

## 論文

## ドイツ大企業の役員兼任の構造

—— “*Handbuch der Grossunternehmen 2017*” に基づく

銀行業，保険業，鉄鋼業，化学産業，電機産業，自動車産業の分析 ——

山崎敏夫\*

## 要旨

企業間関係に基づく協調体制には、各国に共通する傾向とともに独自のあり方もみられる。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独自の企業間関係のあり方が構築されてきた。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、ドイツ資本主義の蓄積構造の重要な基盤をなしてきた。同国では、資本所有と人的結合の両面における産業・銀行間や企業間の関係、共同決定制度のもとでの労使協調的なシステムにみられる特徴的な体制が築かれており、そのような企業体制は、「ドイツ株式会社」(“Deutschland AG”)とも呼ばれている。そこでは、銀行業の代表的な大企業のみならず保険業の大企業も重要な位置を占めてきた。なかでも、企業間関係において基軸をなす役員兼任による人的結合についてみると、産業企業の監査役会には銀行代表の兼任役員が多く存在するだけでなく、銀行の監査役会においても産業企業の出身の兼任役員がみられ、産業と銀行の双方向での役員兼任のシステムが築かれてきた。そのような企業間関係の体制は、企業間の情報共有、利害や種々のコンフリクトの調整という面も含めて、ドイツ企業の経営行動の重要な基盤をなしてきた。

しかし、そのような企業間の関係をめぐっては、1990 年代以降には大きな変化がみられたとされている。経済と企業のグローバル化、金融市場の国際化とそれにとまなう企業の資金調達条件の変化、アメリカの影響の強まり、銀行の経営行動の変化などのもとで、役員兼任による産業と銀行間の関係についても変化が指摘されてきた。ドイツの「調整された市場経済」とも深く関係する企業間関係のあり方において重要な位置を占める役員兼任による人的結合は、実際にはどのように変化してきたのであろうか。本稿では、長年刊行されてきた “*Handbuch der Grossunternehmen*” (『大企業年鑑』) の最終年度版にあたる 2017 年版に依拠して、

\* 立命館大学経営学部 教授

「ドイツ株式会社」と呼ばれる企業体制において重要な位置を占める銀行業、保険業のほか、基幹産業部門である鉄鋼業、化学産業、電機産業、自動車産業の製造業部門を取り上げて、それらの業種の最も代表的な大企業の役員である監査役会および取締役会のメンバーによる他社の監査役会での兼任の状況を分析する。

## キーワード

監査役会 企業間関係 人的結合 ドイツ 「ドイツ株式会社」 役員兼任

## 目 次

- I はじめに
- II 銀行業の大企業の役員による兼任構造 ——ドイツ銀行の事例——
- III 保険業の大企業の役員による兼任構造 ——ミュンヘン再保険の事例——
- IV 主要産業部門の大企業の役員による兼任構造
  - 鉄鋼業、化学産業、電機産業、自動車産業の事例——
  - 1 鉄鋼業の大企業の役員による兼任構造 ——ティッセングループの事例——
  - 2 化学産業の大企業の役員による兼任構造 ——バイエルの事例——
  - 3 電機産業の大企業の役員による兼任構造 ——ジーメンスの事例——
  - 4 自動車産業の大企業の役員による兼任構造 ——ダイムラーの事例——
- V むすびにかえて

## I はじめに

現代の企業には、単独で意思決定し行動するのではなく業務上の関係、資本関係や人的結合関係などの多様な方法によって協調的な企業間関係を構築し、経営を展開しているという実態がみられる。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、主要諸国間の一般的傾向とともに、各国の独自の展開がみられる。なかでも、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、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などのもとで、新しい展開がみられた。企業集団内の産業企業のメインバンクとしての役割がとくに大きかった日本の大銀行とは対照的に、ドイツの銀行は特定の企業やコンツェルン（企業グループ）との固定的な結びつきというかたちではなく、むしろ多くの産業の企業や企業グループとの関係を築いてきた<sup>1)</sup>。

ドイツの銀行は、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、さまざまな産業の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。ドイツでは、資本所有と人的結合の両面における産業・銀行間の関係、企業間の関係、さらには共同決定制度のもとでの労使協調

的なシステムにみられる特徴的な体制が存在しており、それは同国企業の経営行動の重要な基盤をなしてきた。「ドイツ株式会社」（“Deutschland AG”）とも呼ばれるそのような企業体制<sup>2)</sup>においては、大銀行が中核的役割を果たす位置にあったが、保険業の大企業も重要な位置を占めてきた。1950年代以降、一方では3大銀行の最有力企業であるドイツ銀行によって、他方ではアリアンツ、ミュンヘン再保険という保険業の最大手企業が「ドイツ株式会社」の中核をなしてきたとされている<sup>3)</sup>。

ことにそのような企業体制、企業間関係の基軸をなす役員兼任による人的結合関係についてみると、経営者支配の企業では、所有者支配の企業よりも概して多くの銀行や保険会社の代表が加わっている傾向にあった<sup>4)</sup>ほか、大銀行や保険会社といった金融機関を媒介にした産業コンツェルン間の協調が築かれてきたとする指摘もみられる<sup>5)</sup>。産業企業の監査役会において銀行出身の兼任役員が多くみられたが、そればかりではなく、銀行の監査役会においても産業企業の出身の兼任役員が存在するケースが多かった。このような銀行と産業企業との間の双方向での監査役会を舞台とする役員兼任が成立しており、そのような人的結合関係は、産業企業と銀行の間や産業企業間の情報の交換・共有のルートを築くものであり、企業間の利害や種々のコンフリクトが市場競争においてよりはむしろ協議において調整される可能性を生み出すものでもあった。そのようなシステムは、ドイツ企業の行動様式の基盤をなすとともに、同国資本主義の蓄積構造の基軸をなすものとなってきた<sup>6)</sup>。

「資本主義の多様性」の議論にもみられるように、企業間や企業と従業員との間の調整が市場原理と競争の結果としてなされることを中心とする「自由な市場経済」の一方で、制度的枠組みがそのような調整の多くを市場の外で可能にする「調整された市場経済」が存在しているが、ドイツは、後者の市場経済システムの代表的な国となってきた。P.A. ホールとD. ソスキスによれば、アメリカは「自由な市場経済」の典型的な国であり、ドイツと日本は「調整された市場経済」の国であり、理念型としてみた場合、ドイツは「産業ベースの調整された市場経済」であるのに対して日本は「集団ベースの調整された市場経済」であるとされている<sup>7)</sup>。

しかし、そのような経済システムのもとにあっても、1990年代以降、ドイツにおける企業間関係は大きく変化してきたとされている。そこではアメリカの影響も大きく、それは、1990年代後半以降の大型合併ブームにともなう企業間関係の変化、企業支配の場としての資本市場の圧力のもとでの個別企業の次元での経営手法と経営者のアメリカ化にみられる所有・経営関係の変化、労働協約の締結・改訂による労働条件の「柔軟化」というかたちでの労使関係の変化などにみられる<sup>8)</sup>。1990年代以降にみられたファンドの力の増大やその短期的な投資戦略は、長期志向が「ドイツ・モデル」の最も重要な要素のひとつであったそれまでの金融の慣行の打破を意味するものでもある<sup>9)</sup>。そうしたなかで、①銀行による信用供与に代替する資金調達源の利用可能性の増大、②短期的所有での株式の利回りに比べての株式会社への直接

