

論文

1965 年株式法以後の時期のドイツ銀行業、
電機産業および自動車産業における主要企業の
監査役兼任ネットワークの構造

山 崎 敏 夫*

要旨

企業間関係に基づく産業集中体制は各国資本主義の蓄積構造の基軸をなすものであるが、そのあり方には、各国に共通する一般的傾向とともに、それぞれの国の独自のな特徴もみられる。なかでも、協調的資本主義という特質をもつとされるドイツでは、企業間関係、企業間結合の特殊的なあり方がみられるが、人的結合関係は、産業と銀行の間関係、産業企業間関係のいずれにおいても、企業間の協調の重要な手段をなしてきた。そのような企業間の人的結合の根幹をなすものが、役員兼任をとおして築かれる情報の交換・共有のシステムであり、それは、企業間の利害や種々のコンフリクトが市場競争よりも協議において調整されるという協調的な企業間関係の基盤となっている。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。

しかしまた、ドイツ企業の役員兼任の実態については、兼任が行われている相手先企業の役員がさらに第 3 の企業の役員ポストを兼任しているケースもみられる。例えばある企業 A 社の役員が監査役会において直接兼任の関係を有している他社の B 社、さらに B 社の監査役会メンバーによる異なる企業 C 社の監査役会ポストの兼任というかたちで成立しているとき、A 社と B 社という 2 社の間の人的結合のレベルを超えて、A 社をめぐる企業間の人的ネットワークが成立することになる。それゆえ、そのような企業間の人的ネットワークの構造を解明することも研究上の重要な問題をなす。本稿では、社会的ネットワーク分析の手法に基づいて、1965 年株式法後の 60 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 大銀行に加えて、電機産業および自動車産業という基幹産業部門の代表的企業の監査役兼任による人的ネットワークの構造を明らかにしていく。

キーワード

監査役会 企業間関係 協調的資本主義 銀行 産業・銀行間関係 自動車産業 人的ネットワーク 電機産業 ドイツ 役員兼任

* 立命館大学経営学部 教授

目 次

- I はじめに
- II 企業間人的ネットワークの分析方法——社会的ネットワーク分析の方法——
- III 3大銀行の監査役兼任ネットワークの構造
 - 1 ドイツ銀行の監査役兼任ネットワークの構造
 - (1) 監査役兼任ネットワーク
 - (2) 兼任監査役のクリーク
 - 2 ドレスナー銀行の監査役兼任ネットワークの構造
 - (1) 監査役兼任ネットワーク
 - (2) 兼任監査役のクリーク
 - 3 コメルツ銀行の監査役兼任ネットワークの構造
 - (1) 監査役兼任ネットワーク
 - (2) 兼任監査役のクリーク
 - 4 3大銀行の監査役兼任ネットワークの比較
- IV 電機産業主要企業 2 社の監査役兼任ネットワークの構造
 - 1 ジーメンスの監査役兼任ネットワークの構造
 - (1) 監査役兼任ネットワーク
 - (2) 兼任監査役のクリーク
 - 2 AEG の監査役兼任ネットワークの構造
 - (1) 監査役兼任ネットワーク
 - (2) 兼任監査役のクリーク
 - 3 電機産業主要企業 2 社の監査役兼任ネットワークの比較
- V 自動車産業主要企業 3 社の監査役兼任ネットワークの構造
 - 1 ダイムラー・ベンツの監査役兼任ネットワークの構造
 - (1) 監査役兼任ネットワーク
 - (2) 兼任監査役のクリーク
 - 2 フォルクスワーゲンの監査役兼任ネットワークの構造
 - (1) 監査役兼任ネットワーク
 - (2) 兼任監査役のクリーク
 - 3 BMW の監査役兼任ネットワークの構造
 - 4 自動車産業主要企業 3 社の監査役兼任ネットワークの比較
- VI むすびにかえて

I はじめに

現代の大企業は、単独で意思決定し行動するのではなく、業務上の関係、資本関係や人的結合関係などのさまざまな方法によって企業間関係という相互依存、相互作用のなかで協調関係を築き、それを生かしながら経営を展開している。そのような企業間関係に基づく産業集中の体制を国際比較の視点からみると、主要諸国の間の一般的傾向とともに、各国の独自の展開がみられる。ドイツの産業集中体制は同国資本主義の「協調的」特質（例えば Chandler, 1990）と深くかかわる重要な要素をなすものであり、企業間関係、企業間結合の特殊的なあり方はそのひとつの基軸をなすものである。なかでも、人的結合関係は、産業と銀行の間の関係、産業企業間の関係のいずれにおいても、企業間の協調の重要な役割を果たしてきた。それゆえ、第

2次大戦後の産業集中体制の基軸をなす企業間関係、産業・銀行間関係に基づく産業システムの重要な機構をなす企業間人的結合の構造と機能の分析をとおして、銀行の果たす役割も含めて企業間協調のメカニズムを把握し、ドイツの産業集中体制の構造と機能、企業の行動様式の基盤を明らかにすることが重要な問題となってくる。

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。それだけに、銀行業や基幹産業部門における代表的企業の役員による兼任の構造を明らかにすることは、研究上の重要な問題となる。そのような研究課題に関して、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（山崎，2018a，山崎，2018b）。筆者はまた、鉄鋼業、化学産業、電機産業、自動車産業というドイツの基幹産業部門を取り上げて、各産業の代表的企業の役員による他社のトップ・マネジメント機関における兼任構造の考察を行っている（山崎，2019a，山崎，2019b）。

しかしまた、ドイツでは、兼任が行われている相手先企業の役員がさらに第3の企業の役員ポストを兼任しているケースも多くみられる。例えば、ある企業A社の監査役会メンバーが監査役会において直接兼任の関係を有している他社のB社、さらにB社の監査役会メンバーによる異なる企業C社の監査役会ポストの兼任というかたちで成立しているとき、A社とB社という2社の間の人的結合のレベルを超えて、A社をめぐる企業間の人的ネットワークが成立することになる。「A社→B社」を「距離1」、「B社→C社」を「距離2」としてとらえると、「距離2」の範囲でのA社をめぐる監査役会を舞台とする企業間の人的ネットワークが成立することになる。ここにいう「人的ネットワーク」とは、社会的ネットワーク分析の手法でとらえた企業間の役員兼任構造のことを意味し、そのような手法を用いた分析によって企業間の人的結合関係が「人的ネットワーク」として把握されることになる。企業間の役員兼任構造そのものと社会的ネットワーク分析の手法によって分析し計測したネットワーク構造とは、異なるものである。

こうした人的ネットワークをとおしてそれを構成する各社の間での情報の交換・共有が可能となり、それを基礎にして、企業間や産業間の利害、種々のコンフリクトなどが市場競争よりは協議において調整されることにもなりうる。それゆえ、社会的ネットワーク分析の手法を用いて、役員兼任をとおして形成される企業間の人的ネットワークの構造を解明するが重要となる。社会的ネットワーク分析の手法によって、企業間関係の構造分析にさいして、各社のネッ

トワーク全体の性格（凝縮性）やそれぞれのネットワークのなかでの中心的な位置を占める企業の把握が可能となる。監査役会と取締役会というトップ・マネジメントの二層制をとるドイツの場合、役員兼任による人的ネットワークという面では、同一の機関での兼任による人的結合が情報の構造、情報の伝達のルートという点で重要な意味をもつこと、また筆者の上述したこれまでの研究からも明らかになったように企業間の役員兼任の圧倒的大部分が監査役会においてみられたということから、監査役兼任による企業間人的ネットワークの分析が中心的な問題となる。しかし、これまでの研究においては、ドイツの主要業種・産業の代表的企業をめぐる「距離 2」の範囲での監査役兼任による人的ネットワークの構造の個別具体的な考察についてはなされてはこなかった。本稿はこうした研究上の空白部分を埋めることを意図したものである。

そこで、考察対象についていえば、銀行業のみならず、鉄鋼業、化学産業、電機産業、自動車産業などの基幹産業部門の主要企業をめぐる人的ネットワークの構造を分析し、産業間および企業間の比較をととして各社のネットワークの特徴を明らかにすることが重要となろう。本稿では、以上の業種・産業のなかでも、役員兼任による企業間の人的ネットワークの構築という点で最も重要な位置を占めるドイツ銀行、ドレスナー銀行、コメルツ銀行というかつての 3 大銀行のほか、ドイツの基幹産業部門の一翼をになう電機産業の代表的企業 2 社、自動車産業の代表的企業 3 社の監査役兼任によるネットワークを取り上げて分析を行うことにする。役員兼任による企業間協調において根幹をなす監査役兼任による人的ネットワークの範囲については、当該個別企業から「距離 2」の企業とする。「距離 3」以上のネットワークの場合には当該個別企業をめぐる企業間関係の色彩が弱まること、また「距離 1」の場合には当該個別企業のみを中心としたネットワークが対象となるということが、その理由をなす（仲田・細井・岩波, 1997, p.40）。また考察対象となる時期については、1965 年株式法後の 1960 年代末頃とする¹⁾。戦勝国の占領政策のもとで実施された第 2 次大戦後の大企業の解体と 1950 年代後半に本格的に始まった再結合によって、50 年代末から 60 年代初頭にかけての時期には産業集中体制の再編がいったん終了することになる（山崎, 2017, 第 1 章参照）。その後、1965 年株式法によって 1 人の人物が保有しうる監査役のポスト数が制限される（Pfeiffer, 1993, S.158-159, Pfeiffer, 1986a, S.164, Pfeiffer, 1986b, S.477, Eglau, 1990, S.128 [邦訳, p.96], Stanzick, 1969, S.72, Ziegeldorf, 2008, S.71, Balkhausen, 2008, S.214）なかで、60 年代末頃の時期に戦後ドイツにおける企業間人的結合のシステムの基本型が築かれることになり²⁾、それがその後の時期にも受け継がれ、長く維持されていくことになったということが、その理由をなす。

以下では、まずⅡにおいて、企業間のネットワーク分析の方法として社会的ネットワーク分析の手法についてみていく。それをふまえて、Ⅲ、ⅣおよびⅤでは、3 大銀行、電機産業の主要企業 2 社、自動車産業の主要企業 3 社の監査役兼任ネットワークの構造についてそれぞれ

考察を行う。以上の考察をもとに、VIでは、本稿での分析をとおして得られる結論を提示する。

II 企業間人的ネットワークの分析方法——社会的ネットワーク分析の方法——

まずIIでは、企業間のネットワーク分析の方法についてみておくことにする。社会的ネットワーク分析の具体的な研究の対象としては、①企業間株式所有、②企業間の人的関係（役員兼任制）、③企業における意思決定の3つが選択されうるが（スコット・仲田・長谷川，1993，pp.16-17），ここでは、企業間の人的結合を対象とした社会的ネットワーク分析の方法についてみておくことにする。

企業間の人的結合を対象とした社会的ネットワーク分析の方法においては、「密度」と「中心性」という2つの概念がキーをなし、さらに「重複度」がそれに加わる。ここにいう「密度」とは、企業間関係のつながり（全体構造）の凝集性の強さを測定する指標である。それは、ありうる人的結合の連結数（ライン総数）に対する実際の連結数（ライン数）の割合で示される。すなわち、実際の連結数を可能な連結数で除したものがそれであり、計算式としては、実際の連結数を L 、ネットワークの規模を示す頂点数（構成企業の数）を n とすると、可能な連結数は $n(n-1)/2$ となるので、 $\text{密度} = L \div n(n-1)/2$ という式で表される。

一方、「中心性」とは、企業間関係のつながり（構造）のなかである単独の企業がどれだけ多くの他の企業とのつながりがあるか、すなわち隣接する企業数（頂点の連結の程度を示す尺度である「隣接度」）によって計測される。それは、ネットワークにおける単独企業の他の企業とのつながりの強さを測定する指標である。この指標を基礎にして、大銀行や産業コンツェルン（企業グループ）のなかで中心性が高いのはどの企業であるのかという点の比較が可能となる。本稿の研究においては、銀行の「中心性」、すなわち他の企業とのつながりの強さがどうであるのかということがとくに重要な問題となるが、この点についての主要産業部門との比較、産業企業との比較が重要となる。

このように、「密度」と「中心性」は、企業間の人的ネットワークについて全体をみるのか、あるいは特定の企業をみるのかという点で異なっている。前者はネットワークを形成している企業の全体構造、その性格（まとまりぐあい）を示すのに対して、後者は、ネットワークのなかでの中心・中核をなすのはどの企業であるのか、すなわち、個々の企業の重みを明らかにするものである。「密度」によるネットワークの全体構造の分析は、3大銀行や主要産業企業について、どの業種・産業部門のネットワークの「凝集性」が強いのか、またどの銀行や産業企業のネットワークの「凝集性」が強いのかという点の把握など、業種間・産業間や企業間の比較に有効である。一方、「中心性」によってネットワークのなかでの中核をなす企業を把握する

ことによって、そのような企業の属する産業の特定が可能となり、この点での 3 大銀行間や産業企業間の比較が有効である。

また「重複度」とは兼任度とも呼ばれ、企業間の人的なつながりの連結数（ライン数）の重複の程度を測定する指標である。例えば A 社と B 社の間で、A 社→B 社というひとつのラインに複数の人物がかかわっている場合や、両社の間に相互の派遣・兼任がある場合がそれに該当する。この「重複度」を入れると「中心性」がよりはっきりと把握できることになる³⁾。

それゆえ、Ⅲ、ⅣおよびⅤでは、3 大銀行、電機産業の主要企業 2 社、自動車産業の主要企業 3 社の監査役兼任による企業間人的ネットワークの構造について、「密度」の測定によってその「凝集性」を把握するとともに、「中心性」の測定によって各社のネットワークのなかで中核的位置を占める企業の分析を行う。そこでは、各社の人的ネットワークがどのようになっているのか、そのまとまりぐあいを意味する「凝集性」はどうか、またそのネットワークのなかで中心的な位置を占める企業はどの企業であり、いかなる業種・産業の企業であるのかという点の解明を試みる。また「重複度」という指標や兼任監査役の重要職位（監査役会会長や監査役会副会長など）に着目して中核的な位置を占める兼任監査役を把握し、各銀行と他社を、また産業企業と他社を結びつける兼任監査役を取り上げて、兼任監査役のクリークについて考察する。

Ⅲ 3 大銀行の監査役兼任ネットワークの構造

1 ドイツ銀行の監査役兼任ネットワークの構造

(1) 監査役兼任ネットワーク

そこで、Ⅲでは 3 大銀行のネットワークについて考察を行うことにするが、1、2 および 3 においてドイツ銀行、ドレスナー銀行およびコメルツ銀行という 3 大銀行の人的ネットワークの構造をそれぞれみていく。それをふまえて、4 では、3 大銀行間のネットワークの比較を行うことにする。

まずドイツ銀行についてみていくことにしよう。ネットワークを構成する個別企業の中心性という点でみると、監査役兼任ネットワークを構成しているドイツ銀行と「距離 1」の範囲内に位置する企業（65 社）のなかで兼任関係がみられた企業数である隣接度をみると（表 1 参照）、隣接度の重い順から上位 10 社中、銀行業が 2 社、保険業が 1 社であり、これらの金融機関 3 社を除く 7 社が非金融企業であった。その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 1 社、化学産業が 1 社、電機産業が 1 社、自動車産業が 1 社、電力業・ガス産業・エネルギー産業が 1 社であった。これらの上位 10 社の隣接度は 80 から 57 の間に分布していた。隣接度が 80 であり最も高い中心性を示していた企業は、銀行業の

表1 ドイツ銀行のネットワークにおける構成企業の「中心性」¹⁾

順位	企業名	隣接度	業種・産業
1	Deutsche Ueberseeische Bank	80	銀行業
2	Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG	77	電力業・ガス産業・エネルギー産業
3	Preußag AG	74	炭鉱業
4	Daimler-Benz AG	66	自動車産業
5	Deutsche Bank AG ²⁾	65	銀行業
5	Degussa AG	65	化学産業
7	Siemens AG	63	電機産業
8	Allianz Versicherungs-AG	62	保険業
9	Fried. Krupp GmbH	57	鉄鋼業
9	Metallgesellschaft AG	57	金属産業・金属加工業
11	Karstadt AG	56	流通業
11	Allianz Lebensversicherungs-AG	56	保険業
13	Süddeutsche Zucker-AG	55	その他の産業
14	Rütgerswerke und Teerverwertung AG	51	化学産業
15	VTG (Vereinigte Tanklager und Transportmittel GmbH)	50	交通業
16	Deutsche Linoleum-Werke AG	46	繊維・紡績・織物産業
17	Gelsenkirchener Bergwerke AG	45	炭鉱業
17	Bayer AG	45	化学産業
19	Otto Wolff AG	44	鉄鋼業
20	Deutsche Continental-Gas-Gesellschaft	43	電力業・ガス産業・エネルギー産業
21	Nordwestdeutsche Kraftwerke AG	42	電力業・ガス産業・エネルギー産業
21	Brown, Boveri & CIE, AG	42	電機産業
23	Deutsche Lufthansa AG	41	交通業
24	Hoesch AG	39	鉄鋼業
25	Hibernia AG	38	炭鉱業
26	Glanzstoff AG	37	化学産業
27	Preußische Elektrizitäts AG	36	電力業・ガス産業・エネルギー産業
28	Continental Gummi-Werke AG	35	化学産業
28	Zellstofffabrik Waldhof	35	化学産業
30	Gebr. Stumm GmbH	34	炭鉱業
30	Klöckner-Werke AG	34	鉄鋼業
30	Rheinische Braunkohlenwerke AG	34	炭鉱業
33	Hugo Stinnes AG	33	鉄鋼業

