

市場と企業の境界問題

— グローバル経営との関連で —

手塚 公 登

1. はじめに

企業の境界がいかに決まるかは、組織の経済理論ないし新制度派経済学にとって大きな関心事である。組織の経済理論の中核をなす取引費用理論は、O. E. ウィリアムソンの先駆的論文に見られるように、元来中間生産物市場における垂直的統合の理由を説明することを目指したものであった¹⁾。しかし近年では、急速な経済・経営環境の変化を踏まえて、また新たな理論的知見を基に企業境界の決定問題を巡ってさまざまな議論が展開され²⁾、取引費用理論に対する批判的見解やそれを補完するアプローチが出現している。企業の境界問題に関するアプローチや論点は多岐に渡り、そのすべてを扱うことは難しい。本稿では、企業の垂直的アーキテクチャーの構築およびインセンティブ・システム・アプローチという観点から企業の境界問題を考察し、それが企業のグローバル・マネジメントや戦略にとって有する含意を探るとともに、現代の重要な技術革新であるインターネットの出現と普及を典型とした先進的な技術の発展が効率的な企業境界の画定にどのような影響をもたらすのか検討したい。

2.1 節では、グローバル経営と企業境界の問題を取り上げる。多国籍企業論において、巨大企業がなぜ輸出ではなく、外国へ直接投資を行うのかという問

1) O. E. Williamson (1971) を先駆的論文として挙げるができる。

2) 企業あるいは組織の境界を巡る議論については、経済学的・経営学観点のみならず、社会的観点からのアプローチなど多様なものがある。Santos=Eisenhardt (2005) は、組織の境界を説明する4つの概念を整理している。そこでは、効率、パワー、能力 (competence)、アイデンティティを取り上げているが、本稿では、効率と能力に関する議論を主として検討対象とする。

題が、かつて重要なテーマとして論じられていた。この理由を説明するにあたってコース・ウィリアムソン流の取引費用理論を基礎とした内部化理論は多大な貢献をしてきた。これは国際経営の場面における企業の境界問題への組織の経済理論の適用例であるが、そこでは内部化理論のいくつかの限界も指摘されてきた。

その点について、2.2 節で、取引費用理論を補完する戦略的観点からのアプローチで企業境界の問題を検討した実証研究を取り上げて、その意義を探ることにしたい。欧州のグローバルなファッション企業の事例を通して複雑な企業境界の再編成について分析を加えた Jacobides=Bilinger (2006) の研究に基づき、彼らが提唱した垂直的アーキテクチャーという概念を検討し、企業境界の再編成について考察することにしたい。続く 2.3 節では、市場と企業境界の決定について、インセンティブ問題に着目した議論を吟味し、Williamson (1975, 1985) の強調する機会主義に基づく枠組みとは異なった観点からアプローチする。

そして 3.1 節では、情報技術の発達が市場と企業の境界にどのような影響をもたらすのか論じる。Malone, et. al. (1987) が先駆的に論じた電子市場仮説を吟味し、3.2 節ではインターネットの発展を背景として、情報と技術の特性が企業境界をどのように変えるのかという問題を検討し、それが企業のグローバル経営に与える含意を探ることにしたい。4 節は、まとめである。

2. 内部化理論の限界と企業の境界問題への新しい接近

2.1 内部化理論による説明とその限界

国際経営論の分野では、1960 年代ごろから企業がなぜ直接投資を通じて多国籍化を進めるのかという問題に理論的な関心が寄せられてきた。その背景には、アメリカの大企業によるヨーロッパ諸国での生産・販売活動の活発化があった。Hymer (1970) や Kindleberger (1969) はミクロ経済学の産業組織論に基づいて、大企業の有する独占的な競争優位が多国籍企業が誕生する原因であると論じた。規模の大きさや技術的な優位、資金調達力などがアメリカの大企業を特徴付けていた。しかしながら、そうした競争優位があったとしてもそのことが必ずしも現地生産を導くとは限らない。理論的には他国に自ら進出さなく

とも、市場取引である輸出を通じてその優位性からの利潤を得ることも可能である。企業の国際化の発展段階についてはプロダクトサイクル仮説 (Vernon 1971) を始めとして、多くの論者によって論じられてきたが、1970年代から80年代に登場した内部化理論 (Buckley=Casson 1976) そして、その拡張版としての Dunning (1979) の折衷理論が、企業の国際展開を説明する有力な理論となった。内部化理論は、新制度派経済学に属する取引費用理論を国際的な大規模企業の行動原理の説明に適用したもので、国際経営の分野で大きな影響力をもった。

国際経営論における内部化理論は、取引環境が不確実で、人間の合理性に限界があるとき、あるいは特殊な資産が必要で、人間が機会主義的行動に走る傾向があるとき、市場取引が困難に陥るとする、コース・ウィリアムソン流の取引費用理論を基礎にしている。取引費用理論は、個別の取引についての市場での取引費用とその取引を組織内部で行う費用を比較し、企業と市場の境界はその相対的な費用比較で決定されるとする。取引コストを節約できる場合、企業は市場取引に代えて国際的に組織境界を拡張することになる。企業の国際化の場面では、国内での事業展開とは異なった多くの困難に直面する。輸送費用・通信費用の大きさ、言語の問題、文化の相違、契約取引慣行の相違、法的な制度の違い、税制の違い、為替の変動など、経済的・非経済的な障壁において国内で取引をするときとは比較にならないほど、市場機構を使うにあたっての困難は大きくなる可能性がある (伊丹 2004, 富浦 2014)。

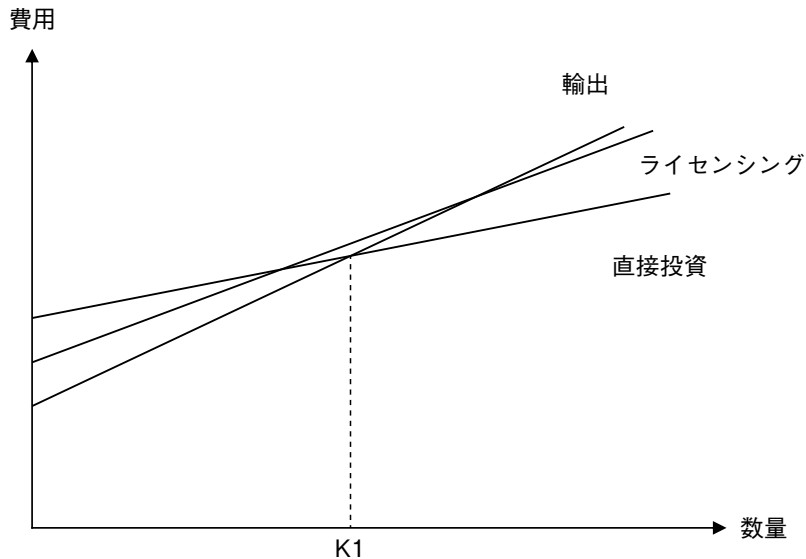
特に生産量が拡大するときには、輸出に代わる方法が優位性を増し、相手国へ直接投資をして自社内へ生産・販売活動を取り込むこと、あるいは中間的な提携関係 (合弁企業の設立など) やライセンスによる取引が有利となるケースもあると考えられる。図表 1 では、3種類の取引モードが想定されている。いずれのモードにおいても費用は固定費用と変動費用から構成される。取引を開始するに当たっての固定費用が最も安いのは市場であり、貿易相手国の販売業者を通じて売り込む。この場合、販路を開拓するための大規模な投資を必要としない。しかしながら、上記した理由 (取引慣行や税制の相違など) により、変動費用は他のモードに比べて高くなるのが、一般的である。これに対して、直接投資をして自ら現地で生産・販売に乗り出す場合には、現地法人を設立するに際して高い固定費用を負担しなければならないが、変動費用は輸出に依存

