

企業制度とマネジメント

若林政史

はじめに

バーリ=ミーンズは、所得格差の縮小と持株比率の分析を通じて、企業制度の構造的変革を主張した。バーリ=ミーンズをはじめ従来の所有と支配の分離論は、所有と支配の分離が、なぜ、どのようにして成立したかを企業の存在理由である事業活動から説明するという課題を残している。A. D. チャンドラーの The Visible Hand は、事業活動から所有と支配の分離を展開し、この課題に答えている。そこで本稿は、このチャンドラー理論の研究を取り上げて検討を試みたものである。

I 「ビジブルハンド」の研究目的とテーマ

チャンドラーの研究目的は、アメリカにおける生産と流通の過程がどのように変化したか、またどのような方法で管理されてきたかを検討することである。この目的を達成するために、これらの過程を遂行してきた企業に焦点が当てられている。「(今日では一筆者注)俸給管理者によって管理されている大企業が、生産と流通を管理するための初期的手段としての小規模な伝統的家族企業にとって代わっているがゆえに、本書はとくに近代企業とその管理者の台頭に焦点を当てている。したがって本書は、企業制度と経営者階層の歴史である。」⁽¹⁾

この研究のテーマは、次の通りである。

「本書で提示するテーマは、経済活動の調整と資源の配分にあたって、近代企

(1) A. D. Chandler, The Visible Hand, 1977, p. 1 鳥羽敏一郎・小林袈裟治訳 『経営者の時代』 4頁。

業が市場メカニズムにとってかわった点にある。経済の多くの部門において、マネジメントという目に見える手 (the visible hand of management) がかつてアダム・スミスが市場を支配する諸力の“見えざる手”(invisible hand of market forces) と呼んだものにとってかわった。市場は依然として、財貨とサービスに対する需要の発生源であるが、しかし、いまや近代企業は、生産と流通の既存の過程を通ずる財貨の流れを調節したり、また、将来の生産と流通のための資産と人員を配分するという機能を市場にかかわって引き継ぐに至った。こうして近代企業は、これまで市場によって遂行されていた諸機能をその手中に収めた。アメリカ経済の中で最も強力な制度となり、その管理者たちは、経済的意思決定者のなかで最も影響力をもつグループとなるに至った。それゆえ、合衆国における近代企業の台頭は、その結果として、経営者資本主義を招来することになったのである。⁽²⁾

このようにチャンドラーは、伝統的企業から近代企業の成立過程を歴史的に解明し、近代企業の構造的特質を明らかにする。

まず伝統的企業と近代企業の定義をみてみよう。典型的な伝統的企業とは、個人あるいは少数の所有者が、作業場、工場、銀行、小売、交通機関といった単一の事業活動を単一の事業所で行っている企業である。伝統的企業の特性は次のようなものである。

- ① 生産のみあるいは販売のみといったように単一の経済的機能すなわち単一の職能のみを遂行していること。
- ② 取り扱う財又はサービスは、単一の製品ラインであること。
- ③ 一つの限られた地理的領域のなかでのみ営業していること。
- ④ 最高経営者は、企業の所有者つまり出資者又は大株主であること。
- ⑤ こうした、企業活動をコントロールする経済原則は、市場メカニズムのみであること。

(2) *ibid.* p. 1 前掲訳、4頁。

他方、近代企業の典型は、次のような特性をもつ。

- ① 生産・販売・運輸・研究といった複数の経済的機能つまり複数の職能を遂行していること。すなわち伝統的企業であれば外部取引であったものを近代企業は内部化していること。
- ② 取り扱う財とサービスは、複数の製品・サービス系列であること。すなわち、多角化しており複数の事業単位をもっていること。
- ③ 営業領域は、全国市場さらに外国市場であること。
- ④ これらの経営活動を階層制組織により組織的に遂行していること。
- ⑤ 所有と経営は分離し、階層制組織のトップに位置する最高経営者は、企業の所有者ではなく、専門的知識をもつ俸給経営者および俸給管理者 (a set of salaried middle and top managers) であること。
- ⑥ 企業活動をコントロールするものは、市場メカニズムのみではなく、マネジメントであること。

次に、企業の一側面に焦点をあてて論述する場合、企業はこの側面を表す名称で表現される。所有・経営関係からみると、伝統的企業は個人企業又は所有者企業であるのに対し、近代企業は経営者企業と呼ばれる。企業者企業とは、両者の中間に位置づけられている。

さて、このように伝統的企業と近代企業を区別したうえで、チャンドラーは、近代企業はいつごろ、何ゆえに、どのようなプロセスを経て成立したか、また近代企業は何ゆえ持続的に成長し、経営者資本主義といわれる体制まで作り上げたかを歴史的研究によって展開する。

まず伝統的企業論からみていくことにする。

II 伝統的企業とインフラストラクチャの完成

チャンドラーによれば、アメリカにおいて1840年までは、近代企業は存在せず、経済活動は伝統的企業によって営まれていた。チャンドラーはいう。「アメリカの経済は、1790年から1840年の間に急速に成長したが、企業の規模や性格には、ほとんど変化がみられなかった。人口は、390万人から1,710万人へと増

加し、アメリカ人が大陸を横断して西に移動しはじめるにつれ、生産され流通する財貨の総量や、この生産と流通の過程に含まれる取引の総数は、驚意的なまでに増大した。にもかかわらず、こうした生産と流通の過程とまたその取引を遂行した企業は、伝統的な単一事業単位制企業にとどまっていた。企業数はめざましい勢いで増加し、企業活動は、アダム・スミスが予見したように、ますます専門化するようになった。しかし、企業が、それを所有する人びとによって管理されていることには変わりなかった。⁽³⁾

このような個人企業の時代にやがて産業革命が訪れた。産業革命は、まず、鉄道、通信および蒸気船網を生み出し、インフラストラクチャ部門を完成させた。「鉄道と電信の発達によって、大量生産と大量流通——それは大規模な近代的製造・販売企業の象徴といえるものであるが——にとって欠くことのできぬ、規則的かつ信頼性に富む交通および通信の手段が整備されるに至った。⁽⁴⁾」

チャンドラーは、とりわけ鉄道を重視し、鉄道史を詳細に展開する。この研究で明らかにされたことは次のことであった。

「鉄道は財貨の近代的生産流通過程の出現にとって不可欠な、天候に左右されない高速輸送機関となったばかりではなく、電信と電話線の敷設用地を提供した。また、鉄道の出現によって、近代的な郵便制度が成立した。さらに19世紀末までに、鉄道は合衆国内の海運会社のほとんどすべてを運営するようになった。最後に鉄道の各駅は、新しい都市輸送の中心となった。⁽⁵⁾」

鉄道は、さらに後続する近代企業のマネジメントのモデルとなった。すなわち鉄道は、多数の広範囲に分散した事業単位の活動の調整と統制、そして評価を行うために、膨大な数の常勤管理者を必要とした最初の企業であった。それゆえ、近代企業のマネジメントのモデルにもなった。

さて、このような鉄道を中心とするインフラストラクチャーの整備にともなって最初に出現したのは、大量流通企業と大量生産企業であった。

(3) *ibid.*, p. 14. 前掲訳, 25-26頁。

(4) *ibid.*, p. 79. 前掲訳, 149頁。

(5) *ibid.*, p. 188. 前掲訳, 338頁。

まず大量流通企業が次のような分野に出現した。

第1. 農産物を農民から直接買い付けを行い、加工業者に直接販売し、よって農産物の流通を短縮し合理化を行った近代的穀物取引商など近代的商品取引商

第2. 労働集約的商品だけではなく、大量生産されはじめた標準化された消費財を含めた全商品系列を扱う大型卸商

第3. 百貨店、通信販売店、チェーンストアなど大型小売業

こうした大量流通企業は、従来、小規模な商人が独立して行っていた市場取引を、インフラストラクチャーの積極的活用と、組織革新により内部化を行い、流通革命をもたらした。

他方、大量生産企業は、組織革新だけでなく、技術革新によって、成立した。技術革新とは、原材料、動力源、機械その他人工物における革新である。組織革新とは、この人工物の配置方法だけでなく、労働者・管理者の移動や活動の調整とコントロール方法における革新をいう。ゆえに、大量生産とは、単に機械が人間にとってかわったことだけではなく、組織革新をとまなうものであった。

当時の伝統的製造企業は、家内制工業であり、生産工程は各々別個の独立した家庭や施設で行われていた。他方、大量生産企業は、工場制工業であり、技術革新と組織革新により単一企業内の工場で、多数の生産工程を設置することによって、つまり外部生産の内部化により大量生産をおこなった。

こうした大量生産企業の初期の具体例は、次の通りである。

第1. 機械による連続工程生産をおこなう製粉、罐詰など農産物加工業、蒸留業。

第2. 鉄鋼など金属製造業。

第3. ミシン・タイプライター・自動車など金属加工業。

III 企業者企業

インフラストラクチャーの整備にもなって出現した大量流通企業と大量生

産企業は、当初、各々、独立して発展した。やがて、企業は、次の2つの異なった成長方式により別個に成長した。

第1は、大量生産および大量流通を垂直的に統合し、内部成長をとげた「企業者企業」である。

第2は、水平的統合ないし合併および垂直的統合により成長した「経営者企業」である。

まず、企業者企業の成長過程をみていきたい。

III-1 垂直的統合戦略

大量生産企業および大量流通企業のなかからやがて両者を垂直的に統合した企業者企業が出現した。

チャンドラーはいう。「近代産業企業——今日の巨大株式会社の原型 (the archetype of today's giant corporation) ——は、単一企業内における、大量生産過程と大量流通過程を統合することによって生まれた。そしてアメリカ産業における最初の『ビッグ・ビジネス』は、大量販売者によって創設されたさまざまなタイプの流通組織と、大量生産の新しい諸過程を管理するために開発されたさまざまなタイプの工場組織を、最初に統合した企業であった。これらの企業は、大量加工処理の経済性を高率の商品回転と豊かな現金の流れに結びつけた最初の企業であった。このような統合された産業組織は、アメリカにおける基礎的なインフラストラクチャー——鉄道・通信および蒸気船網——が完成し、その運営手続きが完成されるに伴って出現した。この組織は、驚くべき速さで成長し、拡大していった。1870年代末にはまだほとんど存在していなかったこのような組織は、その後わずか30年以内に、アメリカで最も重要な産業の多くを支配するようになった。⁽⁶⁾」

