

アメリカの大企業体制について

—ハーマンの所説の検討—

十 河 利 明

はじめに

本稿の目的は、ハーマン Edward S. Herman⁽¹⁾の著作*Corporate Control, Corporate Power*, Cambridge University Press, 1981の紹介と検討を通じて、アメリカにおける巨大企業の権力と支配の構造および大企業体制⁽²⁾の実態の一端を明らかにすることである。

はじめに、本稿の問題意識と理論的背景について簡単に述べておきたい。現代の資本主義は独占段階の資本主義であるが、今世紀初頭の独占資本主義⁽³⁾に比して、同じ独占段階といってもはるかに発展・成熟したものである。この発展に伴って独占段階内部の資本主義において多くの変化が生じたが、その一つに巨大企業の意思決定構造、または支配構造の変化がある。多国籍企業の時代となって、巨大法人企業はその規模と組織を一層巨大化させ、その組織の管理には専門的な知識と技術が要求されるようになり、一方で大口の株式保有でもその持ち株比率は一層低くなるいわゆる所有の分散という事態が進展することになり、株式会社制度固有の所有と経営の分離を一層拡大させたのである⁽⁴⁾。アメリカではこの過程が比較的早くから進んでいたが、とくに所有と経営の分離にいち早く着目して、これに封建制から資本主義への移行にも匹敵する「革命」という位置づけを与えたのがバーリ／ミーンズBerle and Meansの「経営者支配」説である⁽⁵⁾。以後、「経営者支配」をめぐるは多くの論争がなされてきたが⁽⁶⁾、少なくともアメリカの企業論、企業行動論の分野では、「経営者支配」は、これに「革命」の位置づけを与えるかどうかは別として⁽⁷⁾、論じるまでもない前提とされているといいいいであろう。ハーマンの所説は「経営者支配」説の流れにつながるものであり、この分野での一つの到達点を

なすものである。だが、ハーマンの研究は「経営者支配」説に一般的に還元されるものではなく、それは以下のような独自の意義をもつ。

アメリカにおける独占資本を「金融資本」のカテゴリーで把握する方法は解明されるべき一つの論点であるとしても、巨大企業が独占的な経済関係を基礎としてアメリカ経済を支配していることは疑いのないことである。支配の対立概念は従属であるが、支配を行使するのは権力であり、巨大企業の行使する権力は「企業権力」(corporate power) と言い表すことができるであろう。この「企業権力」はある経済法則の具体的現れであるからこの法則が分析されなければならないが、同時に「企業権力」の構造とその発動の仕方についても独自に分析されなければならない。その場合、「企業権力」は、たとえば同じ権力の一つの形態である「国家権力」(state power) とどのように対比されるかが問題となろう⁽⁸⁾。ハーマンが支配の概念や重役会の役割などを詳細に分析しているのは、その研究の意図が「企業権力」を権力の一つの形態として捉えて、その独自の在り方を分析することにあるからであり、ここに彼の研究の一つの重要な意義がある。従来、ここに彼の研究の意義を見いだして日本に紹介したものはない。本稿の目的の一つは、ハーマンの研究の本来の意図を明らかにすることである⁽⁹⁾。

そこで以下、支配と戦略的地位の概念をはじめとするハーマンの用いる用語の意味の検討から始め、アメリカにおける巨大企業の重役会の実態、支配構造及び企業目標の変貌、巨大企業と金融機関・政府との関係、巨大企業間の結合関係、大企業体制について、順次ハーマンの所説について紹介と検討を行う。

1. 支配の概念と戦略的地位

まずハーマンは、経営者支配の基礎は「戦略的地位」にあるとして、その説明に移っていくが、その前に、支配の概念 (the concept of control) について整理している。支配とは何かをまず初めにいっておかなければ、経営者支配といっても、それがどんな意味で「支配」なのかかわからないからである。最初に彼は次のようにいう。

「支配 (control) は、通俗的に用いられると同時に、多くの学問分野で用いられる言葉である。それは権力 (power)、すなわち指導し、抑制し、制限する能力、または、直接的に行われるか、意思決定を行う権限をもつ人

に行使される影響力によって行われるかする最終的行為に関連する。その概念は社会科学においては捉えどころのない。権力が捉えどころがないからである。巨大企業においては、権力が行使される行為の数は多く、その行為に対する潜在的影響力の数も非常に多い。」⁽⁴⁰⁾

ここでは支配一般を捉えどころがないとして明確に定義しているわけではないが、支配とは常に権力的な関係をもってある行為について最終的決定を下すことであり、しかもそれは直接的に決定を下す人に対して、他人から影響力が行使されることによって間接的に決定された場合も支配の中に含まれるとしていることに注意しておかなければならない。このことは、直接的な意思決定者に対する影響力の行使は支配を意味するが、それを行使する相手を従属させるということをも必ずしも意味せず、一定の行為の最終的意思決定に参加することなのである。これに関連して、権力も、一方が他方を従属させる強制力という意味は必ずしももたないということも注意しておく必要がある。さらにハーマンにおいては、以上のような意味を与えられた支配と権力が常に一対の関係にあるか、あるいは二つはほぼ同じことを意味している。後述するように、支配及び権力のこうした一般的概念は、ハーマンにおいて後に使用される企業支配及び権力に関連する概念すべてに適用されるので注意しておかなければならない。そして、こういう支配一般の関係が巨大企業においてはさらに一層複雑になり、それに対応して権力は様々なところから行使されるとハーマンはいうのである。

巨大企業の意思決定は当該企業内部の組織からも外部からも影響を受ける。内部においては各事情部組織の下位目標や、下部組織からの圧力による影響を受け、外部からは組合交渉や、政府による税制・補助金・規制や、社会全体からの圧力や、企業相互の競争や、社外重役によって影響を受ける。影響力の行使も支配であるとするれば、巨大企業は結局これらの影響力をもつ主体すべてによって支配されているということになり、これでは企業支配と企業権力の問題を一層曖昧にしてしまう。そこでハーマンは、「文字どおりの支配」(literal control)と「抑制する権力」(power to constrain)を区別する。それらの意味について次に引用する。

