

論文

ドイツにおける役員兼任の役割と意義（Ⅱ）

山崎敏夫*

目次

- I 問題の所在
- II 第2次大戦前の役員人事にみる兼任監査役の役割
 - 1 取締役人事にみる銀行出身の兼任監査役の役割
 - 2 銀行の監査役人事にみる兼任監査役の役割（以上前号）
- III 第2次大戦後の役員人事にみる兼任監査役の役割（以上本号）
 - 1 産業企業の監査役人事にみる兼任監査役の役割
 - (1) 監査役人事にみる銀行出身の兼任監査役の役割
 - (2) 監査役人事にみる産業企業出身の兼任監査役の役割
 - 2 銀行の監査役人事にみる兼任監査役の役割
- IV 兼任監査役による企業間の調整的機能
- V 結語

III 第2次大戦後の役員人事にみる兼任監査役の役割

以上の考察において、第2次大戦前の時期における兼任監査役の役割を役員人事の面からみてきた。つぎに、IIIでは、第2次大戦後の時期における産業企業の監査役会での兼任をとおしての人的結合の役割、銀行における産業企業出身の監査役の役割について、役員人事の面から考察を行うことにしよう。

1 産業企業の監査役人事にみる兼任監査役の役割

(1) 監査役人事にみる銀行出身の兼任監査役の役割

まず産業企業の監査役人事にみられる兼任監査役の役割についてみると、ドレスナー銀行では、他社の監査役ポストへの自行の人物の派遣に関して、取締役会の全体会議において案件ごとに提案され審議がなされているが、そこでは、銀行によるポストの掌握・継続の配慮が優先されていた¹⁾。例えば1965年1月25日の取締役会の全体会議では、化学産業の企業であるデグッサの監査役を辞任する意向を表明したドレスナー銀行のC. ゴエッツの後任人事として、そのポストが同行の取締役のE. フィアフツによって受け継がれるべきであるという報告がなされている。これをめぐっては、ヘンケル・グループから、このポストが現役の取締役に

* 立命館大学経営学部 教授

よって担われるべきであるという希望が出されている。この人事はヘンケル側のこうした意向にも沿うかたちでのものであり²⁾、役員派遣をめぐる銀行と産業企業との緊密な関係をみてとることができる。

また 1964 年 2 月 25 日の取締役会の全体会議によれば、AEG の監査役会のポストをめぐって、ドレスナー銀行の E. フィアフツは、H. ボーデンおよび H. ハイネとの協議に基づいて、AEG-テレフンケンの事業領域についてのハイネの構想に関して報告を行っているが、1965 年株式法の影響による監査役の数の減少を視野に入れて、AEG-テレフンケンについても、ひとつの監査役会副会長のポストのみが計画されている³⁾。また 1975 年 7 月 11 日や 76 年 4 月 4 日のドレスナー銀行のある内部文書では、化学企業ヘキストの K. ウインナッカーの同行監査役会副会長への翌年の就任の問題とも関係して彼がこの産業企業から退出する場合には、彼のポストであったヘキストの監査役会会長のポストをだれが引き継ぐべきか、という点に関してのドレスナー銀行側からのやりとりが示されている⁴⁾。

1976 年 2 月 2 日のドレスナー銀行の内部文書では、化学企業であるデグツサの監査役会会長の人事をめぐって、同行の J. ポントがその後任を引く継ぐことに関して、K. ヘンケルとのやりとりの結果、ヘンケルの了解が得られたとされている⁵⁾。また銀行内部の動きをみると、1967 年 12 月 21 日に開催されたドレスナー銀行の取締役会の全体会議でも、他社の監査役会に派遣する役員に関する報告が行われているが⁶⁾、他の年度においても、多くの企業の監査役人事が審議され、承認されている⁷⁾。

そこで、監査役人事にみられる銀行出身の兼任監査役の役割、影響について、化学産業の最大企業のひとつであるバイエルの事例でもみておくことにしよう。例えば 1968 年の監査役会の会議においてドイツ銀行の取締役である F.H. ウルリッヒが監査役会副会長の候補者として選ばれ⁸⁾、株主総会に提案され任用が決定されているが⁹⁾、74 年 7 月 3 日の監査役の会議での指摘にもみられるように、この人物に対しては、財務問題における助言者として資本参加委員会に貢献することが期待されている¹⁰⁾。バイエルの監査役会副会長からのウルリッヒの退任に関する同社取締役である H. グリュネヴァルトの 1977 年 9 月 8 日の談話に関するある文書では、ウルリッヒが業務政策の多様な諸問題に関する貴重な意見を示してきたこと、ドイツ銀行というアメリカを除く最大の民間銀行の代表として、またドイツ企業の多くの監査役会において会長やそのメンバーとして、経済の動向に関する卓越した概観的知識や国際業務における経験の活用がはかられてきたことが強調されている。バイエルにとってウルリッヒの明晰な理解力に基づく助言が大きな価値を有していたことが、あわせて指摘されている¹¹⁾。バイエルの他の内部文書でも指摘されているように、産業金融のほか外国の金融市場や国際金融市場への投資に関する特別な利害のからむ外国業務がウルリッヒの専門領域であり¹²⁾、そのような専門的な知識や経験の活用は、産業企業側にとって、こうした銀行出身の人物を監査役会

のポスト、ことに副会長のような重要職位への招聘の重要な理由をなしたといえる。

1976年4月29日の監査役会の会議では、同年5月18日にF.H. ウルリッヒがドイツ銀行の取締役会会長から監査役会会長に移動する結果としてバイエルの監査役を退任するのにもない、残りの任期の後任として同行のF.W. クリスティアンズの選任が提案されており¹³⁾、この人物は監査役会副会長に就任している¹⁴⁾。このように、ドイツ銀行とのバイエルの深い関係、銀行代表監査役の果たす役割の大きさがそこにも示されている。

バイエルではまた、監査役会の重要な委員会として人事委員会が設けられており、それは監査役会会長と2人の監査役によって構成されていた。監査役会会長がこの委員会の会長となったが、他の2人のメンバーは監査役会副会長であった¹⁵⁾。これらのメンバーが外部の企業の出身者である場合には、最高人事を中心とする重要な人事案件において兼任監査役が果たす役割はとくに大きいものであったといえる。ことに銀行出身の人物が監査役会の副会長に選任された場合には、最高人事への重要な関与の可能性が強くなった。

例えば上述した1968年のバイエルの監査役会副会長へのドイツ銀行のF.H. ウルリッヒの選任は、最高人事にも深く関係する人事委員会という重要な機関への大銀行の関与、影響をもたらすものであった。ウルリッヒについては、1970年6月11日の監査役会の会議において監査役会副会長への再選の提案がなされ、人事委員会のメンバーに再び選出される運びとなっているが¹⁶⁾、こうした再選によって、ドイツ銀行の関与はさらに継続することになった。また1976年9月15日の監査役会の会議では、ウルリッヒの後任として監査役会副会長となったドイツ銀行のF.W. クリスティアンズを人事委員会のメンバーに選任することが決定されている¹⁷⁾。

さらに電機産業のAEGをみても、監査役会のなかに人事委員会が設置されており、この委員会によってトップ・マネジメントを中心とする重要人事案件が検討された上で監査役会への提案が行われた¹⁸⁾。この委員会にも大銀行の出身者が加わっていた。例えば1962年2月20日の人事委員会の会議には7人が、63年2月20日の会議には8人が、63年11月28日と64年5月25日の会議にはそれぞれ9人が、65年12月1日の会議にはゲスト1人を含む7人が招集されていた。また1964年12月10日と65年5月25日にはAEGとテレフンケンの合同での会議が開催されており、いずれの会議においても11人が招集されていた。さらに1966年3月5日の会議では11人が、67年12月8日の会議ではそれぞれ1人のゲストと議事録の記録係を含む11人が招集されていた。これらの会議のうち、1965年5月25日以外の会議には、ともにAEGの兼任監査役であったドイツ銀行出身のH. オスターヴィント、ドレスナー銀行出身のE. フィアフツプ、H. ボーデン（65年12月1日の会議にはゲストとして出席）が招集されていた¹⁹⁾。

1964年12月10日の監査役会の会議では、フランケ、ハイネ、ミハエリー、オスターヴィ

ント、フィアフップの 5 人が人事委員会のメンバーに選出されている。H. ハイネが H. ボーデンの後任としてこの委員会の会長に選任されており²⁰⁾、2 名の銀行代表が再任されている。また 1968 年 6 月 12 日の監査役会の会議では、人事委員会のメンバーとして、H. ボーデン、H. オスターヴィント、E.v. シュヴァルツコッペン、E. フィアフップ、W. ブランケ、H. ルプケの 6 人の選任が行われており、オスターヴィントを含む上述の 3 人の銀行出身者が加わっていた²¹⁾。1970 年 6 月 18 日の監査役会の会議では、この機関の会長であった H.C. ボーデンの任期途中で退任にともない、その残りの任期を担当する後任として H. ビューラーが選任されているが、同時にまた彼は人事委員会の会長にも選出されている²²⁾。1975 年 3 月 17 日の監査役会の会議では、H. ビューラーの後任としてドレスナー銀行の J. ポントが監査役会会長に、ルプケとティムがそれぞれ監査役会副会長に選任されているが、同時にまたポントが人事委員会の会長となっているほか、ティムが人事委員会のメンバーに選出されている²³⁾。

また 1976 年 12 月 2 日の人事委員会の会議では、AEG の重要人事案件のみならず、取締役の人事にかかわる案件として、他社の取締役会のメンバーへの任用の問題についても議題とされ、検討されている²⁴⁾。この委員会への銀行代表の兼任監査役の関与は、さらに他社での役員兼任の問題にまでおよぶものとなっている。このように、AEG においても、トップ・マネジメントの人事において大きな意味をもつ監査役会内部の委員会における銀行の出身である兼任監査役の役割の大きさ、機能の重要性がみてとれる。

監査役会の人事委員会という重要な委員会に関する以上の考察からも明らかのように、ドイツ銀行がバイエルの監査役会副会長のポストを有しており、したがって人事委員会のポストをも掌握していたという事実は、役員兼任による人的結合が産業・銀行間関係において重要な役割を果たしていたこと、銀行側の利害・意向の反映のための手段をなしたことを示すものである。AEG のこうした重要委員会へのドイツ銀行やドレスナー銀行という大銀行出身の兼任監査役の参加、ことに監査役会会長としての役割も、産業企業の監査役人事をめぐる産業・銀行間の緊密な関係とそこにおける銀行の大きな役割と影響を示すものであるといえる。

また鉄鋼業のアウグスト・ティッセンをみても、1968 年 1 月 30 日の H.G. ゴールから F. グレーニングに宛てた手紙では、グレーニングがティッセンの監査役会に属していた在任期間に助言者として非常に大きな役割を果たしたことが指摘されている²⁵⁾。同様に銀行出身の監査役であった A. ヘーリングに宛てたゴールの 1966 年 2 月 9 日や翌年の 67 年の手紙でも、ティッセンの監査役会での長年の協力と助言による貢献、人的な結びつきの維持を重視する立場が示されている²⁶⁾。ティッセンの監査役会からの A. ヘーリングの退任にともない新たなメンバーの選出が行われることになったが、その後任のポストは、同じ銀行業の出身であるドレスナー銀行の E. マティエンセンによって引き継がれることになっており、銀行との深い関係、銀行代表の兼任監査役の役割、その大きさがそこにも示されている²⁷⁾。またティッセンの監

査役会会長を務めた R. プフェルトメンゲンスは Bankhaus Sal. Oppenheim jr. & Cie の出身であったが、戦後の企業の復興・再建にとって基礎となる、株主や従業員を含むあらゆる当事者の信頼に充ちた、また調和的な協力の確保において重要な役割を果たしたほか、強い抵抗のあった Handelsunion の設立、その運営においても大きな手腕を発揮しており、この人物の知識と手腕が最高ポストの人事にとっても重要なものであった²⁸⁾。

