

經濟論叢

第108卷 第3・4号

-
- アダム・スミスの『哲学小論集』について……出口 勇 蔵 1
- 企業成長に関する覚書……田 杉 競 21
- 第1次大戦後ドイツにおける国家
コンツェルンの形成と産業再編成……芦 田 亘 37
- 国家カルテルと労働力統制……成 瀬 龍 夫 58
- 資本配分と外部利子率の有効性……薄 井 義 信 78
-

昭和46年9・10月

京都大學經濟學會

企業成長に関する覚書

田 杉 競

I はじめに

最近企業成長に関する論議がかなりさかんである。一方には経済学的アプローチがある。今井賢一教授の「企業成長論・序説」¹⁾やそれ以前にペンローズの「企業成長論」があった²⁾。中村秀一郎教授の「中堅企業論」³⁾も見方によってはひとつの企業成長論であり、それに触発されて、いくつかの中堅企業調査が行なわれ、そのなかには経済的考察に力点をおいたものと、経営学的視点に重きをおいたものが見られた³⁾。他方に企業成長を主として経営学的アプローチによって究明しようとするいくつかの研究がある。ペンローズの議論を手掛りにしながらも、末松玄六教授の「中小企業成長論」⁴⁾はすぐれて経営学的アプローチによるものといってよい。また近年多く発表される経営戦略論も企業成長と密接な関係をもち、経営学的企業成長論のなかに数えてもよいであろう。

いうまでもなく、わが国経済は昭和30年代、ことにその後半において顕著な経済成長を遂げ、ついに40年代には自由世界第2のGNPをあげるに至った。このような高度成長が達成されたのは、経済活動の主たる担い手である企業の成長に負うところが大きいことは明らかであり、現にフォーチュンの世界大企業（アメリカを除く）順位表にも年々これにランクされる日本企業の数が増加しているのである。このような現実の前に経済学者や経営学者が企業成長の問題

1) 今井賢一：企業成長論・序説 今井賢一・岡本康雄・宮川公男編「企業行動と経営組織」昭和46年所載；T. Penrose: *The Theory of the Growth of the Firm*, 1959.

2) 中村秀一郎：中堅企業論（増補版）昭45。

3) 日本生産性本部：中堅企業調査；京都経済同友会：中堅の企業の成長と課題（後者は経営学的視点からの調査）。

4) 末松玄六：中小企業成長論，昭和36年。

に深い関心をもつのは当然であり、また企業経営者が、多くの企業が成長してゆくなかで、競争力を失い脱落することのないようにするには、経営管理をいかにすべきかに関心をもつのは、自然であると思われる。

しかしながら、まず企業成長とは何を意味するのか、現在のところ必ずしも明らかでなく、学者の見解も一致していない状態である。第二に企業の成長は企業経営の種々の側面の総合的結果であるとともに、また経済的、社会的環境に負うところも少なくない。最近の「超大国日本の挑戦」に関する外国人の見方は日本の企業経営の特色のほかに、日本人の国民性、および日本の経済政策に大きな原因を求めるものが多い。それも否定しがたい側面には違いないが、それとともに、わが国企業のいかなる経営管理的側面が大きな貢献をしたか、その側面において、たとえば戦前の日本とどこが大きく変化したかという問題については、まだ研究が十分でない。すなわち戦後の経営管理がいかに企業成長に貢献したかという問題である。

第三に経済学的アプローチにおいて調整機能とよばれるものが、経営学からいえば経営管理機能にはかならないが、そのなかで経営戦略の占める意義をいま多少く明らかにしたいと考える。

II 企業成長とは何か

企業成長をもっとも単純に考えれば、売上高の増大——それは当然に市場占有率の増加を意味する——ととらえることができる。たしかに今日多くの企業が売上高、市場占有率を目標として活動していることは事実である。そして市場占有率の増大はその企業の競争力の結果であるが、また占有率の高いことが多くの場合に、企業の知名度を高めマーケティング活動において有利である。

またアベグレン(およびボストン・コンサルティング・グループ)は年々の売上高でないが、累積売上高の増大が製品コストの低下を招き(この関係をエクスピリエンズ・カーブよんでいる)、競争上の優位をもたらすことを統計的に実証しようと主張している⁵⁾。ただしここにいう製品コストは販売費をも含むものである。