(注) : 1) Deutsche Bank AG と距離 1 の範囲でのその兼任先企業をあわせた 66 社のうち隣接度でみた上位企業の半数をリストアップしたもの。

2) 下線を引いた企業は、このネットワークの起点となる企業である Deutsche Bank AG。

(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, Deutsche Bank AG, *Geschäftsbericht*, 各年度版, *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 各年度版, *Handbuch der Grossunternehmen*, 各年度版を基に筆者作成。

Deutsche Ueberseeische Bank であった。電力業・ガス産業・エネルギー産業の Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG が隣接度 77, 炭鉱業の Preußag AG が 74, 自動車産業の Daimler-Benz AG が 66, 銀行業のドイツ銀行, 化学産業の Degussa AG がそれぞれ 65 で続いていた。ドイツ銀行は, Degussa AG とともに第 5 位に位置していた。電機産業の Siemens AG の隣接度は 63, 保険業の Allianz Versicherungs-AG のそれは 62 であった。さらに鉄鋼業の Fried. Krupp GmbH と金属産業・金属加工業の Metallgesellschaft AG の隣接度はともに 57 であり, 同順位の 9 位であった。上位 5 社 (同一順位の企業が 2 社存在するため 6 社) でみると, 銀行業が 2 社, 電力業・ガス産業・エネルギー産業が 1 社, 炭鉱業が 1 社, 自動車産業が 1 社, 化学産業が 1 社となっていた。

このように, 上位 5 社と 10 社のいずれでみても, 銀行の隣接度は, 第 1 位の Deutsche Ueberseeische Bank を除くと, 最上位にあるというわけではなく, 銀行が上位の多くを占めているということでは必ずしもなかった。たしかに銀行業の Deutsche Ueberseeische Bank は最上位にあり, 最も多くの企業との人的な結びつきを有していたが, 情報の結節点としての役割において大きな位置を占める最上位の隣接度を示す企業としては, 同行のほかには, ドイツ銀行以外の銀行はみられなかった。むしろ, 鉄鋼業, 化学産業, 電機産業, 自動車産業などのドイツの基幹産業門における最有力企業の中心性が高かった。また鉄鋼業の Fried. Krupp GmbH については, 同社がドイツ銀行の監査役兼任ネットワークにおいて中心的な位置を占めていたということは, クルップ・コンツェルンの親会社にあたる企業であったことから, 事業会社とは異なり銀行との関係が深いものとならざるをえなかったという事情が関係しているものと考えられる。

また上位 20 社でみても, 銀行は 1 位と 5 位の 2 社のみであった。銀行業以外では, 炭鉱業が 2 社 (3 位, 17 位), 鉄鋼業が 2 社 (9 位, 19 位), 金属産業・金属加工業が 1 社 (9 位), 化学産業が 3 社 (5 位, 14 位, 17 位), 電機産業が 1 社 (7 位), 自動車産業が 1 社 (4 位), 繊維・紡績・織物産業が 1 社 (16 位), 流通業が 1 社 (11 位), 保険業が 2 社 (8 位, 11 位), 電力業・ガス産業・エネルギー産業が 2 社 (2 位, 20 位), 交通業が 1 社 (15 位), その他の産業が 1 社 (13 位) となっていた。

さらに監査役兼任のネットワーク全体の性格を示す凝集性についてみると, それは密度の尺度によって測定される。密度は 0.0077179 であった。ドイツ銀行の監査役会メンバーによる「距離 1」の範囲での兼任がみられた企業数は 65 社, 「距離 2」の範囲でのネットワークを構成する企業は総数 702 社であり, 「距離 2」の範囲で構成されるネットワークにおける頂点数は非常に多かった。

（2）兼任監査役のクリーク

つぎに、ドイツ銀行と他社を結びつける兼任監査役を取り上げて、兼任監査役のクリークについて考察することにしよう。そのなかから、銀行の監査役職と銀行の監査役職、銀行の監査役職と産業企業の監査役職を兼任する監査役のクリークが析出されることになる。これらの兼任監査役のなかで、監査役会のポストを兼任しているいずれかの企業において監査役会名誉会長、監査役会会長あるいは監査役会副会長のポストに就任している場合には、兼任監査役の中核であるとみなすことができるであろう。

ドイツ銀行の複数の監査役会メンバーが同社以外のいずれかの企業の監査役会で同席するケースは、化学産業の BASF AG, Zellstofffabrik Waldhof, Glanzstoff AG, 電機産業の Siemens AG, Robert Bosch GmbH, 機械産業の Klöckner-Humboldt Deutz AG, Pitler Maschinenfabrik AG, 繊維・紡績・織物産業の Deutsche Linoleum-Werke AG, 保険業の Allianz Versicherungs-AG, Albingia Versicherungs.-AG, 電力業・ガス産業・エネルギー産業の Nordwestdeutsche Kraftwerke AG, Preussische Elektrizitätswerke AG の 12 社でみられた。ドイツ銀行の監査役会メンバーのうち、同社以外のいずれかの企業の監査役会で同席する監査役は、H.J. アプス, H.L. メルクレ, G. ヘンレ, C. ヴルスター, H.P. ケンパー, E. フォン・ジーマンス, H. クュッペンベンダー, H. マイゼンベルク, H. ヘルムスの 9 人である。

これら 12 社のなかでみると、アプスは 5 社との間で監査役会ポストによって兼任関係を有していたが、化学産業の Zellstofffabrik Waldhof と機械産業の Pitler Maschinenfabrik AG の 2 社では監査役会名誉会長のポストによって、化学産業の Glanzstoff AG では監査役会会長のポストによって、化学産業の BASF AG と電機産業の Siemens AG の 2 社では、監査役会副会長のポストによって兼任を行っていた。メルクレは 4 社との間で監査役会ポストによって兼任関係を有していたが、BASF AG, 繊維・紡績・織物産業 Deutsche Linoleum-Werke AG の 2 社では監査役会副会長のポストによって、Zellstofffabrik Waldhof, Glanzstoff AG の 2 社では監査役のポストによって兼任を行っていた。G. ヘンレは 4 社との間で監査役会ポストによって兼任関係を有していたが、Klöckner-Humboldt Deutz AG, Allianz Versicherungs-AG の 2 社では監査役会会長のポストによって、Siemens AG, 保険業の Albingia Versicherungs.-AG の 2 社では監査役のポストによって兼任を行っていた。ヴルスターは 3 社との間で監査役会ポストによって兼任関係を有していたが、BASF AG と電機産業の Robert Bosch GmbH の 2 社では監査役会会長のポストによって、保険業 Allianz Versicherungs-AG では監査役のポストによって兼任を行っていた。H.P. ケンパーは 3 社との間で監査役会ポストによって兼任関係を有していたが、電力業・ガス産業・エネルギー産業の Nordwestdeutsche Kraftwerke AG, Preussische Elektrizitätswerke AG の 2 社では監査役

会会長のポストによって、Deutsche Linoleum-Werke AG では監査役のポストによって兼任を行っていた。E. フォン・ジーメンスは 2 社との間で監査役会ポストによって兼任関係を有していたが、電機産業の Siemens AG では監査役会会長のポストによって、機械産業の Klöckner-Humboldt Deutz AG では監査役のポストによって兼任を行っていた。H. クュッペンベンダーは 2 社との間で監査役会ポストによって兼任関係を有していたが、Pitler Maschinenfabrik AG では監査役会会長のポストによって、Robert Bosch GmbH では監査役のポストによって兼任を行っていた。H. マイゼンベルクは 2 社との間で監査役会ポストによって兼任関係を有していたが、Nordwestdeutsche Kraftwerke AG と Preussische Elektrizitätswerke AG の 2 社では監査役のポストによって兼任を行っていた。H. ヘルムスは 1 社との間で監査役会ポストによって兼任関係を有していたが、Albingia Versicherungs-AG では監査役のポストによって兼任を行っていた。

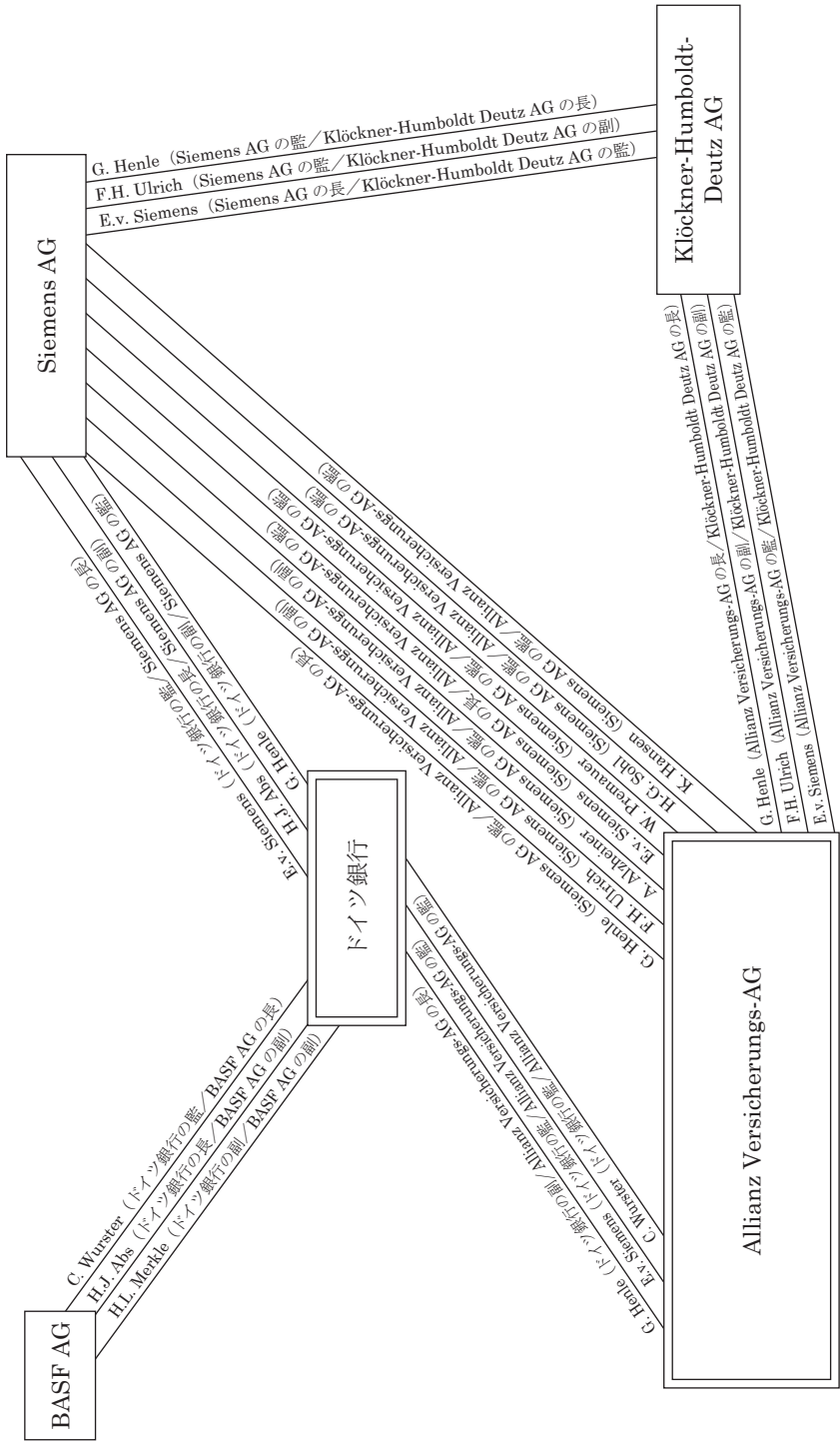
また、重複度点数 3 点以上の企業、すなわち 3 件以上の兼任関係があった企業を結びつける兼任監査役の中核の会合ネットワークについてみると (図 1 参照)、ドイツ銀行と化学産業の BASF AG、電機産業の Siemens AG、保険業の Allianz Versicherungs-AG の 3 社との間でそれぞれ 3 件の強い兼任関係がみられた。ドイツ銀行の監査役会ポストを有する 5 人の人物がこれら 3 社のいずれかにおいて兼任を行っていた。H.J. アプスは BASF AG、Siemens AG の 2 社との兼任監査役として、C. ヴルスターは BASF AG、Allianz Versicherungs-AG の 2 社との兼任監査役として、H.L. メルクレは BASF AG との兼任監査役として、E. フォン・ジーメンスは Siemens AG、Allianz Versicherungs-AG の 2 社との兼任監査役として、G. ヘンレは Siemens AG、Allianz Versicherungs-AG の兼任監査役として会合のネットワークを形成していた。また距離 2 の範囲では、Siemens AG と Allianz Versicherungs-AG の間にも強い人的結合関係がみられ、E. フォン・ジーメンス、G. ヘンレに加えて、A. アルツハイマー、F.H. ウルリッヒ、K. ハンゼン、W. プレマウアー、H-G. ゴールが兼任を行っており、合計 7 人の兼任監査役がいた。Siemens AG と Klöckner-Humboldt Deutz AG との間でも、G. ヘンレ、E. フォン・ジーメンスに加えて F.H. ウルリッヒの合計 3 人が兼任監査役となっていた。Allianz Versicherungs-AG と Klöckner-Humboldt Deutz AG との間でも、G. ヘンレ、E. フォン・ジーメンスに加えて F.H. ウルリッヒの合計 3 人が兼任監査役となっていた。

2 ドレスナー銀行の監査役兼任ネットワークの構造

(1) 監査役兼任ネットワーク

つぎにドレスナー銀行についてみると、監査役兼任ネットワークを構成している同行と「距離 1」内の企業 (57 社) のなかで兼任関係がみられた企業数である隣接度についてみると (表 2 参照)、隣接度の重い順から上位 10 社中、銀行業が 1 社、保険業が 3 社であり、これらの金

図 1 ドイツ銀行の兼任監査役の会社ネットワーク



(注) : 1) ドイツ銀行の監査役会メンバーによって連結される重複度数 3 以上の会社のネットワークが図示されている。

2) で囲まれた会社は金融機関を表わす。

3) 監査役会の役職については、長は監査役会会長、副は監査役会副会長、監は監査役を意味する。

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

表 2 ドレスナー銀行のネットワークにおける構成企業の「中心性」¹⁾

順位	企 業 名	隣接度	業種・産業
1	Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft AEG-Telefunken	81	電機産業
2	Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG	77	電力業・ガス産業・エネルギー産業
3	Degussa AG	65	化学産業
4	Siemens AG	63	電機産業
5	Allianz Versicherungs-AG	62	保険業
6	Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft	61	保険業
7	<u>Dresdner Bank AG</u> ²⁾	58	銀行業
8	Metallgesellschaft AG	57	金属産業・金属加工業
9	August-Thyssen-Hütte AG	56	鉄鋼業
9	Allianz Lebensversicherungs-AG	56	保険業
11	Mannesmann AG	54	鉄鋼業
12	Handelsunion AG	48	流通業
12	Hermes Kreditversicherungs-AG	48	保険業
14	Volkswagenwerk AG	46	自動車産業
14	AUDI NSU AUTO UNION AG	46	自動車産業
16	Gelsenkirchener Bergwerks-AG	45	炭鉱業
16	Chemische Werke Hüls AG	45	化学産業
18	DEMAG AG	44	機械産業
19	Brown, Boveri & CIE, AG	42	電機産業
19	Frankfurter Hypothekenbank	42	銀行業
19	Hamburgische Elektrizitäts-Werke AG	42	電力業・ガス産業・エネルギー産業
22	Chemie-Verwaltungs-AG	37	その他の産業
23	Rasselstein AG	36	鉄鋼業
23	Hamburg-Amerika Linie (Hamburg-Amerikanische Packet-fahrt-AG)	36	交通業
25	Ruhrchemie AG	33	化学産業
25	Karlsruher Lebensversicherung A. -G	33	保険業
27	Hoechst AG	33	化学産業
28	Bank für Handel und Industrie	32	銀行業
29	Dolomitwerke GmbH	31	その他の産業

(注) : 1) Dresdner Bank AG と距離 1 の範囲でのその兼任先企業をあわせた 58 社のうち隣接度でみた上位企業の半数をリストアップしたもの。

2) 下線を引いた企業は、このネットワークの起点となる企業である Dresdner Bank AG。

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

融機関4社を除く6社が非金融企業であった。その産業別の内訳をみると、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、電機産業が2社、電力業・ガス産業・エネルギー産業が1社であった。これらの上位10社の隣接度は81から56の間に分布していた。隣接度が81であり最も高い中心性を示していた企業は、電機産業のAEGであった。電力業・ガス産業・エネルギー産業のRheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG（隣接度77）、化学産業のDegussa（同65）、電機産業のSiemens AG（同63）、保険業のAllianz Versicherungs-AG（同62）、保険業のMünchener Rückversicherungs-Gesellschaft（同61）がそれに続いていた。ドレスナー銀行の隣接度は58であり、第7位に位置していたが、金属産業・金属加工業のMetallgesellschaft AGの隣接度は57、鉄鋼業のAugust-Thyssen-Hütte AGと保険業のAllianz Lebensversicherungs-AGのそれはそれぞれ56であった。上位5社でみると、電機産業が2社、化学産業が1社、保険業が1社、電力業・ガス産業・エネルギー産業が1社となっていた。

