

アメリカ大企業体制と「ジャパナイゼーション」

塩見 治 人

I 「ダイモニックな自己破壊」現象

三部作によって「^{モダン・ビジネス・エンタープライズ}現代企業」成立史の視角からアメリカの産業発展へ立体的な通史的説明を与えるとともに、資本主義的経済発展におけるその一般的な意義を解明する仕事を先駆的になし遂げたといえるアルフレッド・D・チャンドラー・ジュニアは、¹⁾三部作の最後になる近著で、1960年代末・1970年代からの動向のなかに「産業資本主義の新時代」を読みとろうとしており、注目される。

すなわち——「第2産業革命」に対応して1880年代のアメリカにまず登場した生産と流通のための新しい経済制度＝現代企業は、第2次世界大戦後イギリス、ドイツなど西欧諸国や日本にも広く普及・定着して、1960年代にその全面開始期を迎えたのであり、それ以降これらの現代企業群相互が、国際レベルおよび業際レベルで対抗するという強められた「激烈な競争」局面に突入したというのが、まずチャンドラーの基本的な現時点認識である。しかも、この新しい「激烈な競争」への対応が、1880年代からつづく現代企業とそれにもつづく制度的進化の長期的な波動を終焉に導いたと評価しているのである。彼は、眼前で進行中の諸変化のなかから、相互に関連し合う6つの「新現象」を抽出している。²⁾

(1)現代企業の成長戦略の転換がおこり、非関製品への多角化＝コングロマリ

ット化が高揚していること。

(2)この新戦略の企業組織内部への直接的な影響として、トップ・マネジメントとミドル・マネジメントの分離が発生したこと。

(3)既存事業単位の売却処分^{ダイベスチャー}が大胆にかつ継続的におこなわれるようになった。

(4)会社そのものを売買する活動がビジネスとして確立したこと。

(5)会社支配のための市場の制度化がすすんだこと。

(6)これらの活動を担う主体＝ポートフォリオ管理者・機関投資家が、「アメリカ産業の新しい『所有者』」として台頭してきたこと。

チャンドラーが素描したこれら6つの「激烈な競争」への対応は、彼によればまずアメリカに現われ、直ちにイギリスに飛火し、今日ヨーロッパ大陸をもつつみ込んでいるという。本稿が重視し焦点をあてるのは、うち「新時代」への「重要な転換点」の軸となる(1)と(2)の現象および両者の関係である。それは、企業成長志向と組織革新志向、あるいは資金的資源配分の効率化と購買・生産・販売などの職能を通ずる財の流れの効率化とは必ずしも両立してすすむものではなく、両者はある時点でトレードオフの関係に立つようになるという命題として、総合できるのではないだろうか。

アメリカのビッグ・ビジネスは、1960年代に向う成熟局面で、事業部制という組織構造をとって制度化されていったのであり、ルメルトの実証(最大500社から約100社の無作為抽出)によれば、その比重は、それぞれ1949年＝20%、1959年＝50%、1969年＝77%を示していた³⁾。この場合、基本型としてのアメリカの事業部制は、それぞれの事業部へ業務的決定と購買・生産・販売などの基本的な職能を通ずる取引の管理的調整とを分権化し、総合本社が戦略的決定を集中して資源配分をおこなう仕組みであり、この組織構造の鍵は、最高経営者層がキャッシュ・フローを集中・掌握し、資本利益率という通約可能な基準を使って各事業部の業績を評価しつつ資金を配分し、これによって内部資金の効率的な運用を確保しうるところにあるとされてきた⁴⁾。アメリカの事業部制は、まずこのような資金配分機能を軸とした「集権的で本社中心の事業部制」として登場したので、「デュロクラティック・ダイナミクス」志向型の内部組織で

あるといわれ、日本における「グループ・ダイナミクス」志向型の内部組織や企業グループの発達と対比されることがある。もしそうであるなら、「新時代」とくにトップとミドルの分離とは、資金効率追求による組織の自己破壊現象なのであり、かつてレトリックが企業者史研究のなかから抽出し、中川敬一郎氏が19世紀後半イギリスの産業的停滞性のなかに見いだした様相、すなわち成功はその内部にそれ自身の破壊への種を宿しているという「ダイモニックな自己破壊性」(Daimonic self-destructiveness)のアメリカ版といえるのである。⁵⁾

本稿では、このような現時点での「ダイモニック」な様相をふまえて、アメリカの両大戦間期がどのような位置にあったか、検討を加えることにする。

Ⅱ 両大戦間期アメリカにおける持株会社化現象

表1は、A・D・H・カプランによる1929年のアメリカにおける資産ランク最大50社について、それぞれの傘下にある子会社（Subsidiary：親会社が議決権の50%以上を直接・間接に確保している会社）の数の動向を、職能別に5つの時点で促えている。

1929年の最大50社は、両大戦間期において、主として買収により数多くの国内子会社群の中核に位置するようになり、また主として新規投資による数多くの国外子会社群をもつようになった。日用品の百貨店チェーン、モンゴメリー・ワード社（1929年資産ランク50位—以下同じ）は、子会社の展開がほぼなく、唯一の例外といえる。子会社群を職能別にみれば、生産子会社に加えて、主として卸売をおこなう販売子会社および鉄道・海運・パイプラインなど運輸子会社が各グループに共通の構成要素になっていることに注目しておこう。さらに、グループに国外子会社をもつ企業が25社（50%）あり、多国籍企業への変貌をみせていた。つまり、この期、アメリカの大企業は、実際には企業グループであるという姿態を整えてきているのである。

さて、チャンドラーによる企業の組織構造についての研究は、両大戦間期の

表1 職能別子会社数の推移(順に、生産、運輸、その他、国外(うち生産)の子会社数)

	1920年	1925年	1929年	1935年	1940年
Group 20, 21 食品等, タバコ, 農業					
14 Armour					18, 6 22 32(6)
19 Swift				36, 20	30 38(6) 21, 14 30 21(6)
28 American Tobacco	5	4	4		4 4, 1 3 10
39 United Fruit					2, 3, 12, 9 35
40* National Dairy Products		35 1	100, 3 8 9(5)		82, 5 15 13(0)
Group 26 紙類					
26 International Paper		26, 1, 1, 16 10(8) 48	22(11) 11	7(6) 16, 4, 3, 19 28(1)	
Group 28 化学					
12 E. I. du Pont de Nemours		14 6 3(3) 12, 1, 1, 10 8(6) 10, 1, 1, 8 9(6) 9, 2, 1, 8 11(9)			
25* Union Carbide	6 1, 1 2(2)	10, 2, 1, 4 8(6) 16, 2, 1, 5 8(6) 13, 2, 1, 4 34(5) 14, 1, 1, 9 51(8)			
27* Allied Chemical & Dye	7	7	8 2	8 2	16, 1, 2, 15 5
Group 29, 13 石油精製・石炭, 石油, ガス					
2* Standard Oil(N. J)					18, 3, 7, 42 81(9)
4 Standard Oil(Ind.)	6, 2 4	7, 3, 3, 6	6, 1, 3, 7	4, 11, 5, 6	12, 3, 10
7 Socony Mobil Oil	1	1 1	6 5, 2 2 5	5 27 35	5, 1, 8, 19 40(7)
9* Texaco	1 3 4	2 3 13	6 3, 4 22 7	5, 6 22 3	3, 8 31
10* Standard Oil(Calf.)	1	2 1 8 5	1, 5 7(1) 5, 3, 3, 10 15(2) 5, 5, 4, 37 43(4)		
13* Shell Oil		4 1, 2	6, 2, 1, 2 2(1) 3, 3, 4, 12 1(1) 1, 2, 1, 4 1(1)		
15* Gulf Oil	5 2, 2 3(3) 6	2, 2 4(4) 8	2, 3 5(5) 7	3, 4 4(4) 2	4 3(3)

