

〔論 説〕

グローバル競争と経営近代化 ——醸造業を事例として——

野 末 英 俊

はじめに

1. 日本の醸造業
2. 寡占化と創業家支配
3. 経営近代化への課題

むすび

はじめに

資本主義は、封建体制の束縛を打破して出現した。市民革命によって、封建的身分制度が崩壊し、市民による自由な経済活動が可能となった。土地を基礎とする経済から商品経済が一般化する体制へと移行し、封建的共同体は解体に向かった。資本主義経営を行う企業は、「資本の論理」⁽¹⁾に立ち、最初は、個人企業が中心であったが、しだいに会社（株式会社）形態の企業が、中心的な位置を占めるようになった。資本主義は、17世紀に二度の市民革命を達成したイギリスによって先導されたが、19世紀後半には、国家の統一を実現したアメリカ・ドイツで大企業が成長し始め、とりわけアメリカの影響力が拡大した。株式会社制度に基づいて設立された大企業の多くは、中央本社をもち、専門経

営者によって支配される近代的企業であった。現代においても、米英資本主義の系譜によって、世界経済の発展は先導されている。グローバル化は、経済・社会構造のみでなく、環境問題にまで及んでいる。商品経済が、グローバルに一般化し、利潤を求める企業の活動がこれを活発化している。このグローバル化を可能にしているのは、ICT とりわけ、通信技術の革新である。近年では、リカード的な外国貿易を超えて⁽²⁾ 経済のグローバル化が進展している。企業は、グローバル競争に打ち勝つために、イノベーションが必要となっている。企業がイノベーションを遂行するにあたっては、保有する経営資源が重要であり、とりわけ、中小企業にとっては、人が、最も重要な経営資源である。⁽³⁾ しかし、同族経営においては、創業家の支配力が強く、従業員の能力よりも創業家につながる血縁が重視され、一族が要職を独占する傾向がある。このことは、能力をもつ他の従業員のモチベーションを低下させる要因となっている。

他方、日本は、明治維新によって、不完全ながら市民革命を達成した。19世紀半ば以降、欧米の企業制度が導入され、株式会社形態が普及し、次第に、大企業が成長し始めた。しかし、その多くは中小企業であり、同族経営を行う企業であった。同族的経営は、創業家による企業内支配が大きな特徴である。また、戦後の日本の企業においては、家族主義的な性格をもつ日本的経営が一般的であった。企業は、従業員の一生の生活を保障する場であり、家庭よりも企業での仕事を優先させる状況がしばしばみられた。1990年代半ばには、大企業においてもリストラを迫られ、これが正社員にまで及ぶことによって、企業と従業員との一体感は大きく動揺した。「失われた20年」の過程で、日本企業は、多くの分野において、国際競争力を低下させた。日本においては、グローバルな競争が進展する中で、伝統的な経営方式は、維持が困難となりつつある。グローバル競争の時代の企業にとって、急速に変転する企業環境に対応可能な柔軟な組織構造を構築し、同時に経営近代化を図ることが重要である。経営近代化とは、伝統的な経営方式からの脱却を図ることであり、さしあたりは、アメ

リカ的な経営方式を見習うことでもある。また、グローバル競争の時代には、能力をもつ経営者による経営が必要である。本稿では、今日においても、伝統的体質を強く有する日本の醸造業を事例として、企業にとって、組織構造の革新と経営近代化の必要性について、分析を進めることとする。

1. 日本の醸造業

日本経済にとって、醸造業は、長い歴史をもつ産業である。異なった自然環境や発酵条件の下で、人間にとって有用な生産物（食料品）をつくり出そうとする試みは、古くからみられた。その中でも、酒造業は、経済の中で、しばしば重要な位置を占めてきた。酒造業においては、古くは律令制のもとで、朝廷には、造酒司が設置され、朝廷儀式用の酒の生産が行われた。⁽⁴⁾ 鎌倉時代に入ると酒屋が発生した。酒屋は、土倉を兼ねる豪商として発展した。室町時代に入ると、幕府は、酒屋役を徴収し、重要な収入源となった。さらに、江戸時代に入ると、各地に造り酒屋と呼ばれる、酒の製造と販売を兼ねる業者が増大した。酒造業者は、運送・流通・販売などの分野にも進出し、幕府は、運上金・冥加金などの税を課し、各藩も、各種の税を課した。1680年代以降には、出稼ぎ労働者の形態としての杜氏集団が発生した。⁽⁵⁾ これらの醸造業を営んできたのは、地域の素封家であった。これらの酒造業においては、代々伝えられた設備と農閑期に酒づくりを指導する杜氏の存在によって、その品質が保障された。19世紀の後半には、明治維新を契機として、日本の資本主義が開始された。近代的な会社制度が導入され、多額な資金調達が可能で株式会社が普及した。⁽⁶⁾ 醸造業においては、合名会社や合資会社といった、同族経営が維持しやすい会社形態をとる事例が多くみられた。また、歴史的に、醸造業は、原料立地型の産業であり、立地する地域に、良質の原材料や地下水などが存在すること、河川などの交通路を通しての輸送路を確保など、立地条件の良さが、企業発展の大きな要因となっていた。また、地域によって、気候などの発酵環境が異なり、

