

# 企業の境界とダイナミック・ケイパビリティ

橋本倫明

## <要約>

企業はどこまで大きくなるのかという企業の境界問題は、これまで企業理論や戦略経営分野で多くの関心を集めてきた。さらに、近年のように環境が急速に変化する状況では、適切に企業境界を設定することが企業にとってますます重要になっている。しかし、企業の垂直境界をめぐる議論では、以下のような相互に対立する主張が並存している。(1)市場が拡大するほど、規模の経済を得るために専門化が進み、垂直統合が抑制されるという説。(2)取引コストを節約するために、垂直統合が起こるという説。(3)外部に必要なケイパビリティが存在しない場合に、垂直統合が起こるという説。

そして、これら3つの主張を再構成してみると、それらが実は以下のような異なる2つの垂直統合問題を対象としていることがわかる。すなわち、なぜ企業は専門化せずに自給自足するのかという自給自足型の統合問題と、なぜ企業は市場を利用せずに取引を内部化するのかという買収型の統合問題である。こうした分析から、垂直統合をめぐる3つの主張は、いずれも不十分であることが明らかになる。すなわち、市場規模やケイパビリティ論による説明(1)(3)は、自給自足型の統合問題のみに適合し、取引コスト理論による説明(2)は、買収型の問題にのみ適合するのである。

これら2種類の垂直統合問題を解決し、状況の変化に対応して企業が適切にその境界を設定するためには、近年注目されるダイナミック・ケイパビリティ論的な見方が必要となる。この見方によると、企業が存続し生き残るには、市場と取引状況の変化に対応して、既存の資産を再構成しながら、つねにその境界を変化させなければならないのである。

## <キーワード>

企業の境界、垂直統合、市場規模、取引コスト理論、ケイパビリティ論、ダイナミック・ケイパビリティ論

## 1. はじめに

企業はどこまで大きくなるのか。こうした企業の境界問題は、これまでも企業理論や戦略経営の分野で多くの関心を集めてきた。とくに、近年のように環境が急速に変化する状況では、企業境界を適切に設定することが、企業にとってますます重要になっている。さらに、これは、企業をめぐる基本的な問いの一つであり、企業を対象とするあらゆる分野に関連している。

さて、企業の境界には、生産規模の境界、水平境界、垂直境界の3つがある。一般に、生産規模の境界は、規模の経済によって決定され、水平境界は、範囲の経済によって決定される。しかし、垂直境界をめぐる議論は、いまだ収束しておらず、むしろ激しくなっている。

企業の垂直境界をめぐる議論では、以下のような相互に対立する主張が並存している。(1)市場が拡大するほど、規模の経済を得るために専門化が進み、垂直統合が抑制されるという説。(2)取引コストを節約するために、垂直統合が起こるという説。(3)外部に必要なケイパビリティが存在しない場合に、垂直統合が起こるという説。

そこで、本稿では、これら3つの主張を再構成し、それらが実は以下のような異なる2つの垂直統合問題を対象としていることを明らかにする。すなわち、なぜ企業は専門化せずに自給自足するのかという自給自足型の統合問題と、なぜ企業は市場を利用せずに取引を内部化するのかという買収型の統合問題である。

こうした分析から、垂直統合をめぐる3つの主張は、いずれも不十分であることも明らかになる。すなわち、市場規模やケイパビリティ論による説明(1)(3)は、自給自足型の統合問題に適合するが、買収型の統合問題には適合しない。反対に、取引コスト理論による説明(2)は、買収型の問題に適合するが、自給自足型の問題には適合しないのである。

そして、これら2種類の垂直統合問題を解決し、状況の変化に対応して企業が適切にその境界を設定するためには、近年注目されるダイナミック・ケイパビリティ論的な見方が必要となる。この見方によると、企業が存続し生き残るには、市場と取引状況の変化に対応して、既存の資産を再構成しながら、つねにその境界を変化させなければならない。