従って累積売上高を増加するために、一時的に低価販売をしても、累積売上高の増加による利益増大によって償われることがあるという。

しかしながら売上高の増大が必ずしも利益の増加に結びつかないことは周知のとおりである。とくに不況期に売上高を増大しようとするれば、著しい販売費を投入するか、価格の引下げを必要とするから、利益の減少となる。不況期でなくとも、寡占市場でもし価格の引下げ競争を行なうならば、競争業者もこれに対抗して価格競争に出て、それは短期に終らず、著しい利益の減少をもたらすであろう。このような場合、たとえ売上高が伸びても利益の減少となるならば、果して企業の成長といえるであろうか。ことに長期的利益を確保しなければ企業の成功とはいえないし、成長ともいえないと思われる。

次に利益を重視して、企業の収益力ないし企業の能力をもってとらえようとする考え方がある。この場合は売上高の増大でなく、企業の資本価値、すなわち期待利益を何らかの割引率で割引いた現在価値の増大をもって企業の成長と見るのである。その値を K_t とし、企業の成長率は \dot{K}_t/K_t によってあらわされる⁹⁾。売上高の増大を重視する一般の経営者からいえば異様に聞えるかもしれないが、企業の収益力が企業の真の価値であることを考えれば、収益力の現在価値、すなわち期待利益を資本化した価値の増大こそ成長の意味であるということができる。

ただ企業活動を経済学的分析よりも、より現実的に扱おうとする経営学の見地からは、それだけでは十分ではないであろう。すなわち現代の企業は利益をあげることを目的として活動しているのではなく、もっと多くの目的を達成しようとしている。今日企業の目的は単一ではなく、それが多目的をもつとするのはもはや常識といわなくてはならない。

ヤング (R. B. Young) は成長という言葉はきわめて多く用いられながら、もっともうまく定義されていない言葉であるという。しかし彼もその調査⁷⁾ にお

9) J. C. アベグレン：企業成長の論理，昭和45年。

10) 今井賢一の上記論文に紹介されている宇沢氏の論旨。

いては、(1)通常の意味でいう規模の増大ばかりでなく、(2)なんらかの望ましい目的を達成したものを成長企業としている。従って売上高の増加率と純利益と普通株市価との三つの基準で高成長企業と低成長企業とを区別する。普通株市場価格は企業と株主と双方にとって望ましい目標に向っての成長を示すものと解するからである。

望ましい目標ないし目的を株価だけにとることは、たしかに統計操作上の便宜からいえば、ひとつの意味をもっている。また株価は次に述べるような諸目的の達成の程度をある程度反映するとも考えられる。しかしながら望ましい目標をそれだけに絞ることは企業成長の意味を現代の環境のなかでとらえるのに不十分といわねばならないであろう。

現代の企業は複雑な環境のなかにあり、決して真空のなかで活動しているのではない。このような複雑な制約条件のなかで、複数の目的を達成するように活動しなければ、企業を維持することも成長することもできないのである。このように考えるとき、企業は少なくとも、次のごときいくつかの目的を同時に達成するとき、成功したと見ることができるであろう⁸⁾。

- (1) 将来性ある産業分野における活動
- (2) 製品・サービスの優秀性
- (3) 不況に対する抵抗力
- (4) 経営者層が社会から敬意を払われていること
- (5) 公害防止、その他社会的責任を果たしていること

従って利益をあげながら売上高を増大するという量的基準とともに、他方、上記のごとき望ましい諸目的を同時に達成するという、いわば質的基準を併せ考え、両者をともに達成したものを成長企業と解するのが妥当と考えるのである。

上記の質的基準はもとより量的基準と密接に関連するが、必ずしも両者が併

7) R. B. Young: "Keys to Corporate Growth", *Harvard Business Review*, Nov.-Dec. 1961.

