

現代巨大企業の生産機構

坂 本 和 一

内 容

I はじめに

II 分析対象の限定——現在日本の巨大企業について——

III 現代巨大企業における生産単位編成の全体構造

1 巨大企業に独自の生産単位 II 巨大生産単位について

2 非巨大生産単位 II 中小生産単位について

IV 現代巨大企業の管理機構

1 現代巨大企業の管理組織

2 現代巨大企業の管理手段——コンピュータ・システム——

I はじめに

私はこれまで、拙著『現代巨大企業の生産過程』（有斐閣、一九七四年）および拙稿「現代巨大生産単位の生産方式——現代の大量生産方式について——」（『立命館経済学』第三卷第一号、一九七四年四月）の作業を通して、

現代巨大企業の生産機構（坂本）

四五（四九一）

資本主義経済の現段階―成熟した独占段階における支配的な産業資本としての巨大産業資本―巨大産業企業の直接的生産過程の構造と機能を理論的および実証的にあきらかにしようとしてきた。もう少し正確に言えば、現段階における巨大産業資本が剰余価値生産のための物質的基礎としてどのような資本制的な社会的労働過程を内包しているのか、その構造と機能をあきらかにしようとしてきた（このことは、いいかえれば、直接的生産過程の構造と機能といっても、実はその価値増殖過程の側面を捨象していることを意味している）。

ところで、この作業を進めるに際しては、私は現段階における巨大企業―現代巨大企業（現段階における巨大産業資本―巨大産業企業のことを、以下こう呼ぶ）の直接的生産過程を実現する生産単位編成の全体構造を念頭におき、それを出発点としながら、そこから現代巨大企業に独自の生産単位―現代巨大生産単位を抽出し（いうまでもなく、現代巨大企業の直接的生産過程を実現する生産単位は規模的に種々の発展段階のものを含んでおり、そのすべてが現代巨大企業に独自のものであるわけではない）、これを直接の分析対象としてきた。したがって、これまで私が果してきた作業は、現代巨大企業の直接的生産過程の構造と機能の分析とはいいながら、実はそれは正確には生産単位次元でのその分析（具体的には、現代巨大生産単位次元でのその分析）であり、まだ企業次元―生産単位編成の全体構造次元でのその分析には到達していなかったわけである。^①

もちろん、現代巨大企業の直接的生産過程の構造と機能のまさに現段階的な特徴―独自性をあきらかにしようとする当面の私の作業にとつては、まずなによりも分析の焦点をこのように現代巨大企業に独自の生産単位―現代巨大生産単位のところにしほり、ここに注意を集中することは正当な分析の手順であったと考える。というのは、現代巨大企業の直接的生産過程の構造と機能の現段階的な独自性は、それが存在するとすれば、まずなに

よりもそれに独自の生産単位⇨現代巨大生産単位の中にこそみ出されるべきはずのものであったからである。しかし、このような現代巨大生産単位の分析結果のもつ意義がいかに大きなものであったとしても、それはいまのべたようにあくまでも現代巨大企業の直接的生产過程の構造と機能の生産単位次元での分析結果であり、また企業次元⇨生産単位編成の全体構造次元での分析とはなっていない。したがって、私の作業は、これまでの生産単位次元での分析を前提とした上で、これからさらに企業次元での分析に進まなければならない。そして、これによって、現代巨大企業の直接的生产過程の構造と機能の現段階的な独自性についてのさらに新たな内容があまりにされることになるであろう。

ところで、現代巨大企業の直接的生产過程の企業次元での分析という場合、さしあたり本稿で果そうと考えているのは、第一にはそれを実現する生産単位編成の全体構造を類型的に整理することであり、第二にはそのような生産単位編成の全体構造を一つの企業として統括し、管理する機構、すなわち企業全体としての直接的生产過程における管理機構のあり方をあきらかにすることである。この二つの課題は、現代巨大企業の直接的生产過程の企業次元での分析という場合の基本的な内容をなすものである。というのは前者の課題はまず企業全体としての直接的生产過程における作業機構をあきらかにすることを意味しており、後者の課題はさらに上にのべたようにそれに対する管理機構をあきらかにすることであり、したがって以上で直接的生产過程の企業次元での構造と機能の基本的な側面があきらかにされることを意味しているからである。

(1) 拙著『現代巨大企業の生産過程』八三〜八六ページ。

II 分析対象の限定

——現在日本の巨大企業について——

ところで、これから以上のような課題を追求していく場合、もちろんこれをはじめから一般的・抽象的に説明しようと考えているわけではない。ここでは、一般的な結論を導き出すための前提として、まず何よりも具体的・個別的な事例を使って具体的な事態を認識することが必要である。

そこで、このような具体的な分析対象についてであるが、これを確定するための前提として、まずはじめに現在の日本における巨大企業についてその存在状況を概観しておくことにする（したがって、本稿での現代巨大企業分析は、さしあたり具体的には現在の日本の場合を対象として進めることにする）。

ところで、この場合、まず前提となるのはそもそも「巨大企業」といわれるべきものを現在の時点においてどのような基準 || 規模的規定で把握しておくかということであるが（このような量的・形式的な基準は社会的現象としての巨大企業の把握のためには決して絶対的なものではないが、具体的な分析作業を進めるためにはそのような基準の設定は不可欠である）、この点については、私がこれまで「現代巨大企業における社会的労働過程のプロセス構造」（『立命館経済学第二〇巻第五・六号、一九七二年二月）であきらかにして以来用いてきた、使用総資本一、〇〇〇億円以上の企業、という基準をとりあえずそのまま踏襲して用いておくことにする。²⁾そこで、いま、このような基準にもとづいて、東京証券取引所第一部上場企業の範囲で現在の日本の巨大企業を抽出してみると、表1と表2のとおりである（ただし、これらの表に示されている巨大企業は東証第一部上場企業八〇六社の範囲内のものであり、上記の基準

に入る巨大企業
のすべてで
はない。

表1に示さ
れているよう
に、一九七三
年度下期決算
時点(多くの
場合、一九七
四年三月末時
点)で使用総
資本一、〇〇
〇億円以上の
巨大企業は二
〇一社である
(ただし、金融
・保険業企業

表1 業種別・使用総資本規模別企業数構成

(東証1部上場企業のみ。1974年3月末現在)

業 種 名	使用総資本規模 (億円)				合 計	1971年 時 点 1,000億 円以上
	100未満	100~500	500~ 1,000	1,000 以上 (2,000 以上)		
1 水産業	1	2		3	6	1
2 金属業	1	2		3	7	1
3 建設業	1	31	22	20 (8)	74	6
4 食品業	3	31	12	3 (1)	49	1
5 繊維業	5	19	8	9 (7)	41	8
6 紙業		9	3	7 (1)	19	4
7 化学業	5	49	26	18 (7)	98	10
8 石油・石炭製品	1		1	8 (5)	10	6
9 ゴム製品		4	1	2 (1)	7	1
10 ガラス・土石製品	4	17	4	5 (1)	30	3
11 鉄鋼業		16	9	10 (6)	35	8
12 鉄金属製品		6	7	10 (4)	23	7
13 金属製品		13		2	15	
14 機械業	4	47	10	7 (3)	68	3
15 電気機器	4	57	6	13 (9)	80	10
16 輸送用機器		19	8	16 (11)	43	14
17 精密機器		12	4		16	
18 その他	2	12	1	4	19	
19 商業	1	29	15	27 (13)	72	13
20 不動産業	1	3	4	4 (2)	12	2
21 陸運業		7	3	12 (7)	22	11
22 海運・空運業	1	6	2	9 (6)	18	6
23 倉庫業	1	8			9	
24 通信業		2	1		3	
25 電気ガス業	1	1	1	11 (11)	14	11
26 サービス業	5	11			16	
合 計	41	413	151	201 (103)	806	126

(出所) 東洋経済新報社『会社四季報』昭和49年第3集 (No.139), 1974年7月, より作成。

「1971年時点」については、拙稿「現代巨大企業における社会的労働過程のプロセス構造」
『立命館経済学』第20巻第5・6号, 1972年2月, 52ページ第2表より抽出。

ゴ ム	1	ブリヂストン タイヤム	206,125	14,193	電 気 機 器	1	日立製作所	1,198,053	127,126
	2	横浜 ゴム	103,072	7,903		2	東京芝浦電気	1,001,285	96,436
ガ ラ ス ・ 土 石 製 品	1	旭硝子	265,018	28,883		3	三菱電機	726,430	58,524
	2	三菱鉱業セメント	197,042	17,500		4	松下電器産業	723,048	50,325
	3	小野田セメント	179,263	20,000		5	日本電通	460,141	40,166
	4	日本セメント	166,843	10,500		6	富士	267,809	34,134
	5	日本板硝子 (住友セメント)	102,198	12,000		7	ソニー	261,722	8,625
鉄	1	新日本製鉄	2,270,889	230,000		8	富士電気製造	252,679	21,039
	2	日本鋼管	1,371,319	101,846		9	三洋電機	216,313	25,309
	3	住友金属工業	1,084,556	82,976		10	松下電工	164,219	15,400
	4	川崎製鉄	1,033,610	89,250		11	シャープ	158,062	11,781
	5	神戸製鋼所	887,038	76,154		12	日本電装	131,415	6,613
	6	日新製鋼	257,339	32,400		13	沖電気工業	115,629	11,846
	7	日本製鋼所	151,515	12,885	輸 送 機 器	1	三菱重工業	1,891,257	105,959
	8	大同製鋼	141,367	12,500		2	石川島播磨重工業	1,111,154	41,468
	9	日本金属工業	114,801	6,500		3	川崎重工業	652,716	43,379
	10	日立金属	102,925	7,951		4	日立造船	572,819	30,250
鋼	1	日本鉱業	404,689	24,600		5	三井造船	420,926	20,222
	2	三菱金属	285,630	22,500		6	佐世保重工業	158,613	3,000
	3	古河電気工業	237,557	16,253		7	函館ドック	133,365	1,547
	4	住友電気工業	222,543	18,065		1	日産自動車	1,005,063	53,581
	5	三井金属鉱業	199,892	16,200		2	トヨタ自動車工業	721,674	51,200
	6	日本軽金属	199,255	15,792		3	東洋工業	631,354	25,704
	7	住友金属鉱山	187,956	13,620	4	本田技研工業	300,723	19,480	
	8	同和鉱業	120,301	10,000	5	いすゞ自動車	289,783	38,000	
	9	日立電線	113,037	11,178	6	日野自動車工業	210,692	12,523	
	10	住友軽金属工業	104,868	8,400	7	富士重工業	148,705	10,056	
金製 属品	1	東洋製缶	114,981	8,000	8	鈴木自動車工業	126,230	12,000	
	2	不二サッシ工業	112,774	4,804	9	日産ディーゼル 工業 (ダイハツ工業)	123,760	6,278	
機 械	1	小松製作所	459,415	25,439	そ の 他	1	永大産業	165,351	7,003
	2	住友重機械工業	351,167	15,787		2	大日本印刷	154,926	15,581
	3	久保田鉄工	338,661	43,836		3	凸版印刷	117,843	11,990
	4	新潟鉄工所	149,192	10,876		4	日本楽器製造	104,426	4,932
	5	千代田化工建設	133,770	3,520					
	6	光洋精工	114,638	8,195					
	7	日本精工	106,813	8,884					

