

〔公開講演〕

大会社を支配するのは誰か

—理論と現実—

マイケル・シュワルツ

1933年から1970年にかけてアメリカの研究者達は大企業の首脳部が企業を完全に支配しており、外部勢力——株主、融資機関、需要者、原料供給者、政府——の影響を受けることがなく、会社の経営政策を自主的に決定していると信じていた。このような考え方はいわゆる「経営者支配論」である。

経営者支配論者はその実例としてよくA・スローンによるGMの再建をあげていた。1920年初頭のGMはフォード自動車との競争に失敗して倒産寸前の状態にあった。そこで、GMの株をほとんど保有していないA・スローンは同社の社長に就任し、株主や金融機関が疑念を抱いていた経営政策を実行に移してGMの再建を成功させた。株主と金融機関などはスローンの経営政策に批判的であったが、彼を同社からやめさせることができなかった。それには二つの理由があった。そのひとつは再建過程上と再建後のGMが巨額の利潤をあげており、スローンを同社社長からやめさせることは株主にとっても金融機関にとっても得策ではなかったからである。いまひとつの理由は利潤が増えるにつれてGMの内部留保額が増加し金融機関の同社に対する影響力が低下したことである。さらに政府の立場から見れば、GMのような巨大企業の経営が行きつまった場合、経済全体への影響があまりにも大きいため、同社の経営政策に介入することができなかった。このことは結局、GMにおけるスローンの地位を一層安定させた。

以上のような事例から経営者支配論者は次

の結論をだしていた。すなわち株式所有の分散化と企業内部留保の増加、さらに国民経済の大企業への依存の増大などにより大企業の経営者に対する外部勢力の影響力が低下の傾向をたどらざるをえなくなり大企業の経営陣が企業を完全に支配するようになったのである。

ところが、1970年代に入ると、アメリカの研究者は大企業の経営者が多くの場合、外部勢力によって支配されることに目を付けはじめた。それにはさまざまな見解がある。そのひとつは大株主が依然として、企業首脳部を支配しているという主張である。その典型的な例としてフォード自動車会社があげられている。GMはスローンによって支配されていた当時、フォード一族はフォード自動車会社の発行株数の40%を所有し大株主として同社を完全に支配していた。事実ヘンリー・フォード二世は1945年から1980年までフォード自動車に君臨し同社の経営方針を決定していた。彼は自分の判断で会社首脳を雇ったりやめさせたりしていた。アメリカ自動車産業の歴史上、最大の失敗といわれたEdsel車の生産計画もフォード二世個人の独断によるものであった。フォード二世はまた1977年、燃費効率の高い小型自動車の生産に関するフォード自動車社長L. , アイアコッカの決定をとりやめさせ、さらに同社長を解雇した。

以上はあくまでその一例である。一連の研究によると、戦前と戦後をつうじてアメリカ大企業のうち企業数の25%が大株主を有して

いる。またM&Aにより短期間のうち、株の大量買集めに成功した買占め側が経営者を更迭する例がしばしばみられる。このことから、われわれは大企業の経営陣のうち、多くのものがいまま大株主の意向に沿って経営政策をたてなければならないという点を確認することができる。

もうひとつの見解は大企業はその生成と発展の過程において外部から巨額の資金を調達しなければならない時期があり、したがって銀行や融資機関はしばしば大企業の経営陣に大きな影響力を行使できる立場にあるというものである。その代表的な例はU. S. スチール（現在のUSX）である。U. S. スチールは今世紀初頭からアメリカ鉄鋼産業に君臨してきた。しかし、1970年代に入ると、内外環境の変化により、同社の収益力が著しく低下することとなった。そこで日本や西欧との競争に勝ち抜くために同社は40億ドルにもものぼる大規模な設備投資計画をたてそのための資金援助を銀行団に要請した。それに対して銀行団は同社の要請を拒否し、かわりに同社の経営多角化を強く勧めた。その結果、U. S. スチールは銀行団の意向を受け入れ銀行団の融資によりマラソン石油を買収し、同社がこれまで維持しつづけた鉄鋼業専業の経営方針を放棄せざるをえなくなった。またこうした同社による経営方針の転換を契機に、鉄鋼業におけるU. S. スチールの地位がさらに弱められた。

資金供与をめぐる金融機関と大企業との関係についてすでにいくつかの研究があった。それらの研究によると、大企業のうちほぼ10社に1社は数年間に必ず一度は銀行の直接的な経営干渉を受ける。また銀行は銀行信託部門をつうじて上場企業の発行株数の70%を保有しており、企業の経営陣が銀行の意向に反する経営方針をとった場合、銀行がいつでもその保有株を大量に売却して経営陣に圧力をかけることができる。このため、銀行や他の

融資機関との友好関係を維持する必要性から、大企業の経営陣のなかで多くのものははじめから金融機関の意向を経営方針に反映させているのである。これらの指摘によって、多くの大企業の最高首脳はいまも事実上大銀行や有力融資機関に反対する政策を遂行することができないという点が明らかである。