的な資本参加の利回りの低さ、③専門的な資産管理にかかわる企業の数の増加、④コーポレート・ガバナンスの構造に直接影響をおよぼす会社法・税法の改正という 4 つの傾向が、企業の所有構造の変化や銀行の経営行動の変化においてとくに重要な要因をなした<sup>10)</sup>。

ことに銀行の経営行動の変化についていえば、産業企業に対する株式所有の減少を意味する民間大銀行の投資銀行への志向、国際的な資本市場の自由化にともなう直接金融による産業企業の資金調達とそれによる特定の金融機関への信用依存からの解放という 2 つのかたちで、アングロ・アメリカの実践の普及に一致したグローバルな金融市場は、コーポレート・ガバナンスの変化への圧力を加えた<sup>11)</sup>。ハウスバンクのパラダイムから投資銀行のそれへとドイツの大銀行が変化し、大銀行は産業企業との強力な結びつきを後退させる傾向にあった<sup>12)</sup>。ドイツのすべてのユニバーサル・バンクが人的結合と資本参加によって追求している企業戦略上の利害は、与信者のリスクが低減する可能性から生じるものであったが、大企業の外部的な資本需要が主に株式市場あるいは社債によって充足される場合には、銀行は純粋な金融の仲介者として行動することになる。そこでは、リスクは、銀行によってではなく、企業の倒産の場合にその資本を失う株主ないし社債の所有者によって負担されることになる。それゆえ、純粋な投資銀行にとっては、産業企業との緊密な結合関係は、企業戦略的な意味をもたなくなる。また投機的な取引の増大にともないリスクの種類が変化してきたほか、アングロ・アメリカ的なより高い透明性の確保の傾向によって、内部的なモニタリングがもたらす利点もより小さくなってきた<sup>13)</sup>。また金融の国際化によっても、信用の供与をめぐって大きな変化が生み出されており、ドイツの銀行が企業に対して行使していた支配力が弱まり、企業の業績をモニターし慎重な長期的な戦略を奨励するという銀行の力も動機も弱まるという状況にあった<sup>14)</sup>。

そのような状況のもとで、金融機関による産業企業の監査役会のポストへの派遣は、株主価値志向への転換がすすむ 1990 年代半ば以降に減少しており、企業のモニタリングにおける銀行の役割の明確な低下がみられる。例えばドイツ銀行の最高財務担当者は、同行は 1990 年代後半以降の数年にわたり他の企業によって提供されている監査役の地位をすべて充たしてはいなかったとしており、将来もより少ない役員しか派遣しないことを公式に宣言した<sup>15)</sup>。ドイツ銀行は企業のモニタリングを後退させ、2000 年代初頭までにドイツ企業の監査役会会長の数をほぼ半減させてきたとされている<sup>16)</sup>。

それゆえ、他社のトップ・マネジメント機関である監査役会における役員兼任がどのように変化してきたのかという点の解明が、企業間関係の変化の把握において重要な意味をもつことになる。この点に関していえば、銀行業や保険業、さらにはドイツの基幹産業部門の代表的な大企業の役員兼任による企業間人的結合の状況についての個別具体的な考察が重要な問題となる<sup>17)</sup>。そこで、本稿では、「ドイツ株式会社」と呼ばれる企業体制において重要な位置を占める銀行業および保険業の最も代表的な企業のほか、鉄鋼業、化学産業、電機産業および自動車

産業という基幹産業部門の主要大企業の役員による他社の監査役会での兼任関係の実態の解明を試みる。そこでは、“*Handbuch der Grossunternehmen*”（『大企業年鑑』）の最終発行年度である2017年版<sup>18)</sup>に依拠して考察を行う。分析にあたっては、銀行業についてはドイツ銀行（Deutsche Bank AG）の、保険業についてはミュンヘン再保険（Münchener Rückversicherungsgesellschaft）の、鉄鋼業についてはティッセングループ（ThyssenKrupp AG）の、化学産業についてはバイエル（Bayer AG）の、電機産業についてはジーメンス（Siemens AG）の、自動車産業についてはダイムラー（Daimler AG）の事例を取り上げる。

以下では、ⅡおよびⅢにおいてドイツ銀行およびミュンヘン再保険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る人的結合の構造についてそれぞれ考察する。それをふまえて、Ⅳでは、主要産業部門について、鉄鋼業のティッセングループ、化学産業のバイエル、電機産業のジーメンス、自動車産業のダイムラーの役員による他社の監査役会での直接兼任関係をそれぞれ分析する。それらの考察をふまえて、Ⅴでは、本稿の結語について述べることにする。

## Ⅱ 銀行業の大企業の役員による兼任構造——ドイツ銀行の事例——

Ⅱでは、まず銀行業の大企業の役員兼任構造について考察を行うことにする。ここでは、ドイツ銀行の役員である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を成立させていたケースをみていくことにする（表1参照）。そのようなケースに該当する企業数は16社であり、合計22件の兼任関係が成立していた。兼任の内訳を産業別に見ると、鉄鋼業が1社で1件、化学産業が1社で1件、自動車産業が2社で2件、機械産業が

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

産業	兼任職位	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>
鉄鋼業		1社1件	—	—	1社1件
化学産業		—	—	1社1件	1社1件
自動車産業		—	—	2社2件	2社2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		1社1件	2社2件	1社5件	2社8件
保険業		—	1社1件	1社1件	2社2件
電力業・ガス産業・エネルギー産業		—	2社2件	2社2件	4社4件
その他の産業		1社1件	—	1社1件	2社2件
全産業		3社3件	5社5件	10社14件	16社22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)：Handbuch der Grossunternehmen 2017, 64.Ausgabe, Bisnode Deutschland GmbH, Darmstadt, 2017, Bd.1, Bd.2, Deutsche BankAG, Geschäftsbericht を基に筆者作成。

1 社で 1 件、流通業が 1 社で 1 件、銀行業が 2 社で 8 件、保険業が 2 社で 2 件、電力業・ガス産業・エネルギー産業が 4 社で 4 件、その他の産業が 2 社で 2 件となっている。企業数と件数のいずれでも電力業・ガス産業・エネルギー産業の企業での兼任が多かったが、件数ではドイツ銀行と同業種の銀行業の企業との兼任が多かった。

監査役会の職位別にみると、監査役会会長のポストによる兼任のケースは、鉄鋼業では 1 社、銀行業では 1 社、その他の産業では 1 社においてみられ、各社 1 件であり、合計では 3 社において 3 件であった。銀行業では Deutsche Postbank AG との兼任がみられたほか、その他の産業に属する不動産業の Allianz Real Estate GmbH との間で兼任関係が成立していたが、同社は保険業のアリアンツの資本系列の企業であった。

