

企業間連携の4つの類型モデル：企業間連携の効果とリスク

森岡孝文・根来龍之

Four Patterns of Inter-Corporate Alliance and the Effects and Risks of Each Pattern

Takafumi Morioka, Tatsuyuki Negoro

要旨：

本論文の目的は、現在盛んに企業間で実施されている、企業間連携を新たな視点に立って分類すること、企業間連携を実施する主体者の「意図」を抽出すること、企業間連携が経営に及ぼす効果とリスクを検証することである。

企業間連携の新しいパターン分類として「垂直連携」、「水平連携」、「越境連携」、「階層連携」の4つの新しい連携パターンを提唱する。各企業間連携が、経営にどのような影響を及ぼすか効果とリスクの側面について分析をする。分析に際しては、「規模の経済性」、「範囲の経済性」、「連結の経済性」、「ネットワークの経済性」の4つの経済性の効果とリスクを最近の企業間連携事例及び本稿でとりあげた事例研究から抽出する。

分析の結果から企業間連携には、主体者が意図する効果のみならず、意図せざる結果のリスクが存在することが判明した。

連携のパターンと経営上の効果との間には、垂直連携は連結の効果、水平連携は規模の効果、越境連携は範囲の効果、階層連携はネットワークの効果に強い関係があることが判明した。

キーワード

垂直連携、水平連携、越境連携、階層連携、規模の経済性、範囲の経済性、連結の経済性、ネットワークの経済性、企業間関係の効果とリスク

Abstract

The purpose of the paper is to propose new classification of inter-corporate alliance and study effects and risks on the management of inter-corporate alliance

Inter-corporate alliance can be classified into four patterns by its alliance-form, vertical alliance, horizontal alliance, cross-industry alliance, and infrastructure-application alliance

In this paper, we deal with those four cases of inter-corporate alliance in detail besides many cases reported recently

This analysis makes it clear that inter-corporate alliance exists in effects and risks just as the subjects of

inter-corporate alliance intended and not ,and that vertical alliance is influenced by economies of linkage, horizontal alliance is influenced by economies of scale, cross-industry alliance is influenced by economies of scope , and infrastructure-application alliance is influenced by economies of network.

Key words: vertical alliance, horizontal alliance, cross industry alliance, infrastructure-application alliance, economies of scale, economies of scope, economies of linkage, economies of network, effects and risks of inter-corporate alliance

1. はじめに

現在、企業間連携はメーカー、卸売業、小売業の様々な生産主体で実施されている。

企業間連携の形態としては、メーカー間、卸売業間、小売業間同士、あるいは業種・業態を越えた連携が実施されている。また、企業間連携が促される要因として、企業を取り巻く外部環境の変化への対応を意図する連携、企業自体の製品品質維持、向上や顧客の獲得を目的とした内部環境の変化を意図する連携と連携の形態、意図は様々である。

1.1 研究の目的

本稿の研究目的は、以下の3項目である。

- (1) 企業間で実施されている企業間連携のパターン分類
- (2) 企業間連携の「意図」の抽出
- (3) 企業間連携の連携効果の事例による検証とリスクの事例による整理

従来から企業間連携のパターン分類では、連携主体者の業種・業態による分類、あるいは連携効果による分類等がある。本稿では、現在企業で実施されている企業間連携を整理し、独自の観点から分類することを目的にする。

企業間連携の「意図」の抽出では、連携主体者がどのような経営上の目的を遂行しようと思いついて企業間連携を実施しようとしたかという「意図」を抽出することを目的とする。

企業間連携の連携効果とリスクについては、連携効果として経営面での効果が確認できるかを検討する。また、企業間連携について従来、経営上の正の効果のみに焦点が当てられ論じられてきたが、負の効果としてのリスクについても検討し、整理をする。

1.2 研究の方法

研究の方法としては、事例研究を中心に以下の研究手順に基づき実施する。

- (1) リサーチ・クエッションの設定
- (2) 連携事例の収集
- (3) 連携の「意図」の抽出
- (4) 事例の意図的絞り込み
- (5) 事例企業の定性的・定量的データの収集
- (6) データの分析
- (7) 事例企業の「効果」と「リスク」の分析

1.2.1 リサーチ・クエスチョン

従来、企業間連携のパターンを分類する場合に、連携主体者が誰であるかということ、連携主体者の業種・業態が何であるかということ、連携が川上から川下かどうかということ、経営上の効果に焦点が当てられ分類が実施されている。本稿では、リサーチ・クエスチョンとして以下の4つの問いをリサーチ・クエスチョンとした。

リサーチ・クエスチョン1：企業間連携を新しい方法で分類できないか？

リサーチ・クエスチョン2：企業間連携で一般的にいわれている「効果」は正しいのであろうか？

リサーチ・クエスチョン3：企業間連携は連携後に当初の「意図」どおりの「効果」をあげているのであろうか？

リサーチ・クエスチョン4：企業間連携には「効果」の他に「リスク」が存在するのではないか、存在するとすればどんな「リスク」か？

1.2.2 企業間連携の定義と連携パターン

本稿においては、企業間連携を「企業間連携とは、2つ以上の企業が、通常取引関係以上の共同活動を継続的に行うこと」と定義する。

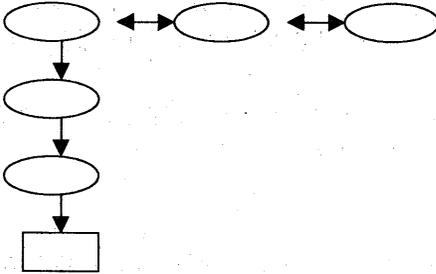
連携パターンについては連携主体者に焦点をあて、供給業者や顧客との連携である垂直連携、同業者との連携である水平連携、異業者との連携である越境連携、アプリケーション（以下アプリと記載）製品業者やインフラストラクチャー（以下インフラと記載）提供者との連携の4つの連携パターンを提唱する。各々の定義は、以下のように示される。

図1. 企業間連携の4つのパターン

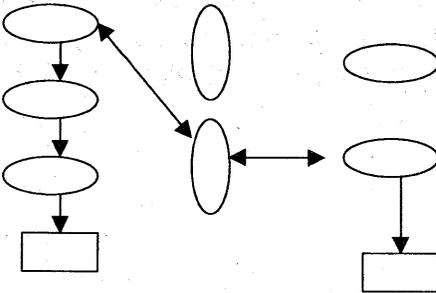
垂直連携



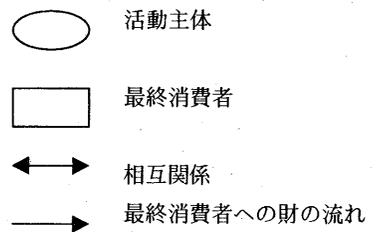
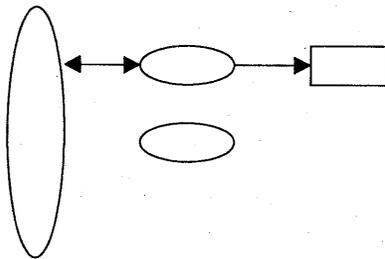
水平連携



越境連携



階層連携



なお、4つの企業間連携の一般的効果としては、垂直連携の効果として活動を連携相手と相互調整することによる効果、水平連携の効果として連携相手と特定の機能を共同利用することによる効果、越境連携の効果として連携相手の経営資源の補完的・相乗的效果、階層連携の効果として他社と連携することで事業を成立・安定させる効果がある。

1.2.3 最近の企業間連携とその効果

(1) 最近の企業間連携

最近の企業連携の事例として、過去3年間の日経テレコムの日経4紙の記事検索、日経関連雑誌の記事検索を実施した。

垂直連携の代表的な事例としては、EDIを導入することによって販売、在庫情報を交換し自動的に受発注する仕組みを作り上げ、メーカーに棚管理、棚割りを任せることによって自社の在庫削減、物流効率化を図っている大規模小売店のジャスコとトイレタリー製品のメーカーである花王の企業間連携があげられる。

水平連携の代表的な事例としては、物流費や広告費の削減、連携相手が持っている商品開発能力の利用、人材の確保等の効果を狙った経営理念が似ており、出店地域が重なっていないコンビニエンス・ストア同士の企業間連携であるサークルケイとサンクスアンドアソシエイツの企業間連携があげられる。

越境連携の代表的な事例としては、自動車メーカーが二酸化窒素の排気量を減らすエンジンの開発をし、その開発に応じた燃料の開発を国際石油メジャーが手がけるトヨタ自動車とエクソンの企業間連携があげられる。

階層連携の代表的な事例としては、通信事業者が自社が取り扱うパソコンのISDN接続、インターネット接続、アフターケアまでのサービスを実施するNTTとコンパックの企業間連携があげられる。

以上、代表的な事例を記載したがその他の企業間連携の事例として、まとめたものが以下の表である。

表1. 最近の企業間連携の事例

連携種類	連携当事者	効果	規模の効果	範囲の効果	連結の効果	ネットワークの効果	連携一効果の内容
垂 直 連 携	ジャスコと花王	両社はEDIにより販売、在庫情報を交換し、自動的に受発注する仕組みを作り上げ、花王に棚管理、棚割りを任せることによる在庫削減、物流効率化を図っている。			◎		相互活動による品質管理の維持、製品供給の安定化
	ジャスコとトーハン	ジャスコは出版取次最大手のトーハンと組み、書籍・雑誌の自動補充システムを構築し、直営店69店舗に導入する。ジャスコが各店の販売データをオンラインで提供、トーハンは機動的に商品を補充する。発注業務の軽減、入荷までの期間短縮、欠品・返品削減が狙い。新システムで発注精度を高め、返品率を大幅に下げて配本条件を改善する。			◎		相互活動による品質管理の維持、製品供給の安定化
	菱食と相鉄ローゼン	菱食への物流窓口一元化による加工食品の受発注や配送の効率化。			◎		相互活動による品質管理の維持、製品供給の安定化
	イズミ農園と伊藤忠商事	有機農産物生産販売のイズミ農園が販売力のある総合商社伊藤忠の垂直統合に入り込むことで一層の成長性を目指す。			◎		相互活動による品質管理の維持、製品供給の安定化
	須田商事と秋田バイオファーム	須田商事がコメを供給し、秋田バイオファームが加工販売。両者が得意とする技術ノウハウを組み合わせ付加価値の高い商品を作り出す。			◎		相互活動による品質管理の維持、製品供給の安定化
	コンピュータ関連部品商社のセントラルコーポレーションとアキレス	コンピュータ関連部品商社のセントラルコーポレーションがアキレスが開発した静電気を防止する新素材「STポリ」の成形品の販売をする。			◎		相互活動による品質管理の維持、製品供給の安定化
	ヤマハと介護用品企画・開発のアルボ	ヤマハは、介護用品企画・開発のアルボ（浜松市）と提携し、介護機器の販売を始めると発表した。人口の高齢化や介護保健法施行で介護機器の伸びが見込めると判断した大手企業と、大手の販売力を期待するベンチャーの利害が一致した。			◎		相互活動による品質管理の維持、製品供給の安定化
	床暖房設備メーカーのユウキ（長野県更埴市）とユアサ商事	床暖房メーカーのユウキ（長野県更埴市）はユアサ商事と提携し、床暖房、静止冷房の両システムを全国販売する。いずれも熱効率が高く、施工も楽なのが特徴。強い販売網を持つユアサ商事に営業を委託し、ユウキは開発・施工に特化することで年商を2000年3月期に10億円に伸ばす。			◎		相互活動による品質管理の維持、製品供給の安定化
	ジャストシステムと朝日新聞	記事検索ビジネスと記事の提供			◎		相互活動による品質管理の維持、製品供給の安定化
	アップルと島村楽器	iMacの製造と販売			◎		相互活動による品質管理の維持、製品供給の安定化

連携種類	連携当事者	効果	規模の 効果	範囲の 効果	連結の 効果	ネットワーク の効果	連携一効果の内容
水 平 連 携	トヨタとダイハツ	トヨタ自動車は、ダイハツ工業の小型乗用車「ストーリーア」のOEM供給でトヨタ車で最少クラスの小型乗用車「デュエット」をカーラ店で販売。		◎			製品製造に伴う補完・融合効果
	トヨタと日野自動車	日野自動車の大形商用車への特化を支援することによるトヨタ自動車車種の補完。トヨタ自動車は乗用車に専念。		◎			製品製造に伴う補完・融合効果
	興銀と野村	興銀のクレジット（債権）と野村のエクイティ（株式）の分析力の活用。		◎			製品製造に伴う補完・融合効果
	三菱グループ	金融ビッグバンの証券業務の展開、グループ企業による金融サービスの提供による競争優位の確保		◎			製品製造に伴う補完・融合効果
	サークルKとサンクス	サークルケイ・ジャパンとユニーがコンビニエンスストアのサンクスアンドアソシエイツと提携。サークルケイがサンクスを選んだ理由は出店地域がほとんど重ならず経営理念が同一であるため。出店戦略もドミナント地区は直轄、地方ではエリアフランチャイズ制と似通っている。経営上の効果として規模は業界4位になる。質の効果としては物流費や広告宣伝費の削減、出店ベースの増加、既存エリアの集中化、全国的な知名度の向上、人材の確保がある。また、サンクスは商品力や販売力に優れており、両者の長所をかみ合わせる。	◎	◎			同一製品を扱う企業による設備の共有による固定費の低減と規模創発性の享受 製品製造に伴う補完・融合効果
	三洋電気とフィリップスセミコンダクターズ	三洋電気とフィリップスセミコンダクターズは、デジタルカメラ用のCCD（電荷結合粒子）事業で包括的に提携すると発表した。次世代の高精細CCDを両者で共同開発するとともに、製造から販売まで協体制をとる。パソコン用や監視用カメラ向けのCCDに強い三洋と医療・放送など業務用で実績のあるフィリップスが組むことで、民生用デジタルカメラ用の高精細CCDの開発を加速する。	◎	◎			同一製品を扱う企業による設備の共有による固定費の低減と規模創発性の享受 製品製造に伴う補完・融合効果
	医薬品卸サンエス、パレオ（札幌）、三星堂（神戸）、アステム（大分）の連携に、エバルス（広島）参加	医薬品卸の提携。4社は97年7月に業務提携実施。98年8月に災害時の相互支援協定を結び、9月に顧客の在庫管理、医薬品情報提供などの顧客支援システムの共同開発を進める。			◎	◎	製品製造に伴う補完・融合効果 製品の標準化・普及での顧客の便宜の増加による事業の拡大
	国分、三重県内の酒類卸2社の井坂商店、四日市酒販	井坂商店は99年1月1日付けで県北部に販路を持つ四日市酒販から営業権を譲り受け、国分は三重県内で最大となる井坂商店と提携することで手薄だった三重県内での酒類販売を強化する。営業・物流の合理化を模索していた卸2社と酒類販売の強化を狙う国分の思惑が一致。	◎	◎			同一製品を扱う企業による設備の共有による固定費の低減と規模創発性の享受 製品製造に伴う補完・融合効果
	フィットネスクラブ同士の日本体育施設運営（千代田区）とディックルネサンス（墨田区）	99年1月から双方の会員を受け入れる施設の共同利用ほか、新規施設の共同運営、従業員教育の共同実施、プログラムの共通化などで幅広く提携する。自社の会員増加と提携先会員の利用による収益向上、互いのノウハウを交換し、会員へのサービスの質を高める。	◎			◎	同一製品を扱う企業による設備の共有による固定費の低減と規模創発性の享受 製品の標準化・普及での顧客の便宜の増加による事業の拡大
	日清製粉と日本農産工業	配合飼料のコスト競争力の強化のため、生産と物流での業務提携。製造設備の効率化運用と物流コストの削減を目指す。両社の工場閉鎖に伴い、生産工場の相互受委託体制を構築する。	◎	◎			同一製品を扱う企業による設備の共有による固定費の低減と規模創発性の享受 製品製造に伴う補完・融合効果
ヤマト運輸とUPS	ヤマト運輸が海外向け宅配便に参入するために世界最大の同業者UPSと提携	◎	◎			同一製品を扱う企業による設備の共有による固定費の低減と規模創発性の享受 製品製造に伴う補完・融合効果	

