

## はじめに

本稿は、アメリカにおける会社間関係のネットワークを取締役兼任制の観点から分析するための一つの素材を提供しようとするものである。取締役兼任制は、取締役という個人によって作り出される人的な会社間関係の一種である。したがって、その関係を分析する視角は取締役個人の社会的背景も含めて多様でありうるのだが、ここではそれが会社間関係を表現する限りで対象とする。すなわち個人である取締役そのものではなく、それによって結合する会社を作り出す社会的・経済的諸関係を対象とするのである。

このような意味における会社間関係は、取締役兼任以外にも、株式所有や商取引関係あるいは戦略的な提携関係などの形で存在している。それらは全体として特定の会社間関係を形成することになるのであるが、取締役兼任によって生じる会社間の絆はそれ以外の会社間関係とは多くの点で異なっている。すなわち、取締役兼任制は人間それ自体をメディアとすることによって、強力な支配力の表現や会社戦略に対する影響力の行使あるいはビジネス上の信頼関係の構築など、意思決定のコンピュータリゼーションや情報通信ネットワークの発達によっても処理しきれない高度な経営情報ネットワークとして機能する会社間関係なのである。取締役兼任制によって構築される会社間ネットワーク(intercompany networks)は、競争と協調の複雑な交錯によって特徴づけられる現代企業の経営行動を理解するキーワードの1つであるといえよう。

ただし次の点には十分な注意が必要である。すなわちトップ・マネジメントの制度的な差異、例えば取締役会の組織や取締役間の権力・役割の相違などによって、日本や欧米の各国では取締役兼任の機能的な位置づけが異なるという点である。そのためこの問題にアプローチするには、国ごとのトップ・マネジメント制度の構造と機能について総合的に比較検討することが前提的な作業となる<sup>1)</sup>。本稿で試みるような取締役兼任制の計量的な分析は、個々の兼任関係の質的な内容の相違をおしなべて比較可能な数値にしてしまう点で多くの仮説的前提を必要とする作業である。しかし上の観点からいえば、ある範囲の会社間ネットワークの総体についてその構造と機能を明らかにすることは、アメリカにおけるトップ・マネジメント組織の全体的特質を考察する際の基礎作業であると考えている。

### 1. 取締役兼任ネットワークとグラフ分析

このテーマについて筆者はすでに拙稿[1987b]、[1992c]、[1993]などで検討を加えている。そこでは1980年のアメリカ企業190余社の兼任関係の全体的なデータを基に、アメリカにおいて取締役兼任制のネットワークが、全国的な広がりをもって網の目のように拡大していることをまず明らかにしてきた。そしてネットワークの構造は全国的に均質ではなく、多様な特性を持った地域的なネットワークを確認することができる<sup>2)</sup>。もちろん、地域的なネットワークといっても完全に他から切り離された会社間関係のまとまりが存在するわけではない。サンプルの会社はすべて大企業であり、その会社間関係は横断的に全国をネットワーク化している。ここでいう地域ネットワークは、あくまでもその中で相対的に密度の高い関係を作り出している領域であり、その密度にも地域ごとに濃淡がある<sup>3)</sup>。

ネットワークとはそもそも相互的な関係の連鎖であるから、そこに属する個別の会社間関係を考えることは、いかえればその会社が全体のなかでどのくらい中心的な位置にあるかという度合を考えることでもある。そしてネットワークにおいて中心さの度合の高い会社は、取締役兼任を内容とする限りではあるが、会社間关系的に他の会社に対して影響力を持ちうる立場にある<sup>4)</sup>。

例えば取締役兼任ネットワークにおけるメンバー会社を「点」、兼任関係を点と点を結ぶ「線」とみなせばそのネットワーク全体を「グラフ」として扱うことができる。グラフの構造と規則を扱うグラフ理論によれば、それぞれの点(会社)に隣接する線(兼任関係)の多いも

のが高い中心性を持つと考える尺度がある。「隣接度」である。取締役兼任制の地域的なネットワークであれば、同一地域内の会社と結ぶ兼任関係が多いほどその地域における中心性が高いとするわけである。

表1には、各地域ネットワークにおいて隣接度の最も大きな会社群が示されている。見られるとおり、アトランタ、ピッツバーグ、フィラデルフィア、テキサス/オクラホマ、シカゴ、西部地方、ニューヨークの各地域ネットワークでは単独の会社が最も高い隣接度を示しているが、ボストン、ミネアポリス/セントポール、ハートフォード、ニュージャージー、ヴァージニア/ノースカロライナ、オハイオ、ミシガンの各地域では同じ隣接度を示す会社が複数存在している。そして最も高い隣接度を示す会社の特徴としては、まず金融会社が多いことがあげられる。その地域で最も隣接度の高い会社が単独である場合は、フィラデルフィアを除いてすべて金融会社であり、そうでない場合でも金融会社の方が優勢である傾向が見受けられる。金融会社はおおむね有力な地域銀行である。ただし、オハイオ地域だけはやや特異であり、同一の隣接度を持つ会社が7社もある上にその内5社までが非金融会社である。

しかし表1では、複数の取締役が同時に同じ会社を兼任していても（兼任が重複度をもつという）会社間の関係としては1つとしてカウントしている。したがって、兼任関係をもつ会社の数が同じであれば隣接度も同じということになる。実際には兼任はいろいろな重複度で行われることが多いのであるが、それをのべて単一の会社間関係としてカウントすれば、特に小さなネットワークでは同じ隣接度を持つ会社が複数存在することになりがちである。そして重複度の高い兼任関係は、例えば取締役個人の退任などによる会社間関係の断絶の可能性も低く、断絶しても修復の可能性が高い。その意味で、重複度は会社間の結合の程度を示す重要な指標なのである。とはいえ反対に重複度をすべて隣接度のカウントしてしまうと、例えば5人以上もの取締役が兼任するような特異な会社間関係が飛び抜けて高い値を持つことになる。重複度を考慮しても、またそうしなくても隣接度による中心性の尺度はある限界をもつのである。

