



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	企業の境界マネジメント:トイレタリー市場における花王の事例研究
Author(s)	相原, 基大
Citation	経済學研究, 48(3), 216-230
Issue Date	1999-01
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/32134
Type	departmental bulletin paper
File Information	48(3)_P216-230.pdf



企業の境界マネジメント

—トイレタリー市場における花王の事例研究—

相 原 基 大

I 序

今日、多くの企業は、技術革新の加速化や製品・事業ライフサイクルの短縮化に対応して、個々の企業の枠を越えたさまざまな企業間関係を展開する必要に迫られている。戦略的提携、企業間ネットワーク、バーチャルコーポレーション等はその典型である。このように企業経営において、複数の企業間関係を活用し、新たな競争優位を形成するための境界マネジメントの重要性が増している。

しかし、従来のネットワーク理論や企業提携理論等の理論においては、ネットワークへの参加や企業提携の形成を通して、個々の企業がいかに短期的成果を実現するかに主たる関心が置かれているにすぎない。長期間にわたって企業の境界をいかにマネジするかについての理論構築はほとんど行われていない。また、企業の境界マネジメントに関する実証研究も、これまでほとんど行われてこなかった。このため、今日、他社に対して自社の資源のどの部分をオープンにし、どの部分はクローズドにするか、等に関する具体的方策については全く議論されてこなかった。

そこで本稿では、トイレタリー市場で長期にわたり高い企業成果を達成してきた花王株式会社（以下、花王と略記）の歴史を検討し、その境界マネジメントについて分析する。まず、企業の境界を分析するための枠組を提示する（Ⅱ節）。次に、花王の境界マネジメントの事例を

紹介し（Ⅲ節）、この事例から析出される効果的な境界マネジメントの特徴を明らかにする（Ⅳ節）。最後に、分析結果をもとに、本稿の意義および境界マネジメントの今後の研究方向を提示する（Ⅴ節）。

Ⅱ 分析枠組の提示

企業間の協力関係は、補完的かつ相互依存的な資源を企業間で結び付けるための仕組であり、新しい競争形態の1つとして注目されている¹⁾。

しかし、企業間で一定の関係を構築することはできても、維持していくことは決して容易ではない。各企業は企業間関係への独自の参加目的を持っているだけでなく、参加目的自体も継続的に変化していく。このような参加目的の多様性と変化に応じて、企業間関係を再構築することは、企業成果を規定する重要な要因となっている²⁾。

本稿では、特定の企業が展開する企業間関係のマネジメントを「境界マネジメント」として捉え、高い成果と持続的な成長を実現する境界マネジメントの特徴を明らかにする。

1) 例えば、Astley & Fombrun (1983); Miles & Snow (1986); Johannisson (1987); Teece (1992); Ring & Van de Ven (1994).

2) 例えば、Kogut (1988); Geringer & Herbert (1989); Ring & Van de Ven (1994).

1 境界デザインに関する先行研究

企業はさまざまな戦略的な意図をもって境界をデザインする。企業の境界に関して、従来さまざまな議論がなされてきた。その多くは境界形成の根拠を考察するものであった。

境界の形成根拠に関する仮説は、(1)コスト効率仮説³⁾と、(2)競争圧力仮説⁴⁾に大別される。

(1)のコスト効率仮説の内容は次の通りである。資源のコントロールに費やすコスト効率の向上が境界の主たる形成要因である。環境の不確実性が高く、他企業の保有する資源が競争戦略の実行に必要な場合に企業は境界を拡張する。すなわち、特定の取引に固有な資源に投資することにより、他企業との関係を安定化させ、コスト優位を獲得するために企業は境界を拡張する。企業は境界デザインにより、①要素市場での価格形成を有利なものにしたり、②取引コストを削減したり、③資源に関する情報を獲得し資源を効率的に活用したりする。企業は、これらの行動によりコストを削減できる⁵⁾。

境界デザインの変化は同時にコストを引き上げる。例えば、企業は境界を拡張することにより、多くの業務活動を内部化し、活動の規模を拡大する。これらの活動の調整コストは当然に増大する。企業は境界の拡張とともに、十分な経験をもたない業務を開始するが、これも内部の調整コストを増大させる。企業は境界を拡張して市場の競争圧力から逃れることができる。しかし同時に、市場を利用していた際の効率性を確保できなくなることが考えられる。自らの移動障壁・退出障壁が高まり、陳腐化した資源を持ちつづける危険性に対して企業は敏感である必要がある。特定の企業に固有の資源が過剰に存在したり、未利用資源が存在したりするこ

とによる埋没コストの増大、利益率の低下の危険性に対しても企業は留意しなければならない⁶⁾。

他方、(2)の競争圧力仮説の内容は次の通りである。企業の境界は市場環境により規定される。企業は特定の市場環境の中で存続・成長するために、十分な参入障壁を構築できるまで境界を拡張する。企業は適切な境界デザインにより、①市場への参入障壁を高めたり、②差別的な価格を設定したり、③取引企業に対するパワーを行使したりする。これらの要因により企業は差別化に成功し、競争優位を形成することができる⁷⁾。

以上のコスト効率仮説と競争圧力仮説はいずれも、企業の境界デザインは市場環境と競争戦略とに依存していることを示唆している。しかし同時に、両仮説は長期間にわたって境界をいかにマネジするかについての具体的な方策についてはなんら言及していない。

近年、さまざまな境界デザインの中で注目されているのが企業間ネットワークの構築である⁸⁾。企業間ネットワークの構築は、他企業の機会主義的な行動を回避したり、資源を共有化することによって、コスト効率を高めるとともに柔軟な資源の活用を可能にする。このように企業間ネットワークは多くのメリットを有する。しかし、企業間ネットワークは短期的な性格を有し、多くは長期的に所有統合に至る過渡的なものであるとする研究結果もみられる⁹⁾。

以上検討してきた諸研究はいずれも、(1)環境の変化に対応して企業間関係を柔軟に維持する境界マネジメントが想像以上に困難であるこ

3) Grossman & Hart (1986); Williamson (1989, 1992)を参照。

4) Porter (1980, 1987, 1991); Teece (1992)を参照。

5) Williamson (1975); Mahoney (1992)等を参照。

6) Penrose (1959); Chandler (1962); Rumelt (1974); Harrigan (1985, 1986); Williamson (1989); Mahoney (1992)等を参照。

7) Porter (1980); Perry (1989)等を参照。

8) Thorelli (1986); Miles & Snow (1992)。なお、企業間ネットワークは企業間関係の1形態である。組織間関係と組織間ネットワークについては、山倉 (1993)を参照。

