

現代企業の「統合」・「非統合」をめぐる諸問題

山崎 敏夫

はじめに

- I 20世紀型企業の特徴と意義
 - II 1990年代以降の資本主義の変化と現代企業における「非統合」の動きの規定要因
 - III 「垂直統合型」から「ネットワーク型」の企業構造への転換をめぐる問題
 - 1 ネットワーク企業、アウトソーシング、戦略的提携など「非統合」の動きとその意義
 - 2 ネットワーク企業の出現をめぐる問題
 - (1) IT産業におけるネットワーク企業とその意義
 - (2) ネットワーク企業の出現と生産力の性格をめぐる問題
 - 3 情報技術の発展と企業経営のネットワーク化をめぐる問題
 - IV 現代企業の「統合」・「非統合」と管理的調整をめぐる問題
 - R. N. ラングロワの所説の批判的検討を中心に ——
- むすびにかえて

はじめに

今日多くの新しい経営現象の出現や、これまでの企業経営やそのシステムの見直し、新しい時代のあり方をめぐるさまざまな議論がみられる。そのなかで、新しい現象の評価にさいして「21世紀的」な先端的現象、ビジネスモデルなどというような問題のされ方も多くみられるほか、特定の産業なり領域でみられる現象をその産業の特性や位置づけなしに単純に一般化する傾向や、各現象がいかなる社会経済的意義をもつものであるかという点を問題にしない研究も多い。企業経営の今日の問題のひとつの特徴的なあらわれは、例えばアウトソーシング、戦略的提携、企業経営のネットワーク化、IT産業でのネットワーク企業など現代企業における「非統合」の動き、すなわち「垂直統合型」から「ネットワーク型」の企業構造・企業経営モデルへの転換をめぐる問題にみることができるが、こうした現象・問題をめぐっても同様の研究上の問題点がみられる。それゆえ、そのような経営現象の発生を根本的に規定している諸要因、そうした現象の基本的特徴・性格、その企業経営上の意義だけでなく社会経済的意義の解明をとおしてその本質把握を行うことが必要かつ重要となってくるといえる。

本稿では、このような現代企業の「統合」・「非統合」をめぐる諸問題について、20世紀に支配的となった企業の構造との関連をふまえてそうした「非統合」の動きの問題、それにともなう管理的調整をめぐる問題について考察を行い、今日の新しい経営現象のもつ問題性、性格、意義の

解明をとおしてその本質把握を試みる。そこでは、とくに市場との関連でそうした現象がいかなる意味をもつものであるのかという点にも着目して考察を行うことにする。

まずⅠにおいて20世紀に支配的となった企業の特徴と意義をおさえた上で、Ⅱにおいて今日の企業にみられる「非統合」の動きを根本的に規定している諸要因を1990年代以降の資本主義の変化との関連のなかで明らかにしていく。それをふまえて、Ⅲにおいて「垂直統合型」から「ネットワーク型」の企業構造への転換をめぐる問題の主要論点を取り上げ、その問題の性格、そうした現象の意義の解明を試みる。さらにⅣにおいて現代企業の「統合」・「非統合」と管理的調整をめぐる問題について、資本主義発展のダイナミズムとのかかわりのなかで考察を行うことにする。

Ⅰ 20世紀型企業の特徴と意義

現代企業の「統合」・「非統合」の問題の具体的な考察を行う前に、まず20世紀に支配的となった企業類型（「20世紀型企業」）についてみておくことにするが、ここでは、19世紀に支配的であった企業の類型（「19世紀型企業」）との比較においてみていくことにしよう。「19世紀型企業」は、1）職能別に分化した事業レベルで専門化した非統合企業＝単一事業単位企業であること、2）階層制管理機構をもたず、需給の調整は企業のサイドからは主体的に行われぬ（市場メカニズムによる調整）という点にその特徴をもつ。これに対して、「20世紀型企業」は、1）内部化による職能統合した垂直統合企業＝複数事業単位企業であること、2）階層制管理機構をもち、需給の調整に企業自ら主体的に取り組むこと¹⁾、3）「大量生産適合型」企業であることの3点にその特徴をもつ。ことに大量生産適合型企業という点に関しては、つぎの3点が重要である。すなわち、a. 大量生産それ自体がコスト引き下げに基づく価格の引き下げをとおして生産力基盤に見合う市場基盤を自ら生み出していくことによる再生産構造が確立されたこと²⁾、b. 主要産業部門での大量生産と自動車のような耐久消費財部門を基礎とする大量生産体制が確立されたこと、c. しかも、大量生産システムにフレキシビリティを組み込むことにより、需給の調節（需要への適応）のより大きな可能性を生み出していることである（例えば日本の生産システム³⁾）。

そのような意味において20世紀型企業は、大量生産・大量販売・大量消費社会という20世紀の経済社会とそれを支える資本の再生産構造・社会システムの担い手となりえたのであるが、そこでは、装置・生産財産業においてのみならず加工組立産業においても大量生産システムが構築され、しかも生産と流通の統合＝垂直的統合をとおして、それのみあう流通システムを企業内に確立することによって、大量生産・大量流通適応型の企業経営システムが作りだされたのであった。これが企業経営システムの基本的パターンをなしたのであり、そのようなシステムを担いられるような巨大株式会社として作りだされてきたといえる。こうして、20世紀という時代には、垂直統合と大量生産システムによって「規模の経済」を追求する企業類型が支配的となるに至ったといえる。

II 1990年代以降の資本主義の変化と現代企業における「非統合」の動きの規定要因

以上のように、20世紀に支配的となった企業の類型は「垂直統合型」・「大量生産適合型」企業と特徴づけることができるが、今日の企業における「非統合」の動きにみられる現象を根本的に規定している諸要因、諸関係とは一体いかなるものであるのか、つぎにこの点についてみておくことにしよう。

今日顕著にみられるようになってきている現代企業の「非統合」の動きについては、アウトソーシング、戦略的提携、企業経営のネットワーク化、IT産業でのネットワーク企業などいくつかの諸類型がみられる。これを例えば企業提携についてみると、歴史的にみればそのような現象がみられたのは近年のことではなく、以前から資本提携や業務提携などさまざまな提携がみられたが、1980年代、とくにその後半以降に戦略的提携にみられるように新しい動き、特徴がみられるようになってきた。しかし、ことに1990年代以降の世界および各国の資本主義経済の変化、企業をとりまく経営環境の急激な変化のもとで、それへのより迅速かつ柔軟な適応をはかる上で資本投下をとまわらないかたちでの企業間の結合が一層重要な意味をもつようになるなかで、提携が一層多様なかたちで展開されており、重要な役割を果たすようになってきている。一般的には1990年代以降に世界市場での競争関係が一層激しくなってきたことがその背景にあるされているが、この点に関して竹田志郎氏はつぎのように指摘されている。すなわち、世界の多国籍企業にとって、そのような競争の激しさは1) 同次元で競合する企業の増加、2) 途上国や社会主義国の資本主義世界市場への参入にともなう競争の地域的拡大、3) 競争の分野的拡大、4) そのような拡大や多角化による参入と撤退から生じる競争行動の高速化、5) 環境経営にかかわる研究開発費、その他の費用の増加、6) 政府規制の撤廃・緩和への対応というかたちで現れ、3)と4)の面が経営戦略での「速度」を直接求める原因となっているとされている⁴⁾。このような経営環境の変化は企業提携の戦略的意義を一層高める結果となっており、1990年代以降、「速度」という面での対応としても、M&Aや経営資源の内部育成によって市場開拓や技術開発をすすめ競争優位を確立するといった方法に替わって戦略的提携が一層重要視されるようになってきたとされている⁵⁾。

しかし、ことに1990年代以降になって内部化による統合をベースにしながらもそのような「非統合」の部分を広範かつ多様に組み込んだかたちでの経営展開が大量の現象とならざるをえない、またそのような展開が一層戦略的な意義をもつようになってきていることの規定要因とは一体なにか、そうした経営現象のもつ「歴史的特殊性」と意義の解明にあたってはつぎの点が重要な問題となってくる。すなわち、資本主義的（法的）な一般的規定性のもとで、また世界資本主義と各国資本主義の現発展段階に固有の特徴的規定性をふまえた考察を行うことが重要であり、そうした分析によって現代資本主義経済社会のなかで企業経営問題、さまざまな経営現象のもつ企業経営上の意義だけでなく社会経済的意義を明らかにしていくことが重要である。このことはすなわち、資本主義発展の現段階をどうふまえて企業経営問題をいかにみるか、換言すれば、現段階の資本蓄積条件のありようをどうみるかという問題でもある。歴史的にみると、資本蓄積条件の変化は

