

査読論文

チャンドラー経営史の展開と企業理論 — 現代企業の競争優位の源泉をめぐって —

澤田 浩二*

要 旨

Chandler [1977], 同 [1990] では垂直的に統合された現代企業が形成された背景について取引費用論に言及している。しかし Chandler [1992] は取引費用論ではなく進化理論, すなわちケイパビリティ論に賛同している。企業の境界を考察する上では, 単なる取引費用ではなく企業の内部のケイパビリティ, 外部企業のケイパビリティ, 産業の特性を考慮に入れる必要がある。また企業のケイパビリティに焦点を当てることによって経営史を動的なプロセスとして捉えることが出来る。

チャンドラーの経営史研究の主要な課題は現代企業の成長の内因を明らかにすることである。Chandler [1962] では経営資源に焦点が当てられていたが, Chandler [1977] では財の流れのスループットを高める管理的調整について論じ, Chandler [1990] では経営資源を活用する組織能力という概念を明示した。Chandler [2001], 同 [2005] では組織能力概念を発展, 精緻化している。

チャンドラーの所論からは現代企業の競争優位の源泉は戦略上, 組織上, 財務上の各ケイパビリティを包括している, 統合されたケイパビリティであると理解することが出来る。しかしチャンドラーの組織能力論にはダイナミック・ケイパビリティ論の視点が欠けていることにその限界がある。現代企業が持続的な競争優位を保つためには環境の変化に応じてケイパビリティを修正, 再構築していくというダイナミック・ケイパビリティを有することが不可欠である。

キーワード

取引費用論, ケイパビリティ論, 組織能力, 統合されたケイパビリティ, ダイナミック・ケイパビリティ

目次

はじめに

1. チャンドラーの経営史と取引費用論, ケイパビリティ論
 - (1) 取引費用論の限界
 - (2) 動的な歴史的過程としての経営史
2. 現代企業の成長の内因としての組織能力

* 執筆者: 澤田浩二

所属機関: 立命館大学大学院経営学研究科博士課程後期課程

連絡先: 〒525-8577 滋賀県草津市野路東1-1-1

E-mail: kojisawada@ymail.plala.or.jp

- (1) 組織能力論への展開
- (2) 組織能力の中核としての知識, 人的スキル
- (3) 統合された学習ベース

3. 現代企業の競争優位の源泉

- (1) 統合されたケイパビリティを持つ組織体としての現代企業
- (2) チャンドラーの組織能力論の限界とダイナミック・ケイパビリティ

おわりに

はじめに

Chandler [1977], 同 [1990] は現代企業の形成の経済的な背景について取引費用論に言及している。しかし Chandler [1992] は取引費用論ではなく進化理論, すなわちケイパビリティ論に賛同している。Chandler [1962] では経営資源に焦点を当てて, 組織革新が行われてきた歴史的過程を論述している。さらに Chandler [1977] では階層制管理組織による管理的調整能力こそが企業の成長の原動力であると捉えている。そしてチャンドラーは1990年以後の著作では現代企業の成長の内因を説明するために組織能力を中心的な概念として用いて経営史を論述してきた。Chandler [2001], 同 [2005] では組織能力概念を発展させた学習組織能力という概念を用いている。このようにチャンドラーの経営史研究の主要な課題は現代企業の成長の内因を明らかにすることであり, 後期の著作ほどそれを説明するための概念を発展, 精緻化させている。

本稿ではチャンドラーの経営史について取引費用論の視点から理解することの限界について明らかにする。その上でチャンドラーが現代企業の成長の内因を説明するために, 経営資源とそれを活用するための組織能力について, どのようにその見解を展開させてきたのかということについて考察する。その上で, チャンドラーは現代企業の競争優位の源泉についてどのように理解していたのかということについて検討している。そして現代企業の競争優位の源泉を探求する上で, チャンドラーの経営史研究の限界について指摘している。最後に今後の研究課題を提示している。

1. チャンドラーの経営史と取引費用論, ケイパビリティ論

(1) 取引費用論の限界

Chandler [1977] は現代企業が形成された背景として取引費用の節約について論述している¹。そして Chandler [1990] では次のように言及している。

垂直統合へのもっと頻繁にみられる動機は、企業の生産工程への原材料の安定的な供給を確保することであった。というのは、規模と範囲の生み出すコスト上の優位が維持されるためには、これが不可欠であったからである。(中略)それにより、供給業者が契約による取決めを履行できないかもしれないという危険、つまり経済学者や組織理論の研究者が「限定合理性」(人間の誤りやすさ)と「機会主義」(欺瞞に満ちた利己心)と呼ぶものから生じる危険を減少した。資本集約設備への投資が大きくなり、これら設備の最適規模が大きくなるほど、このような取引コストにたいして保険をかけておこうとする動機が増大した²。

以上のようにチャンドラーは現代企業の形成の経済的根拠が取引費用の節約であることを指摘している³。取引費用論については、Coase [1937]はその古典的な学説において「企業の本質」は何かということ、すなわち何故、企業という組織は形成されるのかということについて問題提起を行い、企業という組織が形成される理由について市場取引の費用を節約するためであることを明示した。ただし企業内部での組織化の費用も生じるために、企業は全ての取引を内部化しようとはしない。そこで最適な企業と市場の境界は市場取引を1単位減らすことによる限界費用の低下の値と内部取引を1単位増やすことによる限界費用の増加の値が等しくなるところで決定されると論じた⁴。そしてWilliamson [1975]は取引費用が生じる要因を特定した。それは人間的諸要因(限定された合理性、機会主義)、環境的諸特性(不確実性、複雑性、少数性)、である⁵。人間的諸要因と環境的諸要因が結びつくことで市場での取引費用が生じる⁶。

企業理論に関してChandler [1992]は新古典派理論、エージェンシー理論、取引費用論、進合理論の各理論について論じている⁷。チャンドラーはこれらの各理論が現代企業の発展を歴史的に概観する上で、どのように関連付けられるのかということ、またこうした理論が産業の発展や変容を説明する上で、どのように貢献しているのかということについて問題提起を行っている。チャンドラーはウィリアムソンの取引費用論について論じている⁸。情報の非対称性によって取引費用が生じるのであるが、取引費用が生じる主要な要因である資産特殊性、限定された合理性そして機会主義は取引が外部の市場で行われるよりも企業の内部で行われる方が、取引費用が低くなるかどうかを決定する要因となる。

