

経営史におけるチャンドラー理論の意義と問題点

メタデータ	言語: jpn 出版者: 明治大学経営学研究所 公開日: 2008-12-15 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 安部, 悦生 メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/10291/658

経営史におけるチャンドラー理論の意義と問題点

—チャンドラー・モデルはアウト・オブ・デイトか?—

明治大学経営学部 安部 悦生

はじめに

「大企業の時代」が崩壊し、SME (small and medium sized enterprise) が持て囃され、それと関連して、ベンチャーキャピタルが脚光を浴び、またSMEの集合体としてのネットワークが注目を浴びている。イタリアのコモ湖周辺地域や、わが国の大田区、東大阪市などの地域、またシリコンバレーやボストン近郊、イギリスのケンブリッジ地区、台湾の新竹など、「第二の産業分水嶺」が話題に上ることも多い。

19世紀末から20世紀初頭に誕生した「大企業体制」は、その歴史的使命を終えたのであろうか。大企業体制の歴史的成立過程を解き明かしたチャンドラー・モデルは、時代遅れとなったのであろうか。

たしかに、大企業は「大企業病」と揶揄されるように、多くの問題点を抱えている。しかし、他面では、自動車、製薬、鉄鋼、化学などのように、企業合併を通じて、企業はますます大型化していく傾向もある。

このような事態を、歴史的・理論的枠組みに照らしてどのように解釈できるのか。本稿は、この問題を、大企業成立史を解明した、最も有力な理論であるチャンドラー・モデルの検討を通して、幾分なりとも明らかにしようとするものである¹⁾。

I 経営戦略・管理論史としてのチャンドラー・モデル

改めて詳言するまでもなく、チャンドラーが第二次大戦後の経営史学に与えた影響は、計り知れない。また経営史だけではなく、経営学にも大きな影響を与えてきた。極論すれば、経営史家で、経営史を越えて広く引用・言及される研究者は、チャンドラー以外あまり思い浮かばないというのも残念な気がするほどである。

彼の理論、それをチャンドラー・モデルと名づけるならば、それは次のような内容を持って

いる²⁾。

[A] 企業は、個人企業から企業者企業、そして経営者企業へと進化してきた。これを筆者は、〈企業組織の類型〉と呼んでいる。企業組織の類型は、企業が個人によって所有され、経営される個人企業から、企業家が所有し、長期の意思決定を行う企業者企業を経て、「経営者革命」が成立し、専門経営者による経営者企業へと発展して行く歴史的進展過程の説明である。と同時に、現在でももちろんこの3種類の組織類型が併存している。

[B] 企業は、1事業単位しか有しないシングル・ユニット企業から、多事業単位・多職能を有するU-フォーム（集権的職能別組織）へ、そして多製品・多職能・多事業単位を有するM-フォーム（事業部制）へと発展してきた。これを、〈管理組織の類型〉と呼ぶことができる。ただし、これも歴史的過程を辿るだけではなく、現在でも3類型が併存している。また、この組織類型は経営戦略と深い関わりを持ち、垂直統合戦略はU-フォームを必然化し、多角化戦略はM-フォームを生み出した。有名な「組織は戦略にしたがう」という命題である。

結局、チャンドラーは、経営者企業やM-フォームの成立史を描いたわけで、彼の「見える手」は、アダム・スミスの「見えざる手」＝「市場」にたいするアンチテーゼであり、「組織」、正確に言えば、大企業組織が経済活動の枢要を担うことになるとする考え方である。

「市場」対「組織」という二分法的見解は、第二次大戦後のアメリカ経済に極めて適合的であり、また若干の異なった経路を経つつも、イギリス、ドイツ、フランス、日本などでも同様の収斂傾向が見られた。それゆえ、チャンドラーの理論は、国際的な収斂理論として、アメリカだけではなく国際的にも高い評価が与えられた。

また今一つの彼の特徴は、個別企業史ではなく、それらを一般化し総合した機能史という点である。もっとも、機能史と言っても、企業のすべての側面を分析するのではなく、主として戦略と組織に焦点を定め、人事・労務や財務などは比較的等閑視されている。人事・労務および財務は、その基本的な位置付けを与えられてはいるが、それ自体としては分析されていない。言わば、ブラックボックス的に取扱われている。だが、これを単にチャンドラーの理論的不足さ・欠陥と見るのは妥当ではない。人事、財務にも基本的な位置付けを与えることにより、専門経営者の制覇という首尾一貫した理論的・歴史的解釈を与えたからである。

経営資源には、モノ、ヒト、カネの3要素があるが、モノは、規模の経済を通じて、また統合や多角化を通じて、企業の内部に合体される。また、ヒトは雇用の長期化を通じて、企業の内部に結合される。チャンドラーは、実際、労働市場が流動的であると思われるアメリカ