16*	Sinclair Oil	7, 2, 2	4(1)	9, 3, 4, 3	6(1)	9, 4, 4, 3	9(1)	10, 4, 4, 5	9(1)	4, 3, 6, 6	2				
31*	Tide Water Oil	6, 1, 2, 2	1	7, 3, 2, 1		9, 3, 5, 4	1	9	4, 2	1	5, 3, 11				
32*	Koppers	7	1	11	1	19		2	23	5	3, 4, 1, 2				
35*	Union Oil(Calf.)			12, 1, 3	4	10, 1, 3	7	10, 1, 2	5	6	1, 4, 4				
43	Pure Oil	1	9	2	5	2, 1, 6, 2		1, 45, 8, 2			2, 17, 9, 12				
44	Prairie Oil & Gas			11	1	7	2								
46	Vacuum Oil														
48*	Continental Oil	1	2	3	3, 4	2	18	5, 3, 3	17	4, 5	3, 15, 4, 2, 4				
Group 30 ㄆ△															
24	U.S. Rubber	18, 2	1	13(8)	20, 2	1	13(8)	33, 2	2	13(8)	15, 2, 1, 14	29(6)	5, 5	1	17(5)
33	Goodyear Tire & Rubber	5, 1	1	9(2)	8, 3	9	16(2)	10, 4	6	14(5)	9, 4	9	24(6)	11, 4, 2, 10	20(7)
Group 33, 34 粗金属, 金属製品															
1*	U.S. Steel													27, 4, 26, 66	4
5*	Bethlehem Steel	17, 3, 8, 13	5(4)	20, 4, 10, 15	5(4)	18, 4, 10, 15	5(4)	18, 4, 12, 20	6(5)	18, 4, 12, 14	5(5)				
8	Anaconda	9	2, 2	3(2)	10	3, 6	5(4)	16, 2, 4, 12	7(6)	9, 3, 5, 20	10(9)	8, 3, 3, 12	5(4)		
20	Kennecott Copper	5	7, 3	1(1)	5	9, 5	1(1)	8, 2, 7, 5	1(1)	11, 5, 6, 11	1(1)	10, 3, 5, 11	4(1)		
21	Republic Steel	7, 2, 2, 1		8, 1, 1, 2		13, 1, 1, 2		19, 2, 2, 6	3(2)	6, 3, 3, 12	3(2)				
34	American Smelting & Refining			2(2)	9, 1, 3	9(6)	10, 2, 3	14(2)	12, 2, 1	20(9)	8, 2	7	24(7)		
37	Youngstown Sheet & Tube	4, 1		7, 3, 3, 7		7, 4, 3, 4	1	8, 5, 2, 5	2	8, 5, 1, 4					
38	Aluminum Co. of America	1	3	3	1, 2	2	1, 1	1(1)	5	3	1(1)	11, 1, 5, 5	4(2)		
41	Janes & Raughlin Steel	5	4	6, 1, 4, 4		6, 2, 5, 4		8, 3, 5, 4		12, 3, 3, 5					

49	American Can	2				1	2	1		1	3
Group 35 機械											
17	International Harvester			3, 3, 4	15(4)	2, 3, 2	17(4)	1, 3, 2	18(4)	1, 3, 4	18
47*	American Radiator & Standard Sanitary					13	1, 5	2(1)	12	1, 10	4(1) 6, 1 2 4(1)
Group 36 電気機械											
11	G. E.		4		5	9(3)	6, 1	4	24(2)	6, 1	5 27(2) 10, 2, 1, 17 27(2)
23	Western Electric		1, 1	17	1, 2	1(1)	1, 2	3	1, 3	3	1, 2
29	Westinghouse Electric	6	1	1(1)	7, 2	1	1(1)	3, 2	2(1)	5, 2, 2, 2	10(1) 4, 3, 2, 1 9(1)
Group 37 輸送機械											
3	G. M	28, 34	4	8(4)	11, 18	7 23(8)	27, 10	12	32(2)	7, 2	5 11(4) 6, 3 27 13(4)
6	Ford Motor	1		3(3)	3	1	10(9)	2	1, 1	17(6)	3 1 25(6) 1 1 23(6)
22*	Pullman				1			8	1, 2	2 4	1, 2 1 4 1, 3 1
45	Chrysler				2	1	1	3, 11	2	7(1)	4, 20 3 5(3) 5, 14 1 5(3)
その他											
18*	General Theatres Equipment							7, 1	46	26	6, 1 19 5, 1 18
30	Sears, Roebuck	15			10			12	1	10, 1	2 8, 3 6 2
36*	Paramount Pictures						2	14	6	20	26 2 106 3
42*	Intenational Match				1	1	1	1	2		
50	Montgomery Ward	1, 2			2	1	1	1	1	1	

(注) A. D. H. Kaplan, *Big Enterprise in Competitive System* (2nd. ed), 1964, p. 144 による。1929年の最大50社について、各社各年の「年次報告書」および各年の *Moodys's Manual, Industrials, Public Utilities* で子会社数を確定。「その他」の子会社には、不動産子会社、金融子会社、研究開発子会社などのほかに分類の不可能な子会社と事業を停止している子会社が含まれる。会社名に付した数字は1929年の資産ランク、*は1929年の純粋持株株式会社をそれぞれ示す。

大企業70社からせいぜい11社において事業部制の成立を確認しえたにすぎず、その数は多くはない。⁶⁾ アメリカでもやはり第2次合併運動の高揚下で、純粋持株会社・事業持株会社の簇生、総じて持株会社化現象が進展し、注目を集めていたのである。パーリー＝ミーンズは、1929年のニューヨーク証券取引所上場の573社について、純粋持株会社92社（16%）、事業持株会社395社（69%）に対して事業会社86社（75%）としており、⁷⁾ またポンブライト＝ミーンズは、1929年の産業会社最大97社（総資産8,600万ドル以上）について、純粋持株会社21社（22%）、事業持株会社である親会社72社（74%）に対してわずか事業会社4社（4%）と分類し、⁸⁾ いずれも当時の「株式会社メカニズムの複雑化」の動向を重視しているのである。これとの対比で、1910年代についてのチャンドラーの実証をふり返れば、彼は1917年時点で資産2,000万ドル以上の産業会社278社について、227社（82%）を垂直的統合型、うち202社（89%）を職能別部門制組織と判定していた。⁹⁾ つまり、アメリカの両大戦間期は、(1)すでに広く普及していた職能別部門組織、(2)20世紀への転換期につき、改めて脚光をあびる持株会社、(3)先駆的で端初的な事業部制組織が並存し、組織設計上の3つの戦略群があい競合する局面であったと思われる。

