

論文

1965 年株式法以後の時期における
ドイツ鉄鋼業主要企業 8 社の役員兼任の構造
—— 他社の監査役会および取締役会における人的結合 ——

山崎敏夫*

要旨

企業間関係の特殊的なあり方を示すドイツの産業集中体制は、同国資本主義の「協調的」特質と深くかかわる重要な要素をなすものである。そのような企業間関係のひとつの基軸をなすものが、「産業と銀行の関係」とともに産業企業間の関係にみられる人的結合関係である。ドイツでは、銀行の役員によるさまざまな産業の企業のトップ・マネジメント機関における兼任のみならず、銀行の監査役会においても産業企業の役員による兼任がみられる。それらは、企業間の協調の重要な手段をなすものであり、そのような状況のもとで、産業企業の役員による他社のトップ・マネジメント機関における兼任も多くみられる。それゆえ、銀行業の代表的企業の役員兼任による人的結合のみならず、ドイツの基幹産業部門における代表的企業の役員による他社のトップ・マネジメント機関での兼任構造を明らかにすることが、重要な問題となる。

筆者はすでに、1965 年株式法以前の時期である 1950 年代末頃および同法以降の 1960 年代末頃の時期を対象として、ドイツ銀行、ドレスナー銀行、コメルツ銀行というかつての 3 大銀行の役員（監査役会および取締役会のメンバー）が他社の監査役会や取締役会というトップ・マネジメント機関においてどのような兼任関係を築いていたのかという点の分析を行っている（「1965 年株式法以前の時期におけるドイツ 3 大銀行の役員兼任の構造」『立命館経営学』、第 57 巻第 3 号、2018 年 9 月、「1965 年株式法以後の時期におけるドイツ 3 大銀行の役員兼任の構造」『立命館経営学』、第 57 巻第 4 号、2018 年 11 月）。本稿では、ドイツの基幹産業部門のひとつである鉄鋼業を取り上げて、その代表的企業 8 社の役員による他社のトップ・マネジメント機関での兼任の構造を考察し、その実態とそこにみられる特徴を明らかにする。

* 立命館大学経営学部 教授

キーワード

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

目 次

- I はじめに
- II 鉄鋼業の主要企業 8 社の役員による他社の監査役会における直接兼任構造
 - 1 アウグスト・ティセン役員の直接兼任構造
 - 2 クルップ役員の直接兼任構造
 - 3 マンネスマン役員の直接兼任構造
 - 4 ヘッシュ役員の直接兼任構造
 - 5 ライン製鋼役員の直接兼任構造
 - 6 ザルツギッター役員の直接兼任構造
 - 7 クレックナー役員の直接兼任構造
 - 8 グーテホフヌング役員の直接兼任構造
- III 鉄鋼業の主要企業 8 社の役員による他社の監査役会における間接兼任構造
- IV 鉄鋼業の主要企業 8 社の役員による他社の取締役会における直接兼任構造
 - 1 アウグスト・ティセン役員の直接兼任構造
 - 2 クルップ役員の直接兼任構造
 - 3 マンネスマン役員の直接兼任構造
 - 4 ヘッシュ役員の直接兼任構造
 - 5 ライン製鋼役員の直接兼任構造
 - 6 ザルツギッター役員の直接兼任構造
 - 7 クレックナー役員の直接兼任構造
 - 8 グーテホフヌング役員の直接兼任構造
- V むすびにかえて

I はじめに

ドイツの「協調的資本主義」¹⁾において重要な根幹をなす産業集中の体制は、企業間関係の特殊なあり方を基盤とするものである。そのひとつの基軸をなすものが、「産業と銀行の関係」、さらには産業企業間の関係である。それらのいずれにおいても、役員兼任による人的結合関係は、企業間の協調の重要な手段をなすものとなってきた。ドイツでは、銀行の役員によるさまざまな産業の企業のトップ・マネジメント機関における兼任のみならず、銀行の監査役会においても産業企業の役員による兼任がみられる。そのような状況のもとで、産業企業の役員による他社のトップ・マネジメント機関での兼任も多くみられる。このような人的結合の展開もまた、企業間の協調の重要な基盤をなしている。そのような体制は、価格競争を抑制しながら品質競争に傾斜しつつドイツ市場と輸出の中核を占めるヨーロッパ市場の特質に合わせた経営展開をはかるという同国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²⁾。それゆえ、銀行業の代表的企業の役員兼任による人的結合のみならず、ドイツの基幹産業部門における代表的企業の役員による他社のトップ・マネジ

メント機関での兼任の構造を明らかにすることも、重要な問題となってくる。

産業企業の役員兼任の構造をみると、当該産業企業の監査役会に銀行出身のメンバーが存在する場合には、この人物が出身の銀行と関係をもつ企業との間で兼任が生まれていることも多く、役員兼任の成立する産業の数や兼任件数自体も多くなる傾向にある。その場合、兼任先の企業の経営に関する戦略的方針の決定という監査役会の果たす機能の重要性、それにかかわる有益な情報の交換・共有など、役員兼任による人的結合のもつ意義は、一層大きなものとなりうる。

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

ドイツにおける役員兼任による企業間の人的結合については、筆者はすでに、第2次大戦後の大企業の解体とその後の再結合による産業集中体制の再編がほぼ完了した時期であるとともに1965年株式法以前の時期でもある1950年代末頃を対象として、ドイツ銀行、ドレスナー銀行、コメルツ銀行というかつての3大銀行の役員（監査役会および取締役会のメンバー）が他社の監査役会や取締役会というトップ・マネジメント機関においてどのような兼任関係を築いていたのかという点の分析を行っている⁴⁾。また1965年株式法によって1人の人物による監査役会における兼任数に制限が加えられることになったが⁵⁾、筆者は、同法以前の状況との比較の視点のもとに、同法以降の時期として、1960年代末頃の時期を対象として考察を行っている⁶⁾。

そこで、これらの考察をふまえて、それらとの比較の視点のもとに、本稿では、ドイツの基幹産業部門のひとつである鉄鋼業を取り上げて、その主要企業8社の役員による他社のトップ・マネジメント機関での兼任の構造を考察し、その実態とそこにみられる諸特徴を明らかにしていく。鉄鋼業は、ドイツ資本主義の基幹産業部門であるだけでなく、投下資本額も融資額も大きく、また金融的な観点での投資対象としても有力かつ重要であるという理由から、銀行にとっても、またさまざまな産業の企業にとっても大きな、また深い利害をもつ産業部門で

あったといえる。なお本稿では、ドイツ鉄鋼業における代表的な大企業 8 社⁷⁾の役員による企業間の兼任関係について、G. Mossner (Hrsg.), *Handbuch der Direktoren und Aufsichtsräte — seit 1898 —*, Bd.I, Nach Personen geordnet, Jahrgang 1970/71 (Finanz- und Korrespondenz-Verlag, Berlin) に依拠して分析を行うことにする⁸⁾。

以下では、まず II において鉄鋼業を代表する主要企業 8 社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、これら 8 社のうちのいずれかの企業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、これら 8 社の役員が他社の取締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 鉄鋼業の主要企業 8 社の役員による他社の監査役会における直接兼任構造

1 アウグスト・ティセン役員の間接兼任構造

II では、鉄鋼業の主要企業 8 社の役員による他社の監査役会における直接兼任の構造について、考察を行うことにする。まずアウグスト・ティセンについてみると、同社の役員兼任による人的結合について、同社の監査役会および取締役会のメンバーが他社の監査役会において直接兼任の関係にあるケースをみると (表 1 参照)、兼任関係のある企業数は 71 であり、合計 88 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 4 社で 4 件、鉄鋼業が 12 社で 21 件、金属産業・金属加工業が 3 社で 4 件、化学産業が 1 社で 1 件、電機産業が 3 社で 5 件、自動車産業が 1 社で 1 件、機械産業が 1 社で 1 件、石油産業が 1 社で 1 件、繊維・紡績・織物産業が 2 社で 2 件、醸造業が 1 社で 1 件、流通業が 2 社で 3 件、銀行業が 12 社で 13 件、保険業が 3 社で 4 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 1 件、その他の産業が 23 社で 24 件となっていた。多岐にわたる産業のなかでも、アウグスト・ティセンにとって同業種である鉄鋼業において兼任相手企業も兼任件数も多かった。そのほか、銀行業の企業との兼任が多かったが、それは、銀行からの兼任役員が自らの出身の銀行と深いつながりのある企業との兼任関係を有していることによるものでもある。

兼任ポストの職位をふまえてみると、監査役会会長のポストでの直接兼任のケースは、炭鉱業では 2 社、鉄鋼業では 3 社、金属産業・金属加工業では 1 社、機械産業では 1 社、繊維・紡績・織物産業では 1 社、流通業では 1 社、銀行業では 7 社、保険業では 1 社、交通業では 1 社、その他の産業では 12 社となっており、各社 1 件であり、合計 30 社で 30 件であった。炭鉱業では Gelsenkirchner Bergwerks-AG、鉄鋼業では、Deutsche Edelstahlwerke AG、Niederrheinische Hütte AG といった企業との兼任関係がみられた。機械産業では DEMAG

表1 アウグスト・ティセン役員（監査役会・取締役会のメンバー）による他社の監査役会における直接兼任の状況

産業	兼任職位	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 ^{※)}
炭 鉄	業	2社2件	1社1件	1社1件	4社4件
鉄	業	3社3件	1社1件	12社17件	12社21件
金属産業・金属加工業	業	1社1件	1社1件	2社2件	3社4件
化学産業	業	—	1社1件	—	1社1件
電機産業	業	—	—	3社5件	3社5件
自動車産業	業	—	—	1社1件	1社1件
機械産業	業	1社1件	—	—	1社1件
石油産業	業	—	—	1社1件	1社1件
繊維・紡績・織物産業	業	1社1件	—	1社1件	2社2件
醸造業	業	—	—	1社1件	1社1件
流通業	業	1社1件	—	2社2件	2社3件
銀行業	業	7社7件	2社2件	4社4件	12社13件
保険業	業	1社1件	1社1件	2社2件	3社4件
電力業・ガス産業・エネルギー産業	業	—	1社1件	1社1件	1社2件
交通業	業	1社1件	—	—	1社1件
その他の産業	業	12社12件	3社3件	9社9件	23社24件
全産業	業	30社30件	11社11件	40社47件	71社88件

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

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

AG, 銀行業では Deutsche Bank AG といった著名企業が兼任の対象であった。

また監査役会副会長のポストでの兼任のケースは、炭鉄業では1社、鉄鋼業では1社、金属産業・金属加工業では1社、化学産業では1社、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1社、その他の産業では3社となっており、各社1件であり、合計11社において11件の兼任関係が存在していた。そのなかには、鉄鋼業の Deutsche Edelstahlwerke AG, 保険業の Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft, 電力業・ガス産業・エネルギー産業の Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG のような当該産業の代表的企業がみられた。

監査役会のポストでの兼任のケースは、炭鉄業では1社で1件、鉄鋼業では12社で17件、金属産業・金属加工業では2社で2件、電機産業では3社で5件、自動車産業では1社で1件、石油産業では1社で1件、繊維・紡績・織物産業では1社で1件、醸造業では1社で1件、流通業では2社で2件、銀行業では4社で4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40社において47件であった。監査役会のポストによる兼任は多いが、そのなかには、鉄鋼業の Fried.Krupp GmbH, Gutehoffnungshütte Aktienverein, Salzgitter Hüttenwerk AG, Hüttenwerk Oberhausen AG, 金属産業の Metallgesellschaft AG, 電機産業の Siemens AG, 自動車産業の Audi-NSU Autounion AG, 石油産業の Esso AG のような製造業各部門の主要

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

産 業	兼任件数	2 件	3 件	5 件	合 計
鉄 鋼 業		3 社 6 件	1 社 3 件	1 社 5 件	5 社 14 件
金 属 産 業 ・ 金 属 加 工 業		1 社 2 件	—	—	1 社 2 件
電 機 産 業		2 社 4 件	—	—	2 社 4 件
流 通 業		1 社 2 件	—	—	1 社 2 件
銀 行 業		1 社 2 件	—	—	1 社 2 件
保 険 業		1 社 2 件	—	—	1 社 2 件
電力業・ガス産業・エネルギー産業		1 社 2 件	—	—	1 社 2 件
そ の 他 の 産 業		1 社 2 件	—	—	1 社 2 件
全 産 業		11 社 22 件	1 社 3 件	1 社 5 件	13 社 30 件

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

企業との兼任が成立していたほか、銀行業では、Dresdner Bank AG との兼任関係があった。

一方、ティセンの監査役会および取締役会のメンバーが同一企業の監査役会において 2 件以上の直接兼任を行っていた企業をみると (表 2 参照), 13 社において合計 30 件みられた。産業の内訳をみると、鉄鋼業では 5 社で 14 件, 金属産業・金属加工業では 1 社で 2 件, 電機産業では 2 社で 4 件, 流通業では 1 社で 2 件, 銀行業では 1 社で 2 件, 保険業では 1 社で 2 件, 電力業・ガス産業・エネルギー産業では 1 社で 2 件, その他の産業では 1 社で 2 件となっていた。

