

令和 4 年 6 月 17 日現在

機関番号：32678

研究種目：若手研究

研究期間：2018～2021

課題番号：18K12854

研究課題名(和文)変化の急速な市場環境下でのビジネスモデルの転換に伴う企業境界の再設定に関する研究

研究課題名(英文)Study on the Resetting of Firm's Boundary due to Transforming Business Models in a Rapidly Changing Business Environment

研究代表者

橋本 倫明 (Hashimoto, Noriaki)

東京都市大学・都市生活学部・准教授

研究者番号：30650460

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,000,000円

研究成果の概要(和文)：変化が急速な市場環境下で企業は(1)「何を基準に企業内外の資源を再構成すればよいのか」、(2)「新たな技術や知識をどのように獲得すればよいのか」を考察するため、文献渉猟、理論モデル構築、事例調査を実施した。

(1)について、補完的資産を互いに特殊化し、各資産の価値を高めると同時に模倣困難にするように資源を再構成すべきであることが示された。

(2)については、技術や知識を含む補完的資産の獲得を確実かつ効率的に行うために、外部業者との間の能力差と取引にかかるコストの大きさに基づいて、それらの資産を自社で所有するのか、契約を通じて社外から調達するのかを適切に決定することが重要であることを示した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

グローバル競争、市場ニーズの多様化、技術革新等により、今日の事業環境は変化が早く不確実であり、変化に適應するために新たなビジネスモデルへの転換を求められる企業も増えている。戦略経営分野ではダイナミック・ケイパビリティという企業能力が注目されているが、ビジネスモデルの良い転換の仕方は明らかにされていない。

本研究は、企業が互いに特殊化された補完的資産を活用できるビジネスモデルに転換すべきことを示し、補完的資産の獲得に関する意思決定フローを提示した。ダイナミック・ケイパビリティの活用に具体的内容を与えたことがその学術的意義であり、ビジネスモデル転換の方針を企業に示したことがその社会的意義である。

研究成果の概要(英文)：To clarify (1) what criteria should be used to orchestrate resources inside and outside the firm and (2) how firms should access new technologies and knowledge for orchestrating the resources in a rapidly changing business environment, we conducted the literature review, theoretical analysis, and case studies.

The findings are as follows: (1) Firms should orchestrate the resources to be co-specialized complementary assets, resulting to increase the value of the assets as well as to make difficult to imitate. (2) To access reliably and efficiently the complementary assets including technology or knowledge, firms should decide whether to own the assets in-house or to procure them from outside through a contract, based on the capability difference and transaction costs with external contractors.

研究分野：経営戦略論、経営組織論、コーポレート・ガバナンス論、組織の経済学

キーワード：ダイナミック・ケイパビリティ 共特化 企業境界設定 取引コスト 取引可能性 取引採算性 コーポレート・ガバナンス 取締役会

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属します。

## 1. 研究開始当初の背景

今日では、国際的な企業間競争の激化、市場ニーズやライフスタイルの多様化、絶え間ない技術革新等を背景として、企業を取り巻くビジネス環境の変化が急速なものになっている。こうした変化の激しい環境では、企業の主力事業が急速にその競争力を失うことも珍しくなく、環境変化に適応するために従来の事業の枠を飛び越えて新たなビジネスモデルへの転換を進める企業が増えている。しかし、当然のことだが、ビジネスモデルはただ変えればよいというものではない。「良い転換の仕方」というものがあるはずである。企業はどのようなビジネスモデルに転換すべきなのか、そして、企業は、ビジネスモデルの転換に伴って必要となる新たな技術や知識を、市場から購入すべきなのか、提携相手から借用すべきなのか、企業買収によって獲得すべきなのか、あるいは自ら開発すべきなのか。

