慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	産業進化による企業境界の変化と経営者の役割 : 消えゆく手仮説の批判的検討
Sub Title	Evolution of industry and the boundary of the firm
Author	蜂巣, 旭(Hachisu, Akira)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2015
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.58, No.2 (2015. 6) ,p.319- 333
JaLC DOI	
Abstract	チャンドラーによる経営者の「見える手」仮説は, 20世紀前半の資本主義を垂直統合による大企業を中心とした経営者資本主義と特徴づけた。この仮説を踏まえてラングロワは, 20世紀末からモジュール化や標準化が進み, 産業内で分化が進んだことを示し, ポスト・ チャンドラー的経済は再び小規模企業の有効性が高まる時代になるという「消えゆく手」仮説を唱えている。 本稿の目的は, 消えゆく手仮説を検証し, この仮説が見落とした現代企業の重要な側面を明らかにすることにある。とくに, 組織がメンバーに提供可能なインセンティブ, 多角化とイノベーション, コーポレート・ ガバナンス, 競争環境の変化と企業のグローバル化を考え, 産業と企業のダイナミズムを理解する枠組みを提示する。それによって, 現代企業の経営者に求められる役割が明らかになる。
Notes	渡部直樹教授退任記念号#論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20150600-0319

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

三田商学研究
第58巻第2号
2015年 6 月

2015年4月28日掲載承認

産業進化による企業境界の変化と経営者の役割

――消えゆく手仮説の批判的検討――

蜂　巣　　旭

＜要　　約＞

チャンドラーによる経営者の「見える手」仮説は，20世紀前半の資本主義を垂直統合による大企業を中心とした経営者資本主義と特徴づけた。この仮説を踏まえてラングロワは，20世紀末からモジュール化や標準化が進み，産業内で分化が進んだことを示し，ポスト・チャンドラー的経済は再び小規模企業の有効性が高まる時代になるという「消えゆく手」仮説を唱えている。

本稿の目的は，消えゆく手仮説を検証し，この仮説が見落とした現代企業の重要な側面を明らかにすることにある。とくに，組織がメンバーに提供可能なインセンティブ，多角化とイノベーション，コーポレート・ガバナンス，競争環境の変化と企業のグローバル化を考え，産業と企業のダイナミズムを理解する枠組みを提示する。それによって，現代企業の経営者に求められる役割が明らかになる。

＜キーワード＞

分業，見えざる手，経営者の見える手，消えゆく手，動学的取引費用，垂直境界，インセンティブ，グローバル化，産業と企業の共進化，組織ケイパビリティ

1．はじめに

企業が生産プロセスのどの段階までを自社内で担うかという問題は，企業の垂直境界と呼ばれている。企業の垂直境界の問題は，アダム・スミス（A. Smith）の分業論の影響から，経済の資源配分とあわせて論じられることが多い。例えば，垂直統合が進んだ産業では経営者によって資源配分が決まるとする「見える手」仮説（Chandler 1977），そして，見える手の時代を経て垂直分解が進み，再び市場の時代になるという「消えゆく手」仮説（Langlois 2003, 2004, 2007）がある。[1)]

チャンドラー（A. Chandler）の見える手仮説は，19世紀後半から20世紀前半における資源配分

1）その他の議論については，谷口（2006）の第8章を参照。

に関する経営者の役割を重視し，当時の経済システムを経営者資本主義，または経営者の見える手の時代と特徴づけている。しかし，財市場の競争や金融市場のガバナンスが経営者の意思決定に少なからぬ影響を及ぼしていたこと，さらには，組織内部においても権限委譲が進んでいたことも見落としてはならない。20世紀は，それ以前のスミス的な見えざる手による市場の時代から，経営者が重要な役割を担う「市場と組織の時代」に移行したと理解するべきである。市場と組織が発展したなかで経営者は，組織の歴史や文化を踏まえてビジョンを提示し，企業の範囲を決定するという重要な役割を担う。

他方，ラングロワ（R. Langlois）は，チャンドラーの枠組みを肯定的に捉えながらも，チャンドラー的経済は垂直分解が進展した20世紀後半以降のニュー・エコノミーの過渡期であるとし，再び市場の時代である消えゆく手の時代が到来すると主張している。彼は大企業がイノベーションの創出に果たす役割を指摘するものの，やがて既存の技術が産業全体に普及し，垂直分解を通じて市場によって生産プロセスが調整されることを明らかにしている。ラングロワは，スループットの安定や技術的な側面から企業の垂直境界の変化を説明し，消えゆく手仮説を唱えるが，組織内および組織間のインセンティブ問題や企業の水平範囲の決定という重要な側面は論じていない。垂直分解が進むプロセスだけでなく，ある生産段階に特化し，他企業とのネットワークを通じて価値を創出する仕組みや，その仕組みを通じてグローバルな競争優位を確立し，企業規模が拡大するという「分化と拡大」のプロセスを理解する必要がある。さらに，水平範囲の拡大や新産業の創出などを通じた企業の成長や拡大についても理解すべきである。

本稿の目的は，見える手仮説や消えゆく手仮説を検証するとともに，産業と企業の進化を理解する枠組みを提示し，現代企業における経営者の役割を理解することにある。したがって本稿は，以下のように構成される。

第２節は，Smith（1776）の見えざる手の議論，および Chandler（1977）の見える手仮説に関する議論を通じて，経済における分業と資源配分について理解する。本節では，産業内の分業と企業内の分業という２つの視点を導入するが，前者の効率性を高めるのが企業制度やモジュール化の発展であり，後者の効率性を高めるのがマネジメントや組織である。市場と経営者のエージェンシー問題だけでなく，組織内部のエージェンシー問題についても考える必要がある。第３節は，ラングロワの消えゆく手仮説を検証し，ラングロワ理論の問題点を指摘する。以上の議論を踏まえて，つづく第４節では，産業と企業の進化という観点から，グローバル化が進展した現代経済で経営者が果たすべき役割を明らかにする。そして，最後に結語を述べる。