ある地域ネットワークにおいて、特定の会社だけが最も高い隣接度を示していれば、兼任の方向性と重複度に質的な意味を持たせない限り、他の会社に対するその会社の中心さの度合いが高いとすることに問題はない。しかし、それはあくまでもその会社にのみ焦点をあわせた中心さの度合いであって、ネットワーク全体の相互的な関係を考慮に入れた上での尺度ではないという限定が必要である。この意味において、表1に示されている会社は当該地域において「部分」中心性が高い会社ということができよう5)。

## 2. 取締役兼任ネットワークにおける中心会社

### 2-1 中心性スコアの基本モデル

グラフ分析における隣接度の尺度において最も不十分であったのは、その会社に直接結合する会社間の関係性だけしか考慮されないという点である。しかし、ある会社と関係を持つ会社はそのネットワークの中でまた別の会社と関係を持つわけであるから、ある会社のネットワークにおける中心さの度合いはそれと関係する諸会社の中心さの度合いによって決められる必要がある。すなわちある会社の中心性は、他の会社のそれとの関連において決定されることが望ましいわけである。

また会社間の結合についてもそれを一様とするのではなく、それぞれの兼任関係に応じた強度の相違を見出した上で全体の会社間関係の連鎖を考えなければならない。このような意味での会社間関係の強度を示すには、取締役兼任を内容とする限り重複度で表わされる兼任取締役数の大小がもっとも重要であろう。しかし、会社の規模が大きくなれば通常取締役の数も多くなるので、彼らの中で兼任する取締役は確率的に増加する。この点で単純に兼任数と会社間結合力をリンクさせるには問題がある。すなわち結合する会社の規模が単純にその関係の強さに直結しないように、取締役兼任によって生ずる結合力を状況的に調整する必要がある。

これらの諸条件を考慮した中心さの尺度は、特に第1の条件からすれば一種の連立方程式の解として求められる必要がある。そして第2の条件は、在籍する取締役の総数に連動させた兼任取締役による結合力という指標を案出することでクリアしなければならない。このような条

件のもとで十数社をメンバーとする地域ネットワークを分析しようとするならば、計量社会学の分野において用いられてきたボナチッチ(P.Bonacich)による中心性の検出方法が最も有効であるといえよう(6)。

一般に「中心性スコア」と呼ばれるこの方法の核心は、ある会社の中心性をそれと結合するすべての会社の中心性の加重平均として求めようとするところにある。いま  $r_{ij}$  を企業  $i$  の企業  $j$  に対する直接的な関係の強度(結合力)とするならば、企業  $i$  の中心性スコア  $C_i$  を次式のように考えるわけである。

あるいは

(1)

ここで  $n$  は企業  $i$  と結合する企業数である。取締役兼任によって生ずる会社間結合力の相関関数として  $r_{ij}$  が与えられれば、この式は  $C_j$  を未知数とした連立方程式として考えることができる。そして  $C$  を  $C_i$  からなる行ベクトル、 $R$  を  $r_{ij}$  からなる非負行列とすれば(1)式は、

$$C = RC \quad (2)$$

のように行列表示できる。しかし、この方程式の解は無意味であるから(2)式の左辺になんらかの比例定数  $\lambda$  を乗じて変形させれば、

$$C = \lambda RC \quad (3)$$

という固有方程式であると考えられる。 $\lambda$  は  $R$  の固有値であり、フロベニウス(Frobenius)の定理からフロベニウス根に対して非負の固有ベクトル  $C$  が常に存在する。そして、こうして求められた  $C_i$  を企業  $i$  のネットワークにおける中心性 = 役割の程度を示す指標として考えるわけである。

そこで次に問題となるのは、兼任によって生ずる会社間の結合力の関数として考えられている  $R$  すなわち  $r_{ij}$  の値である。例示1にはサンプルとしてピッツバーグ地域の兼任関係が行列の形式で示されている。兼任行列  $A$  はメンバー会社間で兼任があれば1なければ0の値をとった行列であり、兼任行列  $B$  は重複度をそれに加えたものである。ここで最もシンプルな  $r_{ij}$  の考え方として行列  $A$  の値が考えられる。しかしこの値は兼任する取締役の数(重複度)を考慮しない数字であり、結局のところ中心さの度合を表わす尺度としての隣接度の難点をクリアするものではない。実際、行列  $A$  の縦ないし横の要素を合計した値は各会社の隣接度である。それでは行列  $B$  はどうであろうか。この値は兼任の有無に重複度を加えることによって、行列  $A$  より会社間の結合力をリアルに表現するといつてよい。しかし兼任取締役の数は通常その会社の総取締役数が多いほど増加する傾向があり、この値をそのまま用いるならば在籍する取締役数の多い会社ほど中心性スコアが極端に高くなる可能性がある。これらの難点を是正するには、マリオリスらにしたがって以下のように  $r_{ij}$  を定めるのが妥当であろう(Mariolis [1975])。

(4)

ここで  $d_i$  は企業  $i$ 、 $d_j$  は企業  $j$  の総取締役数を示しており、 $b_{ij}$  は両社を兼任する取締役数である。ただし自分自身との兼任はありえないから  $i=j$  の時は0とされる(7)。(4)式のメリットは、兼任の重複度が大きければそれを  $r_{ij}$  の値に反映するが、兼任する両社の取締役数が多いほどその効果を減少させるという点にある。この値は例示1の結合力行列の欄に実際の計算結果として示されている。

そしてこの行列の主要固有値を計算し、そこから各要素の固有ベクトルを求めた値をその会

社の中心さの度合すなわち中心性スコアと呼ぶ。例示2はそのようにして求められたピッツバーグ地域の各会社の固有ベクトルである。本稿ではCの要素の最大値を1として、すべての中心性スコアが0から1の間の値をとるように表示しているが、本来その値は相対的なものであり他のネットワークで求められた値と相互に比較できる性格のものではない。この点には十分な注意が必要である8)。兼任行列Aの「合計」の欄に示されているように、その会社と結合する会社数で示す隣接度でいえばピッツバーグ・ナショナル銀行がトップであるが、ネットワーク全体の結合状況と在籍・兼任取締役総数の全体を考慮して算出する中心性スコアではメロン・ナショナル銀行が最も高い値を示している(本稿では便宜上銀行持株会社も銀行と表記する)。

