

市場分化と寡占的企業組織の戦略

長谷川 光 圀

I 序

II 市場分化と寡占的企業組織の生成

III 寡占的企業組織の戦略と分析

1 寡占的競争関係の形成

2 戦略の定義と組織連関論的分析

IV 結

I 序

現代の経済社会において、最も重要な役割を演じている経済主体は、企業組織¹⁾であり、特に寡占的企業組織(oligopolistic business organization)である。サムエルソンは、アメリカ文明を理解するためには、営利な企業組織とその機能の仕方を理解しなければならないと述べ²⁾、ガルブレイスもまた、私的法人組織である巨大企業組織が現代の経済システムにおいて、いかに巨大な支配力を行使しているか、そしてここに現代人の不安の根源

1) この研究では、企業内部をブラック・ボックスとして扱う伝統的企業概念ではなく、特に組織論的分析に力点をおく企業組織概念を一貫して用いる。これは、チャンドラーの研究にうまく合致する。

2) Samuelson, P., *Economics*, 8th ed., McGraw Hill, 1970, p.77. 都留重人訳、『経済学』(原書第10版)岩波書店, 1972年, 107頁。

がまさに横たわっていると指摘している³⁾。この意味で、巨大企業組織、特に寡占的企業組織、の問題は、現代の経済社会の核心に触れる問題であり、それ故にこれまで多くの研究がなされてきた。その研究のいくつか、即ち複占者の双方が相互に非反応の下で、自らの供給量をどのように決定するかという数量戦略の分析を行ったクールノー、寡占的企業組織間において価格や生産量の協定ないし詰託がなくとも、共同利潤の最大化と個別利潤の最大化が同時に達成されるとしたチェンバリン、そして最近のウイリアムソンとライベンシュタインの x 非効率をめぐる論争⁴⁾等については、すでに別の機会で取り上げた。

この研究では、経済史学あるいは経営史学の立場から、寡占的企業組織の問題の解明に大きな業績を上げているチャンドラーの研究にふれる。特に、市場メカニズム (mechanism of market) と寡占的企業組織の戦略についてチャンドラーの分析に焦点をあて、またその前段階として、市場分化と寡占的企業組織の生成に関し立ち入って検討し、このことを通じて自説を展開したい。

II 市場分化と寡占的企業組織の生成

寡占的企業組織の戦略について分析するためには、先ず寡占的企業組織の生成についてふれておかなければならない。というのは、私の観点は、次の人々と袂を分かつかからである。即ち、これまであまりにも多くの経済学者が、長きにわたって寡占的企業組織は、常軌を逸脱しており、またこの点で悪しきシステムであると考えてきたため、その起源を尋ねようとする者はほとんどいなかった⁵⁾。こうした人々にとっては、このシステムを説明するのに独占力の獲得への欲求という言葉で十分であった。しかしまた、経

3) Galbraith, J. K, *The New Industrial State*, Houghton Mifflin Company, 1967, Preface. 都留重人監訳, 『新しい産業国家』河出書房新社, 1975年, 第二版への序文。

4) 拙著, 『企業組織論の展開』千倉書房, 1990年, 35~62頁, 107~113頁を参照。

済の多くの部門において、管理という“目に見える手 (visible hand)”が、かつてアダム・スミスが市場を支配する諸力の“見えざる手 (invisible hand)”と呼んだものに取り替わった。市場は、依然として財貨とサービスに対する需要の発生源ではあるが、しかし、今や近代的企業組織、特に寡占的企業組織は、これまでの生産と流通の過程を通ずる財貨の流れを調整したり、また将来の生産と流通のために資源と人員を配分するという機能を市場に代わって引き継ぐに至った⁶⁾、と興奮ぎみに主張するチャンドラーである。

然らば、私の観点とは、何か。それは、人間の露骨な欲望が犯罪をもたらすというのと同様に、寡占的企業組織の生成が独占力の獲得の欲求に動機づけられていると短絡的に説明するのではなく、規模の経済性 (economies of scale) と技術革新 (innovation) を媒介した市場の二極分化的 (dualclastic) 成長に伴う現象又は随伴的結果であるということである。また、それは、寡占的企業組織が生産と流通の過程を通ずる財貨の流れを調整したり、将来の生産と流通に対し資源と人員を配分するという機能を市場に代わって引き継ぐには至っていないということである。最初の論点については、この研究の前半で詳しく説明したい。そして、後の論点については、この研究の後半で検討されるであろう。

経済活動の初期の段階では、家計はほとんど自給自足の状態にあり、また一人当りの生産性も限られていたので、市場的取引は行われなかった。その後、ローマのフォルム市場に典型的にみられるような、また我が国

5) Cournot, A., *Researches into the Mathematical Principles of the Theory of Wealth*, trans, N. T. Bacon, 2nd ed. Macmillian, 1927. Triffin, R., *Monopolistic Competition and General Equilibrium Theory*, Cambridge, 1940. Fellner, S. M., *Competition among The Few*, Augustus M. Kelley, 1965. Stigler, G. J., *The Organization of Industry*, Irwin, 1968. Eichner, A. S., *The Megacorp and Oligopoly - Micro Foundations of Macro Dynamics -*, Cambridge University Press, 1976.

