

## 論文

## 1965年株式法以後の時期の ドイツにおける顧問会制度による企業間人的結合の構造 —— 銀行顧問会と産業企業の顧問会による人的結合の分析 ——

山崎 敏夫\*

## 要旨

企業間の結合関係は産業集中体制の基礎をなすものであるが、「協調的資本主義」という特質をもつとされるドイツでは、産業企業と銀行の間や産業企業間の人的結合関係が他の国と比べても特殊なカタチで形成されてきた。それは企業間の協調の基盤をなすものであるが、トップ・マネジメント機関のメンバーである役員（監査役会および取締役会のメンバー）による他社の同様の機関における兼任は、企業間の人的結合の基軸をなすものである。しかしまた、大銀行の顧問会制度による産業・銀行間のみならず産業企業間の情報交換・共有の機構も、企業間関係、企業間結合の重要な手段をなしてきた。銀行の地域顧問会はすでに第2次大戦前から存在していたケースもみられたが、戦後になって顧問会制度の要をなす本店顧問会が設置された。地域顧問会においても一層の広がりがみられ、本店顧問会と地域顧問会とが結びつくことによって、役員派遣とは異なるカタチでの全国のおよび地域的な企業間の情報交換・共有システムが展開されてきた。顧問会は銀行のみならず産業企業においてもみられる。そのような情報の交換・共有のシステムという点では、顧問会の構成メンバーが入手しうる情報の領域やその幅は、企業の監査役会や取締役会における彼らのポスト保有のありようにも大きく依存している。それゆえ、顧問会メンバーがトップ・マネジメント機関におけるポストの保有をとおしてどのような情報を入手しそれを顧問会において相互に交換することによって、こうした組織による人的結合の機能がいかんにして発揮されてきたのかという点の把握にとって、顧問会による企業間人的結合の構造の解明は重要な意味をもつ。本稿では、かかる問題意識から、銀行の顧問会制度による企業間の人的結合の構造を本店顧問会と地域顧問会を取り上げて考察するとともに、代表的な事例をなす産業企業の顧問会制度による人的結合の構造を分析する。

---

\* 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 顧問会, 人的結合 地域顧問会, ドイツ 取締役会, 本店顧問会

## 目 次

- I はじめに
- II 顧問会制度の基本的性格と機能
- III 銀行の顧問会制度による企業間の人的結合の構造
  - 1 銀行の本店顧問会制度による企業間の人的結合の構造
    - (1) ドイツ銀行の本店顧問会制度による企業間の人的結合の構造
      - ①本店顧問会のメンバー構成
      - ②本店顧問会のメンバーによる監査役会ポストの保有状況
      - ③本店顧問会のメンバーによる取締役会ポストの保有状況
    - (2) ドレスナー銀行の本店顧問会制度による企業間の人的結合の構造
      - ①本店顧問会のメンバー構成
      - ②本店顧問会のメンバーによる監査役会ポストの保有状況
      - ③本店顧問会のメンバーによる取締役会ポストの保有状況
    - (3) コメルツ銀行の本店顧問会制度による企業間の人的結合の構造
      - ①本店顧問会のメンバー構成
      - ②本店顧問会のメンバーによる監査役会ポストの保有状況
      - ③本店顧問会のメンバーによる取締役会ポストの保有状況
  - 2 銀行の地域顧問会制度による企業間の人的結合の構造
    - (1) ドイツ銀行の地域顧問会制度による企業間の人的結合の構造
      - ①地域顧問会のメンバー構成
      - ②地域顧問会のメンバーによる役員ポストの保有状況
        - 1) ビュルテンベルク地域顧問会の事例
        - 2) エッセン/ドルトムント/デュイスブルク地域顧問会の事例
    - (2) ドレスナー銀行の地域顧問会制度による企業間の人的結合の構造
      - ①地域顧問会のメンバー構成
      - ②地域顧問会のメンバーによる役員ポストの保有状況
        - 1) バーデン・ビュルテンベルク地域顧問会の事例
        - 2) ラインラント地域顧問会の事例
        - 3) ヴェストファーレン地域顧問会の事例
    - (3) コメルツ銀行の地域顧問会制度による企業間の人的結合の構造
      - ①地域顧問会のメンバー構成
      - ②地域顧問会のメンバーによる役員ポストの保有状況
        - 1) バーデン・ビュルテンベルク地域顧問会の事例
        - 2) ノルトライン・ヴェストファーレン地域顧問会の事例
    - (4) 3大銀行の地域顧問会メンバーによる同一企業の役員ポストの保有状況
- IV 産業企業の顧問会制度による企業間の人的結合の構造
- V むすびにかえて

## I はじめに

企業間関係に基づく産業集中体制には、各国に共通する傾向とともにそれぞれの国の独自のなあり方もみられる。この点をドイツについてみると、「協調的資本主義」<sup>1)</sup>として特徴づけることのできる集中体制が築かれ、今日まで維持されてきた。トップ・マネジメント機関における企業間の役員兼任による人的結合は、そのひとつの基軸をなすものである。そのような人的結合関係は、産業企業と銀行の間のみならず産業企業間においても広くみられる。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に基づく産業集中のシステムが構築されてきた。そのようなシステムは第2次大戦前からみられたが、戦後になると、一般投資家の証券投資の拡大とともに寄託株式による銀行の代理議決権行使の体制が本格的に確立するなかで、役員兼任による企業間の人的結合が制度的にも一層強化されることになった。そのような状況のもとで、銀行業や保険業の企業のみならず、多くの産業企業においても、それらの企業のトップ・マネジメント機関に属する役員（監査役会および取締役会のメンバー）による他社の同様の機関における兼任の網の目が広範に張りめぐらされてきた<sup>2)</sup>。

しかしまた、ドイツにおいては、顧問会制度による人的結合も、企業間関係の形成の手段として、役員兼任による人的関係を補完する役割を果たしてきた。顧問会制度は、監査役会や取締役会のような法的に定められた企業の経営の意思決定機関、行為機関ではないが、経営者や管理者の連絡協議会的性格をもつものであり、銀行においては本店顧問会とともに、主要地域に設置された地域顧問会の機構が存在してきた。顧問会による企業間の人的結合は監査役会や取締役会のポストによる兼任のような企業間関係とは性質が異なるが、それらは、監査役、取締役や企業の他のメンバーにとっての情報交換の場となっており、銀行と多くの産業の企業との間の、また産業企業間の情報共有と利害調整のための手段として重要な役割を果たしてきた。このことは、顧問会はトップ・マネジメントの機能を担う役員決定事項に非公式な影響をおよぼしうるものであることを示すものである。そのような意味でも、顧問会は、役員兼任による企業間の人的結合関係を支える役割、企業間関係の形成において補完的・促進的役割を果たすものであり、企業間のつながりを生み出す手段・機構として、ドイツにおける企業間の人的結合、企業間関係の問題を分析する上で無視しえななものとなっている。この点は、銀行の顧問会制度の根幹をなす本店顧問会が1957年の銀行の再結合とともに設置されたドレスナー銀行を例外として、65年株式法によって1人の人物が就任できる監査役ポスト数が制限されたことへの対応としてそれが設置されたというケースが一般的である<sup>3)</sup>ということにも示されている。このように、他社の監査役会や取締役会における役員兼任による人的結合を補

完する機構が形成され、本店顧問会が地域顧問会と結びつくことによって、役員派遣とは異なるかたちでの全国的・地域的な産業・銀行間、産業企業間の情報交換・共有システムとそれを基礎にした産業企業と銀行の間や産業企業間の協調的関係の本格的な確立・展開をみるようになった。顧問会制度は、銀行のみならず産業企業においても設置され企業間の情報の交換・共有のための重要な手段となっているケースもみられた<sup>4)</sup>。

そこで、本稿では、銀行の顧問会制度による企業間の人的結合の構造を本店顧問会と地域顧問会を取り上げて考察するとともに、代表的な事例をなす産業企業の顧問会制度による人的結合の構造を分析する。考察にあたっては、主要な銀行や産業企業の顧問会メンバーの構成、両者の顧問会の間に見られる共通点と相違点のみならず、各メンバーが各社においてどのような産業の企業において監査役会や取締役会のようなトップ・マネジメント機関のいかなる職位のポストを有していたかという点について、みていく。顧問会の構成メンバーが入手しうる情報の領域やその幅は、監査役会や取締役会における彼らのポスト保有のありようにも大きく依存している。それゆえ、顧問会メンバーがトップ・マネジメント機関のポストの保有をとおしてどのような情報を入手しそれを顧問会において相互に交換することによって、こうした組織による人的結合の機能がいかんして発揮されてきたのかという点の把握にとって、顧問会による人的結合の構造とそのメンバーによる役員ポストの保有状況の解明は重要な意味をもつといえる。

なお考察対象となる時期については、1965年の株式法以降の時期を取り上げ、60年代後半から末の時期の状況を中心にみていくことにする<sup>5)</sup>。本店顧問会は同法による1人の人物の就任可能な監査役会ポストの数への制限に対応するために設置されたというケースが一般的であるという事情が、その理由をなす。

以下では、まずⅡにおいて、顧問会制度の基本的性格と機能についてみることにする。Ⅲでは、銀行の顧問会制度による企業間の人的結合の構造について、ドイツ銀行、ドレスナー銀行およびコメルツ銀行という3大銀行の本店顧問会と地域顧問会を取り上げて考察する。Ⅳでは、代表的な事例をなす産業企業の顧問会をとおした人的結合の構造について分析を行う。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 顧問会制度の基本的性格と機能

産業企業と銀行との間の、また産業企業間のネットワーク的な産業システムの情報共有・交換の重要なルートをなす顧問会制度による人的結合関係の形成は、役員派遣による産業と銀行の関係を補完するものとしてどのような機能を発揮するものであったのであろうか。顧問会制度による企業間の人的結合構造の分析を行う前に、まずそのような制度の基本的性格と機能に

ついて、みておくことにしよう。

上述したように、銀行の顧問会制度には、本店顧問会と地域顧問会とがあるが、本店顧問会には主要産業企業がメンバーを送っている。ここでは、ほとんどの産業分野における大企業の代表者である経営トップが定期的に自分達のそれぞれの市場に関してその状況を報告しあい、自らの機能を遂行するさいに経済問題について助言・補佐を受ける<sup>6)</sup>。銀行と産業企業間の調整機関としての本店顧問会は、ドレスナー銀行では、第2次大戦後の大企業の解体によって3地域に分割されていた銀行が1957年に統合されたさいに設置されており、66年以前にもみられた<sup>7)</sup>。しかし、それを除くと、本店顧問会は、1965年株式法による1人の人物の担いうる監査役会ポストの数の制限への対応として、人的結合のレベルを維持するために大銀行によって設置されるようになったものである<sup>8)</sup>。顧問会のメンバーになることは一般的に「勲章」とみなされるなど、ほとんどの株主代表の監査役は顧問会に替わることを望んだとされている。また顧問会には、労働代表の監査役がないという利点もあった。本店顧問会は争いの予防措置を講じるという機能も果たした<sup>9)</sup>。顧問会の使命は、重要な営業政策上の基本問題に関する経営陣への助言にある<sup>10)</sup>。

また主要地域ごとにおかれた顧問会は、ドイツ銀行やドレスナー銀行では第2次大戦前から存在しており、コメルツ銀行でも戦後には設置されることになったが、この組織には、主に銀行の大口の顧客や地域ごとの単位組織を代表する他の諸部門における企業の経営の代表者が加わっている。地域顧問会が存在するひとつの理由は、とりわけ、それをとおして各地域の経済部門のさまざまな企業との業務政策上の関係が強化されうることにある<sup>11)</sup>。例えばドイツ銀行にとっては、主要地域におかれた地域顧問会は、支店の担当地域の重要な取引企業との関係を築くための重要な手段をなした<sup>12)</sup>。地域顧問会は調整委員会としての機能を果たしてきた<sup>13)</sup>。本店顧問会はドイツの代表的な大企業から派遣されたメンバーで構成されるのに対して、地域顧問会は、主として小口取引先である企業の代表によって構成されている<sup>14)</sup>。

3大銀行によってそれらの監査役会あるいは顧問会のひとつに任命された人物は、「友好的な人物」とであるとみることができる<sup>15)</sup>。例えばドイツ銀行の顧問会では、銀行の顧客を業務上同銀行により強く結びつけること、またそうした関係をとおして新しい業務を提案することが重要となっている<sup>16)</sup>。また例えばドイツ工業連盟などに典型的にみられるように、経営者団体は資本の広範囲におよぶ組織形態をなしているが、数百にもものぼる経営者団体は、3大銀行の監査役、本店顧問会、地域顧問会のメンバーをとおして銀行と人的に結合している<sup>17)</sup>。

### III 銀行の顧問会制度による企業間の人的結合の構造

#### 1 銀行の本店顧問会制度による企業間の人的結合の構造

##### (1) ドイツ銀行の本店顧問会制度による企業間の人的結合の構造

###### ①本店顧問会のメンバー構成

II では、顧問会制度の基本的性格と機能についてみてきた。それをふまえて、III では、銀行の顧問会制度による企業間の人的結合の構造を考察することにするが、まず本店顧問会制度についてみることにしよう。ドイツ銀行の本店顧問会についてみると、1967 年、68 年、69 年の同行の営業報告書に記載されているメンバーの人数は、それぞれ人、16 人、16 人、14 人であった。すべてのメンバーがドイツ銀行以外の出身者であった。1969 年の営業報告書では、本店顧問会の会長は、バイエルのクルト・ハンゼンであり、副会長は Allianz Versicherungs-AG のアルフレッド・ハーゼであった。本店顧問会を構成するメンバーの出身企業を産業別にみると、炭鉱業の Salzdettfurth AG、鉄鋼業の Mannesmann AG, Otto Wolff AG, Hoesch AG, 金属産業・金属加工業の Metallgesellschaft AG, 化学産業の Bayer AG, Norddeutsche Affinerie, 電機産業の Siemens AG, AEG, 自動車産業の Daimler-Benz AG, 機械産業の DEMAG AG, 石油産業の Deutsche Erdöl AG, 流通業の Karstadt AG, 保険業の Allianz Versicherungs-AG といった企業がみられた。なかでも、鉄鋼業の Mannesmann AG, Hoesch AG, Otto Wolff AG, 電機産業の Siemens AG, AEG といった競争関係にある同一産業の企業の出身者が本店顧問会のメンバーとなっていたことが特徴的である。

本店顧問会メンバーの出身企業の職位との関連でみると、その多くは取締役会のポストを有する人物であった。本店顧問会のメンバーが出身企業の取締役会会長であったのは、Salzdettfurth AG, Mannesmann AG, Otto Wolff AG, Norddeutsche Affinerie, Bayer AG, Siemens AG, DEMAG AG, Allianz Versicherungs-AG の 8 社、取締役会副会長であったのは、Metallgesellschaft AG, AEG, Deutsche Erdöl AG の 3 社、取締役であったのは Daimler-Benz AG の 1 社であった。本店顧問会のメンバーが出身企業の監査役会メンバーであった企業は 2 社であり、そのうち、監査役会会長であった企業は Hoesch AG の 1 社、監査役会副会長であったのは Karstadt AG の 1 社であった<sup>18)</sup>。

