

# 鉱山商会と「グループ・システム」

——イギリスの対南アフリカ直接投資との関連で——

小 池 賢 治

はじめに

- I 鉱山経営と「グループ・システム」
- II 「シティー南ア」鉱山投資の支配集中
- III 多国籍複合企業の集中経営管理

## はじめに

南アフリカ共和国（以下、南アと略）は、金、ダイヤモンド、プラチナ類、クロム、バナジウムといった重要鉱物資源で、いずれも世界第1、2位の埋蔵量を誇る。そして産金の副産物であるウラニウムはじめ、石炭、銅、錫、亜鉛を含めたこれら鉱物資源の開発は、四つの巨大な「鉱山金融商会」(mining house、以下、鉱山商会、商会と略す場合がある)と少数の外資系鉱山会社の支配下におかれている(註1)。各鉱山商会の事業基盤は今日でも金鉱業であるが、南アの金産出量は、年産約700トンで自由世界の全産金量の75%を占める。金の産出地はいわゆるゴールド・アーク(Golden Arc)地帯と呼ばれる地域で、トランスヴァール南東からヨハネスブルグを横切り西方に延びさらにオレンジ自由州の方に南下する全長500キロメートルにおよぶ世界最大の金鉱山である。

外国資本による南ア鉱物資源の支配は、1870年頃からのキンバリー(オレンジ自由州に立地)のダイヤモンド開発に始まり、1890年前後期からの中央ランド(ヨハネスブルグを中心に東西に延びる金鉱地

帯で、黄金のアークの中でもっとも早く開発に着手された)の深層金鉱開発で定着する。これに対応して1902年、イギリスは、アングロ・ブーア戦争を経て、トランスヴァールとオレンジ自由国を直轄植民地としたのであった(ただし、1910年からはイギリス帝国内の自治領となる)(註2)。

「南アの富は英本国の帝国主義を灌漑した」(シュルツェ・ゲファーニッツ)(註3)、「イギリス帝国は南アの黄金の紐帯で相互に堅く結び合わされている」(註4)、といった指摘どおり、南アの金とダイヤモンドはその後イギリス帝国の重要な支柱となる。先発のダイヤモンドと後発の金鉱業は、いずれもイギリスとヨーロッパの資本によって開始された(ただしドイツ系資本は第一次大戦を契機に後退)とはいえ、それらの経営は、ロンドンのシティに本拠を置く鉱山金融商会の手によって握られてきた。こうした商会は「シティー南ア」体制のもとで多数の鉱山会社を支配した。鉱山商会は、南ア登録会社(以下、「南ア会社」と略す場合がある)とされる場合もあるが、商会の経営の実権はシティに設けられた各商会のロンドン拠点の側にあった。また、鉱山会社の方はほとんど全部、南ア会社とされた。これは南アの会社法が英法よりもルースで、株主リストなどの開示義務がなかったことや、委任状の巧みな回収によって本国から遠く離れた場所で仲間内だけで株主総会をコン

コントロールできるという利点もあったからである。

各商会および鉱山会社の資本系列とその変遷については、なお今後の研究にまつところが多い。しかし、鉱山会社支配のかなめである各商会の経営の実権が、シティ側にあったことは明らかである。ただ両大戦間期末からの資本系列と経営にみる「南ア」化の傾向は、戦後、とりわけ1961年の英連邦脱退を一つの重要な契機として加速されてきている。ここで「南ア」化という場合、二つの内容を含んでいる。一つは、欧米の外資系商会の「南ア」化であり、もう一つは、「南ア」化の進んだ欧米系商会の「アフリカーナ」（オランダ系ブーア人）化という側面である。

しかし、外資系、南ア系（「南ア」化した欧米系とアフリカーナ系）といった資本の系列を問わず、鉱山商会は一様に、いわゆる「グループ・システム」（group system）という、集権的な管理体制の下で鉱山会社を経営し、今日に至っている。このシステムの検討は、世界の主要鉱物資源をコントロールする南アはじめ南部アフリカの鉱業資本の現状理解にとって重要であるばかりでない。このシステムの展開と一体であったイギリスの対南ア直接投資＝企業経営の理解にとっても重要な課題となる（注5）。

南アとならんで、イギリスの異民族支配型植民地の二大拠点の一つとされたインドでは、企業経営の中心的担い手は、同じくシティに本拠を置くイギリス系「代理商会」（agency house）であった。彼らは傘下の多数の企業を、いわゆる「経営代理制度」（managing agency system、以下、代理制と略す場合がある）（注6）によって集中管理した。

鉱山商会と代理商会、グループ・システムと経営代理制度の比較検討（注7）は、第二次大戦の前と後の時期におけるイギリスの対アジア・アフリカ

直接投資の一般的な性格を知る上で、また、これらの海外投資が、異なる社会的経済的な場でうけとる経営形態上の差異を知る上でも、重要な課題となる。小論は、こうした課題へのアプローチとして、「代理商会－経営代理制度」との比較を念頭に置きながら、つぎの順序で「鉱山商会－グループ・システム」について検討しようとするものである。

(1)南ア鉱山経営の特徴的な様式とされてきた「グループ・システム」とは何か。まず、この点を検討し、その本質的な機能を3点にわたって明らかにする。ついで、(2)このシステムの創始者であり、第二次大戦前まで最大の鉱山商会であったセントラル・マイニング＝ラント・マイنز（Central Mining＝Rand Mines）商会（以下、CM＝RM商会と略記する場合がある）をとりあげ、「シティ（セントラル・マイニング社）－南ア（ラント・マイنز社）」の分業体制のもとに進められる鉱山商会の支配集中プロセスを具体的に検討する。最後に、(3)第二次大戦前後期から同商会を凌駕して、世界最大の鉱山金融商会となるアングロ・アメリカン（Anglo American）商会をとりあげ、その多国籍複合企業としての急成長が、グループ・システムによって巧みに支えられている点を明らかにする。

イギリス帝国の枠組の中で創始され、1961年の連邦脱退後もなお、南アの鉱工業経営の軸心であり続ける鉱山商会とグループ・システムの検討、これが以下の課題である。なお、労働面については全く触れられなかったが、つぎの点だけは指摘しておく必要があろう。鉱山従業者は、イギリス系入植者、ブーア系の先住入植者それにアフリカの黒人の三層から構成されたが、黒人労働者はコンパウンド・システム（強制隔離宿舍制度）にもとづくさまざまな差別の下で過酷な地下労働を強制され、

それが今日のアパルトヘイトにつながっていること、である(注8)。

(注1) 佐伯尤「現代南アの鉱業と巨大独占体」(林晃史編『現代南部アフリカの経済構造』アジア経済研究所 1979年)12ページほか。

(注2) 詳しくは星昭・林晃史著『アフリカ現代史 I 総説・南部アフリカ』山川出版社 1978年。

(注3) 生川栄治『イギリス金融資本の成立』有斐閣 1956年 294ページ。

(注4) “Gold,” *The Fortune*, 1946年10月, 111ページ。

(注5) このシステムの重要性が一様に指摘されてきた割には機能・本質といった分析は著しく少ない。つぎの二つの業績があるだけでも過言ではない。兩大戦間期についての Martin, John, “Group Administration in the Gold Mining Industry of the Witwatersrand,” *The Economic Journal*, 第34巻第156号(1929年12月)と、1970年代半ばを軸に現状分析した前出の佐伯尤「現代南アの鉱業と巨大独占体」である。

(注6) 代理制については、拙著『経営代理制度論』アジア経済研究所 1979年; 拙稿「アジアの資本形成とマネージング・エージェンシー・システム」(『社会経済史学』第45巻第5号 1980年2月)。

(注7) グループ・システムと経営代理制度の類似性に注目しているのは、南ア側からはT・グレゴリーでつぎのように指摘している。「アングロ・アメリカン商会の発展は、その創立(1917年——引用者)の当初から一つの型を踏襲するものであった。その型とは鉱山商会の型であって、たとえば東洋の経営代理商会(managing agency houses)などと類似するが、いくつかの点で独特な経済上、金融上の組織の一形態である。それは現実の必要性にもとづいて生まれたものであるが、以後、南ア鉱山業の基軸となる」(Gregory, Theodore, *Ernest Oppenheimer and the Economic Development of Southern Africa*, ロンドン, Oxford University Press, 1962年, 90ページ。インド側からはP・S・ロカナタンがJ・マーチンの論文に着目している。しかし両者とも具体的な比較検討は行っていない。ロカナタンについては Lokanathan, P. S., *Industrial Organization in India*, ロンドン, George Allen & Unwin Ltd., 1935年, 289ページ。

(注8) この点については最近のものとして、M・タンザー著、路谷硯児・蔵本喜久訳『資源戦争』大月書店 1982年 第1章第6節。

## I 鉱山経営と「グループ・システム」

グループ・システムとは、鉱山商会(鉱山商会自体がグループ[Group]と通称されてきた)が、傘下の多数の鉱工業会社を集中的に支配し管理するメカニズムの総称であって、広義にはつぎのようなさまざまな経営の集中管理を指している(注1)。

(1) 鉱山商会は、鉱区の開発と取得をおこない、これらの鉱区をベースに、次々と鉱山会社を発起し、証券の発行、証券の引き受けなど、鉱区の資本化にかかわるすべての業務をおこなう。

