



Title	役員の兼任・派遣による企業間関係の測定方法について
Author(s)	汪, 志平
Citation	経済学研究, 41(4), 107-124
Issue Date	1992-03
Doc URL	http://hdl.handle.net/2115/31902
Type	bulletin (article)
File Information	41(4)_P107-124.pdf



[Instructions for use](#)

役員兼任・派遣による企業間関係の測定方法について

汪 志 平

要 旨

1960年代末から欧米の社会学者・経済学者の中で、企業間の役員兼任、とりわけ金融機関と産業企業との間の重役兼任について、実証分析が盛んになってきた。それらの影響を受けて、80年代に入ってから、日本においても企業間の関係を役員派遣・兼任の視角から把握しようとする動きが活発になっている。その分析手法として、ほとんどは固有ベクトル法(Bonacichの中心性指数を計算する)が応用されているが、必ずしも満足な結果を得ていないのが現状である。私がここでグラフ理論に立脚して、役員派遣・兼任の役割を支配と情報交換との2つの角度から、企業ネットワークにおける各企業の中心性を計測する方法を試みた。従来の研究に比べて、私の研究は次の四つの点で改善があると考えている。(1)グラフ理論の偏差概念を用いて、実感に近い中心性を定義した。(2)役員派遣・兼任の役割を支配力行使と情報交換との二つの重要な側面に分けて、それぞれ計測方法を提示した。(3)日本の取締役会の実情を考えて、取締役会内部の階層構造に注目し、地位に応じたウェイト付けをした。(4)同一企業への役員派遣数が増大するに伴って、支配の「限界効用」が逓減するという仮説を打ち出した。さらに、私が採用した方法を用いて、日本の6大企業集団に属する企業(1990年)の中心性指数を計測して、その結果をいくつかの側面から検討した。また三菱・三井・住友の三つの集団について高度成長期を含む最近30年近くの間各企業の中心性の変化および企業グループにおける銀行の地位変化の歴史的傾向を検討した。その結果に基づいて、現在広く受け入れられている命題に対して若干の疑問を提示した。

1 役員派遣・兼任から企業間関係を捉えることの意義

最近の10数年程の間に、欧米の社会学者・経済学者たちは、役員兼任の実証分析を盛んに行ってきた。このような現象の背景には、技術的には2つの理由があると言われている。1つは、グラフ理論や行列を用いて、主体間の複雑な関係を精確に描写し、把握することの手法が開発され、この手法を役員分析に応用する試みが蓄積されてきたこと、もう1つは、コンピュータ技術の発達によって、多くのメンバーを含むネットワークを操作的に扱うことを可能にしたこと

である。

しかし、役員派遣・兼任を企業間関係の指標の1つとして捉えようとする試みの背後には、もっと深い背景が存在する。周知のように、パーリ=ミーンズ以来、所有と支配の分離ないし経営者支配という問題が、社会科学の重要な問題として議論されてきた。パーリ=ミーンズによれば、株式会社の規模の拡大につれて、株式の所有が広範囲の株主の間に分散することが不可

1) John Scott & Catherine Griff, *Directors of Industry: the British Network 1904-1976*, 1984. 仲田正機・橋本輝彦 監訳『大企業体制の支配構造—イギリス金融資本と取締役兼任』, 1987年, 法律文化社, 29頁; 二木雄策『役員兼任・派遣による企業間関係』『研究年報 34』(神戸大学), 1頁。

避となり、「少しの支配力も持たない富の所有権、また、少しの所有権も持たない富の支配なるものが、株式会社発展の論理的所産として出現する」²⁾。すなわち、企業の支配権は株主の手から離れ、経営者の手に移されるに至った。しかし、バーリ=ミーンズが所有と支配の分離を論証する際、各個別企業における株式所有状況を用いて、その企業を支配するために必要な所有比率（例えば20%）を超える株主が存在しないならば、その企業では所有権と支配権との分離は事実上完全となったとされる³⁾。従って、この分析手法はある企業の支配形態を他企業から独立に取り上げるといふ点に特徴がある。さらに、株式が多数の株主の間に分散し、その結果、特定の株主が支配力を維持し得なくなったということ、支配力が経営者の手に移ったということとは別の問題である。株式所有が支配の源泉となり得なくなった以上、それ以外のものが支配の源泉となる可能性がないかどうかを検討し、その上で、経営者支配論を支持ないし否定すべきであろう⁴⁾。なぜなら、役員兼任を通して特定の個人または機関がいくつかの企業を支配することが可能であるかも知れないからである。

しかし、役員の派遣・兼任から企業の支配形態を決めるとき、企業間の関係を考慮しなければならない。それは本質的に企業間の相互作用の表現形態の1つに他ならないからである。特に日本では、株式の所有が企業間での持合という形態をとっているから、株式の所有関係を分析する時においても、バーリ=ミーンズのように一企業を独立にではなく、他企業との関連で捉えるような方法が必要であろう⁵⁾。

したがって、企業間の役員派遣・兼任関係の役員一覧表を提示するだけでは、科学分析としては極めて不十分である。マルクスは『資本論』で、リンネル・上着・お茶・コーヒー・小麦・金・その他の価値を比較するために、その尺度をそれらを生産するのに必要な労働時間に求めた。例えとして必ずしも適当ではないが、それと似たように、役員の派遣・兼任の事実を包括的・客観的な分析に耐えるような測定尺度を考案して、それを用いて、一見雑多な関係を整理・比較することが求められよう。

しかしながら、これは決して容易なことではない。よく言われるように、人間を通して企業間関係を測定することには、非常に不確かなし曖昧なものを含んでいることは否定できない。例えば、同じ兼任でありながら、それが方向を持つかどうかによって、企業間関係は異なったものとなる。すなわち、ある個人xが企業A、Bの役員を兼任している場合、xが特定の企業に属さない（例えば）法律学者であるならば、その兼任は方向のないものである。さらに兼任をしている人物がどのような職にあるかによってもまた、兼任による企業間関係の密接度が異なると考えなければならない。例えば、ある人がA社の社長とB社の常務とを兼任している場合と、もう1人がC社の相談役とD社の監査役を兼任している場合とは、結合の度合いは異なるはずである。また、たとえ常務を兼任しているとしても、当該人物の個性、企業における役割などにより、企業間の関係がまた異なったものとなるであろう。同様のことは、役員派遣の場合にも言えよう。このような人間を通しての企業間関係には「人的非均質性」とでも呼ぶべき要素が避けがたいものとして存在する⁶⁾。

しかし、このような人的非均質性によって役員派遣・兼任の関係を分析することは必ずしも無意味ではないと思われる。社会科学は多くの場合、まさに人間的な非均質性を前提に発展して

2) Berle, A. A., Jr. and G. C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, 1932. 北島忠男訳『近代株式会社と私有財産』, 1958年, 文雅堂銀行研究社, 88頁。

3) バーリ=ミーンズ, 同上, 111頁。

4) De Alessi, L., "Private Property and Dispersion of Ownership in Large Corporations", *Journal of Finance*, vol. 28, No. 4 (1973).