本来、生産力と市場という経済発展の2つの軸における変化による資本主義の構造的変化に規定されてきたといえるが、たんにIT革命やグローバル化といったレベルの条件だけではなく、それらの影響をもふまえた、あるいはそれらの変化をも反映した資本主義の現発展段階に固有の特徴的規定性とはなにか。この点の理解こそが、今日の企業経営問題の発生とそれへの対応としての現実の企業経営のありようを規定している客観的な諸関係を明らかにするカギとなる。この点は1990年代以降の資本主義の変化をどうとらえるかという問題と関係している。

今日自前での経営展開が困難になる部分が広がり、「内部化による統合」とは異なる「非統合」というかたちでの外部の経営資源による補完を組み込まざるをえない資本主義の構造変化とはなにか。そうした「非統合」の部分を多様に、また複雑に組み込んだかたちでの経営展開を重要なものにしていく経営環境の変化について、市場の同質化、技術水準の平準化、製品ライフサイクルの短縮、開発費の巨大化などだけでなく、本質的には資本主義の現発展段階に固有の特徴的規定性のもとでそうした現象が一定の意味をもって展開されている、あるいは展開されざるをえない規定関係を明らかにすることが重要となってくる。この点は、1980年代および90年代の資本主義の位置づけなしに個々の経営問題・現象を考察することの限界性を示すものでもある。

こうした点に関連していえば、1990年代以降の特徴的な変化としては、旧ソ連東欧社会主義圏の崩壊、アジアの社会主義国の市場開放の進展にともなう資本主義陣営にとっての市場機会の拡大による世界のボーダレス化、供給源としての途上国・新興国の参入の増大、それらの諸国の位置の高まりという問題がある。竹田志郎氏は、市場のグローバル化の進展過程で生じた大きな変質が旧社会主義圏への資本主義企業の本格参入や経済の地域的統合化による市場のブロック化とともに欧州、日本、NIES 諸国の多国籍企業の成長を背景とする国際競争の激化による非価格競争から価格競争へのシフトにあり、可変的で複雑な製品ミックスを要求する顧客選好のグローバル化のもとで、「多国籍企業間の競争はグローバルな市場セグメントに見合うマーケティングミックスを基にする価格競争が主軸となってきたことを意味する」とされている⁶⁾。1990年代以降世界のボーダレス化による市場の拡大に対応してグローバルな世界的市場の獲得をめざして各国の巨大企業はグローバル展開をはかっているが、グローバルなレベルでの競争が一層激化しており、例えばEUなどにみられるように域内市場化のなかでの競争の激化のもとで域内ナンバー1から3といった独占的地位の確立をめぐる熾烈な競争が展開されている。また域内市場においては有利な条件をもつ域内企業との競争という面からも域外企業にとっては同地域への生産展開を余儀なくされるという状況にある。そのような状況のもとで、巨大多国籍企業であっても、全世界的な市場への利潤機会をめざして行動するさい、すべてを自前で展開するのは一層困難になるとともに、必ずしも有効とは限らなくなってくるなかで、企業提携、アウトソーシング、企業経営のネットワーク化などがそれまでの時期と比べても一層重要な意味をもつようになってきている。

しかし、1990年代以降の資本主義の変化についてはつぎの点がとくに特徴的であり、また重要である。すなわち、世界市場のグローバル化・ボーダレス化と主要先進資本主義国以外でも途上国や新興国をも含めて各国の経済発展、産業発展がすすむなかでそれまでの日米欧3極構造からグローバルなレベルでの競争へと変化してきた状況にある。また貿易その他の規制や産業政策、とくに重点産業育成政策などにみられるように各国の国家戦略、保護主義的対応によって外資に

よる圧倒的支配が困難になってきているという面がみられる。さらにITの技術的性格にも規定されてそうした情報通信技術の利用においてそれまでの技術（とくに生産技術のように）と比べても「暗黙知」的要素・部分が介在してくるところが小さいということもあり技術水準の平準化がおりやすいという状況にあるということである。しかも各国の経済発展、産業発展の差による市場条件の差異や、企業が市場のターゲットとする国が自由主義的政策をとっているか保護主義的政策をとっているかということによって企業が対応すべき製品ミックスが異なってきたり、そこでは、複雑な製品ミックスでの対応をフレキシブルに展開せざるをえないという状況にある。そのような変化のもとで、今日の世界と各国の資本主義における競争関係・競争構造をみても、アメリカや日本、ヨーロッパの先進資本主義国であってもあらゆる産業、ビジネスプロセスにおいて一人勝ち的な支配・優位、あるいは支配領域の圧倒的な拡大が困難となっており、各国において強い産業と弱い産業や強みをもつビジネスプロセスの領域とそうでない領域などが複雑に入りまじった現れ方となっている。こうして、各国およびそこにおける企業の競争力・競争優位についても産業部門間、事業分野・製品分野間やビジネスプロセス間において差異がみられるようになっており、そのような差異に規定された競争関係の複雑性・多様性のなかに、世界資本主義と各国資本主義の現段階に固有の特徴的規定性をみることができる。そのような「複雑性」としてあらわれている点にこそ1990年代以降のグローバル段階の資本主義の質的変化がみられる。

そのような状況のもとで、日米欧の先進資本主義国の巨大企業であっても、その産業部門、事業分野・製品分野あるいはビジネスプロセスのすべてのところで競争力・競争優位を自前で賄っていくことが一層困難になってきている。そうした状況の変化へのひとつの対応として企業提携やネットワーク化、アウトソーシングなどが一層重要な意義をもつようになってくるとともに、戦略的提携などについても1980年代にみられたのとは異なる多様性・複雑性をもって展開されざるをえなくなっている。今日の企業における「非統合」の動きにみられるそうした多様性・複雑性は、例えば、国際提携による協調企業間での地域的な市場面での棲み分け・市場の配分（分割）をすすめるとともに、利益のあがりやすい地域や分野（事業分野・製品分野）への直接投資を重視しながらも利益のあがりにくい、あるいは市場規模の小さい地域・分野への進出には提携（合弁を含む）・協力関係の形成をおりませた展開をはかっているという傾向、利益の上がりやすい市場の大きな地域についても直接投資が有効な領域（価値連鎖からみて）には自前展開をはかりながらもそうでないところでは提携、アウトソーシング、ネットワーク化などを組み込むという動き、開発など一領域のなかでも自前展開と提携をおりませるという動きなどにそのあらわれの一端をみることができる。このように、今日の企業における「非統合」の動きにみられるこうした多様性・複雑性、戦略的意義の一層の高まりは、本質的には、1990年代以降の世界資本主義の関係性の変化に規定されたものであるとともに、当初から「非統合」の部分を組み込んだかたちでの戦略展開となっている場合も多くみられるようになってきており、80年代のそれと比べても質的に新しい性格をもつ現象となっていることを示すものであるといえる。⁷⁾

Ⅲ 「垂直統合型」から「ネットワーク型」の企業構造への転換をめぐる問題

以上の考察をふまえて、つぎに「垂直統合型」から「ネットワーク型」の企業構造への転換をめぐる問題についてみることにしよう。Iでみたように、20世紀という時代の代表的かつ支配的な企業のタイプのひとつの基本的特徴は、内部化による職能統合した垂直統合企業＝複数事業単位企業であり、階層制管理機構によって需給の調整に企業自ら主体的に取り組むことというかたちの企業構造にあった。しかし、21世紀を迎えた今日、例えば、企業組織構造それ自体の変革が取り組まれたり、企業間のネットワーク化＝連携によって各構成単位の経済効率・経営効率を高め、全体として「規模の経済」を追求していくような企業間関係を基礎にした企業類型の出現や全体的な効率化・最適化・調整化をはかるようなかたちでの経営展開がみられるなど、企業経営において大きな変化がみられる。

ここで、そうした動きにみられる問題を取り上げる前にまず「ネットワーク」という用語の諸次元を整理しておくことにする。企業経営の問題領域において「ネットワーク」という用語が使用される場合、大きく企業内部の組織構造のレベルで使われる場合と、企業間の関係を示すものとして使われる場合とに分けることができる。さらに後者については、大きく、1) 下請制にみられる縦の関係や対等・平等な横の関係の企業間ネットワーク、2) IT産業でみられるネットワーク企業と呼ばれる専門企業の間での各職能活動領域におけるネットワーク的連携に基づく協力関係によって支えられた企業類型、3) 情報技術(IT)による情報ネットワーク的連携に基づく経営の3つに分かれる。2)のネットワーク企業とは、「自社の経営資源を最も得意とする事業分野に集中し、その事業分野を、特定製品か特定分野に限定し、事業活動も研究開発、設計、製造、物流、販売・マーケティングなどいずれかの活動に限定するかもしくは重点を置いている専門企業群」のことであり、これらの企業の密接な協力関係は、「かれらが開発するIT技術の規格を公開することによって可能となった」ものである⁹⁾。また3)は、1990年代以降のいわゆるIT段階に特徴的なオープンな情報ネットワーク・システム¹⁰⁾による情報の自律分散的統合を基礎にした経営の展開を意味しており、「情報ネットワーク経営」や「オープン・ネットワーク経営」¹¹⁾などと呼ばれたりする。¹²⁾