連携種類	連携当事者	効果	規模の 効果	範囲の 効果	連結の 効果	ネットワ ークの 効果	連携一効果の内容
越境 連携	不二家とサッポロビール飲料	サッポロ飲料が不二家の飲料製品の総販売元となり、果汁飲料を販売する。サッポロ飲料の提携の狙いは自販機の品揃えの強化。自販機での販売を考えると、たとえ成長が見込めなくても品揃えとして果汁、炭酸はかせない。不二家は販売数量の下落に歯止めがかかることを狙いとす。	◎	◎			同一中間工程、同一原料を扱う企業による固定費の低減と規模創発性の享受 異業種、異製品の取り扱いに生じるシナジー効果
	トヨタ自動車とエクソン	トヨタ自動車と国際石油資本の米エクソンが次世代動力源の開発に向けて提携。具体的テーマは99年4月までに決定し、日米双方で研究を開始。トヨタが窒素酸化物の排出量を減らすディーゼルエンジンを開発しエクソンはそれに適した硫黄分の少ない燃料を開発、供給する。将来は、水素と酸素の化学反応で電気を動力源とする燃料電池車の研究も手がけると考えられる。自動車メーカーと石油資本の提携による低公害車の開発はすでにあり、トヨタとしても石油資本との関係強化が不可欠だった。		◎			異業種、異製品の取り扱いに生じるシナジー効果
	エスピー食品と音楽制作会社のスイート・ベイジル	音楽レストラン「スイート・ベイジル」の展開。店舗はエスピー食品が運営し、音楽はスイート・ベイジルが受け持つ。エスピー食品は現在、スーパー店頭などで販売拡大を図っている生のハーブやハーブ関連商品の商品開発、マーケティングに新業態を活用する。		◎			異業種、異製品の取り扱いに生じるシナジー効果
	前田建設工業と米国食品コンサルタントの日本法人シニアリトル・ジャパンと三菱レイヨン・エンジニアリング	HACCP（危険度分析による衛生管理）に対応したシステム技術の確立。HACCP導入により食品関連の建設需要が高まると判断し、食品衛生のノウハウを確立し、受注活動を強化する米シニア社の衛生管理コンサルティング実績と自社技術の組み合わせで食堂施設の運営まで踏み込んだ設計、施工技術を開発するのが狙い。異業種2社の提携は、大規模な製造施設だけでなく、レストランや学校、セントラルキッチンなど川下分野の食品加工・販売会社まで視野に入れた営業を進める。		◎			異業種、異製品の取り扱いに生じるシナジー効果
	搬送機メーカーのアラマキテクニカ（埼玉県川口市）と小糸工業	昇降機能付き信号機の共同開発。アラマキテクニカが開発した昇降装置に照明、信号機大手の小糸工業が着目。両社の技術を活かして製品化を目指す。両社は信号機の他に、街路灯なども開発する。	◎	◎			同一中間工程、同一原料を扱う企業による固定費の低減と規模創発性の享受 異業種、異製品の取り扱いに生じるシナジー効果
	ホームセンターのくろがねやと食品スーパーのやまと（山梨県）	複合型店舗の出店。異業態の店舗がコンビニを組み合わせることで集客の相乗効果を狙う。資本力のあるくろがねやがやまとの出店を支援するとともに、食品スーパーの集客力を活かして自社の店舗の増収効果を期待している。両社の関係強化は、やまとが取扱商品を得意の食料品に特化し、食品スーパーとして競争力を強化したことが背景にあり、日用雑貨や台所用品などを中心に扱うくろがねやにとっては総合スーパーとの複合店と違い商品競合が生じず、相乗効果が大きいと判断した。		◎			異業種、異製品の取り扱いに生じるシナジー効果
	大塚商会と安田火災海上保険	大塚商会は安田火災海上保険と提携し、障害が発生して再生不能になったハードディスクなど記憶装置のデータを復旧させるサービスを共同開発、11月からサービスを開始する。大塚商会は一定のサービス料金を月額で徴収し、ディスク障害発生時にデータ復旧作業を請け負う。成長の見込めるコンピュータ保険分野で事業拡大を狙う安田火災とデータ復旧サービスを拡大しながらリスク管理をしたい大塚商会の思惑が一致。		◎			異業種、異製品の取り扱いに生じるシナジー効果
	AOLと全日空	AOL(Amerika On Line)世界最大のパソコン通信会社の利用によっても全日空のマイルージがたまる。		◎			異業種、異製品の取り扱いに生じるシナジー効果
	金属加工の三洋発条（栃木県足利市）とタキイ種苗	金属加工の三洋発条（栃木県足利市）は、ワイヤ（線材）を使った自社企画のフラワースタンドなどをタキイ種苗と提携して全国の園芸店やホームセンターで販売する。三洋発条は主力の金属加工、スプリング製造が伸び悩んでいるため既存の技術力を生かし、新規事業として確立する考え。		◎			異業種、異製品の取り扱いに生じるシナジー効果

連携種類	連携当事者	効果	規模の 効果	範囲の 効果	連結の 効果	ネットワーク の効果	連携-効果の内容
階 層 連 携	安田生命保険とやまと運輸	安田生命保険は新規加入者を紹介した顧客に景品を送るサービスを始めた。ヤマト運輸と提携し、景品の配送などを同社に前面委託する。新規契約者の獲得ポイント数の通知やカタログ発送はヤマト運輸が代行し、安田生命は最小限の経費でサービスを運営できる。新規契約の低迷の対策として景品サービスの拡充で契約者の開拓をはかる。	◎			◎	連携企業のインフラ、アプリ相互利用による製造コストの低減 連携企業のどちらか一方、あるいは両方の製品の標準化・普及での顧客の便宜の増加による事業の拡大
	DDIとKDD	日本全国を網羅する光回線を持たないDDIはKDDからJIH（列島環状光海底）の一部回線を購入し、既存の陸上光回線と組合せ全国網を構築する。			◎	◎	相互活動によって、はじめてビジネスが成立する効果 連携企業のどちらか一方、あるいは両方の製品の標準化・普及での顧客の便宜の増加による事業の拡大
	西濃運輸と郵政省	西濃運輸は今回の提携で顧客の獲得を目指し、郵政省は「ゆうパック」のアクセスポイントを増やすことが狙い。				◎	連携企業のどちらか一方、あるいは両方の製品の標準化・普及での顧客の便宜の増加による事業の拡大
	東海銀行とユニー	ユニーは通販業務への進出（三菱商事、米国CUCインターナショナルとシー・ユー・ジャパンを設立）。会員獲得に弾みをつけるため東海銀行と組み小口預金者向けサービスとして始める。				◎	連携企業のどちらか一方、あるいは両方の製品の標準化・普及での顧客の便宜の増加による事業の拡大
	スカイマークエアラインズと ミリオンカード	ミリオンカードは、運賃500円の利用ごとに1ポイントと提供し、ポイント数に応じて往復無料航空券や旅行券をサービスする。ミリオンカードは会員の獲得。				◎	連携企業のどちらか一方、あるいは両方の製品の標準化・普及での顧客の便宜の増加による事業の拡大
	福田屋百貨店（宇都宮市）と 日本信販	福田屋百貨店は日本信販と提携し、ポイントとクレジット機能を合わせた「FKDカード」を発行。現金だけでなくクレジットでの買い物にもポイントを加算するのが特徴。				◎	連携企業のどちらか一方、あるいは両方の製品の標準化・普及での顧客の便宜の増加による事業の拡大
	吉本興業系のベンチャー企業 デジタルレットと全日空	吉本興業系のベンチャー企業デジタルレットは、インターネット上に在庫処分品や格安商品を扱うアウトレット専門サイトを開設する。先ず、全日本空輸など航空会社と提携して国内旅行、海外旅行のアウトレット商品の販売を開始する。			◎	◎	相互活動によって、はじめてビジネスが成立する効果 連携企業のどちらか一方、あるいは両方の製品の標準化・普及での顧客の便宜の増加による事業の拡大
	NTTとコンパック	コンパックのコンピュータ（サザンクロスPC-3302）を購入した場合、NTTが購入者の自宅に行きパソコンの設置・設置からINSネット64の工事、インターネット接続、アフターケアまでサービスを実施する。			◎	◎	相互活動によって、はじめてビジネスが成立する効果 連携企業のどちらか一方、あるいは両方の製品の標準化・普及での顧客の便宜の増加による事業の拡大
NTTドコモとシチズン	NTTドコモの10円メールシステムのための携帯電話専用の携帯端末「ポケットボード」をシチズンが製造・提供			◎	◎	相互活動によって、はじめてビジネスが成立する効果 連携企業のどちらか一方、あるいは両方の製品の標準化・普及での顧客の便宜の増加による事業の拡大	

(2) 4つの「効果」について

ここで「効果」とは、連携当事者の「意図」の具体的現われと考える。「効果の内容」として本稿では、4つの「効果」を提唱する。4つの「効果」とは、「規模の効果」、「範囲の効果」、「連結の効果」、「ネットワークの効果」である。従来からこの4つの「効果」については、定義がなされているが新たな定義をする。

「規模の効果」の定義は、従来単一の企業で生産規模が大きくなればなるほど製品一個あたりのコストが低減する効果と定義されてきた。本稿では、対象を単一の企業についての効果として捉えるのではなく、企業間連携にも同じ効果があると考ええる。

「規模の効果」は、単に設備拡大のみから得られる効果ではなく、企業間連携の活動面を重視し、企業間連携により活動規模が大きくなればなるほど、低コストでの製品の製造、規模に依存する活動（規模創発性）が可能になる現象と捉える。以上から「規模の効果」とは、企業間連携の活動規模の拡大に伴う費用低減効果と収穫逡増の効果と新たに定義する。

「範囲の効果」も「規模の効果」と同様に従来単一の企業が、多様な財やサービスを提供することが可能になることによって生産の効率化が図られる効果と定義されてきた。本稿では、企業間連携によって複数の企業が連携することで異なる製品の組み合わせを利用して差別化や顧客の便宜性をたかめる現象と捉える。以上から「範囲の効果」とは、サービスを含めた製品製造における異業者・異製品との補完の効果サービスを含めた製品製造における異業者・異製品との融合の効果と新たに定義する。

「連結の効果」は、従来単一の企業が企業外・組織外の外部資源を活用することによって単一の企業主体間で相乗効果が発揮され、単にコスト低減の効果以上の効果が現れることと定義されている。本稿では、この定義を拡張し企業間連携によって相互性のある各主体者の活動や主体をまたがるプロセスの活動に効率化や差別化がもたらされる現象と捉える。以上から「連結の効果」とは、相互活動の相手を含む当該連携全体の競争力の向上、供給体制の確立による事業活動の安定化をもたらす効果と定義する。

「ネットワークの効果」とは、従来財やサービスについて利用者が多くなればなるほど財やサービスの効用が高まる効果と定義されている。本稿では、企業間連携によって製品の使用や使い方の標準化・製品の普及が進むことによって「顧客の便宜」が増加する状態が創り出される現象と捉える。以上から「ネットワークの効果」とは、「顧客の便宜」が増加することによる事業の拡大効果と定義する。

1.2.4 仮説の作業仮説化

連携効果を事例によって検証するために、効果の内容を具体的に展開する。その際の展開の根拠は、最近の企業間提携の「各連携が与える効果」の報道による事例の帰結である。

その結果、各企業間連携と効果の関係は以下ようになる。

表2. 企業間連携と効果の関係

	垂直連携	水平連携	越境連携	階層連携
規模の効果	ない	同一製品を扱う企業による設備の共有による固定費の低減と規模創発性の享受	同一中間工程、同一原料を扱う企業による固定費の低減と規模創発性の享受	連携企業のインフラ、アプリ相互利用による製造コストの低減
範囲の効果	ない	製品製造に伴う補完・融合効果	異業種、異製品の取り扱いに生じるシナジー効果	ない
連結の効果	相互活動による品質管理の維持、製品供給の安定化	ない	ない	相互活動によって、はじめてビジネスが成立する効果
ネットワークの効果	ない	製品の標準化・普及での顧客の便宜の増加による事業の拡大	ない	連携企業のどちらか一方、あるいは両方の製品の標準化・普及での顧客の便宜の増加による事業の拡大