9) 例えば、Miles & Snow (1986); Kogut (1989)。

と、および、(2)企業が高い成果を実現するためには適切な境界マネジメントが決定的に重要であること、を示唆している¹⁰⁾。

2 境界マネジメントの分析枠組

本稿の分析枠組は図1で示す通りである。

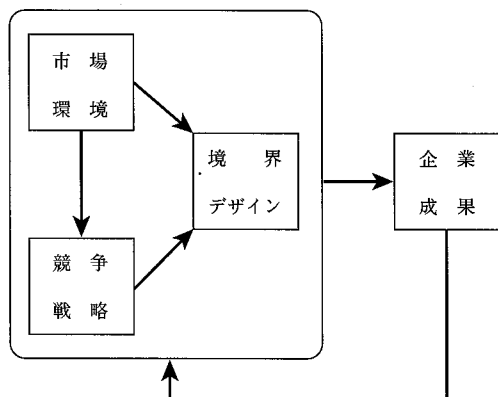


図1 境界マネジメントの分析枠組

(1)の企業が直面する市場環境は、企業が提供する製品・サービスの顧客、および当該市場で当該企業と競争もしくは協力しながら同一・類似の製品・サービスを提供している他企業を指している。市場環境は、企業に対して直接的および間接的な影響を及ぼす。

企業が市場で競争優位を形成するためには、①当該企業が提供するものと同一・類似の製品・サービスを既に他企業が提供しているか、②他企業が当該市場に新規参入しそうか、③他企業が提供する代替的な製品・サービスがどれだけ競争力を有するか、等の分析が不可欠である。これら市場環境の諸要素は企業が採用可能な競争戦略を限定する。

(2)の競争戦略は、競争の場である市場において、他社に対して優位な競争的地位を確保する活動パターンである。

市場環境は、境界デザインとその効果に影響を及ぼす。境界を拡張している企業は、一般に市場環境の変化に対応することがより困難である。需要変化、事業サイクル、季節変化等の市場環境の変化に対応するために、企業は内部業務活動をより緊密に調整したり、未利用資源をより有効に活用しなければならず、管理コストの増大は不可避である。

企業の競争戦略は、市場環境とともに境界デザインとその効果に影響を及ぼす。例えば、企業がコスト優位を追求する場合、当該企業が展開する事業間で資源の重複度を高める境界デザインを行うことが有用である¹¹⁾。他方、事業自体の関連性が低い場合でも、事業間で資源を共有する境界デザインを行うことにより、企業がコスト優位を発揮することが可能である¹²⁾。

企業成果は、これら市場環境、競争戦略、境界デザインの3つに大きく依存する。企業が競争優位を形成し、高い成果を達成するためには、これらの要因間の適合性を維持しなければならない。このように達成された企業成果は、フィードバックされ、次期以降の市場環境、競争戦略、境界デザインに影響を及ぼす。

Ⅲ 事例研究：花王株式会社¹³⁾

花王は、トイレタリー市場において長期にわたり独自の境界マネジメントを展開し、高い成果を達成しており¹⁴⁾、他業種の企業にも妥当す

11) Rumelt (1982); Porter (1987)等を参照。

12) Hitt & Ireland (1986)を参照。

13) 本事例の作成にあたっては、日本油脂工業会(1972); 花王生活科学研究所 (1989); 日本石鹸洗剤工業会 (1992); 花王 (1993); 陸 (1994); シーエムシー (1994); 島村 (1996); 平坂 (1996); 田中 (1997)等の各種文献、新聞・雑誌資料、および有価証券報告書(花王、東京花王販売)を参考にした。本事例は、1997年6月、8月、10月に実施した花王、東京花王販売の各担当者へのインタビュー、および電子メールでの補完調査の内容も反映している。

14) 花王は、1998年3月期まで17期連続で増収増益を記録している。

10) 現在、筆者は花王とライオンの比較研究を進めている途中である。詳細は別稿に譲るが、分析結果から、企業成果の相違の大部分が、境界マネジメントに規定されているという暫定的な結論を得ている。

る境界マネジメントについての本質的な側面を多く含んでいる。そこで本節では、花王の境界マネジメントの事例について紹介・検討する。

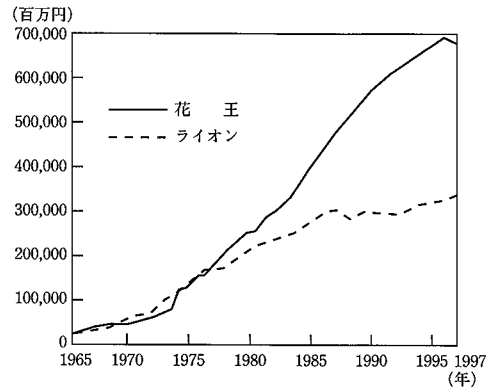
トイレタリー市場は、衣料用合成洗剤、台所用合成洗剤、住居用合成洗剤、シャンプー、歯磨等の市場から構成されており、国内で2兆5000億円程度の規模を有している。1970年代後半以降、当市場の規模は毎年、対前年比96%から112%程の成長を示している。

トイレタリー市場で最も売上構成が大きいのは衣料用合成洗剤市場である。近年まで、衣料用合成洗剤市場がトイレタリー市場の成長を牽引してきた。衣料用合成洗剤市場は、1950年代に入って花王、ライオン油脂、日本油脂、三池合成化学等の企業が相次いで参入して成立した市場である。

1960年代に入り製造技術が確立し、電気洗濯機が普及するとともに合成洗剤市場は急激に伸長し、1963年には石鹼を抜いて洗剤市場の中心的位置を獲得した。しかし1970年代に入り、同市場は徐々に停滞し始めた。1973年、1978年の第1次・第2次石油危機は、素材原料価格の高騰を引き起こし、1970年代後半の公害問題の発生によって需要が減退した。このような状況を反映して、1970年代には、市場規模は大きな伸長をすることなく推移した。1988年後数年の一時的な伸長を除いて、1980年以降も引き続いて、市場規模は低成長を続けている。1972年にP&G社が日本市場へ参入したのを契機に、シェアをめぐる寡占的競争が激しく繰り広げられている。

このような市場環境において、花王は1980年以降今日に至るまで、売上高と利益でライオンに代表される同業他社を大きく引き離している(図2、図3)。

以下では、ここ40年弱の花王の境界マネジメントを考察する。考察に際しては、(1)トイレタリー市場が成長するなかで花王が垂直的な境界拡張を進める期間、(2)市場の成長が鈍くなるなかで、提携を通して水平的拡張を図るととも



