

Title	企業の競争戦略と垂直境界：取引コスト理論分析
Sub Title	Competitive strategy and vertical boundary : transaction cost economics approach
Author	橋本, 倫明(Hashimoto, Noriaki)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2015
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.58, No.2 (2015. 6) ,p.169- 177
JaLC DOI	
Abstract	<p>O. E. Williamsonによって展開された取引コスト理論は、市場と企業組織を代替的なガバナンス制度とみなすことで、企業境界、とりわけ垂直的な境界の理論の発展に大きな貢献をしてきた。しかし、近年の諸研究は、取引コスト理論が必ずしも十分でないことを指摘し、様々な企業個別の要因を取引コスト理論に組み入れることで、企業境界の理論を発展させようとしている。企業個別の要因を考慮した場合に企業境界、とりわけ垂直境界はどのように決定されるのか。</p> <p>この問題に答えるために、本稿では、「低コスト」次元と「差別化」次元という戦略次元の概念を取引コスト理論に組み入れることで、企業の競争戦略がその垂直境界に与える影響を明らかにする。具体的には、戦略次元の強調の程度を高める競争戦略を採用する企業では、関連する取引の資産特殊性が高くなり、そこで発生する取引コストを節約するために、その垂直境界を拡張する可能性があることを理論的に論証した。そして、日本の上場製造企業を対象とした経験的テストを通じて、同様のことが経験的にも誤りとはいえないことを示した。</p> <p>本稿の貢献として、第1に、取引コスト理論に基づいて、企業の競争戦略とその垂直境界の関係を明らかにしたことで、垂直統合や企業境界の理論の発展に寄与する可能性がある。第2に、取引コストマネジメントの観点から、経営者は、自社の競争戦略に応じて取引コストを適切に節約するように垂直境界を決定すべきという実務的な示唆も得られた。</p>
Notes	渡部直樹教授退任記念号#論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20150600-0169

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

企業の競争戦略と垂直境界

—取引コスト理論分析—

橋本倫明

<要約>

O. E. Williamsonによって展開された取引コスト理論は、市場と企業組織を代替的なガバナンス制度とみなすことで、企業境界、とりわけ垂直的な境界の理論の発展に大きな貢献をしてきた。しかし、近年の諸研究は、取引コスト理論が必ずしも十分でないことを指摘し、様々な企業個別の要因を取引コスト理論に組み入れることで、企業境界の理論を発展させようとしている。企業個別の要因を考慮した場合に企業境界、とりわけ垂直境界はどのように決定されるのか。

この問題に答えるために、本稿では、「低コスト」次元と「差別化」次元という戦略次元の概念を取引コスト理論に組み入れることで、企業の競争戦略がその垂直境界に与える影響を明らかにする。具体的には、戦略次元の強調の程度を高める競争戦略を採用する企業では、関連する取引の資産特殊性が高くなり、そこで発生する取引コストを節約するために、その垂直境界を拡張する可能性があることを理論的に論証した。そして、日本の上場製造企業を対象とした経験的テストを通じて、同様のことが経験的にも誤りとはいえないことを示した。

本稿の貢献として、第1に、取引コスト理論に基づいて、企業の競争戦略とその垂直境界の関係を明らかにしたことで、垂直統合や企業境界の理論の発展に寄与する可能性がある。第2に、取引コストマネジメントの観点から、経営者は、自社の競争戦略に応じて取引コストを適切に節約するように垂直境界を決定すべきという実務的な示唆も得られた。

<キーワード>

競争戦略、戦略次元、垂直境界、取引コスト理論、資産特殊性

1. はじめに

企業は、製品やサービスを提供する上で、原材料調達、製造、輸送、小売といった垂直的な段階において、どの活動を自ら手掛け、どの活動を外部に頼るのかという決定をしなければならない。たとえば、あるメーカーは、社内で部品を製造し、完成品を組み立て、店舗に運び、消費者に販売するが、その一方、別のメーカーは、組立業務だけをおこない、部品はすべて外注し、店

舗への輸送や店舗販売には関与しない。このように、垂直関係にある活動をどこまで自社内に取り込むか、これが企業の垂直境界の問題である。

O. E. Williamson によって展開された取引コスト理論は、市場と企業組織を代替的なガバナンス制度とみなすことで、企業境界、とりわけ垂直境界の理論の発展に大きな貢献をしてきた。しかし、近年の諸研究は、取引コスト理論が必ずしも十分でないことを指摘し、様々な企業個別の要因を取引コスト理論に組み入れることで、企業境界の理論を発展させようとしている。こうした問題状況において、本稿では、戦略次元の概念を取引コスト理論に組み入れることで、企業の競争戦略がその垂直境界に与える影響を明らかにする。

