

企業経営における戦略としての「存立条件の本質規定」について ——「戦略会計」の視点を加えて——

"Determination of the essential conditions for the existence" in
terms of strategies in corporate management
—— Adding a new "strategic accounting" perspective ——

沓 澤 隆 湯 澤 直 樹
Takashi KUTSUZAWA Naoki YUZAWA

はじめに

本稿は資本主義的市場経済の下における「企業が維持存続するための条件」（以下では「企業の存立条件」という）の本質規定を試みることに目的がある。

報告者は従来から、我が国において優れた研究業績が蓄積されている中小企業研究の諸説を検討して「企業の存立条件」の本質を規定し、それを検証するために具体的な企業調査、すなわちケーススタディを行ってきた。結果として、その本質規定は検証に十分耐えうるものであったと判断している。しかし、その本質規定を具現した「企業の存立条件」を、企業がどのようにしたら作り出すことができるかについては視野に入っていない。それを対象とする研究領域は経営戦略論になると考えられる。実は、「戦略会計」に出会わなければこのような問題意識すら持ち得なかったかもしれない。「戦略会計」とは、『戦略会計入門』（西順一郎著、ソーテック社、1987）に依拠した理論である。結果としての「企業の存立条件」を、向かうべき「企業の存立条件」に転換するために「戦略会計」は極めて有効なツールである。それをどのように位置づけるべきか。それ踏まえると、戦略としての「企業の存立条件」の新しい本質規定が可能となるのではないか。本稿の目的はこの新しい本質規定を試みることにある。

本稿では三つの視点からアプローチする。

第一は我が国の中小企業研究における諸説の検討である。報告者が既に公表している論文を敷衍しながら本稿において新たに推敲する。我が国の産業構造における特徴の一つに、企業数において中小企業の占める割合が圧倒的に大きいことがある。日本資本主義の草創期である明治期の官営企業対在来工場の関係に始まり、一般に資本主義の独占段階に入ったと規定されている日露戦争期、第一次・第二次大戦期、そして1960年代における経済の高度成長期を経て今日に至るまで一貫した特徴となっている。その圧倒的な割合を占める中小企業が大企業にはみられない「問題性」を担っているという認識から、我が国には、1940年代の下請制論争を嚆矢として、膨大な中小企業研究の蓄積がある。その中で特に1964年に出版された『中堅企業論』（中村秀一郎著、東洋経済新報社）は中小企業研究史において画期をなすものであった。本稿

における中小企業論からのアプローチは『中堅企業論』とそれをめぐる論争の成果に依拠して展開することから始める。

第二はケーススタディである。今回は北海道の地場企業二社について、資料の収集、聞き取り等を実施した。それは、第一の視点から得られた「企業の存立条件」の仮説を検証する為のものである。

第三は「戦略会計」についてである。西順一郎の著書に依拠して理解を試みる。

最後に、「戦略会計」をこれまでの「企業の存立条件」の本質規定に新たに付加すると、新しい展開が可能になるように思われる。このことを「総括」で明らかにしたい。

第1章 中小企業論からのアプローチ

1. 中小企業研究史の概略

ここでは1964年に中村秀一郎著『中堅企業論』（東洋経済新報社）が刊行されるまでの中小企業研究史を概説する。^{注1)}

我が国では1940年代から中小企業研究が本格化する。当時の研究課題は、①一般に経営的窮迫として現出する中小企業問題の本質は何か、②「資本の集積・集中の法則」あるいは「大規模経済利益の法則」の存在により、中小企業は駆逐・淘汰される傾向があるにも拘わらず、長期大量的に存在するのはなぜか、であった。

この時期、戦時経済下の軍需産業中心の産業構造という特質を背景に、そこにおける中小工業を対象に小宮山琢二と藤田敬三による「下請制論争」が行われ注目を集めた。この対立する二つの考え方は、以後今日まで我が国における中小企業研究の二大潮流を形成することになった。

(1) この「下請制論争」は、「下請」という中小企業の存立形態を分析して、「経営的窮迫として現出する中小企業問題の本質」を解明しようとするものであった。小宮山は『日本中小工業研究』（中央公論社、1941）において、藤田は『下請制』（有斐閣、1945）において下請制論を展開している。

