

# 法人所有論と法人資本主義

— 奥村・会社支配論の検討を中心にして —

勝 部 伸 夫

## 目 次

- I. はじめに
- II. 法人所有の構造と意義
  - 1. 所有と支配の概念
  - 2. 法人所有とその背景
  - 3. 株式相互持ち合いとその意義
- III. 法人所有と「経営者支配」
  - 1. 「経営者支配」の論理
  - 2. 「経営者支配」の内容と意義
  - 3. 奥村・経営者支配論の評価
- IV. 法人資本主義の問題と今後の展望
  - 1. 法人資本主義の特徴と問題
  - 2. 法人資本主義の解体
- V. むすび

## I. はじめに

戦後の日本経済の発展を支えた原動力であり中核をなしてきたのは改めて言うまでもなく大企業＝巨大株式会社である。こうした大企業を所有し支配しているのは一体誰なのか。この会社支配をめぐる問題は、まさに戦後の日本企業と日本社会をどう捉えるかという問題そのものである。これまで多くの研究者がこのテーマに挑戦し論争を巻き起こしてきたのであるが、その中でも代表的な研究者の1人が奥村宏教授である。教授は自ら構築した理論体系を法人資本主義と呼び、独自の理論を駆使して常にこの分野の研究をリードしてこられた。「法人資本主義」という言葉はすでに学界、マスコミでも頻繁に使われており、日本社会を照射するキーワードの1つとしてすでに市民権を得ていると言っ

てもよからう。

奥村理論を要約するとおおよそ次のようになる。戦後の財閥解体にともない企業間結合によって形成された企業集団はいわば「財閥の復活」と見ることができ、この企業集団を中心とする日本の大企業体制は個人ではなく法人が中心になっている法人資本主義である。この法人資本主義の原理は「会社本位」主義であり、経営者も従業員も会社のためにひたすら忠誠を尽くす。ここで人間ならざる法人を動かしているのは経営者であり、経営者は会社を代表することで支配者となる。しかし、それは所有に基づかない支配ではなく、「法人所有に立脚した経営者支配」である。以上のような内容を持つ奥村理論は、「経営者支配」を一方では認めながらもその支配の基礎を法人所有に求めており、従来の経営者支配論に対しては徹底して批判的な立場を貫かれている。したがって、奥村理論は日本の会社支配論の系譜の中では、所有者支配論のまさに代表的な学説と言ってよからう。

ところで、証券経済学者である奥村教授は日本の株式や証券市場の実態に精通されており、それに基づいて展開される法人資本主義論は豊富な知識や具体的な事例が盛り込まれているだけあって初学者にも非常にわかりやすく、内容も説得的である。ところがそれにも拘わらず、法人資本主義論のまさしく心臓部とも言える「経営者支配」論になると、その論理展開には大きな疑問を感じずにはいられなくなる。法人所有の重要性を強調するのはよいとしても、日本企業の支配をすべて所有に還元して説明しようとするところに無理があるからである。あま

りにも所有に拘泥して理論を立てたために、そこから導かれる「経営者支配」論は「他社所有に基づく自社支配」という一般の常識では考えられないものになってしまっている。奥村・法人所有論にはすでに多くの批判が出されているが、ここで改めて日本の所有者支配論の代表格である奥村理論を取り上げて検討してみたい。

本稿では、奥村・法人資本主義論の根幹をなす経営者支配論に焦点を当てながら、その理論構造と問題点を明らかにする。最初に理論の基礎にある所有と支配の概念を吟味した上で、奥村理論における法人所有の構造と意義を検討する。特に持ち合いの意義を安定株主という視点から捉えることで、奥村理論の主張とは反対に、持ち合いが会社支配に直結していないことを指摘する。また、同様の観点から、相互所有＝相互支配＝相互信認論の理論的な問題点がどこにあるのかも検討する。そして最後に、法人資本主義論が日本の企業と社会的確な把握になっていないことを指摘したい。

## II. 法人所有の構造と意義

### 1. 所有と支配の概念

奥村理論の中心は法人所有論にあり、徹底して所有に拘ることによって法人資本主義論の体系は構築されている。それだけに所有をどう見ているのか、所有と支配の関係をいかなるものと捉えているのかが決定的な意味を持つ。奥村理論を検証していく上で、理論の基礎にある「所有と支配」の概念を吟味しておくことは不可欠な作業と言ってよい。そこで、これら2つの概念を最初に検討することにしよう。

#### <所有の概念>

奥村教授は、「所有」について次のように言

われる。「所有という概念をとらえる場合、なにより重要なことは、存在という概念に対するものとしてとらえることである。・・・中略・・・所有が主体と客体の関係を示すものである以上、それは関係概念であり、具体的には人間とモノとの関係を示すものであり、さらにそれによって人間と人間の関係をあらわすものである<sup>1)</sup>。」このように所有を主体と客体の関係概念としてとらえるべきだと言われるのであるが、これに関連して株式会社における所有の具体的な内容については、ベトレーム、およびド・ブロイが主張する①占有、②経済的所有、そして③法律的所有という3分類を支持する立場をとられる<sup>2)</sup>。そしてド・ブロイ説をそのまま引用して、所有の内容を次のように整理されている。

- ① 占有…生産手段を働かせる能力であり、それは資本家の工場の経営者に属する。
- ② 経済的所有(実質的所有)…それが関係を持っている対象(とりわけ生産手段)を特定の目的に割り当て、そしてこれら生産手段によって得られた生産物を処分する力から成り立っている。
- ③ 法律的所有(形式的所有)…株主総会で勝利することが出来るだけの株式所有。

所有の内容はこのように3分類されているのであるが、上記の定義ではそれぞれ何を言っているのか今ひとつ分かりにくい。しかも何故わざわざ所有の内容を3分類する必要があるのかという点も大きな疑問である。これに関して教授は、上記の①と②の分離と、②と③の分離が異なった内容であることを明確にしたかったからだと言われる。そうであれば2つの分離とはいかなるものか、その内容を具体的に見ておく必要がある。また、そうすることで所有の3分類の意味も明らかになるであろう。

1) 奥村宏「株式会社と『所有と支配』の概念(1)」総合開発研究機構編『21世紀の日本の株式会社像——「所有と支配」からみた分析』東洋経済新報社、1985年、90ページ。

2) 奥村宏「『所有論』ノート」『証券経済』135号、1981年、23ページ。

最初の、①と②の分離は、いわゆる「所有と経営の分離」のことを指す。企業が大規模化すると①の占有は経営者が担うことになる。つまり経営の機能だけが株主＝所有者から分離するということであり、これは従来から見られる議論である。ただし、「所有と経営の分離」という場合、一般的には①と③の分離のことを指すはずであるが、ここでは①と②の分離のことを指すと言われている。

次に、② 経済的所有（実質的所有）と③ 法律的所有（形式的所有）の分離である。これは③の株式分散によって起こると言われる。しかし、③が分散するというのなら上記の定義にあった「株主総会で勝利する云々」という規定から外れてしまうため、ここではむしろ株式所有一般のことを指していると捉えないと辻褄が合わないことになる。したがって以下ではそのように理解して話を進めるが、要は、③の法律的所有（形式的所有）は企業の大規模化によって分散してしまうというのである。ところがもう一方の、②の経済的所有（実質的所有）は決して分散することはないという。つまり株式会社では③の法律的所有（形式的所有）は分散すると支配の内実を喪失してしまうのに対して、②の経済的所有（実質的所有）は分散せずに支配の内実を持っているというのである。

上記の説明を聞くと、何故わざわざ所有の3分類をしたのか、その理由がはっきりと見えてくる。ここでのポイントは、株式会社では法律的所有は分散しても経済的所有は決して分散しないという点にある。つまり、この所有概念に立てば、パーリ＝ミーンズ以来主張され続けてきた株式分散→経営者支配という把握は根本から否定されることになる。経済的所有が支配の内実を持っている限り、「所有なき支配」はあり得ないからである。わざわざ経済的所有（実質的所有）という新たな所有の範疇を設けた意

義は、まさにこの経営者支配批判という点に集約されていると言ってもよからう。

では、経済的所有（実質的所有）とは一体どのような所有であり、その所有の主体は誰なのであろうか。これに関して奥村教授はカトラー等を援用して、経済的所有は「会社それ自体」に属すと言われる。この「会社それ自体」とは、法人としての会社そのものを指す。つまり会社という法人が経済的、実質的所有の主体であり、生産手段を所有しているのは法人である「会社それ自体」だと言われる。経営者を雇って命令と監督の仕事させているのも実はこの「会社それ自体」なのである。この「会社それ自体」という概念は、かつてドイツのラテナウやハウスマンによって主張され、日本では川合一郎教授によって「私的に、社会的な所有」として捉えられたものであるが、その後、北原勇教授等によって再び積極的に取り上げられるようになり、近年また注目を集めている理論である<sup>3)</sup>。いずれにしろ、「会社それ自体」論は、株式所有とは区別されたものとして「会社それ自体」による所有の自立化を主張するものである。奥村教授は早くからこの理論を取り上げて、所有論における大きな前進であると高く評価されていた。

株式会社の所有を経済的所有（実質的所有）と法律的所有（形式的所有）という2つに分けて見ようとするのは、いわば「所有の二重化」把握である。特に「会社それ自体」という所有主体を措定することで新たな所有論の地平を開拓しようとする挑戦的な試みなのであるが、観念のレベルの議論は措いておいて、これを実際の日本企業に適用するとどうなるのであろうか。後で詳しく見るが日本企業では株主のほとんどが個人ではなく法人であるため、「所有の二重化」とはすなわち「法人所有の二重化」ということになる。奥村教授は、日本企業は「経済的

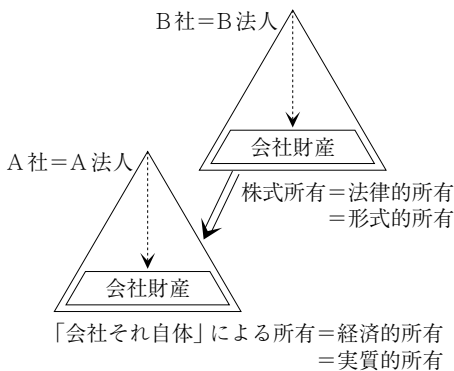
3) 例えば、岩井克人『会社はこれからどうなるか』平凡社、2003年、中條秀治「会社は誰のものか —『会社それ自体』論の可能性—」『中京経営研究』第12巻第2号、2003年などを参照。

所有者としての法人，さらにその法人を法律的に所有している法人と，法人所有が二重化した段階<sup>4)</sup>」になっていると指摘されている。この所有関係を簡単に示したものが図 1. である。この図からも明らかなように，A 社の所有構造は A 法人という「会社それ自体」による会社財産の所有と，B 社という法人による株式所有の「二重化」したものとなっている。しかし，「法人所有の二重化」とはいても，この場合，所有の主体となっている A，B の 2 つの法人は同一のものではない。

そこですぐ疑問が湧くのが，株式会社の支配構造においてこれら 2 つの所有のうち一体どち

らが決定的な位置を占めているのかという問題である。ここまでの議論の経緯を見る限りでは，決して分散することのない「会社それ自体」による経済的所有こそが会社支配においては重要だったはずである。少なくともバーリ＝ミーンズ批判ではそのような説明になっていた。しかし，奥村理論の体系を詳細に見ると，必ずしも「会社それ自体」論を中心にして所有論が展開されているわけではない。と言うのは，奥村理論の中核はあくまでも法人所有論＝法人株主による法律的所有にあり，これ抜きには理論が成り立たないからである。つまり「所有の二重化」論に立ち「会社それ自体」の議論を積極的にすればするほど，肝心の法人所有論の意義が雲散霧消してしまうことになる。したがって，当初「会社それ自体」による所有をわざわざ大きく取り上げて「所有の二重化」論をベースにして展開すべきだという議論<sup>5)</sup>を積極的にされていたにもかかわらず，その後の著作では「会社それ自体」による自立化の話は一応出ては来るものの，所有論としては後退してしまった感は否めない。つまり結論的に言えば，奥村理論は「所有の二重化」論の方向には積極的には進まず，あくまで株式所有を基本とする従来の枠組みで議論を展開しておられるということである<sup>6)</sup>。