Ⅲ 戦間期アメリカの純粋持株会社

表1が捉えた子会社群の大部分は、事業持株会社の子会社であり、いわゆる「親・子関係型」企業グループの構成要素となっていた。しかしながら、1929年の最大50社のうち20社が純粋持株会社であり、子会社群の多くがそのもとに置かれていたという事実は、チャンドラー・シェーマによる両大戦間期像の展望にとって、とくに問題とされねばならないだろう。

1. 持続性 設立と改組

あらかじめこれら純粋持株会社を、設立の経緯をふまえて、両大戦間期以前

に設立されたもの(既存型)6社, この期に事業会社を改組して設立されたもの(改組型)7社, この期に新規設立されたもの(新設型)7社の3タイプに分類しておけば, 表2のとおりであり, すべて1970年代初頭にむかって事業会社へ転換している。

既存型の6社は, 石油精製2社, 鉄鋼2社, 映画, 化学の各1社であり, 世紀転換期の第1次合併運動期に登場したジャージー・スタンダード(2位), U・S・スチール(1位), ベスレヘム・スチール(5位)の各社がふくまれる。すべてが第2次大戦後まで生存する長い寿命をもち, その平均は54年である。

改組型の7社は, 石油精製4社, 輸送用機器, 紙, 機械の各1社であり, 輸送用機器のプルマン社(22位)をのぞいて戦後まで純粹持株会社のままで生存したものはなく, その平均寿命は15年である。

新設型の7社は, 石油精製2社, 化学, 食品, マッチ, 石炭, 映画の各1社であり, 短命のものと同長命のものに極端に分れるが, 4社は戦後まで生存し, その平均寿命は23年である。

まず両大戦間期に登場した改組型, 新設型のうちでは, 石油精製6社が注目される。これらは, 当時の自動車用ガソリン需要の急増と新産油地の開発・地理的拡散のもとで乱立した独立系企業群がジャージー・スタンダードに対抗しえる全国的・統合的企業システムを整備する戦略を展開する手段として, 登場したのである。ガルフ油田を基盤に成長したガルフ・オイル社(15位)は, ケンタッキー油田, ミッド・コンチネント油田, さらに国外のメキシコ油田, ベネズエラ油田への進出によって増大した子会社群を統轄するために改組されたものである。同じガルフ油田に端を発するテキサコ(9位)でも, ミッド・コンチネント油田と国外への進出とくに国外販売子会社群の増大のなかで改組されている。タイド・ウォーター社(31位)は, カリフォルニア油田を基盤とするアソシエイラッド・オイル社とミッド・コンチネント油田のタイド・ウォーター・オイル社との合同のために改組されたものである。また, ユニオン・オイル社(35位)は, オランダ系のシェル・オイル社(15位)による乗取りの防止策として, その上部に持株会社を置いた。これら事業会社からの改組型4

表2 両大戦間期の純粋持株会社 (1929年資産ランク50位以上)

順位	会社名	業種	設立年	事業会社化年	備考
類型I 既存：両大戦間期以前の設立(6社)					
2	Standard Oil (N.J.)	石油精製	1882	1973	Exxon Corp.へ改組
1	U.S. Steel	鉄鋼	1901	1953	(子会社吸収)
5	Bethlehem Steel	鉄鋼	1904	1964	(子会社吸収)
16	Sinclair Oil	石油精製	1916	1969	Atlantic Richfield Co.が買収
36	Paramount Pictures	映画	1916	1949	反トラスト法による企業分割
25	Union Carbide	化学	1917	1949~52	(子会社吸収)
類型II 改組：事業会社より純粋持株会社への改組(7社)					
15	Gulf Oil	石油精製	1922	1936	(子会社吸収)
35	Union Oil (Calif.)	石油精製	1922	1932	Union Oil Associates, Inc.を解消
9	Texaco	石油精製	1926	1941	Texas Corp.を解消
31	Tide Water Oil	石油精製	1926	1936	(子会社吸収)
22	Pullman	輸送機器	1927	1960	(子会社吸収)
26	International Paper	紙	1928	1941	International Paper & Power Co.を解消
47	American Radiator & Standard Sanitary	機械	1929	1939	(子会社吸収)
類型III 新設：純粋持株会社の新規設立(7社)					
27	Allied Chemical & Dye	化学	1920	1947	(子会社吸収)
48	Continental Oil	石油精製	1920	1929	Marland Oil Co.を改組
13	Shell Oil	石油精製	1922	1949	Shell Union Oil Crop.を解消
40	National Dairy Products	食品	1923	1957	(子会社吸収)

42	International Match	マ	チ	1923	1932	破産会社
32	Koppers	石	炭	1924	1937	Koppers Associates, Inc. を解消
18	General Theatres Equipment	映	画	1928	1968	Singer Co. が買収

(注) 各社各年の「年次報告書」および各年の *Moody's Manual, Industrials* より作成。ただし順位は *Kaplan, op. cit.*, p. 144 による。

社は、いずれも1910年代には職能別部門制組織をもつ統合企業であったが、1931年から30年までの期間に、ふたたび集権的な職能別部門制を実現すべく大幅な機構改革をおこない、両大戦間期のうちにもとの事業会社へ改組されている。1930年代における新車需要の減退と原油の過剰生産とが、財の流れの効率化による原価削減を促迫したからであり、石油精製の改組型4社は、テイク・オーバーを実施するための明らかに過渡的な制度であったといえよう。一方、新設型2社は、企業合同に利用した。オクラホマ油田を基盤とする2社およびそれぞれのメキシコ油田への進出会社を統轄するためのマーランド社(48位)は、1929年にコンチネンタル・オイル社への改組で事業会社化して、同じ集権化の道をすすんだ。ミッド・コンチネンタル油田とカリフォルニア油田の独立系企業群を買収するために設立されたシェル・オイル社は、この期間に集権化への機構改革をおこないつつも戦後にまで事業会社化がおくれた6社の中で唯一の精油企業である。

その他、化学2社はいずれも「相互に補完しあう化学会社の連合体¹⁰⁾」をつくるために、映画2社は全国的な劇場チェーン網の展開のために、また食品1社は各種乳製品の連合体をつくるために、それぞれ純粋持株会社を設立した。さらに紙1社は各種紙類・包装材料へ、石炭1社は石炭化学およびその関連設備建設へ、また機械1社は暖房装置からその関連配管設備へのそれぞれ進出のための企業買収のためにこれを利用した。これらは総じて、既存事業を基盤とする「コントロールされた多角化¹¹⁾」=総合メーカー化戦略とともに純粋持株会社が登場しているといえるのである。

ブルマン社(22位)が、自社の鉄道用列車製造部門と列車運行部門とを2つの職能別子会社に分離し、スピン・オフに

ともなってその上に純粋持株会社を新しく置いたのは、唯一の例外である。

2. 構造 戦略と組織構造

これらアメリカの純粋持株会社20社は、「ビジブル・ハンド」の1つのタイプ、すなわち経済活動を監視し調整しつつ資源配分するメカニズムを担う制度としてみた場合、どのような評価を与えることができるだろうか。当時の経営環境のもとで、その適応性を示し、その優位性を発揮し、長期にわたって安定的に成長したといえるのだろうか。

