

ペンローズ『会社成長の理論』を読む

高橋 伸夫

東京大学大学院経済学研究科

E-mail: nobuta@e.u-tokyo.ac.jp

要約：ペンローズの主張を正面から理解する鍵は、規模の経済性とは別の概念としての「成長の経済性」を理解することにある。未使用の立ち上げ屋的経営サービスが存在すれば、成長の経済性が生まれ、規模にかかわらず、企業にとっては成長の一步一歩が利益を生む。成長率には経営的限界があるが、規模には限界がない。

キーワード：成長の経済性、規模の経済性、未使用サービス

1. はじめに

ペンローズ (Edith T. Penrose; 1914-1996) の『会社成長の理論』(*The Theory of the Growth of the Firm*, 1959/1980/1995) は有名な古典である。特に、1980年代半ばにリソース・ベースの戦略論の議論が登場すると、この書物は RBP (the resource-based perspective) の基本文献としての地位も獲得する。RBP は企業の資源側の立場から、競争優位の創造と維持と再生を資源の特性とその変化に結び付けて説明しようとするもので、1984年に Wernerfelt (1984) と Rumelt (1984) の二つの記念すべき論文が出版されると、この2本の論文に続いて RBP の重要な研究が多数現れることになる。

そして、この最初の Wernerfelt (1984) と Rumelt (1984) が次の三つの業績に明示的に依拠したものであったのである。まず Selznick (1957) は、異なる企業が異なる特別な優位性を展開するためにリーダーシップの果たす役割に関心があり、Chandler (1962) は、リーダーシップに加えて、さらに組織構造の重要性を付け加え、経営管理的枠組みが資源の利用にどのように影響を与えるのかを詳述し、そして Penrose (1959) は、企業は本質的に、経営管理的枠組みで組織化されて利用される資源のプールであると考え、企業によって資源の利用の仕方は異なり、同じタイプの資源でも企業によって異なるサービスを生み出すと考えたとさ

れている。

しかし、ペンローズの書物に対するこのような要約・評価は、間違っているとはいえないものの、かなり部分的なもの、あるいは側面から眺めたものである。このような要約の仕方では、そもそもなぜペンローズが書名を『会社成長の理論』にしたのかが理解できない。ペンローズの主張とは一体どのような全体像だったのだろうか。

実は、ペンローズの『会社成長の理論』は、抽象的で難解であるというだけでなく、1990年代の半ばまで長らく版が絶えていて、大学の図書館でしかお目にかかれない珍品でもあった。日本でも、その翻訳は存在するが、お世辞にも読みやすい翻訳とは言えず、しかもこれまたすぐに絶版となり、日本の古書市場では高額本の部類に入っている。原典も翻訳も入手が困難な古典だったのである。そのため1995年にペンローズ自身の手による前書きをつけて第3版が出版されると、日本の洋書屋さんでは隠れたベスト・セラーになったといわれる。筆者もすぐに注文して、ハード・カバーの現物を手にし、嬉しくなってゼミのテキスト用にソフト・カバーを20冊ほど注文したので、売上には貢献している。

しかし、ようやく現物が手に入って読み始めてはみたものの、噂に違わず実に難解な書物であった。部分、部分では刺激的な発想に満ちていることはわかるのだが、記述が抽象的で、主張の全体像を理解するまでの道程が遠すぎる。そこで、本稿ではペンローズの主張をできるだけ忠実に解説することをめざしてはいるのだが、この自分自身の体験を踏まえて、もっとストレートに主張に触れられる工夫をすることにした。ペンローズの主張する「会社成長の理論」を正面から理解する鍵は、「成長の経済性」の概念にある。規模の経済性とは別の概念としての成長の経済性とは何なのか、その謎解きを楽しみにしてこの書物1冊を読み通すのはかなりつらい作業なので、せめて、その仮説的なヒントだけでも与えてから書物全体の解説を始めることにしよう。

2. 成長の経済性を読み解くキーワード

まずは規模の経済性の方から始めよう。ペンローズの言う「規模の経済性」(economies of size)とは、大企業がより小さな企業と比べて、その規模だけの理由で、① 大量化あるいは新製品をより効率的に導入できる(「拡大における規模の経済性」)、② 財とサービスをより効率的に生産、販売できる(「操業における規模の経済性」)ことを指している。より詳細に記述すれば、

① 拡大(expansion)における規模の経済性

- ・ 拡大を成し遂げるための費用に関係。

ペンローズ『会社成長の理論』を読む

- ・ 大企業が規模だけの理由で、より低い平均費用で生産に着手できるならば、拡大における規模の経済性が存在する。
 - ・ 生産着手のための費用には、追加生産の円滑な操業基盤を確立するための費用と追加生産物のための市場の拡大または創造のための費用が含まれる。
- ② 操業 (operations) における規模の経済性
- ・ 拡大完了後における追加生産物の生産及び販売の平均費用に関するもの。
 - ・ 規模が大きくなるほどその平均費用を削減できることを意味している。

ということになる。規模の経済性については、解釈に迷うようなところはあまりない。学問的にも、ペンローズ以降、規模の経済性の源泉に関しては長足の進歩があり、例えば、組織ルーティンと組織学習については高橋 (1998)、学習曲線については高橋 (2001) といった文献レビューもある。

問題になるのは、規模の経済性とは異なる概念とされる「成長の経済性」(economies of growth) の方である。ペンローズによる成長の経済性についての記述が禅問答のように難解なのである。ペンローズによれば、成長の経済性とは、経営的サービスのように、主に、企業内部において絶えず未使用の生産的サービスが作り出される過程の結果、個々の企業が利用可能な内部的経済性で、成長の経済性は規模に関わらず存在しうるとされている。そして、

- ・ 拡大における規模の経済性だけでなく、操業における規模の経済性を含めてすべて成長の経済性をもたらす、とする一方で、
- ・ 成長の経済性は、規模の経済性であることも、そうでないこともあるとする。したがって、
- ・ 成長の経済性が、同時に操業における規模の経済性でなかった場合には、その経済性は本質的に一時的なもので、拡大が完了した時には消滅する。

