

日本マネジメント学会 山城賞受賞報告

# ダイナミック・ケイパビリティの フレームワーク ～資源ベース再構成の組織能力～

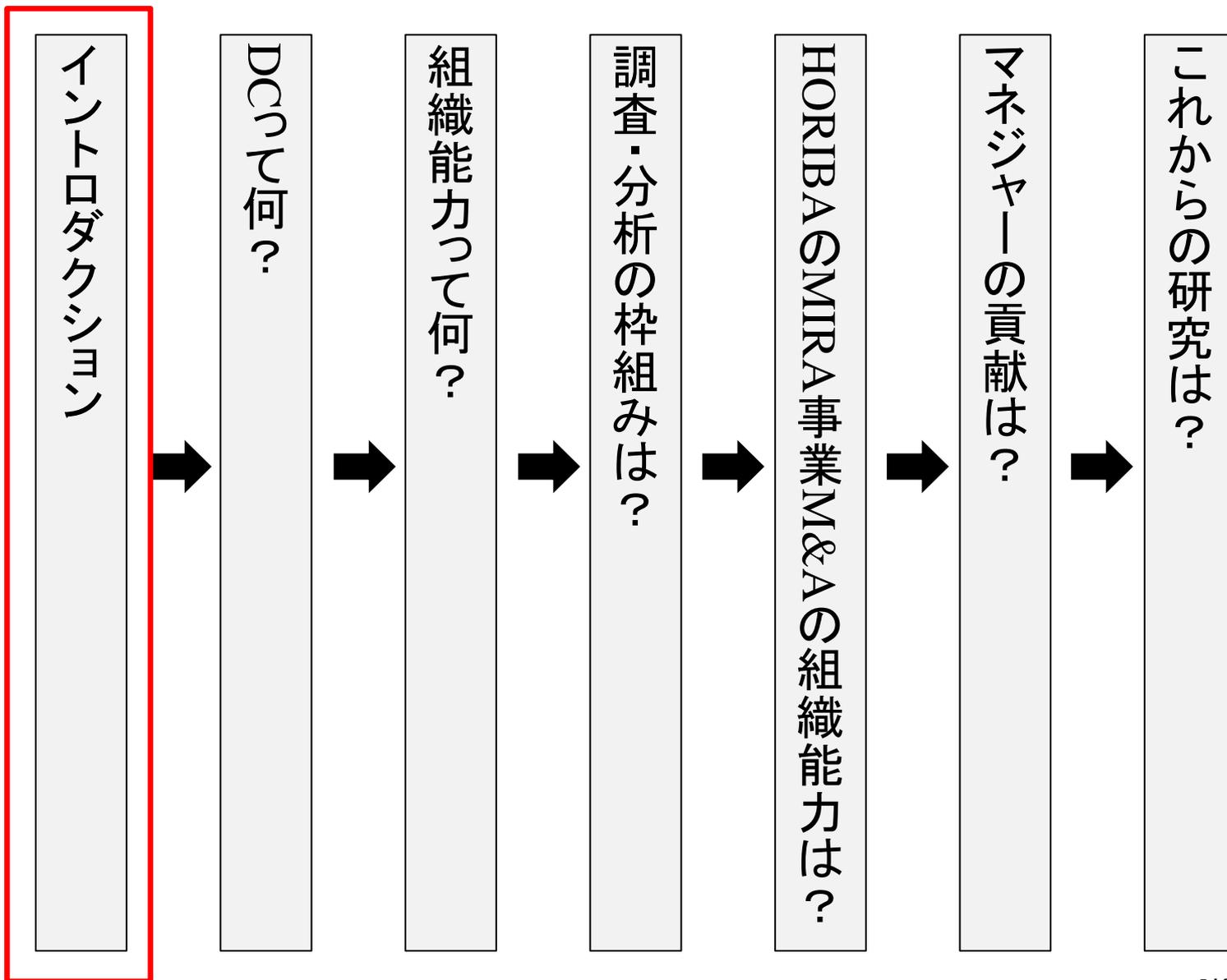
2024年6月9日  
九州産業大学 商学部

木下 耕二

kk1963@ip.kyusan-u.ac.jp



# ご報告の全体像



# ご報告の大前提

- 様々かつ豊富な研究、人生をご経験である先生方
- 貴重なお時間
- 歳は相応に重ねているが、若輩(特に研究)
- まことに、僭越ながら・・・

- 取捨選択、抽出よろしく願いたします
- 気軽にお願いたします

- 自分が何に関心、興味があるのか？
- 自分は、何で、役立てそうなのか？



自分探し？

- ご縁:ご関心、ご興味があれば、気軽にお声がけを
- よろしくお願申しげます

# 厚く御礼申し上げます (感謝の言葉しかございません・・・)

## ● 研究全般

DC研究の先生方

- 先行研究(ダイナミック・ケイパビリティ、組織能力etc.)
- 調査・分析の枠組み
- 調査・分析の結果、考察

## ● 事例研究

事例研究企業の皆様: HORIBA、ゼロ他

日本生産性本部

経営コンサルタント、中小企業診断士

- 探索、確保
- 調査

## ● 書き上げる

中央経済社