また監査役会副会長のポストによる兼任のケースは、銀行業では 2 社、保険業では 1 社、電力業・ガス産業・エネルギー産業では 2 社においてみられ、各社 1 件であり、合計では 5 社で 5 件となっている。これらの企業のなかには、銀行業では Deutsche Postbank AG との兼任がみられた。

さらに監査役会のポストによる兼任のケースは、化学産業では 1 社で 1 件、自動車産業では 2 社で 2 件、機械産業では 1 社で 1 件、流通業では 1 社で 1 件、銀行業では 1 社で 5 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、その他の産業では 1 社で 1 件となっており、合計では 10 社において 14 件となっていた。これらの企業のなかには、化学産業では Bayer AG、自動車産業では Daimler AG、Bayerische Motoren Werke AG (BMW)、銀行業では Deutsche Postbank AG、保険業では Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft のような著名な企業がみられた。

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他社の監査役会において 2 件以上の兼任関係を成立させていた企業をみると、そのようなケースは 1 社あり、合計の兼任件数は 7 件であった。銀行業の Deutsche Postbank AG では、それぞれ 1 つの監査役会会長、監査役会副会長のポストに加えて、5 つの監査役のポストによる兼任関係がみられた。また 2 件以上の兼任関係がみられたこの企業について、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、それぞれ 1 つの監査役会会長、監査役会副会長、3 つの監査役の合計 5 つのポストによる兼任関係がみられたことになる。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監査役会において 2 件以上の直接兼任を行っていた上述のケースとの比較でみると、監査役のポストによる 2 件分の兼任が少なかった。

### III 保険業の大企業の役員による兼任構造——ミュンヘン再保険の事例——

つぎに、保険業の大企業の役員による兼任について考察を行うことにするが、ここでは、ド

表2 ミュンヘン再保険役員（監査役会・取締役会のメンバー）による他社の監査役会における直接兼任の状況

産業	兼任職位	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>
電機産業		1社1件	—	—	1社1件
自動車産業		—	—	2社2件	2社2件
機械産業		—	—	1社1件	1社1件
銀行業		1社1件	—	3社3件	4社4件
保険業		4社4件	1社1件	2社4件	5社9件
電力業・ガス産業・エネルギー産業		—	—	1社1件	1社1件
交通業		1社1件	—	—	1社1件
その他の産業		—	—	2社3件	2社3件
全産業		7社7件	1社1件	11社14件	17社22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)：Handbuch der Grossunternehmen 2017, 64.Ausgabe, Bisnode Deutschland GmbH, Darmstadt, 2017, Bd.1, Bd.2, Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft, Geschäftsbericht を基に筆者作成。

ドイツの保険業の最大手企業のひとつであるミュンヘン再保険の事例をみていくことにする。この保険会社の役員である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を成立させていたケースをみると(表2参照)、そのような企業は17社であり、合計22件の兼任関係が成立していた。兼任の内訳を産業別にみると、電機産業が1社で1件、自動車産業が2社で2件、機械産業が1社で1件、銀行業が4社で4件、保険業が5社で9件、電力業・ガス産業・エネルギー産業が1社で1件、交通業が1社で1件、その他の産業が2社で3件となっている。企業数と件数のいずれにおいても、ミュンヘン再保険とは同業種の保険業の企業のほか、銀行業の企業との兼任が多かった。

監査役会の職位別にみると、監査役会会長のポストによる兼任のケースは、電機産業では1社、銀行業では1社、保険業では4社、交通業では1社においてみられ、各社1件であり、合計では7社において7件であった。銀行業ではBayrische Landbankとの兼任がみられたほか、交通業ではDeutsche Lufthansa AGとの兼任が成立していた。

また監査役会副会長のポストによる兼任のケースは、保険業において1社みられ、その件数は1件であった。監査役会のポストによる兼任のケースは、自動車産業では2社で2件、機械産業では1社で1件、銀行業では3社で3件、保険業では2社で4件、電力業・ガス産業・エネルギー産業では1社で1件、その他の産業では2社で3件となっており、合計では11社において14件となっていた。これらの企業のなかには、自動車産業ではDaimler AG, Bayerische Motoren Werke AG (BMW)、銀行業ではDeutsche Bank AG, Commerzbank AG, その他の産業ではDeutsche Post AGのような著名な企業がみられた。

一方、ミュンヘン再保険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成立させていた企業をみると、そのようなケースは2社あり、合計の兼任件数は7件であった。保険業のERGO Group AGでは、それぞれ1つの監査役会会長、監

査役会副会長のポストに加えて、3つの監査役のポストによる合計5件の兼任関係がみられた。その他の産業に属する Deutsche Post AG では、2つの監査役のポストによる兼任となっていた。また2件以上の兼任関係がみられた企業について、ミュンヘン再保険の監査役会メンバーによる兼任に限定しておくとして、ERGO Group AG では、1つの監査役会副会長のポストと3つの監査役のポストによる合計4件の兼任関係がみられた。ミュンヘン再保険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行っていた上述のケースとの比較でみると、監査役会会長のポストによる1件分の兼任が少なかった。

#### IV 主要産業部門の大企業の役員による兼任構造 ——鉄鋼業、化学産業、電機産業、自動車産業の事例——

以上の考察では銀行業と保険業の代表的な大企業を取り上げて役員兼任の構造をみてきたが、つぎに、ドイツの主要産業部門をなす製造業部門について考察を行うことにする。以下では、基幹産業部門である鉄鋼業、化学産業、電機産業および自動車産業を取り上げて分析を行うことにする。鉄鋼業ではティッセングループ、化学産業ではバイエル、電機産業ではジーメンス、自動車産業ではダイムラーについてみていくことにする。

##### 1 鉄鋼業の大企業の役員による兼任構造——ティッセングループの事例——

まず鉄鋼業について、最も代表的な大企業のひとつであるティッセングループの役員である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を成立させていたケースをみると(表3参照)、そのような企業は20社であり、合計28件の兼任関係が成立していた。兼任の内訳を産業別にみると、鉄鋼業が1社で2件、自動車産業が2社で2件、機械産業が4社で10件、精密機械産業・光学産業が1社で1件、造船業が1社で1件、流通業が1社で2件、銀行業が2社で2件、保険業が1社で1件、電力業・ガス産業・エネルギー産業が2社で2件、交通業が2社で2件、その他の産業が3社で3件となっている。企業数と件数のいずれにおいても、機械産業の企業との兼任が多かった。

監査役会の職位別にみると、監査役会会長のポストによる兼任のケースは、鉄鋼業では1社、機械産業では2社、その他の産業では1社においてみられ、各社1件であり、合計では4社において4件であった。そのうちの2社は ThyssenKrupp Steel Europe AG, ThyssenKrupp Elevator AG であり、いずれもティッセングループの資本系列の企業であった。その他の産業では Deutsche Telekom AG のような著名な企業がみられた。

