

組織経営の古典的著作を読む（Ⅲ）

～アルフレッド・D・チャンドラー『経営戦略と組織』～

財政金融委員会調査室 小野 伸一

（全体の構成）

- I チェスター・I・バーナード（第113号）
- II ハーバート・A・サイモン（第115号）
- III アルフレッド・D・チャンドラー（本号）
- IV エディス・ペンローズ（以下次号以降に掲載予定）
- V マイケル・E・ポーター

- 1. はじめに
- 2. 本書の性格
- 3. スタンダード石油、シアーズ・ローバックのケーススタディの意義
- 4. 事業部制の「偶然と必然」
- 5. 事業部制と企業家、戦略
- 6. 事業部制の評価—資本効率重視、市場重視、エージェンシーコスト低下
- 7. 委員会方式のバーナード理論による解釈
- 8. 事業部制と販売組織、マーケット・イン
- 9. 本書の分析対象が大企業であることの意味—立ち位置への批判—
- 10. 企業の発展とM&A、経営資源・未利用資源の活用
- 11. 事業部制の比較優位性
- 12. おわりに

1. はじめに

アルフレッド・D・チャンドラー（1918～2007）はアメリカの著名な経営史家であり、経営史という分野を切り拓いた功労者である。ハーバード大学で歴史学を学び（博士）、ハーバード・ビジネススクール教授、ジョンズ・ホプキンス大学教授などを歴任した。代表的な著作としては、『経営戦略と組織』（原著1962）のほか、『経営者の時代』（同1977）、『スケール・アンド・スコープ』（同1990）などがある。いずれも歴史家の著作らしいストーリー性が感ぜられ、読み応えがあり、『経営者の時代』はピューリッツァー賞も受賞しているが¹、本稿

¹ 『経営者の時代』は、原著のタイトルが「ザ・ビジブルハンド」（目に見える手）であり、主に1840年代から1920年代までのアメリカを題材に、アダム・スミスが「見えざる手」と呼んだ

においては、今日の組織論や戦略論を考える上で示唆に富む『経営戦略と組織』（以下「本書」）に焦点を合わせ、他の著作も参考としつつ述べることにしたい。

2. 本書の性格

本書は、一言でいえば、アメリカにおける大企業の経営組織改革のサクセス・ストーリーである。すなわち、分権的事業部制の成立²という組織イノベーションがいかにかでアメリカで興ったかという物語であり³、自立した独立採算の現業事業部と、職能スタッフを抱える総合本社からなる事業部制が、1920年代に、デュポン、GM、スタンダード石油（ニュージャージー）、シアーズ・ローバック（筆者注；アメリカ大手小売）の4社においていかに先駆的に達成され、また他企業に普及していったかがリアルに記述されている。

しかし、本書は単なる事業部制の成立史ではない。むしろチャンドラーは、多角化した、多様な商品を扱う大企業には事業部制という組織形態がなじむことを仮説的に想定し、これを歴史的に検証しようとしたと考えられる。そしてこの仮説は、事業部制が今日、多角化した大企業の代表的な組織形態として定着していることをみても間違っていない。

ちなみに、本書には上述の4社の経営者を始め多くの人物が登場するが、チャンドラーは人物評価の「白黒」をはっきりさせる傾向があるように思われ、事業部制の成立に貢献した人物を高く評価する一方、事業部制に否定的であった人物の評価は低い。例えば、デュポン一族の有力な経営者として歴史に名をとどめるアルフレッド・デュポンについて、チャンドラーは、「広汎な調整、評価、目標設定ということについては能力に欠け」、経営者として「失格」であったと指摘しているが、これは本書が単なる事実を記述した社史や経営者史ではないことを示す一例といえる。チャンドラーは、膨大な資料を読み込み、自らの仮説に沿った経営者の行動、自らの主張と整合的な歴史的事実を切り出し、これを一貫性のあるストーリーとして組み立てることにより事業部制の成立を検証しようとしているのである。

なお、本書は、「組織は戦略に従う」というフレーズでも有名であり、2004年

市場メカニズムが、企業におけるマネジメントという「目に見える手」に取って代わったことを検証し、ストーリー化している。

² 事業部制とは、本社の下に商品別や地域別など事業ごとの組織が置かれる組織体制であり、今日では広く普及している。ちなみに、チャンドラーは事業部が「分権的」であることを重視しており、そこでイメージされている事業部制は、概念的には、今日、（社内）カンパニー制といわれる組織体制をも含み得るものである。なお、事業部は原著の division の訳である。

³ 事業部制の成立がシュンペーターの意味でのイノベーション（新結合）に該当することについては後述する（5. 参照）。

に出版された新しい邦訳では、この言葉がそのまま本のタイトルになっているほどである。しかし、注意しなければならないのは、チャンドラーはこの言葉を、事業部制の成立という歴史の流れについては「組織は戦略に従う」と表現することができるという帰納的な意味で用いているのであり、一般論として「組織は戦略に従う」から多角化した組織は事業部制をとることになると演繹的に述べているわけではないように思われる点である。今日では、「組織は戦略に従う」という言葉が一人歩きしてしまっている感があるが、およそどのような状況でも成り立つ理論であるかのように受け止められることは経営史家としてのチャンドラーの本意ではないのではないか⁴。本稿では、このような観点から、本書の主題は、「組織は戦略に従う」というよりも、冒頭に述べたように、あくまで（総合本社を含む）事業部制成立のストーリーを語ることでありという立場から考察を進めている。

3. スタンダード石油、シアーズ・ローバックのケーススタディの意義

事業部制の成立を検証しようとするストーリーは、独りよがりなものであってはならず、普遍性、客観性を有することが求められる。すなわち、「なるべくして事業部制になった」ような事例の説明だけでは不十分であり、それとは独立に、試行錯誤を繰り返しつつも、結果的に同じ事業部制に到達したような事例（かつ先駆性がある事例）による説明が必要と考えられる。デュポンやGMは、本書によれば、どちらかといえば前者に該当し、自然体に近い形で事業部制が成立した感があり（ただし、後述するように両社とも希有なる改革者の存在が前提となっている点に留意する必要がある）、この2社だけでは必ずしも十分な説明にはならないように思われる。もちろん、デュポンでさえイレネー・デュポンのように組織改革に反対する経営者がいたのは事実であるが。

そこで意味を持つのがスタンダード石油とシアーズ・ローバックのケーススタディである。チャンドラーがこの2社を取り上げたのは、計画性に乏しく試行錯誤を繰り返したり（スタンダード石油）、誤った計画がつくられ紆余曲折を経ることとなったり（シアーズ・ローバック）しながら独自の道を歩んだにもかかわらず、結果的には事業部制という同じ結論に達したところに意義があると考えたからであるように思われる（図表1）。

