HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	専売公社の環境適応
Author(s)	小島, 廣光
Citation	經濟學研究, 37(3), 1-12
Issue Date	1987-12
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/31778
Type	departmental bulletin paper
File Information	37(3)_P1-12.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

経済学研究 37-3
北海道大学 1987. 12

専売公社の環境適応

小島廣光

I はじめに

わが国においては，明治31年（1898年）まず葉たばこの専売制度が創立され，6年後の明治37年（1904年）に初めて葉たばこの生産とたばこの製造・流通の全分野を含む専売制度が設けられた。その主要な目的は財政収入の確保にあった。その後昭和24年（1949年）に「国の専売事業の健全にして能率的な実施に当たることを目的」として，日本専売公社が設立された。日本専売公社は，わが国のたばこ産業の中核企業として，3,300万人の愛煙家にたばこを供給し，昭和58年度には約3兆円の売上と約1兆8千億円の専売納付金等（専売納付金と地方たばこ消費税）を達成した。

しかし，臨調による競争原理の導入と経営形態の民営化という答申を受けて，昭和59年(1984年)，たばこの専売制度の廃止および日本専売公社の「日本たばこ産業株式会社」（以下「日本たばこ」と略記）への改組を内容とする専売改革5法が国会で成立し，昭和60年（1985年）4月から新制度へ移行した。制度改革は日本のたばこ産業がこれまでの専売制度という安定的環境から一転して極めて不確実性の高い環境に置かれることを意味し，日本たばこにとっては国際競争力を備えたマネジメントの確立が緊急の課題となっている。

そこで本稿において，専売公社の過去36年間のマネジメントを分析し，それらの結果を参考にしてこの課題について考察したい。

II 専売公社の環境適応の分析

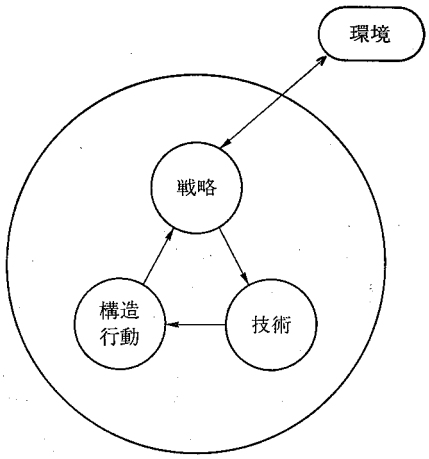
筆者は前稿において，専売公社と同様に公社であり近年相次いで民営化された国鉄と電電公社の環境適応を分析した[1]。本稿においても同様の枠組に基づいて専売公社の環境適応を分析することにする。その分析枠組は図1の通りである。以下簡単に説明を加えることにする。

戦略とは，組織が今後いかなる事業領域（製品・市場環境）に進出すべきか，また，そのためにはいかなる生産・流通の技術を採用すべきか等に関して選択された方針である。この方針を実行に移すためには構造（組織編成の形態）と行動（経営管理過程）とが必要となる。したがって，組織は戦略を定義することによって環境を選択すると同時に，組織内部では戦略－技術－構造・行動間の整合的関係を確立しようとする。組織の環境適応は，このような一連の選択と管理のダイナミックな過程である[2]。「しかし，この一連の選択と管理によって組織の適応パターンがいったん決定すると，それは次の適応過程で組織の選択を制約する傾向がある。すなわち，いったんなされた選択を次の適応過程で変更することが困難になる傾向がある。その原因の1つはコストの問題であり，もう1つは，経営者の経験，知識，関心等の制約による認知能力の限界のために，新たな戦略選択の範囲が

1）小島（1986），pp. 1-17.
2）以上のような分析視角については，マイルズ&スノー（1978），pp. 13-30，pp. 249-263，稲垣（1984），pp. 13-30 参照。

過去および現在の戦略の周辺に限定され，選択の範囲が狭められてくるからである。ここに組織がかなり一貫した環境適応パターンをとり続ける理由がある」[3]。

図1　組織の環境適応



以上の点を考慮すれば，新生日本たばこも専売公社時代の環境適応パターンを色濃く持っていると思われる。したがって，専売公社時代のマネジメントを分析することは，現在の日本たばこを理解し，将来の存続・成長の道を探る上でも1つの有効なアプローチであろう。

1　環境

(1)　制度環境

専売公社が製造・販売するたばこは嗜好品で，国民生活上欠くことができない商品ではなかった[4]。この点で同じように公社であった国鉄の列車輸送サービスや電電公社の電気通信サービスのようにサービスそのものが国民生活上欠くことのできない事業とはその本質を異にしている。列車輸送サービスや電気通信サービスを受ける対象は，ほぼ国民全体におよぶと考えられるが，たばこの常喫者は国民全体の約⅓に過ぎず，残りの⅔の国民には全くの無縁の商品である。このような専売公社に付与された目的は，専売制度という供給独占の下でたばこ事業の「健全にして能率的な」実施にあたることであった。すなわち，品質のよいたばこを適正な価格で安定的に供給することによって，国および地方自治体の財政に寄与することであった。

