慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	組織ケイパビリティとコーポレート・ガバナンス
Sub Title	Organizational capabilities and corporate governance
Author	谷口, 和弘(Taniguchi, Kazuhiro) 蜂巣, 旭(Hachisu, Akira)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2014
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.56, No.6 (2014. 2) ,p.143- 152
JaLC DOI	
Abstract	組織ケイパビリティの研究は, これまで戦略経営論の分野で行われており, とくに近年, ダイナミック・ケイパビリティ・フレームワーク(DCF) として発展を遂げつつある。DCFは, 経営者による戦略的意思決定にもとづき, 企業が資源ベースを活用し, レントの保護に向けて水平拡大を行うという含意を与えている。さらに, 経営者による資産のオーケストレーションに注目し, 組織が意図的に資源ベースを創造・拡大・修正する能力としてダイナミック・ケイパビリティを定義する。DCFは, 経営者が市場と比べて有効に内部資源を活用できるという仮定を採用する。 しかし, このような議論は, 経営者の帝国建設や保身が多角化の動機となる, そして事業の多角化によって組織内ではインセンティブの歪みが生じるため, 多角化企業は非効率になるだろう, という金融経済学の見解とは矛盾する。従来の戦略経営論的な組織ケイパビリティの研究は, 経営者や組織内にまつわる一連のインセンティブ問題を分析の中心にすえていないため, 前述のような多角化にたいする見解の食い違いが生じると考えられる。 組織ケイパビリティの発展を導くには, 経営者による優れた意思決定が不可欠である。だが, 経営者の意思決定が効率的に行われないのであれば, その軌道修正を迫り, 組織ケイパビリティを発展させるメカニズムとして, コーポレート・ガバナンスが重要な意味をもちうる。こうしたガバナンス機能は, 組織ケイパビリティの分析に際して導入しなければならない要素である。さらに, 組織内で効率的なケイパビリティ移転を実現するには, 内部組織のインセンティブ問題を理解する必要もあろう。 This paper highlights the limitations of the capabilities view in governance. The view underscores the role of governance mechanism in aligning incentives within a firm. In particular, the dynamic capabilities framework, which can be taken as a promising field in the strategic management literature, adopts the assumption that managers have comparative advantage over markets in allocating resources and capabilities effectively because they are entrepreneurial and creative enough to engage in asset orchestration for firms' value creation and value capture. The paper regards this too simplistic and thus argues that the capabilities view should take into account that governance functions as a facilitator of developing organizational capabilities by solving a set of issues due to incentive misalignment. This means that the enduring gap between organizational economics and the capabilities view should be filled by trans-disciplinary research efforts.
Notes	今口忠政教授退任記念号#論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20140200-0143

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.

組織ケイパビリティとコーポレート･ガバナンス
Organizational Capabilities and Corporate Governance

谷口 和弘(Kazuhiro Taniguchi)
蜂巣 旭(Akira Hachisu)

組織ケイパビリティの研究は，これまで戦略経営論の分野で行われており，とくに近年，ダイナミック･ケイパビリティ･フレームワーク（DCF）として発展を遂げつつある。DCF は，経営者による戦略的意思決定にもとづき，企業が資源ベースを活用し，レントの保護に向けて水平拡大を行うという含意を与えている。さらに，経営者による資産のオーケストレーションに注目し，組織が意図的に資源ベースを創造･拡大･修正する能力としてダイナミック･ケイパビリティを定義する。DCF は，経営者が市場と比べて有効に内部資源を活用できるという仮定を採用する。

しかし，このような議論は，経営者の帝国建設や保身を多角化の動機とみなすだけでなく，事業の多角化によって組織内ではインセンティブの歪みが生じるため，多角化企業は非効率になるだろう，という金融経済学の予測とは矛盾する。従来の戦略経営論的な組織ケイパビリティの研究は，経営者や組織内にまつわる一連のインセンティブ問題を分析の中心にすえていないため，前述のような多角化にたいする評価の違いが生じると考えられる。

組織ケイパビリティの発展を導くには，経営者による優れた意思決定が不可欠である。だが，経営者の意思決定が効率的に行われないのであれば，その軌道修正を迫り，組織ケイパビリティを発展させるメカニズムとして，コーポレート･ガバナンスが重要な意味をもちうる。こうしたガバナンス機能は，組織ケイパビリティの分析に際して導入しなければならない要素である。さらに，組織内で効率的なケイパビリティ移転を実現するには，内部組織のインセンティブ問題を理解する必要もあろう。

This paper highlights the limitations of the capabilities view in governance. The view underscores the role of governance mechanism in aligning incentives within a firm. In particular, the dynamic capabilities framework, which can be taken as a promising field in the strategic management literature, adopts the assumption that managers have comparative advantage over markets in allocating resources and capabilities effectively because they are entrepreneurial and creative enough to engage in asset orchestration for firms' value creation and value capture. The paper regards this too simplistic and thus argues that the capabilities view should take into account that governance functions as a facilitator of developing organizational capabilities by solving a set of issues due to incentive misalignment. This means that the enduring gap between

organizational economics and the capabilities view should be filled by trans-disciplinary research efforts.