２．企業の垂直範囲と資源配分

（１）　スミスの分業論と見えざる手による資源配分

Smith（1776）の『国富論』を特徴づけるのが，分業体制の構築と市場という見えざる手による資源配分の議論である。これは，分業によって個人の生産性が上昇することで最低階層の民衆も含めて豊かになれること，さらに価格をシグナルとした市場メカニズムによって資源配分が効

率的になることを表している。

分業による生産性の議論は，有名なピン工場の逸話で説明されている。1人の職人がピン生産の全工程を担当し生産するよりも，複数の労働者で各工程を分担した方が生産効率は高くなる。スミスによれば，分業によって生産性が上昇するのは，

①労働者が個々の作業に特化することで各労働者の技能が向上する

②ある作業から別の作業に移る際の移動時間が節減できる[2)]

③多数の機器が発明されて仕事が容易になり，時間を節減できる

からである。

スミスはその時代背景から，小規模の企業（工場）を前提とした議論を行っていたため，Coase（1937）的な二分法，つまり企業組織内部で生産が行われるか，あるいは市場（つまり他企業）から部品を調達するかという視点で，生産プロセスに関する垂直範囲の問題を論じていない。とはいえ，ピン生産の逸話や分業による便益の議論を踏まえれば，企業内での労働者による分業の便益は明確に指摘されている。さらに産業内の分業についても，分業の程度は市場の大きさによって制約されることが説明されている[3)]。市場規模が小さければ分業は進まない。しかし，陸上輸送だけでなく水上輸送が可能になれば，取引可能な市場は広がり，満たすべき需要が増えるため各種の産業で自然に分化が始まるという。スミスの議論は，以下で検討するChandler（1977）の指摘――市場の拡大によって垂直統合が進む――とは逆の論理である点にも注意が必要である。

こうして，個人や企業という各経済主体が効率性を追求した結果，市場競争を通じて効率的な資源配分が実現されるというのが，スミスが述べた市場における「見えざる手」による資源配分メカニズムである。18世紀というスミスの時代であれば，現代のような高度な技術や，大規模かつ複雑な生産は求められないクラフト生産を考えるため，企業規模や組織内外のどの範囲まで1つの企業が行うかという企業境界の議論はそれほど重要ではなかった。そのため，無数に存在する小規模な企業による自由な競争の結果として，効率的な価格や資源配分が実現されるという，見えざる手が重要な調整メカニズムであったと考えられる。見えざる手は，供給側の分業がその生産性を高め，それが価格競争を通じて需要側に受け入れられることで，社会全体の効率的な資源配分を実現するメカニズムである。

見えざる手による資源配分は，需要を喚起するような財を生産すべく，供給側が分業を通じて生産性を高めることがカギになる。現代で考えれば，供給側の分業には，ピン生産の逸話のような企業組織内の分業や，産業内での企業間の分業ないし分化があるだろう。組織内部の分業が効率的に行えるのであれば，垂直統合を通じて企業規模は拡大するかも知れない。他方，サプライヤーなどの他企業による生産性が向上すれば，産業内での分化と垂直分解が進み，企業境界は縮小することになる[4)]。スミスは，市場の大きさによって分業の程度が異なることを説明したものの，

2）この点に関してSmith（1776）は，畑での作業と織物という2つのタスクの例を挙げ，移動時間だけでなく集中力の点からも分業による生産性の向上を説明している。

3）詳しくは，『国富論』第1編第3章を参照せよ。

4）ただし垂直分解は，企業がより狭い企業境界となることを意味するものの，長期的には企業規模の縮小を意味するとは限らない。

その分業をどの範囲まで１つの企業の境界内で行うべきかは論じていない[5]。分業や企業の垂直境界は，技術の特性，組織内部の調整メカニズムの発展水準，市場取引を円滑に行うための制度の発展水準などにも影響を受けるだろう。

（２）　見える手による調整と経営者資本主義

企業の垂直統合によって組織内部での分業が進展し，企業規模が拡大したのが19世紀末から20世紀にかけてのアメリカである。組織内部の分業は，組織の調整を容易にする情報伝達や生産などに関するシステムの構築によって促される。例えばフォードは，作業の標準化とベルトコンベアによる移動組立て法の確立により，モデルＴの大量生産と規模の経済の追求に成功した。さらにフォードは，生産をより効率的に行うために，1920年代中頃までには，製鉄，炭鉱，製材，石炭，ケイ土，ブラジルのゴム，鉄道，海運に関する多様な会社を買収し，巨大な垂直統合企業へと成長した。

Chandler（1977）は，同時期のアメリカにおける垂直統合の歴史を詳細に記し，市場における「見えざる手」から大規模企業の経営者による「見える手」が，資源配分において重要な役割を果たすようになったと論じている。これは，金融や流通などの市場の発展が企業活動の範囲を広げたため，スループットの安定と規模の経済が実現可能な大規模企業の優位性が高まったことを示している。企業が大規模化を遂げ，寡占化が進むにつれ，経営者による意思決定が経済における資源配分に関して大きな比重を占めることになった。かくして Chandler（1977）は，19世紀後半の技術革新や増大する消費者需要への制度的反応として，専門経営者が従来の家族や金融業者等に取って代わり，アメリカの近代資本主義は経営者資本主義へと移行したと宣言した[6]。

確かに，市場の拡大に伴う企業の大規模化と寡占化の進展により，経営者の意思決定は企業の組織内部のみならず，市場においても重要な意味を持つようになった。しかし，見える手仮説も含め，チャンドラーの議論は，経営者のパワーを過大評価している。チャンドラーが歴史分析を行った20世紀前半においても，企業の戦略を評価するのは財市場の競争（つまり需要）であり，金融市場もまた経営者の交代や組織の再編を迫るという役割を果たすうえで重要な役割を担っていた。経営者は市場の評価にさらされながら，分業の範囲を決定するが，その戦略が適切でなければ，企業の競争力は低下する。したがって20世紀は，Chandler（1977）のように経営者資本主義，見える手による資源配分，あるいは経営者の時代という概念で特徴づけられるべきではない。大企業による寡占化が進んだ組織の時代であり，市場の時代でもあったと理解されるべきである。

