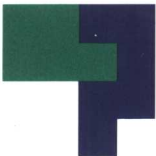
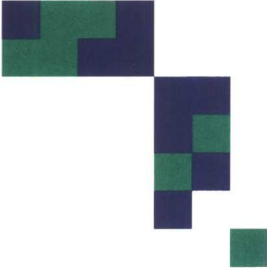


塩見治人 編
堀 一郎

日米関係 経営史



■ 高度成長から現在まで



112
F7811
495

塩見治人 編
堀 一郎

日米関係 経営史

高度成長から現在まで



40894/12173

名古屋大学出版会

1999年 3月 15日

NB

執筆者紹介

(執筆順, *は編者)

しおみはるひと

*塩見治人 (名古屋市立大学経済学部)

こえづか ひろし

肥塚 浩 (立命館大学経営学部)

ほり いちろう

*堀 一郎 (愛知県立大学外国語学部)

みやぎしんじ

宮崎信二 (名城大学短期大学部)

かずさやすゆき

上總康行 (京都大学大学院経済学研究科)

しおじ ひろみ

塩地 洋 (京都大学大学院経済学研究科)

きつかわたけお

橘川武郎 (東京大学社会科学研究所)

かわべのぶお

川辺信雄 (早稲田大学商学部)

もりかわ あきら

森川 章 (名城大学商学部)

こばやしかずこ

小林和子 (財団法人日本証券経済研究所)

みぞたせいご

溝田誠吾 (専修大学経営学部)

たなか あきら

田中 彰 (名古屋市立大学経済学部)

なつめけいじ

夏目啓二 (龍谷大学経営学部)

日米関係経営史

1998年12月25日 初版第1刷発行

定価はカバーに
表示しています

編 者 塩 見 治 人
堀 一 郎

発行者 平 川 宗 信

発行所 財団法人 名古屋大学出版会

〒464-0814 名古屋市千種区不老町1名古屋大学構内
電話(052)781-5027/FAX(052)781-0697

© Haruhito SHIOMI et al. 1998

Printed in Japan

印刷・製本 樹クイックス

ISBN4-8158-0353-6

乱丁・落丁はお取替えいたします。

[R] <日本複写権センター委託出版物>

本書の全部または一部を無断で複写複製(コピー)することは、著作権法上での例外を除き、禁じられています。本書からの複写を希望される場合は、日本複写権センター(03-3401-2382)にご連絡ください。

日米關係經營史

目 次

序 章 日米関係経営史の課題塩見治人 I

1. 主題と問題意識 I
2. チャンドラー・モデルと 1980 年代 7
3. ポスト・チャンドラー・モデルへの試み 12
4. 戦後日米関係経営史へのダイナミクス 14

第 I 編 リストラクチャリングのアメリカとグローバル化の日本

第 1 章 コスト競争と後発効果堀 一郎 20

——鉄鋼業における US スチール社と新日鉄——

1. メガ・コンペティション下の世界鉄鋼業 20
2. US スチール社の停滞と八幡製鉄の躍進 22
3. US スチール社の対抗と新日鉄の協調 33
4. US スチール社のリストラクチャリングと新日鉄のグローバル化 38
5. US スチール社と新日鉄の業態分化 46

第 2 章 企業システムのジャパナイゼーション塩見治人 53

——自動車産業における GM 社とトヨタ——

1. グローバル・ネットワークの成熟 53
2. アメリカ成熟自動車市場と GM 社 57
3. トヨタ生産方式の形成 65
4. GM 社のジャパナイゼーション 73
5. 日本型企业システムの国際波及 79

第 3 章 総合的製品政策の継続と断絶上總康行 84

——電機産業における GE 社と東芝——

1. グローバル競争下の総合電機メーカー 84
2. GE 社の多角化戦略 85
3. GE 社の「ナンバーワン・ツー」戦略 89
4. 東芝のキャッチアップ戦略 95
5. 東芝の基本戦略とグローバル戦略 102
6. GE 社と東芝の経営戦略上の相違 108

第II編 「強いアメリカ」の持続性

第4章 明確な戦略と販路の確保橘川武郎 114
——石油産業におけるエクソン社、モービル社と東燃、出光興産——

1. 「強いアメリカ」への挑戦 114
2. エクソン、モービルと日本市場 115
3. 内側からの挑戦——東燃のケース 124
4. 外側からの挑戦——出光興産のケース 132
5. 「強いアメリカ」が継続した理由 136

