



タイトル Title	日本企業における役員兼任の類型分析：役員兼任「独自の意義」に関する予備的考察(松田和久博士記念号)(Interlocking Directorates in Japan : Types and Characteristics of Interlocks (Matsuda Commemorative Issue))
著者 Author(s)	上田, 義朗
掲載誌・巻号・ページ Citation	国民経済雑誌,158(4):105-120
刊行日 Issue date	1988-10
資源タイプ Resource Type	Departmental Bulletin Paper / 紀要論文
版区分 Resource Version	publisher
権利 Rights	
DOI	
JaLDOI	10.24546/00173812
URL	http://www.lib.kobe-u.ac.jp/handle_kernel/00173812

日本企業における役員兼任の類型分析

—役員兼任「独自の意義」に関する予備的考察—

上 田 義 朗

I

役員兼任とは、ある人物が複数の企業の役員職（取締役・監査役）に同時に就任していることである。日本企業における役員兼任の実態については、すでにその一部が調査されている。そこでは、1983年時点の全上場会社・生命保険会社1,795社の中で、1,082社（60.3%）が1名以上の兼任役員を抱えており、役員総数28,776名の中の1,249名（4.3%）が2社以上の役員を兼務していた。これらの役員職は3,077に達し、全体（30,602）の10.1%に相当する。また、役員兼任という紐帯によって生じる企業間ネットワークの分析がなされ、1つのネットワークが851社によって形成されていることがわかった。そして、このような大きなネットワークの意義を検討する場合に、「インナー・サークル」(inner circle)³ という概念を利用することが有効であろうと主張された。

1 拙稿「日本企業における役員兼任の実証分析（上・中・下）——全上場会社・生命保険会社の企業間関係——」, 証券経済（日本証券経済研究所）, 第150号（1984年12月）, 第154号（1985年12月）, 第160号（1987年6月）。以上の論文の要旨は、拙稿「日本企業における役員兼任の実証分析——企業間ネットワークとインナー・サークル——」, 日本経営学会編『企業経営の国際化と日本企業』, 千倉書房, 1988年を参照。

2 本稿の調査は、前回の調査と同様に、東洋経済『役員四季報』, 東洋経済新報社, 1984年版（1983年）に基づいている。役員の経歴については、人事興信所『人事興信録』, 第32版（1983年）・33版（1985年）が主に利用され、それを補うために各社『有価証券報告書総覧』（1983年, 1984年）が参照された。その結果、兼任役職総数が3,077に訂正された。

3 「インナー・サークル」については、M. Useem, *The Inner Circle: Large Corporations and the Rise of Political Activity in the U. S. and U. K.*, Oxford U. P., 1984（岩城博司・松井和夫監訳『インナー・サークル』, 東洋経済新報社, 1986年）を参照。

本稿は、以上の議論の続編であり、役員兼任を担う人物に焦点を当てる。すなわち、兼任役員 1,249 名の役職名および経歴を調査することによって、日本企業における役員兼任の構造上の特徴が、兼任企業ではなく兼任役員の観点から指摘される。役員兼任の分析では、言うまでもなく企業と人間が研究対象となるのだが、以下では、兼任をする人物を対象として分析を進める。このような問題について、どちらかといえば日本ではなじみが薄いので、事例の紹介に重点をおき、そこから仮説とでもいべき見解を導き出す。この意味で本稿は、より包括的な分析に入る以前の予備的考察である。

II

役員兼任という現象については、どのような人物がどのような企業と役員を兼任し、どのような関係を形成しているのかということが基本的な問題となる。そしてこの関係とは、これまで主に企業間関係を意味してきた。日本における分析では、すでに二木雄策氏がひとつの結論を出している。すなわち、日本の企業間関係を把握する指標としては、役員よりも株式のほうが適当であるということである。二木氏は、株式所有が数量的に正確に把握できるのに対して、役員兼任には、その役員の経歴や個性といった「人的結合の非均質性」とでも呼ぶべき要素が避けがたいものとして存在⁵し、それに基づく企業間関係の分析それ自体に不正確さ・曖昧さがつきまとうと主張している。さらに、このような不正確さをひとまず無視して分析を行ったとしても、株式に基づく企業間関係の中に役員に基づく企業間関係が内包されてしまい、後者の分析の独自