その証拠として，20世紀前半の GM のケースを考えることができる[7]。1908年，ウィリアム・デュラント（W. Durant）は，ビュイック社を土台とした企業トラストを目指し GM を設立した。GM はサプライヤーをフリントに呼び寄せ，産業クラスターを形成する中心的な役割を担うだけ

5）　Stigler（1951）によれば，スミスの分業論は，成長産業においては垂直分解が進展するのに対し，衰退産業では垂直統合が進むことを説明しているという。

6）　Berle and Means（1932）は「所有と経営の分離」および株式所有の分散化により，経営者支配が進展したことを記している。

7）　20世紀前半の GM や，以下で述べる経営者に関する記述については Chandler（1962）を参照せよ。

でなく，垂直統合を進めた。さらに，キャディラックやポンティアックなど複数の企業を買収し傘下におさめた。しかしながらその拡大策が財務危機を招き，1910年にデュラントは銀行の意向によって経営権を剝奪されることになる。彼は，その後シボレーを設立し成功を収めるとともに，デュポンの協力を得てGM株を買い増し，シボレーと統合する形で1915年にはGMの経営者として復帰した。GMに復帰したデュラントは，再び企業買収によって企業の成長をはかるものの，1920年の金融危機によりGM株が暴落し，その破綻を恐れたデュポンはモルガン商会の資金援助を得てその危機を脱したが，同時に彼は再びGMの経営権を失うことになった。この例が示すのは，Chandler（1977）が主張するほど，専門経営者の権限は絶対的なものではなく，財市場における競争や金融市場による状態依存的なガバナンスが経営者の意思決定や地位に大きく影響していたという点である。[8)]

その後のGMは，ピエール・デュポン（P. Dupont）による経営を経て，社長となるアルフレッド・スローン（A. Sloan）が事業部制組織による分権的な経営体制を敷くことになる。スローンは，所得階層に応じた車種の提供や定期的なモデルチェンジを通じて消費者需要を喚起し，GMのその後の繁栄の基礎を築いた。Chandler（1962）は事業部制組織の研究から，「組織は戦略に従う」という命題を提示したが，スローンはデュラントの買収によって拡大した組織を戦略的に機能させるために，事業部制組織を構築し，既存の組織ケイパビリティがパフォーマンスにつながるような企業戦略を策定した。事業部制組織は，内部組織における分業の効率性を高め，企業の競争優位に貢献したといえる。

経営者が金融市場や財市場によって規律づけられると同時に，企業組織内部でも権限委譲を基礎とした階層的な構造が形成され，権限委譲とモニタリングのシステムが構築されるようになった。このように，垂直統合を進め事業部制組織を採用するチャンドラー的企業ですらも，経営者は市場の圧力のもとで意思決定を行うが，さらに実質的な権限（Aghion and Tirole 1997）は権限委譲によって組織階層の下位の者へと移っている。[9)]チャンドラー的経済で発明された事業部制組織とは，経営者が組織全体の意思決定を行うシステムではない。権限委譲が進んだ組織において経営者は，財市場における競争で獲得した利益や，外部資本市場から調達した資金を，内部資本市場を通じて組織内部で再配分するとともに，組織内外のエージェンシー問題を緩和する役割を担う。

経営者の意思決定は，企業内外の資源の配置に大きな影響を及ぼすとはいうものの，Chandler（1977）のように経営者による資源配分を過大評価すべきではない。[10)]20世紀の大部分は，大企業

8）　谷口・蜂巣（2014）は，組織ケイパビリティを発展に導くメカニズムとしてコーポレート・ガバナンスを捉えている。

9）　エージェンシー関係は，金融市場と企業経営者の間に存在するのみならず，経営者と組織メンバーの間にも存在する。

10）　Chandler（1962）は，経営者が企業戦略を実行するために組織構造を変更するという意味で，「組織は戦略に従う」という命題を提示した。とくに，企業の多角化戦略は事業部制組織によって効率的に実行されることが説明されているが，事業部制組織によって新たなエージェンシー問題が組織内で発生することにも注意が必要である（Milgrom and Roberts 1988）。

による競争を中心とした市場と組織の時代であり，市場あるいは産業と企業の進化によって２つの分業の効率性がどのように変化するのかを理解すべきである。その際，企業間のエージェンシー問題のみならず，企業内のエージェンシー問題やインセンティブ問題も考える必要がある。

３．ラングロワの消えゆく手仮説

（１） 消えゆく手仮説

Chandler（1977）が20世紀前半までに見えざる手による資源配分が経営者の見える手による資源配分へと移行したという議論を行ったのに対し，それをより広い枠組みとして捉え直したのがLanglois（2004）である。ラングロワは，見える手による資源配分は時間の経過とともに有効性を失い，ポスト・チャンドラー的経済であるニュー・エコノミーはモジュール化や標準化によって垂直分解が進んだ消えゆく手の時代になると主張した。よって，見える手によるチャンドラー的経済は，消えゆく手という最終段階であるラングロワ的経済に至る過渡期として再解釈される。[11] ただし消えゆく手仮説は，経済に小規模企業だけが存在するようになると主張しているのではなく，垂直統合はやがて垂直分解に向かうという産業進化のプロセスを理解する枠組みを提示していると理解すべきである（Langlois 2007）。