このように、上位5社のなかに銀行は存在せず、上位10社でみても、銀行業の隣接度が非常に重いというわけではなく、銀行が上位の多くを占めているということではなかった。情報の結節点としての役割において大きな意味をもつ最上位の隣接度を示す企業としては、むしろ、電機産業、化学産業のような銀行以外の産業企業、電力業・ガス産業・エネルギー産業の企業が重要な位置を占めていたといえる。

また上位20社（19位に同じ順位の企業が3社存在するので21社）でみても、銀行は7位と19位の2社のみであった。銀行業以外では、炭鉱業が1社（16位）、鉄鋼業が2社（9位、11位）、金属産業・金属加工業が1社（8位）、化学産業が2社（3位、16位）、電機産業が3社（1位、4位、19位）、自動車産業が2社（いずれも14位）、機械産業が1社（18位）、流通業が1社（12位）、保険業が4社（5位、6位、9位、12位）、電力業・ガス産業・エネルギー産業が2社（2位、19位）となっていた。

さらに監査役兼任のネットワーク全体の性格を示す凝集性についてみると、それは密度の尺度によって測定される。密度は0.0086884であった。ドレスナー銀行の監査役会メンバーによる「距離1」の範囲での兼任がみられた企業数は57社であったが、「距離2」の範囲でのネットワークに属する企業は総数622社であり、ドイツ銀行の場合の総数702社よりは少ないが、「距離2」の範囲で構成されるネットワークにおける頂点数は非常に多かった。

（2）兼任監査役のクリーク

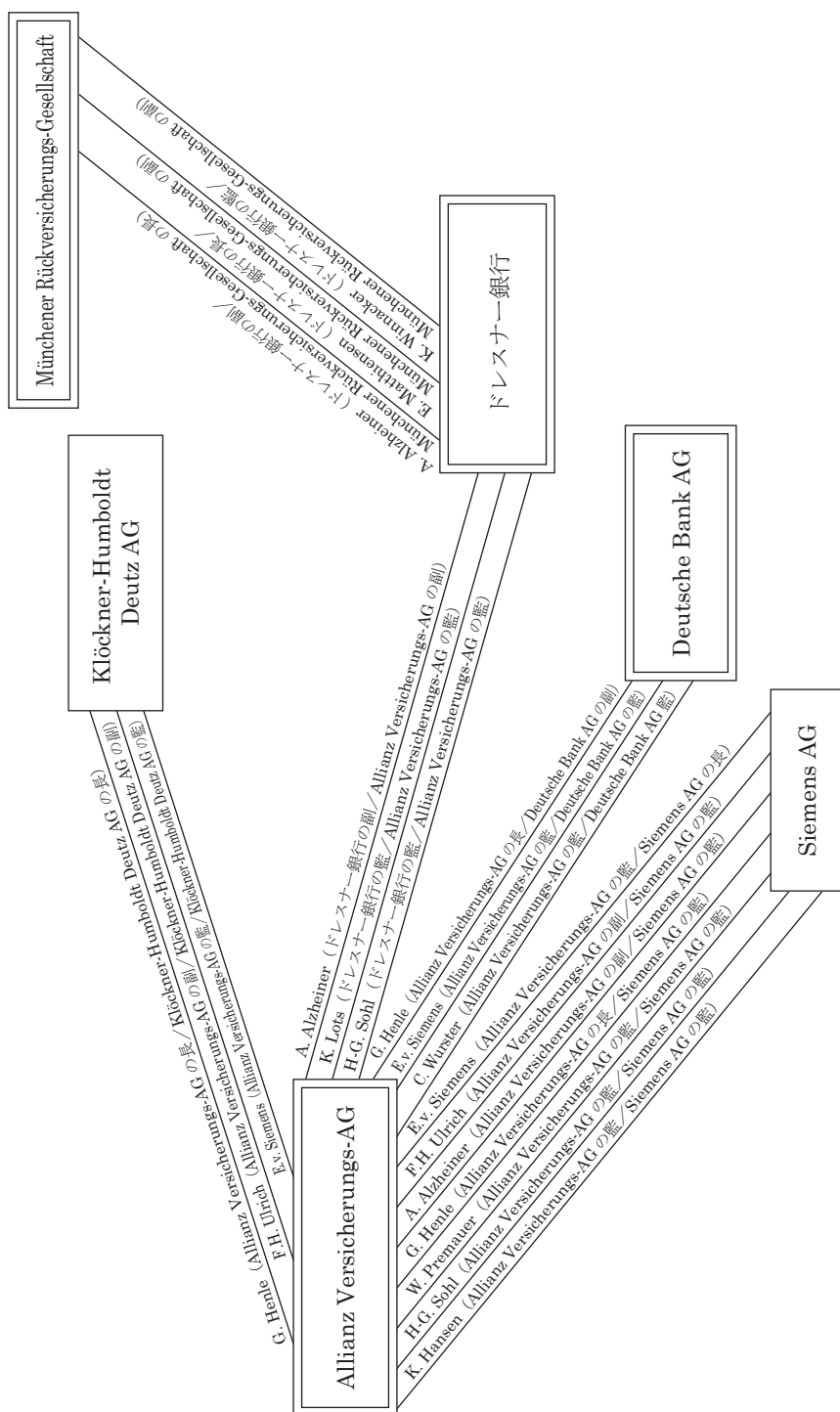
つぎに、ドレスナー銀行と他社を結びつける兼任監査役を取り上げて、兼任監査役のクリークについて考察することにしよう。同行の複数の監査役会メンバーが同社以外のいずれかの企業の監査役会で同席するケースは、鉄鋼業のMannesmann AG、金属産業・金属加工業の

Metallgesellschaft AG, 化学産業の Chemische Werke Hüls AG, Degussa AG, Hoechst AG, 電機産業の Siemens AG, 保険業の Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft, Allianz Versicherungs-AG の 8 社でみられた。ドレスナー銀行の監査役会メンバーのうち、同社以外のいずれかの企業の監査役会で同席する監査役は、H. ボーデン, K. ウィンナッカー, H. リヒター, E. マティエンセン, A. アルツハイマー, H-G. ゴール, K. ロッツの 7 人である。

これら 8 社のなかでみると、ウィンナッカーは 5 社との間で監査役会ポストによって兼任関係を有していたが、保険業の Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft では監査役会会長のポストによって、鉄鋼業の Mannesmann AG, 化学産業の Chemische Werke Hüls AG, Degussa AG, Hoechst AG では監査役のポストによって兼任を行っていた。リヒターは 4 社との間で監査役会ポストによって兼任関係を有していたが、金属産業・金属加工業の Metallgesellschaft AG, 化学産業の Chemische Werke Hüls AG, Degussa AG, Hoechst AG において監査役会会長のポストによって兼任を行っていた。アルツハイマーは 3 社との間で監査役会ポストによって兼任関係を有していたが、Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft では監査役会会長のポストによって、Allianz Versicherungs-AG では監査役会副会長のポストによって、Siemens AG では監査役のポストによって兼任を行っていた。マティエンセンは 2 社との間で監査役会ポストによって兼任関係を有していたが、Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft では監査役会副会長のポストによって、Metallgesellschaft AG では監査役のポストによって兼任を行っていた。ゴールは 2 社との間で監査役会ポストによって兼任関係を有していたが、Siemens AG と Allianz Versicherungs-AG の 2 社において監査役のポストによって兼任を行っていた。ボーデンとロッツはそれぞれ 1 社との間で監査役のポストによって兼任関係を有しており、前者は Mannesmann AG においてであったのに対して、後者は Allianz Versicherungs-AG においてであったが、いずれにおいても、監査役のポストによる兼任であった。

また重複度数 3 点以上の企業、すなわち 3 件以上の兼任関係があった企業を結びつける兼任監査役の中核の会合ネットワークについてみると (図 2 参照), ドレスナー銀行と保険業の Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft, Allianz Versicherungs-AG の 2 社との間では、いずれにおいても、それぞれ 3 件の強い兼任関係がみられた。ドレスナー銀行の監査役会ポストを有する 5 人の人物がこれら 2 社のいずれかにおいて兼任を行っていた。A. アルツハイマーはこれらの保険企業 2 社との兼任監査役として、E. マティエンセンと K. ウィンナッカーは Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft との兼任監査役として、K. ロッツと H-G. ゴールは Allianz Versicherungs-AG との兼任監査役として、兼任監査役として会合のネットワークを形成していた。また距離 2 の範囲では、Allianz Versicherungs-AG と Siemens AG の間にも強い人的結合関係がみられ、E. フォン・ジーマンス, F.H. ウルリッヒ, A. アルツハイ

図2 ドレスナ—銀行の兼任監査役の会社ネットワーク



(注)：1) ドレスナー銀行の監査役会メンバーによって連結される重複度数3以上の会社のネットワークが図示されている。

2) で用まれた会社は金融機関を表わす。

3) 監査役会の役職については、長は監査役会会長、副は監査役会副会長、監は監査役を意味する。

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

マー, G. ヘンレ, W. プレマウアー, H-G. ズール, K. ハンゼンが兼任を行っており, 合計 7 人の兼任監査役がいた。Allianz Versicherungs-AG と Deutsche Bank AG との間では, G. ヘンレ, E. フォン・ジーマンス, C. ヴルスターの 3 人が兼任監査役となっていた。Allianz Versicherungs-AG と Klöckner-Humboldt Deutz AG との間では, G. ヘンレ, F.H. ウルリッヒ, E. フォン・ジーマンスの 3 人が兼任監査役となっていた。

3 コメルツ銀行の監査役兼任ネットワークの構造

(1) 監査役兼任ネットワーク

つぎにコメルツ銀行についてみると, 監査役兼任ネットワークを構成している同行と「距離 1」内の企業 (54 社) のなかで兼任関係がみられた企業数である隣接度についてみると (表 3 参照), 隣接度の重い順から上位 10 社中, 銀行業が 2 社, 保険業が 3 社であり, これらの金融機関 5 社を除く 5 社が非金融企業であった。その産業別の内訳をみると, 自動車産業が 1 社, 繊維・紡績・織物産業が 1 社, 流通業が 2 社, 電力業・ガス産業・エネルギー産業が 1 社であった。これらの上位 10 社の隣接度は 80 から 46 の間に分布していた。隣接度が 80 であり最も高い中心性を示していた企業は銀行業の Deutsche Ueberseeische Bank であり, この点は, ドイツ銀行の場合と同じであった。電力業・ガス産業・エネルギー産業の Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG は隣接度 77 であり, 第 2 位にあったが, この点は, ドイツ銀行やドレスナー銀行のケースと同様であった。自動車産業の Daimler-Benz AG の隣接度は 66 であり, 3 位であった。さらに保険業の Gerling-Konzern Allgemeine Versicherungs-AG の隣接度は 57, 流通業の Karstadt AG のそれは 56 であり, それぞれ 4 位と 5 位であった。コメルツ銀行の隣接度は 54 であり, 6 位に位置していた。保険業の Gerling-Konzern Lebensversicherungs-AG の隣接度は 53, 流通業の Handelsunion AG と保険業の Hermes Kreditversicherungs-AG のそれはいずれも 48 であったが, 第 10 位は繊維・紡績・織物産業の Deutsche Linoleum-Werke AG であり, 隣接度は 46 であった。また上位 5 社でみると, 銀行業, 自動車産業, 流通業, 保険業, 電力業・ガス産業・エネルギー産業の企業がそれぞれ 1 社となっていた。

このように, 上位 5 社のなかでは銀行は 1 社のみであり, 上位 10 社でみてもさらにコメルツ銀行が 6 位に位置しているだけであり, Deutsche Ueberseeische Bank を除くと, 銀行の隣接度が決定的に重いというわけではなく, 銀行が上位の多くを占めているということではなかった。情報の結節点としての役割において大きな位置を占める最上位の隣接度を示す企業には, 自動車産業, 電力業・ガス産業・エネルギー産業, 流通業のような産業企業も含まれていた。

また上位 20 社 (19 位で同じ順位の企業が 3 社存在するので 21 社) でみても, 銀行は 1 位と 6

表3 コメルツ銀行のネットワークにおける構成企業の「中心性」¹⁾

順位	企 業 名	隣接度	業種・産業
1	Deutsche Ueberseeische Bank	80	銀行業
2	Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG	77	電力業・ガス産業・エネルギー産業
3	Daimler-Benz AG	66	自動車産業
4	Gerling-Konzern Allgemeine Versicherungs-AG	57	保険業
5	Karstadt AG	56	流通業
6	Commerzbank AG ²⁾	54	銀行業
7	Gerling-Konzern Lebensversicherungs-AG	53	保険業
8	Handelsunion AG	48	流通業
8	Hermes Kreditversicherungs-AG	48	保険業
10	Deutsche Linoleum-Werke AG	46	繊維・紡績・織物産業
11	Bayer AG	45	化学産業
11	Rheinische Stahlwerke	45	鉄鋼業
13	DEMAG AG	44	機械産業
14	Buderus'sche Eisenwerke	43	鉄鋼業
14	Deutsche Continental-Gas-Gesellschaft	43	電力業・ガス産業・エネルギー産業
16	Brown, Boveri & CIE, AG	42	電機産業
17	Blohm+Voss AG	39	造船業
18	Beton- und Monierbau AG	35	その他の産業
19	Hoechst AG	33	化学産業
19	Ruhrchemie AG	33	化学産業
19	Allgemeine Deutsche Investment-Gesellschaft mbH	33	その他の産業
22	Zanröderfabrik Renk AG	27	機械産業
22	Süddeutsche Kalkstickstoff-Werke AG	27	化学産業
24	Cassella Fardwerke AG (Cassella Farbwerke Mainkur AG)	26	化学産業
25	Berliner Kidl Brauerei AG	25	醸造業
26	Gutehoffnungshütte Aktienverein	22	鉄鋼業
26	Kaiser's Kaffee-Geschäft AG	22	食品産業
28	Robert Bosch GmbH	21	電機産業

(注) : 1) Commerzbank AG と距離 1 の範囲でのその兼任先企業をあわせた 55 社のうち隣接度でみた上位企業の半数をリストアップしたもの。

2) 下線を引いた企業は、このネットワークの起点となる企業である Commerzbank AG。

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

位の 2 社のみであった。銀行業以外では、鉄鋼業が 2 社 (11 位, 14 位), 化学産業が 3 社 (11 位, 19 位, 19 位), 電機産業が 1 社 (16 位), 自動車産業が 1 社 (3 位), 機械産業が 1 社 (13 位), 造船業が 1 社 (17 位), 繊維・紡績・織物産業が 1 社 (10 位), 流通業が 2 社 (5 位, 8 位), 保険業が 3 社 (4 位, 7 位, 8 位), 電力業・ガス産業・エネルギー産業が 2 社 (2 位, 14 位), その他の産業が 1 社 (18 位) となっていた。

さらに監査役兼任のネットワーク全体の性格を示す凝集性についてみると、それは密度の尺度によって測定される。密度は 0.0078716 であった。コメルツ銀行の監査役会メンバーによる「距離 1」の範囲での兼任がみられた企業数は 54 社であったが、「距離 2」の範囲でのネットワークを構成する企業は総数 606 社であり、ドイツ銀行の場合の総数 702 社よりは少ないが、ドレスナー銀行の数値である 622 社とほぼ同じ水準であり、ネットワークを構成する企業数はかなり多かった。

(2) 兼任監査役のクリーク

つぎに、コメルツ銀行と他社を結びつける兼任監査役を取り上げて、兼任監査役のクリークについて考察することにしよう。同行の監査役会メンバーのうち、同社以外のいずれかの企業の監査役会で同席する監査役がみられた企業は、流通業の Karstadt AG の 1 社であった。この点は、ドイツ銀行やドレスナー銀行の場合とは大きく異なっている。Karstadt AG での兼任監査役は H. ドイスと R. オエトカーの 2 人であるが、前者は監査役会会長のポストによって、後者は監査役のポストによって兼任を行っていた。それゆえ、重複度数 3 点以上の企業、すなわち 3 件以上の兼任関係があった企業はみられず、この点も、先に考察を行った 2 つの銀行の場合との相違である。

4 監査役兼任ネットワークの 3 大銀行間の比較

以上の考察をふまえて、つぎに、3 大銀行の監査役兼任ネットワークの比較を行うことにしよう。まずネットワークのまとめ具合 (結びつきの割合) を示す凝集性についてみると、ドイツ銀行の密度は 0.0077179, ドレスナー銀行のそれは 0.0086884, コメルツ銀行のそれは 0.0078716 であった。ドイツ銀行とコメルツ銀行の水準はほぼ同じであったが、ドレスナー銀行の密度はこれら 2 行と比べるとやや濃かった。ドイツ銀行とドレスナー銀行との比較では、前者の監査役会メンバーによる「距離 2」の範囲でのネットワークに属する企業は総数 702 社であり、後者のそれ (622 社) よりも多かったことが関係していると思われる。一方、コメルツ銀行との比較でみると、同行の「距離 2」の範囲でのネットワークに属する企業数 (606 社) はドレスナー銀行の数値である 622 社とほぼ同じ水準であったが、ドレスナー銀行のネットワークにおいて兼任がみられたライン数 (1,678) がコメルツ銀行のそれ (1,443) よりも多かつ

