

# 戦後日本の経済成長と経営者企業論の有効性<sup>(1)</sup>

橘川 武郎

## 一 はじめに

本稿の課題は、第二次世界大戦後の日本経済の相対的高成長を説明する説明原理として、経営者企業論がはたして有効なのかを検討することにある。<sup>(2)</sup> 経営者企業論は、A・Dチャンドラー (Alfred D. Chandler, Jr.) によって構築され、森川英正によって日本に適用された議論である。

チャンドラーによる経営者企業(managerial enterprises)の定義づけには若干の動揺がみられるが、森川の解釈によれば、<sup>(3)</sup> 次のチャンドラー自身の文章が概要である。それは、経営者企業(managerial enterprises)を、「創業者家族ないし金融業者の代理人たちはもはやトップレベルの意思決定を行なうことがなく、このような決定がその会社の株式をほとんど所有しない専門経営者(salaried managers)によってなされる企業」と規定づけるものである。<sup>(4)</sup> つまり、経営者企業とは、専門経営者がトップ・レベルの意思決定を行なう企業ということになる。<sup>(5)</sup>

経営者企業論をめぐるのは、最近、一つの論争が起きている。安部悦生が『経営史学』の「動向」欄で森川を批

判し、森川が慶應ビジネス・スクールの紀要で安部に反批判を加えた論争がそれである。この森川・安部論争で主として問題となったのは、チャンドラー・モデルにもとづくならば、所有の分散や経営者階層制の形成を経営者企業の成立といかに関係づけるべきかという論点であった。

森川・安部論争が基本的にはチャンドラー・モデルの解釈をめぐる展開されたこと自体、世界の経営史家に及ぼすチャンドラーの影響力の大きさを如実に物語っている。チャンドラーの所説が絶大な影響力をもつ理由は、それが明快な収斂説に立っていることに求められることができる。チャンドラーによれば、企業と資本主義はそれぞれ、個人企業↓企業者企業（もしくは同族支配企業）↓経営者企業、企業者（ないしは家族）資本主義↓金融資本主義↓経営者資本主義という発展経路をたどり、最終的には先進各国で経営者企業が支配的な経営者資本主義が成立する。そして、経営者企業と経営者資本主義は、企業成長と経済発展を体現するものだというのである。

このチャンドラーの収斂説は、各国経営史を国際比較する場合の「共通の基準」とみなれてきた。<sup>(10)</sup>しかし、国際的にみて異例な高成長をとげた戦後日本の経済や企業を分析するにあたって、「世界共通の基準」であるチャンドラー・モデルをあてはめるだけで、はたして事は足りるのであろうか。本稿がめざすのは、チャンドラー・モデルの正確な解釈ではなく、その的確な相対化である。

## 二 戦後日本の経済成長と経営者企業論

### 1 経営者企業論による説明

経営者企業論の立場からは、第二次世界大戦後の日本経済の相対的高成長を、どのように説明づけるのであろうか。この点を知るうえで手がかりとなるのは、A・D・チャンドラーが一九九〇年に刊行した著書の結論部分で展開した議論である。<sup>(12)</sup>

チャンドラー・モデルを適用し自国における経営者企業の発展過程について検討を進めた世界各国のチャンドラーアンは、一九八〇年代の半ばまでに一つの結論を導いた。それは、アメリカに続いて西ヨーロッパ諸国や日本においても、第二次世界大戦後に経営者資本主義が確立したという結論であつた。<sup>(13)</sup>

ところが、チャンドラー自身はその後、一九九〇年刊行の著書の結論部分で、経営者資本主義の変質についてふれざるをえなくなつた。<sup>(14)</sup> 彼によれば、一九六〇年代にはいると、競争上の優位が発揮できない新市場への参入、トップ・マネジメントとミドル・マネジメントとの断絶、事業単位の継続的な分割、企業の売買のビジネス化、ポートフォリオ・マネージャーの役割の増大、資本市場による企業コントロールの進展、などに示される資本主義の新たな傾向が、アメリカを中心に顕在化した。この傾向は、企業の組織能力の低下や競争力の後退と密接に関連するものであつた。そして、一九六〇年代にアメリカで始まつた資本主義の新たな傾向、別言すれば経営者資本主義の変質は、やがて西ヨーロッパ諸国にも波及した。

ここで興味深いことは、チャンドラーが、こと日本に限っては、右記のような経営者資本主義の変質がほとんど生じず、一九六〇年代以降日本企業は、組織能力を維持・強化し、国内外での競争力を高めた、という見解を表明していることである。<sup>(15)</sup> つまり、チャンドラーの議論を敷衍すれば、一九六〇年代以降の時期に、世界で最も典型的な形で経営者資本主義が実現されたのはほかならぬ日本においてであり、そのことが、日本経済の相対的高成長をもたらした、と言うこともできよう。

ただし、チャンドラーの日本理解にはこころもとないところがある。例えば彼は、右記の議論を展開した一九九〇年の著書の中で、戦後の日本の企業集団を中間組織ではなく内部組織だとみなしているが、これなどは、明らかな誤解と言えよう。<sup>(17)</sup>したがって、われわれは、チャンドラーの経営者企業論を継承したうえで、さらに日本の事情にも通じた研究者の所説に目を向ける必要がある。そのような研究者として森川英正に注目することについては、大方の同意がえられるであろう。<sup>(18)</sup>さきに、チャンドラーによる経営者企業の定義づけに関連して、森川の解釈を重視したゆえんである。

森川は、『日本経営史』と題する著書の中で、「明治維新後における近代日本経営史の流れを貫く赤い一本の糸は、専門経営者の進出と制覇の過程でした」<sup>(19)</sup>と結論づけている。「私は、資本主義経済の長期的なトレンドは経営者企業の制覇に向かっていると考える」<sup>(20)</sup>と述べる森川は、チャンドラーと同様に、先進各国は最終的には経営者資本主義に行き着くという収斂説に立っている、とみなすことができる。

ここで重要な点は、森川が、①「戦後経済の中で、日本の経営者企業は全面開花の域に達した」、②「第2次大戦後の45年間の日本経済は、完全に『経営者企業の時代』にあった」、とみなしていることと、③経営者企業の方が所有者企業よりも成長性が高いと評価していることである。この①と②を結びつければ、森川説の論理的帰結として、経営者企業の制覇が戦後の日本経済の高成長をもたらした、という命題を導くことができる。つまり、日本の事情に通じた森川も、チャンドラーと基本的には同一のロジックによって、戦後日本経済の相対的高成長を説明しているわけである。

## 2 経営者企業論の二つの問題点

しかし、経営者企業や経営者資本主義への収斂説に立つチャンドラー＝森川説には看過しがたい問題点がある。それは、チャンドラー自身が指摘した一九六〇年代以降の経営者資本主義の変質を、説得力をもって説明する論理をもたないという難点である。

この経営者資本主義の変質は、経営者革命に対する「株主反革命」ととらえ直すこともできるが、ここで重要なことは、「株主反革命」が、専門経営者による制覇、別言すれば経営者企業の確立のあとに生じたことである。つまり、企業のトップ・マネジメントを専門経営者が完全に掌握した状況のもとでも、企業の所有者である株主は、自らの意思を貫徹することが可能なわけである。経営者と株主が異なることを前提とし、経営者を株主の代理人（エージェント）とみなす「利潤最大化仮説」<sup>(24)</sup>が、最近の通説的な企業理論となっていることは、この点を反映したものであろう。たしかに、森川は、「経営者企業からオーナー支配企業への逆転の可能性が存在する」<sup>(25)</sup>と指摘している。しかし、チャンドラー＝森川説においては、このような逆転を、一時的ないしは部分的現象としてしか位置づけようがない。あくまで、「近代日本経営史の流れを貫く赤い一本の糸は、専門経営者の進出と制覇の過程で」あり、「資本主義経済の長期的なトレンドは経営者企業の制覇に向かっていると考える」からである。

なぜ欧米（とくにアメリカ）において一九六〇年代以降経営者資本主義が変質したのか、別言すれば、なぜ日本においてその時期にも経営者資本主義が維持されたのか、この問題を説明するためには、日米欧で生じた状況を一様な論理で説明する収斂説から脱却しなければならない。より積極的な形で言えば、日本企業をめぐるシステムは、欧米（とくにアメリカ）企業をめぐるシステムとは異なる、という視角を導入する必要がある。