第5章 棲み分けとコア・ビジネス森川 章 144
——化学産業におけるデュポン社と三菱化学——

1. デュポン社と三菱化学の世界的位置 144
2. 典型的な先進と追随の関係——石油危機まで 147
3. 石油危機後に選択された路線の相違 153
4. 国際関係経営史としての概括 165

第6章 国際共同開発と国際共同生産溝田誠吾 169
——航空宇宙産業におけるボーイング社と三菱重工業——

1. グローバル市場と国際共同開発 169
2. ボーイング社の民間航空機市場への参入と支配体制の確立 172
3. エアバス社の民間航空機市場への登場 177
4. 国際共同開発戦略の本格展開 179
5. 三菱重工業の世界市場への参入戦略——日本の登場 184
6. 国際共同開発の一層の発展を求めて 191

第III編 情報技術革新をめぐる日米対抗

第7章 世界標準をめぐる角逐夏目啓二 198
——コンピュータ産業におけるIBM社と富士通——

1. 政府と企業の関係史 198
2. IBMの世界支配と富士通 198
3. 互換機路線と国際化 205

4. 世界標準とダウンサイジング 210

5. ネットワークの時代 216

第8章 製品開発の集中戦略とフルライン戦略……………肥塚 浩 224

——半導体産業におけるインテル社と日本電気——

1. 半導体イノベーションをめぐる日米企業の「優位」 224

2. 半導体産業における日米企業の競争と協調 225

3. インテルと日本電気 232

4. マイクロプロセッサ市場におけるインテルと日本電気の企業間関係 238

5. 日米半導体企業の企業間関係 243

第9章 規制緩和と国際対応……………宮崎信二 246

——情報通信産業におけるAT&TとNTT——

1. 情報通信産業における「国内専業企業」と「グローバル企業」 246

2. 電気通信の規制的枠組みとNTTおよびAT&Tの経営構造の特質 247

3. 電電公社成立と「世界一の電話王国」へのキャッチアップ 251

4. 電気通信自由化におけるAT&TとNTT 261

5. 情報通信の世界的自由化とメガキャリアの競争・提携の展開 272

第IV編 サービス革新の日米格差

第10章 自動車フランチャイズ・システムの日米相互波及

——生成・移転・再革新——

……………塩地 洋 280

1. 自動車フランチャイズ・システム 280

2. 米国における自動車ディーラーの形成過程 281

3. 日本におけるフランチャイズ・システムの導入 287

4. サターンによるシステム再革新の模索 293

第11章 流通システムのジャパナイゼーション

——日用品小売業における日米のセブン-イレブン——

……………川辺信雄 305

1. 日米流通企業の逆転 305

2. アメリカにおけるコンビニエンス・ストアの生成と発展	308
3. セブン-イレブン・ジャパンの設立と日本型コンビニエンス・ストアの発展	313
4. サウスランド社の倒産	319
5. 日本型コンビニエンス・ストア・システムの導入によるサウスランド社の 再建	325
6. 第3次産業革命とジャパナイゼーション	331
第12章 国際化のなかの金融鎖国 ……………小林和子	338
——金融・証券業におけるメリルリンチ証券と野村証券——	
1. アメリカ型の証券市場システム	338
2. 野村証券とメリルリンチ証券	339
3. 引受業務における提携	342
4. 国際投資信託における提携	347
5. マーチャント・バンクの合併設立	352
6. 証券系コングロマリットに固定的提携はありうるか	353
7. 金融鎖国から開国へ	357
終章 グローバル競争における日米企業間関係の位置と転換 ……………堀 一郎	361
1. 日米逆転と日米企業間関係	361
2. 「強いアメリカ」と日米企業間関係	362
3. 情報技術革新と日米企業間関係	363
4. サービス革新と日米企業間関係	364
5. 日米企業同質化、差異化、ネットワーク化	365
戦後日米関係経営史年表 (田中 彰)	367
あとがき (塩見治人)	389
会社名・人名索引	391

序 章 日米関係経営史の課題

塩 見 治 人

全世界がひとつの舞台……

All the world's a stage ...

