

2013 年度博士学位申請論文

チャンドラー経営史研究の意義と限界

—現代企業の形成、発展と変容をめぐって—

立命館大学大学院経営学研究科

博士課程後期課程 6 回生

澤田 浩二

5331080001-1

序章 研究の背景と課題.....	4
1 問題の背景	4
2 研究の課題	6
3 全体の構成	7
第1章 現代企業史とチャンドラー学説の今日的意義	9
はじめに.....	9
1 チャンドラー学説の基本的特徴.....	9
(1) 大企業体制の確立	9
(2) 2000 年以降の著作における新たな展開	18
2 チャンドラー学説の今日的評価.....	18
(1) 既存大企業の組織能力の変容	19
(2) ポスト・チャンドラー・モデルへの模索	20
3 チャンドラー学説の今日的意義と問題点	20
(1) 組織能力の中核的機能としての経営的能力	20
(2) イノベーションによる産業の発展のダイナミクス	21
おわりに.....	22
第2章 現代企業の形成、発展と企業理論.....	24
はじめに.....	24
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.....	24
(1) 取引費用論の限界	24
(2) 動態的な歴史的過程としての経営史	27
2 現代企業の成長の内因としての組織能力	28
(1) 組織能力論への展開.....	28
(2) 組織能力の中核としての知識、人的スキル	31
(3) 統合された学習ベース	32
3 現代企業の競争優位の源泉	32
(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.....	32
(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	34
おわりに.....	36
第3章 「チャンドラー型企業」の変容と調整メカニズムー「ポスト・チャンドラー・モデル」をめぐって(1)ー.....	37
はじめに.....	37
1 事業システムの歴史的展開	38
(1) 伝統的企業の段階	38
(2) 現代企業の形成と発展	39

(3) 近年の動向	40
2 ラングロアの「消えつつある手」仮説とモジュラー・システム	41
(1) 「消えつつある手」仮説	41
(2) 「消えつつある手」仮説の問題点	44
(3) モジュラー・システムの特性	47
(4) モジュラー・システムにおける中核企業の役割	48
3 管理的調整の特質	48
(1) マネジメントの「見える手」による管理的調整	49
(2) 「チャンドラー型企業」の変容と管理的調整	50
おわりに	51
第4章 現代企業の事業システムと企業間関係―「ポスト・チャンドラー・モデル」をめぐって(2)―	53
はじめに	53
1 長期的関係性の特質	54
(1) 長期的関係性の位置づけ	54
(2) アメリカの経営史と調整メカニズム	55
(3) 長期的関係性の内容	55
2 セーベル・ザイトリンの問題提起	56
(1) モジュラー・システムの問題点	56
(2) 長期的関係性の問題点	57
(3) 協働デザイン、協働開発の利点	57
3 協働デザイン、協働開発と企業間関係	58
(1) 協働学習の特質	58
(2) 企業間関係と柔軟な公式化	60
(3) 協働学習と経営史の再解釈	63
おわりに	64
第5章 チャンドラー学説の到達点と現代企業の組織能力、事業システムの変容	65
はじめに	65
1 チャンドラー学説の到達点	65
(1) 学習組織能力、学習経路、支援的ネクサス	65
(2) 産業企業の発展のパターン	66
(3) 過去の著作との相違	68
2 チャンドラーのハイテク産業の経営史の問題点	69
(1) ハイテク産業の変容	69
(2) 社会的な制度、文脈との関係	70
(3) 学習組織能力論をめぐる問題	71

3 現代企業の組織能力、事業システムの変容.....	73
(1) 現代企業の組織能力の変容.....	73
(2) 現代企業の事業システムの変容.....	76
おわりに.....	79
終章 全体の総括と研究成果.....	80
1 研究の総括	80
2 研究の成果	82
参考文献	86

序章 研究の背景と課題

1 問題の背景

チャンドラー (A.D.Chandler,Jr.) は 20 世紀の半ばから 21 世紀の初頭にかけて経営史学者として活躍し、顕著な学問的業績を残したことで知られる。経営史が学問分野としての地位が認知され始めたのは 1927 年にグラースがハーバード大学に経営史担当教授として招聘され、ハーバード大学経営大学院にビジネスヒストリー講座が開設された時である。経営大学院長のドーナムは経営者の養成のためには過去の企業の経験を体系的に教育することが望ましいという考えを持ち、ビジネスヒストリー講座を開設した。グラース及びその後継者ラーソンを中心として、個別企業の経営史の研究が精力的に行われ、その研究成果はハーバード経営史叢書などとして結実した。しかしながら、個別企業の事例研究を大量に積み重ねても、そこから一般的な経営政策を導き出したり、研究成果として得られた知見を体系化したり、企業経営の一般的なパターンを明らかにすることが困難になるという研究方法論上の限界が生じたのであった¹。このような状況の中でチャンドラーが現れ、経営史研究から現代企業(modern business enterprise)²の形成と発展に関する一般的パターンを明らかにしたがゆえに、経営史学者として一時代を画した。チャンドラーの研究が経営史研究の金字塔であることには異論はないであろう。

本論文では、チャンドラーの業績の中で、主に 1962 年の *Strategy and Structure* (『組織は戦略に従う』)、1977 年の *The Visible Hand* (『経営者の時代』)、1990 年の *Scale and Scope* (『スケール・アンド・スコープ』)、2001 年の *Inventing The Electronic Century : The Epic Story of the Consumer Electronics and Computer Industries*、2005 年の *Shaping the Industrial Century : The Remarkable Story of the Evolution of the Modern Chemical and Pharmaceutical Industries* の各著作、及び 1992 年の論文 “Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise” を取り上げている。上記の著作、論文においてチャンドラーは 19 世紀末から 20 世紀の大半の期間において主要な経済制度として機能した現代企業の特徴を明示した。チャンドラーの言う現代企業とは大規模で研究、開発、購買、製造、マーケティングなどの複数の職能活動を内部化し、階層制の管理機構を持つ企業のことである。またチャンドラーの経営史の主要な特色は、

¹ もう一つの研究上の流れとして企業者史を提唱した学派がある。企業者史は 1948 年にハーバード大学に企業者史研究センターが設立され、その研究活動の拠点となった。企業者史はシュンペーターの思想がその学問的性格に大きな影響を与えた。経済活動の原動力としてのイノベーションを引き起こすのは個々の企業であるが、その中で経営者が中心的な役割を担う。こうした役割を担う経営者は企業者であり、イノベーションを推進する経営行動が企業者活動である。企業者史ではこのように企業者や企業者活動に焦点を当てて、企業経営史を論述している。企業者史はコールを中心に研究が展開され、企業者活動の特質を一般化することが試みられてきた。以上のようにハーバードではビジネスヒストリーと企業者史の二つの学派が存在していた。

² 鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代—アメリカ産業における近代企業成立』1979 年では「近代企業」と訳しているが、米倉 [1999]、橋本 [2007] では「現代企業」と表記しており、本論文ではこの表記を踏襲した。

1990 年の著作以降では現代企業の発展の内的源泉を説明するために組織能力という用語を用いて経営史を論述してきたことである。組織能力は経営資源を活用する企業のケイパビリティを明確に概念化したものである。チャンドラー学説は経営学の幅広い分野の研究者からも高い評価を得てきた。

さらに経営学の分野だけではなく、経済学、社会学などの社会科学の他の学問領域にも大きな影響を与えた。特にチャンドラー学説の研究者の間ではチャンドラーが論述した垂直統合型の大規模企業のことを「チャンドラー型企業」と呼んだり、こうした現代企業の成立・発展についての歴史的展開やパターンを「チャンドラー・モデル」と言い表した。このことはまさしくチャンドラーの経営史研究が現代企業という経済制度の発展を論述することに成功したことに対する経営史の研究者の間からの評価を示している。しかしながらチャンドラーが現代企業による大量生産体制の確立に焦点を当てて経営史を記述してきたのに対して、ピオリ、セーブルは『第 2 の産業分水嶺』において大量生産体制と柔軟な専門化体制を対置させて検討しており、スクラントンも『エンドレス・ノヴェルティ』においてアメリカの経営史における専門生産について詳細な実証研究を行い、専門生産という生産システムの重要性を示したように、チャンドラー学説を相対化する見方もある。けれどもチャンドラーは経営史の学問領域において、まさに「チャンドラー・パラダイム」とでも呼べるような学問的業績を残したと言っても過言ではない。

しかしながら 20 世紀後期、とりわけ 1970 年代以降における世界経済のグローバル化、それによる市場範囲の急拡大、さらに高度な情報通信技術の飛躍的普及は、現代企業をめぐる社会経済環境を一変させ、企業の戦略や組織にも大きな変容をせまるものとなった。情報通信技術の発達によって取引費用が低減したことは垂直統合型企業の優位性を相対的に低下させた。各職能活動について比較優位を持つ国の企業に委託をするというグローバル企業も出現している。このような状況の中で、事業システムの脱垂直統合化、専門化の進展が起きている。ここで言う事業システムとは、研究開発、購買、製造、マーケティング、流通といった企業の事業活動における各職能過程や諸業務の組織化の形態のことであるが、近年では企業間関係も含めた組織化の形態として理解するのが一般的であると考えられる³。こうした企業の事業システムの変容に伴って、近年ではチャンドラー学説の歴史的限定性と方法論的限界について検討されるようになり、「ポスト・チャンドラー・モデル」をめぐる研究が活発に行われている。その中で代表的な研究がラングロアの 2003 年の論文“The vanishing hand : the changing dynamics of industrial capitalism”、ラモロー、ラフ、テミンの 2003 年の論文“Beyond Markets and Hierarchies : Toward a New Synthesis of American Business History”、セーブル、ザイトリンの 2004 年の論文“Neither Modularity nor Relational Contracting : Inter-Firm Collaboration in the New History”である。またチャンドラーの 2001 年と 2005 年の著作においてはそれまでの 3 部作とは異なり新たな展

³ 加護野 [2008]は企業の事業システムについて「企業内ならびに企業間の協働の制度的枠組み」とであると述べている（6 頁）。

開が見られる。今日、チャンドラーの学説を考察する上では、彼が 2000 年以降の著作でどのような見解を示しているのかということを考慮に入れることが不可欠である。

以上のように、今日の企業の事業システムは脱垂直統合化や専門化の傾向が見られる。本論文ではチャンドラーの現代企業の形成と発展をめぐる所論の歴史的限定性が指摘される中で、現代においてチャンドラー学説を再評価するために、その経営史の核心にある「組織能力概念」に焦点を当てて再検証することで、チャンドラー学説の今日的な意義と限界を明らかにすることを試みている。さらに近年の「ポスト・チャンドラー・モデル」をめぐる学説の検討を行った上で、現代企業の組織能力と事業システムの変容について考察する。

2 研究の課題

上記の問題意識に立脚した上で、本論文では以下の課題を明らかにすることを試みている。第 1 に、チャンドラーの提示している「組織能力概念」は今日でも企業の持続的な優位性や成長性を説明する上でも重要な概念であり続けているのかについて検討する。そしてチャンドラー学説の今日的意義を明らかにする。

第 2 に、チャンドラーは専ら歴史実証研究に取り組んできたが、1992 年の論文では企業理論についてのチャンドラーの見解が提示されている。チャンドラーは新古典派理論、エージェンシー理論、取引費用論、進化理論の各企業理論について論じている。この中でチャンドラーは、進化理論の見解は企業の垂直統合や多角化による企業の成長を理解する上で有用であるとして賛同している。そこでチャンドラーの学説と企業理論、すなわち取引費用論とケイパビリティ論との関連について検討する。その上で、チャンドラーの企業のケイパビリティについての見解、すなわち組織能力論の問題点を提示する。

第 3 に、チャンドラーの「見える手」の機能は衰退しているという視点から「ポスト・チャンドラー・モデル」を論じているラングロアの見解について検討した上で、「見える手」を提示しているチャンドラー学説の意義を考察する。ラングロアは「消えつつある手仮説」を提示した。アダム・スミスが言及した、「見えざる手」とは、市場での経済活動の調整を意味している。単一の事業単位、単一の経済的機能、単一の製品ラインに特化し、限られた地域で事業活動を営んでいた伝統的企業が主要な経済主体であった時代には「見えざる手」すなわち市場での経済活動の調整が有効に機能していた。その後、19 世紀末の大量生産技術の発展と全国市場の形成を通じて大量生産過程と大量流通過程を内部に統合した現代企業が形成、発展していくと、経営階層組織における経営管理者が財の流れの管理的調整を担う、すなわち「見える手」による調整が主要な調整メカニズムとなった。

20 世紀末になるとインターネットやブロードバンド通信ネットワークのような強力な調整技術の発展、生産のモジュール化そして技術の進化による生産の最小効率規模の低下のような技術の側面及び、人口・所得の増加とグローバル化の進展という市場の側面の変容によって脱垂直統合化が進んだ。そのため「見える手」による調整から市場メカニズムに

よる調整に回帰しているという。このようなチャンドラーの提示している「見える手」は、もはや主要な調整メカニズムではないというラングロアの主張について批判的に検討し、「見える手」を提示しているチャンドラー学説の再評価を行う。

第4に、企業間関係に焦点を当てて「ポスト・チャンドラー・モデル」を論じているラモロー、ラフ、テミンとセーベル、ザイトリンの学説を検討した上で、企業間関係として形成された事業システムの特徴について考察する。ラモロー・ラフ・テミンは市場取引、階層組織、長期的関係性という3つの形態の調整メカニズムを提示した。輸送通信費用が低下してきたことと、1人当たりの所得が上昇してきたという2つの基準からアメリカ経営史を3つの時期に分け、各時代における相対的に優位な調整メカニズムについて論じている。第1に、輸送・通信費用が高く、1人当たりの所得が低い19世紀の初め頃までの時期であり、長距離での製品の売買のためには長期的な関係に基づいたネットワークがなければ取引を実行することが困難であった。第2に、輸送・通信費用がさほど高くなく、1人当たりの所得がある程度上昇した時期であり、階層組織を持つ垂直統合型の企業が最適な調整メカニズムであった。第3に、輸送通信費用がかなり低下し、1人当たりの所得も相当に上昇した時期であり、企業のネットワークの間での長期的な関係性を通じた調整が主要な形態になりつつある。

これに対して、セーベル、ザイトリンは新たな経済社会における企業間関係について市場における調整メカニズムに回帰しているというラングロアの見解や長期的関係性を説くラモロー、ラフ、テミンの見解を批判した上で、企業の内部、企業間での協働デザイン、協働開発に特徴付けられると論じているが、この協働デザイン、協働開発についてさらに敷衍して検討する。

第5に、チャンドラーは2001年と2005年の著作においてハイテク産業の経営史研究を行っている。これらの著作では、チャンドラーの企業のケイパビリティについての認識や企業の発展のパターンについてチャンドラーが最終的にどのように認識するに至ったのかということを示している。そこでチャンドラーが最晩年に経営史をどのように理解していたのかということ、さらにチャンドラーの見解の問題点を指摘した上で、チャンドラー学説の限界から現代企業の組織能力と事業システムの変容について検討する。

3 全体の構成

第1章では、近年の日本におけるチャンドラー学説をめぐる議論を検討している。チャンドラーの組織能力概念に焦点を当てることによってチャンドラー学説の今日的意義を理解することを試みるとともに既存大企業を重視しているチャンドラーの学説の限界を示している。第1章は2013年5月に刊行された経営学史学会年報 第20輯に「現代企業史とチャンドラー学説—その今日的意義と限界—」（査読付き論文）というタイトルで掲載された論文をもとにして大幅に加筆して修正を加えている。

第2章では、チャンドラーの学説と企業理論との関係について検討している。チャンド

ラーは 1977 年の著作と 1990 年の著作で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 1992 年の論文で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。現代企業の成長の内因としてのケイパビリティについてのチャンドラーの見解の発展を検討するとともに現代企業が持続的な競争優位を保つためにはチャンドラーのケイパビリティについての見解には限界があるということをも明らかにすることを試みている。第 2 章は 2013 年 3 月に刊行された『社会システム研究』第 26 号に「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—」(査読付き論文)というタイトルで掲載された論文をもとにして修正を加えている。

第 3 章では、ラングロアの「消えつつある手」仮説の主張を検討し、異議を唱えている。近年では「見える手」を提示したチャンドラーの学説は批判的に受け止められる傾向にある。ラングロアは「消えつつある手」仮説において、1990 年代以降の新たな経済社会においては、「見える手」による管理的調整は中心的な傾向としてモジュラー・システムに基づく企業間関係と市場による調整に置き換えられたと主張している。近年においては概して、事業システムの非統合化が進み、「チャンドラー型企業」の機能も変容しつつある。こうした「チャンドラー型企業」の機能の変容とチャンドラーの提示している管理的調整の役割を再検討している。第 3 章は 2012 年 1 月に刊行された『立命館ビジネスジャーナル』Vol.6 に「「チャンドラー型企業」の変容と調整メカニズム」(査読付き論文)というタイトルで掲載された論文をもとにして修正を加えている。

第 4 章では、近年、企業の事業システムが脱垂直統合化される傾向にあるが、全体の事業活動の調整を担う中核企業を中心として関係性のある取引が行われている。この関係性の内容について理解を深めることを試みている。そこで新たな経済社会における企業間関係の内容について、長期的関係性を提示しているラモロー、ラフ、テミンの学説、及び協働デザイン、協働開発を提示しているセーベル、ザイトリンの学説を手掛かりとして考察している。その上で、協働デザイン、協働開発に焦点を当ててさらに敷衍して考察している。第 4 章は 2012 年 3 月に刊行された『社会システム研究』第 24 号に「現代企業の事業システムと企業間関係—「チャンドラー・モデル」をめぐって—」(査読付き論文)というタイトルで掲載された論文をもとにして修正を加えている。

第 5 章では、チャンドラーの 2001 年と 2005 年のハイテク産業の経営史についての著作で提示している見解について検討している。チャンドラーが最終的に経営史をどのように理解するようになったのかということについて明らかにした上で、チャンドラーのハイテク産業の経営史の問題点について考察している。その上で、現代企業の組織能力と事業システムの変容に関して考察している。第 5 章は書き下ろしである。

第1章 現代企業史とチャンドラー学説の今日的意義

はじめに

チャンドラーはその経営史研究において大規模で垂直的に統合されていて、確立された階層的な管理組織を持つ現代企業が中核的な企業になったことについて明らかにした。こうした現代企業の成立、発展についての歴史的な展開やパターンに関するチャンドラー学説は経営史の上での大きな学問的業績とされてきた。

日本ではこれまでにチャンドラーの主要な著書について多くの紹介や論評が行われてきたが、概してチャンドラー学説を経営史研究の金字塔として高く評価してきた。しかし近年では、チャンドラー学説に対する批判的検討も活発化しており、次のように論じられている。例えば宇田 [2002]によれば、Chandler [1990]の発刊後、チャンドラー学説に関して二つの大きな研究上の問題点が指摘され、その批判が行われるようになった。第1に、チャンドラー・モデルに対する批判である。この批判には概念の範囲に関するものと説明時期に関するものがある。前者はチャンドラーが取り上げた現代企業が中間組織、すなわち日本の系列のようなネットワーク型の組織を含意しないことにその焦点がある。後者はチャンドラーの現代企業のモデルが20世紀後半まで適用可能かという問題である。第2に、「チャンドラー・モデル」の適用の仕方に関わる問題がある。アメリカで出現した現代企業という経済制度におしなべて各国企業が収斂していくという見方への批判である⁴。

そしてチャンドラー学説の意義を考察する上では、チャンドラーがその経営史研究において組織能力をどのように位置付けているのかということを考察することが不可欠である。なぜならチャンドラーは現代企業の競争優位性や成長性を規定する要因として組織の機能レベルの能力、すなわち組織能力に焦点を当てて、それを中核的な概念としてとして経営史を論述しているからである。チャンドラーの提示している組織能力論は今日の企業の持続的な優位性や成長性を説明する上でも重要な概念であり続けている。本章では組織能力概念に焦点を当てることによって、チャンドラー学説の今日的意義を明示する。さらに既存大企業を重視しているチャンドラー学説の限界を明らかにする。

1 チャンドラー学説の基本的特徴

(1) 大企業体制の確立

チャンドラーは現代企業が中核的な経済制度になった歴史的過程を描写したが、その代表的著作とされる3部作では以下のことについて論述している。Chandler [1962]ではアメリカ

⁴ 宇田 [2002], 82 頁。「チャンドラー・モデル」の適用の仕方に関わる問題については本稿では検討していないが、安部 [2010]は次のように言及している。「チャンドラー・モデルは、経営発展の普遍的な理論として、世界の経営システムは経営者資本主義に、それに達するルートや現実の諸相は異なるとはいえ、収斂していくというのが基本テーゼである(281 頁)」。

カの企業経営史において、組織革新によって近代的な分権制組織が誕生して、分権制組織が広く採用されていく過程を明らかにした。そしてこうした分権制組織を先駆的に採用したデュポン、GM、ニュージャージー・スタンダード、シアーズの4社の事例研究が主な内容であり、これら4社の組織革新の背景についてその歴史上の経験を詳細に辿っている。またこれら4社の事例研究の前にはアメリカ大企業の成長パターンや経営体制の変遷についてその歴史的背景を分析している。そして4社の事例研究の後には、アメリカ産業界においてどのように分権制組織が採用されていったかということについて、産業や企業ごとに分析を行っている。チャンドラーは『組織は戦略に従う』の研究上の意義について次のように指摘している。「アメリカ企業の組織を比較研究すれば、個別企業の沿革を辿るという従来的手法による研究や、アメリカ産業界全般を対象とした調査にも増して、実質的な価値があるように思われる⁵。」

またチャンドラーは分権制組織、つまり事業部制組織という組織革新について次のように位置付けている⁶。ジョゼフ・A・シュンペーターは経済上のイノベーションを「創造的革新」と「適応的順応」に区別している。ここで創造的革新とは従来の慣行や手順を打破してイノベーションを達成することである。また適応的順応とは個人であれ、企業であれ大きな変化に直面しつつも、従来の慣習から脱却出来ていない状況を示している。『組織は戦略に従う』で取り上げた、デュポン、GM、ニュージャージー・スタンダード、シアーズの4社の事例においては分権的な事業部制を導入する時に、新しいニーズと状況に創造的な方法で対応した。つまりチャンドラーは4社の事業部制組織の導入をシュンペーターの提唱している「創造的革新」とみなしていると指摘することが出来る。従来の集権的職能別組織のままで新たなマネジメントニーズに対応する、つまり適応的順応では不十分だったのである。このように新たなマネジメントニーズに応えるための制度的対応として事業部制組織が誕生した。

ところで『組織は戦略に従う』では主に戦略と組織の関係が取り上げられている。つまりどのような戦略を採用するかが組織構造を決定するということである。また戦略も技術や市場などの外部環境の影響を受けて策定される。但し戦略は企業内部の経営資源を有効に活用するという側面も考慮して決定されるということにも留意する必要がある。ここで戦略とはチャンドラーによれば長期的な目標の決定、目標の達成のための行動、経営資源の配分に関する計画と実行である⁷。また組織とは活動や資源を管理するための部門である⁸。組織は企業がどのように管理されているかということに関する組織のデザインとして定義される⁹。この組織のデザインには公式にせよ非公式にせよ二つの側面があり、第1に異な

⁵ Chandler [1962], p.7, 邦訳 11 頁。

⁶ Ibid., p.284, 邦訳 360 頁。

⁷ Ibid., p.13, 邦訳 17 頁。

⁸ Ibid., p.13, 邦訳 17 頁、チャンドラーはまた組織について次のようにも表現している。「組織とは、その時々需要にうまく応えるために、既存の経営資源を結集する仕組みである」(Chandler [1962], p.383, 邦訳 483 頁)。

⁹ Ibid., p.14, 邦訳 17 頁。

った管理組織や人員の間の権限とコミュニケーションの経路であり、第 2 にこうした経路を通じて伝達される情報やデータである¹⁰。チャンドラーによれば戦略と組織は以上のような概念として理解することが出来る。また市場や技術などの外部環境については人口動態や所得水準の変化、技術発展や技術イノベーションの動向、景気循環などであるとしている¹¹。要するに外部環境の変化が戦略の形成に影響を与え、戦略が変わるとそれに合わせて最適な組織が選択されるという一連の因果関係が存在しているということである。チャンドラーは戦略が組織を規定すると捉えたがこのように一方向的な関係だけで理解することが出来るかどうかは検討の余地がある¹²。

チャンドラーは 4 社の事例研究を行った上で、各社の事例の比較分析をして、結論として次のようなことを指摘している。

事業部制の採用を促す状況が生まれたのは、新規事業に参入したり、全米あるいは世界規模で事業を拡大したりした後である。それによって持ち上がったマネジメント・ニーズに新組織が対応出来たのは、第一に、社の業績や成長に責任を負う経営陣に多くの時間、情報、意欲を与え、事業拡大によって増えた戦略案件について、集中して判断できる環境を用意したからだ。第二に、組織を円滑に動かす責任を負う人々に、単一製品あるいは単一地域の変わりゆく需要に対応するために製品フローを調整したり、職能活動に専念したりする環境を与えたからである¹³。

このように事業部制という組織構造は製品の多角化や地理的拡大に対応するためのマネジメント・ニーズに応える組織形態として誕生し、事業部制の採用によって経営陣が日常業務から解放され、全社的、戦略的意思決定、プランニング、経営資源の配分に注力出来るようになった。また各事業部が変動する市場の需要に合わせて事業部内の各職能活動を調整しやすくなったことなどに事業部制という組織革新の意義がある¹⁴。

¹⁰ Ibid.,p.14,邦訳 17~18 頁。

¹¹ Ibid.,p.15,邦訳 19 頁。

¹² この問題について安部 [1987]はイギリスの経営史家のオールフォードの見解を紹介している。オールフォードによれば組織は戦略を既定することが出来るとしている。その理由として市場、技術的要因に加えて、市場力や企業間の勢力関係などの二次的要因も企業、産業、(国民)経済の差異を説明するのに一次的に重要であるとしている。つまり戦略と組織の関係はチャンドラーが説明しているように「因果的」(causal)ではなく「共生的」(sympiotic)であり、このような結論はチャンドラー・シェーマと対照的であるとしている。この点について安部氏は戦略と組織の関係は「共生的」ではあるが、それは企業組織と管理組織を混同した見解であるとしている。この問題についての安部氏の見解は市場の規模や性質が経営戦略を既定し、また経営戦略は企業組織によっても影響を受け策定されるとしている(安部悦生 [1987],121~124 頁)。

¹³ Chandler [1962],p.323,邦訳 408 頁。

¹⁴ Ibid.,p.299,p.382,邦訳 378-379,481 頁。このように事業部制という組織形態はまさに歴史的な組織革新であるが、一方で大河内 [2001]は事業部制組織の限界について次のように指摘している。第 1 に分権的事業部制を採用しようとしめない業種が存在することであり、第 2 に各事業部の自立性を認めるために各事業部に生産、販売、購買のような職能上の権限とともに経営資源を配分してしまうために全社的な戦略政

チャンドラーはアメリカの産業において代表的な 9 業種の中から大企業 70 社を選択し、事業部制という組織形態の普及状況や、事業部制の採用状況と産業特性との関連を調査している¹⁵。この 9 業種は 3 つのグループに分けられ、第 1 グループは事業部制を未導入の業界、第 2 グループは一部の企業が事業部制を導入した業界、第 3 グループは事業部制を広く取り入れた業界に分けて産業によって事業部制組織が採用された状況が異なることを示している¹⁶。第 1 グループは 70 社の中で 1960 年の時点でも事業部制を導入していない企業が集中している、鉄鋼・非鉄金属産業が含まれる。こうした産業の特性と事業部制組織の採用が進んでいないことの関係についてチャンドラーは次のように指摘している。「金属・素材各社の事例からはまた、市場の数が少なく、販売プロセスが簡素であればあるほど、機能別部門のマネジメントや調整は容易だという事実が見えてくる。このため比較的少数の法人顧客に半製品を販売する企業にとってはシンプルな組織で十分なのだ¹⁷。」つまり鉄鋼・非鉄金属産業におけるマネジメント・ニーズに応えるためにはそれほど事業部制という組織形態が求められない傾向にあった。第 2 グループは農産物加工、ゴム、タイヤ、石油産業が含まれる。第 3 グループは電機・エレクトロニクス、自動車・動力機械、化学産業が含まれる。チャンドラーが指摘するようにこうした産業では「旧来の集権的機能別組織のままでは、市場の動向や需要に合わせて各機能活動を統合、調整することはできない¹⁸」。

チャンドラーはこのようにアメリカ産業界全体にまで分析の対象を拡大し、事業部制という組織革新がどのような状況のもとで広がっていったかということを明らかにしたが、その研究の結果として指摘出来ることはアメリカ企業の戦略、組織面での変更には市場が極めて大きな影響を及ぼしていて、アメリカ企業が成長、統合、多角化を経験したのは市場の変化に促進されたためであるとしている¹⁹。

つまり市場の変化が戦略の変更を促して、その結果として集権的機能別組織の形成や事業部制組織への移行を引き起こした。そしてこのような企業の組織体制の変容の背景には市場・需要の変動に合わせて各機能活動を最適に調整するというマネジメント・ニーズが存在していたと指摘することが出来る。チャンドラーはまたアメリカの大規模企業の歴史においては反トラスト法、税制、労働関係法規といった公共政策よりも市場、経営資源の性質、経営者の資質などのほうが遥かに大きな意味を持っていたとしている²⁰。アメリカの

策を機動的に実施することは容易ではなくなり、また重複投資も免れなくなる。第 3 に分権化と同時に本社による統制が確実に行われなければ、企業が全体として上手く機能しない。第 4 に本社統制が強力になり過ぎて事業部制は機能しにくくなる(170~172 頁)。

¹⁵ Chandler [1962], pp.324-382, 邦訳 411~481 頁、チャンドラーは事業部制を採用した基準について「総合本社を設けて、経営陣に特定職能にかぎらない幅広い使命を与え、自律性の高い事業部を少なくとも二つ以上設けた場合」であるとしている(Chandler [1962], p.325, 邦訳 413 頁)。

