 2 社で 2 件、化学産業では 5 社で 5 件、電機産業では 3 社で 3 件、自動車産業では 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 3 社で 3 件、醸造業では 6 社で 6 件、流通業では 2 社で 3 件、銀行業では 7 社 8 件、保険業では 8 社で 8 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 件となっており、合計で 60 社あったが、62 件となっていた。ことに銀行業や保険業のほか、醸造業の企業との間において、兼任関係が成立していた企業数と件数が多い。これら 60 社の企業には、炭鉱業の Preussag AG、鉄鋼業の Gutehoffnungshütte Aktienverein、化学産業の Bayer AG、Chemische Werke Hüls AG、Schering AG、電機産業の AEG-Telefunken、Robert Bosch GmbH、Brown, Boveri & Cie, AG、自動車産業の Daimler-Benz



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	合計
化学産業		1社2件	1社2件
食品産業		1社1件	1社1件
流通業		2社4件	2社4件
銀行業		2社4件	2社4件
その他の産業		1社2件	1社2件
全産業		7社14件	7社14件

(出所) : G. Mossner (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。

AG, 機械産業の DEMAG AG, 造船業の Blohm & Voss AG, 流通業の Karstadt AG, 保険業の Gerling-Konzern Allgemeine Versicherungs-AG などの各産業の代表的企業との兼任がみられた。

また監査役代理のポストによる兼任関係が築かれていたケースもみられた。それは、鉄鋼業の Stahlwerk Augustfehn AG と電力業・ガス産業・エネルギー産業の Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk の 2 社であった。いずれにおいても、1つの監査役代理のポストによる兼任関係が形成されており、2社において合計2件となっていた。

一方、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件以上の直接兼任が成立していた企業をみると(表6参照), その数は7社であり, 合計の兼任件数は14件であった。前稿で考察した1965年株式法以前の1950年代末頃の22社で52件<sup>11)</sup>と比べると, 企業数と兼任件数のいずれにおいてもかなり少なくなっていた。ドイツ銀行やドレスナー銀行の場合とは異なり, 3件以上の兼任関係が立っていた企業は存在せず, 各社いずれにおいても2件の兼任となっていた。兼任のあった企業数で見ても, また件数で見ても, ドイツ銀行(24社において57件)やドレスナー銀行(21社において47件)の場合と比べるとかなり少なかった。産業の内訳をみると, 化学産業では1社で2件, 食品産業では1社で2件, 流通業では2社で4件, 銀行業では2社で4件, その他の産業では1社で2件となっていた。コメルツ銀行の子会社である銀行業の Berliner Commerzbank AG 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よる兼任となっていた。化学産業の Bayer AG, 流通業の Karstadt AG, その他の産業に属するコンクリート製造業の Beton- und Monierbau 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のポストによる兼任があった。食品産業の Kaiser's Kaffeegeschäft 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って兼任関係が成立していた。また流通業の企業であり August Thyssen-Hütte AG の販売会社である Handelsunion AG, 銀行業の Deutsche Hypothekenbank の2社では, いずれにおいても, 2つの監査役ポストによる兼任がみられた。

合計で 2 件以上の兼任がみられた企業をコメルツ銀行の監査役会メンバーによるものに限定すると、2 件以上の兼任がみられた企業は流通業の Karstadt AG の 1 社のみであり、2 件の兼任関係がみられたにすぎない。そこでは、監査役会会長と監査役のポストによる 2 件の兼任が存在していた。兼任の状況は、コメルツ銀行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る。同行の監査役会メンバーによる 2 件以上の兼任がみられた企業数と総件数のいずれをみても、ドイツ銀行 (12 社で 27 件) やドレスナー銀行 (8 社で 18 件) の場合よりもはるかに少ない結果となっていた。

また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企業と監査役会のポストをとおしてどのような結合関係があったのかという点を金融関連以外の部門についてみると、鉄鋼業では、例えば Rheinische Stahlwerke, Gutehoffnungshütte Aktienverein のほか、August Thyssen-Hütte AG の子会社である Thyssenrohr International GmbH など、この産業の代表的企業あるいはその子会社・関連会社との兼任関係が築かれていた。Rheinische Stahlwerke では、監査役会会長のポストによる兼任がみられた。また Thyssenrohr International GmbH では、監査役会副会長のポストによる兼任がみられた。化学産業では、Bayer AG, Hoechst AG といった同産業の 3 大企業に属する 2 社において兼任関係がみられたほか、Chemische Werke Hüls AG, Schering AG などの代表的企業とも兼任関係があった。なかでも、Bayer 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がみられたほか、ヘキストでは、監査役会副会長のポストによる兼任関係がみられた。電機産業でも、AEG-Telefunken, Robert Bosch GMBH, Brown, Boveri & Cie, AG という同産業の競争関係にある主要企業との間で、監査役のポストをとおしての兼任がそれぞれ成立していた。同様のことは機械産業にもあてはまり、その産業の代表的な企業である DEMAG AG をはじめとして、J.M. Voith AG, Klaus-Maffei AG, Schubert & Salzer Maschinenfabrik AG などの企業との兼任関係があった。また流通業でも、互いにライバル企業の関係にある Karstadt AG, Kaufhof AG との兼任関係がみられ、前者ではそれぞれ 1 つの監査役会会長と監査役のポストによって、後者では監査役会会長のポストによって兼任が行われており、職位でみても重要ポストによる兼任となっていた。

