

### 3

## 経営代理制度の本質と起源

こ いけ けん じ  
小 池 賢 治

- |                    |                        |
|--------------------|------------------------|
| I 経営代理制度の問題性と新仮説   | 出典 「経営代理制度論」 研究参考資料278 |
| II 手数料分析と本質規定      | アジア経済研究所 1979年 第1章     |
| III 「迂回経営」の仮構【一部略】 |                        |
| IV 経営代理制度と起源問題     |                        |
| ——諸説の批判的検討——【略】    |                        |

### I 経営代理制度の問題性と新仮説

経営代理制度の実体とその問題性についてこれを最も的確に描出している資料は、皮肉にもわが国の綿業実業家の手になるつぎの文献資料である。それは1889年に印綿買付の予備調査として訪印した佐野常樹（農商務書記官から1892年には「日綿」の創業に転じ初代社長となる）、川邨利兵衛・玉木永久（「大阪紡」）、杉村僊之助（「三重紡」）ら調査団の報告書の一節であって、この報告書自体、秀抜なインド綿業論を構成し、この時期のものでこれに匹敵する内容をもつインド綿業論は国際的にも未見である<sup>(1)</sup>。同一行は経営代理制度についてつぎのように報告しており、その簡潔な指摘のなかに、その約半世紀後に刊行されるロカナタンはじめ諸説の核心が見事に凝縮されているといえ

る（経営代理人を「主管」と訳出している）。

「印度紡績所ノ多数ハ、合本会社ノ組織ニ係リ、条例ニ依リ取締役若干名（会社定款ノ定ムル所ニ依ル通常四名乃至八名）検査役名以上ヲ置キ、且取締役ノ互選ヲ以テ頭取ヲ設クルアルモ、一ケ月中両三回相会シテ社務ノ要件ヲ視ルノミニシテ、日常会社一切ノ事務ヲ斡旋スルハ所謂主管ニ在リ、或ハ書記ノ名ヲ以テスルモ、其实大同小異ニシテ原料其他用品ノ購入、製品ノ販売等一切ノ出納ヲ主管シ、商事上ノ事務ハ勿論、又工場ノ事務ニ涉リ会社全般ノ枢機ヲ掌トル 主管ハ多クハ合名会社ニシテ紡績会社ノ発起人ナルノミナラス、毎ニ其社株式ノ多分ヲ占メ多クハ自ラ取締役ヲ兼ネ且隠然他ノ取締役ヲ進退スルノ実力ヲ有ス、故ニ主管ノ権限ハ取締役ノ制スル所ナリト雖、實際無限ノ権ヲ握リ会社創立ノ始、既ニ其位置ヲ占メ爾後復タ動ス可カラサルニ至ル……

斯ノ如ク主管ノ報酬ニ関スル慣例一二ノ差アリト雖、製額ノ多少ニ依ルノ法ヲ採ルモノ多キニ居リ、殊ニ土人ノ構成ニ係ル工場ニ在テ然リトス、蓋此法ハ其製糸ノ売レタルト否トニ拘ラス又利アルト否トニ拘ラス、既ニ製出シ了レハ則其量ノ多少ニ応シテ手数料ヲ給スルモノニシテ、其間弊ヲ生スルノ虞アルノミナラス原料其他用品ノ購求製品ノ販売等一ニ主管ノ専決スル所タルヲ以テ、自然物議ヲ惹キ易シト雖其法當ニ今日ニ大ニ行ハルルノミナラス、輒スク廃ス可カラサルノ勢アルハ畢竟会社設立ノ方法ノ然ラシムル所ナル可ナシ」<sup>(2)</sup>と。

そしてこの報告書が他に優る点は、確立期における代理制の実体を正確に描出したにとどまらず、この制度の問題性をつぎのようなかたちで明確に別出したことである。すなわち、「会社ヲ組織スルノ順序ハ有力者之ヲ首唱シ自ラ其株式ノ多分ヲ引受クルコト他国ト其例ヲ同クスト雖、首唱者遂ニ会社主管ノ位置ヲ占メ終始会社ノ事務ヲ担任スルニ至ルハ稍々殊特ノ事相ニシテ……其实差金会社ニ近シ」<sup>(3)</sup>と。このように会社の発起人であり、主たる出資者である首唱者たちが、何故にわが国でのように会社取締役として会社経営に直接参画し、これに専念する段階にとどまることなく、さらにすすんで主

管＝経営代理人の位置を占め、そして主管＝経営代理人の資格で「社務ヲ担任シテ幾ト全般ヲ専決シ、他ニ類例ナキノ報酬ヲ享クル」に至るのか。この疑問点を正しく提起したのである。しかし、彼らも首唱者たちがなげ、「遂ニ会社主管ノ位置ヲ占」めることになるのかという核心については論理的な説明をなしえなかった。とはいえ主管ないし主管制度について、その実体を「差金会社ニ近シ」としたことは本質把握に迫る驚くべき卓見であったといわねばなるまい。

川村利兵衛ら実業家のしたたかな眼力は別としても彼ら日本の実業家にとって全くなじみのない会社運営組織であったがゆえに、かえてその本性を直観的に看取しえたとも考えられる<sup>(4)</sup>。いずれにせよ、彼らが「経営請負」関係とは全く別の関係がこの制度に見出している点に改めて留意したのである。そしてわれわれは序論【原著の章区分。略】で示された仮説を導入する以外にこの関係を解く突破口はないと考える。

