

〔論 説〕

大企業と需要管理 — 価格政策と革新 —

野 末 英 俊

1. はじめに
2. 大企業と需要管理
3. 労働の意義
4. 価格政策と革新
5. むすび

1. はじめに

企業の存続にとって、持続的な革新と市場における需要が不可欠である。常に、企業による商品・サービスの生産は、販売を意識して行われる。今日では、少なくなったが、個人の発明家が、画期的な技術をつくりだしながら、その事業化に成功するに至らないのは、発明した製品の性能・品質を重視して、市場（需要）の視点に配慮するに至らなかったことが原因と考えられる。企業は、需要を獲得するために、市場のみでなく、それを取りまく社会の視点から、商品・サービスを位置づけ、これを改良していく必要がある。

経済学のパラダイムが、転換している。初期資本主義を説明したパラダイムが、今日、必ずしも現象に対して、妥当するとは限らない。現代では、大企業

(法人企業)が、経済の中心に位置している。トーマス・クーンは、「科学革命とは何ぞや、科学の発展におけるその機能は何か。…ここで科学革命という時、それはただ累積的に発展するのではなくて、古いパラダイムがそれと両立しない新しいものによって、完全に、あるいは部分的に置き換えられる、という現象である⁽¹⁾」「通常科学は、知識の細密化と観測・理論の一致の精度を高める方向に進む。パラダイムなしでは、それは決して達成されるものでない。さらに細密化と観測・理論の一致は、研究者の目先の関心を越えた価値をもっている⁽²⁾」ここで、パラダイムとは、「ある一定期間成熟した科学的集団が採用する方法、問題領域、解答の基準の源泉⁽³⁾」である。

第二次世界大戦後、経済学のパラダイムは転換した。英米を中心に、ケインズ主義から新自由主義⁽⁴⁾への転換が進展し、1980年代のアメリカは、経済構造の転換の時期であった。企業経営における需要の重要性と企業と社会との共存(社会的責任⁽⁵⁾)という概念は、より長期的な生命力をもつパラダイムである。需要を重視し、法令遵守を義務として、社会との共存を志向するという理念は、封建体制においても、一部の商人において存在した。資本主義が成熟化傾向をみせている今日においても、企業にとって、社会的責任の重要性は、一層増している。

商人は、企業の起源⁽⁶⁾である。商人は、前期的商人⁽⁷⁾と近代的商人に分類できる。前期的商人は、投機・冒険・暴利を特徴とし、近代的商人⁽⁸⁾は、適正利益・堅実性を特徴とする。社会との共存を重視⁽⁹⁾した商人として、江戸時代の近江商人がいた⁽¹⁰⁾。近江商人は、滋賀県の日野⁽¹¹⁾・八幡⁽¹²⁾・湖東⁽¹³⁾、高島などで発祥した商人であったが、不等価交換を特徴とする中世の冒険の大商人(前期的商人)と異なり、堅実性を特徴としていた。近江商人は、「三方よし」の精神を持ち、地域社会を意識し、「売り手よし」「買い手よし」に加えて、「世間よし」の精神を加えて、進出先の地域社会での信用と共存を重視した。これは、社会重視の経営である。近江商人は、他国稼ぎで、進出先の地域で、信用を得ることが、必要であった。

今日の企業においても、その存続には、顧客（需要）の管理とともに、社会の支持が意味をもち、企業は、生産者であると共に、社会への配慮に努めることによって、存続を容認される存在である。企業は、市場に浮かぶ小舟⁽¹⁴⁾であり、需要社会の支持が必要となる。熾烈な市場競争の中で、企業が、存続することは容易ではない。企業の存続のためには、需要（顧客）が必要である。市場における需要の存在によって、企業は、存続が可能となる。これを、マルクスは、「命がけの飛躍⁽¹⁵⁾」とし、ドラッカーは、「顧客の創造⁽¹⁶⁾」とした。企業は、存続するために、顧客を獲得する必要がある。

社会において、企業は、大きな役割を果たしている⁽¹⁷⁾。企業の生産活動と地域への貢献に対して、社会からの支持が生まれる。今日では、企業の社会への貢献が、企業にとっての需要と結びつき企業存立の基盤となる。企業と社会との共存関係を作り出すためには、企業が社会的責任に配慮して、行動することが必要となる。企業は、社会的責任の遂行によって、社会から支持され、存立が可能となる。企業の社会的責任には、①法制度の遵守、②道徳的・倫理的基準、③慈善行為がある⁽¹⁸⁾。企業は、社会との共存を図り、社会への配慮（社会的責任）と革新に努めなければならない。今日では、寡占企業の役割が高まり、寡占体制が形成されている。本稿では、企業と需要管理の必要性、革新と価格維持・宣伝との関連性を中心に分析を試みることにする。

2. 大企業と需要管理

近江商人の「三方よし」の理念は、現代の日本の大企業においても、しばしば唱えられる。封建体制、資本主義の体制を超えた普遍性をもち、長期的なパラダイムをもつと考えられる。近江商人は、「三方よし」の精神をもち、「売り手よし」「買い手よし」「世間よし」の3つの精神を、重んじた。ここで注目されるのは、社会を意識した「世間よし」の精神であった。江戸時代において、「他国稼ぎ」の近江商人は、最初に、進出先での信用を獲得する必要があった。「世