以上のように、コメルツ銀行の役員による他社の監査役会における直接兼任というかたちでの人的結合では、その兼任先の企業数でみても、また兼任の件数でみても、ドイツ銀行やドレスナー銀行のようには多いわけではなかった。この点は、監査役会会長、監査役会副会長、監査役のいずれのポストをとおしての直接的な兼任についてもいえる。こうした役員による直接兼任に関係の形成は、大銀行がさまざまな産業におよんで多くの企業の情報を入手・共有し、銀行の政策、企業間の利害の調整をはかる上で、大きな可能性を開く手段をなすものであり、その

点では、ドイツ銀行、ドレスナー銀行と比べると、その条件にはやや相違もみられたといえる。

### 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

まず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と（表7、表8、表9、表10参照）、ドイツ銀行、ドレスナー銀行およびコメルツ銀行の3大銀行の間で成立している間接兼任は12社において合計43件、ドイツ銀行とドレスナー銀行の間のそれは32社において合計88件、ドイツ銀行とコメルツ銀行の間のそれは14社において合計35件、ドレスナー銀行とコメルツ銀行の間のそれは13社において合計29件みられた。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いたのかという点の具体的な考察を行うことにしよう。

#### 1 3大銀行の間の間接兼任構造

このような全体的な状況をふまえて、3大銀行の間で成立していた間接兼任の状況を見ることにしよう（表7参照）。そのような兼任関係は合計12社でみられ、総件数は43件であった。前稿で考察した1965年株式法以前の1950年代末頃の29社で110件<sup>12)</sup>と比べると、企業数と兼任件数のいずれにおいてもかなり少なくなっていた。12社において合計43件存在していた兼任を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13件、監査役会副会長のそれは11件、監査役のそれは18件、監査役代理のそれは1件であった。これら12社の産業別の内訳をみると、鉄鋼業が1社（Rheinische Stahlwerke）で3件、電機産業が2社（AEG, Brown, Boveri & CIE, AG）で7件、機械産業が1社（DEMAG AG）で3件、流通業が2社（Karstadt AG, Kaufhoff AG）で9件、銀行業が3社（Deutsche Hypothekenbank,

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	6 件	合 計
鉄	鋼	業	1社3件	—	—	1社3件
電	機	産 業	1社3件	1社4件	—	2社7件
機	械	産 業	1社3件	—	—	1社3件
流	通	業	1社3件	—	1社6件	2社9件
銀	行	業	1社3件	2社8件	—	3社11件
電	力・ガス・エネルギー	産 業	1社3件	1社4件	—	2社7件
そ	の	他	1社3件	—	—	1社3件
全	産	業	7社21件	4社16件	1社6件	12社43件

（出所）：G. Mossner (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。

Ausfuhrkredit GmbH, Westdeutsche Bodenkreditanstalt) で 11 件, 電力業・ガス産業・エネルギー産業が 2 社 (Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG, Deutsche Continental-Gas-Gesellschaft) で 7 件, その他の産業が 1 社 (Chemie Verwaltungs-AG) で 3 件であった。

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 12 社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, ひとつの銀行が 2 件以上の兼任関係を築いていたケースに該当する企業をみると, Brown, Boveri & CIE, AG, Karstadt AG, Deutsche Hypothekbank, Ausfuhrkredit GmbH, Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG の 5 社であった。Karstadt AG では, ドイツ銀行は 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を築いていたほか, コメル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, 合計 6 件の兼任関係が成立していた。合計 4 件の兼任があった企業は 4 社であった。Ausfuhrkredit GmbH 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, ドイツ銀行は監査役会会長のポストによって, 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を成立させていた。Brown, Boveri & CIE, AG では, 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, ドレスナー銀行は監査役会会長のポストによって, 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形成していた。Deutsche Hypothekbank では, コメルツ銀行は 2 つの監査役のポストをとおして, ドレスナー銀行は監査役会会長のポストをとおして, ドイツ銀行は 1 つの監査役会副会長のポストをとおして兼任関係を有していた。Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG では, ドレスナー銀行は 2 つの監査役のポストによって, ドイツ銀行は監査役会会長のポストによって, コメルツ銀行は 1 つの監査役代理のポストによって兼任関係を有していた。

残りの 7 社は, 3 大銀行がそれぞれ 1 つの監査役会ポストをとおして兼任関係を築いていたケースであったが, 3 銀行をあわせると監査役会会長, 監査役会副会長, 監査役のいずれにおいても兼任が成立していたケースは, AEG, Kaufhoff AG, Westdeutsche Bodenkreditanstalt, Deutsche Continental-Gas-Gesellschaft の 4 社であった。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を行っていた。AEG と Westdeutsche Bodenkreditanstalt 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, 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のに対して, Kaufhoff AG では, コメルツ銀行は監査役会会長のポストによって, ドレスナー銀行は監査役会副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形成していた。Rheinische Stahlwerk では, ドイツ銀

行とコメルツ銀行はそれぞれ1つの監査役会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成立させていた。3銀行によって1つの監査役会会長のポストと2つの監査役ポストでの兼任が形成されていたケースは、DEMAG AG, Chemie Verwaltungs-AGの2社においてみられた。これら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、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を行っていた。

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12社においてどの銀行が主導的立場にあったのかという点については、兼任件数の多さという問題とともに、監査役会会長や監査役会副会長という職位のもつ意味も重要である。これら12社のうち、3銀行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合計で7社みられた。これら7社以外の企業のうち、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関係があったケースは、1社みられた。

