

# 日独企業の比較分析のために(3)\*

——『企業系列』の基本的再検討(3)——

小山 明宏, ハラルド・ドレス

## 目 次

1. はじめに……力の強化, そして相互依存化へ
  - 1.1 “Vermachtet und verschachtelt!”  
……ドイツにおける『金融系列』の力の強化, 相互依存化
  - 1.2 この研究の目的について
2. 金融系列分析の方法……エージェンシー理論
3. 研究の焦点……いま, なぜ『金融系列』か?
4. 日本における金融系列の意義
  - 4.1 金融系列の過去および歴史
    - 4.1.1 戦前・戦中期
    - 4.1.2 戦後期  
(以上 第29巻第2号)
    - 4.1.3 高度成長期
  - 4.2 今日の日本経済における金融系列の立場
    - 4.2.1 総説
    - 4.2.2 株式相互持合の実態
    - 4.2.3 企業ネットワーク内のメンバー間の交流
    - 4.2.4 グループの結合の強さ——企業ネットワーク内取引の実態——  
(以上 第30巻第4号)
    - 4.2.5 役員兼任の実態
      - a) 概説——定義およびその仕組み
      - b) 金融系列としての役員兼任の意義
      - c) 金融機関からの役員派遣の実情  
(以上 本号)
    - 4.2.6 金融系列の構造
  - 4.3 エージェンシー理論による若干の考察
5. 現在のドイツにおける金融系列の広がり
  - 5.1 ケース・スタディ①……“Allianz AG”
  - 5.2 ケース・スタディ②……“Deutsche Bank AG”
  - 5.3 制度的制約とネットワーク
6. 比較分析の試み

## 4. 日本における金融系列の意義

(承前)

### 4.2.5 役員兼任の実態

#### a) 概説 — 定義およびその仕組み

現代の企業グループには、株式相互持合・系列融資だけでなく、役員兼任・派遣、業務提携、経常的取引など、他にも結合の手段がある。このうちの「役員兼任・派遣」に関しては、前述の社長会メンバー企業から、同じグループの企業へ役員として派遣されるケースが、当然予想される。このような役員兼任・役員派遣に関しては、上田 [企業集団] 上田 [日本企業a, b, c, d] および上田 [Networks] による実証研究があり、その全体像を概観することができる。また、この分野に関してはいわばフォーマルな報告、あるいは記録とみなすことができる、公正取引委員会事務局編 [実態] : 日本の六大企業集団の実態 (1994) では、その最新像が記されている<sup>21)</sup>。

役員兼任という現象自体は、格別にわが国に特有な制度というわけではないが、前掲書に記されているとおり、わが国の企業グループのうち、総じて半数以上のメンバー企業が、同一集団内のメンバー企業からの役員を受け入れている。ただし、受け入れている役員は役員総数に占める比率自体は、1989年度の6.34%から、1992年度は5.83%へと低下している。六大企業グループ内の金融機関は、とりわけ都市銀行を中心にして、同一企業グループのメンバー企業のはほとんどに、具体的

には40%程度に、役員を派遣している。派遣会社比率 (銀行から役員を派遣されている企業の比率) は41.28%、派遣役員比率 (役員総数のうち同一企業グループの銀行から派遣されている役員比率) は2.20%である。また、総合商社では、同一企業グループメンバー企業への役員派遣は、派遣会社比率が10.76%、派遣役員比率が0.32%と、金融機関からの派遣に比べると数値は低いと言える。

『役員兼任』あるいは『役員派遣』とは、“interlocking directorates (これは本来は「兼任役員」)” 及び “personelle Verflechtung (人事的縫繋)” に、対応した用語であり、それに対する一般的な規定は、わが国では独占禁止法第13条で、次のようなものがある：<sup>22)</sup>

#### 第13条

- ① 会社の役員又は従業員 (継続して会社の業務に従事する者であつて、役員以外の者をいう。以下本条において同じ。) は、国内の会社の役員の地位を兼ねることにより一定の取引分野における競争を実質的に制限することとなる場合には、当該役員の地位を兼ねてはならない。
- ② 会社は、不公正な取引方法により、自己と国内において競争関係にある国内の会社に対し、自己の役員がその会社の役員若しくは従業員の地位を兼ね、又は自己の従業員がその会社の役員の地位を兼ねることを認めるべきことを強制してはならない。

\* 本研究は、エルランゲン・ニュルンベルグ大学のハンス・フリッシュ財団基金及び、ベルリン日独センターのSAPスカラシップ (ドレス)、学習院安倍能成記念教育基金学術研究助成金及び文部省科学研究費補助金 (小山) による研究の成果の一部である。エルランゲン・ニュルンベルグ大学ハンス・フリッシュ財団、ベルリン日独センター及び学習院安倍能成記念教育基金ほかにはこの場をかりて感謝申し上げます。

\*\* 小山 明宏、学習院大学経済学部教授 (1995.3~1995.8, ドイツ、バイロイト大学経営学第IV部門客員教授)、ハラルド・ドレス (Dr. Harald Dolles), 1996.3までドイツ連邦共和国、エルランゲン・ニュルンベルグ大学 (Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg) 経営経済研究所国際経営部門 (主任: プリージ・ニノ・クマール教授) 助手、1996.5よりバイロイト大学経営学第IV部門 (主任: トルステン・キュールマン教授) 助手。(1991.10~1992.3, 一橋大学客員研究員)。

