

経済と経営 16-1 (1985.6)

〈論 文〉

多工場型生産構造の企業競争力とその歴史的性格

鈴木良始

目次

はじめに

一 生産

二 マーケティングにおける「経済性」と支配力

三 企業規模をもたらすその他の主要な私的経済性と支配力

結び

はじめに

小論の目的は、現代のアメリカ企業を対象として、その多工場構造の競争力の内容と歴史的性格を問うことである。

ここでいう多工場構造とは、企業が（現代大企業に一般的なかたちとしては、多角的企業の一事業部門として）、同一産業部門に複数の同種工場を有している、という構造的特徴を意味する。したがって、垂直的企業統合や多角化の次元にまで範囲を拡大したものではない。現代企業は、垂直的統合や多角的複数事業の企業への包摂によって巨大化していると同時に、その各々の事業部門が多数の同種工場を地理的に展開し、所有することによって巨大化している（その実態は以下に述べる）。多工場構造は垂直統合、多角化とともに

に、現代大企業を構成する不可欠の要素なのである。

多工場型企业構造は、今世紀（正確には19世紀末以降）の企業的特徴であり、いわゆる産業資本主義（自由競争）段階には、一般化することのなかった企業構造である。企業は厳しい価格競争の下で、生産費低減のために生産の単位たる工場の技術的改善と規模拡大に邁進した。競争の単位は工場であったのである。

多工場型企业構造は、19世紀末から今世紀初頭の第一次合同運動期を経てはじめて一般的な企業的特徴となり、以後、大企業は一方では優良工場への生産の統廃合によって工場単位の生産の集積を進めながらも、同時に新たな合併吸収と工場増設を通じて多工場構造を拡大してきている。工場単位への生産の集積のテンポは、市場の全体としての拡大のテンポを上回るものではなかったにもかかわらず、多工場化によって、企業単位の市場集中度は長期的にゆっくりと上昇しつつあるのである⁽¹⁾。

現代の多工場構造の現状は、第1表、第2表からその概要を知ることができよう。第1表は、1963年製造業センサスをもとに、4桁分類417製造部門

(1) 多工場化は進展していると判断してよい。

両大戦間期については、J. M. Blair, "Does Large-Scale Enterprise Result in Lower Costs?," *American Economic Review*, vol. 37(1948)が参考になる。第二次大戦後については、W. F. Muellerは次のように述べている——「工場集中度と企業集中度の格差は、第二次大戦以降大部分の産業で拡大してきた。たとえば1947年から1963年の間に、製罐業の上位4工場の産業出荷額に占めるシェアは、24%から16%に低下した。このような動向は、大部分の市場が大規模生産の必要性よりも急速に成長していることを示唆しているという意味で、とくに重要であろう。」(*A Primer on Monopoly and Competition*, 1970.長場正雄監訳『産業組織論入門』東洋経済新報社、昭和52、62頁)。戦後の市場集中度が微増している以上、このような格差拡大は、多工場化の進展を意味する。統計数値としては、Martin Feldstein (ed.), *The American Economy in Transition*, National Bureau of Economic Research, 1980. p. 522に、1963年と1972年の比較があり、やはり多工場化は進展している。

第1表 アメリカ製造業の多工場構造(1)
 -155製造業、4大企業の平均工場数(1963年)

所有工場数 (上位4大企業平均)	産業数 (全155)	割合(%) (全100%)
20超	9	5.8
20-8.25	25	16.1
8-4.25	47	30.3
4-2.25	46	29.7
2-1.25	26	16.8
1	2	1.3
平均工場数	7.1工場	

Source : U. S., Senate, Committee on the Judiciary, Subcommittee on Antitrust and Monopoly, *Concentration Ratios in Manufacturing Industry ; 1963*, Part II, 90 th Congress, 1 st Sess., 1967 ; and U. S. Bureau of the Census, *Census of Manufacturers, 1963, vol. I : Summary and Subject Statistics* (Washington : USGPO, 1966), chap. 2.

(出) F. M. Scherer, *et al.*, *The Economics of Multi-Plant Operation*. Harvard University Press, 1975, p. 176

のうちから付加価値規模の大きい155の製造部門をサンプルとして抽出し、これを各部門上位4大企業の平均所有工場数によって分類したものである。平均所有工場数は7.1工場である。産業の上位4大企業の規模関係は、通常は第1位の企業と第4位の企業の間にはかなりの格差があることからいって、この平均値は、たとえば第1位企業10工場～第4位企業4工場というような多工場所有構造を示すものとして、理解されねばならない。

第2表は具体的に個別産業の多工場所有を例示したものである。このなかで、冷蔵庫組立工場のように、技術的最適工場の規模 (Minimum Optimal Scale, MOS) が年産80万台と、市場規模に比して工場単位の集積の強い業種では、上位3大企業の工場数も平均2～3工場と少ない。冷蔵庫の場合には最適工場1工場はそれだけで米国市場の14.1%を占め、したがって米国市場は7 MOS工場しか入る余地がないことになる(輸出入要因を除いて)。ただし、実際の工場規模は大部分が一般にこの最適規模を下まわっているの

第2表 アメリカ製造業の多工場構造(2) —— 個別事例 ——

産 業	工場数計算上の基準	所有工場数 (1970-71年) (上位3社平均)	MOS 規模 (1967年)	1 MOS 規模の 市場占有度(%) (内はその4倍値)	1967年の現実の 4社市場集中度 (%)
ビール醸造	容器詰め専業工場は除く	6.33	年450万バレル	3.4(13.6)	40
石油精製	特殊オイル混合・アスファルト・ 石油化学等々のみの専業工場は 除く	8.00	原油処理20万バレル/日	1.9(7.6)	33
製 鋼	高炉・圧延・特殊合金等のみの 専業工場除く 銑鋼圧延統合工場及び製鋼専業 工場の数	9.67	製鋼能力年産 400万トン	2.6(10.4)	48
織 維 (織 布)	綿・合繊織布工場(紡織統合工 場を含める)	30.33	年産 3,750万平方ヤード	0.2(0.8)	36
ガラス壘	手工業による特殊ガラス壘工場 は除く	13.00	年産13.3万トン 従業員1,000人	1.5(6.0)	60
セメント	—	13.00	年産700万バレル (1バレル=376ポンド)	1.7(6.8)	29
バッテリー	—	12.67	年産100万個 従業員300人	1.9(7.6)	61
ペ ン キ	—	9.67	年産1,000万 U. S. ガロン、従業員450人	1.4(5.6)	22
冷 蔵 庫	冷蔵庫組立工場(部品統合工場 含む、部品専業工場除く)	2.33	年産80万台	14.1(56.4)	73

(出) F. M. Scherer, *et al.*, *op. cit.*, pp. 8-9, 80, 94, 206より。

あるが⁽²⁾。

ともあれ、この冷蔵庫の事例にみられるような、技術的必然性による工場単位の生産の集積は、一般に、これまで独占企業への生産の集中を説明するものとされてきているところである。たしかに、冷蔵庫の場合には、上位4社が各々MOS工場を1工場ずつ所有すれば、それだけで4社市場集中度は56.4%に達することになる。しかし、現実には、第2表からわかるように上位3社の工場数は7工場であり、上位4社ではおそらく8～9工場であろう。そして現実の4社集中度は73%であった。この数字は、実際の工場規模が技術的最適規模を下まわっていることを示すだけでなく、冷蔵庫のように工場単位の集積度の高い産業の場合でさえ多工場構造が現実の市場集中を説明するうえで不可欠の要因であることを示すのである。

第2表のその他の産業事例や第1表の数値が示すように、冷蔵庫のような工場単位の高度の集積はむしろ例外である。鉄鋼(製鋼)でさえ、1MOSは米国市場に対して2.6%を占めるものでしかなく、この数値は他産業に対して高い部類に入る。石油精製では1.9%であり、繊維(織布)では0.2%でしかない。仮りに上位4社が1MOS工場を1つずつ有している場合には、諸産業の4社集中度は数パーセント～10数パーセントでしかないであろう。もちろん、現実には、実際の工場規模がMOS規模を殆ど下まわっているにも拘わらず、4社集中度は30～60パーセント台を示しているのである。

多工場構造はアメリカ大企業の共通の企業構造上の特徴となっており、このことが工場単位の生産の集積を数倍上まわる企業単位の市場集中度をつくり出していることが、確認されるわけである。

かつて、堀江英一氏は現代巨大企業を分析するに際して、次のように述べられた——「同一種類の工場を単位とするこうした横への生産の集積(多工

(2) F. M. Scherer, *et al.*, *The Economics of Multi-Plant Operation*, Harvard University Press, 1975, chap.1-4.