する場合より、取引契約の締結に関しての様々な交渉費用がなくなるなど、安価になる。そして、ライセンス供与などを用いた提携関係はその中間に位置づけられる。その結果、図表1に示したような費用曲線が描かれる(Buckley=Casson 2010, p. 31を参照)³⁾。

図表1では生産数量が小さいときには、市場を使用するコストが低く、市場を使うことが合理的であることを示しており、生産数量がある点(K1)より拡大すると市場が直接投資より不利となることを表している。この図では、最初に輸出が使われ、k1において統合が有利となる状態が出現すると想定されている。多国籍の大規模企業の出現を説明する経済的な理由の一端は、生産量が拡大すると直接投資が有利になる点が現れ、ここが転換点となるのである。

直接投資の方法は基本的には、完全所有によって子会社を支配する形態が典型的であるが、企業の海外進出に際しては、実は中間的な形態である提携関係も数多く採用されている。どの形態が採用されるかは、生産の規模以外にも、ウィリアムソンの取引費用理論の予測によれば、資産特殊性と不確実性が大きな影響を与える。つまり、市場と統合と提携のいずれのモードを採用するかは、取引の特殊性と不確実性の程度による。図表1の横軸を数量から資産特殊性

図表1 輸出から直接投資への切替



3) Buckley=Casson (2010) では、輸出から中間形態が有利となる範囲はなく、直接投資へダイレクトに切り替わる図が描かれている。

に置き換えることで同じような傾きをもった曲線を描くことが出来る（図表 6 参照）。国際経営の観点では、とりわけ知識や情報の取引の難しさが統合を促進すると言われている。物的な財についてももちろん種々の契約の困難さはつきまとうが、特許などの知的財産に関わる取引については、取引に際して困難な契約問題が発生する余地が大きく、言語や文化の異なる国を跨る場合には特にそうであろう。特殊性が高まるにつれて、市場そして、提携、統合がその費用の大きさに応じて採用されることになる。

しかし、そうした契約に関わる取引コストの問題だけが企業境界の決定につながるわけではない⁴⁾。Dunning (1979) の折衷理論が主張するように、所有の優位性や立地上の優位性など、キンドルバーガーやハイマーらが先駆的に指摘した論点も重要である。所有の優位性とは、企業の有する排他的あるいは独自の無形資産の保持に基づく優位性であり、他国の企業に対して優れた経営資源を専有していることがポイントとなる。また立地上の優位性とは、いくつかの生産要素の活用が進出先国において有利になされる可能性のあることである。こうした要因が海外直接投資を有利とするかどうかを左右するのであり、多国籍化を有利に進められるかどうかを検討する際に欠かせない。統合するか、市場取引を採用するか、提携戦略をとるかは、こうした多様な観点から総合的に判断される必要がある。

この主張は後の、戦略論における資源ベース理論に基づく説明に通じるところもあり、生産費用と取引費用の合計が取引形態の選択の決定に関わるとの議論につながる。生産費用を所与とすれば、取引費用が唯一の決定要因となるが、生産要素の賦与状況や経営能力といった問題を考えると、生産費用が一定であるという仮定は現実には成立しない場合が多く、企業のダイナミックな成長や経営資源の蓄積などを考慮すると、境界の決定と生産費用の水準には相互作用があると考えられるのであり、そうした側面も検討する必要がある。取引を通じた価値の創造やその分配に関わる価値獲得の側面が企業境界の決定に影響すると考えられるのである。この点、折衷理論においては生産費用に影響する立

4) 洞口 (1992) (2002) によれば、カッソンらの内部化理論による多国籍企業の存在に関する議論の新規性について強い批判が投げかけられている。また、組織としての企業の優位性についての議論が欠けていることは、内部化理論の依拠するウィリアムソンの取引費用理論とも重要な点で異なっていると主張している。

地や資源の賦与状態といった要因を明示的に織り込んでいるとも言えよう。

また、内部化理論の基礎となっているウィリアムソンの初期の取引費用理論では、もっぱら取引コストの観点から企業の境界問題を市場と組織の 2 分法で捉えていたが、それは必ずしも現実的ではない。特に、日本企業の継続的な取引の実態を丁寧に観察し、理論的考察を加えた論者はその中間的形態が効率的でありうることを強く主張してきた (浅沼 1997)。今井他 (1982) は、中間組織として系列、ネットワークあるいはハイブリッドといった、市場でもなく、ヒエラルキーでもない形態を取り上げ、早くから 3 分法を提唱していた。上述したように、内部化理論でもライセンス供与や提携という形式の中間的形態が輸出と直接投資の間に位置するものとして検討されている。しかしながら、長谷川 (1998) によると、内部化理論では提携を一時的な形態あるいは市場を選択できない場合のやむをえずという扱いをしており、中間的な組織を積極的に捉えていないと批判している。彼は、1990 年代になって増加してきた戦略提携について理論的、実証的な分析を加え、中間的な形態に積極的な意義を見つけている。その意味で、内部化理論においても市場と組織という 2 分法に依拠する枠組みを拡張はしているものの、その取り扱い方が不十分な時期があったと言えよう⁵⁾。

さらに、取引費用理論では取引の特性と取引形態の対応関係を一対一で考えるという発想であったという点で限界があるように思われる。例えば、製造企業の現場では同じ部品であっても、その一部を内製し、一部を外注するという形態もよくみられる。つまり単純に部品の特殊性が同じであれば、同じ取引統治構造が選ばれるのではないという実態がある。その現象を説明しようとするれば、取引コスト以外の要因も考慮されなければならないであろう。

この点について、かつて Harrigan (1985) が指摘したように、各生産段階を完全に内部化する垂直的統合ではなく、原材料段階に近づくにつれて外部からの購入も併せて行う、先細り統合 (tapered integration) などを通じて、同じ特性を有する取引を内製すると同時に、外注することもある。それは「混合モード」(Jacobides=Bilinger 2006) と呼びうる方式の一つであり、そうした複雑な取引形態が採用される理由の考察は、これまでの取引費用理論そして内部化理論では十

5) 様々な論者の内部化理論について、越後 (2005) は詳細に検討し、戦略的提携論の構築に向けた議論を展開している。

分に取り上げられてこなかったように思われる。こうした問題を解明するためには、さまざまな中間生産物市場や最終製品市場と直面する企業の技術蓄積や在庫管理のあり方といった観点も踏まえた、総合的、動態的な利益の実現という視点が必要であろう。

2.2 垂直的アーキテクチャーと企業境界

こうした点について、ヤコビデス等の研究は、欧州のファッション企業の事例を通して複雑な企業構造の再編成について分析を加えている⁶⁾。彼らは、企業境界の再編成を論じるにあたって、垂直的アーキテクチャーという概念を提唱している。企業はその活動の価値連鎖の中で、いかにベネフィットを上げることが重要であり、企業の境界を論ずる際に、その透過性を変化させることで、効率性を確保しようという議論を多国籍に展開している欧州企業の実証研究を基に提唱している。

彼らは、紳士・婦人・子供服のデザインと製造を行うヨーロッパの大手企業であるファッション・インク社を対象に事例研究を行った。ファッション・インク社は2002年において、売り上げ2億5,000万ユーロ、従業員およそ4,000人であった。彼らは2002年1月から38ヶ月にわたる質的研究を行った。参与観察と理論構築を交互に行い、(1) 企業境界の本質と機能、(2) 企業の経営者や従業員が企業境界をどのようにデザインするのか、(3) 企業が境界を設定する方法の背後にある論理を理解しようと努めた。