間よし」は、買い手ばかりではなく、商人が、地域社会にも貢献することによって、その支持を得て、地域と共存しようとする商人の姿勢が、最終的には、商人の繁栄をもたらす、というものであった。

資本主義は、商品（貨幣）経済が、一般化する体制である。資本主義においては、地域・家庭のサービスばかりでなく、労働力までが商品化する。初期資本主義においては、市場は機能していた。しかし、貨幣の役割が高まり、同時に、大規模化した企業は、社会的性格を強めることになった。大企業が出現すると、需要の安定性を求めるようになり、市場支配力が生じ、社会との関わりが、より大きくなる。ここで、大企業（法人企業）は、需要管理と社会的責任を重視する経営を行う必要が生じる。

今日では、市場が、グローバル化して、巨大企業といえども、すべての分野を担うことは困難であり、垂直統合型の自前主義を維持することが困難となっており、大企業においても専門化が進展している。生産における分業化が進展し、企業は、自らの経営資源を、狭い得意分野に集中することによって、競争力の維持・向上が可能となる。また、大企業は、雇用をはじめ、取引先・金融機関との関係、納税・行政とのつながりによって、社会に、大きな影響を及ぼす。企業には、倫理・道徳が必要であり、顧客欲求の充足と同時に、社会に対する視点が、不可欠となる。企業は、社会において機能し、社会から支持されることによって、存立が可能となる。企業は、自社の存続を図る上で、このような社会との共存の視点をもつ必要がある。

企業は、長期的な存続を実現するためには、需要が必要であり、需要を確保するためには、単に、顧客欲求を充足する商品・サービスを供給するだけでなく、社会的役割を担うことが必要である。企業が社会へ貢献を行い、共存を図ることによって得られる社会からの支持が、企業の需要管理（価格の維持・量の確保）と存続にとって、重要な役割を担うことになる。需要管理は、企業にとって、困難な課題である。また、企業は、需要の確保と、ステイク・ホルダー、社会の支持を獲得するためには、社会的責任への配慮が、必要になる。このよ

うに、企業が、地域や社会に配慮・貢献し、信用を獲得することが、長期的には、自らが、社会で存立することを容易にする。このように、企業は、社会との共存を図る精神をもつことが重要である。その上で、持続的な革新が必要である。

3. 労働の意義

アダム・スミスは、人間は、本性として交換性向⁽¹⁹⁾をもち、ここから、分業が生じるとした。(分業論)人類の社会の発展は、分業の進展の歴史であった。人間社会のさまざまな活動が分業化され、この結果、生産力が高まり、社会の富が増大する。分業の結果、労働生産物は、社会性をもつようになる。社会の進化とともに、分業が進展する。人類は、分業と労働手段(用具)の改善によって、生産性を向上させてきた。資本主義の時代に入ると、社会的分業が進展し、専門的な職業が出現した。社会・職場の中の分業が進展し、分業の結果、労働生産性が向上し、社会の富が増大した。

マルクスは、「労働が人間の本質⁽²⁰⁾」として把握した。社会は、人間の労働によって、存続が可能となる。人間は、労働によって、生活に必要な物資を獲得すると同時に、自らを実現しようとする。イギリス・アメリカに典型的にみられるプロテスタント(とりわけ、カルヴァン派)の倫理が、近代資本主義の精神となって、資本主義発展を先導したとする主張である。マックス・ウェーバーは、近代資本主義の精神を、「隣人愛の実践」であるとした⁽²¹⁾。

資本主義の発展とともに企業が大規模化した。大企業(法人企業)は、行政組織(役所)に類似したものとなる。マックス・ウェーバーは、次のように述べている。「通常、巨大な近代資本主義的諸企業は、それ自身が厳格な官僚制的組織の無比の見本である。その商取引は、作業的的確さ、恒久性、とくに(作業)速度の増大という原則につらぬかれ、このことはまた近代的交通手段—新聞のニュース・サービスはその最たるものである—の特質によるものである。もろもろの公示、経済上の事実あるいは純政治的な事実の伝達における速度の

異常なスピード・アップということ自体が、すでに、そのときどきの状況に対する行政の反応テンポを最大限に促進する方向にたえず強い圧力を加え、その最適の条件は、通常、厳格な官僚制的組織によってのみもたらされる⁽²²⁾」企業が大規模化と共に、官僚制が形成されると、大企業の内部の分業がより細分化され、労働者は、専門化された職務を担うようになる。労働者は、専門知識・技術をもち、特定の専門的職務を担うことによって、効率性が高まり、社会内での生産に貢献することになる。他方、社会的分業の進展とともに、労働者は、特定の技能に習熟することになる。官僚制は、機械のように合理的な組織である。労働は、人間にとって本質であり、人類の存続に必要な物資・サービスを生産する。同時に、労働者は、労働によって、自分自身の人格・技能を高めようとする。

資本主義の成立とともに、大商人の役割が縮小し、工業が経済の中心となったが、工場においては、製造工程の分割が進化し、労働生産性を高めるために、熟練労働が解体され、労働者の職務は細分化し、単純化された。この結果、全体としての生産性が向上したが、労働者は置き換えが可能な存在となった。分業にもバランスが必要であり、行き過ぎた分業によって、工場労働者の職務が分断され、単調な作業の繰り返しとなり、本来の労働の意味を喪失し、労働は、賃金を目的とするものとなった。単調な作業な繰り返しからは、労働疎外が生まれる。労働疎外の状況から、従業員の倫理・道徳心を醸成することは、困難である。ブレイヴァマンは、職務の細分化は、ホワイトカラー層のサービス業や事務職にまで、及ぶと指摘した⁽²³⁾。こうして、ブレイヴァマンにあっては、精神労働も、資本の側に包摂されることになる。