三田商学研究
第56巻第6号
2014年 2 月

2014年1月6日掲載承認

組織ケイパビリティとコーポレート・ガバナンス

谷口和弘
蜂巣旭

＜要　約＞

組織ケイパビリティの研究は，これまで戦略経営論の分野で行われており，とくに近年，ダイナミック・ケイパビリティ・フレームワーク（DCF）として発展を遂げつつある。DCF は，経営者による戦略的意思決定にもとづき，企業が資源ベースを活用し，レントの保護に向けて水平拡大を行うという含意を与えている。さらに，経営者による資産のオーケストレーションに注目し，組織が意図的に資源ベースを創造・拡大・修正する能力としてダイナミック・ケイパビリティを定義する。DCF は，経営者が市場と比べて有効に内部資源を活用できるという仮定を採用する。

しかし，このような議論は，経営者の帝国建設や保身が多角化の動機となる，そして事業の多角化によって組織内ではインセンティブの歪みが生じるため，多角化企業は非効率になるだろう，という金融経済学の見解とは矛盾する。従来の戦略経営論的な組織ケイパビリティの研究は，経営者や組織内にまつわる一連のインセンティブ問題を分析の中心にすえていないため，前述のような多角化にたいする見解の食い違いが生じると考えられる。

組織ケイパビリティの発展を導くには，経営者による優れた意思決定が不可欠である。だが，経営者の意思決定が効率的に行われないのであれば，その軌道修正を迫り，組織ケイパビリティを発展させるメカニズムとして，コーポレート・ガバナンスが重要な意味をもちうる。こうしたガバナンス機能は，組織ケイパビリティの分析に際して導入しなければならない要素である。さらに，組織内で効率的なケイパビリティ移転を実現するには，内部組織のインセンティブ問題を理解する必要もあろう。

＜キーワード＞

組織ケイパビリティ，ダイナミック・ケイパビリティ，価値創造，資産のオーケストレーション，取引費用，企業の水平境界，内部資本市場，コーポレート・ガバナンス，インセンティブ問題，ケイパビリティ・インセンティブ・ギャップ

1．はじめに

企業家的経営者による戦略的意思決定は，組織ケイパビリティの発展軌道を決定づける。組織ケイパビリティとは，組織の潜在力を表す概念であり，企業の資源ベースがどのように企業のパフォーマンスにつながるかを示す概念でもある。組織ケイパビリティの研究は当初，企業が有する特異な技術がどのように競争優位に貢献するかという点に関心が向けられ，資源ベース論（RBV: resource-based view）として研究が進められた（Rumelt 1984; Wernerfelt 1984）。その後 RBV は，組織内のノウハウや知識，組織学習のプロセスという無形資産こそが競合他社による模倣障壁となることを明らかにし，主として進化経済学の影響をうけたケイパビリティ論の成果（Schumpeter 1934; Nelson and Winter 1982; Langlois and Robertson 1995）を取り入れつつ，戦略経営論の有力な理論としての地位を確立してきた[1)]。

しかし企業は，競合他社にとって模倣困難かつ特異な資源ベースを構築・拡大することに成功したとしても，ひとたび市場環境が変化してしまえば，その資源ベースが価値を失ってしまう可能性もある。さらに，特定の資源ベースへの過剰依存に特徴づけられる企業の場合，不可避的に戦略や組織の硬直性に悩まされることになろう。乱気流環境を想定すれば，戦略や組織の硬直性は，企業価値の棄損にもつながりかねず，企業の存続そのものが危ぶまれてしまうであろう。

