

企業の成長と経営の多角化

— 経営結合への諸契機に関する覚え書 —

宮 川 宗 弘

はしがき

- 一 わが国企業の最近の動向と経営結合の形態
 - 二 経営結合成立の背景
 - 三 独占資本の経営様式として多角化（以上本号）
 - 四 経営規模の適正化および技術上の問題（以下次号）
 - 五 企業の成長
- 結び

化学上のあらゆる進歩は、有用的質料の数や既知質料の利用を多様化し、したがって資本の増大につれてその投下部面を拡大するだけではない。それは同時に、生産、および消費過程の廢物を再生産過程の循環のうちになげ返すことを教え、かくして、前もつてする資本投下なしに新たな資本質料を創造する。（『資本論』、研究所版、第一部、S. 636、長谷部訳、青木版、九四一ページ）。

（大規模な社会的）労働に照応する屑物の大量性こそは、屑そのものを再び取引の対象たらしめ、かくして生産の新要素たらしめるものである。屑は、共同的生産したがって、大規模生産の屑としてのみ、生産過程にとつてのこうした重要性を受けとり、ひきつづき交換価値の担い手である。（同上、第二部、S. 99、邦訳、一四一ページ）。

企業の生長と経営の多角化

はしがき

今日の支配的な企業で、単にサイズとかデザインの異ったものを含めたとしても、わづか一種類の製品を生産しているというものは、おそらくまれなことであろう。たいていの場合、何種類かの専門の生産施設によって生産される、何種類かの製品の生産を営んでいるのが普通である。このような企業の経営のあり方を一般に、多角経営と呼んでいる。多角経営ということは今日の大企業の好んでとる、一般的な経営様式であるが、特に装置工業（広義の化学工業）の分野では、その生産技術の特質からこの傾向が強く、種々の生産部門が相互に有機的な関連をもつて、一つの企業の内部に結合されていることが多く、また化学的な生産にあたっては、むしろ不可避的なこともある。したがって、装置工業の経営のあり方を考えようとするならば、多角経営ということは無視するわけにはゆかないであろう。しかしこの装置工業における多角経営もじつは、他の産業分野におけるそれと本質的に異なるものではない。したがってまず多角経営の一般的な性格を明かにし、そのうえで装置工業のそれが一般的性格のうえに、どのような特殊性、個別的な性格をもつものであるかを考えねばならない。本稿はそのような意味から、装置工業経営のあり方について研究を進めるために、多角経営の一般的な性格の一端、特にその成立の契機にかかわる問題を考察するものである。^{註)}

（註）本稿は昭和三十一年一月一七日、日本経営学会関東部会例会での報告をもとにしたものである。なお昭和三十一年度、文部省科学研究助成金の補助をうけて行っている、企業の多角的発展に関する実態的な研究の一部をなすものである。

〔わが国諸企業の最近の動向〕

多角経営、または経営が多角化するという言葉は、日常的に使用されることが多いが、じつはその内容が厳密に規定されているわけでは必ずしもない。しかしここではさしあたって常識的に次のように理解しておこう。つまり一つの企業が、（形式的なそれではなくて、実質的な意味において、つまり統一的な意思によって運営されている経済単位としての）、社会的にそれぞれ別個の生産部門として認められているような活動を、いくつか兼営している場合である。いわゆる専門企業、または專業化に対応するもので、コンビネーションとか、あるいはコンビナートと呼ばれるものである。経営が多角化する傾向は後にものべるように、資本主義の高度化した時代、独占期における独占資本の特徴的な経営様式としてあらわれるものである。このことは、わが国においても例外をなすものでは決してなく独占資本の成立とともにみられる現象であるが、そのことは問わないとして戦後十年余の企業の動向をみると、ここ数年とくに一九五四年頃より主要企業の多角経営化してきている傾向が強くあらわれているようにみえる。いささか選択が恣意的ではあるが、最近の新聞報道のうちにその例をいくつかひろって、後の行論の参考にしておきたい。

1 昭和二九年八月、経済審議庁はデフレ下の企業経営の実態調査結果として、次のような発表をしている。一、卸、小売業の仕入れの手控え、メーカー自身の原材料の入手削減にもかかわらず、生産が高水準をつづけているために、メーカーの在庫の増大していること。二、このためにメーカーは製品の在庫の圧縮をはかり、売掛代金の回収の強化、売上を減らしてでも不良債権の増加を防ぐなどの動きをみせている一方、経営管理の合理化をはかっている。更に経営の多角化、企業系列の強化などによって景気変動に対する抵抗力を強めようとしている。（昭和二九・八・一

四、日本経済新聞)。不況ともなれば生産活動を縮小し、経営内部の合理化をはかり、経費の削減をしようとするのは常道であるが、一方デフレは産業の全部門に一樣に深刻な影響を及ぼしているわけではなく、比較的好況、支払い条件にめぐまれている生産部門もある。そこで大企業のうちには好況な部門を拡充し、または新設することにより経営の安定をはかっているという。しかしこの不況の下で、「弱体な中小企業のみでなく、中堅どころの企業まで倒産するものがある」うちに、(経済白書、昭和三〇年度版、五ページ)。このような積極策をとっているのは大企業に限られて、いることが注意せられねばならない。この大企業の多角化の傾向は、「好況部門の拡充やあるいは時流にのった国産産業への進出による経営の安定に止まらず、主要製品のコスト切下げや取引先との提携強化を同時に実現しようとするねらいを打出しており、その傾向としては過剰人員を送りこめる子会社形式がふえ、所要資金も増資による自己調達を考える向きが多くなっている。」といわれる。(昭和二九・六・八、同紙)。しかしこの大企業の多角化が、進出される部門の既存の企業との関係、または大企業同志の同じ部門への進出で、必ずしも円滑にゆくものではなく種々のトラブルが生じていることは、いうまでもない。次にごく最近の例を若干ひろってみよう。