統合企業の経済的メリットは、次の通りである。統合化つまりマネジメントによる外部取引の内部化により、外部取引のみに比べて取引と情報のための費用を大幅に減少させることができた。これによって需要と供給をより密接に調

(6) *ibid.*, p. 285. 前掲訳, 499頁。

整するとともに、労働力と資本設備をより集約的に活用することが可能となった。その結果、財とサービスの単位原価を下げる事ができた。このようにサイクルが軌道にのり、大量生産と高速商品回転がかみ合ってくると、費用はさらに節減され、製品単位原価は大幅に低下し、巨大なキャッシュフローが生みだされた。

このような統合を最初に行った産業はどのような産業であったであろうか。

第1. 製粉・罐詰・タバコ・マッチなどであり、これらの産業は新しい連続的工程機械を導入し、産出量を急速に拡大したものの、既存の販売業者ではこのような大量生産品を迅速に販売したり、効果的なマーケティングや広告が行えなかった、場合である。

第2. 食肉やビールなど冷蔵技術や温度調整技術など専門技術を採用して加工しているが、既存の流通業ではこのような専門技術に対応できない場合である。

第3. ミシン・農機具・事務器など専門的なマーケティングつまり実演、据付け、消費者信用、アフター・サービス、修理を必要とする場合である。

これらの企業は、大量生産だけではなく、原材料の確保や販売網の整備、運輸など垂直的統合を遂行した最初の企業であった。垂直的統合企業は、1880年代に食品産業や機械産業に出現し、1890年代に入ると金属工業や金属加工業に広がった。しかし19世紀においてこのような垂直的統合企業は、産業全体からみると先駆的例外的なものであったが、20世紀に入ると急速に普及した。

III-2 企業者企業の担い手——ミドル・マネジメント

それでは企業者企業の担い手は、誰か、またどのような経営活動をしてきたかをみていこう。チャンドラーは、次のようにいう。

「マネジメントという目に見える手による機能の多くが初めて出現したのは、(近代企業のうち一筆者注)私が企業者企業と呼んだ企業においてであった。自社の販売および購買組織を創設することにより、最初の大規模産業企業を設立した企業者たちは、多数のミドルの管理者を雇用しなければならなかった。企業者やその事業仲間、さらにはその家族をもってしても、全国市場や世界市

場向けの大量の商品の生産、販売、購買に含まれる膨大な量の活動を処理することはできなかった。とはいえ、初期の多くの統合企業の成長は、その内部で資金が調達された——運転資本も固定資本も、大量の生産と流通からつくり出される多額の現金の流れから入手された——ので、創業者が株式を発行して資本を調達しなければならないようなことはほとんどなかった。したがって彼らは、その企業を自ら所有し支配し続けた。彼らは、経営の基本方針や成長戦略に関する最終的な意思決定を行い、こうした計画を実施するのに必要な資源を配分した。彼らは、自己の企業王国を個人的に管理されるべき私有財産 (personal property) とみなしていたので、トップの管理者を雇ったり、近代的なトップ・マネジメントの体系的で制度的な手法を開発する必要をほとんど感じなかった。他方、彼らの企業は生産と流通を統合化した最初の企業であったので、彼らとその俸給管理者たちは、ミドル・マネジメントという新しい管理形態の先駆者となった。彼らは、新たな生産と流通の過程を管理し、その過程を通ずる財貨の流れを調整するための手段を最初に案出した人びとであった。⁽⁷⁾

それでは、ミドル・マネジメントが開拓した新しい道とはどのようなものであろうか。ここでは、シンガー社の事例をみることにしたい。

III-3 シンガー社の事例

ミシン・メーカーとして有名なシンガー社は、当初、販売を代理商と呼ばれる独立の流通業者に依存していた。当時の新製品であるミシンを扱える能力を流通業者は、欠いていた。「しかしシンガー社では、しばらくの間、エドワード・クラークが、適切な人物を見つけるたびに、こうした代理商を俸給職員 (salaried employees) に辛抱強くかえていった。そして1876年に彼が社長に就任すると、彼と副社長ジョージ・ロス・マッケンジーは、緩慢な同社のマーケティング組織網の変化を加速化し、これを完全なものに仕上げることに決意した。⁽⁸⁾

やがてシンガー社は、全国的なそして世界的な自社の販売ネットワーク作りを完成させた。

(7) *ibid.*, p. 381. 前掲訳, 662頁。

(8) *ibid.*, p. 403. 前掲訳, 693頁。

シンガー社の販売組織は、末端の営業所、営業所を監督する総代理店および総代理店を監督する本部という3つのレベルから構成されるものであった。営業所は、販売活動の現場にあたるもので、その数は、当初は200カ所であったがやがて1,700カ所になった。営業所は、少なくとも営業所長の他に一般販売員、指導員、機械士、会計係各1名から構成されていた。その任務は、ミシンの販売、代金の回収、顧客の機械にサービスを提供する外交員の業務を監督することであった。次のレベルは、営業所を監督する総代理店である。総代理店の任務は、営業所長の職務遂行の援助、営業所長の業績評価、営業所長候補者である新人社員の採用と訓練、工場から営業所への製品の流れの調整、営業所から本部への代金納入の確保、営業所と総代理店とのパイプ役を果たす巡回員による巡回などである。総代理店のスタッフとしては、出荷担当事務員、代金回収係、技術者、売掛金係、受取手形係、事務主任、巡回員をおいた。本部は、これら総代理店を統括するものであった。

このような販売組織を形成することによって「『従業員に対しては、完璧な統制と業務に関する完全な知識、そして各自がみずからの任務を知り、時間の無駄や支障をきたすことなく、それを遂行できるようにすることができる。』⁽⁹⁾」その結果、「『混乱し統制のきかない烏合の衆から、組織された責任感のある軍団⁽¹⁰⁾(organized and responsible army)』」へと変貌した。

自社の販売組織により、ミシンの販売は、より体系的で能率的となり、代金も迅速かつ確実に回収され、在庫管理も合理化され、製品の配送も確実に迅速となった。その結果、独立の流通業者に依存していたときのように在庫不足による売り損ない、代金回収の遅れ、顧客サービスの欠如といったことも根本的に治療することができた。

シンガー社は、このようにして先駆的な販売網を形成していった。さてこのようなシンガー社の革新に脅威を感じたホイーラー&ウィルソン社は、販売網の形成に乗り出した。しかしその形成は拙速であり、人材の採用も甘く、組織

(9) *ibid.*, p. 404 前掲訳, 694 頁。

(10) *ibid.*, p. 404 前掲訳, 694 頁。

の手続きも慎重さと緻密さを欠いていた。シンガー社の幹部は、この欠点を見抜いていた。やがてホイラー&ウィルソン社は競争に敗れ、1906年にシンガー社に吸収合併されることとなった。

シンガー社は、大量流通だけでなく、大量生産を大規模に進めた。

「ニュージャージー州のエリザベスポート、スコットランドのキルボニーにおける工場は、世界でもずば抜けて大規模な工場であった。各工場は、用品と原材料の購買に主要な責任を負っていた。また各工場は、その製品を納入するために割り当てられているマーケティング組織と密接な接触を保ち続けた。こうしたパターンは、1899年にシンガー社がロシア市場に進出し、同地に三番目の主要工場を建設したさいにも繰り返された。」⁽¹¹⁾

チャンドラーは、かくて、シンガー社の経済力の神髄は、大量生産と大量消費とを統合させた組織にあったことを明らかにするとともに、この組織こそシンガー社が低価格のミシンを世界市場に供給しえた基本的理由であるとするのである。こうしたシンガー社の組織は、機械メーカーなどのモデルとなった。

III-4 企業者企業のミドル・マネジメント

チャンドラーは、事例研究を踏まえて企業者企業におけるミドル・マネジメントが切り開いた新しい道を次のように総括している。

販売については、市場拡大のための手法である広告活動、ブランドによる製品の差別化、戸別訪問による販売、特約代理店、割賦販売など消費者信用、アフター・サービスと修理などである。

物流については、ストック・ポイントとしての倉庫立地、混合輸送や生産者直送、などである。

生産については、連続的な加工機械や製法の改善、互換性部品の製作と組立による大量生産方式の確立、テーラーなどによる科学的管理法の導入、工場原価計算の採用などである。

競争の方法についてもミドル・マネジメントは大きな変革をもたらした。伝

(11) *ibid.*, p. 405 前掲訳, 696-697頁。

統的企業の競争手段は、ほとんどが価格であった。企業者企業では、価格は、数ある競争手段の1つにすぎなかった。競争は、生産と流通のあらゆる段階で行われた。流通において、競争は、広告活動、セールスマンの訓練と監督、迅速な配達、信用条件、アフターサービスなどでおこなわれた。生産において競争は、優秀な機械と生産性についておこなわれた。

「それゆえ、こうした企業間競争は、究極的には、それぞれの企業が擁する管理者および組織の間の競争であった。企業の成功は、結局、その階層制管理組織の能力にあった。」⁽¹²⁾

III-5 企業者企業のトップ・マネジメント

それでは企業者企業におけるトップ・マネジメントはどのようなものであったであろうか。企業者企業は、主として資本的には自己金融によって内部成長をとげた企業であり、外部からの資本調達に依存することは少なかったので、企業者企業のトップ・マネジメントは、所有経営者であった。シンガー家とクラーク家、マッコミック家とディアリング家、イーストマン家、アーマー家とスィフト家、さらにレミルトン・タイプライターやナショナル金銭登録機、パロース加算機を創設した企業家等々は、企業王国の所有経営者であった。こういった企業家の企業観は、どのようなものであったであろうか。

チャンドラーはいう。「こうした企業家やその家族は、彼らの企業を、伝統的な所有経営者と同じように眺めていた。家族の者がもはや経営幹部あるいはその他のトップ・マネジメントの地位にない場合には、家族によって個人的に選任された事業仲間が、そうしたポストを占めるのが普通であった。所有経営者は、自らの企業を築き上げるのに用いた事業上の知識に自負心を抱いていた。」⁽¹³⁾

