

論 説

現代大企業の成立・発展と組織能力

— チャンドラー経営史の発展 —

橋 本 輝 彦

目 次

はじめに

- 1 現代大企業の戦略・組織の歴史的变化
— 経営資源の増大・蓄積と管理組織の改編 —
- 2 現代大企業の特質と成立過程
— 単一企業内における大量生産過程と大量流通過程の統合と管理階層組織の形成 —
- 3 現代大企業と組織能力
- 4 現代大企業の組織能力と知識, スキル, 学習
- 5 現代大企業の衰退と組織能力

おわりに

は じ め に

現代大企業は、チャンドラー(A.D. Chandler, Jr.)の用語では、the modern business enterprise あるいは the modern industrial enterprise あるいは the modern multi-units enterprise を指すが、それはアメリカでは、1880年代以降、全国的市場・都市市場の形成を背景に、いわゆる第2次産業革命を展開する主役として成立し、ほぼ20世紀を通じて支配的な企業形態となった。

こうした現代大企業の成立・発展を論述するにあたって、組織能力 organizational capabilities がキイ概念となってきた。組織能力という概念とは何か、それが企業のどのようなレベルの行動や意思決定の能力を指すのかについては必ずしも確定しているとは言えない。チャンドラー経営史においては1990年頃の著作から本格的にこの概念が登場する。

そこで、本稿では、組織能力という概念はチャンドラーがアメリカ経営史を論ずる中で、どのような意味をもち、どのような内容のものとして取り扱われてきたかを、チャンドラー経営史の展開に沿って明らかにすることを意図している。その上で、20世紀終わり以来のいくつかの産業におけるアメリカ大企業の衰退という状況を、そうした組織能力に関連させて考察しようと思う。

1 現代大企業の戦略・組織の歴史的变化

—経営資源の増大・蓄積と管理組織の改編—

A.D.チャンドラーがアメリカ大企業経営の歴史について一般化を試みた最初の作品は *Strategy and Structure* (1962) である。本書はアメリカにおける事業部制組織の成立という組織革新に焦点を当てたものである。紙幅の多くは、この組織形態をいち早く生み出した 4 社のマネジメント史に当てられている。デュボン、GM、ニュージャージー・スタンダード、シアーズがなぜ事業を拡大し、新しい職能を取り込み、未知の製品へと手を広げたのか、それにともなうなぜそれまでと違ったマネジメント形態が求められたのかを浮き彫りにしている。このケーススタディのあと、4 社の組織革新を比較分析し、4 社にとって事業部制への改編は創造的革新であったことを確認している。さらに、1948 年時点の資産額上位 70 社について事業部制組織を取り込んだ企業と取り込まなかった企業の特徴、採用・非採用に至った理由やプロセスを分析している。以上のような企業の組織革新の比較研究（比較経営史）の手法は、個別企業の沿革をたどる従来型の手法やアメリカ産業界全般を対象とした調査と比べて、企業経営の歴史についての一般化を可能にしたり、という。

ところで、本書の分析の対象となった企業の「戦略」と「組織」の捉え方の中に、大企業の成立、発展の内容およびその発生因についての見方があらわれている。まず、戦略と組織の概念はどのようなものであろうか。「戦略」とは事業成長のプランニングと実行であるが、「長期の基本目標を定めたいうで、その目標を実現するために行動を起こしたり、経営資源を配分したりすることを指す」²⁾。「組織」は活動や経営資源をマネジメントするための部門であり、組織形態はマネジメント組織のつくりを指す。第 1 にマネジメントに携わるさまざまな組織や人材のあいだの権限やコミュニケーションの経路、第 2 にそれら経路を通して社内に流れる情報やデータである。これらの経路やデータは基本的な目標や方針を実行に移し、全社の経営資源を結集するのに必要な調整、業績評価、プランニングなどの成果を高めるために欠かせないものである。経営資源とは財務資本、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、人材の持つ技術、販売、管理面での技能などである。そこで、「組織は戦略に応じて決まり、いくつかの基本戦略が組み合わさるときわめて複雑な組織が出来上がる」³⁾ のである。

以上のように戦略および組織、そして、戦略と組織の関係を定義しているが、それでは組織

1) Chandler (1962), p.2, p.7. 邦訳 7 頁, 11 頁。

2) *ibid.* p.13, 邦訳 17 頁。

3) *ibid.* pp.13-14, 邦訳 17-18 頁。

改編を要するような戦略が生まれるのはなぜか。「組織改編は戦略変更をきっかけに行われ、戦略がなぜ変わったかといえ、人口移動や国民の所得水準の変化、技術イノベーションなどによって、新しい事業機会やニーズが生まれたからであろう」⁴⁾、とする。要するに、「人口移動、国民所得水準の変化、技術進歩の結果、既存の資源、あるいは拡大途上にある資源からより高い利益を引き出せそうな事業機会やニーズが生まれ、経営陣がそれに目を留めたため、戦略的な事業拡大が図られた。戦略が刷新されると、規模の拡大した企業をうまく運営するために、新組織あるいは少なくとも組織改編が求められた。新しい外部環境にうまく対応できないなど、組織改編に失敗したのなら、その原因は、社の命運を握る経営陣に実務が集中しすぎたり、彼が過去の経験、教育、現在の地位などの影響で、企業家としての視点を持ってなかったりしたことにあるであろう」⁵⁾。

このように、新戦略のプランニング・実行および組織の改編は経営陣の主体的・主観的な行為であるが、その環境として、市場と技術の変動による新しい事業機会やニーズの発生がある、という考え方である。この点からは産業によって、組織革新である事業部制の採用状況が異なることになる。鉄鋼や非鉄金属といった業界では事業部制を取り入れた企業はきわめて少ない。農産物加工、ゴム・タイヤ、石油などの業界は事業部制を採用した企業とそうでない企業に分かれる。電機・エレクトロニクス、自動車、動力機械、化学などで構成されるグループは、主要企業はほぼ例外なく事業部制に移行している。第1のグループでは戦略や組織の大きな変化を促すような経済環境は生じておらず、組織の安定と経営の簡素化を優先させた。第2のグループでは同一産業に属していても企業ごとに経営や組織のニーズが異なる。第3のグループは、上述の4社のケーススタディを通して得られた知見、すなわち、組織改編の引き金となった複雑な事情は何かをさらに理解できる。それは端的に言って多角化に伴う従来のマネジメントのひずみの拡大であった⁶⁾。

本書は結論として、アメリカ大規模企業 *the giant industrial enterprise* の歴史を4つの段階に分けて、経営史の一般化を試みている。

第1段階は大企業の成立期であり、最初の事業拡大とそれに伴う経営資源の増大である。アメリカの大規模企業の多くが最初に経営資源を増大したのは、1880年代から第1次世界大戦にかけての時期であった。南北戦争後の鉄道建設ラッシュに促された工業化と都市化の急激な進展を背景に大多数のメーカーが鉄道を用いて農村地帯の大規模市場、拡大著しい工業地帯や都市部の市場などへ製品を供給するようになった。こうして生産施設の拡大、販売組織の構築、

4) *ibid.* p.15, 邦訳 19 頁。

5) *ibid.* pp.15-16, 邦訳 19-20 頁。

6) *ibid.* pp.325-326, 邦訳 413-414 頁。

購買部門の新設といった巨大な垂直統合企業を形成した⁷⁾。金属、食品、ブーツ・靴といった一部の消費財など長い歴史を持つ業界の大規模企業の場合は第 1 段階が終わりを迎えたのは 19 世紀末から 20 世紀初頭にかけてであった。電機業界では第 1 段階はもう少しあとまで続き、自動車、動力機械、ガソリン、タイヤ、化学など新興産業は 1920 年代に第 1 段階の終わりにさしかかった。

第 2 段階は資源活用の合理化であり、大規模企業の多くは 20 世紀の最初の 20 年間にマネジメント組織の原型を築いた。新興産業ではそれは 1920 年代、30 年代に行われた。それは製造、販売、原材料調達などの職能別部門の形成と部門内の指揮命令、コミュニケーション経路の確立、および、市場動向を見極めながら各職能間の調整を図る使命を負う中央本社の構築である。こうした組織形態の下で業務プロセスに関わるすべての部門や施設を需要動向に対応させることが目標とされた。職能別組織の下では中央本社の上層部は経営資源を今後どのように配分すべきかという経営寄りの判断と、当面どう有効に活かすべきかという実務寄りの判断を下した。組織が整備されると、経営資源の当面の活用法や将来の配分を決める仕事はルーチン的な性格を帯びてきて、大筋の戦略判断が求められる局面は減った。だが、責任ある立場の経営者がひとたび新規市場への参入を決断すると、それまでの組織形態は経営資源を有効活用する妨げとなった⁸⁾。