(シェイクスピア『お気に召すまま』2-7)

1. 主題と問題意識

本書は全体として、20世紀後半の主要な産業の歴史をグローバルな視点から考察し、それぞれの産業の長期的動態のなかに占める日米企業間関係の位置を展望しようとするものである。これがわれわれの言う戦後日米関係経営史である。

対象とする時期は、第2次大戦後から20世紀末の現時点までであるが、このうち主要な関心となるのは1970年から90年までの20年間であり、とくに日米関係経営史における70年代から80年代への局面転換に焦点が当てられている。したがって本書の各章では、60年代までの戦後の産業動向が前史として取り扱われており、また90年代のそれは現状分析として各章の結論部分において80年代論と関連する限りで論じられている。

はじめに、本書が扱う12の主要個別産業の一般的背景について、この協働作業の共通認識をあらかじめ示しておこう。

まず第1に、1980年代におけるグローバル企業とグローバル市場の急激な成熟があげられる。もちろん、グローバル企業は、戦前史において、20世紀への転換期の「第2次産業革命」を受けたいくつかの新産業で登場しており、またグローバル市場は、端的には地理上の発見以降の世界システムのなかで漸次成長してきていた。しかしながら1980年代は、ほとんどの主要個別産業の場裡でグ

ローバル企業相互間の複雑な「グローバル多層ネットワーク」を内包した新しいグローバル寡占市場が成立したという点で、世界史的にも産業発展の一大画期なのである。

この場合のネットワークとは、ヒト・モノ・カネ・情報など経営資源の継続的相対取引にもとづいた企業間関係のことであるが、経済活動の国際化の進展とともに、世界をひとつの舞台とする多角的でかつ多層的なネットワークが著しく成熟してきている¹⁾。

自動車産業や電機産業などでは、各国市場で相互に激しく競争するメーカー同士が、その背後では、資本提携や合併ばかりでなく、ライセンスや設計図面の供与、また共同開発、設備・治工具や従業員訓練サービスの供給、部品の供給、さらには完成品の OEM 供給など製造業のすべてのプロセスにわたって、ヒト・モノ・カネ・情報の多層的相互交流を行うようになった。たとえば藤本隆宏と武石彰は、日米欧主要自動車メーカー間で 1985 年に 36 件、1990 年に 102 件、1994 年に 121 件のこのような多層的な提携ネットワーク数を確認している²⁾。

航空宇宙産業では、世界の有力メーカーが 2 陣営に分かれて民間航空機の国際共同開発プロジェクトを組むようになり、これをベースにして参加メーカー群の「国際下請体制」が組まれるようになった。エレクトロニクス産業では、「デファクト世界標準」を確保すべくメーカー群のなかで戦略的な合従連衡が繰り返されている。今日では、リスクをとともう新分野に乗り出そうとする場合、技術力などを相互に補い合うために提携関係を結ぶのが自然な流れとなってきた。

本書は、このようなグローバル寡占状況のなかにおける日米企業のグローバル競争戦略を分析の前面に据え置いている³⁾。

第 2 に、このグローバル市場への日本企業の著しい台頭が与えたインパクトの評価について、これを立体的に把握しようとしている³⁾。

表序-1 のとおり、日米経済は 1960 年から 90 年の 30 年間にわたり、ほぼ一貫して世界 GNP の 4 割弱、世界輸出高と世界輸入高でそれぞれ 2 割強を占めてきたが、日本経済はこの間、世界 GNP シェアで 5.3 倍、世界輸出高シェアで 2.4 倍、世界輸入高シェアで 1.8 倍と飛躍し、世界経済でアメリカに次ぐ地位にのぼった。一方アメリカは、世界輸出高シェアの 3 分の 1 を失っている。アメリカは、すでに 1950 年代をとおして国際収支が赤字基調となっていたが、1971 年以降は貿易収支も赤字に移行し、さらに 1985 年には世界最大の債務国に転落して

表序-1 世界における日米経済 (1960～90年)
(単位: %)

年	世界 GNP でのシェア		世界輸出でのシェア		世界輸入でのシェア	
	アメリカ	日 本	アメリカ	日 本	アメリカ	日 本
1960	33.7	2.9	18.1	3.6	12.6	3.8
1970	30.2	6.0	15.3	6.9	13.6	6.4
1980	23.0	8.9	11.8	6.8	13.1	7.2
1990	28.8	15.3	11.8	8.6	15.0	6.8

出所) 日本銀行『国際比較統計』各年版より作成。ただし、世界 GNP 総額はその 3 分の 2 を先進国が占めるものとして推定している。なお 1990 年は GNP でなく GDP で算出したもの。

