

日本の小売業経営史研究の1 視座（その2）
-階層的統治に関する先行研究を基礎に-

メタデータ	言語: jpn 出版者: 明治大学大学院 公開日: 2019-09-30 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 江幡, 真史 メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/10291/20339

日本の小売業経営史研究の1視座（その2）

——階層的統治に関する先行研究を基礎に——

One Viewpoint of Research on Japanese Retail Business History (NO.2)

——Based on Previous Researches on Hierarchical Governance——

博士後期課程 経営学専攻 2018年入学

江 幡 真 史

EBATA Shinji

【論文要旨】

The purpose of this paper is to review various studies on corporate diversified management from the point of the governing mechanism and then to indicate the viewpoint of future analysis, prior to the analysis of the major General Merchandising Store Companies on diversification of business management in the latter half of the 20th century.

Specifically, when the advanced supply system of mass production and mass distribution newly developed in the United States was transferred to Japan, mass production preceded, and it was summarized that the development of mass distribution centered on retail business was restricted.

Therefore, in the research by the author in the future, it will be first clarified how the delay of the time of the relocation in the retail business field affected the management behavior and the formation of the organization of the Companies. In addition, it will be clarified how to choose intermediate governance and hierarchical governance, and then how “the Managerial Enterprise” was born.

【キーワード】 多角化, 戦略と統治機構, チャンドラー・モデル, 日米の組織, 取引費用の経済学

I. はじめに

筆者は、20世紀後半における大手総合スーパーの事業経営の多角化¹に関して、経営史的研究を進めている。大手総合スーパーの主要各社は、1960年代に品揃え商品の多角化を進め、1970年代には事業の多角化に取り組み始め、1980年代に入るとその展開は一層活発化した。その後は、売上や利益の規模と順位がダイナミックに変動し、各社間の業容に大きな格差が生まれた²。このような動向を捉え、今後の研究では、主要各社ごとの多角化への取り組み方の違いが、どのようにその後の業容に影響したかを明らかにする予定である。

そこで、本稿の目的は、このような事業経営の多角化に関する個別企業の分析に先立って、先の拙稿（2019）とともに、経営多角化に関する諸研究をレビューすることによって、今後の分析の視座を確かなものにするにある。先の拙稿では、企業が経営資源を有効に活用して範囲の経済性を生み出す、その関係性について考察を行った。一方、本稿は、範囲の経済を実現し維持していくうえで、階層的統治の方が、それ以外の統治様式（中間的形態や純粋な市場による取引）の選択より効率が高くなる場合の条件について考察するものである³。従って、前者は多角化が経済価値を生むための必要条件を考察し、後者がその十分条件について考察するものである。

その方法は、第一に、組織発展に関する研究で飛躍的な成果を収めた⁴チャンドラーをとりあげ、階層的統治が、なぜ、どのような仕組みで発達したかを明らかにする。第二に、市場と組織の境界について取引費用の経済学の観点から論じたコース、ウィリアムソンらの見解を取り上げて、市場による統治、中間的統治並びに階層的統治を比較し、階層的統治を選択する基準を明らかにする。第三に、第一の点で検討した階層的統治における代表的な管理組織について、第二の点で検討した取引費用の経済学の見地から、その有効性を考察する。そのうえで、20世紀後半に日米で採用された管理組織を、実証的先行研究の成果を用いて比較し、その含意を明らかにする。最後に、第一から第三までの検討を踏まえ、今後の研究の視座をまとめる。

¹ Chandler（1962）訳30頁は、新しい職能分野に進出することを垂直統合、新製品開発に向かうものを多角化の戦略とするが、本稿は、江幡（2018）70-73頁で示した通り、ペンローズ、アンゾフの見解を踏まえて、垂直統合も多角化と位置付けている。

² この点の動向については、拙稿「20世紀後半における日本の小売スーパー発展の諸画期」（明治大学大学院『経営学研究論集』第46号2017年2月）を参照されたい。

³ 統治（ガバナンス）とは、潜在的な対立が相互の利得を実現する機会を消し去ったり覆したりする恐れのある関係の中で、取引費用を節約するという秩序を確保する手段のことである。取引費用の経済学では、企業をガバナンス構造（組織的構築物）として捉え、企業と市場は相互に代替的なガバナンス様式であるとする。Williamson（1996）7, 12頁, 訳5, 12頁。本稿では、この秩序が市場によって形成される様式を市場による統治、企業によって形成される様式を階層的統治と呼ぶ。

⁴ チャンドラーは、組織がなぜ、どのような仕組みで発達するかについて、企業発展の論理から説明することで、組織発展に関する研究状況を打開し、飛躍的な成果を収めた。鈴木（2007）4頁。

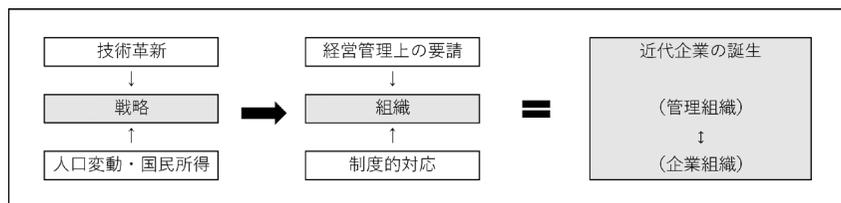
II. チャンドラーの組織発展に関する見解

本節では、チャンドラー [Chandler (1962, 1972, 1990)] の文献レビューを通じて、階層的統治が、なぜ、どのような仕組で発達したかを明らかにする。その上で、大量販売小売業の視点からチャンドラー命題の限界について考察し、今後の研究上の視座となる点を導き出す。

1. 近代企業の戦略と組織

まず、階層的統治が発達した理由を、チャンドラーが提示した戦略と組織 (Strategy & Structure) の関係から明らかにする。戦略とは、予想される需要に応じて経営資源 (資金・物的資源・人的能力) を割り振ってゆく計画のことであり、組織とは、企業の既存の経営資源を現在の市場需要に合わせてゆくための仕組みである⁵。これは、(図表 2-1) の通り、人口の変動と国民所得の変化や技術革新によって、企業の戦略に変化が生じ、それに応じた経営管理上の要請と制度的対応から組織再編が起きるという関係である。そして、仮に組織機構⁶を調整しないままに拡大してゆくと、経済的な能率は低下することとなる⁷。この様な戦略と組織の関係によって、19世紀後半に近代企業が生まれ、20世紀初頭の第一次大戦までには成熟の域に達したのである⁸。その近代企業の特徴が、多数の異なった事業単位から構成されていること、並びに階層的に組織された俸給経営者 (ミドル及びトップの管理者) によって管理される⁹ という階層的統治にあるのである。

(図表 2-1) 戦略と組織の関係



出典) 執筆者作成

2. 近代企業の形成の類型化

前項で、米国において、企業の戦略に変化が生じたことで、近代企業が形成されたことを述べ

⁵ Chandler (1962) 訳377頁。

⁶ 企業体を管理する組織の仕組みが機構の定義である。これには、各種の管理部局や管理者間の権限とコミュニケーションの系統と、その系統にそって流れる情報と資料の2面性がある。Chandler (1962) 訳29頁。