表2の改組型・新設型の合計14社のうち過半の9社が、戦後まで生きのびなかった。戦間期アメリカの純粋持株会社は、上述のとおり、総じて反トラスト2法、とくにクレイトン法7条の規則下において進展する生残りと多角化のためのテイク・オーバー手段、すなわち資金なしの（あるいは資金節約的な）設備調達方式として活用された側面が、やはり色濃く、またそれだけに概して短命で、合併をおえるとすぐに事業会社化にむかったといえるだろう。表3は、その構造的特質を総括し、一覧している。

まず第1に、アメリカの純粋持株会社は、すぐれて合併運動の所産であったが、この合併過程をへて株主数が増大、株式所有の分散が生じている。株主数は1万人を越えるようになり、U・S・スチール社は18万人に達している。バーリ＝ミーンズは、「支配類型」としてその多くへ「経営者支配」との評価を与え、「個人支配」と判定したのはガルフ・オイルとコパーズ（32社）のみである（いずれもメロン家）。傘下子会社群を統合する総合本社としての持株会社は、その株式所有からみれば、戦前の日本や途上国の財閥本社のように閉鎖的・同族的ではない。

第2に、市場戦略からみれば、製品の多角化は、単一製品の多様化にかかわるフルライン化ないし技術が市場をベースにした関連製品への展開に、きびしく抑制されている。戦前の日本や途上国の財閥のような「多角的事業経営体」や「総合コンツェルン」への志向は、みられない。

第3に、この「抑制された多角化」のもとで、その製品の生産から販売にい

表3 純粋持株会社の構造 (1929年資産ランク50位以上)

順位	会社名	業種	1929年パーリーミーンズの支配類型		1917年		1940年				
			類型	(評価) 株主数	戦略	類型	組織構造	戦略	類型	組織構造	
類型I 既存											
2	Standard Oil (N.J.)	石油精製	D	少数持株支配	104,000	FL	I	HC	RP	I	MD
1	U.S. Steel	鉄鋼	G	経営者支配	182,585	RP	I	HC	RP	I	MD
5	Bethlehem Steel	鉄鋼	K	経営者支配	75,876	RP	I	FD	RP	I	MD
16	Sinclair Oil	石油精製	K	経営者支配	27,601	FL	I	HC	FL	I	FD
36	Paramount Pictures	映画	J	少数持株支配	13,589	S	I	HC	S	I	HC
25	Union Carbide	化学	K	経営者支配	28,780	RP	I	HC	RP	I	MD
類型II 改組											
15	Gulf Oil	石油精製	A	個人支配	12,368	FL	I	FD	FL	I	FD
35	Union Oil (Calif.)	石油精製	C	ピラミッド型支配	13,712	FL	I	FD	FL	I	FD
9	Texaco	石油精製	K	経営者支配	65,898	FL	I	FD	FL	I	FD
31	Tide Water Oil	石油精製	D	少数持株支配	32,286	FL	I	FD	FL	I	FD
22	Pullman	輸送機器	K	経営者支配	30,162	FL	I	FD	FL	I	FD?
26	International Paper	紙	K	経営者支配	37,849	S	I	FD	FL	I	MD
47	American Radiator & Standard Sanitary	機械	K	経営者支配	20,690	S	I	FD	RP	I	FD
類型III 新設											
27	Allied Chemical & Dye	化学	J	少数持株支配	...				RP	I	HC
48	Continental Oil	石油精製	J	少数持株支配	...				FL	I	FD
13	Shell Oil	石油精製	C	ピラミッド型支配	...				FL	I	FD

40	National Dairy Products	食品	K	経営者支配	31, 074				FL	I	HC
42	International Match	マッチ	C	ピラミッド型支配	…						
32	Koppers	石炭	A	個人支配	…				RP	I	FD
18	General Theatres Equipment	映画	C	ピラミッド型支配	…				RP	I	HC

(注) 1929年の支配類型については、Berle and Means, *op. cit.*, Table XII pp. 86-105 (前掲邦訳, 第12表, 119-139ページ), 1917年については Chandler, Jr., *The Visible Hand*, Appendix A, pp. 503-512 (前掲邦訳, 付表 A, 859-869ページ), 1940年については, 各社「年次報告書」および *Moody's Manual, Industrials* より作成。

たる各段階の活動を担う職能別子会社が、純粋持株会社の傘下に編成されている。表2で確認できるとおり、アメリカの純粋持株会社は、総じて原料生産会社——製品生産会社——運輸会社——販売（卸売）会社の垂直的な結集体である。

最後に、したがって、この職能別子会社は、そのまま容易に総合本社のもとで職能別部門を構成できるだろう。こうして、表3の純粋持株会社の多くは、事業会社化とともに職能別部門組織を形成することになったのである。

IV 純粋持株会社と管理的調整

——ジャージー・スタンダード・オイル社とU・S・スチール社の位置

改組型・新設型が概して事業会社化にむかったのに対して、既存型のすべては、それが戦後にまでずれ込んだ。最もおくれたジャージー・スタンダード・オイル社は1973年における子会社吸収まで91年間、U・S・スチール社は1952年の子会社吸収まで52年間というそれぞれ長期間にわたり事業会社ではなかった（なお、後者はリストラクチャーリングと多角化戦略展開のため、1986年に再び持株会社USXとなっている）。したがって、これら2社は、長いアメリカ産業史の諸局面で果した純粋持株会社の経済機能を捉える典型的な事例といえるだろう。この国でも、持株会社は大企業の有効な組織構造の1つとしての位置を占めうるのだろうか。

1. カルテル的調整と純粋持株会社

競争による市場的調整や組織による財の流れの管理的調整が、ともに効率を志向する経済活動の調整であるとするれば、カルテル的調整は、参加企業のともに生きるための協調であるから、最も不効率な限界企業を基準にする、極めて現状維持的な調整であるといえるだろう。いつも財の流れや資源配分の効率と関連づけて論じられる「ビジブル・ハンド」は、反面では、このカルテル的調整の強力な手段としても使われる。アメリカの持株会社は、まずカルテルの代替手段として登場したのである。

3大製鉄地帯であるピッツバーグ周辺、シカゴ周辺、オハイオ州の鉄鋼関連企業群をそれぞれ鉄鋼一貫生産体制へ結合したカーネギー・スチール、フェデラル・スチール、ナショナル・スチールの3社を中核に、各種2次圧延製品メーカーが全国的に結集して、総計170社、生産単位数785を傘下に収めた1901年のU・S・スチール社は、この大結集を通して全体としてこのようなカルテル的調整をアメリカ鉄鋼業界に創出しようとするものであったともいえる。U・S・スチール本社は、価格設定の意思決定を掌握し、基点価格制度によって傘下企業の活動を調整し、それをゲーリー・ディナーズをもって外部の独立系企業に及ぼし自社の価格先導性を維持しようとした。そのピッツバーグ基準価格とは、「相対的に非効率な工場の原価を基礎に算定」するものであり、限界企業にも利潤を保障し、製品の仕向先いかんでは超過利潤さえも獲得させるように作用したのであった。この制度のもとで、U・S・スチール本社は、傘下企業群それぞれの投資や生産量の統制はおこなわなかった¹²⁾。1882年のスタンダード・オイル・トラストは、慢性的過剰生産の70年代にくり返されたカルテルの総仕上げであり、全体でただ1つのアパラチア油田という元栓を独占的に支配して、生産量の強力なカルテル的調整をひとまずアメリカ精油業界にもたらしただ¹³⁾のである。