それでは、規模の経済性ではない成長の経済性の部分とは何なのであろうか。規模の経済性がはたらかないのに、規模に関わらず存在する成長の経済性とは何なのか。しかも、企業内部において絶えず未使用の経営的サービスが作り出される過程の結果として生じる成長の経済性とは一体何なのか。

本稿で提示する仮説的ヒントは、ペンローズが、この場面で経営的サービスと言っているものは、より具体的に、企業や事業の「立ち上げ」に必要となる経営的サービスだと考えてみると分かりやすいですよ、というものである。企業拡大に際して、その計画・実施に吸収され、拡大計画の完遂により解放される「立ち上げ屋」的な経営者のサービスが未使用で存

在しているとき、規模に関わらず成長の経済性が存在する。少なくとも、そうした経営的サービスの一例として「立ち上げ屋」集団のサービスをイメージしながらペンローズを読むと、格段に理解がしやすくなる。

ペンローズ自身は「立ち上げ」や「立ち上げ屋」といった用語を使っていない。しかしペンローズの記述をこういった用語で補いながら読んでみると、つじつまが合うのである。実際、ペンローズが指摘するように、小規模の範囲を超えて成長を続けることに成功するかどうかは、一緒に働いた経験を積んだ幹部の「立ち上げ屋」集団を徐々に作り上げることができるかどうかにかかっている。したがって成長率には「立ち上げ屋」集団の規模という経営的限界があるのである。

他方、規模には経営的限界はない。なぜなら、ひとたび製造、販売のための投資が行われ、追加生産が軌道に乗って、製品が市場で地盤を得るというように、いったん新しい操業の基盤が固ってしまえば、もはや「立ち上げ屋」的なサービスは必要なくなり、極端な場合、効率上何の損失も伴わずに、これを元の企業本体から分離し、独立に経営することすら可能だからである。そして企業にとっては、未使用の「立ち上げ屋」的サービスが存在していれば、成長の一步一步が、この無料のサービスの利用につながり、規模にかかわらず、成長の経済性が存在することになる。

こうした成長の経済性の理解をふまえて、ペンローズの議論は、著書の後半、多角化、合併・買収、成長曲線といった現象の分析へと向かっていく。しかし今日的には、たとえば、巨大企業の中であって、もっぱら新規事業開発（子会社設立）しか行わない部署（高橋, 1989a, 1989b）、あるいは NPO のネットワークの中で、他の団体の立ち上げサポートばかりをやりたがる NPO（高橋・松本, 2002）など、いまや規模の経済性に関係のない、もっぱら成長の経済性に関係していると思われる事例が多数存在している。成長の経済性を理解すれば、これら今日的な現象を分析する際のフレームワークとして使うこともできるはずである。

それでは、以上のようなヒントと今日的な意義を頭の片隅に置いて、ペンローズの『会社成長の理論』を最初から順に読み解いてみることにしよう。ペンローズが企業・組織の成長を理論的に突き詰めて考えていった軌跡を、企業観、成長の経済性、多角化、成長率の限界と順を踏んで、できるだけ原典に忠実に整理していく。

3. 成長する組織としての企業観

ペンローズによれば、多くの企業は成長しないし、それには様々な理由がある。例えば、

- ・ 企業心に乏しい指導
- ・ 非効率な経営

ペンローズ『会社成長の理論』を読む

- ・ 不十分な資本調達能力
- ・ 変化する環境への適応力の欠如
- ・ 高価な失敗を繰り返す貧弱な判断力
- ・ あるいは単なる不運

しかし、ペンローズは、企業は成長できると仮定し、どんな原理がその成長を律するのか、どれだけ速く、どれだけ長く成長できるのかを問題とする。

より正確に言えば、特定の企業が成長しうるかどうかの決定因を問題にするのではないということである。ペンローズの関心は、成長する企業のみであり、企業の成長の過程が研究対象となる。ペンローズの関心は、最適規模や規模の経済でもなく（これらをそもそもペンローズは否定している）、成長率の限界が研究対象となる（1995, p. 7, 邦訳 pp. 10-11）。成長の限界ではなく、成長率の限界こそを問題としているのである。

そして成長とは単なる量的増大ではないということも強調される。成長とは、連続的な前進または開花のプロセスであり、成長体それ自体の性質の変化を伴う内的な発展過程である。成長にともない、企業は経営的機能と基礎的管理構造の根本的な変化を経験し、それが組織の本質そのものにも影響する。規模は、その成長過程の付随的結果・副産物にすぎない。最適規模等を問題にするような伝統的な経済分析は意味がないのである（pp. 1-2, 19, 邦訳 pp. 4-5, 25）。そこでは、多角化も規模の拡大さえも、そうした成長過程の付随的結果としてとらえて説明が行われている。

企業成長の理論とは生産的機会の検討

ペンローズは、「成長」という用語を用いるからといって、企業成長の分析、特に理論的な分析に生物学的アナロジーを用いることは適当ではないと喝破する。なぜなら成長過程の中に、人間的な動機づけと意識的な人間の意思決定の余地がなくなるからである（pp. 1-2, 邦訳 pp. 4-5）。ペンローズは、そのことだけでも生物学的アナロジーを用いることは不適當とこれを否定する。そしてペンローズは既存の経済学的な分析アプローチも否定して、独自に理論を積み上げていくアプローチをとった。

経済学の企業の理論では、ある製品の価格と産出量の決定者として企業を取り扱い、所与の製品の均衡産出量として企業の均衡が取り扱われる。しかし専門経営者だけではなく、オーナー経営者ですら、企業から引き出される所得よりも、企業の成長にもっと関心をもってし、そのためには、企業内で資金を留保・再投資できれば得るところが大きいと考えている（p. 28, 邦訳 p. 37）。そこでペンローズは、企業家（entrepreneur）が遭遇しかつ利用することのできる生産的可能性のすべてからなっているものを生産的機会（productive

opportunity) と呼ぶ。生産的機会が企業の生産的活動を左右するのであり、企業成長の理論とは、本質的に、変わりつつある生産的機会の検討なのである (pp. 31-32, 邦訳 pp. 42-43)。