このような認識の下で発展してきたのが，デビッド・ティース（David Teece）を中心としたダイナミック・ケイパビリティ・フレームワーク（DCF: Dynamic Capabilities Framework）である[2)]。DCF は，組織の資源ベースが，激しく変化する市場環境に適合するよう意図的に資源ベースを修正することを重視している。そして，その役割を担う企業家の戦略的意思決定を分析の中心におく。DCF が明らかにするように，企業家が戦略変化や組織変化を導く優れた動学的経営ケイパビリティ（dynamic managerial capabilities）こそが，組織ケイパビリティを環境適合的に発展させていくうえで不可欠なのであって，それにより企業の長期的な存続と成長が可能になろう（Helfat *et al*. 2007; Kor and Mesko 2013）。

DCF によれば，企業が利用可能な資源ベースは２つの尺度によって評価できる。すなわち，組織がいかに高度な専門知識・技術を利用しうるかという専門的適合度，そしてその専門的な知識・技術がどのように市場環境と適合的かという進化的適合度がそれである（Helfat *et al*. 2007; Teece 2009）。経営者は，これらの指標に見合うよう資源ベースを創造・拡大・修正していく必要がある。また DCF は，組織による価値創造の手段として経営者による資産のオーケストレーション（調和的な編成）を重視するだけでなく，価値保護のメカニズムとしてインセンティブの整合化やエージェンシー問題の最小化というガバナンス問題も強調している。とはいえ，ガバナンス問題の研究を進めてきた現代経済学の企業理論にたいしては懐疑的な見方を示し，主として組織による価値創造の役割を強調すべきだと主張する[3)]。

1）ケイパビリティ論の展開については，渡部編（2010）を参照。
2）Teece *et al*.（1997），Helfat *et al*.（2007），および Teece（2009）を参照。

本稿は，コーポレート・ガバナンスを経営者への規律づけをつうじて組織ケイパビリティの発展を促すメカニズムとみなし，価値創造や知識創造に焦点をあてるケイパビリティ論の観点からコーポレート・ガバナンスについての理解を企てる。すなわち，コーポレート・ガバナンスとは，「経営者によるモラル・ハザードの抑制はもとより，企業家精神の発揚を促進させることで戦略や組織のイノベーションを実現し，企業価値の増大に寄与する」（谷口 2006, p. 201）メカニズムとしてとらえられる。従来のケイパビリティ論はもとより，その進化形として近年有力視されている DCF は，ガバナンス問題を企業不祥事の抑制やエージェンシー費用の最小化という価値保護の観点から狭くとらえているにすぎず，価値創造メカニズムとしてのガバナンス機能を十分に理解してこなかったようにみえる。かくしてわれわれは，ケイパビリティ論では十分な関心が向けられてこなかったコーポレート・ガバナンスこそが，組織ケイパビリティの発展にとって不可欠な，組織による価値創造メカニズムとなりうることを論じる。

本稿は，以下のように構成される。第 2 節では，取引費用経済学を応用し，多国籍企業や多角化企業の水平拡大を分析した Teece（1982, 1986）の理論に検討を加えたうえで，その理論とケイパビリティ論を基盤として発展を遂げた DCF について議論する。第 3 節では，組織ケイパビリティの発展は，経営者や組織のインセンティブ構造やガバナンス構造の観点から説明せねばならない，という見解を示す。第 4 節では，組織ケイパビリティとコーポレート・ガバナンスの関係性について検討し，組織ケイパビリティの発展を内的ガバナンスと外的ガバナンスという観点から論じる。そして第 5 節では，結語を述べる。

2．水平拡大とケイパビリティ論

経済学において，企業境界にかんする研究は Coase（1937）が先鞭をつけ，Williamson（1975）の知的リーダーシップの下，取引費用経済学として飛躍的な発展を遂げることとなった。コースは，経営者による組織の管理能力の限界が企業の垂直拡大の限界となると考え，経営者の権限にもとづいた組織内の資源配分メカニズム，すなわち企業が市場メカニズムを代替するメカニズムとなりうることを明らかにした。さらにウィリアムソンは，垂直境界の議論を進展させたのみならず，権限にもとづいた組織内の資本配分メカニズムを内部資本市場と呼び，（企業外部の）資本市場より内部資本市場のほうがプロジェクトにかんする情報獲得の観点から効率的に収益性の高いプロジェクトに資金を配分できる可能性があると論じた。その後，金融経済学の分野で内部資本市場の研究が進んだが，とくに内部資本市場に内在する事業部間の資本獲得競争にともなうエージェンシー問題に注目が集まり，内部資本市場の負の側面が強調された[4)]。

