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

| | |
|---|---|
| Title | ダイナミック・ケイパビリティと垂直的統合 : 取引コスト, ケイパビリティ, そしてダイナミック・ケイパビリティ |
| Sub Title | Dynamic capabilities and vertical integration : transaction costs, capabilities, and dynamic capabilities |
| Author | 菊澤, 研宗(Kikuzawa, Kenshu) |
| 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.75- 86 |
| JaLC DOI | |
| Abstract | 今日, 経営学における最大の話題の1つは, 「ダイナミック・ケイパビリティ」である。この概念をめぐる最大の問題は, 実はその意味と意義が必ずしも明確ではないという点にある。本論文では, 垂直的統合戦略あるいは企業境界問題をめぐって, ウィリアムソンの取引コスト理論とティースのダイナミック・ケイパビリティ論との関係を明らかにする。この関係を理解することによって, ダイナミック・ケイパビリティの意味と意義はより明確になるだろう。 |
| 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=AN00234698-20150600-0075 |

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.

三田商学研究
第58巻第2号
2015年 6 月

2015年2月25日掲載承認

# ダイナミック・ケイパビリティと垂直的統合

——取引コスト，ケイパビリティ，そしてダイナミック・ケイパビリティ——

菊　澤　研　宗

＜要　　約＞
今日，経営学における最大の話題の１つは，「ダイナミック・ケイパビリティ」である。この概念をめぐる最大の問題は，実はその意味と意義が必ずしも明確ではないという点にある。本論文では，垂直的統合戦略あるいは企業境界問題をめぐって，ウィリアムソンの取引コスト理論とティースのダイナミック・ケイパビリティ論との関係を明らかにする。この関係を理解することによって，ダイナミック・ケイパビリティの意味と意義はより明確になるだろう。

＜キーワード＞
ケイパビリティ，ダイナミック・ケイパビリティ，垂直的統合，取引コスト，不条理

## １．はじめに

今日，経営学研究における最大の話題の１つは，デイビット・ティース（Teece and Pisano, 1994; Teece, Pisano and Shuen, 1997; Teece, 2007, 2009）を中心に展開されている「ダイナミック・ケイパビリティ」論である。この概念をめぐる最大の問題は，実にシンプルである。すなわち，その意味が不明だという点にある。

本来，ある言葉の意味を明らかにするような研究は，アカデミックとはみなされない。むしろ，否定的に扱われることが多い。しかし，このダイナミック・ケイパビリティについていえば，例外である。まさに，その意味や意義が分かりにくいのである。

今日，ダイナミック・ケイパビリティ論は，主に経営戦略論分野，国際経営論分野，そして企業理論分野などで展開され，注目され，そして盛んに議論されている[1)]。このうち，多くの研究者は，経営戦略論の流れ[2)]からダイナミック・ケイパビリティ論の意味や意義を解明しようとしてい

1）この状況については，菊澤（2014b）に詳しく書いたので，参考にしてほしい。

るが，この論文では企業理論の流れから，その意味や意義を解明してみたい。

特に，ティースはこれまでダイナミック・ケイパビリティ論がウィリアムソン（Williamson, 1975, 1985, and 1996）の取引コスト理論とは補完的関係にあると何度も主張してきたが，その意味はいまだ十分解明されていない。私の考えでは，垂直的統合問題をめぐって両者は補完的な関係にあり，この関係を明らかにすることによってダイナミック・ケイパビリティの意味と意義がより明確になるように思える。

以下，このことをより具体的に説明するために，（1）まず垂直的統合問題とは何かについて説明する。（2）次に，ウィリアムソンの取引コスト理論による垂直的統合現象の説明について紹介し，（3）最後に取引コスト理論では説明できない現象を説明するために，ダイナミック・ケイパビリティ論が展開されていることを明らかにしてみたい。

## 2．取引コスト理論と垂直的統合問題

### 2．1　不明確だった垂直的統合の原理

今日，経営学および経済学では，企業は少なくとも3つの方向で巨大化する可能性[3)]があることが知られている。

（1）　水平的な方向

企業は，同じ業界内で水平的に巨大化する。その行動原理は「規模の経済性」である。すなわち，ある業界内で企業が巨大化すると，経済的メリットが発生し，競争優位を得ることができる。たとえば，規模が大きくなると，生産コストを下げることができ，他の企業よりも低い価格で競争することができる。この場合，独占化が進むので，どこかの時点で政府の介入が起こる。