4 役員兼任について関係を分析する場合には、企業間関係のみならず、やはり人間の関係にも注目することができる。例えば、F. N. Stokman, R. Ziegler and J. Scott eds., *Networks of Corporate Power: A Comparative Analysis of Ten Countries*, Polity Press, 1985, pp. 3-5 (正木久司・上田義朗共訳『企業権力のネットワーク』, 文眞堂, 1988年近刊)では、前者に焦点を当てる研究を「組織間の視角」、後者に注目する研究を「階級ヘゲモニーの視角」と呼び、後者が最も遅れた研究分野であると指摘している。

5 二木雄策「役員の兼任・派遣による企業間関係」, 研究年報(神戸大学経営学部), XXXV (1988年), p.10.

性が乏しいことを明示している。これは、役員兼任と株式所有に基づく企業間関係を対比させた初めての説得的な試みであり、それに筆者は同意せざるをえない。しかしだからといって、役員兼任の分析を放棄してよいわけではない。二木氏自身が提起する「役員兼任や役員派遣を採りあげることの独自の意義は奈辺に存在するのであろうか⁶」という問題には、明確な回答が未だ与えられていないからである。

この「独自の意義」を見いだすためには、たとえ不正確で曖昧な対象であっても、やはり人間に注目しなければならないであろう。ただし、そこで「人間が問題になるのは、単なる個人々人としてではなく、利害関係、階級関係の担い手として経済的範疇の人格化であるかぎりにおいてである⁷」ということに注意しなければならない。現代日本の大企業は、株式所有・融資・取引関係そして情報などを紐帯とする巨大なネットワークの中に埋め込まれている。そして、このような大企業体制・経済体制を動かすのは、ほかならぬ人間である。この体制を全体として動かす人物がもし存在するとすれば、その人物は、個別の大企業の経営者としてではなく、その体制全体を人格化した人物として存在しなければならないであろう。前述した「インナー・サークル」とは、英米におけるこのような人々を意味するのである。それでは日本において、このような人々はどのような実態をもっているのであろうか。また、このような人物がそもそも日本に存在しているのであろうか。この問題を検討するための手始めとなるのが役員兼任の分析である。二木氏の一連の研究が、資本関係の実証的な把握という経済学的な接近を採っているのだとすれば、筆者は、その資本関係を人格化した人間関係の実証的な把握という社会学的な接近を採っているとも見なしうる。

さらに、役員兼任に基づく企業間関係について、それが(1)支配関係をトレ

6 同上, p. 45.

7 岩城博司「現代資本主義における所有と決定」, 証券経済(前掲), 第148号(1984年6月), p. 83.

8 例えば、二木雄策『現代日本の企業集団』, 東洋経済新報社, 1976年, 同『日本の株式所有構造』, 同文館, 1982年.

スするものだけではなく、(2)支配を伴わない構造的な結びつきを示したり、(3)情報伝達ネットワークや前述のインナー・サークルを組織したり、(4)個人的な関係を意味したりする場合もあることが、最近の研究で指摘されている⁹。これらの企業間関係において役員兼任が「独自の意義」をもつのは(3)と(4)である。(1)と(2)では、役員兼任によって形成される企業間関係と株式所有・融資・取引関係によって形成されるそれとは重複する傾向がある。日本の企業間関係の分析のために役員よりも株式が適当であるという二木氏の主張は、以上の(1)と(2)の意味においてであると考えられる。また、三井・三菱・住友に代表される企業集団所属企業が分析対象とされたために、特にその傾向が強かったのかもしれない。では、(3)と(4)の意味における役員兼任の日本での実態はどのようなのであろうか。この問題こそ、二木氏がすでに提起した問題に連なるものであり、このような課題に応えるためにも、役員兼任の不確実で曖昧な部分に関心を向けざるをえない。

