

# アメリカ巨大企業のコーポレート・ガバナンス (1899年 - 1999年)

——取締役と執行役員の分析——

谷 口 明 丈

はじめに

## 1 課題

本稿の課題は、1899年から1999年までの100年間のアメリカにおける巨大企業の取締役会のメンバー（director）と執行役員（officer）の経歴のデータベースを加工、分析することによって、アメリカの巨大企業におけるコーポレート・ガバナンスのあり方の変遷を明らかにするための長期にわたる基礎的なデータを提供するとともに、そこから一定の仮説を導き出すことである。

筆者は拙著『巨大企業の世紀』において、世紀転換期から1930年に至る巨大合同企業40社のガバナンスの構造を検討し、「1930年にいたるコーポレート・ガバナンスの変化は、旧所有者層をガバナンスの舞台からほぼ退出させたとはいえ、経営者支配確立への道の半ばに到達したにすぎなかったというべきであろう<sup>1)</sup>」と結論した。本稿の第一の目的は、この研究を引き継ぎ、いわゆる「株主支配」「金融支配」から「経営者支配」への移行がいつ、どのように行われたのか、ついで、いつごろ「経営者支配」が確立したのか、「経営者支配」が「崩壊」あるいは「変容」し始めたのはいつごろで、それはなぜか、現段階のガバナンスのあり方はいかようなものなのか、以上の問題に答えるための基礎作業を行うことである。

拙著では、さらに、「経営者支配」は、ミドルからトップへの昇進を可能とするシステムすなわち専門経営者の内部労働市場の形成によって、言い換えれば、トップ・マネジメントの内部的再生産のシステムの形成によって、その内的基盤を得ることを主張した。本稿の第二の目的は、執行役員の勤続年数に焦点を当て、専門経営者の労働市場のあり方を追跡することによって、その視点からガバナンスのあり方を明らかにすることである。

また、経営者層が学校教育制度のなかで再生産されていく状況を、執行役員の学歴を調査することによって明らかにし、それと経営者市場のあり方とを結びつけて検討してみるのが、本稿の第三の目的となる。

本稿の特色を従来の研究とかかわらせて明らかにしておこう。

本稿の特色の第一は、取締役会の構成の変化を実証的・統計的に明らかにしようとするところにある。従来の経営者支配論は、バーリーとミーンズ以来、株式の分散に焦点を当てて展開され

てきた。しかし、株式の分散は、逆に少数株式所有による支配の可能性をも広げるのであって、ガバナンスのあり方を一義的に決定するわけではない。したがって、株式の分散を前提にしつつ、取締役会と執行役員の構成の実態に踏み込んでガバナンスの性格を規定する必要がある。

本稿の特色の第二は、ガバナンスの構造を100年という長期にわたって観察するという点にある。最近のガバナンス研究はもっぱら1970年代以降の現象について、経営者の株主によるモニタリングあるいは社会的な統制という視点から議論されることが多く、所有と経営の分離という株式会社が本来的に内包している矛盾が、単なるプリンシパル—エージェントという関係を超えて、株式会社の支配をめぐるステークホルダー間の闘争を呼び起こすという点を見失っているように思われる。現代企業の登場後100年間の変遷を検討することによって、経営者支配の発生・確立のプロセスを明らかにし、その「崩壊」「変容」を歴史的に位置づけることができるであろう。

本稿の特色の第三は、経営者支配を、経営者すなわち自己の再生産のシステムの確立過程と結びつけて考えようとする点にある。すなわち、企業内の昇進のシステムの確立と学校教育制度によって、優秀な人材による経営者の再生産が実現され、またそのことをつうじて、企業内において、さらに社会的にも経営者支配が受容されると考えられる。経営者すなわち執行役員の経歴と学歴を明らかにすることによって、いつ頃このような再生産のシステムが確立したのかを明らかにできるであろう。従来の研究はこのような視点に欠けていた。

## 2 データベース

本稿では、1899年から1999年まで、20年の間隔で収集された産業企業 (industrials) 資産上位25社の取締役と執行役員のデータベースを加工、分析する。このデータベースの作成の方法を説明しておこう。

まず、各年の上位25社を、1899年については、Bunting の著作<sup>2)</sup>、1919年と1939年についてはCollins と Preston の論文<sup>3)</sup>、1959, 1979, 1999については1960, 1980, 2000年の Fortune 誌のランキングに依拠して抽出した。その結果は表1のようである。ただし、Collins and Preston は1939年のランキングのかわりに1935年のそれを使用しており、ここでも、1935年のものを利用している。また、1899年については、第6位の Philadelphia & Reading Coal and Iron と22位の McCormick Harvesting Machine のデータが得られなかったため、次位の企業を分析対象とした。1935, 1959, 1979の各年にランキング入りしている Western Electric は AT&T の子会社なので除外した。

次に、1900, 1920, 1940, 1960, 1980, 2000年の Moody's Manual を利用して、各年のそれぞれの企業について、取締役と執行役員のリストを作成した。必要に応じて、各企業の年次報告書、Proxy Statements, 10K Reports, Manual of Statistics その他を補足的に利用した。したがって、このリストは、1899—1900, 1919—1920, 1939—1940, 1959—1960, 1979—1980, 1999—2000のものと考えた方がよい。1939—1940については、1935年のランキングにもとづいてリストが作られたことになる。このリストにもとづいて、各人の経歴を、主として、National Cyclopedia of American Biography, American Biographical Archive, Moody's Manual, Dun & Bradstreet Reference Book of Corporate Management, Standard & Poor's Register of Cor-

表1 アメリカ産業企業資産額上位25社：1899-1999

順位	1899	1919	1935	1959	1979	1999
1	Standard Oil of New Jersey	U.S. Steel	Standard Oil of New Jersey	Standard Oil of New Jersey	Exxon	General Electric
2	Federal Steel	Standard Oil of New Jersey	U.S. Steel	General Motors	General Motors	Ford Motor
3	U.S. Leather	Armour and Company	General Motors	U.S. Steel	Mobil	General Motors
4	American Steel and Wire	Swift and Company	Socony-Vacuum Oil	Ford Motor	International Business Machines	Exxon
5	American Sugar Refining	General Motors	Standard Oil (Indiana)	Gulf Oil	Ford Motor	International Business Machines
6	National Tube	Bethlehem Steel	Ford Motor	Texas	Texaco	Intel
7	Distilling Company of America	Ford Motor	Bethlehem Steel	Socony Mobil Oil	Standard Oil of California	Du Pont de Nemours
8	American Tobacco	U.S. Rubber	Du Pont de Nemours	Du Pont de Nemours	Gulf Oil	Chevron
9	Anaconda Copper Mining	Standard Oil of New York	Anaconda Copper Mining	Standard Oil (Indiana)	Standard Oil (Indiana)	Lucent Technologies
10	National Steel	Midvale Steele and Ordnance	Standard Oil of California	Standard Oil of California	General Electric	Motorola
11	Pittsburg Coal	General Electric	Texas	General Electric	Shell Oil	Microsoft
12	American Car and Foundry	International Harvester	Gulf Oil	Bethlehem Steel	International Telephone and Telegraph	Boeing
13	Asphalt Company of America	Sinclair Consolidated Oil	Allied Chemical and Dye	Shell Oil	Atlantic Richfield	Merck
14	American Woolen	Texas	General Electric	Union Carbide	Tenneco	Hewlett-Packard
15	Pullman	Anaconda Copper Mining	International Harvester	Phillips Petroleum	U.S. Steel	Procter & Gamble
16	American Smelting and Refining	Phelps Dodge	Shell Union Oil	Westinghouse Electric	Dow Chemical	International Paper
17	National Biscuit	Du Pont de Nemours	Consolidated Oil	Sinclair Oil	Conoco	Lockheed Martin
18	International Paper	Gulf Oil	Kennecott Copper	International Business Machines	Standard Oil (Ohio)	Johnson & Johnson
19	U.S. Rubber	American Smelting and Refining	Swift and Company	Chrysler	Du Pont de Nemours	Texaco
20	American Tin Plate	Union Carbide	Armour and Company	Aluminum Company of America	Union Carbide	Xerox
21	Republic Iron and Steel	American Tobacco	Republic Iron and Steel	Cities Service	Phillips Petroleum	Raytheon
22	American Bicycle	Magnolia Petroleum	Union Carbide	International Harvester	Eastman Kodak	Compaq Computer
23	American Agricultural Chemical	B.F. Goodrich	American Tobacco	Anaconda	Sun Oil	Caterpillar
24	Glucose Sugar Refining	Standard Oil (California)	Pullman	Republic Steel	Westinghouse Electric	Atlantic Richfield
25	American Cotton Oil	Pullman	International Paper	Armo Steel	Chrysler	Dow Chemical

出所) 1899年は David Bunting, *Rise of Large American Corporations: 1896 to 1905*, New York and London: Garland Publishing, 1987.

