HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	企業の境界デザイン
Author(s)	相原, 基大
Citation	經濟學研究, 49(4), 62-78
Issue Date	2000-03
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/32179
Type	departmental bulletin paper
File Information	49(4)_P62-78.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

経済学研究 49-4
北海道大学 2000.3

企業の境界デザイン

相原基大

Ⅰ 序

近年の企業の顕著な特徴は，事業活動の展開に際して，自社の内部資源だけでなく他社の外部資源をも活用しようとする点である。例えば，我が国でも，合弁事業，共同研究開発，ライセンス供与等も広範に展開されるようになった。これら内部資源と外部資源の動員についての決定は，企業の境界デザインの問題として捉えられ考察されてきた。しかし，この複数の企業間の組織現象を分析課題とする複雑な境界デザインの問題は，従来，必ずしも十分に分析されてはこなかった。

そこで本稿では，企業の境界デザインに関する先行研究を検討し，その結果をもとに境界デザインに関する研究課題を提示する。まずⅡ節では，企業の境界デザインを分析するための2つの視角，すなわち①取引コスト理論と②資源ベース理論について考察する。次のⅢ節では，境界デザインの規定因を分析した先行研究を，Ⅳ節では，境界デザインと競争優位の関係を分析した先行研究を，それぞれ検討する。最後のⅤ節では，以上の検討から析出される境界デザインに関する検証すべき仮説命題を整理するとともに，分析枠組を提示する。

Ⅱ 境界デザインの分析視角

企業の境界デザインの問題は多岐にわたっている。複数の事業を展開する際に，両方の事業を企業内部に事業部としてもつのか，一方のみを分社化するのか，それとも両事業とも別会社化するのか。また，企業のイノベーションに際して，他社から獲得した資源を利用するのか，それとも内部資源のみを活用するのか。外部資源の獲得・利用を選択した場合，ライセンス供与，研究開発契約，共同開発プロジェクト，ジョイント・ベンチャー，あるいは買収統合等のうちから，いずれの形態を採用するのか。これらの問題は，部品を内製するか外注するか，製品の流通をいかに組織化するのか，多角化をどのようにすすめるかという問題と同様に，企業の境界デザインに関する問題である。

既存の理論は企業の境界デザインをどのように分析しているのであろうか。境界デザインの規定因に関する研究に関しては，①取引コスト理論と②資源ベース理論の2つの分析視角がある。本節では，これらの2つの分析視角をそれぞれ紹介・検討する。

1 取引コスト理論

企業の境界デザインに関する研究は，Coase (1937)の研究から始まる。彼は，企業の境界デザインの規定因として，市場を通した企業間取引に必要な諸々のコストに注目している。Williamson(1975)は，「①市場取引の不確実性が高く，②取引への参加企業が少なく，③取引の頻度が低いほど，取引コストが増大し，その結果，企業は事業活動を内部化し境界を拡張する」という取引コスト理論を提示し，Coaseの考え方を体系化した[1)]。取引コスト理論は，企業が市

1）取引コスト理論のなかでも，取引参加者の少数性が取引コストに及ぼす影響に関する研究が大きく発展

場環境の不確実性や依存性に対応するために，取引活動を市場による調整から階層的組織による調整に移行させることを，企業の境界デザインにおける基本的な原理とし提示している(Pfeffer & Salancik, 1978; Ouchi, 1980)。

取引コスト理論に関しては，今日まで数多くの実証分析が蓄積されてきた[2)]。これらの研究は，いくつかの有意義な知見をもたらした。とりわけ，取引コスト理論は，成熟市場での企業の境界デザインを考える際に大きな説明力をもっている(Klein, Crawford & Alchian, 1978; Joskow, 1988)。自動車産業における供給業者と購買企業との間の垂直統合および継続的取引関係はその典型である(Monteverde & Teece, 1982; 成生・鳥居, 1996; 浅沼, 1997; 伊藤・マクミラン, 1997)。

これらの研究の多くは基本的に，境界デザインの指標を従属変数，市場環境の特性および関連するコンテクスト要因を独立変数とする回帰分析を試みている。

これらの実証分析の結果は，様々である。市場環境と境界デザインとの間に正の関係を見出したもの，必ずしも明確な関係は無いとするもの，非線形の関係を見出したもの等が含まれる。

しかしあえてコンセンサスを見出すとすれば，取引コスト理論にもとづく分析結果は，次の２つの命題に整理することができる。

１）競争度が高く，利益の専有可能性が低い市場環境に直面する企業は，事業活動を内部化し境界を拡張する。

２）資源獲得の代替的源泉が少なく，他社による機会主義的行動のリスクが高い市場環境に直面する企業は，事業活動を内部化し境界を拡張する。

このように取引コスト理論の研究蓄積は，境界デザインを規定する要因を，①専有可能性(appropriability)の問題と②スモール・ナンバー・バーゲニングの問題との２つの要因に大別している。

①の専有可能性の問題とは，他社との関係において，企業内部の資源蓄積がもたらす利益のうちどの程度を社内に専有することができるかを指している。一般に，事業活動を外部化し外部資源を利用する境界デザインを採用する場合，企業は，競合他社に内部資源が漏洩するリスクを負担する。その結果，専有可能性は不安定になる。パートナー企業は，資源を競合企業に供給することが可能であり，競合企業数が多いほど，そのリスクが高まる。このように，競争度の高い市場環境に直面する企業は，専有可能性を維持するために，事業活動を内部化し境界を拡張するであろう。

②のスモール・ナンバー・バーゲニングの問題とは，企業が資源獲得の代替的源泉を確保できるか否かが，供給企業による機会的主義的行動のリスクを規定するというものである。すなわち，十分な資源蓄積をもつ複数の供給企業を確保することができない企業は，特定の供給企業との間にある程度特殊な投資をする必要性が

している。今日，取引参加者の少数性の問題は，「取引参加者が少数である場合，取引当事者間の関係に特殊な資源に対する投資が不可欠でなり，取引コストが増大する。取引コストの増大に応じて，企業は事業活動を内部化し境界を拡張する」という取引特殊的投資命題として発展している。しかしながら，本稿では，取引特殊的投資命題自体については直接には言及しない。取引特殊的投資命題の理論的発展は，Grossman & Hart (1986), Joskow (1988), Hart (1993), Williamson (1993), 伊藤・林田 (1996) に詳しい。

2）取引コスト理論の発展は，日本において中間組織論という独自の学問領域を生みだした。中間組織論は，日本企業の競争優位性を取引コスト理論から検討し，市場取引における組織原理の浸透および企業内取引における市場原理の浸透の有効性を指摘した。中間組織論の研究成果は，日本企業の境界デザインが機能する内部メカニズムを明らかにしたが，なぜ中間組織という境界デザインが採用され，それが企業の競争優位の形成と持続にいかなる影響を及ぼしているのかについて，具体的な検討はなされていない。よって本稿では，中間組織論の研究成果を，必要に応じて適宜言及するのにとどめている。中間組織論とその発展については，今井・伊丹・小池 (1982), 後藤 (1994), 伊丹 (1994), 伊藤・林田・湯本 (1994), 三輪 (1994) を参照。

高まり，供給企業に対する依存性が増大する。さらに，供給企業による機会主義的行動のリスクが増大する。その結果，外部資源を利用するデメリットが増大し，企業は事業活動を内部化し境界を拡張する。

