野畑証券
ガバナンス研修資料
2020.6.25（木）

企業と経営

企業と経営の概念

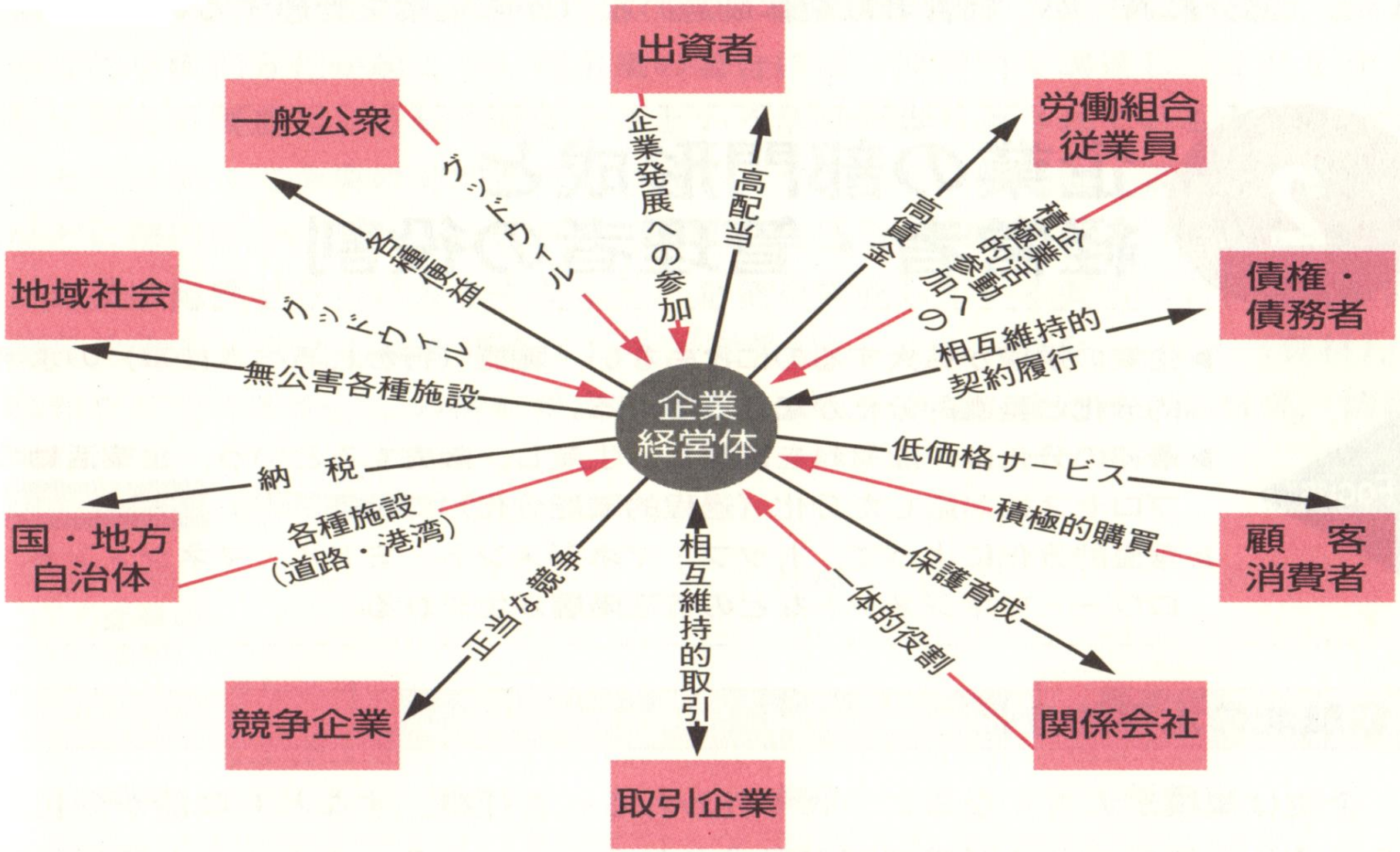
○企業とステークホルダーの関係

⇒相互依存関係の状態

○経営者の役割

⇒関係の良好性維持に精励

企業とステークホルダーの相互依存関係



（出所）　藤芳誠一編著『図説経済学体系10　経営学〔新版〕』学文社，1983年，55頁（引用者が一部修正）。

経営者の役割

○経営者は企業の最高指導者として，