「ここで用いる文字どおりの支配とは、企業の主要な意思決定を下す権力(power)を意味し、その決定には製品や主要な市場や投資の量と方向性、

商業上政治上の戦略の選択及びトップ人事の選任が含まれる。抑制する権力とは、新規の設備や配当に支払われる金額に上限を課すことや、人選に対する拒否権にみられるように、決定の選択に一定の制限を加える権力 (power) を意味する。両者はここで定義されているように相互に排除しあうものではない。抑制は、否定的にのみ行使される場合であっても、それが選択範囲を制限することによって決定を形成する限りでは支配の一形態である。」⁽¹¹⁾

ここでは支配と権力は同じ意味で用いられていると同時に、「抑制」(constrain) という概念が新たに登場する。ハーマンによれば、「抑制」とは決定の選択幅に制限を加える影響力行使の一つの形態、すなわち支配の一形態である。この「抑制」は企業的意思決定の一部にのみ及ぶものだから、これをハーマンは「部分的支配」(partial control) と呼び、企業行動全体に及ぶ主要な意思決定を行う「文字どおりの支配」と区別するのである。ここで注意しておかなければならないのは、これらの「支配」は文字どおりにせよ、抑制的なものにせよ、支配一般の概念と同様、ある意思に他者を従属させるという意味は含まれておらず、企業意思の最終的決定を下すこと、あるいはそれに参加することを意味する点である。ハーマンは、この意味で巨大企業を文字どおりに支配するのがトップの経営陣であるというのである。

ハーマンは、支配の「文字どおりの支配」と「抑制する権力」に密接に対応するものとして、さらに「現実的権力」(active power) と「潜在的権力」(latent power) を区別する。ここでは、「抑制する権力」を「潜在的権力」としてより詳しく説明している。ここでも引用しておけば次のようである。

「しかし、いくらかの権力が、もはや経営には何も参加していない大口のオーナーや企業の発起に参加した金融関係者によって掌握されている場合には、非経営者の集団によって保持されている意思決定権力の程度を評価するのが困難である。彼らが今なお直接に決定を下し、トップの経営者を選任し、経営者を指導してその行動を監視することもありうるが、それ以上に彼らの権力の維持はそれほど直接的でないのがしばしばである。彼らは背景に退いて、何らかの深刻な事態が生じたときに時折干渉するだけである。従って、彼らの権力は潜在的であるが、しかし抑制としてなお効果的である。背後から直接指導に出る時点と、潜在的で抑制的な役割に退く時点との間には多くの段階がある」⁽¹²⁾

すなわち、外部の権力が当該企業の日常の業務と意思決定には直接加わっていない場合には、その権力は行使されてはいないが、その企業が経営危機などの深刻な事態に陥った場合には権力を行使するという意味でそれは潜在的支配であり、従って通常の場合もそれは抑制的であるというのである。これは、巨大企業における大口オーナーや発起業務に参加した金融機関の権力のことであるが、債権者や機関投資家の権力も諸抑制のシステムの一部（a system of constraints）をなし、ハーマンはこれらはいずれも経営者に対して支援的であることが多いとするのである。

支配概念の検討の最後に、ハーマンは支配の手段と支配の所在の区別について論じている。所有の分散してしまった現代の巨大企業においては、1-5%程度の低い比率の株式保有でも支配が可能であるとする議論もあるが、もちろん所有と支配とが一致する例があるとしても、現代においては所有を直ちに支配と結びつけることは不可能であり、現に外部者が1-5%程度の持ち株で巨大企業を支配した例を知らないと言っている。その程度の持ち株はせいぜい「戦略的地位」を補強するだけであるというのである。そこで次に支配の基礎としての「戦略的地位」が問題となる。

「私のいう『戦略的地位』（strategic position）とは、その地位の保持者が主要な意思決定に参加することを可能とするところのある組織での役割と地位——通常は高級幹部職員の地位や、重役の地位や、官僚機構における高官の委員会での地位と結びついている——を意味する。」⁽¹³⁾

これでは、企業の主要な意思決定を下すというハーマン自身が与えた意味をもつ支配の基礎を、主要な意思決定に参加する地位と役割に求めるという同義反復的説明となってしまうが、もちろん、彼の説明はこのようなものにとどまらない。所有と支配の直接的結びつきが、いくつかの媒介を必要とするようになる説明として次のようにいう。

「株式保有に基づく権力と戦略的地位とは互いに補強しあう。しかし、企業の急速な成長や、公開市場での新株発行や、以前の支配的なオーナーによる持ち株の処分によって、以前のオーナー集団による支配の維持は、所有よりも戦略的地位——専門的な役割と地位——に由来する権力にますます依存するであろう。」⁽¹⁴⁾

このように「戦略的地位」とは専門的な役割と地位を意味し、それは日常の

企業の業務や、企業資源の処分や、長期計画の立案に対する権限に由来するのである。「文字どおりの支配」または「現実的支配」はこのような戦略的地位を基礎とするが、反対に「抑制的または潜在的権力」はこのような基礎を欠くのであり、それが「文字どおりの支配」となるには「戦略的地位」という媒介を必要とするということなのである。この戦略的地位を基礎とした権力が「文字どおりの」企業権力であり、その発動が「文字どおりの」企業支配になるわけである。従って、戦略的地位を欠いた単なる所有によっては、企業支配は不可能である。こうして、巨大企業の意味決定における直接に所有に基づいた役割と地位はますます背景に退くこととなり、それに戦略的地位を担う経営者にとって代わり、さらに、その計画遂行を妨害されないことに関心をもつ経営者は重役会を友好的で迎合的なものにする。この意味で経営者の権力は独自性をもつのであり、ここに経営者の自律性 (autonomy) が認められるのである。ハーマンによれば、このような重役会の傾向はアメリカでは支配的な傾向である。