組織化されているサービスのプールとしての企業

そこでペンローズは、企業の中に生産的機会を求めて分析を行う。まずペンローズは、企業は単なる管理機構以上の何かであると考え (p. 24, 邦訳 p. 32)。そして、経営者をはじめとした人的資源も含めた生産資源に着目して、企業を① ひとつの管理機構の中で、② その活用が組織化されている資源のプールとして定義する (例えば要約的に pp. 31, 149, 邦訳 pp. 42, 191)。ただし、生産資源の集合体 (collection) としての企業を考えるとはいっても、厳密に言えば、生産プロセスのインプットは資源 (物的資源、人的資源) そのものではなく、それらが提供できるサービスのみであることには注意がいる。

本来、「資源」はその用途とは独立に定義できるのに対して、「サービス」は、その語義自体が機能や活動を意味するために、用途とは独立に定義しえないというところが、資源とサービスの重要な違いである (p. 25, 邦訳 p. 33)。したがって、ここでいう「資源」とはストック可能なものというよりも、頻繁に使っていて、はじめて資源として機能させられるようなものとなる。後述する「化学の専門家」の例はまさにその典型であるが、このサービスのもつ特性こそが、成長の経済性の基本的な柱となるのである。

また、こうして企業を定義するならば、親会社—子会社関係も、二つの会社の活動が管理的に調整され、ひとつの権威あるコミュニケーションの範囲にあって、はじめて子会社は親会社の一部と考えられることになることもわかる (p. 20, 邦訳 p. 26)。なぜなら、生産活動の組織化された管理こそが、企業としての特有な機能なのであり、企業を経済主体として分析しようとする主な理由だからである。単に、企業の所有または財務的コントロールが集中しただけでは、企業として認めるには不十分である。したがって、合併によって作り上げられたものの、管理組織にはほとんど考慮が払われていない産業帝国は、最小限の統合がなされるまでは、企業ではない。また、壮年期を過ぎて、数多くの独立した経営組織から配当を受け取ったり、資金を供給したりしているだけになってしまい、ひとつの管理組織として機能しなくなってしまった場合も企業ではない (pp. 189-190, 邦訳 pp. 240-241)。

企業家的サービスの重要性——ただし、これ以降は存在を前提にする

ところで、企業が将来における拡張の有利性、すなわち生産的機会を探そうとする決定は、企業家的決定であるが、それには企業家的直感と想像力を要し、魅力的な機会が見つかる可能性を冷静に計算する経済的決定に先行しなくてはならない。それは事実上、これから計算

ペンローズ『会社成長の理論』を読む

しようという最初の決定である。つまり決定に際しては成長をよしとする企業家精神 (entrepreneurship)、すなわち「利益を望んでいちかばちか冒険をしようとする、しかも特に努力と資源とを投機的な活動にかけようとする個人の側の心理学的傾向」(p. 33, 邦訳 p. 45) が重要となる。

企業家的サービスは、異質で不均質なために、経済学的な投入単位を考えることができず、これまで多くの経済学者が生産要素の中に企業家的サービスを含めることを拒んできた (p. 75, 邦訳 p. 98)。しかし、どのタイプの企業家的サービスが利用可能かによって、企業の成長が決まるほど戦略的に重要なものなので (p. 35, 邦訳 p. 48)、次のような企業家的サービスの気質的な面をいくつか取り上げ、その重要性を喚起している。

- ① 企業家的多才さ (entrepreneurial versatility) : 企業家が鈍いとそれだけで企業の成長は制約される。企業家のアイデアが、非実用的で平凡で近視眼的では役に立たない。想像力とビジョンが問題になる。想像的努力、タイミングのセンス、何が当り、どのように当てるのかを本能的に認識する力が圧倒的に重要になる (pp. 36-37, 邦訳 pp. 48-50)。
- ② 資金を募る才覚 (fund-raising ingenuity) : 必要資金を調達できる能力で、これは信用を創造する能力にかかっている (p. 38, 邦訳 p. 51)。
- ③ 企業家的野心 (entrepreneurial ambition) : 組織として自分の会社の収益性と成長に主な関心がある「のれん建設者」(good-will builder) と金融的投機業者的な「帝国建設者」(empire builder) の二つの型に分けられる。ペンローズが関心を持つのは主に前者である (pp. 39-40, 邦訳 pp. 53-54)。帝国建設者は拡大のペースのために調整と統合を犠牲にしがちであるために、これを考えると産業企業の明確な定義が困難になる (p. 189, 邦訳 p. 240)。
- ④ 企業家的判断 (entrepreneurial judgment) : 以上の三つに比べればほんの部分的なものだが、企業家の心の中の「イメージ」としての環境、すなわち企業の「主観的」生産的機会の性質と範囲とを決めるものは何かが発見できれば、少なくとも特定の企業の行動を説明し、予言しようとする場合の着眼点を知ることができる (pp. 40-41, 邦訳 pp. 54-55)。

既に述べたように、どのタイプの企業家的サービスが利用可能かによって、企業の成長が決まるほど企業家的サービスは戦略的に重要なものであるが、これ以降は、企業家的サービスの存在は前提として、それ以外の要因について考察が進められる。

4. 成長率の限界を決める要因

(1) 拡大の外的誘因・外的制約

ペンローズによれば、企業の拡大 (expansion) に対する外的誘因・外的制約についてはよ

く知られている。

(a) 外的誘因としては、(i) 特定製品の需要増大、(ii) より大きな生産規模を必要とするような技術の変化、(iii) 将来有望な発明・発見、(iv) 市場でのより良いポジション（例えば独占的優位）を達成できる特別の機会、(v) 自社には不利な変化だが、川上への垂直的統合（供給源支配）、最終製品の多角化（危険分散）、既存・類似製品の拡大（新規参入排除）によって、自身を守ることができるような変化、が挙げられる（p. 65, 邦訳 p. 85）。

(b) 外的制約としては、(i) 競争が激しくて利益が出ない、(ii) 特許権など知識・技術の使用に制限がある、(iii) 新分野参入の費用が高い、(iv) 原材料、労働力、専門的な技術または経営要員の獲得が困難、といったことが挙げられる（pp. 65-66, 邦訳 p. 86）。¹