また本店顧問会にメンバーを送っていた企業のなかで、Salzdettfurth AG 以外の 13 社では、ドイツ銀行は監査役会のポストによる兼任関係を築いていた<sup>19)</sup>。それゆえ、同行とこれらの企業との間には、役員兼任と本店顧問会制度による人的結合をとおして、とくに深い関係が築かれていたといえる。



## ②本店顧問会のメンバーによる監査役会ポストの保有状況

ドイツ銀行の本店顧問会メンバーは、さまざまな産業の多くの企業の監査役会ポストを保有することによって、出身企業が属する産業のみならず多くの産業にわたり広範な情報を入手する立場にもなりうる。それを基礎にして、ドイツ銀行にとっても、また本店顧問会にメンバーを送っていた企業にとっても、多様な面におよぶ有益な情報の交換・共有の可能性が生まれることになる。それゆえ、つぎに、これらのメンバーが自らの出身企業を含めて企業の監査役会のポストをどのように有していたのかという点についてみていくことにしよう。

ドイツ銀行の本店顧問会メンバーが監査役会においてポストを有していたケースは、合計81社で83件みられた。産業別の内訳をみると、炭鉱業が2社で2件、鉄鋼業が11社で11件、金属産業・金属加工業が4社で4件、化学産業が7社で7件、電機産業が4社で4件、自動車産業が6社で6件、機械産業が9社で9件、繊維・紡績・織物産業が1社で1件、流通業が4社で4件、銀行業が1社で1件、保険業が17社で18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4社で4件、その他の産業が8社で8件であった。

監査役会の職位との関連でみると、本店顧問会メンバーが監査役会会長のポストを有していたケースは、鉄鋼業では4社、金属産業・金属加工業では1社、化学産業では1社、電機産業では1社、自動車産業では4社、機械産業では5社、流通業では1社、保険業では8社、電力業・ガス産業・エネルギー産業が1社となっており、各社1件であり、合計では26社で26件となっていた。そのなかには、鉄鋼業ではHoesch AG, Ilseder Hütte, Rasselstein AG, 化学産業ではAgfa-Gevaert AG, 機械産業ではOrenstein-Koppel AG, Maschinenfabrik Esslingen AG, 保険業ではAllianz Lebensversicherungs-AG, Frankfurter Versicherungs-AG, ゲーリング・コンツェルンの数社（Gerling-Konzern Allgemeine Versicherung AG, Gerling-Konzern Friedlich Wilhelm Lebensversicherung AG, Gerling-Konzern Versicherungs-Zentrale AG）などの代表的な企業が含まれていた。

また本店顧問会メンバーが監査役会副会長のポストを有していたケースは、炭鉱業では1社、鉄鋼業では4社、金属産業・金属加工業では1社、化学産業では2社、流通業では1社、保険業では4社、電力業・ガス産業・エネルギー産業では1社、交通業では1社、その他の産業では3社となっており、各社1件であり、合計では18社で18件となっていた。こうした企業のなかには、化学産業のChemische Werke Hüls AG, Erdölchemie GmbH, 保険業のMünchener Rückversicherungs-Gesellschaftのような各産業の主要企業があった。

本店顧問会メンバーが監査役のポストを保有していたケースは、炭鉱業では1社、鉄鋼業では3社、金属産業・金属加工業では2社、化学産業では4社、電機産業では3社、自動車産業では2社、機械産業では4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1社、保険業では6社、電力業・ガス産業・エネルギー産業では2社、交通業では3

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 39 社で 39 件となっていた。そのなかには、鉄鋼業では Otto Wolff AG, Stahlwerke Bochum AG, 化学産業では Glanzstoff AG, 電機産業では Siemens AG, 自動車産業では Hanomag-Henschel Fahrzeugwerke GmbH などの代表的な企業がみられた。

### ③本店顧問会のメンバーによる取締役会ポストの保有状況

つぎに、ドイツ銀行の本店顧問会メンバーが取締役会のポストを保有していた状況についてみると、そのようなケースは、合計 12 社で 12 件みられた。産業別の内訳をみると、炭鉱業が 1 社、鉄鋼業が 1 社、金属産業・金属加工業が 2 社、化学産業が 1 社、電機産業が 2 社、自動車産業が 1 社、機械産業が 1 社、石油産業が 1 社、保険業が 1 社、その他の産業が 1 社であり、各社において 1 件であった。

取締役会の職位との関連でみると、本店顧問会メンバーが取締役会会長のポストを有していたケースは、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、化学産業では 1 社、電機産業では 1 社、機械産業では 1 社、保険業では 1 社、その他の産業では 1 社となっており、各社 1 件であり、合計では 8 社で 8 件となっていた。本店顧問会メンバーが取締役会副会長のポストを有していたケースは、金属産業・金属加工業では 1 社、電機産業では 1 社、石油産業では 1 社となっており、各社 1 件であり、合計では 3 社で 3 件となっていた。本店顧問会メンバーが取締役のポストを有していたケースは、自動車産業の 1 社において 1 件のみみられた。

これらの企業のなかには、金属産業・金属加工業の Metallgesellschaft AG, 化学産業の Bayer AG, 電機産業の Siemens AG, AEG, 自動車産業の Daimler-Benz AG, 機械産業の Demag AG, 石油産業の Deutsche Erdöl-AG, 保険業の Allianz Versicherungs-AG のような当該産業の代表的企業がみられた。ただそれらは、本店顧問会メンバーとなっていた人物の出身企業であった。

## (2) ドレスナー銀行の本店顧問会制度による企業間の人的結合の構造

### ①本店顧問会のメンバー構成

つぎに、ドレスナー銀行の顧問会制度による企業間の人的結合の構造について考察することにして。まず本店顧問会について、そのメンバー構成をみると、1967 年、69 年および 70 年の同行の営業報告書に記載されているそのメンバーの人数は、それぞれ 16 人、17 人、17 人であり、すべてドレスナー銀行以外の出身者であった。1969 年の同行の営業報告書に基づいてみておくと、これらの人物のうち、出身企業の監査役会のポストに就いていた人物は 2 名であり、そのようなケースは、鉄鋼業の August Thyssen-Hütte AG, 食品産業の Martin



Brinkmann AG の 2 社においてみられた。本店顧問会メンバーが出身企業の取締役会のポストに就いていた人物は 9 名であり、そのようなケースは、鉄鋼業の Fried. Krupp GmbH, Klöckner-Werke AG, 化学産業の Phrix-Werke AG, 電機産業の Brown, Boveri & Cie AG, 機械産業の Westfalia Separator AG, 保険業の Allianz Lebensversicherungs-AG, 電力業・ガス産業・エネルギー産業の Ruhrgas AG, Elektrizitäts-Actien-Gesellschaft vorm. Lahmeyer AG, 交通業の Deutsche Bundesbahn の 9 社においてみられた。このように、本店顧問会の構成者には、出身企業の取締役会メンバーが多かった<sup>20)</sup>。

また本店顧問会にメンバーを送っていた企業のなかで、August Thyssen-Hütte AG, Fried. Krupp GmbH, Phrix-Werke AG, Brown, Boveri & Cie AG, Allianz Lebensversicherungs-AG の 5 社では、ドレスナー銀行は監査役会のポストによる兼任関係を築いていた<sup>21)</sup>。それゆえ、同行とこれらの企業との間には、役員兼任と本店顧問会制度による人的結合をとおして、深い関係が築かれていた。しかし、その数が多かったドイツ銀行の場合との比較では少なく、この点での状況は大きく異なっている。

## ②本店顧問会のメンバーによる監査役会ポストの保有状況

またドレスナー銀行の本店顧問会のメンバーが監査役会ポストを保有していた状況についてみると、その数は合計 63 社で 64 件となっていた。産業別の内訳をみると、炭鉱業が 4 社で 4 件、鉄鋼業が 5 社で 6 件、金属産業・金属加工業が 4 社で 4 件、化学産業が 6 社で 6 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 4 社で 4 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 2 件、銀行業が 4 社で 4 件、保険業が 7 社で 7 件、電力業・ガス産業・エネルギー産業が 8 社で 8 件、交通業が 1 社で 1 件、その他の産業が 12 社で 12 件となっていた。

監査役会の職位との関連で見ると、監査役会会長のポストを保有していたケースは、炭鉱業では 3 社、鉄鋼業では 2 社、金属産業・金属加工業では 3 社、化学産業では 2 社、電機産業では 2 社、自動車産業では 1 社、機械産業では 2 社、繊維・紡績・織物産業では 1 社、銀行業では 1 社、保険業で 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 25 社で 25 件となっていた。そのなかには、炭鉱業では Klöckner-Bergbau AG や Friedrich Thyssen Bergbau AG といった鉄鋼業の大手企業の子会社、鉄鋼業では August Thyssen-Hütte AG やその資本系列の企業である Thyssen Vermögensverwaltung GmbH, 金属産業・金属加工業では Rheinmetall GmbH のような主要企業が含まれていた。

本店顧問会メンバーが監査役会副会長のポストを保有していたケースは、化学産業では 1 社、機械産業では 1 社、電力業・ガス産業・エネルギー産業では 2 社となっており、各社 1 件であり、合計では 4 社で 4 件となっていた。また監査役のポストを保有していたケースは、

炭鉱業では 1 社、鉄鋼業では 4 社、金属産業・金属加工業では 1 社、化学産業では 3 社、機械産業では 1 社、繊維・紡績・織物産業では 1 社、醸造業では 1 社、流通業では 2 社、銀行業では 3 社、保険業では 5 社、電力業・ガス産業・エネルギー産業では 6 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、合計では 35 社で 35 件となっていた。そのなかには、炭鉱業では PreBag AG、鉄鋼業では August Thyssen-Hütte AG、Deutsche Edelstahlwerke AG、流通業では Kaufhof AG、保険業では Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft、Frankfurter Versicherungs-AG のような当該産業の代表的企業がみられた。

ドイツ銀行とドレスナー銀行の本店顧問会のメンバーが他の同一企業の監査役会においてポストを有していたケースは、保険業の Frankfurter Versicherungs-AG や Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft、金属産業・金属加工業の Vereinigte Deutsche Metallwerke AG の 3 社でみられた。Frankfurter Versicherungs-AG では、ドイツ銀行の本店顧問会の副会長であった A. ハーゼが監査役会会長のポストを、顧問会メンバーである J. ツァーンが監査役ポストを保有していたほか、ドレスナー銀行の本店顧問会の一員であった H. フォンクが監査役ポストに就いていた。Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft では、ドイツ銀行の本店顧問会の副会長であった A. ハーゼが監査役会副会長のポストを、ドレスナー銀行の本店顧問会のメンバーであった H.M. エフトリングが監査役ポストを有していた。また Vereinigte Deutsche Metallwerke AG では、ドイツ銀行の本店顧問会のメンバーであった C.P. ヴィットゲンシュタインが監査役会副会長となっていたほか、ドレスナー銀行の本店顧問会のメンバーであった G. ミュラーが監査役となっていた。

### ③本店顧問会のメンバーによる取締役会ポストの保有状況

つぎに、ドレスナー銀行の本店顧問会メンバーが取締役会のポストを保有していた状況についてみると、そのようなケースは、合計 13 社で 13 件みられた。産業別の内訳をみると、鉄鋼業が 3 社、化学産業が 1 社、電機産業が 1 社、機械産業が 1 社、保険業が 2 社、電力業・ガス産業・エネルギー産業が 4 社、交通業が 1 社であり、各社において 1 件であった。

取締役会の職位との関連でみると、本店顧問会メンバーが取締役会会長のポストを有していたケースは、鉄鋼業では 1 社、化学産業では 1 社、電機産業では 1 社、保険業では 1 社、交通業では 1 社となっており、各社 1 件であり、合計では 5 社で 5 件となっていた。本店顧問会メンバーが取締役会副会長のポストを有していたケースは、鉄鋼業の 1 社において 1 件みられた。本店顧問会メンバーが取締役のポストを有していたケースは、鉄鋼業では 1 社、機械産業では 1 社、保険業では 1 社、電力業・ガス産業・エネルギー産業では 4 社となっており、各社 1 件であり、合計では 7 社で 7 件となっていた。

これらの企業のなかには、鉄鋼業の Kölckner-Werke AG、Fried. Krupp GmbH、電機産業

の Brown, Boveri & Cie AG, 保険業の Allianz Versicherungs-AG, Allianz Lebensversicherungs-AG, 電力業・ガス産業・エネルギー産業の Ruhrgas AG, 交通業の Deutsche Bundesbahn のような当該産業の代表的企業がみられた。ただそれらの多くは、本店顧問会メンバーとなっていた人物の出身企業であった。

またドイツ銀行とドレスナー銀行の本店顧問会のメンバーが他の同一企業の取締役会においてポストを有していたケースは、保険業の Allianz Versicherungs-AG の 1 社のみであった。同社では、ドイツ銀行の本店顧問会の副会長であった A. ハーゼが取締役会会長のポストを、ドレスナー銀行の本店顧問会の一員であった G. ミュラーが取締役のポストに就いていた。

### (3) コメルツ銀行の本店顧問会制度による企業間の人的結合の構造

#### ①本店顧問会のメンバー構成

さらにコメルツ銀行の顧問会制度による企業間の人的結合の構造について考察することにしよう。まず本店顧問会のメンバー構成をみると、同行の 1967 年、68 年および 69 年の営業報告書に記載されている本店顧問会メンバーは、それぞれ 13 人、14 人、14 人となっており、すべてのメンバーがコメルツ銀行以外の出身者であった。1969 年の営業報告書では、本店顧問会会長は、Preußag AG の取締役会会長のフリードリッヒ・クレーマーであった。顧問会メンバーのうち、出身企業の監査役会のポストを有していた人物は 3 人であり、そのようなケースは、炭鉱業の Eschweiler Bergwerks-Verein, 流通業の Kepa Kaufhaus GmbH, Kaufhof AG の 3 社においてみられた。本店顧問会メンバーが出身企業の取締役会のポストに就いていた人物は 8 人であり、そのようなケースは、炭鉱業の Preußag AG, 鉄鋼業の Hugo Stinnes AG, Buderus'sche Eisenwerke, 化学産業の Chemische Werke Hüls AG, 流通業の Helmut Horten AG, 電力業・ガス産業・エネルギー産業の Ruhrgas AG, Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG, VEBA の 8 社においてであった。ただ Hugo Stinnes AG と VEBA については、同一人物がこれら 2 社の取締役会ポストを兼任するというかたちとなっていた。それゆえ、10 人の顧問会メンバーが 11 社の出身企業において監査役会あるいは取締役会のポストに就いていたことになる<sup>22)</sup>。

また本店顧問会にメンバーを送っていた企業のなかで、炭鉱業の Preußag AG, 鉄鋼業の Buderus'sche Eisenwerke, 化学産業の Chemische Werke Hüls AG, 流通業の Kaufhof AG, 電力業・ガス産業・エネルギー産業の Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG の 5 社では、コメルツ銀行は監査役会のポストによる兼任関係を築いていた<sup>23)</sup>。それゆえ、同行とこれらの企業との間には、役員兼任と本店顧問会制度による人的結合をとおして、深い関係が築かれていたといえる。その数はドレスナー銀行の場合と同じであるが、ドイツ銀行の場合との比較では少なく、この点での状況には相違がみられる。

