

現代企業の経営学

西門正巳著

現代企業の経営学

和歌山大学経済短期大学部教授

西 門 正 巳 著

千 倉 書 房

著 者 紹 介

昭和6年 大阪市に生まれる
昭和43年 大阪市立大学大学院経営学研究科修了
昭和50年 和歌山大学経済短期大学部教授(経営学担当),
現在に至る

主著 「現代の経営計画」(昭和49年)

『現代企業の経営学』

昭和54年 5月1日 印刷

昭和54年 5月15日 発行

検 印
省 略

大阪市天王寺区真法院町 109

著作者 © 西^{にし}門^{かど}正^{まさ}巳^み

東京都中央区京橋2-4-12

発行者 千 倉 悦 子

東京都文京区水道2-4-2

印刷者 (株)殖 産 堂

〒104 東京都中央区京橋2-4-12 京橋第一生命ビル

発 行 所 千 倉 書 房

TEL. 03 (273) 3931 (代) 振替・東京 2-978

序

現代は不確実な時代であると言われる。しかし、われわれは日々のあらゆる行動を経済活動を基底に展開してゆかなければならないことは避けることのできない事実であると共に、高度産業社会においてはそうした活動の大部分が企業と深く関わり合っている。

企業は利潤追求を目的とする組織であり、したがって経営活動は常に市場の拡大、組織の改革や設備の改善に向けられ、そのことは取りも直さず外に向かっては独占化、内に対しては徹底した合理化を推進することに他ならず、経営者によって意識的、計画的に行われ、これが個々の企業固有の行動となって現われる。その結果、企業は経営規模の拡大に伴って社会との関連が深まり、活動範囲も国際的拡がりを持つに及んで社会の公器として社会的責任の達成にも積極的配慮が要求されるに至る。

経営学はこのような企業を研究の対象とするものであるが、今日までそれは主として企業内部の問題に重点を置き、意思決定や組織構造その他能率、生産性など、管理についての理論や手法、あるいは価値の流れという経済的側面を中心に展開されて来た。本書では経営戦略とそれに基づく企業行動を通して、マクロ、ミクロの両側面から経営学を企業の科学として、企業ならびに経営を眺めてゆきたいと思う。

第1編では企業の外部指向の戦略が市場や経済全体の支配のために具体化され制度化した企業構造と、それを支える行動原理について、さらに第2編ではこうした企業の行動を導く経営者の戦略がどのような内容、方法によって形成、展開されるかを検討し、続いて第3編ではそれらの行動とその結果について内外環境に与える影響と対応策を、そして最後に第4編において現代企業が抱える問題を自律的に解決する方向について検討する。

第1編および第3編はしたがって企業とその行動を外部から把握、第2編、第4編においてはそうした行動の源である経営戦略と企業経営の在り方を内部から追求しようと試みるものである。

企業が持つ個々の問題は多岐多様にわたり、かつ広範囲にして奥深く、そのため数知れぬ先学諸氏の研究成果に負っているが、これを統合し、統一的に解明するのはたとえ戦略と行動というフィルターを通してであるにせよ充分なし得るものではない。不満足な点は今後これをさらに補ってゆきたい。

なお最後に、日頃御指導を賜わっている伊藤淳巳教授をはじめ各種研究会並びに和歌山大学経済学部、経済短期大学部、その他研究の上で個人的にお世話になっている諸先生方に御礼を申し述べると共に、出版事情の極めて厳しい昨今、本書の公刊を快くお引き受け下さった千倉書房、千倉孝氏、本書の成るに当って終始御尽力を賜わった鈴木敏也氏に心から感謝の意を表する次第である。