●企業の将来の成長戦略を策定し，実行すると同時に，ステークホルダーとの良好な関係を維持する役割を担う。

●さらに，経営者は，全社的な見地から企業の効率的な運営を維持・促進（全体最適）する役割を担う。

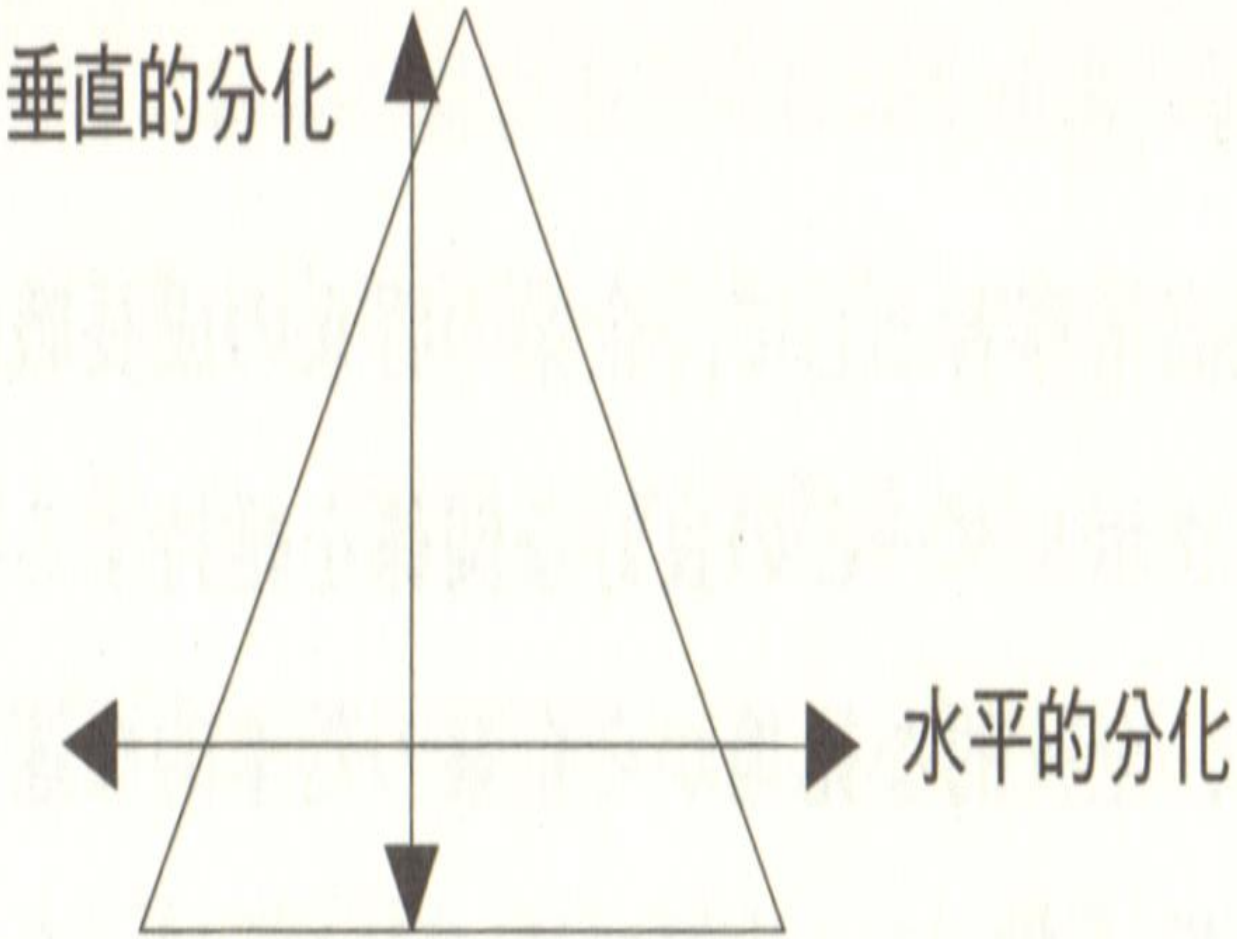
企業の部門形成と経営者・管理者の役割

○企業の規模の拡大にともない，職能（行われるべき仕事）の●分化と●垂直的分化が生起

○最初の分化は，原材料を購買し，生産し，販売するという，企業活動のプロセスに対応した分化（**過程的職能分化**）