戦後の日本経済の国際的にみて異例な成長ぶりに注目するわれわれは、他国と共通の専門経営者による制覇（経営者企業の確立）という要因よりは、他国と異なる「株主反革命」の防止という要因を、むしろ重視すべきであろう。

第1表 森川英正『日本経営史』による  
戦後の代表的な資本家経営者

戦前においてすでに地方財閥 や中小財閥を形成していたもの	戦前に財閥を形成しなかった が戦後著しく発展したもの
豊田（トヨタ） 石橋（ブリヂストンタイヤ） 大原（倉敷紡・倉レ） 安川（明治鋳業・安川電機） 鈴木（味の素） 中埜（中埜酢店） 茂木（キッコーマン） 小坂（信越化学） 伊藤（松坂屋）	松下 松田（東洋工業） 本田 山岡（ヤンマー） 出光 鹿島 大林 鳥井（サントリー） 武田 中部（大洋漁業） 蟹江（カゴメ） 小林（ライオン歯磨）
など	など

（出所） 森川英正『日本経営史』日本経済新聞社，1981年，167-168頁。

日本の企業システムの特質に光をあて、なぜ、トップ・マネジメントを掌握した戦後日本の専門経営者たちが、「株主反革命」を防止し、株主の利害から自由に意思決定を行ないえたかを説かなければならないのである。

ところで、経営者企業論を戦後の日本の現実に直截に適用することには、いま一つの問題点がある。それは、常勤の機能的な資本家経営者が経済成長にはたした役割をとらえる視角が不明確なことである。

森川は、戦後日本の大企業の資本家について、「財閥家族と非財閥・共同出資型株式会社」のいくつかで重役を兼任していた資本家たちが脱落し、専門経営者から成り上がった資本家と中小の家業を永年かかって大企業に仕立て上げた資本家経営者の二種類から成り立って<sup>(26)</sup>、と指摘している。氏自身のリスト・アップによれば、後者の「中小の家業を永年かかって大企業に仕立て上げた資本家経営者」に該当する主要なメンバーは、第1表のとおりである。

ここで注目する必要があるのは、第1表に表示された資本家経営者は、いずれも、戦後日本の経済成長の過程で、きわめて重要な役割をはたしたことである。これらの資本家経営者が率いる諸企業は、専門経営者がトップ・マネジメントを占める経営者企業に比べて、総じて著しい成長をとげたと言っても、けっして過言ではあるまい。ヨハネス・ヒルシュマイヤー（Johannes Hirschmeier）と由井常彦も、戦後の日本における創業者型経営者の役割を高く評

「戦後から一九六〇年代にかけての時期の企業者活動の波は、明治時代のそれのみ比較されうべきかもしれない」、と述べている。<sup>(27)</sup>

第1表に表示された常勤の機能的な資本家経営者は、森川が定義づける「専門経営者」(それは、言うまでもなく、経営者企業を成立させる決定的要素である)からは除外される。森川によれば、専門経営者とは、「英語の *salariated manager* を日本語に置き換えたもの」であり、「大企業の株主、つまり資本家に給料で雇われて、大企業の経営に当たる人たち」のことである。<sup>(28)</sup>ここでは、森川が専門経営者を、*professional manager* としてではなく、*salariated manager* として定義づけたことが重要な意味をもつ。つまり、氏の定義にもとづけば、*professional manager* の一角を占める常勤の機能的な資本家(オーナー)経営者(第1表に示された経営者は、これに相当する)は、専門経営者とはみなされないことになるのである。<sup>(29)</sup>

第1表に表示された経営者が専門経営者から除外されるということは、彼らがトップ・マネジメントとして経営にあたった企業は経営者企業ではなかったということを意味する。だとすれば、われわれは、戦後の日本の経済成長を語る時、なくてはならない存在である彼らの企業について論じるために、経営者企業論とは異なる議論を用意しなければならぬのである。

### 3 説明すべき二つの論点

前節の検討から、経営者企業論は、戦後の日本経済の相対的高成長を説明する説明原理としては、「株主反革命」の防止に光をあてることができず、資本家経営者の役割を等閑視する、という二つの問題点をもつことが明らかにした。このことは、われわれの前に説明すべき二つの論点が残されているということである。

それは、①「株主反革命」を防止しえた戦後日本の企業システムの特質を明らかにし、それと経済成長との関連を考察する、②資本家経営者の活躍を可能にした戦後日本のビジネス・チャンスのあり方に目を向け、彼らの革新的企業者活動の本質を把握する、という二つの論点である。これらは、いずれも大問題であり、限られた時間と紙幅の中で、解明しつくせるような論点ではない。本稿では、二つの論点について、筆者の今のところの大まかな考えを述べるにとどめたい。①の論点は第三章で、②の論点は第四章で、それぞれ取り上げるが、そこで叙述する内容は、筆者が最近発表した二つの論文をふまえたものである。<sup>31)</sup>

### 三 日本型企业システムと戦後の経済成長

#### 1 サブシステムのコアとしての労使関係

戦後の日本において、「株主反革命」が防止された基本的な要因は、「六大企業集団」(住友系、三菱系、三井系、富士銀行系、三和銀行系、第一勧業銀行系の各企業集団)を中心に株式相互持合いによる株主安定化が進み、企業の所有者である株主の行動が封殺された点に求めることができる。ただし、株式相互持合いによる株主安定化が始まり企業集団が形成されるプロセスについては、別の機会に何度か詳しく言及した<sup>(32)</sup>ので、ここでは立ち入らない。

ところで、議論を一步進めて、欧米と異なり日本では株式相互持合いによる株主安定化が進行したのは、なぜだろうか。それは、欧米(とくにアメリカ)では企業は所有者(株式会社であれば株主)のもののみなされてきたのに対し、戦後の日本では企業は全従業員のものと考えられてきたからであろう。このような戦後日本の独特な企業観は、国際



的にみてユニークな一体感の強い労使関係を反映したものである。<sup>(33)</sup> 日本型企業システムはさまざまなサブシステムから構成されているが、それらのサブシステムのコアに位置するのは、一体感の強い労使関係だと言うことができる。この点に関連して、馬場宏二は、次のようなきわめて興味深い議論を展開している。

「チャンドラーの場合、経営者資本主義論にとって労使関係はほとんど意味がないとかなりはつきり言っているのです。これはたぶんアメリカの事実の反映だろうと思います。彼の注目している企業の特質の焦点は、オーナーである株主とマネージャーとの関係ですんでしまおう。マネージャーとその下のワーカーとの関係は、経営者資本主義論としてはほとんど言う必要はない。

それはなぜかという点、ワーカーのほうがコミットしてくれないわけで、買ってきた設備と同じように、一種の生産要素として配列されているだけだというふうにとらえられているんだと思います。

日本の場合はその点がそうでないところが特徴なのです」。

右の馬場の指摘は、まさに正鵠を射たものである。馬場が指摘するとおり、日本の企業システムとアメリカの企業システムとの差異の中心的内容は、労使関係のあり方の違いに求めることができる。チャンドラーや森川<sup>(35)</sup>の経営者企業論が戦後の日本経済の相対的高成長を説明するうえで十分な有効性をもちえないのは、基本的にはそれが、アメリカの現実に立脚したものであるため、労使関係にあまり関心を寄せていないからである。日本の現実を重視するわれわれは、労使関係への注目度が小さい経営者企業論から離れて、労使関係を重視する日本型企業システムの説明モデルに目を転じなければならない。

## 2 労使関係を重視する諸モデル

労使関係を重視する日本型企業システムの説明モデルの代表的なものとしては、伊丹敬之<sup>(36)</sup>や小宮隆太郎<sup>(37)</sup>の従業員主

権モデル、青木昌彦の利害裁定モデル<sup>(38)</sup>、馬場宏二や橋本寿朗の会社主義論などをあげることができる。これらの諸モデルの内容についてはすでに別稿で紹介したのでここでは立ち入らないが、各モデルに共通する内容として二つの点だけを指摘しておきたい。

