

## 論 説

現代企業の成立・発展と事業システム  
—チャンドラー経営史の発展—

橋 本 輝 彦

## 目 次

- はじめに  
1 多職能型企業の成立  
2 大量生産過程と大量流通過程の統合  
3 統合の経済的根拠  
4 統合と組織能力  
5 統合的学習知識ベースの構築と拡大  
おわりに

## は じ め に

チャンドラーは現代企業 *modern industrial enterprise* を複数の職能を統合した統合的大企業、あるいは大量生産過程と大量流通過程を統合した企業と説く。19 世紀の圧倒的多数の企業は単一事業単位の企業であり、単一機能に専門化していた。これに対して、20 世紀の現代企業は製造、購買、マーケティング、流通、研究開発など複数の機能を統合する企業である、と言う。その意味で、現代企業は複雑な事業システムをもっている。M.E. ポーターは競争戦略における価値連鎖の構築の重要性を指摘しているが、事業システムは価値連鎖の基本プロセスをなすものである。

そこで、この事業システムをどのように組み立てるかが、企業にとって重要である。近年、アウトソーシングやアンバンドリングなどが提起され、このプロセスのどこに重点をおき、どこを外部にゆだねるのが議論され、実践されている。そうした中で、垂直統合化した現代企業について、それを「チャンドラー型企業」と呼び、その歴史的限定性が言われるようになった。「チャンドラー型企業」の消滅を説く議論もあらわれている。その代表的なものは、別稿でとり上げたラングロア (Richard N. Langlois)、ラモロー・ラフ・テミン (Naomi R. Lamoreaux, Daniel M. G. Raff, Peter Temin)、セーベル・ザイトリン (Charles F. Sabel, Jonathan Zeitlin) の議論<sup>1)</sup>である。

日本においてもたとえば、次のような議論がある。「アメリカの経営発展は、4 つの段階に

---

1) Langlois (2003), LRT (2003), Sabel&Zeitlin (2004) を参照。

区分できる。第 1 の時期は『専業化』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<sup>2)</sup>。「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<sup>3)</sup>。また、「1960 年代以降、今日に至る組織と市場の経済学の発展に出発点を与えたのはチャンドラーの歴史研究であった。興味深いことに、経済理論の発展が、今度は逆に経営史・経済史の見直しを迫っている。チャンドラーは取引の企業組織内への統合の流れを不可逆的なものと考えた。これに対して近年、20 世紀前半にアメリカで生じた取引の企業内統合の動きは、この時期のアメリカの固有の歴史的な条件に支えられていたことが、経済史・経営史の研究者によって強調されるようになった<sup>4)</sup>、という議論もある。

そこで、本稿ではチャンドラーの経営史著作の展開に即して、統合企業の成立、発展がどのような意味、内容で論じられているのかを明らかにする。論じ方には変化・発展があると考えられるが、そのことを通じて、今日の議論に対してチャンドラーの説く、垂直統合、あるいは統合企業の概念を適切に位置づけたい。

## 1 多職能型大企業の成立

チャンドラーは *Strategy and Structure* において、1880 年代、90 年代に複数部門を擁する統合企業が誕生した歴史的な事象について、次のように論述している。

「1870 年代にはアメリカの大企業はほぼすべてが、もっぱら製造だけを担っていた。資材や原材料は他社から調達し、完成品の販売は代理店や卸売業者など中間業者に任せていたのだ。…しかし、19 世紀末のアメリカでは、多くの業界が一握りの大企業に支配され、それらの企業は製造だけでなく、小売店への卸売り、あるいは最終消費者への直接販売にまで携わっていた。資材、原材料についても社外調達するだけでなく、主要なものは社内で製造することもあった<sup>5)</sup>。

「製造分野では、多職能型の大企業が、きわめて対照的な 2 つの成長戦略を通じて誕生した。片や、単一の企業が事業を拡大して、傘下に販売組織を設けるというもの、片や、多数のメーカーが業界団体、企業連合、トラスト、持ち株会社などを形成して製造活動を束ね、販売分野

---

2) 安部悦生 (2004), 61 頁。

3) 同上, 65 頁。

4) 岡崎 (2006), 6 頁。

5) Chandler (1962), p.24. 邦訳 30 頁。

への前方統合、購買分野への後方統合にすみやかに乗り出すというものだった。新しい技術プロセスを用いて、拡大著しい都市市場への供給をもっぱら目指す企業は、既存の販売チャネルでは飽き足らず、第一の戦略を選んだ。旧来の比較的簡素な技術をもとに生活必需品を供給する産業では、第二の戦略が用いられるケースが多かった。・・・二つの戦略は共に、全米規模で急速に市場が拡大し、さまざまな機会や圧力がもたらされたために、それらへの対応として取られたもので、鉱業、流通分野の意欲的な企業によって採用される場合もあった<sup>6)</sup>。

以上のように、統合化は1880～90年代から、全米規模で急速に市場が拡大したこと、その中で、さまざまな機会や圧力がもたらされたことへの対応としてとられたという。ここでは、統合化の経緯が記述されているが、経済的な根拠にまでは触れられていない。

## 2 大量生産過程と大量流通過程の統合

### (1) 大量生産過程と大量流通過程の統合

チャンドラーは *The Visible Hand* において、「現代企業は多数の異なった事業単位から構成されていること、階層的に組織された常勤の俸給経営者によって管理されていること」<sup>7)</sup> と、2つの特徴をもつものと規定した。そのため、現代企業の一般的命題の第1は「複数の事業単位をもつ現代企業が小規模の伝統的企業にとってかわったのは、現代企業による管理的調整が、市場メカニズムによる調整と比較して、生産性においてもコストにおいても、さらにまた利潤においても優越するようになってからのこと」<sup>8)</sup> である。第2の命題は「単一企業の内部に多数の事業単位の活動を内部化することの利益は、管理のための階層制組織が創設されることによって、はじめて実現されるということである」<sup>9)</sup>。

現代企業の事業システムは、以上の説明からすると、単一企業の内部に多数の事業単位の活動を内部化することと大きく関連しているわけである。チャンドラーは現代企業について、さらに次のようにも述べている。現代企業は「単一企業内において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業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」<sup>10)</sup>。

ところで、現代企業が大量生産過程をもつこと、それと大量流通過程を統合することは、なぜ必要であるというのか、どのような優位をもたらすことになるかを次のように説明する。すなわち、大量生産過程をもつメリットについては「速度の経済性」と呼び、「生産性の増大と

---

6) *ibid.* p.25. 邦訳 30-31 頁。

7) Chandler (1977) , p.1. 邦訳 5 頁。

8) *ibid.* p.6. 邦訳 12 頁。

9) *ibid.* p.7. 邦訳 13 頁。

10) *ibid.* p.285. 邦訳 499 頁。

単位原価の減少は、工場やプラントの規模の増大からよりも、加工処理の量と速度の増大から生じた場合がはるかに多かった。このような経済性は、工場内の作業のより大がかりな専門化や細分化よりも、工場内の原材料の流れを統合化し、統制する能力から生じた<sup>11)</sup>という。別の表現では「大量加工処理の経済性」<sup>12)</sup>である。このことは、後には、「規模と範囲の経済」の利用として詳細に説明される。