注) 1984年以前のライオンの実績は、ライオン油脂、ライオン歯磨の合計(図3も同様)。

図2 花王とライオンの売上高の比較

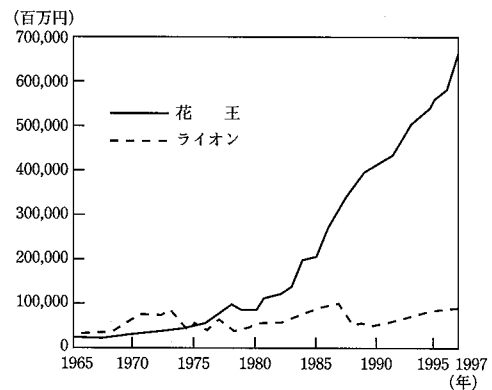


図3 花王とライオンの経常利益の比較

に、拡張した垂直的境界を整理し安定化を進める期間、(3)市場が成熟するなかで、新事業の内部開発を進めながら、垂直的境界を再デザインする期間、(4)水平的境界を縮小し既存事業への集中を進め、それに対応して垂直的境界を変革する期間、の4期に分けて検討する。各期間ごとに境界デザインの軌跡を要約するとともに、Ⅱ節で提示した分析枠組にもとづき、市場環境、競争戦略、および境界デザインとの適合関係を考察する。

1 第1期：垂直的境界の拡張(1969年以前)

1954年、花王油脂と花王石鹼とが合併して花王石鹼(株)が成立した。当時、電気洗濯機が普及し、石鹼から合成洗剤への代替が急速に進行し

た¹⁵⁾。1950年前後、石鹼市場では大規模な設備投資競争が盛んであった。しかし花王は、合併問題に関連して石鹼市場での設備投資を抑制していたため、競争に乗り遅れた。

花王が衣料用合成洗剤市場に参入したのは1953年であった。他社に比して早かった合成洗剤市場への集中は、花王に売上高の増大をもたらした。この時期、花王が外資との合併によって、界面活性剤の生産を本格化していたことも合成洗剤の開発を促進した¹⁶⁾。

しかし、合成洗剤を中心とするトイレタリー事業の売上の増大は、利益率の向上には結びつかなかった。市場は成長期にあり、不確実性は高くなかった。しかしトイレタリー製品は、その製品特性から価格競争が中心であり、販売経費も高かった。また、同市場への新規参入が相次ぎ、大型量販店の小売シェアが増大するにつれ、価格競争の色合いが濃くなっていた。価格競争の激化は、売上高の増大と利益の低下というジレンマを生みだした。

このような市場環境の中で、花王は高い売上を維持し、確実に利益を獲得できる仕組づくりに着手した。まず、花王は自社製品の多くを再販売価格維持制度（再販制度）に登録し、小売価格の維持を図った。流通経路の整備や販売制度の改革を行い、販売経費の低下と在庫回転率の向上によってコスト構造を改善することに努めた。その際に花王が選択した境界デザインは、花王専門の販売会社（以下、販社と略記）の設立であった。

15) 石鹼とは、界面活性剤として動植物油脂を原料とする脂肪酸ナトリウム等の純石けん分だけを含む洗剤のことである。主に鉱油系原料から精製される純石けん分以外の界面活性剤を界面活性剤の総量の30%を越えて含んでいるものを合成洗剤という。

16) カリフォルニアケミカル社との合併企業であるカロナイト化学(株)、アトラスケミカル社との合併企業である花王アトラス(株)はともに、直接には、界面活性剤を軸とした化学品事業の強化を目指したものであった。両合併事業を通して、花王は洗剤など主要トイレタリー製品の原料でもある界面活性剤の製造技術水準の向上を図っていた。

花王製品についての卸協同販社設立の動きが、販社設立の端緒であった。1963年に福岡地区の代理店12社が、大型スーパーの乱売に対抗して、花王との共同出資で福岡花王商事(株)を設立した。これは価格安定の実現に一定の成果をもたらした。

同年、花王は花王専門部制構想を打ち出し、流通経路の整備を本格化した。この構想は、安定した売上と利益の確保を目的として、既存の卸売流通のうち花王製品を扱う部分だけを独立区分し、花王専門の販社を設立して、運営責任を明確にすることを内容としていた。

同時に、花王は販社5カ年計画を策定し、販社の全国展開をはかった。1966年に花王製品の専門販社が2社誕生したのを契機に、1968年までに営業地域を半径約20km単位とし全国に128の販社が発足した。販社は花王との資本関係が皆無であったが、花王との取引なしには事業活動が進まないという意味で、自律性を有していなかった。

同年、花王は従来の代理店網に代えて、販社流通網を基本的流通経路として指定した。さらに、販社の経営基盤を安定化するために、販社を集約し規模を拡大して営業効率を上げるとともに、以後発売する新製品を販社を通じてのみ販売していくことを決めた。

しかし、販社設立による境界の拡張と時期を同じくして、シェアが低下した。1969年に衣料用合成洗剤のシェアは、ライオンと比べて約10%の差が生じていた。販社が小規模で、取扱製品数が限定されているために基盤が脆弱であり、十分な販売活動ができなかったからである。

以上、第1期の花王の境界デザインは表1のように要約される。

2 第2期：提携による水平的境界の拡張と垂直的境界の整備（1970—1979年）

洗剤を中心とするトイレタリー市場は全般に、1970年代に入り需要の伸びが鈍り、成熟し

表1 第1期の境界デザイン

境界デザイン	事例
合併による油脂原料供給の内製化	カロナイト化学社（カリフォルニアケミカル社） 花王アトラス社（アトラスケミカル社）
再販制度の指定	卸売価格から小売段階まで対象を拡大
販売会社の設立	128社、資本関係なし

注) 括弧内は、提携・合併先の企業名（表2も同様）

つつあった。トイレタリー製品の普及という内生的要因とともに、オイルショックにともなう製品価格の高騰、公害問題の発生等の外生的要因がその背景にあった。さらに、P & G社の市場参入があり、成熟しつつある市場をめぐる競争は一層激化した。

このような市場環境の中で、花王は、市場を細分化し価格競争を回避することで収益性を確保し、市場全体としてシェアを維持しようとした。花王は自社製品の多くを再販制に指定しており、競争企業の製品よりも割高であったことが背景にあった。花王は次々と、酵素洗剤、漂白剤配合洗剤、濃縮洗剤等をいち早く上市し、市場基盤の安定を図った。