5) 二木雄策『日本の株式所有構造』, 1982年, 同文館, 149-150頁。

6) 二木雄策「役員の兼任・派遣による企業間関係」, 9-10頁。

きたのであり、この対象の「不確かさ」がまた、社会科学を自然科学と区別させるのだからである。人間的非均質性を口実にすれば、消費者の行動などを経済学の研究対象にすることも無意味なことになる。なぜなら、大企業の役員に比べて、一般の消費者の間により大きな不均質性が存在するからである。

ところが二木雄策教授は「この点で人的結合を指標として企業間関係を捉えることは、株式を指標とする場合と本質的に異なっていることに注意しなければならない。『株式』の場合には『人間』の場合にみられるような非均質性は存在しないからである。従来、人的結合を指標として企業間関係を捉えるという試みが、株式を指標とするそれに比して決定的に少なかったのは、(すでに述べたような分析方法上の理由、あるいは資料上の制約があったにしろ) 人的結合そのものの根底にこのような「不確かさ」の存在することが大きな原因となっているように思われる」⁷⁾と述べられている。さらに、二木教授は「わが国の場合、株式持合を通して企業間関係を分析した方がより適切だと思われる。」「役員兼任・派遣による企業の結びつきが株式持合によるそれほど緊密でないばかりか、両者の結合の度合いに類似性が認められる結果、役員兼任・派遣による企業間関係は、株式所有を通してのそれに内包されてしまうからである」⁸⁾。

しかし、株式所有において本当に非均質性は存在しないのであろうか。また、株式による企業間関係は役員派遣関係を本当に内包し、役員派遣・兼任分析それ独自の存在意義を無くしてしまうのであろうか。ちょっと考えてみれば、株式の持合も事実上、持合比率から示されたように「均質」なものではない。たとえば、生命保険会社は、銀行よりも株の持合比率が高い場合もあるが、もしこの現象から企業集団内においては、生保の地位が銀行より高いという結論を引き出せば、恐らく現実の誤認になる。株

は所有しているが、企業の経営には口を出さないあるいは出せない機関株主も実際にはいるし、株は特に多く持っているわけではないが、役員をその企業へ何人か派遣していることから、かなりの支配力を振るっている企業もあろう。従って、株式の持合分析と役員派遣・兼任分析とはいわばコインの表裏のごとく、一方が他方を代行できるものではなく、むしろ両者の関係が補完的な関係であると思う。ある企業の企業集団における地位(中心性)は、少なくとも株式の持合と役員派遣・兼任両面から考察されなければならない。

2 従来の研究のレビュー

従来役員派遣・兼任関係を論ずる際に行われてきたもっとも単純かつ直観的な手法は、ある企業集団を取り出して、それぞれのメンバー企業がそれぞれ何人の役員を派遣したかを数えて、派遣人数の多寡によって、各企業の地位を評価することである。しかしながら、この方法には、いくつかの欠点が存在する。

(1) 派遣人数の単純合計では、企業間関係をいわばある企業とその他の企業との関係を取り扱ったに過ぎず、企業集団を1つのネットワークとして捉えるという視点を欠いている。例えば、企業Aは企業Xに5人もの役員を派遣しているが、他方、企業BがO、P、Q、R、Sの5つの企業にそれぞれ1名を派遣しているとすれば、単純合計にしたら、AとBは共に5人を派遣しているから、同じ地位にあるという結果になる。しかし、XはAの子会社であり、AとXはいわば親子関係にあるのに対し、BとO・P・Q・R・Sとは恐らくだいたい平等な立場にあらうから、Bがそれらに役員を派遣できたことは、Bが集団に指導的な地位にあることになる。したがって、Aの中心性はBより低いはずである。しかしこれは伝統的な方法では解明できない。

(2) さらに、同じ役員1名を派遣したとしても、受け入れた企業の地位によってもその意味が違

7) 同上、10頁。

8) 同上、45頁。

うはずである。企業AがXとYの両企業にそれぞれ1名を常務取締役として派遣したとする。ところが、X企業は他企業に全然役員を派遣していないに対し、Y企業が他企業に役員をたくさん派遣しているならば、A企業がこのY企業に派遣した常務はA企業の集団における地位の上昇にとって、X企業に派遣した常務より貢献が大きいだろう。もちろん、派遣先企業での職位(専務か平取締役か)によって、その役割も異なってくるはずである。

(3) 最後に、二つの企業間で役員派遣・兼任の数が同じでも、当該企業の役員総数が異なれば結合の度合いも又同じものではないはずである。

以上の問題点を考えて、企業集団における各企業の役割(地位)を量的に把握するための尺度には、少なくとも次の3つの条件が必要となる。

- (a) 分析対象の企業間の相互規定性を処理できること
- (b) 各役職の重要度の差が考慮されていること
- (c) 各企業の役員総数が考慮されていること

では、このような条件を満たすような尺度はあろうか。いままで、企業間の役員派遣・兼任関係を計量的に取り扱う文献で、もっとも広く用いられている方法の1つは固有ベクトル法による「中心性」指数(Bonacich's centrality index)の計算である⁹⁾。中心性指数というのは、複雑に結びついている複数の企業間の関係において、

9) Mizuchi, M.S. & Bunting, D., "Influence in Corporate Networks: An Examination of Four Measures", *Administrative Science Quarterly*, Sept. 1981. Mariolis, P. Jones, M.H., "Centrality in Corporate Interlock Networks: Reliability and Stability", *Administrative Science Quarterly*, Dec. 1982. 上田義朗「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』146号、「日本企業における役員兼任の実証分析—上, 中, 下」『証券経済』150号・154号・160号; 二木雄策「役員兼任・派遣による企業間関係」『研究年報 34』(神戸大学); 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); 佐藤義信「役員兼任と企業関係の測定」『経済論叢』(京都大学)第137巻第1号(1986), など。

どの企業がどの程度の役割を果たしているのか、従って、どの企業がその結びつきの中心的な存在であるかを量的に計測するために用いられているものである。

まず、この固有ベクトル法による中心性の計測方法を簡単に紹介し、次にこの方法の欠点を指摘したい。

いま企業*i*と企業*j*の結合の強度を l_{ij} で示しましょう。役員派遣の場合、企業*i*から企業*j*への派遣役員数を X_{ij} 、企業*j*の役員総数を X_j をしたとき

$$l_{ij} = \frac{X_{ij}}{X_j}$$

が考えられる強度測定尺度の1つであろう。いま C_i を企業*i*の中心性とする、

$$C_i = l_{i1}C_1 + l_{i2}C_2 + \dots + l_{in}C_n = \sum_{j=1}^n l_{ij}C_j \quad (1)$$

あるいは、 $C=LC$ のように決める。つまり、ある企業*i*の中心性 C_i は、他企業のそれとの関連の中で決定されるというのがこの式の意味である。このような*n*個の式を C_i を未知数とした連立方程式として解けば、 C_i が決まるように見える。しかし、この連立方程式は、一般に $C_i=0$ 以外の解を持たない。そこで、この式の左辺に λ を乗じて、

$$\lambda C_i = l_{i1}C_1 + l_{i2}C_2 + \dots + l_{ij}C_n \quad (2)$$

と変形して C を求める。この λ は L の固有値であるから、求めた C は L の固有ベクトルということになる(したがって、ある人はこの方法を固有ベクトル法と呼ぶのである)。このようにして求められた C_i が企業*i*の当該集団における役割を示すものだと考えるわけである。

しかし、この手法によって得た結果について、以下の批判が成立するだろう¹⁰⁾。

- (1) C_i は固有ベクトルの要素だから、その値

10) 以下の批判は、二木雄策「株式持合における個別企業の役割」『国民経済雑誌』第149巻第2号(1984.2), 47-51頁に負うところが大きい。

は相対的なものに過ぎなく、絶対的な値ではない。従って、異なった企業集団間から求められた結果を単純に比較することができない。例えば、三井グループの計測結果を、三菱グループのそれと直接に対比し、三井グループにおける三井銀行よりも三菱グループにおける三菱銀行の方が、企業間結合においてより大きな役割を果たしている、という結論を引き出すことはできない。

(2) C_i 導出の基礎式になった式 (2) の経済的な意味が必ずしも明確ではない。式 (1) では、ある企業 i の中心性を、関係企業の中心性とその企業との結合度合 l_{ij} の加重平均として求めたようであるが、非零解を求めるために式 (2) のように変形した。しかしこの変形は数学的な見地からなされたものであり、解かれる問題の内在的必要性からなされたものではない。従って、求められた中心性 C_i もまた、明確な経済的意味を持たない指標でしかないと思われる。

(3) このように求められた C_i は、異時点の比較に使えないという重大な欠陥を持っている。対象となる企業の中心性指数が相対的なものである以上、異時点について直接に比較することの意味が非常に限定されたものとならざるを得ない。極端な例を挙げれば、ある企業集団について、二つの時点における C^{t1} と C^{t2} を計測し、そして、もしこの2時点において、各企業の役員派遣はすべて2倍あるいは半分になっていることを想定すれば、 C^{t1} と C^{t2} は同じ値をとることになる(相似な行列の固有多項式は一致する)¹¹⁾。したがって、 C^{t1} と C^{t2} だけを見たのでは、この2つの時点で当該グループの役員派遣による企業間関係が緊密化したことは分からない。