この目的を達成するために、まず、Williamson の取引コスト理論を再構成し、近年の研究における問題状況を明らかにする。次に、戦略次元の強調の程度を高める競争戦略を採用する企業ほどその垂直境界を拡張する可能性があることを理論的に論証する。そして、日本の上場製造企業を対象とした経験的テストを通じて、同様のことが経験的にも誤りとはいえないことを示す。

2. 取引コスト理論と企業の垂直境界

取引コスト理論は、Coase (1937) に始まり、Williamson (1975, 1985, 1996) によって体系化され、現在では、企業の境界問題の支配的理論とみなされている (Teece, 2010)。取引コスト理論では、すべての人間は、限定合理的かつ機会主義的であり、取引コスト節約原理に従って行動する。こうした人々の間の取引では、探索、契約締結、そして契約履行の監視に伴うコスト（取引コスト）が発生する。

人々は、こうした取引コストを節約するために様々な制度を展開する。取引コスト理論では、この観点から、市場と企業組織は、取引コストを節約するための代替的なガバナンス制度とみなされる。それゆえ、企業境界の問題は、取引コストをより節約するガバナンス制度の選択問題といえる。

ガバナンス制度の選択、すなわち企業境界の決定にとって最も重要な要因は、資産特殊性といわれる (Williamson, 1985, 1996)。資産特殊性¹⁾の高い資産とは、特定の相手との取引においては高い価値を示すが、別の相手との取引においては価値が失われるような資産のことである。

資産特殊性の高い取引では、取引相手が機会主義的に行動する可能性が高まるため、市場での取引コストは高くなる。たとえば、買い手が、取引内容の変更をちらつかせて売値の引き下げを要求する可能性がある。このような場合には、相手と同一組織内で取引することで、相手の機会主義的行動が抑制され、取引コストをより節約できる。

反対に、資産特殊性の低い取引では、潜在的な取引相手が多く存在するため、市場で取引しても相手の機会主義的行動が抑制される。このような場合には、同一組織内で取引して官僚的なコストを負担するよりも、市場で取引した方が取引コストをより節約できる。そして、資産特殊性

1) 資産特殊性に関する仮説を支持する経験的証拠も多く存在する (David and Han, 2004)。

が中程度の場合には、市場での取引でも同一組織内での取引でも取引コストが高くなるため、長期取引契約やジョイントベンチャーといった市場と企業組織の中間形態（ハイブリッド）で取引することで、取引コストをより節約できる。

Williamson (1975, 1985, 1996) は、取引コスト理論を垂直統合の問題にも適用した。垂直統合とは、企業が垂直段階において現在の活動と連続する活動を自社内に取り込み、その境界を拡張させることである。なぜ企業が垂直統合するのかという問題について、元来は独占力の獲得が主な要因とみなされてきたが、それに対して、Williamson は、取引コストの節約という新たな見方を提示した。すなわち、取引コスト理論に基づけば、企業は、取引の資産特殊性が高い場合に、取引コストを節約するために垂直統合すると考えられる。

しかし、近年の諸研究では、取引コスト理論を受け入れながらも、企業境界に影響を与えるその他の要因が存在すると主張される。たとえば、Argyres and Liebeskind (1999) は、現実には取引と取引の間に関係があるため、取引コスト理論のように単独の取引のみを考えることでは不十分とし、ガバナンスの不可分性を主張した。

また、Mayer and Salomon (2006) では、機会主義の危険性が同程度の取引であっても、企業の技術ケイパビリティによって企業境界が異なる場合があることが示されている。さらに、Teece (2010) は、適切なケイパビリティを持つ潜在的な取引相手がない場合には、取引コストを原因とせずに、垂直統合が起こると指摘している。

Williamson (1999) も認めているように、これまで、取引コスト理論は、ある取引に対してどのガバナンス制度を用いることが一般的に望ましいのかという問題を解明してきた。それに対して、こうした諸研究は、取引コスト理論を発展させるために、企業や取引の個別要因に着目し、ある取引に対してどのガバナンス制度を用いることが、既存の強みと弱みを持ったある企業にとって望ましいのか、という個別的な問題を解明しようとしている。