またチャンドラーは経済組織を研究する場合には限定された合理性や機会主義に加えて企業に特有の資産やスキルも考慮に入れなければならないとするウィリアムソンの見解から多くのことを学んだと言及している⁹。しかしチャンドラーが企業に特有の資産に着目しているウィリアムソンの見解から多くのことを学んだと論じていても、あくまでもウィリアムソンは資産特殊性について取引の当事者の機会主義的な行動を誘発する要因として認識していると理解することが出来る¹⁰。

そしてチャンドラーは取引費用という視点だけではなぜある経済活動が企業の内部で行われ、

別の活動が企業の外部で行われるのかということについて適切に説明することは出来ない」と論じる。ウィリアムソンの取引費用論では基本的な分析の単位は取引であるが、チャンドラーの基本的な分析の単位は企業であり、その特有の物理的、人的資産である。このように企業を分析の単位であると考えれば、企業の特有の物理的設備や人的スキルの特質は企業の内部で行われる活動と外部で行われる活動を決定する最も重要な要因となる。そしてチャンドラーは彼と同じように企業を分析の単位と捉えている進化理論の提唱者の見解に賛同している。ここで言う進化理論についてチャンドラーはマーシャル、シュンペーター、ペンローズが発展させた企業の活動と成長についての概念に基づいて、Nelson and Winter [1982] において具体的に述べられていると言及している¹¹。Nelson and Winter [1982] の進化理論はケイパビリティ論の一派として捉えることが出来る¹²。

このように Chandler [1977], 同 [1990] では現代企業が形成された背景として取引費用の節約にも言及していたが、企業がある事業活動を内部化するか、外部化するかということを決定する要因を考察する上では企業特有のケイパビリティに着目する必要がある。そもそも現代企業が形成されたのは19世紀末から20世紀はじめにかけて鉄道や電信のような輸送、通信のインフラストラクチャーが整備され、そして全国市場、都市市場という大規模市場が形成されたために、大量生産、大量販売を行うことで大きな経済的利益を獲得することが出来るようになったためである。原材料、中間製品を必要な時に必要な量を確保し、製造設備を最大限効率よく稼働させて、大量生産を行い、そして市場に投入して大量販売していくという一連の過程を効率的に行うことで利益が増大する。しかし既存の外部の供給企業では規模の優位を確保するために十分な量の原材料、中間製品を必要な時に常に供給することが出来ない、また大量の製品を販売し、そして特殊性の高い製品の場合には専用の保管、流通、輸送の設備を必要とするが、こうした大量販売や特殊性の高い製品の流通に対応した能力を持つ既存の卸売企業が十分に存在しない場合、すなわち、外部の企業が適切なケイパビリティを持たない時に垂直統合が行われた。しかし外部能力の利用可能性が高まると垂直統合の必要性は低下する。Chandler [1990] はすでに確立された産業においては、経済の拡大や市場の国際化によって原材料の代替的供給源や販路の利用が可能になることによって、供給源や販路の自社所有を通じて取引費用を節減する必要性が低下して、戦間期以降、垂直統合の解体が行われるようになったと論じている¹³。

以上のように企業がある事業活動を内部化するか、外部化するかということについては企業の内部のケイパビリティ、外部のケイパビリティ、産業の特性によって決まる¹⁴。そのため例えば Langlois and Robertson [1995] が提示しているように企業の境界を考察するためには単なる取引費用ではなくケイパビリティの概念を包摂した取引費用である動的取引費用という概念を用いる必要がある¹⁵。取引や契約関係を分析の単位とするのではなく、企業を分析の単位にすることによって資本主義経済において生産と流通のプロセスを担い、生産性を向上させ、

経済の成長と経済の変動を促進する企業の役割を理解することが出来る¹⁶。現代企業史においては垂直統合よりも海外市場や関連産業への多角化を通じた成長が重要な位置を占めてきた。垂直統合は特定の技術、市場の状況への反応として生じたが、新たな市場への進出を通じた成長は非常に継続的で長期的な拡大戦略であった。チャンドラーはこうした企業の成長の原動力は取引費用、エージェンシー費用、その他の情報費用を低減させるためというよりも、組織能力を活用していきたいという願望であったと論じる¹⁷。

以上のように Chandler [1992] では理論としての取引費用論の限界を認識し、ケイパビリティ論に立脚しているという自らの理論的立場を明示している¹⁸。後の著作である Chandler [2001], 同 [2005] ではハイテク企業の経営史について論じているが、ハイテク企業が形成された背景について取引費用論との関連では議論を展開していない。

(2) 動的な歴史的過程としての経営史

Lazonick [1991] はウィリアムソンの取引費用論は静態的な方法論に基づいているのではないかと問題提起を行っている。ウィリアムソンの取引費用論では技術変化、生産性の向上、経済発展を生み出す上での企業の役割についての理論が含まれていない¹⁹。またウィリアムソンの取引費用のアプローチはイノベーションのプロセスにおける企業の役割を考慮に入れていない²⁰。さらに市場や技術のような外部条件を所与のものとして捉え、企業組織をこうした所与の環境に単に適応し得るだけの経済制度であると捉えている。そして限定された合理性、機会主義、資産特殊性を所与の制約として捉え、こうした要因は市場の失敗の潜在的な源泉であり、こうした所与の制約から生じる市場取引における問題を解決するために企業組織が形成されると説く。このように企業は市場の失敗を解決するために形成された次善の解決策であり、企業組織の成功の源泉についての説明は含んでいない²¹。

一方でチャンドラーはその経営史研究から企業について次のように捉えている。現代企業はその経営や経済活動が経済全体の資源配分及び生産と流通の調整において重要な役割を担うことで経済発展の原動力となった。そして外部環境の変化が新しい事業機会をもたらし、この事業機会を活用するために経営管理者が戦略的な意思決定と投資を行い、技術やマーケティングでの変革を引き起こし、それに対応した形での組織構造の発展、改編が見られるという動的な歴史的過程を担う主体として企業を捉えている。