8) Cannon: *Business Strategy*; 拙稿: 経営戦略について, 経済論叢, 昭和44年9月号参照。

立するわけではない。(1)の成長産業分野で活動することは、売上高の増大に大きく寄与するはずであり、ヤングもこの点をもっとも重視している。彼は高度成長企業と低成長企業との比較において製品分野を重視し、それは環境の変化に伴って変るけれども、その選択、ことに政府需要(主として軍事)、および産業需要に集中したことが高成長をもたらしたことを実証している。消費需要では特定の、主としてリクリエーションないしレジャー関係のものが大きく伸びている(1950年代の調査)。いずれにせよ、成長産業分野で活動することが成長の第一条件であるが、しかしかかる分野は1960年代と70年代とではある程度変化することは当然であり、またこのような成長の機会を適確に選択し、かつ企業自身の努力、すなわち技術開発をふくむ経営管理によって企業化することが必要であることはいうまでもない。

(2)、(3)が企業の質的内容にとって重要なことも詳論する必要はないであろう。ことに景気変動が避けられないとすれば、不況時に企業の破たんを招くようでは、たとい一時的成長があったとしても、長期的存続そのものが不可能になるのであるから、成長企業とは称しがたいのである。

近年著しい企業成長のために種々の産業公害が問題とされる。環境条件がそれだけ厳しくなり、従って(5)にあげた公害防止にできるだけ努力を注ぐ企業でなければ、社会の批判に堪えることができないし、成長企業としての資格に欠けるといわねばならないであろう。またそのほか地域社会などに対する協力なども社会的責任に属するものと考えられよう。

(4)の経営者が社会から敬意を払われていることを成長企業の目的のひとつに挙げることに異論があるかもしれない。それはそれぞれの国における文化の相違によって異なるであろうが、少なくとも日本やアメリカでは優秀な経営者、成長企業の経営者は社会から相当に高い評価をうけている。自由企業体制のなかで企業の活動にとって経営者の意思決定とリーダーシップがきわめて大きな役割を果していることを思うならば、それは当然のことであり、他方そのような社会的評価が逆に経営者の成長意欲を高めるという面も否定しがたい。この

意味でこの項目を質的基準のひとつに加えることはあながち無意味でないと思われるのである。

III 競争均衡の論理

収益逡増法則が働らくかぎり企業の成長が続くのに対して、市場がそれに伴って拡大しなければ、やがて単一の企業が市場を独占するに至るはずである。しかし現実には独占が成立するのはきわめて稀で、多くの企業が成長しながら、独占に至らず、競争均衡が成りたっているのは何故か。これは経済学におけるひとつの問題である。これに対しては有名なマーシャルの森の比喩による説明がある。森のなかの個々の樹々は成長を続けながら、それらが集まって形成している森はほぼ一定の大きさと高さを維持している。それは成長する樹々がある年数を経過するとその成長力が衰えて死滅し、若樹と交替するからだと説明される。すなわち生物学的比喩を用いて説明している。そのなかには企業の成長に対して市場の限界、ひいては販売ないしマーケティングの困難が現われてくると考えられているようである。

しかしながらマーシャルの時代と現在とでは事情が著しく変化し、この説明は不十分だと思われる。一方で経済成長率の高い国民経済のなかでは迂回生産の発展、所得の増大に伴って市場は必ずしも飽和されず、特定商品において飽和に近くなれば、これに代わる新製品が需要を喚起する。そして企業の成長は続くのである。他方、商品の販売においては企業のマーケティング活動によってこの困難を解決しつつあり、むしろ成長によって大規模化する企業のほうが、その知名度が高いことや、広告宣伝活動によって販売活動が促進される事情にある。かくて中小企業においては成長過程で倒産するものがしばしば見られ、出生率とともに死亡率も高いけれども、大企業においてはむしろ成長しすぎたために死滅する企業はきわめて稀であると認められるのである。マーシャルのいうごとく成長の結果、競争力が衰え、新らしく成長しつつある企業にとって代られるという例はむしろ少ないといわねばならない。

また成長を続けて規模がある程度以上に大きくなると、コミュニケーションが困難になり、あるいは敏速適切な意思決定が行ないにくくなって、いわゆる官僚的経営におちいり、そこに成長の限度が現われるとする議論もある。しかしながらこの点についてはすでに早くフロレンス (P. S. Florence) が指摘していたように、組織上の努力、たとえば事業部制のごとき工夫も行なわれて、困難を回避することが可能である。

もとより収益通増法則が成長のある段階で限界に達し、そこで企業が衰退しあるいは死滅するという例もないではない。けれども現実にはむしろそれは例外であって、経営管理の進歩した技法を用いることによって成長を続けることが可能になっているということができよう。