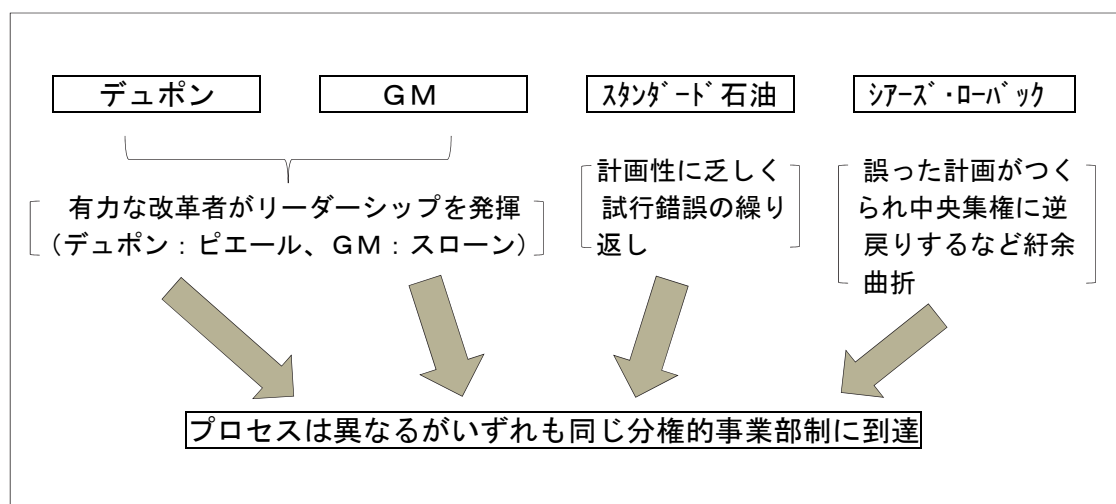
なお付言すれば、スタンダード石油やシアーズ・ローバックの事例からは、常にあり得べき組織の姿を考え、改革を実践し続けることの意義を学ぶことも

⁴ 本書の1990年版（原著）には、チャンドラーが1989年に記したイントロダクションが掲載されているが、そこでは、戦略が組織（ストラクチャー）にインパクトを与えるのと同様に組織も戦略にインパクトを与えると述べられている。

できる。経営者にとって大切なことはまず自らの組織の在り方を考え続けることであり、時間がかかっても試行錯誤でもよいから改革を続けることであろう。改革に抵抗する守旧派の人々がいても、粘り強く主張し、説得し続ければよい。そもそも一般の企業では、そのような一派がいない方がまれであろう（一派どころか多数派の可能性さえあり得る）。

デュポンやGMには、偶々、ピエール・デュポンやアルフレッド・スローンのような先見の明ある経営者が出現し、後述するF・ドナルドソン・ブラウンのような卓越した識見の持ち主が改革をリードした。しかし必ずしもそのような人材に恵まれなくても、試行錯誤でやり続ければ同じ結論に達することができるという事実は、多くの経営者を勇気づけるものではないであろうか。その意味で、一般の経営者には、スタンダード石油やシアーズ・ローバックのケーススタディこそ役に立つものであるように思われる（それでもついていけないという経営者もいるかもしれないが）。

図表 1 分権的事業部制の先駆者（イノベーター）



(出所) 筆者作成

ちなみに、シアーズ・ローバックでは、一度つくられた地域組織を解体し、中央集権的な職能組織へ復帰させることまで行われており、事業部制成立の観点からは全くの逆戻りである。しかし、物事というのはどのようなことでも、一直線に進まず、後戻りを繰り返すことは起こりがちであり、これは必ずしも時間の浪費ではなく、いわば成功に必要な「懐妊期間」とでもいべきものであろう。まさに「ローマは一日にして成らず」であり、一見、不連続に見える画期的なイノベーションも、実は日々の地道な積み重ねがあって初めて成立するということが多し。組織改革においても、日々PDCAサイクルを回しつつ、当たり前のことを当たり前に行い、地道に積み上げていくことが大きなイノベ

ーションにつながる近道であることも多いように思われる。

なお、本書では、事業部制の確立のような組織改革は、まだ組織文化・風土に染まっていない若手や新参者によって効果的に担われたとも述べられている。これは興味深い指摘であり、一般に若手や新参者の方がイノベーションを担う改革者としての適性が高いとすれば、組織として若手や新参者にトライする機会をいかに与えるかが非常に重要となる。例えば人材市場の流動性向上等の環境整備を図り、一つの組織への帰属年数にかかわらず重要な仕事を担うことができるようにし、人材の「鮮度」を維持するようなことも、イノベーションを生むためには意味のあることなのかもしれない。

4. 事業部制の「偶然と必然」

本書のケーススタディで取り上げられたデュポン、GM、スタンダード石油、シアーズ・ローバックの4社には一つの共通点がある。それは、いずれもエネルギー革命により石油が広く産業社会に普及したことと軌を一にして発展したということである。20世紀は石油の世紀といわれるが、デュポンは石油化学の発展に伴って多角化が進展し、GMもその発展のベースにあるのはいうまでもなく車に搭載されるガソリンエンジンの開発・普及であった。また、スタンダード石油は石油産業そのものであり、シアーズ・ローバックもモータリゼーションに支えられて郊外店舗を増大させた。石油の利用拡大による製品の多様化、消費者ニーズの多様化が企業の成長を生み、これに伴って企業組織も進化していったのである。その意味では、事業部制の成立というのは、石油の世紀に支えられて成長し多角化した20世紀の大企業が辿り着くべくして辿り着いた一つの必然であるようにも思われる。

しかし、事業部制の成立は、個々の企業のレベルで考えれば、決して必然ではないであろう。すなわち、デュポンやGMでは、ピエールやスローン、さらにF・ドナルドソン・ブラウンのような非凡な改革者の存在という、確率的には決して高いとはいえない要因が事業部制成立の背景にある一方、スタンダード石油やシアーズ・ローバックでは、試行錯誤、紆余曲折という、これも一般化できない固有の事情が背景にあった。むしろ偶然といった方がよい要因に支配されていたのである。

ここで筆者が思い出すのは、フランスのノーベル賞受賞分子生物学者であるジャック・モノー博士（1910～76）の名著『偶然と必然』（原著 1970）である。同書では、簡単に要約すれば、生物の進化というものは必然であるようにみえるけれども、実は遺伝子レベルでの偶然（遺伝情報の複製ミス）により発生する様々な個体が環境に適応していく適応現象であり（適応できなければ淘汰さ

れる)、これが進化の本質であると説明されている。この主張は今日では分子生物学の定説に近いものになっているが、チャンドラーの事業部制成立のストーリーにはまさにモノー博士の説明を想起させるものがある。すなわち、事業部制の成立というのは一見、必然であるようにみえるけれども、実は、ミクロの企業レベルで考えれば、むしろ偶然、非凡な経営者が出現したり、試行錯誤を繰り返したり、紆余曲折を経たりする中で、結果的に環境に適応する試みが生き残り、辿り着いた結論であるという見方も成り立つように思われる。企業の成長を生物の進化と同一視する見方には必ずしも妥当ではない面があるのは事実であるが（例えば企業は、生物では困難なM&A＝買収・合併を行うことができる）、企業を一つの生命体とみなし、企業の発展を生物の進化になぞらえることについては、一定の合理性があるのではないかと筆者は感じている。

5. 事業部制と企業家、戦略

一般に事業部制というと、自立性が高く独立採算の各事業部の存在にどうしても目がいくが、実は、チャンドラーはそれに勝るとも劣らず総合本社の存在に注目している。それどころかチャンドラーは、経営者がその本来あるべき役割を十分発揮するためには、むしろ事業部制を前提にした総合本社こそ必要なのだと主張している観さえある。そしてチャンドラーは、総合本社の機能と役割を説明する際のキーワードとして、「企業家」と「戦略」を重視している。