ただし、経済全体では資本、労働、マネジメントの企業に対する供給は固定されたものかもしれないが、個々の企業ではそうではない。経済のどこかには、個々の企業が利益をあげられるような投資の機会が存在するのであり、多くの企業にとっては、それぞれの拡大に対しては厳密な外的制約がないと仮定してもよいのである（p. 43, 邦訳 pp. 58-59）。ところが、外的誘因・外的制約と同じくらい重要な内的誘因・内的制約については、これまで体系的にはほとんど注意が払われてこなかった（p. 66, 邦訳 p. 86）。

(2) 拡大の内的制約—規模に限界はないが成長率には制限がある—

個々の企業が合併・買収によらずに企てる拡大を考えたとき、その拡大の量を制限する内的制約とは何だろうか。例えば、企業があまりに大規模になると経営の不経済性が生じ、非能率になるために、規模には限界があり、最適規模があるという議論もあるが、それを支持する事実はない。この議論の背景には、行動の一貫性のためには一人の人間による指揮が必要だが、個人の能力の限界があるために企業の規模も制約を受けるという常識的演繹があった。ところが、企業が大規模化しても、一致団結（single-mindedness）は、過去から受け継がれる組織の適切な形態を通じて達成可能である。

ここで問題になるのは、その組織は、共通の伝統を共有し、その組織にもお互いにも慣れていて、誰か一人が組織の細かな活動を把握・指図する必要がないように広範囲にわたって十分な一貫性と能率で機能するひとつの実体を過去から受け継ぎ、形成している人々によって運営される（p. 18, 邦訳 p. 24）必要があるということである。このように考えてくると、

¹ ここで注意がいるのは、ペンローズが、規制を受けない民間の株式会社形態の企業を研究対象としていることである。こうすることで、企業の運営の範囲と性格を所有者の個人的な金融的地位から切り離すことができ、企業の成長における重要な制限を取り除いていることになる（p. 6, 邦訳 p. 9）。

ペンローズ『会社成長の理論』を読む

企業の規模には経営的限界がないものの、しかし、企業の拡大率を制限する内的制約としては経営的限界 (managerial limit) を指摘する必要がある。なぜなら、企業の経営を司るマネジメント・チーム (management team) は一緒に働いた経験をもった経営幹部の集団であり、そのためには、共になすべき仕事をもたなければならないからである。したがって、ある所与の集団内での経験をもつ個人を集団外から雇うことはできないし、必要な経験を積むには時間がかかることになる。だからこそ、新しい企業は小さな組織規模からスタートせざるをえない (pp. 45-49, 邦訳 pp. 61-66)。

例えば、企業拡大の計画・実施は経営的サービス (managerial services) を吸収するが、この吸収されていた経営的サービスが拡大計画の完遂により解放されてはじめて、さらなる拡大計画の立案に利用可能となる (pp. 49-50, 邦訳 pp. 66-67)。このように企業の拡大率は、その時の現有マネジメント・チームの能力によって制限される。小規模の範囲を超えて成長を続けることに成功するかどうかは、一緒に働いた経験を積んだ幹部の集団を徐々に作り上げることができるかどうかにかかっている (pp. 51-52, 邦訳 p. 69)。

(3) 隠された投資で発生する未使用サービス—生産的機会の発生—

新規採用の要員や既存の要員がさらに経験を得るのは、この必然的に漸進的な過程においてである。この過程ではスキルと能率の一般的向上だけではなく、新しい専門化したサービスが開発される。すなわち、人が特定の企業の中で、または特定の集団の人々とともに働くのに慣れると、(i) 同僚、(ii) その企業の方法、(iii) 彼らが働く特殊な環境の中での物事を行なう最善の方法、についての知識が得られ、彼らが企業に対して提供できるサービスの価値が向上するのである (p. 52, 邦訳 p. 69)。

こうした知識には獲得方法の違いから、二つの異なる種類がある (p. 53, 邦訳 p. 70)。

- ① 客観的知識：公式に教わることでできるもので、他の人から、または書いたものから学ぶことができる。必要とあれば、他の人に公式に表現し、伝達することが可能。
- ② 個人的経験：経験によって、人は、英知、動作の確実性、自信が増進する。しかし経験は個人に変化を生み、その人の性質の一部となるので、個人から切り離して伝達することができない。

客観的知識と個人的経験の両方が増加することにより、要員の能力に余裕が生じ、未使用サービス (unused services) が生じることになる。これは遊休労働時間というはっきりした形ではなく、未使用能力という隠れた形で存在する。個人の未使用能力をより完全に利用する機会は、個人の昇進によってもたらされるが、これは結局、企業活動の拡大を必要とする

ことになる (p. 54, 邦訳 p. 72)。このことが、今度は拡大の内的誘因に転化していくことになる。

こうしたことを反映して、競争において必要となる費用を、ポジションの維持に必要な費用である「当期費用」(current costs)と、将来の拡大のための基礎を用意するために必要な費用である「投資費用」(investment costs)とに分けることは難しい。実は競争にかかる費用のかなりの部分は、将来の拡大に備えて発生した投資費用であるが、当期費用との間に雑種の多様性 (hybrid variety) をもっているために、一般管理費として分類され、当期産出高に配賦されている。つまり、大企業の総支出は小企業と比べて、比較的多くの部分において投資支出的性格をもっているが、これは当期費用に落とされており、隠された投資 (concealed investment) となっているのである。この事実のために、大企業が製造する製品はこうした隠された投資が可能な分野のものとなり、小企業との間には分業 (specialization) が成り立つのである (pp. 226-227, 邦訳 pp. 285-287)。

5. 拡大の内的誘因

(1) 成長の経済性と規模の経済性

成長の経済性

拡大の内的誘因は、生産的サービス、資源、特別の知識で未使用の部分があることから主に生じる (p. 66, 邦訳 p. 86)。どのような資源でも、現在の操業で十分利用されていない限り、企業にとっては、その資源の遊休を避け、十分に使用する方法を見出そうとする誘因が存在する。未使用の生産的サービスの存在は「浪費」を意味しているが、もしうまく利用できれば、その企業にとっては競争優位を与える無料のサービスとなる (pp. 67-68, 邦訳 p.88)。

このように、成長の経済性 (economies of growth) とは、個々の企業が利用可能な内部的経済性で、特定方向への拡大を有利なものにするものである。そして成長の経済性は、前述の経営的サービスのよう、主に、企業内部において絶えず未使用の生産的サービスが作り出される過程の結果なのである。成長の経済性は規模に関わらず存在しうる (pp. 99-100, 邦訳 pp. 128-129)。