また監査役会副会長のポストによる兼任のケースは、銀行業では1社、電力業・ガス産業・



表3 ティッセンクルップ役員（監査役会・取締役会のメンバー）による他社の監査役会における直接兼任の状況

産業	兼任職位	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>
鉄 鋼 業		1社1件	—	1社1件	1社2件
自 動 車 産 業		—	—	2社2件	2社2件
機 械 産 業		2社2件	—	3社8件	4社10件
精 密 機 械 産 業・光 学 産 業		—	—	1社1件	1社1件
造 船 業		—	—	1社1件	1社1件
流 通 業		—	—	1社2件	1社2件
銀 行 業		—	1社1件	1社1件	2社2件
保 険 業		—	—	1社1件	1社1件
電力業・ガス産業・エネルギー産業		—	1社1件	1社1件	2社2件
交 通 業		—	—	2社2件	2社2件
そ の 他 の 産 業		1社1件	—	2社2件	3社3件
全 産 業		4社4件	2社2件	16社22件	20社28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)：Handbuch der Grossunternehmen 2017, 64.Ausgabe, Bisnode Deutschland GmbH, Darmstadt, 2017, Bd.1, Bd.2, Thyssenkrupp AG, Geschäftsbericht を基に筆者作成。

エネルギー産業では1社みられ、いずれも1件であり、合計では2社で2件となっている。監査役のポストによる兼任のケースは、鉄鋼業では1社で1件、自動車産業では2社で2件、機械産業では3社で8件、精密機械産業・光学産業では1社で1件、造船業では1社で1件、流通業では1社で2件、銀行業では1社で1件、保険業では1社で1件、電力業・ガス産業・エネルギー産業では1社で1件、交通業では2社で2件、その他の産業では2社で2件となっており、合計では16社において22件となっていた。なかでも機械産業において兼任のみられた企業数も件数も多かったが、精密機械産業・光学産業では Carl Zeiss AG、交通業では Deutsche Bahn AG のような当該産業の著名な企業がみられた。また ThyssenKrupp Steel Europe AG, ThyssenKrupp Elevator AG, ThyssenKrupp Industrial Solutions AG, ThyssenKrupp Marine Systems GmbH, thyssenKrupp Materials Service GmbH といったティッセンクルップの資本系列の企業も多かった。

一方、ティッセンクルップ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成立させていた企業をみると、そのようなケースは4社あり、合計の兼任件数は12件であった。産業別内訳をみると、鉄鋼業が1社で2件、機械産業が2社で8件、流通業が1社で2件であった。機械産業の ThyssenKrupp Elevator 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合計4件の兼任関係がみられたのに対して、ThyssenKrupp Industrial Solutions AG では、4つの監査役のポストによる兼任関係が成立していた。鉄鋼業の ThyssenKrupp Steel Europe 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合計2件の兼任関係がみられた。流通業の thyssenKrupp Materials Service GmbH では、2つの監査役のポストによる兼任となっていた。なお、すでに考察を行ったドイツ銀行、

ミュンヘン再保険の場合とは異なり、ティッセングループの監査役会メンバーによって 2 件以上の兼任関係が築かれた企業はみられなかった。

## 2 化学産業の大企業の役員による兼任構造——バイエルの事例——

つぎに化学産業について考察を行うことにするが、ここでは、同産業の最も代表的な大企業のひとつであるバイエルの役員である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を成立させていたケースについてみていくことにしよう (表 4 参照)。そのような企業は 21 社であり、合計 35 件の兼任関係が成立していた。兼任の内訳を産業別にみると、炭鉱業が 1 社で 1 件、金属産業・金属加工業が 1 社で 1 件、化学産業が 7 社で 15 件、電機産業が 1 社で 1 件、自動車産業が 1 社で 2 件、機械産業が 2 社で 2 件、銀行業が 1 社で 1 件、保険業が 3 社で 8 件、その他の産業が 4 社で 4 件となっている。企業数と件数のいずれにおいても、バイエルと同業種の化学産業の企業との兼任が多かったほか、保険業の企業との兼任も多くみられた。

監査役会の職位別にみると、監査役会会長のポストによる兼任のケースは、化学産業では 3 社、機械産業では 1 社、銀行業では 1 社、保険業では 2 社、その他の産業では 1 社においてみられ、各社 1 件であり、合計では 8 社において 8 件であった。そのなかには、銀行業では Deutsche Bank AG のような当該業種の最大企業がみられたほか、バイエルの資本系列の Bayer CropScience AG, Bayer-Pensionskasse Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit のほか、化学産業の Henkel AG & Co. KgaA のようなヘンケルの資本系列の企業がみられた。

また監査役会副会長のポストによる兼任のケースは、化学産業では 3 社、保険業では 3 社みられ、各社 1 件であり、合計では 6 社で 6 件となっている。監査役会のポストによる兼任の

表 4 バイエル役員 (監査役会・取締役会のメンバー) による他社の監査役会における直接兼任の状況

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 鉱 業		—	—	1 社 1 件	1 社 1 件
金 属 産 業・金 属 加 工 業		—	—	1 社 1 件	1 社 1 件
化 学 産 業		3 社 3 件	3 社 3 件	5 社 9 件	7 社 15 件
電 機 産 業		—	—	1 社 1 件	1 社 1 件
自 動 車 産 業		—	—	1 社 2 件	1 社 2 件
機 械 産 業		1 社 1 件	—	1 社 1 件	2 社 2 件
銀 行 業		1 社 1 件	—	—	1 社 1 件
保 険 業		2 社 2 件	3 社 3 件	1 社 3 件	3 社 8 件
そ の 他 の 産 業		1 社 1 件	—	3 社 3 件	4 社 4 件
全 産 業		8 社 8 件	6 社 6 件	14 社 21 件	21 社 35 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)：Handbuch der Grossunternehmen 2017, 64. Ausgabe, Bisnode Deutschland GmbH, Darmstadt, 2017, Bd.1, Bd.2, Bayer AG, Geschäftsbericht を基に筆者作成。

ケースは、炭鉱業では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5社で9件、電機産業では1社で1件、自動車産業では1社で2件、機械産業では1社で1件、保険業では1社で3件、その他の産業では3社で3件となっており、合計では14社において21件となっていた。なかでもバイエルと同業種の化学産業において兼任のみられた企業数も件数も多かった。監査役のポストによる兼任が成立していた企業のなかに、電機産業ではSiemens AG、自動車産業ではDaimler AGのような当該産業の最大手企業もみられた。

一方、バイエルの監査役会および取締役会のメンバーが他社の監査役会において2件以上の兼任関係を成立させていた企業をみると、そのようなケースは5社あり、合計の兼任件数は17件であった。産業別の内訳をみると、化学産業が3社で10件、自動車産業が1社で2件、保険業が1社で5件となっていた。保険業のBayer-Pensionskasse Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit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3つの監査役の合計5つのポストによる兼任関係がみられた。化学産業のBayer Pharma AGでは、1つの監査役会副会長と3つの監査役の合計4つのポストによる兼任となっていた。同じく化学産業のCovestro AG、Covestro Deutschland AGの2社では、いずれにおいても、1つの監査役会副会長と2つの監査役の合計3つのポストによる兼任であった。自動車産業のDaimler AGでは、2つのポストによる兼任となっていた。

