

## 企業システムの歴史的变化 なぜ「チャンドラー型企業」は衰退しつつあるか

橋 本 輝 彦

### 目 次

はじめに

1．20世紀末からの企業システムの動向

2．企業システムの変化と企業理論

3．外部ケイパビリティの利用可能性と必要性

おわりに

### はじめに

チャンドラー（Alfred D. Chandler, Jr.）は、20世紀のアメリカ経済の成功は大規模、垂直統合型で、経営管理者によって指導された企業 large, vertical integrated, managerially directed enterprise が重要な産業に登場したことでであると論じた。これらの企業は19世紀の経済を特徴づけていた小規模で、同族が所有し経営している企業に比べて非常に効率的であった。小規模企業は原材料の調達や製品の販売を調整 coordinate するために市場 market に依存していたが、大規模企業はそれら機能を自ら担うようになり、調達やマーケティング機能を俸給制経営者階層 hierarchies of salaried managers を使って、経営管理的に調整をするようになった。このマネジメントの見える手 visible hand of management は調整の機能において市場の見えざる手 invisible hand of the market をはるかに超える進歩をあらわしていたため、その能力 capabilities は企業に自社が属する産業を支配する力を獲得せしめた。Chandler は以上のように論じた<sup>1)</sup>。

ところが、近年、多くの論者は、21世紀初めの時点で見ると、こうした大規模企業はもはや、そうした強さを見せていない、という。実際1980年代以降、「チャンドラー型企業」はそれら

企業の中核的事業分野においてさえ、より専門化した、垂直分解型 more specialized, vertically disintegratedの競争相手に対して、劣位におちいつている、と言われる。

そこで、本稿ではチャンドラー型企業の衰退、したがってまた、チャンドラーのアメリカ経営史のアプローチないし企業理論の問題点について、最近、最も活発に議論している論者を取りあげて、その内容を考察してみたい。ここで取りあげるのはラングロワ (Richard N. Langlois) とラモロー・ラフ・テミン (Naomi R. Lamoreaux, Daniel M. G. Raff, Peter Temin の3名の共作、本稿の以後ではLRTと略称する) およびセーベル・ザイトリン (Charles F. Sabel, Jonathan Zeitlin の2名の共作) の3者の議論である<sup>2)</sup>。

### 1. 20世紀末からの企業システムの動向

まず、上記の論者が20世紀末からの企業システムについて、どのような動きが見られると認識しているかを取りあげる。

ラングロワは次のような動きを指摘している。20世紀末から21世紀初頭には、多数の垂直的段階を経営管理者が統制する複数単位企業 multi-unit firmsの持続的な支配ではなく、垂直的な専門化 vertical specializationの著しい増加が見られる。脱垂直統合化は伝統的なチャンドラー型産業企業にも、ハイテク企業にも広がり始め、企業内の複数の生産段階を経営管理者が調整することを意味するビジブルハンドが消え去りつつある<sup>3)</sup>。

技術と市場の変化は経営者企業の垂直統合構造を破壊し、アンバンドリングすることによってのみとらえられる利益追求可能性をもたらした。たとえば、長距離電話業界ではマイクロウェーブ・トランスミッションのような事業規模の縮小をもたらす技術の発達、AT&Tのこの分野の専有をつき崩した。同様なことは電力産業でも生じている<sup>4)</sup>。

大企業は、現有の経営スキルやその他のケイパビリティをもっと広く応用しようという命令に駆り立てられて新事業へ進出成長すると、チャンドラーやペンローズ (Edith T. Penrose) は説明したが、大企業はそうした意思に動かされて、1960年代に多角化の新次元に達し、コングロマリットが広まった。しかし、このコングロマリットは1980年代には証券市場の革新とレバレッジド・バイアウトの発達によって分解されるようになった。この80年代の変化は1950年代の時代、すなわちチャンドラー型企業への回帰ではなかった。80年代以降は非関連事業部門の分離ばかりでなく、垂直的な部門の分離も生じた<sup>5)</sup>。

電子業界ではSanmina-SCI, Solectron, Frextronicsのような各種の電子機器を契約で組み立てる専門化した業者が現れた。これら業者は設計も流通も販売も行わない。2002年にはIBMは国内の全組立事業をSanmina-SCIに売却した。製菓業では、主要な垂直統合大企業がDSMのような企業に製造と販売をアウトソーシング、また、Quintiles Transnationalや

Covanceなどの研究企業と契約して臨床試験をアウトソーシングするようになった。半導体製造の新しい大きな動きは、いわゆるファブレス企業の登場である。こうした企業は設計、開発、販売の機能は保有しているが、製造工場は持っていない<sup>6)</sup>。

1990年代にアメリカ自動車メーカーはその製品設計とサプライチェーン戦略をモジュール方式に変え始め、ますます外部契約企業に依存するようになった。ビッグスリーはDelphi やVisteonといった企業に部品事業をスピンオフし、2000年にはその他の自動車メーカーと共同して Covisintと呼ばれるB to Bのサプライヤー・ネットワークを成立した。また、Bax Global, Menlo Worldwide, Ryderといったサードパーティー・ロジスティクス・サプライヤーも登場している<sup>7)</sup>。

パーソナル・コンピュータなどにおける1970-80年代からのモジュラー・システムの発展は、ワンセットの標準化された部品からレゴのように組立を行いカスタム化した製品を生産している<sup>8)</sup>。