Agency RelationshipからManaging Agency Systemへと転化する決定的なメルクマールとして、つぎの三点を重視したい。代理制の識別基準の第一点として、代理制の場合、受任者である代理人は法的には会社と全く独立した法主体とされていること。つまり、Managing Director, Managerといった役員または他の被雇用者ではないということである<sup>(5)</sup>。しかしながら上記のとおり委任者と受任者は、同一の経済主体であって、同一の経済主体＝首唱者たちが会社発起人と経営代理人の二つの法主体として現われ、両者の間で経営代理関係が「契約」されること。この点が「経営請負」関係と決定的に相違するところであり、「虚構」ないし「仮構」とされるゆえんであった。第二に、代理内容が会社経営の包括的な代行であり、会社法の介入によるまで、代理期間は事実上、半永久的なものとして契約されていたこと。そして第三に、代理手数料の料率と形態が会社利潤の大きな比率を占め、かつ先取りの性格の強いものとして設定されていること、である。

以上の三つの契機がすべて充足されている場合、筆者は代理制としての本質が充たされているものとする。こうしたシステムの下では広く社会的資

本を吸収・結合しながら、より多く資本の果実を支配しようとする「結合と支配」の論理は最も赤裸々な形で貫徹されることになる。ガヴァーは委任・代理契約の任意的な締結を放任することは詐欺的行為につながるとの危険性を指摘しているが<sup>(6)</sup>、この仕組みはまさに詐欺的行為を合法的に制度化する機構であるといっても過言ではない。詳しくは後に検討されるが、こうした制度の下では一般大衆株主はひとたび出資したが最後、彼らの投資利益保護を会社に反映させる手段は全く存在しないということである。また逆に、首唱者側からすれば、彼らのきわめて自由度の高い経営代理条件の設定をチェックする唯一の思案材料は、そうした代理条件の下でどれほどの社会的資本を吸収しうるか、つまり社会的資本に対する依存度とその調達見通しだけであるということである。まず、第三点の手数料の分析から検討しよう。第一と第二の点についてはIIIで検討される。

## II 手数料分析と本質規定

経営代理手数料の基本的な形態としては、鉦工業部門の場合、生産高に<sup>・</sup>応じる<sup>・</sup>生産高<sup>・</sup>手数料、販売高に<sup>・</sup>応じる<sup>・</sup>販売高<sup>・</sup>手数料、それに利潤高に<sup>・</sup>応じる<sup>・</sup>利潤高<sup>・</sup>手数料の三つが存在する。手数料形態の変化について比較的詳しく知ることのできるボンベイ綿工業のケースからも実証されるように、歴史的には、生産高・販売高から利潤高へと移行してきたことが一般に確認されている。また、カルカッタのジュート工業、石炭業それにプランテーション部門に関する手数料の実態は、ボンベイの場合ほどよく知られてはいないが、ルンダなどの業績によれば、この三形態を組み合わせる形態が多かったとされている<sup>(1)</sup>。スリランカ、マラヤにおけるこの期の手数料の実態についても、ほとんど明らかにされていない。しかし1970年前後期の手数料形態をみると、農産品の生産高手数料と販売高手数料、さらに農園面積に応じた基本手数料の組み合わせに加え、各種の雑多な副次的手数料の徴収が一般的である。この

ことから、独立以前の時期についても、それぞれの料率はちがえ、形態としてはこれと大同小異であったものと考えられる。少なくともスリランカとマラヤ(マレーシア)では利潤高手数料形態への移行はみられなかったし、立法による移行の強制もみられなかったのである。

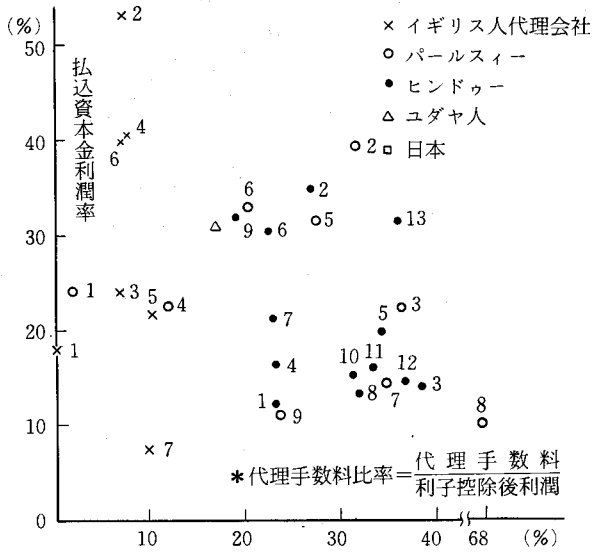
## 1. 利潤の占取

形成期のボンベイ綿業の場合、早くも1870年頃までに「3パイサ・システム」として知られるつぎのような手数料の形態と料率が一般化していた<sup>(2)</sup>。会社によって生産された綿糸布1重量ポンド当りについて、「3パイサ」という生産高手数料がそれである。このいわゆる「3パイサ」手数料率が非常に巨額なものであった点については、研究史上、ほとんどの論者によって異口同音に指摘されてきたところである。しかしそれが会社利潤のどれほどのウェートを占めるものであるのか、この比率を具体的に明示した分析は非常に乏しいのである。ボンベイやカルカッタではほぼ1870年代後半から開始される代理制(代理人)に対する中小株主たちの批判が、こうした最高の企業機密に属する数値の公表をより難しくするとともに、会社に対する公示義務もきわめて形式的なものにとどまっていたからである。これまで入手しえたいくつかの事例について検討してみよう。その一つは、上記の『佐野報告書』に転載されている*Bombay Gazette*紙上のものである。これは、1887/88年当時のボンベイ市を中心とする30件の綿業会社に関するものであり、「千八百八十七年十二月若クハ八十八年六月ニ終ル、壹箇年ニ於ケル孟買紡績会社ノ營業収支計算ヲ示スモノニシテ、一年間異常ナク營業シ、且其計算ヲ公告セル会社ノミニ係ル」<sup>(3)</sup>とされている。

