立教大学ビジネスクリエーター創出センター研究論文　2013年3月12日
Center for Business Creator Promotion (Rikkyo Univ.) Working Paper

企業と市場の機会選択　―経営理念と取引コストの関係―

The Firm, Market, and Opportunity Costs

Exploring the Relationship Between Management Philosophy and Transaction Costs

亀　川　雅　人
Masato Kamekawa

本報告書は文部科学省補助金　私立大学戦略的研究基盤形成支援事業
「ビジネスクリエーターが創るインテリジェント・デザイン型企業・組織と
人材育成手法の実践的研究（2009～2013年）」において、「企業・組織研究ユニット」
として行った研究調査活動の一部を2012年度に取りまとめたものである。

企業と市場の機会選択
―経営理念と取引コストの関係―
The Firm, Market, and Opportunity Costs: Exploring the Relationship Between Management Philosophy and Transaction Costs.

亀　川　雅　人
Masato Kamekawa

１）　はじめに

経済学では、希少資源の配分を考察するために、生産主体の企業と消費主体の家計という概念を構築した。資源の配分は市場機構に委ねられ、生産と消費が同時に、且つタイムレスに完了する世界を想定する。タイムレスな世界は、生産要素の結合による生産と販売、そして消費が同時に完結し、人々の活動としてのフローや活動途中に存在するストックの概念を必要としない。市場で決まる価格は、情報の探索や競争が終焉し、資源の清算状態を示すシグナルとなる。

しかし、現実の世界は時間が存在する。そのため、資源はフローやストックの概念で捉えられる。ストック概念は資本主義社会における私有財産概念とむすびつき、市場価格は私有財産としての資源の交換尺度になる。企業の生産活動は、フローとストックの両面で捉えられ[1]、生産活動の途上にあるストックが資源として市場価格に織り込まれる。その評価対象は、所有する個々の資産価格の集計ではなく、資産が稼ぎ出す将来キャッシュフローの所有権とこの権利に影響を及ぼす意思決定権である。すなわち、利益の分配請求権と経営参加権が評価対象となる。

企業という経済単位のなかでも、株式会社は資本結合のための最高の企業形態とされる。その理由は、譲渡自由な株式制度と有限責任制、それに証券市場における分散投資がある。いずれもリスクの軽減による資本コストの低下、すなわち私有財産の価値を高める制度である。低コストの資本調達により、有形・無形の資産のみならず、賃金の前払いを含めて大規模な生産・販売の組織を構想できる。規模の経済性が生産性の上昇もしくはコストの低下を可能にすれば、企業は資産を成長させ、従業員数を増加させる誘因を持つことになる。平均コストの低下を追求する企業は、資本を増加させ組織の成長を目指すことになる。企業は市場空間における質点のごとき概念から大きさを持つ組織として認識されることになる。

---

[1] 周知のように会計制度では、フローは損益計算書、ストックは貸借対照表で評価される。

企業概念を組織と市場のコスト比較という視点から考察したのは、コース（R.H.Coase）やウイリアムソン（O.E.Williamson）の取引コスト論である[2]。市場経済における売買は、分業経済における資源配分プロセスであり、資源に関する情報交換が貨幣を介した所有権の交換により行われる。

しかし、資源配分は市場のみで行われるわけではない。計画経済では市場に代わり組織のマネジメントが資源を配分する。情報が権限に応じて集められ、指揮・調整機能により資源配分が行われる。彼らのモデルは、市場を所有権の異なる経済主体間の交換と再定義し、所有権の移転を伴わない組織内取引が企業となる[3]。資源配分に関するコミュニケーションの優劣が、市場と組織というフレームワークで比較されることになる。

所有権を取引する市場機能に支障があれば、適正な資源配分は行われない。したがって、市場が円滑に機能するような社会的制度が必要になり、法律に基づく明示的・暗黙的な様々な契約関係が必要になる。しかし、不確実性下では、将来に発生する取引内容を予め正確に記載することは難しい。同一の所有権に基づく企業組織内の取引は、契約内容に柔軟性を付与することで、不確実性や複雑性による契約の不備を補完する代替手段となる[4]。

コースの取引コスト論は、ウイリアムソンにより精緻化と体系化が図られ、人間のもつ「限定された合理性」や「機会主義」に環境要因である「不確実性・複雑性」と「少数性」が加味され、市場と組織の代替関係が取引コスト概念で整理される。主な取引コストは、財・サービスの質や価格を調査する「探索コスト」、売買条件に関する「交渉コスト」、そして契約履行を確認する「監視コスト」である。いずれも、人間の制約された能力や取引双方が自らの利益を最大化するための機会主義的な行動により発生するコストである。こうしたコストは、不確実性や複雑性が増大する場合、あるいは取引相手が少数である場合に高くなる。

---

[2] 取引コスト論は、市場と組織の選択という視点を導入しているが、組織が市場に代替する詳細な理由は、経営学の中心的なテーマでもあった。組織論や雇用に関する諸理論は、市場との関係で論じるまでもなく、経営学の重要なテーマだったわけである。経営学に限らず、市場と組織の選択は、経済学や法学(契約論やその他の商法)などとも関連する学際的な研究領域である。学際性に関しては、Williamson(1981)を参照せよ 。

[3] ただし、ここでは法人と自然人の区別は問題にしていない。したがって、自然人としての所有権（株式）は譲渡自由であり、移転する可能性がある。しかし、この境界は企業と市場のみならず、家計と市場の境界でもある。家計も私有財産制度によって財産権を保障されているが、家庭内部の仕事の分担は市場との関係で決まる。炊事、洗濯、掃除、育児などの労働を家事労働にするか、家庭とは異なる企業の業務にするかは、市場の取引コストに依存することとなる。自然人と法人、企業と家計のいずれも市場と組織の概念とは異なる視点で分類された概念である。

[4] 新古典派経済学は、完全市場や完備市場の前提により理論を構築するため、不完全や不完備に関する議論は応用問題として扱われることとなる。

取引コストは、企業を生産主体とみなし、生産コストに焦点をあてることで等閑視されてきた摩擦的な要因である。しかし、この摩擦的コストに着目することで、市場と企業を考察する新たな枠組みを提供したのである。市場と企業は相互補完的な制度と見なされ、双方ともに交換の場もしくは交換の機関と位置づけられた。企業内の取引コストが市場の取引コストを下回れば、企業は取引を内部化して、組織を拡大する。反対に、市場の取引コストが相対的に低下すると、自社で生産・販売していた活動部分を他企業に委ね、企業組織はスリム化することになる。