3 件以上の兼任関係があった企業は、ティセンの資本系列にある鉄鋼業の Deutsche Edelsthalwerke AG, Thyssen Röhrenwerke AG の 2 社であった。Deutsche Edelsthalwerke 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とともに 3 つの監査役ポストによる合計 5 件の兼任がみられたのに対して、Thyssen Röhrenwerke AG では、監査役会会長と 2 つの監査役のポストによる合計 3 件の兼任となっていた。

残りの 11 社は、2 件の兼任が成立していた企業であった。監査役会会長と監査役会副会長のポストによる 2 件の兼任があった企業は、その他の産業に属する Heinrich Auer Mühlenwerke KgaA の 1 社であった。監査役会会長と監査役のポストによる兼任がみられた企業は、鉄鋼業の Niederrheinische Hütte AG, 流通業の Handelsunion AG, 銀行業の Dresdner Bank AG, 保険業の Alte Volksfürsorge Gewerkschaftlich-Genossenschaftliche Lebensversicherungs-AG の 4 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となっていた企業は、金属産業・金属加工業の Metallgesellschaft AG, 電力業・ガス産業・エネルギー産業の Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG の 2 社であった。2 つの監査役のポストによる兼任が成立していた企業は、鉄鋼業の Rasselstein AG, Westälische Union AG für Eisen- und Drahtindustrie, 電機産業の Siemens AG, Standard Elektrik Lorenz AG の 4 社であった。

また2件以上の兼任関係がみられた企業をティセンの監査役会メンバーによる兼任に限定すると、それは5社でみられたが、いずれの企業においても合計2件の兼任となっており、兼任件数は合計で10件となっていた。その他の産業に属するHeinrich Auer Mühlenwerke KgaAでは、監査役会会長と監査役会副会長のポストによる2件の兼任関係がみられた。鉄鋼業のThyssen Röhrenwerke AG、保険業のAlte Volksfürsorge Gewerkschaftlich-Genossenschaftliche Lebensversicherungs-AG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2件の兼任があった。Deutsche Edelstahlwerke AGと金属産業・金属加工業のMetallgesellschaft AG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2件の兼任となっていた。電機産業のSiemens AGでは2つの監査役のポストによる兼任となっていた。ティセンの監査役会および取締役会のメンバーが他社の監査役会において2件以上の兼任関係を築いていた上述のケースとの比較でみると、Thyssen Röhrenwerke AGでは1つの監査役のポストによる兼任が少なく、Deutsche Edelstahlwerke AGでは、監査役会会長と2つの監査役の合計3ポストによる兼任が少なかった。他の3社では、兼任の状況は、ティセンの監査役会および取締役会のメンバーによる2件以上の兼任がみられた上述のケースに一致している。

さらに互いに競争関係にある企業との監査役会のポストによる人的な結びつきという点を、ティセンの属する鉄鋼業についてみると、同社とは競争関係にあるGutehoffnungshütte Aktienverein, Fried. Krupp GmbH, Salzgitter Hüttenwerk AGといった大手企業のグループをはじめとして、Hüttenwerk Oberhausen AG, Hüttenwerke Siegerland AGといった企業との監査役会のポストをとおしての兼任関係が築かれていた。また鉄鋼業とは関係の深い炭鉱業でも、Gelsenkirchner Bergwerks-AG, Ruhrkohle AGのような互いに競争関係にある数社とも、監査役会のポストによる兼任関係があった。監査役会会長のポストによる兼任があった鉱石炭鉱企業であるBarbara Erzbergbau GmbH以外の石炭炭鉱企業では、Gelsenkirchner Bergwerks-AGとは監査役会会長のポストによる兼任がみられた。

2 クルップ役員の間接兼任構造

つぎに、クルップについてみることにするが、ここでは、他社との事業上のつながり、関係という点を重視して、同コンツェルンの中核的事業会社であるフリードリヒ・クルップ製鉄(Fried. Krupp Hüttenwerke AG)の役員の間接兼任による人的結合の構造について考察を行うことにする。同社の監査役会および取締役会のメンバーが他社の監査役会において間接兼任の関係にあったケースをみると(表3参照)、兼任関係のある企業数は43であり、合計51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3社で8件、鉄鋼業が3社で4件、金属産業・金属加工業が1社で1件、電機産業が5社で6件、機械産業が6社で6件、造船業が1社で1件、石油産業が1社で1件、食品産業が1社で1件、繊維・紡績・織物産

表 3 クルップ製鉄役員 (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 ^{※)}
炭 鉄	業	2社2件	1社1件	3社5件	3社8件
鉄 鋼	業	—	1社1件	2社3件	3社4件
金 属 産 業 ・ 金 属 加 工 業	業	—	—	1社1件	1社1件
電 機 産 業	業	3社3件	—	2社3件	5社6件
機 械 産 業	業	2社2件	1社1件	3社3件	6社6件
造 船 業	業	—	—	1社1件	1社1件
石 油 産 業	業	—	—	1社1件	1社1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
流 通 業	業	1社1件	1社1件	1社1件	3社3件
銀 行 業	業	2社2件	—	—	2社2件
交 通 業	業	1社1件	1社1件	—	2社2件
そ の 他 の 産 業	業	6社6件	4社4件	5社5件	14社15件
全 産 業	業	17社17件	9社9件	21社25件	43社51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., Fried. Krupp Hüttenwerk AG, *Geschäftsbericht*, 各年度版, *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 各年度版を基に筆者作成。

業が1社で1件、流通業が3社で3件、銀行業が2社で2件、交通業が2社で2件、その他の産業が14社で15件となっていた。兼任は多くの産業におよんでいるが、フリードリヒ・クルップ製鉄にとって同業種である鉄鋼業において兼任のある企業は3社とそれほど多くはなく、機械産業の企業がむしろ多かった。

兼任ポストの職位を考慮に入れて考察すると、監査役会会長のポストでの直接兼任のケースは、炭鉄業では2社、電機産業では3社、機械産業では2社、流通業では1社、銀行業では2社、交通業では1社、その他の産業では6社となっており、各社1件であり、合計17社で17件であった。例えば炭鉄業では、フリードリヒ・クルップ製鉄と同一資本系列の Fried. Krupp Bergwerke AG のほか、Harz-Lahn-Erzbergbau GmbH において兼任関係がみられた。

また監査役会副会長のポストでの兼任のケースは、炭鉄業では1社、鉄鋼業では1社、機械産業では1社、流通業では1社、交通業では1社、その他の産業では4社でみられ、各社1件であり、合計9社において9件の兼任が存在していた。こうしたケースのなかには、炭鉄業の Carolinenglück-Graf-Moltke Bergbau AG、炭鉄業・鉄鋼業に関係する Hessische Berg- und Hüttenwerke AG、機械産業の Maschinenfabrik Hasenclever AG のように、鉄鋼業と比較的関連の深い重工業部門の企業がみられた。

監査役ポストでの兼任のケースは最も多いが、炭鉄業では3社で5件、鉄鋼業では2社で3件、金属産業・金属加工業が1社で1件、電機産業では2社で3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・織物産業が1社で1件、流通業では1社で1件、その他の産業では5社で5件となっ

表4 クルップ製鉄役員（監査役会・取締役会のメンバー）による他社の監査役会における2件以上の直接兼任のケース

産 業			兼任件数		
			2 件	4 件	合 計
炭	鋳	業	2社2件	1社4件	3社8件
鉄	鋼	業	1社2件	—	1社2件
電	機	産 業	1社2件	—	1社2件
そ	の	他	の	産 業	1社2件
全	産	業	5社10件	1社4件	6社14件

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

ており、合計で21社において25件の兼任関係がみられた。なかでも、鉄鋼業のOtto Wolff AG、電機産業のAEG、機械産業のKlöckner-Humboldt-Deutz AG、Orenstein-Koppel und Lübecker Maschinenbau AG、Maschinenfabrik Buckau R.Wolf AG、造船業のAG Weserといった製造業のさまざまな産業の主要企業との間において兼任関係があった。

またフリードリヒ・クルップ製鉄の監査役会および取締役会のメンバーが同一企業の監査役会において2件以上の直接兼任を築いていた企業をみると(表4参照)、合計6社存在しており、合計14件であった。産業の内訳をみると、炭鋳業が3社で8件、鉄鋼業が1社で2件、電機産業が1社で2件、その他の産業が1社で2件となっていた。フリードリヒ・クルップ製鉄とは同一資本系列内の企業である炭鋳業のFried. Krupp Bergwerke AGとの間には4件の兼任関係があり、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。それ以外の5社は、それぞれ2件の兼任が成立している企業であった。炭鋳業のHarz-Lahn-Erzbergbau GmbHでは、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、炭鋳業のCarolinenglück-Graf-Moltke Bergbau AG、その他の産業に属するMartin & Pagenstecher 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がみられた。鉄鋼業のOtto Wolff AG、電機産業のWestfälische Drahtindustrie AG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成立していた。

2件以上の兼任が成立していた企業をクルップ製鉄の監査役会メンバーによる兼任に限定すると、そのような事例は、鉄鋼業のOtto Wolffの1社でみられたにすぎない。兼任のありようは、フリードリヒ・クルップ製鉄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件以上の兼任を行っていた上述のケースと同様であった。

さらに互いに競争関係にある企業との監査役会のポストによる人的な結びつきという点でみると、フリードリヒ・クルップ製鉄と同業種の鉄鋼業では、Otto Wolff AGやHessische Berg- und Hüttenwerke AGのような企業とも人的結合がみられ、なかでも、Otto Wolffと

の間には 2 件の兼任関係があり、強い結びつきとなっていた。炭鉱業では、同一資本系列内の Fried. Krupp Bergwerke AG を除くと、この企業と競合する Friedrich Thyssen Bergbau AG, Carolinenglück-Graf-Moltke Bergbau AG といった企業との間において監査役会のポストをとおしての兼任関係がみられた。また機械産業でも、Klöckner-Humboldt-Deutz AG, Orenstein-Koppel und Lübecker Maschinenbau AG, Maschinenfabrik Buckau R.Wolf AG といった代表的企業の数社をめぐって兼任関係が築かれていた。

3 マンネスマン役員の直接兼任構造

さらにマンネスマン役員の直接兼任構造について、同社の監査役会および取締役会のメンバーが他社の監査役会において直接兼任の関係にあったケースをみると (表 5 参照), 兼任関係のある企業数は 58 であり, 合計 67 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 1 社で 1 件, 鉄鋼業が 4 社で 6 件, 金属産業・金属加工業が 2 社で 4 件, 化学産業が 10 社で 11 件, 電機産業が 3 社で 4 件, 自動車産業が 1 社で 1 件, 機械産業が 5 社で 6 件, 石油産業が 1 社で 1 件, 繊維・紡績・織物産業が 2 社で 2 件, 醸造業が 2 社で 2 件, 流通業が 2 社で 2 件, 銀行業が 9 社で 10 件, 保険業が 2 社で 3 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 3 社で 3 件, その他の産業が 7 社で 7 件となっている。多岐にわたる産業のなかでも, マンネスマンにとって同業種である鉄鋼業のほか, 化学産業の企業との兼任が多い。そのことは, 化学産業の企業の出身や銀行出身の監査役がこうした兼任

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

産業	兼任職位	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		—	—	—	1 社 1 件	1 社 1 件
鉄 鋼 業		—	2 社 2 件	1 社 1 件	2 社 3 件	4 社 6 件
金属産業・金属加工業		—	1 社 1 件	1 社 1 件	2 社 2 件	2 社 4 件
化 学 産 業		—	5 社 5 件	1 社 1 件	5 社 5 件	10 社 11 件
電 機 産 業		—	1 社 1 件	1 社 1 件	2 社 2 件	3 社 4 件
自 動 車 産 業		—	—	—	1 社 1 件	1 社 1 件
機 械 産 業		1 社 1 件	2 社 2 件	1 社 1 件	2 社 2 件	5 社 6 件
石 油 産 業		—	1 社 1 件	—	—	1 社 1 件
繊維・紡績・織物産業		—	—	—	2 社 2 件	2 社 2 件
醸 造 産 業		1 社 1 件	1 社 1 件	—	—	2 社 2 件
流 通 産 業		—	1 社 1 件	—	1 社 1 件	2 社 2 件
銀 行 産 業		—	3 社 3 件	4 社 4 件	2 社 3 件	9 社 10 件
保 險 産 業		—	1 社 1 件	1 社 1 件	1 社 1 件	2 社 3 件
電力業・ガス産業・エネルギー産業		—	1 社 1 件	1 社 1 件	2 社 2 件	4 社 4 件
交 通 産 業		—	—	2 社 2 件	1 社 1 件	3 社 3 件
そ の 他 の 産 業		—	2 社 2 件	4 社 4 件	1 社 1 件	7 社 7 件
全 産 業		2 社 2 件	21 社 21 件	17 社 17 件	25 社 27 件	58 社 67 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., Mannesmann AG, *Geschäftsbericht*, 各年度版, *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 各年度版を基に筆者作成。

に関与していたことによるものであり、ヘキストのK. ウィンナッカーによる兼任がこの産業の8社においてみられたほか、ドイツ銀行のF. H. ウルリッヒによる兼任が1社でみられたことが関係している。

