

《書 評》

三浦隆之著

『近代経営の基礎—企業経済学序説—』

(創成社 2004年)

中 本 和 秀\*

1. はじめに

本書は、「まえがき」にもあるように、「企業経営の基礎（土台）をいかにつくるか」について論じようとするものである。「最新の経営手法といえども、…揺らぐことのない不変の土台ともいべき基本的な考え方（パラダイム）や傾向（メガ・トレンド）の上に成り立っている」のだから、「変化を追うことではなくて、変化しないもの、あるいは少なくとも変化しにくいものを真にしっかりと掴むこと」が重要であると主張する。そうした意味で本書のタイトルは『近代経営の基礎』なのである。

そして本書は読み進むと明らかになるように、主題でもありタイトルともなっている「近代経営の基礎」が実はヘンリー・フォードの経営理念（フォーディズム）にあるということを全体を通じて論じる書になっている。また本書は一面では、フォードにおいて規模の経済の論理を成り立たしめるに至るまでの、それに先行する学説としてバベッジ、テイラー、ヴェブレンなどの所説を検討する「規模の経済」

---

\*札幌大学

の論理形成の学説史でもある。

ブレイヴァマンが『労働と独占資本』において言及しているように、広く普及し常識化した知識はことさらに学派を形成する必要もなくなり学説としても採りあげられなくなる。テイラー主義がその典型である。

「規模の経済」も学問上も実践上もはや常識化し、ことさら問題とされることがなくなったものの一つであろう。評者は、常々、経営学概論などの幾多のテキストがなぜこの「規模の経済」を問題として採りあげていないのか疑問に思ってきたが、ことの次第は上述のような事情にあるのだろう。評者は「規模の経済性」を初学者には必ず教えねばならない基本概念であると信じてきた。それが本書においてたんに通り一遍の用語解説にとどまらず、十二分にその論理の成り立ちを論じられていることに驚きもし感心もした次第である。本書は、このなかば常識化した事柄をそうであるがゆえに近代経営の「基礎」に据えて、それに至る論理的歴史的展開を詳細に論じているのである。

## 2. 本書の構成

本書は、次のように六章から構成されている。

第一章 渦巻としての企業概念

第二章 近代経営の夜明け前

－低価格と高賃金の経済へのスタートボタンは押されたが－

第三章 管理の源流としての分業の原理

第四章 企業所有の価値と機能

第五章 「規模の経済」戦略への胎動

－T型車時代のフォード社の企業経営を基軸にして－

第六章 近代経営の確立に向けて－コスト節減の近代的方法は？－

### 3. 紹介と論評

以下に各章の紹介と論評を試みる。

#### 第一章 渦巻としての企業概念

第一章では著者の企業概念が展開される。著者によれば、「株主・出資者を所有主体とし、経営者・従業員を運営主体とし、顧客・消費者を目的主体とする企業」あるいは「消費者のために、従業員によって運営される、出資者所有の企業」が「プロトタイプ」なのであり、企業とはその核に向かってこうした参加者が吸い込まれ続けていく「渦巻」のようにダイナミックな引力体系であるとする。そして従業員の満足（高賃金）、消費者の満足（低価格）、企業者の満足（低費用）が相互に連鎖関係にあるという。そしてこの「新しい企業概念」は、「十八世紀以前にはどうてもい成立しがたい企業概念であり、…二十世紀初頭にほんの一握りの人々によって意識され、徐々に世界的な規範となろうとしていた」ものであるとする。

この著者の企業概念は、マルクスの資本概念とも、またシステム概念とも異なる。それはサイモンの「誘因と貢献」の理論をベースとしたものであり、次章以降展開されていく「低価格と高賃金の経済」、「規模の経済」などの論理をあらかじめ企業概念として提示しているものである。

#### 第二章 近代経営の夜明け前

－低価格と高賃金の経済へのスタートボタンは押されたが－

ルネサンス末期、十六世紀の手工業経営において、大量生産が不可能なため、いいものほど、希少品で高価格になるのは仕方ないというのが通念で、手作り工芸品の価格は、その出来映えと顧客の予算などに依存して安定性を欠いていた。それに対して産業革命以後の近代的機械制工場生産では、定価を売り手が提示したうえで買い手との市場取引が行われる定価格制度および低価格の傾向（低価格の経済）になっていった。これが近代工業生産の「第一のスタート・ボタン」であった。近代