場的生産構造—引用者)は、一つには一工場を経営する企業(単一工場企業—引用者)の存続を否定することはできないし、さらに二つには、この生産の集積を新しい生産力に統一しそれを飛躍させる新しい質の生産力構造をつくり出すものでも、また、それによって支えられるものでもない⁽³⁾。いたい、多工場構造は氏のいわれたように単一工場企業に対して特別の競争力を、その「存続を否定する」力を有していないのであろうか。また、多工場構造は生産力的になにがしかの意味を持ちうるのか、えないのか。なぜ多工場構造は現代企業において一般的特徴となったのか、こうした問題に接近するためには、堀江氏のように現代企業に生産力的視角のみから接近するのは十分ではない。なぜなら競争の基盤と形態が19世紀とは大きく変わってきているからである。このことの意味は以下の分析から明らかになるであろう⁽⁴⁾。

一 生 産

地理的に分立した複数同種工場が企業単位で統一されているということは、それ自体としては所有上の統一にすぎず、複数工場が統一的に一つの生産力として高次の質を持つということは、定義上ありえない。それにも拘わらずこの企業的統一が生産的領域で何らかの固有の意義を持ちうるとすれば、それは複数の工場生産に共通する諸要因に関わるものである。その諸要因とは、原材料生産、企業としての市場規模、供給者としての企業的統一性である。以下、順に検討を加える。

(3) 堀江英一「巨大企業の生産構造」『経済論叢』106-6, 1970年, 1-2頁。

(4) 以下の検討の多くは、F. M. Scherer, *et al.*の行った12産業(石油精製, 製鋼, ビール醸造, 紙巻タバコ, 繊維(織布), ペンキ, ガラス壘, セメント, ベアリング, 冷蔵庫, 鉛蓄電池, 革靴)についての綿密な実態調査に依拠している(F. M. Scherer, *et al.*, *op.cit.*)。調査の方法については, *idid.* pp. 6, 13-16を参照。

1 原材料垂直統合

ここで問題とされるべき統合生産は、たとえば鉄鋼業にみられるような、圧延工程・製鋼工程・製鉄工程が統合されて鉄鋼圧延一貫工場となっているがごとき、場所的・技術的に一体化して全体として事実上高次の一工場をなす垂直統合のことではありえない。なぜなら、ここでの問題はこのような個々の工場の垂直統合化ではなく、多工場構造と垂直統合の関連であるからである。前者の鉄鋼業の例のような場合には、エネルギー経済上の、中間製品移動上の、また工程間生産調整上の等々の節約・効率化が実現され、したがって統合生産が生産力的に新しい質を生み出したことはこれまでつとに指摘されてきているところである。小論の問題設定からいえば、こうした統合形態は一体的生産単位として（技術的必然性があるかぎり、この工場内部がさらに複数の高炉や転炉から構成されていることをも含めて）1工場とみなされるべきであり、この場合には、企業がこうした一体的工場を複数有することを多工場構造というのである。既掲第2表も、このように扱っている⁽⁵⁾。

さて、多工場企業は多工場であるがゆえに企業として消費する原材料は単一工場企業の数倍量になる。そのため、原材料の単位生産規模が、この原材料を使用する部門の工場単位消費量を上まわる場合にも、多工場企業は、必要とあれば原材料をみずからのために企業内生産することが容易である。し

(5) 以上のような1工場とみるべき異種工場の有機的一体化については、私は、堀江英一氏がかつて提示された自動車産業、鉄鋼業、石油化学コンビナートの諸類型を念頭においている(前掲論文、9～25頁)。ここで問題とするのは、堀江氏が言及しなかったところ、つまり鉄鋼大企業は一貫製鉄所を複数有しているという事実であり、また堀江氏が綿紡績と板ガラスによって代表させた諸類型(同、3～9頁)が現代企業において例外ではないという事実である。したがって、ここで問題とする統合は、いわば、企業的統合であって、生産的有機的統合ではないのである。

かし問題は、如上に述べたところから明らかなように、このような企業的統合生産が原材料の専門的生産企業を生産力的に上まわるものではない以上、いかなる条件の下で企業的統合が必要となり、また単一工場企業に対して多工場企業を有利にするのか、である。この点について、F. M. Schererの調査は、いくつかの事例を提供している。

冷蔵庫の機能部品であるコンプレッサーは、比較的小型の冷蔵庫の場合には製造コストの3～4割をも占める、冷蔵庫組立の最重要部品である。コンプレッサー生産の技術的最適規模は年産200～300万個にものぼり、これに達する冷蔵庫生産量を有する企業は殆どなかったがしかし冷蔵庫組立企業は、専門メーカーからコンプレッサーを購入する企業と自社生産する企業に分かれていた。既述のように冷蔵庫組立工場の最適規模は80万台であり、したがって単一工場企業がコンプレッサー生産を統合することは困難であった。単一工場企業は、しかし、統合企業のコンプレッサー生産よりより効率的な専門企業から購入することで十分なはずであろう。しかし、実際のところは、単一工場企業は競争上明らかに不利であった。単一工場企業の不利は、専門コンプレッサー企業の減少によって、市場調達が不安定化していること（好況時の量の確保）、売り手の減少が競争価格での入手を困難にしていることにあった。コンプレッサー部門の技術的集積度の上昇と多工場企業によるコンプレッサー企業の合併吸収が、コンプレッサー市場の寡占化をもたらし、このことによって、多工場企業に企業的統合上の競争優位が生まれたのである。単一工場企業は、寡占化による供給の不安定と購入価格の不利を回避するためには、相互に合併して多工場化し企業レベルの冷蔵庫生産量を拡大し、コンプレッサー生産に進出する以外にない、という状況であった⁽⁶⁾。

ペンキ工業においても同様の状況が見出されている。基本原料である顔料の供給が化学企業の強固な寡占支配にあり、多工場企業はこれを回避するた

(6) F. M. Scherer, *et al.*, *op cit.*, p.269

めに、大量使用する汎用顔料を自社生産していた。この統合は、その規模・技術的効率の点では化学企業のそれにはるかに劣るものであったが、しかし寡占的調達価格よりは低コストであった。単一工場（少数工場）企業には、顔料生産の大規模性から、このような対応は困難であり、ここでもこれらの企業に残されている対応は、合併によって多工場化するか、多工場企業に吸収されるか、寡占価格によるコスト上の不利に甘んずるか、であった⁽⁷⁾。

以上のように多工場構造と垂直統合の関係は、複数分立する諸工場と原料・部品工場が全体として一つの生産単位に有機的に結合されるということではなく、むしろ生産力的には專業企業による社会的分業がより効率的であるにも拘わらず、原料・部品部門の寡占化という条件の下では、企業的には統合の可能な多工場企業を有利とする、ということにすぎないのである。もちろん多工場構造の下での統合のように場所的・技術的に分離した単なる企業的統合生産であっても、経営の統一性が可能とする部門間生産・在庫の調整、原材料の仕様・品質調整といった点では、広義の生産効率の向上の可能性はもっている。しかしこうした面は産業の諸条件によってその重要性の程度がちがひ、F. M. Scherer の調査した 12 産業のうちでは、こうした点で多工場構造にいくらかの意義が見出されたのは僅かに繊維工業のみであった⁽⁸⁾。