でも、20世紀には雇用が長期化したと考えている。いわゆる企業特有性（カンパニー・スペシフィシティ）に基づいた「内部労働市場」の成立である。またカネの面でも、経営者企業においては、投資銀行などの金融資本から相対的に独立し、豊富な内部資金によって、自立性を獲得した（内部資本市場の成立）と考えている。

もちろん、このような考えは、1980年代以降の労働市場の流動化、第二次大戦後の機関投資家の成長によって、挑戦を受けていることは言うまでもない。

しかし、個別企業史を、戦略と組織を中心とした企業発展の一般史・総合史へと転換させたチャンドラーの意義は、きわめて大きいと言えるだろう。

また理論的には、コース＝ウィリアムスン流の内部組織の経済学を基礎に、内部化理論の歴史的事実を行なったこと、また『経営戦略と組織』によって、アンゾフなどの経営戦略論への出発点を構築したことが、学界への大きな貢献であろう³⁾。換言すれば、理論と歴史との大胆な架橋を行ったことが、時に経済学者、経営学者とも呼ばれる経営史家チャンドラーの最大の業績ではなかろうか。

II チャンドラー・モデルの限界（1）——企業家の消失——

しかし、第二次大戦後の労働市場の流動化、機関投資家の登場といった、チャンドラーが想定していなかったような現象を別にしても、彼のモデルは次のような限界を有していた。

チャンドラーは自らの理論を、経営管理論史として位置付け、シュムペーターなどの企業家史とは区別している。彼の分析は、企業の管理組織の歴史であり、そこではやや無機質的な管理や組織の変遷が説明されている。彼自身も認めているように、英雄的サーガ（冒険談）は消えて、その意味で、ヒトよりも組織に分析の重点がシフトしている。たとえば、有名な事業部制の導入を行なったデュポンにおいても、ピエール・デュポンは強力なリーダーシップを発揮したのかどうかは今一つはっきりしない。というより、チャンドラーの関心は、ピエール・デュポンがどのような活動をしたのかというよりは、デュポンが多角化から事業部制を作り出す過程そのものが関心事であった。

また彼の著作では概して、19世紀的なカーネギーやロックフェラー、あるいは20世紀の英雄的企業家であるヘンリー・フォードやデュラントの活動それ自体よりも、調整能力を特徴とするGMのアルフレッド・スローンに焦点を当て、彼の戦略やGMにおける組織の変革に主眼を置いている。

しかし、1980年代以降、次に取り上げるベンチャービジネスの評価とも絡んで、組織よりはむしろヒトにこの二十年間は焦点が当てられ、リーダーシップやアントルプルヌールシップ（企業家精神、企業家職能、企業家活動などと訳されるが、その総合と考えるべきである）が

問題とされてきた。チャンドラーの経営者像は、組織の中で生きる「オーガニゼーション・マン」であり、GMのスローンが典型であった。だが、1980年代はマイクロソフトのビル・ゲイツなど、従来の専門経営者ではなく、企業家が再び脚光を浴びている⁴⁾。

また経営者企業においても、たとえばGEでは、ジャック・ウェルチが果敢なリーダーシップを発揮し、従来のスローンを初めとするオーガニゼーション・マンとは異なるリーダー像を示している。ビル・ゲイツのアントルプルヌールシップや、ウェルチのリーダーシップが時代の要請となっているのである。19世紀的な企業家の再現とも思われるこの現象は、ヒトから組織へ、そしてまたヒトへ、という転換を示しているのではなからうか⁵⁾。

チャンドラー・モデルにおいては、経営者企業の中核を占める「専門経営者」が着眼点であったが、ビル・ゲイツを初めとする「企業家」の輩出は、チャンドラー的な組織人の限界を鋭く指摘するものであった。チャンドラーは、企業者資本主義から経営者資本主義への移行になぞらえて、アントルプルヌールシップという言葉に代えて、マネジャーシップの使用を提唱したことがあったが、現在はむしろアントルプルヌールシップの重要性が再認識される時代となったのである。

Ⅲ チャンドラー・モデルの限界（2）——不沈戦艦としての大企業体制の動揺

しかし、チャンドラー・モデルが抱えた最大の問題は、大企業でなければ、生産・流通・組織への「三つ又投資」(three pronged investment)を行なうことはできず、したがって存続し、成長しつづけることはできないという点にある。たしかに、二十世紀初めに確立した大企業体制は、大手100社ランキングを見ても、1970年代まであまり変化が見られなかった。だが、1980年代以降、企業合併による変動、またハイテクベンチャーの台頭により、100社ランキング、ひいては大企業体制に激変が訪れた。それまで若干の入れ替わりはあったものの、大手企業は概して静態的・安定的であった。ランキングが大きく変動するということはなかった。

しかしながら、ここ20年間、とりわけ1990年代の上位ランキングの変化は激しい。これまでの伝統企業が軒並み名前を消し、むしろ生き残ったGE、デュポンなどが珍しいほどである。