2 化学工業の主流をなしている肥料生産者はどうか。化学肥料の生産はもともとその生産技術上多角化する可能性が多く、既に多くはその実現をしているが、戦後の主流はやはり肥料であり、企業の存立はそれに頼っていた。ところが量産によるか、技術的改善による合理化の限界にきて、石灰窒素にしろ、過磷酸石灰にしろ、また一九五四年に成立した肥料二法により最高価格制度を設定されるようになった硫酸にしろ、その生産者は肥料依存をやめ、総合化学工業へと進もうとしている。つまり今後の売上の伸びを合成樹脂、合成繊維などの部門に期待し主部門の合理化を進めながらも、このような新たな投資分野を開拓して企業の発展をはかっている。(昭和三一・一〇・二八、同紙)。

ここでは多角化の本来の性格が明瞭に觀察される。消費者（農民）の消費能力を犠牲にした肥料の無計画的増産が過剰生産をひきおこし、このままでは肥料に頼った企業の発展策は考えられなくなってきた。そこで競争の激化または右法律による最高価格制をきっかけとして企業間の再編成、系列化をおし進める、（生産量の相対的に小さな硫安生産者は專業であり、価格制限により弱体化せられ、また多角化するだけの規模、資本力を持たない）と同時に他に投資部門を求めて企業の膨張をまかなわざるを得なくなっているのである。（昭和三一・七・三一、同紙。）市場の狭隘化、生産ならびに資本の集中、多角化、しかも生産技術の役割の大なること、すべて最も典型的にあらわれている。¹⁾

3 織維関係はどうか。大手の綿紡績会社は中小綿紡績会社が設備増設をしているのに反し、スフ、化織の紡績ないし一貫生産のための設備の新增設を進めていること。（昭和三一・八・二三、同紙。）あるいは従来まったく中小企業が担当していた二次製品の生産分野にまで自ら大紡績会社がのり出してきたこと。（昭和三一・一二・二二、同紙。）（もともこの場合は、自らそのための施設をもつこともあるが、主として指定工場に材料を渡して委託加工させる形式が多い。したがってこれは多角化、というよりも下請系列の強化である。）

化学織維関係では、化織と原料（ヴィスコース）を同じくするセロファンの生産にのり出し、そのための子会社を設立するという例。（昭和三一・一二・六、同紙。）または化織用のパルプ生産者が、原木の値上りをカバーするために、生産段階の延長、しかも既に独占化されている化織をさけて、競争の激しい洋紙の生産に進出しようとしている例もある。これは後段の生産部門の好調に乗じた下降的結合であるが、加工程度を高めて原料費の占める比率をひくめ、原料価格のとう貴の影響を弱めるといふ効果をねらっているといわれる。

4 鉄鋼部門についてみよう。高炉製鉄業者は、コークス炉から得られる種々の副産物、タール、ガス、アンモニ

ア等を利用するために、その処理部門を従来以上に強化している。また電気製鉄業者は従来すていた炉から出るガスを、化学工業原料として利用しようとしていること、またはそのために化学企業との提携を強化しようとはかっていること。(昭和三一・一〇・一七、同紙。)いわゆる廃物利用に基く多角化が進められている。

5 多角経営という言葉は技術的関連を持つ諸生産部門の兼営をさすだけでないし、サーヴィス業の場合にも使用される。例えば鉄道会社がターミナルデパートを経営し、補助または代替部門としてのバスを運営するなどである。このような例として一つだけあげておこう。それは漁業会社が漁業の採算悪化によって、海運の好況に目をつけ石油輸送部門を持つとうとしている計画のあること。これは単に漁業船団への給油をする手持ちタンカーを利用しようというのではなくて、新たにタンカーを建造しようと計画しており、片手間でないことを示している。(昭和三一・一・一三、同紙。)

右のような例もあるが、われわれの以下の考察においてはその範囲を工業生産ならびに、その流通に関するものに限ってゆくことにする。

右にあげた例は最近の企業のうち、ほんの一例にすぎず、これをもってしては全般的な動向を知るわけにはゆかないのはいうまでもない。産業全般に関するこのような動向はその反面である、資本の集中の進行過程²⁾とともに、戦後の産業循環の過程のうちに具体的な分析をすることによって、明かにされねばならないが、ただこのような傾向の生れてきた戦後の背景を、ごく簡単に指摘するにとどめておこう。

(1) 化学工業部門における諸企業の多角経営の実態については拙稿参照。(『いわゆる多角企業について』、東京工業大学学報、経営工学特集、昭和三〇年九月)。

(2) 多角経営はじつは集中化した資本の機能様式の一つであり、従つてこの考察には資本の所有関係にかかわる企業の形態、資本集中の過程の問題をもとりあげなければならぬであらう。しかし、この資本の帰属の問題と、その機能様式としての経営の構成の問題とはいちおう別個に考察することができる。本稿でもつぱら後者の面をとりあげる。

戦後のわが国経済のたてなおしは、一方において重要物資を中心とする生産の量的回復をおしすめ、他方いわゆる経済の民主化、つまり財閥、独占資本の支配機構の解体、それによる生産単位の個々の自立的な企業への分離、孤立化をはかることからはじめられた。(もつともこの後者の政策がいかに形式的で不徹底な実効のないものであつたかは、周知の通りである。)この前項の重要物資の生産は、旧軍需産業の転換をふくめてまず各企業にその専門とする生産部門を回復せしめ、専ら生産の量的拡大をおしすめるものとして、はじめられた。ところが国民の消費能力を犠牲にした無計画的な増産は、生産諸部門間の不均衡の激化、戦前水準への回復をまたずに過剰生産を生ずる産業をも生ぜせしめるに至つた。このような傾向は一九四九年頃には全く表面化し、経済諸統制の漸次的撤廃、企業間の整備再編成を進めるとともに、個々の企業内部における合理化(人員整理、労働強化)、単なる生産の量的拡大より質的向上(例えば原単位の節減)を行わざるを得なくさせたのである。このようにして当面を糊塗して過した恐慌も見返り資金の放出、滞貨融資の増加など、またそれにつづく朝鮮動乱によつて一時的に回復し、生産は更に上昇し、戦前水準への復帰がなされた。これを機会に諸独占企業は経営内容の一層の向上をはかることができたが、そのあとにつづくより一層深刻な不況は、それぞれの産業部門内での個別的な合理化の、または企業発展の限界を示した。ところがわが国の産業の不均等の発展は全般的な不況のうちにも、その影響を受けない多くの産業部門をもち、能力ある企業のそのような部門への進出を許したのである。これが前に示した経済審議庁の結果としてあらわれている、大

