

經 營 多 角 化 論

玉 永 一 郎 著

千 倉 書 房

著者略歴

大正8年 兵庫県に生る。
昭和18年 神戸商業大学卒業。
昭和22年 東洋紡績(株)経済研究所勤務。
現在 同所主事。

『経営多角化論』

定価 1,200 円

昭和43年 5月20日 初版
昭和45年 4月10日 2版



著作者 ©

大阪府河内長野市栄町10～13
たま なが いち ろう
玉 永 一 郎

発行者

東京都中央区京橋2～8
千 倉 悦 子
東京都豊島区高田1～17～19

印刷者

有限会社 樺島印刷所
樺 島 武 雄

東京都中央区京橋2～8 京橋第一生命ビル

発行所 千 倉 書 房

TEL (273) 3931 (代) 振替・東京978

3034-0165-4606

序

製品の多様化ないし経営の多角化という現象は必ずしも新奇な事柄ではない。過去何十年の、それぞれの歴史において、個々の企業は自らの動機と目的に従って、独特の経営多角化を行なってきたといえる。

経営の多角化活動はもともと研究開発の進展から出てくる副産物である。技術の発展に伴って、プロセス・コンプレックスが生れ、副産物を産出するに至る。ここに、副産物利用の必要から多角化が生ずる。その過程は個々の企業によって相違し、また業種によって異っている。

経営多角化は現在も引続き行われており、今後もなお、さらに進められることが予想される。経営多角化の動機にはいろいろのものが考えられる。しかも、その動機は複雑・多岐である。複数の動機がからみあって、多角化を生み出すのである。個々の企業における1つ1つの多角化を取上げて、その中から何らかの原理があるのではないかと考えたことが本書をものする動機となった。今のところ、現象の整理という段階にすぎず、経営多角化の経営学的研究の第一歩をふみ出したところである。

本書はその内容を3部に分けている。

第Ⅰ部は経営多角化の原理の究明であり、その目的、条件、段階、形態などを各種事例から整理したものである。

第Ⅱ部においては、欧米の経営多角化研究者の理論的・実証的研究を取上げた。経営多角化に関する経済学的ないし経営学的研究は意外に少ない。アメリカにおけるそれらの多くは、企業の合併・集中による競争の制限という観点から取上げられている。そうでないものは現象記述的資料である場合が多い。ヨーロッパにおいては皆無に近い。最近の代表的文献として3者を紹介したゆえんである。

2 序

第Ⅲ部は著者の勤務先における調査の対象である繊維産業における、経営多角化のケースである。わが国近代化過程の代表的産業としての繊維産業の100年の歴史に見られる発展を経営多角化の面に即して整理をした。たえず十数年の先駆をなしているアメリカ繊維産業の経営多角化は、わが国今後の繊維産業のあり方のモデルを示すこととなるかもしれない。

本書がこのような形で成るに至ったのは、著者の勤務する東洋紡績株式会社経済研究所における、過去21年間にわたって不断の指導と激励を頂いた、歴代所長、次長ならびに同僚諸氏のおかげである。

そして、本書を世に出すに当って、恩師 古林喜楽先生に絶大な御援助を頂いたことは大きな感激である。

また、出版に際して、産業経理協会常務理事 林順一氏、東京経済大学助教授 吉村寿氏、その他多くの方々に陰の御援助を頂いた。さらに、資料の整理等については、神戸大学大学院経営学研究科 山本勝君に特別の御厚情を得た。

深くこれらの方々にお礼を述べたい。しかし、本書の内容そのものについては、すべて著者の責任であり、多くの諸先生、先学の方たちのお教えを頂いて、さらにいっそうの研究にはげみたい。本書の不完全さが幾らかずつでも補われていくことができるならば、この上なく幸いである。