（2）　多角的な方向

企業は，多角化によって巨大化する。この場合，その行動原理は「範囲の経済性」である。例えば，2つの製品を同じ会社で製造した方が，それぞれ別々の会社で製造するよりも低いコストで製造できる場合，そこに範囲の経済があり，多角化することが優位となる。それゆえ，企業は多角化を通して巨大化できる。

（3）　垂直的な方向

最後に，企業は垂直的統合を通して巨大化する。なぜ垂直的に統合するのか。その行動原理は何か。実は，この問題は明確に解かれていなかったのである。

一般に，2つの企業がもつ機械設備等の間に技術的な補完性があり，2つの会社が垂直的に統合すると，技術工学的に生産効率が高まるので，統合するとみなされてきた。たとえば，自動車メーカーとサプライヤーとの間に保有する設備が相互に技術的相互依存性がある場合，生産効率を高めるために，垂直的に統合するものとされてきた。

---

2）　菊澤（2014c）では，ダイナミック・ケイパビリティを経営戦略論の流れから説明しているので，参考にしてほしい。

3）　垂直的統合問題については，Williamson（1975）や菊澤（2006）に詳しい。

### ２．２　ウィリアムソンの批判と取引コスト理論の出現

ところが，これを批判したのが，ウィリアムソン（Williamson, 1975, 1985, and 1996）であった。彼は，垂直的統合に関して，もし技術的あるいは工学的相互依存性のためだけならば，２つの企業は１つの企業として統合する必要はなく，長期取引契約を結べばよいとした。というのも，２つの企業が統合する場合，社名変更からはじまり給与体系など様々な制度変革が必要となり，そのために膨大な調整取引コストが発生するからである。

では，なぜ企業は垂直的に統合するのか。ウィリアムソンは，取引コストを節約するために，２つの企業はあえて統合すると考えた。つまり，ポジティブな理由ではなくネガティブな理由のもとに垂直的統合は発生すると考えたのである。それゆえ，垂直的統合に対して政府介入つまり独占禁止法の適用は不要だとした。

このことをより具体的に説明すれば，ウィリアムソン（Williamson, 1975, 1985, and 1996）は，まず人間は（１）完全に合理的でもなく，また完全に非合理的でもない，限定合理的だと仮定する（Simon, 1947）。さらに，（２）人間は利己的に利益を追求する機会主義的な行動を行うものとする。そして，もしこのような限定合理的で機会主義的な人間同士が取引することになると，相互に自分に有利になるように駆け引きを行うことになるだろう。この駆け引きには，多くの無駄を伴うことになる。取引をめぐるこの様々な無駄のことを「取引コスト」という。この取引コストを節約するように，人間は行動するということ，これがウィリアムソンの取引コスト節約原理である。

たとえば，自動車業界におけるメーカーと部品のサプライヤーの垂直的な取引関係を考えてみると，統合しなければ，基本的にサプライヤーはいろんなメーカーと取引できるので，部品に関して規模の経済性を達成することができ，より効率的に生産活動できるだろう。しかし，あるメーカーにとってその部品をめぐる取引コストがあまりにも大きい場合，そのメーカーはそのサプライヤーが生み出している規模の経済性を無視してでも統合しようとするだろう。この意味で，垂直的統合はネガティブなのであり，それゆえ独占禁止法の対象とはならないというわけである。

### ２．３　取引コスト理論による垂直的統合の説明

以上のようなウィリアムソンの取引コスト理論による垂直的統合の説明は十分ではないというのが，ティース（Teece, 2010）の立場である。そして，ここからダイナミック・ケイパビリティ論が展開されてくることになる。この流れを説明するために，以下では（１）ゼロ・ベースつまりすべてがゼロからはじまるケースと（２）非ゼロ・ベースつまりすでにある状態が選択されてしまっているケースに分けて考えてみたい。特に，ここでは自動車メーカーと流通売業者との垂直的関係を考えてみたい。