3）　Langlois and Foss（1999）や Teece（2009）は，契約と知識の問題を価値保護と価値創造の問題に分けて考えているように思われる。しかし，Williamson（1999）が指摘しているように，生産の問題と契約の問題は補完的である。本稿では，「契約と知識の問題，あるいは取引と生産の問題が，根底では結びついている」（谷口 2006, p.52）との見解にもとづき，生産という観点から分析されてきた組織ケイパビリティの問題は，契約やインセンティブという制度設計や組織デザインの問題でもありうることを指摘しておかねばならない。

一方，Williamson（1975）が提示した一連の概念を基礎として多角化に注目したのが，ティースによる一連の研究成果にほかならない[5]。とくにTeece（1982）は，取引費用，契約の不完備性，範囲の経済，そして知識やノウハウという無形資産の有効利用とレントの保護という観点から，企業の水平拡大についての経済学的説明を試みた。とくに，知識やノウハウという無形資産の共有は，企業間よりも企業内でのほうが容易である。かりに無形資産を他企業と共有することができたとしても，その詳細を契約に明記することができないためホールドアップの危険にさらされてしまう。そのため企業は，価値創造に不可欠な知識やノウハウといった無形資産によって生じる価値の保護のために，水平拡大を進めることになる。さらに経営者は，市場より組織内の資源を効率的に活用できるので，資源の活用・編成能力という点での経営者がもつ市場にたいする比較優位こそが，多角化企業の存在理由とみなされる。

ここで，取引費用経済学やそれ以後の金融経済学による内部資本市場研究の潮流と，取引費用経済学を応用したティース流の多角化理論（Teece 1982, 1986）やDCF（Teece 2009）の潮流とを比較してみたい。まず特筆すべき点は，前者の潮流が明示的に経済主体の機会主義を仮定しているということである。さらに内部資本市場研究は，機会主義に起因する非効率性を指摘しており，事業の収益性の見込みが低ければ，その事業部は事業収益を獲得するための活動に努力を振り向けず，組織内での資源獲得を目指したレント・シーキング活動に努力を振り向けるかもしれない（Scharfstein and Stein 2000）。そして，こうしたレント・シーキング活動により経営者の意思決定は左右されるかもしれず，これらを抑制するために資源がムダに利用されるかもしれない。したがって，多角化企業の経営者が効率的に資源の移転を実行しうると断言するのは難しい。

それにたいしてTeece（1982, 1986, 2009）は，経済主体の機会主義を幾分緩和した形で仮定してはいるものの，企業の水平境界を分析する際にはこれを重視せずともよい，というスタンスをとっているようである。そして，経営者は企業内の無形資産を有効に活用しうる経済主体とみなされ，金融経済学が重視するような，多角化企業における事業部間の資源の競合関係により発生するエージェンシー問題に目を向けていない。したがってティースの見解によれば，環境適合的な資産のオーケストレーションという最適なケイパビリティ配置は，組織内で資源移転費用――中央本社と事業部との間のエージェンシー費用，および事業部間のエージェンシー費用――を深刻な水準で生み出すことなく実現しうると考えられるため，組織デザイン問題については何も語っていないに等しい。経営者は，資産のオーケストレーションによって組織ケイパビリティを創造・拡大・修正することができるが，その実現可能性はひとえに経営者の企業家能力にかかっているということになる。

Roberts and Saloner（2013）は，Teece（1982）による企業の水平境界研究を先駆的な業績として高く評価する一方，以下のような疑問を投げかけている。すなわち第1に，企業は内部成長により水平拡大を進めることは当然あるものの，多くの場合，他企業の資源を獲得するために

4）Scharfstein and Stein（2000）やRajan *et al.*（2000）を参照。これらの研究は，組織経済学の成果を適切に応用しつつ，内部資本市場にかかわるインセンティブ問題を分析している。

5）たとえば，Teece（1982, 1986）などを参照。

M&Aによる水平拡大が行われる。したがって，水平拡大に向けた内部資源の有効活用という多角化動機は，実際に観察される多くの事例を説明できるとはいい難い。第2に，資源を活用するうえで市場より経営者のほうが優れているとの仮定を採用しているが，この仮定は経営者の有能さを強調しすぎている。なるほど，企業の多角化ないし内部資本市場にかんする実証研究は，多角化企業の効率性よりその非効率性――とくにコングロマリット・ディスカウントとして知られる非効率性――を指摘している（Montgomery and Wernerfelt 1988; Berger and Ofek 1995; Scharfstein and Stein 2000）。