第一は、戦後の日本の大企業における従業員の帰属意識の強さ、言いかえれば労使の一体感の強さを強調し、労使関係に注目して日本型企業システムを特徴づけている点である。この点は、伊丹の「従業員主権」説<sup>(42)</sup>、小宮の「労働者管理企業」類似説<sup>(43)</sup>、青木の金融（所有）的利害と従業員利害との「双対的コントロール」説<sup>(44)</sup>、馬場の資本主義的競争と共同体的（あるいは社会主義的）関係との「精妙な結合」説<sup>(45)</sup>、橋本の広く平等を残した形で競争が展開される「新しいタイプの共同体」説<sup>(46)</sup>などの、戦後の日本の大企業に関する各論者の本質規定から読み取ることができる。第二は、戦後の日本の大企業がその企業システムのゆえに強い成長志向性をもつことを、指摘している点である。ここでは、代表的な事例として、小宮の見解を引用しておく。

「日本の大企業では企業の内部から企業成長への圧力が強く働いていると考えられる。なによりもまず、『社員』たちは、企業から受け取る一人当たりの所得が年々着実に増大すること、少なくとも他の大企業なみ、できればそれ以上に増大することを強く望んでいる。そればかりでなく速やかな企業成長は、次に述べるような点で『社員』たちにとって大いに有利である。

すなわち速やかな企業成長は、

(イ) 日本の年功序列制のもとでは、従業員の一人一人により速やかかつより確実な昇進昇給の機会をもたらす。

(ロ) ホワイトカラーでもブルーカラーでも長期にわたって在職する人々にとっては、55才ないし60才になって定年で退職するときに、企業がより有利な再就職先を斡旋してくれる確率が高まる。

(ハ) 企業年金制度等の面でも、企業の成長が速やかで後輩の従業員の数が多くことは大いに心強いことである。

これらの理由から、（……中略……）日本の大企業では、企業行動の特徴として、その継続性への志向のみならず、企業成長

第2表 労働者の時間当り平均賃金の国際比較  
(日本を1とした場合の各国の倍率, 1960, 1970年)

	1960	1970
日 本	1.0	1.0
アメリカ	7.4	2.9
西ドイツ	2.1	1.4
イギリス	3.0	0.6
フランス	1.4	1.1
イタリア	1.2	0.8

(出所) 山崎広明「高度成長期の日本資本主義」(社会評論社『経済学批判3』1977年)19, 49頁。原資料は、日本銀行『日本経済を中心とする国際比較統計』。

への内部からの圧力がきわめて強く、不断に成長の可能性を追求する傾向が強いのである<sup>(47)</sup>。

ここまでの検討から、戦後の日本の大企業は、一体感の強い労使関係によって特徴づけられる企業システムを構築し、その内部圧力を受けて成長志向型の企業行動を展開したとみなすことができる。それでは、日本型の企業システムは、戦後の経済成長の各局面において、いかなる役割をはたしたのだろうか。この点については次節で論及するが、その際筆者は、日本型企業システムを説明する諸モデルの中から、会社主義論を採用する。それは、会社主義論が、歴史的視点の内包という面で、従業員主権モデルや利害裁定モデルより優れている<sup>(48)</sup>と考えるからである。

### 3 経済成長の各局面と会社主義

本節では、日本経済の相対的高成長が明瞭になった一九五〇年代半ば以降の各成長局面において、経済成長と企業システム(会社主義)とがどのように関連していたかに目を向ける。

一九五〇年代半ば以降の日本経済の成長局面を、石油ショックを分岐点にして、それ以前の高度成長期とそれ以後の安定成長期に分けることについては、大方の同意がえられるであろう。しかし、本節では、このうち高度成長期を一九六二—六五年のいわゆる「転型期」を境にさらに二分し、高度成長前半期と高度成長後半期に区別することにした。このような区分を行なうのは、若年労働力の豊富な供給がみられた高度成長前半期と、労働力需給の逼迫が問題になった高度成長後半期とでは、労働市場のあり方が大きく変化<sup>(49)</sup>したからである。労働力需給の逼

迫は、賃金の大幅上昇をもたらし、第2表からもわかるように、高度成長後半期（一九七〇年）には、高度成長前半期（一九六〇年）に存在した「日本の低賃金という競争上の強味はほぼ失われるに至った」<sup>(50)</sup>。会社主義論の特徴の一つが労使関係への高い関心にある以上、この労働市場の変化は、等閑視されてはならない。したがって、以下では、一九五〇年代半ば以降の日本経済の成長局面を、高度成長前半期、高度成長後半期、安定成長期という三つの時期に区分する。

### (1) 高度成長前半期

馬場によれば、会社主義と経済成長とのあいだには、「相互増幅的關係」がみられる<sup>(51)</sup>。つまり、会社主義と経済成長との関係には、前者が後者をもたらすという側面（Aの側面）と、後者が前者をもたらすという側面（Bの側面）とが、存在するわけである。一九五〇年代半ばから一九六〇年代初めにかけての高度成長前半期には、このうちBの側面が強く働いたとみなすことができる。

筆者が右のように考えるのは、高度成長前半期の日本の大企業では、会社主義が本格的に機能するような協動的な労使関係はまだ成立していなかったからである。日本では、高度経済成長期を通じて、労働争議が一定の高い水準で行なわれていた。一九四九年に五五・八％のピークを記録したあと一九五五年には三五％を下回るまでに急速に低下した労働組合の組織率は、一九五五―七五年の時期には、三三―三四％前後の水準で安定的に推移した<sup>(52)</sup>。これらの事実をふまえて、田端博邦は、高度経済成長期の日本の労使関係を「紛争的安定」と特徴づけ、次のように述べている。

「まず、『紛争的』というのは、差し当り労働争議がノーマルな労使関係の一要素となっていたということを意味する。具体的に  
は、（……中略……）争議行為を伴う賃金紛争⇨春闘がルーティン化し、制度化したことによってこれはもたらされたのである

が、より一般的にいえば、それは、労使関係を利害の対立する関係とみる見方が一般的であったことを意味するといえる。世論や労働者の意識も労働組合や争議行為に対して、相対的に好意的であったと思われる。そして、そうした紛争的構造が『安定的』であったのは、それを可能とした経済的条件、経済の高度成長が持続したことによると考えられるであろう。成長による労働市場の逼迫は労働者と労働組合の交渉力を強め、また成長はそれ自体紛争のコストを吸収し得る余力を企業に与えたからである。『紛争的安定構造』は、『組合主義』の成立根拠を与えたといえる。したがって、高度成長期の社会には、今日語られる『日本的労使関係』と異なる、普遍的な現代資本主義的な労使関係により、近い構造が見いだされる。そして、実際、高度成長期には、企業別組合や終身雇用制などの『日本的雇用慣行』を遅れたが、克服されるべきものとする考え方が、支配的だったのである。(53) (圏点も原文どおり)。

この議論は、若年労働力の豊富な供給がみられた高度成長前半期も含めて高度経済成長下では「労働市場の逼迫」が生じたかのように述べている点で問題を残すが、基本的には妥当なものと評価することができる。

高度成長前半期の日本の大企業では、協調的な労使関係はまだ成立していなかったから、当該期には、会社主義が経済成長の基本的な要因になったと言ふことはできない。だとすれば、一九五〇年代中葉から一九六〇年代初頭にかけて日本経済の高成長を支えた要因は、何だったのだろうか。この点については、大内力と山崎広明によるよく知られた説明がある。

大内は、高度成長前半期の日本経済の高成長は、「日本資本主義の『後進性』と『戦後性』の特殊な産物であった」とする。ここで言われている『後進性』の内容は、日本の工業技術の後進性と社会構造の後進性との、両者から成る。大内によれば、前者の後進性は、旺盛な技術輸入による急速なキャッチング・アップ<sup>(54)</sup>、「技術革新」をもたらし、後者の後進性は、日本企業の競争力につながる豊富な低賃銀労働の源泉となった。<sup>(55)</sup> また、大内は、「戦後性」の要因のうち重要なものとして、「(一)戦争とインフレーション」により、既存の投資のかなり徹底的な破壊と償却がおこな

われ、したがって新投資の余地が作りだされたこと、(二)労働組合の解放、農地改革などの社会的変革によって、(……中略……)生産の拡大よりはずっとおくれた速度ではあったが、国内の消費市場が拡大する条件がつけられたこと、(三)財閥解体、独占資本の再編成の過程で、諸独占資本グループのあいだに、シェアを拡大しようとする『過当競争』が激化されたこと、(四)軍備の縮小、植民地の喪失が、不生産的消費と資本輸出の道を狭くしたために、生産的投資が拡大されたこと、(五)世界市場が、いくつかの高成長国を中心に、比較的順調に拡大した<sup>(56)</sup>こと、の五点をあげている。