1919年と1935年は Norman R. Collins and Lee E. Preston, "The Size Structure of Largest Industrial Firms, 1909-1958," *The American Economic Review*, Vol. 51, No. 5 (Dec., 1961), pp. 986-1011.

1959年, 1979年, 1999年は *Fortune* 誌のランキングによる。

備考) 1899年については, 第6位の Philadelphia & Reading Coal & Iron と22位の McCormick Harvesting Machine のデータが得られなかったため, 次位の企業を分析対象とした。

1935, 1959, 1979の各年にランキング入りしている Western Electric は AT & T の子会社なので除外した。

porations, Directors and Executives およびインターネットによって調査し、社史その他の文献で補足した。<sup>4)</sup> このデータベースに依拠して以下の分析を進めることにする。年別、企業別の総括的な集計表は末尾に載せてある。

## 第1章 取締役の分析

### 1 カテゴリー

最初に、データベースの分析にあたって用いた経歴のカテゴリーについて説明しておく。ここでは、「内部昇進者・専門経営者」、「所有者」、「金融関係者」、「法律関係者」、「他企業関係者・その他」「不明」の6つのカテゴリーが経歴の分類に用いられている。

#### 「内部昇進者・専門経営者」

主として企業内の昇進の階梯を昇って、取締役にまで到達した者がここに分類されている。彼らは、いわゆる俸給経営者、あるいは専門経営者と呼ばれる層の中核部分を形成している。彼らの当該企業での勤続年数はまちまちであるが、その長短にかかわらず、内部昇進によって取締役に就任した者はここに分類されている。また、他企業での実績を買われて当該企業の上級執行役員に就任し、同時に取締役に就任した者も専門経営者としてこのカテゴリーに含めてある。また、所有者ではあるが昇進の階梯をのぼって取締役となった者は、数はそれほど多くはないが、専門経営者としてここに分類されている。

#### 「所有者」

企業の所有者として取締役に参加している者である。当該企業の創業者およびその一族がここに分類されている。また、合同によって設立された企業の場合、合同参加企業の所有者や経営者が取締役となることが多いが、彼らもここに分類されている。<sup>5)</sup> また、買収などによって当該企業に取得された企業の所有者もここに分類されている。また、単純な投資ではなく、経営への参加を目的として株式を大量に所有するにいたった者もここに含めた。<sup>6)</sup>

#### 「金融関係者」

投資銀行、商業銀行、各種保険会社、投資会社の関係者がここに分類されている。また、個人の大投資家もここに含まれている。彼らの場合「所有者」に分類されている者との境界が曖昧であるが、経営参加を目的としていないと判断された場合はここに含めた。20世紀初頭に活躍した個人のプロモーターもここに含められている。

#### 「法律関係者」

法律関係者はほとんどの場合弁護士である。弁護士が取締役に参加する場合、その専門知識による貢献が期待されると同時に、何らかの利害を背後に背負っている場合が多い。しかし、その利害関係を明らかにするのは困難なので、その職業活動の主要部分が法律家としての活動であると考えられる場合は、ここに分類した。なお、弁護士の資格を持つ者が企業の法務部門に入って内部昇進していくことがよく見られるが、その場合は内部昇進者として分類した。

#### 「他企業関係者・その他」

金融業以外の企業の所有者・経営者をここに分類した。製造業を中心に鉱業、商業、公益企業、

サービス業とその業種は多岐にわたっており、細かく分類することも可能であるが、当面の目的のためには、これで十分と判断した。また、政府関係者、大学関係者、コンサルタント、会計士その他もここに分類されている。

「不明」

情報不足のため分類不可能な取締役は不明として扱われている。以下では、必要のないかぎり、不明部分は残りの部分と同じ構成をなしていると仮定して議論を進めることにする。したがって、個々のカテゴリーの比率は、断りのないかぎり、全体から不明部分をひいたものに対して求められたものである。

## 2 社内取締役比率とガバナンス構造類型

次に、本稿で分析のために使用する2つのツールについて説明しておく。

### (1) 社内取締役比率

内部取締役比率とも言うが、取締役の中で何らかの執行役員を兼務している者すなわち社内取締役の取締役全体に対する比率である。一般に、経営者支配の場合この比率が高くなるとされているが、取締役会の他の勢力が執行役員を兼務すれば、この比率は高くなるので、一概にそうとは言えない。

### (2) ガバナンス構造類型

取締役会で内部昇進者・専門経営者、所有者、金融関係者、他企業関係者・その他が占める比率を比較し、この4つのうち内部昇進者・専門経営者の比率が他の3つより高い場合を類型A、所有者がそうである場合を類型B、金融関係者がそうである場合を類型C、他企業関係者・その他がそうである場合をD、4つとも全体の3分の1を超えない場合を類型Eとして、それぞれの企業のガバナンス構造を類型化してみた。それぞれの企業の類型は章末の付表に載せてある。その集計をとったものが表3である（2つの類型が同じ比率の場合は0.5ポイントを各類型に割り振った）。

## 3 カテゴリー別概観

表2は末尾に掲げた年別、企業別の集計表をさらに集計したものであるが、まず、この表によって100年間の趨勢をカテゴリーごとに概観してみよう。

「内部昇進者・専門経営者」

1899年の比率は3.5%にすぎなかったが、20年後の1919年には37.5%にまでその比率を高め、1939年、51.5%、1959年、55.1%と、1959年まで一貫して取締役会に占める比重を増大させ、過半数を占める勢力となっている。しかし、その後、傾向は反転し、1979年にはその比率を39.6%にまで減少させ、世紀末には19.4%と2割を切るまでに至っている。

「所有者」

1899年の取締役会の過半、57.5%は所有者によって占められていた。1919年にはその比率は30.4%まで低下しているが、なお、3割を維持していた。しかしその後急速にその地位を低下させ、1939年の12.5%から、戦後には1959年の2.7%と見る影もなくなり、1979年、1.5%、1999年、3.1%と若干の上昇を示しているが、回復にはほど遠い。

表2 上位25社の取締役の出身

(括弧内%)

年	内部昇進者・ 専門経営者	所有者	金融関係者	法律関係者	他企業関係者・ その他	不明	総計	社内取締役 比率
1899	10 (3.5)	165 (57.5)	69 (24.0)	17 (5.9)	26 (9.1)	68	355	(28.2)
1919	111 (37.5)	90 (30.4)	57 (19.3)	17 (5.7)	21 (7.1)	36	332	(46.1)
1939	177 (51.5)	43 (12.5)	63 (18.3)	17 (4.9)	45 (13.0)	15	360	(36.1)
1959	222 (55.1)	11 (2.7)	62 (15.4)	13 (3.2)	95 (23.6)	13	416	(39.9)
1979	161 (39.6)	6 (1.5)	47 (11.5)	15 (3.7)	178 (43.7)	10	417	(29.5)
1999	63 (19.4)	10 (3.1)	38 (11.7)	11 (3.4)	203 (62.5)	6	331	(16.3)

表3 上位25社のガバナンス構造

年	類型A	類型B	類型C	類型D	類型E	計
1899	0	18	6	1	0	25
1919	9	9.5	4.5	0	2	25
1939	16.5	2	4	1.5	1	25
1959	16.5	0	1.5	7	0	25
1979	9.5	0	0	15.5	0	25
1999	1.5	0.5	0	23	0	25

## 「金融関係者」

金融関係者は1899年に24.0%と取締役会の4分の1を占めていたが、その後、1919年、19.3%、1939年、18.3%と停滞し、戦後は、1959年、15.4%、1979年11.5%、1999年11.7%と1割強にまで減少している。

## 「法律関係者」

法律関係者は、1899年の5.9%から、1999年の3.4%まで、その比率を低下させている。

## 「他企業関係者・その他」

他企業関係者・その他は、戦前には1899年、9.1%、1919年、7.1%、1939年、13.0%とそれほど高い比率を占めてはいなかったが、戦後は、1959年、23.6%、1979年、43.7%、1999年、62.5%と、急激にその比率を高め、取締役会の圧倒的部分を占めるに至っている。