¹⁶ Chandler [1962], pp.326-380, 邦訳 414~478 頁。

¹⁷ Ibid., p.343, 邦訳 433 頁。

¹⁸ Ibid., p.362, 邦訳 457 頁。

¹⁹ Ibid., p.382, 邦訳 481 頁。

²⁰ Ibid., p.384, 邦訳 484 頁。

大規模企業の歴史において公共政策の影響が比較的小さかったということはアメリカと他の国の違いを考察する上では考慮に入れる必要があろう。各産業の特徴や各企業の戦略の相違がどのような組織構造が採用されたかという結果に差異をもたらしたのであるが、チャンドラーは次のように指摘している。「事業部制へと移行したのは互いに性質の異なるいくつもの顧客層に向けて、まったく違った複数の製品ラインを製造・販売する企業だけである²¹。」

以上のように Chandler [1962]はアメリカの経営史において現代企業の発展の過程においては多角化戦略に対応して事業部制組織が採用されたということ、すなわち企業戦略に適した組織形態が採用されたという一般的なパターンがあることを明らかにしている²²。

Chandler [1977]では 19 世紀から 20 世紀半ばにかけてのアメリカにおける現代企業の成立、発展のパターンを明らかにしている²³。現代企業の特徴は、第 1 に、多数の異なった事業単位を持ち、第 2 に、階層的に組織された俸給経営者によって管理されていることである²⁴。つまり現代企業は垂直統合化された事業システムを持ち、トップ、ミドル、ローアの経営管理者から構成される三大階層的管理組織を構築し、財の流れの管理的調整を行っている。チャンドラーはまた現代企業に関する 8 つの一般的命題を提示している²⁵。第 1 の命題では現代企業による管理的調整の市場メカニズムによる調整に対する生産性、コスト、利潤の面での優位性、第 2 の命題では階層制の管理組織を設けることによって内部化の利点が生じたこと、第 3 の命題では現代企業の誕生の上で経済面において管理的調整が市場における調整よりも有利な状況になったことが背景にあること、第 4 の命題では階層制管理組織そのものが企業の存続や成長の原動力になるという制度の特性、第 5 の命題では階層制管理組織を構成する経営管理者が技術的、専門的な経歴を積むようになったこと、第 6 の命題では所有と経営の分離、第 7 の命題では職業経営者は短期的な利益よりも企業の長期的な安定と成長を重視すること、第 8 の命題では大規模企業が経済において支配的な存在になると経済の基本構造が大きく変化したことが示されている。この中で第 1~3 の命題では現代企業の成立に関して、第 4~8 の命題では現代企業の持続的な成長についての説明がされている。現代企業の成立については新しい技術が普及し、そして市場が拡大したことによって経済活動の量が増大したことを背景として、多数の事業単位を内部化し、企業の内部での財の流れを管理的に調整する現代企業が誕生したこと、現代企業の成長については現代企業という制度や、経営管理者の特性、現代企業が経済全体において中核的な存在になったことが端的に示されている。こうした現代企業は 19 世紀半ばに始まった市場と

²¹ Ibid.,p.343,邦訳 433 頁

²² Chandler [1962]の研究対象はアメリカの 1909 年における資産額上位 50 社、1948 年の資産額上位 70 社の企業である(p.3,邦訳 7 頁)。

²³ Chandler [1977]の研究対象はアメリカの 1917 年における資産 2000 万ドル以上の 278 社の産業企業である(p.346,邦訳 603 頁)。

²⁴ Chandler [1977],p.1,邦訳 5 頁。

²⁵ Ibid.,pp.6-11,邦訳 12-19 頁。

技術の根本的変化への対応として生じ、1920年代には経済制度として成熟した²⁶。このように Chandler [1977]では垂直統合企業の形成の歴史的展開を説いている。

Chandler [1990]ではアメリカ以外にイギリスとドイツの経営史が扱われている。このことからチャンドラーはこの著作において「チャンドラー・モデル」を国際的な視点から、一般化を試みている。すなわち研究対象を世界で最も早い時期に発展した「3つの主導的な産業国家」に拡張することで、現代企業という制度の成立・発展の背景には普遍的なパターンがあるのではないかということを明らかにすることを試みている。この点に関してチャンドラーは次のように述べている。「前著『経営者の時代』において私は、アメリカ1国における数種の現代企業の発展を分析することによって、経営者資本主義の到来について考察した。本書では、経営者資本主義の成立の発展をグローバルに検討している。そのさい、世界の3つの主導的な産業国家にみられる経営者資本主義の基本制度である現代産業企業の歴史に焦点を当てている²⁷。」チャンドラーが分析の対象としたアメリカ、イギリス、ドイツの3カ国は1870年の世界の工業産出高の3分の2強を占めていて、1930年代の恐慌が到来する前に至っても、この3カ国は世界の工業産出高において3分の2弱を占めていた²⁸。さらにチャンドラーは現代企業を次のように位置づける。「本書では製造企業の一般的な歴史が扱われているが、これらの製造企業は世界の3大産業国家（アメリカ、イギリス、ドイツ；筆者）の経済成長に最も貢献したものであり、1880年代以降の資本主義経済の変化の基本的な原動力あるいは推進力となった。それらは、今日でもそれぞれの国民経済の中核に留まっている²⁹」。つまり、チャンドラーは歴史的に現代企業がいち早く成立し、最も早い時期に産業国家となった国の中核的な大企業を分析対象にした。

そして現代企業の成立の条件として三つ又投資(three pronged investment)が必要であるとしていて、その重要性を強調している。三つ又投資とは生産、流通、マネジメントへの投資のことである³⁰。三つ又投資によって現代企業が成立、発展したことをアメリカ、イギリス、ドイツの比較経営史を通じて明らかにした³¹。このように生産、流通のような職能組織の垂直統合化と経営階層組織の構築が現代企業の成立の要件であるが、チャンドラーはさらに組織能力(organizational capabilities)という概念を新たに用いている。チャンドラーは組織能力についてトップ、ミドル、ローアの経営管理者及び、現場労働者の技能と規模と範囲の経済を完全に活用するための生産と流通の設備を含んだものであると論じている³²。つまり組織能力とは一つの統合体としての企業の持つ力であり、物的施設と人的技能

²⁶ Ibid.,p.483,邦訳 822 頁。

²⁷ Chandler [1990],p.3,邦訳 3 頁。

²⁸ Ibid.,p.3,邦訳 3 頁。

²⁹ Ibid.,p.4,邦訳 5 頁。

³⁰ Ibid.,p.8,邦訳 6~7 頁。

³¹ Chandler [1990]の研究対象は1917年、1930年、1948年のアメリカの最大産業企業200社(資産),1919年、1930年、1948年におけるイギリスの最大産業企業(株式時価総額),1913年、1929年、1953年におけるドイツの最大産業企業200社(資産)であり、期間は19世紀末の25年間から1940年代までである(p.10, 邦訳 8 頁)。

³² Ibid.,p.36,邦訳 28 頁。

を含んでいる³³。組織能力は規模の経済、範囲の経済を活用していくことと関わっている。チャンドラーは現代企業の成立、発展の経済的背景について規模の経済、範囲の経済という視点から説明している³⁴。

またチャンドラーは取引費用という観点からも現代企業の経済性を捉えている。市場における取引費用が相対的に高い場合には経済活動を内部化して組織の内部で取引を行う方が取引費用は低減する。つまり市場における取引費用が相対的に高かったので垂直統合型の大企業が形成、発展した。チャンドラーは現代企業の出現と規模の経済、範囲の経済、取引費用との関係について次のように指摘している。

複数業務単位を有する現代的な大産業企業の出現に際して、その時期、場所、方法を規定したのは新技術の開発や新市場の開拓であって、それがさらに規模と範囲の経済や取引費用の低下をもたらした。これらの技術や市場の変革は、なぜこの制度が他の産業ではなくある特定の産業に集中的に出現し、その後も出現し続けたのか、なぜそれが大量生産の単位と大量流通の単位とを結合することによって生じるようになったのか、そして最後に、なぜこの複数職能を有する企業が(全ての場合ではないとはいえ)多国籍化して複数製品を擁する企業になることによって成長し続けたのか、を説明する³⁵。

このように新技術の開発や新市場の開拓が結果として規模の経済、範囲の経済の実現や取引費用の低下を引き起こしたこと、そしてこのことが現代企業の形成、発展にも関わっていることが示されている。規模の経済、範囲の経済の利点を享受し、取引費用の低減にも資する経済制度こそがまさに現代企業であるとされる³⁶。チャンドラーは現代企業が形成された背景について技術上の条件に関して次のように言及している。

異なった生産技術にはそれぞれ異なった規模と範囲の経済の可能性が存在するが、このことは、なぜ大規模な階層組織を持つ企業がある産業に出現し他の産業に出現しなかったかを説明するのみならず、なぜそれらの企業が 19 世紀末の数十年間に突然出現したのかという疑問にも答えてくれる。通量の生み出す実際の経済性を達成するために、必要な一定の速度と量および正確なタイミングで、原材料が工場あるいは加工プラントに投入され、完成品がそこから産出されることが可能

³³ Ibid.,p.230,邦訳 192 頁。

³⁴ Chandler [1990],p.17,邦訳 13 頁。

³⁵ Ibid.,p.18,邦訳 15 頁

³⁶ チャンドラーは現代企業の成立・発展に関わる歴史的特性について次のように言及している。「規模、範囲、そして取引費用を完全に利用しようとする現代産業企業の能力によって、その最も顕著な 3 つの歴史的特性が生み出された。その特性とは、第 1 に、こうした企業は当初から同じ特徴を持つ産業に群生した。第 2 に、こうした企業は 19 世紀末の 25 年間に突然生じた。最後にすべての企業が同じ方法で誕生し、成長し続けた」(Ibid.,p.18,邦訳 15 頁)。

になるのは、鉄道、電信、蒸気船、海底ケーブルといった現代的な輸送・通信ネットワークが完成し、それらを統合システムとして運営するために必要な組織上・技術上の革新が完成する 1870 年代を待たなければならなかった³⁷。

現代企業においては規模と範囲の経済は生産面、流通面において顕現した。生産における規模の経済は最も単位費用を低減させることの出来る操業規模である、「最小効率規模」(minimum efficient scale)での生産によって達成される。また生産における範囲の経済は同じ生産単位内で製造される製品の種類が増えることによる単位費用の低下によって実現する。生産における規模と範囲の経済は生産技術や市場重要との関係によって決定される³⁸。

このように規模と範囲の経済による費用の低減を達成するためには最小効率規模を維持するための通量(throughput)を確保する必要があるが、それは潜在的には生産設備の定格能力(rated capacity)で決まる。しかしながら実際には経営陣や経営管理組織による絶え間ない調整、つまり組織された人間の能力に依拠している³⁹。要するに生産設備の物理的特質や定格生産能力に加えて供給業者から生産工程、そして中間業者や最終消費者に至る一連のビジネスプロセスにおいて必要な通量を確保し、財の流れの管理的調整に関わる組織的な経営管理の能力が重要である。

また流通における規模と範囲の経済は前方統合、後方統合がなぜ行われたのかという観点から説明することが出来る。前方統合に関してチャンドラーは次のように説明している。「大量流通業者の規模のもたらすコスト上の優位が、製造業者が自らの産出量を大量流通業者と同等の優位性をもたらす量まで高めた時に失われるのと同じように、結合流通つまり範囲の持つコスト上の優位は、マーケティングや流通においてその製品固有の施設や技術が必要になると減少する⁴⁰。」このように取扱量が増えると、製品の輸送・保管・流通に関わる単位費用が低減し、製造業者の既存の中間業者に対する費用上の優位性が相対的に高まる。また製品の特殊性が高い場合にも製品を取り扱う上で特殊なスキルや特殊な保管・輸送設備を必要とするので、既存の中間業者にとって範囲の経済を達成するための機会が減少する。後方統合に関してもその動機は前方統合と基本的に同じであり、規模の経済と範囲の経済の活用によって取引費用を減らすためであった⁴¹。

どのような企業が競争上優位であるのかということについては、チャンドラーは当該産業において最初に三つ又投資を行い、組織能力を確立した一番手企業(first-mover)が競争において優位であるが、多くの産業では挑戦者企業が現れ、一番手企業と競争を繰り広げたと論じる⁴²。チャンドラーはまた現代企業は次の 4 つの方法で成長したとしている。第 1 の方法は水平結合であり、第 2 の方法は垂直統合であり、第 3 の方法は地理的に遠隔地に進

³⁷ Ibid.,p.26,邦訳 20 頁。

³⁸ Ibid.,p.27,邦訳 20~21 頁。

³⁹ Ibid.,p.24,邦訳 18 頁。

⁴⁰ Ibid.,pp.29-30,邦訳 23 頁。

⁴¹ Ibid.,pp.28-31,邦訳 22-24 頁。

⁴² Ibid.,pp.34-36,邦訳 26-28 頁。

出すことであり、第 4 の方法は企業の既存技術や市場に関連した新製品を作ることであったとしている⁴³。

以上のように現代企業の発展の原動力は生産、流通、マネジメントへの三つ又投資によって構築された組織能力であり、当該産業においてこうした組織能力を最初に構築した一番手企業が競争において優位であるとしているが、チャンドラーはアメリカ、イギリス、ドイツの経営史においてこのようなパターンが見られることを実証している。チャンドラーは各国の資本主義の特性についてアメリカが競争的経営者資本主義、イギリスが個人資本主義、ドイツが協調的経営者資本主義であるとしている。チャンドラーは各国の産業企業の詳細な分析を通じて上記のような特徴付けを行ったのである。アメリカについては主要な産業の主要な企業において三つ又投資を通じた組織能力の構築が行われ、各産業においてこうした企業の間で市場シェアと利益を求めて職能上、戦略上の激しい寡占競争が展開された。チャンドラーはアメリカでは競争志向の強い経営者資本主義がみられたと特徴付けている。

これに対してイギリスでは全般的に三つ又投資が十分に行われなかったために確固たる組織能力の形成が進まなかった。チャンドラーはイギリス企業において次の点でアメリカ企業とは異なる特徴を持っていたであろうと指摘している。第 1 に三つ又投資を行わなかったか、または緩慢かつ漸進的にしか投資を行わなかったリーダー企業はアメリカ企業のリーダー企業とは異なった組織構造を持っていた。第 2 に投資が相対的に小規模で、参入障壁は低いことから、個人的に経営されていたリーダー企業は市場支配力の源泉として伝統的に規定されるもの、すなわち特許、広告、特に生産及び価格を維持するための企業間協調にアメリカ企業よりも依存していたということ、第 3 にイギリスの企業家が重要な相互に関連した投資を行わなかった産業においては、外国の一番手企業は、国際市場だけではなくイギリスの国内市場からもイギリスのパイオニア企業を駆逐しえたであろうということ、最後に個人的経営に執着し続けていたために、地理的にまた製品の面で、新市場に参入するのに必要な組織能力を開発する機会が減少したことである⁴⁴。歴史的な背景としてはイギリスでは企業の所有者が個人的経営に固執したことが現代企業の発展を阻害したとされる。またドイツでは生産財産業を中心として三つ又投資によって組織能力を確立した多くの現代企業が現れた。

またチャンドラーは次のように指摘している。「アメリカでは生産財産業にも消費財産業にもほぼ同数の現代産業企業が登場した。(イギリスでは消費財産業の方が多かった)これに対してドイツにおいては、現代企業は生産財の生産と流通に集中していた。ドイツにおける産業企業最大 200 社のうち、3 分の 2 近くまでが金属工業、化学工業、および 3 つの機械工業に集中していたのである⁴⁵」。ドイツとアメリカとでは現代企業の形成・発展のパターンが類似しているが、ドイツはアメリカよりも企業間及び企業内でより協調関係が発達

⁴³ Ibid., pp.36-37, 邦訳 29 頁。

⁴⁴ Ibid., pp.236-237, 邦訳 198~199 頁

⁴⁵ Ibid., p.394, 邦訳 337 頁。

していた。企業間ではカルテルやその他の企業間取り決めが行われ、企業内では従業員の要求や福祉に対して多くのアメリカ企業よりもはるかに多くの注意が払われた⁴⁶。

このようにして主要 3 か国において見られた現代企業の形成、発展の特徴の相違が明らかにされるとともに、三つ又投資によって組織能力の構築に成功した現代企業こそが競争上の優位を持っているという歴史上の経験が如実に示されている。チャンドラーは以上のように組織能力を確立した既存大企業が競争優位性を持続することを「3つの主導的な産業国家」の経営史の研究から明示している。

(2) 2000 年以降の著作における新たな展開

チャンドラーは 2001 年と 2005 年に刊行した著作でハイテク産業の経営史について論じている⁴⁷が、ここでは 3 部作とは異なる新たな展開が見られる。ここでチャンドラーは組織能力論を発展させ、学習組織能力(learned organizational capabilities)という概念を提示している。学習組織能力は組織学習の過程を通じて創出される技術上、職能上、経営上の 3 つの種類の知識に基づいている。組織能力は研究、開発、製造、マーケティングの諸活動を統合、調整する企業の能力に関わる「統合された学習ベース(integrated learning bases)」となる。統合された学習ベースを確立した一番手企業や中核企業が当該産業の継続的な発展の方向性を規定する学習経路を形づくる。

そしてチャンドラーは支援的ネクサス(supporting nexus)という当該産業の一番手企業、中核企業を支援する企業の集合体について言及している。支援的ネクサスとは例えば資本設備や原材料を供給する企業、リサーチ・スペシャリスト、流通業者、広告業者、金融や技術その他のサービスに関わる企業である。中核企業と支援的なネクサスとの関係は競争的というよりもむしろ相互に補完的な関係である。このネクサスからは無数のニッチ企業が創出されるが、そこから中核企業へ成長することは稀である⁴⁸。一番手企業は統合化された学習ベースを構築することでその産業を創出したが、学習ベースを確立することで規模と範囲の経済による費用の低減を達成して、組織学習を促進し、確実に収益を得るという利点をもたらすことで強力な参入障壁を形成した⁴⁹。このように 2000 年以降の著作では中核企業と支援的なネクサスとの相互補完関係に言及することによって企業間関係も含めた事業システムを考慮に入れている。

2 チャンドラー学説の今日的評価

⁴⁶ Ibid.,395 邦訳 337 頁

⁴⁷ Chandler [2001]では 20 世紀半ば以降の民生電子機器とコンピュータ産業の国際関係経営史を論述し、Chandler [2005a]では 19 世紀末から 20 世紀を通じての化学、製薬産業の国際関係経営史を描写している。

⁴⁸ Chandler [2001],pp.4-6,Chandler[2005a],pp.7-10.

⁴⁹ Chandler [2001],p.238.

(1) 既存大企業の組織能力の変容

チャンドラーは組織能力について規模の経済、範囲の経済による費用の低減を達成するための組織の有する物的、人的能力と捉えていた。チャンドラーは規模の経済、範囲の経済を達成する組織能力を確立することが競争力につながると論じた。橋本 [2007]は次のように言及している。「チャンドラーは明示的には論じていないが、20 世紀末からは、規模と範囲の経済にとどまらず、あるいは、それ以上に、製品変化の迅速性や柔軟性が競争優位の要因となり、これを達成する組織能力が重要となってきた⁵⁰」。さらに次のように論じている。「20 世紀末以来、国際的競争・産業間競争の激化、国内市場の成熟化・飽和化、IT 革命といった環境変化の中で、成熟市場においては資本集約的な規格品の大量生産・大量販売方式が有効でなくなった。(中略) こうした環境の中では、大規模性が必ずしも優位性をもたない。製品やサービスを供給する企業は、効率性に加えて、ますます迅速性と柔軟性をもった能力を必要とする。それは大量生産設備とその効率稼働の能力よりも、効率かつ迅速な研究開発、効率かつ柔軟な多品種変量生産・販売の能力である。事業システムは緊密性を確保しつつ、より柔軟にアウトソーシングや戦略提携を活用する機敏性をもったネットワーク型経営への移行が必要となる⁵¹」。

近年における既存大企業の全般的な動向は M&A も含めて経営規模の拡大に向かっており、それは研究開発力の強化、経営管理の効率化、生産や流通における単位費用の節減を目的に行われている⁵²。一方で、市場の需要の特性が経済の成熟化によって高品質で多様な財やサービスを求めるようになった。制御技術、情報技術の進歩によって多品種変量生産を可能にする生産システム、流通システムが実現した。市場の側面と技術の側面の変容を背景として、多品種の製品を市場の需要に合わせて効率的で柔軟で機敏に開発、生産、流通・マーケティングを行える組織能力が不可欠なものとなっている。外部能力の活用の重要性も高まっている。つまり、近年の既存大企業は市場の需要の動向や特性に合わせて柔軟な最適生産を行うことが求められているものの、規模と範囲の経済を達成する組織能力の重要性は依然として変わらない。しかしながら規模と範囲の経済を達成する組織能力に加えて、企業の優位性を決定する要因は経営戦略やビジネスモデルの内容の差異であるが、チャンドラーはその具体的内容を考慮に入れて経営史を分析することはなかった⁵³。

⁵⁰ 橋本 [2007],128 頁

⁵¹ 同上 180-181 頁

⁵² 近年、自動車、鉄鋼、製薬のような産業分野では M&A や提携という形態で規模の拡大が進んでいる。橋本 [2007]では 1994 年のフォーチュン 500 社リストに掲載された企業の中で 11 年後の 2005 年にフォーチュン 500 社リストに留まっている企業は 270 社(54%)に過ぎないという事実から長期存続企業の急減を指摘している(157-165 頁)。その背景として次のように論じている。第 1 に、国際的競争、産業間競争が激しくなる中で、M&A を行うことで競合企業数を減らして競争を緩和することと、業務の効率化や規模の経済の追求、イノベーションの促進のためであった。第 2 に、20 世紀末以降の株式所有構造の変化つまり株式の運用による短期的利益を追求する機関投資家の保有比率の増大や会社売買市場の「制度化」が M&A の活性化をもたらした(173-180 頁,183 頁)。このように M&A の一つの目的は規模の拡大によって競争力を高めることである。しかし M&A を行ってもそれが組織能力の変化、強化を伴わない限り、競争優位性を獲得することは出来ないと指摘している(180 頁)。

⁵³ こうした点に着目した経営史研究としては塩見・橘川編 [2008]を参照。

(2) ポスト・チャンドラー・モデルへの模索

今日、チャンドラーがその経営史研究で提示した垂直統合型の大規模企業の優位性は揺らぎ、非統合化された形態の事業システムを持つ企業が台頭してきている。そのためチャンドラーの提示している現代企業論は今日の企業の特性とは異なっており、チャンドラー学説は時代遅れではないかというチャンドラー・モデルの歴史的限定性を提起する議論が行われている。安部 [2004]はアメリカの経営発展を4つの段階に区分している⁵⁴。第1の時期は19世紀初頭から半ばにかけてであり、単一事業単位組織(S-フォーム)が中核的な管理組織の形態であった。第2の時期は19世紀後半から20世紀の初頭にかけてであり、集権的職能別組織(U-フォーム)が中核的な形態となった。第3の時期は両大戦間期から第2次大戦後の1970年代までであり、事業部制組織(M-フォーム)が中核的な形態となった。第4の時期は、1980年代から現在に至る時期である。この時期の特徴は規模の経済が必要な分野と「連結の経済」を活用することの出来る中小企業(Small and medium sized enterprise)を中心としたネットワークの両者が併存していることである。アライアンスなどの新たな組織モデルが探索されているが、事業部制にとって代わるような新時代の組織モデルは明確な形では依然として提起されていない。そして以下のように言及している。「チャンドラー・モデルは、あくまでも上述の第2、第3の時期までの説明理論に過ぎず、新しい現象を解明しえていないという意味で、「アウト・オブ・デイト」であると言える。しかし、大企業そのものがもはや時代に合わなくなったのではなく、分野によっては大企業は陳腐化したところか、ますます規模の経済、統合の経済が必要となっている⁵⁵」。

そして「ポスト・チャンドラー・モデル」をめぐる議論では、チャンドラーがほとんど考察の対象としなかった中間組織の特質に焦点が当てられている。具体的な企業組織のモデルについて塩見 [2009]は次のように論じている。1990年代の産業動向には脱垂直統合化が見られるが、その後には必ずしもスミスの市場に回帰したわけではない。多くの場合、その後には経営資源の「継続的な相対取引」で結ばれた企業間関係、すなわちネットワークが登場したが、その実態は同期的に相互に統合し、関係特殊的技能を持つ新しい企業間関係であることが多い。1990年代にはこうした「ネットワーク的調整」が重視されるようになった⁵⁶。

3 チャンドラー学説の今日的意義と問題点

(1) 組織能力の中核的機能としての経営的能力

塩見 [2010]は次のように言及している。「チャンドラー・モデルの真髄は、いろいろな経

⁵⁴ 安部 [2004],61-65 頁。

⁵⁵ 同上 65 頁。

⁵⁶ 塩見 [2009],20-22 頁。また塩見 [2010]は「ネットワーク的調整」について次のように言及している。「「ネットワーク的調整」の内実の解明は、自動車のリーン生産方式(サプライヤー・システム、アセンブラー・ネットワーク、ディーラー・システム)、コンビニのポイント・オーダー・システム、製鉄業の「製販統合」などの研究を総合して、その解明がすすんできているといえよう」(103 頁)。

済活動群を単一の組織へ内部化することによってはじめて獲得できる効率があるということである。19 世紀末から 20 世紀全般にわたって、資本集約型産業の企業活動は、確かに各国での趨勢がこのチャンドラー・モデルの方向へとすすんだ。ところが企業間競争が生み出すこのような内部化志向は、今日多くの産業部門の大企業で見られなくなり、むしろ外部化志向に切り替わっている⁵⁷。Chandler [1977]では経営史の展開における市場から組織へという全体的な趨勢を描写していたが、20 世紀末になると旧来の垂直統合型の企業はかつての優位性を失いつつあるという状況が現れてきている。そして専門化され、脱統合化された企業が競争力を持つようになってきている。確かに Chandler [1977]では経営史の展開における市場から組織へという全体的な趨勢を描写している。チャンドラーはマネジメントの管理的調整機能に重点を置いて経営史を論述してきた。

まず Chandler [1977]では次のように言及している。「原材料や半加工材料の供給者から小売商や最終消費者へと至る財の流れの調整にさいし、経営指揮という目に見える手が、市場諸力の見えざる手にとってかわった⁵⁸」。また Chandler [1990]は次のように論じる。「資本集約産業においては、最小効率規模を維持するために必要な通量は、生産過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入念な調整を必要とする⁵⁹」。

さらに Chandler [2001],同 [2005a]では以上のような財の流れの調整について組織能力の視点から明確に位置づけている。組織能力は技術的能力、職能的能力、経営的能力から構成される。この中で経営的能力は各職能単位の活動(製品開発、生産、マーケティング)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の調整に関わる能力である。さらに長期的な視点での企業の発展と成長のための戦略計画の策定、経営資源の配分を決定する能力も含まれる。

以上のように組織能力の中核的な機能が経営的能力であることはチャンドラーの学説において一貫している。そして現代企業が確立してから組織能力の中核的機能としての管理的調整の重要性は今日まで変わらず、この意味でチャンドラーの組織能力論は今日的意義を持つのではないだろうか⁶⁰。

(2) イノベーションによる産業の発展のダイナミクス

チャンドラーは 2001 年と 2005 年のハイテク産業についての著作では統合された学習ベースを確立した一番手企業が長期的な競争優位を持続するという主張に沿って経営史を論述している。ハイテク産業の主要な担い手である既存大企業は 19 世紀末から 20 世紀初期にかけての第 2 次産業革命の時期に確立し、その後の当該産業の発展を主導し続けた。チャンドラーの見解の問題点は、第 2 次産業革命の時期に確立した既存大企業の長期的な優

⁵⁷ 塩見 [2010],93 頁。

⁵⁸ Chandler [1977],p.286,邦訳 499 頁

⁵⁹ Chandler [1990],p.24,邦訳 18 頁

⁶⁰ 澤田 [2012a]を参照。

位性やその強力な参入障壁を重視するあまりハイテク産業において新たな科学的知識に基づくイノベーションが起こった時にスタートアップ企業が参入し、それが主要企業に成長していったという歴史的事実を考慮に入れていないのではないか。コンピュータ・半導体産業においては1970年代以降においては製品部門の分化や新たな製品分野の登場によって数多くスタートアップ企業が参入し、主要企業に成長している。化学・製薬産業においては第2次産業革命の時期に確立した既存大企業が長期的に産業の発展を主導し続けたが、1970年代以降のバイオテクノロジーの発展によって製薬産業においてはスタートアップ企業が参入する事業機会が生まれ、研究開発型のベンチャー企業として始まった企業が主要企業に成長している事例も見受けられる。このように既存大企業の長期的な優位性を説くチャンドラーの学説はイノベーションによる産業の発展のダイナミクスを十分に考慮に入れていない⁶¹。またクリステンセンの言う「破壊的イノベーション⁶²」が起きた時にこれに上手く対応することが出来るのは既存の大企業ではなく新規参入企業である。既存大企業は持続的イノベーションを行う上では優れた能力を有しているが他方で、破壊的イノベーションを行う上では不利になる。そして新規参入企業が成功し、中核企業に成長する機会が生じる。

以上のようにスタートアップ企業や新規参入企業はイノベーションによって生じた機会を活用することで、時として既存大企業を凌駕することが出来るまでに成長し、産業の発展の上で重要な役割を担ってきた。この点を考察の前面に取り入れれない限り、産業の発展のダイナミクスを十分に理解することが出来ないであろう。

おわりに

1990年代以降においてはチャンドラーの学説は批判的に受容され、その問題点が浮き彫りになった。「チャンドラー・モデル」について企業内組織化と捉える論者はチャンドラー学説が時代遅れであると論じていた。また「ポスト・チャンドラー・モデル」をめぐる議論も試みられるようになった。本章ではチャンドラーの組織能力概念に焦点を当てることによって、チャンドラー学説を再評価することが出来るのではないかという視点で議論を展開してきた。チャンドラーは組織能力の強化、発展という視点から現代企業史を捉えているが、規模の経済、範囲の経済を達成する組織能力は依然として重要であり、また組織能力の中核機能としての経営的能力を高度化させることが企業の優位性に結びついている

⁶¹ この問題については橋本 [2007], 67-104 頁を参照されたい。

⁶² クリステンセンはイノベーションを持続的イノベーション(sustaining innovation)と破壊的イノベーション(disruptive innovation)に類型化している。持続的イノベーションとは既存の市場の主要顧客が評価してきた従来の性能指標に則して既存製品の性能を向上させる性質を持っている。これに対して破壊的イノベーションとは既存の市場の性能指標では相対的に低い水準を示しているが、主要顧客以外の新しい顧客には評価される特徴を持っている。具体的には低価格、簡素さや使い勝手の良さなどである。こうした破壊的な製品は当初は相対的に性能が低い、時間の経過とともに技術が進歩し改良が進むとより高い性能を求める顧客の要求を満たすようになる。こうなると破壊的イノベーションは既存の技術に取って代わる。クリステンセンのイノベーション論については Christensen [1997]を参照。

ことからチャンドラー学説の根本的な重要性は今も変わらない。次章では、チャンドラーの経営史と企業理論との関連について検討してチャンドラーが企業のケイパビリティについてどのように理解し、組織能力を概念化したのかということについて考察した上で、チャンドラーの組織能力概念の限界について明らかにしたい。

第2章 現代企業の形成、発展と企業理論

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 [2005a]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。

本章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。

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理論的根拠として取引費用の節約について論述している⁶³。さらに 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

⁶³ Chandler [1977],p.7,邦訳12頁。

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⁶⁴。

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⁶⁵。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⁶⁶。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⁶⁷。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⁶⁸。

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、進化理論の各理論について論じている⁶⁹。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⁷⁰。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⁷¹。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

⁶⁴ Chandler [1990], pp.37-38, 邦訳 29-30 頁。

⁶⁵ 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(p.1543, 邦訳 174 頁)。また Bucheli, Mahoney and Vaalar [2010]では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ことについて論じている。

⁶⁶ Coase [1937], pp.390-395, 邦訳 44-48 頁。

⁶⁷ これ以外にウィリアムソン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。

⁶⁸ Williamson [1975], pp.20-40, 邦訳 35-70 頁。

⁶⁹ Chandler [1992], pp.85-86.

