HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	アメリカにおける株式會社(2):内部機構
Author(s)	鎌田, 正三
Citation	北海道大學　經濟學研究, 6, 23-55
Issue Date	1954
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/31006
Type	departmental bulletin paper
File Information	6_P23-55.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

アメリカにおける株式會社 (2)

——内部機構——

鎌田正三

一

株式の分散化が行われるにつれて、大會社の株主はますます經營から分離することとなる。そこで會社經營の法律上の責任は株主によつて選出された取締役をもつて構成する取締役會に委任されることとなつている。取締役會は法律的には株主の委任をうけ、經營上の廣い範圍の監督、すなわち主要な經營執行者 executive（または少なくとも最高經營執行者 chief executive）の選任、一般方針の確立、廣範圍な政策の樹立、業務上財務上の活動の成果の評價、利潤の分配等を行う。

したがつて、法律に定められた株主の權利によつて會社に委任された權限の範圍内で、取締役會は會社の運命を左右する最高の地位にあるわけである。取締役會にはこのような法律上の經營責任があるのであるが、實際上かかる責任は極めて不徹底であるのが實情のようである。そこで、特定の問題に關して、完全なもしくは制限された權限を委

任する委員會を設けることが、重要な會社の取締役會では一般的である。[1]

多くの大會社の取締役會は、少なくとも一つもしくは二つ以上の常任委員會を有す。委員會には通常二つの型がある。一つは會社活動の全般または廣範圍にわたる監督を委任される經營執行委員會 executive committee と、主として財務問題に關する決定の監督をとおして事實上會社の全般に影響をおよぼしうる財務委員會 financial committee とがある。もつとも、財務委員會のなかには、事實上經營執行委員會の業務をも行い、財務問題のみならず非財務問題をも取扱うものもある。このほか、より狹い職能を委任される委員會もあるが、經營執行委員會と財務委員會は、他の委員會に比しはるかに重要な役割を演ずる。[2] 通常の定款によれば、經營執行委員會は取締役會の會期以外のときにおける、會社のあらゆる問題（若干の例外あり）を指揮する權限を與えられる。會社の業務の一般的監督を取締役會にかわつて行う權限を有することは、經營執行委員會の本質的特徵とされている。ただし、財務委員會が併存するときには、後者に財務事項についての權限が與えられる。[3]

一般の慣例では、經營執行委員會か財務委員會のいずれかの一方のみを有し、兩者を有するものは少ない。また、經營執行委員會は財務委員會より數においては多いが、なかには財務委員會のみのものもある（例えば、クライスラー自動車會社とU・S・スチール會社）。委員會が一つの會社では、その名稱に關係なく、通常財務事項の監督に特に重點がおかれるようである。[4] 積極的な經營執行委員會ないし財務委員會は、頻繁な會合を開くことによつて、取締役會にかわつて若干の比較的重要な決定の承認（およびその形成の援助）をなす。また、定例取締役會議に提出される勸告案に關し取締役會の濾過器としての作用を果す。[5]

經營執行委員會ないし財務委員會の權限はこのように大ではあるが、概してこれら委員會が、積極的指導を行う事例は僅少のようである。「强度の支配を揮つたものも二、三あつたが、[6] その多くは自動的に經營者層の勸告を受入れる

か、限られた範圍の決定についてのみ、自主的承認權を行使したにすぎなかつたようである。[7]」一般的にいつて、これら委員會が積極的指導に參加する程度は、取締役會よりは大であるが、最高經營執行者には比肩しえない。

(1) Cherington, Business Organisation and Finance, 1948. p. 113.

(2) 全國産業協議會 National Industrial Conference Board の調査では、四九七の大小會社中二八六社が、取締役會に少なくとも一つ以上の委員會を有することを發見した。この數字は、必ずしも大會社のみではないので典型的とはいえないが、これによつて大体の傾向を知ることができよう。すなわち經營執行委員會が最も多く、財務委員會がこれに次いでいる。また、ホールデンらの調査でも、三一の大産業會社中⅔が經營執行委員會をおいたが、財務委員會は⅓以下であつたとしている。(Holden, Fish, Smith, Top Management Organisation and Control, 1951, pp. 226-227).

(3) Gordon, Business Organisation in the Large Corporation. 1945. p. 140.

(4) Gordon, ibid., p. 141.

少數の場合に他の名稱が用いられる。ゼネラル・モーターズ會社では政策委員會 Policy Committee、ペンシルヴァニア鐵道會社では財務委員會と鐵道委員會 Road Committee（非財務事項を擔當）が設けられた。

(5) 委員會が拒否せる事項は取締役會に提出されないようであり、委員會によつて承認された決定は通常取締役會の自動的承認をうける。この方法によつて、經營執行委員會は取締役會の全承認職能を借取しうる。(Gordon, ibid., p. 140)

(6) 少數の會社で、經營の最高首腦者は、社長ないし取締役會長よりむしろ取締役會の常任委員會の委員長たることがある。これは、一九〇一―〇三年のU・S・スチール會社のゲイリーがそうであり、また西部の鐵道（例えば、一九三九年のノース・アメリカン會社）では、最高經營執行者は一時經營執行委員長であつた。(Gordon, ibid., pp. 70-71)

(7) Gordon. ibid., p. 142.

委員會名	數
經營執行	241
財務	49
俸給	22
信託	15
賞與，利潤分配，年金	11
監査	11
その他	66
合計	415

Gordon, Business Leadership in the Large Corporation, p. 138.

155の大會社の取締役會に占める役員の割合 (1935年)

取締役會に占める役員の比率 (%)	會社數			
	産業	公益事業	鐵道	計
0～25	17	13	19	49
25～50	37	17	17	71
50～75	20	2	—	22
75～100	10	3	—	13
合計	84	35	36	155
平均 (%)	43.1	32.7	21.4	35.9

Gordon, ibid., p. 119.

35の大會社の取締役會の構成 (1935年)

業種別	役員	商業銀行家	投資銀行家	重要株主	雜※	計
産業 (25社)	191	29	27	69	56	372
公益事業(5社)	22	14	4	11	25	76
鐵道 (5社)	13	8	7	19	31	78
全會社合計	226	51	38	99	112	526

Gordon, ibid., pp. 122-123 より.

※ 舊役員，顧客，外部法律顧問，地方實業家，地方資本家，その他名聲，交際關係，または類似の理由にもとづき選任されたものをふくむ。

取締役會の種々の職能のうち、最も重要なものと目されるのは、最高經營執行者（取締役會長および社長）の選任である。「會社の設立を認可せる法律は、會社が取締役會によつて運營され、取締役會は業務を指揮するため、一定の經營執行役員を選任することを規定する」[8]。この職能は重要である。なぜなら、經營執行者の選任と政策の形成とは分離しえない性質のものであり、いかなるものが經營執行者なかんずく最高經營執行者となるかにしたがつて、それ以後の會社の進むべき方向が決定されるからである。法律上最も重視されている機關たる取締役會を構成する取締役の選任にあたつても、通常委任狀機構を掌握しているものは經營者であり、したがつて經營者特に最高經營執行者は、逆に自らを選任する取締役會より重要な存在となる。

取締役會がどの程度、有給役員たる經營執行者から構成されているかについて、ゴードンの一九三五年における、一五五の大會社の調査は興味あるものである。

これらの表によつて、取締役會のなかに占める役員の比重が大なることを知ることができる。このことから「經營執行者が取締役會で優勢であればあるほど、取締役會は經營執行者グループから獨立した、またそれに優越せる機關ではなく[9]」なり、したがつて「單なる取締役よりも經營執行者の方が、大會社においては多くの指導職能を果す[10]」こととともなるのである。

(8) Copeland and Towl. The Board of Directors and Business Management, 1947, p. 29.
(9) Gordon, ibid., p. 120.
(10) ibid., p. 128.