図 1 法人所有の二重化



- 4) 奥村，前掲論文『「所有論」ノート』，32 ページ。
- 5) 奥村教授は「二重化」論をベースにして，次のような説明をされていた。「図式的に言えば経済的所有の主体である法人が法律的所有の主体となり，その結果，占有の主体である経営者が経済的所有および法律的所有の主体である法人を代表し，代行するということになる。法人である会社と自然人である経営者の関係が代表，代行関係で完全に繋がっていくのである」（同上論文，33 ページ）
- 6) 奥村教授は「会社それ自体」論について，例えば「北原氏の議論では『会社それ自体』という概念があたかも魔法の杖のようにひとり歩きしている」（奥村宏『改訂版 法人資本主義』朝日文庫，1991 年，65 ページ）と批判的な評価を下しておられる。かつて『「所有論」ノート』で展開されたような，「会社それ自体」を自説と絡めて積極的に議論する姿勢を，教授はその後示されなくなった。これは率直に言って，所有の「二重化」論を放棄された，あるいは実質的に撤回されたということであろう。それは次の説明からも明らかである。「・・・会社が所有の主体として自立化してくるのだが，しかし，その会社を所有しているのは株主であり，株式会社は株主の制約から逃れられない。株主が会社を所有し，会社が現実資本を所有するというように所有は二重化されているが，株主はいぜんとして最終的な所有者の立場に立つ」（奥村・同上書，328-329 ページ）これはすなわち，「会社それ自体」の自立化をいくら言ったとしても，株式所有から離れた所有論では荒唐無稽なものにしかならないということを自ら認められたものと理解できる。なお，ここで引用した箇所は同書の改訂版で新たに追加された部分であり，初版における「二重化」論の評価とはニュアンスが異なっていることを指摘しておきたい。

ここまで長々と所有概念について紹介してきたのだが、奥村教授の所有観は次の2点に集約できよう。まず第1点は、バーリ＝ミーンズ批判に見られたように、株式会社における「所有と支配」の関係は所有即支配、支配即所有であり、支配は必ず株式所有に基づくものだという立場をとっておられることである。逆に言えば、株式所有に基づかない支配＝経営者支配はあり得ないということになる。これが奥村理論を貫く大前提である。そして第2点は、経営者支配を否定する武器として登場した「会社それ自体」論を所有論の進展だとあれほど高く評価されていたにもかかわらず、実際には積極的に自説には取り込まれなかったことである<sup>7)</sup>。端的に言って、株主以外を所有の主体として論ずることは奥村・法人所有論にとって不都合だったということになる。少なくともこのことは、株式会社の所有とは何か見ていく上で非常に示唆的であると思われる。

#### <支配の概念>

次に、「支配」の概念であるが、所有との関係はすでに見たように所有即支配、支配即所有と捉えておられた。これはいわば株式会社の基本原理に則ったものであり、会社を支配するとは大株主が株主総会の議決を経て会社を自らの意思のもとにおくことをいう。つまり支配とは強制力を持った命令・服従関係として捉えるこ

とができる。したがって、これまでの経営者支配の議論でも、支配の定義は「取締役を選出する力」と規定され、これが長く支配の概念として用いられてきた。

しかし、奥村教授の支配概念はこれとはどうも少し違うようである。教授は最初に「株式所有による支配という場合の支配の概念は実にあいまいである」と指摘された上で、「株式を所有することで相手企業に影響力を及ぼし、そうでなければしなかったような行動をとらせることはすなわち支配ということである」と述べておられる。そしてさらに「支配といえは50%以上の株式を持って思うままに相手を牛耳ることのように思われがちだが、これを影響力の行使という言葉に置きかえてみればわかりやすい」と言われる<sup>8)</sup>。この説明を素直に聞けば、奥村教授は支配を「影響力」を含む概念として捉えておられると言ってもよからう。しかし、「支配」と「影響力」では対象に対して自らの意思を貫徹する強制力という点で、大きく異なることは明白である。すなわち、支配とはその対象に対して無条件の強制力を持つが、影響力ではこちらの要求を相手が受け入れる範囲と程度が場合によっては限定される可能性が高いからである。つまり一般的には、「支配」と「影響力」は異なる概念と言わねばならない。そうであるとすれば支配概念を「影響力」を含むものにまでストレートに拡張してしまっはたしてよい

7) 片岡信之教授は、奥村理論が株式所有中心の議論になっていることを次のように厳しく批判されている。「奥村は『会社自体による所有』の立場をせっかく打ちだしておきながら、所有を株式所有に収斂させて捉える理論的欠陥によって、現実的支配としての企業内の労働支配、利潤創出機能、管理等の関連で所有や支配を論じ得る理論構成の糸口を失ってしまった。会社機関(株主総会、取締役会、代表取締役等)内部だけでのヘゲモニー争いの分析を株式所有に関係づけて行い、『支配者』探しをすることが、会社での日々の所有と支配構造全体の具体的解明に、どれほど大きな貢献をなし得るのであろうか」(片岡信之「所有議論の高まりと企業所有権へのインプリケーション」『経営学論集』(龍谷大学) Vol.40 No1, 62ページ, 2000年) また、同『現代企業の所有と支配 ―株式所有論から管理的所有論へ―』白桃書房, 1992年, 129ページを参照。

8) 奥村宏『日本の六大企業集団』ダイヤモンド社, 1976年, 103-104ページを参照。なお、教授はその後の著作においても、「支配とは、ある主体が相手を自分の意思に従わせることである。広義に解釈すれば、それは相手に対して影響力を及ぼすことである」(奥村, 前掲論文「株式会社と『所有と支配』の概念(1)」)と述べておられ、支配概念をめぐるっては、その立場に変更は見られないと言ってよからう。

のであろうか<sup>9)</sup>。少なくとも支配をこのように規定してしまう限り、同じ「支配」という概念を用いている研究者との間で、理論の妥当性をめぐって大きな齟齬が生じることは避けられないであろう。

以上が奥村理論の基礎をなす「所有と支配」の概念であるが、法人資本主義論の有効性を検証する上でも、こうした概念がどういう意味を持っているか以下の議論においても慎重に見ていく必要がある。

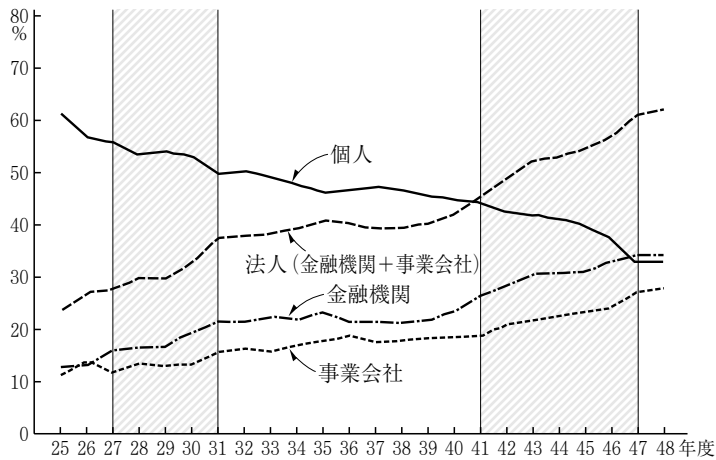
## 2. 法人所有とその背景

奥村教授はわが国大企業の所有構造は戦前と戦後では決定的に異なっており、戦後の所有構造の特徴を“法人化現象”と捉える。これは大

企業の所有の主体が個人から法人に大きく転換したことを指している。わが国における“法人化現象”とは具体的に如何なるものか、その概要を確認しておこう。

図2. は、戦後日本の株式所有主体別の持株比率の動向を示したものである。戦後まもない時期には60%以上と極めて高かった個人所有の比率がその後大幅に低下していき、それとは対照的に法人所有が顕著に増大していき、この図からははっきり見て取ることができる。ここで法人所有とは金融機関と事業会社による所有のことを指す。つまり“法人化現象”とは法人所有の増大、すなわち金融機関と事業会社への株式の集中のことをいう。このように捉えれば個人所有以外はみな法人所有だと言ってもよさそうであるが、奥村教授はそ

図2 法人と個人の持株比率推移（全上場会社）



資料：「株式分布状況調査」

出所：奥村宏『法人資本主義の構造』日本評論社、1975年、230ページ。

9) 奥村教授の支配概念については、武田教授は次のように批判されている。「定義は自由ではある。しかしこれでは支配の意味が影響の水準にまで拡散されて、支配概念が骨抜きになってしまう。ハーマンは『文字どおりの支配 (literal control)』と『抑止力 (power to constrain)』とを区別している (cf., op. cit., p. 14) が、この種の区別は不可欠であろう。でなければ、『影響力』を及ぼすために所有されている株式が『文字どおりの支配』のために所有されているかのように誤認されたり、すり替えられたりする可能性が生じる。奥村氏の議論にもこの種の危険が付きまとっている」(武田信照『株式会社像の転回』梓出版社、1998年、282ページ)。奥村教授はこれにどう反論されるのであろうか。

のような区分は敢えてとられない。投資信託等による所有は機関投資家所有と見るべきであり、法人所有とは区別すべきだと言われる。したがって、所有主体の区分としては個人所有以外に法人所有と機関投資家所有の2つがあるという認識である。このような区別をわざわざする理由は、日本は個人とは切断された法人所有なのに対してアメリカは個人が背後にいる機関投資家所有であり、両者は決して同じではないことを強調したかったからである。この法人と機関という所有主体の区分に関しては、奥村・三戸論争でも議論になった点である。

ところで、わが国ではなぜこの“法人化現象”が急速に進展することになったのであろうか。教授は次のように言われる。「法人所有の増大は戦後日本の企業集中運動、独占化の運動から説明されるべきである。“法人資本主義”といわれ、“会社国家”といわれる現在の日本の企業王国時代は、まさに戦後の野放しにされた集中運動、独占化の進展による大企業の支配体制の確立によってもたらされたものである。そしてまたこのことこそが株式所有における“法人化現象”の根源であった<sup>10)</sup>。」ここに出てくる戦後の企業集中運動、独占化とは、具体的に言えば企業集団や系列の生成・発展のことを指す。わが国の企業集団は、戦後すぐに形成された三井、三菱、住友の旧財閥系の3グループと、60年代後半以降に形成された第一勧銀、三和、富士という銀行系の3グループがあり、これらは六大企業集団と呼ばれている<sup>11)</sup>。また、これらとは別に、企業集団には加わらない新日鉄や

トヨタ自動車などの独立系大企業と呼ばれるものもある。いずれにしろこうした大企業による集団化、系列化によって、“法人化現象”は進展することになったのである。

法人への株式の集中は、図2.からも明らかのように2つの時期が見られる。それは図の斜線で示された部分であるが、第1段階は1950年代前半で、財閥解体を経て企業集団体制ができあがり、大企業による系列化が大規模に進められた時期である。大企業同士が横につながることで企業集団、大企業を頂点に縦につながることで系列が形成されたのであるが、こうした企業間結合はいずれも株式取得を通じて行われた。第2段階は1960年代後半から70年代にかけてで、1つは先に見た銀行系と言われる新興の企業集団が形成されたこと、もう1つは資本自由化に対抗して「安定株主工作」が進められたことが挙げられる。これらを契機にして、法人への株式の集中は再び大きく進展した。つまり、この2つの時期を中心に①グループ化、系列化と②「安定株主工作」が推進されたことによって、わが国の“法人化現象”は大きく進展したと奥村教授は分析されている。

なお、教授はこうした法人による株式所有を可能にさせた、あるいは促進させた最大の要因として独禁法の緩和、あるいは野放しがあったことを挙げておられ<sup>12)</sup>、またこの他にもわが国の税制、課税方式、あるいは金融緩和といった点がさらにそれを促進させた要因だと指摘されている。

10) 奥村宏『法人資本主義の構造 — 日本の株式所有 —』日本評論社、1975年、230ページ。

11) 企業集団の特徴として、奥村教授は次の6つを挙げておられる。1. 集団内企業による株式の相互持ち合い、2. 社長会の存在、3. 集団メンバー企業による共同投資、4. 集団メンバーの銀行による系列融資、5. 集団メンバーの総合商社による集団内取引、6. 重化学工業分野を中心に総合的な産業体系を持っている。(奥村、前掲書『六大企業集団』20-23ページを参照)

12) 日本では1947年(昭和22年)に制定された原始独禁法で、5%という制限付きながら金融機関が相手企業の株式を所有することが認められ、またこの時点では原則禁止されていた事業会社による株式所有についても、1949年(昭和24年)、53年(同28年)の2度にわたる改正で事実上骨抜きになってしまった、と奥村教授は厳しく批判される。しかもヨーロッパでは法的規制があり、またアメリカでは法律の適用が