まず，ゼロ・ベースの状態で，もし両社にとって取引関係が相互に資産特殊的で不確実性が高いならば，相互に駆け引きが発生しやすいので，取引コストが高い。ここで，資産特殊性とはその取引にだけ効率的となるあるいは有効となる特殊な機械設備や知識や技術のことである。それゆえ，別の相手と取引すると逆にその資産が非効率あるいは無効になってしまうので，しかも互

いにそのことを知っているので，相互に駆け引きがはげしくなる。この市場取引での取引コストを節約するために，どちらかの企業は他方を垂直的統合しようとするだろう。

しかし，もし取引関係が相互に資産一般的であるか，あるいは不確実性が低いならば，相互に駆け引きしようとしない。というのも，駆け引きされた場合，駆け引きされた方は簡単に別の取引相手を探すことができるからである。そえゆえ，この場合，市場での取引コストは低いので，市場取引が展開されることになる。つまり，垂直的統合は起こらない。

最後に，もし取引関係が相互に資産特殊的であるが，不確実性は低いとき，市場取引すると，駆け引きが発生するので，市場取引コストは高くなるだろう。これに対して，垂直的に統合すると，統合のために様々な組織内取引コストが発生するだろう。たとえば，社名変更，多様な制度変更，その調整をめぐるコストなどである。それゆえ，この場合，市場取引でもなく，統合することもなく，長期契約を結ぶことがベターとなる。これが，取引コスト節約原理にもとづく，ウィリアムソンの垂直的統合の画期的な説明であった。

## 3．ダイナミック・ケイパビリティとゼロ・ベースの垂直的統合

### 3．1　薄い市場とケイパビリティ論による統合化の説明

しかし，この説明にすでに疑問を抱いていたのが，デムセッツ（Demsetz, 1988）である。彼は，スティグラー（Stigler, 1951）の考えに従い，取引コストを節約するためにではなく，流通市場が不十分なために，メーカーは垂直的に拡大したり統合したりして流通も行うのではないかと考え，これについて実証研究を行った。その結果，取引コストよりも市場の薄さの方が垂直的統合とより強い関係があることを示した（Demsetz, 1988）。

そして，ティースもまた，取引コスト理論の説明は取引相手がかなり存在し，市場がある程度完備されている状態を仮定しているという。しかし，実際には市場が十分完備されておらず，取引相手の少ない「薄い市場」（Teece, 2009）もある。この場合，取引コストの大きさとは無関係に，企業は垂直的に拡大化したり，垂直的に他企業を買収せざるをえない場合があるという。

たとえば，いまある自動車会社が非常に革新的な自動車を開発したとしよう。この場合，その革新的自動車の特長を消費者に分かりやすく説明し，販売するためには，ある程度の販売ケイパビリティ（能力）が必要となる。その企業がそのような販売に関するケイパビリティ[4)]をすでに保有しているならば，それにもとづいて直営店を増やし，垂直的に拡大するだろう。この場合，取引コストの問題は関係ないのである。

そして，もし自社にそのような販売ケイパビリティがなく，外部に必要なケイパビリティをもつ流通企業が存在しているならば，そのような流通業者に流通販売を依頼することはより効率的になるだろう。つまり，委託販売契約を結ぼうとするかもしれない。ここでも，取引コストは関係ない。

---

4）ケイパビリティ論については，渡部（2010，2014）に詳しい。

以上のことから，企業は，取引コスト節約原理のみならず，ケイパビリティという要素に従って垂直的統合行動を展開する場合もある。これが，ティースの考えである。

### 3．2　薄い市場とダイナミック・ケイパビリティ論による垂直的統合の説明

しかし，ティースはさらに前に議論を進めていく。ある自動車会社が非常に革新的な自動車の製造に成功し，販売しようとしているとする。その企業がそれに対応できる販売ケイパビリティをすでに保有しているならば，ケイパビリティ論が説明するように企業は自ら販売し，垂直的に拡大化するだろう。あるいは，もし外部により効率的に販売するケイパビリティをもつ流通企業群が存在するならば，その企業群を利用するだろう。つまり，市場取引を利用すればいい。あるいは，ある特定の流通企業との委託販売契約も可能であろう。