取引コスト理論は，市場取引が必然的に不安定であることに注目し，市場を通した企業間関係には大きな調整コストが不可避であることを指摘した。この調整コストの増大が，企業の境界デザインに影響を及ぼす。取引コスト理論は，市場取引の調整コストの増大に応じて，企業が事業活動を内部化し境界を拡張することの便益を示唆している。

しかし，取引コスト理論の諸研究は，(1)事業活動を内部化することによってどのようなメカニズムで調整コストを節約し，境界デザインに影響を及ぼすのか，(2)事業活動における資源配分に関する意思決定とともに資源蓄積に関する意思決定が，境界デザインにいかなる影響を及ぼすのか，に関して十分に考察していない。

取引コスト理論においては，「市場取引を通して外部資源を利用するために必要なコストと，企業組織の内部資源を調整し活用するために必要なコストとの相対比によって境界デザインが規定される」と主張したが，企業特性を明確に分析してこなかった。今後は，競争戦略・資源蓄積などの企業の内部要因が境界デザインに及ぼす影響を分析を行い，市場取引と比較して事業活動の内部化にはどのようなコストが発生するのかを明らかにする必要があるだろう。

さらに取引コスト理論においては，「境界デザインによって資源配分をいかに効率的に行うか」という観点から，企業の境界デザインを分析してきた。しかし，近年活発になっている戦略提携やジョイントベンチャーなどの境界デザインは，長期的視野に立った企業の戦略的意思決定である場合が多い。今後は，境界デザインの資源配分に対する影響のみならず，資源蓄積に対する影響を考慮する必要がある。

このような考察は，取引コスト理論が無力であることを示すものではない。ここで重要なことは，第1に，市場環境の特性が企業の境界デザインに及ぼす影響は一義的ではないという点であり，第2に，資源配分ではなく資源蓄積という観点から有効な境界デザインを精緻化していく必要があるという点である。

2　資源ベース理論

取引コスト理論が明らかにしてきたのは，1つの企業が一定時点において取引コストを効率的にするための境界デザインであった。しかしながら，現実の企業間関係は，取引関係に限定されない。さらに，企業は資源を外部から獲得するだけでなく，事業活動において外部資源を利用し内部資源の蓄積・強化をはかる。資源蓄積には，取引コスト以外にも学習コストなどの企業特有の様々なコストが発生し，そのあり方が境界デザインに大きな影響を及ぼしている(Demsetz, 1993; Gulati and Singh, 1998)。

境界デザインを規定する企業要因の探求において大きな役割を果たしたのが，Peteraf(1993)に代表される「戦略の資源要因に関する研究(a resource-based view)」の理論と，これにもとづく一連の実証研究である。

境界デザインの規定因として企業の資源要因を最初に指摘したのは，Penrose(1959)である。彼女は，事業活動の結果，企業内部に蓄積される資源を有効に活用するために，企業は境界を拡張し，成長を達成することを解明した。競争戦略論の見地からは，Porter(1985)やTeece(1986)が，自社の独自資源が競合他社に漏洩するのを回避するために，事業活動を内部化し境界の拡張が有効であることを指摘した。

1980年の半ばから，経営戦略論の分野で，企業が競争優位を形成し持続する要因として，企業内部での資源蓄積の性質が注目されるようになった(Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; Dierickx & Cool, 1989)。

Peteraf(1993)は，それまでの先行研究を詳細に検討し，経営資源と持続的競争優位との関係

を体系的に整理した。彼女は，持続的競争優位を実現する資源条件を，①資源の異質性，②資源をめぐる競争に対する事前的制限の存在，③資源をめぐる競争に対する事後的制限の存在，④資源移動の不完全性，の4つの要因に整理した。①の資源の異質性とは，自社資源の希少性であり競合他社に対する独占的優位を構築する条件である。②の資源をめぐる競争に対する事前的制限とは，自社の独自資源を効率的に獲得・蓄積するための様々な仕組みであり，コストを削減し独占的優位を高い利益につなげるための条件である（Demsetz, 1973; Rumelt, 1984; Barney, 1986)。③の資源をめぐる競争に対する事後的制限とは，自社の独自資源を他社に模倣されるのを阻止するための様々な仕組みであり，競争優位を持続するための必要条件である（Lippman & Rumelt, 1982; Rumelt, 1984; Dierickx & Cool, 1989; Mahoney & Pandian, 1992)。④の資源移動の不完全性とは，自社資源の独自性を保障する様々な制度的な仕組みであり，自社資源から得られる利益の専有可能性を高める要因である(Teece, 1987; Rosenbloom & Spender, 1996)。

資源ベース理論によれば，企業はこれらの競争優位をもたらす資源要因を充足するために種々の境界デザインを採用する。

これらの「戦略の資源要因に関する研究」の理論蓄積に対応して，競争戦略・資源蓄積等の企業内部要因と境界デザインとの関係に関する実証研究が展開された。これらの研究は，競争度の高い市場環境への適応に際して，ジョイント・ベンチャーや戦略提携等の外部資源の利用を指向した境界デザインの役割に注目している。多くの研究は，詳細な事例分析により，「企業の内部資源の競争優位性が，外部資源との相互作用を通して強化される」という命題を提示した(Kogut, 1991; Grant, 1996; Teece, Pisano & Shuen, 1998)。このように資源ベース理論にもとづく多くの研究は，市場環境の不確実性の増大が，境界を縮小し外部資源への依存性を高める境界デザインの採用を促すことを示唆しており，市場環境の不確実性の増大が，境界を拡張し不確実性を縮減する境界デザインの採用を促すと主張する取引コスト理論とは大きく異なっている。

産業イノベーションの研究においても，企業の資源要因と境界デザインとの関係に関する研究が展開されている。Cohen & Levinthal(1990)は，企業内部の資源要因が境界デザインに及ぼす影響を実証的に検討している。彼らは，「吸収能力(Absorptive Capacity)」の概念を提示し，外部資源に関連する十分な内部資源を保有している企業ほど，外部資源を吸収し利用できることを明らかにした。Rosenberg(1990)やGambardella（1992)の調査研究も，「吸収能力」命題を支持する成果を報告している。この発見事実をめぐって多くの実証研究が行われており，その方法や分析結果は多様であるが，この「吸収能力」命題を支持しない結果も多く報告されている。その理由としては次のことが考えられる。①自社内に競争力のある資源蓄積を持つ企業は，外部資源に依存することを回避し自律性を高めようとする。②境界を縮小し，他社との関係を通した資源蓄積を図ることに伴って，自社の独自資源を他社に学習・移転されるリスクが増大する(Thompson, 1967; Teece, 1987)。

以上のような企業の資源要因と境界デザインとの関係に関する種々の研究成果の検討から，資源ベース理論にもとづく次の命題が示唆される。

不確実性の高い市場環境に直面する企業は，内部資源蓄積を補完・強化する外部資源を求め，事業活動を外部化し境界を縮小する。

しかし，資源ベース理論に関する従来の研究は，どのような資源要因が，いかにして企業の最適な境界デザインを規定するのかに関して明確な分析枠組みを提示するまでには至っていない。とくに，パートナー企業によって自社の独自資源が学習され，有力な競争相手となるリスクの存在が，企業の境界デザインにいかなる影

響を及ぼすかという重要な問題については十分な考察がなされてこなかった。さらに，従来の資源ベース理論に関する研究は，いかなる市場環境において，いかなる境界デザインの採用が，企業の資源蓄積を強化を促し，イノベーションおよび競争優位のために有効なのかについても明らかにしてこなかった。