このことが、品質の差異化に影響し、多数の中小企業が存続する要因の一つとなっていた。また、醸造業においては、日本の各地に同業者の集積がみられ、地域ブランドを形成してきた。しかし、近年においては、一部において、技術革新によって、原料などの存在に拘束されない、近代的工場が建設されるようになり、大企業の工場が、都市周辺などの消費地に建設されるようになっている。

2. 寡占化と創業家支配

市場における自由競争は、競争力の劣る企業を淘汰し、寡占化をもたらす。自由競争の中で、多くの中小企業が淘汰され、一部の大企業を基軸とする経済体制が形成される。これらの競争力をもつ大企業は、地域市場から全国市場、グローバル市場へと、市場を拡大することになる。これらの大企業は、製品の品質を安定化させ、差別化を実現し、ナショナル・ブランドの構築に成功した企業である。しかし、古い体質を強く残す醸造業界においては、寡占的な大企業に成長した後も、創業家の支配的影響が、各所にみられた。こうした同族経営は、資本主義成立の最初から見られている経営方式であり、アダム・スミスも「株式会社の事業は、つねに取締役会によって運営されている。…このような会社の取締役たちは、自分自身の貨幣というよりも、むしろ他の人々の貨幣の管理者なのであるから、合名会社の社員がしばしば自分自身の貨幣を監視するのと同じの小心翼翼さで他の人々の貨幣を監視することを期待するわけにはいかない。富者の執事のように、かれらは小事に注意すると主人の名誉にはならぬと考えがちで、注意を怠ることを何とも思わない。それゆえ、このような会社の業務の運営には、怠慢や浪費が多かれすくなかれつねにはばをきかせざるをえない」⁽⁷⁾ としているように、同族企業よりも株式会社に対して、否定的な見解をもっていた。醸造業は、古い歴史をもつ製造業であり、日本には、多数の醸造メーカーが存在し、多くの中小企業が寡占メーカーと並んで存立し

ている。醸造メーカーは、地域によって発酵条件の違いがあり、独自のブランドを形成することが可能であった。この中で、一部の企業は、中小企業から大企業へと成長した。この背景には、地域資源の存在や、ライバル企業間の競争、新たに生じた市場における需要に、企業が、柔軟に対応できたことによる。しかし、こうして成長した一部の醸造メーカーにおいても、創業家による支配が強く残っている事例が多くみられる。醸造業界は、しばしば変革期を経験してきた。その多くの節目となったのは、需要の拡大期であった。需要の拡大が、企業のイノベーションを引き出し、新たな市場に参入した企業との間にライバル間競争を生み出した。J.A. シュンペーターは、「しかも、再び始まる発展は、新しい発展であって、単に旧い発展の継続ではない。たしかに、経験の教えるところによれば、それは、大体において、以前と似た方向に動くものであるが、しかし、計画の連続性は、破られている。新しい発展は、以前のものとは異なった前提から、また部分的には、以前のものとは異なった人々から出発する。多くの旧い希望や価値は、永久に葬られ、まったく新しい希望や価値が生まれる」⁽⁸⁾と述べている。

醸造業の中でも大きな役割を果たしてきたのは、酒造業であった。日本の酒造業には、少数の大企業と多数の中小企業が存在し、地方には、多くの酒造地が存在し、老舗割合が高いという特徴をもつ。⁽⁹⁾ 酒造業においては、原料である良質の米や水、職人である杜氏の存在が重要であった。酒造業の集積地の一つである京都・伏見においては、月桂冠、宝酒造、黄桜などの大規模メーカーと中小メーカーが立地している。京都・伏見においては、酒造に適した良質の地下水が存在し、また、水陸交通の要衝であった。⁽¹⁰⁾ また、下請けとは異なる進取的行動をとる酒造会社が多くみられる。⁽¹¹⁾ 他方、灘五郷は、良質の地下水が存在し、冬の寒冷な六甲おろしは、この地域において、良質の酒造を行うのに適した環境を提供した。灘は、海に直面し、酒の大量出荷・輸送に有利な条件を備えていた。⁽¹²⁾ 神戸市の沢の鶴・菊正宗・白鶴、西宮市の日本盛・大関・辰馬本家酒造など、全国的に知られる酒造会社が存在する。江戸時代、

