

史 宮 經

有斐閣双書

經 營 史

米 川 伸 一 編



有斐閣双書

入門・基礎知識編

編 者 紹 介

1931年生

現 在 一橋大学商学部教授

専 攻 経営史



有斐閣双書

経 営 史

昭和52年 3 月 15 日 初版第 1 刷発行

昭和53年 2 月 10 日 初版第 3 刷発行

編 者	よね 米	かわ 川	しん 伸	いち 一
-----	---------	---------	---------	---------

発 行 者	え 江	ぐさ 草	ただ 忠	あつ 允
-------	--------	---------	---------	---------

東京都千代田区神田神保町 2～17

発 行 所 株式会社 有 斐 閣

電 話 東 京 (264) 1 3 1 1 (大代表)

郵便番号 [101] 振替口座東京 6-370 番

本郷支店 [113] 文京区東京大学正門前

京都支店 [606] 左京区 田中 門前町 44

印刷 河北印刷株式会社・製本 稲村製本所

© 1977, 米川伸一. Printed in Japan

落丁・乱丁本はお取替えいたします。

★ 定価は外函に表示してあります

《執筆者および執筆分担》

米 川 伸 一（よねかわ しんいち）

一橋大学商学部教授

第Ⅰ・Ⅱ部，第Ⅲ部第1・2章，第4章①～④⑥

鈴 木 良 隆（すずき よしたか）

東北大学経済学部助教授

第Ⅲ部第3章①～③

湯 沢 威（ゆざわ たけし）

福島大学経済学部助教授

第Ⅲ部第3章④

神武庸四郎（かみたけ ようしろう）

一橋大学経済学部専任講師

第Ⅲ部第3章⑤

坂 本 倬 志（さかもと たくじ）

長崎大学経済学部専任講師

第Ⅲ部第4章⑤

下 川 浩 一（しもかわ こういち）

法政大学経営学部教授

第Ⅲ部第4章⑦

目 次

第Ⅰ部 経営史を学ぶに当たって…………… 1

はじめに…………… 2

◆経営史の内容(2) 企業者史が提起した諸問題(3) 市民革命の国際比較(4) 社会的価値体系(5) 企業経営の発展(6) 機能的接近(8) 教科としての経営史の目的(8)

第Ⅱ部 各国における経営風土の形成……………11

第1章 イギリス……………12

◆経営アマチュアリズム(12) 古典的市民革命の国(14) 近代地主の生誕と地主的価値体系(15) 「2つの国民」の形成(17) 資産の多様化と「土地問題」(18) 経営者教育(22) 20世紀の政治構造(23)

第2章 アメリカ……………25

◆国土・国民・建国の背景(25) 初期の土地政策(27) 初期の資本形成(28) 大企業の生誕と反トラスト法(29) アメリカの生産方式(31) 教育制度と経営者(33) 労働者と労働運動(36)

第3章 フランス……………38

◆現代の企業と経営者(38) フランス革命の特質(38) ブルジョワの諸成果(40) 小ブルジョワ革命への斜傾と小生産者の国(40) サン・シモン主義とサンディカリズム(42) 教育制度と経営者(44) 企業環境と家族企業の支配(46) 国有化政策の進展(49)

第4章 ドイツ……………50

◆現代の西ドイツ(50) 上からの改革(52) 株式会社と銀行業務(54) 重工業地帯の企業者(55) 企業構造と企業連

ii 目 次

合 (57) 工業化と教育 (60)

第5章 日 本……………61

◆外圧による改革 (61) 近代的諸変革 (62) 政府の産業育成と官僚的価値体系 (63) 銀行制度と株式会社の移植 (64) 財閥の形成と発展 (66) 明治の企業経営者 (67) 工業化と教育 (70) 日本型雇用制度 (72)

〔第II部に関する参考文献〕 (75)

第Ⅲ部 資本主義経営の成立と発展……………79

第1章 経営形態の展開……………80

◆資本主義経営 (80) 資本主義経営の出発点としての小営業 (80) 問屋制経営 (81) マニュファクチュア経営 (82) 工場経営 (83) 統合経営 (85)