表序-2 日米の貿易収支 (1960～90年)

(単位: 10億ドル)

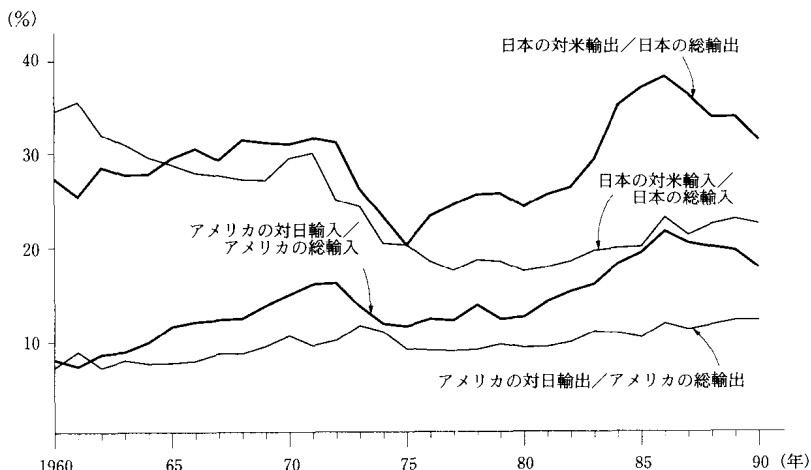
年	貿 易 収 支 尻	
	アメリカ (対日本)	日本 (対米国)
1960	5.9 (-0.5)	-0.4 (-0.3)
1965	5.0 (-0.3)	1.9 (0.1)
1970	2.6 (-1.2)	4.0 (0.4)
1975	8.9 (-1.9)	5.0 (0.5)
1980	-25.5 (-10.4)	2.1 (7.0)
1985	-122.1 (-43.5)	56.0 (39.5)
1990	-108.1 (-41.7)	77.8 (42.5)

出所) 日本銀行『国際比較統計』各年版, U. S. Department of Commerce, *Statistical Abstract of the United States*, 各年版より作成。

いった。日米間の貿易収支でみれば表序-2 のとおり、アメリカはこの期間をつうじて対日貿易赤字が拡大し、それは 1990 年には貿易赤字の 38.6% を占めるようになった。一方日本は、輸出主導型の経済成長をつづけ、とくに 1980 年代には巨額の貿易黒字が累積するようになり、またこのうち対米黒字が、1985 年で 70.5%、1985 年で 54.6% を占めた。図序-1 は、貿易からみた日米経済間の相互依存関係の長期的動態を総合している⁴⁾。

このような日本経済の飛躍は、グローバル企業を簇生させることになった。表序-3 は、『フォーチュン』誌の企業ランキングによって、1960 年から 90 年までの 4 時点でそれぞれ世界上位 200 社を抽出し、産業別に分類したものである。日米企業数は、この期間のすべてで過半を占めたのであるが、アメリカ企業数は、1960 年の 132 社から 90 年の 71 社へとほぼ半減し、日本企業数は、4 社から 43 社へと 10 倍を越えて増えている。1990 年に向かう局面で、ほぼ全産業部門で日

図序-1 日米間の貿易における相互依存度 (1960～90年)



出所) 日本銀行「国際収支統計月報」各号, U. S. Department of Commerce, *Survey of Current Business*, June, 各年より作成。

表序-3 グローバル企業上位200社に占める産業別日米企業数 (1960～90年)

	1960年		1970年		1980年		1990年	
	アメリカ	日 本	アメリカ	日 本	アメリカ	日 本	アメリカ	日 本
グループ20, 21: 食料・タバコ	26		18		17		12	3
グループ22, 23: 繊維・衣料品	3		3					1
グループ26: 紙類	4		5		3		3	
グループ28: 化学	14		16		11	1	11	2
グループ29: 石油精製	20		20		21	3	13	4
グループ30: ゴム	5	5		2		1	1	
グループ33: 粗金属	15	2	13	6	8	5	1	6
グループ34: 金属製品	3		2		2			1
グループ35: 機械	8		12	2	3	2	3	3
グループ357, 38: 事務機器・コンピュータ・精密機器	4		5		4		7	3
グループ36: 電気機器	9	2	8	4	7		8	8
グループ371: 輸送機器・部品	8		7	2	6	5	3	8
グループ372: 航空宇宙	7		8		6	4	8	
その他	6		6		5		1	3
合 計	132	4	128	14	95	20	71	43