1) 小宮山説の要点は次のとおりである。

小宮山は1935年頃の関東工業地帯を実態調査し、中小工業の存立形態を「産業資本確立の視点」から次のように分類した。

A 中小工業の独立形態

B 中小工業の従属形態

(A) 支配者が問屋あるいは商業資本・輸出貿易資本・百貨店資本等たる場合（問屋制工業）

a 下請業者の生産が資本家的生産たらざるもの（旧問屋制工業あるいは家内工業）

b 下請業者の生産が一応資本家的生産の内容を備えているもの（新問屋制工業）

(B) 支配者が大工業あるいは工業資本たる場合（下請工業）

a 浮動的下請

b 専属的下請

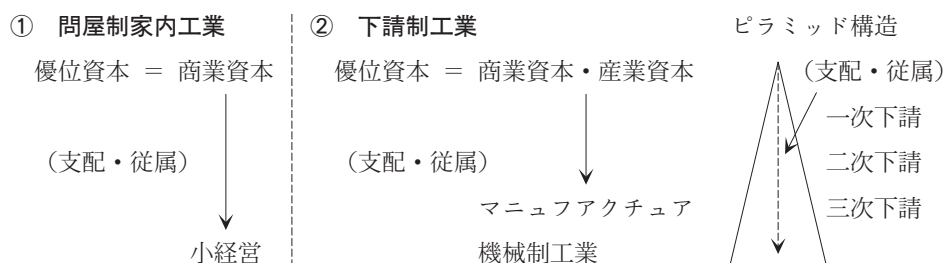
親企業との取引関係が対等な場合を独立形態、対等ならざる場合を従属形態と分類している。従属形態における対等ならざる関係は、生産外の前期的収奪、つまり経済外的強制によるとしている。さらに、下請制工業を、元方資本つまり取引する親企業が複数いて一社に固定していない場合を浮動的下請、高度な技術を保有していることから親企業と工程上の関係が有機的に結合している企業を専属的下請として区分している。

小宮山はこの存立形態の分類において、「この中から近代性と前期性を篩い分け推転の基本的な方向をつかむことが、日本中小工業問題の本質への有力な鍵だ」（前掲書、8ページ）と述べている。つまり、資本主義が発展するに従い、旧問屋制から新問屋制に、問屋制から下請制に、浮動的下請から専属的下請に、さらにこの専属的下請から専門企業として独立形態に移転していくと考えている。

2) 藤田説の要点は次のとおりである。

藤田は、図1にみるとおり資本制生産における生産形態（単純協業、マニファクチュア、機械制工業）と支配する優位資本（商業資本か産業資本）との結合形態（問屋制家内工業、下請制工業）とを区別する。

図1



問屋制家内工業と下請制の本質は同じであるとする。下請制はピラミッド構造を形成していることが一般的であり、その本質は「下請工場と自家工場との賃金格差を利用する意図、またこれをもって自家工場の労働者をも相対的に一層収奪しようとする意図」（前掲書、31ページ）にあるとする。つまり、親企業と下請企業の取引関係は不等価交換であり、下請企業に従属形態から自立する契機は内包されてはいないとしている。さらに、下請制を「独占体の中小工業支配の日本的な特殊形態」（前掲書、8ページ）と規定している。

後述する「中堅企業論」はこの二つの系譜からいえば小宮山説に属していると筆者は考えている。

(2) 1950年代に巽信晴著『独占段階における中小企業の研究』（三一書房、1951）と中村秀一郎著『日本の中小企業問題』（合同出版社、1951）を中心に「中小企業の長期大量的存在」

をめぐる論争があった。両者の基本的な対立点は次のとおりである。

1) 巽は、資本主義の独占段階における基本的経済法則から生じている独占資本と中小資本の「支配と強制」の関係を重視する。その上で、次のようにこの段階が持つ固有の条件のもとで中小企業は長期大量的に存在するとする。

- ①独占資本主義は下部構造として「古い資本主義」を持っている。ここでは絶えず小規模生産が生み出されており、それは相対的過剰人口と低賃金を存立基盤としていること。
- ②経済成長あるいは景気循環の過程において独占資本が担いきれない分野が絶えず発生することから、中小・零細企業の生成・存続の余地は長期的に存在すること。
- ③独占段階に固有な停滞性・腐朽性・寄生性、それに基づく発展の不均等性は、独占資本への従属化傾向を前提とした中小企業の存立条件を成している。つまり、独占資本が中小企業の存在を必要としていること。

2) 中村は、「中小企業の長期的大量の存在」は、資本主義の独占段階に固有の問題として独占資本主義成立の影響から説明されてはならないとして、次のように主張した。

- ①資本主義における資本の蓄積過程には「資本の集積・集中の法則」の作用により、大資本の小資本に対する駆逐・吸収が進む。これは大資本が小資本に対して持つ優越性に基づいていること。
- ②しかし、この過程は反面において小資本の残存・新生の傾向を伴っている。それは、潜在的貨幣資本が小産業資本として自立しうる小資本分野の残存と、新たな小資本部門の発生を基礎としていること。
- ③小資本分野の残存は、極端な低賃金の利用、商品市場の狭隘な場合、これらと関連する技術の未発達を基礎としており、新たな小資本部門の発生は、資本主義の発生にともなう生産諸部門の多様化に基づいていること。

巽説と中村説を比較した場合、両者の基本的な対立点は、独占資本対中小資本の関係にみられる「支配従属関係」を資本主義の独占段階に固有の問題として絶対的・固定的に捉えるか、相対的に捉えるかであったといえよう。

(3) 1960年代に我が国経済の二重構造をめぐる活発な論争があった。それは、1957年に有沢広巳が『日本の経済構造と雇用問題』(日本生産性本部)において次のように記述したことから始まった。^{注2)}

- ①我が国の雇用構造を考え、これを解決するにあたって問題になるのは、経済の二重構造の問題である。日本の経済構造は、欧米先進国のように単一な同質の構造を持たない。二重の階層的な構造を持っている。
- ②すなわち近代化した分野と未だ近代化しない分野とに分かれ、この両分野の間にかかなり大きな断層があるように考えられる。
- ③近代化している分野は、たしかに先進諸国の企業にくらべてそう劣らない分野であるが、これに対して近代化していない前期的な分野(中小企業、小型経営)が広汎に存在している。