兼任ポストの職位をふまえてみると、監査役会名誉会長のポストでの直接兼任は、機械産業のSchuess AG、醸造業のSchwabenbräu AGの2社でみられた。これらの兼任のいずれも、マンネスマンの監査役会名誉会長のW. ツァンゲンによるものであった。

監査役会会長のポストでの直接兼任のケースは、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1社、機械産業では2社、石油産業では1社、醸造業では1社、流通業では1社、銀行業では3社、保険業では1社、電力業・ガス産業・エネルギー産業では1社、その他の産業では2社においてみられ、各社1件であり、合計では21社で21件となっていた。鉄鋼業では、マンネスマンと同一資本系列の企業であるMannesmann-Stahlblechbau GmbHのほか、Otto Wolff AGのような代表的企業との兼任関係がみられた。化学産業では、Schering AG, Ruhrchemie AG, Behringwerke AG, Kalle AG, Wacker-Chemie GmbHとの間で兼任があったが、Schering AG以外の4社では、兼任関係は、すべてHoechst AGとの関係が基礎となって成立しているものであった。電機産業では、AEGという最も代表的な大企業との兼任関係がみられた。また石油産業では、Deutsche Erdöl-AGのような代表的企業との兼任関係があったが、それはドイツ銀行の取締役による兼任を介したものであった。

監査役会副会長のポストでの兼任のケースは、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1社で1件、電機産業では1社で1件、機械産業では1社で1件、銀行業では4社で4件、保険業では1社で1件、電力・ガス・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4社で4件となっており、各社1件であり、合計17社において17件の兼任が存在していた。それらのケースのなかには、化学産業のBayer AG、電機産業のAEG、機械産業のKlöckner-Humboldt-Deutz AGといったそれらの産業の最も代表的な企業との兼任関係がみられた。銀行業では、Berliner Diskonto-Bank AG, Deutsche Überseeische Bankなどの企業との兼任関係がみられた。

監査役会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2社で3件、金属産業・金属加工業では2社で2件、化学産業では5社で5件、電機産業では2社で2件、自動車産業では1社で1件、機械産業では2社で2件、繊維・紡績・織物産業では2社で2件、流通業では1社で1件、銀行業では2社で3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、その他の産業では1社で1件みられ、合計25社で27件となっていた。これらのなかには、炭鉱業のPreussag AG、化学産業のHoechst AG, Ruhrchemie AG, Chemische Werke Hüls AG, Degussa AG、電機産

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

産業	兼任件数	2 件	3 件	合計
鉄 鋼 業		—	1 社 3 件	1 社 3 件
金属産業・金属加工業		2 社 4 件	—	2 社 4 件
化 学 産 業		1 社 2 件	—	1 社 2 件
電 機 産 業		1 社 2 件	—	1 社 2 件
機 械 産 業		1 社 1 件	—	1 社 2 件
銀 行 業		1 社 2 件	—	1 社 2 件
保 険 業		1 社 2 件	—	1 社 2 件
全 産 業		7 社 14 件	1 社 3 件	8 社 17 件

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

業の Siemens AG, 自動車産業の Volkswagenwerk AG, 機械産業の DEMAG AG のような主要企業との兼任関係があったほか, Dresdner Bank AG とも強い兼任関係が築かれていた。

またマンネスマンの監査役会および取締役会のメンバーが同一企業の監査役会において 2 件以上の直接兼任を築いていた企業をみると (表 6 参照), そのようなケースは 8 社存在しており, 合計 17 件の兼任が成立していた。産業の内訳をみると, 鉄鋼業が 1 社で 3 件, 金属産業・金属加工業が 2 社で 4 件, 化学産業が 1 社で 2 件, 電機産業が 1 社で 2 件, 機械産業が 1 社で 2 件, 銀行業が 1 社で 2 件, 保険業が 1 社で 2 件となっていた。これらの企業のうち, 合計 3 件の兼任関係があった企業は 1 社のみであり, 他の 7 社では, いずれもが 2 件の兼任関係となっていた。

合計 3 件の兼任関係があった企業は, 鉄鋼業の Kammerich-Werke AG の 1 社であった。そこでは, 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 件の兼任がみられた残りの 7 社についてみると, 監査役会会長と監査役会副会長のポストによる兼任が成立していた企業は, 電機産業の AEG の 1 社であった。監査役会会長と監査役のポストによる兼任がみられた企業は, 金属産業・金属加工業の Duisburger Kupferhütte, 化学産業の Ruhrchemie AG, 機械産業の Mannesmann-Meer AG, 保険業の Münchener Rückversicherungsgesellschaft の 4 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成立していた企業は, 金属産業・金属加工業の Kronprinz AG の 1 社であった。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, 銀行業の Dresdner Bank AG の 1 社であった。このような 2 件以上の兼任関係をもつ企業との場合には, 主要産業の有力な代表的企業との間で兼任が成立しているという面もみられた。

2 件以上の兼任が成立していた企業をマンネスマンの監査役会メンバーによる兼任に限定すると, 金属産業・金属加工業の Duisburger Kupferhütte, 電機産業の AEG, 銀行業の Dresdner Bank AG, 保

険業の Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft の4社においてみられた。兼任のありようは、マンネスマンの監査役会および取締役会のメンバーが他社の監査役会において2件以上の兼任関係を築いていた上述の状況に一致している。

さらに互いに競争関係にある企業との監査役会のポストによる人的な結びつきという点で見ると、マンネスマンと同業種の鉄鋼業では、代表的企業である Otto Wolff AG などとの兼任関係があり、化学産業では、Bayer AG, Hoechst AG という3大企業に属する2社のほか、Degussa AG, Ruhrchemie AG, Kalle AG, Chemische Werke Hüls AG, Schering AG といった主要企業との間でも広く兼任関係が築かれていた。電機産業でも、2大企業である Siemens AG および AEG との間での人的結合関係がみられた。同様のことは、競争関係にある Klöckner-Humboldt-Deutz AG や DEMAG AG との兼任が存在していた機械産業などについてもいえる。保険業でも、競争関係にある Allianz Versicherungs-AG と Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft のいずれとも兼任関係がみられたが、それは、ドイツ銀行出身者によるマンネスマンの監査役会ポストの兼任をとおしての、同行と関係の深いこれら2つの保険業の企業との結びつきによるものであった。

4 ヘッシュ役員の直接兼任構造

またヘッシュ役員の直接兼任構造に関して、同社の監査役会および取締役会のメンバーが他

表7 ヘッシュ役員（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 ^(※)
炭 鉱 業		—	1社1件	6社6件	6社7件
鉄 鋼 業		5社5件	2社2件	6社8件	9社15件
金 属 産 業 ・ 金 属 加 工 業		—	1社1件	4社5件	4社6件
化 学 産 業		1社1件	—	2社2件	3社3件
電 機 産 業		2社2件	1社1件	1社1件	3社4件
機 械 産 業		2社2件	2社2件	5社6件	8社10件
精 密 機 械 ・ 光 学 産 業		1社1件	—	—	1社1件
食 品 産 業		1社1件	—	—	1社1件
醸 造 産 業		2社2件	—	1社1件	3社3件
流 通 産 業		—	1社1件	2社2件	2社3件
銀 行 産 業		—	1社1件	2社2件	3社3件
保 険 産 業		2社2件	—	2社2件	3社4件
電力業・ガス産業・エネルギー産業		—	—	4社4件	4社4件
交 通 産 業		—	—	3社3件	3社3件
そ の 他 の 産 業		6社6件	4社4件	7社8件	15社18件
全 産 業		22社22件	13社13件	45社50件	68社85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., Hoesch AG, *Geschäftsbericht*, 各年度版, *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 各年度版を基に筆者作成。

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 7 参照), 兼任関係のある企業数は 68 であり, 合計 85 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 6 社で 7 件, 鉄鋼業が 9 社で 15 件, 金属産業・金属加工業が 4 社で 6 件, 化学産業が 3 社で 3 件, 電機産業が 3 社で 4 件, 機械産業が 8 社で 10 件, 精密機械産業・光学産業が 1 社で 1 件, 食品産業が 1 社で 1 件, 醸造業が 3 社で 3 件, 流通業が 2 社で 3 件, 銀行業が 3 社で 3 件, 保険業が 3 社で 4 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 3 社で 3 件, その他の産業が 15 社で 18 件となっている。ヘッシュと同業の鉄鋼業の企業との兼任は, 企業数でみると, 他の産業と比べると最も多かった。

兼任ポストの職位をふまえてみると, 監査役会会長のポストでの直接兼任のケースは, 鉄鋼業では 5 社, 化学産業では 1 社, 電機産業では 2 社, 機械産業では 2 社, 精密機械産業・光学産業では 1 社, 食品産業では 1 社, 醸造業では 2 社, 保険業では 2 社, その他の産業では 6 社となっており, 各社 1 件であり, 合計では 22 社で 22 件であった。例えば鉄鋼業では, Dortmund-Hörder Hüttenunion AG, Hüttenwerke Siegerland AG, Schwerter Profileisenwalzwerke AG, Trierer Walzwerk AG の 4 社であった。化学産業では BASF AG との兼任関係がみられたが, それは, 同社の出身者によるヘッシュの監査役ポストの兼任によるものであった。電機産業では, 主要企業である Robert Bosch GmbH, Brown, Boveri & Cie, AG の 2 社との兼任がみられた。機械産業でも, Orenstein-Koppel AG, Maschinenfabrik Buckau R. Wolf AG といった代表的な企業との兼任関係が存在していた。

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, 鉄鋼業では 2 社, 金属産業・金属加工業が 1 社, 電機産業では 1 社, 機械産業では 2 社, 流通業では 1 社, 銀行業では 1 社, その他の産業では 4 社でみられ, 各社 1 件となっており, 合計 13 社において 13 件の兼任が存在していた。そのなかには, 炭鉱業の Hansa Bergbau AG, 鉄鋼業の Dortmund-Hörder Hüttenunion AG といった代表的な企業との兼任関係がみられた。

監査役ポストでの兼任のケースは, 炭鉱業では 6 社で 6 件, 鉄鋼業では 6 社で 8 件, 金属産業・金属加工業では 4 社で 5 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 5 社で 6 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 2 社で 2 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 4 社で 4 件, 交通業では 3 社で 3 件, その他の産業では 7 社で 8 件の兼任が成立しており, 合計 45 社で 50 件となっていた。これらのケースのなかには, 炭鉱業の Gelsenkirchner Bergwerks-AG, 鉄鋼業の Hüttenwerke Siegerland AG, 化学産業の Degussa AG, 機械産業の DEMAG AG, Maschinenbau AG Balcke, 流通業の Kaufhof AG といったそれぞれの産業における主要企業のほか, 銀行業の最有力企業のひとつである Deutsche Bank AG との兼任関係がみられた。

またヘッシュ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

表8 ヘッシュ役員（監査役会・取締役会のメンバー）による他社の監査役会における2件以上の直接兼任のケース

産 業		兼任件数		合 計
		2 件	3 件	
炭	鋳 業	1社2件	—	1社2件
鉄	鋼 業	4社8件	1社3件	5社11件
金属産業・金属加工業		2社4件	—	2社4件
電	機 産 業	1社2件	—	1社2件
機	械 産 業	2社4件	—	2社4件
流	通 業	1社1件	—	1社2件
保	険 業	1社2件	—	1社2件
その他の産業		3社6件	—	3社6件
全 産 業		15社30件	1社3件	16社33件

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

上の直接兼任を築いていた企業をみると（表8参照）、合計16社存在しており、総件数は33件であった。産業別の内訳をみると、炭鋳業では1社2件、鉄鋼業では5社11件、金属産業・金属加工業では2社で4件、電機産業では1社で2件、機械産業では2社で4件、流通業では1社で2件、保険業では1社で2件、その他の産業では3社で6社となっていた。これら16社のうち、1社において合計3件の兼任がみられたが、それ以外の15社ではいずれも2件の兼任があるケースであった。

合計3件の兼任がみられたのは鉄鋼業のHüttenwerke Siegerland AGであり、そこでは、監査役会会長と2つの監査役のポストによる兼任が成立していた。合計2件の兼任があった企業15社をみると、監査役会会長と監査役会副会長の合計2つのポストによる兼任がみられた企業は、鉄鋼業のDortmund-Hörder Hüttenunion AG、ヘッシュの同一資本系列の企業でありその他の産業に属するHoesch Wohnungsgesellschaft MBHの2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、鉄鋼業のTrierer Walzwerk AG、保険業のFeuerschadenverband、その他の産業に属するRheinische-Westfälische Kalkwerke AGの3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ケースは、炭鋳業のHansa Bergbau AG、鉄鋼業のEisenwerk Rothe Erde GmbH、金属産業・金属加工業のSchwinn AG、電機産業のGrünzig & Hartmann AG、機械産業のHoesch Maschinenfabrik Deutschland AG、流通業のHoesch Eisenhandel MBHの6社であった。これらのうち、Hoesch Maschinenfabrik Deutschland AGとHoesch Eisenhandel MBHの2社は、ヘッシュの資本系列の企業であった。2つの監査役のポストによる兼任がみられた企業は、鉄鋼業のDörken AG、金属産業・金属加工業のRothe Erde-Schmiedag AG (Schmiedag AG)、機械産業のMaschinenbau AG Balcke、その他の産業に属するDolomitwerke GmbHの4社であった。