所有経営者は自己の企業王国を個人的に管理されるべき私的財産とみなしていたので、所有経営者の行動パターンは、なお個人的、短期的、非体系的であった。所有経営者は、従業員の昇進、採用、解雇を客観的分析に基づいて行っていたが、個人的な気まぐれで行うことも少なくなかった。長期計画も、極度

(12) *ibid.*, p. 413. 前掲訳, 708 頁。

(13) *ibid.*, p. 414. 前掲訳, 709 頁。

に個人的な性格を帯びており、持続的な成長のために体系的な計画を立てようとしなかった。情報を収集し専門的な助言を与えるスタッフをほとんどあるいはまったくもっていなかった。所有経営者は、既述したようにミドル・マネジメントを活用しその提案に承認を与えてきた。しかしその活用も既存の事業の拡大に限定されており、既存の事業を拡大するかぎり、その提案を拒否する理由は何もなかったのである。

IV 初期の経営者企業

チャンドラーは経営者企業の起源について次のようにいう。

「近代的なトップ・マネジメントの慣行と手続きは、広範なマーケティング組織と購買組織を創設した産業企業よりも、むしろ合併(merger)によって形成された産業企業にその起源を存している。⁽¹⁴⁾」

経営者企業の事業活動は、次のような特徴をもつ。

「新しい合同企業においては、一家族あるいは数人の事業仲間が、議決権付株式のすべてを保有するということはほとんどなかった。その株式は、合同企業を構成する旧会社の所有者や、合併を援助した金融業者および発起人の間に分散されていたからである。それは、また、(新しい合同一筆者注)企業が施設の再編成と合併のための資金調達に株式を販売するに伴い、さらに広範な人びとによって保有されるようになったからである。合併後に企業が直面した管理上の問題は、内部拡張によって成長した会社(企業者企業一筆者注)のそれに比べ、はるかに複雑であったからである。構成会社の施設は再編成されなければならなかったし、管理は集権化されねばならなかった。さらに合併とそれに続く再編、ついで垂直的統合戦略の遂行、これらすべては、継続的な計画化を必要とした。

水平的企業連合から垂直的統合へという戦略の移行が、アメリカ産業に初めて経営者企業をもたらした。本研究の用語法においては、経営者企業(man-

(14) *ibid.*, p. 415. 前掲訳, 720頁。

gerial enterprise) は、常勤の俸給管理者がミドル・マネジメントだけではなく、トップ・マネジメントをも支配している点で、企業者企業と区別される。企業を経営するものはもはや所有者ではない。⁽¹⁵⁾

そこで、まず経営者企業を成立させた合併の歴史をみていきたい。

IV-1 合併の歴史

合併戦略の端緒は、価格と生産量を規制する不況カルテルであった。

「アメリカの製造業者は、1870年代に合併による成長の第一歩——すなわち価格と生産の統制のための全国的な連合体の設立——を踏み出した。アメリカの製造業者がこうした行動にでたのは、もともと1873年恐慌が長期の経済不況を招いたのちますます激しさを加えた、持続的な価格の低落に対処するためであった。⁽¹⁶⁾」

1880年代になるとこのようなカルテルは、アメリカ産業に浸透し、ビジネスの一般的な方法となった。このカルテル団体は多くの問題点をかかえていた。カルテル団体は、単に協定を結ぶだけではなく、金銭プールを行い、特定の市場を各企業に与え、各企業に一定額の収入を割り振った。売上がこの割り当て額に達しなかった企業には、プールした利益からその差額が支払われた。しかし加盟企業のなかには、虚偽の報告書を作成したり、ヤミリベートによって価格を引き下げたりした。カルテルを脱退する企業も出現した。こうした協定違反に対しては罰金を課した。しかし協定違反は後をたたなかった。裁判に訴えて強制することもできなかった。そこでカルテル団体の主導企業の所有者は、株式所有を通じてカルテル強化を試みた。しかしこれも資本が莫大なものとなったり、あるいはパートナーシップに適用できなかったりということで不完全であった。結局、「業界団体は、たんに、その代表者が週ごとか月ごとに会合し、価格や生産計画を設定するだけの法的に独立した企業の連合体 (merely federations) にすぎなかった。⁽¹⁷⁾」

(15) *ibid*, p. 415. 前掲訳, 720 頁。

(16) *ibid*, p. 316. 前掲訳, 554 頁。

(17) *ibid*, p. 319. 前掲訳, 557 頁。

カルテルを真に徹底させるためには、カルテル加盟企業を合併して単一の法的に規定された経営体にする必要があった。もしこの経営体が合併企業の過半数の株式を所有すれば、価格・生産量だけではなく、工場の合同や合理化を行うことができた。この必要性を満たす法的形態は、鉄道で初めて用いられた持株会社であった。持株会社設立には、特別の法律を必要とした。しかし州政府も政治家もこの必要性を十分理解していなかった。

そこで生まれたのがトラストであった。トラストは、加盟各社がその株式を受託団に引き渡し、それと引きかえに同価値のトラスト証券を受け取るというものであった。パートナーシップ会社も、トラストに参加するために株式会社に変組した。そして、加盟各社は受託団に対して、自己の企業の経営や投資に関する権限を委譲した。しかしこのトラストは、あくまでも過渡的な便法にすぎなかった。トラストは、早くも州や連邦政府からの攻撃にさらされるに至った。

「その1年後(1890年—筆者注)、合衆国議会は、おびたしいアメリカ産業のカルテルに対してますます高まる抗議に応じて、シャーマン反トラスト法を制定し、『営業の〔自由の〕制限となるトラストもしくは他の形態による企業結合』は違法であると宣言した。時をおかず、『ニュージャージー州の株式会社』が、数州で施設を運営している多数の単一事業単位企業をひとつの大規模な合同企業に合併するのに用いることのできる法的形態として、トラストにとってかわった。初期のトラストと同様にこの持株会社は、単一職能の小規模な製造企業(18)の連合体に対して、より強固な統制を維持するための法的形態となった。」

ニュージャージー州は持株会社を法的に認めたので、企業合併の大きなうねりがまきおこった。この動きを反映して最高裁判所もシャーマン法の解釈を拡大し、持株会社の合法性を認めるに至った。

「会社関係の弁護士たちは、その依頼人に対して、構成企業を解体し、そのすべての施設を単一の事業会社の管理下に置くように勧めた。このように集権化

(18) *ibid.*, pp. 319-320. 前掲訳, 558頁。

された企業はたとえ営業の自由を制限していると告発されたとしても、営業の自由を制限する企業連合体とみなされることはまずなかったからである。⁽¹⁹⁾

このような法的規制の緩和を契機にして、1899年以降1903年までの間に、有名な合併ブームがアメリカにまきおこったのである。

IV-2 合併当初の企業内部

合併はトラストより強力であった。それでは合併を遂行した企業の社内事情は、どのようなものであったろうか。事例をみてみよう。

① ナショナル・ビスケット社

チャンドラーは、ナショナル・ビスケット社の1902年1月3日付けの営業報告書によって当時の状況を明らかにする。ナショナル・ビスケット社は、1898年、ニューヨーク・ビスケット社、アメリカン・ビスケット・マニファクチュアリン社、ユナイテッド・ステーツ・バイキング社の3社が合併した企業であった。当時の営業報告書は次のように述べている。

「当社は創立4年であるが、その歴史をちょっとふりかえってみることは興味であろう……。発足当時には、多くの工場の集合体というのが当社の実情であった。しかし現在当社は、組織された企業である。この4年間を振り返ってみるとき、当社に根本的な変革が生じたことがわかる。過去においては、大規模な産業企業の経営者は、企業が成功するには競争を統制するか、制御することが必要であると考えていた。したがって当社も発足当時、競争を統制すべきであり、そのためには競争企業と闘うか、あるいは買収しなければならないと信じていた。第1の方法は、破滅的な価格戦争と巨額の利益の喪失を意味し、第2の方法は、絶えざる資本の増大を意味していた。経験によってまもなく、もしこのいずれかが起こり、それが継続されるならば、それは成功をもたらすかわりに、当社を悲惨な状態に追い込むことが明らかとなった。このことから当社は、競争を統制することがはたして必要であるかどうかの再考を促されるに至った。……やがて当社は、会社それ自体の内部に成功を求めなければなら

(19) *ibid.*, p. 334. 前掲訳, 580頁。

い、と信ずるに至った。

そこで当社は、事業の内部管理を改善し、原材料を大量に買い付けることで利益を得、販売部門の体系化を図り、そしてとりわけ当社の製品の品質の向上を図るとともに、それが消費者に渡るまでの品質の保全に万全を期することに注意と精力を傾けることにしたのである。……競争企業を買収しないことが当社の定着した政策となった。⁽²⁰⁾

② 旧スタンダード石油会社

旧スタンダード石油会社をみてみよう。スタンダード石油は、古くからの、アメリカ最大の企業であり、1901年にはU・Sスチールにつぐ存在であったが、同社の権限とコミュニケーションの系統はとくに不明確で混乱していた。ニューヨークのブロードウェイ26番地の同社の管理本部では、総合本社(general office)、中央本部(central office)、部門本部(departmental headquarters)の職能すら厳密な区別はなかった。スタンダード石油(ニュージャージー)会社の社史編纂者によれば、今世紀初頭の管理本部は次のようなものであった。

「経営者が頼りにしていた、ブロードウェイ本社の社員は、普通では考えられないほど千差万別の混合体であった。この組織体は長い間かかって発展してきたため、過去の先例、個人的なつながり、異なった州法の制約や税法などで、雑然たる企業集団の状態であった。S. C. T. ドッド(S. C. T. Dodd, 同社顧問弁護士)⁽²¹⁾のような几帳面な人でさえも、同社の全貌は把握できなかった。」

元来、合併は、価格・生産量を規制し競争を制限することを目的としていた。合併のこうした事例が示していることは、「全社的な経営管理」ということについてほとんど無関心であったということである。

「当時多くのアメリカ人は、依然として純粹に個人的能力という観点から、経営管理について考え続けていたので、大企業の非効率や非経済性は不可避だとする考えが根強く残っていたのである。⁽²²⁾