マーシャルの競争均衡についての説明が不十分であるとされ、その後不完全市場の議論がこれにとって代った。

すなわち商品は同じ品質をもって競争するのでなく、企業はそれぞれ性能のわずかの差、包装、種々の付随的サービス、販売促進活動などによってある範囲の顧客を自己につなぎとめようとする。換言すれば不完全な部分的独占をしようとする。しかもたがいに競争を続けている。完全競争の市場でなく、不完全な競争が行なわれる不完全市場が現実である。そこで企業が成長しても必ずしも独占になるのではなく、不完全競争のなかでいくつかの企業が併存し続けるとするのである。

ところがこのことを経営学的に見ると、企業のマーケティング活動の発展ということにはかならない。1930年前後から販売という言葉に代ってマーケティングという概念が用いられるようになった。多くの企業はその製品に何らかの特徴を与えるために、製品の性能ばかりでなく、形状、色彩、包装、付随的サービスを付加する。そのうえ技術の進歩に伴ない性能を高めた新製品の開発に努力した。石鹼に独自の香料や薬品を加え、さらに化学的洗剤を開発し、冷蔵庫は電気冷蔵庫になり、さらにフリーザー室を加えた。自動車も実用車から高級車まで馬力数、車内の調度など種々の差別を設ける。このようにしてある程

度安定的な顧客を確保しようと努めるのである。企業は製品を売るのでなく、それら多くの要素をふくめた機能を売るとも言われる。製品計画(新製品開発)や市場分割(market segmentation)も、消費者の要求を的確にとらえて、それに対応しようとするマーケティング活動の重要な内容となったのである。商品におうむね開発期、成長期、飽和期、衰退期というライフ・サイクルがあるから、新製品開発が重要だとされるのは、見方をかえれば、企業成長に伴う衰退を避けるための企業努力であり、製品の更新あるいは多角化によって成長の限界を乗り越えようとするのである。

また各種の販売促進方策と広告とによって商品の存在を顧客に知らせるばかりでなく、性能の優秀性、企業に対する信頼感、さらに流通業者の積極的販売努力を引き出す方策を講ずる。成長した大企業であれば顧客に対する知名度が高くなり、顧客がその製品を選択する可能性も大きくなる。このように顧客の購買行動を誘発し吸引する活動はますます盛んに行なわれる。さらに最終消費者ばかりでなく、卸商・小売商などの流通業者を組織化する販売経路政策をとり、そのうえ、かれらにも種々の独自のサービスを与えて、顧客を確保しようと努力するのである。広告をふくむ販売促進方策もまた成長の限界を越えるための努力であって、これによって市場における競争は不完全になるのである。

その他にも各種のマーケティング活動があり、いずれも企業が顧客をできるだけ安定的に確保する方策である。それによって多くの商品の市場は不完全競争の状態になる。しかしかたにマーケティング活動に努めても、それだけで市場の一部顧客をある程度確保するにとどまり、市場を独占することはできず、企業数は減少しても、それら企業間には依然として競争が残っていることは明らかである。

ただ企業数が減少して、そこに管理価格が成立しやすくなる可能性はあるが、ここではその問題には触れない。かりに価格がそのためにある程度安定的に維持されても、品質・サービスなどの点ではげしい競争、いわゆる非価格競争が続いていることは認めねばならない。

かくて企業は成長を続けようと努力し、そのために種々の経営管理上の方策を試みねばならないし、現に多くの企業はそれを行ないつつある。ここではとくにマーケティングの諸方策をとりあげたが、それらは成長のための一要件である。機会は一様にあっても、経営管理の努力は企業によってさまざまである。従って経営学的アプローチからいえば、かかる機会を有効に実現したものののみが成長すると見なければならぬ。

そして経営管理の諸方策はたんにマーケティングばかりでなく、組織の問題もあり、財務・人事の問題もある。それら経営管理の諸機能の総合的な努力は、一言でいえば企業という組織の調整活動とも呼ばれる。かかる調整こそが成長をもたらしうるといわねばならない（バーナード）。

調整活動とはいかなるものであろうか。企業という組織は一定の全体目的をもち、それを達成するために経理、製造、営業、組織、人事、研究開発などの各種機能を必要とする。しかもそれら諸機能が相互に関連しながら共通の全体目的の達成に役立つねばならない。製造、営業、経理などの管理は企業という大きなシステムの部分システムであり、サブシステムの相互関連を通じしシステム全体の効率化——目的達成が可能となる。バーナードの組織論は企業に限定せず、ひろく公式組織に通ずる理論を追求したから、上記のごとき機能分化をあげていないけれども、一般的な専門化の原理を論じ、他方、目的達成のための諸活動のサブシステムと、組織参加者の欲求満足による協働意欲高揚のサブシステムとの相互作用を通じて、全体システムたる組織の存続（成長を含蓄すると見てもよい）が可能になると論じている。そしてこれらサブシステムはさらに細分されたサブシステム間の相互作用を総合的効果があがるように調整することが必要である。このようなサブシステム間の相互作用が全体システムの目的達成に役立つようにすることが調整にほかならない。それがまた経営者および管理者の重要な（戦略的）機能であるとしている。