当時小売市場の競争の激化により、ファッション・インク社の経営は非常に厳しい状況にあり、中間プライスのブランドの売り上げは伸びず独立の小売業者や百貨店に依存する流通チャネルは問題を抱え、台頭するグローバルなブランドと競争ができなくなっていた。そこで、こうした状況を打開するため、役員たちは検討をかさね、最終的に自社のバリューチェーンをオープンにするという意思決定を下し、企業境界を再編成した。

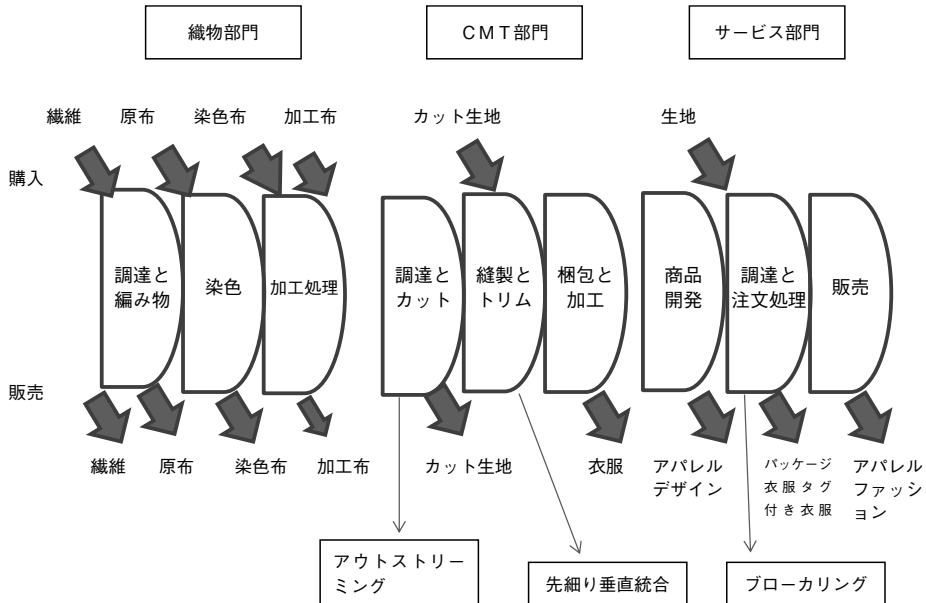
ファッション・インク社のバリューチェーンは4つの部分に分けることができ、(1) 繊維・布地、(2) カット、縫製、仕上げ(CMT)、(3) オリジナル・ブランド・ネーム・マニファクチャリング(OBM)、(4) 小売り、から成って

6) 以下の事例の説明は Jacobides=Billinger (2006) に基づく

いた。当初、いくつかの競争相手が行っている製造のアウトソーシングという選択肢を検討したが、バリューチェーン全体から利益を得ることを不可能にし、ファッション・インク社の強みを弱体化させることであると判断された。ただし従来のようにそれぞれのバリューチェーンを閉じていることは必ずしも競争優位に繋がらない。激動する環境変化に対応するために境界を開くということが真の競争優位をもたらすと判断された。経営陣は自社のバリューチェーンをオープンにするという意思決定を行い、企業境界の再デザインのための青写真を作成した。

経営者の選択肢として、内製、外注、提携に加えて、企業の範囲は変更することなく、企業境界の一部をオープンにするアウトストリーミング、ブローカリング、先細り統合などの方法があり、それらを組み合わせた混合モードを採用することもできることを主張した(図表2を参照)。図表2で、矢印は中間生産物の外部市場からの購入(上部)と外部市場へ販売(下部)を表しており、価値連鎖のそれぞれの段階で外部市場との接点をもつことで、マーケティング能力や調達能を蓄積することを目指している。この図で、アウトストリーミングとは、内部サプライヤーを利用し、川下への内部移転に加えて、中間製品市

図表2 ファッション・インク社の垂直的アーキテクチャー



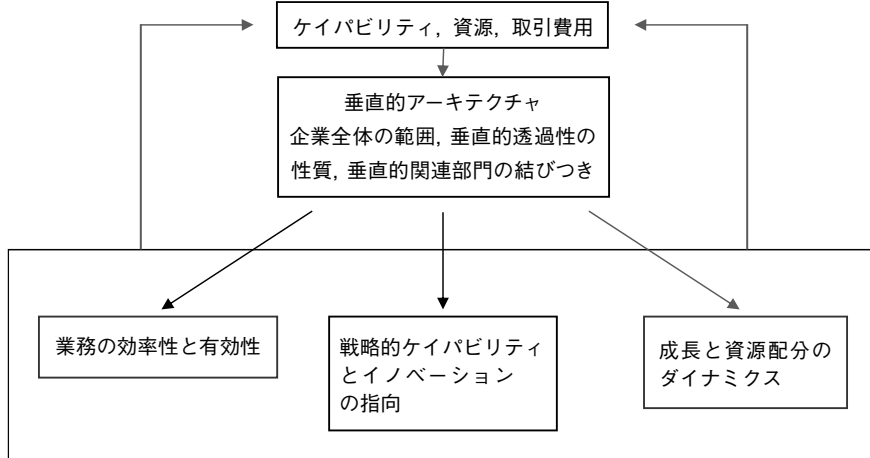
(出所) Jacobides=Billinger (2006), p. 255 より。

場で外部の買い手に販売を行うという形態である。またブローカリングはサプライヤーから供給を受け、川下に移転すると共に、外部の買い手にも販売する。先細り統合は、内部および外部サプライヤーを使用し、川下に移転する。つまり、同じものの取引であっても、ある部分については内部統合で、ある部分については市場を使用するという方法を導入することである。これは先に触れたハリガンが明らかにした方法である。

取引コストの大小によって単純に取引の配置が決定されるのではなく、戦略的事業単位全体での付加価値を考慮したうえで生産と取引のあり方が決められたことをこの事例は示している。全体としての企業の範囲、垂直的な透過性の性質、垂直的な事業部門間の繋がりが垂直的アーキテクチャーを構成するのであり、その決定には、自社の能力、資源、取引費用が関係する（図表3参照）。こうした境界の設計の仕方は規模の経済性の実現や技術水準の維持、業務の効率性を図りつつ、外部市場の競争的側面を取り入れようとするものである。これがヤコビデス等のいう垂直的アーキテクチャーの設計であり、戦略的なケイパビリティの展開や成長の実現を可能とする動的なベネフィットを重視した考え方である。この選択では、境界を単純に拡大する、あるいは縮小するというのではなく、境界は維持したまま透過性を増すことが考慮されている。

この議論は取引費用理論と資源ベース・アプローチを統合した側面を有しており、戦略事業単位さらには企業全体の境界をどのように設計するのが効率的

図表3 垂直的アーキテクチャと組織への影響



(出所) Jacobides=Billinger (2006), p. 257 より簡略化して作成

であるかを理解する上で、有用な見方を提供していると思われる。従業員のインセンティブを維持し、ケイパビリティの水準を向上させながら、会社の全体的な戦略を展開する。その鍵が透過性を増す、換言すれば、市場との相互作用を意識的に取り入れながら、守るべき技術やケイパビリティを維持する、さらには発展させることが長期的な成長につながるという視点がみられる。

こうした境界のオープン化は、グローバルな市場で活躍する企業において検討の余地が大きいものと思われる。例えば、生産活動を自社内で完結する完全所有の海外子会社であっても、個々の事業部門における財をすべて内製することから始まったとして、現地企業の成長と共に、一部を委託ないし開放していくことによってより効率的となり、ケイパビリティを強化し、成長を高められる可能性は大いにあると考えられるのである。内部化理論の言うように、取引費用が基本的には市場か統合かの選択を左右する有力な説明要因であるとしても、ある時点の一つ一つの取引だけではなく、時間を通した企業全体のあり方を戦略的観点から考慮すると、企業境界の中に何をどの程度置くべきかの決定には、資源、技術、取引間の相互依存性を総合的に判断する必要がある。