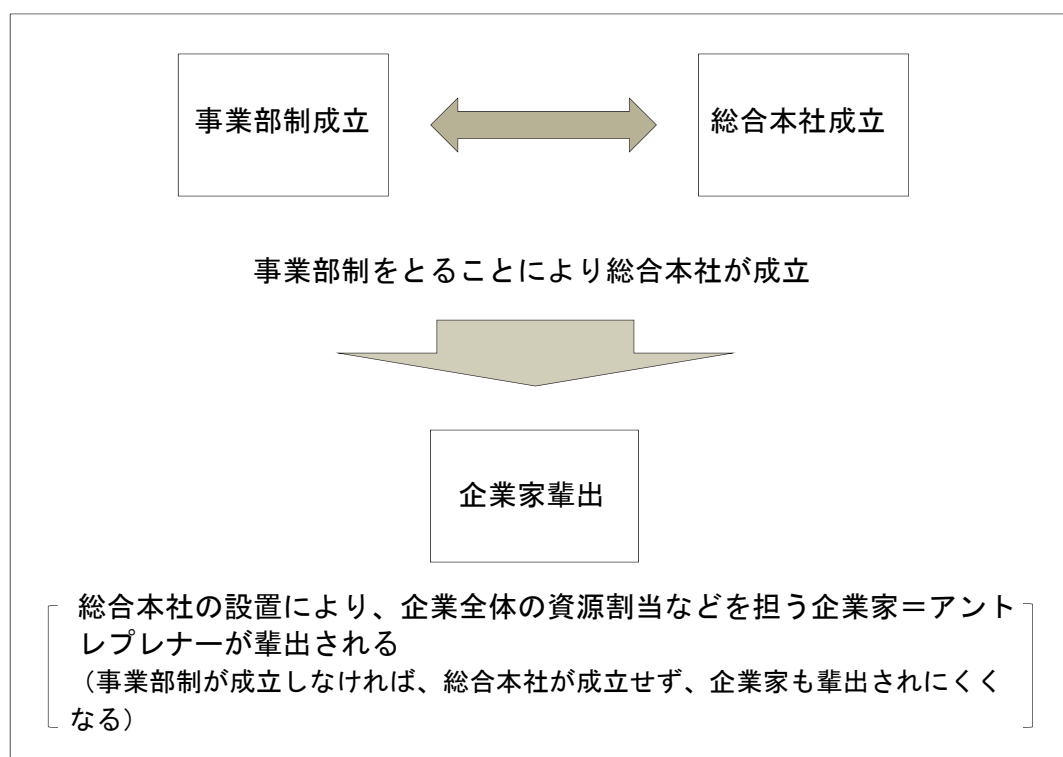
チャンドラーによれば、企業家（アントレプレナー）とは、活用できる諸資源を実際に割り当てる経営幹部であり、企業家的（アントレプレナリアル）な決定と行動とは、企業全体のために経営資源を割り当てたり、割り当て方を変えたりすることである。そして、これらに対峙する概念としてマネジャーが置かれており、マネジャーは、自分たちに割り当てられた経営資源の範囲内で調整し、評価し、計画を立てている人々である。また、このように割り当てられた資源を用いて実施される決定と行動のことをチャンドラーは現業的（オペレーティング）な決定と行動といっている。さらにチャンドラーは、戦略とは「一企業体の基本的な長期目的を決定し、これらの諸目的を遂行するために必要な行動方式を採択し、諸資源を割り当てること」であると述べている。

以上より、次のように指摘できるであろう。すなわち、事業部制の総合本社の役割は、長期的な戦略を決定、実行し、各事業部への資源の割当を決定することであるから、総合本社の機能はまさに企業家が担うべき機能である。また、各事業部の役割は、割り当てられた経営資源を前提に事業を運営管理していくことであるから、チャンドラーのいうマネジャーというのはまさに各事業部のトップなどが該当する。したがってチャンドラーは、事業部制をとることは、

総合本社の設置を通じ、まさに企業家たる経営者が輩出され、戦略の策定、実行を始め企業家が担うべき仕事が増行されるために必要なのだ、と主張しているように思われる⁵（図表2）。

なお付言すれば、既に述べたように、本書は「組織は戦略に従う」というフレーズでも有名であるが、これは、チャンドラーの定義している戦略が上述のように企業全体の資源の割当を行うことである以上、ある意味、当然のことを述べているにすぎない（組織が企業全体の資源割当を踏まえたものとなるのは当然である）という見方もできるであろう。

図表2 事業部制の意義～総合本社の成立～



(出所) 筆者作成

ところで、チャンドラーのいう企業家は、シュンペーターのいう「企業家」と同一であろうか。シュンペーター『経済発展の理論』（原著 1912）によれば、「企業家」とは、新結合（イノベーション）の担い手であり、新結合による企業成長、経済発展の担い手である。そして新結合は、①新しい（品質の）商品生産、②新しい生産方法の導入、③新しい販路の開拓、④新しい供給源の獲得、⑤新しい組織の実現の5つを含むものである。これに従えば、事業部制の成立

⁵ 逆からいえば、チャンドラーは、事業部制がとられなければ、経営者は個々の事業運営に時間をとられ、企業全体の戦略策定のような企業家の果たすべき仕事に十分な時間を割けなくなると主張しているようにも思われるが、この点については後述したい（9. 参照）。

は⑤に該当し、事業部制の総合本社の経営者たる企業家は、シュンペーターの新結合の担い手としての「企業家」の一として包摂されると考えられる⁶。

ただし、本書を読むと、チャンドラーは、企業家には大きく2つのカテゴリーが存在すると考えているように感ぜられる。一つは、デュポンのコールマン・デュポンやGMのウィリアム・デュラントのように、初期段階においてM&Aを積極果敢に行い、垂直統合（川上・川下への進出）や販売部門の確立などを実現した人物、いわゆる「帝国の建設者」であり、もう一つが、デュポンのピエールやGMのスローンのように、その後を引き継いで事業部制をつくりあげていった有能な経営者達である⁷。

前者の経営者達（コールマン、デュラント）は、シュンペーターの新結合の基準でいえば、生産や仕入れ、販売面での新結合（①～④）の担い手に該当することになり、彼らがシュンペーターの意味での「企業家」であることは間違いないであろうが、チャンドラーが彼らをどの程度評価していたかは必ずしも定かではない。私見では、チャンドラーは、本書の企業家の定義からもわかるように、新組織のイノベーターたる企業家や、事業部制における総合本社の経営者としての企業家にスポットライトを当てているが、それ以前の帝国の建設者としてのコールマンやデュラントについても、（必ずしも積極的な評価ではないように感ぜられるが）いわゆる企業家に該当しないとまで考えていたわけではないように思われる。

ちなみに、(IV) で取り上げるペンローズの『企業成長の理論』においても、チャンドラーと同様、企業家（邦訳では企業者と訳されている）が①帝国建設者としての企業家と、②自社組織・製品・技術などの改善や発展に取り組む企業家に分類され、②の方を重視した記述がなされている。この2つの著作はほぼ同時期のものであり、相互に参照されることなく独立に書かれている。それにもかかわらず、結果的に同じような分類、考え方がとられることとなったのは（観察対象の企業に重なりがあるにせよ）興味深いことである。