一方、山崎は、高度成長前半期の日本経済の高成長を可能にした条件を、「戦後の日本産業一般に与えられた条件と重化学工業に特有な条件の二つに大別<sup>(57)</sup>」する。そのうえで、日本産業一般の条件として、「若年労働力の豊富な供給—低賃金」、「個人部門の高貯蓄—系列融資—借入金依存の高蓄積」、「アメリカの東南アジアへのドル散布」をあげ、重化学工業特有の条件として、「戦時経済の遺産」、「外国技術の導入と技術革新」、「資源価格の傾向的低下」をあげるといのが、山崎による説明の概要である。<sup>(58)</sup>

ここで注目する必要があるのは、大内の説明においても、山崎の説明においても、日本企業の企業内システムは、経済の高成長の要因として、さほど重視されていないことである。つまり、少なくとも高度成長前半期については、会社主義が高度成長をもたらしたとは言えないことが、確認できるのである。

ただし、このことは、当該期に会社主義と高度成長とが無関係であったことを意味するものではない。と言うのは、高度成長が会社主義をもたらすという、右記の関係とは逆方向の規定関係が作用したと考えられるからである。馬場は、高度成長が会社主義を強化する側面について、「高度成長は横の拡大と縦の変化の並進、つまり会社ごとの技術革新と雇用拡大だった。(……中略……)縦の深化と横の拡大の並進が企業間の激しい拡大競争として現われた高度成

長は、終身制と年功制と従業員企業の企業帰属とを相互増幅的に強化する過程であった<sup>(59)</sup>、と述べている。

(2) 高度成長後半期

一九六二―六五年の転型期を経たあとの高度成長後半期においても、日本では、労働争議があいかわらず一定の高い水準で行なわれていた<sup>(60)</sup>。また、既述のように、この時期には労働組合の組織率は低下しなかったし、高度成長前半期と違って、労働力需給の逼迫も生じた。したがって、田端が、高度成長後半期にも日本の労使関係は「紛争的安定構造」を維持したとしていることは、これもまたすでにみたとおりである。

これらのことから、経済成長が会社主義をもたらしという側面が前面に出た高度成長前半期の状況が、高度成長後半期にも継続したことを意味するであろうか。結論を先取りすれば、状況は相当に変化したということになる。

まず、大内は、すでに一九六二年の時点で、高度成長前半期の日本経済の高成長をもたらした日本資本主義の「後進性」と「戦後性」が、頭打ちになりつつあるか解消しつつある、と述べている<sup>(61)</sup>。また、山崎は、転型期を経て日本経済の成長パターンは変化したと評価したうえで、高度成長後半期の日本では労働生産性の上昇がみられたと指摘している<sup>(62)</sup>。

高度成長後半期の日本で労働生産性が上昇した背景には、貿易・資本の自由化の進行にともなって日本企業の内部に危機感が広がり、労使一体となった企業努力が展開されたという事情が存在した。一九六四年のIMF八条国移行とOECD加盟は、日本が開放経済体制へ突入する画期となり、これと前後して、一九六〇年からは貿易・為替の自由化が、一九六七年からは資本取引の自由化が、それぞれ本格的に推進された。開放経済体制への移行にあたって、日本の国内では、外国商品や外国資本の脅威を強調し、貿易自由化や資本自由化を「第二の黒船の襲来」とみなす論

調が強まった。<sup>(64)</sup>このような状況のもとで危機感を深めた日本企業の内部では、労使一体となって生産性向上をめざす動きが活発化した。例えば、この時期には、神戸製鋼所、松下電器、小松製作所、トヨタ自工、日本レイヨンなどの各社で多数のQCサークルが誕生したが、これは、貿易・資本の自由化に対応して国際競争力を強化することの必要性を、労使双方が強く認識したことによるものであった。<sup>(65)</sup>

右記のように「第二の黒船の襲来」に対処して労使一体となった企業努力が展開されたことは、徐々に進みつつあった日本の大企業における労使関係のあり方の変容を促すことになった。当時の労働界では、田端自身が「高度成長期の後半期には企業主義的な労働組合の影響力が拡大する」と認めるような状況が、現出したのである。労使協調路線に立つ企業主義的な労働運動の高揚は、一九五九年以降の鉄鋼賃金決定における「一発回答」方式の定着、一九六〇年の三池争議敗北を契機とする職場闘争の後退、一九六四年の同盟とIMF・JICの結成、一九六六年以降の鉄鋼賃金闘争におけるストライキの消滅、などの形をとって現実化した。高度成長後半期の日本の労使関係については、全体的には「紛争的安定構造」を維持したものの、会社主義論が検討対象とするような民間大企業の内部では「協調的安定構造」が急速に広がりつつあった、と言うことができよう。

このような大企業における労使関係の変容は、当然のことながら、会社主義と経済成長との関係をも変化させた。高度成長前半期には、会社主義が経済成長をもたらすという側面よりは、経済成長が会社主義をもたらすという側面の方が前面に出たが、高度成長後半期になると、両方の側面が並行して作用するようになった。馬場がいう会社主義と経済成長との「相互増幅的關係」は、高度成長後半期になってはじめて、実質的な双方向性をもつにいたったのである。



### (3) 安定成長期

石油ショック直後の一九七四—七五年の高いピークを転換点にして、日本での労働争議は急速に減少に向かった。高度経済成長期に下げどまっていた労働組合の組織率も、安定成長が定着した一九七六年以降の時期には、再び低下傾向を示すようになった。<sup>(67)</sup>これらの事実をふまえて田端は、一九七四—七五年を境にして、日本の労使関係は「紛争的安定」から「協調的安定」へ変容したと評価している。<sup>(68)</sup>

安定成長期の日本で協調的な労使関係が支配的となったのは、経済成長率の低下により労働力需給の逼迫が解消されたこと、それが雇用不安を増大させ労働者の勤務先企業への固着を強めたこと、それが企業別労働組合の独自性を増進させ企業主義的労働運動のいっそうの高まりをもたらしたこと、によるものであった。<sup>(69)</sup>また、このプロセスは、石油ショックを機に日本企業の内部に企業の存続に対する強い危機感が広がり、それが労使一体となった省エネ化、省力化の企業努力を余儀なくさせた過程とも、とらえることができる。いずれにしても、安定成長期には、労働争議がノーマルな労使関係の一要素となるという状況は消失し、労使の利害の一致を重視する見方が一般的となった。さらに、世論や労働者の意識も、労働組合や争議行為に対して、無関心ないし批判的となった。一九七五年以降の春闘で総評が敗北しつづけたこと、一九七六年以降の賃金決定過程で鉄鋼、造船、電機、自動車の大手企業による協調が決定的な影響力をもつようになったこと、一九八二年の全労協発足を経て一九八九年には官公労を含む連合が成立したことなどは、協調的な労使関係の制覇を如実にものがたるものであった。

石油ショックを転換点とする経済成長のあり方の変化にはほぼ即応する形で労使関係が変容をとげたことは、日本の企業別労働組合が経営環境の変動に対して高い適応力をもつことを示している。田端は、「企業別組合は、強い企業間競争のもとでの労使協調システムを形成することによって、労使間のありうべき紛争を最小化し、生産性を高めるこ

とに貢献している」と述べているが、このことは、石油ショック以降の時期に日本が欧米諸国に比べて相対的に高率の経済成長を実現するうえで、重要な意味をもった。「日本の経営」が脚光を浴び、日本的な雇用慣行が国際的な注目を集めたのがこの時期であったことは、決して偶然的の所産ではなかった。

以上の検討をふまえれば、安定成長期の日本では、会社主義が経済成長をもたらすという側面が前面に出て、経済成長が会社主義をもたらすという側面が後退した、と言うことができる。もちろん、低廉な石油価格や事実上円安の為替相場などの高度経済成長を支えた一般的な条件が消滅したこともあって、この時期には、経済成長率の絶対的低下を避けることはできなかった。しかし、それでも、安定成長期に日本が欧米諸国に比べて相対的に高率の経済成長をとにかくも実現することができたのは、企業内部の会社主義によるものだと概括しても、さほどの外れではあるまい。

本節で論じてきたように、会社主義と経済成長との関係には、前者が後者をもたらすという側面（Aの側面）と、後者が前者をもたらすという側面（Bの側面）とが、存在する。日本経済の高度成長前半期にはBの側面が強く働き、高度成長後半期にはA、Bの両側面が相互増幅的に作用し、安定成長期にはAの側面が前面に出た、と評価することができるのである。