6) Chandler, A. D., *The Visible Hand - The Managerial Revolution in American Business -*, Harvard University press, 1977. p.1. 鳥羽欽一郎・小林袈裟治共訳、『経営者の時代(上)』東洋経済新報社、1980年、4頁。

でも四日市や朝市にみられるように、特定の日特定の場所で市がたつと
いった仕方で、家畜、麦、大豆、塩、油、鋤あるいは斧等といった限られ
た生活用品を対象に村落単位取引が始まった。これをもって、市場の萌芽
とみることができるが、しかし、局地的市場でしかない。

イギリスでは、いち早く局地的市場から全国的及び世界的市場への成長
を実現していた。そこでは、多くのビジネス機会が生み出され、企業組織
は、商業と生産にますます専門化するようになっていた。特に、商業活動
の専門化は、著しかった。当初は、ゼネラル・マーチャントが流通の支配
的な担い手であり、彼等は、あらゆる種類の商品を売買し、基本的な商業
活動のすべてを遂行した。例えば、ゼネラル・マーチャントは、一人で貿
易商、卸売商、小売商、船主、金融業者、運送業者、そして保険業者まで
を兼ねていた。時には、彼は、特に定住のゼネラル・マーチャントは、地
域経済のために農園主や小規模な家族的手工業者に長期の融資を行い、土
地の開墾や設備の改善を可能にし、葡萄酒の蒸留所、綿工場、製鋼所及び
造船所等の工場建設に際しては、工場経営者を金融面を含めてあらゆる面
で援助した。しかしながら、ゼネラル・マーチャントの活動は、その後経
済の拡大と市場の成長に伴って、様々な種類に専門化された企業組織に取
って代わられた。例えば、船主は船舶会社に、金融業者は銀行に、保険業
者は保険会社に、そして運送業者は運輸会社に専門化した。その結果、彼
等は、輸出業務、輸入業務、卸売業務、小売業務といった単一活動にま
すます力を注ぐようになっていった。他面、生産活動もまた、工業化を急速
に推進した。綿工場と鉄鋼業は、特にその典型であった。続いて、綿工場
から繊維機械工場が、鋳工業から蒸気機関製造業が専門化し、それに加わ
った。イギリスは、かくして世界で最初に産業革命を達成したという栄誉
を受けたのである。それは、無意識で、自然発生的な結果でなく、紡績機
と蒸気機関の発明という技術革新を媒介する経済の拡大と市場の成長の結
果なのである。

産業革命は、イギリスでいち早く始まったけれども、しかしながら、近

代的企業組織，即ち寡占的企業組織の出現は，アメリカと比べてゆっくりとしたものであった。この理由については，論争がある。つまり，それは，イギリス経済の市場が持続的に成長していたが，アメリカ経済の市場と比較すると，まだ小規模なものであり，まだ十分に成長していなかったため，イギリスの企業家が技術革新に投資するよりも経営者の改善による生産調整を選好した結果であると主張する経済史学者と，イギリスの企業の革新性の欠如が企業家の経営意欲の喪失と経営能力の不足，そして経営組織の未発達に起因していたと主張する経営史学者との間のそれである⁷⁾。例えば，ハバカクは，次のように述べている。アメリカの産業の急速な機械化は，企業家が労働力の不足という制約条件に積極的に対応した結果である。対して，イギリスの産業にとっては，内外市場の成長が緩慢であり，需要と経済成長率の低下が資本の蓄積とその労働節約的革新への投資を制約したのであると⁸⁾。また，ランデスは，広汎な史料をもとに次のように述べている。家族的企業組織が支配的であり，企業家達が地主貴族化し，経営意欲を失い，かつ企業組織の支配権を失うことを恐れ，有能な従業員の経営への登用も経営組織の機能の専門化も積極的に行わなかったばかりでなく，イギリスの教育制度の欠陥と企業家努力の不足により，有能な応用科学者や技術者を養成しえなかったことにあると⁹⁾。彼等の主張は，確かに正しい。がしかし，私には，限定的なことに思われる。即ち，市場成長が緩慢で，アメリカの市場と比べて小規模であったという理由は，第2次的なも

7) この論争については，次の文献を参照。Payne, D. L, *British Entrepreneurship in the Nineteenth Century*, Macmillan, 1974, pp. 45~56. Aldcroft, D. H. (ed), *The Development of British Industry and Foreign Competition 1870-1914*, Cambridge University Press, 1968, pp.,11~17.

8) Habakkuk, H. J, *American and British Technology in the 19th Century-The Search for Labour-Saving Inventions -*, Cambridge University Press, 1962, pp. 189~200.

9) Landes, D.S, *Technological Change and Development in Western Europe 1750-1914*, in Habakkuk, H. J. and M. Postan (ed.) , *The Cambridge Economic History of Europe*, Cambridge University Press, 1965, p.458.

のであり、むしろ問題なのは、イギリスの市場が企業組織に規模の経済性と技術革新の戦略的行動を誘発するほどに、量的に、質的に成長しつつあったかどうかにある。より厳密に云えば、イギリスの市場が規格化され、標準化された財とサービス（質的变化）の大量消費社会（量的変化）を生成しつつあったかどうかということであり、市場に伝統的な多種多様の財とサービスの少量消費市場（market of few consumption）又は少量生産市場（market of few production）と新たに規格化され、標準化された財とサービスの大量消費市場（market of mass consumption）又は大量生産市場（market of mass production）との二極分化現象が現われつつあったかどうかということである。この二極分化現象は、高所得者階層と一部の中所得者階層の消費生活様式の変化を観察すれば、容易に理解できる。従って、イギリスの国内市場は、アメリカの市場と比べてより地域的な趣味と嗜好によって細分化されていた¹⁰⁾、とブラックフォードが指摘するように、二極分化が生成しつつある状態になかったのかも知れない。仮にそうでなかったとしても、株式会社の普及が著しく遅れ¹¹⁾、家族的企業組織が支配的であったこと、そして有能な経営者、応用科学者及び技術者の養成に失敗したことも、イギリスの企業組織が規模の経済性と技術革新への戦略的行動をとる上で、大きな制約になったのも事実である。

対して、アメリカは、市場に伝統的な多種多様の財とサービスの少量消費市場又は少量生産市場と新たに規格化され、標準化された財とサービスの大量消費市場又は大量生産市場との二極分化現象がイギリスあるいはその他の国々よりも早く出現した国となった。その契機は、いうまでもなく輸送と通信技術の発達であり、新しい輸送と通信網が建設され、運営され

10) Blackford, M. G, *The Rise of Modern Business In Great Britain, the United States and Japan*, The University of North Carolina Press, 1988, chap. IV.