(出所) 表1とおなじ。

(注) () に入れた企業は、使用総資本は1,000億円に及ばないが、資本金は100億円以上の企業。

表2 巨大企業一覧（生産業種のみ）

（東証1部上場企業のみ。1974年3月末現在）

業種名	巨大企業名	使用総資本 (100万円)	資本金 (100万円)	業種名	巨大企業名	使用総資本 (100万円)	資本金 (100万円)
水産業	1 大洋漁業	189,504	15,000	維	7 三菱レイヨン	226,920	16,354
	2 日魯漁業	121,564	8,145		8 クラレ	189,792	10,000
	3 日本水産	102,834	10,000		9 倉敷紡績	100,419	6,269
鉱業	1 アラビア石油 (帝国石油)	139,231	25,000	バルブ・紙	1 山陽国策バルブ	204,841	12,300
		34,050	10,000		2 王子製紙	198,919	11,045
建設業	1 大林組	626,709	25,200		3 十條製紙	196,562	8,678
	2 鹿島建設	613,742	33,000		4 本州製紙	181,069	5,979
	3 大成建設	612,485	31,500		5 大昭和製紙	177,258	8,500
	4 清水建設	453,938	25,000		6 興人	126,537	5,490
	5 熊谷組	331,831	10,200		7 三菱製紙	102,283	6,324
	6 フジタ工業	326,030	12,450	化学	1 三菱化成工業	494,071	39,441
	7 間組	244,786	6,875		2 住友化学工業	403,643	45,215
	8 五洋建設	229,631	12,485		3 宇部興産	349,187	30,600
	9 殖産住宅相互	193,463	5,070		4 昭和電工	334,087	42,200
	10 戸田建設	188,145	5,280		5 三井東圧化学	297,452	21,952
	11 三井建設	185,273	6,050		6 武田薬品工業	252,252	24,854
	12 西松建設	177,405	6,160		7 三菱油化	232,180	15,625
	13 大和ハウス工業	161,732	10,382		8 大日本インキ 化学工業	178,701	11,010
	14 佐藤工業	158,845	6,000		9 積水化学工業	167,308	5,737
	15 奥村組	153,846	5,060		10 富士写真フィルム	166,196	13,491
	16 東急建設	150,508	4,070		11 三井石油化学工業	165,085	11,025
	17 飛鳥建設	143,042	5,513		12 電気化学工業	129,492	10,608
	18 前田建設工業	136,348	5,203		13 三菱瓦斯化学	127,822	11,560
	19 積水ハウス	130,715	3,740		14 東洋曹達工業	117,980	12,000
	20 大末建設	121,879	3,600		15 日本合成ゴム	113,186	5,406
食料品	1 麒麟麦酒	215,608	28,800		16 資生堂	110,251	5,400
	2 味素	143,781	10,479		17 鐘淵化学工業	106,849	7,545
	3 雪印乳業 (サッポロビール)	109,383	7,500		18 セントラル硝子 (信越化学工業)	103,742	5,580
	(朝日麦酒)	90,964	10,080		76,178	10,424	
	(宝酒造)	87,105	10,099				
織	1 旭化成工業	434,798	36,227	石油・石炭製品	1 日本石油	440,226	22,500
	2 東レ	433,873	48,189		2 丸善石油	391,457	16,425
	3 帝人	353,429	31,329		3 三菱石油	332,172	15,000
	4 鐘紡	297,394	15,796		4 昭和石油	236,866	4,500
	5 東洋紡	297,274	29,203		5 東亜燃料工業	220,845	18,400
	6 ユニチカ	246,018	22,833		6 東亜石油	159,569	4,725
				7 大協石油	154,210	6,034	
				8 興亜石油	151,256	4,800	

現代巨大企業の生産機構（坂本）

五一（四九七）

は除く。これを、おなじ基準でみた一九七一年三月末時点での巨大企業数一二六社と対比してみると、七五社、一・六倍の増加となっている。業種別にみてこのような巨大企業数の増加のとくに著しいのは、建設業(六↓二〇)、パルプ・紙製造業(四↓七)、化学工業(二〇↓一八)、機械製造業(三↓七)、商業(二三↓二七)などである。もちろん、この間に東証第一部上場企業数も七一八社から八〇六社へ、八八社増加している。しかし、この間に新しく巨大企業のランクに入ったものは、そのほとんどが一九七一年三月末時点でも上場企業であったものである。したがって、以上のような巨大企業数の増大は、既上場企業における資本規模拡大の結果である。

注。ところで、この数年間における資本規模拡大の結果として、使用総資本一、〇〇〇億円以上という基準にもとづく巨大企業数は以上のようにかなり大幅に増大しているのであるが、このことは逆に使用総資本一、〇〇〇億円以上というこれまでもしばらく採用してきた巨大企業の判定基準そのものの再考を迫っているようにも思われる。その場合、基準を引上げて、それをたとえば使用総資本二、〇〇〇億円以上というようにすることも考えられるが、このようにたとえば基準を使用総資本二、〇〇〇億円とした場合の巨大企業数は表1に示してあるとおりである。ただし、本稿では、先にのべたようにこれまで用いてきた基準をとりあえずそのまま踏襲しておくことにする。

さて、現在の日本における巨大企業の存在状況は以上のとおりであるが、以上のような状況をふまえて以下本稿での具体的な分析対象をあきらかにしておくこと、これについてはまずなによりも生産業種Ⅱ産業(ただし、狭義の産業)の巨大企業に焦点をしばっておくことが必要である。いうまでもなく、以下本稿での作業目的は現代巨大企業をその直接的生産過程の側面においてあきらかにすることだからである。しかし、こうして分析対象を生産業種における巨大企業にしぼるとしても、この生産業種そのものが広範囲に及んでいる。そこで、以下本稿では、対象を生産業種の中でもさらに以下の五つの業種の巨大企業にしぼっておくことにする。すでに表1から

もあきらかなように、これらの業種は製造業の中でもとくに巨大企業の成立が集中している領域である（なお、製造業は生産業種とイコールではない。後者は、前者の他に、水産業、鉱業、建設業、および電気・ガス業を含んでいる）。

——(1)繊維工業、(2)化学工業、(3)鉄鋼業、(4)電気機器製造業、(5)輸送用機器製造業。

(2) 前掲拙著、七三～八二ページを参照。

III 現代巨大企業における生産単位編成の全体構造

さて、本稿で果そうと考えている第一の課題は、現代巨大企業の直接的生産過程を実現する生産単位編成の全体構造の特徴をあきらかにすることである。

ところで、この場合、先にⅡであきらかにしたようにこれからの作業の分析対象を五つの基幹的な製造業業種の巨大企業にしぼるとしても、やはりそれらを全体として対象とすることはできない。またその必要もない。そこで、ここではさらに対象を先に掲げた五つの基幹的な製造業業種の巨大企業の中でもとくにそれぞれの業種の上位を占める以下の巨大企業にしぼっておくことにする。——

- (1) 繊維工業——①旭化成工業、②東レ、③鐘紡
- (2) 化学工業——①三菱化成工業、②住友化学工業、③三菱油化
- (3) 鉄鋼業——①新日本製鉄、②日本鋼管、③住友金属工業
- (4) 電気機器製造業——①日立製作所、②東京芝浦電気、③三菱電機
- (5) 輸送用機器製造業

現代巨大企業の生産機構（坂本）

- i) 造船業——①三菱重工業、②石川島播磨重工業
- ii) 自動車工業——①日産自動車、②トヨタ自動車工業

注。各業種について上記の対象企業を抽出した根拠の詳細はつぎのとおりである。

(1) 繊維工業——現在日本の繊維工業巨大企業九社は、それが第二次大戦以前の一〇大綿紡績業企業（一〇大紡）の出身であるか、七大化学繊維（レーヨン）工業企業（化繊七社）の出身であるかによって、その生産単位編成の特徴を異にしている。そこで、上記の対象企業三社は化繊工業出身の上位二社——旭化成工業と東レ——と綿紡績業出身の最上位一社——鐘紡——である。

(2) 化学工業——最上位二社と現在の化学工業における中核素材の一つ、ナフサ分解製品製造の專業企業⇨ナフサ分解セリタ企業最上位一社——三菱油化。

(3) 鉄鋼業——最上位三社。

(4) 電気機器製造業——最上位三社。

(5) 輸送用機器製造業——現在日本の輸送用機器製造業巨大企業一六社はさらに大きく造船業巨大企業と自動車工業巨大企業という二つの類型に分けられる。そこで、ここでもこの輸送用機器製造業巨大企業についてはさらに以上の二つの類型に分けて、それぞれについて対象企業を抽出してある。ただし、いずれもそれぞれの最上位二社。

さて、以上であげたような各種製造業業種の巨大企業について、それらが包括する生産単位編成の全体構造を一覧表で掲げてみると、表3のとおりである。以下では、基本的にこの表によりながら、これらの巨大企業における生産単位編成の全体構造の特徴をあきらかにしてみることにする。

(3) 内田星美『合成繊維工業（新訂版）』一九七〇年、東洋経済新報社、第四章を参照。

表 3 巨大企業の生産単位構成 (事例)

(1) 繊維工業巨大企業

(1974年3月末現在)

生産単位名	投下資本 (100万円)	従業員数 (人)	主要製品名
旭化成工業			
延岡	47,304	8,222	ナイロン・アクリル・ポリエステル・レーヨン繊維、ナイロン襪、絹品セルロース、電解製品、肥料、硝酸→硝化綿→爆薬、雷管、化学調味料
水島	17,365	463	アソビエチン→アクリロニトリル、ポリエチレン、ポリアセチレン樹脂
富川	12,870	1,542	硝酸→アクリル繊維、硝酸安系肥料、建材
川崎	8,186	1,092	アクリロニトリル、MMA樹脂、合成ゴム
境	4,386	307	建材
守穂	4,025	454	スパンデックス繊維、スパンボンド
山積	2,681	341	建材
松戸	1,560	203	建材
大分	1,172	277	建材
白分	749	296	火柴、導火線
筑紫	705	143	建材
あいの	273	23	B A クラップ鋼板
和歌山	263	40	B A クラップ鋼板
	169	115	和・洋紙
東レ			
古屋	28,220	2,655	カラクラクタム→ナイロン繊維；ナイロンソックス，ABS樹脂，アクリル樹脂
鐘			
		糸	
三波	24,280	3,570	ポリエステル繊維
島賀	13,367	4,864	ナイロン繊維-紡績糸→織物→染色加工品，ポリエステル・ポリエステル・レーヨン，発泡ポリエステル・ケイソン，パキソレン，オレンキソレン
川崎	12,371	199	ナイロン繊維
愛媛	11,854	2,307	ポリエステル・アクリル・レーヨン繊維→紡績糸
愛岐	7,245	1,787	ナイロン繊維
知阜	6,580	332	ポリエステル・アクリル
岡崎	6,450	1,751	ナイロン繊維
千葉	3,663	533	ABS樹脂
浦田	3,554	197	ポリエステル・レーヨン
土瀨	2,165	858	合・化繊維・織物→織物
織			
防府	10,909	1,955	ナイロン・ポリエステル繊維
合原	3,012	839	レーヨン繊維
小田	2,518	487	化粧品
大原	1,910	669	綿・合・化繊維・織物
寺川	1,798	1,149	綿・合・化繊維・編物加工品，カタン糸
鹿島	1,669	972	毛紡績糸
松子	1,368	547	綿・合・化繊維
丸津	1,091	705	絹紡績糸
	1,085	729	毛紡績糸→織物・編物→加工品

現代巨大企業を生産繊維(坂本)

長谷川製紙株式会社 (株) 三井物産株式会社

長谷川 (1401)

機	1,085	245	チェーイングラム, キャンゾイ, アイスクリーム	長	651	600	綿・合・化繊紡績糸
高	1,077	795	絹織物加工品, 合繊織物・編物加工品	名	641	179	粉末食品
洲	1,040	1,045	綿紡績糸→織物	古	567	412	綿紡績糸
大	864	909	毛紡績糸→織物	野	539	161	アイスクリーム, チョコレート
京	844	920	毛紡績糸	星	471	495	毛紡績糸
住	835	441	綿・合・化繊紡績糸→編物	砂	465	489	綿・合・化繊紡績糸
新	813	767	絹紡績糸	崎	464	116	合繊加工糸
四	811	608	毛紡績糸	根	432	156	毛紡績糸→カーペット
高	782	464	綿・合・化繊紡績糸	阪	248	139	アイスクリーム, キャンゾイ
岡	771	221	合成樹脂製品	南	226	247	チェーイングラム
東	697	303	合成樹脂製品	ト	170	222	絹織物
脂				雲			