1 ネットワーク企業、アウトソーシング、戦略的提携など「非統合」の動きとその意義

まず近年のネットワーク企業、アウトソーシング¹³⁾、戦略的提携など「非統合」の動きについてみると、それらは、その性格からいえば、「垂直統合型」と特徴づけられる20世紀型企業とは異なるという面がみられる。この点をめぐっては、20世紀型企業の重要なひとつのメルクマールである「統合企業」に対するアンチテーゼかどうか、その性格をいかにみるべきかという点が重要な論点となってくるであろう。

この点に関しては、1) 職能活動のレベルでの「非統合」と事業分野のレベルでの「非統合」との区別が必要であること、2) 職能活動のレベルでの「非統合」の場合でも、a) 統合企業における非統合化＝外部化の種類と、b) 当初から自社の経営資源を最も得意とする事業分野に

集中し、その事業分野を特定の職能的活動分野に限定あるいは重点を置く専門企業の類型とに分かれる。

このうち、2)のa)の場合には、その多くはあくまで統合企業という構造を前提にした企業活動の一部の外部化であり、それをアウトソーシング、戦略的提携など、資本投下をとまわず、それゆえ環境変化により柔軟に対応しうる形態が選ばれているのであって、「統合」に対するアンチテーゼ的性格というよりはむしろ「補完的」役割・意味をもつものと考えられる。例えば「連結の経済」と呼ばれる「ネットワーク化による経済性」と「規模の経済」との関連をみても、これまでの垂直統合による「規模の経済」の実現を「ネットワーク化による経済性」の利用によって補完することでより効率的に経済性・収益性を追求するという性格のものではないかと考えられる。また例えば企業提携のようなかたちで「非統合」を組み込む場合でも、基本的には統合構造を基礎にしてこそ意味をもつものであるといえる。20世紀の「垂直統合」型でみられた垂直的統合は「内部化」によるものであったが、むしろ「内部化」による統合以外の方法が今日問題となってきたおり、多くの場合、機能面での実質的な統合をはかりながらも、それを「内部化」という資本投下をとまなう、それゆえ環境変化への対応という面では一定の「硬直性」を生まざるをえない方法ではなく、他社の経営資源の実質的な機能結合によって外部資源の有効利用をはかるといういわば「外部資源志向型」の方法が大きな意味をもってきている。

例えば岡本博公氏は、大企業のシステムを現場活動単位レベル、事業単位レベル、企業レベルの3層からなる重層的な3層構造としてとらえ、21世紀型生産システムをフレキシブル生産システムであるとし、それを支える事業システムが生産・販売・購買（生・販・購）統合型の事業システムであり、これが21世紀型事業システムであると考えられると指摘された上で、戦略提携やバーチャル化、ネットワーク化などの展開は、それぞれの産業特性（技術特性・市場特性）のもとで、緊密な生・販・購の連繋がそれらによって促進されるのかどうかに関わるものとして考えることができるのではないかと提起をされている¹⁴⁾。今日の垂直統合型からネットワーク型の企業構造への変革・転換、ネットワーク化や提携などによる非統合の動きをいかにみるかという問題をめぐっては、この点は重要であると考えられる。

またそのような「内部化」による垂直統合型からの転換という変化をみる上で重要な点は、ひとつには、それがすべての巨大企業で同じようにみられるということになるとは限らないし、また従来の「内部化」による垂直統合型からの転換がみられる場合でも、企業内に抱え込んだ職能活動（研究開発から生産、販売に至るビジネス・プロセス）の一部を切り離す場合や多角化した事業構造のなかの特定の製品部門・事業領域を切り離す場合（「集中と選択」）など、実際には「非内部化」のいくつかの類型がみられるわけで、垂直統合構造をなおひとつの基本構造として新たな再編を試みるケースも多くみられるということである。いまひとつには、「垂直統合型」から「ネットワーク型」の企業構造・経営への転換という問題をめぐっては、そうした変化が大量生産からの転換・脱皮という性格の問題とどのような関連性をもっているのかという点であり、その場合の産業なり業種といわれるものの舞台がいかなるところのものであるのかという点を考慮に入れて考える必要があるということである。もちろん情報技術の発展がネットワーク的連携をより容易に、かつ効率的にする技術的条件を提供することによってネットワーク型の企業構造・経営への転換を促進するという関係もみられるが、どのような特性（例えば市場・競争条件や技術

特性、製品特性)をもつ産業類型において垂直統合型からネットワーク型への企業構造の転換・変革がより効率的・適合的であり、したがって、そこではいかなる意味をもちうるのか。こうした点を職能活動のレベルでの「非内部化」と事業領域レベルでの「非内部化」のそれぞれのケースについて検討し、「内部化」によらない統合という形態的に異なる方法が採られるさいの規定要因を十分に明らかにし、その意義を究明していくことが重要となってくると思われる。

例えば加工組立産業に典型的にみられる多品種多仕様大量生産を示す別の表現でもある「現在の『多品種少量生産』は『少量生産』とは言っても、生産総量としては大量生産でないと固定費をカバーできない高コスト構造となっており、総量の縮小にも対応できるシステムの構築が重要な課題となっている」。それだけに、「損益分岐点を引き下げる努力とともに、損益分岐点の分母となる生産能力そのものの柔軟性を図っていく必要があり、このような生産能力の伸縮性をめざして社外生産拠点をネットワークするヴァーチャル・コーポレーションやアウトソーシングの活用が進む」可能性が高いとも考えられる¹⁶⁾。しかし、例えば自動車産業にみられるように、そこで生産があくまでも典型的な量産型産業にみられるものであるがゆえの問題がここにも示されているわけで、「垂直統合型」から「ネットワーク型」の企業構造への転換という問題を考えるさいには、産業特性とのかかわりを考慮に入れておくことは重要な意味をもつといえる。

したがって、統合化と分散化のバランスをいかにとるかという問題は産業の特性や、個々の企業がいかなる競争優位をもっているかという企業の特性によって異なってくるところが大きいのではないかと考えられる。

2 ネットワーク企業の出現をめぐる問題

(1) IT産業におけるネットワーク企業とその意義

つぎに、「垂直統合型」から「ネットワーク型」の企業構造への変革・転換をめぐる問題に関して、上述のネットワーク企業の出現をめぐる問題をみることにしよう。こうした企業類型はIT産業において典型的にみられ、それは20世紀に支配的となった「内部化による統合」というかたちでの「垂直統合型企業」とは異なる企業構造をもつ。こうした新しい現象の評価をめぐって、つぎの2つの論点について検討することが重要である。

論点1 = これらの動きの顕著な代表的事例であるIT産業の産業特性と企業類型変革の「一般化」・「普遍化」の問題

論点2 = こうした新しい企業類型の出現の中心的舞台であるIT産業の「先端性」・「中核性」と企業類型変革の「一般化」・「普遍化」の問題

まず論点1点に関しては、IT産業、とくにパソコン産業の産業特性とそこでのネットワーク企業の出現・普及との関連の問題が重要となる。この点では、1) アーキテクチャー¹⁷⁾の特徴による製品特性、2) 技術特性、3) 市場特性の3点が考慮に入れられなければならない。まず1)のアーキテクチャーの特徴による製品特性については、IT産業、ことにパソコン産業では「モジュラー」型で「オープン」型のアーキテクチャー特性(インターフェイスの標準化)をもつ点であるが、パソコン産業の製品が製品差別化のはかりにくい製品特性、すなわち単純組立コンポー

ネット生産としての性格をもっているという点である。また2)の技術特性については、巨額の資本投下が必要にもかかわらず、技術革新・進歩のテンポがはやく、固定費の回収のリスクが大きいという点がある。さらに3)の市場特性に関しては、そのような技術特性にも規定されて、製品ライフサイクルの短さ、価格のはげしい低落傾向がみられるという市場競争の激しさという点がある。以上のような産業特性のゆえに、パソコン産業や半導体産業のようなIT産業では、ネットワーク企業でみられるような非統合＝分散化によって、製品や基幹部品の開発・製造にあたって必要とされる技術開発費や設備投資費用の分散、垂直統合型企業に比した場合の事業資金（投下資本）の節約とより効率的な利用が可能となり、さらに技術開発のスピードを高めることが可能となる。しかし、ネットワーク企業がこのような優位性をもちうるのも、上述のような産業特性ゆえのことではないだろうか。それゆえ、このようなIT産業の製品特性・技術特性・市場特性の3つの面での産業特性を考慮に入れて、これらの産業の舞台でのネットワーク企業出現の意義、その「一般化」・「普遍化」の問題を検討する必要がある¹⁸⁾。