2. 現代企業の成長の内因としての組織能力

(1) 組織能力論への展開

チャンドラーは現代企業の成長の内因についてどのように捉えてきたのだろうか。Chandler [1962] ではアメリカの経営史において戦略に対応した組織形態が構築される歴史

的過程について経営資源²²の活用のための組織革新という視点から論述した。市場や技術のような外部環境の変化がどのような戦略が形成されるのかということに影響を与え、戦略が変わればそれに対応した組織形態が採用された。多角化戦略が採用された場合には事業部制組織が構築された。Chandler [1962] ではケイパビリティ論の嚆矢ともいえるペンローズの著作である『企業成長の理論』²³との関連について次のように言及している。「企業の成長に関する博士の理論は、私が本書で展開した定性的な議論と比べて、論理性を深く追究しているが、私の経験的データは博士の理論を裏づけるものだ。博士の著書の中で、本書の内容と特に関連するのは第5章（「継承された」資源と拡張の方向）と第7章（多角化の経済学）である²⁴」。ペンローズは企業の成長について次のように捉えている。企業の拡張に対する内部の誘因は多くの場合、未利用の生産的サービスや資源や特殊な知識の蓄積から生じる²⁵。つまり、企業にとって意味のある製品市場の選択は、企業が「継承した」資源、すなわち、企業が既に持っている生産的サービスによって必然的に決定される²⁶。企業におけるイノベーションの一般的な方向性は、既存の資源の性質やそれらが提供することの出来る生産的サービスのタイプや範囲に密接に関連している²⁷。

ここでChandler [1962] とペンローズの学説の共通点としては既存の経営資源の特質が新しい製品分野への多角化や新しい市場への進出といった企業の成長の方向性を左右すると主張していることである。つまり企業の成長の内因は既存の経営資源の活用にあるといえる。そしてChandler [1962] は経営資源を最適に活用するために組織革新が行われてきたという視点からアメリカの経営史を捉えている。アメリカの大規模企業は次の4つの歴史的段階を経てきている。第1段階においてはアメリカでは大規模企業が形成され、最初の事業拡大とそれに伴う経営資源の増大が見られた。第2段階では経営資源の活用の合理化が行われ、大規模企業では経営資源を有効に活用するために集権的職能別組織が構築された。いわゆる規模の経済を追求した段階である。第3段階はアメリカ大規模企業の成長期であり、経営資源を活用するために新市場や新製品への進出が見られた。いわゆる範囲の経済を追求した段階である。第4段階は拡大した経営資源の利用の効率化が行われ、短期の需要、長期の市場トレンドの両方に対応しながら経営資源を活用するために、アメリカの大規模企業で事業部制組織が採用され、普及していった段階である²⁸。

このようにチャンドラーによれば企業の発展は経営資源を活用するために新市場や新製品分野への進出を通じて行われるが、こうした企業の成長に対応した形で組織構造の発展、変容が見られたという視点でアメリカの経営史を捉えている。また既存の経営資源の特質によって企業の成長の方向性が左右されるとした。

垂直統合企業が形成された歴史過程を論述しているChandler [1977] では現代企業に関する8つの一般的命題を提示している²⁹。この中で第4の命題は一度、階層的な管理組織が形成され、管理的調整機能を成功裏に遂行するようになると、階層制管理組織それ自体が永続性、

活力、持続的成長の原動力になるというものである。つまりチャンドラーは企業の成長の原動力として経営管理者による管理的調整機能に焦点を当てている。現代企業は大量生産過程と大量流通過程を統合し、管理的調整を担う階層制管理組織を持つ。管理的調整の機能は原材料や中間製品の購買、製造、流通に至る財貨のスループットを高い水準に保ち、資本設備や人的資本の活用度を高めるとともに需要と供給の間の密接な調整を行って生産性の増大や単位原価の低減を達成することである。こうした管理的調整の結果として生じた費用の節約は情報や取引に関わる費用の節約よりもはるかに大きかった³⁰。そして資本設備の規模や労働者数で表わされる生産単位や流通単位の規模を拡大することよりも管理的調整能力からはるかに大きな経済性が生じた³¹。

さらに Chandler [1990] では現代企業の成長の内因としての組織能力を明確に位置付けている。すなわち組織能力とは企業内部で組織化された物的設備と人的スキルの集合、すなわち工場、事務所、研究所などの多くの現業単位それぞれの物的設備と各現業単位で働いている従業員のスキルを含んでいる³²。現代企業は製造、マーケティング、マネジメントへの三つ又投資 (three pronged investment) を行った。そして現代企業の持続的な成長のための活力は三つ又投資を行った後に発展した組織能力から生じた。そして同様の投資を行った企業間での職能と戦略の両面での競争によって高められた³³。つまり現代企業は三つ又投資によって大量生産設備、マーケティングのような職能組織、そして管理組織を構築したが、こうした内部組織の職能上の能力や上級の経営管理者の戦略的能力が組織能力の中核を占めている。

そしてどのような企業が競争上優位であるかということについて一番手企業 (First-Mover) の優位性を示している。一番手企業とは最初に生産、流通、マネジメントへの三つ又投資を行い、当該産業において競争優位を確立した企業のことである。なぜ一番手企業が優位性を確立したのかということについては次のような要因がある。まず一番手企業は規模と範囲のもたらす費用上の優位を利用することが出来たということと、生産、流通、購買、研究、財務、そして全般的経営管理といった全ての職能活動における能力を開発する上でも他に先駆けていたということである³⁴。但し多くの産業では挑戦者企業が出現し、一番手企業と競争を繰り広げた。チャンドラーは次のように言及している。「挑戦者企業は後発企業であり、同等の競争能力を獲得するために必要な同等の投資をおこなうとともに、同等の技能を開発することによって、一番手企業に挑戦した³⁵」。またこのような挑戦者企業として成功した企業のほとんどは外国から、あるいは自国の他産業から進出した企業であり、通常は当該産業において十分な組織能力を確立した企業であった。こうした企業は外国からの進出を図る場合は規模の経済を活用し、関連産業からの進出を図る場合は範囲の経済を利用していった³⁶。また最大企業 (通常は一番手企業) はプライス・リーダーとなり、価格は競争において重要な側面であったが、それに加えて職能上、戦略上の効率を高めることを通じて市場シェアや利益を増大させるために競争が行われた³⁷。

