

〔研究ノート〕

組織統合と産業発展戦略の新たな発想

—ケイパビリティ論とアライアンス戦略論—

影 山 僖 一

目次

問題提起：モジュール方式と企業境界

- 第1章：企業境界の現実と理論：ラングロア
- 第2章：企業規模と管理の限界：ウイリアムソン
- 第3章：補助的資産とケイパビリティ論：ティース
- 第4章：価値配分と産業アーキテクチャ：ジャコビデ
- 第5章：新製品開発とその活用：スマイル・カーブ
- 第6章：制度，組織の一体性：青木昌彦
- 第7章：監視体制不備と組織不祥事：1940年体制
- 第8章：知識創造の外注戦略（KPO）：ムダンビ
- 第9章：結論：制度改革と産業発展

参考文献

問題提起：モジュール方式と企業境界

前期末からの日本の経済停滞は、世紀が変わっても依然として変動がない。企業活動の低迷を打破する一つ的手段として、企業間の提携，アライアンスと統合が盛んに行なわれている。そこでは、組織間の境界が問われており、組織間の統合要因の究明が期待されている。どこまでが企業組織の内部であり、また、企業の統合に向けた動きが如何なる意図でなされるかということが問われる。本稿は、そうした組織間の提携と統合を推進する要因の探求を目標としている。同時に、組織の意義を考え、組織と制度との関連性に配慮する。結論としては、経済発展の推進力としての組織統合と活性化を基盤とする日本経済の再建に向けた提案につなげたい。

(1) 企業の持つ資源の補完性と企業境界

常識的には、企業の組織としての特色や存在理由は、企業の持つ資源の価値にあるといえる。また、企業の持つ経済資源の活用とか、情報交換のための経費節約とかが企業統合の背景をなすとされてきた。それに関連して、最近に至り、新製品開発と関連した企業活動の成果を、補助資産の有無から解明したティースの特殊資産仮説が注目される。しかし、企業の拡大要因、統合と提携は組織の置かれた時代と環境（TPO）により大きなインパクトを受けるものである。

(2) 企業境界の決定要因

企業境界を決定する要因に関する説明は、他の組織を自社の組織内に取り込む動機や企業運営の中心的な推進要因として、経費低減効果を指摘する研究者が多い。また、事業活動に関連した情報の活用等を含めて、経営資源の活用に向けた便益を企業の中に取り込む

ことの根拠とする説もある。それは、資源の活用に際しての便益に注目する見解である。有識者の多くは、企業の統合が取引に係る情報交換のための経費を低減することを目的とするものであるとの考え方を提示している。また、企業の株主や経営者の立場を強めることも経営者によって意図される。企業統合は資産を拡大して、企業所有者の資産に対する残余請求権を拡大するものであるとの学説も示されている。さらに、他の企業の有する貴重な資産を手に入れることも目的とされているのだともいう。しかし、他方では、経営者の権力欲を満足させるための統合もあるともいう。そこでは、企業統合がリーダーの権力欲を満足させるという説に対して、ウィリアムソンは、企業統合が、権力の集中を分散するために有効であり、企業不祥事の予防につながるという重要な学説を提起する。彼は、企業の社会的責任（CSR）という観点より、企業統合の原因を探究している。

(3) 動態機能資産を重視するティース説

本稿では、組織間の統合の背景をなす要因の解明を目指す。そこで、当初ラングロアの企業活動に関する動態仮説が紹介される。次いで、ウィリアムソンによる階層制組織と企業境界に関する公式的な解説がある。さらに、前記二人の研究者により、技術革新と組織統合に関する最近の研究成果として紹介されているティースの動態的能力論を解説し、ティースにより提起された説の補完性と共特性に関する解説を試みるジャコビデの補足的説明がなされる。また、組織変革にさいしての制約要因としての制度と組織との関係を強調する青木昌彦の所説を紹介することとした。青木は制度と組織とを一体として捉えることの意義を強調している。組織の変革の制約要因としての制度との関係を強調するのが青木昌彦の所説である。さらに、知識開発までを外部組織に委託することの意義を確認した KPO (Knowledge Process Outsourcing) に関するアライアンスの実態と調査の成果を紹介して、結論に結び付けるものとする。極めて貴重な資産とされ、企業内で秘密裏に開発されるとされてきた先端知識と先端知識の開発までが外部企業に注文されるという事態となった。そうした時代の意義が改めて問われることとなる。

こうした先駆的な研究者の学説の解説の上で、現在の日本経済の停滞要因の克服策を提案し、新たな日本経済の活性化につなげたい。

以上の特殊な発想を紹介することで、企業の意義と企業境界の在り方に関する理念の点検を期するものとする。

第1章：企業境界の現実と理論：ラングロア

ラングロアは、企業境界と組織の統合につき研究し、組織化の根拠を中心に組織と資源の関係性に関する研究を行っている。その主著の第2章では、経済のケイパビリティの理論を発展させ、組織と企業やその資源との関係性を探求している。第3章では、動学的取引費用論を提示して、取引費用やケイパビリティの価値の変化により、垂直統合の意義の変化を説明する。また、同章では、従来の大量生産方式が必ずしも生産経費の低減とはならず、組織編成の障害に直面して経費の低減をもたらさない事も指摘される。さらに、そこでは、統合の背景とその要因を指摘している。特殊な資産を持つ組織間の統合が資産の使用に際しての補完性を高めるために企業の統合に意味があるという。そうした考え方は、本稿の第3章で解説するティースの提示する動態的な技術革新に関する発想でもある。さらに、ラングロアは、その著書の第4章で、クルマ産業の黎明期である1920年代におけ

るアメリカ自動車産業における完成車企業と素材、部品企業の垂直的統合の歴史を解説している。それは、企業境界に関する動学的な経費低減の条件を提示した業績として注目され、また、企業境界の研究を進めるうえで、大きな参考となるとみられる。

1. 産業発展：最終財と中間財の関連性

組織の発展には、その組織活動の目標に応じたそれぞれの規模の経済性の差異が問題とされる。特に取引の対象となる財・サービスの性格が研究対象として注目される。中間財の最低経済規模が最終財のそれを超えている場合には問題が発生する。それは、最終財分野の企業の新規開業と参入の可能性を高めることになる。それが、新たな産業の発展につながり、組織の境界を拡大することになる可能性がある。そこでは、収穫逡増に向けた企業活動が他の収穫低減をもたらすアクティビィ（活動）に伴う相殺作用により消えさる可能性もある。そこで、最終生産物の拡大は永続せず大量生産の効果にも限界が現れる。その際の工場生産では、それぞれの組織の従業員が補完的な労働を行い、相互の信頼関係のもとに協力することが現実的となる。逆に、新たな産業の発展の可能性もある。そのさい、管理部門における統合の効果は製造部門とは、大きく異なるものとなる。

- (1) 分業に効果が期待できるのは、生産段階である。組織の拡大で組織の経費が増加すれば、組織の拡大の効果はマイナスとなる。
- (2) コースは、生産費用に加えて組織運用の費用を全体として考えた。それらの総和となる費用の最小化に向けた発想を提示してきた。

そこで、組織の統合は、単なる製造過程だけではなく、管理に向けた経費をふくめた総合的な経費とコストに注目して経済システムの構築に取り組んでいるものと言えよう⁽¹⁾。

2. 補助的ケイパビリティに向けた組織統合

企業は、統合度が高くとも必ずしも事業活動に必要なすべての財を持たないことがある。すなわち、経済活動に必要な生産財などの活動に関連したすべての事業活動に関する補助的なケイパビリティ（活動）を持たないことである。そうした際には、企業活動に補助的な役割りを果たす資源とか、ケイパビリティの役割を追求することが必要とされる。そこで、他企業の資産とか、能力の活用を計るための提携や統合がなされることとなる。それが企業統合とアライアンスの契機となるとラングロアは指摘している。

企業境界の問題は、生産状況を与えられたとみたときに、市場型の契約形態にすることも、大きく経費がかわる。また、経費は、内部組織、他の組織形態の性格などにも大きく依存している。技術の変化、生産方式の変化があっても、企業の戦略こそが経費の方向性を決める。そこでは、組織の中の学習の方式が大きな意義を持つものとなる。

図1「企業のアクティヴィティ・コスト」を参照して頂きたい。このグラフの中のB*

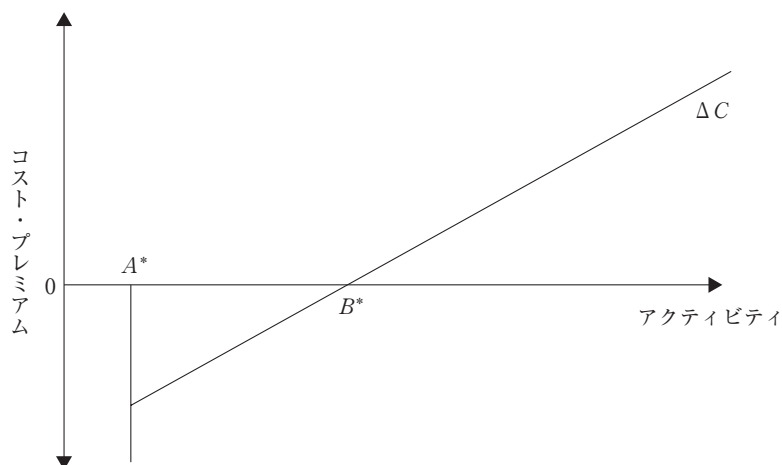
(1) Langlois R, et, al. 1995, *Firms, Markets and Economic Change: A Dynamic Theory of Business Institutions*, Routledge.

