

ドイツ巨大企業の構成と変動：フィドラーのランキング表による素描

加来, 祥男
九州大学大学院経済学研究院：教授：経営史

<https://doi.org/10.15017/1048>

出版情報：経済學研究. 68 (2/3), pp.97-115, 2001-12-28. 九州大学経済学会
バージョン：
権利関係：

ドイツ巨大企業の構成と変動

—フィドラーのランキング表による素描—

加 来 祥 男

はじめに

現代の経済に占める巨大企業の位置がきわめて大きく、それが経済の動向に対して決定的な影響力をもっていることは、ほぼ異論のないところであろう。独占や寡占に示される企業と市場の関係の変化、巨大企業の企業形態、とくに株式会社とそこにおける支配、企業の組織や管理のありかたなどが、巨大企業の興隆とともに19世紀末から同時代人の注目を引き、ヒルファディング、レーニンからバーリ、ミーンズを経てチャンドラーにいたるまで、巨大企業が研究対象として様々に取り上げられてきたことにも、それは示されている。

それでは、そうした巨大企業はどのような産業に配置され、それらはどのように存続ないし交代してきたのであろうか。本稿の課題は、こうした問題を、ドイツの場合について、最大100企業のランキング表に基づいて素描することにある。

1 ドイツの巨大企業ランキング表

ドイツ巨大企業についてのランキング表は、これまでいくつか作成されてきた。そのうちで確認できた主なものを整理してみると、第1表のとおりである。ここでは、表の作成が様々に

なされてきたことがわかる。まず第1に、ランキング表作成の基準としては、資本金額、株式相場価額、総資産額、売上額、従業員数などが採用されてきた。産業によって資本集約的な部門もあれば労働集約的なものもあり、また、景気動向に対して敏感に変動する指標もあればそうでないものもある。そうした事情を個々に考えていくと、いずれか1つの基準が絶対的であるとは言い難く、多様な基準が採用されることについては、それぞれにそれなりの根拠がある、というべきであろう。ランキング表の作成や利用に当っては、これらの基準の優劣を論じるよりも、採用しようとする基準や指標のもつ特性を把握し、それで不十分なところについては、適宜他の分析によって補っていくことが有益であると思われる。

第2に、種々のランキング表では、とりあげられた年次もばらばらである。最も古いのは1887年についてであり、それに1890年が続いている。1907年については3つのランキング表が、1913年については2つのそれが存在している。これらはいずれも、ドイツにおいて巨大企業が生成・普及した時期におけるその構成を捉えようとしている、と理解することができる。1924年や29年は、それとの比較で、第1次世界大戦を経た後の変容をみようとして選ばれたものであろう。多くのランキング表が1938年を採って

第1表 ドイツ巨大企業のランキング調査

調査・研究	対象	基準	調査年
Weder ¹⁾	全業種の株式会社	株式時価総額	1927、1929、1934、1938、1955、1962年
Kocka/Siegrist ²⁾	鉱工業	資本金額	1887、1907年
Feldenkirchen ³⁾	鉱工業	資産総額	1890、1913、1924、1938年
Chandler ⁴⁾	鉱工業	資産総額	1913、1929、1953年
Cassis ⁵⁾	全業種(公企業を除く)	資本金額	1907、1929、1953年
Fiedler ⁶⁾	全業種	従業員数	1907、1938、1973、1995年
Monoplokommissin	全業種	売上、付加価値額	1972年以降、隔年
Frankfurter Allgemeine Zeitung	全業種	売上額	1958年以降、毎年

- 1) D. Weder, *Die 200 größten deutschen Aktiengesellschaften 1932-1962. Beziehungen zwischen Größe, Lebensdauer und Wettbewerbschancen von Unternehmen*, Diss. Frankfurt a. M. 1968.
 2) J. Kocka/H. Siegrist, Die hundert größten deutschen Industrieunternehmen im späten 19. und frühen 20. Jahrhundert. Expansion, Diversifikation und Integration im internationalen Vergleich, in: N. Horn/J. Kocka (Hrsg.), *Recht und Entwicklung der Großunternehmen im 19. und frühen 20. Jahrhundert (= Kritische Studien zur Geschichtswissenschaft, Bd. 40)*, Göttingen 1979.
 3) W. Feldenkirchen, Concentration in German Industry 1870-1939, in: H. Pohl (ed.), *The concentration process in the entrepreneurial economy since the late 19th century. Lectures held on the 8th International Congress of Economic History in Berne, Switzerland, on August 28, 1986 (=Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Beiheft 55)*, Stuttgart 1988.
 4) A. D. Chandler, Jr., *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge, MA 1990.
 5) Y. Cassis, *Big Business. The European Experience in the Twentieth Century*, Oxford 1990.
 6) M. Fiedler, Die 100 größten Unternehmen in Deutschland - nach der Zahl ihrer Beschäftigten - 1907, 1938, 1973 und 1995, in: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte*, 44. Jg. Nr. 1, 1999.

いるのは、ナチス体制下で第2次世界大戦勃発前の姿を確認しようという意図によるものと考えられる。それに対して、1953年や55年は、戦後復興の出発点という位置づけが与えられる。そして、50年代末から巨大企業のランキング表が様々に作成されるようになってきたのは、それに対する関心が一般的にも広がってきたことの現われといえよう。

さらに第3に、ランキング表を作成する範囲(部門; 企業数)についてもばらつきがみられる。とくに早い時期について鉱工業に絞られるケースが多かったのは、巨大企業が何よりもここで多く発生したことによると考えられる。また、株式会社に限定してランキング表が作成されているのは、巨大企業の多くがこの企業形態を採用したことの他に、株式会社では経営に関する種々の数字が公表されることが多く、それ以外の形態を採った企業についてよりも資料が入手しやすいといった事情も作用しているであろう。

これらの調査・研究のなかで、本稿ではフィードラーが作成したランキング表を利用して、ドイツ巨大企業の変動を概観することとしよう¹⁾。フィードラー表の基本的な特徴は以下のところにある。

第1に、フィードラーは企業規模の指標として従業員数を採用している。その理由として彼は、それが「ある程度までは時間を超え、面倒な換算方法を必要としない企業規模の唯一の指標である」²⁾ことをあげている。この間に貸借対照表の作成方法は同じではなかったし、第2帝政期から、第1次世界大戦後のインフレーションを経て、第2次世界大戦後まで、通貨制度や通貨価値も大きく変化・変動してきたからである。

- 1) M. Fiedler, Die 100 größten Unternehmen in Deutschland - nach der Zahl ihrer Beschäftigten - 1907, 1938, 1973 und 1995, in: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte*, 44. Jg., Nr. 1, 1999. なお、このランキング表は、湯沢威/谷口明丈/福應健/橘川武郎『エレメンタル経営史』、英創社、2000年でも利用されている。
 2) M. Fiedler, a. a. O., S. 33.

第2表 ドイツ巨大企業の規模

(単位：人)

順位	1907年		1938年		1973年		1995年	
	企業名	従業員数	企業名	従業員数	企業名	従業員数	企業名	従業員数
1	Preußisch-Hessische Staatsbahn	486,318	Deutsche Reichsbahn	703,546	Deutsche Bundespost	522,003	Deutsche Bahn	312,579
20	Hamburg-Amerika Linie (Hapag)	17,000	Salzdetfurth	30,993	VEBA	58,776	BASF	62,511
40	Rheinische Stahlwerke	9,435	Deutsche Bank	17,400	Kugelfischer Georg Schäfer & Co.	25,800	Otto-Handelsgruppe	26,000
60	Thyssen & Co.	6,489	Henschel & Sohn	12,300	Neckermann Versand KGaA	19,254	Bayerische Hypotheken- und Wechselbank	18,982
80	Lothringer Hütten-Verein Aumetz-Friede	4,700	Singer Nähmaschinen	9,000	Strabag Bau-AG	13,900	Globas-Handelshof-Gruppe	13,600
100	Luxemburger Bergwerk u. Saarbrückener Eisenhütte	4,000	Rosenthal-Porzellan	7,000	Bayerische Hypotheken- und Wechselbank	11,088	Berliner Kraft & Licht (Bewag)	10,215

資料：M. Fiedler, Die 100 größten Unternehmen in Deutschland, in: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte*, 44. Jg., Nr. 1, 1999, S. 44-66.

指標として従業員数を採るとしても、実際にはなお困難が残されている。1つには、企業集団ないし企業グループが形成されている場合に「企業」の範囲をどうとるのか、という問題がある。フィードラーは、「企業やコンツェルンの統計における一般のやり方に倣って、従業員数はコンツェルンにおける全被傭者数を示す」として、過半数の株式が所有されている子会社の場合にはそれを親会社を含め、1つの企業として扱っている。いま1つの問題は、国境を超えた企業の進出によって生じる。フィードラーの整理は、比較の基準を統一的にするという理由から、国内従業員数を指標として採用し、外国における従業員数を加えた総数に対するその関係を注記している。さらに、資料上の制約から「従業員数」といっても、労働者数だけしか捕捉されていない場合もある。そうした問題点や用いた資料についても、フィードラーは、逐一明記している³⁾。

第2に、フィードラーの調査は20世紀のほぼ全体にわたる4時点についてなされており、うねにあげた種々のランキング表のなかでは最も長い期間をカバーしている。巨大企業の確立期のなかで資料的に恵まれている1907年、ナチス

体制のなかで戦争勃発前の38年、第2次世界大戦後の長期にわたる繁栄の最終局面に位置する73年、そして、資料が利用できる最も最近の時期としての95年、という4時点の選択⁴⁾は、相互の間隔を考慮しながらもそれぞれに特徴的で、長期的な趨勢をみるために好都合なものである、といえよう。

第3に、フィードラーのランキング表は、鉱工業の私企業だけでなく、第3次産業に属する企業⁵⁾や公企業をも対象に含めている。こうした概観の場合には、精密度をある程度犠牲にしてでも全体像を描いてみることに意味があると考えられるから、考察範囲ができるだけ広く設定されることが望ましい。とくに鉱工業の私企業だけに対象を限定してしまえば、後に具体的にみるように、巨大企業の構成には大きな歪みが生じてしまうと考えられるだけに、フィードラーの採ったやり方には大いに意味があるといつてよい。

3) M. Fiedler, a. a. O., S. 36-38.

4) M. Fiedler, a. a. O., S. 38-39.