1.2.5 事例分析のフレームワーク

本稿では、最近の企業間連携の報道から得られた作業仮説について、企業間連携の4つの代表的個別事例を分析し、作業仮説の検証を実施する。

個別事例の分析については、その企業構造を分析する。分析対象項目は、人的ネットワーク（役員の出身会社による関係記述）、資金ネットワーク（資本金の出資者による関係記述）、取引ネットワーク（継続的取引による関係記述）、情報ネットワーク（企業間にまたがる情報システムの内容による関係記述）、契約ネットワーク（企業間を拘束する「契約内容」による関係記述）である。

事例分析の連携効果を把握する範囲としては、事例企業の自社の製品や製品開発に与える効果の範囲としての「プロダクト」、自社が営むビジネスに与える効果の範囲としての「ビジネス」、自社が属している産業に与える効果の範囲としての「インダストリー」の3範囲とする。

業務内容の分析としては、定型的な日常の業務である「ルーティーン業務」、生産性を向上させるための工夫の業務である「改善業務」、新製品開発・新しいサービスを創出する業務である「開発業務」に分類する。各連携の競争上の意図と各業務との関係は、最近の提携事例から以下のように整理される。

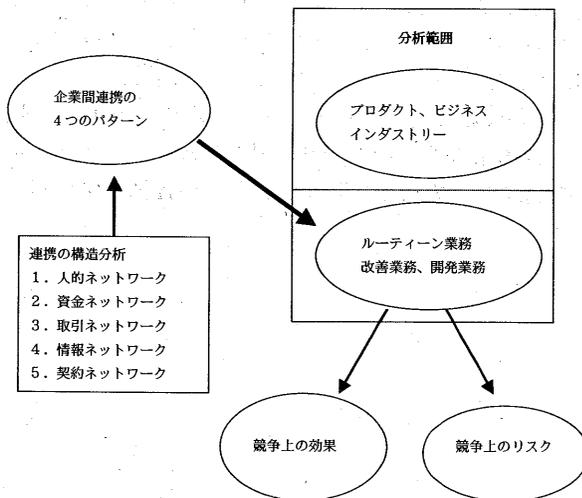
表3. 連携の競争上の意図

連携種類	業務内容		改善業務		開発業務	
	ルーティン業務	ルーティン業務	ルーティン業務	ルーティン業務	ルーティン業務	ルーティン業務
垂直提携の意図	相手を含むサプライチェーン全体の競争力向上	サプライ主体間での取引情報伝達の迅速化	サプライ主体間の物の流れの全体としての改善	サプライ主体間で相互関係がある活動の効率化	サプライチェーン内の主体が共同することで実現できる共同開発	市場情報に代表される川下情報の川上企業への情報フィードバック
水平提携の意図	同業者による設備共有による資源の製品単位当たり負担の減少、共有による大規模化で可能となる活動の享受	同業者同士の設備共有・大規模化による品質の安定	同業者共有による同一の製品提供のための設備・システムの大規模化による効率化	同業者が共有使用するによる設備・システム投資の重複回避	同業者が共同利用することによる規模を前提にした開発（特にプロセス開発）	同業者による同じ生産設備を共有する製品共同開発あるいは共有設備開発に関わる個別企業の開発負担の軽減
越境連携の意図	異業者・異製品とのシナジー効果	異なる製品を同時に扱うことによる売り上げ増大	異質事業を知ることによる経営システムの柔軟化	異製品のチャネル等の利用	異業者の保有技術の開発による新製品開発	異質技術の複合製品の創出
階層連携の意図	事業前提確保による市場開拓・オペレーションコストの低減効果	インフラまたはアプリの依存相手を活動・信用による安定供給・安定稼働の確保	インフラまたはアプリの依存による事業安定を前提にした製品の改善	インフラまたはアプリの力を利用した製品の提供範囲の拡大	特定のインフラ・アプリとしての製品を前提にした連携相手との共同開発	特定のインフラ・アプリを前提にすることによる製品開発の期間短縮化

記述したように、連携の競争上の意図の結果としての現われが「競争上の効果」であり、意図せざる結果が「競争上のリスク」である。

なお、以上の事例分析の全体のフレームワークは以下である。

図2. 分析フレームワーク



2. 4つ企業間連携の代表的事例分析

企業間連携の4つの代表的事例として、垂直連携の性格が強い企業間連携として日本ケンタッキー・フライドチキン（KFCJ）を中心とする鶏肉のサプライチェーンの連携、水平連携の性格が強い企業間連携としてトヨタ自動車とGMの連携であるNUMMI（ニュー・ユナイテッド・モーター・マニュファクチュアリング社）の連携、越境連携の性格が強い企業間連携として業界VAN会社であるプラネットを通じたライオンの日用雑貨業者との提携、階層連携の性格が強い東京電力のTTNetとの連携をとりあげる。

4つの代表的事例は、分析のために意図的に絞り込んだ事例である。

2.1 日本ケンタッキー・フライドチキンの鶏肉のサプライチェーン分析

初めに日本ケンタッキー・フライド・チキン（以下KFCJと記載）の沿革について述べる。

KFCJは、昭和45年米国KFCと三菱商事との折半出資により資本金7,200万円で設立された。その後、米国KFCが昭和47年7月にヒュープライン・インクに買収され、昭和57年にR・J・レイノルズ・インダストリーズ・インクがヒュープライン・インクを買収し、さらに昭和61年10月にペプシコ・インクがR・J・レイノルズ・インダストリーズ・インクからケンタッキ・フライド・チキン・コーポレーションを買収して現在に至っている。

2.1.1 事業内容

KFCJは、直営、フランチャイジー及びフランチャイジーのレストラン経営並びにフライドチキン等の販売を主業務としている。その他の事業としては、食料品の販売、食品その他物品の販売委託、食料品の製造、加工、売買に係るコンサルタント業務を行っている。

同社は、ケンタッキフライドチキンの直営店を運営し、またフランチャイズシステムによるフランチャイズ店舗に対して、包装材料等の資材を販売するとともに、ロイヤルティ等の収入を得ている。

直営店の売上は、第28期（1995.12.1～1996.11.30）で67.6%、第29期（1996.12.1～1997.11.30）で68.2%と全売上の7割弱となっている。直営店とフランチャイズ店の構成は、第29期末（1997.11.30）末で直営店が320店舗、フランチャイズ店が725店の合計1,045店舗である。フランチャイズ店は直営店の約2倍ある。

出店状況は、1984年から1989年にわたって前年度増加率が10%以上の比率となっている。この時期には、年間60店～88店の出店が実施されていた。バブル経済の崩壊後の出店比率は低下しているが、内訳はFC店は増加、直営店が減少している。これは直営店のスクラップアンドビルドによる。

売上高と経常利益については、第18期（85.12.1～86.11.30）から第24期（91.12.1～92.11.30）にかけて売上高/経常利益率は7%台を維持している。また、この時期は、店舗の出店が盛んであった時期とも重なっている。

次に、KFCJのサプライチェーン各主体の事業内容と関係を中心にみる。

KFCJでは、全国900ヶ所の登録農場で鶏を肥育し、成長させ生産認定工場でカットチキンを生産し、配送センターを通じKFC店舗に配送し、消費者がフライドチキンを消費する供給プロセスを形成する。

登録農場では、関東、関西の業者から雛を購入し、生育させ種鶏にする。種鶏が産んだ有精卵を孵化させ雄と雌を選別し、鶏舎で肥育する。鶏は、40日前後で処理される。通常の鶏は、55日前後で処理されるのに比べ肥育日数が少ないのは、KFCJの重量規制1150 g ± 10%によるものである。

カットキッチンの生産工場では、鶏を消毒した後に血を抜く放血工程に入る。この工程では血以外に羽、首、足先がカットされ飼料工場に回され飼料に加工される。その後、中抜き工程に入り内臓が引き出され切除され、レバー、砂肝、心臓の部分とその他の部分に分けられ、その他の部分は飼料工場に回され飼料となる。中抜き工程をへた鶏は、解体されるがここでの重量基準は1150 g ± 10%とされ、9ピースにカットされる。18ピースを1ポットとしビニール袋に入れられ出荷工程に運ばれる。出荷工程では1箱6ポットとし出荷される。この最終工程で鶏肉はフレッシュ（生）とフローズン（冷凍）に分けられる。フレッシュは0℃ ± 2度、フローズンは-18℃で10時間冷凍された後-15℃ ± 2度に維持され出荷される。この間の処理時間は1時間である。

処理された鶏は、夕方に出荷され1日半後の夜2時に配送センターに到着する。入荷後に温度、鮮度、カット状態、重量、形状のチェックが行われる。3時から8時にかけて配送ルートの仕分けが行われ、各KFC店舗に配送が行われる。配送センターでは、既述した検品のほか配送センターから店舗までの保管、配送管理を行うが需給コントロールの機能、在庫管理機能も担っている。配送センターでは、KFCJから1年間の計画を受け取り、さらに毎月20～25日頃翌月分の日別、店別オーダーが知らされる。このオーダーに変更がある場合は、前々日の午前9時までに各店舗から配送センターに連絡があり、配送センターは、認定工場に連絡をする。最終的には配送センターが日別・店別オーダー情報とフローズンの在庫から判断し、発送を実施する。

各KFC店舗に配送されたチキンは、各店舗で調理された後に、最終消費者に供給される。

2.1.2 連携経緯

KFCJの連携成立経緯を時系列で以下に記載する。

- 1970. 7月 KFCJ設立。(資本金7200万円)
- 1971. 9月 三谷合資会社（現ミタニ）、フランチャイズ契約を締結し、フランチャイズ1号店江ノ島店（神奈川県）オープン。
- 1972. 7月 三菱商事とヒュープライン・インクとの合弁会社となる。
 - 11月 資本金を2億8800万円に増資。
 - 12月 資本金を6億円に増資。
- 1975. 9月 第二次5ヶ年計画（総合マーケティングプログラム、QSRプログラム、QSCプログラム）フライドチキンの単品メニューによって成功した商品のシステム化を基盤にした、商品ラインの多様化と経営の多角化へと進路を拡大することを決定。
- 1980. 9月 インターナショナル・プロセス・フーズ設立。
- 1982. 10月 R.J.レイノルズ・インダストリー・インクがヒュープライン・インクを買収。KFCJは三菱商事とR.J.レイノルズ・インダストリー・インクの合弁会社となる。
- 1983. 3月 『チキンフィレサンド』新発売。
- 1983. 11月 直営店、加盟店全店にPOSを導入し、全国のオンラインネットワークを完成。年商500億円達成。

- 1984. 7月 『チキンナゲット』新発売。
- 1986. 7月 POSによる受発注システム開始。
- 10月 ペプシコ・インクがR.J.Rナビスコ・インクからKFC・コーポレーション買収。これによりKFCJは三菱商事とペプシコグループの合併となる。
- 1987. 8月 ニューPOS導入開始。
- 1988.11月 KFCグループ年商1000億円達成。
- 1989. 2月 「KFCカットチキン生産認定工場」制度が発足。
- 1990. 2月 資本金を7億8750万円に増資。

KFCJのサプライチェーンの形成は、設立以降の時間の経過とともに徐々に形成されていったといえる。その中でも、特にサプライチェーンの強化に決定的な影響を果たした事柄は、1989年2月に導入された「KFCカットチキン生産認定工場」の制度であり、鶏肉の供給体制の確立、強化を決定づけたといえる。

2.1.3 KFCJと供給業者の連携の構造分析

(1) 人的ネットワーク分析

現在の同社役員の経歴を調査し、出身組織を明らかにする。分析結果は、下表のようになった。

表4. KFCJの人的ネットワーク分析（1990年）

職 位	氏 名	三菱 商事	プロパー (新卒)	プロパー (転職)	金融 機関	米 国 KFC	サプライ チェーン	その他
取締役会長	相 沢 徹	●						
代表取締役社長	大河原 毅			●				
専務取締役	宇 野 充				●(三菱)			
専務取締役	佐 藤 昂			●				
専務取締役	和 田 隆 介			●				
常務取締役	中 川 達 司		●					
常務取締役	秋 元 征 紘			●				
常務取締役	薄 井 元 介	●						
取 締 役	元 田 正 敏		●					
取 締 役	永 井 康 博			●				
取 締 役	古 沢 毅			●				
取 締 役	中 野 秀 昭		●					
取 締 役	後 藤 幸 男				●(富士)			
取 締 役	土 肥 由 長			●				
取 締 役	筒 井 康 雄		●					
取 締 役	石 倉 正 堯		●					
取 締 役	松 山 円 志 郎	●						
取 締 役	大 竹 孝 明	●						
取 締 役	前 田 誠	●						
取 締 役	アラン・スミス・ジュニア					●		
取 締 役	ロバート・ブリックス					●		
取 締 役	テイモシイ・レーン					●		
監 査 役	芦 沢 良 夫	●						
監 査 役	池 田 勘 蔵	●						
監 査 役	ジェイムス・ルジャナニ					●		
合 計		7	5	7	2	4	0	0

(「平成2年有価証券報告書総覧」から作成)

(1998年)

職 位	氏 名	三菱 商事	プロパー (新卒)	プロパー (転職)	金融 機関	米 国 KFC	サプライ チェーン	その他
取締役会長	財 前 宏	●						
代表取締役社長	大河原 毅			●				
専務取締役	宇 野 充				●(三菱)			
専務取締役	佐 藤 昂			●				
専務取締役	和 田 隆 介			●				
常務取締役	中 川 達 司		●					
常務取締役	後 藤 幸 男				●(富士)			
常務取締役	菊 池 巖				●(住友)			
常務取締役	新 明 俊 彦	●						
取 締 役	古 沢 毅			●				
取 締 役	中 野 秀 昭		●					
取 締 役	石 倉 正 堯		●					
取 締 役	広 瀬 亮			●				
取 締 役	近 藤 昌 世		●					
取 締 役	井 上 忠 男			●				
取 締 役	岡 田 重 行	●						
取 締 役	近 藤 雅 治	●						
取 締 役	青 木 輝 夫	●						
取 締 役	ピーター・ハル					●		
取 締 役	アーサー・ラウティオ					●		
取 締 役	レイモン・コロン					●		
取 締 役	リッキー・ウォン					●		
監 査 役	藤 井 幸 造	●						
監 査 役	下 吉 博 孝	●						
監 査 役	富 樫 明	●						
監 査 役	エリック・ランドブック							●
合 計		8	4	6	3	4	0	1