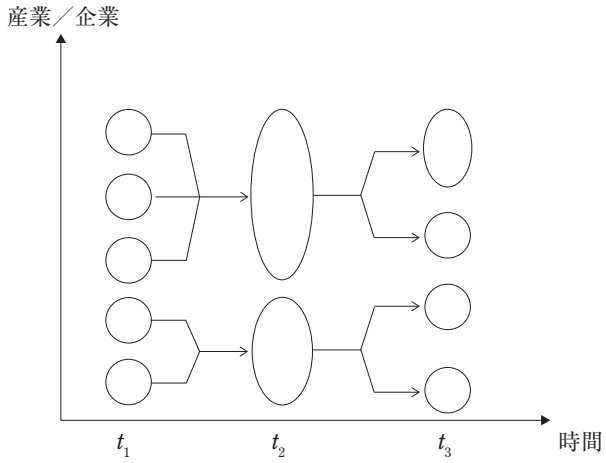
図１は，ラングロワによる議論を示したものである。見えざる手の時代（t_1）に小規模に存在していた企業や産業はやがて企業や産業の枠組みを超えて統合され，垂直的に統合されたチャンドラー的な見える手の時代（t_2）になる。例えばこれは，19世紀末（t_1）の自動車会社が一般的にはアセンブラーであり，自社のケイパビリティをほとんど持つことなく外部のサプライヤーの技術に依存していたことからも分かる。車体は主に馬車を基礎としていたため，発明の段階では自動車産業という枠組み自体がそもそも成立していない。しかし，フォードのような革新的な企業は，自動車に特化した部品を開発・製造するために，垂直統合を進め，企業の枠組みを拡大させるとともに，企業内で標準化を進めることになる。1920年代になると，産業集積や産業内の標準化が進み，外部サプライヤーに依存することが可能になった。その結果として企業は，垂直統合度を低下させていった（Langlois and Robertson 1995）。そして，需要の多様化やそれに伴う最小効率規模の低下によって垂直分解が進展するため，消えゆく手の時代（t_3）に収斂するというのがラングロワの主張である。[12]

しかしLanglois（2007）は，技術の急速な変化や外生的な環境要因の変化によって，再びチャンドラー型企業が有効性を発揮する時代が到来する可能性も指摘している。そうであれば，技術

11） このようなチャンドラーとラングロワの議論については，渡部（2007）を参照せよ。チャンドラーが見える手を究極の企業の管理形態とみなしたのと同様に，ラングロワも消えゆく手の形態を進化プロセスの最終形態として捉えている。

12） 自動車産業についていえば，これはトヨタなどにみられるようなサプライヤー・ネットワークを想定していると思われる。しかしトヨタは大企業である。さらに，コンピュータ関連の産業に注目しても，アップルはファブレス企業であるものの，世界を代表する大企業である。この点からも，ある産業について垂直分解や分化が進んだとしても，それは小規模企業によるラングロワ的経済につながる訳ではない。

図 1



革新や環境変化が激しい現代経済において，大企業が有効性を失うとは考えにくく，現代を消えゆく手の時代と解釈するのは適切ではない。大企業は利用可能な資源へのアクセスや構築されたネットワークを通じて技術を急速に発展させるとともに，自社に有利なビジネス・モデルの構築を通じて競争環境（ゲームのルール）を変化させている。安定した競争環境を仮定することにより，企業の戦略と組織を環境に適合させるだけでなく環境を変化させる主体となる経営者の役割を見過ごしかねない。

モジュール化が進展し，ある期間は競争環境が安定的であったとしても，技術革新によって再び競争環境は変化するかも知れない。そのとき，各モジュールについての部分的な最適化がインテグラル型のイノベーションへの適応を阻むという「モジュラリティの罠」が存在するため，インターフェイスの再設計やインテグレータという役割に関して大企業やその経営者が重要な意味を持つことになる（Chesbrogh 2003, Dosi *et al*. 2003, 谷口 2006）。結局，環境変化を無視することはできず，その担い手として企業の見える手の役割を理解する必要がある。

ここで産業内における分化に注目してみよう。各企業が狭い垂直段階を担うとしても，グローバル化による市場の拡大によって，各企業はその機能に特化し，規模の経済を実現しながら，企業規模を拡大していかなければならない[13]。ラングロワは需要の多様化によって多品種少量生産が必要となり，最小効率規模は低下したと主張する。しかし，グローバルな競争環境のもとでは，ある垂直段階に特化したサプライヤーであってもグローバルなレベルで規模の経済を追求する必要がある。さらに，多品種を生産しているように見える産業でも，製品間や競合企業間で部品の共通化を進めるなど，多品種生産をしながら規模の経済を追求する傾向にある。産業の発展の結果として組織の有効性が低下するというラングロワの主張は，現代経済における大企業の組織や

13）　アイシン精機やデンソーはトヨタのサプライヤーではあるが，規模や範囲を拡大させ，現在は大規模なグローバル企業でもあるという事実に目を向ける必要がある。

その経営者の役割を過小評価している。[14] 経営者によるビジョンの提示や適切なインセンティブ設計を通じて，組織のメンバーにモチベーションを提供できるという企業組織の側面にも目を向ける必要がある（蜂巣 2015）。

（2） インセンティブ問題や企業の水平範囲を軽視した動学的取引費用論

ラングロワの消えゆく手仮説は，チャンドラー的な産業発展と企業境界の議論（つまり，見える手仮説）だけでなく，Williamson（1975）の取引費用経済学の影響を強く受けている。とくにLanglois（1992）やLanglois and Robertson（1995）で提示されているのが動学的取引費用という概念である。ラングロワの消えゆく手仮説の理論的基礎が，この動学的取引費用論であることから，消えゆく手仮説の妥当性を考えるためには，動学的取引費用の概念自体を詳細に検討する必要がある。ラングロワとロバートソンによれば，Williamson（1975）の取引費用は短期的なガバナンス構造を説明するに過ぎず，長期的には動学的取引費用という概念によってガバナンス構造や垂直境界を考慮する必要があるという。[15]

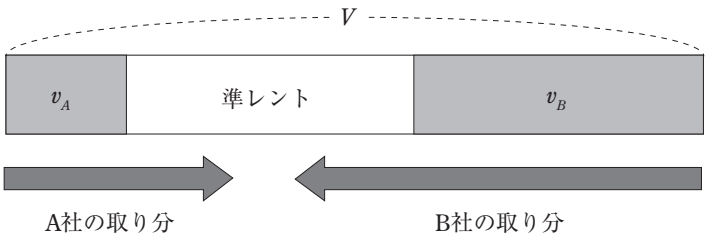
ウィリアムソンの取引費用経済学が重視するのは，特定の文脈で特定の相手との取引のみに高い価値を持つ関係特殊資産がどの経済主体に配置されているか，さらに，取引相手の関係特殊投資をどのように促すことができるかという点である。価値を持つ資産の配置，つまり重要な資産が自社内に存在するのか，あるいは他企業が所有するのかが交渉力のカギになり，予測不可能（契約不可能）な状況で発生する準レントの配分に大きな影響を及ぼす。準レントとは，以下のような概念である。アセンブラーをA，サプライヤーをBとしたとき，AとBが関係特殊投資を行い，共同で投資や生産を行うときの価値の合計をV，AがB以外の主体と取引したときにAが得られる価値（外部機会）をv_A，同様にBがA以外の主体と取引したときの価値である外部機会をv_Bとする。このとき，共同で達成できる価値Vと，2社の外部機会の合計v_A+v_Bの差である$V-(v_A+v_B)$が準レントと呼ばれ，2つの経済主体が共同で活動を行う動機になる（図2）。