そうした「一般化」・「普遍化」という問題は上記の論点2との関連で検討することが必要かつ重要である。すなわち、IT産業、ことにパソコン産業において出現をみているネットワーク企業が20世紀末から21世紀にかけての新しい時代にみられる現象であり、しかもそれがいわゆるIT産業という先端的産業にみられる現象であっても、そのような変化がみられるそうした産業が21世紀に経済構造なり産業構造のなかで中核的位置を占めるかどうかによっても、その先端的現象のもつ意義が「一般化」・「普遍化」することができるかどうかが決まってくるであろう。この点に関して重要なことは、すでにみたように、垂直統合型でかつ大量生産適合型の企業類型が20世紀型企業たりえたのは、それが多くの産業に広く普及し「支配的」となっただけでなく、自動車のような耐久消費財部門の大量生産による関連する多くの産業部門への需要創出効果を基礎に広く国民経済全般に大量生産体制を確立することができたからである。IT産業、ことにパソコン産業が真の意味で21世紀型企業の類型たりうるかどうかは、こうした産業がそのような国民経済的レベルでみた場合の「中核性」という性格をもちうるかどうかにもかかっているといえる。新しい現象のもつ意味を評価するさいのメルクマールとして「出現→併存→支配的」という基準に照らしてみた場合に、その現象自体が特定の産業なり部門をこえて広く一般的に「支配的」となったとき、あるいはそうした現象が出現し、支配的となった産業部門が特定の産業に限定されている場合にはその産業が国民経済的にみて「中核的」位置を占めるようになったときに、新しい現象のもつ意味が「一般化」・「普遍化」しうることになる。

(2) ネットワーク企業の出現と生産力の性格をめぐる問題

以上において、IT産業を中心的な舞台とするネットワーク企業の出現とその企業類型変革をめぐる問題に関して、若干の論点を提示して検討を加えてきたが、夏目啓二氏は、そのような企業類型の出現の問題をIT産業における生産力の性格の問題と関連づけてつぎのように指摘されている。すなわち、ネットワーク企業の出現は、「グローバル化したITの社会的生産力がもはや一私企業である大規模な垂直統合企業の枠組みに収まらない段階に達したことを意味する」。「いまや、多数の専門企業の密接な協力関係によってのみグローバル化したITの社会的生産力を維持することができる時代を迎えた¹⁹⁾」とされている。

この点に関しては、IBMによるパソコンのアーキテクチャーの「オープン化」戦略は、例えば2003年の同社の世界の市場シェア（出荷台数で見たもの）²⁰⁾がわずか5.8%にすぎないことを考えても、同社がもともともっていた競争優位に対して決定的な打撃を与える結果となったのであるが、しかし、こうした結果は、パソコンという製品がもともとアーキテクチャーをオープン化しなくても模倣の比較的容易な製品特性をもっているという特殊的性格に規定されていると考えられる。またパソコンといった事業・製品分野における開発・発展の段階からみれば、市場化の初期的段階、またそのための開発費や設備投資費用などの投下資本の回収の可能性を十分にもちあわせにくい初期的段階にあってのIBMの戦略的決定が「オープン化」戦略であり、このような製品特性・技術特性ゆえの理由もあり、そうした決定は当時のことであつたがゆえに合理的と考えられたのではないかと考えられる。しかし、こうした「オープン化」の決定が、自動車産業にはみられないような開発期間・製品寿命の短さ、価格の激しい低落傾向、市場競争の激しさという市場特性を生み出すことにもなり、その結果、垂直統合＝内部化型の企業構造の効率性を大きく低下させ、ネットワーク企業のような専門企業の連携による効率性追求の優位性の可能性が生み出されることになったという面もみられるのではないかと考えられる。例えば、IBMが当初アーキテクチャーをクローズ化して、内部化によって競争優位を確立することははたして不可能であつたのか。電機・電子総合企業のレベルでの資本力・技術力をもってしてもパソコン事業での統合化戦略は有効性を発揮しえないのか、しかも「選択と集中」によるパソコン事業への重点化あるいは専門化をはかったとしても統合化＝内部化は有効な手段とはなりえないのか、IT産業のもつ構造的な性格・特徴をいかに把握するかといった点が問題となるように思われる。

しかし、夏目氏の指摘は、今日の情報技術が情報と通信と放送の3つの領域の技術が融合されたものであり、そうした広範囲に関連性をもつと同時にそのそれぞれが技術的にも高度の革新性を有し、²¹⁾こうした生産力の性格それ自体がIT産業においてネットワーク企業、アウトソーシング、戦略的提携など「非統合」の動きをひとつの顕著な傾向としているひとつの重要な規定要因をなしており、しかもそれがグローバル化したレベルで展開される必然性を示しており、IT産業のもつ構造的な性格・特徴から新しい現象の把握を試みたものであるといえる。もちろんIT産業以外の多くの産業でも今日アウトソーシングや戦略的提携などの動きがみられるが、同氏の指摘は、これらの産業でのそうした動きとIT産業でのそれとの相違をみる上でも重要な手掛かりになりうるという点で重要な問題を提起しているといえよう。

3 情報技術の発展と企業経営のネットワーク化をめぐる問題

現代企業の垂直的統合とネットワーク化をめぐる問題として取り上げておかねばならないいまひとつの点として、情報技術の発展を基礎にした企業経営のネットワーク化の問題がある。情報技術の発展が企業経営に大きな影響をおよぼす可能性はまさに情報通信技術の面にあり、その発展は企業経営の効率化をはかる上で大きな可能性を生み出しており、個別企業のレベルのみならず企業間関係においても変革の大きな契機のひとつとなっている。このことは、経営のグローバル化の進展ともかかわって、一国内のみならずグローバル化した世界的なレベルでの企業間関係の構築・拡大をもたらす契機にもなっている。

そこで、情報技術の発展と企業内・企業間のビジネスプロセスの統合化という点についてみる

と、情報技術の利用は企業の生産システムや経営システムの変革の契機になっており、ことに「情報化が企業や生産システムにもたらした、あるいはもたらしつつある変化は、生産システムにとっての時間と空間の観念を変えた点にある」とされている。それは「情報の伝達速度がリアルタイムに、すなわち情報の発生とその伝達・処理のリードタイムが無限小になることにより、情報システムに取り込まれた情報に関する限り、時間的、空間的な差異は消滅することを意味する」。「このことは研究開発、製品開発部門内および他部門との連動性と結合の自由度を高め、技術開発や生産効率向上に資する²²⁾」という点にもみられるように、情報通信技術の面における発展が企業経営システム、生産システムにもたらす影響には大きなものがあるといえる。「生産設備のME化と情報ネットワーク化の進展は生産システムの空間的範囲を従来の工場という枠を超えたものに変えつつあり、異なる地点にある設備や工場を、あたかも同一工場に存在するもののように、特定の生産計画のために統合的に利用することが可能になる」という面がみられる。またそこでは、「原材料・部品の最適の調達先を系列の枠を超えて世界のなかから選択するという『世界最適調達』に加えて、その時々²³⁾の生産計画に最も適合的な製造設備とオペレーターがグローバルな範囲で選択され、サプライ・チェーンにおける在庫と物流を最適化した上で、オンライン・ネットワークを介して統合的な製造を行うという『世界最適製造』²³⁾の効率的な遂行の可能性が高まることなど、企業経営システム、生産システムの変革をもたらす重要な契機がそこにもみられる。それゆえ、情報技術の発展との関連でもたらされる企業経営の変化、そのシステムの変革の問題については、情報通信技術が生産システムや企業経営システムのなかにかに組み込まれ、システム全体がどのように変革され、どのようなメカニズムによって機能を発揮するのか、こうした点を具体的にみていくことが重要な問題となってくるであろう。

このように、今日の情報技術の利用を基礎にした経営展開、ネットワーク化＝情報ネットワーク経営の展開は、それまでの技術と労働組織・管理の領域を中心とするレベルにとどまらず、また生産、販売、購買、開発などの企業の基本的職能領域・活動のレベルだけでなく、ビジネス・プロセス全体の有機的なシステム化による効率化というかたちで推進され、企業全体あるいはビジネス・プロセス全体におよぶ効率化・最適化・調整化をはかるかたちへと発展してきている。例えばサプライ・チェーン・マネジメントなどにみられるように、各職能活動の連携、統合の深化による効率性の追求が一企業内に限らずそれを超えた企業間のレベルで推進しうようになっていくことに重要な今日の特徴のひとつがみられる。