以上のように、現代企業の成長の内因として、Chandler [1962] では経営資源に焦点が当てられていた。その後、Chandler [1977] では財のスループットを高める機能を担う経営管理者による管理的調整が強調されている。Chandler [1990] では職能的能力や戦略的能力という、経営資源を活用するケイパビリティとして組織能力という概念を明示した。このように現代企業の発展の内因についてのチャンドラーの見解は経営資源からそれを活用する組織能力に重点を置くというように発展してきた³⁸。

(2) 組織能力の中核としての知識、人的スキル

前述のように組織能力は物的設備と人的スキルから構成されるが、Chandler [1990] は以下のように言及している。

潜在的な規模と範囲の経済は生産設備の物理的特質であり、定格能力（**rated capacity**；括弧内著者）によって測定される。実際の規模と範囲の経済は組織的なものであり、通量によって規定される。このような経済性は、知識、技能、経験、そしてチームワーク、つまり技術的過程の潜在力を利用するのに必要な組織化された人間の能力に依存している³⁹。

このように組織能力は企業の生産や流通の設備にも現れているが、最も明白には知識や人的スキルとして具現化されている⁴⁰。つまり生産や流通の物的設備を活用する、知識やスキル、それらを体化した人間の能力こそが、まさに組織能力の中核に位置している。人的スキルの中で最も重要なものは上級の経営管理者のスキルであり、それは中級や下級の管理者の採用、管理や企業全体の計画や資源の配分に関わると論じる⁴¹。さらにこうした知識やスキルは試行錯誤、フィードバック、評価を通じた組織学習によって発展するが、個人のスキルはそれらが開発され、活用されている組織上の文脈に依存している。こうした学習されたスキルや知識は企業や産業に固有のものであり、移転することは困難である。なぜならそれらは極めて特殊な組織上の文脈において学習されるからである⁴²。

(3) 統合された学習ベース

Chandler [2001]、同 [2005] は組織能力概念をさらに発展、精緻化させて学習組織能力（**learned organizational capabilities**）という概念を提示している⁴³。学習組織能力は技術上、職能上、経営上の3つの種類の知識に基づく能力である。技術的能力とは既存及び新しい科学的、工学的知識を応用することによって学習される能力である。こうした能力は研究・開発（**R&D**）において研究で求められる能力である。職能的能力とは製品特殊のであり、製品開発、生産、マーケティングの各職能活動に関わる学習の過程から創出される知識に基づく。経営的

能力とは経営に関わる知識と経験を基盤としているが、それらは各職能単位の活動が統合されるように管理し、原材料の供給業者から生産過程を経て、小売業者や最終消費者への流通へと至る財の流れを調整することに関わる。企業の長期的な存続と成長にとってはここでもトップ・マネジメントの学習された組織能力が不可欠である。

そしてチャンドラーは現代企業について技術的能力、職能的能力、経営的能力の調整された集合体である統合された学習ベースとして捉えている。現代企業の組織能力は研究、開発、製造、マーケティングの等の諸活動に関わる技術的、職能的能力・知識が統合されたものであり、さらにこれらを一貫した体系として管理する経営的能力・知識を合わせた集合体として理解することが出来る。

3. 現代企業の競争優位の源泉

(1) 統合されたケイパビリティを持つ組織体としての現代企業

チャンドラーは現代企業の成長の内因に注目し、1990年代以降にはそれを組織能力として概念化して経営史を論述し、2000年代以降にはさらに精緻化させた学習組織能力という概念を提示していた。またチャンドラーの歴史実証研究は1980年代以降の企業のケイパビリティについての理論研究にも影響を与えてきた⁴⁴。こうした企業固有のケイパビリティとは、総括的に言い表せば経営資源を活用する能力であり、企業にとって競争優位の確立や長期的な成長の基盤となった。

Lazonick [2010] はチャンドラーの提示している組織能力と経済成果の間の一般的な理解に注目して、こうした発展をもたらす企業の源泉、つまり企業に内在するケイパビリティを説明する上で、戦略、組織、財務に焦点を当てている⁴⁵。ラゾニックは戦略、組織、財務に関わる活動を適切に行い、競争優位を形成するための3つの社会条件 (three social conditions) —戦略的コントロール、組織統合、財務上のコミットメント—を提示している。戦略的コントロールはイノベーションのプロセスで直面している技術、市場、競争上の不確実性に対応するために、経営管理者がイニシアティブを持って、資源の配分を行うことに関わる。組織の統合は組織の構成員が組織の目的を達成するためにそのスキルを発揮していくことに向けていくインセンティブの創出に関わる。財務上のコミットメントは財務的な収益を創出するまで累積的なイノベーションのプロセスを維持するための資金の配分を確実に行うことに関わる⁴⁶。こうした3つの社会条件によって、より高い品質の製品をより低い単位費用で産出する価値創出能力がもたらされる。

イノベーションを支える3つの社会条件は以下の点で、チャンドラーの学説と関連している。戦略的コントロールに関しては、上級経営者、すなわち現業の最高責任者と本社の経営者は企業全体の資源の計画策定、配分を担っている⁴⁷。ここで重要なことはどのような経営資源にい

かなる投資を行ったかはその後の企業の成長の方向性と組織改編の在り方を決定づけたかということである。企業の成長の速度、そして経営資源の利用効率は市場や技術の変化に対応していかにより人員や施設を拡充して、事業に活用していくかについての判断を行う経営陣の手腕や創意、資質にかかっている⁴⁸。組織統合に関しては、チャンドラーは、現代企業はトップ、ミドル、ローアの経営管理者から構成される階層制管理組織を有しているとするが、ここではミドルの経営管理者がローアの経営管理者に対して、そしてトップの経営管理者がミドルの経営管理者に対してその業務の調整、統合、評価を行っている。このようにして物的設備と人的スキルを注意深く調整し、一つの組織に統合することではじめて組織能力を維持していくことが出来る⁴⁹。財務上のコミットメントに関しては、現代企業に内在している組織能力は持続的な成長のために必要な資金の多くを供給することによって収益を創出してきた⁵⁰。つまりチャンドラーの所論からは企業が競争優位を確立する上で、戦略、組織、財務における統合されたケイパビリティを確立することが不可欠であると理解することが出来る。