第 3 段階は大企業の成長期であり、経営資源を活かすために、新市場、新製品分野に進出することである。一部の企業は主として多角化を通して 1920 年代に事業の拡大に乗り出したが、大多数の企業が拡大への道を始めたのは 1930 年代大恐慌が収まってからである。企業の拡大はまず、特定分野の製品をフルラインで供給することであり、また、販売組織だけでなく製造・購買施設の設置を伴う海外進出であった。これら両戦略以上に大きな意味を持ったのが、従来とはまったく違う顧客層に向けた新製品を投入する動きであった⁹⁾。

化学、電機・エレクトロニクス、動力機械といった産業では既存の人材が従来の施設と原材料を用いて新しいエンジン、機械、家電製品、合成繊維、フィルム、プラスチック、電機・エレクトロニクス機器などを開発することができた。こうした分野の企業は R&D への投資比率を高め、それとともに経営資源が特定の製品分野に集中する傾向を弱めた。タイヤ・ゴム、石油、食品などの企業は、先進的な技術や設備を蓄え始めると、製品の多角化を押し進め、とりわけ第 2 次世界大戦中にこの傾向が強まった。これらすべての企業に共通するのは旧来の製品

7) *ibid.* pp.386-387, 邦訳 487-489 頁。

8) *ibid.* pp.387-390, 邦訳 489-492 頁。

9) 本書では、多角化戦略について、後に強調するような関連産業への多角化かそうでないのかについては特に問題にしていない。ただし、多角化戦略においては、従来製品がどのような特徴のものだったか、その結果どのような経営資源が社内に蓄積されていたのかが製品開発や市場獲得の成果を左右したという。

系列よりも新規分野で成長が続き、経営資源の蓄積が進んだ点である¹⁰⁾。

第4段階は短期の需要、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かすために、組織改編を実施し、事業部制組織を採用した。パイオニア的な一部企業は、多大な経営資源をマネジメントするために、1920年代に新しい組織を考案し始めたが、ほとんどの企業が大規模な組織改編に乗り出したのは、1940年代、50年代に入ってからである。異質な複数の市場に対応するために、さまざまな職能活動を調整する仕事は複雑さを増すばかりとなり、自立的事業部が各製品系列をマネジメントするようになった。事業部長が需要や嗜好の変化に合わせて各職能活動を調整する責任を負うようになった。また、業績を評価したり、経営資源の配分を計画したりするためには、総合本社を設けて、新しい複雑な課題に対処するための時間、情報、幅広い視点などを経営陣に与える必要があった。こうして、長期、短期の両方で市場の変化に合わせながら、経営資源を活用して利益を上げるという要請に、事業部制が応えることになった¹¹⁾。

以上、大企業の歴史を4つの段階に画して一般化を行っているが、ここに至るまで用いてきた視点は、第1に、企業の変化・発展を経営資源の増大・拡大（戦略の計画・実行）、経営資源活用の合理化・効率化（管理組織の構築・改編）という視点である。経営資源は管理（組織）の対象であり、財務資産、物的資産、人的資産を並列的に取り扱っている。ここにはまだ、組織能力という概念はない。

また、第2に大企業の拡大とマネジメントを変化する市場や技術と関連付けるといふ、言い換えれば、新しい戦略の計画化・実行およびそれに対応する組織の改編は、市場・技術の変化による新しい事業機会やニーズの発生を分母とするという見方である¹²⁾。チャンドラーのこうした企業の組織やマネジメントの歴史的变化・発展に対する見方は、以後も一貫して維持されている。

10) *ibid.* pp.390-393, 邦訳 492-495 頁。

11) *ibid.* pp.393-395, 邦訳 495-497 頁。

12) *ibid.* p.385.邦訳 498 頁。なお、チャンドラーは別稿で、「人口移動、国民所得水準の変化、技術イノベーション」を決定づけた要因として、アメリカについては歴史段階的に、次のような諸要因をあげている（Chandler(1959),pp.1-2）。

①1815～50年。西部への拡大（西漸運動）の開始が、ニューイングランドの場合を除くと、1815年からだいたい1850年にかけて、産業界の革新の主要なきっかけとなった。

②1850～70年代。鉄道建設が1850年代から70年代後半にかけての主役を果たした。

③1880年代～1900年。全国市場および都市市場の発展が1880年代から1900年を超えるころまでの主役であった。

④1900年代～1920年代。電気と内燃機関の出現が1900年代の初期から1920年代にかけての主役であった。

⑤1920年以後。研究開発のシステム化と制度化の発展が1920年代以来今日までの主役となっている。

2 現代大企業の特質と成立過程

— 単一企業内における大量生産過程と大量流通過程の統合と管理階層組織の形成 —

チャンドラーは *The Visible Hand* (1977) において、「伝統的企業」traditional enterprise（単一事業企業であり個人か少数の所有者自身が運営する企業）から「現代企業」modern business enterprise（多数の異なる事業単位 business units を包含する俸給経営者の階層組織が運営する企業）の成立への歴史過程として、アメリカ経営史を描いた。これはいわば、*Strategy and Structure* で規定した大規模企業の歴史の第 1 段階前および第 1 段階、第 2 段階を中心に精緻化したものである。特に注目されるのは、現代大企業が従来は独立の単位として営まれていた多数の事業活動を内部化することによって大量生産過程と大量流通過程を統合して成立した過程と理由についての説明である。

1880 年代から 20 世紀初頭は、アメリカにおいて鉄道、電信、蒸気汽船などの交通と通信のインフラストラクチャが全国規模で整備された時期であり、全国市場および都市市場という大市場が形成されていった。輸送と通信における新しい方法と大市場の形成は、大量かつ安定した原材料の工場への流れと工場からの完成品の流れを促すことによって前代未聞の生産水準を可能とした。その可能性を現実化するためには第 1 に、新しい機械や工程の発明が必要であった。ひとたびこれらが開発されると、製造業では単一企業内にいくつもの生産工程を設置すること（連続工程機械の導入、連続工程工場化）ができるようになった¹³⁾。紙巻タバコ、農産物の加工・缶詰・瓶詰め製品、ビール、精肉、ミシン、農業機械、事務機械、エレベータその他の電気機械、鉄鋼、銅、アルミ、石油精製、砂糖精製といった資本集約型産業において多数の消費者に規格化された製品を供給する企業が登場した。この論述には、企業の戦略的行動は市場と技術の変化によって新しい事業機会やニーズが生まれたことへの対応であるという *Strategy and Structure* に見られた視点が貫かれている¹⁴⁾。

第 2 にこれら企業は大量かつ安定した原材料の工場への流れと工場からの完成品の流れを現実にもたらすためには、さらに、消費者に至る販売・流通経路を掌握すること、また原材料の購買・調達をコントロールすることが必要であった。なぜなら、既存の販売業者が産業企業の生産する大量の製品を販売することができなかつたからである。それは、1 つには産出量を急激に増大した大量生産者が彼らの大量生産設備を着実に操業し続けるのに十分なほど迅速に商

13) Chandler (1977), pp.240-281. 邦訳 428-489 頁。

14) 戦略や組織の変化という企業行動の変化は、市場と技術への対応であるという見方は、次の論点にも明らかである。「製造業者と販売業者のどちらが調整機能を担うかを決定したのは、市場と技術であった。この両者がアメリカ産業における規模と集中の決定に及ぼした影響は、企業者性能の質、資本の利用可能性、あるいは公共政策のそれと比べ、はるかに大きかった」(ibid. p.373, 邦訳 643 頁)

品を移動させたり、また効果的な広告・宣伝を行ったりすることに対応することができなかつたからである。また、2 つには多くの新しい大量生産製品は卸商や大規模小売商、その他の中間業者では提供できない専門的な流通およびマーケティングのサービスを必要とするものであったからである。こうしたことのために、生産企業は全国的な、さらには世界的な販売網（卸売・マーケティング組織）と広範な購買組織をつくり上げると同時に、自社の原料資源と輸送施設の獲得に直接進出した¹⁵⁾。

アメリカ企業はこうしたいわゆる垂直的統合を 1880 年代から開始したが、2 つの異なった道で、すなわち、ひとつは単一の生産企業が全国的さらには世界的マーケティング網や購買組織を設け、原材料供給源や輸送経路、販売経路を掌握していく道、もうひとつはまず多数の企業が合併して全国市場を対象とする規模の企業を形成し、次いで生産施設の集中的管理、そして、前方——販売ないし卸売・マーケティング——、後方——原材料源の獲得、ないし原材料の購買・調達——への統合という道を実施した。前者は 1880 年代に生じたが、後者は 1890 年代以降に一般化し、アメリカ企業の多くは後者の道をとった。