特に、研究開発に目を向けると、従来、大企業でなければ、巨大化した研究開発投資を賄えないと考えられたが、ベンチャービジネス論では、たとえ中小規模の企業(SME)であっても、特定分野にその投資の主力を振り向ければ、大企業に決して引けを取るものではないと考えられている。また、SMEでは、その事業に社運を賭けることになるので必死であり、また大企業組織ではないので、意思決定が速く小回りが効くという利点がある。現在では、経営環境の変化により、規模の経済、統合の経済、範囲の経済よりもスピードが重要となっており、

SMEはこうしたスピード面での優位を持っているとあってよい。

さらにこうした意思決定の迅速化は、IT革命と連動して、ますます大企業の必要性を減じている。ファヨールの範囲の原則、階層化の原則化は、組織のフラット化、スリム化によってある程度克服され、組織の細分化である社内ベンチャー（イントラプルヌール）の創出などによって、大企業病の克服の可能性が与えられている。

こうしたベンチャーの台頭による大企業体制への打撃は、範囲の経済にも及び、「総合」企業から、「専門」企業への競争優位の変動をもたらした。

もう一つの大きな変化は、『第2の産業分水嶺』によって示された産業集積の考えであり、たとえ大企業でなくとも、地域的な集中・分業を通じて、フェイス・トゥ・フェイスまたはITによって、ニッチ市場や多種多様な市場において強い競争力を持ちうるという考えである（連結の経済）。

こうした大企業それ自体の持つ規模の不経済、統合の不経済、範囲の不経済に代って、またSMEのもつスピード、集中投資によって、さらにまた水平分業に基づく産業集積の利点によって、大企業体制は大きく揺らぐことになった。

しかし、他方で、自動車産業や製薬産業では大型合併が相次いでおり、これはベンチャービジネス台頭論とどのような整合性を持つのだろうか。また、水平分業を基礎とする産業集積に対して、大企業主導型の垂直分業は意味を失ったのだろうか。必ずしもそうは言えないであろう。こうした状況を見ると、現代は、チャンドラーが描く大企業体制が変化しつつも、SMEと大企業体制が拮抗する状況になっていると言えるのではないだろうか。

IV 大企業体制の次の体制は何か——チャンドラー・モデルとポスト・チャンドラー・モデル——

ポスト・チャンドラー・モデルを考える前に、チャンドラー・モデルの要点を再確認し、合わせて、チャンドラー・モデルの次の組織モデルはどのようなものかを考察してみよう。

「図1 ポスト・チャンドラー・モデル」が示しているように、アメリカの経営発展は以下のように、4つの段階に区分できる。

第1の時期は「専門化」が中心であった19世紀初頭から中葉にかけての時期である。第2の時期は、「規模と統合の経済」によって企業が拡大した19世紀後半から20世紀初頭にかけての時期である。第3の時期は、「多角化」が拡大して行った両大戦間期から第二次大戦後の1970年代までの時期である。第4の時期は、1980年代以降、「焦点化＝選択と集中」が時代の流れとなった時期である。

以上の時期は、主に戦略によって区分されているが、そうした戦略を推進する経済原理、人

図1 ポスト・チャンドラー・モデル

	19世紀初頭	19世紀後半	両大戦間期	1980年代
戦略	専業化	規模と統合	多角化	焦点化（選択と集中）
推進原理	分業	規模の経済・統合の経済	範囲の経済	連結の経済＋・・・
人的要素	血縁・地縁ネットワーク	英雄的企業家＋組織	組織	英雄的企業家＋・・・
組織	S-form	U-form	M-form	ベンチャービジネス＋・・・
技術革命	鉄、機械、蒸気力	網、内燃機関、化学、電機	半導体・メインフレーム；パソコン	
インフラ	鉄道	電信、電話、自動車	航空機	インターネット

的要素、組織、技術、インフラなども、各時代にそれぞれ照応した変化を見せている。また、このような戦略などの変化は、基本的には市場の変動によって引き起こされたと言ってよい。

以下では、それぞれの時期について解説して行く。

(1) 19世紀前半のアメリカにおける「産業革命」の時代に、「よろずや」的経営、別言すれば、綿業、製鉄業、鉄加工業、機械、鉄道、銀行、海運などの諸業種にわたって経営を行っていたボーデン家のような「地方財閥」は、専業化の流れに飲み込まれて行き、徐々に解体していった。また、貿易、海運、金融など種々の事業を行っていたブラウン家のようなジェネラル・マーチャントも解体していった。いわば、ジェネラル・アントルプルヌールが消滅していったのである⁶⁾。

この事実は、専業化の方が、「総合的に」経営するよりも、取引コスト——取引コストの定義は、生産コスト、流通コスト、情報コスト、危険コストの総称と考える——が小さかったことを意味していた⁷⁾。そこで、専業化が時代の流れになった。専業化は、言い換えれば、「社会的分業」であって、アダム・スミスの原子論的な市場経済の世界である。