⁷⁰ Ibid., pp.85-86.

⁷¹ Ibid., p.85.

識していると指摘することが出来る⁷²。

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、企業に特有な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的理論の提唱者の見解に賛同している。ここで言う進化的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⁷³。Nelson and Winter [1982]の進化的理論はケイパビリティ論の一つとして捉えることが出来る⁷⁴。

このように Chandler [1977], 同 [1990]では現代企業が形成された根拠として取引費用の節約にも言及していたが、Chandler [1992]では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め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と論じている。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

⁷² Williamson [1979]は取引の特性を、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。そこで取引の頻度が高く、取引の特殊性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。

⁷³ Chandler [1992], p.86.

⁷⁴ 渡部編 [2010], 194-221 頁。

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⁷⁵。

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⁷⁶。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⁷⁷。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⁷⁸。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⁷⁹。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⁸⁰。

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⁸¹。後の著作である Chandler [2001],同 [2005a]ではハイテク企業の経営史について論じているが、企業が形成された理論的根拠について取引費用論との関連で議論を展開してはいない。

(2) 動態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⁸²。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

⁷⁵ Chandler [1990],p.613,邦訳 530 頁。

⁷⁶ Chandler [1992].,p.89.

⁷⁷ 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)。

⁷⁸ Chandler [1992],pp.98-99.

⁷⁹ Ibid.,pp.92-93.

⁸⁰ Ibid.,p.93.

⁸¹ 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)。

⁸² Lazonick [1991],p.195.

に入れていない⁸³。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。このようにウィリアムソンの取引費用論では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として説明されており、企業組織の成功の源泉についての十分な議論が展開されることはなかった⁸⁴。

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態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⁸⁵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る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』⁸⁶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(“Inherited Resources and the Direction of Expansion”)と第7章(“The Economics of Diversification”)である⁸⁷」。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

⁸³ Ibid.,p.197.

⁸⁴ Ibid.,p.224.これに関連して Lazoniak [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.)。

⁸⁵ 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)。

⁸⁶ 初版は1959年に刊行されているが、本論文では第3版である Penrose [1995]を参照している。

⁸⁷ Chandler [1962],p.453,邦訳 500頁。

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⁸⁸。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⁸⁹。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⁹⁰。

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⁹¹。

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⁹²。この中で第 4 の命題はひとたび、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

⁸⁸ Penrose [1995], p.66, 邦訳 108 頁。

⁸⁹ Ibid., p.82, 邦訳 126 頁。

⁹⁰ Ibid., p.84, 邦訳 128 頁。

⁹¹ Chandler [1962], pp.385-395, 邦訳 486~497 頁。

⁹² Chandler [1977], pp.6-11, 邦訳 12-19 頁。

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⁹³。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⁹⁴。

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⁹⁵。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⁹⁶。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チャンドラーは一番手企業(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を指摘している。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⁹⁷。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行うとともに、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⁹⁸」。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た⁹⁹。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¹⁰⁰。

⁹³ Ibid., p.7,邦訳 12 頁,pp.285-286,邦訳 499 頁。

⁹⁴ Ibid.,p.490,邦訳 839 頁。

⁹⁵ Chandler [1990],p.594, 邦訳 514 頁。

⁹⁶ Ibid.,p.231, 邦訳 193-194 頁。

⁹⁷ Ibid.,p.35,邦訳 27 頁

⁹⁸ 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)。

⁹⁹ Ibid.,p.602,邦訳 521 頁

¹⁰⁰ Ibid.,p.36,邦訳 28 頁

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¹⁰¹。

(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性は生産設備の物理的な特質であり、定格能力(rated capacity)によって測定される。実際の規模と範囲の経済性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、スキル、経験、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¹⁰²。

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¹⁰³。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¹⁰⁴。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¹⁰⁵。

¹⁰¹ 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。

¹⁰² Ibid.,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。

¹⁰³ 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)。

¹⁰⁴ Chandler [1990],p.594,邦訳 514 頁, Chandler [1992],p.84.

¹⁰⁵ Chandler [1992],p.84.

(3) 統合された学習ベース

Chandler [2001],同 [2005a]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¹⁰⁶。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的であり、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能力である。さらに企業の長期的な成長のための戦略計画の策定、経営資源の配分を決定する能力も含まれる。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、さらに 2000 年以降にはそれを精緻化して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¹⁰⁷。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関係に注目して、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¹⁰⁸。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

¹⁰⁶ Chandler [2001],pp.2-5,同 [2005a],pp.6-9.

¹⁰⁷ 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)。

¹⁰⁸ Lazonick [2010],p.320.

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¹⁰⁹。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(value –creating capabilities))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¹¹⁰。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が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¹¹¹。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¹¹²。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¹¹³。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¹¹⁴。さらに Chandler [2005a]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¹¹⁵。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。

¹⁰⁹ Ibid.,p.331.

¹¹⁰ Chandler [1990],p.594,邦訳 514 頁。

¹¹¹ Chandler [1962],p.384,邦訳 484 頁。

¹¹² Chandler [1990],p.594,邦訳 514・515 頁。

¹¹³ Ibid.,p.594,邦訳 515 頁。

¹¹⁴ Ibid.,p.627,邦訳 542 頁。

¹¹⁵ Chandler [2005a],p.9.

(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であった。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¹¹⁶。

これに関して Chandler [1992]は学習されたルーティン¹¹⁷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¹¹⁸。

Chandler [2005a]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「知識における動態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¹¹⁹。

チャンドラーは既存大企業の組織能力を重視している。当該産業で組織能力を早い段階で確立した主要企業は関連する分野への多角化によって発展を遂げてきた。というのも組織能力は製品や製法に特有のものであり、その製品や製法と関連する分野への多角化でなければこれまで蓄積、形成されてきた既存の組織能力を適切に活用することが出来ない。

¹¹⁶ Chandler [1990], p.594, 邦訳 514-515 頁。

¹¹⁷ 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)。

¹¹⁸ Chandler [1992], p.86.

¹¹⁹ Chandler [2005a], p.11, pp.286-287. この用語については 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 [2005a]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。

このようにチャンドラーは既存大企業が既存の製品、製法に固有の組織能力を強化、発展させてきたという視点で経営史を論述している。

しかしながら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¹²⁰。つまり既存大企業が既存の製品、製法に固有の組織能力を強化するというだけでは環境の変化に適切に対応することが出来ないといった事態が起こり得るのではないか。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¹²¹。ではどのようにして既存大企業は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硬直化して、競争劣位化するという問題¹²²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近年新たな展開を見せているダイナミック・ケイパビリティ論¹²³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¹²⁴。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¹²⁵。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¹²⁶。マネジメントの重要な戦略

¹²⁰ 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。

¹²¹ 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。

¹²² 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。

¹²³ 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。

¹²⁴ Helfat [2007], pp.7-9, 邦訳 11-15 頁。

¹²⁵ Teece [2007], p.1319, 邦訳 3 頁。

¹²⁶ Ibid., pp.1334-1336, 邦訳 35-38 頁。

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¹²⁷。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十分に取り入れて経営史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

本章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理論的根拠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。

次章では、「ポスト・チャンドラー・モデル」をめぐる近年の学説の中で Langlois [2003] の「消えつつある手」仮説について取り上げて検討していきたい。

¹²⁷ Ibid.,p.1341, 邦訳 48-50 頁。

第 3 章 「チャンドラー型企業」の変容と調整メカニズムー「ポスト・チャンドラー・モデル」をめぐって(1)ー

はじめに

アダム・スミス(Adam Smith)は 1776 年に出版した『国富論』において、「見えざる手 (invisible hand)」すなわち市場メカニズムによって資源が最適に配分されると説いた。そしてスミスは次のように言及している。

生産物の価値が最も高くなるように労働を振り向けるのは自分の利益を増やすことを意図しているからにすぎない。だがそれによって、その他の多くの場合と同じように、見えざる手に導かれて、自分がまったく意図していなかった目的を達成する動きを促進することになる。そしてこの目的を各人が全く意図していないのは、社会にとって悪いことだとはかぎらない。自分の利益を追求する方が、実際にそう意図しているよりも効率的に、社会の利益を高められることが多いからである¹²⁸。

以上のスミスの歴史的な言説の約 200 年後にチャンドラーは「ここで提示しているテーマは経済活動の調整と資源の配分において、現代企業は市場メカニズムに取って代わったということである。経済の多くの部門において、マネジメントの見える手 (the visible hand of management) はアダム・スミスが市場の諸力に関わる見えざる手と言及したものに置き換わった¹²⁹」と言及している。このようにチャンドラーは「見えざる手」に代わってマネジメントの「見える手」という調整メカニズムを提唱した。大規模で垂直的に統合された現代企業はマネジメントの「見える手」という調整メカニズムを行使することで中核的な企業制度となった。

しかしながら近年、「チャンドラー型企業」は中核的な企業制度ではないという主張が提起されている。その中の代表的な学説が Langlois [2003]の提起した、消えつつある手仮説である。ラングロアは経営管理による調整メカニズムである「見える手」は中心的な傾向として、モジュラー・システムに基づく企業間関係と市場による調整に置き換わっていくとしている¹³⁰。

このようにラングロアは近年においては全般的に事業システムの専門化、非統合化が進みつつある中で、調整メカニズムとしてのマネジメントの「見える手」はもはや重要な役割を果たさなくなっているのではないかと提起しているのであるが、本章では、ラングロアの上記の主張に異議を唱え、マネジメントの「見える手」の役割について再検討するこ

¹²⁸ Smith [1993], pp.291-292, 邦訳 (下) 31-32 頁。

¹²⁹ Chandler [1977], p.1, 邦訳 4 頁。

¹³⁰ Langlois [2003], pp.374-376. を参照。

とを試みている¹³¹。本章の構成は次の通りである。第 1 節では事業システムの歴史的展開に関して、主としてアメリカの経営史における事業システムの歴史的変容について考察する。第 2 節ではラングロアの「消えつつある手」仮説とその問題点、及びモジュラー・システム型の企業間関係の特徴とそこでの中核企業の役割について考察し、第 3 節ではチャンドラーの提示したマネジメントの「見える手」の特質、及び近年「チャンドラー型企業」が変容する中で、管理的調整の特質がどのように変化しているのかということについて考察する。そして最後に全体の総括と残された課題を提示する。

1 事業システムの歴史的展開

(1) 伝統的企業の段階

スミスの提示した「見えざる手」による調整メカニズムが有効に機能するのは伝統的企業(traditional enterprise)が主要な経済主体である時期においてである。チャンドラー伝統的企業について単一の事業単位しか持たず、単一の経済的機能、単一の製品ラインに特化し、また限られた地域で営業していた企業であると説明している¹³²。このような伝統的企業は価格と市場メカニズムによってその経済活動が調整されていた。以下では主としてアメリカ経営史の歴史的展開に則してみていきたい。

18 世紀から 19 世紀初期にかけて、市場における経済活動の主要な担い手はジェネラル・マーチャントであった。ジェネラル・マーチャントは多くの種類の商品を取り扱うとともに、貿易では輸出や輸入のいずれかに特化せずに両方の機能を果たし、流通では卸売りと小売りの機能を担い、さらに金融や保険の機能も担い、その上、船も所有し、海運会社の機能も担っていた。このように商社に加え、損害保険会社と海運会社の機能も併せ持っていたために、今日の日本の総合商社よりもさらに多くの機能を持っていた¹³³。ジェネラル・マーチャントがこのような多様な商品を取り扱った理由はこの当時、商品の取引量が少なかったがゆえに、ある特定の商品に特化していたのでは十分に利益を上げることが出来なかったためである。そこで多様な商品を取り扱い、ある程度の規模の取引によって十分な利益を上げようとした。このように 19 世紀の初期のアメリカにおける「価値連鎖」はジェネラル・マーチャントという中間業者によって担われていた。こうしたジェネラル・マーチャントは植民地時代から 18 世紀の終わりにかけて支配的な流通の担い手であった¹³⁴。

しかし 1840 年代までにはジェネラル・マーチャントが担っていた広範な業務は多数の専門化された企業によって遂行されるようになった。商業部門では金融業において銀行、保険会社が現れ、運河、海運、貨物輸送などの専門化された輸送企業も現れた。またこうした専

¹³¹ Langlois [2003]では全般的に事業システムが非統合化の方向に向かうと主張しているが、中核企業による管理的調整の役割についてはほとんど論述していない。本章は脱垂直統合化された事業システムにおける中核企業による管理的調整の役割に焦点を当てて議論を展開している。

¹³² Chandler [1977],p.3,邦訳 5-6 頁。

¹³³ 安部・壽永・山口 [2002],14-15 頁を参照

¹³⁴ Chandler [1977],p.15,邦訳 28 頁。

門化された企業は綿花、食料品、穀物、工業製品などの商品系列に特化しはじめた。そして職能面でも小売り、卸売り、輸入、輸出といった単一機能に注力するようになった。生産部門においては農業、製材業、鉱業、製造業、建設業では企業の形態は小規模な個人経営かパートナーシップであった。このようにして 19 世紀半ばまでには何千もの専門化した商業組織が登場した。以上のような専門化の進展によって市場の「見えざる手」による経済活動の調整が可能になった。というのも問屋、輸入商、仲買商あるいは代理商といった専門化した中間商人が商品の流通を担った。また金融と輸送における専門化した補助的企業—商人銀行家や法人銀行、保険会社、有料道路会社、運河会社、船舶管理人、定期海運会社、貨物輸送業者—は経済における財貨の流れを促進し、専門化した商業組織が業務をより効率的に遂行するのを助けた¹³⁵。

このように商品の流通を担う専門化した中間業者の発達とそれを支援する金融、輸送における専門企業の台頭によって、全般的な傾向として経済活動が市場メカニズムに依拠して調整されるようになった。つまり「見えざる手」が経済における財貨の流れを効率的に調整するという状況が現れた。こうした専門化はアメリカ経済において金融費用や輸送費用、さらに財の流通に関わる情報や取引の費用を低減させた¹³⁶。風力や水力などの自然エネルギー、畜力に依拠する輸送・通信手段、旧来の生産技術のもとではスループットは依然として低い水準であったために、企業の事業規模は小さく、内部化によって企業内に多数の事業単位を設けて、経営階層組織を創設して管理を行う必要性はなかった。つまり、輸送、通信費用が極めて高く、そのために市場の範囲も限られていて生産や流通は局所的に行われていた。このような状況において、まさに経済活動は市場の「見えざる手」によって調整されていた。

(2) 現代企業の形成と発展

現代企業の形成の背景には新たなエネルギー源としての石炭の利用、そして鉄道や電信といった輸送、通信手段の革新がある。石炭の利用によって蒸気力を用いた大規模な工場の操業が可能になった。さらに鉄道と電信がインフラストラクチャーとして整備されたことによって大量の財を高速で正確に輸送することが可能になった。このような生産と輸送、通信における革新は財の大量生産と大量流通を可能にした。ここに「経営者革命 (managerial revolution)¹³⁷」が起きる環境が整うことになった。

このようにして鉄道や電信といった輸送、通信上のインフラストラクチャーの整備によって輸送・通信費用が低下した。このことが市場の地理的な拡大を可能にするとともに、

¹³⁵ Ibid.pp.13-80,邦訳 25-146 頁、Blackford [1986],pp.106-121,邦訳 98-111 頁を参照。

¹³⁶ Ibid.p.48,邦訳 78 頁。

¹³⁷ Berle and Means [1932]によれば企業の成長によって株式が市場で公開されることで株式の所有が分散され、所有と支配の分離が進むことで、株式をほとんど所有しない専門経営者が経営の実質的権限を掌握しているような「経営者支配」の状況が現れていると論じた(pp.84-90,邦訳 105 -112 頁)。「経営者革命」はこのように専門経営者が企業の経営管理において中核的な役割を担うようになったことを意味している。

さらに人口の増大や 1 人当たりの所得の増加によって、消費需要が飛躍的に高まったという市場の変化も現代企業の成立、発展にとって不可欠であった。つまり、市場の範囲の拡大によって、規模の経済の利点を活用することの出来る、大規模組織の優位性が相対的に高まった。

チャンドラーは現代企業の特質について次のように論じる¹³⁸。現代企業とは複数の事業単位を持ち、俸給経営者から構成される経営階層組織によって経営管理されるという特性を持つ。現代企業は多数の事業単位を持つことで多数の経済的機能を担い、多数の製品ラインを扱い、そして広範な地域で営業することが可能となった¹³⁹。現代企業とは、以前であれば複数の伝統的企業によって各職能、各製品、各地域で行われていた経済活動を、一つの企業に内部化し、経営管理者がそれを管理的に調整することを実現する経済制度である¹⁴⁰。このような大規模な垂直統合型の企業である現代企業の誕生には株式会社という企業制度や証券市場のような金融制度の発展もその背景にある。

このように現代企業の成立、発展の背景には輸送、通信における技術の進歩、さらに、大量生産された財を消費するマスマーケットの形成という、こうした市場、技術の両方の側面での変化があった。しかしながら近年の市場、技術の変化は現代企業の事業システムを変容させつつある。次にこのことについてみていく。

(3) 近年の動向

チャンドラーが描写した現代企業、すなわち「チャンドラー型企業」が支配的な企業形態である時代が 20 世紀末には終焉を迎え、現代企業の事業システムは変容を迫られつつある。その背景には経済社会の変化がある。このような環境の変化の結果として出現した経済について、垂直統合型企業が優位な位置を占めてきた旧来の経済社会と対比して、本稿では「新たな経済社会」と呼ぶ。新たな経済社会における企業の事業システムの変容の背景には「伝統的企業」から「チャンドラー型企業」への移行期と同様に、技術と市場の変化がある。

技術の側面ではインターネットやブロードバンド通信ネットワークなどの情報通信技術の飛躍的な進歩があり、市場の側面では 1980 年代末以降、社会主義国の資本主義への転換、中国の市場経済化によって世界経済のグローバル化が急速に進展した。こうしたグローバル化した世界経済の中で輸送・通信技術の進歩、そして自由貿易の推進に向けた動き¹⁴¹は国際的な取引障壁を急速に低下させた。つまり、市場の範囲が全国市場から世界市場に

¹³⁸ Chandler [1977], p.1, 邦訳 5 頁。

¹³⁹ Ibid., p.3, 邦訳 5~6 頁。

¹⁴⁰ チャンドラーによれば現代企業はアメリカでは 1840 年まで存在していなかったが、第 1 次世界大戦までにはアメリカ経済の多くの部門において支配的な企業制度となった (Ibid. p.3, 邦訳 7 頁)。

¹⁴¹ 1990 年代以降、自由貿易協定 (FTA) の締結件数は飛躍的に増大している。80 年から 89 年にかけての FTA の締結件数は 7 件であったのに対して、90 年から 99 年にかけては 80 件である (中北 [2005], 37 頁を参照)。また 95 年には世界貿易機関 (WTO) が新設され、自由貿易の推進に向けた体制が強化された。

拡大するとともに、取引をめぐる技術的、制度的な制限が大きく低減しつつある。こうして、20 世紀末から現在にかけての世界経済のグローバル化、情報技術革新、所得水準の向上による市場の需要の成熟化は、経済社会をめぐる環境を大きく変化させた。世界経済のグローバル化は競争を激化させ、情報技術革新は輸送手段の発達と相まって財や情報の伝達費用を大幅に節減するとともに、その伝達にかかる時間も短縮した。所得水準の向上による需要の成熟化は、市場の特性を変容させた。従来のように規格化された標準品を求めたのではなくて、高品質で多様な財への需要が高まっている。

以上のような事業システムの変化をもたらした背景についてまとめると、技術の側面では鉄道と電信の普及、近年ではインターネットに代表される情報通信技術のような汎用目的技術¹⁴²(general-purpose technology)が経済活動や事業システムの形態に影響を及ぼした。こうした汎用目的技術は歴史上、輸送、通信費用の低減に大きく貢献してきた¹⁴³。また市場の側面でも人口の増大や所得水準の向上による市場の規模の拡大、そして市場の地理的な範囲の拡大もまた事業システムの変化をもたらした背景にある。

このような近年の動向の中で、ラングロアは脱垂直統合化された事業システムの特性を考慮に入れて、「消えつつある手」仮説を提起した。その内容について以下で見ていきたい。

2 ラングロアの「消えつつある手」仮説とモジュラー・システム

(1) 「消えつつある手」仮説

図1は「消えつつある手」仮説を図式化して示している。水平軸は市場の密度の水準を示している。市場の密度は生産者と消費者の数、市場において取引される財貨の量、市場の範囲、そして取引業者の数、その累積的なスキル、経験、技術などのような外部能力の利用可能性を示している。こうした市場の密度は人口、所得、技術上、政治上の取引障壁の高さといった外部要因によって影響を受ける。垂直軸はバッファリング¹⁴⁴の緊急性の水

¹⁴² 汎用目的技術は特殊な技術と比べて産業横断的に様々な用途に利用可能な技術であり、鉄道や電信などの輸送通信技術、蒸気機関、内燃機関、電気モーターなどの動力源、電力やインターネットなどが典型例である。Carlson [2003]はデジタル化された情報をネットワーク化させるインターネットは過去の鉄道や電信、蒸気機関、電気モーターのような汎用目的技術よりも広範な適用可能性を持っていると論じている。

¹⁴³ Malone [2004]は次のような試算を行っている。1頁の文書を全米中の異なる地点にいる100人の人間に送る時の費用を比較している。鉄道開通前の1840年代には、郵便では100ドル強の費用がかかり、受取人に届くまで約11日を要した。鉄道が開通した1850年代には鉄道では費用は85ドルに下がり、所要時間も2日半に短縮される。電信を利用すれば費用は750ドルに上がるが所要時間は8時間に短縮される。現在の電子メールでは費用は実質的に1ドルもかからず、所要時間も一瞬である(p.33,邦訳59頁)。

¹⁴⁴ ここで提示されているバッファリングという概念について、トンプソンは「合理性の規範の下では、組織はその技術的な中核を投入と産出の構成要素で取り囲むことによって環境からの影響をバッファーしようとする」(Tompson [1967], p.20, 邦訳24頁)と言及している。組織は絶えず環境の変化や不確実性に直面している。そのために組織はインプットやアウトプットの構成要素を環境の変化に合わせることでバッファリングを行っている。Langlois [2003]もバッファリングに関して次のように言及している。「組織の不確実性をバッファリングする方法を理解することは組織構造を理解するために極めて重要である」(p.354)、「投入と産出のコンポーネントは非常に変化し易い環境というより予測可能な生産プロセスの間を媒介するある種のショックアブソーバーになる」(Ibid. p.354) また Langlois [2004]はバッファリングという概念につ

準を示している。バッファリングの緊急性とは環境の変化や不確実性をバッファリングする必要性の緊急度を示しており、生産技術の複雑性や連続性、そしてスループットの水準によって影響を受ける。垂直軸から右上に伸びている直線は企業と市場の間の境界を表わしている。直線よりも上では、統合や経営管理を通じてバッファリングを行う方がより費用が低い。直線よりも下では、市場を通じたバッファリングが望ましい。企業と市場の境界を示す線は右肩上がりになるが、その理由は市場の密度の上昇によって財貨の流れの不確実性を緩和するための外部能力が高まり、経済取引を行う上で、市場の相対的優位性が高まるためである。

この座標空間上の、曲線は「消えつつある手」仮説を表わしている。19世紀の終わりの大量生産技術の実用化はバッファリングの緊急性の急速な増大をもたらした。この当時、市場の密度は財の流れの不確実性を十分にバッファリングすることが出来る程、高くはなかった。ラングロアによれば1880年頃に「チャンドラー型企業」の時代が始まった。歴史的な傾向としてはチャンドラーの提起した経営者革命はスミスの指摘した分業プロセスにおける技術、組織、制度の不均等な発展の結果としての一時的な歴史上の現象である。つまり大量生産技術は急速に発展したものの、原材料や中間財の供給の確保及び、製品の流通において、高位のスループットでの生産を可能にするほど市場や制度が発展しておらず、その結果として垂直統合型の事業システムを望ましいものにした。その後、時の経過とともに市場の密度が高まった。それは近年の人口、所得の増大、活発化した国際取引のためである。バッファリングの緊急性は「チャンドラー型企業」の全盛期において最も高い水準に到達したが、この時期を頂点として近年に至るまで低下し続けている。その理由は生産の最小効率規模が低下したことと、情報技術のような調整技術の進歩が環境の不確実性をバッファリングする費用を低下させたためである。このようにして1990年以降に「消えつつある手」と呼ばれる現象が起きた。

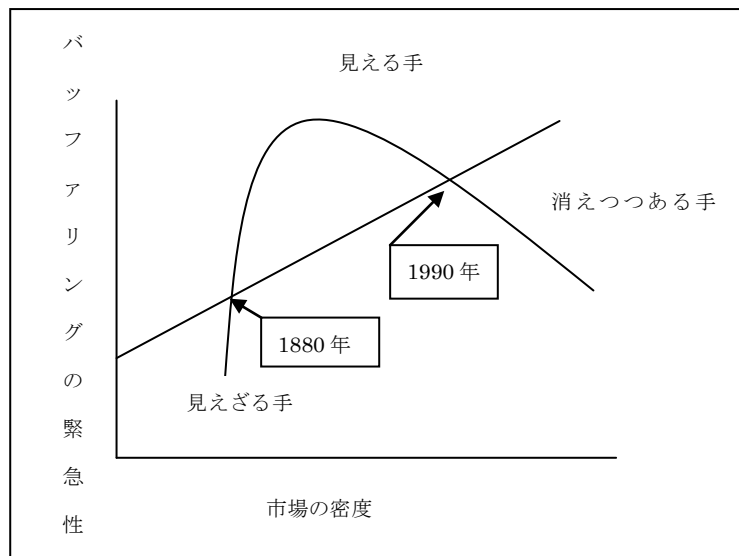
しかしながら、市場への回帰が実現したとされるが、「見えざる手」の時代と「消えつつある手」の時代は次の点で大きく異なっている。第1に、取引を支援する標準のような社会制度が飛躍的に発展していること、第2に、よりいっそう緊密なワークフロー(*flows of work*)を伴った高位のスループットの生産システムが実現していることである¹⁴⁵。第3に、モジュール化というイノベーションが市場での調整やバッファリングを担う主要なメカニズムであり、新たな形態での企業間の分業構造をもたらすことによって外部能力の活用の機会を飛躍的に高めたことである¹⁴⁶。

いて1960年代から70年代にかけて発展した組織のサイバネティック理論から借用したと言及している(p.370)。このようにバッファリングという概念は環境の変化や不確実性を低減させるための組織上の仕組みであると理解することが出来る。

¹⁴⁵ Langlois [2003], p.373, おそらくリーン生産システムのようなものが該当するであろう。

¹⁴⁶ Langlois and Robertson [1995]はこうした外部能力の活用の機会が高まったことについて「範囲の外部経済(*external economies of scope*)」の創出という観点から説明している。専門化が進むことによって、経済社会全体から最良のモジュールを組み合わせることで製品を作れるので、外部経済の活用の範囲が広がったとみなせる。

図 3-1 「消えつつある手」仮説



出所 ; Langlois [2003],p.379.