近年の動きをみると、「企業外部の知的・創造的労働の成果を最大限に有効利用するための手段として、資本提携や業務提携戦略（合従連衡＝戦略的提携の展開）が行われ」ているが、「それは、グローバル競争と迅速な技術革新に対応するために、不可欠となっている²⁴⁾」と指摘されるように、今日の情報技術の発展と経営のグローバル化が市場における競争の課題と領域を本質的に変化させ始めている。すなわち、「情報技術の発展は、経営活動における時間と距離の制約を飛躍的に縮小し、経営スピードの向上に大きく寄与する」だけでなく、「また同時に、組織のネットワーク化を容易にし多様な経営資源の連結可能性を拡大していくことになる」。また「グローバル企業は、世界を視野に入れた最適な競争環境にある立地を選択せざるをえない」だけでなく、「それと同時に、進出地域間の相互連結をはかることによって、相乗効果を追求することが重要な課題となってきている」。「このような競争条件や競争環境の変化は、当然、経営、組織、取引関係

などにも大きな影響を及ぼしている²⁵⁾。近年、ことに、「専門化やリスク分散のために、アウトソーシングや分社化など企業内関係の分離による企業間関係への組み替えを含め、他の企業との企業間関係を新たに形成しなけれなならなくなってきた」おり、「このような条件のもとで生まれてくる企業間関係とは、コア・コンピタンスの連結による企業間ネットワークである²⁶⁾」。日本におけるバブル経済の崩壊と情報化・グローバル化を大きな契機として市場の均質性が大きく崩れたことにみられるように、市場の質的な変化がおこっているが、そうした変化に対応するためには、「たんなる統合ではなく、まずはじめに自律・分散を実現しなければならない」のであり、「そのうえで、必要に応じて協力・協調関係を適時に形成し、また素早く解消していくというプロセス創出機能を備えることが必要になる²⁷⁾」という指摘もなされている。

しかし、そのような自律・分散はあくまで統合に対する補完的性格をもつものであるといえる。それはすなわち管理的調整の問題でもある。情報技術を利用したこうした経営の展開、合理化の推進は、企業の特定の職能領域・活動領域を超えて、各領域間の有機的な連携をはかりながら企業全体あるいはビジネスプロセスの観点から最適化をはかろうとするものであり、しかもそれが企業間の関係をも含めたレベルで展開されるということは、資本主義生産における「生産と消費の矛盾」への対応の今日的レベルでの現れであり、情報技術を駆使したそのような合理化、経営展開は、経営環境への主体的・能動的適応という点でも一層戦略的な意義をもつようになってきているといえる。

ただこうした問題に関しては、情報技術が生み出す技術的な可能性と企業経営における実際の展開とが必ずしもすべての場合において一致しているとは限らず、多くの個々の事例の考察を行うなかで、実態のより正確な把握を行っていくことが必要かつ重要である。情報技術によるネットワーク上での情報の自律分散的統合といっても、それはあくまで技術的レベルでの問題であり、情報の伝達やコントロールの仕方についてのみいえるにすぎず、現実的には、部門間や企業間の「距離と時間の制約」を克服しえた展開となっているのか。この点を例えば産業部門間の比較、同一産業のなかの企業間の比較、国際間の比較を行うなかで、そうした変化のなかにみられる「全般的一般性」(一般的傾向性)の部分と「個別的特殊性」の部分とを明らかにし、そこでの差異を規定する諸要因を析出し、実態の正確な認識と問題の本質把握に近づくことが必要である。独立した企業間の場合には、それらの企業間に提携関係が存在したとしても、企業間の利害関係のありようが情報技術の利用の技術的可能性を制約するという関係も生じてこざるをえないであろう。

Ⅳ 現代企業の「統合」・「非統合」と管理的調整をめぐる問題

— R.N. ラングロワの所説の批判的検討を中心に —

以上のような現代企業の「統合」・「非統合」の問題をめぐる取り上げておかねばならないいまひとつの重要な点は、現代企業の「統合」・「非統合」と管理的調整をめぐる問題についてである。

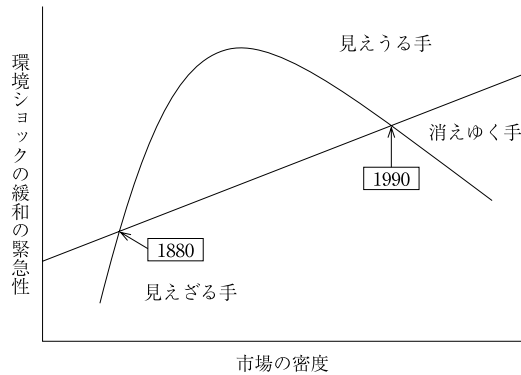
まず IT 産業でみられるネットワーク企業の出現に関していえば、グローバル・ネットワーク

企業がIT産業に特有の現象ではなく、自動車産業や電機産業など資本集約的、技術集約的な産業に普遍的な現象であるとするれば、すなわち、21世紀に20世紀型企業とは異なるこうした「非統合」のネットワーク企業の類型が支配的になるとすれば、チャンドラーの命題に対する新たな命題を提示することができるとする夏目氏の指摘に関してである。この点について、同氏は、チャンドラーによる「Invisible Hand から Visible Hand への転換の命題、すなわち、市場と組織に関する命題がいま、またグローバルな段階で問われている²⁸⁾」という問題提起をされている。

この点に関して重要な点は、こうしたネットワーク企業が専門的な非統合企業であり、そこでは一見市場と価格のメカニズムによって経営資源が配分されているようにみえても、ビジネスプロセス全体としてみれば、各企業が連携するなかで管理的調整にみられるような資源配分の調整機構がはたらいており、そのような全体的な主体的調整＝管理的調整の機能がはたらくがゆえに、非統合企業のネットワーク的連携が「統合型」の企業よりも効率性を生みうるのではないかと、いうことである。個々の企業における経営者・管理者による主体的な調整（管理的調整）を基に、実質的には、職能別に分業化されたビジネスプロセス間、またそれらのプロセス全体での調整が機能しているとみるべきであろう。そこでのネットワーク的連携は、需給の調整をはかる上で重要な企業間の情報連関が基礎となってこそ有効性・効率性を発揮できているとみるべきであるといえよう。

また管理的調整の問題に関するチャンドラー・テーゼをめぐるより重要な論点として取り上げておくべきものに R. N. ラングロワの研究がある。彼の議論は、歴史的にみてどのような調整メカニズムが優位性をもつようになってきたかという観点から今日の状況を明らかにしようとするものである。そこでは、垂直的な非統合と専門化が1990年代の最も重要な組織の発展であり、情報技術の発展にともないモジュール化、インターフェースの標準化が進展し、アウトソーシング戦略の優位性が高まるとともにそうした動きが進展することによって「見える手」と呼ばれる企業による管理的調整から市場メカニズムによる需給の調整へと変化しつつあり、その意味で“Vanishing hand”（「消えゆく手」）＝市場取引の復権がおこってきているとされている。彼の議論はネットワーク企業そのものの場合を問題にしているわけではなく、自動車産業のような部門も含めて、インターフェースの標準化を基礎にモジュール化がすすむことによって、環境の不確実性の緩和をはかるためのマネジメントおよび統合の必要性をモジュール性が引き下げることになるのであり、モジュール生産のネットワークの供給側の決定的な利点は、それが環境不確実性のショックの緩和の追加的なメカニズムを与えることにあるとされる。そこでは、垂直統合型企業でみられる内部的なケイパビリティではなくモジュール化、モジュール・システムによる生産ネットワークでの外部的なケイパビリティのもつ意義が重視されており、そうした外部的なケイパビリティは、取引業者の数だけでなく市場における参加者にとって利用できる累積された技能、経験および技術をもとりまく「市場の範囲」のひとつの重要な側面であるとされている。彼のいう“Vanishing hand”は情報技術に示される調整技術における諸変化によってだけではなく、人口や所得、取引の技術的・政治的な障害の高さのような外因的要因による市場の範囲・規模、密度における諸変化によっても、また市場のグローバル化によっても推し進められる。市場の密度が増大する一方、技術の変化が生産の効率的な最低規模を引き下げ始めたことにより、また調整技術における改善が環境不確実性のショックの緩和のコストを低下させることによりそうした緩

図1 消えゆく手の仮説



(出所) : R. N. Langlois, *The Vanishing Hand: The Changing Dynamics of Industrial Capitalism*, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 12, No. 2, 2003, p. 379.