\*\*\* 本論文にはドイツ語版も存在し、それは学習院大学経営研究所ディスカッションペーパーとして公開される予定である。

- ③ 会社の役員又は従業員は、その会社と国内において競争関係にある国内の会社の役員の地位を兼ねる場合において、これらの会社のうち、いずれか一の会社の総資産が二十億円を超えるときは、公正取引委員会規則の定めるところにより、その役員の地位を兼ねることとなった日から三十日以内に、その旨を公正取引委員会に届け出なければならない。

このうちの第3項が、ここで議論されるテーマに当たる規定である。これは、会社の事業活動において役員が重要な役割を果たす事に鑑み、会社の役員又は従業員が他の会社の役員の地位を兼ねることにより生じる「企業結合」に対して制限を課すのだ、とされる。国内の会社の役員兼任により、競争を制限することとならないよう、この「役員兼任届出書」の提出により、公正取引委員会が調査を行うということになっている。なお、1995年度(平成7年度)、公正取引委員会に提出された役員兼任届出件数は、5137件であった。<sup>23)</sup>

一方、金融機関に関しては、たとえば銀行法にそれに関する規定がある：<sup>24)</sup>

(取締役の兼職の制限)

第7条 銀行の常務に従事する取締役は、大蔵大臣の許可を受けた場合を除くほか、他の会社の常務に従事してはならない。  
(昭56. 6. 1公布・法律第59号の改正銀行法)

もっとも、この昭和56年における銀行法の改正に際しての焦点となっていた問題は、銀行からの役員派遣の問題ではなく、いわゆる銀行と証券の「垣根論争」であり、この時の改正で第7条に改編が加えられたわけではないようである。ちなみに、この問題に関する古い規定では、昭和2年法律21号による古い銀行法第13条で、次のような叙述が見られる：

(役員等の兼職、兼業)

常務に従事する取締役または支配人が

他の会社の常務に従事せんとするときは主務大臣の認可を要する。

そしてその認可の方針に関しては次のような規定が設けられている(昭28. 12. 25, 蔵銀5133号)：

その事情やむを得ないものと認められ、かつ当該銀行の経営に悪影響を及ぼさないものに限り認める。

更にその罰則規定は次の通りである(同上銀行法第23条)：

(営業免許の取消等)

法令、定款もしくは主務大臣の命令に違反し、または公益を害すべき行為を為したときは主務大臣は業務の停止もしくは取締役、監査役の改任を命じまたは営業の免許を取消することができる。

このような銀行の役職員の兼任制限は、銀行法だけではなく、独占禁止法や商法で、事実上はかなり厳しく定められている。それは、次の表のようにまとめられる<sup>25)</sup>。



この表は、わが国における銀行の役職員の役員兼任に対する制約を一気に鳥瞰できるものと言える。すなわち、事実上は、銀行で役員をつとめる者は、系列企業といえども同時に他の企業の取締役を兼任することはできないのである。このため、わが国においては銀行から系列企業へ役員として出向く場合には、銀行におけるポストは(少なくとも形式上は)とりあえず退き、籍を残さないのが通例となっている。このため、わが国においては「役員兼任」という用語は、銀行の役員に関しては不適切で、「役員派遣」という用語がまさしくあてはまると言える。ただし、後述の1995年における銀行出身役員の就任一覧表を見てもわかるように、大蔵大臣の許可を受けて、他の企業の取締役を兼任する例も少なくない。ただ、多くの場合それは、経営再建などの危急かつ具体的な目的によって組織的に派遣されているものであると思われる。

#### b) 金融系列としての役員兼任の意義

役員派遣、特に銀行からのそれについて考察するにあたっては、わが国の企業の資金調達におけるデット・ファイナンスの、特にバンク・ファイナンスが演じてきた役割の重要な意義にふれずにはすまされない。それは、いわゆるメインバンク・システムという形で今日に至っている<sup>26)</sup>。

メインバンクについての経済学的な定義は、通常挙げられる平均的なものを示せば、以下のようになる。すなわち、ある企業にとって「メインバンク」とは、

- ⑦融資残高が最大である
- ⑧大株主である
- ⑨しばしば役員を派遣してきている
- ⑩資金的な関係以外にも総合的取引関係、たとえば預金口座の開設、経済情報の提供などの結びつきを持っている
- ⑪経営危機の場合には緊急融資・事業活動のテコ入れなどの救済活動にあたり、ま

#### た事後処理にあたる

という役割を果たしている銀行である。そしてこの「⑨しばしば役員を派遣してきている」という条件が、まさにここでのテーマにあたる。このメインバンク・システム自体は、すでにわが国にそのような状況が見られるようになってから久しく、わが国の高度経済成長を支えてきた陰の功労者として、広く知られているものであり、また、そこでの銀行行動は、現時点では経済学的にも完全に意味のある合理的な行動であることはあまねく認められているところである。ただし、注意深く観察すると、このようなメインバンクとしての役割を果たすには、銀行として、相応の能力を要することがわかる。それは、以下のよう