(20) *ibid.*, p. 335. 前掲訳, 581-582頁。

(21) A. D. Chandler, *Strategy and Structure*, 1969, pp. 40-41. 三菱総合研究所訳『経営戦略と組織』55頁。

(22) *ibid.*, pp. 37-38. 前掲訳, 52頁。

ナショナル・ビスケット社、旧スタンダード石油も当初は例外ではなかった。それゆえ合併は、成功と失敗をもたらした。

IV-3 合併の成功と失敗

チャンドラーは、リバモアが行った 1888 年から 1906 年までの合併研究をとりあげている。この研究は、1888 年から 1906 年までの合併企業 328 社のなかから市場影響力の大きい大型合併会社 156 社を抽出し、資本収益力を基準にして、合併を失敗、成功、かろうじて成功、結果において更生とを区別したものであった。

成	功	63 社
か	ろうじて成功	17
更	生	10
失	販	62
ナ	シ	1

合併会社 152 社のうち鉱山、流通などの 8 社を除き 144 社が製造業であった。製造業のうち失敗した企業は、生産のみを集中したものや専門的なサービスや高度な生産技術を要しないものが圧倒的に多い。成功した企業は、高度な生産技術による大量生産と専門的なマーケティングないし大量流通システムを保有する産業に多かった。食品、複雑であるが標準化された機械、化学、ガラスなどである。こうした検討ののちチャンドラーは、次のように合併を評価する。

「アメリカで最初の合併運動における成功企業と失敗企業に関するリバモアの検討は、限られたデータに基づいたものであり、けっして確定的なものとはいえない。しかし彼の研究は、合併それ自体ではビジネスを成功させる保証とはなり得なかったことを強く訴えている。1890 年代を通じて、合併は大規模な複数事業単位の産業企業を作り上げるさいの標準的方法となった。しかし競争を統制するかあるいは合併の過程から利益をあげる目的だけで行われた合併は、短期的な利益をもたらしたにせよ、長期的な利益を保証することはまれであった。新たに形成された合同企業が、その統制下におかれた資源を構成会社が合併に参加する以前におけるよりもさらに効率よく運用しないかぎり、その

合同が生存力を保持することはほとんどなかった。こうした合同企業は、先駆的な合併企業の例にならい、生産と流通の過程を通じて、原材料の供給者から最終消費者に至る財貨の大量の流れを調整できるような組織をつくりださないかぎり、継続的に財務上の成功を享受することは、まずできなかった。⁽²³⁾

IV-4 経営者企業の成立

合併戦略のみでは、企業は単なる「工場の集合体」、⁽²⁴⁾「ゆるやかな企業連合体」にすぎなかった。経営者企業は、合併だけでなく、垂直的統合戦略を展開し、本社を強化し集権的職能部制組織によって統合化することによってはじめて成立するのである。チャンドラーは、これを遂行した先駆者の経営者企業について事例研究を行っている。スタンダード・オイル社、ゼネラル・エレクトリック社、ユナイテッド・ステーツ・ラバー社、デュポン社である。ここでは、デュポン社をみていくことにする。

デュポン社の事例

合併戦略を遂行したデュポン社は、直ちに、集権的職能部制組織の構築に着手した。すなわち生産は、被買収会社の工場を整理し、主要市場に近い有利な少数工場に再編成を行った。そして工場は、主製品である黒色火薬、高性能爆薬および無煙火薬の専門工場として集中生産を行った。製造全体を総支配人が統括した。販売では、被買収会社レパーノ社の販売部門を中核として、全国に17の営業所を設け、全国的な販売組織をつくり上げ、従来の代理店や仲買人にとって代わった。また販売部門には、爆薬の新用途を研究する技術課、広告を担当する広告課、需要動向の予測を行う営業統計課、販売経費の統計を担当する販売経費課を新たに設置した。製造部門、販売部門の権限とコミュニケーションは、各々、ライン・スタッフ制と各種委員会により明確化された。

製造部、販売部の他に、基礎原料部、開発部、不動産部、法律部、財務部を設置し、社長直属とした。このうち開発部についてみてみよう。

「さらにコールマンとピエールが創ったもう一つの部門は、製品や生産工程の

(23) The Visible Hand, p 338 邦訳, 587-593頁。

改良をはかるための開発部 (Development Department) であった。火薬業界では、先例がないことだったから、このデュボンの企画は、GE が創設したばかりの研究部門に刺激されたものであろう。これら新設部門を收容するために、コーマンは、ウィルミントンの中心部に高層ビルの建築を命じた。⁽²⁴⁾

この開発部は、後に多角化戦略の原動力となっていった。

本社は、社長、各職能担当副社長および3つの委員会からなっていた。

経営委員会は、社長および各職能担当副社長から構成された。その任務は、日常の現業業務に関わるのではなく、全社的な政策の策定にあった。財務委員会は、大株主であるデュボン一族からなり、資本支出の承認など財務を担当した。しかしやがてデュボンの元老たちは、この新会社に関心をなくし、財務委員会の職務は、経営委員会に引き継がれた。管理委員会は、各部長から構成されており、日常の現業業務の調整と経営委員会の決定した政策の実行方法を討議した。

この改革は、企業観を変貌させた。

「こうした改革を行うに当たってピエールは、『会社はデュボン家の利益のために経営され、デュボン家が会社を経営しなければならない』といった長年の伝統を熟慮のうえしりぞけた。アルフレッドやハンクスデール (デュボン家の娘と結娘していた) でさえも、最高の地位を占めうるのは、彼らが有能な経営者であることが条件だ、とピエールは確信していた。⁽²⁵⁾

かくして、デュボン社は、単なる「ゆるやかな企業の連合体」から集権的職能部制組織を形成し、経営者企業へと脱皮をはかった。その後、この組織は、本社スタッフの設置、新しい職能部門の設置などの修正は行われたが、多角化戦略の本格的展開までその基本構造は継承された。

IV-5 経営者企業の普及

チャンドラーは、経営者企業が標準的・一般的な制度として定着したことについては、ネビン (T. R. Navin) の研究によって論証する。ネビンの研究は、

(24) Strategy, p. 57. 邦訳, 69-70 頁。

(25) ibid., p. 64. 前掲訳, 76 頁。

1917年時における資産2,000万ドル以上の大企業、278社の成長方式を研究したものである。この研究は、次のことを明らかにした。

- ① 1917年のアメリカでは、大企業は製造業に集中していた。すなわち278社のうち236社が製造業であった。
 - ② 236社の製造業のうち、垂直的統合をしていない単一職能企業は16社だけであり、220社は垂直的統合企業であった。「したがって資産2,000万ドル以上を保有する全産業企業の少なくとも85%は、1917年までに、生産と流通を統合していた⁽²⁶⁾というる。」
 - ③ 大企業を輩出している産業を業種別にみると、製造業236社のうち、粗金属39社、食品34社、輸送機器29社、機械24社、石油24社、化学21社、計171社であった。つまり236社のうち171社(72.5%)が6つの業種に集中していたのである。これらの業種は、いずれも資本集約的な、そして連続的あるいは大量処理的な生産技術を用いて大衆市場向けの生産を行っているものである。他方、労働集約的産業や既存の流通業に依存できる産業では、近代企業の登場は遅れた。
 - ④ どのような方式で統合していたかについてみると「統合企業の80%以上が、自立的な現業子会社によってではなく、職能別部門(販売・生産など)によってその資産を管理していたことが明らかになる⁽²⁷⁾。」としている。また「1917年までに持株会社によってその事業を管理していたアメリカの大産業企業はわずかしかなかった⁽²⁸⁾」のである。このようにして経営者企業は、カルテル・トラストを経た合併および垂直的統合という事業戦略を集権的職能部制組織により展開することによって成立したのである。
 - ⑤ かくして経営者企業は、アメリカに定着した。
- 「最後に、この(ネビンの研究の一筆者注)検討によってとくに指摘されるのは、世紀転換期の合併運動とアメリカの第1次大戦参戦との間の時期に、アメ

(26) The Visible Hand, p. 348. 邦訳, 606頁。

(27) ibid., p. 348. 前掲訳, 606頁。

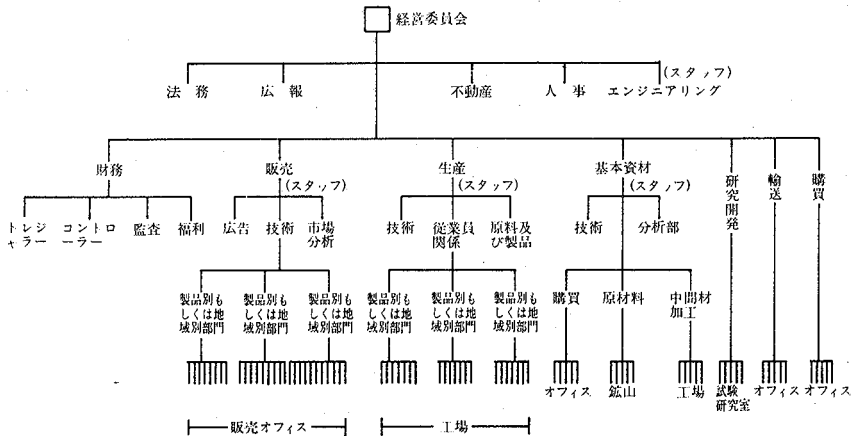
(28) ibid., p. 348. 前掲訳, 606頁。

リカ産業はその形成期を完了したということである。1917年までに、アメリカ産業の大部分は近代的な組織構造を確立させてきた。⁽²⁹⁾

「ひとたび企業が階層制管理組織をつくり上げ、そしてその組織が生産と流通の過程を通ずる原料の流れの効率的な管理的調整を行うようになると、企業はそれ自体永続的なもの (self-perpeuating) となった。⁽³⁰⁾」

経営者企業が構築した集権的職能制組織のモデルとは、次のようなものであった。

図1 職能別多部門組織の企業（製造業）



IV-6 所有と経営の分離

経営者企業の成立は、所有と経営を分離させた。

「合併の経路をとらずに、前方および後方へと統合した企業(企業者企業一筆者注)は、自己金融という方法をとった。しかし法的合同を越えてさらに歩を進めた初期の合併企業(経営者企業一筆者注)においては、合理化と集中を行うにあたって、主要な生産施設の再組織化や再建が必要になることがしばしば