谷口和弘訳（2004年）『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。

第3章：企業境界の動学理論。

影山偉一（2004年）「消え行く企業境界と企業間組織：反チャンドラー革命と企業系列論争」千葉商大論叢，第42巻第3号，2004年12月。

図1：企業のアクティビティとコスト



出典：Langlois R. et. al. 1995, *Firms, Markets and Economic Change: A Dynamic Theory of Business Institutions*, Routledge.
 谷口和弘訳（2004年）『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。56頁。

が企業境界を決める決め手の一つとなる。

3. 内部組織と企業統合の意義

環境の変化したときには企業には、組織の編成方式の変更が必要となる。そこでは環境変化に対応した取引の在り方に関する契約の変更も要求される。多くのケースに対応する多様な契約を準備する事が必要となるが、それは、準備のための経費を高める。それは、また、垂直統合を進める為の経費に比べて組織内取引の経費を高めることがある。統合の推進は、企業の資産価値を高めて、株主や経営者にとっての残余コントロール権（経費、負債を除いた純資産）の拡大が必要となる。場合によっては、そこに、外部企業の組織化を進めるメリットがある。ティースはそうしたケースを垂直統合の推進因の一つとして指摘する。資源や組織の配置の集権化により、内部組織においては、統合により、ラディカルな変化にかかわる費用を減少することが可能となる。市場取引はそうした取引には適していないことが提示される。

4. 連続的イノベーションの必要なケース

二つの生産工程の合理化で、それを一つに統合する事が可能となるケースがありうる。そうした工程革新は、二つの工程が一つとなる事に経済性のある組織でのみ可能である。イノベーションに際しては、その開発者とユーザーが同じ組織に所属していれば、知識移転がスムーズに進行する。そうでないときには、革新が不成功に終わることもある。知識移転のケースでは、KPO（知識開発プロセスの外部注文：アウトソーシング）という方式での他企業に対する活動の依頼というアライアンス戦略がある。知識開発に関する他の組織に対する移転のケースは、第7章に解説されている。

5. クルマ産業の垂直統合

企業間の垂直統合は、アメリカのクルマ産業においてよく見られる現象である。20世紀初期におけるクルマ産業の発展期は、4つの時期に区分される。しかも、その際の垂直統合には、大きな変化の誘因があった。

1900年以前の発明の時代、1900-1908年までの製品開発の時代、1908-1919年までの急成長の時代、1918-1929年の買い替え需要の時代である。1910年頃から本格化する大量生産に向けて、工場の統合や企業の合併が頻繁に行われたのは、1920年から30年代であるとされている。

第3期には、多くの企業が完成車企業（アSEMBラー）としての製造活動に乗り出した。大量生産の可能性がその後半から始まり、それが本格化するのには、第4期からである。

その時期から、完成車メーカーが、関連企業を統合することが考えられた。垂直統合が大きく進展するのは、第4期ということになる。大量生産のために、完成車企業が専門の素材企業や部品企業を統合する必要が生ずるのは、1920年代以降である⁽²⁾。

第2章：企業規模と管理の限界：ウィリアムソン

多くの著作でウィリアムソンは、企業の規模とか、企業境界の限界を組織の管理と統制上の損失として問題にしている。特に、『現代企業の組織革新と企業行動』のなかでは、組織を維持し、管理するための管理コストと企業規模の問題を取り上げている。企業の規模が拡大することに伴い、組織を構成するメンバーの間における意思疎通に困難をきたすこともある。そうした意味で、事業活動の規模は、組織の管理経費とか効率性という観点から見て、一定の限界を有するものとも考えることも可能である。企業規模の拡大は、職員間の意思疎通の障碍となる事もある。管理の階層を拡大して、効率の低下を招くこととなることもある。ウィリアムソンは、それを管理コストの増加という分野から問題とするが、それを情報の粘着性としてとらえることもできる。情報自体の複雑性と情報の出し手、受け手双方の情報の発信力と受信力に大きな問題のあることが多い。また、規模の拡大に伴い、組織の管理や統制上の困難な課題が登場して、階層組織の運営を困難なものとするのが指摘されている。企業の規模拡大は、大量生産の経済性という観点より、歓迎すべきものとして把握されているが、しかし、大きな課題を企業に対して課すものであり、決してプラスの側面ばかりではない。

さらに、ウィリアムソンは企業に課された利潤最大化という条件の下での企業家の裁量行動の制約要因も探求しており、多事業部制形態こそが大企業の運営に良く見られる機能部門形態の組織のケースよりも、利潤最大化の目標に近づくものとの指摘をしている。ここでは、『現代企業の組織革新と企業行動』の中で指摘された企業境界に関するウィリアムソンの記述を解説する。

1. 企業規模と統合経費：調整された管理方式の事業部組織

組織においては、統制された管理機能が組織化されており、しかもそれが多様な機能を果たしている。そこでは、階層制に代表される管理的に調整のなされた多くの機能がある

(2) ラングロア、谷口和弘訳（2004年）『企業制度の理論』NTT出版。第4章。

組織が活動する理由は、以下の3点にある。すなわち、世の中の現状における不完全な情報、組織の管理費用と取引費用への配慮、そして未来の不確実性に対する対応である。これは、市場の持つ不確実性に備えるものであるということの根拠となり、組織には、市場に比較して優位があるとするものである。

(1) 市場でのコスト削減に向けた動き：組織化

取引の基準となる市場の価格機構を知ることは、大きな意味がある。それを目標として経済取引が成立するのである。しかし、不確実性の強い市場の動きに対応するためには、多くの経費がかかる。そうした場合には、市場に代えて、組織の中に資源を囲い込むことが行われる。組織によっては、市場での取引に代えて、組織の中での経済取引を優先するところもある。特定企業を組織の内部に取り込んで、安い経費での組織内部での取引を行うこともある。この統合化の過程は、限界的単位を共通の統制の下に置くことにより必要とする費用が、その単位に市場を使うときにかかる費用と、丁度等しくなるまで続けられる。

(2) 不確実性とモラル

不確実性は、多機能な企業活動を発生させるもう一つの要因となる。モラル向上の必要性と危険負担の能力の差異が多機能企業の発展の説明要因となる。企業家に過度な安心感をあたえて、危険回避行動をとらせないために、企業の努力も促すことが求められている。それは、組織の管理活動を弱めることを防止し、組織の中の意思疎通を高めることとなる。

(3) 交渉費用削減の誘因

取引内容の明確化の不可能なケースでは、取引を組織内に内部化をすることで、交渉費用を除去しようとする誘因が存在している。

2. 企業拡大と階層構造

大きな組織では、意思決定の機構として、階層構造が形成されている。その理由としてサイモンは、以下の二点を指摘する。すなわち、外部からの衝撃に対する吸収機関としての役割が求められていることと、さらに、情報伝達に必要な経費の節減効果である。それは、階層組織における機能の分割により、外部からの大きな衝撃を吸収できるという意味である。階層化は外部衝撃を分割する役割を果たすものと彼は指摘しているようにみられる。

(1) 規模拡大と効率低下

ナイトは経済規模の拡大が効率の低下をもたらすという、大きな問題を提起している。さらに、規模の拡大とともに、効率低下をもたらすという要因も指摘する。

企業規模の拡大とともに、企業は、第1により大きな環境変化に晒される。トップによる調整の困難が増すこととなる。第2に、中間管理職の意思決定の誤りの累積が生まれる。

これが、大きな企業にとっては、再起不能な損失となることがあるという。

(2) 階層組織の意図的な歪曲

規模の拡大とともに、階層の数が増えることで、組織運営における管理のための経費が増える。上位にあるものの意図が下位の階層に伝達しにくくなる。命令の力が大きく減殺されるのだ。これを、公共選択論の代表的研究者たるダウンズやタロックは、経営者の戦略の意図的な歪曲の可能性を高めるものだという。規模の拡大と階層制の高まりにより、