これらの酒造業は、個人企業で、代々世襲の当主が受け継ぎ、本家・分家制度があった。また、これを支えたのが、奉公人・別家制度であった。⁽¹³⁾ こうした酒造業においても、20世紀の初めには、家業を脱却し、株式会社形態をとる企業が出現した。⁽¹⁴⁾ これらの地域では、市場を全国に拡大し、品質が安定化し、高い品質をもつ製品としてのナショナル・ブランドを有する大企業が出現した。

味噌・醤油は、生活必需品であり中国の醬に起源をもつといわれる。味噌は、奈良時代には、未醬（みしょう）と呼ばれていた。味噌の主要原料は、大豆・米・塩などであり、自給的に製造されることもあったが、次第に、商品化が進展した。また、味噌の製造においても、気候などの地域的特質がみられる。信州味噌は、長野県に本拠地をおく味噌メーカーが製造する製品の総称であり、地元のメーカーが歴史的に作り上げてきたブランドである。大豆と米麴を用いた味噌であり、首都圏などの大市場において、大きな占有率を占めている。信州味噌のメーカーには、マルコメ、竹屋、山高、ハナマルキなどがあり、同族的に経営される企業も多くみられる。他方、関西においては、関東とは消費者の嗜好が異なり、白味噌を生産する味噌メーカーが存在する。関西の味噌メーカーの製造する製品は、甘口で、塩分が低いという特徴がある。名古屋圏においては、その気候条件から、豆味噌文化が存在し、岡崎市で生産される八丁味噌は、その代表的なものである。八丁味噌は、岡崎市の2社のみであり、ライバル間競争を通して、発展してきた。まるや八丁味噌は、創業家の支配を離れ、株式会社形態をとっているが、カクキューのブランドをもつ合資会社八丁味噌は、歴代当主は、早川久右衛門を名乗っており、創業家による支配が続いている。

醤油は、味噌から派生的に誕生した。味噌の製造過程で出る上澄み液を汲み上げて液体調味料としたたまり醤油は、今日の醤油につながっていった。醤油の主要原料は、大豆・小麦・塩である。醤油の品質も、気候・風土の違いによる発酵条件が影響し、製品の地域的差異が大きい。近世初期の大消費地である江戸の醤油は、「下り醤油」と呼ばれる関西の醤油醸造業者に依存していたが、次第に、「地廻り醤油」の生産が増加した。⁽¹⁵⁾ 関東の醤油醸造業は、江戸近郊

農村や、下総国の野田・銚子において、醤油業が発展した。野田・銚子は、後背地に原料である大豆・小麦・塩の生産地が存在し、また利根川水系を利用した交通路の要地に位置し、大消費地に近いという利点を有していた。野田においては、1661年、高梨兵左衛門が醤油の製造を開始し、1917年には、茂木一族と高梨一族等の八家合同による野田醤油株式会社が設立された。1940年には、全国で商標をキッコーマンと統一し、日本を代表する醤油メーカーに発展した。今日、キッコーマンは、国内の醤油市場の約3割、海外市場の約5割を占有する寡占企業である。また、利根川の河口の銚子には、ヤマサ醤油・ヒゲタ醤油などの企業が立地している。他方、関西では、薄口の醤油が好まれる傾向がある。

日本の食酢醸造業は、江戸時代に初めに米酢によって確立した。⁽¹⁶⁾しかし、17世紀に、江戸湾の海産物を利用した早すしの需要が高まると、醸造酢の需要が拡大した。愛知県半田市の造り酒屋であった中埜家は、清酒を作った残りの酒粕を原料とした食用酢を低コストで製造することに成功し、製品を江戸で安価で販売することによって、家業を拡大した。この醸造酢の製造方法の革新によって、業界においては、ミツカンが、リーディング・カンパニーの役割を担うようになった。ミツカンは、戦前には、中埜財閥と呼ばれるまで成長した。ミツカンは、中埜家が支配する同族企業である。⁽¹⁷⁾

また、19世紀の開国以後、洋酒の需要が増大し、この分野におけるイノベーションの推進者としての企業家を生み出した。⁽¹⁸⁾洋酒の国産化は、先ず、ビール業界において生じた。1870年には、ウィリアム・コーブランドが、横浜で、スプリングバレー・ブルワリーの名で醸造所を開設し、居留地内で販売した。⁽¹⁹⁾他方、1876年には、北海道開拓使長官の黒田清隆は、ドイツでビール醸造の技術を学んだ中川清兵衛を雇用し、開拓使麦酒醸造所を札幌に開設した。⁽²⁰⁾当初、ビールは、高級品であり、居留地の外国人や上流階級の日本人向けに販売され、明治中期には、全国に100を超える小さなビール醸造所が存在した。⁽²¹⁾しかし、ビール業界は、規模の経済が作用するため、大資本のメーカーほど有利であるという特質をもつ。この結果、明治30年代後半には、群小のビール醸造所が消