(2) 鉱山商会は、普通、これら鉱区の現物出資の見返りとして、大量の株式(ヴェンダーズ・シェア)を取得する。

(3) 発起人と同時に大株主である鉱山商会は、鉱山各社の取締役会支配に足る数の取締役を派遣し、取締役会会長のポストを支配する。

(4) 鉱山商会は、各社の鉱山事業経営にとって死活的な重要性をもつ鉱山技術、電機・機械技術、地質探査、冶金、化学に関する管理運営を、つぎのような特徴的な方法で直接にコントロールする。つまり鉱山商会自身が、各鉱山会社の「顧問技士」(consulting engineers)となる契約(agreement)を結ぶ方法で、鉱山各社の経営の枢要部分を集中管理する。

(5) 鉱山商会は、さらに各社の「秘書役」(secretaries)と「本店」(head office, 以下、「秘書役・本店」と統一的に示す)機能を兼ねる契約を結んで、つぎのような業務運営をも集中管理する。(イ)取締役会および年次総会に付随する一切の事務手続、(ロ)株式登記簿の保管、株式の登記と書換えに關す

るすべての事務、(イ)あらゆる種類の保険業務の手配、(ロ)あらゆる資産・地所の取引、(ハ)税務の一切、(ニ)鉾区ライセンスの取り扱い、(ヘ)営業事務の様式を傘下会社間で統一するための内規の作成など。

(6) 鉾山商会は、各社に対する物品・資材の供給と製品販売とを一手に引き受ける。供給には鉾内照明と動力源である電力、鉾内空調と鑿岩機用の圧縮空気の供給を含む。

(7) 鉾山商会は、パンカーとして傘下の会社はもとより法人、個人を対象に融資業務を行なう。

(8) 鉾山商会は、欧米と現地の株式取引市場のネットワークを通じて各社の株式の広範な取引を行なう。

(9) 最後に、(4)、(5)、(6)の諸機能に対して手数料を徴収する、というものである。

以上の機能は、各商会によって若干の慣行のちがいがあろうが、また時期的な変遷も細部においてみられるが、基本においては今日まで大きな変化は認められない。

このように鉾山商会自体のビジネスの内容が、代理商会のそれと酷似しているばかりでない。「発起、経営、金融」の三位一体的コントロールでの支配集中と経営の代理の点で、代理制の場合と全く同じであることがまず興味をひく。商会はまた、代理商会と同じく金融会社 (financial company) としての性格を強く持っている。鉾山商会は、「鉾山金融会社」、「鉾山投資信託」と呼ばれるように、会社の創立＝証券発行業務、証券担保貸付、そしてとくに証券取引(投機)を広範に営業する。

鉾山事業本来のもつ投機的性格から、彼らの金融会社としての性格は代理商会より一段と強力で、「新しいタイプのマーチャント・パンカー」とされるほど、金融・投機的色彩の濃いものであ

る(注2)。鉾山商会は、徐々に鉾山事業＝産業資本の経営に相応しい担い手としてリファインされてゆくとはいえ、金融会社としてのしばしば寄生的で投機的な性格は、一貫して維持される。そして彼らの投機的な金融会社としての性格は、グループ・システムの形成と発展に大きな作用をおよぼしている。

こうしたグループ・システムの本質的な契機を代理制との対比において浮かび上がらせてみよう(注3)。なお、この制度の特徴を際立たせているのは(4)と(5)、つまり「顧問技士」、「秘書役・本店」機能についての代理契約である。以下ではこの契約関係を特定して狭義のグループ・システムと呼ぶ場合がある。

代理制の下では、代理商会は、つぎつぎとプランテーション会社、ジュート・綿業会社、石炭会社を発起し、自ら単独では最大の株主となり、各社の取締役会の過半数を支配する。代理商会は、さらに、各社と半永久的な「経営代理」契約を結ぶ方法で、各社の経営一切を自らの直接的なコントロールの下に置く。と同時に巨額の出来高手数料を徴収する。

会社の発起人であり、主たる出資者で、自ら取締役を兼ねる代理商会の中心的人物たちは、別途に、各社と「経営代理」の契約を結び、「経営代理人」(managing agents)という資格で、各社の経営全般にかかわり、巨額の手数料を徴収するのである。こうした、一見、経営請負的な経営様式を採るのはなぜであろうか。

私はこの点をつぎのように考えている。この制度は、代理商会に対して、(1)会社経営権の半永久的支配と、(2)経営果実の相当部分を手数料名義で先取りする権利を保証する。事実、経営代理「契約」で、代理期間を長期に契約し、手数料につい

ては会社収益の相当部分を先取的に吸収できる形態と料率（具体的には会社の生産高、販売高、利潤高に応じた高率の出来高手数料）に設定することで、彼らはそうした目的を達成してきた。代理商会は傘下の会社の経営権支配と手数料名義による利潤の先取り権を自らに保証するために、経営の「代理」を擬制しているにすぎない、と私は考えている。

そこでグループ・システムを二つの側面、すなわち「経営権の支配」と「経営果実の吸収」の二つの面から検討してみよう。ただし、後者については手数料がさまざまな方法で隠蔽されてきたため、手数料分析が全く行なえず予備的考察にとどまっている点をあらかじめお断りしておきたい。

#### 1.

鉾山商会の経営支配が、(1)株式所有にもとづく取締役会の支配と、(2)各社との「経営代理」契約とに依拠していること。この点は代理制と全く同じである。鉾山商会は、「個々の会社の取締役会に対し、必要な数のノミニーを株主の承諾の下に確保することで、また傘下の会社の秘書役、顧問技士、技術アドバイザーとして機能することで、自らのコントロールの実効性を確実なものとしている」(註4)からである。

ただし、代理制の場合、代理期間の半永久化がつぎのような契約で保証される結果、株式所有と乖離した形での経営権の世襲化が可能となるのであった。「今後、代理業務を自発的に放棄するまでの期間」、または「今後30年間の代理期間の終了後も特別決議により新代理人が選出されるまでの間は自動延長」、さらには「以後、業務上の詐欺犯罪以外の理由で代理人としての資格を取り消されることはない」等々といった具合にである(註5)。

グループ・システムの場合の「顧問技士」、「秘

書役」としての契約期限についてはこれを確認できなかった。また、代理制の場合、代理人である代理商会は、一定数の取締役選任権を、持株にもとづくそれとは別に享受した。グループ・システムの場合についてはこの点、未確認である。ただ事実関係からいえば、上の引用のとおり鉾山商会は常に取締役会の支配に必要な数を確保してきた。南アの金鉾山が非常に早い時期から大手鉾山商会に囲い込まれたため、J・マーチンが誇らしげに述べているように、実際にはつぎのような結果となる。

商会の「持株は通常かなりの量(a large interest)に達するとはいえ、過半数におよぶようなことはまれ」で、商会のコントロールは、「各傘下会社の株主一般の支持にもとづいて行なわれるのであって、商会自らの持株の多寡にもとづいて行なわれるのではない」(註6)と。ただ、鉾山商会の持株量の大小を判断する場合、鉾山商会の重要な業務が株式取引にある点に注意を要する。経営権の維持(仮に彼らの経営権支配が持株以外にもとづくものと仮定して)に必要とされる以上の株を抱えているとみられる点である。

つぎに二つの商会によって代理・代行される「経営」の内容についてみよう。代理制の場合、代理商会は、契約で「会社経営の全権」を任された。とくに売買代理業務と人事権についてはこれを専轄し、「そのほか会社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」(註7)を享受した。鉾山商会の場合、この代理契約に直接対応するのは「顧問技士」と「秘書役・本店」の代理契約である。しかし代理制の場合のように、会社経営の全権が明示的に委ねられるということはないようである。

しかし技術面と総務面での直接的な集中管理体制

制で各社の経営権の全面的な支配に事実上、成功しているとみてよいであろう。

「顧問技士」として、鉱山商会は、会社創設の段階で鉱脈を探索し、深層 (deep)、深々層 (deep deep)、超深層 (ultra deep)での鉱業の生命線ともいえる巨大な縦抗掘削地点の決定や作業設計、機械設備の据え付け、それに巨額にのぼる資本支出計画の作成に従事するのである(注8)。

「顧問技士」、「秘書役・本店」機能の代理による集中管理の体制は、鉱山商会の供給と販売の独占、事業資金の供給、つまり流通と金融の集中管理によって、一層、確実なものとする。経営権支配の安定性という点で、グループ・システムもまた、完璧に近いシステムといえることができるであろう。事実、鉱山商会の意志に反してグループ・システムから独立し得た例は少ないようである。「最近、ただの一件だけ、反対派が鉱山商会による会社支配から彼らを追い出そうと公然と試みたものの、この試みは失敗に終わった」(注9)のである。1970年代半ば頃からの各鉱山商会の間の激しい吸収合併劇にもかかわらず、各会社は、鉱山商会全体のコントロールからのがれられないのである。

## 2.

つぎにグループ・システムを経営果実の吸収という面から検討してみよう。鉱山商会は多様な事業内容に対応してさまざまな収入源をもつ。まず、(1)彼らの金融会社としての業務から巨額の創業者利得と株式投機利益、貸付金利収入がある。創業とのかかわりでは、安く入手した鉱区を高い時価評価額で会社株式と交換することによる差益、また往々、会社の利益の一定パーセントの稼得とリンクさせた創業者株の取得などが加わる。鉱山商会の創始者たちの巨万の富はもっぱらこう

した源泉に依拠するものであった。鉱山商会の金融会社としての性格は、彼らの収益ベースに明瞭に反映されているわけである。

つぎに、(2)集中管理にともなう一連の手数料収入がある。「顧問技士」手数料、「秘書役・本店」経費、供給・販売代理手数料等々がこれで、形態としては「経営代理手数料」にほぼ対応するものとみてよい。以下、後者の手数料体系を中心に検討したいわけであるが、手数料に関する正確なデータは各社の年次報告(注10)、社史、研究文献においても全くといってよいほど現われてこない。このことは鉱山商会にとって、手数料収入がネグリジブルであったからではない。逆に、巧妙な会計処理で開示を避けなければならないほどの額であった、と私は考えている。たとえばアングロ・アメリカン商会についてみると、「手数料収入」はここでも単独では示されず、「利子収入」と込みで年次報告がなされているが、両者の総収入に占める比率は、1970年代の前半では40%を越え、後半では30%を越えているからである。