官僚制においては、労働者は、生活の安定、社会的評価と引き換えに、主体性・自律性を放棄することになる。官僚制においては、所得以上に、社会における地位・名声が、労働者にとって重要な意味をもつ。ここでは、金銭的動機は、限定されたものになる。労働者は、専門化された技能で、組織に貢献しようとするが、局所的なセクショナリズムに陥り、社会的視野をもつことが困難

である。官僚制は、機械のような仕組みであり、秩序が一体化する。官僚制では、専門の機能を担う官僚によって動く。文書主義によって、組織は、規則によって動くことになる。他方、広い社会的視点は失われる。また、前例主義によって、従業員の職務の改善や、新たな工夫といった創造的意見が、取り入れられることが阻まれる。こうして、革新（イノベーション）を求めることは、困難となる。大企業の内部で、労働者が、官僚制の下で、歯車の役割を担うことによって、労働生産性は高まる。職務の細分化は、企業の労働生産性を高め、利益の労働者への配分を増加させる。労働者は、官僚制の中において、生活の安定が得られるが、創造性を発揮することが困難で、精神的な満足感を獲得することは、困難となることがある。労働者は、賃金（貨幣）の獲得によってのみ、自己の労働の欲求を充足される訳ではない。ここでは、「労働の人間化」が必要となる。

官僚制の本質は、「社会的評価⁽²⁴⁾」である。官僚にとって、所得（貨幣）以上に、社会的な名声・評判が重要な意味をもつようになる。大企業は、行政組織に類似したものとなり、官僚制が形成される。官僚制においては、労働者は、専門化した職務を遂行する。官僚制の内部では、組織内の協調意識を生み出すことは困難となる。官僚制においては、労働者の自律性は制限される。企業は、株主のものであり、経営者によって支配される。労働者は、企業と契約によって結びついた外部者である。しかし、価値は、労働者の労働によって、生み出される。企業が、国の経済社会の中で、存続・発展するためには、この労働の管理と共存の意識が重要になる。

資本主義においては、労働疎外の問題が生じる。F.W. テイラーは、『科学的管理法』（1911）で、「構想と実行」の分離を主張した。「工具はもちろん、組長にもできるだけ計画する仕事をさせないようにする。多少でも事務的なことは一切させないことにする。頭腦的な仕事に属することは全部工場からとりさり、これを計画部または設計部にあつめてしまい、職長と組長には実行的な仕事だけをさせる。計画室で計画し指導した作業が、工場で迅速に実行されているかどうかをみていくのが、かれらの役目である⁽²⁵⁾」ここでは、構想は資本

の側である本社の計画部に集中する。作業の無駄な動作が排除され、生産性は向上するが、労働者の主体性・自律性を奪うものであった。労働者は、労働の主体であり、自ら工夫し、労働によって、生産と同時に、自己を成長させたいという欲求をもっている。とりわけ、工場労働者においては、単純作業による労働疎外を克服して、労働者の満足に努めることが、企業の存立に不可欠の要因となる。それぞれの労働者が主人公として機能する必要がある。官僚制においては、労働は、能動的というより、義務意識の部分が大きい。テイラーの主張も、貧困の社会の中で生まれたものであり、労働者は、金銭的動機だけで働く訳ではない。今日のように新中間層が大きな比重を占める社会では、衣食住の問題は解消され、人は、より高度な欲求をもつようになる。欲求のピラミッドの「自己実現⁽²⁶⁾」の概念の示す通りである。

社会における比重は縮小しているが、工場労働者の役割は大きく、労働の人間化、主体性の回復によって、労働者本来の姿を取り戻すことが必要である。井上宏は、「労働の自然法則」という用語を用いている。「人間と他の生物との違いは、…人間は、自然の法則にしたがいながらも、それを積極的・意識的に活用し、自らと社会を発展させてきたところにある。まさに労働こそは人間特有のものであり、あらゆる意味で人間とその社会の根源をなしていると言わなければならない。…以上見たように、労働は人間とその生活の本源をなすものであって、一方では人間の生活に必要な物資を生産し、他方ではそれを通じて人間そのものを創造して行く。…そもそも労働は、人間の主体的・意識的・合目的的行為であり、それ自体、人間の人格的発現の一形態であり、しかもそれは、人間を他の動物から区別し、人間としての成長をもたらす根源的条件であった。したがって、労働は人間にとっての根源的なものとして、人格的発現の自由を主体的に要求する⁽²⁷⁾」「労働の究極の喜びは人間と社会にとっての成果を生み出すことにある。…人間の労働の喜びの一つは、新しいものを創造し、それを通じて自らも成長することにある⁽²⁸⁾」企業の活動は、労働者の役割が重要であり、企業は、労働者との共存を図り、社会との関わりについて、配慮し