#### 四 ビジネス・チャンスと革新的企業者活動

##### 1 一二つのキイポイント

次に、「資本家経営者の活躍を可能にした戦後日本のビジネス・チャンスのあり方に目を向け、彼らの革新的企業者活動の本質を把握する」という論点に移ろう。前章での検討対象は大企業であったが、本章でのそれは急成長を上げた中小企業である。

資本家経営者や創業者型経営者の企業者活動に関する従来の研究は、彼らの個人的資質にあまりにも関心を集中しすぎてきたくらいがある。個人的資質が重要であることは言うまでもないが、過度にそれを強調すると、戦後の革新的企業者活動を論じる際にキイポイントとなる、次のような二つの論点を見失うことになりかねない。

(A)戦後の日本では企業者活動にとってのビジネス・チャンスがいかに広がったか(別言すれば、革新的企業者活動の客観的条件は何か)。

(B)広がったビジネス・チャンスを特定の経営者だけが活かしたのとはなぜか(別言すれば、革新的企業者活動の主體的条件は何か)。<sup>(71)</sup>

本章では、本田技研とソニーの事例を取り上げ、これらの二つの論点を解明することに力点をおいて議論を進めてゆく。

## 2 本田技研とソニーの事例

ここで本田技研とソニーに注目するのは、両社がいずれも第二次世界大戦後に設立され、戦後の日本の企業者活動を体現した代表的な創業者型経営者たち(本田技研は本田宗一郎や藤沢武夫、ソニーは井深大や盛田昭夫)のもとで急成長をとげた企業だからである。

## (1) 同時性と共通性

本田技研とソニーの会社創立から一九六〇年代にかけての歩みを鳥瞰すると、この四半世紀の両社の成長過程には驚くほどの同時性と共通性がみられたことがわかる。<sup>(72)</sup>それは、以下の四点にまとめることができる。

第一は、会社創立の同時性と初期の製品戦略、販売戦略の共通性である。

ソニーの前身である東京通信工業（以下、東通工）と本田技研の前身である本田技術研究所は、いずれも一九四六年に、東京と浜松で設立された。創立当初は両社とも町工場の域を出ないほどの規模であり、東通工の従業員数は二十数名、現在の社名である本田技研工業株式会社に改名した一九四八年当時の本田技研の従業員数は三十四名、にとどまった。

井深大が記した東通工の設立趣意書には、「経営規模トシテハ寧ロ小ナルヲ大経営企業ノ大経営ナルガ為ニ、進ミ得ザル分野ニ技術ノ進路ト経営活動ヲ有スル。……単ニ電気、機械等ノ形式的分類ハサケ、其ノ両者ヲ総合セルガ如キ他社ノ追隨ヲ絶対ニ許サザル境地ニ独自ナル製品化ヲ行ナフ」、<sup>(73)</sup>という一節がある。技術力を活かして既存の電機メーカーが手をつけない新製品を開発すること、これが、創立当初からの東通工のエネルギー源であり、基本的な製品戦略であった。一方、本田技研も創立直後から、東通工の場合と同様に、他のオートバイ・メーカーが手をつけていない分野に進出する<sup>(74)</sup>という製品戦略をとった。

また、本田技研と東通工の初期の販売戦略にも、ある種の共通性があったと言えることができる。それは、メーカーが製品販売に積極的に関与することを通じて新たな市場を開拓するという、共通性である。本田技研の藤沢武夫による販売網の形成（オートバイを売るために自転車店を活用する）や、東通工の盛田昭夫による市場の教育（小学校等でテープレコーダーの普及活動を行なう）は、そのことを端的に示している。また、そもそも、藤沢や盛田のように、販売を

担当するトップ・マネジメントが早い時期に登場したことも、重要な共通性だと言うべきであろう。

第二は、会社創立からわずか六年後の一九五二年に両社のトップが重要な海外出張を行なった同時性と、それがいずれも決定的な差別化投資につながった共通性である。

一九五二年に、東通工の井深大はアメリカに、本田技研の本田宗一郎は欧米に、それぞれ出張した。井深の渡米は、東通工が「世界のソニー」へ飛躍していく契機となる差別化投資、つまりトランジスタ特許の講入とトランジスタ・ラジオの開発につながっていった。一方、本田の海外出張は、総額四億五〇〇〇万円にのぼる工作機械の買付けのためのものであり、本田技研が二輪トップ・メーカーの座を確保するうえでキポイントとなった差別化投資、最新鋭の工作機械による量産システムの構築と直結するものであった。

第三の同時性と共通性は、両社とも、一九五七―五八年から海外市場へ本格的に進出し、会社創立から十年余りで早くも国際企業となったことである。①一九五七年に東通工が「本格的輸出の第一号」<sup>(75)</sup>となるトランジスタ・ラジオTRR-63を発売すると、翌五八年に本田技研も「輸出の花形」<sup>(76)</sup>となるスーパーカブを発売したこと、②一九五九年に本田技研がアメリカ・ホンダを設立すると、翌六〇年にソニー（東通工から一九五八年に社名変更）もソニー・コーポレーション・オブ・アメリカを設立したこと、③一九六一年にソニーがADR（American Depository Receipt〔アメリカ預託証券〕）を発行すると、翌六二年に本田技研もADRを発行したこと、などが示すように、両社の国際化は踵を接して進化した。

第四の同時性と共通性は、両社とも、一九六三―六四年に、それまでの事業分野の周辺に存在する既成の大規模市場へ参入したことである。一九六三年の本田技研の自動車市場参入（軽トラックT三六〇と小型スポーツカーS五〇〇の発売）と、一九六四年のソニーのテレビ市場本格参入（クロマトロン方式カラーテレビの発売）が、それである。

## (2) 革新的企業者活動の客観的条件

前項の記述からもわかるように、一九四六年の会社創立から一九六〇年代にかけての本田技研とソニーの成長過程では、本田宗一郎、藤沢武夫、井深大、盛田昭夫らのトップ・マネジメントがきわめて重要な役割をはたしたことは間違いない。しかし、同時に注目すべき点は、異なる事業分野に携わったにもかかわらず、両社の成長のダイナミズムには驚くほどの同時性と共通性がみられたことである。このことは、本田技研やソニーのトップ・マネジメントが展開した革新的企業者活動の背景には、なんらかの歴史的で客観的な条件が存在したことを、強く示唆している。そして、それらの条件は、日本で生じた「戦後から一九六〇年代にかけての時期の企業者活動の波」(ヨハネス・ヒルシュマイヤー||由井常彦。注28参照)に、広く共通するものであっただろう。ここで、前節の論点(A)、つまり革新的企業者活動の客観的条件は何か、について考察を加えなければならない。

終戦直後から一九六〇年代にかけての時期に存在した革新的企業者活動にとっての客観的条件は、需要サイドの要因と供給サイドの要因とに分けてとらえることができる。

需要サイドの客観的条件としては、大衆の可処分所得が増大し、消費財に対するニーズが広がるとともに深まりをみせた点をあげるのが、妥当であろう。「消費革命」<sup>(77)</sup>、「大衆消費社会の到来」などといわれたのがそれである。このような現象は、必ずしも日本に限られたものでなく、アメリカなどの西側世界で広範に発現した。

可処分所得の増大にともない消費者は、時間を有効に活用することや、体験空間を拡張することへの欲求を強めた。オートバイや乗用車は、こうした新たな時間的・空間的欲求を充足させる商品であった。また、家庭生活の利便化へのニーズの高まりを受けて家電製品が急速に普及したが、その中には、「一家に一台」のファミリー・ユースを超えて、「一人に一台」のパーソナル・ユースにまで進むものもあった。一九六〇年代末までに普及した家電製品につい

てみれば、テレビはファミリー・ユースの代表格であり、トランジスタ・ラジオはパーソナル・ユースの代表格であった。

当該期の日本において、革新的企業者活動の体现者となった企業の多くは、消費財の生産に携わっていた（第1表参照）。このことは、大衆の可処分所得の増大による消費財市場の広がりや深まりが、企業者活動の歴史的・客観的条件となったことを、如実に物語っている。

