

論 説

1960～80 年代アメリカ大企業の動向

A.D.チャンドラーの分析について

橋 本 輝 彦

目 次

は じ め に
20 世紀大企業の構造的特徴と競争能力
1960 年代以降の競争の激化とそれへの対応
1960 年代以降の主要企業の競争能力
新しい企業モデルの出現は？
お わ り に

は じ め に

20 世紀末以来グローバル競争の激化，情報通信革命の進展，市場需要の多様化・個性化，情報財・サービス財の増大などが進み，先進諸国では事業戦略，企業類型といった企業のあり方において，新たなタイプが登場しつつある。特に，1990 年代に，日本経済が長期不況に呻吟する一方で，アメリカ経済が回復，好況を続ける中で，21 世紀を展望する企業モデルが提起されてきた。それは，垂直統合モデルにかわる水平分業モデル，サプライ・チェーン・マネジメント (SCM)，新しいビジネスモデル，事業部制の解体とエレクトロニクス・マニュファクチャリング・サービス (EMS) などいろいろな概念で言いあらわされる新しい企業のあり方である。

筆者も先に，21 世紀型企業論を試みたことがある。それは市場需要が多様化・個性化し，物財よりも情報財，サービス財が拡大するという変化の展望を背景に，フレキシブルな情報ネットワーク型生産システムが支配的になるであろうこと，そうした生産システムを担う事業システムは「オープン・ネットワーク型」になるのではないかと，という趣旨であった。¹⁾

本稿はこうした問題意識を持ちつつ，アメリカ大企業の 1960～80 年代の動向に関する A. D. チャンドラーの分析を取り上げる。周知のように，チャンドラーは大著 *The Visible Hand*²⁾，

1) 拙稿「21 世紀型企業試論」『立命館経営学』第 37 巻第 5 号，2000 年 1 月。

2) Alfred D. Chandler Jr., *The Visible Hand: The Rise of Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1977 (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)

*Scale and Scope*³⁾ において、19 世紀以来、ほぼ 1950 年代までの大企業の発展過程を分析し、20 世紀型大企業とでも言うべき企業モデルを提示し、そうしたタイプの企業が 20 世紀の経済発展をリードしてきたことを解明した。その後、彼は 1990 年代前半に、1960～80 年代のアメリカ大企業の動向を分析した論文を発表している。1 つは *Business History* 誌掲載論文⁴⁾ であり、もう 1 つは *Business History Review* 誌掲載論文⁵⁾ である。両論文は対象、分析方法、趣旨がほとんど同じであるが、後者の方がより詳細な論文である。

そこで、本稿では、*Business History Review* 誌掲載論文を抄訳に近い形で紹介し、チャンドラーが 1960～80 年代にアメリカ大企業が競争能力を低下し、維持し、回復した過程をどのように捉えているかを明らかにする。その上で、その分析の結果解明された、競争能力を維持しないし再生した企業がどのような特徴を持ったものであり、どのような問題を含んでいるかを検討する。論述の順序は、第 1 に、20 世紀大企業の事業戦略と競争能力はどのようなものであったか、そうした大企業はどのような金融的・法律的制度や企業内組織・経営者に支えられて成立していたか、第 2 に、1960・70 年代からの国際競争、産業間競争の激化の中で、大企業がどのように対応し、制度や組織がどのように変化したか、第 3 に、その中でどのような大企業がどのような行動をとり、競争能力を破壊し、維持し、回復したか、となる。ここまでがチャンドラー自身の分析の紹介であるが、その上で、第 4 に、そうした分析の特徴とそれに対する疑問点を提起する。以下、このような順序で論を進める。

20 世紀大企業の構造的特徴と競争能力

ここでは、アメリカ大企業が第 2 次大戦以前に形成、展開した競争能力および、その競争能力の土台となった金融、法制度、そして、経営組織について概括している。ほぼ 20 世紀初頭に形成された 20 世紀型大企業ともいえる企業類型を極めて簡潔に描いている。

1 現代企業の戦略と競争能力

現代的な産業の財貨のグローバル競争は現代の交通、通信システムが完成した 19 世紀の最後の 25 年間に始まった。生産の速度と量の大規模な増大の可能性は、19 世紀の末に西ヨーロ

3) Alfred D. Chandler Jr., *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1990 (安部悦生・川辺信雄・工藤章・西牟田祐二・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)

4) Alfred D. Chandler Jr., *Managerial Enterprise and Competitive Capabilities*, *Business History*, vol.34, no.1, January 1992, pp.11-41.

5) Alfred D. Chandler Jr., *The Competitive Performance of U. S. Industrial Enterprises since the Second World War*, *Business History Review*, 68, Spring 1994, pp.1-72.

ッパとアメリカに広がった第2次産業革命と呼ばれる技術革新の波をもたらした。古くからある産業である鉄鋼、銅、アルミニウムの生産、石油と砂糖の精製、穀物その他の農産物の加工、加工製品の缶詰、瓶詰などが変化し、新しい産業も生まれた。化学産業では人工染料、医薬品、繊維、肥料などが急速に販売されるようになった。新技術の最も革命的なものは照明、都市交通や産業用動力に対する電気の生産と伝送であった。これらの産業を生み出し、拡大し、新しく形成された企業はほとんど直ちに国際市場で競争を開始した。

古い産業を変化させ、新しい産業をつくりだした企業は、新しいタイプの企業を形成した。繊維、アパレル、家具、木材、皮革、出版・印刷、造船、鉱業などの古く停滞的な産業を営む企業と違い、新しいタイプの企業は、規模と範囲の経済性を実現するものであった。そのためには、生産設備への巨額の投資、全国的あるいは国際的な流通・マーケティング組織の創設、そして、いくつもの工場と多くのマーケティング（そして購買）部門の調整、監視、計画と資源配分を行うマネジャーチームの形成が必要であった。

新しい、また、変化した資本集約的な産業はまもなく少数の大企業によって支配されるようになった。それらの企業は国内的、国際的市場で市場シェアをめぐる激しく競争した。製品価格は重要な競争手段にとどまったが、それ以上にこれら企業は機能的、戦略的効率性を通じて競争した。すなわち、製品と工程をシステムティックな研究開発を通じて改良すること、より適切な原材料供給源を配置すること、より効率的なマーケティングサービスを提供すること、製品差異化（主として広告宣伝を通じてブランド包装製品として）をはかること、さらに拡大する市場に参入し、縮小する市場から撤退すること、を通じて競争した。

こうした寡占企業の競争によって鋭敏になった累積的学習活動が組織能力を創造した。企業は原材料をコントロールするために後方統合し、販路をコントロールするために前方統合することによって成長したが、それは主に短期的な事業ニーズや機会の細目に対応するものであった。ほとんどの長期的な成長戦略は地理的に新しい市場か新製品市場へ拡大することであった。地理的に遠い地域への参入は通常、規模の経済性の獲得を通じて学習した組織能力がもたらす競争優位に基づいていた。関連のある製品市場への参入は範囲の経済性の獲得から形成された組織能力に基づいていた。

第2次産業革命によって新しく、また変化した産業においては、アメリカとドイツの大企業は国際市場ばかりでなく、イギリス国内市場からもイギリスの競争企業を駆逐し始めた。

戦間期にアメリカ企業は国際市場でその競争力をいっそう増大した。企業の多くはまた関連のある製品市場へと参入し始めた。1920年代にアメリカの化学会社は種々の異なる市場向けの広範な化学製品へ手を広げた。同様に電気機械産業のアメリカとドイツの一番手企業4社（GE、Westinghouse、Siemens、AEG）はX線その他医療設備、合金、電気化学、家庭用品、ラジオなどの開発と生産へ参入し始めた。例えば、GEの製品系列の数は1900年10、1910年30、

1920年85, 1930年193, 1940年281と増加した。戦間期に、農業機械、建設機械、自動車メーカーは相互にそれぞれの市場へ参入し始めた。

第2次大戦はアメリカ産業を急激に成長させた。単に生産量が大規模に増大しただけでなく、戦時ニーズが新技術を創造した。一夜にして航空機産業が出現した。航空機デザイン、動力源(ジェットエンジン)や生産工程に基本的な革新が生まれた。軍用機のハイオクタン航空ガソリンに対する要求は、石油精製業に革新的な生産技術を促した。この進歩は合成ゴム計画における革新と合まって第2次大戦後、石油、ゴム、化学産業を急激に変えた石油化学とポリマーの革命の基礎となった。ペニシリン開発のための政府支援プログラムとサルファ剤プログラムの拡大は戦後の製薬業に変革をもたらした。ラジオ、レーダー、ソナー、銃砲制御設備、その他機具の大量生産はエレクトロニクス革命を促進し、さらにコンピュータによる情報革命をもたらした。

1950年代と1960年代の戦後ブームは、資本集約的産業における企業にとって、19世紀から20世紀への転換期以来最大の成長の時期であった。戦時に生み出された新しい技術は、化学と製薬産業の伝統あるリーダー企業に対して、新製品の豊穡の角、しかも新市場向けのそれをもたらした。電気・電子のリーダー企業は戦時の革新から利益を受け一方、既存の事務機メーカーRemington-Rand(タイプライター)、Burroughs(加算機)、NCR、そして何よりもIBMはすばやく新産業すなわちコンピュータ産業の急速な成長を支配するようになった。戦時爆弾や輸送機のメーカーBoeingとDouglasは急速に成長する商業航空に対して新しいジェット機を生産した。

1960年代半ばまでにアメリカの産業企業が19世紀以来享受していた成長の時代は、競争の激しい時代と交代した。消費財需要全般が横バイとなった。化学や製薬において戦時技術革新から生まれた多種類の新製品もまた需要は横バイとなった。最も重要なことはヨーロッパ諸国の経済が健康を回復し、主要な競争企業がグローバル市場に力強く復帰したことである。そして、技術の広範な移転の結果、日本の産業生産額が戦前水準をこえて上昇し始めた。

2 現代企業の競争能力の土台 金融・法制度、企業組織と管理、経営者

アメリカ企業が国際的競争と産業間競争激化によって直面した挑戦を理解するためには、成長と競争能力を獲得した時代に確立した制度的土台を知ることが必要である。それは、(1) 企業経営をとりまく外部的金融制度と法制度、(2) 企業内部の組織構造と会計・統制システム、(3) 経営者の訓練とキャリアパターンおよび経営者と所有者の関係である。