出所) *Fortune*, July, August, 1960; May, August, 1970; May, August, 1980; April, July, 1990 より作成。各年の「フォーチュン」誌ランキングから世界上位200社を抽出し、アメリカの標準産業分類(SIC)によって分類構成。

米グローバル企業の対抗関係が成立したのであるが、とくに粗金属、機械、事務機器・コンピュータ・精密機器、電気機器、輸送機器・部品、の諸部門での日米対抗が注目され、また石油精製も無視できないだろう。

本書は、このような日米の対抗関係を、3つの産業動向、すなわち①いわゆる「日米逆転」現象、つまり日米企業のリストラクチャリングとグローバル化のつくる動態、②「強いアメリカ」の持続性、③新技術をめぐる日米対抗の星雲状態、として抽出し、さらに④これら製造業の動向に舞台装置を提供する物流、資金流のインフラストラクチャーにおける日米格差を問題にし、それぞれの産業動向を典型的に代表する日米企業間関係を選択して具体的にケーススタディーをしようとしている。「企業史から産業史へ」が本書の方法である⁵⁾。

第3に本書は、1980年頃を境目とする日米関係経営史の段差があること、すなわち日米双方でトップマネジメントの意思決定過程における70年代から80年代へのある種のパラダイム転換がおこったこと、を想定している。

J・M・ストプフォードらの『世界多国籍企業ダイレクトリー』1980年版は、全世界から当時の429社の「多国籍企業」を抽出しているが、国別ではアメリカが過半の216社(50.3%)を占め、日本は53社(12.4%)であった。表序-4は、これら日米多国籍企業群の事業活動の国際化を比較している。グローバル企業としての両者の対照性は明瞭であり、アメリカが現地生産型、日本が輸出型といえるだろう。

ここで、この1980年を分水嶺とする日米双方のグローバル企業の動態と対抗関係の整理をあらかじめ一般的な形で試みておこう。

1970年代は戦後日本型企業システムの成立期であった。1970年初頭のニクソン・ショックと石油ショックは、日本の高度成長を支えた2つの国際的条件を奪い去っていった。1971年のニクソン声明の主要ターゲットは疑いなく日本であったといわれ、10%輸入課徴金が繊維、鉄鋼、カラーテレビなど日米貿易摩擦を発生させていた日本の輸出産業に最も大きな打撃をあたえたばかりでなく、金・ドル交換停止が、大量のドル売り・円買いを生んで1ドル=308円の新レートが成立し、その後1973年に変動相場制へ移行していくと、円高は1980年に向かって更に200円に接近していった。1973年の石油ショックは、1バレル当たり2ドル台で長く安定してきた原油価格を一気に11ドル台へと約4倍上昇させ、さらにそれは1980年に向かって40ドルに迫っていった。こうして1970年代の

表序-4 日米企業の国際化比較 (1978年)

(単位: %)

産 業	ア メ リ カ			日 本		
	国際化比率	在外子会社 生産比率	輸出/在外子 会社生産比率	国際化比率	在外子会社 生産比率	輸出/在外子 会社生産比率
建設資財	17.9	16.0	11.8	8.1	2.9	178.9
食品・タバコ	26.4	24.3	8.8	8.9	2.7	230.7
繊維・皮革	16.0	12.9	24.4	26.6	10.5	153.9
紙・木材	19.5	14.7	32.0	4.6	1.7	174.1
化学	37.1	32.2	15.1	14.4	3.9	268.2
石油	50.3	49.1	2.4	6.9	2.0	243.6
ゴム	31.7	30.2	4.7	27.2	6.6	310.6
金属・金属製品	18.1	14.9	22.2	29.2	3.1	854.6
機械	33.9	28.7	18.2	42.2	7.7	446.7
事務機器・コンピュータ	46.7	45.3	3.1	18.2	3.8	376.4
電気機器	36.3	27.7	31.4	32.9	6.6	400.6
自動車	26.6	25.2	5.6	47.2	14.5	226.1
航空宇宙	30.7	17.3	78.2			
その他	19.9	16.0	24.3	20.9	5.7	267.2
合 計	35.7	32.6	9.3	33.5	8.2	311.0