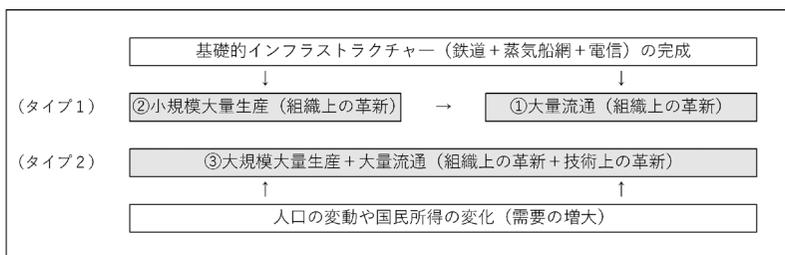
⁷ Chandler (1962) 訳29-32頁、なお、経営管理の役割と経営者の機能を、市場変動と市場成長に対応して経営資源を活用し得るように計画を立て、指導することとした。(同) 訳377頁。

⁸ Chandler (1977) 訳20頁、訳784頁。

⁹ Chandler (1977) 訳5-6頁。

た。具体的には、1850年代から1880年代にかけて、(図表 2-2) の通り、輸送と通信に基づく基礎的なインフラストラクチャーが完成するにつれて、大量生産・大量流通という生産と流通の過程における革命が起きたのである。この近代的方法は、財貨と情報の移動における速度と量及び規則性に依存していることから、これを管理する能力を持った近代企業が登場したのである¹⁰。ここでは、組織上(人工物の配置方法、労働者や管理者の移動や活動の調整及び統制)の革新と、技術上(原材料、動力源、機械その他の人工物)の革新によって、発生史的に、形成のタイプが2つに類型化することが出来る¹¹。

(図表 2-2) 近代企業形成の類型



出典) 執筆者作成。

まず、基礎的なインフラストラクチャーの整備と需要の増大によって、企業の規模や活動における急速な変化が生じたのは流通においてであり¹²、(タイプ1)¹³がその流れである。①の大量流通において、大量販売業者¹⁴は、自社の中央に集中した購買と商品取り扱い施設及び管理機構を置き、これが完全に使用できるような販路や製品系列を増加させたのである¹⁵。一方で、②の小規模

¹⁰ Chandler (1977) 訳371頁。

¹¹ この類型化には、鉄道という近代企業の存在と、その基礎的インフラの上に、他の近代企業が誕生したとの前提がある。「近代的企業管理の先駆者は鉄道であった。(中略)規模と業務の複雑性においていかなる公共企業も鉄道には及ばなかった」Chandler (1977) 訳361-362頁を参照。

¹² Chandler (1977) 209頁、訳374頁。

¹³ 生産過程がより労働集約的で低エネルギー消費型産業や、マーケティングと流通が専門的な計画、広告、その他のサービスから恩恵を蒙らない産業で見られる。Chandler (1977) 訳642頁。

¹⁴ 1870年代と1880年代になると、近代的な大量販売小売業者(Modern mass retailer)―百貨店、通信販売店、そしてチェーンストア―が、卸売商の市場を浸食しはじめた。これを含む、すべての新しい大量販売業者は、同一の内部組織を有していた。こうした企業の購買及び販売組織は、鉄道、電信、蒸気船、および、改善された郵便制度を利用することによって、多数の個別生産者からさらに多数の消費者に至る、農産物や完成品の流れを調整した。このような管理的調整手段によって、商品の流れに含まれる取引数を減らし、その流れの速度と規則性を増大させ、費用を低減し、アメリカの流通システムの生産性を高めた。Chandler (1977) 209頁、訳374頁。

¹⁵ 新しい大量販売業者は、何千もの製造業者から何十万もの消費者へと流れる、大量の商品にふくまれる無数の取引を担当した。Chandler (1977) 訳413頁。

大量生産においても、管理者集約的な近代企業が登場したのだが、工場の生産物が①によって効率よく流通している限りにおいては、小規模にとどまることとなったのである¹⁶。

①の大量流通は、主として組織上の革新と改善を通じて生じたのであるが、かたや生産における革命は、さらに、技術上の革新をも必要としたことから、これに遅れて進展することとなった¹⁷。これが（タイプ2）¹⁸の流れである。③で示した、新しい大規模大量生産産業は、資本集約的かつ管理者集約的になるにつれて、それに伴う固定費の増加と機械や労働者などを完全に使いたいとの欲求から、単一産業企業内における大量流通と大量生産の両過程の統合を進めたのである¹⁹。以上が、近代企業の典型的な形成過程である。

3. 近代企業の組織の類型化

次に、組織がどのような仕組みで発達したのかを明らかにする。本節第1項で、近代企業の特徴は、多数の異なった事業単位から構成されていること、及び階層的に組織された俸給経営者によって管理されていることとした。前者は、どのような組織形態で管理をするかという管理組織の視点であり、後者は、企業をだれが管理するのかという経営当事者の視点であり、これを企業組織という。この分類に従って、近代企業の組織的な形成過程について整理する。

1) 管理組織の形成

1880年以降の大量生産・大量流通といった垂直統合への戦略的取り組みの中で、それぞれの業務の調整、計画立案の能率を高め、合理化をすすめるため、職能業務ごとに部が形成された。

さらに、需要の短期的な変動に経営資源を合致させるため、職能部門に対して本社を調整役とする集権的職能部門制の管理機構ができた。そこでは、職能部制の本社の最高幹部たちが、経営資源の合理的運用に取り組み、当面の戦術決定とともに、長期的な戦略決定をも行った²⁰。

次の段階は、1920年ごろからの諸資源の完全利用を維持するための新市場（同種の製品を全系列取りそろえること）や新事業（全く異質の顧客を対象とした新製品の開発）への進出という多角化戦略への対応である。この多角化により、各主要製品は、別個の総合的自立事業部によって管理されるようになり、最高幹部に要求される企業家的活動の範囲、頻度、複雑さが増えることとなった。この限界を克服するため総合本社を設置し、短期の市場需要の変動と長期の市場傾向の変動に対応し、経営資源を常時効率的に活用するために再設計された。これを複数事業部制という²¹。

¹⁶ Chandler (1977) 訳832-833頁。

¹⁷ Chandler (1977) 訳428頁。

¹⁸ 生産過程が資本集約的で、エネルギー消費型の産業とか、またマーケティング組織の創出が大量生産品の販売と流通に役立つような産業でみられる。Chandler (1977) 訳642頁。

¹⁹ Chandler (1977) 訳483-484頁。

²⁰ Chandler (1962) 訳381-383頁。

²¹ Chandler (1962) 訳383-387頁。

2) 企業組織の形成

1880年ごろより、タバコ、食品（精肉業）、軽量機械（ミシン、農機具など）において、企業者企業が生まれた。その特徴は、第一に、創業者とその俸給管理者たちによるミドル・マネジメントという新しい管理形態にある。そこでは、生産と流通を統合化し、その過程を管理し、その過程を通ずる財貨の流れを調整する手段が案出された。第二に、創業者たちは、運転資本も固定資本も内部資金で調達したことで、企業を個人的に管理する私的財産とみなし、経営の基本方針や成長戦略に関する最終的な意思決定を行い、その計画を実施するのに必要な資源を配分した。彼らは、近代的なトップ・マネジメントの体系的で非人格的な資本を開発する必要を感じなかった²²。