他行の本店顧問会にもメンバーを送っている企業については、ドイツ銀行とドレスナー銀行の間やドイツ銀行とコメルツ銀行の間には存在していなかったが、ドレスナー銀行とコメルツ銀行の間ではみられた。電力業・ガス産業・エネルギー産業の Ruhrgas AG からは、取締役である P-J. デッケルスがドレスナー銀行の本店顧問会のメンバーとなっており、取締役会長である H. シェルベルガーがコメルツ銀行の本店顧問会のメンバーとなっていた。

## ②本店顧問会のメンバーによる監査役会ポストの保有状況

コメルツ銀行の本店顧問会のメンバーが監査役会ポストを保有していた状況についてみると、合計 65 社において 66 件みられた。産業別の内訳をみると、炭鉱業では 3 社で 3 件、鉄鋼業では 6 社で 6 件、金属産業・金属加工業では 3 社で 3 件、化学産業では 4 社で 4 件、電機産業では 1 社で 1 件、機械産業では 5 社で 6 件、造船業では 1 社で 1 件、石油産業では 1 社で 1 件、流通業では 8 社で 8 件、銀行業では 2 社で 2 件、保険業では 4 社で 4 件、電力業・ガス産業・エネルギー産業では 20 社で 20 件、交通業では 2 社で 2 件、その他の産業では 5 社で 5 件であった。

監査役会の職位との関連でみると、監査役会会長のポストを保有していたケースは、炭鉱業では 1 社、金属産業・金属加工業では 1 社、化学産業では 1 社、電機産業では 1 社、流通業では 5 社、銀行業で 1 社、電力業・ガス産業・エネルギー産業が 4 社、その他の産業では 1 社となっており、各社 1 件であり、合計では 15 社で 15 件となっていた。また本店顧問会メンバーが監査役会副会長のポストを保有していたケースは、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 1 社、機械産業では 2 社、流通業では 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 1 社、その他の産業では 2 社となっており、各社 1 件であり、合計では 14 社で 14 件となっていた。監査役ポストの保有のケースは、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 2 社、機械産業では 4 社、造船業では 1 社、石油産業では 1 社、銀行業では 1 社、保険業では 4 社、電力業・ガス産業・エネルギー産業では 15 社、交通業では 1 社、その他の産業では 2 社となっており、各社 1 件であり、合計では 37 社で 37 件となっていた。

なおドイツ銀行とコメルツ銀行の本店顧問会のメンバーが同一企業の監査役会においてポストを保有していたケースは存在しなかった。ドレスナー銀行とコメルツ銀行の本店顧問会のメンバーが他の同一企業の監査役会においてポストを有していたケースは、流通業の Kufhof AG、電力業・ガス産業・エネルギー産業の Mittelrheinische Erdgastransport GmbH, Gas-Union GmbH, Nordrheinische Erdgastransport GmbH, Rheinische Energie AG の合計 5 社においてみられた。Kufhof AG では、コメルツ銀行の本店顧問会メンバーである W. シュルツが監査役会副会長のポストを、ドレスナー銀行の本店顧問会メンバーである R. エルシャイトが

監査役のポストを有していた。Mittelrheinische Erdgastransport GmbH では、コメルツ銀行の本店顧問会メンバーである H. シェルベルガーが監査役会会長のポストに、ドレスナー銀行の本店顧問会のメンバーである P-J. デッケルスが監査役会のポストに就いていた。Gas-Union GmbH では、コメルツ銀行の本店顧問会のメンバーである H. シェルベルガーが監査役会副会長のポストに、ドレスナー銀行の本店顧問会のメンバーである P-J. デッケルスが監査役会のポストに就いていた。Nordrheinische Erdgastransport GmbH と Rheinische Energie AG の 2 社では、いずれにおいても、ドレスナー銀行の本店顧問会のメンバーである P-J. デッケルスとコメルツ銀行の本店顧問会のメンバーである H. シェルベルガーがそれぞれ監査役のポストを有していた。ドイツ銀行とコメルツ銀行の本店顧問会メンバー間の場合と同様に、3 大銀行間のその間には、同一の企業において監査役会のポストを保有していたケースはみられなかった。

### ③本店顧問会のメンバーによる取締役会ポストの保有状況

つぎに、コメルツ銀行の本店顧問会メンバーが取締役会のポストを保有していた状況についてみると、そのようなケースは、合計 11 社で 11 件みられた。産業別の内訳をみると、炭鉱業では 2 社、鉄鋼業では 2 社、化学産業では 1 社、流通業では 3 社、電力業・ガス産業・エネルギー産業では 3 社であり、各社において 1 件であった。

取締役会の職位との関連でみると、本店顧問会メンバーが取締役会会長のポストを有していたケースは、炭鉱業の Preußag AG、化学産業の Chemische Werke Hüls AG、電力業・ガス産業・エネルギー産業の Ruhrgas AG の 3 社においてみられ、各社 1 件であり、保有ポストの合計件数は 3 件となっていた。本店顧問会メンバーが取締役のポストを有していたケースは、炭鉱業では 1 社、鉄鋼業では 2 社、流通業では 3 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 8 社で 8 件であった。炭鉱業の Steinkohlenbergwerke Mathias Stinnes AG、鉄鋼業の Hugo Stinnes AG、Buderus'sche Eisenwerke、流通業の Karstadt AG、Handelsunion AG、Helmut Horten AG、電力業・ガス産業・エネルギー産業 Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG、VEBA がそれに該当する。

このように、コメルツ銀行の本店顧問会メンバーが取締役会のポストを保有していたこれら 11 社のなかには、Preußag AG、Hugo Stinnes AG、Chemische Werke Hüls AG、Karstadt AG、Ruhrgas AG、VEBA のような当該産業の代表的企業がみられた。ただそれらの多くは、本店顧問会メンバーとなっていた人物の出身企業であった。

またドレスナー銀行とコメルツ銀行の本店顧問会のメンバーが同一企業を取締役会においてポストを有していたケースは、電力業・ガス産業・エネルギー産業の Ruhrgas AG の 1 社でみられた。同社では、コメルツ銀行の本店顧問会のメンバーであった H. シェルベルガーが取

取締役会会長のポストを、ドレスナー銀行の本店顧問会のメンバーであった P-J. デッケルスが取締役のポストを有していた。ドイツ銀行とコメルツ銀行の本店顧問会メンバーが同一企業の取締役会においてポストを有していたケースはみられなかった。

## 2 銀行の地域顧問会制度による企業間の人的結合の構造

### (1) ドイツ銀行の地域顧問会制度による企業間の人的結合の構造

#### ①地域顧問会のメンバー構成

以上の考察において、大銀行の本店顧問会制度による企業間の人的結合の構造をみてきたが、つぎに、地域顧問会制度による人的結合の構造について考察を行うことにする。まずドイツ銀行の地域顧問会制度についてみると、同社の 1967 年の営業報告書に記載されている地域顧問会の数は 15 であり、そのメンバーの合計は 453 人であった。その構成メンバーの人数は、バーデン・プファルツ地域顧問会では 35 人、バイエルン地域顧問会では 39 人、ブラウンシュヴァイク地域顧問会では 18 人、ブレーメン地域顧問会では 13 人、デュセルドルフ/クレフェルト地域顧問会では 35 人、エッセン/ドルトムント/デュイスブルク地域顧問会では 45 人、ハンブルク/シュレスヴィヒ・ホルシュタイン地域顧問会では 36 人、ハノーバー地域顧問会では 20 人、ヘッセン地域顧問会では 35 人、ケルン/アーヘン/ジーゲン地域顧問会では 42 人、オーバーバーデン地域顧問会では 25 人、オスナブリュク地域顧問会では 11 人、ライン/モーゼル地域顧問会では 21 人、ビュルテンベルク地域顧問会では 28 人、ヴッパータール/ビーレフェルト/ミュンスター地域顧問会では 50 人であった。これら 15 の地域顧問会のうち、エッセン/ドルトムント/デュイスブルク地域顧問会、ヘッセン地域顧問会、オーバーバーデン地域顧問会、ライン/モーゼル地域顧問会、ヴッパータール/ビーレフェルト/ミュンスター地域顧問会の 5 つにおいては、各地域顧問会の会長のみが存在していた。残りの 10 の地域顧問会には、それぞれ 1 人の会長と副会長がいた。これら 15 の地域顧問会のメンバーは、すべてドイツ銀行以外の出身者であった。

各地域顧問会のメンバー構成について出身企業の属する産業別にみると、バーデン/プファルツ地域顧問会では、化学産業、機械産業、繊維・紡績・織物産業、保険業、電力業・ガス産業・エネルギー産業、交通業などの産業が中心となっていたが、化学産業、機械産業の企業がとくに多かった。そのなかには、化学産業の BASF AG のような代表的企業がみられた。バイエルン地域顧問会では、金属産業・金属加工業、化学産業、電機産業、自動車産業、機械産業、繊維・紡績・織物産業、銀行業、保険業などの企業からメンバーが送られていたが、化学産業、電機産業、機械産業の企業が多かった。これらの企業のなかには、電機産業のジーメンス、自動車産業の BMW のような当該企業の代表的企業があった。ブラウンシュヴァイク地域顧問会では、炭鉱業、鉄鋼業、自動車産業、機械産業、醸造業などの企業の出身者がみられ



たが、機械産業の企業の出身者がやや多かった。これらの企業のなかには、鉄鋼業のSalzgitter AG、自動車産業のVolkswagenwerk AGのような当該産業の主要企業がみられた。ブレーメン地域顧問会では、鉄鋼業、機械産業、醸造業、銀行業などの企業がみられたが、それらの企業のなかには、鉄鋼業のKlöckner-Werke AGのような当該産業の代表的企業がみられた。デュセルドルフ／クレフェルト地域顧問会では、鉄鋼業、金属産業・金属加工業、化学産業、機械産業、繊維・紡績・織物産業、醸造業、流通業などの企業の出身者が存在していたが、鉄鋼業、機械産業の企業からの参加が多かった。エッセン／ドルトムント／デュイスブルク地域顧問会では、炭鉱業、鉄鋼業、化学産業、機械産業、醸造業、電力業・ガス産業・エネルギー産業などの企業からのメンバーがいたが、この地域の産業集積の状況を反映して、炭鉱業や鉄鋼業の企業が多かったほか、化学産業の企業の出身者も比較的多かった。なかでも、鉄鋼業のAugust Thyssen-Hütte AG、Hoesch AG、Klöckner-Werke AG、Mannesmann AG、炭鉱業のHarpener Bergbau-AG、機械産業のDEMAG AGなどの有力企業の出身者がみられたが、Hoesch AGからは2人のメンバーが参加していた。

またハンブルク／シュレスヴィヒ・ホルシュタイン地域顧問会では、炭鉱業、機械産業、造船業、石油産業、保険業、交通業などの企業の出身者がみられた。機械産業、造船業、石油産業の企業からのメンバーが多かったが、炭鉱業のPreußag AG、造船業ではHowaldtwerke-Deutsche Werft AG、Deutsche Werft AG、石油産業のMobil Oil AG in Deutschlandといった代表的企業からの参加がみられた。なかでも、Howaldtwerke-Deutsche Werft AG、Mobil Oil AG in Deutschlandからは、いずれにおいても、2人のメンバーがいた。ハノーファー地域顧問会では、鉄鋼業、化学産業、醸造業などの産業の企業からの参加がみられたが、化学産業の企業の出身者が多かった。ヘッセン地域顧問会では、金属産業・金属加工業、化学産業、電機産業、自動車産業、機械産業、繊維・紡績・織物産業、銀行業、交通業などの企業からのメンバーがいた。なかでも、金属産業・金属加工業、化学産業、電機産業、機械産業といった産業の企業の出身者が多かった。これらの企業のなかには、自動車産業のAdam Opel AGのような当該産業の代表的企業がみられた。ケルン／アーヘン／ジューゲン地域顧問会では、炭鉱業、鉄鋼業、金属産業・金属加工業、化学産業、自動車産業、機械産業、食品産業、繊維・紡績・織物産業、醸造業、流通業、銀行業、保険業、電力業・ガス産業・エネルギー産業などの企業の出身者がいたが、機械産業の企業がとくに多かった。これらの企業のなかには、自動車産業のFord-Werke AG、機械産業のKlöckner-Humboldt Deutz AG、流通業のKaufhof AGといった当該産業の有力企業があった。オーベルバーデン地域顧問会では、金属産業・金属加工業、化学産業、機械産業、食品産業、繊維・紡績・織物産業、電力業・ガス産業・エネルギー産業などの企業がみられたが、機械産業と繊維・紡績・織物産業の企業の出身者が多かった。ライン／モーゼル地域顧問会では、鉄鋼業、金属産業・金属加工業、化学産業、機械産

業、醸造業などの産業の企業がみられたが、機械産業、醸造業の企業からのメンバーが多かった。

ビュルテンベルク地域顧問会では、金属産業・金属加工業、電機産業、自動車産業、機械産業、精密機械産業・光学産業、繊維・紡績・織物産業、保険業などの企業がみられた。繊維・紡績・織物産業の企業の出身者も多かったが、この地域の産業集積を反映して、機械・金属関連の産業の出身者がとくに多かった。ウッパータール／ビーレフェルト／ミュンスター地域顧問会では、鉄鋼業、金属産業・金属加工業、化学産業、機械産業、繊維・紡績・織物産業などの企業の出身者がいた。金属産業・金属加工業、化学産業、機械産業、繊維・紡績・織物産業といった産業の企業からのメンバーが多かった<sup>24)</sup>。

## ②地域顧問会のメンバーによる役員ポストの保有状況

このように、ドイツ銀行の地域顧問会メンバーには、多くの産業における企業の出身者がみられたが、これらの人物は同時にまたさまざまな産業の企業において監査役会や取締役会のポストを有しており、出身企業が属する産業のみならず広範な情報を入手しうるケースも少なくない。それを基礎にして、ドイツ銀行にとっても、また各地域顧問会にメンバーを送っていた企業にとっても、多様な有益な情報の共有の可能性が生まれることになる。それゆえ、つぎに、これらのメンバーが出身企業を含めて監査役会あるいは取締役会においてポストをもつ状況がどのようになっていたのかという点について、考察を行うことにする。銀行の地域顧問会の数は非常に多いが、ここでは、ドイツの基幹産業が集積する重要地域の代表的な顧問会として、ビュルテンベルク地域顧問会とエッセン／ドルトムント／デュイスブルク地域顧問会を取り上げて考察することにする。

### 1) ビュルテンベルク地域顧問会の事例

まずビュルテンベルク地域顧問会のメンバーが監査役会のポストを有していたケースをみると、それは合計 34 社で 34 件みられた。産業別の内訳をみると、金属産業・金属加工業が 1 社、電機産業が 1 社、自動車産業が 3 社、機械産業が 4 社、精密機械・光学産業が 2 社、繊維・紡績・織物産業が 4 社、醸造業が 1 社、流通業が 1 社、銀行業が 3 社、保険業が 7 社、その他の産業が 7 社であり、各社 1 件であった。

監査役会の職位との関連でみると、ビュルテンベルク地域顧問会のメンバーが監査役会会長のポストを有していたケースは、自動車産業では 1 社、繊維・紡績・織物産業では 2 社、保険業では 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、合計では 7 社で 7 件となっていた。顧問会メンバーが監査役会副会長のポストを有していたケースは、機械産業では 2 社、精密機械・光学産業では 2 社、繊維・紡績・織物産業では 1 社、保険業では 1 社、

その他の産業では1社となっており、各社1件であり、合計では7社で7件となっていた。顧問会メンバーが監査役のポストを有していたケースは、金属産業・金属加工業では1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、繊維・紡績・織物産業では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5社、その他の産業が3社となっており、各社1件であり、合計では20社で20件となっていた。