1971年、丸田芳郎が社長に就任したのを契機に、花王は石鹼・洗剤市場に隣接したトイレタリー諸分野への進出に着手した。歯磨等のサニタリー製品を始め、リンスやスキนครリーム等の日用化粧品事業を展開した。

花王は、新事業開発・新製品投入に際して、①販売網が既存品と同一であること、②原料を自給できること、③研究面で既存分野との関連が深いこと、を重視した。①の既存販売網の活用に関して、新規に投入した製品のいずれも例外なく販社を通して流通することができる製品であった。積極的な新事業開発および新製品投入は、脆弱な販社の経営基盤を安定させる役割を担っていた。

②の原料自給に関して、様々な境界デザインを行った。当時、合成洗剤のソフト化が重要で

あった。合成洗剤のソフト化は、界面活性剤をハード型からより安全なソフト型に切替えるという動きであった。ソフト化はアルキルベンゼンからリニアアルキルベンゼンへの原料転換を必要とした。花王はこれを機に、日石洗剤等に依存していた原料の自給に着手した。リニアアルキルベンゼンの製造技術を持つ国内企業には日産化学社があったが、アトランチック(株)、住友化学との合併で日本アトランチック社を設立し、自主調達を選択した。漂白剤配合洗剤の生産に関しては、漂白剤原料である過炭酸曹達を国内で唯一生産する日本パーオキサイド社と排他的供給契約を締結した。また、花王は天然原料供給の安定化を進め、フィリピンに1977年ピリピナス花王インコーポレーティッドを設立してヤシ油を原料とした高級アルコールの生産を開始した。供給体制の整備は、原料・素材面での他社の模倣困難性を高めた。

③の既存分野との関連性に関して、花王は原料方面の研究に重点を置くとともに、有力企業との提携を活用した関連事業分野への進出を重視した。原料研究は、上述の原料自給体制の構築と並んで行われた。提携の活用という面では、1977年にコルゲート社との合併で花王コルゲート・オーラルプロダクツ(株)を設立し歯磨事業を本格化した。日用化粧品事業では、バイヤスドルフ社と締結していた技術援助契約を基盤に、花王はニベアクリーム事業を展開し順調に推移した。この成果を踏まえ、花王は、日用化粧品市場をさらに開拓するために、1971年に技術提携から合併企業ニベア花王(株)の設立へと契約を拡張した。

1976年には事業本部制に改組し、①堅固な商品力、②消費者一流通・生産を統合した情報システムである花王MIS（マーケティング・インテリジェンス・システム）の構築、③全店配荷・店頭開発・地域管理の実現、からなるトイレタリー事業の運営原則を提示した。

花王は、製品流通の中心として販社を利用するだけでなく、市場との緊密度を高め商品力の

ある製品の改良・開発につなげるM I Sの結節点として販社を重視し始めた。

大幅な売上増が期待できない中で、花王は物流コストの削減に着手した。主力商品の多くは、価格の割に体積・重量も大きく、物流コストの問題は常に重要な課題であった。花王は1970年に物流近代化5カ年計画を策定し、①物流拠点の整備、②商取引制度の改定、③物流技術の高度化、を軸とする物流コスト削減に取り組んだ。

物流近代化の過程で、花王と販社の関係を強化し、販社の営業基盤を整えることを目的の1つとした。当時、花王は販社にほとんど資本参加をしていなかったが、全国の販社物流拠点の建設を契機に、資金借入の保証、物流機械の供与等の形で花王は販社を支援しはじめた。また物流センターから出荷した時点で、販社の仕入即売上を計上する取引制度に改訂し、花王と販社との物流上の関係を強化した。その結果、パレットを標準的な物流単位とする一貫パレチゼーションを実現する等、物流コストを削減することに成功した。

続いて、花王は1973年にロジスティックス・システム開発3カ年計画を策定し、オンライン・サプライ・システムと呼ばれる物流システムを整備した。これは、工場と販社のコンピュータをオンラインで結び、販社から打ち込まれる日々の売上報告から販社の製品別在庫状況を把握し、生産入庫と出荷のオンライン処理を行うシステムである。システム導入に際しては、花王が販社に対して資金その他の面で支援する体制がとられた。

1970年代は、①P & G社の進出、②原料価格の暴騰、③石油危機、洗剤パニック、④合成洗剤需要の急減、等の市場環境への対応を迫られた。1971年を境に花王の売上高は大きく伸長したが、ライオンとのシェア競争は激化した。しかし1975年以降、ライオンとの企業成果、特に利益率の格差は圧倒的なものになった。

石油危機後の花王の売上高は価格改定や新製

品の販売によって順調に推移した。しかし、ニベア花王やコルゲート社との共同事業の貢献は少なかった。P & Gは日本の合成洗剤市場にコスト競争力のある商品で参入してきたが、花王は急激に差別化商品の開発を推進し、コスト競争を回避することに成功した。利益率の向上は、少なくとも、提携・合併等の境界拡張による原料供給の安定化や、販社制度を通じた物流コスト構造の改善により、コスト競争力の強い企業体質に転換しつつあったことを反映している。

第2期の花王の境界デザインは表2のように要約される。

表2 第2期の境界デザイン

境界デザイン	事例
生産・販売提携および合併会社設立	ニベア花王社（バイヤスドルフ社） 花王コルゲート・オーラル・プロダクツ社（コルゲート社）
原料の独占契約	漂白剤原料（日本パーオキサイト社）
原料生産の合併会社設立	日本アトランチック社（住友化学、アトランチック社）
販売会社の集約	128社→87社
販売会社との関係強化	ロジスティックス・インフォメーション・システム マーケティング・インテリジェンス・システム 資金借入れ保証、機械供与などの経営支援

3 第3期：新事業の内部開発と垂直的境界の再デザイン（1980—1989年）

1980年代に入り、合成洗剤を中心とする多くのトイレタリー市場の成長は停滞していた。1980年を前後して花王は、生理用品・紙おむつ等のサニタリー事業や、ソフィーナ等の化粧品事業といった新事業開発を進め、製品構成の幅を拡大した。花王は1980年以降、既存製品群のシェアが低下し、その売上高も停滞していたが、売上全体は一定して上昇していた。その内容は、これらの新事業での売上増加分であった。

新事業の売上比率は、1984年には22%に達した。

新事業開発では、素材原料の基礎研究が重要であった。サニタリー分野では、和歌山研究所で試作されていた高分子吸収体の研究があった。一方、化粧品分野では、ニベア花王での製造技術の蓄積と、洗浄基剤・保湿剤・乳化剤・生理活性物質の基礎研究があった。花王は、新事業開発・育成の柱として花王基礎科学研究所を設置し、社内の応用・開発研究組織と独立した素材原料の基礎研究組織の運営を開始した。トイレタリー分野以外の新事業開発も進んだ。中でも、フロッピーディスク等の情報関連事業は、事業の柱の1つとして期待された。情報関連事業は、トナー等の産業用化学品として研究・生産を進めていた技術基盤にもとづいていた。流通に関しては販社が利用された。