またラングロアは動学的取引費用 (dynamic transaction costs) という視点から企業の経済活動を分析している。動学的取引費用とは経済変化やイノベーションに直面した時に外部サプライヤーに対して、説得、交渉、調整、そして教示を行う費用¹⁴⁷であり、また別の側面から捉えれば、生産知識を獲得し、調整する過程においてリアルタイムで生じる費用¹⁴⁸である。この動学的取引費用の低下が、「消えつつある手」と呼ばれる現象を引き起こした。では、何が動学的取引費用を低減させるのだろうか。それにはモジュール化が関係している。つまりモジュール化によって取引費用が低減する¹⁴⁹。モジュラー・システムにおいては不確実性をバッファーするための経営管理と統合の必要性は低減する¹⁵⁰。

以上のように「消えつつある手」仮説においてはチャンドラーの提起した「マネジメントの見える手」というテーゼをより広い歴史的視野から位置付ける試みが示されている。つまりラングロアは「消えつつある手」仮説を提起することでチャンドラーの学説よりもより包括的に経営史を捉えるような新たな視点を提示しようとしたのである。

¹⁴⁷ Langlois and Robertson [1995],p.35.

¹⁴⁸ Langlois [2004],p.359.

¹⁴⁹ モジュール化と取引費用との関係について Baldwin [2007]は次のように論じている。取引費用には従来の取引費用論や契約理論における機会主義的取引費用と通常取引費用がある。通常取引費用とは「取引される対象物を定義し、数量を数える（もしくは測定する）そして支払いを行うことに関する費用 (p. 164)」である。取引において機会主義的な行動を低減させるためには公式のものであれ、関係的なものであれ契約が必要である (p.171)。関係契約は公式の契約よりも機会主義的取引費用と通常取引費用を合わせた全体の取引費用が低い。しかしながら関係契約を締結するためには取引当事者の間での十分な知識の共有と信頼が不可欠である (p.174)。この条件を満たせず、満足のいく関係契約を締結することが出来なければ取引費用は上がる。この場合に取引費用を低減させるためにモジュール化が行われる。

¹⁵⁰ Langlois [2003], p.375.

(2) 「消えつつある手」仮説の問題点

ここで「消えつつある手」仮説の問題点について検討していきたい。まず第1に、市場の外部能力の高まりとともに企業は様々な職能活動を外部化することが可能となるが、とはいえ外部化の対象にならない活動が存在し続けるのも確かなことである。それはまさに競争優位を決定する中核的な能力に関わる活動である¹⁵¹。第2に、ラングロアは現状分析のための産業事例としてエレクトロニクス、製薬、半導体、自動車産業、パソコン、住宅金融の事例を上げているが、モジュラー・システムは一部の産業分野において主要な形態であるに過ぎない。そのために上記のアメリカの産業分野における企業の専門化、脱垂直統合化の動向を重要視して「消えつつある手」仮説を導きだしたために、特定の国、特定の時代、特定の産業分野の傾向を反映したものには過ぎず、それが、普遍性を持つのかという問題がある。第3に、「消えつつある手」が経営史の最終局面であるかのような印象を与えてしまうことである。これに関してラングロアは「終わりに市場がある(in the end there are markets)」と言及している¹⁵²。しかしながらラングロアは再度、チャンドラー革命が起きる条件を提示している¹⁵³。それは技術の急進的な変化や外因的な要因が既存の市場能力を創造的に破壊し、そして既存の市場を支援する制度を無用なものにする状況が生じることである。例えば「モジュール化の罠」と呼ばれる現象も起こり得る。企業が確立された標準の中で競争するために製品を開発することに注力すれば製品システム全体に関わる体系的な知識が不十分になる。各モジュールに焦点化した企業は確立されたアーキテクチャへの適合性はあるが、新たなアーキテクチャに適合するために必要な知識に欠けている。各モジュールに焦点化した企業は既存の確立したシステムから新たなシステムへの転換に向けて調整するために行動する能力が欠けている¹⁵⁴。このように企業がモジュールレベルでのイノベーションを追求する場合にモジュールレベルで根本的なイノベーションが起こればモジュール間での相互作用に関わる新たな知識が必要とされるために、全体のアーキテクチャを再構築する必要がある。そのために製品アーキテクチャは統合化に向かうのだが、モジュール化した組織構造と戦略では統合型の製品アーキテクチャに上手く適合することが出来なくなる。つまりモジュールレベルでの根本的なイノベーションがモジュール型の組織構造や戦略を逆に不利にしてしまう。ただし、このように垂直統合化が志向されるような状況が生じることがあっても、ラングロアによれば今後の「チャンドラー型企业」の在り方は企業組織の生態の中でより小さい位置を占めるようになるだけではなくて、概して垂直統合度も低くなると論じる¹⁵⁵。しかし、例え全般的な傾向としてでも、経営史の最終局面において企業の事業システムが非統合化され、「見える手」がモジュラー・システム

¹⁵¹ 谷口 [2006]は戦略的意思決定の基盤となる企業家精神や評判の担い手としての企業を認知するためのブランドのような、企業の本質的コアに関わる、外部化の対象にならない活動が存在すると論じている(257-259頁)。

¹⁵² Langlois [2004], p.372.

¹⁵³ Ibid., p.372.

¹⁵⁴ Chesbrough [2003], p.181.

¹⁵⁵ Langlois [2004], p.372.

による調整と市場メカニズムに置き換えられると結論付けることは早急ではないだろうか。

このこととも関わって、第 4 に、市場で十分な経済活動の調整が行えるのかという根源的な問題がある。そのためには市場インフラストラクチャーの整備が不可欠である。ここでは金融危機を引き起こした住宅金融の事例について取り上げて考察していきたい¹⁵⁶。

近年、金融工学の進歩によって、複雑な金融商品の設計が可能になった。住宅の購入者にローンを供与した住宅ローン会社はこの債権を証券化して投資銀行に売る。こうして証券化された債券が ABS（資産担保証券）である。投資銀行はリスクの異なる複数の ABS を購入して、それらをひとまとめにする。そしてリスクに応じてリスクの高いものから低いものまで複数の区分の証券を作る。格付け会社がこうした証券をリスクの程度に基づいて格付けする。さらに格付けの区分が高い証券、つまりリスクの低い証券にモノラインと呼ばれる金融保証会社が元金の支払保証を与える。そして証券は短期のものに組み替えられる。これが CDO（債務担保証券）である。ただしこうした CDO は市場を通さずにヘッジファンドに売られるものが多い。またこうした CDO の組合せは複雑であり、一つの証券化商品に数千種類もの商品が組み合わせられることもある。また売買が繰り返されることによってリスクの無制限の拡散が可能になった。ヘッジファンドに売られた CDO はさらに金融機関へと売られていく。

しかしながら 2008 年 10 月リーマンショックを契機として世界経済は金融危機に陥った。住宅価格の下落によって不動産価格の上昇を前提に取引されていた証券化商品の価値の下落が現実になり、信用収縮が起き、大手投資銀行の破たんが起きた。このような現象はなぜ起きたのか。一つの原因はこうした金融取引を支援する制度、特にリスクを管理する制度が依然として十分なものではなかったということである。金融工学と情報技術の進歩によって複雑な金融派生商品の設計と取引が可能になったが、その結果として債権の自由な組み合わせと転売が無制限に行われることによってリスク管理を非常に困難にした。

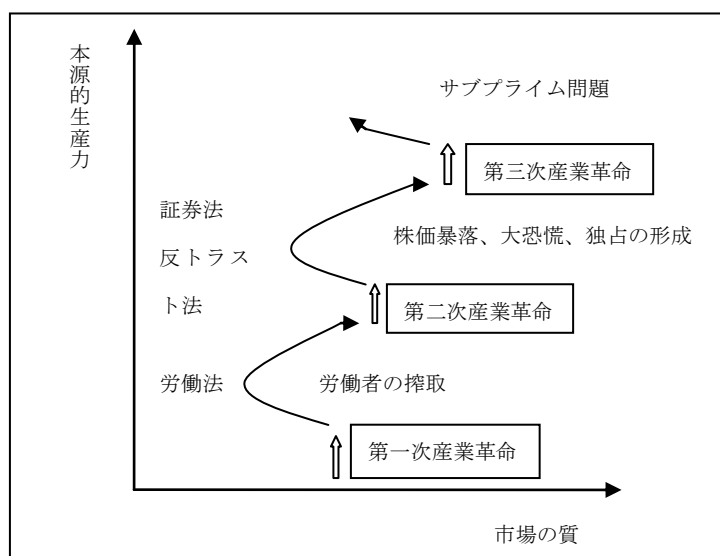
この点に関して「市場の質」をめぐる議論がある¹⁵⁷。「市場の質」を高めるためには適切なルールや法律、そして市場に関わる意識や倫理、慣習、制度、文化も含めた市場に関するインフラストラクチャーの整備が不可欠である。「市場の質」は市場での製品、情報、競争の 3 つの要素の質によって決定される¹⁵⁸。このような「市場の質」理論は歴史的な視点から検証することが出来る。

¹⁵⁶ 本山 [2008]を参照。また Langlois [2003]はアメリカの住宅金融の事例について言及している。かつては住宅ローンの貸付のプロセスは銀行や貯蓄貸付組合の中に統合されていた。垂直的なコントロールは銀行家にとって非対称情報と潜在的なモラルハザードに直面している中で債務不履行と他のリスクを緩和することを可能にした。しかし今では住宅ローンの貸付のプロセスは非統合化され、各プロセスは専門企業によって担われている(p.376)。このようにラングロアは住宅金融も「消えつつある手」によって調整される典型的な事例であると捉えている。アメリカの住宅金融の非統合化のプロセスについては Jacobides [2005]を参照されたい。

¹⁵⁷ 矢野 [2005], 矢野 [2009]を参照。

¹⁵⁸ 製品の質とは交換の総利益の程度によって決まり、情報の質とは同じ精度での公平な情報の利用可能性の程度に関わり、競争の質とはより多様な評価基準のもとで、より多くの人に競争への参加の自由が保障されているような状態に関わる（矢野 [2005], 186-188 頁）。

図 3-2 「市場の質」の歴史的推移



出所；矢野 [2008],25 頁, 矢野 [2009],28 頁に基づき作成。

本源的生産力は歴史的な推移の中で絶えず上昇してきたが、特に産業革命期には急激に高まった。こうした産業革命のような技術上のブレークスルーが起きた時に、市場の質は低下した。というのも急激な技術革新に対応することが出来るほど市場のインフラストラクチャーが整備されていないからである。市場インフラストラクチャーが整備されることで市場の質の低下は止まり上昇に転じる。第 1 次産業革命の時代においては労働者の搾取の問題が生じて「市場の質」が低下した。これに対して労働法が整備されることで「市場の質」が高まった。第 2 次産業革命の時代においては産業独占の形成、大恐慌、証券市場の崩壊が起きた。こうした問題への対応策として産業独占に対してはアメリカでは 1890 年に反トラスト法が制定された。また 1929 年に起きた大恐慌と証券市場の崩壊に対しては銀行と証券の分離を定めた「グラス・スティーガル法」、情報の開示を定めた証券法、連邦準備銀行の創設、SEC（証券取引委員会）の設立によって市場インフラストラクチャーが整備されることによって市場の質が高まった。現在の第 3 次産業革命の時代に起きたのが金融危機、すなわちサブプライム問題である。金融商品の価値を正確に評価することが出来なくなったために「市場の質」が極めて低下した¹⁵⁹。

金融商品の取引の場合ではこうした意味でバッファリングの緊急性は高まっているのではない。また格付け会社やモノラインなどの金融取引を支援する社会制度が整備されたためにこうした金融取引が可能になったが、住宅価格の下落による信用収縮のような突発的な事態が起きることによってこうした制度は有効に機能しなくなった。このような場合には社会制度の改善やビジネスの慣行の見直し、または部分的な統合化に向かうかもしれない。

¹⁵⁹ 矢野 [2008]は金融市場の質を高めるためには派生証券の報告制度の創設のような対策があると指摘する。このような報告制度を基礎にして、CDO の正確なリスク評価を可能にする市場インフラストラクチャーが形成されれば、市場の質が向上すると論じる。

以上のように「消えつつある手」仮説には様々な問題があるが、次に「見える手」による調整から「消えつつある手」への移行をもたらした、モジュラー・システムの特性について考察していきたい。

(3) モジュラー・システムの特性

Sanchez and Mahoney [1996]は製品デザインのモジュール化が組織デザインのモジュール化につながると論じている¹⁶⁰。それはモジュール化された製品アーキテクチャを採用すると、インターフェースの標準化によって、調整のための経営上の権限の行使の必要性が低減し、「緩やかに結合された組織構造(loosely coupled organization structures)」を採用することが可能になるためである。こうしたモジュール化によってもたらされた柔軟性は製品開発プロセスだけではなく、マーケティングや流通などでも実現しているように見えるために、広範な職能活動において脱垂直統合化された組織間の連結性を高めている¹⁶¹。

また Sturgeon [2002]はモジュラー・システム型の企業間関係に関してアメリカの電機産業の事例を取り上げて検証している。多くのアメリカの電機企業は市場の変動や国際的な競争の激化に対応するために独特のネットワーク化された生産モデルを発展させた。このようなネットワーク化された生産モデルの価値連鎖において専門的な職能活動の内部では緊密に統合された活動が行われるが、外部との結びつきは符号化された情報に基づいている。このような外部との連結の形態はスピードと柔軟性などの多くの利点を持ちつつ、企業との豊富な情報の流れを許容し得る¹⁶²。こうしたモジュール型の生産ネットワークにおいて生産の外部委託を行う企業は生産のための固定資本を抱えるために生じる財務、管理、技術上の負荷がかからないし、製品のイノベーションに注力し、組織上においても、地理上においても、柔軟な体制を組めるということである¹⁶³。さらに産業全体として能力を共有することが可能になるためにモジュール型の生産ネットワークにおける規模とスピードの経済性はいかなる企業であれ、一つの企業に内部化することによる規模とスピードの経済性を上回る¹⁶⁴。

坂本 [2005]はこのようなモジュール型(モジュールネットワーク型)生産システムについて開発・調達・製造・流通の各生産活動の個別機能をモジュール(機能集合)としてその最適化をはかり、それらのモジュールのネットワーク結合として全体の統合化をはかる生産システムであると言及している¹⁶⁵。垂直統合された「チャンドラー型企業」では研究開発、購買、生産、マーケティングといった各職能活動を内部化していたが、新たな経済社会では企業は垂直分解を行い、こうした活動をアンバンドリングして、最も競争優位を持つ専門企業に委託する、つまり外部能力の活用が盛んに行われる。

¹⁶⁰ Sanchez and Mahoney [1996], pp.64-65.

¹⁶¹ Ibid.p.74.

¹⁶² Sturgeon [2002], pp.455-456.

¹⁶³ Ibid.p.465.

¹⁶⁴ Ibid.p.471.

¹⁶⁵ 坂本 [2005], 1 頁。

以上のように古典的な「チャンドラー型企業」では専ら主として内部能力の活用に注力していたが、このようなモジュール化によって外部能力の利用可能性が増大したことによって、垂直分解、専門化をもたらす。つまりモジュール化によって内部化よりも外部の能力を活用する方が有利な状況が出現した。各生産段階では異なった種類の能力が求められるために、モジュール化によって専門企業の能力を組み合わせるほうが、内部化するよりも競争優位を発揮しやすくなった。そのために新たな経済社会においては企業間関係の在り方も変容する。

(4) モジュラー・システムにおける中核企業の役割

しかしながらモジュラー・システムにおいては Sanchez and Mahoney [1996]の論じるように経済活動のための経営管理を通じた調整の必要性は低下しているのであろうか、もしくは逆に高まっているのであろうか。この問題に関してモジュラー・システムにおける中核企業による経済活動の調整の特性に着目した以下のような議論がある。

Brusoni [2005]や Ernst [2005]はモジュラー・システム型の企業間関係において、各企業が高度に専門化した知識や技術に基づいて分業を行うために、中核企業による経営管理を通じた調整の役割が高まりつつあると主張している¹⁶⁶。そして Brusoni and Prencipe [2001]はモジュール分業における企業間の調整を担う「システムインテグレータ」の役割が不可欠であると論じる。その役割は「製品の全体的な一貫性を保証し、デザインと製造の各段階に含まれている企業のネットワークを編成するための知識と組織上の調整者として行動する¹⁶⁷」ことである。そのためにシステムインテグレータには異なった技術領域や様々な職能活動についての知識が必要とされる¹⁶⁸。

また Chesbrough and Prencipe [2008]によれば技術上のモジュール化は動態的なサイクルを辿り、それには前モジュラー期、移行期、モジュラー期、統合期の各段階がある¹⁶⁹。この中で統合期においてシステムインテグレータである企業は、新たな製品アーキテクチャの開発に関与している行為者のネットワークを結び付ける技術上、組織上のインターフェースを定める一連のルールを創出する上で、重要な役割を担う¹⁷⁰。このように分散化、非統合化されたモジュラー・システム型の企業間関係において、中核企業は全体の企業活動の調整を行う上で不可欠である。

3 管理的調整の特質

¹⁶⁶ Brusoni [2005]は化学産業の事例の分析を行い、化学企業とエンジニアリング企業の間ではモジュール分業が進んでいるものの、プロジェクトベースの活動では管理的調整が求められることを示している (pp.1888-1897, p.1901)。また Ernst [2005]は半導体のチップデザインの事例を用いて検証している。

¹⁶⁷ Ibid. p.185.

¹⁶⁸ Ibid. pp.191-201. なお Brusoni and Prencipe [2001]は航空機エンジンと化学エンジニアリングの事例の分析を行って検証している。

¹⁶⁹ Chesbrough and Prencipe [2008], pp.420-422.

¹⁷⁰ Ibid. p.422.

(1) マネジメントの「見える手」による管理的調整

チャンドラーは現代企業による管理的調整について次のように言及する。

新しく成立した官僚的企業(bureaucratic enterprises)が財貨とサービスを創出する第一義的な源泉としての市場にとってかわったのではない、ということである。というのは、財貨とサービスの流れについての現在の意思決定と、また資源を配分する上での長期的意思決定とは市場における短期、および長期の需要予測に基づいて決定されたからである。したがって、新しく勃興した現代企業が行ったことは、原料の生産からいくつかのプロセスを経て最終消費者へと販売される財貨とサービスの流れの調整と統合の機能を、市場から引き継いだことであった¹⁷¹。

またチャンドラーは「マネジメントの目に見える手は、新しい技術と拡大した市場が、生産と流通のプロセスを通じて、史上未曾有の大量の物質を、これまた未曾有の速度で処理することを可能とした場所で、そしてまたこれが可能となった時期に、市場の諸力の見えざる手にとってかわったのである¹⁷²」と言及している。そしてこのような管理的調整を担う現代企業について「19 世紀後半を通じての合衆国における急速な技術革新と増大する消費者需要に対する、制度的な対応であった¹⁷³」と述べる。

さらに大規模で垂直的に統合された現代企業においては大量生産を円滑に行うことが不可欠であるが、そのためには速度の経済性が鍵になる。この速度の経済性についてチャンドラーは「労働者 1 人あたりならびに機械一台あたりの費用を低減し、産出量を増大させる経済性を実現させたのは、労働者数や生産設備の価値で現される製造施設の大きさではなく、加工処理の速度とそれに伴う量の増大であった¹⁷⁴」と述べる。そしてこうした「速度の経済性」を実現する上で「新しい機械の開発、優れた原材料、エネルギーの集約的利用、そして同時にいくつかの生産工程を通過する新しい大量の流れを調整し、統制するための組織上の設計や手続きの創出¹⁷⁵」が不可欠であったとしている。またチャンドラーは速度の経済性に関して「工場内の作業のより大がかりな専門化や細分化よりも、工場内の原材料の流れを統合化し統制する能力から生じた¹⁷⁶」と指摘している。このように「速度の経済性」とは生産プロセスにおけるスループットを高め、またその速度を増大させることによって生産性が高まり、平均費用も低減するという経済原理に関わる概念である。さらに生産プロセスだけではなくて原材料や半加工材料の購買、生産、そして販売に至る事業活動を全体として管理的に調整する、つまり大量生産過程と大量流通過程を統合した企業こそがチャンドラーが提示している現代企業である。こうした大量生産過程と大量流通

¹⁷¹ Chandler [1977], p.11, 邦訳 18 頁。

¹⁷² Ibid., p.12, 邦訳 20 頁。

¹⁷³ Ibid., p.12, 邦訳 20 頁。

¹⁷⁴ Ibid., p.244, 邦訳 433 頁。

¹⁷⁵ Ibid., p.244, 邦訳 433 頁。

¹⁷⁶ Ibid., p.281, 邦訳 482 頁。

過程を統合する利点としては取引と情報のための費用を減少させるとともに単位原価を低減させることであった¹⁷⁷。こうした統合をもたらした理由としてチャンドラーは「既存の販売業者では産業企業の生産する大量の製品を販売し流通させることが出来なかったからであった¹⁷⁸」としている。なぜなら既存の流通業者では新しい大量生産技術に基づいて算出される大量の製品の移動や広告が十分に出来なかったということや専門的な流通・マーケティングのサービスを必要とする製品を取り扱えなかったからである¹⁷⁹。そこで製造企業は自社内に販売組織を設立した。このようにして大量流通過程への統合、つまり前方統合が行われたのであった。また製造企業が自社内に原材料や半加工材料の購買組織を設ける後方統合については取引費用を低減させるためというよりはむしろ安定した供給を確保するために行われた¹⁸⁰。さらに製造企業と販売企業のどちらが一連の事業活動における財の流れの管理的調整において、中心的な役割を果たすかどうかは市場と技術の特性によって決まった。

このような現代企業においてはトップ、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の能力がその競争力と大きく関わっている。ミドルの管理者は供給者から消費者に至る財の流れの管理的調整だけではなく、市場を拡大し、生産と流通の高速化のための方法を考案して完成させた¹⁸¹。トップの管理者はミドルの管理者の選抜、評価、及び業務の調整、さらに企業全体の資源の計画と配分にあたった¹⁸²。

以上のようにトップ、ミドル、ローアの俸給経営者から構成される階層制管理組織が企業の内部に統合された複数の職能や事業単位における財貨の流れに関わる経済活動を管理的に調整するというのがマネジメントの「見える手」の要諦である。

(2) 「チャンドラー型企業」の変容と管理的調整

チャンドラーはデルやトヨタのような企業の機能がサプライヤーや契約者のネットワークを調整することに移行してきたと論じる¹⁸³。このようにチャンドラーは晩年になって、「チャンドラー型企業」の機能の変容を認めている。またチャンドラーの提示している「見える手」の本質は経営階層組織における調整であって垂直統合ではないと再解釈することも出来る¹⁸⁴。このように当該産業の中核企業は研究、開発、購買、製造、流通・マーケティングの

¹⁷⁷ Ibid.,pp.285-286. 邦訳 499 頁。

¹⁷⁸ Ibid.,p.287,邦訳 502 頁。

¹⁷⁹ Ibid.,pp.287-288,邦訳 502~503 頁。

¹⁸⁰ Ibid.,p.365,邦訳 632 頁。

¹⁸¹ Ibid.,p.411,邦訳 705 頁。

¹⁸² Ibid.,p.413,邦訳 708 頁。

¹⁸³ Chandler [2005b],p.137.

¹⁸⁴ Helper and Sako [2010],p.415. また Fields [2004]は古典的な「チャンドラー型企業」であるスウィフトと、今日的な「チャンドラー型企業」であるデルの特性を比較、検討している(スウィフトに関しては pp.91-135,デルに関しては pp.165-219 を参照)。スウィフトの事業は精肉業であるが、購買、加工処理、流通に至る一連の事業システムの各段階の職能活動を内部化した。というのも各活動を行う事業拠点は地理的に広範な地域に及ぶとともに市場の需要と購買、加工処理、配送の各活動との間には緊密な時間的調整が要求されたからである。このようにしてスウィフトは、かつては異なった小規模の事業者の間で行わ

知識・能力を統合し、調整しなければならないが、必ずしもそれは企業内統合という形態で行われるのではない。近年では一連の各職能活動を内部化する事業システムから競争優位を持つ中核的な職能活動だけを内部化し、それ以外の活動については外部企業の能力を活用するという非統合化された事業システムが志向されている。

では「チャンドラー型企業」による管理的調整と近年の企業による管理的調整の差異についてまとめておきたい。管理的調整とは生産システムと流通システムを最適に稼働させるために適正な量の財を、厳密な時間的調整を行いながら供給し、費用の適切なコントロールを確保することである。ラングロアの動学的取引費用論に依拠して考察すれば、古典的な「チャンドラー型企業」は外部能力が低く、動学的取引費用が高いために、垂直統合化された事業システムにおいて管理的調整を行った。近年の企業は外部能力が高く、動学的取引費用が低いために、非統合化された事業システムにおいて管理的調整を行っている。古典的な「チャンドラー型企業」における管理的調整の重要な課題は、生産の最小効率規模が高い水準にある、すなわち大量生産製品の製造設備の一定の操業水準を維持しなければならないという状況の下において、原材料、中間製品の調達から製造、流通に至る一連の各段階を通じて大量の財の流れを確保することにあった。現在においては制御技術、情報技術の進歩による生産システムの革新によって、市場の需要にきめ細かく対応して多品種の製品を効率的に、柔軟に大量生産することが可能となった。さらに調達、製造、流通に至る一連の事業システムも概して脱垂直統合化されている。現代の事業システムにおける管理的調整の重要な課題は企業のネットワークにおいて、中核企業による購買から製造、流通に至る一連の事業プロセスにおいて多品種の柔軟な大量生産を実現するための企業間の電子商取引のような企業間取引を支援する情報システムを通じて、財の流れの調整を行うことにある。このように近年においては情報通信技術が高度に発達し、企業間での情報通信システムを活用した取引によって、多品種で大量の財の流れを高い時間的精度で緊密に調整することが出来るようになったという点で管理的調整の能力が高度化している。

おわりに

チャンドラーの説く現代企業、いわゆる「チャンドラー型企業」の特徴は垂直統合によって各職能活動を企業の内部に組織化して、経営階層組織がその企業活動を管理的に調整するということであった。このような「チャンドラー型企業」では企業内組織化によって各職能活動に対するマネジメントの「見える手」による管理的調整を行き渡らせている。このようなマネジメントの「見える手」の役割が市場での調整に置き換えられていって

れていた事業活動について企業内組織を通じて行うことによって、財の流れの管理的調整に関わる不確実性とリスクの問題を低減した。対照的に、デルは購買、製造、流通における、一連の事業活動において、企業間のネットワークから構成される事業システムを構築し、財の流れの緊密な調整を行っている。このようにスウィフトが垂直統合を行ったのに対して、デルの事業システムの特質はサプライヤーのネットワークの調整にある。この点については山崎 [2005], 451-481 頁においてより詳しく論述されているので参照されたい。

ると説くのが本章で検討してきたようにラングロアの「消えつつある手」仮説であった。しかしながら本章で検討してきたように近年において、管理的調整は垂直的に統合された事業システムの中においてだけではなくて、企業間関係を含めた形で、企業の事業活動の調整メカニズムとしての重要性を高めている。つまり現在では、脱垂直統合化された事業システムにおいて中核企業による管理的調整の役割がますます高まってきているのではないだろうかというのが本章の問題提起であった。中核企業の管理的調整を行う機能の内容がどのように変容、高度化しているのかという点について、その内容や展開形態について多くの事例が観察され、学問的な知見が蓄積されることで、「チャンドラー型企業」がいかに変容してきているかということがより詳しく示されていくであろう。次章では、別の側面から「ポスト・チャンドラー・モデル」を提示している Lamoreaux, Raff and Temin [2003] 及び Sabel and Zeitlin [2004] の学説について検討していきたい。

第 4 章 現代企業の事業システムと企業間関係―「ポスト・チャンドラー・モデル」をめぐって(2)―

はじめに

チャンドラーは一連の経営史研究(Chandler [1962],同 [1977],同 [1990])において大規模で垂直的に統合されていて、財貨の流れを適正に管理することの出来る経営階層組織を持つ現代企業が中核的な企業制度となったことを一貫して主張してきた。チャンドラーは経営史の実証研究の側面で調整メカニズムとしての組織の機能についての明確な位置づけを行ってきた。しかしながら、前章で考察してきたようにチャンドラーの提示する統合型の現代企業は近年の経済社会をめぐる環境の変化に直面して変容を迫られている。例えば、情報通信技術の進歩によって、取引費用が低減して企業間の分業が促され、事業システムにおいて、脱垂直統合化や分散化が進みつつある。そのためチャンドラーの現代企業についての学説、いわゆる「チャンドラー・モデル」は時代遅れではないかと主張する学説が提起されている。その代表的な研究が Langlois [2003]及び Lamoreaux,Raff and Temin [2003]並びに Sabel and Zeitlin [2004]の学説である。いずれの論者も近年における経済社会のことを「ニューエコノミー(the new economy)」と呼び、このような経済的環境の変化の結果として「チャンドラー型企業」に代わる事業システムが求められていると論じる¹⁸⁵。前章で検討してきたようにラングロアは新たな経済社会においてはマネジメントの「見える手」は中心的な傾向としてモジュラー・システム(modular system)に基づく企業間関係と市場による調整に置き換えられたと論じた、つまり「見える手」はもはや調整メカニズムとして重要な役割を果たさなくなった。このような主張が「消えつつある手」仮説の概要である。前章ではこうしたラングロアの主張を検討し、マネジメントの「見える手」はその統合の形態や範囲こそは変わっているものの調整メカニズムとしては依然として重要な位置を占めているということについて検討してきた。

しかしながら前章で提起していたことは財の流れに関わる管理的調整に焦点を当てた議論であった。企業間関係について考察する場合にはより多面的な側面に着目する必要がある¹⁸⁶。本章の課題は企業間関係の内容について、Lamoreaux,Raff and Temin [2003]並びに Sabel and Zeitlin [2004]の学説の考察を通して検討することである。

¹⁸⁵ なお、一般的に「ニューエコノミー」という用語は次の二通りの意味で使用される。第1に、情報技術革新によって市場の需要に即応した形で生産が行われることで在庫循環が短期化して、経済成長が促進されるという新しい経済メカニズムを意味している。第2に、IT関連産業などの新しい産業を意味している(橋川 [2008],2頁)。しかしながら、Langlois [2003],LRT [2003],Sabel and Zeitlin [2004]のいずれの論者も「ニューエコノミー」について脱垂直統合化、専門化された事業システムが求められる経済的環境の意味で用いている。

¹⁸⁶ Gereffi and Humphrey [2005]は企業間関係の特性を、市場、モジュラー・システム、関係性、囲い込み型、階層組織の5つに類型化している。この中で関係性が選択される条件として、情報や知識の複雑性が高く、明示化が困難であり、潜在的なサプライヤーの能力が高い場合に関係性が選択されると論じる(pp.83-88)。

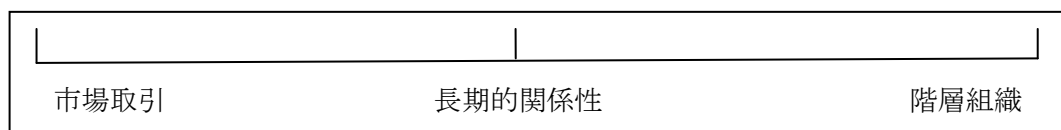
本章の構成は以下の通りである。第 1 節ではラモロー、ラフ、テミンの提示している長期的関係性(long-term relationship)の特質について考察する。第 2 節ではセーベル、ザイトリンのモジュラー・システムと長期的関係性に対する批判について考察する。第 3 節では協働デザイン(co-design)、協働開発(co-development)の内容について敷衍して検討している。

1 長期的関係性の特質

(1) 長期的関係性の位置づけ

ラモロー、ラフ、テミンは取引費用論についてのウィリアムソンの学説を出発点として所論を展開している。ウィリアムソンは、取引費用の節約のためにある種の経済活動は市場よりも企業の内部で行われると説いたコースの学説を発展させて取引費用が生じる要因を特定化した。取引費用が発生する理由としては第 1 に、経済主体は不完全情報しか持っていないこと、第 2 に、情報の非対称性が存在していることである。このような情報の非対称性が存在することは一方の経済主体を他方よりもより優位にして、取引からより多くの利益を獲得することを可能にする。このためにこうした取引を調整する組織や制度が存在しなければ、一方の取引主体だけが一方的に優位になるのではないかという不安のために、取引の範囲が制限されることもあり得る。ウィリアムソンによれば垂直統合によって組織の境界を拡張することで市場取引を経営管理による調整に置き換え、非対称情報問題を解決した。しかしながら経済環境の変化が取引費用の水準に影響を及ぼすために、経営管理による調整の優位性は相対的に変化する。そのため、非対称情報問題を解決するために状況に応じて最適な調整メカニズムが採用される¹⁸⁷。そして非対称情報問題を解決する調整メカニズムは取引を行う当事者の間の関係の永続性に即して次元の連続体として示される¹⁸⁸。

図 4-1 調整メカニズムの図式



出所；著者作成。

¹⁸⁷ LRT [2003]はその学説の理論的基盤についてはウィリアムソンの取引費用論の枠組みには還元され得ず、時間の経過の中で変化がいかに進行しているのかということについてはネルソンとウインターが提示した進化能力論に依拠していると主張している(p.410)。また LRT [2004]も同様のことを指摘している(p.381)。組織は将来の変化の方向性については不確実な状況に直面している。このような不確実性の存在と既存の組織や組織間の関係を完全に構築し直すことが困難であるために経済主体(組織)が採用する解決策はある程度過去に行ったことによって影響を受ける。このように組織は過去の経験に基づいて解決策を模索するという側面では進化能力アプローチからの説明が適切であると彼らが認識していると解釈することが出来るが、実際の分析枠組みでは情報の非対称性に焦点が当てられているために、事実上、取引費用論に依拠していると考えられる。

¹⁸⁸ LRT [2003],p.407.