たという状況にあり、このことが両者のネットワークの密度（凝集性）の差異に関係していると考えられる。

また各社のネットワークのなかでの「中心性」の比較では、ドイツ銀行とコメルツ銀行のネットワークでは、いずれにおいても銀行業の *Deutsche Ueberseeische Bank* が隣接度において第1位を占めていた。しかし、ドイツ銀行のネットワークにおける自行の隣接度の順位は5位であったほか、コメルツ銀行のネットワークにおける自行の隣接度の順位も6位であった。これら2行のネットワークをみた場合、上位10社のなかに銀行は2社みられた。上位5社でみると、ドイツ銀行のネットワークでは銀行は2社みられたが、コメルツ銀行のネットワークでは1社しかみられず、銀行が上位の多くを占めるというかたちにはなっていなかった。この点は、自行の隣接度の順位が7位であったドレスナー銀行のネットワークにもあてはまる。ただ、ドレスナー銀行のネットワークでは、隣接度において上位10社に入る銀行が自行の1社のみであったという点は、これら2行との大きな相違であるといえる。

IV 電機産業主要企業2社の監査役兼任ネットワークの構造

1 ジーメンスの監査役兼任ネットワークの構造

(1) 監査役兼任ネットワーク

つぎに、ドイツの基幹産業部門をなす電機産業の主要企業のネットワークについて考察を行う。ここでは、2大独占企業であるジーメンスとAEGを取り上げてみていくことにする。

まずジーメンスについてみると、監査役兼任ネットワークを構成している同社と「距離1」内の企業（63社）のなかで兼任関係がみられた企業数である隣接度で測定される「中心性」についてみると（表4参照）、隣接度の重い順から上位10社（同一順位の企業が2社存在するため11社）中、銀行業が3社、保険業が2社であった。これらの金融機関5社を除く6社が非金融企業であり、その産業別の内訳をみると、鉄鋼業が1社、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1社、電力業・ガス産業・エネルギー産業が2社であった。これらの上位10社の隣接度は80から57の間に分布していた。隣接度が80であり最も高い中心性を示していた企業は、銀行業の *Deutsche Ueberseeische Bank* であった。電力業・ガス産業・エネルギー産業の *Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG*（隣接度77）、自動車産業の *Daimler-Benz AG*（同66）、銀行業の *Deutsche Bank AG*（同65）がそれに続いており、上位に位置していた。*Siemens AG* の隣接度は63であり、同社は第5位に位置していた。保険業 *Allianz Versicherungs-AG*（隣接度62）、*Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft*（同61）がそれに続いてしたが、銀行業の *Dresdner Bank AG* と電力業・ガス産業・エネルギー産業の *Bergmann-Elektrizitätswerke AG* がともに隣接度58で8位に位置していた。さ

表 4 ジーメンスのネットワークにおける構成企業の「中心性」¹⁾

順位	企 業 名	隣接度	業種・産業
1	Deutsche Ueberseeische Bank	80	銀行業
2	Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG	77	電力業・ガス産業・エネルギー産業
3	Daimler-Benz AG	66	自動車産業
4	Deutsche Bank AG	65	銀行業
5	<u>Siemens AG</u> ²⁾	63	電機産業
6	Allianz Versicherungs-AG	62	保険業
7	Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft	61	保険業
8	Dresdner Bank AG	58	銀行業
8	Bergmann-Elektricitätswerke AG	58	電力業・ガス産業・エネルギー産業
10	Fried. Krupp GmbH	57	鉄鋼業
10	Metallgesellschaft AG	57	金属産業・金属加工業
12	August-Thyssen-Hütte AG	56	鉄鋼業
12	Allianz Lebensversicherungs-AG	56	保険業
14	Mannesmann AG	55	鉄鋼業
14	Süddeutsche Zucker-AG	55	その他の産業
16	Rütgerswerke und Teerverwertung AG	51	化学産業
17	Handelsunion AG	48	流通業
17	Hermes Kreditversicherungs-AG	48	保険業
19	Gelsenkirchener Bergwerks-AG	45	炭鉱業
19	Bayer AG	45	化学産業
19	Chemische Werke Hüls AG	45	化学産業
19	Berliner Disconto Bank	45	銀行業
23	Otto Wolff AG	44	鉄鋼業
23	DEMAG AG	44	機械産業
23	Strabag Bau-AG	44	その他の産業
26	Deutsche Lufthansa AG	41	交通業
26	Deutsche Gesellschaft für wirtschaftliche Zusammenarbeit (Entwicklungsgesellschaft) MBH	41	その他の産業
28	Glanzstoff AG	37	化学産業
29	Rasselstein AG	36	鉄鋼業
29	Hamburg-Amerika Linie (Hamburg-Amerikanische Packetfahrt-AG)	36	交通業
31	Zellstofffabrik Waldhof	35	化学産業
32	Gebr. Stumm GmbH	34	炭鉱業
32	Klößner-Werke AG	34	鉄鋼業
32	Deutsche Erdöl AG	34	石油産業

(注) : 1) Siemens AG と距離 1 の範囲でのその兼任先企業をあわせた 64 社のうち隣接度でみた上位企業の半数をリストアップしたもの。

2) 下線を引いた企業は、このネットワークの起点となる企業である Siemens AG。

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

らに鉄鋼業の Fried. Krupp GmbH と金属産業・金属加工業の Metallgesellschaft がともに隣接度 57 で 10 位に位置していた。また上位 5 社でみると、銀行業が 2 社、電機産業が 1 社、自動車産業が 1 社、電力業・ガス産業・エネルギー産業が 1 社となっていた。

上位 20 社（同一順位の企業が数社存在するため 22 社）でみると、銀行業が 4 社（1 位、4 位、8 位、19 位）、保険業が 4 社（6 位、7 位、12 位、17 位）、鉄鋼業が 3 社（10 位、12 位、14 位）、化学産業が 3 社（16 位、19 位、19 位）、電力業・ガス産業・エネルギー産業が 2 社（2 位、8 位）、炭鉱業が 1 社（19 位）、金属産業・金属加工業が 1 社（10 位）、電機産業が 1 社（5 位）、自動車産業が 1 社（3 位）、流通業が 1 社（17 位）、その他の産業が 1 社（14 位）であった。これらの上位 22 社のなかでは、銀行業と保険業の企業の数自体は相対的に多かった。

このように、上位 5 社と 10 社のいずれでみても、銀行業の企業の隣接度は相対的に重くなっており、上位 10 社中、1 位、4 位、8 位に位置していた。その意味でも、これらの銀行がネットワークのなかで最も多くの企業との人的な結びつきを有していた企業に属し、情報の結節点としての役割において大きな位置を占めていたといえる。ジーメンスと同業種である電機産業の企業は、上位 5 社でみても、また上位 10 社でみても 1 社にすぎず、それは Siemens AG それ自体であり、ネットワークのなかで中心的位置を占めていた電機産業の他の企業はみられなかった。

さらに監査役兼任のネットワーク全体の性格を示す凝集性についてみると、それは密度の尺度によって測定される。密度は 0.0093689 であった。ジーメンスの監査役会メンバーによる「距離 1」の範囲での兼任がみられた企業数は 63 社、「距離 2」の範囲でのネットワークに属する企業数は 648 社であった。「距離 2」の範囲で構成されるネットワークにおける頂点数は、3 大銀行との比較でみても近い水準であった。

（2）兼任監査役のクリーク

つぎに、ジーメンスと他社を結びつける兼任監査役を取り上げて、兼任監査役のクリークについて考察することにしよう。そのなかから、銀行の監査役職と産業企業の監査役職、産業企業間での監査役職を兼任する監査役のクリークを析出していく。

ジーメンスの複数の監査役会メンバーが同社以外のいずれかの企業の監査役会で同席するケースは、鉄鋼業の Otto Wolff AG、金属産業・金属加工業の Metallgesellschaft AG、化学産業の Bayer AG、Phoenix Gummiwerke AG、自動車産業の Daimler-Benz AG、機械産業の Klöckner-Humboldt-Deutz AG、DEMAG AG、銀行業の Deutsche Ueberseeische Bank、Deutsche Bank AG、Dresdner Bank AG、保険業の Allianz Versicherungs-AG、Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft、電力業・ガス産業・エネルギー産業の Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG、Bergmann-Elektrizitätswerke AG の 14 社であった。

そのような企業の数は、ドイツ銀行の場合の 12 社、ドレスナー銀行の場合の 8 社と比べても多く、コメルツ銀行の場合の 1 社と比べるとかなり多かった。

ジーメンスの監査役会メンバーのうち、同社以外のいずれかの企業の監査役会で同席する監査役は、F.H. ウルリッヒ、H.J. アプス、H.-G. ゴール、G. ヘンレ、E. フォン・ジーメンス、A. アルツハイマー、K. ハンゼン、O. フリードリッヒ、W. プレマウアー、H. ケルシュバウム、P. フォン・ジーメンスの 11 人であった。ウルリッヒは 8 社と、アプスは 6 社と、H.-G. ゴールは 4 社と、ヘンレ、E. フォン・ジーメンス、アルツハイマーはいずれも 3 社と、ハンゼン、フリードリッヒ、プレマウアーはいずれも 2 社と、ケルシュバウムと P. フォン・ジーメンスはいずれも 1 社との間で兼任関係を有していた。なかでも、ウルリッヒとアプスは、ともにドイツ銀行の出身者であった。

ウルリッヒは、鉄鋼業の Otto Wolff AG、電力業・ガス産業・エネルギー産業の Bergmann-Elektrizitätswerke AG の 2 社との間では監査役会会長のポストによって、化学産業の Bayer AG、機械産業の Klöckner-Humboldt-Deutz AG、銀行業の Deutsche Ueberseeische Bank、保険業の Allianz Versicherungs-AG の 4 社との間では監査役会副会長のポストによって、機械産業の DEMAG AG、保険業の Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft の 2 社との間では監査役のポストによって兼任を行っていた。アプスは、Deutsche Ueberseeische Bank との間では監査役会名誉会長のポストによって、化学産業の Phoenix Gummiwerke AG、自動車産業の Daimler-Benz AG、銀行業の Deutsche Bank AG、電力業・ガス産業・エネルギー産業の Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG の 4 社との間では監査役会会長のポストによって、金属産業・金属加工業の Metallgesellschaft AG との間では監査役のポストによって兼任を行っていた。ゴールは、DEMAG AG との間では監査役会会長のポストによって、銀行業の Dresdner Bank AG、Allianz Versicherungs-AG、Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG との間では監査役のポストによって兼任を行っていた。ヘンレは、Klöckner-Humboldt-Deutz AG、Allianz Versicherungs-AG の 2 社との間では監査役会会長のポストによって、Deutsche Bank AG との間では監査役会副会長のポストによって兼任を行っていた。E. フォン・ジーメンスは、Klöckner-Humboldt-Deutz AG、Deutsche Bank AG、Allianz Versicherungs-AG の 3 社との間で監査役のポストによって兼任を行っていた。アルツハイマーは、Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft との間では監査役会会長のポストによって、Dresdner Bank AG と Allianz Versicherungs-AG の 2 社との間では監査役会副会長のポストによって兼任を行っていた。

また 2 社との兼任関係があった人物についてみると、K. ハンゼンは、Otto Wolff AG、Allianz Versicherungs-AG との間で監査役のポストによって兼任を行っていた。フリードリッヒは、Phoenix Gummiwerke AG、Daimler-Benz AG の 2 社との間で監査役のポストによ

て兼任を行っていた。W. プレマウアーは、Bergmann-Elektricitätswerke AG との間では監査役会副会長のポストによって、Allianz Versicherungs-AG との間では監査役会副会長のポストによって兼任を行っていた。H. ケルシュバウムは、Metallgesellschaft AG との間で監査役会副会長のポストによって兼任を行っていた。P. フォン・ジーマースは、Bayer AG との間で監査役のポストによって兼任を行っていた。

重複度点数3点以上の企業、すなわち3件以上の兼任関係があった企業を結びつける兼任監査役の中核の会合ネットワークについてみると（図3参照）、ジーマースの監査役会メンバーのうち、同社以外の企業の監査役会で同席する3人以上の監査役がいた企業は、機械産業のKlöckner-Humboldt-Deutz AG、銀行業のDeutsche Bank AG、保険業のAllianz Versicherungs-AGの3社であった。Klöckner-Humboldt-Deutz AGでは、3人の兼任監査役が存在しており、Klöckner-Werke AGの出身のG. ヘンレが監査役会長のポストによって、ドイツ銀行の出身のF.H. ウルリッヒが監査役会副会長のポストによって、またE. フォン・ジーマースが監査役のポストによって兼任を行っていた。Deutsche Bank AGでも同様に3人の兼任監査役があり、同行出身のH.J. アプスが監査役会長のポストによって、G. ヘンレが監査役会副会長のポストによって、E. フォン・ジーマースが監査役のポストによって兼任を行っていた。一方、Allianz Versicherungs-AGでは、7人の兼任監査役が存在しており、G. ヘンレが監査役会長のポストによって、F.H. ウルリッヒとA. アルツハイマーがそれぞれ監査役会副会長のポストによって、E. フォン・ジーマース、W. プレマウアー、H.-G. ゴール、K. ハンゼンがそれぞれ監査役のポストによって兼任を行っていた。

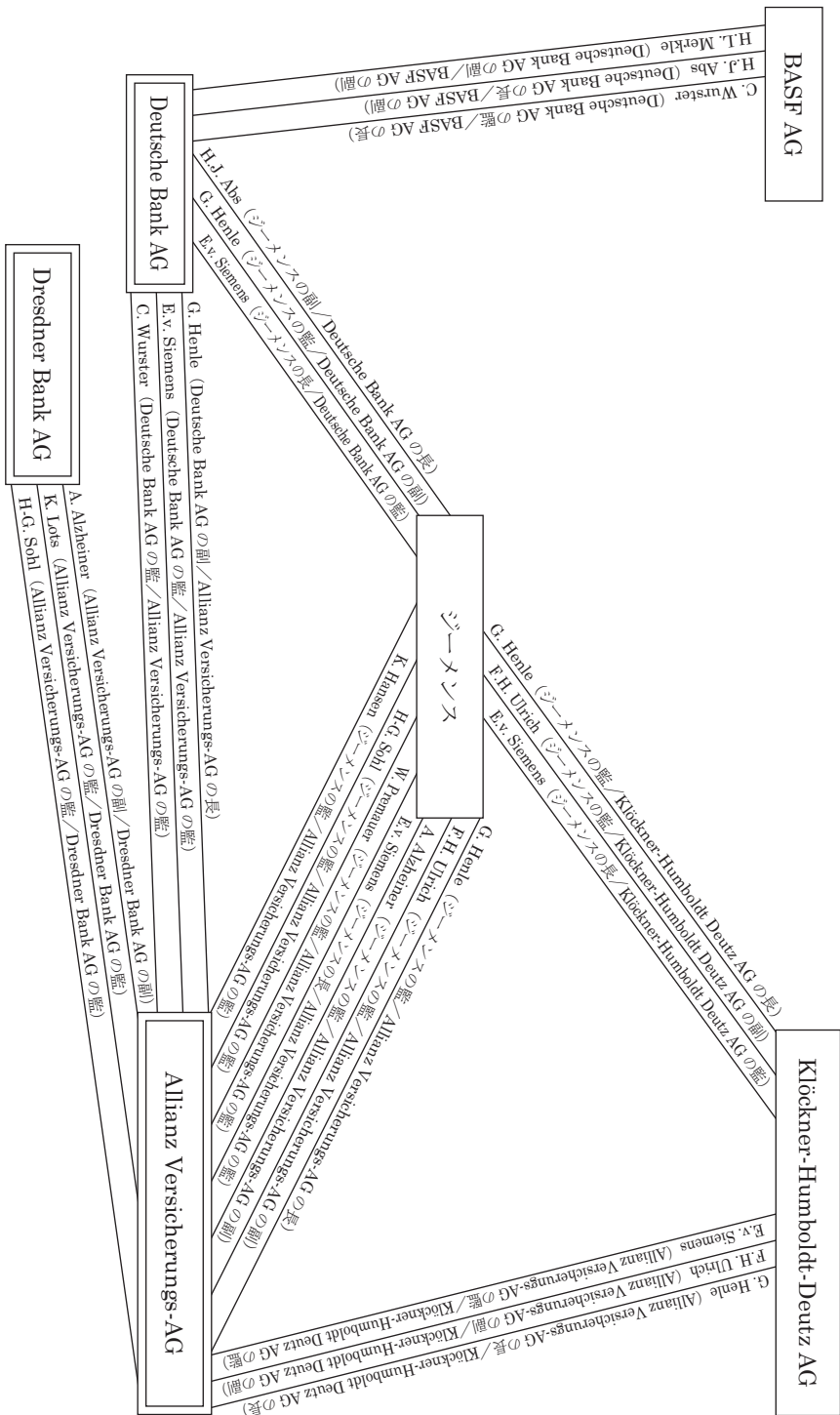
また距離2の範囲では、Klöckner-Humboldt-Deutz AGとAllianz Versicherungs-AGの間ではG. ヘンレ、F.H. ウルリッヒ、E. フォン・ジーマースの3人の兼任監査役がいた。Deutsche Bank AGとAllianz Versicherungs-AGの間では、G. ヘンレ、E. フォン・ジーマース、W. ヴルスターの3人の兼任監査役がみられた。Deutsche Bank AGとBASF AGの間ではC. ヴルスター、H.J. アプス、H.L. メルクレの3人の兼任監査役が存在した。Allianz Versicherungs-AGとDresdner Bank AGの間では、A. アルツハイマー、K. ロッツ、H.-G. ゴールの3人の兼任監査役が存在した。このように、これらのケースでは、銀行の監査役職と産業企業の監査役職との間の兼任も含めて会合ネットワークも形成されていたといえる。