滅し⁽²²⁾、他方、一部の企業が大規模化した。1889年には、有限責任大阪麦酒会社が、大阪市内に設立され、最新の技術と大資本を投入した、ビール産業が開始された。⁽²³⁾1906年には、札幌麦酒醸造所に起源をもつ札幌麦酒、大阪麦酒、日本麦酒（1877年設立）の3社が合併して、大日本麦酒が成立した。⁽²⁴⁾さらに、翌年には、麒麟麦酒が設立され、第二次世界大戦前においては、大日本麦酒と麒麟麦酒2社の寡占体制が形成された。1949年、大日本麦酒はアサヒビールとサッポロビールの2社に分割され、麒麟ビール、アサヒビール、サッポロビール3社の寡占体制が形成された。⁽²⁵⁾ビールは、戦後の高度経済成長期を通じて、大衆化が進展した。

20世紀に入って、総合洋酒メーカーとして発展したのが、サントリーであった。1899年、鳥井信治郎は、大阪で、鳥井商店を起業した。1906年、鳥井商店は、寿屋洋酒店と改称した。サントリーは、製品の品質維持とともに、巧みなマーケティング戦略を採用し、差別化を実現して、ブランドを高めようとする戦略を実施した。寿屋洋酒店が発展する契機をつくったのは、同年に発売した、赤玉ポートワインであった。赤玉ポートワインは、日本人の嗜好に合ったワインとして開発し、その基盤形成に重要な役割を担った。寿屋洋酒店は、1921年、株式会社寿屋を経て、1963年、サントリー株式会社に変更した。鳥井は、国産ウイスキーの製造にも取り組み、1923年、山崎の地に山崎蒸留所を建設し、ウイスキーの開発を進展させた。1924年に竹鶴政孝を技術者として招き、1929年には、最初の国産ウイスキー第一号である白札を発売した。1937年には、角瓶を発売し、ウイスキー事業は軌道に乗った。戦後は、1946年のトリス、1950年のオールドの発売によって、洋酒メーカーのリーダー企業としての地位を確立した。オールドは、その形状から「だるま」「たぬき」の愛称をもち、顧客の支持を得た。また、1963年、武蔵野ビール工場で、ビールの製造を再開した。サントリーのビール事業は、42年間、赤字であったが、創業家である鳥井家の意向があり、事業を継続した。⁽²⁶⁾サントリーのビール事業が持続したのは、サントリーが同族企業であり、長期的な経営が可能であったことによる。⁽²⁷⁾

他方、1934年、竹鶴政孝が、寿屋を退職して、北海道の余市にウイスキー工場を設立し、寿屋のライバル企業となった。竹鶴は、ウイスキーの本場であるスコットランドにより近い自然環境を利用して、国産ウイスキーの生産に取り組んだ。だが、竹鶴にみられるように、技術者は、顧客の欲求よりも、自らの技術や品質を重視し、この結果、経営的視点に弱く、マーケティングの技法を駆使するサントリーとの競争において、しばしば不利な立場におかれた。

日本の醸造業は、今日なお、伝統・慣習を強く残している業界であり、大企業を含めて、同族企業の比率が高いという特徴をもつ。日本の醸造業においては、その多くにおいて、伝統や慣習が尊重され、創業家による支配が存続してきた。また、こうした日本の醸造業は、地域の天然資源（水・原材料）や労働力と強く結びつき、原料立地型ともいえるものであった。しかし、技術革新や交通・通信手段の革新は、こうした、企業と地域との結びつきを断ち切り、品質の標準化や大都市近郊などの大消費地に近い土地に工場を建設することを可能とした。こうした中で、一部の大企業は、国内市場において、自社のブランドを構築するに至り、海外市場への進出を図る企業もみられるようになった。この結果、醸造品においても、海外との輸出入や、海外への直接投資が拡大した。

3. 経営近代化への課題

企業にとって、重要なことは、企業それ自体の維持・存続である。⁽²⁸⁾ 企業は、発展する以前に、先ず、存続する必要がある。しかし、グローバル競争の中で、企業にとっての存続・発展はますます困難となっている。他方において、競争力をもつ少数の寡占企業を基軸とする経済が形成されるようになってきている。19世紀後半から、アメリカ・ドイツなどの諸国で、株式会社制度を背景として、大企業が成長し、大企業が形成され始めた。市場における自由競争は、多くの中小企業を淘汰し、少数の大企業を基軸とする寡占市場を形成することになる。この過程で、創業家の影響力が後退し、専門経営者による支配が一般化し