既存事業においても新製品の投入が進んだ。全身洗浄料、洗濯仕上剤等を上市し、新市場の開拓に努めた。既存事業の新製品で最も成功を収めたのは、コンパクト衣料用洗剤アタックであった。1987年の上市とともに花王の当市場シェアは急上昇し、翌年には50%を越えた。トイレタリーの中でも最も成熟した市場の1つであった当市場の規模を増大させることに成功した。アタックの成功を機に、花王は主力製品を相次いでコンパクトタイプに切り替えた。製品のコンパクト化は、在庫スペースの圧縮や輸送効率の向上等の効果をもたらした。

製品のフルライン化や事業多角化に対応して、1985年に花王石鹸から花王に社名変更をし、家庭品事業部を、①パーソナルケア、②ハウスホールド、③サニタリー、④化粧品の4事業本部体制に改組した。事業部の改組にあわせて、販売組織や工場組織を対応させた。

販社は花王製品専門の卸売企業として成長していた。地域毎に集約化がある程度進んだことに加えて、花王の製品ラインの充実、新分野の拡充が進んだことが背景にあった。1970年代から販社の合併・集約化が進んでいたが、1983年の東京花王販売(株)の設立を契機に、さらに広域

的に集約し、営業地域の広域化・多店舗化を進める量販店への対応を強化した。

物流効率化は、販社の集約化に対応して行われた。花王は1981年に、全国の物流拠点を集約し、少量多品種・小口配送を目的としたロジスティックシステム構想を掲げ、工場から販社、物流センターに至るシステム化を進めた。工場に自動倉庫を設置し、物流拠点を大型の広域物流センターに集約し、各センターには多品種小口ピッキング等の高度の物流加工技術を導入した。あわせて、広域流通に対応した花王一工場―販社―店頭との間の情報システムの整備を進めた。システム化は社内にとどまらなかった。花王は1980年に大手チェーン企業とE O S (エレクトロニック・オーダーリング・システム)を開始するとともに、販社営業用の受注携帯端末を開発し、小売店からの発注を効率化・迅速化した。

物流のシステム化に続いて、小売店への徹底した情報サービスの提供という形で、販社の販売活動を進めた。花王は1978年に店頭技術部を設置し、店頭技術の開発に着手していた。1985年にM I S が完成し販売情報システムの基盤を構築すると、店頭技術部を流通開発部に改組し店頭技術の研究体制を整え、情報組織部を新設し情報システムの開発・運営を強化した。

花王は1985年に花王販売情報サービス(株)を設立し、販売活動のサポートを事業化した。取引店に情報端末を導入して受発注、品揃、棚割、陳列、補充まで全ての店頭開発サービスを行った。実際の業務活動は、花王の流通開発部の社員、花王販社の販売担当と情報サービス社の社員からなるチームで行われた。同社は1991年に解散したが、それに代わり、全国の販社地域毎に独立した流通サービス会社を、1987年以降、次々に設立して、店頭技術開発の取り組みを販社活動に対応させた。1987年からは販売員教育の一環として各地の小売チェーンと提携して、花王の販売担当、情報組織部や販社従業員を1～2年間にわたって常駐させ、売り場の店頭技

術に関する研究活動を進めた。

花王は1986年以降4年間、TCR（トータル・コスト・リダクション）と呼ぶ業務改善運動を実施し、全社的なコスト構造の改善を進めた。製造部門では、ラインの自動化を進め、各工場の生産品目の見直しを進めた。物流部門では前述の通り物流拠点の集約化を進め、物流技術に関してもバラピッキング、店別仕分けシステム等の開発を進めた。また、販売情報データベースを構築し、物流システムと結び、工場から販社までの工場物流と販社から小売店への販売物流との両面で在庫水準を低下させることに成功した。

TCRは、①原料の節約、②製品の整理、③在庫の削減等の成果をもたらした。花王は250億円のコスト削減に成功し、売上原価率は4年間に54%から48%に低下した。

1980年代に入り、花王は既存事業で売上の停滞に直面するが、新事業の売上高が大きな伸びを示した。トイレタリー市場全般の成長率の低下とともに、既存事業分野ではシェア競争の色合いを濃くしていた。1980年代前半はほとんどの市場分野でシェアが後退した。1980年に主力である衣料用洗剤のシェアが急激に低下したのがその端緒であった。これは花王が無リン化への対応に遅れたことを反映していたが、それでも花王は、洗剤のトップメーカーとしての地位を確保し続けた。1980年代後半になると、衣料

用合成洗剤市場に代表される既存事業での売上高・利益ともに大幅に増大し、シェアも高水準で推移した。

第3期の花王の境界デザインは表3のように要約される。

4 第4期：既存事業の強化と垂直的境界の変革（1990年以降）

1990年代に入り、トイレタリー市場全般は低成長で安定し、販売競争は激化した。低価格化がさらに進み、一部商品では市場規模が前年を下回る等、市場環境は一段と厳しさを増した。このような市場環境のなかで、1990年に常磐文克が社長に就任した。花王は、研究開発を一層重視し、新事業開発を進めるというよりもむしろ、既存製品の改善や新製品投入による既存事業の強化とコスト競争力の開発に集中した。既存事業に関しては、製品の見直し・改良に努める一方、新製品の発売を重点化し売上の拡大を目指した。

研究開発の重視は、関連する潜在需要のある市場の育成につながった。中でも、1980年代後半に着手した調理油や情報関連市場は1990年代前半、堅調に推移した。特徴的なのが情報関連事業である。情報関連事業の売上高は大きく伸長し、事業の1つの柱として期待された。情報関連事業の進出は、優れた技術開発を促進し商品化にも成功したが、価格競争が激しく利益はあがらなかった。情報関連事業は一時、連結ベースで400億円弱の売上高に達したが、1999年までに事業売却等によって縮小することになった。また原料調達に関しても、住友化学社との合併企業である日本アルキレート社(1981年、日本アトランチック社を改称)の原料工場を閉鎖し海外調達に切り替える等、縮小することになった。

既存事業の強化の一環として販売体制の見直しが行われた。花王が掲げた販売施策は、地域特性を捉えたエリアマーケティングの強化であった。1991年にエリアマネージャー制度を採用するとともに、花王の販売地区に対応した8販社体制を整備し、エリア制を徹底した。1995年