以上で検討してきた2つの分析視角は，各々異なった視角から境界デザインを分析しているが，それらの主張は多くの点で相互に補完的である。取引コスト理論では，市場環境と境界デザインとの適合関係が重視され，それらの対応関係について実証研究が行われている。資源ベース理論では，企業の競争戦略および資源蓄積と境界デザインとの関連性について明らかにされている。そこで，2つの分析視角に共通した見解を明確に認識し，その長所と短所を正確に認識することが境界デザイン研究において重要であろう。

そこで次節では，境界デザインの規定因を分析した先行研究を検討する。

Ⅲ　境界デザインの規定因

前節で検討したように，境界デザインに関する分析視角とそれに基づく研究は多岐にわたっており，首尾一貫した分析結果は得られていない。そこで本節では，企業の境界デザインを分析した先行研究を，①市場環境，②競争戦略，③資源蓄積の3つの規定因の順に，より詳細に検討する。

取引コスト理論は，主に①の市場環境が境界デザインに及ぼす影響を，一方，資源ベース理論は，主に②の競争戦略と③の資源蓄積が境界デザインに及ぼす影響を明らかにしてきた。したがってⅡ節とこのⅢ節の先行研究の検討は，内容が一部重複する。そこでこのⅢ節で検討される先行研究は，Ⅴ節における分析枠組の提示に直接関連する研究に限定する。なおこの点は，境界デザインと競争優位の関係を分析した先行研究を検討するⅣ節についても当てはまる。

1　市場環境

市場環境とは，当該企業が他社との競争のなかで，資源を獲得し，製品・サービスを提供している環境を指している。市場環境が境界デザインに及ぼす影響に関しては，取引コスト理論の分析視角から数多くの実証研究がなされている。従来の研究において市場環境が境界デザインに影響を及ぼす理由として，次の3つが挙げられる(Harrigan, 1988; Shan, 1990; Eisenhardt & Schoonhoven, 1996)。

(1)競合企業数が多い市場環境では，必要な資源獲得をめぐる競争が激化するため，企業は事業活動の内部化を進め，戦略的に重要な資源を内部開発する境界デザインを採用する。その際，自社の資源蓄積から得られる利益の専有可能性を確保する必要がある。(2)市場環境の不確実性が高い状況では，資源が陳腐化しやすく，企業は新たな資源を求め迅速な戦略行動を展開せざるをない。そのためには事業活動を外部化し，外部資源の利用を指向した境界デザインが必要である。(3)資源獲得の代替的源泉が少ない市場環境に直面する企業は，資源供給企業による機会主義的行動のリスクが高まるため，事業活動の内部化により資源の内部開発を指向した境界デザインを採用し，依存関係を可能な限り回避する必要がある。

市場環境は，①市場の競争度と②資源獲得の代替的源泉の数，の2つの次元から構成される。

①の「市場の競争度」は，企業内部の資源蓄積から得られる利益の専有可能性を規定し，企業の境界デザインに影響を及ぼす。競合企業が多く競争度の高い市場では，利益の専有可能性が不安定である。一般に，企業は内部の資源蓄積から得られる利益の専有可能性を高めるために，関連する事業活動を内部化する境界デザインを採用することが有効である(Teece, 1986;

Pisano, 1990)。しかし，市場の競争度が高く，企業の内部資源が陳腐化するリスクが大きい場合，企業は，事業活動の内部化よりもむしろ外部資源の利用を重視する境界デザインを採用することによって，利益の専有可能性を改善することも可能である。その理由は以下のとおりである。

まず，企業は事業活動を外部化する境界デザインによって他社から資源を獲得し，資源開発のコストやリスクを分散することができる(Williamson, 1994)。次に，事業活動を外部化する境界デザインを採用することによって，企業は，潜在的な供給企業や顧客企業に対して強い印象を与えることができる(Porter, 1980)。有力な供給企業や顧客企業の資源の利用を指向した境界デザインの採用は，競合企業の参入障壁を高め，利益の専有可能性を向上するために有効である。

このように，市場の競争度が境界デザインに及ぼす影響に関しては，相互に対立する見解が存在している。

市場の競争度に影響を及ぼす重要な要因の1つに，市場の発展段階がある。需要が急速に増大する市場成長期においては，競争の方法が多様であり，競合企業の入れ替わりも激しい。成長期の市場においては，迅速な企業行動が求められる。事業活動を外部化し，外部資源の利用を指向する境界デザインの採用は，迅速な資源の獲得を可能にすると同時に，埋没コストによる制約を少なくし，柔軟な企業行動の展開を促す。また，市場成長期には競争力のある競合企業が参入してくるため，自社独自の資源を積極的に活用する企業行動が求められる。独自資源の蓄積には内部の資源開発活動が不可欠であり，事業活動の外部化による外部資源の利用を指向した境界デザインの有効性は限定される。さらに，事業活動を外部化する境界デザインの採用によって，他社から獲得した外部資源を自社独自の資源蓄積に活用するためには長い時間と困難が伴う。以上の要因から，市場成長期においては，外部資源の利用を指向した境界デザインを採用するインセンティブは限定される。

また，市場成熟期では，産業の標準的技術や市場占有率，競争企業の変化が遅くなり，市場の競争度は低い。そのような状況では，企業行動の迅速性や柔軟性は重要な競争力ではなくなる。競争戦略論では，「市場成熟期に入るにつれて，コスト・リーダーシップが支配的な競争戦略になり，事業活動の内部統合を進める境界デザインの採用が促される」という命題が提示されている(Porter, 1991)。市場成熟期においては，既存の資源投資を回収することが重要であり，外部資源の利用を指向した境界デザインに対するインセンティブは，市場成長期よりも低くなるであろう。

②の「資源獲得の代替的源泉の数」は，他社による機会主義的行動のリスクを規定し，企業の境界デザインに影響を及ぼす。

企業は，その外部環境から諸資源を獲得し，それらを商品・サービスに変換して外部環境に提供することを通じて，その存続が保障されるオープン・システムである。したがって，外部環境とりわけ諸資源を提供する他社に依存しなければ，その存続は不安定である(Thompson, 1967)。しかし，資源が希少でかつそれを供給できる企業の数が少なくなると，他社への資源依存度が高まり，企業の自律性が脆弱になる(Williamson, 1975; Pfeffer and Salancik, 1978)。その結果，他社による機会主義的な行動のリスクが向上し，資源獲得のコストが増大することになる。そのような環境条件では，企業は，事業活動を内部化し，資源の内部開発を指向する境界デザインを採用することにより，他社による機会主義的行動のリスクを回避することが有効である。

多くの実証結果は，資源獲得の代替的源泉の数と境界デザインとの間に，直接的な影響関係がないことを指摘している。しかしながら，統計的には有意でないものの，それらの研究は，資源獲得の代替的源泉の少ない市場環境に直面

する多くの企業は，事業活動の内部化を進め境界を拡張する傾向があることを示している。

市場環境と境界デザインとの関係に関しては，「市場環境の不確実性が高まるほど，企業は，事業活動を内部化する境界デザインを採用する」という取引コスト理論を検証するために，数多くの研究成果が蓄積されている。このような研究状況のなかで，Walker & WeberおよびPisanoは，市場環境が境界デザインに及ぼす影響を実証的に分析している。そこで次に，彼らの研究を検討する。