○垂直的分化によって，トップ・マネジメント，ミドル・マネジメント，ロワー・マネジメントなどの管理階層が生起

水平的分化と垂直的分化



横と縦
（同時並行・規模の拡大に合わせて）

〇水平文化

1．過程的職能分化

製造販売プロセス

2．要素的職能分化

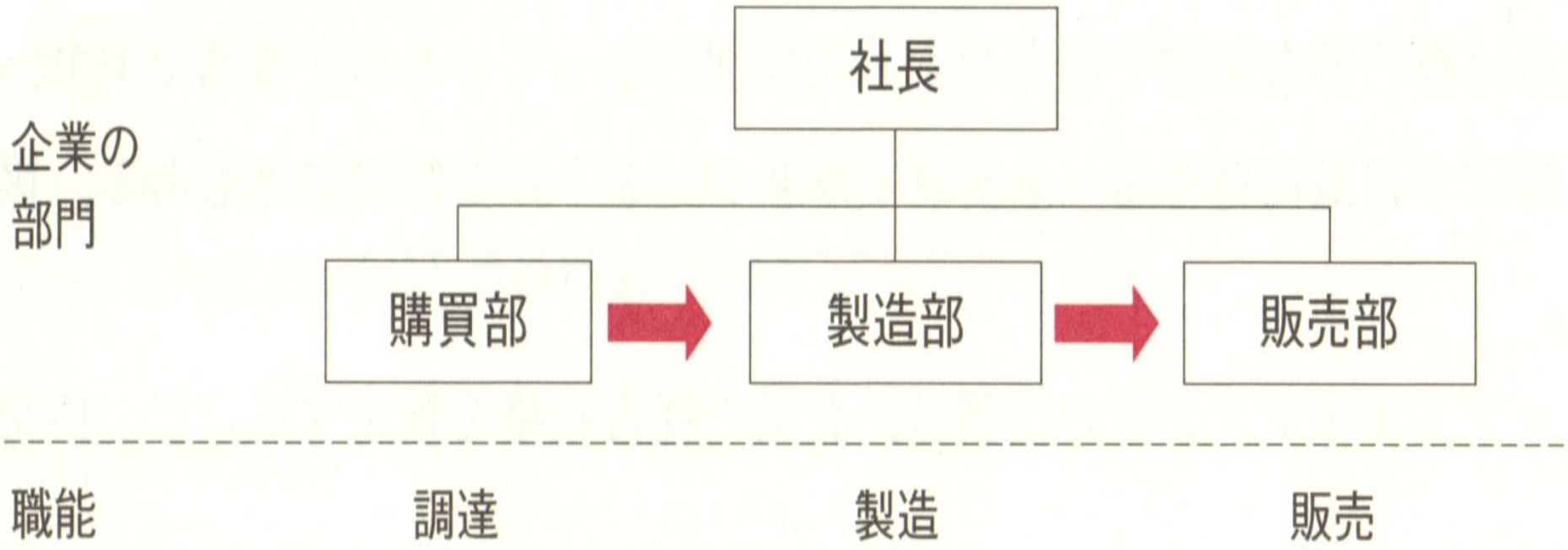
人・物・金・情報

〇垂直的分化

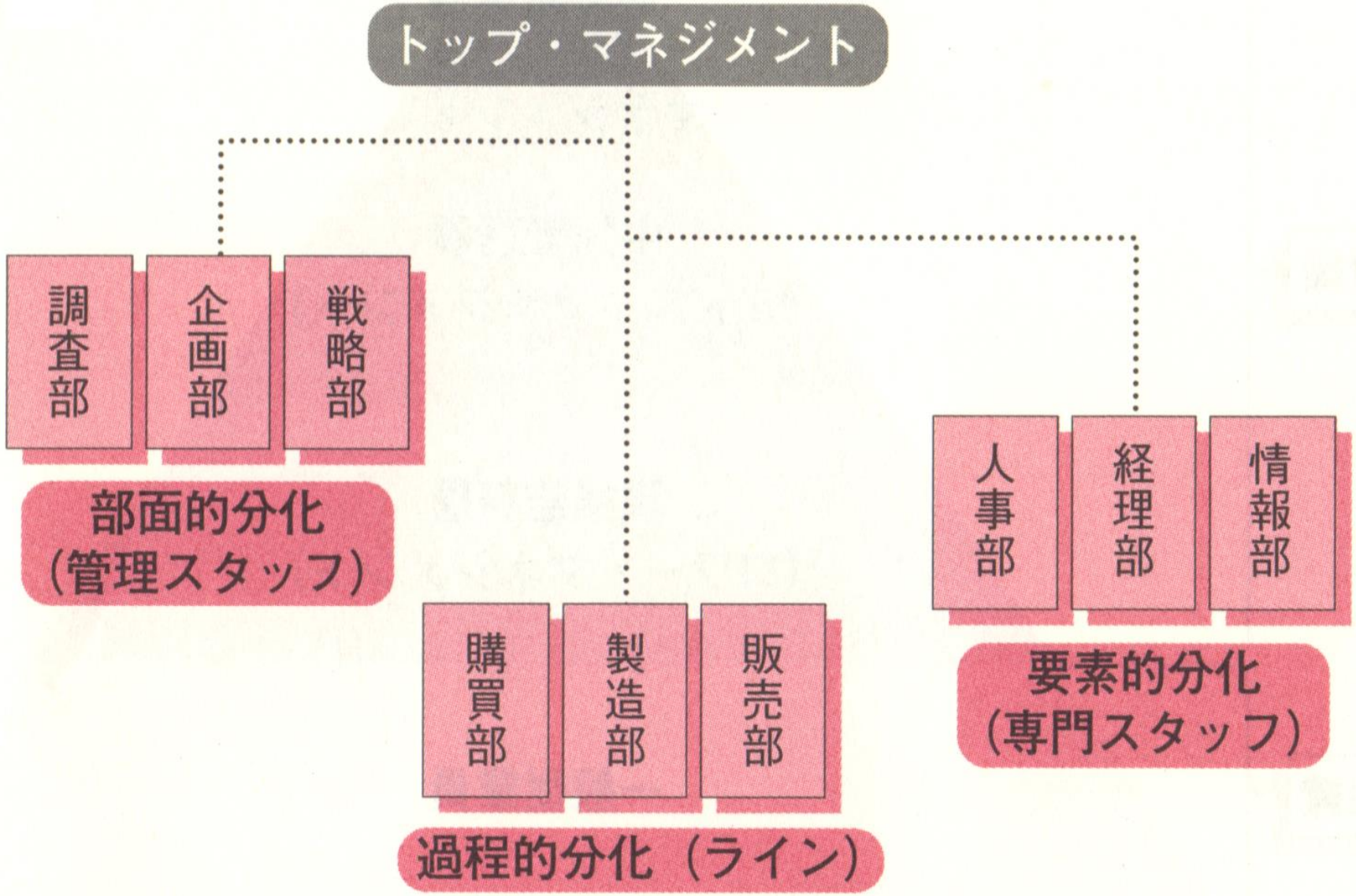
1．経営者と作業者の分化

2．管理組織と作業組織の分化