外部機会が大きいほど，その取引から得られる便益は大きいものの，その取引に頼らなくとも外部機会の分だけ便益が得られる。したがって，主体i（= A, B）は関係特殊投資を行い，相手の主体j（= A, B）との取引にロックインされるリスクを負うよりは，外部機会に貢献するような汎用的な投資を好むかも知れない。というのも，関係特殊投資によってiが取引関係にロックインされれば，他の相手と取引が困難になるため，事後的にjの交渉力が上がり，準レントの配分についてもjが優位になるからである（事後のホールドアップ問題）。汎用的な投資をしておけば，外部機会の便益は確保できる。Hart（1995）の所有権アプローチは，このようなホールドアップのリスクを懸念して，当事者にとって望ましい関係特殊投資が行われない可能性があることを

14） Langlois（2003, 2007）は，市場の有効性を右肩上がりの直線で示すのに対して，組織の有効性はチャンドラーの時代では急速に上昇するものの，ポスト・チャンドラー的経済では右下がりになると認識している。

15） Langlois（1992）が展開したウィリアムソンの取引費用経済学が動学的でなく静学的であるとの批判や，動学的取引費用という概念について，Williamson（1999）は反論を行っている。ウィリアムソンは，取引費用は動学的な概念であり，ラングロワの批判は当てはまらないとするばかりか，動学的取引費用の概念についても疑問を投げかけている。

図 2



指摘している（事前のホールドアップ問題）。これらは，Williamson（1975）が提示した，機会主義という人間の性質に由来する問題である。[16]

ここでラングロワの動学的取引費用の議論に移ろう。動学的取引費用とは，必要とするときに，必要とするケイパビリティを持たないことに起因する費用と定義される（Langlois and Robertson 1995）。これは，外部サプライヤーに対して，説得し，交渉し，調整を行い，かつ教示する際の費用とも説明されている。最初の定義によれば，この費用は生産技術や設備を自身で保有しないことで発生する余分な生産費用を表すと解釈することもできる。さらに，ある生産技術や組織を採用したことによって，他の生産技術や組織が利用できずに発生する機会費用であると解釈できるかも知れない。しかし，後の説明によれば，学習と調整に向けたエージェンシー費用と解釈することもできる。実際に Langlois（2007）は，動学的取引費用とは，動学的なガバナンス費用であると説明している。一方で彼は，長期的なガバナンスの問題について詳細には説明していない。Langlois and Foss（1999）は，ウィリアムソンや契約理論のように取引費用ないしエージェンシー費用の問題を考えるのみならず，企業理論に生産費用の問題を取り戻すという主張を行っているが，長期的な企業境界を決定する動学的取引費用が具体的にどのような費用を表しているかは明確ではない。

さらに，契約論の研究は生産費用を考慮していないとの認識が示されているが，関係特殊投資は多くの利潤を実現するための，生産費用を下げるための投資であるとも考えられる。そして関係特殊投資は，その取引に関するケイパビリティを構築する試みであるとも解釈できる。関係特殊投資によってケイパビリティが構築されるからこそ，外部との取引機会では得られない準レントが発生するのであり，取引費用経済学や組織経済学の理論はケイパビリティ研究に応用可能であると考えられる（蜂巣 2014, 2015）。[17]

また Langlois and Robertson（1995）は，ウィリアムソン的な機会主義をベースとした取引費用が短期的なものであり，長期的には問題にならないと主張している。これは，長期的にはモジュール化などによって標準化が進むからであり，もし契約関係を考えたとしても長期的には機

16）　機会主義とは，取引の当事者間の情報の格差を戦略的に利用し，利潤を追求しようとする性質である。企業理論における機会主義の仮定については，蜂巣（2014）で検討している。

17）　Teece（2009）のダイナミック・ケイパビリティ論は，共特化や準レントの専有という観点も踏まえてケイパビリティの分析を行っている。

会主義的な行動が緩和されるという繰返しゲームの論理を基礎としている[18]。しかしながら Langlois and Robertson（1995）は，それ以上，機会主義やエージェンシー問題について言及せず，結局はモジュール化や標準化という技術の側面から取引費用が低位になることを説明するのみである。

このような議論に対して批判を行ったのが，Lamoreaux *et al.*（2004）である[19]。Lamoreaux *et al.*（2004）は，ラングロワによる「最終的に」市場による調整メカニズムに向かうという論理を「歴史法則主義的」と批判しただけでなく，ケイパビリティというよりも，情報の非対称と機会主義的行動の抑制という観点から企業の垂直分解を理解すべきと主張した。このような Lamoreaux *et al.*（2004）の議論は，エージェンシー問題に注目した重要な批判であるといえる。しかし Lamoreaux *et al.*（2004）の分析では，エージェンシー問題に視点を絞ったがゆえに，ラングロワが提示した「市場と組織のケイパビリティ」という新たな視点を分析に活かすことができない。知識や技術，資産の性質，コーディネーションを実現する制度というような，ケイパビリティの存在も重視すべきである。以上を踏まえれば，「特異な資源やケイパビリティにたいするアクセスは，レントの源泉として重要な意味をもつ」（谷口 2006, p.272）のであり，「インセンティブ問題を踏まえたうえでどのように資源を編成するか」（蜂巣 2014, p.49）という視点が必要である。