またミズルチやミンツとシュワーツなどは、兼任に方向性のある場合それが「派遣」か「受入れ」か「交換」かによって両社の結合に相違が生じるとして、それぞれ任意のウエイトづけをおこなった $r_{ij}$ の修正を提案している9)。しかし、本稿ではすべての兼任について方向性を確認することが困難であり、また派遣と受入れのウエイトづけを一般に行われているように9対1といった割合で案分することの適否を検討する準備もない。したがって、ここでは取締役兼任ネットワークを方向づけのない相互的な関係とした上で、式(4)から導かれる会社間結合力を基に中心性スコアを分析していくことにする。

## 2-2 地域メンバーの中心性スコア

それでは各地域の中心性スコアを見ていくことにしよう。すべての地域において、最も中心性スコアの高い会社が単独で確認されたが、その他の会社のスコアも含めて検討することで当該地域のネットワークの最も単純な特性を区別することができる。

### 2-2-1 ネットワークの全体に階層性のある地域

これは地域内のほとんどの会社が連鎖的に兼任し、そのネットワークに含まれる会社の中心性の度合に一定の階層化がみられる地域である。ただし階層性といっても、ピラミッドのような純然たる上下関係が企業間に存在するのではない。ある会社が他の会社に取り締兼任を通じて影響力を行使しようとする場合、あるいは一種の情報ネットワークとして取締役兼任制ネットワークを考えた場合の客観的なポジションの優位さの問題である。そしてその階層性のトップの位置を占める会社は、金融会社であるケースと非金融会社であるケースがある。

まず、金融会社が最も高い中心性スコアを示している地域はアトランタである(表2)。この地域では、ファースト・ナショナル・ホールディング銀行が地域内で兼任を行っておらずスコアを0としているが、他の3社は相互に兼任関係にあって、そのうちジョージア信託銀行が最も高いスコアを示している。またボストンは大きな非金融会社がないためメンバーの4社とも金融会社であり、表1に示したようにそのそれぞれが相互に2社ずつ兼任している。したがって隣接度は全社が2となり部分中心性ではまったく同等であるわけであるが、中心性スコアをみるとファースト・ナショナル・ボストン銀行をトップとして4社の間に階層性を確認することができる。これはまさに中心性スコアの考え方が、各社に在籍する取締役数と兼任取締役数の相違に依存することの結果である(表3)。ミネアポリス/セントポールではファースト・バンク・システム社が最も高いスコアを示しており、同一地域内の大手運輸会社バーリントン・ノーザン社とエレクトロニクスのハネウェル社がほぼ同じくらいのスコアでそれに続いている(表4)。ピッツバーグではすでに例示したようにメロン・ナショナル銀行のスコアが最も高くなっているが、同社と緊密な兼任関係にあるガルフ石油もほとんど同レベルの高い中心性を示している(表5)。

またハートフォードでは総合金融会社のC B Tがトップであり、続いてコネチカット相互生命が高い中心性を示しているが、それ以下の各社は比較的低い中心性を示している(表6)。ミシガンではナショナル・デトロイト銀行がトップであるが、電力会社のデトロイト・エディソンとのスコアの差はわずかである。またミシガン・ナショナル銀行は、地域銀行ではあるが地域内のメンバーと兼任していないのでスコアが出ていない(表7)。続いてシカゴでは、大手地域銀行のファースト・シカゴが最も大きなスコアを示しており、それに続く電力会社のコモンウェルス・エディソン以下各社が階層的なスコアを示している(表8)。

次に非金融会社が最も高い中心性スコアを示している地域を見てみよう。フィラデルフィア

ではフィラデルフィア電力会社が最も大きな中心性を示している。同社に続くのはファースト・ペンシルベニア銀行であるが、スコアには若干の開きがある（表9）。オハイオでは製鉄会社リパブリック・スチールがトップのスコアを示しており、金融会社のクリーブトラストとナショナル・シティ銀行がそれに続いている（表10）。最後は西部地方であるが、同地域では中心性スコアの上位は非金融会社で占められている。最も高いスコアは大手石油会社スタンダード・オイル・オブ・カリフォルニアであるが、航空宇宙のボーイング社も非常に高いスコアを示している。そして大手地域銀行のバンカメ(BankAmerica)は中心性スコアの上では6位に止まっている（表11）10）。

### 2-2-2 地域内にいくつかの断片性がある地域

以上の地域ネットワークは、程度の差はあるが、いずれもほとんどのメンバー会社による兼任の緊密な連鎖が成立している。そしてその連鎖の中でメンバー会社が結合する強さとつながり方のパターンによって、中心さの度合が決定されていくのである。それに対して以下の地域は、いずれも中心さの度合を決定することに寄与しない会社を比較的多く含む地域である。すなわち地域内メンバーとまったく兼任しないか、あるいは兼任してもその他のメンバーに連鎖しない形の独立的な兼任が含まれる地域である。このような会社は固有ベクトルを計算すること自体が無意味なので、スコアを0と表示せず未記入にしてある。

まずニュージャージーにおいてはミューチュアル・ベネフィット生命の中心性スコアがトップであるが、パブリック・サービス・エレクトリック・アンド・ガス社とファースト・ナショナル・ステート銀行、プルデンシャル保険の各社がいずれも高い中心性を持った一つのネットワークを形成している。そしてその中心性の度合には寄与しない形でアライド・ケミカル社とワーナーランバート社が独立した兼任関係を持ち、残りのアメリカン・キャナミド社とジェネラル・パブリック・ユーティリティ社は地域内にまったく兼任をしていない（表12）。またヴァージニア/ノースカロライナにおいても、ワチョビア銀行と電力会社カロライナ・パワー・アンド・ライト社を中心とする6社のネットワークが存在する反面、地域内で兼任関係を持たない2つの運輸会社（ノーフォーク・アンド・ウエスタン鉄道とシーボード・コースト・ライン・インダストリーズ社）と他に連鎖しない独立した兼任を行う2社（ユナイテッド・ヴァージニア銀行とヴァージニア電力会社）が存在している（表13）11）。さらに、テキサス/オクラホマもヴァージニア/ノースカロライナとよく似た構造を示している。地域銀行のファースト・シティ・バンコーポレーション・オブ・テキサスを中心とする8社のネットワークが存在し、同時にまったく地域内に兼任しない4社（セントラル・アンド・サウスウエスト社、シティズ・サービス社、ファースト・インターナショナル銀行、フィリップス石油）と他に連鎖しない兼任を行う2社（リパブリック・オブ・テキサス社とテネコ社）が存在している（表14）。