11) 中川敬一郎は、イギリスにおける株式会社の普及の遅れをイギリス経済の停滞の主要な原因の一つに挙げている。中川敬一郎、『イギリス経営史』東京大学出版会、1986年、241～257頁。

るようになったことである。即ち、輸送、特に鉄道は、高速で定期的、かつ高い信頼度において、天候に左右されない輸送を保証したばかりでなく、貨物と旅客の移動に要する費用をも低減させた。他方、通信、つまり郵便、電信、電話は、鉄道よりも短期間で全国的規模に普及し、郵便は鉄道の利用により、迅速かつ規則的に運べるようになった結果、料金が急激に引き下げられ、電信と電話は、途方もない距離にあっても、即時ともいえる直通通信あるいは直通通話を可能にした。これらをきっかけに、局地的市場から全国的市場に急速に成長したアメリカの市場は、すでにイギリスの市場の三倍にも達していた。しかも、市場の二極分化現象が、例えば貨物の大きさや重さの規格化と料金の標準化、旅客の大人と子供の規格化と料金の標準化による大量輸送市場において、また郵便物の大きさや重さの規格化と料金の標準化、電信の長さの規格化と料金の標準化、そして電話の長さや距離の規格化と料金の標準化による大量通信市場において、現われつつあったのである。加えて、鉄道会社も電信会社も、規模の経済性が作用し、すでに技術革新の積極的導入を行っているという点では、私の意図する近代的企業組織、即ち寡占的企業組織の要件のいくつかを備えているといわなければならない。

チャンドラーは、いう。鉄道会社と電信会社は、それ自体がアメリカで出現した最初の近代的企業組織であった。これらの企業組織は、多数の広範囲に分散した事業単位の活動の調整と統制、そして評価を行うために膨大な数の常勤経営者を必要とした最初の企業組織でもあった。こうした理由から、鉄道会社と電信会社は、より近代的企業組織が新しい交通及び通信網の基礎の上に、地理的に拡散した複数事業単位をもつ企業組織帝国を建設しはじめるようになると、財とサービスの生産と流通に従事する活動を管理する上で、最も模範的なモデルとなったのであると¹²⁾。

12) Chandler, A. D, *op. cit.*, p.79.

III 寡占的企業組織の戦略と分析

1 寡占的競争関係の形成

より新しく出現した近代的企業組織というのは、より厳密には大量生産 (mass production) と大量流通 (mass distribution) を統合した企業組織のことである。チャンドラーは、いう。新しい輸送と通信システムによって、商品や原材料が規則正しく、より大量かつ高速度で流れるようになったため、新規のあるいは改善された製造技術が発展し、歴史上初めて規模と範囲の経済 (economies of scale and scope) を著しく享受できるようになった。新技術を採用した大規模な製造工場は、小規模な製造工場よりも低い単位費用で生産することができた。これらの新しい大量生産技術のもつコスト上の優位を獲得するために、企業家は、三つの相互に関連した投資を行わなければならなかった。第1は、技術のもつ潜在的な規模と範囲の経済を十分に利用することができる程の大規模な生産設備への投資であり、第2は、全国的、国際的なマーケティングと流通網への投資であった。その目的は、新しい生産量に販売量を対応させることである。企業家は、最後にこれら二種類の投資から十分に利益を得るためには、マネジメント (俸給経営者 (salaried manager)) にも投資しなければならなかった。つまり、彼は、生産と流通双方における拡大した設備や人員を管理するためだけでなく、これらの二つの基本的職能活動を監視し、調整し、将来の生産と流通のために計画を立案し、資源を配分する役割を果たす経営者を採用し、訓練しなければならなかったのであると¹³⁾。

私は、ここで二つの点について異論を唱えたい。即ち、一つは、規模と範囲の経済性の解釈に関することであり、もう一つは、新しい生産量に販

13) Chandler, A. D, *Scale and Scope-The Dynamics of Industrial Capitalism-*, Harvard University Press, 1990, p. 8. 安部悦生・川辺信雄・工藤章・西牟田祐二・日高千景・山口一臣共訳, 『スケールアンドスコープ』有斐閣, 1993年, 6~7頁。

売量に対応させるという場合に、市場がどのようなイメージで捉えられているかということである。先ず、後の方からみていこう。チャンドラーは、いう。生産の技術が、企業組織の成長において決定的な規定要因であったことは疑いない。しかしながら、そのような生産方法の利用は、それ自体では企業組織の規模の拡大や生産の集中をもたらすものではなかった。製造会社は、粗金属の生産の場合を除くならば、自社の広範囲のマーケティング組織をつくり上げるまでは、大規模化することも、また大企業組織でありつづけることもまれであった。企業組織の所有者は、大量生産を維持するために最終製品を大量市場へ流す詳細な計画化が、あるいは専門的な流通設備とマーケティング・サービスが必要になった時に、この方面に進出したと¹⁴⁾。大量市場の重要性についての認識は、私も同感である。しかし、市場には、大量市場だけでなく、小量市場も存在し、同時に共存しているのである。それは、市場成長の必然的結果であり、市場を一元的にあるいは一極的に把握できないことを意味する。即ち、彼には、この点の理解がみられないのである。もう一つの点について、チャンドラーは、いう。費用の減少と効率的な資源の利用は、生産と流通における規模の経済を利用したり、結合生産と結合流通の経済を利用したり、・・・中略・・・することによって生じた。規模の経済というのは、単一の製品を生産したり流通したりする単一の業務単位の規模を大きくすることによって、生産や流通の単位費用を引き下げられる時に生ずる経済性と定義される。また、結合生産と結合流通の経済（即ち、範囲の経済）というのは、単一の業務単位内の諸過程を複数製品の生産と流通に用いる時に生ずる経済性であると¹⁵⁾。ここで、問題なのは、規模の経済性に関することである。即ち、現実に規模の経済性が作用するのは、単一製品の生産と流通というよりも、同一系

14) Chandler, A. D, *The Visible Hand-The Managerial Revolution in American Business-*, *op. cit.*, p.364.

