

<調査研究シリーズ 95>

## チャンドラーと経営戦略論

喬 晋 建

戦略 (strategy) という言葉は少なくとも紀元前 500 年に書かれた『孫子兵法』までさかのぼることができる。「敵を知り、己を知れば、百戦危うからず」で知られているように、この書物の中に、戦略の謎に満ちた世界を解明してくれそうな事例や気の利いた格言がいっぱい詰まっている<sup>1)</sup>。しかし、経営学の中で近代の経営戦略 (management strategy) を真正面から取り上げた最初の研究成果はチャンドラー (1962) だとされている。本稿ではチャンドラーの人物像とその著作を紹介したうえで、経営戦略論の誕生と形成に関連したチャンドラーのいくつかの主な研究成果について考察する。

### 1. チャンドラーの人物像<sup>2)</sup>

チャンドラー (Alfred Du Pont Chandler, Jr.: 1918.9.15 ~ 2007.5.9) は 1918 年 9 月 15 日にアメリカのデラウェア州 (Guyencourt, Delaware) の裕福な家系に生まれた。母の Carol は化学事業の財閥であるデュポン一族 (du Pont family) の一人である<sup>3)</sup>。祖父 (Alfred Du Pont Chandler) は Brookline, Massachusetts という町を作った一人で

1) スチュアート・クレイナー著、梶川達也訳『マネジャーのための経営思想ハンドブック』ピアソン・エデュケーション、2002 年、72 頁。

2) Chandler, A. D. Jr. (1992), "History and Management Practice and Thought," in Arthur G. Bedeian (ed.), *Management Laureates: A Collection of Autobiographical Essays* (Volume 1), Greenwich, Connecticut: JAI Press Inc., pp. 205–236. Gabor, A. (2000), *The Capitalist Philosophers: The Geniuses of Modern Business, Their Lives, Times, and Ideas*, New York, NY: Crown Business, pp. 259–288. McCraw, T. K. (1988), "Introduction: The Intellectual Odyssey of Alfred D. Chandler, Jr.," in Thomas K. McCraw (ed.), *The Essential Alfred Chandler: Essays Toward A Historical Theory of Big Business*, Boston, MA: Harvard Business School Press, pp. 1–21. [http://en.wikipedia.org/wiki/Alfred\\_D.\\_Chandler,\\_Jr.](http://en.wikipedia.org/wiki/Alfred_D._Chandler,_Jr.)

3) 実際、チャンドラーの家系はデュポン財閥との血のつながりがなかった。Gabor, A. (2000), p. 260 & 265 によると、Du Pont 傘下の一企業 (E. I. DuPont de Nemours & Company) の副社長であった William Ramsey が 51 歳で病死したときに、その娘の Carol は du Pont 一族に引き取られ、後にチャンドラーの母となった。ただし、Carol はチャンドラーの曾祖母 (great-grandmother) であるという説もある。

ある。Alfred が生まれたときに、父親 (Alfred Du Pont Chandler, Sr.) は第一次世界大戦でフランス前線にいた。

チャンドラーの歴史への興味は父親から受け継いだものである。7歳のときに *An Elementary History of the United States* (written by Wilbur Fiske Gordy) という小学校6年生のための入門書を父親からもらい、それを数十回も熱心に読み、歴史学者になると宣言した。父親の鉄道関係の仕事のため、アルゼンチン (Buenos Aires) で5年間過ごし、11歳のときにアメリカ (Wilmington, Delaware) に戻った。大恐慌の最中の1933年に事業に失敗した父親は Blue Dolphin 号という帆船をチャーターし、カリブ海 (Caribbean) で約一年間クルージングしながら、5人の子供に教育を行っていた。歴史好きの父親からたくさんの逸話が聞かれ、15歳のチャンドラーの歴史好きはますます強くなった。

家族の大航海の後、チャンドラーは Philips Exeter Academy (Exeter はアメリカ New Hampshire 州南東部の町) に入学した。そして、祖父と父親の母校でもあるハーバード大学に進学した。大学では歴史を専攻し、母親系の祖母 (Nana) 一族が保有する大農園を対象ケースに、“The Gubernatorial Campaign of 1876 in South Carolina” というテーマで186頁にもおよぶ卒業論文を書いた。1940年にハーバード大学を首席で卒業した後、クラスメートかつ競艇チームのチームメートである John F. Kennedy (後の大統領) と同時に海軍に入隊した。ドイツと日本を爆撃した後の航空写真を分析する業務に従事していたときに、敵の産業能力を破壊するためには、生産工場そのものを爆撃するよりも、エネルギーと原料の供給ラインへの爆撃がより有効であると発見した。この経験は後に彼の産業ロジスティクス問題に関する研究に繋がった。

1944年に (Virginia の銀行家の娘である) Fay Martin と結婚し、後に娘の Alpine (Dougie) と Mary (Mimi)、息子の Howard と Appy という4人の子供を育った。復員後の1945年10月に一旦ノース・カロリーナ大学 (University of North Carolina) に入学し、アメリカ南部地域の歴史について研究しようとしたが、社会学への興味が高まり、翌年の秋にハーバード大学大学院の歴史学科に戻った。1947年に歴史学の修士号を取得し、博士課程に進んだ。ハーバード大学でのチャンドラーは、高名な社会学者のパーソンズ<sup>4)</sup> から直接的な指導を受けながら、偉大なるシュンペーター<sup>5)</sup> が主宰

---

4) パーソンズ (Talcott Parsons: 1902.12.13 ~ 1979.5.8) は、社会システムの構造と機能の分析に重点を置き、機能主義の代表的研究者であり、20世紀に最もよく知られた社会学者の一人である。アメリカ生まれ、1927 ~ 1973年の間にハーバード大学の教授を務めていた。「組織機関の構造がその目的を反映している (The structure of institutions reflects their purpose)」(Gabor, A. (2000), p.267) というパーソンズの主張は、後ほどのチャンドラーの命題につながった。

5) シュンペーター (Joseph Alois Schumpeter: 1883.2.8 ~ 1950.1.8) は、経済学・社会学・経済学史の大家である。経済学の分野では、イノベーション、企業家精神、創造的破壊、景気循環などに関する論述がとくに有名である。オーストリア・ハンガリー帝国 (現チェコ共和国) 生まれ、1932 ~ 1950年の間にハーバード大学の教授を務めていた。

する The Research Center in Entrepreneurial History の活動にも参加し、社会学、経済学、心理学、経営学、歴史などを混合させた学際的な研究方法を身につけた。

ハーバード大学に移った後、妻と長女と一緒に、亡くなった great-aunt の Lucy Poor が残した Brookline にある家屋に住んでいた。その家屋の貯蔵室に保管されていた曾祖父プアー<sup>6)</sup>の大量な手紙と文書を見つけた。プアーは鉄道関係雑誌 (*American Railroad Journal*) の編集者を長年 (1849~1861) 務めていたため、鉄道関係の詳細な記録が残されていた。その資料に強く魅せられ、チャンドラーは曾祖父の生涯とアメリカの鉄道事業の歴史を博士論文のテーマに定めた。完成された鉄道関係 120 社の統計データと組織情報を盛り込まれた論文は高く評価され、1952 年に歴史学の博士号を授与された。また、その博士論文の内容は 1956 年に単著として出版された<sup>7)</sup>。

チャンドラーは 1950 年から MIT 大学に勤めはじめ、1953 年に歴史学科の助教授、1958 年に准教授、1962 年に教授に昇進した。1963 年にメリーランド州ボルチモア (Baltimore) にあるジョンズ・ホプキンス大学 (Johns Hopkins University) の歴史学科の教授に転出し、1966 年から学科長の職を 4 年間務めた。自分の好きな研究テーマに専念するために、1971 年に母校ハーバード大学の経営大学院 (HBS) 教授に就任した。ちなみに、1969-1977 年の間にアメリカ原子力委員会の歴史小委員会委員長 (chairman of the Historical Advisory Committee of the U.S. Atomic Energy Commission) を務めていた。1989 年 6 月 30 日に HBS から現役を引退し、2007 年 5 月 9 日に Cambridge, Massachusetts の病院で亡くなり、享年 88 歳であった。



写真出所：  
[http://www.nytimes.com/2007/05/12/business/12chandler.html?\\_r=1](http://www.nytimes.com/2007/05/12/business/12chandler.html?_r=1)

## 2. チャンドラーの主要著作

1950 年代以降のチャンドラーは主にアメリカの産業ならびに企業の歴史を中心に優れた論文を大量に発表した。また、1950 年からルーズベルト大統領<sup>8)</sup>、1963 年か

6) プアー (Henry Varnum Poor: 1812~1905) は、有名な格付け会社スタンダード & プアーズ社 (Standard & Poor's Corporation) の共同創設者の一人であるとして知られている。