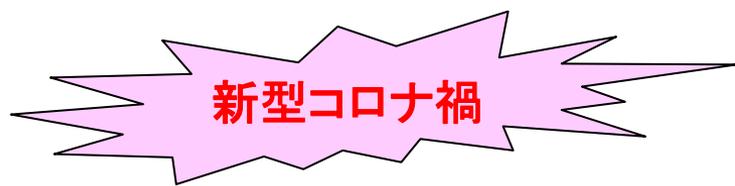
## ● 体調不良

家族、介護施設、医者、カウンセラー

- 自分 自律神経、三半規管不調
- 親族 認知症、メンタル

九産大: 学部長、同僚、校医、カウンセラー

## ● 転職(大学)



- 転職活動
- 授業、校務

山城賞委員会: 委員長、委員の先生方

## ● 山城賞受賞

学会の先生方: 司会、質問、フィードバック、査読

井上善海先生

# 自己紹介

太宰府市

雇用契約

営利、大企業

顧客：零細～大企業

古き良き日本企業

21～35歳

北九州コカ・コーラボトリング株式会社

勢、賞罰・実力

(1986～1999年)

(現コカ・コーラボトラーズジャパン株式会社)

営業，データ分析，マーケティング(新製品，自販機)，営業企画，サプライチェーン，内部監査

川崎市・大田区

業務委託契約

営利・公益、中小企業

顧客：中堅～大企業

政済労

36歳～

(公財)日本生産性本部

再生、総合(何でも)、人材育成

(1999年～)

経営コンサルタント養成講座受講、経営コンサルティング、教育・研修、提案営業、新規顧客開拓、新サービス開発、プロジェクトM

2014年1月15日 井上善海先生「そういえば明日が出願締め切り、、、」

50～58歳

東洋大学大学院

(2014～2022年)