取締役會はまた、最高經營執行者の報酬を決定する建前になつている。しかし、この決定は取締役全体としてなす場合もあるが、經營執行委員會ないし財務委員會がなす場合もあり、また特別の俸給委員會がなす場合もある。その他の幹部經營執行者の俸給およびボーナス・プランにもとづくボーナス査定についても、取締役會の承認は必要である。しかしながら、かかる提案も通常最高經營執行者ないし高級役員の委員會が行う[11]。

配當の決定については、通常の手續ではないが、取締役會が提案する場合もある。しかし、最高經營執行者が配當を示唆し、また經營執行委員會ないし財務委員會が提案する場合もある。いずれにしても、取締役會の承認を要するが、この承認は著しく名目的なものにすぎないようである[12]。

このほか、「廣範圍な非財務問題—價格、賣買、生產技術、新製品、勞働部門—では、研究したいずれの大會社でも、提案が取締役會から生じたという形跡は存在しなかつた。これは、產業、公益事業、鐵道の政策についても、〃廣い

範圍の政策〃および特定問題の決定に關する提案についてもそうであつた。[13]」同様に「投資政策および擴張政策をふくむ主要な財務事項についてすらそうなつている。[14]」

取締役會の承認職能は、提案職能より重要である。しかし、承認職能についてすら、大會社の多くの取締役會はほとんど消極的である。このような場合、最終承認職能は、最高經營執行者とその部下の高級役員によるか、あるいはおそらく經營執行委員會ないし財務委員會によるか、あるいはまた最高經營執行者とその非公式な助言者たる二、三の影響力ある取締役の協同によるかして行われる場合が多い。[15]「研究した多くの會社において、利用しうる證明は、取締役會による經營者提案の承認が著しく形式的なることを強く示唆する。[16]」取締役會の行う眞の承認職能は、財務上の決定（特に大なる資本支出、新證券發行、配當宣言のごとき問題）に關して最も行われるようであるが、多くの場合これらの問題の承認でさえ、取締役會は自主的な決定をしないようである。「取締役會が積極的承認職能を果していると確言しえたものは、例證をうることのできた全會社の約五分の一にすぎなかつた。[17]」

一般的にいつて、多くの大會社の取締役會は、法律、教科書および實務家必携書に述べられているところに反して、形式的な機關となり、指導職能に占める役割はきわめて限定されたものとなつている。

(11) Gordon, ibid., p. 130.
(12) ibid., p. 131.
(13) ibid., p. 128.
(14) ibid., p. 128.
(15) ibid., p. 131.
(16) ibid., p. 131.
(17) ibid., pp. 131-132.

二

經營者による經營の指導職能は、三つの構成要素すなわち提案 initiation、承認 approval および調整 coordination からなる。これらの要素中、最後の調整職能は、最高經營執行者以下の役員に委任されえない唯一のものである。しかしながら、他の二つの要素は程度の差こそあれ、下級役員に委任され分化される。企業の規模が巨大となり、會社組織が複雜となるにつれ、その權限と責任は、ますます最高經營執行者以下の部門經營者に委任されるようになることは、不可避的現象といわざるをえない。

そこで、これらの職能の分化がいかに行われているかを、會社の決定を業務上の決定と非業務上の決定とに分けて觀察し、最後に委任されえない唯一の職能たる調整職能について見ることとする。なお、業務上の決定とは價格、生産量、購入、販賣、廣告等に關する事項をふくみ、非業務上の決定とは廣範圍な財務問題、勞務政策等をふくむ。

(1) 業務上の決定

價格＝多くの會社では、最高經營執行者は、あらゆる場合に若干の價格決定に責任を有した。しかし、必ずしも提案者となつたわけではなく、むしろ承認者たることが多い。一般に、最高經營執行者の承認は、政策上重要な價格變更にさいして必要であつた。優秀な石油會社では、最高權限者の確立した若干の廣い政策の範圍内で、地方の經營者に競爭に直面せるさいの價格變更を認めた。同樣に、業績良好なスチール會社では、販賣副部長が價格決定をなす慣わしがあつた。ただし、重要事項についてはすべて社長に屬した[1]。多くの會社では、個々の製品價格の設定ならびに顧客との交涉にあたり、重要な變更は經營擔當の强力な委員會に屬するが、それ以外は部下の自由裁量がかなり許されている。また、重要事項でも、最高經營執行者の最終承認は、事實上部下との協議の所産であることが多い[2]。一般

的にいつて、重要な價格變更（ないし設定）の提案を、最高經營執行者が行うことは少なく、承認すら副社長―積極的な取締役會長のいる會社では社長―より上級にはいかない場合の方が多い。このことは、多くの大會社を特徴づけている製品の多様化にともない、避けえない傾向となつている。[3]

生産量＝生産量はそれ獨自に決定しえない問題である。その長期計畫は最高權限者の承認を要するが、短期のものは多かれ少なかれ、事務的經營管理の一部として、部下役員によつてなされる場合が多い。生産計畫は決して一人の所産ではなく、各種の權限水準および經營の各部課の役員と委員會との協同の產物である。最終承認は最高經營執行者が行うも、まれには取締役會の常任委員會によつて行われる場合もある。しかし、短期の場合の承認は最高經營執行者まではいかない。ただ、短期のものでも重要な變更については、ときとして最高經營執行者によつて提案されることがある。[4]

賣買問題＝多くの會社はその決定を下部組織に委任する。委任は承認と提案についてなされる。重要な賣買上の決定の最終承認でも、販賣または廣告擔當副部長、さらにそれ以下の權限水準のもの、および部門經營者の委員會による場合が多い。しかし、販賣政策を重視し、かなり多くの提案を最高經營者自からが行う場合もある。これは、顧客が限られていたり、個々の注文が相當重要性をもつ傾向にある企業に多い。[5]

(1) Gordon, ibid., pp. 81-82.
(2) TNEC Monograph No. 5, p. 81.
(3) Gordon. ibid., p. 84.
(4) ibid., pp. 87-88.
(5) ibid., p. 86.

(2) 非業務上の決定

非業務上の決定は、業務上の決定に比し、權限の委任が少ないようである。これは、提案と承認のいずれについても妥當する。權限の委任の最も少ないのは財務上の決定の場合である。このなかには、經費の承認、資本構成の變更、資金の調達、再投資政策等に關する決定がふくまれる。このことは、財務問題が會社のあらゆる他の諸問題より比重が大なることを示すもので、あらゆる順調な會社でもこの點では例外ではない。したがつて、會社において最大の權限を有するものは、他の業務よりも財務面に一層關心を拂うようである。(6) もちろん、最高經營執行者は財務問題にのみ專念するわけではないが、最高經營執行者の活動の多くは財務的色彩が濃い。

多くの會社では、他の會社の主要な買收および內部擴張に關する承認は、少なくとも最高經營執行者によつてなされる。內部擴張のさいの通常の手續は、經營執行者が技術部門の幹部、財務擔當副社長ないし經理部長 treasurer と協同して立案し、しかるのち最高經營執行者の承認をうける。最終承認は最高經營執行者のみによつてなされる場合のほか、公式の委員會または最高經營執行者と二、三の幹部役員との非公式の討議によつてなされる場合もある。通常、多額の經費は取締役會によつて審議されるが、多くの場合取締役會の承認は名目的なものであつた。買收による外部擴張問題では、最高經營執行者はしばしば提案者であると同時に、自己の計畫の承認者たることが多い。「研究した多くの會社では、社長または取締役會長は、その在任中重要な買收行爲の任にあたつていた。(7)」「その大半の場合に、經營執行者の行動は取締役會の名目的承認を必要としたにすぎないようである。(8)」二十年代の鐵道の集中運動期において、他の社線の證券の獲得は、多くの場合明らかに鐵道會社の經營執行者によつて、提案され企畫され實行に移された。これらの買收行爲の責任は、主として當該會社の支配的經營執行者にあつた。(9)