IV 調整機能の本質

1 企業という全体システムの目的達成のためにその各部分、すなわちサブシステムの関連を適切に保ち、その相互作用を通じて共通目的を達成させるのが調整機能である。従って調整機能は経営者および管理者の重要な機能であり、経営管理の機能である。ここでまず調整は経営者および管理者の主体的活動であり、それこそが企業の存続と成長とを可能ならしめるものであることが注意されねばならない。つぎに調整はサブシステム間の相互作用に関するものであり、それによって企業の内部関連の維持が行なわれるのである。

経営者および管理者の必要とする技能 (skills) として(1)専門的 (技術的) 機能、(2)人間的技能および (3)総合管理技能の三つがあげられる⁹⁾。人間的技能とは経営者・管理者が共通目的の達成に部下が協力しようとする態度を引き出すこと、すなわちリーダーシップの技能である。総合管理技能は *conceptual skill* といわれるものであって、組織の各部分間の相互関連を理解して、ある部分の意思決定が全体システムの目的のために役立つようにする技能と解される。下層の管理者には(1)(2)が比較的重要であるが、組織の上層部になるに従い、(3)(2)の技能がより重要になることは明らかであろう。総合管理技能は調整機能のもっとも重要な内容をなすものといわねばならない。

バーナードは組織の環境はたえず変化するから、経営者および管理者の機能はかかる変化に対して適応を繰返すことだと指摘している。ただしバーナードにおける組織の概念は、企業のごとき物的・人的諸要素の総合された「協働システム」から、人的活動のみを抽きだして、複数人の活動のシステムを意味するから、この組織を取りかこむ条件はすべて環境と呼ばれる。従って環境はわれわれが通常は企業内の条件と考えているもの、たとえば物的生産設備、企業の財務状態、人員の増減のごときものも環境と解されている。そしてこれら企

⁹⁾ R. L. Katz: "Skills for Effective Administrator", *Harvard Business Review*, Jan.-Feb. 1955.

業内の諸条件の変化するに応じて、それに適応した意思決定をすることが絶えざる適応であり、内部システムの維持である。

しかし変化するのは企業内部の諸条件だけではない。企業外にある技術の進歩、国内のおよび国際的な社会経済条件の変化、消費者ないし顧客の要求の高度化のごとく、一企業の行動とは異質の、従って企業が統制できない外部的諸条件も大きく変化し、経営管理に大きな影響を及ぼす。企業はこのような外部の環境から孤立して存続することはできない。環境の変化に適応することによって、その生命を維持し、成長することが可能になるのである。換言すれば、企業は製品の開発などによって環境へ影響を与えることもあるが、また外部条件からの影響もうける。企業はオープン・システムと考えねばならないのである。従って一方においては企業は技術の進歩や消費者の要求の変化に適応して新製品の開発に努力することや、人々の価値観の変化に伴う組織運営を変えること、国際的環境の変化に伴う財務上の体質改善など、種々の努力を必要とするのであって、それらも環境の変化に対する創造的適応にほかならない。バーナードにおいては、このことを明記していないけれども、彼の環境への適応という言葉のなかにはそれが含意されていると思われる。

このように企業がオープン・システムであるとすれば、調整機能を企業内の各部分間の調整に限るのは狭きに過ぎるのであり、(1)組織内部のサブシステムの相互関連を有効に維持するという側面と、(2)組織外部の環境の変化に対応して適応活動をするという側面との二つを含むものと解すべきである。

もっともアージリスは組織のシステムの理解において、ミックス・モデルを提示し、上記二つの側面のほかに、時間的パースペクティブの重要性をも指摘する¹⁰⁾。すなわち組織が永続的生命をもち、かつ成長を期待するものとすれば、現在の視点のみでなく、過去と現在から将来に及ぶ長期的視野のなかで意思決定をしなければならないというのである。

アージリスは組織のシステムの理解について、ミックス・モデルなるものを構想し、

10) C. Argyris: *Integrating the Individual and the Organization*, 1964.