Walker & Weber の研究　Walker & Weber (1984)は，米国の自動車メーカーが3年間に行った60の部品調達に関する境界デザインを対象に，取引コスト理論の検証を試みた。境界デザインに影響を及ぼす要因として選択されたのは，①部品市場の競争度，②部品供給に関する市場環境の不確実性，③技術に関する市場環境の不確実性，④購買企業の部品生産経験，⑤部品供給企業のコスト優位性，の7変数である。このうち，①の部品市場の競争度，②の部品供給に関する不確実性，③の技術の不確実性，の3変数は，市場環境に関する変数であり，他の2変数はコンテクスト変数である。境界デザインに関しては，内部生産を0，外部調達を1とするダミー変数を作成した。以上の分析モデルにもとづいて収集したデータをもとに，構造方程式によるパス解析を行っている。

解析結果は次の通りである。(1)部品市場の競争度が高く，部品供給に関する市場環境の不確実性が大きいほど，外部調達の境界デザインを採用する。(2)部品供給企業のコスト優位性が高いほど，企業は外部調達の境界デザインを採用する。

このように彼らの境界デザインの規定因に関する分析結果は，市場環境が境界デザインを規定するという取引コスト理論の妥当性を支持している。

Pisano の研究　Pisano(1990)は，米国の製薬企業50社の92の新薬開発プロジェクトを対象に，取引コスト理論の検証を試みた。彼は，新薬開発のような技術的不確実性の高い市場環境において，どのような要因が企業の境界デザインに影響を及ぼしているかを分析した。境界デザインに影響を及ぼす要因として選択されたのは，①資源獲得の代替的源泉の数，②競争企業の数，③内部開発の経験，④関連技術に関する内部開発能力の蓄積，⑤当該事業の戦略的重要性，⑥企業規模，⑦企業の国籍，の7変数である。このうち，①の資源獲得の代替的源泉の数と②の競争企業の数の2変数は，市場環境に関する変数であり，他の5変数はコンテクスト変数である。境界デザインに関しては，内部開発を1，それ以外を0とするダミー変数を作成した。以上の分析モデルにもとづいて，収集したデータをプロビット回帰分析によって解析している。

解析結果は次の通りである。(1)資源獲得の代替的源泉の数が少ないほど，企業は内部開発の境界デザインを採用する。(2)競争企業の数は，企業の境界デザインに対して有意な影響を及ぼさない。(3)関連技術に関する内部開発能力の蓄積が多いほど，企業は内部開発の境界デザインを採用する。

この結果は，取引コスト理論の妥当性をある程度は支持している。しかし，競争企業の数が境界デザインに影響を与えないという結果は，利益の専有可能性が企業の境界デザインに直接的には影響を及ぼさないことを示している。このことは，技術的な不確実性が高い市場環境下では，取引コスト理論は部分的に支持されないことを示唆している。さらに，企業の内部開発能力が境界デザインに影響を及ぼすという結果は，取引コスト理論に代わり，企業の内部要因に注目した分析視角の必要性を示している。

2　競争戦略

取引コスト理論を中心とする境界デザインに関する多くの議論は，同じ市場環境に直面する企業は，同一もしくは類似の境界デザインを採

用すると仮定してきた。しかし実際に，1つの産業において企業間の境界デザインが明らかに異なっている事実は，企業独自の主体的な要因が境界デザインに及ぼす影響が大きいことを示唆している。なかでも企業の競争戦略は，企業の境界デザインに影響を及ぼす要因として重要である(Kogut, 1988, 1991; Williamson, 1991; 黒川・平本, 1995)。競争戦略は，長い間，取引コスト理論の研究において，コンテクスト変数の1つとしてとりあげられるに過ぎなかった。一方，資源ベース理論の研究は，競争戦略が境界デザインに及ぼす影響に注目し，一定の成果をあげている。

多くの企業は近年，競争優位を形成するために戦略提携やジョイント・ベンチャーなどを推し進めている。企業がこのような境界デザインを採用する競争戦略上の根拠としては，以下の点を挙げることができる(Kurokawa, 1992; 浅羽, 1993; Hagedoorn, 1993; Mowery, Oxley & Silverman, 1997)。①規模の経済性を確保することができる。②新市場への参入障壁を克服することができる。③補完的資源を蓄積し利益の専有可能性を高めることができる。④市場支配力を獲得するために活用できる。⑤新たな技術の開発を可能にし，企業の持続的な成長を促進することができる。⑥技術標準および支配的デザインの形成を可能にする。⑦研究開発リスクを分散する。⑧イノベーションの開発時間の圧縮が可能である。これらの点から，我が国でも，事業活動を外部化し，外部資源の利用を指向した境界デザインの戦略的インセンティブが高まっている。

一方，戦略提携やジョイント・ベンチャーなどの境界デザインの採用には，次のような困難が存在する(Teece, 1980; von Hippel, 1986)。①外部資源の利用には高い調整コストが不可避である。②期待していた資源蓄積を達成する可能性が低く，自社の重要な競争力の開発に失敗しやすい。③相手企業に自社の重要な競争力を吸収されるリスクが高い。④資源蓄積プロセスを通して創造されるイノベーションから得られる利益を自社に専有することが困難である。

企業は，このようなメリットとデメリットを組み合わせて，競争戦略に適合する境界デザインを採用する。

Maidique & Patch(1982)は，競争戦略が境界デザインに及ぼす影響を，競争戦略の性質と戦略実行に必要な経営資源の水準との関係から考察している。革新性の高い競争戦略を展開する企業では，資源の必要水準が高く，資源の性質も高度なものになる。また，イノベーションを事業化するためには，多大な時間を必要とする。これらの要因を考慮すると，自社のイノベーションに必要な時間が短く，資源の内部開発リスクが高い場合，革新性の高い競争戦略を展開する企業にとって，事業活動を外部化する境界デザインは有効であろう。

従来，企業の競争戦略と境界デザインとの関係を明らかにした実証研究は皆無に等しいが，いくつかの理論研究は企業の戦略特性が取引コストを規定し，境界デザインに影響を及ぼすことを明らかにしている(Harrigan, 1985, 1988; Jones & Hill, 1988)。以下では，企業の競争戦略が境界デザインに及ぼす影響を実証的に分析した，Eisenhardt & Schoonhovenの研究を紹介・検討する。

Eisenhardt & Schoonhoven の研究 Eisenhardt & Schoonhoven(1996)は，境界デザインの1つである戦略提携を規定する要因を，「戦略の資源要因に関する研究」に依拠して実証分析を試みている。彼女らは次の仮説を提示している。(1)革新性の高い競争戦略を展開する企業は，戦略提携を採用する。(2)競争企業数が多く競争度の高い市場環境においては，内部資源開発のリスク削減および他社との学習を効率的に行うために，戦略提携を採用する。(3)資源獲得の代替的源泉を数多く確保している企業は，戦略提携を採用する。彼女らは，米国の半導体企業102社を対象にした解析により，これらの仮説を検証している。

解析の結果，上述のすべての仮説が支持された。(1)の仮説は，競争戦略が境界デザインに及ぼす影響に関するものであり，この仮説が支持されたことは，境界デザインの規定因として企業の競争戦略が重要であることを示唆している。また，(2)に関して，競争度の高い市場環境に直面する企業ほど，戦略提携を採用するという解析結果は，取引コスト理論と相反するものであり，企業内部要因が境界デザインに及ぼす影響を示唆している。