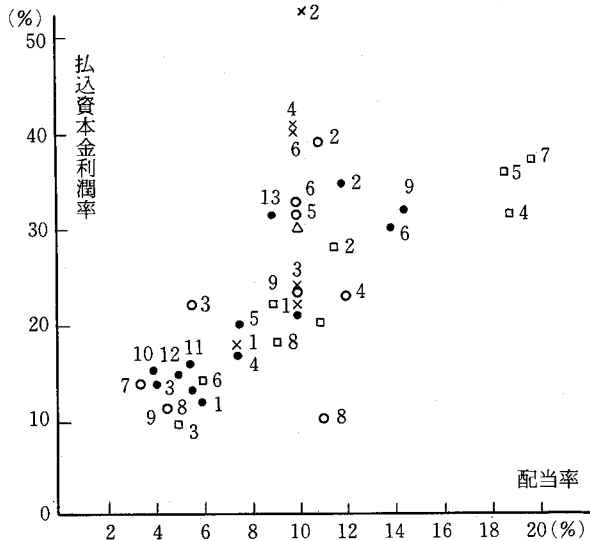
この資料をもとに各社の「払込資本金利潤率」と「経営代理手数料比率」の相関を示したものが第1図である。「経営代理手数料比率」とは、原表に「主管手数料」として示されている額を、利子控除後の会社利潤(「主管手数料」と原表の各社「利益」の合計額)で割ったものである。みられるように、まず第一

第1図 ホンベイ綿業会社の利潤率と代理手数料比率\*

図中の番号は第1表の会社番号に対応する。



第2図 ホンベイおよび日本の紡績会社の利潤率と配当率



点として、この時点でイギリス系代理商会であるグリーンズ・コットン商会の経営代理する5社を中心として、「利潤の10パーセント手数料」形態の存在したことが確認されること（ただし同商会の手数料に「事務所経費」などの副次的な手数料が含まれているかどうかは未確認である）。第二に、「3パイサ」形態をとるパルスイー系とヒンドゥー系の経営代理する会社では、手数料の利潤に占める比率はいずれも20～40パーセントに達する法外なものであることが明瞭に図示されていること<sup>(4)</sup>。そして第三に、3パイサ・システムをとるパルスイーとヒンドゥーのグループでは、払込資本金利率率が相対的に低位であるにもかかわらず、代理手数料比率は高率となっている点である。また第四に、第2図からは代理手数料の配当圧迫が、わが国との比較からも示唆されていること、であろう。

ところで、第一点のグリーンズ・コットン商会が利潤高手数料を導入した動機については第2章第1節【原著の章区分。略】で検討するが、とりあえずつぎのこと、つまり第1図だけから民族系代理人の方が、イギリス系代理人よりも過重な手数料を課していたと速断しえない点に注意しておきたい。

もう一つの事例として、ルングタが1894年11月の*Times of India*紙上の資料から収録したテーブルがある<sup>(5)</sup>。第2表では、同年11月1日現在の株価の（時価／額面）比率を基準として分けられた三つのグループ別に表示されている（ただしこの原表でも、各社の手数料形態と料率は明らかにされていない）。これによれば、同時期で手数料の会社利潤（ただし代理手数料、配当、諸積立の合計）に占める比率は全体の39社で25.4パーセントになる。時価が額面を割っている24社については平均41.5パーセントにもなるが、このグループ〔II〕の多くは、3パイサ・システムにあることは付言するまでもないであろう。利潤高形態をとる会社を含むグループ〔I〕との差は明瞭である。グループ〔I〕と〔II〕ではほぼ同額の手数料額でありながら、〔I〕の方は〔II〕の4倍以上の配当と2倍以上の積立をしており、その結果、諸積立金の累積では3倍近い差となっているからである。そして〔I〕の配当率が9.1パーセントであるのに対し、〔II〕では2.8パーセントにとどまり、後者の額面割れとなってい

第1表 ボンベイ(30社)と日本(9社)の綿業会社の規模

会社名	紡織能力 (万錠)	資本金 (万ルピー)	従業者 (100人)	会社名	紡織能力 (万錠)	資本金 (万ルピー)	従業者 (100人)
I イギリス人が 経営代理する会社				III パールスィーが 経営代理する会社			
1. Anglo-Indian	2.3	93.6	7.5	1. City of Bombay	2.3	70.0	7.8
2. Connaught	2.8	42.0	8.8	2. Dhun	1.2	31.8	4.4
3. Empress	2.4	82.2	7.5	3. F. Petit	2.7	125.0	11.0
4. J. Greaves	2.5	66.0	7.7	4. Jamshed	0.6	40.0	3.0
5. Imperial	2.5	68.0	7.3	5. Queen	2.1	80.0	6.8
6. Leopold	0.7	35.0	4.1	6. Ripon	2.6	60.0	7.8
7. People of India	0.5	25.0	2.4	7. Coorla	4.2	130.0	11.4
				8. M. Petit & D. Petit	12.7	405.0	55.7
II ヒンドゥーが 経営代理する会社				9. Oriental	6.5	357.5	19.1
1. Alliance	5.4	17.9	9.5	IV ユダヤ人が経営 代理する会社			
2. Lakhmidas	2.3	78.2	7.0	1. Sassoon	5.9	150.0	19.2
3. Mahaluxumi	2.0	65.0	7.7				
4. Bombay United	2.7	90.0	7.8	V. 日本の会社		(万円)	
5. Hindustan	4.0	120.0	15.0	1. 大阪	4.9	120.0	35.5
6. Indian Mfg.	2.2	60.0	7.0	2. 三重	2.7	61.4	19.7
7. J. Baloo	4.0	110.0	12.0	3. 鐘淵	2.9	115.7	18.4
8. Khatau	2.6	99.5	8.0	4. 尼崎	1.2	42.1	10.1
9. M. Gokuldas	4.1	115.0	13.1	5. 摂津	2.0	64.5	14.8
10. New Great Eastern	4.1	150.0	10.0	6. 福島	1.5	37.4	7.8
11. Sunderdas	1.8	65.0	7.5	7. 岸和田	1.8	36.6	15.6
12. Western India	3.6	120.0	12.5	8. 郡山	2.0	41.0	8.5
13. Bombay Cotton Mfg.	4.5	30.0	3.0	9. 堺	1.1	27.7	11.4

