

グループ内企業の取引構造とパフォーマンス

稲村 雄大

要 旨

近年、日本においても連結重視の業績評価が当然のものとなりつつある。2000年3月期から適用された会計制度の変更はまさにそれを反映したものであり、これによって連結重視の流れはいつそう強くなったと考えられる。本稿では、グループ内の企業が行う取引に注目し、「グループ内企業間の取引は、各企業のパフォーマンスにどのような影響を与えるのか」というリサーチクエスチョンに基づいて、実証研究を行った。取引コスト経済学によると、企業は不確実性への対処・対応として、市場での取引や企業内部での開発だけでなく、企業グループのような中間組織を通じた取引という代替的取引構造を活用することが可能である。しかし、親密で安定した長期的な関係は同時に、柔軟性や自立性を低下させるという可能性も考えられる。さらに、「親会社の業績のための犠牲」や「子会社間での利益の平準化」といった日本独自のグループ経営が、個々の子会社・関連会社のパフォーマンスに影響を及ぼす可能性もある。日本の大手家庭用電気機器メーカーの子会社・関連会社464社を対象として分析を行った結果、グループ内企業間の取引が各企業のパフォーマンスに与える影響は、取引のタイプ（仕入・販売）で異なるという結果が得られた。具体的には、グループ内での仕入は各企業の効率性を高め、収益性を安定させるが、対照的にグループ内への販売は、各企業の効率性を低下させるということが示された。

キーワード：企業グループ，子会社・関連会社のパフォーマンス，取引コスト経済学，グループ内仕入，グループ内販売

The Effect of Subsidiaries' Transaction Structure on Their Performance

Katsuhiko INAMURA

Abstract

This study examines the effect of subsidiaries' transaction structure on their performance. Based on transactions cost economics, the merits and the demerits of transactions within Japanese business groups are discussed and tested. The central proposition is as follows: Transaction within business groups can reduce the level of uncertainty and transaction costs associated with market transactions. It can also avoid the diseconomies of scale or control loss which would have occurred if firms had expanded internally and transacted within themselves. But at the same time, such a close and longtime relationship can decrease the level of flexibility and autonomy of firms transacting within business groups and then can have a negative effect on these subsidiaries' performance. In addition, some Japanese-style management practices such as smoothing of profits among subsidiaries may affect the performance of each member subsidiary. Financial data from a total of 464 subsidiaries of 5 Japanese consumer electronics companies are statistically examined. The results show that purchasing from the parent firm or other member subsidiaries increases the level of efficiency and decreases the volatility of each subsidiary's profitability. In contrast, selling to the parent or other member subsidiaries decreases the level of efficiency.

Key words: Japanese business group , Subsidiaries' performance , Transactions cost economics , Purchasing , Selling

1. はじめに

今日の経済においては、研究・開発、部品の生産、アッセンブリー、配送、販売、といった個別のプロセスを担当する複数の企業が取引を介して何らかのネットワークに束ねられ、これを通じて製品が開発・生産され流通している（高橋 2000）。そのため、個々の企業にとって他企業との取引は避けられないものとなっており、それらの取引を通じて各企業は利益を獲得していかなければならない。

しかし、環境の変化や市場の不確実性は、取引およびその取引から得られる利益を脅かすものとなりうる。このような環境の影響は、複数の組織が集合し、相互作用することによって緩和することが可能（Astley and Fombrun 1983; Astley 1984）だとされており、企業グループもそのための形態のひとつと考えられる。また企業は不確実性への対処・対応として、市場での取引や企業内部での開発だけでなく、企業グループのような中間組織を通じた取引という代替的取引構造を活用することが可能である（Williamson 1975; Goto 1982）。つまり、グループ内での取引は、環境の影響を緩和するために組織間で行われる相互作用のひとつと考えることが可能であろう。

しかし、これまでの日本の企業グループ経営にはいくつかの問題点があったとされている。企業グループでは調達や販売をグループ内部で行うことによって、安定した取引先を確保し、さまざまな外部環境の変化による影響を緩和しようとしてきた。しかし、それらの取引が「安住」や「もたれあい」の基盤となった場合、イノベーションやシナジーを阻害するという可能性も主張されている（山本 2002）。また、これまでの日本の企業グループ経営においては、しばしばグループ全体よりも親会社単体の業績のみが重視され、グループ子会社や関連会社の利益が犠牲とされてきた（西澤 1999; 小河・矢部 1999）。具体的には、「押し込み販売の対象」や「不良資産の処理手段」、「高年従業員の出向先」といったように、バッファ（受け皿）として子会社が利用されがちであった（田中 1999）。また、それが子会社の経営努力に水を差すというケースも見られたのである（青野 2000）。

このような問題点を受けて、近年、日本においても連結重視の業績評価が当然のものとなりつつある。2000年3月期から適用された会計制度の変更⁽¹⁾はまさにそれを反映したものであり、これによって連結重視の流れはますます強くなったと考えられる。これからは親会社単体よりも、関連会社を含めた企業グループ全体でのパフォーマンスが評価されるため、「個々の子会社の自立と業績向上」や「部分最適を追求した結果としての全体最適」の必要性が高まったとされている（小河・矢部 1999; 青野 2000 etc.）。つまり、これまで軽視されがちであった子会社・関連会社のパフォーマンスを高めていくことが、今後のグループ経営における重要な課題となっているのである。

しかし、これまで実際にそれらの問題点、もしくはそのメリットに関して検証した研究はほと

んど見られない。また、日本の企業グループを対象として実際にその構造やパフォーマンスを検証してきた研究は、そのほとんどが主として財閥系企業グループや6大企業集団に関するもの、もしくは自動車産業における部品供給業者とメーカーとの系列取引に関するものであった。

本稿では、グループ内の企業が行う取引に注目し、「グループ内企業間の取引は、各企業のパフォーマンスにどのような影響を与えるのか」というリサーチクエスチョンに基づいて、実証研究を行った。分析対象としては、日本の大手家庭用電気機器メーカーの子会社・関連会社を選択した。それによって、財閥系以外の企業グループ⁽²⁾をも含め、サプライヤーだけでなく卸や販売、サービスといった様々な機能を持つ関連会社を対象に分析を行った。

分析の結果、グループ内企業間の取引が各企業のパフォーマンスに与える影響は、取引のタイプ（仕入・販売）で異なるという結果が得られた。具体的には、グループ内での仕入は各企業の効率性を高め、収益性を安定させるが、対照的にグループ内への販売は、各企業の効率性を低下させるということが示された。