このように，彼女らは，企業が展開する競争戦略によって，最適な境界デザインが異なることを実証的に明らかにしている。

3　資源蓄積

企業内部の資源蓄積も，境界デザインを規定する重要な要因である(Dyer & Singh, 1998)。取引コスト理論の研究は，境界デザインに影響を及ぼすコンテクスト要因の1つとして企業の内部資源を取り上げるのにとどまっており，その分析結果も一様ではなかった。他方，資源ベース理論の研究は，企業の内部資源特性が境界デザインに及ぼす影響に注目し，数多くの実証研究を蓄積してきた。資源ベース理論の多くの研究成果は，企業の資源蓄積が境界デザインに及ぼす影響が，外部資源との関係に規定されることを明らかにしている。

企業が事業活動を外部化し，外部資源の利用を指向した境界デザインを採用するのは，①外部資源を獲得する必要性があり，かつ②外部資源の利用機会が存在する場合である。

①の外部資源獲得の必要性は，次の場合に高まるであろう。第1に，競争上必要な資源の内部蓄積が不十分である場合，外部資源の必要性が大きくなるであろう。第2に，企業内部の資源蓄積から生まれる利益は，事業化に必要な補完的な資源へのアクセスによって増加する。独自性の高い資源蓄積をもつ企業は，外部の補完資源を利用しても，それによって利益の専有可能性が損なわれる危険は少ない。その結果，独自性の高い資源蓄積をもつ企業ほど，外部資源を活用するインセンティブが高まる。

②の外部資源の利用機会は，企業が他社を惹きつけるような強力な独自資源の蓄積を持つ場合に増大するであろう。

このように，企業が外部資源を利用する必要性を認識し，内部資源を十分に蓄積することにより外部資源の利用機会を作り出す場合，事業活動の外部化をすすめる境界デザインを採用することが有効である。

さらに，境界デザインの選択においては，外部資源の利用が企業内部の資源蓄積に及ぼす影響を考慮する必要がある。外部資源の利用が内部資源蓄積に及ぼす影響に関しては，2つの対立する見方がある。1つは，外部資源の利用が内部資源蓄積を促進するというものである(Link, 1983)。もう1つは，外部資源の利用が内部資源蓄積を阻害するというものである。Cusumano(1985)は，技術の海外移転にともない，日本の自動車メーカーの内部技術力が次第に低下していることを明らかにしている。外部資源の利用と内部資源蓄積との関係は，企業の境界デザインに大きな影響を及ぼすであろう。

以下では，企業内部の資源蓄積が境界デザインに及ぼす影響を実証的に分析した3つの研究を検討する。

黒川・平本 の研究　黒川・平本(1995)は，我が国の中堅製造企業234社を対象として，技術提携の境界デザインに影響を及ぼす要因の解明を試みた。境界デザインに影響を及ぼす要因として選択されたのは，①内部研究開発能力(内部資源蓄積)，②技術変化率（市場環境)，③系列関係，④規模の4変数である。さらに，企業戦略が技術提携の境界デザインに及ぼす影響を検討している。彼らは，境界デザインに与える要因の中でも企業の内部能力に注目する。

主要な分析結果は，以下の通りである。(1)内部研究開発能力をもつ企業ほど，資本関係を伴わなわずに事業活動の外部化を進める。(2)市場環境の不確実性が高い企業は，技術供与による

事業活動の外部化を進める。(3)先発優位戦略を展開する企業は，資本関係を伴わずに事業活動の外部化を進める。

この分析結果は，①市場環境・競争戦略とともに企業内部の資源蓄積が境界デザインを規定する重要な要因であること，②十分な資源蓄積をもつ企業は，事業活動を外部化し境界を縮小する傾向があること，を示唆している。

Argyres の研究　Argyres(1996)は，ケーブルコネクター企業の新製品開発を事例として取り上げ，企業内部の資源蓄積と境界デザインとの関係について詳細な分析を試みている。

この企業では，製品デザイン—部品製造・加工—金型製作—組立—最終テスト・梱包の各工程において，種々の境界デザインを選択した。各工程で，境界デザインの規定因は様々であった。

分析の結果，次の点が明らかにされている。(1)内部資源蓄積の独自性が高い企業は，事業活動を内部化し内部開発の境界デザインを採用する。(2)内部資源蓄積の独自性が低く，規模の経済が必要な場合，企業は外部資源の利用を指向した境界デザインを採用する。(2)市場環境の不確実性が高く取引コストが高い状況下においても，他社が優れた資源蓄積をもつ場合，企業は外部資源の利用を指向した境界デザインを採用する。

この分析結果は，①内部資源蓄積の独自性が高い企業は，事業活動の内部化を指向する境界デザインを採用すること，②市場環境と境界デザインとの関係が，内部資源蓄積と外部資源との相対的な優位性の差によって大きく異なることを示唆している。

Giannni & Lipparini の研究　Giannni & Lipparini(1999)は，イタリアの梱包機械メーカー3社の垂直非統合プロセスを事例としてとりあげ，境界デザインの規定因について詳細な分析を試みている。

彼らは，製品デザインと製造工程における境界デザインの規定因を分析している。

分析の結果は次の通りである。(1)内部資源蓄積の独自性が高く，かつ外部調達の不確実性が高い場合，企業は内部開発の境界デザインを採用する。(2)外部資源の独自性が高い場合，企業は外部資源の利用を指向した境界デザインを採用する。(3)内部資源蓄積および外部資源の独自性がともに高い場合，企業は提携による外部資源の利用を指向した境界デザインを採用する。(4)内部資源蓄積が十分ではなく，かつ資源獲得の代替的源泉が多く取引コストが低い場合，企業は外部資源の利用を指向した境界デザインを採用する。(5)競争度の高い市場環境に直面する企業は，事業活動を集約・統合し，資源の内部開発を指向した境界デザインを採用する。

これらの分析結果は，①企業の境界デザインが内部資源蓄積に影響されること，②企業内部の資源蓄積と境界デザインとの関係が市場環境によって影響されること，③企業内部の資源蓄積と境界デザインとの関係が，内部資源と外部資源との相対的な関係によって影響されること，を示唆している。すなわち，企業は，市場環境が不確実で取引コストが高くても，他社の資源蓄積が相対的に内部資源蓄積よりも優れている場合，事業活動の外部化を進める境界デザインを採用するであろう。また，市場環境が不確実で取引コストが高く，かつ自社内部での長期的な資源蓄積が必要である場合，企業は事業活動の内部化を進める境界デザインを採用するであろう。

以上のように，現段階では，企業内部の資源蓄積が境界デザインに及ぼす直接的な影響に関して首尾一貫した見解が得られていない。しかし，これらの先行研究は，企業内部の資源蓄積が境界デザインに及ぼす影響は，外部資源との関係によって大きく異なっているという重要な洞察を提供している。

Ⅳ　境界デザインと競争優位

境界デザインは，企業の競争優位および財務

成果にも影響を及ぼす。19世紀後半の米国では，迅速に前方統合を進めたメーカー企業がそうでない企業に比べて成功する傾向があった(Chandler, 1962)。競争優位の差は，企業の境界デザインの差であった。