## 4 時期別分析

## 1899年

この時期のトップ25企業のほとんどは企業合同によって設立されたものであり、合同に参加した企業の所有者・経営者が取締役会の過半を占めていた。また、合同に関与した金融関係者と法律関係者が積極的に参加し、この3者で87%と圧倒的な部分を占めていた。内部昇進者はまだほとんど姿を現しておらず、所有者が経営の実権を握ると同時に、金融関係者、法律関係者あるいは他企業関係者が経営のための専門知識を提供していたと考えられる。この時期の取締役は、経営に関与することが多く、社内取締役比率の高さは、彼らが執行役員も兼務していたことを示している。企業ごとのガバナンス構造（表3）を見てみても、類型Bのガバナンス構造をとる企業が18社、類型Cが6社、類型Dが1社であり、この時期のガバナンスの構造は所有者型が圧倒的であり、金融支配型も相当の地位を占めていたと言ってよい。

## 1919年

この時期になると、37.5%を占めるに至った内部昇進者の台頭が顕著な現象となっている。しかし、所有者はその比率を大きく減少させたとはいえ、取締役会の3割を占め、依然として大きな影響力を持っていた。金融関係者も20%に近い勢力を保っており、無視できない存在であった。社内取締役比率は46.1%と半数近い比率を示しており、内部昇進者と所有者の両者が執行役員を兼務していた結果と考えられる。個々の企業のガバナンスの類型もA型、B型が拮抗しており、この時期は、所有者支配から経営者支配への移行期にあったと考えられる。

## 1939年

この時期、内部昇進者は取締役の半数を超え、他方、所有者の衰退は益々顕著となり、金融関係者はその勢力を維持していた。社内取締役比率は36.1%と前の時期から大きく落ち込んでいるが、ガバナンスの類型を見てみると、A型は前の時期の9から16.5へと大きく増加しており、この時期に経営者革命が着実に進展していたことを示していると考えられる。

## 1959年

この時期は経営者支配型のガバナンス構造の絶頂期といってよいかもしれない。内部昇進者の比率は55.1%で、全期間を通じて最高の地点に到達している。社内取締役比率も39.9%にまで高まっている。さらに、A型のガバナンス構造をもつ企業数は25社のうち16.5社に達し、経営者支配は揺るぎないものとなったように見える。所有者支配企業は完全に姿を消し、金融支配型の企業も1.5社に過ぎない。しかし、この時期に大きな変化が起こっていたことに注目しなければならない。それは、他企業関係者・その他の勢力が無視しがたい程度まで増大してきたことである。取締役会に占める彼らの比率は23.6%にまで増加し、類型Dに属する企業が7社出現している。もちろん、この段階では、彼らは経営者支配を脅かす存在になっているわけではない。むしろ、取締役会の多様な構成は、経営者によって意識的にとられるようになった政策であり、経営者支配の補完物として出発したと言える。たとえば、この時期のGeneral Electricは典型的な経営者支配の企業と見なすことができるが、この類型に属している。しかし、外部取締役が取締役会の多数を占めるようになると、経営者支配は不安定要因を抱え込むことになるのである。

## 1979年

この時期は、前の時期に現れはじめた傾向が益々顕著になってきたと言える。内部昇進者の比率は39.6%と4割を切り、対して、他企業関係者・その他の比率が43.7%と前者を凌駕したのである。社内取締役比率も29.5%にまで低下し、類型Dに属する企業は15.5企業で、類型Aに属する企業9.5を完全に上回った。その他の類型に属する企業は完全に消滅した。このことは二様の意味を持っているように思われる。金融関係者、法律関係者も含めて多様な外部取締役を登用することが経営者の政策で、取締役会の無機能化によって自己の支配を強化する目的でその政策を実行したとすれば、それは経営者支配の完成形態といえるかもしれない。しかし、株主が自己の主権を回復するために、外部取締役の増加を要求し、経営者はその要求に応じたのだとすれば、それはいわゆる株主反革命の前兆といえるかもしれない。現実には、この両面を持って事態は進行していたと言えるであろう。

## 1999年

この時期に見られる事態は、革命的と言ってよいかもしれない。内部昇進者の比率は19.4%と

2割を切り、外部取締役による取締役会の多様な構成は益々進展した。社内取締役比率は16.3%にまで低下し、2社を除いてすべての企業がD型のガバナンス構造を取るようになった。事態は経営者の裁量の余地を許さないところまで進んだように見える。D型の構造が標準になったということである。もちろん、このガバナンス構造が直ちに株主主権的なガバナンスをもたらすとは言えない。この構造の下でも経営者支配を維持することは可能であろう。しかし、その条件は以前とは非常に異なったもの、あるいは非常に厳しいものになったといえるであろう。

## 5 まとめ

以上、100年間にわたる取締役会の構成の変化を検討することによって、アメリカのトップ企業のガバナンス構造のダイナミックな変遷を把握することができた。そこには、20世紀初頭の所有者支配から経営者革命による経営者支配の確立、ついで「株主反革命」による株主主権の回復、所有の復権という、歴史の大きなモメンタムが作用しているように思われる。しかし、現在進行中の事態は、その黑白をはっきりさせるに至っていないと言える。経営者支配の帰趨と現在の事態を理解するためには、取締役会の構成を離れて別の分析をする必要がある。執行役員分析に進もう。

## 第2章 執行役員分析

執行役員分析は、戦前と戦後に分けて行う必要がある。戦後は執行役員のほとんどが内部昇進者あるいは専門経営者によって占められ、他のカテゴリー出身者を見ることはほとんど無いからである。したがって、戦前の分析では、内部昇進者・専門経営者が執行役員の大半を占めるに至るプロセスを明らかにする。戦後の分析は、内部昇進者・専門経営者の勤続年数と学歴を検討することによって専門経営者の労働市場の性格を明らかにし、それを通じて戦後巨大企業のガバナンス構造の特徴の把握を試みる。

なお、ここで扱う執行役員は原則として Moody's Manual に officers として掲載されたものを対象としている。採録の範囲は企業、時期によって異なっており、必ずしも統一的な基準によって選ばれているとは言い難いが、ここではそれらを区別無く一括して執行役員として扱っている。カテゴリーは取締役の場合と同一のカテゴリーを使うことにする。

### 1 戦前の執行役員分析

表4は末尾に掲げた年別・企業別の集計表をさらに集計したものである。それによって戦前の動向を見てみよう。

1899年

この時期のトップ企業の執行役員の59.1%は所有者によって占められていた。とくに、合同企業の場合は、旧企業の所有者・経営者が新企業の経営を担うことが普通であった。取締役分析によって明らかにされた所有者型のガバナンス構造は、執行役員分析によっても確認される。金融関係者も10.9%を占め、この時期には積極的に経営に関与することが多く、また、彼らの金



表4 上位25社の執行役員の出身

(括弧内%)

年	内部昇進者・ 専門経営者	所有者	金融関係者	法律関係者	他企業関係者・ その他	不明	総計
1899	21 (19.1)	65 (59.1)	12 (10.9)	8 (7.3)	4 (3.6)	40	150
1919	110 (62.1)	52 (29.4)	5 ( 2.8)	6 (3.4)	4 (2.3)	88	265
1939	177 (88.1)	16 ( 8.0)	2 ( 1.0)	4 (2.0)	2 (1.0)	112	313

融的専門知識によって所有経営者を補完する役割を担ったことを示している。7.3%を占める法律関係者の経営への参加も同様の意味をもっていた。内部昇進者・専門経営者は19.1%を占め、取締役の場合に比べて遙かに多くが参加しているが、まだ多数を占めるには至っていない。

1919年

この時期の特徴は、金融関係者、2.8%、法律関係者、3.4%、他企業関係者・その他、2.3%と、所有者と内部昇進者・専門経営者以外が経営に直接タッチすることはほとんどなくなったということである。これに対して、内部昇進者・専門経営者の台頭が著しい。その比率は62.1%と6割以上を占め、29.4%を占める所有者をも完全に凌駕してしまった。彼らが取締役会に占める比率はこの時期はまだ37.5%であったから、経営者革命はまず執行役員を舞台に開始されたのである。

1939年

この時期になると経営の実権は内部昇進者・専門経営者に移ったと言える。執行役員の88.1%を彼らが占め、日常的な経営は彼らにほぼ委ねられていた。所有者は8.0%を占め、その影響力を完全には失っていなかったが、かれらの性格も専門経営者に近いものとなっていた。金融関係者は1.1%、法律関係者は2.3%、他企業関係者・その他は2.9%を占めるに過ぎなかった。

執行役員における経営者革命は、戦前段階でほぼ完了していたと言ってよいだろう。

## 2 戦後の執行役員の分析

戦後の執行役員の分析の焦点はその圧倒的部分を占めるに至った内部昇進者・専門経営者に当てられなければならない。これまでこのカテゴリーを一様なものとして扱ってきたが、現実には、その内容は多様である。とくに、ガバナンスの構造との関係では、その勤続年数、あるいは経営者の労働市場のあり方が重要である。執行役員における経営者革命がほぼ完了した1939年のデータを含めて検討することにする。