さらに保険業の大手 2 社であるアリアンツとミュンヘン再保険をみても、これらの保険会社の監査役会人事をめぐっての大銀行との深い関係がみられ、そのことは兼任監査役による人的結合の機能とも関係している。アリアンツでは、ドイツ銀行とドレスナー銀行の出身者が監査役会のメンバーとなっているという状況が伝統的にみられ、監査役人事をめぐっても両行の間での競争関係がみられた。1976 年 8 月にドイツ銀行出身の F.H. ウルリッヒが退任した後、ドイツ銀行はその後任者として W. グースの就任を求めたが、ドレスナー銀行の J. ポントがアリアンツ側の強い希望によってそのポストを受け継ぐことになっている。またミュンヘン再保険でも、1974 年末に、以前にはドレスナー銀行の C. ゴエッツや E. マティエンセンが就任していた伝統的かつ代表的なポストを同行のポントが受け継ぐことになったが、それは、保険会社側の取締役会会長である H. ヤノットの差し迫った要望によるものであった。ポントの活動領域が保険コンツェルンズの戦略的な資本参加の政策であったということもあり、人事の問題や資本参加に関する議論では、ポントはこれら 2 つの保険会社の監督者よりはむしろ助言者としての機能を果たした²⁹⁾。広く産業界の問題や状況に造詣が深く有益な情報を入手する立場にある銀行代表の兼任監査役、わけてもその最も代表的な有力人物の担う役割が、人事における受入側の企業のこうした要望と意図の基礎にあったといえる。

(2) 監査役人事にみる産業企業出身の兼任監査役の役割

つぎに、産業企業の監査役人事にみられる他の産業企業出身の兼任監査役が果たす役割について、考察することにしよう。産業企業の監査役会における銀行以外の企業からの監査役の招聘、受け入れは多くのケースにおいてみられたが、例えば化学産業のバイエルでは、1966 年に電機産業の大企業であるジーメンス・シュッケルトの監査役会副会長であったペーター・フォン・ジーメンスの監査役への任用の案件が取り上げられている。そこでは、この人物がその国際的な経験をドイツ産業全体に何度も生かしてきたことが評価され、重視されている³⁰⁾。

他社からの兼任監査役の招聘、受け入れをめぐっては、1 人の人物による監査役ポストの数を制限する 1965 年株式法の規定³¹⁾の影響は、産業企業においてもみられた。バイエルでは、株主総会において選出される株主側の監査役の数が 10 人に制限されることになり、そのような状況のもとで、1966 年 5 月 18 日の株主総会に向けて、R. フロイデンベルク、H. ケーラー、B. プレッツナーの 3 人については、再選を依頼された他の監査役会メンバーとは異なり、監

査役への再選を見合わせることにについて了承の依頼がなされている³²⁾。なかでも、ジーメンスの出身であるプレッツナーの再選が見合わされたのは、バイエルの取締役会会長の K. ハンゼンがジーメンスの監査役会のポストに就いていたことから両社の間での交差ポストになるという点が理由であった。しかし、プレッツナーの代わりにジーメンスのペーター・フォン・ジーメンスが株主総会に提案される候補者として選出されており³³⁾、そこでは、上述したように、同じ産業企業からの任用が重視されているとともに、当該人物のもつ専門的な能力や経験の活用が重要なポイントとして位置づけられていた。また 1974 年 1 月 23 日の監査役会の会議では、同年 7 月 3 日の株主総会の時点ですべての監査役会メンバーの任期が満了となることから、候補者の選任の案件が取り上げられている。その候補者のひとりである H. ロレンツォメイヤーに関して、ペーター・フォン・ジーメンスは、この人物のとくに南米業務における経験を候補選出の理由として指摘している³⁴⁾。

同様の事例は、ジーメンスとマンネスマンの間でもみられた。例えばペーター・フォン・ジーメンスから W. ツァンゲンに宛てた 1965 年 3 月 3 日の手紙でも、58 年 2 月 28 日から 65 年 3 月 15 日までの期間においてジーメンス・シュッケルトの監査役に就任していたマンネスマン出身のツァンゲンについて、両社の古くからの関係の強化のみならず彼のもつ大きな経験や有効な助言がこのポストへの任用において大きな意味をもっていたこと、またこの鉄鋼企業の実業取締役会会長である E. オーバーベックが彼の後任となることによる企業間の友好的な関係の維持・存続への期待が表明されている³⁵⁾。同じような認識や期待は、ツァンゲンから当時のジーメンスの監査役会会長であったエルンスト・フォン・ジーメンスに宛てた手紙にもみられる³⁶⁾。

さらに鉄鋼業のアウグスト・ティッセンをみると、例えば 1970 年 4 月 29 日の株主総会において監査役への選任の運びとなったフォルクスワーゲンの取締役会会長の K. ロッツについて、ティッセンの側では、この人事は監査役ポストをとおしても築かれてきた両社の間の古い結びつきを再び生み出すものであるとされていた³⁷⁾。また 1965 年 8 月 26 日や 66 年 1 月 5 日のティッセンの内部文書では、ジーメンス出身の E. プレッツナーの監査役任期満了にともなう再選をめぐる、株式法との関連で両社の交差ポストになるという点が問題となったが、ティッセン側は、自社の監査役での任期がジーメンスのそれよりもはやくに終了することからこの問題は回避されるとの見方に基づいて再選を模索しており³⁸⁾、この点は、両社の関係の維持・強化における監査役兼任の重要性を示すものである。

アウグスト・ティッセンにとっては、化学企業のバイエルとの間でも、監査役会のポストとおしての友好的関係の維持・強化が重要な意味をもっていた。1962 年 1 月 8 日の H-G. ズールから K. ハンゼンに宛てた手紙や 61 年 10 月 2 日の内部文書では、ティッセンの監査役会および取締役会は、バイエルとの友好的な関係を持続的に保つことに決定的な価値をおいてお

り、兼任監査役による人的な結びつきの果たす役割が重視されている³⁹⁾。

また上述した化学企業バイエルの監査役会の人事委員会に関していえば、1974年9月6日の監査役会の会議では、それまで人事委員会によって行われていたように人事の領域における決定のためにジーマンスの出身であるペーター・フォン・ジーマンスを活用することが提案され、承認されている。その結果、そのような人事の決定は、バイエル出身の監査役会会長であるK.ハンゼン、他社の出身の兼任監査役であるドイツ銀行のF.H.ウルリッヒ、電機産業のジーマンス出身のペーター・フォン・ジーマンスによって行われるというかたちとなっていた⁴⁰⁾。また1976年9月15日の監査役会の会議では、監査役会副会長のペーター・フォン・ジーマンスとドイツ銀行出身のF.W.クリスティアンズを人事委員会のメンバーに選任することが決定されており、ジーマンスは、さらに継続して人事委員会の重要な機能に関与することになった⁴¹⁾。このことから、産業企業の最高人事において、銀行代表の兼任監査役のみならず、産業企業からの兼任監査役も重要な役割を果たしていたことがわかる。バイエルでは、兼任監査役の人事委員会へのこのような関与をとおして、ドイツ経済界における最大で最有力の銀行と基幹産業部門である電機産業の代表的企業とによって人的結合関係の機能が発揮されることになっている。

産業企業間での監査役会のポストによる兼任においても、企業間の深い関係や業務上の関係あるいは当該人物のもつ専門性などから継続的な人的結合が築かれているケースも多くみられた。例えばバイエルの取締役による他社の監査役会のポストによる兼任の事例でみると、1956年4月27日の会議では、Cassella Farbwerke MainkurのポストへのO.バイエルの就任、Rieel de Haenのポストへのボルクヴァルトの就任、Beton- und Monierbauのポストへのコジオールの就任が了承されているが、O.バイエルのポストは、この化学企業の実業取締役であるハーバーラントの後任人事であった⁴²⁾。1971年7月7日の会議では、Veba AGのポストへのK.ハンゼンの就任、Bayer-Wohnungen GmbH, Geminnützige Wohnungs-Gesellschaft mbHのポストへのD.シャウプの就任が了承されている。その一方で、バイエルの取締役であるF.シルヒャーがBayer-Wohnungen GmbHおよびGeminnützige Wohnungs-Gesellschaft mbHの監査役会のポストを退任しており、D.シャウプがこれらのポストを引き継ぐかたちとなっていた⁴³⁾。1973年4月18日の会議では、Metzler AGのポストへのW.メイヤーハイムの就任、Agfa-Gevaert AGのポストへのH.グリュネヴァルトの就任、Agfa AG, Chemie-Verwaltungs-AGのポストへのシャウプの就任が承認されている。なかでも、H.グリュネヴァルトのポストはバイエルの取締役であるギールリヒスの後任人事であり、シャウプのChemie-Verwaltungs-AGのポストはF.シルヒャーの後任人事であった⁴⁴⁾。1974年4月24日の会議において承認された監査役会ポストのうち、フリッツとW.メイヤーハイムのそれぞれWolff Walsrodeのポストへの就任については、ともにバイエルの取締役であるカウスと

H. ギールリヒスの後任人事であり、メイヤーハイムは監査役会会長の職に就くものとされた⁴⁵⁾。1974年9月6日の会議では、Chemische Werke Hüls AGのポストへのW.メイヤーハイムの就任が承認されているが、このポストはホルツリヒターの後任人事であった⁴⁶⁾。1977年9月9日の会議において就任が了承されたグリュエネヴァルトのAllianz, Deutsche Entwicklungsgesellschaft, Metallgesellschaft AGのポスト、ヴァイトケンパーのContinental Gummi-Werke AGのポストのうち、H.グリュエネヴァルトのAllianzでのポストはK.ハンゼンの後任人事であり、ヴァイトケンパーのポストはW.メイヤーハイムの後任人事であった。これら2つの職位はバイエルが派遣を行ってきたポストであり、そうした伝統にしたがって継続されるべきであることが指摘されている⁴⁷⁾。1978年9月1日の会議において承認が得られたデイトマーによるLinde AGのポストでの兼任は、同社とバイエルとの間の長年の結びつきがみられたことから、バイエルの取締役であるホルツリヒターがこの相手企業に監査役ポストの保有の継続を依頼したものであった⁴⁸⁾。

バイエルの取締役による他社の監査役会のポストへの就任においては、同社の人物による後任ポストの確保をとおして企業間の人的結合関係の維持・継続をはかるという点とともに、新たなポストでの兼任の場合には、人的結合の創出は、相手企業との新しい関係の形成や深化を目的として行われることが多かった。例えば、1977年9月9日の会議において就任が了承されたH.グリュエネヴァルトのDeutsche Entwicklungsgesellschaft およびMetallgesellschaft AGの2社の監査役会ポストは、バイエルとの新しい関係として兼任が行われたものであり、企業間の関係の形成ないし深化をはかるためのものであった⁴⁹⁾。また1974年4月24日の会議では、上述のポストに関する承認のほか、フリッツとJ.シュトレンガーのそれぞれMetzeler Kautschuk AG, Metzeler Schaum GmbH, Correcta-Werke GmbHのポストへの就任についても承認されているが、これらの企業では当該人物のいずれかの間で監査役会会長の職が担われるものとされていた⁵⁰⁾。こうした事例は、バイエルの兼任監査役による当該企業との強い人的結合関係を示すものであるとともに、兼任役員を受け入れている企業側が監査役会会長という最重要ポストでの兼任の果たす役割、機能への期待をもっていたことのあらわれであるといえる。

産業企業間での監査役会のポストによる兼任関係においては、異なる産業との間での補完という機能も重要な意味をもっていた。例えば1978年9月1日の会議では、上述のデイトマーのLinde AGのポストへの就任とともに、ヴァイトケンパーのHorten AGのポストへの就任が承認されているが、この人事には、工業出身の監査役の適切な補充を行いたいというHorten AGの要望によるものであった⁵¹⁾。こうした事例は、産業企業間でも監査役ポストによる人的結合の形成がいかに大きな意味をもっていたかということを示すものである。

また他社の監査役会において複数の企業間で成立している間接兼任も、直接兼任がみられた

企業の問題に限らず、兼任を築いている企業に関するさまざまな事柄に関する個人的な協議や接触の場としても機能した。例えば1962年11月26日のアウグスト・ティッセンの内部文書では、H-G. ゴールが兼任している機械企業のデーマクの監査役会においてドイツ銀行のF.H. ウルリッヒと同席する機会が確保されていたことから、ティッセンの監査役人事をめぐる議論が行われており、そこでは、ドイツ銀行側の意向・要望をふまえての協議が行われている⁵²⁾。

2 銀行の監査役人事にみる兼任監査役の役割

一方、銀行側の監査役会のポストをめぐるでも、産業企業との交渉、やりとりが重要となる。例えば1957年4月7日のドレスナー銀行のある内部文書では、ライン製鋼グループは、同行の監査役であったこの鉄鋼グループ出身のフォン・ヴァルトハウゼンの後任としてライン製鋼の取締役のヴィーデンホッフを提案している。これはライン製鋼側の希望であったが、ドレスナー銀行側もこれを了承するという状況がみられた⁵³⁾。また1968年4月22日のドレスナー銀行のある会議では、フォルクスワーゲン出身のH. ノルトホッフの死亡によって空席となったドレスナー銀行の監査役のポストをめぐるには、彼の残りの任期における後任として同じ会社の出身者の就任が同行によって希望されている。フォルクスワーゲンの取締役会副会長のロッツと監査役会会長のルストの2名が候補者としてあげられているが、その決定にあたりまずルストとの協議が行われている⁵⁴⁾。