第2章 18世紀の企業経営

——問屋制・マニュファクチュア経営——……………86

◆資本主義経営の歴史的展開 (88) 経営環境 (89) 出自と企業形態 (90) 問屋制・マニュファクチュア経営の成立 (91) リーズの毛織物企業者 (92) よろず屋的企業者 (93)

◆事例(1)——イングランド北部農村の企業者 (94) 事例(2)

——イングランド東部農村の企業者 (96) ◆事例(3)——大鉄

工業企業者 (99) ◆事例(4)——アメリカの輸出商人 (105)

〔参考文献〕 (108)

第3章 19世紀の企業経営——工場経営——……………110

Ⅰ 19世紀の企業と経営……………110

◆産業革命 (110) 企業形態——パートナーシップと株式会社—— (112) 減価償却の発達 (113) 企業経営者——出自と教育 (113) 近代的労働者の形成 (114) 19世紀における専門化と多様化 (115)

〔参考文献〕 (116)

② 織 維 企 業……………117

◆繊維企業の特徴 (117) 工場制度の起源 (117) 最初の工場制度 (118) 工場制度の発展 (119) 企業形態と財務活動 (121) 市場活動 (123) 労務管理の諸問題 (125)

◆事例(1)——マコンネル=ケネディ (126) ◆事例(2)——ボストン工業会社 (128)

〔参考文献〕 (129)

③ 鉄 鋼 企 業……………130

◆鉄鋼企業の特徴 (130) 技術的変革とその意義 (130) 企業形態と財務活動 (132) 市場活動 (134) 19世紀製鉄企業の労務政策 (136)

◆事例——ダウレイズ製鉄所 (137)

〔参考文献〕 (140)

④ 鉄 道 企 業……………140

◆その特質 (140) 資本主義の発展と鉄道 (143) 資本調達 (148) 経営組織の形成 (150) 労務政策の諸問題 (152) 経営者 (153) 経営戦略 (155) 競争と独占 (156) 国有化問題 (157)

◆事例——ペンシルヴェニア鉄道 (158)

〔参考文献〕 (160)

⑤ 銀 行……………161

◆企業としての銀行の特徴 (161) 大銀行の形成と銀行経営者 (162) 銀行経営の発生 (164) 合本銀行の生誕 (166) 支店銀行業の典型 (168) ビッグ・ファイブの成立 (170) ドイツ大銀行の経営管理 (172) アメリカにおける商業銀行経営の展開 (173)

◆事例——ベアリング商会 (176)

〔参考文献〕 (178)

第 4 章 20世紀の企業経営

——垂直統合経営・総合経営——……………179

1	20世紀の企業と経営	179
	◆「新」産業の出現 (179) 薄利大量販売への志向 (180)	
	管理組織問題の登場 (181) 組立作業方式 (182) コンビナ	
	ートの形成 (182) 株式会社の普及と専門的経営者層の形成	
	(183) 経営管理手法の発達 (184)	
2	織 維 企 業	184
	◆1880年代の英・米綿業企業 (184) 英米企業の連合・合併運	
	動 (186) 管理組織の発達 (187) 日本綿業企業と国際比較	
	(189) マーケティングの動向 (190) 労務政策 (191)	
	◆事例——コートルズ (192)	
	〔参考文献〕 (194)	
3	鉄 鋼 企 業	195
	◆製造技術の開発と「鋼鉄時代」の到来 (195) 統合鉄鋼企業	
	の形成 (197) 戦略と管理組織の展開 (198) 企業金融の諸	
	類型 (199) 鉄鋼企業の労務管理 (200) シンジケートと価	
	格操作 (201)	
	◆事例——釜石製鉄所 (202)	
	〔参考文献〕 (204)	
4	化 学 企 業	205
	◆化学産業の流れと技術革新 (205) ダイナマイトの発明 (207)	
	合成染料 (207) 各国の化学企業 (208) 研究開発の制度化	
	と特許制 (209) 資金調達と償却 (211) 労働者と労働条件	
	(213) 企業経営者の群像 (215) 企業合同と国際カルテル	
	(217) 総合化学企業の出現 (219) 独占企業の販売政策 (221)	
	◆事例——日産化学 (221)	
	〔参考文献〕 (224)	
5	電 機 企 業	225
	◆電機産業の特徴と流れ (225) 発電機の開発と白熱電球の発明	
	(226) 各国の電機企業 (228) 市場開拓 (230) 企業経	
	営者の類型と企業発展 (232) 総合電機企業への志向と企業合同	