### (1) 勤続年数

表5、表6は勤続年数が判明した執行役員を勤続年数ごとに分類したものである。各年のサンプル数に相当の差があるが、勤続年数がわかるデータは今のところこれだけしかないの、それにしたがって分析を行う。1939年から見ていこう。

1939年

この時期の執行役員は勤続20年から24年までの17.1%を頂点に勤続20年以上が全体の80%以上を占め、執行役員の圧倒的部分が長期勤続者によって構成されていることを示している。このような現象がいつ頃から始まったのかは、それを示すデータが得られないので定かでないが、戦後に続く特徴が、すでにこの時点でほぼ定着していたことは間違いない。

表5 執行役員の勤続年数：5年単位

(括弧内%)

年	0～4年	5～9年	10～14年	15～19年	20～24年	25～29年	30～34年	35～39年	40年以上	計
1939	2 (2.4)	9 (11.0)	8 ( 9.8)	5 ( 6.1)	14 (17.1)	11 (13.4)	11 (13.4)	12 (14.6)	10 (12.2)	82
1959	12 (3.7)	21 ( 6.4)	36 (11.0)	23 ( 7.0)	51 (15.6)	56 (17.1)	71 (21.7)	39 (11.9)	18 ( 5.5)	327
1979	27 (4.5)	20 ( 3.3)	38 ( 6.3)	47 ( 7.8)	96 (15.9)	122 (20.2)	159 (26.3)	66 (10.9)	30 ( 5.0)	605
1999	23 (9.9)	20 ( 8.6)	23 ( 9.9)	29 (12.4)	27 (11.6)	40 (17.2)	43 (18.5)	24 (10.3)	4 ( 1.7)	233

表6 執行役員の勤続年数：10年単位

(括弧内%)

年	0～9年	10～19年	20～29年	30～39年	40年以上	計
1939	11 (13.4)	13 (15.9)	25 (30.5)	23 (28.0)	10 (12.2)	82
1959	33 (10.1)	59 (18.0)	107 (32.7)	110 (33.6)	18 ( 5.5)	327
1979	47 ( 7.8)	85 (14.0)	218 (36.0)	225 (37.2)	30 ( 5.0)	605
1999	43 (18.5)	52 (22.3)	67 (28.8)	67 (28.8)	4 ( 1.7)	233

## 1959年

この時期の執行役員は勤続30年から34年までの21.7%を頂点に、勤続20年以上で全体の80%以上を占め、1939年とほぼ同じ勤続傾向を示しているが、勤続20年から39年までの層は1935年の58.5%から66.3%へ増大し、勤続10年未満の執行役員が13.4%から10.1%に減少しており、大学を卒業してすぐにか、比較的短期間を経て入社し、昇進の階梯を昇りながらオン・ザ・ジョブ・トレーニングあるいは座学によって企業特殊的な知識を習得し、トップ・マネジメントにまで上り詰めるという、いわゆる経営者の内部労働市場が確立していたと言ってよいであろう。

## 1979年

この時期は、1959年に見られた傾向がさらに進んでいる。勤続年数はさらに長期化し、勤続年数30年から34年の26.3%を頂点に、勤続年数20年から39年で全体の73.2%を占めるに至っている。これに対して、短期勤続者は減少し、勤続年数10年未満の執行役員は7.8%と1割を大きく割り込んでいる。勤続15年未満の数字を取ってみると、1959年の21.1%から14.1%へと大きく減少している。経営者の内部労働市場の最盛期といってよいかもしれない。

## 1999年

この時期の勤続年数のデータは、経営者の労働市場が大きく変化しつつあることを示唆しているように思われる。第一に、短期勤続者の顕著な増加が見られる。勤続年数10年未満の執行役員の比率は、1979年の7.8%から18.5%へと飛躍している。同時に、勤続10年から19年の層も14.0%から22.3%へと大きく上昇し、20年未満全体で21.8%から40.8%へとほぼ2倍の拡大を実現している。第二に、勤続年数20年以上の層がどの階層でも大きく比率を落とし、全体として78.2%から59.3%にまで下落している。以上のことは、以下の二つのことのいずれか、あるいは両方によって説明しうるかもしれない。すなわち、一つは、経営者の内部労働市場に代わって外部労働市場が経営者の雇用に積極的に利用され始めたこと、もう一つは、執行役員へ到達する期間が短くなったこと、すなわち若手の登用が進んだことである。とはいえ、勤続年数20年以上の層が60%弱存在することは、依然として内部労働市場が強固であることも示しているように思われる。

## (2) 学歴の分析

執行役員の学歴を第7表にしたがって見てみよう。ここでもサンプル数に開きがあるが、現在

表7 執行役員の学歴

(括弧内%)

年	高校卒以下	学士レベル	修士レベル	博士レベル	修士レベル以上	合計
1939	27 (15.4)	120 (68.6)	23 (13.1)	5 ( 2.9)	28 (16.0)	175
1959	10 ( 2.6)	275 (70.2)	77 (19.6)	30 ( 7.7)	107 (27.3)	392
1979	2 ( 0.3)	349 (52.7)	231 (34.9)	80 (12.1)	311 (47.0)	662
1999	0 ( 0.0)	73 (27.8)	172 (65.4)	18 ( 6.8)	190 (72.2)	263

備考) 学士レベルは学士授与を目的としない教育機関・プログラムへの進学者も含む。また中退者も含む。  
 修士レベルは、2つ以上の大学から学士を取得したものも含む。大学卒業者のための教育機関・プログラムへの進学者も含む。中退者も含む。  
 博士レベルはPh. D. 以外の博士学位 (M. D., J. D. など) も含む。

これ以上のデータは得られない。

1939年の時点ですでに学士レベル (中退者など学位不取得者, 専門学校, 短大などへの進学者を含んでいるがその数は多くない) は68.6%を占めており, 大学あるいはそれと同等の教育機関への進学が執行役員の標準的な学歴となっていることを示している。しかし, この時期には高卒以下の学歴しか有していない執行役員が15.4%も存在しており, 戦後の特徴と大きな違いを示している。また, 修士レベルが13.1%存在し, 高学歴化が始まりつつあることも示している。博士レベルは2.9%と例外的である。

1959年段階では高卒以下の学歴はもはや例外的であり, 97.4%と圧倒的多数が学士レベル以上の学歴を有するに至っている。修士レベルは二つ以上の学士号取得者, 修士退学者もふくんでいいるが, その比率は19.6%となっており, 博士レベルの7.7%を併せて27.3%を占め, 修士以上の学歴がもはや例外的ではなくなっていることを示している。<sup>7)</sup>

以上の傾向は1979年の数字によっても確認される。学士レベルが52.7%, 修士レベル以上が47.0%となっており, 高学歴化が一層進んでいることを示している。

1999年の数字は劇的な変化を示しているといえる。修士レベル以上の学歴を持つ執行役員が72.2%を占め, 学士レベルが27.8%にまで落ち込んでいることを考えると, 修士レベル以上の学歴が執行役員の標準となったと言ってよいであろう。企業において企業特殊な知識よりも普遍的な専門知識がより求められるようになったのかもしれない。生年のわかっている執行役員の平均年齢は53.9歳であるので, 1960年代半ばに大学進学をした世代である。この時期急速に進んだ多角化の進展と事業部制管理機構の形成の過程で, 企業によって求められる知識の質に変化が生じたと考えることも可能である。また, 先の勤続年数の分析は, 1999年には外部労働市場による執行役員の調達が発達していることを示唆していたが, このことを考え合わせると, 企業特殊な知識を身につけた内部昇進者ではなく, ビジネス・スクールやロー・スクールなどで専門的な知識を習得した修士レベル以上の執行役員候補者が, 経営者の労働市場で活発に活動していると想定することも可能であろう。

おわりに

本稿の課題は, 1899年から1999年までの100年間のアメリカにおける巨大企業の取締役会のメ

ンバーと執行役員の経歴を調査することによって、アメリカの巨大企業におけるコーポレート・ガバナンスのあり方の歴史の変遷を明らかにすることであった。そのため、1899年から20年おきに上位25社の取締役と執行役員の経歴に関するデータベースを作成し、それにもとづく分析がなされた。

取締役の分析からは、20世紀初頭の所有者支配から経営者革命による経営者支配の確立、次いで「株主反革命」による株主主権の回復、所有の復権という、歴史の大きなモメンタムの作用が確認された。