次に、供給サイドの客観的条件としては、日本国内の競争条件の変化により、新興メーカーにチャンスが巡ってきた点を指摘すべきであろう。前述のように消費財市場が広がりや深まりをみせ、ビジネス・チャンスが拡大したのであれば、まず、既存の大メーカーがそのようなチャンスを活かすことに乗り出すと想定するのが、自然である。しかし、現実には、既存の大メーカーの多くは、新たにビジネス・チャンスが生じた分野に他律的な要因により進出できなかったり、選択的に進出しなかったりしたのである。

既存の大メーカーが他律的な要因により進出できなかったケースでは、財閥解体、独占禁止や労働攻勢などの戦後の条件変化が、重要な意味をもった。本来ならば家電市場を制圧しうる潜在能力をもっていた東芝が、戦後改革と労働攻勢の荒波にさらされて、戦後の立上りで大きく出遅れたこと<sup>(78)</sup>は、その端的な事例とみなすことができる。また、占領下でも燃料統制が継続されたことは、既存のオートバイ・メーカーの動きを鈍らせ、結果的に、創立当初の本田技研に有利に作用したと言うことも可能であろう。

一方、既存の大メーカーが選択的に進出しなかったケースでは、消費財市場の拡張・深化のテンポがそれらの企業の成長のペースを上回った点が重要である。消費財へのニーズが深まるなかで、既存メーカーは、まず、すでに事業化している商品の増産や品質改善に取り組みねばならなかった。そのうえで、消費財市場の広がりも考慮に入れて、

有望な新規分野には参入したが、おのずと参入の範囲には限界があった。テレビ市場には早くから参入した東芝、日立製作所、三菱電機が、トランジスタの技術に関心を示しながらも、トランジスタ・ラジオの開発に本腰を入れなかったのは、このためであった。燃料統制の解除後オートバイ市場に参入した諸企業についても、その中には、本田技研に重大な脅威を与えるような大メーカーは含まれていなかった、<sup>(80)</sup>と云うことができよう。

### (3) 革新的企業者活動の主体的条件

ところで、前項でみたような客観的条件が存在したからといって、終戦直後から一九六〇年代にかけて日本で活動した新興メーカーやそのトップ・マネジメントのすべてが、革新的企業者活動の体現者になりえたわけではないことは、言うまでもない。むしろ、そうなりえたのは、ごく一部の例外的な企業やトップ・マネジメントにすぎなかった。本田宗一郎や藤沢武夫、井深大や盛田昭夫が偉大だったのは、本田技研やソニーをそのような例外的な企業に育て上げたからであったが、彼らの行動は、他の一般的なトップ・マネジメントのそれと、どこがどう違っていただろうか。ここで、われわれは、本田技研とソニーの事例に依拠しながら、前節の(B)の論点、つまり革新的企業者活動の主体的条件は何か、についての考察へと進まなければならない。

一九四六年の会社創立から一九六〇年代にかけての本田技研とソニーの急成長を可能にした第一の主体的条件は、新市場の開拓と製品の差別化により競争優位を確保したことに求めることができる。

それは、既述の東通工の設立趣意書に端的に示されている。新市場開拓や製品差別化をきわめて貪欲に追求したことは、ソニーの製品開発戦略の重要な特徴であった。実は、東通工は、トランジスタ自体の量産化という点では、神戸工業に一步出遅れた。両社はトランジスタの量産化に際して通産省の鉦工業試験研究補助金を受けたが、その受領



年度は、神戸工業が一九五四年、東通工が一九五六年であった。しかし、東通工は、トランジスタの実用化という点では、神戸工業に先行した。そして、結局、東通工は、トランジスタ・ラジオという新用途を創造し、新しい市場を開拓することによって、神戸工業を完全に凌駕した<sup>(81)</sup>。

一方、本田技研の場合も、製品開発にあたって、製品差別化と市場開拓には、とくに力を入れた。ドリーム号E型に他社に先がけて四サイクル・エンジンを導入したのは、排気煙が出ない、排気音がソフトであるなどの、乗り心地の良さを重視したからであった。また、軽乗用車N三六〇は、他社の同種車に比べて、低価格なうえスペース・ユティリティーに優れていたため、市場で好評を博した。本田技研が市場開拓という点で劇的な成果をあげたのは、スーパーカブの発売に関連して、アメリカで「ナイセスト・ビープル・キャンペーン」(You Meet the Nicest People on a Honda. 「すばらしき人ホンダに乗る」)を展開したときのことであった。このキャンペーンで、本田技研の会社史の表現を借りれば、アメリカという眠れる「巨大市場」を「噴火」させることに成功したのである<sup>(82)</sup>。

第二の主体的条件は、早い時期から海外に目を向けたことである。

ソニーの海外展開に関しては、「ミラー効果」をねらったものだという指摘がある<sup>(83)</sup>。つまり、海外市場で名声を得ることによって日本での企業イメージを高め、国内での販売を増進させることをめざした、という議論である。この議論は、「ミラー」というネーミングにインパクトがあるため、ソニーにとって海外市場は「鏡」にすぎなかったかのような誤解を生むおそれがある<sup>(84)</sup>。現実にはソニーは、海外市場を、単に「鏡」として利用しようとしたわけでは決してなく、本格的に参入すべき場として明確に位置づけたのである。戦後の消費財市場の広がりや深まりは西側世界全体で生じたのであり、ソニーは、これに国際的な規模で対応したと断言することができる。そして、この点は、本田技研の場合も同様であっただろう。

本田技研とソニーの例外的な急成長を可能にした第三の主體的な条件は、自前のブランドと販路を確立したことに求めることができる。次に紹介する二つの象徴的なエピソードは、両社のトップ・マネジメントがこの点をきわめて重視したことを、雄弁に物語っている。それは、①東通工の盛田昭夫が、一九五五年にアメリカのプローパー社から寄せられたトランジスタ・ラジオOTR-52(85)に対する一〇万台の引合い（当時の東通工にとって、それは、喉から手が出るほどほしい注文であった）を、SONYのブランド名が使えないとの理由で断ったことと、②本田技研の藤沢武夫が、オートバイを売る際には自転車販売店を使い、自動車を売る際にはオートバイ販売店を使うというやり方で、自社製品の販売網を形成したこととである。そもそも、盛田と藤沢という、販売を担当する有能なトップ・マネジメントを擁していたことが、ソニーと本田技研の成長にとって、不可欠な前提条件となったと言わなければならない。

第四の主體的な条件は、リスク・テイキングな差別化投資を行なったことである。本田技研による工作機械の購入やスーパーカブ、N三六〇などの量産工場の建設、ソニー（ないし東通工）によるトランジスタ特許の購入やクロマトロン方式カラーテレビの研究開発などが、これにあたる。これらの投資は、実施当時の両社の資本規模を考えあわせれば、大きなリスクをとまなうものであり、現実には、その一部は失敗に帰した。本田技研のカブ用工作機械の購入（神戸製鋼所へ売却）、ソニーのクロマトロン方式の開発（トリニトロン方式への転換）などは、結果的にみて、失敗の事例だったとみなすことができる。しかし、全体的に言うならば、これらの大規模投資の実施は、両社がライバルに差をつけ、それを打ち負かしていくうえでの決定的な分岐点となった。J・C・アベグレン（James C. Abegglen）とG・ストーク（George Stalk Jr.）は、本田技研がライバルの東京発動機に打ち勝ったのは「先手必勝のサイクル」を作用させたからだと述べているが、この「先手必勝のサイクル」とは、ここで指摘した差別化投資と、実質的に同一の内容である。

ここまで、われわれは、本田技研とソニーの急成長を可能にした主体的条件として、四つの点を指摘してきた。終戦直後から一九六〇年代にかけての時期に革新的企業者活動を体現した他の諸企業も、これら四点の全部ないし一部を共有していたように思われるが、この点に関して確実な解答を与えるためには、さらに事例研究を積み重ねる必要がある。ただし、他社の分析を行なう場合でも、本項で抽出した四点は、一応の基準となるであろう。

### 3 資本金家企業の成長と経営者企業への転換

本章では、「資本金家経営者の活躍を可能にした戦後日本のビジネス・チャンスのあり方に目を向け、彼らの革新的企業者活動の本質を把握する」ことに力を注いできたが、このような作業に取り組んだのは、経営者企業論に立つ限り、資本金家経営者が戦後日本の経済成長にはたした役割を正當に評価することは難しい、と考えたからである。しかし、こうした筆者の批判に対しては、経営者企業論に立つ論者から一つの反批判が提示されるであろう。それは、資本金家経営者がトップ・マネジメントを占める資本金家企業も成長が継続すればやがては専門経営者がトップ・マネジメントを占める経営者企業へ転換するのであるから、経営者企業論の妥当性は揺るがないという反批判である。<sup>(87)</sup>