なければならない。

4. 価格政策と革新

マルクスが、「資本主義的生産様式の支配的である社会の富は、『巨大な商品集積』として現われ、個々の商品はこの富の成素形態として現れる。したがって、われわれの研究は商品の分析をもって始まる⁽²⁹⁾」としたように、資本主義においては、商品化が一般化する。しかし、豊かさが増すにつれて、社会における貨幣の意味合いには、変化が生じている。

中世においては、共同体が中心的役割をもち、私的な経済活動は例外であったが、中世的大商人が存在した。前期的性格をもつ大商人は、投機・冒険・暴利を特徴とし、しばしば封建権力と結合した。他方、私的経済活動（小商品生産者）が封建社会の中で、徐々に拡大し、共同体を解体し始めた。「資本主義の発達（＝産業資本の形成）は、その端緒をなす『中産的生産者層』の成立をも含めて、すでに封建制の内部に包摂しきれなくなった新しい生産諸力の成長－資本主義はそれに照応する生産諸関係である－を基礎としてのみおこなわれうるし、またそれなくしては、いかなるばあいにも、資本主義の発達がありえないことも明らかである⁽³⁰⁾」資本主義の成立とともに、自由で堅実な個人企業（工業）が、その中心的な役割を担ったが、その発展とともに、企業規模は、拡大した。その原動力となったのが、株式会社制度の普及であった。株式会社制度を利用して、資本の集中が進展し、大企業を中心とする経済社会体制が形成された。

資本主義の発達とともに、企業の大規模（法人企業）化が進展した。「企業制度は、基本的に企業規模を拡大する方向で発展してきた⁽³¹⁾」「巨大会社を支配する数人の人々の手中にある経済力は巨大な力である。その力は、大部分の人々を害することも、益することも出来、全地域に影響を及ぼすことも出来、取引の流れを変えることも出来、或る社会には没落を、また他の社会に繁栄を

もたらずことが出来る。このような人々が支配する諸組織は、個人企業の領域をはるかに超えるものとなった。―即ち、これらの諸組織は、殆ど益々社会的組織となったのである⁽³²⁾」資本主義の初期(貧困の社会)においては、個人(小)企業が中心であったが、資本主義の発展とともに、資本の集積・集中によって、大企業(法人企業)が出現した。会社制度、とりわけ、株式会社制度の普及が、その背景であった。資本主義の発展とともに、株式会社制度が普及し、社会に存在する隅々の零細資金を集中し、企業規模の無限大の拡大が可能となった。「…その現存所有関係を一応維持しつつ、自らの低き個別性を否定して、より高きより巨大な個別性の中に自己を止揚してゆく。そして、資本所有関係が『社会化』され、いわば『社会的所有』となってゆく。かかる集中の仕方において展開されてゆく個別資本の形態を、われわれは『企業形態』―その原基形態たる個人企業をふくめて―とよぼう。…その中われわれの当面の対象たる株式会社が最高の形態だったのである⁽³³⁾」

19世紀後半には、国内を(再)統一したアメリカ・ドイツにおいて、大企業が急速に成長し、20世紀への転換期には、独占が形成された。独占は、市場の支配を特徴とする。(売り手独占、買い手独占)株式会社制度は、企業の規模を拡大することに役立った。大企業の出現とともに、多数の株主が出現し、株式会社の所有関係は、社会的なものとなった。個人大株主の役割が後退して、金融機関・他の大企業などの機関所有が拡大した。

企業の大規模化の結果、企業は生産性を高め、社会との接点と影響力を急速に拡大することになった。市場における顧客はもちろん、従業員、取引先、金融機関、行政組織など、企業をとりまくステイク・ホルダーとの関係が、より深まる。企業は、存続するために、顧客(需要)を獲得する必要があるが、同時に、企業をとりまく社会の支持が必要である。ここでは、社会的責任の遂行が、評価されることになる。先ず、企業は、顧客の欲求を充足する商品・サービスを供給する。同時に、企業は、ステイク・ホルダーの支持が得られるように、配慮する必要がある。

巨大企業においては、株式の所有者が分散して、私的所有の性格が低下した。バーリは、巨大株式会社を、準公的会社⁽³⁴⁾と捉えた。大企業は、社会的な存在である。企業は、社会的に機能することによって、需要を獲得し、市場において、消費者に支持され、存続が許される存在である。企業は、利益を求める私的存在であるが、同時に、社会の一部を構成する。企業形態の最高形態である株式会社は、資本集中の一つの方法である。この制度によって、大企業が形成され、社会性を帯びるようになった。

新自由主義の一般化とともに、市場において、中小企業の淘汰が進展し、寡占企業間の競争が、経済の主軸となっている。寡占は、「不完全な独占」であるが、超過利潤を獲得することが可能であり、内部蓄積（留保）を拡大し、従業員の生活は、安定する。しかし、寡占企業も、市場において、十分な需要が確保できなければ、現状を維持することは容易ではない。こうした中で、寡占企業が市場の中で必要なことがらは、需要の統制・管理と革新である。急速に変化する企業環境を理解し、いかに柔軟に対応し、需要を維持し、革新が持続できるかが、課題となる。こうして、大企業を中心とする経済社会が形成されることになる。今日の経済の基軸に位置しているのは、少数の寡占企業である。市場を分割しようとする寡占企業間の競争によって、経済は、展開されることになる。同時に、寡占企業の社会的責任も大きなものとなる。