以上のようにハーマンは、支配一般の概念から企業支配あるいは企業権力の概念まで一貫した論理と事例で説明している。すなわち、支配とは一定の行為の最終的決定を下すこと、企業支配は企業意思の最終的決定を下すことを意味するが、企業支配はそれに独自の専門的役割と地位を基礎とする。支配一般と同様に企業支配に対する外部からの影響も支配の一形態であるが、支配の対立概念として従属を予想させる意味が企業支配に含まれていない。ここに支配概念と企業支配に関するハーマンの議論の特徴と意義がある。以下では、支配あるいは権力という用語を使う場合、とくに限定しない限りハーマンの使う意味で用いている。

2. アメリカ巨大企業の重役会の実態

戦略的地位に基づく企業支配は外部からの影響力を支援的なものとして含み込んだものであるが、それが集約されているのが巨大企業の重役会 (the board of directors) である。そこでハーマンは、次に重役会の実態の解明に移っていく。ここでは企業における権力の所在の評価が問題なのだから、主に社内重役 (inside director) と社外重役 (outside director) との関係が問題となる。

企業組織に法律的に責任を負うのは重役会であるが、それは合議制によるため三人以上の重役によって構成されなければならないことが法律によって定め

られている。ここで三人の重役に権力が均等に割り当てられているかどうかは問題となるが、ハーマンは、1929年当時オーナー支配企業でかつ三人で構成される重役会をもっていたFord Motor Companyでは、その重役の一人のHenry Fordが権威を保っていたという事例を挙げ、このような不均等は経営者支配企業にも当てはまるのであり、内部経営陣と社外重役の関係においては、重役における後者の比重が高まりつつある傾向にあるとはいえ、後者は前者によって招き入れられる (invited) ののであってその役割は制限された受動的なものにすぎないという。また、今日のアメリカにおいてひろくみられる社外重役の相互派遣は、ビジネス上の要件や互恵的關係によって行われるのであり、一方が他方を従属させるという意味での支配を目的として重役派遣が行われるわけではない。

ハーマンはこのように重役会におけるインサイダーとアウトサイダーの関係を一般的に述べたうえで、次に重役会人事における両者の関係について次のようにいう。

「多くの場合、重役の新規指名と幹部人事の配置転換の提案の多くは、経営者自身によって最初に提起される。他方では、社外重役は、提案された新たな重役の指名に従うことができるか、あるいはそう仕向けられさえずるが、トップ経営陣は、そのような指名を受入れたる拒否したりする力 (power) を保持しているのが普通である。インサイダーは、通常の場合、新しい重役と会って話をするを望んでいると同時に、その重役の背景と資格について綿密な研究を行おうと望むであろう。」⁽¹⁵⁾

このように、ハーマンによれば、巨大企業の重役会は、それが社外重役のよって一定の席を占められていても、その人事は依然としてインサイダーの経営陣の掌中にあり、それは「最高経営責任者の創造物」⁽¹⁶⁾でさえある。

Conference Boardの調査によれば、製造業企業のうちその重役会に社外重役が過半を占める企業の割合は、1938年ですでに50%あり、1961年が61%、1972年が71%、1976年が83%であり増加していく傾向にある。また、Korn/Ferry Internationalの1979年の調査では、大企業の重役会でインサイダーが占める平均の割合は約三分の一である。さらに、金融最大50社の重役会の1975年における同じ割合は四分の一以下であった⁽¹⁷⁾。それにもかかわらず、インサイダーの社内重役の役割と地位はいよいよ高まるというのがハーマンの見方

である。その理由について次のようにいう。

「社内重役による投票は、トップ経営陣の意向に従って強固に統一された一つのブロックとして行われるので、そのまとまった人数によって彼らは、重役会実務での経営上の優位性を確立するなかで手に負えそうもない構成部分となる。企業実務についてフルタイムで働くインサイダーが、組織やその技術やビジネスの問題についての深い知識をもつという点では、社外重役はこれに対抗するポジションにはないという事実によって、社内重役の権力は大いに強化されるのである。」⁽¹⁶⁾

これに対して、社外重役は重役会で過半を占めていても、一つのブロックにまとまることは困難である。さらに、その社外重役としての地位は、派遣先企業内部の戦略的地位に基づいているのではなく、派遣元企業との互恵的な結びつきに依存しているため、この互恵的な関係以上の独自の権力をもたないものである。

それならば、社外重役として席を占める企業との互恵的な関係に依存しない程度、すなわち「外部性の程度」(degrees of “outsideness”)が大きければ、社外重役の権力の独自性も増してその企業との互恵的な関係にとらわれない行動をとる余地も増すのではないか、こういう意味での重役会改革に期待する議論がある。現にこういう期待を一つの背景としてアメリカでは社外重役制度が発展しているので、この問題を検討することもハーマンの研究の大きなテーマとなっている。そこでハーマンは、1975年における最大100産業企業の重役について調査し、そのなかで重役全体の過半(56%)を占める社外重役の部類を、①元従業員、②主要なインサイダーの親戚、③当該企業と相当な取引関係にある企業の関係者、④当該企業との取引関係が少ないか不明な企業の関係者、⑤当該企業の主要インサイダーと関係するか当該企業と取引関係にある企業の重役、⑥主要なインサイダーと社会的に結びついている、⑦10万株以上の株主、⑧10年以上在職の重役、⑨六つ以上の重役会に入っている重役、⑩慈善・教育機関の代表、に分類し、それぞれの「外部性」を見ていくが、このうち①から⑥までは当該企業の経営陣と緊密な関係にあるのは明らかである。これを仮に内部重役として分類すれば、社外重役の比率はかなり減少してしまう。比較的「外部性」の程度の大きいと思われるのは⑦⑧⑨⑩であるが、⑨はそれぞれの企業での勤務時間が限られたものになること、⑩は非営利機関の代表であり最

も独立性が高いと思われるが、重役会に占める比率はごくわずかであり会社重役としての専門性にも乏しいという制約をもつ。またハーマンは、女性や黒人などのマイノリティを含める有権者代表の会社重役が1970年代に増える傾向にあることに着目しているが、この種の重役の数もごくわずかであり、しかも先に分類した社外重役のうち経営陣との緊密な結びつきをもつものとなりがオーバーラップする。

また、重役会のルールでは、内部で議論される事項は外部に出してはならないのであり、そこでの慣行は、リーダーシップを承認され知識に卓越したトップマネジメントに対して社外重役が挑戦するのは困難で、会議の場での突発的な発言は慎まなければならないということになっている。