1976年4月4日のJ. ポントとH. リヒターの間でのドレスナー銀行の監査役人事をめぐるやりとりに関する内部文書でも、同年5月26日以降におけるヘキストの出身であるK. ウィンナッカーのドレスナー銀行の監査役会副会長への就任の問題をめぐる、ポントはアウグスト・ティッセンのH-G. ゴールが候補者として考えられようとする見解を示したという事例がみられる。これに対して、リヒターはまだ議論は熟してはおらず決定を下せる状況にはないとしていたが、当初から監査役会の幹部会に属してきた人物であるウィンナッカーを監査役会副会長のポストに迎え入れないならば、それはヘキストには無礼と感ぜられることになりうるという指摘が行われている⁵⁵⁾。こうした事例は、銀行側の監査役人事が他社との関係においていかに重要な意味をもつものであったかということを示すものであるといえる。

こうした大銀行の最高管理の人事をめぐるには、外部の企業からの派遣の場合にはその人物の他行での役職との関係が重要なポイントとなることもみられた。例えば1961年3月16日のアウグスト・ティッセンのH-G. ゴールからR. プフェルトメンゲンズに宛てた手紙では、コメルツ銀行のH. ドイスは同行の監査役会にフェニックスの1人の人物を任命する希望をもっており、モムゼンあるいはヴェルグーツを候補と考えていた。しかし、前者の人物はドイツ銀行の顧問会に、後者の人物はドレスナー銀行の顧問会に所属していたことから、両行と前

もって調整をはかる必要に直面した⁵⁶⁾。

銀行の監査役会ポストへの産業企業出身者の就任をめぐることは、大銀行との関係を考慮してその銀行と競争関係にある他の銀行の監査役への就任を断ったという事例もみられる。例えば 1974 年 12 月 2 日の R. エルシャイトから J. ポントに宛てた手紙では、エルシャイトはその約 20 年前にコメルツ銀行側からの監査役への就任の依頼を断わる判断を行っていたが、それは、ドレスナー銀行との彼の特別な関係を考慮してのことであった⁵⁷⁾。

また銀行側の監査役会の人事ではないが、例えばドレスナー銀行の管理委員会 (Verwaltungsrat) の人事をめぐる、銀行側の J. ポントとフォン・シュヴァルトツコッペンの間でのエヴァルトセンのこの機関への選任をめぐる協議に関する 1976 年 3 月 17 日や同年 3 月 22 日の同行の内部文書では、同行による選任案に対してシュヴァルトツコッペンが拒否のアレルギー反応を示したとされている。それは、エヴァルトセンがドイツ銀行という他の銀行の類似の委員会に属しているということによるものであった。この文書の差出人のユルゲンセンからは、ポントに了解を求める内容が示されている。1976 年 3 月 17 日の文書では、当該人物がドイツ銀行の監査役会のメンバーである場合にも同様のことがみられるとされており⁵⁸⁾、監査役人事においても、銀行の監査役会メンバーの候補となりうる人物をめぐることは、他行との関係が重要な意味をもっていた。

IV 兼任監査役による企業間の調整的機能

以上のような観点のもとに候補者として選任された兼任監査役は、実際にはどのような役割を果たしたのであろうか。そこで、つぎに、この点を兼任監査役による企業間の調整的機能についてみることにしよう。

競争関係にある同一産業の複数企業においてポストを有する銀行出身の兼任監査役がこれらの企業の間での調整をはかるという事例もみられ、そのようなケースでは、協調のための重要な基盤が築かれることになる。例えば 1929 年恐慌による深刻な経済不振のもとで競争圧力が一層強まるなかで、自動車産業ではダイムラー・ベンツと BMW の監査役会ポストを兼任していたドイツ銀行の E.G. フォン・シュタウスは、これらの兼任ポストを利用して両社の生き残り戦略として製造の領域において生産の委託や製品間の分業など協調関係の形成を追求した。そこでは、BMW の F.J. ポップがダイムラー・ベンツの監査役会のポストを有していた一方で、ダイムラー・ベンツのキッセルが BMW の監査役会の会議に参加していたというかたちでこれらの自動車企業間の人的結合関係が成立していたことも、企業間のより円滑な調整を可能にするものであった。シュタウスはまた、監査役会の作業委員会におけるその地位を利用して兼任先企業への大規模な信用供与を可能にした⁵⁹⁾。

銀行の出身者が産業企業において監査役会のメンバーを兼任している場合には、こうした人物が企業間の調整をはかる上で大きな役割を果たすことも少なくない。例えば 1965 年 1 月 25 日に開催されたドレスナー銀行の取締役会の全体会議において、石油産業のエッソ株式会社的人物との協議についての報告がなされているが、そこでは、同行の良好な業務の結びつきや近隣の銀行の努力を考慮するとこの産業企業の監査役に同行の代表者が存在するということが重要であったと指摘されている⁶⁰⁾。

ドイツ銀行の監査役会会長を長年務めただけでなくさまざまな産業における多くの代表的企業においても監査役や監査役会長の職にあった H.J. アプスは、兼任監査役のポストをとおしでの企業間の調整において大きな、また重要な役割を果たした人物であった。1960 年代末にドイツのゴム製品産業においておこった問題をめぐって、過半数所有を達成しようというファイヤーストーンの希望がフェニックス株式会社の計画されていた増資を妨げるという事態がおころうとしたときに、アプスはこうした軋轢の解決に努力した。そこでは、彼は、これら両社の大株主の代表としての関与と自らの出身であるドイツ銀行の利害との間を明確に区別していたとされている⁶¹⁾。

また化学産業の最大企業のひとつである BASF の取締役会会長であった C. ヴェルスターは、当初から、財務問題においてのみならず業務上の重要な意思決定においてもアプスの助言を求めた。ヴェルスターは、この銀行代表の兼任監査役である人物を自らの企業の諸問題と政策の間の重要な仲介者とみなしていた。このような有力な銀行代表の役員兼任による人的結合においては、アプスは、BASF の監査役会会長としても、同社における自らの強力な地位を出身銀行の影響のみならず、とりわけ企業間の伝統的な関係や現実的な結びつきの組み合わせに依拠することができたのであった⁶²⁾。

最大の銀行であるドイツ銀行は、1980 年代においても、人的な面や知能の面、さらに金融の面でもドイツの最も収益性の高い大企業と結びつきをもっていたが⁶³⁾、1 人の人物の就任可能な監査役会ポスト数の制限を加えることになった 1965 年株式法の影響により、監査役会のポストをとおしでの兼任関係は、その件数においても減少の傾向とならざるをえなかった。例えば H.J. アプスの場合でも、またドイツ銀行のような大銀行についてみても、兼任監査役のポストの選別が行われている。しかし、そうしたなかにあっても、当該企業の規模や重要性あるいは同行との緊密な結びつきのゆえに、Siemens & Halske, Daimler-Benz, BASF, Vereinigte Glanzstoff-Fabrik, Rheinisch Westfälisches Elektrizitätswerk AG, Dortmund-Hörder Hüttenunion の 6 社は絶対的にポストを維持すべき企業として位置づけられていた⁶⁴⁾。こうした状況や以上のような大銀行の兼任監査役の果たす重要な役割、機能という点からみると、監査役会のポストの数ではなく質や、これらのポストが経済生活のほぼすべての諸部門におよんでいたという事実が決定的であったといえる。この点は、広範な兼任ポストから得られるさ

まざまな経済部門における状況や動向に関する多様な情報の入手の可能性によるものである⁶⁵⁾。

またドレスナー銀行の E. マティエンセンも、他の企業における監査役会の多くのポストに就いていたが、協調的な利害調整をはかる「ライン型資本主義」の典型的な人物のひとりであったといえる。F. ザットラーの研究では、困難な軋轢の状況が生じた場合に兼任監査役であるこの人物によってそれを仲介した調整する役割が果たされたというケースがあったが、それは、例えばメタルゲゼルシャフトの事例に明確にみられる⁶⁶⁾。マティエンセンは、兼任監査役として雰囲気改善やこの産業企業の投資決定において取締役の助言者としての役割をも果たしたが⁶⁷⁾、ドレスナー銀行と深い関係にあるこの金属企業において、その監査役として、当時取締役会会長であった H. レイととくに緊密な接触をはかるなど、深い関与を行うなかで助言や調整の機能を果たした。彼は、レイに北米やカナダの炭鉱における最新の発展傾向に注意を向けさせるために、この地域における銀行および銀行家との自らの独自の国際的な結びつきを利用した。マティエンセンは、こうした関与をとおして、最終的には彼の具体的な示唆をはるかに超える同金属企業の根本的に新しい業務政策に帰着すべき集中的な議論にかかわった。ドレスナー銀行出身のこの産業企業の兼任監査役では、H. リヒターも、1956年の同産業企業の監査役への就任のしばらく後におこったこの企業と大株主の間での配当政策をめぐるコンフリクトの調停役を果たした⁶⁸⁾。さらに J. ポントについてみても、例えば保険会社のアリアンツがバイエルン・ヒポの支配をはかろうと努力しているという風評が流れたさいに、彼は、議論のモデレーターとして機能することによって、エルンストベルガーおよびシーレンとの協議における緊張した状況を落ち着かせ、相互の非難をやわらげ、共通の利害が確保されるように調整を行った⁶⁹⁾。

銀行代表の兼任監査役の果たす企業間の調整的機能は、産業企業出身の人物の場合よりも強く発揮されるだけでなく有力である場合が多い。兼任監査役、とくに銀行から他社に派遣された兼任監査役が果たす企業間の調整機能とともに、そのような他の企業との調整をふまえての当該企業での助言などをとおして発揮される機能も、重要な意味をもつものであった。こうしたケースは、例えばドレスナー銀行の J. ポントの場合に明確にみられる。

そこで、銀行出身の兼任監査役が果たした役割、機能について、代表的な事例でみると、マンネスマンとデーマクでは、つぎのような状況がみられた。1970年代前半の時期に鉄鋼部門に専業化した事業構造から機械部門への多角化の展開を目的としてマンネスマンが加工部門の企業への資本参加を行い買収するという案件⁷⁰⁾がもちあがったさい、その候補対象となったのが機械産業のデーマクであった。デーマクの兼任監査役であったポントは、自らの出身銀行であるドレスナー銀行の利害を損なうことなくこの企業の独立性を支えることによって、兼任先の企業への忠誠心の潜在的な軋轢を解決しようとした。そこでは、彼は、監査役会メンバー

としての職務を、同社の経営陣の行動の余地が限られているという印象あるいは企業の危機を回避することにあるとみていた。兼任監査役としての役割は、監査役会のメンバーとして派遣されている銀行の利害においても、人的な関係をとおして当該案件にかかわる重要人物との接触や助言などによって軋轢を回避し、その兼任先の企業の経済的発展をはかるという最終的な目標を調整することにあつた⁷¹⁾。

またクルップでは、J. ポントの中心的な機能は同社の経営陣の選任あるいは多岐におよぶ産業コンツェルンのための新しい構造の設計にあるのではなく、高度な人的信頼を受用した「控えめな監督者」としての確固たる活動にあつたとされている。1960年代後半のクルップは、大きな構造的弱点を抱えていた。同社は、広範囲におよぶ成長戦略を展開し、コンツェルンの不採算部門の削減を拒んできた。「経済奇跡」の弱まりと1966/67年の西ドイツにおける最初の真の不況のもとで、構造的弱点が完全に露呈するに至った。そうしたなかで、1970年にはまだ、監査役会会長であつたドイツ銀行出身のH.J. アプスは、リストラクチャリングの交渉において中心的な役割を果たしていたが、その後は、ドレスナー銀行のJ. ポントが深く関与するようになった。クルップは収益性に照準を合わせた経営があまりにもなされていなかったほか、組織面でも不十分であり、損失を生んでいる多様な部門が存在していた。同社は、流動性と資本の不足に悩んでおり、コンツェルンの多くの諸部門で赤字となつていた。そうしたなかで、現実の収益力の弱さが克服された後や子会社の売却の後には、差し迫つて必要となつた自己資本の基盤の徹底した強化が前面に出てきた⁷²⁾。