III

そこで具体的には、兼任役員が就いている役職の組合せを議論の中心に据える。例えばA社の社長であるX氏が、B社の取締役を兼任する場合と、B社の監査役を兼任する場合とでは、前者のほうが後者よりも企業間の結合の程度が一般に強いと見なされる。また、弁護士であるY氏がC社とD社の監査役を兼任する場合は、前述のX氏の兼任の場合とは基本的に性格が異なっている。このように同じ役員兼任といっても、どのような人物がどのような役職を兼務するかによって、その意義が異なるのである。以下では、役職の組合せによって兼任の類型を抽出し、その特徴を指摘しておきたい。

まず問題とすべきことは、組み合わせられるべき役職の定義である。社長・副

9 B. Mintz and M. Schwartz, *The Power Structure of American Business*, The University of Chicago Press, 1985, pp. 128-138. なお、松井和夫『現代アメリカ金融資本研究序説』、文眞堂、1986年、第6章、および細井浩一「役員兼任と企業支配」、立命館経営学（立命館大学）、第25巻第6号（1987年3月）による紹介と検討も参考にした。

第1表 兼任役員1,249人が就いている役職数

代表取締役	664	21.6
取締役	1,565	50.9
常勤監査役	70	2.3
監査役	778	25.3
合計	3,077	100.0(%)

(注) 1983年時点の全上場会社。生命保険会社1795社についての調査である。

社長などの組合せをすべて網羅することは、かえって繁雑になり、全体の特徴を見失うことになる。第1表では、兼任役員1,249名の役職総数3,077の内訳が、商法上の名称に従って、代表取締役と取締役（商法254条・261条）および常勤監査役と監査役（商法特例法18条2項）の順に示されている。取締役職の合計は2,229となり、全役職の72.4%である。この分類は法律的に明確であるが、兼任の意義を考えるためにはあまり適当でない。企業の支配関係や情報伝達ネットワークといった前述の問題を検討するためには、企業の最高意思決定に日常的に関与している人物と、そうでない人物とを区別するほうが望ましいからである。第1表の区分では、代表権をもたない取締役の中に前者と見なしうる人物が含まれている。すなわち、いわゆる名誉会長・会長・副社長・副頭取・専務取締役・常務取締役という役付き取締役と、例えばA支店長とかB工場長といった業務担当職をもった取締役である。これらは代表取締役とともに、当該企業の最高意思決定と業務執行に直接に関与していると考えられる。本稿では彼らを社内取締役と呼ぶことにする。そうすると、それ以外の取締役は社外取締役と呼ぶことができる。¹⁰このような再分類の結果、前者は1,056（取締役職の47.4%、役職全体の34.3%）、後者は1,173（52.6%、38.1%）となった。一般に「大企業における最高意思決定レベルでは、2つの機能——監査（supervisory）と執行（executive）——が遂行されなければならない」とされて¹¹

10 取締役相談役と取締役顧問は、社外取締役に含まれるものと見なした。ただし、それらが代表権をもっている場合は社内取締役とした。

11 F. N. Stokman, et al. eds., *op. cit.*, p. 34.

第 2 表 役員兼任の類型

	社内取締役	社外取締役	常勤監査役	監査役
社内取締役	39 (4.1)	481 (50.5)	1 (0.1)	218 (22.9)
社外取締役		52 (5.5)	7 (0.7)	39 (4.1)
常勤監査役			1 (0.1)	44 (4.6)
監査役				70 (7.4)

(注) 2企業だけと兼任している役員 952 名の 1983 年時点の分類結果を示す。() はその割合%を意味する。

いる。以上で説明した社外取締役は、取締役会における監査機能を主に果たすと考えられるのだが、それでは監査役との関係をどのように理解すればよいのだろうか。役員兼任を国際比較する場合に日本の監査役の位置づけが問題になるように思われる。ここでは、ひとまず別個のものとして議論を進めることにした。