2 件以上の兼任があった企業をヘッシュの監査役会メンバーによる兼任に限定すると、そのようなケースは、電機産業の Grünzig & Hartmann AG の 1 社のみであった。そこでは、それぞれ 1 つの監査役会副会長と監査役の 2 つのポストによる兼任関係がみられた。兼任の状況は、ヘッシュ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状況に一致している。

さらに互いに競争関係にある企業との監査役会のポストによる人的な結びつきという点でみると、鉄鋼業や炭鉱業では、競争関係にある多くの企業において兼任関係が成立していたが、ヘッシュと同業の鉄鋼業では、Dortmund-Hörder Hüttenunion AG, Hüttenwerke Siegerland AG のような代表的な企業をはじめとして、Schwerter Profileisenwalzwerke AG のような専門的な企業に至るまで、多くの兼任がみられた。炭鉱業でも、Gelsenkirchener Bergwerks-AG のような大手主要企業をはじめとして、Friedrich Thyssen Bergbau AG といった鉄鋼業においてヘッシュと競争関係にある企業の炭鉱部門の会社、Hansa Bergbau AG, Aktionsgemeinschaft Deutsche Steinkohlenreviere GmbH などのこの部門の専門的な企業との兼任関係が築かれていた。電機産業でも、Robert Bosch GmbH と Brown, Boveri & Cie, AG という互いに競争関係にある企業との兼任がみられたが、これらの兼任の担い手となっていたヘッシュの監査役の人物は、化学産業の BASF の出身者であった。同一産業の競争企業間における兼任関係の成立という状況は、比較的多くの企業と兼任関係があった機械産業にもいえる。

5 ライン製鋼役員の間接兼任構造

つぎに、ライン製鋼役員の間接兼任構造に関して、同社の監査役会および取締役会のメンバーが他社の監査役会において間接兼任の関係にあったケースをみると (表 9 参照)、兼任関係のある企業数は 63 であり、合計 72 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 5 社で 5 件、鉄鋼業が 10 社で 13 件、金属産業・金属加工業が 5 社で 5 件、化学産業が 3 社で 3 件、自動車産業が 1 社で 2 件、機械産業が 11 社で 15 件、石油産業が 1 社で 1 件、繊維・紡績・織物産業が 2 社で 2 件、流通業が 2 社で 2 件、銀行業が 7 社で 7 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 1 社で 1 件、交通業が 1 社で 1 件、その他の産業が 12 社で 13 件あった。なかでも、ライン製鋼と同業の鉄鋼業の企業との兼任は多く、多岐にわたる兼任関係が形成されていた。機械産業でも同様に兼任は 11 社で 15 件と多く、多様な企業との間で人的結合関係が築かれていた。

兼任ポストの職位をふまえてみると、監査役会会長のポストでの間接兼任のケースは、鉄鋼業では 3 社、化学産業では 2 社、機械産業では 8 社、繊維・紡績・織物産業では 1 社、銀行

表9 ライン製鋼役員（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 [※]
炭 鉄	業	—	—	5社5件	5社5件
鉄 鋼	業	3社3件	1社1件	8社9件	10社13件
金 属 産 業 ・ 金 属 加 工 業		—	1社1件	4社4件	5社5件
化 学 産 業		2社2件	1社1件	—	3社3件
自 動 車 産 業		—	—	1社2件	1社2件
機 械 産 業		8社8件	1社1件	4社6件	11社15件
石 油 産 業		—	—	1社1件	1社1件
織 維 ・ 紡 績 ・ 織 物 産 業		1社1件	1社1件	—	2社2件
流 通 産 業		—	2社2件	—	2社2件
銀 行 産 業		2社2件	2社2件	3社3件	7社7件
保 険 産 業		—	—	2社2件	2社2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 産 業		—	—	1社1件	1社1件
そ の 他 の 産 業		4社4件	2社2件	7社7件	12社13件
全 産 業		20社20件	11社11件	37社41件	63社72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., Rheinische Stahlwerke, *Geschäftsbericht*, 各年度版, *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 各年度版を基に筆者作成。

業では2社、その他の産業では4社となっており、各社1件であり、合計で20社において20件みられた。なかでも、鉄鋼業では、同一資本系列の Rhein Stahl Eisenwerk Hilden 以外では、Gußstahlwerk Oberkassel AG, Gußstahlwerk Gelsenkirchen AG との間で兼任関係がみられた。機械産業では、兼任関係のあった11社のうち8社において監査役会長のポストでの兼任があったという点は、ライン製鋼にとっての鉄鋼業と機械産業との関係の深さによるものであったといえる。化学産業では Bayer AG という最大手企業との兼任関係もみられた。

監査役会副会長のポストでの兼任のケースは、鉄鋼業では1社、金属産業・金属加工業では1社、化学産業が1社、機械産業では1社、繊維・紡績・織物産業では1社、流通業では2社、銀行業では2社、その他の産業では2社となっており、各社1件であり、合計11社において11件であった。こうした兼任のなかには、鉄鋼業の Hugo Stinnes AG, 流通業の Kufhof AG のような当該産業の最も代表的な企業との兼任関係も成立していた。

監査役会のポストでの兼任のケースは、炭鉄業では5社で5件、鉄鋼業では8社で9件、金属産業・金属加工業では4社で4件、自動車産業では1社で2件、機械産業では4社で6件、石油産業では1社で1件、銀行業では3社で3件、保険業では2社で2件、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1社で1件、その他の産業では7社で7件の兼任が成立しており、合計37社で41件となっていた。なかでも、銀行業では Commerzbank AG という3大銀行に属する企業との兼任関係がみられた。

またライン製鋼の監査役会および取締役会のメンバーが同一企業の監査役会において2件以上の直接兼任を築いていた企業をみると(表10参照)、合計7社存在しており、合計16件で

表 10 ライン製鋼役員（監査役会・取締役会のメンバー）による他社の監査役会における 2 件以上の直接兼任のケース

産業	兼任件数	2 件	4 件	合計
鉄鋼業		3 社 6 件	—	3 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 4 件	2 社 6 件
その他の産業		1 社 2 件	—	1 社 2 件
全産業		6 社 12 件	1 社 4 件	7 社 16 件

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

あった。産業の内訳をみると、鉄鋼業では 3 社で 6 件、自動車産業では 1 社で 2 件、機械産業では 2 社で 6 件、その他の産業では 1 社で 2 件となっていた。機械産業の Rhein Stahl Hanomag AG では、監査役会会長と 3 つの監査役のポストによる合計 4 件の兼任関係があった。残りの 6 社は、いずれも 2 件の兼任があるケースであった。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企業は、その他の産業に属する Rhein Stahl Union Brückenbau AG の 1 社であった。監査役会会長と監査役のポストによる兼任がみられた企業は、鉄鋼業の Rhein Stahl Eisenwerk Hilden AG, Gußthalwerk Gelsenkirchen AG, 機械産業の Rhein Stahl Henschel AG の 3 社であった。2 つの監査役のポストによる兼任があった企業は、鉄鋼業の Rhein Stahl Hüttenwerke AG, 自動車産業の Hanomag-Henschel Fahrzeugwerke GmbH の 2 社であった。

2 件以上の兼任がみられた企業をライン製鋼の監査役会メンバーによる兼任に限定すると、そのようなケースはみられなかった。鉄鋼業 8 社のうち、ライン製鋼以外で同様の状況がみられた企業は、本節 8 において考察を行うグーテホフスングのみであった。

さらに相互に競争関係にある企業との監査役会のポストによる人的な結びつきという点で見ると、鉄鋼業では、競争関係にある多くの企業において兼任関係がとくに多く成立していたが、Hugo Stinnes AG, Hüttenwerk Oberhausen AG など主要企業との間の兼任関係があったほか、Neunkircher Eisenwerk AG vorm. Gebrüder Stumm, Gußthalwerk Gelsenkirchen AG など、最大手企業よりは規模も小さくその製品領域の幅も狭いがこの産業において重要な位置を占める多くの企業との兼任がみられた。同じ産業の競争企業間の兼任関係という状況は、鉄鋼業と同様に兼任の企業数が多い機械産業でも顕著であった。機械産業では、多岐にわたる製品分野がみられるというこの産業の特性もあり、必ずしも全面的な競争関係になっていたとは限らないが、競争する企業のそれぞれに対する兼任関係の範囲も広いものになっていたといえる。

6 ザルツギッター役員の間接兼任構造

さらにザルツギッター役員の間接兼任構造に関して、同社の監査役会および取締役会のメンバーが他社の監査役会において間接兼任の関係にあるケースをみると（表11参照）、兼任関係のある企業数は59であり、合計70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5社で6件、鉄鋼業が5社で5件、金属産業・金属加工業が1社で1件、化学産業が7社で8件、電機産業が2社で2件、自動車産業が2社で5件、機械産業が5社で8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、石油産業が1社で1件、繊維・紡績・織物産業が2社で2件、流通業が3社で3件、銀行業が6社で6件、電力業・ガス産業・エネルギー産業が3社で4件、交通業が3社で4件、その他の産業が12社で13件あった。

兼任ポストの職位をふまえてみると、監査役会会長のポストでの間接兼任のケースは、炭鉱業では2社、鉄鋼業では3社、金属産業・金属加工業では1社、化学産業では4社、電機産業では1社、自動車産業では2社、機械産業では3社、流通業では2社、銀行業では3社、電力業・ガス産業・エネルギー産業では1社、交通業では2社、その他の産業では8社となっており、各社1件であり、合計では32社で32件となっている。鉄鋼業では、ザルツギッターと同一資本系列のSalzgitter Hüttenwerk AGのほかHein, Lehmann & CO AGとの兼任関係があった。化学産業では、同一資本系列のSalzgitter Chemie GmbH以外に3社との兼任があった。自動車産業でもVolkswagenwerk AGという同産業の最も代表的な企業

表11 ザルツギッター役員（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 ^(※)
炭	鉱業	2社2件	1社1件	3社3件	5社6件
鉄	鋼業	3社3件	2社2件	—	5社5件
金属産業・金属加工業		1社1件	—	—	1社1件
化学産業		4社4件	3社3件	1社1件	7社8件
電機産業		1社1件	1社1件	—	2社2件
自動車産業		2社2件	2社2件	1社1件	2社5件
機械産業		3社3件	2社2件	2社3件	5社8件
精密機械・光学産業		—	—	1社1件	1社1件
造船業		—	1社1件	—	1社1件
石油産業		—	—	1社1件	1社1件
繊維・紡績・織物産業		—	—	2社2件	2社2件
流通業		2社2件	1社1件	—	3社3件
銀行業		3社3件	1社1件	2社2件	6社6件
電力業・ガス産業・エネルギー産業		1社1件	—	3社3件	3社4件
交通業		2社2件	1社1件	1社1件	3社4件
その他の産業		8社8件	2社2件	3社3件	12社13件
全産業		32社32件	17社17件	20社21件	59社70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., Salzgitter AG, *Geschäftsbericht*, 各年度版, *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 各年度版を基に筆者作成。

との兼任関係がみられた。また銀行業の企業との監査役会会長のポストをとおしての兼任関係では、銀行代表の監査役が出身企業との関係に基づいて他行と兼任関係を展開しているケースが多かった。

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、鉄鋼業では 2 社、化学産業では 3 社、電機産業では 1 社、自動車産業では 2 社、機械産業では 2 社、造船業では 1 社、流通業では 1 社、銀行業では 1 社、交通業では 1 社、その他の産業では 2 社でみられ、それぞれが 1 件ずつの兼任となっており、合計 17 社で 17 件の兼任関係がみられた。そのなかには、鉄鋼業の *Ilse der Hütte*、自動車産業の *Volkswagenwerk AG*、造船業 *Howaldtswerke-Deutsche Werft AG*、流通業の *Karstadt AG* といったそれぞれの産業の代表的な企業がみられた。

監査役会のポストでの兼任のケースは、炭鉱業では 3 社で 3 件、化学産業では 1 社で 1 件、自動車産業は 1 社で 1 件、機械産業では 2 社で 3 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、繊維・紡績・織物産業では 2 社で 2 件、銀行業では 2 社で 2 件、電力業・ガス産業・エネルギー産業では 3 社で 3 件、交通業では 1 社で 1 件、その他の産業では 3 社で 3 件の兼任が成立しており、合計 20 社で 21 件となっていた。これらの企業のなかには、炭鉱業の *Preussag AG*、自動車産業の *Volkswagenwerk AG*、石油産業の *Deutsche Shell AG* のような各産業の代表的な大手企業がみられた。

またザルツギッターの監査役会および取締役会のメンバーが同一企業の監査役会において 2 件以上の直接兼任を築いていた企業をみると (表 12 参照)、合計 10 社存在しており、合計 21 件であった。産業の内訳をみると、炭鉱業では 1 社で 2 件、化学産業では 1 社で 2 件、自動車産業では 2 社で 5 件、機械産業では 3 社で 6 件、電力業・ガス産業・エネルギー産業では 1 社で 2 件、交通業では 1 社で 2 件、その他の産業では 1 社で 2 件となっていた。