この分析フレームワークは、所有権にもとづく企業理論とは異なるフレームワークのように捉えられるかもしれない。しかし、依然として、分業と協業の体系は所有権に基づいて分類されているのである。換言すれば、取引コストによる企業と市場の分類は、所有権上の自社と他社の境界を示し、これを比較するモデルである[5]。市場とは、自社以外の他の企業の集合概念になる。このように捉えると、取引コストの比較は自社と他社の業績比較になる[6]。市場の取引コストは、他社による資源の利用を意味し、自社による資源利用と比較される。それは、企業家が日常的に意識している機会費用による比較である。企業の投資計画は、市場の平均的業績を上回る期待リターンで実施される。すなわち、企業組織の成長は、NPV（net present value）がゼロ以上になる投資基準と整合性を有している。

２）経営理念と市場の価値観

市場取引には、一定のルールがある。すべての企業に要求される基本的取引ルールから、業界特有のルールまで様々である。ルールの形成には、その背後に正当性や正義、公平や公正といった一定の価値観がある[7]。社会の価値観は言語によって形成されるが[8]、時代や地域により異なり、文化、歴史、経済、技術、自然などの環境により多様化する。ある社会における共通の価値観を背景にしたルールは、一般に法律として施行される。取引の種類や量が増加する度に、財・サービスの生産・販売に関する法律や労働および金融資本など

---

5 市場と企業の中間的取引という視点も、所有権上の区分から生じる。

6 取引コストの概念は、機会費用であり、諦めねばならないリターンで測定される。すなわち、業績比較とはコストの測定に他ならない。ただし、機会費用であるため、過去の業績ではなく、将来業績の予想になる。

7 TPP の交渉過程で明らかなように、各国の価値観には相違がある。その国の秩序を形成し、異端を排除するために正義が求められ、社会的に正しいと認識される公正の基準が作られる。また、相互に比較する際にも、比較の基準としての正義があって平等か否か、すなわち公平を論じることが可能になる。

8 グローバル市場と称される今日の世界経済で英語が共通言語になるのは、市場の価値観を共有する上で必然的な結果である。各国の経済がグローバル市場経済と差別化しない価値観を有する場合、その国のことばは経済的な意味を失うことになる。

の生産要素取引に関する法律が成立する。それは、取引を行う上での常識と考えてもよい。我々は、無意識のうちに常識により情報交換を行い、意思疎通しているのである。

一定の価値観を共有することは、市場取引を機能させるうえで欠かせない。価値観を基礎とした市場取引のルール化が取引コストを軽減させるためである。所有権の移転を伴う取引対象が決められ、その交換方法がルール化される[9]。自立した個人の財産を取引するには正義がなければならず、暴力や略奪、詐欺、偽装などによる取引が不当なものとして排除される[10]。法律は取引を規制することで、取引コストを削減する社会的装置なのである[11]。したがって、共通価値観の形成は、市場の生成と機能の前提条件になる。

市場の価値観は、所有権の異なる企業もしくは交換主体が、売買取引をする際の基礎となる。この共通価値観とは別の特殊な価値観が意味を持つとすれば、それは市場の平均リターンを超える資源交換の実現である。すなわち、共通価値観と特殊な価値観の機会選択である。他の諸条件を所与とすれば、市場と組織の価値観の相違に着目するコスト論が展開できる。この仮定では、特殊な価値観を有する人々の相互取引が市場の取引より効率的である時、組織が形成されることになる。

価値観の共有にかかるコストは、即時にリターンと結びつくわけではない。時間の存在を意識すれば、一種の無形資産の形成である。市場で共有される価値観が社会インフラとしての社会関係資産と見なされるとすれば、個別企業組織に特殊な価値観の共有は組織内関係資産であり、一種の無形資産と考えてよい。その資産が生み出すリターンは、一定の期間に亘り供給が固定される準レントである。

ここでは、企業組織に固有の価値観を経営理念と定義する。経営理念は、市場の価値観とは異なる特殊な価値観であるが、形式的に掲げられる社是や社訓などではない。経営に固有の理念は、これを集計しても市場の価値観にはならない。価値を構成する要素が異なるのである。市場は価値観を共有することでルール化や標準化に至るが、個々の企業は差

---

9 宗教により禁止される食べ物や飲み物がある。特許や商標などの無形資産が売買対象となったのは、比較的最近のことである。コンサルタントや情報サービスが企業として成立するのも、市場取引の対象と認識されたためである。また、多くの先進諸国で児童労働は禁止されている。労働に関する法律は国により異なるが、労働時間や派遣労働など、多様な法律が施行される。金融資本取引の規制は、会計制度の問題や情報開示問題を伴い、増加する一方である。外部取締役や監査役などの制度も、資本市場の問題である。食品添加物や内容表示、賞味期限、大気汚染や製造物責任に至るまで、公平や公正概念を定めねば、善と悪を合理的に説明することは難しい。

10 悪徳商法という名称は、一定の価値観が背後にあって成立する。ケイマン籍の企業の上場が、投資家にとって公正で公平な法的環境を提供できないとなれば、新たな法律の整備が必要になる。

11 規制緩和による起業促進は、役割を失った法の残滓を排除することになる。

別化することで存在価値を持つ。価格競争でさえ、差別化することの結果である[12]。

経営理念は、「企業のあるべき規範的価値」としてのビジョンや方針、具体的な事業の目的とその達成手法などの行動基準を形成する意識であり、年間の事業計画や月間目標などを包含する[13]。個々人が人生の目標や生き方を模索するように、経営理念によって、自己と他者を区別する境界が意識される。企業組織内に固有の常識が、組織内のコミュニケーションには不可欠であり、市場のコミュニケーションよりも効率的な資源配分をもたらすとすれば価値がある。市場の共通言語とは異なる特殊な言語や組織内の常識が形成される。