企業の多角化の動向と考えられるのである。

さてもう一つの経済民主化政策と企業経営の多角化との関係はどうか。戦後の大量の国家資金をつぎこんだ生産回復策が、じつは独占資本の強化策であったことはいうまでもない。この時期において蓄えられた力が、経済諸統制の撤廃、民主化政策の後退にともない、景気変動の波にのった新たな集中、再編成の素地をなし、しかもこの集中、再編成が、「旧財閥系企業の結合の動きとも関連して活潑となったこと」(『昭和二八年度、経済白書』一八ページ)である。かつて財閥の支配機構のもとに生産的な連繫をもっていた諸企業は、民主化政策による支配機構の解体によりいちおう自立化せしめられ、相互に市場関係をもつようになったというものの、経済諸統制の存在はこの市場関係を有名無実化していた。しかしこの統制の撤廃と一方における企業間の再結合が生産活動における連繫の強化、弱小企業の吸収などによる多角化の実現となつてあらわれたのである。これがここ数年來とくに著しくなつた多角化の背景をなしているのである。このような現実を念頭におきながら、われわれの問題にたちかえることにしよう。

(3) このような事情に関しては、例えば『日本資本主義講座』、特に第四、六巻、「日本独占資本主義の戦後過程」、「戦後日本の産業循環と恐慌」の諸章参照。

〔多角化の形態〕

多数の単位経営が一つの管理のもとに所属せしめられること、経営結合 (Industrial integration) の形態はそれぞれの成立の事情におうじて、あらゆる形態をとり、一律に形をきめてしまうことはむづかしいであろう。しかし一般にその結合せられる諸単位経営の所属する生産部門上の種別を観察することにより、その形態を分ける方法がとられる。いわゆる水平的結合 (または統合) (horizontal combination or integration) と垂直的結合 (または統合)

(vertical combination or integration) との區別である。前者は一つの企業の支配する一生産部門の単なる量的拡大を示すものであり、⁴⁾ 多角化とはいわれない。

(4) したがって生産の一企業への集中を示すが、それが一つのまとまった事業所であるか、または多数の分散した事業所であるかの両者を含める。しかし一般的にいふならば、水平的結合の形態は種々の理由から後者の形態をとることが多い。既存の企業の合同による場合は当然、そうでなくて同一事業の拡張の場合でもさうであり、このような多数事業所制 (multi-factory system) はむしろ独占資本の経営様式の特徴でもある。なおバーンス (Burns) はこれを區別して、他の結合形態とともに次のような分類を示している。

経営結合 (integration of industrial operations) とは「種々の産業活動を共通の管理のもとに統合すること」でありその形態は、1、水平的統合、2、垂直的統合、3、同様な販売組織を要する諸商品の生産による統合、4、代替品、または用役の生産による統合、5、地域的に分散した生産活動の統合、の五種である*。

右にのべたように、このうちの第五のものは第一の水平的統合のうちの一種であつて、多角化という考方からみればそれ以外の形のものとは區別すべきものである。

* Burns, A. R., *The Decline of Competition—a study of the evolution of American industry*, 1936. p. 418.

垂直的結合は連続した生産段階にある諸経営の一企業のもとへの所屬を示すもので、したがって企業は二つ以上の生産部門をもつ。多角経営はまずこのような経営結合をさすものである。しかし多角化は右の形態が生産の主流のみになく、補助的な、または副次的な経営の結合を含むものとしても、それだけではないであらう。これとしばしば同列に扱うか、⁵⁾ またはまったく無視されることのある、フォーゲルシュタインの言葉でいうならば並行化 (parallelisation)、または A・ロビンソンのいう傍系的結合 (lateral integration) とよばれるものを區別しておくことは必要である。これは相互に連続性をもたない、または生産過程で依存關係をもたない、異種の生産部門の経営の結合形態である。

そのほかにもこまかく分けるならば、いろいろな形態が考えられるであろうが、この二つの形態を最も代表的なものと考へて、以下の論をすすめてゆこうと思うが、多くの経営結合に関する論述が、垂直的結合を主に考へているために、ここでもそれが中心とならざるをえない。傍系的な結合については必要に応じて補足してゆくつもりである。

更に補足しておかなければならないことは、一つの企業のもとにあるいくつかの経営が相互に全く独立に、その機能面において全く関連もなしに運営されている場合についてである。これは単にいくつかの経営の所有が共通しているというだけであるので、一応われわれの多角経営という概念から除外しておこう。したがって多角化とは、各部門の経営方策が相互に関連性をもっており、統一的な企業の意思によつてまとめられている場合を意味するものと理解しておこう。

(5) 「また縦断結合という場合には、異なる生産段階というよりも、むしろ異なる産業部門というべきものの結合も含める。」(伊藤久秋『工業経済理論』、昭和一〇年、八八ページ) しかし資本主義的企業の無規律な経営結合を理解するうえに、この両者を区別しておくことは必要である。

(6) Vogelstein, T., Die Finanzielle Organisation der Kapitalistische Industrie u. Monopolbildung, 1932. 寺村 山本訳『独占理論の展開』、六〇ページ。

(7) Robinson, E. A. G., The Structure of Competitive Industry, Rev. ed. 1953. p. 183. (1st ed. 1931)

(8) 例えはわが国では明治時代、財閥の萌芽期の企業経営方式に特徴的にみられる、いわゆる「八百屋式経営」(高橋亀吉、『我国企業の史的発展』、昭和三一年、参照。)の如きもの。

多角経営の形態について最後に、ブリュエミン(Брюемин)のコンビナートに関する規定をみておかねばならない。彼はレーニンがその著『帝国主義論』において示したコンビネーションの規定から出発して、その形態を發展の程度におうじて次の三つに分つ。第一は、基本的原料の連続的加工に基づくコンビナート化。第二は、廢物の利用に