次に、執行役員の分析が行われた。執行役員の場合、すでに戦前期にその圧倒的多数を内部昇進者が占めるに至っており、執行役員における経営者革命は、戦前段階ではほぼ完了していたといえる。

戦後の執行役員の分析は、主として、勤続年数と学歴についてなされた。勤続年数の分析からは、1959年までにすでに内部昇進による経営者の内部労働市場が確立していたことが明らかとなった。しかし、1999年の分析では、内部労働市場に代わって、外部市場が積極的に利用され始めたことが明らかとなった。しかし、内部労働市場も依然として強固であることも示された。

学歴の分析は、戦後、大学卒は経営者の学歴の標準となり、その後、高学歴化が進展したことを明らかにした。さらに明らかになった最近の事態は、学歴の標準が大学院卒以上に移ってきており、これは企業特長的な知識に代わって、専門的な知識を武器として外部労働市場で活発に活動する経営者が登場してきたことを意味すると考えられる。

以上のような最近の変化は、従来の経営者支配的なコーポレート・ガバナンス構造が大きく動揺し始めていることを示しているように思われる。しかし、そのことは、本稿で使用したデータベースの補強とより詳細な分析、個々の企業のガバナンスのあり方の具体的な検討によって確かめられなければならない。

#### 注

- 1) 谷口明丈『巨大企業の世紀—20世紀アメリカ資本主義の形成と企業合同』有斐閣、2002年、281ページ。
- 2) David Bunting, *Rise of Large American Corporations: 1896 to 1905*, New York and London: Garland Publishing, 1987.
- 3) Norman R. Collins and Lee E. Preston, "The Size Structure of Largest Industrial Firms, 1909-1958," *The American Economic Review*, Vol. 51, No. 5 (Dec., 1961), pp. 986-1011.
- 4) データベース作成に使用した主要文献の書誌データは以下のとおりである。  
*American Biographical Archive*, Series I, London: K. G. Saur, 1986-1991. Microfiche.  
*American Biographical Archive*, Series II, London: K. G. Saur, 1993-1996. Microfiche.  
*Dun & Bradstreet Reference Book of Corporate Management*, Bethlehem, PA: Dun & Bradstreet, Inc.  
*Manual of Statistics*, New York: various publishers.  
*Moody's Manual*, New York.  
*National Cyclopedia of American Biography*, Clifton, N. J.: J. T. White.  
*Standard & Poor's Register of Corporations, Directors and Executives*, New York: Standard & Poor's Corp.

*Who Was Who in America*, Chicago: Marquis Who's Who.

- 5) 1899年の25企業のほとんどは合同によって設立された企業であるが、その企業のトップ・マネジメントの性格は所有者的性格が強かったと考えられるので、所有者と確定できない場合もここに分類することにした。
- 6) 1939年の General Electric は Du Pont の支配下にあったといえるが、Du Pont から派遣された取締役は執行役員を兼務していない限り、所有者として分類されている。
- 7) 修士と博士の学位の区別は、特に戦後においてはあまり重要でないように思われる。法律博士 (J. D.) のような3年程度の期間で博士を取得できるコースも設置されているからである。ちなみに、ロー・スクールで以前に与えられていた LL. B は本稿では修士と同等のレベルとして扱われている。

〔付記〕 本稿は科学研究費補助金の交付を受けて行った研究（課題番号12630078と17530257）の成果である。

付表1 上位25社の取締役会の構成: 1899

企 業	内部昇進者・専門経営者	所有者	金融関係者	法律関係者	他企業関係者・その他	不明	総計	類型	(括弧内%) 社内取締役比率
American Agricultural Chemical	0 ( 0.0)	7 ( 87.5)	1 (12.5)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	10	18	B	(27.8)
American Bicycle	0 ( 0.0)	9 ( 75.0)	3 (25.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	1	13	B	(15.4)
American Car and Foundry	0 ( 0.0)	10 ( 71.4)	1 ( 7.1)	0 ( 0.0)	3 (21.4)	1	15	B	(26.7)
American Cotton Oil	1 ( 7.7)	1 ( 7.7)	8 (61.5)	2 (15.4)	1 ( 7.7)	2	15	C	(13.3)
American Smelting and Refining	0 ( 0.0)	10 ( 66.7)	4 (26.7)	0 ( 0.0)	1 ( 6.7)	0	15	B	(13.3)
American Steel and Wire	0 ( 0.0)	9 (100.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	5	14	B	(42.9)
American Sugar Refining	1 (14.3)	5 ( 71.4)	0 ( 0.0)	1 (14.3)	0 ( 0.0)	1	8	B	(25.0)
American Tin Plate	0 ( 0.0)	2 ( 25.0)	5 (62.5)	1 (12.5)	0 ( 0.0)	6	14	C	(21.4)
American Tobacco	3 (23.1)	5 ( 38.5)	4 (30.8)	1 ( 7.7)	0 ( 0.0)	3	16	B	(31.3)
American Woolen	0 ( 0.0)	5 ( 50.0)	1 (10.0)	1 (10.0)	3 (30.0)	0	10	B	(40.0)
Anaconda Copper Mining	0 ( 0.0)	1 ( 16.7)	4 (66.7)	0 ( 0.0)	1 (16.7)	0	6	C	(50.0)
Asphalt Company of America	0 ( 0.0)	3 ( 50.0)	3 (50.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	1	7	BC	(28.6)
Distilling Company of America	0 ( 0.0)	1 ( 20.0)	4 (80.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	6	11	C	(45.5)
Federal Steel	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	8 (57.1)	2 (14.3)	4 (28.6)	1	15	C	(26.7)
Glucose Sugar Refining	0 ( 0.0)	4 ( 57.1)	1 (14.3)	2 (28.6)	0 ( 0.0)	2	9	B	(33.3)
International Paper	0 ( 0.0)	4 ( 50.0)	2 (25.0)	0 ( 0.0)	2 (25.0)	6	14	B	(14.3)
National Biscuit	0 ( 0.0)	10 ( 66.7)	1 ( 6.7)	3 (20.0)	1 ( 6.7)	0	15	B	(26.7)
National Steel	0 ( 0.0)	5 ( 41.7)	5 (41.7)	1 ( 8.3)	1 ( 8.3)	3	15	BC	(26.7)
National Tube	0 ( 0.0)	8 ( 53.3)	4 (26.7)	1 ( 6.7)	2 (13.3)	8	23	B	(30.4)
Pittsburg Coal	0 ( 0.0)	8 ( 80.0)	2 (20.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	5	15	B	(33.3)
Pullman	0 ( 0.0)	2 ( 20.0)	3 (30.0)	1 (10.0)	4 (40.0)	1	11	D	( 9.1)
Republic Iron and Steel	0 ( 0.0)	14 ( 77.8)	3 (16.7)	1 ( 5.6)	0 ( 0.0)	2	20	B	(35.0)
Standard Oil of New Jersey	5 (38.5)	8 ( 61.5)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0	13	B	(61.5)
U.S. Leather	0 ( 0.0)	22 ( 95.7)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	1 ( 4.3)	3	26	B	(23.1)
U.S. Rubber	0 ( 0.0)	12 ( 75.0)	2 (12.5)	0 ( 0.0)	2 (12.5)	1	17	B	(23.5)
総 計	10 ( 3.5)	165 ( 57.5)	69 (24.0)	17 ( 5.9)	26 ( 9.1)	68	355		(28.2)