また、IntelやMicrosoftのような今日の大企業は伝統的なチャンドラー型企業に比べて垂直統合化ははるかに少なく、伝統的な産業地域に類似した密接な市場指向のネットワークに囲まれている。またIBMはチャンドラー型企業の中で、ニューエコノミーへ移行した数少ない企業の1つであるが、同社は徹底的に垂直分解を行なうことによってそれを成し遂げたが、それは専門化した競争相手を見習うことによって行われた<sup>9)</sup>。

ラングロワは以上のような状況を指摘しているが、LRTは次のような状況を上げている。

鉄鋼業では、1970年代以降輸入が激増し、より技術的に洗練された相手との競争に直面し、20世紀初めから支配的な存在であった大企業は衰退した。鉄鋼業の復活過程に登場してきたのは、生産の特定段階や1, 2の特定製品分野に集中したより専門化した多数の企業であった。

自動車業界では20世紀の第4四半期に大規模垂直型企業の限界が明らかになった。アメリカ自動車企業の経営者は表面的には安定した広大な国内市場に甘んじて、生産量の拡大と表面的な差別化に専念して利益を上げてきた。規模の経済を享受するために、品質を犠牲にしてきた。70年代にオイルショックによってガソリン価格が高騰すると、消費者は馬力があるが燃費効率の悪いアメリカ車よりも、より小型の効率的な輸入車を選好するようになり、アメリカ企業はシェアを落とした。特に、日本企業は高い品質と幅広い選択を提供した。そうした中で、アメリカ企業は階層的管理組織によって部品コストを長期的に軽減してきたやり方では、部品調達システムをトヨタのように柔軟で進化する能力をもつシステムにすることが不可能であると認識するようになり、ようやく部品部門をスピンオフし、再編し始めた。

コンピュータ産業ではDellはジャスト・イン・タイムの在庫とサプライヤーとのネットワーク関係に基づく柔軟な生産方式を開発し、個々の消費者に迅速かつ安価にカスタム化された製品を供給することを可能にした。Dellはサプライヤーが同社の注文票に直接、リアルタイムで

アクセスできるようにしたため、サプライヤーは生産と納入の日程を効率的に計画できるようになった。

通信のような規制産業でも脱統合、脱多角化が進んだ。AT&Tは1980年代初めまでは垂直的統合化された電話システムを所有運営していた。しかし、技術的变化と長距離通信における新しい競争相手の出現の結果、まず、地域通信会社を分離した。さらに新しい電子設備を作るよりも買う方が容易になったため、設備製造機能を担っていたWestern Electricとその研究開発部門であったBell Labsを新しい会社Lucent Technologiesへスピンオフすることで、脱統合化を遂げた。AT&Tはその後、一時、ワイヤレスとブロードバンド通信分野へ買収によって事業拡大を企てたが、新旧事業間に期待したシナジーがなんらの競争優位をもたらさなかったため、再び、事業分割することになった。

全国的な小売業においては、1960年代半ば以降に始まった国民の所得の増加と、標準品から個人的嗜好を満たす消費財への消費者指向の変化によって、伝統的な百貨店に代わって、The Limited やThe GAP のような新しい専門ブティックの全国チェーンが登場した。これらの専門ブティック・チェーンは進歩した情報技術を利用して、品揃えの柔軟な管理を学習した。彼らはトヨタやDellに似たジャスト・イン・タイムのサプライヤー・チェーン関係に依存して、効率的で多様な品揃えを行った。Toys “R” UsやCircuit CityやBordersといった、いわゆるカテゴリーキラーズも同様な能力を作りだした。<sup>10)</sup>

LRTは以上の状況を指摘しているが、次のようにも言っている。現在の変化の方向が実際にどのようなものかは全くはつきりしていない。脱コングロマリット化と垂直統合構造から分散的構造への明確な動きが見られるが、しかし、多くの経済分野ではひきつづき大企業が支配しており、アメリカの最大企業群の中の多数は技術革新が進む産業に現れた<sup>11)</sup>。ここに、現在の状況に対するラングロアとの認識の違いが見られる。

以上、ラングロアとLRTが20世紀末からの企業のあり方におこった変化をどのように捉えているかを見てきた。いずれもまだ断片的な把握に過ぎないが、しかし、共通して次のように捉えている。チャンドラー型企業が脱統合化、脱多角化を進めている。これら企業はいくつかの生産段階、あるいは機能を外部企業にアウトソーシングしている。また、それに応える専門化した、たとえば製造機能に特化した企業が現れている。また、新たに登場した大企業も垂直統合的性格はチャンドラー型企業をよりも薄く、いくつかの生産段階や機能をアウトソーシングしている。

両者の間での違いは、ラングロワが今日の状況が「市場」への移行であることを明確にしているのに対して、LRTが企業とサプライヤー企業との「関係性」を強調していること、また、脱統合化、脱コングロマリット化は明らかであるが、大規模統合企業も多数の産業に依然として存在することを指摘していることである。

## 2．企業システムの変化と企業理論

### （1）変化をもたらした背景

両者は、以上のような変化の背景に何があると考えているのであろうか。いずれも企業をとりまく環境の変化をあげている。

ラングロワはこの点を次のように言う。1950年代、60年代には不可避的で無敵な存在と思われた大企業の組織構造は、80年代頃には経済的現実とますます不適合なものになってきた。それは、第1に、技術的イノベーションが簡素化と規模縮小を伴って進行するようになったことである。第2に、人口の増加と所得の増大、国際的取引の活発化が市場の密度を高めた thicker market ことである<sup>12)</sup>。このような技術上の変化と市場の密度の変化を背景にして、垂直統合化した大企業を解体し、アンバンドリングすることによってのみ捉えられる利益の追求機会が開かれたというのである。