本稿では、こうした問題状況において、M. E. Porter の競争戦略論から派生した戦略次元の概念を取引コスト理論に組み入れることで、企業の競争戦略がその垂直境界に与える影響を明らかにする。このようなアプローチを採用する主な理由は、2つある。

第1に、そのアプローチが、従来のアプローチを補完する可能性があるからである。Williamson (1999) は、プロセスやルーティンを基礎とするケイパビリティ論が取引コスト理論を補完することを示唆し、²⁾ 上述のように、これまでの研究では、主にケイパビリティのような企業内部の要因が注目されてきた。

しかし、企業の強みや弱みは、その内部要因だけでなく、競合他社の状況や市場でのポジションといった外部によって規定される要因にも依存する。それゆえ、Porter 流のポジショニング・アプローチに基づく理論的な展開は、ケイパビリティ・アプローチに基づく研究と補完し合い、こうした個々の企業の戦略と境界をめぐる問題の解明に資すると考えられる。

第2に、近年、急速な環境変化や企業間競争の激化を理由に、安定的な環境を想定した Porter

2) ケイパビリティ論については、渡部 (2010) も参照されたい。

流の競争戦略論の限界が指摘されているが、その有用性は完全には失われていないからである。事実、Porterの議論に端を発するコスト優位と差別化優位の両立をめぐる論争は、いまでも続いている³⁾。

とくに、その競争優位のタイプの分類は、競争戦略を策定する基本方針の1つとして重要な意義を持つように思われる。Teece (2014) が示唆するように、環境変化への適応の道筋を示す基本方針がなければ、たとえ企業がダイナミック・ケイパビリティを持っていたとしても、その有効性は低下してしまうだろう⁴⁾。

3. 企業の競争戦略と垂直境界

3. 1 競争戦略研究と戦略次元

代表的な競争戦略研究であるPorter (1980, 1985, 1996) は、競争優位のタイプを、他社と比べた低コストと差別化の2つであるとし、これらの間には経済的なトレードオフが存在するため、いずれかを選択しない企業は中途半端になって窮地に陥る(スタック・イン・ザ・ミドル仮説)と主張した。これに対して、Campbell-Hunt (2000) が次元アプローチと呼ぶ諸研究 (Miller, 1986, 1988; Miller and Dess, 1993) では、「低コスト」次元と「差別化」次元という2つの戦略次元を設定する。そして、これらの次元の強調の程度によって、各企業の競争戦略を捉え、2つの次元について中途半端な企業と2つの次元を両立する企業を区別した。

3. 2 戦略次元の強調と資産特殊性

戦略次元の強調の程度によって認識される企業の競争戦略から垂直境界への影響を明らかにするために、垂直関係にある諸活動について考える。活動は、競争戦略の基礎であり、競争優位の源泉となる単位である。戦略が競争優位をもたらすためには、こうした活動を適切に組み合わせ、独自の戦略的ポジションをつくり出すことが不可欠になる (Porter, 1985, 1996)。

たとえば、ある企業は、原材料の大量仕入や大量生産という活動を組み合わせて「低コスト」次元の強調の程度を高め、低コスト優位を得るだろう。また、別の企業は、高性能製品の生産や、豊富な商品知識を持つ従業員による販売という活動を組み合わせて「差別化」次元の強調の程度を高め、差別化優位を得るだろう。このように、企業の競争戦略は、その企業がどの戦略次元の強調の程度を高める活動を組み合わせるかによって決定される。

一方、あらゆる活動は、自社で担うことも外部に任せることもできる (Porter, 1985)。それゆえ、企業の垂直境界は、ある活動と社内の別の活動をどのようなガバナンス制度を用いて組み合わせるのかによって決定される。たとえば、メーカーは、部品の製造活動を社内でおこなって同一組織内の取引を通して活動を組み合わせることもできるし、社外のサプライヤーを利用して市

3) たとえば、Spanos et al. (2004), 與那原 (2008), Pertusa-Ortega et al. (2009) を参照されたい。

4) ダイナミック・ケイパビリティとは、「技術・市場変化に反応するために、その資産ベースの形成・再形成・配置・再配置を実現していく(模倣困難な能力) (Teece, 2009: 118, 邦訳 p.119) をいう。