6. 事業部制の評価—資本効率重視、市場重視、エージェンシーコスト低下

本書では、事業部制における総合本部の重要な役割として、戦略の決定・実行、経営資源の割当とともに、各事業部の評価の実施が挙げられている。これは重要な論点であり、各事業部の公正・適正な評価ができなければ、形だけ事業部制にしても本来あるべき事業部制とは似て非なるものになってしまう。

⁶ シュンペーターは、⑤の例示として、独占的地位の形成や独占の打破を挙げているが、その他の企業組織関連のイノベーションが除外されているわけではないであろう。

⁷ わずかにシアーズ・ローバックのウッド將軍だけが両方の素質を有していたと本書では述べられている。

そして、このような事業部制の評価の観点から鍵を握ると思われるものはいわゆるデュポンシステム、すなわち経営や事業の評価基準として資本利益率（ROI）⁸を重視し、これを後述のように分解してパフォーマンスを把握する手法である（図表3）。そもそも事業部制の大きな特色は、数値目標による評価がなじむという点にある。すなわち、独立性の高い各事業部のパフォーマンスを客観的に評価しようとするれば、比較可能性の高い定量的指標に基づくことが求められ、それゆえに数値目標が必要となる。そうなれば各事業部は、数値目標の達成を目指して凌ぎを削り、事業部間で競争が繰り広げられるであろうから、結局、分権的事業部制というのは、本来的に競争指向型の組織、企業内に競争メカニズムがビルトインされた組織であるといえることになる。事業部制とデュポンシステム（ROI重視経営）の組み合わせというのは、結果を出す経営という意味では、恐らく最強の組み合わせであろう。そして、日本企業と欧米企業の資本効率（ROI、ROE、ROA（総資本利益率）等）を比較すると一般に欧米企業の方が高くなるということの背景にも、公正・適正な評価を伴う事業部制がとられているかどうかという組織体制の問題もないとはいえないように思われる。

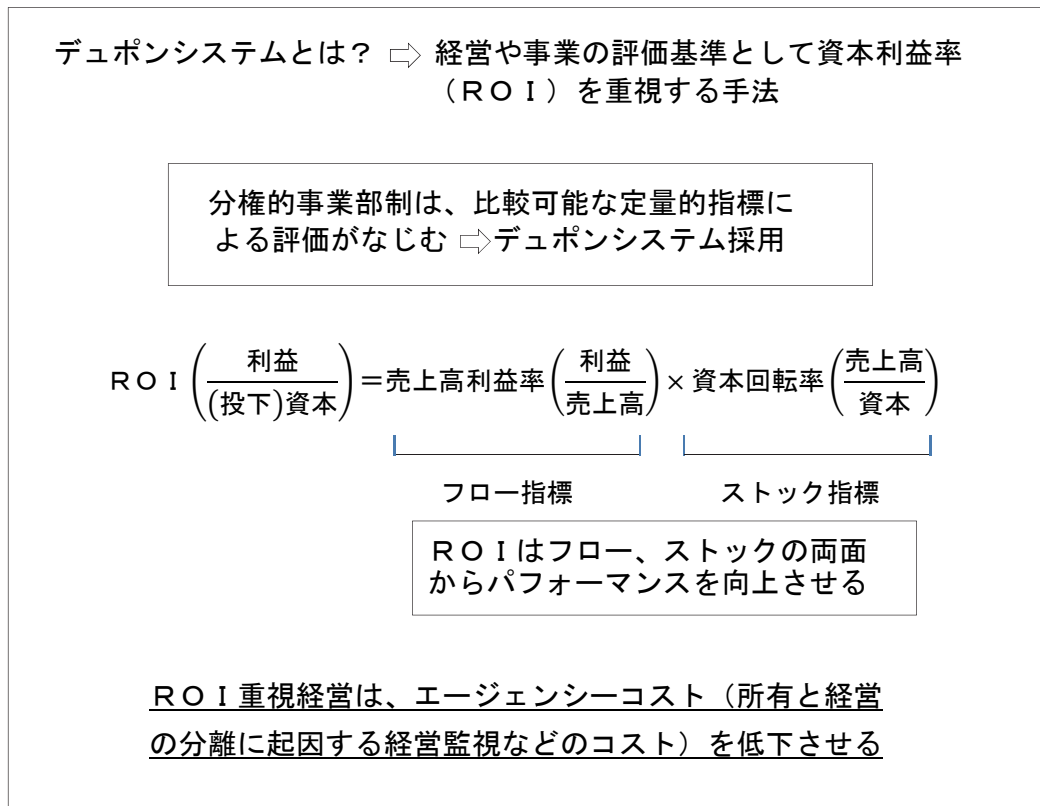
ところで、ROI（利益／（投下）資本）は売上高利益率（利益／売上高）×資本回転率（売上高／資本）であるから、フロー指標（売上高利益率）とストック指標（資本回転率）に分解できるのであり、ROIを高める経営は、フロー（損益計算書）とストック（貸借対照表）の両面からパフォーマンスを向上させようとする経営であるといえる。そしてこれは市場における企業価値評価を向上させる経営でもある。

このような市場重視の経営、ROI重視経営は、管理会計⁹の歴史と重要性を指摘したジョンソン／キャプラン『レレバンス・ロスト』（原著1987）によれば、デュポンのみならずGMでも行われていた。すなわちGMでは、新車販売の価格は、市場動向から決められるものであり、内部で設定された標準価格とは異なるものであった。そして、市場動向から計算されるROIを会社計画のROIに合致させるために内部効率を高めていくという市場志向の手法がとられていた。これは「マーケット・イン」の発想といってもよく、GMの管理会計の本質はマーケット・インにあったといえることができる。

⁸ ROIはReturn on Investmentの略で、直訳すれば投資に対するリターンであるが、通常、投下資本（自己資本＋有利子負債）に対する利益の割合のことをROIといっている。なお、デュポンシステムは、ROE（自己資本利益率）を分解する形で示されることもあるが、本書ではROIが用いられている。

⁹ 管理会計とは、企業内部での意思決定や業績評価などのための会計（アカウンティング）であり、対外的な報告のための財務会計とは異なり、企業独自の判断、手法で行われる。

図表3 デュポンシステム＝ROI重視経営



(出所) 筆者作成

さらに、ROI重視経営は、エージェンシーコストを低下させる経営であるということもできる。エージェンシーコストとは、経営者など代理者（エージェント）と株主・債権者など本人（プリンシパル）の間に情報の非対称がある（エージェントに優位性がある）ことに起因し、エージェントがプリンシパルの利益より自己の利益を追求しようとすることから発生するコストである¹⁰。株式会社におけるエージェンシーコストの発生は、所有と経営が分離されていることに起因している。かつてバーリー／ミーンズは、『近代株式会社と私有財産』（原著 1932）において、近代的大企業では所有と経営（支配）の分離が進展し、経営者支配が確立していることを明らかにした。本書の対象となっている大企業も例外ではないのであり、おそらくチャンドラーも、「企業の生殺与奪権を握っているのは誰か」と問いかけられたら、それは経営者であると答えたであろう。

¹⁰ エージェンシー（コスト）理論はアメリカの経済学者マイケル・ジェンセン（1939～）が1976年の論文で提唱し、1980年代以降、広く普及した。ジェンセンによれば、エージェンシーコストは、①プリンシパルのモニタリング支出、②エージェントのボンディング支出（エージェントがプリンシパルの利益に反する行為をとらないことを保証したり、そのような行為をしたときに補償することを約したりするための支出）、③エージェントがプリンシパルの利益を最大化する行動をとらなかったときに生ずる損失の3つを合計したものである。