和の緊急性が低下し、1990年以降、効果的な調整メカニズムが垂直統合型の管理的調整よりも市場重視の柔軟な調整メカニズムへと変化したとされている。²⁹⁾ 彼はこのような議論を「消えゆく手の仮説」(The vanishing-hand hypothesis)として図1のように図式化している。

こうしたラングロワの議論に関しては、ひとつには環境不確実性のショックの緩和の緊急性が低下してきたという点をめぐって、いまひとつにはモジュラー化の進展によるアウトソーシング戦略の優位性の高まり、そうした非統合＝分散化の進展によって調整メカニズムが本質的に転換されることになるのかという点にかかわって検討しておく必要がある。

まず環境不確実性のショックの緩和の緊急性が低下してきたとされる点に関していえば、アウトソーシングのようなかたちをも含めて今日の非統合＝分散化の動きを根本的に規定しているのは本質的には1990年代以降の資本主義の変化であり、それは例えばⅡでみたような市場条件と競争構造・競争関係の変化による今日の資本主義の複雑性・多様性に示される関係性の変化に規定された環境不確実性の増大にある。情報技術による調整技術の発展によって環境不確実性のショックの緩和の緊急性が低下するという作用がみられたとしても、そうした環境ショックの緩和の必要性・緊急性が決定的に低下することにはならず、供給主体である企業側の管理的調整の必要性と意義は一層高まっているといえる。資本主義制度下での、しかも今日の大企業が非常に高度に多角化した事業構造を抱え、多品種・多仕様化が進展しているなかでの、また複雑な製品ミックスでの対応をフレキシブルに展開せざるをえない状況のもとでの「調整」の中心の問題は、いわゆる資本主義的な「生産と消費の矛盾」に示される根本的問題の一層多様かつ複雑な現れをみている今日的段階に対してそれをいかに緩和するかたちで大量のスループットの円滑かつフレキシブルな実現をはかるかにある。この点にこそ現代企業の管理的調整をめぐる問題の本質があるのであり、環境不確実性のショックの緩和の緊急性をめぐる問題は、資本主義発展の現段階に固有の特徴的規定性をいかにみるかという点なしには十分に明らかにしえない問題である。

またモジュラー化の進展によるアウトソーシング戦略の優位性の高まりとそうした非統合の進展によって「マネジメントによる見える手」による調整から市場重視の「消えゆく手」による

調整への転換という点に関しては、今日みられるアウトソーシング、ネットワーク化などの本質・意味は、たんなる市場取引形態にとどまる「外注化」や取引関係上の問題ではなく、ビジネスプロセス全体のなかでの連携をいかにかはるかたちでスループットの調整に取り組むかという対応関係性の問題であり、今日的にいえば、「内部化による統合」以外の方法の部分をも含めてそうした管理的な調整の枠のなかに連携関係を形成しているという点にあるといえる。それゆえ、取引形態にみられる「統合」・「非統合」の次元と「調整」という次元の問題との関係をいかにみることが重要な問題となってくる。また、多くのケースにおいて見える手は実際に、調整の外部的なメカニズムを可能にした豊富な情報の移転の必要性を低下させる技術標準のなかに社会化されてきたというラングロウの指摘にもみられるように、彼の議論で問題とされている「調整」においては、本質的には、インターフェースの標準化を基礎にモジュール化が進展することで企業間の調整のために必要な情報の量が劇的に減少し、垂直統合企業でみられたような組織内部での調整の必要が低下するという意味での「調整」という点もむしろ重視されている³¹⁾。その意味では、ラングロウの議論での問題設定は、本来、資本主義制度のもとでの歴史的発展における需給調整メカニズムの変化というダイナミズムのなかでのチャンドラー的議論の問題次元と必ずしも全面的に一致しているというわけではないという面もみられるといわざるをえない。上述の環境ショックの緩和の緊急性の低下という彼の提起する問題も「調整」をめぐるこうした内容上の相違を反映したものであるといえる。またラングロウの議論において“Vanishing hand”への転換の決定的に重要な契機とされるインターフェースの標準化に基づくモジュール化の進展、モジュール・システムによる生産ネットワークの形成が1990年代以降にみられるひとつの顕著な傾向であるとしても、それは決してあらゆる産業で支配的となっているわけでも、また特定の産業を前提とした場合でも圧倒的多数の企業において支配的となっているわけでも必ずしもない。したがって、彼の議論が真に資本主義制度のもとでの調整メカニズムを問題としうるものであるという前提にたつて考えたとしても、彼のいう“Vanishing hand”が企業による管理的調整(“Visible hand”)との併存のレベルを超えて支配的な調整メカニズムとなっているわけではなく、その意味でも、彼のテーゼの「普遍化」・「一般化」には大きな距離があるといわざるをえない。

以上の考察をふまえて、ここでの現代企業の「統合」・「非統合」と管理的調整をめぐる問題に関して重要となってくることは、職能活動・ビジネスプロセスの「統合」という次元の問題と、需給調整がいかにかはられるかたちで資源配分が行われるかという「調整」という次元の問題との関連とその変化についてである。歴史的にみれば、19世紀的段階では職能統合を行っていない単一事業単位企業が支配的であり、そこでは、販売部門という市場との接点となる部門を自前でもたないがゆえに、また全般的な傾向としてみれば生産力水準が市場の吸収力を慢性的に上回るという状況が傾向として定着するには至っていないこともあり、需給の調整メカニズムをもっぱら価格機構に基づく市場メカニズムにゆだねるかたちとなっていたのに対して、19世紀末から20世紀段階には生産と流通の統合＝内部化により管理的調整というかたちでの需給調整メカニズムが主体的役割を果たすようになってきた。21世紀的ともいえる今日の特徴は、戦略的提携、アウトソーシング、ネットワーク化などにより職能領域・ビジネスプロセスの一部において外部化＝非統合というかたちをとりながらもその部分をも含めてビジネスプロセス全体を管理的調整の枠のなかにおさめるかたちで調整がはかられているという点にある。換言すれば、20世紀的段階で

は統合＝内部化と管理的調整がセットで、すなわち統合が基礎になってはじめて管理的調整が可能となり、有効に機能したのに対して、今日的には、多くの場合、統合を基本的構造としながらもそうした統合＝内部化を基礎にしなくても提携やネットワーク化などによる連携を基礎にして、その職能領域・ビジネスプロセスの部分をも管理的調整のなかに組み込む展開となってきた点が重要な特徴をなすといえる。

もちろん資本主義という制度を前提にしている以上、最終的には価格機構を中心とする市場のメカニズムによって調整がはかられざるをえないが、20世紀に支配的であった垂直統合型企業におけるマネジメントによる管理的調整だけではなく、いわば「ネットワーク化された管理的調整」というかたちで主体的に需給の調整がはかれるようになってきているという点が今日の特徴を示すものである。アウトソーシング、ネットワーク化などにより非統合の部分が拡大しているとしても、そのこと自体でたんなる市場による調整への復帰というかたちになるのではなく、あくまで「ネットワーク化された管理的調整」の機能がはたらいっているとみるべきであり、そうした意味で、管理的調整の手段が拡大してきているといえるであろう。非統合＝非内部化でのネットワーク化の優位が確保されたとしても、調整機能の発揮、その面での有効性を実現しえなければ、そうした非統合＝非内部化が本質的な優位性を保証するとは限らないだけでなく、多くの場合、そうはなりえないのであって、管理的調整が機能する限りにおいて非統合＝分散化による外部資源の結合、それによる柔軟性の追求が意味をなすという関係にあるものといえる。

むすびにかえて

これまでの考察において現代企業の「非統合」の動きの本質を「統合」との関連でいかにみるかという今日的な問題について検討を加えてきた。そこでは、とくに今日の「非統合」の動きと「統合」との関係、そこにみられる問題の性格、そのような「非統合」の動きが大量的現象となってきたことを根本的に規定している諸要因・関係を1990年代以降の資本主義の変化、すなわち資本主義の現発展段階に固有の特徴的規定性とはなにかという点との関連で明らかにするとともに、そうした「統合」・「非統合」と管理的調整をめぐる問題について解明を行ってきた。こうした新しい現象・問題についての確定的な評価、本質把握のためには現象の一定の集積と歴史的過程の経過が前提となるという面がみられるが、現時点において考察する上で重要となってくるいくつかの視点から検討を行ってきた。

新しい現象を考察するさいには、それが新しい問題性をはらんでいるだけでなく質的に新しい性格をもつものであるかどうか、それが広く一般的な性格を担っているかどうか、現代企業の分析を行う上で、また現代資本主義分析を行う上で新しい規定要因として位置づけることができるかどうかを判断し、各現象のもつ意義を明らかにしていくことが必要かつ重要である。しかもそのさい、ひとつひとつの現象をたんにそのときどきの問題として個別的にのみみるのではなく、世界史の大きな流れのなかで、また産業特性やその産業の国民経済に占める位置の問題をふまえた産業別比較分析をとおして、さらに国際比較分析をとおしてみいくことによって、それらの諸現象に表れている問題性がいかなる意味をもつものであるかを明らかにし、本質把握に迫るこ

とが重要となってくるであろう。本稿での考察はそうした意味からも重要な意義をもつといえるであろう。本稿で考察を行った現代企業の「統合」・「非統合」をめぐる今日の問題については、情報技術の発展やモジュール化、インターフェースの標準化の進展など、いわば技術的な面での変革をもたらす契機が問題とされる場合が多いが、まさに資本主義の歴史的過程とそのダイナミズムのなかで、また今日の資本主義の固有の特徴的規定性とはなにかという点をふまえて考察されなければならない問題であるといえる。この点については多くの企業経営の今日の問題・現象についても同様のことがいえるであろう。