規模の経済性

これに対して、大企業がより小さな企業と比べて、その規模だけの理由で、財とサービスをより効率的に生産、販売できる（「操業における規模の経済性」）だけでなく、大量化あるいは新製品をより効率的に導入できる（「拡大における規模の経済性」）場合、規模の経済性 (economies of size) が存在するという (p. 89, 邦訳 p. 115)。

ペンローズ『会社成長の理論』を読む

正確に言えば、「拡大における（規模の）経済性」（economies in expansion）は、拡大を成し遂げるための費用に関するものである。つまり、大企業が規模だけの理由で、どんな小企業よりも低い平均費用で生産に着手できるならば、拡大（expansion）における規模の経済性が存在する。ここで言及している生産着手のための費用には、追加生産の円滑な操業基盤を確立するための費用と追加生産物のための市場の拡大または創造のための費用が含まれる（pp. 96-97, 邦訳 p. 125）。

それに対して、「操業における（規模の）経済性」（economies in operations）は、拡大完了後における追加生産物の生産及び販売の平均費用に関するもので、規模が大きくなるほどその平均費用を削減できることを意味している。それが生じる理由としては、

- ① 技術的理由：生産規模が大きくなるほど、例えば、専門化の増進、自動機械の導入、組立ラインの技術、機械化された内部運搬システム、より低単位費用でより大量生産が可能な大規模設備の設置等々、生産の組織における技術的変更を通して費用を削減できる（p. 90, 邦訳 p. 116）。
- ② 経営的理由：大企業は大部分が複数工場企業である。単一工場と比べて複数工場の方が費用を削減できるとすれば、それは技術的理由以外の理由である。例えば、経営者の分業の増進やある管理過程を密接に関連づけた機械化が可能になる。また、間接費の分散によって、現存の経営的資源のより集約的な利用が可能になるし、より大規模な研究を支えることも可能となる（p. 92, 邦訳 pp. 119-120）。

この他にも理由は考えられる（pp. 93-95, 邦訳 pp. 121-123）。より大きな工場は、部品の各種類の必要在庫量を多数の法則によってより正確に削って整えることができる。販売面では、大企業の方が販売の専門家を雇うことも販売組織を整備することもできるし、その販売能力をいっぱいにも使うこともできる。より大掛かりな広告によって潜在的消費者の発掘にも有利である。大量取引と貨物の大量取扱によるコスト削減もできる。財務面でも大企業の方が資本市場で有利だし、研究面でも大企業の方が研究員を多数抱えられて有利である。

果てしのない拡大への内的誘因

伝統的な経済学的言い方をすれば、企業がそれ以上拡大することへの内的誘因がなくなる均衡点に到達することはあるのだろうか。ペンローズは三つの理由を挙げて、そうした均衡点には到達しないとしている。そのうちひとつは、既に述べたように、経営的サービスに限らず、操業および拡大の通常のプロセスにおいて新しい生産的サービスが継続的に生み出されていることから生じるためである（p. 68, 邦訳 pp. 88-89）。残る二つは次のようになる。

図表 1 倍数の原理

A	2	2	2	2	2	2
B	3	3	3	3	3	3
C	4	4	4	4	4	4

(a) 資源には離散 (discrete) 量でのみ入手可能で、それ以上分割して入手できない、いわば最小取引単位がある。この資源の分割不可能性から、倍数の原理 (principle of multiple) が問題となってくる。つまり、望ましい最低水準の生産量は各資源の最小取引単位から得られる生産量の最小公倍数に等しくなる。たとえば工程バランスの問題で考えれば、機械の種類が増えれば、バランスを達成しようとする試みのゴールは絶えず遠退いて行くことになる。すべての機械を最も効率的な操業水準で使うためには、非常に大規模な生産を計画することが必要となる (p. 68-71, 邦訳 pp. 88-92)。

例えば、いま、ある製品の製造には A、B、C の 3 種類の機械が必要であるとしよう。それぞれの機械 1 台で製造が可能となる当該製品の生産量が 2、3、4 であるとき、図表 1 で示されるように、生産量はその最小公倍数 12 になるまでは、必ず遊休機械が存在することになる。

(b) 専門化は、企業の産出量が専門化を正当化するほど十分に大規模になった時に初めて起こりうる。例えば、小さな会社では化学の知識がある人も 1 日ほんの 2-3 時間を化学の専門家として工程中の製品を検査に使うだけで、残りの時間は、在庫のチェックや請求書の発行などに使われることになる。しかし、会社が大きくなれば、化学の専門家としての仕事が増えて、彼はそれに専念することができるようになる。化学の知識を必要としない在庫のチェックや請求書の発行などは別の人員を採用すればよいのである。このように彼はけっして遊休していたわけではないが、同じ資源でも異なる状況下では異なって使用されるのである。このように、専門化されたサービスをできるだけフルに使用しようとする動機がある。同様にして、製造工程の中で専門化したサービスを利用する部分では、その部分の産出量を十分確保することで、専門化されたサービスをフルに使用できるようになるので、その部分を共通にもっている最終製品を増やす形での多角化が推進されることになる (pp. 71-72, 邦訳 pp. 92-94)。²

² ただし、ペンローズは触れていないが、産業全体の拡大が緩慢で、しかもせいぜい寡占状態にとどまる場合には、そのどれかの企業の内部にいて 1 社分の仕事しか取れないよりは、独立した自営業者である方が、いくつもの企業から仕事を集めてくることのできるから、専門化がより有効になる

(2) 規模の経済性ではない成長の経済性がある

成長の経済性とは？

ところで、こうした規模の経済性は、

- ① 拡大における規模の経済性だけでなく、操業における規模の経済性を含めてすべて成長の経済性をもたらす。
- ② しかし成長の経済性は、規模の経済性であることも、そうでないこともある (p. 100, 邦訳 p. 129)。