そこには経営者資本主義ともいうべき発想がある¹¹。

他方、アメリカには伝統的に株主資本主義の発想が根強くあるのも事実であり、所有と経営の分離が徹底している大企業においては、経営者の利益と所有者（株主）の利益相反や情報の非対称性の問題が生じがちである。そこで株主としては、経営者が所有者の意に反しないように経営すること、すなわちエージェンシーコストを低下させるような経営を行うことを求めることとなるが、これを可能とするのがROI重視経営であるといえる。すなわち、ROIという指標は、投資家たる株主としては問題なく受け入れることのできる指標であるから、経営者がROI向上を経営目標として掲げれば、経営者と所有者で目標を共有することが可能となり、エージェンシーコストを低下させることができる。事業部制というのは一見、経営者資本主義の象徴的存在のようでありながら、ROI向上を経営目標に据えることによって、株主資本主義との調和が図られているのであり、実に巧妙な仕組みであるといえるであろう。

ところで本書では、企業財務の重要性、すなわち数値に基づく経営や統計データ整備、財務分析・財務管理、予算の作成や執行に携わるコントローラー（管理会計責任者、経理部長など）の重要性が強調されており、4社のケーススタディのいずれにおいてもこれらに言及されている。企業財務の重要性は、会社が「生きている」と考えればわかりやすい。すなわち、会社が生きているとすれば、「体温」や「体調」に気をつけなければならないが、これは統計データや財務分析による定量的把握を通じて初めて可能になる。したがって、経営者は企業財務を掌握し、いわば自らの体のことのように会社の体温や体調を感じ取り、経営にフィードバックしなければならないのであり、これができないと最悪の場合、会社が破綻してしまうことにもなりかねない。

本書によれば、このような企業財務関連分野で大きな貢献のあった人物がF・ドナルドソン・ブラウンである。ブラウンは理系出身で、電気技師としての教育を受けた後、デュポン、GM両社において、デュポンシステムの導入をはじめROI分析、原価計算、管理会計等の分野で多大な業績を残しており、その先見性は群を抜いている。このような彼の先見性が何に由来するのか、興味をそそられるところであるが、この点について『レレバンス・ロスト』では、ブラウンはマーシャル『経済学原理』（原著1890）を読んでいたかもしれないと指摘されている。

¹¹ チャンドラー自身、『経営者の時代』の中では経営者資本主義（マネージャリル・キャピタリズム）という表現を用いている。

確かに、マーシャルは『経済学原理』（第6篇第8章）において、投下資本当たりの年間利益率と、資本回転当たりの利益率（資本に等しい売上が実現するごとに獲得される利潤率とされている）を区別することが必要と述べ、卸売業と造船業を引き合いに出して説明している（卸売業は資本回転率を如何に上げられるかが鍵を握り、造船業は売上高利益率を如何に上げられるかが鍵を握るという趣旨のことが述べられている）。これは基本的にデュポンシステムの発想と同じであるから、ブラウンはマーシャルを読んでいたかもしれないという『レバンス・ロスト』の指摘には頷けるものがある。ブラウンは会計関連の教育を受けたり実務についての経験はなかったとされているが、『経済学原理』の知識をバックに、デュポン社の現場で販売や財務等の実務経験を積む中で「閃いた」のかもしれない。

7. 委員会方式のバーナード理論による解釈

チャンドラーに対するシュンペーターの影響については既に指摘したが、他にチャンドラーに影響を与えた人物として、前著（I）で取り上げたバーナードが挙げられるのではないであろうか。すなわち、本書では、組織の基本的な要素として、「コミュニケーションと権限（オーソリティ）のライン」という表現が随所で用いられているが、これはバーナードを踏まえているように思われる。（I）で指摘したように、バーナードは、組織成立の3要素として、共通目的、協働意欲、コミュニケーションを挙げ、これらと関連するものとして組織における権威（オーソリティ）の考え方について説明している。そして権威というものは、それが構成員にとって受容可能なものでなければ成り立たないとしている。

このようなバーナード理論は、米国企業で一般的にみられる委員会方式について説明する際にも援用可能ではないかと思われる。すなわち、本書で述べられているように、アメリカ企業では従来から、経営委員会（エグゼクティブ・コミッティー）その他、各種の委員会方式が活用されてきているが、一般論として、委員会方式には、意思決定が遅れたり、責任の所在が曖昧になりがちであるというデメリットも指摘される。他方、バーナード理論によれば、組織における（円滑なコミュニケーションを実現し、貢献意欲を高めるような）オーソリティというものは、まず何よりもそれが構成員にとって受容可能であることが必要とされている。したがって、委員会方式については、バーナード理論に基づけば、もしそれが受容可能なオーソリティを生み出すことができれば有効であるが、そうでなければうまく機能しないということになる。

実際、本書の4社のケーススタディをみても、委員会形式がうまく機能して

いるケースでは、委員会の人的構成、ミッション、意思決定のタイミング等が適切で、「あの委員会の決定だから受け入れよう」というような構成員の受容があるように思われる。逆にいえば、委員会方式が失敗するのは、委員会の人的構成やミッション、意思決定のタイミング等が組織の構成員に受容されないような場合であろう。決定内容に問題がなくても人的構成によっては受容されなかったり、人的構成に問題がなくてもミッションに問題があれば受容されなかったり、ミッションや人的構成が適切でも意思決定がタイムリーでなければやはり受容されないということも考えられるのであり、どのような組織においても、委員会方式を採用する場合にはこのような点に十分留意する必要があるであろう。

8. 事業部制と販売組織、マーケット・イン

本書を読むと、事業部制は、BtoBよりもBtoCのビジネス（企業）、あるいはBtoBとBtoCが混在しているようなビジネスでより普及している印象を持つ¹²。この背景には、最終消費者相手のビジネス（BtoC）では、多様化するニーズへの迅速かつきめ細かな対応が重要となるが、このような対応は製品横断的な販売部門では困難と考えられるため、販売部門の商品毎の独立が求められ、最終的に事業部制の成立に至るといった流れがあるように思われる。換言すれば、市場を注視するマーケット・イン（マーケット・プル）型の経営、需要予測型の経営が必要なビジネスを複数行う場合には、事業部制がより強く求められることとなるのではないかと考えられる。他方、供給側の事情が重視されるプロダクト・アウト（プロダクト・プッシュ）型のBtoBビジネスでは、（それが望ましいかどうかは別として）複数の商品を販売していても、必ずしも事業部制が求められるわけではない場合もあるであろう。

なお付言すれば、一般に小売のような地域密着型の業態においては、事業部制をとるかどうかは別としても、地域に権限を与える方がうまくいくことは明らかであるように思われる。これもマーケット・イン型経営の一類型であるといえ、例えばかつて総合スーパーのダイエーが破綻した原因の一つは、全国各地の店舗の商品調達を中央本部が一括して行っていたことにあった。このようなやり方では、「地産地消」のように地域ニーズを踏まえた商品をタイムリーに供給することなどできるはずもなく、早晚消費者離れが起こることは自明であった。