な事情による。

①メインバンクとしての役割を果たすに値する企業かどうかの審査にはコストがかかり、それに耐えるには強い、規模の経済、範囲の経済、学習効果がものをいうこと

②経営危機の場合には、時として自らの債権を部分的にでも放棄せねばならない可能性があり、そのようなリスク負担に耐えるためには、より大がかりなリスク分散を常に行う必要があるため、それが可能であるほどの多様な資産をもたなくてはならないこと

③企業の危機処理に対応しうるような人材を常にストックとして持っていないと

すなわち、メインバンクとしての役割を果たしていることは、すでにそれ自体がひとつのstatus symbolであり、また企業の側から見れば、メインバンクを持てるのがstatus symbolであるということが出来る。そして、ここでの③、すなわち「企業の危機処理に対応しうるような人材を常にストックとして持っていないと」はならないこと」という条件のひとつとして、役員派遣が行われるのである。

そこでは、企業はたとえば自らの万一の経営危機に備え、メインバンクに保険者としての役割を期待し、メインバンク関係へ入ることを許容すると考えることができる。このように銀行は、単純な資金調達源にとどまらず、企業にとっては事業活動を遂行して行く上でも有用な存在であったことは、今一度注目する価値があろう。メインバンク・システムの発生と存続についても、その経済学的な意味づけに関しては、過去様々な主張が繰り返されてきており、それぞれその妥当性についても賛同が得られている。ここでの『役員派遣』との関連からは、「委託されたモニタリング効果」が挙げられる。すなわち、株式所有の分散化のため、株主は単独ではエージェントに関する情報を充分には得られないが、金融機関、特にメインバンクが当該企業に対して行うモニタリングが、重要な情報を作り出す（発生させる）効果があり、それはいわば株主ほかの外部資金提供者から、あたかも『委託された』機能の効果を持つ、という説である。すなわち銀行は株主であると同時に与信者でもあるため、他の多くの株主とは違って株主としてのフリーライドが許されない。このため、銀行は、他の株主に比べて、経営陣に対してモニタリングおよびコントロールを行おうとする、より強いインセンティブを持つ。すなわち、銀行特にメインバンクは、与信者としての立場を利用して役員派遣を行い、また規模の経済性や特化された専門的知識を利用することができることから、企業の支払い能力や経営実態を事前的に識別したり、事後的な債権管理を行うことが可能だ、という見解である。たとえば、銀行が、特に派遣役員などを通じて融資対象企業の経営内容を詳細に知っているならば、当該企業が一時的に経営不振に陥っても、銀行側として企業の長期的な収益性には問題がないと評価するならば、利子率の低減化あるいは減免、支払いの繰り延べ、他の貸出先に比べて有利

な条件での新規融資などの措置によって事態の悪化を防ぐことができるであろう。ただし、ここでもうひとつ重要なのは、そのような銀行の『委託されたモニタリング』が他の利害関係者から広く認められること、すなわち銀行が企業を正確にかつ適切にモニターすることが信用されることである。このような、銀行が適切なモニタリングを行うことを保証するひとつの手段が、銀行としての名声の維持（reputation）であるが、前述の通り一般にメインバンクはそれらの条件を備えており、また、役員派遣という行動もそのような目的に合致したものである。こうして銀行は、このような機能を果たすことによって企業に対する様々な利害関係者の利益を保護・監視し、とりまとめる役割を果たしていると解釈することが可能である<sup>27)</sup>。

#### c) 金融機関からの役員派遣の実情

上場企業の役員総数は、東洋経済新報社[総覧]によると1989年度の37,889人（会社数は2,037社）から、1990年度の39,482人（2,086社）、1991年度の40,045人（2,106社）と着実に増加していたのが、1992年度には39,882人（2,131社）へと初めて減少したが、1993年度には再び増加して、41,631人（2,168社）と、2年ぶりに4万人を越えている。ただし、このように役員総数が増えたのは、1993年10月の商法改正によって社外監査役制度が導入されたため、かりにこの監査役を除いてみると、役員数は、1992年度から1993年度にかけては会社数が37社増えている一方で、33,793人から33,734人へと減少している。1994年度の役員総数は42,282人（2,232社）で、うち監査役が8,285人であるから、それ以外の役員数は33,997人で前年に比べると若干の増加が見られる。そして、ここで考察の対象となるのが、それらの役員のうち、金融機関からの派遣役員の実状である。

表4-12は、1994年度における上場企業の

役職別役員数とその構成を表している。また、図4-5は、全上場企業の役員数の推移を表している。まず役員の出身状況、すなわち社内出身と社外出身の構成を知る必要がある。図4-5を見ると、42,282人の役員のうち、10,737人が社外出身者であり、そのうち銀行出身者は2,313人(5.5%)、官公庁出身者は1,120人(2.6%)、9大商社出身者は632人(1.5%)、一般企業出身者は6,672人(15.8%)となっている。銀行出身者は、1992年度の2,065人(5.2%)、1993年度の2,211人(5.3%)から引き続いて漸増となっている。このうち会長、副会長、社長などの企業のトップマネジメントとなっている人の構成比は、1993年度の197人(8.9%)、1994年度の201人(8.7%)と漸減しているように見えるが、監査役を除いた比率で見ると、1993年度が12.6%、1994年度が12.7%と微増している。これは、1983年度の14.3%、1988年度の13.4%に比べると確かに低いが、昨今巷間で頻繁に主張される『企業の銀行離れ』は、役員派遣に関しては当てはまらないと考えて差し支えないと思わ