3 件の兼任関係があったケースは自動車産業の *Volkswagenwerk AG* の 1 社であり、そこ

表 12 ザルツギッター役員 (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 2 件以上の直接兼任のケース

産 業	兼任件数	2 件	3 件	合 計
炭 鉱 業		1 社 2 件	—	1 社 2 件
化 学 産 業		1 社 2 件	—	1 社 2 件
自 動 車 産 業		1 社 2 件	1 社 3 件	2 社 5 件
機 械 産 業		3 社 6 件	—	3 社 6 件
電力業・ガス産業・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		9 社 18 件	1 社 3 件	10 社 21 件

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

では、それぞれ1つの監査役会会長、監査役会副会長、監査役のポストによる兼任がみられた。残りの9社は、2件の兼任がみられた企業であった。監査役会会長と監査役会副会長のポストによる兼任がみられた企業は、化学産業のSalzgitter Chemie GmbH、自動車産業のBüssing Automobilwerke AG、機械産業のSalzgitter Industriebaugesellschaft MBH、交通業のSalzgitter Verkehrsbetriebe GmbH、その他の産業に属する土石産業のStein und Erden GmbHの5社であった。それぞれ1つの監査役会会長と監査役のポストによる2件の兼任がみられた企業は、炭鉱業のEwald Kohle AG、機械産業のLinke-Hofmann-Busch Waggon-Fahrzeug-Maschinen-GmbH、電力業・ガス産業・エネルギー産業のVEBAの3社であった。2つの監査役のポストをとおしての兼任となっていたケースは、機械産業のSalzgitter Maschinen AGの1社であった。

2件以上の兼任がみられた企業をザルツギッターの監査役会メンバーによる兼任に限定すると、そのようなケースは、自動車産業のVolkswagenwerk AGの1社のみであった。兼任の状況は、ザルツギッター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状況に一致している。

さらに相互に競争関係にある企業との監査役会のポストによる人的な結びつきという点でみると、鉄鋼業では、ザルツギッターにとって競争関係にあるIlseeder Hütte, Hein, Lehmann & CO AGなども兼任関係が結ばれていた。銀行業では、上述したように銀行出身のザルツギッターの監査役が多くの銀行企業との兼任を築いていたことから、競争関係にある多くの銀行との人的な結びつきがみられた。兼任関係が比較的多くみられた化学産業でも、競争関係にある複数の企業との兼任関係が成立していた。

7 クレックナー役員の直接兼任構造

つぎに、クレックナー役員の直接兼任による人的結合に関して、同社の監査役会および取締役会のメンバーが他社の監査役会において直接兼任の関係にあるケースをみると（表13参照）、兼任関係のある企業数は40であり、合計45件の兼任関係が成立していた。その内訳を産業別にみると、炭鉱業では4社で4件、鉄鋼業では3社で3件、金属産業・金属加工業では1社で1件、化学産業では6社で7件、電機産業では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2社で2件、流通業では1社で1件、銀行業では5社で6件、保険業では4社で5件、交通業では1社で1件、その他の産業では7社で9件となっていた。これまでに考察を行った鉄鋼業6社との比較でみると、兼任関係のあった企業数および件数は、フリードリッヒ・クルップ製鉄とはあまり大きな相違はみられないが、他の5

表 13 クレックナー役員 (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 ^{※)}
炭	鋳 業	2社2件	2社2件	1社1件	4社4件
鉄	鋼 業	1社1件	—	2社2件	3社3件
金 属 産 業	・ 金 属 加 工 業	1社1件	—	—	1社1件
化 学 産 業		2社3件	2社2件	2社2件	6社7件
電 機 産 業		1社1件	—	1社1件	2社2件
機 械 産 業		3社3件	—	1社1件	3社3件
造 船 産 業		—	—	1社1件	1社1件
石 油 産 業		1社1件	—	1社1件	2社2件
流 通 産 業		1社1件	—	—	1社1件
銀 行 産 業		2社2件	2社2件	2社2件	5社6件
保 険 産 業		2社2件	—	2社3件	4社5件
交 通 産 業		1社1件	—	—	1社1件
そ の 他 の 産 業		3社3件	—	6社6件	7社9件
全 産 業		20社21件	6社6件	19社20件	40社45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., Klöckner-Werke AG, *Geschäftsbericht*, 各年度版, *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 各年度版を基に筆者作成。

社と比べると少なかった。またクレックナーと同業種である鉄鋼業の企業との兼任をみても、その数は3社と少なく、そのうちの2社は同一資本系列内の企業 (Klöckner Steel Company, Klöckner Inc., New York) であり、他の1社は Isselburger Hütte AG であった。

兼任ポストの職位をふまえてみていくと、監査役会会長のポストでの直接兼任のケースは、炭鋳業では2社で2件、鉄鋼業では1社で1件、金属産業・金属加工業では1社で1件、化学産業では2社で3件、電機産業では1社で1件、機械産業では3社で3件、石油産業では1社で1件、流通業では1社で1件、銀行業では2社で2件、保険業では2社で2件、交通業では1社で1件、その他の産業では3社で3件となっており、合計では20社で21件となっている。代表的な例をみると、鉄鋼業では Isselburger Hütte AG、化学産業では Continental Gummi-Werke AG、機械産業ではクレックナーと同一資本系列にある Klöckner-Humboldt-Deutz AG、石油産業では Mobil Oil AG in Deutschland のような企業をあげることができる。炭鋳業では、クレックナーの資本系列内の Klöckner-Bergbau AG のほか、カリ炭鋳業の企業である Salzdettfurth AG との人的結合関係があった。また保険業の最大手企業である Allianz Versicherungs-AG と監査役会会長のポストでの兼任関係があった。

監査役会副会長のポストでの兼任のケースは、炭鋳業では2社、化学産業では2社、銀行業では2社みられ、各社1件であり、合計6社において6件の兼任が存在していた。炭鋳業の2社は、この産業の代表的企業である Harpener Bergbau AG、Preussag AG であった。銀行業2社のうちの1社は Deutsche Bank AG であった。

監査役ポストでの兼任のケースは、炭鋳業では1社で1件、鉄鋼業では2社で2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、造船業では1社で1件、石油産業では1社で1件、銀行業では2社で2件、保険業では2社で3件、その他の産業では6社で6件みられ、合計19社で20件となっていた。なかでも、電機産業のSiemens AGや造船業のHowaldtswerke-Deutsche Werft AG、石油産業のDeutsche Erdöl-AGのような当該産業の最も代表的企業との兼任関係がみられた。

クレックナーの監査役会および取締役会のメンバーが同一企業の監査役会において2件以上の直接兼任を築いていた企業をみると、合計5社存在しており、兼任の総件数は10件であった。産業の内訳をみると、化学産業では1社で2件、銀行業では1社で2件、保険業では1社で2件、その他の産業では2社で4件となっていた。これら5社のいずれにおいても、2件の兼任が成立していたが、化学産業のRütgerswerk und Teerverwertung AGでは、2つの監査役会会長のポストによる兼任がみられた。銀行業のDeutsche Überseeische Bank、その他の産業に属するKlößner-Durilit GmbH, Rheinische Chamotte- und Dinaswerkeの3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。保険業のAlbingia Versicherungs-AGでは、2つの監査役ポストによる兼任となっていた。

また2件以上の兼任がみられた企業をクレックナーの監査役会メンバーによる兼任に限定すると、そのようなケースは、Rütgerswerk und Teerverwertung AG、Deutsche Überseeische Bankの2社でみられた。兼任の状況は、これら2社のいずれにおいても、クレックナー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。

さらに互いに競争関係にある企業との監査役会のポストによる人的な結びつきという点でみると、すでに考察した鉄鋼業6社と比べると、各産業における兼任相手の企業数が少ないこともあり、多くの競争企業間をめぐっての兼任の広範な展開というかたちには必ずしもなっていない。そのなかでも、例えば炭鉱業では、クレックナーの資本系列内のKlößner-Bergbau AGと競争関係にあるPreussag AGやHibernia AGとの間での兼任関係が成立していたが、クレックナーの本業部門である鉄鋼業では、わずかにIsselburger Hütte AGとの兼任関係がみられるのみであった。

8 グーテホフヌング役員の間接兼任構造

以上の鉄鋼業7社の状況をふまえて、つぎに、グーテホフヌングの監査役会および取締役会のメンバーによる間接兼任構造をみると（表14参照）、他社の監査役会における兼任では、その相手先の企業数は25であり、合計26件の兼任関係が成立していた。その内訳を産業別にみると、炭鉱業では1社で1件、鉄鋼業では3社で3件、金属産業・金属加工業では1社

表 14 グーテホフnung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 ^(※)
炭 鋳 業		—	—	1社1件	1社1件
鉄 鋼 業		1社1件	—	2社2件	3社3件
金 属 産 業 ・ 金 属 加 工 業		—	—	1社2件	1社2件
化 学 産 業		—	—	1社1件	1社1件
電 機 産 業		1社1件	—	2社2件	3社3件
機 械 産 業		1社1件	—	2社2件	3社3件
造 船 業		—	—	1社1件	1社1件
流 通 業		—	—	3社3件	3社3件
銀 行 業		—	1社1件	3社3件	4社4件
保 険 業		—	—	2社2件	2社2件
そ の 他 の 産 業		2社2件	—	1社1件	3社3件
全 産 業		5社5件	1社1件	19社20件	25社26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., Gutehoffnungshütte Aktienverein, *Geschäftsbericht*, 各年度版, *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 各年度版を基に筆者作成。

で2件、化学産業では1社で1件、電機産業では3社で3件、機械産業では3社で3件、造船業では1社で1件、流通業では3社で3件、銀行業では4社で4件、保険業では2社で2件、その他の産業では3社で3件となっていた。兼任関係のあった企業の数、件数、兼任関係のある産業の広がりはいずれでも、ティセン、クルップ、マンネンスマン、ヘッシュ、ライン製鋼、ザルツギッターの6社と比べると少なく、これらの企業ほどには兼任関係の広がりがみられなかったクレックナーの場合と比べても、兼任先の企業数や兼任の件数は少なかった。

兼任ポストの職位をふまえてみると、監査役会会長のポストでの直接兼任は、同一資本系列の企業である鉄鋼業の Gutehoffnungshütte Sterkrade AG、電機産業の Vereingte Draht- und Kabelwerke AG、機械産業の Maschinenfabrik Lorenz AG、その他の産業に属する Rheinische-Treuhand Gesellschaft AG、Beton- und Monierbau AG でみられ、合計5社であった。その企業数は、これまでに考察した鉄鋼業7社と比べても少なく、兼任関係による人的結合のレベルは低かったといえる。

監査役会副会長のポストでの直接兼任は、銀行業の Commerzbank AG の1社においてみられたにすぎない。残りの19社における20件の兼任は監査役ポストによって成立しているものであったが、炭鋳業では1社で1件、鉄鋼業では2社で2件、金属産業・金属加工業では1社で2件、化学産業では1社で1件、電機産業では2社で2件、機械産業では2社で2件、造船業では1社で1件、流通業では3社で3件、銀行業では3社で3件、保険業では2社で2件、その他の産業では1社で1件となっていた。これらの企業のなかには、鉄鋼業の August Thyssen-Hütte AG や Hüttenwerk Oberhausen AG、化学産業の Ruhrchemie AG

といった主要企業がみられたほか、電機産業でも AEG-Telefunken のような当該産業の有力企業も存在していた。

またグーテホフヌングの監査役会および取締役会のメンバーが同一企業の監査役会において2件以上の直接兼任を築いていた企業はわずか1社しか存在せず、それは、金属産業・金属加工業の Kabel- und Metallwerke Gutehoffnungshütte AG であった。そこでは、2つの監査役会のポストによる兼任となっていた。またグーテホフヌングの監査役会メンバーによる兼任に限定すると、2件以上の兼任関係がみられた企業は存在しなかった。これら点でも、先に考察を行った鉄鋼企業7社の場合とは大きく異なっていた。

ただその場合でも、兼任関係が成立していた企業をみると、グーテホフヌングが属する鉄鋼業では、子会社にあたる Gutehoffnungshütte Sterkrade AG 以外では、August Thyssen-Hütte AG, Hüttenwerk Oberhausen AG との間で監査役のポストをとおしての兼任があり、競争関係にある有力企業とも直接兼任による人的結合関係が築かれていた。また機械産業の Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg AG (MAN), Maschinenfabrik Lorenz AG といった企業との間にも兼任関係がみられた。

III 鉄鋼業主要企業8社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、鉄鋼業を代表する主要企業8社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8社のうちの各企業間で成立していた間接兼任の構造について分析を行うことにする。

鉄鋼業8社を構成する企業の間で他社の監査役会において間接兼任関係がみられた企業は、全体で52社みられ、合計の兼任件数は130件であった。その産業の内訳をみると、炭鉱業では4社で9件、鉄鋼業では6社で16件、化学産業では5社で11件、電機産業では2社で8件、自動車産業では1社で4件、機械産業では6社で14件、造船業では1社で3件、食品産業では1社で2件、流通業では1社で3件、銀行業では11社で25件、保険業では2社で7件、電力業・ガス産業・エネルギー産業では1社で3件、交通業では1社で2件、その他の産業では10社で23件であった。