5) フィードラーが第3次産業を考察の対象に入れたのは、そうした部門における巨大企業が現実には大きな意味をもっているからである。M. Fiedler, a. a. O., S. 35. なお、彼のランキング表にある企業名は付表のとおりである。

第3表 ドイツ100大企業の産業部門別構成

(単位: 人、%)

部 門	1907年		1938年		1973年		1995年	
	企業数	従業員数	企業数	従業員数	企業数	従業員数	企業数	従業員数
鉱山	21	175,288 (9.3)	10	255,791 (7.3)	2	176,987 (3.8)	2	121,465 (2.6)
食料・嗜好品	1	5,523 (0.3)	0	—	6	111,127 (2.4)	7	125,333 (2.7)
石油	1	4,259 (0.2)	1	8,000 (0.2)	0	—	0	—
化学	5	30,792 (1.6)	4	237,076 (6.8)	9	341,660 (7.4)	6	238,852 (5.2)
鉄鋼	34	437,799 (23.3)	14	680,070 (19.5)	13	175,191 (15.6)	0	—
機械	6	47,315 (2.5)	7	72,131 (2.1)	10	197,179 (4.3)	12	475,638 (10.4)
光学・精密機械	0	—	2	24,344 (0.7)	1	25,334 (0.6)	2	34,288 (0.7)
電機	5	84,839 (4.5)	7	311,263 (8.9)	15	723,554 (15.7)	8	424,091 (9.2)
造船	5	31,937 (1.7)	3	52,000 (1.5)	0	—	1	24,100 (0.5)
輸送機器	3	22,500 (1.2)	13	243,145 (7.0)	7	482,242 (10.5)	5	520,077 (11.3)
その他金属加工	2	8,500 (0.4)	5	97,847 (2.8)	1	12,711 (0.3)	0	—
繊維	1	8,000 (0.4)	3	37,402 (1.1)	3	63,049 (1.4)	1	12,097 (0.3)
皮革	0	—	0	—	0	—	0	—
製靴・衣服	0	—	1	9,200 (0.3)	0	—	0	—
土石	2	13,800 (0.7)	2	14,122 (0.4)	2	22,520 (0.5)	1	10,985 (0.2)
印刷・製紙・出版	0	—	3	37,050 (1.1)	2	24,825 (0.5)	2	36,927 (0.8)
その他工業	2	9,505 (0.5)	1	16,603 (0.5)	2	42,946 (0.9)	2	103,933 (2.3)
建設業	0	—	6	90,664 (2.6)	4	63,943 (1.4)	5	113,175 (2.5)
公益事業	0	—	6	71,024 (2.0)	4	162,145 (3.5)	5	171,444 (3.7)
交通・輸送・通信	11	994,118 (52.9)	5	1,136,139 (32.6)	3	975,655 (21.2)	8	1,032,325 (22.5)
百貨店・商業	0	—	3	37,461 (1.1)	9	326,239 (7.1)	17	790,935 (17.2)
銀行・保険	1	4,439 (0.2)	4	54,901 (1.6)	7	132,185 (2.9)	13	296,439 (6.5)
その他サービス	0	—	0	—	0	—	3	56,947 (1.2)
合 計	100	1,878,614 (100.0)	100	3,486,233 (100.0)	100	4,599,492 (100.0)	100	4,589,051 (100.0)
従業員数/就業人口		13.2		23.6		26.0		21.0 ¹⁾

註: 1) 1995年は、製造業、商業、交通業、サービス業就業者数に対する割合。

資料: 第2表に同じ。

2 巨大企業の規模と位置

まず、従業員数でみた最大100企業の規模の推移をみることにしよう。第2表は、4時点における第1、20、40、60、80、100位の企業の従業員数を、その企業名と合わせて示したものである。これによると、1907年から38年にかけては、第1位企業の従業員数は49万人から70万人へ、それ以下の5つの段階における従業員数もそれぞれに、大きく増大した。この時期には、巨大企業の規模は全体として一層巨大化する傾向にあったといえる。38年から73年には、第1位企業の従業員数は52万人へと減少したけれども、第20位以下の企業規模は引き続いて増大した。但し、増大幅は第20、40位に位置する企業では大きく、下位の方では小さくなった。そして、73年から95年にかけては、第1位企業の従

業員数は減少して30万人余りになり、第20位以下ではほぼ横這いに近い状況にあった。以上の推移を全体としてみると、第1位企業の従業員数が38年をピークとしてその後大幅に減少したことについては、それぞれに固有の根拠があるとしても⁶⁾、巨大企業の規模は1973年頃から成長を止めたかにみえる。

「巨大企業」の定義としては、チャンドラーに

6) 第2次世界大戦後には、ドイツは東西分裂を余儀なくされ、1991年には統一されたが、国有企業としての郵便や鉄道も当然そうした影響をうけた。また、90年代には公営企業の民営化のなかでドイツ郵便は分割され、95年には、第2位のドイツ郵便(従業員数約30万7000人、以下同じ)、第4位のドイツ・テレコム(22万人)、第67位のドイツ郵便銀行(1万6000人)、という後継の3企業としてランキング表にその名前を出している。なお、鉄道と郵便の民営化については加藤栄一「ドイツにおける公企業の民営化」、『信州大学経済学論集』第35号、1996年、4、8-10ページ;大西健夫(第1章)「企業形態と主要企業」、高橋俊夫/大西健夫編『ドイツの企業』、早稲田大学出版部、1997年、31-32ページを参照。

よる「現代企業」modern business enterpriseのそれ、即ち、(1)多数の異なった事業単位から構成されていること、(2)階層的に組織された俸給経営者によって管理されていること、を手がかりにすることが好都合であろう⁷⁾。ただ、ランキング表のように量的に計測できる指標によって企業を序列づけて整理する場合に、どこまでを「巨大企業」として理解できるのかというのは、厄介な問題である。本稿では、4時点における100企業をすべて「巨大企業」とみなして考察していくこととする⁸⁾。

つづいて、最大100企業がドイツ経済において占めた大きさをみよう(第3表)。100大企業の従業員数合計がドイツ就業人口に占める割合は1907年から38年、73年まで、13%から、24%、26%へと上昇した後、95年には21%へとやや低下した。一般的にいつて大企業ほど資本の有機的構成が高く、高い労働生産性を有する

ことを考えると、これらの巨大企業がドイツ経済において中核的な地位を占めたことは疑いない⁹⁾。もっとも、1973—95年には100大企業従業員数は、相対的にだけでなく絶対的にも¹⁰⁾、460万人から459万人へとわずかながら減少した。巨大企業従業員数のこうした減少、その割合の低下がこの時期に特有のものか、それともより長期的に企業規模の成長・拡大の上限を示すものであるのか、うえにみた巨大企業の規模の横這い傾向とともに、なお今後の推移を見守る必要がある。

3 産業部門構成の変化

100大企業を産業部門別の会社数と従業員数に整理すれば、第3表のとおりである¹¹⁾。ここからは、以下のような諸点が特徴として指摘できよう。

1) 従業員数で見れば、4時点のいずれをとっても「交通・輸送・通信」部門が首位に位置していた。もっとも、その割合は1907年から

7) A. D. チャンドラー『経営者の時代』、上、鳥羽敬一郎／小林袈裟治訳、東洋経済新報社、1979年、5ページ。

8) ホルンとコッカは、「中小企業からの巨大企業の境界設定は全く恣意なしというわけにはいかないし、歴史的に変化する。19世紀末と20世紀初頭については被傭者1000人以上を擁する企業を想定することができよう」と述べている。N. Horn/J. Kocka (Hrsg.), *Recht und Entwicklung der Großunternehmen im 19. und frühen 20. Jahrhundert (= Kritische Studien zur Geschichtswissenschaft, Bd. 40)*, Göttingen 1979, S. 12. またカーシスは、「ある国における最大企業the largest companiesをすべて巨大企業large companiesとみなすべきであろうか」という問いを設定し、うえのホルンとコッカの叙述を意識しながら、「1914年以前のための可能な尺度として1000人の被傭者が提起されてきた。労働者数に関しては、私は、全時期(20世紀—加来)をとおして被傭者1万人を提案する。それは世紀前半については高い数居であり、この時期についてはおそらくは5000人がより現実的な数字であろう。けれども、1万人は、今世紀をとおしての巨大企業発展の主要な局面を認識し、国や部門の間で共通な比較に基礎をおくための指標として利用することができる」と述べている。Y. Cassis, *Big Business. The European Experience in the Twentieth Century*, Oxford, 1997, pp. 5, 7.

9) フィードラーは自ら作成したランキング表を分析して、3つの特徴を指摘しているが、その最初にあげているのが「集中」Konzentrationである。M. Fiedler, a. a. O., S. 40-41. なお、走尾正敬『現代のドイツ経済』、東洋経済新報社、1997年、45ページ、によれば、1995年に旧西ドイツ地域では「従業員500人以上の大企業は5800社で全企業数の0.3%、従業員合計は全体の28%を占め、課税対象売上げ全体の46%を稼ぎだした」。

10) フィードラーは、1973年から95年にかけての比重の低下について、「1995年の減少した数字は、集中の後退を示すものと誤解されてはならない」、「1973年と1995年の間には、とくにドイツ統一の結果、就業人口の明らかな増大が記録されうるが、それは従業員による100大企業の統計的な比重を低下させた」と述べている。M. Fiedler, a. a. O., S. 40. しかし、本文で示したように、100大企業の従業員数合計でも減少がみられたことに照らして、彼のそうした解釈には無理がある。

38年にかけては53%から33%へと大きく低下し、73年には21%へとさらに低下した後、95年には23%へとややもちなおした。こうした変化とならんで、その内訳においても変化がみられた。4時点をとおしてランキング表に入っているのは郵便と鉄道であり、この2つは互いに交替しながら常にランキングの1、2位を独占していた。その他では、1907年と38年に表内にあった海運企業ハパク（07年の20位、38年には57位）と北ドイツ・ロイド（07年の13位、38年の59位）がその後は姿を消し¹²⁾、ベルリンとハンブルクの市街鉄道も最初の2時点で部分的に名前を出したにすぎない（07年の33位、84位と38年の74位）。それに代わって、73年にはルフトハンザ（73年に47位、95年に27位）が登場し、

11) フィードラーも、巨大企業の産業部門構成の変化には注目しており、「工業化の第2波における<新>工業」に属する化学、電機、機械、輸送機器製造業に重心が移っていくこと、今世紀末には<サービス社会>化の進行がみられること、を指摘し、全体としては「第3次産業化」Tertiärisierungという特徴づけを行っている。M. Fiedler, a. a. O., S. 41-42. 本稿も基本的にはそうした把握を継承している。但し、この点については次のことを注記しておきたい。100大企業の産業構成の変化を整理する際、フィードラーは、企業の活動領域が複数にまたがる場合には、1企業をそれらのすべての部門で重複して計上し、そうして合計された企業数の変化をみている。これに対して、本稿では、100大企業の間でもかなり大きな規模の格差があることや相互間での集中・合併があったことを考慮して、企業数だけでなく従業員数とその割合の変化をも取り上げた。それとの整合性もあって、ある企業はそのなかで最も比重が高いとされた部門（フィードラーの表では、産業分類の最初にあげられている部門）に属するものとして整理している。

12) 但し、これは、これらの企業が消滅したことを意味するわけではない。1847年に設立されたハンブルク＝アメリカ貨物輸送株式会社die Firma Hamburg-Amerikanische Packetfahrt-Actien-Gesellschaft Linie (=Hapag)と1857年に設立された北ドイツ・ロイドの両社は1970年に合併してハンブルクとブレーメンに本拠をおくハパク＝ロイド株式会社Hapag-Lloyd Aktiengesellschaftとなった。Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften, 1996/97, S. 53 - 54.