(1) 金融的、法的環境

第2次産業革命の出現とともに新しい金融仲介機関が新しい企業に対して資本の供給をするために急速に出現した。三つの主要な工業諸国、アメリカ、ドイツ、イギリスにおいてそうし

た金融仲介機関はいくぶん違った役割を果たした。

アメリカにはドイツのようなすべての目的に応じる Grossenbanken は存在しなかったし、ロンドンのような長い伝統ある金融センターも存在しなかった。実際、中央銀行制度は 1913 年に連邦準備制度の確立まで存在しなかった。ローカルな商業銀行とベンチャー・キャピタリストが一番手企業や挑戦企業の初期の金融を支援した。ピッツバーグのローカル企業に金融を行った Mellon 家の役割はよく知られた例である（Mellon 家は、ある銀行を買収した 1915 年までは株式引き受け業務を行っていなかった）。Carnegie, Rockefeller, Armour, Swift, Singer, McCormick その他の一番手企業はすべて初期の資金調達のためにローカルな資金に頼った。

近代的投資銀行は南北戦争後にニューヨークやボストンに初めて出現し、建設業やアメリカ鉄道システムの再編成と合理化のための金融を支援した。そしてそれらは、世紀転換期の合併運動の間だけ産業金融に参加した。それらの企業のうち J. P. Morgan 商会はよく知られているが、合併会社の合理化や規模と範囲の経済性を完全に実現するために、すなわち、既存の稼働施設を統合し、新鋭工場を建設し、流通網と販売組織を統合するために必要な金融証券を引き受けた。ドイツにおいてと同様にアメリカの銀行の代表者は企業の取締役会に席を占めたが、企業が順調に確立されるようになるとその影響力を弱めた。ドイツの銀行と違い、アメリカの投資銀行は自己勘定で証券を保有することはなかったが、しかし、金融的に支援した企業と密接な関係を維持し続けた。銀行は、彼らの支援なしに成長してきたその他の企業のエージェントにもなり、金融上の助言やサービスを行ったが、新証券の引き受け業務は投資銀行の最も重要な事業であり続けた。

1920 年代に商業銀行は再編成や専門的子会社を買収して投資銀行業務に参入した。この時期は商業銀行と伝統的な投資銀行が大規模に証券を販売した最初の時期であった。20 年代にはいくつかの年金基金が成長を始め、投資信託、ミューチャル・ファンドの先駆者が初めて現れた。これらの投資信託の 60% は投資銀行や証券会社によって組織されたものであり、10% は商業銀行によるものであった。これらは 1926 年から 1929 年の株式市場ブームの時期に株価が急騰した際、投機的手段となった。1930 年代の不況期に多くの年金基金はその責務を履行することができなくなった。この後 1960 年代まではミューチャル・ファンドや投資信託はアメリカ産業証券の重要な保有者とはならなかった。

株式市場の暴落、多数の投資信託や投資銀行の消滅、そして、1933 年のアメリカ銀行システム全体の崩壊は 1933 年と 1935 年銀行法（商業銀行業務と投資銀行業務の分離）、1933 年証券法（FTC に対する株式販売の完全情報公開を要求）、1934 年証券取引法（証券市場を規制する SEC の設立）を導いた。これらの規制はその後半世紀の間銀行業と資本市場の構造を規制した。1930 年代から 1980 年代まで商業銀行ではなく、投資銀行がアメリカ産業の外部金融に主として携わる金融機関であった。

このように資本市場の構造と機能はアメリカ、ドイツ、イギリスの間で異なっていたが、企業をとりまく法律も異なっていた。三つの国はともにパテント、製品純正、産業安全性などに関しては同様の規制を行った。三国の政府の役割で最大の相違は競争の規制について表れた。アメリカは強力な反トラスト政策をもつ唯一の主要工業国である。ドイツでは価格その他のカルテル協定は1897年にドイツ高等裁判所によって法廷において強制される契約であるべきとしてルール化された。アングロ・サクソン諸国では慣習法が取引を制限する企業結合を違法であると宣言したが、しかし、アメリカにおいてのみ政府機関がこの慣習を守らせるためにつくられた。第2次大戦後までアメリカ以外のどの国もシャーマン反トラスト法(1890年)やクレイトン法(1914年)に匹敵する法律をもたなかった。

実際には最高裁の判決は時によって異なっていたが、企業間競争や企業成長を制限することに対する規制は議会、執行部署をもつ規制機関、裁判所を通じてアメリカ政府によって遂行された。他の国々の政府によってなされたよりもはるかに広範なこうした活動は、政治か経済かに関わらず、権力集中に対するアメリカ人の歴史的な反発を反映した独自の法的環境を表していた。最初の反トラスト規制とその実施は、19世紀末の大企業の出現と結合に対して適用された。その実施は1920年代に緩和され、フランクリン・ルーズベルト政権の初期には放棄されたが、1930年代後半、さらに1950年代はじめに強化された。1960年まで連邦政府は水平的結合や垂直的統合を通じた企業成長に対してもいっそう厳格な制限を加えた。

反トラスト規制がアメリカの大企業による価格についての共謀を防ぐ一方で、アメリカ企業はヨーロッパの競争相手以上に、価格ではなく機能的、戦略的な手段によって市場シェアと利益をめぐる寡占的な競争を行った。事実、反トラスト規制がカルテル化やその他の企業協調形態を妨げたので、アメリカ企業は外国のライバル企業よりはるかに強く非價格的要因によって競争してきた。

(2) 企業内組織と統制

アメリカ大企業は急激な成長をとげ、戦間期には、高成長、資本集約的、変化する産業の多くにおいて、世界市場を支配するようになったが、それは企業を新しい組織構造の採用と現業部門の管理統制の方法の改良へと導いた。新市場への拡大の前までは、これら企業は、一番手企業が生産、マーケティング、経営管理へ最初の三つ又投資をおこなった時につくり出した集権的職能部制組織によって経営されていた。これら企業には生産と販売の部門以外にも財務、購買、そして技術的に進んだ企業では研究開発のための部門単位が存在した。トップ経営者は部門の長と1~2の総括執行経営者(社長と取締役会会長)によって構成された。これらの経営者は通常、定期的に取り締役会執行委員会で会合した。企業が新しい地理的市場や製品市場へ参入した場合、この組織(後に経済学者によってU型と呼ばれるようになった)は、トップ経営者がなさねばならない意思決定の数と種類がいちじるしく増加したため、崩壊した。

新しい多角化企業は、1920年代初めに Du Pont と GM によって創造された経営革新である複数事業部制組織（M型）を採用し始めた。新しい型の組織では自律的部門の経営者はそれぞれの主要な製品市場、あるいは地理的市場における、生産、流通、開発（あるいは原材料から顧客へ至る財の流れの調整）と各部門利益実績に責任を持つようになった。中央本社の上級執行経営者は現在の業務の監視と各部門と企業全体の将来の活動に対する計画、資源配分（物理的、人的）に責任を負うようになった。彼らのそうした任務を援助するために、法律、財務、研究、マーケティングその他の機能に関する専門のスタッフを用いるようになった。

アメリカの経営者は、その拡大した企業帝国を管理するために、洗練された統制と原価管理技術を開発した。1940年までに広く使われるようになった1つの方法は、第1次大戦以前に Du Pont が考案した投資利益率（ROI）である。ROI は投資回転率（売上高 / 投資額）と売上高利益率（利益 / 売上高）に分解される。この方式は投資利益率がいかに利益計算書（売上高利益率による）かバランスシート（回転率による）の変化によって影響されるかを示している。

Du Pont が GM の支配権を獲得した時、Donaldson Brown（GM の財務担当副社長となった）とその他の経営者が Du Pont から招聘され、この統制システムを化学とはちがう機械の大量生産という会社経営の必要性に適應させた。毎年の需要の注意深い予測が多数の事業部門の資材購入と労働力雇用のスケジュールを設定するために使われた。価格は予想収益率によって調整された。サプライヤーから顧客への財の流れを調整する予測は10日毎のディーラーからの報告と1ヶ月毎の州当局からの新車登録報告による実際の販売数量に対応して調整された。

ROI は事業部業務の評価、調整、計画に使用される以外に、資本予算策定においても中心的なものとなった。第1次大戦以前に既に、大企業の予算配分手続きはシステムティックなものにされた。たとえば、Du Pont では早くも1908年に、資本支出の提案は詳細に計画、コスト・データ、市場研究、さらに、最も重要なものとして期待利益率の分析を含むようになった。さらに、工場現場の原価は販売、購買、輸送部門によって承認されなければならなかった。プロジェクトが進行していくや、経営執行委員会のメンバーは定期的に現れる経過報告を吟味し、その後の行動に責任を負うことになった。

戦間期のアメリカ大企業の経営者にとって、こうした原価管理と予算手続きは現実の画像ではなく、現実を理解するための1つの方法を与えるものであった。それは各部門の業績をすべての機能について定期的に吟味し、また、ROI を見て、承認された資本プロジェクトの実施を検討し、将来の資本支出を考える会議における議論にとってガイドラインとしてのみ使用されたのである。このトップ経営者と現業部門経営者の間の持続的で密接な相互関係は、進歩する学習過程をつくり出した。それは扱っている製品に固有な経営管理と組織の技術や技能を強化し、その企業にとってのみならず、その企業がおかれている産業に固有な能力を創造するものであった。

(3) 経営者の特徴

アメリカの経営者はその技量が急速に上昇するようになると、いっそう専門職となった。経営者は一生涯のキャリアとなった。1950年までに、執行経営者の大多数は大学卒業者であり、同じ産業やしばしば同じ会社で、年金がついて退職するまで働くようになった。

Mabel Newcomer⁶⁾の発見は次のことを明らかにしている。1950年に執行経営者の75.6%は大学卒であった。これに対し、1910年には男性総人口の6.2%が大学卒であった。1950年のNewcomerのサンプル(428社の社長および取締役会会長)の40.1%はトップ経営者に至る主要な職業は「俸給管理者」であったが、1900年には19.5%のみが同様なキャリアであった。1950年には技術職出身が19.7%、法律職出身が11.9%であり、企業家出身は9.9%にすぎなかった(これに対して1900年には企業家出身のトップ経営者は31%であった)。残りの主なものは投資家(4.9%)、銀行家・証券業者(4.9%)であった。あとの7.9%は技術、法律以外の専門的教育を受けた者で、科学者、物理学者、軍人、会計士、その他経営学修士も持つ者であった。1950年には、このようにトップの執行経営者はMBA出身者はまだ極めて少なかった。