しかし，いま販売しようとしている自動車があまりにも革新的であるために，自社にもそれを説明し販売するような即戦力となるケイパビリティがなく，かつ市場にもそのような販売ケイパビリティをもつ流通業者がいないならば，つまり非常に「薄い市場」状況ではどうすべきか。

この場合，必要となるのが，ダイナミック・ケイパビリティなのである。ティース（Teece, 2009）によると，ダイナミック・ケイパビリティとは，企業が技術変化や市場の変化に対応するために，固有の資源，知識，技術を再形成・配置・再配置する（模倣不可能な）能力のことである（Harreld, O'Reilly and Tushman, 2007）。

それゆえ，ダイナミック・ケイパビリティは，決してゼロから新しいものをつくり上げる能力ではない。これまで競争優位を生み出してきたルーティン，ケイパビリティ，資源，知識，資産などを再構成するより高次のメタ能力のことである。しかも，それは自社の資産や知識だけではなく，必要とあれば他社の資産や知識も巻き込んで再構成する能力でもある。

ティース（Teece, 2009）は，ダイナミック・ケイパビリティはさらに3つの能力に分解できるという。

（1）　環境変化に伴う脅威や機会を感じ取る能力（Sensing：感知），

（2）　機会を捕捉し，既存の資源，ルーティン，知識を再利用する能力（Seizing：捕捉），

（3）　競争優位を確立するために企業内外の資源を体系的に再編し，変革する能力（Transforming：変革）。

しかも，これらは（1）から（2）そして（3）へ，と変化するプロセスとなっており，再び市場の新しい変化に伴う新たな脅威を感じとるならば，同じプロセスをたどることになる。

このように，変化する技術や市場状況を感知し，機会を捕捉し，そして資源を再配置し，全体をオーケストレーションする能力のもとに，自社の既存の販売知識，既存のケイパビリティ，物的資産を再構成・応用して，新たにケイパビリティを形成して獲得するか，あるいは新たにそのような能力をもつ企業群からなる新しい流通市場を創造する必要がある。このダイナミック・ケイパビリティによって，企業境界が決定される場合があるということ，つまり垂直的統合が発生するということ，これがティースの考えなのである。

以上のことをまとめると，ゼロ・ベースの場合，メーカーと流通業者との垂直的関係に関して，

（Ⅰ）　厚い市場状況では，取引コスト節約原理にもとづいて，市場か，組織か，提携（委託販売契約）かを戦略的に選択できる。

（Ⅱ）　薄い市場状況では，オーディナリー・ケイパビリティ（通常能力）のもとに，組織内の既存のルーティンを利用するか，市場を利用して他企業のケイパビリティを利用するか，あるいは委託販売契約かを戦略的に選択できる。

（Ⅲ）　非常に薄い市場状況では，ダイナミック・ケイパビリティのもとに，自社内の既存ケイパビリティを再構成するか，あるいはそのようなケイパビリティをもつ企業群からなる新市場を創造するかを戦略的に選択できる。

このように，取引コスト理論，ケイパビリティ論，そしてダイナミック・ケイパビリティ論の３つの理論は相互に補完的であり，相互に矛盾しない。これが，ゼロ・ベースの場合のティースの考えである。

### ３．３　アップルに学ぶダイナミック・ケイパビリティの戦略学

このように考えると，なぜアップル社がアップルストアという直営店方式による販売活動にこだわったのかが説明できる[5]。これまで，小売りはそのプロつまり家電量販店などがその役割を担っていた。それにもかかわらず，ハードもソフトも作るアップル社が，なぜ製品の販売ルートを独自に確立し，店舗を出し，そして垂直に下方統合化したのか。ダイナミック・ケイパビリティのもとに，これが説明できる。

ティース（Teece, 2010）によると，このアップル社の垂直的統合化の動きは，取引コスト節約原理にもとづくものではない。彼によると，アップル社のような，絶えず革新的な新商品を次々と開発し，製造し，そして販売しようとしている企業にとって，企業外部に自社の新商品の特徴を説得力をもって説明できる販売ケイパビリティをもつ流通企業を見つけるのは非常に難しかったからだという。