以上のような戦略は形成・拡大しつつある大市場に向けて、新しい技術を利用し新しい製品を大量生産、大量販売する戦略であり、コスト優位によって競争優位を確立しようという戦略である。こうした戦略を企図し実行した企業が、「現代産業企業」であるが、大量生産過程と大量流通過程を統合——垂直的統合 *vertical integration*。原材料・半製品の調達・確保、製品の製造、製品の卸売・マーケティングという大量の財の流れに沿った一連の機能を担う自社機構の構築——し、したがって、多数の事業単位と異なる複数の機能を統合した。そして、この統合によってもたらされる生産性の増大やコストの減少といった利益¹⁶⁾を現実達成するために、管理的調整 *administrative coordination* を行うトップ、ミドル、ローアの三大階層的管理組織を設立した。特に、ミドル・マネジメントである各機能部門の責任者とスタッフが各部門の業務を監視し、事業単位間の流れを調整するためにつくり上げた方法が企業間競争上、大きな役割を果たしたと同時に、最終的にはミドル・マネジャーの選択、業務の調整・評価・動機

15) *ibid.* pp.285-289. 邦訳 499-504 頁。

16) このメリットについて本書は「規模の経済性」という用語を使用していない。本書では、大量生産のメリットについて、「速度の経済性」と呼び、「生産性の増大と単位原価の減少は、工場やプラントの規模の増大からよりも加工処理の量と速度の増大から生じた場合がはるかに多かった。このような経済性は工場内の原材料の流れを統合し統制する能力から生じた」(*ibid.*p.281.邦訳 481-482 頁)。また、大量生産と大量流通を統合するメリットについては次のように言う。「単一企業はある系列の製品の生産と販売に含まれる、多数の取引と過程を遂行した。これらの活動の内部化と企業内部の部門間取引は、取引と情報のための費用を減少させた。しかしさらに重要なことは、これらによって企業は、需要と供給の間をより密接に調整し、労働力と資本設備をより集約的に利用することができるようになり、その結果として、単位原価を低減することができたことである。最後に、その結果として生じた大量の加工処理と高率の商品回転とは、運転資本と固定資本の双方の費用を減少させるような、現金の流れをつくり出した」(*ibid.*pp.285-286.邦訳 499 頁)。

づけおよび企業全体としての資源の計画と配分に当たるトップ・マネジメントが重要となり、このレベルも俸給経営者 *salaried managers* が担うようになっていった¹⁷⁾。

現代大企業は 20 世紀の初頭にはこうした階層的管理組織による管理的調整を開始した。しかし、1910 年代末にいたっても、現代大企業は機構上の欠陥を有しており、管理者階級はようやく専門的となり始めたばかりであった。第 1 に、財の流れの管理的調整といっても、それはただ需要の短期的変動に、大雑把に目盛りを合わせる程度のものに過ぎなかった。需要の突然の変化は企業を通じる財の流れにおける各段階で、在庫の過剰あるいは不足を生じさせる恐れがあった。また、第 2 に、集権的職能部制組織では、長期的な資源配分に責任があるトップ・マネジメントが、日常的な運営をしつづけていた。スペシャリストとしてのこれらの最高経営者はほとんどつねに、彼らの専門とその部門の観点から企業の方針を判断しつづけた。政策設定と計画作成はしばしば企業全体の要請への対応というよりも、むしろ利害を異にする部門間の妥協の産物であった。彼らはきわめてしばしば、トップ・マネジメントの効果的な意思決定に必要な、時間も関心も情報も所有していなかった。第 1 次世界大戦後、大規模企業の管理者達は、こうした欠陥を克服するために、組織構造全体にわたる新しい形態を考案し実施し始めた。これが総合本社、事業部本部、職能部門からなる事業部制組織である¹⁸⁾。

以上のようにして形成された管理組織は生産と流過程を通る財貨の流れを調整する機能と将来に向けた生産と流過程に対する資産や人員の配分をする機能を担った。そのため、一国経済における生産と流過程の調整、資源配分という役割において、マネジメントという見える手が市場という見えざる手にとって代わったと規定した¹⁹⁾。

以上のように、本書では、19 世紀半ばの第 1 次産業革命までに形成された企業と対比して、1880 年代以降の第 2 次産業革命において形成された現代大企業の構造的特質とその経済における役割の歴史的な変化が強調された。そのため、20 世紀の大企業の原型である現代企業について、大量生産過程と大量流過程を統合するために複数の事業単位や異なる職能を企業内に統合したこと、それを調整するために階層的管理組織を形成したことに焦点がおかれた。言い換えれば、現代大企業の企業構造の特質の成立過程と管理機構の形成過程に注目し、精密に論じたのである。しかし、その一方で、管理的調整の内容や発展については十分な論述展開をしていない。「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身が、企業の永続性、活力、そして持続的成長のための原動力

17) *ibid.* pp. 411-414, pp. 450-454. 邦訳 705-710 頁, 768-773 頁。

18) *ibid.* pp. 453-468. 邦訳 773-802 頁。

19) ただし、チャンドラーは政府の役割にも言及し、次のようにも言っている。特に第 2 次世界大戦以後「連邦政府は最後の頼るべき調整者、割当者となった」(*ibid.* p. 497. 邦訳 849 頁)。

となる」²⁰⁾と、述べるにとどまっている。本書にも組織能力という概念はまだない。

3 現代大企業と組織能力

チャンドラーは、*Scale and Scope* (1990) においてアメリカ、イギリス、ドイツにおける現代大企業の形成と発展の比較経営史を展開した。本書において、「現代産業企業」the modern industrial enterprise を成立させたものは「生産・流通・マネジメントへの三つ又投資 three pronged investment である」²¹⁾ という新しい用語が使われているが、現代大企業の特徴は *The Visible Hand* におけるそれと基本的に同一であり、「多くの異なる業務単位を内包すること、常勤の俸給経営者からなる階層組織によって管理されていること」²²⁾ である。

本書が新たに展開したことは、第 1 に、現代大企業の成立・発展の理由についての理論的説明であり、「規模の経済」, 「範囲の経済」, 取引費用という概念を使用して説明している²³⁾。第 2 に、現代大企業の組織能力 organizational capabilities の創造、拡大という概念を初めて論理展開をしたことである。第 3 に、三国の比較経営史を展開することで、現代大企業という新しい制度の成立に見られる共通の型を明らかにすると共に、制度の成立、発展に及ぼす文化的、経済的、歴史的相異の影響を示し、アメリカを競争的経営者資本主義、イギリスを個人資本主義、ドイツを協調的経営者資本主義と特徴付けていることである²⁴⁾。

20) *ibid.* p.8. 邦訳 14 頁。

21) Chandler (1990) p.8. 邦訳 7 頁。

22) *ibid.* p.14. 邦訳 11 頁。ただし、*The Visible Hand* では business units 事業単位としていたものを、本書では operating units 業務単位と言い換えている。

23) この点については、別稿でより詳しく取り上げる予定である。

24) 現代大企業の成立・発展についての視点は、*Strategy and Structure* 以来一貫している。すなわち、次のようである。「複数業務単位を有する現代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、新技術の開発や市場の開拓である。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して出現し、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を統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多国籍化し複数製品を操業する企業になることによって成長し続けたのかを説明している」(*ibid.* p.18. 邦訳 15 頁)。ここには現代大企業の成立・発展をもたらした戦略や組織の変化・発展の環境としては市場と技術の変化であるという見方が貫かれている。

アメリカ、イギリス、ドイツの三国の現代大企業の成立・成長は市場と技術の変化によってもたらされた事業機会や新しいニーズへの対応であった。しかし、各国で企業家や経営者の対応は文化的な理由によって異なった。「教育・法律制度は日常の業務決定および長期的な戦略決定の双方に影響を与えた。つまり、教育制度における国ごとの相違は、経営者と労働者の訓練や採用に影響を与え、一方各国の法律制度はさまざまな形のゲームのルールを規定した」(*ibid.* p.9. 邦訳 8 頁)。

本書では、20 世紀半ばまでの現代企業の成立・発展をあつかっているが、アメリカは競争的経営者資本主義、イギリスは個人資本主義、ドイツは協調的経営者資本主義として特徴づけられている。すなわち、次のようである。

「イギリスは個人資本主義に固執したあまり、第 2 次産業革命が生み出した多くの新産業において後発産
(次頁に続く)