④この近代化した分野は、どんどん前進しているが、非近代的分野は停滞的である。この非近代的分野の停滞性が、就業構造を停滞的たらしめている基盤ではなかろうか。

以後の論争は、大企業と中小企業の間にもみられる規模別賃金格差がなぜ生じたのか、格差の解消は可能か等をめぐって行われた。

第2章 『中堅企業論』の意義について

1961年に出版された『中堅企業論』は我が国における中小企業研究史の流れを画期的に変え、^{注3)}また中小企業政策の転換にも大きな影響を与えてきた。^{注4)}この『中堅企業論』は、まず、日本経済の二重構造論批判から始まっている。その要旨は次のとおりである。

①二重構造論では、中小企業は市場において相互に過当競争の状態にあり、そのことが大企業との間に「支配・従属」の関係を惹起する。中小企業は農村から流入する労働力を低賃金で使うことを唯一の存立条件としている。ここで重要なことは、二重構造論では、大企業と中小企業との規模別賃金格差を超えがたい断絶として固定的に捉えていることである。

②しかし1950年代後半からの経済の高度成長の過程において、若年労働力の不足が起きて初任者給与が上昇したことから、我が国では宿命と考えられていた低賃金基盤が崩壊している。そのことにより規模別賃金格差は縮小の傾向を示している。それまで低賃金を唯一の存立条件としてきた中小企業は、機械化された近代的経営に向かうか、自営業者になるか、転廃業をするのかの決断を迫られているのである。

中村は、1960年代に入りこの断絶を乗り越え中小企業の枠を超えて急成長する中小企業が群生していることに注目した。これらの企業の中には、大企業を上回る賃金支払い能力を有している場合も少なくはない。この新しいタイプの中小企業群を中村は「中堅企業」と命名した。

二重構造論にみられる資本主義的市場経済に貫徹する「法則」から「支配・従属」の関係をみる視点では、ダイナミックに成長する1960年代の高度成長過程で惹起した成長する中小企業の群生を説明できないとする中村の見解は評価されるべきと考える。^{注5)}

中堅企業に共通する基本的諸特徴として、中村は次のことをあげている。^{注6)}

第一に、企業の根本方針の決定権を持つという意味での独立会社。

第二に、証券市場を通じての資本調達が可能となる規模に達した企業。

第三に、経営と所有の分離がなされ、近代的経営管理組織を導入している企業。

第四に、中小企業とは異なる市場条件を確保している。中小企業の過度競争を排除し、市場における競争から自社製品を差別しうる実力を持っている企業。

この『中堅企業論』の中で筆者が最も注目しているのが「第10章中小企業経営者論」である。上にみた「中堅企業」の基本的特徴は、経営者の意思決定により現出するものと考えられるからである。この第10章の中に多くのケーススタディが紹介されているが、その中で次の二社は、「中堅企業」の特徴を典型的に保有しているといえる。^{注7)}

1) 製品開発と独自分野の確保 —— 大日精化

1931年に顔料輸入商として創立。戦前期に、顔料及び印刷インキ生産の一貫体制を確立し、戦後も一早く再開した。しかし、それに安住せず、合繊樹脂の成長を見越し、その着色料の開発に取り組み成功した。このことが、大企業からの圧力に対して対抗力を持ち、中小企業の過度競争からもまぬがれうる独自の企業ポジションの確立に成功した。

2) 量産体制と価格政策 —— コバル

1946年に個人経営としてスタート。当時の写真業界では、シャッターの専門メーカーとしての独立は困難視されていた。しかし、シャッターの量産体制の確立を追求した。さらに、市場の一時的な好転期でさえも、量産の追求による値下げの実行という原則を崩さなかった。このことが結果的に市場への新規参入者を阻止し、その後のコバルの市場占有率の拡大に決定的な好影響を与えたと思われる。

この二社のケースを勘案すると、中村の主張は次のようにいい換えることができる。

1960年代の高度成長は大量生産型の産業構造の進展であった。この過程で多くの新産業分野が発生している。この時期、新産業分野にいち早く参入し、イノベーションに依拠する新製品開発と価格戦略による高い参入障壁を築くことに成功した企業が「中堅企業」の地位を確立した。この際に、経営者の意思決定が決定的に重要な役割を果たしている。

以上から示唆を得て報告者は、「企業の存立条件」の本質規定として次の二つを設定したい。

- ① 市場における企業のポジションとして高い参入障壁を持った差別化された市場（独占的市場）を確保すること。^{注8)}
- ② 時代の変化に挑戦する経営者の強い意思決定が重要であること。

第3章 道内の「中堅企業」について

報告者は、北海道における代表的な地場産業である（1）味噌・醤油製造業と（2）水産練製品製造業について、産業史の視点を入れながら、道内市場に参入してくる本州大企業と厳しい競争の中で維持・存続・成長している道内企業の存立条件について分析を試み、論文として公表している。^{注9)}しかし、第1章での帰結である「企業の存立条件」の本質規定からの視点はそれほど明確ではなかった。ここでは、上記の論文を敷衍し、さらに新しいデータも加えて前述の本質規定の視点から再度分析してみることにする。