### 3. 株式相互持ち合いとその意義

#### (1) 株式相互持ち合いと企業間結合

日本の株式所有構造の特徴は、奥村教授によって“法人化現象”と把握されたのであるが、法人所有の具体的な形態には一方的所有と相互持ち合いの2つがある。まず一方的所有は、親会社の子会社や関係会社の株式を一方的に所有するものである。これは一般に系列と呼ばれる。これに対して相互持ち合いは、主に大企業同士がお互いに相手の株式を所有する形態である。これにはいくつかのタイプがあり、企業集団を中心に見られる「マトリックス型持ち合い」と、独立系大企業を中心に見られる「放射状の持ち合い」の2つが典型的なものである(図3. 参照)。

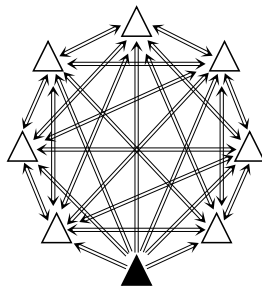
日本ではこのように会社が会社の株式を持つ法人所有が圧倒的である。では法人はいかなる目的で株式を所有しているのだろうか。これについて奥村教授は「法人が株式を所有するのは、支配証券として企業間結合のために所有するのである。もちろん付随的に値上がり益を得て売却するために所有するというケースもある

が、基本は支配証券としての所有である<sup>13)</sup>」と株式所有の意義を強調しておられる。この説明には①法人の株式所有の性格は支配証券である、②所有は企業間結合のためである、という2つの意味が含まれている。このうち②の企業間結合のために所有する、という指摘は上記の系列や企業集団の場合にはそのまま該当すると言ってよかろう。しかしここで問題なのは、①の支配証券か否かという点である。はたして法人所有は支配のための所有であると捉えてよいのであろうか。法人所有の2形態に則して、以下この点を検討してみよう。

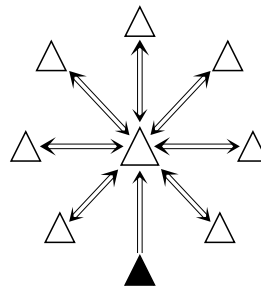
まず、一方的所有の場合、親会社の子会社あるいは関連会社を一方的に所有しており、これは明らかに株式所有に基づく支配-従属関係と見なすことができる。親会社は子会社に対して温情をかけ庇護もするが、その一方で親会社の命令は専制的で絶対的である。子会社は親会社の傘下に入ることによって安定的に事業ができるため、親会社による支配をある意味では積極的に受け入れる。したがって、系列は親会社による一方的支配を特徴とする企業間結合であり、①

図3 株式相互持ち合いの形態

〈マトリックス型持ち合い〉



〈放射状の持ち合い〉



注) ▲は生保・損保のうち相互会社であるものを示しており、したがって相互持ち合いにはならず一方的所有になっている。

厳しく行われているために、会社が無制限に株式を所有することは行われていないのに対して、日本では商法に株式の相互持ち合いを規制する規定がないため企業間の持ち合いが盛んに行われていると指摘されている。(奥村, 前掲書『法人資本主義の構造』, 214-215 ページ)

13) 奥村, 前掲書『法人資本主義』, 80 ページ。



②の両方の意味を持っていると言ってよからう。

では、相互持ち合いの場合はどうであろうか。持ち合いを通じた企業間結合としては企業集団や独立系大企業があるが、これを「支配証券としての所有」と見てよいかどうかである。実はこの点こそが日本企業の支配構造をめぐるいわば最大の争点になっている部分である。この相互持ち合いをどう評価するかによって会社支配に対する理解はまったく違ったものになるからである。株式持ち合いはそもそも所有とは見なせないので支配とは無関係だというのが西山教授の主張である。これに対して、奥村教授は法人所有を支配と切り離してみるこうした見解を徹底して批判し、持ち合いは会社支配に直結していると主張される。まさに相互持ち合いの評価をめぐって、まったく正反対の主張が出されている。

持ち合いを所有とは見なさない主張に対する奥村教授の批判を見ておこう。持ち合いについては従来から、頼まれたから持ったとか、取引における友好関係を維持するために持っているといった企業関係者の発言があるが、教授はこれらを一切否定されて次のように言われる。「頼まれたらなんでも応じるほど、日本の法人が慈悲深い存在であるとは思えない。頼まれたから持ったとしても、持つにはそれだけの目的がある。それは会社の支配あるいは会社に対する影響力の行使である<sup>14)</sup>。」また「株式には『取引証券』だとか、『つきあい証券』などという性格はない。相手の会社と取引をするために株式を持つということは、株式を持つということによって一定の影響力を相手の会社に与えるためである。すなわちそれは支配証券としての所有なのである<sup>15)</sup>。」最初に所有の概念の所で確認したように、奥村教授は所有即支配の

立場をここでも一貫してとられ、法人による所有は支配のためだと強く主張される。

確かに教授の言われるように、株式には法制度上は「取引証券」だとか、「つきあい証券」などという性格はない。ところが現実には新聞報道などで、新た取引をすることにした企業同士が株式を持ち合うことになったとか、あるいは逆に取引を中止した企業同士が持ち合い株を処分することにしたといったニュースはしばしば目にするところである。これらははたして相手企業を支配するための所有なのであるか。今から取引をしようとする場合に、その相手を支配するために株式を持ち合うというのはどう考えてもピンとこない。取引相手に今回だけはと無理な依頼をして吞んでもらったり、逆に相手の頼みを聞いたりして貸し借りの関係になることは日本企業では現実によくある話であるが、それは常識的には「支配」とは言わない。しかし、そうした関係も相手に一定の影響力を与えた結果なのだから「支配」だと言われるのであれば、あらゆる関係が「支配」だということになってしまう。もしそのように考えておられるとすれば、奥村教授の支配概念を検討した際に指摘しておいたように、明らかに「支配」概念の拡大解釈であり、不適切である。また企業集団のような結束の強い集団の場合も、内部の企業間関係を支配-被支配と捉らえたのではおかしなことになろう。持ち合いをどう評価するかの問題は、結局、企業間結合の意味をどう理解するかという問題にまで溯らざるを得ない。

そうであれば奥村教授が最も力を入れて分析されてきた企業集団を取り上げて、これがどういう性格の企業間結合なのか、大企業はそもそも何のために企業集団を作るのか、いわば企業集団の本質をもう一度問うてみる必要がある<sup>16)</sup>。では、企業集団の目的とは何か。これに関して

14) 奥村, 前掲書『六大企業集団』, 102 ページ。

15) 奥村, 前掲書『法人資本主義』, 81 ページ。

16) 奥村教授は企業集団の性格について、「企業集団は財閥の延長上にあるもので、それは歴史的に形成され

教授は、企業集団形成の大きな要因として集団内の相互取引のメリットを挙げておられる。例えば同一集団内の銀行と事業会社の場合、銀行は事業会社に対して積極的に系列融資を行って貸出量を拡大することができると同時に、事業会社の方もその資金で事業を拡大して収益をあげていくことが出来るのであり、両者は市場を通じて外部と取引するよりもお互いにメリットを得る。商社や事業会社間の場合でも、この点は基本的に同じである。すなわち集団内での相互取引は、該当する双方の企業にとって経済的なメリットを享受できる有利なシステムなのである。これは要するに、取引においてお互いが持ちつ持たれつの関係になっているということである。そしてこのような企業間の結合を可能にさせているものこそが株式の相互持ち合いである、と教授は言われる。ここまでの説明は非常に説得的であり、まさにその通りであろう。すなわち、企業集団の本質は、メンバー企業の経済的利益を追求することでグループ全体の繁栄を目指す互恵的な集団なのである。奥村教授自身は逆にこうした企業集団内の相互取引は排他的であり、独禁法で禁止されていると厳しく批判されているのであるが、そうした批判はそれとして、メンバー企業にとってみれば企業集

団に参加することがお互いのメリットになっていることは疑いようがなからう。

そうであれば、企業集団内の相互持ち合いは企業間結合のための紐帯として捉える方が現実を反映してはいないだろうか。ところが、それを越えて「支配証券としての所有」すなわち持ち合いを支配－従属関係の手段として見ようとする奥村説は、上記のような企業集団の性格から見ても明らかに無理がある。機能論から言えば、そもそもお互いにメリットがなくて単に拘束されるだけというなら企業集団は結成されなかったはずであり、相互持ち合いという所有関係があるからといってそれを機械的に即支配と見てしまうことはこうした企業集団の本質を見誤ることになる。つまり各企業は会社の繁栄を目指して企業集団を形成し、またそれに自ら積極的に加わったと見るべきであり<sup>17)</sup>、相互持ち合いはむしろその結果だと見るべきであろう。

## (2) 株式相互持ち合いと「安定株主」

ここまでの法人所有をめぐる検討で明らかになったのは、同じ企業間結合といっても一方的所有と相互持ち合いでは株式所有の意味がまったく違うのではないかということである。特に先ほど見た企業集団の場合は、その集団として

---

た実態であり、特定の経済的機能を求めて企業が任意に集まって形成されたものではない」(奥村、同上書、297ページ)と、実態概念で捉えるべきを指摘されている。確かに企業集団はその系譜をたどれば戦前の旧財閥等に行き着き、単に機能的な観点のみで適当に結合した集団でないことは間違いない。しかしその一方で、企業集団を単純に財閥の延長上にある、あるいは“財閥の復活”と捉えることは言い過ぎであろう。そもそも企業集団の実態の基礎をなしているのは株式所有だと教授は言われるのであるが、財閥と企業集団ではその所有構造においてオーナーと呼べる家族がいるか否かで決定的に異なる。少なくとも戦後の企業集団を“財閥の復活”とは言えないはずである。ただし、日本企業として両者から共通して看取できる歴史貫通的な特徴、例えば組織の維持・繁栄を第一義とする組織原理や排他的な所有構造等があることは指摘しておかねばならない。

- 17) 日本企業を「家」と見る三戸公教授は、企業集団に間説して次のように言われている。「家は同族団を形成するが、新しい家が本家となってまた新しい分家・別家をもうけてゆく。そして同族団全体の発展のために、新しい営業をもうけてゆくことにもなる。(改行)この家の発展、同族団の形成は、三井・三菱・住友等の財閥の形成、戦後松下その他の形成だけでなく、日本におけるすべての企業は、大なり小なりこの同族団を形成し、その一環に組み込まれている。そして、同族団がつくった新しい家でない場合、頼るべき同族団、頼るべき本家を見つけて、同族団の一員に入れてもらうのである。昔の農家や商家にあった『頼み本家』制は現代もなお生きている」(三戸公「補論 日本的所有論覚書」『財産の終焉』文眞堂、1982年、146ページ)

の性格、構成メンバーの動機という2つの観点から判断して、持ち合いが支配に直結しているとは考えられないことを指摘した。しかし、企業間結合のためであることは確かだとしても、企業集団はなぜ持ち合いという形態をわざわざ採らねばならないのか。ここでは「安定株主」の観点から、企業集団における株式持ち合いの意味をさらに検討してみたい。

わが国で戦後、株式の持ち合いが最初に行われるようになったのは、実は戦後の混乱期に起こった株式買占め事件を直接の契機にしている。奥村教授はこの間の経緯を次のように説明されている。まず買い占めの代表的な事例は、陽和不動産の事件である。1952年（昭和27年）、旧三菱財閥系の陽和不動産（財閥解体後、旧三菱本社の不動産は陽和不動産と関東不動産に引き継がれていた。現在は関東不動産とともに合併されて三菱地所となっている）の株式35%が投機師によって買い占められ、これにあわせた「三菱グループ」は長老会議を開いてこの株を全部、最高値で買い戻すことを決め、旧三菱系11社によって引き取られて事なきを得たというものである。これと同様の買い占め事件は三井不動産<sup>18)</sup>、大正海上火災などでもあり、買い戻された株式は同じく同系の企業にはめ込まれた。まだ戦後の混乱を引きずっていた時期とはいえ、このまま放っておくと旧財閥系の企業でも簡単に乗っ取りにあいかねないことをこれらの事件は教えてくれたのである。肝を冷やした経営陣は、これを契機にどの企業も買い占めに対する予防措置として株式持ち合いを積極的に進めるようになる。したがって、戦後の企業集団の形成期における株式持ち合いは、1つには買い占めのような外部の脅威に対抗するために始められたのである。

こうした経緯をそのまま素直に理解すれば、

株式持ち合いは最初からグループ化、系列化という目的のためだけにどんどん進められていったと言うよりは、財閥解体後の混乱期のなかで企業防衛のための手段という性格を最初から持っていたということになる。つまり、かつて「同じ釜の飯を食った」身内の企業の危機に直面して、同系の財閥に所属していた仲間の企業が結束して救済に走り、会社を仲間同士で守る手段として試行錯誤の中から考案されたのが株式持ち合いだったということである。企業集団が単に機能面からだけの結びつきではなく、同じ理念や歴史を共有する企業同士が結びついている集団であることを、このことは如実に示している。そしてその後は、企業集団の本格的な生成に向けて同系企業間での株式持ち合いは急速に進められ、また社長会も結成されて企業集団としての体裁が整うと共に、企業間の結束は強化されていった。つまり持ち合いという所有構造を作ることで企業間結合は構築されていったのである。