〔平成9年有価証券報告書総覧〕から作成)

同社の役員の出身組織を三菱商事、プロパー（新卒）、プロパー（転職）、金融機関、米国KFC、サプライ・チェーン、その他で分類をした。プロパーを（新卒）と（転職）に分けた。（転職）は、明らかに（新卒）とは人的ネットワークが異なることを前提にしたためである。

結果としては、1998年で取締役会長から監査役までを含めた全26人のうち、三菱商事の出身が8人、プロパー（新卒）4人、プロパー（転職）6人、金融機関3人、米国KFC4人、サプライ・チェーン0人、その他1人となった。

KFCJのプロパー（新卒）、（転職）合計10人を別とすれば、三菱商事の人的ネットワークが同社では極めて強力であることが判明した。以下米国KFC、金融機関の順となっている。サプライチェーン出身者はいなかった。

なお、1990年はKFCJが東証二部に上場した年であり、この年には三菱商事が7人で現在比1人減、プロパー（新卒）が5人、プロパー（転職）が7人の合計12人で現在比2人増であった。

(2) 資金ネットワーク分析

平成9年11月30日時点での株主、株式出資額は以下の表のようになっている。

KFCJの設立時は、米国KFCと三菱商事が折半出資でともに50.0%であった。現在は、米国KFCと三菱商事がともに発行株式総数に対して30.52%の株式を所有している。住友信託銀行の3.14%の保有以外では、金融機関と日本KFC持株会が各1%前後の株式を保有している。資金ネットワークの中での中心は、米国KFC、三菱商事であるといえるが、会社の設立時と現在を比較すれば、その影響力は弱まっている。

表5. KFCJの株主、出資額

(単位：千株、%)

氏名または名称	所有株式数	発行株式総数占める 所有株式数の割合
米国KFC	7,151	30.52
三菱商事	7,150	30.52
住友信託銀行	800	3.41
モルガンスタンレートラストカンパニー タックスクライアント	360	1.54
シービーエヌワイビーエムオーガナ ディアンレジデント	336	1.43
ボストンセーフデポジットビーエスディーティー トリーティークライアントツオムニバス	293	1.25
日本KFC持株会	290	1.24
ステートストリートバンクアンド トラストカンパニー	263	1.12
東京三菱銀行	198	0.85
三菱信託銀行	156	0.67
合 計	16,997	72.55

(「平成9年有価証券報告書総覧」から作成)

(3) 取引ネットワーク分析

ここではKFCJ設立時(T0)と現在のサプライチェーン連携強化後(T1)の取引ネットワークを比較する。T0の時点では、鶏肉の取引ネットワークは、生産農場→加工農場→トリイチ運輸→KFC個店、FC店となっていたが、T1時点では登録農場→認定工場→リョウチ→KFC個店、FC店となっている。物流担当業者がトリイチ運輸からリョウチクに一部変更になっている。

トリイチ運輸は、KFCJの鶏肉の物流以外に、大規模小売店のイトーヨーカ堂、居酒屋のつば八等の物流も受け持っていた。しかし、イトーヨーカ堂の物流コスト見直しの要求等により、業態を変える必要に迫られ物流業から撤退する方針である。その後は、三菱商事系の流通業者であるリョウチクが物流業務を引き継ぐことになる予定である。

(4) 情報ネットワーク分析

設立時(T0)では、情報ネットワークはKFC個店、FC店→物流業者、KFCJ本部→加工工場→生産農場の間はオンライン情報でつながっていた。現在(T1)時点では、KFCJ本部、物流業者の間で情報の一部デジタル化が実施されている。また、ニューPOSシステムの導入をはかり、KFC個店・FC店→物流業者・KFCJ本部→登録工場→生産農場の情報の一元的ネットワーク化がはかれようとしている。

(5) 契約ネットワーク分析

設立時(T0)時点においては、衛生管理はKFCJ本部の指導はなされていたが、生産農場、加工農場の自主性に任されている部分もあった。しかし、抗生物質、衛生管理の問題の高まりからKFCJでは、1886年に認定工場制度を導入し品質管理、衛生管理の徹底をはかっている。なお、この認定工場制度は、国の「食鳥検査制度」の導入に先んじて実施され、「食鳥検査制度」の参考にされた制度である。

現在、話題になっている原料材料→加工→箱詰め→出荷→最終製品が消費者に渡るまでのすべての段階で発生する可能性のある危害を検討し、その発生を防止する重点管理点を設定して管理する方式であるHACCP(Hazard Analysis Critical Control Point)の先駆的検査制度といえる。

なお、この認定工場制度がKFCJのサプライチェーンの結びつきを強くした制度であり、実際にこの制度の導入についていけないためサプライチェーンから脱退した供給業者も存在した。

2.1.4 KFCJと供給業者との企業間連携の効果とリスク

KFCJと供給業者との企業間連携の効果とリスクを事例から導出する。

競争上の効果としてはルーティーン業務、改善業務、開発業務で以下のことがいえる。

ルーティーン業務について

- (1) フレッシュの使用が9割以上となった。(サプライチェーンの連携強化によって工場の方が鶏肉生産を市場変動にあわせている。)
- (2) 供給体制の安定により、需要の曜日変動、シーズン変動への対応力が増した。

改善業務について

- (1) 認定工場制度の導入により、衛生的で高品質の鶏肉の供給が可能になった。
- (2) 安定供給が可能になり規模の効果を発揮し、出店速度が加速した。
- (3) 中間在庫の管理改善、温度管理による保存可能日数の柔軟化。

(4) 3温度帯車(常温、冷凍、冷蔵)の使用によるコストダウン予定。

開発業務について

- (1) 国内産ハーブ鶏の導入
- (2) 国内独自の新製品辛口チキン、クリスピーの開発

一方、競争上のリスクとしては以下のことがいえる。

ルーティーン業務について

- (1) 認定工場制度の導入後は、品質基準が遵守できない工場はサプライチェーンから脱退した。
- (2) 低価格化戦略が消費者ニーズにマッチしていなかった。

改善業務について

- (1) 調理マニュアルが決まっており、販売店舗での工夫、製品の改良は禁じられている。
- (2) 消費者のニーズに合わない品揃え(製品数の多様)により経営がうまくいかなかった。
- (3) 認定工場は独自の改善をすることが禁じられている。

開発業務

- (1) 製品の開発はKFCJ本部に一括されている。

表6. KFCJの供給業者との連携構造と競争上の効果とリスク

人的ネットワーク		資金ネットワーク		取引ネットワーク		情報ネットワーク		契約ネットワーク		競争上の効果			競争上のリスク		
設立時(T0)	現在(T1)	設立時(T0)	現在(T1)	設立時(T0)	現在(T1)	設立時(T0)	現在(T1)	設立時(T0)	現在(T1)	ルーティン業務	改善業務	開発業務	ルーティン業務	改善業務	開発業務
三菱商事が中心	同左	三菱商事と米国KFCが中心	同左		規格外の鶏肉の処理会社として(株)コムサネットを設立		KFC本部、物流業者の間で一部デジタルによる情報化が実施されている。更にNew POSシステムの導入を、加盟店、物流業者、認定工場のオンライン情報の一元的ネットワーク化をはかっている	衛生管理の問題はKFCJ本部の指導はなされていたが、生産農場、供給業者の自主性に任されている部分もあった	抗生物質、衛生管理の問題から1886年に認定工場制度を導入し、品質管理、衛生管理の徹底をはかっている						
プロパー社員12人(1990年上場時)	プロパー社員10人(1997年上場時)	三菱商事50% 米国KFC50%	三菱商事30.52% 米国KFC30.52%	KFC加盟店、FC店 トリーチ運輸 加工工場 生産農場	KFC加盟店、FC店 リョウチク 認定工場 登録農場	KFC加盟店、FC店 物流業者、KFC本部 加工工場 認定工場 登録農場	KFC加盟店、FC店 物流業者、KFC本部 認定工場 登録農場								
三菱商事を媒介し形成されている KFCJ ジャパンファーム 三菱商事	三菱商事を媒介し形成されている KFCJ ジャパンファーム 三菱商事	三菱商事を媒介し形成されている KFCJ ジャパンファーム 三菱商事	三菱商事を媒介し形成されている KFCJ ジャパンファーム 三菱商事		規格外鶏肉の流通会社との提携										
					鶏肉供給業者が安定していない	サプライヤー間の情報はサプライヤー間で交換されている	サプライヤー間の情報は一元化されている	加工工場の自主的運営	認定工場制度の導入で垂直連携度が強まった	・フレッシュの使用が9割以上(サプライチェーンの連携強化によって工場の方が鶏肉生産を市場変動にあわせている) ・供給体制の安定により、需要の曜日変動・シーズン変動への対応力が増した	・認定工場制度の導入により、衛生的で高品質の鶏肉の供給が可能になった ・中間在庫の管理改善、温度管理による保存可能日数の柔軟化 ・安定供給が可能になり規模の経済性効果を発揮し、出荷速度が加速した ・3温度帯車(常温、冷凍、冷蔵)の使用によるコストダウンを図る予定	・国内産ハーブ鶏の導入 ・国内独自の新品として、辛口チキン、クリスマスも開発	・認定工場制度の導入後は、品質基準が遵守できない工場は脱退 ・低価格化戦略が消費者ニーズにマッチしていなかった	・認定工場は独自の改善をすることが禁じられている ・調理マニュアルが決められており、販売店舗での工夫、製品の改良は禁じられている ・消費者のニーズに合わない品揃え(製品数の多様)により経営がうまくいかなかった	・製品の開発はKFCJ本部に一括されている

2.2 NUMMIによるトヨタ自動車とGMの企業間連携

トヨタ自動車は、日産、ホンダなどの他の国内自動車メーカーに対し、対米進出で遅れを取っていた。一方、米国の代表的自動車会社であるGM、フォード、クライスラーも小型車への対応がうまくいかず経営の悪化に陥っていた。加えて、米国の対日貿易赤字が増加し日本から米国への輸入車の輸入規制の圧力が米国内でも強くなっていた。

このような背景の下に日本の自動車メーカーのトップであるトヨタ自動車と米国の自動車メーカーのトップであるGMが1983年2月カリフォルニア州フリーモントで小型車を生産する合弁企業としてNUMMI（ニュー・ユナイテッド・モーター・マニュファクチャリング社）を設立することで合意した。

2.2.1 事業内容

この自動車メーカー同士の企業間連携の大きな意図は、GMがトヨタ自動車からトヨタ生産システムを学ぶこと、トヨタ自動車では米国の進出に必要となる米国での工場運営のノウハウ、部品メーカーに関する情報の収集をすることによって、米国に進出した際にそのノウハウを活かすことであった。

NUMMIは、2年間以上閉鎖されていたGMのフリーモント工場を再開した。トヨタ自動車としてはトヨタ生産方式が米国でも機能するかどうかという実験をNUMMIで実施したといえる。

トヨタ生産システムは、必要な部品を必要ときに供給するジャスト・インタイム、小集団活動によるカイゼン、工員の多能工化が特徴である生産システムである。NUMMIの企業運営についてトヨタ自動車は、このジャスト・イン・タイム、カイゼン、多能工化を実践した。また、労働組合についても、UAW（全米自動車労組）と労働協約を締結し、多数の元GMフリーモント工場の従業員を採用し、元GMフリーモント工場の従業員が住民である地域コミュニティとの融和をはかった。

2.2.2 連携経緯

- | | |
|----------|--|
| 1982. 3月 | ニューヨークでGMとトヨタ自動車の企業間連携に関するトップ会談を実施 |
| 1983. 2月 | GMとトヨタ自動車は米国での小型車共同生産について関する覚書を交わす新会社名（NUMMI）、資本金2億ドル（両者折半）、工場はフリーモントのGMの遊休工場、生産車種はカローラの変り型、販売はシボレー事業部が実施することが決定した |
| 4月 | 連邦取引委員会に乗用車生産計画を申請 |
| 9月 | UAWと労働協約“Letter of Intent”を締結 |
| 1984. 2月 | カリフォルニアの企業として正式に設立 |
| 4月 | 連邦取引委員会が合弁を承認 |
| 11月 | シボレーノヴァを生産開始 |
| 1985. 1月 | ノバをシボレーのディーラーを通じて販売 |
| 1986. 4月 | 日産940台達成 |
| 9月 | トヨタカローラFX16生産開始 |
| 1987. 2月 | トヨタカローラFX生産開始 |
| 9月 | シボレーノヴァツインカム生産開始 |

1988. 4月	500,000台目生産
11月	シボレープリズム生産開始
1991. 1月	1,000,000台目生産
1993.10月	連邦取引委員会の最初の命令が撤回され、他の米国企業と同様の取り扱いとなった
1994. 8月	2,000,000台目生産
1995. 1月	無蓋小型トラックTacoma生産開始
1997. 3月	3,000,000台目生産

2.2.3 NUMMIによるトヨタ自動車とGMの連携の構造分析

(1) 人的ネットワーク分析

GMとトヨタ自動車の役員比率は各4人で対等となっている。トヨタ自動車からは社長、執行副社長、工場長兼副社長、財務担当役員、購買担当役員が派遣されている。一方、GMからは副財務担当役員、政府広報担当役員が派遣されている。マネジメント層は、トヨタ自動車から30人、GMから15人、NUMMI独自に15人いる。

(2) 資金ネットワーク分析

出資比率はトヨタ自動車：GM＝1：1で各社1億ドル。現在は、総資本額は3.1億ドルで出資比率は折半で同じ。

(3) 取引ネットワーク分析

当初、トヨタ自動車は、NUMMIに部品を供給し、GMは完成車ノバを買取り、販売はGMのシボレー事業部が担当していた。現在の生産能力は、年間で乗用車が240,000台、トラック150,000台である。乗用車はGM向け（シボレープリズム）は40%、トヨタ自動車向け（トヨタカローラ）が60%となっている。NUMMIで製造されたトラックはすべてトヨタ自動車に販売されている。サプライヤーの数は、カリフォルニアの500社を含め、北アメリカで約1,400社で関係従業員は18,000人になっている。