左端が純粋な市場取引であり、右に行くほど特定の相手との取引が繰り返される。そして右端は純粋な階層組織である。中間に位置しているのが長期的関係性であり、いわゆる第三の調整メカニズムである。各調整メカニズムの相対的優位性は各経済主体がどれだけ非対称情報問題を効率的に解決することが出来るかどうかということに影響を与える経済環境や制度的環境によって状況適応的に変わる¹⁸⁹。このようにラモロー、ラフ、テミンは経済主体による非対称情報問題の解決の取り組みという点から市場取引、階層組織、長期的関係性という3つの形態の調整メカニズムを示した¹⁹⁰。

(2) アメリカの経営史と調整メカニズム

ラモロー、ラフ、テミンは、輸送・通信費用が低下してきたこと、そして1人当たりの所得が上昇してきたことという二つの基準からアメリカ経営史を三つの時期的な区分に分け、各時代において相対的に優位な調整メカニズムについて論じている¹⁹¹。

まず第1に、輸送・通信費用が高く、1人当たりの所得が低い時期である。19世紀の初め頃までは輸送、通信費用が極めて高かったので長距離での製品の売買のためには家族や宗教の絆、あるいは長期的な関係に基づいたネットワークがなければ取引を実行することが困難であった。

第2に、輸送・通信費用が禁止的に高くもなく、1人当たりの所得がある程度上昇した時期である。垂直統合型の企業が最適な調整メカニズムであった。第3に、輸送・通信費用がかなり低下し、1人当たりの所得も相当に上昇した時期である。近年においては自己利益を追求する行動に対して非公式の制約が課されている、企業のネットワークの間での長期的な関係性を通じた調整が中核的な形態になりつつある。

(3) 長期的関係性の内容

長期的関係性とは取引の当事者間での交渉を通じて価格や産出物の質や量について決めることを含めて長期にわたって繰り返される取引のことである¹⁹²。このような長期的関係性には次のような利点がある¹⁹³。買い手は過去の取引における実績を考慮に入れて望ましい品質の製品を提供する売り手を選好する。売り手は高い品質の製品を提供するために追加的な費用を投じるインセンティブが高まる。さらに技術進歩の不確実性に対応しやすくなることや長期的関係性を通じた取引を行うことによって外部能力を柔軟に活用することが出来る。外部の情報や資源の蓄積から利益を得ることが出来る。長期的関係性の短所は

¹⁸⁹ Ibid., pp.407-410. なおラモロー、ラフ、テミンは制度的環境については North [1981] に依拠して法律のような公式の規則やそれらを執行する様々な手続きだけではなくて、モラルや倫理規範も含まれると言及している(p.409)。

¹⁹⁰ 現実の経済社会においては経済活動を調整するために市場と組織の中間的な領域が大きな役割を果たしている。このことに関しては今井・伊丹・小池 [1982], 今井 [1992], 藤本 [2008]等を参照されたい。

¹⁹¹ LRT [2003], pp.410-430.

¹⁹² LRT [2004], p.384.

¹⁹³ LRT [2003], pp.408-409.

費用の低減、効率の改善に対するインセンティブがあまり働かないことと、経済状況の変化に応じて取引関係の条件を見直すことが困難なことである。

ラモロー、ラフ、テミン は長期的関係性の事例として日本企業の長期継続取引の事例に言及している¹⁹⁴。具体的にはトヨタの事例を取り上げている。トヨタは戦間期に自動車の製造を始めた。当時、日本の市場は小さく、また GM やフォードとも競合していたために当初から柔軟な方法で多様な需要に対応しなければならなかった。そのためにトヨタは財務、操業面でサプライヤーへの投資を行った。このような投資は構成部品のデザイン、サプライヤーの労働力の訓練、生産組織、継続的な品質の改善、構成部品の調整と配送のためのジャスト・イン・タイム生産方式の開発に関わる支援を含んでいる。このようにトヨタは企業のネットワークの中心として機能した。長年にわたってトヨタは企業のネットワークを活用することで変化や改善に対応する能力を構築し、そこから大きな利益を得てきた¹⁹⁵。

2 セーベル・ザイトリンの問題提起

(1) モジュラー・システムの問題点

ラングロアはモジュラー・システムにおいては、標準化されたインターフェースを通じて企業が内部能力に限定されずに、市場から最良のモジュールを調達することが出来ると論じているが、セーベル、ザイトリンは次のように述べる。新たな経済社会においては常に革新性が要求され、標準的なデザインインターフェースを確立するのは困難である。また中核企業は構成部品のサプライヤーと反復的な協働デザインのプロセスに注力する。最も能力のあるサプライヤーは新たにデザインを行うというその反復的なプロセスにおいて費用の低減と性能の改善のためにこうしたインターフェースを再規定することで顧客を支援することも期待されている¹⁹⁶。つまり製品開発において中核企業とサプライヤーとの間の複雑な相互作用を含んだ、企業間の協働が重要な特徴である。それは上記のようなサプライヤーが既存のモデルの製造における経験に基づいた新製品のためのインターフェース

¹⁹⁴ 青地 [2010]は戦後の日本における長期継続取引の形成要因として資本参加、貸付け、技術提携、人員派遣の4つを指摘している。また、企業間の長期継続取引は高度成長期、安定成長期における日本経済の成長に寄与したが、その成長メカニズムは次のようである。第1に、取引費用の削減である。発注先決定の費用、相手企業の信用調査費用、交渉費用、納入品検査費用、在庫費用などを軽減し、製品単価の節減や迅速な製造を可能にした。第2に、製品開発の機動性を高めた。設計段階における密接なコミュニケーションを通じて、その時代の市場のニーズに適合した優れた製品を開発した。第3に、企業特殊技能の蓄積である。特定の企業内でのみ通用する諸技術を蓄積することによって独自の効率性を育んだ(193-201頁)。また加護野 [2009]は日本企業の長期継続取引について、欧米のそれと比べて関係を継続するための取引の制御の仕組みが異なっていると論じる。その第1の特徴は協働企業間の具体的な取引条件が明文化された契約としてではなく、当事者の共通理解という形で含意されている。第2の特徴は取引条件の決定が協働利益の分配という性質を持っている。こうした長期的取引関係を成立させるためには強者の力を制御することが必要である(3-5頁)。また長期的関係性の問題点に関しては馬場 [2005]を参照されたい。

¹⁹⁵ LRT [2003], pp.425-426.

¹⁹⁶ Sabel and Zeitlin [2004], p.395.

の仕様の再定義に貢献するような協働デザインの反復的なプロセスである¹⁹⁷。このようにモジュラー・システムを説くラングロアの所論は企業間の動態的な組織学習を考慮に入れていない。

(2) 長期的関係性の問題点

セーベル、ザイトリンによればラモロー、ラフ、テミンの説く長期的関係性は技術変化の方向性についての不確実性が高い場合や、信頼関係があり、情報や資源を共有することで利益を獲得することが出来るような場合には価値がある¹⁹⁸。さらに長期的な関係性に基づく専門化、非統合化された事業システムの利点は独立した生産者の間に持続的な非公式の協働のための可能性を創出することである¹⁹⁹。しかしながらラモロー、ラフ、テミンの提示している長期的関係性は非公式のものであり、特別な経営上の権限を行使しなければ、関係契約(relational contracts)の条件を定めたり、それを伝達、実行し、変えたりすることは出来ない²⁰⁰。

(3) 協働デザイン、協働開発の利点

以上のようにセーベル、ザイトリンは、ラングロアとラモロー、ラフ、テミンの所論を批判した上で、新たな経済社会における企業間関係は長期的関係性や、モジュラー・システムというよりも、企業の内部そして企業の間での協働デザインや協働開発に特徴付けられると論じている²⁰¹。協働デザイン、協働開発の内容は具体的には次のようである²⁰²。それはベンチマーキング、サイマルテニアスエンジニアリング(simultaneous engineering)、価値分析、価値工学、人員の共同配置、問題解決チーム等である。こうした協働デザイン、協働開発は協働学習(collaborative disciplines)別の言い方をすれば、プラグマティスト的学習(pragmatist disciplines)を通じて行われる。協働学習を行うことによって、固定されたモジュールインターフェースでは不可能な企業の内部及び企業間での修正可能な形での業務の分割を可能にする。さらに協働学習はラモロー・ラフ・テミンの学説の特徴である非公式の関係性とは異なり、公式的な協働である。そして協働デザイン、協働開発のプロセスにおいては中核企業とサプライヤーが新製品のインターフェースの仕様の再定義を行う。

このようにセーベル、ザイトリンはラングロアとラモロー、ラフ、テミンの所論の問題点を指摘した上で、新たな経済社会においては協働デザイン・協働開発が企業間関係を特徴付けると論じている。そこで次節では協働デザイン、協働開発に焦点を当てて、さらに敷衍して検討する。

¹⁹⁷ Ibid.,pp.396-397.

¹⁹⁸ Ibid.,p.409

¹⁹⁹ Ibid.,p.393.

²⁰⁰ Ibid.,p.393.

²⁰¹ Ibid.,p.393.

²⁰² Ibid.,p389,pp397-398.

3 協働デザイン、協働開発と企業間関係

(1) 協働学習の特質

Helper, MacDuffie and Sabel [2000]は協働学習²⁰³に関して次のような議論を展開している。協働学習を行うことによって現在の製品デザイン、生産プロセス、組織の境界についての不明瞭な点を明らかにすると同時に、協働している個人、グループ、組織の間での問題解決のための活動を調整する。そして問題解決のプロセスで協働を行っている各当事者は、他の当事者の成果を継続的に観察することが出来る。それとともに、他の当事者から学習も行う。こうした学習によって獲得されたスキルは他の事業でも活用することが出来る。以上のようなプロセスが「観察による学習」(learning by monitoring)である²⁰⁴。

また協働学習という概念を考察するにあたっては企業という制度の特性をどのように理解するかということが関係している。そこで標準的な企業理論²⁰⁵と非標準的な企業理論という二つの異なる企業観が示される。標準的な企業観は次のようである。人間は機会主義的な特性を持つ。企業の存在する目的は市場取引では解決することの出来ない機会主義の問題を解決するためである。法的な権利と結び付いた資産の保有は機会主義を防ぐ上で効果的である。企業は既存のルーチンの中で効率的に行動することを目指す。これに対して非標準的な企業観は次のようである。人間には社会性や互惠性の規範が本来備わっているために機会主義的な特性だけではなく、学習するために協働的になるという特性もある。そして企業が存在する理由は、当事者の視点、期待、責任について協働の過程で評価し、修正するためである。

このように協働学習は制約された合理性と機会主義の両方の問題の解決に貢献する。企業は体系的にルーチンを問い直すことによって効率性を達成する²⁰⁶。また「観察による学習」の利点は次のようである。「観察による学習」は階層組織が情報の非対称性を生じさせるのとは異なって、情報を対称化させることで当事者相互の意図や能力に関して精通させる。また新規の探索を志向するルーチン、問題解決のための学習方法はその効果として製品に特有の資源について汎用的な特性を高める。そのためホールドアップの問題を防ぎ、

²⁰³ Helper, MacDuffie and Sabel [2000]は協働学習について、Pragmatic Collaborations という用語を用いている。

²⁰⁴ Helper, MacDuffie and Sabel [2000],p.445. また彼らはプラグマティック的というパースペクティブについては哲学の分野でのフンボルト、ヘーゲル、デューイの著作や人類学の分野のモースや初期のブルデューの著作にその起源があると言及している (p.445)。

²⁰⁵ ここで言う標準的な企業観はウィリアムソン、ハート、そしてチャンドラーの学説に依拠した見解であるとする (Ibid.p.444)。ウィリアムソンは取引費用理論、ハートは所有権理論の代表的な論者である。チャンドラーは取引費用の節減や限定合理性や機会主義を防ぐために現代企業が垂直統合を行ったと論じている (Chandler [1990],pp.30-38,邦訳 23-30 頁)。しかしながらチャンドラーは 1992 年の論文においては Nelson and Winter [1992]を嚆矢とする進化能力学派に賛同している (Chandler [1992]p.86)。しかしながら取引費用論に立脚するウィリアムソンの分析の基本単位は取引そのものであるが、チャンドラーは分析の基本単位についてその特有の物的、人的資産であると言及している (p.85)。このようにチャンドラーの学説は取引費用論、進化能力学派の両方の影響を受けているが、Helper,MacDuffie and Sabel [2000]は取引費用論から影響を受けた側面に着目していることがうかがわれる。

²⁰⁶ Helper, MacDuffie and Sabel [2000],pp.444-446.

協働へのインセンティブを高める²⁰⁷。また企業間の関係の特徴は次のようである。完全競争のモデルにおいては価格が競争上、最も重要な要因であり、所与の特性を持つ製品に対して最も低い価格を付ける売り手が選択される。これに対して「観察による学習」が行われる状況では企業は学習が得意な取引相手を選択する。というのは仮に価格が一時的に高いとしてもそうした取引相手と取引を続けることによって継続的に製品やプロセスを改善することが出来るからである²⁰⁸。

またセーベル、ザイトリンは協働デザイン、協働開発を行うための協働学習を「日本の生産方法」と関連付けて論じており、さらにこうした協働学習は日本企業や日本企業との密接な提携といったことに限定されない²⁰⁹。つまり、彼らは日本企業におけるデザイン・インのような協働学習²¹⁰に焦点を当てて、協働デザイン、協働開発という概念を提示している。また Whitford and Zeitlin [2004]は 1980 年代以降にはフォーディズムが終焉し、柔軟な生産モデルが現れているが、このような主張は日本企業、とりわけ自動車製造企業における企業内、そして企業間での協働に焦点が当てられた実証的、理論的な研究に依拠しているのではないかと論じている²¹¹。

近年では情報技術の進歩により情報ネットワークを通じたソフトウェアの活用によって企業間での協働デザイン、協働開発を行いやすくなった²¹²。しかしながら企業間関係には多様な側面があり、一律に協働デザイン・協働開発という視点から全てを捉えることは出来ない²¹³。また協働デザイン・協働開発を行うためにはその複雑なプロセスを適切に管理、調整する能力が必要である²¹⁴。さらに産業の特性によっても求められる企業間協働の形態は異なるであろう²¹⁵。

²⁰⁷ Ibid.,p.472.

²⁰⁸ Ibid.,pp.474-475.

²⁰⁹ Sabel and Zeitlin [2004],p.397.

²¹⁰ 浅沼 [1997]はこうした日本企業の協働学習の仕組みについて、サプライヤーが中核企業との取引の中で構築する関係的技能に焦点を当てて論じている。関係的技能とは「中核企業のニーズまたは要請に対して効率的に対応して供給を行うためにサプライヤーの側に要求される技能のことである」(浅沼[1997],222頁)。そしてこうした関係的能力は第1に、初期開発能力、第2に、後期開発能力、第3に、製造プロセスのオペレーションに関わる能力、第4に、製造プロセスの改善に関わる能力である(同上 222-223 頁)。

²¹¹ Whitford and Zeitlin [2004],p.13.

²¹² Tapscott and Williams [2006]のボーイング、BMW の製品開発の事例を参照されたい(pp.213-238,邦訳 338-378 頁)。国領 [2004]も組織のネットワーク上で英知を結集し、オープンな文脈の共有の下で統合度の高い製品を構築することが求められると論じる(45-48 頁)。

²¹³ Herrigel [2004],pp.51-54.

²¹⁴ O'Sullivan [2006]を参照。

²¹⁵ 青島・武石 [2010]によれば日本の自動車産業のような「製品プル型」の産業システムでは完成品企業が全体の製品開発に関わる活動を管理、統制することによって発展してきた。一方で半導体、携帯電話端末産業は「デバイスプッシュ型」の産業システムであり、顧客ニーズの変化と技術進歩に対応して製品、ユニット、部品、上位システムを継続的に再定義する能力が企業の競争力を左右する。また最終製品市場に近い完成品企業が必ずしも優位な立場にあるわけではなく、製品や機能ユニットの再定義を行う活動が付加価値を創出する源泉になるために、完成品企業と部材企業との間の分業の境界は不明確なものになり、変更も生じる(294-323 頁)。

(2) 企業間関係と柔軟な公式化

セーベル、ザイトリンは上記のような協働学習の利点について、柔軟なもしくは絶えず修正可能な公式化(formalization)の形態を志向すると論じている²¹⁶。Sabel [2006]はこうした柔軟な公式化について暗黙知を明示的な知識にする過程であり、知識のさらなる探求や修正も含めた形で行われると言及している²¹⁷。

そこで次に柔軟な公式化を実現する企業間関係について考察していきたい。MacDuffie and Helper[2006]は自動車産業の企業間関係の特質について Exit 型、Voice 型、協働型 (Hybrid Collaborative)の三つに分類しているが、かつてアメリカにおいては Exit 型が支配的な形態であり、日本においては Voice 型が支配的であったと論じる²¹⁸。

表 4-1 企業間関係の類型

項目	Exit 型	Voice 型	協働型 (Hybrid Collaborative)
取引の形態	アームズレングス取引	長期間の関係取引	長期間の関係取引
サプライヤーとの関係	オープンで新しいサプライヤーも入札に参加可能	閉鎖的で潜在的な能力を持つサプライヤーとの取引	オープンだがサプライヤーの能力は事前に調査
競争の重点	低価格での入札、頻繁で迅速な取引からの退出	能力に基づく選抜、取引からの退出はまれで緩慢	競争力の評価、取引からの退出の頻度とスピードは中程度
デザインの特性	中核企業は入札することの出来るサプライヤーの層を広げるために簡素化されたデザインを提示	デザインは中核企業によって統制され、サプライヤーは完成品企業に駐留しているエンジニアを通じて関与	サプライヤーのデザイン能力が重視され、サプライヤーがデザインで大きな役割を果たす
資本参加	資本参加は行わない	資本参加が行われることもある	資本参加が行われるかどうかはサプライヤーの持つ技術の重要性に依拠
ガバナンスの形態	契約に基づくガバナンス	規範、対話に基づくガバナンス	規範とプロセスから構成される経営管理のルーチンに基づくガバナンス
手順	成文化された手順	暗黙的な手順	プロセスの管理に関わるルーチンが手順を明示化する

出所 ; MacDuffie and Helper [2006],p.429 に基づき著者作成。

²¹⁶ Sabel and Zeitlin [2004],p.398.

²¹⁷ Sabel [2006],p.131.

²¹⁸ Exit 型と Voice 型という分類基準は Hirschman [1970]によって提唱された。Helper [1991]はこの分類基準を応用してサプライチェーンの管理の形態を分析している。これに関して延岡 [2006]は 1990 年代前半までの日本とアメリカの自動車産業の特徴について言及している。日本の自動車企業は 200 社から 300 社のサプライヤーと Voice 型の企業間関係を構築していた。取引期間は長期に及び 50%以上の企業と 20 年以上の長期的な取引を行っている。サプライヤーの 75%は製造だけではなく、詳細設計に関与する。一方でアメリカの自動車企業は 2500 社から 3000 社のサプライヤーと Exit 型の企業間関係を通じて取引を行っている。取引期間は比較的短期であり、90%が 10 年以下の短期的な取引である。サプライヤーの 80%は製造にしか関与しない(293-294 頁)。

しかしながら現在においては Exit 型と Voice 型の区分は不明確になりつつある。日本企業の Voice 型の企業間関係においてはその閉鎖的な系列のシステムはいつそうの公式化と取引関係における費用の適正化を求める市場からの圧力に直面している。一方でアメリカ企業の Exit 型の企業間関係は高い品質の製品を開発するために中核企業とサプライヤーとの協働が求められている。そのために全体的な傾向として企業間関係は協働型に収斂しつつある²¹⁹。協働型の企業間関係は公式性の高い Exit 型と公式性の低い Voice 型の中間的な性質つまり柔軟な公式化という特性を持つ。

協働型の企業間関係においては当事者間の基本的な性格は Voice 型のように長期間の関係取引である。しかしながら中核企業は開放的に新たなサプライヤーとの取引を行う。サプライヤーを選択することは Exit 型のように入札によって行われるのではない。しかしながら Voice 型におけるように閉鎖的なサプライヤーの能力の評価にのみ依拠しているわけではない。むしろサプライヤーは競争によって評価され、その結果としての取引の停止はよく起こるが、Exit 型におけるほど頻繁で迅速なものではない。このようなサプライヤーの評価は取引関係が確立した後も継続的に行われる。またサプライヤーの成果についてどのように対応するかという方法に関しては Voice 型から踏襲されている。もしあるサプライヤーの成果が貧弱であれば、直ちには取引の停止にはつながらないかもしれないが、中核企業はそのサプライヤーへの発注を減らし、その分を別のサプライヤーに割り当てるのである。デザインに関しては Exit 型においては潜在的に幅広いサプライヤーに発注するために単純化されるのに対して、Voice 型ではサプライヤーのエンジニアが中核企業に駐在して組織的に行われる。しかし新たなデザインの開発におけるサプライヤーの役割は限定的である。協働型においては中核企業がサプライヤーのデザインの能力について高い関心を持ち、サプライヤーのデザインにおける役割はかなり大きくなる。資本の出資に関しては Voice 型の下では一般的に行われるが、Exit 型の下では行われない。協働型の下では多様な形態が見出される。ガバナンスでは協働型では公式の契約よりも対話によって行われ、また単に長期間の関係に基づく暗黙的な理解に基づくというよりも製造やデザインにおける問題解決のために公式化されたプロセスマネジメントが行われる。同様に Exit 型では成文化された手続き、そして Voice 型では暗黙的な理解に依拠しているのに対して協働型では手続きを明示化するプロセスマネジメントのルーチンに依拠している²²⁰。

協働型の企業間関係は「信頼²²¹を伴わない協働」と「信頼を伴う協働」に分けられる。日本では伝統的な慣行に立脚して「信頼を伴う協働」という形態を取る。これに対してア

²¹⁹ MacDuffie and Helper [2006], pp.418-419,

²²⁰ Ibid., pp.429-430.

²²¹ 信頼に関しては、Sako [1991]が3つの類型を提示している。それは約束厳守の信頼(contractual trust)、能力に対する信頼(competence trust)、善意の信頼(goodwill trust)である(pp.451-454 邦訳 93-96 頁)。この中で日本企業は善意の信頼を発達させてきた(p.464 邦訳 107 頁)。善意の信頼における非限定的なコミットメントはルーチン的な業務においてだけではなく、新たな状況に対しても、動的に対応することが出来る(p.468 邦訳 111 頁)。高い信頼関係は国際的にも成立するが、相互の能力、倫理規定、ビジネスに関わる規範についての期待を集成するための多額の初期費用を要する(p.470, 邦訳 113-114 頁)。

アメリカでは「信頼を伴わない協働」が一般的である²²²。このように過去の取引慣行が Exit 型の場合には信頼を伴わない協働が行われ、Voice 型の場合には信頼を伴う協働が行われる²²³。こうした企業間協働は特に統合度の高い製品アーキテクチャや反復的な協働デザイン
のイノベーションの普及、リーン生産と関連した現場での問題解決を所与とした時に生じる。こうした協働は信頼を伴う形態を取るならばより成功する。不安定な一連の外部環境や絶え間のない技術進歩に対応しなければならないということを所与とすると、協働デザインは上手く実行されれば優れた結果を導き信頼の構築を助ける²²⁴。

次に Gilson, Sabel and Scott [2009]は公式性と非公式性の中間の特性を持つ協働デザイン・協働開発について企業間協働を支えるための契約の枠組みという観点から論じている。彼らは新たな経済社会における企業間協働の特質は非公式な純粋な関係性と、公式的なモジュラー・システムの中間の範囲の制度的な形態として特徴づけられると説く。そして企業間協働を支えるための「イノベーションのための契約(contracting for innovation)」によって結びつけられた組織のネットワークが現れつつあると論じる。

「イノベーションのための契約」はイノベーションのプロセスに内在している不確実性に対応するための明示的、暗黙的な条件を組み合わせることによって企業間の反復的な協働を支える²²⁵。イノベーションのための契約は各企業に公的で強制力のある義務を課さない無期限のものから特定の製品の開発についての有期の協働的な研究の合意に至るまでの幅がある²²⁶。こうした契約によって統括される取引はいくつの特徴を有している。第 1 に、革新的な製品に関わる取引である。ここでの革新的な製品の特徴は不確実性が存在するために費用や製造に関することについて事前に明示することが出来ないことである。第 2 に、どの当事者も製品の特徴、費用、製造の方法について、事前に特定し、さらに発展させていくための能力を単独では有していないために異なった能力を持つ企業の間での協働が必要になる。第 3 に、このような特定化と開発のプロセスは反復的であろう²²⁷。

このようなイノベーションのための契約では次のような構造を作り上げる必要がある²²⁸。第 1 に、各当事者による効率的で取引特殊的な投資を誘引させることである。第 2 に、継続的な不確実性の状況のもとでの反復的な協働と各当事者の義務の調整のための枠組みの確立である。第 3 に、最初に関係特殊な投資を行うためのインセンティブを損なうような機会主義のリスクを制限することである。このように「イノベーションのための契約」は企業間の協働デザイン・協働開発のプロセスにおける協働学習を支えるための柔軟で修正可能な公式化を実現するための枠組みである。

²²² MacDuffie and Helper [2006],pp430-431.

²²³ Ibid.,pp.433-435.

²²⁴ Ibid.,pp.453-454.

²²⁵ Gilson,Sabel and Scott [2009],pp.433-436.

²²⁶ Ibid.,p.449.

²²⁷ Ibid.,p.451.

²²⁸ Ibid.,p.472.