付表2 上位25社の取締役会の構成: 1919

企 業	内部昇進者・専門経営者	所有者	金融関係者	法律関係者	他企業関係者・その他	不明	総計	類型	(括弧内%) 社内取締役比率
American Smelting and Refining	12 ( 46.2)	7 ( 26.9)	1 ( 3.8)	3 (11.5)	3 (11.5)	0	26	A	(46.2)
American Tobacco	5 ( 62.5)	3 ( 37.5)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	4	12	A	(66.7)
Anaconda Copper Mining	3 ( 33.3)	0 ( 0.0)	5 (55.6)	0 ( 0.0)	1 (11.1)	0	9	C	(33.3)
Armour and Company	5 ( 45.5)	5 ( 45.5)	1 ( 9.1)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	3	14	AB	(64.3)
Bethlehem Steel	4 ( 33.3)	3 ( 25.0)	4 (33.3)	1 ( 8.3)	0 ( 0.0)	0	12	AC	(41.7)
Du Pont de Nemours	18 ( 64.3)	10 ( 35.7)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0	28	A	(57.1)
Ford Motor	1 ( 33.3)	2 ( 66.7)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	1	4	B	(75.0)
General Electric	1 ( 7.1)	2 ( 14.3)	8 (57.1)	1 ( 7.1)	2 (14.3)	0	14	C	(21.4)
General Motors	3 ( 21.4)	6 ( 42.9)	4 (28.6)	1 ( 7.1)	0 ( 0.0)	6	20	B	(75.0)
Goodrich, B. F.	10 ( 76.9)	2 ( 15.4)	1 ( 7.7)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	5	18	A	(61.1)
Gulf Oil	0 ( 0.0)	5 (100.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	1	6	B	(33.3)
International Harvester	2 ( 14.3)	6 ( 42.9)	2 (14.3)	3 (21.4)	1 ( 7.1)	0	14	B	(21.4)
Magnolia Petroleum	0 ( 0.0)	3 ( 75.0)	1 (25.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	1	5	B	(60.0)
Midvale Steel and Ordnance	0 ( 0.0)	1 ( 10.0)	5 (50.0)	0 ( 0.0)	4 (40.0)	5	15	C	(33.3)
Phelps Dodge	0 ( 0.0)	4 ( 44.4)	2 (22.2)	2 (22.2)	1 (11.1)	0	9	B	(44.4)
Pullman	1 ( 11.1)	3 ( 33.3)	4 (44.4)	1 (11.1)	0 ( 0.0)	0	9	C	(22.2)
Sinclair Consolidated Oil	4 ( 28.6)	3 ( 21.4)	4 (28.6)	0 ( 0.0)	3 (21.4)	4	18	E	(33.3)
Standard Oil of New York	8 (100.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	1	9	A	(55.6)
Standard Oil (California)	7 (100.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0	7	A	(71.4)
Standard Oil of New Jersey	14 (100.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0	14	A	(50.0)
Swift and Company	1 ( 12.5)	5 ( 62.5)	2 (25.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0	8	B	(62.5)
Texas	5 ( 55.6)	1 ( 11.1)	2 (22.2)	1 (11.1)	0 ( 0.0)	3	12	A	(58.3)
U.S. Steel	3 ( 23.1)	4 ( 30.8)	3 (23.1)	2 (15.4)	1 ( 7.7)	0	13	E	(30.8)
U.S. Rubber	4 ( 17.4)	9 ( 39.1)	5 (21.7)	1 ( 4.3)	4 (17.4)	1	24	B	(29.2)
Union Carbide	0 ( 0.0)	6 ( 54.5)	3 (27.3)	1 ( 9.1)	1 ( 9.1)	1	12	B	(25.0)
総 計	111 ( 37.5)	90 ( 30.4)	57 (19.3)	17 ( 5.7)	21 ( 7.1)	36	332		(46.1)

付表3 上位25社の取締役会の構成: 1939

企 業	内部昇進者・専門経営者	所有者	金融関係者	法律関係者	他企業関係者・その他	不明	総計	類型	(括弧内%) 社内取締役比率
Allied Chemical and Dye	4 ( 50.0)	0 ( 0.0)	2 (25.0)	2 (25.0)	0 ( 0.0)	2	10	A	(20.0)
American Tobacco	11 ( 91.7)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	1 ( 8.3)	0 ( 0.0)	5	17	A	(47.1)
Anaconda Copper Mining	5 ( 55.6)	0 ( 0.0)	4 (44.4)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0	9	A	(33.3)
Armour and Company	2 ( 16.7)	2 (16.7)	4 (33.3)	2 (16.7)	2 (16.7)	3	15	E	( 6.7)
Bethlehem Steel	11 ( 84.6)	1 ( 7.7)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	1 ( 7.7)	1	14	A	(14.3)
Du Pont de Nemours	28 ( 80.0)	6 (17.1)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	1 ( 2.9)	2	37	A	(40.5)
Ford Motor	1 ( 25.0)	3 (75.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0	4	B	(50.0)
General Electric	8 ( 40.0)	0 ( 0.0)	8 (40.0)	2 (10.0)	2 (10.0)	0	20	AC	(35.0)
General Motors	16 ( 51.6)	9 (29.0)	4 (12.9)	0 ( 0.0)	2 ( 6.5)	0	31	A	(45.2)
Gulf Oil	4 ( 57.1)	3 (42.9)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0	7	A	(71.4)
International Harvester	9 ( 50.0)	3 (16.7)	1 ( 5.6)	1 ( 5.6)	4 (22.2)	0	18	A	(22.2)
International Paper	6 ( 35.3)	0 ( 0.0)	4 (23.5)	1 ( 5.9)	6 (35.3)	0	17	A	(23.5)
Kennecott Copper	2 ( 13.3)	4 (26.7)	6 (40.0)	0 ( 0.0)	3 (20.0)	0	15	C	(26.7)
Pullman	1 ( 6.7)	1 ( 6.7)	6 (40.0)	0 ( 0.0)	7 (46.7)	0	15	C	(13.3)
Republic Iron and Steel	3 ( 21.4)	2 (14.3)	1 ( 7.1)	2 (14.3)	6 (42.9)	1	15	D	(40.0)
Shell Union Oil	7 ( 58.3)	0 ( 0.0)	3 (25.0)	1 ( 8.3)	1 ( 8.3)	0	12	A	(25.0)
Consolidated Oil	4 ( 33.3)	3 (25.0)	3 (25.0)	1 ( 8.3)	1 ( 8.3)	0	12	A	(33.3)
Socony-Vacuum Oil	9 (100.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	1	10	A	(70.0)
Standard Oil (Indiana)	9 ( 90.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	1 (10.0)	0	10	A	(80.0)
Standard Oil of California	10 (100.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0	10	A	(60.0)
Standard Oil of New Jersey	10 ( 90.9)	1 ( 9.1)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0	11	A	(54.5)
Swift and Company	2 ( 22.2)	5 (55.6)	2 (22.2)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0	9	B	(55.6)
Texas	4 ( 26.7)	0 ( 0.0)	6 (40.0)	1 ( 6.7)	4 (26.7)	0	15	CD	(26.7)
U.S. Steel	6 ( 33.3)	0 ( 0.0)	7 (38.9)	2 (11.1)	3 (16.7)	0	18	C	(22.2)
Union Carbide	5 ( 55.6)	0 ( 0.0)	2 (22.2)	1 (11.1)	1 (11.1)	0	9	A	(44.4)
総 計	177 ( 51.3)	43 (12.5)	63 (18.3)	17 ( 4.9)	45 (13.0)	15	360		(36.1)



付表4 上位25社の取締役会の構成: 1959

企 業	内部昇進者・専門経営者	所有者	金融関係者	法律関係者	他企業関係者・その他	不明	総計	類型	(括弧内%) 社内取締役比率
Aluminum Company of America	9 ( 81.8)	0 ( 0.0)	2 (18.2)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0	11	A	(72.7)
Anaconda	4 ( 44.4)	0 ( 0.0)	4 (44.4)	1 (11.1)	0 ( 0.0)	0	9	AC	(44.4)
Armco Steel	5 ( 31.3)	2 (12.5)	1 ( 6.3)	0 ( 0.0)	8 (50.0)	0	16	D	(12.5)
Bethlehem Steel	18 (100.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	2	20	A	(25.0)
Chrysler	10 ( 47.6)	0 ( 0.0)	3 (14.3)	1 ( 4.8)	7 (33.3)	0	21	A	(52.4)
Cities Service	8 ( 66.7)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	1 ( 8.3)	3 (25.0)	3	15	A	(60.0)
Du Pont de Nemours	26 ( 78.8)	3 ( 9.1)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	4 (12.1)	0	33	A	(33.3)
Ford Motor Company	10 ( 58.8)	1 ( 5.9)	2 (11.8)	0 ( 0.0)	4 (23.5)	0	17	A	(58.8)
General Electric	2 ( 11.8)	0 ( 0.0)	3 (17.6)	0 ( 0.0)	12 (70.6)	0	17	D	(11.8)
General motors	17 ( 56.7)	3 (10.0)	7 (23.3)	0 ( 0.0)	3 (10.0)	0	30	A	(40.0)
Gulf Oil	4 ( 40.0)	1 (100)	3 (30.0)	1 (10.0)	1 (10.0)	0	10	A	(30.0)
International Business Machines	5 ( 33.3)	1 ( 6.7)	4 (26.7)	1 ( 6.7)	4 (26.7)	1	16	A	(18.8)
International Harvester	6 ( 28.6)	0 ( 0.0)	4 (19.0)	0 ( 0.0)	11 (52.4)	0	21	D	(23.8)
Phillips Petroleum	10 ( 66.7)	0 ( 0.0)	4 (26.7)	0 ( 0.0)	1 ( 6.7)	0	15	A	(66.7)
Republic Steel	4 ( 36.4)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	2 (18.2)	5 (45.5)	2	13	D	(30.8)
Shell Oil	4 ( 30.8)	0 ( 0.0)	2 (15.4)	1 ( 7.7)	6 (46.2)	2	15	D	(20.0)
Sinclair oil	9 ( 75.0)	0 ( 0.0)	2 (16.7)	0 ( 0.0)	1 ( 8.3)	0	12	A	(41.7)
Socony Mobil Oil	13 ( 81.3)	0 ( 0.0)	1 ( 6.3)	0 ( 0.0)	2 (12.5)	0	16	A	(62.5)
Standard Oil (Indiana)	12 ( 80.0)	0 ( 0.0)	1 ( 6.7)	0 ( 0.0)	2 (13.3)	0	15	A	(80.0)
Standard Oil of California	8 ( 66.7)	0 ( 0.0)	1 ( 8.3)	0 ( 0.0)	3 (25.0)	0	12	A	(66.7)
Standard Oil of New Jersey	16 (100.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0	16	A	(75.0)
Texas	4 ( 30.8)	0 ( 0.0)	7 (53.8)	0 ( 0.0)	2 (15.4)	2	15	C	(26.7)
U.S. Steel	6 ( 33.3)	0 ( 0.0)	5 (27.8)	0 ( 0.0)	7 (38.9)	0	18	D	(16.7)
Union Carbide.	7 ( 53.8)	0 ( 0.0)	3 (23.1)	1 ( 7.7)	2 (15.4)	0	13	A	(38.5)
Westinghouse Electric	5 ( 26.3)	0 ( 0.0)	3 (15.8)	4 (21.1)	7 (36.8)	1	20	D	(25.0)
総 計	222 ( 55.1)	11 ( 2.7)	62 (15.4)	13 ( 3.2)	95 (23.6)	13	416		(39.9)