したがって，広い領域に多角化の手を広げた企業では，複数の事業部間で資源ベースの効率的な利用が実現されているとは考えにくい。むしろ，経営者が帝国建設や保身の手段として多角化を行っている可能性を大いに考慮すべきである（Shleifer and Vishny 1989）。経営者がこれらにたいして強い動機をもつのであれば，組織はその資源ベースを有効に活用できず，良好なパフォーマンスを実現できない可能性が高い。このような状況では，経営者を規律づけるためのメカニズムがとりわけ必要となる点については，あらためて指摘するまでもないだろう。

企業の存続・成長のためには，経営者は財市場での競争に敗れず，資本市場からも高い評価をうけることで資金調達を円滑に行っていく必要がある（Tirole 2006）。企業は，財務的困難によって危機にさらされてしまう。企業が組織ケイパビリティを発展させるうえで，DCFが想定するように，経営者による優れた意思決定が必要だという点は疑いようのない事実だとしても，それを支える資金を調達できなければ，質の高い意思決定は実行不可能になってしまうだろう。

企業の存続・成長にかかわる問題は，主に企業の所有・経営のあり方――たとえば，企業の価値創造におけるステイクホルダーの貢献度を示す不可欠性，そして企業の価値分配における経営者の機能と規律づけを保証しうる制度設計や組織デザイン（Aoki 1984, 2010; Blair and Stout 1999）――に焦点をあてたミクロ的なコーポレート・ガバナンス研究により扱われてきた。

しかしコーポレート・ガバナンスは，企業の本質にとどまらず，所有と経営の分離に特徴づけられた株式会社企業が中心をなす経済システムの全体的な働きにもかかわるため，きわめて広範な分野を越境した多様な制度的問題とみなされる必要がある。この点で主流派経済学者は，企業価値の最大化やそれをつうじた資金提供者への所得の確保を実現するための制度設計の問題としてコーポレート・ガバナンスを定式化するのにとどまらず，経済パフォーマンスを左右する財産権のあり方を規定する法の起源に着目するというマクロ的な視点をも導入してきた（Shleifer and Vishney 1997; La Porta *et al.* 1998, 2008）。

これにたいしてミクロ的な志向性に特徴づけられた組織経済学の知見では，コーポレート・ガバナンスは，ステイクホルダー間の余剰分配を規定し，企業へのコミットメントを決定づけ，人的資源の開発・蓄積を方向づけていく。資金調達の可能性，経営者の規律づけ，さらに人的資源の開発・蓄積は，もちろん組織ケイパビリティの源泉とみなされ，企業の存続・成長を可能とする土台をなす（Roberts and Van den Steen 2003）。

以上の議論からわかるように，組織ケイパビリティのパフォーマンスを，もっぱら経営者の有能さに求める代わりに，組織ケイパビリティの発展軌道に多大な影響を及ぼすメカニズムとして

のコーポレート・ガバナンスの観点からも分析する必要があろう。

3．価値創造メカニズムとしてのコーポレート・ガバナンス

企業がその経営資源をいかにして有効活用しているかという問題は，資源ベース論やDCFなどの戦略経営論で論じられてきただけでなく，コーポレート・ファイナンスやコーポレート・ガバナンスなどを扱う金融経済学でも研究されてきた。戦略経営論は，企業の持続的競争優位という観点から財市場での競争の仕方に焦点をあて，企業にとって利用可能な資源がどれくらいパフォーマンスの増大に貢献しうるかを分析してきた。とはいえ，企業価値の最大化という観点から組織ケイパビリティの全体的なパフォーマンスを客観的に測定するのではなく，企業が実際に存続・成長しているという事実をもって，環境にたいする資源の適合性を主観的に評価してきたにすぎない。

他方，金融経済学の研究では，企業の資源やケイパビリティを分析対象とするというより，これらが有効に活用されているか否か，より厳密には，企業が資源ベースを有効に活用し，良好な財務パフォーマンスにつなげているプロセスが問われている。そして，現職の経営者が当該企業の資源を有効に活用できないのであれば，コーポレート・コントロール（企業支配権）市場に代表されるような市場メカニズムをつうじて，他の主体によるマネジメントに依存して資源ベースの再構築が進められるべきだと主張される。金融経済学はDCFとは違い，市場より現職の経営者のほうが内部資源を有効に活用できるという楽観的な仮定を採用していない。

換言すればそれは，経営者によるみえる手の働きだけでなく，それが効率的に機能しない場合に，資本市場のメカニズムの働きにより資産のオーケストレーションが実現されることを指摘しているのだろう。経営が非効率であれば，負債による規律づけやコーポレート・コントロール市場による規律づけをつうじて，組織ケイパビリティは再構築されることになる。