経営の「第二のスタートボタン」は、高賃金の経済つまり一般消費大衆の購買力を引き上げることであった。バベッジは二つのスタートボタンを押したが、つまり低価格の経済と高賃金の経済を提唱したが、本格的にそれらは始動しなかった。

著者によれば二つの連結のために「第三のスタートボタン」をなお必要とするからであったという。なお、「第三のスタートボタン」とは何であるのか、ここでは明示されていない。それこそは、本書の主題であり後の章で展開される「規模の経済」であろうと評者は推察する。

「第一のスタートボタン」の説明で、近代工業制度の低価格制度と対比して手工業品を基軸とした商取引のあり方を説明している。その事例としてあげられているチェリーニの取引のあり方や、バンコク郊外の水上マーケットの話などは、おそらくは著者自身が実際に見聞したであろうものを織り交ぜた描写であり、それがこの章の厚みと魅力をなしている。それらの叙述は、ペダンティックでもトリビアルでもない、著者が論旨を展開するうえで是非とも語っておかねばならなかったものであると思う。

### 第三章 管理の源流としての分業の原理

タイトルの意味は、分業から発してその展開として管理が生まれる、という意味にとれる。バベッジの分業原理は、労働力をその最も単純な諸要素に分解し、労働力を低廉化する、そして大量の単純労働を創出することであった。著者による新解釈では、その分業原理によって分割された連続的な作業の諸工程を同期化させ、各工程の作業スピードやバラツキを埋める工夫が機械化であり、分業が機械化を促進していくこともその原理から導き出される。

分業が、熟練労働者の節約と支払い総賃金の節約をもたらしうることを、同期化の過程で分業が潜在的生産力を実現させ、機械化も促進する。賃金を平準化し時間賃金を普及させるという。しかしバベッジ原理それ自体は、あくまで分業の原理で、同期化まで含んではないのではないだろうか。同期化は、フォード・システムの

段階になって全面的に展開したものである。著者は潜在的可能性を先取りの発展的に解釈しているようにうかがえる。

著者は、「分業の重要な側面」として、「直接職種間の作業工程の流れを同期化することによって」、「生産工程の組立方それ自体が生産作業のリズムを規定し」、「管理者による管理の負担が軽減されてゆく」ということを指摘している（111頁）。つまり分業の原理のなかに同期化まで含めて論議していることがこの章の特徴なのである。そして分業体制の高度化（同期化と高速化）の進展のなかで機械化への要請が強まり、次いで機械生産体制の高度化（完全自動化）の進展のなかで分業は集約されていくことになる（117頁）としている。そして機械化は管理効率を上げることが指摘されている（「機械化と管理効率の進展」）。

労働に対する資本の指揮は機械化の進展にもなって容易化した（122頁）。プレイヴァマンの指摘を引用し、流れ作業における移動コンベヤーの役割を具体的にはイメージして、機械化は、生産現場の管理を著しく容易にする（122-3頁）としている。

労働生産性の向上はまずもって分業体制の整備を通じて達成され、さらなる上昇は機械化の進展によってもたらされた。現象面でとらえれば分業と機械化は分かちがたく共に進展してきた（127, 130頁）。

時間賃金の浸透は、分業にもとづく部分労働化に主たる動因があった（146頁）。その普及の根拠は、現場労働者の個人的な貢献の差が分業と機械化によって縮小もしくは解消されたところにある（147頁）。部分労働であることそれ自体が、資本による労働の管理を容易にも強固にもしてきた（150頁）。

分業と機械化は、一方において生産労働者と管理労働者とは分かちことを要請し、他方において、生産活動それ自体のうちに管理的役割を包含させることに成功してきた（154頁）。こうして分業の原理は企業経営の根幹を形成する（143頁）というのが著者のこの章での結論であろう。

第三章の真骨頂は、次の点にある。第一に、著者の修整モデルによって分業の潜

的生産力を算出して示したことである。ただしその場合、同期化を考慮に入れての算出である。スミスが言うように分業の発展は市場の規模に規定されるから、あくまでモデルとしての潜在力、可能性の算出であるが、理論的可能性をこのように突き詰めたことは評価されるべきであろう。