国内経営に従事する場合でももちろんこのことは妥当するが、より厳しい経営環境、数多くの超えなければならぬ障壁に晒されるグローバルな経営の局面では一層そうであろう。このことは表現を変えれば、市場か組織かの選択問題として企業境界の問題を捉えるのではなく、市場と組織は補完しあう関係でもあり、その意味を積極的に考慮し、ダイナミックな能力の獲得には企業と市場の補完的側面を活用することが必要であるとの見方に繋がるとも考えられる。山下(2009)は、コースやウィリアムソンの取引費用理論の考え方は基本的には新古典派経済学の発想を受け継いでおり、市場と組織の選択を限界における代替性の論理で展開し、そのどちらか一方を選択することになるが、代替の原理と補完の原理は組織においても市場においても折り重なっているものと捉えるべきであると主張している。山下は、市場と組織の補完性を考慮することが現実の市場のメカニズムの解明に有用であると主張している。組織の内部管理においても、どのような補完関係を構築していくかは重要であり、それを決定するのが企業家であり、そのことを通じて企業は不確実な環境によりよく適合していける、そして経営資源の集積が可能となる。ヤコビデス等の垂直的アーキテクチャーの構築が目指すのは正にその方向であると考えられる。

こうした議論は、同一財の調達について複数の調達モードを並存させる戦略とも関係している。財の複数調達については、Pranam=Gulati=Bhattacharya (2013) がフォーマルなモデルに基づいて、興味深い分析を加えている。なぜ同じ財と考えられるものが、同一の調達源から調達されないのか。ひとつの理由は、外部調達と内部調達のミックスは調達モード間に補完性があること、つまり「複数調達の文脈では市場からの財の調達の限界収益が内部調達の水準に依存する状況」(Pranam et. al 2013, p. 1150)。がある。その補完効果の基礎となっているメカニズムはインセンティブと知識に基づく。前者のインセンティブは、競争を生み出す効果があり、後者の知識に関しては協調を確保することが大切であり、両者を適切に組み合わせることによって単一の調達モードでは得られない結果を実現できる。もうひとつの理由は、調達モード内での制約が働くことである。これは単一の調達方法に依存する場合、規模の不経済に直面することがあげられる。この二つの理由から、複数調達モードの並存が合理的選択となるのである。

そもそもコースの内製か購入か、市場か組織かという問題設定は、企業の境界問題をシンプルに考えすぎており、現実には内製しつつ購入するというのも、必ずしも稀有な事象ではないのである。近年、薄れゆく企業境界という言葉が登場しており、曖昧な境界を説明する理論も必要とされている。境界を曖昧にするあるいは、垣根を低くすることによって、取引費用上の有利さと資源やケイパビリティの蓄積という戦略的利点を同時に達成する可能性がある。その意味で、企業の境界は取引費用の大きさが一つの中心的な説明概念となるが、それに尽きるわけではない。資産特殊性と機会主義だけが企業境界を説明するのではないということであり、そこに透過性を備えた垂直的アーキテクチャーの構築を通じて、市場と組織を補完的に捉える複数調達モードやアウトストリーミング、ブローカリングなどの手段が企業に動的な利益を与え、企業成長や資源の蓄積を可能にすると考えられる。

2.3 インセンティブ・システム・アプローチと企業境界

企業境界を説明する理論として、上述した取引費用理論が最も代表的なものであり、経済学においても経営学においても大きな影響力を有してきた。しかしそこで強調されている資産特殊性と機会主義という概念が企業の境界問題の

すべてを説明するわけではないことはすでに指摘した通りである。

とりわけウィリアムソンの取引費用理論の枠組みでは、内部統合の有利さを説明するのに人間の性向としての機会主義の役割が重視され、特定の取引相手にしか使用できない資産特殊性が重要な役割を果たし、そこでは、事後的な交渉の場における駆け引きや紛糾といった事態が市場取引を難しくすると主張された。それに対して、Grossman=Hart(1986)の所有権理論では、事前の投資インセンティブへの影響を通じた非効率性から企業境界の問題が取り上げられた。両方の議論とも、資産特殊性が前提となっている点で共通性があるが、実際には資産特殊性が必ずしも統合と市場の選択を画くする理由とならない場合もある。

資産特殊性が存在しなくとも統合が有利である場合のあることが、ホルムストロームらのインセティブ・システム・アプローチとして提唱されている(Holmstrom=Milgrom 1991)。その理論的枠組みの中では、機会主義と資産特殊性が市場の取引を困難にするとの見方に対して、企業組織の生成や企業間関係の成立には必ずしも資産特殊性は必要としないとする。そのアプローチは取引費用理論とともに新制度派経済学を構成するプリンシパル=エージェント理論の枠組みを応用したものである⁷⁾。

権限委譲や報酬システム、昇進・昇格などについてどのような契約を結べるか(契約可能性)が、契約当事者の行動や意思決定のあり方を左右するので、企業組織の設計においては重要である。命令や指図など、職務についての権限関係を通じて従業員の行動に働きかけることができる点に階層組織の特性がある。Alchian=Demsetz(1972)で展開されたエージェント理論が市場における買い手と売り手との関係と、組織内における経営者と従業員の関係を本質的に同じだとするのに対して、ホルムストロームらの議論では、仕事の内容が多次元で構成され、しかもエージェントをプリンシパルが適切な方向に動機付けすることが難しいとき—つまり測定コストが高いとき—には、両者を同一視

7) Hodgson(2004)も、機会主義の強調は、それ以外の理由によるガバナンス構造の選択を否定することになり、経営者の戦略やマネジメントに対して誤ったメッセージを与える危険性を指摘している。コミュニケーションにおける誤解や解釈の相違、認知枠組みの違いなどが取引コストを高める可能性があり、誠実に行動する人においても意思疎通に問題をきたす場合がある。そうした機能障害を克服できる組織あるいは組織間のあり方を考察すべきであると主張している。

することはできないとする。アルチャンらの議論では、市場と組織を本質的に違いのないものだと見ているので、企業境界の問題を取り扱うのは難しいが、ホルストロームらのアプローチを援用すると市場とヒエラルキーの違いは鮮明となる。

垂直的な市場関係において、価格をメルクマールとする契約を結ぶと、売り手は品質に注意を向けなくなるとか、適切な投資をしないとといったことが起き得る。売り手と買い手との間での関係において、売り手の資産を売り手が所有する場合（市場取引）と、買い手が所有する場合（後方統合）とを比較して、伊藤(2010)は、売り手にどのようなインセンティブを与えるかに関して、資産投資、生産活動、外部との取引活動の3者について適切な制度設計の組み合わせがあることを指摘している。この理論では資産の所有がもたらすのはコントロール権ではなく、資産が生み出す価値に対する残余請求権である。売り手は投資のみならず様々な活動に従事する。①長期的な資産価値を高める投資活動、②短期的に買い手の利益を高める生産活動、例えば品質向上努力など、③当該メーカー以外との取引に費やす外部活動、④それ以外の測定不可能な活動、例えば暗黙の知識生産活動⁸⁾。買い手は、次のような制度設計を通してそれらの活動に影響を与えることができる。(1) 売り手に資産を所有させてアウトソーシングするか、それとも自ら所有して統合するか、(2) 報酬をどの程度買い手の利益に依存させるか、(3) 売り手の自由裁量の程度、つまり他の買い手との取引を認めるかどうかの決定。こうしたインセンティブの組み合わせの適切さは、当事者が機会主義的な行動をすることから導き出される結果ではなく、合理的に行動する結果であり、組織と市場関係では異なる。伊藤によれば、適切なインセンティブには補完をなす組み合わせのパターンがあり、**図表4**に示されている。例えば、売り手に資産所有をさせれば投資活動のインセンティブは強まるし、他の買い手との取引を禁止すれば、外部活動のインセンティブは弱まる。