(4) 他企業へ役員を派遣していない企業の中心性はゼロであり、従って、このような企業へ役員をいくら派遣しても当該企業の中心性向上には無関係となる。いま企業 m が他企業へ役員を一切派遣していないとする。すなわちすべて

の j について、 $l_{mj}=0$ であるから、 $C_m=0$ 。他方、企業 k の中心性は

$$C_k = l_{k1}C_1 + l_{k2}C_2 + \dots + l_{km}C_m + \dots + l_{kn}C_n$$

によって決まるが、 $C_m=0$ だから、 l_{km} の値に無関係である。企業の中心性はこのような性質を持つものとして望ましいかどうか、議論の余地がまだ残るかも知れないけれども、相手企業が他企業に役員を派遣していないなら、そこに役員を派遣しても無駄になるような中心性指標に現実味があるのか、私も疑問を感じざるを得ない。

このように、固有ベクトル法は、受け入れた企業の質的な違いを考慮した指標としては必ずしも満足すべきものではないと思われる。そこで、別の方法があるか。次に、私がグラフ理論の視点から考案したもう1つの測定方法を提示し、さらにそれを日本の6大企業集団の分析に応用してみることにしたい。

3 グラフ理論の役員派遣・兼任分析への応用

概念の準備

数学概念としてのグラフは、辺で結合された点で構成されており、グラフ理論はそれを行列表現で分析する点に特徴を持つ。グラフ理論は行列を操作して、グラフの特徴を分析する数学理論である。簡単なグラフの分析は、電卓があればできるが、データが多くなると、次第に計算が困難になる。パソコンが身近なものになってから、多くのメンバーを含むネットワークを操作的に扱うことが可能になった。グラフ理論の企業ネットワーク分析に対する有効性を示すために、まずグラフ理論の主な基本概念を要約しておこう。

通常のグラフでは、様々な要素は点として表され、点間の関係は辺として表される。辺は2つの点によって決定される。(P, Q) は点 P と点 Q を結ぶ辺を示す。グラフに辺 (P, Q) がある時、P と Q は隣接点という。点 P と点 Z との

11) 小倉/矢野監修『基礎数学ハンドブック』第623頁定理 5-1。

間の通路は、(p, a) (a, b) … (c, d) (d, z) からなる辺の列である。グラフは、任意の2つの点の間に通路がある時、連結されているという。

(p, q)と(q, p)を区別する場合は、有向グラフと呼ぶ。矢印によって線の方向を示す。

グラフGがn個の点 X_1, X_2, \dots, X_n からなっている時、n行n列を作る。行列の要素がは次のようになる。

$$g_{ij} = \begin{cases} 1 & (X_i X_j) \in V \\ 0 & (X_i X_j) \notin V \end{cases}$$

Vの要素はグラフの辺である。matrix $G=(g_{ij})$ が隣接行列と呼ばれる。グラフを行列で表すと、グラフの性質の研究がより容易になる。特にコンピュータのプログラミングが容易にできる利点を持っている。

パス(path) r_{xy} の長さは、そのパスを構成する辺の数を言い、 $\Omega(r)$ で表す。点xから点yへの最短パスの長さ $e_{xy} = \min r_{xy}$ をxからyへの偏差という。また、長さが e_{xy} に等しいパス r_{xy} をトラック(track)といい、 $\Theta(x, y)$ で表す。

有価グラフ(valued graph)とは、辺の集合Vの辺に実数を書き加えたグラフであり、辺(x, y)に付ける数を $v(x, y)$ で表し、これを辺の価(value)という。有価グラフを用いることによって、グループの中の関係の強さを表すことができる。この価は物理的な距離、費やされる時間・費用、またなんらかの関心の度合いなどを測るものであったりする。他の可能な解釈もいつも心に留めておくべきである。グループの中の連絡費用を考慮するとき、有価グラフは大いに威力を発揮できる。

有価グラフにおいて、パスの長さはそのパスを構成している価の和である。偏差の概念は、有価でないグラフと同様に長さを基に定義される。しかし、この長さは、有価の場合には価である。有価グラフの隣接行列の要素 g_{ij} はiとj間の価である。

ある頂点の近傍(neighbourhood)は、一定の距離内に存在する他の点で形づくられる。また

隣接度(adjacency)は、距離1の近傍内にある点の数で計測され、点の結合の度合いとして考えられる。隣接度は社会的ネットワーク分析によく用いられる。近傍概念はネットワークにおけるエージェントの中心性(centrality)を表す尺度としてよく用いられている。そして、中心性はエージェント相互の結合の度合いを示す尺度である。

グラフ理論は、ネットワークにおける個別エージェントの位置関係を分析するだけでなく、ネットワーク全体の構造的性質を分析することも可能である。例えば、あるネットワークの凝集性はその連結度や密度で計測できる。連結度(connectivity)は、いかなる任意の2点も辺を持ち得るという確率に基づいた凝集性(cohesiveness)の尺度である。従って、もしネットワークが数片的であれば、連結度は低くなる。この他にもよく用いられる尺度として、密度(density)がある。この尺度は、グラフの全頂点を結んだ辺数に対する既存の辺数の割合で表される。密度は計算が容易なために、同じパーシャル・ネットワークの時系列的な比較にも、また同じ時期におけるパーシャル・ネットワークの横断的な比較にも用いられる。

Bavelasの中心指数は、Gに関連する偏差行列 $E(G)$ から定義できる。すなわち、全ての $i=$

$1, 2, \dots, n$ に対して、 $S_i = \sum_{j=1}^n e_{ij}$ が計算される。

この全てを加えると、 $S = \sum_{i=1}^n S_i$ 。点iの中心指数を

$$C_i = \frac{S_i}{S} = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n e_{ij}}{\sum_{j=1}^n e_{ij}}$$

で定義する。従って、Bavelasの中心指数は、グラフの点の間に存在している中心性の差異の程度を測定するものと考えてよい¹²⁾。

12) Robert G. Busacker & Thomas L. Saaty, *Finite Graphs and Networks: An Introduction with Applications*, 1965, McGraw-Hill, Inc. 矢野健太郎・伊理正夫 共訳『グラフ理論とネットワーク』

しかし、ネットワークの密度が低く、かつメンバー数が大きい時、メンバー間の *Bavelas* の中心指数の差は顕著でなくなるので、その場合、それぞれのメンバーの偏差総和と最大偏差総和を持っているメンバーの偏差総和の差も、中心性の指標の1つとして使える。本研究に關係するグラフ理論の基礎概念に対する紹介は、これで終わる。グラフ理論は、明らかに社会的ネットワーク分析のための有効な概念を数多く提供している。グラフ理論は応用可能な範囲が実に広い理論であり、それによって、モノ・ヒトの關係を表わす数学モデルとして図的表現ができるため、直観的である。

しかし、同時にわれわれは安易なグラフ理論の機械的な適用を戒めねばならない。グラフ理論のどの尺度が、理論的・実証的に適切であるかを決定するのは研究者である。尺度の選択という行為は決して単なる技術上の問題ではない。例えば、中心性の尺度を決定することは、その尺度の仮定をどの程度現実的なものと見なすかという問題を含む理論的な決定行為である。数学は社会的ネットワーク分析の有効な補助手段であるが、それを用いたとしても、社会的ネットワークの社会的特質を理論的に確定することは依然として残される¹³⁾。

計測の準備

表3-1は、三菱グループに所属する企業の中から、三菱銀行、明治生命、三菱商事、三菱重工、ニコンの5社間の役員派遣・兼任關係を取り出したものである。以下では、この小さなネットワークを例として、分析の手法を考えたい。