7) Chandler, A. D. Jr. (1956), *Henry Varnum Poor: Business Editor, Analyst, and Reformer*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

8) ルーズベルト (Theodore Roosevelt: 1858~1919) の大統領任期は 1901~09 年である。

らアイゼンハワー大統領<sup>9)</sup>の書簡編集に取りかかった。さらに偉大な経営者のスローン<sup>10)</sup>とデュボン<sup>11)</sup>の伝記出版といった意義重大な仕事に携わっていた。振り返ってみると、チャンドラーは長い学者人生にわたり、おびただしい数の研究業績を出版している<sup>12)</sup>。その著書の一部を以下にリストアップするが、そのなかの最も重要な研究成果はおそらく、*Strategy and Structure* (1962), *The Visible Hand* (1977), *Scale and Scope* (1990) という三部作であろう。

- ・ Chandler, A. D. Jr. (1962)<sup>13)</sup>, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, MA: MIT Press. (これの邦訳は2種類ある。1) 三菱経済研究所訳『経営戦略と組織：米国企業の事業部制成立史』実業之日本社, 1967年。2) 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. (ed.) (1964), *Giant Enterprise: Ford, General Motors, and the Automobile Industry*, New York, NY: Harcourt, Brace & World, Inc. (内田忠夫・風間禎三郎訳『競争の戦略：GMとフォード, 栄光への足跡』ダイヤモンド社, 1970年)
- ・ Chandler, A. D. Jr. (1977)<sup>14)</sup>, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American*

- 9) アイゼンハワー (Dwight D. Eisenhower: 1890~1969) の大統領任期は1953~61年である。
- 10) スローン (Alfred P. Sloan Jr.: 1875.5.23~1966.2.17) はGM社の社長(1923~37)と会長(1937~56)を長年務め、GM社を成功に導いた人物である。スローンの伝記は1960年前後から取りかかり、1963年に出版された。Sloan, A. P. (1963), *My Years with General Motors*, London: Pickering & Chatto, 2010. (有賀裕子訳『GMとともに：新訳』ダイヤモンド社, 2003年)
- 11) デュボン (Pierre S. du Pont: 1870.1.15~1954.4.5) は家族企業のE. I. du Pont de Nemours and Companyの社長(1915~19)と会長(1919~40)を務めたほか、GM社の社長(1920~23)も短期間務めた人物である。デュボンの伝記は1962年から取りかかり、1971年に出版された。Chandler, A. D. Jr. and Salsbury, S. (1971), *Pierre S. du Pont and the Making of the Modern Corporation*, Fredrick, MD: Beard Books Inc, 2001.
- 12) チャンドラーの膨大な研究業績リスト(1946~1991)は次の文献に収められている。Chandler, A. D. Jr. (1992), pp.225-236.
- 13) アメリカ大手四社を綿密に調べ上げ、膨大な資料から鋭い歴史分析と制度的洞察を導き出し、経営史研究と経営戦略論という2つの新しい学問分野を同時に切り開いた。Structure follows strategy という格言が生まれたこの一冊は、20世紀経営史の金字塔と言われている。
- 14) この一冊に1978年度のピューリッツァー賞 (Pulitzer Prize) の歴史部門の大賞が授与された。市場と近代企業をめぐる8つの命題 (Chandler, A. D. Jr. (1977), pp.6-11. 鳥羽・小林訳書, 12-18頁) を歴史的な事実に基づいて克明に立証し、その主な主張はこうである。近代アメリカの産業社会において、大量生産と大量流通の統合が進んだため、複数事業部門を擁する巨大企業が現れた。階層的な管理組織を効率的に運営するため、所有と経営との分離が進み、技術的かつ専門的な職業経営者という社会階層が生まれた。大企業が産業の成長を牽引し、経済全体に大きな影響力を及ぼす。したがって、経営資源の効率的な配分は、近代経済学の創始者であるアダム・スミス (Adam Smith) が主張したように、企業の外部に存在する市場という「見えざる手 (invisible hand)」によって行われるのではなく、企業の内部にいる経営者たちの「見える手 (visible hand)」によって行われ、管理的調整 (administrative coordination) というきわめて重要な管理機能を果たす職業経営者こそが経営者資本主義 (managerial capitalism) という新しい時代の本当のヒーローである、とチャンドラーは強く主張した。「経済活動の調整と資源の配分にあたって、近代企業が市場メカニズムに取って代わった。経済の多くの部門において、マネジメントという「目に見える手」が、かつてアダム・スミスが市場を支配する諸力の「見えざる手」と呼んだものに取っ

- Business*, Cambridge, MA: Belknap Press of 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(上・下)』 東洋経済新報社, 1979年)
- Chandler, A. D. Jr. (1978), “The United States: Evolution of Enterprise,” in P. Mathias and M. M. Postan (eds.), *The Cambridge Economic History of Europe*, Vol. 7, Cambridge, MA: Cambridge University Press. (丸山恵也訳 『チャンドラー：アメリカ経営史』 亜紀書房, 1986年)
  - Chandler, A. D. Jr. and Daems, H. (eds.) (1980), *Managerial Hierarchies: Comparative Perspectives on the Rise of the Modern Industrial Enterprise*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
  - Thomas K. McCraw (ed.) (1988)<sup>15)</sup>, *The Essential Alfred Chandler: Essays Toward A Historical Theory of Big Business*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
  - Chandler, A. D. Jr. (1990)<sup>16)</sup>, *Scale and Scope: the Dynamics of Industrial Capitalism*,

て代わった (Modern business enterprise took the place of market mechanisms in coordinating the activities of the economy and allocating its resources. In many sectors of the economy the visible hand of management replaced what Adam Smith referred to as the invisible hand of market forces)」(Chandler, A. D. Jr. (1977), p.1. 鳥羽・小林訳書, 4頁) というチャンドラーの基本観点は、後に取引コスト (transaction cost) に着目したコース (Ronald H. Coase, 1991年ノーベル経済学賞受賞者) の制度経済学 (institutional economics) とともに、「内部取引の経済学 (economics of internal transactions)」という新しい研究分野の源泉となり、経営者裁量 (managerial discretion) 最大化仮説を立てたウィリアムソン (Oliver E. Williamson, 2009年ノーベル経済学賞受賞者) の研究に大きな影響を与えた。

- 15) 538頁にのぼるこの一冊は1950年から1988年までの計19本の出版・未出版のチャンドラーの論文または著作の一部章節が収録されている論文集である。
- 16) *The Visible Hand* (1977) で取り上げたアメリカにおける近代産業企業の成立と発展に関する分析の枠組みを、イギリスとドイツにも当てはめ、国際比較経営史として発展させた意味では、この本はチャンドラーの長年の研究の集大成となる。この本のなか、チャンドラーは、競争的経営者資本主義 (competitive managerial capitalism) のアメリカ、個人資本主義 (personal capitalism) の英国、協調的経営者資本主義 (cooperative managerial capitalism) のドイツという3つの産業大国の数百社の歴史を綿密に調べ、次のような結論に結びついた。3ヶ国の事情はそれぞれ大きく異なっているにもかかわらず、高度の組織能力 (organizational capabilities) を備える大規模の産業企業こそが国家の高度発展を牽引する機関車となっている、という共通特徴が見られている。その理由として、近代産業において、とりわけ資本集中的産業において、1) 生産規模が大きく、産業統合度の高い生産者は、より大きなコスト優位性を享受できる。2) 生産規模 (scale), 事業範囲 (scope), 事業活動の複雑性 (complexity) の増大に従い、企業にとって、a. 自前の流通ネットワークを構築する、b. 広がった組織の全体を統括する管理構造を構築する、c. そしてコミュニケーション・システムを強化する、という3つのことは必要とされる。言い換えれば、技術と市場という2つの重要要素が激しく変化したことにより、資本集中的産業での先発企業 (first movers in capital-intensive industries) は、規模と範囲の経済性 (the economies of scale and scope) などの競争優位性を獲得し、保持するためには、1) 大規模な高速生産 (large scale, high-speed production) を可能とする生産設備、2) 国内的・国際的なマーケティングと流通のネットワーク (marketing and distribution network), 3) 経営者の採用と訓練 (recruit and train of managers) および企業の計画、調整、監督などを行なう管理構造 (managerial structure to plan, coordinate, and monitor the firm's vast operations) という3つの方向に戦略的な投資をしなければならない。「まさにこの生産・流通・マネジメントへの三方向投資が近代的な産業企業を誕生させたのであ

- Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press. (安部悦生ほか訳『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., McCraw, T. K., Tedlow, R. S. (1996), *Management: Past and Present, A casebook on the History of American Business*, Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.
  - ・ Chandler, A. D. Jr., Amatori, F., Hikino, T. (eds.) (1997), *Big business and the wealth of nations*, Cambridge MA: Cambridge University Press.
  - ・ Chandler, A. D. Jr. (2001), *Inventing the Electronic Century: the Epic Story of the Consumer Electronics and Computer Industries*, New York, NY: The Free Press.
  - ・ Chandler, A. D. Jr. (2005), *Shaping the Industrial Century: the Remarkable Story of the Evolution of the Modern Chemical and Pharmaceutical Industries*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

### 3. アメリカ大企業の発展史

近代企業は、歴史上のいかなる経済制度よりも多くのヒト、モノ、カネを動員しており、株主、経営者、従業員、消費者、取引企業、地域社会、政府といった多種多様なステークホルダーが企業の経営管理に関与している。企業規模が大きいため、一般的な傾向として、経営と所有が分離し、専門経営者による支配体制が確立するとともに、企業は非人格的となり、組織は官僚制的になる。大規模企業の組織構造の複雑化と経営機能の多様化が進むことにつれて、一部の巨大企業が経済活動のみならず、国民社会においても中心的な役割を果たすようになり、すなわち時代の主役は「市場の見えざる手 (invisible hand of the market)」から「経営者の見える手 (visible hand of management)」に移行していく。

経営史学の第一人者として、チャンドラーは、生涯にかけて各業界の大手企業に関する研究調査を続けていた。とくに膨大かつ詳細な経営史的な調査分析に基づき、アメリカにおける大規模企業 (the giant industrial enterprises) の発展過程について論じ

---

る (It was this three-pronged investment in production, distribution, and management that brought the modern industrial enterprises into being) (Chandler, A. D. Jr. (1990), p.8. 安部ほか訳書, 7頁)。こういう企業は垂直的・水平的統合, 事業多角化, 海外進出などの成長戦略を通じて企業規模を拡大させると同時に, 取引の内部化によって取引コストを安く抑え, 強力な競争優位性を獲得し, 業界内で寡占的な支配地位を築き上げていく。しかも, 企業のさらなる成長を目指す原動力が強く働き, 組織能力が絶え間なく創出・拡大されていく。そして, 取引コストが安く, 規模と範囲の経済性を享受できるこういう企業は最も先進的で最も急速に成長する産業を生み出し, 国民経済の成長に大きく貢献する。つまり, 企業の独占と寡占が必然的に競争の排除, 販売価格の上昇, 資源配分効率の低下をもたらすという経済学の伝統的な見解が否定され, 「大きいのは美しい (Big will always be beautiful)」と主張される。

たことは有名である。それに関するいくつかの代表的な見解を以下で年代順に説明するが、明らかに、発展段階を分ける基準や年代などは必ずしも一致していない。また、彼の研究は企業内の人間に焦点を当てることなく、政府の行政規制の企業活動への影響にも興味を示さなかった。むしろチャンドラーにとって、社会が進歩するプロセスにおける巨大企業の果たしたポジティブな役割を解明することこそが重要な研究テーマであり、しかもその結論もほぼ自明したもので、すなわち「大きいのは美しい (Big will always be beautiful)」<sup>17)</sup> ということである。

(1) チャンドラー (1962) の見解<sup>18)</sup>

1) 最初の事業拡大とそれに伴う経営資源の蓄積 (the initial expansion and accumulation of resources), すなわち大企業の成立期である。南北戦争 (1861-65) 後の 1860 年代以降に、工業化と都市化が急速に進み、鉄道建設ラッシュが追い風となり、建設資材を製品とする企業活動や、都市化の進展と物流の拡大に対応した企業活動がブームとなった。その後、鉄鋼製品をはじめとする鉄道の周辺事業が拡大し、製造業企業は主に垂直統合を通じて組織規模をより拡大したが、集権的なライン型組織が主流であった。

2) 資源活用の合理化 (the rationalization of the use of resources) : 1900 年代以降、垂直統合が進む結果として、複数の事業部門を擁する巨大企業が生まれ、企業内部に蓄積された膨大な人員と資材と資金という経営資源の合理的運用が必要とされ、拡大する新市場へどのように事業を対応させるかが課題となった。そのため、管理コストを抑えながら組織効率を高め、市場の変化に対応できる組織構造として、本社のもとに個別の職能部門を設置するという集権的な職能別組織が生まれ、それはライン & スタッフ型組織であった。

3) 経営資源を活かし続けるために新市場と新製品ラインへの進出 (the expansion into new markets and lines to help assure the continuing full use of resources), すなわち企業の継続的成長 (continued growth) を目指す。第 2 段階で経営資源を合理的に運用した成果として、企業の生産性は上がったが、人口そのものが当時少なく、所得水準にも限界があったため、単一製品の市場はすぐに飽和状態になった。売上を拡大するため、1920 年代以降に、大手企業は主力製品の系列化 (フルライン化) を強化しはじめた。また、そうした企業の中でも特に革新的な企業は、多角化経営と海外進出に着手しはじめた。その流れのなか、卸売り・小売業という流通業界への進出とヨーロッパ諸国での事業展開が目立っていた。

---

17) Gabor, A. (2000), p.287.

18) Chandler, A. D. Jr. (1962), pp.385-395.有賀訳書, 486-497 頁。

4) 短期の需要と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、組織改編を実施する (the development of a new structure to make possible continuing effective mobilization of resources to meet both changing short-term market demands and long-term market trends), すなわち拡大した経営資源の利用の効率化 (the rationalization of the use of expanding resources) を目指す。第3段階での多角化と海外進出によって、企業の事業規模と経営範囲が飛躍的に拡張された。それに伴い、伝統事業と新規事業、国内事業と海外事業の全体を統括する組織機構が必要となった。そのため、1930年代以降に大がかりの組織再編が実施された。範囲、頻度、複雑性を増した企業家的活動に最高経営者が専念できるために、分権型の組織形態として、事業部制度が取り入れられた。この事業部制度に対するチャンドラーの研究は次節で詳しく説明する。

## (2) チャンドラー (1978) の見解<sup>19)</sup>

1) 1790年代から1840年代まで: この時期に合衆国企業の進展を大きく左右する力は市場の拡大であった。国民経済が形成し、消費財と生産財の市場が大きく拡大した。企業間の水平的分業が行われ、商業、輸送業、金融業、製造業のように、伝統的な企業 (traditional enterprises), すなわち所有者支配型の企業が特定の産業内で専門化の道を進んだ。そのプロセスにおいて、基幹的な事業単位 (工場、販売・購買事務所、鉱山、輸送部門、研究所など) が一つの企業の内部で数多く設立され、個別企業の組織規模が徐々に拡大した。組織形態として、集権主義に基づく従来型のライン組織が主流であった。

2) 1840年代から第一次世界大戦まで: 企業の進展過程に最も大きな影響を与える要因は技術革新であった。海外からの移民労働者が大量に増え、都市人口も国民所得も大幅に増えた。輸送・生産・流通の諸過程において新しい技術 (新しい簿記方法の導入、有価証券と保険契約の多様化、蒸気や石炭などのエネルギーの利用、鉄道交通網の整備、電報と電話による通信方法の確立など) が取り入れられたため、輸送・生産・流通の諸過程がより迅速、大量、定期的になった。消費市場の拡大につれて、新しいタイプの小売商 (百貨店、通信販売会社、チェーン店など) が登場した。それと同時に、大パッチ生産・連続生産・プロセス生産といった大量生産技術が開発された。流通コストと製造コストが劇的に下がり、大量生産・大量消費の時代が幕開けした。製造業と流通業との結合、すなわち垂直的統合 (vertical integration) が進み、異なる産業をまたがる多角化企業が数多く生まれた。組織形態として、中央本社の下に職能部門を置くという職能的組織、すなわちライン・アンド・スタッフ型組織が一般的で

---

19) Chandler, A. D. Jr. (1978). 丸山訳書 (1986)。



あった。

3) 1920年代以降：この時期における企業の主な進歩は、技術変化と市場変化の継続的な相互作用によってもたらされたものであるが、新しいタイプの専門経営者階層の出現と経営者主導の組織変革は企業発展の要であるとチャンドラーは特別に強調している。大恐慌と2回の世界大戦を経験したアメリカ大企業の多くは、長期的な経営戦略を練り、研究開発に多くの経営資源を投資していた。また、企業の合併と買収(M&A)を大胆に行い、事業の多角化と海外市場への進出を強力に推し進め、コングロマリットと呼ばれる企業王国に変身を遂げた。これらの巨大企業において所有と経営が分離し、専門経営者による支配体制が確立した。それとともに、産業界ないしアメリカ経済全体において少数の大企業が中心的な役割を果たすようになった。投入から産出までのプロセスは一つの企業の内部で行われるケースが増え、市場の「外部経済」が企業の「内部経済」によって取って代わり、すなわち時代の主役は市場の「見えざる手」から経営者の「見える手」に移り変わったのである。そして、現代企業(modern business enterprises)の組織形態として、時代のニーズに応じて、分権主義に基づく複数事業部制組織が一般的に採用されるようになった。