以上のことを示すために、まず、企業の境界問題、とくに垂直境界とは何かを示し、垂直統合をめぐる相互に対立する3つの主張について説明する。次に、これらの主張が実際には異なる2つの垂直統合問題を対象としていること、それゆえ、これらの主張がいずれも十分なものではないことを明らかにする。そして、現代のような急速に変化する環境において、2種類の統合問題を解決し、企業が存続するためには、ダイナミック・ケイパビリティ論的な見方が必要であることを示す。

## 2. 企業の境界問題と垂直統合

企業は、少なくとも3つの方向に拡大する可能性があり、生産規模、水平境界、そして垂直境界を決定しなければならない。

第1に、ある製品をいくつ生産するのかという生産規模である。こうした生産規模は、一般に、規模の経済によって決定される。つまり、規模の経済による生産性の向上がもたらされる限り、企業はある製品の生産量を増加させ、生産規模を拡大する。

第2に、どの種類の製品を生産するのかという水平境界である。これは、何種類の製品を生産するのかという多角化の問題である。一般に、企業の多角化は、範囲の経済によって動機づけられる。つまり、範囲の経済による生産性の向上がもたらされる限り、企業は生産する製品の種類を増加させ、水平境界を拡張する。

第3に、ある製品の生産に関する原材料調達、製造、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、どの活動を外部に依存するのかという垂直境界である。たとえば、あるメー

カーは、自ら部品を製造し、完成品を組立て、それを自社店舗で消費者に販売するが、その一方、別のメーカーは、完成品製造のみをおこない、部品はすべて外注し、外部の独立販売業者を利用する。このように、垂直段階の活動をどこまで自社内に取り込むのか、これが企業の垂直境界の問題である。

こうした垂直境界の問題に対しては、これまで多くの説明が提示されてきたが、いまだに対立する見解が並立している。これらの主張については後述するが、ある状況の下におかれた企業は、現在の活動の川上あるいは川下にある活動を自社内に取り込み、その境界を拡張させる。これが、企業の垂直統合である。たとえば、完成品メーカーは、部品メーカーを買収して社内の部品部門としたり、自社の販売店を新設して販売業務を自ら担ったりするだろう。

### 3. 垂直統合をめぐる3つの主張

企業はなぜ垂直統合するのか。すでに述べたように、この問題に対する明確な答えはいまだ明らかでないように思われる。以下では、対立する代表的な3つの主張を取り上げる。

#### (1) 市場規模による説明

まず、Stigler (1951) によれば、市場規模が企業の垂直統合に影響を与える。市場規模の拡大は、専門化を促進し、垂直統合を抑制する。それゆえ、規模の小さい市場では、規模の大きい市場と比べて、企業の垂直統合が進むだろう。

たとえば、部品市場の規模が小さい場合には、部品を社内で製造して自社にとって必要な量だけ生産しようと、自社に限らず多くの完成品メーカーに部品を供給する社外の部品業者を利用しようと、その生産性に大きな差はない。というのも、市場全体の規模が小さいため、社外の専門業者が集中的に生産しても、享受できる規模の経済が小さいからである。それゆえ、企業が垂直統合をやめて専門業者を利用するインセンティブは、ほとんどないだろう。

それに対して、部品市場の規模が大きい場合には、部品を自社内で製造するよりも、社外の専門業者から調達した方が、コストが安くなる。というのも、社外の専門業者は、多くの完成品メーカーに供給するために、部品を大量生産できるため、規模の経済が大きく働くからである。このとき、完成品メーカーは、専門化の利益を享受するために、社外の部品業者を利用し、垂直統合して社内で部品を製造することをやめるだろう。