人間の価値観は、それが完全に共有されれば一心同体という表現になる。身体の各部位は、それぞれの役割を担い外界の刺激に反応する。しかし、その反応の仕方は意識主体に依存している。企業の場合は、意識主体は所有権のもとに統治され、自己と他者の区別を認識する境界を形成する。統一した意識主体により行動が決定することになる。企業に参加する各主体の意識が同一の価値観を有している場合は企業組織の境界内にある[14]。

市場と同じ価値観であれば、あえて経営理念を掲げる意味はない。この特殊な経営理念の形成と共有が組織内取引のコストを引き下げ、市場取引を組織内取引に変更させる誘因をもつとき、組織化は経済的価値を持つ。組織が同一の意識主体により行動する場合でも、組織内部に原子レベルの取引主体が存在している。市場的価値と経営理念の取引環境が、原子レベルの取引主体の運動に差異を生じ、目的の達成度やその効率性に相違が生じるとすれば、価値観とその境界が問題になる。

３）経営理念と組織化に関する仮説の構築

経営理念の経済的価値を認識するには、人が集う意味と資本が結合する意味を同時に考察しなければならない。市場と企業という概念を取引コストで比較するとき、生産要素市場を考察の対象にする必要がある。原子論的な単位の資本や個々人の労働力が一つの企業

---

12 低賃金の労働力を求めた海外進出で、特別な価値形成をせずに成功するのは、その国の市場における標準的な価値形成が市場の取引コストを高めているためである。そのため、国内市場における標準的価値形成の移転により、組織内取引コストが相対的に廉価になるのである。

13 政府の予算委員会が各政党の価値観を反映して政策を実現する予算案を作成するが、個々の企業は一つの経営理念に基づき事業戦略を策定し、毎年の予算を作成する。

14 この問題を国家で類推してみよう。国家を形成するのは国民の価値観であり、国家の憲法は、最も高い水準の価値規範である。憲法と相いれない法律は制定できない。これと同じく、企業の経営理念と整合的でない組織内行動は排除される。しかし、多様な考え方を排除するというものではない。民主国家は多数決原理に基づくとしても、少数意見を尊重する仕組みがある。多数意見は、個々人の意見の集合であり、少数意見が多数意見に変化すること容認している。企業組織内における多様な意見の態度も、経営理念を反映したものであり、一つの価値を形成する。

に結合するのは、資本市場や労働市場における取引コストを比較した結果である。

一般に、資本の参入と退出は、ビジネスモデルの巧拙という期待キャッシュフローの予想に基づいている。企業の投資価値は経営理念に影響を受けるとしても、投資家は経営理念を共有する必要がない。市場取引は、投資家から特殊な価値観を排除し、リスクとリターンを秤にかける不特定多数の同質の取引と見做される。

短期の売買を繰り返す投資家は、情報を取捨選択しながら、市場における最適な資源配分を模索する。その役割は極めて重要であるが、企業の経営理念に共鳴することはない。他方、経営理念と一体となった特定の資本家も存在する。創業者や中小企業のオーナー経営者は、経営理念に共感して投資する資本家である。

このような経営理念に対する態度に関わらず、両投資家の貨幣資本は区別できないが、経営理念に中立な投資家も、その価値を評価して投資する。経営理念の共有に対する経済的価値が認知され、投資価値に反映されることになる。資本市場が効率的であれば、経営理念を共有する価値は瞬時に企業価値に織り込まれ、利潤率は均等化する。すなわち、経営理念をめぐり、資本の参入と退出が発生することになる。

労働市場も資本市場と同じように効率的であれば、職務に応じた賃率は瞬時に均等化する。適材適所の資源配分は、労働市場の需給を通じて達成される。賃率は職務内容によって異なるが、職務内容の詳細を明示した雇用契約には経営理念の共有は不要である。経営者が一定の経営理念を保持していても、雇用契約に限定された職務の遂行には理念の共有が必要とされない。経営者個人の価値観はビジネスモデルの構想とその実現に重要であるが、経営理念の共有による組織内取引コストとは無関係である。経営理念を共有しない組織内取引は、共通価値基準で支配される労働市場の取引であり、単なる生産要素の売買契約に過ぎない。

しかし、労働市場は物的な関係以上に人間関係により成立する。労働力は時間の関数である。経験や組織内コミュニケーションにより能力が発揮されるため、経済的価値に応じた労働資源の配分に時間がかかる。企業に固有の職能は市場で調達できない関係特殊性を有する。共通の価値観のみでは、特殊な労働力を効率的に配分できず、この不完全性を補完する固有の価値観が要請されるとき、経営理念は経済的価値をもつことになる。

経営理念を共有しない雇用形態は、条件の良し悪しで短期的に流動化する。契約期間の短い派遣社員や契約社員、パートやアルバイトは、市場の共通価値観をもつが、企業固有の経営理念を共有するのは難しい。短期契約の労働者は、形式上は組織規模に含まれるとしても、実質的には 1 回限りの市場取引と見なされる。各人の雇用契約は、個人企業主と

の業務契約とみなされるのである[15]。

本稿では、従業員が理念を共有することの価値を問題にする。取引コスト論の先行研究では理念を所与とすることで、その他の問題に着目してきた。実際、経営理念の共有とは中立的な要因で組織化する合理的選択は多い。しかし、明示的業務内容の労働力が組織化するのは、独立した個人事業主との取引関係と同じである。異なる理念を有する自立した経済主体との契約関係になる。

ここでは経営理念の共有による取引コスト削減は、雇用形態に関連すると仮定する。労働力が時間の関数であり、経営理念という企業に固有の価値観を形成する時間を考慮すると、「経営理念の共有は雇用形態を説明要因とする」という予備的仮説を設けることになる。

経営理念の共有と取引コストの関係を論じるには、経営理念を共有する組織構成員を特定し、その役割を考察しておかねばならない。組織のビジョンや目的に共感して参画するメンバーと業務上の契約関係による組織メンバーは峻別しなければならない。経営理念の共有に関する価値は、前者による組織化でもたらされる。不確実性に対処する完備契約が締結できない以上、組織の構成メンバーは、各自の業務領域のなかで環境変化に応じた行動を適宜選択しなければならない。他方、業務上の契約関係に従う雇用契約では、環境が変化しても業務内容を変更できない。