次の段階は、1920年頃までに石油、化学、ゴム、重量機械を中心に、経営者企業が生まれた。その特徴は、第一に、豊かな経験を有する常勤の俸給管理者がトップ・マネジメントを支配した。彼らは、管理を集権化するために、統一的な会計と統計による統制²³を制度化し、また管理者の業績評価についても体系的に考察し、さらに、資本と人材の体系的な長期的配分に綿密な注意を払った。第二は、所有と経営の分離である。これは、近代産業企業²⁴が、水平的企業連合から合併による垂直的統合によって、より多くの人々がトップ・マネジメントに加わり、同時に株式が広範に分散されるなかで形成された。そして、ひとたび管理の集中と垂直的統合が達成されると、経営と所有の分離がさらに進んだのである²⁵。

3) 戦略と組織の関係

以上の形成過程を（図表 2-3）の通り、戦略と管理組織並びに企業組織の項目ごとに整理した。これは、（図表 2-1）を動的的に示したものとなるが、縦の項目にある其々の組織形態は、完全に一致して同時に選択されるのではなく、産業や個社ごとにその採用時期は異なる。また、大部分の企業は、1940年代と50年代になって²⁶、大規模な機構改革を実施したことに留意したい。

（図表 2-3）戦略と組織の関係

戦略の類型	専門化	→	垂直統合	→	多角化
管理組織の類型	単一事業単位	→	集権的職能制	→	事業部制
企業組織の類型	個人企業	→	企業者企業	→	経営者企業

出典）安部（2012）102頁を参考に執筆加工。

²² Chandler（1977）訳662頁。

²³ デュポン社では財務会計、資本会計、原価会計の三つの基本形を初めて効果的に結合し、統合することによって、近代的な資産会計の基礎を築いた。Chandler（1977）訳764-765頁。

²⁴ 近代産業企業とは、今日の巨大株式会社の原型で、単一企業内における、大量生産過程と大量流通過程を統合することによって生まれた。Chandler（1977）訳499頁。

²⁵ Chandler（1977）訳720-721頁。

²⁶ Chandler（1962）訳379頁。

4. 小売業経営史研究から捉えた考察（その1）

1) チャンドラー命題の限界

チャンドラーは、おおむね米国の1950年代までを研究対象とした期間的限界と、大手製造業を中心に個別分析をした研究対象上の限界がある²⁷。小売業についての分析は限定的であるものの、『経営戦略と組織』では、1895年から1948年までのシアーズ・ローバック社について詳細に分析し、管理部局を創設したり、既存組織を改造し複数事業部制を取り入れたりした点を述べている。また、『経営者の時代』では、百貨店、チェーンストア、通信販売などの大型小売商の分析を通じて、新しい小売企業の創設者は巨万の富を築いたが、引き続き管理機構のトップにあって企業を運営し、企業の管理スタッフには、相対的に見て、少数のミドルとトップの管理者しかおらず、企業者企業にとどまったと結論づけた²⁸。

しかし、この結論は、将来に亘って規定するものではないだろう。20世紀後半においてシアーズ・ローバックや日本の大手総合スーパーが、経営効率を進め、資本集約的、エネルギー集約的かつ管理集約的な経営者企業として発展したと評価できるか、今後の研究で明らかにしたい。

2) 日本への技術移転の時期とその後の展開

チャンドラーは、生産と流通における近代化は、まず大量流通において、主として組織上の革新と改善を通じて生じたという。特に、1870年代と1880年代になると（脚注12参照）、近代的な大量販売業者が卸売商の市場を侵略しはじめ、米国の流通システムの生産性を高めたとした。

翻って、我が国の近代化は米国と異なり、むしろその展開は逆転していると言えよう。まず、小売業は、戦後の不安定な時代に就業機会を提供し「安定」に資すると評価され、中小小売商が保護政策の対象となった。1956年には第二次百貨店法、1959年に小売商業調整特別措置法が制定され、大型店の出店が規制されたのである。一方で、製造業は、既存経路の商人を通じた流通系列化を進め、1953年には独占禁止法の適用除外が認められ、衣料品をはじめとする生活用品において再販売契約を結んで価格維持に努めたのである²⁹。

そのような状況にあって、大手総合スーパーは、ようやく1960年以降に米国からセルフサービス方式による販売方法とチェーン・オペレーション方式の経営管理方法を本格的に導入し、その後に飛躍的な成長を遂げた³⁰。しかしながら、再販売価格維持制度や出店規制は改正を重ねながら、それぞれ1980年、1990年まで維持された。この大量流通を具現化するための包括的なシステムの導入が小売業分野で遅れたことが、総合スーパーの経営行動と組織の形成にどのような影響を与えたのだろうか。今後の研究で明らかにしたい。

²⁷ この点については、Chandler (1962) 訳22-23頁、Chandler (1977) 訳10頁、訳588-593頁、訳859-870頁、Chandler (1990) 訳547-578頁を参照。

²⁸ Chandler (1977) 訳414-416頁。

²⁹ 江幡 (2016) 122頁。

³⁰ 江幡 (2018) 50-52頁。

Ⅲ. 階層的統治を選択する条件

前節で、チャンドラーは、近代企業が多数の事業単位の活動を内部化し、階層制組織によって管理調整すること（以下、本稿では階層的統治という）の方が、市場メカニズムによる調整より生産性においてもコスト面においても、さらには利潤においても優越するようになったとした。それでは、市場での取引が階層的統治に置き換わるには、どのような条件が求められるのであろうか。

本節では、市場と組織の境界について取引費用の経済学の見解を取り上げ、市場による統治、中間的統治並びに階層的統治を比較し、階層的統治を選択する基準を明らかにする。その上で、今後の研究上の視座となる点について考察をする。

1. 価格メカニズムの限界

コース [Coase (1937)] は、企業の特質は、価格メカニズム（市場メカニズムと同意-執筆者挿入）にとってかわることにあるとした³¹。企業の外部において、価格の変動が生産を方向づけ、それが一連の交換取引を通じて調整されるのに対し、企業の内部では、調整役としての企業家によって生産が方向づけられることを指摘した。そして、組織を形成し、資源の指示監督の権限を企業家に与えることで、市場利用の費用³²（以下、取引費用）を節約できると主張したのである³³。

一方で、内部化による企業の拡張を実現できるのは、追加的な取引を自らの企業内に組織化するための費用が、その同じ取引を公開市場で交換という手段で実行するための費用や、他の企業のなかに組織化される際の費用と、等しくなるところまでである。ところが、電話や電信のような技術の発明がなされると、生産要素をより近づけ、その空間的な分散を減じるので、再び企業の拡大が可能となる。さらに、経営管理の技術を改善させるすべての変化も同様に企業の拡大を可能とする。このような技術の進展を背景とした結合や統合³⁴といった方法を通じて、企業をさらに拡張させることができるのであつた³⁵。

以上を要約すると、企業家によって企業組織を有効に機能させることで、市場に比し取引費用を節約することができ、また、企業の継続的な拡張には、生産要素を効率化する技術の進展とともに、管理技術の進展が必要であるということである。この問題提起は、前節で述べた、近代企業が多数の事業単位の活動を内部化し、階層制組織によって管理調整することの方が、市場メカニズム