1950年に、Newcomerのサンプルのトップ経営者の4分の3は、CEOになる以前10年以上も同一の会社で働いていた。50.8%はその企業内で働いた結果、トップになった。残りの18.2%は他の会社で業績を上げたために、雇用された。「相続人」すなわち、創業者や大投資家の家族の一員である者はCEOの13.5%にすぎない(創業者家族6%、大投資家家族7%)。1950年のサンプルのCEOのうち、46%は現業や生産業務からトップになり、18.8%は財務、15.1%はマーケティング、12.5%は法律業務からであった。

これらの俸給制キャリアの執行経営者は、その企業の株式をほとんど所有していなかった。ほぼ50.9%が会社の議決権付き株式の0.1%未満を所有し、32%が0.1%から1%、11%が5%までの株式を所有していた。したがって、1950年にはアメリカの主要な鉄道、公益事業、産業の企業の765人の執行経営者の6.1%だけが彼が経営する会社の議決権付き株式の5%以上を所有しているにすぎなかった。

こうした経営者と所有者の分離(これを最初に指摘したのはAdolf A. Berle and Gardiner C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, 1932)は世紀の変わり目の企業合同運動以来始まった。1950年までには、常勤の俸給制経営者は自身の会社の株式をほとんど所有せず、ほとんどすべての業務的、戦略的な意思決定を行うようになった。創業者やその家族は彼ら自身が執行経営者にならない限り、なんらの役割も果たさなかった。大多数の会社において俸給制のトップ経営者が取締役会の「社内」取締役となった。

6) Mabel Newcomer, *The Big Business Executive: Factors That Made Him, 1900-1950*, New York, 1955.

社外取締役は株主を代表していた。彼らは創業者家族、主要な投資家あるいは金融業者からなる非執行取締役であった。最後の者（地域の商業銀行、証券会社、そして全国的な投資銀行の代表者）は、しばしば、この会社にとって金融機関として機能し、その証券発行を引き受けた。会社が海外に進出し、関連ある産業に参入するにつれて、また、業務や戦略がますます複雑で技術的になるにつれ、1年に数回しか出席しない社外取締役は社内取締役からの情報に依存せざるをえなかった。社外取締役は異なった見通しを提起するかもしれないし、トップ経営者の選抜で重要な役割をもつかもかもしれない。しかし、その企業が繁栄している限り、彼らはめったに取締役会の提案を拒否しなかった。会社の株式を証券会社や銀行から購入した株主は、年1回だけ株主総会に顔を出すにすぎず、意思決定に全く影響を与えなかった。

戦間期に、石油、ゴム、化学、製薬、電気機械、大量生産軽機械、自動車、金属、加工食品、飲料、タバコなどの産業で会社を世界的なリーダーにしたのは俸給制のキャリア経営者であった。1940年以後彼らは戦時生産の大拡張を担い、1946年以降は会社を戦後成長へ導いた。

社内、社外のどちらの取締役にとっても、長期的成長が基本的な目標であった。トップ経営者にとって、この目標は彼ら自身の所得の持続と仕事の満足を保障するだけでなく、彼らを選び、訓練した若手経営者に機会を準備するものであった。成長は労働者にも雇用の持続を保障する助けとなった。投資家、主として富裕な人々は気前の良い（そして税金がかかる）配当よりも、会社資産の成長を愛好した。かくして、留保利益は戦間期と同様、会社成長の主要な資金源となった。

1960年代以降の競争の激化とそれへの対応

1 第3世代の経営者が直面した競争の激化

Mabel Newcomer が取り上げた1950年の上級執行経営者はアメリカ大企業の第2世代の経営者であった。彼らの先輩たちは三つ又投資をおこない、初期の学習期間に企業を担った。1950年代経営者の後継者 第3世代 は、1960年代に始まった産業間競争と国際競争の激化という難題に直面しなければならなかった。それはアメリカの経営者がいまだかつて遭遇したことのない最も厳しい競争への挑戦であった。この第3世代のほとんどはMBA取得者であった。彼らは生産のいちじるしい拡大と第2次大戦から生まれた製品系列への参入の時期に経営的刺激を受けた。彼らはアメリカのヘゲモニーと国際的支配の時代にミドル経営者に組み入れられた。彼らは自信をもって新しい機会を歓迎した。彼らは成長を担い、高収益に慣れっこになっていた。

しかし、1960年代に、外国および関連する産業から企業が彼らの市場に押し掛け始めた。過剰能力が増大した。価格が下がり、原価が上がり、ROIは低下した。多くの経営者は、前任者が特に不況期に製品や生産工程の改良に利益を振り向けたと同様な対応を行った。しかし、他

の経営者は、たとえその企業が持っている組織能力とは異なった一連の能力を必要とする産業であっても、大きな利益の可能性があると思われる産業に、投資機会を求めた。

2 無関連分野への多角化およびトップとミドル経営者の分離

アメリカ産業の歴史において初めてのことであるが、多くの企業が関連のある産業に参入するよりもむしろ、その企業がほとんど独自の競争優位を持たない事業に、合併あるいは直接投資を通じて参入することによって成長しようとした。

そうした経営者はターゲットとした産業の事業知識を欠如していたため、買収(あるいは時には合併)を通じて設備や人材を獲得しなければならなかった。しかし、こうした行動は、基礎をなすべき首尾一貫した規模や範囲の経済性が存在しなかったため、過去の合同運動期に生じたような合理化や統合化はなされなかった。買収を行った企業の事業と最も良くても遠い関係にある能力を必要とする事業への多角化による新しい成長戦略は、次には予想し得なかった一連の変化を引き起こした。それは企業の組織構造、統制、予算、その他管理制度、さらに経営者と金融界との関係を修正するものであった。

もちろん、遠い関係や無関連の市場や産業への合併、買収を通じた新しい成長戦略をもたらした理由は競争の激化以外にもあった。1950年のセラー・キーフォーバー法通過の後、連邦政府の反トラスト当局は水平的合併や垂直的合併を通じる企業成長に対する制限を強化した。密接に関係する産業への参入でさえ審査された。さらに、現行税法の下での会計慣行はしばしばM&Aを利益のあるものとした。

それにもかかわらず、1960年代の合併の主な動機はより高いROIを約束し、競争が本業でよりも緩やかな産業へ参入することによって、企業の持続的な成長を確かなものにしようという経営者の願いであった。アメリカ産業の戦時の拡大や戦後初期の繁栄のために、新しい経営者世代の多くは、彼らの企業家的な製品の独自性にかかわる組織能力を過大評価した。情報革命は製品の独自性や産業と無関連な新しい経営観や一連の技量に対する信奉を強めた。1969年にある注意深い観察者が述べたように、新しい経営科学はコングロマリットの背景にある主要な要因であった。

1969年までに無関連産業のM&Aを通じた成長への衝動はほとんど熱狂的なものになった。1965年にM&Aの数は2,000を超えた。経営者の自信過剰、そして、いくらか小さい程度であるが、反トラスト法、税優遇、さらに、いくつかの産業では企業成長の明らかな限界などが、M&Aの数を1968年の4,500、1969年の6,000以上へと増加させた。しかし、この年に熱狂は静まり、1974年までにM&Aは2,861に減少した。1963年から1972年の間に買収された資産のほとんど4分の3が、製品多角化を目的としたものであり、その半分は無関連製品系列の事業であった。1973年から1977年の間にM&Aを通じて買収された全資産の2分の1は無

関連産業からのものであった。

そうした奔放な多角化は予想もできなかった現象をもたらした。それは中央本社のトップ経営者、すなわち、企業全体の調整、監視、計画、そして、資源配分に責任をもつ執行経営者と、現業事業部で市場シェアと利益をめぐる戦いで競争能力を維持することに責任をもつミドルの経営者との間の分離である。この分離は所有と経営の分離がもたらした以上に、アメリカの企業と産業の競争力に影響を与えた。それはトップの執行経営者が現在の業務の調整と将来のための資源配分という2つの基本的な機能を続ける能力を低下させた。

大規模な多角化はこの分離を2つの仕方でもたらした。1つは獲得した事業の多くの技術的な生産工程や市場についての専門的知識や経験をほとんど持ち合わせていなかったことである。2つは獲得した種々の事業の膨大な数が本社に過剰な負担を課するほどの異常な量的意思決定を要求したことである。第2次大戦以前は、巨大で、多角化し、国際化した企業でさえ、その中央本社が10以上の事業を運営することはめったになかったし、最大の企業でも25の事業部を運営した。ところが、1969年には多数の企業が40～70の事業部をもち、少数の企業はそれをはるかに上回る数の事業部を運営するようになった。

ほとんどの上級執行経営者はそうした多数の異なる産業における多数の事業部の提案を評価し、業績を監視するのに必要な訓練や経験を持たなかったので、ますます、統計データに依存しなければならなかった。しかし、Thomas Johnson and Robert Kaplan⁷⁾が指摘したように、そうしたデータは現実に原価を統制したり、複雑な競争を理解するのにますます不適切になった。

しかも、問題はそのデータが不適切である以上に、その使い方にあった。企業の急成長は事業部の数だけでなく、その規模の増大をも意味した。多くの事業部はそれ自体、多製品化、多地域化した。事業部のプロフィットセンターは製品の流れの調整および利益と市場シェアに責任を持っていた。1960年代には、たとえば、GEやITTは150以上のそうしたプロフィットセンターを持っていた。

業績、利益、長期的計画についてのROIの統計的データは、もはや本社と現業事業部の経営者との間の議論の基礎というものではなかった。事実上、ROIは現実そのもの、すなわち、本社が事業部経営者に求めるために下達される目標となった。経営者の報酬や昇進見込みはこの目標を満たす能力に依存するようになったので、これらのミドルの経営者はそうしたデータに適応するよう強い衝動にかられた。

戦後、資本予算は業績の監視と同様、ますます統計データに依存するようになった。1950

7) Thomas Johnson and Robert Kaplan, *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Boston, Mass, 1987