### (3) チャンドラー(1997)の見解<sup>20)</sup>

チャンドラー(1997)によると、資本生産性、労働生産性、技術革新といった多くの面において、アメリカ企業が世界産業のリーダーとして君臨していたのは1880-1980という約百年間であり、その間のアメリカ大企業の発展史は次の3段階に分けられる。

1) 第一次世界大戦前の資本集中的な大規模産業(capital-intensive, scale-dependent industries before World War I)の発展：1880-1914

この時期には、資本の蓄積が行われ、資本集中的生産方法すなわち大量生産技術が開発され、特定産業分野での専門化企業が多数に生まれ、熟練労働者の育成によって生産性が向上した。

A. 化学加工過程(chemical process)の利用：まず第一波として、鉄鋼(Bessemer Steel, Carnegie Company, Illinois Steel, the United States Steel Corporation, the Aluminum Company of America)、ガラス加工(Siemens, Owens, Pittsburgh Plate Glass, Norton, Carborundum)、製紙(International Paper Company)、ゴム(Goodrich, United States Rubber Company)、石油(Standard Oil Company, Nobel, Rothschild, Royal Dutch

---

20) Chandler, A. D. Jr. (1997), "The United States: Engines of economic growth in the capital-intensive and knowledge-intensive industries," in Chandler, A. D. Jr., Amatori, F., Hikino, T. (eds.) (1997), pp. 63-101.

Shell), タバコ (the American Tobacco Company, Imperial Tobacco), 穀物加工 (Quaker Oats, Heinz, Coca-Cola) といった産業分野では, 生産規模が飛躍的に拡大された。規模の経済性 (economy of scale) を活かすことにより, これらの新興産業は, ほかの伝統産業と比べて, より安い生産コスト, より高い収益性を実現し, アメリカ国内製造業全体の付加価値の約 40% を占めていた。

B. 金属加工と機械製造業 (metalworking and machinery-making industries) : これらの分野では, 小規模の工場で熟練職人による少量生産方式が長期間にわたって中心的な存在であった。しかし, 市場の拡大につれて, 標準化された製品に対する市場ニーズが高まり, 労働集中的な生産方法から資本集中的な生産方法へ転換し, 標準化製品を大量生産する体制が取り入れられ, とりわけ紡績, 靴, 木材加工, 印刷, 採掘, 建設, 農業, 事務用設備といった産業で使われる機械は大量生産体制のもとで作られるようになった。

C. 新しい科学的産業としての電気設備と化学製品 (the new science-based industries: electrical equipment and chemicals) : 第一次世界大戦前のアメリカではさまざまな電気製品は急速に普及され, 電気製造業はアメリカ経済の転換とさらなる成長を実現するための牽引車であった。General Electric (GE), Westinghouse, Siemens, Allgemeine Elektrizitäts Gesellschaft (AEG), Bell Telephone とその後継者の American Telephone & Telegraph (AT&T) といった大手電気企業が世界市場の支配を強めながら, 実験室や研究所などを設立し, 商品開発に有用な産業科学研究に多額の経営資源を投入するようになった。それとほぼ同じ時期に, Dow, American Cyanamid, Union Carbide, Allied Chemical など化学企業が事業規模を拡大し, 化学産業の急成長が始まった。

## 2) 資本の蓄積と増加 (capital accumulation and augmentation) : 1914-1950

この間に世界大恐慌と 2 回の世界大戦が起きたが, 生産設備の利用効率が向上し, 新しい技術が採用された。新エネルギーとして蒸気と電気が一般的に利用され, 自動車産業が牽引的役割を果たした。新しい産業が誕生し, 大量生産・大量消費時代が到来した。

A. 内燃機関エンジンの衝撃 (the impact of the internal-combustion engine) : エネルギー源として, 蒸気エンジンと電気エンジンにガソリン・エンジンが 20 世紀初頭に加えた。ヘンリー・フォード (Henry Ford) が移動組立法を使って T 型車を大量に生産するだけでなく, 全米各地で組立工場と販売店舗のネットワーク構築にも成功した。General Motors と Chrysler の追撃も奏功し, 1935 年にこの Big Three によるアメリカ国内市場の占有率は 90.9% に達した。1930 年代には, 内燃機関エンジンは船, 鉄道, 農業機械, 建設機械, 飛行機などにも普及した。自動車産業は典型的な資本集中的産業であり, その発展はほかの資本集中的産業 (たとえば石油精製, ゴム加工, 金属加工など) の発展を強力に推し進めた。したがって, この時期には, アメリカ産業

の発展を最も強力に牽引した要因は内燃機関エンジンの利用であり、自動車産業の発展はその象徴であるといえる。

B. 科学的産業としての電気設備と化学製品 (the science-based industries: electrical equipment and chemicals) : 内燃機関エンジンと並んで生産性の向上と産業の成長、とりわけホワイトカラー従業員と研究スタッフの雇用増加に対して大きく貢献したもう一つの要因は、電気製品産業と化学製品産業の急速な成長であった。戦争によって最も強力ライバルであったドイツの企業が強制的に市場競争から排除されたため、アメリカの電気関係企業 (GE, Westinghouse, AT&T など) と化学企業 (Du Pont, Dow, Union Carbide, American Cyanamid, Allied Chemical など) は絶好の発展チャンスを逃がさず、研究と開発への投資を強め、アメリカ内外の市場で大きく成長した。

3) 戦後の知識型産業の勃興 (the knowledge-based industries after World War II) : 1950-1980

2回の世界大戦はアメリカの産業に大きな発展機会を与えた。新しい技術が次々と実用化され、航空産業、医薬産業、情報通信産業、輸送業などが急速に発展し、就業機会の増加や資本利用の効率改善などが実現した。技術進歩の源泉が有形資源から無形資源へ移り変わり、知識型企業が時代の主役に躍り出し、組織の知識、スキル、学習能力などが企業間競争の勝敗を左右する重要な要因となる。

A. ポリマー・石油化学革命 (polymer/petrochemical revolution) : 原油と天然ガスは石炭に代わるより安価なエネルギー源だけでなく、さまざまな工業製品 (繊維、プラスチック、紙、建築材料、化学肥料など) を生み出す原材料として幅を利かせた。高い収益性が激しい競争と巨額投資を呼び込み、石油産業分野での科学研究は高度に進化し、企業の生産規模は巨大化した。またさまざまな金融手段を駆使した企業の合併と買収 (M&A) が多発し、異なる業界への進出と海外事業の開拓が目立っていた。

B. セラピューティック革命 (the therapeutic revolution) : 抗生物質の研究はアメリカの医薬関連産業を大きく変えた。生物工学技術が飛躍的に進歩したことにより、新しい薬と新しい治療法が次々と開発され、アメリカの医薬産業は世界リーダーの地位を確実に守っていた。

C. 電子革命 (the electronics revolution) : 1970年代以降に日本の電子産業が急速に発展し、家電をはじめとする多くの電子分野でアメリカ企業を打ち破ったのは事実である。しかし、コンピュータ産業あるいは情報産業では多くのアメリカ企業 (International Business Machine (IBM), National Cash Register, Hewlett-Packard, Compaq, Apple Computer, Intel, Microsoft, Motorola, Lotus, Oracle,) が強い競争力を保っていた。また1980年代以降に小型コンピュータが普及しはじめ、シリコン・バレーに象徴された多くのアメリカIT企業が情報革命時代の風雲児として大活躍した。この電子革命・情報革命はほかの産業分野に大きな波及効果を与えた。たとえば

CAD (Computer-Aided Design) と CAM (Computer-Aided Manufacturing) に代表されるように、製造業における商品の設計と製造の方法を大きく変革した。また、情報処理技術の進歩は、製造業以上に、金融・保険業、卸売り・小売業、流通・運送業、旅行・娯楽業、政府行政などの分野に大きなメリットをもたらし、仕事の効率性とサービスの品質を著しく高めたのである。

ちなみに、チャンドラー (1997) のもう一つの注目点は、知識経営戦略という最新の視点に依拠して、経済成長と競争優位性の主な源泉は資本、労働力、天然資源などではなく、むしろ技術と組織に対するイノベーション能力であると主張している。