他方、大量流通過程の統合のメリットについては次のように説明する。「単一企業は、ある系列の製品の生産と販売に含まれる、多数の取引と過程を遂行した。…これらの活動の内部化と企業内部の部門間取引は、取引と情報のための費用を減少させた。しかし、さらに重要なことは、これらによって企業は、需要と供給の間をより密接に調整し、労働力と資本設備をより集約的に利用することができるようになり、その結果として、単位原価を低減することができたことである。最後に、その結果として生じた大量の加工処理と高率の商品回転とは、運転資本と固定資本の双方の費用を減少させるような、現金の流れをつくりだした」<sup>13)</sup>と。こうして、大量生産業者が大量流通過程を統合することは、取引費用の減少と、単位原価の低減に貢献することであると述べているのである。

さて、大量流通過程の統合とは、垂直統合、つまり、前方統合と後方統合を含むものである。それは「自社の全国のおよび世界的な販売網と広範囲にわたる購買組織をつくり上げると同時に、自社の原料資源と輸送施設の獲得に直接進出した」<sup>14)</sup>ことである。

## （2）前方統合について

前方統合の現実の理由として次のように言う。「基本的な二つの過程を統合した最初の産業企業家たちは、…ひとえに、既存の販売業者では産業企業の生産する大量の製品を販売し流通させることができなかったからである」<sup>15)</sup>。より具体的には「既存の販売業者では、大量生産設備を着実に操業し続けるに十分なほど迅速に商品を移動させたり、また効果的な広告を行なったりすることができない」<sup>16)</sup>。また、「卸売商や大規模小売商、製造業者の代理店その他の中間業者では提供できないような、専門的な流通およびマーケティングのサービスを必要とする」として、生鮮食料品を流通させるための冷蔵技術や温度調節技術の利用、専門的なマーケティング・サービス——実演、据付け、消費者信用、アフター・サービスと修理——を必要と

---

11) *ibid.* p.281. 邦訳 482 頁。

12) *ibid.* p.285. 邦訳 499 頁。

13) *ibid.* p.286. 邦訳 499 頁。

14) *ibid.* p.286. 邦訳 500 頁。

15) *ibid.* p.287. 邦訳 502 頁。

16) *ibid.* p.287 邦訳 502 頁。

するなどを上げている<sup>17)</sup>。製造業者が販売マーケティング・流通へと前方統合を行なった具体的な動機は以上のようなものであったが、その根底には、生産性を増大させ費用を低減させるという経済性の実現があったというのである。

ところで、販売マーケティングへの前方統合は大抵は、卸売業者や中間業者の機能を生産業者が自社組織として行なうものであった。これに対して、大量生産業者が自社の小売店まで設置する事例はすくなくかった。チャンドラーは詳細には叙述していないが、たとえば、小売業にまで進出したものとして、「20世紀初頭までに、イーストンマン・コダックは主要都市に自社の小売店を創設しはじめた」<sup>18)</sup>という事例に触れている。その他については、たとえば、自動車産業について次のように述べている。「乗用車、トラック、部品および付属品のメーカーたちは、ミシンや農業機械の先駆的企業とほとんど同じ方法で成長した。最初彼らは独立の流通業者を通じて販売したが、まもなく製品を販売するのに営業地区を指定されたディーラーに依存するようになった。ディーラーは製造会社の精巧なマーケティング組織によって援助されたが、自動車企業はこの組織を通じて広告を行い、アフター・サービス、修理、消費者信用の供与を行なううえでの援助をし、迅速かつ計画的な配達を保証した」<sup>19)</sup>。このように、前方統合は大抵、卸売マーケティング組織の構築であった。小売組織まで自社組織として所有することは稀であった。しかし、その理由については本書では明らかにしていない。

### (3) 後方統合について

現代企業の成立における後方統合は、基本的には、自社内に原材料の購買組織を設置することであった。現代企業が原材料や半加工材料の採掘、栽培、生産にまで進出し、そうした部門を所有することは部分的であり、防衛的なものであった。たとえば、「食品会社や石油会社の場合と同様に、化学会社は原材料や半加工材料の供給の一部を支配するために、後方への統合を行なった。こうした場合は、しばしば防衛的なものであった」<sup>20)</sup>と。さらに「粗金属産業においても、統合の動機は主として防衛的なものであった。…鉄鋼会社のパターンの場合、製造会社が採鉱へと後方統合したのに対し、非鉄金属産業では、鉱山会社が製造へと前方統合を行なった。しかしながら、第一次世界大戦以前には、粗金属企業で最終製品の加工へと前方統合したものはわずかしかなかった。これらの企業が前方統合を行なった場合にも、その動機はやはり防衛的なものが大部分であった。そして、その目的は、製品のより確実な販路を確保することであった。/粗金属会社の購買および販売組織は比較的小規模だったこと、また会社が

---

17) *ibid.* pp.287-288. 邦訳 503 頁。

18) *ibid.* p.298. 邦訳 518 頁。

19) *ibid.* pp.358-359. 邦訳 622-623 頁。

20) *ibid.* p.355. 邦訳 617 頁。

原料の供給者から最終消費者に至る材料の流れを調整しなかったという事実は、この産業の管理組織が他の産業のそれと比較して、小規模であったことを意味した<sup>21)</sup>。

ところで、購買組織の創設を越えて、原材料および半加工材料を支配するために後方統合を行なった製造業者の動機が「防衛的のもの」であったと言う場合、「防衛的」とはどのような意味を指すのであろうか。チャンドラーはそれを「費用の低減よりも安定した供給の確保」<sup>22)</sup>ということであると言う。したがって、この意味するところでは、原材料および半加工材料の部門を直接所有することは、費用の低減という経済性を目指して追求されるというよりも、安定的な供給源が確保できるか否かという、企業をとりまく状況によって左右されるということである。

こうして、チャンドラーは「統合企業とは、製造設備を運営する以外に、独自の販売部門と購買組織を有しているか、あるいは、さらに原料と半加工材料の部門をも有する企業である」<sup>23)</sup>と定義している。

### 3 統合の経済的根拠

#### (1) 規模の経済、範囲の経済、取引費用

チャンドラーは *Scale and Scope* において、現代企業の成立、発展の要因を規模の経済、範囲の経済、取引費用という概念を使用して説明している。

「現代産業企業はさまざまな生産機能と同様に商取引、研究機能を遂行する業務単位を統括し、これらの活動を統合している」<sup>24)</sup> 企業として、19 世紀の単一事業企業と明確に区別されるという。ところで、この制度がいかにして、またなぜ、各種の経済機能を果たし、異なった地域で営業し、そしてさまざまな製品系列を取り扱う業務単位を追加することによって成長したにか、とチャンドラーは問い、その最初の説明を次のようにしている。