ラングロワは、また、インターネットやその他の強力な調整技術 technologies of coordination の発達（パーソナル・コンピュータ、ブロードバンド通信ネットワーク）が情報を多くの異なる地点の多くの人々の間で、即時的かつ安価にやり取りできるようにしたため、中央集中的な意思決定や費用のかかる官僚制組織の価値を低減したことも上げている<sup>13)</sup>。

以上に対して、LRTは次のように言う。大規模垂直統合化し、多角化した企業が直面した困難の背景としては、1970年代からの国際的競争の激化も1つであるが、しかし、基本的な原因は国内的なものであった。第1に、一人当たり国民所得の増大が高品質、個性的な財貨への消費者選好の移行をもたらしたことであり、大企業の階層的組織はたいがい硬直的で、この消費変化に対応しなかったことである。そして、第2に、輸送・通信コストが低下しつづけたため、特に、通信コストがコンピュータ時代に急激に低下したため、市場の密度が高まり、取引コスト問題が非常に軽減するようになったことである。今日では多くの場合、企業は投入財を作るよりも購買する方がはるかに費用的に効率的になった。<sup>14)</sup>

### （2）環境の不確実性を緩和する緊急性の上昇と低下

それでは以上のような背景から、なぜ、どのような理由で、企業がそのあり方を変化させたというのであろうか、それはどのように論理的に説明できるのであろうか。

ラングロワの主要な分析の道具はケイパビリティ進化のアプローチ evolutionary capabilities approach である。市場の範囲 extent of market の拡大がもたらす価格の変化は経済組織に直接的に影響を与えるだけでなく、技術の変化を通じて間接的に、いっそう大きく影響を与える。経済組織の変化にとって、生産コストと取引コスト<sup>15)</sup>が重要である。市場によ

る調整のコストは、既存の市場，より正確には市場を支援する制度が新しい技術の必要性や新しい利益機会の必要性に不適合である限り，高くなるであろう。しかし，市場が時間を経て大きな範囲に広がると，市場はますます多くの活動を，企業内で経営者が管理することによって代わって担い始める。

産業組織は生産技術と生産を統制する組織構造という2つの相関連するが概念的には異なるシステムによって構成される。これらのシステムは共同して，最終消費者に最も安価な費用で最大の便益を提供する方法を生み出さなければならない。その意味で産業組織は生産の仕組みの進化という問題であり，人口，実質所得，生産技術と取引の変化という要因によって，新しい形態への進化が求められる。企業組織は環境変化，すなわち，その変化と不確実性に直面する。すべての企業組織はその技術的コアを投入要素と産出要素で囲むことによって，環境の影響を緩和・バッファリング（buffering）しようとする。投入要素と産出要素とは高度に変化する環境と予測可能性の高い生産過程の間を調停する，ある種のショック・アブソーバーである。組織の分解，モジュール化もバッファリング効果を与える。モジュールの内部には大きな相互作用や情報の流れがあるが，モジュール化した組織間では相互作用は最小限となり，公式的なインターフェースを通じて統制される。<sup>16)</sup>

ラングロウはこうしてアメリカ経営史における組織変化を環境の変化に対応して，財の流れの不確実性を緩和する仕組みの進化として捉えようとする。そして，その仕組みの進化はアダム・スミスが説く機能の専門化と分化の進展の過程上でおこるが，市場の拡大と技術の変化は経済的環境に影響を与え，企業が直面するバッファリング問題に作用する。19世紀終わりのチャンドラー型企業の出現は，その時代，その場所に適合したバッファリング問題の解決策であった<sup>17)</sup>。言い換えれば，垂直統合型企業の出現は，19世紀の終わりの技術と市場の機会が生産と流通構造の体系的な再編成を要求したためであるが，その体系的な変化にともなう動的取引コストを解決することができたのである<sup>18)</sup>。しかし，垂直統合はある時期には必然であるが，他の時期には極めて不効率であるので，いつまでも続くものではない。そして，今日はそうした解決策の方向ではない。

すなわち，1990年代には垂直分解と専門化が組織の発展の最も大きな特徴である。生産段階の非集中化は市場の範囲に依存するが，同時に，市場の範囲は専門化と交換を支援する制度に依存している。こうした制度が20世紀終わりには進化した。そうした制度の中で特に重要なのは標準である。生産段階の非集中化は段階の間のインターフェースの標準化の程度を意味する。最も端的なケースは標準化したインターフェースが製品をモジュラー・システムに転換する場合である。製品を標準化し，生産過程を標準化した大量生産技術と違って，モジュラー・システムはデザイン・ルールを標準化する。この標準化が進むとモジュラー・システムは不確実性を緩和する企業の経営管理や統合の必要性を低下させる。モジュラー・システムは，チャ

ンドラー型企業のようにもっぱら内部ケイパビリティに制限されることなく、経済全体の外部ケイパビリティから便益を享受することができる。外部的ケイパビリティは市場の範囲の重要な局面であり、市場は取引可能な取引者の数だけでなく、累積したスキル、経験、技術などを含んでおり、市場参加者はそれらを手に入れることができる。モジュラー・システムは市場が提供する最良のモジュールを利用できる。

モジュール化はすべての非集中化の背後に存在するが、チャンドラー型企業が純粋なモジュラー・システムとアームズレングスの市場に道をゆずったというわけではない。多くの場合、ビジブル・ハンドは技術標準の中に社会化されているが、それは外部的調整メカニズムとなり、密接な情報交換の必要性を減らす。しかしまた、多くの製品は統合型 integrality をとり続けていて、生産段階の間関係性は信頼、永続性、密接な情報交換を含む協働である。しかしながら、中心的な傾向としては、経営管理のバッファリング機能はモジュール化のメカニズムと「市場」に譲り渡されていく。<sup>19)</sup>