このプロセスについては奥村教授が詳細に分析されている通り、1949年（昭和24年）と53年（同28年）の独禁法の改正によって事業会社および金融機関の株式所有が大幅に緩和されたことが持ち合いの進展に重大な意義と影響を持ったことは間違いなからう。つまり法人間の持ち合いに対する制限が事実上取り払われて、事業会社も金融機関（5%→10%に緩和）も思い通りに株式を保有することが可能になり、これが法人所有の増大にさらに拍車をかけたということである。ただし、企業集団における持ち合いの進展によって企業間結合が進んだという事実が、そのまま所属企業をグループとして支配する手段になったという証拠にはなっていないように思われる<sup>19)</sup>。

さて、わが国の法人所有は上記のような理由

18) 三井不動産の事例については、江戸英雄『三井と歩んだ七〇年』朝日文庫、1994年を参照。財閥内部における当主と経営者の関係や財閥解体後の状況など、自らの体験に基づき、当時の財閥の様子がいきいきと語られている。なお、本書の聞き手は奥村宏教授である。

19) 財閥復活、強化の意図が表れている事例の1つとして、奥村教授は、当時の住友機械が経営危機に陥った

から50年代前半に第1期の株式集中が見られたのであるが、これに続いて60年代後半から70年代にかけて第2期の集中局面を迎えることになる。その契機になったのは主に、証券恐慌対策として設立された日本共同証券等が保有する凍結株が大量に放出されたことと、資本自由化に伴う外国企業による乗っ取りが危惧されたことである。これらは両方とも、企業の側からすれば予め第3者による株式の買い占めを防ぐ必要がある事態だったという点で共通していると言ってよい。そのための最善の防衛策がまさに株式持ち合いであり、買い占めを防ぐためのこうした持ち合いは一般的に安定株主工作と呼ばれている。奥村教授もこの株式持ち合いを「安定株主工作」と位置づけ、次のように言われる。「『安定株主工作』というのは・・・発行会社が取引先の銀行や企業などに株式を取得してもらうことで、相手はすべて法人である。そして安定株主になる以上よほどのことがない限りその株式を売ることはないし、また売るときにはあらかじめ発行会社の了解をえるというのが通例になっている。そしてその時は発行会社は別の安定株主を見つけてきて、そこに持ってもらうということをする<sup>20)</sup>。」そして会社のこうした行動に対しては、「『安定株主』というのは経営者が株主を選ぶということである。それはまるで選挙民が代議士を選ぶのが民主主義なのに、代議士が自分の都合のよい人を選挙民にするのと同じである。これではとても会社民主主義とはいえない<sup>21)</sup>」と批判されているのであるが、確かにこうした安定株主工作は株式会社の論理から見れば逸脱したものである。しか

し、銘記されるべきは、たとえ逸脱していてもこうした安定株主の手法は企業防衛のために日本では現実に広く採用されてきたということである。

では、この安定株主工作の議論を念頭に置いてもう一度最初に提起した議論に戻ることにしよう。それは企業集団内の相互持ち合いは「支配証券としての所有」と言えるのか否かの問題である。もし奥村教授の主張通り、法人所有が即「支配証券としての所有」であるとすれば、例えば、A法人がB法人の株式を所有しているならばA法人はB法人を即支配しているということになる。株式会社の原理から言えばそういう理解になるであろうが、必ずしも原理通りに機能していない1つの典型的な事例が安定株主工作なのである。これは奥村教授自身も認めておられることであるが、安定株主の本質は経営者が自分に都合のよい株主を選んで自社の株式を持ってもらうという点にある。株式を持ってもらうのであるから一見すると両者は所有者一被所有者の所有関係になっているが、安定株主による所有である限り主導権はあくまで発行会社すなわち株式を持たれている会社の方にあり、それがいかなる意味においても「支配証券としての所有」でないことは明白である。安定株主構造においては相手の意思で株式を「持たれる」のではなく、こちらの意思で相手に株式を「持ってもらう」のであるから、この所有関係は所有が相手に対する支配を意味していた所有本来の意味を喪失させてしまっていると言ってもよからう。

したがって、系列においては親会社による一

---

際に、住友系の各社が対応策として社長以下の役員派遣と株式取得をしたことを挙げておられる。しかし、これなどはグループによるメンバー企業救済の典型的な事例であって、持ち合いを強化して当該企業を傘下におさめようという一方的な支配行為とは到底言えないのではなからうか。これはむしろそのまま企業集団の「家」的な性格をよく表していると見るべきである。これ以外の取り上げられた事例でも、その内容は持ち合いが進んだ契機についての説明であり、それらは結束強化のためではあってもグループ支配を進めるものだという中身にはなっていないと言うべきである。(奥村、前掲書『法人資本主義の構造』、37-43ページを参照)

20) 奥村、前掲書『法人資本主義』、119ページ。

21) 奥村、同上書、121ページ。

方的所有が即子会社に対する支配を意味していたのに対して、同じ株式所有といっても企業集団におけるそれは大企業同士がグループ化していくための紐帯であって、株式所有が即支配を意味するわけではないというのが日本の会社支配の実態である。

### (3) 株式相互持ち合いの意義

ここまで企業集団における株式持ち合いを中心に日本企業における所有の意味を検討してきたのであるが、日本で会社同士が株式を持ち合う理由としては、企業間結合と安定株主工作の2つが奥村教授によって指摘されていた。そして問題の焦点は、この持ち合いが会社支配と結びつくかどうかであった。株式会社制度をとる限り、奥村教授の最初の定義に見られるように所有即支配という前提は必ずしも間違っていない。もともとの株式会社の論理がなくなったわけではないからである。しかし、ここまでの検討で明らかになったのは、日本の法人所有の半分以上を占めると言われる株式相互持ち合いは本来的な意味での所有の内実を持っていないということである。少なくとも株式持ち合いは安定株主工作の一環として行われており、その株式所有の性格は他社を支配するためではなく、むしろ他社から支配されないためのものだからである。株式の所有関係だけを単純に見れば所有一被所有になっているが、そこにはいわゆる支配関係はない。日本の会社支配を見ていく場合、この点の理解が最も重要であろう。

そしてこれを歴史的に見れば、株式持ち合い＝安定株主という発想は企業集団の生成期においてすでに十分に意識され、実行に移されていたとすることができる。奥村教授によれば、「安定株主」という言葉は1950年代からすでに使われていた。実際、最初に見た陽和不動産事件を始めとする乗っ取り事件の時も、買い戻され

た株式は同系の企業にはめ込まれており、これは事後的にはあるが安定株主工作の性格を持っていたと言ってもよからう。教授自身もこれが「安定株主工作」のはしりであったと明確に述べておられる。そうであるとすれば、安定株主工作はわが国で法人所有が集中した第2期においてのみ見られる特徴などではなく、むしろ戦後における企業集団形成の初期から一貫して看取できる日本企業の所有政策であったと見るのが自然であろう。しかもさらに言えば、こうした安定株主工作から看取できる日本企業の所有観は、戦後における特殊時代的な産物だと見るべきではないということである。すなわち経営体としての会社の維持・繁栄を何よりも重視する日本企業においては、江戸時代の商家に始まり戦前の財閥の時代まで受け継がれた総有と言われる所有の在り方を伝統的に持っており、そうした「家」的所有の延長線上に戦後の株式持ち合い構造が形成されていったと見る方が合理的である。そのような指摘はすでに経営史の研究においても見ることが出来る<sup>22)</sup>。

このようにわが国企業における株式相互持ち合いは、企業間結合と安定株主工作という2つの目的を同時に満たすという役割を果たしており、これは株式会社形態を採る日本の会社がその第1の目的である会社の維持・繁栄をあくまでも追求していくために、株式会社の論理とぎりぎりのところで矛盾しないように考案された、きわめて日本的な所有形態だと言うことが出来る。また、持ち合いという形態はすぐれて戦後のものであるが、こうした所有構造を生み出した背景には、戦前から戦後へと歴史貫通的に受け継がれてきた日本企業の論理すなわち「家」の論理が脈々と流れていると見るべきであり、そういう意味では持ち合いは「家」的所有観の反映だと言えよう。

22) ここではさしあたり、宮本又郎「総有システムと所有者主権の制限〈三井の大元方〉」『ケースブック日本企業の経営行動① 日本的経営の生成と発展』有斐閣、1998年を挙げておく。

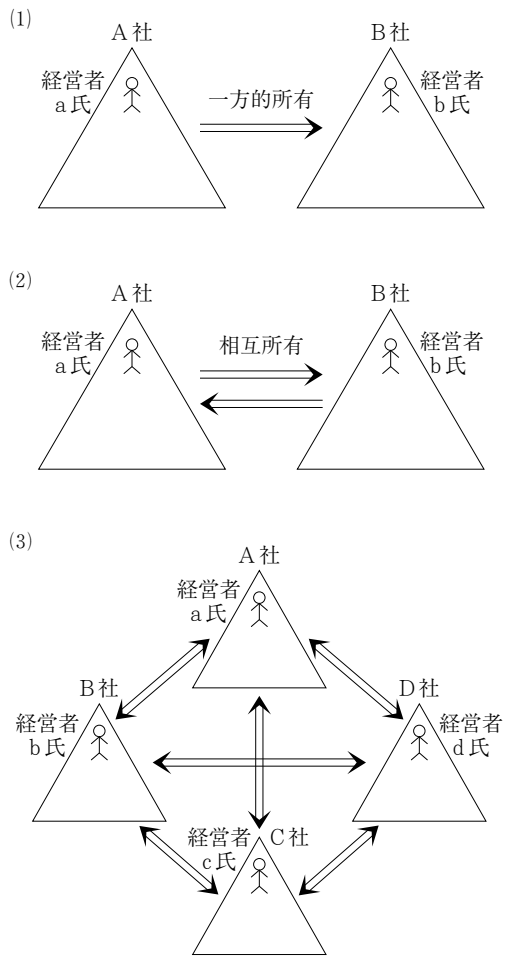
### Ⅲ. 法人所有と「経営者支配」

#### 1. 「経営者支配」の論理

わが国における会社支配論の特徴は、戦後の財閥解体を経て事業会社や銀行等への圧倒的な所有の集中が見られる中で、それを会社支配とどう関連づけるかを最大の争点にして議論が展開されてきたことである。奥村教授は日本の所有構造を“法人化現象”と呼び、大企業の支配構造は「法人所有に立脚した経営者の支配」とであると主張される。そして「事実と論理によって法人である会社と自然人である経営者の関係をつないでいくことが法人資本主義の最大の問題」だと言われる。経営者が支配者であると認めている点は他のマネジリアリストの主張と共通するが、その支配の根拠を所有に求める点で決定的に異なる。すなわち奥村理論は真性の経営者支配論ではなく、徹底して所有に拘わって構築された、所有者支配論の代表的な理論だということである。すでに日本の法人所有をどう捉えるべきかは検討したので、その観点からさらに奥村「経営者支配」論を検討することにする。

奥村理論の中核は法人所有に立脚した「経営者支配」という主張であるが、それは「相互所有－相互支配－相互信認」という論理によって導かれる。その概要を簡単な所有モデルを用いて見ておこう。日本企業の株式所有のタイプには、一方的所有と相互持ち合いの2つがあったが、この所有関係を簡単に示したものが図4である。まず最初の(1)はA社がB社の株式を一方的に所有している場合であり、A社の経営者a氏がA社の所有する株式に基づいてB社を支配する。これは一方的所有であり、系列がその典型的なケースである。次に(2)は、A社とB社による相互持ち合いの最も単純なモデルである。A社とB社はお互いに株式を持ち合っており、A社を代表する経営者a氏がA社の所有に基づいてB社を支配し、逆にB社を代表する経営者b氏がB社の所有に基

図 4



づいてA社を支配するという関係になっている。つまりこれが相互所有－相互支配である。次にこの相互支配は経営者同士の相互信認へと進む。それはa, b両氏が経営者としての自分の地位を守るために、相互に信認しあわなければならないからである。したがって、最終的にはa氏がA社を、B社をb氏がそれぞれ支配する。つまり結果的に両社とも「経営者支配」となる。最後の(3)は(2)をより複雑にしたモデルである。ここでは仮にA, B, C, Dの4社がそれぞれお互いに20%ずつ株式を持ち合っ