今のところ私が目をとおしたかぎりでは、手数料に関する唯一の具体的な指摘は、政府関係調査報告と鉱山会議所の調査結果についてのT・グレゴリーのつぎの簡単な紹介だけである(注11)。

(1) 1920年の Low Grade Mines Commission の報告によれば、1914、1916年の時点で、砕鉱石1トン当たりの「管理諸経費」(administration expenses)は、業界の総平均で1914年5.7ペンス、1916年6.3ペンスであったこと。

(2) 1948年の Commission on Conditions of Employment in the Gold Mining Industry の調査結果によれば、1928、1948年の時点で、砕鉱石1トン当たり「本店経費」(head office costs)は、1928年3.5ペンス、1948年4.6ペンスであったこと。

(3) 鉱山会議所の調査結果では、1959年の時点で、業界平均の「鉱山商会または本店の手数料」(group or head office charges)は、碎鉱石トン当たり9.2ペンスで、同年の平均生産費の1.6%であった、と。J・マーチンもわずかに(1)の調査結果に言及するだけで、もっぱら、いかに安価で合理的なシステムであったかの賛美に力点をおいている。

したがって、つぎのような疑問が未解決のままなのである。

(1) 「管理諸経費」、「本店経費」といった名目で示される手数料は、上にみた手数料体系のどの部分をカバーするのか。時期的な変遷についてはどうか。

(2) 手数料の徴収は一括に近いたちでおこなわれるのか。それとも基本となる手数料があって、それに副次的なコミッションが費目別に追加徴収されるシステムであるのか。

(3) 手数料、たとえば「顧問技士」手数料の場合、何をベースとして算定されるのか。最低額保証はあるのか。

(4) 手数料の算出と開示は、たとえば年次報告などでどのようになされてきたか。

(5) 手数料収入のもつ経済的意味は何か。つまりグループ・システムの本質と評価にかかわる問題である。

まず、第1点であるが、マーチンら企業側は上に報告された手数料は、「顧問技士」、「秘書役・本店」機能に対する手数料はもとより、供給手数料、それに商会が派遣する取締役の給料まで含むもの<sup>(註12)</sup>、と言う。企業側以外からの証言は入手できなかった。第2点では、上の1959年の手数料との関連での鉱山会議所会長のつぎの指摘が一つの示唆を与える。「鉱山会社に対する鉱山商会

のサービスの経費は、年々の管理手数料(administration fee)と、それからたいていの場合、生産費に計上される物品の購入価額にもとづいた追加的手数料、それに商会を通じて発注されその監督の下で建設される資本設備に対する手数料、によって償われる」<sup>(註13)</sup>と。供給手数料、資本設備設置料などを除いて、「基本手数料」に近い形での「集中管理手数料」の存在を示唆するが、正確なところはわからない。

第3点についても供給手数料を除けば未詳である。手数料の形態と料率、その変遷については全く今後の課題である。ただ、フィリップスは、セントラル・マイニング社の1923年の年次総会で、同社の手数料が、いくつかのケースで「傘下の会社の利益」をベースにしている<sup>(註14)</sup>、と発言している。後でみるように、同商会の場合、セントラル・マイニング社が「顧問技士」、そしてラント・マインズ社が「秘書役」を分担する体制を取ってきたため、手数料が別々に徴収されてきた可能性もある。利潤にリンクしているのは、「顧問技士」手数料だけなのかどうか。ただ、この時点で手数料の一部が利潤にリンクされていたことだけは知ることができる。

第4点について、手数料を徴収する側と徴収される側からみてみよう。まず徴収する商会側では、つぎの二つの会計処理で手数料収入の額は追跡不能となる。一つは、手数料収入を商会の集中管理に要した「一般管理費」(general expenses)との差額として示す処理である。1938年のセントラル・マイニング社の年次総会で会長F・R・フィリップスはつぎのように発言している。「……ご覧の通りわれわれの会社の今年の一般管理費(general expenses)は昨年より1.4万ポンド減少している。これは主に、われわれの会社がうけとる管理およびその他

の手数料 (administration and other fees) の増加によるものである。われわれの慣行にしたがって、これらの手数料は、当社の正味の一般管理費を算出する際の差引勘定項目として処理されている」(注15)と。この慣行が非常に早い時期からのものであることは、同社の設立のところで触れる。

第3点でみた理由から同社の手数料収入の構成は未詳だが、同社はロンドンの一等地に立地する壮麗な本社ビルでの集中管理費を手数料収入との差引勘定だけで示し、手数料収入も一般管理費も単独では開示しないのである。したがって、一般管理費の操作で手数料収入はどのようにでも操作できることになる(差引勘定後の同社の一般管理費の推移については後出の第1表参照)。

もう一つの処理は、手数料収入を他の収入項目と込みにして示す方法である。「セントラル・マイニング社は、これまでもぎりぎり最低限の損益計算しか示してこなかったが、1914年には収入項目を何と全部、1本にまとめてしまった」(注16)。1950年代半ば頃まで、各商会は全収入を1本で表示し、その後も今日にいたるまで他の一つか二つの収入項目との抱き合わせでの開示にとどめている。さらに問題を複雑にしているのは、この二つの処理が同時に、つまり手数料の一部を一般管理費項目の相殺勘定に回し、他を収入の項目に回すという方法がとられてきたことである(注17)。実費部分を相殺勘定に回し、正味の手数料収益の部分を収入項目に回しているのではないかと、との推論も可能だが確認できない。

つぎに手数料を支払う側からみると、各社の貸借対照表や損益計算書が簡略で補足説明もないため、確かなことはいえない。たとえば鉱山各社の生産費の典型的な表示は、(1)鉱山経費、(2)砕鉱石の生産費の典型的な表示は、(1)砕鉱石の生産費、(2)砕鉱石の生産費、(3)一般経費、の3本から

なる簡単なものである。(3)の一般経費についてだけ、(イ)「鉱山」(mine)、(ロ)「本店」(head office)の二つに内訳されている。この(ロ)「本店」が手数料経費であることは明らかだが、問題は(イ)「鉱山」の部分に、たとえば「顧問技士」手数料などが含まれていないのかどうかである。また、(ロ)の「本店」経費が、しばしば雑収入と相殺された勘定として示されている。手数料の推定は支払い側の計算書類からも難しいのである。

したがってマーチンやオープンハイマーに代表される商会側、それにグレゴリーやカートライトら社史編纂者たちが、コスト極小化の最良の経営方式として、このシステムを絶賛する場合、はたして各社にとって本当にコストが極小化されていたのかどうか、改めて問題となる。算出の根拠ははっきり示されないかぎり、砕鉱石トン当たり何ペンスといった数字だけで、「経済的で合理的なシステム」と即断するわけにはいかないからである。

事実、代理制の場合と同じく、このシステムもまた、「過去におけると同様、現在においても批判を受けている」(注18)点をグレゴリーは認めている。批判は、(1)商会のメンバーによる権利の濫用、(2)手数料が割高であること、の二点に集約されるようである(注19)。後者の点についてはマーチンもこの制度を合理的と報告した先の政府報告のつぎの一節に言及するかたちで、この批判に間接的に応えようとしている。「グループ支配と本社管理は鉱山会社にとって高いものにつき、全く不必要な重荷となっているとの見解を表明した証人たちは、そうした見解を支持する何ら直接的な証拠も提示できなかった。ただ、この点で砕鉱石1トン当たり幾シリングにもおよぶ緊要かつ広範囲にわたる節減が可能である、という見解も確かに一部



では存在した……」(注20)と。しかし誰が、いつ、どこで、具体的に何をどのように批判してきたのか、については全く手掛かりがつかめなかった。

以上、二つの側面に絞って検討してきたが、つぎの点も指摘しておかねばならない。まずラントの深層鉱山の品位が非常に低位であり、金鉱脈層そのものも時に数インチという薄さであった。しかも深層部に向うほど品位は低下した。しばしば上下1メートル幅ほどの斜坑での採鉱作業では機械の導入が妨げられ、高度に、労働集約的であった。他方、金の価格は1880年代から1932年までほぼ一定であったから、鉱山商会の集中管理、コスト極小化への経営努力はこの面からも刺激された。「収益性という点からみるなら、低品位鉱山の場合、すべてが労働コストにかかっている」、「労働力が不足の時に生産費は最高となる」(注21)と、L・フィリップスが直截に指摘しているとおりであった。

安価で大量の安定的な黒人地下労働者の調達に企業努力が傾注され、鉱山会議所は労働力調達を主たる目的として設立されたことは良く知られている。黒人労働者の実質賃金は、戦前戦後を通じてほとんど上昇せず、アフリカーナをはじめとする白人労働者の10分の1の水準におさえられてきた。賃金支給総額は白人と黒人に半々の割で推移し、労働力の構成では黒人は白人の10倍という関係が続いてきた。

また、鉱山商会による流通独占は本国にとって販路の維持を意味した。これら鉱山商会が取り扱った物品・資材は、たとえば1930～32年の3カ年平均で約1750万ポンドで、輸入品は590万ポンドと全体の3分の1を占める。現地調達の大半はダイナマイト、電力・圧縮空気、石炭、食料、材木