もちろん，アップル社はもともとそのような販売ケイパビリティをもっていたわけではなかった。このような状況で，アップル社にとって可能だったのは，ダイナミック・ケイパビリティを用いて既存の資源を再配置したり，再利用したり，再構成したりして，次々出現する新製品を顧客に分かりやすく説明し，販売するケイパビリティを形成し，直営店を展開していくか，あるいはそのようなケイパビリティをもつ流通業者が外部に育つのを待つか，あるいはそのような能力をもつ流通者の市場を積極的に新たに創造するか，だったのである。

結局，アップルにとって，直営店の展開がより効率的だったのである。つまり，ダイナミック・ケイパビリティを用いて既存の資源やケイパビリティを再配置，再構成，そして再利用して，次々と話題を生み出す新製品の魅力を説得的に説明し，それを効率的に販売してきたのである。つまり，この場合，取引コスト節約原理ではなく，ダイナミック・ケイパビリティによって企業

---

5）　ティースは，ダイナミック・ケイパビリティについて説明する場合，好んでアップル社の事例を使う傾向がある。これについては，Teece（2010, 2012）を参考にしてほしい。

境界が決定されたわけである。こうして直営店方式の展開には時間がかかったが，アップルは結果的に成功したわけである。

## 4．ダイナミック・ケイパビリティと非ゼロ・ベースの垂直的統合

### 4．1　取引コスト理論，処置不可能性，そして不条理

これまで，すべてがゼロからはじまるゼロ・ベースのケースについて考えてきた。しかし，実際には，ゼロ・ベースというケースは少なく，非ゼロ・ベースのケースの方が多いかもしれない。非ゼロ・ベースのケースとは，すでにある状態が選択されてしまっている状態のことであり，その状態からさらに別の状態へ移行するかどうかといった選択的状況のことである。

たとえば，ある自動車メーカーが自動車の製造だけを行い，自動車の販売に関してはすでにある流通業者に委託してしまっているとしよう。このような状況で，いまその企業が非常に革新的な自動車を製造し，そのためにその自動車販売に関して既存の流通業者に委託販売することも直営店による販売も可能になったとしよう。

このとき，この企業は現状を維持し，既存の流通業者との戦略的提携を続けるのか，あるいは直営店による販売へ移行するのか，あるいは広く多くの流通業者と市場取引するのかといった選択を迫られることになる。

しかし，この自動車会社にとって，この選択問題はもはやゼロ・ベースではない。明らかに，現状が有利に働くことになる。というのも，既存の流通業者による委託販売から直営店による販売へと変化するには，既存の状態にメリットを得ている企業内外の人々が存在し，彼らとの間に多大な取引コストが発生する可能性があるからである。

この取引コストがあまりにも大きい場合，ウィリアムソン（Williamson, 1996）の用語でいうと，処置不可能（irremediable）[6]状態となり，たとえ現状が非効率的であっても変化しない方が合理的であるという状態つまり非効率的な現状を維持する方が合理的となる。つまり，合理的に非効率な状態を維持することになり，組織は合理的に失敗する。したがって，非ゼロ・ベースの状況では，企業は合理的に非効率的な状態を選択するという「不条理」[7]に陥る可能性があるといえる。この場合，取引コスト節約原理は，企業にとって採用すべき行動原理にならない。

### 4．2　ケイパビリティによる垂直的統合の説明

確かに，以上のように，既存の状態から新しい状態へ移行するには，現状に満足している企業内外の既成勢力との間に非常に高い「取引コスト」が発生する可能性がある。

しかし，他方，もしこの新しい革新的な自動車を販売するための販売に関するケイパビリティ

---

6）これについては，ウィリアムソン（Williamson, 1996）に詳しい。ウィリアムソンは，取引コスト理論は理想的な最適な案を提供するのではなく，実行可能な解決案を提供するということを強調するために，このような状態が存在することを指摘している。

7）不条理現象については，菊澤（2000, 2009, and 2011）に詳しい。

がすでにその企業にあり，しかも市場にそのような販売ケイパビリティをもつ企業がなければ，どのようなことが起こるのか。この場合，その企業がすでに保有している販売ケイパビリティのもとに直営店による販売方式を展開することなく，取引コストの発生を避け，環境の変化を無視して現状を維持すれば，本来，企業が獲得できるであろう多くの利益を失うことになる。つまり，膨大な「逸失利益」を生み出すことになる。最悪の場合，環境に適応できず，淘汰されてしまうかもしれない。

