

インフルエンス・コスト概念からとらえた純粹持株 会社

大坪, 稔

<https://doi.org/10.15017/3000232>

出版情報：経済論究. 106, pp.1-10, 2000-03-31. 九州大学大学院経済学会
バージョン：
権利関係：

インフルエンス・コスト概念からとらえた純粋持株会社

大 坪 稔

はじめに

1. インフルエンス・コストと純粋持株会社
 - 1-1 組織内におけるインフルエンス・コスト
 - 1-2 ダイベストメントによるインフルエンス活動の低減
 - 1-3 純粋持株会社におけるインフルエンス活動
2. Standard Oil Co. of New Jerseyのケース
 - 2-1 純粋持株会社の採用にいたる経緯
 - 2-2 1927年の純粋持株会社化
 - 2-3 インフルエンス・コスト概念との整合性むすびにかえて

はじめに

持株会社には、傘下企業の株式の所有と同時に自らも事業活動を行う「事業持株会社」と、傘下企業の株式の所有のみで自らは直接事業活動を行わない「純粋持株会社」がある。これらは、アメリカにおいて世界ではじめて利用され、特に1900年から1920年代にかけて比較的多くの企業によって用いられたのである¹⁾。

本稿では、インフルエンス・コスト概念を通じて純粋持株会社の経済的機能に関する分析を行う。同概念は組織内で意思決定の際に生じるコストについて言及したもので、ダイベストメントに対する理論的説明などに用いられている。このダイベストメントのケースでは、「事業

部門の分離」がインフルエンス・コストを低減させる一手段として位置づけられている。本稿では純粋持株会社を全ての事業部門を分離させた形態であるにとらえ、純粋持株会社形態の採用を通じて各事業への資金配分の際に生じるインフルエンス活動が低減されることを実証的に明らかにする。具体的には、アメリカにおいて1920年代に純粋持株会社を採用した代表的企業の一つであるStandard Oil Co. of New Jerseyのケースをとりあげ、同社の組織形態の変遷を通じて分析を行う。

本稿の構成は以下のとおりである。1節では、インフルエンス・コストについて概観し、同概念の側面から純粋持株会社の経営者による資金配分の決定について検討を行う。2節では、現実の企業がどのような経緯で純粋持株会社形態を採用するのかについてStandard Oil Co. of New Jerseyのケースを通じて明らかにし、インフルエンス・コストの議論との整合性について検討を行う。

1. インフルエンス・コストと純粋持株会社

1-1 組織内におけるインフルエンス・コスト
インフルエンス・コスト (influence costs) およびそれを引き起こすインフルエンス活動 (influence activity) は、1980年代末からPaul MilgromやJohn Robertsらによって提唱されており、1980年代のアメリカ企業のダイベストメントに対する理論的説明などに用いられてい

1) たとえば、1929年においてアメリカの主要企業97社のうち、純粋持株会社形態を採用していたのは21社(21.6%)、事業持株会社形態を採用していたのは72社(74.2%)であった。(Bonbright, J.C. and G.C.Means [1932], p.77)

る²⁾。たとえば事業部制のように一企業内に複数の部門が存在する場合、各々の部門に従事する管理者が自己の利益を追求するために経営者に働きかける活動がインフルエンシ活動であり、そこから生じるコストがインフルエンシ・コストである。

具体的なインフルエンシ活動の一例として、ある事業部の長が自らの部門規模を拡大させようとして他の事業部の投資計画より良くないにもかかわらず、自分の投資計画を採用するように経営者に対して説得を試みる事が挙げられる。さらに、この結果、経営者が誤った（最適でない）意思決定を行うのであれば、これがインフルエンシ・コストとなる。

このように、組織内のメンバーが意思決定者に影響を及ぼすことを通じて意思決定を自らの利益に沿うように試みる事が「インフルエンシ活動」であり、そこから生じるコストが「インフルエンシ・コスト」である。このインフルエンシ活動は経営者に情報を提供することを通じて組織に便益をもたらす場合もあるが、多くの場合、組織に価値の減少をもたらす³⁾。