すなわち、経営理念を共有するメンバーには裁量的な意思決定権が与えられるが、経営理念を共有しないメンバーには裁量的判断を認めない。この意思決定の裁量性は雇用形態にあると考える。一般に、期間の定めのない正規雇用の従業員は昇進や昇格により裁量権が与えられ、契約社員や派遣社員には裁量的な意思決定権が与えられない。それゆえ、組織の規模を拡大する場合でも、経営理念の共有に基づく組織化とそれ以外の組織化では意味が異なることになる。経営理念を共有する組織は正規雇用の従業員による組織であり、経営理念の下に裁量的意思決定の能力を育成する組織ということである。

経営理念を共有する組織の性質を検証した後に、以下のような仮説群を策定する。基本的な仮説は、「経営理念の共有は、組織規模を拡大するための経済的価値を有する」ということである。取引コスト論では、組織の拡大は市場の取引コストよりも組織内取引コストが低い場合に起こる。換言すれば、平均以上の業績が期待される企業は、投資計画を実行に移し、組織化を進め規模を拡大することになる。それゆえ、以下のような仮説となる。

---

15 流動性の高い労働市場が整備されていでも、経営理念を共有する組織の価値が評価されるなら、その価値を評価する労働力が供給されることになる。経営理念に共鳴している労働者は短期間で辞職せず、継続した雇用を希望する。たとえ、労働者を個人企業主と定義した場合でも、雇用契約を繰り返すコストを節約し、長期契約を選択することになる。
現在は、雇用形態が多様化し、正規と非正規という区分も明確なものではない。本稿とかかわる分野では、取引コスト論から雇用の境界に関して論じた平野光俊（2013）がある。

仮説（1）

「経営理念の共有は、組織内取引コストを低下させ、経済的価値の上昇により組織化を進展させる」

この仮説を証明する代替的仮説は以下のようになる。

仮説（1-1）

「経営理念の共有は業績を向上させる」

仮説（1-2）

「高業績の企業は組織の規模を大きくする」

仮説（1-1）は経営者の理念の共有と業績の関係が正であり、仮説（1-2）は業績と組織の規模が正の関係にあるということである。

さらに、経営理念の共有が業績と結びつく根拠として、市場の価格機構と組織内の情報交換、すなわち市場と組織のコミュニケーションを比較する。コミュニケーションは価値観の共有なしには図れない。分業と協業の体系が機能するには情報交換が必要になるが、市場の情報交換は、市場の価値観に基礎を置く価格機構に委ねられる。他方、企業組織は、経営理念に基づく権限と責任の連鎖構造を構築し、情報伝達のシステムを組成する。そこで、仮説（1）は、次のようなコミュニケーションを媒介する仮説(2)となる。

仮説（2）

「経営理念の共有は、組織内コミュニケーションの円滑化を媒介にした組織内取引コストの低下によって高業績を期待できる」

この仮説（2）は、以下のような2つの仮説から構成されている。

仮説（2-1）

「経営理念の共有はコミュニケーションを円滑にする」

仮説（2-2）

「コミュニケーションが円滑な組織は業績が好調である」

すなわち、経営理念は組織内のコミュニケーションを図ることで業績に正の影響を与えることになる。

ところで、組織が市場の価値観とは異なる経営理念を共有するには、情報を統治するリーダーシップが求められる。したがって、経営理念の共有は、リーダーとしての経営者の存在が前提となる。経営者のリーダーシップの有無は、経営理念の共有に影響を与え、これが企業の業績に結び付くもう一つのルートとなる。この仮説を加えることで、仮説（1）は次のようになる。

仮説(3)

「経営者のリーダーシップは経営理念を共有させ、コミュニケーションを円滑にするこ

仮説（1）

「経営理念の共有は、組織内取引コストを低下させ、経済的価値の上昇により組織化を進展させる」

この仮説を証明する代替的仮説は以下のようになる。

仮説（1-1）

「経営理念の共有は業績を向上させる」

仮説（1-2）

「高業績の企業は組織の規模を大きくする」

仮説（1-1）は経営者の理念の共有と業績の関係が正であり、仮説（1-2）は業績と組織の規模が正の関係にあるということである。

さらに、経営理念の共有が業績と結びつく根拠として、市場の価格機構と組織内の情報交換、すなわち市場と組織のコミュニケーションを比較する。コミュニケーションは価値観の共有なしには図れない。分業と協業の体系が機能するには情報交換が必要になるが、市場の情報交換は、市場の価値観に基礎を置く価格機構に委ねられる。他方、企業組織は、経営理念に基づく権限と責任の連鎖構造を構築し、情報伝達のシステムを組成する。そこで、仮説（1）は、次のようなコミュニケーションを媒介する仮説(2)となる。

仮説（2）

「経営理念の共有は、組織内コミュニケーションの円滑化を媒介にした組織内取引コストの低下によって高業績を期待できる」

この仮説（2）は、以下のような２つの仮説から構成されている。

仮説（2-1）

「経営理念の共有はコミュニケーションを円滑にする」

仮説（2-2）

「コミュニケーションが円滑な組織は業績が好調である」

すなわち、経営理念は組織内のコミュニケーションを図ることで業績に正の影響を与えることになる。

ところで、組織が市場の価値観とは異なる経営理念を共有するには、情報を統治するリーダーシップが求められる。したがって、経営理念の共有は、リーダーとしての経営者の存在が前提となる。経営者のリーダーシップの有無は、経営理念の共有に影響を与え、これが企業の業績に結び付くもう一つのルートとなる。この仮説を加えることで、仮説（1）は次のようになる。

仮説(3)

「経営者のリーダーシップは経営理念を共有させ、コミュニケーションを円滑にするこ

とで業績を向上させる」

価値観を共有できなければコミュニケーションは図れない。価値観を共有するにはリーダーシップが必要である。リーダーシップは組織を特殊な価値観にまとめる能力と見なすことができる。仮説(3)は次の３つの仮説より構成される。

仮説(3-1)

「経営者がリーダーシップを発揮する企業は経営理念を共有化する」

仮説(3-2)