(2) 化学工業巨大企業

生産单位名称	投下資本 (100万円)	従業員数	主要製品名	生産单位名称	投下資本 (100万円)	従業員数	主要製品名
三菱化成工業				住友化学工業			
坂	51,095	830	アルミニウム地金, コークス, コークスガス, ビツチ	本	26,796	2,353	アルミナ→アルミニウム地金, 硫酸ほん土, 電解製品→塩化ビニル
黒	41,760	3,849	カーボンプラーク, ガス, ターナー製品, オイル交換樹脂, IDI, 染料, 電解製品, フォルマリン, 各種肥料; 各種肥料, フォルマリン, 各種肥料; 各種肥料, フォルマリン, テレフオンタル酸, カナロラクダム	富	24,105	814	アルミニウム地金
直	33,109	1,055	アルミニウム地金	新	14,208	2,265	アゾモニア→ア系製品; 各種肥料; フッシリコニトリル, 硫酸, フリポリ
江	9,848	744	カーボンプラーク, ポリエステル樹脂, 化成肥料, オキシ製品	居	9,461	1,971	染料, 有機シム薬品, 添加剤, ホルマリン→オキサミン樹脂
津				日	7,514	975	電解製品; クレゾール→染料; 有機シム薬品; 添加剤; 農薬
市				出	6,165	1,075	ナフタ分解製品→エチレン誘導品; フロビレン誘導品; BTX; BB料
四				分			

古屋	3,321	418	フルミニウム地金
西島	1,374	246	医薬品
美木	1,308	417	医薬品
岡山	1,100	238	電解製品→染料
三 菱 油 化			
四日市	32,825	3,097	ナフサ分解製品→エチレン誘導品；プロピレン誘導品；BTX；BB 溜分；エポキシ樹脂
鹿島	25,314	777	ナフサ分解製品→エチレン誘導品；プロピレン誘導品；BTX；BB 溜分

(3) 鉄鋼業三大企業

生産单位名称	投下資本 (100万円)	従業員数 (人)	主要製品名	生産单位名称	投下資本 (100万円)	従業員数 (人)	主要製品名
新日本製鉄				住友金属工業			
津	321,737	7,058	鉄鉄→鋼塊(普・特)→条鋼；鋼板；鋼管	京浜	118,617	12,478	鉄鉄→鋼塊(普・特)→条鋼；鋼板；鋼管
八幡	193,253	22,918	鉄鉄→鋼塊(普・特)→条鋼；鋼板；鋼管	津	30,208	3,580	船舶，鉄船，鉄船製品，産業機械・フラン
大分	160,462	2,589	鉄鉄→鋼塊(普・特)→鋼板	見沼	13,155	4,357	船舶，鉄船製品
名古屋	156,689	8,689	鉄鉄→鋼塊(普・特)→鋼板；鋼管	新清水	7,371	406	合金鉄
広畑	90,305	9,417	鉄鉄→鋼塊(普・特)→条鋼；鋼板；鋼管	富山	4,992	462	合金鉄
堺	82,017	3,438	鉄鉄→鋼塊(普・特)→条鋼；鋼板	肥料	568	199	肥料
室蘭	59,856	6,913	鉄鉄→鋼塊(普・特)→条鋼；鋼板；鋼管				
光	23,611	3,119	鋼塊(特)→条鋼；鋼管	鹿島	240,689	5,215	鉄鉄→鋼塊(普・特)→条鋼；鋼板；鋼管
釜石	20,891	4,268	鉄鉄→鋼塊(普・特)→条鋼；鉄鋼品	和歌山	173,392	11,297	鉄鉄→鋼塊(普・特)→鋼板；鋼管；鉄鋼品
工作事業部	9,947	3,015	鉄構製品，産業機械・フランソト，铸・鍛鋼品	小倉	44,843	4,075	鉄鉄→鋼塊(普・特)→条鋼
東京	2,408	550	鋼管	鋼管製	23,945	3,525	鋼塊(普・特)→外輪；車輪；車西部
日本鋼管				製	21,031	4,150	鋼塊(普・特)→外輪；車輪；車西部
福山	496,190	10,947	鉄鉄→鋼塊(普・特)→条鋼；鋼板；鋼管				

現代巨大企業の生産機構(坂本)

日産電機株式会社 (株) 日産電機

日産電機株式会社

(4) 電気機器製造業巨大企業

生産单位名称	投下資本 (100万円)	従業員数 (人)	主要製品名	生産单位名称	投下資本 (100万円)	従業員数 (人)	主要製品名
日立製作所							
日立製作所	16,838	7,812	タービン, 発電機, 原子力機器	那珂	2,009	2,398	電子顕微鏡, 理化学機器
立川	12,803	2,107	電子計算機システム	青梅	1,542	406	蛍光灯管, 電球
川原	12,625	1,583	電子計算機入出力装置	井川	1,386	515	温風暖房機, 温水ボイラ
小田	9,844	1,180	ポンプ, 運搬荷役機械	灯井	1,320	199	照明器具
茂原	8,417	4,423	送信管, フラウン管	豊川	1,171	757	ステレオ
原家	7,744	3,740	交換機, 電話機	甲府	1,140	671	トランジスタ, ダイオード
戸賀	6,463	3,943	洗濯機, 掃除機, 扇風機	小諸	1,025	765	トランジスタ, ダイオード
多賀	6,070	3,839	冷蔵庫, ルームエアコン	東京芝浦電気			
野賀	5,576	2,579	誘導電動機, 汎用ポンプ	府中	10,163	6,777	配電盤, 制御装置, 閉閉装置, 整流装置, 電気計器, 工業用電動機, 工業用エレベーター, エアコン, 電気機器, 電気機器, タンク, 工業計器, 電気計器, 回路基板, エンジン, 工業計器, 電子計算機, 圧縮機
志野	5,377	3,492	電表品	富士	9,922	3,812	ルームエアコン, ショーケース, 電子レンジ, 冷水機, 圧縮機
習和	5,243	2,842	テレビ	富士	9,922	3,812	ルームエアコン, ショーケース, 電子レンジ, 冷水機, 圧縮機
横武	5,236	2,639	集積回路	姫路	9,651	6,541	蛍光灯, 受信管, フラウン管, 硝子管, トランジスタ
国武	4,755	2,953	変圧器, シヤ断器	川崎	9,534	3,449	発電機, 電動機, 原子炉炉心機器, 水車, 鋳造品
分水	4,499	1,883	小型電子計算機	見崎	8,718	2,021	変圧器, タップ切換装置, 計器用変成器, リンクトル, 縮小形電所, シヤ断器, 遮断機
旭	4,401	526	小型電子計算機	浜川	8,718	2,021	変圧器, タップ切換装置, 計器用変成器, リンクトル, 縮小形電所, シヤ断器, 遮断機
壺田	4,311	2,775	電車, 客車, 化学装置	谷	7,745	2,278	各種タービン, 鋳造品
勝田	3,835	1,774	鋳・鍛鋼品	深谷	7,095	3,916	テレビ, フラウン管
清高	3,762	2,440	空調機	三	6,737	3,708	電動機, 変圧器, 計器用変成器, フラウン管, 制御装置, 鋳造品
み	3,425	1,617	配電盤, 制御装置				
大高	3,044	1,440	トランジスタ, ダイオード				
川崎	2,830	1,617	自動販売機, 卓上電子計算機				
亀戸	2,249	1,162	圧縮機, 送風機, 冷凍機				
川崎	2,223	1,853	ソステラムプログラム				
ソトウ	2,095	2,347	ラジオ, テープレコーダ				
東海							

名古屋	6,098	2,337	扇風機、換気扇、洗濯機、食器洗機、小型電動機、化用機器
堀川町	5,867	3,945	特殊電球、蛍光灯、水銀灯、ナトリウムランプ、送信管、撮影管、電子管、放電管、X線管、真空管、電子管、球
トランプスタ	5,652	2,694	トランプスタ、ダイオード、整流素子、集積回路
青小	4,722	1,647	電子計算機、データ伝送装置
梅向	4,471	3,166	無線通信装置、レービ放送装置、電子管放送装置、テレビ放送装置
大柳	4,155	1,859	冷蔵庫
阪町	3,960	3,926	卓上電子計算機、複写機、システムタイプライター、郵便物自動処理装置、自動出札装置、電力量計、圧縮機、特殊金属材料、磁性材料
横浜金属	3,900	736	タンクステン、モリブデン部品材料、サーミスタ、通信機部品、増感紙、蛍光板、特殊金属材料
大北	3,492	1,180	集積回路
九州	2,287	1,823	電球、導線、トランプスタ、ダイオード、集積回路
日野	2,106	1,459	電話機、工業用テレビ、音響機器、機壳、送受信装置、モーター、テレビ機、通信装置、モーター、データ通信端末機器
玉川	1,845	1,349	医療用電子機器、放射線装置、粒子加速器装置、システム、核医学機器、総合健康システム、核医学機器
横須賀	1,654	1,482	蛍光灯、自動車用電球、水銀灯、特殊電球、受信管、点灯管
川口	1,629	694	合成樹脂成形材料→成形部品→成形用機器

鹿沼	1,475	308	蛍光灯
音響	1,296	810	テープレコーダ、ステレオ
千鳥	874	228	絶縁ワニス、積層板
三 菱 電 機			
伊丹	14,420	5,594	変圧器、その他重電機器
名屋	10,619	4,586	各種電動機、電解加工機
神戶	9,397	4,406	水車、タービン発電機、直流発電機
鎌倉	8,530	2,656	フロンナガ、電子計算機
北伊	5,483	3,158	集積回路
丹都	5,422	3,501	カラーテレビ
崎岡	5,191	3,449	大型誘導電動機、大型冷凍機
長岡	4,818	2,454	冷蔵庫、ルームエアコン
静川	4,651	1,806	扇風機、ヒータ
中津	4,150	2,385	自動車用電装品
姫路	3,929	2,179	エレベーター、エヌカロータ
福山	3,671	2,411	電力量計
福船	2,793	1,253	蛍光灯
大岡	2,736	1,705	電動工具
福相	2,556	950	合金材料、ゴム製品
通機	2,381	2,155	無線通信機
和歌山	1,717	1,100	小型冷凍機、空調機器
馬山	1,704	1,319	電気掃除機、電子シャワー炊飯器
山馬	1,003	1,101	電気掃除機、電子シャワー炊飯器

川谷重機製作所 (総11川川製・総田製)

〒〇 (〒〇〇)

(5-1) 造船業巨大企業

生産单位名称 (100万円)	投下資本 (100万円)	従業員数 (人)	主要製品名	生産单位名称 (100万円)	投下資本 (100万円)	従業員数 (人)	主要製品名
三菱重工業							
長崎	66,142	16,484	船舶、タービン、ボイラ、ゼータセル機関、環境装置、モム機械、油圧機器	石川島播磨重工業	4,266	1,565	建設機械
神戸	27,232	10,449	船舶、ボイラ、ゼータセル機関、原子力装置、化学機械、環境装置、鉄構製品	下島精機	3,751	2,206	船舶、鉄構製品、建設機械
横浜	19,762	6,816	船舶、環境装置、風力機械、ゼータセル機関、ボイラ、ボイラ、化学機械、鉄構製品	広島精機	2,325	1,605	工作機械、産業機械
広島	17,750	8,119	船舶、タービン、ボイラ、化学機械、鉄構製品	京都精機	1,782	1,246	工作機械、精密切削工具、エンジンバルブ
名古屋	13,360	7,122	フランネル、冷凍・空調機器、自動販売機、中小型エンジン	石川島播磨重工業			
三原	10,883	5,345	化学機械、鉄道車両、ラバー、印刷機、ストロークモーター各種運搬機器、空圧用ホウキ、荷役機器	名古屋	26,608	2,841	船舶
高砂	10,856	3,595	タービン、ボイラ、水車、風力機械、冷凍・空調機器	東京	14,688	5,599	船舶、ボイラ、化学機械、鉄構製品、復水器、化学機械、風、水力機械、製鉄機械、造船品
名古屋	10,640	7,163	航空機、宇宙機器、飛行体、航空機用エンジン、油圧機器	相生	14,439	7,309	船舶、ボイラ、ゼータセル機関、鉄構製品
名古屋	9,874	3,062	建設機械、特殊車両、中小型エンジン	相田	3,963	1,850	航空機用ジェットエンジン、ガスタービン
(5-1) 自動車工業巨大企業							
生産单位名称 (100万円)			従業員数 (人)	生産单位名称 (100万円)			従業員数 (人)
日産自動車				横浜			
44,545			7,444	浜間			28,817
乗用車				25,239			9,083
				乗用車・トラック用部品			
				7,029			乗用車、トラック