で、この5品目で全体の3分の2を占める。輸入品は鉱業用機械・電機が中心であった(注22)。

以上の検討からとりあえずつぎの三点が明らかになろう。(1)低品位の深層鉱山開発の軸心となったグループ・システムの下では、(イ)取締役の派遣、(ロ)「顧問技士」、「秘書役・本店」契約にもとづく集中管理、(ハ)流通と金融の管理により、支配集中が強固に維持されてきたこと。(2)二重、三重の集権的な管理システムによって、鉱山会社の経営支配維持のために必要な商会の持株量は、そうでない場合に比べ大幅に減少し、その分だけ彼らの株式取引＝投機、つまり金融会社としての活動＝収益部面をより広範なものとすることができたこと。(3)集中管理システムはまた、それ自体、商会にとって重要な収益のメカニズムであること。鉱山投資が投機から徐々に安定した産業(独占)資本投資へと移行するにつれて、手数料収入は商会のより大きなしかも安定的な収益源となってゆくからである(注23)。鉱山商会の手数料も、その「一般管理費」化によって「先取的性格」の強いものであった、と推測されるが、その実証は今後の課題として残される。

この点に関連して第Ⅲ節で触れるように、遅くとも1970年代半ばごろまでに、各商会の主な傘下会社に対する持株比率が、マジョリティーに近い率に上昇していることである。つまり経営権の支配は取締役会の支配に足る「多数株所有」で達成されているとみられるにもかかわらず、なお依然として集中管理システムがとられている(注24)。

狭義のグループ・システムのもつ擬制的性格が、持株支配の完備される段階で、より露わとなるように、私には思われる(注25)。

(注1) つぎの諸機能については、CM=RM 商会

の南ア側の最高責任者で南ア鉱山会議所の実力者であった J・マーチンの前掲論文“Group Administration ……”を基に整理した(鳥瞰的には Gregory, 前掲書, 598ページのチャートがよい)。この論文は、両大戦間期のグループ・システムに関するほとんど唯一のもので、ライバルであった E・オッペンハイマーもこれを高く評価していた(“Group Control,” *The South African Mining and Engineering Journal*, ヨハネスブルグ, 1930年4月5日, 146ページ。なお本誌については以下 *SAME Journal* と略記する)。S・H・フランケルや T・グレゴリー、最近の A・ジューズ, R・V・キュービセックなども、このシステムの理解に関するかぎり、J・マーチンに依拠しているように思われる。なお、*The Statist* や *The Economist* といった経済紙、*SAME Journal* といった専門雑誌も、索引を頼りに調べてみたかぎり、このシステムについてはほとんど言及がない(なお、*SAME Journal* は南ア経済の研究に欠かせないものであるが、関東学院大学所蔵のものを利用させていただいた)。簡単な言及としては次の二つがある。“Seven Golden Houses,” *The Fortune*, 1946年12月号, 162~200ページ; “The Group System: Minimum Investment, Maximum Control,” *Forbes*, 1973年6月15日, 49ページ。

(注2) 鉱山金融商会の金融投資会社としての性格については生川栄治『イギリス金融資本の成立』第5章に詳しい。

(注3) 代理制については前掲の拙著を参照。

(注4) Martin, 前掲論文, 541ページ。

(注5) 前掲拙著, 27ページ。

(注6) Martin, 前掲論文, 541ページ。

(注7) 前掲拙著, 28ページ。

(注8) Martin, 前掲論文, 543ページ。なお、深鉱の掘削技術については, Black R.A.L., “Development of South African Mining Methods,” *Optima*, 1960年6月号; Hill F.G., “Special Techniques for Ultra-deep Mining,” *Optima*, 1960年3月号。

(注9) “Seven Golden Houses,” 166ページ。

(注10) 本稿で利用した会社年次報告は、*The Statist*, *The Economist*, *SAME Journal* に転載されているものであるが、年次が下るにつれて記載が簡略化する傾向にある。1940年頃から60年頃までについては、早稲田大学商学部教員図書室に南ア鉱山会社を含む

大量のコレクションがある(詳しくは、早稲田大学商学部大学院商学研究科・産業経営研究所『外国企業年次報告書所蔵目録』1974年を参照)。最近年次については関東学院大学経済学会の手で体系的な収集が開始されている。

(注11) Gregory, 前掲書, 90~94ページ。

(注12) Martin, 前掲論文, 546ページ; 同上書, 92~93ページ。

(注13) Gregory, 同上書, 93ページ。

(注14) *SAME Journal*, 1923年6月30日, 499ページ。

(注15) *The Economist*, 1938年5月28日, 508ページ。同様な指摘は、アングロ・アメリカン商会の年次報告でもなされている(*SAME Journal*, 1938年5月7日)。

(注16) *The Statist*, 1915年5月8日, 242ページ。

(注17) オッペンハイマーは同商会の総会で次のように会計報告を行なっている。「事業の運営費である一般管理費(*general expenses*)は、すでに受けとった手数料と未回収のそれを差し引くと2万7881ポンドとなる……、……株式取引がわれわれの収益に大きく貢献したとはいえ、利子、社債利息、諸々の手数料それに配当からも、われわれの収入が重要な増加を示したことは喜ばしいことである……」(*SAME Journal*, 1938年5月7日, 322ページ)と。

(注18) Gregory, 前掲書, 92ページ。

(注19) 同上。

(注20) Martin, 前掲論文。

(注21) *The Statist*, 1922年6月24日, 1123ページ。

(注22) “What the Mines Buy,” *SAME Journal*, 1931年4月4日, 144ページ; 1932年4月16日, 168ページ; 1933年8月12日, 453ページ。

(注23) たとえばアングロ・アメリカン商会の場合、「1940年度は株式売買にとって余りうま味のある年ではなかったが、われわれの収入の多くは配当、利子それに諸々の手数料といった経常的な源泉から引き出された」(*SAME Journal*, 1941年5月3日, 269ページ)と。

(注24) 佐伯 前掲論文 20~31ページ。

(注25) マジョリティーの持株支配下での代理制の機能と意義については、前掲拙著の第3章第3節「支配集中機構の再編」参照。

## II 「シティー南ア」 鉱山投資の 支配集中

グループ・システムは1890年代前半期にラントの深層金鉱山の資本主義的大規模経営の過程でその原型が形成され、第一次大戦直後までには確立していたとみられる。ラントの深層鉱山の開発はつぎの点でキンバリーのダイヤモンド鉱業に全く依存するものであった。まずキンバリーで培われたロスチャイルドらヨーロッパのマーチャント・バンカーをはじめとする資金提供者のグループへの依存、キンバリーで蓄積された資本と技術、それにダイヤモンド、同鉱区、同鉱山会社株を手広く商った商人・金融業者出身のダイヤモンド鉱山企業家・経営者への依存である。

ラント金鉱業で確立したグループ・システムは、1917年創業のアングロ・アメリカン商会により金鉱開発でただちに踏襲され、1930年にはダイヤモンドの生産と流通の独占を達成したE・オッペンハイマーの手で、ダイヤモンド鉱山経営にも導入されることになる<sup>(注1)</sup>。グループ・システムの原型とされるラント・マインズ (Rand Mines) 社は、1893年に、最大手の鉱山商会ウェルナー・バイト商会（以下、W=B 商会と略記）の鉱山投資信託（資本金40万ポンド、額面1ポンド）として設立された<sup>(注2)</sup>。W=B 商会の前身、J・ポルジェ商会は、1873年頃からキンバリーで営業を開始した大手のダイヤモンド商会で、パリに本拠を置きロンドン、キンバリーの3地点を結びながら、ダイヤモンドと同時に、キンバリーのダイヤモンド鉱山会社株やダイヤモンド鉱区の売買に従事した。1880年代後半期、ラントの巨大な金鉱脈の発見にともない、同商会はラントに新しく拠点「エクスタイン商会」を設け、金鉱区や金鉱会社株、土地売買、金貸し

業の広範な営業に進出する。エクスタイン商会は自らの勘定 (account) で同種の業務を営んだばかりでなく、同商会のパートナーであったバイト、エクスタイン、フィリップスらは、商会の勘定とは別に、彼ら個々人の勘定でも同じ業務を営んだ。

1889年、J・ポルジェは、同商会の事業を2人の卓越したドイツ系ユダヤ人のパートナー、ウェルナーとバイトに譲り、2人はこれをW=B商会と改め、本拠をパリからロンドンに移す。ウェルナーがロンドン、バイトが南アという分業体制で、同商会はキンバリーで培った資金力とロスチャイルドらシティとヨーロッパの資金提供者のバック、欧米の優れた地質学者・鉱山技士の動員によって中央ラントの深鉱区を大々的に買い占めてゆくのである。

ラント鉱山は、ヨハネスブルグを中心に東西におよそ100キロメートル近くにおよぶ露頭鉱脈と、この露頭鉱脈が、さらに南方に向って地中深く傾斜する長大な屏ぶ状の深層鉱脈とからなる（後年、鉱脈はさらに巨大なアーク状となって広がっていることが確認され、全長実に500キロメートルにおよぶ馬蹄形状の鉱区を形成することになる）。1880年代末から90年代はじめにかけ、深層鉱脈の連続した存在とその企業化の成算を確信した2人は、中央ラントつまりヨハネスブルグから南へ数キロメートルに広がる土地の買占めに奔走した。投機的性格がきわめて強かったことから、ブーア人農民の所有下にあった用地の買収費用は、「杭打ち代」<sup>(注3)</sup>、つまり囲い込み費だけという安さであった。