付表5 上位25社の取締役会の構成: 1979

企 業	内部昇進者・専門経営者	所有者	金融関係者	法律関係者	他企業関係者・その他	不明	総計	類型	(括弧内%) 社内取締役比率
Atlantic Richfield	7 (43.8)	1 ( 6.3)	2 (12.5)	0 ( 0.0)	6 (37.5)	0	16	A	(50.0)
Chrysler	6 (31.6)	0 ( 0.0)	3 (15.8)	1 ( 5.3)	9 (47.4)	1	20	D	(25.0)
Continental Oil	4 (28.6)	0 ( 0.0)	2 (14.3)	0 ( 0.0)	8 (57.1)	1	15	D	(26.7)
Dow Chemical	15 (88.2)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	2 (11.8)	1	18	A	(50.0)
Du Pont de Nemours	14 (56.0)	2 ( 8.0)	2 ( 8.0)	0 ( 0.0)	7 (28.0)	0	25	A	(24.0)
Eastman Kodak	8 (57.1)	0 ( 0.0)	1 ( 7.1)	0 ( 0.0)	5 (35.7)	1	15	A	(46.7)
Ford Motor	8 (42.1)	2 (10.5)	1 ( 5.3)	0 ( 0.0)	8 (42.1)	0	19	AD	(36.8)
General Electric	4 (20.0)	1 ( 5.0)	2 (10.0)	1 ( 5.0)	12 (60.0)	0	20	D	(20.0)
General Motors	7 (29.2)	0 ( 0.0)	5 (20.8)	0 ( 0.0)	12 (50.0)	0	24	D	(25.0)
Gulf Oil	4 (33.3)	0 ( 0.0)	3 (25.0)	0 ( 0.0)	5 (41.7)	0	12	D	(33.3)
International Business machine	7 (31.8)	0 ( 0.0)	2 ( 9.1)	4 (18.2)	9 (40.9)	0	22	D	(27.3)
International Telephone and Telegraph	6 (37.5)	0 ( 0.0)	5 (31.3)	0 ( 0.0)	5 (31.3)	1	17	A	(23.5)
Phillips Petroleum	5 (31.3)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	2 (12.5)	9 (56.3)	0	16	D	(25.0)
Shell Oil	4 (33.3)	0 ( 0.0)	1 ( 8.3)	0 ( 0.0)	7 (58.3)	0	12	D	(25.0)
Socony Mobile Oil	9 (50.0)	0 ( 0.0)	2 (11.1)	0 ( 0.0)	7 (38.9)	0	18	A	(16.7)
Standard Oil (Indiana)	9 (56.3)	0 ( 0.0)	2 (12.5)	0 ( 0.0)	5 (31.3)	0	16	A	(43.8)
Standard Oil of California	8 (57.1)	0 ( 0.0)	2 (14.3)	0 ( 0.0)	4 (28.6)	0	14	A	(57.1)
Standard Oil of New Jersey	9 (50.0)	0 ( 0.0)	1 ( 5.6)	0 ( 0.0)	8 (44.4)	1	19	A	(42.1)
Standard Oil (Ohio)	5 (31.3)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	2 (12.5)	9 (56.3)	0	16	D	(25.0)
Sun Oil	5 (33.3)	0 ( 0.0)	2 (13.3)	1 ( 6.7)	7 (46.7)	2	17	D	(17.6)
Tenneco	3 (30.0)	0 ( 0.0)	1 (10.0)	1 (10.0)	5 (50.0)	0	10	D	(20.0)
Texas	4 (30.8)	0 ( 0.0)	3 (23.1)	1 ( 7.7)	5 (38.5)	2	15	D	(26.7)
U.S. Steel	5 (33.3)	0 ( 0.0)	2 (13.3)	0 ( 0.0)	8 (53.3)	0	15	D	(20.0)
Union Carbide	3 (21.4)	0 ( 0.0)	2 (14.3)	1 ( 7.1)	8 (57.1)	0	14	D	(14.3)
Westinghouse Electric	2 (16.7)	0 ( 0.0)	1 ( 8.3)	1 ( 8.3)	8 (66.7)	0	12	D	(16.7)
総 計	161 (39.6)	6 ( 1.5)	47 (11.5)	15 ( 3.7)	178 (43.7)	10	417		(29.5)

付表6 上位25社の取締役会の構成:1999

企 業	内部昇進者・専門経営者	所有者	金融関係者	法律関係者	他企業関係者・その他	不明	総計	類型	(括弧内%) 社内取締役比率
Atlantic Richfield	1 (10.0)	0 (0.0)	2 (20.0)	1 (10.0)	6 (60.0)	0	10	D	(10.0)
Boeing	1 (9.1)	1 (9.1)	1 (9.1)	0 (0.0)	8 (72.7)	0	11	D	(9.1)
Caterpillar	3 (21.4)	0 (0.0)	1 (7.1)	1 (7.1)	9 (64.3)	0	14	D	(7.1)
Chevron	3 (25.0)	0 (0.0)	1 (8.3)	0 (0.0)	8 (66.7)	0	12	D	(25.0)
Compaq Computer	2 (15.4)	0 (0.0)	1 (7.7)	0 (0.0)	10 (76.9)	0	13	D	(15.4)
Dow Chemical	5 (50.0)	0 (0.0)	1 (10.0)	1 (10.0)	3 (30.0)	1	11	A	(45.5)
Du Pont de Nemours	1 (7.7)	1 (7.7)	2 (15.4)	0 (0.0)	9 (69.2)	0	13	D	(7.7)
Exxon	8 (38.1)	0 (0.0)	2 (9.5)	1 (4.8)	10 (47.6)	0	21	D	(33.3)
Ford Motor	3 (20.0)	3 (20.0)	4 (26.7)	0 (0.0)	5 (33.3)	0	15	D	(26.7)
General Electric	3 (17.6)	0 (0.0)	2 (11.8)	1 (5.9)	11 (64.7)	0	17	D	(17.6)
General Motors	2 (14.3)	0 (0.0)	1 (7.1)	0 (0.0)	11 (78.6)	1	15	D	(13.3)
Hewlett-Packard	3 (25.0)	1 (8.3)	2 (16.7)	0 (0.0)	6 (50.0)	0	12	D	(25.0)
Intel	1 (8.3)	2 (16.7)	3 (25.0)	0 (0.0)	6 (50.0)	0	12	D	(25.0)
International Paper	2 (14.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	12 (85.7)	0	14	D	(7.1)
International Business Machines	1 (9.1)	0 (0.0)	1 (9.1)	0 (0.0)	9 (81.8)	0	11	D	(9.1)
Johnson & Johnson	2 (14.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	12 (85.7)	0	14	D	(14.3)
Lockheed Martin	1 (7.1)	0 (0.0)	1 (7.1)	1 (7.1)	11 (78.6)	0	14	D	(7.1)
Lucent Technologies	1 (11.1)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	8 (88.9)	0	9	D	(11.1)
Merck	2 (14.3)	0 (0.0)	3 (21.4)	0 (0.0)	9 (64.3)	0	14	D	(14.3)
Microsoft	2 (33.3)	2 (33.3)	1 (16.7)	0 (0.0)	1 (16.7)	0	6	AB	(16.7)
Motorola	5 (35.7)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (7.1)	8 (57.1)	1	15	D	(13.3)
Procter & Gamble	3 (18.8)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (6.3)	12 (75.0)	0	16	D	(12.5)
Raytheon	3 (21.4)	0 (0.0)	2 (14.3)	1 (7.1)	8 (57.1)	1	15	D	(6.7)
Texaco	1 (10.0)	0 (0.0)	3 (30.0)	1 (10.0)	5 (50.0)	2	12	D	(8.3)
Xerox	4 (26.7)	0 (0.0)	4 (26.7)	1 (6.7)	6 (40.0)	0	15	D	(20.0)
総 計	63 (19.4)	10 (3.1)	38 (11.7)	11 (3.4)	203 (62.5)	6	331		(16.3)