(234)	大企業の資金調達 (235)	研究開発と特許協定 (237)
	国際電球カルテルの結成 (238)	企業組織の変遷 (240)
◆事例(1)——GEC (241)	◆事例(2)——芝浦製作所 (243)	
[参考文献]	(245)	

⑥ 石油企業……………246

◆石油産業と企業の特徴 (246)	石油産業の流れ (247)	石油産業の諸部門 (248)	石油産業の技術革新 (249)	メジャーズの生誕と発展 (250)	スタンダードの解体と経営戦略の転換 (253)	対抗勢力としてのダッチ・シェル (254)	20年代の経営環境 (255)	管理組織の形成と発展 (256)	資金調達方法 (257)	販売政策 (260)	「石油戦争」と国際カルテル (262)	労務管理の展開 (263)
◆事例——日本石油 (265)												
[参考文献]	(268)											

⑦ 自動車企業……………269

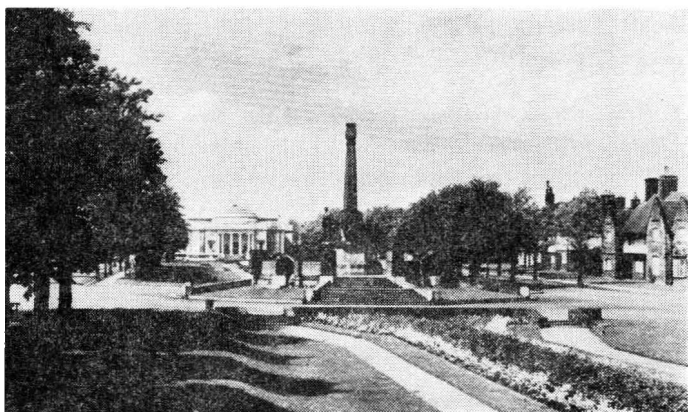
◆自動車産業・企業の特徴 (269)	主要な技術革新 (270)	内燃機関の開発とガソリン自動車の完成 (270)	フォード・システムによる大量生産方式の確立 (273)	自動車市場の形成 (276)	初期における自動車産業と自動車企業成立の概観 (278)	寡占体制の成立 (283)	典型的経営戦略 (285)	管理組織の展開 (287)	マーケティング (289)	労働問題 (292)
[参考文献]	(294)									

あ と が き ……………	295
---------------	-----

事 項 索 引 ……………	297
---------------	-----

人 名 ・ 企 業 名 索 引 ……………	301
-----------------------	-----

第Ⅰ部 経営史を学ぶに当たって



▲ イングランドのチェシャにあるポート・サンライトに、19世紀末に建設されたリヴァ・ブラザーズ社（現在のユニ・リーヴァ社）の美しい社宅街。正面は「リヴァ夫人記念美術館」、地域内に教会・学校・パブなどがあり、企業都市を形成している。

はじめに

◆経営史の内容

ハーヴァードの経営大学院において経営史 (business history) の開講が準備せられ、グラース (N. S. B. Gras) が教授として招聘されたのは、1927年であったから、1977年でちょうど半世紀を経過したことになる。それ以来、経営史における研究成果の一般化 (generalization) の必要性とかその構想は一再ならず強調されてきた。かつてクルースは1958年に開かれた経営史会議の席上、経営史は未だ信頼に値するテキストを持たないにもかかわらず広く教えられている唯一の学科であると述べて、研究領域の確立の証となる照準的テキストの必要性を訴える機会があった。かれは自らこの課題に取り組み、世に問うたのがギルバートとの共著であった*。

* H. E. Krooss, *Economic History and the New Business History, Journal of Economic History*, vol. XVIII. かれらのテキストは最近邦訳された。鳥羽他訳『アメリカ経営史』全2巻、東洋経済新報社、1974。