3大銀行のうちいずれかの銀行が監査役会会長のポストによって兼任関係を有していた企業をみると、それがドイツ銀行によるものであった企業は、Rheinische Stahlwerke, Ausfuhrkredit GmbH, Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG, Deutsche Continental-Gas-Gesellschaftの4社であった。ドレスナー銀行が監査役会会長のポストによって兼任関係を築いていた企業は、AEG, Brown, Boveri & CIE, AG, DEMAG AG, Deutsche Hypothekbank, Westdeutsche Bodenkreditanstalt, Chemie Verwaltungs-AGの6社であった。コメルツ銀行が監査役会会長のポストによって兼任関係を有していた企業は、Rheinische Stahlwerke, Karstadt AG, Kaufhoff AGの3社であった。

またドイツ銀行が監査役会副会長のポストによる兼任関係がみられた企業は、AEG, Brown, Boveri & CIE, AGの電機企業2社, Karstadt AG, 銀行業のDeutsche Hypothekbank, Westdeutsche Bodenkreditanstaltの2社であり、合計5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って兼任関係を有していた企業は、Kaufhoff AG, Ausfuhrkredit GmbH, Deutsche Continental-Gas-Gesellschaftの3社であった。コメルツ銀行が監査役会副会長のポストによって兼任を築いていた企業は、Ausfuhrkredit GmbHの1社であった。

## 2 ドイツ銀行とドレスナー銀行の間接兼任構造

つぎに、ドイツ銀行とドレスナー銀行の間接兼任についてみると（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32社においてみられ、総件数は88件であった。前稿で考察した1965年株式法以前の1950年代末頃の52社で148件<sup>13)</sup>と比べると、企業数と兼任件数のいずれにおいても少なくなっていた。32社において合計で88件存在した兼任の産業別の内訳をみると、炭鉱業が3社で8件、鉄鋼業が6社で

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\*)

業 業	兼任件数	2 件	3 件	4 件	6 件	8 件	合 計
炭 鉄 業		2 社 4 件	—	1 社 4 件	—	—	3 社 8 件
鉄 鋼 業		3 社 6 件	3 社 9 件	—	—	—	6 社 15 件
金属産業・金属加工業		1 社 2 件	—	1 社 4 件	—	—	2 社 6 件
化 学 産 業		—	2 社 6 件	—	—	—	2 社 6 件
電 機 産 業		—	—	—	1 社 6 件	—	1 社 6 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
石 油 産 業		1 社 2 件	—	—	—	—	1 社 2 件
食 品 産 業		1 社 2 件	—	—	—	—	1 社 2 件
銀 行 業		3 社 6 件	1 社 3 件	—	—	—	4 社 9 件
保 險 業		—	1 社 3 件	1 社 4 件	—	1 社 8 件	3 社 15 件
交 通 業		1 社 2 件	—	—	—	—	1 社 2 件
そ の 他 の 産 業		5 社 10 件	—	—	—	—	5 社 10 件
全 産 業		19 社 38 件	8 社 24 件	3 社 12 件	1 社 6 件	1 社 8 件	32 社 88 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)：G. Mossner (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。

15 件、金属産業・金属加工業が 2 社で 6 件、化学産業が 2 社で 6 件、電機産業が 1 社で 6 件、自動車産業が 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、銀行業が 4 社で 9 件、保険業が 3 社で 15 件、交通業が 1 社で 2 件、その他の産業が 5 社で 10 件であった。2 行あわせて 8 件の兼任がみられた企業は 1 社、6 件の兼任がみられた企業は 1 社、4 件の兼任がみられた企業は 3 社、3 件の兼任がみられた企業は 8 社、2 件の兼任がみられた企業は 19 社であった。また監査役会の職位との関連で見ると、監査役会名誉会長のポストによる兼任の件数は 3 件、監査役会会長のポストによるその件数は 19 件、監査役会副会長のポストによるそれは 16 件、監査役のポストによるそれは 50 件であった。

2 件以上の兼任関係があるケースに該当する企業は、炭鉄業の Gelsenkirchner Bergwerke AG、鉄鋼業の Hugo Stinnes AG, Mannesmann AG, Otto Wolff AG, 金属産業・金属加工業の Metallgesellschaft AG, 化学産業の Zellstoffabrik Waldhof, Degussa AG, 電機産業の Siemens AG, 機械産業の Pittler Maschinenfabrik AG, 銀行業の Frankfurter Hypothekenbank, 保険業の Allianz Versicherungs-AG, Allianz Lebensversicherungs-AG, Münchner Rückversicherungs-Gesellschaft の 13 社でみられた。なかでも兼任件数が多かったのは Allianz Versicherungs-AG であり、そこでは、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 つの監査役会副会長と 3 つの監査役のポストによって兼任を行っており、合計 8 件の兼任がみられた。Siemens AG では、両銀行をあわせて 6 件の兼任関係があり、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 2 つの監査役のポストによって兼任関係を形成していた。両行あわせて 4

件の兼任がみられた企業は、Gelsenkirchener Bergwerks-AG, Metallgesellschaft AG, Münchner Rückversicherungs-Gesellschaft の3社であった。Gelsenkirchener Bergwerks-AG と Metallgesellschaft AG の2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のポストをとおして、ドイツ銀行は2つの監査役のポストをとおして兼任関係を築いていた。Münchner Rückversicherungs-Gesellschaft では、ドレスナー銀行は2つの監査役会会長と1つの監査役会副会長のポストをとおして、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有していた。

両銀行をあわせてそれぞれ3件の兼任関係をとおして間接兼任が成立していたのは、鉄鋼業の Hugo Stinnes AG, Mannesmann AG, Otto Wolff AG, 化学産業の Zellstofffabrik Waldhof, Degussa AG, 機械産業の Pittler Maschinenfabrik AG, 銀行業の Frankfurter Hypothekenbank, 保険業の Allianz Lebensversicherungs-AG の8社であった。Pittler Maschinenfabrik 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。Zellstofffabrik Waldhof 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。Hugo Stinnes 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1つの監査役ポストによって兼任を行っていた。Frankfurter Hypothekenbank 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つの監査役会副会長のポストによって兼任を行っていた。Otto Wolff 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関係を築いていた。Mannesmann AG 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2つの監査役のポストによって兼任関係を形成していた。Degussa 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、Allianz Lebensversicherungs-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をとおして、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築いていた。