2. 「単一の権威」と純粋持株会社

ただし、議決権の信託ないし集中を通して生みだされる傘下企業群に対する

「単一の権威」は、持株会社をカルテルから峻別する最大の特徴であろう。アメリカの持株会社による傘下企業の統制は、限界企業との共存協定であるカルテル的調整の水準をこえてすすんでいった。U・S・スチール社は、1901年から1910年までの10年間に、非効率な過剰設備51工場を廃棄したし、スタンダード・オイル・トラストの製造委員会は、1882年当初に54あった精油所を1886年には大幅減の23へ統廃合している。¹⁴⁾ U・S・スチール社の財務委員会は、1905年にシカゴ地区の需要増大に対応するため最新鋭のゲーリー製鉄所の建設を決定したが、1906年の着工から1911年の一貫体制完成までに、設備投資総額は約7,800万ドルという莫大なものになった。うち約500万ドルが自社所有鉄道株の売却で外部調達されたほかは、内部資金（特別剰余金、減価償却積立金、子会社剰余金など）で賄われたのである。¹⁵⁾ スタンダード・トラストの経営委員会は1886年よりはじまるライマ・インディアナ新油田への進出を決定し、また国内販売委員会は卸売機能を担う全国規模のバルク・ステーション網の建設を推進していった。¹⁶⁾

アメリカの持株会社は、このようにその初期の頃より、全社的な価格設定・生産量調節、さらに長期的な資源配分にかかわる意思決定を集中していたといえるだろう。

3. 管理的調整と純粋持株会社

アメリカの初期持株会社が、子会社群の「ルースな連合」といわれるのは、以上のような価格や生産量、あるいは資源配分にかかわるトップ・マネジメントの統制機能についてはないだろう。これらの本社機能は、のちに管理会計手法の発達によってマギレのない計数的管理のもとにおかれるようになり、さきにもふれたように資金効率中心の内部資本市場を成熟させていったとはいえ、持株会社は、まず傘下子会社群全体の本社機構として登場したのである。しかしながら、アメリカ初期持株会社の多くが、子会社群相互の財の流れの管理的調整をおこなうミドル・マネジメントの機構を欠落させたという実態こそ重視されるべきである。そうして、これが1929年に至るアメリカの高成長局面とそ

の後の不況局面という性格の違う2つの競争圧力下でともに、まず当面の最も決定的な持株会社の弱点＝日常業務上の内部非効率となって発現したように思われる。「世界最初の10億ドル会社」として設立後のU・S・スチール社の傾向的な地位低下は、その典型的な事例である。

U・S・スチール社は、約170社の各種鉄鋼関連企業の集合体であり、当初これら子会社間で業務上の混乱がみられた。U・S・スチール社の販売チャネルについて半製品鋼材を主力製品とする傘下の中軸企業4社をみれば、1901年直ちにカーネギー社とフェデラル・スチール社との間では、5拠点で合同営業所が設置されたり、1903年にはカーネギー社とナショナル・スチール社とが内部合併して新カーネギー社を設立し、旧両社の重複する営業所を1拠点1つに整理統合するなど、チャネル整備が試みられてはいた。とはいえ、フェデラル・スチール社の地元であるシカゴにカーネギー社が営業所をもち、逆に東部ニューヨークにフェデラル・スチール社も営業所をもっていたように、全体としては以前の各社別の販売体制が残ったので、同一市場で傘下の各社が顧客を奪い合うという内部競争、全社的にみた製品の内部交叉輸送のロスなど内部非効率を介在させていたのである。テネシー・コール・アイアン&レールロード社をふくめた中軸企業4社の国内営業所が、完全に1拠点1つに整理統合されるのは、20年後、1920年まで待たねばならなかったが、この場合も営業所長がどの会社に属するのかという管理問題が発生していた。U・S・スチール社が、オハイオ州以東の東部地域、それ以西の西部地域、南部地域をそれぞれテリトリーとする3つの地域別子会社、すなわち新カーネギー社、フェデラル・スチール社、テネシー・コール・アイアン&レールロード社への再編成をへて、この内部非効率を克服するのは、1937年のことであつた。¹⁷⁾ U・S・スチール社は、この時点で3つの地域別子会社＝事業部をもつ地域別事業部制を実現したといえるだろう。

スタンダード・オイル・トラストの場合、最高意思決定機関であるトラスティー会議および経営委員会のもとに、1887年までに輸送、製造、国内販売、輸出の各職能別委員会が置かれ、全体的なレベルで各職能および職能間の管理的

調整をおこなっていたので、集油パイプ・ライン——長距離パイプ・ライン——消費地精油所——バルク・ステーション（卸売）という傘下子会社の枠を越えた財の流れの効率が実現していた。この場合、すべての長距離パイプ・ラインを統合して運営するナショナル・トランシット社が、原油購買と精油・販売との間を媒介し、日単位のサイクルで流量を調整するコントロール・タワー¹⁸⁾の位置を占めるようになった。新油田の登場による地理的拡張戦略、トラスト解体判決などによる混乱ののち、1927年の組織改革でジャージー社は純粋持株会社にもどり、それぞれのテリトリーで自律的に活動する4つの地域別子会社＝事業部、すなわちデラウェア・スタンダード社、ルイジアナ・スタンダード社、ハンブル社、インペリアル社からなる地域的事業部制を創出している。

アメリカにおける既存型純粋持株会社の長期にわたる存続は、このような子会社を通ずる財の流れを監視し、調整して、全社的な内部非効率を排除しようという管理的努力の所産であった。つまり、純粋持株会社として残ったものも、現業子会社群と最高経営者層・本社スタッフとを結ぶ中間に位置するミドル・マネジメントの機構を、その内部に成熟させていったといえるのである。

表4は、純粋持株会社内部におけるミドル・マネジメントの機構を、構成したものである。

ベスレーム・スチール社を中核に鉄鋼関連企業、造船企業、総計10社を傘下にして1904年に設立された純粋持株会社ベスレーム・スチール・コーポレーション¹⁹⁾は、その後積極的な合併戦略を持続的に展開し、とくに1920年代には有力な独立系鉄鋼一貫企業3社（ラカワナ・スチール社、ミッドベール・スチール&オードナンス社、キャンブリア・スチール社）を吸収して台頭し、U・S・スチール社に対抗しうる企業システムをつくりあげた。表4によれば、純粋持株会社は、取締役会が開催されるニューワーク本社（N.J.）、会長のもとに財務・会計スタッフを容するニューヨーク支社（N.Y.）、および社長のもとに財務・会計・購買・労務・法律・R&Dのスタッフを容するベスレーム総括支社（Pa）からなり、取締役会・財務委員会・経営委員会から構成されるアメリカ型トップ・マネジメント機構の姿態をみせている。これが総合本社であり、そのもとに鉄

鋼業部門が、東部をテリトリーとするベスレーム・スチール社、西部をテリトリーとするパシフィック・スチール・コーポレーションという2つの地域別子会社に分かれ、さらに東部地区および西部地区の2つの地域別造船業はベスレーム・シップビルディング・コーポレーションに統轄されている。これら3社の職能別部門組織のもとに、合併戦略によって吸収された多くの子会社群（表4では、37社が確認できる）が組み込まれている。ベスレーム・スチール社についていえば、子会社群は、それぞれの職能別に、購買、原料、製鉄、建設、販売・客車販売、輸送からなる部門管理者のいずれかの子会社管理のもとに編成されて、子会社相互を通ずる財の流れの管理的調整をうけることになったのである。