95年にはフランクフルト空港もランキング入りした（85位）。こうした退場と登場は交通業の構造変化を反映したものとみることができよう。95年にはまた、ドイツ郵便から分割・民営化されたドイツ・テレコムがランキング表に名前を出し（4位）、VEBA（合同電力鉱山会社）（12位）¹³⁾もこの部門に分類された。

2) 1907年時点で目立つのは「鉱山」と「鉄鋼」の優位である。まず企業数でみれば、それぞれ21、34企業がランキング表に入っており、両部門の合計（55企業）は過半数を占めた。この時期に鉄鋼・石炭業における巨大企業の間で形成された独占的な組織は、これまでの研究史のなかで「ドイツ金融資本」として把握されてきた¹⁴⁾。うへの数字から、両部門が当時のドイツの巨大企業のなかで、ひいては経済全体のなかできわめて大きな位置を占めていたことをあらためて確認することができる。もっとも、従業員数でみれば両部門の割合はそれぞれ23%、9%であり、合計では32%と、企業数でみたよりもかなり低下する。それでも全体の約1/3を占め、「交通・輸送・通信」に次ぐ位置に

13) フィードラーのランキング表では、VEBAは、38年には「鉱山」（8位）、73年には「公益事業」（20位）部門に分類されていたが、95年には、「交通・輸送・通信」部門に最も重点をおき、さらに「化学」、「公共事業」、「その他サービス」部門にまたがる事業を展開する企業とされている。

14) 古典的には、ヒルファディング『金融資本論』（初版は1910年、岡崎次郎訳、岩波文庫；林要訳、国民文庫）、レーニン『帝国主義論』（初版は1917年、宇高基輔訳、岩波文庫；副島種典訳、国民文庫；大崎平八郎訳、角川文庫）があり、わが国でも、宇野弘蔵『経済政策論』、弘文堂、1954年（『宇野弘蔵著作集』第7巻、岩波書店、1974年）；大野英二『ドイツ金融資本成立史論』、有斐閣、1956年；戸原四郎『ドイツ金融資本の成立過程』、東京大学出版会、1960年；大内力『帝国主義論』下、<大内力経済学体系第5巻>、東京大学出版会、1985年、といった成果が著されている。

あったのである。

その後、両部門の比重は大きく低下した。ランキング表にある「鉱山」企業数は1938年には10となり、73年、95年には2社だけとなった。ルール地方の石炭産業再編の一環としてこの地域のほとんどすべての炭鉱を統合する国有企業として68年に設立されたルール石炭（7位と11位）と、57年に連邦政府とザールラント州によって設立されたザール石炭鉱業（39位と59位）がそれである¹⁵⁾。従業員数の割合でも、この部門は、38年に7%強を占めたが、73年には4%弱、95年には3%弱となって、その比重低下は73年までに決定的に進行したことがわかる。

他方、「鉄鋼」では、1938年には企業数は14、従業員数の割合は約20%であった。企業数が半分以上に減少しながら、従業員数の割合低下はわずかで、絶対的にはそれが増加しているのは、この間に企業集中が進んだことを物語っている。73年には企業数13、従業員数の割合は約16%と、

15) ルール石炭は石炭産業再編の一環として、ルール地方のほとんどの炭鉱を統合する国有企業として1968年に設立された。その後、石炭生産だけでなく、その加工やエネルギー生産、それらに必要なサービスを手がけており、96年には社名がRAG株式会社 RAG Aktiengesellschaftに変更された。また、ザール石炭鉱業は、ザール地方が1957年にドイツに復帰した後、同年に連邦政府とザールラント州によってザールブリュッケンに設立された旧プロイセン国有の炭鉱企業であり、それ以来、株式の74%を連邦政府が、26%を州政府が保有している。A. Schlieper, *150 Jahre Ruhrgebiet. Ein Kapitel deutscher Wirtschaftsgeschichte*, Düsseldorf 1986, S. 181-182; D. Briesen/G. Brunn/R. S. Elkar/J. Reulecke, *Gesellschafts- und Wirtschaftsgeschichte Rheinlands und Westfalens*, Köln 1995, S. 223; Y. Cassis, op. cit., p. 65; U. Wegenroth, *The Rise and Fall of State-Owned Enterprise in Germany*, in: P.A. Toninelli (ed.), *The Rise and Fall of State-Owned Enterprise in Western World*, Cambridge, 2000, pp. 119-120, 121; U. Wegenroth, *Germany: Competition abroad - cooperation at home, 1870-1990*, in: A. D. Chandler, Jr./F. Amatori/T. Hikino (eds.), *Big Business and the wealth of nations*, Cambridge, 1997, p. 163; *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 1996/97, S. 2304-2311, 2623-2628.

巨大企業内でのこの部門の地位はやや低下した。そして、95年には、「鉄鋼」に最大の比重をおく企業は100大企業のなかではみられなくなってしまった。73年にランキング表内にあった諸企業は、あるいは破産し、あるいは他企業に統合され、そして、生き残ってランキング表内にとどまった企業も、その企業活動の重心を加工度の高い「機械」部門やさらには「情報通信」分野へと移行させていったのである。

重工業の内部では、この両部門に代わって「機械」、「輸送機器」、「電機」の比重が高まった。1907年に3企業、従業員数で1%強を占めたに過ぎなかった「輸送機器」では、38年には、13企業がランキング表内にあり、従業員数では7%を占めた。ナチス体制下に興隆した航空機企業の脱落によって、73年には企業数は7へと大きく後退したものの、自動車企業の発展が従業員数の割合を11%弱へと押し上げた。73年から95年にかけては、企業数は減少しながら従業員数は絶対的にも相対的にもわずかながら増大した。また、「電機」では、07年の5企業、従業員数で5%弱から38年には7企業、従業員数で約9%、73年には15企業、従業員数で16%と、段階的に上昇した後、95年には8企業、従業員数で9%と、やや比重をおとした。「機械」では、この2つの部門よりもいくらか遅れて、38年の7企業、従業員数で2%、73年には10企業、従業員数で4%強から、95年には12企業、従業員数で10%へと、その割合を増大させた。

「鉱山」と「鉄鋼」にこれらの3部門を合わせた重工業の5部門全体では、100大企業内にあった企業数は、1907年からの4時点でそれぞれ69、51、47、27、従業員数では、38%、45%、50%、34%であった。73年から95年にかけては

第4表 「百貨店・商業」企業の動向

1938年		1973年		1995年	
順位	企業名 (設立年)	順位	企業名 (設立年)	順位	企業名 (設立年)
31	Rudolph Karstadt(1920)	16	Karstadt	6	Metro(1992)
72	Westdeutscher Kaufhof(1879)	18	Hertie Waren- u. Kaufhaus	9	Rewe-Gruppe(1972)
93	Wertheim AG(1876)	21	Kaufhof	10	Karstadt
		33	Quelle Schickerdanz(1923)	14	Tengelmann
		35	C. & A. Brenninkmeyer(1841)	24	Edeka-Gruppe(1907)
		36	Horten(1936)	31	C. & A.Mode & Co.
		55	Emil Tengelmann(1867)	34	Lidl & Schwarz Stiftung & Co.KG(1973)
		60	Neckermann Versand KGaA(1948)	39	AVA(1892)
		96	Coop Centrale	40	Otto-Handels-Gruppe(1949)
				43	Anton Schlecker
				48	Quelle Schickerdanz Unternehmensgruppe
				50	Spar Handels-AG(1985)
				75	F.W.Woolworth Co. GmbH
				77	Douglas Holding(1949)
				80	Globus-Handelshof-Gruppe
				89	BayWa AG(1923)
				94	Allkauf SB-Warenhaus GmbH & Co.KG

注：2) -は同一企業、→は新規登場、↘は退場、→は他部門からの移行、…は吸収・合併を示す。
資料：M. Fiedler, a. a. O., S. 49-66; *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 1996/97.

その比重がやや低下したとはいえ、ドイツの巨大企業のなかの重工業の地位の大きさは今世紀をとおして維持され続けてきたことがわかる¹⁶⁾。

3) それとは逆に軽工業の比重は低い。「繊維」部門では1907年に1企業(48位)、38年と73年に3企業(それぞれ36、62、99位と43、45、84位)、95年には1企業(88位)が、「製靴・衣服」部門では38年に1企業(79位)がランキング表に顔を出したに過ぎず、「皮革」部門の企業は4時点をとおして0であった。

近年の新傾向としては、「食料・嗜好品」部

門の企業数が増加していることが注目される。1973年には、ドイツ・ユニレヴァー(28位)、1891年創業のビーレフェルトの食品企業イェトカー(67位)、ドイツ・ネスレ(77位)などの6企業が一挙にランキング表入りを果たした(他の3企業は70、81、99位)。95年には、上記の3企業が、順位をやや落としながらも続いてランキング表内にある一方(49位、81位、87位)、他の3企業のうち2企業はランキング表から退場し、バイヴァ¹⁷⁾は「商業」企業として分類された。それに代わって、ドイツ・マクドナルド(32位)などの4企業がこの部門の企業として100大企業のなかに入ったため(他の3企業は

16) 巨大企業の産業構成における重工業(あるいは生産財産)の優位は、これまでしばしばドイツの特徴として指摘されてきた。ユルゲン・コッカ「巨大企業と経営者資本主義の興隆」、同『工業化・組織化・官僚制—近代ドイツの企業と社会—』、加来祥男編訳、名古屋大学出版会、1992年、とくに33-34ページ; アルフレッド・D.チャンドラーJr.『スケール・アンド・スコープ』、安部悦生他訳、有斐閣、1993年、第2章、とくに16-17ページなどを参照。

17) バイヴァ株式会社の起源は、1923年に設立されたバイエルン農業組合商品仲介株式会社Bayerische Warenvermittlung landwirtschaftlicher Genossenschaft AGである。その業務範囲は、農業・建設資材や石油の販売、農業・林業・造園の領域における技術提供、サービスに及んでおり、1995年時点では筆頭株主のバイエルン・ライフアイゼン参与株式会社Bayerische Raiffeisen-beteiligungs AGが42.1%の株式を所有している。*Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 1996/97, S. 257-261.