表3-1を行列で表現すれば、表3-2となる。さて、この表の合計欄の数値を見れば、三菱銀行が5企業の中で最も多くの役員を派遣・兼任し

ていることが分かる。また、ニコンは他企業へ役員をまったく派遣してなくて、もっぱら受け入れる立場にあることから、役員派遣・兼任關係からみれば、直観的には、三菱銀行が中枢的地位にあり、ニコンの地位は低いだろう。しかし、三菱商事と三菱重工と比較したら、両社とも2人を派遣し、3人を受け入れている。しかし兼任と派遣との差異や役員総数の相違を考えたら、どちらの中心性が大きいかは簡単には確定できないだろう。

表3-1 5企業間の役員派遣・兼任關係

派遣企業	受け入れ企業
三菱銀行	⇔ 明治生命 (取締役)
三菱銀行	⇔ 三菱商事 (監査役)
三菱銀行	⇔ 三菱重工 (監査役)
三菱銀行	→ ニコン (副社長)
明治生命	⇔ ニコン (取締役)
三菱商事	⇔ ニコン (監査役)
三菱商事	⇔ 三菱重工 (取締役)
三菱重工	⇔ 三菱商事 (取締役)
三菱重工	→ 三菱商事 (常務)

⇔ 兼任 → 派遣

表3-2 派遣・兼任状況の行列表現 (単位:人)

	三菱銀行	明治生命	三菱商事	三菱重工	ニコン	派遣合計
三菱銀行	0	1	1	1	1	4
明治生命	0	0	0	1	0	1
三菱商事	0	0	0	1	1	2
三菱重工	0	0	2	0	0	2
ニコン	0	0	0	0	0	0
受入合計	0	1	3	3	2	9

そこで、有価有向グラフを利用して、各企業を中心性指数を計算してみたい。そのために、まず解決しなければならないのは、企業 *i* から企業 *j* への有向辺の価 (*value*) をどう定義したらよいかという問題である。次にこの問題についてしばらく考えてみよう。

基礎と応用』,1970年,培風館,200頁;及び Claude Flament, *Applicatinms of Graph Theory to Group Structure*, 1963, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N. J. 山本国雄 訳『グラフ理論と社会構造』,1974年,紀伊国屋書店,第II章を参照。

13) スコット/グリフ『大企業体制の支配構造』, 33-34頁。

私から見れば、企業*i*が企業*j*に役員*a*、*b*を派遣したとすると、目的は2つあると考えられる。1つは企業*j*を支配し、自分の言うことを聞くようにすること；もう1つは企業*j*の情報を迅速にこちらに知らせてもらい、同時こちらの意図を向こうの方に正確に伝えてもらうことである。このような立場に立って役員の派遣・兼任のネットワークを観察すれば、二つの中心性、つまり支配中心性と通信中心性（または情報中心性）を計測する必要があるだろう。

情報の伝達の効果からみれば、*j*企業へ1人を派遣した場合と2人を派遣した場合とは差はあまりないと思われる。またその職位が監査役であるか専務であるかの差異も無視できると思われる。これに対して、*j*企業が*i*企業に役員を派遣してなくても、*i*企業から既に派遣されている役員から*i*企業に関するかなりの情報を入手できるだろう。特にその役員は派遣ではなく、兼任である場合には*i*企業についての情報ももっと豊富であろう。従って、企業*i*から企業*j*への情報価値を、私は次のように定義する。

$$VC_{ij} = \alpha - [h_{ij} + \omega(1 - h_{ij})k_{ji}h_{ji}]$$

VC: Value for Communication

h_{ij} は派遣・兼任関係の有無を示す行列 $\|H\|$ の要素である。 k_{ji} は兼任と派遣役員の情報伝達面での差異を示す常数である。それぞれを次のように定義する。

$$h_{ij} = \begin{cases} 1 & \text{企業 } i \text{ から企業 } j \text{ へ派遣・兼任役員がある場合,} \\ 0 & \text{企業 } i \text{ から企業 } j \text{ へ派遣・兼任役員がない場合.} \end{cases}$$

$$k_{ji} = \begin{cases} 1 & \text{企業 } j \text{ から企業 } i \text{ へ兼任役員がある場合,} \\ 0.8 & \text{企業 } j \text{ から企業 } i \text{ へ兼任役員がない場合.} \end{cases}$$

α は、企業*i*と企業*j*との間に役員派遣・兼任関係がまったく存在しないと想定する時に、相手企業の情報を入手することの困難度として理解できる。 ω は兼任の方向性係数である。一応 $\alpha=1.2, \omega=0.8$ とする。

次に支配の側面に移ろう。企業*i*から企業*j*への価値は、企業*i*が企業*j*を支配する困難度として定義すべきである。従って、企業*j*に*a*、*b*を二人派遣する方が、*a*だけを派遣するより困難度がさらに低下したと考えられる。また、*a*、*b*の地位が高ければ高いほど、支配力が強くなる。しかしながら、ここでも派遣役員の限界支配効力の逓減法則が存在すると考えている。つまり、全く役員を派遣していない企業にたとえ監査役1人を派遣してもその支配力の増大に対する貢献は大きいと思う。これに対して、すでに数人（例えば、副社長や常務）も派遣している企業にさらに監査役を1人派遣しても、支配力の増大をあまり期待できないだろう。このように考えると、価値 VR_{ij} の定義には、*i*から*j*へ派遣した役員人数と地位、さらに相手企業の役員総数を考慮に入れると同時に、派遣役員数の増大につれて、限界効用が逓減するようにすべきであろう。私は支配価値を次のように定義したい：

$$VR_{ij} = \frac{b_j}{\beta + \sum_{t=1}^p S_{ij}^t}$$

VR: Value for Ruling

ここで、 p は*i*から*j*へ派遣した役員数であり、 S_{ij}^t は*i*企業より*j*企業へ派遣・兼任に行った人の*j*企業における職位指数であり、また b_j は*j*企業の役員総数である。 b_j/β は企業*i*と*j*の間に役員派遣を存在しない場合に考える企業*j*への支配困難度として理解できる。

これで、 VR_{ij} の形を決めた。いまその定量化的作業に取り組んでみよう。 b_j は調べてみればすぐ決められる。問題は S_{ij}^t 、つまり派遣・兼任の役員の地位重要性を示す指標の値をどう与えるかである。また、 β はそれに見合わせて適当な値

を与えるべきである。

周知のように、戦後日本企業のトップ・マネジメント組織は、アメリカの取締役会の形と同じく、取締役会が株主の利益を代表して、会社財産の保全とその能率的利用のために経営の基本方針を決定し、その総合的成績を評価する受託機能を果たし、全般管理者が取締役会の決定した基本方針及び権限内で、経営全体の立場から、実施方針の作成・計画・指揮・統制・評価を行うことになっている。しかし、実態的には取締役の人数が多いため、実質上の審議ができないことから、常務以上の役付取締役で構成する常務会を実質的な審議機関としておくことが多い。また、年功序列的なトップの選任は、必然的にトップ内の階層構造を生み出す。会長—社長—副社長—専務—常務—平取締役といった非常に長い階層を作る¹⁴⁾。

しかし、平取締役が内部重役であれば、首脳経営者の部下であり、首脳経営者に対して自主独立的な立場からの発言を行うことは困難であるが、外部企業から派遣された取締役は恐らく内部重役に比べてより自由に発言できる立場にあるだろう。とくに兼任役員は、大体向こうの会長や社長などの要職にあるものが多いため、さらに社内出身の平取締役よりは発言力が強いだろう。この経験的な事実から、兼任役員について、世間一般に考えられているほど専務と平取締役の支配力の差はないと思われる。この点はこれからの重要度指数を配分するとき考慮に入れるべきである。

また、日本の商法には、代表取締役の概念がある。代表取締役は、対内的には業務執行を担当し、対外的には会社を代表する。会社によって、社長一名が代表取締役になっている場合もあるが、普通は（特に大企業では）数人の代表取締役からなっている。例えば、会社の定款で

は、「取締役の決議をもって代表取締役として社長一名、専務取締役及び常務取締役各若干名を定める」と規定している会社が多い¹⁵⁾。

表3-3は1990年7月末の時点において役職別と代表所有権との関係を示す統計である。それによると、会長・副会長のうち、80%以上の人が代表権を持っているし、社長は全員それを持っている。専務は3分の1近くそれを持っていて、常務になるとわずか6%の人しか代表権を持っていない。