したがって、市場が拡大するにつれて、専門化の利益を実現させるために、企業の垂直統合は抑制される<sup>1)</sup>。

#### (2) 取引コスト理論による説明

次に、Coase (1937) によって提唱され、Williamson (1975, 1985, 1996) によって体系化された

<sup>1)</sup> Demsetz (1988) の実証研究は、この説明に基づいて、市場規模が企業の垂直統合の程度に影響を与えることを示している。

取引コスト理論では、企業が取引コストを節約するために、垂直統合が起こる。

取引コスト理論における垂直統合問題は、取引コストを節約するガバナンス制度の選択問題に等しい。企業が市場を通して取引するためには、探索、契約締結、そして契約履行の監視のために必要なコスト（取引コスト）が発生する。このような市場取引において発生するコストが大きい場合には、企業は垂直統合して、取引を内部化する（すなわち、自社内に取り込む）だろう。

一方、取引を内部化する場合にも、取引コスト（組織内取引コスト）が発生する。たとえば、経営者は、従業員と雇用契約をめぐって交渉しなければならないし、従業員が契約通りに働くように監視しなければならない。それゆえ、取引コスト理論に基づけば、企業は、市場取引コストが組織内取引コストよりも高い場合に、垂直統合する。

こうした取引コストは、取引状況によって増減する。とくに、資産特殊性が高い場合<sup>2)</sup>、あるいは不確実性が高い場合には、契約をめぐる駆け引きが激しくなるため、組織内取引コストに比べて市場取引コストが相対的に高くなる。

したがって、取引コスト理論では、企業は、資産特殊性の高い取引や不確実性の高い取引において発生する高い市場取引コストを節約するために、垂直統合する<sup>3)</sup>。

### (3) ケイパビリティ論による説明

そして、Teece（2010）によれば、適切なケイパビリティ<sup>4)</sup>を持つ潜在的な取引相手がない場合には、企業が社内でその活動を実施するために、垂直統合が起こる。

未発達で取引の少ない「薄い」市場（Teece, 2009）では、発達していて取引も頻繁におこなわれる厚い市場と比べて、適切なケイパビリティを持つ取引相手が市場に存在しない。たとえば、先進国のメーカーが途上国に進出する場合や、企業が革新的な製品を発明した場合には、市場には、十分にその製品の特徴を理解し、それを消費者に伝えるための知識を持った販売業者はほとんどいないだろう。このような場合には、メーカーは、自社の製品を自ら販売するしかないだろう。

一方、厚い市場であれば、企業は、強力なケイパビリティを持つ外部業者を利用できる。外部業者のケイパビリティが自社のケイパビリティよりも強力ならば、企業は、垂直統合せずに、積極的に外部業者を利用するだろう。

したがって、ケイパビリティ論では、企業は、市場が薄く、外部に適切なケイパビリティを持つ企業が存在しない場合に、垂直統合して、自らその垂直境界を拡張する。

## 4. 2つの垂直統合問題

以上の対立する3つの主張は、実は、異なる2種類の垂直統合問題、すなわち自給自足型の統

<sup>2)</sup> 資産特殊性の高い取引とは、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を利用した、相互依存的な取引のことである。

<sup>3)</sup> とくに、資産特殊性による説明を支持する経験的証拠は多い（David and Han, 2004）。

<sup>4)</sup> ケイパビリティとは、「ある業務や活動を実施するために資源を利用する能力」（Teece, 2014: 14）をいう。

合問題と買収型の統合問題を対象としている。そして、それゆえ、いずれの主張も垂直統合問題を十分に説明できない。以下、このことを明らかにする。

#### (1) 自給自足型の垂直統合問題

Demsetz (1995, 2008) によれば、市場における専門化の程度と、内部組織における階層化の程度は、まったく異なる問題である。前者は、市場に、専門化された企業がどのくらい存在し、自給自足する企業がどのくらい存在するのかという問題である。これは、新古典派経済学の枠組みの中で企業が果たす社会的機能をめぐる問題である。一方、後者は、複数の主体がどのように組織されるのかという問題である。これは、Coase (1937) が提起した組織のマネジメントをめぐる問題である。