またビュルテンベルク地域顧問会のメンバーが取締役会のポストを有していたケースをみると、それは合計13社で13件みられた。産業別の内訳をみると、金属産業・金属加工業では2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、繊維・紡績・織物産業では2社、保険業では1社、その他の産業では3社となっており、各社1件であった。

取締役会の職位との関連でみると、ビュルテンベルク地域顧問会のメンバーが取締役会会長のポストを有していたケースは、金属産業・金属加工業では2社、自動車産業では2社、繊維・紡績・織物産業では2社、保険業では1社となっており、各社1件であり、合計では7社で7件となっていた。顧問会メンバーが取締役のポストを有していたケースは、電機産業では1社、機械産業では2社、その他の産業では3社となっており、各社1件であり、合計では6社で6件となっていた。

このように、ビュルテンベルク地域顧問会のメンバーによって同一企業の監査役会および取締役会のポストが保有されていたケースは、機械産業のMaschinenfabrik Weingarten AGの1社においてみられたが、そこでは、監査役会のポストに就任している同地域顧問会のメンバーと取締役会のポストに就いているメンバーとが存在していた。自動車産業を含む広義の機械産業や金属関連への産業集積の傾向がみられたビュルテンベルクの特質の影響もあり、この地域顧問会のメンバーが他社の監査役会あるいは取締役会のポストを保有していたケースには、機械・金属関連の企業が多かった。

## 2) エッセン／ドルトムント／デュイスブルク地域顧問会の事例

またエッセン／ドルトムント／デュイスブルク地域顧問会のメンバーが監査役会のポストを有していたケースをみると、それは合計122社で130件みられた。その企業数も件数も非常に多く、ビュルテンベルク地域顧問会のメンバーの場合との比較でも多かった。産業別の内訳をみると、炭鉱業では6社で6件、鉄鋼業が18社では22件、金属産業・金属加工業では6社で6件、化学産業では10社で10件、電機産業では3社で3件、自動車産業では1社で1件、機械産業では15社で15件、石油産業では4社で4件、醸造業では4社で4件、流通業では6社で6件、銀行業では6社で6件、保険業では6社で7件、電力業・ガス産業・エネルギー産業では4社で6件、交通業では4社で4件、その他の産業では29社で30件であった。

監査役会の職位との関連でみると、エッセン／ドルトムント／デュイスブルク地域顧問会のメンバーが監査役会会長のポストを有していたケースは、鉄鋼業では 7 社、金属産業・金属加工業では 3 社、化学産業では 2 社、電機産業では 1 社、自動車産業では 1 社、機械産業では 7 社、石油産業では 3 社、醸造業では 1 社、流通業では 3 社、保険業では 2 社、電力業・ガス産業・エネルギー産業では 1 社、交通業では 1 社、その他の産業では 11 社となっており、各社 1 件であり、合計では 43 社で 43 件となっていた。顧問会メンバーが監査役会副会長ポストのポストを有していたケースは、炭鉱業では 1 社、鉄鋼業では 4 社、金属産業・金属加工業では 1 社、化学産業では 4 社、機械産業では 3 社、醸造業では 1 社、流通業では 1 社、銀行業では 1 社、保険業では 1 社、電力業・ガス産業・エネルギー産業では 1 社、その他の産業では 4 社となっており、各社 1 件であり、合計では 22 社で 22 件となっていた。顧問会メンバーが監査役会のポストを有していたケースは、炭鉱業では 5 社で 5 件、鉄鋼業では 11 社で 11 件、金属産業・金属加工業では 2 社で 2 件、化学産業では 4 社で 4 件、電機産業では 2 社で 2 件、機械産業では 5 社で 5 件、石油産業では 1 社で 1 件、醸造業では 2 社で 2 件、流通業では 2 社で 2 件、銀行業では 5 社で 5 件、保険業が 4 社で 4 件、電力業・ガス産業・エネルギー産業では 2 社で 4 件、交通業では 3 社で 3 件、その他の産業では 15 社で 15 件となっており、合計では 63 社で 65 件あった。

またこの地域顧問会の複数のメンバーが同一企業において監査役会のポストに就いていたケースもみられた。こうしたケースは、鉄鋼業では 3 社で 7 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 2 社で 4 件、その他の産業では 1 社で 2 件となっており、合計 7 社において 15 件となっていた。鉄鋼業の Dortmund-Hörder Hüttenunion AG においては、3 人のメンバーがそれぞれ監査役会会長、監査役会副会長、監査役のいずれかのポストを有していた。保険業の Feuerschadenverband VAG では、2 人の人物のうち、一方のメンバーが監査役会会長のポストを、もう一方のメンバーが監査役会副会長のポストを有していた。鉄鋼業の Westfälische Union AG für Eisen- und Dragtindustrie, Hüttewerke Siegerland AG, その他の産業に属する Rheinisch-Westfälische Kalkwerke AG の 3 社では、いずれにおいても、2 人の人物のうち、1 人のメンバーが監査役会会長のポストを、もう 1 人のメンバーが監査役のポストを有していた。また電力業・ガス産業・エネルギー産業の Ruhrgas AG と Steinkohlen-Elektrizität-AG の 2 社では、いずれにおいても、2 人の地域顧問会メンバーがそれぞれ監査役のポストに就いていた。

上述した合計 122 社の企業のなかには、各産業の代表的な企業における監査役会ポストへの就任のケースも多くみられた。例えば鉱工業部門をみると、炭鉱業では Gelsenkirchner Bergwerks-AG, Bergwerksgesellschaft Hibernia AG, 鉄鋼業では August Thyssen-Hütte AG, Gutehoffnungshütte Aktienverein, Rheinische Stahlwerke, Klöckner-Werke AG,

Dortmund-Hörder Hüttenunion AG, 石油産業では Deutsche Erdöl-AG などがあった。

一方、エッセン／ドルトムント／デュイスブルク地域顧問会のメンバーが取締役会のポストを有していたケースをみると、それは合計 25 社で 27 件みられた。産業別の内訳をみると、炭鉱業では 6 社で 6 件、鉄鋼業では 7 社で 9 件、化学産業では 1 社で 1 件、機械産業では 3 社で 3 件、食品産業では 1 社で 1 件、醸造業では 1 社で 1 件、流通業では 1 社で 1 件、電力業・ガス産業・エネルギー産業では 1 社で 1 件、その他の産業では 4 社で 4 件となっていた。

取締役会の職位との関連でみると、同地域顧問会のメンバーが取締役会会長のポストを有していたケースは、炭鉱業では 4 社、鉄鋼業では 4 社、機械産業では 2 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 4 社となっており、各社 1 件であり、合計では 15 社で 15 件となっていた。顧問会メンバーが取締役会副会長のポストを有していたケースは、鉄鋼業の 1 社において 1 件みられた。顧問会メンバーが取締役のポストを有していたケースは、炭鉱業では 2 社、鉄鋼業では 5 社、化学産業では 1 社、機械産業では 1 社、食品産業では 1 社、醸造業では 1 社となっており、各社 1 件であり、合計では 11 社で 11 件となっていた。

この地域顧問会の複数のメンバーが同一企業において取締役会のポストに就いていたケースもみられた。鉄鋼業の Hoesch AG では、エッセン／ドルトムント／デュイスブルク地域顧問会に属する 2 人のメンバーの一方が取締役会会長のポストに、もう一方の人物が取締役のポストに就いていた。同じく鉄鋼業の Hüttenwerk Oberhausen AG では、2 人のメンバーの一方が取締役会副会長のポストに、もう一方の人物が取締役のポストに就いていた。

監査役会ポストへの就任の場合と同様に、各産業の代表的な企業における取締役会ポストへの就任のケースも多くみられた。例えば炭鉱業では、Harpener Bergbau-AG, Ruhrkohle AG, 鉄鋼業では August Thyssen-Hütte AG, Hoesch AG, Klöckner-Werke AG, Deutsche Edelstahlwerke AG, 化学産業では Chemische Werke Hüls AG, 機械産業では DEMAG AG, Orenstein & Koppel AG などがあった。なかでも、鉄鋼業の August Thyssen-Hütte AG, Klöckner-Werke AG, その他の産業に属する Wasserwerk für das nördliche westfälische Kohlenrevier AG の 3 社では、いずれにおいても、監査役会のポストに就任している同地域顧問会のメンバーと取締役会のポストに就いているメンバーとが存在していた。

このように、ドイツ資本主義の心臓部ともいべきルール地方の代表的な工業地域であるエッセン／ドルトムント／デュイスブルク地域には、鉄鋼業をはじめとする重工業の代表的な産業や企業が多く集積していたことから、他の地域顧問会の場合と比べても、そのメンバーが監査役会あるいは取締役会というトップ・マネジメント機関のポストに就いているケースは多かった。その企業数、件数、産業の広がりという点のいずれにおいても、顕著であったが、そのような傾向はことに鉄鋼業において強くみられ、そのことは、同地域における産業集積の特

性を反映したものであったといえる。ことに監査役会のポストをとおしての企業間の人的結合は、その広がりにおいても顕著であり、大きな意味をもっていたといえる。

## (2) ドレスナー銀行の地域顧問会制度による企業間の人的結合の構造

### ①地域顧問会のメンバー構成

つぎに、ドレスナー銀行の地域顧問会制度についてみると、1967年の同行の営業報告書に記載されている地域顧問会の数は10となっており、そのメンバーの合計は296人であった。その構成メンバーの人数は、バーデン・ビュルテンベルク地域顧問会では47人、バイエルン地域顧問会では29人、ブレーメン・オスナブリュック地域顧問会では18人、ハンブルク／シュレスヴィヒ・ホルシュタイン地域顧問会では30人、ハノーファー・ブラウンシュヴェイク地域顧問会では17人、ヘッセン地域顧問会では35人、ラインラント地域顧問会では58人、ラインラント・プファルツ地域顧問会では20人、ザール地域顧問会では9人、ヴェストファーレン地域顧問会では33人であった。なかでも、58人のメンバーをもつラインラント地域顧問会、47人のメンバーから構成されるバーデン・ビュルテンベルク地域顧問会、35人のメンバーを抱えるヘッセン地域顧問会、33人のメンバーから構成されるヴェストファーレン地域顧問会が規模としては大きかった。これら10の地域顧問会には、それぞれ1人の会長が存在していた。

各地域顧問会のメンバー構成について出身企業の属する産業別にみると、バーデン・ビュルテンベルク地域顧問会では、金属産業・金属加工業、化学産業、電機産業、自動車産業、機械産業、繊維・紡績・織物産業、銀行業、電力業・ガス産業・エネルギー産業などの企業が加わっていた。電機産業、自動車産業、機械産業、繊維・紡績・織物産業、電力業・ガス産業・エネルギー産業などの企業からのメンバーが多かった。メンバー企業のなかには、電機産業のBrown, Boveri & Cie AG、自動車産業のDaimler-Benz AGのような代表的企業がみられた。バイエルン地域顧問会では、鉄鋼業、化学産業、電機産業、自動車産業、機械産業、精密機械・光学産業、繊維・紡績・織物産業、醸造業、銀行業、保険業、電力業・ガス産業・エネルギー産業などの多岐におよぶ産業の企業がみられたが、電機産業、機械産業の企業の出身者がとくに多かった。これらの企業のなかには、電機産業のSiemens AG、自動車産業のBMWのような代表的企業がみられた。ブレーメン・オスナブリュック地域顧問会では、鉄鋼業、機械産業、繊維・紡績・織物産業、食品産業などの企業の出身者が存在していたが、そのなかには鉄鋼業のKlöckner-Werke AGのような大手企業もみられた。ハンブルク／シュレスヴィヒ・ホルシュタイン地域顧問会では、金属産業・金属加工業、化学産業、電機産業、造船業、石油産業、保険業、電力業・ガス産業・エネルギー産業などの産業の企業があった。なかでも、金属産業・金属加工業、化学産業、石油産業や造船業の企業の出身者が多かった。石油産



業では、Deutsche Erdöl-AG, Esso AG, BP Benzin und Petroleum AGのような代表的企業がみられたほか、造船業でもHowaldtswerke-Deutsche Werft AG, Blohm & Voss AGといった当該産業の主要企業が存在していた。ハノーファー・ブラウンシュヴァイク地域顧問会では、炭鉱業、鉄鋼業、化学産業、機械産業、石油産業、繊維・紡績・織物産業、電力業・ガス産業・エネルギー産業などの企業がみられた。これらの企業のなかには、鉄鋼業のSalzgitter AGのような主要企業も存在していた。

またヘッセン地域顧問会では、鉄鋼業、金属産業・金属加工業、化学産業、機械産業、精密機械産業・光学産業、流通業、銀行業、電力業・ガス産業・エネルギー産業などの企業がみられたが、化学産業の企業の出身者が多かった。こうした企業のなかには、金属産業・金属加工業のMetallgesellschaft AG、自動車産業のAdam Opel AGのような著名企業がみられた。ラインラント地域顧問会では、炭鉱業、鉄鋼業、金属産業・金属加工業、化学産業、電機産業、自動車産業、機械産業、醸造業、流通業、銀行業、保険業、電力業・ガス産業・エネルギー産業などの産業の企業があった。なかでも、鉄鋼業、金属産業・金属加工業、機械産業、保険業、流通業といった産業の企業出身のメンバーが多かった。これらの企業なかには、自動車産業のVolkswagenwerk AG、流通業のKaufhof AGのような代表的な企業もみられた。ラインラント・プファルツ地域顧問会では、鉄鋼業、機械産業、醸造業、銀行業などの企業がメンバーとなっていた。ザール地域顧問会では、炭鉱業、鉄鋼業、醸造業、電力業・ガス産業・エネルギー産業などの産業の企業が存在していた。ヴェストファーレン地域顧問会では、鉄鋼業、金属産業・金属加工業、化学産業、繊維・紡績・織物産業、醸造業、電力業・ガス産業・エネルギー産業などの産業の企業がみられた。なかでも、鉄鋼業、金属産業・金属加工業の企業が多かった。これらの企業のなかには、鉄鋼業のFried. Krupp Hüttenwerke AGというクルップ・コンツェルンの中核事業会社である主要企業も存在していた<sup>25)</sup>。

## ②地域顧問会のメンバーによる役員ポストの保有状況

以上の点をふまえて、つぎに、ドレスナー銀行の地域顧問会メンバーが監査役会あるいは取締役会においてポストをもつ状況がどのようになっていたのかという点について、みていくことにしよう。ドイツ銀行の地域顧問会制度による企業間の人的結合の分析と同様に、ドイツの基幹産業が集積する重要地域における代表的な顧問会について考察を行うことにする。ここでは、バーデン・ビュルテンベルク地域顧問会のほか、ラインラント・ヴェストファーレン地域の顧問会を構成するラインラント地域顧問会およびヴェストファーレン地域顧問会を取り上げてみていくことにしよう。

## 1) バーデン・ビュルテンベルク地域顧問会の事例

まずバーデン・ビュルテンベルク地域顧問会のメンバーが監査役会のポストを有していたケースをみると、それは合計 47 社で 47 件みられた。産業別の内訳をみると、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 3 社で 3 件、電機産業では 13 社で 13 件、自動車産業では 3 社で 3 件、機械産業では 1 社で 1 件、精密機械産業・光学産業では 1 社で 1 件、繊維・紡績・織物産業では 1 社で 1 件、銀行業では 5 社で 5 件、保険業では 2 社で 2 件、電力業・ガス産業・エネルギー産業では 7 社で 7 件、その他の産業では 9 社で 9 件であった。また同地域顧問会の 2 名のメンバーが監査役会においてポストを有していた企業はみられなかった。