とされている。したがって、成長の経済性が、同時に操業における規模の経済性でなかった場合には、その経済性は本質的に一時的なもので、拡大が完了した時には消滅する (p. 101, 邦訳 p. 131)。このような場合には、ひとたび製造、販売のための投資が行われ、追加生産が軌道に乗って、製品が市場で地盤を得るというように、いったん新しい操業の基盤が固ってしまえば、効率上何の損失も伴わずに、これを元の企業本体から分離し、独立に経営することが可能である (pp. 97, 102, 邦訳 pp. 125, 132)。

そのとき、全体としての大企業の効率性、いくつかの部分が完全に独立して操業（ならびに成長）する場合よりも大きいということにはならない。成長の経済性がある以上、企業にとっては成長の一步一步が利益を生むだろうが、ひとたび拡大が完了すると、もはや無意味となるだろう (p. 103, 邦訳 p. 134)。しかし、拡大における規模の経済性があるので、必要な規模で拡大を組織し実行することが、既に大きくなった企業にとってのみ可能で、中小企業にとっては困難だということはある。

6. 多角化と合併・買収

多角化のタイプ

製品を定義する基準が各企業間で同じ意味を持つようにするのは難しく、製品数や種類を数え上げることで企業間比較をすること自体に意味がない (p. 107, 邦訳 pp. 138-139)。したがって、企業成長の研究にとっては、多角化の量よりも多角化のタイプと理由が重要だということになる (p. 109, 邦訳 p. 141)。

まず多角化のタイプを分類する。企業は、① あるタイプの生産と ② あるタイプの市場に足場を持っているので、そのいずれをも、ここでは専門化領域 (areas of specialization) と呼ぶことにしよう (p. 109, 邦訳 p. 141)。すなわち、

ことも考えられる。いわゆる産業集積のメリットのひとつである。

図表 2 多角化のタイプ

市場分野	技術ベース	
	同じ技術ベース	異なる技術ベース
同じ市場分野	(a)	(c)
新しい市場分野	(b)	(d)

- ① 技術ベース (technological base) : 生産ベース (production base) ともいう。生産する製品の数やタイプに関係なく、生産工程においてすべて補完的で密接に関連している機械・工程・スキル・原料を使用する生産的活動をグループ化して技術ベース (基盤) と呼ぶ。技術ベース間を移行しようとするれば、企業はかなり違った技術的分野で能力を身に付ける必要があり、この観点から技術ベースを区別する (pp. 109-110, 邦訳 pp. 141-142)。
- ② 市場分野 (market area) : 企業が同じ販売計画によって影響を及ぼそうとする消費者のグループを市場分野と呼ぶ。影響を及ぼすのに違う販売計画が必要であれば、別の市場分野と考える。市場分野間を移行するためには、別のタイプの販売計画と、違ったタイプの争圧力に耐える能力とを開発する必要があり、この観点から市場に境界を引き、市場分野を分ける (p. 110, 邦訳 p. 142)。

こうすると、多角化のタイプとして、まず図表 2 のように次の 4 種類が分類される。このうち(a)は同じ専門化領域内での多角化で、同じ技術ベースに基礎を置いて、現在の市場分野で販売される、より多種類の製品を生産する場合を指している。(b) (c) (d) は、その企業にとっての既存領域からの離脱を伴う多角化である (pp. 110-111, 邦訳 pp. 142-143)。この他に、企業自身の使用のために生産される製品数を増やす多角化、つまり垂直的統合がある (p. 109, 邦訳 p. 140)。

多角化の理由

それでは、企業が多角化を図る理由は何だろうか。実は、収益力維持を考えれば、継続的投資が魅力的なのである。なぜなら、現存資源の販売価値または廃棄価値、なにか代替的用途での価値が、現在の使用における価値よりも相当低くなるために、撤退は高く付くからである。それに対して、現在の収益力を維持する程度の追加投資は利益が大きい。これは、現存資源を現在の用途に使用することから得られる収益から直接費を引いたものが、追加投資

に帰されるからである (pp. 132-133, 邦訳 p. 169)。

しかし、専門化領域において満足すべき安定的地位（広範な消費者の受容と信頼を確保・生産と販売の経済を確保）を築いたならば、その領域での地位維持に必要である以上に使用可能な資源をもっている企業は、新領域に投入した方が有望である (p. 136, 邦訳 p. 174)。なぜなら、専門化した企業は脆弱だからである。収益性や企業としての生存が、(i) 生産しているタイプの製品に対する需要の減退、(ii) 他の生産者との激化する競争、によって危険にさらされているし、しかも、企業の成長が、(i) 現在の製品の市場の成長率、(ii) 獲得可能な市場シェア、によって制限されている (pp. 112-113, 邦訳 p. 145)。こうしたことの裏返しとして多角化の動機があり、それには錯綜する次の三つがある。

(a) 生産的機会に対応して多角化が行われるが、新製品の生産的機会は、生産活動からだけではなく、販売活動からも生まれる。購入側が特殊な要求を知らせ、それへの対処や問題解決への助力を求め、販売側が製品の品質や特性を顧客の要求に適合させるという関係を確立すると、別の製品を供給しようとする場合にも、内側コース（競争上有利な地位）を得るのに役立つ (pp. 116-117, 邦訳 pp. 149-151)。しかし、技術ベースを伴わない市場での地位は危険である (p. 118, 邦訳 pp. 152)。ある市場分野から別の市場分野への持ち越し分は、元の分野から遠ざかるにしたがって弱くなり、技術的優位を開発する必要に迫られる (p. 119, 邦訳 p. 153)。

(b) 需要の特殊問題の解としての多角化もある。需要の季節的変動、景気循環的変動、耐久財の需要のこぶ（集中）、新製品の一時的流行は、定期的に資源の不完全利用を起こしたり、収益の極端な変動の原因となる。したがって、主要製品の不需要期に生産ができ、しかも主要製品の需要期にはその機会を充分利用する能力を阻まないような製品がみつければ、疑問の余地なく有利ということになる (pp. 138-139, 邦訳 pp. 177-178)。主要製品の需要が最後には減退すると考えられる場合には、多角化は生き残りのための条件になる (pp. 141-142, 邦訳 p. 181)。

(c) 成長への一般的政策としての多角化もある。企業力に富む企業 (enterprising firm) が成長のために多角化を行なうもっと強力な理由は、個々の企業が利用可能な生産的サービスを十分に使うほど速くは、現在の市場が成長しないことにある (pp. 144-145, 邦訳 pp. 184-185)。