2. 理論的背景

2.1 中間組織としての企業グループ

企業はなぜグループを形成するのであろうか。また、市場での取引や企業内部での開発と比較して、グループ内での取引がもつ役割、もしくはメリットとしては、どのようなものが考えられるのであろうか。組織間関係の形成を説明する理論としては、取引コスト経済学や資源依存理論、ステークホルダー理論、組織学習、制度理論など、様々なものが存在する (Barringer and Harrison 2000)。本稿では、グループ内企業の取引に注目するため、取引を分析単位とする取引コスト経済学の視点から、その役割やメリットを検討する。

取引コスト経済学は取引を分析の基礎単位として捉え、取引交渉のプロセスで発生する取引コストが、代替的な統御機構 (the governance structure of transaction) のいずれを選択することによってより節約できるかに関心をもつ (Coase 1937; Williamson 1975; 1979; 1986; 1988)。ここで統御機構とは、「その内部で諸取引が交渉され、実行される制度的基盤」(Williamson 1979)であり、具体的には市場、企業および両者の混合的形態 (中間組織) が挙げられている。

取引コスト経済学においては、取引は3つの側面によって特徴づけられる。すなわち、①不確実性⁽³⁾、②取引が繰り返される頻度、③耐久的で取引に特定の投資が行われる程度、である (Williamson 1986)。特に、取引自体に不確実性が伴う場合や、交換される資産の特定性 (asset specificity) が高い場合、取引のコストは高くなる (西尾 1994)。

取引コスト経済学によると、不確実性の高い市場取引はコストを高める可能性がある。したがって、特に取引される資産の特定性が高い場合、取引コストを節約するためにはより不確実性の低い企業内部での取引が有効だと考えられるのである。たとえば、中間財の取引は小さな仕様の違いによって需要が大きく異なるため、サプライヤーの数は限られたものとなる (Goto

1982)。そのように市場に少数のサプライヤーしか存在しないような場合、交渉や駆け引きによって取引コストが上昇する可能性が高い (Williamson 1975)。このような市場での取引にともなう不確実性や取引コストは、垂直的統合によって中間財市場を内部化することで節約することが可能とされる。

しかしそれでも、さまざまな生産段階間の取引を企業内部で調整することは難しく、大きなコストが発生する (Chandler 1977; Goto 1982)。企業内部での取引においても、規模の不経済やコントロールロスの発生といったマイナス面が存在するのである。

取引コスト経済学におけるもうひとつの統御機構としての中間組織は、これらの市場および企業内部における取引を代替可能なものとしてとらえられる。本稿での分析対象である企業グループも、そのような中間組織のひとつと考えることが可能であろう。つまり、企業がグループを形成、もしくはグループに参加し、グループ内の企業間で取引を行うことで、市場取引によって発生する取引コストを節約し、企業内部での開発もしくは取引にともなう規模の不経済やコントロールロス避けることが可能となるのである (Goto 1982)。

2.2 柔軟性の低下

このように取引コスト経済学においては、グループ内での取引のような、より近い関係にある組織との取引によって、外部市場の不確実性にともなう問題を避け、コストを節約することが可能だとされる。しかし、そのような協調的・協力的な相互関係にも、弊害の生じる可能性が指摘されている。

たとえば、Bresser and Harl (1986) によると、組織間の「契約上の連結性⁴⁾ (contractual interconnectedness)」が高まることによって、戦略の柔軟性が低下し、それによって環境に対する適応能力も低下してしまう。このような柔軟性の低下は、取引コスト経済学における「特定の投資をともなう取引」に関連付けることが可能である。つまり、取引に特定の資産とは「一定の取引において、その資産の価値が次善の利用または次善の利用者よりも大きい資産」のことであり、他の用途では価値が低下するような資産である。そのような関係においては、長期の関係を築くことによって企業間のインターフェイスが拡大され、多くの投資が行われる (Andersson et al. 2002)。そのため、関係における慣性が強化され (Uzzi 1996)、取引相手の変更は容易ではなくなる (Dyer and Singh 1998)。これらの状況は、様々な環境の変化やそれにとともなう戦略の変化に応じて、取引相手を柔軟に変更することの困難さを示唆していると考えられる。

2.3 日本のグループ経営とパワーの不均衡

このような柔軟性の低下の可能性に加えて、日本の企業グループ独自の要因もグループ内各企業のパフォーマンスに影響を与えるであろう。たとえば、日本の企業グループにおいて、経済的リターンが平準化されるということをデータによって証明した研究もある (Lincoln et al.

1996)。そこでは、親会社によるリターンの再分配によって、収益性の高かった企業の業績は悪化し、逆に収益性の低かった企業の業績が向上していたのである。また、これまでの日本の企業グループ経営においては、経営者だけでなく投資家も親会社単独の業績を重視してきた（石川 2000）。そのため、「不良資産の処理手段」や「押し込み販売の対象」のように、グループ内での取引を通じて子会社や関連会社の利益は犠牲にされる傾向があった（田中 1999；西澤 1999；小河・矢部 1999；青野 2000）。

先に挙げた取引コスト経済学は、取引コストの最小化という「効率」の観点から組織間関係を分析する理論である（山倉 1993）。しかし、このような日本の企業グループ独自の慣行は、日本の企業グループ内の取引に「効率」だけでは説明できない部分が含まれていることを示している。特に、「子会社・関連会社間でリターンが平準化される」、「親会社の業績のために子会社・関連会社の利益が犠牲になる」といったことは、その背景としてグループ内に「パワーの不均衡」が存在することを示唆している。パワーの不均衡とグループ内取引、そして子会社・関連会社のパフォーマンスとの関係に関しては、組織間の非対称的関係の形成を扱ってきた資源依存理論を援用して説明することが可能であろう。

Pfeffer (1981) によると、パワーとは「してほしいと思っていることを人に行わせるための潜在力、あるいは、自分がしたくないことを人から強制されないための潜在力の大きさ」である。また資源依存理論において、パワーは資源依存の裏返しである。つまり企業間取引においては、取引相手への資源依存度が大きいほど、企業はその取引相手から影響力を行使される可能性が高くなる（山田 2000）。パワーの不均衡が存在する場合、必要な資源を獲得し存続するためには、パワー関係上優位な相手からのさまざまな要求を受け入れざるを得ず、しばしばその要求は当該企業の利害と対立するのである（Pfeffer and Salancik 1978）。

これらの議論から、企業グループにおいて親会社やグループ内の他企業に売上や供給を依存している場合、「押し込み販売」や「取引価格の引き下げもしくは引き上げ」、「不良資産の処理」といった要求の対象になる可能性が高まると考えられる。また企業グループにおいては少なくとも親会社の出資によって資本上の依存関係、もしくは支配関係が確立しているため、たとえ取引上の依存関係がなかったとしても、グループ内での取引を通じて、そのような子会社・関連会社のパフォーマンスにとってはマイナスとなるような要求が行われる可能性もある⁽⁵⁾。