4社の間での間接兼任が成立していたケースは保険業の1社であり、合計4件の兼任がみられた。4社の間での間接兼任が成立していた企業を除くと、3社の間で間接兼任がみられたケースは、炭鉱業では1社で3件、鉄鋼業では1社で3件、電機産業では2社で8件、機械産業では2社で6件、造船業では1社で3件、流通業では1社で3件、その他の産業では1社で3件みられ、合計9社であり、兼任の総件数は29件であった。3社以上の間での間接兼

任が成立していた企業を除くと、2社の間での間接兼任は、炭鉱業では3社で6件、鉄鋼業では5社で13件、化学産業では5社で11件、自動車産業では1社で4件、機械産業では4社で8件、食品産業では1社で2件、銀行業では11社で25件、保険業では1社で3件、電力業・ガス産業・エネルギー産業では1社で3件、交通業では1社で2件、その他の産業では9社で20件みられ、合計で42社であり、兼任の総件数は97件であった。

ただ代表的な鉄鋼企業8社のうち2社の間で間接兼任がみられた42社97件のケースのなかには、同一人物が本稿での考察対象となる鉄鋼企業8社のうちのいずれか2社の役員を兼任していたため、2社の間での間接兼任が成立しているようにみえても、実質的には複数の企業の異なる人物の間での間接兼任となっていない企業が1社みられた。それは、その他の産業に属する Deutsche Revisions- und Treuhand AG であった。それゆえ、この1社のケースを除外して考えると、異なる人物による2社の間での間接兼任のケースは合計41社であった。

このように、鉄鋼業では、8社という多くの企業の間での間接兼任が本稿において取り上げられているという事情はあるが、間接兼任による企業間の人的結合は大規模でかつ広範囲およんでいたといえる。それゆえ、以下では、これらの主要鉄鋼企業8社の間で成立している間接兼任の状況について、より具体的にみていくことにする。

まず4社の間での間接兼任が成立していた企業をみると、それは保険業の Allianz-Versicherungs-AG の1社であった。そこでは、クレックナーは監査役会会長のポストによって、マンネスマンは1つの監査役会副会長のポストによって、ティセン、ヘッシュはそれぞれ1つの監査役のポストによって兼任を行っており、合計4件の兼任関係が築かれていた。

また3社の間で間接兼任がみられた企業は9社であり、兼任総件数は29件であった。3社で合計4件の兼任がみられたケースは、電機産業の AEG と Siemens AG の2社であった。AEG では、マンネスマンはそれぞれ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、フリードリヒ・クルップ製鉄とグーテホフnungはそれぞれ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。一方、Siemens AG では、ティセンは2つの監査役のポストによって、マンネスマンとクレックナーはそれぞれ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。

また3社の間で3件の兼任がみられたケースは、炭鉱業の Preussag AG、鉄鋼業の Hüttenwerk Oberhausen AG、機械産業の Klöckner-Humboldt-Deutz AG、DEMAG AG、造船業の Howaldtswerke-Deutsche Werft AG、流通業の Kaufhof AG、その他の産業に属する Strabag Bau-AG の7社であった。Strabag Bau-AG では、フリードリヒ・クルップ製鉄は1つ監査役会会長のポストによって、マンネスマンとヘッシュはそれぞれ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。Klöckner-Humboldt-Deutz AG では、クレック

クナーは監査役会会長のポストによって、マンネスマンは1つの監査役会副会長のポストによって、クルップは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。DEMAG AGでは、ティセンは監査役会会長のポストによって、マンネスマンとヘッシュはそれぞれ1つの監査役のポストによって兼任関係を有していた。Preussag AGでは、クレックナーは1つの監査役会副会長のポストをとおして、マンネスマンとザルツギッターはそれぞれ1つの監査役のポストをとおして兼任関係を成立させていた。Howaldtswerke-Deutsche Werft AGでは、ザルツギッターは1つ監査役会副会長のポストによって、クレックナーとグーテホフヌングはそれぞれ1つの監査役のポストによって兼任関係を築いていた。Kaufhof AGでは、ライン製鋼は1つ監査役会副会長のポストによって、ティセンとヘッシュはそれぞれ1つの監査役のポストによって兼任関係を築いていた。Hüttenwerk Oberhausen AGでは、ティセン、ライン製鋼、グーテホフヌングの3社がそれぞれ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。

さらに2社の間で間接兼任がみられた企業42社から同一人物による2件の間接兼任がみられた企業1社を除く41社では、兼任の総件数は95件であった。これらの企業のうち、2社あわせて4件の兼任があった企業は3社、合計3件の兼任があった企業は7社、合計2件の兼任があった企業は31社みられた。

2社あわせて4件の兼任がみられた企業は、鉄鋼業のHüttenwerke Siegerland AG、自動車産業のVolkswagenwerk AG、銀行業のDresdner Bank AGの3社であった。Hüttenwerke Siegerland AGでは、ヘッシュは監査役会会長と2つの監査役のポストによって、ティセンは1つの監査役のポストによって兼任関係を有していた。Volkswagenwerk AGでは、ザルツギッターはそれぞれ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、マンネスマンは1つの監査役のポストによって兼任関係を築いていた。Dresdner Bank AGでは、ティセンはそれぞれ1つの監査役会会長と監査役のポストによって、マンネスマンは2つの監査役のポストによって兼任関係を築いていた。

2社あわせて3件の兼任がみられた企業は、鉄鋼業のOtto Wolff AG、化学産業のRuhchemie AG、銀行業のDeutsche Überseeische Bank、保険業のMünchener Rückversicherungsgesellschaft、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Rheinstahl Union Brückenbau AG、Dolomitwerke GmbHの7社であった。Rheinstahl Union Brückenbau AGでは、ライン製鋼はそれぞれ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、ヘッシュは1つの監査役のポストによって兼任関係を築いていた。Deutsche Überseeische Bank、Münchener Rückversicherungsgesellschaftの2社では、いずれにおいても、鉄鋼業8社のうちの1社が監査役会会長と監査役の2つのポストによって、もう1社が1つの監査役会副会長のポストによって兼任関係

を築いていた。Deutsche Überseeische Bank では、クレックナーはそれぞれ 1 つの監査役会会長と監査役のポストによって、マンネスマン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。一方、Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft では、マンネスマンはそれぞれ 1 つの監査役会会長と監査役のポストによって、ティセンは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 AG と Dolomitwerke GmbH の 2 社では、いずれにおいても、鉄鋼業 8 社のうちの 1 社が監査役会会長のポストによって、もう 1 社が 2 つの監査役のポストによって兼任関係を築いていた。Otto Wolff AG では、マンネスマンは監査役会会長のポストによって、フリードリヒ・クルップ製鉄は 2 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、Dolomitwerke GmbH では、ティセンは監査役会会長のポストによって、ヘッシュは 2 つの監査役のポストによって兼任を行っていた。Ruhchemie AG では、マンネスマンはそれぞれ 1 つの監査役会会長と監査役のポストによって、グーテホフスングは 1 つの監査役のポストによって兼任関係を有していた。Salzgitter Hüttenwerk AG では、ザルツギッターは監査役会会長と監査役のポストによって、ティセンは監査役のポストによって兼任を行っていた。Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG では、ティセンはそれぞれ 1 つの監査役会副会長と監査役のポストによって、ヘッシュは 1 つの監査役のポストによって兼任関係を有していた。

同一人物による間接兼任のあった企業を除くと、2 社あわせて 2 件の兼任があったケースは 31 社であった。その内訳を兼任ポストの職位に基づいてみると、鉄鋼業における主要企業 8 社のうちの 1 社が監査役会名誉会長のポストによって、もう 1 社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ケースは、機械産業の Schiess AG の 1 社でみられた。同社では、マンネスマンは監査役会名誉会長のポストによって、ライン製鋼は監査役会会長のポストによって兼任を行っていた。鉄鋼業 8 社のうちの 2 社がそれぞれ監査役会会長のポストによって兼任関係を有していたケースは、銀行業の Berliner Handels-Gesellschaft の 1 社でみられたが、そこでは、ライン製鋼とザルツギッターの間での間接兼任が成立していた。

監査役会会長と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、化学産業の Bayer AG、銀行業の Investitions- und Handels-Bank AG、Westdeutsche Bodenkreditanstalt、Rheinisch-Westfälische Boden-Credit-Bank、Berliner Diskonto-Bank AG、その他の産業に属する建設資材関連の Basalt AG の 6 社であった。Investitions- und Handels-Bank AG では、ティセンは監査役会会長のポストによって、マンネスマン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、Rheinisch-Westfälische Boden-Credit-Bank では、ティセンは監査役会会長のポストによって、ライン製鋼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。Westdeutsche Bodenkreditanstalt と Basalt AG の 2 社では、いずれにおいても、フリードリヒ・クルップ製鉄は監査役会会長のポストによって、ヘッシュは監

査役会副会長のポストによって兼任を行っていた。Bayer AGでは、ライン製鋼は監査役会会長のポストによって、マンネスマン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。Berliner Diskonto-Bank AGでは、ザルツギッターは監査役会会長のポストによって、マンネスマンは監査役会副会長のポストによって兼任関係を成立させていた。

監査役会会長と監査役のポストによる間接兼任は、炭鉱業のGelsenkirchener Bergwerks-AG, Barbara Erzbergbau GmbH, Salzdetfurth AG, 鉄鋼業のSalzgitter Hüttenwerke AG, Hein, Lehmann & CO, 機械産業のMaschinenfabrik Buckau R.Wolf AG, Deutsche Industrieanlagen GmbH, Orenstein-Koppel und Lübecker Maschinenbau AG, 食品産業のGebrüder Stollwerk AG, 銀行業のDeutsch Gesellschaft für Wertpapiersparen MBH, その他の産業に属するBAUOAG AG für Ingenieurbauten des Hoch- und Tiefbaues, Porzellanfabrik Kahlaの12社でみられた。Gelsenkirchener Bergwerks-AGでは、ティセンは監査役会会長のポストによって、ヘッシュは監査役のポストによって兼任を行っていたのに対して、Barbara Erzbergbau GmbHでは、ティセンは監査役会会長のポストによって、ライン製鋼は監査役のポストによって兼任を行っていた。Salzdetfurth AGでは、クレックナーは監査役会会長のポストによって、ヘッシュは監査役のポストによって兼任関係を築いていた。BAUOAG AG für Ingenieurbauten des Hoch- und Tiefbauesでは、フリードリヒ・クルップ製鉄は監査役会会長のポストによって、ライン製鋼は監査役のポストによって兼任関係を有していた。Deutsch Gesellschaft für Wertpapiersparen MBHでは、マンネスマンは監査役会会長のポストによって、グーテホフヌングは監査役のポストによって兼任関係を築いていた。Maschinenfabrik Buckau R.Wolf AG, Orenstein-Koppel und Lübecker Maschinenbau AG, Gebrüder Stollwerk AGの3社では、いずれにおいても、ヘッシュは監査役会会長のポストによって、フリードリヒ・クルップ製鉄は監査役のポストによって兼任関係を成立させていた。Salzgitter Hüttenwerke AGでは、ザルツギッターは監査役会会長のポストによって、ティセンは監査役のポストによって兼任関係を築いていた。Hein, Lehmann & COでは、ザルツギッターは監査役会会長のポストによって、ライン製鋼は監査役のポストによって兼任関係を築いていた。これに対して、Deutsche Industrieanlagen GmbHとPorzellanfabrik Kahlaの2社では、いずれにおいても、ザルツギッターは監査役会会長のポストによって、クレックナーは監査役のポストによって兼任関係を行っていた。

監査役会副会長と監査役のポストによる間接兼任は、化学産業のTh.Goldschmidt AG, Cassella Farbwerke Mainkau AG (Cassella Farbwerke AG), 銀行業のCommerzbank AG, Deutsche Bank AG, その他の産業に属するRheinisch Westfälische Wohnstätten AGの5社において成立していた。Rheinisch Westfälische Wohnstätten AGでは、フリードリヒ・クルップ製鉄は監査役会副会長のポストによって、ライン製鋼は監査役のポストによって兼任

を行っていた。Cassella Farbwerke Mainkau AG (Cassella Farbwerke AG) ではライン製鋼は監査役会副会長のポストによって、クレックナー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、Commerzbank AG では、グーテホフヌングは監査役会副会長のポストによって、ライン製鋼は監査役のポストによって兼任関係を築いていた。Th.Goldschmidt AG と Deutsche Bank AG の 2 社では、いずれにおいても、クレックナーは監査役会副会長のポストによって、ヘッシュは監査役のポストによって兼任関係を形成していた。

2 つの鉄鋼企業がそれぞれ 1 つの監査役のポストによって間接兼任を築いていたケースは、6 社でみられた。そのようなケースは、鉄鋼業の Fried. Krupp GmbH, 化学産業の Degussa AG, 銀行業の Braunschweig-Hannoversche Hypothekenbank, 交通業の Seerederei Frigga AG, その他の産業の Westdeutsche Wohnhäuser AG, Dyckerhoff Zementwerke AG であった。