78位、79位、92位)、この部門の企業数は7となり、従業員数でも約3%を占めるにいたった。企業名からも明らかなように、外国企業のドイツにおける子会社の進出がとくに顕著である。

4) 「交通・輸送・通信」以外の第3次産業でもとくに近年大きな伸びがみられた。それがことに顕著であった「百貨店・商業」の分野について、1938年以降ランキング表に名前を出した企業を取り出してみると、第4表のとおりである。ここにみられるように、38年にはカールシュタット(31位)¹⁸⁾をはじめとする3企業がランキング表に入ったが、73年には、2企業が残存、1企業が退場し、7企業が登場したので、この部門の企業数は合計9となった。そして、95年には、うへの9企業のうち、カールシュタット(10位)、テンゲルマン(14位)、C. & A. (31位)、クヴェレ(48位)の4企業はそのままランキング表内に残り、73年に100大企業に入っていたネッカーマン、ヘルティはカールシュタットの、ホルテンとカウフホーフは小売業コンツェルンであるメトロ(6位)¹⁹⁾の傘下にそれぞれ入った。そして、新たに卸・小売企業のレーヴェ・グループ(9位)をはじめとする11企業が加わり、73年に「食料・嗜好品」部門に

整理されていたバイヴァ(89位)も95年にはここに分類された。こうして、100大企業における「百貨店・商業」企業数は合計17企業となり、部門別企業数では首位を占めるにいたった。従業員数でも、これは95年には全体の17%強を占めて、「交通・輸送・通信」業に次ぐ第2位の位置にまで上昇した。

つづいて「銀行・保険」部門をみよう。ここでは、1907年にはドイツ銀行だけが86位(従業員数の割合では0.2%)に名前を出していた。その後、ランキング表におけるこの部門の企業数と従業員数の割合とは、38年に4企業(35、40、65、95位)、2%弱、73年には7企業(30、44、64、65、78、95、100位)、3%と、徐々に地位を高め、そして95年には、ドイツ銀行

18) カールシュタット・コンツェルンは、百貨店、スーパーマーケット、その他の小売企業にかかわる取引業務を行っている。これは、1881年からヴィスマールで織物・既製服の取引から出発して百貨店を開いていたルドルフ・カールシュタットRudolph Karstadtと1885年にデュルメンにおける手芸用品・綿製品・毛製品の取引を両親から引き継いでいたテオドル・アルトホフTheodor Althoffが合併して1920年に成立した。その後、63年には社名が変更され、69年には本拠地がハンブルクからエッセンに移された。ヴォルフラム・ヴァイマー編著『ドイツ企業のパイオニア』、和泉雅人訳、大修館書店、1996年、第5話；*Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 1996/97, S. 477-482.

19) 1992年にフランクフルトで設立されたシュテバ持株株式会社STEBA Beteiligungs Aktiengesellschaftは95年にメトロ株式会社METRO Aktiengesellschaftに組織変更され、ケルンに移転した。これは、百貨店、その他の小売業、通信販売、卸売り、ネット販売などの業務分野にまたがる小売業コンツェルンである。*Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 1996/97, S. 3829-3834. なお、1938年と73年にランキング表に名前を出し、その後メトロの傘下に入ったカウフホーフの起源は、商人レオンハルト・ティーツLeonhard Tiezが1879年にシュトラールズントの小規模な繊維製品の商店を買い取って営業を始めたことにある。取引先は次第に広がり、89年には西部ドイツで最初の支店をエルバーフェルトに開設し、91年には本拠をケルンに移した。1905年にはレオンハルト・ティーツ株式会社Leonhard Tiez Aktiengesellschaftに改組されたが、33年にナチスが政権を取ると、ティーツ家は取締役会から退き、社名は西ドイツ・カウフホーフ株式会社Westdeutsche Kaufhof Aktiengesellschaftと変更された。そして、ティーツ家は国外に亡命した。第2次世界大戦後には53年に社名がカウフホーフ株式会社Kaufhof Aktiengesellschaftと変えられ、80年にはメトロとスイスの銀行が大株主となって(それぞれ株式の24%、25%を取得)、サービス業の分野に進出し、94年にはホルテン株式会社の株式の多数を取得したが、その後メトロの傘下に入った。R. Gay, *Geschichte der Juden in Deutschland. Von der Römerzeit bis zum Zweiten Weltkrieg*, München 1992, S. 185.その他に、インターネットで情報を得た。

第5表 ドイツ巨大企業の生存能力

調査年 \ 登場年	1907年	1938年	1973年	1995年
1907年	100			
1938年	17	83		
1973年	11	27	62	
1995年	7	18	30	45

資料：第2表に同じ。

(23位)、ドレスデン銀行(30位)、コメルツ銀行(38位)の3大銀行、ブンデスバンク(66位)、ドイツ郵便の分割・民営化によって生まれたドイツ郵便銀行(67位)に4銀行(51位、60位、65位、98位)を加えた9銀行、アリアンツをはじめとする4保険企業(33、62、93、95位)、合計13企業、従業員数の割合で7%弱にまで上昇した。

5) 全体としてみれば、ドイツの巨大企業では、重工業の比重が一貫して高く、その内部では加工度の高い分野への重点移動がみられること、と同時に、近年では「食品・嗜好品」や、とくに「百貨店・商業」、「銀行・保険」部門で巨大企業の伸長が著しいことが指摘できる。ドイツの巨大企業の間でも第3次産業化の進行がみられたのである²⁰⁾。

4 巨大企業の安定性と生存能力

こうした産業構造の変化のなかで巨大企業はどのように生存し、あるいは退場・新規登場したのだろうか。これまでドイツ巨大企業の安定

20) 先にも注記したように、フィードラーは巨大企業の第3次産業化がみられたことを特徴の1つとして指摘している。国際的に比較すると、ドイツにおける「サービス社会」化は相対的に遅れていることがしばしば指摘される。走尾正敬『現代のドイツ経済』、9-10ページ；工藤章『20世紀ドイツ資本主義』、東京大学出版会、1999年、第IV部第2章。

性がしばしば指摘されてきたが²¹⁾、フィードラーも、「ジーメンス、ティッセン、マンネスマン、クルップ、コンチネンタル、ブーデルスといった、長期間にわたる企業の成果をとおして生存力を立証した、響きわたるような名前を別としても、ドイツ最大の雇用主のリストは、今世紀のなかで明らかに持続性を増している。……ドイツ巨大企業の風景における持続性は、今世紀には<新顔>にあまり大きな場所を空けなかった」²²⁾と述べて、彼が作成したランキン

21) 1913年から62年にいたる7時点において株式時価総額を基準とするドイツの株式会社最大200社のランキング表を作成したヴェーダーは、「表がはじめて作成された後になお323の新規記載が、ということは同数の抹消も記録されているから、最大200社の範囲は全体で1.5倍以上新しくなった。こうした全体的な急速な変化にもかかわらず、1962年までに47の会社が継続して表のなかにとどまっていた」と述べている。さらにヴェーダーは、1938年以降継続して表内にあった99社に、途中で脱落しながら復帰してきた会社や、コンツェルンの解体によって復活・再生した会社を加えた合計が146になるとして、「全体として1962年の最大200社の3/4弱は戦後の設立とは、あるいは、第2次世界大戦後はじめて大きな意味を持つように上昇した会社とはみなすことができない。」と述べている。D. Weder, *Die 200 größten deutschen Aktiengesellschaften 1913-1962*, Diss. Frankfurt/Main 1968, S. 17-18. また、カーシスは、「1918年と1949年の間にドイツが経験した政治的な大変動とはきわめて対照的に、ドイツ巨大企業は驚くほどの相対的な安定性を示した。」と述べている。但し、より長い期間をとって整理すれば、イギリスやフランスの巨大企業と比較してドイツのその生存率survivalはかなり低く、1907年の巨大企業のうち1989年に独立の巨大企業として活動していたものの割合は、イギリスの37%、フランスの42%に対して、ドイツでは19%であった、としている。Y. Cassis, op.cit., pp. 46, 102-106.

グ表から「持続性」Kontinuitätを1つの特徴として指摘している。

1) この点をより立ち入って検討することとしよう。その手掛かりとして、1時点での100大企業のうち、どれだけが次の時点でランキング表内に残り、どれだけが入れ替わったのかをみたのが第5表である。これによれば、1907年の100大企業のうち、38年に100位以内にとどまったのはわずか17企業にすぎなかった。第1次世界大戦や戦後のインフレーション、そして20年代末からの恐慌と不況、といった荒波のなかで多くの巨大企業もまた淘汰されていったのである。そうした17企業のうちの11企業が73年にも100位内にあった。そして、95年までの4時点すべてにおいてランキング表に名前を出したのは、ドイツ郵便(4時点での順位は2位、2位、1位、2位。以下同じ)、クルップ(3、6、14、25位)、ジーメンス(6、5、3、5位)、レヒリンク(49、81、52、41位)、マンネスマン(71、16、12、17位)、コンチネンタル・ゴム(72、43、51、56位)、ドイツ銀行(86、40、30、23位)の7企業にすぎなかった。

もともと、うえでは「持続」の意味が狭くとられている。それをやや緩めて解すれば、第2帝政期の邦有からヴァイマル共和制期に入って統合された鉄道や、1925、26年にイー・ゲー・ファルベン(1938年の第3位)や合同製鋼(同じく第4位)に統合されながら第2次世界大戦後に企業解体されて、統合以前の企業が復活した化学工業におけるBASF(1907年の44位、73年の11位、95年の20位、以下同じ)、バイエル(51位、17位、18位)、ヘヒスト(63位、10位、

21位)の3企業、および鉄鋼企業のティッセン(60位、5位、13位)を、事実上継続しているものとして整理することも可能であろう。それでも、4時点をとおして100大企業のなかに存在し続けた企業は12企業に過ぎない。巨大企業が巨大企業として1世紀を生き抜くことは容易ではなかったのである。