年代末には、企業は提案された資本プロジェクトの長期的 ROI を決定するために、資本予算モデルを採用した。新しい考え方はプロジェクトから利益を上げるために必要となる利益比率のより精確な決定を求めた。モデルは時間のコストを決定し、リスクを考慮するために使われた。時間が長くなればなるほど、リスクは大きくなるので、必要となる利益率は増大する。そうした予想されるプロジェクトのコストを精確に評価すると思われるやり方は、文字通りにとれば、経営者の時間的視野を短かくする可能性がある。それはより急速な回収をともなう投資はより低い利益率で足りるからである。経験ある執行経営者は、このような必要利益率の計算は議論の開始点にすぎないと理解していたが、しかし、このモデルの使用はアメリカの経営者がプロジェクトを財務的に正当なものと認めるためには、日本やヨーロッパ大陸の経営者以上に高い利益率の敷居、ないしハードルを必要としたという事実の原因となったとも考えられる。

さらに、Carliss Baldwin and Kim Clark が指摘しているように⁸⁾、こうした資本予算の手続きは戦略的な再吟味の方法と同様に、しばしば、個々の製品市場、工場方法、競争相手の行動、組織の状況の性格についての複雑な非数量的データを組み入れることに失敗した。これはプロフィットセンターや事業部の業績を評価するために使われた ROI 数値についてもそうであった。トップの経営者は知識よりも数値に基づいてその意思決定をするようになったが、そうした慣行は中央本社が現在の業務の監視と将来の事業のための資源配分という基本的な機能を遂行することがますます困難となり、多くの企業でトップとミドルの経営者の分離を拡大した。

3 事業の処分・売却

この分離から生じた経営の弱化は急速にもう1つの新しい現象、すなわち、未曾有の数の事業単位の処分をもたらした。1960年代半ば以前は処分はめったになかったが、1970年代初めには普通のこととなった。1965年に合併11に対して1つの処分であったが、合併活動が頂点に達した1969年にその比率は8対1、1970年に2.4対1となり、1974年から1979年にはほとんど2対1以上となった。無数のM&Aに直ちに続いたこうした処分は、さらに、第3の予想もしなかった活動の先導役を勤めることになった。それは会社や会社の主要な事業単位を売買する活動の登場であり、正当なビジネスとして、最ももうかる事業となった。初めは産業経営者がこうした取引を先駆的に行ったが、やがて金融界がこれを行うことによって繁栄するようになった。

こうした新しいビジネスは投資銀行の役割を変化させ、1980年代の「テイクオーバー・ピング」をもたらしたが、それは専門的な経営者によって運営されたミューチャルファンドや年金

8) Carliss Y. Baldwin and Kim Clark, Capital-Budgeting Systems and Capabilities Investment in U.S. Companies after the Second World War, *Business History Review*, 68 (Spring 1994), pp.73-109.

基金など一連の新しい金融機関によっていっそう促進された。これらとともに、アメリカ企業の所有権の性格に基本的変化が生じた。これらファンドのポートフォリオ・マネジャーは会社株式の主要な保有者、売買人となった。

4 会社所有構造の変化によって促された会社売買ビジネス

第2次大戦以前は大多数の株式は少数の富裕な個人や家族が所有していた。1952年でさえ、アメリカの人口のたった4.2%の人（ミューチャルファンドの所有者も含む）が、会社証券を所有しているにすぎなかった。戦間期に主要な機関投資家は保険会社と銀行信託部であった。保険会社は株式ではなく長期社債に投資しており、1950年に保険会社が所有していた産業証券の3.5%が株式であったにすぎない。銀行信託部は、70%の所得税率がかかるために短期的な所得よりも長期的なキャピタルゲインを愛好する富裕な投資家のポートフォリオを保有し、運用していた。

第2次大戦後、年金基金とミューチャルファンドは彼らのポートフォリオとしてますます多くのアメリカ企業の議決権つき株式を保有するようになった。こうしたファンドは1920年代に創設され、大不況期には不振に陥ったが、1960年代には名声を獲得するようになった。ファンドマネジャーの成功は彼のポートフォリオの能力が優良500社株式の価値（配当プラス評価）についてのStandard & Poor インデックスよりも優れていることによつてはかられた。こうしたポートフォリオの任務にかなうように、ファンドマネジャーはたえず証券売買を、長期的可能性よりも短期的業績となる取引として行わざるを得なかった。時とともにこれらポートフォリオ・マネジャー（アメリカの新しい所有者）はますます、10万株あるいはそれ以上の単位で株式を取り引きするようになった。1965年にはブロック取引はニューヨーク取引所における総販売高の3.1%にすぎなかったが、1985年には51%を占めるようになった。1950年にそうした機関は公開株式の8%を保有していたが、1990年には50～60%を保有するようになり、個人は30～35%を所有するにすぎなくなった。ブロック売買が急増するにつれ、取引所の総取引高も増大した。それは1950年代初期の年間5億株ほどから、1950年代末30億株、そして、1985年には270.5億株まで増加した。

5 会社支配市場の出現

総取引高、回転率、ブロック売買の大規模な増加はもう1つの現象、すなわち、会社支配を目的とした制度化された市場の出現を可能にした。個人、グループあるいは会社は、はじめて、以前からの関連を持つことなく株式を買収するだけで、名声のある企業の支配権を獲得することができるようになった。定期的に取り引きされる株式量が大きな単位になったが、購買者はこれらの購買のための資金を金融機関から調達することはほとんど困難ではなくなった。

以上のように、4つの状況、すなわち、1960年代の多角化、1970年代の事業処分、所有構造の変化によって促された会社売買ビジネス、会社支配市場の出現は、現代経営者企業の再編成を大々的に準備することになった。会社と会社の各部分は1960年代の買収ブーム以前には不可能であった仕方で、買収、売却、分離、再結合された。

1980年代までに会社支配の制度化された市場と呼ばれるほどに、十分定常化され、システム化された会社売買ビジネスの発展は、2つの局面に分けることができる。1970年代のそれは、主として1960年代に過大に多角化された企業の再構築から生じた。ほとんどの高度多角化企業は会社を売却することによって利益を上げる目的で、買収するという行為はとらなかったし、ほとんどの企業は長期的戦略的な目標の中で、すなわち、状況が変化したり、知識が獲得されたなどによって目標が変化せざるを得ない時に、会社を買収したり、売却したりした。事業処分の後にはしばしば、より密接に関連する事業の買収が続いた。したがって、1970年代のM&Aはほとんど長期的投資を目的としたものであった。銀行、法律家、経営者、そして、買収された会社の株主が、そうした投資志向的M&Aによって金銭的に利益を得たが、そうしたM&Aは産業企業が起案し、実行したものであった。

こうしたタイプのM&A活動は1980年代も続いた。実際、会社の再構築はこの10年間に頂点に達した。しかし、少なくとも大衆の意識においてはもうひとつのタイプ、すなわち取引志向的なM&Aがはるかに目につく現象であった。取引志向的なM&Aは投資銀行その他の金融企業家、その他の富裕な個人によってまた会社経営幹部によっても行われた。彼らは取引そのものから得られる短期的な利益によって促されており、企業の長期的健全さにはほとんど関心を持たなかった。

1960年代以降の主要企業の競争能力

1 検討課題と資料

1960年代以降のアメリカの主要産業における主要な企業の競争能力の検討は、次の2つのテーマに焦点をあてる。1つは、企業はどのようにその組織能力を維持、増大、減少したかである。これはグローバル市場における市場シェアの維持に成功したかどうか指標となる。2つは、新しい会社売買ビジネス、すなわち、会社支配の制度化された市場が、どのように企業行動に影響を与えたかである。解明すべき基本的な疑問は次の3つである。(1)なぜ、ある産業はその組織能力を維持し、他の産業は維持できなかったか。(2)できなかった産業においても、なぜ、ある企業は競争力を維持し、他の企業は維持できなかったか。(3)制度化された会社売買市場は、産業と企業の能力にどのような影響を与えたか。

このような課題を検討するために、チャンドラーは3つの統計データからなる表を使用している。第1の表は、1973年と1988年の最大200社ランキングである。標準産業分類別に

200社を資産額順に示している。この表は1973年と1988年の最大200社が、20世紀の最初からと同様な産業に集中していることを示している。また、1973年から1988年の期間の上位200社の変化が、それ以前の20世紀のどの時期よりも大きかったことを示している。変化（リストへの参入と退出）は技術的变化とM&Aから生じた。技術的变化は化学や電気・電子機械産業における企業数の増加をほぼ説明しているし、ゴム、金属、非電気機械産業における企業数の減少に影響を与えた。それにもかかわらず、ハイテクの化学、電子を除く、すべての産業分類において、M&Aが技術的变化以上に企業の顔ぶれを変化させた。なお、1960年代末に盛んに企てられたコングロマリットは、1970～80年代に急激に衰退し、最大200社に見られる数は1973年16社から88年には11社に減った。この数はその後さらに減少する。

第2の表は、主要な産業における1960年、1970年、1975年、1980年、1986年の各国の世界市場シェアの変化を示している。各国のシェアは世界最大12社の間での売上高シェアである。したがって、この比率は世界的な規模の売上高をもつ12社の総売上高に限られた範囲に関するものである。この比率はすべての参加企業間の全市場に対するある企業のシェアの比率を表しているわけではない。それにもかかわらず、この表は産業別にみた、アメリカ主要企業の国際的競争力の強さや弱さに関する最も有用なデータである。

第3の表は、1977年と1988年の間の2,500社のLBOおよびLBOを通じた再構築をR&D支出と関連させて示している。この表はBronwyn H. Hallの2つの論文⁹⁾における表とデータから作られたものである。

最もR&D志向度の高い産業では、当然、新製品開発が企業間競争における決定的な要因であり続けた。これらの産業における競争要因を維持することは最も長期的な視野を必要とする。経営者は資源を設備と現存製品の品質の改良に振り向けるばかりでなく、新製品の開発のための大きな費用を計画し、調達しなければならない。それはパイロット工場を建設し、設備の規模を拡大し、市場調査をおこない、販売員を補充し、供給業者を手配し、そのようにして国内およびグローバル市場に手を広げるのに必要な投資を選択し、実行することなどを意味していた。そこで、産業を3つに分け、すなわち、ハイテク産業、ローテク産業、ステイブルテク産業に分けて、主要企業の競争能力の動向を検討する。

9) Bronwyn H. Hall, *The Impact of Corporate Restructuring on Research and Development*, *Brooking Papers on Economic Activity : Microeconomics*, Washington, D.C., 1990, pp.85-153. および, Hall, *Corporate Restructuring and Investment Horizons In the United States, 1976-1987*, *Business History Review*, 68 (Spring 1994), pp.110-143.