はじめた。A.D. チャンドラーは、アメリカにおける最初の近代企業としての鉄道企業についての分析を行い、「鉄道は、最初の近代企業であった。すなわち、鉄道は、最初に多数の俸給管理者を必要とした企業であったばかりでなく、ミドルの管理者が運営し、取締役会に直属するトップの管理者が指揮する、中央本部を備えた企業であった。鉄道は、また、中央本部と地域本部、さらには現業単位の間責任と権限、および伝達の明確な範囲を規定した大規模な内部組織構造をアメリカで最初につくり上げた企業であった。さらに鉄道は、多数の管理者の職務を統制し、評価するための財務および統計の流れを初めて開発した企業であった」⁽²⁹⁾としている。チャンドラーにとっては、アメリカの鉄道業は、「所有と経営の分離」が最初に行われた大企業であり、構想を執行が明確に分離し、中央本部によって、専門経営者によって指揮された企業であった。アメリカの鉄道会社は、多数の管理者の職務を統制し、評価するための財務および統制の流れを初めて開発した企業であった。こうして、資本主義の発展にともなって、創業家ではなく、資本所有に基づかない、専門経営者による経営が行われるようになった。

また、1932年、A. バーリーと G. ミーンズが、株式会社制度の普及と所有と支配の分離を指摘した。「株式会社の富の所有権が、より広範囲に分散されて来るに従って、その富の所有権と、これに関する支配とは、同一の掌中にあることが段々となくなるに至った。株式会社制度のもとでは、産業用富に関する支配は、最小限の所有権益に基づいて行使されることが出来、また、少しの所有権もない富の支配なるものが、株式会社発展の論理的所産として出現する。」⁽³⁰⁾しかし、大企業の経営においては、カン・コツに基づく「なり行き管理」では、限界があり、20世紀初めには、F.W. テーラーが出現し、科学としての経営学が誕生することになった。⁽³¹⁾大企業は、巨大な資産を有し、組織が複雑であり、これを維持するためには、伝統的な「成り行き」による伝統的な経営方式ではなく、より合理的な経営が必要とされるようになった。

20世紀に入ると、日本においても、紡績などを中心に、大企業が成長し始め、

アメリカ・ドイツの経営学が紹介されるようになり、戦後においては、とりわけアメリカ経営学の影響が強まった。しかし、日本においては、家族主義的性格をもつ日本の経営が一般的に行われており、戦後の高度経済成長期を通じて、日本的経営は、うまく機能し、日本経済の発展の重要な要因とみなされるようになった。J. アベグレンが『日本の経営』（1962）で、日本の企業の特徴を指摘した。「日本とアメリカにおける工場の社会的組織を比較してみると、一つの相違点がただちに注目されてくる。その相違点は、一貫して、両制度の間の全体の相違の大部分を支配し、これを浮彫りにするものである。どのような水準にある日本の工業組織でも、労働者の入社にさいして、彼が働ける残りの生涯を会社に依存する。会社は、最悪の窮地においこまれた場合を除いて、一時的にせよ、彼を解雇することをしない。彼は、他の会社に職を求めて、その会社を離れることをしない。彼は、人々が家族、友愛組織、その他、アメリカにおける親睦団体の構成員である場合に似た方法で、会社の構成員となるのである」⁽³²⁾、1980年代に至るまで、終身雇用制を根幹とする日本的経営は維持され、日本企業の経営方式の主流を形成した。しかし、日本的経営は、前近代的性格を残すものであった。歴史的に見れば、日本の資本主義は、欧米諸国と比較して、市民革命が不徹底であり、資本主義の未成熟性の反映と考えられる。1990年を前後して、多数の日本的経営論についての研究がなされた。⁽³³⁾1990年代に入ると、アメリカの復活・中国の経済成長と対照的に、日本経済が長期不況に陥り、金融機関が破綻し、大企業がリストラ行方など、終身雇用制を維持する余力を失いはじめた。この結果、企業と従業員との信頼関係は揺らぎ始めた。企業は、熾烈なグローバル競争の中で生き残る必要に迫られ、従業員の生涯の生活を保障する余裕はなくなった。株主主権、短期的な成果主義、それを達成するためのトップ・ダウン方式の経営など、「資本の論理」を強く有するアメリカ型経営が、日本企業の経営方式に、大きな影響を及ぼし始めた。