おわりに、出版に関して示された千倉書房（特に千倉孝、秋本景介両氏）の御好意に改めて感謝したい。

昭和43年2月

著 者

目 次

第Ⅰ部 経営多角化の原理	1
第1章 序 論	3
第1節 経営形態の意義	3
1 経営形態の定義	3
2 経営形態の規定要因	4
第2節 経営形態の発展	7
1 法律的・経済的企業形態	7
2 企業結合	8
3 企業集中	10
4 企業集団	11
第3節 経営形態と企業成長	14
第2章 経営多角化の原理	17
第1節 経営多角化の意義	17
第2節 多角化の目的	20
1 企業の存続のために行われる多角化（防衛的多角化）	20
(1) 陳腐化防止	20
(2) 危険防止	22
2 企業経営の安定のために行われる多角化（消極的多角化）	22
(1) 既存資源の有効利用	22
(2) 現有資源の確保・維持	25
3 企業の成長のために行われる多角化（積極的多角化）	26
第3節 多角化の条件	28
1 結合の原理	28
2 多角化の条件	30

2 目 次

第4節 多角化の段階	32
第5節 多角化の形態	34
1 単一企業内部における多角化	34
(1) 垂直的多角化 (vertical diversification)	34
(2) 水平的多角化 (horizontal diversification)	36
(3) 傍系的多角化 (lateral diversification)	38
2 企業結合による多角化 (集団化)	40
(1) 系 列 化	40
(2) コンピナート	41
(3) 企 業 合 同	41

第Ⅱ部 欧米の理論的・実証的研究 43

第3章 アメリカ産業における経営多角化(1) 45

——M. ゴートによる経済学的研究——

第1節 序	45
第2節 アメリカの主要13業種に見られる多角化	48
1 ゴートの方法	48
2 多角化における類型と傾向	50
(1) 製品の追加に関する類型と傾向	50
(2) 製品の廃棄に関する類型と傾向	72
3 多角化と企業の規模、企業の成長および収益率との関連	79
4 多角化の方向	82
5 多角化の源泉	98

第4章 アメリカ産業における経営多角化(2) 101

——S. S. ミラーによる実証的研究——

第1節 多角化研究の性格	101
第2節 既存資源利用の問題	105
1 既存市場地位の利用	105
(1) 契約市場を利用したハップ社 (The Hupp Corp.) の例	105

(2) 家庭用品市場への進出の例——モーター・ホイール社 (The Motor Wheel Corp.)——	106
2 製造設備の利用	107
3 技術の利用	108
4 要 約	109
第3節 新資源獲得の問題	110
1 参入確立の困難	110
2 多角化を計画することの困難	113
第4節 経営経験適用の問題	115
1 多角化の多様性	115
2 多角化する会社の経営責任	116
3 経営判断の適応性	116
4 要 約	118
第5節 製品集団の確立	122
1 製品集団の必要	122
2 関連した多角化形成の方法	123
3 効果のある2次的活動	124
第6節 結 び	127
1 直接的結合	127
2 躍 進	128
3 製品集団	128
第5章 ヨーロッパにおける経営多角化	131
第1節 概 観	131
第2節 ドイツにおける経営多角化 ——バルテルスの経営経済学的研究——	134
1 序	134
2 多角化政策の目的	136
(1) 企業成長	136
(2) 危険調整	143

4 目 次

3 多角化政策の実行	145
第Ⅲ部 繊維産業におけるケース	151
第6章 アメリカ繊維産業における 企業集中と多角化	153
第1節 企業集中と多角化の方向	153
第2節 多角化の典型としてのバーリントン社 (Burlington Industries, Inc.)	156
第3節 総合繊維会社の事例	161
1 スティーブンス社 (J. P. Stevens & Co., Inc.)	161
2 U. M. & M. (United Merchants & Manufacturers)	163
3 ディアリング・ミリケン社 (Deering Milliken, Inc.)	166
第4節 多角化の中の専門化	168
1 ローエンシュタイン社 (M. Lowenstein & Sons)	168
2 キャノン・ミルズ社 (Cannon Mills Co.)	169
3 スプリングス・コットン社 (Springs Cotton Mills)	170
4 コーン・ミルズ社 (Cone Mills Corp.)	171
5 ダン・リバー社 (Dan River Mills)	172
6 ウェスト・ポイント・ペパレル社 (West Point-Pepperell, Inc.)	173
7 ケンドール社 (Kendall Co.)	174
8 インディアン・ヘッド社 (Indian Head Mills, Inc.)	175
第5節 ファイバー製造への進出と繊維からの脱出	177
1 ファイバー製造への進出——リーブス・ブラザース社 (Reeves Brothers)——	177
2 繊維からの脱出——テキストロン社 (Textron Inc.)——	178
第7章 わが国繊維産業における経営多角化	181
第1節 わが国繊維産業における経営多角化の史的考察	181
1 序	181