ラングロワの動学的取引費用は，技術的な側面からケイパビリティの配置を考える枠組みであり，エージェンシー問題やインセンティブ問題から企業境界の変化を理解するものではない。組織内外の関係特殊資産の配置は，経済主体の学習の方向性を決定づけるインセンティブ問題であると考えるべきである（蜂巣 2014）。さらに，高い技術を持つことだけでなく，インセンティブ・システム（Holmstrom and Milgrom 1994）を適切に設計できる能力も重要な組織ケイパビリティであると考える必要がある。エージェンシー問題の緩和のみならず，適切にインセンティブを提供し，価値や知識を創造するという経営者や組織の役割に注目する必要がある。これらの視点に従えば，組織は技術的な意味で生産プロセスを調整するのみならず，制度や組織の設計を通じて適切にインセンティブを設計し，組織にモチベーションを提供する仕組みであると考えられる（蜂巣 2015）。

消える手仮説には，組織内外のインセンティブ問題を棚上げしているという点のみならず，企業の水平範囲の決定や，それを通じた産業の進化プロセスを説明していないという問題もある。現代企業は，買収や内部成長を通じて水平範囲を拡大させていく。組織内部で資源を抱えることにより，インフルエンス活動などの深刻なインセンティブ問題が発生するならば，提携を通じて他企業の資源を利用するかも知れない。これらのプロセスにより，新たな競争環境や産業が創出されるため，このような役割を担う大企業やその経営者の役割に目を向ける必要がある。

18） この議論は，Williamson（1985）によって関係的契約をベースとした中間組織によるガバナンスとして説明されている。また組織経済学でも，関係的契約をもとに，企業境界の分析（Baker *et al.* 2002）や組織ケイパビリティの分析（Gibbons and Henderson 2012）が行われている。

19） Langlois（2004）と Lamoreaux *et al.*（2004）の論争を受け，Sabel and Zeitlin（2004）は公式的な関係にもとづく協働による組織間学習の役割を指摘している。

ラングロワの議論に対する批判については，Lamoreaux *et al.*（2003）も参照せよ。

4．産業・企業の共進化と経営者の役割

チャンドラーの垂直統合の議論や見える手仮説，そしてラングロワの垂直分解と消えゆく手仮説は，スミスの分業論や見えざる手による資源配分の議論から出発している。チャンドラーの見える手仮説とそれを歴史の過渡期とするラングロワの消えゆく手仮説は，それぞれ20世紀前半の大企業による台頭と，20世紀末におけるスピンオフ企業やベンチャー企業の台頭からそれらを産業の歴史的な発展プロセスとして理解している。そしてラングロワは，チャンドラーの見える手の時代（経営者の時代）は，消えゆく手の時代（市場の時代）に至る過渡期と捉えている。

しかしこれまで検討したように，チャンドラー的経済は大企業を中心とした市場と組織の時代であり，それを経た現代は大規模なグローバル企業の競争と協調による市場と組織の時代と考えることができる。技術や環境の変化により，分業の範囲を意味する企業境界の在り方や大企業やその経営者の役割が変化したものの，その有効性が失われるわけではない。さらに，産業の発展によって垂直分解が進むという企業境界に関する視点のみならず，グローバル化によってサプライヤーも含めて企業規模を拡大していくという視点が必要である。

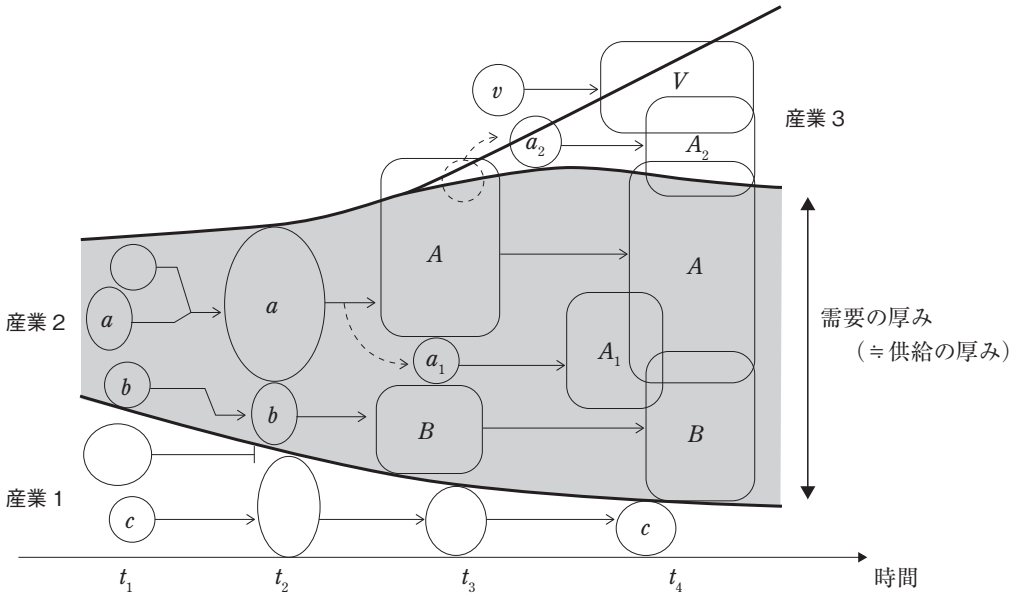
ここでは，図３のような産業と企業の共進化を考える。図３は，時間の経過とともに産業構造が変化するだけでなく，淘汰プロセスを経て企業が国内企業（アルファベットの小文字）からグローバル企業（アルファベットの大文字）へと成長を遂げる姿を説明している。点線で示される矢印はスピンアウトを表している。

企業のイノベーションによって新たな需要が喚起され，消費者（需要）はやがて高い品質を求めるようになるのと同時に，多様化する。このような需要の厚みは供給の厚みともなるだろう。産業が市場の厚みを持つようになるにつれ，分化が始まるかも知れない。同時に，水平拡大した大企業の一部門，スピンアウト企業（a_2），あるいはベンチャー企業（v）が新たな産業を創出するかも知れない。グローバル化によって市場は拡大し，市場の淘汰プロセスを経て企業はその規模を拡大していく[20]。その際，企業のパフォーマンスは市場競争の結果として決まるものの，パフォーマンスの源泉となるのが企業の利用可能な潜在力を示す組織ケイパビリティである。組織ケイパビリティは，企業の戦略をもとに蓄積されるが，これは組織の内的淘汰を経て正当化されたものである（渡部 2006）。しかし同時に，市場は経営者への圧力（コーポレート・ガバナンス）を通じて，企業に戦略や組織の変更を強いるかも知れず，ケイパビリティの発展に大きな影響を与えるだろう（谷口・蜂巣 2014）。