これまでの戦略経営論研究では、ダイナミック・ケイパビリティと呼ばれる環境変化適応のための自己変革能力がビジネスモデルの転換を可能にすると主張されてきた。つまり、企業は、まず環境変化に伴う新たな機会を感知し、既存の資源を結合したり再利用したりしてその機会を捕捉し、これらを本格的、継続的に実施できる体制に変革することによってビジネスモデルの転換、そして長期的な生き残りに成功するとされてきた。

こうしたダイナミック・ケイパビリティ論のフレームワークは、世界中の研究者から注目され、大枠として受け入れられている一方で、その精緻化に向けた議論が非常に活発に展開されている。しかしながら、これまでのところ、1. 企業経営者が何を基準に資源を結合したり再構成したりすればよいのか、そして資源を再構成するにあたって、2. もし新たな技術や知識が必要になるとしたらそれらをどのような方法で獲得すればよいのか、については十分に明らかにされていない。

## 2. 研究の目的

そこで、本研究の目的は、市場環境が急速に変化した場合のビジネスモデルの転換に伴い、以下の2つの問いに答えることにある。

- (1) 企業は何を基準に企業内外の資源を結合したり再構成したりすればよいのか
- (2) 企業は新たに必要となる技術や知識をどのように獲得すればよいのか

前者の問いは、規模の経済や範囲の経済といった従来の一般的な経営指針が今日の変化する環境への適応のためにビジネスモデルを転換する場合においても重要な指針となりうるのか、あるいは別の新たな経営指針が必要なのか、もし新たな経営指針が必要ならばそれは何か、といった問いである。また、後者は、ビジネスモデルの転換に伴って必要となる新たな技術や知識を、市場を通じて購入すべきなのか、提携相手から借用したり提携相手と共同利用したりすべきなのか、企業買収によって獲得すべきなのか、あるいは自ら開発・創造すべきなのか、といった問いである。

## 3. 研究の方法

本研究では以下の観点に基づき、関連文献の渉猟と再構成、理論的な分析と仮説の提示、企業を対象とした事例調査をそれぞれ実施した。まず、ダイナミック・ケイパビリティ論において資源再構成の基準となる可能性のある「共特化」という概念に着目した。共特化とは資産が相互に特殊化され、それらの資産が結合して利用されると多くの便益が得られることを指す。一方で、共特化は同時にその資産をめぐる取引コストを高める。取引コスト理論によれば取引コストは企業境界の有力な決定要因であるため、本研究ではビジネスモデルの転換に伴う新たな技術や知識の獲得の問題を解決する糸口として、変化の激しいビジネス環境において企業の境界がどのように決定されるのかについて取引コストを中心概念に据えて考察した。

加えて、資源再構成における共特化概念以外の基準の探究においては、現代のビジネス環境下での企業の戦略目標としての持続的な競争優位の解釈と、ダイナミック・ケイパビリティ論で明らかにされていない企業の行動原理の内容についても考察を行った。また、新たな技術や知識の獲得方法に影響を与える要因として取引コストに加えて、ケイパビリティを考慮に入れた。

## 4. 研究成果

### (1) 第1の問いに関する主要な研究成果

本研究の第1の問いは、「市場環境が急速に変化した場合のビジネスモデルの転換に伴い、企業は何を基準に企業内外の資源を結合したり再構成したりすればよいのか」であった。これについてまず、補完的資産が互いに結合されて使用されると大きな価値が生じる「共特化」を実現するように資源を再構成することが競争優位の源泉になりうることを示した。共特化された資源はその相乗効果によって各資産の価値を向上させ、企業の提供する商品やサービスによる「価値創造」につながる。その上、共特化された資産を競合他社が模倣するためには補完的資産とともに模倣しなければならないため、共特化資産は模倣を困難にする「価値保護」の側面からも競争