³¹ Coase (1937) 訳42頁。

³² 関連する諸価格を探索する費用、契約を結ぶための費用、市場取引への課税など。Coase (1937) 訳44-46頁。

³³ Coase (1937) 訳41, 訳45頁。

³⁴ 結合 (combination) とは、以前に二つもしくはそれ以上の企業家によって組織化されていた取引が、一つへと組織化されることを意味する。統合 (integration) は、以前に市場において企業家の間で行われていた取引が、組織化されることを意味する。Coase (1988) 訳49-51頁。

³⁵ Coase (1988) 訳48, 訳50-51, 訳58頁。

による調整より生産性においてもコスト面においても、さらには利潤においても優越するようになったというチャンドラーの実証的な主張と合致するものである。

2. 市場による統治と階層的統治

本項では、企業が取引費用を節約し得るというコースの主張が、どのような場合に成立するのかを明らかにする。具体的には、価格メカニズムが働かない要因を述べ、次に取引を描写する尺度を示し、その尺度にもとづいた統治機構の分岐点を示す。

1) 価格メカニズムが働かない要因

ウィリアムソン [Williamson (1975)] は、価格メカニズムが働かない要因を、意思決定者として人間が有する基本的な特性である、限定された合理性（合理的であろうと意図されているが、限られた程度でしか合理的ではありえない人間の行動）³⁶と機会主義（経済主体は自己の利益を考慮することによって動かされるという伝統的な仮定を、自己の利益を悪賢いやり方で追及する戦略的行動を含めるように拡張したもの）³⁷に見出した。そして、市場に対する内部組織の優位性は、適応的な逐次的な意思決定を容易ならしめ、限定された合理性を節約すること、小数主体間の交換において機会主義を弱めること、諸個人の予想が類似のものに収束するのを促進して不確実性を減少させることなどにあるとした³⁸。

2) 統治機構を分類する尺度

取引費用は、財やサービスが、技術的に分離可能な境界を超えてやり取りされる際に、その取引に摩擦がおきると発生する。この取引を描写し、それをを用いて統治機構を分類する尺度は、取引の繰り返される頻度、取引に付随する不確実性、並びに問題の商品やサービスの供給に内在する資産特殊性の種類と程度の3つの特性であり、なかでも資産特殊性が重要である³⁹。

³⁶ 限定された合理性の諸制約が働くのは、完全なデジジョン・ツリーを記述することが非常に高くつくか、または不可能であるような不確実性・複雑性の条件のもとでの市場取引においてである。この代替的な組織形態としての内部組織は、適応的で逐次的な仕方では不確実性・複雑性に対処し、限定された合理性の節約を可能とする。また、そこでは、反復的な市場での交換とくらべて、効率的なコードが発展しやすく、これを用いることで複雑な諸事情が非公式な形で要約されることとなる。さらに、内部組織は、諸個人の期待が互いに似たものに収束することを助長し、変動する市場状況に関連して互いに独立の決定を下すときに生じる不確実性を緩和する。Williamson (1975) 訳38-39, 訳42-43頁。

³⁷ 機会主義のもとでの市場取引は、契約条項を詳細に書き上げる努力を行わなければならない、さらにその契約の履行が確実に行われるように監視することが必要となる。これに、小数性の条件が加わると、双方独占の交換となることから、自己に最も有利な契約条件を相互に追求することとなる。この状況を避ける代替的な選択としての内部組織のもとでは、社内取引において請求権を抑制的にしか行使せず、また、より有効に監査を行うことが可能である。さらに、紛争に陥ることが少なく、協力的に適応をする傾向が大きくなるので優位となるのである。Williamson (1975) 訳45-46頁, 訳49-51頁。

³⁸ Williamson (1975) 訳14頁, 訳64-65頁。

³⁹ Williamson (1986) 141-142頁, 訳179-180頁。Williamson (1989) 訳138-140頁。Williamson (1996) 101頁, 105-106頁, 訳117頁, 122-123頁。

資産特殊性とは、ある資産がほかの目的やほかの利用者によって生産的価値を失うことなく再利用可能な程度に関係〔反比例〕している。これは、5種類に区別され、具体的には、①立地資産特殊性 (site specificity) は、(垂直チェーンの一執筆挿入) 前後関係にある事業所が在庫や輸送費用を節約するために接近して立地すること、②物的資産特殊性 (physical asset specificity) は、ある部品を作るための特殊な鋳型などが例である、③人的資産特殊性 (human asset specificity) は、経験学習で発生するもの、④専用資産 (dedicated assets) は、転用可能な生産設備であるが、特定の顧客の要請でなされ分割不可能な投資、⑤ブランド名資本 (brand name capital) である。

とりわけ資産特殊性が重要であるというのは、ひとたび資産特殊性がある投資がなされると、実質的に双務的(あるいは準双務的)関係のもとで、売り手は相当程度その取引に「封じ込め」られ、また、買い手も同様に、簡単に供給源を変えられないこととなるからである⁴⁰。つまり、当初は自律的な契約が、やがて市場契約よりも複雑な形式へ移行し、内部組織へ移行することにもなるのである⁴¹。

3) 市場による統治と階層的統治との分岐点

上記で示した資産特殊性が、統治機構の選択の判断にどの様に影響するのかを検討する。具体的には、企業が特定の商品またはサービスを内製するか外注するか決定について考える⁴²。

市場の強力なインセンティブは、生産費を一段と厳しくコントロールすることに向いているが、資産特殊性が高まって当事者間の相互依存関係が強まるにつれて適応を阻害することとなる。ここで、特定の生産量に対し、 $B(k)$ を組織の統治に伴う官僚制的コスト、 $M(k)$ を市場の統治コストとし、 k は資産特殊性の指標とする。上述の生産費のコントロールの効果から $B(0) > M(0)$ であり、また全ての k で $M'(k) > B'(k)$ であると仮定する。次に、両社の統治コストの差異(ΔG)は、 $\Delta G = B(k) - M(k)$ で表すことが出来る。この関係は、図表(3-1)の通り、資産特殊性が僅かであれば $\Delta G > 0$ となり、市場が有利である。しかし k が高まると、ある地点 k^* で均衡し、その後は逆転して $\Delta G < 0$ となる。

また、生産費の比較をする。 ΔC は、安定状態での自社の需要にあわせて内製する場合の生産費と、安定状態で同じ商品を市場から調達コストの差である。 ΔC を資産特殊性の関数としてあらわすと、 ΔC は始めから終わりまでプラスであるが、 k の減少関数である。 k^{**} は垂直合計 $\Delta C + \Delta G$ の k 軸との交点であり、 $\Delta C + \Delta G = 0$ となる。この地点が、市場と内部組織の分岐点となる。

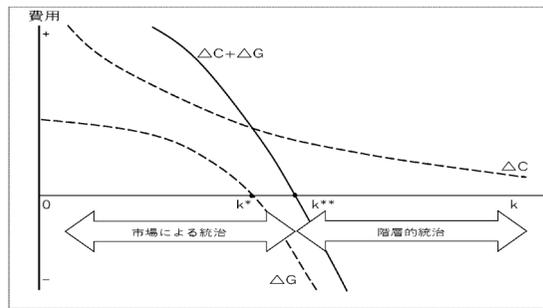
⁴⁰ 「封じ込め」は次の通り取引を優位にもする。最初は多数の入札で行われた取引が、事後的に当該の財やサービスに応じた特定の人的あるいは物的生産への耐久的投資が行われると、落札者は入札を失敗した者より便益を享受することとなる。Williamson (1986) 180頁, 訳224-225頁。