これらのアメリカの重役会の実態を詳しく見たうえで、結局ハーマンは次のように評価する。

「社外重役の権力を制約するのは、重役の独立性を折り合わせる諸関係や、非ビジネスの有権者代表重役の数の少なさや力の弱さばかりではなく、情報上のギャップもそれを制約する。社内重役と社外重役との間の専門的で細部にわたる知識についてのインバランスは、アウトサイダーが指導する能力ばかりか効果的に対応する能力をも大いに弱める。」⁽¹⁹⁾

以上、アメリカの巨大企業における重役会についてのハーマンの見方を紹介してきた。それに従えば、巨大企業の重役会に社外重役が占める比率が過半を越えても、企業のビジネスに関する専門的役割と地位、すなわち戦略的地位を基礎とする内部経営陣の権力こそが、企業における「文字どおりの支配」を行使するという事態はなんら変わらないのである。もちろん、この権力はいつでも安泰というわけではなく、会社乗取りの危険や、企業行動に伴う違法行為の発覚や、企業収益低下などの事態に直面したとき、経営者の権力の基礎は動揺する。むしろ、このような危険と常に裏腹の関係にあること自体が企業権力の特徴の一つになっているといえよう。

3. アメリカ巨大企業の支配及び企業目標の変貌

ハーマンは、1900年から1975年にかけての巨大企業における支配の変貌を、最大200の公開・非金融会社の支配類型をサンプルにして多くの文献や資料を駆使して叙述している。それは「所有の分散によって取り残された権力の空白

(lacunae) が、日常的な基礎上で権力を行使し、それによって時が経てば確実にその権力に融合するところの有利な位置を占める人々によって徐々に占拠される」⁽²⁰⁾ 過程である。その具体的数字を含めた紹介については、松井和夫氏や中本悟氏によって詳しく行われているので⁽²¹⁾、ここではその紹介は行わない。ただし、ここで指摘しておきたいのは、ハーマンは「経営者支配」、「過半数持株支配」、「少数持株支配」、「企業間所有による支配」、「政府支配」、「金融支配」、「管財人支配」に最大200産業企業の支配類型を分類しているが、この場合の「支配」にはいずれも、一方に対する他方の従属という意味が含まれていないということである。この点はやはり支配一般の概念と同様である。

ここで言及しなければならないのは、後に大企業体制を論じる際に前提となる企業支配と企業目標の関係についてのハーマンの見方である。前述のように、巨大企業の経営者の裁量的決定は社外重役をはじめ多くの抑制を伴うのであるが、それは一般的な抑制ではなく、具体的な選択範囲の決定であり、経営者の裁量といえどもこの範囲を逸脱することはできないのである。現代巨大企業の選択範囲、企業目標は、ハーマンによれば「収益性のある企業成長」(profitable growth) である。

所有による束縛からの解放を一般的にいう「経営者支配」説においては、企業目標は利潤極大化 (profit maximization) ではなく企業成長 (growth) になる。こうした見方をする典型的なものは、ガルブレイスの「テクノストラクチャ」説である。ガルブレイスによれば、利潤極大化は新古典派的な体系における企業目標であって、現代巨大企業の目標は株式配当などに必要な最低限の収益を確保したうえでの企業成長である。ガルブレイスは次のようにいう。

「ひとたび最低限の収益によってテクノストラクチャの安全が保証されると、目標選択の幅ができてくる。どの目標が強調されているかについては、ほとんど疑問の余地がないのであって、それは、売上高ではかって、会社の最大可能な成長率を達成することである。

この目標もテクノストラクチャの利益を強くアピールする。生産の拡大はテクノストラクチャ自体の拡大を意味する。この拡大はさらに責任の重い職の増加をもたらし、従って昇進や拡大を意味する。」⁽²²⁾

このように、企業目標の変化を「テクノストラクチャ」の内的動機から説明しているのである。これと同じ仕方で企業目標を説明するものに、ガルブレ

イス以外のものでは、マリス Robin Marris の持続的成長論 sustainable growthやボーモルWilliam Jack Baumolの売上高極大化仮説sales maximization hypothesisがあり、これらの議論をさらに精緻化しようとしたものにウィリアムソンOliver Eaton Williamsonの経営者効用極大化論managerial utility maximizationがある⁽²³⁾。いずれも現代巨大企業における「経営者支配」を前提したうえで、その企業目標には利潤に第一義性はないとしている点では同じと見ていいであろう。

ハーマンの企業行動論もこれらの系統に属すると言っているが、しかし、決して同じものではない。まず第一に、「経営者支配」といわれる事態を単なる前提とせず、いろいろな区別をもつ支配の概念や「戦略的地位」の概念を駆使して説明し、さらに巨大企業の支配構造の歴史的変遷とその根拠となる要因についてまで説明を加えている点である。第二に、「経営者支配」の詳しい検討を踏まえて、「経営者支配」説に立つといっても、ガルブレイスらほど企業目標に対する所有の影響力（ハーマンでは企業権力の一つ）と収益性（profitability）の重要性を低くみていないという点である。大まかにいってこの二点で、ガルブレイスらの企業目標論とは異なっている。以下で、ハーマンの企業目標論を具体的に見ていこう。

「収益性のある企業成長」とは、企業の収益率上昇と成長率上昇を同時に追求するということである。この二つの目標は、「利潤率の傾向的低下の法則」を持ち出すまでもなくしばしば相容れない関係にあるが、現代の巨大「経営者支配」企業がこのようなしばしば相矛盾する要求の実現を目指さなければならないのは、ハーマンによれば次の三つの理由からである。

第一に、重役会それ自身の所有利害が存在する。この重役会所有は、①重役のうち内部重役による直接・家族所有、②社外重役を含む重役会構成員すべてによる直接・家族所有、③重役陣直接所有プラス直接的にかあるいは信託資産として所有する機関からの重役が代表する所有、に分けられる。1975年時点の最大非金融200社の株式におけるそれぞれの所有の占める比率と資産額についてみていくと、①の場合は、0.5%保有しているのは147社73.5%、資産額で50万ドル未満が144社72%であった。②の場合は、5%以上保有しているのは28社14%、1%以上は68社34%、資産額で5000万ドル以上が26社13%、100万ドル以上が66社33%であった。③の場合は、5%以上の保有が52社26%、1%未