またライバル企業は経営首脳陣に重要な影響を及ぼすという点をあげて経営者支配論を批判するという見解がある。この見解によると、大企業は市場拡大のため、商品の販売価格を値下げした場合、その競争相手が必ず対抗手段として同様の価格値下げに踏み切ることになる。A&Pの例がそれを示している。アメリカの最大小売企業であるA&Pは1960年代、市場拡大のための価格値上げを行ったが、それに対してA&Pの競争者も一斉に同様の措置をとり、結果的にはA&P自身が大きな損害を受けた。このことから見ても、大企業の経営者は独立した経営政策を遂行することよりも、むしろ競争企業との競争関係を考慮して競争者との協調を重視しなければならない立場に立っている。このことは結局、大企業の経営陣の行動を制約する外的な力として作用する。

また企業が特定の原料供給者や需要者に高度に依存する場合、企業の経営方針はこれら原料供給者や需要者の意向によって大きく左右されるという見解がある。その例として自動車部品産業があげられた。アメリカの自動車会社は1960年代に入って部品の自給体制を推進するようになった。その結果、3大自動車メーカーを主要顧客とした多くの部品メーカーはいずれも新車用部品の生産から撤退し、生産の重点を補修用部品に移さざるをえなくなった。ところが、1970年代に入ると、自動車メーカーが再び部品の外部調達を増したため、それに対応して部品メーカーも新車用部品の生産に再び力を入れることとなった。このように原料供給者や需要者は企業の経営方

針に大きな影響をあたえており、従来の経営者支配理論のなかにはこの点に論及したことがなかったといえる。

最後に、政府の政策が企業の経営方針や経営政策に一定の影響をあたえるという見解をあげたい。この点についてその代表的な例は1970年代以降の航空産業に対する政府の規制撤廃である。この政府の政策転換により、航空会社は運賃や路線を自主的に決めることができるようになり航空会社の間に激しい競争が行われた。その結果としてこれまで政府の庇護のもとで地位を維持していたパン・アメリカン航空会社などが没落し、一方、テキサス・ユエアなどの新会社が頭角をあらわした。この例は政府の政策が大企業の地位、したがって大企業経営陣の運命に一定の影響をあたえることを物語っている。

現在、アメリカの学者達は、以上の五つの見解のうち、どれが最も重要かについて議論しているし、また、依然として、最高経営陣が企業を完全に支配していると主張するものもある。それに対して私は金融機関が経営政策に最も大きな影響を及ぼしていると考え。その理由として次の点をあげたい。(1)いかなる大企業にとっても資金調達の問題はもっとも重要な問題であり、それがまた金融機関の企業に対する大きな影響力を賦与している。たとえ企業が直ちに資金を必要としない場合でもこの影響力が潜在的に存在する。(2)金融機関以外の外部勢力の企業に対する影響力は多くの場合、金融機関からの資金供与に大きく依存している。現に大規模な企業買収や株買占めを行う場合、巨額の資金が必要になるが、その資金を供給できるのはひとにぎりの大金融機関である。したがって企業買収や株買占めの成否はこれらの金融機関の意思に大きくかかっている。また、既存の有力企業と競争する場合、その成敗は一般に有力金融機関からの支援の有無によって決められる。さらに金融機関の支援があれば企業は原料供

給者や大口需要者に対する抵抗力が強くなる。また政府は通常、大銀行の利益をそこなうような政策をとらないので、大銀行から融資を受けた企業は政府の政策変更によって不利な影響を受ける危険性がそれだけ少なくなる。(3)大銀行はじめ、有力融資機関は相互間に緊密な協調体制をとっており、それをつうじて企業に対して強大な影響力を有している。

私は、結論として、アメリカの経済・社会生活における最も重要な変化の多くは、巨大な銀行及びその他の金融機関の融資政策の結果であると考えている。主要交通機関としての鉄道産業の衰退とそれにかわる自動車産業の勃興、都市人口の郊外への大量移動、多国籍企業の登場などの現象はいずれも大銀行をはじめとする有力金融機関の融資活動と深く関係しているのである。

[追記]「大社会を支配するのは誰か—理論と現実—」(WHO CONTROLS LARGE AMERICAN CORPORATION?: THEORIES and EVIDENCE)と題する公開講演会は、1990年6月5日に、当時、中央大学客員教授として滞日中のM. シュワルツ博士(ニューヨーク州立大学)をお迎えして行われた。学生、院生を中心に立教の聴講者があり盛会であったが、その通訳に当たられた中央大学商学部呉天降教授に講演原稿を翻訳して戴き、本誌に掲載する運びとなった。ご多用中のところ、通訳ならびに翻訳をご承諾いただいた呉教授のご好意に厚く御礼申し上げたい。(高橋昭三記)