れる。そして、この傾向は専務、常務の就任者について見ると、ますます明らかとなる。すなわち、銀行出身の専務、常務の人の、同じく銀行出身の役員数全体に対する構成比は、1983年度の32.8%、1988年度の33.9%に対して1993年度は30.4%、1994年度は29.8%と大きく減少しているように見えるが、監査役を除くと1983年度は45.4%、1988年度は45.6%なのに対し、1993年度は43.1%、1994年度は43.7%と、さほど目立った減少は見られないのである。

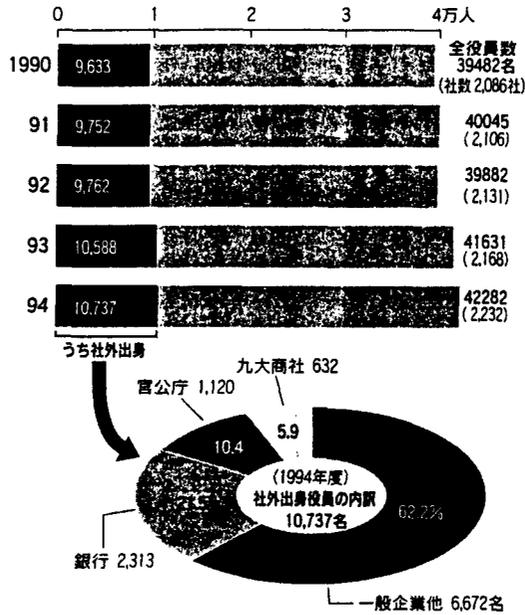
また、このような銀行からの役員派遣による影響力行使の実態を、官公庁からの派遣役員の実態との比較で見ると、1992年度との比較では、官公庁出身者の役員構成比率が11.4%から10.4%へと1ポイントの減少なのに対して、銀行は逆に21.2%から21.5%へと増加している。監査役を除いても、この関係に変化はない。さらに、会長の人数と代表権者比率も、官公庁についてはそれぞれ56人が47人へ、87.5%から83%へと低下しているのに対し、銀行では、特に都市銀行出身者で42

表4-12 上場企業の役職別役員数(1994年度・人)  
(東洋経済新報社 [総覧], S. 82より引用)

(2232社) 集計	会社数	役員数	うち 代表権 所有者	社 外 出 身 者 (出身元別)										'92年度 集計 役員数
				銀 行		うち都銀11行		9大商社		官 公 庁		一般企業他		
				計	代表権 所有者	計	代表権 所有者	計	代表権 所有者	計	代表権 所有者	計	代表権 所有者	
会 長	1,057	1,057	867	71	59	51	43	11	6	47	39	245	180	1,025
副 会 長	85	90	63	4	3	4	3	0	0	9	6	16	10	116
社 長 (頭 取)	2,231	2,231	2,230	126	126	85	85	60	60	70	70	539	539	2,127
副 社 長 (副頭取)	845	1,332	1,024	115	93	81	67	14	11	76	58	168	115	1,403
専 務	1,684	3,390	1,060	247	75	185	58	51	18	137	37	429	124	3,482
常 務	2,129	7,684	320	443	23	327	18	97	5	275	7	970	23	7,559
取締役相談	291	318	19	16	1	13	1	8	0	18	1	90	6	311
取締役	2,232	17,895	8	558	1	408	1	238	0	251	0	2,362	2	17,770
監 査	2,232	8,285	0	733	0	458	0	153	0	237	0	1,853	0	6,089
合 計	2,232	42,282	5,591	2,313	381	1,612	276	632	100	1,120	218	6,672	999	39,882
'92年度	2,131	39,882	5,611	2,065	372	1,459	275	566	93	1,111	234	6,020	1,003	

(注) 1. '92年度は93年7月末日現在、94年度は95年7月末日現在の調査。2. 会長には名誉会長を含む。3. 社長には会長兼社長、会長兼頭取、社主を含む。4. 取締役相談には取締役顧問を含む。5. 取締には代表取締役を含む。6. 社外出身者別のうち銀行は長信銀、信託、都銀、地銀を指す。

図4-5 全上場企業の役員数の推移  
(東洋経済新報社 [総覧], S. 82より引用)



人から51人へと増加、また代表権者比率も84.3%と官公庁出身者よりも高くなっている。表4-13からもわかるように、派遣人数でも都銀では11行中8行で増加している。こうして、1992年度の比較で言えば、都市銀行出身者の影響力が増していると考えられる。

ちなみに、6大企業集団の都市銀行の社長会内の役員派遣の状況は、東洋経済新報社 [総覧] によると、表4-15の通りである。

(続く)