IV

第 2 表は、兼任している企業が 2 社だけの役員 952 名 (76.2%)¹² について、以上の役職の組合せに基づいた分類結果を示している。これらの人物による兼任は 2 社間を結びつけるだけのものであり、役員兼任という現象の最も単純な原型である。3 社以上の役職を兼任する残りの 297 名がもつ特徴も、この原型の応用問題と見なすことができる。また、これらが複雑に組み合わせられることによって、役員兼任の大きなネットワークが全体として形成されている。したがって第 2 表の検討は、今後の議論の基礎となる。

第 1 に注目すべきことは、社内取締役と社外取締役の兼任が最も多い (481 名, 50.5%) ということである。これらの兼任は通常「一次的兼任」(primary interlock)¹³ と呼ばれ、それが両社の株式所有関係・取引関係もしくは関係

12 兼任会社数別の兼任役員の種類については、拙稿、前掲論文 (上・中) の第 2 図を参照。ただし、今回の調査によって 2 社兼任が 952 名、3 社兼任が 176 名に訂正された。脚注 2 でも指摘したこのような訂正箇所は、いずれ別の機会に全面的に改訂する予定である。

会社・親子会社関係を反映したものであるとすれば、「制度的連結」(institutional link)¹⁴とも言われる。以上の用語によれば、日本の「一次的兼任」は「制度的連結」の特徴を典型的に示している。例えば東急百貨店(専務取締役)の赤松幹夫氏が東急不動産(取締役)と兼任をしたり、トヨタ自動車(取締役・購買部長)の野上啓二氏による光洋精工(取締役)との兼任など、その実例は枚挙にいとまがない。同様のことは、その次に大きな数字を示す社内取締役と監査役との兼任(218名, 22.9%)についても言える。さらに、社内取締役と社内取締役の兼任(39名, 8.6%)も関係会社間でなされており、「制度的連結」である。例えば天田勇氏によるアマダ(社長)と園池製作所(会長)の兼任や、山本陽氏による松下冷機(常務取締役)と若山精密工業(社長)の兼任などがそれである。これらの兼任を合計すると、全体の8割近く(77.5%)に達する。これらの兼任は、「2企業間、ないし派閥的な小グループの企業間にみられる非常に特殊な1対1の結びつきの産物」¹⁵と見なされ、資金や取引物といった「企業間の経営資源の交換を補強する手段」¹⁶と考えられてきた。そうだとすれば、「兼任関係はこのような交換関係の延長の域をほとんど出ない」¹⁷のである。したがって、前節で議論してきた役員兼任の独自の意義は、これらの兼任からは強く主張できないことになる。しかしながら、このような兼任についても、兼任役員退職・転勤・死亡によってその関係が偶発的に切断された場合の修復状況を調べることで、役員兼任がもっている意味をさらに深めることができるであろう。そうは言うものの、役員兼任の分析にとっては、あまり

13 J. Scott and C. Griff, *Directors of Industry: The British Corporate Network 1904-76*, Polity Press, 1984, pp. 24-26 (仲田正機・橋本輝彦監訳『大企業体制の支配構造』, 法律文化社, 1987年, pp. 43-44)を参照。

14 F. N. Stokman, et al. eds., *op. cit.*, p. 33.

15, 16, 17 M. Useem, *op. cit.*, p. 41 (前掲訳書, p. 67)。

18 兼任関係の切断と修復について、次の2編の先行研究がある。M. D. Ornstein, "Interlocking Directorates in Canada: Evidence from Replacement Patterns," *Social Networks* 4, 1982. D. Palmer, "Broken Ties: Interlocking Directorates and Intercorporate Coordination," *Administrative Science Quarterly* 28, 1983.