上位者の統制の有効性は定乗数 a 倍だけ減少するという。

勿論、こうした、規模拡大による意思疎通のロスや情報の粘着性という観点からも見ることもできる。

3. 企業経営者の裁量行動と経営戦略

組織革新に関する企業経営者の裁量行動については、ウイリアムソンは、以下のように提言する。多数事業部制形態に沿って大企業を組織し、運営することは、それに代る機能別部門形態の組織の場合よりも、新古典派の利潤最大化仮説にいつそう近づいた目標追求と最小費用行動とを愛好することになるということである⁽³⁾。

彼は、事業部制による経営組織はもっとも合理的な経営形態の一つとみている。それが、利潤極大化の企業の目標と経営者の裁量行動を結びつける大きな要因ともみている。

第3章：補助的資産とケイパビリティ論：ティース

急激に変化する経済環境と経営環境に対応するために組織内外の資源を統合、構築、再構成する能力のことは、Dynamic capability (DC：動態的革新能力) と定義されている。DC に関しては、すでに、複数の研究者による多様な発想が提案されているが、未だにその定義は確立されていない。ここでは、とりあえず企業経営の成功に向けて、組織内外の資源を統合、構築、再構成する能力のことを Dynamic capability (DC) と定義するものとする。それは、今後研究課題が多く残された分野といえるようである。しかし、大別すると、DC の競争優位に関する発想には二つの立場があるものとみられる。それは、以下の二人の研究者の主張の違いである。ただ、これも、それぞれの主張の重点の違いによるもので、共通の事柄に関する見方の相違によるものであるとする説もある。すなわち、ポーターとバーニーの経営学論争をめぐる立場の格差である。ここでは、詳細は省略し、本稿の注釈で簡単な指摘に止めるものとする⁽⁴⁾。

1. 補助的資産の意義と役割

経営の成功に向けて、他企業との協働、協力が企業にとっては大きな課題となる。他企

(3) ウイリアムソン, O.E., 岡本康雄訳 (1975年) 『現代企業の組織革新と企業行動』丸善, 訳者序文, viiページ。金網基志 (2006年) 『暗黙知の移転と多国籍企業』立教大学出版社。

Williamson Oliver E. 2010. Public and Private Bureaucracies: The Transaction Cost Economics Perspective: *Symposium in honor of Oliver E. Williamson*: October 16, 2010. At Gakushuin University. @ウイリアムソン氏のノーベル賞受賞記念講演会には、新制度派経済学研究会、ならびに組織学会の主たるメンバーが招待された。当日 (2010年10月16日) は、200名ほどの参加者を得て盛会であった。今日における日本の最重要テーマである官僚改革に関するウイリアムソンの卓見を聴取した。民間企業の活性化に向けたかれの発想を官僚改革に活用しようとするもので、参考となるところが多かった。その要旨は、機会があれば紹介するものとする。ところで、1992年3月3日に、千葉商科大学で、ウイリアムソン博士の講演をいただいた記録がある。その際の記録と併せて、次回に報告したい。

(4) Teece, David, J. 1987. *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*. 石井淳蔵他訳 (1988年) 『競争への挑戦：革新と再生の戦略』白桃書房。第9章：技術イノベーションからの利益。227頁。

Teece David, J. 2007. Explicating Dynamic Capabilities, *Strategic Management Journal*, Vol.28. ティース著、渡部直樹編著 (2010年) 『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社。第1章。

業との事業活動における協力関係を形成する分野とその方法が課題である。そうした事業協力や組織間の統合などに関連した組織の取引関係を制度としてとらえて研究を深めるのが新制度学派の主な目標となる。言葉を代えれば、制度の経済的効率性に注目し、その効率を高めることを研究対象とするのが新制度学派の発想ということもできる。そこには二つの考え方がある。

一つは、組織間の契約を重視する考え方と能力すなわち、ケイパビリティの優劣を重視して、その活用方式を考える立場である。組織間の契約を重視する研究者としては、コース、ウィリアムソン、ノースがおり、後者のケイパビリティの発想を代表する研究者としては、ティースを挙げることができる。後者の発想は、現在までには、必ずしもその考え方が研究者の間では、十分には定着していない。

それは、組織的な活動と資源獲得に向けた活動の成果の効果的な吸収方式を提示しようとするものである。企業の対応の仕方では、企業の統合による資源管理に関する巧妙な方式を開発して、新製品開発の活動や新規設備投資の成果、革新の成果を獲得することができる。そのための条件について、ティースが特異な解説を行っている。共特化という方式での資源調達方式の革新とそれに伴う資源の活用方式の工夫と改善からなる事業展開である⁽⁵⁾。

(1) 競争優位と DC

変化の速いグローバル経済のなかのビジネスが今日の激しい競争環境の下で競争力を確保しつつ、その成果を活用するためには、自分の企業だけでは、模倣することの困難な資産を整備して、かつ、模倣の出来ないシステムを開発することが求められているということにもなる。組織の持続的発展には、独自の動的革新能力（ダイナミック・ケイパビリティ：DC）が求められているということである。このDCを維持するためには、企業独自の戦略に加えて、継続的に知的資産の拡大と創造、拡張、改良活動を行ない、DCを保護して価値ある状態に維持するために利用されることとなる。ここでは、分析のために、DCの内容を確認して、それを分割して提示するものとする。すなわち、それは、新たな事業機会の感知能力、機会を活用する能力、企業の活動の社会性を含めた企業活動の倫理性等をも審査する能力などである。単に新製品の開発をするだけでは十分ではない。

(5) Harvard Business Review 誌において展開された経営学論争の簡単な紹介をすることとする。

- ① まずは、ポーターによる企業の競争市場における地位を強調する発想である。それは、企業の競争に向けたポジショニングの重要性を強調する見解でもある。全製品系列の取り揃えとネットワークの形成などに競争優位を構築する秘訣があるとみる立場である。
- ② つぎは、バーニーによる見解であり、人間の知恵とか能力の格差を企業の大きな発展力と結びつける見解である。企業の持つ経営資源の役割を重視する見解でもある。この見解は、RBV説（Resource Based-View）と称されている。ポーターの指摘とは異なる分野から企業の戦略の意義と強調を提唱している。DCの発想は、理論的に後者の資源ベース理論を基盤としているものであり、基本的発想の上で、ティースなどを中心に理論展開がなされている。それは、従来は必ずしも、重視されてこなかった知識等の貴重資源の活用を指摘するものであり、理論的に後者の資源ベース理論を基盤としているものである。
- ③ ティースは、従来いわれてきた企業経営の成功の為には、事業活動の中心をなす分野を確定して、それによって経営の成否を決めるということに異論を唱えている。経営の成功とそのため設備や戦略の提携化が新たな時代や環境の変化に対応できないことを指摘している。環境に対応した資源の柔軟な活用を唱えている。いわゆるコア・コンピタンス経営とは異なる発想を提示している。

(2) グローバルな資源調達

国際的ビジネスの展開に際してDCが大きな意味を持つことは、銘記されてしかるべきである。以下に見るような競争の激しい状況の中では、とくに、DCの役割が高まる。自社にない資源や知識を他者と提携し、あるいは、統合して活用することが緊急事態となるのだ。具体的には、以下の条件を確認することが求められている。

- (i) 国際的ビジネスにさらされていること。
- (ii) ビジネスがシステムチックであること。
- (iii) それはグローバルな財であること。
- (iv) ビジネス環境が交換のみ発達であることなどである。

こうしたところでの、企業の成功に際しては、以下の3点が重要となる。すなわち、

- (i) 事業機会の発見、(ii) 技術の移転、さらには、(iii) 新たなビジネスモデルの開発である。

こうした三点の指摘は、ティースがDCとして指摘した画期的な提案である。事業活動の成功に向けて、以上の三点は、極めて重要なポイントとも言えそうだ。

2. ケイパビリティの拡大

ケイパビリティの拡大を計るには、以下のような重要な事項が考えられる。すなわち、新規事業活動に対応する新規技術の技術的適合度と進化的な適合度の二つである。

(1) 機会のセンシング

機会のセンシング（見極め）と活用が重要である。そこでは、以下の諸点に対する配慮が必要となる。すなわち、事業活動の早期の的確な発見である。そこでは、既存の情報に関する処理方式についての他者とは異なるアクセスの方式を持つことである。それは、新たな情報や知識による機会の創造でもある。