また2件以上の兼任関係がみられた企業について、バイエルの監査役会メンバーによる兼任に限定してみておくと、そのようなケースは5社あり、合計の兼任件数は14件であった。産業別の内訳をみると、化学産業が3社で8件、自動車産業が1社で2件、保険業が1社で4件となっていた。化学産業のBayer Pharma AGでは1つの監査役会副会長と3つの監査役の合計4つのポストによる兼任となっていたほか、自動車産業のDaimler AGでは2つのポストによる兼任となっていたが、これら2社では、バイエルの監査役会および取締役会のメンバーが他社の監査役会において2件以上の直接兼任を行っていた上述のケースと一致している。一方、保険業のBayer-Pensionskasse Versicherungsverein auf Gegenseitigkeitでは、1つの監査役会副会長と3つの監査役の合計4つのポストによる兼任関係がみられたが、バイエルの監査役会および取締役会のメンバーが他社の監査役会において2件以上の直接兼任を行っていた上述のケースとの比較では、監査役会会長のポストによる1件分の兼任が少なかった。化学産業のCovestro AG、Covestro Deutschland AGの2社では、いずれにおいても、それぞれ1つの監査役会副会長と監査役の合計2つのポストによる兼任となっており、バイエルの監査役会および取締役会のメンバーが他社の監査役会において2件以上の直接兼任を行っていた上述のケースとの比較では、監査役のポストによる1件分の兼任が少なかった。

### 3 電機産業の大企業の役員による兼任構造——ジーマンスの事例——

また電機産業について考察を行うことにするが、この産業の最も代表的な大企業のひとつであるジーマンスの役員である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を成立させていたケースについてみると（表 5 参照）、そのような企業は 26 社であり、合計 30 件の兼任関係が成立していた。兼任の内訳を産業別にみると、化学産業が 3 社で 3 件、電機産業が 4 社で 8 件、自動車産業が 3 社で 3 件、機械産業が 3 社で 3 件、銀行業が 1 社で 1 件、保険業が 2 社で 2 件、その他の産業が 10 社で 10 件となっている。企業数と件数のいずれにおいても、ジーマンスと同業種の電機産業の企業との兼任が多かった。

監査役会の職位別にみると、監査役会会長のポストによる兼任のケースは、化学産業では 1 社、自動車産業では 1 社においてみられ、各社 1 件であり、合計では 2 社において 2 件であった。そのなかには、化学産業では Bayer AG のような当該産業の最大企業がみられたほか、自動車産業では Bayersiche Motoren Werke AG (BMW) のような代表的な企業がみられた。

また監査役会副会長のポストによる兼任のケースは、化学産業では 2 社、電機産業では 2 社、機械産業では 2 社、その他の産業では 3 社みられ、各社 1 件であり、合計では 9 社で 9 件となっている。それらの企業のなかには、化学産業では BASF SE、電機産業ではオスラムの資本系列の 2 社 (OSRAM GmbH, OSRAM Licht AG)、機械産業では MAN SE のような企業がみられた。

監査役会のポストによる兼任のケースは、電機産業が 2 社で 6 件、自動車産業では 2 社で 2 件、機械産業では 1 社で 1 件、銀行業では 1 社で 1 件、保険業では 2 社で 2 件、その他の産業では 7 社で 7 件となっており、合計では 15 社において 19 件となっていた。なかでもジーマンスと同業種の電機産業では、兼任のみられた件数が多かった。監査役会のポストによる兼任が成立していた企業のなかには、自動車産業では Daimler AG, AUDI AG, 保険業では Allianz

表 5 ジーマンス役員（監査役会・取締役会のメンバー）による他社の監査役会における直接兼任の状況

産業	兼任職位	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>(注)</sup>
化学産業		1 社 1 件	2 社 2 件	—	3 社 3 件
電機産業		—	2 社 2 件	2 社 6 件	4 社 8 件
自動車産業		1 社 1 件	—	2 社 2 件	3 社 3 件
機械産業		—	2 社 2 件	1 社 1 件	3 社 3 件
銀行業		—	—	1 社 1 件	1 社 1 件
保険業		—	—	2 社 2 件	2 社 2 件
その他の産業		—	3 社 3 件	7 社 7 件	10 社 10 件
全産業		2 社 2 件	9 社 9 件	15 社 19 件	26 社 30 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)：Handbuch der Grossunternehmen 2017, 64. Ausgabe, Bisnode Deutschland GmbH, Darmstadt, 2017, Bd.1, Bd.2, Siemens AG, Geschäftsbericht を基に筆者作成。

SEのような当該産業の大手企業がみられた。

一方、ジーメンスの監査役会および取締役会のメンバーが他社の監査役会において2件以上の兼任関係を成立させていた企業をみると、そのようなケースは1社あり、合計の兼任件数は5件であった。電機産業のSiemens Healthcare Diagnostics Products GmbHでは、5つの監査役ポストによる兼任関係がみられた。また2件以上の兼任関係がみられたこの企業について、ジーメンスの監査役会メンバーによる兼任に限定してみても、2つの監査役ポストによる兼任となっていた。ジーメンスの監査役会および取締役会のメンバーが他社の監査役会において2件以上の直接兼任を行っていた上述のケースとの比較では、監査役ポストによる3件分の兼任が少なかった。

#### 4 自動車産業の大企業の役員による兼任構造——ダイムラーの事例——

さらに、自動車産業について考察を行うことにする。この産業の最も代表的な大企業のひとつであるダイムラーの役員である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を成立させていたケースについてみると（表6参照）、そのような企業は24社であり、合計25件の兼任関係が成立していた。兼任の内訳を産業別にみると、化学産業が3社で4件、電機産業が2社で2件、自動車産業が1社で1件、機械産業が2社で2件、流通業が1社で1件、銀行業が3社で3件、保険業が2社で2件、電力業・ガス産業・エネルギー産業が2社で2件、その他の産業が8社で8件となっている。

監査役会の職位別にみると、監査役会会長のポストによる兼任のケースは、化学産業では3社、機械産業では1社、銀行業では1社、保険業では1社、その他の産業では1社においてみられ、各社1件であり、合計では7社において7件であった。そのなかには、化学産業

表6 ダイムラー役員（監査役会・取締役会のメンバー）による他社の監査役会における直接兼任の状況

産業	兼任職位	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>
化学産業		3社3件	—	1社1件	3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	2社2件
流通業		—	—	1社1件	1社1件
銀行業		1社1件	1社1件	1社1件	3社3件
保険業		1社1件	—	1社1件	2社2件
電力業・ガス産業・エネルギー産業		—	—	2社2件	2社2件
その他の産業		1社1件	2社2件	5社5件	8社8件
全産業		7社7件	3社3件	15社15件	24社25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)：Handbuch der Grossunternehmen 2017, 64.Ausgabe, Bisnode Deutschland GmbH, Darmstadt, 2017, Bd.1, Bd.2, Daimler AG, Geschäftsbericht を基に筆者作成。

では Bayer AG, BASF AG, 銀行業では Deutsche Bank AG, 保険業では Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG のような当該業種・産業の最大企業がみられた。