15) Chandler, A. D, *Scale and Scope-The Dynamics of Industrial Capitalism-*, *op. cit.*, p.17.

列あるいは同一種類の製品の生産と流通において現われるということである（ここで、同一という場合は、ある程度の幅をもたせた分類基準の意味で用いている）。例えば、自動車の同一排気量クラス、冷蔵庫の同一容積クラス、そして鉄あるいは石油製品等の生産と流通がそれである。また、彼には、規模の経済性が技術革新によって拡大するという理解もなければ、それが特定の分野、例えば加工食品、化学、石油、鉄、アルミニウム、機械、電気及び輸送機器においてだけ有効に作用するという認識もみられないのである。

チャンドラーは、いう。近代的企業組織を最初に創造した企業家は、強力な競争上の優位を獲得した。そして、彼等が活動した産業は、すぐに寡占的になった。つまり、少数の先発企業組織によって支配されるようになった。これらの企業組織は、その後当該産業に参入する挑戦的企業組織がほとんどなかったため、主として価格をめぐる競争することはなかった。その代わりに、彼等は、職能上及び戦略上の有効性を改善することによって、市場シェアや利益をめぐる競争を展開したと¹⁶⁾。

2 戦略の定義と組織連関論的分析

続いて、もう一つの重要な検討課題に移ろう。即ち、伝統的なアメリカの企業組織は、単一の事業単位の企業組織であった。このような企業組織においては、個人あるいは少数の企業組織の所有者が作業場や工場、銀行又は交通機関を単一の事務所において運営した。この種の企業組織は、単一の経済的機能のみを遂行し、単一の製品ラインを扱い、かつ特定の限られた地域の中でのみ営業するにすぎなかった。近代的企業組織が台頭する以前においては、そうした小規模で個人的に所有され、運営される各企業組織の活動は、市場と価格のメカニズムによって調整され、かつ監視され

16) *Ibid.*, p. 8.

ていた。対して、近代的企業組織は、多数の事業単位をその統制の下におくことにより、異なった地域で営業するようになっただけでなく、異質の経済活動をしばしば遂行し、かつ異なったラインの財やサービスをも扱うようになった。かくして、これらの複数の事業単位の活動と各事業単位の取引は、企業組織内に内部化されるようになり、市場のメカニズム (mechanism of market) によってではなく、むしろ俸給の経営者 (salaried manager) によって監視され、調整されるようになったのであると¹⁷⁾、チャンドラーが主張する時、我々は、如何に理解すればよいのであろうか。

このことを明らかにするために、先ず近代的企業組織、即ち寡占的企業組織、の戦略について述べておき、かつ理論的な分析枠組を提示しておきたい。われわれが寡占 (oligopoly) と云う場合は、一般的に競争関係にある企業組織の数が比較的になくなり、それらの間でお互いに競争相手の戦略を推測しあうような相互依存の関係が生ずる状態を意味している。だが、実際の問題として、企業組織の数がどのくらい少なくなった時に、寡占と呼ぶべきかは、一概には決められないのである。或る産業で二つの企業組織しか存在しない場合には、複占 (duopoly) (寡占の一つの典型的な形態) といわれるが、競争的な企業組織の数が4社や5社になっても、明らかに寡占である。しかし、競争的な企業組織の数が8社から10社へと増加したあるいは増加していく場合には、独占的競争 (monopolistic competition) に、さらには完全競争 (perfect competition) の状態に近づいていくことになり、これを寡占と呼ぶべきか否かについては、大いに疑問の余地がある。

さて、寡占的企業組織の行動の最大の特徴は、競争的な企業組織の戦略間の推測と相互依存という点に存する。そこで、この点に着目して寡占的企業組織の戦略を、次のように考えたい¹⁸⁾。先ず、戦略というのは、企業組

17) Chandler, A. D., *The Visible Hand - The Managerial Revolution in American Business*-, *op. cit.*, p. 3.

織の基本目標を明確にし、これを通じて市場の競争環境との間に有利な関係を決定し、これを達成するために資源配分を行うことと定義される。そして、ここでは、価格戦略 (strategy of price) と生産量戦略 (strategy of production volume) に注目しよう。というのは、製品差別化戦略 (strategy of product differentiation) とマーケティング戦略 (strategy of marketing) は、元来協調的行動 (cooperative behavior) の対象になりにくいからである。つまり、製品差別化戦略は、製品に品質差を作ることで、競争相手の販売する製品との間に実質的な競争優位を確立しようとする戦略であり、マーケティング戦略は、広告、商標、包装、販売方法及びアフターサービス等によって、競争相手に対して競争の優位を実質的に形成しようとする戦略である。これらの戦略は、質的な戦略であり、協調目標として明確に定式化しえないという意味で、協調的行動の成立要件の一つを満たすことができないのである。即ち、協調的行動の調整に盛り込まれた事項は、明確であり、これをすべての寡占的企業組織が厳守していること (第3成立要件) である。対して、価格戦略は、競争相手の報復的行動を推測しながら、自らの基本目標を達成しうるように適切な価格を設定する戦略であり、生産量戦略は、需要の変動と競争相手の報復的行動を推測し、自らの基本目標を達成しうるように適切な生産量を設定する戦略である。従って、これらの戦略は、量的な戦略であり、協調目標として明確に定式化できるだけでなく、これをすべての寡占的企業組織に厳守するよう徹底す