V 「新時代」と「ジャパナイゼーション」——小 括

1. ミドル・マネジメント機構

つまり、つぎのようにいえないだろうか。アメリカの持株会社は、ミドル・マネジメント機構をもつタイトな組織である。

アメリカの大企業は、両大戦期の経営環境下において、財の流れの効率化なしには生き残れなかったのであるが、持株会社としてその例外ではなかった。アメリカの持株会社は、カルテル的調整にかえて管理的調整の効率を志向するなかで、それを担うミドル・マネジメントの管理機構を拡充しつつ、ルースなものからタイトなものへと変容していった。改組型・新設型の比較的早い事業会社化は、中核企業との対抗上、このような効率が強く求められたからである。また既存型は、独立系企業の台頭による地位低下に直面してミドル・マネジメント機構の整備へむかったのであり、実は「法律上の持株会社で、管理上は総合本社²⁰⁾」となってその存続が保障されていたのである。

市場と企業（内部組織）が代替的経済制度であるとの視点から、O・E・ウィリアムソンは、企業が「適応的で逐次的な」決定プロセスを利用できるとこ

ろに、その優位性を認めている。経済活動の市場的調整は、価格変動をへて、²¹⁾作り過ぎないしモノ不足によるロスをともしつなされる事後的な調整である。しかも、このような事後的調整は、一般にかなり長い調整サイクルを必要とし、それだけより大きなロスやムダが発生することになる。農業部門では、このサイクルがしばしば1年間になる場合もあるのである。一方、内部組織をつかう管理的調整は、市場ではほとんど不可能な水準の短サイクルのフィード・バックによって、実質的にはリアル・タイムでの「適応的で逐次的な」経済活動の調整を実現していった。この機能を担うのが、ミドル・マネジメント機構にほかならない。表5は、われわれの共同研究の成果をふまえて、20世紀初頭のアメリカ産業における先駆的大企業のミドル・マネジメント機構の成熟を、その調整サイクルで一覧している。

表5 20世紀初期アメリカ主要産業における管理的調整

産 業	事 例	管 理 機 構	事業単位間の調整サイクル
鉄 道 業 電気通信業 投資銀行業	東部4大鉄道 AT & T モルガン商会	地域別事業部制 長距離回線と地域別事業部制 シンジケート型	時刻表による「時間単位」 交換業務による「時間単位」 シンジケート利用によるプロジェクトごとの「カルテル的調整」
製 鉄 業 石油精製業 自動車産業	U・S・スチール社 スタンダード・オイル社 フォード社	会社別管理機構 職能別委員会制度をもつ会社別管理機構 職能別管理機構	傘下子会社群の「カルテル的調整」 ナショナル・トランシット社を中心とする「日単位」 生産諸段階……「時間単位」 (3時間毎) 生産と販売の間……「月単位」
タバコ産業 精 肉 業	アメリカン・タバコ社 アーマー社	職能別管理機構 職能別管理機構	生産と販売の間……「日単位」 購買部局による購買—生産—販売の「時間単位」(1時間毎)

(注) 共同研究、塩見治人・溝田誠吾・谷口明夫・宮崎信二『アメリカ・ビッグビジネス成立史』東洋経済新報社、1986年からミドルマネジメント機構の調整サイクルを抽出。

自動車産業では、フォード社のハイランド・パーク工場に結集した部品生産から総組立にいたる多くの工場群が、1914年時点で「3時間単位」のサイクルで調整されており、またこの工場と各地のディーラー(小売店)が「月単位」

の生産計画でリンクしていた。1924年の GM 社が開発した予測制度は、このディーラーとの結びつきを「旬単位」の調整サイクルに転換させたのである。²²⁾最も発達したミドル・マネジメントの機構は、日限品を扱う精肉業に成立した。そのアーマー社は、家畜生体買付——屠殺・解体——輸送——卸売——小売の全プロセスについて、自社専用電信ネットワークをつかい、電話と手紙で補完しつつ、「1時間単位」の逐次的な調整をはたらかせていた。²³⁾

チャンドラーが「新時代」にみたのは、アメリカ大企業の内部に成熟したこのようなミドル・マネジメント機構の解体现象だったといえるだろう。彼は、第2次世界大戦前の大企業当りの事業部門数10以上せいぜい25までの水準が1969年までに40から70、数社についてはそれ以上へと飛躍したこと、さらにダイベスチャーの M & A に対する比率が1965年の1対11（ダイベスチャー796件対 M & A 2,125件）から1971年の1対2.3（1,960件対4,608件）へ上昇し、その後もつづいていることなどの動向を素描しつつ、一方ではトップ・マネジメントの「過重負担」から、他方では長期にわたって蓄積されてきたミドル・マネジメントの「組織力」の分散・外部流出から、大企業組織の自己破壊の様相をみているのである。²⁴⁾

2. 「ジャパナイゼーション」

最後に、このミドル・マネジメント機構の視角から、チャンドラーが関説していないが、しかし今日、西欧産業社会のなかに明確で、目立たないが着実に進行している「ジャパナイゼーション」現象を位置づけてみよう。

オリバー＝ウィルキンソンは、今日イギリス産業を舞台に、それぞれ日本企業の進出による「直接的」な、イギリス企業の模倣・導入による「折衷的」な、また業界・産業構造レベルにおける「全面的」な「ジャパナイゼーション」がみられるといい、この現象の構成要素を「ジャパナイゼーション・パッケージ」として列挙しているが、従来の「日本的経営論」で中心的な位置を占めていた労務管理的側面や「日本株式会社」的側面への関心は、日本的製造方法へのそれへ、大きく道を譲っているといえるだろう。とくに JIT（ジャスト・イ

ン・タイム、トヨタ生産方式の海外での呼称)が、熱い注目を集めている。²⁵⁾ 洲崎清『JIN 革命の衝撃』は、今日、西欧各国をまき込み、さまざまな業種に波及する「JIT ブーム」の実態をリアルに報告している。ここでは、アメリカについて GE (電機)、GM (自動車)、IBM (コンピュータ)、HP (コンピュータ)、オマーク・インダストリー (機械)、3M (ビデオ・テープ)、NUMMI (自動車)、ドイツについてダイムラー・ベンツ (自動車)、ドイツ HP (電子機器)、さらにフランスについてニュース社 (道路標識)、プラスチック・オムニウム (プラスチック成型)、ロレアル (化粧品)、加えてイタリアの JIT 運動が紹介されている。²⁶⁾ そこで、アメリカ自動車工業のビッグ3における JIT 導入運動によって、「ビジブル・ハンド」のもう1つのタイプ=日本型「系列組織」の西欧産業社会での登場を指摘しておきたい。

1970年代末よりはじまった小型開発に一応の展望をえたビッグ3は、1980年代中頃より原価削減への挑戦に努力を傾注するようになった。この過程では、トヨタ自動車をはじめとする日本自動車産業経営史が、ほぼ忠実に再現されつつあるかにみえる。