「経営者がリーダーシップを発揮する企業はコミュニケーションを円滑化する」

仮説(3-3)

「経営者がリーダーシップを発揮する企業は業績を向上させる」

リーダーシップと経営理念の共有化、リーダーシップとコミュニケーションの関係、そしてリーダーシップと企業業績の関係が、それぞれ正の関係を有しているか否かを検証する。

４）アンケート調査による仮説検証

経営理念の共有が組織内取引コストの削減に関係するか否かを検証するため、2012 年 2 月に実施したインターネットによるアンケート調査[16]を用いる。この調査は、従業員 3 名以上の会社に勤務する 18 歳から 79 歳までの男女を対象にしている。有効回答者数は 4553 名、男性は 2541 名、女性は 2012 名である。専業主婦やアルバイトをしていない学生、それにフリーランスのような組織に所属せずに 1 人で仕事をしている人は対象としていない。

ここでは上記のサンプルに対する質問のうち、経営理念と組織の規模、経営者のリーダーシップ、コミュニケーション、そして業績という項目を取り出し、経営理念と組織化の関係を検証する（別表）。

組織の規模は、従業員数を代理変数としている。回答欄は、1）1,000 人以上、2）500～999 人、3）200～499 人、4）100～199 人という具合に 10 段階に分類し、11)に「わからない」を加えている。従業員数は雇用形態が多様化しているため、正規雇用、派遣社員、契約社員、アルバイト・パートを含んでいる。

経営理念の回答欄は、1)共有している、2)どちらかと言えば共有している、3)どちらと

---

16 亀川（2013）　この調査の目的はインテリジェントデザイン型組織の内と外に対するコミュニケーションを分析することにあり、回答者の属性に関する 8 つの質問と組織とコミュニケーションに関する 24 の質問を実施した。したがって、経営理念と組織の関係を直接問うものではないが、調査報告書およびアンケートデータは、結果として今回の研究に導くものとなっている。

も言えない、4)どちらかと言えば共有していない、5)共有していない、6)わからない、という６項目である。業績に関しては、1)良い、2)どちらかと言えば良い、3)どちらとも言えない、4)どちらかと言えば悪い、5)悪い、6)わからない、という回答項目である。経営者のリーダーシップや社内のコミュニケーション評価に関しても別表のような質問に基づき回答項目を設けている[17]。

検証方法としては、主として、対応のない２群の母平均の差の検定を行う。たとえば、経営理念とコミュニケーションに関しては、経営理念を「共有している」「どちらかと言えば共有している」と回答したグループと「どちらかと言えば共有していない」「共有していない」と回答したグループに分けて、２つのグループがコミュニケーションに対して回答した項目の平均値を求め、両グループの回答に差があるか否かを検証する。

最初に経営理念の共有に関わる雇用形態を考察する。経営理念の共有は正規雇用の従業員により構成される組織であり、裁量的意思決定の能力をもつ組織である。経営理念を共有する組織化が本稿の目的であり、雇用形態は組織化の定義を成す部分となる。

経営理念の共有について雇用形態別にみると（表 - 1）のようになる。会社役員は、最も経営理念を共有している層であり、次いで正規雇用の社員、そして、契約社員、アルバイト・パートという順である。(表－2)の雇用形態別グループでは、契約社員のグループと比較して、正規社員および会社役員のグループは平均で 0.651(1%有意)の差があり、契約社員とアルバイト・パートのグループに対して正規社員と会社役員のグループでは、平均で 0.912(1%有意)の差を示している。すなわち、経営理念を共有して組織化する雇用形態は、長期雇用を前提とする正規雇用の社員が組織内の取引コストを削減する主体と考えられる。

しかし、すべての事業が正規雇用により取引コストを削減し、業績を向上させるというものではない。ビジネスモデルによって組織内コミュニケーションの有用性が異なり、雇用形態と経営理念の共有に関する多様な組み合わせが検討されるべきである。

---

17 理念や業績、リーダーシップ、コミュニケーションのいずれの回答も、客観的な数量情報ではない。理念の共有という価値観は数量化が困難であり、基数的評価ではなくアンケート回答者の主観的な序数評価である。リーダーシップやコミュニケーションも同じである。これは基数に基づく効用理論を序数による無差別曲線が代替したのと同様である。サンプル数が多いので、これらの主観的なデータは回答者が比較しうる周囲の情報を反映しており、客観的なデータと考えることができる。サンプルの平均、中央値、標準偏差などで傾向を把握できる。

業績の尺度は開示される有価証券報告書などの会計数値で評価すべきと考えるかもしれない。しかし、会計数値が比較可能な客観的数値であるとは言えない。数量評価される利益額や利益率も、現状の財務諸表に基づく分析では相互比較できない。規模による相違やリスククラスなどの問題が存在するためである。上場企業であれば、資本市場による客観的な評価が可能であるが、それでも測定の時期によって大きいな違いが生じる。

表—1 経営理念に関する基本統計量

会社役員の経営理念		
n	139	
平 均	2.6403	
標本標準偏差	1.2854	
標準偏差	1.2808	
範 囲	5	
中央値	2	
標準誤差	0.1090	
母平均の区間推定	信頼度	95%
下限値	2.4266	
上限値	2.8540	
母標準偏差の区間推定	信頼度	95%
下限値	1.1504	
上限値	1.4566	

正規雇用会社員の経営理念		
n	2577	
平 均	3.0202	
標本標準偏差	1.4019	
標準偏差	1.4017	
範 囲	5	
中央値	3	
標準誤差	0.0276	
母平均の区間推定	信頼度	95%
下限値	2.9661	
上限値	3.0743	
母標準偏差の区間推定	信頼度	95%
下限値	1.3434	
上限値	1.4659	

契約社員の経営理念		
n	486	
平 均	3.6523	
標本標準偏差	1.7611	
標準偏差	1.7593	
範 囲	5	
中央値	3	
標準誤差	0.0799	
母平均の区間推定	信頼度	95%
下限値	3.4957	
上限値	3.8088	
母標準偏差の区間推定	信頼度	95%
下限値	1.6570	
上限値	1.8793	