「国の経済成長と競争優位性は、天然資源、労働力、経営手法、利用可能な資本、そして国内市場の大きさだけに依存するものではない。過去百年に国の富は組織と技術に依存していた。つまり、生産技術がいかに創造され、改善されたことに依存している。また、そういう技術を採用・発展したうえ、原材料の購入、商品の生産、最終消費者への納入という一連の物的な流れを調整できるような管理構造を設計する、という企業の能力に依存している (a nation's economic growth and competitive strength rest on more than natural resources, labor and managerial skills, available capital, or even the size of internal markets. The wealth of nations during the past hundred years has been based more on organization and technology—on how technologies of production have been created or improved. It rested on the ability of industrial enterprises to adopt and to develop these technologies and to devise administrative structures to coordinate the flow of materials from the raw materials through the processes of production and distribution to the final consumer)」<sup>21)</sup>。

#### 4. チャンドラーの事業部制度研究

アメリカ大企業の発展段階の分け方についての論述が完全に一致していないが、チャンドラーの学術研究はすべて、彼が「現代資本主義の形成期」と呼ぶ時代 (1850～1930) における大規模企業の台頭とその役割というテーマに関連しており、また複数事業部制という新たな組織形態に特別な関心を注いでいる。特に *Strategy and Structure* (1962) という著書の中で、デュポン (E. I. Du Pont de Nemours and Company)、GM (General Motors)、ニュージャージー・スタンダード・オイル (Standard Oil of New Jersey)、シアーズ・ローバック (Sears Roebuck and Co.) というアメリカの大手産業企業 (giant industrial enterprise) 4 社<sup>22)</sup> を対象に、実証的な比較研究を通じて、M 型

21) *Ibid.*, p. 63.

22) 実際、この 4 社のほか、チャンドラーは Burlington と Illinois Central という 2 つの鉄道会社の組織再編に事業部制度がいかに導入されたかに関する事例分析を完成したが、著書に入れなかった。Chandler, A. D. Jr. (1962), p. 210.

組織 (M-form Structure) と呼ばれる事業部制度 (multidivisional organization) が各社においてどのように構築されてきたのかを綿密に解明したうえ、歴史的な視点から問題を捉え、戦略と組織構造との関係ならびに組織変革に関する一般的な見解を提示した。

事業部制度とは、U型組織 (Unitary-form structure) と呼ばれる従来からの一元的な集権主義を基本理念とするライン型やライン & スタッフ型と大きく異なり、分権主義を基本理念とする新しい組織構造である。この組織構造は1920年にデュポン社で考案され、1921年にはじめて導入された。20世紀の半ば頃までに、アメリカの大企業は環境の変化に主体的・創造的に対応するために、従来の集権的な職能別組織から分権的な事業部組織に転換する傾向は見られていた。しかし、量的拡大か、地理的分散か、垂直的統合か、多角化かといった成長戦略の違いによって、必要とされる新しい組織構造すなわち事業部制度の中身も異なり、地域別、製品別、消費者別といった選択肢がある。事業部制を採用する企業では、事業部ごとの独立採算制が取り入れられ、事業部間の取引は市場価格と異なる振替価格で行われる。各事業部に大きな権限委譲が行われるが、大きな金額の資本調達と資金運用、人事任免といった権限は本社に留保される。

チャンドラーは周到な文献研究に基づき、対象4社が1920年代以降に如何にして自社にふさわしい事業部制度を選択し、それを構築してきたのかという事実を明らかにした。

- 1) デュポン社は、1802年に米国デラウェア州に創立され、西部開拓時代に黒色火薬を製造・販売する事業が大成功を収めた。20世紀以降に、ナイロンやテフロンなどのような、人々の暮らしと産業活動に多大な影響を及ぼす素材と技術を次々と開発した。デュポン社は、もともと家族企業であったため、中央統制力の強い集権型組織から出発し、多角化戦略を進めることにつれて、総合本社のもとに製品別事業部を置くという分権型組織への移行に成功した。
- 2) 1908年に米国ミシガン州で誕生した世界最大の自動車会社であるGM社は、ビューイック、オールズ、キャデラック、オークランド、シボレーなどの会社を巻き込んだM&Aによって形成された企業として、設立当初から自律的な事業部を擁していた。そのため、組織再編の課題は事業部を設けることではなく、総合本社を如何に立ち上げるかという点にあった。そのため、持ち株会社の的な本社が中心となって傘下の複数のメーカーを統制するというやや分権型の緩やかな連合体から出発し、総合本社のもとに製品別事業部を置くという分権型の組織形態に進化した。
- 3) ニュージャージー・スタンダード・オイル社は、シャーマン法すなわち独占禁止法違反の理由で1911年にアメリカ連邦最高裁判所の分割命令を受けて生ま

- れた企業である。ロックフェラー財閥系企業グループの一員<sup>23)</sup>として、もともと緩やかな企業連合体と集権型組織という二つの相反する性格を持ち合わせていた。分割・独立後に石油関連事業への垂直統合を進むとともに、電力とガソリンという新たな市場への進出を加速し、企業規模が飛躍的に拡大された。そのプロセスにおいて、ニュージャージー・スタンダード・オイル社は、明確な方向感がないまま、場当たりの対応しており、さまざまな試行錯誤と漸進的な改革を通じて、ライン & スタッフという職能別組織のメリットを生かし、集権型の小委員会の機能を弱め、分権型の地域別事業部制度を取り入れた。
- 4) イリノイ州に本社を構えるシアーズ社・ローバック社は、1886年に創業された全米を代表するアパレル、家庭用品、自動車用品などの小売業者の老舗である。同社は従来、時計、宝石や家庭用品のカタログ販売に特化していたが、1920年代に新しい戦略を打ち出し、直営店の展開を決断した。1929年時点にアメリカ小売業で最大級の規模と利益を誇っていた。直営店を増やすことにつれて組織規模が急速に拡大され、マネジメントの課題がより複雑になり、組織構造の再編は避けられないものであった。その組織変革のタイプは、スタンダード・オイル社と同じく、地域別事業部制度を構築した事例であるが、(分権化の試みが失敗したため)その総合本社はより集権的で、本社経営陣の人数がより少なく、事業部制の導入にかかる時間が長すぎたといった特徴がある。
- このように、この4社は、ともに新規事業へ参入したり、多角化経営を進めたりすることにより、組織規模が拡大し、トップ経営陣の意思決定の負担が飛躍的に増大

図表1 大手4社の事業部制度の特徴

会社名	組織形態	特徴
デュポン社	製品別事業部	集権型から分権型へ
GM社	製品別事業部	分権型から分権型へ
スタンダード・オイル社	地域別事業部	集権・分権混合型から分権型へ
シアーズ・ローバック社	地域別事業部	集権型から集権型へ

23) ロックフェラーは1863年にオイル・スタンダード社を設立し、1882年にスタンダード・オイル・トラストを設立した。1890年にアンチ・トラスト法であるシャーマン法が成立したのち、1899年にジャージー・スタンダード社(Standard Oil Co. New Jersey)が持株会社として設立され、ロックフェラー財閥系トラスト傘下のすべての石油会社の株式を引き継ぎ、これを各州の子会社に割り当てるという形で、事実上のトラスト支配を継続した。しかし、1911年にこの持株会社による支配方式もシャーマン法違反であると最高裁判所から解散命令が出され、スタンダード・オイル・グループは、ニュージャージー・スタンダード(現、エクソン社)、スタンダード・オイル・オブ・カリフォルニア(現、シェvron社)、スタンダード・オイル・オブ・ニューヨーク(同モビル社)を含む33の独立企業に分割された。

した。そのため、アメリカ大企業の中でいち早く組織改編の検討に乗り出し、最新型の組織構造としての事業部制度を取り入れた。しかし、チャンドラーが指摘したとおり、「デュポン、GM、ニュージャージ・スタンダード、シアーズの四社は、組織イノベーションへのニーズや圧力にほぼ同じように直面したが、組織改変を実現するまでの道のりはそれぞれ異なる。マネジメント・ニーズに応える組織を築き上げるうえで、経営陣の気質や経験の違い、各社が過去から培ってきた風土などが、大きな役割を演じた (While the needs and pressures for structural innovation were much the same in all four companies, the actual working out of the change proved quite different in each case. In transforming the answers to administrative needs into organizational forms, the differing personalities and training of the senior executives in each company and the unique historically determined situation within each played their critical parts)」<sup>24)</sup>。

実際、この4社は多角化戦略を進める最初段階で、機能別の組織構造 (functional structure) をそのまま維持していた。この場合、多角化された諸事業の調整にかかるコストは、事業の多角化によって得られる利益を大きく上回り、多角化戦略が失敗したように見えた。しかし、よく検討してみると、失敗の原因は多角化という戦略ではなく、既存の機能別組織構造は多角化された事業にうまく対応できなかったことが判明した。そのため、これら4社は従来の機能別組織から脱却し、事業部組織に移行したのである。そうすると、諸事業の調整にかかるコストが下がり、多角化戦略は採算の合うものになったのである。