このインフルエンシ・コストは、

- (1) 価値を生みだすためでなく、便益の分配に影響を与えようとして組織のメンバーが費やす資源
- (2) インフルエンシ活動の影響を受けて意思決定が行われた結果生じるコスト
- (3) インフルエンシ活動を抑制するために政策・意思決定プロセス・組織構造が変更された結果生じるコスト

と定義される⁴⁾。(1)については、例えば上司が複数の部下の中から一人を昇進させるという意思決定を行う際、部下が自らを昇進させるように上司に働きかけることに費やす時間や努力などが挙げられる。この部下の時間や努力は、本来、企業の利益を生み出すような生産的活動へ向けられるべきものであるため、部下がこのような活動を行うこと自体、企業にとってコストとなる。

次に上司への働きかけに成功し、適性のない者が昇進したことから生じるコストが(2)である。これは、その職務に適した人が昇進していたのであれば得られたであろう便益を得ることができないことから生じるコストである。最後に、部下による上司への働きかけという活動そのものを抑制するような方策を立てることから生じるコストが(3)である。この方策については後で述べる。ここでは(1)と(2)がインフルエンシ活動から直接もたらされるコストであるのに対し、(3)はその方策から新たに生じる派生的なコストである。

このようなインフルエンシ・コストの発生は、組織のメンバーが利己的に行動するために生じるものであるが、同時に最適な意思決定を行うためには意思決定者がメンバーから提供される情報に依存しなければならないために発生するものである。なぜなら、組織のメンバーのみが最適な意思決定に必要な情報を有しているために意思決定者は彼らから情報を得る必要性が生じ、その際にインフルエンシ活動が行われるためである。

このように、インフルエンシ・コストの発生は、①組織内の各メンバーの利己的行動、②意思決定者とメンバー間の情報の非対称性、③最

2) Milgrom, P. and J. Roberts [1988] や Meyer *et al.* [1992] を参照。

3) Milgrom, P. and J. Roberts [1988], p.155.

4) 伊藤秀史編[1996], 169頁をもとに加筆・修正を行っている。

適な意思決定を行うために意思決定者はメンバーからの情報を必要とすること、に基づいている。そのため、これらの条件が満たされている場合には組織内にインフルエンス活動およびコストが発生するのである。

このようなインフルエンス活動の発生に対し、これを抑制する方策として、

- (1) 意思決定者や意思決定への参加に対するアクセスを制限する
- (2) 生産的活動を遂行することを望むように意思決定基準を変更する
- (3) 望ましい努力配分をもたらすように金銭的なインセンティブを提供する

の3つが挙げられる⁵⁾。(1)については、意思決定者と組織のメンバー間のコミュニケーション手段を制限することである。たとえば、経営者が各事業部の投資案の採否を行う場合、経営者と各事業部の長がなるべく接触を持たないようにすることが挙げられる⁶⁾。(2)は、「機械的な」決定方法などを採用することで意思決定者の裁量権を制限することであり、たとえば部下の給与・昇進の決定に際して業績などを基準とすることが挙げられる。この場合、かりに上司が部下の能力を基準として意思決定を行おうとするのであれば、部下は上司に対して積極的にインフルエンス活動を試み、自らが能力のあることをアピールするであろう。これに対し、業績に基づいて意思決定が行われる場合、機械的に意思決定が行われるためにインフルエンス活動は

著しく抑制され、同時に部下には現在の業績を向上させようとするインセンティブが付与される。(3)については、業績に応じたボーナス制度などの金銭的なインセンティブを提供することにより、組織のメンバーの時間や努力をより生産的な活動へ向けさせることを意味している。

しかしながら、これらの方策の中で(3)については、金銭的なインセンティブの提供は、それ自体組織にとって新たなコストを生じさせる。さらに、(1)と(2)についても新たなコストを生じさせる可能性がある。(1)の方策を採用した場合、意思決定者とメンバー間のコミュニケーションが行われなため、意思決定者は組織のメンバーが固有に持つ有用な情報を得ることができない。同様に、(2)の方策においても「機械的な」意思決定方法が採用されるため、メンバーからの情報は考慮されない。したがって、いずれの場合においても、メンバーからの有用な情報が考慮されずに意思決定が行われるため、意思決定の質が低下する可能性が生じる。このような意思決定の質の低下はさきのインフルエンス・コストの(3)に該当する。