垂直的統合については、別個に扱う必要がある。川上への垂直的統合がもたらす生産上の節約 (savings) は、(i) 現在の製品の生産を組織化できる際の能率と (ii) 供給される中間製品の価格に関するものに分けられる。前者には必要な種類の十分な品質の供給を必要な時に十分な量で入手する問題が含まれる (p. 146, 邦訳 p. 187)。ただし、自社の資源は別の方向

に用いる方がずっと有効な場合は、自社の必要物を供給できる他の会社の発展を促進させ、垂直的統合はしないし、供給されている中間製品の生産の技術的進歩が速く、自社が特に熟練しているわけではない技術的熟練が必要になる場合も、垂直的統合はしない (p. 149, 邦訳 p. 190)。

企業の成長過程において、ある時点で生産されている最終製品は、その企業が資源を利用しうるいくつかの方法のうちの一つを単に表しているだけで、多角化は、企業の基本的な潜在的可能性の発展におけるひとつの出来事にすぎない。このことは、企業とは、ひとつの管理機構の中でその活用が組織化されている資源のプールであるという企業の定義の重要性を明らかにしている (pp. 149-150, 邦訳 p. 191)。

合併・買収の理由

株式会社形態の導入が拡大過程に及ぼしたもっとも大きな影響は、これによって企業の所有権がたやすく法的に譲渡できるようになったということである (p. 153, 邦訳 p. 194)。ペンローズは、合併 (merger) という用語で、他の企業全体もしくはその一部の事業を吸収合併する買収 (acquisition)、二つの会社の対等な合併を指す結合 (combination)、そして産業を構成する企業を統合して再編成する統合 (consolidation) を含めて使っている (p. 155, 邦訳 p. 197)。それでは合併・買収の理由にはどんなものがあるだろうか。

- ① あまり成功していない企業の場合、所有者が事業から手を引こうと思って企業の売却を考慮することがあるが (p. 159, 邦訳 p. 201)、一般に、企業が過ちを清算するためには、個々の資産にばらして売却するよりも、事業として丸ごと売却した方が、費用がかさまないので (pp. 179-180, 邦訳 p. 228)、企業・事業丸ごとの売却が図られる。
- ② 経営的サービスと資金が潤沢な場合には、事業の期待利益以上の価格でなければ、売却しない。しかしどちらかが不足しており、しかも企業の利用できる経営的サービスをさらに有利に用いる代替用途がある場合には、事業を売却することで資金を得、経営的サービスを代替用途に振り向けようとする (pp. 177-178, 邦訳 pp. 225-226)。
- ③ 中小企業が拡大過程における臨界点 (critical point) に達したというのも理由になる。例えば、中小企業から成長すると、小規模な生産、販売に適した経営的サービスでは十分ではなくなる臨界点に到達する。株式で資本を調達すること自体も難しいかもしれない。こうして手におえなくなった時には、財務、法律、会計の専門家やコンサルタントをそろえた大企業に身売りするのも解決策のひとつである。あるいは、株式で資本を調達すると持株比率が下がって支配を失う可能性が出てくると、大企業に吸収されて、経営陣に残る方

ペンローズ『会社成長の理論』を読む

を選ぶ (pp. 161-164, 邦訳 pp. 204-208)。大企業がその規模ゆえに明らかに不利益をとまなうような分野では、小企業が有利だが、定義により、その分野では小企業は大きく成長できない。したがって、例えば、模倣不可能な非凡なアイデアや能力、特許を持っている場合でも、大企業が魅力的な条件を提示できれば、その大企業に売り払った方が引き合うだろう (p. 228, 邦訳 p. 288)。

- ④ 租税が理由になっている場合は、例えばオーナー企業のオーナーの死後、遺産の相続税支払いのために遺族によって売却されることがある。また企業の留保利益が過大な場合には、課税利益を圧縮するために、あまり利益の出していない他の会社に売却したり、あるいは、他の赤字の会社を吸収合併して、その損失額で課税利益を相殺したりする (pp. 159-160, 邦訳 pp. 202-203)。
- ⑤ 企業の情報開示が十分ではなく、株価が低くなっている場合は、その企業の株式を現在の市場価格よりも高く買い取っても、利益の見込みが十分ある (pp. 160-161, 邦訳 p. 203)。
- ⑥ 二つの企業が別々でいるよりも合併した方が、新分野に進出するにはどちらの企業にも欠くことのできない生産的サービスの集まりを獲得できる (p. 173, 邦訳 p. 220)。

このように合併・買収の誘因は多数あるので、「なぜこれほど合併が多いのか？」と問うのではなく、むしろ「なぜそれほど合併がないのか？」と問う方が適切であろう (p. 242, 邦訳 p. 305)。³

しかし、実はよく見ると、このうち ① から ④ までは、主に売却する側の売却したい理由であることがわかる。そこで、買収する側から考えると、合併による拡大を狙うには、企業の拡大計画に適した適当な被買収企業を見つけることが必要だが、それが存在しそうなような拡大のタイプがたくさんあることがわかる。例えば、

- ① その企業自身の手で開発した新技術を使用することによって促進される拡大のタイプ。
- ② その企業のある特定の生産工程の組織や操業における特別なスキルが、拡大の内的誘因となっている拡大のタイプ。

いずれのタイプも、内部的展開の方が、合併・買収に比べて圧倒的に有利である (pp. 242-243, 邦訳 p. 306)。つまり、ペンローズは指摘していないが、売却したいという理由はたくさんあるのだが、買収側にとっては、その売却企業・事業を買収することが、内部的展開に比べて有利とは言えないので、合併・買収はそれほど起きないのである。

³ このことからペンローズが合併・買収の効果について懐疑的であることが見て取れる。

7. 成長率の限界：成長曲線

個々の企業が適当な経営者サービスをもてば、絶えず事実上無制限に拡大を続ける傾向があるが、企業が大規模化するにつれて成長率は変化する (p. 198, 邦訳 pp. 249-250)。正確に言えば、一定の環境の下では、個々の企業がそれぞれ成長しうる最大率が存在する。その要因を経営的サービスの観点から考察しよう。