注

- 1) A. D. Chandler, Jr, *The Visible Hand: Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, 1977 [鳥羽欣一郎・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] 参照。
- 2) この点については、拙稿「経営学研究の基本的問題と方向性——『科学的経営学』再生に向けての一試論——」『立命館経営学』（立命館大学）, 第42巻第6号, 2003年3月を参照。
- 3) この点について詳しくは、拙稿「企業経営システムのアメリカモデルと日本モデルの特徴と意義——20世紀の企業経営システムに関する一考察——」『立命館経営学』, 第40巻第4号, 2001年11月, III参照。
- 4) 竹田志郎・内田康郎・梶浦雅己『国際標準と戦略提携 新しい経営パラダイムを求めて』中央経済社, 2001年, 20-3ページ, 竹田志郎『多国籍企業と戦略提携』文眞堂, 1998年, 50-1ページ, 同「多国籍企業の基本的経営戦略としての戦略提携——情報化の進展と関連して——」『経営情報学会誌』, 第6巻第1号, 1997年6月, 20-1ページ。
- 5) 牛丸 元「戦略的提携と企業行動」『経営論集』（北海学園大学）, 第1巻第2号, 2003年9月, 29ページ。
- 6) 竹田, 前掲『多国籍企業と戦略提携』, 53ページ, 199ページ。
- 7) この点に関して、企業提携の今日の問題については拙稿「企業結合の今日的展開とその特徴——企業提携を中心として——」『立命館経営学』, 第43巻第5号, 2005年1月を参照。
- 8) 例えばこうした企業内部の組織形態としてのネットワーク型の組織については、「小組織がいくつもゆるやかに連結されたネットワーク型の組織」であり、「ネットワーク組織は全体として1つの大きな組織体を形成し、総合力を発揮しようとしている」と指摘されている。そのようなゆるやかに結合された組織は、戦略的には、1)「各組織構成ユニットの自律性が高まる」こと, 2) 自律的子会社の場合などにみられるように、「組織体の直面する全体環境からくる不確実性を局所化（ローカル化）することができる」という点, 3)「戦略上の実験ができ、ノウハウが蓄積される」ことの3点の意味をもつとされている。石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中育次郎『経営戦略論』（新版）, 有斐閣, 1996年, 146-7ページ。
- 9) 例えば夏目啓二『アメリカの企業社会』八千代出版, 2004年, 10ページ, 145ページのほか, 同『アメリカ IT 多国籍企業の経営戦略』ミネルヴァ書房, 1999年を参照。
- 10) 例えば藤田 実「IT化と情報のグローバル化」『経済』, 2002年5月号, No. 80, 21ページ, 秋野晶二「日本企業のアジア展開と情報ネットワーク化——エレクトロニクス産業を中心に——」, 林正樹・井上照幸・小坂隆秀編著『情報ネットワーク経営』（叢書 現代経営学—18）, ミネルヴァ書房, 2001年, 143-4ページなどを参照。
- 11) 例えば同書を参照。
- 12) この点に関しては、情報通信技術の発展によって、経営資源をできる限り自社内に囲い込む従来の「囲い込み」型の経営から自社の経営資源と他社のそれとを相互に有効に活用する「オープンな」ネ

- ットワーク型の経営へと変革していくという点の指摘がなされているが、この点については、例えば國領二郎『オープン・ネットワーク経営——企業戦略の新潮流——』日本経済新聞社、1995年を参照。
- 13) 近年のアウトソーシング戦略については、例えば島田達巳編『アウトソーシング戦略』日科技連出版社、1995年を参照。
- 14) この点に関していえば、例えば戦略的提携にみられるような今日の企業提携をみても、本来、それはあくまで内部化に基づく垂直統合を基礎にして成立するものであり、提携をいかに戦略的に経営行動のなかに組み込んだとしても、それ自体が単独で成り立つものでも、有効性を発揮しうるものではないといえる。その意味では、経営がもつ戦略性という特性からみると提携は部分最適化の域をでるものではなく、企業が成長し、生き残るための必要条件のひとつではあっても十分条件たりえないという面をもつといえる。「競争」と「協調」は本来反定立（アンチテーゼ）であり（江夏健一「総括——ノン・アライアンス・サクセスを求めて」、江夏健一編著『国際戦略提携』晃洋書房、1995年、291ページ、293ページ）、あくまで主側面である「競争」の上に「協調」という側面を必要かつ有効な限りにおいて部分的に組み込むにすぎないのであって、提携の形成は経営資源の獲得をはじめ競争上不可欠な基本的条件、基幹的要素そのものを十分に生み出しうるものではない。基本的には、そうした条件は内部化による統合＝内部組織化を基礎にして構築されざるをえないのであって、その意味でも、「多くの国際取引が複雑に組み合わせられる企業の戦略レベルでは、単独進出と提携が併用され、相互に補完的となりうる」（長谷川信次『多国籍企業の内部化理論と戦略提携』同文館、1998年、236ページ）としても、今日みられる提携もあくまで「統合」を基礎にしたものであり、「統合」に対する補完的性格をもつものといえる。また今日の提携は「協調しながら競争する」というかたちでの競争構造をつくりだすものであるといえるが、それに参加したグループ間の競争とともにグループ内でも競争を惹起し（東 伸之・大川 将「エレクトロニクス業界における戦略提携」『財界観測』（野村総合研究所）、第58巻第12号、1993年12月、Ⅳ参照）、提携と提携の間の競争という従来なかった競争戦略のために、それに参加する企業の間での協調が必要となるとともに、提携内部では、それに参加する企業の間での競争が展開されるという新しい競争関係を生み出すという面がみられる（山下達哉「産業のライフサイクルと戦略的アライアンス」『フジ・ビジネスレビュー』（富士短期大学）、第6号、1993年9月、33ページ）。それだけに、提携に参加したグループ内の競争への対応として、自社で独自に何をどう賄い、どの部分を外部資源結合型でいかに対応していくかが重要な問題となってくるのであり、内部化による統合が基礎になってこそ提携による補完が大きな意味をもつとともに、それを一層有効なものにしうるといえる。この点に関連して、竹田志郎氏は、戦略提携は完全所有主義による既存の全世界的事業所網を前提として初めて可能になるものであり、「多国籍企業の『強さ』はグローバルにみた主要市場での販売・サービス・生産等の拠点構築とその運営を前提として発揮される」のであって、新設や買収と比べ提携がたんに有利だから選択できるというものではないとされている（竹田、前掲『多国籍企業と戦略提携』、95ページ、204ページ、竹田、前掲「多国籍企業の基本的戦略としての戦略提携」、23ページ）。また同氏は、多国籍企業は完全所有子会社による世界的な事業ネットワークの完成をふまえて初めて商品輸出、技術輸出、企業進出という方法の計画的活用が可能となったのであり、企業提携はそうした自前のネットワークの完成までは「企業主体の発展過程によって規制された代替・補完的な性質をもつもの」にとどまっていたのに対して、「十分に選択・併用されうる戦略的性格をもつ性質に変わった」（竹田志郎『国際提携戦略』同文館、1992年、113-4ページ）とされている。
- 15) 岡本博公「生産システム・事業システム・企業システムの展開」、日本経営学会編『21世紀の企業経営』〔経営学論集 第69集〕、千倉書房、1999年参照。
- 16) 貫 隆夫「生産システムの将来展望——8つの主要トレンド——」、宗像正幸・坂本 清・貫 隆夫『現代生産システム論 再構築への新展開』（叢書 現代経営学—9）、ミネルヴァ書房、2000年、243-4ページ。
- 17) 「アーキテクチャー」の概念とそのような視点からの代表的な研究として、藤本隆弘・武石 彰・