また監査役会副会長のポストによる兼任のケースは、銀行業では 1 社, その他の産業では 2 社みられ, 各社 1 件であり, 合計では 3 社で 3 件となっている。監査役のポストによる兼任のケースは, 化学産業では 1 社, 電機産業では 2 社, 自動車産業では 1 社, 機械産業では 1 社, 流通業では 1 社, 銀行業では 1 社, 保険業では 1 社, 電力業・ガス産業・エネルギー産業が 2 社, その他の産業では 5 社となっており, 各社 1 件であり, 合計では 15 社において 15 件となっていた。監査役のポストによる兼任が成立していた企業のなかに, 化学産業では Bayer AG, 電機産業では Siemens AG, 自動車産業では AUDI AG のような当該産業の大手企業がみられた。

一方, ダイムラー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成立させていた企業をみると, そのようなケースは 1 社あり, 合計の兼任件数は 2 件であった。化学産業の Bayer AG では, それぞれ 1 つの監査役会会長と監査役の合計 2 つのポストによる兼任関係がみられた。同社では, ジーメンスの 2 人の監査役会メンバーによる兼任となっていた。

## V むすびにかえて

以上の考察において, ドイツにおける主要業種の代表的な大企業の監査役会および取締役会のメンバーである役員による他社の監査役会での兼任の状況について考察を行ってきた。本稿で取り上げた 6 業種の企業を比較すると, 他者の監査役会での役員兼任がみられたケースは, 銀行業のドイツ銀行の場合には 16 社において 22 件, 保険業のミュンヘン再保険の場合には 17 社において 22 件, 鉄鋼業のティッセングループの場合には 20 社において 28 件, 化学産業のバイエルの場合には 21 社において 35 件, 電機産業のジーメンスの場合には 26 社において 30 件, 自動車産業のダイムラーの場合には 24 社において 25 件となっており, 企業数と件数のいずれにおいても, ほぼ同じ水準にあったといえる。

第 2 次大戦後をみた場合, 戦勝国の占領政策のもとで実施された大企業の解体と 1950 年代後半に本格的に始まった再結合によって, 50 年代末から 60 年代初頭にかけての時期には産業集中体制の再編がいったん終了することになる<sup>19)</sup>。その後, 1965 年株式法によって 1 人の人物が保有しうる監査役会ポストの数が制限されるなかで, 60 年代末頃の時期に戦後ドイツにおける企業間人的結合のシステムの基本型が築かれることになった<sup>20)</sup>。それがその後の時期にも受け継がれ, 長く維持されていくことになり, ドイツ企業の経営展開, 行動様式の重要な基盤をなしてきた。それゆえ, 本稿での考察結果を 1960 年代末の時期との比較でみておくこ

とにしよう。

まずドイツ銀行についてみると、本稿で考察した時期には16社において22件の兼任関係がみられたが、1960年代末の時期には、同行の役員（監査役会および取締役会のメンバー）が他社の監査役会において兼任関係を有していたケースは166社においてみられ、総件数は201件となっていた<sup>21)</sup>のと比較すると、大幅に減少している。1990年代以降に大銀行の役員派遣、役員兼任の状況が大きく変化してきたことが窺える。ミュンヘン再保険の場合には、本稿で考察した時期には17社において22件の兼任関係がみられたが、1960年代末の時期には75社において97件の兼任がみられたのと比べると、大きく減少している<sup>22)</sup>。ティッセンクルップについてみると、同社は鉄鋼業において競争関係にあった2社の合併によって誕生した企業であったため、合併以前の時期との単純な比較は可能ではないが、1960年代末の時期のアウグスト・ティッセンとクルップ・コンツェルンの中核的事業会社であるフリードリッヒ・クルップ製鉄（Fried.Krupp Hüttenwerke AG）の合計との比較では、つぎようになる。本稿で考察を行った時期のティッセンクルップ役員による他社の監査役会での兼任は20社において28件となっていたのに対して、1960年代末の時期には114社において139件<sup>23)</sup>となっており、大きな減少がみられる。バイエルについてみると、本稿で考察を行った時期には21社において35件の兼任がみられたが、1960年代末の時期には55社において66件<sup>24)</sup>となっており、大きく減少している。またジーメンスについてみると、本稿で考察を行った時期には26社において30件の兼任がみられたが、1960年代末の時期には88社において121件<sup>25)</sup>となっており、大きく減少している。さらにダイムラーについてみると、本稿で考察を行った時期には24社において25件の兼任がみられたが、1960年代末の時期には95社において133件<sup>26)</sup>となっており、大きな減少となっている。

このように、戦後ドイツにおける企業間人的結合のシステムの基本型が築かれることになった1960年代末の時期との比較では、本稿で取り上げた主要業種・産業の6社すべてにおいて、他社の監査役会での役員兼任については大きな減少がみられる。銀行業の企業の役員兼任に関しては本稿のIにおいて指摘した状況の変化が関係していると考えられるが、産業企業についても大銀行による役員兼任が大きく減少していること、それによって産業企業においても大銀行出身の兼任監査役が少なくなっていることが関係しているものと考えられる。企業間関係のあり方、システムとも深い関連をもつ役員兼任による人的結合の面からみると、「ドイツ株式会社」と呼ばれる企業体制に関しては、大きな変化がみられるといえる。

本稿では、*Handbuch der Grossunternehmen 2017*に記載された情報を基に役員兼任の状況を分析してきたが、同資料に掲載されている企業数の制限という問題がある。また、企業と経営のグローバル化がすすんだ今日では広く外国の企業との兼任関係がグローバルに展開されている状況の把握が必要となるが、同資料でのこの点の十分な把握は必ずしも可能ではない。そ

れゆえ、兼任関係をより包括的に把握しうる他の資料やデータベースなどの利用によって、今後、本稿での分析を補っていくこととしたい。その意味では、本稿での考察は、暫定的な分析結果ということでもある。