通	23,917	6,107	乗用車	上	郷	34,478	4,044	乗用車用部品
浜				元	町	28,079	5,065	乗用車, 乗用車用部品
吉	22,572	4,470	乗用車・トラック用部品	高	岡	27,155	5,445	乗用車
村	22,395	6,699	乗用車, トラック, 乗用車・トラック用部品	本	社	21,952	3,515	トラック, バス, トラック・バス用部品
萩	8,667	1,163	織維機械, 宇宙航空機械	三	好	9,900	1,585	乗用車用部品
トヨタ自動車工業				明	知	9,458	333	乗用車用部品
堤	46,247	5,746	乗用車, 乗用車用部品					

(出所) 各社「有価証券報告書総覧」1973年度下期決算報告版、「第4 設備の状況」より作成。

(注) ① 主要製品について、→は前後が相互連関的であることを示す。

② 主要製品の表示は基本的に上掲資料の記載にもとづいているので、企業間に相違がある。とくに電気機器製造業の場合。

1 巨大企業に独自の生産単位⇨巨大生産単位について

巨大企業における生産単位編成の全体構造の特徴をあきらかにする場合、まず第一に注目しなければならぬのは、いうまでもなくそこでの基軸的な存在である巨大企業に独自の生産単位としての巨大生産単位についてである。ところで、ここで巨大生産単位という場合、やはり具体的にこれを現在の時点においてどのような基準⇨規模の規定で把握しておくかという問題があるが、この点についても、やはり私がこれまで「現代巨大企業における社会的労働過程のプロセス構造」であきらかにして以来用いてきた、投下資本(ただし、帳簿上の)一〇〇億円以上の生産単位という基準をとりあえずそのまま踏襲して用いておくことにする(ただし、この基準についても、先に巨大企業の場合についてのべたとおなじ問題点が存在している)。そこで、いま、このような基準にもとづいて巨大企業の生産単位編成の中から巨大生産単位を抽出し、まずはじめにこのような巨大生産単位をそれが実現している社会的労働過程のプロセス構造の特徴にもとづいて典型的に示してみると、その代表的なものとはつ

ぎのとおりである（ただし、以下の諸類型は直接的には表3にもとづいて抽出したものである。しかし、先に表2で上げられていたそれぞれの業種の他の巨大企業の巨大生産単位を考慮に入れても、得られる諸類型は基本的小なものである。なお、以下の諸類型については、前掲拙著、第二部第II章三を参照）。――

(1) 繊維工業

a、合成繊維一貫製造所（ただし、三大合成繊維――ナイロン、アクリル、ポリエステルの場合）――例。旭化成工業の延岡、富士。東レの名古屋、三島、滋賀、愛媛。鐘紡の防府合織。

b、合成繊維原料用薬品製造所――例。旭化成工業の水島。東レの川崎。

(2) 化学工業

c、アルミニウム精錬所――例。三菱化成工業の坂出、直江津。住友化学工業の菊本、富山。

d、アンモニア関連製品一貫製造所――例。三菱化成工業の黒崎。住友化学工業の新居浜。

e、石油化学コンビナート――例。三菱油化の四日市、鹿島。

(3) 鉄鋼業

f、銑鋼一貫製鉄所――例。新日本製鉄の君津、八幡、大分、名古屋、広畑、堺、室蘭、釜石。日本鋼管の福山、京浜。住友金属工業の鹿島、和歌山、小倉。

g、製鋼・圧延製鉄所――例。新日本製鉄の光。住友金属工業の鋼管製造所、製鋼所。

h、造船所（ただし、建造能力五〇、〇〇〇総トン以上の船台ないし建造ドックをもつ鋼造船所）――例。日本鋼管の津、鶴見。

(4) 電気機器製造業

i、重電気機器製造所——例。日立製作所の日立。東京芝浦電気の府中。三菱電機の伊丹、名古屋。

j、電子計算機製造所——例。日立製作所の神奈川、小田原。東京芝浦電気の府中。

(5) 輸送用機器製造業

i) 造船業

k、造船所（hにおなじ）——例。三菱重工業の長崎、神戸、横浜、広島。石川島播磨重工業の名古屋、呉、

横浜、東京、相生。

l、重機械製造所——例。三菱重工業の名古屋機器、三原、高砂。

ii) 自動車工業

m、完成自動車製造所——例。日産自動車の栃木、座間、追浜、村山。トヨタ自動車工業の堤、元町、高岡、

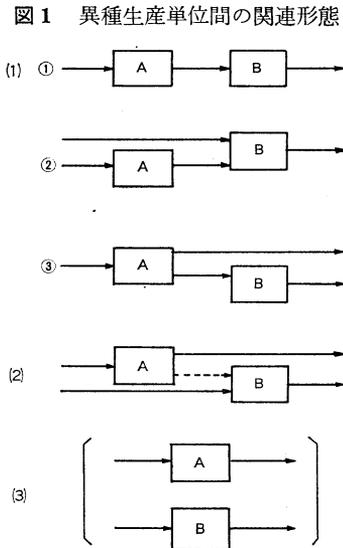
本社。

n、自動車部品（とくにエンジン）製造所——例。日産自動車の横浜、吉原。トヨタ自動車工業の上郷。

ところで、ここではこれらの巨大生産単位についてそれ自体の特徴をあきらかにすることが問題ではない。それは、すでに前掲拙著であきらかにされていることである。ここであきらかにしなければならないのは、これらの巨大生産単位が巨大企業における生産単位編成の全体構造の中でどのような関連で存在しているかということである。この点について特徴的なことは、まず第一にこのような巨大生産単位はどの業種の巨大企業の場合においても多くの場合に同種のもので一個ではなく、複数个並列的に存在していることである。このことは、前段で

示した巨大生産単位の具体的な諸類型の例示に示されているとおりである。たとえば、そのもっとも象徴的な場合を上げてみれば、新日本製鉄では巨大生産単位としての鉄鋼一貫製鉄所が八個並存しており、日産自動車では巨大生産単位としての完成自動車製造所が四個並存しているという具合である。

ところで、表3および先に示した巨大生産単位の具体的な諸類型の例示からあきらかなように、ここで対象としている巨大企業の場合には一つの巨大企業に二種類以上の類型の巨大生産単位が存在している場合が一般的である。そこで、つぎにこのように一つの巨大企業で二種類以上の類型の巨大生産単位が存在している場合にそれらの間にどのような関係が存在しているかということであるが、この点については、まず形式的に三つの場合の関連が存在していることを確認できる（図1を参照）。すなわち、――



第一は、いわば相互連関的な場合である。これは、二種類の生産単位において前者の生産物が基本的に後者に投入されるような場合（ただし、具体的な現実の事態から考えて、かならずしも全面的に投入されることを必要とはしない。また、後者の側からすれば、それへの投入が前者のものからのみに限られることを必要とはしない。前者以外からの投入が一定部分存在しても、また場合によってはそれが基本的であつてもかまわない）、ないしは後者への投入が基本的に前者の生産物のみによつていような場合（ただし、この場合に

もかならずしも全面的に依存していることを必要とはしない。また、前者の側からすれば、その生産物が後者への投入のみになることを必要とはしない。後者以外への投入が一定部分存在していても、また場合によってはそれが基本的であってもかまわない)である。これは、図でいえば、もっとも典型的には(1)の①の場合であるが、現実の事態を考慮すると、さらに②、③の場合を含めて、大きく(1)の場合である。

第二は、二種類の生産単位の間相互連関的な関係⇨生産物の投入関係は存在しているが、それが前者にとっても後者にとってもかならずしも基本的な生産物⇨労働対象の流れではないような場合である。したがって、これは、形式的には第一の場合とつぎの第三の場合の中間形態であり、実質的にはむしろ第三の場合に近い形態である。これは、図でいえば(2)の場合である。

第三は、第一の場合との対比でいわば相互並存的な場合(ただし、同種のものの並存の場合との対比では、異種並存的な場合というべきであろう)である。これは、いうまでもなく第一の場合とは異なって、二種類の生産単位の間になんらの生産物の投入関係も存在していない場合である。これは、図でいえばもちろん(3)の場合である。

以上三つの場合を具体的にいえば、つぎのとおりである。――

第一の相互連関的な場合とは、繊維工業における合成繊維原料薬品製造所⇨合成繊維一貫製造所の関係、自動車工業における自動車部品製造所⇨完成自動車製造所の関係、などの場合。

第二の部分的には相互連関的な関係を含むが実質的には相互並存に近い場合とは、鉄鋼業における銑鋼一貫製鉄所ないし製鋼・圧延製鉄所⇨造船所の関係、造船業における重機械製造所⇨造船所の関係、などの場合。

第三の相互並存的な場合とは、化学工業におけるアルミニウム精錬所とアンモニア関連製品一貫製造所の関係

(さらに石油化学コンビナートを包摂する場合はあれば、これも含めて)、鉄鋼業における銑鋼一貫製鉄所と製鋼・圧延製鉄所の関係、電気機器製造業における重電気機器製造所と電子計算機製造所の関係、などの場合。

一つの巨大企業で二種類以上の類型の巨大生産単位が存在している場合、それらの間の関連のあり方について形式的には以上のような三つの場合が存在していることを確認できる。しかし、以上三つの場合のうちすべたように第二の場合には実質的には相互並存的な場合であること、また現実には第三および第二の相互並存的な場合に含まれるケースが第一の相互連関的な場合に含まれるケースより相対的にウェイトが高いこと、などを考慮すれば、一つの巨大企業の中での異種の巨大生産単位の間に関連のあり方は、実質的には相互並存的な傾向をより濃厚にもっているということが出来る。これが、巨大企業における生産単位編成の全体構造の中での巨大生産単位の存在のし方について特徴的な第二の点である。

(4) 前掲拙著、八六～九〇ページを参照。

2 非巨大生産単位Ⅱ中小生産単位について

以上はもっぱら巨大企業に独自の生産単位としての巨大生産単位についての説明であるが、巨大企業における生産単位編成の全体構造の特徴をあきらかにする場合、さらに以上のような巨大生産単位以外の生産単位Ⅱ中小生産単位(以下、このような表現を使うことにする。具体的には、投下資本一〇〇億円未満の生産単位)についてその存在のし方の特徴をあきらかにしておかねばならない。

ところで、この点について特徴的なことは、まず第一にこのような中小生産単位についてはその巨大企業がどの業種のそれであるかによって存在数かなり大きく異なっているということである。表3からすでにあきらか

なように、一方では繊維工業や電気機器製造業の巨大企業の場合には巨大生産単位と対比して中小生産単位がはるかに多数存在しているのに対して（しかも、ここでは巨大生産単位そのものが絶対的に少数である）、他方では鉄鋼業、造船業、自動車工業の巨大企業の場合には中小生産単位の存在は巨大生産単位と対比してそれほど多くはないという状況である（なお、これらの業種は他の業種にくらべて巨大生産単位の集中のとくに著しい業種である）。化学工業巨大企業の場合についていえば、その中間の状態である。なお、業種別になぜこのような事態の差異が生じているのかについては、単純な解答は困難である。ただ、その一つの大きな根拠については、以下の分析が明らかにしてくれるであろう。