業国家」となってしまった。これらの産業が、やっとなアメリカやドイツの産業と競争できるようになったのは、現代産業企業が遅ればせながら生み出された後のことであった。その時でさえイギリス産業は後発のため、国内、国際市場で後塵を拝したままであった」(ibid. p.11. 邦訳 10 頁)。イギリスでは企業者企業もしくは同族支配企業が長期にわたって存続し、創業者やその後継者は小規模な経営階層組織を導入するが、彼らが依然として企業の重要な株主であり、上級経営者であった (ibid. p.240. 邦訳 201 頁)。イギリスは 19 世紀初めに世界最初の産業革命を成し遂げ、工業化、都市化した産業国家となり、1 世紀以上の間、世界の最も豊かな消費市場であった。国内市場規模の地理的狭隘さ、集中した豊かさ、優れた輸送システムなどはイギリス産業における個人的経営および個人資本主義の継続にたいして、法的・教育的・文化的要因が及ぼしたのと同程度に大きな影響を与えたのである (ibid. pp.251-252. 邦訳 211 頁)。しかも、イギリスでは鉄道、電信、蒸気船などの登場よりずっと以前に工業化が開始されていたので、アメリカやドイツと比べると、輸送と通信におけるこれらの革新は、産業制度にたいしてあまり大きな影響を与えなかった。企業は商業においても工業においても専門化し、製品の細分化・高級化によって国内市場と海外市場に対応した。そのため、企業家は 19 世紀終わりに第 2 次産業革命の与えた新技術の機会を利用しようとしなかった。「国内市場の地理的狭隘さ、原料の不足、鉄道と電信の到来以前に生み出されたなお収益力ある諸産業、そして格段に豊かな消費市場などが、消費財産業、とりわけ商標付き包装製品や量販小売業、第 1 次産業革命の伝統的な生産財産業に資源を投下する誘因を与え、鋼、電解製造による銅やアルミニウム、軽機械、電機や他の重機械、化学製品などの新産業への大規模投資はあまり魅力的には映らなかった」(ibid. pp.284-285. 邦訳 239 頁)。

さらに、第 1 次世界大戦以後に、新産業を発展させる機会が訪れても、少数の企業を除いて、三つ又投資を行い、組織能力を開発することはなかった (ibid. pp. 389-392. 邦訳 330-333 頁)。石油のアングロ・パーシアン・オイル社 (後のブリティッシュ・ペトロリアム)、ゴムのダンロップ社、産業用化学の ICI 社 (プラナー・モンド、ノーベル・インダストリーズなどの合併会社) などでは、同族支配の終焉によって、三つ又投資を行って組織能力を創造、拡張した。しかし、産業用資材 (レーヨン、石材・粘土・ガラス、製紙、金属加工、金属製造) や食品および家庭用化学製品など商標付き包装製品などは同族企業や所有者経営が続いたため、組織能力の形成を制約した。機械 (非電機、電機、輸送機械) では老舗企業や外国企業の子会社が支配し続けた。

他方、ドイツの現代大企業の成立・成長はイギリスよりもアメリカのそれに似通っており、ドイツの企業家はしばしばヨーロッパでもいち早く、規模と範囲の経済を利用するうえで不可欠な製造・マーケティング・マネジメントへの三つ又投資に踏み切った (ibid. p.391. 邦訳 336 頁)。しかし、相違点は、ドイツの現代企業は金属、化学、重機械など生産財の生産と流通に集中しており、個人や家庭向けの消費財を生産する企業はわずかであったことである。さらに、ドイツとアメリカの最大の相違は「企業間の関係および企業内の関係であった」。ドイツではカルテルやその他の企業間取り決めにたいして裁判所が強力な支持を与え、産業の協調が利益をもたらすという信念が共有された。また、ドイツの製造業者は (アメリカの経営者と同様に) 労働組合にたいして理解を示さなかったままであったにもかかわらず、従業員 の要求と福祉にたいしては多くのアメリカの業者よりもはるかに多くの注意を払った」(ibid. pp.394-395. 邦訳 337 頁)。このことから、ユルゲン・コッカなどのドイツの経済史家はドイツ資本主義を「組織された資本主義」と呼んだが、チャンドラーは「協調的経営者資本主義」と規定した。そして、このような特徴の形成に影響を与えた要因は、市場の特質、銀行の役割、法制度などである。

第 1 に、ドイツでは 1880 年代に鉄道網が完成の域に達し、それは国内市場の形成において、イギリスのそれよりもはるかに大きな影響を与えた。しかし、ドイツでは人口増加率がアメリカよりも低く、またイギリスと異なって都市への人口の集中が遅れた。そのため、国内市場の規模は小さく、消費財市場の発展は遅れた。産業企業家はアメリカ、イギリスに比べて、外国市場に大きく依存しなければならず、ドイツの東南の国々の工業化に生産財を供給することによって拡大することを図った。こうして、外国での競争に立ち向かうという挑戦はしばしば国内での協調を促進した。

第 2 に、鉄道建設への金融で発達したドイツの多目的な大銀行は、新しい産業企業の金融に際して大きな役割を果たし、そのため、産業企業のトップ・レベルの意思決定にも深く関与するようになった。銀行は多数の企業に投資をしたので、産業企業間の競争よりも協調を好んだ。

(次頁に続く)

本章では第2の点について取り上げよう。

(1) 現代大企業の成立・成長と組織能力

本書において、組織能力の創出、拡大、維持、開発といった概念が初めて使われた。たとえば、アメリカについて1880～1910年代が組織能力の創出、1920年代以降が組織能力の拡大の時期である、としている。

現代大企業の持続的成長について、次のように言う。生産・流通・マネジメントへの三つ又投資によって、現代産業企業を「最初に創造した企業家は、強力な競争上の優位を獲得した。彼らが活動している産業はすぐに寡占的になった。つまり少数の一番手企業によって支配されるようになった。これらの企業は、・・・職能上および戦略上の有効性を改善することによって、市場シェアや利益をめぐる競争を展開した。彼らは、その製品、製法、マーケティング、購買、そして労使関係を改善して職能的に競争し、また成長市場へ競争企業よりもより素早く進出したり、衰退市場から迅速にしかし効果的に退出するなど、戦略的に競争した。/ 市場シェアと利益をめぐるこうした競争は、企業の職能的・戦略的な能力を研ぎ澄ました。次に、これらの組織能力は企業の継続的な成長のための内因となった。とくに、組織能力は企業の所有者や経営者が国内のより遠隔地市場へ、続いて海外へ進出することによって多国籍企業になることを促進した。組織能力はまた、企業が本来の市場以外の市場で競争力をもつ製品を開発することによって多角化し、複数製品企業になることを促進した。」²⁵⁾

また特に、三国の歴史の検証をまとめた結論においては次のように論じている²⁶⁾。

現代の産業資本主義の発展の原動力のコアにあるのは、統合体としての企業がもつ組織能力であった。これらの組織能力は、企業内部で組織化された物的設備と人的スキルの集合であった。それらは、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た。

しかし、企業が国内および国際市場で競争し、かつ成長を持続するのに必要な規模と範囲の経済を達成することができるのは、こうした施設やスキルが注意深く調整され統合された場合に限られていた。このため、市場シェアの維持にとっては、現行単位を任されるローワー・レベ

第3に、カルテルなどの協調はドイツでは合法とされた。また、ドイツの国の設立した大学や研究所は、イギリスやアメリカにおけるよりも、産業企業のために科学技術の知識や熟練した技術者および経営者を供給した。(以上、*ibid.* pp.397-409. 邦訳 338-349 頁)

以上のようにドイツの特徴をもたらした要因は、国内市場の狭小性と分散、外国市場への大きな依存性、そして工業化の後発性といった地理的、歴史的な特質によってもたらされたものである。そして協調への圧力は、第1次世界大戦の勃発、ドイツの敗北、それに続く戦後危機によっていっそう強まったのである。

25) *ibid.* pp.8-9. 邦訳 7 頁。

26) *ibid.* pp.594-595. 邦訳 514-515 頁。

ルの経営者の能力以上に、ローワー・レベルの経営者のパフォーマンスに責任を負うミドル・レベルの経営者の能力が重要となった。これらミドル・レベルの経営者には、それぞれの職能や製品に固有の経営的スキルを開発し応用することが要請されるだけでなく、ローワー・レベルの経営者の訓練・動機づけ、彼らの仕事の調整・統合・評価も必要とされた。そして、産業企業の長期的な健全性と成長のために最も重要だったのは、上級経営者、すなわち現業の最高責任者と本社の経営者の能力であった。彼らはミドルの経営者を採用し動機づけ、彼らの責任を定義・配分し、彼らの活動を監視・調整し、さらに企業全体の資源の計画策定・配分をおこなったのである。

むしろそうした組織能力は、まず創造され、ひとたび確立された後は維持されなければならない。組織能力を維持することは、それを創り出すことと同様大きな挑戦課題だった。

さらにまた、このような組織能力は、企業の絶えざる成長のための源泉、すなわち原動力を提供してきた。企業に備わった組織能力は、持続的な成長に必要な資金の多くを供給するに足る収益を生み出してきた。さらに重要なことには、組織能力は、外国市場や関連産業において企業に優位性を与える専門化した設備とスキルを提供した。

以上のように、現代産業資本主義の発展の原動力のコアは統合体としての企業がもつ組織能力であり、企業内部に組織化された物的設備と人的スキルの集合である。企業が国内および国際市場で競争し、かつ成長を持続するのに必要な規模と範囲の経済を達成することができるのは、こうした施設やスキルが注意深く調整され統合された場合に限られる。さらに、企業全体の資源の計画策定・配分の能力が重要となったと論述している。ここには設備や組織機構に加えて人的スキル（現場の作業に関わるスキルからトップの戦略構想力にいたる各階層レベルのスキル）が企業の競争優位性と成長にとってコアであり、源泉であるという考えがみられる。