「この研究から重大な発見があった。つまり、これら4社の経営者はみんな他社と独立して自社の新しい組織構造を独自に開発していた。模倣はなかった。各社はみんな自社の問題が特殊なものであり、自社の解決方法は大きな産業組織を管理するための斬新な発明であり、本物のイノベーションであると思っていた (What is important for this study is that the executives of these four began to develop their new structure independently of each other and of any other firm. There was no imitation. Each thought its problems were unique and its solutions genuine innovations, as brand new ways of administering great industrial enterprises)」<sup>25)</sup>。

要するに、同じ事業部制といっても、この4社は、導入する経緯も目的も違うし、導入後の形およびその役割にも大きな違いがあった。また、この4社ではともに、組織の改編は、所有者タイプの経営者ではなく、専門経営者の手によって実現されたものであるとチャンドラーが発見したのである。

---

24) Chandler, A. D. Jr. (1962), p.303. 有賀訳書, 383-384頁。

25) *Ibid.*, p.3. 筆者訳文。

## 5. チャンドラーの命題

チャンドラーはアメリカ経営史の第一人者だけでなく、経営戦略論の開拓者として高く評価される。個別企業の内部事情を詳細に調べたうえ、その組織構造と経営戦略を解明するという彼の研究スタイルは「海の中で泳ぐ魚の行動まで海を解釈する (explain the sea to the fish who swim in it)」<sup>26)</sup> と呼ばれ、それまでに見られなかった新鮮なものであった。

事業部制組織は当時のアメリカ大企業を中心に導入されていたため、企業規模の拡大によってトップ経営者の意思決定の負担が重くなり、組織の分権化が必要になったと一般的に認識されていた。しかし、チャンドラーの研究によれば、「意思決定へのトップ経営陣の過重負荷は、確かに新しい組織構造が開発された理由である。しかし、新しい組織構造が生まれる理由は、企業規模が拡大されたためではなく、むしろ、トップ経営陣の意思決定に多元性と複雑性が増えたためである (I realized that the overload in decision making at the top was indeed the reason for creating the new structure. But the need did not result from the larger enterprise size per se. It came rather from the increasing diversity and complexity of decisions that senior managers had to make)」<sup>27)</sup>。例えばフォード社は非常に大きな会社に成長したが、単一製品の生産に拘っているために、意思決定の多元性と複雑性が進まず、会社の組織構造は従来の単純な形に止まっていた。それに対して、GM社では、車種の多様化と事業の多角化が進んだため、意思決定の多元性と複雑化の度合いが高まり、会社の組織構造が必要となり、事業部制度が取り入れられたのである。

さらに、この分析から1つの重要な結論が得られた。「構造的調整を伴わない成長は必ず経済的な非効率を招くことになる。…企業活動が新しい領域、新しい機能、新しい製品ラインへ拡大すれば、管理活動にも新しいニーズが生まれる。それに合わせて新しい組織構造を開発する必要も生まれる。そうしなければ、成長と規模拡大による技術的、財務的、人的なメリットは実現できないのである (Growth without structural adjustment can lead only to economic inefficiency. ... Unless new structures are developed to meet new administrative needs which result from an expansion of a firm's activities into new areas, functions, or product lines, the technological, financial, and personnel economies of growth and size cannot be realized)」<sup>28)</sup>。

チャンドラーにとって、「戦略とは、企業の基本的な長期目標と具体的目標を決定

---

26) Gabor, A. (2000), p.260.

27) Chandler, A. D. Jr. (1992), p.210.

28) Gabor, A. (2000), p.273.



し、そのうえ、これらの目標を実現するために、行動経路を決め、必要な経営資源を配分することである (Strategy can be defined as the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals)」<sup>29)</sup>。

それに対して、「構造とは、企業が経営されるための組織デザインである (Structure can be defined as the design of organization through which the enterprise is administered)」<sup>30)</sup>。もっと具体的に言うと、「構造とは、採用された戦略から派生してくる諸活動を管理するために考案された組織である。そこには、階層秩序、仕事配分、権威と情報のラインなどが含まれる (Structure is the organization which is devised to administer the activities which arise from the strategies adopted. As such it involves the existence of a hierarchy, the distribution of work, and lines of authority and communication)」<sup>31)</sup>。

そして、大手4社の事業部制組織が導入されたプロセスに対する検討から、「成長経路 (成長戦略) の違いによって必要とされる組織構造は異なる (different organizational forms result from different types of growth)」<sup>32)</sup> という分析結果が得られた。もちろん、「戦略が組織に影響を与えると同様に、組織は戦略にも影響を与える。しかし、戦略上の変化は組織の変化に先立って起きる (Structure had as much impact on strategy as strategy had on structure. But the changes in strategy came chronologically before those of structure)」<sup>33)</sup>。つまり、組織づくりのプロセスは成長戦略の後になるために、成長タイプの違いによって組織の形も違ってくるというわけである。こうして、「組織 (構造) は戦略に従う。そして、いくつかの基本戦略の連鎖と組み合わせによってより複雑な組織が形成される (Structure follows strategy and that the most complex type of structure is the result of the concatenation of several basic strategies)」という結論が導き出された<sup>34)</sup>。また、戦略が組織を決めるという理由から、チャンドラーは1962年著書の題名を最初の *Structure and Strategy* から *Strategy and Structure* に変更したのである<sup>35)</sup>。

「組織は戦略に従う (Structure follows strategy)」という有名な「チャンドラーの命題 (Chandler's Thesis)」が示しているように、まず経営戦略に合わせて企業組織を構

---

29) Chandler, A. D. Jr. (1962), p. 13. 筆者訳文。

30) *Ibid.*, p. 14. 筆者訳文。

31) Pugh, D. S. and Hickson, D. J. (2007), *Great Writers on Organizations*, (sixth edition) London: Penguin Books Ltd., pp. 20-21. 北野利信訳『現代組織学説の偉人たち』有斐閣, 2003年, 34-35頁。

32) Gabor, A. (2000), p. 272.

33) Chandler, A. D. Jr. (1992), p. 211.

34) Chandler, A. D. Jr. (1962), p. 14. 筆者訳文。

35) Chandler, A. D. Jr. (1992), p. 211.

築していかなければならない。また組織は戦略に従って作られるので、もっと複雑な組織はいくつかの基本的戦略の結合から生まれるものである。さらに戦略は業界内競争と技術と国家経済などの環境状況によって導かれるものであるために、「環境 戦略 組織構造」という関係式が成立する。こうして、チャンドラーの命題はコンティンジェンシー理論の基本思想を的確に表現したものである。

## 6. 経営戦略に関するチャンドラーの概念規定

経営史学者として、チャンドラーの研究と興味は経営戦略論そのものを主要領域とするものではなかったが、彼が用いた諸概念はその後の経営戦略論の研究枠組に重要な影響を及ぼしている。

### 能率と有効性

チャンドラーがアメリカの巨大企業の「組織対戦略の関係」について実証的な研究を行ない、経営戦略論のスタートを切ってから、経営戦略論は急速な発展を見せている。バーナード組織論の概念に対応して言えば、組織目的を達成する手段としての経営戦略は、組織の「能率 (efficiency)」よりも、「有効性 (effectiveness)」に関わるものである。また「組織は戦略に従う」という意味から、戦略が目的に相当し、組織 (構造) が手段に相当する。言い換えれば、組織目的 組織戦略 組織構造という三者間は目的と手段の連鎖 (the hierarchy of means and the ends) を構成している。

### 企業家と管理者

チャンドラーは組織の管理構造を調べる際に、まず会社の経営管理者を企業家 (entrepreneurs) と管理者 (managers) という2つの類型に分類し、前者は自分に必要な諸資源を自ら調達し、諸事業活動に割り当てて活用する人々であるのに対して、後者は自分たちに割り当てられた経営資源をもとに、調整・評価・計画をする人々であると解釈している<sup>36)</sup>。教育と訓練、学習と経験を通じて管理者を育成することはできるが、企業家の多くはすばらしい才能と知覚を生まれつきに持ち、自ら「成長 (grow)」することはできるが、「育成 (train)」することは困難である。そして、いうまでもなく、チャンドラーは管理者ではなく、企業家の役割を高く評価している。

### 戦略的意思決定と戦術的意思決定

そして、トップ経営層と中間管理層のそれぞれが行う意思決定を戦略的意思決定 (strategic decision) と戦術的意思決定 (tactical decision) と区別し、前者は企業全体の長期的な経営体質に関するものであるのに対して、後者は所在部署の業務を円滑かつ能率的に運営していくために必要な日常諸活動に関するものである。このような区別