そこで、ここではさらにこのような中小生産単位の存在のし方について具体的にみてみることにするが、この場合にはとくに中小生産単位の存在数の多い繊維工業および電気機器製造業の巨大企業の場合を中心にして考察してみることにする。そこで、主としてこれら二つの業種の巨大企業の場合についてみると、まずそこでの中小生産単位が最終製品の視点からみてどのような種類の生産単位であるか、すなわち同種のものであるか、異種のものであるか、という点では、いずれにしてもかなり多様な種類のものから成立している、すなわち、異種のものであることがわかる。このことも、表3を一見してあきらかである。これが、巨大企業における中小生産単位の存在のし方について特徴的な第二の点である。

しかし、以上のようにこれら二つの業種の巨大企業における中小生産単位は多様な種類のものから成立しているとしても、二つの業種の巨大企業の間にはいくらか異なった点がみられる。すなわち、表3からあきらかなように、一方では繊維工業巨大企業の場合には多様な種類の生産単位が存在しているにしても、それらのうちのど

れかについてみればある程度同種のものがあり並存することになってゐるのに対して、他方では電気機器製造業巨大企業の場合には同種のものも並存がまったくみられないというわけではないが、全体として文字通り異種のものから成立しているといふことができる。前者のもっとも典型的な場合は鐘紡の場合であり、三〇ある中小生産單位のうち綿紡績糸ないし綿・合織・化繊紡績糸(混紡糸)を製造する生産單位⇨綿紡績工場が八つ、毛紡績糸を製造する生産單位⇨毛紡績工場が七つみられる(ただし、以上二つの類型の紡績工場はさらに織物の製造を結合している場合もある。この場合には、紡織兼営「工場」と呼ばれる)。このように多様な種類の中小生産單位が存在している場合にも、その多様性の点で業種間にいくらかのちがいがみられること、これが、巨大企業における中小生産單位の存在のし方について特徴的な第三の点である。

ところで、先に巨大生産單位の場合についてのべたように、異種の生産單位が存在する場合には、それらの間に存在する関連のあり方について三つの場合があり得る。すなわち、第一に相互連関的な場合、第二に部分的には相互連関的な関係を含むが実質的には相互並存に近い場合、第三に相互並存的な場合である。そこで、以上でみてきたような中小生産單位についてもそれらの間の関連をこのような視点からみてみると、まず第一の相互連関的な場合は、たとえば繊維工業巨大企業・鐘紡の場合におけるレーヨン繊維(スフ)⇨綿・合織・化繊紡績糸⇨織物・編物⇨織物・編物加工品、あるいは紡績糸⇨カタン糸というプロセスのそれぞれの段階の生産單位⇨工場の関係、また電気機器製造業巨大企業の場合におけるトランジスタ・ダイオード・集積回路などの製造所⇨通信機器・電子応用機器などの製造所との関係、などに現われている。しかし、全体構造の中ではこのような場合の存在はかならずしも中心的なものではない。これに対して、全体構造の中で大きな比重をもって存在し

ていると考えられるのは、表3からも十分推測され得るように、第三の相互並存の場合ないし第二の部分的には相互連関的な関係を含むが実質的には相互並存に近い場合である。このように異種の中小生産単位間の関連についてはそれがいずれにしても実質的には相互並存的な場合が支配的であること、これが、巨大企業における中小生産単位の存在のし方についての特徴的な第四の点である。

最後に、以上のような中小生産単位と先にのべた巨大生産単位との間の関連についてのべておかねばならない。ところで、この中小生産単位と巨大生産単位との関係はいうまでもなく異種の生産単位の間関係に他ならない。そこで、この中小生産単位と巨大生産単位との間の関連のあり方についても、やはり先にのべたような三つの場合があり得るわけであるが、この場合には、業種によっていくらかその特徴が異なっているように思われる。すなわち、まず一方では素材生産業種である繊維工業、化学工業、鉄鋼業の巨大企業の場合には、中小生産単位と巨大生産単位との間にかなり広範に相互連関的な関係の存在をみることができるといえる。たとえば、つぎのような場合である。――

東レの場合。名古屋→(ナイロンチップ)→愛知・岡崎。愛媛→(ポリエステルチップ)→岐阜。愛媛→(ポリエステル・アクリルステープル)→瀬田。

旭化成工業の場合。延岡→(ナイロンチップ)→守山。

鐘紡の場合。防府合織→(ナイロン・ポリエステル糸)→泉南・長浜。

住友化学工業の場合。菊本→(アルミナ)→名古屋。新居浜→(硫酸・アンモニア・尿素・硝酸)→春日
出・大分・岡山。

新日本製鉄の場合。八幡→（各種鋼材）→工作事業部。君津→（管材）→東京。
 日本鋼管の場合。新潟・富山→（合金鉄）→福山・京浜。京浜→（各種鋼材）→清水。京浜→（コークス炉副産物）→肥料部。

他方、これに対して完成財生産業種である電気機器製造業および造船業、自動車工業の巨大企業の場合には、中小生産単位と巨大生産単位との間の関連のあり方で支配的なものは、これも表3から十分推測され得るように、第三の相互並存的な場合ないし第二の部分的には相互連関的な関係を含むが実質的には相互並存に近い場合である。もちろんこの場合にも、第一の相互連関的な場合がまったくみられないというわけではない。たとえば、つぎのような場合である。――

トランジスタ・ダイオード・集積回路製造所→通信機器・電子応用機器製造所
 自動車部品製造所→完成自動車製造所

しかし、これらの完成財生産業種の巨大企業の場合には、このような相互連関的な場合は全体構造の中でかならずしも中心的なものではない。中心的なものは、あくまでも第三ないし第二の場合である。以上のように、中小生産単位と巨大生産単位との間の関連については業種によっていくらかその特徴が異なっており、一方では素材生産業種の場合には相互連関的な場合が広範にみられるのに対して、他方では完成財生産業種の場合には実質的には相互並存的な場合が支配的であること、これが、巨大企業における中小生産単位の存在のし方についての特徴的な第五の点である。

ところで、以上のような巨大企業における中小生産単位と巨大生産単位との間の関連のあり方の特徴について

は、後に巨大企業の生産構造上の特徴を考える場合のことを考慮して、もう少しつっ込んで指摘しておかねばならないことが残されている。それは、以上であきらかにしたことのうち前者、素材生産業種の場合には相互連関的な場合が広範にみられるという点についてであるが、この点をもう少し具体的にみてみると、それらの中小生産単位と巨大生産単位との間の相互連関はほとんどの場合が巨大→中小という形態を取っているということである。素材生産業種において二つの生産単位間の相互連関がこのような形態を取っているということは、内容的に言えば、多くの場合、中小生産単位は巨大生産単位で製造される基礎素材の多様な形態での加工の一環を担うことになっているということの意味している。このことは、先に上げたいくつかの例からもあきららかである。

なお、二つの生産単位間の関連が相互連関的な場合で、しかも以上のような形態の場合とは、先に本稿二〇〜二一ページで示した「相互連関的な場合」の説明の中の、後者への投入が基本的に前者の生産物のみによっているような場合で、しかも前者からすればその生産物がかならずしも後者へのみ投入されるわけではないような場合のことである。

以上1および2で、先にあげたような基幹的な製造業種の巨大企業を対象として、それらの巨大企業における生産単位編成の全体構造の特徴をあきらかにしてみた。ここであきらかになったことをさらに一般的なかたちで要約しておけば、つぎのとおりである。――

第一。まず巨大生産単位については、どの業種の巨大企業の場合においても程度の差はあれ多くの場合に同種のものゝ複数個並存している。

第二。しかし、巨大生産単位についても、また中小生産単位についても、巨大企業によって程度の差はあれ一般的に最終製品の視点からみてかなり多種類のものから成立している。そこで、このような相互に異種的な生産単位との関連のあり方についてみると、全体として相互並存的な場合が支配的であり、他方、相互関連の場合には——ある意味では予想に反して——それほど多くはみられない。

第三。さらに巨大生産単位と中小生産単位との間の関連のあり方については、その特徴は業種によっていくらか異っており、素材生産業種の場合には相互関連の場合が、完成財生産業種の場合には相互並存的な場合が、それぞれ支配的であるが、さらに前者の場合についてもその内容を具体的にみてみると、巨大生産単位と中小生産単位との相互関連はほとんどの場合が巨大→中小という形態を取っている、すなわち中小生産単位は巨大生産単位で製造される基礎素材の多様な形態での加工の一環を担うことになっている。

ところで、これまであきらかにしてきたような諸点、とくに第二および第三の点から巨大企業の生産構造上の特徴としてどのようなことを導き出し得るであろうか。これを結論的にいえば、すでにあきらかなように、現代巨大企業における多数の生産単位はその多くが多角化戦略を実現するための個々の環をなしているものであり、現代巨大企業はきわめて多種類の製品を生産する、いわゆる多角的企業であるということである。

もちろん、一口に現代巨大企業といっても、このような点では業種ごとかなり相異があることはすでにこれまでの具体的な分析であきらかであろう。とくに、生産単位数の相対的に少い鉄鋼業や自動車工業の巨大企業では、多角化の発展度合は相対的に低い段階にあるといつてよいであろう（なお、造船業巨大企業の場合には、生産単位数はそれほど多い部類には入らないが、個々の巨大生産単位——造船所および重機械製造所——それ自体の内部での生産の

多角化が著しく、多角化の発展度合はかならずしも低くはない。⁽⁶⁾

(5) ただし、これはとくに現在の日本の場合についてであって、單純に一般化できることではないし、また日本の場合についても固定的に理解すべきではない。たとえば自動車工業の場合、ゼネラル・モーターズ(GM)社は周知のように典型的な多角的巨大企業である(Kelauer, E., In A Few Hands: Monopoly Power in America, 1965, Chap. 2; 小原敬士訳『独占との闘い——少数者の手に』竹内書店、一九七二年、第二章、とくに一〇七—一〇八ページ、佐藤定幸『世界の大企業』岩波新書、一九六四年、六四—六七ページなどを参照)。また、現在の日本の自動車工業巨大企業も、これからの自動車需要の成長鈍化に対応するために、非自動車工業部門への多角化戦略を本格化することは十分あり得ることである。

(6) 以上でのべたように現代巨大企業、したがって現代の支配的な産業資本が多角的企業⇨産業資本であるという認識は、それ自体としては別に目新しいことではない。これは、事実としては一つの常識である。しかし、このことは事実としては一般的に確認されていることであるが、このような事実を前提とする、すなわち多角的産業資本を前提とする経済学の理論体系の構築はまだまったく未成熟である。たとえば、その著書『現代価格体系論序説』(岩波書店、一九六五年)の中で「独占資本主義の価格体系」の構築をめざされた高須賀義博氏の場合にも、「いずれにしろ、製品多様化⇨多角経営を行ないうるといことが、独占資本の強さであり、独占利潤の追求のためには、必然的にその方向に進まざるを得ない。これが、市場構造や供給構造をきわめて複雑にしていることはいうまでもない。その第一の帰結は、個別資本・単一商品生産・同一市場という単純な供給・市場構造の崩壊である」(同上書、一二九ページ)とのべて、独占資本の基本的な性格の一つとしてその多角性を確認しているが、実際の理論体系構築に際してはやはりこのような性格を捨象し、単一商品産業資本を前提としている(同上書、一三七ページ)。私がすでに事実として常識になっていることをここであえて指摘したのは、ただそれ自体の確認のためではなく、そのことの確認がもつ以上のような理論上の重要性を強調するためである。

ところで、このように多角的産業資本が理論体系の基礎として意識的に導入されていない点は、独占研究の出発点となっているヒルファディングの『金融資本論』やレーニンの『帝国主義論』についてもいえる。ヒルファディングやレーニンの場合、このことは、そもそも異種部門間結合がもつばらそれらの垂直的⇨相互連関的結合において理解

されており、他方水平的の相互並存的結合は同種部門間結合と理解されていることと無関係ではないと思われる(『金
融資本論』林要訳、国民文庫版、第二分冊、第一章「利潤率均等化の障害とその克服」二四～三二ページ、『帝國
主義論』副島種典訳、国民文庫版、一九七二年改訳版、第一章「生産の集積と独占体」二三～二四ページを参照)。
本稿であきらかにしたように(ただし生産単位の関連として)、水平的の相互並存的結合には同種の場合と並ん
で異種の場合があり、そして多角化の基礎をなすものはまさにこの場合であるからである。垂直的の相互連関的結
合は、論理的には多角化を導くものではない。