資本主義においては、社会は急速に変化する。「…われわれはなによりもまず以上のようなものから離れなければならない。そのさいになお残るものは次の二つの事実である。第一は歴史的状态が不断に変化するという事実であって、歴史的状态はまさにこれによって歴史的時間において歴史的個体となる。これらの変化はたえず反復されるような循環を形成するものでもなければ、また一つの中心をめぐる振り運動でもない⁽³⁵⁾」また、企業は、革新が求められる。社会は、常に変化しているので、企業は、この社会（需要）の変化に対応して、常に、自己を変革していく必要がある。企業のもつ技術や優位性は、急速に、陳腐化する。顧客（需要）の獲得のためには、革新が必要であり、シュ

ンペーターは、「新結合⁽³⁶⁾」、ドラッカーは、「陳腐化したものの廃棄⁽³⁷⁾」とした。また、ジャック・ウェルチは、ナンバーワン・ナンバーツー戦略⁽³⁸⁾を実行し、優位を失った分野からの脱却を図った。

大企業も、社会の変化を見失い、変革を怠れば、市場における需要の統制が困難となり、価格の維持や宣伝・広告の効果がなくなり、経営破綻の危機に直面する。今日の市場競争の中では、歴史と伝統、ブランド名だけでは、企業が需要を確保し、存続することは、困難である。ポーターは、イノベーションは、逆境の中から生まれるとした。「ほとんど例外なく、イノベーションは異例な努力の結果である。競争の新しいやり方なり、改善された方法のみごとに実行する企業は、どんな妨害があらわれてもそのアプローチを頑固に追及する企業である。その戦略は、個人または集団の個人的改革である。その結果、イノベーションは圧力、必要性、または逆境から生まれる。失うことの恐怖は、しばしば得ることの希望よりも強力なのである。⁽³⁹⁾」安逸した地位にいる独占企業から、革新を求めることは、困難である。資金力と専門人・技術者だけで革新が起こるとは、限らない。今日、グローバリゼーションが進展し、企業をとりまく厳しい市場環境の中で、生き残るために打ち出す、新しい工夫や技術が、企業の生存の可能性を生み出すことになる。

大企業においては、巨大な資本蓄積を背景に、技術革新が活発に展開される。今日の革新の大部分は、チームによって行われる。商品の生産方式・流通経路が合理化され、商品は、より低コストで消費者の元に届けられる。企業は、社会への貢献によって、存続を容認される存在である。今日、市場における企業間競争が、革新の促進の主要要因であるとみなされるようになった。市場において、需要・供給が均衡する終着点である価格や品質・性能の競争が展開される。経済の寡占化が進展し、市場において、少数の寡占企業間の熾烈な競争を軸に、経済は、展開するようになった。

企業は、存続するために、需要が必要である。同時に、企業は、ステイク・ホルダー（社会）との共存によって、その存立が可能となる。大企業は、資本・

技術集約的であり、高い労働生産性によって、超過利潤を獲得することが可能である。こうして、大きな内部蓄積（留保）が実現する。大企業は、価格の維持・宣伝・広告による需要管理が可能で、同時に、規模の経済、範囲の経済、速度の経済が機能し、さまざまな節約が可能になる。この結果、取引量が増大する一方で、コストが削減され、市場において、優位が確立する。とりわけ、人件費（労働コスト）の節約は重要である。他方、寡占企業の生産の制限・現状維持的な意識、伝統を重んじる精神は、しばしば、革新の精神を鈍らせる。また、全く新しい視点をもった中小企業が、市場への参入を試みるようになる。こうした状況下において、大企業は、持続的な革新と巧みな販売の管理が必要となる。革新にあたっては、その原資を確保するために、価格政策が重要な役割を担う。

5. むすび

近江商人の「三方よし」の理念を用いる日本の大企業が多くみられる。これは、社会における信用が、商人・企業の存立にとって、体制を超越した普遍性をもつものであることに由来すると思われる。資本主義の発展とともに、大企業が出現し、企業と社会との関係が、拡大・深化している。大企業は、存続するために、生産物の需要を、市場に依存するだけでなく、自ら創出する必要が生じるようになった。企業は顧客と社会の支持の上に存立し、企業は、市場と社会によって、存続を容認される存在である。企業は、生産と共に、周囲の社会に貢献し、社会との共存を図る必要がある。これは、企業が、自らの社会的責任を遂行することでもある。

企業と社会との関係の拡大・深化のもう一つの背景は、P. F. ドラッカーが指摘したような、20世紀後半に出現した、組織・知識社会の出現であった。今日では、資本主義（商品・貨幣）経済の枠内で、組織社会、知識社会が、成長している⁽⁴⁰⁾。資本主義の発展とともに、貨幣と共に、知識・組織は、社会

の主要な要素として重要性を増すことになった。社会の商品(貨幣)化の枠内で、知識と組織の役割が高まっている。知識社会と組織社会は、相互に関連性をもっており、個人は、知識・能力を用いて、組織社会において機能し、経済的安定と社会的評価を獲得しようとする。そして、生活水準の向上と共に、後者の役割が、より高まっている。このような、企業規模の拡大(大企業)、組織社会、知識・情報社会の出現によって、企業は、量的・質的に社会との関わりを拡大し、深化させていった。ここで、社会との共存の精神が必要となる。