（1）味噌・醤油製造業について

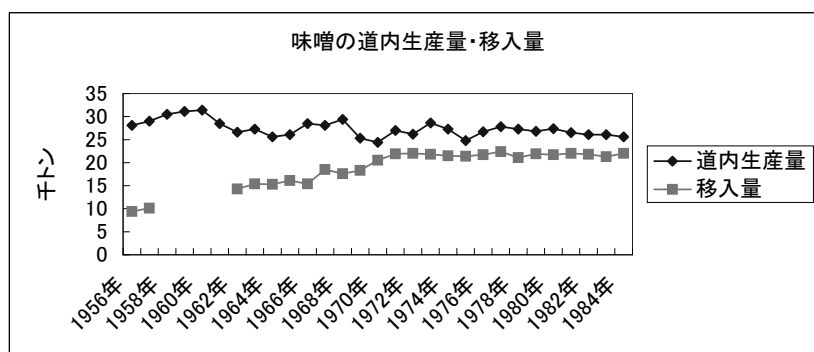
本道における味噌・醤油製造業は、明治政府による官営工場の設立とその民間への払い下げに始まる。他方、明治期以前から道内には味噌・醤油に関しては、青森県の津軽味噌と新潟県の佐渡味噌が、醤油については野田や銚子の商品が流入してきており、それぞれ三つ巴の対抗関係という図式を形成し、それは、今日に至るまで変わっていない。

明治期から戦時経済統制期（1940～50年）までは、本道における人口の増加傾向のもと、道

外製品が需給構造の中で一定の割合を占めていたが、道内地場企業は順調な発展を見せていた。

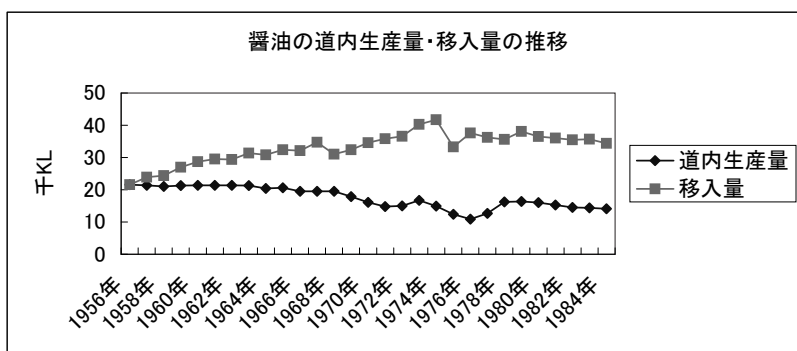
1950年の経済統制の解除により、市場における製品販売競争は一気に激化した。競争激化の先鞭をつけたのは本州企業であり、道内への移入量が急増している。1952～54年の比較で味噌は7千トッから1万3千トッへ、醤油は9千klから1万8千klへ道外からの移入量が倍増している。^{注10)} この傾向は図2及び図3に見るとおり1950年代半ば以降も続き、反面において道内地場企業の生産量は横ばいないし減少傾向を示している。

図2



資料：西沢郁夫編集『北海道味噌醤油業界史一年表』より作成

図3



資料：図2と同じ。

本道の場合、企業としては味噌と醤油工場の兼営が殆どであるが、1956～70年の期間に企業数は238社から27社へ激減している。^{注11)} この要因は、生産量や移入量の動向からみて、3つの期間に分けて考えてみる必要がある。

- 1) 1950年代後半は、企業間競争の激化という状況の中で、第一に、低品質の商品が市場から駆逐された。第二に、業界の近代化の波に乗り、生産設備を新規に設置できた企業と、それに乗り遅れた企業とでは生産性に格差が生じ、価格競争によって後者が市場から駆逐された。
- 2) 1960～65年の時期、本道にスーパーマーケットをはじめとする量販店が急速に展開した。

この量販店へ、本州企業とくに津軽や佐渡の味噌、野田や銚子の醤油が一気に浸透し、地場企業を圧迫した。この時期、本州企業が決定的な経営戦略をとっている。戦後まもなく道内に出回った地場企業の低品質の味噌が赤色系であったため、道民は一時期、白・淡色系が高級味噌であると考えていた。市場調査からこのことをつかんだ道外企業が白・淡色系の味噌を道内で販売すると、需要の主流は一挙に変化した。さらに、当時道内産の味噌は2～3年毎に値上げをしていたので、道外産の味噌は価格の据え置きを図って対抗した。以上の要因から、道外製品がスーパーなどの量販店を通じてシェアを急速に拡大した。醤油に関しては、とくに野田と銚子の製品がブランドの知名度によってシェアを確実に拡大していった。

- 3) 1965～75年の時期に、長野の信州味噌が新た参入し、市場における企業間競争はさらに激しくなり道内産は圧迫された。しかしそれに対して道内地場企業による対抗があった。1970年に中小企業近代化促進法の特定業種に指定された。これを機に構造改善事業を実施し企業合同をすすめた。1972年に実質的に地場企業6社の出資により旭川市に北海道味噌株式会社を設立した。生産能力の年1万トン、この時期の全国の味噌工場数約900の中で14位に相当する規模である。また、1974年に札幌市内の地場企業9社が出資合同して北海道醤油株式会社を設立している。生産能力は年1万klである。このような道内業界の構造改善が実施されなければ、おそらく道内の味噌・醤油メーカーは本州の大手メーカーに押され、その存続さえ脅かされていたといわれる。
- 4) 1975年以降、味噌・醤油製造業における本州企業と道内企業との生産性の格差はかなり縮小した。そのような状況の中で、道内地場企業の総販売額の中に占めるシェアを顕著に拡大した地場企業が出現した。この企業について、会社案内、ホームページ、聞き取り調査による「企業の存立条件」の本質規定からみた分析を以下に試みる。