2 AEGの監査役兼任ネットワークの構造

(1) 監査役兼任ネットワーク

つぎに、AEGについてみると、監査役兼任ネットワークを構成している同社と「距離1」内の企業（81社）のなかで兼任関係がみられた企業数である隣接度で測定される「中心性」についてみると（表5参照）、隣接度の重い順から上位10社中、銀行業が3社であり、それらを

図 3 ジーメンズの兼任監査役の会社ネットワーク



- (注) : 1) ジーメンズの監査役会メンバーによって連結される重複度数 3 以上の会社のネットワークが図示されている。
 2) で囲まれた会社は金融機関を表わす。
 3) 監査役会の役職については、長は監査役会会長、副は監査役会副会長、監は監査役を意味する。
 (出所) : G. Mossner (Hrsg.), *a.a.O.*, Siemens AG, *Geschäftsbericht*, 各年度版, *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 各年度版を基に筆者作成。

表 5 AEG のネットワークにおける構成企業の「中心性」¹⁾

順位	企 業 名	隣接度	業種・産業
1	Ausfuhrkredit-Gesellschaft MBH	123	銀行業
2	<u>Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft AEG-Telefunken</u> ²⁾	81	電機産業
3	Deutsche Ueberseeische Bank	80	銀行業
4	Preußag AG	74	炭鉱業
5	Daimler-Benz AG	66	自動車産業
6	Degussa AG	65	化学産業
7	Dresdner Bank AG	58	銀行業
8	Metallgesellschaft AG	57	金属産業・金属加工業
9	Mannesmann AG	54	鉄鋼業
10	Kammgarnspinnerei Stöhr & Co.,AG	52	繊維・紡績・織物産業
11	Rütgerswerke und Teerverwertung AG	51	化学産業
12	Deutsche Hypothekenbank AG	50	銀行業
13	AUDI NSU AUTO UNION GmbH	46	自動車産業
14	Orenstein & Koppel AG (Orenstein-Koppel und Lubecker Maschinenbau)	45	機械産業
15	Otto Wolff AG	44	鉄鋼業
15	Allgemeine Lokalbahn- und Kraftwerke-AG	44	交通業
15	Strabag Bau-A. G.	44	その他の産業
18	Buderus'sche Eisenwerke	43	鉄鋼業
19	Hamburgische Elektrizitäts-Werke AG	42	電力業・ガス産業・エネルギー産業
20	Didier-Werke AG	41	その他の産業
21	Schubert & Salzer Maschinenfabrik AG	40	機械産業
22	Kraftübertragungswerke Rheinfelden	36	電力業・ガス産業・エネルギー産業
23	Continental Gummi-Werke AG	35	化学産業
23	Maschinenfabrik Buckau R. Wolf AG	35	機械産業
23	Berliner Handels-Bank AG	35	銀行業
23	Discont und Kredit AG	35	銀行業
27	Schering AG	33	化学産業
27	Karlsruher Lebensversicherung A. -G.	33	保険業
29	Klößner-Humboldt-Deutz AG	32	機械産業
29	Basalt AG	32	その他の産業
31	Fried. Krupp Hüttenwerke AG	31	鉄鋼業
31	Elektrizitäts AG vorm. W. Lahmeyer & CO	31	電力業・ガス産業・エネルギー産業
33	Deutsche Gesellschaft für Wertpapiersparen MBH	31	銀行業
34	Mercedes-Benz do Brasil S. A.	30	自動車産業
34	Helmut Horter AG	30	流通業
34	Fendel Schiffahrts AG	30	交通業
37	Badische Bank	29	銀行業
38	A. Steigenberger Hotelgesellschaft KgaA	28	その他の産業
39	Schultheiss-Brauerei AG	27	醸造業
40	Osram GmbH	26	電機産業
41	Krauss-Maffei AG	25	機械産業

(注) : 1) AEG と距離 1 の範囲でのその兼任先企業をあわせた 82 社のうち隣接度でみた上位企業の半数をリストアップしたもの。

2) 下線を引いた企業は、このネットワークの起点となる企業である Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft AEG-Telefunken。

(出所) : G. Mossner (Hrsg.), a.a.O., Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft AEG-Telefunken, *Geschäftsbericht*, 各年度版, *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 各年度版, *Handbuch der Grossunternehmen*, 各年度版を基に筆者作成。

除く 7 社が非金融企業であった。その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 1 社、化学産業が 1 社、電機産業が 1 社、自動車産業が 1 社、繊維・紡績・織物産業が 1 社であった。これらの上位 10 社の隣接度は 123 から 52 の間に分布していた。隣接度が 123 であり最も高い中心性を示していた企業は、銀行業の *Ausfuhrkredit GMBH* であった。AEG は隣接度 81 であり、2 位に位置していたが、3 位も銀行業の企業であり、隣接度 80 の *Deutsche Ueberseeische Bank* であった。炭鉱業の *Preußag AG* (隣接度 74)、自動車産業の *Daimler-Benz AG* (同 66)、化学産業の *Degussa AG* (同 65)、銀行業の *Dresdner Bank AG* (同 58)、金属産業・金属加工業の *Metallgesellschaft AG* (同 57) がそれに続いている。鉄鋼業の *Mannesmann AG* が隣接度 54 で 9 位、繊維・紡績・織物産業の *Kammgarnspinnerei Stöhr & Co.,AG* が隣接度 52 で 10 位に位置していた。また上位 5 社でみると、銀行業が 2 社、炭鉱業が 1 社、電機産業が 1 社、自動車産業が 1 社となっており、銀行が最上位層に位置していた。

このように、上位 5 社と 10 社のいずれでみても、銀行業企業の隣接度は相対的に高くなっており、1 位、3 位、7 位に位置していた。その意味でも、これらの銀行がネットワークのなかで最も多くの企業との人的な結びつきを有していた企業に属し、情報の結節点としての役割において大きな位置を占めていたといえる。上位 10 社には AEG と同業種である電機産業の企業は、同社以外では存在せず、ネットワークのなかで中心的位置を占めていた電機産業の他の企業はみられなかった。

上位 20 社でみると、銀行業が 4 社 (1 位、3 位、7 位、12 位)、鉄鋼業が 3 社 (9 位、15 位、18 位)、化学産業が 2 社 (6 位、11 位)、自動車産業が 2 社 (5 位、13 位)、炭鉱業が 1 社 (4 位)、金属産業・金属加工業が 1 社 (8 位)、電機産業が 1 社 (2 位)、機械産業が 1 社 (14 位)、繊維・紡績・織物産業が 1 社 (10 位)、電力業・ガス産業・エネルギー産業が 1 社 (19 位)、交通業が 1 社 (15 位)、その他の産業が 2 社 (15 位、20 位) であった。これらの上位 20 社のなかでは、銀行業と鉄鋼業の企業の数自体は相対的に多い。

また監査役兼任のネットワーク全体の性格を示す凝集性についてみると、それは密度の尺度によって測定される。密度は 0.0063942 であった。AEG の監査役会メンバーによる「距離 1」の範囲での兼任がみられた企業数は 81 社、「距離 2」の範囲でのネットワークに属する企業は総数 815 社であった。「距離 2」の範囲で構成されるネットワークにおける頂点数は、同業種に属するジューゲンスのネットワークと比べても非常に多かった。AEG のネットワークの凝集性を示す密度がこれまでに上げた企業よりも薄いという状況は、このような頂点数の多さと深く関係しているものといえる。

（2）兼任監査役のクリーク

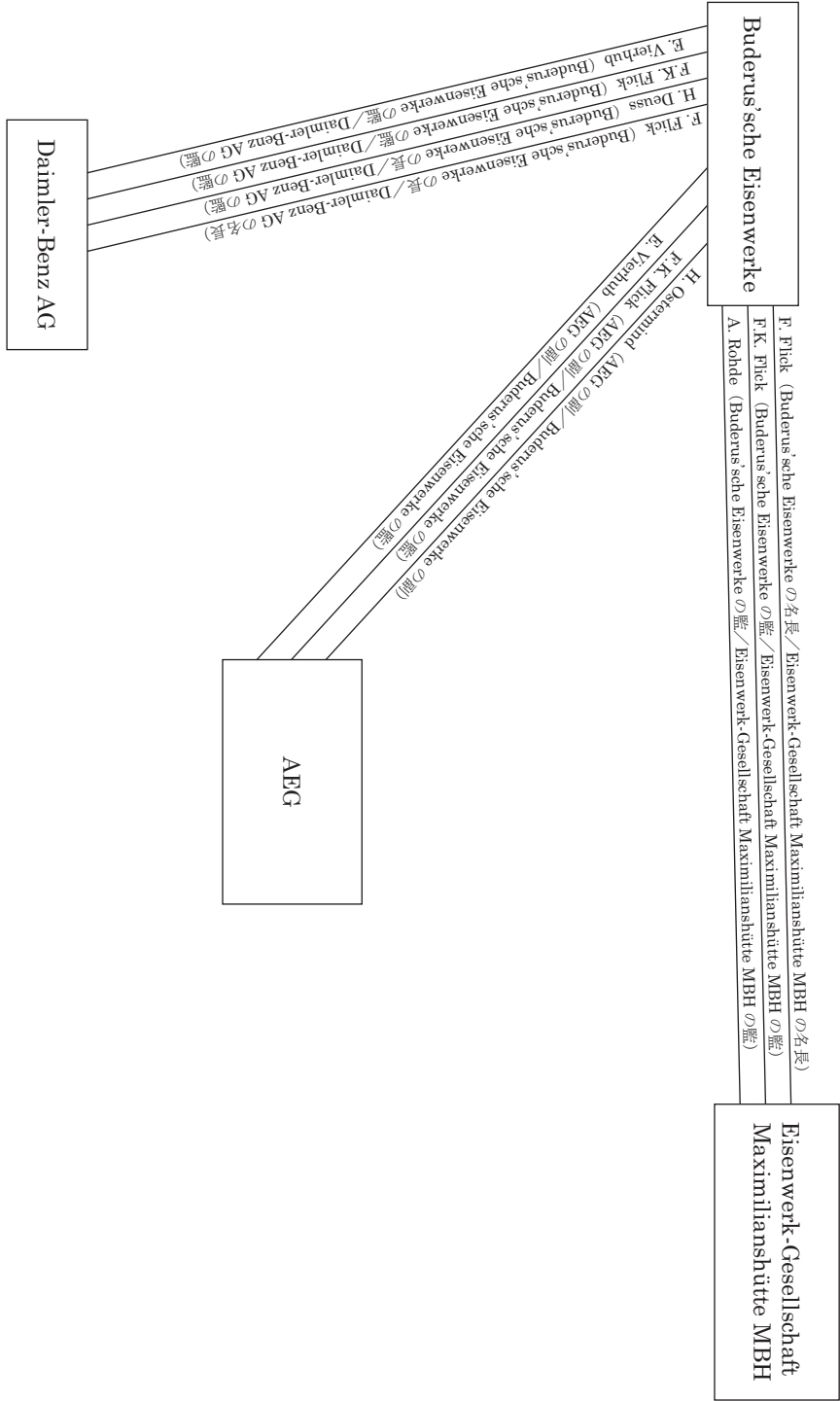
つぎに、AEG と他社を結びつける兼任監査役を取り上げて、兼任監査役のクリークについて考察することにしよう。AEG の複数の監査役会メンバーが同社以外のいずれかの企業の監査役会で同席するケースは、鉄鋼業の Mannesmann AG, Buderus'sche Eisenwerke, 化学産業の Rütgerswerke und Teerverwertung AG, 自動車産業の Daimler-Benz AG, 醸造業の Schutheiß-Brauerei AG, 流通業の Helmut Horten GmbH, その他の産業に属する Feldmühle AG の 7 社であった。その数はジーメンスの場合の 14 社、ドイツ銀行の場合の 12 社、ドレスナー銀行の場合の 8 社と比べると少なかったが、コメルツ銀行の場合の 1 社と比べるとかなり多かった。

同社の監査役会メンバーのうち、同社以外のいずれかの企業の監査役会で同席する監査役は、E. フォン・シュヴァルツコッペン、E. ヒアフツプ、H. オスターヴィント、F.K. フリック、H.C. ボーデン、E. リーへの 6 人であった。なかでも、オスターヴィントは Deutsche Bank AG の出身者であり、E. ヒアフツプは Dresdner Bank AG の出身者であった。また E. リーへは Commerzbank AG の出身者であった。E. フォン・シュヴァルツコッペンは 4 社との間で兼任関係を築いていたのに対して、E. ヒアフツプ、H. オスターヴィント、F.K. フリックの 3 人はいずれも 3 社と、H.C. ボーデンと E. リーへの 2 人はいずれも 1 社との間で兼任関係を有していた。

E. フォン・シュヴァルツコッペンは、醸造業の Schutheiß-Brauerei AG との間では監査役会会長のポストによって、その他の産業に属する Feldmühle AG との間では監査役会副会長のポストによって、鉄鋼業の Mannesmann AG, 流通業の Helmut Horten GmbH との間では監査役のポストによって兼任を行っていた。ヒアフツプは、鉄鋼業の Buderus'sche Eisenwerke, 化学産業の Rütgerswerke und Teerverwertung AG, 自動車産業の Daimler-Benz AG の 3 社との間で監査役のポストによって兼任を行っていた。オスターヴィントは、Helmut Horten GmbH との間では監査役会会長のポストによって、Buderus'sche Eisenwerke との間では監査役会副会長のポストによって、Rütgerswerke und Teerverwertung AG との間では監査役のポストによって兼任を行っていた。フリックは、Buderus'sche Eisenwerke, Daimler-Benz AG, Feldmühle AG の 3 社との間で監査役のポストによって兼任を行っていた。ボーデンは、Mannesmann AG との間で監査役のポストによって兼任を行っていた。リーへは、Schutheiß-Brauerei AG との間で監査役のポストによって兼任を行っていた。

重複度点数 3 点以上の企業、すなわち 3 件以上の兼任関係があった企業を結びつける兼任監査役の中核の会合ネットワークについてみると（図 4 参照）、AEG の監査役会メンバーのうち、同社以外の企業の監査役会で同席する 3 人以上の監査役がいた企業は、鉄鋼業の Buderus'sche Eisenwerke の 1 社のみみられた。そこでは、H. オスターヴィントは監査役会

図 4 AEG の兼任監査役の会社ネットワーク



(注) : 1) AEG の監査役会メンバーによって連結される重複度数 3 以上の会社のネットワークが図示されている。
2) 監査役会の役職については、名長は監査役会名誉会長、長は監査役会会長、副は監査役会副会長、監は監査役を意味する。
(出所) : G. Mosser (Hrsg.), *a.a.O.*, Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft AEG-Teletunken, *Geschäftsbericht*, 各年度版, *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 各年度版を基に筆者作成。

副会長のポストによって、F.K. フリック、E. ヒアフツはいずれも監査役のポストによって兼任を行っており、合計3つのポストによる兼任関係が成立していた。距離2の範囲でみると、Buderus'sche Eisenwerke と自動車産業の Daimler-Benz AG との間では、F. フリック、H. ドイス、F.K. フリック、E. ヒアフツの4人の兼任監査役が存在していた。また Buderus'sche Eisenwerke と鉄鋼業の Eisenwerk-Gesellschaft Maximilianshütte MBH との間では、F. フリック、F.K. フリック、A. ローデの3人の兼任監査役がいた。AEG をめぐる3件以上の兼任関係があった企業を結びつける兼任監査役の中核の会合ネットワークでは、ドイツ銀行、ドレスナー銀行、ジーメンスのそれとは異なり、そのなかには銀行はみられなかった。

3 電機産業主要企業2社の監査役兼任ネットワークの比較

以上の考察をふまえて、つぎに、電機産業の最大企業2社の監査役兼任ネットワークの比較を行うことにしよう。まずネットワークのまとまり具合（結びつきの割合）を示す凝集性について「密度」の指標を用いてみると、ジーメンスのネットワークの密度は0.0093689、AEG のそれは0.0063942であり、前者が後者を大きく上回っていた。AEG の「距離2」の範囲でのネットワークを構成する企業数である頂点数は815となっており、非常に多かったことが、ネットワークの密度の薄さと関係している。一方、ジーメンスのネットワークでは、頂点数は648でありAEG のそれよりもかなり少なかったこと、兼任関係を示すラインの数がAEG の2,121に対して1,964であり、ライン数の差は頂点数の差ほどには大きくなかったということが、両社の間にみられるネットワークの密度の差異を規定する要因となっているといえる。