東ラントに広大な石炭層が発見され、1892年9月にはヨハネスブルグに鉄道が開通し、動力源とインフラの問題は解決された。また1890年末までに黄鉄鉱に固着またはその結晶体として賦存する深層の金鉱石から金の抽出率を画期的に高めたマ

ッカーサー・フォレスト・シアン化法が導入された。従来の水銀アマルガム法では60%以下であった抽出率が90%にアップし、深層鉱業の展望は大きく開かれた<sup>(注4)</sup>。しかし深層鉱業は、露頭鉱業に比べはるかに巨額の投資と長期の懐妊期間を要した。当時でさえ1社あたり60万ポンドから100万ポンド要したのみならずきわめて投機的性格の強い事業であった。

W=B商会は、エクスタイン商会と組みこれらの鉱区をラント・マイنز社を通じて、1894年から95年の金鉱株ブームに乗じ、一挙に資本化する。ラント・マイنز社は、鉱区の現物出資により9社の深層鉱山会社の持株会社となる(これら9社の鉱区は約1800区画で1100万平方メートルであった)。分散投資による安定的な高配当の可能性という新機軸が当たり、ラント・マイنز社の株は1895年10月には額面の45.5倍という空前の高値に登りつめ、傘下各社の株式の市場消化にも好影響をもたらした。W=B商会に所属する9社に対するラント・マイنز社のポートフォリオをみておこう<sup>(注5)</sup>。1897年末時点で9社の発行済株式368万株(1ポンド株換算)のうち214万株つまり60%を所有した。1902年末では510万株のうち276万株、54%を所有し、1905年には527万株のうち268万株、51%を占めた。なお同社は、エクスタイン商会に属する9社についても1902年末で総数418万株(1ポンド株)の19%、1905年末で423万株の20%を所有していた。

ラント・マイنز社の成功にもかかわらず、同商会がその後、吸収合併した鉱区の企業化にはさらに大量の開発資金が必要であった。ウェルナーは22年ぶりにラントを訪れ、自らの目でラントの深層、さらにその南方に連なる深々層の有望さを再確認したあと、1903年ロンドンにアフリカン・

ベンチャーズ・シンジケート(African Ventures Syndicate Ltd. 資本金20万ポンド、額面1000ポンド株200株)を設立する。それでも不足したため、これを吸収し発展させる形で、1905年に投資信託セントラル・マイニング社をロンドンに設立した。鉱山投資信託としてはシティでも前例のない600万ポンド(額面1ポンド株の600万株)という空前の規模であった。

1906年のバイトの死去と自らの老齢化から、ウェルナーはパートナーシップ事業の永続化を思索していたが、1910年末、同商会(エクスタイン商会を含む)事業のセントラル・マイニング社への移管という形で結着をつける(ダイヤモンド事業は除く)。二つの商会のパートナーは、全員セントラル・マイニング社の終身取締役となり、5%配当後の同社の全利益の25%の先取権を確保した。パートナーたちの資産は時価評価換算で同社の株式と交換された。ウェルナーは時価が回復するのをまっていたが、1910年、ちょうど南ア連邦がイギリス帝国内の自治領として結成された時に移管を行った。セントラル・マイニング社は、鉱山金融商会としての業務を受け継ぎ株式取引を日常業務とする一方、ラント・マイنز社はグループの持株会社としての性格を強めてゆく。後者は一貫してそのポートフォリオを公開してきたが<sup>(注6)</sup>、前者の方は株式投機業務に支障を来すとの理由で一切、公開には応じなかった<sup>(注7)</sup>。

グループ・システムの形成という観点から、1911年の前と後でつぎのように整理できよう。1893年から1910年末までの時期では、W=B商会(エクスタイン商会を含む)は、ラント・マイنز社と商会自らの持株でグループ各社の株式のマジョリティーを維持し、商会の代表を取締役会に送り込んだ。と同時に、商会は、ラント・マイنز社と組

んで、数名の技士と1、2名の秘書役を、各社に共用の「顧問技士」、共用の「秘書役」として、兼務させる方向で、集中管理体制を志向する。とくにブーア戦争以後、ウェルナーのリーダーシップの下で、ロンドンのコントロールは一段と強化され、共用の「顧問技士」はしばしば各社の鉱山支配人と衝突するほどであった(注8)。

1911年を画期として、セントラル・マイニング社は代表を各社の取締役会に派遣すると同時に、同社自らが、直接、各社の「顧問技士」となり、ラント・マインズ社自らが、直接、各社の「秘書役」(注9)となる。これで「シティー南ア」の集中管理体制は、制度としてはほぼ完成する(ただし、十分に機能するまでにはなお時間がかかった)。「W=B商会は、その取締役のほとんどが同商会の雇われ人であったラント・マインズ社と、それに同商会の選任する顧問技士とを通じて、南アの諸会社をコントロールしてきた。セントラル・マイニング社はこのシステムを踏襲して支配を維持してきたのであった」(注10)。

この期の手数料については未詳だが、1910年末のセントラル・マイニング社の臨時総会でウェルナーはつぎのように指摘している。W=B商会の集中管理機能を受けつぐことで同社の一般管理費、つまり有能な技士、各部門の長、スタッフを抱える巨大な組織の運営費は増大するであろうが、「しかし株主の皆さんは、これまで商会のものであった重要な収入源を新たに得ることになるものであり、これが増加した管理費を大幅に埋め合わせることになるでしょう」(注11)と。同商会は早い時期から手数料を会社管理費と相殺する経理方法をとってきたことがわかる。なおウェルナーは、1912年に1150万ポンド(バイトは800万ポンド)の遺産を残して世を去った(ちなみに当時の黒人労働者の月収

は2.5ポンド程度であった)。

つぎに、「シティー南ア」体制下の集中管理機構を1930年の時点で具体的にみておこう。CM=RM 商会は1928年のラントの全金鉱会社34社のうち14社を傘下に収め、ラントの全砒鉱石3000万トンの44%、全産金額4200万ポンドの44%を占めた。2位はヨハネスブルグ・コンソリデイティッド・インベストメント(Johannesburg Consolidated Investment, 以下JCIと略記)商会で、7社を擁し全砒鉱石の27%、全産金額の28%を占め、3位に浮上したアングロ・アメリカン商会は3社でそれぞれ8%、10%を占め、高度の寡占状況を形成していた(注12)(付表参照)。

セントラル・マイニング社とラント・マインズ社を含む同グループの金鉱その他の鉱山会社、19社についてみよう(注13)。(1)セントラル・マイニング社を除いてすべてが南ア会社である。(2)セントラル・マイニング社の役員構成は取締役10名、マネージャー5名(ロンドン側3名、現地側2名)、顧問技士3名(ロンドン側1名、現地側2名)、秘書役2名(ロンドン側1名、現地側1名)、「トランスファー・セクレタリー」としてA. Moir & Co.、本社はロンドン・ウォール街ビルで現地事務所がコーナー・ハウス内におかれた。(3)セントラル・マイニング社は、ラント・マインズ社を除く17の現業会社に対して「顧問技士」(2人の現地側「技士」が半々に分担して兼務)となり、ラント・マインズ社は「秘書役」となっている。(4)18の現地登録会社はすべて3名から5名で構成される「ロンドン委員会」をもつ(注14)。またセントラル・マイニング社の株式名義書き換え等の事務を行なうトランスファー・セクレタリーA. Moir & Co.は、南ア会社18社の「ロンドン側秘書役」を兼任する。各社のロンドン事務所は本社ビル内におかれる。(5)セン

トラル・マイニング社の取締役3名とマネージャー2名は、ラント・マインズ社の取締役8名のうち5名を兼任し、後者の人的支配を維持している。(6)取締役の兼任状況では全19社のポスト総数149のうち、この2社の役員10名が101(68%)のポストを占める。「ロンドン委員会」についても総ポスト67のうち、セントラル・マイニング社の3役員が34のマジョリティーをおさえている。

つぎにJCI商会のグループについて主な金鉱会社6社と同商会の7社についてみておこう。(1)全社が南ア会社で「ロンドン委員会」を持つ。(2)JCI商会は、13名の取締役と1名のゼネラル・マネージャー、1名の秘書役それに1名の顧問技士を持つ。ロンドン側にはマネージャー1名、秘書役1名、顧問技士1名を置く。(3)同商会の南ア側の顧問技士G・H・ベティー個人が全社の顧問技士を兼ねる。(4)各社の秘書役は同商会が兼務する。(5)鉱山会社6社の取締役総数は43で4名の商会役員が過半数の24を占め、ロンドン委員会の23のポストについても同じく3名が16を兼任している。

アングロ・アメリカン商会のグループに属する鉱山会社(ローデシアに立地する会社も含む)7社についてみよう。(1)同商会を含め全社が南ア登記会社である。同商会は、同商会の4名の取締役からなる「ロンドン・エージェント」およびロンドン側秘書役1名をシティに持つ。傘下の6社は各々ロンドン委員会を持つ。(2)同商会は、各社の「顧問技士」、「秘書役」、さらに持株、金融等、鉱山商会としての機能を集中している。(3)同商会の役員構成では、15名の取締役、2名のマネージャー、1名の秘書役、技術陣として顧問エンジニア、顧問電機技士、地質学専門家などヨハネスブルグに5名、北ローデシアに3名持つ。(4)取締役の兼任については、商会を含む8社の59のポストのうち、

商会の役員7名が33(56%)、同じく3名がロンドン委員会の26のうち14を兼ねている。

こうした「シティー南ア」体制は第二次大戦後の1946年末でさえ、「ラントの各商会の役員・スタッフはロンドン取締役会の指図の下にある管理人(caretaker)にすぎない」<sup>(註15)</sup>といわれるほどであった(アングロ・アメリカン商会は例外とされる)。