「製造企業が複数の機能を有し、複数の地域で活動し、複数の製品を取り扱うようになった理由は、新しい業務単位を追加することによって、生産、流通の総費用を減少させ、既存の需要を満たす製品を供給し、そして競争、技術の変革、あるいは市場需要の変化によって収益が低下する場合にはもっと有利な市場へ設備や技能を移すことによって、長期的な投資収益率を維持することが可能となったという点である」<sup>25)</sup>。「産業企業の経営者が新しい生産、流通単位に投資をしたことの背景には、その他のさまざまな理由もある。しかし、新しい業務単位への最初の動機が何であれ…このような成長過程が可能になったのは、…費用の減少と効率的な資

21) *ibid.* p.363. 邦訳 629-630 頁。

22) *ibid.* p.365. 邦訳 632 頁。

23) *ibid.* p.346. 邦訳 603 頁。

24) Chandler (1990) , p.14. 邦訳 11 頁。

25) *ibid.* p.15. 邦訳 13 頁。

源の利用（であり）、生産、流通における規模の経済を利用したり、結合生産と結合流通の経済を利用したり、あるいは発生する取引費用を減少することによって生じた」<sup>26)</sup>。「規模の経済」というのは単一の製品を生産したり流通したりする単一の業務単位の規模を大きくすることによって、生産や流通の単位費用が引き下げられるときに生じる経済性と定義できる。結合生産・結合流通の経済というのは単一の業務単位内の諸過程を複数製品の生産・流通に用いるときに生じる経済性である（本書では結合生産や結合流通のこうした経済性を表すものとして『範囲の経済』という用語を使用している）。/取引費用は、ある業務単位から他の業務単位に商品やサービスを移転する際に生ずる費用である。これらの取引が企業間あるいは個人間でおこなわれるときは、通常、所有権の移転を含み、契約によって条件が規定されている。取引が企業の内部でおこなわれるときには、会計手続きによって規定される。こうした取引の費用は、業務単位間の商品やサービスの交換が効率的になればなるほど減少する」<sup>27)</sup>。

以上の点を、チャンドラーはより詳しく、「生産における規模と範囲の経済」と「流通における規模と範囲の経済」に分けて説明している。

## （2）生産における規模と範囲の経済

次のように説明している。「19世紀末の25年間の主要な製法革新によって、多数の新産業が生み出され、多くの旧産業が変革された。これらの製法は規模と範囲の経済が生み出す未曾有のコスト上の優位をもたらす可能性が高い点で、以前の製法とは異なっていた」<sup>28)</sup>。こうした革新された製法における『最小効率規模』（最小の単位費用を達成するために必要な操業規模）で操業する大規模プラントは、その規模に達しないもっと小規模なプラントにたいして、著しい費用上の優位をもっていた」<sup>29)</sup>。/結合生産、つまり範囲の経済も著しい費用の減少をもたらした。この場合には、費用上の優位は、同じ生産単位内で、ほとんど同じ原材料、半製品から、そして同じ中間工程によって多数の製品をつくることにより生じた。同じ工場で同時につくられる製品数が増加すれば、各製品の単位費用は低下した」<sup>30)</sup>。

しかし、以上の説明の限りは、「規模の経済」は潜在的な費用上の優位を意味しているのである。そして、それが現実のものとして十分に実現されるためには「プラントや工場を通過する原材料の安定した流れが維持され、生産能力を有効に利用できるように保障されなければならない」<sup>31)</sup>。「資本集約産業においては、最小効率規模を維持するために必要な通量

---

26) *ibid.* p.17. 邦訳 13 頁。

27) *ibid.* pp.17-18. 邦訳 13-14 頁。

28) *ibid.* p.21. 邦訳 21 頁。

29) *ibid.* p.23. 邦訳 17 頁。

30) *ibid.* p.24. 邦訳 17-18 頁。

31) *ibid.* p.24. 邦訳 18 頁。



throughput は生産工程を通過する流れのみならず、供給業者からの投入の流れと中間業者や最終ユーザーへの産出量の流れの入念な調整を必要とする。こうした調整は経営陣や経営階層組織による絶え間ない注意を必要としたのである。…実際の規模と範囲の経済は組織的なものであり、通量によって規定される。このような経済性は、知識、技能、経験、そしてチームワーク、つまり技術的過程の潜在力を利用するのに必要な組織された人間の能力に依存している」<sup>32)</sup>。

以上が、現代企業の成立、発展は規模と範囲の経済を利用することによる優位に基づいているという、理論的な説明である。すなわち、現代企業の成立、発展の経済的根拠は、大規模な設備投資による最小効率規模の設備の建設、その設備能力を現実化するのに必要な通量を確保する経営陣や経営階層組織による調整・絶え間ない注意（組織された人間の能力）である、という。ところで、ここまでの説明では、現代企業のマーケティング、流通、購買組織の構築といった垂直統合の必要性はまだ登場していない。そこで、次にその説明である。

### (3) 流通における規模と範囲の経済

#### ①前方統合

まず、マーケティング、流通などへの統合についての説明である。「生産過程における通量によって測定される規模の経済と範囲の経済はなぜ大企業がその産業に生じ、またいつ生じたかの説明を助けてくれる。しかし、これらの経済性はこれらの企業の最初の成長が、なぜ流通への前方統合と購買への後方統合という方法をとってなされたかについては説明してくれない。…このような垂直統合がなぜ生じたのかを説明するためには、大量流通の過程についてもっと厳密に理解する必要がある。特に、なぜ卸売業者や他の商業中間業者が量産業者に比べて費用上の優位を失ったのかを説明する必要がある。/ 中間業者の費用上の優位は、規模および範囲の双方の経済を追求することから生じていた。…とはいえ、彼らの規模と範囲の経済はともに限界を有していた。これらの限界に達したとき、製造業者は自ら販売、マーケティング、流通の設備に投資をおこなう方が有利となった。製造業者の取扱量が、製品の輸送・保管・流通の費用を卸売業者がその取扱量によって生じた経済性から得ることができていた水準にまで減少させると、中間業者は費用上の優位を失った。高密度の都市市場を除いて、単一製品の製造業者が小売活動でこのような量を達成できることはほとんどなかった。他方、製造業者は消費財、生産財の双方の卸売活動においては、しばしばこれを達成することができた」<sup>33)</sup>。

さらに、「大量流通業者の規模のもたらす費用上の優位が、製造業者が自らの産出量を大量流通業者と同等の優位性をもたらす量まで高めるときに失われたのと同じように、結合流通、つまり範囲がもつ費用上の優位は、マーケティングや流通におけるその製品固有の施設や技術