以上のようにラングロウは論じるが、その結果、次のようにまとめる。大企業経営者による調整というビジブル・ハンドの衰退、言い換えれば、バニシング・ハンド (vanishing hand) という現象は、アダム・スミスが説く分業の進展過程のさらなる継続であり、チャンドラー型企業組織はその過程の中間駅であった。バニシング・ハンドはパーソナル・コンピュータやブロードバンド通信ネットワークといった調整技術 coordination technology の変化によってばかりでなく、市場の範囲の拡大、すなわち、人口と所得の増加、市場のグル・バル化によって引き起こされた。南北戦争後のアメリカ国内市場の拡大は標準化と大量生産の方向での生産のシステム的な再編成をもたらした<sup>20)</sup>。今日の革命は調整技術の変化と市場の継続的拡大に対応したシステム的な脱垂直化への再編成、したがって分業の進展である。<sup>21)</sup>

ラングロウは同じことを次のようにも言う。19世紀の後半に可能となった高位のスループット技術と大量生産は不確実性を緩和する緊急性を高めた。原材料調達から製品販売に至る財の流れについて、適切な質、量、納期を確保することが重要であった。しかし、市場は財の流れの不確実性を緩和するには不十分な密度であった。そのため、企業内部の垂直統合化とビジブル・ハンドが要求された。しかし、歴史の時間的経過は市場の密度を高め、不確実性を緩和する緊急性を低下し始めた。さらに、技術の変化が生産の最小効率規模を低下させたことと、調整技術の進歩が不確実性を緩和するコストを低下させたこともそのことを促進した。<sup>22)</sup>

### (3) 非対象情報問題を解決する調整メカニズムの多様性

LTRの説明は次のようである。

チャンドラーの議論の出発点は、19世紀終わりの技術変化が、多くの産業企業に対して規模の経済を享受することを可能にしたという観察であった。企業が低い単位費用を達成するには

大工場を建設するだけでは不十分であり、たえず生産能力を高水準で利用するよう工場を稼働しつづけなければならなかった。そのために原材料の供給不足による生産過程の混乱や倉庫での製品在庫の滞留を回避する必要があった。その解決策は原材料生産への後方統合とマーケティングへの前方統合によって供給と配給の活動を直接コントロールすること、そして、そうした投入要素と産出要素の流れを調整することができる管理階層組織の構築であった。このステップを踏んだ企業は効率性を達成し、莫大な競争優位を享受した。また、これらのために必要な膨大な資金を調達できた企業は少なかったため、そうした企業が属する産業は寡占化した。さらに、大企業は多角化によって範囲の経済を獲得するため、ますます多くの産業を支配するようになった。

以上のチャンドラーの把握は経営史研究における偉大な功績であったが、しかし、それは極めて記述的であり、組織変化についての基礎理論が欠如していたため、20世紀終わりに生じた大企業の衰退の説明は困難であった。<sup>23)</sup>

LRTはこのように論じて、さらに、ウイリアムソン ( Oliver Williamson ) の貢献<sup>24)</sup>を取りあげる。ウイリアムソンはチャンドラーの記述的歴史を広い企業理論によって説明する必要性を認識していた。そのため、ある種の経済活動は取引コストを低くすることが可能であるという理由から市場でよりも企業内で生じるというコース ( Ronald Coase ) の仮説を出発点とした。ウイリアムソンは不完全情報と情報の非対象性という2つの関連する要因から取引コストが生じると主張した。情報の非対象性は経済行為者を取引相手よりも優位にし、各人が同じ情報をもっている場合に得られるよりも多くの便益を交換から獲得する。そのため、このことを緩和する組織や制度がなければ、一方が他方を搾取するという恐れが交換の範囲を強く制限する。大規模垂直統合型企業は企業境界を拡張して、市場を経営者の調整 managerial coordination に代替することで、製造業者とサプライヤーの間や製造業者と流通業者の間を悩ませてきた深刻な情報問題を解決した。ウイリアムソンの理論的把握はこのようなものであったが、しかし、ウイリアムソンの理論は経済環境の変化が取引コストの水準や経営者の調整の相対的優位性に影響を与えるという可能性を解決しないままであった、という。<sup>25)</sup>

そこで、LRTは不完全情報が搾取の可能性をもたらすというウイリアムソンの中心的な仮説を保持する一方で、経済行為者がこの問題を解決する調整メカニズム coordination mechanisms は多様であると主張する。こうした調整メカニズムを取引当事者同士の関係性の持続性に従って、一次元の物差しに並べると次のようになる。物差しの左端は純粹市場取引である。それは価格に基づく1回ごとの取引であり、当事者間に継続的なつながりはない。右端は純粹階層組織であり、そこでは永続的あるいは非常に長期的な命令関係があり、上司が部下へ命令を下し、部下がそれに応じない場合には厳しい罰を受けることになる。この物差しを右に向かうにつれ、当事者は1回以上取引することにより、当事者は継続的にビジネスをするイ



ンセンティブを持つ。逆に、左に向かうにつれ、当事者は自身が不利だと感じた取引から退出する能力を持つことになる。これらの両極端の間には長期的関係性 long-term relationship がある。これは、その他の点では独立した経済行為者間の取引であり、当事者同士はかなりの期間にわたってお互いに取引を継続することを自発的に選択する。長期的関係性が第3の調整メカニズムである。それぞれのメカニズムにはそれぞれの優位性があり、相対的な優位、劣位は当事者の情報アクセスに影響する経済環境の変化によって変わる。