(4) 情報ネットワーク分析

トヨタ自動車とNUMMI間ではノバの価格については情報交換は可能であるが、トヨタ自動車とGM間の新車ないしコストの情報交換は独禁法によって禁止されている。

(5) 契約ネットワーク分析

サプライヤーへの契約に関する経理実務はGM側が担当している。経理担当の役員と部長はトヨタ自動車から派遣されているが、経理課長3人のうち2人はGMの派遣者から任命されている。

NUMMIとサプライヤーの契約関係は、米国型ではなくサプライヤーを絞り込んだ日本型契約関係をとりいれている。

2.2.4 NUMMIによるトヨタ自動車とGMの企業間連携の効果とリスク

NUMMIによるトヨタ自動車とGMの企業間連携の競争上の効果とリスクを事例から導出する。競争上の効果としては、ルーティーン業務、改善業務、開発業務で以下のことがいえる。

ルーティーン業務について

- (1) GMのディーラー利用による販売の安定化。

改善業務について

- (1) 労働者の勤労意欲の向上。
- (2) メーカーと部品メーカーのコミュニケーションの成立による効率的部品調達。
- (3) 低コストによる工場運営。
- (4) 米国における自動車生産の生産性の向上。

開発業務について

- (1) メーカーと部品メーカーとのトヨタ生産方式にそった部品の開発。
- (2) 工場運営ノウハウ、部品メーカーとの取引ノウハウの他工場への移転。
- (3) トヨタ自動車の対米進出の可能性の検証。
- (4) 米国における工場運営ノウハウの取得。
- (5) 複雑な職務の簡素化。

一方、競争上のリスクとしては以下のことがいえる。

ルーティーン業務について

- (1) 独禁法による情報の制限。
- (2) レイオフの回避による経営の圧迫。

改善業務について

- (1) 有力な販売網と人気商品の製造販売による改善意欲の減退。
- (2) トヨタ生産システムに従わない部品メーカーの排除。

開発業務について

- (1) 独禁法による新車開発の制限。

表7. MUNNIによるトヨタ自動車とGMの企業間連携の連携構造と競争上の効果とリスク

人的ネットワーク		資金ネットワーク		取引ネットワーク		情報ネットワーク		契約ネットワーク		競争上の効果			競争上のリスク		
設立時(T0)	現在(T1)	設立時(T0)	現在(T1)	設立時(T0)	現在(T1)	設立時(T0)	現在(T1)	設立時(T0)	現在(T1)	ルーティーン業務	改善業務	開発業務	ルーティーン業務	改善業務	開発業務
<p>役員比率はトヨタ：GM = 4 : 4</p> <p>トヨタ社長、執行副社長、工業長兼副社長、財務担当役員、購買担当役員、GM副財務担当役員、政府広報担当役員</p> <p>マネジメントはトヨタ30人、GM15人を派遣、NUMMI独自に15人</p> <p>トヨタ生産システムの米国導入の可能性の検証</p>			<p>出資比率トヨタ：GM = 1 : 1で各1億ドル</p>		<p>トヨタはNUMMIに部品を供給、GMは完成車のノバの買取り</p> <p>販売はGMのシボレー事業部が行う</p> <p>当初、GMの販売ディーラーであるシボレー事業部による販売、後でトヨタ系ディーラーの販売</p> <p>部品のうち40%はトヨタから調達、米国の部品メーカーからの調達も実施</p>		<p>トヨタとNUMMIとはノバのコストと価格については情報交換可能</p> <p>トヨタとGM間の新車ないしコストについての情報交換は禁止</p> <p>米国での自動車生産に必要な情報の獲得、特に部品供給業者に関する情報の獲得</p>		<p>マネジメントはトヨタ、経理の実務はGMが担当</p> <p>経理担当の役員と部長はトヨタから、経理課長3人のうち2人はGMから任命</p> <p>UAWとの労働契約元GMフリーモント工場の従業員の雇用の採用</p> <p>組合、地元住民、地元政府との交渉方法の獲得</p>		<p>GMのディーラー利用による販売の安定化</p> <p>労働者の勤労意欲の向上</p> <p>メーカーと部品メーカーとのコミュニケーションの成り立ちによる効率的な部品の調達</p> <p>低コストによる工場運営</p> <p>米国における自動車生産の生産性の向上</p>	<p>メーカーと部品メーカーとのコミュニケーションの成り立ちによる部品の開発</p> <p>トヨタの対米進出の可能性の検証</p> <p>米国における工場運営ノウハウの取得</p> <p>工場運営ノウハウ、部品メーカーとの取り引きノウハウの他工場への移転</p> <p>複雑な職務の簡素化</p>	<p>独禁法による情報の制限</p> <p>レイオフの回避による経営の圧迫</p> <p>トヨタ生産システムに従わない部品メーカーの排除</p> <p>トヨタ生産システムに従わない従業員の不採用</p> <p>交渉相手が増加し交渉内容が複雑化した</p>	<p>有力な販売網(シボレー事業部の利用)による製品改善意欲の減退</p>	<p>新車開発の制限</p>

2.3 プラネットを通じたライオンの日用雑貨業者との企業間連携

プラネットは、1985年日用品メーカー8社と第二種電気通信事業者であるインテックが共同出資をして、業界全体の流通情報化を進めるために設立された。プラネットが設立された際には、業界トップメーカーの花王は、独自で自社販売会社による情報ネットワークを形成しており、花王以外のメーカー、特にライオンが花王に対応するためにプラネットの設立を働きかけた経緯がある。

プラネットの設立については、ライオンとユニ・チャームが大きな働きをしている。特にライオンは、自社が卸店と構築していたLCMS（ライオンサークル・マーケティングマネジメント・システム）にユニ・チャームが相乗りすることを申し出たことを認め、他の同業者にも利用参加を呼びかけ、プラネットにLCMSを開放することによってプラネットが成立した。本研究では、以上のプラネットの成立経緯を踏まえ、プラネット本体ではなく、プラネットを通じたライオンの企業間連携を分析をする。

2.3.1 事業内容

プラネットは、自社の理念を「卸店流通を基本政策とするメーカーが協力して情報ネットワークの構築と卸店のシステム化支援を行い、業界の流通機構全体の体質強化を図る。」こととしている。

プラネットは、業界VAN運営会社であり、業界内の競合するメーカーが参加することにより、競争相手に情報が漏れることが最も各メーカーにとって問題であったが、プラネットは、VAN運営のみを行うという立場をとり、メーカー、卸店のデータは全て専門のVAN会社である「株式会社インテック」が処理を行い、機密保持を確立する体制を作った。現在では、花王も取引卸店からのプラネットへの参加要請を受け入れ、プラネットに参加している。

2.3.2 連携経緯

プラネットを通じたライオンの企業間連携の経緯を以下で示す。

1985. 8月	資本金2億4000万円でプラネット発足
1986. 1月	ライオンがプラネットにLCMS譲渡
2月	仕入れデータ、販売データ本格稼動
10月	発注データ、請求照合データ稼動
1987. 2月	資本金2億8000万円に増資
1988. 9月	FAX受発注システム稼動
1990. 1月	共同口座サービス稼動
1991. 1月	在庫データ稼動
1992. 4月	品切連絡データ稼動
1993. 7月	金岡幸二社長急逝
12月	玉生弘昌社長 就任
1994. 1月	P端8000（発注単機能端末）稼動
3月	振替データ稼動
1996. 5月	請求間データ稼動

1997. 2月 返品予定データ、支払照合データ、仕入条件案内データ、卸店担当営業連絡データ稼動
 7月 資材EDIサービス稼動

以上のような経緯をたどりプラネットのVAN業務が展開し、業界の情報の共同化がはかられた。

2.3.3 プラネットを通じたライオンの日用雑貨業者との企業間連携の構造分析

(1) 人的ネットワーク分析

人的ネットワークでは、設立当初のT0から現在のT1時点まで、下表のように参加メーカー8社から役員が出ている。設立当初の常務取締役には、現在の社長である玉生弘昌が就任している。設立時の社長である金岡公二は象徴的存在であったことを考慮すると、実質的な経営者は設立時から現在に至るまで玉生弘昌である。ライオン以外の参加メーカーの特定企業の影響はない。そのため実質的な経営者である玉生弘昌がライオンの出身者であることでライオンの影響力は強いといえる。従業員については、設立当初、各メーカーからの派遣に頼っていたが、現在ではプロパー社員の採用を実施している。

表8. プラネットの人的ネットワーク分析
 設立当初（1985年8月）

役 職	所有株式数	出身会社・関連会社
取締役社長	金 岡 公 二	(株)インテック社長
常務取締役	玉 生 弘 昌	元ライオン(株)社員
取 締 役	小 林 敦	ライオン(株)社長
取 締 役	高 原 慶一朗	ユニ・チャーム(株)社長
取 締 役	大 野 良 雄	(株)資生堂社長
取 締 役	金 田 博 夫	サンスター(株)社長
取 締 役	御 厨 文 雄	ジョンソン(株)社長
取 締 役	鈴 木 誠 一	エステー化学(株)会長
取 締 役	大河津 謙 一	十條キンバリー(株)社長
取 締 役	宮 崎 楯 義	牛乳石鹼共進社(株)社長
監 査 役	綿 貫 民 輔	衆議院議員、元国土庁長官
監 査 役	川 越 憲 治	弁護士

1996年10月現在

役 職	所有株式数	出身会社・関連会社
取締役社長	中 尾 哲 夫	(株)インテック社長
代表取締役	玉 生 弘 昌	元ライオン(株)社員
常務取締役	盤 若 義 一	(株)インテック社長
取 締 役	小 林 敦	ライオン(株)会長
取 締 役	高 原 慶一朗	ユニ・チャーム(株)社長
取 締 役	福 原 義 春	(株)資生堂社長
取 締 役	金 田 博 夫	サンスター(株)社長
取 締 役	ジェームス・M・シェパード	ジョンソン(株)社長
取 締 役	鈴 木 誠 一	エステー化学(株)会長
取 締 役	増 田 義 明	(株)クレシア社長
取 締 役	宮 崎 仁 之	牛乳石鹸共進社(株)社長
監 査 役	綿 貫 民 輔	衆議院議員、元国土庁長官
監 査 役	川 越 憲 治	弁護士

(<http://www.planet-van.co.jp/home/planet/outline.html>、『流通VANの戦略』：玉生 弘昌1988から作成)

(2) 資金ネットワーク分析

プラネットの設立時の資本金は、2億4千万円で出資比率はインテックとライオンが25%ずつ、残りはユニ・チャーム、資生堂、サンスター、ジョンソン、十條キンバリー、エステー化学、牛乳石鹸共進社の6社が均等出資をした。97年3月に資本金を2億9千万円に増資し、P&Gが株主として出資した。

出資メンバーは、全てメーカーであり、卸店はない。インテックとライオンが2大株主で設立発起人メンバーと設立以降の参加者で所有株式比率に若干の差はあるがメンバーは、固定している。

表9. プラネットの株主、出資額

株 主 名	所有株主比率
(株)インテック社長	20.74%
ライオン(株)	20.74%
ユニ・チャーム(株)	5.90%
(株)資生堂	5.90%
サンスター(株)	5.90%
ジョンソン(株)	5.90%
(株)クレシア	5.90%
エステー化学(株)	5.90%
牛乳石鹸共進社(株)	5.90%
小林製薬(株)	3.45%
貝印(株)	3.45%
ニッサン石鹸(株)	3.45%
日本リーバ	3.45%
P&Gファー・イースト・インク	3.45%

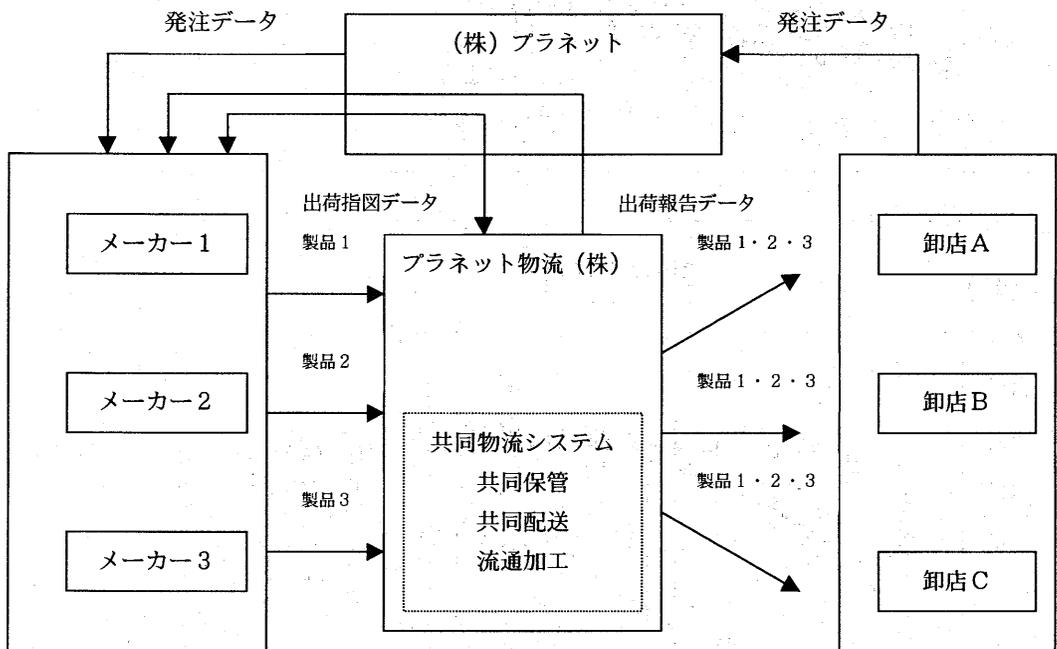
(株式会社プラネット慶應ビジネス・スクール：1997.6から作成)

(3) 取引ネットワーク分析

取引ネットワークについては、設立時のT0時点ではライオンは既存の流通チャネルを使って卸店と受発注を実施していた。T1時点では、ライオンと卸店の間にプラネットが入り、プラネットの物流サービスの一環としてプラネット物流が設立されている。