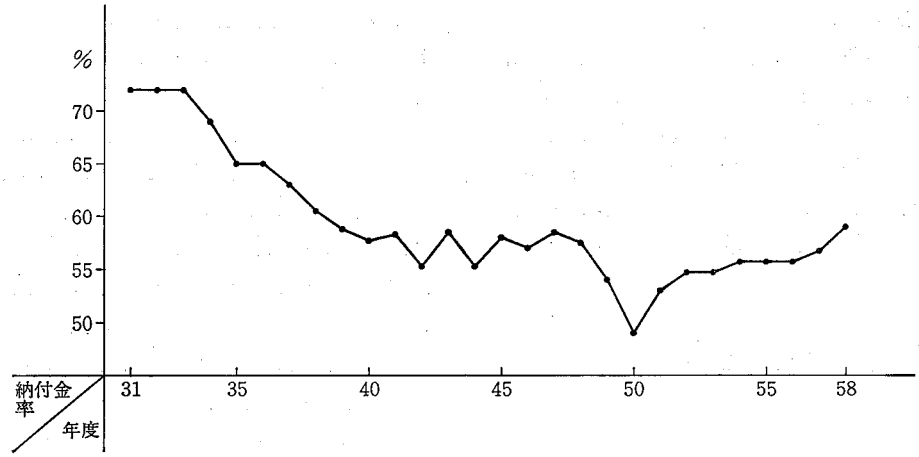
このような国の専売事業の実施機関としての専売公社は，国鉄や電電公社以上に，その当事者能力を大きく制約されることになった。すなわち，業務範囲，製品価格，予算，決算，人事，利益処分，葉たばこの調達，等の全ての問題について議会や政府の認可等を受けねばならず，外部関連他者の政治的影響下に置かれた。このことは，専売公社がほとんどの決定に際し，多くの対外折衝を必要とすることを意味していた。これら制度環境のうちで，専売公社に固有でかつ経営に大きな影響を及ぼしてきた利益処分システムとしての専売納付金制度について説明を加えることにする。

専売納付金制度においては，毎事業年度の総売上高から総費用（たばこ消費税＋諸費用）を控除した残額が全て国に納付されることになっていた[5]。したがって，税相当分と企業利益相当分の区分さらには価格，費用および税との関係が不明確であった。このことは，たばこの売上の低迷，費用の上昇，不慮の災害等が発生しても，ただ専売納付金をその分だけ減額するだけで，専売公社の経営には重大な支障を引き起こさないことを意味し，経営革新への誘因を大きく欠くものであった。

しかし，このような制度の下でも，経営革新の誘因が全くなかった訳ではない。専売公社では，伝統的に60%の納付金率（専売納付金とたばこ消費税の総額をたばこ販売高で割った比率）を確保することが目標とされてきた（図2）。この水準を下回ることは，国会や政府等の外部関連他者から「意図せざる減税」であると批判され，専売公社の社会的存在理由が問われ，専売公社の生存への脅威として受けとめられてき

3）稲垣 (1984), p. 77.
4）塩の専売も専売公社の事業であるが，本稿では分析の対象から外した。
5）長岡 (1984), p. 17.

図2　専売納付金率の推移（昭和31年度～58年度）



出所：専売統計要覧より作成。

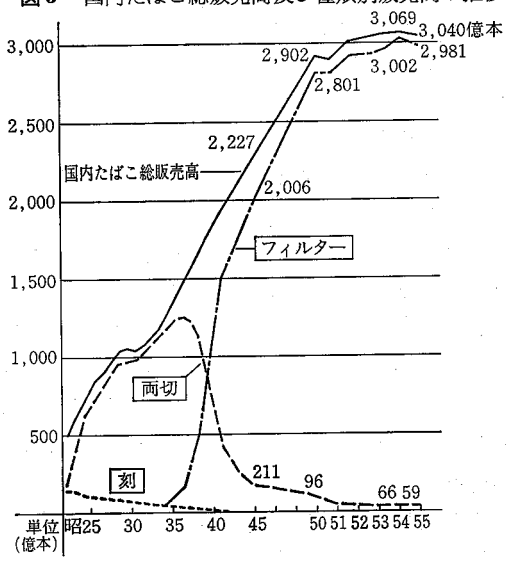
た[6]。すなわち，専売公社さらにはそれが担う専売制度の存続への脅威が経営革新の誘因となってきたのである。

専売納付金制度は，専売公社の発足以来，昭和55年の制度改正まで維持されてきた。この間これを改善しようとする動きはみられたが，外部関連他者の反対により実現しなかった。55年の制度改正により，①製造たばこの種類別，等級別に税相当分としての納付金率（定価の一定割合）が法律により定められ，②専売納付金は，毎事業年度，法定された納付金率に基づいて計算した金額から，地方たばこ消費税額を控除した金額となった。これによって，専売公社の経営努力に対する評価が可能になった[7]。

(2)　市場環境

専売公社発足後のたばこの消費量を通観すると，その間に多少の起伏はあったが，国民経済の成長を反映して需要の上昇は著しいものがあり，供給がこれに伴わないという現象がしばしば見受けられた（図3）。例えば，昭和32年，わが国最初のフィルターたばこである「ホープ」が発売された。「ホープ」は軽いたばこへの嗜好変化が生じつつあった市場に適合し，需要は急激な伸びを示し，全国で品切れが相次いだ（図5）。特に昭和35年以降は，販売数量および単価とも順調な伸びを示し，50年度には販売数量2,902億本，総販売高1兆4,555億円の規模を

図3　国内たばこ総販売高及び種類別販売高の推移



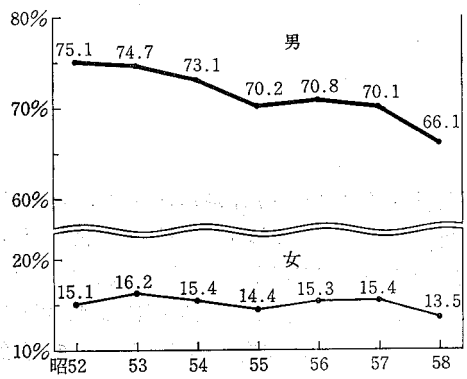
（注）輸入品およびパイプ・葉巻を除く。総販売高では刻たばこ1gを紙巻たばこ1本に換算。47年度以後沖縄を含む。

出所：佐藤（1979），p. 36 より作成。

6）高村（1973），pp. 19-21.
7）長岡（1984），p. 18.