出所) Stopford, J. M., Dunning J. H. and Haberich, K. O., *The World Directory of Multinational Enterprise*, Vol. 1, 1980, Table 10, 11, 13 より作成。ただし国際化比率とは、世界総売上高に占める在外子会社売上高と輸出高との合計の比率。在外子会社生産比率とは、世界総売上高に占める在外子会社売上高の比率。

日本企業は、円高圧力とコスト上昇という2重の逆風に直面して、ようやく1960年代に定着したアメリカ型大量生産・大量販売を見直し、「減量経営」「省エネルギー」などを厳しく追求する日本型システムへと進化させていった。日本では、この新しい日本型システムのもつ圧倒的な国際的競争優位で円高圧力とコスト上昇を吸収して、輸出型グローバル企業が成長していくことになった⁶⁾。

日本企業史の1980年代は、国際的競争優位と各国経済との摩擦の発生のなかから、漸次、そして1985年のプラザ合意以降は急激に、輸出型グローバル企業から現地生産型グローバル企業へと変身する局面である。この意味で1980年代は、日本企業がアメリカナイゼーションする局面であり、また同時に日本企業が各国経済のなかに現地化していくなかで、国際的に拡散していくジャパナイゼーションの波動を認めることもできるだろう。

一方、アメリカ企業の1970年代は、基本的には「覇者の奢り」の時代であった。アメリカが国内産業の見直しを本格的に意識するまでには、「繁栄の60年代」からの長い道程が必要であったのである。

日本からの輸入急増をうけて下院歳入委員会に「対日貿易監視小委員会」が設置されたのはカーター政権の時代、1978年のことである。また翌年の東京ラウンド合意をうけてアメリカ産業の現実の競争条件を確定する作業が実施され、日米貿易不均衡の改善策としてアメリカ自身の国際競争力の強化を提唱する初の大統領白書が作成されたのは1980年であった。日本企業の台頭で、主として消費財産業／組立産業でのアメリカの国際的な競争優位の喪失は極めて深刻であった。1983年に出版された『インダストリアル・ルネサンス』でハーバード・ビジネス・スクールの教授陣は、30年の長い眠りから今ようやく目をさました現代版リップ・ヴァン・ウィンクルに託して「自分の目の前のアメリカ産業をみても、これがあの活力にあふれた1950年代の産業の今日の姿だとは、とうてい信じないだろう」と書いている⁷⁾。こうして1980年代初頭が、アメリカ産業再生運動の起点となるが、ジャパナイゼーションすなわち日本の製造業をモデルとするリストラクチャリングのさまざまな動向は特に注目すべきものであり、それは次第にアメリカだけでなく、世界的な展開をもみせるようになっていった。

このようにみれば、日米関係経営史の1980年代は日本企業のアメリカナイゼーションとアメリカ企業のジャパナイゼーションが交差する局面であるということが本書の関心となるのである。しかしながら、本書の12の主要産業それぞれでは偏差がある。

2. チャンドラー・モデルと1980年代

本書が、以上のように20世紀後半の産業史へ日米関係経営史をとおしてアプローチし、また1980年代に関心を集中するのは、20世紀型大企業のチャンドラー・モデルとの関連においてである。

1980年代は、チャンドラー・モデルにとって試練の舞台だった。このモデルが依拠する有力な伝統的アメリカ・ビッグビジネスが、つぎつぎと消滅し、業績不振に陥ったからである。1884年に石油精製のガルフ・オイル社（『フォーチュン』誌1980年のランキング〔以下同じ〕7位）、1985年に農業機械のインターナショナル・ハーベスター社（27位）、食品のゼネラルフーズ社（50位）とナビスコ社（149位）、1987年には電気機械のRCA社（36位）、電気通信機のITT社（11位）、ミシンのシンガー社（132位）、1988年にはタイヤのファイアストーン社

(53位)、1991年には金銭登録機のNCR社(111位)など、今世紀アメリカを代表するビッグビジネスが合併ないし買収で姿を消していった。業績不振についていえば、自動車のクライスラー社が1974年以降赤字をつづけ、1982年には連邦政府の救済融資をうけることになったし、GM社(2位)は1990年から92年まで3期連続で欠損をつづけ、1992年の赤字は世界産業史上最大といわれた。フィルムのコダック社(30位)は1989年に、またコンピュータのIBM社(8位)でさえ1992年から93年まで2期連続で、それぞれ赤字を計上せざるをえなかった⁹⁾。