(29) ibid, p. 364 前掲訳, 630 頁。
 (30) ibid, p. 372. 前掲訳, 641-642 頁。

であった。合併それ自体と同様に、そうした再建には、それ相当の資本が必要であった。……必要な資金調達を資本市場に求めなければならなかった最初のアメリカ企業は、こうした初期の合併企業であった。……こうした資金調達の過程から所有者と経営者の関係に著しい差異が生じた。すなわち内部拡張によって大規模となった企業では、創設者とその事業仲間、およびその家族によって株式は閉鎖的に所有されたのに対し、固定資本および運転資本のために株式を発行して新たに合併した企業では、合併時にすでに分散しはじめていた株式資本の所有権は、さらに拡散した。第1のタイプの企業(企業者企業—筆者注)においては、本社の最高経営者はほとんど大株主であるか大株主と個人的に親密な人びとであった。他方、第2のタイプの企業(経営者企業—筆者注)では、最高経営者は全株式のうちごくわずかしか保有していない俸給管理者で、散在している株式所有者とは個人的面識をほとんどもたなかった。鉄道と通信以外の分野で、合衆国企業において所有権と支配権の分離が最初に出現するのは、⁽³¹⁾後者の場合においてであった。」

IV-7 経営者企業の対外的成立要因

経営者企業の成立要因は対内的には合併・垂直的統合という事業戦略と集権的職能部制組織という組織戦略であった。しかし、経営者企業は、対内的要因だけで成立したものでなく、対外的要因も大きく作用した。根本的な対外的要因は、技術と市場であった。

チャンドラーはいう。「生産の技術が、企業成長における決定的な規定要因であったことは疑いない。付表A(前記ネビンの研究—筆者注)に記載されている大規模な製造会社10社中9社までが、資本集約的でエネルギー消費的な生産方式を用いていた。しかし、そのような生産方法の利用は、それ自体では、企業規模の拡大や生産の集中をもたらすものではなかった。加工金属、化学、食品、ガラス、製紙、ゴムといった、そのような生産方法を用いる多数の産業においては、企業は依然として比較的小規模のままであったし、またこれらの産

(31) *ibid.*, pp. 330-331. 前掲訳, 574-576頁。

業においては、他と比較して競争的でさえあった。製造会社は、粗金属の生産の場合を除くならば、自社の広範なマーケティング組織をつくり上げるまでは、大規模化することも、また大企業であり続けることもまれであった。⁽³²⁾

近代企業を成立させた対外要因は、技術と市場であった。もちろん成立要因は他にもある。しかし他の要因は、補完的要因にすぎない。

- (1) 「企業家の能力によっては、巨大企業がなぜある産業に集中し、他の産業ではそうでなかったかを説明することは、ほとんどできない。最も聡明な産業企業家、あるいは最も冷酷な泥棒貴族をもってしても、家具、衣服、皮革、繊維といった産業で巨大な多国籍企業を創り出すことはできなかった。⁽³³⁾」
- (2) ロックフェラー、カーネギー、スィフトといった大実業家が産業の支配者になったのは、彼らが特権的立場を利用して外部資本を入手できたからだ。巨大企業を輩出しなかった衣服、繊維、家具といった産業は、このような特権的立場を利用して外部資本を入手できず、資本不足であったという主張である。この主張に対しては、1890年～1910年代においては、アメリカの資本市場は、とりわけニューヨーク市場は、世界最大の金融市場であり、資本不足ではなく資本過剰の状態であった。しかも当時の金融家・投機家・銀行家は、とくに産業間の相違といったことを考えずに投資していた。特権的立場にある産業家だけでなく、産業家全体に、資本調達の間戸は大きく広がっていたのである。
- (3) 政府の経済政策についてはどうであろうか。特許によって巨大化できたという主張に対しては、個々の製品や製造法に一時的・部分的な保護を与えたが、一製造会社が当該産業のすべての特許を支配するといったことは例外的なことにすぎなかった。シンガー・ミンソンのように特許がなくても産業を支配することもできた。やがて、巨大企業は支配的地位を維持するためには、一時的・部分的な保護しか与えない特許よりも継続的な研究開

(32) *ibid.*, p. 364. 前掲訳, 631頁。

(33) *ibid.*, p. 373. 前掲訳, 643頁。

発を重視するようになった。関税についてはどうであろうか。外国の関税がアメリカの多国籍企業の製品に向けられても、外国に工場を設立することによって切り抜け、成長を継続することができた。シャーマン反トラスト法など独禁法は、企業の巨大化にブレーキをかけ、カルテルやトラストを禁止したことは事実である。しかし事業会社の合併については認めていた。ゆえに、結果的には過当競争的な産業においては、統合化・集中化を促進させ、独占が存在していた産業では会社分割させ寡占化を促した。また、寡占化した産業では、独占となるのを妨げたのである。

このようにみると、企業家能力、資本力、シャーマン反トラスト法・特許、関税などのいずれも、それ自体で近代的巨大企業を生み出したり妨げたりするものではなかった。近代的巨大企業を生み出し成長させた決定的要因は、外的には市場と技術であり、内的には、両者を結合させる事業戦略と組織戦略つまりマネジメントというビジブルハンドであった。

V 多角化戦略と近代経営者企業

このようにして成立した初期の経営者企業も、事業戦略からみると、企業者企業と同様、おおむね専業であり拡大戦略であった。しかし今日の近代経営者企業は、拡大戦略だけではなく、多角化戦略を展開している。この多角化戦略は、初期の経営者企業と峻別させる事業戦略であり、近代経営者企業の特徴を示す事業戦略である。そこで近代経営者企業を成立させた多角化戦略を検討することにした。

V-1 多角化戦略と研究開発部門

多角化戦略とは、新製品を開発し事業化することである。それではこの新製品開発はどのようにして行われたであろうか。これを主として担当したのが集権的職能部制組織の構築にあたって設置された研究開発部門であった。しかし研究開発部門は、設立当初から新製品開発を主たる職務とするものではなかった。

たとえば、1901年MITのウィリアム・R・ホイットニーを迎えて設立された

「GE 研究所」は、当初、GE の将来にわたる技術的基盤を強化する基礎研究を目的としていた。したがって、製造部門、販売部門から完全に分離された独立の研究機関として位置づけられていた。また、デュボン社は、1902 年に研究所をレバーノとブランディーワインに設置したが、当初は、火薬製品の改良と製法の改善を職務としていた。しかし、やがて新しい任務をおびることとなった。

「多角化という新戦略の遂行にさいして管理者たちが時々行ったのは、新規のあるいは補完的な製品系列をもたらす会社の買収や合併であった。しかしこれよりはるかに多かったのは、企業の内部成長による拡張であった。管理者たちは、改良を目的として設置された研究組織が、自社の生産方法やマーケティング技能にとくに適合するような新製品を開発してくれることを期待していた。⁽³⁴⁾」

このようにして研究開発部門は、単に基礎研究や製品・製法の改良にとどまるのではなく、自社に適合した新製品開発と多角化戦略の担い手となった。近代経営者企業は多角化戦略の原動力を獲得したのである。

V-2 多角化戦略の制度的意義

多角化戦略自体は、第 1 次大戦以前において企業者企業にも初期の経営者企業にも存在していた。しかし「第 1 次大戦前において新製品の導入は、誰の目にも明らかな機会に対するミドルの管理者の場当たりのな対応 (ad hoc responsees) にすぎなかった。⁽³⁵⁾」

火薬事業の専門メーカーであったデュボン社の場合をみてみよう。

「この製品多角化戦略の直接の動機は、遊休設備をかかえて困るということであった。既存資産に新たな用途を見つけ出す必要性は、1908 年の政府発注削減に始まり、第 1 次大戦勃発による需要殺到の経験で、はっきりした。最高幹部たちは、爆薬の製造・販売よりも将来性があるニトロセルローズ技術で、既存の工場と人員を使ったほうが、利益のある新製品の開発ができると気づいた。この見込みがはっきりしてきたのは、同社の最高指導者が、ニトロセルローズ技術と、大きな事業の管理手法に熟達した社員は、物的な工場や設備よりももっ

(34) *ibid.*, p. 474. 前掲訳, 810 頁。

(35) *ibid.*, p. 473. 前掲訳, 809 頁。

と高価な資産であると気づいたときであった。⁽³⁶⁾

このように多角化戦略は、当初は場当たり主義や物的資産の活用を契機としており、制度的意義を自覚したものではなかった。しかし、やがて多角化戦略に制度的意義を発見するのである。チャンドラーはいう。

「これら初期の合同企業によって開発され完成された手法(多角化戦略一筆者注)は、一般に広く用いられるようになったが、それは、この手法によって管理者が、近代的企業の2つの基本的な機能——現在の財の生産と流通を調整し監視することと、将来の生産と流通のために資源を配分すること——を効果的に遂行することが可能となったためであった。⁽³⁷⁾

この主張は重要である。企業は、どのようなタイプのものであれ、財・サービスを生産し供給するところに存在理由がある。企業者企業および初期の経営者企業は、現在の財・サービスの生産と流通の効果的遂行を重視した。つまり企業者企業と初期の経営者企業は、単一製品系列の拡大戦略に重点をおいて成長した。他方、近代経営者企業は、こうした拡大戦略だけではなく、将来の生産と流通のために資源を配分すること、すなわち複数の製品系列を開発し多角化戦略のために資源配分を行った。このことは、近代経営者企業が多角化戦略に企業全体の将来を託すという制度的意義を認めたことを意味する。ゆえに多角化戦略は、企業家個人ではなく、企業全体の浮沈にかかわる問題として、慎重にしてかつ大胆に遂行される必要があった。

「大規模産業企業を個人的に管理した企業者は、小規模で伝統的な企業者と同様、その時々々の市況を基に計画をたてる傾向があった。(他方一筆者注)予算その他の体系的資本割り当て手続きを作成することによって、(経営者企業となった一筆者注)デュポン社とその他の合同企業の管理者たちは、はるか遠い将来についての見通しをもつようになった。