以上のように、インフルエンス活動を抑制する方策と意思決定の質の低下から生じるコストとの間にはトレード・オフの関係があるため、意思決定の重要性やインフルエンス・コストの程度によってメンバーが有する情報が利用されるべきか否かが決定される。

1-2 ダイバースティメントによるインフルエンス活動の低減

Meyer *et al.* [1992] によれば、事業縮小やレイオフの発生する可能性が高い事業部においてインフルエンス活動が積極的に行われるとされる。これは、事業縮小などが見込まれる事業部の長は自分たちの部門の将来性が必ずしも悪

5) Milgrom, P. and J.Roberts [1988], p.154.

6) しかしながら、(1)の方策は一般的には実行可能性に乏しいといえる。なぜなら、同一組織内においてコミュニケーション手段を制限することは非常に困難なためである。(Milgrom, P. and J.Roberts [1988], p.157)

くないことを経営者に伝えることによって自分たちの置かれている状況を改善しようと試みるためである。

彼らの主張によれば、事業部制のように企業内に複数の事業部門が存在する場合、利益最大化に基づいて行動する経営者は各事業部門の将来の収益性にもとづいた資源配分を行う。すなわち、将来性のある事業部に対しては多大な資源配分を、将来性の乏しい事業部門には資源の回収を通じて事業規模の縮小を行うのである。このように、経営者は各事業部門の将来性に基づいて資源配分を行うのであるが、ここで「各事業の将来性」に関して経営者と事業部長の間に情報の非対称性が存在すると仮定している。そのため、経営者は事業の将来性に関する情報を各事業部長から得る必要が生じ、その際に事業部長によるインフルエンシ活動が生じるのである。

特に将来性の乏しい事業部では、自らの部門が縮小されるのを防ぐ、あるいは遅らせようと、情報の隠蔽や歪曲あるいは誇張などを通じて自らの部門の将来性が悪くないことを経営者に伝えるというインフルエンシ活動が行われる。このインフルエンシ活動が行われること自体、企業にとってコストを生じさせるが、この結果として経営者が誤った意思決定を行うのであれば、さらに追加的なコストが生じる。

このように、特に将来性の乏しい事業部において積極的なインフルエンシ活動が行われるため、これを回避する一手段としてダイベストメントが行われるのである。なぜなら、事業部門を切り離すことによって事業部長は経営者に対するアクセスの機会を失い、経営者はインフルエンシ活動の影響を受けなくなるためである。すなわち、彼らはインフルエンシ活動を低減させる手段として「事業の分離」を挙げているの

である。

以上が彼らのダイベストメントに関する議論であるが、インフルエンシ活動を低減させる手段として必ずしも「事業の分離」が行われなければならないわけではない。インフルエンシ活動を低減させる方策の(2)に挙げたように、各事業部の業績などにもとづいて意思決定を行うことによってもインフルエンシ活動を低減させることは可能である。これは、事業の将来性を比較的反映していると考えられる各事業部の業績などを意思決定基準として用いることで、インフルエンシ活動を低減させようとするものである。

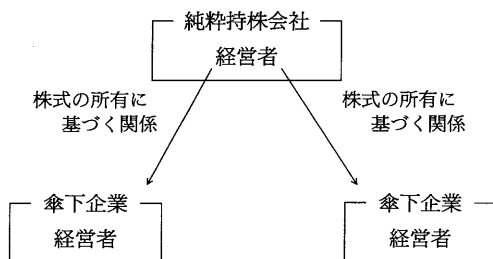
ただし、各事業部間において密接な内部取引が形成されているような場合には業績に基づくインフルエンシ活動の低減は困難である。なぜなら、事業部長は内部取引の際の「移転価格」の決定に対して経営者へインフルエンシ活動を行い、業績そのものへ影響を及ぼすことが可能となるためである。つまり、この場合、事業部長は自らの部門の業績を引き上げるような「移転価格」を設定するよう経営者に対して新たなインフルエンシ活動を行うことができるのである。