(2) 脅威、変形のマネジメント

新規の事業機会にかんする脅威の確認である。事業機会の持つ落とし穴、脅威などに鋭敏に配慮することが肝要である。その能力がDCの一つである。

3. 三点間（センシング、シージング、リコンフィグレーション）の矛盾

ダイナミック・ケイパビリティが前提とするのは、自由な取引、新知識のグローバルな配分、それによるイノベーションの時代の形成である。DCの形成と活動は、主としてトップ・チームにより遂行されるが、過去の企業モデルなど（組織プロセス、システム、構造）にも影響される⁽⁶⁾。

以下、DCの重要な三点セット（センシング、シジグ、リコンフィグレーション）の紹介が試みられる。

- (1) センシングに必要な経営スキルは、シージングやリコンフィグレーションに要する知識とは異なるものである。
- (2) 経営には、三つの役割が必要である。それをトップが示すことが肝要である。しかし、リーダーも一人では、その役割を果すことはできない。そこでは、チームを組むことが

(6) ティースほか著、渡部直樹編著（2010年）『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社。第1章。

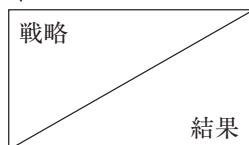
求められている。チームの経営には、三つの役割が必要である。具体的には、そこで、PEO (Principal Executive Officer) は、トップの人物をチームとして動かすことが求められる。

なお、そこでの感知した機会をつかむのに必要な戦略につき指摘するのみでなく、市場の変化に対応して、ビジネスの再構築の機会を明確に提示しているのである。

図2：革新者としての契約と統合戦略

		弱い法的・技術的専有性	
	強い法的・技術的専有性	補完資産への投資に関して革新者は模倣者よりよい位置	補完資産への投資に関して革新者は模倣者より悪い位置
革新者と模倣者は補完資産の独立所有者に比べて、優位な地位にいる	(1)「契約」	革新者が勝つ	(2)「契約」
			革新者が勝つだろう
			(3)「契約」
			革新者・模倣者が勝者；資産所有者は利益なし
革新者と模倣者は補完資産の独立所有者に比べて、不利な地位にいる	(4)競争条件可能なら「契約」；必要なら統合	革新者は勝つだろう；資産所有者と利益シェアの可能性	(5)「統合」
			革新者が勝つだろう
			(6)「契約」(露出の制限)
			革新者は模倣者や資産保有者に負ける

キー



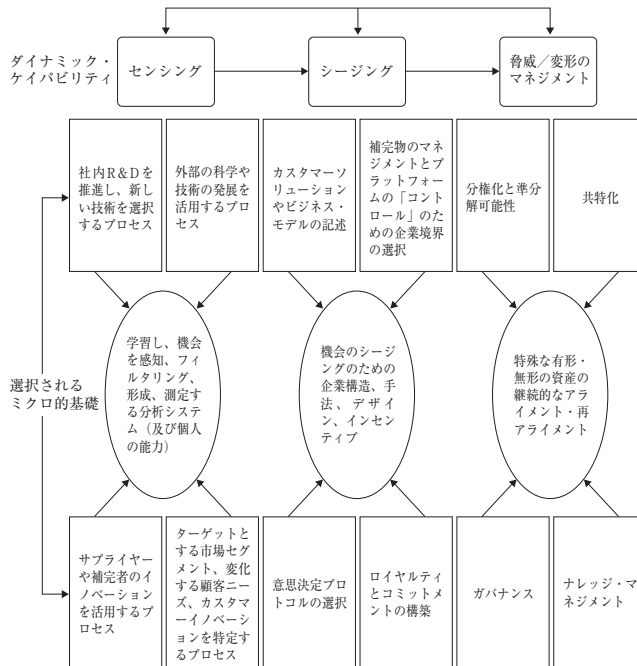
出典：Teece, David, J. 1987, *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*. 石井淳蔵他訳 (1988年)『競争への挑戦：革新と再生の戦略』白桃書房。第9章：技術イノベーションからの利益。252頁。

図3：イノベーションからの成果取得の区分

	革新者	追随者-模倣者
勝 利 者	ビルキントン (フロント・グラス) G.D.シアール (ニュートラ・スウィート) デュボン (テフロン)	IBM (パソコン) 松下 (VHS) セイコー (クオーツ・ウォッチ)
敗 者	RCコーラ (ダイエット・コーラ) EMI (スキナー) パウマー (電卓) ゼロックス (オフコン) デ・ハビランド (コメット)	コダック (インスタント・カメラ) ノースラップ (F20) DEC (パソコン)

出典：Teece, David, J. 1987, *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*.
 石井淳蔵他訳 (1988年)『競争への挑戦：革新と再生の戦略』白桃書房。
 第9章：技術イノベーションからの利益。229頁。

図4：動的なケイパビリティの特色



出典：Teece, David, J. 2007, *Explicating Dynamic Capabilities: Strategic Management Journal*, 28.
 ティースほか著, 渡部直樹編著 (2010年)『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社。49頁。

第4章：価値配分と産業アーキテクチャ：ジャコビデ

ティースはイノベーションからの利益を確保するための条件として、自社の持つ中心収益資産のみでなく、他社の持つものとみられる補完的資産活用の意義を指摘していた。

しかし、こうした見解は、従来必ずしも、一般的に指摘されてはいないので、ティースの発想は別の言葉で解説することが求められている。すなわち、求められているのは、ティースの発想の特色を確認し、さらに、その独特の考え方を他の研究者の言葉を借りて、解説することである。彼のいう共特化という概念の拡張により、模倣を奨励することの利益だけでなく、補完性の反対の機能としての資産使用の代替に伴う負の機能をあらかじめ防止する効果が、ジャコビデという研究者により解説されている。ジャコビデはその所説の解説の順序として、まず、労働の方式を区分する枠組みとなる産業構造である産業アーキテクチャの重要性を指摘する。さらに、価値の分配に関する補完性と移動性を取り扱う、共特化 (co-specialization) という概念を解説する。これは、組織間の垂直統合という概念を持ち込むことなしに、高度の価値配分によりアーキテクチャ優位を獲得できると仮定することで、ティースの所説を補完すると指摘する。最後には、生産要素の移動を選択的に行い、資産の補完作用の効果を可能とする形で、革新の成果をフルに活用するための条件が提示される。

1. アーキテクチャ優位

アーキテクチャとは、経済活動を形成する価値連鎖 (ヴァリュー・チェーン) の部分として存在しており、企業が資源の補完性と移動性を同時に達成できたときに発生するものであるとみている。共特化を実現するための条件は、以下の諸点にある。すなわち、特定の企業が、他の会社の持つ補完的資産に投資する一方、その企業の経営技術の模倣を奨励することで利益が得られることを指摘している。自社に欠けている補完資産に対する投資が、企業の活動範囲を変え、企業のイノベーション支援能力を強めるという。そうした事実の意義も検討することに価値がある。イノベーションから企業が利益を得る価値連鎖 (ヴァリュー・チェーン) に沿うポジションの管理方式も重要である。これによって、革新の利益が確保されるのである。

2. 資産の補完性と移動性の調和

共特化とは、二つの企業の資産を相互に補完的に対応させることと、さらにはそれらの環境への適応を計ることである。その企業の持つ資産は、企業ごとにそれぞれに個性を持つが、その個性が、相互に補完し合い、さらに、調達に要するコストに対応して、移動したうえで、現実には、新規企業の資産として機能するものとなる。問題は、資産の持つ相互の個性と補完性が対応するか、否かにある。それらの補完されるべき資産が他の企業に移動して、補完すべき資産の確保に結びつかなくなる恐れもあるのである。それを彼は、移動性と指摘している。ティースの懸念する補完性と移動性との対立と矛盾を解消しようとする意図をわれわれ (ジャコビデ) は持つのである。確かに二つの事項には矛盾するケースがありうる。

補完性とは、二つの要素が目的に向けて相互に適合した機能を果たす時にみられるものである。移動性とは、関連要素に向けて安い買い物の代替品を生むという可能性を示す。

資産の移動性に伴い、資産の相互依存には、多くの危険性が潜んでいるという。資産の補完性がともに整えられても、双方の効果が相殺され、その結果として、革新の成果が得られないことがある。そうした可能性を提示したティースの指摘は重要である。しかし、これらの二つの事項に関する共特化の管理、すなわち、双方を価値拡大に向けて管理する事であり、それは重要な新たな知見をもたらすこととなる。すなわち、垂直的に隣接するセグメントでは、高度補完性、高度移動性を同時に保有するように管理する企業は、補完資産を所有することなしに価値を分配することができる。こうした事実を配慮して、初めて、事業活動の共特性と補完性の強化が事業活動の成功の背景をなすことが明らかとなるのである。