境界デザイン研究に求められるのは，特定の境界デザインが他の境界デザインに比べて有効である条件を明らかにすることである。なかでも，市場環境，競争戦略，資源蓄積が境界デザインを規定し，競争優位に影響を及ぼすメカニズムを明らかにすることが重要である。境界デザインに関する既存の実証研究は，境界デザインの規定因の発見に一定の成果をあげている。しかし，境界デザインと競争優位との関係のような動態的現象を分析する場合，境界デザインの規定因に関する分析は大きな限界を持っている。境界デザインの規定因とされる各変数が，境界デザインと競争優位との関係に対して，いかなる影響を及ぼしているのかを解明することができないのである。

取引コスト理論は，多様な事業活動を調整し取引コストを削減するためにいかなる境界デザインを採用するのかに焦点をあてている。他方，資源ベース理論は，独自性が高く模倣困難な資源の存在や資源の蓄積と展開のプロセスに注目し，競争優位の形成・維持のためにいかなる境界デザインを採用すべきか，を解明しようとしてきた。

一般に，資源の模倣困難性の追求は，他企業との関係を通した競争力の蓄積を阻害するであろう。事業活動を外部化し外部資源を利用する境界デザインの採用には，内部資源の漏洩リスクが伴うからである。

事業活動の外部化を進める境界デザインを競争優位の形成・維持に結びつけるためには，他社との間での組織学習が不可欠である(Doz, 1996)。内部資源蓄積にもとづく競争優位は時間の経過とともに風化しやすい。自社資源の風化による影響を回避し，企業の戦略地位を強化するためには，外部資源の利用を通した企業間の緊密な相互学習が必要である。この点で，供給業者との緊密な関係は，効果的な資源の内部開発を実現するための強力な境界デザインである（浅沼，1997)。日本の自動車メーカーは，特定の供給業者との関係に依存することにより，製品開発リスク・上市リードタイム・品質劣化率を削減したり，イノベーションおよび柔軟性を実現する能力を強化してきた。

また，今日の境界デザインに特徴的なのは，外部資源を利用してイノベーションを創造し競争優位を形成・維持するための境界デザインの採用である(Robertson & Gatingnon, 1998; Veugelers & Cassiman, 1999)。イノベーションにおいて重要なのは，戦略的に必要であり取引コストが高い資源をいかにして確保するかということである。基本的には，戦略的に必要でかつ取引コストの高い資源に関しては内部開発が有効である。しかし，そのような資源の開発には多大な投資コストとリスクが伴う。とくに，競争優位の形成のために迅速な資源開発が求められる場合には，内部開発は不十分であろう。このように今日では，境界デザインとイノベーションおよび競争優位との関係を解明することが不可欠な条件となりつつある。

以上のように，境界デザインが競争優位に影響を及ぼすことを示唆する研究はあるものの，境界デザインの相違が競争優位にいかなる影響を及ぼすのかを明らかにした研究は少ない(Hagedoorn & Schakenraad, 1994)。以下では，境界デザインが企業の競争優位に及ぼす影響を実証的に分析した２つの研究を検討する。

Mosakowski の研究　Mosakowski(1991)は，コンピュータ産業のベンチャー企業122社を対象に，境界デザインと競争優位との関係を解明しようとした。彼女は，①事業活動のどの段階でいかなる境界デザインを行うのかが，企業の競争優位にいかなる影響を及ぼすか，②企業が展開する競争戦略の違いが境界デザインと競争優位の関係にどのような影響を及ぼすか，を分析した。具体的には，(1)研究開発に関する提携

は，高い不確実性と高い資源の取引特殊性から，企業の競争優位には負の影響を及ぼす，(2)イノベーションによる差別化を指向する企業においては，提携の効果は低い，という2つの主要な仮説の検証を試みている。

解析の結果，以下の点が明らかになった。(1)研究開発に関する提携は，競争優位をもたらさない。(2)差別化戦略を展開する企業ではとくに，研究開発の提携が競争劣位をもたらす。(3)差別化戦略を展開する企業では，販売提携が競争優位をもたらす。(4)集中戦略を展開する企業では，境界デザインの選択が，競争優位に対して直接に影響を及ぼさない。

この分析結果は，①境界デザインと競争優位との関係は競争戦略によって影響を受けること，②競争戦略—境界デザイン—競争優位との間に一定の適合パターンが存在すること，を示唆している。

D'Aveni & Ravenscraft の研究　D'Aveni & Ravenscraft(1994)は，3,185の事業を対象に，境界デザインと競争優位および財務成果との関係を明らかにしようとした。彼らは，独立変数として，①前方統合度，②後方統合度，③全体の垂直統合度，の3つの境界デザインの指標と，④市場占有率，⑤多角化の程度，⑥市場の不確実性の3つのコントロール変数をとりあげ，各種費用項目の対売上高比率を従属変数とする重回帰分析を行っている。

主要な解析結果は以下の通りである。(1)垂直統合の境界デザインはコストの削減を実現し，利益率の増大を促進する。(2)不確実性の高い市場環境では，垂直統合の境界デザインは，コスト削減に有意な影響を及ぼさない。(3)垂直的統合の境界デザインは，製品差別化には直接的な影響を及ぼさない。

この解析結果は，①境界デザインが企業の競争優位に影響を及ぼすこと，②境界デザインと競争優位との関係は，市場環境によって影響されることを示唆している。

V　結び—仮説命題の整理と分析枠組の提示

本稿では，企業の境界デザインの規定因，および境界デザインと競争優位との関係をそれぞれ分析した先行研究を検討した。最後に，以上の検討から境界デザインに関する検証すべき4つの主要仮説命題およびそれらの下位命題を析出するとともに，分析枠組を提示する。

1）市場環境は，企業の境界デザインに影響を及ぼす。

a）競争度の高い市場環境に直面する企業は，他社への競争力の漏洩を防止し利益の専有可能性を高めるために，事業活動の内部化を進める境界デザインを採用する。

b）競争度の高い市場環境に直面する企業は，自社の競争力を迅速に強化し利益の専有可能性を高めるために，事業活動の外部化を進める境界デザインを採用する。

c）資源獲得の代替的源泉が少ない市場環境に直面する企業は，他社による機会主義的行動のリスクを回避するために，事業活動の内部化を進める境界デザインを採用する。

2）企業が展開する競争戦略は，境界デザインに影響を及ぼす。

a）革新性の高い競争戦略を展開する企業は，事業活動の外部化を進める境界デザインを採用する。

b）革新性の低い競争戦略を展開する企業は，事業活動の内部化を進める境界デザインを採用する。

3）資源蓄積は企業の境界デザインに影響を及ぼす。資源蓄積が企業の境界デザインに及ぼす影響は，外部資源との関係によって規定される。

a）独自性の高い内部資源を蓄積する企業は，事業活動の内部化を進める境界デザインを採用する。

b）独自性の高い内部資源を蓄積する企業は，事業活動の外部化を進める境界デザインを採用する。

c）外部資源の独自性が高い場合，独自性の高い内部資源を蓄積する企業は，事業活動の外部化を進める境界デザインを採用する。

d）外部資源の独自性が低い場合，独自性の高い内部資源を蓄積する企業は，事業活動の内部化をすすめる境界デザインを採用する。

4）企業の境界デザインは，企業の競争優位に影響を及ぼす。境界デザインが競争優位に及ぼす影響は，市場環境，競争戦略，資源蓄積により異なる。

これらの仮説命題には，先行研究において統一した見解がみられる命題と，見解の一致をみていない命題とが含まれている。命題1）a）と1）b）および命題3）a）と3）b）は，それぞれ対立した命題である。なぜ対立する命題が存在するのかについては，①選択された変数の次元および測定用具が，先行研究ごとに異なっている，②業務提携から垂直統合に至るまで従属変数である境界デザインが多様である，③産業特性が境界デザインに及ぼす影響をコントロールしていない，④境界デザインの規定因は，規定因間の相互作用を通して境界デザインに影響を及ぼしている，等が考えられる。今後の研究では，この4点に留意しつつ，上記の相互に矛盾する仮説命題を解明する必要がある。

