

書 評

小倉行雄『現代経営学—構想と展開—』

(日本評論社、2001年 6 月)

中 垣 昇

1. 本書の背景および構成

1990年代以降、企業を取り巻く経営環境は激変し、規模の大小、国籍を問わず、世界中の企業が急激な進展を見せるグローバル化および情報技術（IT）化の波に洗われている。企業を研究対象とする経営学も、この波の余波を免れることはできない。事実、経営学の学問分野が多様化し、経営学の領域において日本学術会議に登録されている学会は31学会を数えるまでになった。同時に、学会以外においても、各種シンクタンクおよびコンサルタント会社等が、現実の企業の動向を研究するためにさまざまなアプローチによる研究調査活動を積極的に進めている。

この結果、経営学そのものが、研究対象および研究手法の両面において複雑に錯綜しているのが現状である。当然ながら、研究者の使命として、激しく変化する企業の動向を直視しつつ、一方で、現実の企業の全体像を総合的につかむための概念的枠組みないし経営モデルを構築する研究視点に立つことが要求される。こうした研究視点を基本に置き、経営モデルの構築に挑戦した著作が小倉行雄教授によって著された。本書の構成は次の通りである。

プロローグ

第1章 経営経済学の復権—J. Deanの Managerial Economicsの検討から

第2章 経営モデルと戦略事例

第3章 現代経営を把握する枠組みの深化—経営モデルの彫琢

第4章 経営モデルから導くよい会社

第5章 21世紀型企业像を探る

2. 経済学的視点と経営学的視点の融合

ドイツにおいては、経済科学（Wirtschaftswissenschaft）が国民経済学（Volkswirtschaftslehre）と経営経済学（Betriebswirtschaftslehre）を基底に置いた経済学として存在するため、経営経済学ないし経営学が国民経済学ないし経済学との間においてスムーズな学術的交流が進められうるが、わが国においては、第二次世界大戦前のドイツ経営学中心の流れから第二次世界大戦後のアメリカ

経営学中心の流れに変わったことも手伝い、理論構築の上のみならず研究アプローチに始まり学術用語までもが整理・統一されず、研究者間の学術交流を困難にしている。

小倉行雄著『現代経営学—構想と展開—』は、本来あるべき経済学と経営学の融合を視野に入れつつ、経済学特有の抽象性と経営学特有の実践性に注目し、現代の経営学の構想を試みている。著者の恩師である伊東光晴教授の勧めもあり、研究の糸口をJ. DeanのManagerial Economics (1951)の批判・検討から始めている。ついでながら、J. DeanのManagerial Economicsは、私自身、大学院時代に中西寅雄教授の許で輪読した懐かしい書物であり、当時、アメリカの研究者が持つスケールの大きさと懐の深さを感じつつ、悪戦苦闘して読んだ記憶がある。

ところで、著者によれば、本来の経営学は経営戦略、経営組織、経営経済の3つ基本領域からなるべきであるが、わが国においては、経営経済の領域のみが、会計学、生産管理、原価管理、OR、予算管理、マーケティング等、いわば経営学と離れた学問分野で別個に研究され、結果として研究対象である企業像を曖昧なものにしてきた。しかるに、現実の企業においては、とりわけバブル経済崩壊後の熾烈な競争の中で経営経済の問題を抜きにして経営活動を展開することは不可能になってきている。

その経営経済の問題に対して正面から取り組んだ研究の萌芽が、J. DeanのManagerial Economicsに見られる。J. Deanは、経済学的視点と経営学的視点の融合のみならず、寡占企業の市場を前提にしながらも、独立変数としての目標利潤を設定し、需要についてもマーケティングの視点から戦略要因化しようとしている。したがって、今日でこそ企業経営の評価測定に欠かせない未来キャッシュフロー、資本予算、リスクとリターン、プロフィット・センター等の概念が、J. Deanの理論構築の基底にあることは、容易に理解できる。