企業を構成する人的要素は、ゲゼルシャフト的要素よりは、ゲマインシャフトの関係、すなわち血縁・地縁ネットワークが一般的であった。その点で、ファミリー・ビジネス的でもあった（企業組織としては、「個人企業」段階。）

こうした地方財閥やジェネラル・マーチャントは、企業の集合体を捉えれば複数事業単位組織であったが、管理組織として個々の事業をとってみれば単一事業単位組織（＝S-フォーム）であった。この点に関連して、チャンドラーが旧ソ連の組織をS-フォームと断じているのは興味深い。彼はこのことを断片的に述べているだけで詳細には論じていないのだが、筆者ふうには解釈すれば、チャンドラーは巨大組織が効率的な経営の前提でもあり、また結果でもあると考えているが、旧ソ連の組織は見掛けは巨大でも、それらは効率的に統合されておらず、結局、S-フォームに留まっていると判断しているように思われる。

19世紀前半の技術革新は、言うまでもなく「鉄、機械、蒸気力」であり、その集約的創造

物が鉄道であった。またインフラにおける一大革新の原動力が鉄道であり、それが経営発展を促したことも明らかである。

(2) 第2の時期である19世紀後半から20世紀初頭にかけての時期は、19世紀前半の専門化の流れと打って変わって、大規模化戦略・統合戦略が中心となった。その推進原理は、「規模と統合の経済」であり、鉄道、電信などのインフラの発達によって、取引コストが大幅に下がり、市場が全国化し、その結果、創出された巨大全国市場に対する戦略も、規模の経済、統合の経済を推進するものに変化したのである。それを実行したのは、カーネギー、ロックフェラーなどの英雄的企業家であった。ただし、彼らはSフォームではなく、複数職能を有する複数事業単位企業、すなわちUフォームを専門経営者を雇って経営したのであるから、ワンマン経営ではなく、組織を効率的に動かすリーダーでもなければならなかった。したがって、この時代の人的要素は、厳密に言えば、「英雄的企業家+組織」であった。

19世紀後半のアメリカでは、第二次産業革命が進行し、「鋼、内燃機関、化学、電機」の分野で急速に技術革新が進展し、これらの分野で技術革新を進めるためにも、組織は巨大でなければならなかった。またこうした技術革新の結果、インフラも電信からさらに電話、自動車にまで拡張された。この時代を、端的に言えば、「大企業の形成期」と呼ぶことができよう。

(3) 第3の時期である両大戦間期から第二次大戦後の1970年代までおよそ半世紀は、20世紀初頭に誕生した「大企業体制」が磐石の存在感を示した時代である。「規模と統合」が依然として最重要のキーワードであった。

だが、ここで注目すべきは、市場が単一の全国的製品市場から、複数のセグメント化した市場へと変貌しつつあったことである。その典型的な事例は、自動車産業における高級車から大衆車までのラインナップを揃えたGMの勝利である。前時代的な単一製品全国市場に主眼を置いていたフォードの敗北は、マーケット・セグメンテーションの流れを象徴している。GMの多角化戦略——正確にはミニ多角化戦略——は、時代の流れを先取りしていた。またデュポンの多角化戦略も、市場が多様化していく一つの象徴であった。このような多角化戦略の推進原理は、「範囲の経済」であった。

以上のような多角化戦略が時代の枢要な戦略となると、当然、管理組織も事業部制＝Mフォームに変化し、「多角化と事業部制」が時代の合言葉となっていった。事業部制は、市場原理を企業の内部に取り入れた、その意味では組織化原理、すなわち内部化とは逆の方向性をもっている。歴史的に見れば、市場原理へのゆり戻しも判断でき、それゆえ密かに「内部化への逆流」が生じていたのであり、1980年代以降の「市場の復活」の先駆けでもあった。ただしアメリカでは、GMに見られるように、「連邦経営」は組織的混乱を招くという理由から、また親会社・子会社間の取引に対する独占禁止法の制約から、「持株会社」形態はタブー

となった。これに反して日本では、準垂直的統合とも呼ばれるケイレツ＝持株会社・関連会社形態が活発に用いられた。

技術の面では、第二次大戦後に半導体、コンピューターの普及があり、企業経営にも影響を及ぼしたが、なお社会の広い分野を深く覆うまでには達しなかった。1980年代以降になって初めて、社会の深層をコンピューターが捉えるようになったのである。

インフラとしては航空機の普及があったが、人はともかく貨物輸送の面では次の時代まで、鉄道、トラック輸送に対抗しえなかった。この時代を一言で述べれば、「大企業体制の成熟期」と約言できる。