誇るに至った。しかし，50年代に入るとその伸びは減少傾向になった。40年代の販売数量の平均対前年度伸び率が5.5%であったのに対して，50年度から58年度までのそれはわずか0.7%でしかなかった。このたばこ消費の停滞傾向は，①成年人口の伸び率の鈍化，②健康と喫煙問題への社会的関心の高まりに伴う喫煙率の低下，等に起因する極めて構造的なものであった（図4）。

図4　男女別喫煙者率の推移



(注)　喫煙者はおよそ男子2673万人，女子585万人で合計3258万人と推定される(58年)。
出所：長岡（1984），p. 32.

2　戦　略

(1)　事業領域の確立

わが国の市場規模は自由世界第2位であり，その市場を公社が専売制度の下で独占し，外国企業の自由な進出は認められてこなかった[8]。このような極めて安定的な環境の下での専売公社の戦略は，専売法に規定されたたばこの製造・販売という狭くかつ安定した事業領域を確立することであり，具体的には，①事業領域の積極的維持と②事業領域外の無視とにより進められた[9]。

①　事業領域の積極的維持

世界のたばこ市場においては，重厚な喫味のイギリス巻は軽快な喫味のアメリカン・ブレンドに押され，さらにフィルターたばこに取って替わられていった。専売公社はこのような世界の趨勢に対応するために，昭和36年以降，(1)フィルターたばこの製造能力の拡大，(2)そのための高速機械のライセンス生産（英国モリソン社と西独ハウニー社のライセンスを導入し専売公社の工場で国産化），(3)高速機械に適応した原料品質の均一化（スレッシング技術の導入），等の近代化投資を積極的に推進してきた[10]。

②　事業領域外の無視

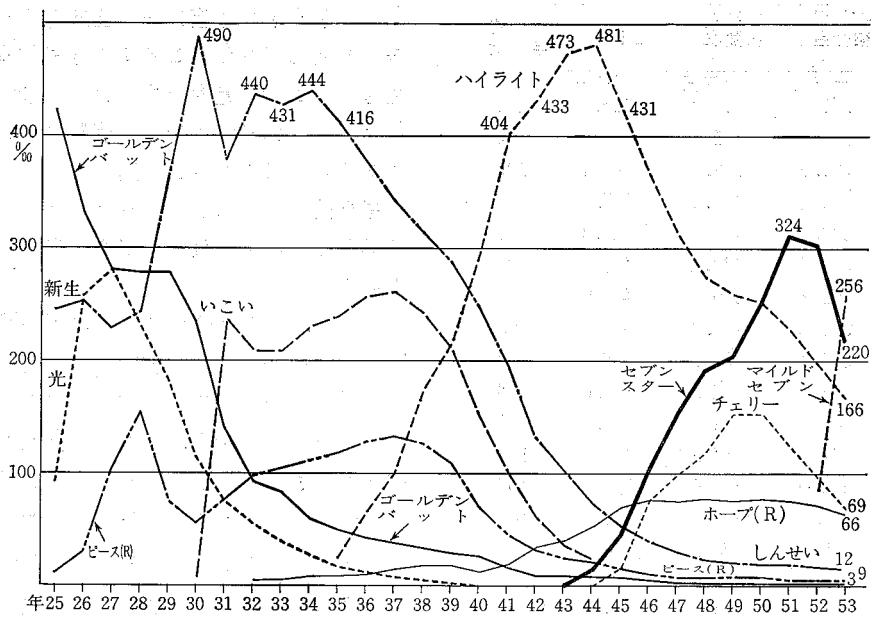
たばこ以外の事業領域への進出がきびしく制限され，またたばこ事業が順調に成長してきた結果として，専売公社の他の事業領域の調査・分析はほとんどなされず，子会社がわずかに設立されてきたに過ぎない。しかも，これら子会社は，たばこの生産と流通に必要な資材・サービスを安定的に確保するために設けられたものでしかない。ほとんどが大蔵省出身者で占められる経営幹部の時間と努力は，経営にとって最大の不確実性の源泉である国会や政府を中心とする外部関連他者の対策に振り向けられてきた。

(2)　成　長

専売公社は独占市場において漸進的成長をはかってきた。この漸進的成長は2つの戦略によって促進された。第1は，市場動向の把握およびそれに基づく商品開発が適切になされたことである。市場動向の把握は，専売公社の事業領域が狭くかつ安定しているために比較的容易であった。第2は，専売公社が利益率の低下した銘柄の加速度的陳腐化および利益率の高い新銘柄の市場導入を積極的に進めたことである。この結果，専売公社の銘柄構成比は，世界のたばこ産業においては考えられないような速さで変化してきたのである（図5）。最初，「いこい」，「新生」の大衆銘柄が増加し，昭和34年には両者で総販売数量の67.5%を占めた。その後，フ

8）昭和50年度の外国品のシェアは，わずか1.1%にすぎず，専売国のなかにあっても極めて高い独占性を示してきた。
9）マイルズ&スノー（1978），pp. 36-40 参照。
10）高村（1973），p. 16 参照。

図5　主要銘柄構成比の推移



出所：佐藤（1979），p. 36.