次に、1907、38、73年の3時点に登場する企業としては、電機企業のAEG(1907年10位、38年10位、73年6位。以下同じ)、鉄鋼企業のグーテホフヌンク(15、7、9位)とシュトゥーム(21、85、46位)、ヘッシュ(42、21、24位)、合計4企業が確認できる。ジーメンスとともにドイツ電機工業の発展を主導してきたAEGは、1982年に破産してダイムラー・ベンツの傘下に入ったが、それでも収益性は回復せず、96年には解体されて、その一部はイギリスとフランスの企業に売却された²³⁾。30年戦争期の北アイフェルにおける鉄加工業にまで起源をさかのぼることができるヘッシュは、1870年代以降はドムトムントを拠点とする鉄鋼企業として発展し、第2次世界大戦後も多国籍企業化してヨーロッパ屈指の鉄鋼企業であったが、1992年にはクルップと合併して、クルップ株式会社ヘッシュ＝クルップFriedr. Krupp AG Hoesch-Kruppとなった²⁴⁾。19世紀初頭からドイツにおける主要鉄鋼企業の1つであったグーテホフヌンクも、

23) AEGの歴史に関する研究はわが国でも多い。最近の動きについては以下を参照した。さくら総合研究所/ifo経済研究所『日本とドイツの経済・産業システムの比較研究』、シュプリンガー・フェアラーク東京、1997年、517-518ページ；走尾正敬『現代のドイツ経済』、34-35ページ；工藤章『20世紀ドイツ資本主義』、560-622ページ；J. Goldberg, Die Elektrotechnische Industrie, in: ders.(Hrsg.), *Umbruch im Produktionsbereich? (=MSF Beiträge 7)*, Frankfurt/M. 1985, S. 292-295; Y. Cassis, op. cit., p. 65; U. Wegenroth, Germany: Competition abroad - cooperation at home, p.169.

22) M. Fiedler, a. a. O., S. 43.

1986年には機械企業のマンMAN: Maschinenfabrik Augusburg-Nürnberg Aktiengesellschaftと合併した²⁵⁾。ドイツの工業発展において大きな役割を果たしてきた「名門」企業も、近年の産業構造の変化とそこにおける旧産業の衰退のなかで姿を消していったのである。

1938年には83企業が新たにランキング表に登場し、そのうちの1/3にあたる27企業が73年にも表内にとどまった。その27企業のうちの18企業は95年にも100大企業のなかに名前を連ねており、残存率は70%弱へと大幅に上昇した。それらの企業名を書き留めておけば、以下のとおりである。

ドイツ鉄道(1938年の1位、73年の2位、95年の1位。以下同じ)；VEBA(8、20、12位)；ダイムラー・ベンツ(13、8、3位)；メタルゲゼルシャフト(17、37、61位)；オペル(22、23、27位)；VIAG(24、32、16位)；ボッシュ(25、13、15位)；ITT(27、69、55位)；ホルツマン(29、61、42位)；カールシュタット(31、16、10位)；ライヒスバンクないしブンデスバンク(35、78、66位)；RWE(39、22、8位)；BMW(42、25、19位)；ツァイス(50、42、52位)；ドレスデン銀行(65、44、30位)；シュトラバク(76、80、74位)；ヘンケル(89、53、72位)；アリアンツ保

24) ヘッシュについては、大野英二『ドイツ資本主義論』、未来社、1965年、134-135ページ；樗木航三郎「ルール伝統産業」、永川秀男編『西ドイツの経済と産業』＜世界の企業4＞、筑摩書房、1975年、234-241ページ；樗木航三郎(第3章)「企業の構造改革と経営戦略」、大西健夫編『ドイツの経済』、早稲田大学出版部、1992年、54-55ページ；H. Mönlich, *Aufbruch ins Revier Aufbruch nach Europa. Hoesch 1871-1971*, München 1971; *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 1996/97, S. 860-866を参照。

25) *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 1996/97, S. 2828. なお、第1次世界大戦以前のグーテホフヌンクについては、大野英二『ドイツ資本主義論』、第1部第3章が詳しい。

険(95、65、33位)

以上の限りでは、1907-38年の変動が最も大きく、38-73年、73-95年と、時期を下るとともに、巨大企業における安定度は増してきたといえそうである。しかし、73年にランキング表に登場した62企業のうちで95年にも表内にとどまったのは30企業に過ぎず、ここでの残存率は50%弱で、うねにみた「古参」企業の場合よりも、かなり低い。そして、95年に新たにランキング表に入った企業も45に達した。依然として巨大企業間での変動は活発である、というべきであろう。

2) そこで、1938年以降続けてランキング表に入っていた29の企業に、1973年を除く3時点で名前を出していたブーデルス(87、69、99位)を「長寿」企業として、それらがどのような特質をもっていたのか、探してみよう。

まず第1に目を引くのは、公営企業および民営化された後のそれらの後継企業の占める地位の大きさである²⁶⁾。鉄道、郵便、VEBA、VIAG(合同工業企業株式会社)、RWE(ライン=ヴェストファーレン電力会社)の5つがあげられるのである。とくに鉄道と郵便は4時点をとおして第1、2位を分け合い、従業員数でもその他の企業を遥かに引き離す規模を有していた²⁷⁾。

VEBA²⁸⁾とVIAG²⁹⁾の起源は、電力や鉱山などの事業会社を統括するプロイセンないしライヒの国有企業が1920年代に設立されたことに求められる。両社は、その後、いずれも電力を中心とするエネルギー部門から多様な部門にまたがるコングロマリットへと発展し、80年代には民営化された。また、1898年に私企業の電力会社としてエッセンに設立されたRWEは、ルー

ル地方の諸都市などの自治体はその株式を所有したことによって「公私混合企業」という性格をもつようになった。第2次世界大戦後には、RWEは、VEBA傘下のプロイセンエレクトラ Preußen Elektra AG、VIAG傘下のバイエルンヴェルク Bayernwerk AGとともに西ドイツの3大電力会社をなすと同時に、石油と化学、機械・設備・装置製造、建設、鉱山と原料などの多面的な事業活動を行うコングロマリット化した³⁰⁾。

3) 私企業に目を転じよう。フィードラーが行った所属部門の分類において、4時点をとおして1つの同じ部門に属すると整理された「長寿」企業を、その部門とともに示せば、以下のとおりである。

銀行・保険企業 4—ドイツ銀行、ドレスデン銀行、ライヒスバンク／ブンデスバンク、アリア

ンツ保険

自動車企業 3—ダイムラー・ベンツ、BMW、オペル

電機企業 3—ジーメンス、ボッシュ、ITT

化学企業 4—バイエル、BASF、ヘヒスト、ヘンケル

建設企業 2—ホルツマン、シュトラバク

ゴム企業 1—コンチネンタル・ゴム

百貨店企業 1—カールシュタット

26) ドイツにおいて公企業の国民経済に占める比重が大きいことは、G. Ambrosius, *Der Staat als Unternehmer*, Göttingen 1984, S. 130-131 (G. アムブロージウス『ドイツ公企業史—企業家としての国家』、小坂直人／関野満夫訳、梓出版社、1988年、144ページ)で指摘されている。また、そうした公企業では株式会社や有限会社などの私法的会社の形態をとるものが多いことを、加藤栄一教授は「市場経済内—組織化」と特徴づけられる。加藤栄一「ドイツにおける公企業の民営化」、2ページ。加藤栄一「公企業の「民営化」」、武田隆夫／林健久編『現代日本の財政金融III』、東京大学出版会、1986年、246—251ページをも参照。

27) 1871年に成立したドイツ帝国では、郵便ではそれぞれに邦有郵便が存続したバイエルンとヴェルテムベルクを別として帝国郵便が設立され、鉄道ではプロイセン、バイエルン、ザクセンを中心とする邦有鉄道が展開した。1919年にヴァイマル共和国の下で両者はそれぞれに統合されてライヒ郵便、ライヒ鉄道となった。第2次世界大戦後には、東西分裂後、ドイツ連邦共和国では鉄道、郵便ともに国有企業となり、統一後の90年代に民営化された。G. Ambrosius, a. a. O., S. 77-78 (邦訳、83—85ページ); U. Wegenroth, *The Rise and Fall of State-Owned Enterprise in Germany*, pp. 103-127.

28) VEBAは、プロイセン鉱山・精錬所株式会社 Preußische Bergwerks- und Hütten-AG (Preußag)、プロイセン電力株式会社 Preußische Elektrizitäts-AG、ヒベルニア炭鉱 Bergwerksgesellschaft Hibernia、レックリンクハウゼン炭鉱株式会社 Bergwerks-AG Recklinghausen の4企業とそれらが所有する約70の事業所を傘下に収めたプロイセン国有の持株会社、合同電力・鉱山株式会社 Vereinigte Elektrizitäts- und Bergwerks-AG として1929年に設立された。第2次世界大戦後には、ドイツ連邦共和国の連邦政府による国有企業として再建され、逸早く石炭から石油への転換を進めた。VEBAは、60年代からいわゆる国民株の発行によって部分的に民営化され、その後80年代には連邦政府の持株比率が段階的に低下して、87年には完全民営化された。それは電力・鉱山、化学、石油、商業・サービス、電信分野にまたがる企業を支配する持株会社であり、傘下企業の95年の分野別の販売額は、電力157億マルク、化学108億マルク、石油154億マルク、サービス301億マルク、電信3億マルクであった。栗原優『ナチズム体制の成立』、ミネルヴァ書房、1981年、136ページ; H. Radzio, *Unternehmen Energie. Aus der Geschichte der Veba*, Düsseldorf/Wien 1979; G. Ambrosius, a. a. O., S. 66-67, 130 (邦訳、72-73, 144ページ); U. Wegenroth, *State-Owned Enterprise in Germany*, pp. 119-120; U. Wegenroth, *Germany: Competition abroad - cooperation at home, 1870-1990*, p. 163; *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 1996/97, S. 2444-2451.

29) VIAGは1923年に、電力、鉄鋼・機械、アルミニウム、石灰窒素、銀行などにまたがる国有工場を統轄するライヒ所有の持株会社、合同工業企業株式会社 Vereinigte Industrie Unternehmungen Aktiengesellschaft として成立した。86年以降民営化されたが、95年現在でこの企業の株式の25.28% (さらに間接的に7.35%) をバイエルン州が保有している。栗原優『ナチズム体制の成立』、136ページ; G. Ambrosius, a. a. O., S. 65-66 (邦訳、71ページ); U. Wegenroth, *State-Owned Enterprise in Germany*, pp. 113-114; *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 1996/97, S. 162-169.