ているとすれば、例えばA社から見ればB、C、Dの3社の持株合計は60%になり、大株主であるB、C、Dの3社が共同でA社を支配する。しかし、お互いがお互いの大株主になっているため、(2)と同じ論理でA、B、C、Dの4社間での相互支配となる。そして、これも同様に各社を代表する経営者a、b、c、d4氏の経営者同士の相互信認へと進む。したがって最終的には、経営者a、b、c、d4氏が自社を支配することで「経営者支配」となる。

以上が所有モデルで見た奥村理論の骨子である。モデルとしては(1)~(3)は別個のものではなく、むしろ(1)を出発点にして(2)(3)と発展していくという時系列的なプロセスになっている。これら(1)~(3)のモデルはいずれも所有が支配に直結していると仮定されており、法人所有に基づく支配が貫徹している点で共通している。しかも支配形態はいずれも「経営者支配」である。奥村理論はこのモデルで示された「所有と支配」の論理を基礎にして、現実の企業集団の支配構造を分析している。

さて、日本の企業集団、特に旧財閥系のそれは複雑なマトリックス型の持ち合いになっているが、この支配構造に関しても上記の理論を採用して次のように言われる。「個々の企業だけでは決定的な支配権を持つことはできないが、企業集団としてまとめればそれは大株主としての支配力を持つことができる。しかも重要なことはここで株式を持っている企業は同時に株式を持たれているのであり、支配するメンバーの中に支配されるメンバーも入っているということであり、そういう意味での相互支配が行われているのである。」「しかし大株主間で対立すれば、それぞれの大株主は支配証券として株式を所有していることの意味がなくなる。そこで大株主間で一種の暗黙の協定ができ、これによって結果的に大株主全体としての支配権を守ると

いうことになる。スコットはこのような状況を利益の星座による支配(control through a constellation of interests)といているが、この論理をさらに相互持ち合いの場合に援用すると、それは大株主間での統一がない独立系大企業の場合にあてはまる。そして大株主間での統一が社長会という場でできているのが企業集団だが、いずれも法人による相互持ち合いという点では同じである<sup>23)</sup>」したがって、図3.で見たマトリックス型および放射線状の持ち合いのいずれもが、奥村理論では「法人所有に立脚した経営者の支配」という結論になる。

ここまでの奥村理論の論理展開をもう一度まとめると、次のようになる。

株式持ち合い→相互所有→相互支配→相互信認→「経営者支配」

そして、この図式のポイントは以下の点にある。

1. 株式持ち合いは相互所有と見るべきであり、所有である限りそれはかならず支配をとまなう。(第1節「所有と支配」の概念を参照)
2. 相互所有は即相互支配であり、経営者はその地位を守るためには相互信認せざるを得ず、もし不信認すればお互いにその地位を失うことになる。
3. 経営者が支配者だという意味では「経営者支配」であるが、それは法人所有に立脚しており、所有から遊離した支配ではない。
4. 奥村・「経営者支配」論は結局、他社所有に基づく自社支配である。

上記のような論理構成で奥村教授は日本の大企業を経営者が支配していると主張されるのであるが、この理論には積極的、あるいは消極的に支持する声がある一方で、これまで様々な批判や疑問が投げかけられて来たことも確かである<sup>24)</sup>。したがってここでもう一度、奥村「経営

23) 奥村、同上書、83-84ページ。

24) 片岡信之教授は、これまで出されている奥村説批判を次のようにまとめておられる。「①他社支配に向か

者支配」論の理論的な問題点を検討してみよう。

#### <株式持ち合いを所有と見てよいか>

奥村理論の出発点は、何よりもまず株式持ち合いを所有だと見ていることである。所有であればそれは即支配を意味するというのが教授の定義であった。そのため相互所有は自動的に相互支配だということになる。しかし、株式を持っているからといってそれを即所有だと言ってもよいのであろうか。奥村教授との間で激しい論争を繰り広げた西山教授は、そもそも相互持ち合い ⇨ 相互所有と主張しておられる。これはつまり持ち合いは所有とは見なさないということである。西山説が正しいかどうかは別にして、株式所有であってもそれを「所有」と見なすべきでない例はある。その代表的な事例が前の章で見た安定株主の存在であろう。教授自身が指摘されていたように、安定株主工作は発行会社の意思で他の法人に株式を持ってもらっており、その株式の処分にあっても株主が発行会社の意向を無視して勝手に売却することは認められない。つまり株式を「持つ側」ではなく「持たれる側」の論理が優先しているわけであるから、安定株主は形式的には株式を所有してはいるが本来的な意味での所有者ではない。したがって、安定株主による株式所有には基本的に「支配証券」という意味はないと見るべきである。

ところが奥村教授は株式所有を即支配と結びつけて捉えておられるために、株式持ち合いに関する説明には無理が生ずることになる。それ

は図4.の(1)から(2)への移行プロセスに端的に表れている。この図の(1)は一方的所有であるので、A社の経営者a氏がA社の所有する株式に基づいてB社を支配している。ここまでは何ら問題はない。次に(2)に移行するためには相互持ち合いの関係が形成されねばならず、B社がA社の株式を所有することが不可欠となる。そのためA社に支配されていたB社が逆にA社の株式を所有しなければならない。これについて教授は、「事実の上から見て、相互持ち合いははじめからあったのではなく、はじめは一方的取得による一方的所有があり、それが発展して相互持ち合いになったことを確認しておく必要がある。これまでに形成されている相互持ち合いのケースを調べてみれば容易にこのことはわかることである<sup>25)</sup>」と言われる。持ち合いに到るプロセスは確かにそうなっているかも知れないが、問題なのはそれが持つ意味である。ここには2つの問題点が含まれているように思われる。

まず第1は、(1)でA社がB社を現実に支配しているとすれば、なぜその関係をわざわざ壊してまでA社はB社に株式を持たれて逆に支配されるようなことをしなければならぬかという点である。つまり一方的に所有し支配しているケースでは、(1)から(2)に移行する必然性がまったくないということである。もしB社が強引にそのような行動に出ようとするれば、A社は経営者b氏を解任してでも断固阻止するであろう。これに関連して第2は、(1)から(2)

う前提には、まず自社における支配の確立がなければならないはずである(自社支配者でない者が、なぜ自社を代表して他社支配に向かうのか)という奥村説の本末転倒性への批判、②奥村が経営者の自社に対する自律的支配を殆ど無視しており、現代日本の企業集団が各社の自律性と相互競争をはらんだ比較的流動的でゆるい結合である点を看過しているという批判(富森慶児)、③相互所有による相互支配説は(新日本製鐵のような)独立系企業集団の説明には通用しにくいという批判、④現実的支配としての企業内の労働支配、利潤創出機能、管理等の関連で支配を論じ得る理論構成になっていないという批判、⑤したがって、さらに敷衍すれば、議論が株式会社所有構造次元にとどまり、法律学的幻想にすぎないという批判(浅見克彦)、などがある。何れも、奥村説の弱点を突いた鋭い批判である(片岡、前掲論文、62ページ)

25) 奥村、前掲論文「『所有論』ノート」、36ページ。



に移行して相互持ち合いが形成されるとすれば、それは実際には持ち合いが会社支配に直結しない場合に限られているのではないかという点である。すなわち安定株主工作の場合である。そもそも企業同士がお互いに信頼関係がなければ、大企業がわざわざ自社の支配権を簡単に他社に渡すような行動を取るはずがない。そのように考えれば、(1)でA社がB社を所有していてもこれはむしろ安定株主工作の一環であり、持ち合いが形成される過渡期としてこの所有は支配とは関係のないものと見なすべきである。またそうであるからこそA社は一方的所有からB社との相互持ち合いへと移行することを許容するのである。

すなわち図4.の意味は、(1)が所有に基づく支配—被支配の関係になっている場合は典型的な系列関係と見るべきで、これが(2)(3)へ移行することは考えられない。また、(1)→(2)→(3)と所有関係が段階的に複雑な持ち合い関係に移行していく場合は、基本的には安定株主工作の場合に限られるということになる。つまり、この所有は支配と見なすべきではないということである。したがって、会社支配の観点から見る限り、図4.の(1)→(2)→(3)の意味は、安定株主工作のプロセスと見るべきである。なおその場合、これが同時に企業間結合の手段となっていることと何ら矛盾するものではないこともつけ加えておきたい。

#### <相互支配—相互信認論は実際に成り立つか>

奥村理論では「相互所有—相互支配—相互信認」という独自の概念を立てておられる。こ

に出てくる相互支配というのは、お互いが相手の会社を支配するという意味である。しかし、相互支配という言葉はあってもはたしてこれは本当に支配の実態を持つ概念なのであろうか。すでに先ほど安定株主の性格を持たない相互所有論は現実にはあり得ないと批判しておいたので、相互所有論と相即的な関係にある相互支配論もまた基本的には成立しない議論だと言わねばならない。しかし、取りあえず奥村理論の問題点を指摘するという意味で、敢えてここでは「相互支配」の概念を取り上げて検討しておくことにする。

もう一度、図4.の(2)のA社とB社が双方とも過半数の株式を所有しているモデルで考えてみよう。これを奥村教授の言われる「相互所有」だと仮定して話を進めると、その場合、A社がB社に自社に有利な取引をするよう要求しても、それが無理な要求であればB社はA社の株式を所有していることを盾に拒否するであろう。逆もまた同じである。つまりこの所有状況では自分の意思で相手の行為を一方的に束縛することは不可能だということである。いくら相互支配と言っても現実には双方とも手の出しようがないのであるから、A社もB社も相手を支配しているとは言えないであろう。したがって、経営者同士が信認するしないの以前に、そもそもA社とB社の間には「相互支配」の実態はないと言わねばならない<sup>26)</sup>。このように奥村理論は論理的に成り立たない議論なのである。これは(3)の場合でも同じである。ここでもA、B、C、D4社の経営者が「相互支配」することはあり得ない。何故なら、お互いが他

26) 西山教授はこの場合の「株式の相互持合は、たんなる『両すくみ』の関係であって、互いに支配不可能な状態である」(西山忠範『脱資本主義分析』文眞堂、1983年、214ページ)と言われる。その理由として、「A、B両社が互いに100%の株式を持ち合っている場合、・・・A、B両社の間には資本の流れは全くない。したがって、そこには実質的な所有関係は存在し得ない。・・・奥村氏はこれを『相互信認』によって行使されないのだというわけであるが、それは信認によって行使されないのではなくて、実質的な所有関係がないために行使できないだけなのである。信認の有無などは最初から問題にならない」(同『支配構造論』文眞堂、1980年、96ページ)と言われる。しかし、「実質的な所有関係がないために行使できない」のではなく、行使しようと思っても「両すくみ」で支配権を行使できないということであろう。

社に対して手出しが出来ないからである。この関係の中で現実には支配行為が行われる可能性があるとするれば、それは4社のうち3社が共同して1社を支配するケースである。例えば、B、C、Dの3社が共同すればA社を支配することは可能である。しかし、これは3社による一方的な支配であって、少なくとも相互支配ではない。このことはまた、20社前後の大企業で構成されている実際の企業集団の場合でもそのまま当てはまると言ってよかろう。この場合も誰1人として支配権は行使できないからである。あるとするれば多数による一方的な支配である。したがって、相互支配の概念は実質的には意味をなさないと言わねばならない。

ところが奥村理論はここで企業集団における社長会の存在を持ち出してきて、次のように言われる。「企業集団のようにマトリックス型、円環状の持ち合いになると、全体としての持株率は数十パーセントに達し、十分に支配可能な比率になる。そこで社長会が開かれればそれは事実上の大株主会となる。社長会で決議されたことは十分に拘束力を持つし、さらに時によっては社長の退任を強制することさえある。しかし忘れてならないのはこうして集団メンバー全体から支配されている企業は同時に集団内の他社に対しては支配する側の一員になっていることである。そういう意味での相互支配が相互持ち合いによって生まれているのである。この相互支配は1対1の関係ではなく、そのメンバーは支配する側の一員であり、集団として支配しているのだが、支配される時には全体から支配されているというものである<sup>27)</sup>」

この奥村教授の説明を聞く限りでは、実際の企業集団における相互支配とは集団として支配するということであり、業績が悪化したり不祥事を起こす企業があると、その時は集団として