⁴¹ Williamson (1986) 142頁, 訳180頁。

⁴² 以下の内容は、ウィリアムソンの論点を要約した。Williamson (1996) 66-70頁, 訳77-81頁。

なお、Besanko, Dranove & Shanley(2000)は、この統治費用の差異 ΔG を垂直チェーンのなかで調整費用、エージェンシー費用、および取引費用を最小化するように、製品とサービスの取引が組織されている水準(エージェンシー効率)の差異 ΔA として論証している(訳185頁)。

(図表 3-1) 比較生産費と比較統治費用



出典) Williamson (1996) 79頁を執筆者加工。

以上を整理すると、第一に、市場による統治と階層的統治との分岐点は k^{**} 点にあり、資産特殊性の程度が統治様式の見準となる。第二に、資産特殊性が k^{**} より右に位置づけられる場合は、垂直統合（内製）、つまり階層的統治が望ましい。第三に、資産特殊性が、 k^{**} より左に位置づけられる場合は、外注、つまり市場による統治が望ましい。

3. 中間的統治の位置づけ

前項で、資産特殊性の程度が市場による統治と階層的統治を二分する分岐点であるとした。しかし、分岐点における現実的な選択は二者択一ではなく、境界をあいまゐとする中間的統治という選択がある。この選択の意図は、市場や組織内の変化に柔軟に対応して組織の失敗⁴³を軽減することにある。ここでは、中間的統治について一般的な形態を示したうえで、取引費用の経済学の見点からその位置づけを整理する。そのうえで、多角化経営の展開における意味合いを考察する。

1) 一般的な中間的統治の形態

中間的統治は、協調、連合、系列、集団、戦略提携などの企業間結合を指す。協調や連合は、水平的な取引における中間組織として価格統制を意図する場合にみられる。系列は、垂直的な取引における中間組織として、製造業者と流通業者が相互に競争的でもなく、組織的でもなく、協調的な取引関係のもとに形成される。また、集団は、役割体系的な企業グループという位置付で、グループ内の資本的・人的交流が行われ、緩やかな調整のもとで集団の利益が志向される形態である⁴⁴。

戦略提携は、業務提携、業務・資本提携及びジョイント・ベンチャーの3つのカテゴリーに分類される⁴⁵。この提携のインセンティブは、当該パートナー企業同士の経営資源や保有資産を統合

⁴³ 組織の失敗とは、市場にも非市場的組織にも適用できるように意図して設けられた対称的な用語である。取引が市場から企業に移される場合は、市場の失敗を、その逆は内部組織の失敗を推定するのが正当化されるのである。Williamson (1975) 訳36頁。

⁴⁴ ここでの記述は、次を参考とした。今井・伊丹・小池 (1982) 126-130頁, Douma & Schreuder (2002) 167-172頁, 訳241-246頁。菊澤 (2016) 44-48頁。

した場合に得られる価値が、各社別個に事業運営する場合の合算値より大きい時に生まれる⁴⁶。

そこで目指す経済価値と企業間の組み合わせタイプは、第一に、規模の経済の追求や暗黙的談合の促進といった、企業同士が同じ優位性を追求するタイプ、第二に、競合からの学習、低コストでの新規参入または新たな業界や業界内新セグメントへの低コスト参入といった、企業同士が互いに異なる戦略目的や能力を持つタイプ、第三に、リスク管理とコスト負担や不確実性の対処といった、企業同士が同質か異質にかかわらず成立するタイプに分類できる⁴⁷。

2) 取引費用の経済学における中間的統治

①特性から見た中間的統治の位置づけ

取引費用の経済学では、垂直統合や水平統合、すなわち階層的統治は、他の手段がすべて失敗した際に採用されるべき最後の組織形態であるとする。この脈絡で中間的統治（ここでは様々な形式の長期契約、互惠取引、規制、フランチャイズなどをいう）は、(図表 3-2) に則ると、次の特性において中間的である。

(図表 3-2) 統治機構ごとの特性の相違

特性	統治機構		
	市場	中間	階層
㉗インセンティブの強度	++	+	0
㉘管理的コントロール	0	+	++
㉙価格メカニズムによる適応特性	++	+	0
㉚協調による適応特性	0	+	++
㉛契約法	++	+	0

注) ++は「強い」、+は「やや強い」、0は「弱い」

①結果が行動と強度に結合されている場合を強いインセンティブと呼ぶ

②適応特性は、個々の市場参加者が価格変動に応じて自立的に行動するか、自立性を階層組織に置き換えて協調的に行動するかで二分される

③契約法が古典的契約法に則る場合を強いとする

出典) Williamson (1996) 101-105頁、訳117-122頁を参考に執筆者加工。

まず、自立した所有権を維持していて、そのことが強いインセンティブ（コストを削減し効率的に適応する）を生み出し、自らの効用と利潤を最大化する様に行動をとること (㉗)。一方で、資産特殊性に応じた双務的依存関係から、長期契約が契約上の追加的セーフガード (㉘) と管理手段

⁴⁵ Barney (2002) 369-370頁、訳(下) 6-7頁。業務提携は、互いに株式を持ち合わず、契約を通じて企業間の協力をつかさどる契約関係。業務・資本提携は、契約による協力関係を補強するため、一方または、双方が提携パートナーの所有権に投資する契約関係。ジョイント・ベンチャーは提携パートナー企業が共同で投資をして独立組織をつくり、その組織から得られる利益をパートナーで共有する契約関係。(同)。

⁴⁶ 戦略的提携の経済効果は $NPV(A+B) > NPV(A) + NPV(B)$ の算式で表すことができる。 $NPV(A+B)$ は企業 A と企業 B の資産を統合した場合の賞味資産価値。 $NPV(A)$ と $NPV(B)$ はそれぞれの企業単独での賞味資産価値。Barney (2002) 371頁、訳(下) 8頁。

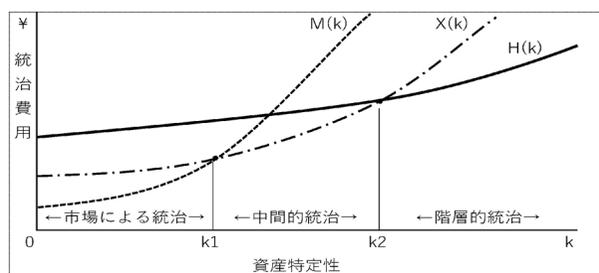
⁴⁷ Barney (2002) 371-381頁、訳(下) 9-25頁。

(情報開示, 紛争処理機構) (④) によって支えられること。これにより, インセンティブの低下が助長され (⑦), 当事者間に公平への気遣いが入り込むこと (⑩) である⁴⁸。