これに対し、ささやかな試論であるが、本書は一国経営史の枠を離れて一般経営史 (general business history) を意図したものであり、それがゆえにまた固有な叙述上の困難に遭遇しなければならなかった。企業経営の流れが叙述の軸になる以上、特殊より一般が関心の中心になることに元より異論はなからう。しかし、一般は特殊との対比において、初めてその位置付けができることもまた否定できない。経営史の記述に即していえば、ここで一般とは、主要資本主義諸国における企業経営の発展動向であり、それに対する特殊とは、各国における経営風土ということにならう。したがって、資本主義社会

における私企業の史的実態を理解する方法として、本書はまったく対照的な2つの手法を併用している。第Ⅱ部は、各国における経営風土——企業のおかれた社会的環境——の形成を要説したもので、ここではヴェーバー(M. Weber)の「理解の方法」あるいは「型把握」を念頭において、各国における経営風土の個性的特徴を析出しようと努めた*。つぎにその研究史的背景について一瞥してみよう**。

* ヴェーバーの社会科学方法論に関しては、『社会科学のおよび社会政策的認識の“客観性”』(数種の翻訳あり)および松代和郎訳『社会学および経済学の価値自由の意味』創文社、1976が必読文献である。

** 経営史学の研究の流れについては、米川伸一『経営史学—生誕・現状・展望—』東洋経済新報社、1973に詳述してあるので、参照してほしい。

◆企業者史が提起した諸問題

かつてシュンペーター(J. Schumpeter)は
経済学史上等閑に付されてきた生産諸要

素の結合者としての企業者(entrepreneur)の帯びる戦略的重要性に着目し、その実態分析の必要性を強調した。このような思考枠による研究は一時企業者史(entrepreneurial history)と称され、学際的研究(interdisciplinary research)として多くの研究者、とりわけ歴史研究者を魅惑したのであった*。

* アメリカのかつての企業者史研究の成果に関心のある読者は、つぎの書物が参考になろう。A. H. コール・中川敬一郎訳『経営と社会—企業者史学序説』ダイヤモンド社、1965。

ところでシュンペーターが注目した企業者の職能は広く知られているように、新しいことをする、あるいは古いことを新しい方法でする、つまりかれの用語を用いれば革新(innovation)にあり、その担い手こそ正に企業者なのであった。ところがその後の実証研究も明らかにしているように、現実には企業経営者のすべてが、また常時、このシュンペーターのいう企業者であったわけでは決してない。むしろこの概念は1つの理念型、あるいは限界概念といってもよいものであった。

というのはこうである。歴史上常に平均的企業経営者は程度の差こそあれ、

4 第I部 経営史を学ぶに当たって

特定の時代、特定の国で企業活動をなすに当たって、かれにとっては企業環境に制約を受けていることが次第に明らかになり、同時に企業環境を説明するものが当該諸国の社会・文化構造であることも明らかになった。別言すれば、各国、各時代の社会・文化構造と経営風土を解明することによって、われわれは逆にその時代と国に生きた平均的企業経営者の経営活動を理解する手懸りが与えられるであろうことが明らかになった。第I部で経営と社会との係わり合いが論じられた所以はここにある。

◆市民革命の国際比較

それならつぎに経営風土の形成を論ずるに当たり、その記述上の出発点はどこに求められるべきであろうか。同じイギリスの企業経営者でも、現代のそれと18世紀のそれとはビジネスの地平をまったく異にしているであろうし、同じ現代の企業経営者でも、イギリスと日本の企業経営者では、特定の状況での平均的対応において、それぞれ異なるものがある。これこそ経営風土により説明されるものであるが、この現代経営風土の形成を理解しようとする場合、まずわれわれが想いをいたすのは、資本主義経営に適合的な社会組織(social system)の形成である。あるいはより正確に言えば、そのような社会組織の形成期に刻まれた各国社会の襲である。周知のように、この社会組織の誕生は、わが国の歴史研究において、通常、市民革命と呼ばれているものであり、その主張する歴史的意義は、すでに研究史上市民権を得ているのであるが、これは何もわが国においてばかりではない。一例をあげれば画期的な企業史「ユニリーヴァ」の著者ウィルソン教授(Prof. C. Wilson)が、かつてイギリスの工業化=産業革命のメカニズムを求めつつ最後に辿りついたのは、その制度的整備つまり適合的社会組織の形成が有する戦略的重要性にほかならなかった*。