36) Chandler, A. D. Jr. (1962), p. 11. 有賀訳書, 15 頁。

によって、経営戦略の形成過程と実行過程が明確に分離された。トップ経営層が組織目標を達成するための戦略を作成・承認するのに対して、中間管理層が与えられた戦略を忠実に実行するために巧みな戦術を考案するのみである。

#### 企業戦略と事業戦略と機能戦略

企業の経営において、さまざまな要因が関わっている。それらの中、経営者が行なう最も重要な意思決定が経営戦略の決定である。現代の企業は、何を生産・販売するのか、どんなサービスを提供するのか、どのような顧客と取引をするのか、と自らのビジネスを選択することができる。すなわち企業は自身が適用しようとする環境を自ら選択し、その環境の中でどのようなポジションを取るかを決定することができる。このように、企業が自らのドメイン (domain) を選択することを「経営戦略の決定」という。

チャンドラーは企業の経営戦略をドメインという概念を中心に、さらに3つのレベルに細かく分類している。

1) 全社レベルでの企業戦略 (corporate strategy) : 企業全体の観点から、既存事業の枠を超えて自らの事業領域 (ドメイン) を決定することと、そのために必要な諸資源を獲得・配分する方針を決定する意思決定である。企業戦略は、複数の事業にまたがる決定でもあるので、全社戦略とも呼ばれる。具体的には、多角化戦略、国際化戦略、垂直統合 (分割) 戦略、撤退戦略などがこれに当たる。

2) 事業部レベルでの事業戦略 (business strategy) または競争戦略 (competitive strategy) : 顧客と製品に関する事業分野 (ドメイン) はすでに決定されて所与条件となるので、中心的な内容は同様な事業を営む競争相手に対して、如何に競争優位性を確立するかという意思決定である。具体的には、コスト・リーダーシップ戦略、差別化戦略、集中戦略などがこれに当たる。

3) 職能部門レベルでの機能戦略 (functional strategy) : 財務、人事、研究開発、生産製造、マーケティングなどの各職能部門の意思決定である。上位に位置する企業戦略とくに事業戦略によって大きく規定され、与えられた資源の範囲内で上位の戦略を如何に完璧に実現するかが中心的なテーマとなる。具体的には、360度評価の人事制度、Just In Time の生産・在庫管理体制、Market-in の商品開発体制などがこれに当たる。

ちなみに、この意味で考えると、企業成長を目指すための製品と市場の關係に重点を置くアンゾフの戦略論<sup>37)</sup> は企業レベルの戦略であり、差別的優位性を目指すため

---

37) Ansoff, H. I. (1965), *Corporate Strategy*, New York, NY: McGraw-Hill, Inc. 広田寿亮訳『企業戦略論』産能短大出版部, 1969年。

の競争方法に重点を置くポーターの戦略論<sup>38)</sup>は事業レベルの戦略であると理解できる。

## 7. 分析的アプローチ vs. プロセス論的アプローチ

最初に戦略が策定され、次にその戦略が効率的に実行できる組織が設計されるというチャンドラーの見方は「分析的アプローチ (analytical approach)」と呼ばれる。しかし、この分析的アプローチに対して、以下のような問題点が指摘される。1) 現実的には、戦略と組織を明確に区分することは非常に困難である。2) 組織構造の概念は事業部制組織や職能別組織などのような組織形態に偏っている。したがって、組織の概念について、組織形態あるいは公式構造だけの問題でなく、組織メンバーの行動や組織過程から生み出された組織の動的な動きまでを含めた総合的な分析に目を向ける必要があり、この新たな視点は「プロセス論的アプローチ (processing approach)」と呼ばれる<sup>39)</sup>。

分析的アプローチが戦略と組織との関係を主従関係として捉えることに対して、プロセス論的アプローチは、基本的に戦略と組織の間に適切な相互補強関係が存在すると捉えている。言い換えれば、分析的アプローチは戦略の計画策定の側面を強調したとすれば、プロセス論的アプローチは戦略の形成過程や実施過程、さらに組織の経営資源の配分過程を重視している<sup>40)</sup>。

「プロセス論的アプローチ」の視点に立つ最も有名な研究は、ピーターズとウォータマンによる『エクセレント・カンパニー』である<sup>41)</sup>。彼らは多くのアメリカ企業を調査したデータをもとに、超一流企業といわれる62社からさらに対象を絞り、

38) Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, New York, NY: The Free Press. 土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『新訂・競争の戦略』ダイヤモンド社, 1995年。

39) 経営能力開発センター編『経営学検定試験』中央経済社, 2003年, 212頁。

40) 通説として、チャンドラー、アンゾフ、BCGの理論は分析型戦略論と呼ばれる。1970年代以降にネオ・コンティンジェンシー理論の台頭に従い、ポーターやミンツバーグラの経営戦略論が次々と打ち出され、プロセス論的なアプローチは勢力を大きく伸ばし、いわゆるプロセス型戦略論が経営戦略論の主流となっていた。さらに、1990年代以降に知識経営論が最もホットな新分野となったため、プロセス型戦略論の対抗勢力が現われ、Hamel & Prahalad (1994) をはじめとして、企業のコア・コンピタンス (core competence) を強調するリソース・ベースト・ビュー (resource-based view) の主張が大きく注目されるようになった。今日まで、戦略論へのアプローチはさまざまあり、青島・加藤 (2003) はポジショニング・アプローチ、資源アプローチ、ゲーム・アプローチ、学習アプローチの4つに分けている。青島矢一・加藤俊彦『競争戦略論』東洋経済新報社, 2003年, 26頁。

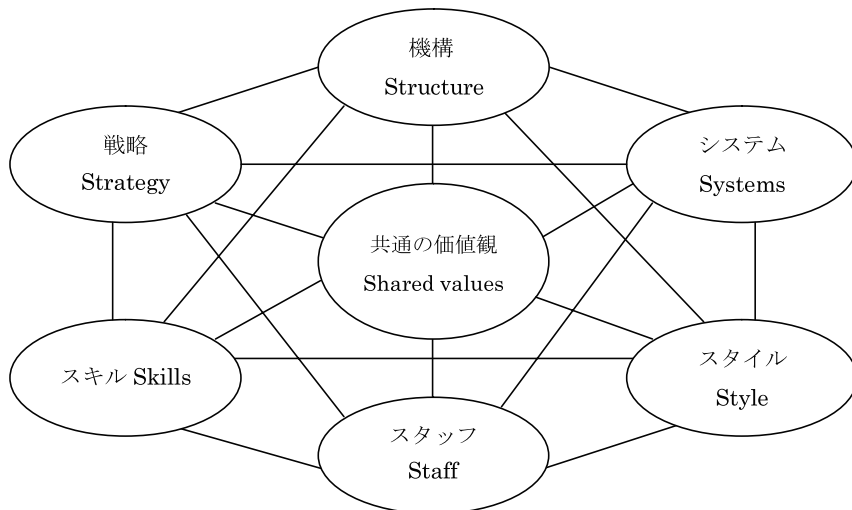
41) Peters, T. J. and R. H. Waterman, Jr. (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, New York, NY: Harper & Row, Publishers. その邦訳は以下2つある。大前研一訳『エクセレント・カンパニー：超優良企業の条件』講談社, 1983年。大前研一訳『エクセレント・カンパニー』英治出版, 2003年。

1960年から1980年までの20年間にわたって高い業績と強い変革性を発揮し続けた43社 (IBM, H & P, DuPont, Boeing, 3M, Johnson & Johnson, P & G, McDonald など) を「エクセレント・カンパニー」として選出した。具体的に、彼らの研究はマッキンゼー社が開発した「7つのS」という企業経営を分析する枠組みを用いている。

- 1) 組織構造 (structure) : 環境に応じて組織構造のパターンを採用し, 組織構成の各要素を統合する。
- 2) 戦略 (strategy) : 組織目標を実現するために, ヒト, カネ, モノといった限られた経営資源を有効に配分するための計画を作成する。
- 3) 体系や手順 (system) : 組織行動に関する手続きやルールやマニュアルなどを作成する。
- 4) 人材 (staff) : 組織に必要な人材を獲得したうえ, 適切に配置してその能力を最大限に活用する。
- 5) 行動様式 (style) : 企業風土と組織文化に合わせて組織目標の達成に最も有効な経営スタイルを選択する。
- 6) スキル (skill) : 中核メンバーをはじめとする組織メンバー全員の能力と技能の向上を目指す。
- 7) 共通価値観 (shared value) : 企業の存在意義や倫理観や行動規範などを企業独自の組織文化として組織全員に浸透させる。