ィルター製品で軽い嗜好の「ホープ」（32年），「ハイライト」（35年）や「セブンスター」（43年）が市場に導入され，急激な増加を示し，44年にはフィルターたばこは全体の86.5％に達し，54年には総販売数量の97.8％を占めた。このような急激な銘柄構成比の変更が30年代中期以降の毎年販売数量で5～6％，販売高で8～10％の成長を可能にしたのである。

この結果，専売納付金等（専売納付金とたばこ消費税の総額）は毎年増加し，39年度から58年度までの平均対前年度伸び率は10.4％であった（表1）。ただし，そのような増加にもかかわらず，たばこ販売高に対する専売納付金等の比率である納付金率は，原材料費や人件費等のたばこ製造コストの上昇により，不安定になるとともに，年を追うごとに低下してきたのである（図2）。

3　技　術

専売公社は，大衆嗜好品であるたばこの製造・販売という中核技術を1つだけ確立・維持してきた。専売制度および専売公社の経営は，この中核技術を外部の攪乱から守り，内部の持続性と効率性を維持するための多様なメカニズムを内包してきた[11]。これらメカニズムを，(1)国産葉たばこの調達，(2)たばこの製造，(3)たばこの流通，の3つの局面に分けて明らかにしたい。

(1)　国産葉たばこの調達

国産葉たばこの調達は，専売制度下においては，耕作許可制度と全量買取制度を中核とし，これらと密接に関連する標本による価格予示，生産過程への直接介入，生産費補償方式等の総合連動するトータル・システムによって行なわれてきた。すなわち，まずたばこ耕作審議会への諮問を経て専売公社の決定した葉たばこの種類・面積・価格が予め公示された。次に耕作者からの申請に基づいて耕作許可が与えられた。一方，全量買取制度は専売公社にとっては全量使用制度であるので，一定の品質を確保する必

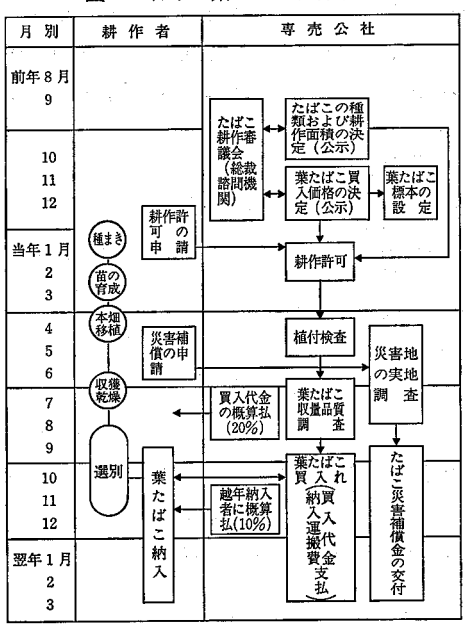
11) マイルズ&スノー（1978），pp. 40-41.

表1　専売納付金とたばこ消費税の推移

年度	専売納付金 (A)	たばこ消費税 (B)	(A)+(B)	対前年比
	十億円	十億円	十億円	
昭38年	165.2	90.4	255.6	106
39	165.1	105.6	270.8	106
40	179.3	117.1	296.4	109
41	198.1	128.9	327.0	110
42	177.0	168.3	345.3	106
43	250.0	180.2	430.3	125
44	255.8	219.9	475.8	111
45	272.3	243.0	515.3	108
46	289.7	265.5	555.2	108
47	336.7	294.3	631.0	114
48	356.1	319.6	675.7	107
49	342.5	354.3	696.8	103
50	338.0	373.9	811.8	102
51	657.1	382.0	1039.1	146
52	555.9	578.1	1134.0	109
53	565.9	590.6	1156.5	102
54	604.3	610.5	1214.8	105
55	808.1	630.9	1439.0	119
56	780.3	719.9	1500.2	104
57	765.1	765.6	1530,8	102
58	1006.6	778.1	1784.7	117

出所：専売統計要覧より作成。

図6　日本の葉たばこ耕作制度



出所：長岡（1984），p. 22.

要があった。このため，専売公社は，耕作指導により耕作者の生産過程に直接介入し，耕作方法を規制してきた。このような耕作指導の下に生産されかつ全量買い取られる国産葉たばこの価格は，昭和37年以来，生産費補償方式によって決定されてきた（図6）。

専売公社は，以上のようなシステムにより国産葉たばこの必要量を安定的に調達してきたのである。

しかし，この調達システムは低い農業生産性による国産葉たばこの調達費を押し上げ，外国葉たばこに比してその割高性を目立たせることになった。専売制度は，国産葉たばこの流通独占と引き替えに，生産費補償方式を通じて低い生産性の葉たばこ農業を保護する機能を果たすことになったのである。そして，葉たばこ農業に対する保護・助成を専売公社の追求すべき公共性の1つであるとする主張を生むことになり[12]，特に40年代以降，専売公社は国産葉たばこの価格高騰，過剰在庫[13]さらには品質劣化と