場での取引を通して活動を組み合わせることもできる。

企業が、ある活動と社内の別の活動を組み合わせて、「低コスト」次元あるいは「差別化」次元の強調の程度を高める場合には、活動をめぐる取引の資産特殊性は高くなるだろう。たとえば、メーカーは、製造工程での無駄をなくす自社仕様の部品を調達することで、「低コスト」次元の強調の程度を高められる。しかし、このとき、部品と製造ラインの摺り合わせが必要となり、その物的投資や人的投資には、他のサプライヤーとの取引に転用できない部分が多く含まれるだろう。したがって、こうした取引では、資産特殊性が高くなる。

同様に、「差別化」次元の強調の程度を高める場合にも、活動をめぐる取引の資産特殊性が高くなるだろう。というのも、他社と異なる製品を製造するためには、他社と異なる仕様の部品が必要になる可能性が高いからである。

その一方、「低コスト」次元でも「差別化」次元でも強調の程度を高めない活動の組み合わせもあり、このとき、取引における資産特殊性は低くなるだろう。たとえば、標準仕様の部品は、一般に容易に低価格で入手できるが、他社も同様にその部品を容易に入手できるため、その部品によって他社との差を生み出すことは難しいだろう。しかし、こうした標準的な部品の調達やそれをういた製品製造は容易く、部品と製造ラインの摺り合わせも、高度な製造技術のための投資もほとんど必要ない。それゆえ、こうした活動をめぐる取引の資産特殊性は低くなる。

3. 3 戦略次元の強調と垂直境界

以上のように、戦略次元の強調の程度を高める競争戦略を採用する企業では、取引の資産特殊性が高くなり、反対に、いずれの戦略次元の強調の程度も高めない競争戦略を採用する企業では、取引の資産特殊性が低くなる。それゆえ、取引コスト理論に基づけば、取引コスト節約原理に従って、戦略次元の強調の程度を高める企業ほど、市場よりもハイブリッドを選択し、さらには、垂直統合して取引を内部化する可能性が高い。

以下では、企業の競争戦略が垂直境界に与える影響に関するこの理論的主張が、経験的に誤りといえるかどうかをテストする。具体的なテスト仮説は、次のものである。

仮説 戦略次元の強調の程度が高い企業ほど、垂直統合度が高い。

4. 経験的テスト

まず、サンプルを得るために、日経 NEEDS から、製造業に従事する東証一部上場企業の財務データを抽出した。入手したデータについて、決算期の調整、欠損データの処理、単体データに基づく連結データの推定等をおこない、⁵⁾ 2007年から2011年まで（データ入手時点から直近5年間）

5) 推定が不適切となるおそれのある企業年は、その企業年と同一市場、同一年度の企業年データとともに除外した。これは、同一市場で事業を営む企業間の相対的な比較も実施するためである。なお、事業を営む「市場」は、各企業の「日経業種コード」（6桁）に基づいて分類した。

の16業種335社1393企業年のデータを最終的なサンプルとした。

次に、変数に関して、従属変数は垂直統合度である。垂直統合度は、購入された原材料投入（労働と資本以外の投入物）の量と労働・資本投入の量の相対的な比率によって評価できるため、売上高付加価値率の分子と分母から純利益と法人税をそれぞれ控除した値を指標として用いる（Tucker and Wilder, 1977）。

独立変数は、戦略次元の強調の程度である。まず、「低コスト」次元の強調の程度は、労働投入の効率性に関連するコスト効率性と、資本投入の効率性に関連する資産の儉約度によって評価する。前者は、労働生産性（付加価値を期中平均従業員数で除して算定）によって測定する（Hambrick, 1983; Spanos et al., 2004）。そして、後者は、1単位の生産に使用される資産の量の少なさであるため、有形固定資産比率（償却対象の有形固定資産の額を売上高で除して算定）をその逆指標として測定する（Hambrick, 1983; Miller, 1986; Spanos et al., 2004）。

また、「差別化」次元の強調の程度は、イノベーションによるものとマーケティングによるものをそれぞれ評価する（Miller, 1986, 1988）。前者は、研究開発費比率（研究開発費を売上高で除して算定）によって測定し（Hambrick, 1983; Miller, 1986）、後者については、広告費比率（広告費を売上高で除して算定）を用いる（Spanos et al., 2004）。

統制変数は、前期の垂直統合度と収益性（ROA：事業利益を期中平均総資産額で除して算定）とする。

推定は、企業間で経営者能力等に相違があることを想定し、以下のような固定効果モデルを用いて、IBM SPSS Statistics 22で実施する。

$$Y_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 X_{i,t} + \beta_2 C_{i,t} + \beta_3 Z_i + \beta_4 D_{2008} + \beta_5 D_{2009} + \beta_6 D_{2010} + \beta_7 D_{2011} + \varepsilon_{i,t}$$