[注]

21) 以下の叙述は、主として公正取引委員会事務局編 [実態] : 最新・日本の六大企業集団の実態 (1994) に基づくものである。

22) なお、「独占禁止法」という呼称は通称であり、正式名は「私的独占の禁止及び公

正取引の確保に関する法律」である。

23) 公正取引委員会編 [白書] S.157。

24) 林良平ほか編 [小六法] : 銀行取引小六法-1995年版一, (社)金融財政事情研究会, 1995. 1, S.493~494。

25) 前掲書 [小六法], S.789の表【銀行役員員の兼任制限】を若干修正のうえ転載。

26) 青木昌彦 [現代の企業], 青木昌彦・小池 和男・中谷 巖 [日本企業], 貝塚啓明, 池尾和人 [金融理論], 中谷 巖 [転換]などは、この種の研究として特に挙げられるべきものである。

27) Cable [West German Banks], および Koyama [Einfluß] では、このような、銀行が果たす役割に注目し、企業に対する影響力を経済学的に分析することを試みている。また、それぞれドイツ, 日本について実証研究を行っている。

表4-13 主要銀行、企業、官公庁の上場企業への派遣役員数(一般企業は17名以上)  
(東洋経済新報社[総覧], S. 83より引用)

派遣企業・官公庁名	'94年度			'92年度			派遣企業・官公庁名	'94年度			'92年度		
	派遣先会社数	役員数	代表権所有者	派遣先会社数	役員数	代表権所有者		派遣先会社数	役員数	代表権所有者	派遣先会社数	役員数	代表権所有者
(金融機関)							住友銀行	19	91	16	17	90	
日本興業銀行	105	144	43	102	137		オコノマツ	4	17	3	3	15	
日本長期信用銀行	43	85	21	40	77		日立製作所	9	51	5	7	48	
日本債券信用銀行	15	17	4	..	..		三菱電機	52	219	21	51	216	
北海道拓殖銀行	155	244	37	138	224		三菱重工業	32	102	9	27	89	
東京マツダ銀行	18	20	5	18	19		三菱電機	20	82	12	19	67	
三井住友銀行	37	44	6	41	48		三菱重工業	11	31	2	10	29	
三井住友銀行	131	193	34	138	170		三菱重工業	1	21	1	1	21	
三井住友銀行	138	215	33	131	187		三菱重工業	29	119	20	24	98	
三井住友銀行	137	187	39	130	174		三菱重工業	21	100	12	19	100	
三井住友銀行	92	189	46	83	65		三菱重工業	10	28	4	9	28	
三井住友銀行	56	88	11	52	77		三菱重工業	16	48	11	18	49	
三井住友銀行	126	194	30	113	177		三菱重工業	11	42	7	11	42	
三井住友銀行	81	144	27	76	137		三菱重工業	6	24	7	7	16	
三井住友銀行	68	94	8	70	81		三菱重工業	7	54	11	8	57	
三井住友銀行	14	17	4	..	..		三菱重工業	24	43	8	31	47	
三井住友銀行	19	23	0	17	20		三菱重工業	16	28	5	14	25	
三井住友銀行	18	24	1	15	19		三菱重工業	32	119	17	30	117	
三井住友銀行	15	20	1	12	16		三菱重工業	13	43	3	14	37	
三井住友銀行	28	36	6	28	34		三菱重工業	41	168	46	37	152	
三井住友銀行	48	64	6	40	53		三菱重工業	9	24	5	8	18	
三井住友銀行	33	41	4	34	45		三菱重工業	5	23	3	6	19	
三井住友銀行	25	29	1	19	23		三菱重工業	4	25	5	4	20	
三井住友銀行	41	47	2	44	48		三菱重工業	53	118	23	54	97	
三井住友銀行	10	33	6	7	27		三菱重工業	34	71	8	28	66	
三井住友銀行	7	32	7	8	26		三菱重工業	8	41	6	10	37	
三井住友銀行	17	67	18	17	65		三菱重工業	55	132	21	54	120	
三井住友銀行	36	38	0	27	29		三菱重工業	24	58	10	22	59	
三井住友銀行	20	22	0	14	16		三菱重工業	70	127	18	71	115	
三井住友銀行	50	53	1	51	54		三菱重工業	24	65	12	23	54	
三井住友銀行	63	67	3	54	58		三菱重工業	10	60	7	11	73	
							三菱重工業	11	25	4	12	24	
							三菱重工業	5	28	3	..	..	
							三菱重工業	5	24	4	5	30	
							三菱重工業	7	31	4	8	32	
							三菱重工業	15	67	10	15	57	
							三菱重工業	7	45	6	7	42	
							三菱重工業	13	37	9	12	35	
							三菱重工業	14	40	6	14	35	
							三菱重工業	5	17	5	..	..	
							三菱重工業	9	29	2	9	24	
							三菱重工業	9	19	5	..	..	
							三菱重工業	11	33	10	12	39	
							三菱重工業	64	210	30	65	195	
							三菱重工業	29	67	14	34	68	
							三菱重工業	11	24	4	11	19	
							三菱重工業	27	51	8	25	50	
							三菱重工業	14	24	5	15	26	
							三菱重工業	9	19	2	9	19	
							(官公庁)						
							警察庁	36	38	3	29	32	
							防衛庁	17	18	3	16	16	
							大蔵省	129	165	53	119	153	
							農林省	71	86	1	69	83	
							通商産業省	51	53	3	51	57	
							運輸省	90	92	30	82	86	
							建設省	39	58	16	38	59	
							旧日本国鉄	24	33	5	22	28	
							旧日本国鉄	97	151	26	96	151	
							旧日本国鉄	40	80	15	44	88	
							住宅都市整備公団	41	45	2	40	48	
							日本道路公団	63	66	1	60	63	
							日本道路公団	25	27	5	26	28	
							日本銀行	81	97	36	77	98	