チャンドラーは統合されたケイパビリティを有する現代企業が国民経済の発展において重要な位置を占めたとする。Chandler [1990] は企業、産業、国家が生産性、競争力、収益性を保ち続けるための条件として企業が製品固有の設備を維持、改良し、製品固有の技術的、経営的スキルを維持、発展させるための不断の再投資を行い、組織能力を創出、維持していくことであると論じている⁵¹。さらに Chandler [2005] は国の産業の競争力は中核企業が統合された学習ベースを効率的に機能させ、維持し、強化する能力に依存しているという⁵²。このようにチャンドラーはまさに産業企業の組織能力こそが経済の発展をもたらす価値創出能力を生じさせると捉えた。

(2) チャンドラーの組織能力論の限界とダイナミック・ケイパビリティ

チャンドラーは既存の組織能力を強化することの重要性について論じていたが、次のようにも言及している。

組織能力を維持することは、それを創り出すことと同様大きな挑戦課題だった。なぜなら時間とともに設備は消耗し、スキルも衰える。さらに技術や市場は常に移り変わり、既存の設備やスキルを陳腐化させる。トップ・マネジメントにとって常に最も重要な職務の1つが、これらの能力を維持し、全体が部分の総和以上のものとなるように設備やスキルを1つの統一された組織へ統合していくことであった⁵³。

これに関して Chandler [1992] は学習されたルーティン⁵⁴の重要性を指摘している。学習されたルーティンには次のようなものがある。まず、生産、流通、マーケティング、調達、既存の製品とプロセスの改良、新製品の開発といった各職能活動に関わるルーティンがある。さ

らに各職能活動の調整に関わるルーティンもある。そして、競合企業の動向に対応していくことや新製品市場へ移行すること、絶えず変化している経済的、社会的、政治的な環境へ適応していくといった戦略的な活動において学習されるルーティンがある。こうした学習されたルーティンによって各部分の総和以上の組織能力がもたらされる⁵⁵。

Chandler [2005] では組織学習によって獲得された知識を応用することによって新製品や新しい技術に立脚した製品の開発、生産、マーケティングのケイパビリティを持つことが出来ると論じている。チャンドラーはこのことについて「知識における動的な規模と範囲の経済」(dynamic economies of scale and scope in knowledge) という用語を用いて説明している⁵⁶。

チャンドラーは既存大企業の組織能力を重視しているが、環境の変化によって企業の固有の製品分野において、市場の需要が急速に低下する、あるいは技術革新によって代替的な製品分野に置き換えられていくという事態が生じることもある⁵⁷。既存大企業が競争優位を維持し続けるためには市場や技術といった外部環境の変化に対応して組織能力を再構築する必要がある。チャンドラーの所論からは学習されたルーティンや組織学習によって市場や技術の変化に対応していくと理解することが出来る⁵⁸。しかしながら既存大企業がどのようにして市場や技術の変化に対応して組織能力の内容を変化させていくのかということについてチャンドラーは十分な議論を展開していない。

環境の変化によって、かつては企業の優位性の源泉であった企業固有のケイパビリティが競争劣位化するという問題⁵⁹を克服するために進化経済学の要素を取り入れているのが1990年代以降に発展してきたダイナミック・ケイパビリティ論⁶⁰である。Helfat [2007] はダイナミック・ケイパビリティについてそのパフォーマンスの測定に関して明確に概念化している。ケイパビリティを測定するための基準として「技術的」適合度と「進化的」適合度がある。技術的な適合度とはケイパビリティがどの程度企業の存続を可能にしているかということに関係なく、その意図している機能をどのくらい効果的に果たしているかということによって定義される。進化的な適合度とはケイパビリティがどの程度企業の存続を可能にしているかに関わる⁶¹。進化的な適合度に関わるケイパビリティがダイナミック・ケイパビリティである。

Teece [2007] はダイナミック・ケイパビリティの概念について精緻化した所論を展開している。彼によれば、ダイナミック・ケイパビリティの特性は第1に、機会や脅威を感知(sense)し、形成するケイパビリティであり、第2に、機会を活用(seize)するケイパビリティであり、第3に、企業の無形、有形資産を強化、結合、保護し、必要な時には再構成(reconfigure)することを通じて競争力を維持するケイパビリティであると論じる⁶²。ダイナミック・ケイパビリティは市場や技術の変化に直面している時に、企業の持続的な成長のために資産と組織構造の再結合、再構成を行うケイパビリティである⁶³。マネジメントの重要な戦略的機能としては企業内、企業間、そして外部の制度との間での新たな価値を高めるような資

産のオーケストレーション（orchestration）を実現することである。というのも企業の内部の最も価値のある資産の多くは関係的で交換不可能な知識であるために、そのような資産の調整や統合は市場においては複製することの出来ない価値を創出するからである⁶⁴。以上のように、ダイナミック・ケイパビリティ論では、環境の変化に対応して企業特有のケイパビリティを発展させていくということに重点を置いている。

チャンドラーは環境の変化に合わせて企業のケイパビリティを修正、再構築していくというダイナミック・ケイパビリティ論の視点を取り入れて組織能力論を展開することはなかった。現代企業が持続的な競争優位性を維持するためには従来の環境に適合した組織能力を強化するというよりも環境の変化に対応し、あるいは自ら環境の変化を起こしていくために、内部と外部の資源やケイパビリティを結合し、再構築し、整え直していくという不断のプロセスに関わるダイナミック・ケイパビリティを発展させなければならない。

おわりに

本稿ではチャンドラーの経営史研究について企業理論の視点から考察を行ってきた。チャンドラーは現代企業が形成された背景について取引費用論に言及していたが、チャンドラーは一貫して現代企業の成長の内因に焦点を当てて経営史を論述しており、チャンドラーの学説はケイパビリティ論との関連で理解することが出来ることを提示した。