18) 戦略の主な定義は、次のとおりである。基本目標とそのための基本的計画、即ち長期的なビジョンをさし、その内容を指定しないアンドリュースやスタイナーの戦略の定義。Andrews, K. R, *The Concept of Corporate Strategy*, 1971. Steiner, G, *Strategic Managerial Planning*, 1977. 目標設定と製品市場戦略だけをさすアンゾフの戦略の定義。Ansoff, H. I, *Corporate Strategy*, 1965. 製品市場戦略と組織構造をつくり、資源配分を行うことというチャンドラーの戦略の定義。Chandler, A. D, *Strategy and Structure* 1962. 製品市場戦略と構造計画をさすホファーとシェンデルの戦略の定義。Hofer, C. W, and D. Schendel, *Strategy Formulation*, 1978. そして競争相手の行動をみて、対抗手段を決定することというルースとライファの戦略の定義。Ruce, F, and H. Raiffa, *Games and Decisions*, 1957.

ることのできるものである。

さらに、理論的、即ち組織連関論的、分析枠組 (framework of interorganizational analysis) を提示しよう¹⁹⁾。ここで、社会経済システムと風土 (climate) は、二つの意味をもつ。即ち、社会経済システムは、常に財とサービスの需給関係を維持するように作用し、社会経済的風土は、経済的

組織連関論的分析枠組

| 社会経済的風土 | 利益と関係の重視の相互の認知 | 時間的経過に伴う変化 | 組織間の行動タイプ |
|---------------------|--|-------------------------------------|-----------|
| 個人的業績価値を重視する社会経済的風土 | 組織 a と b は相互に高い支持関係 (=肯定関係) をもつが、組織 c はいずれとも相互に高い非支持関係 (=否定関係) に留まるケース | 時間的経過に伴って学習量、活動量及び支持率が増加し、上昇するケース | 結託型 |
| 集团的業績価値を重視する社会経済的風土 | 組織 a, b, c は相互に高い非支持関係を示すケース | 時間的経過においても学習量、活動量及び支持率が低い状態で持続するケース | 競争型 |
| | 組織 a が b を高く非支持し、b が a を高く支持する関係にあり、組織 c はいずれとも相互に高い非支持関係に留まるケース | 時間的経過に伴って学習量、活動量及び支持率の分化が進行するケース | 支配型 |
| | 組織 a が b を高く支持し、b が a を高く非支持する関係にあり、組織 c はいずれとも相互に高い非支持関係に留まるケース | 時間的経過に伴って学習量、活動量及び支持率が僅かな増減に留まるケース | 抗争型 |

行為者の行動規範として作用するということである。例えば、アメリカ人の風土は、自己依拠、平等、完全な個人的自由という理念のもとに、個人的業績価値 (achievement values of individual) を実現するために競争への努力を普遍的にまで高めている。対して、日本人の風土では、完全な個人主義が欠如し、個人の所属する集団への業績価値 (achievement values of group) を優先するために協調への努力を普遍的にまで広めている (ドイツ人の風土は、大局的にみて、日本人の風土に近いように思われる)。相互の利益と関係に対する認知 (cognition)、活動 (behavior) 及び支持 (support) は、次のような内容を包含している。つまり、㊦相互の利益と

19) この組織連関論的分析枠組は、前掲の拙著の研究をベースにミルズの研究成果を取り入れて再構築したものである。Mills, T.M, Power Relation in Three-Person Groups. *American Sociological Review*, 1953, 18, pp. 351~375.

関係において、大きな利益と関係（即ち、経済的、政治的パワー）の重視を認知する組織は、最も活動的になり、かつ中位に活動的な組織に対しても支持（＝肯定）を高める傾向をもつ。①相互の利益と関係において、認知される相当の利益と関係の重視に合意できる組織は、中位に活動的になるが、最も活動的な組織に対して支持（＝肯定）を強める傾向をもつ。②相互の利益と関係に対して、利益と関係の重視をほとんど認知しない組織は、最も活動的な組織に対してあるいは、中位に活動的な組織に対しても非支持（＝否定）を強める傾向をもつ。③相互の利益と関係に対して、大きな利益と関係の重視を認知する組織は、最も活動的になるが、相当な利益と関係の重視を認知する中位に活動的な組織に対して高い非支持（＝否定）を示すケースがある。そして④相互の利益と関係に対して、認知される相当の利益と関係の重視に合意できる組織は、中位に活動的になり、かつ大きな利益と関係の重視を認知する最も活動的な組織に対して高い非支持（＝否定）を示すケースがある。

学習と時間的経過は、時間的経過に伴う学習量、活動量及び支持率の変化に関係する。即ち、それには、時間的経過に伴って学習量、活動量及び支持率が増加し、上昇するケース、時間的経過においてもそれらが低い状態で持続するケース、時間的経過に伴ってそれらの分化が進行するケース、及び時間的経過に伴ってそれらが僅かな増減に留まるケースの四つが考えられる。そして、組織間の行動タイプは、相互の活動に対し高い支持関係をもつケースで、事実上の協調を意味する結託型 (type of coalitions)、相互の活動に対し高い非支持関係を示すケースで、事実上の敵対を意味する競争型 (type of competition)、相互の活動に対し高い非支持と支持関係をもつケースで、事実上の従属を表わす支配型 (type of domination)、及び相互の活動に対し高い支持と非支持を示すケースで、事実上の対立を表わす抗争型 (type of struggle) に分けられる。がしかし、支配型と抗争型は、アンバランスで、一時的で、いずれ前二者のどちらかに移行すると考えられる。