表3 第3期の境界デザイン

境界デザイン	事例
原料研究組織の整備	花王基礎科学研究所
販社の集約化	87社→24社
販社との関係強化	ロジスティックシステム構想 花王9支店（地区統括）と販売会社の営業地域の対応 トータル・コスト・リダクション運動
情報サービス子会社・関連会社の設立	花王販売情報サービス社 各販売地域毎の流通サービス会社

には、製品のカテゴリ別管理を徹底する販売活動推進グループを組織し、花王のマーケティング部、流通開発部、システム部と販社との連携を進めた。

花王は、工場の合理化、物流整備、業務革新をすすめ、コスト競争力の開発に努めた。T P I（トータル・プロダクション・イノベーション）活動と呼ばれる一連の合理化活動を進める契機となったのが、1993年の生販一体化プロジェクトの発足であった。1986年から行われたT C Rが一定の成果をあげていたことが、その背景にあった。

工場の合理化に関しては、国内9工場の操業を1個所で集中管理するバーチャル・ファクトリー・プロジェクトが進められた。物流整備に関しては、受注内容や物流作業に応じて物流作業の効率化を進めるレイバー・スケジューリング・プログラムが進められた。

業務活動の革新に関しては、販売支援等の全ての販売活動を統合した携帯端末システムを開発し、花王・販社のホストコンピュータとのネットワークを構築した。当端末の開発は、企画商品や販売計画等の資料作成の時間を短縮化する等、販売活動を効率化した。

業務活動の革新は社内から社外へと広がった。1989年から花王はジャスコとの間でE D Iプロジェクトを進めた。E D Iとは、両社のコンピュータを直接結んで、商品の受発注、商品情報、販売動向、代金決済等の取引データを直接交換する仕組である。花王とジャスコとの間で発注・納品・返品伝票を一切廃止し、検品作業を簡素化して物流作業を効率化するとともに、販売データに基づいた発注システムの運用を開始し在庫削減を図った。

一連のコスト競争力の開発は境界デザインの変更を促した¹⁷⁾。研究開発から販売に至る独自の垂直的境界を基盤に、自社開発した情報システムを他企業に販売したり、自社の物流資源を

利用して物流サービスを事業化する等の境界デザインの変更が進んだ。

情報システムの外販に関しては、1996年にE D I関連商品を製造・販売する子会社、花王インフォネットワーク㈱を設立し、トイレタリー関連の卸売企業への販売を開始した。物流システムの事業化に関しては、同年、販社と共同で物流システムの開発・運営を業務とする花王システム物流㈱を設立し、同業、異業種を問わず複数のメーカーの商品を混載し、花王の物流子会社が小売店に直接納入するシステムを事業化した。

1990年代に入ると、花王の売上高、利益はさらに順調な伸びを示し、コスト削減運動の展開を反映して利益率も大幅に伸長した。しかし、1980年代後半に進出した新事業に関しては、売上高は伸びるものの、利益額はなかなか増大しなかった。その結果、新事業を中心とした不採算部門の撤退を進め、既存事業の脱成熟に向けた動きを加速した。

第4期の花王の境界デザインは表4のように要約される。

表4 第4期の境界デザイン

境界デザイン	事例
合併事業の整理	日本アルキレート社の工場売却
事業の売却	情報関連事業の売却
販社の集約統合	24社→8社（→1社） 花王の8支店（地区統括）と販売会社の営業地域の完全対応 出資比率の向上（8販社のうち4販社に資本参加）
流通関連子会社の設立	花王インフォネットワーク社 花王システム物流社

表5は以上で検討してきた花王の境界マネジメントの4期間の歴史的比較を示している。花王の境界デザインは、各期の市場環境、競争戦

1999年に花王販売㈱として合併させ、30%程度の資本参加を行い、境界を拡張することを予定している。

17) 花王は、全国8地域に展開していた広域販社8社を

表5 花王の境界マネジメントの4期間の歴史的比較

期間	市場環境	競争戦略	境界デザイン	企業成果
第1期	成長期 合成洗剤への移行 小売価格の低下	合成洗剤への集中化 小売価格の維持 市場カバレッジ拡大	油脂原料供給の内製化 再販制度登録 販売会社設立	売上高の向上 シェア低下 利益率の停滞
第2期	成熟移行期 石油危機・公害問題 P & G社の参入	差別化（市場細分化） 先発優位 フルライン化	生産・販売の提携・合併 原料の独占契約・合併 販社の集約	売上伸び率の向上 シェア回復 利益率の停滞
第3期	成熟期 市場規模の停滞 寡占的競争	新事業の開発 リードタイム圧縮 店頭競争力の開発	原料研究組織の整備 販社集約・システム化 情報サービス子会社設立	売上伸び率の向上 シェア拡大 利益率の向上
第4期	脱成熟期 市場の多様化 新製品開発競争	製品開発の迅速化 既存事業への集中 コスト競争力の開発	合併事業の整理 販社集約統合 情報・物流子会社設立	売上伸び率の停滞 シェア維持 利益率の向上

略に対応して変化している。これら各期の市場環境・競争戦略・境界デザインの間には、有効な一定の機能の配置が存在する。

Ⅳ 効果的な境界マネジメントの特徴

以上、花王の第1期から第4期に至る境界マネジメントを紹介・分析してきた。そこで次に、本事例から析出される効果的な境界マネジメントの特徴を命題として提示する。

命題1：

境界デザインは、コスト効率の向上だけでなく、独自の技術開発や差別的な製品ブランドの構築を可能にする。

花王は、販社を通して価格維持を図るとともに、川上から川下まで境界を拡張することにより、コストの削減を実現している。ここで重要な点は、トイレタリー市場においては成熟する以前より、その製品特性から価格競争が慢性化していたことである。さらにこの価格競争は、P & G社の参入により一層激しいものになった。

トイレタリー市場ではコスト優位は、企業が生き残るための必要条件であり、十分条件ではなかった。花王は独自の境界デザインによって、コスト削減を図るだけではなく、差別化を行うことに成功している。実際、花王の競合企業であるライオンとの間には、売上原価率に大きな差はみられない。トイレタリー市場のよう

に成長率が低い市場において、高い売上高と利益を確保するには、新製品の開発による市場開拓が必須である。

花王では、差別的な付加価値を持つ新製品を開発するために境界マネジメントが有効であった。特に、提携・合併等による川上境界の拡張は、原料確保の安定化というリスク削減のみならず、油脂化学を中心とした素材原料の研究基盤を拡大させ、既存事業とともに新事業の開発の際にも、独自の技術的基盤に裏付けられた模倣困難な製品をいち早く上市することを可能にした。その結果、花王では新製品の売上高は毎年、全体の30%ほどを占めてきた。