つぎに第1表からセントラル・マイニング社の営業内容を簡単にみておこう。この時期は金価格の上昇で南アはブームに湧いていた。簡略な決算報告しか入手できないが、いくつかの点を確認することができる。第1点は鉱工業投資に加え、巨額の一流金縁証券に投資してきたことである。同社はウェルナーの時代から余裕資金の慎重な運用を図ってきた。一つは投資の多角化、国際化による危険分散であり、もう一つは本国公債などへの安定した資金運用である。キュビセックによれば、1911～12年現在におけるセントラル・マイニング社、ラント・マインズ社の投資総額は市価評価で2183万ポンドであった。このうちアフリカへはラント金鉱の1676万ポンドを中心に1941万ポンド(89%)投資されている。すでにこの時点で残る242万ポンドが南アから引き上げられ、海外投資に回されていた。その内訳は、イギリス114万ポンド(5.2%)、ヨーロッパ87万ポンド(3.9%)、北米・中南米41万ポンド(1.8%)であった<sup>(註16)</sup>。

1920年頃についてはセントラル・マイニング社のものしか入手できず、また海外投資の国別分類もなされていないが、直接投資を中心とする株式投資は1920年末現在で471万ポンド、証券投資が102万ポンド、合計573万ポンドの投資残高であった。株式投資471万ポンド(100%)の内訳は金・ダイヤモンド鉱業301万ポンド(64%)、その他の鉱業53万ポンド(11%)、石油・石炭・工業ほか

第1表 セントラル・マイニング社の決算概略表

(単位: 万ポンド)

	1933	1934	1935	1936	1937
(1) 株式投資ほか	405.1	505.1	540.5	653.7	706.2
(2) 金縁証	176.7	211.7	214.6	380.9	199.0
(3) 貸付金	112.2	106.7	153.5	264.5	209.2
(4) 現金	441.6	614.2	576.9	428.6	833.2
(5) 配当収入・受取利益ほか	76.4	82.5	86.8	88.6	79.4
(6) 運営・管理費	5.8	6.0	5.8	6.4	5.0
(7) 税	5.0	6.3	7.2	7.5	13.5
(8) 純利	65.6	70.2	73.8	74.7	69.4
(9) 配当	38.3	45.0	47.5	56.0	47.5
(10) 積立	17.0	12.5	17.5	15.0	10.0

(出所) *The Economist*, 1936年5月16日, 377ページ; 1938年5月14日, 375ページ。

93万ポンド(20%), 土地・不動産24万ポンド(5%)。証券投資102万ポンド(100%)については、イギリス本国公債81.4万ポンド(80%), イギリスの鉄道債・公共事業債ほか9.3万ポンド(9%)などとなっている。なお、第一次大戦時のイギリス本国公債の消化による帝国への協力はさらに大きかったとみられ1918, 19年時点での同残高は200万ポンド近い額となっている<sup>(注17)</sup>。

その後も南アからの余剰資金の流出は続いた。しかし1931年にイギリスが金地金本位制から離脱し、1932年末に南アがこれに追従したため金価格は急上昇し、金鉱投資が見直されることになる。1934年には100万ポンド(額面1ポンドの優先株1万株発行)の増資がなされ、鉱山会社株を買い増している<sup>(注18)</sup>。その結果、1937年の同社の株式投資残高706万ポンドの59.5%, 420万ポンドが金鉱投資残高であり、1938年には62%に上昇する<sup>(注19)</sup>。とはいえイギリス本国公債をはじめとする証券投資残高は1936年にはなお380万ポンドにも達している。

第1表はまた、第2点として鉱山金融商会としての巨額の融資残高と現金保有についても明らかにしている。商会の専属に近い多数の株式プロ

ーカー、その他の顧客、関連会社への融資残高は200万ポンドを上下し、短期の運用に回される現金は同社の資本金440万ポンドを越える規模である。

また同社の経営管理費が手数料収入との相殺勘定で処理される結果、一貫して5万ポンドから6万ポンドという額で推移していることも明らかになる。堅実とされた同社の場合でも7割前後の配当性向を維持し、本国、ヨーロッパの投資家に対し利益が還元されると同時に、高い株価の維持の図られたことが示されている(他のグループについては付表参照)。ただし、配当利回りの方は<sup>(注20)</sup>、1935~39年で5%前後にとどまっていた。ブームにつられて高価で株を買った一般投資家にはそれほどうまい味のある投資ではなかったということになる。

同商会は、南アの英連邦脱退直前の1957年まで、「セントラル・マイニング社—ラント・マインズ社」の体制を継続する。なお同年の改組では(1)新たにポンド会社セントラル・マイニング・ファイナンス(Central Mining Finance)社を設け、セントラル・マイニング社の事業を新会社に譲り、セントラル・マイニング社は新会社の全株をもつ純粹

の持株会社となった。また(2)セントラル・マイニング社の「顧問技士」としての集中管理機能はラント・マインズ社に移管された。(1)は節税のための組織変更で、この改組だけで400万ポンド節減できたとされる。(2)は南アの経済ナショナリズムへの対応として、南ア登記会社であるラント・マインズ社に対し「自治権の拡大」を許した措置とされる(ただしセントラル・マイニング社はラント・マインズ社の最大株主としての立場を変更してはいない)<sup>(注21)</sup>。しかしその後、同商会はアングロ・アメリカン商会とバーロウ(Barlow)商会によって吸収されてしまうのである。

なおラント・マインズ社(1957年7月の改組前の資本金は55万ポンド)について、創立の1893年から再編時点である1957年までの収支決算の総括表が利用できる。最後にこれをみておこう。この間の配当収入は4102万ポンド、株式売買益653万ポンド、その他の雑収入360万ポンドで合計5115万ポンドの収入をあげている。手数料収入を相殺した後の管理費が297万ポンド、税金126万ポンド、投資積立金730万ポンド、配当金3918万ポンドであった<sup>(注22)</sup>。1893年に40万ポンドで設立された同社は、この間、資本金の130倍近い収入と100倍近い配当を行なってきた計算になる。

(注1) Jessup, Edward, *Ernest Oppenheimer, A Study in Power*, ロンドン, Rex Collings, 1979年, 187ページ。

(注2) W=B商会および同社については以下つぎに負う。

Seymour, Fort, G., *Alfred Beit, A Study of the Man and his Work*, ロンドン, Ivor Nicholson & Watson, 1932年; Cartwright, A. P., *The Corner House, The Early History of Johannesburg*, ロンドン, MacDonald, 1965年; 同, *Golden Age, The Story of the Industrialization of South Africa and the Part Played in It by the Corner House*

*Group of Companies 1910-1967*, ヨハネスブルグ, Purnell & Sons, 1968年; Fraser, Maryna; Alan Jeeves, *All that Glittered, Selected Correspondence of Lionel Phillips 1890-1924*, ケープ・タウン, Oxford University Press, 1977年; Kubicek, Robert V., *Economic Imperialism in Theory and Practice, The Case of South African Gold Mining Finance 1886-1914*, ダーラム, Duke University Press, 1979年。

(注3) Seymour, 前掲書, 108~109ページ。

(注4) 本節(注3)の文献のほか、Letcher, O., *The Gold Mines of Southern Africa, History, Technology and Statistics of the Gold Industry*, ヨハネスブルグ, 1936年が通史として詳しく、また谷口栄一「アングロ・ボア戦争におけるランド鉱山金融会社の経済的利害について」(『経済と経済学』第37号 1976年2月)がある。

(注5) 1897年については *The Statist*, 1898年4月23日, 681ページ。1902年, 1905年については同じく1904年6月4日, ixページ; 1906年5月19日, vページ。

(注6) ラント・マインズ社の主な傘下会社に対するポートフォリオのその後のウェートの推移をみると、1918年末現在、12社の払込済株式総数(1ポンド株換算)は1235万株で、同社の保有は248万株と平均20%。1937年末の11社の総数は同じく1191万株で同社の保有は132万株、11%であった。いずれも Skinner, Walter E., *Mining Year Book* の各年版より計算。

(注7) たとえば *The Statist*, 1913年5月3日, 401ページ。

(注8) この点は Fraser; Jeeves, 前掲書, 10~11ページが詳しい。

(注9) *The Statist* に転載されている当時の各社の決算報告から確かめられる。

(注10) Cartwright, *Golden Age*……, 326ページ。

(注11) *The Statist*, 1910年12月24日, 1661ページ, なお、ウェルナーのこの報告は移管の内容を知る上で重要な資料である。

(注12) Martin, 前掲論文, 553ページ。

(注13) 以下は *Mining Year Book* の1930年版による。

(注14) なお、この「ロンドン委員会」に関連して、



パリの株主からパリにも「パリ委員会」に相当するものを設けるよう要求が出ていた。しかし結果的には無視されたようである (*The Economist*, 1931年5月30日, 1186ページ)。

(注15) “Seven Golden Houses,” 186ページ。

(注16) Kubicek, 前掲書, Appendix A.