博士前期課程、博士後期課程

福岡市

雇用契約

営利、中～大企業？

顧客：個人

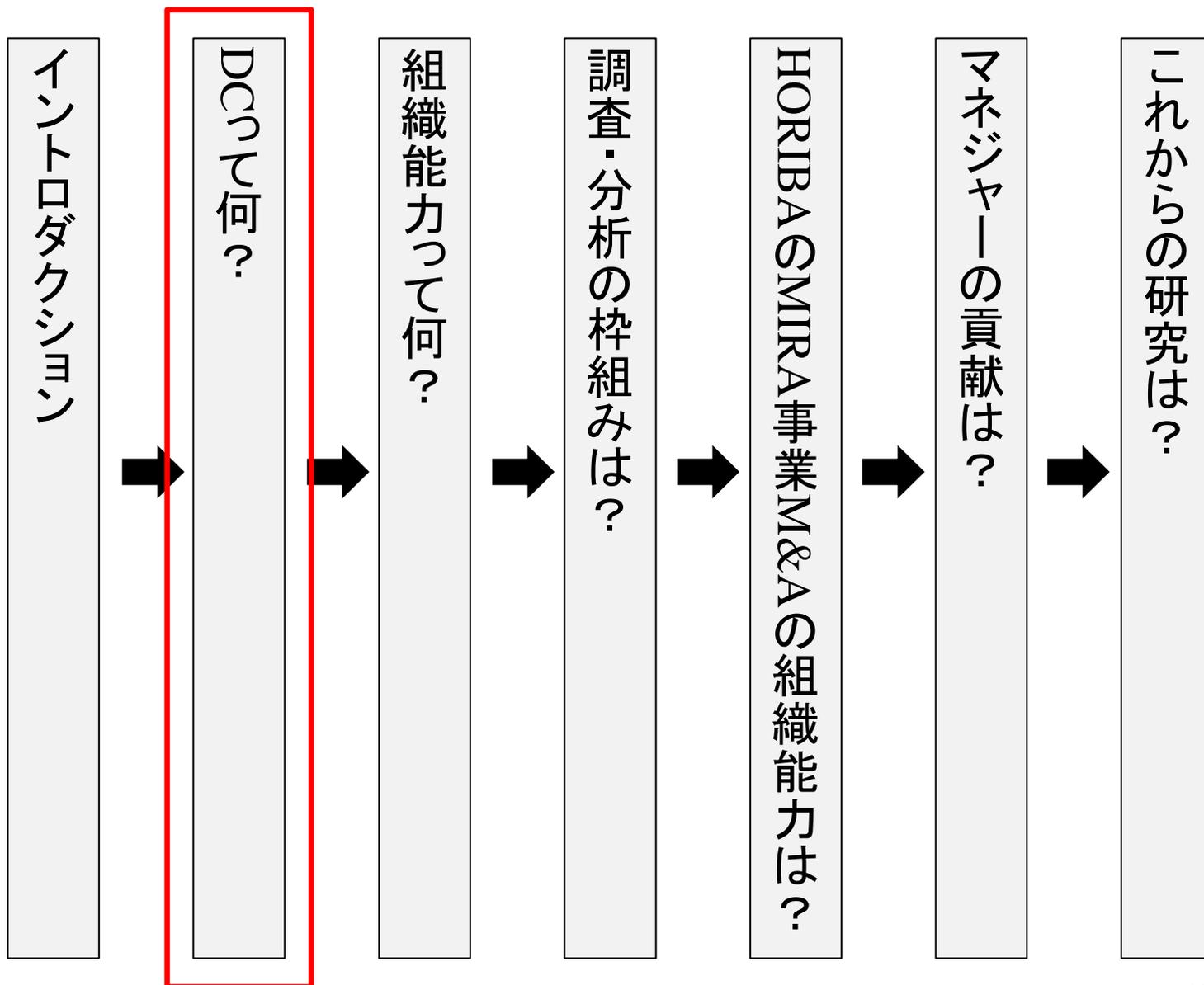
55歳～

九州産業大学

(2019年～)

経営学入門、経営管理論、経営管理論、卒論ゼミetc.

# ご報告の全体像



## DCって？(DC定義等)

- 急速な環境変化に対応するために企業内外のケイパビリティを統合、構築、再構成する企業の能力(Teece et al., 1997)。
- 市場変化に対応、さらに市場変化を創造するために、リソースを統合、再構成、獲得そして棄却するプロセス。マーケットの出現、衝突、分割、進化、消滅に合わせ新たなリソースの構成を実現する、組織的、そして戦略的なルーティン(Eisenhardt and Martin, 2000)。
- 学習によって形成された安定した集団活動のパターン(Zollo and Winter, 2002)。
- 企業独自の資産ベースを継続的に創造・拡張・改良・保護し、価値ある状態に維持することにより、持続的競争優位の構築を図る、企業独自の複製困難なケイパビリティ(Teece, 2007)。
- 組織が意図的に資源ベースを創造、拡大、修正する能力(Helfat et al., 2007)。
- ポーターのように環境状況の変化を認識し、それに対応させて資源ベース理論のように企業に固有の資源を認識し、それを再構成したり、再構築したりして、最終的にオーケストラの指揮者のように全体的にオーケストレーションする能力(菊澤, 2016)

ダイナミックに！

既存の組織能力を、拡張、改良、修正、統合、再編成する組織能力

持続的競争優位

# もの造りの組織能力の3階層

特性 組織能力	ルーティンのか	能力の対象：レベルか変化か
ルーティン的な もの造り能力	ルーティンの 〔情報転写の 繰り返し〕	静態的 〔他社より高レベルの競争 力を繰り返し実現する〕
ルーティン的な 改善能力	ルーティンの 〔問題解決の 繰り返し〕	動態的 〔他社より速いスピードで 競争力を向上させる〕
進化能力 (能力構築能力)	非ルーティンの 〔創発的な能力構築 への対処〕	動態的 〔他社より速いスピードで 上記二つの組織能力を構 築する〕