3. 仮説

このように、グループ内での取引はグループ内の各企業にとってプラスの側面とマイナスの側面の両方を持っている。さらに、各企業が行う取引は、仕入と販売という2つの側面に分けることが可能である。したがって、グループ内企業が行う取引を仕入と販売に分け、それぞれに対してそのメリットやデメリットをより具体的に検討することが必要であろう。

3.1 グループ内での仕入と各企業のパフォーマンス

前述のように、グループ内での取引は市場取引の不確実性を回避し、取引コストを節約するための有効な手段となりうる。取引コスト経済学によると、グループ内での仕入は、まさにこのメリットを享受できるものだと考えられる。

特に中間財などの特殊性の高い財を調達しなければならない場合、わずかな仕様の違いも重要な問題となるため、取引を行う企業間に高度の情報共有が必要となる。またこのような取引においては、必然的に市場におけるサプライヤーの数は限られたものとなってしまう (Goto 1982)、取引コストが上昇する可能性が高い (Williamson 1975)。

このような場合、中間組織としてのグループ内部での仕入が有効な手段となりうる。グループ内の他企業から仕入を行う場合、密接な関係によって情報共有が可能となり、サプライヤーの能力に対する理解も容易となるため、取引の不確実性を低下させることが可能である。そのような関係による不確実性の低下は、効果的な調達活動を可能とし、在庫コストを削減するための有効な手段となりうる (Trevelen 1987; Landeros and Monenczka 1989; Andersson et al. 2002)。さらに、サプライヤーの数が限られることによって交渉や駆け引きが行われ、結果として取引コストが上昇する (Williamson 1975) といったことも避けられる。もちろん、グループ内での取引においても取引コストは発生する。しかし、それらは整備された情報チャネルを活用することによってかなりの程度抑えることが可能だと考えられるのである (Goto 1982)。

市場取引に代替するものとしては、企業内部での開発および取引も考えられる。しかし、Chandler (1977) によると、さまざまな生産段階間の取引を企業内部で調整することは難しく、大きなコストが発生する。中間組織としてのグループ内企業間の取引は、企業内部での開発や取引にともなう規模の不経済やコントロールロス回避し、そこから発生するコストを節約できるものだと考えられる。

以上の議論から、グループ内での仕入は各企業のパフォーマンスを高めると考えることが可能であろう。したがって、次の仮説を導いた：

仮説 1a: 親会社やグループ内の他企業からの仕入は、その企業のパフォーマンスに正の影響を及ぼす。

このようなグループ内での仕入がもつプラス面に加えて、そのマイナス面もいくつか考えられる。まず前述のように、グループ内に長期の安定した仕入先をもつことによって、企業間のインターフェイスが拡大し多くの投資が行われるため、関係における慣性が強化され、取引相手の変更が困難となる (Dyer and Singh 1998)。そのため、環境の変化やそれによる戦略の変更に応じて仕入先を柔軟に変更できなくなるとも考えられる。また、仕入先をグループ内に限ることによって、他の優れた仕入先を選択肢から排除する、もしくは他のサプライヤーと価格や品質を比

較することが不可能となり、調達コスト削減の機会を失ってしまうかもしれない。

さらに、企業グループ内に非対称的なパワー関係が存在し、それによってリターンが平準化される (Lincoln et al. 1996)、もしくは親会社の業績のための犠牲となる (田中 1999; 西澤 1999; 小河・矢部 1999; 青野 2000) といった日本的なグループ経営が行われれば、それを通じて親会社やグループ内の他企業からの仕入を行う企業のパフォーマンスが低下する可能性もある。具体的には、親会社もしくは他のグループ内企業の売上を高めるために、必要以上の仕入を行う、もしくは市場価格を上回るような価格で購入する、といったことが考えられる。また、コストを削減し収益性を高めても、そのような利益の平準化や親会社の犠牲の対象となることによって、企業努力を行う意欲は低下してしまうであろう。

以上の議論から、グループ内での仕入は、各企業のパフォーマンスを低下させる可能性もあると考えられる。また、ここでそのプラス面とマイナス面の相対的な大きさを理論的に判断することは困難である。したがって、仮説 1a と対立する次の仮説を導いた：

仮説 1b: 親会社やグループ内の他企業からの仕入は、その企業のパフォーマンスに負の影響を及ぼす。

3.2 グループ内での販売と各企業のパフォーマンス

前述のように、仕入と同様、グループ内の他企業への販売は、親密な関係によって信頼や相互主義の発生を促し、それによって取引の不確実性を低下させるため、在庫コストを削減するための有効な手段となりうる (Trevelen 1987; Landeros and Monenczka 1989)。さらに、そのような関係においては情報の共有が容易となるため、顧客のニーズを理解した効果的なマーケティング活動を行うことが可能となるであろう (Andersson et al. 2002)。

また、安定した取引先を持つことによって、取引先の探索に必要となるさまざまな資源 (ヒト・モノ・カネ・情報) やコストを節約することが可能となる。市場取引においては新しい関係が短期的に繰り返し発生する可能性があるため、販売やマーケティングのコストを削減することが難しい (Kalwani and Naryandas 1995)。実際、新しい顧客を獲得することは、既存の顧客と取引を行うよりもコストが高いということが明らかにされている (Kotler and Armstrong 1991)。

以上の議論から、グループ内での販売と各企業のパフォーマンスに関して、次のような仮説を導いた：

仮説 2a: 親会社やグループ内の他企業への販売は、その企業のパフォーマンスに正の影響を及ぼす。

仕入と同様、グループ内での販売にも、このようなプラス面だけでなく、マイナス面が存在す

ると考えられる。

まず、長期の安定した関係によって慣性が強化され、取引相手の変更が困難となり (Dyer and Singh 1998)、戦略の柔軟性が低下する。これは結果として、グループ内への販売を行う企業のパフォーマンスを低下させるものだと考えられる。たとえば、経済状況の悪化などのグループ外部の環境変化が発生した場合、一時的にはグループ内の各企業の相互主義もしくは協調的な相互作用によって、その影響を緩和することが可能であろう。しかし、その状況が長期化、もしくはさらに悪化した場合、柔軟性の低下によって他の販売先を開拓できないということは、致命的な問題となりうる。Bresser and Harl (1986) も、「契約上の連結性」が高いことによって、外部の混乱の影響がさまざまなチャンネルを通じて増幅するため、環境の脅威に対してうまく適応することが困難となる可能性を主張している。