こうしてみると、本書における組織能力という概念は、*Strategy and Structure* や *The Visible Hand* で論述された経営資源のみならず、管理的調整—現行の資源や活動の統合・調整、業績評価・動機づけおよび将来のための資源の計画・配分など—の能力を含む概念であり、しかも、むしろ後者を中心におく概念であると考えられる。そして、それは静的な調整ばかりでなく、経営資源を活用して企業の競争力を強化し、成長を促す動的な能力を意味する概念となっている。

(2) 挑戦者企業の出現と組織能力

組織能力の視点から企業の成立・発展をみる見方は、いわゆる挑戦者企業 *challengers* の出現の理由をも説明するようになる。

第 2 次産業革命の新産業において最初に現代大企業を築いた一番手企業 *first movers* は、製造、販売、マネジメントへの相互関連的な三つ又投資を行い、職能的、経営的スキルを磨き、

組織能力を創出した。これが参入障壁となり、彼らの競争優位を形成した。しかし、多くの場合、挑戦者企業が登場した。この挑戦者企業の成功について、チャンドラーは次のような要因をあげる。一番手企業が自らの優位性を単純に無駄づかいしてしまうこと、政府の行動（たとえば、アメリカの反トラスト政策）、原料供給源や主要市場の大きな変化、挑戦者の業種の製品市場が継続的に成長したこと、国内市場の一般的な成長などである²⁷⁾。こうした要因によって一番手企業が存在する産業に挑戦者企業が登場した。しかし、これだけでは説明は終わらず、次の点を指摘している。それは、挑戦者として成功を収めた企業は新たな企業家的企業あるいは小規模な企業から出発したものは稀であった。挑戦者として成功を収めた企業のほとんどは、外国企業、あるいは自国の他産業に確固たる基盤をもつ企業であった。これらは歴史ある企業で、すでに設備やスキル、すなわち組織能力を備えていた。外国から進出を図る企業は、一般に規模の経済を追求する中で培かれた経営上の経験に基づいていたし、関連産業から進出をもくろむ企業の能力は範囲の経済を追求する中で養われたスキルに基づいていた²⁸⁾。

このように一国経済における一番手企業が存在する産業において、挑戦者として成功する企業は新たな企業家的企業であることはめったになく、外国大企業の進出かその国の他の関連産業の大企業の参入がほとんどであり、その理由は組織能力の有無である、という。

(3) 海外進出、多角化と組織能力

現代大企業はその成立後、国内市場での競争優位を固めるとともに、やがて海外進出（直接投資）と関連産業への多角化によって成長を遂げる。

この過程はアメリカにおいては1920年代から現れるが、本格的には第2次世界大戦後のことである。海外進出は、第1次世界大戦後、アメリカの電機、通信機、自動車、食品、医薬品産業のメーカーなどから始まり、第2次世界大戦後もしばらくは、アメリカがリードしていたが、1970年代になるとヨーロッパ企業が、そして、1980年代には日本の企業が海外進出を開始した。

第2次世界大戦後大企業の成長として一般的となった外国や関連分野への進出による成長は、組織能力の開拓にもとづく成長である²⁹⁾。外国市場などへの地理的拡大は、規模の経済を達成する中で研ぎ澄まされた能力を利用することである。また、多角化は範囲の経済を追求する関連産業への進出である³⁰⁾。

27) *ibid.* pp.599-601. 邦訳 518-521.

28) *ibid.* pp.601-602. 邦訳 521-522.

29) *ibid.* p.612. 邦訳 530 頁。

30) 多角化戦略の動機は、たとえば、バーニー『企業戦略論』では事業運営上の範囲の経済（活動の共有、コア・コンピタンスの共有）、財務上の範囲の経済（内部資本配分、リスク分散、税効果）、反競争的な範囲の経済（次頁に続く）

第 2 次世界大戦後、アメリカ、ドイツ、イギリス 3 カ国の主要産業企業は範囲の経済に基づいた能力を用いて多角化した。ここでの範囲の経済は販売面以上に生産と研究開発におけるものであった³¹⁾。

(4) 第 2 次世界大戦後の新産業の担い手と組織能力

第 2 次世界大戦後、1950 年代、60 年代からエレクトロニクス革命によって新しい産業が出現し始める。このいわば、新々産業を担った企業はどのような企業であったと捉えるか。チャンドラーは次のように言う。

1950 年代、60 年代からのエレクトロニクス革命によって出現した新産業において新技術の利用に成功した企業は、物的設備や人材に対して、1880 年代、90 年代の新産業の一番手企業と同じように大規模な投資を行った。その点では 1950 年代、60 年代の新産業の進展は 1880 年代、90 年代の新産業の進展と実によく似ていた。つまり、規模と範囲の経済をフルに活用するための能力を開発しうるだけの巨額の投資を製造、マーケティング、マネジメントに対して行ったという点で同じである³²⁾。

しかし、次の点で異なっていた。すなわち、第 2 次世界大戦以後の時代の新産業の一番手企業を古い時代のそれと真に隔てる特徴は、第 2 次世界大戦以後の時代の新産業における一番手企業には歴史をもつ企業が含まれていることである。たとえば、第 2 次世界大戦以後の新産業の中で、最もダイナミックな展開をみせたコンピュータ産業では、IBM など事務機械の歴史のある企業が新しい企業よりもはるかに大きな収益を収めている³³⁾。

こうして第 2 次世界大戦以降の新しい産業を発展させた企業は、新しい企業家的企業（スタートアップ企業）よりも、関連産業の既存大企業の多角化による進出が主要なものであるとみなしている。言い換えれば、既存大企業の組織能力の重視であり、既存大企業がその組織能力に基づいて新しい産業の進展を担ってきたというのが近年の企業史の主要な流れである、ということになる³⁴⁾。

濟(多地点競争, 市場支配力の活用), 従業員とステークホルダーの多角化インセンティブなどがあり (Barnny (2002), p.414.邦訳 (下) 68 頁), したがって、コングロマリット型の多角化をも含むものである。しかし、チャンドラーは企業成長にとっての本筋は範囲の経済を追求する関連産業への多角化であるとみなしている。したがって、バーニーが上げる多角化戦略の動機の中で、事業運営上の範囲の経済 (活動の共有, コア・コンピタンスの共有)こそが多角化を成功させるものとみなしている。

31) *ibid.* p.618. 邦訳 535 頁。

32) *ibid.* p.610. 邦訳 528 頁。

33) *ibid.* p.610. 邦訳 528 頁。

34) こうした見方からすると、ウォルマート・ストアーズ (1962 年)、インテル (1968 年創立)、マイクロソフト (1975 年)、アップルコンピュータ (1976 年)、ホーム・デポ (1978 年)、アムジェン (1980 年)、サン・マイクロシステムズ (1982 年)、デル・コンピュータ (1984 年)、シスコシステムズ (1984 年)、クアルコム (次頁に続く)

4 現代大企業の組織能力と知識, スキル, 学習

組織能力と現代企業の成立・発展の関係を特に理論的に論じたのは *Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise* (1992)³⁵⁾ である。この論文では、現代大企業の成立と発展をもたらす規模と範囲の経済性の達成が組織能力、すなわち知識とスキルに依存し、知識やスキルは累積的な学習によってもたらされるという。次のように言う。

第2次産業革命において出現した新産業を担う現代企業における規模と範囲の経済性は生産能力ではなく通量 *throughput* によって測られる組織的なものであり、知識、スキル、チームワークなどに依存している。技術的プロセスの可能性を引き出すのは緊要な組織された人間の能力である³⁶⁾。

新しい、あるいは技術変革を遂げた資本集約型で寡占的な産業において、企業は全国市場や国際市場のマーケット・シェアをめぐる激しく競争するが、企業は製品価格以上に、機能的効率性と戦略的効率性を通じて競争した。そうした寡占的な競争によって、鋭利となる累積的な学習が組織能力を創造し、それが新参入者への強力な障壁となった³⁷⁾。

累積的な学習が生み出した知識は企業の生産と流通の施設、設備にあらわれるが、より明白には企業の製品と過程に固有な人的スキルにあらわれる。こうしたスキルのうちで最も重要なのは上級経営者のスキルである。すなわち、ミドルとローワの管理者を育成し動機づけ、彼らの権限を定義、配分し、行動を監視、調整するトップ・マネジメントのスキルであり、さらに彼らの企業全体としての資源の計画と配分のスキルである。そして、そうした知識やスキルは産業固有、企業固有なものであり、移転は困難なものである³⁸⁾。

以上のように、組織能力は知識、スキルであり、それは累積的な学習によって創造、発展する、現代大企業の形成は、そうした組織学習のベースの構築を意味し、寡占的競争の中で鋭利となった学習活動の累積が知識、スキルを創造、発展する、としている。ここでは、第2次産業革命において出現した現代大企業の競争力と、その発展の源泉、基因は組織学習、そこから生まれ、強化される知識、スキルを内容とする組織能力であるとの企業観が明示される。

そこで、本論文では、現代大企業の海外進出や関連産業への参入による成長は、組織学習

(1985年)、オラクル(1985年)、ヤフー(1995年)、グーグル(1998年)などの新興企業の成長は副次的なあらわれ、あるいは、特殊なあらわれととらえることになるのであろうか。

35) Chandler (1992 a). なお、この論文と Chandler (1992 b) はほぼ同趣旨の論文である。

36) Chandler (1992 a), p.81.