組織の六つの次元をあげ、それぞれの次元について両極の性質を表示している。

ミックス・モデル

本質的特性に遠い	本質的特性に近い
(1) ある部分が全体を支配する	全体は部分の相互作用を通じて動く
(2) 部分部分の意義が強い	部分は全体のなかに整序、配列されると意識している
(3) 全体目的を無視して部分目的を達成しようとする	全体目的を達成しようとして活動する
(4) 組織内部の変化に思うように適応できない	組織内部の変化に思うように適応できる
(5) 組織の外部環境の変化に思うように適応できない	組織の外部環境の変化に思うように適応できる
(6) 意思決定は現在の状況だけを考慮して行なわれる	意思決定は過云、現在、将来にわたる視野のなかで行なわれる

各種の組織はこれら六つの次元について、あるいは左にあるいは右に近く、一定のプロフィールを示すが、おうむねすべての次元において右の極に近いものが有効性が高いという。興味ある構想といわねばならない。

2 近年、外部環境の変化がきわめて激しいことは、しばしば強調されることありである。現代は「激動の時代」とか「断絶の時代」とかいわれる。経営管理論が今や企業をオープン・システムととらえて、新しい理論展開をするようになったのも、「組織変革の理論」¹¹⁾が主張されるのも、そのためである。

内部の経営管理システムについては多くの分野においてすでに種々の特徴的な管理技法が開発され、それらはわが国でも戦後多くの企業によって導入され、およそ昭和30年代にしだいに消化された。けれども長期経営計画や経営戦略論¹²⁾が最近さかんに論議されているのは、むしろ外部の環境条件の変化に適応することの重要性がよよく認識されたからにほかならない。

われわれが最近調査したところによっても、かなり多数の成長企業は成長産

11) W. G. Bennis: *Changing Organizations*, 1966; W. G. Bennis, K. D. Benne and R. Chin, *The Planning of Change*, 1961.

12) たとえば H. I. Ansoff: *Corporate Strategy*, 1965; R. L. Ackoff: *A Concept of Corporate Planning*, 1970; R. L. Katz: *Management of the Total Enterprise*, 1970, など。

業分野で活動していることと、外部環境への積極的な適応を行なったことに、成長の主要要因があったと見るのできるのである。

もとより企業はなんらかの一、二の要因だけで成長を続けることは困難で、内部のおよび対外的な経営管理の努力の総合的結果によって成長することは疑いない。その意味でわれわれは現在、わが国の多くの成長企業について、戦後行なってきた経営管理の諸技法がいかに導入、消化されたかを総合的に検討するアンケート調査を実施中である。それとともに過般大阪付近の成長企業約10社について聴取調査を行なった結果によれば、内部システムの管理の諸技法よりも、むしろ外部環境への適応活動のほうが成長に大きく寄与したと考えられるのである¹³⁾。やがて両調査を総合して最終的結論を見出さねばならないけれども、後者の調査によって暫定的な観察をここに要約して紹介することにした。

A社(鉄鋼業)は戦前からもっていた特殊製品に関する高度の技術を生かすかたわら、戦後の世界鉄鋼業の趨勢に従い銃鋼一貫メーカーという方針をとり、さらに高炉の大型化、酸素上吹転炉、ストリップ・ミルによる連続圧延などの技術革新をとりいれて、積極的投資を行なった。また鉄鋼業ではかつて不十分であったマーケティング活動にも大きな努力を注いだ。

B社(化学工業)は技術進歩のきわめてはげしい化学工業界で、次々と外国技術を導入して新製法、新製品をとりいれ、プラスチック、アルミニウム、石油化学などの新分野に多角化を進め、総合化学工業会社として業態を確立した。

C社(電機工業)は早くから家庭用電気機器に専門化していた(家庭用以外の機器も若干ある)が、戦後国民生活水準の上昇に伴う家庭電化の波に乗り、その分野で次々と新製品を開発し、多品種化という点では業界随一といってよい。しかもこの会社は伝統的にマーケティング志向が強く、製品デザインに優れていたが、技術の高度化傾向をも見逃すことなく、とくに30年前後から研究開発に大きな努力を注いだ。さらにこの会社はわが国でいち早く事業部制を採用