クルップ・コンツェルンに属する独立して存在する子会社や集権的に管理される経営単位から構成される生産能力の統合が試みられたが、それは失敗に終わった⁷³⁾。再建にかかわつたG. フォーゲルザングとJ. ポントの間では、信頼に充ちた大規模な意見の交換が行われたが、フォーゲルザングは同コンツェルンのスリム化、損失を生んでいる子会社の売却を行う必要に直面した。ポントは、クルップの監査役に就任する以前にも、すでにボーレンおよびハルバッハという同族メンバーとバイツとの間を仲介する役割を果たしていたが、監査役への就任後は、この機関において、とりわけ冶金および加工の諸部門において構造的な問題を反映していた財務状況を粘り強く質問した。そうしたなかで、ポントは、クルップがなんらかの財務的な諸困難に陥る場合にはドレスナー銀行が無条件の支援を行うことを明言した。こうして、彼は、とりわけモデレーターとしての機能を果たし、それでもつてひとつの重要な役割を演じた。J. ポントは、クルップの監査役会副会長としての6年間には、そのときどきの取締役会会長の説明に非常に真剣に取り組み、財務問題において専門的知識を提供し、そしてまた大規模な信用を供与している顧客であるこの企業をしっかりとした財務基盤の上におくというドレスナー銀行の利害を追求した。彼は、この企業の非常に良い情報が与えられていた監督者であつた。監査役会におけるポントの活動は、多様で大規模な融資業務からの収益を銀行に保証

するものであった。R. アーレンスは、グループにおける監査役としてのポントの機能、その性格を「モデレーターとしての監督者」と特徴づけており、ポントは「銀行というカテゴリー」においてのみならず「産業的な」観点で考えた人物であり、彼の活動は銀行と産業の関係においてのみならず経済全体や社会政策的な面をも考慮したものであったとしている⁷⁴⁾。

さらに建設コンツェルンであるビルフィンガー・ベルガーでも、J. ポントは兼任監査役としての重要な機能を発揮した。1966年に同じドレスナー銀行の出身であるE. マティエンセンのポストを受け継ぎ、同社の監査役会副会長となったポントは、必要なリストラクチャリングのために、同行のより大きな影響力を徹底して利用することを追求した。彼は、銀行による中規模の建設企業をも含む集中政策に精力的に取り組み、効率的な経営成果の管理を可能にするために、この建設企業の再編を厳しく要求した。しかし、その試みはいったん失敗に終わった。収益の危機の明らかな発生は、ポントのドラスティックな介入を可能にした。先鋭化しつつある危機に直面して初めて、ポントは、自らが監査役会会長として最大の影響力をもつ領域において合併問題の解決に着手した。それは人事政策にみられたが、取締役会の構成は同社を管理するにはもはや適切なものではなかったということがその背景にあった。Bauboagではドレスナー銀行の支配的な地位のゆえに、その実施を邪魔するものはなかったが、それに対して、Grün & Bilfinger とのともともと計画されていた集中は、同社の取締役会の立場と衝突した。ポントは、とくにベルガー社の取締役会の報告についての粘り強い検査と精力的な人事政策のイニシアティブによって、集中の最も重要な推進力となった。彼は、この集中後も、管理の問題およびとりわけ取締役会の後継者の問題を人事と組織の結果の中心においた。また収益性の新たな危機が、ドレスナー銀行が資本参加している建設部門の企業の第2の合併を可能にした。中間的な解決では決して折り合うことができず、とりわけコスト問題の精力的な指摘によって完全な合併を推進したのは、J. ポントであった。1975年のBilfinger + Berger 建設株式会社の設立でもって、ポントは自らの目標を達成した⁷⁵⁾。このように、ビルフィンガー・ベルガーの事例では、ポントは合併を実施し、それでもって成功裡の再建を軌道に乗せるという役割を果たした⁷⁶⁾。この事例は、改善されたモニタリングに基づいて、また取締役会の意思に反して他の企業の構造に介入する可能性を深刻な経営危機が銀行に対して与えたことを示すものでもある⁷⁷⁾。

ただ、兼任監査役として重要な調整的機能を発揮しえた事例ばかりではなく、J. ポントの場合でも、必ずしもよい成果をあげることはならなかったケースや失敗に終わったケースもみられた。そのような事例としてメタルゲゼルシャフトをみると、同社は収益性の十分な考慮なしに、また効果的な管理構造なしに拡張を推進してきた企業であったが、こうした成長戦略は銀行によって支持されたものであった⁷⁸⁾。このコンツェルンでは、1960年代には、投資のかなりの部分が信用による借入金によって、しかも本来ならばやい償還が必要となる短期の債

務で賄われており、そのことが構造的な問題を引き起こす重要な要因となった。その最大の問題をなしたのは、このコンツェルンを構成するひとつの企業である **Vereinigte Deutsche Metallwerke** だけではなく、他のすべての諸部門であった。このことは、投資の失敗のみならず組織の問題にも関係していた。また 1960 年代の投資にもかかわらず、技術面での立ち遅れも顕著であった。そうしたなかで、同コンツェルンは構造的危機に見舞われることになったが、1980 年に持分のより大規模な処分が行われるまで、ドレスナー銀行はメタルゲゼルシャフトの最大の株主であった。R. アーレンスは、同社の監査役会会長の問題に関するドイツ銀行との交渉を度外視すると、この金属産業企業の取締役会のメンバーであった K.G. ラートイェンとの緊密な信頼関係によって特徴づけられる、監査役会メンバーとしてのポントの活動は「工業政策的な」観点では成果のないものと評価されざるをえないとしている。ドレスナー銀行にとっては、直接的な利子や手数料の収益が問題となるのではなく、ハウスバンク（主力銀行）の関心の長期的な確保、ドイツ経済におけるドレスナー銀行の社会的地位、そしていうまでもなく社会における兼任先企業のイメージダウンの回避が問題となっていた。このことは、なんらメタルゲゼルシャフトの個別のケースではなく一般的なことであり、鉄鋼企業のクルップの事例もそれを示すものであるとされている⁷⁹⁾。

1980 年代前半の時期に経営破綻することになった電機産業の AEG も、同様に大銀行の役員兼任の機能が発揮されることが追求されながらも失敗に終わったケースをなす。同社の再建は国家の支援なしに行われなければならなかったが⁸⁰⁾、AEG の最も重要なハウスバンクであったドレスナー銀行の J. ポントは、AEG の監査役会会長のポストを利用して前例のない再建活動でもって同コンツェルンの救済に取り組んだ⁸¹⁾。彼は 1972 年に AEG の監査役会に加わり、75 年 3 月 17 日には同社の監査役会会長に就任しているが、会長としてのその在任期間は、同社再建のための取り組みの時期となった。この電機企業の危機は、1966 年から 70 年までの在任期間であった H. ビューラーや 70 年から 76 年までの在任期間であった H. グレーベの 2 人の取締役会会長のもとでの、他社の買収も含めた無規律な拡大の結果であった。わずかの生産部門においてのみこのコンツェルンは技術的にトップの位置にあったにすぎず、売上の 80% を超える部分は成長の弱い諸部門であり、同時に自己資本の基盤は、買収によって乏しいものになっていた。ドレスナー銀行主導の AEG のコンソーシアムは買収のために巨額の信用を提供してきたのであり、増資によって賄われた資金需要は、わずかの部分にとどまっていた。しかし、ポントが AEG の監査役会に加わった 1972 年頃の時点では、彼も同行の産業部も AEG の問題が実際にはいかに大きなものであったかということを認識していなかった。その後、監査役会会長としてポントが行った最初の方策は、取締役会における人事の更迭の実施であり、2 人の外部の経営者を任用することであった。しかし、こうした取締役人事以上に緊急に必要なことは AEG コンツェルンの巨額債務の整理であり、約 6 億 DM の短期

債務が長期の債務に転換されねばならなかった。ポントは、その交渉手腕と金融部門での大きな評判によって、他の債権者である銀行の代表者との信頼に充ちた協議において、AEG の信用の線を制限なく守り続けることを可能にする調整を行った。彼はまた増資の実施を決定したが、1975 年 8 月 19 日の株主総会で決定された約 3 億 DM の増資については新株が 140% の相場でもって自前で行われたことから、こうした歩みは、この増資に関係する銀行、とりわけドレスナー銀行にとって、かなりのリスクと結びついていた。AEG の再建には欠損となっている持分の売却と電機コンツェルンのコアコンピタンスの維持が不可欠であったが、同社は Kraftwerke Union の売却でもって、そのひとつのコアコンピタンスであった発電所事業を失うことになっただけでなく、総合電機コンツェルンとしての AEG の終焉という結果となった。ポントは Kraftwerke Union の売却において監査役会会長の通常の職務をはるかにこえる役割を果たしたが、この売却は、エネルギーの生産から分配をこえて最終顧客に至る連鎖を支配する場合にのみこの種のコンツェルンは持続的に存続するという条件に反するものであった。

AEG の再建の失敗は、同社の株式相場下落ともあいまって、巨額の信用の供与や増資の引き受けを行っていたドレスナー銀行に大きな損失をもたらすものであった。このような大きな損失は、1980 年代以降の金融部門と大工業との間の結びつきの変化、すなわち「ドイツ株式会社」と呼ばれる企業間の関係の弛緩をもたらすひとつの要因となった⁸²⁾。兼任監査役としてのポストを利用した AEG の再建ではポントは決定的な失敗者ではあったが⁸³⁾、AEG のこの事例は、「ドイツ株式会社」(“Deutscheland AG”)からの銀行の撤退をもたらしたのではなく、「発言の戦略」を示すものである⁸⁴⁾。

また吸収合併の案件をめぐる大銀行出身の兼任監査役会との事前協議による了解の確保などの調整をとおして円滑な進展がはかられたというケースもみられる。1976 年のカールシュタットによるネッカーマン・コンツェルンの吸収合併では、コメルツ銀行から派遣されていた前者の取締役会メンバーの W. ドウイスはネッカーマン通信販売にその買収条件を提示しこれを了承させたが、その条件はカールシュタットの監査役会の幹部や大株主によって予め承認されており、全監査役が売買条件を判定する前にドイツ銀行出身の兼任監査役である F.W. クリスティアンスの了解をとおして調整がはかられていた⁸⁵⁾。

以上のような事例をふまえて産業・銀行間関係における役員兼任をとおしての銀行の役割と意図という点でいえば、「ドイツ株式会社」というシステムにおける大銀行の代表は、かなりの部分において、協調と競争、とりわけハウスバンク的關係の長期的な確保と拡大をたえず新たに釣り合わせることに従事するという傾向にあった⁸⁶⁾。例えばドレスナー銀行およびその取締役会会長の利害は、他の企業の直接的なコントロールにあるのではなく、第一にハウスバンク的關係の長期的な確保にあり、監査役会のポストの確保は、短期的な配当の期待あるいは株価の利益ではなく信用や銀行の提供するサービスでの古典的な業務を志向するものであった⁸⁷⁾。

V 結語

以上の考察をふまえて、本稿での分析から導き出される結語を提示して、むすびとしたい。監査役会の重要な機能のひとつである取締役の選任においては、第2次大戦前のダイムラー・ベンツの事例にもみられるように、監査役会会長に人事の判断をゆだねるというケースや取締役会が監査役会会長に承認を求めた上で了承を得た事例、人事に関する依頼がなされる場合も多く、そこでは、ドイツ銀行の出身の監査役会会長の果たす役割が大きかった。ことに人事に関する依頼がなされる場合には、ドイツ銀行の役員としての当該人物の立場を前提にして行われることも少なくなかった。人事案件をめぐる文書の宛名にダイムラー・ベンツの社名や役職名のみならずドイツ銀行の社名とそこでの役職名が記されていることも多く、そのことは、監査役会会長に対してという一般的なあり方とともに、その人物の出身であるドイツ銀行の利害・意向の配慮、重視という事情とも関係しているといえる。またその一方で、任用の候補となる人物やその出身企業などとの交渉が必要となる場合には、銀行代表の監査役会会長がそれにあたることによって調整をはかることも少なくなかった。銀行出身の兼任監査役のそのような役割は、大銀行が融資による関係のみならずさまざまな産業の企業との人的な結合関係を基礎にして情報の入手源、交渉のルートを確保しているということによるものであった。取締役人事のような重要案件では、ドイツ銀行側が任用の是非を精査するなど、産業企業の監査役会会長や監査役に派遣された銀行出身者が結節点をなすかたちで同行の人物が取締役人事に関与するという事例もみられ、こうしたかたちでのかかわりも含めて、銀行の影響は大きかった。