また、事業部制は、各事業部の対象マーケットが余りに接近していたり、（一

¹² Bはビジネス、Cはコンシューマーの頭文字で、BtoBは事業者や法人相手のビジネス、BtoCは消費者（個人）相手のビジネスをいう。

部) 重複していたりする場合や、最終製品は異なるものであっても部品の共通化や標準化が進んでいるような場合にはさほど効果的ではなくなることもあるように思われる。例えば自動車メーカーでは、車種毎に事業部をつくることが望ましいとは必ずしもいえないかもしれない。地域別の事業部制をつくる場合も、例えば海外事業部のように対象となる市場が明確になっている方がよりパフォーマンスを高めることができるのではないかと思われる。

9. 本書の分析対象が大企業であることの意味—立ち位置への批判—

本書の分析対象となっている企業は大企業である。中小企業で事業部制がとられるということは、一般的には考えにくいであろう。これまでも触れてきたように、事業部制は大きく製品事業部と地域事業部に分けられるが、地域事業部は販売地域が広範にわたる場合や、海外のように独立性の高い地域でつukられ、製品事業部は経営が多角化し、製品が多様である場合につくられるから、いずれにせよ対象となるのは企業規模のかなり大きな企業である。一般に中小企業は経営が多角化されておらず、事業部制が必要とされる場合は少ないであろうから、事業部制成立のストーリーを語るという本書の性格上、中小企業は対象から外れざるを得なかったともいえる。

このようなチャンドラーの立ち位置への批判を含む著作として知られているものもいくつか存在しており、例えば、マイケル・J・ピオリ／チャールズ・F・セーブル『第二の産業分水嶺』(原著 1984)、リチャード・N・ラングロア『消えゆく手』(同 2007)、レズリー・ハンナ／和田一夫『見えざる手の反逆』(2001)などが挙げられる。

『第二の産業分水嶺』では、アメリカ的な大量生産体制に対してクラフト的な生産技術が対置され、その重要性が指摘されている。すなわち、19世紀初頭に大量生産体制の確立という「第一の産業分水嶺」がもたらされたが、その後、1970年代になって、このような生産体制は危機に直面する状況となった。そして今後は、中小企業を含む担い手による柔軟な専門化に基づくクラフト的生産形態が復元され、「第二の産業分水嶺」がもたらされることが望ましいと述べられている。

『消えゆく手』では、チャンドラーのいう専門経営者が運営する大企業は、やはり一つの歴史的な通過点に過ぎないものであると指摘されている。すなわち、20世紀後半以降のニューエコノミーにおいて、市場の範囲が増大し、その厚みが増し、能力が高まっていく中で、複数単位型(マルチュユニット)の大企業の中でコーディネートされてきた機能の多くは、改めて市場を通じてコーディネートされるようになった。そしてこのような中では、相対的な最小効率規

模は一般的に小さくなり、チャンドラーの「見える手」は「消えゆく手」になると述べられている。

『見えざる手の反逆』では、主にチャンドラーの『スケール・アンド・スコープ』を巡って、アメリカにおける経営形態の比較優位性を前提としているかのような国際比較が行われていることなどが批判されている。そして、大企業と中小企業の関係についても、大企業の優位性は多くの場合に限定されており、主要国において高成長、高収益の中小企業が常に存在していることなどが示されている¹³。

これらの著作においては、主に、チャンドラーの描いた事業部制大企業が一国経済における終着点であるといえるのか、それとも通過点に過ぎないものなのかという点や、実際には各国で大企業以外に中小企業が広範に存在していることをどう理解すればよいのかという点などが論点となっている。ちなみにチャンドラー自身は歴史家であることもあり、事業部制大企業の将来については、本書では特に言及されているわけではない。いずれにせよこれらの論点はいずれも非常に大きな論点であり、軽々に述べることは差し控えるべきであろうが、とりあえずの私見では、少なくとも直感的には、チャンドラーのいう大企業が歴史の一段階における存在に過ぎないというのは、必ずしも現実と適合した解釈にはなっていないように思われる。他方で、各国ごとに差異はあっても、実際に中小企業が広範に存在しているのも事実であり、中小企業が淘汰される存在であるともいえないであろう。もちろんアメリカにおいても中小企業は存在し、数においては大多数を占めている。中小企業は市場へのアクセスなどの面で大企業より不利な面があることなどから、産業集積やクラスターなどのネットワークを形成することにより競争力を確保したり、大企業と補完的な関係を築いている場合も多い¹⁴。さらに、中小企業の中には、大企業を上回るような高成長、高収益企業も存在している一方で、大企業の中にも、多角化せず単一事業・製品に特化する「オンリーワン」戦略をとっているところもある。

恐らくは、現実の経済においては、①チャンドラーのいう事業部制大企業、②様々な規模のオンリーワン戦略企業、そして③中小企業を含むネットワーク（集積・クラスター）は並存するものなのではないかと思われる。そして現時点で、このような傾向が消滅する兆候も特に生じているわけではない。①、②、

¹³ IVで取り上げるペンローズも、一般に成長する経済においては、大企業だけではなく、小企業が必然的に存在する余地が生まれると指摘している。

¹⁴ 中小企業を含む産業集積やクラスター、ネットワークがもたらす価値創造や比較優位の形成に関しては数多くの研究が存在する。末尾の参考文献では、マーシャル（産業集積）、松島茂（同）、マイケル・ポーター（クラスター）、アナリー・サクセニアン（ネットワーク）の著作を掲げた。

③は相互に競争する存在であるとともに、①同士、②同士、③同士の競争にも相当なものがあり、むしろその影響の方が強いということもあり得るであろう。ただし、現実には様々な規模、形態の経済主体が存在するとしても、それをもって大企業の事業部制の成立に焦点を絞った本書の価値が損なわれるわけではないということもまた明らかなことであり、大企業の生き残り戦略を考える上でも、その今日的意義は全く失われていないどころか、特に日本企業では、チャンドラーが指摘するような公正・適正な評価を伴う事業部制の意義についての再認識が必要であるように筆者には感ぜられる（事業部制の比較優位性については11. 参照）。

ところで、事業部制の採用によりトップ経営者が長期戦略を考える環境が整うという本書の立論には説得力があると感じるが、では事業部制以外の経営組織においては、経営者は長期戦略を考えることができないのか、中小企業では経営者は長期戦略を考えることができないのかといえ、必ずしもそうではないであろう。すなわち、事業部制は経営者が長期戦略に取り組む時間的余裕を生み出すのは事実であろうが、単一事業の大企業や中小企業ではすべからず経営者が戦略を考える時間的余裕がないわけではない。どのような企業でもトップの心掛け次第で、有能な部下を配置するなどしてトップの現業的な業務負担を軽減するとともに、的確な管理会計とデータに基づく効率的な経営を実践し、これにより外部環境変化を敏感に感じ取り、不断に経営にフィードバックしながら戦略を見直し、パフォーマンスを向上させていくような経営を実現していくことは不可能ではないであろう。つまり、事業部制がとられることは、経営者が長期戦略に基づく経営を行うための十分条件であるとはいえるであろうが、必要条件であるとまではいえないように思われる。