また各社のネットワークのなかでの「中心性」の比較では、隣接度の重さでみた上位10社に位置していた銀行の数は、ジーメンスとAEG のネットワークではいずれも3社（ジーメンスの場合には1位、4位、8位、AEG の場合には1位、3位、7位）となっていた。上位10社に占める保険業の企業は、ジーメンスの場合には2社（6位、7位）みられたが、AEG の場合には存在しなかった。産業企業の占める割合でみると、上位10社のなかに位置していた電機産業の企業は、ジーメンスとAEG の場合のいずれにおいても、それぞれ1社のみ存在していた。電機産業の企業はジーメンスのネットワークのなかで5位に位置していたが、この会社はジーメンス自体であった。AEG のネットワークの場合でも同様であり、2位に位置していた電機産業企業はAEG 自体であった。本節で考察した電機産業の主要企業2社に共通する傾向としてみれば、銀行業以外では、ドイツの基幹産業を構成する鉄鋼業、金属産業・金属加工業、電機産業、自動車産業といった諸部門の企業が上位に位置していた。しかし、これらの各産業における企業数は、いずれのネットワークにおいても多くはなく、産業分野的にみても分散している傾向にあった。

さらに隣接度でみた上位 5 社のなかに位置していた銀行の数は、ジーメンスの場合には 2 社 (1 位と 4 位)、AEG の場合には 2 社 (1 位と 3 位) となっていた。それゆえ、これら 2 社のネットワークでは、銀行が最上位層に位置するかたちとなっていた。なかでも、隣接度が 80 となっていた Deutsche Ueberseeische Bank は、ジーメンスのネットワークでは第 1 位に、AEG のネットワークでは 3 位に位置していた。それゆえ、最上位層のレベルでみると、銀行の「中心性」が高く、企業間の人的ネットワークの機能という面に関して、銀行は、最も多くの企業との人的な結びつきをとおしての、情報のネットワークや結節点・メディアという点での大きな役割を果たす位置にあったといえる。

V 自動車産業における主要企業 3 社の監査役兼任ネットワークの構造

1 ダイムラー・ベンツの監査役兼任ネットワークの構造

(1) 監査役兼任ネットワーク

これまでの考察では、3 大銀行および電機産業主要企業 2 社の監査役兼任による人的ネットワークの構造を考察してきた。つぎに、第 2 次大戦後に鉄鋼業、化学産業および電機産業などとならぶ基幹産業に発展した自動車産業における民族系の主要 3 社であるダイムラー・ベンツ、フォルクスワーゲンおよび BMW を取り上げて、各社のネットワークの構造をみていくことにする。

まずダイムラー・ベンツについてみると、監査役兼任ネットワークを構成している同社と「距離 1」内の企業 (65 社) のなかで兼任関係がみられた企業数である隣接度で測定される「中心性」についてみると (表 6 参照)、隣接度の重い授から上位 10 社中、銀行業が 2 社、保険業が 1 社であり、これらの金融機関 3 社を除く 7 社が非金融企業であった。その産業別の内訳をみると、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、電機産業が 2 社、自動車産業が 1 社、電力業・ガス産業・エネルギー産業が 1 社であった。これらの上位 10 社の隣接度は 81 から 57 の間に分布していた。隣接度が 81 であり最も高い中心性を示していた企業は、電機産業の AEG であった。銀行業の Deutsche Ueberseeische Bank (隣接度 80)、電力業・ガス産業・エネルギー産業の Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG (同 77) がそれに続いているが、自動車産業の Daimler-Benz AG の隣接度は 66 であり、同社は第 4 位に位置していた。銀行業の Deutsche Bank AG と化学産業の Degussa AG はともに隣接度 65 であり、第 5 位に位置していた。第 7 位は電機産業の Siemens AG であり、その隣接度は 63 であったが、鉄鋼業の Fried. Krupp GmbH、金属産業・金属加工業の Metallgesellschaft、保険業の Gerling Konzern Allemeine Versicherungs-AG の 3 社の隣接度はいずれも 57 であり、同じ順位の 8 位となっており、上位 10 以内に入っていた。また上位 5 社 (隣接度の同じ企

表6 ダイムラー・ベンツのネットワークにおける構成企業の「中心性」¹⁾

順位	企 業 名	隣接度	業種・産業
1	Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft AEG-Telefunken	81	電機産業
2	Deutsche Ueberseeische Bank	80	銀行業
3	Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG	77	電力業・ガス産業・エネルギー産業
4	<u>Daimler-Benz AG</u> ²⁾	66	自動車産業
5	Deutsche Bank AG	65	銀行業
5	Degussa AG	65	化学産業
7	Siemens AG	63	電機産業
8	Fried. Krupp GmbH	57	鉄鋼業
8	Metallgesellschaft AG	57	金属産業・金属加工業
8	Gerling-Konzern Allgemeine Versicherungs-AG	57	保険業
11	Karstadt AG	56	流通業
12	Suddeutsche Zucker-AG	55	その他の産業
13	Commerzbank AG	54	銀行業
14	Gerling-Konzern Lebensversicherungs-AG	53	保険業
15	Kammgarnspinnerei Stöhr & Co.,AG	52	繊維・紡績・織物産業
16	Rütgerswerke und Teerverwertung AG	51	化学産業
17	AUDI NSU AUTO UNION GmbH	46	自動車産業
18	Buderus'sche Eisenwerke	43	鉄鋼業
19	Brown, Boveri & CIE, AG	42	電機産業
19	Gerling-Konzern Friedrich Wilhelm Lebensversicherungs-AG	42	保険業
21	Deutsche Lufthansa AG	41	交通業
22	Concordia Elektrizitäts-AG	40	電力業・ガス産業・エネルギー産業
23	Glanzstoff AG	37	化学産業
24	Wintershall AG	36	化学産業
25	Zellstofffabrik Waldhof	35	化学産業
25	Dominitwerke GmbH	35	電機産業
25	Diskont- und Kredit	35	銀行業
25	Württembergische Hypothekenbank MBH	35	銀行業
29	Gebr. Stumm GmbH	34	炭鉱業
29	Busch-Jaeger Dürener Metallwerke AG	34	金属産業・金属加工業
31	Hoechst AG	33	化学産業
32	BASE AG	31	化学産業
32	Elektrizitäts-AG vorm. W. Lahmeyer & CO	31	電力業・ガス産業・エネルギー産業

(注) : 1) Daimler-Benz AG と距離 1 の範囲でのその兼任先企業をあわせた 66 社のうち隣接度でみた上位企業の半数をリストアップしたもの。

2) 下線を引いた企業は、このネットワークの起点となる企業である Daimler-Benz AG。

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

業が 2 社みられたために 6 社) でみると、銀行業が 2 社、化学産業が 1 社、電機産業が 1 社、自動車産業が 1 社、電力業・ガス産業・エネルギー産業が 1 社となっていた。

上位 20 社でみると、銀行業が 3 社 (2 位, 5 位, 13 位), 保険業が 3 社 (8 位, 14 位, 19 位), 電機産業が 3 社 (1 位, 7 位, 19 位), 鉄鋼業が 2 社 (8 位, 18 位), 化学産業が 2 社 (5 位, 16 位), 自動車産業が 2 社 (4 位, 17 位), 金属産業・金属加工業が 1 社 (8 位), 繊維・紡績・織物産業が 1 社 (15 位), 流通業が 1 社 (11 位), 電力業・ガス産業・エネルギー産業が 1 社 (3 位), その他の産業が 1 社 (12 位) であった。これらの上位 20 社のなかでは、銀行業, 保険業, 電機産業の企業の数自体は相対的に多かった。

このように、上位 5 社と 10 社のいずれでみても、銀行業の企業の隣接度は相対的に重くなっており、2 位, 5 位に位置していた。その意味でも、これらの銀行がネットワークのなかで最も多くの企業との人的な結びつきを有していた企業に属し、情報の結節点としての役割において大きな位置を占めていたといえる。ダイムラー・ベンツと同業種である自動車産業の企業は、上位 5 社でみても、また上位 10 社でみても同社 1 社にすぎなかった。当該企業はダイムラー・ベンツ自体であり、ネットワークのなかで中心的位置を占めていた他の自動車企業はみられなかった。

また監査役兼任のネットワーク全体の性格を示す凝集性についてみると、それは密度の尺度によって測定される。密度は 0.0097477 であった。ダイムラー・ベンツの監査役会メンバーによる「距離 1」の範囲での兼任がみられた企業数は 65 社、「距離 2」の範囲でのネットワークに属する企業は総数 639 社であった。「距離 2」の範囲で構成されるネットワークにおける頂点数は、電機産業の AEG (815 社) の場合よりはかなり少なかったが、ジーメンス (648 社) との比較ではほぼ同じ水準であった。

(2) 兼任監査役のクリーク

つぎに、ダイムラー・ベンツと他社を結びつける兼任監査役を取り上げて、兼任監査役のクリークについて考察することにしよう。ダイムラー・ベンツの複数の監査役会メンバーが同社以外のいずれかの企業の監査役会で同席するケースは、鉄鋼業の Buderus'sche Eisenwerke, Eisenwerk-Gesellschaft Maximilianhütte MBH, 金属産業・金属加工業の Busch-Jaeger Dürerer Metallwerke AG, Metallhüttenwerke Lübeck GmbH, 化学産業の Dynamit Novel AG, Phoenix Gummiwerke AG, 電機産業の Siemens AG, AEG, Dominitwerke GmbH, 機械産業の Industrie-Werke Karlsruhe AG, Keller & Knappich GmbH, 繊維・紡績・織物産業の Kammgarnspinnerei Stöhr & CO., AG, 保険業の Gerling-Konzern Lebensversicherungs-AG, 電力業・ガス産業・エネルギー産業の Concordia Elektrizitäts-AG, その他の産業に属する Norddeutsche Papierwerke GmbH, Feldmühle AG の 16 社であった。その数は、ジー

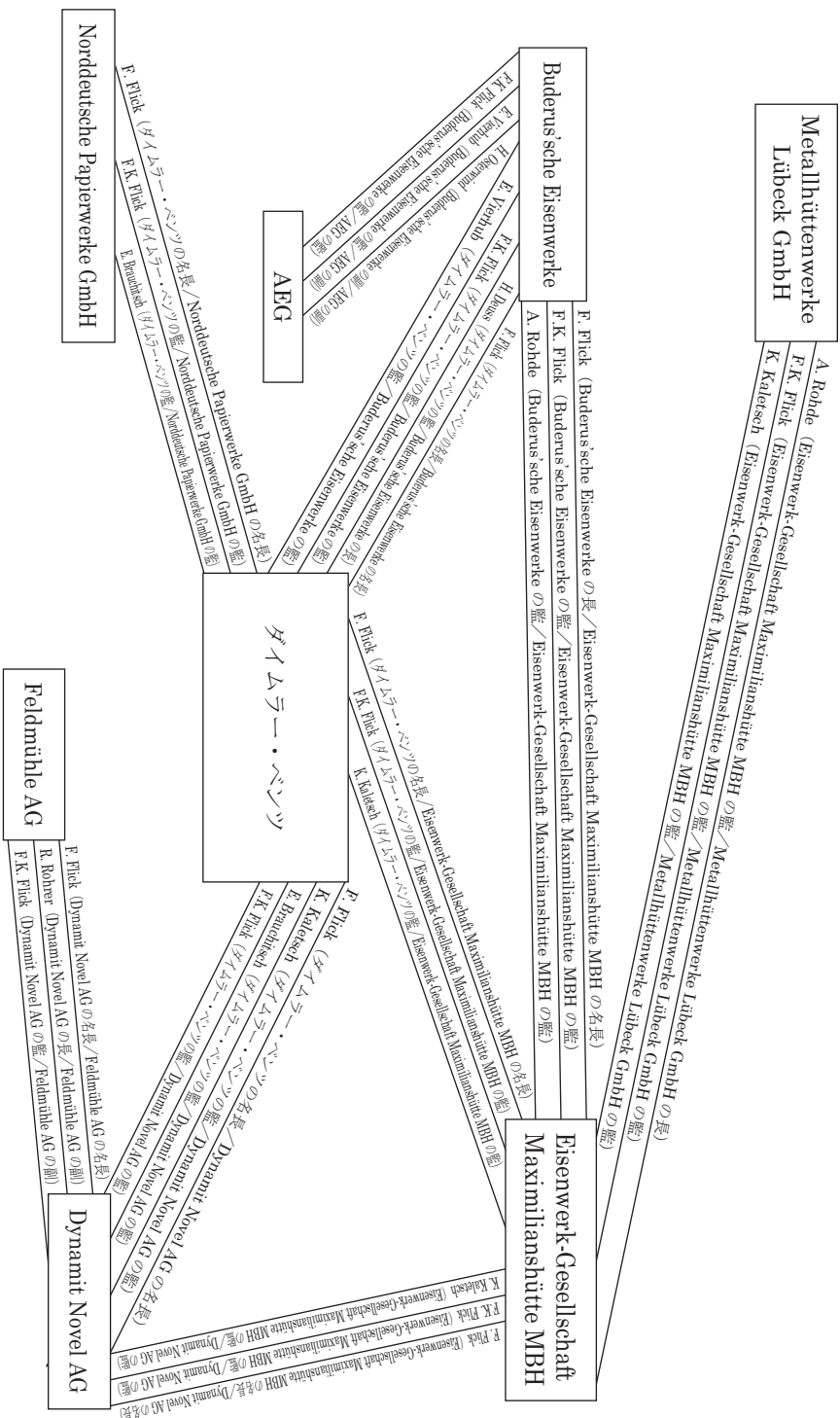
メンスの場合の14社、ドイツ銀行の場合の12社と比べても多かった。

ダイムラー・ベンツの監査役会メンバーのうち、同社以外のいずれかの企業の監査役会で同席する監査役は、H. パベル、F.K. フリック、H. クアンドット、F. フリック、K. カレッチュ、H. ドイス、E. ヒアフupp、E. ブライヒティシュ、H.J. アプス、O. フリードリッヒの10人であった。パベルとF.K. フリックはいずれも7社と、クアンドットは6社と、F. フリックは5社と、カレッチュは3社と、ドイスは、ヒアフupp、ブライヒティシュ、アプス、フリードリッヒの5人はいずれも2社との間で兼任関係を有していた。なかでも、H.J. アプスはDeutsche Bank AGの出身者であり、E. ヒアフuppはDresdner Bank AGの出身者であったのに対して、H. ドイスはCommerzbank AGの出身者であった。

H. パベルは、金属産業・金属加工業のBusch-Jaeger Dürener Metallwerke AG、電機産業のDominitwerke GmbH、機械産業のIndustrie-Werke Karlsruhe AG、Keller & Knappich GmbH、繊維・紡績・織物産業のKammgarnspinnerei Stöhr & Co.,AG、電力業・ガス産業・エネルギー産業のConcordia Elektrizitäts-AGとの間では監査役会副会長のポストによって、保険業のGerling-Konzern Lebensversicherungs-AGとの間では監査役のポストによって兼任を行っていた。F.K. フリックは、鉄鋼業のBuderus'sche Eisenwerke、Eisenwerk-Gesellschaft Maximilianhütte MBH、金属産業・金属加工業のMetallhüttenwerke Lübeck GmbH、化学産業のDynamit Novel AG、電機産業のAEG、その他の産業に属するNorddeutsche Papierwerke GmbH、Feldmühle AGとの間で監査役のポストによって兼任を行っていた。H. クアンドットは、Dominitwerke GmbH、Industrie-Werke Karlsruhe AG、Keller & Knappich GmbH、Kammgarnspinnerei Stöhr & Co.,AG、Concordia Elektrizitäts-AGとの間では監査役会会長のポストによって、Busch-Jaeger Dürener Metallwerke AGとの間では監査役会副会長のポストによって兼任を行っていた。F. フリックは、Buderus'sche Eisenwerke、Eisenwerk-Gesellschaft Maximilianhütte MBH、Dynamit Novel AG、Norddeutsche Papierwerke GmbH、Feldmühle AGとの間で監査役会名誉会長のポストによって兼任を行っていた。K. カレッチュは、Eisenwerk-Gesellschaft Maximilianhütte MBH、Metallhüttenwerke Lübeck GmbH、Dynamit Novel AGの3社との間で監査役のポストによって兼任を行っていた。

また2社との兼任関係があった人物についてみると、H. ドイスは、Buderus'sche Eisenwerke、Gerling-Konzern Lebensversicherungs-AGとの間で監査役会会長のポストによって兼任を行っていた。E. ヒアフuppは、AEGとの間では監査役会副会長のポストによって、Buderus'sche Eisenwerkeとの間では監査役のポストによって兼任を行っていた。E. ブライヒティシュは、Dynamit Novel AG、Norddeutsche Papierwerke GmbHとの間で監査役のポストによって兼任を行っていた。H.J. アプスは、化学産業のPhoenix Gummiwerke AGとの間では監査役会会長のポストによって、電機産業のSiemens AGとの間では監査役会副

図 5 ダイムラー・ベッツの兼任監査役の会社ネットワーク



(注) : 1) ダイムラー・ベッツの監査役会メンバーによって連結される重複度数 3 以上の会社のネットワークが図示されている。
 2) 監査役会の役職については、名長は監査役会名誉会長、副は監査役会副会長、監は監査役を意味する。
 (出所) : G. Mosner (Hrsg.), *a.a.O.*, Daumler-Benz AG, *Geschäftsbericht*, 各年度版, *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 各年度版を基に筆者作成。