この枠組みから得られる結果から、買い手の3つのインセンティブ設計間に補完性が生まれることがわかる。後方統合、業績インセンティブの欠如、他の買い手との取引の禁止、という組み合わせか、非統合、強力な業績インセン

8) 詳しくは伊藤(2010)、87頁参照。

タイプ、他の買い手との取引の自由、といういずれかの組み合わせが買い手にとって最適となる可能性が高い。その理由は、インセンティブの方向を揃えないと、揃っていないインセンティブの活動への努力やエネルギーが無駄に使われ、大きな機会費用が発生するからである。後者が市場取引で、ハイパワーなインセンティブ・システムであり、前者が統合による階層組織であり、ローパワーなインセンティブ・システムである。

この議論は企業境界の設定とインセンティブの関係を整理した理論であり、注目に値する。ここから得られるいくつかの仮説がある(伊藤 2008, 89 頁参照)が、その一つに生産活動の成果の測定が困難ほど、統合することのメリットが増大する可能性があるというものがある。この場合、非統合では、適切に売り手にインセンティブを与えられないのである。ここでは資産の所有は、資産が生み出す価値である残余請求権として捉えられており、売り手と買い手の所有パターンによって両者の意思決定活動へ与えるインセンティブが異なり、そのことが効率性を左右する。このことは企業境界と契約の可能性との関連を示したものであり、測定問題が鍵となっているのである。

こうした論点は、グローバルに活動する多国籍企業の経営にも大いに関係する。世界的な規模で、しかも文化・習慣の違う各国の従業員を対象とするマネジメントにおいて、インセンティブ・システムの構築と企業境界の問題は、戦略的意思決定の適切さに重大な関わりをもつと考えられる。地理的に遠く離れた活動を統合して一つの組織内に治めることが困難である場合、巨大な多国籍企業においてどのような雇用体系や報酬体系を採用するか、現地法人にどの程度の自由度を与えるかなどさまざまな観点からマネジメントシステムを検討する必要がある。現地従業員や管理者の活動についての監視コスト、業績の測定コストを慎重に考慮した組織設計が必要となる。

国際経営の分野では、グローバルな統合による効率の追求と現地のニーズに

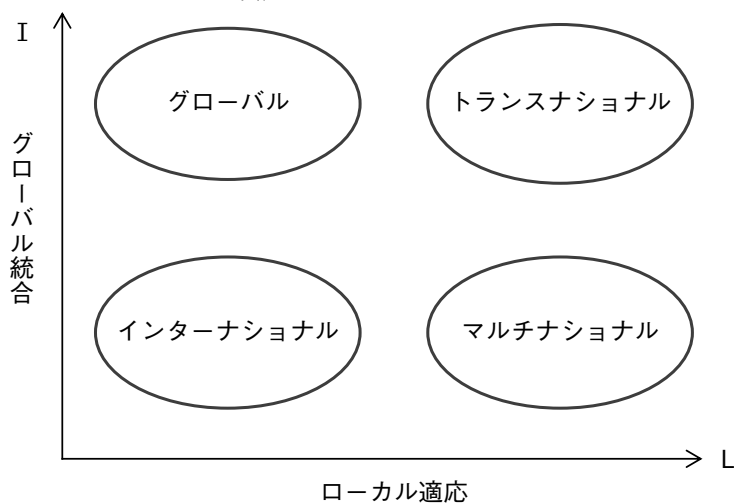
図表 4 売り手の活動とインセンティブ設計

売り手の活動	インセンティブ	強さの方向
資産投資	資産所有	売手所有 (非統合)
生産活動	業績連動報酬	連動の程度 ↑
外部活動	自由裁量	禁止しない
その他		

出所) 伊藤 (2008), 88 頁。

適合させる必要性を如何に両立させるかを巡って議論が展開されてきた。Bartlett=Ghoshal (1989) による I-L フレームワーク⁹⁾の下での、多国籍企業の組織構造の分類が有名である(図表 5 参照)。どこまで現地の自立を認め、どこまで本社によるコントロールを及ぼすべきか、それは一概に決めることできないが、上述のインセンティブ・システム・アプローチを機能部門経営の問題に当てはめて考えれば、例えば研究開発部門の成果の測定は難しいので国内にとどめ、自国内で遂行する方がよいということになる。研究開発部門を本国に集中させる傾向が強いのは、これまでの議論では開発の効率性の観点から正当化されてきたが、上述した測定問題の観点からも論じることのできるものである。企業境界との議論との関係で言えば、知識の境界と財の生産の境界は異なるべきであるかもしれないということになる。こうした問題はまた、次で述べる情報技術の進歩による企業境界の変更とも関わってくる。

図表 5 I-L フレームワーク



9) I-L フレームワークは多国籍企業のマネジメントにおける様々な次元をグローバル統合とローカル適応に集約して、2次元の図にマッピングして、多国籍企業を類型化したものである(Prahalad=Doz (1987))。多国籍企業は、グローバルな規模で生産活動を標準化し、効率化を図ると同時に、進出先国の現地の市場ニーズや政府の要請、法制・規制に適応する必要がある、二律背反的要求に如何に応えるかが課題である。

3. インターネットの出現と普及と企業境界の関係

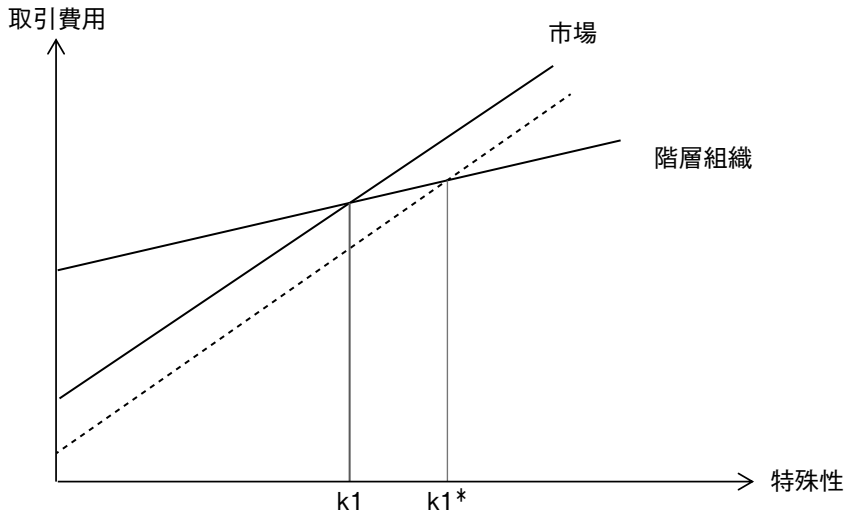
3.1 電子市場仮説

企業境界をどのように設計するか、上記では取引費用理論あるいは内部化理論の限界を指摘する議論を検討してきた。そこでの議論は、技術的な環境変化といったダイナミックな要素は考慮せず論じられているが、市場と企業との境界を巡っては、そうした環境変化がどのような影響を及ぼすかは極めて興味深い論点となろう。以下では、そうした動態的観点からの問題を考察していきたい。