これら7つのうち, 前の3つは「ハードのS」, 後ろの4つは「ソフトのS」と定義され, 「ハードのS」よりも「ソフトのS」がもっと重要である (Soft is hard) と主

図表2 マッキンゼーの7つのS (McKinsey 7-S Framework)



出所 : Peters, T. J. and Waterman, R. H. Jr. (1982), p.10. 大前訳書 (2003), 45 頁。

張される。とりわけ7番目の共通価値観つまり組織文化が重要視され、7つのSの中心であると強調される。この「7つのS」モデルでは、「組織は戦略に従う」という単純な一方向のプロセスではなく、組織と戦略とその他の経営要因が互いに影響を及ぼし合い、戦略はその相互影響のもとに生まれた産物に過ぎない。明らかに、この「7つのS」モデルはプロセス論的アプローチに沿うものである。そして、プロセス論的アプローチを採用したプロセス型経営戦略論では、行動プロセスにおける創造的 (creative)・創発的 (emergent) に形成される組織行動に注目し、組織学習能力の向上と組織文化の活性化を強調している。

#### 補足説明

まず本稿の作成に際して、アメリカの University of Maryland などの研究機関で資料収集を行った。その費用の一部は熊本学園大学附属海外事情研究所の平成23年度海外調査研究助成金から賄っていたために、この場を借りて感謝の意を深く表したい。なお、本稿内容の一部は次の拙稿の内容を引用・拡充したものである。喬晋建「コンティンジェンシー理論の誕生過程」『商学論集』第16巻第3号、2012年3月。

#### 参 考 文 献

- ・ Ansoff, H. I. (1965), *Corporate Strategy*, New York, NY: McGraw-Hill, Inc. (広田寿亮訳『企業戦略論』産能短大出版部, 1969年)
- ・ Chandler, A. D. Jr. (1956), *Henry Varnum Poor: Business Editor, Analyst, and Reformer*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- ・ Chandler, A. D. Jr. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, MA: MIT 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. (ed.) (1964), *Giant Enterprise: Ford, General Motors, and the Automobile Industry*, New York, NY: Harcourt, Brace & World, Inc. (内田忠夫・風間禎三郎訳『競争の戦略: GMとフォード, 栄光への足跡』ダイヤモンド社, 1970年)
- ・ Chandler, A. D. Jr. and Salsbury, S. (1971), *Pierre S. du Pont and the Making of the Modern Corporation*, Fredrick, MD: Beard Books Inc, 2001.
- ・ Chandler, A. D. Jr. (1977), *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, MA: Belknap Press of 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(上・下)』東洋経済新報社, 1979年)
- ・ Chandler, A. D. Jr. (1978), "The United States: Evolution of Enterprise," in P. Mathias and M. M. Postan (eds.), *The Cambridge Economic History of Europe*, Vol. 7, Cambridge, MA: Cambridge University Press. (丸山恵也訳『チャンドラー: アメリカ経営史』亜紀書房, 1986年)
- ・ Chandler, A. D. Jr. and Daems, H. (eds.) (1980), *Managerial Hierarchies: Comparative Perspectives on the Rise of the Modern Industrial Enterprise*, Cambridge, MA: Harvard University

Press.

- Chandler, A. D. Jr. (1990), *Scale and Scope: the Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press. (安部悦生ほか訳『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), “History and Management Practice and Thought,” in Arthur G. Bedeian (ed.), *Management Laureates: A Collection of Autobiographical Essays* (Volume 1), Greenwich, Connecticut: JAI Press Inc., pp.205-236.
- Chandler, A. D. Jr., McCraw, T. K., Tedlow, R. S. (1996), *Management: Past and Present, A casebook on the History of American Business*, Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.
- Chandler, A. D. Jr., Amatori, F., Hikino, T. (eds.) (1997), *Big business and the wealth of nations*, Cambridge MA: Cambridge University Press.
- Chandler, A. D. Jr. (2001), *Inventing the Electronic Century: the Epic Story of the Consumer Electronics and Computer Industries*, New York, NY: The Free Press.
- Chandler, A. D. Jr. (2005), *Shaping the Industrial Century: the Remarkable Story of the Evolution of the Modern Chemical and Pharmaceutical Industries*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Coase, R. H. (1937), “The Nature of the Firm,” *Economica*, vol.4, no.4, pp.386-405.
- Coase, R. H. (1960), “The Problem of Social Cost,” *Journal of Law and Economics*, no.3, pp.1-44.
- Coase, R. H. (1990), *The Firm, the Market and the Law*, University of Chicago Press, 1990. (宮沢健一・後藤晃・藤垣芳文訳『企業・市場・法』東洋経済新報社, 1992年)
- Gabor, A. (2000), *The Capitalist Philosophers: The Geniuses of Modern Business, Their Lives, Times, and Ideas*, New York, NY: Crown Business.
- Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1994), *Competing for the Future*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Peters, T. J. and R. H. Waterman, Jr. (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, New York, NY: Harper & Row, Publishers. (大前研一訳『エクセレント・カンパニー』英治出版, 2003年)
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, New York, NY: The Free Press. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『新訂・競争の戦略』ダイヤモンド社, 1995年)
- Pugh, D. S. and Hickson, D. J. (2007), *Great Writers on Organizations*, (sixth edition) London: Penguin Books Ltd. (北野利信訳『現代組織学説の偉人たち』有斐閣, 2003年)
- Sloan, A. P. (1963), *My Years with General Motors*, London: Pickering & Chatto, 2010. (有賀裕子訳『GMとともに: 新訳』ダイヤモンド社, 2003年)
- Thomas K. McCraw (ed.) (1988), *The Essential Alfred Chandler: Essays Toward A Historical Theory of Big Business*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Williamson, O. E. (1964), *The Economics of Discretionary Behavior: Managerial Objectives in a Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. (井上薫訳『裁量的行動の経済学: 企業理論における経営者目標』千倉書房, 1982年)
- Williamson, O. E. (1970), *Corporate Control and Business Behavior: An Inquiry into the Effects of*

- Organization Form on Enterprise Behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. (岡本康雄・高宮誠訳『現代企業の組織革新と企業行動』丸善, 1975年)
- ・Williamson, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*, New York, NY: Free Press. (浅沼万里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980年)
  - ・スチュアート・クレイナー著, 梶川達也訳『マネジャーのための経営思想ハンドブック』ピアソン・エデュケーション, 2002年。
  - ・青島矢一・加藤俊彦『競争戦略論』東洋経済新報社, 2003年。
  - ・経営能力開発センター編『経営学検定試験』中央経済社, 2003年。



## Chandler and Management Strategy Theory

QIAO Jinjian

Chandler's *Strategy and Structure* (1962) has been taken as the first important study on modern management strategy theory. In this paper, we introduce his life history and his academic achievements, and then focus on his several main results which are closely related to the birth and development of management strategy theory.

1. Chandler's life history: born into a wealthy and famous family, he got a nice education and deepened his interest on industry history.

2. Chandler's academic achievements: in his many books and articles, *Strategy and Structure* (1962), *The Visible Hand* (1977), *Scale and Scope* (1990) have the biggest and longest influence.

3. The development history of the giant industrial enterprises in the United States: according to Chandler, the hero of his era had shifted from the invisible hand of the market onto the visible hand of management; the roles of the giant industrial enterprises were becoming more and more important. Here we sum up his main points about the development history of the American giant enterprises in his three books. Although the results of classification were quite different, the conclusion was always the same: big will always be beautiful.

4. Chandler's study on multidivisional organizations: through his thoroughly research on E. I. Du Pont de Nemours and Company, General Motors, Standard Oil of New Jersey, and Sears Roebuck and Co., Chandler showed us why and how the multidivisional organization was introduced into these four companies; and told us that there were complete differences in the forms and roles in their multidivisional organizations among these four companies.

5. Chandler's Thesis: following his study on multidivisional organizations, Chandler's focus shifted to the relationship between organizational structure and strategy. As he said, "Structure had as much impact on strategy as strategy had on structure. But the changes in strategy came chronologically before those of structure." After that, "Structure follows strategy" become the famous Chandler's Thesis.

6. Several concepts related to the management strategy theory: although Chandler's main interest was not in the field of management strategy, he indeed developed some useful concepts for the development of management strategy theory. Such as effectiveness versus efficiency; entrepreneurs versus managers; strategic decision versus tactical decision; corporate strategy versus business strategy versus functional strategy.

7. Analytical approach versus processing approach: about the relationship of Structure and strategy, Chandler's assertion is classified as analytical approach. On the other way, somebody claimed that it should not be "Structure follows strategy," but structure and strategy must influence each other. The most famous book by this new processing approach was *In Search of Excellence* (1982) by Peters and Waterman.