10. 企業の発展とM&A、経営資源・未利用資源の活用

アメリカの大企業の歴史的展開は、本書によれば、大きく4段階に分けられる。まず第1段階は1880年代から第一次世界大戦までであり、「経営資源の蓄積段階」と位置付けられ、垂直統合や販売部門の形成により新しい大企業が出現し、帝国の建設が進められた¹⁵。次に第2段階は20世紀の最初の20年間であり、「経営資源の合理化段階」と位置付けられ、需要の短期的変動に応じた経営を可能にするための初期的経営管理組織、すなわち集権的な職能部門別管理組織がつけられた。その後、第3段階は1920年代以降であり、「経営資源の拡大

¹⁵ チャンドラーは、『経営者の時代』においては、複数事業単位制で専門的経営者によって管理される近代企業の発祥を1850年代としており、本書より歴史的展開のスコープが広がられている。

段階」と位置付けられ、市場の変化（飽和など）に応じて、未利用を含む経営資源の有効活用のための多角化が進められた。そして最後の第4段階は1920年代から40、50年代にかけてであり、「経営資源の再合理化段階」と位置付けられ、多角化に応じて、長期的、短期的な市場の変動に経営資源を合わせて収益を上げていくための組織としての分権的事業部制が成立した。

以上、簡単にいえば、まず垂直統合などにより企業規模が拡大し、これに応じて集権的な職能部門別管理組織がつけられ、さらに市場の変化を受けて多角化が進み、最後にこれに応じて分権的事業部制が成立するという流れになっているのであるが、アメリカにおけるこのような大企業の歴史的展開と切っても切れない関係にあるものがM&Aである。アメリカでは、第一次大戦前から、M&Aはごく当たり前の経済行為として実践されており、本書で取り上げられている4社においても、事業部制がとられる前から行われていた。特に、第1段階の垂直統合では、ほとんどの企業でM&Aが活用されているとあってよい。他方、第3段階の多角化については、一般論としてはM&Aによることも多く、実例も枚挙にいとまがないが、チャンドラーはどちらかといえば、デュポンの例にみられるごとく、第一次世界大戦の終局などの環境変化により発生した自社の遊休・未利用資源の有効活用を図る観点から多角化が行われたケースに注目しているように思われる。

ちなみに、チャンドラーのこのような多角化の説明は、(IV)で取り上げるペンローズの多角化の説明とよく似たものである。すなわち、ペンローズも企業成長における自社経営資源、未利用資源の役割を重視しており¹⁶、多角化についても、未利用の経営資源（サービス）の有効利用を図る観点から望ましいものであると説明されている。既に述べたように2つの著作は独立して書かれているのであるが、企業家の分類（帝国建設者か、実務的企業家か）についてと同様、多角化の説明についても結果的によく似た説明となっているのは興味深いことである。

11. 事業部制の比較優位性

本書の主題は事業部制の成立であり、「いかに事業部制が成立したか」が語り尽くされればストーリーは終了するのであるが、実は経営者としては、これはむしろ始まりであって、その時点から事業部制の経営の苦しみ、楽しみを味わっていくことになる。例えば、業績の思わしくない事業部については縮小・売却が必要になるかもしれないし、将来有望であると判断される分野については、

¹⁶ より正確に言えば、ペンローズは、資源そのものより資源が提供することとなる「サービス」に注目している。

自社経営資源の活用やM&Aにより、事業の立ち上げ・買収を行ったりすることが必要になるかもしれない。すなわち選択と集中（資源の再配分）の実行であり、これはまさしく企業家たるトップ経営者の果たすべき役割である。もちろん選択と集中は、事業部制をとるかどうにかかわらず経営者として心掛けなければならないものであることはいうまでもない。

では、事業部制企業というのは、一般論としてその他の企業、例えば単一事業を集権的、職能部門別に管理している企業と比較して優位性があるといえるのであろうか。この点については、私見では、以下のような説明が可能であるように思われる（図表4）。

第1は、先に述べた、事業部制とデュポンシステム（ROI重視経営）との組み合わせによる効率的な経営の実現である。事業部制の導入と数値目標（ROI）の設定が相俟って、企業内競争が生み出され、企業パフォーマンスの向上につながると考えられるのであり、これは他の組織体制ではなかなか享受しにくいメリットといってよいであろう。

図表4 事業部制の比較優位性

①	効率的経営の実現 ：デュポンシステム（ROI重視経営）との組み合わせ
②	シナジー効果の実現 ：各事業部の事業価値の単純な足し算にとどまらない効果の実現 <div style="border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black; padding: 0 10px; margin-left: 20px;"> デュポン、GM、スタンダード石油、アース・ロバック の4社とも各事業部に関連性がありシナジーが見込める </div>
③	内部取引コストの低減 ：各事業部が別々の企業になるよりも内部取引コストを低減させることができる
④	リスク分散 ：事業部間の独立性が高い方がリスク分散が図れる ⇔ リスク分散とシナジー効果にはトレードオフの関係あり
⑤	新規事業育成 ：独立性確保、権限・責任の明確化、リスク遮断、秘匿性確保などの観点から選択

（出所）筆者作成

第2は、シナジー効果である。すなわち、事業部制の採用（多角化）により、各事業部の事業価値の単純な足し算にとどまらない効果（相乗効果）が生まれ

る可能性がある¹⁷。なお、一般にシナジー効果は、相互補完的な事業等、関連性のある事業間では期待できる場合が多いが、全く関係のない事業を行う場合には期待できない場合も多いと思われ、必ずしも全ての事業部制企業で享受できるわけではない。ただし、本書でケーススタディが行われた4社の事業部は、いずれも関連性のある事業で構成されており、シナジーが見込めるケースに当たるといえる。また、シナジー効果については、実際には測定が難しく、既に企業が保有している事業間ではなかなか実感できないという声も聞かれるところであるが、例えば企業が保有する事業の一部を売却しようとする場合に、その事業を売却すると他の保有事業に悪影響が生ずる恐れがあるとすれば、それらの事業間にはシナジーがあるといつてよいであろう。いわば「裏側」からのシナジー効果の説明である。

そして第3は、経済学（組織の経済学）の観点からの説明であり、事業部制企業は、各事業部が別々の企業になる場合より内部取引コストを低減させることができるため、企業として成立するという考え方である。このような組織の経済学（新制度派経済学）の権威としては、ロナルド・H・コースとオリバー・E・ウィリアムソンが挙げられる（いずれもノーベル経済学賞を受賞）。コースは、1937年の論文で（『企業・経済・法』所収の「企業の本質」）、市場も企業も資源配分の役割を担うが、いずれもコストがかかり、市場取引コストより組織内取引コストの方が小さければ組織内取引、すなわち企業を利用することになると指摘して、企業の成立を理論的に説明した。そしてウィリアムソンはこれを受け継ぎ、不確実性や情報の偏在などから発生する取引コストを低下させるために垂直統合や複数事業部制による多角化が行われると説明し（『市場と企業組織』（原著 1975））、『経営者の時代』におけるチャンドラーの展開を理論的に支えるものとなった¹⁸。

以上、事業部制の優位性について、効率的経営、シナジー効果、内部取引コスト低減の観点から述べてきたが、これ以外にも、例えばリスク分散や新規性の高い事業の育成¹⁹などの観点から事業部制をとることも考えられる。ただし、リスク分散を目的とする場合には、一般に事業間の独立性を高めることが求められることとなるが、そうすると、逆にシナジー効果はあまり期待できないで