12）高村（1973），p. 44 参照。

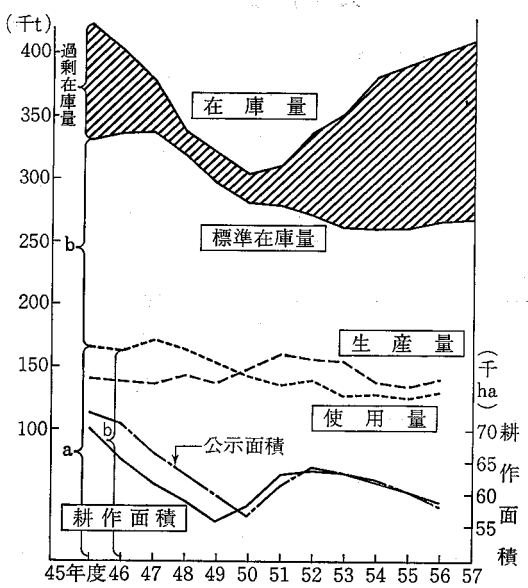
13）長岡 實 日本専売公社総裁は，葉たばこの過剰在庫（約1年分）を抱えることになった背景について，次のように述べている。「なぜそうなったか。昭和40年代は国内たばこ消費が毎年5～6％伸びており，一方経済の高度成長に伴う農村人口の減少により，葉たばこ耕作面積は著しく減少した。また40年代後半，世界的にたばこの消費量が増大したが，世界の葉たばこ生産量は停滞状態で推移し，国際的に葉たばこの需給がひっ迫した。このため，国産葉たばこを確保することが急務となり，耕作面積の維持拡大策を推進した。折しも，50年代に入って経済が安定成長に移ると，改めて葉たばこ耕作の安定性，収益性が注目され，耕作面積は増えていった。ところが皮肉にも，それまで順調に伸びてきたたばこの消費が，この50年代に入って伸び悩んでしまった。このときの消費ダウンが一時的でなく，その後も期待した回復はみられず，みるみるうちに過剰在庫になってしまったというのが現実である。といって政策を180度転換して，減反政策を出すことには農民の強い抵抗があった。「公社がもっと作れといったので協力したのに，こんどは過剰だから減らせという。猫の目行政はけしからん」というわけで，結局，1年分の過剰在庫を抱えることになったのである」（長岡（1984），pp. 26-27）。

いう難題に直面することになった[14](図7)。

(2) たばこの製造

たばこの製造は葉たばこの単純な加工であり，①葉組作業，②葉ごしらえ作業，③裁刻作業，④巻上作業，⑤包装作業，から成り立っている。このため，たばこ産業は大量生産に適し，規模のメリットが最大限に発揮される。

図7　生産量・使用量・在庫量の推移



(注)1. 数量は再乾燥済数量である。
2. 標準在庫量は，当年度使用量に翌年度使用量を加えたものである。
例：45年度標準在庫量 (a+b) =45年度使用量(a)+46年度使用量(b)
3. 在庫量は年度期首の数字であり，過剰在庫量は標準在庫量を超える在庫量である。
4. 耕作面積は収穫面積による。

出所：黒沢 (1981), p. 18.

専売公社は，昭和36年以降のいわゆる新長期計画によって，たばこ製造工場の合理化・近代化すなわち高速機械・スレッシング技術等の導入を急速に進めた。このような労働節約的近代化投資を急速かつ大幅に進めることができたのは，37年に労使間で締結された「合理化三協定」によるものであった。この協定は33～34年の紛糾した労使関係の反省および公社経営に対する外部からの批判を契機として締結されたものであり，①機械を導入するときには労働条件の変更などを事前に話し合うこと，②労働組合は合理化と労働条件の向上をセットとして受け入れること，③機械化で職場を代わる職員に対して，訓練その他の方法によって新しい技能を身につけさせること，を内容としていた。この協定によって，専売公社の労使関係は安定化し，その後の機械化や技術革新の採用は順調に進められ，労働生産性は上昇した[15](図8)。

(3) たばこの流通

たばこ専売法，たばこ小売人指定関係規定等により，①たばこ小売店は専売公社の指定による，②販売価格は小売定価でなければならない，③小売店は市場に対して適切な配置がなされなければならない。このような規定は，専売公社によるたばこ市場の完全掌握を可能にし，流通の技術は極めて安定的なものであった。

4　構造・行動

専売公社の戦略と技術の基本は，専売制度という独占の下で，たばこの製造・販売の効率性を維持・向上し，専売納付金等を追求することにあった。次に，これら戦略と技術を実行に移した構造・行動を，(1)計画策定，(2)組織形態，(3)統制システム，(4)部門間パワー関係，(5)組織文化，の5次元で検討したい[16]。