(7) *Ibid.*, pp. 260–261, 269–270.石油精製部門においても、石油の探鉱・採鉱について同様の事態がみられる、*Ibid.*, pp.263–264

(8) *Ibid.*, pp. 266–268.しかも注意すべきは、このような広義の統合上の意義は、たとえそれが認められるケースの場合でも、必ずしも絶対的に企業的統合を必要とするものではなく、企業間の長期的契約関係や長いつき合いによっても可能な性格のものであり (R. D. Buzzell, "Is Vertical Integration Profitable?," *Harvard Business Review*, Jan. -Feb. 1983. 「垂直統合戦略の光と影」『Diamond ハーバード・ビジネス』 Apr. -May 1983), したがって単一工場企業を絶対的に不利にし多工場企業を有利とするものではない。cf. O. E. Williamson, *Markets and Hierarchies*, Free Press, 1975. 浅沼萬里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社, 昭和 55, 第五, 第六章。

かくて多工場構造は統合との関連での生産力的意義は持っていない、と
いってよいであろう。しかし、たとえ多工場構造の統合の性格はこのよう
なものであっても、こと競争的次元では多工場企業が単一（少数）工場企業に
対して優位に立つことに変わりはない。それゆえ次のようにいうことができる。
すなわち、一般に生産財生産諸部門の寡占化は、その川下部門において多工
場化を有利とし、促進する、ということである。もちろん、このようにいえ
るのは、当該部門の生産単位規模に対して川上部門のそれが不均等に大であ
る場合のことであるが。いずれにしろ、われわれはここに多工場型企业構造
が現代に一般化する一根據をみることができるのである。

2 企業としての市場規模——多工場所有と新規工場規模

一般に、産業の固定資本規模が大きく資本集約的であるほど、需要の増加
に対応した新規工場増設によって生ずる生産能力の増加は、段階的・不連続
的性格を強める。このような産業では、企業は工場増設によって、増設後の
数年間は過剰能力——需要の増加につれて徐々に減少していく過剰能力を
必然的にかかえこむことになる。それによる生産費の上昇は、資本集約的で
製品コスト中の固定費割合の高い産業におけるほど、大きな負担となってく
る。このような事情があるために、企業は実際の工場増設にあたっては、そ
の規模がたとえ技術的最適水準を下まわりその分だけ製造コストの上昇が避
けられないにしても、最適規模で増設した場合の過剰能力負担との比較考量
のうえで、増設規模を決定するのである。工場規模の決定は単に技術的条件
のみによって行われるのではなく、このように、最適規模を下まわることに
よるコスト・アップと過剰能力負担の軽減分の双方の時間的累積値の比較に
よって行われている⁽⁹⁾。

(9) F.M.Scherer. *et al.*, *op.cit.*, pp. 35—48.

このような新規工場規模に対する過剰能力の制約という事情が、多工場企業に固有の有利性を与えるのである。この有利性は寡占的競争形態の下で現れるものである。というのは、寡占的競争の下では、一般に各企業は競合企業間の勢力配分すなわち市場占有率を大きく破壊しない傾向があり、したがって市場の増大分の各企業への配分も既存の市場占有率にほぼ比例するからである。多工場企業は、その個々の工場の各々の市場圏における需要増分が単一工場企業のそれと同程度であったとしても、新規増設工場に対して隣接する複数の市場圏の需要増分を調整配分することによって、増設による過剰能力＝コスト負担を軽減し、したがって最適規模により近い、より大規模な新規工場を増設しうるのである⁽¹⁰⁾。

F. M. Scherer はビール業界の調査にもとづいて次のように述べている。

「われわれが面接調査した多工場企業数社において、新規ビール工場開設後の顕著な市場再配分が認められ、これが産出量の飛躍を吸収するのを容易にしていた……。急成長しつつあった合衆国ビール諸企業の投資は Manne モデル（多工場間市場配分による投資モデル）にぴったりと一致するものであった。ある企業では複数の役員が、もし産出量吸収の影響を数工場に分散しえなかったならば、実際に建設したものと同程度の新工場増設は困難と判断していたであろう、と述べた。⁽¹¹⁾」

かくて、多工場企業の工場規模は平均的により大規模である傾向がある。

F. M. Scherer の調査した 12 産業では、4 大企業の平均的工場規模に対して、5～20 位の企業の平均的工場規模はおよそ三分の二であった⁽¹²⁾。

(10) *Ibid.*, pp.290–291. E. M. Miller. “Size of Firm and Size of Plant,” *Southern Economic Journal*, vol. 44(1978), pp. 861–872. この優位性は、製品輸送費比率（一定距離の輸送費／製品価格）が小さく、したがってより広範囲の（より多数の既存工場の）需要増加分を配分しうる産業ほど強く現れる。

(11) 石油精製その他の産業を含めて、F. M. Scherer, *et al.*, *op. cit.*, pp. 291–294 参照。

(12) *Ibid.* p. 219. また E. M. Miller, *op. cit.*, p.868 参照。

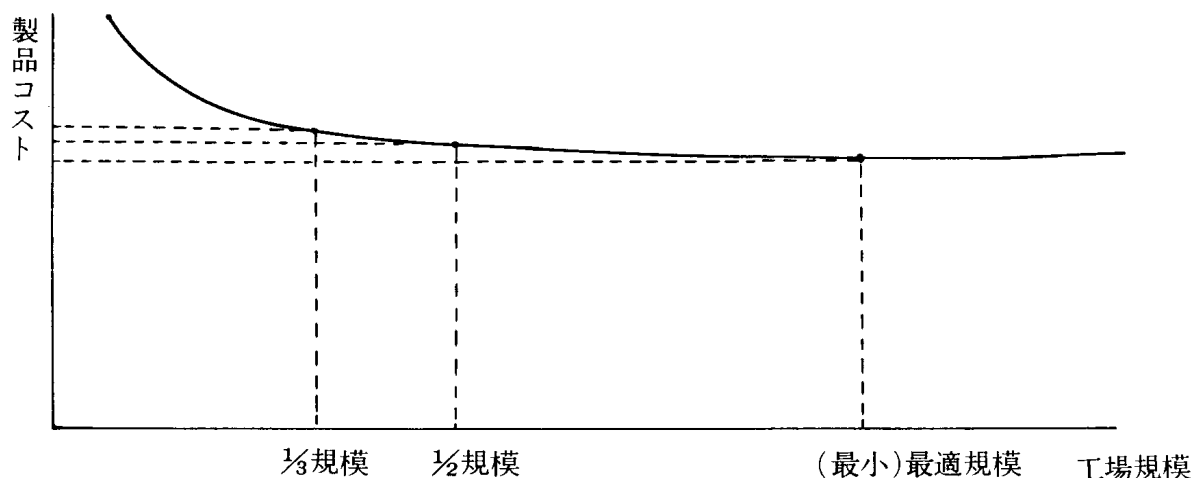
※参考までに、技術的最適規模を下まわることによるコスト上昇率が何パーセント程度になるかを示しておく（第3表）。

第3表 技術的最適規模工場に対する $\frac{1}{2}$ 規模、 $\frac{1}{3}$ 規模工場のコスト上昇率（%）

産 業	$\frac{1}{2}$ 規模①	$\frac{1}{3}$ 規模②
ビール醸造	—	5.0
ペンキ製造	—	4.4
石油精製	—	4.8
ガラス壘製造	—	11.0
セメント	—	26.0
統合製鋼工場	—	11.0
冷蔵庫組立	—	6.5
合成ゴム（SBR） （年産6万ロング・トン）	15.0	—
ナイロン繊維 （年産5,000万ポンド）	12.0	—
自動車タイヤ （日産16,500タイヤ）	5.0	—

（出）① L. W. Weiss, "Optimal Plant Size and the Extent of Suboptimal Capacity," in R. T. Masson & P. D. Qualls (ed.), *Essays on Industrial Organization in Honor of Joe S. Bain*, 1976, pp, 130-131 ② F. M. Scherer, *et al.*, *op. cit.*, p. 80.