また、仕入と同様、リターンが平準化される、もしくは親会社の業績のための犠牲となる、といった日本的なグループ経営の影響として、親会社やグループ内の他企業への販売を行う企業のパフォーマンスが低下する可能性もある。具体的には、親会社や他のグループ内企業の収益性を高めるために、コストに見合わないような価格で販売する、といったことが考えられる。さらに、それらは各企業の企業努力に対する意欲を低下させるものにもなりうる。

これらに加えて、子会社・関連会社の競争環境も各企業のパフォーマンスに影響を及ぼすと考えられる。グループ外の他企業へと販売している企業は、市場での競争によって売上を獲得しなければならないのに対し、親会社やグループ内の他企業に販売を行っている企業は、グループ内に安定した販売先があることによって一定の売上が保証される。そのため、企業努力の必要性が相対的に低下するとも考えられる。つまり、売上の源泉をグループ内に置く、もしくは売上をグループに依存することによって、「安住」や「もたれあい」といったマイナス面が強調される可能性がある。実際、厳しい競争を経験した企業の方が、そのような経験を持たない企業よりもパフォーマンスや生存率が高いという研究結果も報告されている (Barnett et al. 1994; Barnett and Hansen 1996; Swaminathan 1996)。

これらは、結果としてグループ内への販売を行う企業の相対的なパフォーマンスを低下させると考えることが可能であろう。またここでも、グループ内への販売がパフォーマンスに及ぼすプラスとマイナスの影響の相対的な大きさを理論的に比較することは困難である。したがって、仮説2aと対立する次の仮説を導いた：

仮説 2b: 親会社やグループ内の他企業への販売は、その企業のパフォーマンスに負の影響を及ぼす。

4. 仮説の検証方法

4.1 分析対象

今回、サンプルとして用いたのは主要な家庭用電気機器メーカー5社（三洋電機、東芝、日立製作所、松下電器産業、三菱電機）の連結子会社および持分法適用会社、合計464社⁽⁶⁾である（対象企業数はそれぞれ、57社、104社、138社、58社、107社であった）。業種としては、製造業が218社（47%）、非製造業（卸、販売、サービス等）が246社（53%）と、ほぼ同じ割合であった。製造業の中には、半導体のような各種電子部品や機械装置、電球、モーターの製造など、中間財を中心として多様な業種が含まれた。主なデータは「日本の企業集団」（産業動向調査会）から抽出し、各社の有価証券報告書によって補完した。

また、経済状況の変化をグループの外部環境の変化としてとらえ、その影響を見るために、対象期間をバブル崩壊前の1989年と1991年、および崩壊後の1993年と1995年に設定した⁽⁷⁾。対象期間が隔年となっているのは、「日本の企業集団」が隔年での発行であり、その間の年度に関して同様のデータを利用できなかったためである。

今回、分析対象を選択する際に重視した基準は、次の4つである；①グループ内の取引に、取引コスト経済学でのキーワードのひとつである、特定性の高い中間財を扱うものが多く含まれている、②グループ内の子会社・関連会社に、サプライヤーだけでなく、卸や販売、サービスといった、さまざまな機能を持つ企業が含まれている、③バブル崩壊による経済状況悪化の影響を受けやすい、④統計的分析を行うために十分なサンプル数が確保できる。これらの基準を比較的満たしているものとして、今回は家庭用電気機器メーカーの企業グループを分析対象として選択した。

4.2 変数の説明

企業グループ内の各企業のパフォーマンスに関係するデータとしては、売上高および当期利益が利用できた。残念ながら、現段階でグループ内の子会社や関連会社のパフォーマンスに関するこれ以上の詳細な2次データを入手することは困難であろう。したがって、本研究ではグループ内企業のパフォーマンスとして、各社の効率性を従業員1人当たりの売上高によって、また収益性をROS（売上高利益率）によって測定した。実際には「売上高／従業員数」および「当期利益／売上高」をグループごとに標準化した数値を使用し、各社のグループ内における相対的なパフォーマンスを測定した。

取引構造としては、各企業の主要な取引先（グループ内・グループ外）をダミー変数にコード化して使用した。たとえば、ある企業が親会社もしくはグループ内の他企業からのみ仕入を行っている場合、「グループ内からの仕入」を「1」、「グループ外からの仕入」を「0」とした。また、販売に関しても同様の操作化を行った。グループ内各企業の取引構造としては、特定の取引

先との取引の有無よりも、取引の量もしくは割合を用いた方が詳細な分析が可能となるが、子会社・関連会社のほとんどは株式公開していない企業ということもあり、パフォーマンス同様、取引に関してもこれ以上詳細なデータを利用することができなかった。

これらの変数に追加して、製造業ダミー、連結子会社ダミー、および企業規模の変数をコントロール変数として使用した。特に、本研究において従属変数として用いる効率性（従業員1人当たりの売上高）は業種によって異なる可能性が高い。具体的には、製造業はその他の業種と比較して相対的にその数値は低くなると考えられる。したがって、製造業を「1」、その他の業種（卸、販売、サービス等）を「0」とし、業種の違いによる影響をコントロールした。

連結子会社ダミーでは、連結子会社（親会社の出資比率50%以上）を「1」、持分法適用会社（同20%から50%）を「0」とした。この変数は、資本による支配関係が、親会社と子会社・関連会社との関係における非対称的なパワー関係として、グループ内企業の実際の経営に直接的な影響を及ぼす可能性があると考えられたために追加した。支配関係を表すものとしては、他にも役員の派遣や貸付金の有無などが考えられるが、今回のデータの対象期間において、残念ながらそれらのデータは利用できなかった。

また規模の変数としては、資本金を対数変換して使用した。従業員数も規模の代理変数として頻繁に用いられているが、本稿では従属変数の効率性の計算において従業員数を用いているため、得られるデータの中から資本金を選択した。

4.3 分析方法

分析方法としては、まず重回帰分析（OLS）によって、特定の取引先（グループ内・グループ外）との取引（仕入・販売）が各企業のパフォーマンス（効率性・収益性）に与える影響を測定した。次に、サンプルから「グループ内仕入のみ」と「グループ外仕入のみ」、もしくは「グループ内販売のみ」と「グループ外販売のみ」の企業を抽出し⁽⁸⁾、それぞれのサンプルに対して年度間のパフォーマンスの数値を相関分析にかけた。その後、それぞれの相関係数を比較し、差の検定を行った。この分析によって、各企業のパフォーマンス（効率性・収益性）の安定に対する取引構造の影響を測定した。