J. DeanがManagerial Economicsを出版してからおよそ半世紀が経過し、この間、企業を取り巻く経営環境は大きく変化したことは言うまでもない。J. Deanの著作が世に出た1950年代初頭は、第二次世界大戦直後で、各国が復興のための大小・各種のプロジェクトを模索している時代でもあった。当然ながら、国民国家内の限定された小規模な市場の下での、単純な生産工程および流通チャンネルに頼るより他にプロジェクトの手法を見出せなかった。しかるに、今日の経営環境を見渡せば、市場がグローバル化し、IT化が急速に進む中で、生産・販売のプロセスが複数の国を跨るケースが少なくないばかりか、マイクロソフト、AOLに代表される一部のグローバル企業は、「見えない経済大陸」の中で経営活動を積極的に展開している。

著者は、今日の経営環境を前提にしてJ. Deanの体系を補う形で、顧客創造に結びつく期待利潤の視点、経営環境に適合する経営戦略の視点、新製品開発を生み出す技術革新の視点が追加されるべきだと主張する。とりわけ、マクロ経済的立場とミクロ経営的立場を、著者独自の切り口からJ. Deanの体系に新たな視点を付け加えている点を評価したい。例えば、IT化およびグローバル化の進展に伴い経営環境が激変し、今日の企業は、J. Deanの言う能動的な価格政策以外に、「空間

的障壁や行政的規制」によって生み出される内外価格差や規制市場に対して注目している。さらに、「市場の一体化、共通ルール化を求める分野」を追求し、規制下の制約された条件の下でも経営的に成り立つ仕組みづくりを提示する。

また、J. Deanの費用論を、①多元的な費用概念の提示とその意義、②費用決定要因の提示、③短期的費用曲線の統計的検出とその形状の直線性の実証、④利益管理の用具としてのCVP分析の提示、にまとめ、結果として、J. Dean以降の費用論に貢献したことを高く評価する。著者によれば、J. Dean以降に発表されたグーテンベルクの原価作用量（Kosteneinflußgrößen）、M. ポーターの原価作用因（cost driver）、それにクーパー＝キャプランの活動基準原価計算（activity-based costing）における原価作用因も、学説史的には、J. Deanの「費用決定要因」の系譜に繋がることになる。ただ、今日の企業の経営戦略に注目し、新しい費用概念として付け加えなければならないのは、原価企画ないし戦略原価の手法の重要性である。とりわけ、日本企業において見られる原価企画は、日本企業の集団性の下で実現できたことを強調している。

同時に、著者は、J. Deanの投資論を、①資本の需要供給論に基づく投資決定論、②設備投資の可否を決める合理的な判断基準の提示、③設備投資の分類基準の提示、④戦略投資および研究開発投資の提示、の4点に整理し、とりわけ、投資案を内部利益率と資本コストの比較による企業価値の創出に注目し、近年、重視されるようになったキャッシュフロー、EVA等の経営指標は、J. Deanの投資論に端を発する、と言う指摘は鋭い。

さらに、わが国の学界において、J. Dean以降、企業を研究対象としながらマクロ経済とミクロ経営を統合する経営経済学＝マネジリアル・エコノミックスの研究が、アメリカ、イギリスに比べても少なく、新しい経営経済学の復権を主張する。そこで、著者は、新しい経営経済学に必要な5つの要件として、①高度化された形での経営経済的合理性の追求、②時間枠を広げることによる選択合理性の判断、③企業経営とマクロ経済に対する同時的・複眼的な問題設定、④社会・制度の違いと経営合理性のあらわれ方の違いの関連性、⑤経営経済的管理論と戦略論の統合、を挙げる。

3. 現代企業の経営モデル

前述のように、著者は、これまでの経営学が個別の研究領域に特化しすぎるあまり、あるべき経営学から乖離していることに疑念を抱き、とりわけミクロ経営とマクロ経済を統合した経営経済学的視点に立った経営学を提唱する。そこで、再びアメリカ経営学に注目し、機能的なマネジメント・プロセス論の再検討から考察を始める。

アメリカ経営学が、経営計画および経営組織の2問題から、1960年代以降、経営戦略概念、さらには企業目的論や経営理念・経営哲学・経営ビジョンを付け加えてきているとの指摘は首肯

できる。さらに、著者は、経営経済の2つの側面である貨幣価値的成果獲得の側面と物量的・サービスの効率追求の側面に注目し、この両者を一体的に捉えることを提唱する。

現代の企業においては「経営理念・経営哲学・経営ビジョン・企業コンセプトの深化・拡充」が要求されることは理の当然であるが、著者はその際、企業の社会的影響力が増大している今日、社会性を意識した経営戦略が求められるとする。ただ、紙幅の制限があったとは思われるものの、社会性を意識した経営戦略の具体的内容に関する記述がないのが残念である。なぜならば、貨幣価値的成果獲得の側面と物量的・サービスの効率追求の側面を追求する余り、社会性を意識した経営戦略と矛盾する経営活動が起こりうるからである。