そしてチャンドラーがどのように現代企業の成長の内因を探求してきたかということについてチャンドラーの経営史の展開に則して考察してきた。チャンドラーは現代企業の競争優位の源泉についてどのように理解していたのかということについて戦略、組織、財務における統合されたケイパビリティを確立することであったことを明らかにした。しかしながら、現代企業が持続的な競争優位性を維持していくためには環境の変化に合わせて組織能力を修正、適応させていくこと、すなわちダイナミック・ケイパビリティを有することが不可欠であり、チャンドラーの組織能力論はこうした視点を取り入れることがなかったという点で限界があることを明らかにした。

今後の課題は Chandler [2001], 同 [2005] では現代企業の組織能力の本質は企業内及び企業間関係も含めた形での知識とケイパビリティの統合であるとしている。組織能力と知識の関係に焦点を当てて、チャンドラーの経営史についてさらに考察を深めていきたい。

[謝辞] 本稿の審査の過程で2名の査読者の先生方から貴重なコメントをいただきました。ここに記して、心より御礼を申し上げます。

註

- 1 Chandler [1977], p.7, 邦訳12頁.
- 2 Chandler [1990], pp.37-38, 邦訳29-30頁.
- 3 Williamson [1981] は垂直統合型企業の形成, 事業部制組織の創出のような経営史における企業組織の変革について記述したチャンドラーの学説は取引費用論の視点から解釈することが出来る最初の経営史研究であると論じている. また Bucheli, Mahoney and Vaalar [2010] によれば取引費用論はチャンドラーが研究対象とした時代である19世紀から20世紀半ばだけではなくて現代においても内部化されるか, 外部化されるかという事業システムの統合の形態を分析する上で有用であるとする.
- 4 Coase [1937], pp.390-395, 邦訳44-48頁.
- 5 これ以外に Williamson [1975] は雰囲気という要因を提示している. 雰囲気は当事者たちの間の精神的関与に関わる.
- 6 Williamson [1975], pp.20-40, 邦訳35-70頁.
- 7 Chandler [1992], pp.85-86.
- 8 Ibid., pp.85-86.
- 9 Ibid., p.85.
- 10 Williamson [1979] は取引の特性は, 不確実性, 取引が繰り返される頻度, 取引特殊的な投資が行われる程度という視点から捉えている (p.239). ここでウィリアムソンは取引特殊的な投資が行われるかどうかということに重点を置いている. 取引特殊的な投資とは特定の取引に特化した投資のことであり, 他の用途に転用することが不可能か極めて困難である, そして取引相手が限定されているために双方が機会主義的に行動する余地が高まる. そして投資を回収するためには取引が長期間続けられなければならない. つまり取引の反復性が求められる. そこで取引の特殊性が高くて, 取引の頻度が高い場合に取引の内部化が行われる (pp.252-253). さらに不確実性が高いということも内部化へのインセンティブを高める要因となる (p.254). このようにウィリアムソンは資産の特殊性に着目しているが, それは取引の当事者の機会主義的な行動に影響を与えるからであると指摘することが出来る.
- 11 Chandler [1992], p.86.
- 12 渡部編 [2010], 194-221頁.
- 13 Chandler [1990], p.613, 邦訳530頁.
- 14 Chandler [1992], p.89.
- 15 Langlois and Robertson [1995], pp.34-35, 邦訳61-62頁. 動的取引費用とは外部サプライヤーに対して, 説得, 交渉, 調整, 教示を行うことに関わる費用, あるいは別の捉え方では必要とする時に, 必要なケイパビリティを持たないことに起因する費用である (p.35, 邦訳62頁).
- 16 Chandler [1992], pp.98-99.

- 17 Ibid.,p.93.
- 18 さらに Winter and Teece [2010] においてティースは次のように述べている。「『経営者の時代』ではチャンドラーは取引費用の経済学を包摂することを試みた。（中略）私は個人的にはそれは決して実際に彼の物語を解明するものではないだろうと考えていた。そしてその後、実際にチャンドラーは次のようなことを書き送ってきた。私（ティース；括弧内著者）の多数製品企業についての論文と初期のダイナミック・ケイパビリティについての論文を読み終えた後に、「とうとうここに枠組みの要素を見出した。もし私がこれら全ての初期の論文を持っていたらより良い仕事が出来ただろうに」と」（p.364）。
- 19 Lazonick [1991], p.195.
- 20 Ibid.,p.197.
- 21 Ibid.,p.224. これに関連して Lazonick [2002] は取引費用論における所与の制約である資産の特殊性、限定された合理性、機会主義を転換する企業の内部のプロセスに焦点を当てた議論を展開している（pp.14-16）。
- 22 Chandler [1962] は経営資源について財務資本、工場、機械、オフィス、倉庫、販売・購買施設などの物的資産、原材料の調達先、人員の持つ技術、販売、管理面での技能などであると説明する（p.14, 邦訳18頁）。
- 23 初版は1959年に刊行されているが、本稿では第3版である Penrose [1995] を参照している。
- 24 Chandler [1962], p.453, 邦訳500頁。なお括弧内の章のタイトルの表記は邦訳では原語にしているが、本稿では日高千景訳『企業成長の理論〔第3版〕』の訳語の表記に改めた。
- 25 Penrose [1995], p.66, 邦訳108頁。
- 26 Ibid.,p.82, 邦訳126頁。
- 27 Ibid.,p.84, 邦訳128頁。
- 28 Chandler [1962], pp.385-395, 邦訳486-497頁。
- 29 Chandler [1977], pp.6-11, 邦訳12-19頁。
- 30 Ibid., p.7, 邦訳12頁 ,pp.285-286, 邦訳499頁。
- 31 Ibid.,p.490, 邦訳839頁。
- 32 Chandler [1990], p.594, 邦訳514頁。
- 33 Ibid.,p.231, 邦訳193-194頁。
- 34 Ibid.,p.35, 邦訳27頁。
- 35 Ibid.,p.35, 邦訳28頁。またこうした挑戦者企業が一番手企業との競争においてその成否を左右する要因となったのは一番手企業の行動、政府の行動、市場の変化や成長等であった（Ibid.,pp.599-601, 邦訳518～521頁）。
- 36 Ibid.,p.602, 邦訳521頁。
- 37 Ibid.,p.36, 邦訳28頁。