残りの19社は、これら2つの銀行がそれぞれ1つの監査役会ポストをとおして兼任関係を築いていたケースであった。産業別の内訳をみると、炭鉱業が2社、鉄鋼業が3社、金属産業・金属加工業が1社、自動車産業が1社、機械産業が1社、石油産業が1社、食品産業が1社、銀行業が3社、交通業が1社、その他の産業が5社であった。

2つの銀行をあわせて監査役会名誉会長と監査役会副会長のポストによる間接兼任が成立していた企業は、その他の産業に属する Süddeutsche Zucker-AG の1社であり、ドイツ銀行は

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副会長のポストによって兼任関係を有していた。監査役会会長と監査役会副会長の 2 つのポストによる間接兼任がみられた企業は、銀行業の Pfälzische Hypothekenbank, Hypothekenbank in Hamburg, その他の産業に属する Hochtief AG für Hoch- und Tiefbauten vorm. Gebr. Helfmann の 3 社であった。それらのいずれにおいても、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。2 行のうち的一方が 1 つの監査役会会長のポストによる兼任、もう一方が 1 つの監査役のポストによる兼任となっていた企業は、鉄鋼業の Fried.Krupp GmbH, 金属産業・金属加工業の Honsel-Werke AG, 石油産業の Deutsche Erdöl-AG, 食品産業の Gebrüder Stollwerk AG の 4 社であった。Honsel-Werke 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のポストによって兼任を行っていたが、他の 3 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のポストによって兼任関係を築いていた。2 行のうち的一方が 1 つの監査役会副会長のポストによる兼任、もう一方が監査役のポストによる兼任となっていた企業は、炭鉱業の Ruhrkohle AG, 銀行業の Schiffshypohekenbank zu Lübeck-AG, 交通業の Allgemeine Lokalbahn- und Kraftwerke AG, その他の産業に属する Ada-Ada Schuh AG, AG für Industrie und Verkehrswesen の 5 社であった。Ada-Ada Schuh AG では、ドレスナー銀行は監査役会副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を行っていたが、他の 4 社では、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形成していた。両銀行がそれぞれ 1 つの監査役のポストでの兼任を行うことによって間接兼任が成立していた企業は、炭鉱業の Steinkohlenbergwerke Mathias Stinnes AG, 鉄鋼業の August Thyssen-Hüttenwerke AG, Salzgitter AG, 自動車産業の Volkswagenwerk AG, 機械産業の G.M.Pfaff AG, その他の産業に属するセメント産業の Dyckerhoff Zementwerke AG の 6 社であった。

ドイツ銀行とドレスナー銀行の間で間接兼任が成立していた以上の 32 社のうち、ドイツ銀行が監査役会名誉会長のポストをとおして兼任関係を築いていた企業としては、化学産業の Zellstofffabrik Waldhof, 機械産業の Pittler Maschinenfabrik AG, その他の産業に属する Süddeutsche Zucker-AG の 3 社が存在していた。またドイツ銀行が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企業は、鉄鋼業の Hugo Stinnes AG, Mannesmann AG, Otto Wolff AG, Fried. Krupp GmbH, 電機産業の Siemens AG, 機械産業の Pittler Maschinenfabrik AG, 石油産業の Deutsche Erdöl-AG, 食品産業の Gebrüder Stollwerk AG, 銀行業の Pfälzische Hypothekenbank, Hypothekenbank in Hamburg, 保険業の Allianz Versicherungs-AG, その他の産業に属する Hochtief AG für Hoch- und Tiefbauten vorm. Gebr. Helfmann の 12 社であった。ドレスナー銀行が監査役会会長のポストをとおしての兼任関係を形成してい



た企業は、炭鉱業の Gelsenkirchener Bergwerks-AG、金属産業・金属加工業の Metallgesellschaft AG、Honsel-Werke AG、化学産業の Degussa AG、銀行業の Frankfurter Hypothekbank、保険業の Münchner Rückversicherungs-Gesellschaft の6社であった。

またドイツ銀行が監査役会副会長のポストによって兼任を行っていた企業は、炭鉱業の Ruhrkohle AG、鉄鋼業の Hugo Stinnes AG、電機産業の Siemens AG、銀行業の Frankfurter Hypothekbank、Schiffshypothekbank zu Lübeck-AG、保険業の Allianz Versicherungs-AG、交通業の Allgemeine Lokalbahn- u. Kraftwerke AG、その他の産業に属する AG für Industrie und Verkehrswesen の8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って兼任を行っていた企業は、銀行業の Pfälzische Hypothekbank、Hypothekbank in Hamburg、保険業の Allianz Versicherungs-AG、Allianz Lebensversicherungs-AG、Münchner Rückversicherungs-Gesellschaft、その他の産業の Hochtief AG für Hoch- und Tiefbauten vorm. Gebr. Helfmann、Süddeutsche Zucker-AG、Ada-Ada Schuh AG の8社であった。

さらに、ドイツ銀行とドレスナー銀行の2行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の数を見ると、それは合計で5社であった。それ以外の企業のうち、2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3社存在した。また2行あわせて監査役会名誉会長と監査役会会長のポストによる兼任がみられた企業は1社、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、1社存在した。