これとあい通じる議論は、経営者企業論とは一線を画していると思われる工藤章によっても、展開されている。<sup>(88)</sup> ドイツの同族企業と対比する形で戦後日本の資本金家企業に言及した工藤は、「橋川が指摘するように、『これらの資本金経営者が率いる諸企業は、専門経営者がトップ・マネジメントを占める経営者企業に比べて、総じて著しい成長をとげたと言っても、けっして過言ではあるまい。』<sup>(89)</sup>と述べ、ひとまず、筆者の見解を肯定的に引用する。しかし、工藤の真意は別のところにあり、右の文章の直後に、次のような文章をつらねる。

「しかし、それ以上に重要なのは、これらの企業が大企業の仲間入りをする過程は、同時にそれらが同族所有と同族支配から

の脱皮を果たした（ないしは果たそうとした）過程でもあったということではなからうか。同族企業は同族企業にとどまっているかぎり一段の飛躍は望みえず、遅かれ早かれ企業家企業、さらには経営者企業への跳躍が必要であった。日本の戦後派同族企業の多くは、この飛躍を試み、そして成功したといえるのではなからうか。<sup>90</sup>

工藤もまた、戦後日本の資本家企業の経営者企業への転換を重視しているのである。

筆者自身も、戦後日本の資本家企業の相当部分が経営者企業へ転換した（あるいは転換しつつある）ことについては、否定するつもりはない。しかし、このことは、戦後の日本経済の相対的高成長を説明する説明原理として経営者企業論が十分な有効性をもつことを、意味するものではない。なぜなら、資本家企業から経営者企業へ転換した企業の多くは、経営者企業へ転換する以前の資本家企業の時代にすでに著しい成長をとげ（むしろ、経営者企業へ転換してからは、成長のベースが総じて鈍化したように思われる）、日本の経済発展に大きく貢献していたからである。また、本田技研やソニーの事例のように、戦後の環境変化によるビジネス・チャンスの拡大に対して、経営者企業よりも資本家企業の方がいち早く対応したケースが多々存在したことも、忘れてはならない。

右の点に関連して、工藤が、中川敬一郎の所説に依拠しつつ、「環境激変期には、同族企業が企業機会を敏感に捉え、俊敏に対応し急速な成長を遂げることが希ではない」という仮説を提示していることは、興味深い。一方で、工藤は、「所有者同族は奉給経営者に比して一般に守旧的であって、そのために同族企業は急速な成長の後の過程において伸び悩むことが少なくない」とも述べているが、「環境激変期」であった終戦直後から一九六〇年代にかけての日本では、さきの仮説（注92を付したもの）がリアリティーをもったと考えられる。

## 五 おわりに

本稿の課題は、「第二次世界大戦後の日本経済の相対的高成長を説明する説明原理として、経営者企業論がはたして有効なのかを検討することにあ」った。ここまでの検討から、この点での経営者企業論の有効性は相当に限定的なものだ、と結論づけることができる。その論拠は、①そもそも「株主反革命」を論理的に説明できないうえに、日米欧で生じた状況を一樣なロジックで説く収斂説に立つため、なぜ日本でだけ「株主反革命」が防止されたのかも説明することができない、②常勤の機能的な資本家経営者が経済成長にはたした役割をとらえる視角が不明確である、という二点である。

戦後の日本経済の相対的高成長を説明づけるには、チャンドラー・モデルを相対化することから始めなければならない。この作業を通じてチャンドラー・モデルに代る新たな「国際的基準」を見出せるかどうかは不明だが、鍵の一つは、A・D・チャンドラーや森川英正があまり重視してこなかった労使関係の位置づけにあるように思われる。

(1) 本稿は、一九九五年七月二九日に学習院大学で開催された経営史学会一九九五年度関東部会大会で行なった同一タイトルの報告に、加筆補正を施したものである。同大会の統一論題は「経営者企業論」であり、報告者は森川英正、安部悦生、および筆者(橋川)であった。なお、本稿では、敬称を省略する。

(2) 筆者は、既に別の機会に、この課題を取り上げる必要があることを指摘した。それについては、橋川武郎「戦後日本経営史研究の焦点」(森川英正編『経営者企業の時代』有斐閣、一九九一年)参照。

(3) 森川英正「なぜ経営者企業が発展するのか?」(森川編前掲『経営者企業の時代』)一一一頁参照。

(4) 同前一頁参照。

(5) Alfred D. Chandler, Jr., "The United States: Seedbeds of Managerial Capitalism," in A. D. Chadler, Jr. and Herman

Daems, eds., *Managerial Hierarchies*, Harvard University Press, 1980, p. 14.

- (6) 安部悦生「チャンドラー・モデルと森川英正氏の経営者企業論」(『経営史学』第二八巻第四号、一九九四年)参照。
- (7) 森川英正「株式所有の分散と経営者企業」(慶應義塾大学『慶應経営論集』第二二巻第三号、一九九五年)参照。
- (8) A・D・チャンドラー(安部悦生・川辺信雄・工藤章・西牟田祐二・日高千景・山口一臣訳)『スケール・アンド・スコープ』有斐閣、一九九三年、二〇一頁参照。
- (9) A・D・チャンドラー(鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳)『経営者の時代(下)』東洋経済新報社、一九七九年、八三〇―八五五頁参照。
- (10) 例えは、cf. Kesaji Kobayashi and Hidemasa Morikawa, eds., *Development of Managerial Enterprise*, University of Tokyo Press, 1986.
- (11) この点について詳しくは、橘川武郎「戦後の経済成長と日本型企業経営」(宮本又郎・阿部武司・宇田川勝・沢井実・橘川武郎『日本経営史』有斐閣、一九九五年)二六三―二六九頁参照。
- (12) Alfred D. Chandler, Jr., *Scale and Scope*, Harvard University Press, 1990. 邦訳書は、『前掲』『スケール・アンド・スコープ』。
- (13) cf. op. cit., *Development of Managerial Enterprise*.
- (14) 以下の経営者資本主義の変質についてのチャンドラーの議論に関する記述は、『チャンドラー前掲邦訳書』『スケール・アンド・スコープ』五三七―五四二頁による。
- (15) 同前五三三―五三四、五四二頁参照。ただし、チャンドラーは、大陸ヨーロッパに関しては、一九六〇年代にアメリカで始まった資本主義の新たな傾向の影響は小さかったと評価している(この点については、同前五四一―五四二頁参照)。
- (16) 同前五四二頁参照。
- (17) 日本の戦後型企業集団の定義づけについては、橘川武郎「戦後型企業集団の形成」(法政大学産業情報センター・橋本寿朗・武田晴人編『日本経済の発展と企業集団』東京大学出版会、一九九二年)二五八―二六一頁参照。
- (18) 橘川前掲「戦後日本経営史研究の焦点」二一九―二二〇頁参照。
- (19) 森川英正『日本経営史』日本経済新聞社、一九八一年、一七〇頁。

- (20) 森川前掲「なぜ経営者企業が発展するのか？」一一頁
- (21) 同前一頁。
- (22) 同前一頁参照。
- (23) 加護野忠男・小林秀雄「見えざる出資…従業員持分と企業成長」(伊丹敬之・加護野忠男・小林孝雄・榊原清則・伊藤元重「競争と革新——自動車産業の企業成長」東洋経済新報社、一九八八年)二一八頁参照。
- (24) 「利潤最大化仮説」については、岡田羊祐「企業理論の解説」(今井賢二・小宮隆太郎編『日本の企業』東京大学出版会、一九八九年)九三—九八頁参照。
- (25) 森川前掲「なぜ経営者企業が発展するのか？」一九頁。
- (26) 森川前掲『日本経営史』一六七頁。
- (27) ヨハネス・ヒルシュマイヤー||由井常彦『日本の経営発展』東洋経済新報社、一九七七年、三九三—三九四頁参照。
- (28) 同前三九—三九二頁。
- (29) 森川前掲『日本経営史』一四頁。
- (30) 以上の点については、cf. Hidemasa Morikawa, "Prerequisites for the Development of Managerial Capitalism", in op. cit., *Development of Managerial Enterprise*, p. 3.
- (31) 第三章については橋川武郎「日本の企業システムと高度成長」(橋本寿朗編『20世紀資本主義——技術革新と生産システム』東京大学出版会、一九九五年)、第四章については橋川武郎・野中いずみ「革新的企業者活動の継起」(由井常彦・橋本寿朗編『革新経営史』有斐閣、一九九五年)を、それぞれ参照。
- (32) 橋川武郎「企業集団の成立とその機能」(中央公論社『WILL』一九九一年九月号。森川英正編『ビジネスマンのための戦後経営史入門』日本経済新聞社、一九九二年、にも再掲)、橋川前掲「戦後型企業集団の形成」、橋川武郎「戦後型企業集団の形成に関する基礎資料(1)(2)(3)(4)」(青山学院大学『青山経営論集』第二六巻第四号・第二七巻第一号・同第三号・同第四号、一九九二—一九九三年)、橋川武郎・日高千景「戦後型企業集団の形成と信託銀行の役割」(信託協会『信託研究奨励金論集』第一五号、一九九四年)、『Takeo Kikkawa, "Kigyō Shudan: The Formation and Functions of Company Groups", in *Business History*, Vol. 37, No. 2, London, 1995, 橋川武郎「財閥史と企業集団史の論理」(『経営史学』第三〇巻第二号、一