福山醸造株式会社。前身は福井県の回船問屋。1891（明治24）年、札幌で福山商店として醤油醸造業を開業。大正に入り味噌の製造に着手。1918（大正7年）に札幌の苗穂に工場を建設。ここで石狩川の伏流水を利用した味噌・醤油の製造開始。「小判味噌」が好調な売れ行きを記録し現在の礎を築く。1943（昭和18）年に法人改組。1951（昭和26）年、トモエ醤油株式会社に社名変更。1955（昭和30）年、福山醸造株式会社に社名変更。1968（昭和43）年、資本金、8,500万円。1972（昭和47）年、味噌の製造を北海道味噌株式会社（旭川市）に移管。1974（昭和49）年、醤油の製造を北海道醤油株式会社（札幌市）へ移管。最新の会社案内によれば、従業員155人、売上高36億5,000万円。因みに、醤油の生産量は8千kl／年、味噌の生産量は8千トン／年である。

この会社の発展過程における転機は1965（昭和40）年代にあった。業界は機械化による大量生産の時代に入り、スーパーマーケットでの販売が主流になった。味噌・醤油がスーパーにおける安売りの目玉商品になり、大量生産による低価格品を供給できる本州商品が道内市場の過半のシェアを占めるようになった。伝統的な基礎調味料である味噌・醤油は

JAS規格による品質管理が決められている。利益を確保するためには安売り競争は望むところではない。では、差別化を何に求めるか。それは現社長（五代目）の信念でもあるが、道産の原料・素材へのこだわりを求めた。「私たちは再び原点に戻り、北海道産の原料にこだわった商品の開発を進めました。地元の原料だから、安心・安全、しかも価格も手頃で身近。三拍子揃った、北海道のトモエブランドが定着しています。これは同時に、地産地消にもつながる取り組みだったのです」。^{注12)}

「酵母が住み着いている」といわれるトモエの伝統的な味に、道産の原料・素材にこだわった新商品が1991（平成3）年に発売された。「北海道の天然うま味しょうゆ。日高昆布しょうゆ」である。塩分は控えめで昆布のうまみが際立つ逸品で、健康志向の時代にもマッチして短期間に主力商品に育っている。本州への移出も本格化している。

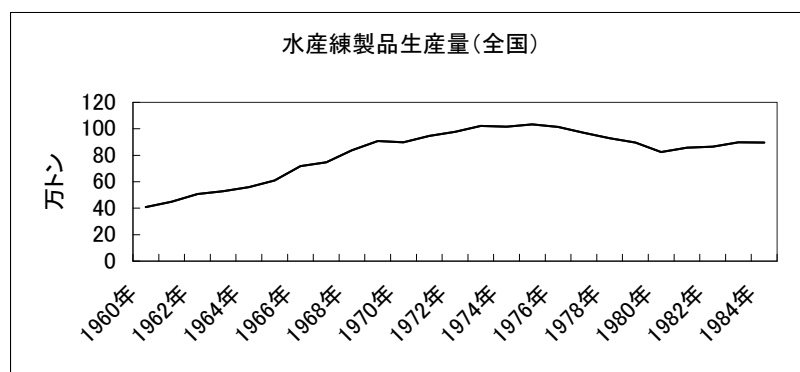
創業110周年の2001年にビジョンとして「CHALLENGE21」をテーマに掲げ、新製品開発に組織的に取り組んでいる。

（２）水産練製品製造業

もともと水産練製品の需要と供給はローカルな性格を持っていた。すなわち前浜でとれた水産資源をスリ身し、それを原材料として練製品（かまぼこ）を作り、地域内で捌いていた。水産練製品の製造が産業として展開をみせるのは、戦後、それも1960年代以降である。このことは全国的にみても北海道においても同様である。

我が国における水産練製品製造業は、図4にみるように1965年以降、プロダクトサイクルでいう導入期に相当し、1965～70年は成長期、70～75年は成熟期、75～80年にかけて減衰期に入ったと考えられる。^{注13)} 1980～85年にかけて再び成長傾向をみせるが、これは、「カニ風味かまぼこ」をはじめとする新製品開発の成功によるものである。

図4

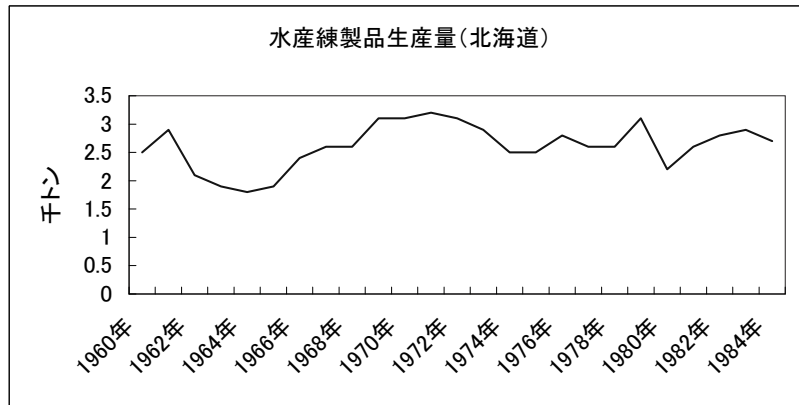


資料：農林水産統計年報

図5は、北海道における生産量の推移をみたものである。本道においても1965～70年は成長期といえよう。しかし、それに次ぐ成熟期は1970～73年と僅か3年で終わり、それ以降は減衰・