昭和54年4月

西門正巳

目 次

序

第1編 現代企業の構造	1
-------------	---

第1章 産業社会と大企業体制	2
----------------	---

第1節 産業社会と現代企業	2
---------------	---

1. 産業社会と資本主義	2
--------------	---

2. 社会制度としての現代企業	3
-----------------	---

第2節 現代の大企業	3
------------	---

1. 経営と支配の構造	5
-------------	---

2. 国家機構との結合	8
-------------	---

第2章 大企業の支配構造	13
--------------	----

第1節 寡占体制と市場支配	13
---------------	----

1. 市場集中と産業組織	13
--------------	----

2. 日本における産業再編成	17
----------------	----

第2節 企業集団と経済の集中支配	19
------------------	----

1. 企業集団とその形態	19
--------------	----

2. 企業集団中核としての総合商社	24
-------------------	----

第3節 中小企業の支配	26
-------------	----

1. 関係会社、子会社	26
-------------	----

2. 企業系列と下請制度	27
--------------	----

2 目 次

3. 独立型中小企業	29
第4節 国際経営	30
1. 海外進出の論理	30
2. 多国籍企業活動	32
第3章 日本における外資系企業	34
第4章 現代企業の行動原理と基本構造	36
第1節 資本の論理と企業の経済	36
1. 企業の構造的側面	36
2. 資本の論理と利潤	39
第2節 企業の規模と企業形態	41
1. 利潤と規模の経済	41
2. 企業形態	44
第3節 所有構造と経営構造	48
1. 所有構造の推移	48
2. 経営者と経営構造	50
第2編 現代企業の戦略	55
第1章 企業経営と戦略	56
第1節 企業行動と経営戦略	56
1. 資本の論理と経営戦略	56
2. 企業の目的と手段としての戦略	57
第2節 経営戦略の立案と組織	63
1. 経営戦略の立案と展開のプロセス	63
2. 戦略立案と決定の組織	64

第2章 経営戦略の形成	67
第1節 目標の設定	67
第2節 環境評価	67
1. 内部環境評価	67
2. 外部環境予測	70
第3節 経営戦略の形成	73
1. 戦略の方向づけ	73
2. 対外戦略	75
3. 対内戦略	79
第3章 経営戦略の展開	80
第1節 対外経営戦略の展開	80
1. 利潤追求と製品戦略, 市場戦略の展開	80
2. 組織戦略の展開と市場支配	87
第2節 対内経営戦略の展開と経営管理	95
1. 経営戦略の時間的展開と管理	95
2. 経営戦略の部門的展開	96
第4章 日本の経営戦略とその展開	100
第1節 日本的経営における戦略の特徴	100
1. 背景と歴史的経過	100
2. 日本の経営戦略と意思決定	101
第2節 日本企業の経営戦略と方向	102
1. 経済成長阻害要因と業績格差	102
2. 低成長対応の経営戦略	103

第3編 現代企業の行動 105

第1章 企業行動と社会環境 106

第1節 企業行動と内部環境 106

1. 従業員，労働組合 106
2. 株 主 111

第2節 企業行動と外部環境 113

1. 消費者 113
2. 地域住民および地域社会 116
3. 地方自治体 119
4. 国際社会 121

第2章 企業行動と自然および資源，エネルギー 124

第1節 資源，エネルギーと企業活動 124

1. インプットとしての資源，エネルギー 124
2. 工業化とエネルギー問題 125

第2節 環境の破壊と保全 127

1. 直接破壊と公害 127
2. 自然保護と環境対策 129

第3章 経済活動における企業行動のインパクト 134

第1節 経済活動とその影響 134

1. 企業の自由 134
2. 企業の経済活動と社会のコンフリクト 135
3. 企業の支配力とその対応 137

第2節 市場支配と管理価格	138
1. 寡占と物価に対する経営者の意識	138
2. 自由競争と管理価格	139
3. 管理価格に対する評価	140
第3節 製品の安全性と他産業への影響	141
1. 製品の安全性	141
2. 他産業への影響	142
第4章 法的規制と行動基準	145
第1節 大企業の経済活動に対する法的規制	145
1. 経済支配と独占禁止法	145
2. 中小企業政策と多国籍企業対策	149
第2節 利害関係者に対する企業行動の法的規制	154
第4編 現代企業の評価	157
第1章 経營業績と企業評価	158
第1節 経営成果の測定と計算体系	158
1. 個別資本の計算体系	158
2. 業績評価と会計数値の分析	160
第2節 経営力の分析	162
第2章 経済的成果と社会的成果	167
第1節 経済活動と社会的責任	167
1. 経營業績指標	167
2. 経営指標と社会的責任	171

第2節 企業の論理と社会的責任	173
1. 資本の論理と経営理念	173
2. 社会的責任	177
第3章 企業と経営における社会的責任	182
第1節 社会的責任の遂行と企業経営	182
1. 社会的責任の評価と指標	182
2. 企業経営上の諸問題	186
3. 社会的行動の確保と責任遂行の制度化	189
第2節 社会性の論理と責任遂行の方法	190
1. 市場メカニズムの限界	190
2. 福祉の実現と企業の在り方	191
第4章 制 御 と 監 査	197
第1節 情報提供と会計	197
1. 社会責任会計	197
2. 会計処理のための社会的責任の規定	198
第2節 社会責任会計の対象と方法	200
1. 対象の認識	200
2. 測定の尺度と方法	202
第3節 社会的公正性と監査	204
1. 社会的公正性と企業福祉	204
2. 情報提供と社会監査	207
結 語	211
文 献	(1~13)
索 引	(1~6)

第1編 現代企業の構造

〔問題提起〕

現在われわれの住む社会は、政治、経済体制の上から資本主義社会として捉えられるが、今やそれは経済問題のみならず生活のあらゆる分野で大きな変革がもたらされ、その結果、より広い立場から社会学上の用語を以て高度産業社会とも呼ばれている。