出所：藤本(2003)図2-3。

# 問題意識、先行研究問題点、研究目的、研究方法

## 問題意識

- 社会的背景:日本の企業の競争力の低下。
- 学術的背景:期待が寄せられているダイナミック・ケイパビリティの先行研究には問題が山積。
- **実務的貢献:企業の競争力の回復や持続的競争優位に有益(ではないか)。**



## 着眼するDC先行研究の問題点

- ① DCはどのような組織能力であるのか具体的な提示が十分でない。
- ② DC発揮におけるミドルマネジメントの貢献実体に関する実証的な検証が十分でない。



## 研究の目的

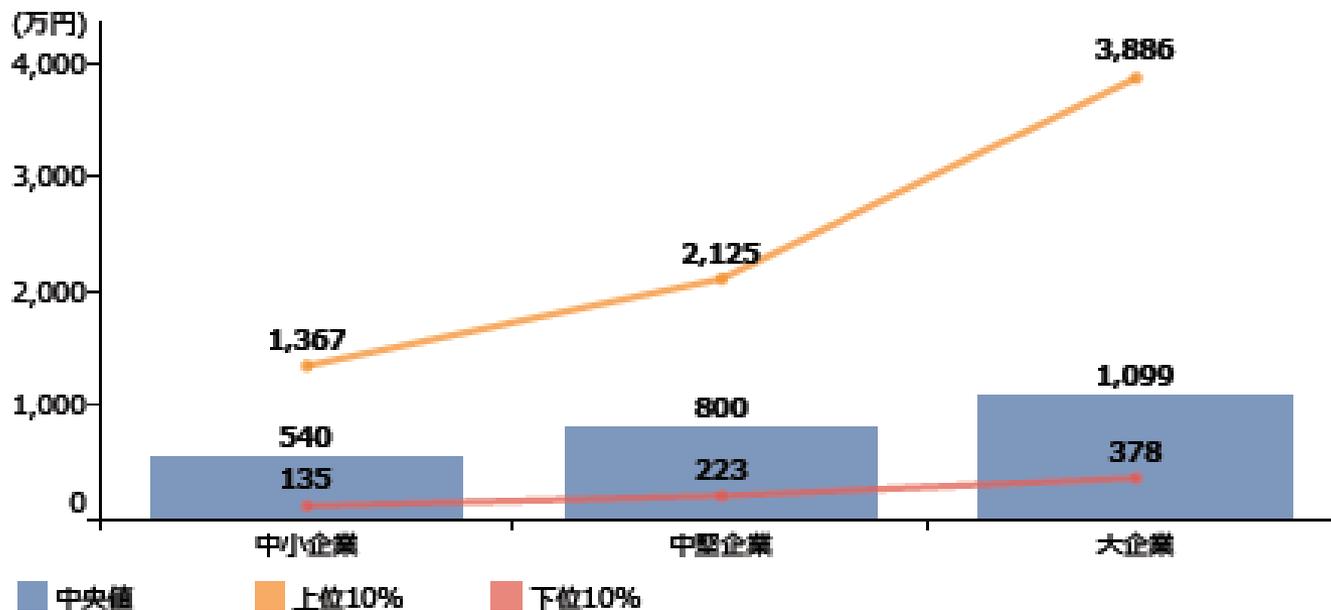
- ① DCを組織能力として具体化する枠組みを提示する。
- ② DC発揮におけるミドルマネジメントの貢献実態を明らかにする。
- ③ **ひいては実務におけるDCの応用展開を進める。**



## 研究の方法

- 研究対象の経営プロセス:M&A。
- 研究対象の組織:HORIBA。
- 研究の方法:単一事例研究。

## 中小企業の労働生産性とDCの活用



中堅企業、中小企業におけるDC概念活用の主たる主体



組織能力が一定程度以上である目される上位10%水準にある企業？

資料：財務省「令和2年度法人企業統計調査年報」再編加工

(注) 1. 非一次産業を集計対象としている。

2. ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中堅企業とは資本金1億円以上10億円未満、中小企業とは資本金1億円未満とする。

