

# ポスト「ポスト・チャンドラー」における ビジブル・ハンド

坂 本 義 和

## はじめに

A. D. Chandler, Jr. が2007年に逝去してから丁度10年の月日が流れた。Chandler の学問的功績について今更言及する必要もないと思われるが、*Industrial and Corporate Change* 誌の Chandler 追悼号において序文を寄せている W. Lazonick と D. J. Teece の言葉を借りるならば、Chandler は「20世紀の卓越した経営史家」であり、その研究は「企業の進化と経済や社会の進化に結びつけ」また「詳細な歴史的調査と壮大な社会学的統合とを結びつけ」たものであり、それゆえ「歴史家のみならず社会学者やビジネス研究家を我々の時代の中心的な制度の理解に貢献するよう導いた」とある<sup>1)</sup>。言わば自身の専門である経営史学のみならず経営戦略論、経営組織論、新制度派経済学、進化経済学、社会学といった広範囲な学問領域に大きな影響を与え続けた20世紀後半を代表する社会科学研究者の1人と言って過言ではないであろう。

この Chandler の研究活動において、結果として晩年にあつた時期における研究活動の一つにポスト・チャンドラーの論者と括られる研究者との議論がある。言うまでもなくこの議論は Chandler から積極的に発信したものではなく、議論の対象とされ、巻き込まれたものである。またポスト・チャンドラーの論者が議論の批判的对象としたチャンドラー・モデルとは、Chandler の詳細な歴史研究内容というよりもやや定式化された抽象的な概略、さらには彼のフォロワーによる Chandler に依拠したモデルを意味していると考えられる。ゆえに、厳密には Chandler の研究そのものを対象としたものではない、との見解も可能である。それでも Chandler の研究では歴史研究をベースとして定式化や抽象化を進める傾向が強かったことからチャンドラー・モデルは Chandler 自身による議論とみて何ら不思議はなく<sup>2)</sup>、さらには

---

1) Lazonick and Teece (2010), p. 295. なお Lazonick と Teece は2012年に Oxford University Press から同追悼号をベースにした追悼書を出版している (Lazonick and Teece (ed.) (2012))。

2) Chandler の歴史方法に対する指摘は多くあるが、ここでは米川伸一による「彼はヴェーバーの理念型構成を通じて実態に近づこうとする。これは今まで経営史研究が社会科学的方法的遺産を継承するのに充分でなかった点を考えれば、特筆に値する」(米川 (1973), p. 139) との分析手法に対する

Chandler がこの議論に自ら参戦したことによって<sup>3)</sup>、Chandler から離れた Chandler 的な概略が対象ではなく、Chandler 自身による概略そのものが議論の俎上に載ったとみることができる。この様なポスト・チャンドラーの議論に対して特筆すべきは、その内容が Chandler のそれまでの研究成果に対し、修正さらには否定を投げ掛ける様な挑戦的なものであった点である。それは20世紀後半からみられた企業動向の変化から Chandler の議論がそれまで有していた現状への説明力に疑問を投げかけたというものであった。それゆえインパクトも大きく Chandler が自ら議論に関与せざるを得なかったのかもしれない。

本稿では、この様なポスト・チャンドラーの議論展開について、Chandler が亡くなって10年経過という時間的立ち位置から今一度再検討を行うものである。私見ではあるが、ポスト・チャンドラーとして認識される議論は Chandler 没後、あまり活発に展開されていない様に見える。その理由としては Chandler というチャンドラー・モデル側の最重要人物が論争から外れたことが考えられる。また重要な論者が不在となったことだけでなく、それら議論が依拠していた企業環境の背景が再び変化したことも関係している可能性もある。チャンドラー・モデルを反証した企業環境が長く続かなかったことで、ポスト・チャンドラーの説明力が減退したというものである。それはチャンドラー・モデルによる現象説明を疑うという、ポスト・チャンドラーの議論の出発点における関心事を薄めてしまったことを意味しているのかもしれない。あるいはそれゆえチャンドラー・モデルが再解釈され再び妥当性が認められた可能性もある。いずれの理由にせよ Chandler を巻き込んで展開された積極的な議論が徐々に収束した感があることは否めない。ただしそれは単にポスト・チャンドラーの議論がチャンドラー・モデルの立場にとって代わったというものではない様である。ゆえに本稿では、ポスト・チャンドラーがチャンドラー・モデルに投げかけ展開した議論について改めて確認、検討を行いたい。さらに本稿では、ポスト・チャンドラーの議論動向を踏まえた上で、改めてチャンドラー・モデルでは近年の企業動向を説明できないのかについて検討を行いたい。特にチャンドラーの主張点の一つである経営階層組織による通量の管理ならびに職能間の調整が十分に機能しているのか否かについて焦点を当てる。言わば、ポスト・チャンドラーの議論を踏まえた“ポスト「ポスト・チャンドラー」におけるビジブル・ハンド（見える手）”の可能性について検討しようとするものである。

## 1. チャンドラー・モデルの概略とポスト・チャンドラーの主張点

ポスト・チャンドラーの議論とはいかなるものであったのか。大まかにはチャンドラー・モデルとまとめられる Chandler の定式化された歴史解釈に対しその有効性を疑うという批判的

---

見解に依拠したい。

3) Chandler 自身がこれら議論展開に対する論文を提示している (Chandler (2005))。

議論を展開したものである。

Chandler の定式化された歴史解釈とは、これも大まかにまとめるならば、19世紀終盤から20世紀初頭にかけてのアメリカにおいて、大量生産体制を可能とした企業が企業間競争や協調を経て水平統合を経験することで大企業となり、さらに垂直統合を経て経営階層制度を有することで巨大企業となった、という企業戦略と組織構造デザインに関する収斂化された企業モデルである<sup>4)</sup>。大量生産を実現した企業の多くは機械導入による多額の投資をしたため、投資回収のために高稼働率が必須であったとされる。高稼働率を支えるためには、需要を確保しなければならず市場獲得の手段として水平統合が必要であり、また原材料から最終製品までの通量の安定した流れを可能にする手段としての垂直統合が必要であった。前者は規模の経済を導くものであり、後者はスピードの経済を導くものとされる。またこの通量の管理を行うのが管理者や経営階層組織であり、これをもって組織内の取引を調整する「見える手」と呼ぶものである。このような「チャンドラー的企業行動」あるいは「チャンドラー・モデル」が長い間、20世紀における企業成長プロセスとして説明力を有していた。

これに対しその説明力の有効性に疑問を提示した議論が、ポスト・チャンドラーの議論になるわけである。それは20世紀後半から21世紀初頭にかけて、それまで競争優位を有していた垂直統合を経て経営階層組織を有した巨大企業（チャンドラー的企業）に凋落傾向がみられた一方、垂直分解や垂直非統合を経たファブレス企業やEMS（電子機器受託製造）企業といった非統合型企業が競争優位を獲得する事例が多くみられたことから、企業成長プロセスに対するチャンドラー・モデルの説明力に疑問が投げかけられたというものである。このようなポスト・チャンドラーの議論が、それまでの Chandler 批判<sup>5)</sup> と一線を画して、改めて新しいカテゴリとして括られる所以としては、第一にチャンドラー的企業やチャンドラー・モデルといった歴史研究そのものよりも抽象化や一般化されたモデルへの批判的検討を行っている点であり、第二にその批判において20世紀終盤から21世紀初頭にかけての特にアメリカ企業の環境や動向の変化を基にしてチャンドラー・モデルの有効性を疑っている点であり、第三にその批判を解消する策としてチャンドラー・モデルに代わる論者独自の代替モデルを提示している点にあった、と考えられる。本稿では、このようなポスト・チャンドラーの議論として、代表的な二つの議論に焦点を当てることでそれら議論を把握したい<sup>6)</sup>。代表的な議論の一つは、N. R. Lamoreaux、

4) Chandler は多くの著作や論文を残しており、それぞれの著書や論文においてそれぞれ目的や焦点が異なる。ゆえに Chandler の定式化された歴史解釈といっても、それぞれの論点は異なっている。少なくとも代表的な三つの著作（Chandler 1962, 1977, 1990）に限定するならば、鈴木（2000）がそれぞれの中心的な議論について簡潔にまとめており参考にしやすいと思われる。

5) 当然ながら Chandler の研究に対して数多くの批判は存在していた。Chandler に対する批判的研究のレビューとしては John（1997）が詳しい。

6) 時代の変化によるチャンドラー・モデルの妥当性を疑うというポスト・チャンドラーの議論としては、ここで焦点を当てる二つの議論以前にも多く存在している。例えば以下で取り上げる塩見治人

D. M. G. Raff, P. Temin (以下, LRT と略記) による研究 LRT (2003) である。もう一つは R. Langlois による研究 Langlois (2003) である。

まず LRT (2003) の議論を確認すると, LRT は「小規模, 特化, 垂直非統合 (垂直分解) した企業がチャンドラー的企業よりも優位にある」<sup>7)</sup> という当時の状況から Chandler のフレームワークを修正する必要があるとの観点から議論を進めている。そこで強調されている指摘が「Chandler の研究は組織変革に関する基本的な理論を欠いているため20世紀後半におけるチャンドラー的企業の凋落を説明できない」<sup>8)</sup> というものである。ただし LRT は, この Chandler の研究における理論の欠如に関して, その代替的役割としての O. E. Williamson の取引コスト理論の存在について言及をしている。LRT は「Williamson は取引コストが二つの関連した理由から発生することを論じた」とし, その理由としては「第一に経済的な行為者は彼らの行為を示すのに不完全な情報しか有していないため, 第二に彼らが有している情報というものは通常非対称であるため」<sup>9)</sup> ということに言及している。そして「Williamson の理論は経済環境が取引コストのレベルに影響する可能性を残しており, すなわち経営者による調整の相対的な優位不利を」決めていないとの予防的な言及をしつつも「Williamson の見解において, 大規模な垂直統合企業は, その範囲を拡張することや経営者の調整を市場取引に換えることで深刻な情報の問題を解決することが出来るため, 支配的な地位を獲得することができた」<sup>10)</sup> として, Williamson が調整メカニズムとしての市場と組織 (企業) においてチャンドラー企業の優位性を含んでいると示唆している様にみえる<sup>11)</sup>。それでも LRT は, Chandler の研究を理論的に不十分であるとしてそれを埋めるための新たなフレームワークを提示する。それは「財やサービスの取引の際はいつでも不完全な情報が利己的な搾取の問題を引き起こすという Williamson の核心的仮定を引き継ぎつつ, 経済行為者はこれらの問題を幅広い方法にお

---

(塩見 (1998)) や安部悦生 (安部 (2002)) は早い段階からチャンドラー・モデルの時代との乖離を提示している。そこでの論拠となった理由はこれも以下で触れるアメリカ以外の地域も含む実証をベースにしたチャンドラー・モデル批判の諸研究である。また宇田理は日本におけるそれらの議論動向をまとめている (宇田 (2002))。

7) LRT (2003), p. 405.

8) LRT (2003), p. 406.

9) LRT (2003), p. 406.

10) LRT (2003), p. 407.