したがって、将来性の乏しい事業を有し、かつ部門間で密接な内部取引が行われている場合に、インフルエンシ活動を低減させる手段として「事業の分離」が採用されると考えられる。

1-3 純粹持株会社によるインフルエンシ活動

純粹持株会社とは、親会社自身は事業活動を行わずに傘下企業が事業活動を担う組織のことであり、親会社は傘下企業の株式を所有し、その所有にもとづいて傘下企業のコントロールを行う。したがって、純粹持株会社は直接事業活動を行わず、傘下企業とは株式の所有のみに基

図1 純粹持株会社と傘下企業



出所) 著者作成

づく関係であるという点において事業部制を採用した企業や事業持株会社とは異なる(図1参照)。ここでは、純粹持株会社の経営者による各傘下企業への資金配分の決定とその際に生じるインフルエンシ活動について考察する⁷⁾。

純粹持株会社はすべての事業活動を傘下企業に行わせていることから、親会社の経営者とすべての「事業を分離」した組織形態ととらえることができる。そのため、事業部制を採用した企業や事業持株会社と比べ、純粹持株会社においては資金配分の際のインフルエンシ活動を相対的に低減させることができると考えられる。これは傘下企業の経営者が親会社と異なる企業に属しているため、親会社の経営者に対するアクセスの機会、すなわちインフルエンシ活動を行う機会が制限されると考えられるためである。また、この場合、傘下企業内において傘下企業の経営者と事業部長(あるいは従業員)との間に資金配分に関するインフルエンシ・コスト問題が発生する可能性は低いと考えられる。なぜなら、資金配分の決定は親会社たる持株会社の経営者の手にゆだねられているためであ

7) これまでは経営者による「資源配分」の決定について概観してきたが、純粹持株会社と傘下企業は株式の所有に基づいた関係である。そのため、ここでは純粹持株会社の経営者による「資金配分」の決定を対象とした分析を行う。

る⁸⁾。

この純粹持株会社によるインフルエンシ活動の抑制は、インフルエンシ活動が比較的活発に行われており、かつ内部取引が頻繁に行われている場合に特に有効である。なぜなら、このような場合には「移転価格」の決定に対するインフルエンシ活動という新たな問題が生じるため、業績に基づく資金配分を採用することは困難となるためである。そのため、インフルエンシ活動が積極的に行われ、かつ頻繁に内部取引が行われるようなケースでは、直接事業活動を行わない純粹持株会社形態を採用することによって資金配分の際に生じるインフルエンシ・コストを低減させることができるのである。

しかしながら、純粹持株会社によるインフルエンシ活動の抑制は、傘下企業の経営者が親会社の経営者に対するアクセス機会を制限されているためにもたらされるものである。そのため、純粹持株会社の経営者は、同時に傘下企業の事業の将来性に関する情報を傘下企業の経営者から入手することが困難となるのである。すなわち、本来、最適な意思決定を行うためには傘下企業の経営者から事業の将来性に関する情報を入手する必要があるが、純粹持株会社ではその情報を入手することが困難となるのである。その結果、純粹持株会社では傘下企業から得られる業績などの限られた情報に基づいて意思決定が行われる。そのため、多大なインフルエンシ・コストが発生しない場合に純粹持株会社形態を

8) 傘下企業内に複数の事業部が存在する場合には、傘下企業内の部門間で資金配分の際のインフルエンシ・コスト問題が生じる可能性がある。しかしながら、その場合においても、傘下企業が得ることができる資金の総額は持株会社の経営者によって決定されるため、各部門が無制限に資金を獲得できるというわけではない。そのため、親会社内に事業部を有する場合と比べ、傘下企業内のインフルエンシ活動は相対的に低減すると考えられる。

採用することは、意思決定の質の低下からもたらされるコストがインフルエンス活動の抑制からもたらされる便益を上回ると考えられる。この意思決定の質の低下は、業績などの情報が事業の将来性を必ずしも反映していないことに起因するものであり、さきのインフルエンス・コストの(3)に該当する。