今日、熾烈なグローバル競争が展開され、製品のコモディティ化が進展し、そのライフ・サイクルが短縮化し、日本企業は、この中で生き残るための経営

変革を求められている。今日の日本企業は、急速に変転する企業環境の変化に対応するためにも、柔軟な組織構造を構築し、経営の近代化を図る必要がある。また、グローバル競争の中で生き残るためには、従業員の能力を最大限活用する必要がある。他方において、「成り行き」を廃し、科学に基づく経営が必要である。しかし、日本においては、中小企業をはじめ、多くの企業は、依然として、同族的に経営されており、9割以上が、同族経営である。⁽³⁴⁾ 特に、醸造業界は、長い歴史をもち、慣習と技術を継承し、経営を維持してきた。醸造業界においては、「所有と経営の一致」が一般的であり、創業家を中心とする一族による経営が行われてきた。こうした同族企業は、醸造業においては、創業家の支配を維持する目的で、個人企業の段階から会社形態に移行した後も、合名・合資会社という会社形態がとられることが多くみられた。また、長い歴史をもつ醸造メーカーでは、引き継いだ遺産を活用し、企業理念の継承が重視されることが多く、伝統的な慣習や経営方式が尊重されてきた。このように、日本の醸造業は、長い歴史をもち、伝統的体質を強く有する産業である。しかし、今日、醸造業界は大きな転換期にいる。グローバル化の進展は、醸造メーカーにとっては、経営の変革を迫られる大きな要因となっている。今日の資本主義においては、その基軸に大企業が位置し、寡占体制が形成されるようになった。大企業においては、「所有と経営の分離」が進展し、専門経営者による支配が広くみられる。しかし、中小企業、とりわけ醸造業など古い体質を強く残した産業においては、依然として「所有と支配の一致」が維持され、創業家による企業統制が強くみられる。醸造業界においては、会社形態をとる場合においても、合名会社・合資会社といった、創業家が経営権を掌握する形態がとられることが多い。株式会社制度を導入した場合においても、非上場とするなど、創業家が経営に深く関与し、同族経営が行われている。こうして、日本の醸造業においては、創業家一族による支配が広くみられ、伝統的な慣習や経営方式を固持している企業も多くみられる。一部の中小企業が、大企業に成長した後も、この傾向は継続している。

しかし、熾烈なグローバル競争の中においては、経営の近代化が課題である。急速に変転する市場環境の変化に、迅速かつ合理的に対応可能な経営が必要となっている。また、国内の産業構造が変化し、日本経済における醸造業の役割は、低下している。醸造品市場においても、消費者嗜好の地域的差異を残しながらも、均質化の傾向がみられる。欧米の醸造製品との競争が激化している。歴史的にみれば、需要の変動は、イノベーションに大きな影響を及ぼす大きな要因であった。市場における需要の変化に、商機を見出した企業家が、経営資源を新分野に集中して投入することによって、イノベーションが推進された。他方、資本の集積・集中が進展し、大企業が成長している。株式会社制度の導入によって、零細な資本を集中することによって大企業の形成が可能となった。現代の大企業体制は、株式会社形態を基本として存立し、巨額の資本を集めることが可能となり、株式の分散化によって、株主は、無機能資本家し、専門経営者が支配権をもつようになった。J.K. ガルブレイスは、知識階層としてのテクノストラクチャーの出現を指摘した。「それは、集団の決定に際し、専門化した知識・才能、あるいは経験を提供するすべての人々を包摂しているのだ。企業を指導する知性、すなわち、企業の頭脳をなすのは、この広い範囲の集団であって、経営陣に含まれた小集団ではない。集団によるデジジョン・メーカーに参与するすべての人々、あるいは、これらの人々が形成する組織に対しては、今までのところ名称が存在していないので、私は、この組織を『テクノストラクチュア』と呼ぶことを提唱する」⁽³⁵⁾とし、知識・能力をもつリーダーによる社会の発展を指摘した。

こうした中で、日本の醸造業においては、今日においても、創業家による支配広くみられ、伝統・慣習が重視している。しかし、グローバル競争の中で、企業環境が大きく変化している。「競争戦略をつくる際の決め手は、会社をその環境との関係で見ることである。会社の環境といっても、非常に広く、経済的要因から社会的要因まで考えねばならないが、中心となるのは、会社が競争を仕掛けたり、仕掛けられたりする業界では、業界構造のあり方は、会社が、

今後とりうる戦略に大きな影響をもつだけでなく、競争ゲームのルールを大きく左右させるのである」こうした状況の中で、企業の組織や経営方式も変革される必要がある。⁽³⁶⁾

むすび

利潤を求める企業の活動が、グローバルに展開するようになり、商品経済がより一般化している。これを推進しているのは、交通・通信手段の革新、特に、ICTの革新である。この結果、世界の一体化が進展し、世界は、ますます狭いものとなっている。1989年の東欧革命を契機として、一元的な市場（資本主義）経済が形成され、このグローバル市場における企業間競争が激化している。グローバル競争においては、豊富な経営資源をもち、市場のニーズに適応した商品を供給する企業が存続・発展し、市場のニーズに応じることのできない企業は、市場からの撤退を強いられる。また、経済のグローバル化の進展は、雇用面にも及んでおり、雇用の国際的移動が活発化し、外国人労働者は、社会の底辺部に位置づけられ、教育などの諸問題を生じさせている。⁽³⁷⁾ また、資本主義諸国においては、株式会社形態の普及によって、大企業の成立が可能となり、大企業を基軸とする経済が形成されるようになった。株式会社制度に基づく大企業の成立は、「所有と経営の分離」を進展させ、多数の無機能資本家とともに、専門経営者による経営を実現した。世界の市場経済化によって、企業をとりまく環境は大きく変化している。資本主義諸国の政府の政策は、保護から、競争の促進（民営化・規制緩和）に移行し、グローバル競争に耐えられる競争力をもつ企業の育成に変化した。経済のグローバル化の進展は、企業間の競争を生み出し、先進資本主義諸国における新自由主義的政策もあって、メガ・コンペティションと呼ばれる熾烈なグローバル競争が展開されるようになった。他方、地域市場に依存してきた伝統的な中小企業にとっては、大きな試練となっている。これまで、単一民族国家として、排他的性格がみられた日本企業の経営に