37) *ibid.* p.83.

38) *ibid.* p.84.

organizational learning の利用と拡大を通じた成長であると捉える。外国市場および新産業への成長は取引費用やエイジェンシー費用、その他の情報費用を削減する要求としてよりも、生産、流通、マーケティングのルーティンを調整し学習すること、さらに現在の製品と工程を改良することによって形成された競争優位を役立たせようという願望によって推進された。規模の経済を獲得する中で研ぎ澄まされた能力を利用する地理的拡大においては、企業は大抵単一製品系列に集中していた。範囲の経済を利用する中で獲得された知識を反映している関連製品市場への進出においては、企業はしばしば単一製品系列を越えて参入した。そうした外国への拡大や関連産業への拡大は、それ自身、新しい市場の獲得の方法や拡大した複数市場企業を運営する方法に関する学習経験となった³⁹⁾。

また、本論文では第 2 次世界大戦以後の新しい産業の創造も組織学習に基づいていることを強調する。すなわち、組織学習は新産業が出現する方法に重要な変化を生み出した。新産業の一番手企業は大抵、新たな企業ではなく、既存の企業であった。それはラジオや TV ばかりでなく、1940 年代、50 年代の医薬品産業を転換させた治療革命においても、また、同時期における新しいタイプの人造繊維、ゴムその他の素材を創造することによって化学産業を転換させたポリマー革命においても、さらに 1960 年代に情報革命を起こしたメインフレーム・コンピュータにおいても事実であった⁴⁰⁾。つまり、医薬品産業、コンピュータ産業、化学産業でも新しい製品を商業化する上で、主要な役割を果たしたのは、長期的に存在する既存の企業であった。

こうして、近年、既存企業は新産業の創造において新規の創業企業よりも大きな役割を演じている。技術的に複雑な新製品や新工程を商業化することは、それ自身継続的な学習経験であるが、それは従来の製品の開発、生産、マーケティングにおける累積的な組織学習に基づいている、のである⁴¹⁾。

この論文は以上のような内容であるが、同論文において、チャンドラーは、マーシャル (Alfred Marshal), シュムペーター (Joseph Schumpeter), ペンローズ (Edith Penrose) に端を発し、ネルソンとウインター (Nelson and Winter (1982)) が最も早く明確な説明を提示した企業進化学理論 evolutionary theory of the firm に賛同を表明している⁴²⁾。企業資産をダイナミックにする継

39) *ibid.* p.93.

40) *ibid.* p.96.

41) *ibid.* pp.97-98. このことに関して、スタートアップ企業は組織能力で弱点を持っているという。これら企業は発明や研究能力があったとしても、市場化するに足る質量を満たした製品開発をする能力に欠けている、という。(*ibid.* p.97) そうすると、前節で触れたインテルなど新興企業がそうした能力を獲得したのは例外的であるとみなすのであろうか。

42) *ibid.* p.86. Nelson and Winter (1982) は、企業行動の進化は「組織ルーティン」の発展と変化のプロセスである。「組織ルーティン」とは一定の企業固有の「能力」や「意思決定のルール」であるが、具体的には「生
(次頁に続く)

続的学習を重視する企業進化理論は、なぜ過去に新しい企業が生産と流通を統合する過程を通じて出現し、なぜ、どのようにこれら企業が新市場へ拡大することによって成長したかについての理論を提供している。組織学習と組織能力は企業の今日の競争上の強みや弱みを説明している⁴³⁾。しかしまた、次のような重要な究明すべき課題も提起されるとしている。それは、学習過程が行われる精確な仕組み、産業特殊的・企業特殊的な特徴の変化の仕方と理由、ある組織能力が他の能力以上に地理的に異なる市場や新製品市場に移転できる理由、新市場を評価し獲得するために、また旧市場から撤退するために発展したルーティンの内容などである⁴⁴⁾。これらの点、特に、学習過程と知識創造の仕組みについては、これまで公表されてきたチャンドラー経営史においても十分には解明されていないと考えられる。

組織能力は組織学習によって獲得された知識である、という考え方はチャンドラーの最新のエレクトロニクス産業および化学・医薬品産業を扱った経営史研究書⁴⁵⁾でも、明確にされている。そこでは、産業企業の競争上の強さは学習された組織能力に依存しているとし、組織能力は3つのタイプの知識に基づくという。すなわち、組織能力は使用される技術と供給する市場に関わる製品固有のものである。製品固有な能力は学習され、組織・制度に埋め込まれる。したがって、大企業は製品固有な埋め込まれた組織能力の創造者であり、貯蔵庫である。

組織学習のプロセスは、3つのタイプの知識—技術的、機能的、経営的—に基づく組織能力の創造を通じて進められる。技術的知識はR&DにおけるRに必要とされる能力である。機能的な知識は、R&DのDに必要とされる能力と生産的能力とマーケティング能力である。経営的能力は機能的業務活動を管理、統合し、原材料の供給者から、生産、流通、最終消費者までの財の流れを調整するために学習されるだけでなく、企業の運命や当該企業が属する産業全体の運命をも決定する人的、資金的資源配分についての意思決定をする力である。特に後者は企業の長期的な健全性の維持と成長にとって最も基本的なトップ・マネジメントの学習された能力

産のための特定の技術的ルーティン」や「雇用や解雇における諸手続き」、「在庫の補充」、「需要の増加に対する生産の調整」、「投資やR&D、または広告における政策」、「製品の多角化や海外投資戦略」などである。さらに、これらは3つのタイプの「ルーティン」に区別する。すなわち、「業務上のルーティン」、「企業の資本ストックの増減を規定するルーティン」、そして、「業務上のルーティンを修正するルーティン」である。(pp.14-18) 企業はこうした「ルーティン」をいわば遺伝子としてもち、こうした遺伝子としての「組織ルーティン」が変異、淘汰、維持という進化のプロセスを通じて変化していくと捉える。企業行動の進化をこうした仕方で描くのである。

ネルソンは別の論文(Nelson, 1991)で、いわば「動的企業能力理論」を提示し、認識すべき企業の3つの性質は戦略、組織、コア能力である。コアとなる組織能力は実践された組織ルーティンの階層に基づいており、現場の組織的スキルや、それらの調整や、意思決定手続きを決定する。企業の戦略と組織が組織能力を生み出し、形作るが、組織能力はそれ自身、ある種の生命をもつ、という。(p.491)

43) *ibid.*p.98.

44) *ibid.* p.99.

45) Chandler (2001), Chandler (2005).

である⁴⁶⁾。

このように大企業の存在と成長を規定するものは、組織能力であり、それは学習によって獲得され、企業に埋め込まれた技術的、機能的、経営的知識から成り立っている、とする。

ところで、2つの文献は、こうした組織能力の概念を用いて、エレクトロニクス産業、化学・医薬品産業における企業の成立・成長の歴史を論述している。そこでは、技術、生産、マーケティング・流通を統合した学習ベース **integrated learning base** の構築と、それによる新しい学習知識にもとづく新製品の商業化を企業成長の遺伝子としている。そして、新しい企業家的企業ではなく、既存企業がエレクトロニクス・情報革命、ポリマー・ペトロケミカル革命、治療革命、バイオ技術などによる新製品・新産業の発展において、主要な役割を果たしたことを確認している。しかし、同時に、2つの文献においては、これに加えて、特に、情報産業や医薬品産業では、そうした学習ベースが垂直統合からネットワークによるものへと変化してきていることを論述している。この点については別稿で改めて取り上げる。

5 現代大企業の衰退と組織能力

(1) アメリカ現代大企業の衰退

これまで述べてきたように、現代大企業は学習活動の統合的なベースを構築し、知識、スキルなど組織能力の拡大に努め、成長を遂げた。しかし、1920年代までにアメリカ最大200社にランクされた企業の中にも、近年、競争優位を失い、衰退した企業が多数見られる。たとえば、鉄鋼業においては Bethlehem, LTV (Jones & Laughlin, Republic Steel) などの上位企業は外国企業に買収された。U.S. Steel の衰退も著しい。製缶業の American Can, Continental Can は外国企業に買収された。電機では Westinghouse, RCA などほぼ存在しない。非電機では International Harvester, Singer, United Shore Machinery, Allis-Chalmers などほぼ存在しない。ゴム・タイヤでは Uniroyal, B.F. Goodrich, Firestone など外国企業に買収された。自動車産業でも第2次世界大戦後ビッグ3体制に整理統合されたが、その一角の Chrysler は単独企業としては存在しない。GM, Ford の弱体化も著しい。食品・飲料でも General Foods, Kraftco, Standard Brand, Nabisco, Esmark, Norton Simon, Beatrice などは買収合併され、単独企業としては消滅した。

以上は一部の事例にすぎないが、いずれも19世紀末から20世紀初期に大企業として形成された伝統ある大企業である。これらの大企業はなぜ衰退したのであろうか。チャンドラーが強調する理由は、1960年代以後の競争の激化（国際的競争、産業間競争）の中で誤った戦略を実行したことである。すなわち、合併や買収を通じて無関連分野へ多角化したことである。この戦

46) Chandler (2001), pp.2-3., Chandler (2005), pp.6-7.