2 ハイテク産業(化学,製薬,コンピュータ,電気・電子機械,航空・宇宙産業)

これらの産業は長期的視野で,最大の研究開発支出によって新製品や改良された製品の商業化を通じて競争する産業である。この産業のリーダー企業は消費者向け電子機器を除いて,グローバル市場で優位を継続した。アメリカ最大200社ランキングにおいて,1973年から88年に化学(製薬を含む)は28社から40社へ,電気・電子機械は15社から21社へ増加した。世界市場シェアではアメリカの主要企業は1975年から86年に,化学では30%から30%,製薬では64%から63%,コンピュータ・事務機では90%から84%,電気・電子機械では49%から27%,航空・宇宙では88%から91%に変化している。会社支配の新しい市場は,これら企業がより高い価値の製品系列へ移動する時に製品ポートフォリオを再構築するのを助けた。したがって,その結果生じた合併は投資志向的,すなわち,長期戦略的理由でなされたのである。取引志向的なM&A,すなわち,取引それ自体から得られる短期的な利益を目的とした合併は,ハイテク産業ではほとんど生じなかった。

例えば,化学産業では産業間競争と国際競争の激化が1979年の第2次石油危機後に危機的状況をもたらした。製薬業はそれから逃れることができたが,それ以外の化学産業は対処しなければならなかった。この産業では1950年代,60年代の成長に続いて過大な多角化が起こったが,数年にしてこれらの失敗に気づき,製品開発は現存の機能的な能力と連結されねばならないことについて多くのことを学習するようになった。世界的な過剰能力,競争の激化の出現の後,1979年から87年の間に産業と主要な企業の再構築がなされた。その過程はウォール街の金融機関も政府も重要な役割を果たさず,専門経営者の主導で行われた。

1988年の最大200社うち,化学は40社であるが,そのうち4社のみ敵対的テイクオーバーに巻き込まれた。Allied ChemicalはBendixを買収して自動車や・航空宇宙の部品・システムに参入し,さらに,1985年にSignal Oil & Gas(自動車,航空宇宙,建設などへ多角化していた企業)と合併した。同社はさらに化学,建設機械,不動産など多数の事業を買収した後,新会社Henley Companyを設立した。Henleyは1988年にアメリカ最大の鉄道会社Southern Pacific Santa Feを買収したが,その時にはもはや,化学産業では重要な競争者ではなくなっていた。他方,Allied-Signalは会社売買を続け,その事業は航空宇宙(43%),自動車部品・付属品(32%),エンジニアリング材料(25%)という分野に集中していた。化学産業の第2位企業Union Carbideは乗っ取りを防ぐために,自社株の買い戻しが必要であった。その結果抱えた巨額の負債を返済するため最も利益の上がる事業を含めいくつもの事業部門を売却せざるを得ず,弱体化した。GAFは同じ乗っ取り屋の手に落ち,ニッチ企業に成り下がってしまった。

以上のような例を除いて,取引志向的なM&Aはほとんど生じなかったし,産業の競争能力にほとんど影響を与えなかった。1970年代末の世界的な過剰能力が出現し,競争が激化した時,Du Pont, Dow, Monsantoなどの主要企業は多数の事業部門を売却し,その収益を高付加価

値事業の獲得に振り向けた。主要企業は、たとえば、ポリマー・ケミカルを石油会社などに売却し、その代金で特殊化学品事業（ガソリン・食品添加物、触媒、新染料、塗装、酵素、電子化学、写真設備、薬品、バイオ、バイオジェネティック製品、医療システム、新素材など）に、直接投資、交換、吸収合併などによって進出した。これらの結果、アメリカの化学企業は1970年代半ばから1986年までグローバル市場のシェアを維持し続けた。これら企業は輸出も拡大し、海外子会社からの利益が高く、海外子会社の売り上げは全売上高の2分の1から3分の1を占めた。化学産業の経営者は長期的視野で製品開発を強化して競争力を強めてきた。M&Aもそのためにより付加価値の高い製品系列へ移動するためのものであった。

製薬業では第2次大戦中に始まった抗生物質革命によって企業の特徴が大きく変化した。1940年、50年代に科学に基礎を置く最もコストのかかる研究開発型企業となった。1950年代以降、消費者向けから医者・病院向け医薬品を中心とするメーカーに変身した。外国競争企業ではスイスの3社が強力な相手であるが、1980年代にもアメリカ企業はリーダーとしての地位を維持し、上位12社の占めるグローバル市場の3分の2をおさえている。ここでも専門経営者によって高技術市場への移動のためにM&Aが有効に使用された。

化学と製薬産業では国際競争や産業間競争が激化したが、アメリカ企業は新製品の開発を進め、既存製品系列については製品と工程の改良によって市場シェアを維持し、競争に勝利し続けている。専門経営者は企業の組織能力を維持し、組織的学習を強化し続けた。長期的な生産、R&Dへの投資に基づく計画と資源配分を実行した。他のハイテク産業でも基本的パターンは同様であった。航空・宇宙、コンピュータ、電子製品においてそうであったが、消費者向け電子製品と半導体メモリーでは日本企業に侵食された。それは過大な多角化とR&Dと生産設備への長期的投資の維持に失敗したからである。ITT、RCA、Westinghouse、Western Electricは1990年までに、この産業の世界最大12社から脱落した。しかし、また、マイクロプロセッサでは、Intelのような企業が登場し、研究への長期的投資と資本集約的な製造工場の建設によって、競争力を維持した。

3 ローテク産業（食品、飲料、タバコ、繊維、製紙、木材など）

これらの産業はR&D投資が最も少なく、主としてマーケティングや流通政策によって競争している産業である。この産業では大部分の合併は製品系列の調整にとまなうものであった。企業の中核能力に結びつかない事業を分離し、結びつく事業を買収した。ローテク企業は日本やヨーロッパからの競争の圧力はそれほど強くはなかったが、M&Aはハイテク産業よりも活発であった。主として経営者によってなされた事業の買収や売却は、ほとんどが投資志向的であり、取引志向的なM&Aは少なかった。アメリカ最大200社ランキングで、1973年から1988年に、食品は20社から18社、タバコは3社から3社、繊維は3社から3社、製紙・紙製品は

10社から9社に変化した。世界トップ12社の1975年から1986年の市場シェアでは、食品でアメリカ企業は50%から54%、繊維で37%から39%、製紙で63%から82%と変化した。アメリカ企業の中で、これら産業の大企業は数は少ないが、比較的安定した国際競争力を維持した。

たとえば、食品、飲料、タバコ産業では、国際競争や産業間競争はそれほど激化しなかった。スイスのNestle社を除いて、ヨーロッパ大陸諸国や日本の企業は重要な競争相手にならなかった。アメリカ企業(8社)とイギリス企業(3社)、スイス企業(1社)が世界市場で安定的なシェアを確保し続けた。製紙ではアメリカ企業が高いシェアを確保し続けたが、それはパルプ原料がアメリカとカナダに集中しているためである。繊維ではアメリカ企業は過去半世紀、世界市場の主要なプレーヤーではなかった。

食品、タバコでは、1960年代、70年代の過大な多角化に続いて、自発的な再構築が主要な経営者たちによってなされた。上位のわずかな企業がかかわったにもかかわらず、M&Aの結果、業界の上位の顔ぶれが大きく変化した。食品2社(Beatrice FoodsとNorton Simon)、タバコ2社(Philip MorrisとR. J. Reynolds)によって引き起こされたM&Aは、上位企業の中からGeneral Foods、Kraftco、Standard Brands、Nabisco、Esmark、Norton Simon、Beatriceを消滅させた。

1970年代末から1980年代に、食品やタバコ産業の主要な企業の経営者は、企業成長はその企業の組織能力に密接に結びつけられねばならないことを学んだ。彼らは失敗から本業へ戻った。

4 ステイブルテク産業(自動車、石油、ゴム、非電気機械、金属)

この産業は同じ製品系列を持続し、製品デザインや製品・工程改良、マーケティングの改良、サプライヤーや労働者との関係改善によって競争する産業である。この産業は1960年代から70年代に出現した、新しい高度にシステムティックな会社支配の金融市場によって最も大きな影響を受けた。これら産業は日本やドイツなどからの競争圧力が最も大きかった産業である。取引志向の合併はこの産業で最も熱狂的であった。またこの分野でアメリカ企業は競争相手に最も大きく市場を侵食された。アメリカ最大200社ランキングにおいて、1973年から1988年に輸送機械は22社から20社、石油・石炭は25社から18社、ゴムは5社から1社、非電気機械は13社から13社、金属は18社から10社に減少した。非電機では後で見ると顔ぶれが大きく変わった。

世界上位12社の売上高でアメリカ企業のシェアは、1975年から1986年に、石油で69%から59%、タイヤ・ゴムで64%から50%、鉄鋼で21%から16%、非鉄で22%から16%、非電気機械で41%から27%、自動車で62%から50%へと大きく低下した。

この産業では、国際競争、産業間競争とも最も厳しかったが、ハイテク産業と違い、より高価値の最終製品へ移動することは困難であった。そのため M&A がさかんになされ、乗っ取りや取引志向的な M&A が充満した。負債の増加、特に敵対的な乗っ取りを防ぐための借金は長期的な R&D や設備投資を削減し、また会社支配市場は経営者の戦略的視野を短期的なものにさせた。企業によって差異はあるが、石油、ゴム、窯業・ガラスなど化学を基礎とした産業では、企業は、R&D や生産工程から生まれる組織能力を基礎に比較的技術的に複雑な製品へ移行することが出来た。他方、金属や金属加工、特に非電気機械や輸送機械は航空・宇宙を除いて新しい製品開発の機会は限られていた。

石油、ゴム、窯業・ガラスなどの産業では M&A が損害をもたらした。石油産業では 1980 年代の金融業者による乗っ取りを避けるために、資本投資を著しく減少させた(Phillips, Unocal など)。M&A の最も大きな影響は大企業間の合併を促したことであり、Gulf (Socal, Chevron へ吸収)、Getty (Texaco へ)、Cities Service (Occidental へ)、Conoco (Du Pont へ) が消滅した。乗っ取り屋は大きな利益を得た。しかし、こうした取引志向的な M&A は石油会社の石油化学への移行をそれほど遅らせることはなかったし、アメリカ石油会社のグローバル市場における支配の継続に悪影響を与えることもなかった。