新資金調達計畫、新發行證券の種類の決定、銀行家との交涉のごとき純粹に財務的事項の處理とともに、擴張計畫

の財務的適否の決定にあたつては、ときに責任の分擔が經營管理組織の頂點において生ずることがある。例えば、一會社に二人の上層役員（取締役會長と社長）が存在するときは、取締役會長は財務政策を擔當し、社長が業務上の決定を擔當するごときである。また、財務政策上の最終責任をとるものが、財務委員長ないし財務委員會自体であることもある。デュポン會社の財務委員會はかかる役割を果した。ティラーの改革後のU・S・スチール會社では、業務政策は經營委員會 management committee の補佐により社長が決定したが、財務政策の最終承認は最高經營擔當三役と財務委員會自体とで行つていたようである。(10)

配當および再投資政策については、最高經營執行者が重要にしてしばしば支配的な役割を演ずる。配當に干する勸告案の作成は、財務擔當副社長か高級經營執行者からなる助言者グループかが、最高經營執行者を補佐する場合もあるが、部下職員への委任はほとんど見られない。最高經營執行者の勸告案は取締役會の承認をうけるが、これはもちろん名目的なものである。「實際上、大會社の取締役會は、通常教科書が信用するように配當政策に積極的支配を行わない。(11)」「取締役會自体が配當を勸告することはまれであり、むしろ最高經營執行者もしくは取締役會の常任委員會（この委員會の運營には通常最高經營執行者が重要な役割を演ずる）が、取締役會に提出する勸告案にもとづいて行動する。(12)」

このほか勞働問題では、提案ならびに承認の多くは下部に委任される。問題の性質上、多くの勞務上の決定の提案は、人事部門擔當取締役、業務部門ないし子會社の長、またはさらに低い權限水準のものによつてなされる。勞働者にとり重大な關係をもつ問題、例えばある特定工場もしくは子會社の賃銀の決定、從業者福祉計畫の樹立等の最終決定ですら、ときに最高經營執行者よりはむしろ前記のものによつてなされる場合が多い。最高經營執行者の承認を必要とするときでも、勞務問題を直接擔當している職員の意見がおそらく決定的であろう。しかし、最高經營執行者が

重要な労務上の問題を、直接取扱う傾向は増大しつつあるといえよう。(13)

(6) Gordon, ibid., p. 91.
(7) ibid., p. 92.
(8) ibid., p. 93.
(9) ibid., p. 93.
(10) ibid., p. 94.
(11) ibid., p. 94.
(12) 「ある會社では、配當に關する勸告は財務擔當副社長および取締役の一メンバー（主として金融業者）の助言のもとに社長が行つた。他の會社では、社長、會長および副會長からなる委員會の助言によつて勸告した。第三の會社では、會長が役員からなる委員會の助言によつて勸告した。これらいずれの場合でも、最高經營執行者がなした配當提案に對し、實際の拒否權を提案したり發動したりした取締役會はなかつた模樣である。」(ibid., p. 94).
(13) 近年、最高經營執行者層の創案せる勞働問題の提案行爲の主なるものには、某大販賣會社 machandising concern の反クローズド・シヨップ政策、〝製鋼大手筋 Big Steel〟によるC・I・Oとの團体交涉、一九三六―三七年の勞働紛爭における製鋼および自動車會社が到達した解決條件等がある。(ibid., pp. 195-196)

(3) 最終調整

職長、工場長、販賣責任者から高級經營執行者にいたるまで、それぞれ自己の所管事項内で、企業の各特殊部門に關する調整職能を行う。しかし、大會社におけるおびただしい決定の分化は、衝突を招く場合もありうる。そこで、企業の一般方針と目的に照して、下部の諸決定を判斷し、軋轢を調和し、組織を圓滑に運營できるように、最終調整職能を行うものを必要とする。この職能は、性質上組織のピラミッドの頂點において行わねばならない。この職能もまた、「經營管理の教科書では、取締役會が果すと述べているにもかかわらず、最高經營執行者が行う場合がはるか

に多い。取締役會もしくは取締役會の委員會の一つが、調整的役割を引受けることもあるが、これは典型的なものではない。[14]」しかし、取締役會もしくは取締役會の委員會が、最高經營執行者と最終調整職能を分擔することはありうる。

多くの最高經營執行者は、調整問題の組織面に多くの時間を費す。これに關するものは、經營管理組織の主要方針の決定、および委任による組織の各水準間の接觸の阻害を防止するための手續（報告書、記錄、コスト・システム等）の確立である。さらに、組織体系すなわち部下の責任と權限の配置、委員會制度の利用、經營執行者の專門化の程度とその適當な調整を確保する手段の決定を行う。[15] これらは委任にともなつて生ずる弊害を除去するために必要である。

組織面において、重要な役割を果した最高經營執行者は、ゼネラル モーターズのアルフレッド・スローン Alfred Sloan、U・S・スチールのマイロン・テイラー Myron Taylor、ユーナイテッド・フルーツのゼムリイ Zemurry、U・S・ゴムのデーヴィス、モンゴメリー・ワード Montgomery Ward のエイヴリイ Avery、アメリカン・ラジエーター・アンド・スタンダード・サニタリイ American Radiator and Standard Sanitary のリード H. M. Reed 等をあげる。[16]

三

經營執行者の位階制度内では、最高經營執行者がもちろん最高權限者である。[1] 通常それは社長 president または取

(14) Gordon, ibid., p. 106.
(15) ibid., pp. 109–110.
(16) ibid., pp. 110–111.

締役會長 chairman of the board の稱號を有す。會長を有しない會社では、社長が最高經營執行者である。會長と社長間の分業は會社によつて異なる。ときには、會長はすでに引退し、もはや活動しない前社長たることがある。かかる場合には、社長が事實上の最高經營執行者であり、會長は比較的消極的な役割しか演じない。後者はなお助言者として役立ちうるも、積極的な役割は社長が演ずる(その例はクライスラー自動車會社と近年のU・S・スチール會社)。また、社長が會長となるときには部分的に引退することもある。近年多くの場合に、社長が會長となるとき、若干の義務を解除されはしたが、なお最高經營執行役員の稱號は保持した(2)。その直接の目的は新會長を雜務から解放し、やがて最高權限者となるべき新社長に相當程度の權限を移讓することにあつた。かかる變更が行われたのちの數年間、會長はあるいは從前の社長當時と同樣な實際の指導を行うであろうが、しかしおそらく徐々に會長は社長に權限を移讓し、ついには比較的消極的な存在となる。例えば、U・S・スチールでは、初期の會長ゲィリーが一九二七年に死亡せるのち、J・P・モルガンが一時會長となつたが、一九三二年にはティラーが會長となつた。ゲィリー時代はワンマン原則であつたが、その後のティラーの改革によりグループ支配となつた。同社の定款は一九三八年に變更されたが、改正された機構のもとでは、會長はもはや特別に最高經營執行役員と呼ばれず、社長が最高監理役員 chief administration officer という新しい稱號を與えられた(3)。このほか、ロボット會長なるものもあるが、ここでは觸れない。また、まれには經營の最高權限者が、社長や會長より取締役會の常任委員會(經營執行委員會または財務委員會)の委員長たることもある。

(1) 高級經營執行者層に屬するものの人事は、ほとんどつねに最高經營執行者の職能であり、提案と承認も最高經營執行者に屬し、取締役會の承認は名目的である(Gordon, ibid., p. 108)。また、さらに取締役の選任にさいしても、「研究した相當多數の會社では、最高經營執行者は取締役會の編成に多大の考慮を拂い、現實に取締役の選任に最終承認權を行使した」(ibid. p. 109)。

もちろん、それが可能なのは、株式分散化と委任狀機構掌握の程度に依存することはいうまでもない。

(2) このことは、一九三七年にゼネラル・モーターズ會社の會長となつたスローン、シャーズ・ローバック會社 Sears Roebuck & Co. のゼネラル・ウッド、リパブリック・スチール會社のガードラー T. M. Girdler についていいうる。(ibid., ibid., p. 68).