略は短期的利益の獲得をめざして企業の長期的能力や利益を犠牲にした。チャンドラーは次のように言う。アメリカの主要な産業の成長を牽引してきた多くの資本集約型産業が、1960年代の合併、買収ブーム以降、国内および海外でのシェアをあまりにも急速に失ったことは、少なくともアメリカのそうした産業では長期的な投資が短期的な利益の犠牲になったことを示唆している⁴⁷⁾、と。

確かに、こうした無関連分野への多角化、あるいは「コングロマリット」化は、大抵、企業の競争力を強化することができず、失敗に帰している。したがって、この戦略の実行自体が多くの大企業を衰退させた要因であったといえる。この戦略を改め、無関連分野の事業を分離売却し、本来の事業に回帰した企業も、その後遺症に長く苦しんでいる。ところで、ここで問題にしたいのは、そもそも、多くの大企業はなぜ誤った戦略を実行したのかということである。現代大企業が創出・拡大した組織能力は、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・発達させるための不断の再投資を行うことによって競争優位を維持・強化する能力であった。衰退企業はなぜ、そうした組織能力に基づく戦略を追及しなかったのであろうか。

(2) 機関投資家と短期的志向

アメリカにおける現代大企業の成立はチャンドラーによれば、「経営者資本主義」の成立をもたらした。1950年代までに、アメリカ経済の主要な部門において、常勤の専門経営者が管理する企業が、現代企業の標準的な形態となるに至った⁴⁸⁾。専門経営者は経営上の意思決定にさいして、どちらかといえば現在の利益を極大化する政策よりも、企業の長期的な安定と成長に有利な政策を選好するのである⁴⁹⁾。こうした「経営者資本主義」は経営者の専門化と並んで、家族や金融機関の支配的株式所有の後退と所有の分散化の進展を背景としていた。

ところが、1970年代以降、企業の株式所有構造は大きな変化を始めた。個人や家族の持ち株比率が低下する一方で、年金基金、投資会社、保険会社など機関投資家が保有比率を拡大してきた。アメリカ最大1000社において、機関投資家の持ち株比率は1980年代には40%を超え、90年代に50%を超えはじめた。この状況をMichael Useemは「投資家資本主義」Investor Capitalismの到来と名づけた⁵⁰⁾。機関投資家は株式運用益を追及する短期的株主であることが多い。そうした機関投資家が株主名簿の上位に多数ならば、「退出」ばかりでなく「発言」行

47) Chandler (1990), p.627. 邦訳 542 頁。なお、1960年代から80年代のこのプロセスについて Chandler (1994 b) が詳しく分析している。

48) Chandler (1977), p.493, 邦訳 843 頁。

49) *ibid.* p.10. 邦訳 17 頁。

50) Useem (1996), chap.1.

動を明確にするようになると、企業経営者は短期的な利益や株価の上昇に配慮せざるを得なくなる。

以上のような株式所有構造の変化は、現代企業に長期的政策よりも、手っ取り早い成長の方法となるように思われる買収や合併を通じた無関連分野への多角化という戦略を促す一因となったといえる。

(3) 寡占的競争と組織能力

すでに明らかにしたように、現代大企業の成長は、寡占的競争の中で鋭利となった学習を累積し、知識、スキルを創造、発展することに基づいている。組織能力の拡大・進化は経験による学習の積み重ねを通じてなされるのである。したがって、現代大企業にとって寡占的競争は組織能力を拡大する重要な契機であり、寡占的競争のあり様が重要であるといえる。

寡占的競争は、この言葉のあらわすように相対的に少数の大企業間の競争である。それは現代大企業の成立自体が参入障壁を形成し、外部からの競争への参入を困難にしたためである。そのため、参入を企てる企業は既に組織能力をもった外国同業企業か他産業の既成企業ということになった。

ところで、チャンドラーが言うように、アメリカ大企業が激しい国際的競争や産業間競争に直面したのは、1960～70年代以後のことである。第1次世界大戦以後の戦争、混乱、統制経済、戦後復興などの期間、ヨーロッパ企業や日本企業はほぼ半世紀にわたって世界市場競争に本格的には登場することなく、アメリカ企業の競争相手とはならなかった。言い換えれば、アメリカ大企業は成立以来、半世紀もの長きにわたって、少数の国内企業同士の競争にとどまっていた。こうした限定された寡占的競争は、競争方法を定型化するとともに、組織能力の拡大に一定の制約を及ぼすものであったといえる。

たとえば、第2次世界大戦後のアメリカ鉄鋼業の技術革新は新興の日本やヨーロッパに著しく遅れた。自動車産業でも第2次世界大戦後の製品技術の革新のほとんどはヨーロッパ企業から発生した。アメリカ大企業はプライス・リーダーシップ制などの「管理価格」による高利潤に満足し、開発、生産、マーケティングなどの機能的な知識と能力の拡大・強化に努めることを怠った。したがって、激しい国際的競争や産業間競争にはじめて直面したとき、本業において積極的に競争に立ち向かうことができず、多角化戦略に走らざるをえなかった。そして、無関連分野への多角化に失敗して、それら事業を分離売却し、本業に復帰して以降も、本業における激しい国際的競争に対応した、組織能力を拡大することができないでいる。

こうして、アメリカ大企業の多くは、長い限定された寡占的競争の歴史過程で組織能力の拡

大・強化の姿勢において弱点をかかえてきたといえる⁵¹⁾。

(4) アメリカ現代大企業の組織能力の性格

チャンドラーは組織能力の産業別差異について述べている。組織能力は技術的知識（研究能力）、機能的知識（開発・生産・販売マーケティング能力）、経営的知識（調整、資源配分における意思決定能力）に分けられるが、これらの役割は産業によって異なる。産業は3つの類型に分けられる。1つはハイテク産業（化学、医薬品、コンピュータ、電気・電子機械、航空・宇宙など）である。この産業群は長期的視野で、最も多額の研究開発支出によって新製品や改良した製品の商業化を通じて競争する産業である。ここでは競争優位の源泉は技術的知識、機能的知識、経営的知識のすべての進化にある。2つはステイブルテク産業（自動車、石油、ゴム、非電気機械、金属など）である。この産業群は同じ製品系列を維持し、既存の製品と生産工程の改良、マーケティング・流通の改良、サプライヤーや労働者とのよりよい関係によって競争する産業である。ここでは異なる製品系列の研究開発は困難であるので、開発、生産、マーケティングなどの機能的知識と経営的知識の進化が重要となる。3つはローテク産業（食品・飲料、タバコ、繊維、製紙、木材など）である。この産業群は最も研究開発支出が少なく、最終製品系列が同じままで、生産工程が比較的単純であり、主としてマーケティングや流通の革新と改良によって競争する⁵²⁾。

以上のような類型化は必ずしも不動のものではない。ステイブルテク産業に属する産業でも、ハイテク産業の特徴を強める場合や時期もある。こうした類型化は概ねの傾向を示すものである。ところで、こうした類型を前提にすると、産業によって組織能力の役割が異なることになる。ハイテク産業に属する企業は、範囲の経済の達成にとって特に研究開発能力が重要な役割を果たすので、関連分野への多角化によって、競争優位を維持・強化して継続的に成長する可能性を持っており、そうした組織能力の拡大に基づく経営的能力が重要である。これに対して、ステイブルテク産業やローテク産業に属している企業は多角化は困難であり、製品のフルライゾン化に限定される傾向がある。そのため、範囲の経済の達成にとっては、広告・宣伝活動やブ

51) MIT 産業生産性調査委員会の報告書である *Made in America* (1989)は、国際競争力を低下させたアメリカ産業（鉄鋼業、自動車、工作機械、民生用電子機器など）の生産性問題の根底にあるのは組織形態と経営姿勢にあるとして、「時代遅れの経営戦略」、「短期的視野」、「開発と生産における技術的な弱さ」、「人的資源の軽視」、「協調体制の欠如」、「政府と産業界の足並みの乱れ」という6点の問題に集約している。第1に上げられたのが「時代遅れの経営戦略」であるが、それは汎用規格品の大量生産と視野の狭さである。ここに指摘されている視野の狭さとは、何十年にわたってアメリカ産業は主としてアメリカ国内市場を対象に生産し、主として自社の工場と研究所から生まれた進んだ技術によって繁栄してきた。長年にわたる市場と技術の国内依存の遺産は、世界市場を相手に競争したり、外国の技術革新を利用するうえで、不備な経済態勢となってあらわれた、ということである（pp.42-46.邦訳 81-84 頁）。

52) Chandler (1994 b), pp.24-25.