いかなる社会においても主役を演じるのはわれわれ人間であるが、＜技術進歩→経済成長→社会発展＞のパターンを考えるならば、そこで最も大きな役割を担うものが企業、殊に経済活動の要をなす大企業に他ならない。

現代の産業社会では大企業体制が基礎となり、市場、経済支配の構造が個々の企業戦略の総体的結果として確立し、個別資本としての企業は資本独自の意思と運動法則によって個人の行動をもその中に巻き込んでしまうのである。

しかして、それがどのような構造と原理に基づくものであるかという点に関する現実の認識と究明が本編の課題である。

* [] 内数字は巻末文献番号

第1章 産業社会と大企業体制

第1節 産業社会と現代企業

1. 産業社会と資本主義

資本主義社会といえども経済活動の在り方、発展の段階によって現実の態様、具体的諸事象は一様ではない。資本蓄積が貧弱で貧富の差の甚しい社会から、高度な科学技術による見かけの豊かさと共に巨大資本によって支配、管理された社会に至るまでさまざまである。こうした内外諸条件の相違を踏まえて、より広く社会学的側面から現代社会をして産業社会という概念での捉え方がなされる。

しかし、産業社会の定義は必ずしも明確とは言い難い。それは産業、さらには大企業が最も特色豊かな生産形態になるような社会〔71〕のことであり、あるいはまた世界は多元的な道を取りながらも工業化、産業化の過程にあり、産業化社会は経営者と労働者の社会〔91〕であるとの見方もなされる。

ただ共通点は産業社会の認識の中心を工業化に置いているように思われ、そこから現実の多様性によって種々のイメージを取り出すことができるであろうが、産業社会は市民革命と産業革命の同時進行過程の中で成立し〔40〕、本来、資本主義、社会主義という政治、経済体制を越えた市民社会を前提とする産業化指向の動きや影響の面から文化史的な意味を含めて把えるべきものであろう。

したがって産業化とは資本主義経済体制を基礎とした場合は個別企業の独占化進行の過程、そしてまたそれに対する大衆社会での組織的な拮抗力の発現によって社会が経済の成長と共に発展する過程としても捕捉することができ、科学技術革命を伴う重化学工業化が進展し、寡占体制の確立、消費者主

権の空洞化した高度産業社会⁽¹⁾では、大企業が社会の支配権を掌握し、コントロールすることによって経済的側面のみならずわれわれの生活、政治、教育、文化のすみずみまで、重大な影響力を持つものであって、この意味から国家独占資本主義社会のより広い立場からの認識、表現と見ることができよう。

2. 社会制度としての現代企業

社会は人間の集まりであって、目的の如何を問わず個人には各々の役割分担がなされている。現代社会においてはそれは多くの場合組織を通じ、その中の一員として位置づけられ、そこでの地位、職務を通して社会を創り上げることになるが、高度産業社会と言われる段階においてはその中核的組織を形成するものが生産を担当する企業に他ならず、かくて現代企業は社会制度として確立し、かつ高度な科学技術と巨大な資本を背景として市場や社会的権力支配の構造をも形作ることになる。

また、資本主義経済の下での近代化の過程は受動的な循環運動と積極的な革新活動との総合結果であり、シュンペータ (J. A. Schumpeter) 理論^[103]は後者について、新製品の創出、新技術の導入、新資源の開発、新市場の開拓、新組織の結成の5要因を企業家職能として挙げて来たが、それを支えるのは資産、売上高などの集中度の高い大企業に他ならない。

第2節 現代の大企業

産業社会を構成する中心的な組織としての巨大企業は社会に対して強大な力を発揮し、インパクトを与えずには置かない。多国籍企業の形をとって世界的規模を持つ場合など、売上高が小規模な国家の GNP を遙かに凌ぎ、そのため経済政策を無力化して一国の政治を左右することさえ起こり得る。

(1) 正村公宏「工業文明とマルクス主義」〔46〕75～76頁。

同様にわれわれ個人の立場からも生涯を通じて大企業と無関係ではあり得ず、消費者として、地域住民として、さらには従業員として、多くの面で幾重にも結び付き、現代企業の在りようは将来の社会の進路そのものを決定するものと言える。

理念型として見た場合、大企業の特徴として挙げられるのは近代的、合理的な企業経営〔284〕とそれを支える株式会社制度を重要な属性⁽²⁾と考えることができる。それは規模の大きさだけでなく、所有から独立した専門経営者によって合理的、組織的に経営されるところの自律的な継続事業体でなくてはならない。また＜技術進歩→経済成長→社会発展＞のパターンを採るならば、技術を開発し、それを製品化することの他に、それに対する巨大な資本の調達と専門的な運用を必要とし、同時に広く外部の利害関係者をも含めてこれらの調整、統合が要求され、ここに現代企業の経営を担う社会的立場からの望ましい経営者像が浮かび上って来る。