アルバイト・パートの経営理念		
n	1191	
平 均	4.0185	
標本標準偏差	1.7324	
標準偏差	1.7317	
範 囲	5	
中央値	4	
標準誤差	0.0502	
母平均の区間推定	信頼度	95%
下限値	3.9201	
上限値	4.1169	
母標準偏差の区間推定	信頼度	95%
下限値	1.6601	
上限値	1.8114	

表—2＜経営理念の共有と雇用形態＞

2群の母平均の差の検定：対応のない場合

契約社員と正規社員及び会社役員												
	正規と役員	契約社員	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welch の方法)		
n	2717	486		統計量:F	1.5861		統計量:t	9.0610		統計量:t	7.7271	
平　均	3.001	3.652	0.651	自由度 1	2716		自由度	3201		自由度	599.2011	
不偏分散	1.955	3.102		自由度 2	485		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.398	1.761	0.363	P　値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

2群の母平均の差の検定：対応のない場合

契約社員・パート・アルバイトと正規社員及び会社役員												
	正規と役員	契約社員他	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welch の方法)		
n	2717	1678		統計量:F	1.5633		統計量:t	19.0664		統計量:t	18.1001	
平　均	3.001	3.914	0.912	自由度 1	2716		自由度	4393		自由度	2976.8904	
不偏分散	1.955	3.057		自由度 2	1677		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.398	1.748	0.350	P　値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

ここで基本的な仮説(1)「経営理念の共有は、組織内取引コストを低下させ、経済的価値の上昇により組織化を進展させる」を検証するために、（表—3）に業績と経営理念の共有および組織規模についての相関行列を示す。

表—3　＜業績・経営理念・組織規模の相関行列＞

単相関　n=4553	業績	経営理念	組織規模
業績（組織内取引コスト＜市場の取引コスト）	1.0000	0.4038	0.1817
経営理念の共有	0.4038	1.0000	0.2821
組織規模（従業員数）	0.1817	0.2821	1.0000
無相関の検定　［上三角：P 値/下三角：判定（*:5% **:1%）］			
業績（組織内取引コスト＜市場の取引コスト）	－	0.0000	0.0000
経営理念の共有	**	－	0.0000
組織規模（従業員数）	**	**	－

企業業績と経営理念の共有および組織の規模については、相関係数が正の値を示している。この結果を受けて、対応のない 2 群の母平均の差を検定する（表－4)。経営理念を「共有している」「どちらかと言えば共有している」と回答したグループと「どちらかと言えば

共有していない」「共有していない」と回答したグループに分けて、両グループの従業員数に関する回答１）～10）の平均値の差の検定を行う。経営理念を共有しているグループの平均回答は 3.512、共有していないグループの平均は 5.028 であった。

平均値が小さいということは、従業員数が多いという項目に回答したことを示す。回答平均の差は 1.516（1%有意）である。すなわち、従業員数の多い企業の方が経営理念を共有していることになる。ここでは因果関係については問えないが、経営理念の共有と組織の大きさは正の関係にある。

表—4＜経営理念の共有と組織の規模＞

2群の母平均の差の検定：対応のない場合

経営理念を共有して	いる	いない	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welch の方法)		
n	1587	964		統計量:F	1.0379		統計量:t	14.3409		統計量:t	14.4061	
平　均	3.512	5.028	1.516	自由度 1	1586		自由度	2549		自由度	2062.2707	
不偏分散	6.799	6.551		自由度 2	963		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	2.607	2.559	0.048	P　値	0.5240		片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

次に仮説（1-1）を検証するため、業績の良いグループ（どちらかと言えばよいを含む）と悪いグループ（どちらかと言えば悪いを含む）に分け、経営理念の共有に差があるか否かを検証した。回答欄は、１）から６）までであり、値が小さければ共有しているという回答者が多いことになる。その結果、業績の良いグループの平均は 2.234、悪いグループの平均は 3.409 で、その差は 1.174(1%有意)であった。すなわち、業績の良いグループは、悪いグループに比べて経営理念を共有していると回答している。

表—5＜経営理念の共有と業績＞

2群の母平均の差の検定：対応のない場合

業績が	良い	悪い	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welch の方法)		
n	883	1218		統計量:F	1.5360		統計量:t	21.6192		統計量:t	22.3609	
平　均	2.234	3.409	1.174	自由度 1	882		自由度	2099		自由度	2075.1353	
不偏分散	1.152	1.770		自由度 2	1217		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.074	1.331	0.257	P　値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

（1-2）の仮説についても同様に平均の差の検定を行う。業績の良いグループと悪いグループに分けて従業員数の多寡をみると、（表—6）のようになる。業績の良いグループは従業

員数が多いという結果であり、取引コストを低下させる企業は組織の規模を拡大させるという関係を示す。

表—6＜組織の規模と業績＞

2群の母平均の差の検定：対応のない場合

業績が	良い	悪い	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welch の方法)		
n	946	1281		統計量:F	1.1839		統計量:t	8.8411		統計量:t	8.9538	
平　均	3.669	4.687	1.018	自由度 1	945		自由度	2225		自由度	2122.1497	
不偏分散	6.522	7.721		自由度 2	1280		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	2.554	2.779	0.225	P　値	0.0057	**	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

仮説（2）「経営理念の共有は、組織内コミュニケーションの円滑化を媒介にした組織内取引コストの低下によって高業績を期待できる」の検証は、仮説（2-1）「経営理念の共有はコミュニケーションを円滑にする」と（2-2）「コミュニケーションが円滑な組織は業績が好調である」の２つの仮説の検証とする。

先と同じく、各質問項目の相関行列を示すと(表—7)のようになる。コミュニケーションが円滑な組織と経営理念の共有では、0.2585 の正の相関があり、業績との間にも 0.2527 の正の関係がある。

表—7＜コミュニケーション・経営理念の共有・業績の相関行列＞

単相関　n=4553	コミュニケーション	経営理念の共有	業績
コミュニケーション	1.0000	0.2585	0.2527
経営理念の共有	0.2585	1.0000	0.4038
業績	0.2527	0.4038	1.0000
無相関の検定 ［上三角：P 値/下三角：判定(*:5% **:1%)］			
コミュニケーション	－	0.0000	0.0000
経営理念の共有	**	－	0.0000
業績	**	**	－