総じてケイパビリティ研究は，経営者の戦略的意思決定や財市場での競争に限っていえば豊かな視点を提供してくれる。そして，経営者による意思決定にもとづいた知識創造や組織学習の役割，さらには資源のオーケストレーションが組織ケイパビリティを発展させるうえで重要だという主張は傾聴に値する。しかし，経営者のインセンティブ問題には焦点があてられず，経営者のインセンティブの歪みが組織ケイパビリティの発展を阻害するという可能性を十分に論じていない。インセンティブ構造が経営者による意思決定の方向性を左右するため，組織ケイパビリティの発展はコーポレート・ガバナンスの問題と不可分だという事実を認識する必要がある。

さらに，組織内ないし組織間での資源やケイパビリティの移転にともなうインセンティブ問題についても十分な議論が必要だろう。資源ベース論以降に発展を遂げたケイパビリティ論やDCFは，経営者が資産のオーケストレーションを行ううえで資源やケイパビリティの移転にともなうインセンティブの歪みによりエージェンシー費用が発生する可能性を指摘していない。そのため分社化についても，インセンティブの歪みを解消するという目的からではなく，資源の結合・編成という理由にもとづいた説明に終始している。

これまで議論してきたように，企業の価値創造に貢献する組織ケイパビリティは，経営者の意思決定により多大なる影響をうけるが，他方で経営者の意思決定に影響を与える規律づけのメカニズムが重要な意味をもちうる。さらに，経営者による資産のオーケストレーションは組織のインセンティブ問題と不可分なのであって，経営者や組織内のインセンティブ構造やガバナンス・メカニズムが組織ケイパビリティの発展軌道を決定づけるという認識をもつ必要があろう。

4．組織ケイパビリティとコーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスは，経営者にたいする規律づけをつうじて企業にとって利用可能なケイパビリティの進化を導く。一般的に主流派経済学では，そうした規律づけが投資収益を期待した資金提供者によって行われると考えられている。それにより経営者は，利用可能な資源ベースをパフォーマンスの向上につなげるべく努力するであろう。経営者は，組織が良好なパフォーマンスを実現できるよう資産のオーケストレーションを意図し，環境変化を勘案しながら組織内外で資源を再配置していく必要がある。しかし資源を再配置するには，当然ながら費用がともなう。たとえば，多角化企業において資源を移転するということは，資源を奪われる事業部の観点からすれば，その事業規模の縮小を意味する。そのため，当該事業部のメンバーはこうした事態を阻止すべく，インフルエンス活動に向けて稀少な注意や努力といった資源を非効率に配分する可能性が高まる。したがって，組織内のインセンティブの整合化やガバナンスも重要な意味をもつ。

組織ケイパビリティの発展を導くガバナンス・メカニズムは，経営者を規律づけるための外的ガバナンスと，組織内でインセンティブの整合化を実現するための内的ガバナンスという２つの視点から考えられる。外的ガバナンスは，財市場での競争，金融市場による評価，そして競争政策や規制環境によって，経営者を規律づける仕組をさす。このメカニズムは，組織ケイパビリティの発展をつうじて企業のパフォーマンスにたいして重大な影響を及ぼすだけでなく，経済成長を含む経済全体のパフォーマンスをも左右する。そのため，政府や規制当局は，企業の組織ケイパビリティの発展を促すような制度設計により，経済全体のパフォーマンスを向上させるよう努力していかなければならない。[6)]

他方，内的ガバナンスは，企業が組織メンバーによる不祥事を抑制するメカニズムであるばかりでなく，企業全体として組織ケイパビリティを発展させるべきことを組織メンバーに認知させ，企業価値の最大化をつうじて企業の存続・成長を促進していくメカニズムでもある。ここでは，組織デザインや制度設計によりインセンティブの整合化を図り，資産のオーケストレーションを実現していくという視点が求められる。[7)]資源やケイパビリティの移転にはインセンティブ問題が

6）谷口（2012）は，このような視点からビジネス・エコシステム・ガバナンスという新しい概念を提示した。

7）この視点によれば，企業文化も内的ガバナンスの一要素として考えることができよう。企業文化がコーポレート・ガバナンスの面ではたしうる役割については，谷口（2006）を参照。