優位に結びつく。それゆえ、共特化は、企業がダイナミック・ケイパビリティを活用して持続的な競争優位と生存を維持するために資源を再構成するための基準となりうる。

次に、ダイナミック・ケイパビリティに基づいて企業が資源を再構成する際の戦略目標として、持続的な競争優位の概念は今日のビジネス環境に合うように再解釈される必要があることを示した。従来の経営戦略論が目指してきたように、持続的な競争優位を長期的な企業利益をもたらす競争優位とみなすことはできない。というのも、環境変化が激しいために単一の競争優位を長期的に維持することは非常に困難だからである。そのため、今日における持続的な競争優位は異なる一時的な競争優位が連続的に発生するものと解釈されるべきである。この解釈を前提とすれば、事業に対する企業の見方も変わる。企業は事業における競争優位の獲得を目指して努力するが、たとえそれを獲得できたとしても一時的でしかなく、競争優位の喪失は必然のものとして認識される。そのため、企業にとって重要な態度は、競争優位の喪失をできるだけ早期に発見するとともに、新たな機会に対して仮説レベルでも果敢に投資を行いながら厳格で頻繁な見直しを行うという試行錯誤である。

企業がダイナミック・ケイパビリティを活用して持続的な競争優位を維持するためには、従来の代表的な企業の行動原理である利益最大化原理は適切なものでないことが明らかになった。今日のビジネス環境は変化が激しく不確定であるため、期待される利益を事前に正確に予測し、その利益が最大となるように行動することはできないからである。今日の環境において企業が利益最大化行動を行えるのは、環境が一時的に安定している短い期間のみである。このような安定的な環境においては事業活動を効率的に管理・運営する通常能力（オーディナリー・ケイパビリティ）が競争優位の源泉となるが、今日の環境においてはダイナミック・ケイパビリティの活用が持続的な競争優位の維持にとって重要であり、それゆえ利益最大化原理はダイナミック・ケイパビリティ活用のための行動原理とならない。

そこで、本研究では、企業はすでに実現した低次のビジネス環境では利益を最大化しようとし、これから起こりうる環境の多様な選択肢の集合としての高次のビジネス環境では利益を確保しようとするという階層的な行動原理を提示した。後者の原理は本研究で新たに提示した行動原理であり「利益確保原理」と呼んだ。利益確保原理は、企業が利益を得られる可能性のある選択肢を広く実行し、様々な環境変化が起きても一定の利益を確保しようとする行動原理である。本研究では、企業の単純な投資選択を想定した仮想実験の結果、今日のビジネス環境においては、その環境の次元に応じて利益最大化原理と利益確保原理を使い分ける階層的な行動原理を企業が採用することが、ダイナミック・ケイパビリティ論の理論的なミクロ的基礎となり、ダイナミック・ケイパビリティ活用の行動原理として適切であることを明らかにした。

これらのことから、第1の問いに関して以下のことが明らかになった。急速に変化する市場環境において、企業は、「異なる一時的な競争優位の連続」としての持続的な競争優位を戦略目標とし、既存事業の競争優位の喪失を当然のものとしてそれを早期に発見することに努め、新しい環境に適合して利益を生み出す可能性のある新ビジネスモデルへの転換を試行錯誤的に幅広く実施すべきである。そして、そのビジネスモデルの実現においては、資産の共特化を通じて大きな価値を創出するように企業内外の資源を結合したり再構成したりすべきである。そうすることで、企業は予測できない環境変化が生じたとしても、ダイナミック・ケイパビリティを活用してその環境変化に徐々に適応していくことができるだろう。

## (2)第2の問いに関する主要な研究成果

本研究の第2の問いは、「市場環境が急速に変化した場合のビジネスモデルの転換に伴い、企業は新たな技術や知識をどのように獲得すればよいのか」であった。これについてはまず、共特化資産の特徴について考察し、それらの補完的資産自体や資産が生み出す価値の獲得を確実なものにするためには適切な企業境界設定が重要であることを示した。共特化資産は上述のように大きな価値を創出したり他社からの模倣を困難にしたりするが、反面、それらは相互に特殊化されているために、市場で簡単に入手することが難しかったり、それらの補完的資産を保有している限定された相手と取引しなければならなかったりする。そのため、自社の企図する資産の結合を実現したり、補完的資産を提供する他社との駆け引きや価値の奪い合いのような取引コストを抑制して自社の利益を保護したりするためには、重要な補完的資産のコントロールやアクセスをどのように確保するのが重要な問題となるのである。