2	第2次世界大戦に至るまでのわが国繊維企業の経営	181
3	第2次世界大戦中におけるわが国繊維企業の経営	188
第2節	戦後わが国繊維企業における経営多角化の方向	193
1	序	193
2	綿業における多角化の方向	195
3	化繊工業における多角化の方向	197
4	合成繊維工業への指向	197
5	わが国繊維企業における多角化活動の特色	201
6	わが国繊維企業における最近の多角化活動	203
補論 1	繊維および繊維工業概説	207
1	繊維工業の範疇	207
2	合成繊維の発見	210
3	天然繊維の歴史	212
4	繊維業界の3つの革命	213
(1)	紡織機械の発明	213
(2)	レーヨンの発明	214
(3)	合成繊維の発明	215
補論 2	わが国繊維工業における生産構造	217
1	戦後における繊維工業技術の発展	217
(1)	紡織機械設備の近代化	217
(2)	レーヨン工業における技術進歩	220
(3)	合成繊維技術の特質	222
(4)	加工技術の進歩	228
2	わが国繊維産業の生産構造上の特質と生産条件の変化	228
(1)	わが国繊維産業における生産上の特質	228
(2)	わが国繊維産業構造における生産条件の変化	234
結	経営多角化に関する問題点	243
主 要 参 考 文 献		250
索 引		1~4

第 I 部

経営多角化の原理

第1章 序 論

第1節 経営形態の意義

1 経営形態の定義

経営形態 (Industrial organization; Betriebsformen) とは、外部経営活動と内部経営活動との総合として現れる企業成長の現象形態であり、企業成長の根本的要因でもある。経営形態は企業形態 (Forms of business organization; Unternehmungsformen) とは同一ではない。企業形態論は法律的または経済的分類としての個人企業 (individual enterprise), 合名会社 (ordinary or general partnership; offene Handelsgesellschaft), 合資会社 (limited partnership; Kommanditgesellschaft) 等の発展段階を経て形成されてきた株式会社 (joint stock company; Aktiengesellschaft) をめぐる論議をその主たる対象とするものであって、あくまでも企業の外部構造論である。しかし、特に第2次世界大戦後における技術革新を思うとき、企業の単なる外部構造論のみをもってしては解明できない多くの問題が残されているのである。

企業は、もともと経営の、1つの歴史的・制度的形態である。したがって、企業形態は資本主義における経営制度の具体的な展開形態をなしている。経営制度は固定不変のものではなく、常に発展している過程として考察されなければならない。企業も1つの経営制度として、前資本主義時代における諸種の経営制度の累積的發展過程の所産である。さらに、資本主義的経営制度としての企業も、それ自体の発展過程の中に、新しい経営制度への転化を遂げる要因を含みながら発展しているものである。¹⁾

1) 占部都美『経営形態論』昭33. 森山書店, p. 18。

株式会社という企業形態の自己発展によって、単一企業をめぐる外部構造は、経営の内部構造と合わせて総合的な考察を加えなければ、企業の成長という構造の行動を理解することができなくなっている。

企業の内部構造を論ずることはすなわち、企業における経営形態を考察することである。経営形態の現象を通じて、その企業の性格を見究めることができ、経営目的達成のために如何なる意味内容をもたらしたか、ということをくみとることができるからである。

その意味は、企業の経営がまず広義の生産構造から出発し、次に管理構造がそれによって規定されて生じ、そこに企業の経営活動が営まれて、その結果として総合的財務構造が現れてくる。そして、財務構造が当該企業の次の生産構造、さらに管理構造を決定するのである。かくて、生産・管理・財務の3構造が循環しながら経営構造を生成・発展せしめる。ここに具体化され、現象化されるものが経営形態である。