においても変化がみられる。経済のグローバル化が進展する中で、日本では、大企業を中心に、積極的な海外展開を行い、グローバル企業化するものもみられる反面、日本に進出する外資系企業が増大し、中途採用の多用など、日本の雇用慣行に変化をもたらしている。⁽³⁸⁾ こうした状況において、一部の日本企業は、経営家族主義や集団主義を特徴とする終身雇用制⁽³⁹⁾を維持することが困難となり、終身雇用の転換がみられるようになった。⁽⁴⁰⁾ また、グローバリゼーションの進展にともなって、消費者の嗜好は、地域的特質を残しつつも、均質化が進展している。他方、醸造業のような伝統的な設備・技術・慣習を基礎として、長期間存続してきた多くの企業は、経営方式の革新を迫られている。日本においては、中小企業の比率が高く、その多くは、同族企業である。しかし、同族経営は、しばしば血縁を優先し、有能な従業員のモチベーションを低下させ、スピン・アウト等の形で、社外に排出し、自らのライバル企業をつくりだす。他方、同族経営に対する肯定論も多く存在する。⁽⁴¹⁾ また、企業不祥事が生じたときに、こうした同族経営がモニタリング・システム欠如の原因とされ、批判の対象となることも多い。長い歴史をもつ醸造業においては、経営において、創業家による支配が行われることが一般的であった。日本の醸造業は、それぞれ独自の企業理念を継承し、創業家が、企業内を統制してきた。しかし、熾烈なグローバル競争の中で、企業環境が急速に変転しており、多くの醸造メーカーにおいても、伝統的な経営方式・慣習によっては、存続が困難となりつつある。企業は、環境の変化に対応した柔軟で合理的な経営を行うために、柔軟な組織構造を構築する必要があり、経営近代化が課題となっている。歴史的にみれば、日本の資本主義発展の中で、欧米の企業制度や科学的管理法⁽⁴²⁾経営方式が積極的に日本に導入されてきた。戦後は、高度経済成長期とその後の安定成長期の日本企業の高業績を日本的経営に求める研究がなされたが、今日、日本的経営は、その根幹である終身雇用制が動揺し、本質的な変化に直面している。資本主義の発展は、商品経済の浸透によって、共同体的な性格を解体し、このことが個々人の自立を求めるようになった。今日のグローバル競争の中で、企業

は、経営方式の自己変革に挑戦する必要に迫られている。経済のグローバルが一層進展する時代において、日本企業にとって、近代的経営とは、どのようなものであるべきか。このことについての検討は、今後の課題としたい。

(注)

- (1) 山本安次郎・加藤勝康編著『経営発展論』文眞堂、1977年、4頁。
- (2) D. リカードウ、羽島卓也・吉澤芳樹訳『経済学および課税の原理(上)』岩波書店、1987年、190頁。
- (3) E.T. ペンローズは、『会社発展の理論』で、企業発展の要件として、企業のもつ遊休利益の利用という視点に、着目し、企業の成長の可能性について、論究した。E.T. ペンローズ、末松玄六訳『会社発展の理論』ダイヤモンド社、1962年、92-93頁。
- (4) 吉田元『近代日本の酒づくり—美酒探求の技術史—』岩波書店、2013年、9頁。
- (5) 藤原隆男『近代日本酒造業史』ミネルヴァ書房、1999年、410頁。
- (6) 鈴木辰治編著『経営学の潮流(第二版)』中央経済社、2003年、5頁。
- (7) アダム・スミス、大内兵衛・松川七郎訳『諸国民の富(四)』岩波書店、1966年、91-92頁。
- (8) J.A. シュムペーター、塩野谷裕一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論(下)』岩波書店、1977年、194頁。
- (9) 鈴木芳行『日本酒の近現代史—酒造地の誕生—』吉川弘文館、2015年、4頁。
- (10) 安岡重明『伏見酒造業における所有と経営—大倉恒吉と大宮庫吉の比較—』『同志社商学』第45巻第2・3号、1993年10月、563頁。
- (11) 藤本昌代・河口充勇「多様な成員の集団秩序—京都伏見酒造業の事例より—」『評論・社会科学』第89号、2009年10月、1頁。
- (12) 吉田元『京都の酒学』臨川書店、2016年、191頁。
- (13) 柚木学『酒造経済学の研究』有斐閣、1998年、141頁。
- (14) 二宮麻里「明治期から大正期における灘酒造業—問屋依存型販売からの脱却と新興商人の酒類流通への参入—」『福岡大学商学論叢』第57巻第3・4号、2013年6月、312頁。
- (15) 落合功「江戸後期、江戸近郊農村における醤油醸造業の展開」『修道商学』第45巻第1号、2004年9月、27頁。
- (16) 栗本末弘「食酢の最近の製造技術」『日本醸造協会雑誌』第76巻第7号、1981年、453頁。
- (17) 加藤敬太「ファミリー・ビジネスにおける企業家活動のダイナミズム—ミツカングループにおける7代当主と8代当主の企業家継承と戦略創造—」『組織科学』第47巻第3号、2014年、29頁。