(1) 1986年に90年までの5年間で100億ドルの原価削減を達成する計画を発表した GM は、1987年1月より内製部品事業の競争力を工場別に調査し、品質、原価の状態について、グリーン (世界的な競争力あり)、イエロー (競争力を失っているが回復する見込みあり)、レッド (競争力を回復する可能性なし) の3段階評価を開始した。同年8月には、これを《Targets for Excellence》プログラムと呼んで、外部の部品サプライヤーの定期診断へ展開していった。フォード社は、これに先立ち新車「トールス」開発に際し、1980年に5年計画で50億ドル原価削減計画をたて自社部品工場別に品質についての Q1 賞運動をはじめ、1982年よりこれを外部の部品工場へも適用していった。さらに1983年には、部品サプライヤーについてメーカー別の品質および生産性の評価である TQE 賞を制定している。クライスラー社も、1985年より《QE》賞・《Pentastar》賞を制度して、同じ運動をはじめている。²⁷⁾

こうして、トヨタ経営史の起点となったと評価されている「系列診断」が実

踐されているのである。これをうけて、さらに2つの対応がすすんでいる。

(2) まず競争力回復の見込みのない自社工場の閉鎖と部品調達の外注化政策の展開である。GMは1988年7月に、部品の外注比率30%（1987年時）を1990年に45%、1995年に55%に引き上げると表明している。同様に、フォード社は1988年の部品外注率約50%を、1995年に55%、2000年には60%へ、またクライスラー社も1988年の約60%をさらにすすめて1990年には70%へ、それぞれ高めることが目ざされている。²⁸⁾

(3) さらに、これを部品サプライヤーの選別に利用して、部品サプライヤー数の大幅な削減が進展している。GMでは、組立工場当たり平均部品サプライヤー数を1986年の800から1989年には425へ半減、さらに全社で5,000～6,000社ある部品サプライヤーを1990年代初めまでに半減することが目ざされている。フォード社では、1981年に3,480あったサプライヤーの数が1998年には2,100となり、1992年にむかって1,700以下が目ざされている。²⁹⁾

(4) 部品サプライヤーの選別と削減によって、多くの種類にのぼる購入部品・原材料それぞれについて、1社全量発注方式（Single-Sourcing）に転換し、この限定されたサプライヤーとの間で長期継続取引関係を確立して製品開発段階での協力関係を構築することが追求されてきている。フォード社では、現在約10万種類の外注部品のうち98%を1社発注方式に移し、部品サプライヤーのうち40%との契約期間を、従来の1年から3～5年へ延長しているという。GMの小型車サターン計画は、1985年発足以来GM子会社のサターン・コーポレーションと部品サプライヤーとの協調体制ですすめられており、「サターンではサプライヤーをパートナーと呼んでいる。デザイン・コンセプト段階からサプライヤーが参加し、部品開発に携わっており、一部の設計の意思決定権を委譲している」という。³⁰⁾

(5) JIT生産は、このような地ならし過程のうえに開花するのである。GMでのJIT導入は、1983年の「ビュイック・シティ・コンプレックス」計画とともに始まり、現在そこでプラント内在庫の1～16時間水準が達成されている。またフォード社もミシガン州の工場において部品在庫の1日相当水準が実

現しているといわれ、クライスラー社では、80～85%の部品・資材がJIT方式で納入されるようになった。³¹⁾部品サプライヤーとの「日単位」ないし「時間単位」のサイクルでの連動が姿を現したのである。

以上のとおり、ビッグ3のJIT導入運動は、中核にあるビッグ3と部品サプライヤー群との間に研究開発、品質管理、生産管理などにかかわる情報の密接なコミュニケーションをつくりつつあり、これらを媒介にした企業活動の連動が成立するかにみえる。

ところで、O・E・ウィリアムソンは「適応的で逐次的な」決定プロセスを利用して管理的調整がおこなわれる範囲として、「所有権の統合」によって「単一の権威」の存在する領域を措定していた。³²⁾しかしながら、日本における自動車メーカーと部品サプライヤーとの企業間関係についての最近の実証研究は、この管理的調整と「単一の権威」とが日本では必ずしも一致しないことを明らかにしてきているのである。

たしかに、日本においても、「所有権の統合」による「単一の権威」の領域が、長期戦略設定とそれにもとづく資金的資源配分の範囲である。たとえば、1984年のトヨタ自動車(株)の1次部品サプライヤー226社(東海、関東、関西という3部会の協豊会会員、重複ふくむ)のうち、トヨタと専属取引関係にあるのは16社(7%)だけで、大多数が複数の他の自動車メーカーの協力組織にも加盟して「元請複数化」を実現しており、さらにそれぞれ独自の研究開発能力と独自の製品多角化戦略をもつようになってきている。³³⁾この長期戦略設定と資金的資源配分の範囲をこえて、諸業務の管理的調整の領域が大きく拡張してきているのである。

浅沼万里氏の研究は、研究・開発職能に焦点をあてて自動車メーカーと部品サプライヤーとの企業間関係の解明したものであり、「承認図メーカー」の台頭によって、両者の間における研究・開発段階での連動・同期化が実証されている。また、和田一夫氏の研究は、品質管理職能に焦点をあてたものであり、「系列診断」にはじまり「オールトヨタで品質保証」というスローガンのもとで1次さらに2次サプライヤーに及ぶトヨタの品質活動の展開を検討し、両者

の間における品質管理職能での連動の成熟が実証されている。塩見治人の研究は、この品質管理活動を基盤に成立する生産管理職能の連動・同期化に焦点をあてたものであり、「かんばん方式」の導入による短納期化によって、トヨタと1次、2次サプライヤーさらに3次の1部との生産活動がふつう4時間単位という短サイクルで連動、同期化していることが、実証されている。販売管理職能に焦点をあてた岡本博公氏の研究は、このような生産活動とディーラーの販売活動とが「オーダー・エントリー・システム」のもとで、「日単位」の連動・同期化を成立させていることが実証されている。³⁴⁾

今日の日本産業界には、このように中核企業による企業群の多層のかつ短サイクルの業務的調整、すなわち研究・開発、品質管理、生産管理、販売管理において「適応的で逐次的な」調整がおこなわれる企業グループが成熟した姿を見わけてきた。この多層のかつ短サイクルの調整の仕組みは、情報技術革新にささえられつつ、企業の枠組みをこえた新しいタイプのミドル・マネジメント機構としての実質をそなえているといえよう。

アメリカの「自己破壊」的な様相において、「単一の権威」のもとで管理的調整が分解しつつあり、「ジャパニナイゼーション」のもとでは、複数の「単一の権威」が管理的調整で結合する。ミドル・マネジメント機構が、一方では衰退、他方では拡張する。

複数の総合本社と単一のミドル・マネジメント機構からなる企業グループ＝系列組織は、市場に代替する「ビジブル・ハンド」の新しいタイプといえるだろう。³⁵⁾

- 1) 三部作とは、アメリカの成熟した現代企業が事業部制をとることを実証した Alfred D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure*, 1962 (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社, 1967年), アメリカにおける現代企業の成立過程を捉えた Do, *The Visible Hand*, 1977 (鳥羽欽一郎, 小林袈裟治訳『経営者の時代』(上), (下)東洋経済新報社, 1979年), および現代企業の成立過程を国際比較においた Do, *Scale Scope*, 1990 をさす。
- 2) Chandler, Jr., *Scale and Scape*, pp. 606-607, 619-620, 621-628.
- 3) Richard P. Rumelt, *Strategy, Structure, and Economic Performance*, 1974, p.