第 3 表 社外取締役間の兼任

役員名	兼任会社名	経歴または現職名
1. M. A. ジャービス	三菱石油	シェル石油(副社長)
2. 安達 則彦	森ゼンマイ鋼業	三菱商事(鉄鋼第 2 部長)
3. 阿部 孝次郎	近畿日本鉄道	前・東洋紡(会長)
4. 秋田 博正	高砂熱学工業	正興産業(社長)
5. 秋山 忠彦	昭和石油	シェル石油からシェル興産
6. 伊丹 吉彦	三国コカコーラ	三井物産
7. 伊藤 明	日本ハム	三菱商事(顧問)
8. 石井 親	大紀アルミニウム工業所	昭和アルミニウム
9. 石井 章	日立造船	日立造船
10. 小沢 重樹	堀場製作所	日立電子(社長)
11. 緒明 泰平	静岡岡銀行	静岡銀行
12. 大島 信忠	東京急建設	世紀東急工業
13. 岡崎 三男	名鉄百貨店	太陽神戸銀行
14. 神野 元治	旭硝子	名古屋鉄道
15. 倉田 甲子郎	東急レクリエーション	旭硝子
16. 小林 清	RKB毎日放送	京王帝都電鉄(会長)
17. 後藤 清	コピア	九州電力
18. 鴻森 荒一郎	日本タイプライター	キャノン販売
19. 近藤 陽三	日本電気硝子	昭和飛行機工業
20. 佐々木 陽三	日本電気硝子	シーケーディ
21. 佐野 精之介	東邦アセチレン	プラスチック
22. 鏝 逸平	石川製作所	大和
23. 柴田 喜三郎	阪神内燃機工業	ダイハツディーゼル
24. 東海 林義昭	カノン	六甲バター
25. 寿原 外吉	北海道銀行	北海道瓦斯
26. 鈴木 治雄	日本精化	東邦金属
		日商岩井(監)・日輪ゴム工業(相)

27.	鈴木道信	ジャック ス	オリエンツファイナンス	三井銀行からソニー商事
28.	田中昇	コープ・ケミカル	クミアイ化学工業	全国農協(理事)
29.	田中宏明	中国塗料	有沢製作所	三菱商事(無機化学部長)
30.	多田順四郎	三谷セキサン	三谷商事	三谷商事
31.	谷本敏明	後藤鍛工	日本橋梁	日商岩井から後藤鍛工
32.	津田啓	三谷セキサント	三谷商事	北陸電力から三谷セキサン
33.	津田	住友セメント	住友信託銀行	住友商事(名誉会長・相談役)
34.	堤康弘	西武鉄道路	伊豆箱根鉄道	豊島園(社長)
35.	鶴川健	箱根登山機工業	小田急電鉄	小田急電鉄
36.	塚本素平	昭和飛行機工業	アシア航測	三井物産(顧問)
37.	塚山雅一	松下電器産業	よみうりランド	日本興業銀行(特別顧問)
38.	永田雅一	日本テレビ放送網	よみうりランド	大映(社長)
39.	西山磐郎	朝日放送	大阪瓦斯	大阪瓦斯
40.	浜地六種	花月園観光	後楽園スタジアム	後楽園スタジアム
41.	早川三郎	東洋刃物	日本建鐵	日本建鐵
42.	二神泰次	スター精密	シチズン時計	シチズン時計
43.	松田耕平	東洋工業	広島ガス	東洋工業
44.	三谷敏	三谷セキサン	三谷商事	敦賀セメント(専務)
45.	水野一夫	宇部興産	宇部化学工業	宇部興産
46.	南淳雄	巴川製紙所	東京セロファン紙	日本理化学製紙
47.	務臺光雄	日本テレビ放送網	よみうりランド	読売新聞社(名誉会長)
48.	村本周	日本軽金属	第一勸業銀行	前・第一勸業銀行(頭取)
49.	横田保俊	東海パルプ	日本無線	大倉商事(社長)
50.	青山	西武オールステート生命保険	滋賀銀行	大蔵省から西武百貨店(取)
51.	横田郁	富国生命保険	東京放送	第一勸業銀行(名誉会長)
52.	矢田光義	東京電気	テック電子	東京電気