基づくコンビナート化。ここではまだこの部門は副次的でしかない。第三は、材料の総合的利用に基づくコンビナート化である。ここでは生産の主副という区別はなくなり、あらゆる物質が完成に利用される。この三つのうち、第三のものが最も完全なもので、その前段の二つのものをそのうちに含むものである。このような展開過程をもつコンビナートは、「包含されている個々の部門の間のある種の技術的統一性を持たねばならぬ」し、これは更に、「生産が一点に見出されるという意味において、空間的統一性の現存を予想」するものでなければならぬ。そして第三に、「企業における単一の指導のあることを予想」するものでなければならぬ¹⁰⁾。

右のブリューミンのいうようなコンビナートを多角経営として理解するならば、資本主義企業でこの規定にあてはまる経営を見つけ出すことは、できないにちがいない。資本主義的経営結合はのちにのべるように、その指揮において統一されることはあっても、技術的に、空間的に統一され、またはあらゆる物質の完全利用という方向にあるものでは決してなく、またそれは望むべくもないこと、彼も認めるとおりである。むしろ独占資本の都合により無計画、無規律であるのが特徴である。ブリューミンは彼の規定から出発して資本主義的コンビナートの批判、社会主義コンビナートの在り方、また理論についての分析を進めているが、われわれは彼の規定にかかわることなく、むしろ彼が非難しているような、「単一の企業の枠内に種々なる生産が存在するあらゆる場合を、(も)っともその限界は前にきめた通りであるが―引用者)コンビナート化に關係」¹¹⁾させて、コンビナート化の「個々の様相の社会、経済的特性や、それらの意義等々を考慮」してゆきたいと思う。

(9) Будини, П. Г., Книготоргическое Комбинирование, 1934, 松崎訳『多角形企業論』、一一九ページ。

なお本訳書に頼らざるをえないが、実に悪訳で意味不明のところが多い。したがって、経営の多角化の研究にあたって本書

の詳細な検討は必要と思われるが原書を手にする機会のあるまで、それを断念しなければならないのは遺憾である。

(10) 前掲書、八ページ。

(11) 彼はトルブが「何等考慮することなしに、コンビナート化に関係させている。」ために「コンビナート化の基本的方向、基本的傾向が失われている。」と非難する。(前提書、三〇二ページ)

二

「競争ならびに安定した経済条件のもとでの経営結合」

ジュークス (J. Jewks)¹⁾ は経営結合 (Integration) に対する事実の評価、ならびに理論が全く混迷していることを指摘し、その原因が二つの事情、一つは経営結合の度合いを統計的に確定することの困難なこと、第二は経営結合の成立する基本的条件を明かにしていないことのうちにあるとする。そしてそれぞれの事情について検討しているわけであるが、ここでは後者の問題——彼の主題もそこにある——を中心に検討してみよう。彼は経営結合を生む要因について、二つの基本的経済条件を指定し、それぞれの場合について検討する。その第一は、「自由競争がゆきわたる経済条件の安定している」場合、つまり静態的な条件のもとでの経営結合の成立の可能性。第二は、「独占の影響があらわれ、供給・技術ならびに需要の条件に重大な変化の起っている事情」のもとでの経営結合についてである。結論論的というならば、彼は前者の条件のもとでは経営結合は起らないし、それを促す何ら刺戟は存在しないといひ、後者の条件のもとでのみ経営結合は意味をもつという。

経営結合——経営の多角化はやがて明かにされるであろうように、資本主義の高度に発達した時代、独占期における独占資本の経営様式としてあらわれるものである。したがってその成立の契機は歴史的な過程のうちに求められな

ければならない。ジュークスのような歴史性を無視した方法で経営結合の本質的な理解が得られるかどうか疑わざるを得ないが、ただ彼の論文がそれまでのこの問題に関する研究の成果をとり入れ、まとめていると思われること、またわれわれの行論の上で問題をひきだす便宜という点から、彼の論文に従って検討を進めてゆこうと思う。

(一) Jewks, John, "Factors in Industrial Integration", Quarterly J. of Economics, 1930, pp. 621~638.

彼は経営結合——連続した生産諸過程を一つの支配のもとにまとめること——の諸経済は通常次の三つにまとめられると指摘する。²⁾「中間利潤を獲得すること、連続した過程の導入による技術的過程の改善、適切な原料の供給ならびに市場の確保」。しかし他面結合の限界がないわけではない。それは「能率を低下させるような管理の複雑化の増大」である。このような経営結合によって生ずる諸経済ならびに限界は、その成立にどのように作用するか。彼はまず競争がゆきわたり、経済が安定している条件のもとでの事情を検討する。

(2) Jewks, *ibid.*, p. 625.

ついでながらヒルフアーディングのかかげる結合生産の利益といわれるものをあげておこう。彼は次の四つを示す。

「第一は、景気の差異を平均化し、したがって結合工場に利潤率のより大きな安定性をもたらす。第二に、商業の排除を実現する。第三に、技術的進歩を可能にし、したがって単純工場に比して特別利潤を得させる。第四に、不況のはなはだしい時期にさいして、原料価格の低下が、製品価格の低下と歩調を保たない場合、競争戦において単純工場に対する結合工場の地位を強くする*」

* Hilferding, *Das Finanzkapital*, 岡崎訳『金融資本論』中、三四ページ。

彼はいう。「競争が存在する場合には、理論的に原料および市場の不足する危険は存在しない。また結合して得らるべき中間利潤はその企業が他の面、例えばその本来の工場を拡張して得らるべきものよりも、大であることはな

い³⁷⁾したがって前にかかげた経営結合の経済のうちの、第三と第一はじつは存在しないことになり、この二つは結合への刺戟とならない。問題は第二の技術上からくる経済であるが、この点については後に詳しく検討しなければならぬが、経営規模の適正化という点からみれば多くの限界があり、これも結合を促すほどの経済ではないと結論する。結局、ジュークスは「静態的な観点から、および競争条件に関連してこの問題を考察した場合、『産業それ自体のうちに垂直的結合への何らかの一般的な傾向が存在するとみることは妥当ではない、』というのが真実であるようにみえる。」⁴⁾といい、結合化への条件は、独占の存在、技術ならびに市場条件の変化を考えた場合のみ、現実にもそのような条件下でのみ考えられるという。

(3) Jewks, *ibid.*, p. 625~626.