3. 具体的な成功事例

補完資産を活用した過去の具体例としては、ファニー・メイとフレデイマック、PC業界でのマイクロソフトとインテルが挙げられる。また、IBMの復活のケースもそれに相当するのである。これらのケースは、イノベーションからの価値配分についてのティースの枠組みを拡張するだけでなく、価値創造の新たな方式の新製品開発方式の提示につながる。模倣者を防ぐことで革新からの利益を獲得し、企業の手放すであろう資産に投資することで利益が得られる。模倣奨励の利益を指摘したことがこの学説の効用でもある。組織の範囲を革新の利益の享受できる範囲にとどめるのではなく、将来においても利益の取得の可能な範囲まで拡大することが肝要である。

そこに、ティースにより提起されたDC学説と資産の補完性、ならびに共特化という概念の意義がある⁽⁷⁾。

第5章：新製品開発とその活用：スマイル・カーブ

研究開発活動はそれに必要とされる経費を完全には確保できないことが多いといわれる。市場化された新製品開発の技術ではあっても、民間経済体制の中で、開発に費やした経費の回収が困難であるとされている。仮に、製品化されても、競争で当初予想の数量の売り上げが確保されないこともある。他の企業や産業との競争で、利益を上げることが難しい事も多い。だからこそ、新製品開発に要した経費を企業に代えて確保することが、産業政策の中心的な役割であるとする見解もある。

そこで、研究開発活動そのものだけでは、利益はもとより、開発経費そのものの回収を求めることは困難とされてきた。開発活動とその成果の吸収を一連の活動としてとらえることが肝要である。いわば、ヴァリュー・チェーンのすべての回収を期待した開発活動の推進が求められている。

(7) Jacobides, Michael G, Thorbjorn Knudsen, and Mie Augier, 2006, Benefiting from Innovation: Value creation, value appropriation and the Role of industry architectures, *Research Policy*, No.35.

@ジャコビデは、垂直的企業境界と開発活動にかんして重要な指摘をしている。企業の垂直的範囲とその境界を認定する上で、取引コストとケイパビリティとが重要な役割を果たすこと、取引コストとケイパビリティとが企業の共特化に大きな役割を果たすことである。そこでは、ケイパビリティは企業の垂直的専門化の大きな必要条件であり、ケイパビリティが異質であれば、取引コストの削減がさらに専門化を導くこととなる。

1. 付加価値の連鎖と回収：スマイル・カーブ

事業活動の見返りとしての付加価値の回収に関連して、スマイル・カーブという考え方がある。人間の下唇が下に下がることが、人間の顔を豊かにして笑顔につながるのである。

人間の顔のなかで下唇の最下位に位置するものが製造事業活動にたとえられる。製造活動には、あまり高い付加価値を期待することができないのだという。活動の過程が変化すると、付加価値はやや高くなる。部品調達、販売活動は製造活動に比較してやや高い付加価値を獲得できるという。さらに一段と付加価値額を高める活動が、新製品の開発活動と完成した製品の使用と活用、ならびにアフター・ケアであるといわれている。これは人間の顔のスマイルの状況にたとえられる。

事業活動のフローチャートは、新製品の開発から開始されて、新規製品製造のための部品調達、製造、販売活動、製品の使用へと続くものとなる。こうしたプロセスにおける事業活動の中で、付加価値の拡大が続くこととなるのだ。

2. 比較的に付加価値の高いクルマ産業、運送業等

実は、産業により、この一連の付加価値の段階の担当分野が異なる。事業活動の中の付加価値の高い分野をターゲットとする事業展開方式もある。一般の製造業は、開発、調達、製造までのそれぞれの段階を担当して、販売活動を専門の商業に委ねることとなる。そこで、一般の産業では、商業やその他の付加価値を高い分野に活動を移転することになる。そうした事業活動においては、新製品開発に伴う高い付加価値を新製品の開発に従事した産業が収受することが大変に困難となる。こうした事実配慮すると、日本の完成車企業は、販売の分野まで担当しており、かなり開発の利益を獲得することができた。しかし、まだ、多くの分野の付加価値を自分のものとしてはいないこととなる。

3. 製品の使用と活用段階における高い付加価値

クルマを使用することで多くの利益を得ることのできる産業がある。それは、運輸業界であるとされている。物流活動を担当するトラック輸送業者やタクシー業界は、クルマ産業の技術革新の成果を吸収して、その成果を輸送業の高い付加価値の収受により確保することができる。そこでは、耐久性、安全性、高速性などで優れた新製品の効用を十分に活用して、利益が上げられる。それに、クルマ業界の低燃費革命により、輸送業は燃料経費を下げることが出来る。さらに、国民の税金で敷設され、整備される道路を運輸業界は、わがもの顔に利用できるのである。そうしたクルマ活用の分野に進出して、高い付加価値を獲得して、新製品開発の成果を吸収することが今後の自動車業界の課題とされている。クルマ業界の課題はそうした高い付加価値分野に対する進出で利益を確保しつつ、活動の範囲を拡大することが求められているという。ティースの指摘する関連活動に事業展開を計ることでの新たなかたちの事業活動の発展により付加価値の拡大と技術革新力の強化が期待されている。補完資産の獲得と関連事業活動に着手することが、革新の利益を確保することにつながるのと考え方の説明力となる。それは、また、共特化に向けた対応を企業に対して強めることともなる。

第6章：制度、組織の一体性：青木昌彦

青木昌彦は、その著の第8章（制度とは何か）において、制度について解説し、組織と制度とを区別するが、同時に、それら双方の関係性を強調している。制度と組織との補完性について語り、双方の強い関係性と一体性に関する解説を行っている。制度と組織の相互補完性という新たな角度から、制度と組織の転換や変革の困難さを強調している。そこでの指摘は、間接的には、組織の境界の判定にもつながるものとみられる。また、それは、技術革新や組織革新とも関連して、重要な観点を提供するものと考えられる。

1. 制度、組織の関係性

青木は、制度の定義として以下の4点を指摘している。すなわち、明文化された法律や規範、守られない法、自然に生成されたシステムや慣行、組織そのものからなる。

ついで、高名な研究者であるノースの言葉の解釈から制度を公式、非公式のゲームのルールとも指摘する。公式のルールは政治で決まるといふ。制度は、青木の定義としては、ゲームが継続的にプレイされる方式をさす。そうした合意の成り立ちは、プレイの仕方が安定均衡となっているからであるとしている。

2. 組織における補完性

組織と制度とは、いくつかの重要な根拠の変更と改革の蓄積に基いて成り立つため、そうした制度や組織の変革は困難であるという。制度としては、社会システムがランダムに結合するのではなく、それぞれがたがいの存在価値を補強しあっていることの確認が大切であるとして、制度の変更は困難なのであるという指摘につなげる。組織と制度の改革を一体化させて推進することが有用であると指摘している。そうした事実を指摘したところが青木の発想の一つの特色である。

(1) 組織と制度の関係性

制度と組織の関係性に関する具体例としては、高度成長期の日本社会と組織の人間関係が挙げられている。すなわち、高度成長期には、企業の雇用は終身雇用制度という大きな柱が形成されていたことと、それが契機となって、組織に所属する会社人間の組織への強い忠誠心の形成されることが指摘されている。それは、情報共有型の組織アーキテクチャとして紹介される。そうした基盤の上で、企業の成長策が提案されてきている。

(2) AとBの均衡： $a' a'' : b' b''$

ここでは、組織と制度の意味が組み合わせとして解説されている。例えば、 a' という制度(A)の均衡状況は、組織(B)においては、 b' という均衡が成立しているときのみ可能であるという限定されたものであることが指摘される。高度成長期には組織に忠誠を持たない能力ある人間の活躍の機会が、限られていたことがその規範的な具体例となることである。制度と組織のランダムな組み合わせには意味のないこととなる可能性が高いのだという。また、政治、社会、経済における組織が区別されていたとする。しかし、これらは、一定の方式での組み合わせを持つこととなる。

3. 制度の変化

組織と制度の間の特定の組合せの均衡から他の組合せの均衡への転換には、制度の変更

が必要とされる。制度の変化には、すべての分野から他の分野への転換が同時に起こることが必要であるということだ。環境条件に変化があっても、制度体系に変化なくしては制度の転換はないといえる。どこかに変化の兆しがあると大きな変化が誘発されることもある。米国の1990年にはシリコン・バレーの変化と金融イノベーションが産業発展を誘発した。日本における変革の条件としては、政治経済における仕切られた多元主義の克服が課題となるという。すなわち、制度と組織の変革には、組織アーキテクチャにおけるモジュール化（一体化）が求められているというのである。