### 2-3 地域グループの中心会社

それぞれの地域グループは、以上のように中心性から見たその構造においていくつかの類型に分けることができる。しかし、地域内のほとんどのメンバーが連鎖的な兼任を行う地域の方がそうでない地域よりも多く、また金融会社が最も高い中心性スコアを示す地域の方が非金融会社をトップとする地域よりも多い。ここで最も高い中心性スコアを示す会社（以下中心会社と呼ぶ）を地域ごとに一覧にしたものが表15である。

各中心会社とその兼任関係については次節で詳しく見るとして、まず特筆すべきは全13地域の内10地域の中心会社が金融会社であり、そのうち8社が地域銀行（銀行持株会社）という点である。銀行は非金融会社と比べて一般に在籍取締役数が多く、したがって兼任取締役数も多くなる傾向がある。とはいえ中心性スコアのモデルで示したように、ここでは在籍取締役数の過多によってスコアの値がセンシティブにならないよう配慮しており、取締役数の多さがスコアの高さに直結しているわけではない。したがって地域的ネットワークにおいて金融会社が中心的な位置を占めるケースが多いのは、兼任取締役数の多さというよりも兼任関係の相互連鎖におけるその位置、すなわちより中心的な会社との兼任の多さが大きな要因である（12）。

また中心会社以外のスコアに着目するならば、地域産業を支える公益企業である電力（ガス）会社のポジションは注目に値する。すなわちミシガン、シカゴ、ニュージャージー、ヴァ

ージニア/ノースカロライナという重要な産業地域では、中心会社の金融会社に次ぐスコアを電力会社が示している。さらにフィラデルフィアでは電力会社自身が中心会社であり、逆に地域銀行が2位に位置している。さらに中心会社と電力会社のスコアの差がわずかであることからすれば、これらの地域では電力(ガス)会社も構造上中心的な位置に近いといえよう。

総じていえば、各地域の取締役兼任ネットワークの構造的な中心に位置する企業としては第1に金融フローと情報フローの結節点としての金融会社、特に地域銀行に着目しなければならない。そして第2に、あらゆる産業のエネルギー的基盤である電力(ガス)会社がいくつかの地域で高い中心性を示していることも、取締役兼任制の地域ネットワークにおける中心性スコアの重要な特質である。

### 3. 中心会社の兼任関係と地域ネットワークの特質

#### 3-1 中心会社の兼任関係

つづいて各地域で最も中心的なポジションにある会社の全兼任関係を少し詳しく検討してみよう(3)。まず地域銀行を中心会社とする地域からである。

##### 3-1-1 地域銀行を中心会社とする地域

表16はアトランタの中心会社ジョージア信託会社の兼任状況である。同社は地域内で2社と兼任しているが、特にコカコーラ社と3名の取締役を兼任させ強固な会社間関係を形成している。残りの兼任先6社は地域外であり、その中にはニューヨークの大手金融会社モルガン銀行とアメリカン・エクスプレス社が含まれている。また表17はボストンの中心会社ファースト・ナショナル・ボストンの兼任状況を示している。同社は、アメリカで最初のタームローンを行なったことで知られるニューイングランド地方最大の地域銀行ファースト・ナショナル・バンク・オブ・ボストンの持株会社である(14)。同社には12名の兼任取締役が在籍し全部で14件の兼任を行っているが、その内7件が同一地域内の2つの金融会社との間で行われている。とりわけジョン・ハンコック生命保険会社とは5名の取締役を兼任させるという密接な会社間関係を形成している。そして地域外には、ニューヨークの大手製紙会社インターナショナル・ペーパーをはじめエレクトロニクス、化学の大手産業会社と幅広く兼任関係を結んでいる。

表18はミネアポリス/セントポールの中心会社ファースト・バンク・システムの兼任状況である。同社は中西部5州を営業地域とする中小地方銀行86行の銀行持株会社であり、大企業への貸出だけでなく鉱業、エネルギー、木材、商業、消費者金融など70年代を通じて多様化した中西部の産業発展に呼応して高収益を維持している会社である。同社の兼任関係は非常に強く地域内に向いており、8名の兼任取締役が作り出す11件の兼任の内9件までが地域内で行われている。特に大手運輸会社のパーリントン・ノーザン社とは4名の取締役を兼任させており、強固な会社間関係を形成している。ついで表19はピッツバーグの中心会社メロン・ナショナルの兼任状況を示している。同社はピッツバーグ最大の地域銀行であるメロン銀行を傘下にもつ銀行持株会社であり、同銀行および他の子会社を通じて商業銀行業務、信託業務、抵当貸付、消費者金融など幅広い金融業務を営んでいる。同社に在籍する7名の兼任取締役は地域内7件と地域外2件の兼任を行っている。兼任先の特徴としては地域内の諸産業会社を中心であるが、ニューヨークとテキサス/オクラホマの大手金属、エネルギー会社とも兼任している。

表20にはヴァージニア/ノースカロライナの中心会社ワチョビアの兼任状況が示されている。同社は大手商業銀行のワチョビア・バンク・アンド・トラストを中心とする東南部有数の銀行持株会社である。1976年に金融子会社を分離し、業務内容を銀行と不動産金融、情報処理(データ処理)に絞りこむことで業績を維持してきた。同社には8名の兼任取締役が在籍し、地域内7件と地域外5件の兼任を行っているが、金融会社とは1社も兼任していない。そして7件の地域内兼任のうち6件がわずか2社の産業会社と行われており、特に電力会社のカロライナ・パワー・アンド・ライト社とは4名の取締役を兼任させるという緊密な会社間関係を形成している。さらに表21はミシガンの中心会社ナショナル・デトロイトの兼任状況である。同社は連邦準備制度加盟銀行であるナショナルバンク・オブ・デトロイトの持株会社であり、自