J.K. ガルブレイスは、資本主義を、「貧困の社会」と「豊かな社会」とに分類し、1950年代のアメリカにおいて、「豊かな社会」が出現したとした。「豊かな社会」の出現とともに、虚栄・顕示的消費⁽⁴¹⁾が広まった。資本主義は、貧困から脱却し、「豊かな社会」においては、消費者が、基礎的な欲求を充足されると、装飾や差別化された商品を求めるようになる。基礎的な欲求が充足され、消費者はより高度な、品質や差別化されたデザイン・性能の商品を求めるようになる。この結果、奢侈品の需要が高まる。高級品の保有によって、一部の消費者は、その社会的地位のシンボルを周囲の人や社会に、顕示しようとする。

資本主義の発展とともに、社会の生産力が高まり、労働者に対する分配が増大し、貧困者が少数派となるような社会が出現した。「豊かな社会」においては、工場労働者が減少し、知識労働者が増え、生産手段は所有しないが、工場労働者と異なり、知識・技術によって労働する新中間層が増大する。「豊かな社会」においては、社会の一部では、労働をしないで、生活が可能となる層(有閑階級)が存在し、虚飾・顕示的消費がみられるが、社会の支配層になることはない。社会の中における虚飾や顕示的消費は、社会の「豊かさ」を表す一面の現象である。発展した資本主義においては、社会保障制度の拡大によって、国民の最低限の生活が保障される。同時に、社会は、満足したときに衰退がはじまる。「社会がゆたかになるにつれて、欲望を満足させる過程が同時に欲望をつくり出していく程度が次第に大きくなる。これが受動的におこなわれることも

ある。すなわち、生産の増大に対応する消費の増大は、示唆や見栄を通じて欲望をつくり出すように作用する。高い水準が達成されるとともに期待も大きくなる。あるいはまた、生産者が積極的に、宣伝や販売術によって欲望をつくり出そうとすることもある⁽⁴²⁾。「幸福で恵まれている人々は、明らかに、自分たちの長期的福利を考えて反応したりはしない。むしろ彼らは、当座の平安と満足に精神的に反応する。これが一般的気分というものである。そして、これは資本主義社会だけに当てはまるものではなく、もっと人間の本性にかかわる問題である⁽⁴³⁾」日常生活の衣食住が充足され、顕示的消費が行われるようになる。これは、消費生活の成熟化をもたらす。「豊かな社会」においては、市場が成熟化し、大企業による宣伝・広告が活発化し、消費者の顕示的消費や見栄が、商品・サービス市場において、大きな位置を占めるようになる。

「豊かな社会」においては、基本的欲求が充足され、消費者は、機能とともに、装飾、包装デザイン、ステイタス・シンボル等に関心をもつようになる。一部の消費者は、他の人と自らを、差別化するために、高級品を求める。高級品は、顕示的性格をもち、必ずしも機能的ではなく、芸術品や財産としての意味をもつことがある。また、「豊かな社会」における消費者は、一点豪華主義の消費スタイルをもつようになる。「豊かな社会」においては、生産力が高まって貧困が縮小し、国民は、最低限の生活水準の維持が可能になる。消費者の関心は、生活必需品から、より高度で、特殊な欲求充足手段を求めるようになる。消費生活の成熟化が始まると、人間が、虚飾⁽⁴⁴⁾や顕示的行動を、求めるようになる。ここでは、生活必需品（実用品）の需要が充足される。

企業が、社会の支持を獲得するためには、企業は、社会的責任を果たし、社会との共存を図る必要がある。また、企業がステイク・ホルダーと共存するためには、資本主義がもたらす転倒性（手段としての貨幣・組織が、人間の上位に立つ）を是正して、本来の姿に、戻す必要がある。労働・節約、禁欲の精神が、社会の豊かさと、革新をもたらし、経済社会の発展となる要因（源泉）となりうる。「豊かな社会」は、一部に貧困が残り、課題をもつが、「貧困の社会」

よりも、改善された社会である。企業は、需要を必要とし、社会の発展に貢献することによって、存続が可能となる。

経済のグローバル化とともに、国内で市場支配力をもつ大企業が、海外の市場（需要）を求めて、海外直接投資を活発化させ、進出先の雇用に貢献し、取引先、金融機関などとの関係を強めるなどの現地化を図り、現地と共存に努めることは、需要の管理に役立ち、一面では、商品・サービスの供給以上の重要性をもつ。企業は、存続のために、需要が不可欠であり、顧客・社会の支持が必要である。企業は、生産と共に、社会的責任の遂行と社会との共存を図ることによって、社会から、評価され、支持されることが可能となる。倫理感が高く、社会に対して積極的に貢献しようとする企業は、ステイク・ホルダーからの支持を得られる。

企業の大規模化とともに、市場の支配が行われるようになり、需要管理の重要性は高まり、企業と社会との接点は、広範囲なものとなり、深化している。大企業において、需要（とりわけ価格）の統制・管理は、革新を遂行するためにも、重要な課題である。資本主義の構造は変化しても、需要の重要性は、不変である。同時に、企業は、社会を意識した行動を重視することが、需要を維持し、このことが、チームによる知識・情報の結合と、持続的な技術革新の原資をもたらし、長期的な存続・発展に役立つ。また、需要管理の安定性によって、発展の本質である革新の方向性が定まると考えられるのである。