ここで，もし直営店による販売方式へと変化することによって発生する取引コストよりも，この変化によって節約できる逸失利益の方が大きいならば，それを利用して垂直的統合を展開する方が効率的となる。それゆえ，企業は不条理を回避でき，より多くの利益を得ることができるだろう。

また，たとえ企業内にそのような販売ケイパビリティがなくても，もしそのような販売ケイパビリティをもつ流通企業が市場に存在するならば，その企業を買収することによって直営店方式へと変化することもできる。この場合，その変化によって発生する取引コストの発生よりも，それによって得られる逸失利益の節約が大きい場合には，企業は積極的に垂直的統合を展開する方が効率的となる。

### ４．３　ダイナミック・ケイパビリティによる垂直的統合の説明

しかし，もし社内に革新的な自動車を販売する販売ケイパビリティがいまだなく，外部にもそのような特殊なケイパビリティをもつ流通業者がいない場合，どうなるのか。新製品があまりにも革新的でイノベーティブなものである場合，企業にはダイナミック・ケイパビリティとそれを用いて競争優位を獲得する戦略思考が必要となる。つまり，このような新しい事態に対応して生存しようとする戦略思考が必要なのであり，その戦略思考のもとで企業内外の資産，資源，知識，技術，そして既存のケイパビリティを再構成したり，再構築したり，再配置したりする能力つまりダイナミック・ケイパビリティを行使する必要がある。

ここで，もし企業組織にあるいは企業経営者にダイナミック・ケイパビリティがなければ，企業は現状を維持することになるだろう。それは，革新的な新製品を販売するケイパビリティのない既存の流通業者を通して非効率的に新製品を販売することを意味する。この場合，一方で変化に伴う取引コストは発生しないが，他方で変化しないために本来得られる利益を失うことになる。つまり，多大な逸失利益を生み出すことになるだろう。しかし，ダイナミック・ケイパビリティが欠如している企業は，そのことすら気づかないだろう。したがって，合理的に非効率な状態を維持し，それゆえ不条理に陥り，やがて自滅することになるだろう。

しかし，もしダイナミック・ケイパビリティがあるならば，現状を維持することによって発生する逸失利益があまりにも大きいことを認識し，変化によって発生する取引コストよりも変化によって得られる逸失利益の節約を大きくするために，企業はダイナミック・ケイパビリティを用いて企業内外の既存の資源，資産，知識，技術，既存のケイパビリティを再構築，再配置，再利用して，新しい販売ケイパビリティを構築しようとするだろう。

そのような新しい販売ケイパビリティが企業内で時間をかけて構築される場合，それにもとづいて直営店を展開し，垂直的統合による販売戦略を展開する必要がある。あるいは，企業外部の資産や資源や知識を巻き込んで，そのような新しい販売ケイパビリティをもつような流通業者を育成する形で，販売戦略を展開することもできるだろう。このように，自社内だけではなく，広く他社をも巻き込むような展開は，まさにオーケストレーションと呼ぶにふさわしい活動だといえるだろう。

以上のように，非ゼロ・ベースのケースでも，垂直的統合問題や企業境界問題を解くために，取引コスト理論，ケイパビリティ論，そしてダイナミック・ケイパビリティ論は相互に必要なのであり，相互に補完的関係にあることが分かる。

### ４．４　三陽商会とバーバリーに学ぶダイナミック・ケイパビリティの戦略学

以上のようなアイディアにもとづいて，ここでは最近注目されているバーバリーと三陽商会との関係を分析してみたい。

周知のように，バーバリーは英国で生まれた老舗高級ブランドである[8)]。バーバリー社は，これまで自社で生産した高級品を世界各地の直営店を通して販売してきた。ところが，日本では，三陽商会が1965年に輸入販売を開始し，1970年にライセンス契約を結び，これまで長く三陽商会が日本人の体形や好みに合った商品をつくってきた。特に，1990年代以降，価格を抑えた若者向けの普及版ブランドとして「バーバリー・ブルーレーベル」や「バーバリー・ブラックレーベル」を立ち上げ，急速に拡大してきた。