32) *ibid.* p.24. 邦訳 18 頁。

33) *ibid.* pp.28-29. 邦訳 22-23 頁。



が必要になると減少する。製品がこうした特殊な技能や特殊な保管・輸送設備を必要とすればするほど、中間業者にとって多数の製造業者のために、多数の関連した商品を取り扱う能力から生じる範囲の経済を達成するための機会が減少する。…さらに、製造業者はたいてい、自身が製造する特定の製品を流通・販売するために必要な特殊な施設・技能・サービスについては、多数の生産者のために多様な製品系列を取り扱う卸売業者よりも、正確に理解している。このため、ある製品を大量に販売するために必要な投資が製品固有の性格を強くもてばもつほど、中間業者は必要な投資をおこなう意欲をそがれたであろう。もちろん、このことは同時に製造業者が支出をおこなうための動機を強めた」<sup>34)</sup>。

以上の説明によると、製品特性は外部の中間業者が範囲の経済を達成する機会を減少させる。そして、そのことは、製造業者にとっては、マーケティング、流通機能を中間業者に委ねると、取引費用の増大を意味することであり、したがって、それを避けるために、自らマーケティング、流通組織をもつことになるというのである。

以上の説明の上に、チャンドラーは次のことも加えている。すなわち、「製造業者が独自の販売部隊に投資をしようとする別の要因は競争であった。…規模の生み出す費用上の優位は、製造業者の市場シェアを反映した。通常、競争企業に市場を奪われるということは、自らの生産費用を高めるのみならず、競争企業のそれを軽減することにもなる。/ こうした新しい寡占的な資本集約産業において競争するごく少数の大企業は、2社以上の製造業者の製品を取り扱うことによって利益を得る商業中間業者にもはや依存することができなくなった。製造業者は独自の販売部隊を必要とした。この部隊は特定の製品系列について広告活動、顧客の注文取り、スケジュールどおりの出荷、据付け、アフターサービスや修理、顧客への信用供与、その他のサービスに専門的に従事した。販売部隊は規模の生み出す費用上の優位を確保するのに十分な市場シェアを獲得、維持するための最も信頼できる手段となった。さらに販売部隊は、市場や顧客のニーズや嗜好にかんする安定した情報の流れをもたらした。これらの方法で製造業者の販売部隊は、潜在的に高い取引費用を減少させた」<sup>35)</sup>。こうして、独自の販売部隊の必要性は取引費用の減少のためである、という。

## ②後方統合

製造業者が購買組織を打ち立てることによって、後方統合を行い、商業中間業者に代わろうとする動機は、卸売業者への前方統合と同じものである、という。「本社購買組織の設立によって、企業は個々の製品に専門化した購買担当者を擁することになった。購買担当者は調達先を探し出し、価格、仕様、配送日について供給業者と契約を結んだ。彼らはまたモノの流れの

---

34) *ibid.* pp.29-30. 邦訳 23 頁。

35) *ibid.* pp.30-31. 邦訳 23-24 頁。

ケジュールを立案するために生産部門と密接に協同した。製品固有のサービスや施設は、購買においては販売・流通におけるほど多くはなかったが、それらは流れを調整し、費用を減少させる上でしばしば不可欠であった。…さらに、製造業者から大量の工業製品を直接購買することによって、量販小売業者の場合と同じく費用を減少させた。これらの方法で、流通への前方統合と同じく購買への後方統合は既存の商業中間業者を排除するようになった<sup>36)</sup>。

以上のように、現代企業の購買への統合の動機も、規模の経済の利用と取引費用の減少によって説明されている。

#### （4）原材料供給源の統合

以上のように、チャンドラーは、現代企業の事業システムは原材料の購買、製造、マーケティング、流通という基本的なプロセスから構成されるとし、それは、規模と範囲の経済の獲得、取引費用の減少を経済的根拠としていると、説明している。

ところで、これまで触れられていない、原材料、部品・半加工材の生産への統合についてはどのように位置づけられているのであろうか。チャンドラーは現代企業の持続的成長の方法として4点を上げている。第1に水平的結合による成長、第2に垂直統合による成長、第3に地理的に遠隔地、外国市場への進出、第4に関連した新製品をつくること、である、と。このうち第2の垂直統合による成長は「採鉱や原材料の加工から最終組立や包装にいたる、ある製品を生産する前あるいは後の段階に含まれている業務単位の吸収によるものである」<sup>37)</sup>。

「垂直統合、すなわち生産の連鎖に沿った設備を獲得することによる成長へのこうした投資の動機は主として防衛的なものであって、…ときとしてその目的は、供給業者を競争企業から隔離し、それによって当該産業への参入障壁を作ることにあった。しかしながら、この垂直統合へのもっとも頻繁にみられる動機は、企業の生産工程への原材料の安定的な供給を確保することにあった。というのは、規模と範囲の経済が生み出す費用上の優位が維持されるためには、これが不可欠であったからである。それは、生産量の変動、さらには工場閉鎖から生じる費用の大幅な増加にたいする一種の保険となった。それによって、高い在庫保管費用などの維持費を削減された。それにより、供給業者が契約による取り決めに履行できないかもしれないという危険、つまり経済学者や組織理論の研究者が『限定合理性』（人間の誤りやすさ）と『機会主義』（欺瞞に満ちた利己心）と呼ぶものから生じる危険を減少した。資本集約設備への投資が大きくなり、これら設備の最適規模が大きくなるほど、このような取引費用にたいして保険をかけておこうとする動機が増大した。こうした生産設備が集中し、供給源が集中すればする

---

36) *ibid.* p.31. 邦訳 24 頁。

37) *ibid.* p.37. 邦訳 29 頁。

ほど、両者が単一企業内に統合する可能性が高くなった」<sup>38)</sup>。

以上、長い引用をしたが、チャンドラーは、取引費用の増大や、情報の非対称性による「限定合理性」、「機会主義」への保険として、現代企業が原材料供給源への垂直統合を必要とするというのである。しかし、このことは現代企業にとって常に不可欠のものではない、とも言う。すなわち、「このような統合を通じて規模と範囲の経済が直接に増加しないのであれば、あるいは代替的な供給源から適正価格で入手可能であれば、さらに法的、人的な結合や関係によって契約による取り決めが確実に実行されるのであれば、製造業者は通常、これらの供給原材料の生産への投資を自らおこなってそれらを管理するよりも、供給原材料を購入する方を選択する。もしその投資が取引に含まれている危険にたいする費用を削減するためになされるのでないならば、そうした投資は単に有利なポートフォリオ投資としておこなわれるであろう」<sup>39)</sup>。

実際、食品、石油、化学、窯業、粗金属などの産業の現代企業では、原材料供給源の獲得に進んだ企業も多かった。しかし、以上の論理からすると、現代企業にとって原材料生産への統合は必ずしも不可欠なものではない。産業によって、企業をとりまく競合や機会によって、さらに、時期によって、原材料や半加工材料の生産を企業内に統合することもあれば、統合しないこともあり、また統合を解消することもある、ということである。