市場取引のベネフィットは費用最小化であり、特に売り手と買い手が近くにおいて、購買前に現物を確かめることができる場合に優れている。しかし、市場取引では繰り返す取引が期待されていないので、不良品をつかまされたり、配送に遅れた売り手に対して、次回取引を止めるという形で罰を与えることができない。

階層的調整メカニズムのベネフィットは、財の品質や配送のタイミングを内部化して確実にコントロールすることで、上記の問題を回避する能力がある。そのためには部下は上司の命令に従わなければならない。しかし、部下は自らの得にならない命令には従わない。組織が大きくなったり、1人の貢献を他人の貢献と区別できないようになると、上司は部下の行動について不完全な知識しか持たないばかりか、逸脱行為を見つけたり罰することができなくなる。部下が上司の要求に反する行為を行う可能性からエイジェンシー問題を引き起こすことになる。

長期的関係性は市場や組織よりも優れている場合がある。市場に対する利点としては、品質保証を求める買い手が、市場でもっと安く買える場合でも、過去に満足できる取引をした売り手との取引を選好することである。そのため、売り手もコストをかけて品質への評判を築くために投資することが有利となる。また、階層組織に対する利点としては、企業内部でもできる活動を長期的関係性で行おうとするのは、当事者相互による信頼の構築、維持の必要性によって、機会主義的行動を制約できることである。長期的関係性がとりわけ価値を持つのは、技術変化の方向が非常に不確実であり、当事者双方が信頼によって可能となる情報と資源のプールから便益を得られる場合である。他方で長期的関係性はコスト削減や効率性の改善というプレッシャーから幾分離れている。その上、経済的条件の進化に対応して関係性の条件を再交渉することが困難である。

要するに、ある時点で機能する調整メカニズムは多様である。どのメカニズムに優位があるかは産業によって異なるばかりでなく、産業内の企業の数、タイプ、地理的拡散度によっても、さらに制度的、文化的条件によっても異なる。調整メカニズムは経済的条件や制度的環境の変化に対応して変化する。歴史的環境と調整メカニズムの優劣の間の相互作用を強調することで、経済行為者が経験した環境適応性の意味を再認識できる。<sup>26)</sup>

こうしてLRTはアメリカ経営史における組織変化を、不完全情報、非対象情報問題を解決する調整メカニズムの多様性という概念を軸にして解明する。これにより今日の組織変化も説

明できると言うのである。つまり、19世紀から輸送・通信コストの着実な低下と一人当たり所得の着実な上昇があった。こうした環境変化にもかかわらず、経済における階層的調整メカニズムの使用は、歴史的にこぶ型のパターン hump-shaped pattern をとっている。輸送・通信コストの低下につれ、規模の経済の獲得が可能となる産業における企業は供給や配給の活動を階層的調整メカニズムに置き換えた。しかし、輸送・通信コストが20世紀後半のコンピュータ時代にいっそう低下し続ける時に、その同じ産業における企業は、コングロマリットや垂直統合から離脱して、長期的関係性によって調整するように変化した。

すなわち、輸送・通信コストが高いと、経済活動は地方的かつ小規模になる。逆に、輸送コストが安くなり、特に通信コストが低下し、インターネット時代のように情報が即時的になると、経済活動は事実上どこにでも立地できるし、個性的なニーズに対応できるようになる。しかし、輸送・通信コストが禁止的に高くもなく、ごくわずかでもない場合には、生産活動を特定の立地と大企業に集中させることに優位がある。<sup>27)</sup>

一人当たり所得の傾向も同様な影響を与える。19世紀の間は、家計の消費財の範囲を広げるためには、生産コストを低下させることが不可欠であり、それを達成した企業は大きな利益が期待できた。しかし、20世紀後半には増加する一人当たり所得は、消費者指向を多様性と変化へとシフトした。そのため、そうした消費者の要求に柔軟に対応することができる企業に大きな利益をもたらすことになった。垂直統合企業は財貨を低いコストで生産できたが、それと引き換えに財の標準化を高めた。このことは19世紀終わりの消費者には適応したが、20世紀終わりの消費者には受け入れられなかった。20世紀終わりに生じた新しい企業は垂直統合を長期的関係性に置き換え、より高い品質と豊富な選択への消費者の選好に応えるようになった。<sup>28)</sup>

以上のように、LRTは経営史における組織の変化を、環境変化に対応した調整メカニズムの変化の歴史として捉え、20世紀終わりには階層的組織による調整に代わって、長期的関係性が新しい経済の中核に登場したという。ただし、この状況を歴史的進化の新たな終着点であると捉えることは深刻な誤りであるとも言う。それは、長期的関係性は柔軟性という優位を与えるが、別の環境では劣位になるからだ。それは次のようなことである。

関係性が維持されるのは、当事者全てが関係の継続から便益を得ていなければならない。需要変動や下降といった傾向が過剰能力を持続させてしまうような動的な環境の下では、相互的な収益性は維持することが困難である。関係性を機能させ続けるために在庫負担を十分担えるかどうかは、景気下降の深刻さに依存している。また、最終消費市場の競争も、製造業者に部品を安価に調達するようプレッシャーを与えることで、関係性に影響を及ぼす。長期的関係性においては、製造業者は彼らのサプライヤーがコストを削減するために生産過程の改善をできるように支援しなければならない。