(4) Jewks, *ibid.*, p. 629.

右のジュークスの論述は、彼の指定した静態的な経済条件のもとでは、経営結合が起らないということを、まわりくどくべているものにはすぎない。彼の云う静態的な経済条件とはじつのところ、結合そのもの、ならびに結合への刺戟のない状態をさすのであり、循環論法にすぎない。したがってこれだけでは独占の存在する以前にあった結合生産と、独占期における経営結合との相異を理解することができない。独占との関係の問題に入る前に、経営結合が生ずるようになるまでの過程を、あとづけてみなければならない。

〔専門化と結合化の展開過程〕

産業資本主義の未発達な時期において、後には分化して別個に社会的に分業化して営まれるようになった連続した生産過程が、一つの経営内で統一的に行われている例を、しばしば認めることができる。例えば牧畜業者は飼料の生

産、牛の飼育、搾乳からその乳を種々の乳製品にすることまでを行い、織物業者は紡糸、仕上、製織のすべてを行う例。またガラス工場では使用する熔解ルツボを自ら生産している例。採炭業者が炭坑のそばに焼成炉をもち、自己の石炭をコークスに変えて販売する例。このような例は形の上からみれば、いずれも連続した、または補助的な生産部門にある経営を持ち、あたかも経営結合のようにみえる。しかしこれらはその性格において、今日みられるような経営結合ではないことに注意しなければならない。これは、例えば右のガラス工場についてマルクスが指摘しているように、必要な品質を持ったルツボが、市場において手に入れられないために、自家生産しているにすぎないのである。また貯蔵ならびに輸送技術の未発達⁶⁾が、市場を地域的に限定し、また搾った乳をその場で新鮮なうちに加工しなければならなかったからなのである。つまりこのような生産のあり方は、生産力の未発達、交通、商業その他経済諸活動、資本主義的諸技術の未発達によるもので、のちにのべるように社会的分業の、したがって産業諸部門の分化、諸経営の自立専門化が進む以前の状態として理解しなければならないものである。⁷⁾

(5) 『資本論』、第一部、S. 364. 邦訳五七九ページ。

(6) レイヴィ (H. Levy) は輸送の発達を輸送革命 (transport revolution) と呼んで、工業生産構造に決定的な変化を起させたことを指摘している。例えば右の酪農業について、「バター生産はその原料の乳の生産と分離していなかった」が、「輸送の発達はデンマークのように、従来の近隣の農村市場に比して遠くの市場へ輸送の可能性を生んだ。そこで、バター生産は乳の生産から分れた。」とのべている。この輸送の発達は、工業の立地構造を変え、拡大する市場に応じた大規模生産の実現の準備をなすものであることを指摘する*。

* Levy, H., *The New Industrial System*, 1936, p. 77.

(7) ジュークスはこのような結合生産の分離が、一方に進行しつつある経営結合の傾向を相殺し、結合の進展の度合いを統計的に確めることを困難にしているのであるという。(op. cit. 622) 例えば右にあげた炭坑附属のコークス炉がなくなり、一方

製鉄炉にコークス炉が結合してきていることを示している。しかし彼のかかげるこの例についていえば、この前者の古い型の結合生産と、(また彼の対象としたイギリスにおける石炭業の非近代的な中小性)、一方の独占企業における高炉製鉄の大規模性、その必要に応じた附属的コークス炉という経営のあり方の歴史的な性格の相異を認識しておかなければならない。これを無視した単なる数量的な比較から、経営結合の程度を云々することは意味がない。

このような生産のあり方は、資本主義の発達にともなうてそれぞれの部分過程に分解され、単なる一経営内の作業分業にとどまらず、自立的な専門経営へと分解してゆく。この間の事情について『資本論』の著者は次のようにのべている。

「賃労働による生産が一般的となれば、商品生産が生産の一般的形態とならねばならぬ。商品生産が一般的だと前提すれば、それはまたそれで、社会的分業のたえざる増大を、すなわち、一定の資本家により商品として生産される生産物の特殊化のたえざる増大を、相互補足的な生産諸過程の自立的なそれらへの分裂のたえざる増大を生ぜしめる。……生産手段は、彼の生産部門から全く分離されて自立的に経営される生産部門から出てきて、商品として彼の生産部門に入りこむのであり、したがって購買されねばならぬ。」(第二部、S.34、邦訳五一ページ)

ここに指摘されているように、資本主義の発達は、生産過程の結合どころか逆に、生産のよりせまい分野を受持つ専門的な経営の自立化、社会的分業のたえざる増大の過程としてみなければならぬ。したがって、このような時期においては旧来の結合生産の、「多くは没落が行われ、……もしもその最初の繁栄の時代(一九世紀後半)における産業資本主義をとりあげるならば、コンビナートはこの時代には例外的な現象」であつたとみられるのである。つまり近代的な産業の発展過程は結合に対応する言葉を用いるならば、分化(disintegration)による専門経営自立の過程であつたとみなければならぬ。そしてこの専門化は個々の経営の生産規模の拡大を伴い、それがじつは経営結合への前提ともなつたのである。このように分化してきた諸経営が、生産の集中、独占の発生によって再び結合、(や

combine)より適切にいうならば合成または統合 (integrate) されて、できあがったものが経営結合、企業経営の多角化なのである。

つまり経営結合は一度成立した社会的分業を否定し、相互に市場を通じて依存し合っていた自立的な経営が、それぞれの自立性をすてて一つの企業のもとに支配されているものなのである。——しかしそれぞれの経営の専門化を排除するものではない。⁹⁾——したがってヒルファディングが、「結合生産は同時に社会的分業の一制限を意味するとともに、他方新たな全体経営内部の分業に新たな刺激を与え、この分業はますます指揮労働にも及ぶ。」とのべているのは肯首できるが、「かような結合生産は資本主義的生産様式に当初から伴うものである。¹⁰⁾」とのべていることは誤りであり、まさに結合の本質——独占資本の極めて特徴的な経営様式の一つであり、それは古い型の結合生産と質的に異なることを理解していないものといわざるを得ない。