#### <注>

- 1) 前川恭一『日独比較企業論への道』森山書店, 1997年, 58ページ。
- 2) 例えば, W. Streeck, M. Höpner (Hrsg.), *Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG*, Campus, Berlin, New York, 2003, R. Zugehör, *Die Zukunft des rheinischen Kapitalismus: Unternehmen zwischen Kapitalmarkt und Mitbestimmung*, Opladen, 2003 [風間信隆監訳, 風間信隆・松田 健・清水一之訳『ライン型資本主義の将来——資本市場・共同決定・企業統治——』文眞堂, 2008年], G. Cromme, Corporate Governance in Germany and the German Corporate Governance Code, *Corporate Governanc: An International Reviewe*, Vol.13, No.3, May 2005, p.362, M. Adams, Die Usurpation von Aktionsärsbefugnissen mittels Ringverflechtung in der Deutschland AG, *Die Aktiengesellschaft*, 39.Jg, Nr.4, 1.4.1994, P.Windolf, Die Zukunft des Rheinischen Kapitalismus, J. Allmendinger, T. Hinz (Hrsg.), *Organisationssoziologie*, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden, 2002, J. Beyer, Deutschland AG a.D. Deutsche Bank, Allianz und das Verflechtungszentrum des deutschen Kapitalismus, W. Streeck, M. Höpner (Hrsg.), *a.a.O.*, J. Beyer, Die Strukturen der Deutschland AG. Ein Rückblick auf ein Modell der Unternehmenskontrolle, R. Ahrens, B. Gehlen, A. Reckendrees (Hrsg.), *Die „Deutschland AG“: Historische Annäherung an den bundesdeutschen Kapitalismus*, Klartext-Verlag, Essen, 2013, 海道ノブチカ『ドイツの企業体制——ドイツのコーポレート・ガバナンス——』森山書店, 2005年などを参照。
- 3) B. Eggen-Kämper, G. Modert, S. Pretzlik, *Die Allianz. Geschichte des Unternehmens 1890-2015*, Verlag C.H. Beck, München, 2015, S.248.
- 4) A. Pfannschmidt, *Personelle Verflechtungen über Aufsichtsräte. Mehrfachmandate in deutschen Unternehmen*, Gabler, Wiesbaden, 1993, S.275.
- 5) 佐々木 昇『現代西ドイツ経済論 寡占化と国際化』東洋経済新報社, 1990年, 87ページ参照。
- 6) この点について詳しくは, 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『戦後ドイツ資本主義と企業経営』森山書店, 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, 2013年を参照。
- 7) P.A. ホール・D. ソスキス「日本語版への序文 資本主義の多様性と日本」, P.A. ホール・D. ソスキス, /遠山弘徳・安孫子誠男・山田鋭夫・宇仁宏幸・藤田奈々子訳『資本主義の多様性: 比較優位の制度的基礎』ナカニシヤ出版, 2007年, 日本語版への序文, p.iii-xii, P.A. Hall, D. Soskice (eds.), *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford University Press, Oxford, 2001 [遠山弘徳・安孫子誠男・山田鋭夫・宇仁宏幸・藤田奈々子訳『資本主義の多様性: 比較優位の制度的基礎』ナカニシヤ出版, 2007年]。
- 8) この点については, 工藤 章『日独経済関係史序説』桜井書店, 2011年, 184-190ページ参照。
- 9) H. Oberbeck, N. D'Alessio, The End of the German Model? Developmental Tendencies in the German Banking Industry, G. Morgan, D. Knights (eds.), *Regulation and Deregulation in European Financial Services*, Basingstoke, 1997, p.86, pp.101-102.
- 10) Vgl.J. Kengelbach, A. Roos, Entflechtung der Deutschland AG. Empirische Untersuchung der Reduktion von Kapital- und Personalverflechtungen zwischen deutschen börsennotierten Gesellschaften, *Mergers and Acquisitions*, 1/2006. S.12, S.21.



- 11) S. Beck, F. Klobes, C. Scherrer, Conclusion, S. Beck, F. Klobes, C. Scherrer (eds.), *Surviving Globalization? Perspectives for the German Economic Model*, Springer, Dordrecht, 2005, p.228.
- 12) M. Höpner, Corporate Governance in Transition: Ten Empirical Findings on Shareholder Value and Industrial Relations in Germany, *MPIfG (MaxPlanck-Institut für Gesellschaftsforschung) Discussion Paper 01/5*, October 2001, pp.17-19.
- 13) Vgl.J. Beyer, Deutschland AG a.D.: Deutsche Bank, Allianz und das Verflechtungszentrum großer deutscher Unternehmen, *MPIfG Working Paper 02/4*, März 2001, S.6-7, S.9-10.
- 14) W. Streeck, German Capitalism. Does it exist? Can it survive?, C. Crouch, W. Streeck (eds.), *Political Economy of Modern Capitalism: Mapping Convergence and Diversity*, London, 1997, p.51 [山田鋭夫訳『現代の資本主義制度 グローバリズムと多様性』NTT 出版, 2001年, 77 ページ].
- 15) U. Jürgens, K. Naumann, J. Rupp, Shareholder Value in an Adverse Environment: the German Case, *Economy and Society*, Vol.29, No.1, February 2000, p.70, Monopolkommission, *Weniger Staat, mehr Wettbewerb. Gesundheitsmärkte und staatliche Beihilfen in der Wettbewerbsordnung: Hauptgutachten 2006/2007* (Hauptgutachten der Monopolkommission; 17), 1.Aufl., 2008, Baden-Baden, S.198.
- 16) M. Höpner, *op.cit.*, p.26, p.50.
- 17) 例えば 2010 年代に近い時期の状況についても考察した研究として, P. Windorf, The Corporate Network in Germany, 1896-2010, T. David, G. Westerhuis (eds.), *The Power of Corporate Networks. A Comparative and Historical Perspective*, Routledge, New York, 2014 があるが, 近年の役員兼任の状況を分析したものではないほか, 主要業種の代表的企業の役員兼任の個別具体的な考察がなされているわけではない。
- 18) Vgl. *Handbuch der Grossunternehmen 2017*, 64.Ausgabe, Bd.1, Bd.2, Bisnode Deutschland GmbH, Darmstadt, 2017. ドイツ企業に関する最も有力でかつ詳細な情報の記載がある “*Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*” (『株式会社年鑑』) は 1998 年版をもって刊行が終了しており, その後継誌である “*Companies & Sectors*” も 2008 年版をもって刊行が終了しているため, 本稿では, それに代わる資料として, “*Handbuch der Grossunternehmen*” (『大企業年鑑』) の最終年である 2017 年版に基づいて考察を行っている。こうした資料面の制約的条件から, グローバル化した大企業の実態という点でも役員兼任のすべての実態を把握できない場合もありうるが, 今回の分析によって, 近年の状況, この間の変化の状況がある程度明らかになるであろう。
- 19) 山崎敏夫『ドイツの企業間関係——企業間人的結合の構造と機能——』森山書店, 2019年, 第1章, 山崎, 前掲『企業経営の日独比較』, 第1章を参照。
- 20) 山崎, 前掲『ドイツの企業間関係』, 15 ページ参照。
- 21) 同書, 114-115 ページ参照。
- 22) Vgl.G. Mossner (Hrsg.), *Handbuch der Direktoren und Aufsichtsräte—seit 1898—*, Bd.I, Nach Personen geordnet, Jahrgang 1970/71, Finanz- und Korrespondenz-Verlag, Berlin, *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*.
- 23) 山崎, 前掲『ドイツの企業間関係』, 138-139 ページおよび 143-144 ページ参照。
- 24) 同書, 176-177 ページ参照。
- 25) 同書, 185-186 ページ参照。
- 26) 同書, 198-199 ページ参照。