11) Williamson の取引コスト理論が Chandler の歴史研究をベースに垂直統合による調整が市場の調整よりも優れているとみていた, との印象を与える内容は, LRT (2003) が公開される以前のワーキングペーパー版において強くみられるが (LRT (2002)), LRT (2003) では削除されている。なお直前のワーキングペーパー版では, Chandler の研究はそもそも理論が欠如しているため近年の動向を説明しきれず, さらにそれを埋める立場であった Williamson の取引コスト理論でも調整メカニズムとしての市場と組織において組織の優位性を含んでいたことから近年の動向を十分に説明しきれない, ゆえに LRT が自らの議論を提示するとの論理展開になっていた。その意味で最終版では, Chandler の研究に対する代替的フレームワークの提示の理由が若干緩めの印象を受ける。

いて解決しよう」とするものであり、その解決策である「調整メカニズム」としての「市場」と「組織」そして「それらの中間形態である長期の関係性」を挙げ、特に「この中間形態こそが調整メカニズムの第三の主要な類型として認識されるのに十分なほど典型的であり共通である」<sup>12)</sup>と主張している<sup>13)</sup>。そしてLRTは、これら調整メカニズムについて「特定の調整メカニズム（あるいはそれらコンビネーション）が効果的に情報の非対称性の問題を解決する度合いは制度的問題に依存している」<sup>14)</sup>とし、それゆえ「ある時点における情報の非対称性の問題を緩和に成功する調整メカニズムは、もし経済状況や制度的環境が変化するならば、次の時点において効果的に作用しないかもしれない」<sup>15)</sup>とみる。この観点からすれば、Chandlerが主張した大規模垂直統合型企業の優位性も状況によるものとみることができ、また近年のそれら企業の凋落を十分に説明できる可能性を残しているというものである。LRTは近年の企業動向について「コンピューターの時代において輸送コストと特にコミュニケーションコストが下落し続けるにつれ、企業は徐々に長期的な関係性による調整を経営ヒエラルキーの調整に換えることで、コングロマリットや垂直統合からシフトする対応を行った」<sup>16)</sup>と結論付けている<sup>17)</sup>。

続いてLanglois (2003)の議論をみると、LangloisはChandler (1977)における経営者による「見える手」の経営革新について焦点を当て、その読み方には二つの種類があるとしている。一つは「特定の歴史的エピソードに対するビジネス機関の反応」<sup>18)</sup>とみるものであり、もう一つは「経営革新が全ての時代と場所において分権的な所有や市場交換よりも本質的に優れている制度的構造の出現を表している」<sup>19)</sup>とみるものである。その上でLangloisは「過去四半世紀の事実はチャンドラー・モデルを現在に投影する者にとって居心地を悪くさせた」<sup>20)</sup>

12) LRT (2003), p. 407.

13) LRT (2003)は当該論文の脚注8において、Williamsonが市場と組織のみならず中間的なハイブリット組織の可能性について言及していることに触れているが、基本的にはChandlerもWilliamsonも市場か組織かの二分法である、と主張している (LRT (2003), p. 407)。

14) LRT (2003), p. 409.

15) LRT (2003), p. 410.

16) LRT (2003), p. 429.

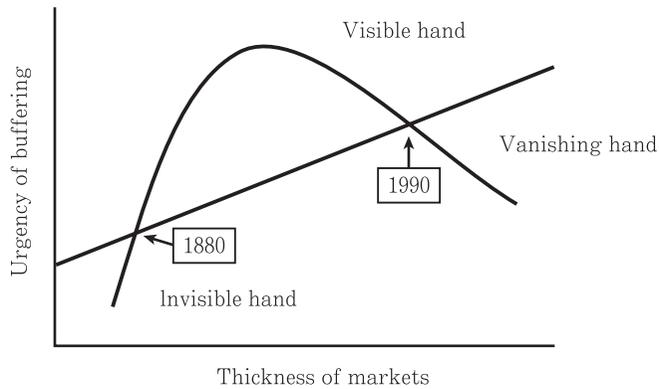
17) LRTはこの様な解釈について「アメリカ経営史の新たな終着点と見るべきではない」と強調している (LRT (2003), p. 432)。これは論文のもう一つの主題である歴史の方法としてのホイッグ史観批判であり、Chandlerのみならず以下でみるLangloisの議論も批判の対象とするものである。なおLangloisは*Enterprise and Society*誌に掲載された論文においてLRTの主張に対する見解を示しているが (Langlois (2004a)), LRTも同誌同号に掲載された論文において引き続き反論を試みている (LRT (2004))。これに対しLangloisは再回答を行っている (Langlois (2004b))。なお*Enterprise and Society*誌の同号は、LRT (2003)とLanglois (2003)を前提としたポスト・チャンドラーを検討するテーマで行われたものであり、以下でみるC. F. SableとJ. Zeitlinの論文も同号に掲載されている。

18) Langlois (2003), p. 351.

19) Langlois (2003), p. 352.

20) Langlois (2003), p. 352.

図表 1



(出典) Langlois (2003), p. 379.

とすることで「我々には Chandler をあきらめるか、再解釈するかを選択肢が残されている。この論文では後者をとる」<sup>21)</sup>との立場を明らかにしている。そこで Langlois は Chandler の議論を修正する「消えゆく手仮説」を提示する(図表 1 参照)。この図表において、横軸には市場の厚み (Thickness of markets) 概念がとられる。これは人口、収入、技術障壁、政治的障壁などの外因的要因によって動かされるとするが、市場が様々な機能を担う度合いを意味している。縦軸には緩衝の緊急性 (Urgency of buffering) 概念がとられる。これは不確実性に対する組織の緩衝機能の必要性の度合いを意味している。また縦軸から右上に向かう直線が市場と企業の境界を示している。すなわち線上は企業を通じての緩衝の方がよりコストが少ないことを意味している。この直線の右肩上がりの勾配は、市場の厚みが増すにつれ、市場の製品の流れにおける不確実性の緩衝となる能力が向上していることを意味している。そしてこの様な概念をあらゆる図の中で、曲線が時間軸上の動きをあらわすとしている。Langlois は、時間の経過とともに製品の流れの不確実性を克服するための緩衝の緊急性が高まるとする。これにより企業と市場の境界線を企業方向に越えるが、それを 1880 年であるとし「見えざる手」から「見える手」への Chandler の経営者革命の始まりと捉えている。またさらに時間が経過すると、市場の厚みが増し、組織による緩衝の緊急性が低下するとする。これにより再び企業と市場の境界線を市場方向に超えるが、それを 1990 年であるとし「見える手」から「消えゆく手」への転換点と捉えている。Langlois はこの様な説明から Chandler の議論を A. Smith の「見えざる手」の範疇にあるとして「見える手」は「Smith の分業プロセスにおける不均衡な発達の結果として特定の時代に生じた一時的なエピソード」<sup>22)</sup>にすぎないと結論付けている。

21) Langlois (2003), p. 352.

22) Langlois (2003), p. 379.

## 2. ポスト・チャンドラーの議論に対する評価と批判

この様なポスト・チャンドラーの代表的議論である LRT (2003) と Langlois (2003) の議論は、既述の様に、Chandler の議論に対して歴史的的反証事例をもって批判するだけでなく代替となる概念的モデルを提示したことで大きな影響力を有したと言え、ゆえに多くの論者を巻き込む形で議論が展開されたと言える様である。それでは、これら LRT と Langlois の議論についてどのような評価がなされたのであろうか。もちろん広く捉えるならばそれら評価を行う議論もポスト・チャンドラーの議論を形成する議論としてポスト・チャンドラーの一部と言えるわけであるが、ここでは LRT と Langlois の議論を対象としてその妥当性について検討を行っている代表的な議論をいくつか取り上げたい。

まず Sable と Zeitlin による評価をみてみたい。当該論文は上記の様に *Enterprise and Society* 誌において LRT (2004) と Langlois (2004a) とともに掲載されたものである。Sable と Zeitlin は LRT と Langlois のそれぞれの議論について「分権化されたあるいは垂直非統合されたポスト・チャンドラーの経済に対する異なる見解を提示した」<sup>23)</sup> とし、それぞれの議論の特徴の違いを明らかにしているが、それらへの評価として「それぞれの見解が両方ともを外している」<sup>24)</sup> としている。すなわち Sable と Zeitlin は、LRT (2003) と Langlois (2003) がそれぞれ異なる主張点を有しているとの前提においてそれぞれに対して反論を行うことで、それぞれの主張に妥当性がないことを論じている。Sable と Zeitlin は「両者 (LRT と Langlois) の説明と一致しないポスト・チャンドラー的なニューエコノミーが有する顕著で補完的な二つの特徴」<sup>25)</sup> に焦点を当てるとし、一つ目の特徴として Langlois のモジュール性についての見解が不利となる側面をあげる。それは「自身の長期的生き残りを危うくすることなしに、あたかも複雑なコンポーネントやサブアセンブリーのスポット市場で操業するかの様に顧客と供給業者が実際に相互作用できるほど包括的で安定な標準化されたデザインのインターフェイスを確立することは不可能」<sup>26)</sup> というものである。二つ目の特徴は、LRT の見解を不利にするものである。それは「サイマルテニアス・エンジニアリング、ベンチマーキング、人材のコロケーション、問題解決チーム、品質基準手続きなどの様な共通デザインのイノベティブな訓練や慣行がふんだんにある」<sup>27)</sup> とするが、その様な慣行は「LRT の見解の核心部分である非公式的な「関係性のあるつながり (relational ties)」とは一致しない方法において協力体制を醸成

---

23) Sable and Zeitlin (2004), p. 388.

24) Sable and Zeitlin (2004), p. 389.

25) Sable and Zeitlin (2004), p. 389.

26) Sable and Zeitlin (2004), p. 389.

27) Sable and Zeitlin (2004), p. 389.

する」<sup>28)</sup>としている。そして Sable と Zeitlin はこの観点において「ポスト・チャンドラーのニューエコノミーにおける近年の議論の二つの中心的なテーマは、驚くことに LRT と Langlois の分析にとって周辺のものに過ぎない」<sup>29)</sup>と指摘している。彼らはその中心的テーマの第一として「ニューエコノミーの容赦ないイノベティブな特質であり、それに伴って現行の全ての成功的な製品デザインは代替品からのチャンレンジに対して脆弱である」<sup>30)</sup>ことを示唆し、モジュール性が自己抑制的な戦略であると提示している。第二として「イノベティブな攪拌状況にあるため、企業は新しい可能性を認識し彼らの製品デザインや製造技術へのいままでにないアプローチを具現化する必要がある」<sup>31)</sup>としている。Sable と Zeitlin は LRT と Langlois が扱っていないとするこれらニューエコノミーの性質について「コラボレーション間における非公式的關係性あるいはモジュール化された製造業者やその顧客間における市場の交換よりも企業内や企業間における共同デザインや共同開発の技術を念入りにするに関係している」<sup>32)</sup>とみている。彼らはこの説明として C. M. Christensen の破壊的技術の議論や H. Chesbrough のモジュール性の罫の議論を援用することで「企業が単一の製品アーキテクチャや技術的インターフェイスの標準化へのリスクが高く不可逆的な関与を避けたがる」<sup>33)</sup>ことに言及し、その結果「しばしば純粋なモジュール化の傑出した事例として扱われるエレクトロニクス分野においても、標準化された技術インターフェイスに基づいた専門企業間の対等な調整 (arm's length coordination) は言及されているほど一般的ではない」<sup>34)</sup>として、それを明示した T. J. Sturgeon の実証研究に言及している。そこから「日本的な生産方式として名を馳せ今や日本企業のみによるものではなくなった繰り返しのコデザインの共同管理がニューエコノミーの非常に良く知られた側面となった」<sup>35)</sup>とし「柔軟で持続的な矯正可能な定型化は、Langlois の分析の核心である暗黙知と完全に明確な形式知との区別を曖昧にし、LRT のストーリーの核心である非公式的ガバナンスと厳密に明示するガバナンスとの区別を曖昧にする」<sup>36)</sup>と結論付けている<sup>37)</sup>。この様に Sable と Zeitlin は、ニューエコノミーによる代表的な企

---

28) Sable and Zeitlin (2004), p. 389.

29) Sable and Zeitlin (2004), p. 393.

30) Sable and Zeitlin (2004), p. 393.

31) Sable and Zeitlin (2004), p. 393.

32) Sable and Zeitlin (2004), p. 393.

33) Sable and Zeitlin (2004), pp. 394-395.

34) Sable and Zeitlin (2004), p. 395.

35) Sable and Zeitlin (2004), p. 397.

36) Sable and Zeitlin (2004), p. 398.