* C. Wilson, *England's Apprenticeship, 1603-1763*, 1965. なお、近代ヨーロッパ革命の比較研究や動向としては *Comparative Studies in Society and History* の第18巻2号(1976)がその特集を行なっているので、参照されたい。

ところで、ここで要求されているのは無論市民革命を全体として総括するなどという、大それたことではない。近代の社会組織のなかでの企業経営のあり方 (business system) であり、しかも現代企業経営のあり方に係わりを有する限りにおいてである。つまり、発生史的視角から史実が選択されることになる。もっとも各国における現代企業経営のあり方の究明は、それ自体ひとつの研究領域であり、その内容を固定的に理解することには危険をともなうであろう。にもかかわらず、現代への関心はあらゆる歴史研究、とりわけ経営史研究の出発点である。わが国を除く各国企業経営と企業経営者の特性について、本書でもまた触れるところがあったのはこのためである。

つぎに現代の各国経営風土のあり方を形成史的にみた場合、とりあえず経営環境を構成する諸制度が想起されよう。とりわけ金融制度、株式会社法、独占禁止法などは個々の企業行動の大きな規定要因となろう。また経営主体との係わり合いにおいては、教育制度、とくに産業教育制度もこの中に入れてもよいであろう。

◆社会的価値体系

無論、ある国の経営風土の解明には、このような客観化された制度のみをもってしてはたりない。経済学において生産諸要素、つまり、労賃・原料として表現された抽象は、独自の価値体系にもとづいて行動する労働者、稀少性を帯びた資源として具体的に各国におけるそれぞれのあり方が追求されねばならない。資本でさえ、それを提供する資産階級の独自の価値体系を考察する必要が直ちに明らかになる。そればかりではない、制度化された社会の機構に対応して、各国にはそれぞれ支配的な社会的価値体系 (dominant social value system) —— 社会の支配層の主張する統合された価値観——が存在する。そして両者の関係は、つねに一方が他方を規定するという機械的なものではない。また対応するといっても、そこに至る過程で大方はある程度の時差をともなうので、ときには深刻な社会的摩擦の原因となるであろう。

とすれば、この支配的な社会的価値体系を析出するもっともよい方法は何

6 第1部 経営史を学ぶに当たって

であろうか。経営史研究という側面からみて基軸的なものは当該社会にみられる職業順位 (occupational ranking) であろうと考えられる。職業順位は支配的価値体系の反射鏡なのである。これにより、われわれはその社会で企業経営者がどのような社会的評価を受けているかを知りうるし、したがって、社会のなかにおける企業の地位を理解することができるのである。無論、この評定を客観的に行なうことは、現代においても必ずしも容易ではないし、さらに時代とともにニュアンスが変化したであろうことは想像にかたくない。史的研究の対象となる時代については、ただ叙述を通じてのみ推量しうるのである。

ところで、以上からうかがい知られるように、企業者活動の研究から出発した企業者史研究は、大筋としては次第に企業者活動に影響を与える経営風土の解明に進んでいったが、逆にこれを変革していく企業者活動の主体的側面も忘れられてはならない。とくにそれが社会層を基盤とした大量現象として現われる場合、かれらの主張する、いわば異端的価値体系が支配層の価値体系に挑戦してそれに代位したり、そうでなくとも、その色合いを変えていくというように理解することができるであろう。屋上屋を重ねることになるかもしれないが、第Ⅱ部での射程の視角は、あくまで各国における現代経営風土のあり方によって与えられるものであり、その限りにおいて、その歴史的形成過程が素描される。

◆企業経営の発展

以上において各国経営風土が歴史的・個性的に捉えられたが、第Ⅲ部では叙述の力点は180度転換して企業経営そのものの歴史的・一般的発展が照射される*。もちろん、われわれは特定企業の実態を記述する限りにおいて国籍と時代的限定から逃れることはできないが、ここでの興味の焦点は企業経営の一般的傾向であり、かつてグラスが一般経営史と呼んだものに相当する。かれは、この一般経営史への道程を企業史→産業史→一般経済史として構想したのであったが、本書では、それを産業別経営史という枠を残したままで構築しようとした。念の