自動車産業を最大の顧客とすることと国際金融の比重が高いことを特徴としている。1980年前後まではアメリカ自動車産業の根強い資金需要に裏付けられた業務拡張を展開していた。同社は11名の兼任取締役が24件の兼任を行っており、その内19件が地域内である。この点では強く地域内に向けたネットワークといてよい。また業種から見ると24件の兼任の内22件までが非金融会社であり、金融会社との兼任はミューチュアル生命保険とピッツバーグ・ナショナル銀行の2社だけである。反対に非金融会社とは重複度の高い兼任を行っており、特にエレクトロニクス機器のパローズ社と電力会社のデトロイト・エディソン社とは、それぞれ4名の取締役を兼任させている。

つづいて表22は、テキサス/オクラホマの中心会社ファースト・シティ・バンコーポレーションズ・オブ・テキサスの兼任状況である。同社はテキサス州最大の銀行持株会社であるが、その後深刻な経営危機に陥り1987年9月にはFDIC（連邦預金保険公社）と投資家グループによる大規模な救済を受けたことで有名である。1980年時点では主要な貸出先である石油・ガスのエネルギー産業と建設業が同社の業績を牽引していた。同社の6名の兼任取締役は全体でも9件しか兼任を行っておらず、同一地域の建築会社ハリバートン社とのみ2名の取締役を兼任させているのを除けば、とりわけて重複度の高い兼任も見受けられない。また金融会社とは1社も兼任していない。最後に表23は、シカゴの中心会社ファースト・シカゴの兼任状況である。同社はシカゴを基盤として銀行・信託業務を行う全米有数の銀行ファースト・ナショナル・バンク・オブ・シカゴの持株会社である。業務は一般事業貸出が主であるが、小口の消費者金融も1店舗銀行としてはアメリカ最大である。同社には19名の兼任取締役が在籍しており、地域内20件と地域外11件の兼任を行っている。全国的に見ても同社の兼任ネットワークは大きいが、地域外の兼任先は西部地方6件、ミネアポリス/セントポール3件、ニューヨーク2件でありそれほど広い範囲にまたがっているわけではない。また同地域はシカゴ・シンジケートといわれるほど結束の固い経済界で有名であるが、兼任ネットワークもそれを反映して電力会社のコモンウェルス・エディソン社と4名の取締役を兼任させているのを始めとして産業機械、金属、流通、エネルギー関連の大手非金融会社と重複度2以上の兼任を多数行っている。さらに西部地方の2社を別にすれば、重複度2以上の兼任先がすべて地域内のメンバーであることもネットワークの凝集力の高さを示している。

### 3-1-2 銀行以外の金融会社を中心会社とする地域

表24はハートフォードの中心会社CBTの兼任状況である。総合金融会社である同社には9名の兼任取締役が在籍しているが、兼任関係は完全に地域内のみでありしかも重複度が高い。特に保険会社のコネチカット相互生命とコネチカット総合保険の両社とは、それぞれ4名と3名の取締役を兼任させている。これに対して、表25に示すニュージャージーの中心会社ミューチャル・ベネフィット生命の兼任関係は好対照である。同社は1979年段階の総資産51.8億ドルで全米15位の生命保険会社であるが15)、その兼任状況の大きな特徴は地域外との強い関係にある。同社に在籍する7名の兼任取締役は地域内では銀行と電力会社に1名ずつ兼任しているだけであり、逆にニューヨークの石油会社アメラダ・ヘスとは4名もの取締役を兼任させている。

### 3-1-3 非金融会社を中心会社の地域

表26にはフィラデルフィアの中心会社フィラデルフィア・エレクトリック社の兼任状況が示されている。同社はペンシルベニア州南東部を中心に電力と天然ガスを供給する電力会社であるが、70年代中盤からの急速な原子力発電への転換を電力料金の値上げに連動させ好調な業績を上げている。同社に在籍する5名の兼任取締役は10件の兼任を行っているが、兼任先はフィラデルフィアとニューヨークだけである。ニューヨークは大手市中銀行と大手産業会社の間に4件、地域内では6件である。ただし地域内の兼任は全て金融会社との間であり、とび抜けて多いわけではないがファースト・ペンシルヴァニア銀行との間にだけ2名の取締役を兼任させている点が注目される。

また表27には、オハイオの中心会社リパブリック製鉄の兼任状況が示されている。同社はいわゆるクリーブランド企業諸集団における老舗の製鉄会社（1899年設立）であり、機械、建設、金属、石油そしてとりわけ自動車産業を主要な仕向け先としている16)。同社に在籍する8名の兼任取締役は地域内6件と地域外7件の兼任を行っている。地域内では、ナショナル

シティ銀行（3名）やクリーブトラスト社（2名）など金融会社と高い重複度で兼任している。地域外の兼任先は主にニューヨークの大手金融会社が中心であり、複数の取締役を兼任させる会社も2社含まれている。

そして表28は、西部地方の中心会社スタンダードオイル・オブ・カリフォルニアの兼任状況である。同社はアメリカおよび諸外国における石油・天然ガスの開発・採掘・輸送・精製・販売を業務とする総合石油会社であり、世界7大石油会社のひとつである。国内では西部および南西部を基盤としているが、東部でも大きな地盤を築いている。同社には8名の兼任取締役が在籍し、地域内8件と地域外5件の兼任を行っている。兼任先地域は業務上の基盤を背景として西部地方とニューヨークが主である。兼任の重複度はほとんどが1であるが、ニューヨークの巨大銀行シティコープとは2名、西部地方の航空大手ボーイング社とは4名の取締役を兼任させて強固な会社間関係を形成している。