もっとも、著者は、成熟段階の企業の計数式として、「目標利益＝計画売上－許容コスト」を取り上げ、目標利益に影響する要因には「企業活動における利益追求の位置づけとその今日的な納得性」「経営理念の高度化、深化と利益追求活動の背馳を生じさせない実際活動のシステム構築」「企業組織の下部から支えられる利益計画の存在」を上げる。計画売上に影響する要因には、「売上単価への主影響要因（技術力、デザイン力、ブランド力、製品開発力）」「売上数量への主影響要因（生産力、販売力、業態転換力、システム力）」「売上全般への主影響要因（市場変化の洞察力、事業コンセプト力、事業展開力）」を上げ、許容コストに影響する要因には、「売上原価管理能力（購買調達力、外注先管理力、仕入管理力、生産管理能力）」「販売費・管理費管理力（マーケティング力、得意先・顧客管理力、顧客開拓力、売上確保と管理にかかわる情報システム力、デジタル情報技術力、物流システム構築力と調達力）」を上げて、計数と経営戦略の一体的な理解を強調している。著者は、各要因の個別の事例を示すために、イトーヨーカ堂、ダイエー、トヨタ自動車、キャノン、しまむら、100満ボルト等のケースを挙げているが、ここでは企業の全体像を示す具体的なケースに至っていない。

4. 経営モデルの事例

これまでの論述を踏まえ、「企業を包括的に理解する有効なモデル」を京阪に拠点を置く京セラ、ローム、オムロン、キーエンスを事例として挙げ経営モデルの検証に努めている。いずれの企業の場合も、「経営理念、価値観、基本的方向性」「経営組織の工夫、実行化の特徴」「経営経済の深化・拡充の追求」の3層構造の図式によってモデル化を試みる。モデル化に当たっては、各企業に関する会社資料および有価証券報告書それに関係出版物を基礎資料にしている。

著者によれば、これらの企業は「一体に理念的なものを志向し、また特定市場に絞り込んだ事業領域で強みを持ち、分権的組織とも結びつく独自の利益管理手法を持っている」ため、「モデルの適用性は高い」と言う。さらに、経営モデルの再図式化を試み、発展型のモデルを構築する。この段階で、企業の構造に立体的かつ階層的な性格を持たせ、企業活動を外部環境と内部環境の

相互作用として捉えているところに著者独自の理論構築の特色がある。

新たに提示された発展型経営モデルから導かれる現代経営の論点は、著者によれば、①現代経営における理念・戦略の重要性、②現代経営における利益確保の重要性、③高い理念や志の追求と利益追求の徹底を併行的に行う必要性、④経営理念の高度化と利益追求の徹底を経営戦略により折り合わせる必要性、⑤利益を生み出す仕組みづくりの方策の必要性、⑥大廻りかつ広がりを持った利益追求の必要性、が挙げられる。ここにも、著者が目指す現代経営学の3つ基本領域である経営戦略、経営組織、経営経済が基底にあることは言うまでもない。

グローバル化の進展、IT化の進歩により、現代の企業を取り巻く経営環境は激変している。このような時代の中にあって企業のプレゼンスはますます大きくなり、このため新たな経営学を模索かつ構築することは極めて重要な課題である。著者は、この困難な研究課題に果敢に挑戦し、一定の成功を収めている。

言い換えれば、これまでの日本の経営学研究は、過度に分野別に細分化され、しかも師弟関係の強い絆が維持されるあまり、外国の経営学研究に見られない独特の発展過程を辿ってきたきらいがある。今後の経営学のさらなる発展を願う時、経済学の手法を経営学に取り入れ、経営学固有の実践性、現実性を志向しつつ経営経済的視点に目を向けた経営学研究が、より注目されることを祈りたい。同時に、企業のグローバル化およびIT化を前提にしつつ、理論的考察の流れをさらに精緻にし、本書で触れられなかった21世紀型の具体的な企業事例の分析が、著者の今後の研究において展開されることを切望する。