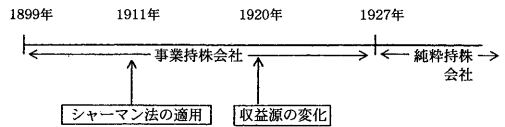
このように、純粋持株会社においてはインフルエンス活動が抑制される一方で、意思決定の質の低下という問題が新たに発生する。したがって、純粋持株会社を採用するか否かの決定は、インフルエンス活動の抑制から得られる便益と意思決定の質の低下とのトレード・オフの関係のなかで決定されることになる。

2. Standard Oil Co. of New Jerseyのケース

Standard Oil Company of New Jersey (以下、親会社と傘下企業を総称してスタンダード・オイル社と呼ぶ)は、石油産業において原油生産、輸送、精製、販売という垂直統合を形成していた企業である。同社は、1899年に事業持株会社を採用し、さらに1927年に親会社が行っていた精製部門を傘下企業とすることによって純粋持株会社となった。そして、その後は1973年に至るまで長期にわたって同形態を維持したのである⁹⁾。ここでは、同社の純粋持株会社の採用に至るまでの経緯、それを維持していた期間について概観し、さきのインフルエンス・コストの議論との整合性について検討を行

9) 厳密には、スタンダード・オイル社では1944年から1950年の間に傘下企業が行っていた船舶事業を親会社が吸収している。ただし、同事業が親会社の総資産に占める割合は非常に小規模であった。たとえば、Moody's Industrial Manualによれば1949年において親会社単独の総資産に占める固定資産の割合は約5.4%にすぎず、これに対して関係会社への株式などの投資額は64%に達していた。

図2 スタンダード・オイル社の組織形態の推移



出所) 著者作成。

う。

2-1 純粋持株会社の採用にいたる経緯

1899年以降のスタンダード・オイル社は、親会社がアメリカ国内で精製事業を行い、傘下企業が原油生産や販売などの事業を行うことにより、石油産業における垂直統合を形成していた¹⁰⁾。ところが、1911年、同社はシャーマン法の適用を受け、主要傘下企業33社の分離を命じられたのである。その結果、原油生産や販売などの事業は相対的に縮小し、国内の精製部門を中心とした事業活動が一時的に行われるようになったのである。しかしながら、このような変化が同社の収益構造に多大な影響を及ぼしたわけではなかった。なぜなら、この時期においては精製事業が高収益事業であり、親会社が直接行っていた事業が主要な収益源となっていたためである。その結果、販売部門などの事業縮小が直ちに同社の収益獲得に多大な影響を及ぼすことはなかったのである(図2参照)。

しかしながら、1920年前後を境に石油産業の収益構造が精製事業から原油生産事業へ変化したことをうけ、スタンダード・オイル社の業績も急速に悪化したのである¹¹⁾。これを契機として、同社は様々な組織改革に着手したが、それらは主に次の2点を中心として行われた。第一

10) スタンダード・オイル社の設立から1927年の純粋持株会社の採用に至るまでの分析については、大坪稔 [1998a] および大坪稔 [1998b] を参照。

11) 大坪稔 [1998a], 36-38頁。

に、統計委員会や予算委員会などが設置され、財務データや統計データの収集・作成が行われるようになったことである。これによりスタンダード・オイル社では、各事業についてのより詳細な情報が作成されるようになった。

第二に、調整部や資材部などの新たな部門が設置され、そこへ従来精製部門が有していた権限を配分することで、同部門の権限縮小が企図されたことである。1920年以降は精製部門の収益性が低下したため、同部門を縮小する必要性が生じていたが、当時のスタンダード・オイル社では精製部門の長が精製事業を越える広範囲な権限を事実上掌握しており、そのことが事業縮小の障害となっていた。そのため、同社は新たな部門の設置を通じて精製部門の権限縮小を導くような改革に着手したのである。