過程的職能分化

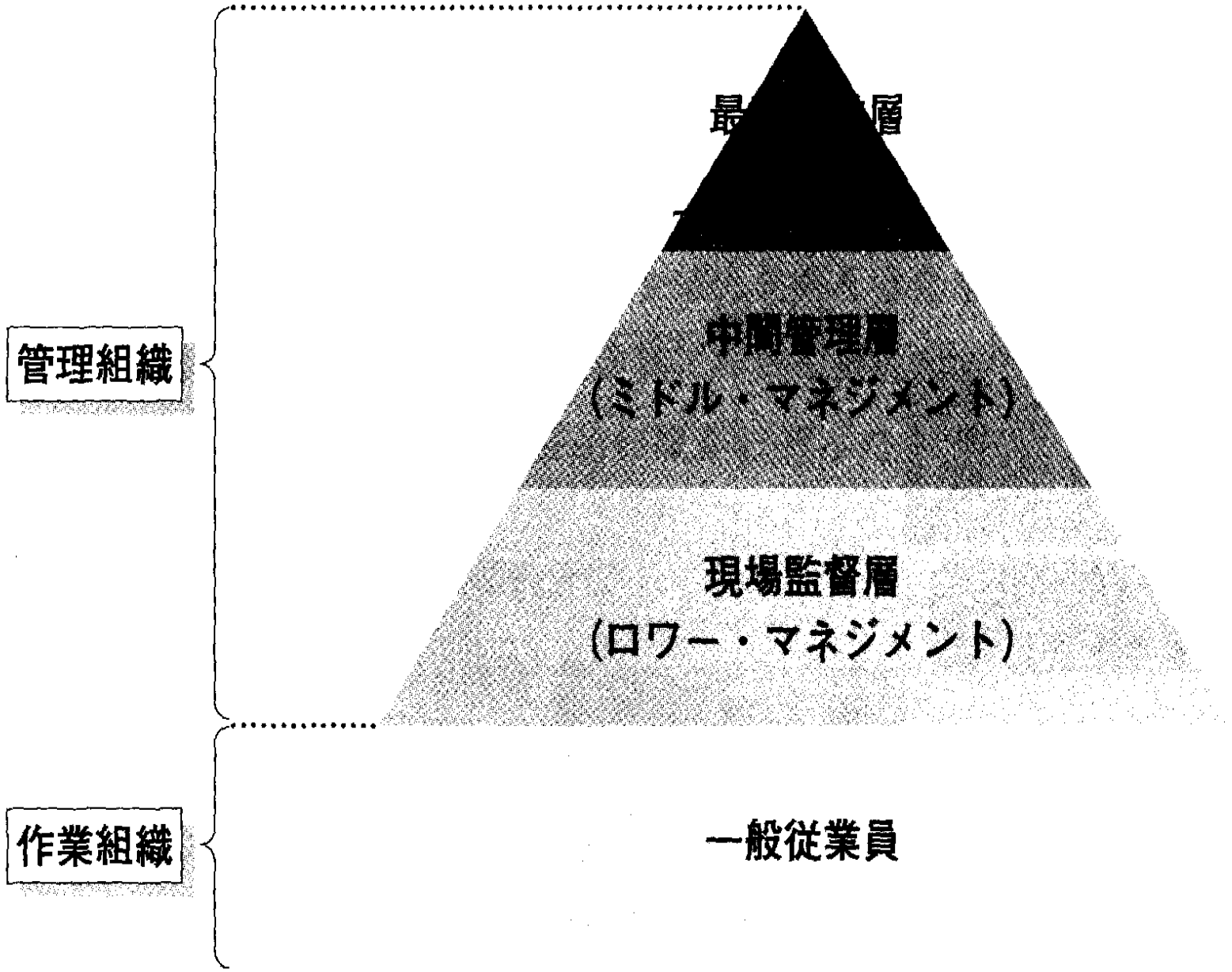


水平的職能分化と組織構造

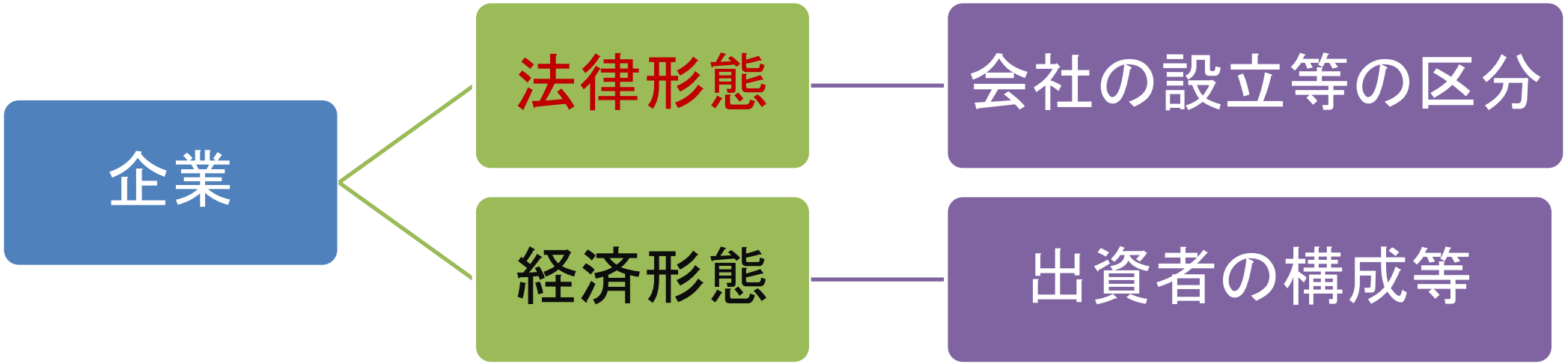


（出所） 藤芳誠一編著『図説経済学体系10　経営学〔新版〕』学文社，1983年，117頁（引用者が一部修正）。

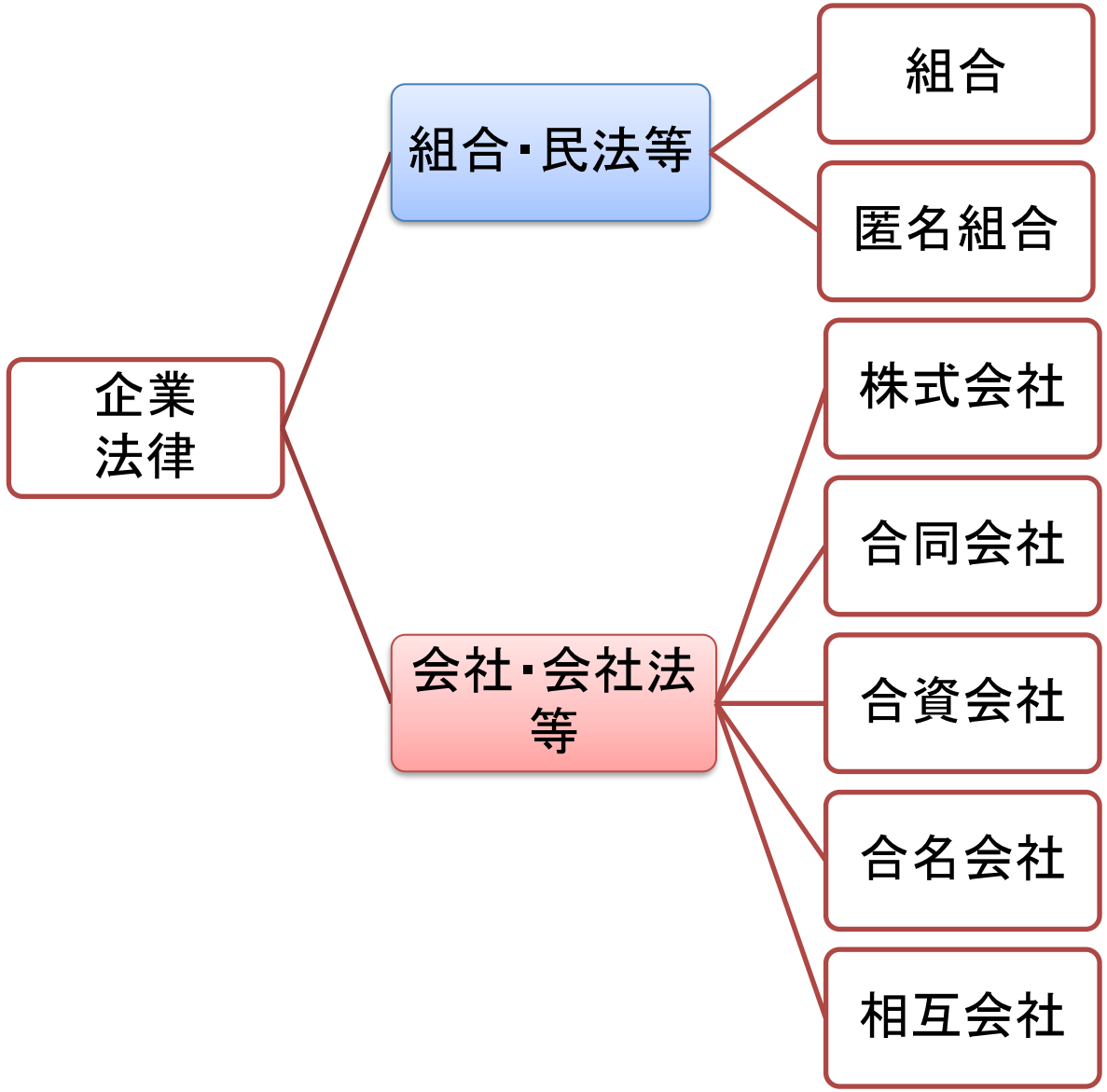
垂直的職能分化



企業
＝継続的に経済活動を行う組織体
[企業の分類]