### 3 ドイツ銀行とコメルツ銀行の間の間接兼任構造

またドイツ銀行とコメルツ銀行の間の間接兼任についてみると（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14社においてみられ、兼任の総件

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<sup>\*</sup>

産業		兼任件数	2 件	3 件	4 件	合計
炭	鉱業	業	1社2件	—	—	1社2件
鉄	鋼業	業	1社2件	—	—	1社2件
金属産業・金属加工業			1社2件	—	—	1社2件
化学産業		業	1社2件	—	1社4件	2社6件
電機産業		業	—	1社3件	—	1社3件
自動車産業		業	1社2件	—	—	1社2件
機械産業		業	2社4件	—	—	2社4件
繊維・紡績・織物産業		業	2社4件	—	1社4件	3社8件
銀行		業	—	—	1社4件	1社4件
その他の産業		業	1社2件	—	—	1社2件
全産業			10社20件	1社3件	3社12件	14社35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)：G. Mossner (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。

数は 35 件であった。前稿で考察した 1965 年株式法以前の 1950 年代末頃の 22 社で 63 件<sup>14)</sup>と比べると、企業数と兼任件数のいずれにおいても少なくなっていた。14 社において合計で 35 件存在した兼任の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、金属産業・金属加工業が 1 社で 2 件、化学産業が 2 社で 6 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 2 社で 4 件、繊維・紡績・織物産業が 3 社で 8 件、銀行業が 1 社で 4 件、その他の産業が 1 社で 2 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 32 社、兼任件数 88 件と比べると、少ない数値となっている。

いずれかの銀行が 2 件以上の兼任関係を築いていたケースに該当する企業は、化学産業の Bayer AG、電機産業の Robert Bosch GmbH、繊維・紡績・織物産業の Deutsche Linoleum-Werke AG、銀行業の Deutsche Überseeische Bank の 4 社であった。両銀行をあわせて 4 件の兼任関係がみられた企業は、Bayer AG、Deutsche Linoleum-Werke AG、Deutsche Überseeische Bank の 3 社であった。Bayer 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兼任関係を形成していたのに対して、Deutsche Linoleum-Werke 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、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。Deutsche Überseeische Bank では、ドイツ銀行は監査役会名誉会長、監査役会会長、監査役会副会長の合計 3 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関係を築いていた。2 行あわせて 3 件の兼任がみられた企業は Robert Bosch GmbH の 1 社であり、ここでは、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を行っていた。

残りの 10 社は、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兼任関係を築いていたケースであった。そのうち、2 つの銀行をあわせて監査役会会長と監査役会副会長の 2 つのポストによる間接兼任が成立していた企業は、鉄鋼業の Buderus'sche Eisenwerke、金属産業・金属加工業の Schmalbach-Lubeca-Werke AG、繊維・紡績・織物産業の Pongs & Zahn AG の 3 社であった。Schmalbach-Lubeca-Werke AG では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行っていたのに対して、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をとおして、ドイツ銀行は監査役会副会長のポストをとおして兼任関係を築いていた。2 行あわせて監査役会会長と監査役の 2 つのポストによる兼任がみられた企業は、自動車産業の Daimler-Benz AG、機械産業の Schubert & Salzer AG、繊維・紡績・織物産業の Girmes-Werke AG、その他の産業に属する Didier-Werke AG の 4 社であった。これら 4 社のいずれ

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、コメルツ銀行は監査役のポストによって兼任関係を有していた。両行のうち的一方が監査役会副会長のポストによって、もう一方が監査役のポストによって兼任関係を形成していた企業は、化学産業の Schering AG と機械産業の Kraus-Maffei AG の 2 社であり、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。両銀行がそれぞれ 1 つの監査役のポストによって間接兼任を築いていた企業は、炭鉱業の Preußag AG の 1 社であった。

ドイツ銀行とコメルツ銀行の間で間接兼任が成立していた以上の 14 社のうち、ドイツ銀行が監査役会名誉会長のポストによる兼任関係を有していた企業は Deutsche Überseeische Bank の 1 社であった。ドイツ銀行が監査役会会長のポストによって兼任関係を築いていた企業は、Schmalbach-Lubeca-Werke AG, Robert Bosch GmbH, Daimler-Benz AG, Schubert & Salzer AG, Deutsche Linoleum-Werke AG, Girmes-Werke AG, Deutsche Überseeische Bank, Didier-Werke AG の 8 社であった。コメルツ銀行が監査役会会長のポストによる兼任関係を有していた企業は、Buderus'sche Eisenwerke, Bayer AG の 2 社であった。またドイツ銀行が監査役会副会長のポストをとおして兼任関係を形成していた企業は、Buderus'sche Eisenwerke, Bayer AG, Schering AG, Kraus-Maffei AG, Deutsche Linoleum-Werke AG, Pongs & Zahn AG, Deutsche Überseeische Bank の 7 社であった。コメル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いていた企業は、Schmalbach-Lubeca-Werke AG の 1 社であった。

さらに、2 銀行あわせて監査役会名誉会長、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をみると、それは銀行業の Deutsche Überseeische Bank の 1 社であった。同社以外の企業のうち、ドイツ銀行とコメルツ銀行の 2 行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, Deutsche Linoleum-Werke AG の 2 社においてみられた。それ以外の企業のうち、2 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、Buderus'sche Eisenwerke Schmalbach-Lubeca-Werke AG, Pongs & Zahn AG の 3 社存在した。