付表7 上位25社の執行役員構成:1899

企 業	内部昇進者・専門経営者	所有者	金融関係者	法律関係者	他企業関係者・その他	不明	総計
American Agricultural Chemical	0 ( 0.0)	3 (100.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	4	7
American Bicycle	0 ( 0.0)	1 (100.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	4	5
American Car and Foundry	0 ( 0.0)	5 (100.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	5	10
American Cotton Oil	2 ( 66.7)	0 ( 0.0)	1 ( 33.3)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0	3
American Smelting and Refining	0 ( 0.0)	4 (100.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0	4
American Steel and Wire	6 ( 46.2)	6 ( 46.2)	0 ( 0.0)	1 ( 7.7)	0 ( 0.0)	0	13
American Sugar Refining	0 ( 0.0)	2 (100.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	1	3
American Tin Plate	0 ( 0.0)	1 ( 33.3)	2 ( 66.7)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	2	5
American Tobacco	3 ( 75.0)	1 ( 25.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	2	6
American Woolen	1 ( 20.0)	3 ( 60.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	1 (20.0)	1	6
Anaconda Copper Mining	0 ( 0.0)	1 ( 33.3)	2 ( 66.7)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	2	5
Asphalt Company of America	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	2 ( 66.7)	1 (33.3)	0 ( 0.0)	0	3
Distilling Company of America	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	1 (100.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	5	6
Federal Steel	2 ( 33.3)	0 ( 0.0)	1 ( 16.7)	2 (33.3)	1 (16.7)	1	7
Glucose Sugar Refining	0 ( 0.0)	2 (100.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	2	4
International Paper	0 ( 0.0)	1 ( 50.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	1 (50.0)	1	3
National Biscuit	0 ( 0.0)	2 ( 50.0)	0 ( 0.0)	2 (50.0)	0 ( 0.0)	1	5
National Steel	0 ( 0.0)	3 ( 60.0)	1 ( 20.0)	0 ( 0.0)	1 (20.0)	0	5
National Tube	0 ( 0.0)	4 ( 80.0)	1 ( 20.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	3	8
Pittsburg Coal	0 ( 0.0)	4 (100.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	1	5
Pullman	1 ( 50.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	1 (50.0)	0 ( 0.0)	2	4
Republic Iron and Steel	0 ( 0.0)	6 ( 85.7)	0 ( 0.0)	1 (14.3)	0 ( 0.0)	1	8
Standard Oil of New Jersey	6 ( 46.2)	7 ( 53.8)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	1	14
U.S. Leather	0 ( 0.0)	6 (100.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0	6
U.S. Rubber	0 ( 0.0)	3 ( 75.0)	1 ( 25.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	1	5
総 計	21 ( 19.1)	65 ( 59.1)	12 ( 10.9)	8 ( 7.3)	4 ( 3.6)	40	150

付表8 上位25社の執行役員構成:1919

企 業	内部昇進者・専門経営者	所有者	金融関係者	法律関係者	他企業関係者・その他	不明	総計
American Smelting and Refining	8 ( 57.1)	3 ( 21.4)	1 ( 7.1)	1 ( 7.1)	1 ( 7.1)	1	15
American Tobacco	5 ( 71.4)	2 ( 28.6)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	6	13
Anaconda Copper Mining	3 (100.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	4	7
Armour and Company	4 ( 50.0)	3 ( 37.5)	1 (12.5)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	3	11
Bethlehem Steel	4 ( 57.1)	3 ( 42.9)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	3	10
Du Pont de Nemours	9 ( 56.3)	7 ( 43.8)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0	16
Ford Motor	1 ( 50.0)	1 ( 50.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	1	3
General Electric	10 ( 83.3)	2 ( 16.7)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	1	13
General Motors	4 ( 36.4)	3 ( 27.3)	3 (27.3)	1 ( 9.1)	0 ( 0.0)	9	20
Goodrich, B. F.	11 (100.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	6	17
Gulf Oil	1 ( 20.0)	4 ( 80.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	1	6
International Harvester	4 ( 57.1)	2 ( 28.6)	0 ( 0.0)	1 (14.3)	0 ( 0.0)	2	9
Magnolia Petroleum	0 ( 0.0)	3 (100.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	1	4
Midvale Steel and Ordnance	0 ( 0.0)	1 ( 25.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	3 (75.0)	5	9
Phelps Dodge	0 ( 0.0)	4 (100.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	2	6
Pullman	4 ( 80.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	1 (20.0)	0 ( 0.0)	3	8
Sinclair Consolidated Oil	8 ( 66.7)	4 ( 33.3)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	8	20
Standard Oil of New York	5 (100.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	5	10
Standard Oil (California)	6 (100.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	4	10
Standard Oil of New Jersey	8 (100.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0	8
Swift and Company	2 ( 33.3)	4 ( 66.7)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	2	8
Texas	5 (100.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	5	10
U.S. Steel	2 ( 50.0)	1 ( 25.0)	0 ( 0.0)	1 (25.0)	0 ( 0.0)	3	7
U.S. Rubber	5 ( 62.5)	3 ( 37.5)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	4	12
Union Carbide	1 ( 25.0)	2 ( 50.0)	0 ( 0.0)	1 (25.0)	0 ( 0.0)	9	13
総 計	110 ( 62.1)	52 ( 29.4)	5 ( 2.8)	6 ( 3.4)	4 ( 2.3)	88	265

付表9 上位25社の執行役員 の構成 : 1939 (括弧内%)

企 業	内部昇進者・専門経営者	所有者	金融関係者	法律関係者	他企業関係者・その他	不明	総計
Allied Chemical and Dye	1 (100.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	5	6
American Tobacco	7 ( 87.5)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	1 (12.5)	0 ( 0.0)	2	10
Anaconda Copper Mining	6 (100.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	2	8
Armour and Company	5 ( 83.3)	0 ( 0.0)	1 (16.7)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	21	27
Bethlehem Steel	3 (100.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	2	5
Du Pont de Nemours	14 ( 93.3)	1 ( 6.7)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	5	20
Ford Motor	2 ( 66.7)	1 (33.3)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	1	4
General Electric	23 ( 95.8)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	1 ( 4.2)	0 ( 0.0)	10	34
General Motors	17 ( 89.5)	2 (10.5)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	4	23
Gulf Oil	8 ( 80.0)	1 (10.0)	1 (10.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	5	15
International Harvester	8 (100.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	5	13
International Paper	4 ( 80.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	1 (20.0)	0 ( 0.0)	6	11
Kennecott Copper	4 ( 66.7)	2 (33.3)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	5	11
Pullman	4 ( 80.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	1 (20.0)	6	11
Republic Iron and Steel	4 ( 50.0)	3 (37.5)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	1 (12.5)	1	9
Shell Union Oil	6 (100.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0	6
Consolidated Oil	6 ( 75.0)	2 (25.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	4	12
Socony-Vacuum Oil	7 (100.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	1	8
Standard Oil (Indiana)	8 (100.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	9	17
Standard Oil of California	6 (100.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	1	7
Standard Oil of New Jersey	6 ( 85.7)	1 (14.3)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0	7
Swift and Company	6 ( 66.7)	3 (33.3)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	12	21
Texas	5 (100.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	5	10
U.S. Steel	8 ( 88.9)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	1 (11.1)	0 ( 0.0)	0	9
Union Carbide	9 (100.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0	9
総 計	177 ( 88.1)	16 ( 8.0)	2 ( 1.0)	4 ( 2.0)	2 ( 1.0)	112	313