### 3-2 中心会社から見た地域ネットワークの特質

各地域の中心会社の取締役兼任状況を少し詳しく見てきたが、これは地域ネットワークの中心となっている「中心会社」の兼任関係の検討であって、それぞれの「地域ネットワーク」全体の特質を明らかにしたわけではない（17）。もちろん中心会社はその地域で中心的なポジションを占めるわけであるから、それぞれの地域メンバーとのネットワーキングが密接であることは当然であるが、兼任の重複度や地域外との兼任状況などは中心会社ごとによりかなり差異があった。しかしまずは各地域と中心会社に共通する特質、いわば地域的な取締役兼任ネットワークの構造的な特質に着目するべきであろう。業種や兼任状況の異なる中心会社ではあるが、その兼任構造には大きく共通するパターンがある。そしてそれは取締役兼任制を情報フローのネットワーキングと考えるにしろ、あるいはなんらかの影響力を行使するシステムと考えるにしても、当該地域の兼任ネットワークにおける中心会社の機能に大きな関連をもっている。

その第1は中心会社の兼任重複度に関わる問題である。すなわち各中心会社の兼任先に、重複度を基準として他のメンバーとは位置づけの異なる会社あるいは抜き出て会社間関係が密接であろうと考えられる会社が確認できる。個々の兼任関係が1名の取締役によって行われる場合と複数の場合では、会社間関係の強さと継続性は大きく異なる。そこで各中心会社の兼任先を重複度に着目しながら見て行くと、1名の取締役による兼任すなわち重複度1のケースが一般的であるが、重複度1の兼任先しか持たない中心会社はない。すべての中心会社は2以上の重複度の兼任先を少なくとも1社持っているのである。このうち重複度3以上で兼任する会社は、兼任先の割合としても少なく、一般に非常に密接な会社間関係を形成していると考えてよい。特に中心会社と同じ地域グループのメンバーであればその結合力は一層強固であろう。

ここで同一地域にあってかつ重複度3以上の兼任関係にある会社を強連結会社と呼ぶことにすれば、中心会社と強連結会社の兼任は表29のような状況にある。重複度4で地域外の会社と兼任するニュージャージーと、兼任先の最も高い重複度が2であるフィラデルフィア、テキサス/オクラホマは表に表われていない。みられるように、中心会社が金融会社で強連結会社が非金融会社という兼任パターンが13地域中6地域と最も多い（重複度が2であるため強連結会社をもたないケースに分類されるフィラデルフィアとテキサス/オクラホマも、兼任パターンとしてはこれと同じである）。すなわち、多くの地域において中心会社である金融会社と同地域を本拠とする非金融会社が強固な兼任関係で結合し、ネットワークの構造に核となる部分を構成するというパターンを見い出せるのである。

そして第2の共通するパターンは、そのネットワークの核の機能的な位置づけと関わる問題である。中心会社の地域外の兼任先はその会社の業種や展開地域によって多様であるが、ニューヨークに本拠を置く独占的巨大会社との兼任はほとんどの地域に共通して見られる。とりわけ大手市中銀行をはじめとする金融会社との兼任は、フィラデルフィア・エレクトリックとチェースマンハッタン銀行、リパブリック製鉄とケミカル・ニューヨーク、スタンダードオイル・オブ・カリフォルニアとシティコープ、ファースト・ナショナル・ボストンとAVCOなどであるが、中心会社に限らずその強連結会社との兼任も含めれば、アトランタのコカコーラ社やボストンのジョンハンコック相互生命はJ・P・モルガン社、ハートフォードのコネチカット相互生命はチャーター・ニューヨーク銀行などと兼任している（18）。

この兼任関係は、各地域の中心会社からすれば主に資金フローに対する必要性からであると



考えられるが、ニューヨークの大手金融会社の方から見れば全国的な事業展開に際して経営情報とコネクションの地域的な集積地としての中心会社（ないしその強連結会社）をネットワークするという意義が大きいであろう。またそれは金融会社のみならず、ニューヨークに本拠を置く全国的・世界的産業会社にとっても同じ事情であると思われる。実際表30に示すように、各地域の中心会社は数多くのニューヨーク巨大産業会社と広範な兼任関係を形成している。

## 結びにかえて

地域的な取締役兼任制は、その濃淡に相違はあるがいずれも構造上の中心を持つ会社間ネットワークであった。そして中心性スコア分析から得られるその特質は、まず飛び抜けた地域銀行（銀行持株会社）のポジションに見い出すことができる。本稿で対象とした会社にはその活動を全国的・世界的に展開しつつある産業会社が多く含まれているが、その経営活動に大きな影響力を及ぼす地域的な取締役兼任のネットワークでは、依然として地域銀行が中心的なポジションにある。地方に本拠をおく全国的・世界的企業は、その成長にともなって地域銀行の融資・情報サービスへの依存を弱めていき、逆に全国的な融資シンジケートとの関係を強めていくと考えられる。しかし、その地方での活動を維持する限り地域銀行との関係は継続するであろうし、また全国的な貸手としての巨大銀行の方も、地域への融資の増大にともなって顧客に関する情報の集積地である地域銀行と関係を深めていくことは十分考えられる。多くの地域で地域銀行が中心的なポジションである理由は、このような金融と情報フローの集積地としての機能を反映したものであろう。

また各中心会社の兼任関係を検討することによって、多くの中心会社に飛び抜けて大きな重複度で兼任する強連結会社が結合しているということも明らかになった。その組み合わせは中心会社である地域銀行に産業会社の強連結会社というパターンが典型である。そして中心会社あるいは強連結会社とニューヨークに本拠をおく巨大会社、とりわけ全国的銀行との間には広範な兼任関係が存在している。この会社間関係もまた、地域銀行・大手地域産業会社・全国的銀行の三者間関係を人格的に表現している（19）。