横ばいの傾向にある。1979年に一時生産量が増加しているのは、「焼きちくわ」の増加による。それは代替関係にある魚肉ハムソーセージの生産の急減に対応した現象である。

図5



資料：図4と同じ。

成熟期が僅か3年間といっても、それほどはっきりとした高い生産量を維持したわけではない。つまり、本来の成熟期を経験しないまま減衰過程に入ったと解釈することもできる。

1960年代に北海道水産試験場がスケトウダラの冷凍スリ身化の技術の開発に成功し、以来、我が国における水産練製品製造業は大量生産体制に入っていく。その中から、この時期、急速に勃興してきたスーパーマーケット等の大型量販店の全国展開に乗って、市場を全国に求める企業が出現した。

道内では、1960年代後半から大規模小売店が急速に展開し、その食料品売り場に、東京や新潟県からの大手企業製品が大量に流入してきた。テレビにおけるCM等の影響も相まって、道内地場製品は市場から駆逐されていった。因みに、工業統計による水産練製品製造業の事業所数は、1967年に148であったが1985年は79と大きく減少している。

先にみた、成熟期に相当する規模の販売量が、道内地場企業によって生産・供給されなかったのは、その分、本州製品に市場を奪われたことによるものといえる。

さらに本州企業は本道を販売市場として工場を札幌市周辺に立地させている。現在までに、(株)北海道堀川が1963年に稚内市に、続いて71年恵庭市に、(株)紀文が1967年札幌市に、小樽市には、(株)一正が1976年、伏見蒲鉾(株)が1980年、(株)スズヨが1983年にそれぞれ立地している。

このような本州大手企業の本道市場への参入に対して、対抗し得ている地場企業がある。そのうちの代表的な企業が、「株式会社かね彦」である。以下の記述は、会社案内、ホームページ、聞き取り調査によっている。

株式会社かね彦は、1900（明治33）年に初代が札幌二条魚町に中島鮮魚店を構える。1918（大正7）年にかね彦商店を創業。1954（昭和29）年に株式会社かね彦創立。本社工場を南3条東1丁目に置く。1962（昭和37）年に本社工場を南9条西3丁目に新築移転。二条店開設。

1967（昭和42）年に惣菜部を創設。七条店開設。1972（昭和47）年に札幌市白石区東札幌に本社工場を新築移転。2010（平成21）年度現在までに全国蒲鉾品評会において、農林大臣賞2回、水産庁長官賞6回、名誉大賞2回、栄誉大賞13回、都府県各知事賞9回を受賞している。資本金4,950万円、従業員数38名、売上高5億5,000円（2004年2月期）。

「技術と研究の店」が株式会社かね彦の経営理念である。1960年代にかね彦は急成長している。当時札幌市内には15軒のかまぼこ業者があった。従って企業間競争は厳しいものであったが、かね彦は原料魚として弾力性がかまぼこに一番適している北海道産のワラズカを中心に値段は高いが品質の良い物を作る経営を目指した。さらに、1970年代に本州大手企業（株）Kが工場を札幌市に建設したとき、地場企業はある程度の影響は避けられないといわれた。1970年10月1日付け北海タイムスの記事に当時の中島須美枝専務が、かね彦は、①衛生に十分気を配っている、②原材料にスケトウダラではなくグチ、ワラズカ、メンメを使っている、③終戦直後に採用した技術者が定着している、④家族的なふん囲気とまとまりの中で、品質に自信があるので心配していない、と述べている記事が掲載されている。

「かまぼこ製造において目配りが効く規模は70人程度」という先代の経営理念から、企業規模の拡大を企業目標にしてはこなかった。一時期、本州製品への対応から量産型を試みたこともあったが、需要予測と在庫管理の調整の問題からムダの発生がみられた。このことから、量産型経営ではなく、あくまでも手作りと原料へのこだわりを貫いた品質重視の経営を目指している。自社工場で生魚を三枚におろしスリ身にして製造している。因みに、この製法による板かまの生産は道内唯一である。新製品開発が特徴といえるほどニーズに対応した多くのアイテム造っているが、どちらかといえば高級品であり、安売りを目指さない。販売店は、本社・工場直売店、かね彦本店（札幌市）、苫小牧店である。デパートや大型小売店での食品催事場、東京・大阪で開催される物産展等では、ブランド力があり、売り切れが殆どである。その他、ホテル、学校、病院、さらに道外への移出に力を入れている。

（3）小 活

福山醸造株式会社と株式会社かね彦は両社とも、販売価格の維持、すなわち本州製品が低価格で参入してきていることに対して、安い価格で対抗するという戦略をとらなかった。また、差別化された市場の確保には、北海道の原料・材料へのこだわりを求め、「北海道ブランド」を商品価値の基本とした。さらに、本州市場へ移出を進めている。