- 38 これに関して藤田 [2007] は経営資源と組織能力は概念的に区別するべきであると論じている。経営資源はすでに獲得された有形、無形の経営資源であるのに対して、組織能力はこうした経営資源を獲得する能力や活用する能力等を意味している (62頁)。Chandler [1962] で提示している経営資源においても人的スキルを含めていたが、Chandler [1990] では組織能力について物的資源と人的スキルの集合体として捉えているが、人的スキルが他の経営資源を活用するという点に重点が置かれている点に特徴がある。
- 39 Chandler [1990], p.24, 邦訳18頁。Chandler [1992], p.81においても全く同じことを言及している。
- 40 このような人的スキルを重視する見方はチャンドラーの経営史において一貫して見受けられる。Chandler [1962] では製造、販売、エンジニアリング、科学、マネジメントのようなスキルを有する人的資源は物的資産よりも大きな価値を発揮したと指摘している (p.383, 邦訳484頁)。Chandler [1977] では企業の成功は階層制管理組織を構成する経営管理者の力量に依拠していると論じる (pp.381-454, 邦訳662-781頁)。
- 41 Chandler [1990], p.594, 邦訳514頁, Chandler [1992], p.84.
- 42 Chandler [1992], p.84.
- 43 Chandler [2001], pp.2-5, 同 [2005], pp.6-9.
- 44 Nelson [1991] は1980年代以降、チャンドラーの学説と Nelson and Winter [1982] で展開された所論に依拠して企業のケイパビリティについて、多くの理論研究が行われてきたことを指摘している (p.67)。
- 45 Lazonick [2010], p.320.
- 46 Ibid.,p.331.
- 47 Chandler [1990], p.594, 邦訳514頁。
- 48 Chandler [1962], p.384, 邦訳484頁。
- 49 Chandler [1990], p.594, 邦訳514-515頁。
- 50 Ibid.,p.594, 邦訳515頁。
- 51 Ibid.,p.627, 邦訳542頁。
- 52 Chandler [2005], p.9.
- 53 Chandler [1990], p.594, 邦訳514-515頁。
- 54 Nelson and Winter [1982] は組織のケイパビリティをルーティンという視点で捉えている。ルーティンとは企業における規則的で予測可能な行動パターンのことである (p.14, 邦訳16頁)。ルーティンには次の3種類がある (pp.16-18, 邦訳19-21頁)。第1に、短期の業務上の行動を規定するルーティンがある。第2に、企業の資本ストックの増減に関わるルーティンがある。第3に、業務上のルーティンの修正に関わるルーティンがある。ルーティンには企業の行動や意思決定のルールが現れている。このようなルーティンには企業の内部で蓄積された知識やスキ

- ルが具現化されている (pp.99-107, 邦訳123-133頁).
- 55 Chandler [1992], p.86.
- 56 Chandler [2005], p.11, pp.286-287. この用語についてはチャンドラーはNightingale [2000], p.327を参照している. なお Chandler [1990] では範囲の経済について生産, 流通において生じると説明している (p.17, 邦訳13頁). Chandler [2005] では研究開発を含めた範囲の経済を重視している (安部 [2010], 281頁を参照). つまり, 研究開発によって創出された知識や技術を多様な製品に応用していくことに重点が置かれている.
- 57 例えば Christensen [1997] の提示する「破壊的イノベーション」が起きた時に既存の大企業が不利になることがある.
- 58 Teece [2010] はチャンドラーが提示しているこうした学習されたルーティンや組織学習に関わる組織能力についてダイナミック・ケイパビリティ論と関連付けている (p.305). しかしながら後述するようにチャンドラーの組織能力論はダイナミック・ケイパビリティ論の視点を反映させているとは言えない.
- 59 Barton [1992] はこうした競争優位性の源泉となる経営資源を有していてもそれらが環境の変化に対応することが出来なければ硬直化してしまうと論じている.
- 60 ダイナミック・ケイパビリティ論の先駆的な業績としては Teece, Pisano and Shuen [1997] がある.
- 61 Helfat [2007], pp.7-9, 邦訳11-15頁.
- 62 Teece [2007], p.1319, 邦訳3頁.
- 63 Ibid., pp.1334-1336, 邦訳35-38頁.
- 64 Ibid., p.1341, 邦訳48-50頁.

参考文献

- Barton, Dorothy Leonard [1992], "Core Capabilities and Core Rigidities : A Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, Vol.13, pp.111-125.
- Bucheli, Marcelo., Joseph T. Mahoney and Paul M. Vaaler [2010], "Chandler's Living History : The Visible Hand of Vertical Integration in Nineteenth Century America Viewed Under a Twenty-First Century Transaction Costs Economics Lens", *Journal of Management Studies* Vol.47, No.5, pp.859-883.
- Chandler, Alfred D., Jr. [1962], *Strategy and Structure : Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, The M.I.T. Press (有賀裕子訳 [2004] 『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社).
- Chandler, Alfred D., Jr. [1977], *The Visible Hand : The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press (鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳 [1979] 『経営者の時代—ア

メロカ産業における近代企業成立』東洋経済新報社).

Chandler, Alfred D., Jr. [1990], *Scale and Scope : The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press (安部悦生・川辺信雄・工藤章・西牟田裕二・日高千影・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, Alfred D., Jr. [1992], "Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise", *Journal of Economic Perspectives*, Vol.6, No.3, pp.79-100.

Chandler, Alfred D., Jr. [2001], *Inventing The Electronic Century : The Epic Story of the Consumer Electronics and Computer Industries*, The Free Press

Chandler, Alfred D., Jr. [2005], *Shaping the Industrial Century : The Remarkable Story of the Evolution of the Modern Chemical and Pharmaceutical Industries*, Harvard University Press.