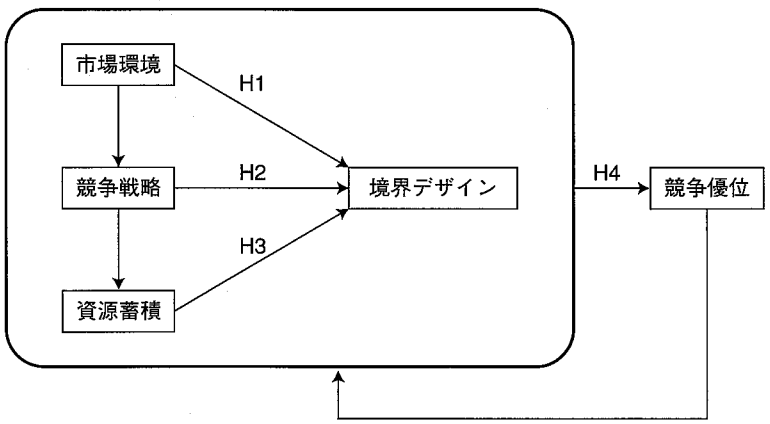
以上の仮説命題から，企業の境界デザインを分析するための枠組を図1のとおり提示することができる。

この分析枠組について簡単に説明する。まず，市場環境は，企業の境界デザインに影響を及ぼす。企業は，環境の不確実性や資源依存性を回避し，市場環境に適合する境界デザインを採用する。企業は，市場環境の変化に適合した競争戦略を展開し実行するためにも，境界デザインを選択する。境界デザインの選択に際しては，企業内部に蓄積した経営資源との適合関係が考慮される。

企業の競争優位は，選択された競争戦略，資源蓄積および境界デザインにより大きく異なる。したがって，企業は，競争優位を規定する資源要因を充足させるために，競争戦略とそれと適合する境界デザインにも，時間と努力を配分する必要がある。

企業が競争優位を形成し維持するためには，

図1　分析枠組



注)H1～H4は仮説命題の番号を表す。

上記の要因間の静態的適合性だけではなく，変化する市場環境との適合性も維持しなければならない。企業が長期にわたって競争優位を維持するためには，市場環境の性質に応じた境界デザインの調整が不可欠である(Harrigan, 1985, 1986; Doz, 1996)。もし境界デザインが適切に変革されなければ，戦略を有効に展開できず，企業の競争優位は低下する。したがって，境界デザインの変化は，境界デザインとその規定因の絶えざる再調整のプロセスといえる。

今後，本稿で析出した4つの仮説命題を我が国企業を対象にして検証を試みたい。検証に際しては，次の点を考慮したより詳細な分析が必要であろう。

第1に，従来の境界デザインの規定因に関する研究の多くは，各々の規定因が境界デザインに及ぼす直接的な影響を明らかにすることを目的とした研究であった。これに対して，市場環境—競争戦略—資源蓄積間の相互作用が境界デザインに及ぼす影響はほとんど明らかにされてこなかった。今後は，境界デザインの規定因間の相互作用を視野に入れた境界デザイン研究を行う必要がある。

第2に，境界デザインの研究に際しては，適切な分析対象を選択する必要がある。市場環境—競争戦略—資源蓄積—境界デザイン—競争優位の相互関係を考える場合，市場環境の不確実性が高く，企業の競争戦略および境界デザインの異質性が高い産業を対象にすることが有効であろう。なかでも，競争優位への影響を明らかにするために，企業間の境界デザインに異質性がなければならない。成熟した産業では，企業の境界デザインは最も効率的なものが淘汰・保持され同質化されよう。

第3に，従来の境界デザインの研究対象は，大企業もしくはハイテク・ベンチャーなどに限られてきた。どの資源を自社内部で活用・蓄積し，どの資源を他社との関係に委ねるのかという境界デザインの選択は，十分な経営資源を持たない中小企業，とくに地域企業が発展するためには重要な課題であろう。今後は分析対象を拡大し，境界デザインに関する分析結果の一般的妥当性を検討する必要がある。

最後に，従来の研究結果は，学問上の理論的な含意を重視してきたため，抽象度の高い命題を提示している。しかし，企業間ネットワークやグループ経営などの企業経営における近年の動きは，境界デザインに関する実践的な分析枠組を必要としている。今後は，研究成果を実践に活用するための具体的方法も提案していくべきであろう。

参考文献

Argyres, N. (1996). "Evidence on the Role of Firm Capabilities in Vertical Integration Decisions," *Strategic Management Journal*, 17, 129-150.

浅沼萬里(1997).「日本におけるメーカーとサプライヤーとの関係」, 藤本・西口・伊藤編『サプライヤー・システム』第1章, 有斐閣, 1-39.

浅羽茂(1993).『競争と協力の戦略』有斐閣.

Barney, J. B. (1986). "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy," *Management Science*, 32(10), 1231-1241.

Chandler, A. D. Jr. (1962). *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge.(三菱経済研究所訳, 『経営戦略と組織』実業之日本社, 1967.)

Coase, R.H. (1937). "The Nature of the Firm," *Economica* N.S., 4, pp. 386-405. Reprinted in O. E. Williamson, and S. G. Winter (eds.), *The Nature of the Firm* , Oxford University Press, New York, 1994.

Cohen, W., and D. L. Levinthal (1990). "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.

Cusumano, M. A. (1985). *The Japanese Automobile Industry: Technology and Management at Nissan and Toyota*, Harvard University Press, Cambridge.

D'Aveni R. A., and Ravencraft, D. D. (1994). "Economies of Integration versus Bureaucracy Costs:

Does Vertical Integration Improve Performance," *Academy of Management Journal*, 37(5), 1167-1206.

Demsetz, H. (1973). "Industrial Structure, Market Rivalry, and Public Policy," *Journal of Law and Economics*, 16, 1-10.

Demsetz, H. (1993). "The Theory of the Firm Revisited," In O. E. Williamson, and S. G. Winter (eds.), *The Nature of the Firm*, New York, Oxford University Press, 159-178.

Dierickx, I., and K. Cool (1989). "Asset Stock Accumulation and the Sustainability of Competitive Advantage," *Management Science*, 35, 1504-1511.

Doz, Y L. (1996). "The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes," *Strategic Management Journal*, 17, 55-83.

Dyer, J. H., and H. Singh (1998). "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage," *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.

Eisenhardt, K., M. and C. B. Schoonhoven (1996). "Resource-Based View of Strategic Alliance Formation," *Organization Science*, 7(2), 136-150.

Gambardella, A. (1992). "Competitive Advantages from In-House Scientific Research," *Research Policy*, 21, 391-407.

Gianni, L., and A. Lipparini (1999). "The Leveraging of Interfirm Relationship as a Distinctive Organizational Capability," *Strategic Management Journal*, 20, 317-338.