コスト上昇率が比較的小さいのは、コストカーブの形状が次のようになっている場合である。



第1図 費用曲線と最適規模

ここで重要なのは、このような多工場企業の規模の優位性をもたらす歴史的な条件である。第1に、多工場企業のここでの優位性（逆にいえば単一・少数工場企業の新設投資における困難）は、生産資本に占める固定資本の比率と絶対額の増大、工場増設による供給力増加の飛躍性の程度の増大（これによる過剰能力の制約）、という事情を構成要件としている。このような事情がより強く現れるにつれて、工場レベルの集積を超えた企業レベルの多工場の集中が独特の生産力的意味をもつに至るということ、これである。第2に、多工場企業のここでの優位性は、増大する市場の各競合企業への配分が既存の市場占有率に多かれ少なかれ比例的であること、したがって市場占有率が大きく変るような激しい競争の衰弱を前提していることである。各企業が既存のシェア内での需要増大分に対して投資を行なうとき、多工場企業は優位に立つのである⁽¹³⁾。この前提を崩し、企業が、新規工場の工場単位の生産力的優位を基礎に、その市場を需要の全体的増大分に対応させ、或いはさらに競合企業の既存の市場の争奪にまで及ぶ価格競争を展開するならば、多工場規模の以上の競争優位性は意味を失うのである。

かくて、多工場構造は、ここでも競争形態の歴史的変化とともに現われてきているもの、という性格を示すのである。

3 供給者としての企業的統一性

—— 製品分化と多工場企業の生産効率 ——

かなり狭い範囲で産業・業種を定義してみても、そこで生産されている製

(13) シェアの尊重、価格競争回避の傾向がより強いヨーロッパにおいて多工場企業がより大規模な工場を有する傾向がより強いのは、これによる。F. M. Scherer. "The Determinants of Industrial Plant Size in Six Nations," *Review of Economics and Statistics*, vol. 55(1973), pp. 135-145.

品種類は多種にわたる場合が多い。たとえば、冷蔵庫といっても、配色の違いは別としても大きさ、型等々の異なる多様な機種が生産されている、といった具合である。

こうした製品の多様性にも拘わらず、同一の工場設備で効率等に殆ど問題が生まれることなく生産が行われうる場合も多い。しかし、種々の効率を犠牲にしなければ、各種製品を同一工場では生産しえない場合も多い。石油精製のように、ガソリン・軽油・重油等の製品が同一工程から併産される場合や、一定の組立型工場生産にみられるように生産効率を犠牲にすることなく或る程度まで製品多様化が可能な場合、或いはFA（ファクトリー・オートメーション）による各種部品等のコンピューター制御による自動生産の可能な場合、等々を除くと、同一工場の製品種類の多様化は、ロット生産、つまり或る製品を一定量継続して生産し、次に別の製品を一定量継続生産する、という生産方式によって行われることになる。

このようなロット生産方式は、次のような生産効率上の犠牲を内包している⁽¹⁴⁾。

第1に、生産される製品に応じて生産的労働の内容・要求される熟練度・神経集中度にちがいが生じる場合、製品の作業継続時間の大小に応じて、労働生産性の低下・製品品質の均一性の低下、歩留まり率の低下がみられ、生産コストの上昇をもたらす。或る調査では、レーヨン織布において、ロットの平均が3800ヤードと31000ヤードでは、後者の1人当たり労働生産性は前者の約2.7倍であった。

第2に、生産される製品の交替にともなって設備の調整・部分的取り替えが必要であり、これによる生産設備の休止時間（業種によっては数時間にも及ぶ）が問題となる。如上のレーヨン織布の例の場合、平均ロットの上昇は機械の実働時間割合を67.5%から88.5%へ21ポイントも高めた。

(14) F. M. Scherer, *et al.*, *op. cit.*, pp.295-297.

第3に、如上の設備調整・部分的取り替えそのものに要する「段取り費用」があり、その製品単位配分コストはロットの大小に逆比例する。

こうした事情が深刻なコスト要因となるかどうかは、個々の産業によって異なる。しかし、こうした事情が或る程度重要性を持つところでは、単一工場で多種類の製品を生産することは、コスト上の不利を避けられないことになるのである。多工場企業は、これに対して、生産する製品種類を工場毎にグループ分けして各工場の生産種類を減少させ、ロット単位を大きくして効率を高めながら、同時に企業としては分化・多様化した製品を市場に供給するのである。

ここで考慮しなければならない問題は、なぜ企業として多様な製品を供給しなければならないのか、ということである。換言すると、多工場企業の各々異なる製品グループを生産するそれぞれの工場が、異なる単一工場企業であってはならない事情があるか、ということである⁽¹⁵⁾。

F. M. Scherer の12産業についての調査では、10産業においてロット生産上の効率が多少とも問題となることを見出されたが、そのうち、鉄鋼業（鉄鋼圧延一貫生産）、織布、ガラス壘、ペンキの5産業においては、単一工場企業や少数工場中堅企業は狭い製品ラインに専門化することで、最大級の多工場型企业と同等のロットサイズを実現しており、その製品ラインでは対等に多工場企業と競争していることを見出された。これらの産業においては最大級の企業は多工場構造によってより多くの製品種類を生産しているが、個々の製品におけるロットサイズ上の生産効率には違いは認められなかったのである⁽¹⁶⁾。

(15) このような事情のうち、共通の原料・部品の大量生産という事情が問題となりうる
とすれば、この問題はすでに検討済であり、ここでは除外される。

(16) *Ibid.* pp 318–319. F. M. Scherer, “Economies of Scale and Industrial Concentration,” in Goldschmid, H. J., *et al.*, (eds.), *Industrial Concentration : The New Learning*, Boston, 1974. p. 36.

多工場企業が、これらの産業とは異なって、ロットサイズにおいて固有の優位性をもちうるのは、企業が当該事業において対等に競争する条件として、企業としての製品ラインの多様性（ブロードライン或いはフルライン供給）が必要な場合である。この条件が強いほど単一工場・少数工場企業には特定製品ラインへの専門化が困難となり、ロットサイズを犠牲にした製品多様化が必要となり、多工場企業の優位性が現れるのである。

この企業単位のブロードライン供給を要求する最も一般的な現実的要因は、製品の多様な供給が企業イメージ或いは群としてのブランド・イメージを形成し、狭い製品ラインの専門企業ではこれに対抗しえない（生産効率上対等であっても、価格競争で対抗することも意味をなさない）という事情であり、またこれに関連して流通チャンネル確保上の不利を免れえないという事情である⁽¹⁷⁾。アメリカの冷蔵庫業界についていえば、Philco, Admiral, Amana 等々の下位企業は、ロットサイズ上の不利をうけながらも、トップメーカーである GE, Wirlpool 等に対抗するために、これら上位企業と同程度のブロードライン供給を行なっている。またビール業界では、単一工場ローカルメーカーといえども、多工場所有ナショナルメーカーと自己の市場圏で対抗するためには、罐、壺およびその大小各種のパッケージングが必要であり、ロットサイズ上の不利を被っていた⁽¹⁸⁾。

かくて、多工場型企業構造はロットサイズの生産効率という点で固有の優位性を実現するのであるが、それはマーケティング領域の市場諸条件が企業

(17) F. M. Scherer. *et al.*, *op. cit.*, pp. 256, 309, 317.