(出所) インドについては、「佐野報告書」, 301~303ページ; 「孟買府内紡績布会社一覧表(明治22年6月調)」(大日本綿糸紡績同業聯合会「聯合紡績月報」第6号, 明治22年10月)ほか。日本については、山口和雄編著「日本産業金融史研究——紡績金融篇——」(東京大学出版会, 1970年)巻末付表2「紡績会社の主要勘定」; 「聯合紡績月報」所載の「聯合綿糸紡績会社営業実況報告月表」など。

(注) 1. 対象年次は、インドが1887年12月もしくは1888年6月に終わる単年度値。ただし、従業者数は89年6月現在; 日本は1.~3. (明治23~27年) 4. (同25~29年), 5. (同24~28年), 6.~9. (同28~32年)の5カ年平均値。ただし、錠数、従業者数は各中間年次の3月末値。

2. インドの会社の「利潤」は上記資料に記載された「利益」、「主管手数料」、「借入資本利子」の合計; 日本の会社の「利潤」は上記資料に記載された「修正純益金」(「当期配当金・積立金・役員賞与金・繰越金の対前期増・特別支出(重役退職慰労金など)の合計」とされている)に「利子」を加えたもの。

3. 紡織能力は次の換算比によるリング換算値。1ミュール=3分の2リング, 織機1台=20リング(ただし、日本は15リング); なお、この時点でインドの紡績兼業会社は、パールスィー・グループの7., 8., 9. ヒンドゥー・グループの4.~12. とサッスーンのみ。

4. 従業者数は男女の1日平均従業者数の単純合計値。



るわけである。

19世紀末のボンベイにおいて、なお中心的な手数料形態でありつづけたこの「3パイサ」手数料の途方もない大きさは、また確立過程期にあったわが国紡績会社の収益との比較からも浮き彫りされる。高村直助氏の精緻な分析結果によれば、1898年上期における綿糸一捆当りの「利益金」（「純益金」と「減価償却」との合計として定義されている）は、2万鍾以上の6社について、単純平均6.29円、1万鍾以上2万鍾未満の6社平均で1.83円、そして1万鍾未満の10社平均ではマイナス2.33円となっている<sup>(6)</sup>。プライベートな資格でわが国の綿業人として最初に訪印され貴重な帰国講話を残されている泉州紡績取締役中橋和之氏の計算によれば、「3パイサ」手数料はほぼ一捆当り3円に相当したことから、それがいかに巨額のものであったかが理解されるであろう<sup>(7)</sup>。「糸の出来高1封度即ち我120目に対して『3パイ』ずつ損益に拘らず、出来上った糸の数量高に応じて取るのです。私が概算して見ますと私の会社の如く2万鍾で有りますと私が『エージェント』であると1カ年3万6千円取

第2表 ボンベイ綿業会社の利潤分配  
(単位：1万ルピー、%)

	I. 15社	II. 15社	III. 9社	(計)39社
① 払込資本金	1,843	1,411	892	4,145
② 諸積立金	1,109	394	158	1,662
③ 借入金	1,550	1,051	755	3,356
④ 利息	99	63	54	216
⑤ 代理人手数料	56	51	17	124
⑥ 配当	168	39	3	209
⑦ 諸積立	101	44	10	155
(イ) $(④+⑤+⑥+⑦) / (①+②+③)$	9.4	6.9	4.7	7.7
(ロ) $⑤ / (⑤+⑥+⑦)$	17.2	38.1	56.7	25.4
(ハ) $⑥ / ①$	9.1	2.8	0.3	5.1

(出所) Rungta, *op. cit.*, p. 291 (Appendix 14) より計算。原資料は *Times of India*, 1894. 11. 10.

(注) 1894年11月1日現在の株価の(時価/額面)比率により3グループに分けられている。

(I)は100%以上、(II)は50%~100%、(III)は50%以下。

る事に当る。コンナ甘い事は他所にない……」<sup>(8)</sup>。

このように代理手数料の途方もない大きさは、もはや単なるコミッションないし口銭といった概念では把握しえない会社利潤の巨大な部分を占取するものであることが実証されるのである。

つぎに販売高手数料形態についてみよう。この形態は客観的な計量の可能な生産物を産出しない第三次産業部門はもとより、製造工業部門でも生産高手数料と並行して部分的に採用されてきた形態である。その料率には、「3パイサ」手数料の場合ほど一定した料率はみられず、販売高の3～5パーセントと幅のある料率であった。ところで両形態の料率を第四四半世紀について比較してみると、「3パイサ」手数料率はおよそ綿糸価格の3.5パーセント程度に相当し、綿糸価格の低下にともない徐々に4.5パーセント水準へと上昇傾向を示していることがわかる。粗糸、粗布の単位重量当り価格が近接していたことも、生産高手数料において糸と布とが同一に重量換算されていた一つの根拠であると考えられる。したがってこの計算結果から当時、「3パイサ」手数料と3～5パーセントの販売高手数料率とはほぼ同等の手数料額を意味したことになる。しかしながら、販売高形態と生産高形態の質的ともいべき決定的な差異を看過すべきではないであろう。

改めてIIの2でみるとおり、生産高形態は「最も欠点の多いものである。手数料支払の基礎は、数量であって製品の質ではない。数量の如何のみが問題であるから、その出来高を増加しようとする。したがって販売をさえ無視するし、市場の研究にも意を用いない。結局、生産コストの如何、売れるか売れないか、儲かるか儲からないかは、経営代行業者にとってはどうでもよく、結局は生産過剰に傾くのである」<sup>(9)</sup>から。