本社の販売ならびに購買部門は、将来の需要と資材の入手可能性について予測を行い、トレジャラー一部は財務状況についての資料を、そして開発部は技術

(36) Strategy, p. 90. 邦訳, 100頁。

(37) The Visible Hand, p. 450. 邦訳, 768-769頁。

的变化に関する情報を提供した。そのような計画化は、大量生産工場を建設するのに必要な投資と時間が増加するにつれ、ますます不可欠のものとなった。生産が開始されるまでに何千万ドルもの資金を要し、またそれまでに2、3年を必要とする投資は、もしそこから満足のいく利益率を期待するならば、⁽³⁸⁾ 長期的趨勢に関する注意深い研究を行う必要があった。

V-3 多角化戦略と組織

多角化戦略が結実するには、研究開発による新製品開発、新製品開発の制度的意義だけではなく、さらに組織革新を必要とした。すなわち多角化戦略は、当初、直ちに成功をもたらしたのではなく、社内に大混乱をもたらした。この理由をみてみよう。多角化戦略は、当初、どのような組織で遂行されていたかをみると、それは、これまでみてきたように長年、衆知をあつめ構築し大きな成果をもたらした集権的職能部制組織であった。しかし、集権的職能部制組織は、単一製品系列の拡大戦略の遂行には、極めて有効であったが、多角化戦略の遂行には不適合な組織であり、社内に大きな混乱と業績悪化をもたらした。その結果、多大の赤字と試行錯誤により多角化戦略の遂行に適合する組織として事業部制組織が開発され実施された。チャンドラーはこの事業部制組織問題について有名な『経営戦略と組織』において詳細に展開するとともに、『ビジブル・ハンド』においてもその成果を導入している。

こうした、事業部制組織は、第2次大戦前では、デュボン社、GM社、旧スタンダード石油社、シアーズ・ローバック社などで導入していたが、まだ先駆者のみであり、少数であった。しかし第2次大戦後は、急速にかつグローバルに普及した。事業部制組織は、多角化戦略の展開だけではなく、海外進出戦略の展開に最も適合する組織構造として定着した。これを示したのが、下記の表および図である。

(38) *ibid.*, p. 451. 前掲訳, 769-770 頁。

図 2 事業部制組織をとる企業

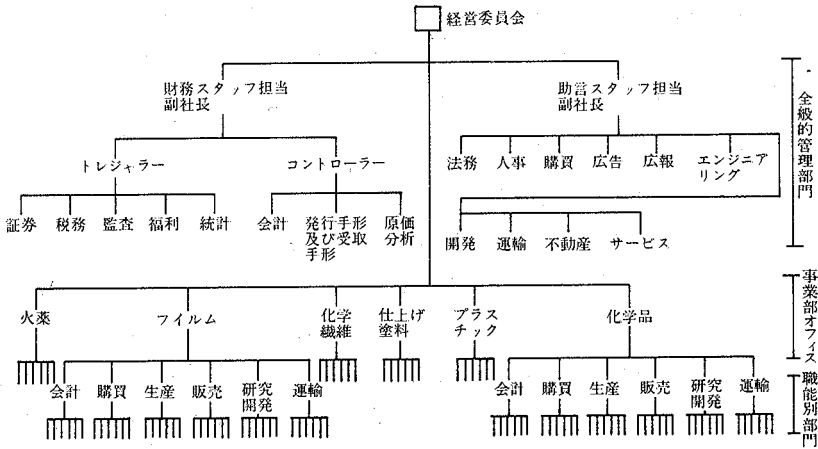


表 1 アメリカの 162 の多国籍企業の組織構造及び対外多角化による分類

組 織 構 造	企業総数	対外製品多角化の程度で分類した企業数		
		ナシ	低位	高位
国際事業部をもつ企業で				
国内的第 2 段階にあるもの(U型)	8	7	1	0
国内的第 2 段階にあるもの(M型)	82	39	39	4
地域事業部	17	11	4	2
世界的製品事業部	30	0	11	19
混合型	22	0	13	9
格子型 及び	3	0	0	3
総 数	162	57	68	37

出所：R&D支出 News Front, New Front 1965 年 11 月, 1966 年 1～2 月, 各社の年次報告書より作成

A. D. チャンドラー「経営者企業の成長戦略」『季刊中央公論経営問題春季号』昭和 56 年, 70 頁。

図3-A 国際事業部をもった第3の段階にある会社の組織機構

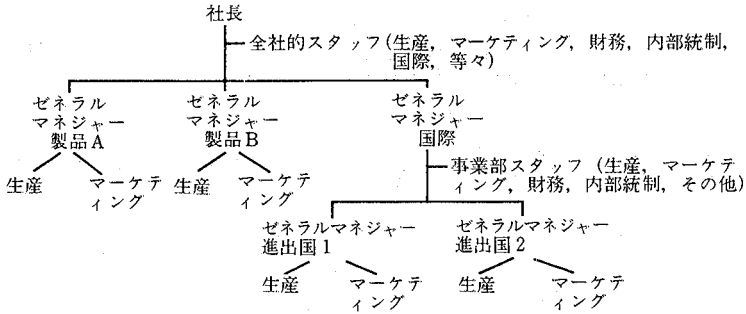


図3-B 地域事業部

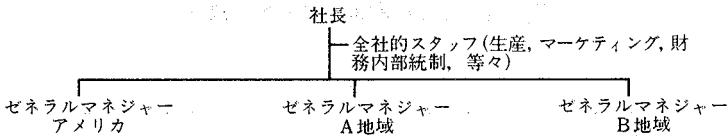


図3-C 全世界的製品事業部

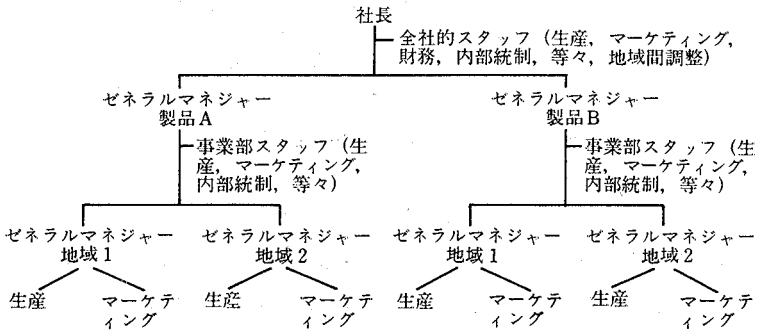


図 3 - D 混合型組織構造

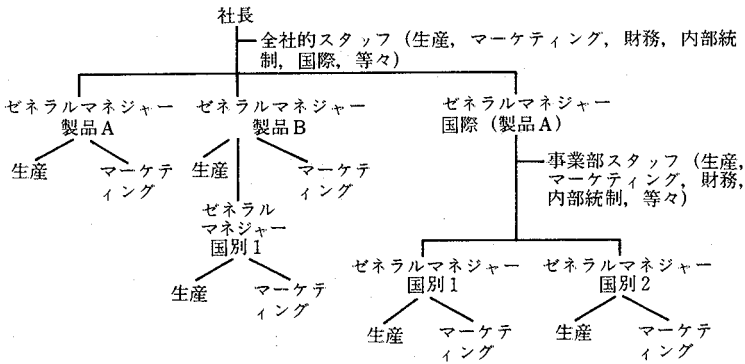
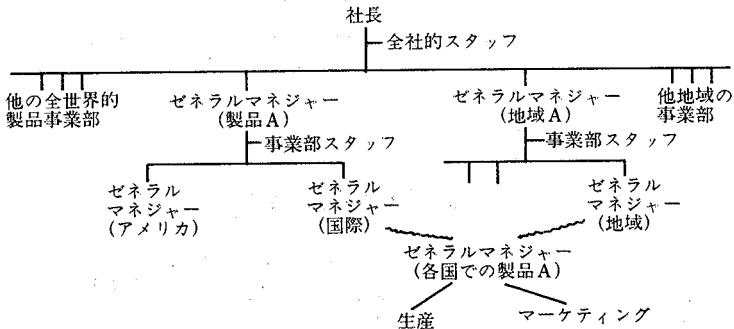


図 3 - E 格子型組織構造 (部分的組織図)



A.D.チャントラー, 前掲稿, 71頁。

この表についてチャンドラーは次のようにいう。

「表 2 (表 1—筆者注) は, アメリカ多国籍企業のうち 162 社を対象にして組織構造の分析をした結果である。これによれば全体の 95% が, 何らかの形で M 型組織を採用していることがわかる。⁽³⁹⁾なお M 型組織とは事業部制組織のことである。

(39) A. D. チャンドラー, 「経営者企業の成長戦略」『季刊中央公論経営問題春季号』昭和 56 年春季特大号, 70 頁。

V-4 多角化戦略と管理の専門化・社会化

近代経営者企業はトップ・ミドル・ローアの全てが俸給社員つまりサラリーマンによって構成されている企業である。俸給社員は、専門家・スペシャリストとして企業の職務を担当した。経営者企業が展開した拡大戦略多角化戦略という事業戦略を人事面からみるとこのようなスペシャリスト集団によって遂行された。それではスペシャリストはどのようにして養成されたのであろうか。スペシャリストは、社内だけではなく、社会の各種の機関で養成された。また研究も社会的交流を通じて進展した。企業は、まさに社会の産物であった。

「こうした新しい手法（GE社、デュボン社、GM社など先駆者が開発した高度なマネジメント—筆者注）が急速に浸透した一つの理由は、大規模産業企業において管理者の専門化 (professionalization of management) が進んだことにある。この専門化は、1870年代と1880年代に鉄道管理者の間で、また1890年代と1900年代に機械技術者の間で生じたのとはほぼ同じ形態をとった。専門家の協会が設立され、専門誌が刊行された。またアメリカの主要な単科大学あるいは総合大学に、専門の課程が設置された。20世紀初頭、そうした協会、雑誌、教育課程は、財務、マーケティング、生産といった職能に携わるミドルの管理者のためならず登場し、ついでトップの全般管理者のために出現した。」⁽⁴⁰⁾