チャンドラーは国外に原材料供給源を確保するための進出についても、同様の論理を適用している。すなわち、「大規模な統合企業は次のような防衛的な理由から、ちょうど国内でおこなったのと同じように国外にも進出した。つまり、国内あるいは後には国外の加工プラントのために必要な原材料、通常は鉱物あるいは農産物の供給源を確保することであった。この場合にもまた、統合企業がそうした動きをとったのは、油田、鉱山、あるいはゴム園への直接投資にしばしばみられるごとくに、こうした供給源が国内では獲得できなかった場合にのみ、また、現地の企業家が必要な資源を開発していなかった場合のみであった」<sup>40)</sup>、と。

以上のように、現代企業は自社の生産の規模と範囲の経済を達成するために、原材料の安定的な供給を維持することが必要であるが、そのために原材料供給源を自ら企業内に確保するかどうかは、必ずしも不可欠ではない。外部に供給業者が存在するかどうか、彼らがどのような行動をとるかどうかによって、統合することもあれば、統合しない取引関係を結ぶこともあり、さらには従来の統合を解消することもあるというわけである。

第2次世界大戦後の持続的な企業成長にかかわって、チャンドラーは次のように言う。「第2次世界大戦後、防衛的な水平的結合や垂直統合戦略にもとづく成長は、それほど重要ではなくなった。・・・すでに確立された産業においては、垂直統合を通じて供給源と販路を確保す

---

38) *ibid.* pp.37-38. 邦訳 29-30 頁。

39) *ibid.* p.38. 邦訳 30 頁。

40) *ibid.* p.39. 邦訳 32 頁。

る必要性は減少した。経済が拡大し、市場が国際化するとともに、原材料の代替的安定供給源やより多くの販路の利用が可能になっていった。したがって、企業による供給源や販路の自社所有を通じて取引費用を削減する必要性がさほどなくなった。事実多くの企業は、川上や——それほど多くは無いが——川下にかかっておこなった投資を切り離すことによって垂直統合を解体した。実際のところ、そうした垂直統合の解体はすでに戦間期から始まっていた<sup>41)</sup>。

このように、戦間期以降、現代企業は原材料供給源の自社所有を解消する、垂直統合の解体も行うようになったという。このことは前述した論理から理解できることである。しかし、販路の自社所有の必要性が少なくなったという点は、論理的に唐突である。この点では、現代企業にとって、費用上の経済性から小売部門までの統合の必要性は少ないであろうが、卸売・マーケティング組織の所有は相変わらず不可欠であると考えられる。

#### 4 統合と組織能力

チャンドラーは1992年論文において、現代企業の成立、発展についてより理論的説明をおこなっている。

「新しい資本集約的産業における企業は、規模と範囲の優位を獲得するために、最小効率規模に到達する通量 throughput を維持する必要があった。そのために、継続的な投入の流れを確実にする必要がある、また、大きな市場を確保する強い圧力が存在した。このことは過去の繊維産業のような労働集約的産業や、サービス産業、ソフトウェアその他の現在の類似した産業には存在しない」<sup>42)</sup>。

「取引費用を考慮することは、前方や後方への統合の範囲を決める上で、重要な役割を果たした。供給業者や流通業者は、しばしば、新しい資本集約的な産業企業が必要とする納期、数量、品質を満たした納入をおこなうことができなかった。流通業者はしばしば、製造業者に対して販売収入の納入を遅延したり、必要なマーケティング・サービスや情報を提供することが遅かった。新産業の創業者による流通やマーケティングへの前方統合の最初の動機は、供給業者や流通業者が新奇で複雑な製品についての十分な知識をもっていなかったり、それらの製品を効率的に取り扱うのに必要な設備をもたなかったことである」<sup>43)</sup>。チャンドラーは以上のように述べた後、さらに詳細な説明に入る。

##### (1) 前方統合

新しい会社の多数がなぜ自社の経営管理者や労働者を配置した全国的なマーケティング・流

41) *ibid.* pp.612-613 邦訳 530 頁。

42) Chandler (1992 a) , p.87.

43) *ibid.*, p.87.

通ネットワークを直ちに構築することによって、自社の必要を満たしたのか。

「そうした組織は企業顧客にたいして直接販売したが、無数の消費者にたいしては卸売ネットワークを構築して販売した。卸売ネットワークは小売業者にたいして規則的な配送を保証しただけでなく、小売業者が実演やアフターサービスを提供することができるよう監視し、小売業者から自社本部への支払いの緊密な流れを確立するよう監視した。直接販売や卸売組織は短期的な市場需要の変動や、長期的な顧客ニーズについての広い知識、さらには競合財や補助的な市場の様相などについての情報源であった」<sup>44)</sup>。

また、小売までの進出に関わっては、次のように述べる。「資本集約的な産業企業は、彼らの卸売りや直接販売の組織が堅実な通量を維持するために基本的な必要性を満たしたので、自社の小売ネットワークを構築する金融的、経営的費用や危険を負担する必要性をほとんど感じなかった。自社の全国的、国際的小売店ネットワークを構築する設備投資や管理費用は10~15の商業中心地に卸売り事務所や倉庫を設置する場合よりもはるかに大きかった。そのため、それに代わって、製造業者たちは彼らの製品を排他的に販売するフランチャイズ・ディーラーとの契約関係に依存するか、彼らが契約関係を結んだディーラーに依存した。新しい大型小売業者——デパート、通信販売業、チェーンストア——は労働集約的な産業で生産されていた量販製品を集中的に取り扱ったが、ほとんど同じ理由で、製造業者から直接購買するための強力な購買組織を発展させた。彼らが製造活動にまで進出するのは大抵一時的であり、必要とする財の量や質を確保することができなかつたときだけであった。したがって、取引費用分析は大量生産者が小売業にまで進出しない、あるいは大型小売業者が製造業にまれにしか進出しない理由を解明するのに大変役立つ。しかし、取引費用は特殊な設備やスキルによって異なり、また、取引参加者のそうした情報費用の節約についての要求によって異なるので、活動を内部化するか、外部化するかという違いは、企業の組織能力との関連の中でより完全に理解されるのである」<sup>45)</sup>、と。

以上、現代企業の前方統合についてのチャンドラーの説明である。大量生産企業が卸売りの流通・マーケティング組織や企業への直接販売へ進出することについては、規模と範囲の経済を実現するのに必要な製品販売の流れを維持すること、さらに短期的な市場需要の変化や長期的な顧客ニーズについての広い知識、競合の製品や補助的市場の状況などについての情報を得ることが理由とされた。したがって、前方統合は、流通における規模の経済の実現ばかりでなく、企業の組織能力の特徴や水準と関連した取引費用のあり様によって、統合の必要性が理解できることになる。

これにたいして、大量生産企業の小売業への進出が稀であるのは、取引費用の削減かどうか

---

44) *ibid.*, pp.87-88.