しかしながらこの点に関連して、従来、生産高手数料の典型的料率とされてきた「3パイサ」手数料について重要な補足が必要である。すなわち、筆者が「ボンベイ会社登記所」において閲覧しえたこの期の会社定款および経営代理契約によれば、この3パイサ・システムはつぎのように約定されてい

る場合があるからである。「会社により製造され販売される全綿糸布製品の1重量ポンド当り3パイサ」<sup>(10)</sup>と。

この形態は生産高形態と販売高形態の結合形態とみられるものである。この結合形態では、手数料の算定基準が重量ポンドにおかれている点で生産高形態に近似し、その重量ポンドが製造され「販売される」製品の重量とされる点で販売高形態に近いからである<sup>(11)</sup>。しかし、代理制の確立期の段階でこうした結合ないし中間的な「3パイサ」形態がどの程度、一般的であったかについては、これを示す資料に欠ける。以上、経営代理手数料の形態——利潤高形態については、代理制の変質過程で検討される——およびその料率の経済的意味について考察した。つきにかかるとの源泉について簡単に触れておこう。

本稿での考察対象が資本制の大工業とプランテーション部門に限定されている以上、これら代理手数料の直接的な源泉が剰余価値にあることは自明のことである。しかし、たとえ手数料形態がどのように複雑に組み合わされた形態で現われようとも手数料は剰余労働をその直接的な源泉とするものである点を明確に把握しておくことは、つぎの事情からも重要である。

第一に、経営代理人が多くの場合、会社に対する販売・供給業務をもおこなう結果として、経営代理手数料を単なる商品取扱い業者の売買手数料と混同する根強い傾向がみられるからである。そして経営代理手数料が販売高形態ないし結合＝中間形態にある場合には、とくにそれが顕著となる。しかし両者の間には、それぞれの稼得額の点でも格段の差が認められるのである<sup>(12)</sup>。

第二に、経営代理手数料を経営代理人らに対する「管理賃」として理解する傾向がみられることである。経営代理制度の一般化と手数料の一定料率への収斂にともない、株主＝無機能資本家に対して配当、経営代行者としての経営代理人に対して経営代理手数料、といった仮象が定着する。つまり代理手数料は、ノーマルな再生産の仮定の下では、企業者利得を上限とする「管理賃」として理解されるにいたる。こうした仮象は、また、代理制を単なる

「経営請負」制度とみる傾向を一段と助長することになるのである。

## 2. 利潤の先取り

経営代理手数料のもう一つの本質規定的契機は、二重の意味での会社利潤の先取りの性格にある。生産高・販売高手数料および農園面積等に応じて積算され徴収される出来高手数料は、まず第一に、会社の決算期をまたずとも出来高と代理人の求めに応じ、いつでも会社からの時間的な先取り関係が保証されていることである。付言するまでもなく、それは決算による当期利益の確定以前に出来高に応じてそのつど徴収される性格のものであり、とくに生産高手数料の場合、価値実現以前の段階でも手数料だけは確実に費用化され経営コストとして先取りされてゆくことになるからにほかならない。したがって、第二に、結果的に会社が利益を計上しようとしまいと、償却・積立金の控除はもちろん配当に対する十分な額が残されるかどうかにも一切かわりなく、およそそうした配慮とは全く無関係に先取りされてゆく性格のものであるからである。しかも手数料が会社利潤の枠内におさまることの保証は全くないのである。

代理手数料のもつこうした先取りの性格については、株主等からの批判が集中されてきたところであり、わが国では小竹豊治氏らによって詳細に比較検討されてきたところである<sup>(13)</sup>。そして当面の対象時期にボンベイ綿業と深いかわりをもっていたわが国の綿業関係者らも、この手数料のもつ利潤先取りの性格が会社をいかに圧迫するものであるかについて報告している。たとえば、ボンベイ綿業が大不況におちいる世紀末の時点で庄司乙吉氏はつぎのように述べている。「印度紡績ノ黄金時代ニテハ四分ノ一安ノ口銭ヲ支払フモ会社ハ尚莫大ノ利潤ヲ占得タリシガ故ニ強テ批難スベキコトニアラザリシモ近年棉業ノ利益次第ニ減少シ多数会社ハ歳々多額ノ欠損ヲ生ジ又ハ無配当ニテ辛クモ営業ヲ維持スルノ否境ニ沈淪スルニモ係ハラズ独リ代理商会ノミハ饒裕ナル利益ヲ収得シテ不景氣ノ何ノ辺ニアルヲ知ラザルカ如キハ実ニ

不条理ノ甚シキモノニシテ株主ノ苦情ヲ唱フルモノ敢テ理ナキニアラザルナリ」<sup>(14)</sup>

また、庄司氏とともに貴重なインド綿業論を残された安藤氏も、3パイサ・システムによって『『エーゼント』一箇ノ収入ハ如何ナル場合ニ於テモ全ク確立シ一年ノ終期結算ノ時ニ損益勘定中株主ノ利益配当ヨリモ此手数料ノ方遙ニ多ク時ニハ紡績会社ト正反対ノ状況ヲ呈セシコトアリ』<sup>(15)</sup>とする。もっとも、諸氏の見解はいずれも「経営請負」としての理解にたつものであるが、手数料のもつ二重の意味での先取的性格をよく示しているといえるであろう。

その後も先取的性格に対する各層からの批判は連続として継続する。たとえば、1913年会社（総括）法の制定作業のための各方面への事情聴取に際し、同じような批判が寄せられている。1920年代から30年代にかけて実施される各種の政府関係の調査委員会報告、さらには1929年に開設される「ボンベイ株主協会」の徹底した批判はこうした証言や告発で満ちており、また代理制研究の上でも、具体的史実の裏付けに欠くもの、引用出所の不明確なものも含め、こうした指摘には枚挙にいとまがないほどである。