(注) 兼任役員と兼任会社は、1983年当時のものである。

望ましくない以上のような特徴をまず指摘できる。

V

次に注目すべきことは、社外取締役間の兼任（52名，5.5%）である。この頻度は小さいが、前述のように日本の「一次的兼任」のほとんどが「制度的連結」であることを考慮すると、この兼任に注意を向けることが、役員兼任の「独自の意義」の考察に役立つことになる。第3表は、この兼任関係の一覧である。ここで第1の特徴は、実質的な「誘導的兼任」(induced interlock)¹⁹と見なしうる兼任が存在していることである。この兼任は、例えば三菱油化（取締役）と昭和石油（取締役）を兼任しているM.A. ジャービス氏が、実際は、分析対象に含まれていないシェル石油に社内取締役（副社長）としての地位をもっているような場合である。シェル石油と三菱石油、シェル石油と昭和石油は「一次的兼任」であり、三菱石油と昭和石油の兼任はそれに誘発されたのである。このような兼任は、社内取締役を勤める会社がたまたま上場していないというだけの理由によって、この類型に含まれたのである。本来は「制度的連結」を特徴とする兼任である。しかし分析対象となる2企業にとっては、「一次的兼任」と異なった連結関係がもたらされているので、それは別個に注意されなければならない。同様の事例として小沢重樹氏・佐々木陽三氏などを挙げるができる。また、三井物産の伊丹吉彦氏は社外取締役と見なされたが、三井物産の生え抜きの取締役であって、三国コココーラと事実上の「制度的連結」関係にある。このような兼任役員には、そのほかに石井親氏・緒明泰平氏・後藤清氏・村本周三氏などが含まれる。

次に注目すべき第2の特徴は、東洋紡の会長であった阿部孝次郎氏が近畿日本鉄道とロイヤルホテルの取締役を兼任する場合である。つまり、社内取締役としての地位を失っているにもかかわらず、それ以外の企業の社外取締役とし

19 J. Scott, et al., *op. cit.* (前掲訳書, 同上)。

20 昭和石油とシェル石油は1985年に合併し、現在は昭和シェル石油となっている。

ての兼任が維持されているのである。これは「一次的兼任」が切断された後に残存する兼任と一般に考えられる。住友セメント（取締役相談役）と住友信託銀行（取締役）を兼任する津田久氏も、住友商事に社内取締役の地位をもっていたが、現在は社外取締役として上記2社を結びつけるだけである。このような兼任の類型を「残存的兼任」(remaining interlock) と命名することにしよう。この「残存的兼任」には、伊藤明氏・塚本健氏・横田郁氏が含まれる。さらに、いわゆる著名な財界人である日本興業銀行（特別顧問）の中山素平氏による兼任もこの類型に該当すると考えられる。

より正確に言うためには兼任関係の時間的な変化を確認しなければならないのだが、ひとつの仮説として「残存的兼任」について次のように考えることができる。「一次的兼任」に伴って発生する「誘発的兼任」の一部または全部が、「一次的兼任」の消滅後も維持されている兼任を「残存的兼任」と言う。もしそうだとすれば、「一次的兼任」の消滅と「誘発的兼任」の消滅に時間的なズレが生じていることになる。もし「制度的連結」の色彩が強ければ、このようなズレは生じないはずである。そこでは「制度的連結」の要素が希薄になっているのではないか。とりあえずここでは、役員兼任についての独自の問題が以上の「残存的兼任」付近に潜んでいることを指摘しておきたい。

VI

監査役と監査役の兼任についても、前述の「一次的兼任」と相違した特徴を指摘することができる。それは、いわゆる専門職をもった人物による兼任である。例えば大隅健一郎氏（京都大学教授）がトヨタ自動車・近畿日本鉄道の監査役、大西昭一郎氏（税理士）が石原産業の常勤監査役とスバル興業の監査役、川木一正氏（弁護士）が森田ポンプ・椿本精工の監査役を兼任している。また、第2表で常勤監査役を兼任している1名は、1984年に合併した赤井電機と赤井商事における加藤一昶氏（弁護士）である。監査役（常勤を含む）の兼任に係わっている専門的な人物の数は、第2表全体で弁護士15名、税理士・公認会計

士 2 名、日本銀行・国税庁出身者 4 名である。このような人物は、専門知識を職業としてもっているのであるが、前述の「残存的兼任」に係わる人物は、以前の会社の社内取締役で養った専門知識を経験としてもっているとも考えられる。例えば北海道拓殖銀行の常務取締役であった荳野寿衛吉氏が、北海製缶・北海道電力の監査役を兼任していることは、このような類推を可能にさせる。そうすると「残存的兼任」がもたらされるのは、兼任役員の個人的な能力・特性を必要とする経営上の判断の結果である。それ以外の監査役間の兼任の形態では、常勤監査役も含めてであるが、やはり「制度的連結」を特徴とする兼任が多い。例えば三菱信託銀行生え抜きの常勤監査役である関進氏がミヨン油脂の監査役を兼任している。