これらの企業行動は経営者の強い意志決定に基づいている。

以上のことから、両社とも、「企業の存立条件」の本質規定からみて、典型的な「中堅企業」といえよう。

第4章 「戦略会計」について

本章でいう「戦略会計」とは既述のとおり、『戦略会計入門～売上高は役に立たない～』（西順一郎著、ソーテック社、1987）に依拠した理論である。西順一郎はMG（マネジメントゲー

ム)の開発者である。このMGは、ミニチュアモデルを使い、プレーヤーは経営者となって完全競争市場のルールの下で、原材料の仕入れ－製造－販売を行い、利益の獲得を目指すゲームである。MGには、ソニーの創業者井深大の経営哲学、D. マグレガーのY理論やP.F. ドラッカーの「マネジメント」の経営理論が内包されているばかりではなく、人間教育に関する西の思想が貫徹していて、経営理論と実際の企業経営との狭間を埋める優れた教材となっている。「戦略会計」という理論は、従来の損益計算を5つの要素を使って革新したもので、会計指標に基づいて企業経営を戦略的に展開することを可能にする希有なツールといえる。

「戦略会計」は、企業方程式として展開される。^{注14)}

図6 企業方程式

$$\begin{array}{|c|c|} \hline & V \\ \hline P & \\ \hline & M \\ \hline \end{array} \times \begin{array}{|c|} \hline Q \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|c|c|} \hline & & VQ \\ \hline PQ & & \\ \hline & MQ & F \\ \hline & & G \\ \hline \end{array}$$

図6の意味は、次のとおりである。

- (1) 5つの要素は、P (売価)、V (変動単価＝原価)、Q (数量)、F (固定費)、G (利益) で表現される。MはP－Vで計算される製品一個あたりの粗利益である。
- (2) PQは全体の売上高、VQは全体の売上原価、MQは全体の粗利益を表す。GはMQ－Fで計算される。
- (3) VはQに比例した費用、すなわち直接原価計算に基づく数値である。
- (4) 全体の粗利益の大きさは、M×Qで導き出される。

西は、この企業方程式から、PQ、VQは直接的にはGと無関係であるという画期的な発見をした。この方程式では、さらにGの発生するメカニズムを目で見ることができ、損益分岐点分析の意義の理解と計算することが、簿記・会計の知識がそれほど無くても容易である。その上で、競争市場の中で企業がGを確保するための経営戦略として、MQの最大化と、そのためにP・V・Q・Fの各要素をどう操作するか意思決定が重要であることを指摘している。因みに、Pの設定如何がGに最も大きな変化を来すことが明らかにされている。

さらに、『戦略会計STRAC II』(西順一郎編著、ソーテック社、1982)において、“プロダクト・ミックス”を本質とする「OPQR管理図」による経営戦略を公表している。これは、経営における個々の製品・商品を一定の基準でソートする考え方である。縦軸はMQで、原点から上に向かって数値は大きくなる。中間に「平均MQ」の軸を取る。X軸はM/H(一時間当たりM)で、原点から右に向かって数値が大きくなる。中間に「平均M/H」の軸をとる。結果として、4つの象限ができる。MQとM/Hともに平均より大きい象限を「O」、MQは

平均より大きい、M/Hは平均より小さい象限を「P」、MQは平均より小さいがM/Hは平均より大きい象限を「Q」、MQとM/Hともに平均より小さい象限を「R」とする。個々の製品・商品は該当する象限にソートされる。その上で個々の製品・商品を経営戦略の中でどのように位置づけていくのか。これこそが企業経営における最高の意思決定といえる。

以上が「戦略会計」に関する報告者の理解である。

総 括

資本主義的市場経済、すなわち競争市場における「企業の存立条件」の本質をどのように規定するかが本稿の課題であった。わが国では中小企業の構成比率が明治期から一貫して圧倒的に高い割合を占めている現実があり、同時に歴史的に中小企業研究に優れた業績が蓄積されていることから、中小企業研究における「企業の存立条件」の本質規定に手がかりを求めた。その中で、日本資本主義の現段階では独占大企業と中小企業の対抗関係が支配と従属を生み、規模別格差を宿命とみる従来の通説を批判し、1960年代に、変化する市場に果敢に挑戦し、中小企業の枠を超えて成長する企業の群生を捉えた『中堅企業論』が、「企業の存立条件」の解明に的確な示唆を与えていると判断した。その結果、「企業の存立条件」の本質を、①市場における企業のポジションとして高い参入障壁を持った差別化された市場（独占的市場）を確保すること、②時代の変化に挑戦する経営者の強い意思決定が重要であること、と規定した。

これを一つの仮説として本道における地場企業二社についてケーススタディを行った。一社は、味噌・醤油製造業、他の一社は水産練製品製造業であるが、両社とも、道産原材料にこだわった製品の差別化（北海道ブランドの確立）と経営者の強い意思決定のもと、本道市場に参入してきた本州大手企業に十分に対抗し得ている。いわば本質規定を具現した「企業の存立条件」を確保している典型的な「中堅企業」といえる。

企業経営は利益をあげなくては維持存続ができない。差別化された市場は一種の独占的市場であり、経済理論からいえば価格は競争価格ではなく管理価格の要素を持つ。すなわち安売りを回避できる環境がある。価格の設定如何が利益の大きさに直結することは明らかである。差別化された市場の確保が「企業の存立条件」の基本となる根拠はここにある。しかし、この本質規定でいえることはここまでである。