また本稿での考察対象をなす産業と同業種である鉄鋼業の競争関係にある企業間での監査役会における間接兼任の状況をみると、Fried. Krupp GmbH のようなドイツ鉄鋼業を代表する最大手企業において、競争関係にある同業種の大手企業がそのような兼任関係を形成していた。そこでは、ティセンとフリードリッヒ・クルップ製鉄が間接兼任のかたちでそれぞれ人的結合関係を築いていた。本稿で取り上げた主要 8 社と比べると規模は下回るものの鉄鋼業において重要な位置を占める Hüttenwerk Siegerland AG, Otto Wolff AG, Hein, Lehmann & CO などの企業や、ザルツギッターの資本系列の Salzgitter Hüttenwerke AG においても、主要 8 社のいずれかの企業の間で間接兼任による人的結合関係が築かれており、競争関係にある企業間に協調関係の基礎となるそのような結合が広く形成されていた。

他社のトップ・マネジメント機関における間接兼任については、その圧倒的大部分が監査役会においてみられ、前稿において考察した 3 大銀行の場合でも、取締役会での間接兼任はみられなかった⁹⁾。これに対して、鉄鋼業主要 8 社の間では、他社の取締役会において間接兼任が成立していたケースは、1 社においてのみみられた。銀行業の Dresdner Bank AG では、フリードリッヒ・クルップ製鉄、ライン製鋼、ザルツギッターの 3 社がそれぞれ 1 つの取締役のポストによって間接兼任を成立させていた。鉄鋼企業の間のようなこうした間接兼任は、Dresdner Bank AG 出身の取締役がこれらの鉄鋼企業各社の監査役を兼任することによって成立していたものであった。

IV 鉄鋼業の主要企業 8 社の役員による他社の取締役会における直接兼任構造

1 アウグスト・ティセン役員の間接兼任構造

つぎに、鉄鋼業を代表する主要企業 8 社の役員による他社の取締役会における直接兼任構

造について、考察を行うことにする。まずアウグスト・ティセンの監査役会および取締役会のメンバーが他社の取締役会において直接兼任を行っていた状況についてみると、そのようなケースは、銀行業の3社においてみられ、各社1件の兼任となっており、合計では3件となっていた。Bank für Gemeinwirtschaft AGでは、取締役会会長のポストによる兼任となっていた。Bank für Sparanlagen und Vermögensbildung AGとDeutsche Bank AGでは、いずれにおいても、取締役のポストによる兼任関係がみられたが、こうした兼任は、各行の取締役に由るティセンの監査役会ポストの兼任によって成立していたものであった。

監査役会と取締役会の両方のポストをとおしての兼任関係が成立していたケースは、Bank für Gemeinwirtschaft AGの1社においてのみみられた。同社では、監査役会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っても兼任関係が築かれていた。

2 クルップ役員の間接兼任構造

またフリードリヒ・クルップ製鉄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、鉄鋼業の1社、銀行業の2社においてみられ、合計3社で3件の兼任関係があった。鉄鋼業のFried. Krupp GmbHとの間では、取締役会会長のポストによる兼任がみられたが、それは、同一資本系列内の親会社の取締役会メンバーによるフリードリヒ・クルップ製鉄の監査役会ポストの兼任というかたちで成立しているものであった。銀行業のDresdner Bank AG、Dresdner Bank, Berlin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関係がみられたが、各行の取締役に由るフリードリヒ・クルップ製鉄の監査役として派遣されるかたちで兼任が成立しているという関係にあった。

なおフリードリヒ・クルップ製鉄が他社の監査役会と取締役会の両方において直接兼任による人的結合を築いていたケースは、Fried. Krupp GmbHの1社でみられた。そこでは、1つの監査役のポストによる兼任に加えて、取締役会会長のポストによる兼任関係があった。ただ同社は、事業会社であるクルップ製鉄の親会社にあたる企業であり、同一資本系列内の企業間の兼任関係であった。

3 マンネスマン役員の間接兼任構造

つぎに、マンネスマンの監査役会および取締役会のメンバーが他社の取締役会において直接兼任を行っていた状況についてみると、そのようなケースは、自動車産業の1社、機械産業の1社、銀行業の2社でみられ、3つの産業の4社において合計4件の兼任が成立していた。銀行業のLandesbank für Westfalen Girozentraleとの間には取締役会会長のポストによる兼任がみられたほか、自動車産業のVolkswagenwerk AG、機械産業のDEMAG、銀行業の

Deutsche Bank AG との間では、いずれにおいても、1つの取締役のポストによる兼任関係があった。Volkswagenwerk AG, Landesbank für Westfalen Girozentrale では、いずれにおいても、それらの企業出身の取締役会メンバーがマンネスマンの監査役会ポストを兼任するというかたちでの人的結合であった。DEMAG AG でも、人的結合は、Volkswagenwerk AG の出身であり取締役であった人物による兼任というかたちであった。

他社の監査役会での兼任の状況とあわせてみると、Volkswagenwerk AG, DEMAG AG の 2 社では、監査役会と取締役会の両方において、マンネスマンは直接兼任による人的結合を築いていたことになる。いずれのケースにおいても、1つの監査役のポストによる兼任に加えて、1つの取締役のポストによる兼任がみられた。しかし、これら 2 つのトップ・マネジメント機関の両者において兼任関係が成立していた企業の数、アウグスト・ティセンやフリードリッヒ・クルップ製鉄の場合と同様に、少なかった。

4 ヘッシュ役員 の 直接兼任構造

以上のような状況との比較を念頭において、ヘッシュ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、鉄鋼業の 2 社、銀行業の 3 社、電力業・ガス産業・エネルギー産業の 1 社、その他の産業の 1 社においてみられ、各社 1 件であり、7 社において合計 7 件であった。オランダにあった鉄鋼業の Koninklijke Nederlandsche Hoogovens en Staalfabrieken NV, 銀行業の Westfälische Berggewerkschaftskasse, その他の産業に属する Lippenverband の 3 社とは、いずれにおいても、取締役会会長のポストによって兼任関係が築かれていた。鉄鋼業の Stahlwerke Südwestfalen AG, 銀行業の Deutsche Bank AG, Kreditanstalt für Wiederaufbau, 電力業・ガス産業・エネルギー産業の Vereinigte Elektrizitätswerke Westfalen AG の 4 社では、いずれにおいても、取締役のポストによる兼任関係がみられた。

また他社の監査役会での兼任の状況もふまえてみてみると、Deutsche Bank AG とは、監査役会と取締役会の両方において、ヘッシュは直接兼任による人的結合を築いていた。そこでは、1つの監査役のポストによる兼任に加えて、1つの取締役のポストによる兼任が成立していた。このような兼任関係は同行との深いつながりによるものであったが、こうしたケースの数はきわめて少なかった。

5 ライン製鋼役員 の 直接兼任構造

またライン製鋼の監査役会および取締役会のメンバーが他社の取締役会において直接兼任を行っている状況についてみると、そのようなケースは、炭鉱業では 1 社、鉄鋼業では 1 社、金属産業・金属加工業では 1 社、機械産業では 1 社、石油産業では 1 社、流通業では 1 社、

銀行業では3社、その他の産業では1社でみられ、各社1件であり、合計10社で10件であった。他社の取締役会における兼任のケースでは、本稿の考察対象である他の鉄鋼企業と比べても多かった。

取締役会会長のポストによる兼任がみられたケースは、炭鉱業のGelsenberg AG、鉄鋼業のRheinstahl Hüttenwerke AG、機械産業のDeutsche Babcock & Wilcox AG、石油産業のAral AG、流通業のWoll-Labor、銀行業のBankhaus Waldthausen & CO KG、その他の産業に属するWoll-Komitee IWTOの7社であった。それ以外の兼任のケースはすべて取締役のポストによるものであり、金属産業・金属加工業のMetallgesellschaft AG、銀行業のDeutsche Bank AG、Dresdner Bank AGの合計3社でみられた。ことに銀行業についてみると、Deutsche Bank AG、Dresdner Bank AGという競争関係にある最大手の2つの銀行では、いずれにおいても、1つの取締役のポストをとおしての兼任関係がみられた。1つの監査役のポストをとおしての兼任関係があったCommerzbank AGとあわせると、異なるトップ・マネジメント機関においてはああるが、ドイツ3大銀行との人的結合関係が築かれていたことになる。

上述した他社の監査役会での兼任の状況とあわせてみてみると、鉄鋼業のRheinstahl Hüttenwerkeの1社において、監査役会と取締役会の両方において、ライン製鋼は直接兼任による人的結合を築いていたことになる。そこでは、2つの監査役のポストによる兼任に加えて、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。Rheinstahl Hüttenwerke AGは、ライン製鋼の資本系列にある企業であり、とくに関係が深かった。

6 ザルツギッター役員の間接兼任構造

またザルツギッターの監査役会および取締役会のメンバーが他社の取締役会において直接兼任を行っていた状況についてみると、そのようなケースは、銀行業のDeutsche Bank AGとDresdner Bank AGの2社においてみられ、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。これらのケースでの人的結合関係は、各行出身の人物によるザルツギッターの監査役会ポストの兼任によって成立しているものであった。

また上述した他社の監査役会における兼任の状況とあわせてみてみると、監査役会と取締役会の両者においてザルツギッター役員が直接兼任による人的結合を築いていたケースはみられなかった。この点において、本稿においてこれまでに考察を行った鉄鋼企業5社とは、状況は異なっている。

7 クレックナー役員の間接兼任構造

またクレックナーの監査役会および取締役会のメンバーが他社の取締役会において直接兼任

を行っていた状況についてみると、そのようなケースは、炭鉱業の 2 社において 4 件、鉄鋼業とその他の産業においてそれぞれ 1 社において 1 件みられ、合計では 4 社で 6 件の兼任関係があった。炭鉱業の Klöckner-Bergbau AG では、3 つの取締役のポストによる兼任がみられた。同社での兼任は取締役間の兼任となっており、その件数は 3 件であり、本稿で考察対象として取り上げる鉄鋼業 8 社のなかで、唯一、取締役会メンバー間での兼任がみられたケースであった。炭鉱業の Ruhrkohle AG、鉄鋼業の Delkrederestelle Eisen und Stahl の 2 社では、いずれにおいても、1 つの取締役会会長のポストによる兼任が存在していた。その他の産業の Deutsche Schrottverbraucher-Gemeinschaft GmbH では、1 つの取締役会副会長のポストによる兼任関係であった。

他社の監査役会での兼任とあわせてみてみると、クレックナーとは同一資本系列に属する Klöckner-Bergbau AG では、監査役会と取締役会の両方において、直接兼任による人的結合が築かれていた。そこでは、監査役会会長のポストによる兼任に加えて、3 つの取締役のポストによる兼任がみられた。本稿で取り上げた鉄鋼業企業の多くと同様、両トップ・マネジメント機関において兼任がみられた企業数はわずかであった。

8 グーテホフヌング役員の間接兼任構造

一方、グーテホフヌング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、鉄鋼業の Hüttenwerk Oberhausen AG、造船業の Deutsche Werft AG の 2 社においてみられたにすぎない。これら 2 社のいずれもが 1 つの取締役のポストによる兼任であった。

監査役会での兼任とあわせてみておくと、監査役会と取締役会の両者において兼任関係が築かれていた企業は、鉄鋼業の Hüttenwerk Oberhausen AG の 1 社であった。そこでは、1 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関係がみられた。

また Deutsche Werft AG が属する造船業では、同産業の有力企業のひとつである Howaldtswerke-Deutsche Werft AG とは監査役会のポストをとおしての兼任関係が築かれており、同産業の競争関係にある複数の代表的企業に対して、異なるトップ・マネジメント機関においてではあるが人的結合が形成されていた。そのような人的結合は企業間の情報共有や利害調整においてどのような意味をもったのか、その機能の面についても明らかにすることの必要性と重要性を示すものである。

V むすびにかえて

以上の考察において、ドイツ資本主義の基幹産業のひとつをなす鉄鋼業における主要企業 8

社が他社のトップ・マネジメント機関（監査役会および取締役会）においてどのような直接兼任および間接兼任の関係を築いていたのかという点に関して、各社の監査役会および取締役会の両者のメンバーによる兼任関係についてみてきた。本稿での分析をとおして、1965年株式法後の60年代末頃の時期における鉄鋼業主要8社の役員の直接兼任および間接兼任による人的結合の構造が明らかにされた。

鉄鋼業の場合でも、代表的企業の役員の直接兼任においては、他社の取締役会における兼任関係はきわめて少なく、そのほとんどが監査役会における兼任をとおして築かれていた。この点は、銀行業の場合¹⁰⁾と同様である。それゆえ、監査役会と取締役会のメンバーである役員による他社の監査役会での直接兼任の状況を前稿において考察した3大銀行（1965年株式法後の60年代末頃の時期）との比較が重要となる。合計166社において201件の兼任がみられたドイツ銀行¹¹⁾、合計151社において177件の兼任がみられたドレスナー銀行¹²⁾、合計103社において110件の兼任がみられたコメルツ銀行との比較でみれば¹³⁾、本稿において分析を行った鉄鋼業8社のいずれにおいても、兼任のみられた企業数も件数もかなり少なかった。ドイツ銀行やドレスナー銀行の役員兼任との比較でみれば、同様のことは、これらの鉄鋼業各社の監査役会および取締役会のメンバーによる同一企業の監査役会において2件以上の直接兼任がみられたケースについてもいえる¹⁴⁾。