45) *ibid.*, p.88.

よりも、そもそも大量生産者にとって一般的に、流通における経済を実現することができないからである。前節で、チャンドラー自らが述べているごとく、高密度な都市市場を除いて、単一製品の製造業者が小売活動で規模の経済を実現できるほどの販売量を達成することはほとんどなかったのである。

## （2）後方統合

後方統合について、チャンドラーは次のように言う。すなわち、「高い通量を維持する要求が前方統合を導いたのと同様に、後方統合をもたらした。しかし、こうした統合もまた、取引購買での企業の特殊な能力とその必要性という要因と関わって理解されるべきである」<sup>46)</sup>。そして、この点を次のように説明する。

「ウィリアムソン (Williamson 1985) は、Pabst Brewing, Singer Sowing Machine, McCormick Harvester, Ford の各社における後方統合が取引費用の観点からは誤りであるとみなしている。しかし、これらの企業がこうした投資をおこなったとき、外部の供給業者は規模の優位を保証するのに不可欠であった多様な新しい特殊な財の着実な流れを提供することができなかったのである。／ひとたびそうした財が多数の供給業者から入手できるようになると、直接所有を通じた垂直統合の必要性は低下した。1910 年代の初頭にハイランド・パーク工場を建設することによって自動車産業の一番手企業になった Ford は、高度に統合した企業であった（このときは高度の垂直統合の必要性があった）。…しかし、1920 年代半ばにおけるリバー・ルージュでの鉄鋼やガラス製造施設を備えた巨大工場の建設という Ford の意思決定は、実際に費用的には誤りであった。要するに、企業の境界の変化を理解するには、その時点での企業の特殊な能力についての認識、そして、その企業が位置する産業と市場の正確な変化についての認識が必要であるということになる」<sup>47)</sup>。

以上、現代企業の原材料供給源への統合についてのチャンドラーの説明をみてきた。チャンドラーは、現代企業による購買組織の構築は不可欠なものであるが、原材料・半加工製品供給源の統合、直接所有は、時期により異なり、必ずしも必要なものではないとしている。その時点での企業の能力がどうであるのか、その企業が位置する産業と市場の性質にどのような変化が生じているかに基づいていると考えられる。したがって、企業の組織能力と関連づけた取引費用分析によって垂直統合か、外部供給業者との取引か、さらには従来の統合を解体するかということになるのである。このように、チャンドラーは現代企業の垂直統合について、内部化だけを唱えているのではないのである。

---

46) *ibid.*, p.88.

47) *ibid.*, p.89.



## 5 統合的学習知識ベースの構築と拡大

### (1) 統合的学習知識ベース

チャンドラーは、近年、民生用電子機器・コンピュータ産業の経営史、および化学・製薬産業の経営史の2つの相互に関連した著書を出版した。これらの産業はいわゆるハイテク産業の代表であるが、2つの著書では独特の概念として、統合的学習知識ベース *integrated learning base* という用語を使用し、ハイテク産業の現代企業の存立と成長の最も基本的要因としている。

すなわち、「一番手企業は彼らの技術的能力と機能的能力とを体現している統合的学習知識ベースを構築することによって、彼らの産業を創造した。こうした学習知識ベースは規模と範囲の経済をもたらし、累積的な学習知識の専有を進め、収益を保証し、これらによって強力な参入障壁を作り出した」<sup>48)</sup>。

また、次のように言う。「基礎的な技術から製品の商業化に長期的に成功した企業は、一定の学習知識の経路に従った。こうした経路は一番手企業や直ぐ後に追随した企業が、自社の統合的学習知識ベースを構築することによって参入障壁を創造した時に規定された。統合的学習知識ベースとは、技術的、機能的、管理的能力の調整されたセットであり、国内、さらには世界市場に向けて製品を開発、製造、流通、販売することを可能にするものである。これらの企業は自社の独自の統合的学習知識ベースを拡大し、さらに、相関連する技術や市場への多角化に再投資し、成長した」<sup>49)</sup>。

以上のように、チャンドラーは当該産業の中核企業となる現代企業の存在と成長の最も基本的な要因を統合的学習知識ベースとみなす。そして、2つの著書の中で、化学・製薬産業では1920年代までにこうした学習知識ベースを構築した現代企業が出揃ったが、電子機器・コンピュータ産業ではそれは1950年代以降20世紀末までのことである、と解明した。ところで、ここでは、チャンドラーは現代企業の基本的特質を統合とみなし、その点では従来の論理が貫かれているが、しかし、統合を組織や形態的ではなく、本質的な内容の統合として論じている。すなわち、統合を研究、開発、製造、流通、販売にいたる各種の能力ないし知識の統合的基盤の構築とその統合した知識の進化・拡大である、としている。別言すれば、統合された能力や知識の形成と拡大が現代企業の存在と成長にとって基本的であるとし、それをどのような組織や形態で、たとえば、単一企業内に統合するかどうかは論じていない。

たとえば、「Dellは企業家的企業であったが、その成功した学習知識ベースは技術的イノベー

---

48) Chandler (2001) , p.238.

49) Chandler (2005 a) , pp.284-285.



ションよりも主としてマーケティングに基づいていた」<sup>50)</sup>。「マイケル・デルは 1984 年に、ダイレクト・マーケティング・ビジネスを展開することによって、他の IBM 互換機との差別化を生み出した。デルの製品は消費者の個別的仕様に依って受注生産され、消費者に直接納品された。この方法は在庫費用を競合企業のそれ以下に削減する一方、新しいコンポーネツの着実な導入によって販売価格を平均より高く保たせた。また、24 時間以内の修理が保証された」<sup>51)</sup>。このように、1984 年に設立された Dell は差別化された能力・知識の統合したベースを構築することによって、中核企業となり、成長したという。したがって、Dell は研究能力の手薄さ、コンポーネツや中間財を外部に依存、製造のある部分も外部に依存、直販マーケティングの独自の強みなどの特徴を持ちながらも、開発、購買、生産、流通、販売・サービスの諸能力と知識を統合、調整するベースを構築することによって成長したというのである。チャンドラーは次のようにも述べている。Dell は「チャンドラー・モデルの成功事例を提供している」<sup>52)</sup>、Intel, Microsoft, Packard Bell, Gateway, AST など「チャンドラー型の経路をたどって成功した」<sup>53)</sup>、と。

## (2) 支援的な企業の束

チャンドラーは、上記のように現代企業の成立と発展の基本的要因を、研究、開発、購買、生産、流通、販売・サービスに関わる能力や知識の統合と拡大とみなし、その組織や形態については限定していない。この点にかかわって、supporting nexus 支援的な企業の束に言及している。

「一番手企業は、もちろん自社だけで産業を創造することはできない。彼らは支援的な企業、すなわち、基本設備、原材料の供給業者、研究スペシャリスト、流通業者、広告業者、さらに金融や技術などのサービスの提供者と密接な関係を発展させなければならない。こうした中核企業にとっての必要性は、支援的なネクサス——競争よりも相互関係ないし補完関係——を作り出す。このネクサスは製品やサービスを支援するラインに沿って小企業、中企業、さらには大企業をも包摂している。それは無数のニッチ企業を生み出す源泉となるが、しかし、そこから中核企業が出現することは極めて稀である」<sup>54)</sup>、と。

たとえば、コンピュータ産業では、「IBM システム 360 や DEC の PDP-8 の登場以後のコンピュータ産業の成長ブームは、多数の中小企業がこの産業の支援的なネクサスに参入する機会を作り出した。それらの企業はコンポーネツ、その他のハードウェア、パッケージソフ

---

50) Chandler (2001) , p.141.