しかしながら、これらの改革にも関わらず、スタンダード・オイル社では精製事業の縮小が十分に行われず、1927年に精製部門は約7,300万ドルという巨額の損失を計上したのである¹²⁾。この原因として、依然として精製部門の権限縮小が十分に行われることができなかった点が指摘できるが、同時に同社の事業全体の「資金配分機能」を担っていた経営委員会が有効に機能していなかったことが挙げられる。スタンダード・オイル社では、主として親会社の取締役から構成される経営委員会が傘下企業を含む事業全体の資金配分業務を担っていたが、そのメンバーは特定部門の業務を兼任している場合が多く、その中でも特に親会社の有する精製部門の業務を兼任する取締役の割合が高かった。そのため、メンバーの中には精製部門と利害関係を持つものが多く、精製事業の規模縮小に対して同委員会が有効に機能することができなかった

のである。すなわち、経営委員会は各部門の詳細な情報が入手可能となっても、このような理由から十分にその機能を果たすことができなかったのである。この結果、スタンダード・オイル社では当初の組織改革にも関わらず、精製事業の十分な事業縮小を行うことができなかった。

2-2 1927年の純粋持株会社化

1927年、スタンダード・オイル社は新たに子会社を設立し、そこへ従来親会社が行っていた精製部門を移転させたことにより、親会社自体は純粋持株会社となった。そのため、親会社内に事業部門はなくなり、同時に特定の事業部門と利害関係を持つ取締役は経営委員会のメンバーから除外されたのである。この結果、親会社には主に財務データや統計データの収集・作成にかかわる部門が残され、これらの情報をもとに経営委員会が傘下企業へ資金配分を行うようになった。すなわち、純粋持株会社化以降のスタンダード・オイル社では、「傘下企業のバランスシートが、ジャージー社の経営者にとって基礎的なツール (fundamental tools)」¹³⁾となり、これらの情報に基づいて特定部門の利害関係に左右されない資金配分が行われるようになったのである。

この結果、同社では経営委員会が本来の機能を果たすようになり、精製事業の縮小、および原油生産などの他部門の拡大が積極的に行われるようになったのである。たとえば、従来親会社が従事していたアメリカ国内における精製部門の生産量は1928年の39万パーレル/日から1938年には37万パーレル/日へと減少したのに対し、海外での生産量は11万パーレル/日から44

12) 大坪稔 [1998a], 38頁。

13) Wall, B.H [1988], p. 3.

万バレル/日へと急増したのである¹⁴⁾。これらの数値の変化は、従来親会社が行っていたアメリカ国内での精製事業が相対的に縮小されたことを端的に示したものである。

このように、スタンダード・オイル社では1927年の純粋持株会社化を契機として、経営委員会による各傘下企業への資金配分機能が有効に機能するようになったのである。その結果、それまで十分に行われることができなかった国内の精製事業の縮小が行われ、同社全体の業績の改善がもたらされたのである¹⁵⁾。

2-3 インフルエンス・コスト概念との整合性

スタンダード・オイル社は、1927年に親会社が直接行っていた精製部門を傘下企業とすることによって純粋持株会社化を行ったのであるが、このような純粋持株会社の採用は次の3点において、さきのインフルエンス・コストの議論と整合的であると考えられる。

第一に、スタンダード・オイル社では親会社の行っていた事業の業績悪化が契機となって組織改革が行われ、最終的には純粋持株会社化が行われたことである。特に注目すべき点は、当初、同社では精製事業の縮小を導くような改革が行われていたにも関わらず、それは純粋持株会社を採用するまで十分に行われることができなかった点である。

さらに、資金配分の機能を担っていた経営委員会のメンバーには精製部門と利害関係を持つものが多かったという同社特有の事情が、精製事業の縮小をより困難にしたと考えられる。同社におけるこのような状況は、業績の悪化した精製部門の長および精製事業と利害関係を有する経営委員会のメンバーによって多大なインフルエンス活動が行われ、そのために同事業の縮小を十分に行うことができなかったと捉えることができる。