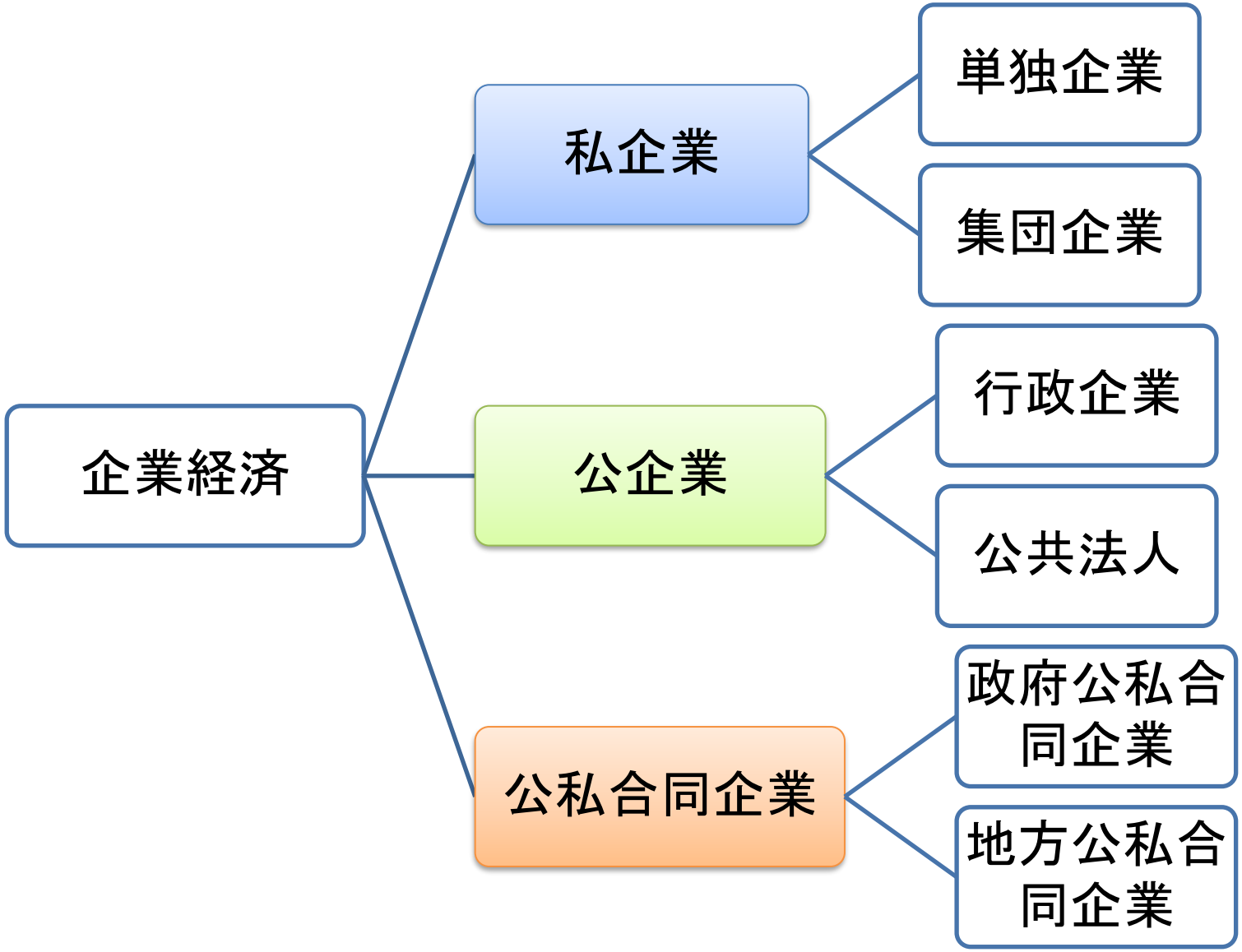
法律形態



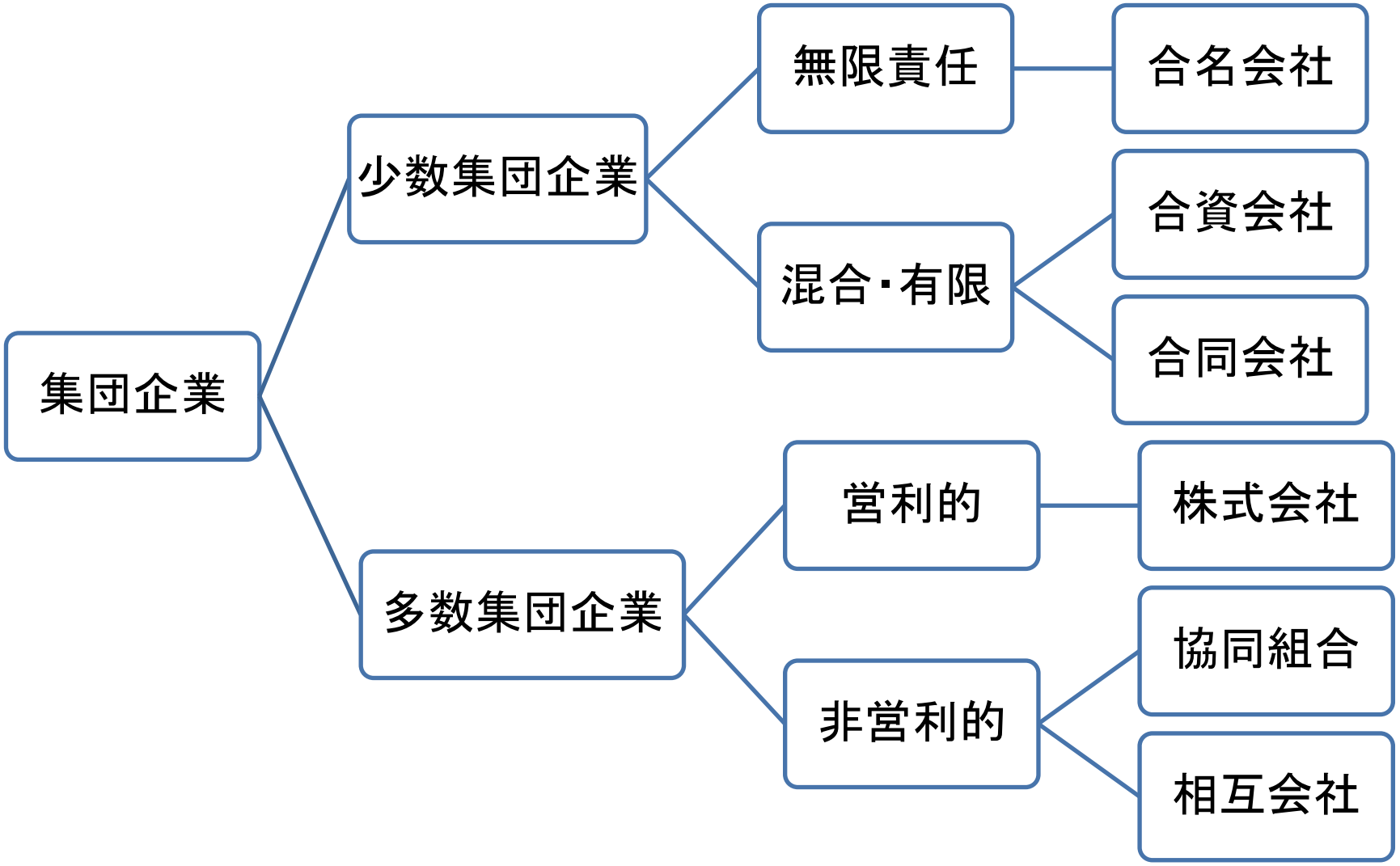
相互会社（保険会社のみ）

	相互会社	株式会社
性質	保険業法に基づく非営利法人	会社法に基づく営利法人
構成員	社員（保険契約者）	株主
資本	基金（基金拠出者が拠出）	資本金（株主が出資）
意思決定機関	社員総会（総代会）	株主総会