(注17) 以上は *The Statist*, 1921年9月10日, 397ページ。

(注18) *The Economist*, 1935年6月1日, 1272ページ。

(注19) 同上, 1939年5月13日, 396ページ。

(注20) *SAME Journal*, 1938年9月17日, 61ページ。

(注21) 以上の改組については, Cartwright, *Golden Age*……, 325~328ページ。

(注22) *Annual Report: Rand Mines, Ltd. 1957*, 13ページ。

### III 多国籍複合企業の集中経営管理

1961年の英連邦脱退後、一方ではアメリカ系多国籍企業の南ア経済への積極的参入によるアメリカ資本の強化がみられ、また他方では鉱山商会の「南ア」化が一段と進行することになる。長期にわたる七大鉱山商会の協調的な寡占体制は、この「南ア」化の過程で一大再編成を迎え、結果的には弱肉強食を経て、より少数者の支配へと導かれていく(注1)。

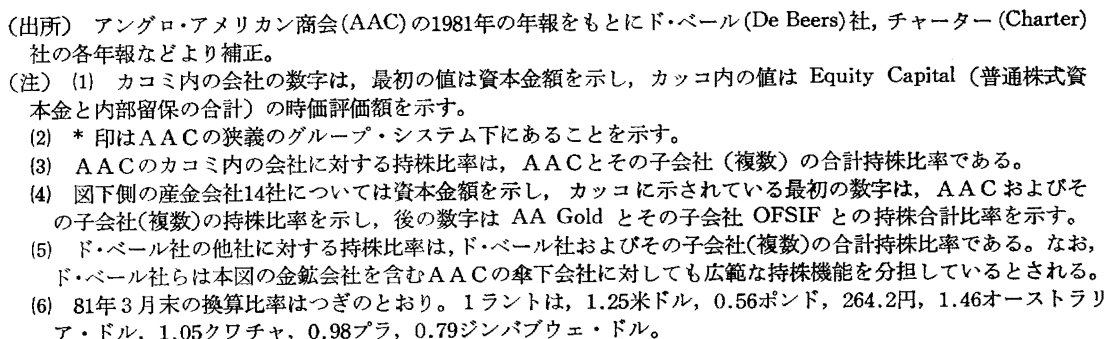
L・フィリップス以降、積極果敢なリーダーシップに恵まれず、保守的で安定指向の強かったCM=RM 商会が、まず姿を消す。1960年代はじめ、改組後まもないセントラル・マイニング社は、アングロ・アメリカン商会(以下AAC商会と略記)に吸収された。1971年にはラント・マインズ社が、南アの工業部門における最大のコングロマリット、パーロウ商会によって吸収され、パーロウ=ラント商会となる。

また、JCI 商会は、1960年代のはじめに AAC

商会の下に組み入れられ、AAC グループは1981年3月末現在、JCI株の41.3%を保有している。さらにアフリカーナ系の二大鉱山商会、ゼネラル・マイニング(General Mining)商会とユニオン(Union)商会は、1970年代半ばの一大再編プロセスの中で関係を強めていたが、1980年3月、前者は後者を100%子会社として吸収してしまった。こうして七大商会は、ACC商会、GM=ユニオン商会、パーロウ=ラント商会それにゴールド・フィールド(Gold Field)商会の4グループに集約された(注2)。

こうした再編のイニシアを握ってきたAAC商会についてはすでに佐伯氏によって議論が尽されているが、残された紙幅を利用して第1図をもとに概観しておきたい。AAC 商会の年報に毎年報告される組織図が示すように、同商会は70年代後半を通じてかなり激しい組織構成の変化を経ている。他グループの動向、さらには同グループの最大のノミニー・カンパニーとなっているパークレイズ銀行(Barclays Bank)などの動静を踏まえながら、できるかぎり多数の企業のコントロールを維持し、会社法や税制に巧みに対応する国際投資戦略が、そこには反映されている。最近の傾向として相互持株関係の簡略化がみられつぎのような支配の構図が明瞭に浮かび上がってきた。「E・オッペンハイマー父子商会」—「AAC商会・ド=ベール(De Beers)社・ミノルコ(Minorco)社・チャーター(Charter)社」—「業種別地域別金融投資会社」—「事業会社群」という重層的な支配の構図である(注3)。父子商会がその全資力をAAC 商会に投入し、8.2%といわれるAAC 商会の持株支配(注4)を通じて金融投資会社を支配し、それ以下の数百におよぶ企業に対する直接・間接のコントロールを達成しているのである。

ド・ベール社は1931年以来、傘下のダイヤモンド



ド会社の集中管理会社として常に同グループのドル箱的存在であり続けた。チャーター・コンソリデイトッド (Charter Consolidated) 社は、1965年に同商会傘下の三つのロンドン登記の金融投資会社 (Consolidated Mines Selection, British South Africa Co., それに Central Mining 社) を合併したものである。同商会のシティにおける拠点であると同時に、チャーター社はイギリス本国を中心としながらも北米と南米それに東南アジアにも鉱山金融と製造・商業の両面で、幅広い権益を持つ<sup>(注5)</sup>。金とダイヤモンドから得た富は、ミノルコ (Minerals and Resources Corp., Minorco) 社を通じて海外投資されてきた。パミューダ法人とされる同社は、商業、製造業、銅鉱山、化学、石油に権益を持つ。

AAC 商会は、チャーター社 (シティ) とミノルコ社 (パミューダ) と連携しながら、さらに南部アフリカ (ジンバブウェ、ボツワナ、ザンビア)、それにブラジル、オーストラリア等々の国に現地拠点を持つ。南部アフリカのそれは、植民地時代からの同商会の歴史の古い権益を受けつぐものである。金融投資にとどまらずグループ・システムによる経営管理の拠点として機能し続けている。ここでとくに注目したいのは、たとえばザンビアでのように現地政府が、同商会の傘下企業のマジョリティーを取得するケースでも、同商会は政府と経営請負契約を結ぶことで、権益のコントロールと手数料収入の維持を図っていることである<sup>(注6)</sup>。同様の関係はチャーター社とマレーシアの公企業体のスズ鉱山持株会社 Malaysia Mining Corp. (MMC) との間にも見られた<sup>(注7)</sup>。一般に途上国では独立政府が多国籍複合企業の一部を自らのマジョリティー所有のもとに取り入れても、長年にわたる彼らの経営と技術の独占の結果として人材が育っていないために、「経営請負」という形で

代理制やグループ・システムの転用を受け入れざるを得ないのである。

つぎに、同商会の南ア企業グループに対する支配の構図をみると、同商会の下に七つの業種別の金融投資会社が直属している (カッコ内は商会とその子会社の合計持株シェア)。ド・ペール社への投資、つまりダイヤモンド業種に対しては AA Investment Trust 社 (52%)、もっとも重要な金鉱業に対しては AA Gold Investment 社 (49%)、石炭業には AA Coal 社 (51%)、製造業には AA Industrial 社 (49%)、保険業に AA Insurance Holding 社 (100%)、不動産業に AA Properties 社 (66%)、最後に、農牧業関係に AA Farms 社 (50%) である。

特筆されることはその全部に対して AAC 商会がグループ・システムをとっていることである。これらの金融投資会社は、さらにいくつかの投資会社を子会社として所有し、これと組みながら傘下の事業会社の株を保有することによって、AAC 商会の持株支配を補完しているのである。

そして商会は、金鉱会社のようにとくに重要な事業会社についても同商会のグループ・システムに直接、組み込むことで「合理的な投資で最大の支配」<sup>(注8)</sup>を維持しつづけているのである。

この点で前掲の佐伯論文のつぎの指摘は重要な意味を持つ。鉱山商会の鉱山会社支配の基礎は、J・マーチンが当時、指摘していたような「経営契約と一般投資家の承認」にもとづく段階から、今日では「多数株所有とそれにもとづく役員支配・経営契約」へと移行していると。1970年代半ば現在での「多数株所有」という事実関係を踏まえながら、「経営契約」の擬制性を指摘されるのである<sup>(注9)</sup>。

経営支配に足る多数株を買い増しながら、なぜ、

経営契約が維持されるのであろうか。第Ⅰ節の末で触れたとおり、このシステム＝「経営契約」もまた、利潤の吸収を手数料名義で図る法的擬制としての性格を強めてくるように、私には思われるのである。しかもつぎのとおり手数料収入は相当額に達している。

同商会（81年3月末現在の資本金2830万ドル）の収入構成はつぎのとおりである（注10）。1978年から1981年までの四カ年平均での収入は3億6500万ドルで、内訳では投資からの収入部分が7780万ドル（21%）、経営管理費を差し引いた後の手数料収入と子利収入の合計部分が1億1300万ドル（31%）、子会社からの所得部分（ほとんどが配当とされている）が1億7100万ドル（47%）、その他雑収入となっているからである。

オッペンハイマー集団のトップ・マネジメントは、ハリー、その息子ニコラスの出身校であるオックスフォード大学出身者、なかでもローズ奨学金受領者や姻戚関係の者で固められている（注11）。経営の多国籍化にもかかわらず、トップ・マネジメントは依然としてアングロ系ということになる。

以上、簡単な概観ながら第Ⅰ節で指摘されたこのシステムの本質規定的な三つの契機が、多国籍複合企業集団、オッペンハイマー帝国の再生産の基軸となっていることが明らかにされた。

（注1） 鉱山金融商会の再編成が開始されるこの時期をとらえ、各商会のグループ・システムの機能と本質について詳細に検討しているのが佐伯 前掲論文である。7大商会の「管理会社・秘書会社」契約による支配、株式保有の状況、人的結合といった三位一体的分析が、金、ウラニウム、ダイヤモンド、白金、銅、マンガ、錫、石炭の8品目について行なわれている。

また、7大商会から4大グループへの再編を検討したものに同論文のほか落谷硯見「ロスチャイルド・オッペンハイマー・グループの資源戦略」（『証券経済』日本証券経済研究所 第126号 1978年8月）。落谷論

文には詳しい関連記事索引が付されている。

なお、最近までの南部アフリカの鉱業を包括的に検討したものに、Lanning, G.; M. Mueller, *Africa Undermined: Mining Companies and the Underdevelopment of Africa*, Penguin Books, 1979年。