(1) 計画策定

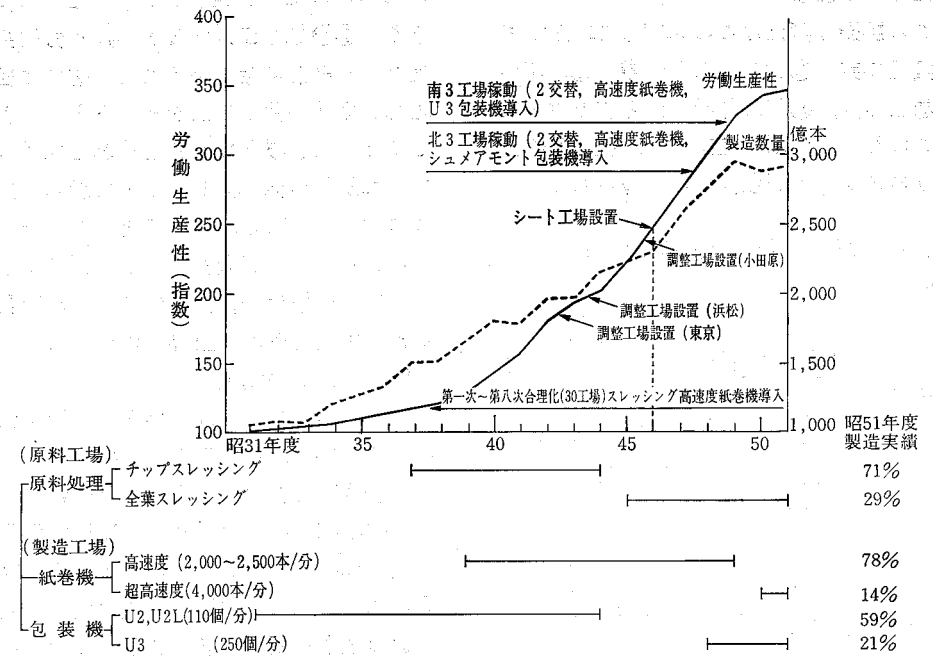
事業領域と技術が安定している専売公社の計画策定は，問題発見的というよりも問題解決的な特徴を有していた。例えば，昭和36年の「たばこ事業長期計画」は，当時の経営の緊急課題が製品たばこの潤沢な供給という点にあり，将来とも需要の成長が予想されたところから，製造機械，設備の合理化・近代化による急速な能力拡充に重点を置き，その実現のための目標値を年度別の数量計画という形で明示するもので

14) 黒沢 (1981), pp. 18–19 参照。

15) 長岡 (1984), pp. 111–113.

16) マイルズ&スノー (1978), pp 74–78.

図8　労働生産性の伸びと合理化機械導入時期



（注）　労働生産性は工場労働者1人当たりの生産量の伸びを示す。
出所：戎野（1986），p. 64.

表2　昭和36年長期経営計画の要約

年度	(基準年次) 35	36	37	38	39	(目標年次) 40
販売数量(A)億本	1,274	1,349	1,440	1,534	1,622	1,699
製造数量(B)〃	1,280	1,379	1,451	1,519	1,622	1,695
葉たばこ生産数量(C)千kg	116,191	114,739	129,257	146,821	164,716	182,684
製造たばこ販売代金(D)億円	2,910	3,152	3,428	3,731	4,035	4,297
製造たばこ総原価(E)〃	807	886	976	1,081	1,174	4,271
設備投資総額(F)〃	—	66	114	101	114	106
国庫納付金(G)〃	1,500	1,575	1,657	1,815	1,948	2,077
たばこ消費税(H)〃	592	652	709	772	835	889
計(G+H)(I)〃	2,091	2,227	2,366	2,586	2,783	2,966
10本当たり販売単価(J)円	22.69	23.28	23.74	24.27	24.82	25.21
千本当たり原価(E／A)(K)〃	633.44	656.78	677.78	704.69	723.80	747.65
原価率(E／D)(L)%	27.72	28.11	28.97	28.97	29.10	29.58
1億本当たりたばこ製造職掌人員(M)人	1.34	12.8	11.7	11.7	10.7	9.6

出所：日本専売公社編(1978)，p. 70.

あった[17]（表2）。

毎事業年度の予算は，この公表された長期計画に含まれている特に専売納付金の目標値を達成できるようなものとして，次のように編成された。まず営業本部が目標販売数量を設定する。この目標販売数量に対応した職能部門別の予算案が製造本部や原料本部から提示され，主計局でこれらがとりまとめられ，最終的に経営計画会議で決定された。

しかし，問題発見的な計画策定の試みが全くなされなかった訳ではない。例えば，昭和40年代の初めの専売公社には，「眼を世界に向ければ，自由化の進行とともに展開されていく激しい国際競争市場に，もともと国際商品の性格が強いたばこ産業として，日本もまた挑戦しなければならぬ日はそう遠くないはずである」[18]という認識があった。このような認識の下で，43年に，①安くてうまいたばこの提供という社会的役割の達成，②合理化の追求，③成長企業への指向，を目標とする長期経営計画が策定された。この計画は，それ以前の長期経営計画とは異なり，経営体質の改革を意図した極めて企業性の強いものであった。このため，改革は外部関連他者の支持を得られず，十分に徹底するには時間を要した。

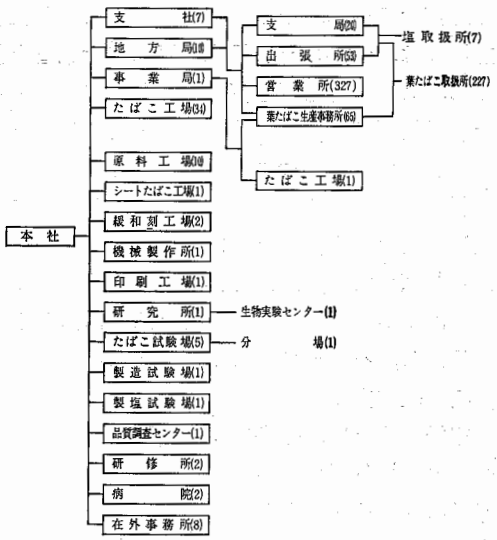
(2)　組織形態

専売公社は，本社の下に18の支社（地方局(10)と事業局(1)を含む）と34のたばこ工場等，そして，その支社の下に支局・営業所等の現業機関の3段階で構成される極めて中央集権的な職能別組織を採用してきた（図9）。なお，支社はプロフィット・センターを構成していた。この職能別組織では，同種の技能をもった専門職員をそれぞれ下位単位にまとめており，彼らは職務の遂行に極めて精通するようになり，「たばこの製造・販売」という単一の中核技術に適合的であった。

(3)　統制システム

17) 日本専売公社編 (1978), p. 69 参照。
18) 高村 (1973), p. 21.