さらに新製品開発にもとづく市場開拓においては、新製品の設備コスト、生産コスト、広告宣伝費等が高く、成功率を高めることが必要である。そのためには、新製品の差別的独自性とともに製品ブランドの構築が重要である。花王の川上境界の拡張は、技術的に独自の製品の開発を可能にし、川下境界の拡張は、店頭にいたる情報伝達の徹底による製品育成および製品ブランドの構築に役立っている。その結果、花王の新製品の成功率（販売目標に達成した新製品の比率）は約50%と高く、競合他社の約25%の成功率を大きく上回っている。

以上の事実は、境界マネジメントを通して企業独自の資源を活用することの重要性を示しており、競争優位の源泉を企業の資源特性に求め

る最近の研究結果とも一致している¹⁸⁾。

命題2:

境界デザインは、当該企業の行動の柔軟性を必ずしも制約することなく、境界内の他企業の資源の活用や活用機会の探索を柔軟に行うことを可能にする。

花王は1960年代以降、合併等による川上境界の拡張や、販社設立等の川下境界の拡張を行い、現在に至るまで維持・発展させてきた。従来の研究においては、境界の拡張は、短期的には成果を挙げうるものの、長期的には、環境変化にともないコスト効率を低下させると指摘されてきた。

川上境界の拡張は、原料供給の安定とともに、研究開発の広がり花王にもたらした。花王は4地区（和歌山、東京、栃木、鹿島）に工場に隣接して研究所を配置している。研究所は、製品開発や生産技術開発のみならず、原料素材開発も行っている。化学産業では、ケミカルプロセスが重要であり、日常的な研究開発から新たな知見が誘発されることが多い。例えば、生理用品・化粧品等の新事業は、日常的な研究開発活動から得た素材原料に関する技術的知見をもとに開発が進められた。花王は、新たな技術的知見を製品化につなげる際に、関連する人材を各研究所から動員し、プロジェクトチームを編成し、研究開発資源の柔軟なコントロールに成功している。

花王は、川下境界の拡張すなわち販社の設立を通して、物流システムをはじめとして情報システム、店頭技術等の開発を行ってきた。

販社の集約とともに、物流コストの削減が図られた。物流システムの開発には販社が有用であった。販社は小売企業と直接に商談・直納しており、店頭で何がどれだけ売れているかを把握することが比較的容易であった。販売計画と

生産計画に店頭実績を反映させ、高い店頭配荷率と在庫圧縮の両立を実現し、物流コストを低下させることができた。

花王と販社の間で物流システムを共有化するためには、情報システムの共有化が必要であった。販社が当日に売上データを納入先、アイテム別に花王のホストコンピュータに送信すると、翌朝にはすべてのコンピュータ端末から詳細な売上情報を検索することができ、販売実績を生産計画・物流計画に反映させる情報システムを構築することに成功した。

花王と販社は物流・情報システムの共有化だけではなく、組織の共有化も進めた。現在全国8地域にある販社は、花王の出資比率が低く、連結決算の対象にもなっていない。しかし、花王の販売地区のトップである地区統括は、各販社の社長を兼任しており、地区の花王社員と販社社員とが同じ職場を共有し、実際の販売活動でも協力し合っている。

以上のような物流システム、情報システム、組織の共有化に続いて、店頭技術開発にも販社を軸とする境界デザインは有用であった。販社エリア毎にリテールサポート専門の関連会社を設立し、花王と地域販社が一体となって中堅スーパーを中心に営業活動を行ってきた。さらに販社を軸として、数社の小売チェーンと共同で売場研究プロジェクトを活発に推進した。このように川下の境界デザインの軸となる販社は、多面的に活用されてきた。

川上および川下の各境界デザインは相互に影響を及ぼしている。例えば、アタックの開発である。花王は、素材レベルで洗剤のコンパクト化を実現する研究を進めるとともに、販社を媒介として蓄積してきた工場から小売店頭までの物流ノウハウをもとにしたコンパクト包装技術の開発を進め、アタックを開発することに成功した¹⁹⁾。

以上のように花王の境界の拡張は、経時的に

18) 企業の競争優位の源泉として、企業がコントロールする資源の性質に注目するアプローチに関しては、Dierickx & Cool (1989); Barney (1991) 等を参照。

19) アタックの開発に関しては、福島 (1998) を参照。

資源を柔軟にコントロールし、既存の資源の活用や新たな活用機会の探索を可能にした。花王は境界デザインを通して、技術的に独自の製品の開発、製品開発コストの分散、生産・物流コストの削減、高い店頭配荷率を実現し、高い企業成果を実現する基礎を獲得している。

命題3：

境界デザインにはさまざまな方法があり、資本参加は唯一最善の方法ではない。

花王の販社に対する資本関係はほとんどなく、現在でも出資比率は大きくはない。東京花王販売に対する出資割合の28.6%という例外がある程度である。役員兼任は各社1～2名程であり、資金援助・設備の賃貸借関係はない。しかし上述のように、物流・情報システムや業務的にさまざまな形で販社は花王と結びつくことに成功している。川下の資源をコントロールするためにとられた境界デザインは、所有をとまなわない境界の拡張であった。

花王が積極的に川上に境界の拡張を行ったのは新製品投入の場合であった。例えば、漂白剤原料の供給に関する独占契約、ソフト原料の自給のための合弁会社の設立等である。これらは、差別化の源泉となる資源をコントロールし、他社の模倣困難性を高めた。

従来の研究では、企業が資源を十分にコントロールし、競争優位を形成する要因として、所有を重視してきた。しかし、資源のコントロールを十分に行うために境界を拡張する場合、花王が資本参加を選択しているのは部分的である。この事実、所有が、資源に対する十分なコントロールを可能にするさまざまな方法の1つの選択肢でしかないことを示している。

V 結び

本稿では、花王の境界マネジメントを分析した。分析の結果、次の3つの命題が導出された。(1)境界デザインは、コスト効率の向上だけでなく、独自の技術開発や差別的な製品ブランドの

構築を可能にする。(2)境界デザインは、当該企業の行動の柔軟性を必ずしも制約することなく、境界内の他企業の資源の活用や新たな活用機会の探索を柔軟に行うことを可能にする。(3)境界デザインにはさまざまな方法があり、資本参加は唯一最善の方法ではない。

さらに、企業の持続的な競争優位は、単に各期における市場環境—競争戦略—境界デザイン間の適合の結果として得られるだけでなく、境界デザインの継続的な変革を通して得られることを明らかにした。