(3) ibid., p. 70.

しかしながら、稱號はどうあれ最近におけるアメリカの巨大會社の最高經營執行者は、通常もはや自己の會社を所有し、新分野を開拓し、新しい事業体を建設せる初期の機動的經營指導者の型に屬しない。「むしろかれらは〝經營管理〟の職能を行う—會社の諸活動を調整し、部下からくる決定を承認するが、次第に自ら提案することの少なくなる—職業的經營執行者」[1]となつた。これらの巨大會社の多くは、もはや急速な擴張期を過ぎた。その大部分の會社の初代の開拓者は死亡せるか引退せる段階に達し、また最高經營執行者ののちの世代に屬している。これはなかんずく鐵道においてそうであるが、比較的若い產業ですら、大部分は企業の創設者ないし建設者でない最高經營執行者が業務を擔當しており、それらのものの仕事は、新しい事業を築くことよりもむしろそれを運營することにある。[2] かれらはその會社の重要な株主ではない。これらの人々は職業的ないしサラリーマン經營執行者と呼ばれる。[5]

雇傭經營者 hired manager の型による指導に推移せる例は多數に存在する。インターナショナル・ハーヴェスター會社では、マコーミック McCormick 一族の影響が實質的少數株保有によつて維持されたが、一九二二～四一年までの同社の積極的な經營は、マコーミック一族以外の三人の最高經營執行者が順次これを行つた。[6] 職業的經營執行者が指導者である他の例には、シャーズ・ローバック、グッドイヤー、U・S・ゴム、グッドリッヂの各會社があり、また同樣のことはパッカード、クライスラー、ゼネラル・モーターズ、U・S・スチール、ベスレヘム・スチール、テキサス・コーポレーション、タイド・ウォーター、アソシエイテット石油、スタンダード石油等の諸會社についてもい

いうる。(7)

ときとして、改組または支配のための闘争が、創設者から職業的經營執行者への推移を促進する。一九二〇年の財務危機は、グットイアー・タイヤ・アンド・ゴム會社のフランク・ゼイバリング Frank Seibering およびゼネラル・モーターズのデュラント W. C. Durant を辭任に導いた。前者では暫定的銀行管理ののち、指導權は同社で訓練をうけた職業的經營執行者に急速に移行した。ゼネラル・モーターズでは、創業者、プロモーターたるデュラントの指導權は、デュポンの職業的經營執行者たるスローンに引繼がれた。(8)

鐵道では職業的最高經營執行者は一般的通則である。いずれかの鐵道會社における訓練を經ないで、鐵道會社の社長となるものはまれである。新鐵道の開拓と建設の時代はすでに遠く過ぎ去つた。比較的若い公益事業においてすら、すでに設立と急速な擴張期は過ぎた。ここでもまた最高經營執行者は、鐵道と同樣當該產業部門における訓練を經ないでは、最高經營執行者たりえなくなりつつあるようである。

(4) Gordon, ibid. p. 71.

(5) もつとも職業的經營執行者の傾向は近年の產物ではない。企業の構成が多角的となるにつれて、すでに前世紀末から傾向としては嚴存していた。

(6) ibid., p. 73.

(7) ibid., pp. 73-74.

(8) ibid., p. 74.

職業的經營者層の擡頭と取締役會の無力化が一般化されてくると、個々の取締役の演ずる役割をも輕視する傾向が生ずる。しかし、多くの大會社おそらく大部分の大會社では、取締役會の個々のメンバーのなかに、最高經營執行者が信賴する顧問として、しばしば強力な影響力をおよぼしうるものが存在する。これらの影響力ある取締役のなかに

は單に最高經營執行者との個人的友好關係や有能性に對する評價にもとづくものもいるが、またしばしば强力な利害グループの代表者として參加しているものもある。

かかる影響力ある非役員取締役は、數においては取締役會の僅小部分を占めるにすぎない。しかし、かれらが影響力を發揮するのは主として取締役會ではなく、取締役會以外の非公式な形においてである。すなわち、かれらの助言と示唆とは、概して不斷の電話連絡や午餐の席でなされる。かれらは取締役會の二、三日前に、最高經營執行者から相談をうけるようである。そのさい、取締役會に提出される重要問題が論議され、これら特定の取締役の意見のウェイトが、取締役會に提出されるべき議案に重大な影響を與えることもありうる。ある場合には、取締役會に勸告されるべき配當および新取締役の選任が、このように非公式に決定されうるし、またときにかれらは新經營執行者の選任のさいにも、實際上の責任を負うグループに參加することもある。(9) かれらは種々の業務上の決定に關する相談をうけることはないようであるが、しかし重要な勞働問題、賣買および價格政策の變更、戰略的に重要な類似事項についてはしばしば助言を求められることがある。ことに財務上の決定に關しては意見を求められるようである。(10) 影響力ある取締役の意見のウェイトが重ければ重いほど、かれらの助言は最高經營執行者をも左右しうるものとなる。かれらの影響力の原動力が、有力な小數株主ないし著名な金融業者のごとき外部の利害グループにあるときは、かれらの助言および示唆はさらに明確に、最終的な拒否または承認と等しいものとなる。(11)

(9) Gordon, ibid., p. 135.
(10) ibid., pp. 135-136.
(11) ibid., p. 136.

廣汎な株主大衆を基底として、經營の權限は株主から取締役會に委任される。取締役會はさらに、これを取締役會

の常任委員會と經營執行者に委任する。委員會を實質的に運營するものは經營執行者であるので、取締役會はその權限を窮局的には經營執行者の長たる最高經營執行者に委任することとなる。したがつて、形式的には株主→取締役會→最高經營執行者へと權限の委任が引繼がれている。しかし、出資者たる多くの株主は經營管理組織から完全に遊離せる無緣の大衆であり、取締役會無力化の傾向もまた顯著である。そこで、權限は職業的最高經營執行者の手中に移行し、權限を委任したはずの取締役會にむかつて、逆に遵守すべき指令が發せられる。かくて、頂點における指導は、もはや實質的には委任とはいえないものとなり、最高經營執行者自身は最高權限者として君臨するにいたる。しかるに、いま影響力ある外部の取締役なるものの存在を考慮にいれるとき、この關係に若干の修正を加える必要に迫られるにいたつた。すなわち、頂點たる最高權限者は實は最上部ではなく、さらに上層に外部の利害グループが存在しうることを知つた。この部分は厚い密雲にとざされている。この密雲を貫してさらに頂上をきわめなければならない。