図9　専売公社の組織図



( ) の中の数は設置数を示す。

出所：日本専売公社編『企業パンフレット』（昭和59年版），p. 21.

統制システムは，計画との差異を把握し是正行動をとることを目的とする。たばこの製造・販売を通じて財政に貢献することを目的とした専売公社においては，効率性の維持向上のためにそのような差異の把握が重視されてきた。また，事業領域の安定したたばこの専売制度の下では，差異は容易に把握可能であった。

昭和46年に専売公社は，目標管理制度を導入した。この制度は単年度議決予算と中央集権的職能別組織という制約の下で，利益目標に向けて，各支社と現業部門の責任を明らかにし，その自主的・自律的努力を通じて，全社的な成果を高めようとするものであった。各支社と現業部門は四半期毎に目標の達成状況を本社に報告した[19]。

(4)　部門間パワー関係

専売公社では発足以来，本社の総務部総務課，総務部主計課，職員部労働課等のパワーがより高かった。また43年頃までは製造本部のパワーもそれらに次いで高かった。総務課は，専売公

19) 日本専売公社編 (1978), pp. 880-882 参照。

社の経営にとって最大の不確実性要因である議会対策を担当し，その安定化に貢献してきた。主計課は，毎年の予算編成に際して大蔵省と折衝し，より大きな経営資源の獲得を追求してきた。労働課は労働節約的近代化投資を進めた経営にとってもう1つの不確実性要因である労使関係を安定化することに貢献してきた。一方，製造本部は，慢性的なたばこの供給不足が続いた43年頃までは，「製造王国」と呼ばれ，そのパワーは高かった。しかし，それ以降は供給不足が解消し，パワーは低まっていった。

(5) 組織文化

組織文化とは，組織成員に暗黙に共有された企業の価値体系である。より具体的には，思考・行動様式の体系であり，当該組織において成功するためのエッセンスを提示するものである。

専売公社においては，秋山孝之輔初代総裁によって「前だれ掛け精神」が提唱された。しかし，現実にこの精神が職員によって共有されてきたとはいえないようである。むしろ専売公社の職員は，専売制度という独占的枠組の中で，「親方日の丸」，「保守主義」，「閉鎖性」等の逆機能的な価値を浸透させてしまった。専売公社は，葉たばこ耕作者に対しては，「栽培させてやる」，たばこ販売業者に対しては「販売させてやる」といった組織体質であったといわれる。

専売公社においては，上記のような極めて厳格な構造・行動上の特徴が組み合わされて組織内の不確実性が減少され，全国の多くの下位単位が管理可能なものとなったのであろう。

以上，専売公社の36年間の環境，戦略，技術，構造・行動を分析し，それらが相互に極めて整合的であり，したがって，マネジメントはおおむね適切であったことを明らかにした。

III 日本たばこの環境適応

専売公社は昭和60年4月に日本たばこ産業株式会社として民営化された。この民営化に伴う制度改正の基本的な柱は，(1)流通専売の廃止による輸入たばこの自由化（ただし経過的な措置により実質的に小売人指定制度，定価制度は維持），(2)日本たばこへの製造独占権の付与，(3)葉たばこ生産の許可生産から契約生産への移行（（実質的には，日本たばこが製造独占権を有すること等から葉たばこ専売の体制は維持される）であった[20]。したがって従来の専売制度とはそれ程変わっていないようにも思われる。しかし，制度改正前と比較すれば，日本たばこは，予算，賃金，事業範囲，事業計画等の決定に際してより大きな当事者能力を有することになった。このような新しい制度環境の下にある日本

表3 特殊会社への移行に伴う主要な制度の改正点

事　項	たばこ事業法
葉たばこ生産	・耕作許可制度の廃止。 ・耕作面積及び価格は特殊会社と耕作者との契約による。契約に基づいて生産された葉たばこは，製造たばこの原料の用に適さないものを除き，すべて買い入れる。 ・耕作面積及び価格を審議する諮問機関として葉たばこ審議会を設置する。
製品流通	・流通専売の廃止。 ・当分の間，小売販売業は大蔵大臣の許可による。 ・当分の間，小売定価は大蔵大臣の許可による。
税　制	・専売納付金制度の廃止及びたばこ消費税制度の導入。 ・地方たばこ消費税は独立税として維持。
公的関与	・事業計画，取締役の任免等は大蔵大臣の認可による。
業務範囲	・本来業務・付帯事業の外，会社の目的達成に必要な事業（大蔵大臣の認可）。
労働関係	・労働三法による。