満が92社46%であり、資産額では5000万ドル以上が49社24.5%、500万ドル未満は78社39%であった⁽⁹⁴⁾。このように、重役会自身による所有も、支配との直接的結合にははるかに及ばないが、一定の比率を占めているのも事実であり、従って、その内的動機は収益動向との一定の利害関係をもつ。

第二に、乗取り (takeover) の危険による影響である。これは経営者の地位そのものを脅かすものであり、経営者は株価に敏感にならざるをえないし、収益性を追求せざるをえない。アメリカの1970年代の乗取りの特徴は、収益性のより低い大規模企業が収益性のより高い規模の小さい企業を買収するというものであった。これがテークオーバーの市場を形成するとともに、買収の対象はより規模の大きい企業にも及んでいく。このように収益性の追求と規模の拡大に表される企業成長との悪循環を、ハーマンはテークオーバーの皮肉な帰結という。彼のいうところを引用しておこう。

「それだから、要するに、乗取り現象は、同じく経営者を株価と収益の増進に注目する方向性に押しやる他の諸要因に少しばかり加わる一因であるが、しかし、それはまた、経営者を乗取りからは安全な規模への成長に向わせるのであり、巨大企業に対してそれがもつ規律効果はわずかであろう」⁽⁹⁵⁾

第三は、企業組織の変化である。企業活動の地理的拡大や製品の多様化・差別化に対応して、企業組織は職能組織から事業部制へと変化してきたが、そのなかで組織内部の事業部がそれぞれ収益をあげるべき「プロフィット・センター」として編成されるようになった。この編成において、各事業部門の財務目標は標準化され、収益性の良好な事業部門には資本がより多く配分され、逆の場合は逆のように組織されている。これはいわば収益に責任をもつセンターの分散化 (decentralized profit-responsibility centers) であり、企業全体としての収益追求活動は決して後退したわけではなく、それは一層合理的に追求されるようになったのである。ここでも引用しておけばこうである。

「資本主義はビジネスの目的を達成する合理的手段が継続的かつ強力に追求されるところの一つのシステムである。企業会計の発展が一層体系的な利益追求を促進するのと同様に、合理的計算のルールに執着する可能性を拡大する多角化は、巨大に多様化された企業における利潤追求の一層の洗練に導いたのである。」⁽⁹⁶⁾

以上のように、巨大企業の支配構造がいかに変化しようとも、その企業目標

は企業成長に加えて、利潤追求の目標も後退することなく、一層洗練化され合理化されるとみるのが、ハーマンの企業行動論である。

4. 巨大企業と金融機関・政府との関係、及び企業間関係

ハーマンは「第4章 巨大企業の金融支配」「第5章 政府と巨大企業」「第6章 企業権力の集中」において、個別の巨大企業の権力をめぐる外部の機関の影響力について叙述している。「第4章」と「第6章」の主な内容についてはすでに松井氏による紹介があるので、詳しくは氏の論文及び著書にゆずりたい。本稿の主題はハーマンの企業権力論の検討にあるので、この主題にかかわる限りでの若干の検討をしておきたい。

「巨大企業の金融支配」について指摘しておきたいことは、ハーマンの「金融支配」の定義についてである。彼は次のようにいう。

「ここで使われる金融支配が意味するのは、その主たる関心を外部金融機能——資金調達・供給と証券の売買のいずれか一方または両方——のパフォーマンスにもつ諸個人や集団や組織によって、主要な意思決定を行う権力が掌握されていることである。」⁽²⁷⁾

ここでも、主要な意思決定を行うという支配一般の概念が「金融支配」に適用されているのであり、金融が産業を従属させるという意味は含まれていないことに注意しなければならない⁽²⁸⁾。アメリカでこの意味での金融支配が比較的広範にみられたのは、今世紀にかけての世紀転換期から1920年代の株式ブーム期にかけてであり、その後は支配というよりも影響力にとどまる傾向にある。もちろん、それは産業の経営危機などの事態に及べば、支配、すなわち直接的な意思決定にいたる可能性は常に残しているが、これらの「支配」にせよ「影響力」にせよ、それらは銀行と産業の互恵的な関係を基礎にしているとハーマンはいうのである。

政府との関係についてみてみよう。1978年当時における米国政府雇用支出総額は7,634億ドル、対GNP比は10.8%であり⁽²⁹⁾、国民経済にかなりの部分を占めていた。だが、政府の生産的活動は民間企業と競合するのではなく、それを補完・支援するのである。たとえば、国防支出の突出と軍勢力のグローバルな展開は、アメリカ企業の海外投資の増大と密接に対応して進んでいたし、教育やハイウェイ建設や社会福祉の支出は政府部門の主要項目をなすが、農業、

貿易、鉱業、製造業では政府企業は皆無である⁽³⁰⁾。また、政府規制については、第一に立法及び法改正の過程で、第二にビジネス界の資金力によって、第三に規制当局に対する政治的統制を通じて、ビジネスに敵対的な影響をもたらす規制は妨害を受けたり、骨抜きにされてしまう。この辺りのことをハーマンは豊富な事実を挙げて説得的に叙述する。

「資本主義は一つのシステムとして政府に抑制を突きつける。そして、これらの抑制は主にビジネスの要請に合致させられる。これは、基本的な経済的機能を遂行し、それによって地域の繁栄にとって重要な生産と投資と雇用について主要な意思決定を行うビジネスの戦略的地位による、第一の必然的な帰結である。」⁽³¹⁾

ハーマンによれば、社会全体の「戦略的地位」はビジネス界によって掌握されており、政府規制はこのビジネス界の「自治」(autonomy)を侵すものではない。もしもこの「自治」が侵されかねないような規制が検討されれば、これを妨害する様々な仕掛けが機能する。従って、一般的には経営者の自律性も、政府によって侵されることはないのである。