ここで図３の各期間に注目しよう。t_2の期間では，産業の成長とともに企業は成長するが，その際に企業内部または主要な企業間で標準設定が進む。この標準化によって既存企業は生産性を

20）企業はイノベーションによって需要を創り出すかも知れないが，そのイノベーションが消費者の理解や求める範囲を超えたとき（例えば，多機能化による高価格化など），最先端かつ高価格ではない破壊的技術を採用した企業が大企業の地位を奪うかも知れない（Christensen 1997）。このような事実は，最も優れたものが存続できるわけではなく，環境に適応したものが存続できるという進化論的な見方を正当化している。

図3　産業と企業の共進化



高め，t_3の期間に国外も含めて市場を拡大していくだけでなく，スピンアウトによる分化やベンチャー企業も含めた小規模企業の参入余地もうまれる。スピンアウトを考えるにあたって重要なのが，インセンティブの考慮である。各事業の収益性や成長の見込み，そして人事制度や文化の違いがスピンアウトを促す要因になる（Meyer *et al*. 1992, Roberts 2004）。やがてt_4の期間には，グローバル企業の組織の境界，または産業の境界を超えた提携やネットワークの形成がみられるようになる[21)]。そして企業間に新たなインセンティブ問題がうまれる。これは，どのように企業と提携を進め，価値ネットワークを創り上げるか，そしてそのなかで準レントを専有できるかという問題にもつながっている。提携に関するインセンティブ問題が重要な分析視点になる（Baker *et al*. 2008）。

市場のケイパビリティが発展していない期間においては，市場と組織は代替的であり，経営者は垂直統合を進め，組織内部ケイパビリティを蓄積する必要がある。これは，知識や資源が希少であるため，準レントを獲得し，スループットの不確実性を低下させるために垂直統合を進めるメカニズムと理解できる。市場が発展するに従って，サプライヤーのケイパビリティは発展し，スループットは安定する。グローバルな競争が激化すれば，企業が競争優位を確立できる機能に特化するようになり，市場と組織は補完的になる。このとき経営者は，サプラーヤーとの準レントの配分で交渉力を得られるよう，バリュー・チェーンを見極め，垂直範囲を決定する必要があるが，どのようにサプライヤーとネットワークを形成し，ビジネス・モデルを構築するかが重要になる。その際，企業の評判ないしブランドが重要な資源になるかも知れない。さらに企業は，

21）　図3のt_4の期間はグローバル企業のみを描いているものの，もちろんこの図では示されない小規模な企業や国内企業も存在する。

多角化を通じて新たな環境に適合するだけでなく，環境を創り出すべく事業を展開する必要がある。

ここで，チャンドラーやラングロワ的な解釈をすれば，t_2の期間が見える手の時代，t_3の期間が消えゆく手の時代と特徴づけられるかも知れない。しかし，経済全体でみればt_1の期間からt_4の期間に至るプロセスは同時に（図に示されていない）他の産業でも起きており，各「時代」を見える手や消えゆく手の時代と区別することはできない。見える手仮説や消えゆく手仮説は，経営者や組織の過大評価や過小評価にもとづいて論じられているが，産業と企業の共進化を考えれば，そのプロセスで産業内や企業内での経営者の役割が変化しながら，その影響力を行使するという点を見過ごしてはならない。また，経営者に戦略や組織の変更を迫る，財市場や金融市場の圧力についても重視する必要がある。このような視点にもとづけば，経営者はそれまでの成功体験に固執するのではなく，戦略や企業境界に変更を加えていくという新たな役割の必要性を認識できるだろう[22]。これは，産業や企業の進化は，コーポレート・ガバナンスの性質にかかっていることを示唆するものである。

5．結語

技術革新や需要の多様化など，競争環境の変化とともに企業はその垂直境界を見直す必要がある。というのは，Langlois and Robertson（1995）が述べたように，他企業の成長によって利用可能な市場のケイパビリティが変化するからである。市場のケイパビリティ，つまり他企業のケイパビリティを利用できるならば，企業は比較優位にある活動に資源を集中し，存続する，あるいは成長を遂げる必要がある。その際，経営者は内部組織を適切に設計するだけでなく，企業間関係やネットワークの構築についても適切に働きかける必要がある。見える手仮説と消えゆく手仮説は，産業や企業の進化と垂直境界を中心に検討する枠組みである。しかし，現代企業にとって水平範囲を決定するという戦略的な意思決定も同様に重要な意味を持つ。この点こそが，消える手仮説が見過ごした点でもある。

企業は優位性を持つ活動に資源を集中するだけでなく，多角化を通じて，新たな産業に参入する，あるいは新たな市場を創るという試みも必要である。そしてこの点にこそ企業経営の難しさがある。このような垂直的・水平的な企業境界の観点によって，なぜ GE のようなコングロマリット企業が長期的な競争優位を維持できているのか，そしてなぜソニーが分社化を現在進めているのかという現実的な問題も理解することができるだろう。このような問題は，組織内部のインセンティブによって理解する必要がある。

分業と資源配分を論じた Smith（1776）と，市場と企業組織を代替的な資源配分メカニズムと捉えた Coase（1937）の伝統以来，経済学や経営学では分業や垂直的な企業境界とその資源配分の議論が盛んに行われてきた。しかし一方で，経営学では Chandler（1962）が20世紀前半の企業

22）　本稿では検討しないものの，Teece（2009）のダイナミック・ケイパビリティとは，このような認識を持つことと深いかかわりがある。

が多角化を管理する手段として事業部制組織の役割を明らかにし，経済学では Williamson（1975）が内部資本市場という概念で水平範囲の分析を行ってきた。水平範囲こそが産業構造の変化や金融市場の影響を受けると考えられる。Chandler（1962）や Williamson（1975）が注目した多角化や内部資本市場という現代企業の特徴を考えれば，見える手による大企業の調整メカニズムはいっそう重要であり，小規模企業によって構成されるラングロワ的経済の到来を期待するのが難しいことは明らかである。

内部資本市場や内部労働市場によって，企業の外部では実現できない資源の蓄積や再配分が可能になるという企業の特徴を，市場で代替することは困難である。さらに，インセンティブ・システムとして企業の特徴も考える必要がある（Holmstrom and Milgrom 1994）。これらの仕組みを通じて価値を創造するという，企業組織や経営者の役割に注目する必要がある。

参 考 文 献

Aghion, P. and J. Tirole（1997）, “Formal and Real Authority in Organizations,” *Journal of Political Economy*, 105, pp.1–29.