第二に、当時のスタンダード・オイル社では親会社及び傘下企業間において頻繁な内部取引が行われており、事業持株会社形態のまま業績に基づく資金配分を試みたとしても、親会社内に事業部門がある限り「移転価格」の決定に対してインフルエンス活動が行われる可能性があったという点である。同社は、多数の傘下企業を通じて石油産業における垂直統合を形成していたため、傘下企業間において頻繁な内部取引が行われていたのである。

表1は、スタンダード・オイル社の傘下企業が生産及び購入した原油の売却先を表したものであるが、約7割が同社内の別の傘下企業に売却されていたことがわかる。このため、親会社内に事業部門を残したまま業績に基づく資金配分を試みた場合、移転価格の決定に対してインフルエンス活動が行われる可能性があったと考

表1 スタンダード・オイル社の傘下企業が生産・購入した原油の売却先

単位：%	非傘下企業	他の傘下企業	合計
1930年-1934年平均	21.71%	78.28%	100%
1935年-1939年平均	24.04	75.95	100
1940年-1944年平均	25.46	74.53	100
1945年-1949年平均	26.32	73.67	100

出所) Larson, *et al.* [1971], pp.96-97, p.474, pp.720-721より作成。

14) 大坪稔 [1998b], 77頁。

15) 大坪稔 [1998b], 78-81頁。

えられる。

第三に、純粋持株会社の採用以降は傘下企業の業績に基づいて資金配分が行われるようになった点である。純粋持株会社では、親会社の経営者と傘下企業の経営者とのアクセスの機会が制限されているため、親会社の経営者は業績などに基づいて資金配分を行うと考えられた。

純粋持株会社化以降のスタンダード・オイル社では、傘下企業から親会社へ業績などの財務データが報告され、それらに基づいて経営委員会が各傘下企業へ資金配分を行っていた。すなわち、純粋持株会社化以降は業績にもとづいた資金配分が行われていたのである¹⁶⁾。

むすびにかえて

本稿では、インフルエンス・コストの概念をもとに、純粋持株会社による資金配分の際に生じるインフルエンス活動とそれに対する方策について分析を行った。企業内に複数の事業部が存在し、経営者がそれらの事業部に対して資金配分を行う場合に事業部長によるインフルエンス活動が生じる。これを低減させる方策として、各事業部の業績に基づく資金配分が挙げられたが、事業部間で内部取引が頻繁に行われている

場合にはこの方策も有効とはならないのである。なぜなら、事業部長は内部取引の際の移転価格の決定に対してインフルエンス活動を行い、自らの部門の業績に影響を及ぼすことが可能となるためである。そのため、頻繁な内部取引が行われている状況のもとでインフルエンス活動が行われる場合、資金配分の決定者たる経営者と各事業部を分離させることこそがインフルエンス活動を低減させる有力な手段となるのである。

このように、「事業部門の分離」をインフルエンス活動を抑制する手段としてとらえた場合、純粋持株会社の採用はインフルエンス活動の低減をもたらす。なぜなら、純粋持株会社では傘下企業が事業活動を担うため、純粋持株会社の経営者は傘下企業の経営者からのインフルエンス活動を受けにくく、インフルエンス活動を低減させることができると考えられるためである。特に頻繁な内部取引がおこなわれている場合にはインフルエンス活動を抑制する手段として純粋持株会社の採用が有効となる。ただし、純粋持株会社の経営者は事業を直接担う傘下企業の経営者とのアクセスが制限されているため、傘下企業から得られる業績などの限られた情報に基づいて資金配分を行うのである。

さらに、この分析をもとに1927年に純粋持株会社を採用したスタンダード・オイル社の組織形態の変遷について概観した結果、同社では親会社の行っていた事業が低収益となったことを契機として組織改革が行われたこと、また頻繁な内部取引がおこなわれていたことなど、これまでの分析と整合的な側面が見られることが明らかとなったのである。また同社は、純粋持株会社を採用していた期間中に傘下企業の業績に基づいた資金配分を行っていたという点についてもインフルエンス・コストの議論と整合的