5. 結果と考察

まず、各変数間の相関係数を表1（1989年度・1991年度）および表2（1993年度・1995年度）に示した。

相関分析の結果、すべての年度において、製造業ダミーがグループ外からの仕入およびグループ内への販売と正の有意な相関を示し、グループ内からの仕入およびグループ外への販売とは負の有意な相関を示した。これは、製造業として分類された企業が、グループにおけるサプライチェーンの上流に位置している可能性が高いということを示している。また、すべての年度にお

グループ内企業の取引構造とパフォーマンス

表1 相関マトリックス (1989年度/1991年度)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 売上高/従業員数		-.11*	.16**	-.23**	-.35**	.23**	-.39**	-.39**	.03
2. ROS	-.23**		-.16**	.11*	.16**	-.01	.04	.04	.21**
3. グループ内からの仕入	.19**	-.18**		-.33**	-.17**	-.01	-.18**	.05	-.19**
4. グループ外からの仕入	-.20**	.14**	-.34**		.37**	.07	.43**	-.23**	.23**
5. グループ内への販売	-.31**	.19**	-.19**	.36**		-.35**	.44**	.00	.18**
6. グループ外への販売	.24**	-.07	-.02	.07	-.39**		-.22**	-.22**	-.06
7. 製造業	-.38**	.11*	-.18**	.46**	.45**	-.24**		-.13	.29**
8. 出資比率>50%	.03	.00	.07	-.23**	-.01	-.22**	-.13**		.01
9. 資本金	.00	.19**	-.19**	.23**	.17**	-.06	.27**	.04	

**1%水準で有意 *5%水準で有意
左下:1989年度 右上:1991年度

表2 相関マトリックス (1993年度/1995年度)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 売上高/従業員数		-.07	.12*	-.20**	-.37**	.23**	-.30**	-.01	.00
2. ROS	-.04		-.10*	.06	-.03	-.01	.00	.02	-.01
3. グループ内からの仕入	.17**	-.18**		-.34**	-.09	-.02	-.19**	.11*	-.12*
4. グループ外からの仕入	-.21**	.01	-.30**		.31**	.05	.42**	-.20**	.26**
5. グループ内への販売	-.37**	.05	-.21**	.37**		-.35**	.37**	.03	.18**
6. グループ外への販売	.18**	.00	-.03	.08	-.37**		-.24**	-.19**	.00
7. 製造業	-.40**	-.09	-.15**	.45**	.47**	-.27**		-.14**	.30**
8. 出資比率>50%	.05	.09	.05	-.18**	.01	-.23**	-.13**		-.05
9. 資本金	.01	-.02	-.22**	.25**	.18**	-.02	.25**	.04	

**1%水準で有意 *5%水準で有意
左下:1993年度 右上:1995年度

いて、製造業ダミーと効率性（売上高/従業員数）との負の相関が強く、以降の分析において業種による効率性の差をコントロールする必要性を示している。

表3には、各企業の効率性（従業員1人当たりの売上高）を従属変数とし、グループ内からの仕入、グループ外からの仕入、グループ内への販売、グループ外への販売、製造業ダミー、連結子会社ダミー、資本金といった変数を独立変数とした重回帰分析の結果を示した。

まず、製造業ダミーがすべての年度で各企業の相対的な効率性に有意な負の影響を与えていた。これは予想通り、製造業ではグループ内の他の業種と比較して従業員1人当たりの売上高は低くなるということを示している。また、企業規模（資本金）も有意な影響を示した。つまり、規模の大きい企業ほど相対的に効率性が高いという結果が得られた。以下で検討する重回帰分析の結果は、これらの業種および規模による影響をコントロールした後のものである。

また、連結子会社ダミー（出資比率>50%）は効率性に対して有意な影響を示さなかった。これは支配関係とグループ内企業の効率性との間に直接的な関係がないことを示しているが、これに関しては、今回用いた資本関係以外の指標（役員の兼任、貸付金の有無など）を含めてさらに検討する必要があると思われる。

分析の結果、親会社やグループ内の他企業からの仕入は、1995年度を除いて、各企業の効率性にプラスの影響を与えていた。これは仮説1aをほぼ支持する結果である。中間組織としてのグループ内企業間の取引によって、取引コストを高める取引の不確実性を低下させ、交渉や駆け引

表3 効率性を従属変数とした重回帰分析結果

	標準化偏回帰係数 (t 値)			
	1989年度	1991年度	1993年度	1995年度
(定数)	(-2.09)	(-1.93)	(-1.09)	(-0.29)
グループ内からの仕入	.13** (2.86)	.10* (2.08)	.12* (2.41)	.06 (1.19)
グループ外からの仕入	-.02 (-.38)	-.06 (-1.03)	.00 (.01)	-.07 (-1.37)
グループ内への販売	-.12* (-2.22)	-.16** (-2.96)	-.22** (-4.05)	-.26** (-5.13)
グループ外への販売	.13* (2.55)	.13* (2.53)	.03 (.64)	.10* (2.05)
製造業	-.30** (-5.50)	-.29** (-5.22)	-.30** (-5.36)	-.17** (-3.23)
出資比率>50%	-.00 (-.05)	.03 (.57)	.02 (.37)	-.03 (-.65)
資本金	.14** (2.94)	.16** (3.44)	.14** (3.03)	.11* (2.34)
F 値	15.84**	16.88**	16.29**	13.86**
調整済み R 2 乗	.20	.22	.22	.17

従属変数：グループ内各企業の効率性（従業員1人当たりの売上高）

**1%水準で有意 *5%水準で有意 +10%水準で有意

きといった取引コストを高める要因を回避し、モニタリングや調整のコストを節約できたためだと考えられる。より具体的には、グループ内で仕入を行うことで、親密な関係によって情報共有や信頼関係の構築が可能となり、人的資源をはじめとした調達活動にともなう資源を節約できるため、結果として各企業の効率性が高まったと考えることが可能であろう。

1995年度のみ、グループ内からの仕入は効率性に対して有意な影響を示さなかった。その原因としては、信頼や相互主義、もしくは非対称的なパワー関係に基づく親会社からの圧力等によって、親会社やグループ内の他の企業からの仕入を各企業が以前と同水準に保って一時的に環境変化（バブル崩壊）の影響を緩和した（1993年度）ものの、景気の長期的な低迷によってグループ内外での需要も回復せず、長期的には売上を以前ほどは獲得できないため、結果として調達活動における資源の節約といったプラス面が相殺されてしまった（1995年度）と考えることも可能であろう。