さて、問題の核心に入ろう。即ち、チャンドラーが近代的企業組織の出現によって、市場を支配する諸力の見えざる手 (invisible hand) あるいは市場の価格メカニズムにより調整され、監視されるシステムから管理という目に見える手 (visible hand) あるいは俸給の経営者により監視され、調整されるシステムに取って代わったという時、その根拠は、何か。彼は、いう。技術的イノベーション、人口の急激な増加と拡張、そして一人当りの国民所得の増大が生産と流通の過程をいっそう複雑にし、そこに流れる財貨の速度と量をますます増大した。その結果、既存の市場メカニズム (mechanism of market) では、もはやその流れを効果的に調整することができなくなった。この新しい技術と拡大した市場とが、こうして企業組織の歴史の上で初めて、管理的な調整の必要性を生じせしめたのである。この機能を遂行するために、企業家達は、複数単位制の企業組織をつくり上げ、これを運営するために管理者を雇用した。新しい企業組織が現行の財貨の流れを有利に調整することができた場合には、その管理者達は、同時に将来の生産と流通のための資源の割当てを行った。そして、技術がより複雑になり、生産性が増大し、かつ市場がいっそうの拡大を続けるにつれて、これらの管理者達は、アメリカ経済の中核部門を支配する力をその手中に収めることになったと²⁰⁾。確かに、管理的調整の有利性 (profit of administrative coordination) は、市場メカニズムに基づく外部取引を企業組織に内部化することを可能にした。だが、大量生産と大量流通、そして流通速度の上昇に対して、市場メカニズムがもはや効果的に機能しえないという時、私には、納得できないものがある。

というのは、市場メカニズムが効果的に機能しているか否かは、主として①技術的効率性 (technological efficiency)、②技術進歩 (technological progress)、そして③価格と利潤の水準によって判定されるからである。即

20) Chandler, A. D, *The Visible Hand-The Managerial Revolution in American Business-*, p.484.

ち、産業において与えられた技術的諸条件のもとで、生産の費用を最低にするような仕方で生産が行われているかどうか、換言すれば工場の操業度が最適操業度 (optimal operation) に達しているかどうか、ということである。例えば、各企業組織間に生産量を抑制する協調 (cooperation) 又はカルテル (cartels) が成立している場合には、製品の価格は、そのような協調又はカルテルが成立していない場合よりも高く維持され、超過利潤が発生する。また、最適操業度以下の工場でも、正常利潤以上の利潤を確保することになり、このようなケースでは、市場メカニズムが効果的に機能していないということになる。また、産業において、広い意味の技術進歩が着実に進行しているかどうか、換言すれば、各企業組織が新製品や新生産方法等を開発するために最適な水準で研究開発活動を行っているかどうか、消費者の求めている性能、品質、デザイン等の製品改良が着実に行われているかどうか、市場調査のために、また販売組織の改善のために適切な努力が払われているかどうか、俸給の経営者又は管理者の養成のために適切な計画が実行されているかどうか、ということである。例えば、寡占的産業であっても、盛んに研究開発が行われ、速やかな技術進歩によって製品の価格が低下し、需要が拡大するようなケースでは、市場メカニズムは、効果的に機能しているということになる。そして、価格が資源配分のシグナルとして適切に機能しているかどうか、寡占的市場支配力に基づく超過利潤が生じていないかどうか、ということである。例えば、製品の価格が費用条件の大幅な変化にもかかわらず、著しく硬直的であり、資源配分上のシグナルとしてその役割を果たしていないケース、あるいは製品の価格が長期間にわたって、正常利潤以上の利潤をもたらしているケースでは、市場メカニズムは、効果的に機能していないといえる²¹⁾。だが、市場メカニズムが大量生産、大量流通、流通速度の上昇に対して効果的に機能し

21) この点の平易な解説は、次の文献を参照。今井賢一・宇沢弘文・小宮隆太郎・根岸隆・村上泰亮、『価格理論III』岩波書店、1972年、92~97頁。

えないということは、理論的にも、実際的にも考えにくいことである。

さらに、チャンドラーは、いう。生産における規模と範囲の経済を利用できる程に大規模なプラント、また流通における製品固有の設備や技能、そしてこれらの活動を管理調整するために必要な経営組織に最初に投資した企業家達は、強力な競争上の優位、即ち経済学者の用語を使えば、一番手企業組織の優位性を獲得した。一番手企業組織の投資によって造りあげられた参入障壁により、産業は、すぐに寡占になり、その状態に留まった。いくつかの大規模な統合企業組織が新しい寡占的な方法で、全国市場あるいはしばしば世界市場において市場シェアや利益を求めて競争した。つまり、これらの企業組織は、以前に行われていたように、あるいはより分散化した労働集約的産業で引き続き行われているように、専ら価格で競争をしなくなった。最大の企業組織は、プライス・リーダー (price leader) となり、自らのプラントの能力と競争企業組織のそれとを考慮して需要を見積り、それをもとに価格を設定した。これらの企業組織は、価格競争よりも、職能上、戦略上の効率を手段として市場シェアや利益の増加を求めてより激しく競争した。つまり、生産と流通の諸過程をより有効に遂行することによって、体系的な研究開発に基づき製品及び製法を改善することによって、より適切な供給源を探すことによって、より効果的なマーケティング・サービスを提供することによって、製品差別化によって、そして最後に衰退する市場から撤退することによって、より激しく競争したと²²⁾。ここで、二つの点が注目される。一つは、価格設定におけるプライス・リーダーシップの指摘であり、もう一つは、それ以外では寡占的産業で競争関係が存在する、換言すればこれは結果的に市場メカニズムが機能しているということの主張である。従って、ここでは、前者が問題となる。

プライス・リーダーシップとは、プライス・リーダー (価格先導者) の

22) Chandler, A. D, *Scale and Scope-The Dynamics of Industrial Capitalism-*, *op. cit.*, pp.33~35.