経済形態



単独企業＝個人企業
集団企業＝少数＋多数

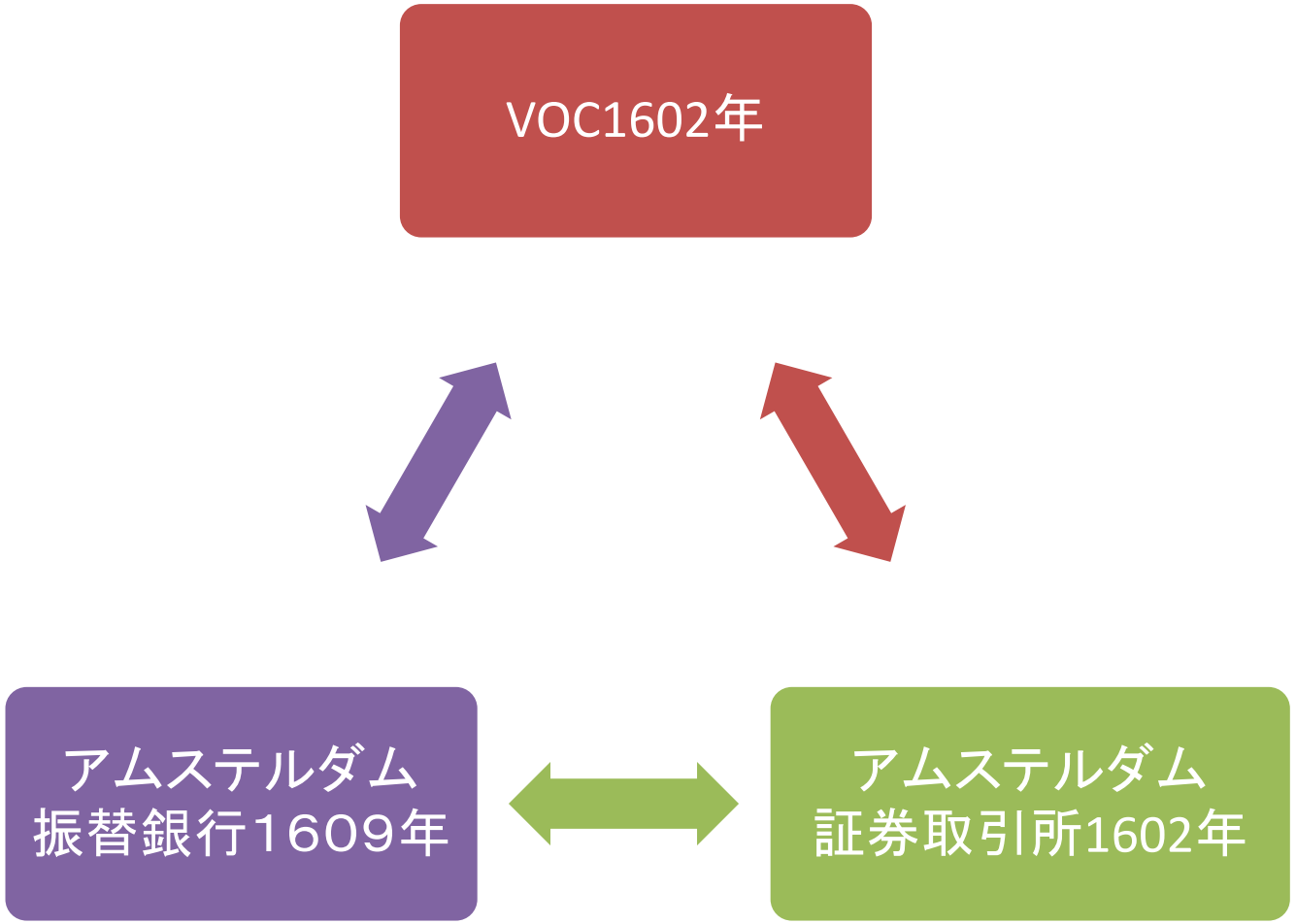


株式会社の登場・世界初の株式会社

オランダ東インド会社
「連合東インド会社VOC」1602年設立
Vereenighde Oost Indische Compagnie

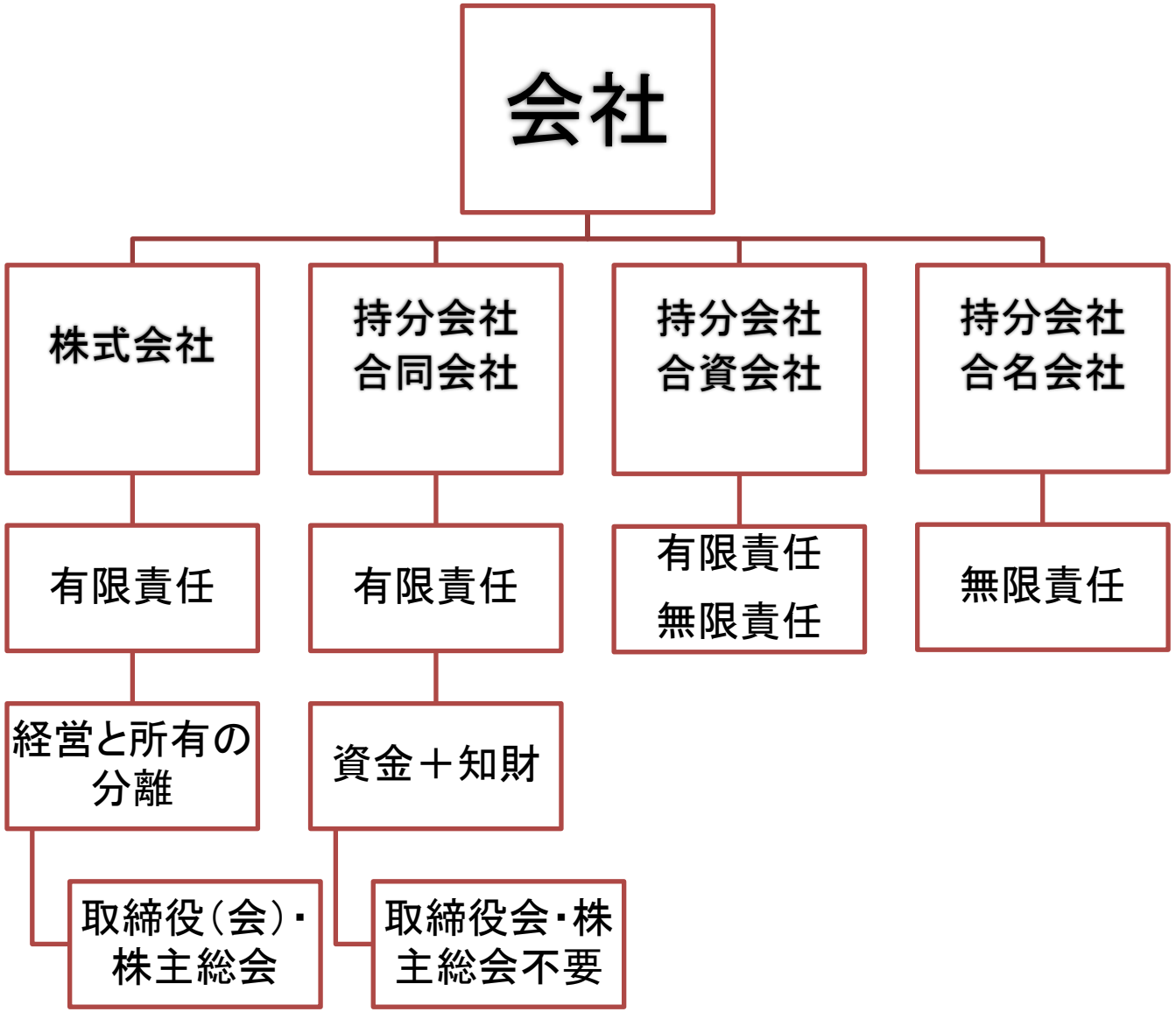
初めての有限責任会社
継続企業（⇔当座企業）
株式譲渡が自由

貿易商社を支える金融組織

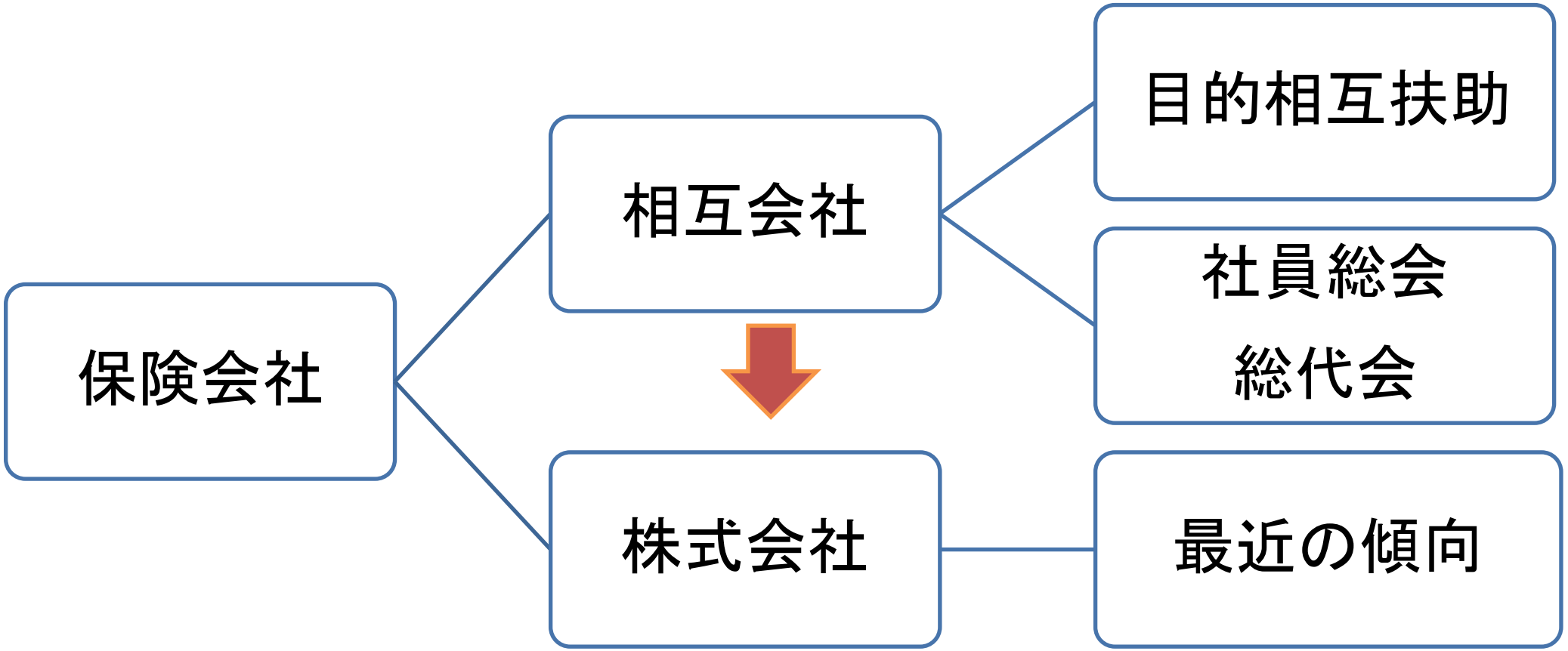


植民地の輸出品：綿, 香辛料, コーヒー豆, 茶, 金銀, 砂糖, タバコ, 食料品

株式会社と持分会社


会社
株式会社
持分会社
合同会社
持分会社
合資会社
持分会社
合名会社
有限責任
有限責任
有限責任
無限責任
無限責任
経営と所有の
分離
資金＋知財
取締役（会）・
株主総会
取締役会・株
主総会不要

保険会社



株式の分散と企業支配

支配形態	所有・経営・支配の関係	キーワード
私的所有 （80％以上の株式を個人が所有）	所有者（大株主）支配 経営者 （＝所有者） 企業	所有経営者 （所有者＝経営者） （所有者＝支配者）
↓ 株式の分散（増資） 過半数所有支配 （50％以上の株式を個人が所有）	所有者（大株主）支配 所有者 専門経営者 企業	所有と経営の分離 （所有者≠経営者） （所有者＝支配者） 専門経営者の出現