銀行・保険企業では、中央銀行のライヒスバンク/ブンデスバンクとともに、ドイツで長くこの部門を代表してきた企業名が確認される。カールシュタットが早くから百貨店企業の発展を先導する地位にあったことも、既にみたとおりである。第3次産業に属する「長寿」企業がうへの5つに限られるのは、これらの部門における巨大企業の台頭が相対的には遅く始まったことによる、と考えられよう。

4) 工業企業では、外国企業の子会社であるオペルやITTとならんで、ダイムラー・ベンツやBMW、そして、ジーメンス、バイエル、BASF、ヘヒストといった、多くの人々にとって馴染みの深い社名が見い出される。これらはいずれも、第2次産業革命の主要舞台として巨大企業を生み出した電機工業や化学工業、自動車工業のそれぞれにおいてドイツを代表する企業である。

それとならんで、チャンドラーが「小産業」³¹⁾と名づけた部門の企業の名前もみられる。1886年にシュトゥットガルトで始めたエンジンの点火装置の製造を出発点として、自動車部品から電機製品にまで事業分野を拡大していった

30) RWEの事業は電力だけでなく、エネルギー、鉱山、石油・化学、機械、建設などの分野にまたがっており、1995年現在、この会社の株式所有と管理のために設立されたRWE持株会社RWE Holding Aktiengesellschaftやエッセン市、アリアンツ保険などがその大株主である。小坂直人「ドイツ電力産業と公私混合企業—RWEとドルトムント市の対立を中心に—」、『公益事業研究』第44巻第3号、1993年；田野慶子「1920年代におけるライン・ヴェストファーレン電力株式会社の発展—公私混合企業としての蓄積を中心に—」、『土地制度史学』第162号、1999年；G. Ambrosius, a. a. O., S. 121-122 (邦訳、135ページ)；A. Schlieper, *150 Jahre Ruhrgebiet*, S.93-94；U. Wegenroth, *State-Owned Enterprise in Germany*, pp.112, 119；*Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 1996/97, S. 8-16；2298.

ボッシュ³²⁾、石鹼製造企業として設立され、現在では工業用化学製品や化粧品など多数の製品を製造しているヘンケル³³⁾、コンチネンタル・ゴム³⁴⁾がそうである。建設企業のホルツマンも19世紀後半からおよそ150年にわたって存続してきた³⁵⁾。このように、各部門の発展を主導してきたという意味では、これらの企業を、これまたチャンドラーに倣って「一番手企業」³⁶⁾と特徴づけることも可能であろう。但し、これらの企業が競争上の優位を維持し続けた条件は様々であり、それは個々に吟味・検討されなければならない。

5) 「長寿」企業のなかには、所属部門が複数であったり、それが変化してきた企業も存在

31) チャンドラーは、「第2次産業革命」の心臓部に位置する産業、言い換えれば、「急速な工業化と都市化を進めるうえで、必須の素材および機械を生産した産業」を「大産業」the great industriesとよび、それと対比して、それらほど中心的な役割を演じることがなかった食料品、ガラス・研磨材、多くの標準機械などの産業を「小産業」the lesser industriesとよんでいる。チャンドラー『スケール・アンド・スコープ』、安部悦生他訳、366—367ページ。

32) ボッシュについては、チャンドラー『スケール・アンド・スコープ』、安部悦生他訳、386、388、453—454ページ；ヴォルフラム・ヴァイマー編著『ドイツ企業のパイオニア』、和泉雅人訳、第1話；U. Wegenroth, *Germany: Competition abroad - cooperation at home, 1870-1990*, p. 170などを参照。

33) ヘンケルの起源は1876年にアーヘンに設立された石鹼製造企業である。チャンドラーがユニ・リーヴァにとってのドイツのライバル企業と特徴づけたこの企業は、78年には本拠地をデュッセルドルフに移し、1977年には有限会社から株式合資会社に組織変更された。その親株の約90%はヘンケル家の所有である。96年現在でドイツ国外にも100以上の工場を持ち、8000以上の製品を生産している。チャンドラー『スケール・アンド・スコープ』、安部悦生他訳、328、368、445ページ；ヴォルフラム・ヴァイマー編著『ドイツ企業のパイオニア』、和泉雅人訳、第3話；*Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 1996/97, S. 2414-2417.

34) コンチネンタル・ゴムについては、チャンドラー『スケール・アンド・スコープ』、安部悦生他訳、378—379、449—450ページなどを参照。

する。フィードラーのランキング表ではそうした7企業が確認される。そのうち、ツァイスは基本的には一貫して光学機械企業としての性格をもち続けたとあってよいであろうし³⁷⁾、1881年には非鉄金属の販売会社として設立されたメタルゲゼルシャフトは、今日では商業、金融サービス、装置製造、化学、建設技術の領域にまたがるコンツェルンである³⁸⁾。

残りの5企業はいずれも鉄鋼業から発展し、ドイツ鉄鋼業の歴史を代表してきた企業である。クルップについては多くを語る必要もないであろう。うえでも触れたように1992年にヘッシュと合併したクルップでは、鉄鋼企業としての側面をもちながらも、加工部門の比重が高まっている³⁹⁾。1731年にヴェツラーで創業された古参の鉄工業企業ブーデルスでも、暖房設備や鋳物製品、特殊鋳製品、航空機部品が主な製品となっている⁴⁰⁾。1880年代からザール地方で鉄鋼企業として発展してきたレヒリンクも、機械・電機企業としての性格を強めている。マン

35) ホルツマンは1849年にヨハン・フィリップ・ホルツマンがフランクフルトで創始した企業であり、95年には有限会社、さらに1917年には国際建設株式会社die internationale Baugesellschaft AGと合併してフィリップ・ホルツマン株式会社die Philipp Holzmann AGとなった。この企業については、ヴォルフラム・ヴァイマー編著『ドイツ企業のパイオニア』、和泉雅人訳、第4話；*Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 1996/97, S. 4068-4074。なお、同じ建設業の「長寿」企業シュトラバクは、1923年に独立の建設会社の合併によって成立したが、34-36年には変更法 Umwandlungsgesetz によって解体され、49年にはケルンを本拠地として再出発した。*Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 1996/97, S. 1722-1728。

36) チャンドラーは、生産における範囲と規模の経済を利用できるほどに大規模なプラント、流通における製品固有の設備や技能、そして、これらの活動を調整するのに必要な経営組織に投資した企業は競争上の優位を獲得するとして、最初にそうした優位を獲得した企業を「一番手企業」first-moverと名づけた。チャンドラー『スケール・アンド・スコープ』、安部悦生他訳、26-27ページ。

ネスマンは、古くから鉄加工業が栄えたレムシャイトで1890年に継ぎ目なし鋼管の製造から出発した。第2次世界大戦後、1950年代に再建された同社は、60年代末から多くの企業買収によって多角化を進め、情報通信関係の事業が大きな比重を占めるようになった⁴¹⁾。1871年にルール地方のミュルハイム近郊に帯鉄圧延工場として建設されたティッセンは、第2次世界大戦後には合同製鋼の後継企業の1つとして再建され、ヨーロッパ屈指の鉄鋼企業となった。

37) カール・ツァイスが1846年イエーナで開いた機械作業場を起源として、顕微鏡やレンズなどの光学製品製造企業として揺るぎのない地位を築き上げるとともに、財団という特殊な企業形態をとったツァイスの名前はわが国でもよく知られている。第2次世界大戦後には、イエーナのツァイスがドイツ民主共和国の下で人民企業として存続する一方、ドイツ連邦共和国に移った従業員が中心となって1949年にオーバーコッヘンで光学工場を開設し、東西ツァイスは別々の発展を辿ったが、ドイツ統一後は両社は協力関係を築き、統合の方向に向かっている。野藤忠『ツァイス経営史』、森山書店、1980年；野藤忠『ツァイス企業家精神』、九州大学出版会、1998年；小林孝久『カール・ツァイス』、朝日新聞社、1991年；アーミン・ヘルマン『ツァイスー激動の100年一』、中野不二男訳、新潮社、1995年；ヴォルフラム・ヴァイマー編著『ドイツ企業のパイオニア』、和泉雅人訳、第16話などを参照。フィードラーのランキング表では、ツァイスは、3時点のいずれにおいても「光学機械」に分類されているが、73年には、その他に「窯業」分野も有するものとされている。

38) メタルゲゼルシャフトは、ランキング表では、1938年には「その他金属加工」、73年には「化学」と「その他金属加工」、95年には「化学」・「機械」・「その他金属加工」分野に属する企業として分類されている。同社は、化学分野では、ダイナマイト・ノーベル社を傘下に収めていたが、1994/95年の販売額では化学はゼロである。*Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 1996/97, S. 203-210。

39) 1995年のクルップ・グループの販売額は235億マルクであり、そのうち各種機械105億マルク、鉄鋼97億マルク、商事66億マルクであった。*Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 1996/97, S.860-866。

40) *Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften*, 1996/97, S. 2460-2466。フィードラーの整理では、ブーデルスは、1907年と38年には「鉄鋼」であり、95年には「機械」、「鉄鋼」と分類されている。

ここでも1970年代に入ると、マンネスマンの動きに刺激されて多角化と海外展開が積極的に進められ、情報通信企業としての性格をもつにいたった⁴²⁾。以上のように、これらの5企業は、鉄鋼企業として成果をあげながら、鉄鋼業全体が停滞を示すなかで、活動の重心を機械へ、あるいはさらにハイテク部門の情報や通信部門へと移すことによって、巨大企業としての地位を維持してきたのである。

6 おわりに

以上、フィードラーの100企業ランキング表に依拠してドイツ巨大企業の構成と変動について考察してきた。以下では、これまでに触れなかった問題点や今後の課題を確認して、結びとしよう。

1) ランキング表自体の精度にかかわる問題が残されているが、なかでもすぐに気づくのは、とりあげられた4時点のすべてで「ドイツ」は国境線を異にしていたということである。これは、「ドイツ」の歴史を考える場合の難しさを示すとともに、本稿で取り上げている問題に即していえば、比較をしたり持続性を論じる前提

条件が十分ではない、ということにもなりうる。本稿で試みたのは、そうした相違や問題をはらみながらも、あるいはそれにもかかわらず、そのなかでドイツ巨大企業の構成や変動にはどのような特徴がみられるのかを明らかにしてみよう、ということだったのである。

2) 従業員数を指標とするランキング表を作成するという前提としても、既にフィードラー自身が確認しているように、その作業には困難が伴う。1つには、資料の存在によって「従業員」のすべてを網羅した数字を得ることができない場合もあるし、また1つには、多くの巨大企業が多数の子会社を傘下に抱える企業集団として存在している今日、1企業の従業員数としてどのように範囲を設定するのか、ということも大きな問題だからである。さらに、巨大企業の多くは複数の産業にまたがる事業分野を有しているから、そうした企業をどの産業部

41) 水野不二夫「西独鉄鋼コンツェルン物語」(2)、『鉄鋼界』、1955年11月;戸原四郎「西ドイツにおける戦後改革」、東京大学社会科学研究所編『戦後改革』2<国際環境>、東京大学出版会、1974年、143ページ;樗木航三郎「ルール伝統産業」、229-234ページ;樗木航三郎「企業の構造改革と経営戦略」、60-63ページ;75 Jahre Mannesmann. Geschichte einer Erfindung und eines Unternehmens 1890-1965, Berlin 1965. 1995年におけるマンネスマン・グループの販売額は321億マルクで、そのうち、各種機械138億マルク、自動車関係製品72億マルク、電信27億マルク、鋼管・商事67億マルクであった。Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften, 1996/97, S. 111-121.