また銀行からの役員派遣では、例えば戦後のドレスナー銀行の場合のように、他社の監査役ポストの掌握・継続の配慮が優先されていたが、そのようなケースでも、受入側の産業企業の希望、意向によることも少なくなかった。それは、銀行代表の兼任監査役が果たしうる財務問題における助言者としての役割や産業企業の業務政策の多様な諸問題に関する貴重な意見の提供、投資決定のさいの有益な助言の提供、ドイツ企業の多くの監査役会において会長のポストへの就任やそのメンバーへの参加に基づく、産業界の諸問題に精通した知識や理解、経済の動向に関する卓越した情報や知識、国際業務での経験の活用などの目的によるものである。銀行代表の兼任監査役の場合、例えば財務委員会や資本参加委員会といった監査役会のより専門的な委員会への参加とそこでの有益な助言や意見の提供に対する産業企業側の期待も、大きなものであった。監査役の受入企業のそのような目的は、監査役会の会長や副会長のような重要職位への銀行代表の招聘の重要な理由をなした。

産業企業の監査役人事にみられる他の産業企業出身の兼任監査役の機能という点でも、同様に各領域での専門的な能力や経験の活用、業務上の国際的な経験などの利用が重要なポイント

である場合が、多くみられた。そこでは、企業間の深い関係や業務上の関係あるいは当該人物のもつ専門性などから継続的な人的結合が築かれているケースが多かった。1965年株式法による1人の人物の就任可能な監査役会ポスト数の制限や1976年共同決定法による株主側の監査役数の減少のもとで、こうした観点は一層重要となった。新たなポストによる兼任の場合には、人的結合関係の創出は、相手企業との新しい関係の形成や深化を目的とすることも多く、産業企業間での兼任監査役の果たす業務上の関係の新たな構築や一層の強化という役割が、重要な意味をもった。産業企業間での監査役会ポストによる兼任関係においては、異なる産業との間での補完という機能も重要な意味をもっていた。

化学産業の3大企業のひとつであったバイエルや電機産業のAEGにみられたように、監査役会のなかに人事委員会という専門のインナーサークルとしての組織がおかれているケースも存在したが、こうした委員会では、その職務の性格もあり、重要な人事案件において広く人選に関する有益な情報を提供しようという銀行代表のメンバーの果たす役割という点が重要な意味をもっていた。それだけに、監査役会のこうした組織への参加による最高人事を含む重要人事案件への銀行出身の兼任監査役の関与の可能性も強くなりえた。

一方、銀行の監査役会ポストへの産業企業出身者の就任をめぐることは、株主総会に提案される候補者の選別においては、産業企業との業務上の関係の深さや候補となる人物の経歴、ことに特定の領域における経験や専門性、他の銀行の類似する機関への就任状況、候補者やその人物の所属する企業の業務状況や意向などが重要な意味をもった。ことに3大銀行の間では、ドイツ銀行からみるとドレスナー銀行やコメルツ銀行のような競争関係にある他行の組織への参加やその依頼がある場合には、それが重要人事ポストへの選任の条件に抵触することが多く、産業企業の監査役人事の場合とは異なる面もみられた。複数の銀行から監査役会のメンバーに加わる要請・提案があった場合には、当該人物やその人物が所属する企業側の意向が大きなポイントとなるが、銀行との関係の歴史や深さ、当該人物と銀行側の人物との人的な関係などが、いずれの銀行の監査役への就任を応諾するかということに大きく関係してくる。また監査役の地域構成を考慮した候補者の選定への依頼が地域の支店から出されているケースもみられ、こうした条件も考慮要因となりえた。

銀行の監査役会への産業企業出身者の就任は、銀行にとってのさまざまな産業に関する情報の入手の手段や銀行への助言的な役割として大きな意味をもったことも確認できる。例えば1968年4月22日に開催されたドレスナー銀行の管理委員会(Verwaltungsrat)の会議では、ともに死亡によって同行の監査役会のポストから外れることになった、52年9月25日から就任していたフォルクスワーゲンの取締役会会長であったH.ノルトホッフ、59年4月30日から66年5月26日まで就任してきたライン・ヴェストファーレン電力のH.グライネルトの2人の人物について、同行での彼らの助言的役割や友好的な関係の形成への大きな貢献が指摘

されている⁸⁸⁾。

兼任監査役による企業間の調整の機能も重要な意味をもった。ことに銀行出身の兼任監査役が企業間の調整をはかる上で果たす役割には大きなものがあった。そのような機能、役割は、銀行代表が兼任している企業と他社の間で軋轢や利害の対立などが発生した場合や、当該企業が他社との困難をとまなう業務上の交渉が必要な場合において、とくに重要となった。また銀行代表が監査役会メンバーとなっている企業が危機にあるような場合には、兼任監査役の出身銀行による融資をはじめとする支援のもとに、他の金融機関の合意や協調をはかることによって財務的な危機的状況の緩和が模索されるケースや、人的な関係をとおしての当該案件にかかわる重要人物との接触や助言などによって軋轢を回避し、兼任先の企業の再建、経済的発展という最終的な目標を調整するというケースなどもみられた。そのような事例では、再建にかかわる重要人物との間の信頼に充ちた人的関係、それに基づく広範な意見の交換、情報の共有、経営陣への財務状況の質問などによる当該企業の構造的な問題の把握、債務の整理の促進、財務問題に関する専門的知識の提供や金融面での支援というかたちで、調整的機能が果たされた。そのような機能は、当該企業の再建にとってのみならず、信用の供与や投資なども含めて、銀行側の利害を守る上でも重要な意味をもった。

また合併のような集中政策の推進、不採算部門の売却やそれからの撤退、効率的な経営の管理が可能となるような組織面での機構改革の展開など、銀行代表が監査役となっている企業の再編への厳しい要求、そのような再建への介入なども、兼任監査役の果たす重要な機能であった。このような場合には、経営陣の更迭、交代といった人事の問題への関与によって再編を軌道に乗せるよう調整をはかることも、重要な役割をなした。

役員直接兼任による企業間の人的結合の機能とともに、間接兼任による人的結合が果たす機能も重要である。機械産業のデーマクにおいて間接兼任を成立させていた鉄鋼業のアウグスト・ティセンとドイツ銀行の兼任監査役の間での議論がなされ、ドイツ銀行の要望・意向に基づいてティッセンの監査役人事の調整がはかられるというケースがみられた。

「ドイツ株式会社」とも呼ばれる企業間、ことに産業・銀行間の強い結びつきによる関係に基づく体制、そこでの人的結合の果たす役割・意義という点では、銀行にとっては、直接的な業務にかかわる利子や手数料からの収益よりはむしろ、ハウスバンクとしての長期的な関係の確保、そのことによるより安定した収益基盤の維持・強化が重要な問題となっていた。しかし、同時にまた、兼任監査役の派遣先となっている企業のドイツの産業界と社会におけるイメージダウンの回避、そのことによる自らの銀行への影響の回避という点も、重要な意味をもった。

産業・銀行間関係における役員兼任をとおしての銀行の役割と意図という点でいえば、「ドイツ株式会社」というシステムにおける大銀行の兼任監査役の機能は、協調と競争のバランス

をはかりながらハウスバンク的関係の長期的な確保と拡大の追求すること、それによって短期的な配当あるいは株価の利益ではなく信用や銀行の提供する各種のサービスという業務のより安定的な展開をめざすものであった。自らの代表を派遣している企業の監査役会の人事に銀行が深く関与することの意味は、当該企業の経営の基本的方針へのかかわり、取締役による経営執行に対する監督、そうした執行に適任の取締役の選任という監査役会の機能・役割の重要性に基づくものである。それだけに、「撤退の戦略」ではなく「発言の戦略」において根幹をなすべき監査役人事への強い関与と取締役による銀行の利害に沿った経営の展開へとモニタリングすることが、産業・銀行間関係における役員兼任をとおした人的結合の機能の基軸をなすものとなってきた。

監査役会における役員兼任という企業間の人的結合に加えて、ドイツ企業には、監査役会のような法的な行為機関、決定機関ではないが管理委員会 (Verwaltungsrat) という機関が設置されているケースもみられ、そのような機関をとおしての人的なつながりも重要な意味をもっていたといえる。例えばドレスナー銀行の場合では、管理委員会は、1965年の株式法によって1人の人物が保有しうる監査役ポスト数が制限されたことともなう監査役会の人数の減少という事態への対応として、取締役会に対する助言機能を維持・補完する目的で設立が検討されたという経緯があった⁸⁹⁾。ドレスナー銀行の場合、監査役会の旧メンバーと新メンバーの大多数がこの機関に属していたとされている⁹⁰⁾。実際には、こうした機関においても、当該企業の出身者のみならず外部の企業の人物も加わっているケースがみられ⁹¹⁾、そのような人的なつながり・結びつきは、法的な権能をもつ行為機関での人的な結合とは異なるが、ドイツにおける企業間の役員兼任を補完するものであったといえる。

最後に、残された研究課題についてみておくと、本稿でも明らかにされたような役員兼任がドイツ企業の行動様式、同国資本主義の協調的性格にどのように反映しているのかという点にかかわって、企業間においてどのように情報が流れることによって協調関係が機能したのかということが重要な問題となってくる。本稿においては、多くの一次史料をもとに分析を試みたが、資料・史料の制約もあり、間接兼任の問題も含めて、人的結合による企業間の情報のやりとりなどに基づいて主要な意思決定がどのように行われ、企業間の協調行動に帰結したのかという点についての十分な説明はなしていない。こうした問題をめぐっては、代表的企業の議事録等の内部資料から実証作業を行うことが重要な課題となるが、本稿の内容は、その前段階に位置するものとしての準備作業であるともいえる。これらの研究課題については、今後、一次史料の探索・分析を行うなかで説明を試みたい。

(完)

<注>

- 1) Vgl. Auszug aus der Niederschrift über die Gemeinschaftssitzung am 21. Juli 1964 (31.7.1964), *Historisches Archiv der Commerzbank*, HAC-500/121, 18232-2000, Bd.1, Auszug aus der Niederschrift über die Gesamtvorstandssitzung am 25. Februar 1965 in Frankfurt a.M. (7.4.1965), *Historisches Archiv der Commerzbank*, HAC-500/121, 18232-2000, Bd.1, Auszug aus der Niederschrift über die Sitzung des Gesamtvorstandes am 24. Mai 1963. (20.6.1963), *Historisches Archiv der Commerzbank*, HAC-500/121, 18232-2000, Bd.1.
- 2) Auszug aus der Niederschrift über die Gesamtvorstandes am 25. Januar 1965 in Hamburg, *Historisches Archiv der Commerzbank*, HAC-500/121, 18232-2000, Bd.1.
- 3) Auszug aus der Niederschrift über die Sitzung des Gesamtvorstandes am 25.2.1964, *Historisches Archiv der Commerzbank*, HAC-500/121, 18232-2000, Bd.1.
- 4) Vgl. AR Dresdner Bank (11.7.1975), *Historisches Archiv der Commerzbank*, HAC-500/121, 18093-2000, AR Dresdner Bank (4.4.1976), *Historisches Archiv der Commerzbank*, HAC-500/121, 18093-2000.
- 5) Henkel (6.2.1976), *Historisches Archiv der Commerzbank*, HAC-500/121, 18093-2000.
- 6) Auszug aus der Niederschrift über die Gesamtvorstandssitzung am 21. Dezember 1967 in Düsseldorf (16.2.1968), *Historisches Archiv der Commerzbank*, HAC-500/121, 18232-2000, Bd.1.
- 7) Vgl. Auszug aus der Niederschrift über die Gemeinschaftssitzung am 24. Mai 1963 (5.6.1963), *Historisches Archiv der Commerzbank*, HAC-500/121, 18232-2000, Bd.1, Veränderungen von Aufsichtsraten laut Meldung auf Grund des Rundbriefes Nr.19 vom 5. März 1962., *Historisches Archiv der Commerzbank*, HAC-500/121, 18232-2000, Bd.1, Veränderungen von Aufsichtsratsmandaten. (15.9.1966), *Historisches Archiv der Commerzbank*, HAC-500/121, 18232-2000, Bd.1, Aufsichtsratsmandate (24.5.1960), *Historisches Archiv der Commerzbank*, HAC-500/121, 18232-2000, Bd.1.
- 8) Niederschrift. Neunundfünfzigste Aufsichtsratssitzung der Farbenfabriken Bayer Aktiengesellschaft in Köln-Deutz, Messehalle 8, am 29. Mai 1968, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsrats-Sitzungen XII, Stichworte für die 59. AR-Sitzung der FFB am 29. Mai 1968 nach der Hauptversammlung in Köln, Messehalle 8 (28.5.1968), *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsrats-Sitzungen XII, Niederschrift. Achtundfünfzigste Aufsichtsratssitzung der Farbenfabriken Bayer Aktiengesellschaft in Leverkusen am 5. April 1968, S.5, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsrats-Sitzungen XII, Stichworte für die 58. AR-Sitzung der Farbenfabriken Bayer AG am 5. 4. 1968, 9.30 Uhr in Leverkusen (28.3.1968), S.2, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsrats-Sitzungen XII, Stichworte für vorgesehene Tischrede von Herrn Prof. Hansen zur Verabschiedung von Herrn Ulrich aus dem Aufsichtsrat, (7.9.1977), *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, AR-Sitzungen XXVI.
- 9) Bayer AG, *Geschäftsbericht 1968*, S.6.
- 10) Niederschrift über die dreiundneunzigste Aufsichtsratssitzung der Bayer Aktiengesellschaft am 3. Juli 1974, 17.05 Uhr, in der Messehalle Köln-Deutz, S.2, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsrats-Sitzungen XX.
- 11) Die Schrift über die Rede von Prof. Grünewald zum Abschied Ulrich am 8.9.1977, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, AR-Sitzungen XXVI.
- 12) Vorstellung des neuen AR in Bayer-Berichten Anfang 1975, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, AR-Sitzungen XXVI.
- 13) Stichworte für die 101. Aufsichtsratssitzung der Bayer AG am 29. 4. 1976, 9.30 Uhr, in Leverkusen. (20.4.1976), S.3, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsratssitzungen XXIII, Deutsche Bank AG, *Geschäftsbericht 1976*, S.7, S.9.
- 14) Niederschrift über die einhundertvierte Aufsichtsratssitzung der Bayer Aktiengesellschaft am 15. September 1976, 9.30 Uhr, in Dormagen, S.6, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsratssitzungen

XXIV, Stichworte für die 104. Aufsichtsratssitzung der Bayer AG am 15.9.1976, 9.30 Uhr, in Dormagen (10.9.1976), S.2, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsratssitzungen XXIV.