## &lt;参考文献&gt;

## 1 欧文文献 (著者名のあるもの)

- Adams, M., Die Usurpation von Aktionsärsbefugnissen mittels Ringverflechtung in der Deutschland AG. In: *Die Aktiengesellschaft*, 39.Jg, Nr.4, 1.4.1994, S.148-158.
- Beck, S., Klobes, F., Scherrer, C., Conclusion. In: Beck, S., Klobes, F., Scherrer, C. (eds.), *Surviving Globalization? Perspectives for the German Economic Model*, Springer, Dordrecht, 2005, pp.225-235.
- Beyer, J., Deutschland AG a.D. Deutsche Bank, Allianz und das Verflechtungszentrum des deutschen Kapitalismus. In: Streeck, W., Höpner, M. (Hrsg.), *Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG*, Campus, Berlin, New York, 2003, S.118-146.
- Beyer, J., Die Strukturen der Deutschland AG. Ein Rückblick auf ein Modell der Unternehmenskontrolle. In: Ahrens, R., Gehlen, B., Reckendrees, A., (Hrsg.), *Die „Deutschland AG“. Historische Annäherung an den bundesdeutschen Kapitalismus*, Klartext-Verlag, Essen, 2013, S.31-56.
- Cromme, G., Corporate Governance in Germany and the German Corporate Governance Code. In: *Corporate Governance: An International Review*, Vol.13, No.3, May 2005, pp.362-367.
- Eggen-Kämper, B., Modert, G., Pretzlik, S., *Die Allianz. Geschichte des Unternehmens 1890-2015*, Verlag C.H. Beck, München, 2015.
- Hall, P.A, Soskice, D. (eds.), *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford University Press, Oxford, 2001 [遠山弘徳・安孫子誠男・山田鋭夫・宇仁宏幸・藤田奈々子訳『資本主義の多様性：比較優位の制度的基礎』ナカニシヤ出版, 2007年].
- Höpner, M., Corporate Governance in Transition: Ten Empirical Findings on Shareholder Value and Industrial Relations in Germany. In: *MPIfG (MaxPlanck-Institut für Gesellschaftsforschung) Discussion Paper01/5*, October 2001, pp.1-61.
- Jürgens, U., Naumann, K., Rupp, J., Shareholder Value in an Adverse Environment: the German Case. In: *Economy and Society*, Vol.29, No.1, February 2000, pp.54-79.
- Kengelbach, J., Roos, A., Entflechtung der Deutschland AG. Empirische Untersuchung der Reduktion von Kapital- und Personalverflechtungen zwischen deutschen börsennotierten Gesellschaften. In: *Mergers and Acquisitions*, 1/2006, S.12-21.
- Monopolkommission, *Weniger Staat, mehr Wettbewerb. Gesundheitsmärkte und staatliche Beihilfen in der Wettbewerbsordnung: Hauptgutachten 2006/2007* (Hauptgutachten der Monopolkommission; 17), 1.Aufl., 2008, Baden-Baden.
- Mossner, G. (Hrsg.), *Handbuch der Direktoren und Aufsichtsräte—seit 1898—*, Bd.I, Nach Personen geordnet, Jahrgang 1970/71, Finanz- und Korrespondenz-Verlag, Berlin.
- Oberbeck, H., D'Alessio, N., The End of the German Model? Developmental Tendencies in the German Banking Industry. In: Morgan, G., Knights, D. (eds.), *Regulation and Deregulation in European Financial Services*, Basingstoke, 1997, pp.86-89.
- Pfannschmidt, A., *Personelle Verflechtungen über Aufsichtsräte. Mehrfachmandate in deutschen Unternehmen*, Gabler, Wiesbaden, 1993.
- Streeck, W., German Capitalism. Does it exist? Can it survive? In: Crouch, C., Streeck, W. (eds.), *Political Economy of Modern Capitalism: Mapping Convergence and Diversity*, SAGE, London, 1997, pp.33-54 [山田鋭夫訳『現代の資本主義制度 グローバリズムと多様性』NTT出版, 東京, 2001年, 53-82 ページ].
- Streeck, W., Höpner, M. (Hrsg.), *Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG*, Campus, Berlin, New York, 2003.
- Windolf, P., Die Zukunft des Rheinischen Kapitalismus. In: Allmendinger, J., Hinz, T. (Hrsg.),

*Organisationssoziologie*, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden, 2002, S.414-442.

Windorf, P., *The Corporate Network in Germany, 1896-2010*. In: David, T., Westerhuis, G. (eds.), *The Power of Corporate Networks. A Comparative and Historical Perspective*, Routledge, New York, 2014, pp.66-85.

Zuehör, R., *Die Zukunft des rheinischen Kapitalismus: Unternehmen zwischen Kapitalmarkt und Mitbestimmung*, Opladen, 2003 [風間信隆監訳, 風間信隆・松田 健・清水一之訳『ライン型資本主義の将来——資本市場・共同決定・企業統治——』文眞堂, 2008年].

## 2 欧文文献（著者名の不明のもの）

*Companies & Sectors: Finanzinformation für Deutschland*.

*Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*.

*Handbuch der Grossunternehmen 2017*, 64.Ausgabe, Bd.1, Bd.2, Bisnode Deutschland GmbH, Darmstadt, 2017.

## 3 日本語文献

海道ノブチカ『ドイツの企業体制——ドイツのコーポレート・ガバナンス——』森山書店, 東京, 2005年。

工藤 章『日独経済関係史序説』桜井書店, 東京, 2011年。

佐々木 昇『現代西ドイツ経済論 寡占化と国際化』東洋経済新報社, 東京, 1990年。

ホール, P.A.・ソスキス, D., 「日本語版への序文 資本主義の多様性と日本」[ホール, P.A.・ソスキス, D / 遠山弘徳・安孫子誠男・山田鋭夫・宇仁宏幸・藤田奈々子訳『資本主義の多様性: 比較優位の制度的基礎』ナカニシヤ出版, 2007年, iii-xx ページ]。

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『ドイツの企業間関係——企業間人的結合の構造と機能——』森山書店, 2019年。

**Interlocking Directorates of the Supervisory Board  
and the Managing Boards of Large German Enterprises  
in Banking Industry, Insurance Industry,  
Iron and Steel Industry, Chemical Industry,  
Electrical Industry, and Automobile Industry:  
The Cases of Deutsche Bank AG,  
Müncher Rückversicherungs-Gesellschaft,  
ThyssenKrupp AG, Bayer AG, Siemens AG,  
and Daimler AG**

Yamazaki, Toshio \*

**Abstract**

Big business systems based on ties between industries and banks and between industrial enterprises were the cornerstone of German capitalism's accumulation structure and were important processes in postwar German corporate development. Industrial systems based on inter-firm relationships are deeply related with cooperative characteristic of German capitalism. A core element of such inter-firm relationships can be observed in personnel connection through interlocking directorate between industrial enterprises as well as between industrial enterprise and bank. Members of the supervisory board and the board of directors of bank had many post of the supervisory board of industrial enterprises. However, Members of such top management organs of industrial enterprise also had some mandates of the supervisory board of bank. Such systems served as a cooperative system among corporations themselves as well as between industries and banks. This type of cooperative system is an important element of German system called "Deutschland AG". However, it is pointed out that such inter-firm relationships have changed after the 1990s. How have interlocking directorates by members of the supervisory board and the board of directors in the supervisory boards of other enterprises changed? The purpose of this paper is to clarify conditions of interlocking directorate in two financial sectors (banking sector and insurance sector) and four key industrial sectors (iron and steel industry, chemical industry, electrical industry, and automobile industry) on the basis of "*Handbuch der Grossunternehmen 2017*".

---

\* Professor, College of Business Administration, Ritsumeikan University

The cases of Deutsche Bank, Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft, Thyssenkrupp AG, Bayer AG, Siemens AG, and Daimler AG are examined.

**Keywords:**

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