次に、すべての年度において、グループ内への販売は各企業の効率性にマイナスの影響を与えていた。これは仮説2bを支持する結果である。さらに、グループ内への販売がパフォーマンスに与えるマイナスの影響は、バブル崩壊後（1993年度および1995年度）に一段と強くなっていた。これは、経済状況の悪化によってグループ内部での需要も減少し、それによって販売先の安定、もしくは依存による柔軟性の低下がマイナスに働いたことを示しているのかもしれない。非対称的パワー関係の影響としては、バブル崩壊後に親会社やグループ内の他企業の業績悪化を和らげるためのバッファとして、グループ内に販売を行う子会社・関連会社が利用されたとも考えられる。さらには、そのように利用されることで、各企業の企業努力に対する意欲が低下した可能性もある。

また、効率性を企業努力の指標としてとらえれば、グループに売上を依存することで、企業努力によって効率性を高める必要性が相対的に低下し、結果としてマイナスの影響が及んだとも考えられる。さらには、効率性の指標がグループ内での相対的な数値であるため、グループ内での販売を行っていない（グループに売上を依存していない）企業が、バブル崩壊後にリストラ等の企業努力によって効率性を高めたと考えることも可能であろう。

対照的に、グループ外への販売は各企業の効率性を高めており、バブル崩壊によって一時的に影響を受けた（1993年度）ものの、1995年度にはその影響が回復している。これは、グループ外への販売を行う企業の企業努力と、それを支える柔軟性の高さを表しているのかもしれない。グループ外への販売には市場での競争が必然的にもなうため、企業努力の必要性が増し、それがパフォーマンスの回復にプラスの影響を与えたとも考えられる。さらに、グループ外への販売においては当然ながら親会社や他の子会社・関連会社との間に取引上の依存関係が発生せず、それを通じて親会社や他の子会社・関連会社の業績の犠牲となることもない。したがって、親会社との間で資本上の支配関係があったとしても、取引を通じた日本的なグループ経営の影響を受けないと考えられるであろう。また、親会社やグループ内の他企業へと販売している企業でも、同時にグループ外へと販売することによって親会社やグループへの依存度を低下させることが可能である。それによってパワーの不均衡がある程度解消されるため、「取引価格の引き下げ」のような、その企業のパフォーマンスにとってマイナスとなるような要求の対象になる可能性が低下するとも考えられる。

表4には、収益性（ROS）を従属変数とした重回帰分析の結果が示されている。各モデルの決定係数（R²乗）や、各独立変数の標準化偏回帰係数から判断すると、効率性とは対照的に、グ

表4 収益性を従属変数とした重回帰分析結果

	標準化偏回帰係数 (t 値)			
	1989年度	1991年度	1993年度	1995年度
(定数)	(-1.87)	(-2.71)	(1.36)	(.96)
グループ内からの仕入	-.13* (-2.24)	-.10+ (-1.72)	-.20** (-3.35)	-.10+ (-1.77)
グループ外からの仕入	.02 (.29)	.00 (.06)	.01 (.10)	.07 (1.14)
グループ内への販売	.12+ (1.93)	.16* (2.53)	.06 (.93)	-.06 (-1.02)
グループ外への販売	-.02 (-.28)	.02 (.33)	.00 (.00)	-.02 (-.43)
製造業	-.01 (-.13)	-.10 (-1.49)	-.12+ (-1.76)	-.02 (-.29)
出資比率>50%	.00 (-.06)	-.07 (-1.28)	.08 (1.41)	.04 (.71)
資本金	.15* (2.60)	.22** (3.87)	-.05 (-.89)	-.02 (-.35)
F 値	4.02**	4.63**	2.71*	.91
調整済み R ² 乗	.06	.07	.04	.00

従属変数：グループ内各企業の収益性（ROS）

**1%水準で有意 *5%水準で有意 +10%水準で有意

グループ内各企業の取引構造は各企業の収益性に対してほとんど影響を示さなかったといえるであろう。

ただし興味深いことに、収益性に対しては、グループ内での取引（仕入・販売）が（弱いながらも）効率性に対してとは逆の影響関係を示した。すなわち、グループ内からの仕入は効率性に対してプラスとなるのに対して、収益性にはマイナスの影響を与えていた。また、グループ内への販売は効率性に対してマイナスの影響を示したのに対して、収益性に対しては（好況期にのみ）プラスの影響を示した。

表3の分析結果において、グループ内からの仕入は、各企業の効率性（売上高／従業員数）に対してはプラスの影響を示していた。したがって、前述のように調達活動にともなう資源は節約できていると仮定すれば、収益性に対してマイナスの影響を示したのは、仕入価格自体が高い、つまり親会社や他の子会社に有利な価格で仕入を行っていたからだとも考えることも可能であろう。バブル崩壊後にグループ自体の業績が悪化した1993年度において、マイナスの影響が強くなっていたことも、グループ内からの仕入を通じて一定の負担を強いられた可能性、つまり非対称的パワー関係の影響を示唆していると考えられる。

また逆に、グループ内への販売は収益性に対してプラスの影響を示した。しかしこの影響は好況期（1989年度および1991年度）にのみ見られた。これらを総合すると、グループ内での取引価格自体が比較的高くなっているとも考えられる。グループ内へは高価格での販売が可能であるため、他の企業にも余力のある好況期には売上も伸び、収益性は高まる。しかし経済状況が悪化し、内部需要も減少した1993年以降は、グループ内の販売先にも一層の負担がかかるため、好況期のように高価格と安定した売上によるグループ内での収益の獲得は困難となったのかもしれない。

表5には、パフォーマンスに対するこれらの直接的な影響に加えて、各企業の取引構造が「パフォーマンスの安定」に与える影響を検証するための、相関係数の差の検定の結果が示されている。相関係数が大きく、有意ということは、年度間でパフォーマンスが安定していたということを示している。また逆に、相関係数が小さく、非有意ということは、年度間でパフォーマンスが安定していなかったということを示している。

分析の結果、効率性に関してはすべての年度間（89-91, 91-93, 93-95）で、取引先のタイプ（グループ内のみ・グループ外のみ）にかかわらず、非常に強い相関があった。これは、各企業の効率性は取引先のタイプにかかわらず安定しているということを示している。

対照的に収益性に関しては、全体的に年度間の相関は弱く、効率性と比べると不安定であり、さらに仕入先のタイプ別の相関係数に有意な差が見られた。特にバブル崩壊前後（91-93）、仕入先の違いによって収益の安定性に明確な差があった。具体的には、グループ外からのみ仕入を行っている企業の収益性はバブル崩壊前後でまったく相関を示さなかったのに対し、グループ内からのみ仕入を行っている企業の収益性は強い正の相関を示したのである。また、他の年度間に