そこで、高度産業社会を大企業体制による産業国家の概念によって把えるガルブレイス (J. K. Galbraith) によれば、意思決定の権限を有するリーダーは農耕社会における地主に代って工業社会においては資本家、更には大企業体制下では専門的知識に裏付けられた テクノストラクチャー〔83〕と言うことになる。

専門経営者によって管理運営される現代の大企業の諸活動が導き出す社会的関連は次の如き点に見出される〔112—p. 278〕。

- a. 高度産業技術の利用
- b. 大量販売、大量消費の社会機構の利用
- c. 巨大規模化の進展
- d. 情報化の進展と情報管理技術の高度化

(2) C. Kaysen, "The Social Significance of the Modern Corporation," *American Economic Review*, May, 1957.

e. 国際的性格の明確化

f. 政治過程との結合関係の強化

ともあれ資本主義企業が個別資本として独自の運動法則に基づいて存在するものである限り、その本質的特徴は私的所有と生産の社会性に求めなければならないであろう。したがってここでは意思決定者としての経営者の在りようを左右する所有構造とそれを基礎に発展した独占資本として行きつくところの国家権力との結合の2点に絞って検討してみよう。

1. 経営と支配の構造

ヴェブレン (T. B. Veblen) [108]によって先駆的に論じられていた「所有と支配の分離」について、バーリ＝ミーンズ (A. A. Berle and G. C. Means) [74]はこれに対する実態調査の結果、株式会社はもはや法的な所有者たる株主とは無関係に一部の少数支配集団によって管理、支配されていると述べている。そこでは「取締役を選出する権限を持つ人々」つまりは最高経営者の任免力の所持者が支配者と規定され、所有と経営の分離、見方を変えて言えば株式の分散がかえって経済力の集中をもたらし、経営者支配を形成する。すなわち、a. 機能資本家と無機能資本家の分離から、b. 機能資本家が専門経営者を任免する間接的管理、更に進んで、c. 専門経営者が自らの任免権を獲得するに至って「経営者支配」の確立が認められる。

結局は会社の支配権を誰が掌握するかという点であるが、ここにおいて経営者は大株主から独立して自由に企業を支配することが可能になる。しかしその結果について、ゴードン (R. A. Gordon) [84]はリーダーシップの職業化による企業活動の停滞化、不活発化を指摘し、一方、ボーモール (W. J. Boumol) [76]は危険負担能力、安定成長という株主の圧力から経営者の目標に対して売上高極大化仮説を立て、ゴードンと反対の立場に立ちながらも最終的には企業の安全性という共通の結論に落ち着いている。マリス (R. Marris) [95]も同様、経営者の政策目標と動機を安全性と企業成長、すなわ

ち総資産成長率に置き、かくて直接的な利潤動機を離れ、資本の論理は背後に追いやられることになる。

しかし反面、このことが経営者の絶対的権力による会社掠奪の脅威、更に社会的権力拡大への可能性を持つことをも見逃してはならない。ここに社会的責任を持つ経営者、会社の良心として後にバーリは社会の価値体系を反映する社会的合意を受け入れる手段を社会的制裁と政治的介入に求め、ミーンズは大会社の持つ価格決定力を如何にして公共の利益に奉仕させるかという点から一層強硬な管理価格の統制を主張し〔97〕、他方ドラッカー (P. F. Drucker) 〔167〕は自由で機能する産業社会の建設を主張し、そこでの利潤追求の合理化、正当化は資本主義弁護のイデオロギーとなっている。

これに対して日本における株式所有関係は、証券民主化によって分散した個人所有から再び法人所有に変化し、しかもそれは法人間の相互所有形態を採ることによって企業集中形態としての企業集団の基礎をも形作っている。この具体的事実1952年以降、三井、三菱、住友など旧財閥系企業の再結束、巨大メーカーを中心とするグループ化として着実に進められ、テレビその他のCMによってその存在は大衆の眼にも鮮明に印象づけられているが、それは大企業が日本経済発展の原動力として機能すると共に高度成長過程で日本全体の国富を家計部門から企業部門に吸収し、資本金50億円以上の法人企業が全法人企業の過半数に達し、しかもその中で寡占的地位にある企業が専ら国際競争力の強化、資本自由化への対応の名の下に市場支配力強化を目指して株式所有、役員兼任などの手段によって企業集団を形成するに至った結果である。

所有構造の面から見れば1947年証券民主化運動によって財閥解体後の個人

(3) A. A. Berle, "Corporate Power as Power in Trust," *Harvard Business Review*, No. 44, 1931.