Baker, G., Gibbons, R., and K. Murphy（2002）, “Rational Contracts and the Theory of the Firm,” *Quarterly Journal of Economics*, 117, pp.39–83.

Baker, G., Gibbons, R., and K. Murphy（2008）, “Strategic Alliances: Bridges between ‘Islands of Conscious Power’,” *Journal of the Japanese and International Economies*, 22, p.146–63.

Berle, A. and G. Means（1932）, *The Modern Corporation and Private Property*, New York: Macmillan（北島忠男訳『近代株式会社と私有財産』文雅堂，1958年）.

Chandler, A.（1962）, *Strategy and Structure*, 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.（1977）, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, MA: 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）.

Chesbrough, H.（2003）, “Towards a Dynamics of Modularity: A Cyclical Model of Technical Advance,” in Prencipe *et al. eds., The Business of Systems Integration*, Oxford: Oxford University Press, pp.174–98.

Christensen, C.（1997）, *Innovator’s Dilemma: When New Technologies Cause Great Firm to Fail*, Boston, MA: Harvard Business School Press（玉田俊平太監修／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，2001年）.

Coase, R.（1937）, “The Nature of the Firm,” *Economica*, 4, pp.386–405.

Dosi, G., M. Hobday, L. Marengo, and A. Prencipe（2003）, “The *Economics* of Systems Integration: Towards an Evolutionary Interpretation,” in Prencipe *et al. eds., The Business of Systems Integration*, Oxford: Oxford University Press, pp.95–113.

Gibbons, R. and R. Henderson（2012）, “Relational Contracts and Organizational Capabilities,” *Organization Science*, 23, pp.1350–64.

蜂巣旭（2014）「企業理論における機会主義の再検討」『経営哲学』11巻２号，pp. 42–53.

蜂巣旭（2015）「組織経済学と企業の本質：組織ケイパビリティの経済分析に向けて」『経営論集』85号，近刊.

Hart, O.（1995）, *Firms, Contracts, and Financial Structure*, Oxford: Clarendon Press（鳥居昭夫訳『企業 契約 金融構造』慶應義塾大学出版会，2010年）.

Holmstrom, B. and P. Milgrom（1994）, “The Firm as an Incentive System,” *American Economic Review*, 84, pp.972–91.

Lamoreaux, N., D. Raff, and P. Temin（2003）, “Beyond Markets and Hierarchies: Toward a New Synthesis of American Business History,” *American Historical Review*, 108, pp.404–33.

Lamoreaux, N., D. Raff, and P. Temin (2004), "Against Whig History," *Enterprise and Society*, 5, pp.376-87.

Langlois, R. (1992), "Transaction-cost Economics in Real Time," *Industrial and Corporate Change*, 1, pp.99-127.

Langlois, R. (2003), "The Vanishing Hand: The Changing Dyanamics of Industrial Capitalism," *Industrial and Corporate Change*, 12, pp.351-85.

Langlois, R. (2004), "Chandler in a Larger Frame: Markets, Transaction Costs, and Organizational Form in History," *Enterprise and Society*, 5, pp.355-75.

Langlois, R. (2007), *Dynamics of Industrial Capitalism: Schumpeter, Chandler, and the New Economy*, New York: 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).

Langlois, R. and N. Foss, (1999), "Capabilities and Governance: The Rebirth of Production in the Theory of Economic Organization," *Kyklos*, 52, pp. 201-18.

Langlois, R. and P. Robertson (1995), *Firms, Markets, and Economic Change: A Dynamic Theory of Business Institutions*, New York: 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).

Meyer, M., P. Milgrom, and J. Roberts, (1992), "Organizational Prospects, Influence Costs, and Ownership Changes," *Journal of Economics and Management Strategy*, 1, pp. 9-35.

Milgrom, P. and J. Roberts, (1988), "An Economic Approach to Influence Activities and Organizational Responses," *American Journal of Sociology*, 94, pp.154-79.

Roberts, J. (2004), *The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth*, Oxford: Oxford University Press (谷口和弘訳『現代企業の組織デザイン：戦略絵経営の経済学』NTT 出版，2005年).

Sabel, C. and J. Zeitlin (2004), "Neither Modularity nor Relational Contracting: Inter-Firm Collaboration in the New Economy," *Enterprise and Society*, 5, pp.388-403.

Smith, A. (1776/1869), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Oxford: Clarendon 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）』，日本経済新聞社出版局，2007年).

Stigler, G. (1951), "The Division of Labor Is Limited by the Extent of the Market," *Journal of Political Economy*, 59, pp.21-41.

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 .

谷口和弘・蜂巣旭（2014）「組織ケイパビリティとコーポレート・ガバナンス」『三田商学研究』56巻 6 号，pp.143-52.

Teece, D. (2009), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Oxford: Oxford University Press (谷口和弘，蜂巣旭，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).

渡部直樹（2006）「戦略と構造，そしてケイパビリティ：進化論の視点からの再構成」『三田商学研究』49巻 4 号，pp.81-99.

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』50巻 3 号，pp.57-81.

Williamson, O. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press (浅沼萬里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社，1980年).

Williamson, O. (1985), *Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York: Free Press.

Williamson, O. (1999), "Strategy Research: Governance and Competence Perspectives," *Strategic Management Journal*, 12, pp.75-94.

［東洋大学］