表5 相関係数の差の検定（取引先別）

サンプル		r	N	Z		r	N	Z
内仕入のみ	効率性89-91	.91**	139	.39	収益性89-91	.66**	99	3.20**
外仕入のみ		.90**	81			.27**	67	
内販売のみ		.94**	113	2.62**		.33**	68	-1.72
外販売のみ		.88**	103			.56**	79	
内仕入のみ	効率性91-93	.94**	136	0.61	収益性91-93	.54**	99	3.47**
外仕入のみ		.93**	78			.03	63	
内販売のみ		.94**	112	0.60		.26*	68	-1.26
外販売のみ		.93**	100			.45**	74	
内仕入のみ	効率性93-95	.91**	125	2.45*	収益性93-95	.38**	90	2.55*
外仕入のみ		.82**	71			-.05	54	
内販売のみ		.94**	100	1.44		.31**	61	1.05
外販売のみ		.91**	93			.13	69	

**1%水準で有意 *5%水準で有意

においてもグループ内からのみ仕入を行っている企業の相関係数は、グループ外からのみ仕入を行っている企業と比較して大きく、その差は有意であった。これは、グループ内での仕入はグループ外からの仕入と比較して、各企業の収益を安定させるということを示している。

表4の結果と合わせて考えると、グループ内での仕入は各企業の収益性に対して直接影響を与えるというよりも、「グループの外部環境が変化しても各企業の収益を安定させる」という調節機能を持っていると判断することが可能であろう。Astley and Fombrun (1983)によると、複数の組織が集合し、相互作用することによって、環境の変化にともなう影響を緩和し、全体として適応することが可能である。この結果は、このような彼らの主張とも一致する。ただし、グループ内での仕入が収益性に対して弱いながらもマイナスの影響を示したことから推測できるように、このような収益の安定化が「リターンの平準化」などの日本的なグループ経営によってもたらされたものだという可能性も考えられる。

以上の結果および考察から、「グループ内での仕入」は取引コストを低下させることで各企業の効率性を高め、相互主義や協調によって収益を安定させるものだということが明らかとなった。しかし他方で、「グループ内への販売」は柔軟性の低下や非対称的パワー関係による犠牲、そして企業努力に対する意欲の低下によって、各企業の効率性を低下させる可能性も示された。したがって、特に販売に関しては、これまで経験的に主張されてきたように、子会社・関連会社の自立が重要になると考えられる。実際、「グループ外への販売」は各企業の効率性を高めるものとなっており、これは自立によって柔軟性や企業努力が向上する可能性を示唆している。

本稿で行った分析は、大手家庭用電気機器メーカーの企業グループに限定されたものである。したがって、他の企業グループにおいても同様の結果が得られるかどうか、そして同様の主張が可能かどうかは定かではない。しかしいずれにせよ、親会社単独よりも連結を重視するという流れが加速するなかで、企業グループにおいて「部分最適を追及した結果としての全体最適」を達成するためには、協調もしくは貢献を、依存や犠牲と明確に区別することが重要となるであろう。

う。それによって初めて、グループ内での取引によるコストや資源の節約と、グループ外との取引による柔軟性や企業努力の向上とのバランスを重視した、全体最適のためのグループ経営が可能となるのではないだろうか。

6. おわりに

本稿では、「グループ内企業間の取引は、各企業のパフォーマンスにどのような影響を与えるのか」というリサーチクエスチョンに基づき、企業グループ内の各企業の取引構造とパフォーマンスとの関係を、実証研究によって検証した。その結果、各企業の取引構造とパフォーマンスとの間に、効率性の向上、低下、さらには収益性の安定といった、いくつかの興味深い影響関係が確認できた。

これまで、子会社や関連会社に関する個別のデータを用いた実証的な研究はほとんど行われてこなかった。子会社や関連会社に関する詳細なデータは入手困難であり、実際、今回の分析で用いたデータも表面的なものに限られている。しかし、これまでのグループ経営で主張されてきた関係性に対して、現実のデータによって客観的な裏づけを行うことができたということは、ひとつの貢献ととらえてよいのではないだろうか。

今回の研究の問題点としては、やはり変数が制限されているということが挙げられるであろう。たとえば、グループ内各企業の取引構造を表すものとして、特定の取引先との取引の有無よりも、取引の量を利用することができれば、より深い分析が可能だと思われる。また、グループ経営という観点からは、個々の企業のパフォーマンスはもちろん、今回検証しなかったグループ全体としてのパフォーマンスへの影響が重要となるであろう。さらに、グループ内の取引において、取引コストの節約をひとつの目的として考えるのであれば、取引される財の特性（標準／特殊）なども含めたより詳細な分析が必要であろう。実際、真鍋（2002）は自動車産業におけるアセンブラーとサプライヤーとの企業間協調に関して、取引される部品の特性が企業間の依存関係に影響を与え、それによってサプライヤーの協調性が変化するというを示している。

今後は、これらの問題点を念頭に、他の産業に属する企業グループも含めて、グループ経営に関してさらなる詳細な研究・分析を進めていきたい。

（投稿受付日2003年8月29日，採択決定日2003年11月12日）

注

- (1) 2000年3月期決算より、決算開示の内容が従来の単独決算中心から連結決算中心へと移行した。また、この移行に併せて連結の範囲が拡充されるため、これまで連結の対象としてこなかったグループ企業であっても、一定の要件を満たす場合には、連結対象会社あるいは持分法適用会社となる。このため、これまで親会社の利益を重視し、子会社・関連会社の利益を犠牲にする傾向にあった日本企業においても、グループ全体としての利益を意識した経営を行っていかねばならない状況にある（小河・矢部 1999）。
- (2) 日本において企業グループと呼ばれるものとしては、大きく分けて2種類ある。ひとつは財閥系もしくは大手銀行系の企業グループであり、もうひとつは大企業を中心にその子会社・関連会社によって構成される企業

グループである。しかしこれら2種類の企業グループは互いに排他的に区別されるものではなく、財閥系の企業グループに属する企業の多くが後者のタイプの企業グループを形成している (Goto 1982)。またそれと同時に、財閥系・大手銀行系に属さない企業の多くも、独自の企業グループを形成している。