「戦略会計」はM（粗利益）を基準にして経営戦略を考える。企業は複数の商品・製品を扱うことが一般的である。M（M/HではなくMとして簡略化して考えてみる）が大きく、Q（数量）も多い場合、既述の「OPQR管理図」のO象限に属する商品・製品であるが、他に比べて当然MQも大きい。P、Q、Rの象限に属する商品・製品もそれぞれO程ではないがMQを確保している。企業経営の基本を、O象限に属する商品・製品におきながらも、P、Q、Rに属する商品・製品にどのように対応するのか。ここから多様で実践的な経営戦略を必然性を持って展開することが可能となる。平均MQと平均Mによって仕切られているので戦略は静止しない。

この「OPQR管理図」を基本にした経営者の意思決定こそ「企業の存立条件」の本質規定の内容といえる。

結論。「企業の存立条件」の本質規定に、①及び②に、③として「戦略会計」に基づく経営戦略の実践を加えることとする。

注

1) 第1章は次の論文を敷衍している。

① 杳澤 隆「中小企業論の系譜に関する研究」(北海道立総合経済研究所『北海道商工経済研究』第16号, 1978)

② 杳澤 隆「中小企業問題の本質について～成果と課題との一体的把握のための一試論～」(『北海道女子短期大学紀要』第25号, 1990)

③ 杳澤 隆「企業間競争に作用する法則の研究」(『北海道女子短期大学紀要』第27号, 1998)

2) 中村秀一郎, 秋谷重雄, 清成忠夫, 山崎充, 板東輝夫『現代中小企業史』(日本経済新報社, 1981) 112～116ページ参照

3) 佐藤芳雄「日本中小企業問題の到達点と研究」(慶応義塾大学『三田商学研究』, 1982)の中で、佐藤は、「いま『再検討にあたって、中小企業問題の『変化』をとらえる論理が必要であるといえる」(95ページ)として、これからの研究のための基本的視座として、三つの命題を掲げている。①中小企業問題の本質は歴史的相対において位置づけられる。②中小企業の異質多元性の拡大生産は問題自体の多元化をもたらした。いまこの多元化した問題を複眼的に見定めていかなければならない。③社会経済構造上の矛盾物存在である中小企業は、同時に、活力があり発展する経済セクターである。

この中小企業問題の本質規定の変化を迫る見解は、今日、我が国における中小企業研究者に共有された視座となっている。しかしこの見解は明らかに『中堅企業論』に影響されたものであったといえる。

4) 『70年代のビジョン』(中小企業庁, 1972)において、①中小企業は低廉な労働力により低コストに存立の基盤を有する企業群であり、その生産性や賃金水準の格差ゆえに、日本経済の中の特殊なセクターとして保護する必要があるとする考え方は、すでに立論の基盤を喪失している、②最近の内外情勢の激変に直面して、発想の転換に迫られている、と中小企業庁の見解が述べられている。

5) 中山金治『中小企業近代化の理論と政策』(千倉書房, 1983)では、1960年代の中規模企業層の増大は「系列中規模企業」の増大であり、自立化の進行とは、親企業にとって、系列企業のコスト・ダウンをより一層吸収するための親企業への過度依存の排除を意味しているとして、「中堅企業」の群生という中村の見解を批判している。

6) 中村秀一郎『中堅企業論』(東洋経済新報社, 1964) 12～22ページ参照

- 7) 前掲書, 141~154ページ参照
- 8) 資本主義的市場競争の中で企業が安定的に存立することができる条件として市場占拠率を重視する理論にランチェスター戦略がある。田岡信夫監修『ランチェスター法則－勝つ戦略・勝つ戦術』(株式会社産教, 1978) では次の主旨が述べられている。①競争の勝ち・負けは戦闘力の差で決まる。②戦闘力は, 武器効率×兵力数(あるいは兵力数の二乗)によって表すことができる。③市場競争における企業の兵力数とは, 基本的に, 市場占拠率である。④市場占拠率NO1の企業が強者で, 2位以下は弱者である。⑤強者であることが市場において安定的に存立できる条件である。
- 9) 第3章は次の論文を敷衍している。
- ①沓澤 隆「農産物加工業の市場構造に関する調査～北海道の味噌・醤油を対象として」(北海道開発調整部『北海道経済調査』第6号, 1986)
 - ②沓澤 隆「食料品製造業の存立構造に関する調査～北海道における水産練製品製造業を対象として」(北海道開発調整部『北海道経済調査』第7号, 1987)
 - ③沓澤 隆「食品工業」(『北海道産業史』北海道大学図書刊行会, 2002)
- 10) 味噌・醤油の道内生産量・移入量は西沢郁夫『北海道味噌醤油業界史－年表－』によっている。
- 11) 企業数は, 注10)と同じ資料によっている。
- 12) <http://www.tomoechan.jp/site/company/faith.html> から引用した。
- 13) 田岡信夫監修, 前掲書では, 一貫してランチェスター戦略はプロダクトサイクルの成熟期に対応した戦略とされている。成熟期は成長が止まり市場の規模が固定していることから, 勝ち負けはシェアの奪い合いによって決まる。そこに真の企業間競争が発生する。強者の戦略と弱者の戦略があり, 弱者が強者に対抗しうる戦略は差別化にあるとしている。
- 14) 企業方程式は(株)西研究所の登録商標である。