ため付言すれば、この産業別経営史とは、通常いわれてきた産業史(industrial history)とはその内容を異にしている。つまり分析は産業レベルにあるのではなく、特定産業の企業レベルに置かれている。

- * 発展段階論を工業経営に最初に適用したのは、ビュヒア(K. Bücher)であった。またマルクスが生産様式の発展段階について論じたのは周知である。K. ビュヒア『国民経済学の成立』第4章、また、K. マルクス『経済学批判』序言などを参照。

このように経営史の叙述方法として産業別という枠を残した消極的理由としては、実証研究の積み重ねによって文字どおり一般経営史が構成されるには、未だ機が熟していないということもあるが、むしろつぎに述べる積極的理由に由来したものだといえよう。つまり、記述が一般性を求められれば求められるほど、それが抽象的になるのは避けがたい運命なのであるが、これは具体性に訴えて企業経営の歴史的動向を理解するという経営史のテキストの意図から逸れるものになることを恐れたからである。これに加うるに、企業経営のあり方を規定する究極の要因は技術であるが、各産業は時代により当該産業に特徴的な技術体系を体現し、それにより規定されているのであって、当該産業に所属する企業の経営はその主要な経営上の諸側面において共通した経営努力を要請されるのである。もっと平易に言えば、個々の企業の経営努力はその企業がどの産業分野のものであるかによって自ずとその方向性が与えられるのであって、この産業枠を放棄すれば叙述がますます実態の理解に沿わないと考えられたからである。

このような産業別の経営史の記述に当たり、その土台となったのは個別の企業史であったが、これこそ経営史が生誕してからもっとも精力的に開拓され、現在でも今年部厚い研究成果を誇っている分野なのである。それと同時に、この特定の企業史の内容＝視角が執筆者の国籍や執筆時期によってかなり変化してきたこともまた否定できない。ハーヴァード経営大学院の成果について言えば、既述のグラスが活躍した50年代初頭までは、経営学の成果を積極的に導入しようとする姿勢は弱かったが、ラーソン(H. Larson)にな

8 第Ⅰ部 経営史を学ぶに当たって

ると経営管理 (administration) の側面が注目された。60年代に入ってチャンドラー (A. D. Chandler Jr.) が登場すると、経営組織が経営戦略との対応において脚光を浴び、個別企業史から一般化への第1歩が踏み出された。他方、イギリスにおいても、すでに19世紀から企業史に対する関心がみられた。ここでは現在でも経営史は経営科学の一環としてではなく、経済史の一分野と見なされている。学問的企業史の執筆者は経済史家であり、したがって、分析視角も経済史的ないし企業者史的ということができる。

◆機能的接近

ところで、ここで経営学の歴史を播くまでもなく、企業経営の論ぜらるべき諸側面とは、経営戦略、財務、労務、販売、組織などで、本書においても自らこれらに限定されることになる。この点で本書の叙述はきわめて通説的であることを認めたいのである。何らかの新味があるとしたら、それはおそらくは方法のそれではなく、幾多の研究成果から意味あると考えた事実を拾いあげ、相互に配列し、関係せしめたことにあろう。ものごとを相互の関連のもとにみる、つまり、全体としてみるということこそ歴史研究の成しうる最大の長所であると思われるが、それをもっとも具体的に成しうるものは個別企業史であろう。機能的接近という方法を採用した第Ⅲ部で、われわれの力量からしてこれがわずかなりとも達成されたと考える自信はない。各産業分野で簡単な事例を挿入した狙いもここにあった。

◆教科としての経営史の目的

第Ⅲ部の叙述は、第Ⅱ部と同様にほぼ17世紀前後に現われた資本主義経営の現実的出発点たる問屋制経営から始められた。封建時代の修道院経営とか商人経営にふれられなかったのは、もっぱら紙幅の制限に由来する。他方、これをいわゆる“大企業”に限定しなかったのは、経営史の狙いが現代企業の史的実態の解明にある限り、資本主義的経営の根源を避けて通ることはできないからである。われわれは何よりも歴史研究者であり、ささやかながら歴史研究者としての長所を発揮できればと願った。これは本書の記述を第二次大戦直前