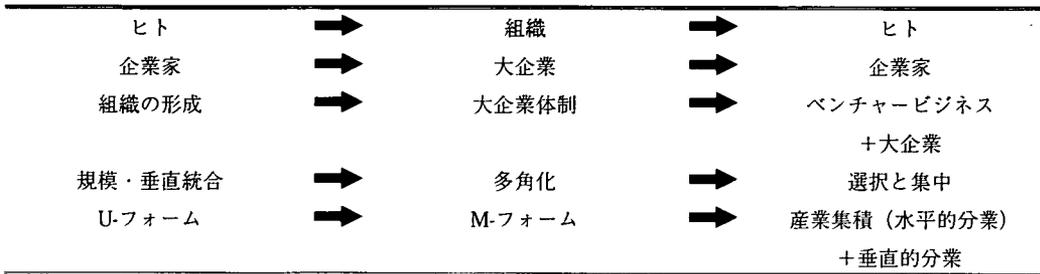
(4) 第4の時期は、1980年代から現在に至る時期である。この時期の戦略は、広すぎる多角化への反省から、不採算事業の切捨てと、強い競争優位をもつ事業への集中が重視された。「範囲の経済」があまり作用しない部門からの撤退、潜在的市場成長の可能性が大きな分野への進出、コア・コンペタンスをもつ数種類の産業への集中である。これに伴って、事業部制の欠点——事業間の調整困難による重複投資、新成長分野への進出の立ち遅れ、経営資源のばら撒きの拡散——が指摘され、また「範囲の経済」に基づく「総合化」戦略が批判され、脱「総合化」が叫ばれた。逆に、アライアンス、バーチャル・カンパニーなどの新たな組織モデルが探索されている。だが、事業部制にとって代るような明確な形では新時代の組織モデルは提起されていない。

他方で、大企業内部の改革ではなく、新興企業に注目が集まった。これらの新興企業は、ミニコンピューターやパソコン、半導体などの電子産業、バイオ産業などのハイテク産業に多く登場したが、それだけではなく機械、建材、繊維などの様々な分野に登場した。大企業が絶対的優位を持つと思われる分野でもベンチャー企業が登場し、そうした企業は横の繋がりを活かし、ネットワークを形成していることが多い。このようなネットワークの利点は「連結の経済」と呼ばれ、『第2の産業分水嶺』でも、着眼された所である⁸⁾。

これに伴って、ビル・ゲイツのような英雄的企業家が再び脚光を浴び、ベンチャービジネスが大いなる注目を集めることになった。したがって1980年代以降は、組織的にはなお明確な方向性は出していないが、自動車、製薬、化学、流通産業など、圧倒的な規模の経済が必要となっている分野と、SMEを中心としたネットワークとの両者の併存状況が現状であろう。このような事態がもたらされたのは、戦間期にその傾向はすでに出現していたが、市場の細分化がいつそう進行し、そうした市場では大企業が必ずしも競争優位を持ち得ない状況を反映しているといえる。

1980年代以降の状況ではスピードがなによりも重要となり、そうした「スピードの経済」を実現する上で、大企業体制は障害になるという考えも成り立つ。

図2 ポスト・チャンドラー・モデルII



このような変動の技術的側面は、「第3次産業革命」と呼ばれることもあり、時期的に先行した大型コンピューター（メインフレーム）も含めて、半導体における技術進歩、コンピューターの小型化＝パソコンの登場、さらには通信手段としてのインターネットによって、電話、ファックスに代る通信ネットワークが形成され、先のネットワーク経済がより低コストで、よりすばやく実現できることになった。この時代を特徴づければ、「大企業体制の動揺とベンチャーの台頭」と、表現できよう。

以上の歴史的動向を見るならば、チャンドラー・モデルは、あくまでも上述の第2, 第3の時期までの説明理論に過ぎず、新しい現象を解明しえていないという意味で、「アウト・オブ・デイト」であると言える。しかし、大企業そのものがもはや時代に合わなくなったのではなく、分野によっては大企業は陳腐化したどころか、ますます規模の経済、統合の経済が必要となっている。このような状況をどのように理解するかが、まさにポスト・チャンドラー・モデルの役割であろう。

ポスト・チャンドラー・モデルとは、本稿で示した、いくつかの要素が混在している1980年代以降の状況解説がそれに相当するが、その意味で、単一の戦略、推進原理、人的要素、管理組織の形態ではなく、それらのアマルガム（合成物）であると言える。

以上の歴史的過程を、別の形で整理して見れば、図2のようになろう。

企業活動のなかで、それを動かすキーファクターは、かつては「ヒト」であったが、それは無機質的な「組織」（あるいは組織人）に代った。しかし、もう一度、SMEにおけるアントルプルヌールシップや、大企業内部におけるリーダーシップの重要性が目ざされ、その意味で、「組織」から再度「ヒト」に力点が移ったと言ってよい。別言すれば、企業家から、大企業へ、そしてまた企業家へという変遷である⁹⁾。（正確に言えば、大企業と企業家の併存）

またもう一つの重要なポイントは、19世紀は大企業体制ができあがっていたのではなく「大企業組織の形成」期であり、英雄的企業家が組織を形成するという、1980年代以降とは意