青島矢一編『ビジネス・アーキテクチャー 製品・組織・プロセスの戦略的設計』有斐閣，2001年などを参照。

- 18) こうした「ネットワーク企業」とも関連性をもつが電子・情報機器の分野で代表的にみられる「EMS企業」についてもほぼ同様のことがいえる。EMS企業とは、自社のブランドをもたず複数の製造企業からパソコンや携帯電話などの電子機器の製造を請け負う企業のことであり、1990年代に入り情報・通信機器の分野を中心に急成長している。完成品の製造企業は経営資源を企画・開発などに集中して成長市場への新製品の投入を速めると同時に、在庫負担や設備投資にかかわるリスクを回避する手段として、生産の外注化を進めており、その受け皿となったのがEMS企業である。EMS企業は複数の顧客をもち一括受注することで市場変動に強く、コスト競争力のある生産者としてその意義を高めている（例えば竹内順子「アジアにおけるEMS企業の成長」『アジアマンスリー』（日本総研環太平洋研究センター），2001年3月，1ページ，竹田志郎「グローバル化と企業競争力の構築——新経営パラダイムの形成に関連して——」，日本経営学会編『グローバル化と現代企業経営』（経営学論集 第74集），千倉書房，2004年4月，50-1ページ参照，坂巻裕三「新ビジネスモデルEMS」『電子材料』第40巻第9号，2001年9月，24ページ，坪正孝「EMS産業 最初の10年間を振り返る」『電子材料』第40巻第9号，2001年9月，18-20ページ）。そのような企業の類型が存立しうる条件を規定している要因としては、つぎの点を指摘することができるであろう。第1にアーキテクチャーからみたIT産業の製品特性が一般的にモジュラー型でオープン型であることによってインターフェースの標準化がはかられていることから製造だけを外注・請け負うという関係が容易に成立しうるという点である。第2に巨額の開発投資を要するにもかかわらず技術革新のテンポがはやく、しかも製品のライフサイクルが短く、価格の低落も大きくかつはやく、変動が激しいという技術特性・市場特性にも規定されて、完成品の製造企業であっても製造を行わずにもっぱら開発などに集中することが大きな意味をもつようにもなってくるなかで、そのことによって製品の製造を外部委託する必然性が生まれるという点がある。第3にいわゆるスマイルカーブでいう付加価値の低いとされる製造をみた場合、各職能領域を統合した企業ではEMS企業のように世界的な規模で各社の生産量を集積することができないが、グローバル化の進展という状況のもとでEMS企業は複数の企業からの標準化された製品の製造の一括受託によって稼働率の向上、規模の経済の実現や部品などの購入費用の節減が可能となるということである。これらの点からも付加価値が最も低いとされる製造においてそのような企業のタイプが存立しうることになる。その意味でも、電子・情報機器の分野におけるEMS企業はグローバル化した今日の段階における世界最適生産力構成（この点については、拙稿「経営のグローバル化の基本的特徴と意義——日本の製造業を中心として——」(I)，(II)，『立命館経営学』，第43巻第1号，2004年5月，第43巻第2号，2004年7月を参照）を構築する上でも重要な役割を果たしているといえる。このように、EMS企業の出現と拡大も情報・通信機器を中心とするIT関連産業のもつこうした特性によるところが大きいといえる。なおEMSについては原田保編『EMSビジネス革命 グローバル製造企業への戦略シナリオ』日科技連，2001年などを参照。
- 19) 夏目，前掲『アメリカの企業社会』，11-2ページ。
- 20) 『日経産業新聞』2004年7月26日付。
- 21) 夏目，前掲『アメリカの企業社会』，4ページ参照。
- 22) 宗像正幸・坂本清・貫隆夫「生産，生産システムをめぐる現代的情况と生産システム論——『モノづくり』の世界のよりよき理解にむけて——」，宗像・坂本・貫，前掲書，8-9ページ。
- 23) 貫，前掲論文，248-9ページ。
- 24) 林正樹「情報ネットワーク経営論——現代経営革新へのアプローチ——」，林・井上・小坂編著，前掲書，16ページ。
- 25) 小坂隆秀「情報ネットワーク化と企業間関係の変革——日本型企业間関係の構成原理と競争優位源泉の変化——」，同書，199-201ページ。
- 26) 同論文，205ページ。

- 27) 同論文, 227ページ。
- 28) 夏目啓二「IT時代のグローバル・ネットワーク企業」『社会科学研究年報』(龍谷大学)第32号, 2002年3月, 91ページ。
- 29) R. N. Langlois, *The Vanishing Hand: The Changing Dynamics of Industrial Capitalism*, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 12, No. 2, 2003, Chandler in a Larger Frame: Markets, Transaction Costs, and Organizational Form in History, *Enterprise & Society*, Vol. 5, No. 3, 2004などを参照。またN. R. ラムルー, D. M. G. ラフ, P. テミンは, 形式的には独立した企業のネットワークの間の長期的な関係による調整を市場取引による経済的な調整メカニズムや階層的組織によるそれを越えた第3の主要なタイプの調整メカニズムとみなしており, それは技術変化の方向性についての多くの不確実性が存在する場合にとくに価値があり, またそのような長期的関係にある両当事者は, 信頼関係が可能にする情報および資源の共有から利益を得ることができるとされている (N. R. Lamoreaux, D. M. G. Raff, P. Temin, *Beyond Markets and Hierarchies: Toward a New Synthesis of American Business History*, *American History Review*, 108, April 2003, p. 409, p. 430)。ラングロウの議論およびラムルーらの議論に対する批判については, 例えばC. F. Sabel, J. Zeitlin, *Neither Modularity nor Relational Contracting: Inter-Firm Collaboration in the New Economy*, *Enterprise & Society*, Vol. 5, No. 3, 2004があるが, そこでは, チャンドラー後のニュー・エコノミーの対称的な誤まった解釈(ラングロウの議論では形式化がなされすぎており, ラムルーらの議論では形式化が十分にされていないとされている)がみられること, 歴史主義(historicism)と決定論的なコンテクスチャリズム(contextualism)の問題が批判されている(*Ibid.*, p. 389, pp. 393-400参照)。またわが国では例えば渡部直樹氏によるラングロウの“Vanishing hand”の議論の紹介がある。渡部直樹「制度の進化の観点からみた企業再生——現代の企業の進化とスーパーモジュラー分析——」『日本経営学会第78回大会報告要旨集』, 2004年, 20-3ページ参照。
- 30) R. N. Langlois, *The Vanishing Hand*, p. 376.
- 31) 彼の一連の研究でもこのような意味での調整が問題とされてきたといえる。この点は, 例えば生産についての知識は一般的にその効率的な利用のために管理や命令によるようなある種の調整を必要とするという指摘(R. N. Langlois, *Chandler in a Larger Frame*, p. 359, R. N. Langlois, N. J. Foss, *Capabilities and Governance: The Rebirth of Production in the Theory of Economic Organization*, *KYKLOS*, Vol. 52, 1999-Fasc. 2, p. 207)や, ある人間あるいは組織の生産に関する知識を他の人間あるいは組織のそれと結びつける方法についての知識が不完全であるという可能性が調整という問題をもたらしという指摘(*Ibid.*, p. 203)にもみることができる。また外部のサプライヤーに対する調整や関連する生産段階の間に高度な相互依存性が存在するような場合の段階間の調整などが問題とされており(R. N. Langlois, P. L. Robertson, *Firms, Markets and Economic Change. A Dynamic Theory of Business Institutions*, London, New York, 1995, p. 35, p. 37 [谷口和弘訳『企業制度の理論 ケイバビリティ・取引費用・組織境界』NTT出版, 2004年, 62ページ, 66ページ]), 主体間に能力や知識の差異が存在する不確実性の世界ではインセンティブの問題よりはむしろ調整の問題が企業制度の中心的な役割となりうるという指摘(*Ibid.*, p. 3 [同上訳書, 6ページ])などにも示されている。

またラングロウの議論では「調整」のひとつの重要な軸となる「ケイバビリティ」という問題が重視されているが, この点についてはチャンドラーの1992年の論文(A. D. Chandler, Jr, *Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise*, *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 6, No. 3, Summer 1992)が与えた影響が大きいといえる。この論文においてチャンドラーは, 近代産業企業の生成および成長を説明する上でのひとつのキー概念である「組織能力」(organizational capability)の概念・内容の明確化をはかっているが, 彼の著書“*The Visible Hand*”で提示された管理的調整の問題との関連でみると, 垂直的統合によって生産と流通の過程全体にわたる管理的調整のための条件を築いたとしても, 階層制管理機構とトップの経営者, ミドル, ローワー

の管理者によって実際にどのようにそうした調整がはかられるのかという点を知識、技能、熟練、経験などをも含む「組織能力」という概念によって説明、理論化しようとしたものとみることができる。この点に関連していえば、ラングロワの「調整」をめぐる議論ではチャンドラーが問題とした次元、すなわち市場における需要をベースとする販売を起点として生産、購買、開発などの諸過程が管理的調整されるというかたちでの需給調整メカニズムの変化という資本主義の歴史的発展のダイナミズムという問題次元と全面的に一致したかたちでの議論とは必ずしもなっていないということもあり、ラングロワが問題とするケイパビリティとチャンドラーが問題にしようとしたその本来の意味づけとは異なっているという面がみられるのではないかと考えられる。しかし、もともと現在のケイパビリティをめぐる議論自体も多様であり、その点をふまえるとケイパビリティという概念をめぐる一層の精査が必要であるといえるであろう。

- 32) こうした基本的視角については、拙稿『『科学的経営学』の方法をめぐる諸問題』『立命館経営学』、第42巻第6号、2004年3月、58-9ページ、前川恭一『現代企業研究の基礎』森山書店、1993年、はしがき、2ページおよび序説を参照。