企業の境界マネジメントに関して、今後、下記の課題について理解を深める必要がある。

第1の課題は、他企業による模倣から、当該企業の資源・製品の競争力を隔離するための種々の境界マネジメントを明らかにする必要がある²⁰⁾。

第2の課題は、製品・事業の特性が異なる場合に、境界デザインの経時的なパターンが異なるか否かを確認することである。このためには、より多くの製品・事業に関する経時的な比較分析を試みる必要がある。

第3の課題は、境界デザインと企業内部の組織デザインとの関係を明らかにすることである。境界デザインは、組織デザインに影響を及ぼす重要な要因である。境界マネジメントに関する先行研究の多くは、組織デザインを明示的に考慮していない。企業内部の組織デザインを考慮した境界マネジメントの分析を進めていく必要がある。

参考文献

Astley W. G., and C. J. Fombrun(1983). "Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments," *Academy of Management Review*, 8:

20) 境界マネジメントを考える際に、①市場を通して他企業と取引を行うことや、②他企業と組織的な取引を行うことが、企業の隔離メカニズム(isolation mechanism)を構築するためにどのような意味を持つのかを考察することが有用であろう。隔離メカニズムに関しては、Rumelt (1984) を参照。

- 567-587.
- Barney, J. B. (1991). "Firm Resource and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Chandler, A. D., Jr. (1962). *Strategy and Structure: Chapters on the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Dierickx, I., and K. Cool (1989). "Asset Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage," *Management Science*, 35: 1504-1511.
- 福島路 (1998). 「成熟市場におけるイノベーション—花王アタックの開発—」伊丹敬之・宮本又郎・米倉誠一郎編『ケースブック日本企業の経営行動(3)—イノベーションと技術蓄積—』有斐閣。
- Grant, R. M. (1996). "Prospering in Dynamically Competitive Environments: Organizational Capacity as Knowledge Integration," *Organization Science*, 7: 375-387.
- Geringer, J. M., and L. Hebert (1989). "Control and Performance of International Joint Ventures," *Journal of International Business Studies*, 22: 41-62.
- Grossman, S. J., and O. D. Hart (1986). "The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration," *Journal of Political Economy*, 94: 691-719.
- Harrigan, K. R. (1985). "Exit Barriers and Vertical Integration," *Academy of Management Journal*, 28: 686-697.
- (1986). "Matching Vertical Integration Strategies to Competitive Conditions," *Strategic Management Journal*, 7: 535-555.
- 平坂敏夫 (1996). 『花王情報システム革命』ダイヤモンド社。
- Hitt, M. A., and R. D. Ireland (1986). "Relationships among Corporate Level Distinctive Competencies, Diversification Strategy, Corporate Structure and Performance," *Journal of Management Studies*, 23: 401-416.
- Jarillo, J. C. (1988). "On Strategic Networks," *Strategic Management Journal*, 9: 31-41.
- Johannisson, B. (1987). "Anarchists and Organizers: Entrepreneurs in a Network Perspective," *International Studies of Management and Organizations*, 17: 49-63.
- 花王生活科学研究所 (1989). 『洗濯の化学』裳華房。
- 花王株式会社 (1993). 『花王百年史』花王株式会社。
- Kogut, B. (1988). "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives," *Strategic Management Journal*, 9: 319-332.
- (1989). "The Stability of Joint Ventures: Reciprocity and Competitive Rivalry," *Journal of Industrial Economics*, 38: 183-198.
- 陸正 (1994). 『変わる消費者, 変わる商品』中央公論社。
- Luke, R. D., J. W. Begun, and D. D. Pointer (1989). "Quasi-firms: Strategic Interorganizational Forms in the Health Care Industry," *Academy of Management Review*, 14: 9-19.
- Mahoney, J. T. (1992). "The Choice of Organizational Form: Vertical Ownership versus Other Methods of Vertical Integration," *Strategic Management Journal*, 13: 559-584.
- Miles, R. E., and C. C. Snow (1986). "Organizations: New Concepts for New Forms," *California Management Review*, 28: 62-73.
- and ——— (1992). "Causes of Failure in Network Organizations," *California Management Review*, 34: 53-72.
- 日本油脂工業会 (1972). 『油脂工業史』日本油脂工業会。
- 日本石鹼洗剤工業会 (1992). 『油脂石鹼工業史』日本石鹼洗剤工業会。
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, London: Basil Blackwell.
- Perry, M. K. (1989). "Vertical Integration: Determinants and Effects," in R. Schmalensee and R. D. Willig (ed.) *Handbook of Industrial Organization*, 1: 185-255, NY: Elsevier Science.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, NY: Free Press. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982)

- (1987). "From Competitive Advantage to Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, 65: 433-459.
- (1991). "Toward a Dynamic Theory of Strategy," *Strategic Management Journal*, 12: 95-117.
- Ring, P. S., and A. H. Van de Ven(1994). "Developmental Process of Cooperative Interorganizational Relationships," *Academy of Management Review*, 19: 90-118.
- Rumelt, R. P. (1974). *Strategy, Structure and Economic Performance*, Cambridge, MA: Harvard University Press. (鳥羽欽一郎・山田正喜子・川辺信雄・熊沢孝訳『多角化戦略と経済成果』東洋経済新報社, 1977)
- (1982). "Diversification Strategy and Profitability," *Strategic Management Journal*, 3: 359-370.
- (1984). "Towards a Strategic Theory of the Firm," in R. B. Lamb (ed.) *Competitive Strategic Management*, 566-570, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- シーエムシー (1994).『機能性界面活性剤の開発技術』シーエムシー.
- 島村光一 (1996).『超卸売業』日本工業出版.
- 田中伸博 (1997).『物流技術戦略』物流技術センター.
- Teece, D. J. (1986). "Profiting from Technological Innovation," *Research Policy*, 15: 286-305.
- (1992). "Competition, Cooperation, and Innovation: Organizational Arrangements for Regimes of Rapid Technical Progress," *Journal of Economic Behavior and Organization*, 18: 1-25.
- Thorelli, H. B. (1986). "Networks: Between Markets and Hierarchies," *Strategic Management Journal*, 7: 37-51.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, NY: Free Press. (浅沼万里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980)
- (1989). "Transaction Cost Economics," in R. Schmalensee, and R. Willig (eds.), *Handbook of Industrial Organization*, 135-182, NY: Elsevier Science.
- ed. (1992). *Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond*, Oxford University Press.
- 山倉健嗣 (1993).『組織間関係』有斐閣.