注

- (1) トーマス・クーン、中山茂訳『科学革命の構造』みすず書房、1971年、104頁。
- (2) 同上書、72頁。
- (3) 同上書、117頁。
- (4) ミルトン・フリードマン、村井章子訳『資本主義と自由』日経BP社、2008年、参照。
- (5) 「社会的責任について…まず、企業の存在理由でもある、経済資源の効率的利用による豊かな社会の実現がある。財やサービスなど、市場を通じて価値を提供することが企業

の本文であり、事業活動によって社会に対して責任を果たすことにより、企業は持続的な成長・発展が実現できる。次に、企業は多様なステイクホルダー（利害関係者）の利益を考慮しなければならない。企業は、…株主、お客様、社員、取引先、国・地域社会といったステイクホルダーとかわりながら事業活動をしている」小林俊治・百田義治編『社会から信頼される企業－企業倫理の確立に向けて－』中央経済社、2004年、1頁。

- (6) 企業の起源は、商人であり、私的活動から始まった。中世においては、貨幣経済は、停滞し、土地が中心的な経済手段となったが、『『共同体』内部における分業関係の進展（＝手工業の成立と成長）として現れる－は、その担い手である諸個人の私的活動をますます活発ならしめる他はない。しかしそれは、もちろん、なんらか原始的な集団性＝共同組織）を根底としてうたてられている『共同体』関係そのものと結局矛盾するにいたるであろうし、場合によってはそれを解体にみちびく』大塚久雄『共同体の基礎理論』岩波書店、1955年、40頁。
- (7) 「そもそも、前期的資本とは、周知のように、資本制生産したがって産業資本の確立以前に、かつ以前にのみ、その本来の繁栄期をもつところの『資本範疇』である。…『前期的資本』すなわち前期的商業資本および高利貸資本は、むしろ資本主義ならぬ『封建制生産過程』の上に本来的な足場をもつのである。…ことに遠隔地間の取引においては、特に幼稚なる交通事情に妨げられて、商品交換の比例関係は極めて偶然的であり、不等価交換が一般的である。商業資本は、かかる偶然的な不等価交換の仲立ちとしてこれを媒介しつつ、双方間の値鞘を自己の利潤とするのである」大塚久雄『株式会社発生史論』岩波書店、1969年、33-34頁。
- (8) 「近江商人は江戸時代の近代商人であった。…売手よし、買手よし、世間よしという商売でなければ商人は成り立たない」小倉榮一郎『近江商人の経営』サンブライツ出版、1988年、53-54頁。
- (9) 東北（高島商人）や北海道（八幡商人）では、近江商人の残した痕跡がみられる。同上書、128-129頁。
- (10) 江戸時代の近江商人のあいだでは、かなり長期のパートナーシップが成立していた。1741年から16年間にわたって、松前藩のイリコの長崎移出を一任された西川伝治は表面上は個人事業としてそれにあたったが、21人の近江商人から出資を受けていた。総株数は40で、西川は無限責任の機能資本家であったが、他の出資者は損益の分配にあずかるにすぎない無機能資本家であった。宮本又郎・阿部武司・宇田川勝・沢井実・橘川武郎『日本経営史（第3版）－江戸から令和へ・伝統と革新の系譜－』有斐閣、2023年、33-34頁。
- (11) 中井源左衛門家は、初代光武が、1734年、19歳のとき、合業行商を志して関東に下ったことを起こりとし、その後行商から店舗商業に移り、業種も商業ばかりではなく、金融業、酒・酢・醤油の醸造業から油絞業、鋳物業まで及び、商権も東北から九州までに拡大した。宮本又郎・阿部武司・宇田川勝・沢井実・橘川武郎『日本経営史－日本型企業経営の発展－江戸から平成へ』有斐閣、1995年、45頁。中井家では、現業担当の各地出店は一定の業績責任を負わせうえて独立採算制をとり、本家は次第に企画・人事・財務などの管理業務のみを担当することとなった。経営史学会編『日本経営史の基礎知識』有斐閣、2004年、21頁。
- (12) 西川甚五郎家は、代表的な近江商人の一つである。同家初代の仁右衛門は、1566年に