ガラス・窯業では、乗っ取り屋や敵対的なテイクオーバーやそれらの脅威の R&D や資本支出への影響ははるかに大きかった。3M や PPG Industries, Corning Glass は高い研究開発投資を進め、テイクオーバーの脅威もなかったため、光ファイバーのような特殊素材に参入した。それ以外の企業はテイクオーバーの標的となった。それに対応するための借金は Libbey-Owens-Ford, Owens-Corning Fiberglas, U. S. Gypsum などの R&D や資本支出を削減したし、主要な資産の処分をよぎなくさせた。

ゴム産業では、敵対的なテイクオーバーとそれに対する防衛は企業にいちじらしい能力低下をもたらした。Goodrich と Uniroyal (タイヤ事業) はフランスの Michelin に、General Tire はドイツの Continental に、Firestone は日本のブリジストンに、Armstrong Tire はイタリアの Pirelli に買収された。唯一残ったアメリカ企業 Goodyear はテイクオーバーの機先を制するために、47 億ドルもの負債を背負い、その成長は厳しく制約された。この産業における取引志向的な M&A は標的となった企業を弱体化させ、技術や設備の再構築や再生を困難にし、外国企業によって買収された。

金属では金融的に拍車を駆けられた合併は少なかった。アルミでは Alcoa と Reynolds はカナダの Alcan と並んで地位を保った。鉄鋼では 1960 年代までに日本企業によって大きく浸食されていた。鉄鋼はコングロマリット (LTV) や Carl Icahn のような乗っ取り屋を引きつけたが、取引志向的な M&A から利益を得ることは難しかった。金属加工業では、たとえば、製缶大メーカーの American Can と Continental Can は乗っ取り屋に屈服し、金融業者による

一連の取引の後、フランスのアルミ寡占企業 Pechiney に買収された。

非電気機械と輸送機械は、国際競争と産業間競争が最も激しい分野であった。これら産業では上位企業の変遷が激しく、M&A が最も活発に行われた。非電機と、自動車、航空宇宙を除く輸送機械では、上位 200 社に入る企業数は同一でも、その顔ぶれは大きく変化した。非電機では 1973 年の 13 社のうち 7 社は、1988 年のリストに存在しない。そのうち 5 社はもはや独立会社でないし、その他の 1 社は規模を縮小し、もう 1 社は外国企業に買収された。激しい競争に対する対応は、事務機械、縫製機械、農業機械などの主要な機械産業の大企業の間で、それぞれ異なっていた。事務機械の分野では主要なメーカーがコンピュータメーカーとなった中で、比較的小さな規模であった Pitney Bowes は非電気事務機に集中して、200 社中 86 位の大企業に成長した。2 つの巨大縫製機メーカーの Singer と United Shoe Machinery は外国企業の競争に弱体化し、乗っ取り屋の餌食となった。農業機械や建設機械では市場の縮小で競争が激化し、2 社が脱落したが、その市場シェアのほとんどは他のアメリカ企業が吸収した。産業機械では企業自らが、金融業者の仲介を受けることなく、再構築を行った。Singer 社の経過はこの分野で何が誤りをもたらしたかを語る注目すべき物語である。グローバルな競争、特に、ヨーロッパ企業からの競争が激化した時、Singer は制御システム、工作機械、航空・防衛製品のメーカーの買収を通じて多角化を始めた。この資源の分散化とミシン事業の設備改良への再投資の軽視は 1980 年代半ばまでに巨額の損害を及ぼした。1986 年にミシン部門を新会社 (SMC) の株式を発行して分離売却した。残りは 15% の株式と優先株であった。1987 年に Paul A. Birzerian が Sheason と T. Boon Pickens の Mesa Petroleum の金融的支援を受けて、Singer の支配権を獲得した。彼は会社の 12 部門のうち 8 部門を売却したが、その後、告訴、投獄されて 3000 万ドルの罰金を課せられた。

農業機械、建設機械、産業機械の分野では乗っ取り屋はより小さな役割しか演じなかった。ここでは John Deere, International Harvester, Caterpillar, Allis-Chalmers の 4 大企業が、より小さいが伝統あるカナダの 2 つの企業 J. I. Case と Massey-Ferguson と市場を分け合っていた。1970 年代、80 年代に最強の農機メーカー Deere は先端的技術をもった工場を維持するために、再投資を継続し、強力な販売、サービス組織を保持し、さらに、売上高の 4% という大きな R&D 支出を行った。他方、1970 年代初めに Deere よりほんの少し小さい市場シェアを持っていた Harvester は、設備や R&D への支出を削減し、販売網の整備を怠った。1977 年に同社の取締役たちは、会社を変えるために、Xerox から Archie McCardle を当時の最高級の手当で迎え入れた。彼は R&D と資本設備支出を復活したが、労賃と販売費を大きく削減した。また、Xerox の Palo Alto 研究所から迎え入れた物理学者は機械について全く無経験であった。賃金カットは 6 ヶ月に及ぶ大ストライキを生み、マーケティングの再編は販売力を低下させた。1980 年代初めには赤字が拡大した。McCardle は辞任したが、ダメージは残った。経

営者はその負債を返済するために会社を分割することにしたが、その時国内のライバルたちがそれらを吸収した。Deereはエンジン部門を、Caterpillarはタービン部門を、Dresser Industriesは建設機械部門を、コングロマリットTennecoは農業機械部門を買収した。Harvesterは名前をNavistarと変えて、トラック部門を継続した。コングロマリットのTennecoはJ. I. Caseをすでに買収していたので、農業機械部門を統合し合理化し始めた。この時期Massey-Fergusonも分解されたが、その一方で、日本のコマツが参入してきた。

建設機械のリーダー企業Caterpillarは競争に対して異なった戦略で立ち向かった。経営者はR&Dや生産や流通網への支出をゆるやかに削減した。慎重にコスト・カット計画を行った結果、大きなストライキも乗り切り、販売・サービス組織の効率も維持した。その結果生じた蓄えは工場のオートメーション化のために支出した。会社はライバルである日本のコマツによってなされたドラスチックな価格カットに対応した価格切り下げを行った。同時に、同社はより小型の建設、産業、農業機械へと製品戦略を変更した。1988年までにアメリカ市場のコマツのシェアの4分の1を奪い返すとともに、日本やその他の東アジア市場で三菱との合弁会社の生産を拡大させた。こうした強力な対応は、コマツにWestern Hemisphereの事業を吸収し、Dresser Industriesと折半出資合弁事業とする行動をとらせた。

Allis-Chalmersは数十年にわたって、アメリカの農業機械、建設機械の第3位の大企業であったし、GEとWestinghouseに次ぐ第3位の電気機械の会社であった。1950年代、60年代に積極的に海外進出を行った。競争の激化が損失を増大させた時、海外合弁その他の資産をヨーロッパの提携相手、ドイツではDeutz、Siemens、Voigtに、スウェーデンではBolidenに、イタリアではFiatに売却した。しかし、このことによっても形勢を変えることはできなかった。1987年に連邦倒産法の第11項にもとづき会社更正されることになった。

産業機械の会社はほとんど伝統ある会社で、関連製品多角化の選択の余地がより大きかったので、取引志向的な合併はあまりなかった。他方、トラック、その他の商業車、部品・付属品の分野では乗っ取り屋が活発な役割を演じた。鉱業機械の最も古いメーカーであるIngersoll-Randはポンプ、エアコンプレッサー、その他の産業用機械、ベアリング、ロックなど関連ある製品系列に移行した。1987年には産業エンジニアリング設備事業を再編成して、よりポンプ類に集中したグループを形成した。

Food Machinery Corporation (FMC)は1930年代に着手した方向に沿った多角化をつづけ、スプレーポンプやその他の農業機械の製造、そうした機械に使われる殺虫剤や殺菌剤を製造するようになった。戦後、FMCは農業機械、ポンプその他の類似の機械へ手を広げると同時に、肥料や殺虫剤に使われる化学品にも進出した。1980年には同社は撤退を開始し、関連の遠い事業を売却した。その後、Ivan Boeskyのような乗っ取り屋の脅威に直面して財政再建を進めた。

Dresser Industriesは1880年代以来、石油産業の主要な設備の供給者であり、1980年代半

ばまで留保利益によって成長をはかってきた。1984年と85年に McGraw-Edison のいくつかの事業(Worthington Pump Division を含む)を買収するために、そして、1986年、88年にその他の主要な事業買収のために、外部資金を調達した。同時に、非エンジン関連事業を処分し、コマツと合併会社を設立し、1987年には Ingersoll-Rand との間でもいくつかのエンジニアリング設備部門を結合した合併事業を創設した。

Cooper Industries はコンプレッサーとディーゼルエンジンの伝統あるメーカーであるが、1960年代に種々の動力機械や装置を生産する会社を買収して多角化を進めた。1979年に、石油採掘と鉱山機械の分野で地位を強化するための大きな買収を行った。1981年に買収によって電気材料に参入し、1984年には Westinghouse の照明機器とカナダ事業部門を買収し、さらに、1985年に電気機械メーカーの McGraw-Edison を買収した。Cooper はその後、これら McGraw-Edison の製品系列を、長期的な目的に適合しなかったという理由で、Dresser その他に売却した。

McDermott は海上石油採掘装置の主要なメーカーであるが、1978年に買収した Babcock & Wilcox (1880年代以来アメリカ第1位のボイラーメーカーであった)にその成長の基礎を置いている。同社は原子力プラントの建設を含む発電装置の分野へ進出した。その結果生じた競争は、第1次大戦以来主要な発電設備メーカーであり、第2次大戦以後の原子力設備の主要なメーカーであった Combustion Engineering に石油やガス設備、サービスという過当競争市場への参入という不成功に終わる行動に走らせた。同社は弱体化した結果、1990年にはスウェーデンの Asea Brown Boveri に買収された。第2次大戦後に消滅した自動車メーカーと主要なポンプメーカーの結合した会社である Studebaker-Worthington は成功にはほど遠く、同社が消滅した時にアメリカのいくつかの企業がこの事業のほとんどを買収した。

産業機械の分野では化学や製薬でと同様、会社経営者が多角化や複雑な再編成を担った。それは長期的な投資志向的 M&A によるものであり、取引志向的な、金融業者や会社乗っ取り屋の介入はほとんどなかった。