つきものであるため，これらの移転に関連するエージェンシー費用を軽減すべく，適切な組織や制度が必要とされる。

組織内のインセンティブ問題を十分に分析してこなかったこれまでのケイパビリティ論は，経営者の意思決定や組織学習の重要性を指摘するのにとどまり，インセンティブの観点からケイパビリティの発展を論じてこなかった。他方，組織経済学も機会主義やインセンティブの不整合を問題視するだけで，ケイパビリティの開発・蓄積にかかわる問題を適切に論じてこなかった。結局，組織経済学とケイパビリティ論のあいだには，ケイパビリティ・インセンティブ・ギャップとでもいうべき空隙が生じたままである[8)]。かくして本稿で論じたガバナンスとケイパビリティの関係性を深く理解しようとするのであれば，今後，組織経済学や金融経済学で進められてきたコーポレート・ガバナンスの研究成果をふまえ，組織ケイパビリティを理解するような超学際的研究が求められるであろう[9)]。

5．結語

本稿は，資源ベース論からDCFにいたる従来のケイパビリティ論が，多角化企業において効率的な資源配分を実行できる経営者の存在を仮定していること，そして金融経済学による内部資本市場の分析で指摘されてきた資源移転にともなう組織内のインセンティブ問題やエージェンシー問題を分析できなかったことを明らかにした。また，そうしたケイパビリティ論が経営者を規律づけ，企業価値の最大化を強制するようなガバナンス・メカニズムを十分に説明していないことを指摘した。

コーポレート・ガバナンスは，主として経営者への規律づけをつうじて企業家精神を発揚させ，戦略や組織のイノベーションを実現し，企業価値を最大化させるようなメカニズムとしてとらえられる。適切なコーポレート・ガバナンスが機能するのであれば，経営者や組織による不祥事を未然に防ぐことができるばかりか，経営者や組織にたいして適切なインセンティブ構造を提供することもできる。適切なインセンティブ構造によって，経営者や組織メンバーは，全体的な組織ケイパビリティを発展させるべく，認知や努力といった稀少な資源を効率的に配分しようとするであろう。

ケイパビリティ論は，経営者や組織メンバーの機会主義的行動が水平境界の決定の際にさほど重大な問題にならないと仮定しているようである。またそれは，そもそも機会主義に堕する可能性の低い有能な経営者や組織メンバーにとって，ガバナンスの問題はそれほど重要ではないと仮定される。しかし本稿で強調してきたように，コーポレート・ガバナンスは，経営者や組織にたいして企業価値の最大化を厳格に求めるメカニズムであり，企業が価値創造のための組織ケイパビリティを発展させるよう促進するメカニズムでもある。

---

8)　この点については，谷口（2013）を参照。こうしたギャップを埋めようとする際立った成果として，Kaplan and Henderson（2005）や Gibbons and Henderson（2012）を参照。

9)　たとえば，Roberts（2004），Aoki（2010），谷口（2012），そして蜂巣（2013）を参照。

参 考 文 献

Aoki, M.（1984）, *The Co-operative Game Theory of the Firm*. New York: Oxford University Press.（青木昌彦『現代の企業：ゲームの理論からみた法と経済』岩波書店，1984年）

Aoki, M.（2010）, *Corporations in Evolving Diversity: Cognition, Governance, and Institutions*. New York: Oxford University Press.（谷口和弘訳『コーポレーションの進化多様性：集合認知・ガバナンス・制度』NTT 出版，2011年）

Berger, P. and E. Ofek（1995）, "Diversification's Impact on Firm Value," *Journal of Financial Economics*, 37, pp. 39–65.

Blair, M. and L. Stout（1999）, "A Team Production Theory of Corporate Law," *Virginia Law Review*, 85, pp. 247–327.

Coase, R.（1937）, "The Nature of the Firm," *Economica*, 4, pp. 386–405.

Gibbons, R. and R. Henderson（2012）, "Relational Contracts and Organizational Capabilities," *Organization Science*, 23（5）, pp. 1350–1364.

蜂巣旭（2013）「現代企業のケイパビリティと組織経済学：戦略と組織のミクロ的基礎」慶應義塾大学大学院商学研究科博士学位請求論文。

Helfat, C., S. Finkelstein, W. Mitchel, M. Peteraf, H. Singh, D. Teece, and S. Winter（2007）, *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Oxford: Blackwell.（谷口和弘・蜂巣旭・川西章弘訳『ダイナミック・ケイパビリティ：組織の戦略変化』勁草書房，2010年）

Kaplan, S. and R. Henderson（2005）, "Inertia and Incentives: Bridging Organizational Economics and Organizational Theory," *Organization Science*, 16（5）, pp. 509–521.