同様に、顧客基盤を維持するために、広範な製品革新をおこなわなければならない産業では、

製造業者は彼らのネットワークの優位を維持するためにサプライヤーとともに努力しなければならない。製造業者はサプライチェーン全体にわたる改善費用を部分的にしか負担しないのはもちろんだが、複数の企業の人的資本や財務戦略へのアクセスを可能にしておくことも潜在的な優位性となる。<sup>29)</sup>

### 3. 外部ケイパビリティの利用可能性と必要性

以上、アメリカ経営史における、19世紀終わりからのチャンドー型企業の形成と20世紀終わりからのその衰退について、ラングロウとLRTの理論的説明を見てきた。まず第1に、両者は共に、その点を、市場の変化への企業の対応として捉えている。また、輸送・通信コストの低下がもたらした意義も共通に捉えている。しかし、両者の違いは市場の変化の捉え方である。ラングロウは市場の範囲の拡大、密度の上昇を、主要には供給側面 supply side の変化として捉えている<sup>30)</sup>。

19世紀終わりに出現した大量生産にとって、市場は財の流れの不確実性を緩和するには、不十分な範囲・密度であったため、企業内の垂直統合化と階層組織が要求された。しかし、20世紀終わりには、市場の範囲・密度が高まったため、外部ケイパビリティ、すなわち、増加した取引業者、累積的なスキル、経験、技術などの利用可能性をもたらした。外部ケイパビリティの利用可能性は、言い換えれば、既存の内部ケイパビリティの破壊の可能性を意味する。そのため、脱垂直統合化と専門化に向かい、外部ケイパビリティの利用が進んでいく、という。

これに対して、LRTは市場の需要側面 demand side の変化を重視している。19世紀終わりの消費需要は低コストの標準品を求めたため、大量生産・垂直統合組織が形成された。しかし、20世紀終わりには消費需要の多様化、個性化、変化が柔軟な生産を要求したが、大企業の垂直統合化した階層的調整メカニズムは硬直的で、それに応えることができなかったため、階層組織に代わって、長期関係性を通じた外部ケイパビリティの利用へと向かう、としている。

こうして、ラングロウは20世紀終わりの市場について、外部ケイパビリティの利用の可能性を強調し、LRTは外部ケイパビリティの利用の必要性を強調している。その結果、ラングロウは一般的に、全経済的に、チャンドラー型企業の衰退、外部ケイパビリティの利用の進展を論ずることになり、LRTは特定産業、消費需要が多様性、個性、変化を要求するようになった産業について、チャンドラー型企業の衰退、外部ケイパビリティの利用の進展を論じている。外部ケイパビリティの利用の可能性と必要性の出現は、ともに正しい指摘であるが、しかし、外部ケイパビリティの利用は、現実的には、LRTの説くように、成熟した特定産業において進展していると捉えることが適切であろう。

第2に、ラングロウは、外部ケイパビリティの利用、すなわち、依存度を高めている外部と

の取引の性格について、アームズレングスの市場に近づいているかのように論じている。中心的な傾向としては、経営管理のバッファリング機能はモジュール化のメカニズムと「市場」に譲り渡されていく、という言い方はこれを表している。また、ラングロウは、「初めに市場があった」*in the beginning there were markets*がウイリアムソンの言葉であるが、自分自身の論理では、「終わりに市場がある」*in the end there are markets*という言葉になる、と述べているのである<sup>31)</sup>。しかしながら、ラングロウ自身、モジュラー・システムの典型であるパーソナル・コンピュータにおいて、業界リーダーのDellは自社が保有していない生産段階に対して、強い管理的なコントロールを実施している。それは市場を通じた、緊密に統合されたロジスティクス・システムを効率的に創造していると言及している。<sup>32)</sup>

このことは何を意味するのであろうか。自社が保有していない生産段階に管理的なコントロールを及ぼすとは、彼が「市場」として描くアームズレングスの取引ではない。何らかの関係性のある取引である<sup>33)</sup>。また、彼が事例として上げている自動車産業におけるCobisintを通じた取引は「電子市場」を活用した取引でアームズレングス取引に近いものといえる。しかし、これを通じた取引量はいまだ著しく少ない。したがって、近年の外部との取引の拡大は、多くの場合、当事者間の長い、そして、ある程度緊密な、提携とも言える関係の広がりと思われる。そうした関係性によってバッファリング機能が果たされていると考えられる。

第3に、この関係性にかかわるLRTの議論に関する問題である。LRTは、柔軟な生産は多様で変動する投入要素を求める、そのために、企業外部のケイパビリティを利用するようになるというわけであるが、その点の問題である。市場では確かに安価な投入要素を見つけることは可能であろうが、企業が求める品質、数量を必要な時に供給できることがカギとなる。そのために、長期的関係性の必要性が提起されるのであるが、その関係の内容がLRTの説明では不明瞭である。したがって、セーベル・ザイトリンによって、その長期的関係性はインフォーマルで、識別できない、その場限りの経営的介入にのみ反応するものに過ぎないと<sup>34)</sup>、批判されている。

その点に関わって、LRTは日本のトヨタのサプライヤーシステムを事例として上げているが、日本の「中間組織」やデザイン・インなどの関係性をもっと意味づける必要がある。セーベル・ザイトリンは、20世紀終わりからの新しい経済の特徴は、当事者間のインフォーマルな関係性やモジュール製造企業と完成品企業との間の市場取引というよりも、企業内そして企業間の共働デザイン *co-design* や共働開発 *co-development* への技術の精緻化である、としている<sup>35)</sup>。