経営結合が独占資本の特徴的な経営様式であり、その成立の契機については次節において検討するが、一言しておかなければならないことがある。それは経営結合が右にのべたように、初期の結合生産——分化——合成という過程をたどって成立したものであるが、ひとたび経営結合という経営様式が一般的となるや、必ずしもこの経過が常にくりかえされるわけではない。生産力の発展につれて、たえず新たな商品、生産物が生み出され、生産部門の構成もたえず変わってくる筈である。ところが独占期に入るや、ここで新しく生れた生産部門は、やがては自立的な経営によって営まれるか、そのような方向に展開してゆくとは必ずしも限らないのである。独占資本はその内部において、それを生み出すことを可能にした生産部門とともに、新たな生産部門を外部に分離することなく、引きつづいて自己のものとして保有することがある。したがってこの場合には、結合生産——分化——合成という過程をたどらずに、当初

から本来的な経営結合の様式をもつのである。¹¹⁾そして独占資本にとって保有しておく必要がないか、または切はなしで、他の固別的な資本の手にまかせることが有利である場合にのみ、それを手ばなすのである。このことは当然のことながら、合成してできたものについても同様であり、つまり経営結合には一定の方式があるわけではなく、独占資本の都合によって分離、結合が行われるものである。

(8) プリューミン、前掲書、二五ページ。

(9) このことは後にものべるように、またヒルフアーディングも指摘しているように、管理——指揮労働を考える場合に重要である。特に経営結合は管理が複雑化して、非効率となるという主張を検討する場合に。

(10) ヒルフアーディング、前掲書、中、三五ページ。

(11) 特に近代的化学工業の成立が独占資本の発生に照応するものであり、したがってこのような形態をとることが多い点、のちに指摘する筈である。

三

〔独占の存在と経営結合〕

さて、再びジュークスの論文にたちかえって、独占の影響があらわれた場合についてみることにしよう。この場合の経営結合の成立は、第一に、企業の必要とする生産要素の供給、または製品の販売が独占者の存在によっておびやかされるか、またはそのおそれのある場合、自らを防衛するためにその生産の前、または後の段階をもつという、消極的、防禦的な経営結合であるか、第二に、逆に自らの独占的地位を獲得、または強化するために生産の前、または後の段階を支配するという、積極的、攻撃的な経営結合であるかの二つが考えられるといわれる。ジュークスはこの二つを比較して後者の存在を認めながらも次のようにいう。「経営結合は一般に、防禦的な武器(a defensive we-

apon) という以上に攻撃的な武器(an offensive)ではない。何故ならば、独占者は生産の連鎖(the chain of production)のうちの一環(one link)を完全に支配するならば、その前後のいずれの側についてもその事業を手に入れることなくして、必要な条件を左右することができるからである。¹⁾」(op. cit. p. 630) しかしこの結論に対して、われわれは多くの註釈をつけ加えなければならぬであろう。

(1) 同様の見解は多くみられる。例えば、Beacham, *Economics of Industrial Organization*, 1952, p. 67, Burns, op. cit. p. 421.

この例としてシェークス(Op. cit. p. 630)またはバーンズ(Op. cit. p. 423)が引合いにしているのは、スタンダード・オイル会社の行動である。その分割前は精油部門において完全な支配力を持ち、原油部門にはほとんど手を出していなかった。ところが分割によって精油部門における絶対的支配がくずれるおそれが生ずるや、それ以外の部門にのり出したこと。

その第一は、独占者に対して相対的に非力な企業が、その生産の前後の段階をもつことによって、防禦することができるかどうかである。おそらく、生産要素または、市場が独占者によっておびやかされるか、そのおそれのある場合に、それに対抗して自らを防衛しようとするならば、企業自体がその独占者に対抗し得るだけの力、規模を持たなければ、結合が経営技術的に可能であるとしても、目的を達することはできないであろう。したがってこのような戦略的な立場から経営結合をしようというならば、その企業がまずもって水平的な結合を行い、生産を集中してその部門で独占力を行使しうるだけの規模を用意しなければならぬであろう。つまりこのような戦略上からする結合は、独占資本間の競争における戦略、武器としてのみ可能であり、それが成立の契機をなしているのである。²⁾

(2) 米国における石油産業(原油の生産から精油、ガソリンの小売に至るまでの主流ならびに附帯事業を含む)における企業の垂直的結合の状態を分析したマッククリーンならびにハイ(J. G. McLean と R. W. Haigh)は結論の一つとして次のよ

うにのべている。

「結合の過程はしばしば強烈な競争を反映している。多くの結合活動は原価を引下げ、会社の競争力を増す手段として始められ、また競争相手の急襲に対して会社の事業を保護する手段として始められる。なお石油産業において利潤が容易に得られ、競争が一般にゆるやかであるならば、会社は経営結合の配列を変えなければならぬ特別な理由はない。会社がその結合の構成を変えることは、その会社が生存してゆくための闘争が最も激しいところ、および時期にもっともしばしば行われるようである。したがって、われわれの判断よれば結合様式の変動の程度は、その産業における競争の強さのすぐれた尺度なのである。」しかも経営結合を最も広く行っている会社は、「大規模であることに密接な関係がある。」*

非常にひかえめな論述ではあるが、この実態調査の結果のうちに、経営結合が大企業間の競争を反映するもの、その戦略として生れていること、したがってまた、その競争の状況におうじて結合の仕方も変っていることがうかがえる。このような例は、わが国では最近の化学繊維業界のうちに露骨にあらわれている。人絹より合成繊維部門へも進出した化繊企業が、その原料生産部門の獲得に血眼になっていること、特に石油化学工業の創立をめぐる独占資本間の闘争をみよ。***

* McLean, J. G., R. W. Haigh, "How Business Corporation Grow", Harvard Business Rev. Vol. 32, No. 6, pp. 89~90.