#### 4 ドレスナー銀行とコメルツ銀行の間の間接兼任構造

さらにドレスナー銀行とコメルツ銀行の間の間接兼任についてみると（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 13 社でみられ、総件数は 29 件であった。ドイツ銀行とドレスナー銀行の間やドイツ銀行とコメルツ銀行の間の間接兼任に比べると、その企業数も総件数も少なかった。また前稿で考察した 1965 年株式法以前の 1950 年代末頃の 23 社で 51 件<sup>15)</sup> と比べると、企業数と兼任件数のいずれにおいても少なく

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<sup>\*</sup>)

産 業	兼任件数		合 計
	2 件	3 件	
炭 鉱 業	1 社 2 件	—	1 社 2 件
化 学 産 業	1 社 2 件	2 社 6 件	3 社 8 件
精 密 機 械 産 業 ・ 光 学 産 業	1 社 2 件	—	1 社 2 件
造 船 業	2 社 4 件	—	2 社 4 件
繊 維 ・ 紡 績 ・ 織 物 産 業	1 社 2 件	—	1 社 2 件
流 通 業	—	1 社 3 件	1 社 3 件
銀 行 業	1 社 2 件	—	1 社 2 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
全 産 業	10 社 20 件	3 社 9 件	13 社 29 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)：G. Mossner (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。

なっていた。13 社において合計で 29 件存在した兼任の産業別の内訳をみると、炭鉱業が 1 社で 2 件、化学産業が 3 社で 8 件、精密機械産業・光学産業が 1 社で 2 件、造船業が 2 社で 4 件、繊維・紡績・織物産業が 1 社で 2 件、流通業が 1 社で 3 件、銀行業が 1 社で 2 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 件であった。

2 件以上の兼任関係がみられたケースに該当する企業は、化学産業の Hoechst AG, Chemische Werke Hüls AG, 流通業の Handelsunion AG の 3 社においてみられ、いずれも、ドレスナー銀行とコメルツ銀行をあわせると 3 件の兼任があり、間接兼任が成立していた。Hoechst 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。Chemische Werke Hüls 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 つの監査役のポストによって兼任を行っていた。Handelsunion 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、コメルツ銀行は 2 つの監査役のポストによって兼任関係を有していた。

残りの 10 社は、両銀行がそれぞれ 1 つの監査役会ポストをとおして兼任関係を築いていたケースであった。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企業は、精密機械産業・光学産業の Ernst Leitz GmbH の 1 社であり、そこでは、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会副会長のポストによって兼任を成立させていた。2 行あわせて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、化学産業の Ruhrchemie AG, 保険業の Hermes Kreditversicherung- AG の 2 社であり、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を形成していた。2 行あわせて 2 つの監査役会副会長のポストによる兼任がみられた企業は、造船業の Lübecker Flender-Werke AG の 1 社であった。2 行あわせて監査

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、炭鉱業の Salzdettfurth AG、保険業の Beamtenversicherungsverein des Deutschen Bank- und Bankiergewerbes、電力業・ガス産業・エネルギー産業の Deutsche Continental-Gas-Gesellschaft の3社であった。Salzdettfurth AG では、コメル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築いていたのに対して、他の2社では、いずれにおいても、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、コメルツ銀行は1つの監査役のポストによって兼任を形成していた。両行がそれぞれ1つの監査役のポストによって兼任関係を築いていた企業は、造船業の Blohm & Voss AG、繊維・紡績・織物産業の Kammgarnspinnerei Stöhr & Co.、銀行業の Braunschweig-Hannoversche Hypothekenbank の3社であった。

ドレスナー銀行とコメルツ銀行の間で間接兼任が成立していた以上の13社のうち、ドレスナー銀行が監査役会会長のポストによって兼任関係を築いていた企業は、Hoechst AG、Chemische Werke Hüls AG、Ruhchemie AG、Handelsunion AG、Hermes Kreditversicherung-AG の5社であったが、コメルツ銀行が監査役会会長のポストによる兼任関係を有していた企業は Ernst Leitz GmbH の1社であった。またドレスナー銀行が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企業は、Ernst Leitz GmbH、Lübecker Flender-Werke AG、Beamtenversicherungsverein des Deutschen Bank- und Bankiergewerbes、Deutsche Continental-Gas-Gesellschaft の4社であった。コメルツ銀行が監査役会副会長のポストによって兼任を行っていた企業は、Salzdettfurth AG、Hoechst AG、Lübecker Flender-Werke AG の3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についてみると、化学産業の Hoechst AG の1社がそれに該当する。それ以外の企業のなかで、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 Ernst Leitz GmbH の1社においてのみみられた。

以上の考察からも明らかなように、大銀行の間での他社の監査役会における間接兼任は、多岐にわたる産業において、互いに競争関係にある企業において成立していた。例えば、そのような企業としては、炭鉱業では、Gelsenkircher Bergwerke AG、Preußag AG、Ruhrkohle AG、Steinkohlenbergwerke Mathias Stinnes AG、鉄鋼業では、August Thyssen-Hüttenwerke AG、Rheinische Stahlwerke、Fried. Krupp GmbH、Mannesmann AG、Hugo Stinnes AG、Salzgitter AG、Otto Wolff AG などの企業がみられた。化学産業でも同様であり、Bayer AG、Hoechst AG、Chemische Werke Hüls AG などの企業があった。そのような状況は、電機産業では AEG、Siemens AG、Brown, Boveri & CIE, AG、Robert Bosch GmbH のような企業

において、自動車産業では Daimler-Benz AG や Volkswagenwerk AG において、機械産業では DEMAG AG, Pitter Maschinenfabrik AG において、流通業では Karstadt AG, Kaufhoff AG などの企業においてみられた。また保険業でも, Allianz Versicherungs-AG, Allianz Lebensversicherungs-AG, Münchner Rückversicherungs-Gesellschaft, Gerling Konzern Allgemeine Versicherungs-AG などの競争関係にある企業において間接兼任が成立していた。