ところで、経営形態論はいまだ成立しているとは言い難い。経営形態の現象を通じて得られる一般理論も類型もない。しかし、今こそ株式会社の自己発展を通じて、個々の企業に見られる特色、形態が何らかの形で整理され、一般論として成立しなければならない時であろう。そうすることによって、混乱期にある株式会社の自己発展も新しい経営形態への接近が可能となり、進んでは産業形態論への1つの足がかりともなりうるであろうからである。

2 経営形態の規定要因

前述のごとく、企業の経営形態は外部経営活動と内部経営活動との総合現象である。²⁾

ここに企業の外部経営活動とは、社会的・経済的・政治的ならびに技術的变化のような外生的要因による障害を克服するために、企業によってとられ

2) 末松玄六『中小企業成長論』昭36。ダイヤモンド社、p. 186。

る活動である。

社会的変化とは、人口の増加、レジャータイム、教育の高度化、経営者のリーダーシップの変化、あるいは団地の普及のごときのものであり、企業活動にとっては間接的な影響を与えるものである。

経済的变化には永久的変動、周期的変動、季節の変動、不規則の変動、マーケティングの変化などがある。いわゆる景気変動、市場変動がそれである。

政治的变化としては公共予算の規模拡大、労働組合の賃金闘争などをあげることができる。

また、技術的变化とは、電気と電子工学、原材料の革命、新しい動力、オートメーションなどによる技術の改善ないし革新、新製品ならびに新工程の³⁾発見などを指すのである。

このような外生的要因による障害を克服するためにとられる経営活動には、企業内における技術革新、業界における競争力強化、規模の拡大、設備の近代化、外部資本の導入、市場調査、系列化、渉外力および仕入れ能力の強化、業界協調体制の積極化などがある。

外部経営活動に対して、内部経営活動とは経営の内的要因による欠陥を除去するために、企業によってとられる活動である。内部経営活動には財務活動と管理活動とがある。財務活動は、もちろん、資本面における活動であり、その調達と運用に関する経営活動である。利益管理、予算統制などによって行われる経営活動がそれである。これに対して、管理活動は物的な面と、人的な面とに分れる。物的面には生産管理、人的面には労務管理という経営活動があり、総合的には経営組織の問題がある。しかも、時代とともに経営管理方式は変化し、現代の企業経営活動にとっては、計画性をもった総合的管理方式が不可欠の条件となっている。

3) 末松 同前書, pp. 220～31。

占部都美「現代経営者の機能する条件」マネジメント 昭37. 5。

6 第1章 序 論

このようにして，外部経営活動と内部経営活動とを総合的に行うことによって，経営の質的構造要因，すなわち市場地位，市場受容性，製品構造，生産構造，技術力などに変化を与え，現象としての経営形態が発生し，これが企業成長の因となり，果となるのである。

第2節 経営形態の発展

1 法律的・経済的企业形態

経営形態は歴史的には、個人企業の資本的結合を目ざした合名会社、合資会社という形態を経て、近代的株式会社の形態にまで発展してきたのである。

資本主義生産の発展とともに、個々の経営にとってはその必要とする資本の単位が増大してくる。この大資本を調達するためには、まず巨額の自己資本を形成する道が開かれなければならない。借入れによる資本の調達は自己資本の量に制約されるものだからである。自己資本を増大するために、初めは個人的な資本の合体を可能にする企業の形態が生じた。その端初め形態は個人企業におけるような、経営することと結びついたままの資本を結合したところの合名会社である。

合名会社は人合会社 (Personalgesellschaft) といわれるように、出資者が自ら経営に当り、したがって、各自無限責任を負う点では個人企業と何ら変わりなく、人数が複数になったというだけのことである。この形態では、若干の個人の資本は結合されうるが、出資と経営とが結びついている限り、資本の形成には限度がある。というのは、本来要求されているのは資本の量であって、経営者の数ではないから、出資と経営とが結びついたままの資本を結合することによるだけでは、要求が満たされなくなるからである。ここにおいて、この限界を破って資本の形成を容易にするために、経営と分離された、単なる出資、したがって、出資財産と出資しない財産との結びつきを切断せざるを得なかったところの出資、すなわち有限の出資を新しくとり入れた合資会社の形態がもたらされたのである。

合資会社においても、その無限責任社員は依然として出資者であるとともに経営者であり、ここでも出資と経営とは結びついているのである。しかも、