とはいえ、銀行からある産業企業に派遣されるかたちで兼任している監査役が他社と人的結合関係をもつケースでは、多岐にわたる産業部門において兼任関係がみられることが通例であり、それだけに、兼任の件数も多くなる傾向にあった。それゆえ、鉄鋼業主要8社のうちの多くにおいては、兼任関係が成立していた企業数も件数も、産業企業としてみれば多くの数となっていたといえる。このことは、他国において類をみないドイツの企業間の人的結合構造を特徴づける重要なポイントのひとつであるといえる。

また本稿において取り上げた鉄鋼業8社間の比較でみると、監査役会と取締役会のメンバーによる他社の監査役会での直接兼任では、それがみられた企業数と件数のいずれにおいても、アウグスト・ティセン、ヘッシュの2社の水準が最も高く、ほぼ同じであった。ライン製鋼ではこれら2社よりもすこし少なく、マンネスマンとザルツギッターの2社では、兼任関係が成立していた企業数と件数のいずれにおいても、これら3社よりはやや少ない水準であった。これらに対して、フリードリヒ・クルップ製鉄とクレックナーの2社では、兼任のみられた企業数も件数もさらに少なかった。しかし、グーテホフヌングでは、これら2社と比べてもそれらの数は少なく、企業間の差異は大きかった。また監査役会会長のポストによる兼任では、アウグスト・ティセン、ザルツギッターの2社による兼任はとくに活発に行われており、企業数と件数のいずれをみても最も多かった。

他社のトップ・マネジメント機関における役員兼任による企業間の人的結合関係の構築は、

これらの鉄鋼企業と銀行の間のみならず、多くの産業の企業との間、さらには競争関係にある同一産業内の企業間での情報の交換・共有のための基盤、市場競争よりはむしろ協議において企業間の利害や種々のコンフリクトの調整をはかる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¹⁵⁾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、ドイツにおける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にかかわってつぎに問題となってくるのは、鉄鋼業以外の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役員兼任の關係が成立していたのか、その構造を明らかにすることである。そこでは、第 2 次大戦後の占領政策のもとでの大企業解体を経て BASF、バイエル、ヘキストによる 3 大企業体制が成立していた化学産業、20 世紀初頭以降にジーメンスと AEG の 2 大独占体制が維持されてきた電機産業、ダイムラー・ベンツ、フォルクスワーゲン、BMW という有力な民族資本系の 3 社が君臨する自動車産業などが、重要な研究対象となってくるであろう。これらの産業部門における主要企業の役員兼任による企業間の人的結合の構造を解明するという研究課題については、さらに稿を改めて分析を行うことにしたい。

<注>

- 1) 例えば A.D. Chandler, Jr., *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press, Bereley, Massachusetts, 1990 [安部悦生・川辺信雄・工藤章・西牟田祐二・日高千景・山口一臣訳『スケール・アンド・スコープ 経営力発展の国際比較』有斐閣, 1993 年] を参照。
- 2) この点について詳しくは、拙書『企業経営の日独比較——産業集中体制および「アメリカ化」と「再構造化」——』森山書店, 2017 年, 拙書『戦後ドイツ資本主義と企業経営』森山書店, 2009 年, 拙書『現代のドイツ企業——そのグローバル地域化と経営特質——』森山書店, 2013 年, T.Yamazaki, *German Business Management: A Japanese Perspective on Regional Development Factors*, Springer, Tokyo, 2013 を参照。
- 3) Vgl.D. Schönwitz, H-J, Weber, *Unternehmenskonzentration, Personelle Verflechtungen und Wettbewerb. Eine Untersuchung auf der Grundlage der hundert größten Konzerne der Bundesrepublik Deutschland*, Nomos Verlagsgesellschaft, 1.Aufl., Baden-Baden, 1982, S.74, S.103, D. Schönwitz, H-J, Weber, *Indirektepersonelle Verflechtungen zwischen Großunternehmen über Organe der Geschäftsführungskontrolle, Konjunkturpolitik*, 27.Jg, Heft1, 1981, S.12-13, S.33-34.
- 4) 拙稿「1965 年株式法以前の時期におけるドイツ 3 大銀行の役員兼任の構造——他社の監査役会および取締役会における人的結合——」『立命館経営学』(立命館大学), 第 57 卷第 3 号, 2018 年 9 月。
- 5) Vgl.H. Pfeiffer, *Die Macht der Banken. Die personellen Verflechtungen der Commerzbank, der Deutschen Bank und der Dresdner Bank mit Unternehmen*, Campus, Frankfurt am Main, 1993, S.158-159, H. Pfeiffer, *Großbanken und Finanzgruppen. Ausgewählte Ergebnisse einer Untersuchung der personellen Verflechtungen von Deutscher, Dresdner und Commerzbank*, *WSI Mitteilungen*,

- 39.Jg, Nr.7, Juli 1986, S.477, K-H.Stanzick, Der ökonomische Konzentrationsprozeß, G. Schäfer, C. Nedelmann (Hrsg.), *Der CDU-Staat. Analysen zur Verfassungswirklichkeit der Bundesrepublik*, Bd.I, 2.Aufl., Schurkamp, München, 1969, S.72, H.O. Eglau, *Wie Gott in Frankfurt: Die Deutsche Bank und die deutsche Industrie*, 3.Auflage, Econ Verlag, Düsseldorf, 1989, S.128 [長尾秀樹訳『ドイツ銀行の素顔』東洋経済新報社, 1990年, 96ページ], H. Pfeiffer, Das Netzwerk der Großbanken. Personelle Verflechtungen mit Konzernen, Staat und ideologischen Apparaten, *Blätter für deutsche und Internationale Politik*, 31.Jg, Heft 2, 1986, S.164.
- 6) 拙稿「1965年株式会社法以後の時期におけるドイツ3大銀行の役員兼任の構造——他社の監査役会および取締役会における人的結合——」『立命館経営学』（立命館大学）, 第57巻第4号, 2018年11月。
- 7) 本稿で対象とする鉄鋼業の8社は, August Thyssen-Hütte AG, Fried. Krupp Hüttenwerke AG, Mannesmann AG, Hoesch AG, Rheinische Stahlwerke, Salzgitter AG, Klöckner-Werke AG, Gutehoffnungshütte Aktienverein である。クルップに関しては, Fried. Krupp Hüttenwerke AG を取り上げる理由は, 以下のとおりである。銀行との関係という点では当該コンツェルン（企業グループ）の親会社の役員兼任が重要となるが, 本稿の分析においては産業企業である鉄鋼企業としての事業上の企業間のつながりという点の把握が重要な問題となってくる。それゆえ, クルップ・コンツェルンの親会社をなす Fried. Krupp GmbH ではなく, 中核的事业会社である Fried. Krupp Hüttenwerke AG の役員による兼任関係の構造の解明が必要となってくる。
- 8) 本稿では, 企業間の役員兼任の実態については, 人名録にあたる内容が記載されている G. Mossner (Hrsg.), *Handbuch der Direktoren und Aufsichtsräte—— seit 1898——*, Bd.I, Nach Personen geordnet, Jahrgang 1970/71 (Finanz- und Korrespondenz-Verlag, Berlin) に依拠して分析を行うが, 兼任, 職位に関する記述の引用ページの記載に関しては, 個別のケースごとに示すことは非常に煩雑となるため, 省略する。なお本稿において考察を行う鉄鋼業の主要企業8社の役員, 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。
- 9) 前掲拙稿「1965年株式会社法以後の時期におけるドイツ3大銀行の役員兼任の構造」, IVを参照。
- 10) この点については, 前掲拙稿「1965年株式会社法以前の時期におけるドイツ3大銀行の役員兼任の構造」, 前掲拙稿「1965年株式会社法以後の時期におけるドイツ3大銀行の役員兼任の構造」を参照。
- 11) 同論文, 24-25 ページ。
- 12) 同論文, 30 ページ。
- 13) 同論文, 35 ページ。
- 14) 同論文, 27 ページ, 32 ページ, 37 ページ。
- 15) この点について詳しくは, 前掲拙書『企業経営の日独比較』, 第1章, 前掲拙書『現代のドイツ企業』, 第2章を参照。

<参考文献>

1 欧文文献（著者名のあるもの）

- Chandler, Jr., A.D., *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press, Berkeley, Massachusetts, 1990 [安部悦生・川辺信雄・工藤 章・西傘田祐二・日高千景・山口一臣訳『スケール・アンド・スコープ 経営力発展の国際比較』有斐閣, 東京, 1993年].
- Eglau, H.O., *Wie Gott in Frankfurt: Die Deutsche Bank und die deutsche Industrie*, 3.Auflage, Econ Verlag, Düsseldorf, 1990 [長尾秀樹訳『ドイツ銀行の素顔』東洋経済新報社, 東京, 1990年].
- Mossner, G. (Hrsg.), *Handbuch der Direktoren und Aufsichtsräte—— seit 1898——*, Jahrgang 1970/71, Bd.I, Nach Personen geordnet, Finanz- und Korrespondenz-Verlag, Berlin.

- Pfeiffer, H., Das Netzwerk der Großbanken. Personelle Verflechtungen mit Konzernen, Staat und ideologischen Apparaten. In: *Blätter für deutsche und Internationale Politik*, 31.Jg, Heft 2, 1986, S.161-177.
- Pfeiffer, H., *Die Macht der Banken. Die personellen Verflechtungen der Commerzbank, der Deutschen Bank und der Dresdner Bank mit Unternehmen*, Campus, Frankfurt am Main, 1993.
- Pfeiffer, H., Großbanken und Finanzgruppen. Ausgewählte Ergebnisse einer Untersuchung der personellen Verflechtungen von Deutscher, Dresdner und Commerzbank. In: *WSI Mitteilungen*, 39.Jg, Nr.7, Juli 1986, S.473-481.
- Schönwitz, D., Weber, H.J., *Unternehmenskonzentration, Personelle Verflechtungen und Wettbewerb. Eine Untersuchung auf der Grundlage der hundert größten Konzerne der Bundesrepublik Deutschland*, Nomos Verlagsgesellschaft, 1.Aufl., Baden-Baden, 1982.
- Schönwitz, D., Weber, H.J., Indirekte personelle Verflechtungen zwischen Großunternehmen über Organe der Geschäftsführungskontrolle. In: *Konjunkturpolitik*, 27.Jg, Heft 1, 1981, S.12-37.
- Stanzick, K-H., Der ökonomische Konzentrationsprozeß, G. Schäfer, C. Nedelmann (Hrsg.), *Der CDU-Staat. Analysen zur Verfassungswirklichkeit der Bundesrepublik*, Bd.I, 2.Aufl., Schurkamp, München, 1969, S.48-79.
- Yamazaki, T., *German Business Management: A Japanese Perspective on Regional Development Factors*, Springer, Tokyo, 2013.

2 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

- 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統合——」『立命館経営学』(立命館大学), 第57巻第3号, 2018年9月, 71-119ページ。
- 山崎敏夫「1965年株式法以後の時期におけるドイツ3大銀行の役員兼任の構造——他社の監査役会および取締役会における人的統合——」『立命館経営学』(立命館大学), 第57巻第4号, 2018年11月, 21-57ページ。

**Interlocking Directorate of the Supervisory Board
and the Managing Boards
of Eight Large German Steel Enterprises
in Other Companies after the 1965 Corporations Law:
The Cases of August Thyssen-Hütte AG,
Fried. Krupp Hüttenwerke AG, Mannesmann AG,
Hoesch AG, Rheinsiche Stahlwerke, Salzgitter AG,
Klöckner-Werke AG,
and Gutehoffnungshütte Aktienverein**

Toshio Yamazaki*

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 seen in personnel linkage through interlocking directorate between industrial enterprises as well as between industrial enterprise and bank. Members of the supervisory board and the board of directors of 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. 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.

The author already considered conditions of the interlocking directorate of large German banks in the period before the 1965 Corporations Law. In particular, the cases of Deutsche Bank, Dresdner Bank, and Commerzbank in the late 1950s were examined. The 1965 Corporations Law regulated the number of supervisory board positions that one person may hold and significantly influenced on conditions of interlocking directorate. Hence, the author

* Professor, College of Business Administration, Ritsumeikan University

also considered changes of the interlocking directorate of large German banks in the period after this law. In this paper, conditions of interlocking directorate of representative enterprises in iron and steel industry as one of important key industries in the period around the end of the 1960s are analyzed. The cases of August Thyssen-Hütte AG, Fried. Krupp Hüttenwerke AG, Mannesmann AG, Hoesch AG, Rheinsische Stahlwerke, Salzgitter AG, Klöckner-Werke AG, und Gutehoffnungshütte Aktienverein are considered.

Keywords:

Bank · Board of directors · Germany · Inter-firm relationship · Interlocking directorate · Iron and steel industry · Personnel linkage · Supervisory board