(3) 協働学習と経営史の再解釈

Chandler [1977]では技術の側面および市場の側面の外生的要因に重点を置いている。鉄道、電信のような輸送・通信ネットワークの整備による技術上の変化や全国市場の形成のような市場の地理的な拡大や人口の増加、1人当たりの所得の増大といった市場の変化によって大規模な垂直統合型企業、いわゆる現代企業が経済制度として優位になるという状況が現れた。というのも輸送・通信におけるインフラストラクチャーの整備によって大量生産や大量流通が可能になる条件が整ったからである。そこで大規模な製造設備への投資が行われ、最小の単位費用を達成するために必要な操業規模である最小効率規模を確保するスループットでの生産が組織的な経営管理の下で行われる。このように現代企業は規模の経済、範囲の経済に基づく費用上の優位を達成する。以上のように Chandler [1977]の経営史の解釈の特徴は技術、市場の側面での外生的な環境の変化が現代企業の成立、発展を促し、現代企業が規模の経済、範囲の経済を実現する高位のスループットでの生産を行うことで単位費用を低減させたことに焦点を当てている。

これに対して Berk and Schneiberg [2005]は協力組織(association)の役割に着目している。アメリカの産業の歴史的展開は大量生産への収斂のプロセスであるといった一面的な見方で捉えることは出来ず、多様な側面を持っている。すなわち企業、専門職、政策の立案者は広範な産業において大量生産に代替するような協力組織²²⁹を制度化した。協力組織は実験、学習し、生産性や製品の品質を改善するために構成企業の能力を高めるようなガバナンス構造を有している。このような協力組織は次のような特徴を持つ。まず、標準的な会計システムを作り上げた。それは企業に対して量や価格をめぐる熾烈な競争を回避するような方法で生産性を高めるためのツールを提示する。そして企業が熟議(deliberation)、実験、協働的な学習を行うための基盤を提示しつつ、平均費用やベンチマークに関わることを計算して、その知識を普及させる。協力組織はベンチマーキングを普及させることによって企業にとって産業の平均的な水準を上回る生産性を達成するためのインセンティブを提示する。こうした協力組織は特定の産業で起きている一時的な現象ではなくて、持続的に公、私、そして専門的な領域を含めて、多くの産業で起きているプロジェクトであり、単なる大量生産体制とは区別される²³⁰。また会計と協力組織によるイノベーションを組み合わせることで価格カルテルに関する集合的な行動の問題を回避することが出来る。協力組織の役割は実験を鼓舞し、経済行動の範疇を超えて集合的な熟議を促進しつつ、既存の慣行を問い直すことによって生産性を改善する。ベンチマーキングを行うことによって企業は製品や生産の改善についての新たな教訓を学習すること、そして新たな費用やプロセスの比較を可能にする。そしてベンチマーキングによる学習は定期的、集合的に費用の構造を修正するための基礎となる²³¹。

以上のように Chandler [1977]では、経営階層組織による管理的調整の下での高位のスル

²²⁹ 協力組織に関しては Whitford and Zeitlin [2004]も参照されたい。

²³⁰ Berk and Schneiberg [2005], pp.47-49、

²³¹ Ibid., p.75.

ーブットの生産が単位費用を低減させると主張するのに対して、Berk and Schneiberg [2005]は原価計算のような会計システムや協働学習が産業の費用構造に与える影響の大きさに焦点を当てている。

おわりに

企業の事業システムが全般的に脱統合化の方向に向かっている中で、外部の企業を含めた企業間関係を通じて行われる事業活動においては中核企業を中心とした関係性のある取引が行われている。本章ではその関係性の内容について検討してきた。新たな経済社会における企業間関係の特性についての学説の中で、セーベル、ザイトリンはモジュラー・システムと長期的関係性の問題点を指摘した上で、協働デザイン、協働開発を提示したが、セーベル、ザイトリンはその内容については十分な議論を展開しなかった。そこで本章では、協働デザイン、協働開発について敷衍して考察し、その内容について学説的な意味づけを行い理解を深めた。チャンドラーの経営史の方法論的限界の一つは、中核企業を中心とした企業間関係という視点を経営史研究に十分に適用することはなかったことであると指摘することが出来る。

第 5 章 チャンドラー学説の到達点と現代企業の組織能力、事業システムの変容

はじめに

チャンドラーは主要 3 部作(Chandler [1962], Chandler [1977], Chandler [1990])において 19 世紀末から 20 世紀中頃にかけての企業経営を対象として研究を行い、大規模な垂直統合型企業が支配的な企業形態となったことを明らかにした。しかし今日の企業の特質はチャンドラーが主要 3 部作で説いた現代企業の特徴とは異なりつつあり、例えば、20 世紀末から 21 世紀初めにかけての企業経営には垂直分解、専門化の進展といった現象が見られる。第 3 章、第 4 章で検討してきたように近年の「ポスト・チャンドラー・モデル」をめぐる学説研究はこの点を問題にして脱垂直統合化された事業システムの在り様について焦点を当てていた。

チャンドラーは 2000 年以降の著作(Chandler [2001], Chandler [2005a])においてハイテク産業に焦点を当てて 19 世紀末から 20 世紀にかけての企業経営史を考察する上で、産業企業の特質やその発展のパターンを説明するために新たな概念を用いている。3 部作とは異なり、組織学習を考慮に入れた組織能力論を発展させたり、企業間のネットワークを考慮に入れた議論を展開している。

本章では、チャンドラーが 2000 年以降の著作において展開している議論に焦点を当てて、チャンドラーが最終的にどのように経営史を理解するようになったのかということを明らかにする。その上で、チャンドラーのハイテク産業の経営史の問題点について考察し、その限界を明らかにする。そして現代企業の組織能力、事業システムの変容について検討していきたい。

1 チャンドラー学説の到達点

(1) 学習組織能力、学習経路、支援的ネクサス

組織能力は Chandler [1990]以来、チャンドラーの経営史の主要概念である。チャンドラーは一貫して組織能力こそが企業の発展の原動力であると論じてきた。Chandler [2001], Chandler [2005a]では組織能力を構成する要素は技術的知識、職能的知識、経営的知識の 3 つのタイプの知識に基づく、技術的能力、職能的能力、経営的能力の 3 つの能力から構成される。チャンドラーはこうした組織能力を説明する用語として学習組織能力(learned organizational capabilities)という用語を用いている。組織能力は技術、市場という観点に照らして製品特殊な特性を持っており、製品特殊な組織能力は企業において組織学習を通じて獲得され、具現化されている。

技術的能力、職能的能力、経営的能力の内容については次の通りである。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り、研究活動で求められる能力である。職能的能力とは製品特殊な能力である。職能的能力はさらに製品開発能力、生産能力、マーケティングに関わる組織能力から構成される。製品開発能力とはイノベーションを製品として商業化することに関わる製品特殊なノウハウの学習によって創出される。生産能力とは新製品のために大量生産設備を構築、操業したり、こうした設備を効率的に運営するために不可欠な従業員の採用、訓練の方法に関わる学習によって創出される。マーケティング能力とは当該製品の市場の特性に関して、そして製品を市場に届けるための広範囲にわたる流通システムの構築に関わる学習から獲得される。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、職能上の業務単位の活動の管理、それらの活動の統合、原材料のサプライヤーから生産及び流通過程、そして小売業者や最終顧客に至る財の流れを調整することで学習される²³²。これに加えて企業の長期的な成長のために戦略計画を策定し、経営資源を配分する能力も含まれる。

競争力を確立した産業企業の一連の統合された組織能力は、既存の製品とプロセスを改善する、さらに技術上の知識や市場の変化、マクロ経済の発展等に対応して新たな製品を開発する上での学習ベースとなる²³³。そして当該産業の成立の嚆矢となった一番手企業の統合された学習ベース(integrated learning bases)は科学と工学の進歩によって促進された新たな技術に立脚した製品の商業化を通じて当該産業の継続的な進化のための原動力となる。統合された学習ベースはこうして最初に組織学習についての産業の発展の継続的な経路を規定する。すなわちこれが学習経路(paths of learning)であり、産業の発展の方向性を定める²³⁴。

一番手企業が事業を展開する上では、支援的ネクサス(supporting nexus)が不可欠である。支援的ネクサスとは当該産業の一番手企業、中核企業を支援する企業の集合体、すなわち産業集積である。中核企業と支援的なネクサスとの関係は競争的というよりもむしろ相互に補完的な関係である。こうしたネクサスからは無数のニッチ企業が創出されるが中核企業が現れることはかなり稀である²³⁵。一番手企業や中核企業は支援的なネクサスとの相互補完関係を通じて、産業ネットワークの中核を形成し、競争優位を確立する。

(2) 産業企業の発展のパターン

チャンドラーは産業企業の発展のパターンについて参入障壁、企業の戦略的な境界の設定、産業や企業の成長の限界の評価という 3 つの視点から論じている²³⁶。第 1 に、統合された学習ベースは産業の進化の方向を定めるだけでなく、強力な参入障壁を形成する。

²³² Chandler [2001], pp.2-3, Chandler [2005a], pp.6-7.

²³³ Chandler [2005a], p.8.

²³⁴ Ibid., p.9. 湯沢・鈴木・橘川・佐々木編 [2009]では組織能力を確立した特定企業による国際競争力の構築を出発点として当該産業内での企業間競争によって相互学習が促進され特定企業の国際競争力が当該産業内に伝わることを経営史研究を通じて明らかにしている。

²³⁵ Chandler [2001], pp.4-6, Chandler [2005a], pp.7-10.

²³⁶ Chandler [2005a], pp.9-10.

一番手企業の統合された学習ベースの中には技術上、職能上の知識に基づく組織能力が集約されているために、少数の一番手企業だけが新しい技術上の知識に基づいた製品を広く商業化させる、すなわち当該産業の学習経路の進化の方向性を定めることが出来る。第 2 に、参入障壁を築き上げることは同じく、一番手企業とその追随企業がお互いの競争を通じて戦略的な境界と定めた領域や活動の場を創出する。戦略的な境界は技術上の成果と財務的な収益の観点からの個々の企業の競争上の成否を反映している。戦略的境界の中では当該企業は必要な競争力の創出を行っていない他の産業の企業から競争上守られている。同様に当該企業が戦略的な境界の外部では競争上不利な立場に陥るかもしれない。第 3 の視点は、ハイテク産業における企業の成長の限界についてである。まず新たな科学的、技術的知識が盛んに創出されているかどうかということが関わる。1970 年代までには化学では新たな重要な科学的、技術的知識があまり創出されなくなったのに対して、同じ時期に生物学とその関連した領域、特に分子遺伝学は新たな研究が展開され、新たな重要な科学的知識が生み出されていることである。つまり当該分野の科学的、技術的知識がどの程度活発に創出されているかということがハイテク産業の企業の成長の可能性を左右する。

ハイテク産業の企業は規模と範囲の経済性の利点によって単位費用を低減させることを可能とするような企業戦略を採用することと、それを支える組織構造を構築することによって参入障壁を形成した。規模の経済性は研究開発から製造、マーケティングに至る、統合化された学習ベースを通じて商業化される製品のスピードと量に反映されている²³⁷。範囲の経済は複数の製品ラインのために同じ材料、設備、人員、そして知識を利用していくことに関わる。それに加えて、スループットの量が増加するにつれて範囲の経済性は高まる。特に組織学習によって獲得された知識を活用して規模の経済性を向上させたり、多角化を行って範囲の経済性を高めていくという知識における動態的な規模と範囲の経済性²³⁸がハイテク産業における新たな学習の基盤としてますます重要となってきた。規模と範囲の費用上の利点を獲得するために要求される基本的な戦略は市場や技術という観点に

²³⁷ Ibid., p.10.

²³⁸ これに関して、伊丹・軽部 [2004]では目に見えない経営資源としての「見えざる資産」の重要性について論じている。企業とは外部から取り入れたインプットに技術的変換を加えて、その結果として創出された製品やサービスを社会に提供する存在である(275 頁)。この技術的変換の効率の向上は次の 4 つの理由によってもたらされる。第 1 に、生産規模の拡大、つまり「規模の経済」であり、第 2 に、知識水準の深化、つまり「深さの経済」であり、第 3 に、事業範囲の拡大、すなわち「範囲の経済」であり、第 4 に、生産工程の長さの拡大、つまり「組織の経済」である。企業はこの 4 つの成長の経済が存在するために成長することが出来る(278-279 頁)。見えざる資産は環境情報、企業情報、内部情報処理特性の 3 つに大きく分類することが出来るが、この中で企業内部での情報処理のパターンの蓄積と処理能力(例；組織風土、現場のモラル、経営管理能力、情報システム)が最も重要な位置を占めている(20-22 頁)。見えざる資産が重要な理由としては見えざる資産こそ競争優位の真の源泉である。それは見えざる資産は市場取引で購入することが困難であり、蓄積するのに時間がかかり、同時多重利用が可能であるという特徴を持つからである。こうした特徴は見えざる資産の特徴が情報であることに由来する(23-29 頁)。組織学習の結果として深化した知識は次の 3 つの影響をもたらす。第 1 に、既存事業の技術的変換プロセスの改善、つまり深さの経済をもたらす。第 2 に、企業の知識基盤の水平的な拡大(拡幅)、つまり範囲の経済の源泉となる。第 3 に、企業の知識基盤の垂直的な拡大、つまり組織の経済をもたらす(297-298 頁)。

において関連している製品分野に多角化していくという関連型の多角化である²³⁹。企業の経営構造は複数事業部制組織が採用される。各事業部門は主要な関連している製品ラインの統合された学習ベースを表わしている。事業部門の経営管理者と協力して、本社の経営管理者は常に変動している経済環境に直面している中で、企業の戦略的境界を定める。企業が直面している重要な課題は潜在的な規模と範囲の経済性を最大化することである²⁴⁰。

以上のように、中核企業は統合された学習ベースを構築することによって、競争力を確立し、参入障壁を形成した。そして動的な規模と範囲の経済性を活用するために戦略的な境界の内部で関連する製品分野へ進出することによって成長していくというパターンがあることが明らかにされた。

(3) 過去の著作との相違

チャンドラーのハイテク産業の経営史は過去の著作と比べてどのような特徴があるのかということについて Freeland [2007]は次のように論じている。第 1 に、依然として企業にかなり多くの焦点が当てられているものの、これらは本質的に産業研究である。第 2 に、各産業の最大 20 社から 50 社の企業の軌跡を検証することによってチャンドラーはこれらの産業の勝者と敗者の両方について考察している。これらの著作では組織能力に焦点を当てているが、それは次の 3 つの主張を導く。第 1 に、一番手企業の中核能力はそれが繁栄することを可能にするような「参入障壁」を創出する一方で、他の企業にとっては成功することが困難になる。つまり組織能力は複製することが困難で費用と時間がかかるような「統合された学習ベース」を形成するということである。一番手企業に挑戦することを望んでいる企業は実現可能な製品を生産するために必要ないくらかの知識を持っているかもしれないが、こうした企業は新しい技術、そして既存の技術に基づく新しい製品を創造し、商業化し、製造し、市場に投入することを可能とする統合された知識が欠如している。第 2 に、参入障壁は一番手企業と追随企業の相互の競争によって戦略的境界が定められた領域

²³⁹ これと対照的なのが非関連型の多角化である。企業がその参入障壁で守られている、産業の競争上の境界を越えて多角化していくことである。その戦略は組織能力の観点で競争上不利というだけではなくて、さらにいっそう重要なこととして組織能力は製品特殊な特性を持つために非関連型の多角化戦略に乗り出している企業は相互に関連した規模と範囲の経済から利益を得ることが出来ないということである (Chandler [2005a], p.11)。またチャンドラーは次のように言及している。非関連型の事業組織から構成されるコングロマリットは範囲の経済、そしてある程度それに関連した規模の経済から利益を得ることが出来ない。コングロマリットは組織学習を通じて動的な規模と範囲の経済から利益を得ることに失敗した (Ibid., p.287)。

²⁴⁰ 以上のことは民生用電子機器、コンピュータ・半導体、化学、製薬の各産業において共通のパターンが見られたのであるが、Chandler [2005a]は次のような相違点があると指摘している。第 1 に、技術及び制度上の基盤となる最初のインフラストラクチャーが形成された時期が異なっている。民生用電子機器・コンピュータ産業ではその形成は 1950 年代に始まったが、化学、製薬産業では 1920 年代にはすでにインフラストラクチャーは完成していた。第 2 に、発明された新技術の数、商業化された製品の数と種類、競合企業数が異なった。第 3 に、各産業において商業化された製品の特性は極めて異なっており、また異なった市場を対象としていたこと、第 4 に、各産業においては国ごとに相対的な成功・失敗の違いがあるということである。民生用電子機器、コンピュータ産業においては日本企業が相対的に成功したが、化学、製薬産業においてはアメリカ、ヨーロッパの企業が相対的に成功した(pp.3-6)。

を創出する。ここで重要なことは企業の初期の能力が成功する戦略的な移動の範囲を制限することである。長期的に繁栄することを望んでいる企業はその収益を再投資して知識ベースを新たな領域に拡大していくために関連型の多角化をゆっくりと行うという正統な戦略に従事しなければならない。

最後に、そして初期の著作と対称的な点であるが、チャンドラーは知識と組織能力が成長への限界を設定することを強調している。知識の総体は消耗し、不活性化していくために開発、商業化され得る新しい製品やプロセスの数は低減していく。これが起きた時に、以前に成功していた企業は、新たな知識のベースを発展させられるかが問われる²⁴¹。そして Freeland [2007]は次のように指摘している。チャンドラーは知識や能力に関して個人のレベルというよりも組織上のルーティンのような組織上のレベルに存在するものであることを示している。しかし組織能力は組織上のレベルで存在している一方で、各個人の能力も組織能力を規定する主要な要因となる²⁴²。

2 チャンドラーのハイテク産業の経営史の問題点

(1) ハイテク産業の変容

ハイテク産業では、研究開発を行う上で、企業の内部の知識だけでは限界があり、外部の知識を活用することが求められている。Chesbrough [2003]はクローズド・イノベーションからオープン・イノベーションへの移行について次のように論じている。クローズド・イノベーションとは研究開発活動が企業の内部で主として行われていることである。クローズド・イノベーションにおいては企業内の研究所がイノベーションにおいて重要な役割を果たしてきた。アメリカの主要企業の企業内研究所は企業に多くの利益をもたらすような発明や新製品の開発、またノーベル賞の受賞につながるような研究成果を上げてきた。当該産業において支配的地位を保ち、巨額の利益を上げ続けるためには、企業内研究所への大規模な投資が不可欠であり、こうした投資を続けることで強力な参入障壁を形成した。クローズド・イノベーションにおいては垂直統合が行われている。バリューチェーン全体を内部化してコントロールすることによって多くの利益を獲得することが出来た。クローズド・イノベーションのサイクルとしては企業の内部で研究開発投資を行い、新技術の発見を試みる。新技術を発見すればこれに基づいて新製品を開発し、販売する。その利益を研究開発に再投資していくというサイクルを辿る。しかしながら 20 世紀末には環境の変化を背景としてクローズド・イノベーションの限界が明らかになった。環境の変化の要因としては熟練労働者の流動性の高まり、高等教育を受けた労働者の増加により多くの産業の企業の知識の水準が向上したこと、ベンチャーキャピタルの台頭によって、他社の研究を商品化することを専門とするベンチャー企業が創造されたことがある。また製品開発期間

²⁴¹ Freeland [2007], p.978.

²⁴² Ibid., pp.978-979.

の短縮化、新製品の寿命の短縮化、グローバル競争の激化等の要因もある。新技術の開発に携わった科学者・技術者が所属する企業がその新技術を商業化することが出来なければ自らベンチャー企業を立ち上げ商業化することも可能となった²⁴³。オープン・イノベーションは、企業内部と外部の知識を有機的に結合させて、価値を創出することに関わる²⁴⁴。

さらにハイテク産業における 3 つの変化として Pisano [2010]は次のように論じている。第 1 に、中央研究所の終焉²⁴⁵であり、第 2 に、大学が積極的に知的資産から財務上の収益を得ようとしていることであり、第 3 に、生命科学、ナノテクノロジー、エネルギーの分野における「科学を基盤としたビジネス」の出現である²⁴⁶。科学を基盤としたビジネスは伝統的な「ハイテク」のスタートアップ企業とは異なっている。エレクトロニクス、コンピュータ、ソフトウェア産業において、スタートアップ企業は概して既存科学の応用、つまり十分に発展した科学基盤に立脚して事業を行ってきた。これに対して、例えば、Genentech は純粋な研究組織としてはじまったが、新しい科学を基盤としたビジネスが実現可能であることを示した²⁴⁷。

チャンドラーは 20 世紀末から 21 世紀初頭にかけてのハイテク産業の変容については議論を展開することはなかった。近年の傾向としてはハイテク産業では外部の企業、機関の知識を積極的に活用していくというオープン・イノベーションが志向されている。チャンドラーは「支援的なネクサス」に言及し、その中にはリサーチ・スペシャリストが含まれ、中核企業と支援的ネクサスとは相互補完関係を形成すると論じていた。しかしながら彼のハイテク産業の経営史では統合された学習ベースを持つ中核企業が主として内部の能力、知識を活用していくという視点で論じられており、オープン・イノベーションという視点を経営史研究に十分に適用することはなかった。

(2) 社会的な制度、文脈との関係

チャンドラーが提示している組織能力や知識について考察する上で、次の 2 つの論点に

²⁴³ Chesbrough [2003], pp.xx-xxiv, 邦訳 4-8 頁。

²⁴⁴ Ibid., p.xxiv, 邦訳 8 頁。

²⁴⁵ Rosenbloom and Spencer (eds) [1996]を参照。

²⁴⁶ Pisano [2010], p.471.

²⁴⁷ Ibid., p.472. 新しい科学を基盤としたビジネスは 3 つの課題に直面している。第 1 に、長期的に高いリスクを取る必要があることであり、第 2 に、多様な領域の知識を統合する必要があることであり、第 3 に、累積的な学習が必要とされていることである(p.473)。第 1 の課題については科学上の実現可能性が保証されていないことである。例えば、バイオテクノロジーの分野においては新薬はその安全性や効用が確認されるまでに 10 年あるいはそれ以上の臨床試験が必要になることもある。開発は長期に及びそして多額の費用がかかる。また研究開発の成果が特許として収益を生み出すものになるとは限らない(pp.473-474)。第 2 の課題については科学を基盤としたビジネスは複数の既存の科学の知識の体系を組み合わせたものである。バイオテクノロジーは分子生物学、細胞生物学、遺伝学、バイオインフォマティクスなどの多様な分野を包括したものである。つまりバイオテクノロジーなどの領域における研究上の大きな課題は多様な科学分野の知識を統合することにある(pp.474-475)。第 3 の課題については学習とは個人の知識の総体ではなくコミュニティによって共有されている洞察も含んでいる。こうした知識のある部分は組織上の手続きや方法として公式化されているが、多くは暗黙知である(p.475)。こうした組織内で共有される暗黙知、集合的な知恵が先端科学分野における企業の研究開発においては重要な役割を果たす(p.476)。

について考慮しなければならないと Freeland [2007]は論じている。第 1 に、組織学習や組織能力については制度のレベルの分析を通じて理解する必要があるが、チャンドラーは制度上の文脈についてあまり考慮に入れていない。政府の干渉によって創出され、財務上の支援や保護を受けている多くの一番手企業が存在する。チャンドラーは「私的な営利企業」が産業の駆動力であると主張しているが、これらの私的企業は個別の制度的環境の中で存在し発展する。それぞれの制度的環境においては外部の知識の活用や資金の調達の方法において体系的に異なっている。そのため企業の能力は支援的な制度的ネクサスによって強く制限される²⁴⁸。第 2 に、組織能力、知識、そして学習の問題は本来、社会的、集合的な性質が備わっているものであり、この意味で社会的なプロセスも含めて考慮に入れなければならない。チャンドラーはこの点について技術的な観点から狭く論述している傾向がある。つまり、製品を創出し、製造し、流通させるのに必要な技術上、認知上のスキルに焦点が当てられている。しかし、Pisano [2010]によれば、歴史上の証拠に照らせば、組織能力は技術的な要因に関連しているだけではなくて、しばしば、社会的、政治的な要因も関連している。化学、バイオテクノロジー企業が製薬産業に参入していく上で経験した困難さはこれらの企業が医師から規制当局に至る製薬産業の広範な一連のネットワークとの社会的関係が欠落していたという事実と大きく関わっている²⁴⁹。また化学とバイオテクノロジー企業は企業と大学の間関係のネクサスに依存している。この点はチャンドラーが認識していたけれどもそれについてほとんど言及することがなかった²⁵⁰。

(3) 学習組織能力論をめぐる問題

Mowery [2010]は、チャンドラーの知識経営論への研究上の貢献については次の 3 つの側面から評価することが出来ると論じている。それは第 1 に、チャンドラーが現代企業の発展において中心的な位置を占めると見なした知識の特徴についてであり、第 2 に、チャンドラーが用いている概念上の枠組みが企業の持続的な優位性を予測する上で有用であるかどうかであり、第 3 に、アメリカにおけるハイテク産業の戦後の発展についてチャンドラーの著作でどれほど歴史的に正確に論述されているかということである。チャンドラーは持続的な競争優位を支える学習ベースに関して知識の構成要素の具体的で明確な内容について、また成功している企業が知識をどのような方法で創出し、管理しているのかということについて具体的に説明していない²⁵¹。19 世紀末から 20 世紀にかけての欧米と日本という時間的にも地理的にも広範な範囲を取り扱っているという壮大な経営史研究であるが、

²⁴⁸ Ibid.,pp.979-980.

²⁴⁹ Ibid.,p.980.

²⁵⁰ Ibid.,pp.980-981.

²⁵¹ Mowery [2010],p.498. 塩見 [2009]はチャンドラーの説く学習組織能力の概念について次のように言及している。「学習組織能力とは企業内部にある知識と経験の総体であり、それ自体歴史貫通的な一般的概念である。経営史のそれぞれの局面、ライバル企業や参入企業との競争、代替品の脅威、素材供給企業や顧客の圧力などの環境要因との対応関係で学習組織能力を捉え、より具体的に認識していく枠組みが無いのである(13 頁)」つまり学習組織能力という概念の持つ曖昧さが問題となると指摘することが出来る。

検証可能なあるいは予測可能な仮説を生み出す上での分析上の枠組みに欠けており、歴史上の後知恵に基づいて経営史を論述しているのではないか²⁵²。

また Mowery [2010]は既存企業は非関連型の多角化を行ったから失敗したというよりももっと根本的な問題を抱えていたのではないかと指摘している。例えば、マネジメントの失敗によって科学上、技術上の成果を適切に活用することが出来なかったのではないだろうか。さらにチャンドラーが 20 世紀の知識集約型の産業における既存企業の長期的なパフォーマンスに徹底して焦点を当てていることは化学、製薬、エレクトロニクス、情報技術産業における産業構造が歴史的に変化したことを軽視することにつながった。これらの 4 つの全ての産業では 1950 年代以降、重大な構造変化が起きているが、それは主導企業による垂直統合型の産業構造が専門企業が産業全般の価値連鎖の一連の段階を担うという「垂直専門化」によって特徴付けられた産業構造によって置き換えられたからである²⁵³。

垂直的な専門化の進展はこのようにしてこれらの産業において「支援的ネクサス」という以上に大きな影響を与えた。このタイプの産業構造の変化は、既存企業の競争上の優位性を支えてきた「統合された学習ベース」の中心的な構成要素の価値を低下させることになった。チャンドラーがこれらの産業における主導企業についての議論において強調してきた歴史的な継続性と経路依存性はこのようにして戦後のアメリカにおいては誇張され過ぎているかもしれない。垂直的に専門化された産業構造が進展していることはチャンドラーの著作において分析された既存企業(IBM、多くの製薬企業、そして事実上全ての主要な化学企業)による顕著なリストラクチャリングと関連付けられる²⁵⁴。またチャンドラーが彼の経営史の記述で重視した参入障壁は、必ず形成されるというよりもある部分、公共政策の結果として生じる²⁵⁵。

チャンドラーの説く企業はその学習ベースを発展させる内部の資源に主として依拠しているが、関連した知識の外的な源泉、とりわけ大学、公的な研究所、あるいは他の企業は最小限の役割しか果たしていない。例えば Chandler [1990]や Chandler [2001]におけるドイツとアメリカの化学企業の発展についての議論では染料産業の発展を支えたドイツにおける大学を基盤とした研究の役割やアメリカの産業における化学工学や石油化学製品のプロセス技術の発展に対する MIT や他の大学の貢献についてあまり考察していない²⁵⁶。

同じ産業の中でのその後の新たな企業の形成と参入を導くための起業家にとっての「インキュベーター」として、また学習を行う場として既存企業は重要であり、このことは既存企業において獲得された知識を移転、そして改善することの出来る個人、または企業がチャンドラーが強調した参入障壁を乗り越えられることを示唆している²⁵⁷。

Mower [2010]は上記のように論じているが、チャンドラーの知識経営論をめぐる問題に

²⁵² Mowery [2010],p.499.

²⁵³ Ibid.,p.499.

²⁵⁴ Ibid.,p.501.

²⁵⁵ Ibid.,pp.501-502.

²⁵⁶ Ibid.,p.502.

²⁵⁷ Ibid.,p.503.

については次のことを指摘することが出来る。チャンドラーは学習組織能力の構成要素である技術的能力、職能的能力、経営的能力についてその概要を指摘しているが、大まかな表現であり、より具体的、詳細に概念規定を行う必要があるのではないだろうか。また組織能力を構成する各要素について指標やパラメータを設定して表現することが出来る部分があるのではないだろうか。また 20 世紀末にはハイテク産業の産業構造は専門化、脱垂直統合化されたものになった。このような中で Mowery [2010]は既存企業の「統合された学習ベース」はその価値を低下させていると論じている。しかしながら専門化、脱垂直統合化された産業構造の中で、ハイテク産業の中核企業に求められる重要な機能の一つは多くの企業から構成される事業のネットワークにおいて全体の事業活動の調整を行うということであり、この点を考慮に入れて組織能力を理解することが必要ではないだろうか。Mowery [2010]の上記の指摘はチャンドラーの「統合された学習ベース」の概念はクローズド・イノベーションの視点に立脚している点にその限界があることを示唆しているのではないだろうか。チャンドラーは支援的ネクサスについては言及しているものの、オープン・イノベーションの視点が彼の経営史研究には十分に反映されていないと指摘することが出来る。

3 現代企業の組織能力、事業システムの変容

(1) 現代企業の組織能力の変容

2000 年以降におけるチャンドラーの組織能力をめぐる見解の特徴としては中核企業による管理の統合の形態が外部企業のネットワークを含めたものに変化していることである。Chandler [2005b]は次のように言及している。「私はここで指摘しておきたいのであるが、私は大企業とその技術イノベーションにおける根本的な重要性については幅広く書いてきたが、私の最近の著作はネットワークの中心性を強調している。(中略) このように私が『電気の世紀の発明』と『産業の世界の形成』において詳述したように新たな科学的知識の商業化についての記述は「垂直統合からネットワーキング」への流れを示している²⁵⁸」。Chandler [2005c]は中核企業の機能がサプライヤーや契約者のネットワークを調整することに移行してきたと論じていた²⁵⁹。中核企業はその内部の能力、知識だけではなく、外部の企業、機関の能力、知識の活用を含めた管理の統合を行う。

事業ネットワークにおける中核企業の機能を考察する上で、Iansiti and Levien [2004]は中核企業をビジネスエコシステムにおけるキーストーンとして位置付けた議論を提起している。ビジネスエコシステムは中核企業、供給企業、顧客、補完的生産者をふくめたネットワークとして形成されている。このネットワークは全体として価値を創造するシステムであるが、中核企業はビジネスエコシステムが価値を創造する上で、中心的な役割を担っている。キーストーンである中核企業は開発ツール、インターフェース、標準、生産能力、

²⁵⁸ Chandler [2005c],p.597.