- (3) 取引コスト経済学における不確実性とは、「経済主体としての意思決定者の選択した行動とその結果が一義的に整合できず、その因果関係がどうなっているかその知識が前もってはっきりしない状態」(井上 1994) のことである。
- (4) Hardy and Phillips (1986) は、組織間の結び付きにおいて「競争上の連結性 (competitive interconnectedness)」と「契約上の連結性 (contractual interconnectedness)」とを区別した。「競争上の連結性」とは市場のルールによって結び付けられた組織間の関係の強さであり、「契約上の連結性」とは形式的もしくは非形式的な合意に基づいて形成された組織間関係の強さである。
- (5) 関連する研究としては、真鍋 (2002) が日本の自動車産業におけるサプライヤーとアSEMBラーとの関係を分析し、資本関係や取引関係におけるアSEMBラーのパワーがサプライヤーの協調性を高めるという結果を報告している。
- (6) 金融(クレジット/リース)関連の関係会社に関しては、他と同一の基準でパフォーマンスを比較することが適切ではないと判断したため、分析の対象から除外した。また、年度によって対象企業数は異なり、いくつかの欠損値もあったため、分析によってサンプル数は若干変化した。
- (7) 各社の有価証券報告書における表現や、連結決算の数字も経済状況の変化を裏付けるものであった。1989年度および1991年度の報告書では、連結の売上高が5社すべてで前年比プラスとなっており、各社とも「内需の拡大」や「順調に推移」といった表現が見られた(1991年度においては、「先行きに不透明感」といった表現も見られ、バブル経済の崩壊による今後の業績悪化を示唆していた)。対照的に1993年度の報告書においては、各社とも売上高が前年比マイナスとなっており、1995年度においても、ほとんどのグループにおいて業績は低迷したままであった。各社の報告書においても「消費の低迷」や「厳しい経営状況」といった表現が多く見られた。
- (8) 今回、各企業の個別の取引先との取引量に関するデータを利用することができなかった。したがって、グループ内外の両方と取引を行っている企業に関しては、その正確な構造を特定できず、結果の解釈も困難となるため、この分析からは除外した。

参考文献

- Andersson, U., Forsgren, M., and Holm, U. 2002. The Strategic Impact of External Networks: Subsidiary Performance and Competence Development in the Multinational Corporation. *Strategic Management Journal*. 23(1): 979-995.
- Astley, W. G. 1984. Toward an Appreciation of Collective Strategy. *Academy of Management Review*. 9(3): 526-535.
- Astley, W. G. and Fombrun, C. F. 1983. Collective Strategy: The Social Ecology of Organizational Environments. *Academy of Management Review*. 8(4): 576-586.
- Barnett, W. P., Greve, H. R., and Park, D. Y. 1994. An Evolutionary Model of Organizational Performance. *Strategic Management Journal*. 15: 11-25.
- Barnett, W. P. and Hansen, M. T. 1996. The Red Queen in Organizational Evolution. *Strategic Management Journal*. 17: 139-157.
- Barringer, B. R. and Harrison, J. S. 2000. Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationship. *Journal of Management*. 26(3): 367-403.
- Bresser, R. K. and Harl, J. E. 1986. Collective Strategy: Vice or Virtue?. *Academy of Management Review*. 11(2): 408-427.
- Chandler, A. D., Jr. 1977. *The Visible Hand*. Harvard University Press. Cambridge, MA.
- Coase, R. H. 1937. *The Nature of the Firm*. *Economica*. reprinted in G.J. Stigler and K. E. Boulding (eds). *Reading in Price Theory*. Homewood. III, Richard D. Irwin (1952). (井上薫訳. 1985. 「企業の本質」『神戸学院経済論集』17(2))
- Dyer, J. and H. Singh. 1998. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational

- Competitive Advantage. *Academy of Management Review*. 23(4): 660-679.
- Goto, Akira. 1982. Business Groups in a Market Economy. *European Economic Review*. 19(1): 53-70.
- Hardy, C. and Phillips, N. 1998. Strategies of Engagement: Lessons from the Critical Examination of Collaboration and Conflict in an Interorganizational Domain. *Organization Science*. 9(2): 217-230.
- Kalwani, MU. and Narayandas, N. 1995. Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do they Pay?. *Journal of Marketing*. 59(1): 1-16.
- Kotler, P. and Armstrong, G. 1991. *Principles of Marketing*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs. NJ.
- Landeros, R. and Monenczka, R. 1989. Cooperative Buyer/Seller Relationships and Firm's Competitive Posture. *Journal of Purchasing and Materials Management*. 25: 9-18.
- Lincoln, R. J., Michael, L. G., and Christina, L. A. 1996. KEIRETSU Networks and Corporate Performance in Japan. *American Sociological Review*. 61(1): 67-88.
- Pfeffer, J. 1981. *Power in Organizations*. New York. Harper.
- Pfeffer, J. and G. Salancik. 1978. *The External Control of Organizations*. New York. Harper and Row.
- Swaminathan, A. 1996. Environmental Conditions at Founding and Organizational Mortality: A Trial-by-Fire Model. *Academy of Management Journal*. 39: 1350-1377.
- Trevelen, M. 1987. Single Sourcing: a Management Tool for the Quality Supplier. *Journal of Purchasing and Materials Management*. 23: 19-24.
- Uzzi, B. 1996. The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect. *American Sociological Review*. 1996. 61(4): 674-698.
- Williamson, O. E. 1975. *Market and Hierarchies*. Free Press. New York. (浅沼万里・岩崎晃訳. 1980. 『市場と企業組織』日本評論社)
- Williamson, O. E. 1979. Transaction cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*. 22: 233-261.
- Williamson, O. E. 1986. *Economic Organization*. Wheatsheaf Books Ltd. (井上薫・中田善啓監訳. 1989. 『エコノミック・オーガニゼーション』晃洋書房)
- Williamson, O. E. 1988. Corporate finance and corporate governance. *Journal of Finance*. 43(3): 567-591.
- 青野勝之. 2000. 「子会社から見た連結経営と効率的なグループ経営」『Business Research』918: 44-49.
- 石川博行. 2000. 『連結会計情報と株価形成』千倉書房.
- 井上薫. 1994. 『現代企業の基礎理論』千倉書房.
- 小河光生・矢部謙介. 1999. 「グループ企業再編の今後の展開」『税務弘報』47(9): 14-20.
- 産業動向調査会 1991. 1993. 1995. 1997. 『日本の企業集団』.
- 高橋伸夫. 2000. 『超企業・組織論』有斐閣.
- 田中隆雄. 1999. 「子会社に対する業績評価の新しい尺度—EVA、キャッシュフローと企業価値—」『旬刊経理情報』892: 13-16.
- 西尾幸夫. 1994. 「『取引コスト論』とコーポレート・ガバナンス」『阪大法学』44(2・3): 443-451.
- 西澤脩. 1999. 「戦略的グループ経営でどう変わるか—子会社の業績管理」『旬刊経理情報』892: 8-12.
- 真鍋誠司. 2002. 「企業間協調における信頼とパワーの効果—日本自動車産業の事例—」『組織科学』36(1): 80-94.
- 山倉健嗣. 1993. 『組織間関係』有斐閣.
- 山田耕嗣. 2000. 「組織間関係論」高橋伸夫編『超企業・組織論』有斐閣.
- 山本一元. 2002. 「新たな多角化を目指して」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』27(8): 7.