の支配力が行使される。集団として支配するというのは、実は社長会が究極的な意思決定を行い支配力を行使しているということである。このように社長会が「事実上の大株主会」という意味を持っているのなら、これはむしろそのまま「社長会支配」と言った方がわかりやすいし、論理としてもすっきりしたものになるのではなからうか。実際、教授はかつて社長会について次のように言われていた。「戦後の社長会においてはもはや上から一方的に支配するものではなく、各社の社長の横並びの組織であり、集団指導体制である。社長会において意見が分かれた場合、これを最終的に決めるのはもはや多数決でしかない。さらにもっとも重要な各社社長の人事権を上から握っているものはいない。といって社長会メンバーの多数によって不信任されると彼はもはや社長ではありえなくなる。戦前に比べれば各社社長の自己決定権は大きい、しかし社長会で認められなければ自己決定はできないという奇妙な形になっている<sup>28)</sup>。」教授の主張の通り社長会がもしこれほど強力なら、まさに平常の状態では各社の社長が自社を支配するように「見える」ものの、その実社長会が究極的かつ決定的な権力機関になっていて、各経営者は最終的にはそれに従わざるを得ないということになろう。これではいかなる意味でも経営者支配とは呼べない。

社長会に関しては、企業集団以外には社長会がないこと、しかも6大企業集団の中でも旧財閥系以外はそれほど結束が強くないのではないかという指摘がなされている<sup>29)</sup>が、奥村教授はこれには何ら積極的な反論はされていない。理論上は、社長会を依然として大株主会であり、強力な支配の機関として位置づけておられると考えると差し支えなからう。いずれにしろ、社長会の存在を上記のような意味で捉えるならば、

27) 奥村、前掲書『法人資本主義』、229-230 ページ。

28) 奥村、前掲書『六大企業集団』、88-89 ページ。

29) 西山、前掲書『支配構造論』、94-95 ページ。

社長会と各経営者の力関係は微妙なものにならざるを得ず、「経営者支配」だと言われながらも実際の会社権力を最終的には誰が持っているのかまったく曖昧である。こうした問題は結局、相互支配という概念の不適切さから発したものだと言わざるを得ないであろう。

#### 〈「他社所有に基づく自社支配」の理論と現実〉

奥村理論の論理プロセスはすでに見たように、「株式持ち合い→相互所有→相互支配→相互信認→「経営者支配」」であった。この「経営者支配」論は一言でいえば、他社所有に基づく自社支配ということになる。しかし、これが日本の会社の支配構造を説明する論理だと言われても、他社を所有しなければ自社を支配出来ないなどというのは常識的に見れば明らかに奇妙である。まさに論理の世界ではあり得ても、現実の会社ではあり得ない話だと言わねばならない。ではこの論理はどこが根本的に誤っているのだろうか。

まず歴史的事実として見た時、議論の出発点がまったく逆ではないかと思われる。つまり企業集団の支配構造においてはその出発点においてすでに経営者支配になっていたということである。これは換言すれば、他社所有の前にすでに自社支配があった、ということである<sup>30)</sup>。それは戦後の企業集団の生成プロセスを見れば明らかであろう。奥村教授がこの点は詳細に紹介されているのであるが、財閥解体後の混乱期に買い占め事件が起こり、それを契機として企業

防衛のための持ち合いは始まった。では一体誰が株式持ち合いを始めたのか、そしてそれを推進することにしたのは誰だったのであろうか。陽和不動産の例では、買い占められた株を三菱系の各社が高値で買い取ってそのまま持つことにしたのであるが、これは三菱グループの社長会「金曜会」が結成された後の最初の大仕事だった、と教授は説明されている<sup>31)</sup>。どの財閥でも公職追放で財閥のオーナーおよび経営幹部はほとんどいなくなり、残された会社を任されたのは若手の経営者たちであった。究極的な所有者としての財閥家族がいなくなることによって、旧財閥のメンバー企業は一気に経営者支配化したと見るのが自然であろう。「金曜会」のメンバー企業もこの例外ではなかったはずである。

バリ＝ミーンズ的な大規模化→株式分散という「下から」の経営者支配化ではなく、GHQによる強制的な力で株式が個人大株主の手から分離されたという意味では、これはいわば「上から」の経営者支配化と言ってよい<sup>32)</sup>。そうした中で買い占めが起これば、自社の防衛のために安定株主に株式を持ってもらおうと持ち合いに走ることはきわめて自然である。しかも財閥は解体されはしたが傘下の企業は分轄されることはあっても最終的には生き残ったのであるから、すでに指摘したように同じ歴史や理念を共有する会社同士が再び結集し、力を合わせようとすることは何ら不思議なことではない。企業集団に関しては、株式持ち合いは企業間結合の紐帯であると同時に、企業防衛の手段とい

30) 西山教授は、奥村説が言うようにたとえ持ち合いを通じて相手会社を「支配」することができるとしても、それはすでに経営者が自社を支配しているからだとその論理の欠陥を批判されている。(西山、前掲書『脱資本主義分析』216-217 ページを参照)。

31) 奥村宏『大企業解体 株式会社が変わる』ダイヤモンド社、1999年、40ページ。

32) 拙稿「わが国における経営者支配の成立と展開」日本経営学会編『経営学論集』第64集、1994年を参照。また、奥村教授は「旧三大財閥系では昭和25、26年ごろにはすでに事実上の社長会が勢揃いしていた」(奥村、前掲書『六大企業集団』、86ページ)と言われており、戦後すぐに経営者による新体制が始動していたことはこうした点からも明らかである。このことは同時に、持ち合いの本格化よりも社長会の成立が時間的に先行しているということの意味し、持ち合いが社長会を「成立させている根拠」だという奥村説への疑問を呼びおこすという指摘もある(武田、前掲書、244-245ページ)。

う2つの意味から積極的に進められていったと見るべきであろう。

このように考えれば、日本の会社支配の論理は、歴史的事実としては次のように書かれなければならない。

財閥解体(株式分散)→経営者支配の成立  
→株式持ち合い=安定株主化→経営者支配の強化

最初は財閥解体に伴う上からの強制的な株式分散化で経営者支配が登場するのであるが、その基盤は株式持ち合いによる安定株主化によってさらに補強され、戦後の経営者支配体制はより盤石なものになったと考えるべきである。

したがって、日本における経営者支配の論理は、次のようになる。

機関所有化=株式持ち合い=安定株主化→  
経営者支配

これは一見単純な論理展開のように見えるが、ここにはすでに述べてきたような日本企業の論理=「家」の論理が凝縮されていると言うべきである。

以上、ここまで奥村教授の「経営者支配」の論理を批判的に検討してきた。結論としては、法人所有と経営者支配を結びつけて所有に基づく支配を主張する奥村理論には明らかに無理があるということである。現実に立脚して理論を構築しようとしてだけあってその議論は大いに参考になるが、最大の問題は、所有に拘泥されるあまり日本企業の論理を掴み損なったことである。

## 2. 「経営者支配」の内容と意義

### (1) 経営者の性格

奥村理論における経営者とは、どのような性

格を持っており、いかなる存在なのであろうか。以下ではそれを検証してみよう。

すでに見たように、奥村理論では経営者は法人所有に基づいて支配していると主張されている。しかし、所有に基づく支配と言っても所有しているのは法人であり、経営者は決して所有者ではない。所有者でない経営者が所有に基づいて会社を支配するとは、一体どういうことか。それが論理的に可能なのは、経営者が法人である会社を代表するからだと教授は言われる。法人である会社には意思も行為能力もなく、身体がないから死もまたない。そこで自然人である経営者が法人である会社を代表することで、法人は意思決定をし、自然人のように行動する。つまり法人は代表としての経営者を不可欠のものとするのであるが、逆に経営者にしてみれば法人という他者の所有をまるで自らの権利のように自由に行使できることになる。だから教授は次のように言われる。「・・・本来自分自身の所有ではないもの=会社が所有するものをあたかも自分自身の所有であるかのように振舞うことができること、いわば『所有の盗奪』(プルードン)ということである<sup>33)</sup>。」すなわち、経営者は他人のモノを勝手に自分のモノとして使って支配者になっているのであり、それは盗みと同じだと言われるのである。

では経営者は誰の利益のために行動するのであろうか。「所有の盗奪」とまで言われるのであるから当然、経営者は自分の利益を追求するだろうと思われるが、実はそうではない。経営者は株主や従業員の代表などではなく、何よりも法人である会社の代表である。そのため、個人資本主義の時代は大資本家は「会社から盗む」ことをしていたが、法人資本主義の時代の経営者は「会社のために盗む」のだという<sup>34)</sup>。もし「会社から盗む」なら、その経営者は会社から追放されると教授は言われる。しかし、会社が

33) 奥村、同上書『六大企業集団』、97ページ。

34) 奥村教授はエンロン問題を念頭に置いて、アメリカの経営者について次のように言われている。「第一の

所有者で、その会社のために盗むなら別に何も盗んだことにはならないはずであるが、経営者の支配の源泉すなわちその権力基盤を無理矢理他者である法人の所有に求めたためにこのように言わざるを得ないのであろう。いずれにしろ法人資本主義では経営者は会社を代表し、資本としての機能を代行しているということであり、奥村・経営者支配論とは結局、経営者＝機能資本家論ということになろう。これは西山忠範教授の「経営者独裁論」とも異なるし、青木昌彦教授の「経営者＝調停者論」とも異なるものである。

次に、その経営者には誰がどのようにしているかである。まず日本の多くの会社では従業員出身者が経営者になっている。そして次期経営者を実質的に指名するのは現経営者だと一般的に言われている。奥村教授も基本的にはこれと同じ認識を示されているが、社長になるには「大株主会としての社長会」の信認が必要であることを別途強調されている。それはそれとして、具体的に誰が経営者になっているかであるが、「一流大学を卒業したから経営者として有能であるかどうか、なんの証拠もない」にもかかわらず、現実には一流大学卒が社長や取締役になっている比率が高く、しかも大企業ほどそういう傾向が強いと言われる。そして誰が経営者になるのか、という問題はソーシャル・モビリティの問題であるが、取締役の多くが資本家で占められていた戦前と比べると戦後はソーシャル・モビリティが高くなったと認められるものの、大企業経営者への道は誰にでも平等に開かれているわけではない、と奥村教授は言われる。つまり能力があるからといって誰もが経営者になれるわけではないということである。そして

最終的に経営者の椅子に座ることになれば、個人財産もさほどではなく所得も多くはないのであるが、大企業経営者としての地位による強大な特権を手にするようになる。そのため経営者はいつまでもその地位にしがみつこうとし、会社から離れられないという弊害が生まれるのだという。

これが奥村教授の描くわが国大企業の経営者像である。つまり経営者とは主に一流大学出身者で、会社の中で出世することで前任の経営者の指名を受けて支配者の地位に就き、会社と自分を一体のものとして献身的に会社のために尽くす一方、その地位と特権にすがりつき執着するカンパニー・マン（会社人）だといわれる。しかし、そうであるとすると、会社において経営者とは一体如何なる位置と意味を持っているのであろうか。奥村教授の経営者論からは、会社における経営者の役割や意義がどこにあるのか一向に見えてこない。むしろ日本の経営者とは能力もないのに学歴だけで出世した幸運な人たちといった印象さえ受ける。逆に言えば、そういう人たちに率いられた企業によって日本は戦後、世界有数の経済大国にまでなったというのであろうか。

確かに教授の言われるように、日本の大企業では一流大学卒の人間が大企業の経営者になっている比率は高く、経営者に登りつめるまでに学歴、地縁、血縁、コネ、閥閥、運、その他いろいろな要因が出世に関係してくるという指摘はあながち間違いとは言えないであろう。また、いくら「能力」があっても必ず出世するとは限らないことも事実である。しかし、はっきりしているのは、経営者を選ぶのに最も重要な要素は改めて言うまでもなく専門経営者としての能

---

段階では資本家が『会社から盗む』時代であったのに対し、第二の段階は経営者が『会社のために盗む』時代であったとするならば、第三の段階では経営者が『会社を利用して盗む』時代が変わった、といえる。」「個人の富を増やすことに強欲であるという点では第三段階の経営者は第一段階の大將軍＝資本家と同じである。ただ、大將軍＝資本家が会社から『盗んだ』のに対し、現代の経営者は会社を利用して、会社とともに『盗む』というところが違う。」(奥村宏『エンロンの衝撃 ―株式会社危機―』NTT出版、2002年、22-23ページ)

力だということである<sup>35)</sup>。日本の経営者の最大の仕事は、ある意味では次の経営者を誰にするか決めることだと言われている。それは誰が経営者になるかによってその後の会社の業績、さらには将来の命運までも左右しかねないからである。もし能力のない者が経営者になったら、会社は直ぐさま立ちゆかなくなってしまうであろう。経営者による1つひとつの意思決定はそれだけの重みを持つ。そのため、日本企業では長期にわたるスクリーニングを経て経営者は選任されることになるが、それでも結果的には業績不振を招くことがないわけではない。しかし、その場合でも経営者の地位に就く以前から能力に疑問符がつく、あるいは適格性がないなどというのは論外である。つまり経営者は学歴その他の物差しで簡単に選ばれるほど単純なものではない。