3 大銀行の間に、またそのうちの 2 行の間に成立していた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は、各企業をめぐっての 3 大銀行の強い結びつきの基礎をなすものである。3 大銀行による間接兼任における多くの産業と企業への広がり、競争関係にある企業における間接兼任の成立という状況に、銀行をめぐる企業間の役員兼任の重要な特徴がみられる。それは、銀行からみると融資先であり資本の投資対象でもある産業企業の経営に関する戦略的方針の決定と取締役によるその執行に対する監督、そうした執行に適任の取締役の選任という監査役会の機能・役割の重要性、兼任先となっているある産業の特定の企業における経営の戦略的方針をめぐっての銀行間の協調・連携のもつ意義に基づくものである。このような状況をふまえて考えると、大銀行の間接兼任をとおして銀行間の、また産業企業間の情報共有をもとに、競争の制限なども含めて、利害調整の可能性が生み出されることになる。

#### 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、そのようなケースは、電力産業の Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG の 1 社においてみられた。前稿で考察した 1965 年株式会社法以前の 1950 年代末頃の 18 社で 19 件<sup>16)</sup> と比べると、企業数と兼任件数のいずれにおいても差は大きかった。Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG では、1 つの取締役のポストによる兼任関係がみられた。他社の監査役会での兼任の場合とは異なり、こうした人的結合関係は、この電力企業の取締役会メンバーによるドイツ銀行の監査役ポストの兼任によって成立していた。

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ると、Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG 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。そこでは、監査役会会長のポストによる兼任のほか、1 つの取締役のポストによる兼任がみられた。

## 2 ドレスナー銀行役員の間接兼任構造

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、それはわずか2つの企業においてそれぞれ1件ずつみられたにすぎない。これら2社のいずれにおいても、取締役会会長のポストによる兼任となっていた。1社は鉄鋼業のAugust Thyssen-Hütte AGであるが、そこでの兼任は、同社出身の取締役会会長のハンス・ギュンター・ゾールがドレスナー銀行の監査役を兼任しているというものであった。他の1社は自動車産業のVolkswagenwerk AGであるが、同様に、同社出身の取締役会会長であるクルツ・ロッツが同行の監査役を兼任するかたちとなっていた。前稿で考察した1965年株式法以前の1950年代末頃の16社で18件<sup>17)</sup>と比べると、企業数と兼任件数のいずれにおいても著しく少なかった。

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みると、取締役会のポストをとおしての兼任関係がみられた鉄鋼業のAugust Thyssen-Hüttenwerke AGと自動車産業のVolkswagenwerk AGのいずれにおいても、監査役会のポストによる兼任も成立していた。これら2社では、いずれにおいても、1つの監査役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成立しており、両トップ・マネジメント機関において直接兼任が存在していた。

## 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についてみると、鉄鋼業の1社、化学産業の1社、機械産業の1社、銀行業の1社、保険業の10社の合計14社との間で兼任関係が存在していた。いずれにおいても1件の兼任関係がみられ、これら14社における兼任の総件数は14件であった。前稿で考察した1965年株式法以前の1950年代末頃の22社で22件<sup>18)</sup>と比べると、企業数と兼任件数のいずれにおいても少なくなっているが、ドイツ銀行やドレスナー銀行の場合のようにその差は大きくなかった。合計14社で14件存在していた兼任のうち、他社の取締役会会長のポストによる兼任がみられた企業は9社、取締役のポストによる兼任が成立していた企業は5社であった。ドイツ銀行、ドレスナー銀行との比較でも、他社の監査役会での兼任とは異なり、兼任がみられた企業数、件数は多く、その範囲も広がったといえる。

金融部門以外の産業の企業では、鉄鋼業のThyssen Röhrenwerke AG、化学産業のHoechst AG、機械産業のMANの3社において兼任関係が存在していた。それらのいずれにおいても、1つの取締役のポストによる兼任となっていた。Hoechst AGでは、同社の出身者がコメルツ銀行の監査役に派遣されるかたちでの兼任となっていた。

また金融部門についてみると、銀行業のCommerzbank AG von 1870と保険業の

Rheinland Versicherungs-AG の 2 社では、いずれにおいても、1 つの取締役のポストによる兼任となっていた。Commerzbank AG von 1870 社はコメルツ銀行の子会社であり、親会社との関係での役員兼任であった。保険業の Gerling-Konzern Allgemeine Versicherungs-AG, Gerling-Konzern Lebensversicherungs-AG, Gerling-Konzern Speziale Kreditversicherungs-AG, Gerling-Konzern Globale Rückversicherungs-AG, Gerling-Konzern Friedlich Wilhelm Lebensversicherungs-AG, Gerling-Konzern Magdeburger Standard-Versicherungs-AG, Gerling-Konzern Versicherungs-Zentrale AG, Gerling-Konzern Rheinische Versicherungs-Gruppe AG, Gerling Standard Trust AG というゲーリング・グループの企業 9 社との間には、取締役会会長のポストによる兼任関係がみられた。そのいずれもが、同グループ企業の取締役会メンバーによるコメルツ銀行の監査役ポストの兼任というかたちであった。このように、他社の取締役会におけるコメルツ銀行の監査役あるいは取締役の兼任関係については、その多くが産業企業側の派遣によるものであったという点が特徴的である。