37) Sable と Zeitlin は当該論文において LRT と Langlois の議論の内容のみを評価しているだけでなく、彼らの歴史観についても批判的検討を行っている。上記の脚注で示した様に、LRT は Chandler と Langlois の歴史観について批判的検討を行い、また Langlois もそれに反論を行ったわけであるが、Sable と Zeitlin は Langlois, LRT そして Chandler の歴史観についてそれぞれに批判的評価を

業モデルの変更は認めつつも、LRT と Langlois によるチャンドラー・モデルに代替するモデルの妥当性については論拠不十分とみなし、厳しい評価を下していると言えよう。

次に塩見の見解をみたい。塩見は Chandler の逝去後、チャンドラー・モデルならびにポスト・チャンドラー・モデルを検討する論文を続けて公表している。そのうち塩見 (2009) では、組織能力概念への疑問と Langlois による「消えゆく手」仮説の提起といった1990年代以降の Chandler の学説に対する二つの批判に触れた上で、チャンドラー・モデルに今日的位置づけを与えている。塩見は Chandler の学説を俯瞰的に踏まえた上で、Chandler 学説の中心的テーマと位置づける調整様式について検討を行っている。塩見は「市場的調整」、「カルテル的調整」、「管理的調整」、「ネットワーク的調整」という四つの調整様式を提示し、チャンドラー・モデルは「管理的調整」にあたるとする<sup>38)</sup>。しかし1990年代の産業動向は、Chandler の管理的調整や Williamson の内部組織、E. T. Penrose の産業企業の範囲を「はなはなだしく不明瞭にしてきて」おり「業務活動調整にかかわるミドルマネジメントの意思決定は企業間関係の領域に広がっている」と主張する<sup>39)</sup>。そしてゲーム産業におけるハブ型企業間ネットワーク、PC 産業におけるサプライチェーン・マネジメントにおける企業間ネットワーク、小売業における単品管理の垂直協業の企業間ネットワーク、GM のトヨタ型サプライヤー・システムに触れることで「垂直分裂の後には、必ずしもスミスの市場が代位したわけではない。多くの場合、その後に経営資源の「継続的な相対取引」で結ばれた企業間関係つまりネットワークが登場した<sup>40)</sup>、そして「垂直分裂の後の「消えゆく手 (vanishing hand)」の実態は、「同期化」で相互に統合し、関係特殊的技能をもった企業相互の新しい企業間系であることが多い<sup>41)</sup>」との主張を行っている。すなわち塩見は「1990年代のビジネスモデルは一連のビジネスプロセスのすべてを内部化する方向には進んでいない」そして「今日のビジネスモデルではネットワーク的調整が重視されるようになった」としてチャンドラー・モデルの説明妥当性の限界を認めつつ<sup>42)</sup>、それは Langlois の主張する市場的取引が企業内取引にとって代わる「消えゆく手」では説明が出来ないことを示している<sup>43)</sup>。

---

下している。

38) 塩見 (2009), pp. 15-22.

39) 塩見 (2009), p. 21.

40) 塩見 (2009), pp. 21-22.

41) 塩見 (2009), p. 22.

42) 塩見 (2009), p. 25.

43) 塩見は当該論文の結びとして「1990年代の経営史はチャンドラーの組織能力ばかりでなく組織間能力が重視されるようになり、「規模の経済」と「範囲の経済」に「連結の経済」が加重される新局面を迎えた」(塩見 (2009), p. 25) とまとめている。ここで指摘している「連結の経済」とは宮沢健一が提唱したものであり、「情報ネットワークの構築によって、「分業」から「統合」による効率化へのシフトが生じ」(宮沢 (1987), p. 255) ることで「複数の主体間のネットワークの結びつきが生む経済性」(宮沢 (1988), p. 53) とする企業間関係から生まれる効率性を提示するものである。そしてそ

続く塩見 (2010) では、ポスト・チャンドラーの議論の検討を論文の主題とし、Sable and Zeitlin (2004) を引用しながらポスト・チャンドラー・モデルとして Langlois (2003) と LRT (2003) を対比させている。塩見は、Langlois の議論について「1990年代の産業動向にふくまれる「生産のモジュール性」に注目」しているものでありその将来像を「スミスの市場の回帰」と捉えているとし<sup>44)</sup>、LRT の議論について「20世紀末の産業動向にふくまれる「長期継続取引」による企業間関係に注目」しているものでありその将来像を「O・ウィリアムソンの「組織の『ハイブリット』形態」つまり市場と組織の中間領域としての長期継続的な相対取引」と捉えているとみる<sup>45)</sup>。その上で、Langlois の主張する「市場の濃密度」増と「バッファの緊急度」減による「消えゆく手」について「1990年代は、はたして単に技術が「バッファの緊急度」減の時代になったということなのだろうか」とし「Langlois (2003) の21世紀像がPC産業などをモデル構築の素材としているのなら、彼はPC産業などの現実を誤認している」と批判的な評価を下している<sup>46)</sup>。そしてDELLのサプライチェーンやNEC、富士通の継続的相対取引の例から「垂直分裂後にはスミスの市場ではなく、ネットワークが置き換わった」と指摘し、「ポスト・チャンドラーをネットワーク時代とする」と評している<sup>47)</sup>。ここから「LRT (2003) のポスト・チャンドラーの命題は、論者にとって極めて自然に受け入れられる<sup>48)</sup>」また「LRT にあまり抵抗感はない<sup>49)</sup>」と結論付けている<sup>50)</sup>。まとめると、塩見は20世紀末、21世紀初頭の現状からポスト・チャンドラー・モデルの必要性に同意するが、その議論の内容の妥当性はLRTにあるとみていると言えよう<sup>51)</sup>。

続いて名和隆央の見解をみる。名和はLanglois (1992, 2003, 2007) によるポスト・チャン

---

の性質としては「市場」と「組織」との中間形態としての、ゆるい結びつきの「中間組織」という概念化と、それは近親関係にある。がしかし、それはこれとも着眼点を異にする。というのは、「中間組織」というものの見方は、市場か組織のかの(取引コストを核とした)二者択一的な発想に対する「補正」としての概念化と考えられる面が強いのに対して、ここでいう「連結の経済性」が想定しているのは、むしろ正面から、市場と組織とを結びつけるものとして連鎖的組織ととらえ、かつ、それが生み出す効果という局面に概念化の力点を置いている」(宮沢 (1986), p. 94) との説明がなされている。なお安部もポスト・チャンドラー・モデルを論じる論文において、市場と組織の分類における中間組織の観点と関連して宮沢の連結の経済性について言及し、塩見の連結の経済性の指摘についても同感であるとしている (安部 (2012), pp. 74-75)。

44) 塩見 (2010), p. 99.

45) 塩見 (2010), p. 99.

46) 塩見 (2010), p. 102.

47) 塩見 (2010), p. 102.

48) 塩見 (2010), p. 103.

49) 塩見 (2010), p. 104.

50) 加えて以下で詳しくみる Sturgeon のモジュール型生産ネットワーク (modular production network) の議論についても LRT と同じとの評価を行っている (塩見 (2010), p. 104)。

51) LRT の主張について、塩見の見解と Sable and Zeitlin (2004) の見解では、日本の自動車産業の長期的取引慣行など同じ様な現象を用いながらも、異なる解釈をもって捉えていると言える。

ドラーの議論を確認しつつ、上記の Sable と Zeitlin の論文や以下でみる G. Gereffi, J. Humphery, Sturgeon の論文の見解と Apple 社の生産方式を踏まえ、その上で特に Langlois の主張の根拠であるモジュール化について「製品アーキテクチャを区別することなく、モジュール化一般（いわゆる水平分業化）を時代の趨勢として理解することには問題がある」と指摘する<sup>52)</sup>。それは今日の状況ではモジュール化には「オープン・モジュールとカスタム・モジュールを区別しなければならない」とし、また藤本隆弘のモジュール化の区別を用いることでの「モジュールそれ自体も機能モジュール（内部）なのか、接続方式のモジュール（外部）なのかを区別する」というものである<sup>53)</sup>。さらに名和はこのモジュール化の議論を独占的競争概念を踏まえた企業間競争に組み込んでいる。いわく「モジュールを規定しその規格を独占する側は、市場において独占的地位につき独占利潤を手に行けるかもしれないが、モジュールの規格・標準をただ受け入れる側では、製品の安値競争に巻き込まれてしまい利潤を確保することすら難しくなるかもしれない。モジュール化のなかで有利な立場に立つのは、コア・モジュールを独占したり、カスタム・モジュールを掌握したりするメーカー」であることから「モジュール化それ自体が自由競争を促進するというわけではない」として「R. ラングロアらのモジュール化 = 「消えゆく手」仮説は、現代産業における競争のあり方を自由競争モデルへの接近ととらえることで、独占的競争の現実をとらえることができなくなっている」、そして「モジュール化の影響は多面的であり、単純な自由競争モデルに還元して説明できるものではない」との見解を示している<sup>54)</sup>。以下でみるオープン化を前提としたビジネス・エコシステムやプラットフォーム・リーダーシップの議論につながる指摘と言えるものである。結論として名和は Langlois の議論に対し「問題の多い歴史認識といわねばならない」<sup>55)</sup>との厳しい評価を下している。

最後に島本実の見解をみる。島本の論文の目的は「なぜチャンドラーの学説が20世紀後半に経営史学のみならず経営学に広範で重要な影響力を發揮したのか、その理由を明らかにすること」<sup>56)</sup>とされ、論文の大半は Chandler の議論そのものの解釈に費やされており、必ずしもポスト・チャンドラーの議論の検討を主題としたものではない。しかしチャンドラー・モデル批判やポスト・チャンドラーの議論は、現代の視点から Chandler の議論を扱うに当たり避けられないものとなっているとも言え、当該論文においてもポスト・チャンドラー・モデルとして Langlois (2003) と LRT (2003) の議論について触れている。島本は、Langlois の議論について「1880年から1990年代までのみが「見える手」の時代であったとして、これ以後の世界で

---

52) 名和 (2015), p. 21.

53) 名和 (2015), p. 21.

54) 名和 (2015), pp. 23-24.

55) 名和 (2015), p. 24.

56) 島本 (2015), p. 40.

は再度市場メカニズムによる調整が有効な時代になったと主張する。この立場からすればチャンドラーの「見える手」の時代は終わったということになる<sup>57)</sup>としてやや突き放す一方、LRTの議論については「市場か組織かといった二項対立ではなく、中間組織としての企業間における非公式の長期的関係性を重視する。これは長期相対的な下請関係、産業集積、中小企業のネットワーク型調整の優位性といったテーマとして私たちにもなじみ深いものである<sup>58)</sup>との評価を行っている<sup>59)</sup>。同様に「いずれも現在では、大企業が垂直統合によって全てを内部化することだけが競争優位の源泉になるのではなく、変化の激しい経営環境に対して、市場メカニズムの再活用や、企業の境界をも超える柔軟な組織が有効だという認識が広がっている。それは、垂直統合型大企業による調整から、非統合型事業システムの企業間協調による調整への変化と呼んでもよい。確かにその点でチャンドラーの説を大企業の諸機能の内部化による調整のみが有効だと主張と捉えれば、それは現在のネットワーク組織の時代をうまく説明できない<sup>60)</sup>として、ポスト・チャンドラー・モデルの大まかな方向性を認めつつ、Langloisの市場取引よりもLRTのネットワーク型調整を前提とする認識をみせている。つまり島本は、明確な提示はしていないものの、ポスト・チャンドラーの議論の妥当性としてはLRTの議論に分があるともみている様である。なお島本は、この様なポスト・チャンドラーの展開とChandlerの限界について、議論の潮流を大方認めつつも「しかしながらチャンドラーの主張のエッセンスを、大企業の内部化による調整の優位性だけではなく、ものの流れの実現が重要だということだと捉えてみるならば、その重要性は色あせていない<sup>61)</sup>と指摘する。それは「20世紀末には、製品変化の迅速性や柔軟性が競争優位になる時代が到来した。現在、企業家に要求されていることは、大量・多様でありながら、かつ柔軟なものの流れをネットワークによって実現するビジネスモデルを構築し、それを巧みに組織的に管理することである<sup>62)</sup>というものである。すなわち島本はChandlerの議論のエッセンスにおいて、ものの流れ（通量）の管理自体を重視する立場を取り、ゆえにそれを実現する手段であった垂直統合による内部調整が時代遅れとなっても、ものの流れの管理という概念は重要なままとし、経営環境が変化した現在でのそれを実現する手段としてのネットワーク型組織内での調整方式をみていく必要がある、との主張をしていると言えよう。

---

57) 島本 (2015), p. 49.

58) 島本 (2015), p. 50.

59) また島本はSable and Zeitline (2004) についても評価を行っているが、LRT 同様に「ネットワーク組織に注目しているが、非公式の関係ではなく、公式の協働システム（組み替え可能な事業システム間の協力関係）として機能するものに注目するところに特徴がある」（島本 (2015), p. 50）とし、LRT との差異について指摘している。

60) 島本 (2015), p. 50.

61) 島本 (2015), p. 50.

62) 島本 (2015), p. 50.