味合いの異なる「ヒトと組織の共存時代」であったということである。その後、20世紀初頭に「大企業体制」が成立した後は、ピリー・デュラントやヘンリー・フォードのような英雄的企業家は必要ではなくなり、アルフレッド・スローンのような組織人が必須となったのである。チャンドラーの歴史的視野には、大企業体制成立後も含まれているので、チャンドラーの理論は、「大企業組織形成の理論」と「大企業組織存続の理論」という2側面をもっていることになる¹⁰⁾。

また管理組織の面では、U-フォームからM-フォームへの変化の後、産業集積（＝水平分業）が新しい組織形態として注目されたが、日本では、垂直的分業（ケイレツ）が競争優位の大きな源泉となっていた。統合の一形態であるケイレツにもアメリカの政府・業界から批判が集まったが、水平的分業（産業集積）と垂直的分業（ケイレツ）のどちらが、あるいは双方がネットワーク組織の重心を形成するのか、あるいはこの2種類のネットワークがどのように絡み合っているのかもはっきりはしていない。今後の説明が待たれる点である。

V 結びに代えて——マス・プロダクションとスペシャルティー・プロダクション——

チャンドラー・モデルとは、大企業形成の理論であり、また形成後の存続の理論でもあった。

その要点を列挙することはしないが、1つだけ重要な点を再度指摘するならば、チャンドラーの業績は、経営理論と歴史との架橋を行ったことであろう。

最後に、本稿は、経営史学会第38回全国大会統一論題での筆者の報告およびそこでの議論を基にしているが、39回全国大会でも類似のテーマ「大企業と中小企業における競争関係の歴史的再検討」が統一論題として掲げられ、議論が行われた。それについて、補論の形で述べておきたい。

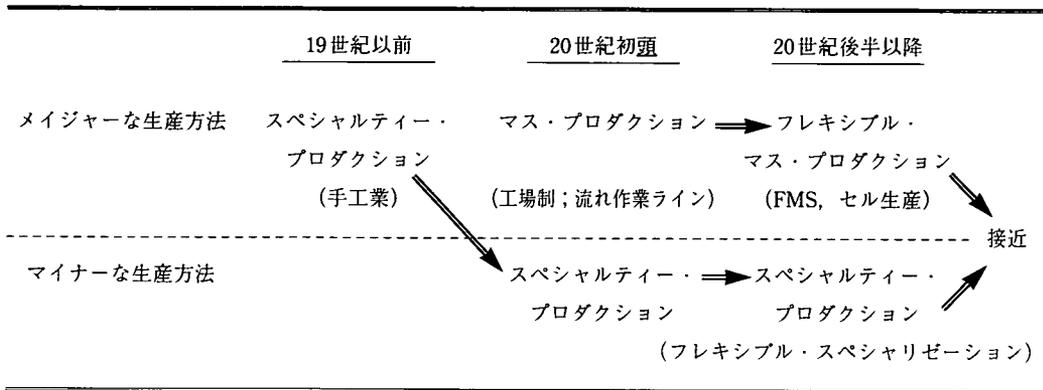
39回全国大会での議論では、スペシャルティー・プロダクションの一貫した重要性が強調され、チャンドラー流の大企業優位論は必ずしも歴史的に妥当しないとの主張もみられた¹¹⁾。

この問題に関し、筆者はさしあたり次のように考える。

図3で示したように、近世はもとより、産業革命を経た19世紀においても、機械に基づく工場の導入は見られたが、なお工業の手工業的性格は維持され、本格的マス・プロダクションの成立は19世紀末から20世紀初頭を待たねばならなかった。言い換えれば、この時代のスペシャルティー・プロダクションは手工業的分野に限られていたか、あるいは機械制が導入された分野でも手工業的な性格が強固に残存していた。

20世紀に入り、マス・プロダクションが特定の分野——チャンドラーに倣って、全ての分野ではないことを強調したい——で成立し、経済の「メイジャーな生産方法」は、流れ作業ラ

図3 マス・プロダクションとスペシャルティー・プロダクション



インを基礎とするマス・プロダクションに移行した。経済の主要な部門をマス・プロダクションが制覇したのである。スペシャルティー・プロダクションは、これに対応して、経済の「マイナーな生産方法」に後退した。

しかし、マス・プロダクションは単一製品の巨大市場、換言すればマス・マーケティングを前提としているために、市場の細分化が起こると、市場のニーズに対応できなくなった。そこで、製品のフルライン化や、多角化が企業の重要な戦略となり、いわばフレキシブル・マス・マーケティングが不可避となった。

第二次大戦後、市場の細分化はさらに進展し、たんなるマーケティングの面だけではなく、生産面でもセグメンテーションに対応せざるをえなくなった。多品種を生産するフレキシブル・マス・プロダクションである。フレキシブル・マス・プロダクションの中身としては、flexible manufacturing systemやセル生産システムなどがあげられる。このように、マス・プロダクションを行う大企業でも多品種への逆流が見られた。しかし、ある程度の規模を前提としているために、「多品種中量生産」と呼ぶべきであろう。