企業組織が率先して製品価格を設定し、これに他の企業組織がフォロワー（追随者）として間髪をいれずに追随し、通常は価格を変動させずに維持し、たまに需給の条件が変化した時に、プライス・リーダーが製品の価格を値上げ又は値下げを行い、これと同じ価格幅で他のフォロワーが値上げ又は値下げを行うという「価格の協調的行動 (cooperative behavior of price)」が生じている状態を意味する。では、プライス・リーダーシップが成立する基本的要件として、どのような要件が考えられるであろうか。マークハムは、まさにプライス・リーダーシップの研究において、次の四つの要件を基本的成立要件として提示した。つまり、(i)市場を構成する企業組織の数が少なく、また各企業組織はお互いに自己の政策が他の企業組織に大きな影響を及ぼし、これを認識することができること。(ii)市場への参入がかなり厳しく制限されていること。(iii)各企業組織の生産する製品は完全に同質的である必要はないが、各企業組織は他の企業組織の製品と著しく密接な代替製品であるとみなしていること。そして(iv)市場全体の需要の価格弾力性は、著しく大きくないこと²³⁾。しかし、これらの成立要件は、あまりにも抽象的であり、オペレーショナルな要件たりえない。そこで、オペレーショナルな成立要件を提示しよう。即ち、第1要件、売り手の全てが相互に了解しあえる共通の目的をもっている。第2要件、相互に了解しあえる共通の目的の達成のために、売り手の全てが協調的行動に参加している。第3要件、協調的行動にもり込まれた事項は明確であり、これを売り手の全てが厳守している。第4要件、協調的行動に参加している売り手の間に、相互に了解された成果分配方式が存在する。そして第5要件、協調的行動の事項に違反する戦略行動をとった売り手に対しては、明確な制裁措置がとられる²⁴⁾。

このような成立要件が各寡占的企業組織間において満たされるというケ

23) Markham, J. W., The Nature and Significance of Price Leadership, *American Economic Review*, December, 1951, pp.891~905.

24) 拙著, 上掲書, 119~120頁。

ースは、非常に限定され、特殊な場合である。このことを、私の組織連関論的分析枠組を用いて明らかにしよう。先ず、協調的行動が成立するためには、第3要件を満たさねばならないこと、そしてそれを満たすことができる戦略は、価格戦略あるいは生産量戦略のみであることを指摘しておこう。この意味で、各寡占的企業組織間の協調的行動は、最初に限定されることになる。次に、寡占的企業組織が3社である場合を仮定しよう。これら3社の寡占的企業組織は、最初に社会経済システムと風土によって影響を受けるということになる。つまり、社会経済システムは、常に財とサービスの需給関係を維持するように、換言すれば破滅的な競争を回避するように作用する。例えば、寡占的企業組織間の価格競争の戦略は、とどまることのない価格引下げ競争をもたらす可能性を秘めているが、実際にはこの破滅的な状態を回避する力が作用するということである。他面、社会経済的風土が、同時に寡占的企業組織の戦略に影響する。例えば、個人的業績価値よりも集团的業績価値を優先する日本の社会経済的風土では、協調的行動は、生産量又は価格戦略で生じやすい。3社の寡占的企業組織は、第2に利益と関係の重視の相互の認知、活動及び支持によっていっそう強い作用をうける。しかも、その利益と関係の重視の相互の認知、活動及び支持は、複占のケースよりもはるかに複雑な分析を必要とする。そこで、議論を明確にするために、寡占的企業組織の3社がそれぞれ認知する利益と関係の重視は、大きな利益と関係の重視、相当の利益と関係の重視、そしてほとんど利益と関係の重視を認知できない場合のいずれかであり、これに該当して最高に活動的な企業組織、中位に活動的な企業組織、そして最低に活動的な企業組織に分かれるものと仮定しよう（この仮定は、チェンバリンの複占の共同利益の最大化と個別利益の最大化が一致するというケースよりも現実的である）。この仮定のもとで、四つのケースが3者間の相互の支持関係について生ずる。即ち、寡占的企業組織aとbは、相互に高い支持関係 (supportive relation) をもつが、寡占的企業組織cは、いずれとも相互に高い非支持関係 (non-supportive relation) に留まるケース。

例えば、このケースでは、寡占的企業組織 a と b の間で価格戦略と生産量戦略に関し協調することが大いにありうる。が、協調に参加しない寡占的企業組織 c は、競争的であり続ける。寡占的企業組織 a, b, c は、相互に高い非支持関係を示すケース。例えば、このケースでは、利益分配の非合意の結果のように（即ち、協調的行動の第4成立要件を満たすことができない場合のように）、競争的になる。寡占的企業組織 a が b を高く非支持し、b が a を高く支持する関係にあり、そして寡占的企業組織 c がいずれとも相互に高い非支持関係に留まるケース。例えば、このケースでは、寡占的企業組織 a と b の間にプライス・リーダーシップが生ずる。寡占的企業組織 a が b を高く支持し、b が a を高く非支持する関係にあり、そして寡占的企業組織 c がいずれとも相互に高い非支持関係に留まるケース。例えば、このケースでは、寡占的企業組織 a と b の間に対立、摩擦が生ずる（即ち、これは、協調的行動の第1成立要件と第2成立要件を満たすことができない場合に典型的である）。以上の四つのケースの中で、最初の二つのケースは、安定的な関係にあるが、後の二つのケースは、不安定な関係にある。