こうした区別を、より明確な形で垂直統合問題に結びつければ、前者は、自給自足型の統合問題、後者は、買収型の統合問題とみなせる。

まず、自給自足型の垂直統合問題とは、なぜ企業は専門化せずに自給自足するのかという問題である。企業は、ある活動をめぐって、専門化した他社と取引してその技術やノウハウを利用するのか、それとも自社の持つ技術やノウハウを活用して自前でその活動を担うのか。後者の場合には、自給自足型の垂直統合が起こる<sup>5)</sup>。

上述の3つの主張のうち、(1)市場規模による説明と(3)ケイパビリティ論による説明は、こうした自給自足型の統合問題に適合している。まず、市場の拡大に伴って規模の経済が大きくなるため、企業にとっては、必要な部品を社内で生産して自給自足するよりも、専門化した他社を利用した方が効率的である。それゆえ、市場では専門化が進み、企業の自給自足は抑制されるだろう。

また、社外に必要なケイパビリティを持つ企業が存在しないならば、企業は他社を利用せずに、自社のケイパビリティを活用して自給自足した方がよいだろう。反対に、自社よりも優れたケイパビリティを持つ企業が社外に存在するならば、その外部業者と取引することが効率的である。

たとえば、アップルやシンガーの直営店による販売という垂直統合の例は、ケイパビリティ論によってうまく説明できる (Teece, 2010, 2014)。

アップルは、iPod、iPhone、iPad など革新的な製品を次々と生み出してきた。しかし、こうした革新的な製品は、それが革新的であるほど、ただそれを市場に流通させるだけでは消費者の購買行動にはつながらない。その使用方法や価値を消費者に理解させなければならず、そのためには、十分な知識を持ち、製品の価値を消費者に伝達できる販売スタッフが必要である。

とはいえ、革新的な製品について、その価値を伝える能力を持つ販売業者を市場で探すのは容易ではない。そこで、アップルは、アップルストアを開業し、販売活動を自給自足することで、自社の革新的な製品の価値を消費者に理解させることに成功したのである。

同様に、ミシンを発明したシンガーは、その使用方法を顧客に教え、修理やメンテナンスを提

<sup>5)</sup> 「垂直統合」という用語には、他社の既存の活動を自社に取り込むというイメージがあり、他社を利用しない自給自足は、垂直統合とはいええないと思われるかもしれない。しかし、垂直境界の研究では、「垂直統合」という用語が広義で用いられ、自給自足型と後述の買収型の両方を含むことが多く、それらが峻別されることは少ない。

供する際に、外部業者を利用せず、自給自足のためのマーケティング組織を構築した。

一方、(2)取引コスト理論による説明は、こうした自給自足型の問題には適合しない。というのも、取引コスト理論では、すでに市場が存在することが前提であり (Teece, 2010, 2014)、十分な取引相手の存在が暗黙的に仮定されているからである。これに対して、上述のアップルやシンガーによる垂直統合は、市場が薄いために起こったものであり、取引コスト理論ではうまく説明できない。

## (2) 買収型の垂直統合問題

次に、買収型の垂直統合問題とは、なぜ企業は市場を利用せずに取引を内部化するのかという問題である。企業は、ある活動をめぐって、市場を通して他社と取引してその技術やノウハウを利用するのか、それとも他社を買収して自社内に取り込み、他社の技術やノウハウを活用するのか。後者の場合には、買収型の垂直統合が起こる。

上述の3つの主張のうち、(2)取引コスト理論による説明は、こうした買収型の統合問題に適合している。ある取引相手と市場で取引する際に発生するコストが、同じ相手と組織内で取引する際に発生するコストと比べて高い場合には、企業は、その取引相手を買収する形で垂直統合するだろう。