以上検討してきた派遣・兼任役員と社内役員との差異、及び常務会と代表権の分布実状を考慮して、各派遣・兼任された役員が就いている役職の地位重要度の値を一応次のように与えている（表3-4）。

さて、計測の準備がこれで全部できた。いよいよ本格的な計測に入る。

表3-3 上場企業の役職別役員数

(1989年度・人, 2037社集計)

	役員総数(a)	うち代表権所有者(b)	b/a(%)
会長	974	824	84.6
副会長	87	71	81.6
社長/頭取	2,035	2,035	100.0
副社長/副頭取	1,039	1,002	96.4
専務	3,393	1,085	32.0
常務	7,295	442	6.1
取締役相談	337	32	9.5
取締役	16,719	17	0.1
監査	5,750	0	0.0
合計	37,899	5,508	14.5

(注) 社長/頭取には兼社長、会長兼頭取を含む。
出所：東洋経済『91 企業系列総覧』, 86頁により作成。

表3-4 職位のウエイト付け

社長/会長	10	副社長/副会長	8
専務	6	常務	4
取締役相談	2	取締役	2
監査役	1	β	5

14) 一寸木俊昭編『現代の経営組織』, 1983年, 有斐閣, 209-210頁。

15) 占部都美『改訂 企業形態論』, 1978年, 白桃書房, 202頁。

4 6大企業集団中心性指数の計測

—1990年7月31日現在のデータをもとに—

さて、以下では東洋経済『役員四季報 1991年版』及び『企業系列総覧 1991年版』の役員派遣・兼任情報に基づいて、三井・三菱・住友・芙蓉・一勸・三和の6大企業集団を取り上げ、各

メンバーのそれぞれのグループにおける中心性指数の計測結果を示す(表4-2)。

これら各企業集団に含まれる企業は、原則としてそれぞれの社長会に属するものとするが、生保以外の非上場企業は除外した。その結果、各集団に属する企業は、三井23社、三菱28社、住友20社、芙蓉29社、一勸47社、三和43社、合計190社である。

表4-1 役員派遣・兼任関係による企業の中心性間の測定結果(1990年度)

$$\alpha = 1.2 \quad \beta = 5.0 \quad \kappa = 0.8 \quad \omega = 0.8$$

NO	一勸	支配 情報		三和	支配 情報		芙蓉	支配 情報	
		中心性	中心性		中心性	中心性		中心性	中心性
1	三菱銀行	37.2	24.3	三井銀行	18.1	11.2	住友銀行	21.0	9.9
2	三菱信託	9.6	9.2	三井信託	2.8	5.0	住友信託	6.8	5.6
3	明治生命	8.9	19.6	三井生命	3.7	3.2	住友生命	4.8	6.6
4	東京海上	6.6	18.2	大正海上	0.0	4.2	住友海上	0.0	0.0
5	日本信託	0.0	9.1	三井物産	3.7	3.2	住友商事	5.8	4.1
6	三菱商事	17.2	15.9	三井鉱山	1.1	6.8	住友林業	0.0	4.2
7	麒麟	0.0	10.7	三井建設	0.0	6.9	住友石炭	2.8	6.0
8	三菱レイ	0.0	9.1	三機工業	0.0	4.2	住友建設	0.0	5.6
9	三菱製紙	1.7	10.1	日本製粉	0.0	0.0	住友化学	4.6	3.8
10	三菱化成	6.0	10.6	東レ	2.4	2.7	住友ペーク	0.0	1.1
11	三菱瓦斯	1.3	1.4	王子製紙	0.0	0.0	日本板硝子	0.0	0.0
12	三菱油化	0.0	10.6	三井東圧	0.0	4.2	住友セメ	0.0	3.8
13	三菱樹脂	0.0	10.4	三井石化	2.8	6.4	住友金属	8.8	6.2
14	三菱石油	0.0	9.9	小野田セメ	0.0	0.0	住友金鉱	2.5	3.0
15	旭硝子	2.1	10.1	日本製鋼所	0.0	4.2	住友軽金属	0.0	2.0
16	三菱鉱業セ	4.0	13.4	三井金鉱	0.0	0.0	住友電気	2.3	2.7
17	三菱製鋼	0.0	10.1	東芝	0.0	0.0	住友重機械	0.0	2.8
18	三菱金属	4.2	5.0	三井造船	0.0	0.0	日本電気	0.0	3.9
19	三菱伸銅	0.0	0.0	トヨタ自	0.0	0.0	住友不動産	0.0	6.7
20	三菱電線	0.0	10.6	三越	0.0	4.2	住友倉庫	0.0	0.0
21	三菱化工機	0.0	9.9	三井不動産	4.7	3.2			
22	三菱電機	4.7	14.4	商船三井	0.0	4.2			
23	三菱重工業	13.0	13.6	三井倉庫	0.0	0.0			
24	三菱自動車	2.6	6.2						
25	ニコン	0.0	10.5						
26	三菱地所	0.0	10.7						
27	日本郵船	1.3	1.9						
28	三菱倉庫	0.0	10.4						

No	一勧	支配 情報		三和	支配 情報		芙蓉	支配 情報	
		中心性	中心性		中心性	中心性		中心性	中心性
1	第一勧銀	76.9	32.2	三和銀行	67.0	24.3	富士銀行	42.6	15.9
2	朝日生命	13.9	13.3	東洋信託	0.0	10.3	安田信託	0.9	1.9
3	富国生命	1.5	1.9	日本生命	2.2	2.4	安田火災	0.0	0.0
4	日産火災	0.0	2.0	ニチメン	4.0	11.3	安田生命	0.5	1.9
5	大成火災	0.0	14.2	日商岩井	3.2	1.9	丸 紅	1.5	7.4
6	伊藤忠	2.2	1.4	岩谷産業	0.0	10.3	大成建設	0.0	6.8
7	兼 松	0.0	12.5	大林組	0.0	0.0	日清製粉	0.8	1.0
8	日商岩井	0.0	0.0	銭高組	0.0	0.0	サッポロ	0.0	6.8
9	川鉄商事	0.0	2.7	東洋建設	0.0	10.3	ニチレイ	0.0	6.8
10	清水建設	0.0	12.5	積水ハウス	0.0	10.5	日清紡	0.0	0.0
11	旭化成	0.0	0.0	伊藤ハム	0.0	0.0	東邦レ	0.0	6.8
12	本州製紙	0.0	0.0	ユニチカ	0.0	10.3	山陽国策	0.0	0.0
13	電気化学	0.0	12.5	帝 人	0.0	0.0	昭和電工	0.0	6.8
14	協和発酵	0.0	12.5	徳山曹達	0.0	10.3	呉羽化学	0.0	0.0
15	日本ゼオン	0.0	14.4	積水化学	3.8	10.9	日本油脂	0.0	7.0
16	旭電化	0.0	15.6	宇部興産	0.0	10.3	東 燃	0.0	0.0
17	三 共	0.0	0.0	日立化成	0.0	2.8	日本セメ	0.0	0.0
18	資生堂	0.0	0.0	田辺製薬	0.0	0.0	NKK	1.0	7.4
19	ライオン	0.0	0.0	藤沢薬品	0.0	10.3	クボタ	0.0	0.0
20	昭和シェル	0.0	0.0	関西ベント	0.0	10.3	日本精工	0.0	6.8
21	横浜ゴム	1.0	14.8	コスモ石油	0.0	10.3	日立製作所	0.0	0.0
22	秩父セメ	0.0	12.5	東洋ゴム	0.0	10.3	沖電気	0.0	6.8
23	川崎製鉄	6.0	14.0	大阪セメ	0.0	0.0	横河電機	0.0	6.8
24	神戸製鋼	0.0	0.0	神戸製鋼	0.0	0.0	日産自動車	0.0	6.8
25	日本重化学	0.0	12.5	日新製鋼	0.0	10.3	キャノン	0.0	0.0
26	日本軽金属	0.0	14.0	中山製鋼	0.0	10.3	東京建物	0.0	8.1
27	古河機金	4.8	8.1	日立金属	0.0	2.8	東武鉄道	0.0	0.6
28	古河電工	5.3	17.0	日立電線	0.0	2.8	京浜急行	0.0	6.8
29	新潟鉄工	0.0	12.5	NTN	0.0	10.3	昭和海運	0.0	7.0
30	井関農機	0.0	12.5	日立製作所	5.0	6.4			
31	荏原製作所	0.0	0.0	岩崎通信	0.0	10.3			
32	日立製作所	8.4	5.3	シャープ	0.0	0.0			
33	富士電機	2.8	6.5	京セラ	0.0	10.3			
34	安川電機	0.0	12.5	日東電工	0.0	2.8			
35	富士通	1.6	14.8	日立造船	0.0	13.2			
36	コロムビア	0.0	14.0	新明和	0.0	2.8			
37	川崎重工	0.0	12.5	ダイハツ	0.0	0.0			
38	石播重工	0.0	12.5	HOYA	0.0	10.3			
39	いすゞ自	0.0	13.2	高島屋	0.0	11.4			
40	旭光学	0.0	12.5	オリックス	0.0	11.2			
41	西部百貨	0.0	0.0	阪急電鉄	0.0	1.1			
42	勸角証券	0.0	12.5	日本通運	0.0	0.0			
43	オリコーポ	0.0	14.0	ナビックス	0.0	10.3			
44	日本通運	0.0	14.0						
45	川崎汽船	0.0	12.5						
46	渋沢倉庫	0.0	12.5						
47	東京ドーム	0.0	14.7						