最後に、企業間の諸結合についてである。ハーマンは、諸結合の在り方を「指令」(command)、「意思疎通」(communication)、「利益共同体」(community of interest)に分類する。このうち一方的な命令と服従の関係を含むのは「指令」である。ハーマンは、競争を制限するという意味での独占的な経済関係と相互前提をなす企業間の組織関係、具体的には重役兼任関係、ジョイント・ベンチャー、利益集団、業界団体、政府諮問委員会での巨大企業間の人的・組織的な結合関係をそれぞれ考察している。このうち利益集団は、スウィージー Paul M. Sweezyが1930年代半ばにアメリカにおける「八大利益集団」を検出して以来、「共通の重要な支配要因」(銀行)に従属している諸企業の結合体という意味をもたされてきた。従って、明確な意味で「指令」の関係を含むのは利益集団のみということになるが、現代のアメリカでは、少なくともスウィージーが30年代に検出したような形で「利益集団」を認めるのは困難となっている⁽³²⁾。その一方で、「利益集団」を除く他の四つの形態での巨大企業間の組織的な関係が互に入り組みあう複雑で緊密な関係が形成されている。そこで彼は次のようにいう。

「こうした諸結合において最も印象的なことは、アメリカで優位にある金

融及び産業企業のリーダーシップの間で、表面的には競争しあう企業のリーダーも含めた人的接触及びビジネス上の接触の全体的なスペクトルである。」⁽²³⁾

巨大企業は、こうした協調関係を取り結ぶ一方で、その関係を破壊するような内的動因ももつ。その根拠の一つがハーマンによれば、経営者の自律性とその企業目標である。

「こうしたネットワークによる制約を相殺してしまうのが、経営者の自律性（たとえばそれが制約された自律性であるとしても）の増大であり、以前の投資銀行や所有を基礎とする利益集団が弱体化すれば、それだけ巨大企業の利潤追求は制度化される。巨大企業は、技術に基づいて収益と成長を追求する機構であり、収益と成長の機会が他企業のダメージとなりうる場合でも、さらに突き進むよう強烈な内的圧力がかかる。」⁽²⁴⁾

その具体的現れとして、関連異業種部門への参入とそれによる巨大企業間の競争、独占禁止法をめぐるの巨大企業間での様々な裁判闘争などがある。

5. アメリカの大企業体制について

前節までで検討したような支配構造をもつ巨大企業によって優越的地位を占められているのがアメリカ経済である。この体制をハーマンは大企業体制 (the system of large corporations)⁽²⁵⁾ と呼ぶ。この大企業体制の利害は社会一般の利害と衝突するとハーマンはいう。巨大企業の目標は収益性上昇と企業成長の同時追求にあり、大企業体制はこの目標をそれ以外の「社会的責任」すべてに優先させることにより、しばしば社会一般との軋轢を生み出し、いわゆる「市場の失敗」といった事態を招くからである。これに対処するには、大企業体制それ自身の目標を変えさせるほかない。ハーマンは、「第7章 権力、責務、利害の衝突」において、アメリカのリベラル派による改革の諸手段について検討を加えている。以下で、その若干の紹介と検討を行う。

第一は、大企業のリーダーシップの社会的責任能力に訴える「社会的責任」論についてである。この場合、「社会的責任」の内容が問題となるが、この言葉には歴史的に「投資機会創出による雇用拡大」の意味が付与されてきたのであり、企業経営者の立場からは現在もこの意味での「責任」が第一義的であり、社会一般に対する責任との関係では、このような第一義的意味での「責任」と

の妥協が問題にされるにすぎない。また、その「責任」とは株主に対する責任を意味し、株主は企業の収益性を犠牲にするような企業資産の処分に対しては否定的である。従って、バーリ／ミーンズのように、社会のどの階層からも「中立的な」経営者の存在を想定することはできない。そして、収益性を優先する点では経営者企業もオーナー企業も区別はないのだから、一般に他の社会的関係に対する自発的な意味での企業責任に期待することはできない。

第二は、企業外部からの社会的圧力によって、社会一般に対する意味での企業責任をとらせる可能性についてである。具体的には、①委任状制度を利用した公益団体からの重役派遣による圧力、②株式売却行動による圧力、③特定の企業活動に制約を加えるキャンペーンや政府規制、といった手段によるものである。ハーマンは、これらについても具体的に検討していくが、やはりいずれについても効果的でないと思なしている。①の方法で行われたGMキャンペーンの失敗、②に対しては株式購入という反対に作用する行動が行われる可能性があること、③粉ミルクボイコット運動や人種差別政権南アフリカへの投資に反対するキャンペーンが具体的な成果に乏しかったことを挙げている。

第三は、企業の情報開示（disclosure）である。情報開示それ自体が改革の保証となるわけではなく、企業改革はその情報が社会的に利用される仕方にかかっている。また、企業はその目標を危うくするような自己に不利な情報を隠そうと抵抗を試みるので、こうした傾向との闘いが絶えず問題となり、この衝突が悪循環的に進行していく可能性を常にもっているのである。従って、情報開示についてもハーマンはほとんど効果を認めない。

第四は、独立的な重役を増員する重役会の構成の変化である。証券取引委員会（SEC）は、社外重役の増員や社外重役からなる監査役会の設置を企業に義務づけ、社外重役も取引関係とは独立した重役を選出するよう義務づけているが、内部の経営陣が重役選出その他の「戦略的地位」を掌握している限り、独立的な社外重役であってもこうした条件を欠けば、その抑制力の独立性は低くなってしまふ。これは政府から重役が派遣される場合でも同様であり、また政府は企業に対して補完的役割を果たすことからいっても、その本来的な独立性を欠くといえる。また、ハーマンは労働者の経営参加の可能性を考察するが、すでに法律的に労働者が重役会に参加することが義務づけられている西ドイツで、収益を追求する企業目標に労働者代表が取り込まれている経験を引いて、