出所：岩岡(1985), p. 29 より作成。

20) 佐藤他 (1984) 参照。

表4　喫煙と健康問題の経緯

年	事項	概要
昭37年	ロンドン王立医師協会レポート発表	喫煙と肺ガンとの疫学的因果関係を指摘
39	アメリカ公衆衛生総監レポート発表	
45	世界保健機構（WHO）各国政府に勧告	喫煙抑制組織の設置，保健教育の実施など
51	WHOの決議	喫煙抑制組織の設置，保健教育の強化，非喫煙者の保護と権利保障等の措置の採用

たばこの今後の環境適応の課題を，専売公社の分析結果を参考にして提示してみたい。

今日の日本たばこにとって最大の課題は，その事業の使命ないし社会的存在理由を定義することであろう。このような使命の定義は，日本たばこの事業領域と成長の方向を従業員，顧客，外部関連他者に知らせ，理解を促すことになる[21]。日本たばこが，今後一層激しくなると予想される反喫煙運動の下で存続・成長していくためには，安くてうまいたばこの提供と喫煙の健康保護面での公共性とを調和させ得るような形でその使命を定義すべきである（表4）。

使命の定義にあたっては，「たばこの製造・販売」という事業領域を拡張すべきである。葉たばこの単純な加工であるたばこ生産の技術的深耕可能性は低い。また今日ではたばこは成熟段階に達しており，製品差別化による市場の深耕可能性の余地もそれ程は大きくはない。しかし，幸い今回の制度改正により，「会社の目的を達成するために必要な事業」が追加され，事業領域は拡張可能になったのである。日本たばこは，専売公社時代に蓄積した農産物の加工技術，マーケティング力，消費者に密着した流通チャネル，等の独自能力を活かしてたばこ以外の事業領域（例えば，バイオ技術による製薬事業等）に進出すべきである。

また，この戦略の展開にあたっては，専売公社時代の極めて厳格でコスト効率的な構造・行動を新しい事業領域に適合するように変革する必要があるであろう。これに関しては，日本たばこは，すでに昭和60年4月の発足時に次のような本社組織の変革を行っている。①経営戦略策定機能および経営トップの意思決定補佐機能の充実に向けて，企画部の機能の強化，②営業体制，商品開発体制については，営業戦略機能，総合マーケティング力の強化，③事業領域の拡大を目指し，事業開発本部，研究開発本部の設置，④人材育成機能の強化に向けて，人事部の設置[22]。しかし，このような本社組織の変革を含む構造・行動の変革を実のあるものとするためには，組織内での経営管理者の日々の行動の積み上げが特に重要である。

要するに，日本たばこの存続・成長は，新たな環境変化に適応するためのマネジメントを創造できるかどうかにかかっているのである。

＜本稿をまとめるにあたっては，日本たばこ産業株式会社および（財）たばこ総合研究センターの関連する方々との聞き取り調査から多くの示唆を得た。その上，多大の協力を頂いた。深く感謝する次第である。しかし，本稿にもし事実誤認や解釈の誤ちがあれば，それは全て筆者の責に帰すべきものである。＞

参考文献

Aaker, D. A., 1984. *Strategic Market Management*, N. Y.: John Wiley & Sons.（野中郁次郎・北洞忠宏・嶋口充輝・石井淳蔵 訳，『戦略市場経営』，ダイヤモンド社，1986）

青山春雄，1981.『たばこ専売生き残りへの提言』，サンケイ出版.

独占分析研究会編，1973.『日本の公企業』，新日本出

21）使命の定義については，アーカー（1984），pp. 41-53 参照。

22）日本たばこ『はあべすと』，第1号，1985年，p. 30参照。

版社.
戎野真夫, 1986.『たばこ専売事業の展開構造』, 明文書房.
保阪正康, 1980.『世界最大のたばこ会社　日本専売公社』, 朝日ソノラマ.
稲垣慶成, 1984.「組織と環境」, 横川義雄・泉田健雄編著,『現代経営学要綱』, 中央経済社：68—80.
岩岡伸一, 1985.「国際競争時代を迎えての国内原料調達の方向」,『たばこ日本』, 第71号：24-29.
黒沢貞夫, 1981.「解説　たばこ産業の抱える問題点と今後の課題」,『たばこ日本』, 第60号：12-23.
小島廣光, 1986.「国鉄と電電公社の環境適応」, 北海道大学『経済学研究』, 第36巻第3号：1-17.
Miles, R. E., and C. C. Snow, 1978. *Organizational Strategy, Structure and Process*, N. Y.: McGraw-Hill.（土屋守章他訳,『戦略型経営』, ダイヤモンド社, 1983）
Miles, R. H., 1982. *Coffin Nails and Corporate Strategies*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
長岡 實, 1984.『専売ざっくばらん』, 東洋経済新報社.
日本専売公社編, 1964.『たばこ専売史　第3巻』, 日本専売公社.
日本専売公社編, 1978.『たばこ専売史　第5巻』, 日本専売公社.
野中郁次郎, 1982.「公企業の環境適応」,『季刊現代経済』, No. 50：46-59.
佐藤 修, 1979.「解説 最近のたばこ消費市場の動向」,『たばこ日本』, 第54号：30-39.
佐藤 修・中之森利雄・早道信宏, 1984.「日本のたばこ産業：その新法の成立と今後の指標」,『たばこ日本』, 第69号：20-25.
高村健一郎, 1973.『日本のたばこ産業』.
山口富夫, 1982.「たばこ専売制の軌跡と現実」,『記録ジャーナル』, 第1巻第1号：86-98.