ランドといった能力に重点がおかれることになる⁵³⁾。

ところで、ステイブルテク産業やローテク産業においては、20 世紀終わりから多くの分野で市場が成熟化、細分化してきた結果、価格に加えて、あるいはそれ以上に、製品の多様性、個別性、変化が求められるようになった。また、いくつかの産業では生産技術の革新によって生産設備の最小効率規模の低下も生じてきた。要するに、市場と技術の変動が生じているのである。こうした状況の下で、企業の競争は、差異と変化の速さを基軸とするようになってきた。そうした競争基軸の変化に対応するためには、製品の品質・性能・納期・その他サービスの迅速な改良を行い、市場変化へ柔軟、機敏に対応する能力が求められる。これに対して、規模と範囲の経済の達成を求めて進化してきたアメリカ現代大企業の組織能力は、基本的には生産や流通設備の効率規模の建設と効率利用を迫及する能力である。1990 年代初めに、Michael Hammer と James Champy がリエンジニアリング BPC という手法を提案した。それは、生産、販売、あるいは開発といった職能制に分かれている組織を顧客の満足度を高めるという観点から業務のプロセスごとに編成し直すことであり、その際に情報通信機器も効果的に利用することである、という。こうしたリエンジニアリングという業務のプロセスを抜本的に再設計する提案がなされた背景には顧客と競争の大きな変化があるという。1980 年代に入るともはや、「大衆市場」、すなわち、標準的な製品やサービスが顧客のほぼ全員を満足させる市場は存在しない。「大衆市場」は細かく分かれ、顧客はユニークで独特なニーズに合わせて、デザインされた製品やサービスを要求するようになった。企業はこうした市場の要求に迅速に柔軟に答えていくことが重要となった⁵⁴⁾。そのためには、アメリカにおけるビッグ・ビジネスが登場して以来効果的な組織・管理コンセプトである職能別階層組織から決別すべきである、という。

職能別階層組織を職務横断的な活動形態にすべて置き換えるということは問題がある。しかし、リエンジニアリングの提案の本質は、既存大企業の組織能力の変化の要請をあらわしている。そこに、アメリカ現代大企業の組織能力が 20 世紀終わりから市場の変化と関わって求められている課題がある。特にステイブルテク産業やローテク産業の現代大企業の組織能力はこのような課題に直面しているのではないかと考えられる⁵⁵⁾。

53) 近年の実証研究では、企業の多角化が物理的な生産プロセスでの範囲の経済から生じるとは考えられないという (Collis and Montgomery (1998), pp. 72-73. 邦訳 107-108 頁)。したがって、ステイブルテク産業やローテク産業では範囲の経済は、開発、販売・マーケティング、流通、輸送などの活動において生じる可能性があるが、とりわけ、宣伝・広告活動やブランドといった能力に可能性が高いことになる。

54) Hammer and Champy (1993), pp.18-23. 邦訳 35-43 頁。

55) *Made in America* があげた、アメリカ産業の組織形態と経営姿勢の問題 6 点のうち、「開発と生産における技術の弱さ」、「人的資源の軽視」、「協調的体制の欠如」はいずれも組織能力にかかわるものである。こうした弱点は、限定された寡占的競争の産物であるか、市場の変化からあらためて顕在化したものかはともかくとして、企業に要求されるようになった柔軟性と迅速性のためには、克服すべき課題であるといえる。

おわりに

チャンドラー経営史の展開に沿って、現代大企業の成立・発展における組織能力という概念の意味、位置づけをみてきた。

現代大企業は大量生産志向の設備投資を行い、この設備を稼働させるに必要な販売・マーケティングおよび原材料購買・調達の組織を備え、三大階層管理組織（集権的職能部制）を創造し、サプライヤーから最終販売者に至る財の現行の流れと将来の流れについて「管理的調整」するようになった。言い換えれば、現代大企業は、市場と技術の変動による新たな事業機会やニーズの発生に対応して、企業家や経営者がそのイニシアチブで、新たな戦略を策定・実行し、それに従って組織を創造・改編するという経路で成立した。

こうして成立した現代大企業は組織学習のベースを形成し、規模と範囲の経済の達成を迫り、寡占的競争の中で経験を積み、鋭敏となった学習を通じて、組織能力を創造・拡大していった。現代大企業の成立とともに果たすべき役割となった「管理的調整」の能力は、こうした組織能力の包括的表現である。それはより具体的には、技術的知識（研究能力）、機能的知識（開発能力、生産能力、販売・マーケティング能力）、経営的知識（現行の業務の流れの監視、評価、動機づけ、および将来の展開方向と資源配分を行う能力）からなり、経験による学習 **learning by doing** を通じて蓄積し、拡大した。

現代大企業はその成立以降、規模と範囲の経済の達成を迫り、国内市場の多数の地域への拡大、外国市場への進出、さらには多角化という新たな戦略を通じて成長をはかってきた。それは、現代大企業が、市場と技術の変動による新たな事業機会やニーズの発生に対応して、その保有する組織能力に基づいて、新たな戦略を策定・実行し、それに従って組織の改編を行ってきたことであり、組織能力→戦略→組織という経路をたどるといえる。しかも、市場と技術の変動は企業にとって対応すべき環境要因であったが、現代大企業の成立後は、技術変化のある部分については、企業の組織能力の一部である研究能力によって、自ら生み出すものにもなった。

以上のように、組織能力は現代大企業の発展にとって中核的位置を占めている。チャンドラー経営史の展開はこのことを示していた。

ところで、20世紀終わりから、アメリカ現代大企業のいくつものが衰退したことについて、チャンドラーは、組織能力が有効に機能しない無関連な分野への買収・合併による多角化を原因とした。確かに、それは重要な要因であったが、それだけではない。本稿では、アメリカ大企業の寡占的競争の限定性を問題とした。そして、さらに、いくつもの成熟産業において、従来の規模と範囲の経済の達成を迫る組織能力が、多様性、個別性と変化の速さを求めるという市場需要の大変化に対応するためには、市場志向性と柔軟性、機敏性をそなえる能力への大

きな変化が求められていることを問題とした。

参考文献

- Barney Jay, B. (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Second Edition, Prentice Hall, Inc. (岡田正大訳『企業戦略論』ダイヤモンド社, 2003年)
- Chandler, Alfred, D., Jr.(1959), The Beginning of “Big Business” in American Industry, *Business History Review*, Vol.33 (Spring).
- Chandler, A. 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の成立—』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・日高千景・山口一臣訳『スケール アンド スコープ—経営力の国際比較—』夕斐閣, 1993年)
- Chandler, A. D., Jr.(1992 a), Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise, *Journal of Economic Perspectives*, Vol.6, No.3 (Summer).
- Chandler, A. D., Jr.(1992 b), What is a Firm? A historical perspective, *European Economic Review* 36(1992)
- Chandler, A. D., Jr.(1994 a), Managerial Enterprise and Competitive Capabilities, *Business History*, Vol.34, No.1(January)
- Chandler, A. D., Jr.(1994 b), The Competitive Performance of U. S. Industrial Enterprises Since the Second World War, *Business History Review*, 68(Spring).
- Chandler, A. D., Jr.(2001), *Investing The Electronic Century: The Epic Story of the Consumer Electronics and Computer Industries*, The Free Press.
- Chandler, A. D., Jr.(2005), *Shaping the Industrial Century: The Remarkable of the Evolution of the Modern Chemical and Pharmaceutical Industries*, Harvard University Press.
- Collis, David J. and Cynthia A. Montgomery(1998), *Corporate Strategy : A Resource-Based Approach*, The McGraw-Hill Companies, Inc. (根来龍之・蛭田啓・久保亮一訳『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社, 2004年)
- Hammer, Michael and James Champy(1993), *Reengineering: A Manifesto for Business Revolution*, (野中郁次郎監訳『リエンジニアリング革命—企業を根本から変える業務革新—』日本経済新聞社, 1993年)
- Dertouzos, Machael L. Richard K. Lester and Robert M. Solow(1989), *Made In America: Regaining the Productive Edge*, The M.I.T. Press (依田直也訳『Made in America—アメリカ再生のための米日欧産業比較—』草思社, 1990年)
- Nelson, Richard, R. and Sidney, G. Winter(1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press.
- Nelson, R. R.(1991), Why Do Firms Differ, and How Does it Matter?, *Strategic Management Journal*, (Winter)
- Useem, Michael(1996), *Investor Capitalism: How Money Managers Are Changing the Face of Corporate America*, Basic Books.