つぎに中心性スコア分析から得られる第2の特質は、基礎エネルギー産業である電力・ガス会社の重要なポジションである。すなわち電力・ガス会社が中心性スコアで中心会社に次ぐポジションを占めている地域が多く見られた。それらはフィラデルフィアやミシガン、シカゴなどいずれも巨大産業会社の集中地域である。例えばフィラデルフィア電力を取り上げるならば、70年代を通じてこの地域に鉄鋼、石油、機械、造船などの製造工場や調査研究機関が多く集中した結果、大手の電力・ガス供給会社である同社の産業向け電力供給の比重が急激に増大している（20）。同社は、電力需要の急上昇を背景とした原子力発電所の建設や電力料金の設定問題などを通じて地域経済への影響力を強めていったのであり、また地域メンバーからすれば基礎エネルギーへの依存とともに同社との利害関係を深めていったわけである。取締役兼任はその重要な手段であり結果であったといえるであろう。そして基礎エネルギー産業の公益性からすれば、電力会社は競争関係にある企業も含めた共同利益のための一種のミーティング・ポイントである可能性が高い（21）。この意味では、取締役兼任制は金融フローの方向づけを内容とした会社間関係の人的表現であるとともに、やはり情報フローの媒体すなわち情報ネットワークとしても重要な機能を果たしているといえよう。

本稿では、地域的なまとまりで連鎖する取締役兼任のネットワークを検討してきた。そしてその典型的な構造は地域産業会社と強く結合する金融会社を中心とした階層的なネットワークであった。業務担当取締役のトップ・マネジメントとしての機能を考えた場合、金融と情報のフローをマネジメントすることは、その戦略的意思決定に重要な影響を与える。この意味で典型的な地域的な取締役兼任制の構造は、中心会社である金融会社の地域的な影響力の及ぶ範囲すなわち影響圏であり、また同時に経営情報スキンの作用圏を示しているといえる。ただし、会社間ネットワークである取締役兼任制と個別会社のトップ・マネジメント機能との関連をより具体的に明らかにするには残された課題も多い。その1つは、取締役兼任でネットワークされたある範囲の会社間における実体的なトップ・マネジメント機能の作用圏の確認であり、もう1つは個別会社の戦略的意思決定にたいする取締役兼任の影響の問題である。いずれの課題

も本稿での分析よりさらに限定された兼任関係を対象として、個別会社の組織・戦略・行動と会社間ネットワークとの相互作用を具体的・実証的に検討していく作業となるであろう(22)。

## 注

1) なぜなら、巨大会社間の取締役兼任が例外的・偶発的ではなく制度的に一般化するのには、戦略的意思決定を担うトップ・マネジメント体制が現代的な企業管理システムとして形成されることと深く関連しているからである。この点については仲田[1992]135~140ページに詳しい。また、取締役兼任制分析の意義と視角についてはScott[1984]pp.24~30、上田[1984]11~16ページを参照されたい。

2) サンプル会社はフォーチュンやフォーブスの1979年度資産ランクで上位にあり、かつアメリカ、カナダ、ヨーロッパなどの大企業の実業取締役兼任関係のダイレクトリーであるLevine's Atlas of Corporate Interlocksの1980年度版で、その兼任関係を確認できるアメリカ企業192社(金融会社80社、産業会社112社)である。本稿の末尾には付表としてその一覧を掲示している。また本稿で提示する取締役兼任データの集計中に、拙稿[1987b]における兼任関係の見落としを発見した。全体としての拙稿の論旨を変更させるものではなかったが、ここで訂正させていただくことにしたい。数字はすべて各社の隣接度である。

Hartford National (ハートフォード) 誤(4) 正(5)

Northeast Utilities (ハートフォード) 誤(3) 正(5)

Philadelphia Electric (フィラデルフィア) 誤(4) 正(5)

First City Bancorp. of Texas (テキサス/ファースト) 誤(5) 正(4)

Halliburton (テキサス/ハルバートン) 誤(4) 正(3)

Standard Oil of Ohio (オハイオ) 誤(2) 正(3)

Republic Steel (オハイオ) 誤(2) 正(3)

3) 各地域の密度とそれをめぐる諸論点については、拙稿[1992c]157ページを参照されたい。各地域の切り出しについては、地域メンバー企業による全兼任の中で当該地域メンバー同士の兼任がどのくらいの比率であるかという尺度を基礎とした。ここで地域グループとしているのはその比率が10%以上の場合であるが、本来その値の意味づけは恣意的なものである。地域的なまとまりといいうる凝集性の水準については他の尺度も成立しうるであろう。

4) ここでいう影響力は、例えば「銀行支配」などという場合の支配力を意味しない。実際に会社支配が達成されるかどうかは会社株式の動員力の問題であって、会社間関係的な中心会社にそのパワーがあるかどうかはケース・バイ・ケースである。現代企業の支配とコーポレート・パワーをめぐる諸論点についてはスコット[1988]、さらに拙稿[1992a]および[1992b]を参照されたい。

5) グラフ理論においてグラフ(ネットワーク)を構成する点の中心性をどのように計測するかについては、現在でもプロブレマティックな論点のようである。隣接度はニエニン(J.Nieminen)の度数に基づく中心性の操作的尺度であるが、点(会社)に焦点を合わせた中心性の尺度(点中心性)のひとつにすぎない。この問題の内容と歴史的理解については井上[1989]に多くを負っている。またグラフ理論の社会的諸関係分析への応用についてはフラマン[1974]を参照されたい。

6) Bonacich[1972]を参照されたい。またこの指標を取締役兼任による企業間関係分析に応用したのはマリオリスやミズルチ、ミンツとシュワーツらである(

Mariolis[1975]、Mintz and Schwartz[1985]、Mizuchi[1982])。以下の中心性スコアについての説明は主にMizuchi[1982]に負っている。また日本においても、企業集団や企業グループの実業取締役兼任分析に中心性スコア分析が応用され成果を上げている。上田[1983]、佐藤[1986]などを参照されたい。

7) したがって固有値を求める結合行列の対角要素は0として計算される。

8) このことは非常に重要である。以下に示す中心性スコアは各地域ごとの相対的な値であるから、例えばA地域のある会社とB地域のある会社のスコアを比較して両者の中心性