四

會社の經營を指導するものは最高權限者であるが、この最高權限者を更迭もしくは選任したり、重要な決定を左右したりする外部の利害グループが存在する場合がある。大會社では、しばしばかかるグループの手中に支配が掌握されていることがある。大會社の利害グループが、かかる支配者であるかどうかを測定するには、つぎの事實が存するか否かを檢しなければならない。「(1)經營者層をしてその意圖することに留意せしめること、(2)經營者層をして指導職能（提案、承認、調整）に參加することを認めさせること、(3)經營者グループの人事を隨意に變更すること」[1]である。(1)と(2)は、利害者グループが經營者層を變更しうるほど强力でなくとも、ある程度の力はもちうるが、(3)の經營者を變更しうる力を有するときには、自動的に他の二つの力をも併有することとなる。[2]

したがつて、支配と指導とは同一の概念ではない。支配しているということは、指導職能の現實の行動を意味しない。強力な利害グループですら、一會社の經營者層に對しきわめて間接的な影響をおよぼすにすぎず、提案と承認に積極的に參加しなくなつたことは一般的な現象となつてきている。

利害グループのうち重要なものには、商品(原料をふくむ)、サーヴィス(例えば特許權)の供給者がある。これらの商品、サーヴィスが會社にとり特に重要ならば、またその供給が獨占的支配に服しているものならば、これらの利害グループは相當な影響をおよぼしうる。また、債權者グループ—社債權者、金融業者、商品債權者—も重要である。しかし、重要な經營者が、特定グループのメンバーの影響ないし援助で任命されるという場合についていえば、銀行家(金融業者)および重要な少數株主のグループは、他の諸グループに比し、はるかに多くの役割を演ずるようである。(3)そこで對象をこの二つのグループに限定して觀察する。

(1) Gordon, ibid., p. 150.

(2) ibid., p. 150.

(3) ゴードンはその著書において、外部グループのなかで、以上のほか近年政府機關と勞働者の力が漸次增大したことをかなり強調しているが、しかし同時に政府の關與は、ニューディール以後の統制法規による外部的にして制限的なもので、私的企業の經營內部にまで侵入せるものでないことをも述べ、勞働者グループの力も急速に增大したとはいえその限界は認めている。(ibid., p. 155, p. 245, p. 258).

A　少數株主グループによる支配

株式分散化の傾向は、小數株(および過少株)による支配を可能にした。しかし、現實にはかかる少數株主グループの影響も一樣には現われず、つぎのごとき變化を示す。(1)經營に不斷に積極的に參加する場合、(2)積極的に參加し

ない場合、(3)ほとんど参加しない場合。

(一) 経営に不斷に積極的に参加する場合

この最も明らかな場合は、少數株主グループのメンバーが同時に高級經營執行者たる會社に見出しうる。このような狀態は、最近の大會社では典型的なものとはいえなくなつたが、なお多くの會社に存在する。例えば、一九三〇年代のある時期に、支配的少數株主グループのメンバーが、インランド・スチール、デュポン、ディーア Deere & co. クレスゲ S. S. Kresge、メイシー R. H. Macy、フアイアストーン・タイヤ・アンド・ラバー、アレゲエニー Alleghany Corp.、ユーティリティーズ・パワー・アンド・ライト Utilities Power and Light 諸會社において、それぞれ指導的經營執行者であつた。これらの各會社では、經營執行者が一九三五年に社外株の五%以上を有し、さらに多くの議決株を緊密に共有するグループのメンバーでもあつた。(4) いずれの場合も、少數株主グループの持分は一〇%以上であつた。また、また最高經營執行者と少數株主グループの非役員メンバーとの間の關係はきわめて密接であり、多くの場合かれらは血緣的に結ばれていた。上記の諸會社のうちには、少數株主グループの他のメンバーが、非役員取締役ともなつているものもあつた。(5)

デュポン會社の場合。支配的少數株主グループによる積極的な指導の顯著な實例は、デュポン・ド・ヌムール會社 E. I. du Pont de Nemours & Co. において見られる。同社の普通株の約二七・五%は、デュポン一族とその緊密な協力者が支配するクリスチアナ證券會社 Christiana Securities Co. が保有していた。(6) 一九三五年當時、デュポン三兄弟はデュポン會社の取締役會長、副會長および社長であると同時に、クリスチアナ證券會社の最高の三つの地位を占めていた。また、クリスチアナ證券の全役員と取締役は、祕書部長 secretary をのぞきデュポン會社の役員と取締役であつた。(7) デュポン會社の財務委員會は廣汎な財務面を支配し、提案よりもむしろ承認職能を果していたようであ

るが、デュポン一族とその緊密な協力者により完全に支配されていた。他方、經營執行委員會は積極的な九人の常任委員からなり、一九三六年一月にはその一人はデュポン兄弟の一人であり、かれはまた同社の社長でもあつた。他の少なくとも四人ないし五人も、デュポンの密接な協力者およびデュポン・グループのメンバーと考えられていた。同社の主要決定の最終承認ならびに調整、さらにおそらく若干の提案もまた、この支配的少數グループのメンバーによつてなされたことは間違いない。(3)

(4) Gordon, ibid, p. 167.
(5) ibid, p. 167.
(6) TNEC Monograph No. 29, pp. 119-129, pp. 866-869, pp. 1442-1443.
(7) Gordon, ibid, p. 168.
(8) ibid, pp. 168-169.

(二) 經營に積極的に參加しない場合

このなかには、小數株主グループが取締役會に列する場合と、かれらの保有持株がたとえ著しく大であつても會社となんら公式の關係を有しない場合とがある。産業、鐵道、公益事業を通じて、少數株主グループの支配は、しばしば積極的なものよりむしろ消極的なものが多い。すなわち、その支配は通常提案よりもむしろ承認に關するものであり、しかも直接的な承認もしくは拒否よりはむしろ間接的な影響を意味した。しかし、支配の目的が支配グループの特定の利益を促進し保護することであるかぎり、多くの政策形成に直接參加しなくとも支配の目的は達成しうる。「もちろん、支配グループが現實の意志形成に參加しようとしまいと、少數株による支配の場合には、ある程度の〝影響力〟はつねに存在する。支配されている鐵道ないし公益事業の經營者層は、たとえ直接の壓力を受けなくとも、

支配グループの既知の態度や利害を考慮にいれるであろう。この點では、少數株主の影響も他の強力な利害グループのそれとさして異なるところはないであろう。[9]」

ゼネラル・モーターズ會社の場合。デュポン・グループとゼネラル・モーターズとの關係は、最初は積極的であつたが、指導の度合いは漸次減退してきた。一九三七年現在、デュポン會社のゼネラル・モーターズ株に對する關係は、二七%のゼネラル・モーターズ議決株を保有するゼネラル證券會社 General Securities Co. の普通株の全株保有によつて結ばれていた。[10] 兩社の關係は一九一五年にはじまり、同年デュポンは創業者たるデュラント W. C. Durant に對し金融援助を行い、その結果ピエール・デュポン Pierre du Pont は取締役會長となつたが、積極的な指導は主としてデュラントによつて行われていたようである。デュラントは一九一六年に社長に就任し、その後數年間の同社の急速な擴張は主としてかれに負うところ大であつた。一九一八年までは、デュポン會社の役員がゼネラル・モーターズの財務管理上の責任を分擔していたことを公然と認めていた。一九二〇年にデュラントは引退し、ピエール・デュポンが會長兼社長に就任し、一時デュポン一族が完全な支配と指導を行つた。しかし、間もなく一副社長にすぎなかつたアルフレッド・スローンが、事實上の業務擔當責任者となつた。一九二三年スローンは社長に就任し、デュポン一族の一人が一九三七年頃までは會長としてとどまつていた。また一九二〇年以來、デュポン・グループの多くは、つねに取締役會の實質的少數派を構成していた。[11]