### III 「迂回経営」の仮構

#### 1. 仮構の論証

つぎの課題は、Iで提示された第一と第二のメルクマールについて検討し、代理制が会社経営権の世襲的支配と果実の先取的占取のための「迂回経営」の仮構であるとする仮説を総合的に論証することである。まず、第一のメルクマールについてみよう。上記のとおり経営代理関係において、委託者つまり会社と受託者つまり経営代理人とが、事実上、同一の首唱者またはそのグループに属するということは、決定的な重要性をもつのであった。『佐野報告

書』にも述べられていたように、経営代理人が会社の設立発起人であり、自らも主な出資者であって、会社の取締役をも兼ねる点については、ほとんどの論者が一致して認めてきたところである<sup>(1)</sup>。

創立主義に基づく会社設立の実態をみると、中心的な企業家たちは、まず経営代理人の組織を結成し、ついで彼らは発起人として定款を作成する。そして、最初の取締役会の主力を構成するのである。首唱者たちは会社設立の当初からその会社の経営代理人となることを窮極の目的として、会社起業にかかわるのであり、実際、そうしてきたのであった。さらにまた、彼らが会社に対する主な出資者であった点に関しても、とくに民族系の豪商にかかわる起業の場合については、大まかな一致がみられている。付言するまでもなく、この制度による場合、会社の経営権維持だけを目的とする持株の必要は皆無であって、代理人の持株比率は後述するとおり大幅な低下をきたすことになる。

つぎに、第二のメルクマールとされた経営代理関係の世襲化、つまり法的には代理期間が半永久的なものとして契約される点についてみよう。この点についても各論者の一致がみられるところである。代理制の確立期における各会社の定款および経営代理契約書からいくつかの典型的な約款の実例をみておきたい。以下の事例では代理人はいずれもパートナーシップである。第一例として、「当経営代理商会が経営代理事業を継続するかぎり、または経営代理業務を自発的に放棄するまでの期間、当経営代理商会ないしは当経営代理商会を構成する現在または将来のいかなる構成員も当経営代理商会の名において経営代理人としての資格と権限を享受するものとする」。第二例は「現行の経営代理商会を構成するいかなる構成員および彼らの譲受人も30年間、当会社の経営代理人となる。ただし、彼らの自発的意志により経営代理人を辞するまでは経営代理人の資格を継続するものとする」というフォームである。同じく、一応、たとえば30年と期間を明記しながらも、その後の事実上の自動延長をつぎのような形で保証している場合もある。つまり、第三として「30年間の期限終了後も、特別決議により他の経営代理人が選任されるま

では、現行契約と同様の条件で経営代理人を継続するものとする」、第四に、より直截な規定として、「経営代理人は以後、いかなる時点においても、経営上および経営代理人としての義務遂行上の詐欺犯罪を除く他のいかなる理由によっても経営代理人としての資格を取り消されることはない<sup>(2)</sup>と。こうした半永久的ともいえる経営代理権の世襲化保証が、1956年会社（総括）法まで、ほとんど立法による介入を受けなかった点については、第4章【原著の章区分。略】で詳論される<sup>(3)</sup>。

代理権の世襲化に関連して、首唱者＝代理人らは収益を生みつづける会社に対してのみ代理権を死守したまでのことであって、果実を生まなくなった会社については一方的に代理権を放棄しえたことは言うまでもない。彼らとはにかく上記のフォームで代理権の世襲化を自らに「保証」させておきながら、不都合な場合には会社株主の意向などとは全く無関係に、一方的に代理権つまり経営権を放棄しえたのである。とくにボンベイの綿工業の場合、代理権の激しい転売劇<sup>(4)</sup>が、代理制批判の大きな理由の一つとなるのであった。「代理権の世襲化保証」という場合、こうした関係をも含めた彼らの一方的かつ全能的な会社経営「代理」権の維持・支配を指している。

つぎに、契約による「経営」の代理という場合、この「経営」が、事実上、会社経営の一切を包括するものである点についてみよう。ところで取締役会を必要機関としないイギリス法系のインド会社法の下では、後述するとおり1913年会社（総括）法で「公開会社」に限り取締役会の設置が強制されるまで、取締役会を設置しない会社が少くなかった。こうしたケースでは代理人が経営一切を握ることになるのは自明のことである。また、第4章【原著の章区分。略】で詳しく再検討するように、取締役会を設置する場合でも、代理人は彼らのパートナーまたは近親者を取締役とするのが普通であった<sup>(5)</sup>。この場合、首唱者は、経営代理人と取締役との二つのチャンネルを通じて、会社経営を支配することになる（こうした二つの系列による支配を本稿では「二系列支配」と規定することにする）。

同じく登記所資料によれば、普通、代理人に関する規定はまず定款中の「会

社事業の経営」,「取締役の権限」またはより直接的に「代理人Agentsの権限」といった見出しで括られる一連の諸条項で規約されている。ついで、「契約書」Agreementの中で、この定款での規約がさらに詳細に敷衍され、補完されるという構成をとるのである。ほぼつぎのような三段構えの慎重な規約によって、経営の全権を専轄する。第一段階として、代理人は取締役会の監督のもとで、会社経営にかかわる「全権」full power and authorityをもつことが明記され、第二段階として、重要度の高い経営項目について詳細に権限内容が規定される。そして最後に「そのほか会社業務運営に必要ないし望ましいとされる一切の業務の代理権」の一項が追加されるのである。

一般に重要度の高い機能として詳しい規定がなされているのは、売買代理業務と人事権の二つである。すなわち、前者では会社に対する原材料、機械設備、備品類一切の供給についての代理権と会社の全生産物に関する販売代理権とが含まれる。人事権の面では、取締役以下の全ての被用者の雇用と昇降格、彼らの職務および権利義務内容の決定、さらに賃金や雇用期間などの労働条件全般に関する決定権を含む。臨時職をも含む被用者全員に対する生殺与奪権が、文字どおり彼らの専轄するところとして規約されているのである。さらに本来、取締役会の管轄事項として定款に規約されている諸権限についても、「その執行を代理人に委任しうる」との字句が注意深く挿入されている場合も少なくない。こうして、彼らのイニシアティブの下で作成される定款と代理契約により、「主管ノ権限ハ取締役ノ制スル所ナリト雖、實際無限ノ権ヲ握リ会社創立ノ始、既ニ其位置ヲ占メ爾後復タ動ス可カラサルニ至ル」わけである。