トラック、エンジン、部品その他の輸送機械産業では、いくつかの会社はその組織能力に基づいて資源を集中することによって、強力な地位を保った。それらは Paccar ,Eaton ,Cummins Engine (2回にわたって乗っ取り屋を撃退)、Parker-Hannifin、Timkin などであった。その他はある買収者から他の買収者に譲渡された。たとえば、Mack Truck の場合、1967年に Signal が買収したが、やがて Diamond Shamrock へ売却され、さらに、Reneult、そして、Chrysler へと売却された。また、White Motor (農業機械メーカーでもある) は多角化した結果、International Harvester のようなやり方で、ばらばらにされてしまった。

この産業では金融的乗っ取り屋はかなり目立った。彼らは Clark Equipment に被害を及ぼし、Fruehauf を解体した。Clark はハリウッドのメーカー Burt Sugarman の攻撃を防衛する

ために、その株式の多くを買い戻し、その資産の半分を売却した。Fruehauf は Asher Edelman のテイクオーバーを防ぐために Merrill Lynch の融資によって LBO を行った。この乗っ取り攻撃は、Edelman に 5000 万ドル以上、Merrill Lynch に 5,460 万ドルの手数料収入を稼がせた。その資産の 7 億ドル以上を売却した後でさえ、Fruehauf は再生不能の負債を抱え、1988 年には残りの事業を処分した解散した。

自動車部品、付属品の 2 つの主要なメーカー、Bendix と Borg-Warner は M&A 取引によって弱体化した。Bendix はその CEO、William Agee が Bendix を Allied-Signal に組み入れた一連の取引を始めた結果上位 200 社から消滅してしまった。1987 年に Samuel Hyman は彼が Union Carbide でやった攻撃を Borg-Warner で再び演じた。Heyman らの要求を金で始末するため、Borg-Warner の経営者は Merrill Lynch と共同で 42 億ドルの LBO を行い、株式をすべて買い戻した。この巨額の負債に対処するため、Borg-Warner はいくつもの事業を売却した。その中には GE に 23 億ドルで売却した最も利益が上がるハードプラスチック部門も含んでいた。

産業機械における再編と商業車・自動車部品・付属品におけるそれとの間に見られる差異は、長期的な投資志向的 M&A か短期的な取引志向的 M&A かとい動機と結果のちがいによって生まれている。McGraw-Edison と Fruehauf の運命の違いを考えてみよう。McGraw-Edison がダウンサイジングを開始した後、同社を LBO しようと、LBO スペシャリスト Forstmann, Little が触手を伸ばした。その際、Cooper Industries が公開買い付けを行い、McGraw-Edison もこれに素早く応じた。Cooper はその中核的能力や長期的戦略に最も良く適合する事業部門を買収し、残りをその他の強力な会社に処分した。McGraw-Edison と Cooper の経営者はこれらの再編調整を行うに当たって密接に協力して行動した。かかった手数料はわずかであった。現業部門の管理者はとどまり、McGraw-Edison 部門の組織能力はそこなわれなかった。Fruehauf においては乗っ取り屋に支払ったグリーンメールや LBO を行うのにかかた手数料は、1 億ドルを超えた。Fruehauf はその事業部門を産業的にも金融的にもあまり強くないカナダの Verity や ウィスコンシン州の Terex Corporation などの会社に売却した。Fruehauf において形成され、同社に国際市場での競争力を与え、同社を数十年にわたって世界最大のトラック・トレーラーメーカーとしてきた組織能力はいちじるしく弱められた。

ステイブルテク産業においては、国際競争、産業間競争が最も激化し、M&A 活動が最もさかんであったが、再構築のほとんどは経営者によって、長期的投資戦略の一部としてなされた。乗っ取り屋や金融業者が役割を演じた場合も、彼らは仲介業者として行動した。資産売却が行われた場合、敵対的テイクオーバーに関する 1980 年代半ばのある調査研究によれば、資産の 72% は最終的に同種の資産を持つ企業の手に入っている。しかし、こうした場合でさえ、仲介業者の手数料は途方もなく高いものとなった。乗っ取り屋や金融業者が得た利益はこれらの

産業にとって何十億ドルにもつき、競争力を維持し、強化すべき時に、R&D や資本設備の支出を削減せざるをえなかった。製品や技能を強化し、設備を改善する必要がある決定的な時期に、そうした資源は浪費され、破壊されてしまった。

以上のようなハイテク産業、ロ-テク産業、ステイブルテク産業における企業動向の歴史的サーベイで明らかになったことから3つの主要な結論が得られる。

第1に、最も重要なものであるが、アメリカは長期的な競争力を失ったイギリスの途を進まなかったことである。イギリスは19世紀後半にアメリカやドイツといったライバルに敗北したが、それは第2次産業革命の新産業においてグローバルに競争するための基礎となる生産、流通、そして中でも経営管理に対する長期的な投資を行わなかったためである。現在、アメリカ企業は20世紀後半の最もダイナミックに変化しつつある産業において、強力な競争者としてとどまっている。そうした産業は航空・宇宙、化学、製薬、コンピュータ、事務機械であり、さらに、消費者向け電子製品を除く電気・電子製品である。これらの科学に基づく変化の激しい産業は、20世紀と同様21世紀の初期にも新しい製品、生産工程の主要な源をなすであろう。

第2に、これらの企業はアメリカに限らず、ヨーロッパでも日本でも大規模な公開会社によって運営され続けるであろう。Bronwyn Hallの研究における2000社以上のアメリカ製造企業の事例の中で、1977年から87年の間に224社が非公開私的企業であったが、そのうち76社がLBOによるものであった。これらの私的企業のR&D支出は、2000社以上の事例の企業によって実行された全R&D支出のうちの1.5%というわずかの部分を占めるにすぎなかった。これらの企業は主として生産技術や最終製品が単純で、資本コストが低く、R&Dと生産、流通の相乗効果が限られ、戦略的計画が短期的でありうる産業であった。

大規模で、株式所有が広範囲に及び公開企業が引き続きダイナミックに成長し、変化する産業を支配し続けるであろう。それはそういう企業が製品独自の設備を持ち、長期的なR&Dや資本設備への投資に固有なリスクをとることができる業務的、技術的、経営管理上の能力を持っているからである。これらの資源は新しい工程や製品を開発し、現存のそれらを改良するために基本となる継続的学習の基礎を与える。公開企業の留保利益は、Hallの統計も示しているように、過去と同様、現在も主に長期的支出のための源泉となっている。

第3に、1970年代と80年代の拡大と収縮の過程で、アメリカの経営者は成長の境界を学んだ。彼らはそうした境界が会社の組織能力に依存しているし、さらに、それらの企業の歴史、したがって、その企業が存在する産業の性格を反映していることを学んだ。

1960年代、さらに、70年代初めにアメリカ企業がヨーロッパと日本の企業から挑戦を受け始めた時、アメリカ企業は彼らの能力が競争力をほとんど持たないか、まったくない事業へ過大な多角化を行った。1970年代に、そして、特に1980年代に、彼らは独自の中核能力に適合

しない事業を処分し、適合する事業を買収することによって回帰をした。

この過大な多角化とその処分の過程は、競争の激しさや経営の方法の性格によって異なっていた。国際競争や産業間競争が激しくなかったローテク産業では、経営者は自主的に長期的な再構築を比較的容易に行うことができた。この産業では取引志向的な M&A が少数ではあったが、会社経営者によって、また、金融業者によってしばしば実行された。ハイテク産業では、経営者は巨額の内部金融による R&D や資本設備への支出を通じて新市場へ移動を行い、利益の上がる現在の市場でもシェアを維持した。取引志向的な M&A はまれであった。

しかし、ステイブルテク産業では、新製品開発の余地が限られ、競争が激しく、継続的で長期的な資本設備と R&D 支出が最も決定的であり、キャッシュフロー問題が最も深刻であったので、再構築は最も複雑で、困難な課題となった。この産業では取引志向的な M&A が集中したし、それにとまなう経営の短期的視野がアメリカ企業の競争力に最も破壊的な影響をもった。

新しい企業モデルの出現は？

以上、かなり詳細に見てきたように、チャンドラーはこの論稿において、20世紀大企業の構造的特徴と競争能力を極めて簡潔に示した。そして、その上で、1960～80年代に企業をとりまく新たな枠組みが登場すること、その中で競争能力をもたらしてきたものがどのように破壊され、どのように維持され、回復されたのかを分析した。チャンドラーによれば、競争能力を維持し、回復した企業は、過大な多角化をやめ、その企業の組織能力からは遠くないし無関連な事業を処分し、代わって、新製品の開発、既存製品と生産工程の改良、販売・サービスの改良、関連する分野への多角化のために、長期的な資本設備や R&D などへ三つ又投資を行う企業である。したがって、この企業は 1960～70年代の過大な多角化やそのための M&A の誤りから学び、本来の戦略、すなわち、その企業の組織能力に基づき、強化する戦略に回帰した企業である。いわば、20世紀初頭から形成されてきた競争優位をもった企業類型である¹⁰⁾。

10) 奥野孝氏の論稿もやや違った言い方ではるが、1970年代以降におけるチャンドラー・モデルの有効性を主張している。すなわち、チャンドラーの経営者資本主義についての分析で、一貫して中心概念となっているのは、経営者企業における「学習され蓄積された知識と組織能力」である。学習され蓄積された知識とは、その企業が存在する特定産業における生産要素と製品市場および生産技術についての知識であり、組織の内部で共有され、会社の長期的効率性とダイナミックな競争力の源泉となるものである。特に、意思決定にかかわる経営幹部の中に学習され蓄積された知識が競争能力であり、1970～80年代に展開した新技術、新市場への参入にも有効性をもつものであったと理解されている。ここでは、「組織能力」と「学習され蓄積された知識」とはほとんど同義に使われているが、いずれにせよ、従来の企業モデル、チャンドラー・モデルが今日の産業革命においても有効であると考えられている(Takashi Hikino, *Managerial control, capital markets, and the wealth of nations*, A. D. Chandler, Jr., F. Amatori, T. Hikino ed., *Big Business and Wealth of Nations*, Cambridge University Press, 1997, pp.480-496)。