たとえば、取引コスト理論によって説明される垂直統合の代表例は、GMによるフィッシャー・ボディの買収である (Klein et al., 1978)。フィッシャー・ボディは、以前からGMに対して車体を供給していた。しかし、市場環境が変化し、大量生産を始めたGMはフィッシャー・ボディに車体価格の再交渉を求めたが、フィッシャー・ボディはこれを拒否した。

もしこのまま市場を通して取引したならば、両社の間には、契約交渉をめぐって多大な取引コストが発生するだろう。そこで、GMは、市場取引コストを節約するために、フィッシャー・ボディを買収し、車体製造を内部化した。

一方、(1)市場規模による説明と(3)ケイパビリティ論による説明は、こうした買収型の問題には適合しない。というのも、いずれの主張も、なぜ市場で取引せずにその取引を内部化するのかを説明できないからである。

市場規模が大きい場合には、企業は、規模の経済を享受するために、専門業者を利用する。このとき、企業は、市場を通して専門業者と取引できるだけでなく、こうした専門業者を買収して社内に取り込むこともできる。買収後も、自社に限らず広く市場に製品を供給するならば、たとえ社内部門であっても規模の経済を享受できるだろう。

また、社外に強力なケイパビリティを持つ企業が存在する場合には、企業は、その外部業者を利用する。このとき、企業は、市場を通してその業者と取引できるだけでなく、こうした業者を買収してそのケイパビリティを社内に取り込むこともできる。

それゆえ、いずれの主張も、GMがフィッシャー・ボディと取引する理由を説明することはできても、なぜGMがフィッシャー・ボディを買収したのかをうまく説明できない。

### (3) 2つの垂直統合問題の階層性

以上のように、2つの垂直統合問題は異なるものであり、3つの主張のいずれも企業の垂直統合を十分に説明できない。これは、2つの統合問題が階層的な関係にあり、それらが密接に関連しているからでもある。

自給自足型の統合問題は、買収型の統合問題よりも低次の問題である。というのも、買収型の問題が生じるときには、つねに自給自足型の問題も生じるが、自給自足型の問題が生じるとしても、必ずしも買収型の問題が生じるとは限らないからである。

企ある活動を必要とする企業は、まず、自給自足型の統合問題に直面する。ここで、もし市場規模が小さい、あるいは市場が薄く、社外に強力なケイパビリティを持つ企業が存在しないならば、企業は、自らその活動をおこなって自給自足するだろう。それゆえ、取引相手の存在を前提とする買収型の統合問題は起こらない。

それに対して、もし市場規模が大きい、あるいは市場が厚く、社外に自社よりも強力なケイパビリティを持つ企業が存在するならば、企業は、自給自足せずに、外部の専門業者を利用するだろう。このとき、続いて、買収型の統合問題が生じる。

もしその専門業者との取引の資産特殊性や不確実性が高いならば、取引コストを節約するために、企業は、取引相手を買収するだろう。反対に、取引の資産特殊性や不確実性が低いならば、企業は、市場を通してその外部業者と取引するだろう。

このように、2つの垂直統合問題は階層的な関係にあり、その問題を解決するためには、段階的に両者の問題を解決する必要がある。図1は、2つの垂直統合問題の階層性を反映した、企業の統合意思決定のフローチャートである。また、以上で示した2種類の垂直統合問題の特徴は、表1のようにまとめられる。