仮説（2-1）も、これまでと同じ方法で 2 群の母平均の差を検定する。経営理念を共有しているグループと共有していないグループについて、組織内コミュニケーションの回答に関する平均の差の検定を行う。

その結果、(表—8)に示すように、回答の平均は 0.967（1%有意）の統計的に有意な差を示した。したがって、経営理念を共有するグループは、共有していないグループに比較し

て、社内のコミュニケーションが取れているという回答者数が多かったことがわかる。経営理念の共有は組織内コミュニケーションの円滑化に関係するということがわかる。

表—8＜経営理念の共有とコミュニケーション＞

2群の母平均の差の検定：対応のない場合

経営理念を共有して	いる	いない	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welch の方法)		
n	1626	993		統計量:F	1.4464		統計量:t	22.7542		統計量:t	21.7715	
平　均	2.301	3.268	0.967	自由度 1	1625		自由度	2617		自由度	1809.6196	
不偏分散	0.953	1.378		自由度 2	992		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	0.976	1.174	0.198	P　値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

仮説（2-2）は、社内のコミュニケーションと業績の関係を検証したものである。その結果は、業績の良いグループは、悪いグループに比較して平均値で 0.773（1%有意）の差を示し、社内のコミュニケーションが取れていると回答している。すなわち、コミュニケーションが円滑に行わる企業組織は好業績企業となる。好業績企業は、組織内取引コストが相対的に低い企業を意味しているから、コミュニケーションと取引コストの関係を説明していることになる。

表—9＜コミュニケーションと業績＞

2群の母平均の差の検定：対応のない場合

業績が	良い	悪い	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welch の方法)		
n	977	1305		統計量:F	1.4051		統計量:t	16.7355		統計量:t	17.1458	
平　均	2.234	3.007	0.773	自由度 1	976		自由度	2280		自由度	2247.7487	
不偏分散	0.967	1.358		自由度 2	1304		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	0.983	1.165	0.182	P　値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

仮説(3)「経営者のリーダーシップは経営理念を共有させ、コミュニケーションを円滑にすることで業績を向上させる」を検証する。仮説(3-１)と仮説(3-2)および仮説(3-3)を検証するため、まず相関行列を示す（表—10）。経営者のリーダーシップと経営理念の共有は 0.4096 の正の相関、経営者のリーダーシップとコミュニケーションも 0.3210 の正の相関、そして業績との間にも 0.3744 の正の相関がある。

表—10＜リーダーシップ・経営理念の共有・コミュニケーション・業績の相関行列＞

単相関　n=4553	経営者のリーダーシップ	経営理念の共有	コミュニケーション	業績
経営者のリーダーシップ	1.0000	0.4096	0.3210	0.3744
経営理念の共有	0.4096	1.0000	0.2585	0.4038
コミュニケーション	0.3210	0.2585	1.0000	0.2527
業績	0.3744	0.4038	0.2527	1.0000
無相関の検定 ［上三角：P 値/下三角：判定（*:5% **:1%）］				
経営者のリーダーシップ	－	0.0000	0.0000	0.0000
経営理念の共有	**	－	0.0000	0.0000
コミュニケーション	**	**	－	0.0000
業績	**	**	**	－

対応のない 2 群の母平均の差の検定は、仮説(3-1)の経営者のリーダーシップと経営理念の共有化についての関係であるが、経営者のリーダーシップが「ある」というグループと「ない」というグループでは、経営理念の共有に関して平均値で 1.275（１%有意）の統計的に有意な差が確認される（表—11）。

表—11＜経営理念の共有とリーダーシップ＞

2群の母平均の差の検定：対応のない場合

リーダーシップが	ある	ない	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welch の方法)		
n	1897	1140		統計量:F	1.1777		統計量:t	24.2291		統計量:t	24.7276	
平　均	2.691	3.966	1.275	自由度 1	1895		自由度	3033		自由度	2551.0519	
不偏分散	2.088	1.773		自由度 2	1138		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.445	1.332	0.113	P　値	0.0022	**	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

仮説(3-2)の経営者のリーダーシップと社内のコミュニケーションは、リーダーシップが「ある」というグループが「ない」というグループに対して、平均で 0.959（1%有意）の差を確認した（表—12）。経営者がリーダーシップを発揮する企業はコミュニケーションが円滑に行われるという仮説を支持することになる。

表—12＜コミュニケーションとリーダーシップ＞

2群の母平均の差の検定：対応のない場合

リーダーシップが	ある	ない	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welch の方法)		
n	1896	1139		統計量:F	1.5941		統計量:t	24.2723		統計量:t	22.9228	
平　均	2.289	3.248	0.959	自由度 1	1895		自由度	3033		自由度	1987.8015	
不偏分散	0.907	1.447		自由度 2	1138		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	0.953	1.203	0.250	P　値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

そして、仮説(3-3)のリーダーシップと業績の関係は、経営者のリーダーシップが「ある」というグループと「ない」というグループでは、（表—13）のように平均値で 0.947（1%有意）の差があった。経営者がリーダーシップを発揮する企業の業績は、リーダーシップを発揮しない企業に比べて高いことがわかる。

表—13＜リーダーシップと業績＞

2群の母平均の差の検定：対応のない場合

リーダーシップが	ある	ない	差	等分散性の検定			t検定			t検定(Welch の方法)		
n	1896	1139		統計量:F	1.0255		統計量:t	20.8259		統計量:t	20.8915	
平　均	2.946	3.893	0.947	自由度 1	1895		自由度	3033		自由度	2420.4343	
不偏分散	1.484	1.447		自由度 2	1138		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000	**
標本標準偏差	1.218	1.203	0.015	P　値	0.6380		片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000	**

以上のような方法で、経営理念を共有する雇用形態と基本的な仮説「経営理念の共有は、組織規模を拡大するための経済的価値を有する」を検証した。経営理念の共有と経営者のリーダーシップや組織内コミュニケーション、企業の業績との関係を考察し、取引コスト論では明示的でなかった組織内の価値観と市場の価値観の選択理論を実証した[18]。

18　実証方法については、様々な手法が検討されるべきである。組織が成長する時系列による価値形成過程や共分散構造分析（構造方程式モデリング：SEM）による因果関係の分析も必要である。さらには、いくつかの企業による事例研究も検討しなければならない。これらについては、実証研究の専門家に委ねることになる。