九九五年)など参照。

(33) 以上の点については、橋川前掲「戦後の経済成長と日本型企業経営」二九六―三〇一頁参照。

(34) 馬場宏二「会社主義のプロブレマティク」(現代思潮社『現代思想』一九九三年一月号)一四〇頁。

(35) チャンドラーに比べて、日本経営史を専門とする森川は、労使関係により大きな関心をもっているように思われる。この点については、例えば、森川英正「日本技術者の『現場主義』について」(横浜国立大学『横浜経営研究』第Ⅷ巻第四号、一九八八年)参照。ただし、今日までのところ、森川の経営者企業論が、労使関係にかかわる論点を不可欠の構成要素としていないことは、否定できない事実であろう。

(36) 伊丹敬之『人本主義企業』筑摩書房、一九八七年、参照。

(37) 小宮隆太郎「日本企業の構造的・行動的特徴(1)(2)」(東京大学『経済学論集』第五四巻第二号・同第三号、一九八八年)参照。

(38) 青木昌彦『日本企業の組織と情報』東洋経済新報社、一九八九年、参照。

(39) 馬場宏二「現代世界と日本会社主義」(東京大学社会科学研究所編『現代日本社会』課題と視角』東京大学出版会、一九九一年)参照。

(40) 橋本寿朗「大企業体制の経済構造」(東京大学社会科学研究所編『現代日本社会』5 構造』東京大学出版会、一九九一年)参照。

(41) 橋川前掲「日本の企業システムと高度成長」一四五―一五二頁参照。

(42) 伊丹前掲『人本主義企業』三六―三九頁参照。

(43) 小宮前掲「日本企業の構造的・行動的特徴(2)」六四頁参照。

(44) 青木前掲『日本企業の組織と情報』一六三―一六六頁参照。

(45) 馬場前掲「現代世界と日本会社主義」七一頁参照。

(46) 橋本前掲「大企業体制の経済構造」一一頁参照。

(47) 小宮前掲「日本企業の構造的・行動的特徴(2)」五五頁。

(48) この点について詳しくは、橋川前掲「日本の企業システムと高度成長」一四八―一四九、一五一―一五二頁参照。



- (49) この点については、例えば、山崎広明「高度成長期の日本資本主義」(社会評論社『経済学批判3』一九七七年)一九一―二二、三七―四〇、四九―五二頁参照。
- (50) 同前四九頁。
- (51) 馬場前掲「現代世界と日本会社主義」六八頁参照。
- (52) 以上の点については、田端博邦「現代日本社会と労使関係」(東京大学社会科学研究所編前掲『現代日本社会5 構造』二二八―二三〇頁参照。
- (53) 同前二二九、二三一頁。
- (54) 大内力『日本経済論(上)』(東京大学出版会、一九六二年、二九七頁。
- (55) 同前二九七―二九八頁参照。
- (56) 同前二九八頁。
- (57) 山崎前掲「高度成長期の日本資本主義」一九頁。
- (58) 同前一九―三五頁参照。
- (59) 馬場前掲「現代世界と日本会社主義」六八―六九頁。
- (60) 田端前掲「現代日本社会と労使関係」二二九―二三〇頁参照。
- (61) 大内前掲『日本経済論(上)』二九八頁参照。
- (62) 山崎前掲「高度成長期の日本資本主義」四四―四九頁参照。
- (63) 同前五八頁参照。
- (64) この点については、有次広巳監修『昭和経済史』日本経済新聞社、一九七六年、四七七―四八〇頁参照。
- (65) 野中いずみ「小松製作所におけるQCサークルの生成過程」法政大学産業情報センター・ワーキングペーパーNo.35、一九九三年、参照。
- (66) 田端前掲「現代日本社会と労使関係」二四一頁。
- (67) 以上の点については、同前二二八―二三〇頁参照。
- (68) 同前二五一頁参照。

- (69) 以下の安定成長期の日本における労使関係についての記述は、主として、同前二四八―二七〇頁による。
- (70) 同前二六九頁。
- (71) 念のために付言すれば、従来の研究が強調してきたトップ・マネジメントの個人的資質は、この主体的条件を構成する重要ではあるが、部分的な要素ということになる。
- (72) この点について詳しくは、橋川・野中前掲「革新的企業者活動の継起」一六九―一八四頁参照。
- (73) 宗重博之『ソニー盛田昭夫の経営哲学』ばる出版、六九頁から再引用。
- (74) オートバイの車体とエンジンを初めて同時生産したドリウム号D型の発売（一九四九年）や、既存の二サイクル・エンジンではなく四サイクル・エンジンを採用したドリウム号E型の発売（一九五一年）などが、これにあたる。
- (75) ソニー株式会社『ソニー創立四〇周年記念誌・源流』一九八六年、三二九頁。
- (76) 藤沢武夫『松明は自分の手で』産業能率短期大学出版部、一九七四年、七一頁。
- (77) 「消費革命」という用語は、一九六〇年度の『経済白書』に登場した。
- (78) 中村清司「家電量産量販体制の形成」（森川編前掲『ビジネスマンのための戦後経営史入門』）一二〇、一三二―一三三頁参照。
- (79) 前掲『ソニー創立四〇周年記念誌・源流』一〇三―一〇四頁参照。
- (80) 一九五五年ごろオートバイ生産に乗り出したのは、川崎重工業そのものではなく、関係会社の川崎明発工業であった。川崎重工業は、のちに川崎明発工業の事業を継承することになるが、一九五五年当時はオートバイ事業を重視していなかった。
- 以上の点については、富塚清「オートバイの歴史」山海堂、一九八〇年、一八二―一八四頁参照。
- (81) 以上の東通工と神戸工業との競争に関する記述は、松井好「エレクトロニクス産業」（中川敬一郎・森川英正・由井常彦編『近代日本経営史の基礎知識（増補版）』有斐閣、一九七九年）四〇三頁による。
- (82) 本田技研工業株式会社『ホンダの歩み』一九七五年、四〇頁参照。
- (83) 加納明弘『ソニー新時代』プレジデント社、一九八二年、三頁参照。
- (84) 念のために付言すれば、加納明弘自身は、このような誤解から免れている。
- (85) 前掲『ソニー創立四〇周年記念誌・源流』一四二頁参照。

- (86) J・C・アペグレン＝G・ストーク（植山周一郎訳）『カイシャ』講談社、一九八六年、七八―八二頁参照。
- (87) 森川英正は、前掲『日本経営史』一六八―一七〇頁で、このように主張している。
- (88) 工藤章「ドイツ同族企業の運命」（東京大学『社会科学研究』第四六卷第四号、一九九五年）参照。工藤は、この論文でドイツにおける同族企業の残存について考察を加えているが、そのことは、読みようによっては、経営者企業への収斂を説く経営者企業論を批判しているとも受け取れる。本文で、工藤について、「経営者企業論とは一線を画していると思われる」と評したゆえんである。
- (89) 工藤前掲「ドイツ同族企業の運命」一五四頁。
- (90) 同前一五四頁。
- (91) 中川敬一郎『比較経営史序説』東京大学出版会、一九八一年、二四九頁参照。
- (92) 工藤前掲「ドイツ同族企業の運命」一五五頁。
- (93) 同前一五五頁。