後藤晃(1994). 「中間組織,系列,継続的取引」, 『ビジネス・レビュー』, 39(4), 11-19.

Grant, R. M. (1996). "Prospering in Dynamically Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration," *Organization Science*, 7(4), 375-387.

Grossman, S., 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.

Gulati, R., and H. Singh (1998). "The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concern in Strategic Alliances," *Administrative Science Quarterly*, 19, 781-814

Hagedoorn, J. (1993). "Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering: Interorganizational Modes of Cooperation and Sectorial Differences in Strategic Alliances," *Strategic Management Journal*, 14, 371-385.

Hagedoorn, J., and Schakenraad, J. (1994). "The Effect of Strategic Technology Alliances on Company Performance," *Strategic Management Journal*, 15, 291-309.

Harrigan, K. R. (1985). "Vertical Integration and Corporate Strategy," *Academy of Management Journal*, 28(2), 397-425.

Harrigan, K. R. (1986). "Matching Vertical Integration Strategies to Competitive Conditions," *Strategic Management Journal*, 7, 535-555.

Harrigan, K. R. (1988). "Joint Ventures and Competitive Strategy," *Strategic Management Journal*, 9, 141-158.

Hart, O. D. (1993). "Incomplete Contracts and the Theory of the Firm," In O. E. Williamson, and S. G. Winter (eds.), *The Nature of the Firm*, New York, Oxford University Press, 138-158.

Hennart, J. F. (1988). "A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures," *Strategic Management Journal* 9, 361-374.

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.

伊丹敬之(1994). 「中間組織のジレンマ」, 『ビジネス・レビュー』, 39(4), 49-59.

伊藤秀史・林田修・湯本祐司(1994). 「中間組織と内部組織」, 『ビジネス・レビュー』, 39(4), 34-48.

伊藤秀史・林田修(1996). 「企業の境界―分社化と権限委譲―」, 伊藤秀史編『日本の企業システム』第5章, 東京大学出版会, 153-181.

伊藤秀史・ジョン・マクミラン(1997).「サプライヤー・システム」, 藤本隆宏・西口敏宏・伊藤秀史編『サプライヤ

ー・システム』第3章, 有斐閣, 71-90.

Jarillo, J. C. (1988). "On Strategic Networks," *Strategic Management Journal*, 9, 31-41.

Jones G. R., and C. W. Hill (1988). "Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice," *Strategic Management Journal*, 9, 159-172.

Joskow, P. L. (1985). "Vertical Integration and Long-Term Contracts," *Journal of Law, Economics and Organization*, 1, 33-42.

Joskow, P. L. (1988). "Asset Specificity and the Structure of Vertical Relationships: Empirical Evidence," *Journal of Law, Economics and Organization*, 4, 95-117.

Klein, B., R. G. Cawford, and A. A. Alchian (1978). "Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracts Process," *Journal of Law and Economics*, 21, 297-326.

Kogut, B. (1988). "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives," *Strategic Management Journal*, 9, 319-332.

Kogut, B. (1991). "Joint Ventures and the Option to Expand and Acquire," *Management Science*, 37, 19-33.

Kurokawa, S. (1992). *In-House versus External Acquisitions: Small Technology-Based Firms in the U.S. and Japan*, 滋賀大学経済学部研究叢書第21号.

黒川晋・平本健太(1995). 「我が国中堅製造企業の技術提携戦略」, 『組織科学』, 29(1), 80-91.

Link, A. (1983). "The Induced versus Purchase Decision: An Empirical Analysis of Industrial R&D," *Decision Science*, 14, 46-61.

Lippman, S. A., and R. P. Rumelt (1982). "Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences under Competition," *Bell Journal of Economics*, 13, 418-438.

Mahoney, J. T., and J. R. Pandian (1992). "The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 13, 363-380.

Maidique, M., and P. Patch (1982). "Corporate Strategy and Technological Policy," In M. Tushman, and W. Moore (eds.), *Readings in the Management of Innovation*, Marshfield, MA, 273-285.

三輪芳朗(1994). 「企業の理論と中間組織」,『ビジネス・レビュー』, 39(4), 20-33.

Monteverde, K., and D. J. Teece (1982). "Vertical Integration and Supplier Switching Costs," *Bell Journal of Economics*, 13(1), 206-213.

Mosakowski, E. (1991). "Organizational Boundaries and Economic Performance," *Strategic Management Journal*, 12, 115-133.

Mowery, D. C., J. E. Oxley, and B. S. Silverman (1997). "Technological Overlap and Interfirm Cooperation: Implications for the Resource-Based View of the Firm," *Research Policy*, 26, 507-523.

成生達彦・鳥居昭夫(1997).「流通における継続的取引関係」, 伊藤秀史編『日本の企業システム』第6章, 東京大学出版会, 183-214.

Ouchi, W. (1980). "Markets, Hierarchies and Clans," *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-141.

Peteraf, M. A. (1993). "The Cornerstone of Competitive Advantage," *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.

Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press.

Pfeffer, J., and G. Salancik (1978). *The External Control of Organizations*, Harper and Row.

Pisano, G. (1990). "The R&D Boundaries of the Firm," *Administrative Science Quarterly*, 35, 153-176.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*, Free Press, New York.(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.)

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*, Free Press, New York.(土岐坤・中辻萬治・小野寺武雄訳,『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985.)

Porter, M. E. (1991). "Toward a Dynamic Theory of Strategy," *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.

Robertson, T. S., and H. Gatingnon (1998). "Technology Development Mode: A Transaction Cost Conceptualization," *Strategic Management Journal*, 19,

515-531.

Rosenberg, N. (1990). "Why Do Firms Do Basic Research with Their Own Money," *Research Policy*, 19, 165-174.

Rumelt, R. P. (1984). "Towards a Strategic Theory of the Firm," In R. B Lamb (ed.), *Competitive Strategic Management*, Pentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 556-570.

Shan, W. (1990). "An Empirical Analysis of Organizational Strategies by Entrepreneurial High-Technology Firms," *Strategic Management Journal*, 11, 129-139.

Teece, D. J. (1980). "Economies of Scope and the Scope of the Firm," *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1, 233-247.

Teece, D. J. (1986). "Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing, and Public Policy," *Research Policy*, 15, 285-305.

Teece, D. J. , G. Pisano, and A. Shuen (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.

Thompson, J. d. (1967). *Organization in Action*, McGraw-Hill.(高宮晋監訳,『オーガニゼーション・イン・アクション』 同文館, 1987.)

Veugelers, R., and B. Cassiman (1999). "Make and Buy in Innovation Strategies: Evidence from Belgian Manufacturing Firms," *Research Policy*, 28, 63-80.

von Hippel, E. (1988). *The Sources of Innovation*, Oxford University Press, New York. (榊原清則訳,『イノベーションの源泉』 ダイヤモンド社, 1991.)

Walker, G., and D. Weber (1984). "A Transaction Cost Approach to Make-or-Buy Decisions," *Administrative Science Quarterly*, 29, 373-391.

Wernerfelt, B. (1984). "A Resource-Based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies*, Free Press, New York.(浅沼萬里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980.)

Willliamson, O. E. (1991). "Strategizing, Economizing, and Economic Organization," *Strategic Management Journal*, 12, 75-94.

Williamson, O. E. (1993). "The Logic of Economic Organization," In O. E. Williamson, and S. G. Winter (eds.), *The Nature of the Firm*, Oxford University Press, New York, 90-116.