ところが、奥村教授の経営者論にはこうした観点がないどころか、むしろ日本企業では能力主義が採られていないかのような議論をされている。上記のソーシャル・モビリティ論などはその典型であろう。そうすると経営者とは一体如何なる存在なのであろうか。もし能力以外の要素を主たる要因として日本の経営者が選抜されているとすれば、奥村教授が念頭に置いておられるような機能資本家としては二流どころかむしろ失格であろう。日本の経営者は会社のために献身的に尽くすカンパニー・マンだと教授は強調されてきたのであるから、経営者には誰よりも能

力の高い人物が選ばれることを「法人としての会社」は要求しているはずである。

## (2) 経営者支配の位置づけ

経営者が支配者になったとき、会社の経営はどのように行われるのか。奥村・経営者支配論ではここでも独自の見解が示されている。従来の経営者支配論では、経営者は所有から離れることで会社を取り巻く利害関係者の利害を調整する中立的な立場を取ると主張されてきたのであるが、こうした見方は全面的に否定される。すでに見たように日本の経営者の権力基盤は法人間の相互持ち合いすなわち所有にあり、経営者は会社のために全身全霊を尽くすカンパニー・マン(会社人)である。したがって、かつてパリによって提起された「会社良心」論や経営者の「社会的責任」論は無意味だとして退けられる。

そして日本的な支配構造の中で経営者には独自のモラルが生まれるとして、次のように言われる。「相互支配体系のもとでは、経営者は責任をあくまで相互間で持つべきもので、それ以上でもなければそれ以下でもない。・・・相互に相手に対して責任を持つということは、自己自身に責任を持たないことである。そこでは経営者はお互いに相互依存的となり、なれ合いになる。またお互いに責任を感じあうが、しかしそれはあくまで相互持ち合いをしている相手方に対してだけであって、それ以外に対しては責

35) アメリカ大企業の経営者100人を対象に調査を行ったアラン・ケネディは「学士91人の中で、アイビーリーグの出身者はわずか17人だけ。対照的に44人は出身州の公立カレッジや大学を卒業している。これは示唆的な統計だ。今日の大企業のCEOたちは銀の匙をくわえて生まれた特権階級ではない」と述べている。奥村教授はこの文章を引用した上で、「現在のアメリカのCEOの多くは中流家庭出身で、いわゆるエリート出身とはいえない。出身ではなく、専門経営者としての能力によってCEOになったといえるだろう」(奥村、同上書『エンロン』、92ページ)と述べておられる。経営者がどこの大学を出ているかはそれはそれで興味深い点ではあるが、奥村教授のこうした一連の発言を見ていると、アメリカは学歴ではなく経営能力のある者がCEOになっているが、日本はまるで経営能力ではなく学歴で選ばれていると言っておられるに等しい。学歴主義批判はよいとしても、経営者を選ぶ上でエリート校出身であるか否かは日米ともに決定的ではないと見るべきである。経営能力の有無が組織のトップを選抜する上で第一義的であるというのは、現代社会において共通して看取できる組織原理である。

任を感じない<sup>36)</sup>。」これはすなわち株式を持ち合っている企業集団内の経営者に対してだけ責任を持っており、自社に対しては責任は持たないということである。日本の経営者支配とは、要は「無責任経営」だと言われるのである。しかし、ここでの説明では少なくとも持ち合いの相手に対してだけは経営者は責任を持っていたはずであるが、その後の議論では経営者はお互いを信認する以外にないという奥村理論の論法が適用されて、結局、経営者は誰に対しても責任を負う必要のない無責任体制が生まれているという主張となっている。しかも、それに加えて日本の経営者は心情倫理としても責任意識がない、と徹底して批判される。

経営者は誰からもチェックされず、また自らを律していくような責任倫理もまたないというのであるから、この無責任経営という指摘を今日の状況に照らしてみると、それは一言でいってガバナンスの不在ということになる。

このガバナンス問題こそがいまや社会的な大きな問題になっており議論されなければならないのであるが、従来の奥村説の主張に素直に従うならば、企業の業績低迷や不祥事には大株主(あるいは大株主会としての社長会)が一致して経営者を追求する、ということになるはずである。特に社長会はこういう事態に対しては黙っていないはずである。逆にもし経営者が株主のプレッシャーを感じず無責任で通せるとするならば、これまでの奥村理論そのものを見直してもらわねばならないことになる。

### 3. 奥村・経営者支配論の評価

経営者支配の問題とは、経営者が支配者か否かという主体の問題として従来は見られていたが、もはや日本の会社支配の主体としては最初から経営者が支配者であることを認めざるをえず、その上で経営者の支配の根拠を何に求めるかが重要な論点となっている。そこで奥村理論

は「相互所有－相互支配－相互信認」という独自の論理を打ち出すことで、法人所有に基づいて経営者が支配していることを主張した。会社支配とは常に所有に基づくものだという大前提がそこにはある。

しかし、「相互所有－相互支配－相互信認」というのは換言すれば「他社所有に基づく自社支配」ということであり、これは常識的には容易に受け入れ難い論理である。自分の会社を支配するためにわざわざ他の会社の株式を所有しなければならないなどというのはあまりにも非現実的だからである。所有即支配という前提に立つ限り、法人所有と経営者を結びつけようとすればこうした奇妙な論理を立てざるをえなかったということであろう。このように奥村理論によれば、日本の法人所有はすべて支配と直結して見ていくべきことが主張されるのであるが、日本の所有の実態から言えば、それはむしろ否定されなければならないはずである。つまり法人所有のかなりの部分は実質的には相手企業を支配する武器にはなっていないと言うべきである。それは奥村教授自身が論じておられるように、株式の持ち合いは安定株主工作として進められてきたからである。安定株主は発行会社の株式を所有しているので一見すると一般の株主と変わらないが、実質的には発行会社の意向に沿って長期安定的に株式を所有してくれる友好的な株主である。すなわちそれは、株式所有でありながら会社支配に結びつかない所有である。奥村教授の最大の矛盾は、自らこうした安定株主論を積極的に取り上げ、それが株式会社の原理(所有の原理)に反したものであることを一方で認めておきながら、他方では株式会社の原理通りに株式持ち合いは即支配に直結するとして、相互所有＝相互支配論を主張されている点にある。

そしてもう1つ指摘しておかねばならないのは、教授は「経営者支配」を明確に認めておら

36) 奥村, 前掲書『法人資本主義の構造』, 256-257 ページ。

れるにもかかわらず、問題なのは肝心の経営者が会社においてそもそも如何なる機能を果たすものかという基本的な認識が十分ではない、あるいは欠落していることである。経営者は改めて言うまでもなく、企業を維持・存続させていくために企業の最高意思決定を担っている。そうした機能を十全に果たせない経営者では、組織は繁栄しないどころか危機に瀕することは明白である。経営者の判断に誤りがあればまさかの企業でも倒れかねないことはこの数年の事例が教えてくれたところであるが、それだけ経営者の役割と地位は重いと言うべきであろう。特に環境変化の激しい現代社会ではなおさらである。そして経営者は会社の維持存続にとって不可欠な役割を担っているというだけでなく、経営者が会社をどう動かし、どう機能させているのかその中身が今や厳しく問われている。昨今のガバナンス論の隆盛はまさにそのことの反映である。奥村理論でも経営者の位置づけは機能資本家ということになっていたはずであるが、それにも拘わらず教授の描く経営者像は「学歴は高いが能力の有無は定かではなく、無責任で、しかも自分の地位には執着するが、その一方では会社のためには忠誠を尽くす」といった存在である。これでは専門経営者と呼ぶことは出来ないし、たとえ忠誠心が高かったとしても会社の将来はおぼつかないであろう。経営者支配になったと言うとき、何よりもまずその前提にしなければならないのは専門経営者としての能力である。経営者1人ひとりの能力には勿論違いはあるであろうが、少なくとも基本的な能力が備わっているからこそどの会社でも経営者はその地位に就いていると見るべきである。もしそうでないケースがあるとすれば、そのような人物はもともと経営者としては不資格であり、経営者と呼ぶべきではなからう。

結局、奥村・経営者支配論は「経営者とは何か」という最も基本的な認識に問題があるため、「経営者支配」という言葉は使われていてもその中身はきわめて矮小化されたものになってし

まっていると言わざるを得ない。

#### IV. 法人資本主義の問題と今後の展望

##### 1. 法人資本主義の特徴と問題

###### (1) 法人資本主義とは何か

日本は戦前、三井、三菱、住友のような財閥家族に代表される個人資本家がいて、そのような個人資本家が所有に基づいて会社を支配していた個人資本主義の時代であった。ところが戦後は会社の代表である経営者が法人所有に基づいて会社を支配する法人資本主義の時代になった。これが奥村理論における日本の資本主義把握である。この法人資本主義は、戦後の財閥解体等の改革を経て所有の主体が個人から法人に大きく転換したことを契機として、1955年頃に成立したと言われる。その中身はすでに検討してきたように、株式の持ち合いを中心とした法人所有に基づき経営者が会社を支配していることをさす。しかし、法人資本主義はこうした所有構造、支配構造の変化に留まらず、日本人の生活に決定的な影響を与えていると分析されている。

奥村教授は次のように言われる。「近代資本主義の精神が個人主義であり、『自己本位』であるとするならば、現代の法人資本主義の精神は『会社主義』であり、『会社本位』である。そして近代資本主義の母国がイギリスであるとするなら、法人資本主義が最も進んでいるのがほかならぬこの日本である。」「世の中には政党、組合、学校、教会などさまざまな組織が存在するにもかかわらず、それらの多くの組織の中で会社だけがこれほど多くの日本人を捉え、それを取り込んでいったのはなぜか。これこそが問われなければならない根本問題である。・・・『会社本位』という原理は日本の会社の強さの秘密であるとともに、日本社会のさまざまな矛盾を作り出している原因でもある<sup>37)</sup>。」

ここで明確に述べられているように、会社本位主義こそが日本の法人資本主義の原理なのだ



と言われる。これは日本が「会社国家」であり、「会社本位」の社会だということである。では「会社本位」とは何か。それは法人が会社の所有主体になっただけではなく、あらゆるものが会社中心に動いていることをいう。例えば、国の政治や財政、税制、その他すべてが「会社本位」つまり会社に有利になるように作られ運用されている。富が法人である会社に集中すると、会社は政治や文化にまで金を出すようになり、結果的にみな会社に取り込まれていくことになる。そして会社の内部を見ると、経営者も従業員も同じく会社に取り込まれてしまっており、ひたすら会社のために忠誠を尽くす。日本的経営と言われるものも、実は労働者の企業への「内部化」によってもたらされたもので、これもまた「会社本位」のシステムなのだと教授は主張される。こうした会社に対する忠誠心は他社との競争において遺憾なく発揮され、相手を倒すまで競争は徹底して行われる。そして競争に勝利した会社は「会社の位」も高くなり、それが今度はその会社で働く「人間の位」まで決めることになると言われる。

奥村教授のこうした指摘を待つまでもなく、確かに日本人は、何から何まで会社中心で生きている。例えば、子供の頃から将来良い会社に入ることを暗黙の前提にして中学、高校、大学と受験勉強に励み、そして熾烈な競争を勝ち抜いてやっと入った会社ではこれまた厳しい出世競争を繰り返す。誰もがそれに乗り遅れないように会社の命令にはひたすら従順な態度を示し、残業も厭わず徹底して会社のために働いてきた。「会社人間」と言われる所以である。みんなが頑張ることで会社が大きくなれば、それなりに出世も出来るし生活も豊かになっていった。会社は従業員の生活の細かい所まで面倒を見てくれたし、まさに会社あつての従業員であった。そして終身雇用でとにかく定年まで勤め上

げればサラリーマン人生もめでたしといったところであるが、会社のために忠誠を尽くし懸命に働いたあげく、肩たたきやリストラの対象とされるということがあるのも日本の会社の実態であり、その末路が過労死や過労自殺となると悲惨と言うしかない。よく考えると何故ここまで会社のために一生懸命になるのかと思えるが、これまで日本人は会社中心であることをある意味では当然のこととして働いてきた。