²⁵⁹ Chandler [2005b],p.137.

顧客基盤のような知的、物的資産の創出や提供に主体的に取り組み、全体で共有することでエコシステムの生産性、堅牢性、ニッチ創出能力を高めて、ビジネスエコシステムの維持と発展のために不可欠の役割を果たしている²⁶⁰。

このようなビジネスエコシステムの議論は三つ又投資によって必要な能力を内部化するというかつての Chandler [1990]の見解が歴史的な制約を持つことを示唆している。三つ又投資を全て行うことが競争優位の確立にとって必要不可欠ではなく、例えば、製造を外部の企業に委託して自社では研究開発、マーケティングに注力するというように特定の職能活動に特化するという専門化が行われる傾向にある。つまりチャンドラーが 3 部作で論じていたように研究開発、購買、製造、マーケティング、流通にいたるバリューチェーンの内部化から自社にとって最適な職能活動だけを内部化し、他の活動は外部に委託するというバリューネットワークへの移行という趨勢が見られる。外部の能力をいかに活用していくか、関係する様々な企業、機関のネットワークの中で他の企業、機関の知識や能力を統合していく調整能力こそがまさに求められているのではないだろうか。次に様々な企業、機関から構成される事業のネットワークの中での外部の企業の能力を調整する上での知識の果たす役割について考察していきたい。

まず、チャンドラーは 2001 年、2005 年の著作において、企業は組織学習の場であり、組織学習によって技術上、職能上、経営上の 3 つの種類の知識が創出され、そうして創出された知識が組織能力の基盤となると論じていた。Chandler [2005a]は知識を基盤とした組織能力を持つ企業について次のように端的に表現している。

大企業は産業の進化において単に情報の流れに基づいた取引を実行する単位としてではなくより重要なこととして製品に関連して蓄積された組織上の知識の創出の主体、そして貯蔵庫として重要な役割を担っている²⁶¹。

このように企業は知識の創造を担う主体であるが、Kogut and Zander [1992]はその役割について次のように論じている。企業にとって長期的な存続や成長の機会を高めるような一連の能力に直結するものとして企業の知識の基盤を理解することが重要である。そして組織上の文脈の中で知識を効率的に創造し、移転していくかということが課題となる。組織は一連の高位の組織原理を適用することによって個人的、社会的な専門知識が経済的に有用な製品やサービスに変換される社会的な共同体である²⁶²。既存の知識を組み合わせる新たな形で適用しようとする企業の結合能力の産物としてイノベーションが生じる²⁶³。企業は能力の貯蔵庫、つまり集合体であり、その能力は組織原理によって構造化された、持

²⁶⁰ Iansiti and Levien [2004], pp.82-83, 邦訳 107-108 頁。なお具体的な事例としては情報技術企業、アップル企業、大規模小売企業の事例について取り上げられている。

²⁶¹ Chandler [2005a], p.6.

²⁶² Kogut and Zander [1992], p.384.

²⁶³ Ibid., p.391.

統的な個人間の関係の中に存在する社会的知識によって決定される²⁶⁴。

そして事業のネットワークの中での外部の企業・機関の能力を調整する上での知識の役割について Brusoni, Prencipe and Pavitt [2001]は次のように論じている。製品の研究開発、デザイン、製造を行う上で中心的な役割を担う企業は詳細なデザインや製造を専門のサプライヤーに外部委託する一方で、内部のコンセプトデザインやサプライヤーが行う研究開発、デザイン、製造といった活動を調整する能力を維持する。こうした中心的な役割を担う企業の機能について Brusoni, Prencipe and Pavitt [2001]は「システムの統合」と呼んでいるが、「システムの統合」は市場と階層組織の間に位置する調整メカニズムとして現れる²⁶⁵。例えば、構成部品の生産を外部委託していても必ずしもそれらのデザイン、製造に関わる知識全体について外部に依存するということではない²⁶⁶。製品システム全体に関わる知識を保持し続けることによってシステムの統合を担う企業は、ネットワークの中でのデザインや製造活動を調整することが出来る²⁶⁷。つまり業務を外部の企業に委託していても、その業務に関する知識を企業の内部で保有、管理することで全体の統合、調整を行う。

さらに企業内部の知識と企業外部の知識との関係について、伊丹 [2008]はイノベーション全体のプロセスで重要な役割を果たしているのは多くの企業に開かれたオープン知識ベースと、企業組織内部に蓄積された知識ベースとの関係の在り方であると論じている。オープン知識ベースの源泉は大学等の非企業組織、企業の内部知識蓄積、製品市場からの情報の流れがあり、さらにイノベーションとして結実した製品が広く市場で購入可能になると、イノベーションの成果としての知識を体化した製品が社会において広く普及することによってそれが社会におけるオープン知識ベースの拡大につながる²⁶⁸。知識蓄積のメカニズムは企業組織内部で知識が蓄積されるメカニズムとオープン知識ベースに知識が蓄積されるメカニズムの2つがある²⁶⁹。

知識は組織を中心として蓄積されるが、市場を中心として利用される。というのも知識を利用してイノベーションを起こすのは企業組織であるが、知識は内部の蓄積だけではなく、オープン知識ベースや市場からの情報の入手を通じて利用されるし、ある企業が内部に蓄積した知識がオープン知識ベースに流れて別の企業がしばしばそれを利用する²⁷⁰。しかしながら企業のオープン知識ベースの知識への依存度が高くなると、自ら費用をかけて知識を蓄積するインセンティブが低下してしまうという問題が生じることもある²⁷¹。

このように現代企業では知識の共有・活用・創造に関わる活動が行われ易い環境をいかに整えていくかということが重要な課題となる²⁷²。野中・遠山・平田 [2010]では知識を創

²⁶⁴ Ibid.,p.396.

²⁶⁵ Brusoni, Prencipe and Pavitt [2001],pp.613-614.

²⁶⁶ Ibid.,pp.616-617.

²⁶⁷ Ibid.,p.619.

²⁶⁸ 伊丹 [2008],11 頁。

²⁶⁹ 同上 14 頁。

²⁷⁰ 同上 14-15 頁。

²⁷¹ 同上 17 頁。

²⁷² 知識創造のプロセスそのものの解明を試みた先駆的な研究が Nonaka and Takeuchi [1995]であり、組

造する主体としての企業の特性について場という視点から捉えている。場とは「知識が共有され創造され、活用される共有された動的文脈²⁷³」と定義している。企業組織について契約や資源の集合体として捉えるというよりも相互に重なり合う多種多様な場の有機的配置と捉えることが出来る²⁷⁴。また組織は知の生態系の中に存在する。知の生態系においては様々な場所に多様な形で存在する知識が相互に有機的な関係を構成している。組織は知の生態系における動的知識創造体である。そして環境は組織の境界を越えて発展した場が重層的に連なったものとして理解することが出来る。環境と組織とは動態的な関係にあり、知の貯水池としての環境から組織は規定されるが、一方で組織が環境との相互作用の中で創出した知は環境に影響を与える²⁷⁵。

以上のように、現代企業は組織学習によって創出された知識に基づく組織能力を備えるとともに外部の能力との提携や外部の知識の活用を行うという企業の境界を越えて、能力と知識を統合させていく組織能力を持つことが求められている。こうした知識と関連した資産の調整・統合・オーケストレーションに関わる能力は Teece [2009]の言うダイナミック・ケイパビリティに関わる。こうした能力、すなわちダイナミック・ケイパビリティを支えるのに不可欠な経営活動は外部委託することが出来ず、まさに企業の競争優位を支えている。事業のネットワークの中心に位置する中核企業は企業の内部、外部を含めた広い範囲の能力、知識の統合、調整を行うための体系として理解することが出来る。

(2) 現代企業の事業システムの変容

チャンドラーは単一事業組織であった伝統的企業から、多数の事業単位を持ち、階層制の管理機構を持つ現代企業が形成され、さらに事業部制組織に発展していくという歴史的推移について描写していた。伝統的企業の時代には「見えざる手」によって経済活動の調整が行われていた。その後、大量生産過程と大量流通過程を統合した現代企業が出現したことによって財の流れの管理的調整を担う「見える手」が主要な調整メカニズムとなった。しかしながら本論文でここまで検討してきたように、近年では「消えつつある手」すなわち「見えざる手」による調整の時代に回帰しているのではなく、「見える手」による管理的調整は依然として主要な調整メカニズムである。安部 [2012]は現在の状況について大企業から小企業ネットワークへ、統合から脱統合へ、多角化から専門化へのトレンドがあると単純化して理解することは出来ないとして、現実には大統合多角化企業と市場企業的性格を持つ新興企業との併存であるとしており、「見える手」が依然として主要な調整メカニズムであるとする²⁷⁶。しかし企業の内部だけではなくて、企業間関係も含めた事業活動の調整の重要性が高まっており、「見える手」による調整を担う「チャンドラー型企業」もその

織において形式知と暗黙知の相互作用により知識が創造されていくプロセスを明らかにした。

²⁷³ 野中・遠山・平田 [2010],60-61 頁。

²⁷⁴ 同上 73 頁。

²⁷⁵ 同上 89 頁。

²⁷⁶ 安部 [2012],72 頁。

機能が外部企業・機関のネットワークを調整することに移行してきている。では現代企業の事業システムの形成と発展について考察する上で、チャンドラーの経営史は根本的に何を明らかにしたのか、そして現代企業の事業システムの変容の根底にあるものは何かということについて検討していきたい。

チャンドラーの経営史において、技術上のイノベーションが歴史上、重要な役割を果たしてきた。Usselman [2006]は次のようなことを指摘している。チャンドラー学説には技術決定主義の傾向がある。チャンドラーの学説からは組織の変化をもたらすメカニズムが中核的な一連の機械技術であることが読み取れる。その技術とは通信の領域では電信と電話であり、輸送の領域では鉄道であり、製造と原材料の加工においてはエネルギー集約的な石炭を燃料とした機械設備である²⁷⁷。また John [1997]は次のように論じている。チャンドラー学説は現代企業の成長にとって大量生産、大量流通を可能にした技術上の進歩—新たなエネルギー源としての電力の利用や化学や物理学などの近年の科学の進歩に基づく産業技術の応用—が重要な要因であり、公共政策や資本市場、企業家の素質は重要な要因ではなかったとしている。John [1997]はこうしたチャンドラーの主張が、技術決定主義に依拠していると指摘している²⁷⁸。

しかしながら Pisano [2010]によれば、チャンドラーはアメリカにおける現代企業と経営者資本主義についての研究から 3 つの命題を提示している。第 1 に、技術上のイノベーションと組織上のイノベーションは相互に依存しているということであり、第 2 に、事業組織と制度上のアレンジメントは特定の経済上の問題を解決するために発案されたということであり、第 3 に、組織上、制度上のイノベーションは進化的な経路を辿るということである²⁷⁹。第 1 の命題については大量生産を可能にしたのは大量生産設備や電力の活用などの技術的な要因だけではなく、大規模な企業の多様な活動を調整する管理機構や財務上、会計上の管理の仕組み、有効なコーポレートガバナンス、そして資本市場が整備されているというような組織上の要因が必要であることを意味する²⁸⁰。第 2 の命題については例えば、組織形態、経営技術、公式、非公式の制度上のアレンジメントなどは人間の発明の産物であり、チャンドラーの研究は特定の経済問題に対応するためにこうした組織上、制度上のイノベーションが行われたことを示している。第 3 の命題については経済的な必要性に応じて組織上のイノベーションが即座に、均質的に、そして完全に行われないことを示している²⁸¹。

チャンドラーの経営史からの根本的な教訓は、技術進歩が経済成長にとっての潜在力を創出する一方で、その潜在力は組織、制度、マネジメントにおける補完的なイノベーションによってのみ実現され得るということである²⁸²。つまりチャンドラーの学説は、技術決

²⁷⁷ Usselman [2006], p. 589.

²⁷⁸ John [1997], pp. 158-159.

²⁷⁹ Pisano [2010], p. 467.

²⁸⁰ Ibid., p. 467.

²⁸¹ Ibid., p. 468.

²⁸² Ibid., p. 479.

定主義ではなく、技術上のイノベーションと組織、制度、経営管理におけるイノベーションの相互作用によって新しい事業システムの形態が創出されてきたことを示している。

事業システムの在り様に影響を与えている、またそれを規定している要因は次のように考えられる。チャンドラーの言う現代企業が形成されたのは鉄道、電信のような輸送、通信技術や大量生産技術の発達がある一方で、大組織の管理技術が生み出されたからである。そのために 19 世紀末から 20 世紀を通じて垂直統合型の企業形態が主要なものとなった。しかしながらあくまでも、この時期の経済環境が垂直統合型の事業システムを望ましいものにしたに過ぎず、企業内に統合される事業活動の範囲を決定する要因は次のように考えられる。まず企業の内部で行われる事業、機能の範囲を決定する要因として第 1 に、外部能力の活用可能性があり、第 2 に、企業が競争優位の源泉とみなしている組織能力やそれに関わる知識が関わっている。外部能力の活用可能性に対応して、企業内に統合される事業、機能の範囲が決定される。産業が形成された初期の段階では外部能力の活用が困難なために内部化が進むであろう。しかし産業の成熟化とともに構成部品を供給するサプライヤーなどの活用可能性が高まるであろう。またクリステンセンが指摘したような破壊的なイノベーションが起こっている場合や製品特殊性が高い場合には、外部能力の活用可能性は低下して、企業内統合の範囲は広がるであろう。一方で、技術が確立され、製品の汎用性が高い場合には外部能力の活用が行われ、企業内統合の範囲は狭まるであろう。そして企業の独自性や競争優位に関わる組織能力や知識は企業内に統合される。というのもこうした組織能力や知識は競争優位の源泉であるために、企業内で発展させていくということが選択されるだろうし、また独自性が高いために外部から調達することが不可能か、高い取引費用がかかるであろう。

近年、情報技術の発展や輸送費用の低減は市場の効率の向上による取引費用の低下をもたらしたが、情報技術の発展は同時に内部の経営管理の効率の向上をもたらした²⁸³。外部化と内部化の両方の費用が低下したことによって中間組織、ネットワーク型の組織の優位性が高まったのではないだろうか。情報通信技術の飛躍的な進歩を活用して企業間の協働を管理、調整する技術をいかに高度化、精緻化していくかが、企業間のネットワークの中心となる中核企業には求められているのではないだろうか。このように企業間関係、企業間のネットワークとして形成された事業システムにおいて、中核企業は全体の事業活動を統括する機能、役割を果たしているのであるが、外部企業・機関との協働の形態・特性を明らかにしていくことが実証研究で試みられている。

²⁸³ Robertson [2003]は次のように論じている。技術の変化によってチャンドラーの指摘した環境上の要因の多くが変化している。コミュニケーション費用と輸送費用が低下したことによって取引費用が低下して、市場の効率が改善した。第 1 に、競合している多数のサプライヤーの探索費用が低下している。第 2 に、原材料や中間製品が適正な費用で配送される地理的な範囲が拡大している。第 3 に、機会主義的な行為を認知する企業の能力が高まった。しかし取引費用が低下したことは市場の効率を高めるだけでなく、内部のオペレーションを監視する企業の能力も高めている(p.9)

おわりに

本章では、チャンドラーの 2000 年以降のハイテク産業の経営史の研究成果について考察するとともに、限界について検討してきた。今日、チャンドラーの経営史は歴史的な限界があることは自明であるが、チャンドラーも晩年に中核企業の機能の変容していることや垂直統合というよりも企業間のネットワークを考慮に入れるということについて提起していた。この論点は主として垂直統合を基本的前提として企業の組織能力について論じてきたチャンドラーの従来の見解について、第 1 章で検討してきたような今日的意義は認めつつも見直す必要があるのではないかということを示唆しているのではないだろうか。本章ではこのような視点から現代企業の組織能力の変容について検討してきた。また事業システムが歴史的に変容を遂げてきたということについても技術の革新や、市場の変化、外部能力の活用の可能性等が事業システムの在り様に影響を与える、もしくは規定する主要な要因となるが、チャンドラーは垂直統合が進んだ時代の経営史を研究し、大規模な組織を管理するための組織形態や管理技術が考案された歴史的過程を明らかにした。現在では脱垂直統合化が進んでいるが、組織間の協働をいかに調整、管理していくかということについて、共通性のあるパターンを導き出すために多くの実証研究が試みられ「ポスト・チャンドラー・モデル」をめぐる一般理論が模索されているのが現在の状況である。

終章 全体の総括と研究成果

1 研究の総括

本論文ではチャンドラーの経営史研究の今日的意義と方法論的限界について考察してきた。そして「ポスト・チャンドラー・モデル」を提示している代表的な論者の見解について敷衍して検討してきた。さらにチャンドラーの学説の限界から現代企業の組織能力と事業システムの変容について考察してきた。チャンドラーは現代企業の形成と発展について、次のような所論を展開してきた。Chandler [1962]では、20 世紀の前半のアメリカにおける事業部制組織の創出の背景について研究を行い、多角化戦略に対応した組織形態としての事業部制組織が採用されるという一般的パターンがあることを解明した。Chandler [1977]では、1840 年代から 20 世紀中頃までのアメリカにおける現代企業の形成と発展の背景について研究を行い、19 世紀終わりから 20 世紀初めまでのアメリカにおいて大規模で垂直統合化されていて階層制管理組織を持つ現代企業の原型が確立したことによって市場という「見えざる手」からマネジメントという「見える手」への主要な調整メカニズムの移行を解明した。Chandler [1990]では、1880 年代から 20 世紀中頃までのアメリカ、イギリス、ドイツにおける現代企業の形成と発展の比較分析を行い、現代企業の成立と発展には国際的にも共通のパターンがあることを解明した。Chandler [2001]では、20 世紀における日本、アメリカ、ヨーロッパの民生電子機器産業とコンピュータ産業の形成と発展における国際的な視角での企業・産業比較を行い、統合された学習ベースを確立した一番手企業が持続的な競争優位を確立し、当該産業の学習経路及び産業の発展の方向を決めたことを解明した。Chandler [2005a]では、19 世紀末から 20 世紀における日本、アメリカ、ヨーロッパにおける化学、製薬産業の形成と発展における国際的な視角での企業・産業比較を行い、統合された学習ベースを確立した一番手企業が持続的な競争優位を確立し、当該産業の学習経路及び産業の発展の方向を決めたことを解明した。

各章ではチャンドラーの経営史について以下の論点について検討してきた。第 1 章では、近年においてチャンドラー学説に対して批判的な論評が活発に行われる中で、改めてチャンドラーが経営史研究において組織能力をどのように理解し、位置付けてきたのかということについて考察することによって、チャンドラー学説の今日的意義を再評価した。

第 2 章では、チャンドラーの学説について企業理論の視点からの考察を試みてきた。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た。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。そして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ことを明らかにした。

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解明することである

と指摘することが出来る。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[2005a]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統合されたケイパビリティと理解することが出来るが、チャンドラーは環境の変化に合わせて組織能力を修正、再構築することという視点を取り入れることがなかったことを明らかにした。

第3章では、チャンドラーは、現代企業は事業システムの企業内組織化を進めることで発展したという、現代企業の形成と発展についての学説、いわゆる「チャンドラー・モデル」に代わる「ポスト・チャンドラー・モデル」を提示している学説の中で Langlois [2003]の「消えつつある手」仮説を取り上げた。ラングロアの「消えつつある手」仮説を検討することを通じて、チャンドラー学説の意義を問い直した。Chandler [1977]はアダム・スミスの提示した「見えざる手」に代わってマネジメントの「見える手」という調整メカニズムを提唱した。チャンドラーはその経営史の研究において、大規模で垂直的に統合されていて、確立した経営階層組織を持つ、現代企業が「見える手」による管理的調整を行うことで中核的な企業制度になったことを実証した。このような現代企業、いわゆる「チャンドラー型企業」は20世紀の大半の期間において主要な事業システムであり続けた。

しかしながら、近年では「見える手」を提示したチャンドラーの学説は批判的に受け止められる傾向にある。ラングロアは「消えつつある手」仮説において、1990年代以降の新たな経済社会においては、「見える手」による管理的調整は中心的な傾向としてモジュラー・システムに基づく企業間関係と市場による調整に置き換えられたと主張していた。

以上のようなラングロアの見解を考察した上で、上記の「消えつつある手」仮説の主張に異議を唱えつつ、管理的調整の役割を再検討してきた。近年においては概して、事業システムの非統合化が進み、「チャンドラー型企業」の機能も変容しつつある。しかしながら管理的調整は垂直的に統合された事業システムの中においてだけではなくて、企業間関係を含めた形で、企業の事業活動の調整メカニズムとしての重要性を高めていることが明らかになった。

第4章では、「ポスト・チャンドラー・モデル」の中で Lamoreaux, Raff and Temin [2003]の学説と Sabel and Zeitlin [2004]の学説を取り上げた。Langlois [2003]は非統合化した事業システムにおいては、主としてアームズレングス取引と市場メカニズムに依拠して事業活動が行われると主張していた。しかし非統合型の事業システムにおいては、全体の事業活動の調整を行う中核企業を中心として関係性のある取引が行われており、この関係性の内容について理解を深めることを試みた。新たな経済社会における企業間関係の内容について、長期的関係性を提示している、Lamoreaux, Raff and Temin [2003]の学説、及び協働デザイン、協働開発を提示している、Sabel and Zeitlin [2004]の学説を手掛かりにして、この両者の学説を検討し、その上で協働デザイン、協働開発に焦点を当ててさらに敷衍し

て考察を行った。具体的には協働デザイン、協働開発について協働学習の特質、企業間関係と柔軟な公式化、協働学習と経営史の再解釈という視点から検討した。

第5章では、チャンドラーの2001年と2005年のハイテク産業の経営史の著作に焦点を当てて考察を行った。チャンドラーの最晩年の研究成果を今日的な視点からどのように評価することが出来るのかということについて検討した。オープン・イノベーションという視点を経営史研究に十分に適用していないというチャンドラーの学説の限界を明らかにした上で、中核企業には外部の企業・機関の知識や能力を統合していく組織能力が重要であるということについて検討した。その上で、本論文のこれまでの研究成果から得られるインプリケーションに基づいて現代企業の組織能力と事業システムの変容について検討した。そして現代企業の事業システムの形態を規定するものは何かということについて考察を行った。

2 研究の成果

本論文の研究成果は第1に、チャンドラーの提示している組織能力概念の今日的意義について次のことを明らかにした。組織能力とは、物的設備と人的スキルから構成される一つの統合体としての企業の持つ力であり、規模と範囲の経済性を達成する能力であり、企業の発展の原動力となる。近年では、経済の成熟化によって需要が多様化して、高品質で多様な財やサービスが求められるようになった。技術の側面では制御技術、情報技術の進歩によって多品種変量生産を可能にする生産システム、流通システムが実現した。こうした市場と技術の側面の変化を背景として多品種の製品を市場の需要の動向に合わせて、効率的で柔軟で機敏に開発、生産、流通、マーケティングを行う組織能力を持つことが不可欠となっている。近年の既存大企業は市場の動向や特性に合わせて、柔軟な最適生産を行うことが求められているものの、規模と範囲の経済性を達成する組織能力の重要性は不変である。さらに、チャンドラーは組織能力の中核的機能としての経営的能力を一貫して強調してきた。技術的能力、職能的能力と並ぶ、組織能力を構成する要素としての経営的能力という用語は、Chandler [2001], 同 [2005]で用いられているが、経営的能力とは製品開発、生産、マーケティングといった各職能単位の活動が統合されるように管理し、原材料や中間財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に至る財の流れの調整に関わる能力である。さらに長期的な視点での企業の成長のための戦略計画の策定、経営資源の配分に関わる能力が含まれる。Chandler [1977]では財の流れの管理的調整を担う「見える手」が主要な調整メカニズムとして置き換わったという視点から経営史を論述していたし、Chandler [1990]では供給業者からの財の投入の流れと中間業者や最終消費者への産出量の流れの入念な調整を担う組織化された人間の能力を重要性について論じていた。つまりチャンドラーはChandler [1977]以来、組織能力の中核的機能としての管理的調整、すなわち経営的能力に重点をおいて経営史を論じてきたが、この重要性は今日でも変わらず、この意味でチャンドラーの組織能力論は今日的意義を持つということを指摘

することが出来る。

第 2 に、本論文はチャンドラーの経営史研究と企業理論との関連について次のことを明らかにした。チャンドラーは Chandler [1977]、同 [1990]では取引費用を節約するために内部化が行われたという視点から現代企業が形成されたということについて言及していたが、Chandler [1962]以来、現代企業の成長の内因としてのケイパビリティに焦点を当てて経営史を論述してきた。現代企業の成長の内因として Chandler [1962]では既存の経営資源が製品の多角化や新しい市場への進出の方向性を左右するとした。Chandler [1977]で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た。管理的調整を行うことによる費用の節約は、情報や取引に関わる費用の節約をはるかに上回ると論じていた。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の組織能力概念を明確化した。Chandler [2001],同 [2005a]で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という概念を提示していた。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。しかし現代企業が持続的な競争優位を持続する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。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ことを明らかにした。

第 3 に、「ポスト・チャンドラー・モデル」をめぐって、近年では管理的調整を担う「見える手」の機能が衰退しているのではないかと説くラングロアの「消えつつある手」仮説は以下の問題点があることを明らかにした。それは企業には外部化の対象にならない競争優位を決定する活動が存在し続けること、さらに脱統合化が進んでいるのは一部の産業分野である。また「モジュール化の罫」と呼ばれる現象が起こり得るために、モジュールレベルでの、根本的なイノベーションが起これば統合化が志向されるために「消えつつある手」が経営史の最終局面であると断言することは出来ない。また市場のインフラストラクチャーが十分に整備されていなかったら市場で十分な経済活動の調整が行えないということを指摘することが出来る。しかしながら企業の機能がサプライヤーや契約者のネットワークを調整することに移行してきたこと、つまり「チャンドラー型企业」の機能が変容していることはチャンドラーも認めている。しかし「チャンドラー型企业」による管理的調整の特性と近年の企業による管理的調整の特徴は次の点が異なる。「チャンドラー型企业」では、原材料、中間製品の調達から製造、流通に至る一連の各段階を通じた大量の財の流れに対して管理的調整が行われていた。近年では、企業のネットワークにおいて、中核企業が購買から製造、流通に至る一連の事業プロセスにおいて、多品種の柔軟な大量生産を実現するための情報通信システムを通じた企業間取引によって財の流れの管理的調整を行っている。つまり近年において、管理的調整は企業間関係を含めた形で、企業の事業活動の調整メカニズムとしての重要性を高めている。

第 4 に、「ポスト・チャンドラー・モデル」をめぐる議論の中で、企業間関係の特性に関してセーベル、ザイトリンの学説が提示している協働デザイン、協働開発の内容について敷衍して考察を行った。協働デザイン・協働開発を行うためには、企業内、企業間での協働学習が必要になるが、その協働学習はどのように理解することが出来るかということについて学説的な意味づけを行った。協働学習は日本企業で行われている、デザイン・インと関連して理解することが出来る。さらに企業間関係の類型として Exit 型、Voice 型、協働型(Hybrid Collaborative)が上げられたが、この中で協働型の特徴が協働デザイン・協働開発の特性に当てはまり、協働型の企業間関係の内容を明らかにした。また協働デザイン・協働開発を支えるための契約の枠組みについて検討を行い、企業間の協働デザイン・協働開発のプロセスにおける協働学習を支えるための柔軟で修正可能な公式化を実現するための枠組みの内容を示した。さらに Chandler [1977]は経営階層組織による管理的調整の下での高位のスループットでの生産が単位費用を低減させると論じていたが、協働学習や原価計算のような会計システムが産業の費用構造に大きな影響を与えてきたというように協働学習に焦点を当てることで、経営史を異なった側面から再解釈することが出来ることを明らかにした。

第 5 に、チャンドラーは 2001 年と 2005 年のハイテク産業の経営史についての著作では組織学習と知識に重点をおいて組織能力論を発展させ、ハイテク企業を統合された学習ベースを持つ主体として理解している。こうした統合された学習ベースをいち早く確立した一番手企業は、当該産業の発展において主導的な役割を果たしたという視点からハイテク産業の経営史を捉えている。チャンドラーのハイテク産業の経営史の問題点に関しては、近年、外部の企業や大学などの研究機関の知識を活用していくというオープン・イノベーションが志向されていること、社会的な制度との関係も考慮に入れて組織能力を理解すること、さらに学習組織能力という概念は曖昧ではないのかということについて指摘した。そして組織能力とは何かということは近年の経営学では知識や組織学習という側面からの研究が進んできているが、企業の内部での組織学習だけではなく、外部の企業や研究機関の持つ知識をいかに活用していくかということ、外部の企業、機関との協働をいかに進めて新たな知識を創出していくかということを明らかにしていくことが経営学の主要な研究課題となっている。

しかしながらチャンドラーは、晩年に企業間のネットワーキングという視点を取り入れることについて指摘していた。ハイテク産業の経営史においてはビジネス・ネットワークを構成する外部の企業・機関との協働を通じて組織間学習を行い、知識を創出していくという過程における中核企業の調整や協調の能力が問われている。こうした視点をチャンドラーが十分に適用して経営史を論述することはなかったということを指摘することが出来る。さらに現代企業の事業システムの形成と発展、そして変容について考察する上で、チャンドラーは垂直統合、すなわち内部化が進んだ歴史的過程を描写したが、近年では脱統合化、外部化が進んでいる。事業のシステムの統合の範囲を決定するのは外部能力の利用

可能性と企業の組織能力の状況であり、この二つの要因によって状況適合的に最適な事業システムの統合の範囲が決定されるのではないかと指摘することが出来る。

参考文献

- Adler, Paul S. [2001], “Market, Hierarchy, and Trust : The Knowledge Economy and the Future of Capitalism” *Organization Science*, Vol.12.No.2, pp.215-234.
- Baldwin, Carliss Y. [2007], “Where do transactions come from? Modularity, transactions, and the boundaries of firms?”, *Industrial and Corporate Change*, Vol.17, No.1, pp.155-195.
- Baldwin, Carliss Y. and Kim B. Clark [1997], “Managing In An Age Of Modularity”, *Harvard Business Review*, September-October, pp.84-93.
- Barton, Dorothy Leonard [1992], “Core Capabilities and Core Rigidities : A Paradox in Managing New Product Development” *Strategic Management Journal*, Vol.13, pp.111-125.
- Berk, Gerald and Marc Schneiberg [2005], “Varieties in Capitalism, Varieties of Association : Collaborative Learning in American Industry, 1900 to 1925”, *Politics Society*, Vol.33, No.1 (March), pp.46-87.
- Berle, Adolf and Gardener Means [1932], *The Modern Corporation and Private Property*, Macmillan (北島忠男訳『近代株式会社と私有財産』文雅堂銀行研究社 1958年) .
- Blackford, Mansel G. and K. Austin Kerr [1990], *Business Enterprise in American History*, Houghton Mifflin Company (川辺信雄監訳『アメリカ経営史』ミネルヴァ書房 1988年) .
- Brusoni, Stefano [2005], “The Limits to Specialization : Problem Solving and Coordination in ‘Modular Networks’”, *Organization Studies*, Vol.26, pp.1885-1907.
- Brusoni, Stefano and Andrea Prencipe [2001], “Unpacking the Black Box of Modularity : Technologies, Products and Organizations”, *Industrial and Corporate Change*, Vol.10, No.1, pp.179-205.
- 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.
- Bursoni, Stefano. Andrea Prencipe and Keith Pavitt [2001], “ Knowledge Specialization, Organizational Coupling, and the Boundaries of the Firm : Why Do Firms Know More Than They Make?”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.46, pp.597-621.
- Butterfield, Herbert [1931], *The Whig Interpretation of History*, G. Bell and Sons, London (越智武臣他訳『ウィッグ史観批判—現代歴史学の反省—』未来社 1967年).