まず、横軸に支配中心性、縦軸に情報中心性をとってプロットすれば、次のようなグラフが出来あがる(図4-1)。紙幅の制約で、ここでは三菱グループだけを示しておく。平面を4つの区域に分ける。第1区域にある企業、ここではすなわち、三菱銀行、三菱商事、三菱重工であるが、役員をたくさん他の企業へ派遣することによって、他の企業に対して、強い影響力ないし支配力を持っている。同時に、大量の情報を持っている、グループのまとめ役・コーディネーターとして、財界・業界でそのグループを代表して発言する地位にあると言えよう。言い替えれば、第1区域の企業はグループの中核企業である。

次に、第2区域にある企業は、支配力は強くないが、第一区域の企業からたくさんの役員を受け入れることによって、グループの情報を豊富に把握している。特に注目すべきは、銀行を除く他の金融機関は大体この区域にある。

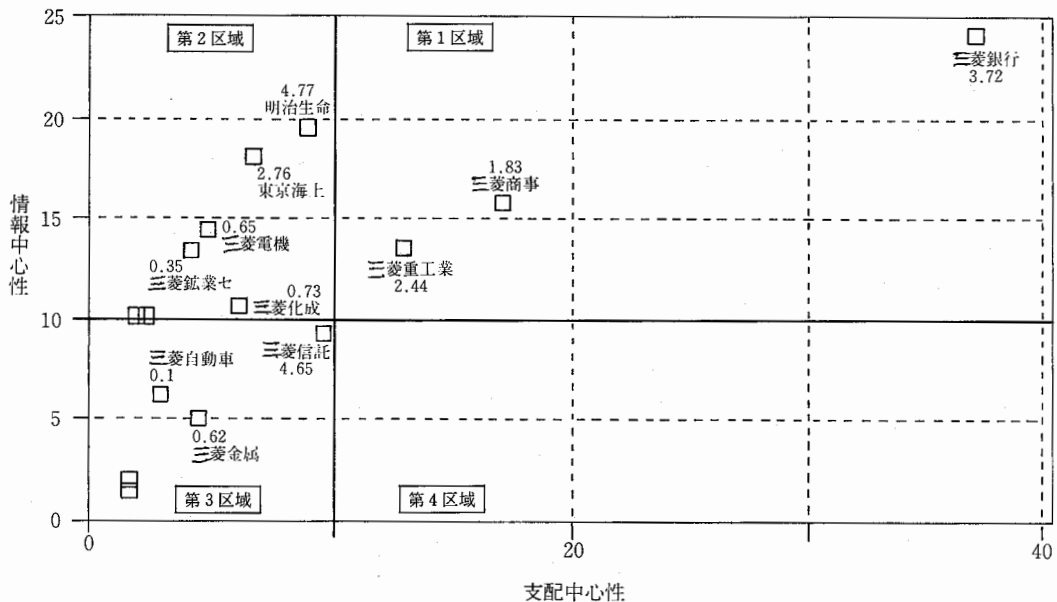
最後は、第3区域にある企業であるが、この

区域の企業は、他の企業に役員をあまり派遣しないし、同時に、他企業の役員もあまり受け入れないから、グループの中で、独立色が相対的に強い企業だと言えよう。

私たちの定義によれば、第4区域に入る企業はないはずである。なぜなら、支配力が強い企業は、必ず支配される企業の情報を持っているからである。

追加として次のことを述べておきたいと思う。図4-1では、各企業の社長会加盟企業に対する平均持株比率が書かれている。三菱銀行が3.72%、明治生命が4.77%、三菱信託銀行が4.65%である。1989年度の数字であるが、ここでは株式の持合と役員のパイプラインとの間に高い相関関係が検出できない。ということは、役員派遣の計測に一定の意味があることを示している。冒頭に紹介した「不必要論」は否定されている。

図4-1 三菱グループの支配中心性と情報中心性 (1990年)



(注：数字は平均持株比率，1989年度，%)

1990年の6大企業集団に対する計測結果を要約すると、以下のことがいえよう。

1. 各集団ともに共通のことは、銀行が支配と情報の両面からみて他の企業より抜群に中心性が高い。その次には信託銀行、生保会社と各グループのいわゆる中核企業が続いている。例えば、三菱グループの三菱商事と三菱重工、三井グループの三井物産、住友グループの住友金属と住友化学、住友商事などが銀行とともに、それぞれの集団の中核を形成している。

2. 支配中心性に比べて、情報中心性の分布が遙かに均等的である。これは、日本の企業集団において、役員派遣・兼任によって結合しているネットワークは、支配権を行使するよりも情報交換の目的に利用されていることの反映であろう。

3. 6大企業集団についてそれぞれの特色を、役員の派遣・兼任の側面から捉える場合、通常「組織の三菱」「人の三井」「結束の住友」という定評も見事に現れている。三菱と住友集団の凝集性（密度）は、他集団に比べてずっと高い（表4-2）。

表4-2 6大企業集団の役員派遣・兼任ネットワークの密度（%）

三菱	三井	住友	芙蓉	三和	一勸
8.33	3.36	6.32	2.46	2.59	1.88

5 三菱、三井、住友の三集団における役員派遣・兼任係の長期傾向(1962年～1990年)

前節において、私が定義した中心性の測定方法で、1990年の一時点のデータを利用した計測結果を示した。その結果は現実の感覚とはかなり合致していると思うから、この手法の有効性と現実性は一応証明されたといえよう。

本節では、高度成長期から低成長期を経て、金融自由化の時代に突入した現在まで、日本の各企業集団における銀行と企業の関係は役員の

派遣・兼任から見ればどのような変容を遂げたかを、以上述べた手法を利用して調べたい。

ここでは三菱と三井の両集団について、1962年度、1970年度、1980年度、1990年度の4時点に対して計測を行ったが、住友については、北大付属図書館内で、一部の企業は1962年度資料がないため、その後の三時点だけをとって計測を試みた。図5-1にグループの全部の企業を書き入れたら、見ずらくなるから、各グループのいわゆる中核企業だけをプロットした。紙幅の関係もあり、ここでは計測の結果だけを示しておき、それを歴史に照らして説明することは、稿を改めて論ずるつもりである。

まず、三菱の「御三家」といわれている企業について見よう。興味深いことは2つある。1つは、傾向的に、「御三家」が右上方に向かって動いていることである。もう一つは、三菱商事が62年から80年までの間はほとんど動かなかったのに、90年には大きく動きだしたことである。この動きを説明するような新聞情報をいくつか見いだすことができる。例えば、『日経産業新聞』（1990.3.8）は、三菱商事が21世紀へ向け、従来の口銭ビジネスから脱却するため、グループの結束力強さを利用する戦略を強く打ち出していることを報じている。