(注) 1. 各年度は7月末時点の調査。  
2. '94年度の官公庁は上記の他、会計検査院6名、北海道開発庁7名、防衛施設庁7名、国土庁6名、検査庁8名、厚生省2名、海上保安庁2名など。

表4-14 金融機関の役員派遣一覧(1995年6月まで)(その1)  
(東洋経済新報社 [総覧], S. 84-86より引用)

派遣先企業名	同役員 就任年月	同役職名	派遣役員名	派遣先企業名	同役員 就任年月	同役職名	派遣役員名
<b>金融機関</b>							
(日本興業銀行)	95.6	監査	雄功二彦宏	富田	95.6	監査	好夫
トヨ	95.6	監査	斐義昭	ド	95.6	監査	田中
ク	95.6	監査	池吉波邊	ス	95.6	監査	比高
東大	95.6	監査	井池金井	バ	95.6	監査	山田
	95.6	監査	原保昭	レ	95.6	監査	寺田
	95.6	監査	梶平野	コ	95.3	監査	
東	95.6	専務	*原保昭	ト	95.3	監査	日比
東	95.6	専務	梶平野	エ	95.3	監査	比高
横	95.3	専務	田中久保	フ	95.3	監査	山田
日	95.6	専務	小久保				寺田
東	95.6	専務	井保昭				比高
洋	95.6	専務	吉高野				山田
旭	95.6	専務	岡野				寺田
酒	95.6	専務	佐藤				比高
油	95.6	専務	三澤				山田
	95.6	専務	後寺				寺田
	95.6	専務	出田				比高
	95.6	専務	勝隆				山田
	95.6	専務	藤加				寺田
	95.6	専務	*亀井				比高
	95.6	専務	竹中				山田
	95.6	専務	日下				寺田
	95.6	専務	*杉本				比高
	95.6	専務	清				山田
	95.6	専務	磯				寺田
	95.6	専務	小八				比高
	95.6	専務	*磯				山田
	95.6	専務	藤野				寺田
	95.6	専務	佐藤				比高
	95.6	専務	大				山田
	95.6	専務	利				寺田
	95.6	専務	小				比高
	95.6	専務	川				山田
	95.6	専務	上				寺田
	95.6	専務	市				比高
	95.6	専務	田				山田
	95.6	専務	伊				寺田
	94.12	専務	田				比高
	95.6	専務	甘				山田
	95.6	専務	林				寺田
	95.6	専務	*小				比高
	95.6	専務	藤				山田
	95.6	専務	島				寺田
	95.6	専務	中				比高
	95.6	専務	河				山田
	95.6	専務	村				寺田
	95.6	専務	志				比高
	95.6	専務	小				山田
	95.6	専務	林				寺田
	95.6	専務	西				比高
	95.6	専務	本				山田
	95.6	専務	岡				寺田
	95.6	専務	元				比高
	95.6	専務	依				山田
	95.6	専務	光				寺田
	95.6	専務	喜				比高
	95.6	専務	則				山田
	95.6	専務	治				寺田
	95.6	専務	夫				比高
	95.6	専務	治				山田
	95.6	専務	夫				寺田
	95.6	専務	治				比高
	95.6	専務	夫				山田
	95.6	専務	治				寺田
	95.6	専務	夫				比高
	95.6	専務	治				山田
	95.6	専務	夫				寺田
	95.6	専務	治				比高
	95.6	専務	夫				山田
	95.6	専務	治				寺田
	95.6	専務	夫				比高
	95.6	専務	治				山田
	95.6	専務	夫				寺田
	95.6	専務	治				比高
	95.6	専務	夫				山田
	95.6	専務	治				寺田
	95.6	専務	夫				比高
	95.6	専務	治				山田
	95.6	専務	夫				寺田
	95.6	専務	治				比高
	95.6	専務	夫				山田
	95.6	専務	治				寺田
	95.6	専務	夫				比高
	95.6	専務	治				山田
	95.6	専務	夫				寺田
	95.6	専務	治				比高
	95.6	専務	夫				山田
	95.6	専務	治				寺田
	95.6	専務	夫				比高