会長のポストによって兼任を行っていた。O. フリードリッヒは、Phoenix Gummiwerke AG, Siemens AG の2社との間で監査役のポストによって兼任を行っていた。

重複度数3点以上の企業、すなわち3件以上の兼任関係があった企業を結びつける兼任監査役の中核の会合ネットワークについてみると（図5参照）、ダイムラー・ベンツの監査役会メンバーのうち、同社以外の企業の監査役会で同席する3人以上の監査役がいた企業は、鉄鋼業のBuderus'sche Eisenwerke, Eisenwerk-Gesellschaft Maximilianhütte MBH, 化学産業のDynamit Nobel AG, その他の産業に属するNorddeutsche Papierwerke GmbHの4社であった。Buderus'sche Eisenwerke, Dynamit Nobel AGの間ではそれぞれ、合計4件の兼任関係がみられたが、それ以外の2社では、いずれにおいても、合計3件の兼任関係となっていた。Buderus'sche Eisenwerkeでは、F. フリックは監査役会名誉会長のポストによって、H. ドイスは監査役会会長のポストによって、F.K. フリックとE. ヒアフツプはいずれも監査役のポストによって兼任を行っていた。Dynamit Nobel AGでは、F. フリックは監査役会名誉会長のポストによって、K. カレッチュ, E. ブライヒティシュ, F.K. フリックの3人はいずれも監査役のポストによって兼任を行っていた。またEisenwerk-Gesellschaft Maximilianhütte MBHでは、F. フリックは監査役会名誉会長のポストによって、F.K. フリックとカレッチュはいずれも監査役のポストによって兼任を行っていた。Norddeutsche Papierwerke GmbHでは、F. フリックは監査役会名誉会長のポストによって、F.K. フリックとブライヒティシュはいずれも監査役のポストによって兼任を行っていた。

また距離2の範囲でみると、Buderus'sche EisenwerkeとEisenwerk-Gesellschaft Maximilianshütte MBHの間ではF. フリック, K.F. フリック, A. ローデの3人が兼任監査役であった。Buderus'sche Eisenwerkeと電機産業のAEGの間では、H. オスターヴィント, E. ヒアフツプ, K.F. フリックの3人が兼任監査役となっていた。Eisenwerk-Gesellschaft Maximilianshütte MBHと金属産業・金属加工業のMetallhüttenwerke Lübeck GmbH間では、K.F. フリック, ローデ, カレッチュの3人が兼任監査役として存在していた。Eisenwerk-Gesellschaft Maximilianshütte MBHとDynamit Nobel AGの間では、F. フリック, K. F. フリック, カレッチュの3人の兼任監査役がみられた。Dynamit Nobel AGとFeldmühle AGの間では、F. フリック, H. ローラー, K.F. フリックの3人が兼任監査役として存在していた。

ダイムラー・ベンツをめぐる3件以上の兼任関係があった企業を結びつける兼任監査役の中核の会合ネットワークでは、IVにおいて考察したジーメンスのそれとは異なり、そのなかには銀行はみられなかった。この点は、AEGの類似の会合ネットワークにみられた状況と同様である。

表 7 フォルクスワーゲンのネットワークにおける構成企業の「中心性」¹⁾

順位	企 業 名	隣接度	業種・産業
1	Preussag AG	74	炭鉱業
2	Degussa AG	65	化学産業
2	Schiffshypothekenbank zu Lübeck AG	65	銀行業
4	Dresdner Bank AG	58	銀行業
5	Fried. Krupp GmbH	57	鉄鋼業
5	Metallgesellschaft AG	57	金属産業・金属加工業
7	Karstadt AG	56	流通業
8	Mannesmann AG	54	鉄鋼業
9	Investitions- und Handels-Bank	53	銀行業
10	<u>Volkswagenwerk AG</u> ²⁾	46	自動車産業
10	AUDI NSU AUTO UNION GmbH	46	自動車産業
12	Chemische Werke Hüls AG	45	化学産業
12	Berliner Disconto Bank	45	銀行業
14	Brown, Boveri & CIE, AG	42	電機産業
14	Nordwestdeutsche Kraftwerke AG	42	電力業・ガス産業・エネルギー産業
16	Salzgitter AG	39	鉄鋼業
16	Norddeutsche Affinerie	39	化学産業
18	Hibernia AG	38	炭鉱業
18	Hypothekenbank in Hamburg	38	銀行業
20	Wintershall AG	36	化学産業
21	Hoechst AG	33	化学産業
22	Deutsche Industrieanlagen GmbH	31	機械産業
23	Ilssader hütte	29	鉄鋼業
23	Hans Still GmbH	29	電機産業

(注) : 1) Volkswagen AG と距離 1 の範囲でのその兼任先企業を合わせた 47 社のうち隣接度でみた上位企業の半数をリストアップしたもの。

2) 下線を引いた企業は、このネットワークの起点となる企業である Volkswagen AG。

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

2 フォルクスワーゲンの監査役兼任ネットワークの構造

(1) 監査役兼任ネットワーク

つぎに、フォルクスワーゲンについてみると、監査役兼任ネットワークを構成している同社と「距離 1」内の企業（46 社）のなかで兼任関係がみられた企業数である隣接度で測定される「中心性」についてみると（表 7 参照）、隣接度の重い順から上位 10（以内）（同じ順位の企業が 2 社存在するので 11 社）、には銀行業の企業が 3 社存在しており、これらの金融機関を除く 8 社が非金融企業であった。その産業別の内訳をみると、炭鉱業が 1 社、鉄鋼業が 2 社、金属産業・金属加工業が 1 社、化学産業が 1 社、自動車産業が 2 社、流通業が 1 社であった。こ

これらの上位 10 位内に位置する企業の隣接度は 74 から 46 の間に分布していた。隣接度が 74 であり最も高い中心性を示していた企業は、炭鉱業の **Preußag AG** であった。化学産業の **Degussa AG** と銀行業の **Schiffshypothekenbank zu Lübeck AG** はともに隣接度 65 となっており、同順位で第 2 位に位置しており、銀行業の **Dresdner Bank AG** が隣接度 58 でそれに続いていた。鉄鋼業の **Fried. Krupp GmbH** と金属産業・金属加工業の **Metallgesellschaft AG** の隣接度はともに 57 であり、第 5 位にあったが、流通業の **Karstadt AG**（隣接度 56）、鉄鋼業の **Mannesmann AG**（同 54）、銀行業の **Investitions- und Handels-Bank AG**（同 53）がそれに続いていた。フォルクスワーゲンの隣接度は 46 であり、第 10 位に位置していたが、同社と同業種の **AUDI NSU AUTO UNION AG** も同じ隣接度であり、同順位にあった。また上位 5 社（5 位に同じ順位の企業が存在するため 6 社）でみると、銀行業が 2 社、炭鉱業が 1 社、鉄鋼業が 1 社、金属産業・金属加工業が 1 社、化学産業が 1 社となっていた。

上位 20 社でみると、銀行業が 5 社（2 位、4 位、9 位、12 位、18 位）、化学産業が 4 社（2 位、12 位、16 位、20 位）、鉄鋼業が 3 社（5 位、8 位、16 位）、炭鉱業が 2 社（1 位、18 位）、自動車産業が 2 社（いずれも 10 位）、金属産業・金属加工業が 1 社（5 位）、電機産業が 1 社（14 位）、流通業が 1 社（7 位）、電力業・ガス産業・エネルギー産業が 1 社（14 位）であった。これらの上位 20 社のなかでは、銀行業、化学産業、鉄鋼業の企業の数自体は相対的に多い。

このように、上位 5 社と 10 社のいずれでみても、銀行業の企業の隣接度は相対的に重くなっており、上位 5 社に占める銀行も 2 社みられ、銀行はネットワークのなかで最も多くの企業との人的な結びつきを有していた企業に属し、情報の結節点としての役割において大きな位置を占めていたといえる。フォルクスワーゲンと同業種である自動車産業の企業は、上位 5 社には存在せず、上位 10 社には同社を含め 2 社みられたが、ネットワークのなかで最上位層に位置する自動車企業はみられなかった。

また監査役兼任のネットワーク全体の性格を示す凝集性についてみると、それは密度の尺度によって測定される。密度は 0.0092902 であった。フォルクスワーゲンの監査役会メンバーによる「距離 1」の範囲での兼任がみられた企業数は 46 社、「距離 2」の範囲でのネットワークに属する企業は総数 524 社であった。「距離 2」の範囲で構成されるネットワークにおける頂点数は、電機産業の **AEG**（815 社）と比べるとかなり少なく、**ジーメンス**（648 社）や**ダイムラー・ベンツ**（639 社）との比較でも少なかった。

（2）兼任監査役のクリーク

さらに、フォルクスワーゲンと他社を結びつける兼任監査役を取り上げて、兼任監査役のクリークについて考察することにしよう。フォルクスワーゲンの監査役会メンバーのうち、同社以外のいずれかの企業の監査役会で同席する監査役は、**W. ランガー**、**J. ルスト**、**W. ヴァレ**

表 8 BMW のネットワークにおける構成企業の「中心性」¹⁾

順位	企 業 名	隣接度	業種・産業
1	Messerschmitt-Bölkow-Blohm-GmbH	27	機械産業
2	AUTO UNION GmbH	21	自動車産業
2	Industrie-Werke Karlsruhe AG	21	機械産業
4	Mechanische Baumwoll-Spinnerei und Weberei Augsburg	13	繊維・紡績・織物産業
5	<u>BMW AG</u> ²⁾	5	自動車産業
6	Wollspinnerei und Weberei Neuses AG	4	繊維・紡績・織物産業

(注) : 1) BMW AG と距離 1 の範囲でのその兼任先企業をあわせた 6 社のうち隣接度でみた上位企業の半数をリストアップしたもの。

2) 下線を引いた企業は、このネットワークの起点となる企業である BMW AG。

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

ンティンの 3 人であった。これら 3 人の兼任監査役が同席する企業は、鉄鋼業の Salzgitter AG の 1 社であり、そこでは、ランガーは監査役会会長のポストによって、ルストは監査役会副会長のポストによって、ヴァレンティンは監査役のポストによって兼任を行っていた。

Salzgitter AG は、フォルクスワーゲン以外の企業の監査役会で同席する兼任監査役がいた会社であり、重複度点数 3 点以上の企業、すなわち 3 件以上の兼任関係があった企業に該当する。そのようなケースに該当する企業の数には、自動車産業のダイムラー・ベンツの場合 (4 社) や銀行業のドイツ銀行の場合 (3 社)、電機産業のジーメンスの場合 (3 社)、ドレスナー銀行の場合 (2 社) と比べると少なかったが、電機産業の AEG の場合の 1 社と同じであった。しかし、Salzgitter AG と重複度点数 3 点以上の兼任関係がみられた他の企業は存在せず、3 件以上の兼任関係があった企業を結びつける兼任監査役の中核の会合ネットワークはみられなかった。

3 BMW の監査役兼任ネットワークの構造

さらに、BMW についてみると、監査役兼任ネットワークを構成している同社と「距離 1」内の企業 (5 社) のなかで兼任関係がみられた企業数である隣接度で測定される「中心性」についてみると (表 8 参照)、これらの企業 6 社の産業別の内訳では、自動車産業が 2 社、機械産業が 2 社、繊維・紡績・織物産業が 2 社となっていた。隣接度は 27 から 4 の間に分布していた。隣接度の重い順では、機械産業の Messerschmitt-Bölkow-Blohm-GmbH が隣接度 27 で 1 位であった。自動車産業の AUTO UNION GmbH と機械産業の Industrie-Werke Karlsruhe AG が、ともに隣接度 21 でそれに続いていた。繊維・紡績・織物産業の Mechanische Baumwoll-Spinnerei und Weberei Augsburg は隣接度 13 であり、4 位に位置していた。BMW の隣接度は 5 であり、第 5 位であった。繊維・紡績・織物産業の Wollspinnerei und Weberei Neuses AG は隣接度 4 であり、それに続いている。これらの企業のなかには、銀行

業の企業はみられなかったが、この点は、本稿においてすでに考察を行ってきた企業との大きな相違である。

また監査役兼任のネットワーク全体の性格を示す凝集性についてみると、それは密度の尺度によって測定される。密度は0.0336463であり、本稿において取り上げた銀行業3社、電機産業2社、自動車産業の2社（ダイムラー・ベンツ、フォルクスワーゲン）と比べると、非常に濃い数値となっていた。BMWの監査役会メンバーによる「距離1」の範囲での兼任がみられた企業数は5社、「距離2」の範囲でのネットワークに属する企業は総数72社であり、「距離2」の範囲で構成されるネットワークにおける頂点数がきわめて少なかったことが、密度の濃さと深く関係している。

なおBMWの監査役会メンバーのうち、同社以外の企業の監査役会で同席する監査役はみられなかった。このことは、「距離1」の範囲での人的結合では監査役会メンバーによる他社の監査役会での2件以上の兼任が成立しているケースがみられなかったということを意味している。

4 自動車産業主要企業3社の監査役兼任ネットワークの比較

以上の考察をふまえて、自動車産業における民族系の代表的企業3社の監査役兼任ネットワークを比較することにしよう。まずネットワークのまとまりぐあい（結びつきの割合）を示す凝集性を「密度」という指標に基づいてみると、ダイムラー・ベンツの密度は0.0097477、フォルクスワーゲンのそれは0.0092909、BMWのそれは0.0336463であった。BMWのネットワークの密度は他の2社と比べかなり濃かったが、それには、「距離2」の範囲でのネットワークを構成する企業数である頂点数が72ときわめて少なかったことが深く関係している。ダイムラー・ベンツのネットワークの頂点数は639、フォルクスワーゲンのそれは524であり、その差は小さくはないが、兼任関係のあった件数を示すライン数の差（ダイムラー・ベンツのネットワークのライン数は1,987、フォルクスワーゲンのそれは1,273）も大きかったために、両社のネットワークの密度は近い水準となっている。

また各社のネットワークのなかでの「中心性」の比較では、隣接度の重さでみた上位10社（同じ順位の企業が存在する場合は11社、BMWの場合には6社のみ存在）に位置していた銀行の数は、ダイムラー・ベンツの場合には2社、フォルクスワーゲンの場合には3社となっていた。BMWのネットワークでは銀行は存在しなかった。上位10社に占める保険業の企業は、ダイムラー・ベンツの場合には1社みられたが、フォルクスワーゲンやBMWのネットワークでは存在しなかった。産業企業の占める割合でみると、上位10社のなかに位置していた自動車産業の企業は、ダイムラー・ベンツの場合には1社（4位）、フォルクスワーゲンの場合には2社（いずれも10位）、BMWの場合には2社（2位と5位）存在していた。ダイムラー・ベンツ

のネットワークでは、自動車産業の企業は 4 位に位置していたが、この会社はダイムラー・ベンツ自体であった。フォルクスワーゲンのネットワークの場合には、AUDI NSU AUTO UNION AG とフォルクスワーゲンの 2 社がそれに該当し、1 社はフォルクスワーゲン自体であった。BMW の場合でも同様の傾向がみられ、自動車企業 2 社のうちの 1 社は BMW 自体であった。ダイムラー・ベンツとフォルクスワーゲンの 2 社に共通する傾向としてみれば、銀行業以外でみれば、ドイツの基幹産業を構成する鉄鋼業、金属産業・金属加工業、化学産業、自動車産業といった諸部門の企業が上位に位置していた。特定の産業に集中するようなかたちで隣接度の上位の企業が存在していたのではなく、いくつかの産業部門に分散している傾向にあった。一方、BMW のネットワーク場合では、機械産業が 2 社（1 位と 2 位）、繊維・紡績・織物産業が 2 社（4 位と 6 位）となっており、ダイムラー・ベンツやフォルクスワーゲンの場合とは異なっていた。

さらに隣接度でみた上位 5 社（同じ順位の企業が存在する場合は 6 社）のなかに位置していた銀行の数は、ダイムラー・ベンツの場合には 2 社（2 位、5 位）、フォルクスワーゲンの場合でも 2 社（2 位と 4 位）となっていた。それゆえ、これら 2 社のネットワークでは、銀行が最上位層に存在しているかたちとなっていた。それゆえ、最上位層のレベルでみると、基幹産業部門の企業も中心性の高い会社として存在していたが、銀行の「中心性」は高く、企業間の人的ネットワークの機能という面に関して、銀行は、最も多くの企業との人的な結びつきを有しており、それとおして、情報のネットワークや結節点・メディアという点において重要な役割を果たす位置にあったといえる。

VI むすびにかえて

以上において、1965 年株式法後の 60 年代末頃の時期におけるドイツの 3 大銀行、電機産業の主要企業 2 社、自動車産業の主要企業 3 社の監査役兼任ネットワークについて、社会的ネットワーク分析の方法に基づいて考察し、その構造を明らかにしてきた。本稿の分析をとおして導き出される結語について述べて、結びとしたい。