(18) *Ibid.*, pp. 305-306, 318. 競争戦略論として、「差別化戦略と低価格戦略」のトレード・オフ関係がいわれ、いずれの戦略をとるかがいわれるが、実際のところ問題は二者択一ではなく、ここの議論にそくしていえば、単一工場企業には専門度を強めて効率性によって価格競争を挑むことなどは非現実的なのである。土屋守章『企業と戦略——事業展開の論理』日本リクルートセンター出版部、昭59、78-87頁参照。

としてのブロードライン供給を要求するからなのである。供給者としての単一性を要求するイメージ上の市場浸透力という要因は、生産効率にもとづく価格競争という競争形態の衰弱の対極にあるものであり、寡占的非価格競争がそれ自体として生み出し、強める要因である。また、そもそもここでの多工場構造の優位性の大前提である製品の多様性自体も、寡占的競争形態＝製品分化・差別化によって生み出され、促進されたものであるという側面を強くもっている。製品分化・差別化は消費財ばかりでなく、生産財においても、価格競争を避け顧客の用途に応じた細分化＝「品質」競争という形で進行している⁽¹⁹⁾。

以上、ここでも多工場型企业構造は競争の形態変化を反映した歴史的形態であり、腐朽的条件の下での効率形態であるということになる。

二 マーケティングにおける「経済性」と支配力

戦後アメリカの産業集中度は、産業全体としては大きな変化はみられず、僅かずつ上昇してきているにすぎない⁽²⁰⁾。しかしこれを生産財部門と消費財部門のそれに分割してみるならば、1947年から1970年の23年間に、生産財部門では各産業上位4社集中度は44%から43%へと殆んど横這いであったが、他方消費財部門のそれは36.3%から42.4%へと6%もの上昇を示していることがわかる。しかもこの上昇は、消費財部門のなかでも売上高に占める広告宣伝費の割合の高いグループほど激しく、もっとも広告宣伝支出の高い消費財グループでは、この23年間に4社集中度は49.6%から62.3%へと

(19) たとえば、土屋守章，上掲書，72-73頁。

(20) F. M. Scherer, *Industrial Market Structure and Economic Performance*, 2nd ed., 1980, pp. 67-70.

(21) W. F. Mueller and L. G. Hamm, "Trends in Industrial Market Concentration, 1947 to 1970," *Review of Economics and Statistics*, vol. 56 (1974), pp. 511-520.

13%もの顕著な上昇を示したのである⁽²¹⁾。

これは、第2次大戦後、アメリカの消費財部門における競争の決定的部分が広告宣伝とそれによる製品・企業差別化にあったこと、これが消費財部門の集中度上昇の推進要因であったことを示すものである。そして、以下に述べるように、多工場型企业構造はこの広告宣伝＝差別化競争において固有の競争力を持つのである。

J. S. Bain はすでに 1950 年代に、アルコール飲料類、スープ、紙巻タバコ、家庭用小麦粉類、缶詰類、紳士靴、自動車タイヤ、農業機械などの分析から、これらの産業の多工場企業の広告宣伝＝差別化の優位性は、それら企業の生産における規模の経済性よりもはるかに重要な役割を果たしていると論じたが⁽²²⁾、それは現代の消費財部門における競争の特質・多工場消費財企業の競争力の特質を鋭く指摘したものであった。

消費財産業の主要部門のひとつである食品諸産業に関するこれまでの数多くの研究の蓄積は、J. S. Bain の論じたところを繰り返し確認している⁽²³⁾。すなわち、生産技術の要求する工場規模は市場規模に対してはるかに小さなものであり、食品大企業には生産コスト上、とりたてて顕著な優位性が認められないこと、したがってまた大企業が大企業であるのはこれらの企業が効率的な大工場に依拠していることによるのではなく、より多数の工場を有して全国的に製品供給していること、また多工場生産を基礎に製品市場を細分化してより広い製品ラインを供給していることにあること、そして大企業＝多工場企業は以上を基礎にして広告宣伝において顕著な優位性を確保していること、である。以下、これらの点についてみていこう。

(22) J. S. Bain, *Barriers to New Competition*, Harvard University Press, 1956, cited in F. M. Scherer, "Economies of Scale and Industrial Concentration," p. 44.

(23) J. M. Connor, R. T. Rogers, B. W. Marion, W. F. Mueller, *The Food Manufacturing Industries : Structure, Strategies, Performance, and Policies*, Lexington Books, 1985, pp. 69–102

1 ナショナル・ブランド

製品価格に対する輸送費比率が極めて低く、かつ技術的に極めて大規模な工場生産の規模の経済性がある産業の場合には、アメリカのような量的・地理的に広大な市場においても単一工場による全米供給が行われうるのであるが、このような条件の揃った産業は現実には極めて例外的である。全国市場を相手に企業が製品を供給することはナショナル・ブランドを維持する前提であるが、それは多工場企業にしてはじめて可能となる場合が一般的である。この生産的経済性とは無関係な大企業の企業構造が、消費財部門では特に重要な役割を果たすのである。以下、この点を例証する。

石油精製の最重要製品であるガソリンは基本的に消費財であり、アメリカでは特にこの傾向が強い。上位石油企業は平均8つの精製工場を各地に擁して全国供給し、ガソリンのナショナル・ブランドを確立している。多数工場を擁することによる上位企業の競争上の主要な優位性は、第1に既述の原油生産への統合にあるが、ナショナル・ブランドの形成はこれに次ぐ重要性を持つといわれている。ナショナル・ブランド・ガソリンはローカル・ブランドに比較して1ガロン当たり2～4セントの価格プレミアム付きで購入されており、New Jersey Standard社は1972年、それまでのEsso, Enco, Humbleといった各種ブランドを廃止して、社名とともにExxonに変更・統一し、TexacoやGulfブランドに対抗した。単一精製工場企業はローカル・ブランドの形成・維持に努めて或る程度の成果を挙げているが、これらの企業はその地域性のゆえにテレビジョンの全米ネットワークを広告手段とすることができない。人口流動性が高いこと、ガソリンの場合はとりわけ本来的に地域間移動性の高い消費者を相手とした製品であることが、ブランド・ロイヤルティの維持において特にナショナル・ブランドを有利にしており、またこのナショナル・ブランドの市場浸透力が、有利な流通チャネル（立地と地域的

評判の高いディーラー、販売ステーション) への多工場企業の接近を容易にしている⁽²⁴⁾。

ナショナル・ブランドにはさらに別の優位がある。テレビジョンのネットワーク番組や全国誌のような全米的メディアは、その本性上、ローカル・ブランドの広告手段にはならないだけでなく、J. M. Blair はテレビジョン広告について、全国ネット番組はもっとも視聴率の高い時間帯 (prime time) に組まれており、そのためこの広告効果の高い時間帯の利用は全国供給体制をとる多工場企業に独占されていることを指摘している⁽²⁵⁾。戦後消費財産業におけるテレビジョン広告の絶大な役割からいって、この点での多工場企業ナショナル・ブランドの競争優位性は極めて大きいものであった。

ビール醸造業の戦後史は、この多工場企業のブランド優位による市場支配を最もドラマティックに例証するものの一つである。第 2 次大戦直後の時点では、アメリカのビール産業は 400 を超える企業 (ローカル・メーカー) からなり、上位企業といってもそのシェアはせいぜい 2 ~ 4 パーセント台にすぎなかった。これを出発点としてアメリカのビール産業は、戦後、急テンポの集中を経験する。400 を超えていた企業数は 1971 年までに 126 になり、1980 年代には 25 にまで激減し、この間に上位 4 社集中度は 1945 年の 10 数パーセントから 1982 年 79 パーセントへと上昇した。1972~82 年の 10 年間の推移をみると、ナショナル・ブランドをもつ上位 4 社のシェア合計は 28 パーセント上昇したが、5 ~ 8 位の 4 社のそれは 19.5 パーセントから 18.7 パーセントへ減少、9 位以下の単一工場型ローカル・メーカーの合計シェアは 29.7 パーセントから僅かに 2.8 パーセントへと激減したのである⁽²⁶⁾。

(24) F. M. Scherer. *et al.*, *op. cit.*, pp. 243, 251

(25) J. M. Blair, *Economic Concentration*, Harcourt Brace Jovanovich, N. Y., 1972, pp. 313-316.