「なぜ、会社がこれほどまでに日本人をとりこにしたのか。」これが法人資本主義論の出発点であると奥村教授は言われる。この問題は、奥村教授ならずとも日本の社会科学を学ぶ者にとっては決して無視できないテーマであろう。ここで改めて「会社本位」主義を検討してみる必要がある。

## (2) 法人所有と「会社本位」

法人資本主義の原理だとされる「会社本位」主義は一体どこから、どうやって生まれてきたのであろうか。まず「会社本位」は戦前の日本では見ることが出来ず、これが本格的に稼働するのは戦後になってからだと言われる。その契機だとされるのが戦後の財閥解体である。そして次のように教授は言われる。「会社本位主義の基礎になっている法人資本主義の構造が成立するためにはいくつかの歴史的条件が必要であった。なにより占領軍による財閥解体をはじめとする経済改革が必要であった。もし財閥改革がなかったとしたら、もっと違った道を歩んでいたかもしれない。」「また国際的に見ると米ソ冷戦体制が日本の法人資本主義を可能にしたということができる。・・政治的にアメリカに支配された日本が生きる道は経済成長第一主義で行く以外にはない。そしてその経済を担うのは会社だから、経済成長第一主義すなわち会社本位主義ということになる<sup>38)</sup>。」これ

37) 奥村、同上書、4-5 ページ。

38) 奥村、前掲書『大企業解体』、183-184 ページ。

はつまり、戦後の日本が財閥解体を経て経済成長第一主義で再出発したことが会社本位主義を成立させることにつながった、あるいはその条件だったと言っておられる。しかし、これならなにも日本だけに限ったことではない。戦後のドイツもまた日本とほぼ同じ経緯を辿って同じように経済成長第一主義で経済大国になっており、その限りでは両国に大きな違いはない。しかし、そうであるからと言って、誰が見てもドイツを「会社本位」だとは思わないであろう。なぜ1人日本だけが「会社本位」主義になったのか、この説明ではまったくわからない。

これに関連して教授は、西山教授との対談の中で次のように説明されている。「なぜそういう日本のいまのような会社になったのかということ最大の理由は、法人に株式が集中するようになったこと、そして、その中で株式の持ち合いが行われるようになったことだと思います。もしそれがなかったならば、ヨーロッパやアメリカのような株主本位の状態だったと思う<sup>39)</sup>。」これはすなわち、日本は持ち合いを中心とする法人所有になっているからこそ、欧米とは異なる日本独特の「会社本位」の原理が生み出されたと言われるのである。

しかし、率直に言って、このような主張には疑問を呈さざるを得ない。まず何よりも、持ち合いを中心とした法人所有になるとなぜ、「会社本位」と言われる日本企業の諸特徴が生まれるのか、両者がどのようにつながっているのかに関して論理的な説明がまったくないからである。いわば「会社本位」の具体的な特徴をたくさん並べておいて、それは法人所有だからそうになっているのだと言われているに等しい。そこで反問することになるのであるが、持ち合い中心の法人所有の構造が出来上がると、どこの国の会社でも日本のように「会社本位」になるのだろうか。恐らくそうはならないであろう。

教授が「会社本位」だと言って挙げられていた事例はいずれも日本の会社の特徴を捉えており、それ自身は基本的には間違っていない。例えば、日本の会社は軍隊と同じような指導原理を持っているために、「本来は共同体になりえないはずの、ゲゼルシャフト（利益社会）としての会社があたかも共同体であるかのように擬制される<sup>40)</sup>」と述べておられるが、こうした特徴はまさに昔から日本的経営論でも議論されてきた重要な論点である。そこで問題なのは、日本ではなぜこうした組織的な特徴が看取できるのかということである。日本の会社を日本の会社たらしめている組織の論理とは何かである。しかしこうした特徴を、そもそも所有の観点からのみ解き明かすことは出来るのであろうか。「会社本位」であることは、所有の法人化や経営者支配になっていることと勿論無関係ではあり得ないであろうが、だからと言って法人所有が「会社本位」を生み出したという理由にはならないはずである。

結論から言えば、法人所有だから「会社本位」になったのではなく、「会社本位」といわれるような特徴を生み出す論理を日本の会社が持っていたからこそ、持ち合い中心の法人所有が形成されたと見た方が実態に合っているであろう。つまり奥村理論は原因と結果の論理が逆になっているのではないかということである。それは次のような点からも明かである。第1に、日本では法人所有になっている大企業のみが「会社本位」になっているわけではなく、中小企業のようなオーナーが君臨している会社でも大なり小なりそうした「会社本位」と言われるような諸特徴を看取出来るからである。勿論大企業こそがその典型だと言われるであろうが、それはあくまで程度問題である。このことはすなわち日本は持ち合い中心の法人所有を主たる要因として「会社本位」の社会になっているわけでは

39) 奥村宏・西山忠範「論争 日本の会社を支配しているのは誰か」『エコノミスト』93年9月7日号, 84ページ。

40) 奥村, 前掲書, 『法人資本主義』, 40ページ。

ないということを意味する。第2は、では何が日本の会社をして「会社本位」にさせているかという問題になるが、奥村教授自身その要因の1つとして実は日本的経営の論理に目を向けておられることが重要である。教授は日本では乗っ取りが少ないことの理由として、会社を「城」と考える観念があることを指摘されて次のように言われる。「会社は単に株主のためのものではなく、従業員の仕事の場でありそれは城である。城は死ぬまで守り、もし落城しそうになったら、全員城を枕に討ち死にすべきだ。いわんや城を売買するなどとはふざけている。このような会社を城と考える観念、これが乗っ取りを困難にさせる<sup>41)</sup>。」ここに出てくる会社＝「城」というのは十分な批判に耐えられるような概念にはなっていないが、少なくともこうした主張をされるということ自体が奥村教授が批判してやまない日本的経営論の議論にすでに自ら一歩足を踏みこんでおられることの証左だと言ってよいであろう。ちなみに、これまでの日本的経営論の学問的な成果を踏まえて言えば、ここは「城」ではなく「家」と把握すべきである。すなわち日本企業には「家」の論理が流れているからこそ、「会社本位」と言われるような諸特徴が見られるのであり、それは決して所有構造に規定されてそうになっているわけではない。むしろ持ち合いを中心とした独特の所有構造こそがまさに「家」の論理の反映だと見るべきなのである。

ここまで法人資本主義論の内容を検討してきたのであるが、問題なのは「会社本位」主義が法人資本主義の核心と言われているにもかかわらず、両者が具体的にどういう連関で結びついているのが明確でないことである。それは所有主体の変化のみを基礎に日本企業と社会を捉えようとされたところに無理があったということであろう。

## 2. 法人資本主義の解体

戦後の日本経済は構造改革を経て高度成長の道を邁進し、経済大国としての地位を築くに到った。奥村教授はそうした日本経済の構造を法人資本主義と呼ばれる。そして日本が強い経済力を持ち得た秘密は実は日本の会社が株式会社の原理、原則を否定しているところにあり、その上に株式会社としての強さが築かれていると言われる。つまり日本企業は一方では株式会社の原則を否定して安定株主工作による企業防衛を行いながら、他方ではそうした持ち合いによって市場で流通する株式が少なくなったことを利用して株価を上げ、エクイティ・ファイナンスで低利の巨額な資金を大量に調達してきたと奥村教授は分析する。このように安定株主工作による“法人買い”は「高株価経営」（高い株価で時価発行して巨額の資金を調達すること）というもう1つのうまみを日本企業にもたらししたのである。ところが、企業はそうして調達した豊富な資金を土地や株などの投機につぎ込むことで80年代後半からのバブル経済を謳歌したあげく、90年代に入るとバブルの崩壊とともにその内部矛盾から法人資本主義の構造が崩れはじめ、会社本位主義はもはや続けられなくなった、と奥村教授は指摘しておられる<sup>42)</sup>。これはすなわち法人資本主義の解体が始まったということである。

ここまで見てきて明らかなように、教授にとって法人資本主義は批判すべき対象であり、これを如何に変えていくべきかをずっと追求されてきたと言ってもよい。それがまさに現実のものになってきたということである。バブル崩壊とそれに伴う巨額の不良債権の発生を契機にして、法人所有の要であった銀行と事業会社間の持ち合いが次第に崩れはじめ、これが本格化すればメインバンク・システムや企業集団も解体して行かざるを得なくなる。したがって、今必要な

41) 奥村、同上書、125 ページ。

42) 奥村宏『株式会社はどこへ行く ―株主資本主義批判―』岩波書店、2000年、73-74 ページ。

ことは曲がり角に来ている企業集団や系列の解体をさらに促進し、これを徹底的に進めることだと教授は言われる。具体的には、企業集団の社長会を解散させ、また株式相互持ち合いや企業集団内の相互取引はすべて禁止すべきことを改めて強調されている<sup>43)</sup>。

では、従来の日本のシステムを崩壊させた後には一体どのような企業像が新たに描かれているのであろうか。まず教授は20世紀の大量生産、大量販売は矛盾が露呈することで行き詰まり、これらは時代の潮流に合わなくなったと言われる。「規模の経済」はもはや通用しなくなったというのである。そこで今必要なのは大企業を解体し、規模を小さくすることである。だから21世紀には大企業そのものが解体の方向に進むと言われる。さらに教授は「そうなれば日本型企业システムも崩壊し、独立した企業間での機能的な連携、それによるネットワーク組織が生まれてくるだろう。企業集団は解体し、そして企業系列も崩壊して、対等な企業間関係が生まれてくるだろう。そして人びとの大企業信仰がなくなれば会社本位主義も消えていく。会社本位主義に代わって人間本位主義になっていくだろう<sup>44)</sup>」と予想されている。

会社本位主義に代わって人間本位主義にすべきだ、という奥村教授の主張はその通りであり、大いに賛成である。しかし、その解決方法が大企業解体だと言われても、それは現実的でもなければ好ましい方向だとも思えない。大企業だから否定されるべきなのではなく、大企業を誰のためにどのように動かすべきかという視点こそが重要である。この点はガバナンス論として世界的に大きく取り上げられ、今まさに議論されている問題である。奥村教授も会社が株式会社の形態を採りながらもその実質は株式会社ではなくっており、株主のためだけに利潤追求

することはもはや許されないという認識を持たれている<sup>45)</sup>。そうであれば、会社がどうすれば人々から正当なものだと見なされるか、それこそが問われるべき問題ではなからうか。そしてその鍵を握っているのは、少なくとも経営者以外にはないと言うべきであろう。

## V. むすび

日本は戦後、高度成長を経て経済大国となった。そうした日本企業と日本社会の特質をどう分析し把握するかは、それ自体が大きな問題である。奥村教授は個人所有から法人所有へという日本企業における所有構造の変化に着目して、自前の法人資本主義論を構築された。そこで展開される「法人所有に基づく経営者支配」という主張は、「経営者支配」という現実を認めた上で、なおかつそれを所有に結びつけようとして生まれた理論である。しかし、現実を可能な限り見ようとされ、日本企業の実態に迫れば迫るほど、奥村教授の主張とは必ずしも整合的ではない、ある意味では正反対の結果が出てきてしまっているように思える。それが典型的に表れていたのが安定株主論である。皮肉なことに、安定株主工作を真つ正面から取り上げて論じれば、日本の株式持ち合いが実は支配とは結びついていないことを言わざるを得ないのである。そしてそれは法人資本主義の核心とされる「会社本位」主義においても同様のことが言える。日本の社会が何から何まで会社中心でまわっており、個人ではなく法人である会社が重視されているという批判はその通りである。奥村教授は鋭い筆致でそれを描いておられ、納得させられるところも少なくない。ところがそういう実態を描けば描くほど、教授が厳しく批判されていたはずの日本の経営論の議論と重なるところ

43) 奥村、前掲書『大企業解体』、131-132ページを参照。

44) 奥村、同上書、190ページ。

45) 奥村、前掲書『株式会社はどこへ行く』、第5章を参照。

が出てきているし、それはまた当然の帰結であろう。

このように法人資本主義の中核になる理論そのものが問題だと言わざるを得ないのであるが、その法人資本主義もバブル崩壊後は解体の方向に進んでいると教授は見ておられる。会社をどう位置づけるべきかが再び大きな問題になってきていることは確かであるが、それは大企業の

解体といった議論で解決する問題ではない。奥村教授自身が正しく指摘しておられるように、株式会社は20世紀になって大きく変化を遂げ、今や株式会社はその原理通りには必ずしも機能していない。そうであるならば、日本の会社を単に解体してしまうのではなく、「会社本位」主義から「人間本位」主義に変えていくことこそが今現実に求められている方向だと言えよう。

---

\* 本稿は、本学産業経営研究所の調査研究費の助成を受けておこなった研究結果である。