ここで、 Y は垂直統合度を表す変数、 X は戦略次元の強調の程度を表す変数、 C は統制変数、 Z は時間一定の個別効果、 D は添え字で示された各年度を表すダミー変数である。また、 i は企業、 t は年度、 $\varepsilon_{i,t}$ は誤差項である。なお、サンプル内の時間一定の個別効果は、年ダミー以外の変数から各企業の時系列平均の値を減じることで統制する。

推定結果は、表1の通りである。まず、基本となるモデル1では、統制変数を考慮せずに独立変数の影響を推定した。次に、モデル2では、統制変数の影響を考慮した。そして、モデル3では、戦略的ポジションの独自性の影響をテストするために、独立変数について、その年度ごとの市場平均からの偏差を使用した。

いずれのモデルも類似した結果であり、コスト効率性、イノベーション差別化、そしてマーケティング差別化の強調の程度が垂直統合度に正の影響を与えていた。これは、「戦略次元の強調の程度が高い企業ほど垂直統合度が高い」という仮説と整合的な結果である。

6) いくつかの説明変数間には比較的高い相関が見られたが、VIFがそれほど大きくない（最大3.504）ことから、重大な多重共線性の問題は生じていないと判断した。

表 1 推定結果

従属変数 垂直統合度	モデル 1		モデル 2		モデル 3	
	B	β	B	β	B	β
定数	.004*** (.001)		.003** (.001)		.003*** (.001)	
コスト効率性	.001*** (.000)	.093	.002*** (.000)	.297	.002*** (.000)	.204
資産の儉約度	-.159*** (.009)	-.452	-.076*** (.010)	-.217	-.118*** (.013)	-.191
イノベーション差別化	.549*** (.087)	.148	.320*** (.081)	.086	.259** (.099)	.055
マーケティング差別化	.431*** (.121)	.076	.359** (.110)	.064	.199 (.121)	.032
前期垂直統合度			.238*** (.020)	.255	.245*** (.020)	.263
収益性			-.268*** (.021)	-.453	-.256*** (.015)	-.433
年度ダミー		あり		あり		あり
決定係数 R ² .	.377***		.495***		.481***	
自由度調整済み R ² .	.373		.491		.478	

注) n = 1393, *p < .05, **p < .01, ***p < .001. 括弧内は標準誤差, β は標準化係数。

5. 考察

推定結果から、戦略次元の強調の程度を高める企業では、取引の資産特殊性が高くなり、取引コストを節約するために、その垂直境界を拡張するという理論的な主張は、経験的にも誤りとはいえないだろう。ただし、資産の儉約度の強調の程度から垂直統合度への負の影響が見られたことから、「低コスト」次元を強調する方法の中でも、資産特殊性に与える影響が異なる可能性もある。この点に関する詳細な理論的検討は、残された課題である。

他にも、いくつかの限界がある。第 1 に、日本の上場製造業者の 5 年間のデータに限定されているため、異なる属性を持つ企業を対象とする追加的テストが求められる。第 2 に、企業レベルの 2 次データを用いたため、先行研究に基づいて作成した指標にも限界があり、指標の改良や、事業単位レベルなどのより詳細なデータや 1 次データの利用も検討すべきだろう。しかしながら、ここでのテストの目的は、理論的仮説を実証することではない。様々な限界もあるが、このテストを通して、上述の仮説がいまのところ誤りとはいえないと主張することは許されるだろう。⁷⁾

6. 結語

本稿では、まず、取引コスト理論とその批判的研究を再構成することで、企業個別の要因を考慮した場合に企業の垂直境界がどのように決定されるのか、という問題を明示した。そして、取引コスト理論に基づいて、戦略次元の強調の程度を高める競争戦略を採用する企業ほどその垂直境界を拡張することを理論的に論証し、このことが経験的にも誤りとはいえないことを示した。

7) 理論的言明の実証不可能性と経験的テストの意義については、Popper (1959) を参照されたい。

本稿は、企業の競争戦略とその垂直境界の関係を明らかにしたことで、垂直統合や企業境界の理論の発展に貢献しうるものである。また、取引コストマネジメントの観点から、経営者は自社⁸⁾の競争戦略に応じて適切に垂直境界を決定すべきという実務的な示唆も得られるだろう。