4. モジュール化

日本の特色とされた終身雇用制度を前提とすると、特定のキャリアでの職業生活の途中で職業を変えずに関係者との利害関係を継続することが日本の習慣といえる。キャリアとか職場を途中で変えることは組織人にとっては自殺行為となる。ここでは発想の変換はない。生活パターンの変革も考えられない。組織内部の人間関係の変化も革新もない事が、ここでは銘記されるべきである。年功序列と革新を求めるには、従来の方式では困難を伴うものとなる。

日本の勤め人に新たな行動を起こさせるには、職場の変更を必要とする。具体例としては、IBMの技術の周辺機器の開発はSV（シリコン・ヴァレー）に移籍したIBMの元技師により推進されたとされる。IBM本体を離れてようやく彼らの追求しようとした改革が成功したのだ。アメリカの大企業多くはオープン・アーキテクチャにより成功したという。日本のクルマ企業は、オープンな系列制度による成功例であるともみられる。革新の範囲は、おのずから限定されたものに止まることとなる⁽⁸⁾。

5. 経済停滞と制度変化

日本経済は1990年代からの経済停滞から20年を経過しているが、依然として経済の停滞を続けている。いまだに、経済成長の兆候が見えない。停滞の大きな要因としては、制度と組織における一体的改革がなされていないことにある。アメリカのIT産業、銀行証券業の発展を見習って、新規開業が自由で、知識と資金を豊富に提供できる制度に日本のシステムの懸隔を推進することが日本経済の新たな発展につながることとなる⁽⁹⁾。

(8) 青木昌彦（2008年）『比較制度分析序説』講談社、第8章参照のこと。

Aoki Masahiko, 2010, *Corporations in Evolving Diversity: Cognition, Governance and Institutions*, Oxford University Press.

Aoki Masahiko, 2010, *Corporations: Architecture, Governance and Varieties*.

: Second speech, *Symposium in honor of Oliver E. Williamson*: October 16, 2010, At Gakushuin University.

伊藤秀史『企業の境界と経済理論：日本の企業システム』有斐閣 第4巻 第3章／65-88頁（83-84頁）。

(9) 岡崎哲二（2002年）『経済史の教訓：危機克服のカギは歴史の中にあり』ダイヤモンド社。

野口悠紀雄（2011年）『日本の戦後はまだ始まっていない』、『日本国の失敗の本質』中央公論、2012年1月号別冊。

「国際協調のための経済構造調整研究会」報告書（昭和61年4月7日）：前川春雄氏を委員長とするレポート。

竹村健一（1986年）『前川レポートの正しい読み方』東急エージェンシー出版部。

第7章：監視体制不備と組織不祥事：1940年体制

太平洋戦争の敗北は、日本の経済社会システムの大きな変革をもたらした。富国強兵のための殖産興業ならびに国民世論の統制と半封建制度から、国民主権の殖産興業への転換である。ただ、これも米国占領軍の日本の軍事力削減と平和経済体制への転換を意図したもので強制的民主化が行われたために、多くの歪みをもたらした。

1. 太平洋戦争後の改革不徹底と消費者不在行政

太平洋戦争後の日本の改革は、不徹底なものに終わり多くに歪みをもたらした。現在みられる企業不祥事の原因の一つもそこにあるものとみられる。企業活動を自由にするといながら、わが国政治家は官僚統制を厳しいままに放置して、新たな企業活動の抑制がなされた。しかも、企業活動の監視役の官僚の天下りを拡大し、それを放置したままで、企業活動に伴う欠陥に手をこまねいてきたのである。新たな企業の開設を官僚統制により厳しく規制して、新規の開業を困難なものとしたままで、しかも、既設の事業活動を行う企業に対する監視を怠り、既得権益を放置して、それを容認するという官僚体質が横行している。こうした状況のもとでは、企業不祥事が多発することは当然のことである。

2. 消費者を裏切る有識者

しかも、官庁の行政指導を正当化するために有識者と称する人間が委員を構成する官庁の審議会で役人と経済界の利益に適合したいいわゆる知識人を登用して、役所の方針を貫徹することを徹底していることである。こうした制度と利益追求の権力組織の構造が企業不祥事を温存して、消費者や国民に大きな犠牲を強いる事となる。そうした意味では、青木の指摘する制度と組織の一体化した構図が日本における企業不祥事の大きな背景を形成するものである。利益追求を義務付けられた企業経営者にとり、いかなる手段を講じても利益の拡大は緊急課題となる。

3. 消費者主権の行政改革

日本では過去に大きく期待をされていた消費者主権の行政改革も停滞している。官庁の許認可権限をなくして、営業活動を自由にして、しかも、天下りを廃止するなど、民間企業と官僚の癒着をなくすことが急務となりつつある。役所の審議会も従来のような安易な委員選定方式に代えて、官庁の意向に反対する人物を据えるべきである。

4. 審議会メンバーの変革

役所の意思決定システムの根本的な変革が求められている。官庁に批判的な有識者や消費者の代表を委員会に迎え入れて、反対意見を重視することが、大きな改革の第一歩となる。官庁の意向にそのまま従う委員選定が官僚には都合の良い事は理解ができる。また、難しい学問の研究をフォローして、正当な見識を有する研究者や有識者を選定することの困難はわからないわけではない。彼らは、日本の主要な学会にも、大学の研究会にも姿を見せたことはない。しかし、真実と向き合い、消費者の利益を向上するための行政改革の推進は、国民の一員としての義務である。しかも、国民の税金で、国民の利益のための行動を委託された官僚が国民を抑圧していることに深い反省を加えてもらいたい。この時代

には、国民の義務を果たすべき官僚の登場を強く期待している。

5. 1950年代の官庁改革の放棄

米国占領軍は、財閥解体と同時に、太平洋戦争を推進した日本の官僚制度の民主化を意図していた。国民の営業活動の自由を拡大し、企業活動の活性化に向けて、大きな取り組みをすることを占領軍は意図していたとされる。それが途中で頓挫したのは、朝鮮戦争の勃発で、戦争遂行のために緊急に中央での資源調達が必要となり、中央集権制が再度、強化されることが求められたことにあるとされている。戦争物資の調達と自衛隊強化の意図から、官庁の権限の温存を余儀なくされたといわれている。その後の、60年間、残念ながら、日本の政治家の積極的な指導と自主性により、官僚体制の改革が実現されることはなかった。そうした、国民の権利拡大に向けた意欲が中途半端なものに終えて、ついに、今、日本が経済停滞に苦しめられることとなった。

6. 東北大地震と原発事故対応の不手際

日本の制度疲労と組織の疲弊を明確にした不幸な出来事が東北大地震と原発事故である。復興に大幅に遅れた原因は、土地の処理権、営業権が地方自治体にないためであり、また、地方の自治権の大きな制約にあった。かつて、地方分権委員会の指摘した通りに、道州制を早く採用して、東北州ができ、そこに権限が委譲されて、地方自治体に復興プラン作成の権限が与えられていれば、震災に対する復興にはるかに早く、適切な対応が可能であったとみられている。

東北大地震の被害で発生した原発事故の対応策は、間違いの連続であり国民には長期的間、真実が隠蔽されていた。その対応の誤りは、原子力安全委員会の有識者たちも手を貸していたとされている。有識者の裏切りは、原子力委員会だけではなく、日本の行政分野のほとんどすべてに及ぶとされている。真実を追求するために、研究活動という尊い活動を委任された有識者が役所に言いなりとなり、国民を裏切る事に手を貸しているのだ。誰が、どこに真実を見出すことができるのだろうか⁽¹⁰⁾。

第8章：知識創造の外注戦略（KPO）：ムダンビ

企業間の提携関係は、企業の境界を考える上に、大きな役割を示す。しかも近年には、知識創造の分野においても、企業間の提携が行われ、企業境界の設定が困難となりつつある。これまでは、一つの企業の中で行われるとみられてきた知識の創造活動が組織を超えて、組織の外部に注文されている。特殊性の高い資産であり、しかも、高度な企業秘密でもある知識資産の形成と強化を企業に外部に委託することは、従来は考えられなかったことである。超機密資産の開発を組織の外部に注文することで企業の大きな秘密を漏らすことになると思われる。新たな知識までが外部組織に外注されることが現実となった。これは、従来の常識を疑うことが必要とされる新たな事態でもある。また、それは、組織とい

(10) 影山僖一（2007年）「技術革新、設備投資と産業政策の関係性：投資決定因としての財務状況、企業統治形態」平成法政研究（平成国際大学機関誌）、第12巻第1号、2007年10月。

影山僖一（2011年）「日本企業の経営者革命と教育改革：社会経済活性化に向けた新提案」麗澤経済研究（麗澤大学教員機関誌）、Vol.19, No.2, 2011年9月。