監査役会の職位との関連でみると、バーデン・ビュルテンベルク地域顧問会のメンバーが監査役会名誉会長のポストを有していたケースは、その他の産業において 1 社みられ、そこでは 1 つのポストが保有されていた。顧問会メンバーが監査役会会長のポストを有していたケースは、電機産業では 2 社、自動車産業では 1 社、銀行業では 1 社、保険業では 1 社、電力業・ガス産業・エネルギー産業では 4 社、その他の産業では 2 社となっており、各社 1 件であり、合計では 11 社で 11 件となっていた。顧問会メンバーが監査役会副会長ポストを有していたケースは、金属産業・金属加工業では 1 社、化学産業では 1 社、電機産業では 6 社、自動車産業では 1 社となっており、各社 1 件であり、合計では 9 社で 9 件となっていた。顧問会メンバーが監査役のポストを有していたケースは、鉄鋼業では 1 社、化学産業では 2 社、電機産業では 5 社、自動車産業では 1 社、機械産業では 1 社、精密機械産業・光学産業では 1 社、繊維・紡績・織物産業では 1 社、銀行業では 4 社、保険業では 1 社、電力業・ガス産業・エネルギー産業では 3 社、その他の産業では 6 社となっており、各社 1 件であり、合計では 26 社で 26 件となっていた。こうした企業のなかには、鉄鋼業では Fried. Krupp GmbH, 化学産業では Bayer AG のような当該産業の主要企業もみられた。

またバーデン・ビュルテンベルク地域顧問会のメンバーが取締役会のポストを有していたケースをみると、それは合計 17 社で 17 件みられた。産業別の内訳をみると、化学産業では 3 社、電機産業では 1 社、自動車産業では 4 社、繊維・紡績・織物産業では 1 社、銀行業では 1 社、電力業・ガス産業・エネルギー産業では 3 社、その他の産業では 4 社であり、各社 1 件であった。

取締役会の職位との関連でみると、同地域顧問会のメンバーが取締役会会長のポストを有していたケースは、自動車産業では 1 社、繊維・紡績・織物産業では 1 社、その他の産業では 2 社となっており、各社 1 件であり、合計では 4 社で 4 件となっていた。こうした企業のなかには、自動車産業では Audi NSU AUTO UNION AG といった当該産業の主要企業が存在していた。顧問会メンバーが取締役会副会長のポストを有していたケースは、電機産業の 1 社

でみられたが、それはこの産業の代表的企業である **Brown, Boveri & Cie. AG** であった。顧問会メンバーが取締役のポストを有していたケースは、化学産業では3社、自動車産業では3社、銀行業では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社となっており、各社1件であり、合計で10社10件であった。こうした企業のなかには、自動車産業の **Daimler-Benz AG** のような当該産業の主要企業のほか、**Deutsche Fiat AG** のような外資系の企業もみられた。また顧問会メンバーが取締役代理のポストを有していたケースは、電力業・ガス産業・エネルギー産業の2社においてみられ、各社1件であり、合計で2件であった。

このように、自動車産業を含む広義の機械産業や金属関連の産業集積の傾向がみられたバーデン・ビュルテンベルク地域の特質の影響もあり、この地域顧問会のメンバーが監査役会あるいは取締役会のポストを有していたケースには、機械・金属関連の企業が多かった。この点は、ドイツ銀行のビュルテンベルク地域顧問会の場合と同様であった。

## 2) ラインラント地域顧問会の事例

つぎに、ラインラント地域顧問会についてみると、この顧問会のメンバーが監査役会のポストを有していたケースは、合計59社において61件みられた。産業別の内訳をみると、炭鉱業では3社で3件、鉄鋼業では7社で7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6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6社で6件、石油産業では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6社で8件、保険業では12社で12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8社で8件となっていた。なかでも、保険業、銀行業のほか、鉄鋼業、化学産業、機械産業の企業が多かった。また同地域顧問会の複数のメンバーが監査役会においてポストを有していた企業は、銀行業の **Deutsche Industriebank** と **Deutsche Unionbank GmbH** の2社でみられた。前者では監査役会副会長と監査役のポストが保有されていたのに対して、後者では2つの監査役のポストが保有されていた。

監査役会の職位との関連でみると、顧問会メンバーが監査役会名誉会長のポストを有していたケースは化学産業の1社でみられ、そこでは1つのポストの保有となっていた。監査役会会長のポストを有していたケースは、炭鉱業では2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2社、機械産業では2社、石油産業では1社、銀行業では1社、保険業では3社、その他の産業では1社となっており、各社1件であり、合計では14社で14件となっていた。顧問会メンバーが監査役会副会長のポストを有していたケースは、鉄鋼業では2社、銀行業では2社、保険業では3社、その他の産業では2社においてみられ、各

社 1 件であり、合計では 9 社で 9 件となっていた。顧問会メンバーが監査役のポストを有していたケースは、炭鉱業では 1 社で 1 件、鉄鋼業では 4 社で 4 件、化学産業では 3 社で 3 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 4 社で 4 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 5 件、保険業では 6 社で 6 件、電力業・ガス産業・エネルギー産業では 1 社で 1 件、交通業では 2 社で 2 件、その他の産業では 5 社で 5 件となっており、合計では 36 社で 37 件であった。こうした企業のなかには、炭鉱業の Preußag AG、鉄鋼業の Salzgitter AG、電力業・ガス産業・エネルギー産業の VEBA のような当該産業の主要企業のほか、自動車産業の Deutsche Fiat AG のような外資系の企業もみられた。

またラインラント地域顧問会のメンバーが取締役会のポストを有していたケースをみると、それは合計 35 社で 35 件みられた。産業別の内訳をみると、炭鉱業では 4 社、鉄鋼業では 4 社、金属産業・金属加工業では 2 社、化学産業では 5 社、電機産業では 1 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 2 社、保険業では 10 社、電力業・ガス産業・エネルギー産業では 2 社、その他の産業では 2 社となっており、各社 1 件であった。なかでも、保険業の企業が多かった。

取締役会の職位との関連でみると、ラインラント地域顧問会のメンバーが取締役会会長のポストを有していたケースは、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 2 社、保険業では 9 社、その他の産業では 1 社となっており、各社 1 件であり、合計では 14 社で 14 件となっていた。顧問会メンバーが取締役のポストを有していたケースは、炭鉱業では 3 社、鉄鋼業では 3 社、化学産業では 5 社、電機産業では 1 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 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 1 社においてみられ、各社 1 件であり、合計では 20 社で 20 件となっていた。こうした企業のなかには、自動車産業の Volkswagenwerk AG、流通業の Kaufhof AG のような当該産業の主要企業もみられた。また顧問会メンバーが取締役代理のポストを有していたケースは、電力業・ガス産業・エネルギー産業の 1 社において 1 件みられた。それは Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG であり、当該産業の代表的企業であった。

このように、ラインラント地域には重工業の代表的な産業や企業が多く集積していたことから、炭鉱業や鉄鋼業の企業をはじめとして、監査役会や取締役会といったトップ・マネジメント機関のポストへの就任がみられた産業の広がり、企業数、件数のいずれにおいても顕著であった。こうした人的結合の展開は、企業間の情報の交換・共有などにおいても重要な意味をもつのであるといえる。

## 3) ヴェストファーレン地域顧問会の事例

さらにヴェストファーレン地域顧問会についてみると、この顧問会のメンバーが監査役会のポストを有していたケースは、合計28社で28件みられた。産業別の内訳をみると、炭鉱業では3社、鉄鋼業では1社、化学産業では3社、機械産業では9社、醸造業では2社、銀行業では1社、電力業・ガス産業・エネルギー産業では2社、その他の産業では7社となっており、各社1件であった。なかでも、機械産業の企業が多かった。

監査役会の職位との関連でみると、顧問会メンバーが監査役会会長のポストを有していたケースは、機械産業では2社、醸造業では1社、電力業・ガス産業・エネルギー産業では1社となっており、各社1件であり、合計では4社で4件となっていた。顧問会メンバーが監査役会副会長のポストを有していたケースは、炭鉱業では1社、機械産業では2社、醸造業では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1社となっており、各社1件であり、合計では6社で6件となっていた。顧問会メンバーが監査役のポストを有していたケースは、炭鉱業では2社、鉄鋼業では1社、化学産業では3社、機械産業では5社、銀行業では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18社で18件であった。

またヴェストファーレン地域顧問会のメンバーが取締役会のポストを有していたケースをみると、それは10社で合計10件みられた。産業別の内訳をみると、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1社、機械産業では1社、食品産業では1社、流通業では2社、電力業・ガス産業・エネルギー産業では2社となっており、各社1件であった。

取締役会の職位との関連でみると、顧問会メンバーが取締役会会長のポストを有していたケースは、機械産業の1社においてのみみられた。顧問会メンバーが取締役会副会長のポストを有していたケースは鉄鋼業と食品産業のそれぞれ1社においてみられ、合計2社であったが、鉄鋼業の企業は、同産業の代表的企業であるFried. Krupp GmbHであった。他の7社は、顧問会メンバーが取締役のポストを有していたケースであり、鉄鋼業が1社、金属産業・金属加工業が1社、化学産業が1社、流通業が2社、電力業・ガス産業・エネルギー産業が2社となっていた。

このように、ヴェストファーレン地域は炭鉱業や鉄鋼業の企業が集積していた地域であったが、これらの産業の企業以外では、機械産業の企業においてトップ・マネジメント機関である監査役会や取締役会のポストへの就任が多かった。ラインラント地域顧問会とあいまって、ライン・ヴェストファーレン地域の多くの企業においてそのようなトップ・マネジメント機関のポストが保有されていたが、こうした傾向は、基本的に3大銀行に共通してみられる。

## (3) コメルツ銀行の地域顧問会制度による企業間の人的結合の構造

## ①地域顧問会のメンバー構成

またコメルツ銀行の地域顧問会制度についてみると、同行の 1967 年の営業報告書に記載されている地域顧問会の数は 10 となっており、そのメンバーの合計は 243 人であった。各地域顧問会のメンバーの人数をみると、バーデン・ビュルテンベルク地域顧問会では 24 人、バイエルン地域顧問会では 19 人、ブレーメン地域顧問会では 7 人、ハンブルク地域顧問会では 17 人、ヘッセン地域顧問会では 26 人、ニーダーザクセン地域顧問会では 36 人、ノルトライン・ヴェストファーレン地域顧問会では 93 人、ラインラント・プファルツ地域顧問会では 10 人、ザール地域顧問会では 2 人、シュレスヴィヒ・ホルシュタイン地域顧問会では 9 人であった。なかでも、93 人のメンバーをもつノルトライン・ヴェストファーレン地域顧問会の規模は大きく、ドレスナー銀行のラインラント地域顧問会 (58 人) とヴェストファーレン地域顧問会 (33 人) をあわせた合計である 91 人とほぼ同じであった。

また各地域顧問会のメンバー構成について出身企業の属する産業別にみると、バーデン・ビュルテンベルク地域顧問会では、鉄鋼業、化学産業、電機産業、自動車産業、機械産業、銀行業、保険業、電力業・ガス産業・エネルギー産業といった産業の企業がみられた。この地域の産業集積を反映して、機械や自動車関連の産業のほか、電機産業の出身者が多く、地元の代表的企業である自動車産業の Daimler-Benz AG、Porsche KG のほか、電機産業の Brown, Boveri & Cie. AG のような代表的企業の出身者もみられた。バイエルン地域顧問会では、鉄鋼業、化学産業、電機産業、機械産業、保険業などの企業がみられたが、電機産業の企業が多かった。そのなかには、電機産業の Siemens AG のような最大手企業の出身者もみられた。ハンブルク地域顧問会では、化学産業、石油産業、醸造業、電力業・ガス産業・エネルギー産業、交通業などの企業があったが、石油産業の企業の出身者が多かった。これらの企業のなかには、石油産業の Deutsche Shell AG、Esso AG のような代表的企業がみられた。ヘッセン地域顧問会では、炭鉱業、鉄鋼業、化学産業、電機産業、機械産業、精密機械産業・光学産業、石油産業、醸造業などの企業がみられたが、鉄鋼業、化学産業、機械産業の企業からのメンバーが多かった。ニーダーザクセン地域顧問会では、炭鉱業、鉄鋼業、化学産業、機械産業、石油産業、繊維・紡績・織物産業、保険業、交通業などの企業がみられたが、鉄鋼業、炭鉱業、機械産業の企業の出身者がとくに多かった。こうした企業のなかには、鉄鋼業の Klöckner-Werke AG のような当該産業の代表的企業がみられた。ノルトライン・ヴェストファーレン地域顧問会では、炭鉱業、鉄鋼業、金属産業・金属加工業、化学産業、機械産業、食品産業、繊維・紡績・織物産業、醸造業、流通業、銀行業、保険業、電力業・ガス産業・エネルギー産業などの企業がみられた。この地域の産業集積の特徴もあり、炭鉱業、鉄鋼業、化学産業といった産業の企業からのメンバーが多かったが、機械産業や繊維・紡績・織物産業の企業からのメンバーも多



かった。そのなかには、炭鉱業の Harpener Bergbau AG、鉄鋼業の Klöckner-Werke AG、Dortmunder-Hörder Hüttenunion AG、化学産業の Bayer AG、Agfa AG、流通業の Kaufhof AG のような当該産業の主要企業がみられた。ラインラント・プファルツ地域顧問会では、機械産業、醸造業、電力業・ガス産業・エネルギー産業などの企業がみられたが、化学産業の企業の出身者が多かった。ザール地域顧問会では炭鉱業や醸造業などの産業における企業の出身者がみられた。シュレスヴィヒ・ホルシュタイン地域顧問会では、化学産業、造船業、繊維・紡績・織物産業、食品産業などの企業からのメンバーが加わっていた<sup>26)</sup>。

## ②地域顧問会のメンバーによる役員ポストの保有状況

以上の点をふまえて、つぎに、コメルツ銀行の地域顧問会メンバーが監査役会あるいは取締役会においてポストを保有していた状況がどのようになっていたのかという点について、みていくことにしよう。すでにみたドイツ銀行やドレスナー銀行の地域顧問会制度による企業間的人的結合の分析と同様に、ドイツの基幹産業が集積する重要地域における代表的な顧問会について考察を行うことにする。ここでは、バーデン・ビュルテンベルク地域顧問会とノルトライン・ヴェストファーレン地域顧問会を取り上げてみていく。

### 1) バーデン・ビュルテンベルク地域顧問会の事例

まずバーデン・ビュルテンベルク地域顧問会のメンバーが監査役会のポストを有していたケースをみると、それは合計 34 社で 34 件みられた。産業別の内訳をみると、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 4 社、化学産業では 1 社、電機産業では 4 社、自動車産業では 2 社、機械産業では 4 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 4 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 10 社であり、各社 1 件であった。この地域顧問会のメンバーが他社の監査役会のポストを有していた企業は、バーデン・ビュルテンベルク地域に大きな産業集積の基盤があった機械・金属関連の産業においてのみならず、多くの産業に広くおよんでいる。