グローバル競争と経営近代化

- (18) J.A. シュンペーター、清成忠男編訳『企業家とは何か』東洋経済新報社、1998年、29-31頁。
- (19) 森田克徳「わが国ビール産業の黎明と大日本麦酒の成立」『経営と情報』第13巻第2号、2001年3月、18頁。
- (20) 同上論文、20頁。
- (21) 黄金井康巳「地ビール業界の現況と展望」『日本醸造協会誌』第107巻第1号、2012年10月、11頁。
- (22) 山ノ内敏隆「わが国ビール産業の揺籃期—麦酒醸造技術の伝播と継承—」『大阪産業大学経営論集』第6巻第1号、2004年10月、106頁。
- (23) 川島智生『アサヒビール所蔵資料でたどる近代日本のビール醸造史と産業遺産』淡交社、2013年、5頁。
- (24) 森田、前掲論文、26頁。
- (25) 小西唯雄「寡占体制と『産業組織論』的分析—わが国ビール産業について—」『経済学論究』第28巻第2号、1974年9月、294頁。
- (26) 小泉修平「やってみなはれ—佐治敬三、ビール事業挑戦への軌跡—」『大阪産業大学経営論集』第17巻第1・2合併号、2016年2月、82頁。
- (27) 和田聡子「我が国ビール業界の企業間競争」『大阪学院大学経済論集』第27巻第1-2号、2013年12月、19頁。
- (28) 三戸公『ドロッカー、その思想』文眞堂、2011年、106頁。
- (29) A.D. チャンドラー Jr., 鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代（上）』東洋経済新報社、1979年、203頁。
- (30) A. バリー & G. ミーンズ、北島忠男訳『近代株式会社と私有財産』文雅堂銀行研究社、1957年、88頁。
- (31) F.W. テーラー、上野陽一訳『科学的管理法』産業能率短期大学出版部、1959年、参照。
- (32) J. アベグレン、占部都美監訳『日本の経営』ダイヤモンド社、1958年、17頁。
- (33) 津田眞徹『日本的経営の論理』中央経済社、1977年。三戸公『家の論理（1）（2）』文眞堂、1991年。林正樹『日本的経営の進化—経営システム・生産システム・国際移転メカニズム—』税務経理協会、1998年。石坂巖『経営システムの日本的展開—その現状と課題—』創成社、1998年。フランスのレギュレーション学派からも、日本的経営についての多くの分析が行われたが、多くは、肯定論によるものであった。B. コリア、花田昌宜・斉藤悦則訳『逆転の思考—日本企業の労働と組織—』藤原書店、1992年、参照。
- (34) 入山章栄・山野井順一「世界の同族企業経営の潮流」『組織科学』第48巻第1号、2004年、25頁。
- (35) J.K. ガルブレイス、都留重人監訳、石川通達・鈴木哲太郎・宮崎勇共訳『新しい産業国家（第二版）』河出房新社、1972年、113頁。
- (36) M.E. ポーター、土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、1982年、

- 17頁。
- (37) 森廣正『現代資本主義と外国人労働者』大月書店、1986年、21-22頁。
- (38) 小野旭『日本の雇用慣行と労働市場』東洋経済新報社、1989年、191-194頁。
- (39) 関口功『終身雇用制—軌跡と展望—』文眞堂、1996年、41-44頁。
- (40) 小越洋之助『終身雇用と年功賃金の転換』ミネルヴァ書房、2006年、140頁。
- (41) 後藤俊夫編著『ファミリー・ビジネス—知られざる実力と可能性—』白桃書房、2012年。
ファミリー・ビジネス学会編、奥村昭博・加護野忠男編著『日本のファミリー・ビジネス—その永続性を探る—』中央経済社、2016年。倉科敏材『ファミリー企業の経営学』東洋経済新報社、2003年。倉科敏材編著『オーナー企業の経営—進化するファミリー・ビジネス—』中央経済社、2008年、などがある。
- (42) 1910年代から20年代には、アメリカの科学的管理法が日本に導入される試みがなされた。
佐々木聡『科学的管理法の日本の展開』有斐閣、1998年、2頁。