参 考 文 献

- Argyres, N. S and J. P. Liebeskind (1999): "Contractual Commitments, Bargaining Power, and Governance Inseparability: Incorporating History into Transaction Cost Theory," *Academy of Management Review*, 24 (No.1), 49-63.
- Butter, F. A. G. den (2012): *Managing Transaction Costs in the Era of Globalization*, Edward Elgar.
- Campbell-Hunt, C. (2000): "What Have We Learned about Generic Competitive Strategy? A Meta-Analysis," *Strategic Management Journal*, 21 (No.2), 127-154.
- Coase, R. H. (1937): "The Nature of the Firm," *Economica*, 4 (No.3), 387-405.
- David, R. and S. Han (2004): "A Systematic Assessment of the Empirical Support for Transaction Cost Economics," *Strategic Management Journal*, 25 (No.1), 39-58.
- Hambrick, D. C. (1983): "High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries," *Academy of Management Journal*, 26 (No.4), 687-707.
- Mayer, K. J. and R. M. Salomon (2006): "Capabilities, Contractual Hazards, and Governance: Integrating Resource-Based and Transaction Cost Perspectives," *Academy of Management Journal*, 49 (No.5), 942-959.
- Miller, D. (1986): "Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis," *Strategic Management Journal*, 7, 233-249.
- Miller, D. (1988): "Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications," *Academy of Management Journal*, 31 (No.2), 280-308.
- Miller, A. and G. G. Dess (1993): "Assessing Porter's (1980) Model in Terms of Its Generalizability, Accuracy and Simplicity," *Journal of Management Studies*, 30 (No.4), 553-585.
- Pertusa-Ortega, E. M., J. F. Molina-Azorin and E. Claver-Cortés, (2009): "Competitive Strategies and Firm Performance: A Comparative Analysis of Pure, Hybrid and 'Stuck-in-the-Middle' Strategies in Spanish Firms," *British Academy of Management*, 20 (No.4), 508-523.
- Popper, K. R. (1959): *The Logic of Scientific Discovery*. London: Hutchinson. 大内義一、森博訳『科学的発見の論理(上)・(下)』恒星社厚生閣、1976年。
- Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy*. New York: Free Press. 土岐坤、中辻萬治、服部照夫訳『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社、1995年。
- Porter, M. E. (1985): *Competitive Advantage*. New York: Free Press. 土岐坤、中辻萬治、小野寺武夫訳『競争優位の戦略——いかに好業績を持続させるか』ダイヤモンド社、1985年。
- Porter, M. E. (1996): "What is Strategy?" *Harvard Business Review*, 74 (November-December), 61-78. 中辻萬治訳『戦略の本質』『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1997年、2-3月号、6-31。
- Spanos Y. E., G. Zaralis and S. Lioukas (2004): "Strategy and Industry Effects on Profitability: Evidence from Greece," *Strategic Management Journal*, 25 (No.2), 139-165.
- Teece, D. J. (2009): *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford: Oxford University Press. 谷口和弘、蜂巣旭、川西章弘、ステラ・S・チェン訳『ダイナミック・ケイパビリティ戦略——イノベーションを創発し、成長を加速させる力』ダイヤモンド社、2013年。
- Teece, D. J. (2010): "Forward Integration and Innovation: Transaction Costs and Beyond," *Journal of Retailing*, 86 (No.3), 277-283.
- Teece, D. J. (2014): "A Dynamic Capabilities-Based Entrepreneurial Theory of the Multinational Enterprise," *Journal of International Business Studies*, 45, 8-37.
- Tucker I. B. and R. P. Wilder (1977): "Trends in Vertical Integration in the U.S. Manufacturing Sector," *The Journal of Industrial Economics*, 26 (No.1), 81-94.
- 渡部直樹(編著)『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社、2010年。

8) Butter (2012) によれば、取引コストを抑制する効率的なマネジメントは、企業の競争力を高める。

- Williamson, O. E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press. 浅沼 萬里, 岩崎見訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980年。
- Williamson, O. E. (1985): *The Economic Institution of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1996): *The Mechanisms of Governance*. New York: Oxford University Press.
- Williamson, O. E. (1999): "Strategy Research: Governance and Competence Perspectives," *Strategic Management Journal*, 20 (No.12), 1087-1108.
- 與那原建 (2008): 「ポーターの「スタック・イン・ザ・ミドル」論再考」『琉球大学経済研究』第75号, pp.151-167。