企業境界を左右する要因として企業環境の変化—特に技術革新を挙げることができる。そもそも市場を利用するコストにとって、取引にまつわる情報がどのように伝えられるかということが決定的に重要である。取引の特性や環境といった要因が市場機能の不完全さを結果するのは、その背後には、情報がきちんと取引当事者に付与されないという問題があるからである。したがって、そうした状況が改善され、完全情報の世界に低コストで近づくことができれば、組織と市場の関係も大きく変わる。近年における情報技術の進展はすさまじく、取引費用や生産費用に甚大な影響を与えており、理論的にも実務的にも大きな関心を集めている。典型的な現象として、インターネットを使ったコミュニケーション能力の拡大や調整時間の短縮、場所的自由度の制約が緩くなることなどが挙げられる。最近のデジタル化の進展、5G の出現や AI の格段の進歩といった情報通信技術における革命的ともいえる変化は、ビッグデータの効率的利用と処理を可能にし、その進歩は加速度を増しており、企業の境界をどのような要因から説明するにしろ、境界の広がりやそのあり方に対して強い影響を及ぼすと考えられる。

こうした問題について、1980 年代後半に Malone, Yates and Benjamin (1987) は先駆的に情報技術の進歩と電子市場の発達企業が企業規模を縮小させることになると予測した。図表 6 は、彼らの主張をごく簡単な図で表わしたものである。先に示した図表 1 と類似しているが、取引モードは市場と階層組織の 2 つで、横軸が数量ではなく、資産の特殊性の程度を表わしている。ここで k_1 までは市場が利用され、それを上回ると組織が最適となる。実線は技術革新前、点線

図表 6 資産特殊性と取引コスト



は技術革新後を示している。

マローン等の議論によると、情報技術の進歩は取引費用曲線を右にシフトさせ、市場が効率的である領域が拡大する。Picot=Ripperger=Wolff (1996)はこの議論を発展させ、中間的形態もあわせて図示し、やはりヒエラルキー組織に取って代わる市場とネットワークの優位性を論じた(丹沢, 2000 参照)。その当時はコンピュータの計算能力や記憶容量が急速に拡大を遂げていた時代ではあったが、現時点から見ればインターネットの社会への普及という観点から比べものにならないほど低い状況であった。そうした中でもビジネス環境は次第に変化し、ものづくりの現場でも影響を受けることになった。その後のインターネットの普及はその当時とはまったく違い、質量とも格段に進化し、企業の生産工程及び市場の取引環境に大きな影響を及ぼすことになった。

その一つの理由はインターネット以前のコンピュータ技術と異なった、その低廉さと使いやすさにある。いつでもどこで誰でも使える画期的な情報通信技術が登場したのである。それは一般的には、上述したように取引費用曲線を右にシフトさせ、さらにはその曲線の形状をも変えて、企業境界を縮小させることになるといわれることが多い。情報技術の進展は、人間の合理性の限界を補い、機会主義的行動を抑制し、市場におけるさまざまな取引費用を低下させる。官僚制的な階層組織に依存しないで生産や取引のできる範囲が広がるというわ

けである。確かに、インターネットの発展は取引に参加できる企業の地理的制約を取り払い、世界中の、規模の大小を問わず、多数の取引相手を登場させる。これは市場の競争による効率性が増し、結果的に取引費用理論のいう取引の少数性の状況を排除するものである。

しかしこうした議論に対して、必ずしも市場や中間組織が有利となる、すなわち企業境界が縮小するとは限らないとする見方もある。

3.2 情報と技術の特性と企業境界

インターネットの出現と普及は、企業の内製か外注かという決定問題に大きな影響を与えているのは、間違いない。最近のタブレット端末やスマートフォンの急速な普及によって、コミュニケーション・ツールの変化は加速している。こうした情報コミュニケーション技術の変化によって、上述のように、大方の議論では市場を経由する取引の費用が下がり、企業境界の縮小が予測されたが、2000年代初めにこの問題を論じた Afuah (2003) によると、必ずしもそうではない。情報の非対称性が市場取引を困難に陥れることは良く知られているが、情報技術の発達はその克服する。従って、市場の範囲を広くするといわれる。しかし、取引費用が低下するとすれば、情報の中でもいわば形式的情報にはよく妥当するが、情報の解釈が要求されるような意味的情報あるいは暗黙的情報には妥当しない可能性が高い。情報技術の変化は市場取引に影響を与えると同時に、企業内部の経営にかかわる費用にも影響を及ぼすのであり、一般的には両方の費用が下がる。アファーはその点を認識した上で、垂直的企業境界と水平的企業境界の変動について論じている。そこでは両者を分けて分析しているが、以下では主としてインターネットが垂直的企業境界に及ぼす影響についてみていくことにする。

企業が部品や半製品を調達するのに、市場取引と組織取引のどちらを選択するかは、生産費用と取引費用の合計の比較による。アファーによると、その費用の大きさの決定要因は、情報依存性、暗黙度、組織技術の3つである。情報依存性とは、生産工程に占める情報関連費用の割合であり、情報集約度が高い工程を使って生産される部品の占める割合が大きい製品ほど情報技術の進歩の恩恵を受けやすい。一方、情報の暗黙度とは、設計図やマニュアルにきちんと書くことが可能であるかどうかに関連しており、明示的に表現できないほど、

暗黙度は高い。暗黙度が高いと、市場を通じた取引は難しくなり、その場合、インターネットが発達しても費用を下げることは困難である。そうすると、機会主義的行動の抑制の点で相対的にみて優位である組織内取引が依然として有利であると考えられる。組織技術とは、インプットをアウトプットに転換する際に必要とされる知識や技能、設備、プロセスなどであり、意思決定の調整のための情報の流れを如何に統制するかも大事である。課業や仕事の相互依存性、遭遇する例外の数を意味する可変性、タスクを実行することの困難さを示す分析可能性によって、調整の有効性が左右される。意思疎通のために階層を重ねるのか、あるいは水平的な関係を基軸に置くのか、どのような方法が望ましいかは、業種や規模によっても異なってこよう。

問題は、インターネットの発展がどのように3つの決定要因と関連して、どのように取引費用と生産費用に影響を及ぼすかである。生産費用は、基本的に規模の経済を活用できる市場が有利である。汎用部品であれば、取引費用も少なく市場の優位性が高い。情報依存性とは、インプットをアウトプットに変換する過程において知識や情報の占める割合がどの程度であるかを示すものである。この比率は業種によって大きく異なり、物理的な部品の占める割合が大きい産業、例えば重工業では、情報依存性は低いであろう。情報依存性が低い場合には、インターネットの発展が生産費用を減少させる効果は少ない。また、情報の暗黙度が高いと、そうした情報を伝達するにあたって、効率化を図ろうとしても情報技術の寄与する度合いは低い。情報の暗黙度が低い場合はその逆である。そうすると、インターネットが発展すると、資産特殊性が低く、情報依存性が高く、暗黙度が低く、ルーチンな技術による生産の場合、取引費用にはあまり変化は見られず、企業内での生産費用が大幅に減少する可能性があり、企業境界は広がりうるのである。例として、アフターは、以前は代理店を通して募集していた保険の販売がネットによって代替できる場合を挙げている。情報依存性が高い場合、インターネットは必要資本・労働量と費用を削減する度合いが高くなる (Afuah, 2003, p. 46)。したがって、この場合、企業内部での生産費用が大きく下がるとい現象を確認でき、企業の境界は拡張することになる。銀行や証券会社、またネットを通じた消費者向けの販売などにもこのことは当てはまる。