- 15) Geschäftsordnung des Aufsichtsrats der Farbenfabriken Bayer Aktiengesellschaft (Juli 1954), *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsrats-Sitzungen I, Geschäftsordnung des Aufsichtsrats der Farbenfabriken Bayer Aktiengesellschaft, S.2, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, AR-Sitzungen XXVI, Niederschrift über die erste (konstituierende) Sitzung des Aufsichtsrates der Firma Farbenfabriken Bayer Aktiengesellschaft, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsrats-Sitzungen I, Niederschrift. Zweite Aufsichtsratssitzung der FARBENFABRIKEN BAYER AKTIENGESELLSCHAFT in Wuppertal-Elberfeld am 5. Juni 1952, S.1-2, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsrats-Sitzungen I, Zweite Aufsichtsratssitzung der FARBENFABRIKEN BAYER A.G. am 5. Juni 1952 in Wuppertal-Elberfeld., S.1, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsrats-Sitzungen I, Niederschrift. Fünfte Aufsichtsratssitzung der FARBENFABRIKEN BAYER AKTIENGESELLSCHAFT in Lerverlusen am 24. März 1953, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsrats-Sitzungen I, Niederschrift. Siebte Aufsichtsratssitzung der FARBENFABRIKEN BAYER AKTIENGESELLSCHAFT in Lerverlusen am 23. Sept. 1953, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsrats-Sitzungen I, Stichworte für die 7. Aufsichtsratssitzung der Farbenfabriken Bayer Aktiengesellschaft am Mittwoch, den 23. Sept. 1953 12 Uhr in Leverkusen (21.9.1953), *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsrats-Sitzungen I, Stichworte für die 12. Aufsichtsratssitzung der Farbenfabriken Bayer AG am Dienstag, den 20. Juli nach der Hauptversammlung (19.7.1954), *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsrats-Sitzungen I, Niederschrift. Zwölfte Aufsichtsratssitzung der Farbenfabriken Bayer Aktiengesellschaft in Leverkusen am 20. Juli 1954., *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsrats-Sitzungen I, Niederschrift. Achtzehnte Aufsichtsratssitzung der Farbenfabriken Bayer Aktiengesellschaft in Leverkusen am 29. Mai 1956, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsrats-Sitzungen II, Niederschrift. Dreißigste Aufsichtsratssitzung der Farbenfabriken Bayer Aktiengesellschaft in Leverkusen am 12. Mai 1960, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsrats-Sitzungen IV, Niederschrift. Fünfunddreißigste Aufsichtsratssitzung der Farbenfabriken Bayer Aktiengesellschaft in Leverkusen am 16. Mai 1962, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsrats-Sitzungen V, Stichworte für die 50. AR-Sitzung der FFB am 18. Mai 1966 nach der Hauptversammlung in Köln, Messehalle 8 (16.5.1966), *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsrats-Sitzungen IX, Niederschrift. Fünfzigste Aufsichtsratssitzung der Farbenfabriken Bayer Aktiengesellschaft in Köln-Deutz, Messehalle 8, am 18. Mai 1966, S.1, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsrats-Sitzungen IX, Niederschrift. Neunundfünfzigste Aufsichtsratssitzung der Farbenfabriken Bayer Aktiengesellschaft in Köln-Deutz, Messehalle 8, am 29. Mai 1968, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsrats-Sitzungen XII, Stichworte für die 59. AR-Sitzung der FFB am 29. Mai 1968 nach der Hauptversammlung in Köln, Messehalle 8 (28.5.1968), *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsrats-Sitzungen XII, Niederschrift über die Zweiundsiebzigste Aufsichtsratssitzung der Farbenfabriken Bayer Aktiengesellschaft in Köln-Deutz, Messehalle 8, am 11. Juni 1970, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsrats-Sitzungen XIV, Stichworte für die 72. AR-Sitzung der Farbenfabriken Bayer AG am 11. Juni 1970 nach der Hauptversammlung in Köln, Messehalle 8 (10.6.1970), *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsrats-Sitzungen XIV, Erfordernis der Wahl des zweiten stellvertretenden Vorsitzenden, S.2, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsrats-Sitzungen XX.

その後、人事委員会の構成メンバー数には変更がみられ、1978年6月27日の監査役会の会議では、人事委員会のメンバーの選任が行われているが、以前の3人の構成とは異なり、職務規定に基づいて、株主代表と労働代表のそれぞれ2人ずつの合計4名のメンバーが満場一致で選ばれている。株主側では監査役会会長のK.ハンゼンが人事委員会の会長に選出され、監査役会副会長の職にあったドイツ銀行出身のF.W.クリスティアンズが人事委員会のメンバーに選出されている。Stichworte für die 112. —

- konstituierende—Aufsichtsratssitzung der Bayer AG am 27. Juni 1978 im Anschluß an die Hauptversammlung (26.6.1978), S.4, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, AR-Sitzungen XXVIII, Niederschrift über die einhundertundzwölfte (konstituierende) Aufsichtsratssitzung der Bayer Aktiengesellschaft am 27. Juni 1978, 14.50 Uhr, in Köln, S.2-3, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, AR-Sitzungen XXVIII.
- 16) Niederschrift über die Zweiundsiebzigste Aufsichtsratssitzung der Farbenfabriken Bayer Aktiengesellschaft in Köln-Deutz, Messehalle 8, am 11. Juni 1970, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsrats-Sitzungen XIV, Stichworte für die 72. AR-Sitzung der Farbenfabriken Bayer AG am 11. Juni 1970 nach der Hauptversammlung in Köln, Messehalle 8 (10.6.1970), *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsrats-Sitzungen XIV, Die Schrift über die ordentliche Hauptversammlung der Farbenfabriken Bayer Aktiengesellschaft am 11. Juni 1970, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsrats-Sitzungen XIV.
- 17) Niederschrift über die einhundertvierte Aufsichtsratssitzung der Bayer Aktiengesellschaft am 15. September 1976, 9.30 Uhr, in Dormagen, S.6, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsratssitzungen XXIV, Stichworte für die 104. Aufsichtsratssitzung der Bayer AG am 15.9.1976, 9.30 Uhr, in Dormagen (10.9.1976), S.2, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsratssitzungen XXIV, Aufsichtsrat (8.4.1976), *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsratssitzungen XXIX.
- 18) Vgl. Niederschrift über eine Sitzung der Personalausschüsse der AEG und Tfk am 25. Mai 1965 in Frankfurt/M., *AEG Archiv*, U438 (in: Historisches Archiv des Deutsche Technikmuseums, Berlin), Niederschrift über die Sitzung des Personal-Ausschusses der AEG am 1. Dezember 1965 in Frankfurt/M., *AEG Archiv*, U438, Niederschrift über eine Sitzung des Personal-Ausschusses des Aufsichtsrats der ALLGEMEINE ELEKTRICITÄT-GESELLSCHAFT AEG-TELEFUNKEN am 25. April 1969 in Frankfurt/M., *AEG Archiv*, U440, Niederschrift über eine Sitzung des Personalausschusses des Aufsichtsrats der ALLGEMEINE ELEKTRICITÄT-GESELLSCHAFT AEG-TELEFUNKEN am 13. April 1973 in Frankfurt/M (9.5.1973), *AEG Archiv*, U441, Niederschrift über eine Sitzung des Aufsichtsrats der ALLGEMEINE ELEKTRICITÄT-GESELLSCHAFT AEG-TELEFUNKEN am 6. Dezember 1973 in Frankfurt/M (10.12.1973), *AEG Archiv*, U442, Niederschrift über eine Sitzung des Personalausschusses der ALLGEMEINE ELEKTRICITÄT-GESELLSCHAFT AEG-TELEFUNKEN am 19. April 1974 in Frankfurt/M (23.4.1974), *AEG Archiv*, U442, Niederschrift über eine Sitzung des Aufsichtsrats der ALLGEMEINE ELEKTRICITÄT-GESELLSCHAFT AEG-TELEFUNKEN am 12. Dezember 1974 in Frankfurt/M (13.12.1974), *AEG Archiv*, U443, Niederschrift über eine Sitzung des Personalausschusses der ALLGEMEINE ELEKTRICITÄT-GESELLSCHAFT AEG-TELEFUNKEN am 4. Dezember 1975 in München (8.12.1975), *AEG Archiv*, U445, Ablauf der Sitzung des Personalausschusses des Aufsichtsrats der ALLGEMEINE ELEKTRICITÄT-GESELLSCHAFT AEG-TELEFUNKEN am 21. April 1976, 8.30 Uhr, Frankfurt (Main), *AEG Archiv*, U446, Niederschrift über die Sitzung des Aufsichtsrats von AEG-TELEFUNKEN am 9.11.1976 in Frankfurt/Main (21.1.1977), *AEG Archiv*, Ü-2, 0257.
- 19) Vgl. Niederschrift über eine Sitzung des Personalausschusses am 20. Februar 1962, *AEG Archiv*, U438, Niederschrift über eine Sitzung des Personalausschusses am 20. Februar 1963, 10. Uhr., *AEG Archiv*, U438, Niederschrift über die Sitzung des Personalausschusses am 28. 11. 1963, 10. Uhr., *AEG Archiv*, U438, Niederschrift über eine Sitzung des Personalausschusses am 25. Mai 1964, 10. Uhr., *AEG Archiv*, U438, Niederschrift über eine Sitzung der Personal-Ausschüsse der AEG und Tfk am 10. Dezember 1964, 9.30 Uhr., *AEG Archiv*, U438, Niederschrift über eine Sitzung der Personalausschüsse der AEG und Tfk am 25. Mai 1965 in Frankfurt/M., *AEG Archiv*, U438, Niederschrift über eine Sitzung des Personal-Ausschusses der AEG am 1. Dezember 1965 in Frankfurt/M., *AEG Archiv*, U438, Niederschrift über eine Sitzung der Personal-Ausschüsse der