もちろんこの専門化の影響は、徐々にしか現れなかった。「しかしながら20世紀中葉までに、専門家志向性を強くもつ俸給生活者の専門管理者は、アメリカ経済の中核部門を支配する大規模な複数事業単位制企業を担う人びととなっていたのである。」⁽⁴¹⁾

近代経営者企業を成立させた環境要因は、市場と技術の他に管理の専門化・社会化という要因を見落とすことができないであろう。

V-5 近代経営者企業の先駆者

近代経営者企業の基本的特質である多角化戦略は、研究開発部による新製品開発、その制度的意義の発見、事業部制組織の導入および管理の専門化と社会

(40) The Visible Hand, p. 464. 邦訳, 796頁。

(41) ibid, p. 468. 前掲訳, 802頁。

化という要因が結合してはじめて、事業戦略として開花した。こうした多角化戦略は、今日では、一般的となったが、第2次大戦前では少なく、先駆的企業に限られていた。第2次大戦前の先駆的企業の事例は、次のとおりである。

アメリカでは、第1次大戦後、化学会社は、多角化の先駆者デュポンに追随し、大規模な研究開発部門を設置し、新製品の開発を行い多くの化学製品の事業化を展開した。

U.S. ラバー、B.F. グッドリッチなどのゴム会社は、ゴム化学を開発し、第2次大戦後になるとタイヤ生産を脱し、工業用ゴム、床材、ラテックス、プラスチックなど化学製品を事業化した。石油会社は、広汎な石油化学製品を開発し、多角化と拡大を推進していった。

GE やウェスティングハウスといった大電機会社は、創立当初は、発電、電力機器という生産財および照明器具のメーカーとして出発した。しかし両社とも1920年代には、洗濯機、冷蔵庫、真空掃除機、ストーブなど家電製品を事業化した。また両社とも技術研究所の努力によって、プラスチック、合金、真空管、その他電子工業にもとづく新製品を開発し事業化していった。

自動車会社も、トラクター、ディーゼル発動機、航空発動機、電気機械などおよび新しい動力源、とくに内燃機関を利用するものはすべて生産した。この他、農業機械会社は、建設機械やディーゼル発動機を、食品会社は、朝食用食品、即席食品、チーズといった最終加工品を開発し多角化を推進した。

V-6 所有と経営の分離の加速化

近代経営者企業が展開した多角化戦略は、所有と経営の分離を加速させた。

「こうした、家族あるいは投資銀行その他の金融機関が大量の株式を保有している企業や初期の経営者企業では、所有者とその代表者は、取締役会内の財務委員会のメンバーとして投資を監視した。財務委員会は定期的に、主要な資本投下と企業の一般的な財務状態を検討した。しかし、鉄道や公益事業の経営委員会の場合と同様に、その権力は本質的に消極的なものであった。そのメンバーは、『ノー』ということではできたが、しかし代替的な政策や計画を提案する立場にはほとんどなかった。職業経営者が粗末な業績しかあげられない場合、彼ら

には別の経営者を雇用する以外に方法はなかった。つまり彼らは、みずから企業を管理することはできなかつたのである。⁽⁴²⁾

したがって「企業の初期の指導者が引退するとともに、専門の職業経営者がこれにとってかわつた。これまで検討してきた4社(GE, スタンダード石油, デュポン, ユナイテッド・ステーツ・ラバー—筆者注)は、いずれも1917年までに、程度の差こそあれ経営者企業となつた。⁽⁴³⁾」

企業者企業の多くも、また、こうした経営者企業と競争し、生存していくためには、やがて近代的経営者企業へと転換していかざるを得なかつた。

VI 企業制度の構造的変革

チャンドラーは、事業活動の歴史的研究を行った後、このような事業活動の成長が、企業の制度的側面にいかに影響を与えてきたかを論及する。

VI-1 所有と経営の分離の普及

本来の企業制度は、伝統的企業、企業者企業にみられるように、所有者支配をタテ前として出発した。しかし、今日、経済の中枢を占める巨大株式会社は、経営者支配である。

それでは、経営者支配は、アメリカ産業全体としては、どの程度成立しているのであろうか。チャンドラーは、有名なR. J. ラーナーの研究をとり上げている。この研究は、1963年金融機関を除く最大200社の持株比率を分析したものである。その内容は次のようなものである。すなわち、経営者支配は200社のうち169社84.5%に達していること、少数支配(10%~50%未満)は26社13%、過半数支配(50%~80%未満)は、5社2.5%、ほぼ完全支配(80%~)は0社であった。かくしてチャンドラーはいう。

「このように1950年代までに、アメリカ経済の主要な部門においては、経営者が支配する企業が、近代企業の標準的な形態となつた。かくして、近代的な複数単位制の企業が支配的となつた経済部門においては、経営者資本主義が、

(42) *ibid.*, pp. 452-453. 前掲訳, 772頁。

(43) *ibid.*, p. 451. 前掲訳, 770頁。

家族資本主義あるいは金融資本主義に対して優位性を確保するに至ったのである。⁽⁴⁴⁾」

このような経営者資本主義が最も早く大規模に到来した国は、アメリカであった。その理由は、次の通りである。

- ① アメリカ市場は、規模が大きく、かつ国民所得の成長も急速であった。
- ② アメリカは、ヨーロッパに比べて階級差や所得分配の不平等が比較的少なかった。
- ③ アメリカ市場は、新しく若々しかったためビジネスの方法も、規則化、硬直化していなかった。
- ④ またアメリカ市場は大きく豊かであったことが、技術革新および組織革新を生み出した。
- ⑤ シャーマン法の役割も大きいものがあった。すなわちシャーマン法は、小規模な家族企業のカルテル結成を禁じた。しかし合併による企業の巨大化は認めた。

ヨーロッパと日本についても言及している。ヨーロッパおよび日本の場合、市場は比較的小さく、また国民所得の成長率も鈍かった。この市場が、垂直的統合および合併に対する誘因を弱めた。商品は、依然として、伝統に則り職人的手法で生産され、伝統的な流通業を通じて販売されていた。生産と流通とを統合させた企業が出現しても、それは少数の管理者によって管理できるほどの規模にとどまっていた。それゆえ、企業者企業として繁栄し続けた。資本調達が困難になると金融機関に対する依存を高め、ドイツでは大銀行、日本では財閥の傘下に入り、金融資本主義が成立していった。独禁法も国情を反映していた。ヨーロッパでは、企業者企業を保護し、企業者と同族の利益を継続的に確保させた。すなわち、イギリスでは持株会社、ドイツではカルテルという形で、他の同族との連合を認めた。このような連合・合併および持株会社は、アメリカの大企業と異なり、有機的な組織構造を形成しないで、単なる同族の連合体

(44) *ibid.*, p. 493. 前掲訳, 843頁。

に留まっていた。

しかし、ヨーロッパでも日本でも、第2次大戦後は、大きく変化した。第2次大戦、戦後の復興、貿易の自由化、ヨーロッパ経済共同体の出現により、近代的な経営者企業が徐々に普及し、経営者資本主義の時代を迎えた。

こうして先進国では程度の差はあるものの、経済の国際化の進展とともに、所有と経営が分離した近代経営者企業が、所有と経営が一致する伝統的企業に代わって、経済活動の中核を占めるに至った。

VI-2 企業の寿命

企業は本来、企業家の私有財産であり、従って企業の寿命は、短命であり、有限事業であった。しかし、所有者の手を離れ、サラリーマンが主役となった近代経営者企業は、それ自身生命をもつゴーイング・コンサーンに変貌した。

チャンドラーはいう。「伝統的企業は、一般的にいて短命であった。これらの企業はほとんどの場合パートナーシップの形態をとり、パートナーが死亡するか引退すると、再編されるか、解散された。また息子が父親の事業を継いだ場合には、彼は新しいパートナーをみつけた。このパートナーシップはまた、パートナーの一人が他の企業家と組んで別の事業を始めようと決心した場合には、しばしば解散された。他方、新しい複数単位制企業を管理するようになった階層制組織（近代経営者企業—筆者注）は、そこで働く個人あるいは個人の集団の寿命を超越した永続性を有していた。ある管理者が、死亡、引退、昇進、あるいは辞職した場合、そのための準備と訓練をうけた者が直ちにその地位を引き継いだ。人は来りそして去った。しかし制度と施設は、存続したのである。」⁽⁴⁵⁾

近代経営者企業は、企業の寿命という点からも、短命な伝統的企業と異なり、それ自身生命をもつゴーイング・コンサーンに変貌した。

VI-3 企業目的

企業目的の通説は、いまなお、利潤追求、利潤極大化などの利潤原理である。利潤原理は、伝統的企業を説明するだけでなく、近代経営者企業の説明にも用

(45) *ibid.*, p. 8 前掲訳, 14 頁。

いられている。しかし両者は、制度的、構造的に異質である。ゆえに企業目的も必然的に異なる。チャンドラーはいう。

「第7の命題は、(経営者企業の一筆者注) 職業経営者は経営上の意思決定にさいして、現在の利潤を極大化する政策よりも、企業の長期的な安定と成長に有利な政策を選択するということである。⁽⁴⁶⁾」

チャンドラーは、続いていう。

「俸給経営者にとって、自らの属する企業が存続することは、その生涯にわたる経験にとって不可欠なことであった。したがって、彼らにとっての第1義的な目標は、その設備を継続的に使用すること、したがって、設備への原材料の継続的な流れを確保することであった。それゆえ彼らは、企業の長期的な存続能力を維持するために、企業の所有者(株主)ではなかなかできないような、現行の配当を縮小するとか、あるいは、ときには配当を見合わせるといったことを、自ら進んで行った。彼らはまた、原材料の供給源と販路の確保のために努力したばかりでなく、既存の設備と人員とをより完全に利用するために、新しい製品やサービスへと手を広げた。そして、このような拡張が、その結果として、さらに多くの労働者と設備を追加させることになった。また、もし高利潤が得られるような場合には、彼らは、それを配当に支出してしまうよりも、むしろ企業へ再投資する道を選んだ。⁽⁴⁷⁾」