うものの境界に関する定義について変更を余儀なくさせるものでもある⁽¹¹⁾。

1. 競争優位とアライアンス

他企業との事業協力やアライアンスを推進する目的は、通常は、競争優位を獲得することにある。KPO (Knowledge Process Outsourcing: 知識形成プロセスのアウトソーシング) におけるアライアンスの目的も、競争優位の獲得にある。そのためには、多くの分野に対する配慮が求められる。KPO をめぐる補完財、共同特殊材、取引に特別な資源に関する技術、人材、労働力などの企業における調達能力、知識のアライアンス管理能力などに依存している。

そこでは、高度な知識に基づき製品や部品の製造を組織内で内製するか、外部調達するかが大きな課題となる。高度な知識を必要とする部品は内製するのが常識だが、近年その方式が変わり、取引の方式は、組織の内部での資産の調達のための経費とか獲得したい知識の水準によるところが大きいとされている。

2. 知識創造活動の外部委託の意義

一般には、新製品開発等に必要の高度な知識は自社組織の中で形成されるといわれる。しかし、かなり高度な知識は、自社のなかでは、開発が困難であることも多い。知識の創造は、必ずしも、企業の最終目的ではない。企業は、その競争優位な立場を維持し向上させて、永続的な利益確保を計ることが目的であるから、そこでは、目的に向けた手段としての知識創造活動の外部委託もありうるのだ。

しかし、企業に固有のものとして知識の創造を外部に注文することは一つの冒険である。だから、その際には慎重な配慮が求められている。外部注文の方法の在り方、その後の高度な知識の取り扱いにも多くの配慮が求められる。知識の水準、企業間の地理的近接性なども配慮されるべきである。知識創造プロセス (KPO) については、内製するのか、外注かの判断の際には、他の資産の形成の差異よりも、より複雑な判断基準の選択が迫られることとなる。さきに提示した三つの学説のほかに、さらにいくつかの判断基準があるものとみられる。また、KPO の内容が大きな意味を持つものとなる。さらには、高度化した知識の外部組織からの調達には、委託先の慎重なパートナー選びが求められる。

3. 場所と知識開発の志気の高さ

そこで、ムダンビは KPO の性格と組織行動に対するインパクトに関して12の仮説を設定している。ムダンビ仮説の1-7では、KPO の定義と性格に関する特色を指摘しており、仮説8以降は、KPO の顧客とベンダーとの関係を探求している。そこで、定義や解説の部分の捨象して、8-12の紹介で、KPO の顧客とベンダーの関係性の理解を深めるものとする。

(11) Mudambi S M and Tallman S, 2010, Make, Buy or Ally? Theoretical Perspectives on Knowledge Process Outsourcing through Alliances, *Journal of Management Studies*, 47, 8, Dec, 2010. ibid.1446-1453.

影山僖一 (2008年) [都市開発方式としての脱近代組織論] 現代社会研究 (東洋大学現代社会総合研究所機関誌) 第5号, 2008年2月。

4. ヒエラルキーへの方向性

そこで、以下のような数点の仮説を紹介するものとする。

仮説8：顧客とベンダーとの共同特殊化（共特化）が進むと、双方の取引に関する特殊な投資が双方において拡大して、KPO取引は、制度的アライアンスとして組織化されることとなる。

仮説9：KPOベンダーが自らのコア・プロセスを開発するほど、アウトソースによる取引は、制度的アライアンスとして組織化されることになる。

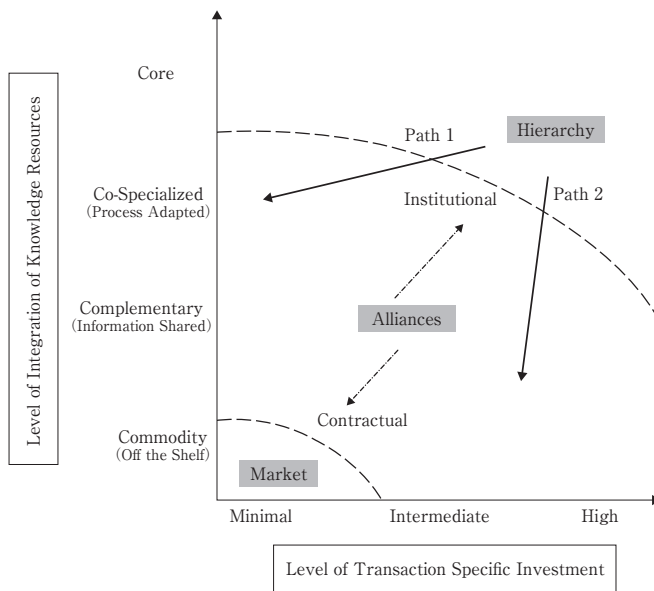
5. アライアンスを通じたアウト・ソーシング活動

仮説10：知識プロセスにも、企業特殊性があるレベルにあるとして、企業が特定のベンダーとの間で、もしくは専門的ベンダーの地域クラスター内で経験を重ねるにしたがって、アライアンスを通じたアウト・ソースが行われる。最初は、制度的におこなわれて、のちには、契約的に外部注文がなされる。

仮説11：取引特殊な投資があるレベルにあるとして、中心をなす知識が標準化されるほど、アライアンスによるアウトソースが行われる。当初は制度的に行なわれるものであり、のちには契約的に外注が行われる。

仮説12：知識をアウト・ソーシングする場合に、そのプロセスが複雑になるほど、また、継続的な適応が求められるほど、取引は制度的なアライアンスとして組織化される。以上のような仮説がムダンビにより提示されている。

図5：アライアンス戦略の軌跡



出典：Mudambi Susan M, and Tallman Stephen. (2010), Make, Buy or Ally? Theoretical Perspectives on Knowledge Process Outsourcing through Alliances. *Journal of Management Studies*, 47.8 December, 2010, P1440.

第9章：結論：制度改革と産業発展

企業境界の判定に関しては、ティースの指摘にあるように企業の持つ資産の特性が大きな役割を果たす。そうした特殊な資産を獲得し、利用するために、多様な形態の他企業との協力形態が開発されている。

1. 革新を推進するシステムとネットワーク

新製品の開発を成功させるには、ティースによると、単なる革新者がその成果を吸収するのみではなく、模倣や補助分野の活動を拡大することにより、その成果を吸収することが前提になるとされている。それは、これまでの常識とはかなり異なる発想である。企業統合も単なる経費低減という規準に加えて、革新に伴う成果取得という観点からの企業境界の見直しが迫られるものとなる。

ティースの学説が正しいのであれば、補助手段の調達を踏まえた技術革新の前提をなすシステムやその促進に向けた特別措置が新製品の革新に大きな役割を果たすこととなる。そうした補助手段までを踏まえた一連の手段を産業の中に用意することで新技術の環境整備がなされる。それにより、技術革新の基盤が強化されて、企業を発展させるシステムが形成されることとなる。そうした補助手段までを踏まえた一連の手段を産業の中に用意することで新技術の環境整備が整えられるという。

2. 補助手段とネット・ワーク

企業間におけるネット・ワークの形成は、企業間の信頼関係の強化につながり、技術革新の推進にはプラスのインパクトを持つものである。ネット・ワークの強化により組織間の信頼観を強めて経済の拡大が確保される。

3. 知識拡大に向けた企業統合

ムダンビの研究は、企業統合の新たな形態に関するわれわれの強い関心を引き付けた。新たな知識や技術の開発に向けてそうした開発プロジェクトを外部企業に委託するという新たな事態である。KPOの発展は、組織とその資産の意味と、組織の境界設定に関する考え方の大転換を迫るものとなる。それは、企業秘密に属するもっとも重要な知識や資産の調達が外部企業に委託されているということである。そうした貴重資産の調達に際しては、外部機関に対する委託ではなく、優良企業との統合もありうることが提示されている。しかし、企業の組織としての最重要な知識や技術まで外注されることとなると、企業や組織の本質が問われることとなろう。また、これまで、組織の境界を決定するといわれてきた資産の意義やその価値の内容までもが問われることとなる。今後に残された企業境界に関する研究課題は極めて大きい。現状では、企業境界に関する判断基準は必ずしも、明確なものとはならない。今後に残された課題は多い。組織境界の決定要因に関する更なる探求が求められている。

4. 制度と組織の一体化構想と制度変革

組織と制度を一体のものともみなす青木昌彦の発想は、多くの分野において説得力を持つものといえる。20世紀末まで継続した日本の経済成長も、その後は、停滞に転じ、21世紀

の始めまでは、低成長を続けており、新たな強い回復力は見られない。特定の産業が伸びたり、輸出が回復したりということだけでは、高度な成長の基盤としては弱いものである。経済制度の変革と、企業組織の改革とが同時並行的に推進されることがなければ、経済や産業の新たな成長力とはならないものとみられる⁽¹²⁾。

5. IT産業、金融業の育成

ティースのいう言う補完資産の拡大という発想は重要である。ものづくりにのみにこだわることによって金融業やその関連産業の拡大に向けた日本産業の発展の努力が疎かにされてきた。製造業のみでなく、金融業、IT産業等の強力な行政的支援が求められている⁽¹³⁾。

(12) 青木昌彦（2008年）『比較制度分析序説』講談社。

(13) Teece David, 2007, Explicating Dynamic Capabilities, *Strategic Management Journal*, Vol.28.
Mudambi Susan M, and Tallman Stephen. 2010, Make, Buy or Ally? Theoretical Perspectives on Knowledge Process Outsourcing through Alliances. *Journal of Management Studies*, 47, 8 December, P1440.