- AEG und Tfk am 5. Mai 1966 in Frankfurt/M., *AEG Archiv*, U439, Niederschrift über eine Sitzung des Personal-Ausschusses des Aufsichtsrats der ALLGEMEINE ELEKTRICITÄT-GESELLSCHAFT AEG-TELEFUNKEN am 8. Dezember 1967 in Rotenburg an der Tauber, *AEG Archiv*, U439.
- 20) Niederschrift über die Sitzung des Aufsichtsrats der AEG und Tfk am 10. Dezember 1964, 11. Uhr., S.10, *AEG Archiv*, U438, Niederschrift über eine Sitzung des Personalausschusses am 25. Mai 1964, 10. Uhr., *AEG Archiv*, U438.
- 21) Niederschrift über die konstituierende Sitzung des Aufsichtsrats am 12. Juni 1968 in Berlin, *AEG Archiv*, U439.
- 22) Niederschrift über die Sitzung des Personal-Ausschusses des Aufsichtsrats der ALLGEMEINE ELEKTRICITÄT-GESELLSCHAFT AEG-TELEFUNKEN am 18. Juni 1970 in Berlin, *AEG Archiv*, U440, Niederschrift über die Sitzung des Aufsichtsrats der ALLGEMEINE ELEKTRICITÄT-GESELLSCHAFT AEG-TELEFUNKEN am 18. Juni 1970 in Berlin, *AEG Archiv*, U440, Aufsichtsratssitzung vom 18. Juni 1970 Sitzung des Personalausschusses vom 18. Juni 1970 (14.5.1970), *AEG Archiv*, U440.
- 23) Niederschrift über eine Sitzung der ALLGEMEINE ELEKTRICITÄT-GESELLSCHAFT AEG-TELEFUNKEN am 17. März 1975 in Frankfurt/M. (25.3.1975), *AEG Archiv*, U444.
- 24) Niederschrift über die Sitzung des Personalausschusses des Aufsichtsrats von AEG-Telefunken am 2. Dezember 1976 in Frankfurt/M. (29.12.1976), *AEG Archiv*, Ü-2, 0257.
- 25) Der Brief von Hans-Günther Sohl an Herr Gröning (30.1.1968), *ThyssenKrupp Konzernarchiv*, A/132108.
- 26) Der Brief von Hans-Günther Sohl an Herrn Bankdirektor Konsul a.D. Alfred Hölling (9.2. 1966), *ThyssenKrupp Konzernarchiv*, A/132108, Der Brief von Hans-Günther Sohl an Herrn Bankdirektor Konsul a. D. Alfred Hölling, *ThyssenKrupp Konzernarchiv*, A/132108.
- 27) Der Brief von Hans-Günther Sohl an Herrn Dr. Kurt Birrenbach (10.2.1966), *ThyssenKrupp Konzernarchiv*, A/132108.
- 28) Der Brief von Hans-Günther Sohl an die Teilhaber des Bankhauses Sal. Oppenheim jr. & Cie (1.10.1962), *ThyssenKrupp Konzernarchiv*, A/132108, Der Brief von Hans-Günther Sohl an die Teilhaber des Bankhauses Sal. Oppenheim jr. & Cie (2.10.1962), *ThyssenKrupp Konzernarchiv*, A/132108, Der Brief von Hans-Günther Sohl an Frau Dora Pferdenges (1.10.1962), *ThyssenKrupp Konzernarchiv*, A/132108.
- 29) R. Ahrens, J. Bähr, *Jürgen Ponto. Bankier und Bürger. Eine Biografie*, C.H. Beck, München, 2013, S.132-134.
- 30) Die Schrift über Peter v. Siemens, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsrats-Sitzungen IX, Die Schrift über die ordentliche Hauptversammlung am Mittwoch, den 18. Mai 1966, um 10 Uhr in die Kongreßhalle (Halle 8), Messegelände Köln-Deutz, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsrats-Sitzungen IX, NOTAR MARTIN MEYER in Leverkusen-Wiesdorf, S.14, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsrats-Sitzungen IX, Niederschrift. Neunundvierzigste Aufsichtsratssitzung der Farbenfabriken Bayer Aktiengesellschaft in Leverkusen am 31. März 1966, S.5, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsrats-Sitzungen IV.
- 31) Vgl. H. Pfeiffer, *Die Macht der Banken. Die personellen Verflechtungen der Commerzbank, der Deutschen Bank und der Dresdner Bank mit Unternehmen*, Campus, Frankfurt am Main, 1993, S.158-159, H. Pfeiffer, Großbanken und Finanzgruppen. Ausgewählte Ergebnisse einer Untersuchung der personellen Verflechtungen von Deutscher, Dresdner und Commerzbank, *WSI Mitteilungen*, 39.Jg, Nr.7, Juli 1986, S.477, K-H.Stanzick, Der ökonomische Konzentrationsprozeß, G. Schäfer, C. Nedelmann (Hrsg.), *Der CDU-Staat. Analysen zur Verfassungswirklichkeit der Bundesrepublik*, Bd.I, 2.Aufl., Schurkamp, München, 1969, S.72, H.O. Eglau, *Wie Gott in Frankfurt: Die Deutsche*

- Bank und die deutsche Industrie*, 3.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], H. Pfeiffer, Das Netzwerk der Großbanken. Personelle Verflechtungen mit Konzernen, Staat und ideologischen Apparaten, *Blätter für deutsche und internationale Politik*, 31.Jg, Heft 2, 1986, S.164.
- 32) Vgl. Die Schrift über die Hauptversammlung am Mittwoch, den 18. Mai 1966, um 10 Uhr in der Kongreßhalle (Halle 8), Messegelände Köln-Deutz (April 1966), *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsrats-Sitzungen IX, NOTARMART IN MEYER in Leverkusen-Wiesdorf, S.1, S.13-14, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsrats-Sitzungen IX, HV 18.5.1966/Rundschreiben der Direktionsabteilung betr. Ablauf d. HV (15.4.1966), *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsrats-Sitzungen IX, Niederschrift. Neunundvierzigste Aufsichtsratssitzung der Farbenfabriken Bayer Aktiengesellschaft in Leverkusen am 31. März 1966, S.4, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsrats-Sitzungen IV. 監査役としての再任をしないことの下承が求められるケースはバイエルでは他にもみられ, 1965年株式会社以前でも, 例えば62年の5月12日の株主総会に向けてのオット・シュニーヴィント, グスタフ・クレーマーの事例にみられる。Aufsichtsrats-Neuwahlen, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsrats-Sitzungen V.
- 33) Stichworte für die 49. Aufsichtsratssitzung der Farbenfabriken Bayer AG am Donnerstag, den 31. März 1966, 9.30 Uhr in Leverkusen. (28.3.1966), S.2-3, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsrats-Sitzungen IX, Niederschrift. Neunundvierzigste Aufsichtsratssitzung der Farbenfabriken Bayer Aktiengesellschaft in Leverkusen am 31. März 1966, S.4-5, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsrats-Sitzungen IX, Der Brief von Prof. Dr. Kurt Hansen an Herrn Dr. Ernst von Siemens (12.12.1965), *Siemens Archiv Akten*, 4Lr302-20.
- 34) Niederschrift über die neunundachtzigste Aufsichtsratssitzung der Bayer Aktiengesellschaft am 23. Januar 1974, 10.30 Uhr, in Leverkusen, S.8-9, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsrats-Sitzungen XIX, Stichworte für die 89. Aufsichtsratssitzung der Bayer AG am 23.1.1974, 10.30 Uhr in Leverkusen. (11.1.1974), S.4, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsrats-Sitzungen XIX.
- 35) Der Brief von Dr. Peter von Siemens an Herr Wilhelm Zangen (3.3.1965), *Siemens Archiv Akten*, 4Lr302-20, Ein Dokument über Wilhelm Zangen (28.1.1965), *Siemens Archiv Akten*, 4Lr302-20, Mannesmann AG, *Bericht über das Geschäftsjahr 1964*, S.8, Mannesmann AG, *Bericht über das Geschäftsjahr 1965*, S.6.
- 36) Der Brief von Wilhelm Zangen an Herrn Dr.-Ing. E.h. Ernst von Siemens (5.10.1961), *Siemens Archiv Akten*, 4Lr302-20.
- 37) Der Brief von Hans-Günther Sohl an Herrn Dr. Kurt Lotz (18.8.1969), *ThyssenKrupp Konzernarchiv*, A/132108.
- 38) Aufsichtsratsmandat des Herrn Plettner (26.8.1965), *ThyssenKrupp Konzernarchiv*, A/132108, Der Brief von Hans-Günther Sohl an Herrn Dr. Kurt Birrenbach (5.1.1966), *ThyssenKrupp Konzernarchiv*, A/132108.
- 39) Der Brief von Hans-Günther Sohl an Herrn Dr. Kurt Hansen (8.1.1962), *ThyssenKrupp Konzernarchiv*, A/132107, Aufsichtsrat ATH (2.10.1961), *ThyssenKrupp Konzernarchiv*, A/132107.
- 40) Niederschrift über die vierundneunzigste Aufsichtsratssitzung der Bayer Aktiengesellschaft am 6. September 1974, 9.30 Uhr, in Wuppertal-Elberfeld, S.5, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsrats-Sitzungen XX.
- 41) Niederschrift über die einhundertvierte Aufsichtsratssitzung der Bayer Aktiengesellschaft am 15. September 1976, 9.30 Uhr, in Dormagen, S.6, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsratssitzungen XXIV, Stichworte für die 104. Aufsichtsratssitzung der Bayer AG am 15.9.1976, 9.30 Uhr, in Dormagen (10.9.1976), S.2, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsratssitzungen XXIV, Aufsichtsrat (8.4.1976), *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsratssitzungen XXIX.

- 42) Niederschrift. Siebzehnte Aufsichtsratssitzung der Farbenfabriken Bayer Aktiengesellschaft in Leverkusen am 27. April 1956, S.4, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsrats-Sitzungen II, Stichworte für die 17. Aufsichtsratssitzung der Farbenfabriken Bayer AG am Freitag, den 27. April. 1956 10 Uhr in Leverkusen (25.4.1956), *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsrats-Sitzungen II.
- 43) Stichworte für die 77. Aufsichtsratssitzung der Farbenfabriken Bayer AG am 7.7.1971, 9.30 Uhr, im Uerdingen. (29.6.1971), S.4, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsrats-Sitzungen XV, Niederschrift über die Siebenundsiebzigste Aufsichtsratssitzung der Farbenfabriken Bayer Aktiengesellschaft am 7. Juli 1971, 9.30 Uhr, in Uerdingen, S.5-6, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsrats-Sitzungen XV.
- 44) Stichworte für die 86. Aufsichtsratssitzung der Bayer AG am 18. April 1973, 9.30 Uhr, im Leverkusen. (10.4.1973), S.4, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsrats-Sitzungen XVIII, Niederschrift über die sechsundachtzigste Aufsichtsratssitzung der Bayer Aktiengesellschaft am 18. April 1973, 9.30 Uhr, Leverkusen, S.6, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsrats-Sitzungen XVIII.
- 45) Stichworte für die 91. Aufsichtsratssitzung der Bayer AG am 24. April 1974, 9.30 Uhr, im Leverkusen. (11.4.1974), S.6, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsrats-Sitzungen XIX, Niederschrift über die einundneunzigste Aufsichtsratssitzung der Bayer Aktiengesellschaft am 24. April 1974, 9.30 Uhr, in Leverkusen, S.8, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsrats-Sitzungen XIX.
- 46) Niederschrift über die vierundneunzigste Aufsichtsratssitzung der Bayer Aktiengesellschaft am 6. September 1974, 9.30 Uhr, in Wuppertal-Elberfeld, S.4, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsrats-Sitzungen XX, Stichworte für die 94. Aufsichtsratssitzung der Bayer AG am 6.9.1974, 9.30 Uhr, in Wuppertal-Elberfeld. (14.8.1974), S.2, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsrats-Sitzungen XX.
- 47) Stichworte für die 108. Aufsichtsratssitzung der Bayer AG am 9.9.1977, 10.00 Uhr, im Leverkusen (6.9.1977), S.3, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, AR-Sitzungen XXVI, Niederschrift über die einhundertachte Aufsichtsratssitzung der Bayer Aktiengesellschaft am 9. September 1977, 10 Uhr, in Leverkusen, S.7, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, AR-Sitzungen XXVII.
- 48) Stichworte für die 113. Aufsichtsratssitzung der Bayer AG am 1.9.1978, 9.45 Uhr, in Brunsbüttel (23.8.1978), S.4, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, AR-Sitzungen XXVIII, Niederschrift über die einhundertunddreizehnte Aufsichtsratssitzung der Bayer Aktiengesellschaft am 1. September 1978, 9.45 Uhr, in Brunsbüttel, S.2, S.8, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, AR-Sitzungen XXVIII, Schriftliche Stimmabgabe zur Aufsichtsratssitzung der Bayer AG am 1.9.1978 in Brunsbüttel, S.2, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, AR-Sitzungen XXVIII, Die Schrift vom Vorsitzende des Aufsichtsrats an die Mitglieder des Aufsichtsrates der BAYER AG (10.8.1978), S.2, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, AR-Sitzungen XXVIII.
- 49) Stichworte für die 108. Aufsichtsratssitzung der Bayer AG am 9.9.1977, 10.00 Uhr, im Leverkusen (6.9.1977), S.4, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, AR-Sitzungen XXVI, Niederschrift über die einhundertachte Aufsichtsratssitzung der Bayer Aktiengesellschaft am 9. September 1977, 10 Uhr, in Leverkusen, S.7, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, AR-Sitzungen XXVII.
- 50) Stichworte für die 91. Aufsichtsratssitzung der Bayer AG am 24. April 1974, 9.30 Uhr, im Leverkusen. (11.4.1974), S.5, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsrats-Sitzungen XIX, Niederschrift über die einundneunzigste Aufsichtsratssitzung der Bayer Aktiengesellschaft am 24. April 1974, 9.30 Uhr, in Leverkusen, S.8, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, Aufsichtsrats-Sitzungen XIX.
- 51) Stichworte für die 113. Aufsichtsratssitzung der Bayer AG am 1.9.1978, 9.45 Uhr, in Brunsbüttel (23.8.1978), S.4, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, AR-Sitzungen XXVIII, Niederschrift über die einhundertunddreizehnte Aufsichtsratssitzung der Bayer Aktiengesellschaft am 1. September 1978, 9.45 Uhr, in Brunsbüttel, S.2, S.8, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, AR-Sitzungen XXVIII, Schriftliche Stimmabgabe zur Aufsichtsratssitzung der Bayer AG am 1.9.1978 in Brunsbüttel, S.2, *Bayer*