- 近江国蒲生郡南津田村に生まれ、1566年に商売を始めた。1587年に八幡に店を設け、営業活動を開始し、能登国の鹿嶋へ子供たちをとめない、さまざまな物産の行商を行った。この時に奈良蚊帳を北陸方面へ販売した。宮本又郎・粕谷誠編著『経営史・江戸の経験－1600～1882－（講座・日本経営史第1巻）』ミネルヴァ書房、2009年、210頁。
- (13) 丁字屋吟右衛門家では、行商段階では、掛売りのほかに商品を顧客宅に預けておく委託販売方式をとっていた。行商の先々で土地の小売商を訪れ、それらに商品を卸す問屋・仲買の機能を果たすものであった。宮本又郎・阿部武司・宇田川勝・沢井実・橋川武郎『日本経営史（新版）－江戸時代から21世紀へ－』有斐閣、1995年、78頁。
- (14) 古林喜楽『経営学原論』千倉書房、1978年、88頁。
- (15) マルクス、武田隆夫・遠藤湘吉・大内力・加藤俊彦訳『経済学批判』岩波書店、1956年、110頁。
- (16) P.F. ドラッカー、上田惇生訳『創造する経営者』ダイヤモンド社、1995年、127頁。
- (17) 「企業は現代を代表する有力な社会制度である。数ある各種の社会組織のなかで、企業組織が大きなパワーを持っている点もまた明白である。しかもその影響力は、単に経済的要素とのかかわりにおいてのみ行使されているわけではない。企業活動とその成果は、経済の領域をこえ、人々の生活全般に深く食い込み、人々の生き方やライフスタイルに対して、陰に陽に大きな影響をおよぼしている。政治や行政、思想・教育・文化、国土形成や地域開発などあらゆる領域において、その有り様は企業活動そのものとその結果から自由ではありえず、その作用は社会のあり方自体を変えていく」梅沢正『企業と社会－社会学からのアプローチ』ミネルヴァ書房、2000年、1頁。
- (18) ジェリー W. アンダーソン, Jr.、百瀬恵夫監訳、伊佐淳・森下正訳『企業の社会的責任』白桃書房、1994年、30-31頁。
- (19) アダム・スミス、大内兵衛・松川七郎訳『諸国民の富（一）』岩波書店、1965年、116頁。
- (20) マルクス、城塚登・田中吉六訳『経済学・哲学草稿』岩波書店、1964年、96頁。
- (21) 「労働能力のある者が乞食をするのは、怠惰として罪悪であるばかりか、使徒の語に照らしても、隣人愛に反することがらだった」マックス・ウェーバー、大塚久雄訳『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』岩波書店、1989年、311頁。
- (22) マックス・ウェーバー、阿閉吉男・脇圭平訳『官僚制』恒星社厚生閣、1987年、34頁。
- (23) H. プレイヴァマン、富沢賢治訳『労働と独占資本』岩波書店、1978年、338頁。しかし、地方において、高度な教育を受けた知識人の階層が、社会で、その役割を増しつつある。
- (24) M. ウェーバー、濱島朗訳『権力と支配－政治社会学入門－』有斐閣、1967年、135頁。
- (25) F.W. テイラー、上野陽一訳編『科学的管理法』産業能率短期大学出版部、1969年、120-121頁。
- (26) A.H. マズロー、金井壽宏監訳、大川修二訳『完全なる経営』日本経済新聞社、2001年、41頁。
- (27) 井上宏『現代企業の労働と管理』ミネルヴァ書房、1987年、26-27頁。
- (28) 井上宏『知的創造の経営学』八千代出版、2001年、99-100頁。
- (29) マルクス、向坂逸郎訳『資本論（一）』岩波書店、1969年、67頁。
- (30) 大塚久雄『欧州経済史』岩波書店、1973年、144頁。
- (31) 小松章『企業形態論（第3版）』新世社、2006年、13頁。

- (32) A. バーリ、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、56頁。
- (33) 『株式会社発生史論』、29-30頁。
- (34) 正木久司・角野信夫『経営学一人と学説―バリー』同文館、1989年、66頁。
- (35) J.A. シュンペーター、塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論（上）』岩波書店、1977年、163頁。
- (36) 同上書、182頁。
- (37) P.F. ドラッカー、上田惇生訳『イノベーションと起業家精神』ダイヤモンド社、2007年、175-176頁。
- (38) ジャック・ウェルチ、ジョン・A・バーン、宮本喜一訳『ジャック・ウェルチ わが経営（上）』日本経済新聞社、2001年、174頁。
- (39) M.E. ポーター、土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫・戸成富美子訳『国の競争優位（上）』ダイヤモンド社、1992年、72頁。
- (40) P.F. ドラッカー、上田惇生・佐々木実智男・田代正美訳『ポスト資本主義社会―21世紀の組織と人間はどう変わるか―』ダイヤモンド社、1993年、29-30頁。三戸公『ドラッカー、その思想』文眞堂、2011年、178頁。
- (41) ソースティン・ヴェブレン、高哲夫訳『有閑階級の理論』筑摩書房、1998年、82頁。
- (42) J.K. ガルブレイス、鈴木哲太郎訳『ゆたかな社会（決定版）』岩波書店、2006年、206-207頁。ガルブレイスにとって、大企業は、「自分が奉仕するはずの市場を逆に統制し、さらに顧客を自己の必要に従わせようと努める大規模な生産組織」であった。同、都留重人監訳、石川通達・鈴木哲太郎・宮崎勇訳『新しい産業国家（第二版）』河出書房新社、1972年、32頁。同時に「私的権力にたいする新しい抑制装置」が出現し、これを拮抗力と名づけた。同、新川健三郎訳『アメリカの資本主義』白水社、2016年、143頁。
- (43) J.K. ガルブレイス、中村達也訳『満足の文化』新潮社、1998年、18頁。
- (44) 虚栄について、アダム・スミスは、「安楽または喜びではなく虚栄が、われわれの関心をひくのである。ところが、虚栄はつねに、自分が注目および明確な是認の対象であることについての、われわれの信念にもとづく。富裕な人がかれの財産について誇るのは、その財産が自然に、世間の注目をかれにむけさせること、そして、かれの境遇の有利さがそのように容易にかれをかきたてるすべての快適な情動について、人類がかれについていこうという気持をもっていることを、かれが感じているからである」アダム・スミス、水田洋訳『道徳感情論』岩波書店、2003年、129-130頁。