13) 関西生産性本部：経営近代化方策の実態，昭和46年5月。

したことで有名である。

D社(電機工業)は前者に比べると戦争直後は規模の小さい会社であったが、小型電気部品から出発しながら、研究開発に積極的努力を傾けて次々と新製品を出し、やがてオートメーション時代の進展を予測して、それら部品を組合わせた制御機品に進出し、さらに完成品たる種々の自動機械分野にまで多角化を進めた。そのためこの企業の成長率と利益率はきわめて高い。

E社(機械工業)は鑄鉄管メーカーとして大きな市場占有率をもっていたが、戦後の農業機械化の過程のなかで多種類の農業機器生産に乗りだし、これを東南アジアなどへも輸出し、他方、地域開発の進行に伴う建設業界の機械化傾向を見通して、建設機械にも多角化した。この会社のモットー「米づくりから国づくりまで」は有名である。

これらの各企業は戦後の技術進歩を外国から導入し、あるいは自主開発し、それらを活用するとともに、新しい情勢下における需要を見通して多角化して、高度の成長を遂げた例である。

F社(造船工業)はわが国戦後の復興段階で計画造船の注文も多かったが、早くから輸出船市場には着眼して努力し、陸上機械部門(化学工業プラントや鉄構製品)にも力を入れた。また同社の造船工程における技術開発も見逃すことができないが、労使協議会その他、労使関係の円滑化に戦後一貫して努力を続けてきた。けだし造船工業はかなり労働集約的な性格をもつから、この問題は重要であった。

G社(百貨店)はいうまでもなく多くの従業員を用いる労働集約的産業である。それゆえに人事管理の近代化に多くの意を用い、早くから能力主義人事を取り入れた。それとともに大都市の都心部店舗のみならず、地方都市に地方資本と共同して多くの店舗を設け、また近年の流通革命時代に団地への進出を行って、多店舗化に積極的である。

II社(電鉄業)については、電鉄業そのものは成長産業といいがたいけれども、バス、団地造成、ターミナル百貨店などの兼業を行なっている。伊勢湾台風の

機に狭軌部分を広軌化して長距離輸送線路を完成し、また種々の安全輸送技術を開発した。けれどもこの会社で特筆すべきは労使関係の円滑化への努力で、労使の日常的コミュニケーションと従業員福祉への大きな配慮などに努めている。

後の三社に共通なのは比較的労働集約的産業であるから、人事管理と労使関係が大きな問題であり、戦後従業員の価値観の変化と、労働組合の発展に賢明に対処することが必要であった。この点に成功したことが、多角化政策とあいまって、成長をもたらしたと考えられる。

以上の調査に見られるように、これら成長企業が環境の変化に応じて創造的適応をしたことが企業成長にもっとも主要な要因であると思われる。これはそれぞれの企業の経営者がまず企業の製品および市場においていかなる基本的方向をとるかとい経営戦略を賢明に決定し、それに応じて研究開発、資本、マーケティング、人事などについて近代的経営管理技法を活用したのである。従って企業の基本的方向づけをする経営戦略が成長にとってきわめて重要な意味をもつことは明らかである。

V む す び

企業の成長はたんに売上高の増大ないし市場占有率の増大と考えられる傾向がある。それは利益をあげながらの売上高増大でなければならないことは当然であるが、現在の企業が多くの目的をもつことを考えるならば、上のような量的増大だけでなく、いわば質的な目標の達成を併せたものでなければならないと考えられる。もっともこのような質的な目標の達成度は本来数量的にとらえることが困難であるけれども、ある程度の測定は可能であろう。

企業の成長は経営学的に見れば、多くの機会があってもそれを賢明に選択し、経営管理の努力によって実現しえたもののみがこれを達成しているのである。経営管理の諸活動は一言にしていえば調整機能とよぶことができるけれども、そのなかには一方に企業内部のサブシステム方の相互関連を適切に維持すること

と、他方、外部環境の変化に対応して有効な適応をはかることが含まれている。そしてとくに環境変化のはげしい現代においては、後者、すなわち有効な適応活動が重要であり、成長産業分野の選択と経営戦略の決定がきわめて重要である。そのことは筆者が関係した最近の調査に照らしても明らかである。もとよりいかなる適応を行なうか、またいかなる機能に重点をおくかは企業によって一様ではない。