ビール醸造技術にはこの間の急速な市場集中を説明できるような変化は認められない。技術的に最適なビール工場の規模(450万バレル/年)は、資料的に確認しうる60年代以降まったく変わっておらず、むしろその間に、最適規模工場のアメリカ市場に占める相対シェアは市場規模の拡大とともに減少し、1982年時点では合衆国市場の僅か1~2%を占めるにすぎないといわれている⁽²⁷⁾。

ビール業界の集中は、まったく、第2次大戦後、多工場展開と踵を接してナショナル・ブランドの形成・浸透戦略を進めた少数の多工場企業の強力なる広告宣伝によるものであった。消費者は、価格が高いにも拘わらず、ますますナショナル・ブランドを選好するようになった。ローカル・ブランドの単一工場企業は、ナショナル・ブランドの浸透力に対して、自ら相互に合併して多工場化し同一のナショナル・ブランド戦略をとれないかぎり、座して死を待つよりほかなかったのである⁽²⁸⁾。

2 ブロードライン・サプライと製品多様化の促進

多工場企業は、ナショナル・ブランドとしての製品レベルの差別化によって市場支配力を強めうるだけでなく、企業レベルでも差別化を行う生産的基礎をもっている。当該産業の製品のブロードライン・サプライは既述のように(一の3)、生産効率の点から多工場所有を要請する。単一工場企業は狭い製品ラインに専門化する場合には多工場大企業と同等のロット・サイズを実

(26) J. M. Connor, *et al.*, *op. cit.*, pp. 244–248, D. F. Greer, “Product Differentiation and Concentration in the Brewing Industry,” *Journal of Industrial Economics*, vol. 19(1972), pp. 201–219.

(27) J. M. Connor, *et al.*, *op. cit.*, pp. 248–250.

(28) *Ibid.*, pp. 244–259., F. M. Scherer, *et al.*, *op. cit.*, pp.247–249, J. M. Blair, *op. cit.*, p. 816.

現しうるが、市場がブロードライン・サプライヤーとしての企業差別化に影響される場合には、生産における対等性にも拘わらず、不利な立場に立たざるをえない。そして多工場企業は、多工場的生産構造のゆえに製品＝市場の細分化・差別化を強め、製品種類の多様化を推し進めることが容易である。

すでに述べたところであるが、このような多工場構造の競争優位は根本的には生産力的なものではなく、マーケティング活動によって形成されるものである。市場がブロードライン・サプライを要求しないかぎり、特定製品ラインに生産を集中する単一工場企業の生産効率は、多工場企業の工場レベルのそれと対等なのである。

3 マーケティングと「規模の経済性」

以上では多工場企業が多工場構造のゆえに有する、広告宣伝と有機的に結合した市場支配力について述べた。次に、多工場企業のマーケティングにおける「規模の経済性」を検討してみる。検討の対象とするのは、マーケティング・コストの二大部分である人的販売コスト（販売員を雇用し、流通チャネルの開拓、流通チャネルへの日常的接触・拡販を行うために要するコスト）と広告宣伝コストである。

ブロードライン・サプライを行う多工場企業は、その多様化された製品が同一の販売ルートを通れる以上、同一販売員のルート販売活動において纏めて取扱われうることになり、製品単位あたりの人的販促費はより低くなるであろうことが予想される。しかしながら、この点についての F. M. Scherer の調査によれば⁽²⁹⁾、販売員がこのように何でも屋的に複数製品の販売活動を担当する事例は殆どなく、各々狭い製品ラインやブランド毎に専門化しているのが実態であった。というのも、①販売員が一度の販売訪問で顧客に強調し

(29) F. M. Scherer, *et al.*, *op.cit.*, pp.253-256.

うる製品数や顧客が販売員の話のきいてくれる時間と製品数に限りがあること、②製品によっては狭い分野の専門性が必要であること、③販売員の人柄と顧客のそれとの適合・不適合といった極めて人間的問題があるため、同一販売ルートに対しても複数の販売員が製品毎に対応する方が結果的に売上増加に結びついていること、といった事情のため、何でも屋的販売員展開は結局非効率である、というのが調査に応じた企業の回答であった。したがって多工場企業は、製品ラインが多様化しているという理由で、製品ラインの狭い企業と比較して販売員展開で特に効率的であるという事実は認められなかった⁽³⁰⁾。

次に広告宣伝におけるコスト優位については、F. M. Scherer の調査で数字的に明らかにされたものとしては、ビール業界において、多工場企業は全米的に行う広告のために共通のアイデア、フィルム、etc. を使用するの、この共通の製作費による節約が売上額の1%弱になる、というのがもともと目立つものであった⁽³¹⁾。

しかし、数量的には捕捉されがたいとはいえ明らかに多工場企業の広告宣伝における「経済性」とみなしうるものとして、多工場企業の供給市場圏の地理的拡がりによる「経済性」と、一定の地理的市場圏内の市場占拠率に規定される「経済性」がある。

前者については既に述べている。広告宣伝活動は、同一人間に対して継続的に一定規模で繰り返し行われなければならないものである。それゆえ、明らかに、単一工場企業がその限られた市場圏で行うローカル・ブランドへのロイヤルティ維持のための広告宣伝は、人口の地域間流出入によって相殺され、その単位広告費あたりの広告効果は多工場企業に比して劣ることになる。

(30) 物流コストについてはここでは省略するが、結論的にいって多工場企業の固有のコスト優位はごく一部の産業にみられるだけであった。Ibid., pp.271-274 参照。

(31) Ibid., pp. 247-253.

5～10年という比較的ながい期間でみれば、広告宣伝費が売上高の5%を超えるような諸産業では、この点が一定の重要性をもちうるであろう⁽³²⁾。

次に、一定の地理的市場圏内の市場占拠率による「経済性」について。多工場企業は、より広い地理的市場を対象としているだけでなく、個々の地理的市場圏においても、競合する単一工場企業に対してより高い市場占拠率を確保する可能性が高い。なぜなら、多工場企業は、たとえその個々の工場が地理的に競合するローカル・メーカーの工場と生産力的に同等であったとしても、少なくとも広告宣伝費が問題となりうるような産業では、ナショナル・ブランドとしての、或いはブロードライン・サプライヤーとしての市場浸透力によって、また時にはそれを武器にした地域的な集中的マーケティング活動によって、その地域の市場占拠率を高めうるからである。

こうして一定地域の占拠率（したがってまた売上高）が高まっても、そこで必要とされる広告宣伝費は市場圏が同じである以上は売上高に比例して増加することはない。かくて多工場企業は単位製品あたり広告費においても優位に立つであろう。

さて、マーケティング活動における「規模の経済性」がどの程度のものであれ、ここでは多工場型企业構造の歴史的な性格に関わってこれを評価しなければならない。

第1に、マーケティングの領域で多工場企業の市場競争力を直接的に形づくっているものは、多工場企業の既述の市場浸透力（それを実現する広告宣伝）そのものであって、「経済性」によるコスト優位ではない。なぜなら、このようなコスト優位は多工場企業の売上高利益率を高めるかもしれないが、多工場企業はコスト優位を製品価格に反映させて価格競争を通じて単一工場

(32) Y. Peles, "Economies of Scale in Advertising Beer and Cigarettes," *Journal of Business*, vol. 44(1971), pp. 32-33.