本稿で取り上げた 3 業種の合計 8 社のネットワークの密度では、1 位は自動車産業の BMW（密度 0.0336463）、2 位は自動車産業のダイムラー・ベンツ（同 0.0097477）、3 位は電機産業のジーメンス（同 0.0093689）、4 位は自動車産業のフォルクスワーゲン（同 0.0092902）、5 位から 7 位はともに銀行業の企業であり、5 位はドレスナー銀行（同 0.0086884）、6 位はコメルツ銀行（同 0.0078716）、7 位はドイツ銀行（同 0.0077179）となっている。8 位は電機産業の AEG（同 0.0063942）であった。それゆえ、本稿において考察した 8 社のネットワークの密度を産業別にみると、銀行業 3 社のそれは 5 位、6 位、7 位であった。電機産業企業 2 社のそれは 3 位

と8位、自動車産業企業3社のそれは、1位、2位、4位であった。兼任件数を示すライン数の数とネットワークの構成企業の数である頂点数に関していえば、一般的には、頂点数が少ない方がネットワークの密度は濃くなる傾向にあるが、BMWはその典型である。

このように、電機産業、自動車産業の2つの基幹産業部門との比較でみても銀行業3社のネットワークの密度が相対的に濃いというわけではない。産業企業と比べ銀行業の最大企業の人的ネットワークの凝集性、すなちまとまりぐあいとくに強いというわけではなく、これら2つの基幹産業の凝集性が銀行と比べ弱いというわけでもなかった。このような状況には、銀行以外の製造業部門の企業の場合でも、「距離1」の範囲での兼任に銀行が含まれることによって「距離2」の範囲でのネットワークでは構成企業がある程度類似するという結果となっていることが関係していると考えられる。

また各社の人的ネットワークのなかでの構成企業の重みづけを意味する「中心性」を「隣接度」の指標で把握すると、銀行業の企業のネットワークでも、複数の銀行が隣接度という点で上位に位置しているケースが多かったとはいえ、銀行が最上位層の大半あるいは多数を占めるという状況には必ずしもなかった。したがって、「銀行をめぐるネットワークでは当該銀行の中心性が高いであろう」という見方も、「銀行をめぐるネットワークでは銀行の中心性が高いであろう」という見方も、必ずしも妥当するものではない。基幹産業の製造業部門や保険業、電力業・ガス産業・エネルギー産業などの企業も隣接度において上位に位置しており、中心性の高い企業については、いくつかの重要な業種や産業への分散の傾向がみられた。このことは、銀行における役員兼任による人的ネットワークにおいても、企業間の人的ネットワークの機能という面で重要な意味をもつ情報の集積、情報フローの結節点・メディアという点では、必ずしも銀行が決定的なかたちで中核的な役割を果たす位置にあるわけでは必ずしもないということ、銀行は重要な位置を占めるとはいえ一担い手にすぎないということを示唆するものである。

人的ネットワークのなかで監査役兼任によって広い産業の多くの企業との人的つながりをもつ企業は、そのような結びつきにより事業上のさまざまな情報の入手の可能性・余地が大きくなることから、情報の集積、情報フローの結節点・メディアとして果たす役割が大きい。銀行にとっても、業務上の関連・つながりという面から多くの関連性のある産業の企業との人的な結びつきをもつことが、情報の交換・共有、それに基づく自社の経営の展開や企業間の調整にとって重要な意味をもつ。銀行が融資を行うさいには、融資先の候補となる企業の資金需要、その根拠・背景となる当該産業・事業に対する需要などの、業務上のさまざまな情報をそのような人的結合関係から入手することが重要となる。それゆえ、広い産業の他社とのつながりの多い企業ほど業務上の情報の入手において強い裏づけをもつことになる。例えば鉄鋼企業への融資を行うさいには、銀行にとっては、電機産業、自動車産業、機械産業などの鉄鋼企業にとって主要な顧客となる産業とその企業においてどの程度の鉄鋼関連の需要があるのか、見込

めるのかという業務上のさまざまな情報を企業間の人的結合、人的ネットワークをとおして収集・入手することが重要となる。

また同一産業における競争関係にある複数の企業のネットワークに中心性の高い同じ企業が属しているという傾向がみられた。このことは、そのような競合する企業間での情報の交換・共有、情報集積のルート、基盤が築かれていることを意味するものであり、企業間の競争の抑制、市場競争よりもむしろ協議というかたちでの利害やコンフリクトの調整の余地を生み出しうるものである。

ネットワーク分析による以上のような発見事実からも、「産業企業における監査役会の構成の決定においても、経営の戦略的方針の決定や業務執行においても銀行の強いあるいは決定的な影響圏・支配圏が作用しており、銀行の方針・意向、銀行の優位のもとに経営が行われている」とみる見方は、基本的には妥当するものではない。役員兼任による人的ネットワークのなかでは、銀行は重要な位置を占めるとはいえ、銀行も一担い手にすぎないといえる。この点をふまえていえば、産業企業と銀行との関係はどのように理解されるべきであろうか。このことは、ドイツにおける協調的資本主義の根幹をなす産業・銀行間関係の内実とも深く関わる重要な問題である。

株主総会で選出される監査役会の構成を決定する権能である「会社支配」⁴⁾の観点からみると、ドイツでは、個々の会社への銀行支配が実在しているといえる。銀行自身の監査役会と産業企業のそれとのいずれの場合でも、その権能を行使しうるのは、寄託議決権の行使が可能な大銀行である。そのような議決権行使においては、銀行が単独で行う場合も、また複数の銀行が協調して行う場合もある。株主総会での監査役の選任における銀行による寄託株式による代理議決権行使の本格的展開とそこにおける銀行間の協調などをふまえていえば、こうした意味での会社支配の問題をみると、基本的には、「銀行支配」が妥当するといえる。

しかし、本稿での発見事実をふまえていえば、人的ネットワークを構成する企業をみた場合、多くの企業との兼任関係がある企業の上位には銀行のみならず多くの産業の企業がみられた。それゆえ、「会社の事業と資産に対する支配」、すなわち最高意思決定権限にかかる「会社統治」⁵⁾の観点からみると、銀行の監査役と産業企業の監査役の人的ネットワークというかたちでの、産業と銀行が一体となった「金融資本」が実在するということになる。ドイツでは、「会社統治」という問題においては、企業間の人的ネットワークのなかで銀行が決定的な影響を単独あるいは大銀行の連携によって行使しているというわけではない。いくつかの重要な産業の有力企業も中心的な位置を占め、多くの企業との人的な結合、つながりをとおして情報のフロー・結節点において重要な役割を果たすかたちとなっていた。このように、「会社統治」という面では、銀行支配ではなく、役員兼任による産業企業との人的ネットワークを駆使したドイツ的な「銀行と産業企業の利害一体的な業務統治」となっているという点、その基軸をな

すものが監査役兼任によって形成される人的ネットワークであるという点が重要である。

このように、「会社支配」という面でいえば、ドイツの場合、銀行による支配となっており、企業集団内の有力株主となっていた銀行、商社、産業企業などの連携した提携関係による支配となっていた日本や、独立した関係の銀行、投資銀行、産業企業などの利益星座状連関による支配となっていたアメリカやイギリス⁶⁾とは大きく異なっている。しかし、その一方で、「会社統治」という面でみると、ドイツにおいても、日本やアメリカでは金融資本が担い手となっていた（仲田・細井・岩波、1997を参照）のと同様であるが、そのような機構がとくに銀行と産業企業の役員兼任による人的結合、人的ネットワークをとおして築かれており、そのなかでの独立した企業の相互作用によってその機能が発揮される構造となっていたといえる。本稿での監査役兼任による人的ネットワークに関する分析は、「従来のドイツ金融資本分析と経営学的分析とのつながり」をもたらす研究としての意味をもつものであるといえる。

上述したように、ドイツ資本主義の協調的特質を規定する企業間関係において基軸をなす役員兼任による人的結合関係の把握においては、3大銀行や電機産業、自動車産業の主要企業のネットワークのみならず、これら2つの製造業部門とならぶ有力な基幹産業部門である鉄鋼業、化学産業の代表的企業をめぐる監査役兼任ネットワークの構造を明らかにすることも、重要な意味をもつ。それゆえ、筆者のこれまでのドイツにおける役員兼任による企業間人的結合の構造の分析と同様に、鉄鋼業の主要企業8社、化学産業の主要企業3社をめぐる監査役兼任ネットワークの構造を明らかにすることが、つぎの重要な研究課題となってくる。この点については、稿を改めて分析を行うこととしたい。

<注>

- 1) 本稿では、役員兼任による企業間の人的ネットワークの分析にさいして、利用する資料としては、各社の営業報告書のほか、人名録にあたる内容が記載されている Mossner (1971) に依拠して分析を行うが、兼任、職位等に関する記述の引用ページの記載に関しては、個別のケースごとに示すことは非常に煩雑となるため、省略する。なお3大銀行、電機産業の主要2社、自動車産業の主要3社の役員、また彼らの兼任先の企業での職位については、同書の記載は各社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ために、Mossner (1971) の記載に基づいて考察を行っている。
- 2) この点は、1965年株式法以前の第2次大戦後の時期である50年代末の状況との比較によってより明らかになる。筆者はすでにドイツ銀行、ドレスナー銀行およびコメルツ銀行という3大銀行の役員兼任（他社のトップ・マネジメント機関における監査役会および取締役会のメンバーの兼任）による企業間人的結合の構造を分析しているが、60年代末の状況を50年代末のそれと比較すると、同法の影響もあり、役員兼任がみられた企業数と件数のいずれにおいても減少している。山崎（2018a）を参照。

- 3) 企業間関係における社会的ネットワーク分析の方法についてのここでの記述については、仲田・細井・岩波 (1997), pp.38-41 を参照した。
- 4) 周知のように、A.A. バリーと G.C. ミーンズは、一層制のトップ・マネジメント機構であるアメリカにおける会社支配の問題をめぐる、株主総会において取締役の選任をとおりて取締役会の構成を決定することができる力(権能)を「支配」(control)とみなしている〔Berle and Means (1932)〕。こうした観点からドイツをみると、監査役会と取締役会から構成される二層制のトップ・マネジメント機構のもとで、株主総会での決定事項である監査役の選任をとおりて監査役会の構成を決定することのできる権能が「支配」の概念にあたるということになる。
- 5) A.A. バリーは「経営者支配」(“management control”)という概念において、①取締役会の構成を決定する権能(power)である「会社支配」の問題、②専門経営者の意思決定権限にかかわる「会社の事業と資産に対する支配」の問題の両者を含めている〔(Berle and Means (1932), pp.69-70, p.220 [邦訳, pp.88-89, p.278 ページ])。しかし、両者は関連をもちながらも、厳密な区別が必要である。この点をめぐっては、J. スコットは、取締役会の構成を決定する権能にかかわる問題を「会社支配」(corporate control)、「会社の事業と資産に対する支配」にかかわる問題を「会社統治」(corporate rule)という用語でもって区別している。前者についてはバーリーの理解を継承しているが、後者については、取締役会が担う会社全般の戦略的決定という意味決定に関する権能の経営者による現実的な行使を「会社統治」という概念で表現している〔Scott (1990), pp.352-353, p.371, Scott (1988), p.34〕。こうした論点については、仲田 (2002), pp.18-20, pp.29-32, 仲田 (1992), pp.5-6, 仲田 (1999), pp.282-283 をも参照。
- 6) J. スコットによれば、日米英のいずれにおいても、個人的占有から非個人的占有のシステムへの移行がみられたこと、支配の様式は、英米では多頭の金融ヘゲモニー、銀行中心の影響圏、利益星座状連関による支配の形態をとっていたのに対して、日本では寡頭のヘゲモニー、コンツェルン組織、提携された資本参加の形態をとっていたとしている。この点については、Scott (1986), 8 [邦訳, 第 8 章] を参照。

<参考文献>

1 欧文献

- Balkhausen, D. (2008) Alfred Herhausen [1930-1989]. In: Pohl, H. (Hrsg.), *Deutsche Bankiers des 20. Jahrhunderts*, Franz Steiner, Stuttgart, S.211-225.
- Berle, A.A., Means, G.C. (1932) *The Modern Corporation and Private Property*, MacmillanPress [北島忠男訳『近代株式会社と私有財産』文雅堂銀行研究社, 東京, 1958 年]。
- Chandler, Jr., A.D. (1990) *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]。
- Eglau, H.O. (1990) *Wie Gott in Frankfurt: Die Deutsche Bank und die deutsche Industrie*, 3.Auflage, Econ Verlag, Düsseldorf [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.) (1971) *Handbuch der Direktoren und Aufsichtsräte — seit 1898 —*, Jahrgang 1970/71, Bd.I, Nach Personen geordnet, Finanz- und Korrespondenz-Verlag, Berlin.
- Pfeiffer, H. (1986a) Das Netzwerk der Großbanken. Personelle Verflechtungen mit Konzernen, Staat und ideologischen Apparaten. In: *Blätter für deutsche und internationale Politik*, 31.Jg, Heft 2, S.161-177.
- Pfeiffer, H. (1986b) Großbanken und Finanzgruppen. Ausgewählte Ergebnisse einer Untersuchung der personellen Verflechtungen von Deutscher, Dresdner und Commerzbank. In: *WSI Mitteilungen*, 39.Jg, Nr.7, S.473-481.
- Pfeiffer, H. (1993) *Die Macht der Banken. Die personellen Verflechtungen der Commerzbank, der*

Deutschen Bank und der Dresdner Bank mit Unternehmen, Campus, Frankfurt am Main.

Scott, J. (1986) *Capitalist Property and Financial Power: A Comparative Study of Britain, the United States and Japan*, Wheatsheaf Books Ltd. [現代企業研究グループ訳『現代企業の所有と支配——英国・米国・日本の比較研究——』税務経理協会、東京、1989年]。

Scott, J. (1990), Corporate Control and Corporate Rule: Britain in an International Perspective. In: *The British Journal of Sociology*, Vo.41, No.3, September 1990, pp.351-373.

Scott, J. (1988) Entrepreneurial Capital in Japan and Britain, 『立命館経営学』（立命館大学）、第27巻第2号、1988年7月、29-51ページ。

Stanzick, K.-H. (1989) Der ökonomische Konzentrationsprozeß. In: Schäfer, G., Nedelmann, C. (Hrsg.), *Der CDU-Staat. Analysen zur Verfassungswirklichkeit der Bundesrepublik*, Bd.I, 2.Auflage, Schurkamp, München, 1969, S.48-79.

Ziegeldorf, V. (2008) 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

スコット, J.・仲田正機・長谷川治清 (1993) 『企業と管理の国際比較』中央経済社、東京。

仲田正機 (1992) 「新しい企業と経営の理論」, 稲村 毅・仲田正機編著『転換期の経営学』中央経済社、東京、1-16 ページ。

仲田正機 (1999) 「コーポレート・ガバナンスの主要論点と今後の課題——本書の総括と研究の展望——」, 植竹晃久・仲田正機編著『現代企業の所有・支配・管理 コーポレート・ガバナンスと企業管理システム』（叢書 現代経営学③）, ミネルヴァ書房、京都、273-287 ページ。

仲田正機 (2002) 「企業経営システムの基底」, 仲田正機・夏目啓二編著『企業経営変革の新世紀』同文館出版、東京、15-33 ページ。

仲田正機・細井浩一・岩波文孝 (1997) 『企業間の人的ネットワーク——取締役兼任制の日米比較——』同文館、東京。

山崎敏夫 (2017) 『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、東京。

山崎敏夫 (2018a) 「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 (2018b) 「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、21-57 ページ。

山崎敏夫 (2019a) 「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 (2019b) 「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。

Social Network Analysis of Interlocking Directorates by Supervisory Board Members in Germany: A Study of Three Banks, Two Electrical Giants, and Three Automakers after the 1965 Corporations Law

Toshio Yamazaki *

Abstract

Large business systems based on relationships between industries and banks and between 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 deeply related to the cooperative characteristic of German capitalism. A core element of such inter-firm relationships can be observed in personnel connection through interlocking directorates among industrial enterprises as well as between industrial enterprises and banks. Members of supervisory boards and the board of directors of industrial enterprises as well as banks had many posts in the supervisory boards of other enterprises. Such systems served as a cooperative system among corporations themselves as well as between industries and banks. The characteristics of industrial concentration in Germany included new developments in the industrial system: shared information and coordinated interests between industry and banks and between corporations.

However, in many cases, members of the supervisory boards of several other enterprises in which supervisory board members of a company have interlocking mandates also hold many posts of third-party enterprises. In such cases, the personnel network through interlocking directorates including second-party and third-party enterprises is established; such a system is important for exchanging information and coordinating interests between industry and banks and among corporations.

Using the methodology of social network analysis, this paper investigates personnel networks of large enterprises in the banking sector and two key industrial sectors in Germany that were established through interlocking directorates between a company and second-party enterprises and between these second-party enterprises and third-party

* Professor, College of Business Administration, Ritsumeikan University

enterprises. Conditions in the period after the enactment of the 1965 Corporations Law that regulated the number of supervisory board positions that one person may hold will be considered. The cases of three large banks (Deutsche Bank, Dresdner Bank, and Commerzbank); two representative electrical enterprises (Siemens and AEG); and three representative automobile enterprises (Daimler-Benz, Volkswagen, and BMW) in the late 1960s are examined.

Keywords:

Bank • Board of directors • Germany • Industry–bank relationship • Inter-firm relationship • Interlocking directorate • Personnel network • Supervisory board