42) 1842年にアーヘン近郊エシュヴァイラーに生まれたアウグスト・ティッセンAugust Thyssenは、71年にはルール地方のミュルハイム近郊に父とともに帯鉄圧延工場を設立した。これは、世紀転換期には石炭、鉄鋼、機械部門にまたがる「混合企業」に発展しており、1911年には株式会社に転換した。26年の合同製鋼設立についても積極的な役割を果たしたティッセン社は、第2次世界大戦後には企業グループとして再建され、ヨーロッパ屈指の鉄鋼企業として発展した。フィードラーのランキング表では、07年には「機械」、73年には「鉄鋼」、95年には「機械」、「鉄鋼」、「交通・輸送・通信」部門に属する企業と分類されている。ティッセン・グループの94/95年の販売額は391億マルクであり、そのうち、各種機械123億マルク、商事・サービス183億マルク、鉄鋼119億マルクであった。戸原四郎「西ドイツにおける戦後改革」、143-144ページ;樗木航三郎「ルール伝統産業」、218-229ページ;樗木航三郎「企業の構造改革と経営戦略」、53-54ページ;ヴォルフラム・ヴァイマー編著『ドイツ企業のパイオニア』、和泉雅人訳、第15話;W. Treue, Die Feuer verlöschen nie. August Thyssen-Hütte 1890-1926, Düsseldorf/Wien 1966; Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften, 1996/97, S. 86-93.

門に属するとして振り分けるのかという整理・分類も容易ではない。今日みられる「産業融合」といった様相の下では、こうした分類作業は、一層難しくなっているように思われる。

以上の様な問題を一挙に解決することが難しいとすれば、そうした問題が存在していることを自覚し、考察とそこから導き出される結論についての仮説的性格を自覚しておくことが必要であろう。

3) また、ランキング表への登・退場が企業の設立や、破産、あるいは他企業との統合をふくめた消滅とは一致しないことにも注意しておく必要がある。創業から1世紀以上を経たある時点で始めて100大企業のなかに名前を連ねる企業が存在する一方、ランキング表から退場後にも存続している企業も存在するのである。したがって、例えば、50企業に絞りこんだり、逆に200企業にまで拡大してみれば、描かれる図柄はまた異なったものとなる。調査時点の選択についても同様の問題が指摘できる。

4) 他方では、ランキング表の分析を拡げていくことも、課題として残されている。その1つは国際比較である。さきにも注記したように、ヨーロッパ内でイギリス・フランスと比較すると、ドイツの巨大企業の構成は変化が激しいように思われる。これはヨーロッパのなかにおける経済的な牽引車としてのドイツとしての側面を代表しているのかもしれない。さらに視野を拡大してアメリカ合衆国や日本と比較をしてみたら、それぞれにどういう特徴がみられるのであろうか⁴³⁾。

5) フィードラーのランキング表が最後の時点として取った1995年以降の企業の動きがきわめて活発である。ティッセンとクルップの合併、ダイムラーとクライスラーの合併、イギリス企業によるマンネスマンの買収、ホルツマンの倒産、そして、ドイツ銀行を中心とする銀行の合併の動きなど、近年の動きはまことにめまぐるしい。それだけに、数年後になって、あるいは数年後までを考察範囲に含めてドイツ巨大企業の変動を考察すると、どのような結果が得られるのか。今日が歴史的にどう位置づけられるのかという点からも、興味ある問題である。

(付記) 本稿は、2001年1月12日に札幌大学経済学部で行った講演の原稿を大幅に書き改めたものである。機会を与えて下さった石坂昭雄教授、桑原真人教授をはじめとする札幌大学の関係者各位、札幌大学経済学会に対して厚くお礼を申し上げます。

[九州大学大学院経済学研究院教授]

43) この点に関しては、山崎広明「日本企業史序説—大企業ランキングの安定と変動—」、東京大学社会科学研究所編『現代日本社会』5〈構造〉、東京大学出版会、1991年、がとくに興味ふかい。本稿も山崎論文から示唆と刺激を受けている。

付表1 1907年の100大企業

順位	企業名
1	Preußisch-Hessische Staatseisenbahn
2	Deutsche Reichspost
3	Friedrich Krupp
4	Bayerische Staatseisenbahn
5	Sächsische Staatsbahnen
6	Siemens (S. & Halske, S.-Schuckertwerke)
7	Reichseisenbahn Elsaß-Lothringen
8	Phönix A.G.für Bergbau u.Hüttenbetrieb
9	Gelsenkirchener Bergwerks-A.G., Rhein-Elbe
10	Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft (AEG)
11	Harpener Bergbau
12	Badische Staatsbahn
13	Norddeutscher Lloyd
14	Vereinigte Königs-und Laurahütte
15	Gutehoffnungshütte
16	Mansfeld'sche Kupferschiefer bauende Gewerksch.
17	Württembergische Staatsbahn
18	Bergwerksgesellschaft Hibernia
19	Gewerkschaft Deutscher Kaiser (August Thyssen)
20	Hamburg-Amerika Linie (Hapag)
21	Gebrüder Stumm GmbH
22	Bergwerksgesellschaft von Giesches Erben
23	de Wendel'sche Berg-u. Hüttenwerke
24	Hohenlohen-Werke, Hohenlohenhütten
25	Kattwitzer A.G.für Bergbau u. Hüttenbetrieb
26	Bochumer Verein
27	Felten & Guillaume-Lahmeyer
28	Union für Bergbau, Eisen- u. Stahlindustrie
29	Oberschlesische Eisenbahnbedarfs-A.G.
30	Deutsch-Luxemburgische Bergwerks- u. Hütten
31	Ludwig Loewe & Co.
32	Vereinigte Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg
33	Große Berliner Straßenbahn
34	Borsig
35	Elsässische Maschinenbau-Gesellschaft
36	Schlesische A.G.für Bergbau- u.Zinkhütten
37	Ferdinand Schichau GmbH
38	Eschweiler Bergwerks Verein
39	Oberschlesische Eisen-Industrie
40	Rheinische Stahlwerke
41	Gewerkschaft Rheinpreußen
42	Eisen- u. Stahlwerk Hoesch
43	Gräflich Hénckel v. Donnersmarck'sche Verwaltung
44	Badische Anilin & Soda-Fabrik (BASF)
45	Fürstlich Pless'sche Kohlenbergwerke
46	Donnersmarckhütte
47	Henschel
48	Norddeutsche Wollkämmerei
49	Röchling'sche Eisen- u. Stahlwerke GmbH
50	Villeroy & Bosch KG
51	Farbenfabriken Bayer, Elberfeld
52	Mathias Stinnes, Essen
53	Bismarckhütte
54	Georg-Marien-Bergwerks- und Hüttenverein
55	Rombacher Hüttenwerke
56	Schalken Gruben- u. Hütten-Verein
57	Stettiner Maschinenbau-Vulcan
58	Gewerkschaft Ewald
59	Kaiserliche Werft, Kiel
60	Thyssen & Co., Mülheim (Ruhr)
61	Arenberg'sche A.G.f. Bergbau u.Hüttenbetrieb
62	Consolidation, Bergwerks-A.G.
63	Farbwerke Hoechst
64	Gewerkschaft Zollverein
65	Gerresheimer Glashüttenwerk vorm. Ferd. Heye
66	Preußische Bergwerksdirektion, Recklinghausen
67	Concordia Bergbau
68	Gewerkschaft ver. Constantin der Große
69	Leopold Engelhardt & Biermann Cigarrenfabrik
70	Ilse der Hütte (nebst Peiner Walzwerk)
71	Deutsch-Österreichische Mannesmannröhrenwerke
72	Continental-Caoutchouc-Compagnie
73	Gewerkschaft König Ludwig
74	Graf von Ballestrem'sche Güterverwaltung
75	Gräflich Schaffgotsch'sche Werke GmbH
76	Mülheimer Bergwerks-Verein
77	Julius Pintsch
78	Essener Steinkohlenbergwerke
79	Eisenhüttenwerk Thale
80	Lothringer Hütten-Verein Aumetz-Friede
81	Blohm & Voss
82	Breslauer A.G.für Eisenbahn-Wagnebau
83	Gewerkschaft des Steinkohlenbergwerks Neumühl
84	Strassen-Eisenbahn-Gesellschaft in Hamburg
85	Württembergische Metallwaren-Fabrik
86	Deutsche Bank
87	Buderus'sche Eisenwerke
88	Vereinigte Gummiwaaren-Fabrik, Harburg
89	Oberschlesische Kokswerke & Chemische Fabriken
90	Gewerkschaft Graf Bismarck
91	Riebeck'sche Montan-Werke, Halle
92	Gewerkschaft Friedrich der Große
93	A.G.<Weser>in Bremen
94	A.G.für Bergbau-, Blei- u. Zinkfabrikation
95	Bergmann-Elektricitäts-Werke
96	Chemische Fabrik Griesheim-Elektron
97	Deutsche Gasglühlicht (Auer-Gesellschaft)
98	Rheinische Metallwaren- u. Maschinenfabrik
99	Sächsische Maschinenfabrik Hartmann
100	Luxemburger Bergwerk u.Saarbrükener Eisenhütte