次に、三井グループの「御三家」について見よう。三菱御三家と比べて、注目すべき点が2つある。第1に、傾向として左の方に向かって動いている。これは、支配力は低下してきたが、情報力は依然失っていないことを意味している。特に三井鉱山の支配力低下が目立つ。第2は、三井銀行および三井物産の支配力と情報力が70年を最高にその後急速に低下したことである。しかしその後、90年の時点では、三井銀行の支配力と情報力がかなり回復したようである。周知のように、1982年9月、三越の岡田茂社長追放のような「大事件」に、二木会をあげての対応を迫られたのであるが、これがきっかけになったかもしれない。

次に、住友グループの「御三家」について見

よう。今から2, 30年前に、よく「人の三井, 組織の三菱, 結束の住友」と言われたそうである。ところが、どうも住友グループの結束力は80年代以降、人的な側面からみれば、緩んできたことが指摘できる。このグラフで、一番注目すべきことは、住友御三家いずれも、80年を最高に

左下の方に向かって動いていることである。特に情報力の低下が目立つ。住友銀行を中心とした一連の不祥事はこの傾向を加速するかも知れない。新聞情報などでも住友の結束力が緩んでいることは指摘されている。

図5-1 旧財閥グループ内企業間役員派遣・兼任の長期傾向（中核企業のみ）

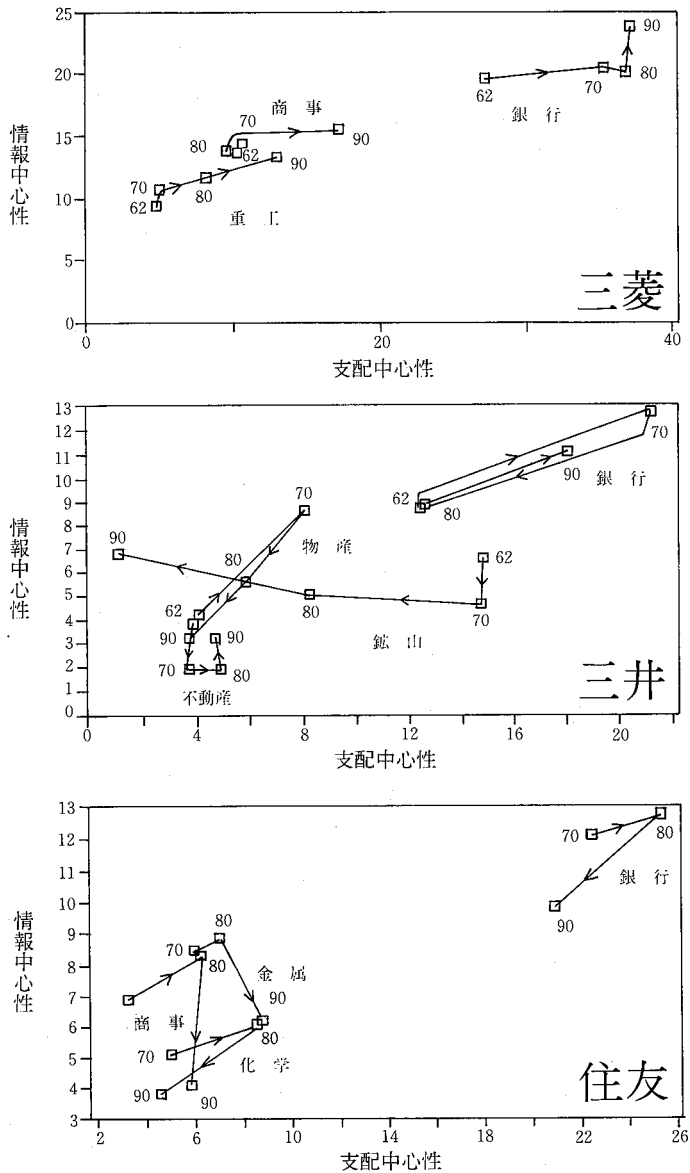


図5-2 支配中心性からみた3グループの結束力と銀行の地位変動

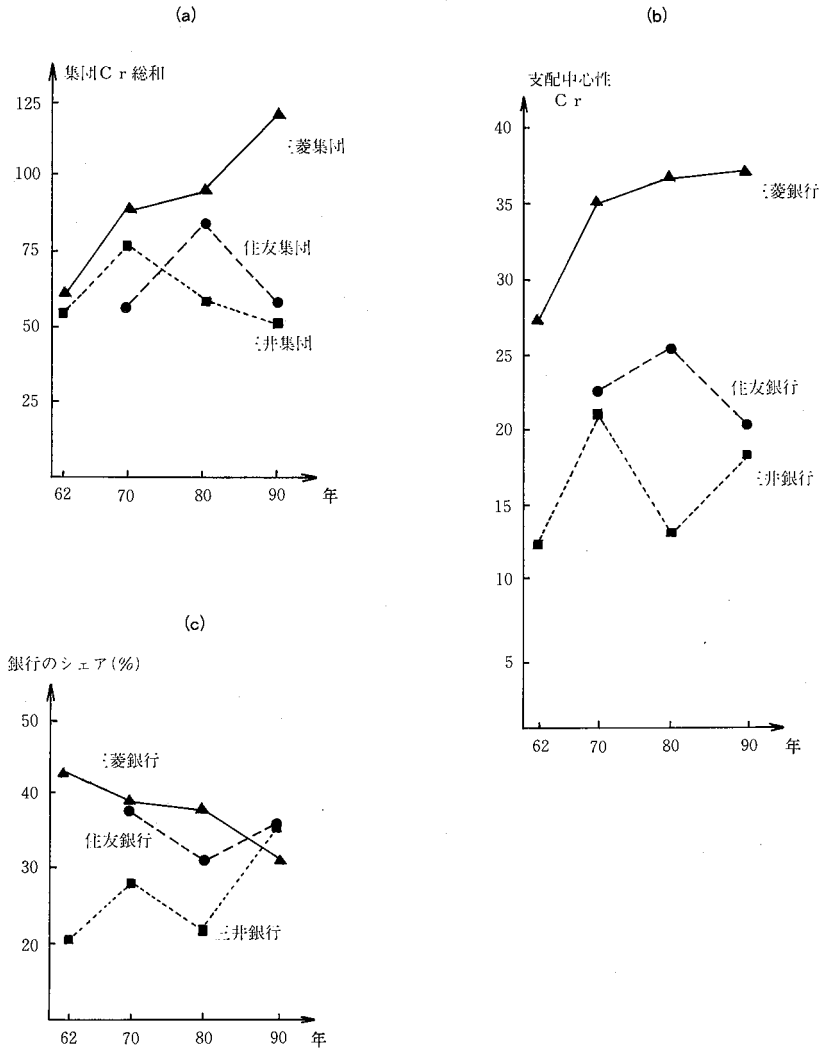


図5-3 情報中心性からみた3グループの結束力と銀行の地位変動

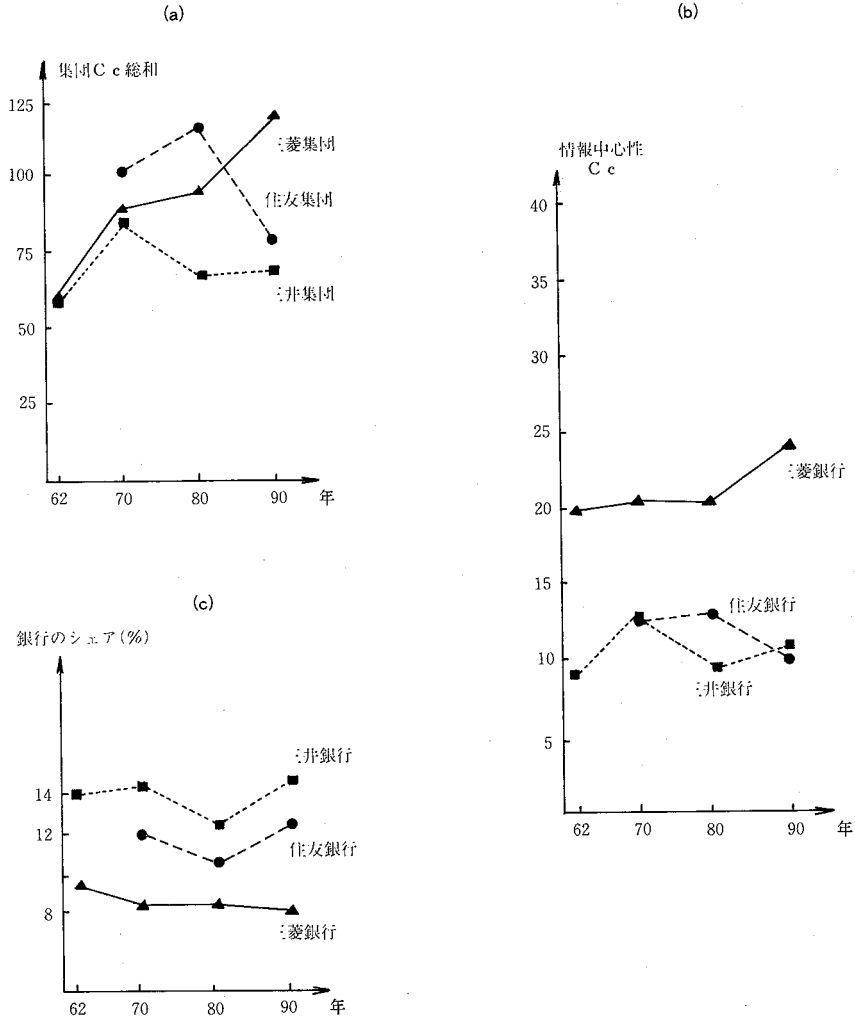


図5-2について簡単な説明を加えたい。銀行の集団における地位は、ここでは次のように定義されている。

S (支配) = 銀行の支配中心性 /

集団メンバーの支配中心性総和 × 100%

S (情報) = 銀行の情報中心性 /

集団メンバーの情報中心性総和 × 100%

これはちょうど、ある製品市場における企業Aの地位は、その市場においてメーカーAの市場シェア、すなわち、Aの売上高 / (その製品市場における全ての企業の売上高の総和、すなわち当該製品市場の規模) × 100%で、定義されるのと似ている。経営分析では、企業売上高を市場規模と市場シェアに分解することによって、売上高の伸びない原因は、本質的に状況が異なる3種の組合せの中のどっちであるかを明らかにすることができるわけである。

この考え方に従って、三菱・三井・住友の三銀行はこの20数年の間に、その中心性の変動を集団メンバーの中心性総和と銀行のシェアに分解すれば、どのような組合せに属するものだろうか。これが分かれば、三集団の特色が一層鮮明に解明できるだろう。

銀行の中心性の時系列的変動を以上のように分解してから、次のことが明らかになった。

(1) 三つのグループの結束力の動きの変動様式を、集団全体の中心性総和 (それは集団内に役員派遣・兼任による結束度として考えられる) と関連付けて見れば、図5-2 (a) の通りである。よく言われているように、三菱グループは強い結束力を持っている。そして年々、それが高まっており、特に80年代は顕著である。これは、新聞情報などと一致する。対照的なのが、住友グループである。データの制約で、70年からしか示せないが、80年代に結束力を落としている。三井は、70年にピークをついているが、以後低下している。ただ、80年代は低下の度合にブレーキがかかっている。

(2) 次に、こうしたグループ全体の動きの中で、各銀行の中心性はどう動いたのだろうか。最初

に述べたように、マルクス経済学では銀行の地位は特に注目されるので、興味深い点だと思う。図5-2 (b) では、三菱銀行は断然強い中心性を示しているが、70年以降は横ばい状況である。三井銀行は、ジグザグであるが、80年代に中心性を高めているのが注目される。これと対照的なのが住友銀行である。80年代に大きく低下している。