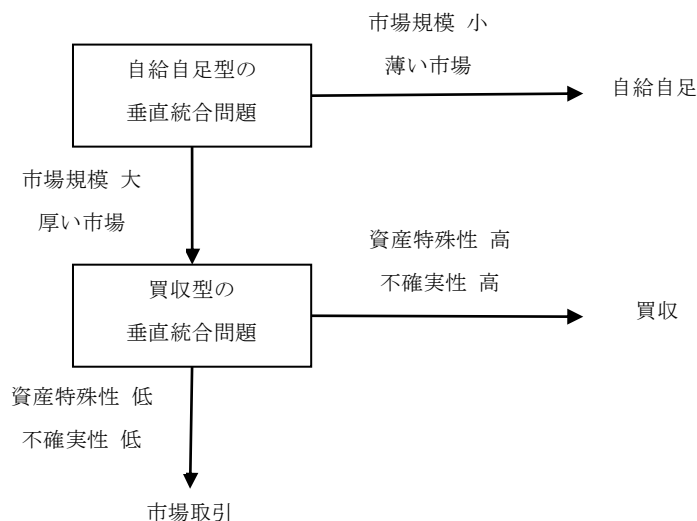


図1: 垂直統合問題の意思決定フローチャート

表 1: 2 種類の垂直統合問題

問題の種類	自給自足型	買収型
問題の内容	他社と取引するのか 自社でおこなうのか	市場を通して取引するのか 組織内部で取引するのか
問題の解決	(1)市場規模／(3)ケイパビリティ論	(2)取引コスト理論
問題の階層	低次	高次

## 5. 環境変化、企業の境界、そしてダイナミック・ケイパビリティ論

すでに明らかにしたように、企業は、2つの異なる垂直統合問題をいずれも解決しなければならない。もし環境が比較的安定しているならば、これらの問題を解決して適切な企業境界をいつたん設定できれば、しばらくの間は企業経営を効率的におこなえるだろう。

しかし、近年のように急速に変化する環境においては、そうした解決は一時的なものにすぎず、企業は、状況の変化を見極め、それに対応して、つねにこれらの問題を解決し続けなければならないだろう。このような状況では、近年注目されるダイナミック・ケイパビリティ論的な見方が必要となる。

ダイナミック・ケイパビリティとは、Teece et al. (1997) によって提示された概念であり、「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）のことである。環境変化が急速な状況では、これまでの強みの源泉であった資産が価値を失うこともあり、このような場合には、企業は、既存の資産を再構成し、ケイパビリティを変化させるためのより高次の能力を持っていなければ、生き残れない。

たとえば、菊澤（2014）は、ダイナミック・ケイパビリティをうまく活用した事例として、富士フィルムを挙げている。富士フィルムは、その名の通り、写真フィルムを中核事業としていた。しかし、デジタルカメラの普及によって写真フィルムの需要が低下し、危機的状況に陥った。こうした状況で、富士フィルムは、写真フィルムの生産で培った既存の技術が、化粧品や液晶パネルの保護フィルムに転用できることを見出し、それらの新事業に注力することで、危機を乗り越えたのである。フィルム技術という既存の資産を再構成することで、新たな市場機会を捉えた富士フィルムには、ダイナミック・ケイパビリティがあったといえるだろう。

このようなダイナミック・ケイパビリティ論の見方によれば、急速に変化する環境において、企業が存続し生き残るには、環境変化に対応して、既存の資産を再構成しながら、つねにその境界も変化させなければならないだろう。

まず、環境変化が小さい場合、すなわち、企業が直面するある取引をめぐる状況が変化した場合、企業は、買収型の垂直統合問題を再検討しなければならない。たとえば、これまで市場を通して外部業者から部品を調達していたが、さらなる効率化のために追加的な設備投資をおこなったり、学習によって従業員が特殊な知識を獲得したりしたために、取引の資産特殊性が高まった



とする。このとき、企業にとっては、高い資産特殊性が生み出す市場取引コストを節約するために、取引相手を買収することが効率的となる。

このような小さな環境変化の場合には、自給自足型の垂直統合問題を再検討することまでは必要ない。しかし、大きな環境変化が起こった場合、すなわち、企業を取り巻く市場の状況が変化した場合には、企業は、自給自足型の統合問題を再検討しなければならない。たとえば、これまでは革新的な製品を直営店で販売していたとしても、時間の経過に伴って競争業者の模倣が進み、その製品がコモディティ化し、その製品の販売知識も広く普及したとしよう。このとき、企業は、もはや自給自足でその製品を販売する必要はなく、外部販売チャネルを積極的に利用した方がよいだろう。