この問題の考察にあたって、本研究ではとくに垂直境界設定、つまり企業は原材料等の調達から製造、卸売、小売という一連の活動プロセスの流れの中で、どの範囲を自社で行いどの範囲を外部に任せるのかという問題に焦点を当てた。まず、関連文献のレビューと再構成により、この問題に関する先行研究は生産効率、市場支配力、取引コスト、ケイパビリティに基づくアプローチにそれぞれ分類できること、そして2つの残された主要課題があることが明らかになった。第1に、垂直境界設定問題を画一的に捉え、異なるアプローチがそれぞれ垂直境界をめぐる異なる問題に対処することが無視されてきた。第2に、今日の変化の激しいビジネス環境における垂直境界の再設定問題を論じていないことである。これらの課題に対して、ダイナミック・ケイパビ

リティ論に基づく分析と事例調査を実施した結果、企業の垂直境界設定の問題は「ある活動が誰が行うのか」と「ある活動を行う人はどのように組織されるのか」という2種類に区別でき、それゆえ企業はケイパビリティアプローチと取引コストアプローチを段階的に適用して問題に対処すべきであることを示した。また、ビジネス環境の変化がどのように垂直境界設定に影響を与えるのか、そのとき企業はどのように垂直境界を再設定すべきなのかという問題に対して、市場でのケイパビリティの分布における変化と取引状況における変化に対応するためにダイナミック・ケイパビリティを活用する必要があることを示した。そして、これらを踏まえ、急速に変化するビジネス環境下での企業の垂直境界設定の意思決定フローを提示した(図1)。

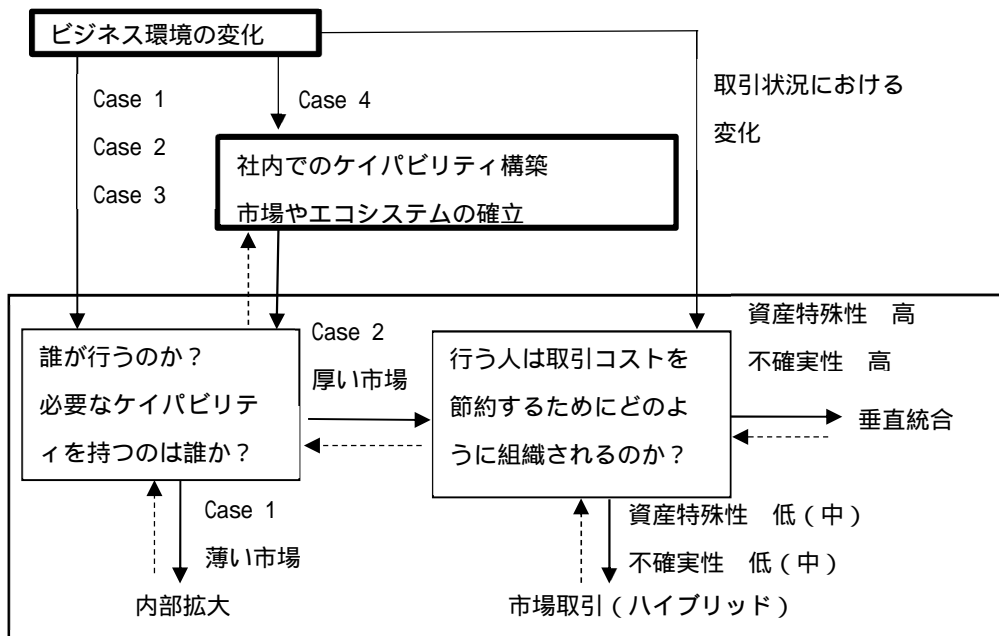


図1 急速に変化するビジネス環境下での企業の垂直境界設定における意思決定フロー  
出所) 橋本倫明(2022)「企業の垂直境界設定に関する一般理論の構築に向けて」『経営教育研究』第25巻2号 p.71 より引用