- Archiv*, 384-1, Bayer AG, AR-Sitzungen XXVIII, Die Schrift vom Vorsitzende des Aufsichtsrats an die Mitglieder des Aufsichtsrates der BAYER AG (10.8.1978), S.2, *Bayer Archiv*, 384-1, Bayer AG, AR-Sitzungen XXVIII.
- 52) Vermerk (26.11.1962), *ThyssenKrupp Konzernarchiv*, A/132108.
- 53) Aufsichtsrat Dresdner Bank (8.4.1957), *Historisches Archiv der Commerzbank*, HAC-500/192, 1379-2002.
- 54) Präsidialsitzung (22.4.1968), S.4, *Historisches Archiv der Commerzbank*, HAC-500/211, 109333.
- 55) AR Dresdner Bank (4.4.1976), *Historisches Archiv der Commerzbank*, HAC-500/121, 18093-2000.
- 56) Der Brief von Hans-Günther Sohl an Herrn Dr. Robert Pferdmenzens (16.3.1961), S.2, *ThyssenKrupp Konzernarchiv*, A/132107.
- 57) Der Brief von Robert Ellscheid an Herr Jürgen Pont (12.12.1974), *Historisches Archiv der Commerzbank*, HAC-500/121, 7909-2002.
- 58) Ewaldsen (17.3.1976), *Historisches Archiv der Commerzbank*, HAC-500/121, 18093-2000, Telefonnozt gesprochen mit Herren Dr. von Schwarzkoppen am 12.3.76, *Historisches Archiv der Commerzbank*, HAC-500/121, 18093-2000.
- 59) H. James, *Die Deutsche Bank im Dritten Reich*, C.H. Beck, München, 2003, S.93, S.95.
- 60) Auszug aus der Niederschrift über die Sitzung des Gesamtvorstands am 25. Januar 1965 in Hamburg (17.2.1965), *Historisches Archiv der Commerzbank*, HAC-500/121, 18232-2000, Bd.1.
- 61) L. Gall, *Der Bankier Hermann Josef Abs. Eine Biographie*, C.H. Beck, München, 2004, S.346.
- 62) *Ebenda*, S.350.
- 63) Das Riesen-Monopoly der Deutschen Bank, *Der Spiegel*, 39.Jg, Nr.7, 1985, 11.2.1985, S.47.
- 64) L. Gall, *a. a. O.*, S.338-339, S.342-344.
- 65) *Ebenda*, S.349.
- 66) F. Sattler, *Ernst Matthiensen (1900-1980). Ein deutscher Bankier im 20. Jahrhundert*, Eugen-Gutmann-Gesellschaft, Berlin, 2009, S.241, S.334.
- 67) R. Ahrens, J. Bähr, *a. a. O.*, S.142.
- 68) F. Sattler, *a. a. O.*, S.244-246.
- 69) R. Ahrens, J. Bähr, *a. a. O.*, S.133.
- 70) Nicht ewig selbständig, *Der Spiegel*, 27.Jg, Nr.5, 27.1.1973, S.47.
- 71) R. Ahrens, J. Bähr, *a. a. O.*, S.138-141.
- 72) *Ebenda*, S.149-152, R. Ahrens, Bankenmacht im Aufsichtsrat? Der Bankier Jürgen Ponto und die Kontrolle deutscher Großunternehmen in den 1970er Jahren, R. Ahrens, B. Gehlen, A. Reckendrees (Hrsg.), *Die „Deutschland AG“. Historische Annäherung an den bundesdeutschen Kapitalismus*, 1. Aufl., Klartext-Verlag, Essen, 2013, S.212.
- 73) Quelle versiegt, *Der Spiegel*, 30.Jg, Nr.42, 10.10.1976, S.94.
- 74) R. Ahrens, J. Bähr, *a. a. O.*, S.153-155, S.158-161, R. Ahrens, *a. a. O.*, S.212.
- 75) R. Ahrens, J. Bähr, *a. a. O.*, S.162-165, R. Ahrens, *a. a. O.*, S.205.
- 76) *Ebenda*, S.216.
- 77) *Ebenda*, S.205.
- 78) *Ebenda*, S.209.
- 79) R. Ahrens, J. Bähr, *a. a. O.*, S.142, S.144-145, S.149, R. Ahrens, *a. a. O.*, S.209-210.
- 80) AEG: Weltfirma am Abgrund, *Der Spiegel*, 33.Jg, Nr.47, 19.11.1979, S.74, » Das Geschäft bricht weg«, *Der Spiegel*, 36.Jg, Nr.27, 5.7.1982, S.66.
- 81) Verheerende Bilanz, *Der Spiegel*, 29.Jg, Nr.26, 23.6.1975, S.66, Pontos Erben, *Der Spiegel*, 31.Jg, Nr.44, 23.10.1977, S.60.
- 82) R. Ahrens, J. Bähr, *a. a. O.*, S.165-166, S.168-172, S.175-176, S.179-181, R. Ahrens, *a. a. O.*, S.206-

- 207, S.216, AEG: Weltfirma am Abgrund, *Der Spiegel*, 33.Jg, Nr.47, 19.11.1979, Verheerende Bilanz, *Der Spiegel*, 29.Jg, Nr.26, 23.6.1975, Krach im großen Haus, *Der Spiegel*, 29.Jg, Nr.4, 20.1.1975.
- 83) AEG: Weltfirma am Abgrund, *Der Spiegel*, 33.Jg, Nr.47, 19.11.1979, S.84.
- 84) R. Ahrens, *a. a. O.*, S.209.
- 85) Neckermann/Karstadt. Aktionäre werden Geld verlieren, *Wirtschaftswoche*, 30.Jg, Nr.28, 9.7.1976, M. Gerhardt, *Industriebeziehungen der westdeutschen Banken*, Sendler, Frankfurt am Main, 1982, S.169, S.172 [飯田裕康監修, 相沢幸悦訳『西ドイツの産業資本と銀行』亜紀書房, 1985年, 193-195ページ], Genug Luschen, *Der Spiegel*, 30.Jg, Nr.48, 22.11.1976, S.111-113.
- 86) R. Ahrens, *a. a. O.*, S.211.
- 87) *Ebenda*, S.216.
- 88) Die Schrift über die Verwaltungsratssitzung (22.4.1968), *Historisches Archiv der Commerzbank*, HAC-500/211, 109332.
- 89) Der Brief von Ernst Matthiensen über den Verwaltungsrat (4.4.1966), S.1, S.4, *Historisches Archiv der Commerzbank*, HAC-500/337, 447/50, F. Sattler, *a. a. O.*, S.288.
- 90) H.G. Meyen, *120 Jahre Dresdner Bank. Unternehmens-Chronik*, Dresdner Bank AG, Frankfurt am Main, 1992, S.331.
- 91) Die Schrift über die Verwaltungsratssitzung (22.4.1968), *Historisches Archiv der Commerzbank*, HAC-500/211, 109332, Verwaltungsrat der Dresdner Bank AG. Stand: 26. Mai 1966 (Konstituierung), *Historisches Archiv der Commerzbank*, HAC-500/337, 447/50, Verwaltungsrat der Dresdner Bank AG (Stand: Januar 1978), *Historisches Archiv der Commerzbank*, HAC-500/337, 447/50.

<参考文献>

1 欧文献 (著者名のあるもの)

- Ahrens, R., Bankenmacht im Aufsichtsrat? Der Bankier Jürgen Ponto und die Kontrolle deutscher Großunternehmen in den 1970er Jahren. In: Ahrens, R., Gehlen, B., Reckendrees, A. (Hrsg.), *Die „Deutschland AG“. Historische Annäherung an den bundesdeutschen Kapitalismus*, 1.Aufl., Klartext-Verlag, Essen, 2013, S.195-220.
- Ahrens, R.A., Bähr, J., *Jürgen Ponto. Bankier und Bürger. Eine Biografie*, C.H. Beck, München, 2013.
- Bayer AG, *Geschäftsbericht 1968*, Bayer AG, Leverkusen.
- Deutsche Bank AG, *Geschäftsbericht 1976*, Deutsche Bank AG, Frankfurt am Main.
- Dresdner Bank AG, *Bericht über das Geschäftsjahr 1959*, Dresdner Bank AG, Frankfurt am Main.
- Dresdner Bank AG, *Bericht über das Geschäftsjahr 1960*, Dresdner Bank AG, Frankfurt am Main.
- Dresdner Bank AG, *Bericht über das Geschäftsjahr 1964*, Dresdner Bank AG, Frankfurt am Main.
- Dresdner Bank AG, *Bericht über das Geschäftsjahr 1965*, Dresdner Bank AG, Frankfurt am Main.
- Eglau, H.O., *Wie Gott in Frankfurt: Die Deutsche Bank und die deutsche Industrie*, 3.Aufl., 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].
- Gall, L., *Der Bankier Hermann Josef Abs. Eine Biographie*. C.H. Beck, München, 2004.
- Gerhardt, M., *Industriebeziehungen der westdeutschen Banken*. Sendler, Frankfurt am Main, 1982 [飯田裕康監修, 相沢幸悦訳『西ドイツの産業資本と銀行』亜紀書房, 東京, 1985年].
- James, H., *Die Deutsche Bank im Dritten Reich*. C.H. Beck, München, 2003.
- Mannesmann AG, *Bericht über das Geschäftsjahr 1964*, Mannesmann AG, Düsseldorf.
- Mannesmann AG, *Bericht über das Geschäftsjahr 1965*, Mannesmann AG, Düsseldorf.
- Meyen, H.G., *120 Jahre Dresdner Bank. Unternehmens-Chronik*, Dresdner Bank AG, Frankfurt am Main, 1992.

- 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.
- Sattler, F., *Ernst Matthiensen (1900-1980). Ein deutscher Bankier im 20. Jahrhundert*. Eugen-Gutmann-Gesellschaft, Berlin, 2009.
- Stanzick, K-H., Der ökonomische Konzentrationsprozeß. In: Schäfer, G., Nedelmann, C. (Hrsg.), *Der CDU- Staat. Analysen zur Verfassungswirklichkeit der Bundesrepublik*, Bd.I, 2. Aufl., Schurkamp, München, 1969, S.48-79.

2 欧文文献 (著者名のないもの)

- AEG: Weltfirma am Abgrund. In: *Der Spiegel*, 33.Jg, Nr.47, 19.11.1979, S.74-90.
- »Das Geschäft bricht weg«. In: *Der Spiegel*, 36.Jg, Nr.27, 5.7.1982, S.65-69.
- Das Riesen-Monopoly der Deutschen Bank, *Der Spiegel*, 39.Jg, Nr.7, 11.2.1985, S.40-68.
- Genug Luschen. In: *Der Spiegel*, 30.Jg, Nr.48, 22.11.1976, S.111-113.
- Krach Im großen Haus. In: *Der Spiegel*, 29.Jg, Nr.4, 20.1.1975, S.38-41.
- Neckermann/Karstadt. Aktionäre werden Geld verlieren. In: *Wirtschaftswoche*, 30.Jg, Nr.28, 9.7. 1976, S.28-29.
- Nicht ewig selbständig, *Der Spiegel*, 27.Jg, Nr.5, 29.1.1973, S.60-61.
- Pontos Erben. In: *Der Spiegel*, 31.Jg, Nr.44, 23.10.1977, S.59-60.
- Quelle versiegt, *Der Spiegel*, 30.Jg, Nr.42, 10.10.1976, S.92-96.
- Verheerende Bilanz, *Der Spiegel*, 29.Jg, Nr.26, 23.6.1975, S.65-67.