IV 現代巨大企業管理機構

さて、以上Ⅲでは、現代巨大企業の直接的生産過程を実現する生産単位編成の全体構造の特徴を類型的にあき
らかにした。そこで、さらにあきらかにしておかねばならないのは、以上であきらかにしてきたような生産単位
編成の全体構造を一つの企業として統括し、管理する機構、すなわち企業全体としての直接的生産過程における
管理機構のあり方についてである。そこで、つぎにこのことをあきらかにしていくことにする。

ところで、すでにあきらかにしたことがあるように、ここで私が管理機構と呼んでいるものは一般的にいえば
社会的労働過程における作業労働を実現するための管理労働の実現機構のことであり、それ自体として管理労働
とそれを実現するための媒介的要因としての管理労働組織および管理労働手段を内包するものである。そして、
この管理機構の発展段階を具体的に規定しているのは、いうまでもなくそこで管理労働を実現するための媒介的
要因となっている管理組織および管理手段(上にのべた管理労働組織および管理労働手段のことをかたんに、以下こう
呼ぶ)である。そこで、以下で現代巨大企業全体としての管理機構のあり方をあきらかにする場合にも、具体的

にはこれらの二つの要因についてあきらかにしていくことにする。

(7) 前掲拙著、四一〜四二ページ、二六四〜二六五ページを参照。

1 現代巨大企業の管理組織

(1) ライン・スタッフ組織としての現代巨大企業の管理組織

そこで、まずはじめに管理組織についてあきらかにしてみることにする。

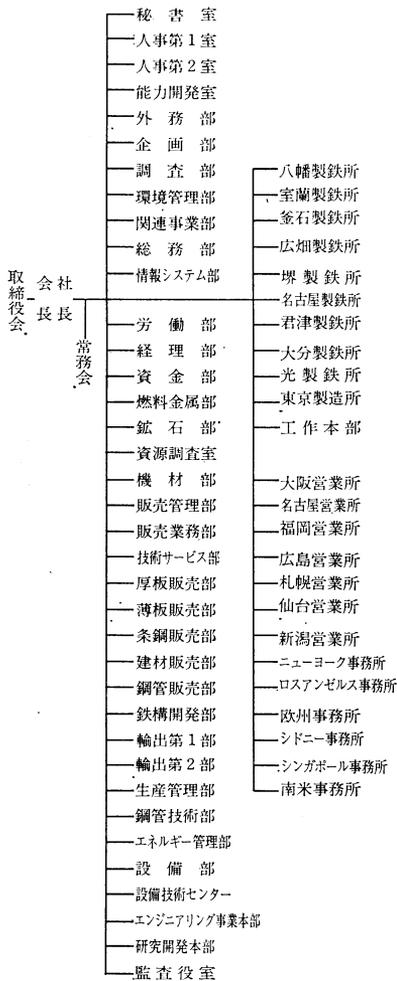
ところで、これもすでにあきらかにしたことがあるように、ここで私が管理組織と呼んでいるものは、**管理機能の水平的な分割・集中**という原理の存否を基準としてみようと、単純なライン組織とライン・スタッフ組織という二つの類型を取って存在している。いうまでもなく、前者はそのような管理機能の水平的な分割・集中という原理をいまだ導入していない管理組織であり、これに対して後者はこのような原理を導入し、それによってライン部門に対して参謀的な関係に立つ部門 \parallel スタッフ部門が成立しているような管理組織である。そして、すでに⁽⁸⁾あきらかなように、これら二つの類型は同時に管理組織の二つの発展段階を表現しており、しかもそのもつとも基本的な二つの発展段階、すなわちその原理的な変革を示す発展段階を表現しているものである。

そこで、まずこのような管理組織のもつとも基本的な二つの類型を基準として現代巨大企業の管理組織をみてみると、それはほぼまちがいに一般的にライン・スタッフ組織となっているということができようであろう。すなわち、それは、一般的に管理組織の原理的に変革された形態を取っているということである。もちろん、このことはかなり大規模に実証を必要とする結論である。しかし、この短文ではこのような作業を果すことはできない。ここでは、とりあえず先にⅢで対象とした巨大企業のうちから新日本製鉄とトヨタ自動車工業の場合を例に

上げて、この結論の現実性をいささかなりと示しておこう。

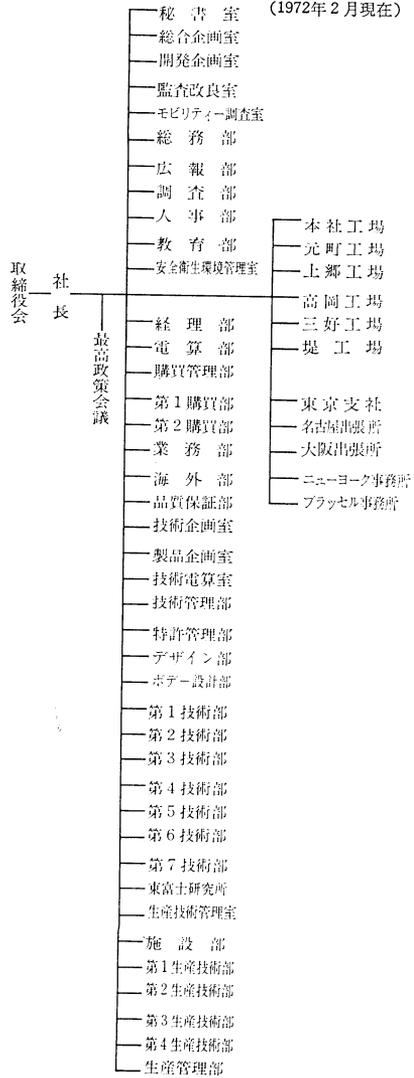
図2は新日本製鉄、図3はトヨタ自動車工業のそれぞれの全社的な管理組織概略図である。当該の企業の管理組織がライン・スタッフ組織であるかどうかということは、もちろんこのような一枚の管理組織図、しかもそのきわめてかんたんな概略図で十分にあきらかにし得ることはない。スタッフ部門の存在は、これだけの概略図では十分に示し得るものではないからである。しかし、いま例にあげたような現代巨大企業の場合についていえば、このような管理組織概略図によっても、あきらかにそれらの管理組織がライン・スタッフ組織であることを知ることができる。すなわち、新日本製鉄の場合には、秘書室、能力開発室、企画部、調査部、環境管理部、情システム部、資源調査室、販売管理部、生産管理部、鋼管技術部、エネルギー管理部、設備技術センター、研究開発本部、監査役室、報シシステム部、資源調査室、販売管理部、生産管理部、鋼管技術部、エネルギー管理部、設備技術センター、研

図2 新日本製鉄の管理組織
(1973年9月現在)



(出所) 新日本製鉄株式会社 『Nippon Steel Corporation』 1973年9月, 29ページ「会社機構図」より作成。

図3 トヨタ自動車工業の管理組織 (1972年2月現在)



(出所) トヨタ自動車工業株式会社「会社概況」
1972年5月、3ページ「組織図」より作成。

究開発本部などが、またトヨタ自動車工業の場合には、秘書室、総合企画室、開発企画室、監査改良室、モビリティ調査室、調査部、安全衛生環境管理室、購買管理部、品質保証部、技術企画室、製品企画室、技術管理部、特許管理部、生産技術管理室、生産管理部などが、それぞれ少くともこれらの巨大企業のスタッフ部門をなしていることはまちがいない。

(2) ライン・スタッフ組織の二類型

しかし、ここで現代巨大企業の管理組織についてあきらかにしようとする場合、以上のようにそれがライン・スタッフ組織であるということを確認するだけではあまりにも一般的で、抽象的である。ここでは、このことを前提として、さらにそれがもう少し具体的にどのような形態で存在しているかをみてみる必要がある。

現代巨大企業の生産機構(坂本)

ところで、このことをあきらかにするために、ライン・スタッフ組織といわれるものについてまず一般的にみてみると、それはこのライン・スタッフ組織の基軸をなすライン部門の部門分割のし方を基準としてさらに二つの類型を取って存在しているということが出来る。すなわち、――

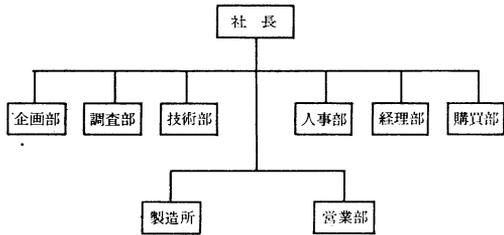
第一は、職能別専門化の原理にしたがって、職能別の基準によって部門分割を行い、これによって形成されている管理組織である。これは、一般に職能別部門組織(functionalized organization)と呼ばれているものである。

第二は、目的別専門化の原理にしたがって、組織の目的別の基準によって部門分割を行い、これによって形成されている管理組織である。このような管理組織は目的別組織のもっとも代表的なものは、一般にいわれる事業部制組織(divisionalized organization)と呼ばれているものである。なお、この事業部制組織の場合、部門分割を規定している目的別の基準は、さらに具体的には製品別、地域別、得意先別などの基準に分けられる。⁽⁹⁾

ここで、以上のような管理組織の二つの類型を概念図によって示してみると、図4のとおりである。これらの図をみながら、これら二つの類型の管理組織の特徴をかんたんにのべておくと、まず職能別部門組織の場合には、部門編成が各職能ごとの専門化によって行われているわけであるから、その職能上の意志決定に必要な専門的な知識や技能の集積を効率的に行うことができる。したがってまた、その職能にふさわしい専門家を養成しやすという長所がみられる。しかし、各部門が職能別に分割されているために、一つの意志決定に到達するためには二つ以上の職能の間の調整を必要とし、したがってそのような問題は必然的にトップ・マネジメント(top management)＝最高経営管理層にまで上っていくことになり、トップ・マネジメントの責務は著しく過重となる。したがって、トップ・マネジメントの判断能力が内容的にも、また時宜的にも企業にとっての客観的な要請に十分

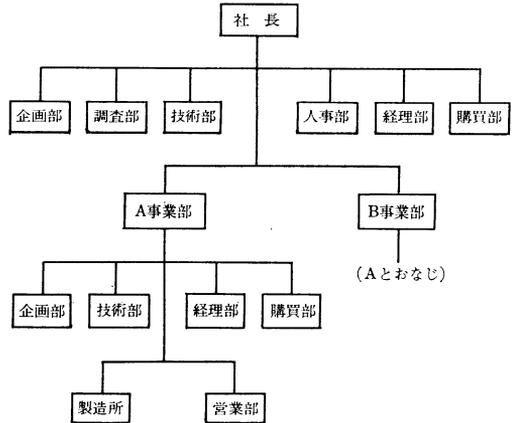
図4 管理組織の2類型概念図

(1) 職能別部門組織



(2) 事業部制組織

(製品別の場合、A、Bは製品名)



(出所) 占部都美『事業部制と利益管理(現代経営学全集17)』白桃書房、1969年、46ページ、4-1図を参考として作成。

適応できなくなるような危険が生ずるという短所がみられる。そして、企業規模が拡大し、またとくにそれが製品の多角化という形態を取って進展する場合には、このような短所は顕著に露呈することになる⁽¹⁰⁾。

これに対して、事業

部制組織の場合には、いま製品別の場合を例に取ってみてみると、図4(2)に示されているようにまずライン部門が製品別に分割されている。そして、たとえばA事業部を取ってみると、それはA製品を担当し、A製品の利益目標を達成するための意志決定に必要な各職能部門をそれ自身の内部組織の中にもつことになっている。したがって、A製品の生産、販売、さらには技術開発などに関する意志決定の大半は事業部長の段階で処理できることになり、トップ・マネジメントの調整を待つ必要はなくなる。そこで、この事業部制組織の場合には、大半の意志決定の権限をより現場に近い下位の段階へ配分することが可能になり、その結果、一方ではたとえばA製品に