なおコメルツ銀行の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が成立していたケースも、わずかではあるがみられた。それは、化学産業の Hoechst AG, 銀行業の Commerzbank AG von 1870, 保険業の Gerling-Konzern Lebensversicherungs-AG, Gerling-Konzern Allgemeine Versicherungs-AG, Gerling-Konzern Speziale Kreditversicherungs-AG の合計 5 社においてみられた。Hoechst AG では、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あった。Commerzbank AG von 1870 では、1 つの監査役のポストをとおしての兼任のほか、1 つの取締役のポストをとおしての兼任関係が存在していた。Gerling-Konzern Lebensversicherungs-AG と Gerling-Konzern Speziale Kreditversicherungs-AG の 2 社では、いずれにおいても、監査役会会長のポストによる兼任とともに取締役会会長のポストでの兼任があった。また Gerling-Konzern Allgemeine Versicherungs-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がみられた。

## V 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のそれぞれにおいてどのような直接兼任の関係を築いていたのかという点を、1965 年株式法以降の時期の状況を取り上げて、各銀行の監査役と取締役の両者の兼任関係についてみてきた。また、それをふまえて、これら 3 大銀行の間、あるいはそのうちのいずれか 2 行の間で成立していた間接兼任についても考察を行ってきた。本稿での分析



をとおして、3大銀行の役員の間接兼任および間接兼任による企業間の人的結合の構造が明らかにされた。銀行からみると、融資先であり資本の投資対象でもある産業企業の経営に関する戦略的方針の決定と取締役によるその執行に対する監督、そうした執行に適任の取締役の選任という監査役会の機能・役割の重要性から、他の企業との兼任関係の圧倒的多数は監査役会をめぐって成立していた。その意味でも、企業間の人的結合の形成手段としてみれば、業務執行そのものにかかわる取締役会における兼任ではなく監査役会における兼任が重要な意味をもっていた。

1965年の株式法以前の時期との比較でみれば、この法律によって同一人物の監査役兼任のポスト数に制限が加えられることになったという事情もあり、役員兼任の状況には変化がみられる。3大銀行の役員の間接兼任による企業間の人的結合、さらに大銀行間の間接兼任による人的結合のいずれをみても、前稿において分析を行った同法以前の時期にあたる1950年代末頃の段階におけるその企業数、件数よりは少なくなっている。しかし、3大銀行の兼任関係は、それがみられた企業数と件数のいずれにおいても、それらの数自体はかなり多かつただけでなく、その範囲も多く、産業におよんでおり、大銀行による企業間の人的結合関係の広範な展開となっていた。この点は、ドイツ資本主義の協調的特質を規定する重要な要素をなしており、産業企業にとっても、価格面での競争の抑制・回避のもとで品質面での競争に傾斜しつつ国際競争力の確立をはかるという同国企業の行動様式<sup>19)</sup>の重要な基盤をなすものでもあったといえる。

またドイツでは、銀行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みならず、産業企業の役員による銀行や他の産業企業の同様の機関における兼任も多くみられる。それゆえ、基幹産業部門における代表的企業をめぐって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が成立していたのか、その構造を明らかにしていくことが、つぎの重要な研究課題となってくる。この点については、さらに稿を改めて分析を行うことにしたい。

#### <注>

- 1) 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年を参照。
- 2) 前川恭一『日独比較企業論への道』森山書店、1997年、58ページ。
- 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) 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.
- 5) 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 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 3 行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。
- 6) 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」『立命館経営学』, 第 57 卷第 3 号, 2018 年 9 月, 76 ページ。
- 7) 同論文, 78 ページ。
- 8) 同論文, 82-83 ページ。
- 9) 同論文, 85 ページ。
- 10) 同論文, 88-89 ページ。
- 11) 同論文, 91 ページ。
- 12) 同論文, 94 ページ。
- 13) 同論文, 98 ページ。
- 14) 同論文, 102-103 ページ。
- 15) 同論文, 105-106 ページ。
- 16) 同論文, 108 ページ。
- 17) 同論文, 110 ページ。
- 18) 同論文, 111-112 ページ。
- 19) この点については, 前掲拙書『企業経営の日独比較』, 『戦後ドイツ資本主義と企業経営』, 『現代のドイツ企業』を参照。

#### <参考文献>

##### 1 欧文献 (著者名のあるもの)

- Commerzbank AG, *Geschäftsbericht* (各年度版).  
 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].

- Mossner G. (Hrsg.), *Handbuch der Direktoren und Aufsichtsräte — seit 1898 —*, Bd.I, Nach Personen geordnet, Jahrgang 1970/71, 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. In: G. Schäfer, C. Nedelmann (Hrsg.), *Der CDU-Staat. Analysen zur Verfassungswirklichkeit der Bundesrepublik*, Bd.I, 2.Aufl., Schurkamp, München, 1969, S.48-79.

## 2 欧文文献（著者名のないもの）

*Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*（各年度版）.

## 3 日本語文献

- 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。
- 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

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

Toshio Yamazaki \*

## **Abstract**

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 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. Such systems 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 shared information and coordinated interests between industry and banks and between corporations. Thus, big business systems based on ties between industries and banks were the cornerstone of German capitalism's accumulation structure and were important processes in postwar German corporate development.

The author already considered conditions of the interlocking directorate of large German banks in the period before the 1965 Corporations Law. This paper analyzes situations in the period after this law. In particular, the cases of Deutsche Bank, Dresdner Bank, and Commerzbank in the late 1960s 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. The 1965 Corporations Law regulated the number of supervisory board positions that one person may hold. Hence, clarification of conditions in this

---

\* Professor, College of Business Administration, Ritsumeikan University

period comparing with those in the period before the establishment of this law is significant.

**Keywords:**

Bank · Board of directors · Germany · Industry–bank relationship · Inter-firm relationship · Interlocking diretrate · Personnel linkage · Supervisory board · The 1965 Corporations Law