### 3. 企業間調整とチャンドラー・モデル

以上の様な LRT (2003) と Langlois (2003) に対する評価をまとめると、組織内調整が市場に代わる(戻る)とみる Langlois よりも長期的企業間関係による調整の可能性を提示している LRTの方が現状との妥当性が高いとの評価を得ていると言える。「消えゆく手」というセンセーショナルなフレーズや Chandler の経営者革命は特定の一時的な調整システムに過ぎないといった見解によっていわばポスト・チャンドラーの代表論者とも言える Langlois の見解は、その後の現実の状況が必ずしも対等な市場取引に向かったわけではなかった事もあり、あまり賛同が得られなかったと言える。

他方、LRT の長期的企業間関係による調整という見解については、Langlois と LRT の両議論に対して批判的であった Sable and Zeitline でも議論の詳細では見解が異なるもののその方向については大まかにみれば同意していたと言える。ただし LRT が提示した継続的な取引による企業間関係に関しては、塩見、島本ともに Chandler の見解にはその様な提示が含まれていたとの Chandler への再評価を行っている。塩見は上記でみた様に1990年代以降はマネジャーの調整活動が企業間関係の領域に広がっている状況を認めている。そしてその状況に対する Chandler の見解として「最小効率規模を維持するために必要な通量は、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<sup>63)</sup>」という文章を引用することで、Chandler は「企業内部ばかりでなく企業間関係への組織能力、つまりサプライチェーン・マネジメントの知識・技能・経験、そしてチームワークの存在を示唆していた<sup>64)</sup>と指摘している。ただし「この指摘が考察の前面に据え置かれることはなかった<sup>65)</sup>とも述べている。すなわち1990年代以降のネットワーク化現象について、積極的な焦点を当ててはいなかったものの気付いていなかったわけではなかった、あるいは従来の主張で適応可能であった、との評価であろう。島本も1990年代以降のニューエコノミーの状況に対して Chandler の従来の枠組みでは説明が難しいとするものの、上記の様に Chandler の主張のエッセンスをものの流れ(通量)の管理自体を重視する立場を取ることによって近年の状況にも対応可能とみる。その上で島本は「経営環境が変われば、適切な戦略も変わり、それに従い組織も変わる。当然のことである。それは企業一社の内部での対応にとどまらない。企業間の協働もその有望な手段の一つになりうる。その意味で現在なお、ものの流れの実現とその管理は依然として重要であり、そうした条件下で解かれるべき問題は、この新しい経営環境に対して、企業家がどのように戦略に基づいて、どのような組織によって

---

63) Chandler (1990), p. 24 (邦訳 (1993), p. 18).

64) 塩見 (2009), p. 15, p. 22.

65) 塩見 (2009), p. 22.

実行するかということにある」<sup>66)</sup>と指摘する。つまり島本は、近年の企業間協調による調整メカニズムについても Chandler が提示した歴史をみる枠組みを再解釈することで対応が可能であるとの評価をしていると言えよう。

同様の評価を行っている論者が S. Helper と M. Sako である。Helper と Sako による当該論文は、*Industrial and Corporate Change* 誌の Chandler 追悼号に掲載されたものである。Helper と Sako は論文の導入部において「Chandler が焦点を当てたサプライチェーン・マネジメントの鍵となる概念と問題が今日においても十分妥当であることを論じる」<sup>67)</sup>とし、また「Chandler のサプライチェーンをマネージすることにおける原則に対する引き続きの重要性に対して理論的かつ実証的な基礎を提供する」<sup>68)</sup>としている。すなわち Helper と Sako は Chandler の議論のエッセンスが近年の変化においても妥当性を有しているとの観点において Chandler の再評価を行っていると言えよう。その再評価の方法として、まず Helper と Sako は Chandler の論点を「Chandler は基本的に所有がサプライチェーンの管理調整にとって必要であると想定している」とし、その見方の強みとして「企業は通量や安定供給を確保するために供給業者のインセンティブを揃える必要があることを認識していること」そして弱みとして「資産の所有者はインセンティブが揃う事に必要不可欠であり十分であることを想定していること」とみている<sup>69)</sup>。さらに近年の理論的観点から組織の経済学とエンジニアリング・マネジメントの議論を用いることで再解釈を試みている。さらに実証面からも、チャンドラー・モデル全盛期でも垂直統合を採用していなかったトヨタの事例や近年におけるサプライチェーンの代表例である DELL とスタッフ組織をアウトソースならびにオフショア依存している P&G の事例について、それぞれ Chandler 的な管理方法であることを提示している。このような再解釈から Helper と Sako は「大量生産時代、リーン生産時代、ニューエコノミー時代の全ての時代でのサプライチェーン・マネジメントに適用できる多くの Chandler の原則が存在する」<sup>70)</sup>として Chandler の議論の時代を超えた普遍性を主張し、また「Chandler の分析が真に提示していたものは、垂直統合それ自体にあったのではなく、経営ヒエラルキー内の調整にあった」<sup>71)</sup>として、ゆえに Chandler の調整の議論が単一組織を超えた組織間におけるサプライチェーン・マネジメントに適用できることを主張している。

さらに Sturgeon も Chandler の見解について同様の評価を行っている。Sturgeon はモジュール化された生産ネットワーク現象に関連して Chandler の議論のエッセンスが適用可能と

---

66) 島本 (2015), p. 50.

67) Helper and Sako (2010), p. 399.

68) Helper and Sako (2010), p. 400.

69) Helper and Sako (2010), p. 404.

70) Helper and Sako (2010), p. 423.

71) Helper and Sako (2010), p. 424.

の見方を示している。なお当該論文は2002年の刊行であり、Langlois (2003) はニューエコノミーの事例として当該論文を引用している<sup>72)</sup>。その意味で言えば少なくとも Langlois のポスト・チャンドラー・モデルに影響を与え、場合によっては議論の土台となっている可能性がある。しかし Langlois は、ここでも Sturgeon の Chandler の評価については積極的に言及していないことから、ここでは Langlois とは一線を画す見解として取り上げたい<sup>73)</sup>。Sturgeon は当該論文において、アメリカのエレクトロニクス産業の動向における、モジュール型生産ネットワークと呼ぶネットワーク化された生産方式の出現に着目している。Sturgeon は「モジュール型生産ネットワークはネットワーク参加者が取引コストを削減し、大々的な外部の規模の経済を獲得し、そしてリスクを削減するために、コード化された企業間のつながりと完全請負契約 (turn key) の供給業者に属する包括的な生産能力に依存している」<sup>74)</sup>と説明する。そして Sturgeon はこのモジュール型生産ネットワークの検討において、J. Schmpeter や Williamson の議論と共に Chandler の議論からの説明を試みている。Sturgeon は Chandler の議論として「複雑な管理階層や大規模な現代企業は固定コストの問題を解決するために生み出された」<sup>75)</sup>とする。そして、大量生産を可能にする「固定コストへの投資が利益を獲得できるということがわかれば、向上は操業度を早める必要があり、設備の利用度は持続的に高い状態が望まれる。より速度の速い通量は高い生産と大きな投資回収をもたらすため、企業の製品が市場で成功する可能性はより高まる」ことから、「Chandler は高度な通量の優位性を「スピードの経済」と呼んだ」<sup>76)</sup>としている。さらに「大量生産の工場と設備への投資は増大した通量を必要とするため、拡大された経営組織構造がより良い計画に必要であり、システムを通じた資材や支払いのフローを調整する」<sup>77)</sup>ものとする。Sturgeon はこの様な Chandler の議論のエッセンス、特に固定コストの問題を解決するためのマネジメントによる調整という見解を最近のモジュール型生産ネットワークを論じるにあたって固執するとする。そして「近年の大規模エレクトロニクスの契約業者による後方統合の動きは Chandler の議論にフィットする」とそれは「スピードの経済を確保するため」<sup>78)</sup>であったと提示する。すなわち Sturgeon は従来の垂直統合型企業による生産からモジュール型生産ネットワークによる生産に変化しても、

---

72) Langlois (2003), pp. 372-373.

73) この点に関して Sable と Zeitlin は、Langlois がたびたび Sturgeon を引用していると指摘している (Sable and Zeitlin (2004), p. 395)。また Sturgeon が示したサーキットボードやエレクトロニクス製品における契約生産方式の少ない比率から Langlois はモジュール化に対する限界を知っており、自身の議論がそれらに影響されないように試みたとの見方を示している (Sable and Zeitlin (2004), pp. 395-396)。

74) Sturgeon (2002), p. 451.

75) Sturgeon (2002), p. 469.

76) Sturgeon (2002), p. 469.

77) Sturgeon (2002), p. 469.

78) Sturgeon (2002), pp. 470-471.

固定コストを低減させるためのスピードの経済は必要であり、そのためにはマネジメントによる通量の管理が引き続き必要であり、それはマネジメントによる調整によって可能となると主張している<sup>79)</sup>。

この様にみると、LRT が提示した企業間関係の調整は Chandler によって既に提示されていたとの見解が可能の様である。したがって垂直統合という企業形態ではなく通量の管理のための企業間調整に重点を置いた観点としてのチャンドラー・モデル解釈においては、ポスト・チャンドラー・モデルとして LRT が提示した企業間関係の状況もチャンドラー・モデルが提示した内容の範疇にあるとみることができるといえるものである。歴史上、フォード社の様な原料調達から販売までほぼ完全に近い垂直統合形態はそう多く存在していないことも考慮するならば、企業間（サプライ・チェーン）における通量の調整という観点は当然の主張に思える。そこまでは言い過ぎであるということでも、少なくともチャンドラー・モデルでも近年の企業間関係に対して説明が可能部分が存在するとの評価は可能かもしれない。

#### 4. ポスト・チャンドラーの時代における調整機構の相対化

この様に近年の垂直分解、垂直非統合といったポスト・チャンドラー的とされる企業動向に対して、Langlois が提示した Smith 的な市場取引では十分に現状を説明できず、また LRT が提示した継続的取引による企業間関係については解釈次第で Chandler の議論のままである程度説明力を有することが可能な様である。すなわちポスト・チャンドラーの議論が提示した、チャンドラー・モデル的垂直統合形態は確かに勢いを失ったものの、それに取って替わる企業形態あるいは通量の管理形態は必ずしも一元的なものではないと言える。塩見の言葉を借りるならば「今日のグローバル市場の多様性を前提にすれば、ビジネスモデルの最適解はひとつではない」<sup>80)</sup> というものである<sup>81)</sup>。

そこで、Gereffi, Humphery, Sturgeon (以下、GHS と略記) による研究を参考にいわ

---

79) Sturgeon は Chandler の垂直統合とモジュール型生産ネットワークの違いも言及している。「モジュール型生産ネットワークで構築される規模の経済とスピードの経済は単一企業によるそれらを遥かに凌駕する。なぜならそれらが企業の外部に存在し、産業全体として効果的に共有されるためである」(Sturgeon (2002), p. 471) ことが Chandler の議論との大きな違いとしている。

80) 塩見 (2010), p. 109.

81) 上述の様に LRT の議論は状況に応じて調整メカニズムが変更となるというものから、ここでの指摘に合致するものとも言える。また Langlois についても、Langlois と P. Robertson による議論ではイノベーションの性質とその利用の仕方とケイバリティの既存の分布状態によってある特定の文脈に適した組織形態が選択されるとされ、そこではチャンドラー的企業がイタリアの産業地域や日本型企業などとともに相対化がなされている。すなわち Langlois もいわゆるポスト・チャンドラーのセンセーショナルな議論とは対照的に管理形態の柔軟性を認めていたと言える (Langlois and Robertson (1995), ch. 7)。

ゆるニューエコノミー時代における調整機構の諸類型についてみてみたい。GHSによる当該論文は「グローバル・バリュー・チェーンにおける管理パターンを説明することを助ける理論的フレームワークを構築する」<sup>82)</sup>とし、またこのグローバル・バリュー・チェーンが出現する前提として「生産と取引のグローバル化と多国籍企業の垂直非統合の動きを同時代の経済における二つの最も重要な新しい特徴」<sup>83)</sup>として挙げている。その様な近年のグローバル化の動向が「一方で対等な取引から他方で大規模な垂直統合企業の間位置づけられる管理ネットワークの様々な形態をもたらしている」<sup>84)</sup>として、ニューエコノミーの状況においては単一の調整機構のみが主流となるのではなく様々な調整機構が相対的に存在することを主張している。例えば Langlois は垂直統合と組織内調整というチャンドラー・モデルから市場取引と市場調整に代替的に移行するとみたわけであるが、GHS はチャンドラー・モデルから市場調整を含む何かしらの調整機構による調整メカニズムに移行するとみており、その場合、垂直統合も引き続き調整機構の一つとして存在する可能性があるとしている。

GHS はその国際的な取引と産業組織の特徴を説明する既存の議論と実証研究を踏まえることで、グローバルなバリュー・チェーン管理に対する五つの類型化を試みる。それらは、市場 (Markets)、モジュール化されたバリュー・チェーン (Modular value chains)、関係的なバリュー・チェーン (Relational value chains)、囚われたバリュー・チェーン (Captive value chains)、ヒエラルキー (Hierarchy) としてまとめられる<sup>85)</sup>。それぞれの性質として、市場については「そのつながりはスポット市場の様な完全に一回きりである必要はなく繰り返しの取引として時間を越えて続けても良い。重要なポイントは新たなパートナーにスイッチするコストが両者にとって低いことである」<sup>86)</sup>とされ、モジュール化されたバリュー・チェーン (modular value chains) については「一般的にモジュール化されたバリュー・チェーンでの供給業者は顧客の仕様に沿って製品をつくる。しかし「完成引渡し」を提供する際、供給業者はプロセス技術に関する適格性について完全な責任を有し、取引特殊的な投資を制限する汎用機械を利用し、顧客のためにコンポーネントや素材に対する資本支出を行う」<sup>87)</sup>との説明がなされる。関係的なバリュー・チェーンについては「しばしば相互依存やハイレベルな資産特殊性を生み出す購入者と購買者との複雑な相互関係」<sup>88)</sup>とされ、囚われたバリュー・チェーンについては「小規模供給業者が大規模購入者に依存し、供給業者は大々的なスイッチングコスト

---

82) GHS (2005), p. 78.