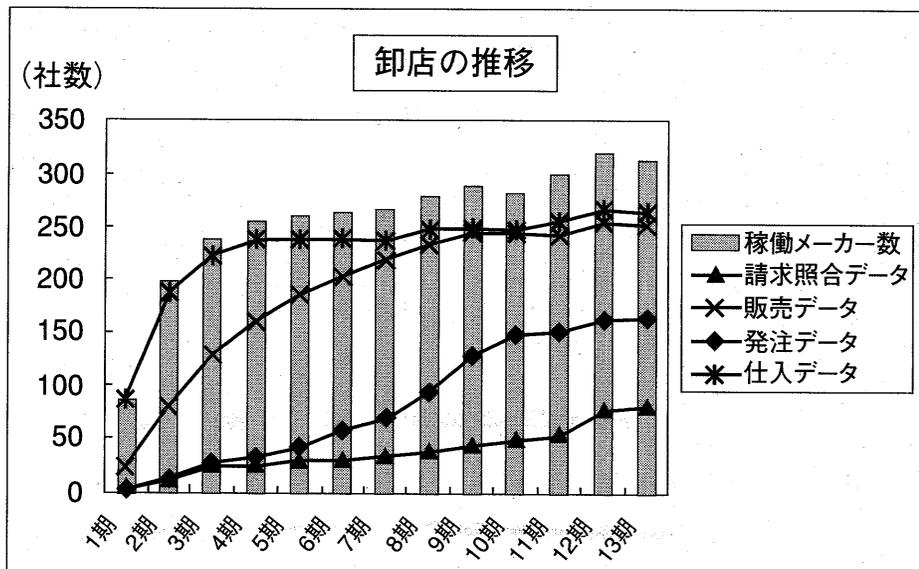
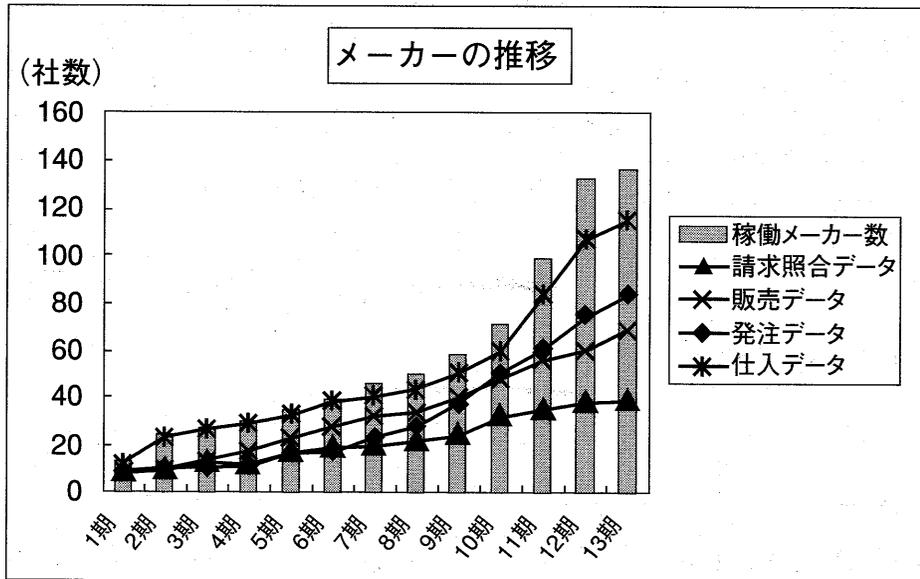
参加メーカーと参加卸店の参加数が増えるにしたがって、取引ネットワークが強くなり、独自の流通網を確立していた花王も1997年2月にプラネットに加入した。プラネットの本来の目的は、業界のプラットフォームになることであり、その意味においても取引ネットワークの拡大は、ネットワークの強化につながっているといえる。

図3. プラネット物流（株）の内容



(<http://www.planet-van.co.jp/home/planet/service/kbuturyu.html>から作成)

表10. 参加メーカー数と参加卸店数の推移とサービス利用状況



(<http://www.planet-van.co.jp/home/planet/yu-zasu.html>から転載)

(4) 情報ネットワーク分析

T0時点では、ライオンは卸店と独自の受発注システムであるLCMS（ライオンサークル・マーケティングマネジメント・システム）で情報の交換を実施していた。

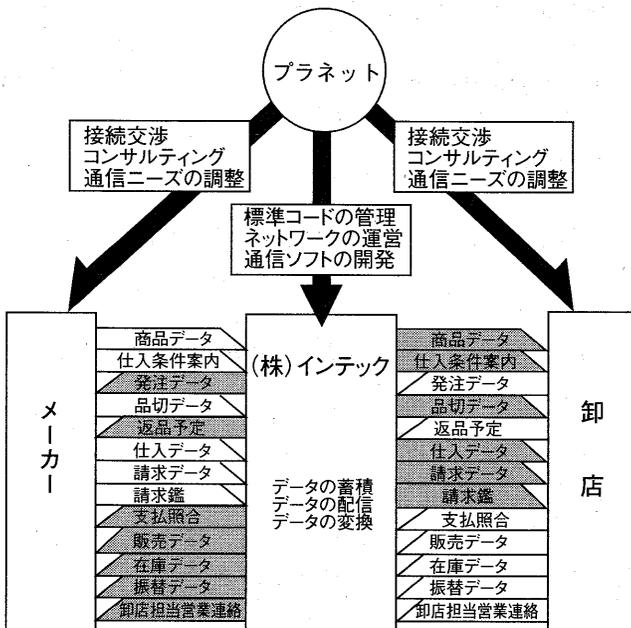
現在のT1時点で稼働しているデータは、発注データ、品切連絡データ、仕入データ、返品予定データ、請求照合データ、請求鑑データ、支払照合データ、販売データ、振替データ、在庫データ、商品データ、仕入条件案内データ、卸店担当営業連絡データである。

表11. プラネットが扱っている13種類のデータ

株主名	データ内容
発注データ	卸店がメーカーに商品を発注した内容を示すデータ
品切連絡データ	メーカーが卸店より受注後、品切分の内容を示すデータ
仕入れデータ	メーカーが卸店に商品を納品した内容を示すデータ
返品予定データ	卸店がメーカーに商品を返品する内容を示すデータ
請求照合データ	メーカーが卸店に代金を請求した内容を示すデータ
請求鑑データ	メーカーが卸店に送付する請求鑑の内容を示すデータ
支払照合データ	卸店がメーカーに支払う内容を示すデータ
販売データ	卸店が小売店等に商品を販売した内容を示すデータ
振替データ	卸店が他卸店の商品を共同配送した結果を報告するデータ
在庫データ	卸店がメーカーに在庫状況の内容を示すデータ
商品データ	メーカーの商品の内容を示す基本的データ
仕入条件案内データ	メーカーが卸店に単品を対象とした仕入条件を通知するデータ
卸店担当営業連絡データ	卸店がメーカーに卸店の販売店営業担当者の情報を連絡するデータ

(『流通ネットワーク21世紀のミッション』：玉生 弘昌 1998から転載)

図4. プラネットの情報通信サービス (流通EDI)



(<http://www.planet-van.co.jp/home/planet/service/datatusi.html>から転載)

(5) 契約ネットワーク分析

契約ネットワークは、T0時点ではライオンと特約卸店との伝統的商取引であったが、T1時点では、卸店との取引きをプラネットの流通EDIシステムに委託している。

2.3.4 プラネットを通じたライオンの日用雑貨業者との企業間連携の競争上の効果とリスク

プラネットを通じたライオンの日用雑貨業者との企業間連携の効果とリスクを事例から導出する。

競争上の効果としてはルーティーン業務、改善業務、開発業務で以下のことがいえる。

ルーティーン業務について

- (1) VAN業者の(株) インテックからの参加によって安定かつ低コストの受発注システムを確立した。
- (2) プラネットを通じ花王に対抗できる強力な商流システムを構築した。
- (3) 日用雑貨化粧品以外のメーカーの参加、卸店の参加の増加によってコンビニエンスストア等への小売段階の販路が拡大した。

改善業務について

- (1) 受発注業務は、すべてプラネットにアウトソーシングをして人員、コストが軽減できた。
- (2) ペットフードの新商品を開発した。(他メーカーとプラネットによって成立したチャネルの利用による参入。)

開発業務について

- (1) プラネット物流による一部共同配送の実施が可能になった。
- (2) VAN業者の(株) インテックからの参加によって、参加メーカーの情報が漏れないシステムを確立した。
- (3) VAN業者の(株) インテックの参加によってシステム自体のアウトソーシングが可能になった。
- (4) プラネットの成功による日用雑貨卸店の参加数の増加に伴い、ライオンはペットフード業界に参入した。

一方、競争上のリスクとしては以下のことがいえる。

ルーティーン業務について

- (1) 受発注業務は、すべてプラネットの標準にあわせるため、特定の顧客の要求には応じることができない。

改善業務について

- (1) プラネットの参加企業(メーカー、卸店)はプラネットを通じた流通機能の利用しかできず、有効であっても他のVAN業者の利用はできない。
- (2) プラネットの参加企業(メーカー、卸店)の独自の改善は、プラネットが採用しない限り実現しない。
- (3) 既存のプラネットのシステムに合わない製品の取り扱いが行わない。

開発業務について

- (1) プラネットの参加企業(メーカー、卸店)は、プラネットが提供する機能しか利用できない。

表12. プラネットを通じたライオンの企業間連携の連携構造と競争上の効果とリスク

人的ネットワーク		資金ネットワーク		取引ネットワーク		情報ネットワーク		契約ネットワーク		競争上の効果			競争上のリスク			
設立時(T0)	現在(T1)	設立時(T0)	現在(T1)	設立時(T0)	現在(T1)	設立時(T0)	現在(T1)	設立時(T0)	現在(T1)	ルーティーン業務	改善業務	開発業務	ルーティーン業務	改善業務	開発業務	
	中尾 哲雄 玉生 弘昌 盤若 義一 高原 慶一朗 福原 義春 金田 博夫 江崎 M-ツグノ 増田 義明 鈴木 誠一 宮崎 仁之 ※総費 兵輔 ※川越 憲治		(株)インテック ライオン(株) (株)インテック) ユニチャーム(株) (株)資生堂 サンスター(株) ジョンソン(株) (株)クレシア エステー化学(株) 牛乳石鹸共進社(株) 小林製薬(株) 貝印(株) ニッサン石鹼(株) 日本リーバ(株) P&Gファーマーイースト(株)	ライオン(株) 卸店	ライオン(株) 卸店 (株)プラネット 卸店 (株)インテック 卸店 プラネット物流(株)	ライオンの独自システムで一部電子化されていた	1998.2. 発注データ品切連絡データ仕入れデータ等の13種類が稼働	ライオンと特約卸間の伝統的取引	卸との受発注業務をプラネットに委託							
—	VAN業者の(株)インテックからの参加	—	VAN業者の(株)インテックの参加	—	プラネット物流の設立によって階層連携度は高まった	—	—			<ul style="list-style-type: none"> ・VAN業者の(株)インテックからの参加によって安定かつ低コストの受発注システムを確立できた ・プラネットを通じ、花王に対抗出来る強力な商流システムを構築した ・日用雑貨化粧品以外のメーカーの参加、卸店の参加の増加によってコンビニエンスストア等への小売段階の販路が拡大した 	<ul style="list-style-type: none"> ・受発注業務は、全て(株)プラネットにアウトソーシングをして人員、費用が軽減できた ・ペットフードの新商品を開発(他メーカーと(株)プラネットによって成立したチャンネルの利用による参入) 	<ul style="list-style-type: none"> ・プラネット物流による一部共同配送の実施(メーカーと卸間の配送) ・インテックの参加によってシステム自体のアウトソーシングが可能になった ・VAN業者の(株)インテックからの参加によって、参加メーカーの情報が漏れないシステムを確立 	<ul style="list-style-type: none"> ・受発注業務は、すべてプラネットの標準にあわせるため、特定の顧客の要求には応じることができない 	<ul style="list-style-type: none"> ・プラネットの参加企業(メーカー、卸)はプラネットを通じた流通機能の利用しかできず、有効であっても他のVAN業者の活用はできない ・既存のプラネットのシステムに合わない製品の取り扱いが行わない ・プラネットの参加企業(メーカー、卸)の独自の改善は、プラネットが採用しない限り、実現しない 	<ul style="list-style-type: none"> ・プラネットの参加企業は、プラネットが提供しきれない機能を利用できない 	
—	—	—	—	ライオンと特約卸間の連携	プラネットを通じた受発注処理	ライオンと特約卸間の情報のやりとり	卸店からメーカーへの発注データ、卸店の在庫データ等をプラネット経由で処理									
—	設立に参加したメーカー8社から役員として参加	—	設立に参加したメーカー8社と1987.2と1997.3の増資に新たにメーカーが出資	—	1998.3.参加メーカー119社、1996.7.参加卸店299店がシステムを共有											

2.4 TNetを通じた東京電力の企業間連携

電気通信業における1985年の電気通信制度の改革によってそれまで電電公社とKDDの独占状態にあった電話通信業に競争原理が導入された。東京電力においても自社で保有する電線網を利用し、通信電話業に新たに参入した。1986年3月に東京電力が中心になり、資本金40億円で東京通信ネットワーク株式会社（通称TNet）が設立された。3回の増資（最終増資は1988年11月）を経て、資本金は現在300億円となっている。

TNetは、1994年の5月にPHS（簡易電話）事業会社のアステル東京を設立している。

2.4.1 事業内容

TNetが現在実施している電話通信サービスは、専用サービス、フレームリレーサービス、電話サービス、ISDNサービス、TTCNサービス、地域連携によるサービスである。

TNetは、東京電力の電線電柱を活用し、独自で光ファイバー網を形成して事業を展開してきた。しかし、当社のネックは、長らく加入者が敷設料金を出して光ファイバーを引くことが必要であったことである。NTTの回線がすでに通っているにもかかわらず、メリットがなければ、敷設料金まで払って加入する利用者は少なかった。

しかし、1995年にNTTが加入者線を開放することによってNTTの分離・分割を阻止したいという意図で市内交換局を開放した。このことによって、それまで新線加入のために自前でやっていた敷設工事をせずに、NTTの市内交換局と接続することが可能になり98年1月から東京電話という名称でNTTが独占していた地域系電話業に参入をした。