さらに、垂直統合に関してさらに詳細な分析を実施した。これまでの垂直統合研究では、垂直統合に至る2つのプロセス、すなわち「内部ケイパビリティに基づく活動範囲の自己拡大」と「必要なケイパビリティを備えた外部活動の内部化」が区別されてこなかった。しかし、経営者にとって内部のケイパビリティを活用するのか、外部のケイパビリティを活用するのかは代替的な意思決定であり、実務上それらの区別は重要である。そこで、取引コスト理論とケイパビリティアプローチを統合した独自の垂直統合モデルを展開することにより、必要なケイパビリティを社内で構築することが容易であるか、外部企業からそのケイパビリティを調達することが困難である場合に、企業は内部化ではなく自己拡大を選択することが明らかになった。また、必要なケイパビリティを備えた企業や事業を獲得するコストや、外部ケイパビリティを活用した活動のガバナンスコストが高い場合にも、同様に企業は内部化よりも自己拡大を選択することがわかった。

以上のことは、外部企業が十分なケイパビリティを持たないために企業が自ら境界を拡大するという「取引可能性」問題と、取引コストが極めて高いために取引すること自体が割に合わなくなるという「取引採算性」問題への対処の必要性を示唆している。つまり、変化が急速な市場環境下の境界設定では、十分なケイパビリティや補完的資産を持った外部業者が市場に存在しない場合や、外部のケイパビリティや補完的資産を獲得したり活用したりするための取引コストがそのメリットを上回る場合には、企業は自ら必要なケイパビリティや補完的資産を構築してその活動範囲を拡大し、共特化を実現することが必要となる。

### (3)前提条件としてのコーポレート・ガバナンス体制の研究

今日のビジネス環境における共特化の実現と適切な企業境界設定の前提条件として、経営者によるダイナミック・ケイパビリティ活用を促すコーポレート・ガバナンスも必要となること、本研究を進める中で判明してきた。近年、日本ではコーポレートガバナンス・コードを中心に、企業の持続的な成長を図るために独立社外取締役の積極的な登用が促され、独立社外取締役中心の指名委員会や報酬委員会も次々と設置されてきた。本研究ではこの動きを批判的に考察し、先行研究のレビューを基礎としてダイナミック・ケイパビリティ論に基づく新たなコーポレート・ガバナンスの展開を試みた。その帰結として、第1に、エージェンシー理論に基づけば、独

立社外取締役の積極的な活用は経営者のインセンティブ問題を解決するために有用である。第2に、しかし変化の激しい環境ではインセンティブ問題の解決よりも、企業活動を正しい方向に向ける経営者のダイナミック・ケイパビリティ活用の促進が取締役会の最大の役割である。第3に、そしてその実現には独立社外取締役に過度な役割を与えることよりも、内部事情や業界に精通しマネジメント経験を持つ社内取締役の積極的な活用が求められる。このように、経営者のインセンティブ問題とダイナミック・ケイパビリティ活用の促進の両方を目的に、社内取締役と社外取締役の両方の効果的な活用を促すコーポレートガバナンス体制の議論が重要となることがわかった。

#### (4)得られた成果の国内外における位置づけとインパクト

国内外を問わず、変化の激しい市場環境における企業の戦略的な経営を対象とした代表的な研究の1つがダイナミック・ケイパビリティ論研究であるが、本研究の掲げた2つの問いについて、ダイナミック・ケイパビリティ論はその答えを明らかにしていない。そのため、本研究の成果は戦略経営論分野と経営実務に以下の点で貢献するものである。