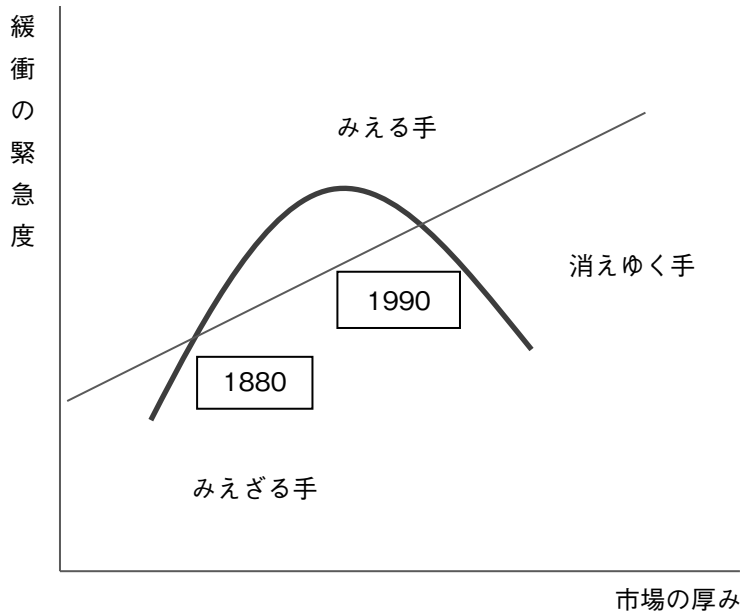
しかし、取引特殊的投資が必要とされ、情報依存性や知識の暗黙度がともに

低く、もともと生産費用について市場と組織の差が小さい場合には、インターネットの出現と普及を通じて、市場の取引費用が大幅に減少する可能性がある。これが普通言われている企業境界の縮小である。例えば、資産特殊性が高いために市場の取引費用が大きかった故に一つの企業に統合されていたケースでは、インターネットの出現によって、代替的な取引相手の探索が容易になり、機会主義的行動の余地は狭まる可能性がある。市場の効率性が高まり、企業境界は縮小する可能性があるのである。

こうした市場と企業組織の境界問題は、経済活動における大規模企業の隆盛を指摘したチャンドラーの経営史研究にも通じる興味深いテーマである。Chandler (1977) は鉄鋼業や鉄道業などにおいて、垂直的統合企業が小規模企業に取って代わる様を活写し、市場の「みえざる手」に代わる「みえる手」の興隆を近代の資本主義経済を特徴づけたとした。それに対して、Langlois (2003) は、市場と大規模組織との相対的な優位性をマクロ的な観点から、歴史的に検討した。彼によると、チャンドラーの論じた 19 世紀末から 20 世紀半ばにかけての企業の戦略として垂直的統合が有利であった時代と異なり、現代の先進国経済では、市場を支える多様な制度の整備と所得水準の上昇による需要の多様化により、垂直的統合よりも市場メカニズムによる調整が支配的となっていると主張している。彼は 20 世紀後半から、「みえる手」から「消ゆく手」へ資源配分の調整メカニズムの主役が移っているという仮説を提示している。自立した企業間の市場を経由した取引が、大規模な統合企業よりも現代の経済社会においては効率的であるということであり、チャンドラーの命題は否定されることになる。

図表 7 がラングロアの消えゆく手の仮説を示している。市場が有利かどうかは、市場の厚み、すなわち人口や所得水準の高さ、などの外生的要素によって左右され、時代を追うごとに厚みを増すと想定されている。一方において、どのような取引のガバナンス形態が有利となるかを決定する要因として、緩衝の緊急度が挙げられている。これは複雑性、逐次性、高スループットといった観点から見た生産技術の程度の問題である。生産技術が複雑で高スループットであれば、緩衝の緊急度は高くなる。図表 7 で、市場と階層の境目を表す斜め線の上では、階層組織による調整が有利であり、その下では市場での調整が優位性を持つ。どちらのガバナンス方式が支配的となるかは、生産技術や不確

図表7 消えゆく手仮説



出所：Langlois (2007) 訳書, 154 頁。

実性の程度に影響されることになる。また情報技術の進歩も大きな影響を与えることは言うまでもない。市場と統合の転換点が 1880 年代と 1990 年代に訪れたというのが、ラングロアの主張である。1880 年代以前は、市場が支配的であったが、その後、垂直的統合が優位となり、1990 年代に再び市場が優位となったことを示している。これはラングロア自身も認めているように極めてラフな議論ではあるが、企業と市場の境界の変遷を示す一つの見方であろう。

ただし、上述したように、情報技術が市場と企業に及ぼす影響を仔細に考察すると、必ずしもすべての企業が境界を縮小させることになるわけではないという留保をつけなければならない。チャンドラーの垂直的統合企業が依然として支配する産業も当然存在する¹⁰⁾。

このようにインターネットの出現と普及がどのように企業の境界を変化させ

10) 情報技術の変化と企業境界の範囲についての実証的研究は、例えば、Rosa=Hanoteau (2009) を挙げることができる。情報技術が企業規模をより小さくするかどうか、統計的データを基に実証し、最近における動向を「みえる手」から「縮む手」へと表現している。その研究では、情報が生産水準と比較して豊富にあるかどうか、市場と組織境界を決定することになり、近年では市場の領域が拡大していると主張している。

るか、あるいはさせたかは一概に結論付けられないが、一定の影響を及ぼすことは間違いのないところである。おそらくデジタル化の急激な進展など近年の情報技術の変化は、企業境界の拡大、縮小のいずれにしる、それぞれの優位性をより増大させることになる。経営者の視点からみるとすれば、自社の製品の特性や取引場の特質を踏まえて、効率性の実現に向けて企業境界を再編成することが必要となろう。これをグローバル経営に敷衍すると、例えば、グローバルな企業で、資本集約的なものづくりをしている伝統的な産業では、情報技術の発展は取引コストを大幅に低下させるので、企業境界の縮小につながり、情報依存性が高く知識サービスの比重の高い産業では企業境界の拡大、企業の大規模化が適切な戦略となりうることを示していると言えるかもしれない。

4. 企業の境界問題とグローバル経営への含意

ここまで企業の境界をめぐる最近の議論を検討してきたが、資産特殊性と機会主義に基づくコース・ウィリアムソン流の説明は、企業全体の境界の設定の観点から見ると十分ではなく、これを補完するアプローチで補う必要がある。その一つとして、バリューチェーンにおける付加価値の増大という観点から企業全体のアーキテクチャーを設計すべきであるという議論があった。その観点から企業の取引を見ると、市場と組織に2分するのが適切であるわけではなく、市場と組織と中間的な提携といった取引モードに加えて、企業境界をオープン化し、アウトストリーミングなど多様なモードを織り交ぜることによって取引費用の削減と経営資源の蓄積という目的を達成することができると考えられる。第二に、インセンティブ・システム・アプローチを取り上げ、資産特殊性と機会主義では説明できない企業境界を分析する概念と枠組みについて検討した。そこでは測定費用が鍵となることが指摘された。次に、機会主義や合理性の限界と密接に関連する情報技術の進歩は注目した。これまでとは次元の異なった影響力を秘める安価で革命的な手段といってもよいインターネットの影響について議論した。取引費用だけでなく、生産費用に与える影響を考慮すると企業境界について、確定的な方向が見出される訳ではなく、組織技術や交換される情報の性質などに応じて、縮小される場合もあるし、拡大される場合もあるという結論が得られた。