なお、直近のTNetの企業業績は、以下の通りである。

表13. TNetの会社業績

株主名	94年度	95年度	96年度	97年度
売上高（億円）	497	566	611	754
経常利益（億円）	62	63	45	4
累積損益（億円）	-30	2	27	30
従業員数（人）	1,119	1,182	1,348	1,409
専用サービス回線数	4,447	5,075	6,006	6,762
電話サービス回線数	14,506	20,298	24,139	1,188,756
（再掲）東京電話				1,161,830
伝送路（km）	34,549	41,240	48,096	59,630
（再掲）光ケーブル	28,010	34,104	40,447	51,370

(<http://www.tnet.co.jp/corporate/corporate.html> から転載)

2.4.2 連携経緯

東京電力のTTNetとの企業間連携の成立経緯についてみるためにTTNetの会社沿革を以下に記載する。

1986. 3月	資本金40億円で会社設立。
8月	郵政大臣より第一種電気通信事業の許可取得
11月	首都圏と中心に専用サービスの提供開始
12月	第1回増資（振込資本金40億円から100億円に）
1987.12月	第2回増資（振込資本金100億円から200億円に）
1988. 5月	TTNetの独自網による電話サービスの提供開始
11月	第3回増資（振込資本金200億円から300億円に）
1991. 4月	電話サービス、NTTと接続し、関東圏のNTT電話へ通話が可能に
1994. 9月	PHS事業会社の株式会社アステル東京を設立
1995.12月	フレームリレーサービスの提供開始
1997. 2月	電力系地域通信会社9社、KDDのJ1Hケーブル構想のFS結果発表
3月	関東-東北-北海道間における電力系連携による専用サービス開始
4月	電話サービス、日本移動通信の携帯・自動車サービスと相互接続
1998. 1月	「東京電話」サービス提供開始
1999. 4月	「アステル東京」を合併

2.4.3 東京電力のTTNetとの連携の構造分析

(1) 人的ネットワーク分析

東京電力とTTNetを中心に人的ネットワークを分析する。平成10年7月1日現在でのTTNet役員の出身会社は、東京電力8人、三菱商事4人、三井物産3人、日産自動車2人、その他で郵政省1人、産業基盤整備基金1人、NTT1人等となっている。

東京電力が8人で最も多くなっている。また、東京電力は、東京電話の開始に伴い技術者を中心に90人近い社員をTTNetに派遣している。

表4. KFCJの人的ネットワーク分析 (1990年)

職 位	氏 名	東京電力	三井物産	三菱商事	日産自動車	その他
社 長	岩 崎 克 巳	●				
副 社 長	石 田 彪					
副 社 長	松 川 昭一郎	●				郵政省
常務取締役	木 山 正 臣		●			
常務取締役	久保田 司馬男	●				
常務取締役	田 村 善 信	●				
常務取締役	松 村 英 章			●		
常務取締役	長 田 貴 男	●				
取 締 役	土 井 恒 美				●	
取 締 役	佐 藤 博 之			●		
取 締 役	福 島 齊					京都ケーブルコミュニケーションズ
取 締 役	荒 木 繁 雄					産業基盤整備基金理事
取 締 役	山 川 昭 男	●				
取 締 役	渡 辺 明 正					NTT
取 締 役	畠 山 尚	●				
取締役(非常勤)	南 直 哉	●				
取締役(非常勤)	佐 藤 和 男		●			
取締役(非常勤)	相 原 宏 徳			●		
取締役(非常勤)	白 井 忠 広				●	
常勤監査役	渡 邊 紀久次					東新ビルディング
監 査 役	近 藤 佑		●			
監 査 役	横 浜 賢 市			●		
合 計		8人	3人	4人	2人	5人

(<http://www.ttnet.co.jp/corporate/corporate.html>、有価証券報告書から作成)

(2) 資金ネットワーク分析

TTNetの株主構成は、筆頭株主が東京電力で出資比率が33.5%である。三井物産、三菱商事が15.1%、日産自動車が10.0%、その他が23.5%となっており、東京電力が中心的役割を果たしている。

表15. TTNetの株主、出資額

株 主	出資比率
東京電力	33.4%
三井物産	15.0%
三菱商事	15.0%
日産自動車	10.0%
その他	23.5%

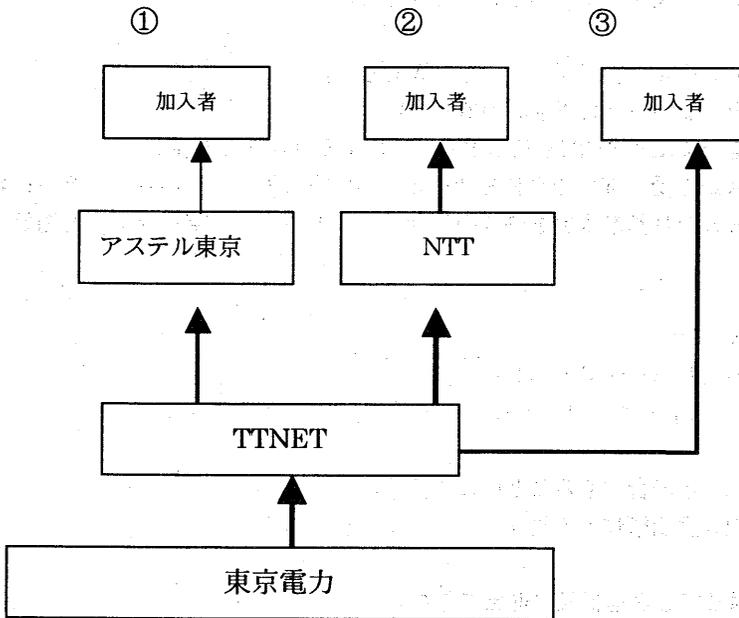
(<http://www.w-ing.or.jp/pon/ttnet/service/gaiyou.html>から作成)

(3) 取引ネットワーク分析

TTNetの電話業を通じた東京電力の企業間連携では以下のような3つの取引ネットワークが形成されている。

- ①簡易携帯電話会社（東京アステル）－第1種通信事業者（TTNet）との階層連携
- ②TTNetがNTTの地域交換局を利用することによって、成立した地域系電話事業
- ③TTNetの直接加入電話取引ネットワークは、東京電力を基盤にした階層によって成立している。

図5. TTNetを通じた東京電力の取引ネットワーク



(4) 情報ネットワーク分析

情報ネットワークは、電話業そのものが情報ネットワークであり、分析の対象外となる。

(5) 契約ネットワーク

契約ネットワークは、1985年制定の電気通信事業法による規制緩和と1995年のNTTの市内交換局の開放である。この契約ネットワークが存在しなければ、東京電力の電話通信業の新規参入は不可能であった。また、NTTの市内交換局の開放は、TTNetの地域電話業の参入をはじめて可能にした。

2.4.4 TNetを通じた東京電力の企業間連携の競争上の効果とリスク

TNetを通じた東京電力の企業間連携の効果とリスクを事例から導出する。

競争上の効果としてはルーティーン業務、改善業務、開発業務で以下のことがいえる。

ルーティーン業務について

- (1) 電線網を利用して低コストで光ファイバー網を作った
- (2) 大口顧客への回線リセールが可能になった。
- (3) 東京電力、三井物産、三菱商事を代理店として加盟者を集めた。
- (4) PHSに参入、東京電話開始により総合電話業を開始した。
- (5) NTTの回線を利用しながら、複数企業の価格競争を促進した。

改善業務について

- (1) 加入線の顧客負担コストが低減し、ビジネスとして成立した。
- (2) NTTを通じた直接回収をしない料金代理回収の取り扱い。
- (3) 首都圏外に通信をする場合にKDDのJIHを利用することによるコストの低減。
- (4) 東京電話とアステル東京から受け継いだPHSサービスの両方に加入しているユーザーに対し加入時の手数料とPHSの月額基本料を割り引くサービスである「東京セット」を開始した。

開発業務について

- (1) 電話業（新製品）に参入した。
- (2) 全国のアステル会社との相互通話が可能になった。

一方、競争上のリスクとしては以下のことがいえる。

ルーティーン業務について

- (1) 経営不振のアステル東京を救済合併することによる負担。
- (2) 複数企業の競争による細分型価格体系の成立。

改善業務について

- (1) 東京電力は、TNetを通じてしか通信業に進出できない。

開発業務について

- (1) 技術スタッフは東京電力からの出向者が中心である。
- (2) NTTの市内交換局の設置場所が変更になった場合、新たな設備投資が必要になる。

表16. TTNetを通じた東京電力の企業間連携の連携構造と競争上の効果とリスク

人的ネットワーク		資金ネットワーク		取引ネットワーク		情報ネットワーク		契約ネットワーク		競争上の効果			競争上のリスク			
設立時(T0)	現在(T1)	設立時(T0)	現在(T1)	設立時(T0)	現在(T1)	設立時(T0)	現在(T1)	設立時(T0)	現在(T1)	ルーティーン業務	改善業務	開発業務	ルーティーン業務	改善業務	開発業務	
なし	東京電力(平成10.7.1で8人)と三井物産、三菱商事、日産自動車、郵政省と関係あり	なし	東京電力が中心 東京電力 33.5% 三井物産 15.1% 三菱商事 15.1% 日産自動車 10.0%		東京電力 アステル東京 加入者 NTT TTNet 東京電力			法律によるNTTの独占 NTTが加入者を開放していなかった	規制緩和による複数企業の競争 1995年NTTが加入者と市内交換局を結ぶ加入者線を他社に開放した							
	首都圏に電線のインフラを持つ東京電力を中心とする通信会社の運営		首都圏に電線のインフラを持つ東京電力を中心とする通信会社の運営			1.NTTと隣層連携を形成した 2.KDDのJiHネットワークを利用してNTTを使わずに関東域外へのネットワークコストの削減を予定		電線と電話は分離されていた 自社ネットワークの利用だけが可能であり、隣層連携の範囲は、限定されていた	電線網を使った光ファイバー網の形成により隣層連携が進んだ NTTの市内交換局の開放により隣層連携が拡大した	電線網を利用した低コストで光ファイバー網を作った 大口顧客への回線リセール(1988年)	加入線の顧客負担コストが低減し、ビジネスとして成立した NTTを通じた料金代理回収(直接回収をしない)	電話業(新製品)に参入した【TO:電話業(新製品)に参入できなかった】				
						1.電話線の取引ネットワークが形成された 2.販売取引ネットワークが形成された 東京電力 三井物産 三菱商事 TTNet		KDDとの提携の契約成立(1998年)、実施予定(1999年)		東京電力、三井物産、三菱商事を代理店として加盟者を集めた	首都圏外にできる場合にKDDのJiHを利用したコスト削減					
						1.電力系通信事業者10社の全国連携サービス販売会社(株)パワーネットを設立 2.全国の電力会社系のアステル各社との連携		1.TTNetとアステル東京の合併予定		・PHSに参入(1994年) 東京電話開始(1998年)により総合電話業開始	東京電話とアステル東京から受け継いだPHSサービスの両方に加入したユーザーに対し加入手数料とPHSの基本料金を割り引く「東京サービス」を開始した		・経営不振のアステル東京を救済合併することによる負担			
								2.NTTの回線を利用した複数企業の電話業の開始		・NTTの回線を利用しながら、複数企業の価格競争		・全国のアステル会社との相互通話が可能になった	・複数企業の競争による細分型価格体系の成立			

3. 事例による企業間連携の競争上の効果とリスク

垂直連携、水平連携、越境連携、階層連携の各代表的異なる事例から企業間連携上の競争の効果とリスクの具体的な記述を作業仮説にそった表現にあてはめ、代表的事例の具体的記述内容に普遍性を持たせる作業をする。

3.1 代表的事例の作業仮説への適用作業

すでに実施した各企業間連携の代表的事例の具体的記述項目に作業仮説をあてはめる。具体的記述項目の次に→で作業仮説を提示した。

KFCJと供給業者との企業間連携の競争上の効果としては、

ルーティーン業務について

(1) フレッシュの使用が9割以上となった。(サプライチェーンの連携強化によって工場の方が鶏肉生産を市場変動にあわせている。)

(2) 供給体制の安定により、需要の曜日変動、シーズン変動への対応力が増した。

→サプライ主体間での取引情報伝達の迅速化。

改善業務について

(1) 認定工場制度の導入により、衛生的で高品質の鶏肉の供給が可能になった。

(2) 中間在庫の管理改善、温度管理による保存可能日数の柔軟化。

→サプライ主体間の物の流れの全体としての改善

(3) 安定供給が可能になり規模の効果を発揮し、出店速度が加速した。

(4) 3温度帯車(常温、冷凍、冷蔵)の使用によるコストダウン予定。

→サプライ主体間で相互関係がある活動の効率化

開発業務について

(1) 国内産ハーフ鶏の導入

→サプライチェーン内の主体が共同することで実現できる共同開発

(2) 国内独自の新製品辛口チキン、クリスピーの開発

→市場情報に代表される川下情報の川上企業への情報フィードバック

NUMMIによるトヨタ自動車とGMの企業間連携の競争上の効果としては、

ルーティーン業務について

(1) GMのディーラー利用による販売の安定化。

→同業者同士の設備共有・大規模化による品質の安定

改善業務について

(1) 労働者の勤労意欲の向上。

(2) メーカーと部品メーカーのコミュニケーションの成立による効率的部品調達。

→同業者が共有使用することによる設備・システム投資の重複回避

(3) 低コストによる工場運営。

(4) 米国における自動車生産の生産性の向上。

→同業者共有による同一の製品提供のための設備・システムの大規模化による効率化

開発業務について

(1) メーカーと部品メーカーとのトヨタ生産方式にそった部品の開発。

(2) 米国における工場運営ノウハウの取得。

→同業者が共同利用することによる規模を前提にした開発（特にプロセス開発）

(3) 工場運営ノウハウ、部品メーカーとの取引ノウハウの他工場への移転。

(4) トヨタ自動車の対米進出可能性の検証。

(5) 複雑な職務の簡素化。

→同業者による同じ生産設備を共有する製品共同開発あるいは共有設備開発に関わる個別企業の開発負担の軽減

プラネットを通じたライオンの日用雑貨業者との企業間連携の競争上の効果としては、
ルーティーン業務について

(1) VAN業者の（株）インテックからの参加によって安定かつ低コストの受発注システムを確立した。

(2) プラネットを通じ花王に対抗できる強力な商流システムを構築した。

(3) 日用雑貨化粧品以外のメーカーの参加、卸店の参加の増加によってコンビニエンスストア等への小売段階の販路が拡大した。

→異なる製品を同時に扱うことによる売り上げ増大

改善業務について

(1) 受発注業務は、すべてプラネットにアウトソーシングをして人員、コストが軽減できた。

→異質事業を知ることによる経営システムの柔軟化

(2) ペットフードの新商品を開発した。（他メーカーとプラネットによって成立したチャネルの利用による参入。）

→異製品のチャネル等の利用

開発業務について

(1) プラネット物流による一部共同配送の実施が可能になった。

(2) VAN業者の（株）インテックからの参加によって、参加メーカーの情報が漏れないシステムを確立した。

(3) プラネットの成功による日用雑貨卸店の参加数の増加に伴い、ライオンはペットフード業界に参入した。

→異業者の保有技術の開発による新製品開発

(4) VAN業者の（株）インテックの参加によってシステム自体のアウトソーシングが可能になった。

→異質技術の複合製品の創出

TTNetを通じた東京電力の企業間連携の競争上の効果としては、
ルーティーン業務について

(1) 電線網を利用して低コストで光ファイバー網を作った。

(2) 大口顧客への回線リセールが可能になった。

(3) 東京電力、三井物産、三菱商事を代理店として加盟者を集めた。

(4) PHSに参入、東京電話開始により総合電話業を開始した。

(5) NTTの回線を利用しながら、複数企業の価格競争を促進した。

→インフラまたはアプリの依存相手を活動・信用による安定供給・安定稼働の確保
改善業務について

(1) 加入線の顧客負担コストが低減し、ビジネスとして成立した。

→インフラまたはアプリの力を利用した製品の提供範囲の拡大

(2) 東京電話とアステル東京から受け継いだPHSサービスの両方に加入しているユーザーに対し
加入時の手数料とPHSの月額基本料を割り引くサービスである「東京セット」を開始した。