企業を市場から排除するのではないからである。多工場企業は、差別化されたその製品価格をローカル・ブランドのそれより10~30%も高く設定し、しかも強い市場浸透力を有しているのである⁽³³⁾。

第2に、多工場企業のマーケティング活動における優位性は、コスト上の経済性・市場浸透力いずれであれ、私的な個別企業的次元で問題となるものにすぎない。

多工場企業が獲得するナショナル・ブランドや企業レベルの市場浸透力は、価格競争の衰弱した現実の競争場裡では個々の企業にとって死活を決する問題であるが、そのために企業が多工場化し巨大となることはその市場支配力の増大に帰結するにすぎない。

そしてこれにともなって「経済性」を増すであろうマーケティング活動自体、社会経済的には浪費的性格をもつものであり、たとえそこにおいて「経済性」を高めるにしても、そのような浪費的資源配分を促進する主体が多工場企業そのものなのである。1977年のアメリカにおける広告宣伝費は総額

(33) 製品価格の実態について、F. M. Scherer, *et al.*, *op. cit.*, pp. 241, 243. J. M. Connor. *et al.*, *op. cit.*, pp. 229, 289-296 を参照。

このような高価格は「商品質」によるのだという議論がある。たとえば、B. T. Gale and B. S. Branch, "Concentration versus Market Share : Which Determines Performance and Why Does It Matter?," *Antitrust Bulletin*, vol. 27 (1982), pp. 83-105. S. Schoeffler, R. D. Buzzell, and D. F. Heany, "Impact of Strategic Planning on Profit Performance," *Harvard Business Review*, vol. 79 (1974), p. 141 (「収益のカギ握るマーケット・シェア」『Diamondハーバード・ビジネス』Dec.-Jan. 1984. 33頁)。これらは、いわゆるPIMSデータから得られた製品品質と投資利益率(ROI)の相関にもとづくものであるが、PIMSデータにおける「製品品質」の主観性については有力な批判がある(F. M. Scherer, *Industrial Market Structure and Economic Performance*, p. 285)。また、品質にたとえ或る程度の実質的ちがいがあっても、現実の製品価格は、その品質の差異に要したコストの何倍もの差異になっているのが実態である。

380億ドル、GNPのおよそ2パーセントにものぼり、うち製造業のそれは174億ドルであった。この数字は1982年には248億ドルに増大している⁽³⁴⁾。多工場的企業構造はこのような浪費的・腐朽的非価格競争部面で固有の支配力を獲得し、したがってまた、このような競争形態の下では多工場的企業構造は促進されるのである。

三 企業規模のもたらすその他の主要な私的経済性と支配力

1 原材料調達における交渉力

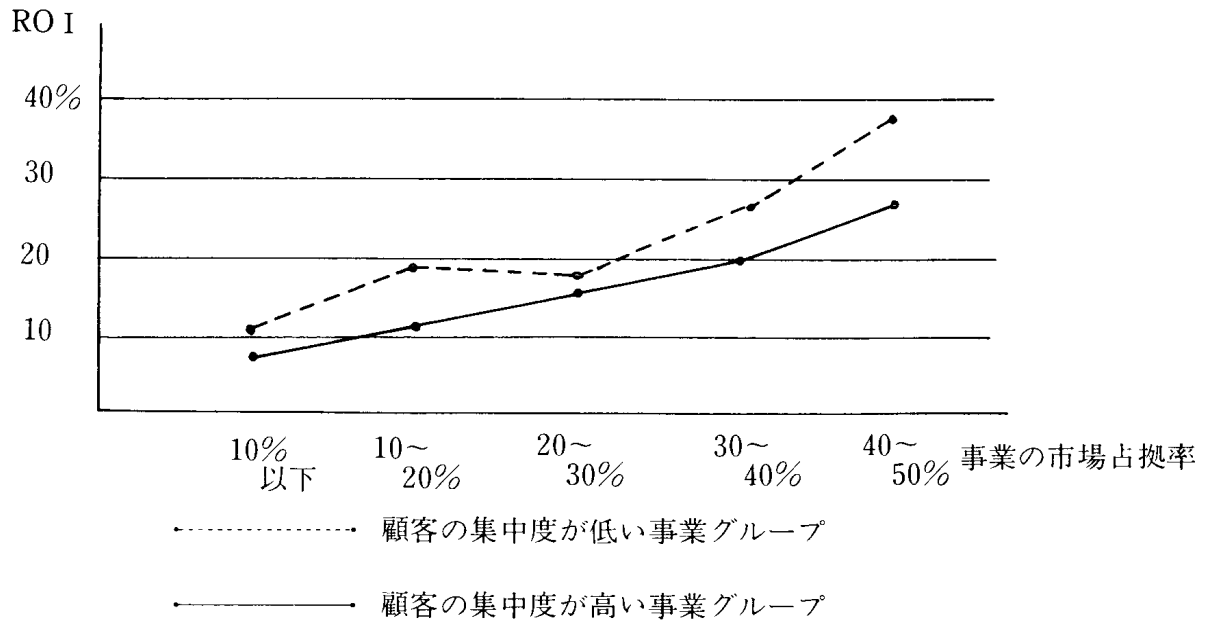
多工場企業は多工場であるがゆえに原材料購入条件の優位性を獲得しうるであろう⁽³⁵⁾。

図2はこの点を示すものである。このグラフは57大企業から収集された620の事業サンプルを、その事業の顧客集中度によって二つにグループ分けし、各々のグループについてその事業が有する市場占拠率と投資利益率(ROI)の相関を示したものであるが、ここでのポイントは両グループの利益パフォーマンスに明瞭な差がみられることである。顧客集中度の低いグルー

(34) J. M. Connor, *et al.*, *op. cit.*, p. 81. "Estimated Annual U. S. Ad. Expenditure : 1959-1977," *Advertising Age*, 4 Sep. 1978, p. 33 cited in F. M. Scherer, *op. cit.*, p. 376.

この数字には、もちろん、商品パッケージ等差別化のための同類の費用、および差別化のための瑣末な「製品改善研究」費用は含まれていない。

(35) 資料としてはかなり古くなるが、第2次大戦中に行われた原価調査が残されている。FTC および OPA (Office of Price Control) による食パン製造業、ゴムタイヤ、肥料工業の調査結果は、大規模多工場企業の価格交渉力にもとづく原材料調達価格の顕著な優位を示している。J. M. Blair, "Does Large-Scale Enterprise Result in Lower Costs?," *American Economic Review*, vol. 37 (1948), pp. 147-151



(出) Robert D. Buzzell, B. T. Gale, and R. G. M. Sultan, "Market share — a key to profitability," *Harvard Business Review*, vol. 53 (1975), p. 103.

第2図 市場占拠率と投資収益率(ROI) 相関の顧客集中度による相異

プの投資利益率が常に高いという結果は、逆にいえば、規模そのものがもつ価格交渉力は原材料の売り手から相当程度の価格譲歩をひき出しうるものであることを実態的に立証している、といえよう。

原材料購入規模がもたらす調達価格の優位は、部分的には、大量性による発注・受注事務費用や物流費用の相対的減少、すなわち実質的な経済合理性によるものでありうる。しかし、これによって説明されうる部分は実際は僅かである。というのは、その主要部分は物的流通費であろうが、多工場構造はその本性上、各工場への物流の分散を意味し、大量性の経済効果の実現は困難であるからである。また F. M. Scherer の調査においても、原料購入の実質的経済性は一般的に一工場規模内に容易におさまリ、多工場規模にまで及ぶものではないことが示されている⁽³⁶⁾。

(36) F. M. Scherer. *et al.*, *op. cit.*, pp. 260—262.