同時に、従来の、マス・プロダクションに馴染まない伝統的部門においても、NC機械などを駆使することにより、フレキシブルに生産品目を変え、多品種を生産できるようになった。SMEが、独自の水平的なネットワークにより、あるいは、垂直的分業関係にある下請けのSMEなども、スペシャルティー・プロダクションを行うことができるようになった。多品種少量生産を迅速に実現するフレキシブル・スペシャリゼーションである。

このように、マーケット・セグメンテーションに対応して、大企業のマス・プロダクションでも、SMEのスペシャルティー・プロダクションでも、フレキシブル化が進行している。したがって、両者のある程度の接近が現実に行進していると言えそうである。時代のキーワードは、「フレキシブル」ということになろうか。

註

- 1) 本稿は、2002年の経営史学会全国大会の統一論題での筆者の報告に基づいている。その際、貴重な意見を討論において頂いた。記して感謝したい。
- 2) 企業組織、管理組織の概念について、詳しくは、安部「近代企業の成立」、安部ほか『イギリス企業経営の歴史的展開』(特に「第1章 イギリス企業の戦略と組織 第1節市場と組織、(1)市場と組織の分析枠組み(取引コストの経済学)(2)企業組織と管理組織の歴史的発展モデル」, 参照。)
- 3) 経営理論とチャンドラーとの関係については、安部「1980年代以降の経営理論」参照。
- 4) リーダーシップやアントルプルヌールシップの再勃興に関しては、安部ほか『アメリカ経営史』(特に、「Introduction アメリカ型経営の発展・停滞・再生」「Conclusion チャンドラー・モデルとアメリカの経営発展」参照。)
- 5) ヒトから組織、そしてまたヒトへの変遷は、経済における小さな政府から大きな政府、また小さな政府への変遷と類似している。この政府と市場の関係については、ヤーギン&スタニスロー「市場対国家」参照。
- 6) ボーデン家やブラウン家に関しては、安部ほか『アメリカ経営史』(ケース1およびケース2参照。)
- 7) 安部ほか『イギリス企業経営の歴史的展開』(1)市場と組織の分析枠組み(取引コストの経済学)参照。
- 8) ビオーリ&セイブル『第二の産業分水嶺』参照。
- 9) 企業家論については、シュンペーター『企業家とは何か』参照。また訳者(清成忠男)解説参照。
- 10) このように、チャンドラーの理論を、大企業形成理論と大企業存続論と二つの視点から見て行くことは、塩見および宇田の論文から示唆を受けた。チャンドラー理論について、まとまって論じた最近の論考としては、塩見「日米関係経営史の課題」と宇田「ポスト・チャンドラー時代」がある。後者の宇田氏の論文は、とくに塩見氏と私の論考「チャンドラー・モデルとアメリカの経営発展」を批判的に紹介している。宇田氏は、チャンドラーの理論を擁護し、私の主張を部分的に批判している。しかし、「チャンドラーの提起した『制度的対応』という概念枠組みは、ダウンサイジングの時代にも十分有用なものであるといえる」と宇田氏が断ずる場合、その根拠・理由を十分示していないように見える。また宇田氏が「『組織重視』というよりも、『構造(structure)重視』とした方が誤解のないように思われる」と述べるときも、その意味が明瞭ではない(宇田, 95頁)。チャンドラーの命題の中には、依然として妥当性のある命題、例えば、「組織——私の用語で正確に言えば管理組織——は戦略に従う」という命題は、いまでも真実であろう。だが、チャンドラーの理論に合致しない、あるいはチャンドラーの視野に入っていなかった事態も、現状では数多く出現しているのである。そうした事実をどのくらい重視するのか、言いかえれば、1970年代以降の変化を、それまでの大企業体制とどれほど異なっているかに関する現実認識の深刻さの程度の相違が、宇田氏と私の見解の差異を生み出しているのであろう。もっとも宇田氏が、このような三つ又投資を実行できるのは大企業だけであり、と、筆者が書いた点を批判しているのは、たしかにチャンドラーも「一番手企業の投資によって作りあげられた当該産業への参入障壁によって、他の企業は怖じ気づくものだが、実際には挑戦者企業が出現した」(『スケール・アンド・スコープ』28頁)と述べていることからわかるように、やや誇張感みであったと感じる。たしかに「一番手企業には大企業しかできないというニュアンスを含んでしまう」であろう。ただし、ここで筆者が強調したかった点は、一番手企業が構築した参入障壁が巨大であった事実である。しかしながら、大企業体制の形成以前には、「一番手企業には、大企業しかできない」ということにはならない。パイオニア企業や他の企業が三つ又投資を実行し、一番手企業(大企業)になれるからである。正確に表現すれば、「大企業体制成立後は大企業でなければ、一番手企業になるのが困難であった」というべきであった。だが、宇田氏の批判は、一番手企業(大企業)が形成される前と、形成後の大企業体制との相違を、筆者に強く認識させる効果を持った。(先に整理した第二の時代と第三の時代との区別)。チャンドラーの理論が、一面では、大企業(一番手企業)形成の理論であり、同時に、大企業形成後の、「大企業体制」が巨大な参入障壁により挑戦者企業のチャレンジを退ける傾向があった状況との区別を鮮明にした点である。
- 11) 第39回経営史学会全国大会統一論題, Scranton, 曳野孝稿参照。なお、曳野氏は、欧米の研究史を整理して、仮にスペシャルティ生産が「経済発展の原動力」となるとしても、企業規模と生産方式がどのような関係にあるのか、言いかえれば、大企業——量産, 中小企業——スペシャルティ生産というシェーマで括れるのか、括れないのかを問題にし、「企業規模と生産方式が密接な関係にあることを一義的に否定す