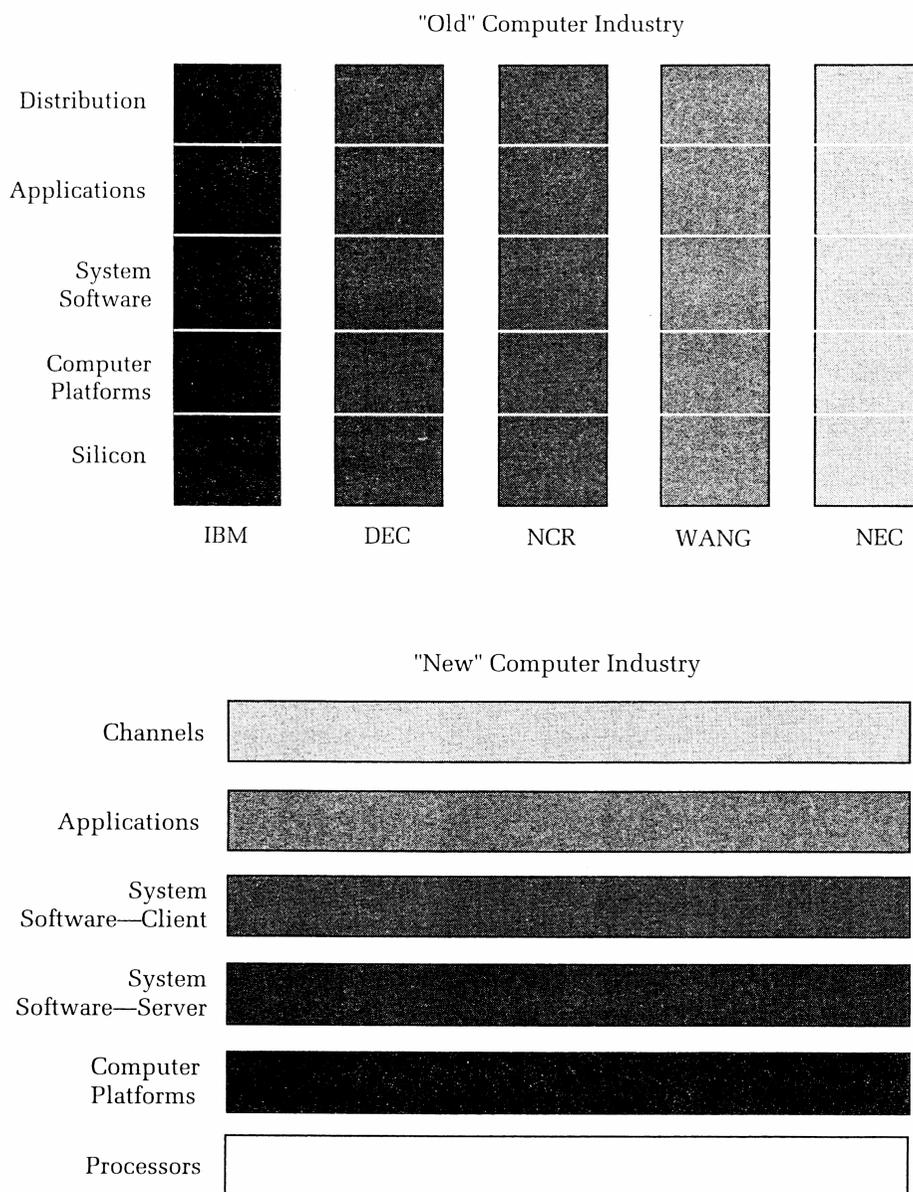
ところで、このような分析で1990年代に続く80年代の動きは、解明できたのであろうか。その点を検討するにあたって、上に詳細に見てきた *Business History Review* 誌掲載論文ではあまり論じられなかった2つの産業、コンピュータと半導体産業について、*Business History* 誌掲載論文の論述を取り上げてみよう。そこでは、概ね次のように言う。

戦後アメリカのコンピュータ産業は関連産業の伝統ある経営者企業がパイオニアであった。IBM, Burroughs, Sperry Rand (Remington Rand と Sperry が1955年に合併), NCR といった事務機械メーカーがコンピュータ産業をつくり出した。電子機械メーカーの Raytheon, GE, RCA, Pilco (Ford が買収), SDS (Xerox が買収) は進出したが、過大な多角化のゆえの弱さがあり、競争に必要な資源の投入をしなかったために撤退した。新設企業は、メインフレーム分野では唯一 Control Data であり、ミニコン分野では Digital Equipment (DEC) や Data General であった。パソコン分野では Apple Computer, Tandy, Commodore が企業家的企業として登場した。これら企業家的企業は三つ又投資を展開したが、これらに対応してシェアを伸ばしたのは、伝統的な経営者企業である IBM, Burroughs, そして、電子計測・検査機メーカーとして伝統あるメーカー Hewlett Packard であった。1980年代に新たに設立された企業は Compaq (パソコン) と San Microsystems (ワークステーション) の2社で、Sperry Rand と Burroughs は1986年に合併して Unisys となった。アメリカのコンピュータ産業は1987年には20社の大メーカーが存在し、80年代末に強力で、競争力を維持していた。このようにコンピュータ産業では、古くに形成された事務機械メーカーがこの産業を創りだし、三つ又投資によって競争能力を形成し、企業家的企業に対して優位を占めたというのである¹¹⁾。

上のような内容がチャンドラーの80年代までのコンピュータ産業の企業についての理解である。しかし、コンピュータ産業では、次々に新しい企業が登場し、ダウンサイジングした新しい分野を切り開き、発展してきた。また、1939年に会社として出発し、実質的に戦後の企業である Hewlett Packard について established producer であり、IBM などとともに established managerial enterprise と同様な企業類型とみなしているのは疑問である。そして、なによりも、コンピュータ産業で成功した企業は生産、マーケティング、経営管理への三つ又投資によって組織能力を形成し、競争優位を獲得したという概念で一括していることに疑問がある。1990年代に競争力を持ったコンピュータメーカーは「水平展開型」の経営構造の企業であると言われるが、このことは上記のような理解では、80年代にはまったく展望できなかった事態であることになる。90年代には、図に見られるように、CPU, OS, アプリケーションソフト、外部記憶装置などシステムのすべてを自社ないし自社系列の企業によって供給する方式である「垂

11) A. D. Chandler Jr., *Managerial Enterprises and Competitive Capabilities*, pp.22-24, pp.29-30.

図 コンピュータの非垂直統合化



（原典）Graig R. Barrett, "Life in the Fast Lane, Electronics: The Biggest, Fastest Growing Game in Town," MIT Seminar, 10 May 1995.

（出所）Richard K. Lester, *The Productive Edge*, W. W. Norton & Company, 1998, p.138.

直囲い込み型」から自社製品が他社の製品と組合わさって最終製品がつけられ、使用されるという方式である「水平展開型」に大きく移行した企業が優勢になっている。このことからすると、従来と同様な三つ又投資と組織能力といった概念でつかむことのできない、少なくとも、三つ又投資によって企業内に組織能力を形成するというものとはちがう事業戦略や企業類型の出現と見なければならぬ。しかし、チャンドラーの1980年代分析からはこの点はいささかも展望できないのである。

同じことは半導体産業についてもいえる。チャンドラーは次のように言う。この産業では1980年代半ばにアメリカは日本に圧倒され、シェアをいちじるしく低下させた。IntelやMotorola、Texas Instrumentsは最高技術のマイクロプロセッサに移行したが、ここでも日本の挑戦を受けている。多角化した電子企業RCAやGE、さらにPhilcoは、ここでも撤退したし、多くのパイオニア企業も三つ又投資に失敗したのである。IBMが巨大経営者企業の原型だとすれば、カリフォルニアのシリコンバレーの企業は企業家的企業の典型であるが、この企業は長期投資をし、組織能力をつくり、再投資を継続する代わりに、小規模にとどまり、売却をしたりした。技術者のグループは会社を辞め、企業を設立することを繰り返した。したがって、半導体産業では古い企業も新しい企業も長期的施策をとらなかった。これに対して、日本の伝統ある大企業はこの分野に投資を行い、組織能力を発展させ、アメリカの競争優位を奪った。日本の伝統ある大企業とは総合電機・電子会社のことである¹²⁾。

以上のように、チャンドラーは述べているが、この理解では、半導体産業において80年代末から90年代に、日米再逆転が起きたことを展望できない。この時期、日本企業の半導体事業は競争力を低下し、アメリカ半導体メーカーが競争力を回復したが、そこには垂直統合型から水平展開型への企業類型の変化が見られた。すなわち、垂直統合型の日本の総合電機・電子企業が敗北し、代わって、専門型のアメリカ半導体メーカーが勝利したのである。半導体メーカーの競争能力は、垂直統合ではなく、事業分野や製品を絞り込み、その製品が他社製品と組合わさって最終製品となり、使用されるという事業戦略が優位性をもったのである。ここでも、関連ある分野への多角化、三つ又投資による組織能力の形成といった概念ではとらえられない、新たな事業戦略、企業類型への転換が見られるのである。

以上、コンピュータと半導体産業について、チャンドラーの分析に疑問を提起した。チャンドラーはハイテク産業では、特に化学産業などでは、従来型のモデル(事業戦略あるいは企業類型)が企業成長を担うことを強調している。確かに、そうした分野も存在するように思われる。しかし、情報通信技術の発達により企業間の情報通信が安価、迅速、容易、密接化する中で、

12) *Ibid.*, pp.30-31.

スピードが競争優位をもたらすより重要な要因となり、構成部品やプロセスのモジュール化が進展する産業では、そして、そうした特徴が多くの産業に広がりつつあるが、そうした産業では新しい専業型で、水平展開型の、あるいは「オープン・アーキテクチャー」型事業戦略、企業類型が登場しているように思われる。アメリカでは1980年代後半には、そうした戦略や企業類型の登場が始まったとみられるのである。

お わ り に

本稿は1960～80年代のアメリカ大企業の動向に関するチャンドラーの分析を取り上げ検討してきた。経営史家チャンドラーが論じた、最も今日に近い時代の分析を取り上げた。問題は20世紀型企業に対して21世紀型企業やビジネスモデルの転換といわれる議論をチャンドラー・モデルとどのように関連させて議論するかということである。一方ではインターネットや電子商取引、アウトソーシング、サプライ・チェーン・マネジメントなどによる新しいビジネスモデル論が盛んに展開されている。他方で従来型の大企業モデルが歴史的に論じられてきた。したがって、1970年代以来の大企業の構造転換といわれる実態を歴史的に分析し、20世紀型企業モデルがどのように、どのような分野で転換し、新たな企業モデルが展望できるのかを明らかにする作業が必要なのである。本稿はそのための1つの足がかりを得ようと試みたものである。