Christensen, Clayton M. [1997], *The Innovator's Dilemma : When New Technology Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press (伊豆原弓訳 [2000], 『イノベーションのジレンマ—技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』翔泳社).

Coase, R.H. [1937], "The Nature of the Firm", *Economica* 4, pp.386-405 (宮沢健一・後藤晃・藤垣芳文訳『企業 法 市場』第2章「企業の本質」39-64頁 東洋経済新報社 1992年).

Helfat, C.E. [2007], "Dynamic Capabilities : Foundations", In Helfat, C.E., S.Finkelstein, W.Mitchell, M.Peteraf, H.Singh, D.Teece and S.G.Winter, *Dynamic Capabilities : Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell Publishers, pp.1-18, (谷口和弘・蜂巢旭・川西章弘訳『ダイナミック・ケイパビリティ 組織の戦略変化』1-30頁 勁草書房 2010年).

Langlois, Richard N. and Paul L. Robertson [1995], *Firm, Markets and Economic Change : A Dynamic Theory of Business Institutions*, Routledge (谷口和弘訳『企業制度の理論—ケイパビリティ・取引費用・組織境界』NTT出版 2004年).

Lazonick, William [2002], "Innovative Enterprise and Historical Transformation" *Enterprise and Society*, Vol.3, No.1, pp.3-47.

Lazonick, William [2010], "The Chandlerian corporation and the theory of innovative enterprise", *Industrial and Corporate Change*, Vol.19, No.2, pp.317-349.

Lazonick, William [1991], *Business organization and the myth of the market economy*, Cambridge University Press.

Nelson, Richard R. [1991], "Why Do Firms Differ, and How Does it Matter?", *Strategic Management Journal*, Vol.12 (Winter Edition), pp.61-74.

Nelson, Richard, R. and Sidney G.Winter [1982], *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press (後藤晃・角南篤・田中辰雄訳『経済変動の進化理論』慶應義塾大

- 学出版 2007年).
- Nightingale, Paul [2000], “The Economies of Scale in Experimentation : The Knowledge and the Technologies in Pharmaceutical R&D”, *Industrial and Corporate Change*, Vol.9, No.2, pp.317-359.
- Penrose, Edith T. [1995], *The Theory of the Growth of the Firm Third Edition*, Oxford University Press (日高千景訳『企業成長の理論 [第3版]』ダイヤモンド社 2010年).
- Teece, David J., Gary Pisano and Amy Shuen [1997], “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, 18, No.7, pp.509-533.
- Teece, David J [2007], “Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance”, *Strategic Management Journal*, Vol.28, pp.1319-1350. (渡部直樹・赤尾充哉・高橋大樹訳「ダイナミック・ケイパビリティの解明：(持続的な)企業のパフォーマンスの性質とミクロ的基礎」(渡部直樹編 [2010], 『ケイパビリティの組織論・戦略論』2-66頁 中央経済社)).
- Teece, David J. [2010], “Alfred Chandler and “capabilities” theories of strategy and management”, *Industrial and Corporate Change*, Vol.19, No.2, pp.297-316.
- Williamson, Oliver E. [1975], *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, N.Y. (浅沼万里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980年).
- Williamson, Oliver E. [1979], “Transaction-cost Economics : The Governance of Contractual Relation”, *The Journal of Law and Economics*, Vol.22, No.2, October, pp.223-261.
- Williamson, Oliver E. [1981], “The Modern Corporation : Origin, Evolution, Attributes”, *Journal of Economic Literature*, Vol.19, No.4 (December), pp.1537-1568.
- Winter, Sidney G. and David J. Teece [2010], “A conversation with Sidney Winter on the Contributions of Alfred Chandler”, *Industrial and Corporate Change*, Volume 19, No.2, pp.363-376.
- 安部悦生 [2010], 「チャンドラーモデルと日本型企业システム」(橘川武朗・久保文克編『講座・日本経営史 第6巻 グローバル化と日本型企业システムの変容—1985~2008—』279-292頁 ミネルヴァ書房).
- 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 61-84頁.
- 橋本輝彦 [2007], 『チャンドラー経営史の軌跡』ミネルヴァ書房.
- 橋本輝彦 [2008], 「チャンドラーの能力ベースの企業史観」(橋本輝彦・岩谷昌樹編『組織能力と企業経営—戦略・技術・組織へのアプローチ—』1-14頁 晃洋書房).
- 藤田誠 [2007], 『企業評価の組織論的研究—経営資源と組織能力の測定』中央経済社.

渡部直樹編 [2010], 『ケイパビリティの組織論・戦略論』 中央経済社.

The Development of Chandler's Business History and Firm Theory : Concerning the Sources of Competitive Advantage of the Modern Business Enterprise

SAWADA Koji *

Abstract

Chandler (1977; 1990) referred to the transaction cost theory with respect to the background of the formation of the modern business enterprise. However, Chandler (1992) did not agree with the transaction cost theory but with the evolutionary theory, that is to say with the capability theory. To consider a firm's boundary, we need to take into account a firm's internal capabilities, capabilities of other firms in the environment and characteristics of industry. A focus on firm's capabilities helps us in comprehending business history as a dynamic process.

Chandler's main concern about business history is to demonstrate the role of internal dynamics playing in the growth of the modern business enterprise. Chandler focused on management resource(Chandler,1962),thereafter Chandler articulated the role of administrative coordination in the flows of goods (Chandler, 1977) and developed the concept of organizational capabilities (Chandler, 1990; 2001; 2005).

Chandler's discussion of business history helps us to appreciate that competitive advantage is integrated capabilities,that is, a combination of strategic, organizational, and financial capabilities. Chandler's organizational capabilities theory, however, does not accommodate the concept of dynamic capabilities. The modern business enterprise must have dynamic capabilities which modify and reconstruct its capabilities according to the change of circumstances to keep sustainable competitive advantage.

Keywords

Transaction Cost Theory, Capability Theory, Organizational Capabilities, Integrated Capabilities, Dynamic Capabilities

* Correspondence to: SAWADA Koji
Graduate School in Business Administration, Ritsumeikan University
1-1-1 Nojihigashi, Kusatsu, Shiga 525-8577
E-mail: kojisawada@ymail.plala.or.jp