- 65 (鳥羽欽一郎など訳『多角化戦略と経済成果』東洋経済新報社, 1977年, 85ページ)。
- 4) Oliver E. Williamson, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, 1975, ch. 8 (浅沼萬理・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980年, 第8章)。また, 浅沼萬里「企業組織」(『経済学大辞典』Ⅱ, 東洋経済新報社, 1980年所収) 142-143ページ。
 - 5) 中川敬一郎「十九世紀イギリス経営史の基本問題」(同『イギリス経営史』東京大学出版会, 1986年所収), 217-218ページ。
 - 6) Chandler, Jr., *Strately and Structure*, pp. 324-382 (邦訳, 323-376ページ)。
 - 7) Adolf A Berle and Gardiner C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, 1932, p. 184 (北島忠男訳『近代株式会社と私有財産』文雅堂銀行研究社, 1958年, 259-260ページ)。
 - 8) James C. Bonbright and Gardiner C. Means, *The Holding Company*, 1932, p. 77.
 - 9) Chandler, Jr., *The Visible Hand*, Appendixs, pp. 503-512 (前掲邦訳, 付表 A, 859-869ページ)。
 - 10) Chandler, Jr., *Strately and Structure*, p. 376 (前掲邦訳, 370ページ)。
 - 11) Rumelt, *op.*, p. 123 (前掲邦訳, 160ページ)。
 - 12) 塩見治人・溝田誠吾・谷口明丈・宮崎信二『アメリカ・ビッグビジネス成立史』東洋経済新報社, 1986年, 137-138ページ。
 - 13) 塩見・溝田・谷口・宮崎, 前掲書, 168-170, 172-173ページ。
 - 14) 塩見・溝田・谷口・宮崎, 前掲書, 146, 176ページ。
 - 15) 塩見・溝田・谷口・宮崎, 前掲書, 146ページ。
 - 16) 塩見・溝田・谷口・宮崎, 前掲書, 178-181ページ。
 - 17) 塩見・溝田・谷口・宮崎, 前掲書, 148-150ページ。
 - 18) 塩見・溝田・谷口・宮崎, 前掲書, 174-178ページ。
 - 19) 持株会社設立直後のベスレヘム・スチール・コーポレーションの混乱・管理的努力については, Robert Hessen, 'The Transformation of Bethlehem Steel, 1904-1909,' *Business History Review*, Vol. XLVI, No. 3, 1972, pp. 346-347.
 - 20) Chandler, Jr., *Strately and Structure*, p. 209 (前掲邦訳, 217ページ)。1927年のジャージー・スタンダード・オイル社の持株会社化についてのチャンドラーの評価である。彼によれば同社は, 法律上はたんなる持株会社であるが, 「経営管理面では, いくつかの事業部の業務活動を調整, 評価, 計画し, また会社全体の事業を評価, 計画する機能を果たすことになった」という。つまり, ミドル・マネジメント機構とトップ・マネジメント機構をもつ持株会社となったのである。チャンドラーは, これをもって「総合本社」(general office)としている。

- 21) Williamson, *op. cit.*, pp. 87, 95（前掲邦訳, 147, 157ページ）。為替・証券市場とちがひ、ある程度の生産期間・輸送期間を要する工業部門での経済活動相互を市場をつかって日単位・時間単位の短サイクルで調整することは、ほとんど不可能であろう。
- 22) 塩見・溝田・谷口・宮崎, 前掲書, 219-222, 229-230ページ。
- 23) 塩見・溝田・谷口・宮崎, 前掲書, 288-291ページ。
- 24) Chandler, Jr., *Scale and Scope*, pp. 623, 624.
- 25) Nick Oliver and Barry Wilkinson, *The Japanization of British Industry*, 1988, pp. 1-3, 7. 彼らは、「イギリス産業は、いま『ジャパナイゼーション』という言葉でその本質をうまく捉えることのできる1つの根本的な変革をこうむりつつある」という。この場合、彼らのいう「ジャパナイゼーション」とは、「日本の会社の大多数で用いている生産諸方法をベースにした」産業社会の総体的な変化を指している (*Ibid.*, pp. 2-7)。その「ジャパナイゼーション・パッケージ」は、(1)生産方法 (TQC, QC サークル, JIT など)、(2)人事管理慣行 (年功制, 終身雇用, 教育・訓練など)、(3)社会・政治・経済制度 (二重経済, 企業間関係, 政府の役割など) から構成されている (*Ibid.*, pp. 7-28)。
- 26) 洲崎清 [JIT 革命の衝撃] ダイヤモンド社, 1987年。著者は技術コンサルタントとして欧米で JIT, TQC などの導入活動をおこなっている。
- 27) FOURIN, [1990北米自動車部品産業], 17-19, 34-36, 53ページ。
- 28) FOURIN, 前掲書, 22, 34, 52ページ。
- 29) FOURIN, 前掲書, 25-26ページ。
- 30) FOURIN, 前掲書, 24-26, 27-28, 34ページ。
- 31) 国際産業情報研究所 [GM 社の実態と現況] 1984年, 170ページ; FOURIN, 前掲書, 35, 53ページ。
- 32) Williamson, *op. cit.*, pp. 86-87（前掲邦訳, 145-146ページ）。ウィリアムソンは、「もし継ぎ的な生産工程のあいだに高度な相互依存性があり、また予測しがたい事象に対して適応をおこなわなければならない点が共通性をもつならば、各工程が独立に運営されているのでは、各工程がたがいに調整のとれた反応をおこなうことは確保しがたい」として、「1つの極」として「共通の所有権のもとに垂直的統合をおこなうこと」をあげて、「所有権の統合」の意義を強調している。
- 33) 塩見治人「企業グループの管理的統合」, [オイコノミカ] 第22巻第1号, 1985年, 17ページ, 表14参照。
- 34) 管理的調整アプローチによる、これらの先駆的実証は、浅沼万里「自動車産業における部品取引の構造」[季刊現代経済] SUMMER, 1984年, 和田一夫「準垂直的統合型組織の形成——トヨタの事例」, [アカデミア] 第83号, 1984年, 塩見治人「生産ロジスティックスの構造——トヨタ自動車のケース」(坂本和一編著

『技術革新と企業構造』ミネルヴァ書房, 1985年), 岡本博公「現代の生産・販売統合システム——鉄鋼業と自動車産業のケース」(坂本和一編著, 前掲書所収)を参照。

- 35) 経済企画庁『平成2年版経済白書』第2章第2, 3節では「企業内システム」, 「企業間システム」という2つの側面から日本の企業システムを考察し, その効率性・普遍性を強調している。日本の企業システムのうち, 「企業間システム」= 系列組織についての海外の研究では, Altschuler, Anderson, Jones, Roos, Womack, *The Future of the Automobile: The Report of MIT's International Automobile Program*, 1984 (中村英夫, 大山是人他訳『自動車の将来』1984年)が, その「業務的調整」(operational coordination)の存在を重視し, これを「日本の生産システム」(Japanese production system)と呼んでいる。また最近のD. Roos, J. P. Womack and D. Jones, *The Machine that change the World*, 1990 (沢田博訳『リーン生産方式が, 世界の自動車産業をこう変える』経済界, 1990年)は, そのスリムな効率性に注目している。