（注2） 佐伯および落谷 前掲論文を参照。

（注3） E・オッペンハイマー父子商会は、1935年に一族のプライベートな組織として南アに設立され、1949年に株式会社に改組（Jessup, 前掲書, 60, 211ページ）。

（注4） “Anglo American’s Golden Windfall,” *Business Week*, 1980年3月17日, 136ページ。

（注5） *Charter Annual Report 1981*, この年報と各鉱山商会の最近号の年報については関東学院経済学会所蔵のものを利用させていただいた。

（注6） Lanning; Mueller, 前掲書, 209～211ページ。

（注7） 拙稿「ブミプトラ政策とマレーシアの公企業」（小池賢治編『アジアの公企業——官営ビッグ・ビジネスのパフォーマンス——』アジア経済研究所 1982年）196～200ページ。

（注8） “The Group System: Minimum Investment, Maximum Control,” *Forbes*, 1973年6月15日, 49ページ。なお、パークレイズ銀行などに代表されるノミニエ・カンパニーの高い持株比率については1972年当時のものについて知ることができる（Lanning; Mueller, 前掲書, 300～303ページ）。

（注9） 佐伯 前掲論文 30～31ページ。各鉱山商会の傘下各社に対する持株比率は、両大戦間期に低下したあと、再び上昇する傾向がみられるようである。いつ、いかなる理由で多数株支配が再構築されるのかは今後の課題だが、グループ相互間の買収合戦の開始と会社法改正などが影響しているものと思われる。

（注10） *Anglo American Corp, Annual Report*, 各年版より。

（注11） “Anglo American’s Golden Windfall,” 140ページ。

〔付記〕 本稿の作成にあたり研究所の内外の方々にお世話になった。貴重な文献の借覧と鉱山商会についてのご教示を賜った関東学院大学の佐伯尤氏、鉱山商会の社史をはじめとする借覧を心よく許して下さった一橋大学の米川伸一氏に改めてお礼を申し上げたい。（アジア経済研究所調査研究部）

付 表 南 ア 鉱 山 商 会 の 経 営 規

現在の四大鉱山 融商会	これまでの 主 な 鉱 山 金 融 商 会	創設 年次	創設時の各鉱山商会の				1905年		1913年			1928年	
			資本金 (万ポ ンド)	登録国	創設者の 人 種	主 出資国	会社 数	収入 (万ポ ンド)	会社数	資本金 (万ポ ンド)	産金額 (万ポ ンド)	会社 数	産金額 (万ポ ンド)
Anglo American	Anglo American	1917	100.0	南ア	ドイツ系 ユダヤ人	イギリス 欧 米						3	426 (10.1)
	JCI	1889	17.5	南ア	ドイツ系 ユダヤ人	イギリス フランス	8	168 (8.6)	10	500 (8.3)	2,228 (7.4)	7	1,181 (28.0)
	J. B. Robinson				南ア生れの イギリス人	イギリス フランス	5	140 (7.2)	[8]	803 (13.3)	3,025 (10.1)		
Barlow= Rand	CM=RM	1893	40.0	イギ リス	ドイツ系 ユダヤ人	イギリス フランス	24	880 (44.9)	15	1,408 (23.3)	11,188 (37.2)	14	1,844 (43.8)
	Farrar				イギリス人	イギリス フランス	4	152 (7.8)	[14]	503 (8.3)	2,994 (10.0)		
Gold Field	Gold Field	1887	27.0	イギ リス	イギリス人	イギリス	4	220 (11.3)	6	774 (12.8)	3,247 (10.8)	2	200 (4.7)
GM=Un	General Mining	1895	125.0	南ア	ドイツ人	ドイツ	4	98 (5.0)	7	498 (8.2)	1,872 (6.2)	3	142 (3.3)
	Union Corp.	1897	101.5	南ア	ドイツ人	ドイツ	6	130 (6.7)	8	347 (5.7)	1,295 (4.3)	2	249 (5.9)
	Anglovaal	1933	15.0	南ア	アメリカ人	アメリカ			[4]				
「その他」の独立系の会社を含む合計							64	1961 (100)	85 [58]	6,051 (100)	30,083 (100)	34	4,208 (100)
南アの産金量と世界の総生産に占める比率 (トン・%)							153 (26.7)		274 (39.0)			322 (54.6)	
金 価 格 (ラント/トロイオンス)							8.50		8.50			8.50	
南アの金鉱山労働者と黒人労働者の比率 (万人・%)							n. a.		20.8 (88.9)			21.8 (90.1)	

(出所) (1) 創設時については、Kubicek, Robert V., *Economic Imperialism in Theory and Practice: The* 作成。

(2) 1905年は、*The Statist*, 1906年6月9日, 1064~1066ページ。

(3) 1913年は、Kubicek, 前掲書, 54ページ。

(4) 1928年は、Martin, John, "Group Administration in the Gold Mining Industry of the Witwatersrand,"

(5) 1930~39年は、*SAME Journal*, 1940年の次のページ。(513~515; 537~539; 567~570; 593~597; 619~

(6) 1937~38年は、*SAME Journal*, 1938年9月17日, 61ページより作成。

(7) 1946年は、"Seven Golden Houses," 168ページ。

(8) 1974年は、佐伯尤「現代南アの鉱業と巨大独占体」(林晃史編『現代南部アフリカの経済構造』アジア経済

(9) 1980/81年は、各商会の年報と *The Stock Exchange Official Year Book*, 1980-81 より作成。

(10) 産金量, 金価格, 労働者については、Chamber of Mines of South Africa, *91st Annual Report*, ヨハ

(注) (1) 1905年, 1913年, 1928年, 1946年, 1974年, 1980/81年は、各鉱山商会の金鉱会社グループの集計値で  
総計には各鉱山商会の資本金が加算されている。また, 1974年と1980/81年の合計は、「その他」を含まない。  
を示す。なお, 第一次大戦後, JCIはJ. B. Robinsonを吸収し, CM=RMはFarrarを吸収する。

(2) 創設者のドイツ系ユダヤ人のほとんどは5年以上イギリスに住み, イギリス国籍を取得している。

(3) 1930~39年の配当には優先株配当を含む。

(4) 1946年の資本金は総計も金鉱会社のどちらも時価評価額である。

(5) 1974年のCM=RMの払込資本金は, 7社のうちの6社に関するものである。1974年の黒人労働者数は,

(6) 産金量の世界に占める%は1974年, 1980年については自由世界に占める%。

模 の 変 遷 (各商会傘下の金鉱会社のみ)

1930~39年			1937~38年			1946年			1974年				1980~81		
総収益 ① (万ポンド)	総配当 額② (万ポンド)	(②/①)	各商会株の 株価変動 額 面 最高最低 (ポンド) 値の倍率		会社 数	資本金 総計 (100万 ドル)	金鉱会 社のみ (100万 ドル)	産金額 (100万 ドル)	会社 数	資本金 (万ラ ント)	産金量 (万オ ンス)	黒人労働者 数 (万人)	各商会の 資本金 (万ラ ント)	会社 数	資本金 (万ラ ント)
728	466	(64.0)	0.5	4.1~ 11.6	7	2,912 (57.9)	256 (20.6)	256 (20.6)	12	9,906 (26.1)	1,113 (40.6)	11.2 (30.5)	2,257	14	17,103 (31.3)
811	605	(74.5)	1.0	2.6~4.8	6	232 (4.6)	74 (6.0)	74 (5.9)	3	9,875 (26.0)	84 (0.7)	0.5 (1.3)	2,221	3	8,134 (14.9)
1,508	n. a.		(CM) 8.0 (RM) 0.25	2.5~3.9 25.5~ 37.9	12	540 (10.7)	388 (31.3)	388 (31.2)	7	3,167 ( 8.3)	323 (11.8)	6.1 (16.6)	1,325	4	2,573 (4.7)
(1937~38年) 660	451	(68.3)	1.0	3.0~6.3	8	648 (12.9)	201 (16.2)	201 (16.1)	8		551 (20.1)	5.9 (16.0)	408	6	12,764 (23.3)
338	215	(63.5)	1.0	4.0~6.3	2	72 (1.4)	33 (2.7)	33 (2.6)	5	2,281 ( 6.0)	211 (7.7)	3.6 (9.9)	3,229	11	11,176 (20.4)
495	454	(91.7)	0.625	10.8~ 18.1	6	471 (9.3)	265 (21.4)	265 (21.3)	8	8,026 (21.1)	288 (10.5)	4.4 (12.0)			
					1	146 (2.9)	24 (1.9)	24 (1.9)	4	4,693 (12.4)	211 (7.7)	3.6 (9.7)	753	3	2,973 (5.4)
					42	5,021 (100)	1,241 (100)	1,241 (100)	47	37,948 (100)	2,740 (100)	36.7 (100)	10,193	36	54,721 (100)
1939年	{399 (33.6) 15.5 36.5 (88.2)}					371 (50.7) 17.3 34.4 (88.5)				855 (76.8) 107.4 42.3 (91.2)			675 (71.6) 479.6 46.9 (90.9)		

Case of South African Gold Mining Finance 1886-1914, ダーラム, Duke University Press, 1979年より

The Economic Journal, 第34巻第156号 (1929年12月), 553ページ。  
623; 645~648; 673~676)。

研究所 1979年) 22~25ページ。

ネスブルグ, 1981年。

ある。創設時と1930~39 (1937~38) 年は各商会のみの値で傘下の会社は含まれない。ただし, 1946年の資本金  
ただし, 「その他」はいずれもネグリジブルである。また( )内は%を示し, 1913年の[ ]内は採鉱中の会社数

1970年末値である。