3社の寡占的企業組織間の安定的関係と不安定的関係のケースは、第3に学習と時間的経過によって影響を受け、最終的に寡占的企業組織間の行動タイプとなって現われる。即ち、相互に高い支持関係をもつ寡占的企業組織 a と b が、時間的経過に伴って相互の学習量、活動量及び支持率を増加し、上昇するケース。このケースは、寡占的企業組織間に協調的行動、つまり結託型をもたらす可能性が最も大きい。相互に高い非支持関係をもつ寡占的企業組織 a と b が、時間的経過においても相互の学習量、活動量及び支持率を低い状態で持続するケース。このケースは、寡占的企業組織間に競争的行動、つまり競争型を生じさせる。高い非支持と高い支持関係を相互にもつ寡占的企業組織 a と b が、時間的経過に伴って相互の学習量、活動量及び支持率を分化していくケース。このケースでは、寡占的企業組織間に競争的行動へあるいは協調的行動への移行がみられる。高い支持と

高い非支持関係を相互にもつ寡占的企業組織 a と b が、時間的経過において相互の学習量、活動量及び支持率を僅かしか増減しないケース。このケースでは、寡占的企業組織間に協調的行動へあるいは競争的行動への移行がみられる。これらの分析を通じて、次のように結論が導かれる。即ち、プライス・リーダーシップの成立要件（あるいは協調的行動の成立要件）の第2、つまり相互に了解しあえる共通の目的の達成のために、売り手の全てが協調的行動に参加していることというそれが、満たされないということである。ただ、寡占的企業組織 c を除いて、寡占的企業組織 a と b とが大きな利益と関係の重視を認知し、最高に活動的になり、そして相互に高い支持関係をもつ場合では、プライス・リーダーシップ（あるいは協調的行動）及び結託型の行動タイプが生ずる可能性は大である。この意味で、プライス・リーダーシップの存在は、私にはきわめて限定されたケースであると思われる。従って、近代的企業組織は、多数の事業単位をその統制の下におくことにより、異なった地域で営業するようになっただけでなく、異質の経済活動をしばしば遂行し、かつ異なったラインの財やサービスをも扱うようになった。かくして、これらの複数の事業単位の活動と各事業単位の取引は、企業組織内に内部化されるようになり、市場メカニズムによってではなく、むしろ俸給の経営者によって監視され、調整されるようになったのであるというチャンドラーの主張について、それは、私には一般的ケースというよりも、特殊なケースであり、産業の衰退期の場合ならいざしらず、目に見える手が見えざる手に取って代わったと断定できないということである。

さらに、もう一つの特異な問題について言及しておこう。即ち、産業が衰退期に入ったケースでも、競争的行動が3社の寡占的企業組織間に持続するであろうか、ということである。この問題は、私の組織連関論的分析枠組に従えば、次のように理解される。つまり、安定的な関係にある競争的行動は、先ず不安定的な関係を示す抗争的行動に移行し、次に安定的な関係をもたらす協調的、即ち結託的行動にやがて達すると考えられる。こ

のことから、価格カルテル (cartels of price) や生産量カルテル (cartels of production volume) が3社の寡占的企業組織間に生ずる。これは、社会経済システムの維持作用が強く働くためである。

IV 結

以上の研究について、要点を整理し、残された課題を提示しておこう。

先ず、チャンドラーは、寡占的企業組織の生成を独占力の獲得への欲求ということで短絡的に説明する経済学者の立場を否定した。私も、これに全く同感であり、寡占的企業組織の生成が規模の経済性と技術革新を媒介した市場の二極分化的成長に伴う現象又は随伴的結果であるとする自説を展開した。自説の展開過程で、チャンドラーの規模の経済性の定義の狭義性(即ち、単一製品の業務単位の規模の経済性)、規模の経済性と技術革新との関連性の無理解、市場の成長の説明の不十分さ等を批判した。がしかし、それは、チャンドラーの考え方の精緻化であり、発展でもある。

次に、チャンドラーの指摘するように、近代的企業組織、即ち大量生産と大量流通を統合した企業組織、を最初に創造した企業家は、強力な競争上の優位を獲得し、やがて寡占的企業組織になった。しかし、経済の多くの部門において、管理という目に見える手が、かつてアダム・スミスが市場を支配する諸力の見えざる手と呼んだものにとって代わった。市場は、依然として財貨とサービスに対する需要の発生源ではあるが、しかし、寡占的企業組織は、今やこれまでの生産と流通の過程を通ずる財貨の流れを調整したり、また将来の生産と流通のために資源と人員を配分するという機能を市場に代わって引き継ぐに至った、とチャンドラーが主張する時、私には、同意しかねる。その根拠は、次の点に存する。即ち、彼の云う生産と流通のための資源と人員の配分が管理という目に見える手あるいは俸給の経営者によって監視され、調整されるシステムは、先ずプライス・リーダーシップの成立によってのみ可能であるということである。だが、プ

ライス・リーダーシップの存在は、私の構築した組織連関論的分析枠組に基づく分析から明らかのように、一般的ケースというよりも、特殊なケースあるいは限定されたケースである。つまり、ライス・リーダーシップの成立要件の内の、売り手の全てが相互に了解しあえる共通の目的をもっていることという第1成立要件、相互に了解しあえる共通の目的の達成のために、売り手の全てが協調的行動に参加していることという第2成立要件、そして協調的行動に参加している売り手の間に、相互に了解された成果分配方式が存在することという第4成立要件が、多くの場合に満たされないのである。

しかしながら、寡占的企業組織間において、より一層の競争的環境を形成するためには、先ず自由競争を前提とする経済ブロック化（例えば、欧州共同体）が有効に思われる。が、これには、限界がある。国家的民族主義の台頭と対立が、それである。従って、寡占的企業組織間により有効な競争環境を確保するためには、寡占的な競争環境に必要な諸条件を明確化し、これに沿った経済指導が必要である。この問題については、残された研究課題としたい。