監査役会の職位との関連でみると、同地域顧問会のメンバーが監査役会会長のポストを有していたケースは、金属産業・金属加工業では 3 社、電機産業では 2 社、機械産業では 3 社、銀行業では 2 社、その他の産業では 1 社となっており、各社 1 件であり、合計では 11 社で 11 件となっていた。顧問会メンバーが監査役会副会長のポストを有していたケースは、電機産業では 2 社、繊維・紡績・織物産業では 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 4 社となっており、各社 1 件であり、合計では 8 社で 8 件となっていた。顧問会メンバーが監査役のポストを有していたケースは、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、化学産業では 1 社、自動車産業では 2 社、機械産業で

は 1 社、流通業では 1 社、銀行業では 2 社、その他の産業がでは 5 社となっており、各社 1 件であり、合計では 15 社で 15 件となっていた。

またバーデン・ビュルテンベルク地域顧問会のメンバーが取締役会のポストを有していたケースをみると、それは合計では 15 社で 15 件みられた。産業別の内訳をみると、金属産業・金属加工業では 1 社、化学産業では 1 社、電機産業では 3 社、自動車産業では 3 社、機械産業では 2 社、銀行業では 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 社であり、各社 1 件であった。自動車産業を含む広義の機械産業や金属関連の産業の集積を反映して、監査役会のポストの場合と同様に、バーデン・ビュルテンベルク地域の顧問会のメンバーが取締役会のポストを有していた企業には、機械・金属関連のものが多かった。

取締役会の職位との関連でみると、同地域顧問会のメンバーが取締役会会長のポストを有していたケースは、化学産業では 1 社、電機産業では 1 社、機械産業では 1 社、銀行業では 1 社、その他の産業では 1 社となっており、各社 1 件であり、合計では 5 社で 5 件となっていた。顧問会メンバーが取締役会副会長のポストを有していたケースは、電機産業の 1 社において 1 件のみみられた。顧問会メンバーが取締役のポストを有していたケースは、金属産業・金属加工業では 1 社、電機産業では 1 社、自動車産業では 3 社、機械産業では 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 社となっており、各社 1 件であり、合計では 9 社で 9 件となっていた。そのなかには、電機産業では Brown, Boveri & CIE, AG, 自動車産業ではシュトゥットガルトに本拠をもつ Daimler-Benz AG など、当該産業の代表的な企業がみられた。

## 2) ノルトライン・ヴェストファーレン地域顧問会の事例

またノルトライン・ヴェストファーレン地域顧問会のメンバーが監査役会のポストを有していたケースをみると、それは合計 56 社で 56 件みられた。産業別の内訳をみると、炭鉱業では 3 社、鉄鋼業では 7 社、金属産業・金属加工業では 1 社、化学産業では 9 社、電機産業では 2 社、機械産業では 3 社、繊維・紡績・織物産業では 2 社、醸造業では 5 社、流通業では 2 社、銀行業では 2 社、保険業では 3 社、交通業では 1 社、その他の産業では 16 社であり、各社 1 件であった。ノルトライン・ヴェストファーレン地域の産業集積を反映して、産業別には、鉄鋼業、炭鉱業において同地域顧問会のメンバーが監査役会のポストに就いていたケースが多かったが、化学産業においても、その企業数は多かった。

監査役会の職位との関連でみると、同地域顧問会のメンバーが監査役会会長のポストを有していたケースは、金属産業・金属加工業では 1 社、化学産業では 2 社、電機産業では 1 社、機械産業では 1 社、繊維・紡績・織物産業では 1 社、醸造業では 1 社、保険業では 1 社、その他の産業では 4 社となっており、各社 1 件であり、合計では 12 社で 12 件となっていた。

顧問会メンバーが監査役会副会長のポストを有していたケースは、炭鉱業では1社、化学産業では3社、電機産業では1社、繊維・紡績・織物産業では1社、醸造業では2社、流通業では1社、その他の産業では2社となっており、各社1件であり、合計では11社で11件となっていた。顧問会メンバーが監査役のポストを有していたケースは、炭鉱業では2社、鉄鋼業では7社、化学産業では4社、機械産業では2社、醸造業では2社、流通業では1社、銀行業では2社、保険業では2社、交通業では1社、その他の産業では10社となっており、各社1件であり、合計では33社で33件となっていた。

一方、ノルトライン・ヴェストファーレン地域顧問会のメンバーが取締役会のポストを有していたケースをみると、それは合計27社で27件みられた。産業別の内訳をみると、炭鉱業では1社、鉄鋼業では2社、金属産業・金属加工業では1社、化学産業では6社、繊維・紡績・織物産業では1社、醸造業では2社、流通業では1社、銀行業では1社、保険業では4社、電力業・ガス産業・エネルギー産業では2社、その他の産業では6社となっており、各社1件であった。

取締役会の職位との関連でみると、同地域顧問会のメンバーが取締役会会長のポストを有していたケースは、化学産業では3社、繊維・紡績・織物産業では1社、醸造業では1社、電力業・ガス産業・エネルギー産業では2社、その他の産業では1社となっており、各社1件であり、合計では8社で8件となっていた。顧問会メンバーが取締役のポストを有していたケースは、炭鉱業では1社、鉄鋼業では2社、金属産業・金属加工業では1社、化学産業では3社、醸造業では1社、流通業では1社、銀行業では1社、保険業では4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19社で19件となっていた。これらの企業のなかには、鉄鋼業ではDortmund-Hörder Hüttenunion AG, Otto Wolff AG, 化学産業ではHoechst AG, Ruhrchemie AG, Agfa AG, Knapsack AG, 流通業ではKaufhof AGのような当該産業の主要な企業があった。

このように、ドイツ産業の根幹をなすノルトライン・ヴェストファーレン地域における炭鉱業や鉄鋼業をはじめとする重工業の代表的な産業や企業の集積という状況を反映して、他の地域顧問会の場合以上に、そのメンバーが監査役会や取締役会といったトップ・マネジメント機関のポストを保有しているケースは多かった。それは鉄鋼業においてとくに顕著にみられたが、こうしたトップ・マネジメント機関への就任によって、地域顧問会メンバー間の情報の広がり、その共有の基盤が築かれることになったといえる。

#### (4) 3大銀行の地域顧問会メンバーによる同一企業の役員ポストの保有状況

以上の考察をふまえて、つぎに、3大銀行の類似の地域における顧問会のメンバーとなっている人物が同一企業のトップ・マネジメント機関のポストを有していた状況についても、みて

おくことにしよう。ドイツ銀行のヴェルテンベルク地域顧問会、ドレスナー銀行およびコメルツ銀行のバーデン・ヴェルテンベルク地域顧問会のメンバーの場合でみると、監査役会のポストの保有では、ドレスナー銀行とコメルツ銀行の顧問会メンバーが同一企業のそのような職についていたケースが、銀行業の **Bausparkasse Gemeinschaft der Freunde Wüstenrot gemeinnützige GmbH** とその他の産業に属する **Hausbau Wüstenrot gemeinnützige GmbH** の 2 社においてみられた。**Bausparkasse Gemeinschaft der Freunde Wüstenrot gemeinnützige GmbH** では、2 行の顧問会メンバーがそれぞれ監査役会会長のポストに就いていたが、それは、2 行の地域顧問会メンバーとなっていた同一人物によるものであった。一方、**Hausbau Wüstenrot gemeinnützige GmbH** では、ドレスナー銀行の顧問会メンバーは監査役会会長のポストを、コメルツ銀行の顧問会メンバーは監査役会のポストを有していた。

またバーデン・ヴェルテンベルク地域の顧問会メンバーが同一企業の取締役会のポストを保有していた状況では、3 行の顧問会メンバー間でのそのようなケースは、その他の産業に属する **Salamander AG** の 1 社においてみられた。そこでは、これら 3 つの銀行の顧問会メンバーがそれぞれ取締役のポストに就いていた。ドイツ銀行とドレスナー銀行の顧問会メンバーが同一企業の取締役会のポストを有していたケースは、自動車産業の **Deutsche Fiat AG** の 1 社においてみられた。そこでは、ドイツ銀行の顧問会メンバーは取締役会会長のポストを、ドレスナー銀行の顧問会メンバーは取締役のポストを有していた。ドイツ銀行とコメルツ銀行の顧問会メンバーの間でみると、同一企業の取締役会のポストの保有がみられたケースは、電機産業の **Standard Elektrik Lorenz AG** の 1 社であった。同社では、コメルツ銀行の顧問会メンバーは取締役会会長のポストを、ドイツ銀行の顧問会メンバーは取締役のポストを有していた。ドレスナー銀行とコメルツ銀行の顧問会メンバーが同一企業の取締役会のポストを有していたケースは、電機産業の **Brown, Boveri & Cie. AG**、自動車産業の **Daimler-Benz AG**、電力業・ガス産業・エネルギー産業の **Großkraftwerk Mannheim AG** の 3 社においてみられた。**Brown, Boveri & Cie. AG** では、ドレスナー銀行の顧問会メンバーは取締役会副会長のポストを、コメルツ銀行の顧問会メンバーは取締役のポストを有していた。これに対して、**Daimler-Benz AG** と **Großkraftwerk Mannheim AG** の 2 社では、いずれにおいても、これら 2 行の顧問会メンバーはそれぞれ取締役のポストを有していた。

一方、ライン・ヴェストファーレン地域の顧問会について、3 大銀行の類似の地域における顧問会のメンバーとなっている人物が同一企業のトップ・マネジメント機関のポストを有していた状況についても、みておくことにしよう。ドレスナー銀行のラインラント地域顧問会／ヴェストファーレン地域顧問会とコメルツ銀行のノルトライン・ヴェストファーレン地域顧問会とはほぼ同じ地域の組織として設置されていたが、ドイツ銀行では、本章において考察したエッセン／ドルトムント／デュイスブルク地域顧問会のほか、デュセルドルフ／クレフェルト

地域顧問会、ケルン／アーヘン／ジューゲン地域顧問会、ヴッパータール／ビーレフェルト／ミュンスター地域顧問会もエリアとしてみればライン・ヴェストファーレン地域に属するといえる。しかし、本章での分析がエッセン／ドルトムント／デュイスブルク地域顧問会を対象としているということ、またこの地域がライン・ヴェストファーレン地域の中核をなすということから、ドイツ銀行のエッセン／ドルトムント／デュイスブルク地域顧問会のメンバーと他の2行の顧問会メンバーによる同一企業におけるトップ・マネジメント機関のポストの保有状況についてみておくことにする。

まず監査役会のポストの保有についてみると、3大銀行の上記の地域顧問会メンバーが同一企業のそのようなポストを有していたケースは、鉄鋼業のNeunkirchner Eisenwerk AG vorm. Gebrüder Stumm、化学産業のNitrochemie GmbH、その他の産業に属するRheinisch-Westfälische Kalkwerke AGの3社においてみられた。Rheinisch-Westfälische Kalkwerke AGでは、ドイツ銀行の2人の顧問会メンバーがそれぞれ監査役会会長と監査役のポストを、コメルツ銀行の顧問会メンバーが監査役会副会長のポストを、ドレスナー銀行の顧問会（ラインラント地域顧問会）のメンバーが監査役のポストを有していた。Nitrochemie GmbHでは、コメルツ銀行の顧問会メンバーは監査役会副会長のポストを、他の2行の顧問会メンバーはそれぞれ監査役のポストを有していた。一方、Neunkirchner Eisenwerk AG vorm. Gebrüder Stummでは、各行の顧問会メンバーはそれぞれ監査役のポストを有していたが、ドレスナー銀行の顧問会メンバーはラインラント地域顧問会に所属していた。

ドイツ銀行とドレスナー銀行の上記の地域顧問会メンバーが同一企業の監査役会のポストに就いていたケースは、鉄鋼業のHilgers AG、Hein, Lehmann & CO AG、銀行業のDeutsche Unionbank GmbH、交通業のSeerederei Frigga AG、その他の産業に属するWestdeutsche Wohnhäuser AG、Rheinische Wohnstätten AG、Dolomitwerke GmbHの7社においてみられた。なかでも、同じ銀行の2人の顧問会メンバーが同一企業の監査役会のポストを有していたケースは、Deutsche Unionbank GmbH、Westdeutsche Wohnhäuser AGの2社においてみられた。Westdeutsche Wohnhäuser AGでは、ドレスナー銀行のラインラント顧問会のメンバーが監査役会会長のポストを、同行のヴェストファーレン地域顧問会のメンバーが監査役のポストを有していたのに対して、ドイツ銀行の顧問会メンバーが監査役のポストを有していた。Deutsche Unionbank GmbHでは、ドレスナー銀行の2人の顧問会（ラインラント地域顧問会）メンバーがそれぞれ1つの監査役のポストを、ドイツ銀行の顧問会メンバーが監査役のポストを有していた。これら2社を除く5社は、いずれにおいても、2行のそれぞれ1人の顧問会メンバーが監査役会のポストに就いていたケースであった。Hilgers AGでは、ドイツ銀行の顧問会メンバーは監査役会会長のポストを、ドレスナー銀行の顧問会（ラインラント地域顧問会）のメンバーは監査役会副会長のポストを有していた。Hein, Lehmann & CO AGでは、

ドレスナー銀行の顧問会(ラインラント地域顧問会)のメンバーは監査役会会長のポストを、ドイツ銀行の顧問会メンバーは監査役ポストを有していた。Rheinische Wohnstätten AG では、ドイツ銀行の顧問会メンバーは監査役会副会長のポストを、ドレスナー銀行の顧問会(ラインラント地域顧問会)のメンバーは監査役ポストを保有していた。Seerederei Frigga AG, Dolomitwerke GmbH の 2 社では、いずれにおいても、2 行の顧問会メンバーがそれぞれ監査役のポストを有していた。

ドイツ銀行とコメルツ銀行の上記の地域顧問会メンバーが同一企業の監査役会ポストを有していたケースは、鉄鋼業の Schwerter Profileisenwalzwerke AG と醸造業の Dortmunder Union-Brauerei AG の 2 社においてみられた。これらの企業のいずれにおいても、ドイツ銀行の顧問会メンバーは監査役会会長のポストを、コメルツ銀行の顧問会メンバーは監査役のポストを有していた。

ドレスナー銀行とコメルツ銀行の上記の地域顧問会メンバーが同一企業の監査役会ポストを有していたケースは、鉄鋼業の Eisenwerk Weserhütte AG の 1 社においてみられた。ここでは、ドレスナー銀行のラインラント地域顧問会のメンバーが監査役会副会長のポストを、ヴェストファーレン地域顧問会のメンバーが監査役のポストを有していたのに対して、コメルツ銀行の顧問会メンバーは監査役のポストを有していた。