しかし，バーバリー社は，三陽商会と2009年，当初，2020年までだったライセンス契約期間を５年間短縮し，2015年６月末までとすることで合意した。契約更新の可能性は残されていた。しかし，結局，バーバリー社は更新しなかった。バーバリーは，英国の本社が企画するより高級な商品に統一し，ブランド価値を向上させていくことを目的とし，日本でも直営店を増やすというグローバル戦略を選択した。

バーバリー社は，最近，日本国内にある直営店を2016年度までに，現在の14店から37店程度へ増やす計画を発表した。15，16年度は百貨店などに約10店ずつ店を出す予定である。バーバリーの日本国内での売上高は，13年度は2500万ポンド（約42億円）。高級品の品ぞろえを充実させ，16年度までに４倍の１億ポンド（約170億円）以上に伸ばす計画である。

以上のように，バーバリーはこれまで日本では三陽商会に委託販売させてきた。つまり，戦略的提携を行ってきたのである。ところが，直営店の展開という形で，あえて垂直的統合戦略へと戦略を変えてきたのである。なぜか。

この垂直的統合・拡大戦略は，ウィリアムソンの取引コスト理論が説明するように，バーバ

---

8）　この事例については，以下のウッブ・サイトを参考にした。東洋経済 On Line「三陽商会はなぜバーバリーを失ったのか」http://toyokeizai.net/articles/-/38333（2015, 2, 18）にアクセス。The page「国内のバーバリー・ブランドはどうなるの？ライセンス契約終了の背景と先行きは」http://thepage.jp/detail/20140907-00000007-wordleaf（2015, 2, 18）にアクセス。

リー社が三陽商会との間に発生する高い取引コストを節約するために，行ったのだろうか。三陽商会との取引関係に何か特殊な資産が形成されており，それをめぐってあまりにも取引コストが高いので，委託販売方式を止めて，直営店方式へと変化したのだろうか。あるいは，三陽商会との取引関係があまりに不確実性が高く，それゆえ取引コストが高いので，直営店方式に変更したのだろうか。

いずれも異なると思われる。両者の間に，物的資産，人的資産の特殊性，そして地理的特殊性が高まり，それゆえ取引をめぐって取引コストが増加し，それを節約するように契約を解消したとは思えない。また，両者の間に不確実性があり，そのために取引コストが高まり，それを節約するように契約を解消したとも思えない。おそらく，このケースはティースがいう取引コスト理論では説明できないケースなのである。

このケースは，ケイパビリティの問題と関係しているのである。確かに，バーバリーは三陽商会がもっているような日本市場に関する即戦力となる販売ケイパビリティをすでにもっているとは思えない。しかし，日本市場も成熟し，しかも高額商品を購入できる層も増加している状況で，既存の資源や既存のケイパビリティを再構成，再配置，再構築すれば，直営店でも対応できると考えたのではないだろうか。つまり，ダイナミック・ケイパビリティを用いて，自社内の販売ケイパビリティを再構成，再配置，再構築して日本市場に対応できると考えたのではないかと思われる。まさに，これがバーバリーのダイナミック・ケイパビリティの戦略学なのである。そして，これは決して非現実的な戦略ではない。というのも，バーバリーは，2010年にスペインにおけるライセンス契約販売を止め，直営店方式に切り替えて，すでに成功を収めているからである。

他方，三陽商会は，これによって従来のコア・コンピタンスを失い，確実に減収となる。2015年12月期の業績について，売上高960億円で，営業利益は２億円を予定している。さらに，バーバリー・ブランドを完全に失う2016年12月期には，売上高850億円で，営業利益はマイナス20億円の赤字に転落する見込みとなっている。

まさに，これまで三陽商会にとって，バーバリー・ブランドが競争優位の源泉であり，固有の資源であった。ところが，いまそれがなくなるという状況にある。これは，写真フィルム・ビジネスがデジタル・カメラの登場によって消えていくという状況に置かれていた富士フイルムと同じ状況である。