¹⁷ シナジーという概念を初めて経営学に導入したのは、アメリカの経営学者アンゾフの『企業戦略論』（原著 1965）であるとされている。

¹⁸ チャンドラーは『経営者の時代』の中でコースやウィリアムソンの業績に言及している。同著は、両氏の業績を踏まえた仮説、すなわち、市場メカニズムによる調整より企業マネジメントによる調整の方が生産性やコストの面で優位であれば大規模な複数単位制企業が成立するという仮説を、19世紀から20世紀にかけてのアメリカを題材に検証したものと考えることもできる。

¹⁹ 新規事業の育成は、独立性の確保や権限・責任の明確化、リスクの遮断、さらに秘匿性の確保などの観点から、事業部制によるほか、切り離して新会社で行うこともあり得るであろう。

あろう（リスク分散とシナジー効果の間にトレードオフの関係がある）ことにも留意しなければならない。いずれにせよ事業部制というものは、実際には、上述の全ての観点から説明がつくからというよりは、全体として優位性が勝っていると判断されるときに行われるものであるといった方がよいであろう²⁰。

そして最後に一つ忘れてはならないことは、単一事業の、事業部制をとらない企業であっても、事業部制企業を上回る高収益、高成長を実現している企業が存在するという点である。企業の発展は組織問題だけでは語れないのである。

12. おわりに

事業部制は、アメリカ企業を比較優位に導いた一大イノベーションであった。そして事業部制は、デュポンシステム（ROI重視経営）を通じて、株主の信任を得ることも可能となり、経営者資本主義と株主資本主義の調和も図られ、いわば最強の組織となった。本書はこのことを雄弁に物語っており、半世紀近くがたった今日でも、大企業の一般的、基本的な組織体制として事業部制を凌ぐ制度は見つかっていないといえる。もちろん、例えばマトリクス組織（製品別とエリア別、製品別と職能別などのマトリクスで組織を構成）やプロジェクト組織のような多様な取組が行われるようになったことも事実であるが、これらは事業部制を根本から否定するものではなく、事業部制に重ねて導入したり、事業部制の補完のために導入したりすることも可能なものといった方がよいであろう。

しかし、それでは事業部制を導入すればそれだけで企業の成長、発展が約束されるかといえば、必ずしもそうではない。実は、アメリカの企業は日本以上に栄枯盛衰が激しく、フォーチュン誌のトップ500企業は、四半世紀で半分以上が入れ替わるといわれている。これは事業部制の企業であっても例外ではない。早い話が、（非現実的な仮定ではあるが）全ての企業が事業部制になってしまえば、もはや組織体制は勝負の「本丸」ではなくなってしまうのである。そうなれば、改めて営む事業そのものが問われることになり、上述のシュンペーターの新結合でいえば、①～④の問題になるといえる。もちろん今後⑤の、（事業部制を凌ぐような）新しい組織の実現というイノベーションがおこる可能性

²⁰ 事業部制にはもちろん、陥りがちな弱点もあることを指摘しておかなければならない。これは主に事業部制が分権指向、競争指向であることに由来するものであり、例えば、複数の事業部が結果的に同じような商品を追い求めるようになること（事業の重複）や、企画開発・営業などの要員がトータルで増加してしまうこと（要員の重複）、さらに事業部間での機動的・弾力的な資源移動が難しくなること（事業部間の壁）、各事業部に対するガバナンスなど本社のマネジメントに負担がかかること（本社と事業部の壁）などが挙げられる。事業部制を採用するには、このような問題が発生する可能性も視野に入れつつ制度設計を行うことが必要であろう。

もあるかもしれない。結局のところ、各企業、経営者は、技術開発や商品開発、生産設備、販売手法・販路開拓、そして新しい組織の実現という競争から永久に逃れることはできないのである。

【参考文献】

- Michael C. Jensen, William H. Meckling, “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure”, (*Journal of Financial Economics*, October, 1976, V. 3, No. 4)
- H. Igor Ansoff, “*Corporate Strategy*” (H・I・アンゾフ『企業戦略論』広田寿亮訳、産業能率大学出版部、1968年)
- A. A. Berle, Jr., G. C. Means, “*The Modern Corporation and Private Property*” (A・バーリー、G・ミーンズ『近代株式会社と私有財産』北島忠男訳、文雅堂銀行研究社、1957年)
- Alfred D. Chandler, Jr., “*Strategy and Structure*” (アルフレッド・D・チャンドラー『経営戦略と組織』三菱経済研究所訳、実業之日本社、1967年、同『組織は戦略に従う』有賀裕子訳、ダイヤモンド社、2004年)
- , “*The Visible Hand*” (同『経営者の時代(上下)』鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳、東洋経済新報社、1979年)
- , “*Scale and Scope*” (同『スケール・アンド・スコープ』安部悦生・川辺信雄・工藤章・西牟田祐二・日高千景・山口一臣訳、有斐閣、1993年)
- Ronald H. Coase, “*The Firm, The Market, and The Law*” (ロナルド・H・コース『企業・市場・法』宮沢健一・後藤晃・藤垣芳文訳、東洋経済新報社、1992年)
- H. Thomas Johnson, Robert S. Kaplan, “*Relevance Lost*” (H・T・ジョンソン、R・S・キャプラン『レレバンス・ロスト』鳥居宏史訳、白桃書房、1992年)
- Richard N. Langlois, “*The Dynamics of Industrial Capitalism*” (リチャード・N・ラングロワ『消えゆく手』谷口和弘訳、慶應義塾大学出版会、2011年)
- Alfred Marshall, “*Principles of Economics*” (マーシャル『経済学原理』永沢越郎訳、岩波ブックサービスセンター、1985年)
- Jacques Monod, “*Le Hasard et la Nécessité*” (ジャック・モノー『偶然と必然』渡辺格・村上光彦訳、みすず書房、1972年)
- Michael J. Piore, Charles F. Sabel, “*The Second Industrial Divide*” (マイケル・J・ピオリ、チャールズ・F・セーブル『第二の産業分水嶺』山之内靖・永易浩一・石田あつみ訳、筑摩書房、1993年)
- Michael E. Porter, “*The Competitive Advantage of Nations*” (マイケル・E・ポーター『国の競争優位(上下)』土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫・戸成富美子訳、ダイヤモンド社、1992年)

- , “*On Competition*”, 1998, 2008 (同『競争戦略論 I II』竹内弘高訳、ダイヤモンド社、1999年)
- AnnaLee Saxenian, “*Regional Advantage*” (アナリー・サクセニアン『現代の二都物語』山形浩生・柏木亮二訳、日経BP社、2009年)
- Joseph A. Schumpeter, “*The Theory of Economic Development*” (シュムペーター『経済発展の理論(上下)』塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳、岩波文庫、1977年)
- Oliver E. Williamson, “*Market and Hierarchies*” (O・E・ウィリアムソン『市場と企業組織』浅沼萬理・岩崎晃訳、日本評論社、1980年)
- 松島茂「自動車産業と産業集積」(『経営志林』第39巻1号、法政大学経営学会、2002年4月)
- 「産業構造の多様性と地域経済の「頑健さ」」(Working paper series ; No.6、法政大学イノベーション・マネジメント研究センター、2004年10月)
- 「企業間関係：多層的サプライヤーシステムの構造」(工藤章・橘川武郎・グレン・D・フック編『現代日本企業1』、有斐閣、2005年)
- レズリー・ハンナ、和田和夫『見えざる手の反逆』有斐閣、2001年

(内線 75180)