最後に、こうした経営代理人は、首唱者個人、より一般的には彼らのパートナーシップとされてきたこと、そしてパートナーシップ組織からさらに株式会社法人化される場合でも私会社形態が多く、実質的にはパートナーシップにとどめられたこと、である。このことは、「被代理」会社の多くがつねに社会的資本を吸収しようとした傾向と好対照をなしている。大手のイギリス系代理商会の場合、傘下に多数の会社を「支配集中」し、おのおのの会



社は広く社会的資本を吸収するために株式公開したにもかかわらず、代理人たる代理商会の方については、きわめて閉鎖的であった。巨額の社会的資本の果実の多分が、経営代理制度を媒介として、ごく少数者の手中に先取りのに占取されてゆくのである。その実態は第3、5章【原著の章区分。略】で詳しく検討される。

ところで、この制度が商人資本および高利貸し資本の産業資本への転化を促進したという点に、この制度の積極的な意義がみとめられるのであった。しかし、やがてそれは産業資本蓄積の足枷と化してゆく。一般に、前期的諸資本が産業資本に転化する場合、商人的・高利貸し的な蓄積ビヘイビアは過渡的に継受されざるを得ない。しかし、この代理制のもとでは、こうした「前周期性」が長期に、いわば「制度化」される結果となるのである<sup>(6)</sup>。

【後略】

#### IV 経営代理制度と起源問題

——諸説の批判的検討——【略】

〔注〕—————

##### I

- (1) 佐野常樹ほか「印度棉産及紡績業事情報告書」(1889年)。ただし、ここでは「洪沢栄一伝記資料」第10巻所収のものを利用した。したがって引用ページ数は後者のページ数であり、以下の引用では『佐野報告書』と略記する。同調査団については同上第10巻所収の資料に詳しい。本書での引用文中の傍点は断りない限り以下、引用者のものである。
- (2) 同上書、283～284ページ。
- (3) 同上書、281ページ。
- (4) この点で興味深いのは、インドにおける代理制研究のかくも遅れた原因の一つとして、ロカナタンは、国際比較の視野を欠いたインド人経済学者にとって、これまでこの制度がごくあたりまえのこととされ、当時まで課題として客体化しえなかったことを挙げている (Lokanathan, *Industrial Organization in India*, pp. 13～14)。

- (5) 「経営代理人Managing Agentsというタームそれ自体が彼らは代理人Agentsであって被雇用者ではないことを意味している。したがって彼らは、彼らのなすいかなるあらゆるサービスに対しても手数料を課徴することができる。彼らは彼らの代理諸権限を彼らの好むいかなる者に対しても売却、もしくは彼らの後継者に対して移譲することができる」(Samant & Mulky, *Organization and Finance of Industries in India*, p. 37)。
- (6) Gower, *The Principles of Modern Company Law*, p. 140.

## II

- (1) カルカッタの代理制についてはRungta, *The Rise of Business Corporations in India*, p. 242~.
- (2) *Ibid.*, p. 230. なおインドの貨幣単位は、1ルピー=16アンナ、1アンナ=12パイサ。
- (3) 『佐野報告書』, 301~303ページ。
- (4) ただし原資料に各社の手数料形態と料率が明記されているわけではない。また低配当の場合には注(10)の事例のように手数料の減額を規約している会社も散見される点に留意したい。
- (5) Rungta, *op. cit.*, p. 291 (Appendix 14).
- (6) 高村直助『日本紡績業史序説』(下巻, 昭和46年), 33ページ(第3表)。
- (7) 高村, 同上書(上巻), 342ページおよび「中橋和之氏の孟買談話」(『大日本綿糸紡績同業聯合会報告』第21号, 明治27年8月, 9ページ)。
- (8) 「中橋和之氏の孟買談話」, 8ページ。
- (9) 小竹豊治「インドの経営代行制度と英国金融資本」(『新亜細亜』昭和17年8月号, 25ページ)。
- (10) その事例をいくつか示しておく。第一例はMorarjee Goculdas Spg. & Wvg. Co. Ltd.で1871年8月に登記され経営代理人はMorarjee Goculdas & Co.。資本金120万ルピーは代理人一族の出資が中心となる。そして手数料は「会社により製造され販売される全糸布量につき1重量ポンド当り3パイサ」とされ、4パーセント配当がdeclareできない場合にはその3分の1、つまり1パイサに減額するものとされ、その他の手数料には明示的には言及されていない。第二例はThe Coorla Spg. & Wvg. Co. Ltd.で1874年7月の登記では、経営代理人はHormarjee一族のパートナーシップである(彼らの出資量は不明)。手数料は「会社により製造され販売される全生産物の1重量ポンド当り3パイサ」とされ、第一例と同様の率で手数料の配当とのリンクが規約されている。1891年9月に代理人が交替し契約を改訂するが、手数料率は据え置かれている。
- 第三例はWestern India Spg. & Wvg. Co. Ltd.で1881年1月に設立登記され、経営代理人はMessrs. Thackersey Mooljee Sons & Co.。資本金120万ルピー(1200株×1000ルピー)のうち、T. Mooljeeが200株、ほか2名の株主が

各々200株ずつ所有している。手数料は同じく製造販売される全綿糸布1重量ポンドにつき3パイサとされ、利潤量が払込資本金の4パーセント以下の場合には半分に減額とされている。

第四例としてIndian Manufacturing Co. Ltd.は、1882年1月に設立登記され、経営代理人は第三例のT. Mooljee一族のパートナーシップ、D.T. Mooljee & Co.で、手数料も第三例と同じ（ただし、利潤率とのリンクについては明示されていない）。