参考文献：新制度派経済学関連論文

- Alvesson, Mats, 1990, Organization: From Substance to Image?, *Organization Studies (EGOS)*, 1990, 11. Issue 3.
- Chen Homin and Chen Tain-Jy, 2003, Governance structures in strategic alliances: transaction cost versus resource-based perspective, *Journal of World Business*, Vol.38. Issue 1.
- Eisenhardt, Kathleen and Martin, Jeffrey A, 2000, Dynamic Capabilities: What Are They?, *Strategic Management Journal*, 2000.21.
- Fjeldstad Øystein, Jakobsen Erik W, 2005. Transaction organizations and transaction cost analysis: A theoretical investigation of the domain-expansion decisions of firms employing a mediating technology, *Scandinavian Management Journal*, No.21.
- Foss Kirsten and Foss Nicolai, J. 2005 Resources And Transaction Costs: How Property Rights Economics: Furthers the Resource-Based View, *Strategic Management Journal* Vol.26.
- Gibbons R and Henderson R, 2011, Relational Contracts and Organizational Capabilities, *Organization Science*, July, 18.
- Helfat Constance E, and Peteraf Margaret, A 2003, The Dynamic Resource-based View: Capability Lifecycles, *Strategic Management Journal*, 24.
：6段階に分けたケイパビリティの発展が解説されている。
- Jones Candace, Hestrey William S and Borgatti Stephan P, 1997. A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms, *The Academy of Management Review*, 1997, Oct.
- Mudambi S M and Tallman S 2010, Make, Buy, Or Ally? Theoretical perspectives on Knowledge Process Outsourcing through Alliances, *Journal of Management Studies*, Vol.47(8).
- Nooteboom Bart 2004, Governance and Competence: how can they be combined? *Cambridge Journal of Economics*, No.28.
- Williamson Oliver E 2002, The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract, *Journal of Economic Perspectives*, 16-3.
- Williamson Oliver E 2010, Public and Private Bureaucracies: The Transaction Cost Economics Perspective.: Defining the Agenda for the Next Decade of Research on Economic Governance, *Symposium in honor of Oliver E Williamson. At Gakushuin University*.
- Zollo Maurizio and Winter Sydney, G, 2002, Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities, *Organization Science*, 13.3. May/June.
- Zucker Lynne G, 1977, The Role of Institutionalization in Cultural Persistence, *American Sociological Review*, October, 1977, Vol.42.

日本語文献

- 黄 雅雯 (2011年) [ダイナミック・ケイパビリティ論の課題と可能性] 「商学研究科紀要」, (早稲田大学大学院商学研究科) 第73号。
- 影山僖一 (2009年) [組織知とフレキシブルな組織造り：成功要因としての暗黙知とリーダー] 平成法政研究 (平成国際大学) 第14巻第1号, 2009年10月。
- 影山僖一 (2010年) [官僚組織と集権制, 分権制に関する研究：修正パブリック・マネジメントの提案] 現代社会研究 (東洋大学現代社会総合研究所), 第7号, 2010年3月。
- 影山僖一 (2010年) [組織構造論からの組織活性化の一提案：組織不祥事防止に関する組織文化論からの解明] 千葉商大論叢, 第47巻第2号, 2010年3月。
- 影山僖一 (2011年) [権力の本質と官僚による権力代行の限界] 現代社会研究 (東洋大学現代社会総合研究所), 第8号, 2011年3月。
- 川崎千昌 (2009年) [産業集積の形成要因としての信頼：組織論的アプローチを中心に] 「商学研究科紀要」, (早稲田大学大学院商学研究科) 第68号。
- 川崎千昌 (2011年) [組織間における信頼のメカニズムと移行プロセス] 「商学研究科紀要」, (早稲田大学大学院商学研究科) 第72号。
- 北 真収 (2011年) [粘着情報の解釈とその構造] 日本経営学会誌, 第27号。
- 高橋琢磨 (2001年) [「創知資産」からの利益獲得戦略：インテルの [偏執狂パラダイム] 再訪] 組織科学, Vol.34, No.4。
- 立本博文, 許経明, 安本雅典 (2008年) [知識と企業の境界との調整とモジュラリティの構築：パソコン産業における技術プラットフォーム開発の事例] 組織科学, Vol.42, No.2。
- 林 久嗣 (2010年) [イノベーションを促進・阻害する原価企画] 日本経営学会誌, 第25号。
- 堀川裕司 (2010年) [科学的暗黙知が生み出すイノベーション：半導体 MIRAI プロジェクトにおける研究開発] 組織科学, Vol.44, No.1。
- 真鍋誠司 (2002年) [企業間協調における信頼とパワーの効果：日本自動車産業の事例] 組織科学 Vol.36, No.1。
- 宮元万菜美 (2009年) [戦略グループ論の今日的再構築のための検討：戦略グループ論をめぐる論点整理] 日本経営学会誌, 第23号。
- 安田洋史 (2011年) [アライアンスによる企業競争力の構築] 組織科学, Vol.44, No.3。
- 山田真茂留 (2003年) [構築主義的組織観の彼方に：社会学的組織研究の革新] 組織科学, Vol.36, No.3。

[抄 録]

組織統合と産業発展戦略の新たな発想 —ケイパビリティ論とアライアンス戦略論—

影 山 僖 一

日本経済の停滞は継続しているが、経済活動の活性化や企業活動の低迷を打破する手段として、近年、企業間の提携、アライアンスと統合が盛んにおこなわれている。ここでは、組織間の境界が問われており、それら統合の背景をなす要因の究明が待たれている。そうした組織間の提携を推進する要因の探求を本稿は目標としている。しかし、同時に企業の発展に不可欠な新製品開発を促進するための組織間の境界が問われ、それらの統合の要因が究明されることとなる。そうした組織間の提携を推進する要因の探求も行われる。むしろ、企業発展に向けた資産の拡大に焦点が移り、ムダンビ等の知識開発活動の外部組織に対する注文までが行われる。

当初ラングロアの企業活動に関する動態仮説が紹介される。次いで、ウィリアムソンによる階層制組織と企業境界に関する公式的な解説が行われ、さらに、以上多くの研究者により紹介されているティースの動態的能力論が解説され、ジャコビデの補足的説明がなされる。組織の変革については、その制約要因として制度と組織との一体的な関係性を強調する青木昌彦の所説の紹介が行なわれる。さらに、知識開発までを含めたKPOのアライアンスの実態と調査の成果を紹介して、結論に結び付けるものとする。こうした先駆的な研究者の学説の解説の上で、現在の日本経済の停滞要因を1940年代の戦時体制からの克服を提案する。

以上の特殊な発想を紹介することで、企業の意義と企業境界の在り方に関する理念の点検を期するものとする。

目次

問題提起：モジュール方式と企業境界

- 第1章：企業境界の現実と理論：ラングロア
- 第2章：企業規模と管理の限界：ウィリアムソン
- 第3章：補助的資産とケイパビリティ論：ティース
- 第4章：価値配分と産業アーキテクチャ：ジャコビデ
- 第5章：新製品開発とその活用：スマイル・カーブ
- 第6章：制度、組織の一体性：青木昌彦
- 第7章：監視体制不備と組織不祥事：1940年体制
- 第8章：知識創造の外注戦略（KPO）：ムダンビ
- 第9章：結論：制度改革と産業発展

参考文献

—Abstract—

Territory of Organizations and Strategic Organizational Alliances
—On the Dynamic Capability and Alliances—

Kiichi KAGEYAMA

The article intends to indicate the limits of organizations and to show the way of the enlargement of the organizations.

In order to find out the reasons behind the development of organizations, several theories are illustrated with detailed explanations, such as Langlois, Williamson, Teece, Jacobides and Mudambi.

Amongst others, Dynamic Capability and Co-specialisation will be introduced in the article.