↓ 株式の分散（増資） 少数所有支配 （５％以上の株式を個人が所有）		
↓ 株式の分散（増資） 経営者支配 （５％以上の株式を所有する大株主がいない）	経営者支配 支配 所有者 専門経営者 企業	経営者支配 所有と支配の分離 （所有者≠経営者） （所有者≠支配者）

経営者支配：所有と経営の分離

○経営者が経営者を選任する権限と，企業の広範な意思決定を行う権限を握るこのような状況

○大株主による支配力は，その持株比率が減少することにともない徐々に希薄化

○経営者は株主総会や取締役会などの機関を介して支配力を行使

○支配が所有者（株主）の手から離れ，

経営者に移行した状況⇒「所有と支配の分離」

「所有と経営」・「所有と支配」の分離

株式の分散度合に応じて3段階で進展

1段階　出資者が無機能資本家と機能資本家に分かれた，機能資本家においては所有と経営は結合した状態であり，資本家による直接管理

第2段階　所有と経営の人格的分離が起こった段階では，所有者はなお支配　支配者である所有者は専門経営者を通して企業を管理＝「資本家による間接的管理」

第3段階　株式が最高度に分散した段階では，企業機関を掌握することによって経営者が自らの任免権をもつ経営者支配が成立　資本家は，直接的間接的にも企業の管理にかかわらない。

所有と経営の分離段階

第1段階

- 資本家による
直接経営