共同決定方式の制約性について指摘するのである。

このようにハーマンは、巨大企業の企業目標に利害関係をもたない個人あるいは集団の代表が、巨大企業の重役会に席を占めることが可能であっても、現状では企業目標を変えさせることは不可能であるというのである。こうして、リベラル派の提起する改革案の検討によるハーマンの結論は、企業の権力構造と企業目標の変革は、それに見合うほどの全社会的な権力移動がない限り見込みがないというものとなる⁽³⁶⁾。

おわりに

以上、主としてハーマンの企業権力論を主題として、彼の著作全体を概観しながら若干の検討を加えてきた。それを簡単にまとめておけば次のようになる。ハーマンにおける企業支配とは企業意思の最終的決定を行うことであり、1930年代以降、企業権力は所有から経営者の手中に移ったという意味で権力移動が生じたが、しかし、それはなお所有や金融機関の影響力を残すところの企業権力における役割分担の過程であった。従って、それは少しも「革命」の過程などではなかったのである。それは、所有の影響力を絶えず残しながら、国家権力を含む他の権力諸関係に対して、それを企業権力が自らのうちに含み込みつつ、ますます自律的 (autonomous) となっていく過程であり、いいかえれば株主からも、労働者からも、政府からもますます自律的となり、外部からの干渉をますます拒んでいく企業権力となりつつある。80年代のレーガン政権登場とともに始まった新保守主義の台頭に対するハーマンの批判が、著作の最後のFinal commentsに見られるが、それは企業権力の自律性を一層強化しようとする傾向に対する危惧の表明である。およそそのようなものが、アメリカにおける企業権力とそれに基づく大企業体制についてハーマンのもつイメージであり、こうした全体的イメージを与えることにこそ彼の研究の本来の意図があったといえよう。それならば、アメリカにおける将来社会の展望をどこに見いだせばよいのか。ハーマンが期待するのはこうである。

「未来への希望は次のことでなければならない。すなわち、一連の生存可能な小さいショックや小破局が生じて、小さな集団や国民が自らを保護し、国際的權威の欠如に対処しうる諸能力 (power) を強化させる新しいイデオロギーや、価値観や、制度上の整備が生まれるに至ることである。しかしな

がら、企業体制の自律性と権力、政府の弱体化、その結果としての全体にわたる停滞は、寒々とした予言がもっともらしく言われるたぐいのことである。」⁽³⁷⁾

これが注を含め400頁に及んで企業権力論を追求した結果、ハーマンの辿りついたアメリカの将来展望である。その膨大な文献と資料を駆使して厳格な実証のうえに立った労作には、本論で見たように学ぶべき点は数多い。しかし、その辿りついた展望には、にわかには納得しがたい不満が残る。企業権力の概念規定と実証にあれほどの努力が費やされているのに対して、この展望の方は文字どおり「希望」(hope)でしかないからである。これはハーマンの研究枠組みの限界なのか、企業権力論という形態での研究の限界なのか。あるいは、アメリカ大企業体制の非自律性の側面の研究がありうるのではないか。本稿ではこういう問題を検討することができなかった。これは今後の課題とする予定である。

注

- (1) ハーマンは、1981年当時においてはペンシルベニア大学ウォートン・スクールの財務論担当教授であったが、現在は同大学アンネンバーグ・スクールのコミュニケーション論の担当となっている。
- (2) 「大企業体制」については、さしあたり『経済学大辞典』第Ⅱ巻、東洋経済新報社、1980年における「大企業体制」(The Industrial System)の項を参照されたい。この項は今井賢一、佐久間昭光両氏の執筆によるものである。ここで両氏は、ガルブレイス John Kenneth Galbraith の『新しい産業国家』(The New Industrial State, 初版は1967年であるがその後二度の改訂が加えられ第3版は1978年に出ている)において詳しく展開されている「大企業体制」の概念について簡潔で的確な要約をしたうえで、この概念に対する批判的展望を与えている。なお、ガルブレイスは、同書第3版で「大企業体制」を「計画化体制」(the planning system)に表現を改めているが、その理由は、この概念が「大企業によって特徴づけられる経済の部分」という意味であるにもかかわらず、前者の表現では小規模企業を含む経済全体に当てはまる含意をもっているの、大企業の計画化を基本的側面とする経済のこの部分を後者の表現の改めねばならないというものである。だが、表現は異なってもそれらのもつ内容についてはほぼ同じとみてよいであろう。大企業体制についてのガルブレイスとハーマンの見解の比較検討は重要な論点となるが、本稿では不十分な検討にとどまっている。その本格的検討は今後の課題としたい。

- (3) 独占段階初期の資本主義を理論的に分析したのが、ヒルファーディングの『金融資本論』(1910年)とレーニンの『帝国主義論』(1916年)である。
- (4) 森杲氏は、このような変化を株式会社制度における所有と支配の「高度化」としてとらえる方法を提起している。同氏の著作『株式会社制度』北海道大学図書刊行会、1985年を参照されたい。
- (5) A. A. Berle., and Gardiner C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, 1932 (北島訳『近代株式会社と私有財産』文雅堂銀行研究所, 1958年)。
- (6) 「経営者支配」説に対するいわゆる「銀行支配」説による批判として代表的なものは、Robert Fitch and Mary Oppenheimer, “Who rules the corporation?”, *Socialist Revolution*, July-Aug., Sept.-Oct., Nov.-Dec., 1970 (岩田, 高橋監訳『誰が会社を支配するか』ミネルヴァ書房, 1978年) と David M. Kotz, *Bank Control of Large Corporations in the United States*, University of California Press, 1978 (西山訳『巨大企業の銀行支配』文眞堂, 1981年) である。
- (7) ガルブレイスの「テクノストラクチュア」説は「経営者支配」説の一種とみなすことが可能だが、彼は、次のように現代巨大企業における支配構造の変化をバーリ／ミーンズと同じような位置づけを与えている。

「実際にかかる事態(資本から組織化された知性への権力の移行——引用者)はすでに生じているのである。それは、二世紀前に先進国で始まった土地から資本への移行に匹敵する生産要素間の権力の移行である。それは過去50年の間に生じたもので、現在も依然進行中である。」(*The New Industrial State, Third Edition, Revised*, Houghton Mifflin Company Boston, 1978, pp.59-60, 都留重人監訳『新しい産業国家』TBSブリタニカ, 1980年, 78頁)