** 名和、小倉、藤田『日本資本主義と化学繊維産業』、経済評論、昭和三〇年七月、参照。

第二に、自らが独占的地位にあり、またその前後の段階も他の独占者によって支配されているならば、垂直的結合に進むことは楽なことではないであろう。この場合右にみたように激しい闘争によってわりこむか、または独占間の一時的な休戦（例えばカルテルの結成）によって、ある程度結合すると同じ効果を収めることがある。第三に、これと逆にその前後に独占が存在しないか、生ずるおそれのない場合、シュークスの云うように結合は行われぬか、その必要もないしむしろ結合すれば不利になることさえある。——これは、前後の生産段階の部門が、経営規模が小さくならず投下資本の多数の企業から成立しているような場合（買手または売手独占）で、このような部門は自ら持つことなしに従属化することができるからである。例えば多数の部品からなる組立製品工業においてみられるような

大規模組立業者と小規模の小物部品供給者との関係、大規模な原料供給者と小資本で可能な二次加工業者（例えばわが国にみられる化学繊維生産者と二次加工業者）との関係の如き場合である。⁴⁾

(3) さもなければ、相互に競合しないような、前または後の段階の生産部門を持ち、相互の独占力を認め合うことがある。しかしこれも安定したものでは決してない。例えば米国の巨大化学企業間の公然、または暗黙の生産分野の協定の事実、ここでは「拡張して多角化するのに、他をおしのけなければならぬ」となれば、化学企業は無理をしないものである。」(Adams, W. ed. *The Structure of American Industry—some case study*, Chap. VI. *The Chemical Industry*, 1950, p. 220.)

(4) フォード (Henry Ford, I.) は自動車的大量生産を目標として、それに必要なありとあらゆる素材の自給をたてまえる。一大経営系列をつくり上げた。このような経営のあり方について藻利教授は、「多数の補助経営及び副次経営が主体経営の体系を中心として総合的に経営せられているところに、フォードの垂直的結合経営の特殊性が見出される。」しかし、フォードシステムの本質は、「経営活動の総合的同時化に存するのであって、大規模経営の利益として理解せらるべき補助経営、副次経営等の合理的成立ないし主要経営の垂直的發展そのものに存するのではない。」と述べている。(藻利重隆、『経営管理総論』、昭和二十八年、二二二ページ)。フォードが、その主観的な理念はともかくとして、垂直的結合経営、また多くの補助的、副次的経営を持つことを必要とした事情は、彼の自動車生産の開始がその産業の発展の初期しかも一般には独占期に入っていたということのうちに、求められなければならない。したがって二つの事情がある。その一は、彼の必要とする自動車生産に必要な素材が、公開の市場においていまだ求めることができなかつたという事情。したがってこの面からみればフォードのはじめた経営様式は、自動車産業の発展の初期の過渡期における必要にせまられた、いわば古い型の結合生産に類するものとみなければならぬ。米国における自動車産業の発達には自立的な部品供給業者の成立を可能にし、それが独占化のおそれのない以上、フォードの理念にもかかわらず、そのような部品は自家生産するよりも外部から購入する方が有利であり、現実には経営方針もそのように向っていったわけである。(ブリュニン、前掲書、二八二ページ参照)。その二は、経営結合を成立せしめる本来的な契機、独占の既に存在していたことである。彼が露骨な管利主義、金融資本家によつていかに苦勞させられたかは彼の著書(特に *My Life and Work*, 1922)のうちにも明かにされているが、彼が素材の品質を確保する必要という以上に、大量生産を有利に実現しようとするならば、既存の独占への従属を排して自己の素材生産部門(鉄鋼、鋁山等)を持たね

ばならなかったという事情である。この点は前にのべた、独占資本間の戦略としての意味を持っていることである。

なお同時管理の円滑な遂行、最終組立を支障なく行い、しかも中間の素材の在庫を極力へらすために、垂直的結合は合理的であるといわれるが、バーンズはこれについて、「このような結合への動機は自動車産業においてさえも、予期されるほど効果的に作用するものではない。」(Burns, op. cit. p. 424.)とのべてゐる。

〔景気変動と経営結合〕

産業の変動が経営結合に与える影響をたしかめることは容易ではないが一般的に次のように結論できると、ジュークスは指摘する。「第一に、不況期は製造過程の結合にとって不利である。好況期における結合が一つでなしに二重の利益を可能とするならば、破壊的な競争にあえば経営結合は二重の損失をうけることは、同様に真実である。」

「第二に、不況期には製造過程を分化させる傾向にあり、製造業と販売業との結合を増すようにみえる。市場を求めることが激しくなればなるほど、製造業者はその販売を一般の販売業者にまかせておくわけにゆかない。自ら販売を強化して市場を防衛しなければならぬ。」それは製造と販売が全く分れている処では、商人は生産者を全く収奪するような独占行為をすることが可能で、商人は販売量が減ると利巾を大きくしようとする」からである。「第三に、繁栄し利益が増加している期間には、結合を促す傾向がある。好況条件はしばしば注意力を弱め、その方向、程度において不経済な拡張へと導く。更に重要なことは、はでな急な拡張へとうながす、内部の蓄積の圧力である。」「拡大する市場は結合を刺戟し、たとえばそれが不経済であっても、その維持を可能にさせる。更に経営結合が水平的な結合よりも大きくみえ、拡大し成功しているとみられることに関連をもつ。」(op. cit. pp. 631~633.)