企業にとって利用可能な経営者サービスのうち、現在の運営に必要ではない残余は拡大計画に利用可能となる (p. 200, 邦訳 p. 252)。企業は成長するにしたがって、絶えず追加的な経営者サービスを入手している。つまり新しい要員を獲得し、要員をより効率的に使用しうるといった技術を採用し、現有の要因も新しい経験を積む (p. 201, 邦訳 p. 254)。企業が小さい時には、企業は現在の立場を維持するために汲々としており、現在の運営に経営的サービスの多くを注ぎ込まなければならない。しかし、企業が大きくなってくると、企業は大衆に好まれ、資本供給者と消費者の信頼を得、取引関係が確立されれば、運営上の問題は減少することになる (pp. 204-205, 邦訳 pp. 258-259)。実は、企業が大規模化しても、利用可能な総サービスのうち、管理業務に吸収される割合は次の二つの理由で必ずしも上昇しない。第一に、大企業では経営の分業が促進される余地があり、サービスの一層効率的な使用が可能になるからで、第二に、より資本集約的な生産方式を採用し機械化が促進されることで、調整は一般に単純化するからである (p. 202, 邦訳 p. 255)。こうして、一般には、総サービスの成長率は企業の成長率を上回る。

しかし、こうした状態はいつまでも続かない。企業の拡大率を左右する決定的な他の要因は、拡大ドル当りに必要な経営的サービスだからである。大企業が数個の小規模計画よりも単一の大規模計画を好む理由はここにある。成長するにしたがって、拡大自体の性格が変わってくる。異なった市場向け、異なった種類の製品、数種類の工場の建設を含んだ拡大となってくる (pp. 206-209, 邦訳 pp. 261-263)。こうして、拡大計画はより複雑になる。こうなると、より多くの経営的サービスを必要とするので、新分野への拡大に必要な経営的努力を節約するために、拡大の方法として合併・買収が選ばれる (p. 209, 邦訳 p. 264)。しかし合併・買収でも、企業が成長するにつれて、適当な数と大きさの被買収企業を見つけることが困難になってくる。つまり自らが大きくなってくると、それにふさわしい大きさの被買収企業は候補段階でも少なくなってくる。かといって、小さな被買収企業を十分な数見つけて短期間に合併することも難しい。こうして、成長率を維持することは難しくなる (pp. 211-212, 邦訳 p. 267)。

このようにして、企業の成長率は、当初次第に増加していくが、企業がある程度の規模に達すると、今度は成長率が次第に鈍化していくという、成功した企業を特徴づけるものとし

ペンローズ『会社成長の理論』を読む

て広く信じられている典型的な成長曲線 (growth curve) の説明はできる。ただしこれは、経営的サービスの観点から個々の企業がそれぞれ成長しうる最大率を考えたもので、実際の成長率はそれ以外のすべての要因も影響するので、検証することは実に困難である (pp. 212-213, 邦訳 pp. 268-269)。

小企業にとっては、外的条件として、大企業の優れた競争力によって成長機会に制約が加えられる。例えば、大企業は、より広範な市場とのつながり、より良好な資本市場での地位 (小企業は、より高金利で資金量にも限度)、より大きな内部資金、過去の成功の記録といった点で小企業に比べて優れている (p. 218, 邦訳 pp. 275-276)。

しかし、経済における拡大の機会が、大企業がそれを利用しうるよりも高い率で増加するならば、小企業が継続的に成長しうる余地・裂け目が生まれる。つまり「経済の間隙」 (interstices in the economy) が生まれることになる。多くの小企業が見込を正しく判断して行動し、経済の間隙を利用するならば、経済の成長率は、大企業の成長率を上回るだろう (pp. 222-223, 邦訳 p. 281)。不況などにより、大企業の成長率に比べて経済成長率が低くなる場合には、経済の間隙は縮小し、逆に多くの小企業は大企業に排除されることになる (pp. 244-245, 邦訳 p. 308)。⁴

参考文献

- Chandler, A. D., Jr. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press. 三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社, 1967.
- Penrose, E. T. (1959/1980/1995). *The theory of the growth of the firm* (1st/2nd eds.). Oxford: Basil Blackwell. (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press. 邦訳, E・T・ペンローズ, 末松玄六 訳 (1980)『会社成長の理論 (第二版)』ダイヤモンド社. (第2版の訳)
- Rumelt, R. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm. In R. B. Lamb (Ed.), *Competitive strategic management* (pp. 556-570). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Evanston, IL: Row, Peterson. (California paperback edition reissued 1984 by Berkeley and Los Angeles: University of California Press.)
- 高橋伸夫 (1989a) 「NTT 民営化と子会社戦略の転換—NTT 民営化プロセスと子会社戦略(1)—」『研究年報・経済学』50, 295-310. 東北大学経済学会.
- 高橋伸夫 (1989b) 「NTT の子会社戦略の形成プロセスと民営化—NTT 民営化プロセスと子会社戦略

⁴ あるいはペンローズは指摘していないが、大企業は経済成長率が低い国の外に成長の機会を探すことになる。

高橋 伸夫

(2)一」『研究年報・経済学』50, 417-434. 東北大学経済学会.

高橋伸夫 (1998) 「組織ルーチンと組織内エコロジー」『組織科学』32(2), 54-77.

高橋伸夫 (2001) 「学習曲線の基礎」『経済学論集』66(4), 2-23. 東京大学経済学会.

高橋伸夫, 松本 渉 (2002) 「NPO の団体評価軸—サポート・センターを例として—」(Discussion Paper Series CIRJE-J-68). 東京大学大学院経済学研究科附属日本経済国際共同研究センター.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.

[2002年4月15日受稿; 2002年4月16日受理]

赤門マネジメント・レビュー編集委員会

編集長 新宅 純二郎

編集委員 阿部 誠 粕谷 誠 片平 秀貴 高橋 伸夫 藤本 隆宏

編集担当 西田 麻希

赤門マネジメント・レビュー 1巻1号 2002年4月25日発行

編集 東京大学大学院経済学研究科 ABAS/AMR 編集委員会

発行 特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター

理事長 片平 秀貴

東京都千代田区丸の内

<http://www.gbrc.jp>