51) *ibid.*, p.147.

52) Chandler (2005 b) , p.136.

53) *ibid.*, p.136.

54) Chandler (2001) , p.5.

トなど多数の製品を生産した」<sup>55)</sup>。「パーソナル・コンピュータ部門の著しい成長は、それに密接に関連した応用ソフトウェア部門とともに支援的なネクサスと多数の中小企業の絶えざる急速な拡大をもたらした。アメリカのパーソナル・コンピュータ産業を支援する多数の多様な企業はシリコンバレーだけでなく、東アジア、特に台湾に広がった」<sup>56)</sup>。コンピュータ産業では、東のルート 128 周辺と西のシリコンバレーに支援的なネクサスが地理的に集中し始めた。しかし、民生用電子機器産業ではルート 128 やシリコンバレーに匹敵するネクサスがアメリカにもヨーロッパにも出現しなかった。日本にはこれが形成され、その集積の成長がコンピュータ産業の競争力の構築にも貢献した<sup>57)</sup>。

製薬産業では「1980 年代には遺伝子工学という全く新しい科学の出現が、新しい医薬の供給、サービス、教育などに関する新しいネクサスを作り出し、バイオ革命のためのインフラストラクチャの創造の端緒となった。このネクサスは新しいスタートアップ企業の源泉となった。1980 年代初めから、このインフラストラクチャは成長したが、それは新たな遺伝子科学とエンジニアリングの製品を商業化する新しいスタートアップ企業と歴史のある製薬企業の両者によって構成された。両者の関係は 1990 年代半ばまでに確固としたものとなった」<sup>58)</sup>。

さらに、チャンドラーは 2005 年 BHS 掲載論文において、上の 2 つの著書で扱ったハイテク産業の特徴として 4 つの論点をまとめているが、その最後の点は、「産業の新製品を商業化するのに必要とされる重要な製品やサービスを供給する大小の企業からなる支援的なネクサスの創造である」と言い、「こうした大小の企業からなるネクサスは国際市場におけるその国の成功、失敗にとって基本的なものとなった。ヨーロッパの IT 産業における失敗は、ルート 128 やシリコンバレーに匹敵する、そして、日本の東京と大阪の間にある小企業の集積に匹敵する、小企業のインフラストラクチャを発展させることができなかったことを反映している」<sup>59)</sup>、である。

### (3) 学習知識の統合形態

以上のようにチャンドラーは、当該企業の中核企業である現代企業の存在と成長にとって基本的要因は学習知識の統合とその進化・拡大である、中核企業の周辺には支援的な企業群が存在、発展している、と言う。しかし、統合の組織形態については言及していない。ただし、ネクサスについての指摘からは、中核企業である現代企業は企業内統合だけではなく、外部の能力、知識と結びついて統合の実を上げることも示唆している。それでは、外部の能力、知識と

---

55) *ibid.*, p.246.

56) *ibid.*, p.248.

57) *ibid.*, p.129

58) Chandler (2005 a) , p.311

59) Chandler (2005 c) , p.604.

の結びつきはどのような形態であろうか。

チャンドラーは次のように述べている。「電子機器・コンピュータ産業と化学・製薬産業の経営史に関する 2 つの著書はネットワークが中心となっていることを説明している。第 2 次産業革命において Du Pont とともに始まった複数事業部制組織は新しいハイテク製品の商業化にとって不可欠とであった。しかし、情報革命は、特に 1994 年のインターネットの商業化に促されて、管理組織の変化とネットワークの重要性の増大をもたらした。…2 つの著書で詳細に描かれたように、新しい科学的学习知識の商業化の物語は“垂直統合からネットワークキングへ”と流れている」<sup>60)</sup>。

以上のように情報革命とともに生じたネットワークへの最近の流れを論じている。チャンドラーはネットワークについてこれ以上には論じていない。しかし、ここでは、当該産業の中核企業である現代企業は研究、開発、購買、生産、流通、販売の諸過程の能力・知識を統合し、コントロールする必要があるが、それらのすべてを企業内組織として所有するのではなく、ある能力・知識については外部企業や外部機関と結びついて活用し、研究開発から消費者に至る全機能、過程の一環として統合するようになってきていること、情報革命の進展とともにそうした外部能力との結びつきがいつそう広がってきているとみなしていることがうかがわれる。

## お わ り に

本稿はチャンドラー経営史において中心的な概念である、現代企業における垂直統合、あるいは統合企業の意味、内容、形態について、チャンドラーの著作に沿って歴史的にみて来た。

チャンドラーは、20 世紀のアメリカ企業は製造、購買、流通、マーケティング、研究開発など複数の機能を統合する企業である。それは現代企業が規模と範囲の経済による優位を獲得するために必要な要因であった、という。現代企業は最小効率規模を満たす大規模生産設備への投資をおこなうとともに、自社の全国的あるいは世界的な販売網と広範囲にわたる購買組織をつくり上げた。原材料から消費者にいたる財の流れを調整するために、そして将来に向けた経営資源の適切な配分をおこなうために、階層的に組織された常勤の俸給経営者を備えた。ただし、前方統合は大抵、卸売・マーケティング組織の構築であり、小売組織まで自社所有することは稀であった。また、後方統合は基本的には自社内に原材料・半加工材料の購買組織を設置することであり、原材料や半加工材料の生産にまで進出し、この部門を所有することは部分的な現象であった。

このように、チャンドラーによれば、統合とは規模と範囲の経済、取引費用の節減を実現するために、原材料から製品消費者に至る財の流れを調整することである。したがって、統合と

---

60) *ibid.*, p.597.