一九二〇年以降、ゼネラル・モーターズは經營合理化政策を斷行した。これによつて、從來のデュラントの擴張政策が放棄され、無駄な活動の排除、財務および在庫統制の嚴密化、分權化された諸業務の調整の改善が行われることとなつた。この改革の細目の實行は、スローンおよびその他の經營執行者の仕事であつたが、一般的プランの提案とその概要の承認は、取締役會に列席せるデュポン・グループの積極的なメンバーによつて行われた。また、一九二三

年のスローンの社長就任も、デュポン・グループの決定によつたことは疑のないところである。[12] さらに、主要な財務上の決定の承認や、ときには提案にすら積極的であつたようであり、特に初期においてはそうであつた。デュポン・グループのメンバーの一人(最初はラスコブ J. J. Rascob、のちにドナルドソン・ブラウン Donaldson Brown)は、一九一七年から一九三七年に廢止されるまでの財務委員會の委員長であり、この二人はおよらくゼネラル・モーターズの財務政策の形成に參加したと考えられる。デュポン・グループのメンバーたちは、つねに財務委員會のかなりな部分を占めていたが、經營執行委員會(一九三七年に廢止)では絶えず減少した。デュポン一族はまた、同社の有名なボーナス・プランの制定にも明らかに參加していた。[13]

しかしながら、一九二三年以降、デュポン・グループの指導職能は消極的に轉じ、主要決定の最終承認はスローン(一九三七年まで社長、同年以後會長)に移行していつたようである。經營管理組織の變更、買收および擴張、主要經營執行者の選任、經營者報酬および配給機構の變更等についての最終權限は多年スローンの手中にあつた。デュポン・グループのメンバーが、價格、勞働政策、技術その他同社製品の生産と販賣から生ずる各種の問題に關する經營者層の決定に干涉したり、直接に影響を與えたという事實はなかつた。また一九三七年に監理委員會 Administration Committee が設立されたさい、デュポン一族は代表者を出さなかつたし、政策委員會 Policy Committee にも同社の經營執行者が過半數を占めていた。[14]

U・S・ゴム會社の場合。この會社もゼネラル・モーターズの場合に酷似している。一九二七年から二八年にかけて、デュポンは同社の株式の二〇%を獲得した。一九二九年新しく少數株主グループとなつたデュポン一族は、F・B・デューヴィス(すでに種々の資格でデュポン家に奉仕していた)を同社の社長に任命し、ウィリアム・クラフト William Kraft に財務事項を擔當せしめ、新經營者層にゼネラル・モーターズ同樣の經營合理化政策を遂行せしめた。また、

一九二八年の新資金調達のための新株發行および一九二九年の經營者報酬に關するプランの施行も、デュポン一族による積極的指導にもとづくものであつた。[15] しかし、ゼネラル・モーターズにおけると同様、デュポンの積極的指導も最初の數年ののちには急速に減退した。その後も廣汎な業務上の決定ないし財務管理の細目について、干渉されたという形跡はないようである。[16] 取締役會に占めるデュポン關係者は、ゼネラル・モーターズより少なかつた。デーヴィス社長は重要な問題が生じたときは、デュポン・グループと協議し、あるいは非公式に順次報告していたようであるが、しかし積極的指導の主たる責任は、かれとその部下たる主要な經營執行者の手中にあつたようである。經營者グループは、價格、勞務、投資政策、新製品および主要生産技術の變更に關する決定の提案と承認を行い、その他の點でも同社を指導していた。[17]

このような關係をゴードンはつぎのごとく述べている。「主要な經營執行者が主として意志形成に責任をとるが、しかし強力な少數グループも相當な影響力をもち、ときに應じて主として若干の決定の承認をとおして、指導職能に參加する他の事例を無數にあげることができる。これらのグループの影響力は無視しえない。しかし多くの場合、これらのグループが事業指導の完全な衣を身につけようとしないという事實はさらに無視しえない。[18]」

(9) Gordon, ibid., pp. 173-174.
(10) TNEC Monograph No. 29, pp. 938-940.
(11) この期間の取締役會の總員約三〇人中、デュポン・グループ—同家の一族、事業の緊密な協力者およびデュポン會社の役員—は平均して約六人を占めていた。(Gordon, ibid., p. 175).
(12) Gordon, ibid., p. 175-176.
(13) ibid., p. 176.
(14) ibid., p. 177.

(15) ibid., pp. 177–178.
(16) ibid., p. 178.
(17) ibid., p. 178.
(18) ibid., p. 178.

(三) 經營にほとんど參加しない場合

この最も重要な實例は、同族持株をつぎの世代に讓渡することから生ずる。會社の創設期にあつては、積極的な指導が會社を設立せる個人またはグループの手中にあり、それは實質的持株によつて强化されていた。しかるに、最初の指導者の死後、その持株は關係同族の新しい世代の手に移る。[19] そして、漸次積極的な指導の責任は、持株グループの手から放れ、しばしば最初の指導者によつて訓練された職業的經營執行者に移る。ときには、株式分散化の傾向にそつて株式の公開處分が行われ、相續人の持株はますます少數株となると同時に消極的となる。これら相續人はたとえ取締役會に出席しても、なんら積極的な役割を演じなくなる。

スタンダード系石油諸會社の場合。この顯著な實例を、舊スタンダード石油トラストの諸會社とロックフェラー一族との關係が提供してくれる。ロックフェラー一族およびロックフェラーの寄附をうけた諸財團は、近年ニュージャーシー、インディアナ、オハイオ、カリフォルニアの各スタンダード石油會社、ソコニー・ヴァキューム石油會社およびオハイオ石油會社の議決株の一〇%から二〇%を保有した。各會社の積極的な指導は、明らかに職業的經營執行者の手中にある。取締役會の全員ないしほとんど全員は、主要經營執行者をもつて構成し、ロックフェラー一族のメンバーもその代表者も取締役とはなつていない。[20] ここでの積極的な指導は、經營者層にあることは間違いのないところである。しかし、ロックフェラー關係者の影響力が全くないとはいいえない。かれらの若干の非公式な勸告はいつ

發せられるかもしれず、その影響力と潜在的な勢力も否定しえない。[21] 現在のロックフェラーがスタンダード系石油諸會社の經營上の決定に制約を與えているものは、その持株ではなくむしろ「ロックフェラーの傳統」である。この傳統は、現在の經營管理組織や内部統制方式、委員會制度の利用、役員による取締役會の支配等によつて大いに維持されている。かかる傳統と背景とが、關係諸會社間に發生する競爭關係を處理したり、各種の業務上および財務上の諸問題に統一的な決定を與えるのに役立つた。[22]

このような受動的な少數株主グループは、必ずしもつねに積極的でもないし、またつねに消極的でもない。平常消極的な少數グループが突如として積極的となつた例もあり、またかつて積極的であつたグループが漸次指導職能の役割から後退せる例もある。一九二九年におけるスタンダード石油會社（インディアナ）の最高經營執行者の罷免事件に對するロックフェラー二世の干渉は、平常消極的な少數グループによる間歇的指導の一例を示すものである。

以上を要するに、經營指導における少數グループの役割が消極的なものとなつてきたことは、近年におるけ顯著な傾向である。しかし、このことに目を奪われて、最終支配者としての潜在的な力と影響とを見落してはならない。

(19) 種々の最大非金融會社二〇〇社に關係する重要な同族關係グループの多くは、すでに二代目ないし三代目となつている。例えば、メロン、ロックフェラー、デューク Duke, ハートフォード Hartford, ワイドナー Widener, ハークネス Harkness, ウールウォース Woolworth 家およびデュポン家の支配的分家がそうである。(TNEC Monograph No. 29, p. 130).