関する具体的な意志決定が敏速に行い得るようになると同時に、他方ではトップ・マネジメントは、大規模化した多角化した企業にとって必要とされるより大局的な意志決定、すなわちチャンドラー（Chandler, A. D. Jr.）のいう「戦略的意志決定（strategic decisions）」（これに対する日常的な意志決定は「戦術的意志決定（tactical decisions）」といわれている）にその判断能力をもっぱら利用することが可能になるわけである。⁽¹¹⁾

ところで、すでに周知のように企業の管理組織については、それは、さらに企業の意志決定の権限の所在のほか、すなわちそれがトップ・マネジメントに集中されているか、あるいはより下位の組織単位に意志決定の権限の重要な部分が配分されているかということを基準にして集権的管理組織（centralized organization）と分権的管理組織（decentralized organization）という二つの類型に分けられるのが普通である。そこでいま、以上で説明した職能別部門組織と事業部制組織という二つの類型の管理組織についてもさらにこのような視点から特徴づけを行っておくことが必要であるが、この点についての結論は以上でのべたことからすでにあきらかである。すなわち、職能別部門組織は集権的組織と適合的であるのに対して、事業部制組織はあきらかに分権的組織と適合的であるということである。もちろん、職能別部門組織であって分権的組織であったり、また逆に事業部制組織であって集権的組織であることも絶対にあり得ないわけではない。しかし、これは過度的なものであるか、例外的なものである。⁽¹²⁾

なお、ここで以上のような二つの類型の管理組織についてももう少し具体的なイメージをもつために、いくつか具体例を上げておくことにする。ただし、まず職能別部門組織の場合については、先に図2、3でライン・スタッフ組織の場合の例として掲げた新日本製鉄とトヨタ自動車工業の管理組織がそのまま最適の具体例となる。図

2、3であきらかなように、これらの巨大企業の場合には、すでにⅢで具体的にあきらかにしたような生産のための組織単位としての各「製鉄所」や各「工場」が販売のための組織単位としての「販売部」や財務のための組織単位としての「経理部」などと独立の関係で直接にトップ・マネジメントにつながるようになっていいる。

このような場合との対比で、事業部制組織の場合を示す典型的な具体例として、旭化成工業の管理組織を图示してみると、図5のとおりである。この図をみて、まず確認し得ることは、すでにあきらかなようにこの旭化成工業の管理組織もライン・スタッフ組織であるということである。すなわち、この場合には、秘書室、管理統制室、海外事業管理部、保安環境総括部、システム管理部、石油化学本部、開発本部などがそのスタッフ部門を構成していると考えられる。

そこでこのことを前提として、この旭化成工業の管理組織をさらに具体的にみてみると、図に示されているように、まず製品別に、繊維、化成品、プラスチックという三つの「事業本部」がトップ・マネジメントの下におかれ、さらにその下に九つの、やはり製品別の「事業部」がおかれている。そして、さらにこれらの各「事業部」の内部組織をみると、それらはそれぞれ多少の相異はあるが、どの場合も少くとも生産のための組織単位としての各種「工場」および販売のための組織単位としての「販売部」（それらはさらに細かく分かれている場合が多い）を内包しており、また、各「事業本部」のレベルでみてみると、さらにそれに加えて技術管理や製品開発のための組織単位としての「技術部」や「開発部」（各「事業部」レベルで設けられている場合もある）、固有のスタッフ部門としての「企画管理部」などを内包しており、したがって各「事業本部」および各「事業部」が当該の担当製品についてその利益目標を達成するための意志決定に必要な最少限の職能部門をそれ自体の内部組織の

中にもつことになっている。こうして、この旭化成工業の管理組織は典型的な製品別事業部制組織となっているということが出来る。

ところで、最後に、この旭化成工業の管理組織を先にⅢであきらかにしたこの企業の生産単位編成の全体構造―作業機構と対応させ、後者が以上でみたような製品別事業部制組織の下でどのように管理されているかをみてみると、興味あることは、先に示したようなこの企業の各生産単位―事業所（ただし、コンビナートの場合）がさらに「工場」単位に分割されて各「事業部」の下で管理されることになっていることである。たとえば、延岡の場合でいえば、「ナイロン工場」、「エステル工場」、「レオナ工場」、「レオナ原料工場」は「ナイロン・エステル・レオナ事業部」に、「ベンベルグ工場」、「レーヨン工場」は「ベンベルグ・レーヨン・アセテート事業部」に、「薬品工場」は「化成品第一事業部」に、「化薬工場」、「雷管工場」は「化成品第二事業部」に、「食品工場」は「食品・発酵化学事業部」に、それぞれ分かれて管理されることになっている（水島、富士、川崎の場合についてもおなじことがいえる）。これは、個々の生産単位―コンビナート自体が多角的な生産を実現している場合に、事業部制組織という管理組織の下では必然的に取られなければならない管理の形態である（なお、これに対して、個々の生産単位自体がそのように多角的な生産を実現していない場合には、このような管理形態が取られる必要はなく、生産単位全体としてある一つの事業部で管理されることが可能である。以上の旭化成工業の場合でも、中小生産単位の場合にはこのような形態が取られている）。

しかし、この旭化成工業の場合、延岡、水島、富士、川崎という四つの生産単位―コンビナートについていえば、これらの生産単位は、製品戦略の視点から以上のように多角的生産の個々の担い手としての「工場」単位に

分割されて各「事業部」の下で管理されているだけにとどまってはいいない。もし、これだけのことであれば、コンビナートという一つの地域的なまとまりをもった生産単位から、それ自体としての独自の生産力を十分に引き出すことはできない。各「事業部」による管理はもちろん事業部制組織の下での管理の主要な側面であることはまちがいないが、個々のコンビナートとしての生産単位に対する管理としては、これだけでは不十分である（あるいは、これだけに解消すれば、きわめて非効率なことが生ずる）。したがって、コンビナートとしての生産単位は、それが一つの地域的なまとまりをもった生産単位であるという視点からの、もう一つの側面の管理をもたざるを得ないわけである。そして、以上四つの生産単位の場合に、このような視点からの管理を実際に担っているのが、「延岡支社」、「水島支社」、「富士支社」、「川崎支社」という四つの「支社」組織である。図6に示されているように、これらの「支社」が担っている職能は、具体的には管理事務、労働力調達と労務管理、動力供給、設備保全・建設、保安・環境管理などである。これらの職能については、それぞれの「工場」がどの「事業部」に属するかにかかわらずなく、一つの生産単位として統一的に処理することが可能であり、またその方がはるかに効率的であるからである（これらの職能をさらに「工場」単位に分散させた場合の非効率さを考えよ）。

(3) 現代巨大企業の管理組織

さて、以上では、現代巨大企業の管理組織がまずライン・スタッフ組織であるということを前提とした上で、さらにそれがより具体的にどのような形態を取っているかをみるために、このライン・スタッフ組織といわれるものはさらにライン部門の部門分割のし方を基準として、一般的に職能別部門組織および事業部制組織という二つの類型を取って存在していることを確認した。そこで、つぎにこのことを基準にして実際に現代巨大企業（た

だし、現在の日本の場合）の管理組織がどのような形態を取っているかをみておくことにする。

ところで、この点については、本来なら現代巨大企業の管理組織についての私自身の検討結果を示すべきである。しかし、この点については、すでにわが国における事業部制組織の現状についての占部都美氏の先駆的で大規模な調査結果が出されている⁽¹³⁾。この調査は一九六八年一〇月現在のものであるが、とりあえずここではこの貴重な調査結果をそのまま利用させていただいて、本来なら自ら果す必要のある作業をさしあたり免れさせていただくことにする。

さて、この占部氏の調査は当時資本金二〇億円以上の生産業種企業二七八社を対象としたものであるが、氏は事業部制の採用度につきのような一定の基準を適用することによって、各業種をその採用度の異なる三つの類型に分類している。⁽¹⁴⁾

A 分類——事業部制の採用度のもっとも高い業種（全部的事業部制の採用度が五〇%以上の業種）

B 分類——中間の業種（全部的事業部制の採用度が五〇%未満〜二五%以上の業種）

C 分類——事業部制の採用度の低い業種（全部的事業部制の採用度が二五%未満の業種）

以上のような三つの類型による分類の結果は、表4のとおりである。

占部氏によるこの表4をみてわかることは、現代巨大企業の管理組織といってもそれが先にのべたような職能別部門組織か事業部制組織かという基準でみると、業種によってその特徴がかなり大きく異なっているということである（なお、この表の対象となっている企業は資本金二〇億円以上の企業であり、私が巨大企業という場合に基準としている使用総資本一、〇〇〇億円≠資本金一〇〇億円以上の企業よりも小規模なものを含んでいるが、後に示す企業別の

表4 事業部制組織の業種別採用度

(1968年10月現在)

No.	業 種 名	全部事業部制(%)	一部事業部制を含めて(%)
A分類=事業部制の採用度のもっとも高い業種			
A-1	諸 工 業	4/5 社 (80.0)	5/5 (100.0)
A-2	電 気 機 器	21/30 (70.0)	24/30 (80.0)
A-3	ゴ ム 製 品	2/3 (66.7)	2/3 (66.7)
A-4	化 学	18/37 (48.6)	20/37 (54.1)
B分類=中間の業種			
B-1	精 密 機 器	3/7 (42.9)	4/7 (57.1)
B-2	輸 送 用 機 器	11/26 (42.3)	13/26 (50.0)
B-3	水 産 業	2/5 (40.0)	5/5 (100.0)
B-4	織 維	7/23 (30.4)	15/23 (65.2)
B-5	非 鉄 金 属	4/14 (28.6)	7/14 (50.0)
B-6	ガラス・土石製品	3/11 (27.3)	4/11 (36.4)
B-7	薬 品・塗 料	4/16 (25.0)	4/16 (25.0)
B-8	機 械	6/27 (22.2)	10/27 (37.0)
C分類=事業部制の採用度の低い業種			
C-1	鉄 鋼	3/24 (12.5)	6/24 (25.0)
C-2	パ ル プ・紙	1/12 (8.3)	8/12 (66.7)
C-3	食 料 品	1/22 (4.5)	3/22 (13.6)
C-4	石 炭 鉱 業	0/7 (0)	2/7 (28.6)
C-5	石 油	0/9 (0)	0/9 (0)

(出所) 占部都美, 前掲書, 59ページ, 5-2表を借用。ただし, この表の数の一部は同上書の末尾付表「日本の主要企業の組織構造」(これが5-2表の基礎になっていると思われる)の結果と異なっているところがあるので, 後者にもとづいて一部修正してある。また, %についても少し不正確なところがあったので訂正した。その結果, 「A-4化学」の%は50%以下になった。しかし, ランクはそのままにしてある。

状況からもわかるように、対象企業の中には私の基準でいう巨大企業を基本的に含んでいないので、ここではこの表を現代巨大企業の状況と全体として表現するものとして理解しておくことにする。ここでは、先にⅢで対象とした五つの基幹的な製造業種について管理組織の存在状況の特徴をみておくと、つぎのようになっている。――

A、事業部制の採用度のもっとも高い業種――電気機器製造業、化学工業
 B、中間の業種――輸送用機器製造業、織維工業
 C、事業部制の採用度の低い業種――鉄鋼業

これらの業種については、さらに企業別の管理組織の状況も示しておく、表5のとおりである。ところで、このような企業別の状況をみてみた場合、先の表4の結果について一つ認識の修正を要するのは、輸送用機器製

現代巨大企業の生産機構(坂本)

八七 (五三三)