83) GHS (2005), pp. 78-79.

84) GHS (2005), p. 79.

85) GHS (2005), pp. 83-84.

86) GHS (2005), p. 83.

87) GHS (2005), p. 84.

88) GHS (2005), p. 84.

に直面する」<sup>89)</sup>とされる。ヒエラルキーについては「垂直統合によって運営される」<sup>90)</sup>と説明がなされる。

さらに GHS はこれらの五つの類型を決定する三つの要因を提示する。それらは、取引の複雑性 (complexity of transactions), 取引をコード化する能力 (ability to codify transactions), そして供給業者のケイパビリティ (capabilities in the supply base) の三つである<sup>91)</sup>。そしてこれらの要因の度合と組み合わせによって上記の五つの管理形態が決定されるとみるものである。GHS はこれら三つの要因を踏まえた際の五つの管理形態の特徴を改めて説明する。第一に市場については「取引が容易にコード化され、製品仕様が比較的単純で、供給業者が当該製品を仕入れから少ない投入量で製造できる時、資産特殊性が積み重ならず、市場による管理が期待される」<sup>92)</sup>と説明する。第二にモジュール化されたバリュー・チェーンについては「仕様をコード化する能力が複雑な製品にまで拡張される時、バリュー・チェーンのモジュール化が生じる。これは、製品アーキテクチャがモジュール化される時、コンポーネントの種類を減らすことによるまたはコンポーネント、製品、プロセスの仕様を統一することによる技術的標準化が相互作用を単純化する時、そして供給業者がフルパッケージやモジュールを供給するコンピタンスを有する時に生じる。それらはコード化することが難しい暗黙の情報を内部化し、資産特殊性を減少させ、それゆえ買い手の直接モニタリングしコントロールする必要性を減少させる」<sup>93)</sup>と説明する。第三に関係的なバリュー・チェーンについては「製品仕様がコード化されず、取引が複雑であり、供給業者のケイパビリティが高い時、関係的なバリュー・チェーンによる管理が期待される。これは暗黙知が売り手と買い手との間で交換されるため、そして非常に有能な供給業者がリード企業に補完的なコンピタンスにアクセスさせる目的からアウトソースする強いモチベーションを与えるため、である。そこで生まれる相互依存は、評判、社会的・空間的な近接性、家族的・宗教的つながりなどによって調節される。複雑な暗黙の情報の交換は、非常にしばしば頻りに面と向かう相互作用によって達成され、また高度に明確な調整によって管理される」<sup>94)</sup>と説明される。第四に囚われたバリュー・チェーンについては「詳細な指示の形式におけるコード化する能力と製品仕様の複雑性が両方とも高く、しかし供給業者のケイパビリティが低い時、バリュー・チェーンの管理は囚われた形式に向かいがちである。これは複雑な製品や仕様に直面した低い供給業者のコンピタンスがリード企業側からの大幅な干渉やコントロールを必要とするためである。」<sup>95)</sup>と説明する。最後にヒエラルキー

---

89) GHS (2005), p. 84.

90) GHS (2005), p. 84.

91) GHS (2005), p. 84.

92) GHS (2005), p. 86.

93) GHS (2005), p. 86.

94) GHS (2005), p. 86.

95) GHS (2005), p. 86.

図表 2

Governance type	Complexity of transactions	Ability to codify transactions	Capabilities in the supply base	Degree of explicit coordination and power asymmetry
Market	Low	High	High	Low
Modular	High	High	High	
Relational	High	Low	High	
Captive	High	High	Low	
Hierarchy	High	Low	Low	High

(出典) GHS (2005), p. 87.

については「製品仕様がコード化されない、製品が複雑である、そして高い能力を有する供給業者が見つからない時、リード企業は自社内での製品開発と製造を余儀なくされる」<sup>96)</sup>と説明する。

GHSはこの様な五つの管理形態について「どの管理形態もアウトソーシングによる便益とリスクとの間で異なるトレードオフを提供する」<sup>97)</sup>とし、それらが三つの要因によって決定されるメカニズムを提示する(図表2参照)。そこでは、これらの「管理形態は、市場でみられる様な低いレベルの明確な調整と買い手と供給業者との間におけるパワーの非対称性から、ヒエラルキーでみられる様な高いレベルの明確な調整と買い手と供給業者との間におけるパワーの非対称性までの範囲で構成されている」<sup>98)</sup>との説明がなされる。例えば「囚われたグローバル・バリュー・チェーンにおいて、パワーはリード企業から供給業者に直接遂行される」や「関係的グローバル・バリュー・チェーンにおいて、両者が主たるコンピタンスに貢献するというを仮定するならば企業間のパワーバランスはより均等になる」<sup>99)</sup>といった具合である。

そしてGHSはこの様な管理形態の決定メカニズムを前提として各管理形態における調整とパワーの流れについて図表化して説明を行っている(図表3参照)。図表における「細い矢印は価格に基づいた交換を表し、大きいブロックの矢印は情報とコントロールの密集した流れを表し、これらは明確な調整の度合いによって調節される」<sup>100)</sup>とされる。その上で五つの管理形態それぞれにおける流れを説明しているが、例えばこの流れについて「囚われたグローバル・バリュー・チェーンやヒエラルキーの領域内においては、力を有する買い手(マネジャー)から力が少ない供給業者(下請け)への指示」もしくは「関係的グローバル・バリュー・チェーンにおいては、ほぼ同等のパートナーの行動を規制する社会的な制裁」<sup>101)</sup>が含まれるとする。

96) GHS (2005), p. 87.

97) GHS (2005), p. 87.

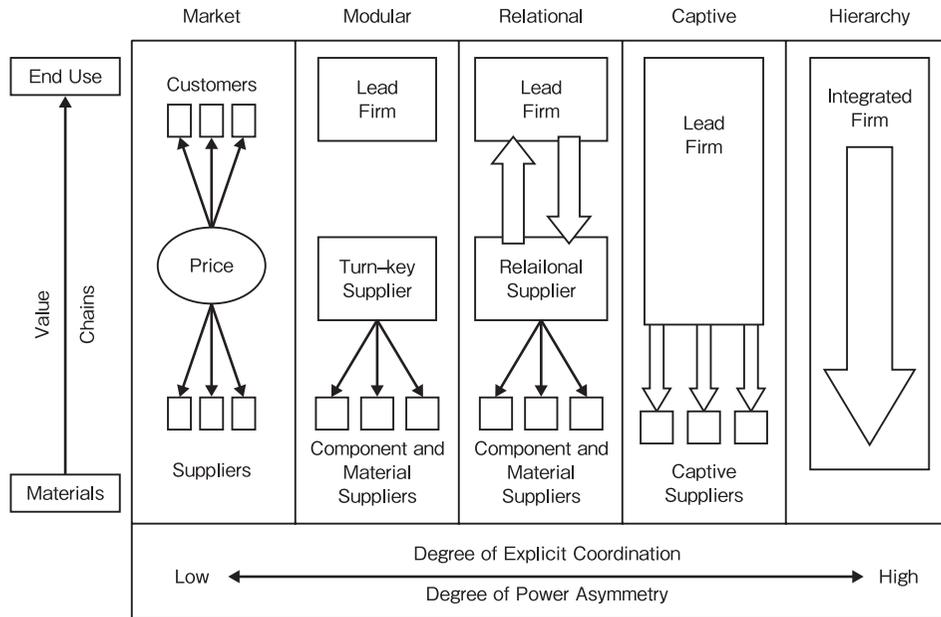
98) GHS (2005), pp. 87-88.

99) GHS (2005), p. 88.

100) GHS (2005), p. 88.

101) GHS (2005), p. 88.

図表 3



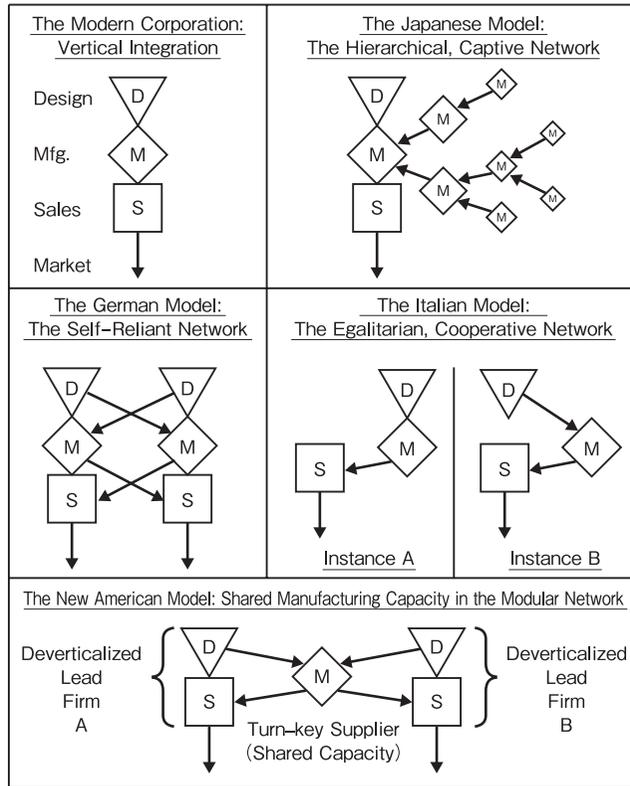
(出典) GHS (2005), p. 89.

また「モジュール化されたグローバル・バリュー・チェーンにおいては、それぞれのパートナーに自社の範囲内で暗黙知をマネジメントさせながらあるいはおそらくチェーンの一部として囚われたグローバル・バリュー・チェーンや市場の様な他の管理形態と一緒にすることによって、密集した情報の流れが企業間のつながりにおけるコード化された手渡しに絞り込まれる」<sup>102)</sup>とする。

この様に GHS は、生産と取引のグローバル化と多国籍企業の垂直非統合の動きがもたらしたグローバル・バリュー・チェーンという調整機構において市場から垂直統合までの五つの類型があることを示している。この様な主張を踏まえるならば、近年の国際的な企業間関係の下でいわゆるチャンドラー・モデルそして Langlois や LRT によるポスト・チャンドラー・モデルによって主張された調整機構はそれぞれ相対化されたとみることができよう。いわば多頭体制というべきであろうか。もちろんチャンドラー・モデルならびに Langlois や LRT によるポスト・チャンドラー・モデルはアメリカ国内の産業経済と企業行動の歴史の枠内で議論を行っており、それゆえアメリカ企業における主要な調整機構としての垂直統合でありそれに代わる市場取引や企業間関係の提示であった。対して GHS はアメリカ企業に限らず国際経済を対象としている。すなわち GHS の議論の前提はアメリカを超えた国際経済状況あるいは国際

102) GHS (2005), p. 88.

図表 4



(出典) Sturgeon (2002), p. 481.