５）おわりに

市場は財・サービスを交換する無機質な空間ではなく、取引を行う多数の人間が集合する場である。生産される財・サービスの質量は変化しており、これに応じた交換の方法が工夫され、ルール化されていく。市場が成熟するというのは、ルールが整備されることを意味する。ルールを守る取引が常識化し、ルールに違和感がなくなる。

価値観の共有は、特定の取引主体との取引回数が関係する。同一の取引主体との取引が頻繁に繰り返されることで、相互に信頼関係を構築し、機会主義的な行動の自粛とともに価値観の共有化が図られる。市場の一般的な価値観が形成されるのは、不特定多数の取引が頻繁に繰り返されることで生じた標準的な価値観である。

他方、個々の企業には、固有の経営理念が存在し、市場の価値観との差別化により財・サービスの質・量に関する競争を展開している。原子論的な個人単位の経営理念は、ビジネスモデルの差異を表すことになるが、個人が集合して組織を構成するとなれば、経営理念の共有という価値を評価することが必要になる。市場とは異なる組織内の常識が成立する。

他の状況を所与とすれば、経営理念の共有度の優劣により組織化が決まる。市場は他企業の集合であり、多くの企業の経営理念が混在しながら標準的な価値を形成する。市場の価値観が取引コストの標準を決め、このコストを基準にして経営理念の共有の価値が測定される。市場の価値観より優位な経営理念の実現が企業の組織規模を成長させるが、経営理念の共有に失敗すれば組織の縮小か消滅の運命を辿ることになる。

イノベーションのような新しい財・サービスの登場は、中間財や生産要素の供給者が少なく、市場のルールを形成する当事者が少ない。新しい事業の構想は、無限の取引コストになる。組織内のメンバーが目的を共有することで経営資源の結合が可能となり、組織内の共通言語によるコミュニケーションが重要になる。市場のコミュニケーションは市場の価格機構に伴う情報であり、組織内コミュニケーションは市場が失敗している場合の情報を伝達させる。差別化した財・サービスの生産・販売やイノベーションは、組織内コミュニケーションによって市場取引を代替する。

経営理念や共通の価値観の形成がコミュニケーションを円滑にすれば、市場の取引コストより低コストで資源が結合されることになる。市場が組織に代替され、組織内の価値観で財・サービスの生産が行われる。超過需要が存在する財・サービスには模倣者の参入と競争的な市場が形成され、このプロセスで市場のルールが形成される。組織の常識が市場の常識と同化すると価格競争になる。

市場も組織も、ルール形成の基礎となるのは価値観であり、人間の営みとしての取引を制度化していくことである。組織と市場は、価値観のレベルにおいても、常に代替的であ

り補完的な関係にある。経営理念と市場の価値観は、市場の制度設計やコーポレート・ガバナンス、起業論などに展開されるべき経営問題なのである。

別表

質問	あなたのお勤め先の、従業員数（会社全体※グループ企業は含まない）を教えてください。
1	1000 人以上
2	500～999 人
3	200～499 人
4	100～199 人
5	50～99 人
6	30～49 人
7	10～29 人
8	5～9 人
9	3～4 人
10	1～2 人
11	3 人以上いるが人数はわからない
質問	あなたご自身がお勤めされている会社では、経営理念を共有していますか。以下の中から最もあてはまるものを選びください。
1	共有している
2	どちらかと言えば共有している
3	どちらとも言えない
4	どちらかと言えば共有していない
5	共有していない
質問	あなたご自身がお勤めされている会社の業績について教えてください。
1	良い
2	やや良い
3	普通
4	やや悪い
5	悪い
6	わからない

質問	あなたのお勤め先の経営者にはリーダーシップがあると思いますか？
1	あると思う
2	どちらかと言えば、あると思う
3	どちらとも言えない
4	どちらかと言えば、ないと思う
5	ないと思う
6	わからない
質問	あなたは、会社内でのコミュニケーションが取れていると思いますか？　※各部内などの細かい組織単位ではなく、部門間のコミュニケーションなど会社全体としてお考えください。
1	取れている
2	どちらかと言えば取れている
3	どちらとも言えない
4	どちらかと言えば取れていない
5	取れていない

参考文献

1. Coase,R.H.(1937) “The Nature of the Firm,” *Economica N.S.*(4) Nov., pp.386-405, repr. (1988)*The Firm, the Market, and the Law*, The University of Chicago(宮沢健一／後藤晃／藤垣芳文訳『企業・市場・法』東洋経済新報社、1992 年, pp.39-64)
2. Foss, Nicolai J. (2002) “‘Coase vs Hayek’: Economic Organization and the knowledge Economy”, *International Journal of the Economics of Business*, Vol.9(1), pp.9-35.
3. Williamson, Oliver E.(1981) “The economics of organization: The transaction cost approach”, *American Journal of Sociology*, vol.87 No.3, pp.548-577.
4. _____ (1975) Markets and Hierarchies：*Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, A Division of Macmillan Publishing Co., Inc.(浅沼萬里、岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社、1980 年)
5. 亀川雅人『インテリジェントデザイン型組織構築のためのコミュニケーションに関する調査』」立教大学ビジネスクリエーター創出センター　2013 年 1 月
6. 齋藤直機(2004)「組織と市場の取引コスト分析—Williamson 理論とその展開過程を巡って(1)」『北海道情報大学紀要』第 16 巻　第 1 号 pp.1-16.
7. 齋藤直機(2005) 「組織と市場の取引コスト分析—Williamson 理論とその展開過程を巡って(1)」『北海道情報大学紀要』第 16 巻　第 2 号 pp.1-16.
8. 平野光俊　第 9 章「「多様な正社員」と雇用の境界—三層労働市場モデルからの分析」上林憲雄編著『変貌する日本型経営グローバル市場主義の進展と日本企業』中央経済社、2013 年、pp.177-197.

企業と市場の機会選択
―経営理念と取引コストの関係―

2013 年 3 月発行

立教大学ビジネスクリエーター創出センター
発行責任者　亀川　雅人
〒171－8501　東京都豊島区西池袋 3－34－1