このような危機的な状況で，今後，三陽商会もまたダイナミック・ケイパビリティにもとづく戦略を展開できるかどうかが問われているのである。既存の資源，資産，知識，技術を再構成，再構築，再配置していかにして対応できるのか，果たして生存できるのか。これまで時間は十分あったのに，他のブランドを育成できなかった三陽商会に問題があったという指摘もある。

現在，全国に350店舗以上あるバーバリーの売り場や人員，そして青森や福島にある縫製工場などを再構築，再構成，そして再配置して，今後「マッキントッシュロンドン」や「ポール・スチュアート」に変えるようだ。まさに，三陽商会の経営者にとって既存の物的知識的な資源を再構成するダイナミック・ケイパビリティを発揮すべき最高の場面がきているのである。

## 5．結　語

以上，ダイナミック・ケイパビリティとは何かを明らかにするために，今日，多くの研究者が経営戦略論の流れからこの問題にアプローチしているが，この論文では企業理論の流れから，この問題にアプローチしてきた。

そして，そのために，まず企業理論におけるもっとも重要な問題の１つである垂直的統合問題に注目した。そして，ウィリアムソンの取引コスト理論による説明について簡単に要約し，この取引コスト理論では説明できない現象を説明するためにティースによってケイパビリティ論やダイナミック・ケイパビリティ論が展開されていることを説明した。そして，これによって，取引コスト理論，素朴なケイパビリティ論，そしてダイナミック・ケイパビリティ論が相互に補完的関係にあることを明らかにした。

このように，垂直的統合問題あるいは企業境界の問題との関係で考察すると，ダイナミック・ケイパビリティ論の意味と意義はより理解しやすいように思える。それは，ティースが師と仰ぐウィリアムソンの取引コスト理論の先にある理論なのである。

### 参　考　文　献


Demsetz, H.（1988）, *Ownership, Control, and the Firm*, New York: Basil Blackwell.

Harreld, J. B., O'Reilly, C. A. and Tushman, M. L.（2007）, "Dynamic Capabilities at IBM: Driving Strategy into Action," *California Management Review*, 49（4）, 21-43.

菊澤研宗（2000）『組織の不条理』ダイヤモンド社。

菊澤研宗（2006）『組織の経済学入門』有斐閣。

菊澤研宗（2008）『戦略学――立体的戦略の原理』ダイヤモンド社。

菊澤研宗（2009）『組織は合理的に失敗する』日本経済新聞社。

菊澤研宗（2011）『なぜ改革は合理的に失敗するのか』朝日新聞社。

菊澤研宗（2014a）「組織の合理的失敗とその回避――取引コスト理論とダイナミック・ケイパビリティ――」『三田商学研究』56（6），87-101。

菊澤研宗（2014b）「ダイナミック・ケイパビリティとは何か」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』ウェブサイト（http://www.dhbr.net/articles/-/2965．2014年2月23日アクセス）

菊澤研宗（2014c）「ダイナミック・ケイパビリティと経営戦略論」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』ウェブサイト（http://www.dhbr.net/articles/-/3068．2014年2月23日アクセス）

Simon, H. A.（1947）, *Administrative Behavior*, New York: Macmillan.

Stigler, G. J.（1951）, "The Division of Labor is Limited by the Extent of the Market," *The Journal of Political Economy*, LIX（3）: 185-193.

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.（2007）, "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Micro Foundations of（Sustainable）Enterprise Performance," *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350.

Teece, D. J.,（2010）, "Forward Integration and Innovation: Transaction Costs and Beyond," *Journal of Retailing*, 86（3）, 277-283.

Teece, D. J.,（2012）, "Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action," *Journal of Management*

*Studies*, 49, 1395–1401.
Teece, D. J., & Pisano, G. (1994), "The Dynamic Capabilities of Firms," *Industrial and Corporate Change*, 3, 537–556.
Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 18, 509–533.
渡部直樹編著（2010）『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社。
渡部直樹編著（2014）『企業の知識理論』中央経済社。
Williamson, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implication*, New York: Free Press.
Williamson, O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York: Free Press.
Williamson, O. E. (1996), *The Mechanisms of Governance*, New York: Oxford University Press.