を論ずることはできない。

9) 兼任のウエイトづけは次のような考え方である。

取締役の派遣  
取締役の受入れ  
取締役の交換

ただし、 $S_{ij}$ は企業から企業への派遣取締役数、 $T_{ij}$ は企業が企業から受入れ取締役数であり、 $W_S$ と $W_r$ はそれぞれ派遣ウエイトと受入れウエイトである。両者は合計を1として通常 $W_S = 0.9$ 、 $W_r = 0.1$ の配分で計算される

(Mizuchi [1982] pp.60~61)。

- 10) 表1に示したように、バンカメは兼任会社数すなわち隣接度でいえば同地域で単独トップの値を示している。
- 11) 他の会社に連鎖しない独立した兼任を行う会社は、中心性スコアに影響を与えないために地域内で兼任を行わない会社と同様スコアが与えられていない。
- 12) また表15と表1の対比から明らかなように、各地域で隣接度がトップである会社群の中に中心性スコアがトップである会社=中心会社が含まれるとは限らない。実際、ピッツバーグとハートフォードそして西部地方の中心会社は隣接度においてその地域のトップではない。
- 13) 中心会社とりわけ金融会社はM & Aや名称変更が頻繁であるため、いくつかの中心会社は現存しないかあるいは異なった名称になっている。兼任関係をはじめとするデータは1980年時点の各社のものである。
- 14) タームローン(term loans)は1930年代に登場した中期事業貸付で、大手商業銀行が投資銀行業務的性格を持った業容に変化していく際の重要な契機とされている。西川・松井[1989]202ページ以下に詳しい。
- 15) "The Fortune Directory of the Largest 50 Non-Industrial Companies", Fortune, July 14, 1980の資産ランクによる。
- 16) メンシコフ[1974]384ページを参照。
- 17) メンバー会社数とその兼任総数の相違によって生ずる地域ネットワークの全体的特質に限っては、拙稿[1987b]99~110ページあるいは[1992c]156~162ページを参照されたい。
- 18) コカ・コーラ社はJ.P.Austin氏、ジョンハンコック相互生命はH.W.Johnson氏、コネチカット相互生命はW.R.Chaney氏がそれぞれ兼任取締役である。
- 19) 地域銀行と全国銀行の相互関係の展開については、松井[1986]266~267ページに詳しい。
- 20) 日本経済新聞社『外国会社年鑑』1978年版、1980年版の同社の項による。
- 21) 利害調整と情報交換を主な目的とする取締役兼任が集中する会社をさす。ref. Fennema [1982] p.143.
- 22) 仲田[1992]140ページ。また、個別会社の戦略的意思決定と取締役兼任制の関係に焦点を合わせた研究としては岩波[1991]がある。

## 参考文献

1. Bonacich, P., "Techniques for Analyzing Overlapping Membership", in H.L.Coleman(ed.), Sociological Methodology 1972, Jossey-Bass, 1972.
2. Dooley, P.C., "The Interlocking Directorate", American Economic Review, Vol.59, 1969.
3. Fennema, M., International Networks of Banks and Industry, Nijhoff, 1982.
4. クロード・フラマン/山本國雄訳『グラフ理論と社会構造』紀伊國屋書店、1974年。
5. 細井浩一「トップ・マネジメントの構造的特質と現代企業」『立命館経営学』第26巻第4号、1987年11月 [1987b]。
6. 細井浩一「大企業体制の支配構造とトップ・マネジメント」高木清・丸山祐一・夏目啓二

- 編『経営管理の思想と歴史』日本経済評論社、1992年 [ 1992a ]。
- 7 . 細井浩一「会社支配論の新展開」仲田正機・稲村毅編『転換期の経営学』中央経済社、1992年 [ 1992b ]。
- 8 . 細井浩一「アメリカにおける会社間ネットワークの展開」角谷登志雄編『激動の世界と企業経営』同文館、1992年 [ 1992c ]。
- 9 . 細井浩一「会社間ネットワーク論 - 取締役兼任制による会社間関係の展開」中川信義編『国際産業論』ミネルヴァ書房、1993年 [ 1993 ]。
- 10 . 井上寛「クリークと点中心性」平松閣編『社会ネットワーク』福村出版、1989年。
- 11 . 岩波文孝「取締役兼任制とトップ・マネジメント機能」『立命館経営学』第29巻第4・5号、1991年1月。
- 12 . Mariolis,P. "Interlocking Directorates and the Control of Corporations", Social Science Quarterly, No.56, 1975.
- 13 . 松井和夫『現代アメリカ金融資本研究序説』文真堂、1986年。
- 14 . メンシコフ / 太田譲訳『アメリカ金融寡頭制の構造』ミネルヴァ書房、1974年。
- 15 . Mintz,B. and M.Schwartz, The Power Structure of American Business, Chicago Univ., 1985.
- 16 . Mizruchi,M.S., The American Corporate Network 1904-1970, Sage, 1982.
- 17 . Mizruchi,M.S. and M.Schwartz, Intercorporate Relations, Cambridge, 1987.
- 18 . Mizruchi,M.S., The Structure of Corporate Political Action, Harvard Univ., 1992.
- 19 . 仲田正機「トップ・マネジメントと取締役兼任制」『同志社商学』第43巻第5号、1992年2月。
- 20 . 西川純子・松井和夫『アメリカ金融史』有斐閣、1989年。
- 21 . Pennings,J., Interlocking Directorates, Jossey-Bass, 1980.
- 22 . 佐藤義信「役員兼任と企業間関係の測定」『経済論叢』第137巻第2号、1986年1月。
- 23 . Scott,J. and C.Griff, Directors of Industry, Polity, 1984. 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。
- 24 . ジョン・スコット / 鶴川馨訳「会社を支配するものは誰か」『立教経済学研究』第42巻第2号、1988年。
- 25 . Stokman,F.N., R.Ziegler and J.Scott(eds.), Networks of Corporate Power, Polity, 1985.
- 26 . 上田義朗「企業集団における役員兼任の計量分析」『証券経済』第146号、1983年12月。
- 27 . 上田義朗「日本企業における役員兼任の実証分析(上)」『証券経済』第150号、1984年12月。
- 28 . 内野崇「組織間関係の測定について」『組織科学』第15巻第4号、1981年。