第4に、LRTがラングロウに比べて、技術の変化の影響をあまり取りあげていない問題である。今日、柔軟な生産こそが競争優位をもたらすのは確かであるが、消費者は価格を問題にしなくなったというわけではない。価格が問題にならないのは一部の高級ブランド品であり、一

般消費財は多様性、個性、変化とともに、ある程度低い価格水準を求める。したがって、柔軟な生産は一定の規模の経済を実現しなければならない。今日それが可能となってきたのは、ラングロワが言うように、いくつかの産業では生産技術の変化によって、最小効率規模が低下してきたという要因が考えられる。企業は特定地点に極度に集中して生産する必要性を低め、各地点が求める投入要素の量もかつての大量生産時代に比べて、少なくなっているのではないであろうか。このことが企業が外部に投入要素の供給担い手を見つける困難を軽減していると思われる。

## おわりに

チャンドラーの経営史における基礎理論は企業進化学理論 evolutionary theory of firms である、と自ら述べている<sup>36)</sup>。組織的学習を通じた組織ケイパビリティの進化が大企業の競争力を生み、成長と存続をもたらすという視角での大企業の歴史過程の把握である。しかし、こうした内部の組織ケイパビリティの進化論の視角からは、大企業の形成や関連分野への多角化による成長過程を論じることはできるが、組織ケイパビリティの不適合化、チャンドラー型企業の衰退を導くことは理論的には展開困難である。

したがって、視角をもっと広くし、企業と市場変化・技術変化との相互作用から企業組織の変化を捉える必要がある。そのため、ラングロワが不確実性を緩和する緊急性、LRTが非対象情報問題を解決する調整メカニズムといった視角から経営史を論じることになった。このような視角から、環境変化の中で外部ケイパビリティからの便益の獲得、チャンドラー型企業の不適合化などを説明するのである。

本稿は、そうした視角から捉えた企業組織の歴史的变化を上で見えてきたが、企業組織の変化の実態のいっそうの包括的把握と、その理論的説明のさらなる深化が重要な課題である。

## 注

- 1) Chandler (1977), Chandler (1990) を参照。
- 2) ラングロワは現在、コネチカット大学経済学教授である。最近、ロバートソンとの共著が邦訳出版されている (Langlois & Robertson (1995))。本稿で取りあげる論文は Langlois (2003) と Langlois (2004) である。

ラモローは現在、UCLA 経済学・歴史学教授である。ラフはウォートン・スクール経営学準教授、ペンシルバニア大学歴史学準教授である。テミンはMIT 経済学教授である。3人は共に National Bureau Economic Research の research associate である。本稿で取りあげる論文は LRT (2003), LRT (2004) である。

セーベルは現在、コロンビア大学ロースクールの法学・社会科学教授である。ザイトリンは現在、ウイスコンシン大学マジソン校社会学・公共問題・歴史学教授である。セーベルは Michael

J. Piore との共著 *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, 1984 (山之内靖・永易浩一・石田あつみ訳『第二の産業分水嶺』筑摩書房, 1993年)で著名である。本稿で取りあげる論文はSabel & Zeitlin (2004)である。

- 3) Langlois (2003), p.351.
- 4) *ibid.*, p.371.
- 5) *ibid.*, pp.371-372.
- 6) *ibid.*, p.373.
- 7) *ibid.*, p.374.
- 8) *ibid.*, p.375.
- 9) Langlois (2004), p.356.
- 10) LRT (2003), pp.425-428.
- 11) LRT (2004), p.385.
- 12) Langlois (2003), pp.370-371.
- 13) *ibid.*, p.377.
- 14) LRT (2003), pp.370-371
- 15) ラングロワが取りあげる取引コストはウィリアムソンが規定したそれではなく、「動的取引コスト」dynamic transaction costsと呼ぶものである。それは非対象情報問題やインセンティブ問題にかかわるコストではなく、新しいケイパビリティの構築の過程 試行錯誤や学習をともなうにかかわるコストである (Langlois (2004), pp.362-363.)。言いかえると、経済変化やイノベーションに直面し、新たなケイパビリティを構築する必要がある場合、外部サプライヤーに対して説得、交渉、調整、教示を行うコストである (Langlois & Robertson (1995), p.37)
- 16) Langlois (2003), pp.353-355.
- 17) *ibid.*, p.355.
- 18) *ibid.*, p.361.
- 19) *ibid.*, pp.373-376.
- 20) ラングロワは、19世紀終わりからの大規模垂直統合型企業の出現の過程も、ある次元では基本的に、アダム・スミスの分業の進展であったという。大企業の出現は機能の専門化を進めた。経営機能は職業化した。現代企業の複数事業部門構造は戦略的機能と日常管理機能の分離を反映している。最も複雑で重要なのは金融分野における専門化と分業の進展である。すなわち、株式市場の発展によって所有者・投資家からの経営機能の分離である。大企業においては経営機能は本社レベルでは統合化されているが、日常経営機能は下位の組織単位に分離された。ラングロワは、以上のような点で分業と専門化が進展したという (*ibid.*, pp.360-361.)
- 21) *ibid.*, pp.377-378.
- 22) *ibid.*, p.379.
- 23) LRT (2003), pp.404-406.
- 24) ウィリアムソンの取引コスト理論の最初の見解は、Williamson (1975)に見られる。また、ウィリアムソンがこの理論をチャンドラーの歴史記述に対して適用した論文は、Williamson (1981)である。なお、ウィリアムソンは彼の取引コスト理論を後に、Williamson (1985)において精緻化し、拡張している。
- 25) LRT (2003), pp.406-407.