	95.6	専務	治				山田
	95.6	専務	夫				寺田
	95.6	専務	治				比高
	95.6	専務	夫				山田
	95.6	専務	治				寺田
	95.6	専務	夫				比高
	95.6	専務	治				山田
	95.6	専務	夫				寺田
	95.6	専務	治				比高
	95.6	専務	夫				山田
	95.6	専務	治				寺田
	95.6	専務	夫				比高
	95.6	専務	治				山田
	95.6	専務	夫				寺田
	95.6	専務	治				比高
	95.6	専務	夫				山田
	95.6	専務	治				寺田
	95.6	専務	夫				比高
	95.6	専務	治				山田
	95.6	専務	夫				寺田
	95.6	専務	治				比高
	95.6	専務	夫				山田
	95.6	専務	治				寺田
	95.6	専務	夫				比高
	95.6	専務	治				山田
	95.6	専務	夫				寺田
	95.6	専務	治				比高
	95.6	専務	夫				山田
	95.6	専務	治				寺田
	95.6	専務	夫				比高
	95.6	専務	治				山田
	95.6	専務	夫				寺田
	95.6	専務	治				比高
	95.6	専務	夫				山田
	95.6	専務	治				寺田
	95.6	専務	夫				比高
	95.6	専務	治				山田
	95.6	専務	夫				寺田
	95.6	専務	治				比高
	95.6	専務	夫				山田
	95.6	専務	治				寺田
	95.6	専務	夫				比高
	95.6	専務	治				山田
	95.6	専務	夫				寺田
	95.6	専務	治				比高
	95.6	専務	夫				山田
	95.6	専務	治				寺田
	95.6	専務	夫				比高
	95.6	専務	治				山田
	95.6	専務	夫				寺田
	95.6	専務	治				比高
	95.6	専務	夫				山田
	95.6	専務	治				寺田
	95.6	専務	夫				比高
	95.6	専務	治				山田
	95.6	専務	夫				寺田
	95.6	専務	治				比高
	95.6	専務	夫				山田
	95.6	専務	治				寺田
	95.6	専務	夫				比高
	95.6	専務	治				山田
	95.6	専務	夫				寺田
	95.6	専務	治				比高
	95.6	専務	夫				山田
	95.6	専務	治				寺田
	95.6	専務	夫				比高
	95.6	専務	治				山田
	95.6	専務	夫				寺田
	95.6	専務	治				比高
	95.6	専務	夫				山田
	95.6	専務	治				寺田
	95.6	専務	夫				比高
	95.6	専務	治				山田
	95.6	専務	夫				寺田
	95.6	専務	治				比高
	95.6	専務	夫				山田
	95.6	専務	治				寺田
	95.6	専務	夫				比高
	95.6	専務	治				山田
	95.6	専務	夫				寺田
	95.6	専務	治				比高
	95.6	専務	夫				山田
	95.6	専務	治				寺田
	95.6	専務	夫				比高
	95.6	専務	治				山田
	95.6	専務	夫				寺田
	95.6	専務	治				比高
	95.6	専務	夫				山田
	95.6	専務	治				寺田
	95.6	専務	夫				比高
	95.6	専務	治				山田
	95.6	専務	夫				寺田
	95.6	専務	治				比高
	95.6	専務	夫				山田
	95.6	専務	治				寺田
	95.6	専務	夫				比高
	95.6	専務	治				山田
	95.6	専務	夫				寺田
	95.6	専務	治				比高
	95.6	専務	夫				山田
	95.6	専務	治				寺田
	95.6	専務	夫				比高
	95.6	専務	治				山田
	95.6	専務	夫				寺田
	95.6	専務	治				比高
	95.6	専務	夫				山田
	95.6	専務	治				寺田
	95.6	専務	夫				比高
	95.6	専務	治				山田
	95.6	専務	夫				寺田
	95.6	専務					