第2段階

- 資本家による
間接経営

第3段階

- 経営者による
執行

「企業は誰のものか」についての議論の展開

企業は株主のものである
（法律上の規定）

↓

現実には経営者のものになっている
⊙1932年にバーリ＝ミーンズが指摘
⊙1970年代のアメリカでの議論

↓

企業を株主のものに変えていこうとする活動
第１段階の企業統治活動
⊙1970年代以降のアメリカ

↓

企業をステークホルダーのものに変えていこうとする活動
第２段階の企業統治活動
⊙1980年代後半以降のアメリカ

企業と経営目的

〇所有者型企業の経営目的＝利潤の極大化

（企業の所有者＝株主の利益を最大）

〇経営者型企業における経営者は，経営者の（個人的な）インセンティブによって動機付けられるのが普通である。

その内容として

①**売上高の極大化**（ボモール・Baumol）

②**成長率の極大化**（ガルブレイス・Galbraith）

③**顧客の創造**（ドラッカー・Drucker）など

バーリ＝ミーンズ(Berle, A. A. & Means, G. C.)

○大規模な経営者支配型企業は，私的利益を追求する手段ではなく，

●準公的サービスを提供する「準公的会社」(quasi-public corporation)に変化する。

○こうした企業の経営者の役割は従業員，出資者，消費者，公衆などの利害の調整をすることである，と述べている。