これを本稿の関心であるグローバル経営との関係で考えてみると、一つには、グローバルな経営の場合、市場を利用することの経済的・非経済的障壁が国内経営に比べてはるかに大きい。そこで機会主義的行動の抑制を可能とするような情報技術の展開の意味は極めて大きなものがある。特に、前節で述べたアフターの議論に基づけば、経営のあり方としてはインターネットの積極的な活用によって、垂直的な企業の境界を増大させることが全体最適につながる可能性のあることも示唆する。グローバル経営には、複雑性、あるいは伊丹の指摘する引き裂かれに伴う経営上の困難は極めて大きい。その点、インターネット技術を活用していくことで生産費用を減少させる余地が大きく、現地生産に伴う管理費用の上昇を避けることができる。また、インセンティブ・システムの面から見れば、契約可能性が問題となるが、従業員や経営者の行動の管理が難しい場合、弱いインセンティブを与える統合の方が好ましいかもしれない。その点を考慮すれば、多国籍企業の規模は一層拡大するかもしれない。

もちろん、一方において資産特殊性と情報依存性などの条件によって、企業境界を縮小することが適切なケースもある。途上国での法制度の整備の進展と相まって、情報技術の進歩による取引の明確化が進み、契約を巡る交渉費用や紛争費用が低下すれば、市場メカニズムの利用が促進され、企業境界は狭くなる可能性がある。この場合、現地企業との市場取引を通じた部品調達に任せることの便益が勝るケースもあり、企業規模は縮小することになる。以前に比べてアウトソーシングが増大しつつあるとの分析も存在するが、それはこうした状況を意味している（冨浦 2014）。

また上述の議論から示唆される第2の点は、経営者が企業全体の境界を考慮するとき、内製か購買か系列化だけではなく、それとは異なった観点からの混合モードの可能性があるということであった。この点は特に、ローカルコンテンツの要請など進出先において多様な要求に直面する多国籍企業にとって戦略展開の幅を拡大する意味を持つものと考えられる。どのように企業間の関係を形成するかという意思決定に当たって、境界を拡大する、縮小する、という選択肢に加えて、広がりという意味では境界を変更せずに透過性を高めるという戦略もとりうる。これは企業境界が単純に取引コストの大小ではなく、生産・販売過程の価値連鎖の中で、如何に自社の活動を位置づけて、企業全体としての価値を増大させるかという視点から判断すべきであるという議論である。

こうした企業境界のオープン化をどのように展開するかが、自社の価値の創造にとって、そして現地での企業との関係の構築にとっても重大な結果をもたらすことを意識した経営が要求される。企業境界の問題には取引コストだけでなく、インセンティブ・システムの構築の問題など多様な観点から接近できる。現実にはどのように境界が設定されるかは、経営者の判断的決定によるが、それが適切であるために必要とされる豊富な論点・知見をさらに蓄積していくことが求められている。

<参考文献>

- Afuah, A. (2003), "Redefining Firm Boundaries in the Face of the Internet: Are Firms Really Shrinking?" *Academy of Management Review* 28, 1 34-53.
- Bartlett, C. and S. Ghoshal (1989), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Harvard Business School Press, Boston, MA. (吉原英樹監訳 (1990) 『地球市場時代の企業戦略』 日本経済新聞社)
- Buckley, P. J. and M. Casson (1976), *The Future of the Multinational Enterprise*, London: Macmillan. (清水隆雄訳 (1993) 『多国籍企業の将来』 文眞堂)
- Buckley, P. J. and M. Casson (1981), "The Optimal Timing of a Foreign Direct Investment," *Economic Journal*, 91, 75-81.
- Buckley, P. J. and M. Casson (2010), *Multinational Enterprise Revisited*, Palgrave Macmillan.
- Casson, M (2000), *Economics of International Business*, Edward Elgar
- Coase, R. H. (1937), "The Nature of the Firm", *Economica*, N. S. 4, 386-405.
- Chandler, A. D. (1977), *The Visible Hand: The managerial Revolution in American Business*, Cambridge: The Belknap Press. (鳥羽欣一郎・小林袈裟治訳 (1979) 『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)
- Duning, J. H. (1979), "Explaining Changing Patterns of International Production: In Defense of the Eclectic Theory", *Oxford Bulletin of economics and Statistics*, 41, 269-295.
- Hyer, S. (1970), "The Efficiency (Contradictions) of the Multinational Corporation", *American Economic Review*, 60, 441-448.
- Jacobides, M. G. and S. Billinger (2006) "Designing the Boundaries of the Firm: From "Make, Buy, or Ally" to the Dynamic Benefits of Vertical Architecture", *Organization Science*, 17, 2. 249-261.
- Kindleberger, C. P. (1969), *American Business Abroad*. New Haven, London, 1969
- Langlois, R. N. (2003), "The Vanishing Hands: the Changing Dynamics of Industrial Capitalism", *Industrial and Corporate Change*, 12, 2 351-385.
- Langlois, R. N. (2007), *The Dynamics of Industrial Capitalism: Schumpeter, Chandler, and the New Economy*, Routledge, New York (谷口和弘訳 (2011) 『消えゆく手：株式会社と資本主義のダイナミクス』 慶応大学出版会)
- Malone, T. W., Yates, J. and R. Benjamin (1987), "Electronic market and electronic hierarchies", *Communications of the ACM*, June 484-97. (アレン, T. J., スコット・モートン, M. S. 編富士総合研究所訳 (1995) 『アメリカ再生の「情報革命」マネジメント』 白桃書房, 63-95)。
- Picot, A., T. Ripperger and B. Wolff (1996), "The fading Boundaries of the Firm: The Role of Information

- and Communication Technology”, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 152, 65-79.
- Pranam, P., R. Gulati and S. Bhattacharya (2013), “How much to make and how much to buy? An analysis of optimal sourcing strategies”, *Strategic Management Journal*, 34, 1145-1161.
- Rosa, J. & Hanoteau, J. (2012), “The Shrinking Hand: Why Information Technology Leads to Smaller Firms”, *International Journal of the Economics of Business*, 19, 2, 285-314.
- Santos, F. M. and K. M. Eisenhardt (2005), “Organizational Boundaries and Theories of Organization” *Organization Science*, 16, 5 491-508.
- Williamson, O. E. (1971), “The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations.” *American Economic Review*, 61, 2, 112-23.
- Williamson, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-Trust Implications*, New York: Free Press (浅沼万里・岩崎晃訳 (1980) 『市場と企業組織』 日本評論社).
- Williamson, O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (2008), “Outsourcing: Transaction Cost Economics and Supply Chain Management” *Journal of Supply Chain Management*, 44, 2, 5-13.
- 浅沼万里 (1997), 『日本企業の革新的適応メカニズム』 東洋経済新報社。
- 伊丹敬之 (2004) 『経営と国境』 白桃書房。
- 伊藤秀史 (2008) 「市場と組織 — 原理の相互浸透と企業の境界」 (伊藤秀史・沼上幹・田中一弘・軽部大 『現代の経営理論』 有斐閣, 73-102)
- 今井賢一・伊丹敬之・小池和男 (1982), 『内部組織の経済学』, 東洋経済新報社。
- 越後修 (2003) 「内部化理論と戦略的提携論について」 『社会科学』, 70, 15-39.
- 越後修 (2005) 「内部化理論の整理と統合」 『北海学園大学経済論集』, 53, 1, 17-72.
- 丹沢安治 (2000) 『新制度派経済学による組織研究の基礎』 白桃書房。
- 富浦英一 (2014) 『アウトソーシングの国際経済学』 日本評論社。
- 長谷川信次 (1998) 『多国籍企業の内部化理論と戦略提携』 同文館。
- 洞口治夫 (1992) 『日本企業の海外直接投資』 東京大学出版会。
- 洞口治夫 (2002) 『グローバリズムと日本企業』 東京大学出版会。
- 山下裕子 (2009) 「市場か組織か」か「市場と組織」か — 経済制度の代替性と補完性について」 (一橋大学日本企業研究センター編 『日本企業研究のフロンティア 5』 有斐閣, 15-39)

(てづか・きみと 成城大学社会イノベーション学部教授)