表4-14 金融機関の役員派遣一覧（1995年6月まで）（その3）  
（東洋経済新報社〔総覧〕、S. 84-86より引用）

派遣先企業名	同役員 就任年月	同役職名	派遣役員名	派遣先企業名	同役員 就任年月	同役職名	派遣役員名
不 二 越 高 岳 製 作 木 製 管 所 ユ ニ セ トラ ル フェ イ	95. 7 95. 6 95. 6 95. 5 95. 6	常 務 監 査 取 締 取 締 取 締	久 郷 幸 太 郎 新 井 永 吉 岩 田 大 学 前 川 哲 郎 前 川 哲 郎	" " " タ キ ヒ ヨ ー	95. 6 95. 6 95. 6 95. 5	専 務 取 締 取 締 監 査	中 根 正 介 鈴 木 憲 示 水 野 修 伊 藤 喜 一 郎

表4-15 6大企業集団の都市銀行の社長会内役員派遣状況（兼任も含む）  
（東洋経済新報社〔総覧〕、S. 36-39より引用）

銀行名	派遣先企業名（役職名）
さくら	三井建設（取）、三機工業（取）、東レ（監）、日本製鋼所（常）、東芝（監）、三井物産（監）、三越（取）、三井海上（取）、三井不動産（監）
三 菱	三菱建設（専、常監）、麒麟（取）、三菱レーヨン（常監）、三菱製紙（常、取相）、三菱化学（常監）、三菱ガス（常監）、三菱樹脂（常監）、三菱石油（監）、旭硝子（常監）、三菱製鋼（常）、三菱マテリアル（常監）、三菱伸銅（監）、三菱電線（常監）、三菱化工機（常監）、三菱電機（監）、三菱重工（監）、菱自工（監）、ニコン（副会）、三菱商事（監）、日本信託銀行（社、常2、監）、東京海上（監）、三菱地所（取、常監）、三菱倉庫（取）
住 友	住友石炭（社、副社、専、常2、取3、監）、住友建設（副社、専）、住友林業（専、監）、NEC（取2）、住友不動産（専4、常2、取、取相）
富 士	大成建設（専）、サッポロビール（監）、ニチレイ（監）、東邦レーヨン（監）、昭和電工（常監）、日本油脂（副社、取、監）、日本精工（会、取、監）、沖電気（副社、監）、横河電機（監）、日産自動車（副社）、東京建物（会、社、常2）、京浜急行（取）、昭和海運（副社、監）
三 和	東洋建設（専）、積水ハウス（取）、ユニチカ（専）、トクヤマ（監）、積水化学（取）、東洋ゴム（取）、宇部興産（常）、藤沢薬品（監）、関西ペイント（取）、コスモ石油（常監）、日新製鋼（常）、中山製鋼（常）、NTN（会、常監）、岩崎通信機（専、取）、日東電工（監）、日立造船（会、副社、常）、ニチメン（監）、岩谷産業（副社）、高島屋（副社、監）、東洋信託銀行（会）、オリックス（副社）、ナビックス（常）
第一勧銀	清水建設（取、常監）、電気化学（専、監）、協和発酵（常監）、日本ゼオン（取）、旭電化（取）、三共（取）、昭和シェル石油（常監）、横浜ゴム（取）、川崎製鉄（常監）、日本重化学工業（常、常監）、日本軽金属（取）、古河電工（取）、新潟鉄工（専）、井関農機（社、常、取、常監）、荏原製作所（取）、富士電機（監）、安川電機（副社）、富士通（常）、コロムビア（取、常監）、川崎重工（取、監）、石川島播磨重工業（取）、いすゞ自動車（副社、取）、旭光学（常）、伊藤忠商事（常）、兼松（常監）、川鉄商事（専）、オリコ（社、副社、専、常6、取2、常監2）勲角証券（社、副社、常3）、大成火災（常）、日本通運（常監）、川崎汽船（常、監）、渋沢倉庫（会、専、監）、東京ドーム（取）

凡例：（会）会長、（副会）副会長、（社）社長、（副社）副社長、（専）専務、（常）常務、（取）取締役、（取相）取締役相談役、（常監）常勤監査役、（監）監査役。なお、たとえば（取2）は取締役が2名いることを意味する。

[参考文献] (本号分)

青木昌彦 [現代の企業] : 現代の企業, 岩波書店, 1984

青木昌彦・小池 和男・中谷 巖 [日本企業] : 日本企業の経済学, TBSブリタニカ, 1986

J.Cable [West German Banks], : Capital Market Information and Industrial Performance : The Role of West German Banks, The Economic Journal 95 1985.3 pp.118-132

林 良平ほか編 [小六法] : 銀行取引小六法—1995年版—, (社)金融財政事情研究会, 1995. 1

貝塚啓明, 池尾和人 [金融理論] : 金融理論と制度改革, 有斐閣, 1992

公正取引委員会編 [白書] : 平成7年版 公正取引委員会年次報告 独占禁止白書 1996

公正取引委員会事務局編 [実態] : 最新・日本の六大企業集団の実態 (1994)

Koyama,A. [Einfluß] : Der Einfluß der Bankregulierung auf die Profitabilität von Unternehmen — Ein deutsch-japanischer Vergleich, in : Czap, H. et al.(Hrsg.), Regulierung und Unternehmenspolitik, GABLER Wiesbaden 1996.3 S.219-232.

中谷 巖 [転換] : 転換する日本企業, 講談社現代新書 848 1987

東洋経済新報社編 [総覧], '95企業系列総覧, 東洋経済新報社 1995.12

上田 義朗 [企業集団] : 企業集団における役員兼任の計量分析—企業間関係の測定—, 証券経済 第146号, 1983.12 S.25-48.

上田 義朗 [日本企業 a] : 日本企業における役員兼任の実証分析—全上場会社・生命保険会社の企業間関係— (上), 証券経済 第150号, 1984.12 S.10-33.

上田 義朗 [日本企業 b] : 日本企業における役員兼任の実証分析—全上場会社・生命保険会社の企業間関係— (中), 証券

経済 第154号, 1985.12 S.65-92.

上田 義朗 [日本企業 c] : 日本企業における役員兼任の実証分析—全上場会社・生命保険会社の企業間関係— (下), 証券経済 第160号, 1986.6 S.1-20.

上田 義朗 [日本企業 d] : 日本企業における役員兼任の実証分析, 証券経済学会年報第21号 1986.5 S.176-187

上田 義朗 [Networks] : Intercorporate Networks in Japan : A Study of Interlocking Directorates in Modern Large Corporations, 証券経済 第157号, 1986.9 S.236-253.