→インフラまたはアプリの力を利用した製品の提供範囲の拡大

(3) NTTを通じた直接回収をしない料金代理回収の取り扱い。

(4) 首都圏外に通信をする場合にKDDのJIIHを利用することによるコストの低減。

→インフラまたはアプリの依存による事業安定を前提にした製品の改善

開発業務について

(1) 電話業（新製品）に参入した。

→特定のインフラ・アプリとしての製品を前提にした連携相手との共同開発

(2) 全国のアステル会社との相互通話が可能になった。

→特定のインフラ・アプリを前提にすることによる製品開発の期間短縮化

以上の結果を整理した表が下記の表となる。

表17. 連携の競争上の効果

連携種類	業務内容		改善業務		開発業務	
	相手を含むサプライチェーン全体の競争力向上	ルーティン業務	サプライ主体間の物の流れの全体としての改善	サプライ主体間で相互関係がある活動の効率化	サプライチェーン内の主体が共同することで実現できる共同開発	市場情報に代表される川下情報の川上企業への情報フィードバック
垂直提携の効果	同業者による設備共有による資源の製品単位当たり負担の減少、共有による大規模化で可能となる活動の享受	同業者同士の設備共有・大規模化による品質の安定	同業者共有による同一の製品提供のための設備・システムの大規模化による効率化	同業者が共有使用することによる設備・システム投資の重複回避	同業者が共同利用することによる規模を前提にした開発（特にプロセス開発）	同業者による同じ生産設備を共有する製品共同開発あるいは共有設備開発に関わる個別企業の開発負担の軽減
水平提携の効果	異業者・異製品とのシナジー効果	異なる製品を同時に扱うことによる売り上げ増大	異質事業を知ることによる経営システムの柔軟化	異製品のチャネル等の利用	異業者の保有技術の開発による新製品開発	異質技術の複合製品の創出
越境連携の効果	事業前提確保による市場開拓・オペレーションコストの低減効果	インフラまたはアプリの依存相手を活動・信用による安定供給・安定稼働の確保	インフラまたはアプリの依存による事業安定を前提にした製品の改善	インフラまたはアプリの力を利用した製品の提供範囲の拡大	特定のインフラ・アプリとしての製品を前提にした連携相手との共同開発	特定のインフラ・アプリを前提にすることによる製品開発の期間短縮化
階層連携の効果						

一方、KFCJの競争上のリスクとしては、

ルーティーン業務について

(1) 認定工場制度の導入後は、品質基準が遵守できない工場はサプライチェーンから脱退した。

(2) 低価格化戦略が消費者ニーズにマッチしていなかった。

→連携したサプライ主体とのみ成立するルーティン（活動）が原則的に維持される恐れ。

改善業務について

(1) 調理マニュアルが決まっており、販売店舗での工夫、製品の改良は禁じられている。

改善が自由にできない。

(2) 消費者のニーズに合わない品揃え（製品数の多様）により経営がうまくいかなかった。

(3) 認定工場は独自の改善をすることが禁じられている。

→サプライチェーン活動内で相互性がある活動についてサプライ主体以外の他主体は独自改善が自由にできない。

開発業務について

(1) 製品の開発はKFCJ本部に一括されている。

→他サプライ主体の能力に拘束された開発しかできない。

一方、NUMMIによるトヨタ自動車とGMの企業間連携の競争上のリスクとしては、

ルーティーン業務について

(1) 独禁法による情報の制限。

(2) レイオフの回避による経営の圧迫。

→消費者ニーズよりも同業者の共有活動を維持するための標準取り決めが優先される。

改善業務について

(1) 有力な販売網と人気商品の製造販売による改善意欲の減退。

(2) トヨタ生産システムに従わない部品メーカーの排除。

→同業者による製品・サービスの寡占化で利益確保ができていたがゆえに自己改善意欲が減退する。

開発業務について

(1) 独禁法による新車開発の制限。

→技術開発で抜け駆けができない。

一方、プラネットを通じたライオンの日用雑貨業者との企業間連携の競争上のリスクとしては、

ルーティーン業務について

(1) 受発注業務は、すべてプラネットの標準にあわせるため、特定の顧客の要求には応じることはできない。

→異製品が同居することで日常業務が混乱する。

改善業務について

(1) プラネットの参加企業（メーカー、卸店）はプラネットを通じた流通機能の利用しかできず、有効であっても他のVAN業者の利用はできない。

(2) プラネットの参加企業（メーカー、卸店）の独自の改善は、プラネットが採用しない限り実現しない。

(3) 既存のプラネットのシステムに合わない製品の取り扱いが行わない。

→シナジー効果を前提とした改善ができない。

開発業務について

(1) プラネットの参加企業（メーカー、卸店）は、プラネットが提供する機能しか利用できない。

→異製品技術が宝の持ち腐れになる。

一方、TTNetを通じた東京電力の企業間連携の競争上のリスクとしては、

ルーティーン業務について

(1) 経営不振のアステル東京を救済合併することによる負担。

(2) 複数企業の競争による細分型価格体系の成立。

→インフラ・アプリを提供する連携相手とだけ成立する排他的オペレーションへの批判

改善業務について

(1) 東京電力は、TTNetを通じてしか通信業に進出できない。

→インフラ・アプリを提供する相手だけでなく他の相手と連携することでの改善の検討も強いられる。

開発業務について

(1) 技術スタッフは東京電力からの出向者が中心である。

(2) NTTの市内交換局の設置場所が変更になった場合、新たな設備投資が必要になる。

→インフラ・アプリを提供する相手する相手以外の他の相手の製品を利用した開発も求められる。

以上の企業間連携の競争上のリスクを整理した表が以下である。

表18. 連携の競争上のリスク

連携種類		業務内容	ルーティン業務	改善業務	開発業務
垂直提携のリスク	他主体の活動・製品の重荷化・制約化	サプライチェーン活動内では他の主体はサプライ主体間で遂行される行動に制約を受ける	連携したサプライ主体とのみ成立するルーティン（活動）が原則的に維持される恐れ	サプライチェーン活動内で相互性がある活動についてサプライ主体以外の他主体は独自改善が自由にできない	他サプライ主体の能力に拘束された開発しかできない
水平提携のリスク	顧客からの遊離	同業者の共有活動から生じる利益が確保されることによる消費者ニーズの無視	消費者ニーズよりも同業者の共有活動を維持するための標準取り決めが優先される	同業者による製品・サービスの寡占化で利益確保ができていないがゆえに自己改善意欲が減退する	技術開発で抜け駆けができない
越境連携のリスク	管理の複雑化	異業者・異製品を取り扱うことから生じる異なる管理指標・管理システムの錯綜化	異製品が同居することで日常業務が混乱する	シナジー効果を前提とした改善ができない	異製品技術が宝の持ち腐れになる
階層連携のリスク	独占利用への社会的批判	インフラ・アプリの範囲からはみ出す活動を求められる恐れ	インフラ・アプリを提供する連携相手とだけ成立する排他的オペレーションへの批判	インフラ・アプリを提供する相手だけでなく他の相手と連携することでの改善の検討も強いられる	インフラ・アプリを提供する相手する相手以外の他の相手の製品を利用した開発も求められる

4. 結論

企業間連携は、従来連携の主体者が誰であるかということに焦点をあて、同業者、異業者という観点で企業間連携のパターンが分類されていた。今回は、企業間連携が果たす機能と企業間連携の形成主体の形態を考慮し、垂直連携、水平連携、越境連携、階層連携の4つの企業間連携のパターンを提示し、企業間連携がこの4つのパターンで分類する事が可能であることを検証した。

さらにこの4つの企業間連携が連携主体者のどのような「意図」によって形成されるのかという点について企業間連携の「意図」に基づく「効果」の分析を実施した。報道による企業間連携の「効果」である作業仮説が4つの代表的事例の分析により検証することができた。それとともに、企業間連携の形成による「リスク」が存在することを確認し、その「リスク」の内容を提示した。今回新たに再定義した4つの経済性に伴う「リスク」は、以下であることが判明した。

「規模の経済性」に伴う「規模のリスク」は、固定費の絶対額が大きくなり、稼働率に利益が依存することがあげられる。

「範囲の経済性」に伴う「範囲のリスク」は、異業者が活動をともにすることによる調整や判断の複雑化があげられる。

「連結の経済性」に伴う「連結のリスク」は、活動の手順・設備が連携相手に依存して関係特殊的になることによる連携参加者の組み替えの困難さがあげられる。

「ネットワークの経済性」に伴う「ネットワークのリスク」は、インフラ、アプリケーションの標準を前提にすることによる開発制約の増加や政府や少数派からの反感があげられる。

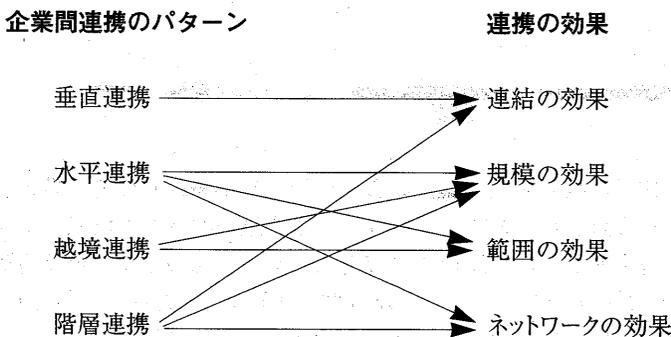
以上から、4つの企業間連携と効果原理と企業間連携の「効果」と「リスク」は、次のような表にまとめることできる。

表19. 4つの連携効果の原理と連携パターン

効果原理	効果の源泉	リスクの源泉	相対的に対応する連携パターン
規模の効果	共通資源	競争の排除	水平連携
範囲の効果	資源補完	管理の複雑化	越境連携
連結の効果	全体最適	組み替えの難しさ	垂直連携
ネットワークの効果	事業前提確保	独占利用への批判	階層連携

さらに、企業間連携と連携効果については、垂直連携には「連結の効果」が、水平連携には「規模の効果」、「範囲の効果」、「ネットワークの効果」が、越境連携には「規模の効果」、「範囲の効果」が、階層連携には「規模の効果」、「連結の効果」、「ネットワークの効果」と関係があることが判明した。

図6. 企業間連携行動と連携効果



参考文献

- [1] 国領二郎、『オープンネットワーク経営』、日本経済新聞社、1995年。
- [2] 竹田陽子、『株式会社プラネット』、慶應大学ビジネススクール、1997年。
- [3] 小野桂之介、河野宏和、根来龍之、『日本ケンタッキー・フライド・チキン株式会社』、慶應ビジネス・スクール、1997年。
- [4] 根来龍之、坂爪裕、『KFCサプライプロセスの発展と改善』、IE ReviewVol.40 No.1、1999年。
- [5] 玉生弘昌、『流通VANの戦略』、産能大学出版部、1988年。
- [6] 玉生弘昌、『流通ネットワーク21世紀のミッション』、ビジネス社、1998年。
- [7] 川原晃、『競争力の本質－日米自動車産業の50年－』、ダイヤモンド社、1995。
- [8] トヨタ自動車株式会社編、『創造限りなく；トヨタ自動車50年史』、トヨタ自動車、1987。
- [9] 宍戸善一、草野厚、『国際合弁』、有斐閣、1988年。
- [10] 鈴木直次、『アメリカ社会のなかの日系企業－自動車産業の現地経営』、東洋経済新報社、1991年。
- [11] 川原晃、『競争力の本質－日米自動車産業の50年－』、ダイヤモンド社、1995年。
- [12] 下川浩一、『日米自動車会社の攻防』、時事通信社、1997年。
- [13] 出口弘、『自立分散型組織の戦略的設計』、ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス96年5月号、1996年。
- [14] 宮澤健一、『制度と情報の経済学』、有斐閣、1988年。
- [15] 根来龍之、『トータルサプライプロセス中の企業間関係の見直しフレームワーク』、経営情報学会97年春期大会発表、1997年。
- [16] 根来龍之、『サプライチェーンマネジメントのエージェントモデル』、経営情報学会誌 Vol.7No.3、1998年。

(著者 もりおか たかふみ 第一勧業銀行、ねごろ たつゆき 文教大学情報学部 平成12年9月27日受付)