展開している企業行動であり、それゆえに状況に応じて異なる作用をもたらす三つの要因によって調整機構が決定されるという多面的な提示であったとも言える。なお GHS の議論展開の前提の一つである Sturgeon の研究、特に上述の Sturgeon (2002) ではアメリカの新しい企業形態としてモジュール型生産ネットワークモデルを提示しているが、そのモデルの説明として各国の代表的な生産ネットワークモデルとの比較を行っている (図表 4 参照)。このモデルの比較を考慮するならば、GHS の調整機構の多元化とは言わばグローバル化によるそれら各国のモデルの収斂あるいは共存とみることができよう<sup>103)</sup>。

この様にみると GHS によるグローバル・バリュー・チェーンの管理体制の多様化の主張は、

103) 本稿で着目しているいわゆるポスト・チャンドラーの議論以前における Chandler への批判としては、アメリカ以外の地域も含む実証研究があげられる。それらはそれぞれの地域の管理形態スタイルをベースに Chandler の議論の妥当性を疑う者である。例えば、イタリアの産業地区やシリコンバレーのネットワーク型企业や日本の系列などが代表的な研究としてあげられよう。もちろんこれら議論と Chandler の議論が時代に即さないともみるポスト・チャンドラーの議論とに明確な境界線があるわけではなく、両者の内容が重なり合っている場合もみられるが、いずれにせよ GHS の調整機構の多元化は、それまでの地域や条件による差異を包含する提示と言えよう。

Langlois (2003) や LRT (2003) のポスト・チャンドラーの議論に比べ、現象に対する視野の範囲が広いとの評価できよう。Langlois の市場取引のプレイヤーや LRT の企業間関係の構成企業においてアメリカ企業だけでなく他国の企業や多国籍企業を想定していないわけではないが、論文の目的がアメリカの産業経済の歴史という枠組みを重視するものであるためか、GHS が焦点を当てた様な国際的な企業動向という観点については重点を置いていないとの印象を受ける。当然ながら、このような評価は外在的な批判に過ぎず、Langlois や LRT は国際的な企業動向まで視野に入れる必要はないと言える。しかし GHS の観念に依拠するならば、Langlois や LRT がポスト・チャンドラーの議論の大前提とした垂直統合の後退と垂直分解や垂直非統合の隆盛という企業動向は、同時代に進行されていた生産と流通の取引の国際化と密接な結びつきがあったとみることができる<sup>104)</sup>。また結果的に近年の多国籍なブランド企業と地域別の下請階層の形成や<sup>105)</sup>、エレクトロニクス産業における EMS 企業の興隆、特に Apple 社とホンハイやペガトロンといった台湾 EMS 企業との関係性<sup>106)</sup>、さらには Apple 社と契約し物理的には EMS 企業に部品を供給する日本を含む世界中のサプライヤー企業<sup>107)</sup> の興隆を想定するならば、垂直分解や垂直非統合が国際的な取引を前提とした現象との印象はより強まっている。

このような観点からすると、GHS の分析は、企業の国際展開という Langlois や LRT のポスト・チャンドラーの議論が十分に検討しなかった側面に焦点を当てることで同時代を扱う議論としてのポスト・チャンドラーの議論を修正もしくは包含することから、やや言葉遊びの観もあるが、いわば“ポスト「ポスト・チャンドラー」”の議論との評価が可能であろう。もちろん GHS の議論にチャンドラー・モデルを修正しその代替モデルを提示するとの意図をみることはできない。またポスト・チャンドラーの論者と認識されているわけではない。それでも仮にその議論を“ポスト「ポスト・チャンドラー」”の議論と置くならば、GHS のグローバル・サプライ・チェーンにおける通量を管理する諸形態とは“ポスト「ポスト・チャンドラー」におけるジブブル・ハンド（見える手）”とみることが可能かもしれない。

## 5. ポスト・チャンドラーの時代における調整対象の拡張

以上の様に GHS によれば、垂直分解や垂直非統合が国際的に展開されている近年の企業動向において様々な管理機構が存在し調整が行われているとみることができる。そしてその管理

---

104) Sturgeon (2002) では、アメリカのエレクトロニクス産業やコンピューター産業においては国内中心の活動から国際的な活動に変化したことに触れており、その意味ではアメリカ経済もグローバル化しあるいはグローバル化に飲み込まれていたと言えよう。

105) 例えば、Sturgeon and Lester (2004) を参照。

106) 例えば、秋野 (2009)、中原 (2009)、黄 (2014)、中原 (2014)、秋野 (2015) を参照。

107) Apple's Supplier List (2017) を参照。

機構は取引の複雑性、情報のコード化、そして供給業者のケイパビリティといった三つの要因によって決定されるというものであった。ここでは、このうち情報のコード化に関連する企業動向として、オープン化の議論とそれを踏まえた企業間調整について着目してみたい。

立本博文は、オープン化について「情報を企業間で共有すること」また「情報共有する企業が多ければ多いほどオープン化が進んでいる」とし「情報共有の視点から言えばオープン化とは標準化のこと」と説明を行い、さらに企業内の標準と区別するために「オープン標準」と呼ぶとしている<sup>108)</sup>。そしてそのオープン標準を形成する方法として「デファクト標準」、「デジュリ標準」、「コンセンサス標準」の3つの標準化プロセスを挙げている<sup>109)</sup>。このうち「コンセンサス標準」とは1980年代のアメリカにおける独占禁止法の緩和やヨーロッパの欧州統合に向けた標準化政策によって展開されたもので「企業が自由に集合してコンソーシアムを形成し、知識共有をしながら標準を策定する方法」<sup>110)</sup>であり、「標準策定は、「市場プロセスに入る前に、複数の企業が共同で設計基準を決める人工物設計のプロセス」ととらえることができる。つまり、コンセンサス標準は、人工物の共同設計プロセスによって作り出された製品アーキテクチャ（基本的設計）である<sup>111)</sup>とされる。そして「他の企業と協調して市場を広げる協調戦略（オープン戦略）と、他の企業を排除し利益を占有する排除戦略（クローズ戦略）」において「コンセンサス標準化は他の標準化プロセスと比較し「オープン領域」が広めに設定されやすい」との見方を示し「自由に企業連合を行い、柔軟に産業標準を策定することができるため、コンセンサス標準は頻繁に利用されるようになってきている」との評価を行っている<sup>112)</sup>。そこから「1990年代以降、デファクト標準、デジュリ標準に対して、第3の標準化プロセスであるコンセンサス標準が産業での影響力を強めている<sup>113)</sup>とみている。すなわちコンセンサス標準とは Sturgeon (2002) や GHS が着目した企業間のコード化の具体的一例としてみることも可能であろう。

立本はこの様なオープン標準が頻繁に形成されることで「従来の競争構造に大きな変化を与え、世界経済レベルの分業関係にまで影響を及ぼすことになる<sup>114)</sup>と指摘している。そしてその状況を分析するにあたり、ビジネス・エコシステム概念に着目を行っている。ビジネス・エコシステムとは、ビジネスネットワークを生物学上の生態系になぞらえてみるメタファーであり、その概念を初めてフォーマルに提唱したとされる<sup>115)</sup> M. Iansiti と R. Levien によると

---

108) 立本 (2017), p. 4.

109) 立本 (2017), pp. 4 5.

110) 立本 (2017), p. 5.

111) 立本 (2017), p. 7.

112) 立本 (2017), pp. 7 8.

113) 立本 (2017), p. 8.

114) 立本 (2017), p. 18.

115) 立本 (2017), p. 21, なお E. Kelly によると、エコシステムという言葉は1930年に英国の植物学

「ビジネスネットワークを概念化するのに最も有効なのは、生物界のエコシステムと比較すること」とされ「生物界のエコシステムと似て、ビジネス・エコシステムは多くの主体が大規模に緩やかに結びついたネットワークから形成されている。生物界のエコシステムにおける種と似て、ビジネス・エコシステムにおける企業は複雑な方法で相互に影響しあい、個別企業の健全性とパフォーマンスはエコシステム全体の健全性とパフォーマンスに依存している」<sup>116)</sup>との説明がなされている。

さらに Iansiti と Levien は「生物界のエコシステムにおける「役割」からアナロジーを引き出し、ビジネスネットワークにおける「戦略」に適用することによって、ビジネス・エコシステムの世界には「キーストーン」、「支配者」、「ニッチ」といった三つの戦略様式の種類があるとす<sup>117)</sup>。そしてそれぞれの特徴について「キーストーン戦略と支配者戦略は、ビジネスネットワークの重要なハブを占拠している企業によって展開される。キーストーン戦略は、エコシステムを創出してコーディネーションを行うものだが、それは主として、エコシステムのイノベーションとオペレーションの基礎をなすプラットフォームを広げることで成立している。一方の支配者戦略は、エコシステムのメンバーなどの資産を吸い上げ、支配者自らの内部のオペレーションに統合しようとする。ニッチ戦略は、エコシステムの大半を占める他の多数の企業によって展開される。ニッチ戦略を追求するこれらの企業は、自社独自の能力に集中することで差異化しつつ、他者の提供する資産を活用しようとする」<sup>118)</sup>と説明している。

このうちキーストーンについては「生物学のある文献によれば、食物連鎖や他のエコシステムの相互作用ネットワークにおけるハブとして機能する種は、エコシステム全体に恩恵を及ぼすことによって、変化に直面した際の生き残りの可能性を高めることができる。この文献では、エコシステムとそのメンバーに対してこうした利益を生産できる特別な性質をもつものを、「キーストーン種」としている」<sup>119)</sup>と定義している。またキーストーン種の特徴として「生物界のエコシステムは、構成するメンバー間の膨大な数の相互作用によって特徴づけられる。生き残りのために不可欠ではあるものの、こうした相互作用の多くは間接的で、その源泉から離れたところで効果をもつ。相互作用の経路はキーストーン種を介することが一般的であるため、キーストーン種がエコシステム全体の生き残りや健全性に及ぼす影響は、ふつうに想像するよりも広範なところにまで及ぶ。その結果、これらの種は、まさに字義どおりにキーストーンとして機能する。彼らを取り除くようなことがあれば、エコシステム全体が崩壊するという結果

---

者である A. Tansley によって造りだされ、それを J. Moore が1993年に *Harvard Business Review* 誌においてダイナミックで相互につながった世界経済に当てはめたとある。インターネット時代の開始期になされた Moore の議論については先見の明があったとの評価している (Kelly (2015))。

116) Iansiti and Levien (2004) (邦訳 (2007), pp. 47-48).

117) Iansiti and Levien (2004) (邦訳 (2007), p. 84).

118) Iansiti and Levien (2004) (邦訳 (2007), p. 14).

119) Iansiti and Levien (2004) (邦訳 (2007), p. 89).