- Carlsson, Bo [2003], “The New Economy : What is New and What is Not?”, in Jens FrØslev Christensen and Peter Maskell (Eds), *The Industrial Dynamics of the New Digital Economy*, Edward Elgar, pp.13-32.
- Carlsson, Bo. Zoltan J.Acs,David B. Audretsch and Pontus Braunerhjelm [2009], “Knowledge creation, entrepreneurship, and economic growth : a historical review”, *Industrial and Corporate Change*, Vol.18,No.6,pp.1193-1229.
- Chandler,Alfred.D.,Jr. [1962],*Strategy and Structure:Chapter in the History of the American Industrial Enterprise*,The M.I.T.Press (有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社 2004 年).
- Chandler、A.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『経営者の時代—アメリカ産業における近代企業成立』東洋経済新報社 1979 年) .
- Chandler,A.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『スケール アンド スコープ—経営力発展の国際比較』 有斐閣 1993 年).
- Chandler,A.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,A.D.,Jr. [2001],*Inventing The Electronic Century :The Epic Story of the Consumer Electronics and Computer Industries*,The Free Press
- Chandler,A.D.Jr. [2005a],*Shaping the Industrial Century :The Remarkable Story of the Evolution of the Modern Chemical and Pharmaceutical Industries*.Harvard University Press.
- Chandler, A.D.,Jr. [2005b], “Commercializing High-Technology Industries” *Business History Review* 79, Autumn, pp.595-604.
- Chandler, A.D.,Jr. [2005c], “Response to the Symposium : Framing Business History”, *Enterprise & Society*,Vol.6,No.1,pp.134-137.
- Chesbrough, Henry [2003], “Towards a Dynamics of Modularity : A Cyclical Model of Technical Advance”, in A. Prencipe, A. Davies and H. Hobday (Eds.) *The Business of Systems Integration*, Oxford University Press, pp.174-198.
- Chesbrough, Henry W. [2003], *Open Innovation* , Harvard Business School Press (大前 恵一郎訳『OPEN INNOVATION』産業能率大学出版部 2004 年).
- Chesbrough, Henry, Wim Vanhaverbeke, and Joel West ed.[2006],*Open Innovation Researching a New Paradigm*, Oxford University Press (長尾高弘訳『オープンイノベーション—組織を超えたネットワークが成長を加速する』英治出版株式会社 2008 年).
- Chesbrough, Henry and Andrea Prencipe [2008], “Networks of innovation and

- modularity : a dynamic perspective”, *Internatinal Journal of Technology Management*, Vol.42, No.4, pp.414-425.
- 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『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 2000 年).
- Christensen, C.M. and Michael E. Raynor [2003], *The Innovator’s Solution : Creating and Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School press (玉田俊平監修・櫻井祐子訳『イノベーションへの解—利益ある成長に向けて』翔泳社、2003 年)
- 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).
- Ernst, Dieter [2005], “Limits to Modularity : Reflections on Recent Developments in Chip Design”, *Industry and Innovation*, Vol.12, No.3. September, pp.303-335.
- Fields, Gary [2004], *Territories of Profit : Communications, Capitalist Development, and the Innovative Enterprises of G. F. Swift and Dell Computer*, Stanford University Press.
- Freeland, Robert F [2007], “Notes and Comments Alfred D. Chandler Review”, *Industrial and Corporate Change*, Vol.16, No.5, pp.977-981.
- Friedman, Walter A, and Geoffrey Jones (eds) [2008], *Business History Review*, Vol.82, No.2, pp.203-319.
- Gereffi, Gary, John Humphrey and Timothy Sturgeon [2005], “The governance of global value chains”, *Review of International Political Economy*, Vol.12, No.1, pp.78-104.
- Gilson, Ronald J., Charles F. Sabel and Robert E. Scott [2009], “Contracting for Innovation : Vertical Disintegration and Interfirm Collaboration”, *Columbia Law Review*, Vol.109, No.3, pp.431-502.
- 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』第 1 章「ダイナミック・ケイパビリティの基礎」1-30 頁 勁草書房 2010 年).
- Helper, S. [1991], “How Much has Really Changed between U.S. Automakers and their Suppliers?” *Sloan Management Review*, Summer, 32 , pp.15-28
- Helper, Susan and Mari Sako [2010], “Manegement innovation in supply chain : appreciating Chandler in the twenty-first century”, *Industrial and Corporate Change*, Vol.19. No.2, pp.399-429.

- Helper, Susan., John Paul MacDuffie and Charles Sabel [2000], “Pragmatic Collaborations : Advancing Knowledge While Controlling Opportunism”, *Industrial and Corporate Change*, Vol.9, No.3, pp.443-488.
- Herrigel, Gary [2004], “Emerging Strategies and Forms of Governance in High-Wage-Component Manufacturing Regions”, *Industry and Innovation*, Vol.11, No.1/2, pp.45-79.
- Hirschman, Albert O [1970], “*Exit, Voice, and Loyalty : Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*” Harvard University Press.
- Iansiti, Marco and Roy Levien [2004], *The Keystone Advantage*, Harvard Business School Press (杉本幸太郎訳『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 2007 年).
- Jacobides, Michael G. [2005], “Industry Change Through Vertical Disintegration : How And Why Markets Emerged In Mortgage Banking”, *Academy of Management Journal*, Vol.48, No.3, pp.465-498.
- John, Richard R. [1997], “Elaborations, Revisions, Dissents: Alfred D. Chandler, Jr.’s, The Visible Hand after Twenty Years”, *Business History Review*, Vol.71, (Summer) pp.151-200.
- Kogut, Bruce and Udo Zander [1992], “Knowledge of The Firm, Combinative Capabilities, and The Replication of Technology”, *Organization Science* Vol. 3, No.3, August pp.383-397.
- Lamoreaux, Naomi R., Daniel M.G. Raff and Peter Temin [2003], “Beyond Markets and Hierarchies : Toward a New Synthesis of American Business History”, *American Historical Review*, Vol.108, No.2(April), pp.404-433.
- Lamoreaux, Naomi R., Daniel M.G. Raff and Peter Temin [2004], “Against Whig History”, *Enterprise & Society*, Vol.5, No.3, pp.376-387.
- 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).
- Langlois, Richard N. [2002], “Modularity in technology and organization”, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol.49, pp.19-37.
- Langlois, R. N. [2003], “The vanishing hand : the changing dynamics of industrial capitalism”, *Industrial and Corporate Change*, Vol.12, No.2, pp.351-385.
- Langlois, R. N. [2004], “Chandler in a Large Frame : Markets, Transaction Costs, and Organizational Form in History”, *Enterprise & Society*, Vol.5, No.3, pp.355-375.
- Langlois, R. N. [2007], *The Dynamics of Industrial Capitalism* Routledge, (谷口和弘訳『消えゆく手—株式会社と資本主義のダイナミクス』慶應義塾大学出版会 2011 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.
- MacDuffie, John Paul and Susan Helper [2006], “Collaboration in Supply Chains With and Without Trust”, in Charles Heckscher and Paul S. Adler (eds), *The Firm as a Collaborative Community : Reconstructing Trust in the Knowledge Economy*, Oxford University Press, pp.417-466.
- Malone, Thomas W. [2004], *The Future of Work*, Harvard Business School Press (高橋則明訳『フューチャー・オブ・ワーク』株式会社ランダムハウス講談社 2004年).
- McCraw, Thomas K. [1988], “Introduction : The Intellectual Odyssey of Alfred D. Chandler, Jr.” in Thomas K. McCraw (eds) *The Essential Alfred Chandler Essays Toward a Historical Theory of Big Business*, Harvard Business School Press, pp.1-21.
- Mowery, David C [2010], “Alfred Chandler and knowledge management within the firm”, *Industrial and Corporate Change*, Vol.19, No.2, pp.483-507.
- Nelson, R.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.
- Nonaka, Ikujiro and Hirotaka Takeuchi [1995], *The knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, (梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社 1996年).
- Nooteboom, Bart [2000], “Institutions and Forms of Co-ordination in Innovation Systems”, *Organization Studies*, Vol.21, No.5. pp.915-939.
- North, Douglass C [1981], *Structure and Change in Economic History*, New York Norton
- O’Sullivan [2006], “Why tense, unstable, and diverse relations are inherent in co-designing with suppliers : an aerospace case study”, *Industrial and Corporate Change*, Vol.15, No.2, pp.221-250.
- 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).

- Piore, Michael J. and Charles F. Sabel [1984], *The Second Industrial Divide : Possibilities for Prosperity*, Basic Books (山之内靖、永易浩一、石田あつみ訳『第二の産業分水嶺』筑摩書房、1993 年).
- Pisano, Gary P [2010], “ The evolution of science-based business : innovating how we innovate”, *Industrial and Corporate Change*, Vol.19.No.2.pp.465-482.
- Popper, K. [1957], *The Poverty of Historicism*, Routledge, (久野収・市井三郎訳『歴史主義の貧困』講談社 1961 年).
- Powel, Walter W. [1990], “Neither Market Nor Hierarchy : Network Forms of Organization” *Research in Organizational Behavior*, Vol.12, pp.295-336.
- Robertson, Paul L. [2003], “ The Future of Management : Does Business History Have Anything To Tell Us”, *Australian Economic History Review*, Vol.43, No.1. pp.1-21.
- Robertson, Paul L. and Gianmario Verona [2006], “Post-Chandlerian Firms : Technological Change and Firm Boundaries”, *Australian Economic History Review*, Vol.46, No.1, pp.70-94.
- Rosenbloom, Richard S. and William J. Spencer (eds) [1996], *Engines of Innovation*, Harvard Business School Press, (西村吉雄訳『中央研究所の時代の終焉—研究開発の未来—』日経 BP 社 1998 年).
- Sabel Charles F. [2006], “A Real-Time Revolution in Routines”, in Charles Heckscher and Paul S. Adler (eds), *The Firm as a Collaborative Community : Reconstructing Trust in the Knowledge Economy*, Oxford University Press, pp.106-156.
- Sabel, Charles F. and Jonathan Zeitlin [2004], “Neither Modularity nor Relational Contracting : Inter-Firm Collaboration in the New History”, *Enterprise & Society*, Vol.5, No.3, pp.388-403.
- Sako, Mari. [1991], “The Role of “Trust” in Japanese Buyer-Supplier Relationships”, *Ricerche Economiche*, XLV No.2-3 , pp.449-474 (酒向真理「日本のサプライヤー関係における信頼の役割」藤本隆宏・西口敏宏・伊藤秀史編『リーディングス サプライヤー・システム 新しい企業間関係を創る』91-118 頁, 有斐閣, 1998 年).
- Sanchez, R. and Mohoney J.T. [1996], “Modularity, Flexibility, and Knowledge Management in Product and Organization”, *Strategic Management Journal* Vol.17. Winter Special Issue, pp.63-76.
- Scranton, Philips [1997], *Endless Novelty: Specialty Production and American Industrialization 1865-1925*, Princeton University Press (廣田義人・森杲・沢井実・植田浩史訳『エンドレス・ノヴェルティ』有斐閣 2004 年) .
- Simon, Herbert A. [1962], “The Architecture of Complexity” *Proceedings of the American Philosophical Society*, Vol.106. No.6. pp.467-482 (稲葉元吉・吉原英樹訳『システムの科学 第3版』「複雑性の構造—階層的システム—」219-256 頁 パーソナルメ

- ディア株式会社,1999 年).
- Smith, A. [1993], *An Inquiry into the Nature and Causes of Wealth of Nations : a selected edition / Adam Smith ; edited with an introduction by Kathryn Sutherland* Oxford; New York : Oxford University Press (山岡洋一訳『国富論—国の豊かさの本質と原因についての研究— (上)、(下)』 日本経済新聞社 2007 年).
- Sturgeon, Timothy J. [2002], “Modular production networks : a new American model of industrial organization”, *Industrial and Corporate Change*, Vol.11, No.3, pp.451-496.
- Tapscott, Don and Anthony D. Williams [2006], *Wikinomics –How Mass Collaboration Changes Everything*, Portfolio (井口耕二訳『ウィキノミクス—マスコラボレーションによる開発・生産の世紀へ』 日経 B P 社 2007 年).
- 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『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社 2-66 頁 2010 年).
- Teece, David J. [2010], “Alfred Chandler and “capabilities” theories of strategy and management” , *Industrial and Corporate Change* Vol.19, No.2. pp.297-316.
- Teece,D.J.,G.Pisano and A.Shuen[1997],“Dynamic Capabilities and Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, Vol.18,Issue7,pp.509-533.
- Teece,David J [2009], *Dynamic Capabilities & Strategic Management*, Oxford University Press,(谷口和弘+蜂巢旭+川西章弘+ステラ・S・チェン訳『ダイナミック・ケイパビリティ戦略—イノベーションを創発し、成長を加速させる力』ダイヤモンド社 2013 年).
- Teece,David J. [1993],”The Dynamics of Industrial Capitalism:Perspectives on Alfred Chandler’s Scale and Scope”, *Journal of Economic Literature*,Vol.18,Issue 7, pp.199-225.
- Thompson, James d. [1967], *Organizations in Action : Social Science Bases of Administrative Theory*, Macgraw-hill book company, (高宮晋監訳『J.D.トンプソン オーガニゼーション・イン・アクション—管理理論の社会科学的基礎—』同文館出版 1987 年)
- Ulrich, Karl [1995], “The role of product architecture in the manufacturing firm”, *Research Policy* 24, pp.419-440.
- Usselman, Steven W. [2006] “Still Visible Alfred D,Chandler’s The Visible Hand” *Technology and Culture* , Jul,Vol.47,Iss3,pp.584-596.
- Whitford,Josh and Jonathan Zeitlin [2004], “Governing Decentralized Production : Institutions, Public Policy, and the Prospects For Inter-Firm Collaboration in US

- Manufacturing”, *Industry and Innovation*, Vol.11, No.1/2 (March/June), pp.11-44.
- Williamson, O.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, O.E. [1981], “The Modern Corporation : Origin, Evolution, Attributes”, *Journal of Economic Literature*, Vol.19, No.4 (December), pp.1537-1568, (安室憲一訳「現代企業：起源、発展、特性」(井上薫・中田善啓監訳『エコノミック・オーガニゼーション—取引コストパラダイムの展開—』晃洋書房 165-216 頁, 1989 年)).
- 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).
- 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.
- 青島矢一・武石彰 [2010], 「技術進歩が生み出した新たな産業システムの脅威～「製品プル型」か「デバイスプッシュ型」か」(青島矢一・武石彰・マイケル A クスマノ編『メイド・イン・ジャパンは終わるのか—「奇跡」と「終焉」の先にあるもの—』東洋経済新報社 294-323 頁)。
- 青地正史 [2010], 「戦後日本における長期継続取引」(下谷政弘・鈴木恒夫編『講座・日本経営史 第 5 巻「経済大国」への軌跡—1955～1985—』ミネルヴァ書房 179-211 頁)。
- 浅沼万里 [1997], 『日本の企業組織 革新的適応のメカニズム—長期取引関係の構造と機能』東洋経済新報社。
- 安部悦生 [1987], 「イギリスにおける近代企業の成立とその特質—チャンドラーの所説を中心として—」(『明治大学 社会科学研究所紀要』Vol.25, No.1, 109-130 頁)。
- 安部悦生 [1997], 「イギリス企業の戦略と組織」(安部悦生・岡山礼子・岩内亮・湯沢威『イギリス企業経営の歴史的展開』勁草書房 1-122 頁)。
- 安部悦生・壽永欣三郎・山口一臣 [2002], 『ケースブック アメリカ経営史』有斐閣。
- 安部悦生 [2004], 「経営史におけるチャンドラー理論の意義と問題点—チャンドラー・モデルはアウト・オブ・デイトか?」(明治大学『経営論集』51 巻 3 号 57-69 頁)。
- 安部悦生 [2009a], 「国際競争とチャンドラー・モデル—チャンドラーは国際競争をどのように見ていたか—」(湯沢威・鈴木恒夫・橘川武朗・佐々木聡編『国際競争力の経営史』有斐閣 15-33 頁)。
- 安部悦生 [2009b], 「チャンドラー・モデルの行く末」(『経営史学』第 44 巻第 3 号 44-59 頁)。
- 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—』ミ

ネルヴァ書房 279-292 頁)。

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)。

伊丹敬之・軽部大 [2004],「企業成長の四つの経済—規模、深さ、範囲、組織」(伊丹敬之・軽部大編 [2004]『見えざる資産の戦略と論理』日本経済新聞社 275-312 頁)。

伊丹敬之 [2008],「組織が知識を蓄積し、市場が利用する」(『一橋ビジネスレビュー』SPR.8-21 頁)。

今井賢一・伊丹敬之・小池和男[1982],『内部組織の経済学』東洋経済新報社。

今井賢一 [1992],「ダイナミック・ネットワーク—市場と組織の動態的な浸透—」(一橋大学『ビジネスレビュー』Vol.39 No.4 1-10 頁)。

宇田理 [2002],「ポスト・チャンドラー時代の経営史にかんする一考察—日本におけるチャンドラー・モデル批判をめぐって—」(日本大学『商学集志』Vol.72.No.2 81-106 頁)。

榎本悟 [1990],『アメリカ経営史学の研究』同文館出版。

大河内暁男 [2001],『経営史講義[第 2 版]』東京大学出版会。

岡崎哲二 [2006],「経済活動の組織とコーディネーション」(伊丹敬之・藤本隆宏・岡崎哲二・伊藤秀史・沼上幹編『リーディングス 日本の企業システム 第Ⅱ期 第 1 巻 組織とコーディネーション』有斐閣 1-14 頁)。

小川紘一 [2009],「国際標準化とビジネスモデル：グローバル・イノベーション・システムとしての国際標準化」(『一橋ビジネスレビュー』Winter, 20-35 頁)。

加護野忠男 [2008],「取引制度の違いを理解する」(加護野忠男・角田隆太郎・山田幸三・上野恭裕・吉村典久著『取引制度から読み解く現代企業』有斐閣アルマ 1-12 頁)。

加護野忠男 [2009],「日本のビジネス・システム」(神戸大学『国民経済雑誌』第 199 巻 第 6 号 1-10 頁)。

橘川武郎 [2008],「ニューエコノミーと「失われた十年」」(塩見治人・橘川武郎編『日米企業のグローバル競争戦略—ニューエコノミーと失われた十年』の再検証—』所収 名古屋大学出版会)。

木原仁[1997],「経済変化と企業の境界—ラングロワ(R.N.Langlois)理論の吟味を中心として—」(名古屋商科大学『NUCB JOURNAL OF ECONOMICS AND INFORMATION SCIENCE』vol.42 No.1,1-9 頁)。

木原仁 [2004],「消えゆく手(vanishing hands)に関する一考察 ; 「見えざる手」「見える手」そして「消えゆく手」」(『NUCB journal of economics and information science』名古屋商科大学 第 49 巻第 1 号 101-109 頁)。

木原仁 [2005],「「消えゆく手」仮説の適用可能性に関する一考察—イタリア・プラート産地を事例として—」(慶應義塾大学『三田商学研究』第 48 巻第 1 号、217-226 頁)。

経営史学会 [2005],『外国経営史の基礎知識』有斐閣。

國領二郎 [2004],「情報技術と経営のアーキテクチャ」(稲葉元吉・貫隆夫・奥林康司編『情

- 報技術革新と経営学』第3章 45-71頁 中央経済社)。
- 今野喜文 [2007],「組織能力と持続的競争優位—組織能力論の現状と課題—」(北星学園大学『北星論集(経)』第46巻第2号、19-37頁)。
- 児玉充 [2012],『知識創造のリーダーシップ』中央経済社。
- 坂本清 [2005],「生産システムの進化とモジュール型生産システム」(坂本清編『MINERVA 現代経営学叢書② 日本企業の生産システム革新』ミネルヴァ書房 1-32頁)。
- 澤田浩二 [2012a],「「チャンドラー型企業」の変容と調整メカニズム」(『立命館ビジネスジャーナル』Vol.6 17-36頁)。
- 澤田浩二 [2012b],「現代企業の事業システムと企業間関係—「チャンドラー・モデル」をめぐって—」(立命館大学『社会システム研究』第24号,131-149頁)。
- 澤田浩二 [2013a],「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—」(立命館大学『社会システム研究』第26号,83-103頁)。
- 澤田浩二 [2013b],「現代企業史とチャンドラー学説—その今日的意義と限界—」(『経営学の貢献と反省—二十一世紀を見据えて—』)経営学史学会年報 第20輯 115-125頁)。
- 澤田浩二 [2013c],「チャンドラーの経営史の方法と企業理論—取引費用論とケイパビリティ論の視座から—」(『経営学論集 第83集』日本経営学会)。
- 塩見治人・堀一郎編 [1998],『日米関係経営史』名古屋大学出版会。
- 塩見治人・橘川武朗編 [2008],『日米企業のグローバル競争戦略—ニューエコノミーと「失われた十年」の再検証』名古屋大学出版会。
- 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 1-30頁)。
- 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 紀要』第6号 93-111頁)。
- 白石宏幸 [2010],『知識に関する組織能力と競争優位の研究』金沢大学人間社会研究域経済学経営学系。
- 相山泰生・高尾義明 [2011],「エコシステムの境界とそのダイナミズム」『組織科学』Vol.45,No.1,pp.4-16.
- 鈴木良隆[2000],「アルフレッド・チャンドラーと経営史学」(一橋大学『一橋論叢』Vol.123,No.4,557-572頁)。
- 武石彰 [2006],「企業間分業における知識のマネジメント」(伊丹敬之・藤本隆宏・岡崎哲二・伊藤秀史・沼上幹編 [2006],『リーディングス 日本の企業システム 第Ⅱ期 第1巻 組織とコーディネーション』有斐閣 243-272頁)。
- 田中辰雄 [2009],『モジュール化の終焉—統合への回帰』NTT出版。
- 谷口和弘 [2006],『企業の境界と組織アーキテクチャ：企業制度論序説』NTT出版。
- 丹沢安治 [2004],「現代企業組織のダイナミズムと知識ベースの企業理論」(『専修大学社会科学研究所 社会科学研究叢書 6 現代企業組織のダイナミズム』専修大学出版局

- 87-105 頁)。
- 土屋守章 [2005], 「アメリカ産業の構造改革」(『経営戦略研究』 秋季号 Vol.6, 21-29 頁)。
- 土屋守章 [2006], 「企業戦略と『学習の経路』—米国化学産業の盛衰からの教訓—」(『DIR 経営戦略研究』 春季号 Vol.8, 17-23 頁)。
- 徳田昭雄 [2011], 「調整メカニズムとしてのインターフェイスの類型化: イノベーションとインターフェイス標準の関連性の分析」(『立命館ビジネスジャーナル』 Vol.5, 1-23 頁)。
- 徳田昭雄・立本博文・小川紘一 [2011], 『オープン・イノベーション・システム—欧州における自動車組込みシステムの開発と標準化』 晃洋書房。
- 中北徹 [2005], 『エコノミクス 入門 国際経済』 ダイヤモンド社。
- 夏目啓二 [1986], 「A.D.チャンドラー大企業成立史研究に関する一考察」(『アメリカ史研究』 第 9 号, 7-11 頁)。
- 野中郁次郎 [2001], 「総合力: 知識ベース企業のコア・ケイパビリティ」(『一橋ビジネスレビュー』 WIN 18-31 頁)。
- 野中郁次郎・遠山亮子・平田透 [2010], 『流れを経営する—持続的イノベーション企業の動態理論』 東洋経済新報社。
- 野中郁次郎・紺野登 [2012], 『知識創造経営のプリンシプル』 東洋経済新報社。
- 湯沢威・鈴木恒夫・橘川武朗・佐々木聡編 [2009], 『国際競争力の経営史』 有斐閣。
- 延岡健太郎 [2006], 『MOT[技術経営]入門』 日本経済新聞社。
- 橋本輝彦 [1997], 『アメリカ経営史と企業革新』 創風社。
- 橋本輝彦 [1999], 「21 世紀型企業試論」(『立命館経営学』 第 37 巻 第 5 号 29-50 頁)。
- 橋本輝彦 [2003], 「M&Aブームと企業システムの変化」(『立命館経営学』 第 41 巻第 6 号 155-179 頁)。
- 橋本輝彦 [2007], 『チャンドラー経営史の軌跡—組織能力ベースの現代企業史』 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)。
- 馬場一 [2005], 「組織間における長期的関係性の負の側面」(『関西大学商学論集』 第 50 巻第 3・4 号合併号, 127-138 頁)。
- 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。
- 藤本隆宏 [2006], 「日本企業の能力・知識・熟練・人材」(伊丹敬之・藤本隆宏・岡崎哲二・伊藤秀史・沼上幹編『日本の企業システム 第 4 巻 組織能力・知識・人材』 有斐閣 1-18 頁)。
- 藤本隆宏 [2008], 「アーキテクチャとコーディネーションの経済分析に関する試論」(東京大学ものづくり経営研究センター MMRC Discussion Paper No.207 1-59 頁)。
- 宮川宗弘 [1958], 「分権的経営管理の展開—Chandler による実証的研究の紹介をかねて—」(『立教経済学研究』 第 12 巻 第 1 号 193-226 頁)。

- 本山美彦 [2008],『金融権力—グローバル経済とリスクビジネス』岩波書店。
- 森杲 [1985],『株式会社制度』北海道大学図書刊行会。
- 森川英正編 [1991],『経営者企業の時代』有斐閣。
- 矢野誠 [2005],『「質の時代」のシステム改革』岩波書店。
- 矢野誠 [2008],「金融危機脱却の視点 「市場の質」向上が重要」(『日本経済新聞』2008年10月30日付25頁)。
- 矢野誠 [2009],「金融市場の高質化とは？」(吉野直行・矢野誠・樋口美雄編『論争！経済危機の本質を問う—サブプライム金融危機と市場の高質化』慶應義塾大学出版20・39頁)。
- 山崎敏夫 [2005],『現代経営学の再構築—企業経営の本質把握』森山書店。
- 山下祐子 [2009],「「市場か組織か」か「市場と組織」か—経済制度の代替性と補完性について」(一橋大学日本企業研究センター編『日本企業研究のフロンティア 第5号』第2章15-39頁有斐閣)。
- 米倉誠一郎 [1999],『経営革命の構造』岩波書店。
- 米倉誠一郎 [2000],「組織の時代は終わったのか」(『一橋ビジネスレビュー』2000年WIN.52-64頁)。
- ラングロワ,リチャード(谷口和弘編訳) [2009],「企業と組織経済学」(三田商学研究第52巻第2号1-17頁)。
- レズリー・ハンナ、和田一夫 [2001],「見えざる手の反逆—チャンドラー学派批判」有斐閣。
- 渡部直樹 [2007],「ラングロアの「消え行く手(vanishing hand)」仮説の批判—ポスト・チャンドラー・エコノミーと歴史法則主義—」(『三田商学研究』慶応義塾大学 第50巻第3号 57-81頁)。
- 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。