##### 理論的貢献

高い期待の反面で理論の精緻化が強く求められているダイナミック・ケイパビリティ論に関して、既存の資源を再構成する場合の戦略目標（異なる一時的な競争優位の連続的な構築）、行動原理（利益最大化と利益確保の階層的な適用）、実施基準（共特化の実現）という理論を支える重要な要素のいくつかを明らかにすることができた。また、変化の激しい市場環境での垂直境界設定に適用する際の取引コスト理論の限界（取引可能性と取引採算性の問題）を明らかにし、ケイパビリティアプローチとの統合によって変化の激しい市場環境にも適用可能な理論展開が可能になることを示した。

##### 実務的貢献

今日多くの企業が激しい環境変化に巻き込まれ、多かれ少なかれビジネスモデルの転換を求められているため、本研究の成果は企業経営者の意思決定を助け、危機を脱するための経営上の指針の1つとなる。企業は環境変化に適応するためにダイナミック・ケイパビリティを活用する必要があるが、本研究で提示した戦略目標と行動原理に基づき試行錯誤を通じて共特化を実現すべく資産を再構成するとともに、共特化資産とそこから得られる利益を獲得するための企業境界を適切に設定すること、そしてそれらの活動の前提として社内外の役員をバランスよく機能させるコーポレート・ガバナンス体制を構築することにより、企業は価値創造と価値保護を同時に実現するビジネスモデルの転換に成功するだろう。

#### (5)今後の展望

本研究で残された課題と本研究から示唆された将来研究の方向性に従い、急速に変化するビジネス環境下での企業行動について、以下の点を中心に理論研究と実証研究を進めていく。

共特化がなぜどのように大きな価値を生むのか、今日の環境においてなぜ共特化が規模の経済や範囲の経済等に比べて重要性を増しているのかをさらに探究する。

利益確保原理と階層的な行動原理の内容を精緻化し、行動原理としての妥当性の追加的検証を行う。

変化する環境において頻繁に起こりうる企業境界の再設定をスムーズに実施するために必要な条件について検討する。

適切なコーポレート・ガバナンス体制を構築するために具体的にどのような取締役会構成や役員の属性等が必要なのかをさらに検証する。

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計4件（うち査読付論文 4件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 2件）

1. 著者名 橋本倫明	4. 巻 -
2. 論文標題 ダイナミック・ケイパビリティ論における企業の階層的行動原理 - 低次の原理としての「利益最大化」と高次の原理としての「利益確保」 -	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 経営戦略研究	6. 最初と最後の頁 3-16
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 橋本倫明	4. 巻 25(1)
2. 論文標題 企業の垂直境界設定に関する一般理論の構築に向けて	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 経営教育研究	6. 最初と最後の頁 63-76
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 Hashimoto Noriaki	4. 巻 9
2. 論文標題 Self-Expansion or Internalization as the Two Processes of Vertical Integration: What Informs the Decision?	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 Economies	6. 最初と最後の頁 -
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.3390/economies9040197	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 橋本倫明	4. 巻 18(1)
2. 論文標題 ダイナミック・ケイパビリティ・ベースのコーポレートガバナンスー日本版コーポレートガバナンス・コードにおける取締役の役割に着目してー	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 経営哲学	6. 最初と最後の頁 17-28
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

〔学会発表〕 計4件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 0件）

1. 発表者名 橋本倫明
2. 発表標題 ダイナミック・ケイパビリティ経営とサステナビリティ
3. 学会等名 日本マネジメント学会第84回全国研究大会 統一論題
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 橋本倫明
2. 発表標題 ダイナミック・ケイパビリティ論と日本企業
3. 学会等名 日本経営学会 関東部会シンポジウム
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 橋本倫明
2. 発表標題 L I X I L のガバナンス問題とダイナミック・ケイパビリティ
3. 学会等名 経営哲学学会 全国大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 橋本倫明
2. 発表標題 ダイナミック・ケイパビリティ論における企業境界の設定
3. 学会等名 日本経営学会 全国大会
4. 発表年 2018年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
--	---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------