② 統治費用から見た中間的統治の位置づけ

次に, 資産特殊性の程度を尺度として, 統治費用の観点から中間的統治の位置づけを示す。まず, 資産特殊性と統治費用との関係は, 資産特殊性の程度をあらわす k と, 統治費用曲線のシフト・パラメーター θ との関数としてみるができる。これによって, それぞれ, $M(k)$ が市場, $X(k)$ が中間組織, $H(k)$ が階層組織による統治を表す。市場による統治費用は $M = M(k; \theta)$, 中間組織の統治費用は $X = X(k; \theta)$, 階層組織の統治費用は $H = H(k; \theta)$ と表すことが出来る。 θ を一定レベルと仮定すると, 比較コストの関係は, k が 0 の場合は $M(0) < X(0) < H(0)$ が成立し, k が増大するに従って, この関係は $M' > X' > H' > 0$ となる。以上を図示すると, (図表 3-3) の通りである。横軸 k は資産特殊性の程度を示し, 縦軸は統治費用を表す。曲線は, 資産特殊性の程度に応じた統治費用の推移を, 統治機構ごとに表わしたものである。それぞれの曲線が交わる点は, 最も効率的な統治機構ごとの分岐点となる。以上より, 統治機構を分類すると, 原点から k_1 点までは市場による統治, k_1 から k_2 までは中間的統治, k_2 以降は階層的統治となり, 資産特定性の程度に応じて, それぞれを選択するのが最も統治費用を抑制することになる⁴⁹。

(図表 3-3) 資産特殊性と統治機構



出典) Williamson (1996) 108頁を執筆者加工。

3) 多角化における中間的統治の含意

取引費用の経済学が提示した中間的統治の位置づけは, (図表 3-2) の通り, 市場適応と管理適応の中間にあるということである。そして, 取引の資産特殊性が高まるほどに双務の関係となり, 当事者を縛る契約が, 機会主義と限定合理性の特性が働くことで, 古典的契約法から新古典的契約法と免責法理に移行し⁵⁰, やがては内部組織に移行するわけである。この移行の過程は, (図表 3-

⁴⁸ Williamson (1996) 93-104頁, 訳107-121頁を参考に, 執筆者の考察を加えた。

⁴⁹ Williamson (1996) 105-109頁, 訳123-126頁。

⁵⁰ Williamson (1996) 95-100頁, 訳110-116頁。

3) で示した通りであり、統治費用の多寡に応じて、適切な統治機構が選択されることとなる。

以上の整理を踏まえて、上記 1) で示した一般的な中間的統治の形態である協調、連合、系列、集団、戦略提携などの企業間結合を評価すると、そのいずれもこの整理の範囲に位置づけることが出来る。その中で、自立した大手総合スーパーによる多角的経営を研究するという本稿の主旨に照らすと、戦略提携は、規模と範囲の経済を具現化する手段として有効な選択肢となると考える。

また、同様に、上記 2) ①で触れたフランチャイズも小売業の多角化においては重要である。フランチャイズによる組織化には、プロダクト・フランチャイジングとビジネスフォーマット・フランチャイジング 2 つの形態がある。フランチャイジングとは、契約に則って、大企業と小企業が結合して単一の管理単位を形成する方法である。前者が、自動車販売の特約店販売を例に、小売店を支援する各種サービスの包括的なパッケージであるのに対し、後者は、これに加えて小売店の店舗それ自体を製品化するものである⁵¹。従って、フランチャイジングは、大手小売業が多角化を展開する手段とし有効な選択肢として位置付けることができる。

4. 小売業経営史研究から捉えた考察（その 2）

本節で、階層的統治を選択する基準は、取引の資産特殊性の程度であることを明らかにした。資産特殊性の程度が高まるほどに双務的な取引関係となり、それに応じて機会主義が懸念され、また、限定された合理性によって完備契約を結ぶことも困難である。これらの結果、取引における統治コストが高まるわけだが、これを解消する方策が内製化なのである。このような関係から、資産特殊性の程度が一定水準を超えると、組織的統治を選択することが優位となるわけである。

しかし、その一方で、一足飛びに内製化することでの失敗を防ぐためには、もしくは、中程度の資産特殊性の程度の取引においては、戦略的提携といった長期契約や、フランチャイズといった拘束的な市場契約の締結を検討する必要がある。というのも、その選択は一定程度のリスクを軽減し、一定程度のレント（準レント）を享受することが可能であるからである。つまり、多角化を推進するうえでの戦略提携やフランチャイズは、規模と範囲の経済を一定程度享受することが可能な中間的統治なのである。

さて、我が国の大手総合スーパーは、戦略提携やフランチャイズという中間的統治と内製化という組織的統治の両方を選択して多角化を推進した。この混在する統治のあり方は、本稿では検討の外にある。今後の研究においては、市場環境の急激な変化や規制という客体的条件と当該企業の経営資源の蓄積並びに経営者の動機などの主体的条件のもとで、中間的統治と組織的統治のどちらを選択し、それをどのように統治したかという点について明らかにしたい。

⁵¹ Dicke (1992) 訳 6-8 頁。

Ⅳ. 日米の階層的統治の動向

第Ⅱ節において、階層的統治は、市場メカニズムに対して優位性を保つために、動的に変化することを示した。第Ⅲ節では、限定された合理性を節約し、機会主義を緩和し、適応的で逐次的な意思決定をするように、企業を特定の仕方で組織し、機能させる必要がある点を指摘した。

本節では、第Ⅱ節で述べた組織を機能させるための動的変化の必然性を、第Ⅲ節で述べた取引費用の経済学の見解に則って論理的に再整理したうえで、管理組織の分類を行う。これを日米で採用された管理組織を実証的研究の成果を用いて比較し、その含意を明らかにする。その上で、今後の研究上の視座となる点を考察する。

1. 管理組織が機能する要件

第Ⅱ節の(図表 2-3)で示した専門化から垂直統合への移行は、19世紀末に単一製品の多数の機能をもつ大企業—製鉄、精肉、タバコ、石油等の産業—の抬頭に始まる。これらの企業は、単一型(U型)企業と称する営業、財務、製造などの職能別に組織されており、この職能による専門化によって、規模の経済性と効率的な分業を実現することを可能とした。

ところが、限定された合理性は有限の管理範囲をうみだすことから、この組織を放射状にさらに拡張し階層を追加しようとする、内部コミュニケーションに再生ロスを生じさせた。結果として収獲逡減をもたらし、やがては、戦略的な意思決定を変質させ、業務的決定とが混同することにもなるのである⁵²。

このような、単一型の問題点を解消するために、1920年代になると垂直統合から多角化への移行過程で、多数事業部型(M型構造)が考案された。この組織革新は、(主に製品、ブランド、地域別に編成された)なかば自律的な事業部門を、任務に分割して責任を割り当てることで、限定された合理性を節約し、機会主義を緩和することとなった。これによって、業務決定は事業部段階で解決することとなり、トップのコミュニケーションの負担が軽減された。戦略的な決定は総合本社
の職務として留保されるが、これは資源配分への党派的影響を弱めることとなる。また、本社が使用する内部監査と内部的統制の諸手法は、情報の偏在の条件を克服することに役立ち、各作動部分に対して、微調整的な統制を可能としたのである⁵³。

さて、ウィリアムソンは、M型構造として分類できる対象を、業務決定と戦略的決定の分離が行われ、また必要な内部統制の機構が組み立てられ、運用されている企業に限定した。そのうえで、事業部制を採用しているものの、内部的な意思決定と統制の機構が十分に考慮されていない企業は、別の管理組織として位置づけ、新たに4つに分類した⁵⁴。