さらに、こうした変化が起こった場合には、企業は、買収型の統合問題についても再検討しなければならない。販売知識が広く普及しているならば、外部販売業者との間の相互依存性や不確実性は低いと考えられるため、企業にとっては、市場を通して外部業者を利用することが効率的だろう。

ところが、さらに大きな環境変化が起こる場合もある。それは、富士フィルムが経験した写真フィルム市場の衰退のように、市場そのものが大幅に衰退したり、まったく新しい市場機会が生まれたりして、企業がビジネスモデルの変革を迫られるような状況である。このような状況では、とくにダイナミック・ケイパビリティが必要となる。

このとき、企業は、まず、自給自足型の問題を再検討しなければならない。しかし、非常に大きな変化が起こった場合には、自社にも市場にも必要なケイパビリティが存在しない可能性が高い。そのため、こうした非常に薄い市場（菊澤, forthcoming）では、企業は、既存のケイパビリティを再構成して自給自足するか、あるいは必要なケイパビリティを持つ企業群から成る市場をつくり、その中の外部業者を利用するかを選択しなければならない。そして、もし外部業者を利用するならば、企業は、買収型の問題についても再検討しなければならない。

以上のように、企業は、様々な環境変化に応じて垂直統合問題を再検討し、つねに適切に企業境界を設定しなければならず、とくに近年のような急速に変化する環境では、そうすることが企業の生存にとって不可欠だろう。

## 6. 結語

企業はどこまで大きくなるのか、という企業の境界問題は、これまでも企業理論や戦略経営の分野で多くの関心を集めてきた。とくに、企業の垂直境界をめぐる議論では、以下のような相互に対立する主張が並存している。(1)市場が拡大するほど、規模の経済を得るために専門化が進み、垂直統合が抑制されるという説。(2)取引コストを節約するために、垂直統合が起こるという説。(3)外部に必要なケイパビリティが存在しない場合に、垂直統合が起こるという説。

そこで、本稿では、これらの主張を再構成し、それらが異なる2つの垂直統合問題、すなわち、なぜ企業は専門化せずに自給自足するのかという自給自足型の統合問題と、なぜ企業は市場を利

用せず取引を内部化するののかという買収型の統合問題を対象としていることを明らかにした。

こうした分析から、市場規模やケイパビリティによる説明(1)(3)は、自給自足型の統合問題のみに適合する一方、取引コスト理論による説明(2)は、買収型の問題のみに適合し、それゆえ、垂直統合をめぐる3つの主張は、いずれも不十分であることを明らかにした。

そして、これら2種類の垂直統合問題を解決し、状況の変化に対応して企業が適切にその境界を設定するためには、近年注目されるダイナミック・ケイパビリティ論的な見方が必要となることを示した。

#### 参考文献

- 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.
- Demsetz, H. (1988), *Ownership, Control, and the Firm*, New York: Basil Blackwell.
- Demsetz, H. (1995), *The Economics of the Business Firm: Seven Critical Commentaries*, New York: Cambridge University Press.
- Demsetz, H. (2008), *From Economic Man to Economic System: Essays on Human Behavior and the Institutions of Capitalism*, New York: Cambridge University Press.
- 菊澤研宗(2014)「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』第56巻6号: 87-101, 2014年.
- 菊澤研宗(forthcoming)「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」『三田商学研究』.
- Klein, B., Crawford, R. G., and A. A. Alchian (1978) "Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process," *Journal of Law and Economics*, 21(2): 297-326.
- Stigler, G. J. (1951), "The Division of Labor is Limited by the Extent of the Market," *The Journal of Political Economy*, 59(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. (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.
- Teece, D. J., G. Pisano and A. Shuen (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 18 (7),509-33.
- Williamson, O. E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. 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. E. (1985), *The Economic Institution of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. Free Press.
- Williamson, O. E. (1996), *The Mechanisms of Governance*. Oxford University Press.