1970年と1990年の『フォーチュン』誌のアメリカ上位500社ランキングのうちそれぞれの上位50社を対比すれば、1970年のうち28社が残存、8社が消滅、51位以下からの上昇が12社、51位以下への下降が6社であった⁹⁾。

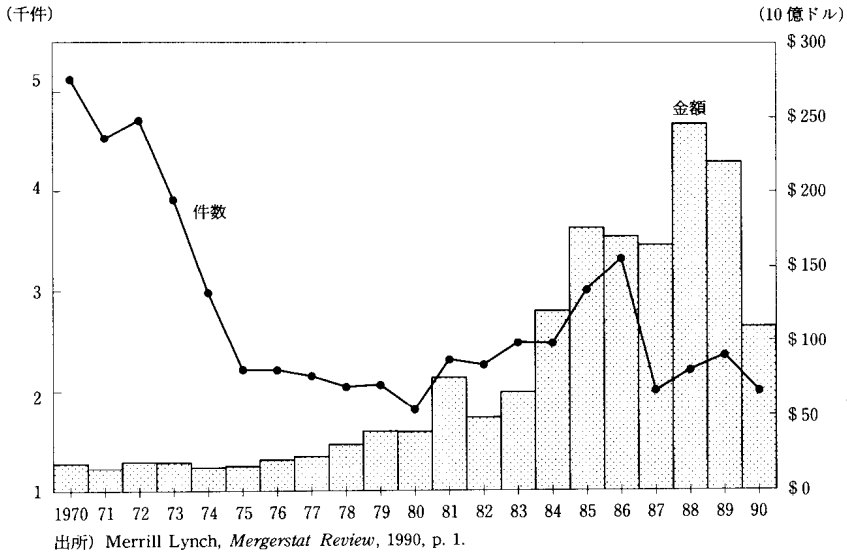
アメリカ・ビッグビジネスのリストラクチャリングは、大規模な企業合併、企業買収、事業分割(M&A&D)をともなった。1980年代の合併・買収は、図序-2のとおり、件数で1986年、金額で1988年にピークを迎えたが、1970年代にくらべてその金額が巨額であった。また事業分割が、1970年代同様に大きな位置をしめている(表序-5)¹⁰⁾。

チャンドラー・モデルと1980年代アメリカ・ビッグビジネスの現実との関係を、『ビジブルハンド』(1977年)の著者チャンドラーは、どのように捉えていたのだろうか。

20世紀の大企業をもっとも一般的に定義づけたのは、アルフレッド・D・チャンドラー・ジュニアである。大企業のチャンドラー・モデルによれば、その組織構造は大量生産と大量販売との結合、それに対応する管理機構という3つのサブシステムの統合体であった。この「三叉投資」の組織構造は、産業ごとに、素材生産から製品の顧客までのすべてのプロセスの経済活動群を内部化し、市場的調整に代わって単一の管理機構によって管理的調整を行い、市場では到底不可能な財の流れの効率化と長期的な資源配分の適正化を実現するものであった。このチャンドラー・モデルは、戦後の西欧、日本で変容をともしつつ定着していき、各国の戦後復興につづく経済成長をささえて「繁栄の60年代」を生みだしていったのである。

チャンドラーの1980年代論は、彼の1990年の大著『スケール・アンド・スコープ』の結論で言及されているのであるが、アメリカ産業の退潮とは機関投資

図序-2 アメリカにおける企業合併・企業買収の動向 (1970~90 年)



表序-5 事業分割の動向

年度	件数	全取引件数 に占める割合 (%)	年度	件数	全取引件数 に占める割合 (%)
1967	328	11	1979	752	35
1968	557	12	1980	666	35
1969	801	13	1981	830	35
1970	1,401	27	1982	875	37
1971	1,920	42	1983	932	37
1972	1,770	37	1984	900	36
1973	1,557	39	1985	1,218	41
1974	1,331	47	1986	1,259	38
1975	1,236	54	1987	807	40
1976	1,204	53	1988	894	40
1977	1,002	45	1989	1,055	45
1978	820	39	1990	940	45

出所) Merrill Lynch, *Mergerstat Review*, 1990, p. 59. 「全取引件数に占める割合」とは企業合併・企業買収・事業分割の総件数に占める事業分割の比重。