⁵² Williamson (1975) 訳212-213頁, 224-225頁, 252頁。

⁵³ Williamson (1975) 訳229-231頁。

⁵⁴ Williamson (1975) 訳249-251頁, Williamson (1986) 訳74頁, 84-86頁。

第1に、M型構造に向けた調整過程にある企業を、過渡的多数事業部型とした。これは組織の学習が関与しているか、新たに取得した部門がまだ正規の事業部制における関係に組み込まれていない状態である。第2に、必要な統制機構が備わっている多数事業部構造であるものの、本社幹部が業務的な事項に広範に関与している企業を、スポイルされた多数事業部型とした。これは、総合本社と事業部のあいだの適切な距離が失われており、長期的にM型構造にふさわしい企業成果をあげることが確実に期待できないとした。第3に、事業部を採用しているが、ある事業部は事実上持ち株会社であり、他の事業部はM型構造であり、また、他の事業部は本社幹部の厳重な監督のもとにある企業を、混合型とした。第4に、事業部制をとっている企業であるが、必要な内部統制機構を欠いている企業で、多くは、事業部が親会社に対し子会社という関係で結ばれており、しばしば非体系的であるように緩く分化された構造であるものを持ち株会社型とした。

以上の通り、組織的統治を機能させるための選択肢として、管理組織を6つの形態に分類した。ここから読み取れることは、企業の規模や多角化の度合いに応じて管理組織を適切に適応させることで、組織的統治における優位性の確保が可能となるということである。次項では、この点についての実態はどうであったのか、実証的な先行研究を通じて確認を行う。

2. 20世紀後半の日米の管理組織の特徴

20世紀末時点における日米の管理組織を比較した上野（2004）による実証研究の成果を、(図表4-1)⁵⁵の通り示した。これによると、米国は、1989年において単一型（機能別型）の構成比が10.8%と1割の水準である。一方で多数事業部型が41.1%であり、これに過渡的多数事業部型7.8%、集権的多数事業部型20.9%を加えた事業部制群は69.8%と7割の水準となる。さらに、持ち株会社型が14.7%の構成である。日本では、2000年に機能別型が30.6%と3割の水準にある。一方で、多数事業部型が1.7%であり、これに過渡的多数事業部型17.9%、集権的多数事業部型30.1%を加えた事業部制群は49.7%と5割水準である。

(図表 4-1) 日米組織形態の比較

組織形態	組織形態							合計	
	単一型	過渡的多数 事業部型	集権的多数 事業部型	多数 事業部型	混合型	持株会社型	合計	(社数)	
米国 (1989年)	10.8	7.8	20.9	41.1	4.6	14.7	100.0	(132社)	
日本 (2000年)	30.6	17.9	30.1	1.7	19.7	N.A.	100.0	(176社)	

注) 上記社数には、米国と日本のそれぞれに分類不明会社3社ずつを含む。出典) 上野（2004）29頁を執筆加工。

⁵⁵ 図表4-1の元データは、米国がMarkides（1995）による製造業、日本が上野（2004）による大阪、名古屋、東京の各証券取引所上場の鉱業と製造業を対象とした調査による。データの6分類は、本節第1項で述べたWilliamson（1975）を若干改良したものである。上野（2004）は質問票作成にはあたり、Markides（1995）を参考としており、傾向値を掴む範囲での活用は支障がないと判断した。

日米の大きな違いは、業務決定と戦略的決定の分離していることが特徴で、本社が資源配分を決める財務的コントロール・システムを持った組織である多数事業部型が、米国は4割に達しているのに対し、日本は0に近い水準にある点である。すなわち、米国は、持ち株会社型の構成も高いことも含めて、自立的な組織形態がとられているのに対し、日本は、事業部を組織内に部分的に取り入れた混在型である。加護野（1993）は、日本の事業部の特徴は職能別事業部制にあり、製品開発に特化した事業部と販売やマーケティングに特化した事業部にわかれ、それぞれ分権的であるが、自己完結的でなく、内部市場において事業部間で競争的に調整していると指摘している。小田切（1992）156-157頁には、「日本の企業経営を成功と呼ぶならば、それは事業部制の採用を限られた形でしかおこなわなかったこと、短期的な財務諸表ではなく長期的な成長を追求したことによるものである。ウィリアムソンの主張とは全く逆のことであることがわかる。」とあり、ここから業務決定と戦略的決定の分離に関する、当時の否定的な認識が読み取れよう。

3. 小売業経営史研究から捉えた考察（その3）

前項において、日本では事業部という管理組織を取り入れてはいるものの、統治形態は分権的ではあるが、自立的ではないことが確認された。しかし、この分析は製造業に限定された研究であることから、小売業を対象としていないという課題が残る。その観点から日本の総合スーパーを捉えると、この業態の特徴は、チェーン・オペレーションという商品部門と販売部門を機能分化して運営する方式を米国から導入し、成長したことにある。そこでは、商品本部が集権的に組織を統制し、標準的な方法で店舗を運営するという効率的な管理方式を採用して来たのである。

ところが、高度経済成長が終焉した1970年代半ばには、事業経営の多角化に着手することとなった。ここで検討すべきは、集権的な統治形態で成長してきた総合スーパーが、独立した事業を展開するにあたって、その後の組織をどのように統制したかにある。事業部という自立的な組織運営を選択したのか、分権型の組織を混在させたのか、この点について今後の研究で明らかにしたい。

V. おわりに

本稿は、多角化経営を統治機構の観点から検討した。そこで導き出された諸点から、今後の研究を進めるうえでの課題や視座を改めてまとめる。

第一に、組織発展に関するチャンドラーの研究をとりあげた。その所説を吟味すると、戦略と組織の因果によって、組織機構を調整せずに事業を拡大してゆけば、経済的な能率は低下することと読み取れた。その脈絡で、専門化、垂直統合化、多角化という戦略形態の推移に応じて、単一事業単位と個人企業、集権的職能制と企業者企業、事業部制と経営者企業といった管理組織と企業組織との関係性を有しつつ階層的統治が展開されることも含意されると理解できる。

そのうえで、米国で発達した大量生産・大量流通という包括的なシステムの日本への移転の時期が、製造分野に比し小売分野では遅れたと概括される。この遅れが大手総合スーパーの経営行動と

組織形成，さらには経営者企業としての発展に与えた影響の有無について明らかにするとした。

第二に，取引費用の経済学の視点を取り上げ，市場による統治，中間的統治並びに階層的統治の特性を比較し，階層的統治を選択する基準として，取引に所在する資産特殊性の程度が重要であると理解された。その一方で，階層的統治は，他の手段がすべて失敗した際に採用されるべき最後の統治様式であるとする見解から，一定程度のリスクを軽減し，一定程度のレントを享受する中間的統治の意義も見逃せない。

そして，総合スーパーの主要各社の研究を進めるにあたっては，市場環境の急激な変化や規制という客体的条件と当該企業の経営資源の蓄積並びに経営者の動機などの主体的条件のもとで，中間的統治と組織的統治のどちらを選択し，それをどのように統治したのかという方法について明らかにするとした。

第三に，第一の点で検討した管理組織は，第二の点で取り上げた限定された合理性を節約し，機会主義を緩和するためのものであるから，経営の多角的展開にともなって，単一事業単位，集権的職能制として事業部制へと展開することは，多くの所説で共通に理解される。その論理的妥当性を認めたとうえで，日米で採用された管理組織を実証的研究の成果を用いて比較すると，日米の大きな違いは，業務決定と戦略的決定が分離しているもとで運営される多数事業部型が，米国が4割に達しているのに対し，日本は0に近い水準にある点である。米国では，自立的な管理形態がとられているが，日本は対称的に，事業部を組織内に部分的に取り入れた調整的な管理形態であることが指摘できる。