になってしまうのである。このことは、エコシステムとキーストーンとが生き残りのために互いに依存し合っていくという自己強化メカニズムを形成する。この相互依存のために、キーストーンは必然的にエコシステムに対してその健全性に貢献するような多様な効果を及ぼすのである。これらの効果は、それぞれ重なる部分もあるが、大きく分けて三つの結果 安定性、多様性、生産性 をもたらす<sup>120)</sup>と述べている。

立本はこの様な Iansiti と Levien の議論を含む先行研究を踏まえてビジネス・エコシステムを次の様に定義している。いわく「複雑な製品をエンドユーザーに提供するために、直接財や補完財を柔軟な企業ネットワークを通じて取引する企業や、その取引ネットワークを支える公的組織（標準化団体、規制官庁や司法省等）の集合体（コミュニティ）」<sup>121)</sup>というものである。その上で立本は、ビジネス・エコシステムにおける取引を説明するに当たり「従来の企業間の取引ではバリュー・チェーン（value chain）型の取引ネットワークが基本となっている。これに対しビジネス・エコシステムでは、バリュー・チェーンに存在しなかった企業が登場する。補完財企業、システム・ユーザーやプラットフォーム企業である」とし、また「複雑な製品の産業を対象にしたビジネス・エコシステムでは、ネットワーク効果が存在するため、バリュー・チェーン型以外の取引パターンが頻繁に発生する」<sup>122)</sup>とする。立本はそれら新たな取引パターンを前提としてバリュー・チェーン・モデルとビジネス・エコシステムの違いを説明する（図表5参照）。いわく「(a) と (b) は、全く同じ取引ネットワークを持っているが、(b) だけがネットワーク効果を持っている。たとえば、もともと (a) のような産業構造であった製品分野で、何らかの標準化が行われてネットワーク効果が発生すると、(b) のような産業構造になる。このとき、(b) のビジネス・エコシステムには、バリュー・チェーン・モデルには見られなかった、補完財企業やプラットフォーム企業が出現している」、「(b) で出現した2つの補完財企業  $C_1$ 、 $C_2$  とは、自社Xは取引関係がない。しかし、この2社が成長するのかが否かによって、Xが財を提供する2つのシステムユーザー  $S_1$ 、 $S_2$  が成長するのかが決まってしまう。だから、企業Xは補完財  $C_1$ 、 $C_2$  の動向を無視するわけにはいかない」また「(b) で出現したプラットフォーム企業Pの存在は、自社Xにとって非常に悩ましい存在である。企業Pが成長すれば、補完財企業  $C_2$  に対して大量にプラットフォーム部品を提供してくれるはずである。このこと自体は補完財企業  $C_2$  の成長を促すので喜ばしいことであるが、Pが巨大化すれば影響力が増大し、自社Xに対しても影響力を行使してくるはずである」<sup>123)</sup> というものである。この様な説明から立本は「ビジネス・エコシステムでは、ネットワーク効果に起因した競争力の変化があるために、ユーザー数増加に従って、ダイナミックな競争戦略が必

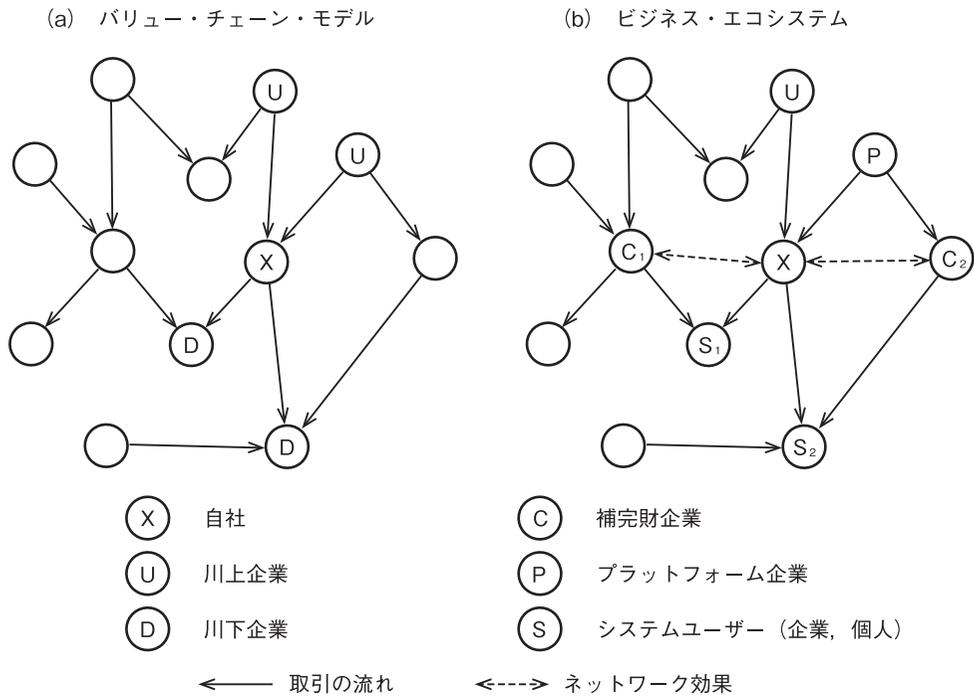
120) Iansiti and Levien (2004) (邦訳 (2007), pp. 89-90).

121) 立本 (2017), p. 18.

122) 立本 (2017), pp. 18-19.

123) 立本 (2017), pp. 22-23.

図表 5



(出典) 立木 (2017), p. 23.

要とされる」<sup>124)</sup>と指摘する。

このようなビジネス・エコシステム内に存在する企業の行動を確認すると、まず Iansiti と Levien はキーストーン種の企業が採用している戦略をキーストーン戦略と呼んでいる。その説明として「キーストーンは、ネットワークに偏在する重要な資源と能力を創出し活用することによって、これらの目標を実現する。また、情報や知的財産、物理的資産 ツールからインターフェイス、顧客連絡先から生産能力まで をさまざまな方法で共有することにより、効率的にエコシステムの生産性を改善する。さらに、産業内で大きな部分を支配するのではなく、ビジネスネットワークのハブとなる場所を認識し、その場所を占めることで効率性とイノベーションを積極的に管理することによって、強力なポジションを確率する。キーストーン戦略は、これらの効率性が実際に高まるように常に確認しながら、エコシステムの他のメンバーとその効果を共有することに集中する。つまり、キーストーンは、エコシステムに対して不可欠なサービスを提供し、その健全性を促進し、エコシステムの生産性や堅牢性、ニッチ創出能力を増大させるのである。また、ネットワーク・メンバー同士を結びつける複雑な仕事を単純化し、

124) 立木 (2017), pp. 23-24.

第三者が新製品の開発を行うのを効率化することによって、エコシステムの生産性を高める。さらに、新しい技術革新に継続的に投資を行ない、それらを統合し、エコシステムの他のメンバーに信頼できる参照ポイントやインターフェイス構造を提供することにより、ネットワークの堅牢性を高める<sup>125)</sup>とする。さらに有効なキーストーン戦略には二つの基礎的な要素があるとし、一つは「エコシステムのなかで価値を創出すること」そしてもう一つは「エコシステムのなかで価値を共有すること」<sup>126)</sup>とする。

立本もキーストーン企業について「プラットフォーム企業とほぼ同じもの」<sup>127)</sup>とみる。その上で「プラットフォーム企業と言った場合、提供する「製品」が重要なのではなく、「製品」を基盤として異なるグループ間でのやりとりを促し「仲介」から利益を得ることが重要なのである」とする<sup>128)</sup>。またプラットフォーム企業が競争力構築のためにすべきこととして「プラットフォーム企業は2つのネットワークを仲介するために、ハブに位置取りする企業のことである。ハブに位置取りすることにより、「情報アクセス優位」や「情報コントロール優位」といった情報フロー由来の競争優位が生じる」<sup>129)</sup>とし、さらに2000年以降のプラットフォーム企業の競争優位研究を踏まえることで「プラットフォーム企業が、2つのネットワーク間を単に仲介するだけでなく、「ネットワーク効果」を最大限に利用しながら戦略的に仲介することが重視されている」<sup>130)</sup>ことを指摘している。

すなわちビジネス・エコシステムの世界観におけるキーストーン企業やプラットフォーム企業とは、ビジネスネットワーク全体を視野に入れ、全体の健全性を積極的に改善する戦略やネットワーク内における情報フローやネットワーク効果を活用する戦略をとる企業と言えるものである。そして当然ながら、ネットワーク全体を視野に入れる戦略を実行するにあたりネットワーク内での調整活動が必要となる。この点に関して、例えば立本はプラットフォーム戦略における共存企業との分業ネットワークのマネジメントについて次の様に提示している。まず前提としてプラットフォーム企業は自社の付加価値獲得を維持しながらエコシステムの拡大を目指すとするが、分業ネットワークが少数の特定共存企業のみ依存する状態である分業ネットワークのコア・ネットワーク化を防ぐ必要があるとする<sup>131)</sup>。これは「コア・ネットワーク化は本来、共同問題解決のためには望ましいもの」であり「共同問題解決を熱心に行えば、自然とコア・ネットワーク化が進む」が「コア・ネットワーク化が進むと、オープン・ネットワークへ新しい企業の参加が難しくなり、最終的にはエコシステムの拡大を阻害してしまう」という

---

125) Iansiti and Levien (2004) (邦訳 (2007), p. 108).

126) Iansiti and Levien (2004) (邦訳 (2007), p. 119).

127) 立本 (2017), p. 21.

128) 立本 (2017), p. 29.

129) 立本 (2017), p. 32.

130) 立本 (2017), p. 32.

131) 立本 (2017), p. 223.

ジレンマである<sup>132)</sup>。立本はこの問題意識においてインテル社の事例分析から「プラットフォーム企業は、複数の完成品企業との関係性をマネジメントすることによって、最小限の相手と知識共有を実現しながら、一方で、短期間の中に知識スコープとタスクスコープを再度一致させることができる。この間に、リファレンス・デザインを開発して、知識共有を必要としない普及容易なプラットフォームを実現する。そして多数の企業がプラットフォームを利用した開発生産をすることを促しながら、オープン・ネットワークのエコシステムを維持している」<sup>133)</sup>ことを明らかにしている。より具体的には、プラットフォーム企業が分業関係にある各企業の「技術・市場ポジションごとに分類し」それぞれの能力に応じた「異なる関係性のマネジメントを行うことによって、知識共有による問題解決の迅速化」を試み、それと同時に「知識とタスクのスコープの調整を行い、インテグラルになりがちな問題を、最終的にはモジュラルなソリューションとして提供すること」を試みる、というものである<sup>134)</sup>。そしてこれにより「技術プラットフォーム企業は、「異なる関係性の組み合わせによって、知識スコープとタスクスコープのアラインメント」を短期間に実現し、多数の企業へ技術プラットフォームを利用した開発・生産展開を促していた」<sup>135)</sup>というものである。

またプラットフォーム・リーダーシップの提唱者である A. Gawer と M. C. Cusumano は、プラットフォーム・リーダーが補完製品を作る外部企業との関係性について「プラットフォーム・リーダーは広範囲の企業と協働するとともにそれらに影響を与えうる戦略を練らなければならない」<sup>136)</sup>とする。その方向性としては「第1に、主要補完業者との間で、自分たちのコア製品と他製品が連動するように、技術的仕様と規格に関して合意を得られるように努めなければならない。第2に、他企業の重要な設計決定に対しては、コア製品と補完製品が世代を超えても連動し続けられるように、コントロールの維持に努めなければならない」<sup>137)</sup>ことを提示する。Gawer と Cusumano は当該議論をインテル社の事例に多くを依存しているが、インテルの事例では「プラットフォーム・リーダーが、複数の役割を演じることが重要であった」<sup>138)</sup>とする。それは「公共の利益を守りながら外部の補完業者と協働しつつ、他方で新補完製品市場を積極化させる必要が出て行けば、既存の補完業者と競合することもある」というものであり、その実現のために「信頼による長期継続的關係の構築、規格設定におけるゆっくりと控えめなアプローチ、外部企業間をつなぐ中立的な仲介者として振る舞うこと」を要すると提示する<sup>139)</sup>。

---

132) 立本 (2017), p. 230.

133) 立本 (2017), p. 243.

134) 立本 (2017), p. 241.

135) 立本 (2017), pp. 242-243.

136) Gawer and Cusumano (2002) (邦訳 (2005), p. 317).

137) Gawer and Cusumano (2002) (邦訳 (2005), p. 317).

138) Gawer and Cusumano (2002) (邦訳 (2005), p. 319).

139) Gawer and Cusumano (2002) (邦訳 (2005), p. 324).

すなわちプラットフォーム企業は自社の付加価値獲得の目的に対し、それを実現しようとする働き掛けをネットワーク内の共存企業との調整、協力によって試みたというものである。この様な観点からするとキーストーン戦略やプラットフォーム戦略もポスト・チャンドラーの議論を修正もしくは包含するものとみることが可能かもしれない。もちろんキーストーン戦略やプラットフォーム戦略に関する論者達は、GHSらと同様にそもそもチャンドラー・モデルを修正しその代替モデルを提示する目的を持っているわけではない。またキーストーン戦略やプラットフォーム戦略の議論は、上記の様に、情報のコード化を前提とした技術的側面を中心にみた企業間関係に焦点を当てており、必ずしも生産面における通量の管理といったサプライチェーンのみを議論の対象としているわけではない。ただし密接に関係している分野ではあり、サプライチェーンの議論と不可分な部分も多い。また立本が「オープン標準を国際的に普及させながら、エコシステムが成長していくと、グローバル・エコシステムが形成される」<sup>140)</sup>と指摘する様に、エコシステムはグローバルな企業間関係に展開される可能性が高いことから、グローバル・サプライ・チェーンの議論同様、企業の国際展開という Langlois や LRT のポスト・チャンドラーの議論が十分に検討しなかった側面に焦点を当てることで同時代を扱う議論としての存在意義を有している。ゆえにこれらの議論もあえてポスト・チャンドラーの議論の観点から再解釈するならば、GHS の議論の場合と同様、ポスト・チャンドラーの議論を修正もしくは包含する立場にあるとみることができよう。したがってビジネス・エコシステムにおけるキーストーンやプラットフォーム企業による知識や情報の流れの調整も“ポスト「ポスト・チャンドラー」におけるビジブル・ハンド（見える手）”とみることが可能かもしれない<sup>141)</sup>。

## むすびにかえて

本稿では、ポスト・チャンドラーの論者がチャンドラー・モデルに投げかけ展開した議論について改めて確認、検討を行うという目的の下、ポスト・チャンドラーの議論を検討する先行研究を参考としながら、近年の企業動向に対するポスト・チャンドラー・モデルの妥当性につ

---

140) 立本 (2017), p. 322.