また 3 大銀行の上記の地域顧問会メンバーが同一企業の取締役会ポストを有していたケースをみると、ドイツ銀行とドレスナー銀行の顧問会メンバーがそのようなポストを有していた企業は、鉄鋼業の Deutsche Edelstahlwerke AG の 1 社においてみられた。同社では、ドイツ銀行の顧問会とドレスナー銀行の顧問会(ラインラント地域顧問会)のメンバーがそれぞれ取締役会会長のポストを有していた。ドイツ銀行とコメルツ銀行の顧問会メンバーが同一企業の取締役会ポストに就いていた企業は、電力業・ガス産業・エネルギー産業の Vereinigte Elektrizitätswerke Westfalen AG の 1 社であった。ここでは、これら 2 行の顧問会メンバーであった人物がともに取締役会会長のポストを有していた。ドレスナー銀行とコメルツ銀行の顧問会メンバーが同一企業の取締役会ポストを有していた企業は、鉄鋼業の Otto Wolff AG, 化学産業の Ruhrchemie AG, 流通業の Kaufhof AG, 保険業の Victoria Lebensversicherung AG, Victoria Feuer-Versicherung AG, Victoria Rückversicherung AG の 6 社であった。Victoria Lebens-Versicherung AG, Victoria Feuer-Versicherung AG, Victoria Rückversicherung AG の 3 社では、いずれにおいても、ドレスナー銀行の顧問会(ラインラント地域顧問会)のメンバーは取締役会会長のポストを、コメルツ銀行の顧問会メンバーは取締役のポストを保有していた。これに対して、Ruhrchemie AG では、コメルツ銀行の顧問会メンバーは取締役会会長のポストを、ドレスナー銀行の顧問会(ラインラント地域顧問会)のメンバーは取締役のポストを有していた。また Otto Wolff AG と Kaufhof AG の 2 社では、いず



れにおいても、これら2行の顧問会（ドレスナー銀行はラインラント地域顧問会）のメンバーがそれぞれ取締役のポストを有していた。

#### IV 産業企業の顧問会制度による企業間の人的結合の構造

以上の考察において、3大銀行の顧問会制度による企業間の人的結合の構造についてみてきた。銀行業以外では、保険業において顧問会制度が設置されているケースが多かったが、産業企業においても顧問会が設置されているケースもみられた。それゆえ、つぎに、3大銀行の顧問会制度による企業間の人的結合の構造との比較において産業企業のそれについて考察を行うことにしよう。ここでは、鉄鋼業の Klöckner-Werke AG、電力業の Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG、Vereinigte Elektrizitätswerke Westfalen AGのほか、自動車産業の BMW、その他の産業に属する Aktiengesellschaft für Hoch- und Tiefbauten vorm. Gebr. Helfmann、Papierwerke Waldhof-Aschaffenburg AGについてもみていくことにしよう。

まず鉄鋼業の代表的企業のひとつである Klöckner-Werke AG をみると、鉄鋼生産部門と加工部門の2つの顧問会が設置されていた。例えば同社の1969/70年の営業報告書に記載されているメンバーは、鉄鋼生産部門の顧問会では21人、加工部門の顧問会では9人となっていた。いずれの顧問会にも会長のほか2人の副会長がおかれていた。メンバー構成をみると、鉄鋼生産部門の顧問会では、同社の監査役会の一員でもあった2人の人物と取締役会の一員でもあった4人をあわせた合計6人の役員、労働組合関係者が4人（うちIGメタル出身者が3人）のほか、同社の従業員も加わっていた。ドレスナー銀行の取締役である W. Krueger など企業外部の出身者も参加していたが、その数は少なかった。加工部門の顧問会でも同様であり、4人の取締役会メンバーのほか従業員が加わっており、企業内部の人物の占める割合が高かった<sup>27)</sup>。この点は、銀行の顧問会の場合とは大きく異なる点であり、顧問会メンバーによる企業間の情報の交換・共有とその内容の広がりという点での意義は、銀行の顧問会のように大きなものとはなりえなかったといえる。

また電力業の Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG についてみると、例えば同社の1970/71年の営業報告書に記載されている顧問会メンバーの数は67名であり、その数自体は非常に多かった。その内訳をみると、行政機関の関係者が53人を占めており、圧倒的に多く、外部の企業の出身者は6人となっており、その数は少なかった。この点は、電力業という公共性の高い産業の企業であるという事情が深く関係しているといえる。企業からの参加は、鉄鋼業の August Thyssen-Hütte AG、Mannesmann AG、銀行業の Deutsche Bank AG、Westdeutsche Landesbank-Girozentrale のほか、Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG とは同業種である電力業・ガス産業・エネルギー産業の Energieversorgung Oberhausen AG、STEAG

AG の出身のメンバーにみることができる<sup>28)</sup>。同じく電力業の *Vereinigte Elektrizitätswerke Westfalen AG* についてみると、1971 年末の時点では、顧問会には、監査役会のメンバーに加えて、企業外部の 52 人のメンバーがいたが、そのうちの 39 人は国や地方自治体などの行政機関の関係者であり、多数を占めていた。企業の出身者は、ドイツ銀行、ドレスナー銀行、コメルツ銀行の 3 大銀行のそれぞれ 1 人であった。さらに機械工や組立工などの人物があわせて数名いたほか、協会等の理事が 1 名加わっていた<sup>29)</sup>。このように、*Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG*、*Vereinigte Elektrizitätswerke Westfalen AG* の電力業 2 社では、いずれにおいても、企業出身者が少なく、顧問会メンバーによるトップ・マネジメント機関のポストの保有数も、またそのようなポストの保有がみられた企業の属する産業の広がりも顕著なものにはなりえなかった。それゆえ、顧問会メンバーによる情報の相互の交換、共有される情報の内容やそれがかかわる産業の広がりという点では、銀行の顧問会のように大規模なものとはなりえなかったといえる。

さらに他の産業企業の事例でも、自動車産業の BMW では、例えば同社の 1971 年の営業報告書に記載されている顧問会のメンバーは 4 人であり、1 人の会長のほかは、電機産業の *Varta AG* の取締役会副会長、経営コンサルタント、公認会計士である人物がそれぞれ 1 人であった<sup>30)</sup>。またその他の産業に属する建設関連の *Aktiengesellschaft für Hoch- und Tiebatenvorm. Gebr. Helfmann* の場合でも、例えば同社の 1971 年の営業報告書に記載されている顧問会メンバーの数は 6 人であった。その内訳をみると、電力業の *Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG* の取締役 2 人のほか、電機産業の AEG の元取締役、コメルツ銀行の取締役、電力産業の *Rheinelektra AG* の監査役会副会長、銀行の出身者がそれぞれ 1 人となっていた<sup>31)</sup>。同じくその他の産業に属する *Papierwerke Woldhof-Aschaffenburg AG* では、例えば同社の 1971 年の営業報告書に記載されている顧問会のメンバーは 6 人となっており、その数は少なかった<sup>32)</sup>。これらの産業企業の顧問会では、上述の鉄鋼企業の *Klöckner-Werke AG* や電力業 2 社の場合と比べても、そのメンバー数はきわめて少ない。

このように、産業企業の顧問会による企業間の人的結合においては、一般的に、外部の企業の出身者が非常に少なかったという事情を反映して、これらのメンバーによる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けるポストの保有も銀行の顧問会のように多様な広がりを示すには至っていない。それゆえ、本来顧問会の重要な機能をなすべきメンバーによる情報の交換・共有とその内容の広がりという点では、銀行の顧問会のような意義をもちえなかったといえる。

## V むすびにかえて

以上の考察において、1965年株式法以降の60年代後半の時期における3大銀行および産業企業の顧問会制度による企業間の人的結合の構造について、考察してきた。人的結合を基礎にした企業間関係においては、役員兼任による人的な結合・つながりが基軸をなしており、ここでは、産業企業にはなしえない銀行による寄託議決権行使の可能性が銀行による産業企業に対する役員派遣・兼任の広範な展開というドイツ的なシステムの前提をなしている。しかしまた、企業間の人的結合関係は、役員兼任のみならず顧問会制度による情報交換・共有のシステムによっても支えられている。すでにみたように、顧問会の使命は重要な営業政策上の基本問題に関する経営陣への助言にあるが、本店顧問会では、市場の状況の報告、経済問題に関する助言・補佐、争いの予防の機能を発揮した。本店顧問会はドイツの代表的な大企業から派遣されたメンバーで構成されるのに対して、主として小口取引先である企業の代表によって構成される地域顧問会は、各地域の経済部門のさまざまな企業との業務政策上の関係の強化を目的としているほか、調整委員会としての機能を発揮することによって、企業間の利害やコンフリクトの調整においても重要な役割を果たしてきた。

本稿では、そのような機能の発揮の基礎をなす銀行の顧問会制度による人的結合の構造について、本店顧問会と地域顧問会を取り上げて考察するとともに、代表的な事例をなす産業企業の顧問会制度による人的結合を分析してきた。そこでは、顧問会のメンバーの構成と彼らによるトップ・マネジメント機関のポストの保有状況とともに、銀行の顧問会と産業企業のその間にみられる共通点と相違点を明らかにした。

まず銀行の顧問会制度による人的結合の構造についてみると、本店顧問会には主要産業の代表的企業の出身者が加わっており、銀行側のメンバーはみられなかった。本店顧問会の会長あるいは副会長には、主要企業のなかでもとくに最有力の大手企業の出身者が就任している傾向にあった。ドイツ銀行では、本店顧問会にメンバーを送っている企業のなかにはその監査役会において同行が直接兼任関係を有している企業も多く、深い人的結合関係が築かれていたが、ドレスナー銀行やコメルツ銀行では、その数は少なかった。また同一産業の競争関係にある企業の出身である異なる人物が同じ銀行の顧問会に参加しているケースもあり、例えばドイツ銀行の場合には、鉄鋼業、電機産業において、ドレスナー銀行の場合には鉄鋼業において、コメルツ銀行の場合には炭鉱業、鉄鋼業、流通業においてみられた。

また本店顧問会メンバーによるトップ・マネジメント機関のポストの保有状況については、取締役会のポストの保有がみられたケースは監査役会の場合と比べると少なく、多くは監査役会においてみられた。本店顧問会メンバーが監査役会のポストを保有していた企業の数と件数

をみても、監査役会のポストの保有は、例えばドイツ銀行の場合には 81 社で 83 件にのぼっており、非常に多かったほか、兼任関係のある企業の属する産業も多くの主要産業におよんでいた。またある本店顧問会メンバーが他のメンバー企業における監査役会の構成員になっているケースもみられ、顧問会所属企業間の強い人的結合関係が築かれていたことも特徴的である。ただ、ドイツ銀行とコメルツ銀行の本店顧問会のメンバー間には、同一企業の監査役会や取締役会においてポストを有していたケースは存在せず、両行の役員が他社において間接兼任を成立させていたケース<sup>33)</sup>とは異なっている。ドイツ銀行とドレスナー銀行の本店顧問会のメンバー間、ドレスナー銀行とコメルツ銀行の本店顧問会のメンバー間では、他の同一企業の監査役会ポストを有していたケースがみられた。また 3 大銀行の本店顧問会メンバーの間には、同一企業の監査役会のポストを有していたケースはみられなかった。

一方、銀行の地域顧問会制度による人的結合の構造をみると、1967 年の営業報告書の記載されているドイツ銀行の地域顧問会の数は 15 となっており、合計 453 人のメンバーがいたほか、ドレスナー銀行には 10 の地域顧問会が存在しており、そのメンバーの合計は 296 人であった。コメルツ銀行には 10 の地域顧問会に合計 243 人のメンバーがいた。ドイツ銀行の場合と比べると他の 2 行では地域顧問会の数は少なく、人数でも大きな開きがみられるとはいえ、地域顧問会の組織は大規模なものであったといえる。また地域顧問会のメンバーによるトップ・マネジメント機関のポストの保有状況を見ると、監査役会において成立しているケースが多かったが、本店顧問会メンバーの場合との比較では取締役会における兼任が多く成立していたケースもみられたという点が特徴的である。

また、3 大銀行によって地域顧問会が設置されている地域エリアはやや異なるが、バーデン・ビュルテンベルク地域、ライン・ヴェストファーレン地域の各顧問会については、そのメンバーによるトップ・マネジメント機関のポストの保有は、主要産業の代表的企業をも含むかたちで広範な産業部門におよんでいた。このことは、それぞれの地域における産業集積の特徴を反映したものであった。バーデン・ビュルテンベルク地域の顧問会の場合には、自動車産業を含む広義の機械産業や金属関連の産業集積の傾向がみられたという同地域の特徴を反映して、これらの部門の企業におけるポストの保有が多かった。一方、ライン・ヴェストファーレン地域の顧問会の場合には、炭鉱業や鉄鋼業のような重工業の代表的な産業や企業が多く集積していたことから、他の地域顧問会の場合と比べても、そのメンバーが監査役会あるいは取締役会というトップ・マネジメント機関のポストに就いているケースは多かった。これらの地域顧問会の場合、トップ・マネジメント機関のポストの保有がみられた企業数、件数、産業の広がりという点のいずれにおいても顕著である傾向にあった。また類似の地域における複数の銀行の顧問会にメンバーを送っていた企業も存在した。このような地域顧問会メンバーによるトップ・マネジメント機関のポストの保有によって、地域顧問会メンバー間の情報の広がり、

その共有の基盤が築かれており、こうした人的結合の構造は、顧問会制度による人的結合の機能の発揮にとっての基礎をなすものである。

さらに産業企業の顧問会制度による人的結合の構造についていえば、鉄鋼業の Klöckner-Werke AG の顧問会では、同社の監査役会、取締役会の構成員や従業員が多くを占めており、企業外部からのメンバーは少なく、この点は銀行の顧問会の場合とは大きく異なっている。また電力業の Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG, Vereinigte Elektrizitätswerke Westfalen AG では、顧問会のメンバー数自体は非常に多かったが、行政機関の関係者の数が圧倒的に多く、外部の企業の出身者は少なかった。この点は、電力業という公共性の高い産業の企業であるという事情が深く関係しているといえるが、そのような状況は、銀行の顧問会の場合とは大きく異なっている。また他の産業企業の事例として、自動車産業、建設関連産業、製紙業の企業についても考察したが、それらの顧問会メンバーの数は上述の3社と比べても非常に少なかった。このように、産業企業の顧問会の場合には、外部の企業出身のメンバーが少なく、彼らがトップ・マネジメント機関においてポストを保有していた数も、そのようなポストを保有していた企業の属する産業の広がりも顕著なものになってはおらず、顧問会メンバーによる情報の交換・共有とその内容の広がりという点では、銀行の顧問会のような意義をもつケースは少なかったといえる。

顧問会制度による企業間の人的結合の構造についての以上の考察をふまえてつぎに重要な問題となってくるのは、そのような人的結合による情報共有や協調的行動を基礎にして企業間の利害やコンフリクトの調整がどのようにはかられているのか、企業間関係の発揮する機能についてである。こうした問題については、稿を改めて考察を行うこととする。

#### <注>

- 1) 例えば A.D. Chandler, Jr., *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press, Berkley, 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) 筆者はすでに、1965年株式法以前の50年代末頃および同法以降の1960年代末頃の時期を対象として、ドイツ銀行、ドレスナー銀行、コメルツ銀行というかつての3大銀行の役員（監査役会および取締役会のメンバー）が他社の監査役会や取締役会というトップ・マネジメント機関においてどのような兼任関係を築いていたのかという点の分析を行っている [拙稿「1965年株式法以前の時期におけるドイツ3大銀行の役員兼任の構造——他社の監査役会および取締役会における人的結合——」『立命館経営学』（立命館大学）, 第57巻第3号, 2018年9月, 拙稿「1965年株式法以後の時期におけるドイツ3大銀行の役員兼任の構造——他社の監査役会および取締役会における人的結合——」『立命館経営学』（立命館大学）, 第57巻第4号, 2018年11月]。筆者はまた、ドイツの基幹産業部門のひとつである鉄鋼業を取り上げて、その代表的企業8社の役員による他社のトップ・マネジメント機関における兼任構造の考察を行っている [拙稿「1965年株式法以後の時期におけるドイツ鉄鋼業企業8