そのうえで，管理組織の研究が日米ともに小売業を対象としたものではない点を指摘し，チェーン・オペレーションという集権的な統治形態で成長してきた総合スーパーが，多角化という独立した事業を展開するにあたっては，組織をどのように統制したのかについて明らかにするとした。

次に今後の課題であるが，チャンドラーの研究では解明されていない1950年以降のシアーズ・ローバック社の動向を調査し，米國小売業分野を代表する経営企業としての形成過程を明らかにする。そして，この研究を基礎として，日米の比較経営史研究に展開することとする。

【参考文献】

- Ansoff, H.I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短期大学1969年)
- Barney, J.B. (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Second Edition*. Prentice Hall (岡田正大訳『企業戦略論(上)』『企業戦略論(中)』『企業戦略論(下)』ダイヤモンド社, 2003年)
- Besanko, D.A., Dranove, D. and Shanley, M. T. (2000) *Economics of Strategy, 2nd Edition*. John Willy and Sons, Inc. (奥村昭博ほか訳『戦略の経済学』ダイヤモンド社, 2002年)
- Chandler, A. D. Jr. (1962), *Strategy and Structure*. The M.I.T. Press (三菱総合研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本, 1967年)
- Chandler, A. D. Jr. (1977), *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Harvard University Press (鳥羽欽一郎ほか訳『経営者の時代(上)』、『経営者の時代(下)』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

- (安部悦生ほか訳『スケール・アンド・スコープ』有斐閣, 1993年)
- Chandler, A. D. Jr., and Herman Daems (1980), *Managerial Hierarchies*. Harvard University Press
- Coase, R. H. (1937), “The Nature of the Firm”, *Economica*, 4., pp.386–405, repr. in Coase, R. H. (1988), *The Firm, The Market, and The Raw*. The University of Chicago (宮沢健一ほか訳『企業・市場・法』東洋経済新報社, 1992年, 39–64頁。)
- Dicke, T.S. (1992), *Franchising in America: The Development of A Business Method, 1840–1980*. The University of North Carolina Press. (河野昭三ほか訳『ファランチャイジングー米国における発展過程』まほろば書房, 2002年)
- Douma, S. & Schreuder, H. (2002) *Economic Approaches to Organizations, Third Edition*. Person Education Limited (UK) (丹沢安治ほか訳『組織の経済学入門 [第3版]』文眞堂, 2007年)
- Markides, Constantinos C. (1995) *Diversification, Refocusing, and Economic Performance*, The MIT Press
- Milgrom, P. and Roberts, J. (1992) *Economics, Organization, Management*. Prentice Hall, Inc. (奥野正寛ほか訳『組織の経済学』NTT出版, 1997年)
- Williamson, O. E. (1975), *Market and Hierarchies*. Macmillan Publishing Co. Inc. (浅沼万里ほか訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980年)
- Williamson, O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. The Free Press., New York.
- Williamson, O. E. (1986), *Economic Organization; Firms, Market and Policy Control*, Wheatsheaf Books Ltd. (井上薫・中田善啓監訳『エコノミック・オーガニゼーション』晃洋書房, 1989年)
- Williamson, O. E. (1989), “Transaction Cost Economics”, Ch.3, R. Schmalensee and R.D. Willing (eds.), *Handbook of Industrial Economics*, Vol.1, North-Holland.(和田哲夫訳「取引費用の経済学」『郵政研究所月報』郵政省, 1998年6月号131–149頁, 同年8月号107–129頁。)
- Williamson O. E. (1991), “Strategizing, Economizing and Economic Organization.” *Strategic Management Journal*, 12, Winter, pp.75–94.
- Williamson O. E. (1996), *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press. (石田光男ほか訳『ガバナンスの機構』ミネルヴァ書房, 2017年)
- 安部悦生, 壽永欣三郎, 山口一臣 (2002)『ケースブックアメリカ経営史』有斐閣。
- 安部悦生 (1987)「イギリスにおける近代企業の成立とその特質—チャンドラーの所説を中心として—」『明治大学社会科学研究所紀要』第25巻1号, 109–130頁。
- 安部悦生 (2004)「経営史におけるチャンドラー理論の意義と問題点—チャンドラー・モデルはアウト・オブ・デイトか?」『経営論集』51巻3号, 57–69頁, 明治大学経営学研究所。
- 安部悦生 (2010)『経営史』日経文庫。
- 安部悦生 (2012)「企業の境界 (市場と組織の相互浸透) —ポスト・チャンドラー・モデル—の探求」『明治大学社会科学研究所紀要』第51巻1号, 61–84頁。
- 安部悦生 (2016)「チャンドラー・モデルの限界についての小論」『経営論集』63巻3・4号1–8頁, 明治大学経営学研究所。
- 今井健一・伊丹敬之・小池和夫 (1982)『内部組織の経済学』東洋経済新報社。
- 上野恭裕 (2004)「日本企業の多角化経営と組織構造」『組織科学』Vol.37 No.3, 白鳳書房, 21–32頁。
- 宇田理 (2002)「ポスト・チャンドラー時代の経営史にかんする一考察—日本におけるチャンドラー・モデル批判をめぐって—」『商学集志』72巻2号, 81–106頁, 日本大学商学研究会。
- 江幡真史 (2017)「20世紀後半における日本の小売スーパー発展の諸画期」『経営学研究論集』第46号, 117–137頁, 明治大学大学院。
- 江幡真史 (2018)「20世紀後半における大手総合スーパーの経営思想の形成と経営方針の展開」『経営学研究論集』第48号, 47–69頁, 明治大学大学院。
- 江幡真史 (2019)「日本の小売業経営史研究の1視座—多角化と企業発展に関する先行研究を基礎に—」『経営学研究論集』第50号, 69–89頁, 明治大学大学院。

- 小田切宏之（1992）『日本の企業戦略と組織 成長と競争のメカニズム』東洋経済新報社。
- 加護野忠男（1993）「職能別事業部制と内部市場」『国民経済雑誌』第167巻第2号，35-52頁，神戸大学経済経営学会。
- 加護野忠男・砂川信幸・吉村典久（1992）『コーポレート・ガバナンスの経営学—会社統治の新しいパラダイム』有斐閣。
- 菊澤研宗（2016）『組織の経済学入門—新制度派経済学アプローチ [改訂版]』有斐閣。
- 小林恵照（2012）「組織の経済学とフランチャイズ・システム」『静岡文化芸術大学紀要』VOL.12，47-57頁。
- 島本実（2015）「流れの経営史：A・チャンドラーの理論発見的歴史研究」『組織科学』VOL.49 No.2，40-52頁，白鳳書房。
- 鈴木良隆（2000）「アルフレッド・チャンドラーと経営史学」『一橋論叢』123巻 第4号，557-572頁。
- 鈴木良隆（2007）「現代企業 歴史的考察」鈴木良隆，橋野知子，白鳥圭志『MBAのための日本経営史』有斐閣。
- 新原浩朗・高岡美佳（2004）「フランチャイズ組織の分権的進化と多元化」『組織科学』VOL.38 No.1，4-15頁，白鳳書房。