るのは困難である」とする。また、新古典派経済学の立場からの意見として、ピーター・テミン、リチャード・ラングロウ、ナオミ・ラモロー、ダニエル・ラフなどの見解を紹介している。彼らの理論を、チャンドラー・モデルは第二次産業革命の技術に影響された理論であり、情報コスト、取引コストが低下し、参入障壁が低くなると、「非競争的利潤を求めて多くの企業が参入した結果、大規模企業組織の歴史的役割は終わりを迎えてつある」と要約している。極めて興味深い主張であるが、なお全面的説得力を持つものではないように思われる。参入障壁が低くなる分野と、必ずしも低くはない分野とが存在し、一般的に参入障壁が低くなるとは結論づけられないからである。なお、Lamoreaux et al., “Beyond Markets and Hierarchies”参照。

参考文献

- Chandler, Alfred, *Inventing the Electronic Century: The Epic Story of the Consumer Electronics and Computer Industries* (The Free Press, 2001)
- Chandler, Alfred & James W. Cortada (eds.), *A Nation Transformed by Information: How Information Has Shaped the United States from Colonial Times to the Present* (Oxford: Oxford U.P.), 2000
- Chandler, Alfred, Franco Amatori & Takashi Hikino (eds.), *Big Business and the Wealth of Nations* (Cambridge: Cambridge U.P.), 1997
- Chandler, Alfred D., “The Competitive Performance of U.S. Industrial Enterprises since the Second World War”, *Business History Review*, vol.68, 1994
- Lamoreaux, Naomi, Daniel M.G. Raff, and Peter Temin, “Beyond Markets and Hierarchies: Toward a New Synthesis of American Business History”, *American History Review*, vol.108, no.2, April 2003
- Supple, Barry, “Scale and Scope: Alfred Chandler and the Dynamics of Industrial Capitalism”, *Economic History Review*, vol.44, no.3, 1991
- チャンドラー, アルフレッド著 (安部悦生他訳) 『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
- チャンドラー, アルフレッド著 (三菱経済研究所訳) 『経営戦略と組織』実業之日本社, 1967
- 安部悦生 「1980年代以降の経営理論」(矢沢サイエンスオフィス編『経営学はいかにして作られたか?』学習研究社, 近刊)
- 安部悦生・壽永欣三郎・山口一臣 『ケースブック アメリカ経営史』有斐閣, 2002
- 安部悦生 『経営史』日経文庫, 2002 (特に, 「終章 大企業時代の終焉? ベンチャーネットワークの登場」参照)
- 安部悦生・岡山礼子・岩内亮一・湯沢威 『イギリス企業経営の歴史的展開』勁草書房, 1997
- 安部悦生 「イギリスにおける近代企業の成立とその特質——チャンドラーの所説を中心として——」『明治大学社会科学研究所紀要』25巻1号, 1987年
- 宇田理 「ポスト・チャンドラー時代の経営史にかんする一考察——日本におけるチャンドラー・モデル批判をめぐって——」『商学集志』72巻2号, 2002年
- 経営史学会第38回全国大会報告集, 統一論題「変革期における経営史学の課題——アメリカ・モデルは普遍的でありうるか——」2002
- 経営史学会第39回全国大会報告集, 統一論題「大企業と中小企業における競争関係の歴史的再検討」2003 (フィリップ・スクラントン, “The Development of Specialty Manufacturing in the United States: From World War II to the 1970s”. 曳野孝「大企業と中小企業の競争のおよび補完的分業の経済的役割について」)
- 塩見治人 「序章 日米関係経営史の課題」同編『日米関係経営史——高度成長から現在まで——』名古屋大学出版会, 1998
- シュンペーター著 (清成忠男訳) 『企業家とはなにか』東洋経済新報社, 1997
- ピオーリ, マイケル&チャールズ・セイブル, 山之内靖他訳 『第二の産業分水嶺』筑摩書房, 1993
- ヤーギン, ダニエル&ジョゼフ・スタニスロー著, 山岡洋一訳 『市場対国家——世界を作り変える歴史的攻防——』上・下, 日本経済新聞社, 1998