右のジュークスの命題をもとに、この問題を考えてみよう。一般に景気の上昇、生産の拡大期には原料を有利に確

保する必要から、上向的結合 (upward integration) が進み、逆に不況期、市場の狭隘化する時期には、市場を確保する必要から下降的結合 (forward integration) が行われるといわれている。つまり生産の拡大期には、その素材生産の拡大が同じ程度で進行せず、素材の入手難、価格のとう貴が生じ、逆に不況期には下段の部門の縮小に即応し得ず、在庫をかかえるか、価格の低下が生ずる。このような生産の伸縮に応ずる各生産部門の機動性の相異、それは素材的なものの生産部門に至るほどにぶく、加工の程度が高く、また商業部門へと下るにつれて迅速となる。そこで各部門の利潤率が景気の変動にしたがって不均等にならざるを得ない。そこでヒルファディングにいわせるならば「利潤率におけるこの差異は克服されねばならない。……一般的に言えば、その時の収益の劣る方の経営部門が、収益のままの方の経営部門を自己に結合する、という傾向が存する。」したがって、「両工場の利潤率が相等しく、しかも平均利潤率に等しいとすれば、結合生産はさしあたり何らの優越を意味しない。」⁵⁾のであるが、利潤率の差異の均等化のためというよりも、独占資本が景気変動、生産諸部門間の不均等の発展に乗じて、独占の維持またはより大なる利潤を求めて結合を進めるものという方が、より適切であろう。⁶⁾

(5) ヒルファディング、前掲書、中、三四ページ。

(6) ついでながらここで下請化といわれるものと、経営結合との区別を明かにしておくことは必要であろう。経営結合が独占資本の競争を反映するものであり、そのための企業内部の経営構成のあり方である以上、独占によっておびやかされるおそれのない方面には結合は無用である。つまり、問題の生産部門が多数の群小企業から成立っており、それを充分利用できるならば、結合は起らないし、結合はむしろ有利ではない。しかも景気変動の関係からそのような生産部門を自由に操縦し難くなる場合でも、おそらく結合は行われまいであろう。それはそれら群小企業に対する下請の強化によって支配することが可能でありより有利だからである。つまりそのような群小企業はわずかな株式保有、便宜供与または融資によつて、自由にしうる状態におき、必要な生産部門を確保することができるからである。このようにして下請化した群小企業はいちおう形式的には自

立しており、親企業との間に支配被支配という関係で歪曲されながらも、その間の取引は市場関係をもっている。したがって親企業はその生産部門を強力に確保しておく必要がなくなれば、(つまり群小企業間の競争が激しく生産が過剰となれば)たいした損失なしに、特定の企業と手を切るか、取引条件を更に有利にすることが可能なのである。ところが経営結合は全く異なる。ここでは各経営間の市場関係が全く排除されており、たとえ専門化が進んでそれぞれの経営間の原料または製品の引渡しに取引の形式をとろうとも、一企業内部の管理のための手段にすぎず、不要になったからといって簡単に切ることはいできないのである。

さて、ジュークスは結合した経営が景気変動を通じて、安定した平均的な利潤を得られるという説について、現実
にそういう例もあり、そうでない例もある。統計的に実証するのはむづかしいが、「一般論としてはおそらくこの説は認められるであろう、」という。この点についてもすこしくわしく考えてみよう。(第二節、註三参照)

好況期に上向的結合をすれば原料を有利な価格で入手し、大きな利益をおさめるであろう。ところが不況期にはそのような原料部門を持っていれば、それを維持するために原価を保証して原料を手に入れるか、また閉鎖するという犠牲をはらわなければならないが、一方市場では生産費を無視した価格が成立しているかも知れない。結合しているためにこの市場価格を有利に利用し得ず、「好況期の高利益はここで相殺される可能性があり、好不況期を通づれば、結局平均した利潤しか得なかった」ということになろう。このような事情が事実であるとすれば、不況時の大きな犠牲を考えると結合への魅力はさほど大きくはない、ということになる。しかし独占的な経営が結合した場合は必ずしもそうではない。独占力の行使によって自由競争が行われる場合のような右の不利は克服され、大なる利益を収めるのは明らかである。⁸⁾この点からみても経営結合は、生産の集中が進み独占力を持つにいたった経営間においてのみ、利益をおさめられるのである。しかも不況にあたって自己の生産部門の不利を克服するために、下段の部門、

または他の不況の影響の少ない部門に、積極的に結合化を進められるだけの力を持つのはそのような大企業であり、弱体な企業は結合によって強化する必要があるにもかかわらず、それだけの能力もなく、ひたすら事業を縮小して消滅をまぬかれようとする以外に方法がないのである。(第一節にかかげた例一をみよ)また好況になったとしても、有利な部門は独占企業におさえられ、ただ自己の経営の拡大に汲々とし、しかも好況の利益を少しもおさめられることがない。ここでも経営結合、好況に乗った多角化などは思いもよらないのである。(第一節の諸例参照)

右にのべたことは通常の扱いにならって、垂直的結合を主にして考えたことであるが、経営結合が決してこれだけでないことは既にのべたとおりである。つまり独占資本はなにも連続した生産段階のみを結合するものではなく、そのどん欲さはいかなる部門でも有利とさえみればのみ込むのである。この点について更に補足しなければならないが、経営結合と景気変動に関するジュークスの第三点、企業内部に蓄積された資本の圧力という点に関連させて、後に企業の成長の問題として検討することにしよう。ただここではジュークスのこの発言に対し疑問を指摘するにとどめておこう。それは、蓄積された資本があるならば何故不経済な部門に投資し、他の有利なまたは好況をつづける部門の拡張に投じないのか。その原因は好況による不注意、蓄積の圧力、または経営者の成功欲に解消してしまつてよいかどうか。彼の指摘した主部門より副次的経営部門の利潤率が低いという例を、彼のいう通りに理解してよいかどうかという点である。この問題に入る前に第二節で残しておいた問題、経営規模の適正化、技術上の問題について次節で検討することにしよう。

(7) Robinson, F. A. G. op. cit. p. 128.

ジュークスやロンピソンが相殺とはいうが、非独占企業が好況期の利益で不況期の損失を補償し得ると考えるのは、あまり

にも甘い考えである。好況に応じて無計画に拡張した中小企業が、不況にあつて事業の縮小どころか、倒産する例の少くないことを考えるべきであろう。

(8) Ibid. pp. 128~129.