(20) Gordon. ibid., p. 181.

(21) 一九三六年、スタンダード石油會社（ニュージャーシー）が、八千五百万弗の社債を募集したさい、その相當額が直接ロックフェラー諸財團によつて引受けられた。強い影響力がここで示される。ロックフェラー關係者が、諸財團に直接販賣を示唆したことは全く可能である。(ibid., p. 182).

(22) 一九三六年、ニュージャーシー社の取締役一〇人のメンバーは、勤續年數三四年であり、他のスタンダード各社でも、多くの主要經營執行者の訓練と經歷は、舊トラスト時代にまでさかのぼる。(ibid., p. 183).

B　金融グループによる支配

ある會社が急速な擴張、合同および持株會社の形成をなしつつあるとき、または財務危機に陷いつているときは、金融グループの支配の獲得に特に有利な情勢を生みだす。これは、一九世紀末における若干の鐵道會社[23]と一八九〇年以降の公益事業ならびに産業會社についてもいいうる。

しかし、擴張には銀行家の協力を必要とするとはいえ、クライスラー會社やスイフト會社 Swift & Co. におけるごとく、銀行家がほとんどなんらの力をも獲得しない場合もありうる。また、若干の會社はほとんど留保利益による自己蓄積により擴張し、一銀行家への依存を避けることができた場合もある。これは、自動車工業およびその他の部門にも存在するが、フォードの例は特に有名である。

銀行家による力の獲得は、擴張計畫に對する新證券の發行および短期信用の供與のみならず、合同および持株會社の設立に導く交渉によつてももたらされる。しかし、銀行家の獲得せる力は進行中の會社ではしばしば當面の決定、例えば新規發行の條件、シンジケートの形成、またときには新證券發行の是非について若干の役割を果すにすぎず、會社業務の指導は若干の場合に暫時存續するにしても[24]、これらの問題以上には擴大されないようであり、銀行家が取締役會に列すると否とにかかわらず、經營者の行う他の決定に對しては、助言を求められるとき以外、ほとんど意見を述べないようである[25]。

一會社が財務危機に陷いつているときにも、金融グループは力を獲得しうるが、このときはしばしば改組をもともなう。金融グループは他のグループより、債權者保護委員會および改組委員會をリードするのに有利な戰略的地位を占めている。メロンの銀行は、一九〇一年にガルフ石油會社の前身たるJ・M・ガフィー石油會社から資金の援助をうけたとき、同社を支配しうるに足る株式を手にいれた。ガルフ石油會社となつて間もなく、メロンは創業者ガフィーを

罷免した。[26]

改組が金融グループの力の獲得に有利な機會をつくり出した有名な例としては、一八九〇年代の鐵道業の大規模な改組がある。これら改組によつて、銀行グループ特にJ・P・モルガン商會とクーン・ローブ商會をして、多くの重要鐵道において極端に強力な地位をつくりあげる結果となつた。銀行およびその他の金融グループはともに、鐵道會社以外の改組にも進出し、多大の力を獲得した事例は無數に存在する。しかし、一九三八年以來、改組手續における銀行家の活動は、破産法の改正によつて重大な制約をうけるにいたつた。なお、近年證券金融における銀行の役割は漸次減退し、保險會社がこれにかわりつつある傾向がある。

銀行グループが特定の會社の決定に積極的に參加せずして、これに影響を與えるにすぎない場合でも、強力な最高經營執行者の死亡もしくは引退せるさいには、後任者の選任について、銀行家の援助や助言に賴ることは周知のことである。[27]金融グループの會社經營に對する介入は、特殊な場合をのぞいては、積極的な形をとつていない。一會社が銀行家支配に服しているといつても、もちろんそれは必ずしも銀行家による指導職能の遂行を意味するものではない。ある銀行グループが經營者の決定に影響を與える地位、もしくはある種の決定自體に參加する地位にあれば足りるのである。反對に、ある銀行家が一會社の新證券發行の販賣を支配したり、その取締役會に列したりしている事實のみをもつて、必ずしも直ちにその會社が特定の銀行家支配のもとにあるとは即斷しえない場合もありうるのである。その結果、後者の場合については、アメリカにおいてとくに複雜な關係を提供している。

銀行家支配も少數株主グループによる支配と同樣、ないしそれ以上に指導職能からの減退傾向にある。しかし、等しく銀行家支配のもとにあつても、公益事業および鐵道會社は、產業會社に比し減退の度合が著しい。代表的な會社として、この二つの型に屬するU・S・スチール會社とアメリカ電話電信會社についてこれを見よう。

(23) 財務危機と破産は、單なる擴張資金の需要以上に、銀行家の力の獲得の重要な原因であつた。なお、鐵道會社が一九世紀の最終四半世紀に遭遇せる財務危機の多くは、賢明でない餘りに急速な擴張から生じたものであつた。(Gordon, ibid., pp. 191-192).

(24) 合同、持株會社の形成および一會社が銀行に莫大な債務を負つている場合には、一定期間にわたり銀行家は相當程度提案と承認に介入するようである。しかし、これらの場合の介入は、主として高級經營執行者その他の役員の任命と財務問題に集中されるようである。

(25) ibid., pp. 192-193.
銀行家の力が優勢な會社では、取締役と最高經營執行者の選任權は、金融グループのメンバーの手中にある。しかし、近年銀行家グループが、直接に業務上の決定の形成に介入したという例證はほとんどない。(ibid., p. 195).

(26) Rochester, Rulers of America. 1936, pp. 66-67

(27) Gordon, ibid., p. 199.

U・S・スチール會社の場合。この會社に對する銀行グループの力は著しく大であり、この力は財務問題に關する單なる影響以上のものを意味した。スタンダード石油の委員會式經營管理の成功に刺激されて、モルガンは財務委員會とゲイリーの主宰する經營執行委員會（二年後に廢止）とを設置した。創立當初の十年間、モルガンは明らかに多くの主要決定の事實上の最高權限者であつた。ゲイリーはしばしば特に最初の數年間、モルガンと協議しかれの支持を仰いでいた。一九〇七年、モルガンはG・W・パーキンス（モルガン商會のパートナー）の後任として、ゲイリーを財務委員長に任命した。同年のテネシー・コール・アイアン・アンド・レイルロード會社 Tenessee Coal, Iron and Railroad Co. の買收は、ゲイリーらの反對にもかかわらず、モルガンによつて指令されたものであつた。モルガン商會のパートナーたちは、同社の取締役會とその常任委員會に席を占めていた。もちろん、新資金の調達は完全にモルガン・グループによつて支配されていた。(28)

しかしながら、モルガンとかれのパートナーたちによる積極的にして廣汎な指導も、同社の初期においてすら完全

に實行されたとはいいえなかつた。同社内における指導職能は漸次モルガンからゲイリーに移行し、多くの問題でゲイリーは取締役會の他のメンバーおよび他の經營執行者に、自己の意圖を指令しうるようになつた。そのさい、もちろんモルガンの明白な暗默の承認なしには實行不可能であつたとはいえ、同社の安定價格政策および競爭者との紳士協定などは明らかにゲイリーの仕事に屬していた。一九二七年、ゲイリーの死去せる當時、かれは同社の支配的人物となつていた。財務委員會（モルガンの若干のパートナーはつねにメンバーであつた）は、若干の自主的承認職能を果していたが、一般的にはゲイリーの指導に追隨していた。ただし、多くの主要決定、ことに財務問題の決定には、モルガンのパートナーたちが參加していたことは間違いない。[29]