すでに指摘した「一次的兼任」や「誘導的兼任」以外の兼任、つまり「どの企業の業務担当取締役でもない人物によって生み出されたすべての兼任²¹」を「未分類」(unclassified)の兼任と呼び、それに係わる役員の個人的な経歴が欧米で調査されたことがある。そこでは、4社以上の役職を兼任し、全体としての企業間ネットワークにおいてコミュニケーション伝達の重要な機能を果たす人物を「ネットワーク・スペシャリスト」(network specialist)と呼んでいる。「彼らはビジネスのオピニオンリーダーであり、多数の異なった企業での役職によって、多数の異なった情報源からの情報を受け取ることができる。彼らは黒幕の役割をしばしば果たし、財界における彼らの名声は、実業界の大部分を代表しているかのようである²²」と指摘されている。日本における2社間の兼任で命名した「残存的兼任」は、このような欧米でのネットワーク・スペシャリストの萌芽的なものであるかもしれない。この点をさらに検討するために、3社以上を兼任する役員の実態について議論しよう。

21 F. N. Stokman, et al. eds., *op. cit.*, p. 38.

22 *ibid.*, p. 39.

VII

これまでの議論と同様に、社内取締役・社外取締役・監査役の役職の組合せを考慮することによって、3社以上の兼任役員297名の兼任構造の特徴を指摘する。まず第4表は、住友銀行（代表取締役会長）の伊部恭之助氏の兼任会社を示している。この中で伊部氏が社内取締役の地位を占めているのは住友銀行だけであり、それ以外の9社では社外取締役・監査役となっている。住友銀行を中心にして「一次的兼任」関係が星状に広がり、その先端の9社間で「誘発的兼任」関係が生じる。すでに2社間の兼任で議論したように、兼任の「制度的連結」を典型的に示す構造であり、この類型をもつ兼任役員は多数存在している。主な兼任役員には、小田急電鉄（代表取締役名誉会長）の安藤橋六氏（役職6）、三井不動産（代表取締役会長）の江戸英雄氏（役職4）、東邦生命保険（代表取締役社長）の太田新太郎（役職6）、トヨタ自動車（代表取締役会長）の豊田英二氏（役職7）などを挙げることができる。銀行・生命保険会社や、独立系企業集団の中核企業がこの形態をもつ傾向がある。

次に、社外取締役の役職しかもたない兼任役員が、第5表、第6表で例示されている。第5表の岡谷氏は、未上場の名門企業である岡谷鋼機の社長であり、名古屋財界の有力者である。上場会社・生命保険会社で構成される企業間ネッ

第4表 伊部恭之助氏の役員兼任関係

- | | | |
|-----|----------|-----------|
| 1. | 住友銀行 | (代表取締役会長) |
| 2. | 住友セメント | (取締役相談役) |
| 3. | 東京製鐵 | (同上) |
| 4. | 久保田鉄工 | (同上) |
| 5. | 日本電気 | (取締役) |
| 6. | 松下電器産業 | (同上) |
| 7. | 住友不動産 | (同上) |
| 8. | 大阪商船三井船舶 | (同上) |
| 9. | レンゴ | (同上) |
| 10. | 朝日放送 | (監査役) |

(注) 第3表と同じ。

第 5 表 岡谷康治氏の役員兼任関係

1.	大 隅 鐵 工 所	(取 締 役)
2.	中 部 日 本 放 送	(同 上)
3.	旭 精 機 工 業	(監 査 役)
4.	愛 知 時 計 電 機	(同 上)
5.	名 古 屋 鉄 道	(同 上)
6.	東 邦 瓦 斯	(同 上)