は研究、開発、購買、生産、流通、マーケティングの各機能の結びつきを適切に調整し、組織能力として高めることである。ハイテク産業においては、特に研究開発から市場へ至る新製品を供給する能力、知識の統合、調整が重要である。こうして、現代企業にとって研究、開発、購買、生産、流通、マーケティングの諸機能の能力、知識の統合、統合した能力、知識の進化・拡大は不可欠なものである。そして、激しい寡占的競争が学習を鋭利にし、能力、知識の進化・拡大を促す。チャンドラーは2005年 *Enterprise & Society* 誌掲載論文で「今世紀（21世紀）初期まで、“チャンドラー・モデル”は支配的であり続け、新製品の商業化を可能にし続けている」<sup>61)</sup>と述べ、今日までチャンドラー型企業が支配的存在であることを主張している。

当該産業の中核企業である現代企業は、研究、開発、購買、生産、流通、マーケティングの諸機能を統合し、コントロールすることが不可欠であるが、しかし、それらすべてを企業内組織として所有するかどうかは、産業の発展段階、自社の組織能力の状況、企業外部の能力の存在状況などによって歴史的に変化する。産業の発展初期には多数の機能、能力を企業内部に組織することが必要であった。しかし、産業発展の一定段階には企業外部の能力を結びつけて活用することによって、統合の実を上げることが可能となり、費用上も有利となる。たとえば、原材料や半加工材を外部企業から調達するようになる。ハイテク産業においては、産業の新製品を商業化するのに必要とされる財やサービスを供給する大小の企業からなる支援的なネクサスが創造される。チャンドラーは最近の状況を“垂直統合からネットワークへ”の流れであるとさえ述べる。ただし、ネットワークの形態、つまり外部企業・機関との結びつきの形態については、展開されていない。そこで、その点をチャンドラーの論述をもとに推論してみよう。

産業技術の成熟化とグローバル化は、情報革命の進展に促されて、当該産業の研究開発、原材料・中間財生産、完成品生産、流通、マーケティングなどにかかわる知識や能力を、国内外に広く存在させるようになる。そうした環境の変化の中では、中核企業もそうした能力や知識をすべて自社内に統合保有するのではなく、外部企業・機関と結びついて活用するようになる。その際、どのような方法で外部企業・機関と結びつくのかである。一般的には、外部企業・機関との間は、市場取引、資本的結びつきのない提携、資本提携（系列）に大きく区分できる。今日、情報革命の進展とともに情報の非対称性が緩和されるにともない取引費用は低下してきた。そのため、市場取引、特に、パソコン通信ネットワークやインターネットなどのネットワークを活用した取引も増加しているであろう。しかし、これは統合ではないし、全面的に広がることはない。これにたいして、ある産業において、あるいはある機能、過程について、知識の共有や移転が重要かつ独自性を有している場合には、企業間取引には大きな取引費用がかかるであろう。そうした場合には企業内に統合するか、企業外との関係としては提携や資本提携が必要となる。

---

61) Chandler (2005 b) , p.136.

したがって、注目すべきことは市場や技術の変化に対比した企業の組織能力の状況・変化であり、その状況が企業内の統合の範囲を決めるとともに、企業外部の結びつきの方法を決める。たとえば、製品アーキテクチャがモジュール型に移行している産業においては、コンポーネントを外部調達することや、完成品生産を外部委託することがあるであろう。逆に、すり合わせ型の産業やイノベーションが活発な産業や製品については、企業内統合の度合いを高くするか、あるいは、外部企業・機関との結びつきも資本提携など密接な関係が必要となる。このように、市場や技術の変化に対比した組織能力の状況・変化が企業内統合の範囲、外部との結びつきの方法を規定すると考えられる。

以上のように、チャンドラーの経営史における統合概念は、初期には企業内組織化を際立たせたが、産業の発展とともに、企業内統合の範囲を柔軟化させ、ある過程、機能については企業外部の能力、知識と結びつけることによって統合の実を上げるという形態も包摂するものに発展している。もちろん、当該産業の中核企業として存在する現代企業は、研究、開発、購買、生産、流通、マーケティングの過程、機能を一貫的な体系としてコントロールすること（統合的学習知識のベースの保有）は不変であるが、それらすべてを自社内組織として所有するのではなく、ある過程、機能については外部企業・機関と結びついて、その能力、知識を活用するようになる。こうして、チャンドラーの統合概念は、統合すべき本質が能力や知識であること、その統合的能力・知識の発展が企業発展の要因であること、そして、その統合形態は企業内組織化にとどまらず、ネットワーク、すなわち、外部企業・機関との結びつきをも含むものへと発展しているといえる。

ただし、上述したように、統合の形態面の変化に焦点を当てるならば、チャンドラーの議論は不十分であり、より展開されなければならない。「チャンドラー型企業」の歴史限定性を主張する議論はこの点を問題にしているのである。

#### 参考文献

- Chandler, Alfred, D., Jr (1959), The Beginning of "Big Business" in American Industry, *Business History Review*, Vol.33 (Spring).
- Chandler, A. D., Jr. (1962), *Strategy and Structure: Chapter in the History of the American Industrial Enterprise*, The M.I.T. Press. (有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社, 2004 年)
- Chandler, A. D., Jr.(1977), *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press. (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*, Harvard University Press. (安部悦生・川辺信雄・工藤章・西牟田裕二・日高千景・山ロー一臣訳『スケールアンド スコープ—経営力の国際比較—』夕斐閣, 1993 年)
- Chandler, A. D., Jr. (1992 a), Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise, *Journal of Economic Perspectives*, Vol.6, No.3 (Summer).
- Chandler, A. D., Jr. (1992 b), What is a Firm? A historical perspective, *European Economic Review*

- 36 (1992)
- Chandler, A. D., Jr. (1992 c), Managerial Enterprise and Competitive Capabilities, *Business History*, Vol.34, No.1(January)
- Chandler, A. D., Jr. (1994), The Competitive Performance of U. S. Industrial Enterprises Since the Second World War, *Business History Review*, 68 (Spring).
- Chandler, A. D., Jr. (2001), *Investing The Electronic Century: The Epic Story of the Consumer Electronics and Computer Industries*, The Free Press.
- Chandler, A. D., Jr. (2005 a), *Shaping the Industrial Century: The Remarkable of the Evolution of the Modern Chemical and Pharmaceutical Industries*, Harvard University Press.
- Chandler, A. D., Jr. (2005 b), Response to the Symposium: Framing Business History, *Enterprise & Society*, Vol.6, No.1 (March).
- Chandler, A. D., Jr. (2005 c), Commercializing High-Technology Industries, *Business History Review*, 79 (Autumn).
- 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).
- Langlois, Richard N.(2003), The vanishing hand: the changing dynamics of industrial capitalism, *Industrial and Corporate Change*, Vol.12, No.2.
- Sabel & Zeitlin(2004), Charles F. Sabel and Jonathan Zeitlin, Neither Modularity nor Relational Contracting: Inter-Firm in History, *Enterprise & Society*, Vol.5, No.3.
- 安部悦生（2004）、「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「経営論集」51巻3号）
- 岡崎哲二（2006）、「経済活動の組織とコーディネーション」（伊丹敬之・藤本隆宏・岡崎哲二・伊藤秀史・沼上幹編『日本の企業システム 第1巻 組織とコーディネーション』有斐閣）