16) 純粋持株会社形態を採用した後、スタンダード・オイル社が業績に基づく資金配分を行っていたのであれば、各年の有形固定資産増加率は前年の業績指標であるROAやROEなどと相関があると考えられる。そのため、少なくとも純粋持株会社形態を採用していた期間中は、前年のROAやROEと当該年の有形固定資産増加率との間には正の相関関係があると考えられる。Moody's Industrial Manual各年からのデータを用い、純粋持株会社期間中(1928年-1973年)の有形固定資産伸率と前年のROA、ROEとの相関係数について計算した結果、それぞれ0.3480、0.4360であった。それに対し、組織変更以降(1974年-1983年)のそれは、それぞれ0.0845、-0.0859であった。これらのデータは連結ベースであるため親会社の経営者が各傘下企業の業績に基づく資金配分を行ったことを厳密には実証していないものの、少なくとも連結ベースでは業績に基づく資金配分が行われていたと考えられる。

あった。

しかしながら、このような純粋持株会社の採用によるインフルエンス活動の低減が純粋持株会社を採用した他の企業についても適合するの
か、あるいは逆に純粋持株会社形態から他の組織形態への変更はどのような意味を持っているのかという問題があるが、これらについては今後の課題とする。

参 考 文 献

- Bonbright, J.C. and G.C.Means [1932], *The Holding Company*, Augustus M.Kelley•Publishers, reprinted in 1969.
- Chandler, A.D., Jr. [1990], *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, The Belknap Press of Harvard University Press (安部悦生, 川辺信雄, 工藤 章, 西村祐二, 日高千景, 山口一臣訳 [1993], 『スケール・アンド・スコープ: 経営力発展の国際比較』有斐閣).
- Larson, H.M. and K.W.Porter [1959], *History of Humble Oil Refining Company: A Study in Industrial Growth*, Harper & Brothers Publishers.
- Larson, H.M., E.H.Knowlton and C.S.Popple [1971], *History of Standard Oil Company (New Jersey): New Horizons, 1927-1950*, Harper & Row, Publishers.
- Meyer, M., P.Milgrom and J.Roberts [1992], "Organizational Prospects, Influence Costs, and Ownership Changes" *Journal of Economics and Management Strategy*, Vol.1, No.1, pp.9-35.
- Milgrom, P. and J.Roberts [1988], "An Economic Approach to Influence Activities in Organizations" *American Journal of Sociology*, Vol.94 (Supplement), pp.154-179.
- Milgrom, P. and J.Roberts [1992], *Economics, Organization and Management*, Prince-Hall, Inc. (奥野正寛, 伊藤英史, 今井晴雄, 西村理, 八木甫訳 [1997], 『組織の経済学』NTT出版).
- Rumelt, R.P.[1974], *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Harvard University Press (鳥羽欽一郎, 山田正喜子, 川辺信雄, 熊沢孝訳 [1978], 『多角化戦略と経済成果』東洋経済新報社).
- Wall, B.H. [1988], *Growth in a Changing Environment: A history of Standard Oil Company (New Jersey), Exxon Corporation, 1950-1975*, McGraw-Hill Book Company.
- Williamson, O.E. [1970], *Corporate Control and Business Behavior*, Prentice-Hall, Inc. (岡本康雄, 高宮誠訳 [1975], 『現代企業の組織革新と企業行動』丸善株式会社).
- 伊藤 孝 [1995], 「第 2 次大戦後ニュージャージー・スタンダード石油会社の世界活動—1960年代末までを対象に—(1)」『社会科学論集』第86号, 39-75頁。
- 伊藤 孝 [1996], 「第 2 次大戦後ニュージャージー・スタンダード石油会社の世界活動—1960年代末までを対象に—(2)」『社会科学論集』第87号, 89-118頁。
- 伊藤秀史編 [1996], 『日本の企業システム』東京大学出版会。
- 大坪 稔[1998a], 「企業収益構造の変化と組織改革—スタンダード・オイル社 (1882年から1927年の純粋持株会社以前) の事例研究—」『経済論究 (九州大学)』第101号, 27-42頁。
- 大坪 稔[1998b], 「純粋持株会社化と資金配分—1927年におけるスタンダード・オイル社の事例研究—」『経済論究』第102号, 67-83頁。