社の役員兼任の構造——他社の監査役会および取締役会における人的結合——』『立命館経営学』(立命館大学), 第 57 巻第 5 号, 2019 年 1 月]。筆者はさらに, ドイツの基幹産業部門の一翼をなす化学産業, 電機産業, 自動車産業を取り上げて, その代表的企業の役員による他社のトップ・マネジメント機関での兼任の構造を考察し, その実態を明らかにしている。拙稿「ドイツ化学産業, 電機産業, 自動車産業における主要企業の役員兼任の構造——1965 年株式法以後の時期における他社の監査役会および取締役会における人的結合——」『立命館経営学』(立命館大学), 第 57 巻第 6 号, 2019 年 3 月を参照。

- 3) 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, 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.16, K-H. Stanzick, *Der ökonomische Konzentrationsprozeß*, G. Schäfer, C. Nedelmann (Hrsg.), *Der CDU-Staat. Analysen zur Verfassungswirklichkeit der Bundesrepublik*, Bd.I, 2.Aufl., Suhrkamp, Frankfurt am Main, 1969, S.72, H.O. Eglau, *Wie Gott in Frankfurt: Die Deutsche Bank und die deutsche Industrie*, 3.Aufl., 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], V. Ziegeldorf, Hanns Deuß [1901-1976], H. Pohl (Hrsg.), *Deutsche Bankiers des 20. Jahrhunderts*, Franz Steiner, Stuttgart, 2008, S.71, D. Balkhausen, Alfred Herhausen [1930-1989], H. Pohl (Hrsg.), *a.a.O.*, S.214. 銀行の本店顧問会は, ドレスナー銀行では, 第 2 次大戦後に 3 地域に分割されていた銀行が 1957 年に統合されたさいに設置されており, 1965 年株式法の規定による影響とは関係なく設置されていた。H.G. Meyen, *120 Jahre Dresdner Bank. Unternehmens-Chronik*, Dresdner Bank, Frankfurt am Main, 1992, S.331.
- 4) H.O. Eglau, *a.a.O.*, S.262-263, S.265-268 [前掲訳書, 186-187 ページ, 189-191 ページ]。
- 5) 本稿の考察では, 顧問会組織をととしての企業間の人的結合, そのメンバーによるトップ・マネジメント機関 (監査役会および取締役会) における役員ポストの保有状況の実態については, 人名録に当たる内容が記載されている G. Mossner (Hrsg.), *Handbuch der Direktoren und Aufsichtsräte—seit 1898—*, Bd.I, Nach Personen geordnet, Jahrgang 1970/71 (Finanz- und Korrespondenz-Verlag, Berlin) に依拠して分析を行うが, 兼任, 職位に関する記述の引用ページの記載に関しては, 個別のケースごとに示すことは非常に煩雑となるため, 省略する。また顧問会組織に関する情報として, そのメンバーが役員ポストを保有していた企業や職位については, 同書の記載には顧問会組織を有する銀行や産業企業の営業報告書等の記載と一致しないこともあるが, 分析の一貫性を確保する上で, G. Mossner 編の資料の記載に基づいて考察を行っている。
- 6) H.O. Eglau, *a.a.O.*, S.192-193 [前掲訳書, 134 ページ, 173 ページ]。ドイツ銀行の顧問会については, 相沢幸悦『西ドイツの金融市場と構造』東洋経済新報社, 1988 年, 95-97 ページも参照
- 7) H.G. Meyen, *a.a.O.*, S.331.
- 8) Vgl. H. Pfeiffer, *Die Macht der Banken*, S.158-159, H. Pfeiffer, *Großbanken und Finanzgruppen*, S.477, K-H. Stanzick, *a.a.O.*, S.72, H.O. Eglau, *a.a.O.*, S.128 [前掲訳書, 96 ページ], H. Pfeiffer, *Das Netzwerk der Großbanken*, S.164.
- 9) H.O. Eglau, *a.a.O.*, S.243-244 [前掲訳書, 173 ページ]。
- 10) 相沢幸悦『欧州最強の金融帝国 ドイツ銀行』日本経済新聞社, 1994 年, 95 ページ。
- 11) Vgl. H.E. Büschgen, *Die Großbanken*, Fritz Knapp Verlag, Frankfurt am Main, 1983, S.242-243, N. Koubek, *Personelle und institutionelle Verbindung der Bereiche “Produktion” und “Kapital” in der Wirtschaftsgesellschaft der BRD*, *WWI-Mitteilungen*, 24.Jg, Heft 8/9, 1971, S.261. ドレスナー銀行では, 顧問会の機関は 19 世紀に達する伝統にまでさかのぼる。1895 年にはプレーメンに, 98 年にはハノーファーおよびロンドンに地域委員会 (Localcomités) が設置されている。同行は, 1930 年代半ば



には、全ドイツ地域におよぶ全部で19の地域委員会（Landesausschuss）にまで拡大させたが、今日の地域顧問会の大多数は、同行の第2次大戦後における3つの継承銀行への11の部分的な銀行の集中後に52/53年に新たに設置されたものである。Vgl. H.G. Meyen, *a.a.O.*, S.331.

- 12) H.O. Eglau, *a.a.O.*, S.250-251 [前掲訳書, 178-179 ページ].
- 13) H. Pfeiffer, *Das Netzwerk der Großbanken*, S.165.
- 14) 相沢, 前掲『欧州最強の金融帝国』, 96 ページ。
- 15) A. Gottschalk, *Der Stimmrechtseinfluß der Banken in den Aktionärversammlungen von Großunternehmen*, *WSI Mitteilungen*, 41.Jg, Nr.5, Mai 1988, S.301.
- 16) Vgl. F. Schwarz, *Die Deutsche Bank. Reise auf tönerner Füßen*, Campus, Frankfurt am Main, New York, 2003, S.32.
- 17) Vgl. H. Pfeiffer, *Das Imperium der Deutsche Bank*, Campus, Frankfurt am Main, 1987, S.29-31.
- 18) Vgl. Deutsche Bank AG, *Geschäftsbericht für das Jahr 1968*, S.10, Deutsche Bank AG, *Geschäftsbericht für das Jahr 1968*, S.10, Deutsche Bank AG, *Geschäftsbericht für das Jahr 1969*, S.16.
- 19) この点については、前掲拙稿「1965年株式会社以後の時期におけるドイツ3大銀行の役員兼任の構造」, IIを参照。
- 20) Vgl. Dresdner Bank AG, *Geschäftsbericht für das Jahr 1969*, Dresdner Bank AG, *Geschäftsbericht für das Jahr 1970*.
- 21) この点については、前掲拙稿「1965年株式会社以後の時期におけるドイツ3大銀行の役員兼任の構造」, IIIを参照。
- 22) Vgl. Commerzbank Bank AG, *Geschäftsbericht für das Jahr 1967*, S.68, Commerzbank AG, *Geschäftsbericht für das Jahr 1968*, S.75, Commerzbank Bank AG, *Geschäftsbericht für das Jahr 1969*, S.85.
- 23) この点については、前掲拙稿「1965年株式会社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。
- 24) Vgl. Deutsche Bank AG, *Geschäftsbericht für das Jahr 1967*, S.69-85.
- 25) Vgl. Dresdner Bank AG, *Geschäftsbericht für das Jahr 1969*.
- 26) Vgl. Commerzbank Bank AG, *Geschäftsbericht für das Jahr 1967*, S.69-77.
- 27) Klöckner-Werke AG Duisburg und Tochtergesellschaften, *Bericht über das Geschäftsjahr 1969/70*, S.10-11.
- 28) Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG, *Bericht über das 73.Geschäftsjahr 1970/71*, S.8-9.
- 29) Vereinigte Elektrizitätswerke Westfalen AG, *Bericht über das 42. Geschäftsjahr 1971*, S.5-6.
- 30) Bayerische Motoren Werke AG, *Geschäftsbericht 1971*, S.4.
- 31) Aktiengesellschaft für Hoch- und Tiefbauten vorm. Gebr. Helfmann, *Geschäftsbericht 1971*, S.5.
- 32) Papierwerke Waldhof-Aschaffenburg AG, *Bericht über das Geschäftsjahr 1971*, S.4.
- 33) 前掲拙稿「1965年株式会社以後の時期におけるドイツ3大銀行の役員兼任の構造」, IIIを参照。

#### ＜参考文献＞

##### 1 欧文文献

- Aktiengesellschaft für Hoch- und Tiefbauten vorm. Gebr. Helfmann, *Geschäftsbericht 1971*, Aktiengesellschaft für Hoch- und Tiefbauten vorm. Gebr. Helfmann, Essen.
- Balkhausen, D., Alfred Herhausen [1930-1989]. In: H. Pohl (Hrsg.), *Deutsche Bankiers des 20.Jahrhunderts*, Franz Steiner, Stuttgart, 2008, S.211-225.
- Bayerische Motoren Werke AG, *Geschäftsbericht 1971*, Bayerische Motoren Werke AG, München.
- Büschgen, H.E., *Die Großbanken*, Fritz Knapp Verlag, Frankfurt am Main, 1983.

- Chandler, Jr., A.D., *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press, Berkeley, Massachusetts, 1990 [安部悦生・川辺信雄・工藤 章・西牟田祐二・日高千景・山口一臣訳『スケール・アンド・スコープ 経営力発展の国際比較』有斐閣, 東京, 1993年].
- Commerzbank Bank AG, *Geschäftsbericht für das Jahr 1967*, Commerzbank AG, Frankfurt am Main.
- Commerzbank Bank AG, *Geschäftsbericht für das Jahr 1969*, Commerzbank AG, Frankfurt am Main.
- Deutsche Bank AG, *Geschäftsbericht für das Jahr 1967*, Deutsche Bank AG, Frankfurt am Main.
- Deutsche Bank AG, *Geschäftsbericht für das Jahr 1968*, Deutsche Bank AG, Frankfurt am Main.
- Deutsche Bank AG, *Geschäftsbericht für das Jahr 1969*, Deutsche Bank AG, Frankfurt am Main.
- Dresdner Bank AG, *Geschäftsbericht für das Jahr 1967*, Dresdner Bank AG, Frankfurt am Main.
- Dresdner Bank AG, *Geschäftsbericht für das Jahr 1969*, Dresdner Bank AG, Frankfurt am Main.
- Dresdner Bank AG, *Geschäftsbericht für das Jahr 1970*, Dresdner Bank AG, Frankfurt am Main.
- 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].
- Gottschalk, A., Der Stimmrechtseinfluß der Banken in den Aktionärversammlungen von Großunternehmen. In: *WSI Mitteilungen*, 41.Jg, Nr.5, Mai 1988, S.294-304.
- Klößner-Werke AG Duisburg und Tochtergesellschaften, *Beicht über das Geschäftsjahr 1969/70*, Klößner-Werke AG, Duisburg. 1970.
- Koubek, N., Personelle und institutionelle Verbindung der Bereiche “Produktion” und “Kapital” in der Wirtschaftsgesellschaft der BRD. In: *WWI-Mitteilungen*, 24.Jg, Heft 8/9, 1971, S.258-274.
- Meyen, H.G., *120 Jahre Dresdner Bank. Unternehmens-Chronik*, Dresdner Bank, Frankfurt am Main, 1992.
- Mossner, G. (Hrsg.), *Handbuch der Direktoren und Aufsichtsräte—seit 1898—*, Bd.I, Nach Personen geordnet, Jahrgang 1970/71, Finanz- und Korrespondenz-Verlag, Berlin.
- Papierwerke Waldhof-Aschaffenburg AG, *Bericht über das Geschäftsjahr 1971*, Papierwerke Waldhof-Aschaffenburg AG, München.
- Pfeiffer, H., *Das Imperium der Deutsche Bank*. Campus, Frankfurt am Main, 1987.
- 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.
- Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG, *Bericht über das 73. Geschäftsjahr 1970/71*, Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG, Essen.
- Schwarz, F., *Die Deutsche Bank. Reise auf tönerner Füßen*. Campus, Frankfurt am Main, New York, 2003.
- Stanzick, K-H., Der ökonomische Konzentrationsprozeß. In: G. Schäfer, C. Nedelmann (Hrsg.), *Der CDU-Staat. Analysen zur Verfassungswirklichkeit der Bundesrepublik*, Bd.I, 2. Aufl., Schurkamp, München, 1969, S.48-79.
- Vereinigte Elektrizitätswerke Westfalen AG, *Bericht über das 42. Geschäftsjahr 1971*, Vereinigte Elektrizitätswerke Westfalen AG, Dortmund.
- Ziegeldorf, V., Hanns Deuß [1901-1976]. In: H. Pohl (Hrsg.), *Deutsche Bankiers des 20. Jahrhunderts*, Franz Steiner, Stuttgart, 2008, S.63-77.

## 2 日本語文献

相沢幸悦『欧州最強の金融帝国 ドイツ銀行』日本経済新聞社，東京，1994年。

相沢幸悦『西ドイツの金融市場と構造』東洋経済新報社，東京，1988年。

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

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

山崎敏夫「1965年株式法以後の時期におけるドイツ鉄鋼業企業8社の役員兼任の構造——他社の監査役会および取締役会における人的結合——」『立命館経営学』（立命館大学），第57巻第5号，2019年1月，87-126ページ。

山崎敏夫「ドイツ化学産業，電機産業，自動車産業における主要企業の役員兼任の構造——1965年株式法以後の時期における他社の監査役会および取締役会における人的結合——」『立命館経営学』（立命館大学），第57巻第6号，2019年3月，53-100ページ。

# Personnel Connections between Industrial Enterprises and Banks and among Industrial Enterprises through Advisory Council Systems after the Enactment of the 1965 Corporations Law in Germany

Toshio Yamazaki \*

## Abstract

Big business systems based on relationships between industries and banks and among industrial enterprises were the cornerstone of German capitalism's accumulation structure, and they were important to postwar Germany's corporate development. Industrial systems based on inter-firm relationships are strongly related to the cooperative characteristic of German capitalism. A core element of such inter-firm relationships can be seen in personnel connections through interlocking directorate among industrial enterprises and between industrial enterprises and banks. Members of the supervisory boards and the board of directors of banks held many posts on the supervisory board of industrial enterprises. Such personnel connections were important for sharing information and coordinating the interests between industry and banks and among corporations. Moreover, the advisory council system played a significant role in collecting, exchanging, and sharing information among enterprises. A central advisory council as the core of a special committee that managed the exchange of information among enterprises was created for banks' head offices. The central advisory council played an important role in supplementing the function of personnel connections through direct and indirect interlocking in top management entities. Regional advisory councils also played a significant role in the exchange of information between banks and industrial enterprises and among industrial enterprises. Central and regional advisory councils played a meaningful role in the cooperation between banks and industrial enterprises and among industrial enterprises. The German characteristics of industrial concentration included new developments in an industrial system that shared information and coordinated interests between industry and banks and among corporations. Therefore, clarifying the structure of the personnel connections between enterprises through the advisory council system in Germany during the period after the enactment of the 1965 Corporations Law is important. This paper examines this research topic.

---

\* Professor, College of Business Administration, Ritsumeikan University

**Keywords:**

Advisory council · Bank · Board of directors · Central advisory council · Germany · Inter-firm relationship · Interlocking directorate · Personnel connection · Regional advisory council · Supervisory board