造業の場合である。先にⅢでもこの業種についてはさらに造船業と自動車工業という二つのサブ業種に分割しておいたのであるが、この表をみても、輸送用機器製造業企業の場合にはとくに自動車工業企業の場合とその他の企業（その中心をなしているのは造船業企業）の場合とで、状況が対照的に異なっている。表5では、二六社の輸送用機器製造業企業のうち日産自動車以下の一六社が自動車工業企業に属すると思われるが（ただし、部品専門企業も含む）、これらの自動車工業企業の場合には一六社のうち全部的事業部制の企業が二社、部分的事業部制の場合を含めてもわずかに四社であるのに対して（しかもそれは、完成車製造企業の大手ではない）、その他の企業の場合には一〇社のうち九社までが全部的事業部制の企業となっている。したがって、輸送用機器製造業企業の場合には、さらにサブ業種のレベルで具体的にみてみると、自動車工業の場合はCⅡ事業部制の採用度の低い業種に入り、他方その他の企業、とくに造船業の場合はAⅡ事業部制の採用度のもっとも高い業種に入ることになる。

さて、以上では、占部氏の調査結果を借用して現代巨大企業の管理組織の存在状況を具体的にみてみたが、以上のようなそれが業種別にもつ異なる特徴は、先にⅢで生産単位構成の全体構造についてあきらかにした結果となんらかの対応関係をみい出すことができるであろうか。先にⅢで引き出した結論は、まず第一に現代巨大企業における多数の生産単位は一般にその多くが多角化戦略を実現するための個々の環をなしているのであり、現代巨大企業は一般にきわめて多種類の製品を生産する、いわゆる多角的企業であるということである。しかし第二に、現代巨大企業の個々の場合をより具体的にみてみると、生産単位数の点では業種ごとにかなり相異があり、一方で繊維工業や電気機器製造業の場合には生産単位数が著しく多数である（とくに中小生産単位について）のに対して、他方鉄鋼業や自動車工業の場合には相対的に少い。そして、とくに後者の場合には、このことを反映して

多角化の發展度合は相對的に低い段階にあると考えられるということである。

このようなⅢでの結論を以上Ⅳでの結論と対照させてみると、かなり明瞭にみい出されるのは、生産単位が多数で、したがってそこから帰結される生産の多角化が著しく進んでいると考えられる業種では事業部制組織の成立が顕著であり、他方生産単位数が相對的に少く、したがってまた多角化の發展度合が相對的に低い段階にあると考えられる業種、鉄鋼業および自動車工業の場合には事業部制組織の成立はきわめて低位で、職能別部門組織が一般的であるという関係である。⁽¹⁶⁾すなわち、生産の多角化と事業部制組織の比例的対応関係である。もちろん、以上のような限られた事実の分析だけから、このような重要な結論を単純に引き出すことの危険性は十分念頭におかれねばならない。また、とくに後者は単純に前者だけを根拠として成立したものであるということとは、大筋きない。しかし、生産の多角化と事業部制組織の比例的対応関係は、すでに一般的にいわれているように、大筋としては明瞭な事実である(したがって、以上は、実はすでに一般的に確認されてきていることの、若干ちがった側面からの再確認にとどまる⁽¹⁶⁾)。

(8) くわしくは、前掲拙著、二六五～二六九ページを参照。

(9) (10) (11) 以上、職能別部門組織および事業部制組織については、占部都美『事業部制と利益管理(現代経営学全集一七)』白桃書房、一九六九年、第四章、とくに四五～四七ページによる。その他にも、たとえば高宮晋『経営組織論』ダイヤモンド社、一九六一年、第八章および第一三章、郷原弘『日本の経営組織』東洋経済新報社、一九六八年、第三章、藻利重隆『経営管理総論(第二新訂版)』千倉書房、一九六五年、第八章六などを参照。なお、藻利氏の場合には、以上でのべた職能別部門組織を「単純組織」、事業部制組織を「複合組織」というかたちで区別し、さらに前者を「縦割り組織」、後者を「横割り組織」であるとしている。

(11) 「戦略的意志決定(strategic decisions)」と「戦術的意志決定(tactical decisions)」というチャンドラーの区別に

- Chandler, A. D. Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, 1962, p. 11; 三菱経済研究所訳『経営戦略と組織——米国企業の事業部制成立史——』実業の日本社、一九六七年、二七ページ。なお、周知のように、チャンドラーの同上書は事業部制組織成立史研究のもっとも代表的な文献である。
- (12) 以上、集権的組織および分権的組織については、占部都美、前掲書、第七章、一〇五—一一五ページ、第八章、一二三—一二七ページ、高宮晋、前掲書、第八章および第二章、郷原弘、前掲書、第三章を参照。
- (13) 占部都美、前掲書、第五章「わが国における事業部制の現状」のことである。
- (14) 占部都美、前掲書、第五章、五九—六〇ページ。
- (15) 先に注(5)で多角化の発展度合についてのべたことは、必然的に以上のような事業部制組織の成立状況についてもあてはまる。すなわち、以上のこともとくに現在の日本の場合についてである。たとえば、先にのべたゼネラル・モーターズ社は周知のようにもっとも先駆的で、典型的な事業部制組織採用企業である。ゼネラル・モーターズ社の事業部制組織については、Chandler, op. cit., Chap. 3; 前掲訳書、第三章、Drucker, P. F., *Concept of the Corporation*, 1949, Chap. 2; 下川浩一訳『現代大企業論』(上)未来社、一九六六年、第二章を参照。また、現在の日本では事業部制組織が一般化していない業種、たとえば自動車工業の場合にも、今後多角化戦略の本格化にともなってその採用が必然化してくることは大いにあり得よう(占部都美、前掲書、六六ページ)。
- (16) 占部都美、前掲書、第二章および第五章を参照。

2 現代巨大企業の管理手段

——コンピュータ・システム——

以上1では、現代巨大企業の管理機構を構成する媒介的要因のうちの管理組織についてあきらかにしたので、最後にもう一つの要因である管理手段—情報処理手段についてかんたんにあきらかにしておくことにする。

ところで、これもすでにあきらかにしたことがあるように、ここで私が管理手段—情報処理手段と呼んでいる

ものは、情報処理のための道具、すなわち情報の媒体を人間に代つて操作する客観的な一つの機構の存否を基準としてみると、情報の媒体そのものおよび情報処理機械体係という二の類型を取つて存在している。いうまでもなく、前者は帳簿、伝票、カードなど、いわば単なる道具の形態の管理手段であり、これに対して後者は各種統計機械体系Ⅱパンチカード・システム、さらにコンピュータ・システムという、いわば機械体系の形態の管理手段である。そして、すでにあきらかなように、これら二つの類型は同時に管理手段の二つの発展段階を表現しており、しかもその原理的な変革を示す、そのもつとも基本的な発展段階を表現しているものである。⁽¹⁷⁾

そこで、このような管理手段のもつとも基本的な二つの類型を基準として現代巨大企業の管理手段をみてみると、それはとくに最近、一九六〇年代後半以降（これは、コンピュータの第三代、すなわち集積回路ⅡICを利用したコンピュータの時代が始まる時期である）⁽¹⁸⁾急速に情報処理機械体系、とくにコンピュータ・システムの段階に移行しつつあるということができらるであらう。すなわち、それは急速に管理手段の原理的に変革された形態を取るようになりつつあることである。このことは、すでに私が生産単位レベルで、すなわち現代巨大生産単位Ⅱコンピュータの管理手段についてあきらかにしたことと基本的におなじである。⁽¹⁹⁾したがって、管理手段は、生産単位レベルと企業レベルを統合して、全体として原理的に変革された形態、すなわち機械体系の形態を取るようになりつつあることである。ただし、もちろんこのことも十分な実証を必要とする結論である。しかし、この点についてもここではこのような作業を十分に果すことはできない。ここでは、この結論の現実性の一端を示すために、とりあえずその一つの典型例として鉄鋼業巨大企業の場合を上げてみよう。図6に示したのは、鉄鋼業巨大企業の一つ、川崎製鉄の全社的コンピュータ・システムの概略図である（なお、本図はさらに拙稿「現代巨

大生産単位の生産方式」『立命館経済学』第二十三卷第一号、一九七四年四月、九八ページ図5「水島製鉄所のコンピュータ・システム」に接続する。あわせて理解されたい。

この図からすでにあきらかなように、この川崎製鉄では、神戸本社に設置された大形コンピュータ UNIVAC 494を中心にして、一方では神戸本社、東京支店の両営業部および各地営業所と、他方では千葉、水島の両製鉄所およびその他の工場との間に大規模なオンラインのコンピュータ・システムがつくり上げられている。とくに、本社と千葉、水島の両製鉄所との間には大形コンピュータ UNIVAC 494同志の結合によるオンライン・システムがつくられている。そしてこのようなコンピュータ・システムを利用して、全社的な日々の注文の仕分け、仕掛状況の照会、製造依頼・実績集計などの莫大な営業情報が処理されている。⁽²⁰⁾

このような現代巨大企業の全社的なオンラインのコンピュータ・システムについては、この他、各業種の場合について上げることができるが、ここでは省略する。⁽²¹⁾ いずれにしても、現代巨大企業の管理機構が、とくに一九六〇年代後半以降、1で説明したような管理組織を基礎とし、さらに以上のようなコンピュータ・システムという形態の情報処理機械体系を手段として実現されるものになっている、あるいはなりつつあることはまちがいない。⁽²²⁾

(17) くわしくは、前掲拙著、二六九〜二七四ページを参照。

(18) EDP用語研究会編『図解電子計算機用語辞典(新版)』日刊工業新聞社、一九六九年、三二〇〜三二二ページ「電子計算機の歴史」を参照。

(19) 前掲拙著、二七四〜二九〇ページ。

(20) 日本情報処理開発センター『経営情報調査報告書(Ⅱ)——総合商社・機械工業・鉄鋼業——』一九七〇年六月、

Ⅳ「鉄鋼業における経営情報調査」でもおなじ川崎製鉄のコンピュータ・システムが取上げられている。あわせて参照のこと。

(21) このような現代巨大企業における全社的なコンピュータ・システムの実態について具体的には、さらにたとえば以下のものを参照。

日本経営情報開発協会編『コンピュータ白書』一九七〇年版、一九七〇年六月、第四部「コンピュータ・システムの具体例」

日刊工業新聞社『事務管理』第一一巻第九号、一九七二年九月、第六篇「実例 オンライン・システムのアプリケーション」

(22) 本稿は、すでにあきらかなように現代巨大企業を法律上の規定にもとづく形式的な企業規定、すなわち一個の株式会社としての企業規定にもとづいて把握し、これを分析対象としてきた。しかし、現代巨大企業を一個の個別資本として把握しようとすれば、これをイコール巨大株式会社という法律的・形式的な次元で把握しておくだけでは不十分である。というのは、周知のように現代巨大企業といわれるべきもの場合には一般にその周辺に関係会社ないし子会社といわれるものを数多く結合しているのであるが、これらの関係会社⇨子会社は法律的・形式的には別企業⇨別会社であっても、資本的・実質的には中核にある現代巨大企業の一事業所⇨一生産単位であると考えられるからである。したがって、現代巨大企業を一個の個別資本として把握しようとすれば、以上のようにこれをまずはじめに法律的な次元で巨大株式会社として把握すると同時に、さらにそれを前提として経済学的により正確にそれらの周辺に結合された数多くの関係会社⇨子会社を含めたものとして、すなわち現代巨大企業⇨巨大株式会社を中核とする一つの企業集団として把握することが必要である（なお、このような企業集団は産業コンツェルンと呼ばれるべきものである。この点については、堀江英一「産業コンツェルン」巨大企業の生産構造(3)」「『経済論叢』第一一〇巻第五号、一九七二年一月、を参照）。そして、本稿で果たしてきたような課題もこのような論理次元でもう一度把握しなおしてみることが必要である。

ところで、このような企業集団⇨産業コンツェルンの次元で考察した場合、本稿であきらかにしたような現代巨大企業の多角化の発展度合およびそれに対応する事業部制組織の成立状況はかなり異なった具合で現われるであろう

（ただし、発展の基本的な方向はより明瞭に現われこそすれ、逆転して現われることはない）。というのは、現在の日本では、巨大企業が多角化を進める場合、当該部門に子会社形態を取らせる場合が多く、そしてこの子会社形態は本質的には事業部制組織の一形態となっているからである（占部都美、前掲書、第八章、とくに第六節を参照）。