第二に、スミス、バベッジ、マルクスのそれぞれの時代と現代において、ピン製造の生産力の発展が分業と機械化によってどの程度実際に進んだか実証的研究の成果が示されている。実際にどうであったか、どれほどの生産力の発展があったか、丹念にフォローしている点は特筆されるべきである。ピン生産の労働生産性が、スミスの時代と比べて現代では、二百六十七倍にも跳ね上がっていることに実際驚かされる。

第三に、テイラーの科学的管理の議論や、スティグラーとウィリアムソンの垂直統合をめぐる議論などが紹介されている点もこの分業の発展論理を肉づけするものとして見逃し得ないものであろう。

#### 第四章 企業所有の価値と機能

全体で24節から構成されている。第三章や第五章の規模の経済性に連なる論理からは独立した位置づけにある章である。企業の価値、巨大企業の形成の価値的側面からの意味を問い、解明している章である。

この章は大きく四つの部分から構成されている。一つは問題提起であり、企業の価値は何によって形成されるのか、生産費の資本化額と収益力の資本化額の乖離が何をもたらすのか、という提起がなされる。

二つ目は、ヴェブレンの『企業の理論』に基づいて、上述の資本化額の二重規定が株式会社企業において格差利得の発生機構を生むこと、それが不在所有者としての「産業の将帥」による無形資産（暖簾）の支配を生み出すことなどが指摘される。

三つ目は、具体的事例としてUS スチールの成立をとりあげ、過大資本化によって発券引受業務で巨額の報酬をプロモーターが獲得すること、その過大資本化が将

来の期待価値の表現であることなどが主張される。

四つ目は、現代における株重視の傾向へ警鐘を鳴らし、エンロン崩壊の主因が短期的株指向の株式報酬プログラムにより、経営者が株主価値を短期株価上昇に求めたことにあったと指摘する。

そして結論として、株主の長期的利益を追求すべきこと、内部留保＝利益剰余金の資本金組み入れとそれに基づく株主への無償増資が、株主の長期的利益の原型であるとしている。

結論部分の、利潤再投資を理想とする主張は、マルクスの資本概念、古典的あるいはイギリス的個人資本主義的企業概念に戻っている観がある。株至上主義に対する倫理的規範的批判となっている。だがエンロンの場合なぜそのような短期的株価志向が生まれたのか、それまでの企業価値論の展開からみたその論理の必然性をこそ問うべきではなかっただろうか。

US スチールのような合同による巨大企業の形成の指摘は重要である。二十世紀を「巨大企業の世紀」と特徴づける議論\*もあるが、そこにおいて、企業合同は大きな位置づけをもっていた。第四章の論議は、これをどのように評価するのであろうか。

第二章と第三章が第五章へと連なる論理展開であるのに対して、第四章の主たる議論は独自の位置を占めている。それは実は近代経営の基礎として「規模の経済」とは別の論理を第四章が示していることを意味する。著者は第四章の結論部分で利潤再投資という古典的資本概念に戻っているが、それをこえた巨大企業形成の論理を第四章の議論は内包しているように思われるのだが如何であろうか。ちなみに昨今のライブドアによるニッポン放送の株買取騒動などは、合併・買収を繰り返して企業成長を遂げようとする企業の姿そのものであるが、これも合同・合併のもつ意義を我々に改めて思い起こさせるものである。

---

\* 谷口明丈『巨大企業の世紀』有斐閣2002年刊

## 第五章 「規模の経済」戦略への胎動

－T型車時代のフォード社の企業経営を基軸として－

この章の主題は「規模の経済」である。著者は、T型車を生産している時期のフォード社の企業経営を軸に規模の経済性について考察している。この章は大きく四つの部分から構成されている。

一つは、問題提起であり（第1～3節）、T型フォード以来、高性能と低価格の組み合わせがいかにして可能となったのか、T型フォードの史実に理論的示唆と今日的課題を模索することが提起される。