141) 小川紘一はエコシステムやプラットフォーム戦略と同様の現象に対してオープン＆クローズ戦略を提唱している。オープンを「製造業のグローバルイゼーションを積極的活用しながら、世界中の知識・知恵を集め、そしてまた自社/自国の技術と製品を戦略的に普及させる仕組みづくり」とし、クローズを「価値の源泉として守るべき技術領域を事前に決め、これを自社の外あるいは自国の外へ伝播させないための仕組みづくり」と定義する (小川 (2014), pp. 6-7)。小川は、この戦略において「手が消えていく」などという牧歌的な現象は起こらない」として Langlois を否定し、「専門経営者のマネジメントとしての「見える手」がオープン市場に向かってしっかりと伸びている」として「伸びゆく手」と名付けている (小川 (2014), p. 13)。含蓄するものを上手く表現している秀逸なネーミングと言えよう。

いて焦点を当てた。また同様に近年の企業動向に対するチャンドラー・モデルの妥当性、特に Chandler の主張点の一つであるマネジャーによる通量の管理ならびに職能間の調整が十分に機能しているのかについて検討を行った。

ポスト・チャンドラーの議論の妥当性に対しては、複数の論者が Langlois (2003) による「消えゆく手」仮説については賛同をみせず、LRT (2003) による企業間関係の調整の提示については概ね賛同しているというものであった。ただしその企業間関係の調整についてはチャンドラー・モデルを再解釈することで Chandler の議論の範疇内とみることも可能との見解がみられた。さらに近年の企業動向としてポスト・チャンドラーの論者があまり重視しなかったと思われるグローバル・バリュー・チェーンの議論やビジネス・エコシステムの議論を踏まえると、引き続きチャンドラー・モデルの妥当性をみることが可能であることを示唆した。グローバル・バリュー・チェーンの議論については、再び島本の「チャンドラーの主張のエッセンスを、大企業の内部化による調整の優位性だけではなく、ものの流れの実現が重要だと捉えてみるならば、その重要性は色あせていない」<sup>142)</sup>との引用が効果的と考えられる。すなわち必ずしも企業内に留まらない通量の管理が重要であると解釈するならばグローバル・バリュー・チェーンの諸形態における通量の管理は相変わらず「見える手」に依存するというものである。またビジネス・エコシステムの議論については、名和による「モジュール化のなかで有利な立場に立つのは、コア・モジュールを独占したり、カスタム・モジュールを掌握したりするメーカーであろう」<sup>143)</sup>との言説を再び引用したい。すなわちビジネス・エコシステムではキーストーン企業やプラットフォーム企業によって意図的に情報や知識が管理されていることから、決して Smith 的な自由市場取引となるものではなく、むしろ「見える手」によってビジネス・エコシステムが形成、維持、展開されているというものである。

この様な観点からするならばポスト・チャンドラーの議論はチャンドラー・モデルに含まれたとみることも可能かもしれない。Langlois (2003) が「消えゆく手」の主張にあたり「経営者革命は Smith の分業プロセスにおける不規則な発達の結果として特定の時代に生じた一時的なエピソード」<sup>144)</sup>と称したことに倣うならば、ポスト・チャンドラーによるニューエコノミー以降の企業動向の解釈はチャンドラー・モデルの展開における一時的なエピソードと言って過言ではないかもしれない。少なくともポスト・チャンドラーの論者が前提としていた垂直分解や垂直非統合が顕著となり出した時代から近年までの企業動向を括るならば、チャンドラー・モデルは依然として有効な部分を多く残していると指摘できよう。

---

142) 島本 (2015), p. 50.

143) 名和 (2015), p. 23.

144) Langlois (2003), p. 379.

参考文献

- 安部悦生 (2002) 「チャンドラー・モデルとアメリカの経営発展」 安部悦生・壽永欣三郎・山口一臣 『ケースブック アメリカ経営史』 有斐閣.
- 安部悦生 (2012) 「企業の境界 (市場と組織の相互浸透) ポスト・チャンドラー・モデルの探求」 『明治大学社会科学研究所紀要』 第51巻, 第1号.
- 秋野晶二 (2009) 「エレクトロニクス産業におけるグローバルな生産構造の変化とアジア EMS 企業の成長」 『アジア経営研究』 No. 20.
- 秋野晶二 (2015) 「アップル社の成長過程と生産体制の現状に関する研究」 『立教ビジネスレビュー』 第8号.
- Apple's Supplier List (2017), (<https://images.apple.com/supplier-responsibility/pdf/Apple-Supplier-List.pdf>, 2017年11月25日アクセス).
- Chandler, A. D., Jr. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, the M.I.T. Press.
- Chandler, A. D., Jr. (1977) *the Visible Hand: the Managerial Revolution in American Business*, the Belknap Press of Harvard University Press.
- Chandler, A. D., Jr. (1990) *Scale and Scope: the Dynamics of Industrial Capitalism*, the Belknap Press of Harvard University Press (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 (1993) 『スケールアンドスコープ 経営力発展の国際比較』 有斐閣).
- Chandler, A. D., Jr. (2005) "Response to the Symposium: Framing Business History," *Enterprise and Society*, Vol. 6, No. 1.
- Gawer, A. and M. A. Cusumano (2002) *Platform Leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation*, Harvard Business School Press (小林敏男監訳 (2005) 『プラットフォーム・リーダーシップ: イノベーションを導く新しい経営戦略』 有斐閣).
- Gereffi, G., J. Humphrey and T. Sturgeon (2005) "The Governance of Global Value Chains," *Review of International Political Economy*, Vol. 12, No. 1.
- Helper, S. and M. Sako (2010) "Management Innovation in Supply Chain: Appreciating Chandler in the Twenty first Century," *Industrial and Corporate Change*, Vol. 19, No. 2.
- Iansiti, M. and R. Levien (2004) *the Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*, Harvard Business School Press (杉本幸太郎訳 (2007) 『キーストーン戦略 イノベーションを持続させるビジネス・エコシステム』 翔泳社).
- John, R. R. (1997) "Elaborations, Revisions, Dissents: Alfred D. Chandler, Jr.'s, The Visible Hand after Twenty Years," *Business History Review*, Vol. 71, No. 2.
- Kelly, E. (2015) "Introduction: Business ecosystems come of age," *Deloit Insights: New name, same commitment to delivering insights that matter*, (<https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/business-trends/2015/business-ecosystems-come-of-age-business-trends.html>, 2017年11月9日アクセス).
- 黄雅 (2014) 「台湾系 EMS 企業の研究開発における探索の範囲と機動性 鴻海社を事例として」 『アジア経営研究』 No. 20.
- Lamoreaux, N. R., D. M. G. Raff and P. Temin (2002) "Beyond Markets and Hierarchies: Toward New Synthesis of American Business History," version of June 6, *Working Paper of the Reginald H. Jones Center*.
- Lamoreaux, N. R., D. M. G. Raff and P. Temin (2003) "Beyond Markets and Hierarchies: Toward a New Synthesis of American Business History," *The American Historical*

- Review*, Vol. 108, Issue2.
- Lamoreaux, N. R., D. M. G. Raff and P. Temin (2004) "Against Whig History," *Enterprise and Society*, Vol. 5, No. 3.
- Langlois, R. N. (1992) "Transaction Cost Economics in Real Time," *Industrial and Corporate Change*, Vol. 1, No. 1.
- Langlois, R. N. (2003) "The Vanishing Hand: the Changing Dynamics of Industrial Capitalism," *Industrial and Corporate Change*, Vol. 12, No. 2.
- Langlois, R. N. (2004a) "Chandler in Lager Frame: Markets, Transaction Costs, and Organizational Form in History," *Enterprise and Society*, Vol. 5, No. 3.
- Langlois, R. N. (2004b) "Rejoinder," (<http://web.uconn.edu/ciom/Rejoinder.pdf>, 2017年11月1日アクセス).
- Langlois, R. N. (2007) *the Dynamics of Industrial Capitalism: Schumpeter, Chandler, and the New Economy*, Routledge (谷口和弘訳 (2011) 『消えゆく手 株式会社と資本主義のダイナミズム』慶應義塾大学出版会).
- Langlois, R. N. and P. L. Robertson (1995) *Firms, Markets and Economic Change: a Dynamic Theory of Business Institutions*, Routledge.
- Lazonick, W. and D. J. Teece (2010) "Introduction: Management Innovation Essays in the Spirit of Alfred D. Chandler, Jr.," *Industrial and Corporate Change*, Vol. 19, No. 2.
- Lazonick, W. and D. J. Teece (ed.) (2012) *Management Innovation, Essays in the spirit of Alfred D. Chandler, Jr.*, Oxford University Press.
- 宮沢健一 (1986) 『高度情報社会の流通機構 情報ネットワーク型流通システムの展開』東洋経済新報社.
- 宮沢健一 (1987) 『産業の経済学 第2版』東洋経済新報社.
- 宮沢健一 (1988) 『業務化と情報化 産業社会へのインパクト』有斐閣.
- 中原裕美子 (2009) 「グローバル開発ネットワークの諸類型とその決定要因 パソコン産業を事例に」『アジア経営研究』No. 15.
- 中原裕美子 (2014) 「台湾 ODM 企業の現在の展開と今後の課題」『アジア経営研究』No. 20.
- 名和隆央 (2015) 「グローバル価値連鎖の統治構造」『立教経済学研究』第69巻, 第1号.
- 小川紘一 (2014) 『オープン&クローズ戦略 日本企業再興の条件』翔泳社.
- Sable, C. F. and J. Zeitlin (2004) "Neither Modularity nor Relational Contracting: Inter Firm Collaboration in the New Economy," *Enterprise & Society*, Vol. 5, No. 3.
- 坂本義和 (2007) 「チャンドラー・モデルの再検討 取引コスト理論と組織能力概念の観点から」『三田商学研究』第50巻, 第3号.
- 坂本義和 (2007) 「A. D. Chandler, Jr.の組織能力概念再考 チャンドラー・モデルとポストチャンドラー・モデルの比較において」『立教経済学研究』第61巻, 第2号.
- 島本実 (2015) 「流れの経営史: A・チャンドラーの理論発見的歴史研究」『組織科学』Vol. 49, No. 2.
- 塩見治人 (1998) 「グローバル・ネットワークの成熟」名古屋市立大学経済学部ワークショップ編 『メイド・イン・ジャパンの21世紀像 日本経済の明日を読む』ミネルヴァ書房.
- 塩見治人 (2009) 「チャンドラー・モデルと調整様式」『名古屋外国語大学現代国際学部紀要』第5号.
- 塩見治人 (2010) 「ポスト・チャンドラー・モデルへの動向」『名古屋外国語大学現代国際学部紀要』第6号.
- Sturgeon, T. J. (2002) "Modular Production Networks: a New American Model of Industrial Organization," *Industrial and Corporate Change*, Vol. 11, No. 3.

Sturgeon, T. J. and R. K. Lester (2004) “The New Global Supply Base: New Challenges for Local Suppliers in East Asia,” S. Yusuf, M. A. Altaf and K. Nabeshima (eds.) *Global Production Networking and Technological Change in East Asia*, The World Bank and Oxford University Press.

鈴木良隆 (2000) 「アルフレッド・チャンドラーと経営史学」 『一橋論叢』 第123巻, 第4号.

立本博文 (2017) 『プラットフォーム企業のグローバル戦略 オープン標準の戦略的活用とビジネス・エコシステム』 有斐閣.

宇田理 (2002) 「ポスト・チャンドラー時代の経営史に関する一考察 日本におけるチャンドラー・モデル批判をめぐって」 『商学集志』 第72巻, 第2号.

米川伸一 (1973) 『経営史学 生誕・現状・展望』 東洋経済新報社.