付表2 1938年の100大企業

順位	企業名
1	Deutsche Reichsbahn
2	Deutsche Reichspost
3	I.G.Farbenindustrie
4	Vereinigte Stahlwerke
5	Siemens (S. & Halske, S.-Schuckertwerke)
6	Friedrich Krupp
7	Gutehoffnungshütte
8	Vereinigte Elektrizitäts- u.Bergwerks-AG (VEBA)
9	Friedrich Flick KG
10	Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft (AEG)
11	Reichswerke-Hermann Göring
12	Saargruben A.G.
13	Daimler-Benz
14	Junkers Flugzeug- u. Motorenwerke
15	Klöckner-Werke
16	Mannesmannröhren-Werke
17	Metallgesellschaft
18	Otto Wolff-Konzern (Otto Wolff KG)
19	ARBED
20	Salzdefurth
21	Hoesch
22	Adam Opel
23	Schering
24	Vereinigte Industrie-Unternehmungen (VIAG)
25	Robert Bosch GmbH
26	Auto Union
27	I.T. & T.Gruppe Deutschland
28	Deutsche Schiffs- und Maschinenbau (Deschimag)
29	Philipp Holzmann
30	Hochtief
31	Rudolph Karstadt
32	Deutsche Erdöl A.G. (DEA)
33	Deutsche Werke Kiel
34	Hugo Schneider AG
35	Deutsche Reichsbank
36	Christian Dierig
37	Zellstofffabrik Waldhof
38	Ernst Heinkel Flugzeugwerke
39	Reinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk (RWK)
40	Deutsche Bank
41	Deutsche Continental-Gas-Gesellschaft
42	Bayerische Motoren-Werke (BMW)
43	Continental Gummi-Werke
44	Hugo Stinnes GmbH
45	Orenstein & Koppel
46	Ostam GmbH KG
47	Rheinische Stahlwerke
48	Beton- und Monierbau
49	Gewerkschaft Castellengo-Abwehr (Ballestrem)
50	Carl Zeiss Stiftung
51	Dornier
52	Deutsche Waffen- und Munitionsfabriken
53	Wintershall
54	Bergbau-A.G.Ewald-König Ludwig
55	Arado Flugzeugwerke
56	Dyckerhoff & Widmann KG
57	Hamburg-Amerika Linie (Hapag)
58	Gesellschaft für elektrische Unternehmungen
59	Norddeutscher Lloyd
60	Henschel & Sohn GmbH
61	Grün & Bilfinger
62	Vereinigte Glanzstoff-Fabriken
63	Blohm & Voss
64	Julius Pintsch KG
65	Dresdner Bank
66	Elektrische Licht- u.Kraftanlagen
67	Mühlenbau und Industrie A.G. (MIAG)
68	Ilse der Hütte, Peine
69	Buderus'sche Eisenwerke
70	Heinrich Lanz
71	Demag
72	Westdeutsche Kaufhof
73	Feldmühle, Papier- und Zellstoffwerke
74	Hamburger Hochbahn
75	Telefunken GmbH
76	Strabag
77	Bayerische Flugzeugwerke (Messerschmidt)
78	Focke-Wulf Flugzeugwerke
79	Salamander
80	Singer Nähmaschinen
81	Röchlingsche Eisen- u. Stahlwerke GmbH
82	Deutsche Verlag KG (bis 1937:Ullstein AG)
83	A.G.Sächsische Werke (ASW)
84	Wanderer Werke
85	Neukirchen Eisenwerk vorm. Gebrüder Stumm
86	Ler Petis Fils de François de Wendel & Cie.
87	Knorr-Bremse
88	Rhenania-Ossag Mineralölwerke
89	Henkel & Cie.
90	Thüringer Gasgesellschaft
91	Berliner Kraft- und Licht (Bewag)
92	Adlerwerke vorm. Heinrich Kleyer
93	Wertheim A.G.für Handelsbeteiligungen
94	Porzellanfabrik Kahla
95	Allianz und Stuttgarter Verein Versicherung
96	Deutsche Solvay-Werke
97	Fichtel & Sachs
98	Basalt-A.G.
99	Vereinigte Seidenwebereien
100	Rosenthal-Porzellan

ドイツ巨大企業の構成と変動

付表3 1973年の100大企業

順位	企業名
1	Deutsche Bundespost
2	Deutsche Bundesbahn
3	Siemens
4	Volkswagenwerk
5	Augst-Thyssen-Hütte (ATH-Gruppe)
6	AEG-Telefunken
7	Ruhrkohle
8	Daimler-Benz
9	GHH-Gruppe
10	Hoechst
11	BASF
12	Mannesmann
13	Robert Bosch GmbH
14	Friedrich Krupp GmbH
15	Flick-Gruppi (Friedrich Flick GmbH)
16	Karstadt
17	Bayer
18	Hertie Waren- u. Kaufhaus GmbH
19	Salzgitter
20	VEBA
21	Kaufhof
22	RWE
23	Adam Opel
24	Hoesch (Hoesch-Hoogovens)
25	Quandt-Gruppe
26	Ford-Werke
27	Brown Boveri & Cie.
28	Deutsche Uniliver GmbH
29	Standards Elektrik Lorenz (SEL)
30	Deutsche Bank
31	Deutsche Philips GmbH
32	Vereinigte Industrie-Unternehmungen (VIAG)
33	Quelle Schickedanz KG
34	Klöckner-Humboldt-Deutz
35	C. & A. Brennknecht
36	Horten
37	Metallgesellschaft
38	Deutsche Babcock & Wilcox
39	Saarberg
40	Kugelfischer Georg Schäfer & Co.
41	Klöckner-Werke AG
42	Carl Zeiss Stiftung
43	Freudenberg & Co.
44	Dresdner Bank
45	Enka Glanzstoff
46	Stumm
47	Deutsche Lufthansa
48	ARBED
49	IBM Deutschland GmbH
50	Grundig
51	Continental Gummi-Werke
52	Stahlwerke Röchling-Burbach GmbH
53	Henkel GmbH
54	Telefonbau & Normalzeit Lehner & Co.KG
55	Emil Tengelmann
56	Preussag AG
57	AG für Industrie und Verkehrswesen (AGIV)
58	Metzeler AG Holding
59	Demag
60	Neckermann Versand KGaA
61	Philipp Holzmann
62	Messerschmidt-Bölkow-Blohm GmbH
63	Hochtief
64	Commerzbank
65	Allianz-Versicherungs-AG
66	VFW-Fokker GmbH
67	Dr. August Oetker
68	ZF Friedrichshafen
69	ITT Gesellschaft für Beteiligungen GmbH
70	H.F. & Ph. F. Reemtsma GmbH
71	Bosch-Siemens Hausgeräte GmbH
72	Linde
73	SKF Kugellagerfabriken GmbH
74	Stahlwerke Südwestfalen
75	Bergmann Elektrizitäts-Werke
76	Gelsenberg
77	Deutsche Nestlé GmbH
78	Deutsche Bundesbank
79	Chemische Werke Hüls
80	Strabag Bau-AG
81	BayWa AG München
82	Osram GmbH
83	G. Bauknecht GmbH
84	Glöggler-Gruppe
85	Degussa
86	Dyckerhoff & Wildmann
87	Schmalbach-Lubeca GmbH
88	PWA Papierwerke Waldhof-Aschaffenburg
89	Axel Springer Verlag
90	Felten & Guilleaume
91	Fichtel & Sachs
92	Rütgerswerke
93	C.H. Boehringer Sohn, Ingelheim
94	Diehl-Gruppe
95	Victoria Leben-Versicherungs-AG
96	Coop Zentrale
97	Flachgas AG Delog-Detag
98	Villeroy & Boch Keramische Werke KG
99	Dortmunder Union-Schultheiss Brauerei
100	Bayerische Hypotheken- u. Wechsel-Bank

付表4 1995年の100大企業

順位	企業名
1	Deutsche Bahn
2	Deutsche Post
3	Daimler-Benz
4	Deutsche Telekom
5	Siemens
6	Metro
7	Volkswagen
8	RWE
9	Rewe-Gruppe
10	Karstadt
11	Ruhrkohle
12	Veba
13	Thyssen
14	Tengelmann
15	Robert Bosch
16	Viag-Bayernwerk
17	Mannesmann
18	Bayer
19	BMW Automobile
20	BASF
21	Hoechst
22	Preussag
23	Deutsche Bank
24	Edeka-Gruppe
25	Friedrich Krupp Hoesch-Krupp
26	Deutsche Lufthansa
27	Adam Opel
28	M.A.N.
29	Walter Holding GmbH
30	Dresdner Bank
31	C. & A. Mode & Co.
32	McDonald's Deutschland Inc.
33	Allianz AG Holding
34	Lidl & Schwarz Stiftung & Co.KG
35	AGIV (AG für Industrie- und Verkehrswesen)
36	Asea Brown Boveri (ABB Deutschland)
37	Ford-Werke
38	Commerzbank
39	AVA (Allg. Handelsgesellschaft der Verbraucher)
40	Otto-Handelsgruppe
41	Gebrüder Röchling-Gruppe
42	Philipp Holzmann
43	Anton Schlecker Egingen
44	ZF Friedrichshafen
45	Deutsche Babcock
46	Unternehmensgruppe Bertelsmann
47	Bremer Vulkan Verbund
48	Quelle Schickendanz Unternehmensgruppe
49	Deutsche Unilever GmbH
50	Spar Handels-AG Konzern
51	Bayerische Vereinsbank
52	Carl Zeiss Stiftung
53	IBM Deutschland
54	Philips GmbH
55	ITT Gesellschaft für Beteiligungen mbH
56	Continental
57	Aldi GmbH & Co. KG
58	P. Dussmann GmbH & Co. KG
59	Saarbergwerke
60	Bayerische Hypotheken- und Wechsel-Bank
61	Metallgesellschaft
62	AMB Aachner & Münchener Beteiligung-AG
63	Bosch-Siemens Hausgeräte
64	Linde
65	Bankgesellschaft Berlin
66	Deutsche Bundesbank
67	Deutsche Postbank
68	Degussa
69	Accor Gruppe Deutschland
70	Deutsche SGE-Gruppe
71	Alcatel SEL
72	Henkel
73	Bilfinger & Berger Bau
74	Strabag
75	F.W. Woolworth Co. GmbH
76	Miele & Cie. GmbH & Co.
77	Douglas Holding
78	Coca-Cola GmbH
79	Tchibo Holding
80	Globus-Handelshof-Gruppe
81	Nestlé Deutschland
82	VEW (Vereinigte Elektrizitätswerke Westfalen)
83	Axel Springer Verlag
84	Diehl-Gruppe (Diehl GmbH & Co.)
85	Flughafen Frankfurt/Main AG
86	Benteler
87	Oetker-Gruppe
88	Unternehmensgruppe Freudenberg
89	BayWa AG München
90	Franz Haniel & Cie. GmbH
91	VEAG Vereinigte Energiewerke
92	Südzucker
93	Colonia-Nordstern Konzern
94	Allkauf SB-Warenhaus GmbH & Co.KG
95	Victoria Holding
96	Deutsche Saint-Gobain
97	Ruhrgas
98	DG Bank
99	Buderus
100	Berliner Kraft & Licht (Bewag)