第二に、フォード社における大量生産体制の形成の要点が展開されている。デトロイトへの部品生産の集中と組立工場の全国への分散配置、流れ作業方式と一日五ドル賃金の導入、T型単一モデルに生産を限定し、車体の色も組立ラインのペースに追いつける速さで乾く黒エナメル一色に集中させたこと、革新を incrementalなものに絞り現有生産基盤の枠組のなかで生産性向上をはかったことなどが指摘されている。

第三に、当時のフォード社の価格と費用、収益、資金構造、原価と売価の対応関係などが分析される。その中で興味深い史実が紹介されている。1921年以降にツーリングカーの小売価格が平均費用を下回ったが、利益は出ていたこと。それはツーリングカーの小売価格が平均販売単価としての意味を失い価格の高いクローズドカーの比重が増大しつつあったためであること。フォード社は超過利潤を極力内部留保し自己金融力を確立し拡張資金はもっぱら留保利益によったことなどである。このフォードの資本蓄積様式が著者によって第四章で理想とされた企業の蓄積様式に一致するものであることは明らかである。そしてフォード社は、平均原価の縮小をただちに平均売価の低下に繋げ、大量生産→大量販売の拡大循環によって価格の低下と利益の上昇を取り結ぶ新しい産業の論理を確立した企業であると主張する。

第四に、規模の経済について考察が展開されている。それは小規模の経済、大規模の経済、経験効果という三つの部分からなっている。そのなかで最も特徴的なも



のは「小」規模の経済という議論である。著者は、規模の経済の本質は単位当たり固定費の縮小であり、それは必ずしも生産規模の大規模性を絶対的な必要条件としていないと主張する。つまり生産規模は小さくとも単位費用に占める変動費比重を上げることによって単位固定費を大きく縮小することができるというのである。具体例として、創業当初のフォード社が小規模経営にあつて委託生産と委託販売によって変動費比重を高めたことをあげる。

ただ評者には、このフォードの事例を「小」規模の経済とあえて命名しなければならない理由が今ひとつ理解できない。このような外部調達、つまり外部化の経済性のことを指しているのであるならば、それは小規模とは限らないのであって大規模でもあり得ることだからである。規模の経済性を概念的に大規模の経済と小規模の経済に区分することはできないのではないだろうか。いわゆるシルバーストン曲線\*\*を見れば容易に解るように、規模の経済性は小規模水準から大規模水準へと生産を連続的に増加させるに従って連続的に効果を発揮するものである。著者の言う「小」規模の経済が外部化のことを指すのであれば、それは現在のアメリカ自動車メーカーの外部調達やトヨタらの系列取引のように、大規模でも成り立つものもあるのだから、「小」規模の経済という表現は誤解を生む表現なのではないだろうか。

いずれにしても本章で規模の経済性の重要性が強調されていることは評者にとって首肯しうるものであることは言うまでもない。

## 第六章 近代経営の確立に向けて—コスト節減の近代的方法とは？—

この章は、本書全体を通じての結論部分にあたるものである。

第一に、レギュラシオン学派の批判を通してフォードが近代経営の規範であることが主張されている。レギュラシオン学派は、規模の経済に対する配慮が欠落して

---

\*\* G. Maxcy and A. Silberston, *The Motor Industry*, London, 1959, p.94, Figure 2. 今野源八郎ほか訳『自動車工業論』東洋経済新報社, 102頁, 第2図。

いるために高賃金が利潤を圧迫するという見解になっている。しかしフォーディズムは低原価・低価格であるにもかかわらず高賃金・高利潤を達成しうるシステムを確立したのであって、それが近代経営の規範となったのである。レギュラシオン学派の主張するアフター・フォーディズムはフォード・システムの一つのヴァリエーションにすぎなく、フォーディズムを支える規模の経済の論理は揺るぎがない、というように議論が展開される。

第二に、規模の経済がフォーディズムによって作動することが主張される。つまり規模の経済はたんに単位費用逡減の法則だけで成立するのではなく、低価格・高賃金＝フォーディズムによって費用節減が低価格に反映され、これに需要の価格弾力性逡増の法則（もちろんこれには高賃金が必要である）が加わることによって、その循環運動が作動するのであることが主張される。

そして最後に、本書全体の結論としてでもあるが、ヘンリー・フォードは、現代の「シェアリング経済」＝労働分配率の上昇と共存した経営の先駆的規範を示したことが主張される。