後述するように、ハーマンは、同じ「経営者支配」説であっても、それに対する位置づけはバーリ／ミーンズやガルブレイスとは反対に、企業の支配構造が変化してもその収益追求体制は変わらないばかりかより洗練されるとみているのである。

- (8) なお、このことに関連して、バーリ／ミーンズに始まる「経営者革命」説 (managerial revolution) について指摘しておけば、この「経営者革命」説は、企業権力の構造が資本主義の独占段階初期以降に変化したことをもって、国家権力にかかわる概念である「革命」とするのである。これは権力という言葉の共通性から、「革命」の概念を国家権力以外の「権力」に対しても適用しようとするやり方であるが、権力移動のすべてが「革命」ではないことはいうまでもない。
- (9) ハーマンの研究を日本において最初に紹介・検討したのは松井和夫氏である。氏の論文「アメリカの巨大企業の支配構造と経済力集中(上)(下)」『証券経済』139号, 1982年3月, 140号, 1982年6月, 及び同論文を収録し

た同氏の著作『現代アメリカ金融資本研究序説』文真堂、1986年を参照されたい。そこで松井氏は、ハーマンの研究のうちとくに「アメリカの巨大産業企業の支配構造とその歴史的変遷」および「巨大産業企業と大企業金融機関の『結合』関係」に焦点を絞って紹介しているが、それにとどまらず、氏自身のアメリカ金融資本のイメージをハーマンの所説に對置している。この点で松井氏による紹介と検討は画期的なものであり、このような検討はおそらくアメリカ本国にもないと推測される。とはいえ、これによってもハーマンの研究の本来の意図は明らかにされていない。松井氏の同上論文の他に、中本悟「現代アメリカ企業の支配構造」『法経研究』（静岡大学）第35巻3・4号、1987年、佐古井一郎「巨大企業における戦略的地位と経営者支配」関下稔編『現代金融資本の諸理論』同文館、1989年、今西広次「E. S. ハーマンの株式会社論」『商学論集』（同志社大学大学院）第26号、1991年などがあるが、いずれも本論で述べたハーマンの研究の意義を解明したものではない。

- (10) Herman, *Corporate Control, Corporate Power*, pp.17-18.
- (11) *Ibid.*, p.19.
- (12) *Ibid.*, p.20.
- (13) *Ibid.*, p.17.
- (14) *Ibid.*, p.27.
- (15) *Ibid.*, p.33.
- (16) *Ibid.*, p.33. なお、この部分はスミス E. Everett Smith の1958年の研究で記述されたものをハーマンが引用したものである。
- (17) 以上の数字については、*Ibid.*, pp.35-36を参照した。
- (18) *Ibid.*, p.37.
- (19) *Ibid.*, p.47.
- (20) *Ibid.*, p.52. この引用文は、巨大企業における「支配と戦略的地位」の説明がされている「第2章」の結論部分 (Concluding note) において述べられているものだが、これは、「第3章」で叙述される巨大企業における支配が「経営者支配」へと進む歴史的経過について、ハーマンのもつイメージをよく示している。ハーマンのいう支配及び権力という言葉の意味を踏まえて、彼のもつイメージを理解すれば、ハーマンの見る巨大企業の支配の変貌の過程とは、巨大企業の主要な意思決定を行うという役割を経営者という独自の層にゆだねる歴史的過程、すなわち企業支配にかかわる新たな役割分担が進む過程であると理解される。これがハーマンにおける「経営者支配」の位置づけであり、それは決して「革命」などではないのである。
- (21) 松井、前掲論文、中本、前掲論文、それぞれを参考されたい。
- (22) Galbraith, *op. cit.*, p.179 (前掲訳239頁).
- (23) 今井賢一、佐久間昭光両氏の前掲論文は、ガルブレイス、マリス、ボー

- モル、ウィリアムソンの企業行動論について簡潔にまとめて整理しているので、それを参照されたい。本稿はそれに従っている。
- (24) これらの数字は、Herman, *op. cit.*, pp.87, 89, 92の表からとったものである。
- (25) *Ibid.*, p.101.
- (26) *Ibid.*, p.106.
- (27) *Ibid.*, p.115.
- (28) 反対に、もっぱら金融が産業を従属させるという意味で金融支配をいうのが、フィッチ／オープンハイマーやコッツの「銀行支配」説である。彼らは、金融と産業の関係を収奪・被収奪の関係として一般化する。それは両者の利害が基本的に一致する関係を見ないのであるが、この場合、「支配」という用語を使うことの可否は別として、金融と産業の互恵的関係を基礎とする意味で「金融支配」をいうハーマンの定義に妥当性がある。
- (29) *Ibid.*, p.165.
- (30) *Ibid.*, p.166の叙述に拠っている。
- (31) *Ibid.*, p.184.
- (32) スウィージー自身は後に1966年になってバランとの共著『独占資本』において、「利益集団」概念が陳腐 (obsolete) なものになったと述べている。P. A. Baran and P. M. Sweezy, *Monopoly Capital*, Monthly Review Press, 1966, p.17 (小原敬士訳『独占資本』岩本書店, 1967年, 23頁)。スウィージーのこの見解は、通説的に「利益集団」消滅論と理解されているが、むしろ彼が言いたかったことは、「利益集団」を検証するという発想の陳腐さのことではなかったかと思われる。それを検証することがアメリカ経済研究の切実な課題であるとは彼には思われなかったからである。なお、ハーマンは、スウィージーの検出した1930年代の「利益集団」を「所有を基礎とする利益集団」と「銀行支配・重役兼任型利益集団」に分けて考察し、前者は言うまでもなく所有と支配の直接的結合の弛緩を原因として、後者は投資銀行の権力の弱体化を原因として、いずれの集団も他の「利益共同体」関係との識別が難しくなったとしている。Herman, *op. cit.*, pp.218-221.
- (33) *Ibid.*, p.230.
- (34) *Ibid.*, p.235.
- (35) *Ibid.*, p.250.
- (36) *Ibid.*, p.294.
- (37) *Ibid.*, p.301.