- 26) *ibid.*, pp.405-410.
- 27) LRTの議論の1つの問題点がここに現れているように思われる。というのは、生産集中か分散かは輸送・通信コストだけでなく、生産技術の変化により直接的に関係しているからである。すなわち、大量生産や最小効率規模の上昇は集中生産を要求し、柔軟生産や最小効率規模の低下は分散生産を可能にする。
- 28) LRT (2003) pp.429-430.
- 29) *ibid.*, p.431.
- 30) Langlois (2004) で、需要側の変化についてもわずかに触れているが、しかし、需要よりも供給側の変化の方が重要であるとしている (pp.370-371.)
- 31) *ibid.*, pp.371-372.
- 32) Langlois (2003) , p.376.
- 33) セーベル・ザイトリンも、ラングロワが純粋のモジュラー・システムの典型的事例とみなしているエレクトロニクス分野でも、アームズレングスの調整は一般的ではない、と批判している (Sabel & Zeitlin (2004) , p.395. )
- 34) *ibid.*, p.393.
- 35) *ibid.*, p.393. なお、セーベル・ザイトリンのチャンドラー型企業についての主張は、次のようである。チャンドラーの大企業経営史はすべてを物語るものではない。彼はマスプロダクションに対する歴史的なもう1つの生産方式を無視し、それがマスプロダクションの後継者となった時にも過小評価したり、説明を放棄している (*ibid.*,p.401. )。このように、セーベル・ザイトリンの歴史の捉え方は、19世紀終わりからの大量生産、大企業の時代にも、その別側面として専門特化した生産方式 *specialty production* が存在していたが、20世紀の後半にはこの専門特化した生産方式が支配的になってきた、というものである。
- 36) Chandler (1992) , p.98.

## 参考文献

- Chandler, Alfred. D., Jr. (1977), *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Mass.. (鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳 『経営者の時代 アメリカ産業における近代企業の成立』 東洋経済新報社, 1979年)
- Chandler, A. D., Jr. (1990), *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge, Mass.. (安部悦生・川辺信雄・工藤章, 西牟田裕二・日高千景・山口一臣訳 『スケール アンド スコープ 経営力発展の国際比較』 有斐閣, 1993年)
- Chandler, A. D., Jr. (1992), Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise, *Journal of Economic Perspectives*, Vol.6, No.3 (Summer).
- Chandler, A. D. Jr.(2001), *Inventing The Electronic Century: The Epic Story of the Consumer Electronics and Computer Industries*.
- LRT(2003), Naomi R. Lamoreaux, Daniel M. G. Raff, and Peter Temin, Beyond Markets and Hierarchies: Toward a New Synthesis of American Business History, *American Historical Review* 108 (April).

- LRT(2004), Against Whig History, *Enterprise & Society*, Vol.5, No.3.
- Langlois & Robertson (1995), Richard N. Langlois and Paul L. Robertson, *Firms, Markets and Economic Change : A Dynamic Theory of Buisness Institutions*, Routledge, London. ( 谷口和弘訳 『企業制度の理論 ケイパビリティ・取引費用・組織境界』 NTT出版, 2004年 )
- Langlois, Richard N.(2003), The vanishing hand: the changing dynamics of industrial capitalism, *Industrial and Corporate Change*, Vol.12, No.2.
- Langlois, Richard N.(2004), Chandler in a Large Frame: Markets, Transaction Costs, and Organizational Form in History, *Enterprise & Society*, Vol.5, No.3.
- Sabel &Zeitlin(2004), Charles F. Sabel and Jonathan Zeitlin, Neither Modularity nor Relational Contracting: Inter-Firm Collaboration in the New Economy, *Enterprise & Society*, Vol.5, No.3.
- Williamson, Oliver E.(1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, N. Y..(浅沼万里・岩崎晃訳 『市場と企業組織』 日本評論社, 1980年)
- Williamson, Oliver E.(1981), The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes, *Journal of Economic Literature* 19, (December).
- Williamson, Oliver E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*. The Free Press, N. Y..
- 橋本輝彦 ( 1999 ) , 「 21世紀型企業試論 」 『立命館経営学』 第37巻第5号
- 橋本輝彦 ( 2003 ) , 「 M&Aブームと企業システムの変化 」 『立命館経営学』 第41巻第6号
- 橋本輝彦 ( 2005 ) , 「 アメリカ大企業の長期存続と組織能力 」 『立命館経営学』 第43巻第5号



## Historical Transformation of the Business Enterprise Systems: Why are “Chandlerian Firms” fading?

The purpose of this paper is to consider some arguments which the Chandlerian enterprises have been fading since the late twentieth century in the U. S. economy.

Richard N. Langlois persists that the Chandlerian firm no longer dominated the landscape in the last quarter of the twentieth century ,and thus widespread vertical disintegration began replacing the classical multi-unit managerial enterprise. Production came to take place in numerous distinct firms, whose outputs are coordinated through market exchange broadly understood. It is in this sense that the visible hand of management is disappearing.

Naomi R. Lamoreaux, Daniel M. G. Raff and Peter Temin discuss that the large, vertically integrated managerially directed enterprises no longer seem so imposing. Indeed by the 1980s, classical Chandlerian firms frequently were being outperformed, even in their core business, by more specialized, vertically disintegrated rivals. As transportation and especially communication costs continued to fall during the computer era, these firms responded by shifting away from both conglomerate and vertical integration, increasingly substituting coordination by long-term relationships for their extended managerial hierarchies.

In this paper, I examine theoretical grounds of both views above, and try to make clear some problems in Chandler's approach of business history.

(HASHIMOTO, Teruhiko 本学経営学部教授)