そして綿業実業家である安藤敬三氏はその優れたインド綿業論のなかでつぎのように述べている。

「1878年以前ニ設立サレタル紡績会社ノ殆ント総テハ棉糸及棉布製紡高各一英斤ニ付キ三杯貨（約壹錢）総生産高ニ比例シ手数料トシテ其「エゼント」ニ支払ヒタリ又或場合ニハ利潤有無ニ不拘其一ケ年ノ売上高ニ対シ一英斤ニ付キ全シク三杯貨ノ手数料ヲ与ヘタルカ如シ……」と（安藤敬三「孟買紡績事情」, 1908年(?) 68ページ）。

- (11) もっともこの点について規約が「販売される」となっていて「販売された」とはなっていない点、つまり結果的には生産高手数料と同質の問題点をもつ場合のあることに注意が必要であろう。たとえばアフマダーバードのCalico Millの場合、1905年に手数料が綿糸布の「販売高sale」の2.5パーセントとする規定から、より明確に「実現された販売売上高realized sale proceeds」の4パーセントへと変更されていた。ところが1928年のことボンベイの株式取引業界の大物であるM. Chaganlalは、同社の代理人Sarabhai一族が1905年以後、「実現された」売上高に対してではなく、事実上、生産高に応じて課徴してきたとの理由で、これを告訴するといった事態が発生しているからである（*The Indian Textile Journal*, Feb., 1928, p. 173）。
- (12) 販売手数料についてはS.M. Rutnagur, *Bombay Industries*, p. 350; Indian Tariff Board, *Report of the Indian Tariff Board: Cotton Textile Industry Enquiry* (Calcutta, 1927), Vol. III, p. 260; Indian Tariff Board, *Cotton Textile Industry* (Delhi, 1934), Vol. IV, p. 122など。
- (13) 「先取」というタームを明示的に使用したものにIIIの注(6)の小竹論文がある。
- (14) いずれも庄司乙吉『印度棉業事情』（明治32年）、54～57ページ。
- (15) 安藤、前掲書、63ページ。

### III

- (1) この点ではロカナタンも同様である（Lokanathan, *op. cit.*, p. 13）。またカルカッタについては、当時の資料からのものとして「ほとんどすべての会社は、実際のところそれぞれの代理人の手で起業されてきたのである。そして彼らは株主たちが出資へと誘い込まれる魅惑的な設立趣意書を作成した……」。

'Commerce and Company', being a reprint from The 'Pioneer', from Aug. 1884 to Sept. 1885 (Calcutta, 1885), p. 54より。

- (2) たとえば、第一例に含まれるものとして、Morarjee Goculdas Spg. & Wvg. Co. Ltd.; Kohinor Mills Co. Ltd. (1896年登記、代理人Messrs. Killick, Nixon & Co.); Vishnu Cotton Mill Ltd. (1908年登記、代理人The Bombay Co. Ltd—イギリス系—)。第二例にはNew Great Eastern Spg. & Wvg. Co. Ltd. (1907年現在、代理人Bradbury Brady & Co.)、第三例にStandard Mills (1892年登記、代理人Sassoon J. David & Co.); Coolra Spg. & Wvg. Co. Ltd.; 第四例としてIndian Manufacturing Co. Ltd.; Western India Spg. & Wvg. Co. Ltd. など。
- (3) とりあえず、大戦間期の証言から一つ挙げておこう。「経営代理契約の期間は15年から99年までとさまざまであるが、満期後も代理人の辞任するまで継続を保証する諸条項が付されている。これら代理契約は、したがって、事実上、永久的なものとして規約されているといえよう。われわれはいくつかの契約で、経営代理人の変更を規約している条項の存在について知らないわけではない。しかしかかる条項の実際の効力といえば、現実には打破しがたい諸困難によってがんじがらめにされているのが普通である」(The Bombay Shareholders' Association, *Replies to the Tariff Board Questionnaire—Re: Textile Industry Enquiry (1932)*, Bombay, 1932, p. 12)。
- (4) こうした頻繁な交代についてはRutnagur, *Bombay Industries*が最も詳しい。
- (5) 取締役会が代理人らのfamily board, dependent boardとなることについての一般的指摘としてLokanathan, *op. cit.*, pp. 313, 327; Rutnagur, *op. cit.*, pp. 48, 245 etc. またRutnagurによれば、1925年段階で、ボンベイ市中の64綿業会社は41人の代理人により代理され、全部で175名の取締役を擁していた。そしてうち95名が代理人とコネクションをもつ“Agency Director”であった。また149人は商人階層に属し、技術面での訓練を受けたものはわずか11名にすぎなかったとしている (*ibid.*, p. 251)。
- (6) この点に関して、小竹氏のつぎの指摘は貴重である。小竹氏は手数料分析に続けて、「……如上の経営代行者の各種報酬及び手数料的利益は、尨大なものである。彼等は企業経営に参加するといっても、純然たる産業資本家として参加するのではない。彼等の歴史的前身が商業資本家であったという商業資本家的性格は近代資本主義的企業経営に接触しても本質的には失われていない。近代企業に寄生して、企業経営の総ゆる部面から高利貸資本的商業資本的利潤を先取するのである。被代行会社を発起し、その企業金融をなすと云っても、常に投機的な高利貸的な性格を喪失していない」と(小竹, 前掲論文, 28ページ)。ただし、小竹氏の場合にも「経営請負」的理解への傾斜がみられ、庄司, 安藤氏らと同様、かかる苛斂誅求が常態のものとして理解されがちである。しか

し、代理制はあくまで先取り関係を首唱者らに保証する機構であって、契約どおりに取り立てるかどうかについては、被らの会社に対する現行および将来のコミットメントのあり方によって一様ではない。この点については改めて触れる。