(注) 第3表と同じ。

第 6 表 田中徳治郎氏の役員兼任関係

1.	伊 豆 急 行	(取 締 役)
2.	三 菱 石 油	(監 査 役)
3.	東 京 急 行 電 鉄	(同 上)
4.	山 種 証 券	(同 上)

(注) 第3表と同じ。

ネットワークが、その外部からの役員「誘発的兼任」によって補完されている。このことによって、より包括的な構造をそれがもつことになるように思われる。第6表は、東京海上火災保険の会長であった田中徳次郎氏の兼任関係である。三菱企業集団における「一次的兼任」関係の中核を構成したであろう田中氏が、内部取締役を辞任した後に「残存的兼任」を維持しているのである。このことは、東京海上火災の「一次的兼任」ネットワークにおける網の目の粗い部分を補強するかのような役割を果たしているのではないだろうか。第5表の「誘発的兼任」や第6表の「残存的兼任」における結合の程度は、「一次的兼任」に比べると強くない。しかし逆に、それだからこそ果たすべき重要な役割が存在していると思われる。日本の「一次的兼任」は「制度的連結」がほとんどであり、企業間の強い結合を意味している。したがって、そういう兼任は当該企業の社内取締役に任せておけば十分なのである。社内取締役としての彼らが十分に賄うことのできない兼任ネットワークの部分に登場するのが、もっぱら社外取締役・監査役として兼任する人々であると思われる。このような人物は、本人が意識をするしないは別として、役員兼任ネットワークの包括的・拡散的な構造に寄与していると思われる。このようなネットワークを形成させる専門家

として存在している彼らは、文字どおりの「ネットワーク・スペシャリスト」である。ただしこの用語が、欧米でのそれとまったく同じ意味で利用できるかどうかは、さらに検討を必要とする問題である。ここで主張したいのは、日本にもそれらしき人々の徴候があるということである。

VIII

企業間の株式持合いや銀行同士の協調融資体制に見られるように、²³日本では広範な企業間関係が強固に形成されている。このような企業間関係それ自体を分析することは、Ⅱで述べたように、経済学が果たすべき使命であろう。これに対して、これらの企業間関係を全体として運営・維持することを役割とする人々の分析は、社会学のみならず、経営学が行うべき仕事であってもいいはずである。その分析は、企業的意思決定の分析にほかならないからである。

本稿は、兼任役員が占める役職（社内取締役・社外取締役・監査役）の組合せを調査することによって、役員兼任を3類型（「一次的兼任」・「誘発的兼任」・「残存的兼任」）に区分した。2社間の兼任について言えば、日本では「一次的兼任」が全体の8割に達している。また、3社以上の兼任についてもこの例は多数存在する。これらは「制度的連結」であって、株式所有や融資・取引関係に対応している。この意味で、役員兼任の分析の「独自の意義」を「一次的兼任」から見いだすことはできないであろう。むしろ、どちらかと言えば弱い結合と見なされ、その頻度も小さい「(外部からの)誘発的兼任」・「残存的兼任」にこそ「独自の意義」が存在していると思われる。

役員兼任のネットワークの骨格は「一次的兼任」に基づいて形成されている。それは、個々の企業にとっての企業間関係を直接に補強するものである。これに対して「ネットワーク・スペシャリスト」とでも呼びうる人物は、彼自身の意識の有無はともかくとして、全体としての広範な役員兼任関係を形成するた

23 日本の銀行における「系列融資」の側面に目を奪われるのではなく、その協調融資体制の存在が強調されなければならない。松井和夫、前掲書（p.8）を参照。

めの機能を果たしていると思われる。「一次的兼任」の役員だけでは捕捉できないネットワークの部分について、それを彼らは補完するのである。こうして、経済活動が現実に行われている企業間関係の全体を「人格化」した会社役員間の関係が形成されていると見なされる。このような構造のより正確な把握は、「一次的兼任」ネットワークの全体的な構造と、それを補完する「ネットワーク・スペシャリスト」の役割を調査しなければならない。また、このような体制を維持するためのメカニズムは、役員兼任関係の切断・修復の実態を検討しなければならない。これらは、今後の課題である。