かくて、多工場企業がその規模によって獲得する原材料コストの有利性は、企業間の所得配分問題であり、それは企業のレベルではかなり大きい意味をもつが、社会的には何ら意味をもちえないものなのである。

2 経営安定性と“ファイティング・リザーブ”

火災やストライキ、主要設備の故障等による不意の生産停止の可能性は、多工場企業に固有の経営安定性と競争力を与える要因である。

多工場企業は複数工場を所有するがゆえに個々の工場で生産が停止しても企業としては製品供給を継続しうる。このことは、製品差別化が重要な競争手段である消費財部門ではとりわけ重要な意味を持っている。すなわち、ブランド・ロイヤルティ、既得のシェアの維持に関わる問題である。代替供給手段のない単一工場企業は、ローカル・ブランドの確立に成功していても、いったん供給を停止すれば、その期間に競合ブランドに移った消費者を再び取り戻すためには相当の負担をしいられるであろう。F. M. Scherer の調査では、このロイヤルティ喪失に対するリスク・ヘッジとして敢えて小規模工場を複数所有するという事例が、石油精製、ペンキ、ビール、タバコの諸産業においてみられた⁽³⁷⁾。ここでも多工場構造は非価格競争と結びついているのである。

製品供給の継続性は、安定性を超えてマーケティング上の優位性ともなる。なぜなら、供給の安定性は、消費財・生産財を問わず顧客獲得上の優位をもたらすからである⁽³⁸⁾。

多工場企業の安定性と競争力は以上にとどまらない。多工場企業は、複数工場を擁し、より広幅な製品ラインからなるがゆえに、個々の工場、個別製

(37) *Ibid*, pp.278–279.

(38) *Ibid*. p. 279.

品で被る打撃を企業レベルで吸収しうる。これは安定性であると同時に、多工場企業の市場支配力となる。多工場企業は単一工場企業との地域的な、或いは製品ラインの一部での、価格競争・利益を度外視した販促・広告宣伝競争で、圧倒的に優位な立場に立つ⁽³⁹⁾。多工場企業はこうした潜勢力（ファイティング・リザーブ）のみで、現実にもそのような競争を展開しない場合でも、市場支配力を有している⁽⁴⁰⁾。

F. M. Scherer の 12 産業の調査では、石油精製、セメント、繊維、ベアリング、ガラス壘製造の 5 産業の中堅企業が、この点にこそ彼らの多工場企業に対する最も深刻な不利がある、と証言している。セメント産業の多工場企業を経営していた旧経営者は、この点がセメント業界では多工場企業のほとんど唯一の利益である、とさえ述べたのである。⁽⁴¹⁾

結 び

企業という経済単位の大規模化の過程は、特に 19 世紀末以降においては、単に技術的変化による工場単位の集積の進展という産業革命以来の要因や、

(39) たとえば J. M. Connor, *et al.*, *op. cit.* p. 230.

(40) 「(鉄鋼企業間の投資調整の) 交渉の過程では、生産能力をより多く持つ企業の発言力が強い。というのは、そのような企業は『ファイティング・リザーブ』をより多くもっているわけであるから、市場をダンプさせて値くずれを起こさせるぞという威嚇を示して、交渉力を増大させることができるからである」(今井賢一『現代産業組織』岩波書店、1976 年、145 頁)。

(41) F. M. Scherer, *et al.*, *op. cit.*, p. 283. こうして多工場企業の競争力は殆ど資本力そのものへ概念的に接近してくる。こうした力は多工場の企業構造を超えて多角型企業構造にまで及ぶものである。なお、資本力の次元では、多工場企業の資本調達力、資本調達コストの問題が検討されねばならないが、小論ではそこまで立ち入らない。さしあたり、*ibid.*, pp. 284-289 参照。

或いは異種工場の有機的一体化＝結合工場としての集積の進展によってのみ説明しうるものではなく、これらの複数化＝多工場化、技術的必然性以外の要因に導かれた垂直統合化、さらに企業に包摂される産業部門そのものの複数化＝多角化、によって説明されなければならない度合いのほうがはるかに大きいように思われる。E. S. Herman の次のような把握も、現代アメリカ企業のこの重要な一面を表現しているのである。「大企業は多数の工場を経営しているがゆえに大きいのである。筆者が 1975 年の最大企業からとった 10 社についてみれば、その工場数は 63 から 328 工場にわたり、8 社は 100 工場を超える工場を有していた⁽⁴²⁾」。

このアメリカ大企業の性格を総体として把握する一つのやり方としては、われわれはすでに A. D. Chandler, Jr. の説くところを知っている⁽⁴³⁾。現代企業の歴史的評価に接近しようとするかぎり、このチャンドラーの所説の検討を欠くことはできないが、その課題はなお今後に残しておかねばならない。

小論の目的は限定されており、現代企業の構造的特徴の一つである、同一事業内の多工場構造を分析することであった。多工場型企业構造は工場単位の市場集中を数倍うわまわる企業単位の市場集中（一般集中ではない）を実現し、したがってまた大企業の高率の市場占拠率を実現する一基礎である。この多工場型企业構造の問題は、第 1 に、多工場的大規模性の「規模の経済性」の存否、その「経済性」のうち生産力的内容とその性格の検討、その他の「経済性」の性格の検討、そして第 2 に「経済性」以外の市場支配力の検

(42) E. S. Herman, *Corporate Control, Corporate Power*, Cambridge University Press, 1981, p. 190.

(43) *Strategy and Structure, Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, M. I.T. Press, 1962. 三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社, 昭和 42: *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Belknap Press of Harvard University Press, 1977. 鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代』東洋経済新報社, 昭 54.

討、第3に、以上の分析を通じて、今世紀に企業構造として一般化した多工場構造の歴史的な性格を明らかにすること、であった。

そこでまず多工場的な生産構造のもつ生産力的意義としては、需要配分による新規工場規模、製品多様化の下でロット・サイズの二つの点で、多工場企業の生産力的意義が見出されたが、しかし、この生産力的意義はいずれも寡占的非価格競争への競争形態の変化を前提してはじめて強く現れる、という特徴をもつものであり、ここに多工場構造の歴史性の一つが認められた。川上統合の優位性については生産力的意義を認めることはできなかった。しかしそれはいくつかの産業では、企業間競争の次元では決定的優位性をもたらすものであり、しかもそれはここでも経済の寡占化傾向と結びついて現れてくるものであった。

マーケティング領域において見出されたいくつかの「規模の経済性」、また原材料購入における「経済性」は、いずれもそれ自体が寡占的競争形態のものにおける「経済性」であり、かつそれらはすべて企業的次元の、競争上の優劣に関わるものにすぎず、経済社会的な積極的意義をもちえない性格のものであった。

生産力的内容をもつものであれ、単なる企業次元にとどまる「経済性」であれ、以上の経済性＝低コストは、価格競争の衰退の度が強ければ強いほど、競争上の直接の支配力としては現れてこないものである。この意味で、多工場企業の有する直接的支配力は、製品・企業差別化における圧倒的優位であり、また企業としての潜在的闘争力であった⁽⁴⁴⁾。前者は戦後消費財部門の市場集中度の上昇を説明する主要な要因であった。

(44) 「寡占的企業がその特徴として自分をそれに限定する競争の諸形態、すなわち広告宣伝、販売努力、サービス、その他の非価格競争においては、諸々の優位性は、最低コストの企業にではなく、最大の企業資源を有す企業へとむかう傾向がある」by J. M. Blair, cited in J. M. Connor, *et al.*, *op. cit.* p. 252.

最後に、以上の小論の分析を 4 点にまとめて結びとしたい。

- 1 多工場的企業構造の生産力的意義は部分的に認められるが、それらはいずれも寡占的競争を前提する。
- 2 多工場企業の競争力を構成する諸要因の大部分は経済社会的なレベルで何ものをももたらすものではなく、純粹に私的企業的次元での利益・支配力であるにすぎない。
- 3 そのことは、大企業の大規模性が必ずしも社会的効率性を表現するものではなく、腐朽的性格を強くもっていることを示すものである。
- 4 多工場構造はそれ自体が寡占化を強める要因であるが、同時にその構造のもつ競争優位性はいずれも寡占的競争構造と分かちがたく結びついている。それゆえ、多工場構造は競争の形態変化という土壌のもとで根拠を得て成長する、という歴史的なものである、ということが出来る。