このように近代経営者企業は、企業目的も伝統的企業とは異にするに至ったのである。

VI-4 経済原則の根本的変革

こうした企業制度の根本的変質は、企業行動をコントロールする経済原則にもインパクトを与えることになる。チャンドラーはいう。

「経済の多くの部門においてマネジメントという目に見える手が、かつてアダム・スミスが市場を支配する諸力の見えざる手と呼んだものにとってかわった。⁽⁴⁸⁾」チャンドラーのこの主張の真意は、市場メカニズムを否定したものでは

(46) *ibid.*, p. 10. 前掲訳, 17頁。

(47) *ibid.*, p. 10. 前掲訳, 17-18頁。

(48) *ibid.*, p. 1. 前掲訳, 4頁。

ない。すなわち、市場競争というインビジブルハンドのみによって企業活動をコントロールすることが可能であったのは、企業が伝統的企業のみのものであった。今日の、近代経営者企業は、市場競争というインビジブルハンドのみによってコントロールされているのではない。今日の近代経営者企業は、マネジメントというビジブルハンドによって成立し成長した。かくしてチャンドラーは、マネジメントというビジブルハンドを市場競争というインビジブルハンドと共に経済原則に昇華させる。

このように、マネジメントというビジブルハンドを経済原則化することによって、近代企業は、社会性と正当性を獲得する。というのは、市場競争というインビジブルハンドのみが経済原則とすれば、多くの論者が指摘してきたように、近代企業は巨大で強力であるがゆえに市場メカニズムの破壊者となり、反社会的で不当なものとなる。しかし、マネジメントというビジブルハンドを経済原則とみなすならば、近代企業の巨大な強力さはマネジメント力の表れであり、マネジメントの力が豊富で安価でかつ高度な品質の財又はサービスをもたらす、社会性と正当性をもつ経済活動になる。

このようにチャンドラーは、企業制度の根本的変質は、経済原則の根本的変質をもたらすことを指摘する。

VI-5 今後の課題

チャンドラーは、近代経営者企業の課題を、次のように述べて「ビジブルハンド」を締めくくっている。

すなわち「こうした研究は、現代におけるきわめて重要な問題に対して解答を与えるための方法を探る手掛かりともなるということである。すなわち、こうした研究は、複雑な現代経済において生産と流通の過程を管理しなければならないはずの経営者たちが、今日のように幅の狭い訓練しか受けていない(narrowly trained managers)状態で、その影響するところがきわめて大きい管理という任務を、はたして責任をもって遂行することができるのかという疑問を提示することにもなろう。」⁽⁴⁹⁾

(49) *ibid.*, p. 500. 前掲訳, 855頁。

VII 理論と世論

急速に経済の主役の座についた近代経営者企業にたいして、理論と世論は、どのように反応してきたであろうか。

VII-1 既成理論

チャンドラーは、既成の経済学および歴史学は、近代経営者企業を正しく理解していないと主張する。チャンドラーは、経済学について次のように評価する。

「1930年代以前に、経済学者たちは、しづしづながらであれ、その存在(近代企業の存在一筆者注)を認めはしたが、それ以後彼らは、深い疑惑の念をもって大企業を眺めてきた。今日でも基礎的な経済理論の大多数は、依然として市場という見えざる手によって導かれる小規模な伝統的企業によって管理される、あるいは少なくとも管理されるはずだという仮定のうえに、その立論の基礎を置いている。このような理論によれば、完全競争はこうした単一事業単位制企業の間にも存在しうるものであって、かかる競争こそ、経済活動を調整し経済資源を配分するうえで、最も効率のよい方法であるとされている。したがって、近代的な複数単位制企業は、その管理的調整活動それ自体によって、不完全競争と資源の不適正配分をもたらすものとされる。

これまであまりにも多くの経済学者が、あまりにも長きにわたって、近代企業は常軌を逸脱しており、またこの点において悪しき制度なのだと考えてきたため、労をいとわずその起源を尋ねようとする者はほとんどいなかった。こうした人びとにとって、この制度を説明するためには、独占力獲得への欲求という言葉だけで十分だった⁽⁵⁰⁾のである。」

チャンドラーは、続いて、歴史学についても言及する。

「しかしながら、こうした事情は、歴史家に対しても同様に妥当する。というのは、彼らもまたごく最近まで、近代企業の台頭とそれを管理するに至った経

(50) *ibid.*, p. 4. 前掲訳, 8頁。

営者階級に、ほとんど注意を払ってこなかったからである。彼らが好んで研究したのは個人であって、制度ではなかった。……そのかわり（制度研究のかわりに一筆者注）に歴史家が行ったのは、企業の創設者たちが泥棒貴族であったのか、それとも産業の指導者であったのか、いいかえるならば、悪玉か善玉かということについて議論することであった。そして彼らのほとんどは、こうした企業家が創設した企業に関しては、経済学者と同様、不信にとりつかれていたため、企業家は悪玉だという説に同意した。ところが、この同じ歴史家たちは、アメリカ経済の持続的発展のうえで、その行動がきわめて大きな影響力を及ぼした経営者という新しい階級については、善悪いずれの判断もほとんど下していないのである。⁽⁵¹⁾

チャンドラーは、最近の研究動向についても言及している。

経済学についてみてみよう。E. S. メイソン, J. K. ガルブレス, O. E. ウィリアムソン, W. J. ボーモル, R. L. マリス, E. T. ペンローズ等の経済学者は、バリー・ミーンズの先駆的な業績に触発されて近代企業についてユニークな研究を行っている。しかし、彼らは、近代企業の歴史的発展の検討を試みていない。また既成の経済理論を大きく変革させるに至っていない。経済学の通説は、相変わらず、企業は生産の単位であり、企業理論は、生産の理論である。企業理論の根本的問題は、マネジメントというビジブルハンドをほとんど無視していることにある。たとえば資本設備あるいは労働者数で表される生産あるいは流通の規模の拡大よりもはるかに大きな経済性が、生産と流通の過程を管理的調整することによって生ずるが、このことがほとんど無視されている。

「企業をたんなる一工場あるいは多数の工場と定義し、したがって（こうした一筆者注）管理的調整を考慮しない企業理論は、いずれも現実からほど遠いものである。⁽⁵²⁾

経済史についても、最近では、個人ではなく制度に関心が向けられるようになった。しかし、近代企業制度に焦点をあてその歴史的発展を詳細に分析する

(51) *ibid.*, pp. 4-5 前掲訳, 8-9頁。

(52) *ibid.*, p. 490 前掲訳, 839頁。

に至っていない。

チャンドラーは、会社法との関連については詳論していない。しかし次の主張は見落とすことはできないであろう。

「20世紀中葉までに外部支配という法的な虚構性 (legal fiction) も、⁽⁵³⁾ だいに通用しなくなりはじめた。」

この主張は重要である。すなわちチャンドラーの主張は、近代経営者企業を支配するのは、経営活動に直接関わっている内部の俸給管理者であり、その中心は内部の俸給経営者である。これに対し、家族、金融機関、株主は、経営活動にもはや直接関わりをもたない外部の一関係者に後退した。しかし、会社法では、こうした経営者支配を基本的に認めず、あくまでも株主支配という外部支配をタテ前としている。こうした外部支配の規定は、実態を無視したものであり、法律上の虚構にすぎない。しかし20世紀中頃になるとこうした法律上の虚構も通用しなくなりはじめた。

VII-2 世論

大規模な経営者企業に対して世論や政府はどのように反応してきたであろうか。

「少なくとも1940年までは、近代企業は、大衆と政府の反対を無視して成長した。多くのそしておそらく大部分のアメリカ人は、大規模企業を疑いの目で眺めていたことであろう。このような大企業が振るう集中した経済力は、民主主義の価値を汚すものであった。こうした大企業の存在は、経済の多くの部門において、企業者機会を減少させた。そしてまた、これら大企業の経営者たちは、このような権力を行使することについて、説明したり釈明する必要もなかった。」⁽⁵⁴⁾

かくして大企業批判は、世論となり、政府は大企業に対して法的規制と統制を強化していった。

「このような新しいタイプの企業に対する抗議の先頭に立ったのは、この新

(53) *ibid.*, p. 492. 前掲訳, 843頁。

(54) *ibid.*, p. 497. 前掲訳, 850頁。

しい制度の出現によってその経済的利益が脅かされると感じた、商人、小製造業者および商業的農民をふくむその他のビジネスマンであった。彼らは、伝統的な理念、あるいは伝統的な経済的信条に基づいた論議を展開することによって、広く一般的な支持を得ることができた。⁽⁵⁵⁾」

しかし、こうした企業批判もこの新しい制度の成長を阻止することはできなかった。

VIII チャンドラー理論の意義

チャンドラー理論は、企業の存在理由である事業活動に焦点をあて、経営者が環境の変化と時代の潮流に対して、事業活動をどのように適応させ発展させたかを歴史的に明らかにした。

そして、企業の適応的な事業活動が、所有と経営の分離を引き起こし、企業を企業家の私有財産から経営者企業という社会制度へと変貌させ、マネジメントを経済原則化させた。こうした構造的変革は、アメリカでは、すでに1920年前後において確立していた。第2次大戦後になるとアメリカだけではなく、日本やヨーロッパにも程度の差こそあれ普及し、経営者企業が先進国の経済の主役の座を占めるに至った。

しかし、既成の理論・世論および法制度は、このような事業活動の適応過程がもたらした企業の構造的変革を重視しているとはいえ、相変わらず企業を伝統的企業としてのみ捉え説明しているということであり、企業観について過去と現在とを混同している。チャンドラー理論の第1の意義は、企業の存在理由である事業活動に焦点をあてて近代経営者企業の構造的特質を明らかにしたことに求めることができる。ところで、企業の構造的変革を究明した理論も少数説として存在している。こうした理論に対しては、どのような意義があるであろうか。企業の構造的変革を究明した理論としては、所有と支配の分離論をあげることができる。従来の所有と支配の分離論は、持株比率の実証

(55) *ibid.*, p. 497. 前掲訳, 850頁。

的分析を中心に行っていることである。そこでは、企業の存在理由である事業活動およびこうした事業活動を推進させる経済原則についてはほとんど言及していない。チャンドラー理論の第2の意義は、なぜ、どのようにして所有と支配の分離をおこし加速させたかを、企業の事業活動に焦点をあてて明らかにしたことである。この研究は、所有と支配の分離論を大きく前進させることになる。