(3) 図5-2 (c) では、集団における銀行の相対的地位 (銀行のシェア) を示している。三菱集団は全体急速な結束強化の結果、銀行の相対的地位が低下した。つまり、三菱集団内には、他の中核企業の中心性がもっと速く増大した結果、銀行への支配力集中度が低下したのである。次に三井銀行は、70年から80年への低下を経て、90年の回復を見せているが、これは、集団全体の弱体化の中で、支配力の銀行への集中を意味する。住友銀行は80年を最低にその後ややシェアを回復したが、集団全体の急速な弱体化の中で、銀行の絶対中心性の低下をもたらしている。

次に情報中心性に移ろう (図5-3)。

(1) 三菱銀行の情報中心性は一貫して増大傾向にあるが、特に80年代以降急速に増大した。三井銀行が70年代に低下したが、80年代にある程度の回復を見せた。これに対して、住友銀行が80年代以降の情報中心性が低下した。

(2) 集団全体の情報中心性総和をみれば、三菱集団はずっと増大してきた。三井集団は70年代に低下したが、80年代にその傾向に歯止めをかけた。住友集団は70年代に増大したが、80年代に急速に低下した。

(3) 三菱銀行の集団における情報のシェアはかなり安定してきた。これに対して、三井銀行と住友銀行は共に80年を境にその後シェアを増大した。これは80年代において、情報の銀行への集中が加速したからだろう。

いずれにしても、共通の特徴として、支配中心性からみても、情報中心性からみても、80年代に入ってから3つの集団では銀行の地位 (シェア) が共に増大する傾向があるようである。80年代

は銀行離れの時代として一般的に受け止められてきたが、銀行の産業企業に対する影響力が本当に弱まったか、3集団内の役員の派遣・兼任関係から見る限り、これは納得できない。

6 まとめ

以上の研究の結果から導かれるいくつかの理論的な帰結を明らかにし、本稿のまとめとする。

(1) 金融機関、とりわけ銀行はどの集団においても最も多くの派遣・兼任役員を持っている。従って、最大の支配力（影響力）と情報量を持っている。このことは産業における貨幣と信用の重要な地位を反映している。

(2) 現代の巨大企業が自己永続的な経営者によって支配されているという、バーリ=ミーンズからラーナー、ガールブレイスまで広く受け入れられている命題は修正必要であろう。銀行派遣の役員は企業活動の詳細のすべてを支配しなくても、彼らの豊富な金融知識と銀行のバックアップをもって派遣先企業の戦略と政策に影響を及ぼすことは当たり前であろう。経営者の自律性は、外部の利害が適当に考慮した範囲内に限られている。

(3) 銀行の企業への派遣・兼任関係において、時間と共に低下することを一般的な傾向として検出されていない。特に三菱銀行についてはかえて増大している。これは、企業が資金面では

銀行に対して以前に比べて依存度が低下したからかも知れないが、銀行が持っている経済情報と金融知識に対する需要が増大しているからだろう。

最後に、今後の課題についても若干述べておこう。

(1) 日本の企業集団を全面分析するためには、やはり株式の持合などの影響を考慮した総合的な分析モデルが望ましい。このことは、支配価と情報価の定義式の修正によって可能であると思う。そして現実を科学的に反映する尺度を見つけることはまた錯誤模索の過程であるから、今後できるだけ現実を反映するような中心性指標とパラメーターを定義し、インディケートの一層の改善に努めていく。

(2) 企業間役員の派遣・兼任はなぜ生じたか、融資と持株関係の他にどのような変数、例えば業種、企業戦略などによって説明できるのか。企業は異なる動機のもとで役員の派遣・兼任を利用するが、一般的な法則が存在するだろうか。

(3) 人的交流は、何も日本の企業間だけに限定されるものではない。それは政府機関と民間企業の間で、例えば天下り、出向などに広くみられる現象である。人的つながりから組織間関係を捉えていく視角は、その意味では非常に高い汎用性を持っていると思う。ここで開発した手法を他の場面に適用してみたい。