一九二七年ゲイリーの死後、同社の内部改革がマイロン・テイラーによりなされたが、かれは明らかにモルガン・グループによつて選任された。一九二七年以後數年間、テイラー、J・P・モルガン（ゲイリーの死後會長）、ジエームス・ファーレル James Farrell（一九一〇～三二年の社長）の三頭政治が行われたといわれた。しかしながら、テイラーは二十年代末から一九三八年の辭任まで、同社の最高首腦者であり、同社の廣汎な内部改造計畫は、かれの指導のもとに行われた。[30]

テイラーが退職せるさい、同社の指導を引繼ぐべき三役の選任を誰が行つたかは明らかでない。これらの人々の選任が、テイラーと一人ないしそれ以上のモルガン系の取締役をふくむ二、三の影響力ある取締役との共同決定であり、しかるのち取締役會全体が多かれ少なかれ自動的にこれを承認したものと推測しうる。[31] 一九三八年以降の同社の狀態は、比較的強力な財務委員會の若干の拒否權に服する、經營執行者グループの積極的指導下にあるものとして特徴づけられるようである。しかし、業務政策―價格政策をふくむ―については、經營執行者グループなかんずく社長（最高監理役員 chief administration officer）とその主たる部下によつて決定されたことは疑いない。[32] 過去における同社

の銀行家支配は、創立當初、ゲイリーの死後および順調な經營の持續性が阻害されたときといつた異常な狀態の場合にのみ、顯在的なものに轉じ前面に現われてくる。

(28) Gordon, ibid., p. 204.
(29) ibid., pp. 205-206.
(30) ibid., p. 207.
(31) ibid., p. 207.
(32) ibid., pp. 206-207.

アメリカ電話電信會社の場合。アメリカ電話電信會社もモルガン系の會社として分類される。モルガン商會は、多年その親會社および子會社の新發行證券公募の引受けシンジケートを主宰した。モルガン＝ファーストナショナル・グループは、三分の一世紀以上にわたつて取締役會に席を占めた。もつとも、現在は政府の統制法規―公益事業持株會社法―により、取締役會に證券の發行引受業者を參加せしめない政策をとつている。同社の經營は、長年にわたりなかんずく一九〇六年以來、モルガン＝ファーストナショナル・グループの強力な影響下にあつたようであるが、今日では指導職能のあらゆる要素が、同社の經營者層の手中にあることは確かである。(33) しかし、この現象はおそらく一九二〇年ないし一九一〇年、あるいは傾向としてはそれ以前にもさかのぼりうるものなのである。

同社の歷史は、一銀行グループの支配に服していた一會社が、新資本の需要の增大とともに、他のより大なる必要資金を供給しうる銀行グループの支配に移動していつた實例を示す。同社の歷史の初期において、新資本の必要が株主數の急激な增大をもたらしはしたが、同時にまたその支配は創業者および金融上の後援者から、より廣汎なニューイングランドの銀行をふくむ資本家グループに移行した。最大の株主であつたニューイングランドの資本家グループ

は僅小な持株しか有しない經營者層にますます指導職能を與えたが、その支配的外部關係は一九〇〇年直後まで續いた。

一九〇〇年以降、初期のベルの特許權の期限滿了と獨立の諸會社の競爭激化とにともない、同社は立案中の擴張計畫を實現するためには、ニューイングランドの金融力では不充分なるを知り、一層の金融援助を紐育に求めた。[34] 一九〇〇年から一九〇七年にかけての間に、種々の金融關係者が電話事業に強力な地位を獲得せんとしていた。一九〇二年に、紐育ファーストナショナル銀行のベイカー G. F. Baker は、かれ自身と他のもの（モルガン商會をふくむ）のために、同社の實質的な株式持分の獲得に成功し、そのグループの二人のメンバーを取締役會に送りこんだ。なお、他の一人はすでに取締役となつていた。[35] その他の銀行もまた同社の關係者となつて、その證券發行業務を取扱わんとしていた。[36]

一九〇七年までには、モルガン＝ファーストナショナル・グループは、同社に發言權を求める他の金融關係者にたいし優勢を示すにいたつた。一九〇七年、內部改造案を作製するために、取締役からなる委員會が設けられ、間もなく同委員會の勸告案が採擇された。その結果、社長は引退し、經營執行委員會の構成が變更され、銀行家の代表が强化された。新社長は一九〇二年以來取締役であり、銀行家グループのメンバーと協力していた、セオドア・ヴェイル Theodore Vail であつた。[37]

一九〇七年直後、これら銀行家は明らかに强力な影響をおよぼしうる地位にあつた。取締役會における銀行家の數は增大し、ヴェイルはかれの銀行協力者たちと協議し、取締役選任をふくむ各種の問題にその助言を求めていた。しかし、ヴェイルの率いる經營執行者グループは漸次指導職能を擔當し、主要な決定もかれが行つたのち、經營執行委員會と取締役會は、これを事務的に承認するようになるにいたつた。財務問題では、おそらく銀行關係者がより積極

的であつたようであるが、ヴェイルの退職にさいしては、かれ自から後任者を選任した。この手續はその後の最高經營執行者によつても踏襲された。[33]

かくて、同社の銀行家支配は、ほじめの十年間は、實際に強力な影響と若干の積極的な指導を認めることができたが、かかる時期は丁度同社が新資本を切望していた擴張期と合致する。このような要求の漸減とともに、銀行は第一線から次第に退き、經營執行者グループはますます自主的となるにいたつた。しかし、同社のその後の經營者層もまた、銀行家の影響の最も強力な時代から續いているものであり、銀行家がその一部をなす環境のなかで經營を行う自主的グループである。[39]

(33) Gordon, ibid., pp. 207–208.
(34) ibid., p. 210.
(35) ibid., p. 210.
(36) これらの銀行のなかには、クーン・ロープ、キッダ・ーピーボディ Kidder, Peabody、ベァリング・ブラザース Baring Brothers などがふくまれていた。
(37) ibid., p. 211.
(38) ibid., pp. 212–213.
(39) ibid., p. 214.

銀行家が各種企業（特に公益事業と鐵道）の第一線から後退せる現象は、三十年代以降顯著である。しかし、このことから、直ちに金融グループの各種企業からの全面的な後退を決論ずけることは危險であろう。なぜなら、支配と經營との分離傾向は財務事項を除いては、それ以前からすでに一般化してきた不可避的な現象であつたからであり、殘された財務事項なかんずく證券發行に關する介入も、證券自体の發行額が絕對的に減少してきた情勢のもとにあつ

ては、この部面からの後退もまたやむをえない現象であるからである。そのほか、銀行の後退傾向が一時的現象であるかどうかを別としても、「この影響力の下降傾向の程度を過大視してはならない。金融グループでも種類の差異によつて弱化の程度は異なる。銀行および銀行家は、現在かれらがかつて有したほどの力を有しないかもしれないにしても、なお依然として事業指導の遂行を制約する制度的環境のきわめて重要な部分を形成している」[40]こと、また多くの大會社は「その會社が若干の外部グループにより影響され〝支配され〟ているとの印象を與えることを〝貧困な公衆關係 poor public relations〟と考える。ことに經營者は〝銀行家支配〟の連想を嫌惡する」[41]こと、さらにまた三十年代以降の政府の種々の統制法規[42]により、銀行との關係を表面化することを避けなければならないことなどの諸事情をも考慮しなければならないからである。

(40) Gordon, ibid., p. 221.

(41) ibid., pp. 127–128.

(42) 銀行の活動を制限するための統制法規には、一九三三年の銀行法 Banking Act、一九三三年の證券法 Securities Act、一九三四年の證券取引法 Securities Exchange Act、一九三五年の公益事業持株會社法 Public Utility Holding Company Act、一九三五年の破產法の改正などがある。