規模の経済を実現したフォーディズムが近代経営の規範であるというその意義については、異論がない。

本章では、レギュラシオン学派がフォーディズムの行き詰まりを主張していることに対して、著者はあくまでフォーディズムが基礎として有効であると主張している。しかし両者は矛盾しないのではないだろうか。議論がかみ合っていない観がある。基礎として有効であることとそれが行き詰まることは同時にあり得るのではないだろうか。

実際に、低価格・高賃金－生産性上昇－高利潤の循環には行き詰まりはあったのではないだろうか。それはミクロ的にはT型車末期にフォード社自身が経験したし、マクロ的にもアメリカ自動車産業全体が1970年代頃に経験したことはなかったろうか。

だから、GMのフレキシブル・マスプロダクション\*\*\*と多様化戦略という新た

な進化が必要であったことも事実である。GM やトヨタの実践はフォーディズムのたんなるヴァリエーションというだけでなく、フォーディズムの限界を克服する試みでもあったことは否めない。

つまりフォーディズムとそれによる規模の経済の循環運動に限界があることも認めなければならないのである。それは「機械化－生産性上昇」の限界であろう。トヨタのカンバンシステムは機械化ではない、従って規模の経済ではない論理による効率性の追求なのである。

もちろん著者のフォーディズムと規模の経済との連関の強調は首肯しうるし、フォードが「シェアリング経済」への先駆的規範を示したという主張も肯ける。

#### 4. 今後の課題

「基礎」が貫かれている面と「基礎」からいかに乖離しているかという側面、両面を現代企業経営において考えるうえで、確かに本書はその思考の基礎を提供しているものと言えよう。

評者が著者に最後に問いたいことは、本書が提示した「近代経営の基礎」から現代の経営をいかに評価するかという点である。「基礎」が貫徹している面を著者は強調している。評者もそれを否定するものではない。だが他方で、近年の国内での銀行の合併劇をみても、また、世界的に自動車産業で展開されている合従連衡をみても、巨大企業がまた新たに生みだされつつあることを我々は二十一世紀に入った現代においても眼前にしているわけである。こうした点は著者が本書で規範としたフォーディズムの軸とは異質の性格を有した企業のもう一つのダイナミズムである。それらはむしろ本書第四章の一部で議論された巨大企業成立の論理に通じるものが

---

\*\*\* David A. Hounshell, *From American System to Mass Production, 1800-1932*, 1984, Johns Hopkins University Press, 和田一夫他訳『アメリカン・システムから大量生産へ』名古屋大学出版会, 1998年

あるのではなからうか。本書第四章との関わりでこの点を問いたいものである。

著者によれば、タイトルを「近代経営の」 「基礎」としたのは、内容が、今でも「基礎」となって現代の経営にあらわれているからだ、という。なるほど、出発点としての、十九世紀から二十世紀初頭の話のみならず、内容は、現代のエンロンの問題などにもおよんでいる。だが、現代経営の傾向を著者はどう観ているのだろうか、「基礎」から乖離している面をどのようにとらえるのだろうか。

それにしても、企業経済学、企業論などの分野は、青木昌彦・伊丹敬之『企業の経済学』によれば、企業とは何か、企業はどのように運動するのか、どのように成長するのかを問題としている。このような課題に対して、著者の議論は、どのような位置づけにあるのだろうか。企業理論といえば、ペンローズの会社成長の理論、ロビン・マリスの経営者資本主義の経済理論などを評者は想起する。これらの論議と、著者の論議はどのようにつながっているのか。どのような位置づけにあるのか。

また昨今の論議との関係、関連で言えば、日本的経営の見直し論議との関係は如何なるものであろうか、米国型経営—株主資本主義の論議に対する著者の答えはどのようなものであろうか。明示的には語られていないが、米国型—株主資本主義—株価至上主義とは一線を画していることは明らかであろう。

最後に、こうして「近代経営の基礎」に立ち戻り、事例による豊富な肉づけを伴う詳細な議論を展開し、読者の思考を多いに刺激してくれる本書の価値は高く評価できるものであることは言うまでもない。著者の労を多とするものである。