Kor, Y. and A. Mesko（2013）, "Dynamic Managerial Capabilities: Configuration and Orchestration of Top Executives' Capabilities and the Firm's Dominant Logic," *Strategic Management Review*, 34, pp. 233–244.

Langlois, R. and N. Foss（1999）, "Capabilities and Governance: The Rebirth of Production in the Theory of Economic Organization," *Kyklos*, 52, pp. 201–218.

Langlois, R. and P. Robertson（1995）, *Firms, Markets, and Economic Change: A Dynamic Theory of Business Institutions*. New York: Routledge.（谷口和弘訳『企業制度の理論：ケイパビリティ・取引費用・組織境界』NTT 出版，2004年）

La Porta, R., F. Lopez-de-Silanes, A. Shleifer, and R. Vishney（1998）, "Law and Finance," *Journal of Political Economy*, 106, pp. 1113–1155.

La Porta, R., F. Lopez-de-Silanes, A. Shleifer, and R. Vishney（2008）, "The Economic Consequences of Legal Origins," *Journal of Economic Literature*, 46, pp. 285–332.

Montgomery, C. and B. Wernerfelt（1988）, "Diversification, Ricardian Rents and Tobin's q," *RAND Journal of Economics*, 19, pp. 623–632.

Nelson, R. and S. Winter（1982）, *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.（後藤晃・角南篤・田中辰雄訳『経済変動の進化理論』慶應義塾大学出版会，2007年）

Rajan, R., H. Servaes and L. Zingales（2000）, "The Cost of Diversity: The Diversification Discount and Inefficient Investment," *Journal of Finance*, 55, pp. 35–80.

Roberts, J.（2004）, *The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth*. Oxford: Oxford University Press.（谷口和弘訳『現代企業の組織デザイン：戦略経営の経済学』NTT 出版，2005年）

Roberts, J. and G. Saloner（2013）, "Strategy and Organization," in R. Gibbons and J. Roberts *eds*., *The Handbook of Organizational Economics*. Princeton, NJ: Princeton University Press, pp. 799–849.

Roberts, J. and E. Van den Steen（2003）, "Human Capital and Corporate Governance," in J. Schwalbach *ed*., *Corporate Governance: Essays in Honor of Horst Albach*, 2 nd *ed*., Berlin: Springer Verlag, pp. 128–144.

Roll, R.（1986）, "The Hubris of Corporate Takeovers," *Journal of Business*, 59, pp. 197–216.

Rumelt, R.（1984）, "Towards a Strategic Theory of the Firm," in R. B. Lamb *ed*., *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, pp. 556–570.

Scharfstein, D. and J. Stein（2000）, "The Dark Side of Internal Capital Markets: Divisional Rent-Seeking and Inefficient Investment," *Journal of Finance*, 55, pp. 2537–2564.

Schumpeter, J.（1934）, *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.（塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論』岩波書店，1977年）

Shleifer, A. and R. Vishny (1989), "Management Entrenchment: The Case of Manager-Specific Assets," *Journal of Financial Economics*, 25, pp. 123–140.

Shleifer, A. and R. Vishny (1997), "A Survey of Corporate Governance," *Journal of Finance*, 52, pp. 737–783.

谷口和弘 (2006)『企業の境界と組織アーキテクチャ：企業制度論序説』NTT 出版。

谷口和弘 (2012)『日本の資本主義とフクシマ：制度の失敗とダイナミック・ケイパビリティ』慶應義塾大学出版会。

谷口和弘 (2013)「歴史に映し出された日本の未来：書評・中林真幸編『日本経済の長い近代化』」『経済セミナー』674号，p. 126。

Teece, D. (1982), "Toward an Economic Theory of Multiproduct Firm," *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3, pp. 39–63.

Teece, D. (1986), "Transaction Cost Economics and the Multinational Enterprise," *Journal of Economic Behavior and Organization*, 7, pp. 21–45.

Teece, D. (2009), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. New York: 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., G. Pisano, and A. Shuen (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 18, pp. 509–533.

Tirole. J. (2006), *The Theory of Corporate Finance*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

渡部直樹編 (2010)『ケイパビリティの戦略論・組織論』中央経済社。

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

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

Williamson, O. (1999), "Strategy Research: Governance and Competence Perspectives," *Strategic Management Journal*, 20, pp. 1087–1108.

Zingales, L. (1998), "Corporate Governance," in P. Newman *ed.*, *The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law*. London: Macmillan, pp. 497–503.

蜂巣旭［明治大学・大東文化大学］