出所：中小企業庁（2022a）

# DCに係る先行研究の理論的考察

		レビュー	考察
1. 問題点・課題山積の背景・要因		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 多様な分野の様々な論者のアプローチ</li> <li>● 多様でダイナミックなDCの具体的、詳細な説明が不十分</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 概念、用語の定義が必要</li> <li>● 具体的、詳細なアプローチが必要</li> </ul>
2. コンテンツ系	(1) DCの定義	<ul style="list-style-type: none"> <li>● DCの定義は様々</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 以下の見解の相違によりDCの定義は未確定               <ul style="list-style-type: none"> <li>・DCはどのような環境下で機能するか</li> <li>・DCはルーティンか、否か</li> </ul> </li> <li>● DCの定義の見解は統一の必要あり</li> </ul>
	(2) DC機能環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>● DCが機能する環境は以下2つに大別               <ul style="list-style-type: none"> <li>・急激な環境</li> <li>・緩慢な環境</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● DCが機能する環境の調査分析、考察が必要</li> </ul>
	(3) ルーティン	<ul style="list-style-type: none"> <li>● DCはルーティン観点から以下の2つに大別               <ul style="list-style-type: none"> <li>・DCはルーティン</li> <li>・DCはルーティンかつアドホック(その場限り)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 以下の調査分析、考察が必要               <ul style="list-style-type: none"> <li>・DCのアドホック機能</li> <li>・DCのルーティン機能とアドホック機能の関係</li> <li>・ルーティン機能とアドホック機能の切り替え</li> </ul> </li> </ul>
	(4) DCとOCの区分	<ul style="list-style-type: none"> <li>● DCとOCの区分は以下の2つに大別               <ul style="list-style-type: none"> <li>・DCとOCの区分は可能</li> <li>・DCとOCの区分は困難</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● DCとOCの区分の基準は以下の通り               <ul style="list-style-type: none"> <li>・修正の主体(高次)か、修正の対象(低次)か</li> <li>・競争優位持続への貢献が強いのか、否か</li> </ul> </li> <li>● DCとOCの区分基準に関する調査分析、考察が必要</li> </ul>
3. プロセス系	(1) 形成・発揮のプロセス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● DCの形成・構築や発揮の過程についての実証的な検証は十分ではなく、未説明</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● DCの形成・構築や発揮の過程の調査分析、考察が必要</li> </ul>
	(2) 形成・発揮の主体	<ul style="list-style-type: none"> <li>● DCの主体はトップマネジメントでミドルマネジメントは期待されず</li> <li>● 一方で分権化などの点から、ミドルマネジメントの貢献の重要性を示唆</li> <li>● DCへのミドルマネジメントの貢献の実態は未説明</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 戦略の構築や実行におけるミドルマネジメントの貢献を示す先行研究は多数存在</li> <li>● 経営者以上にミドルマネジメントの役割を軽視している可能性あり</li> <li>● DCへのミドルマネジメントの貢献の調査分析、考察が必要</li> </ul>
	(3) モデル化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● DCF, DCの枠組みの論理的構造などのDCモデルが提示</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● DC研究の大きな枠組みに資するモデルが提示</li> <li>● DCのモデル化の高度化は引き続き必要</li> </ul>

- DC先行研究には問題点が山積しており、DC論は理論に至る過程にある。

- 着眼するDC先行研究の問題点

① DCはどのような組織能力であるのか具体的な提示が不十分

② DC発揮におけるミドルマネジメントの貢献実体に関する実証的な検証が不十分

出所: 木下(2023)。

# OCとDC

主に企業家によって発揮

ダイナミックに!

静態的

ダイナミックに!

動態化

静態的なOCを修正

	OC オーディナリー・ケイパビリティ	DC ダイナミック・ケイパビリティ
目的	事業機能の技術効率	顧客ニーズや技術・ビジネスチャンスとの適合
到達のモデル	購入または構築 (学習)	構築 (学習)
3つの構成要素	運営、管理、統治	感知、捕捉、転換
キーとなるルーティン	ベストプラクティス	署名プロセス
経営における重点	コスト管理	企業家的な資産オーケストレーションとリーダーシップ
優先	ことを正しく行う	正しいことを行う
模倣可能性	比較的模倣可能	模倣不可
結果	技術的適合性 (効率)	進化適合性 (イノベーション)

**ビジネスの基盤!**

Competency Trap: 有能性の罠 (Levit and March, 1988)

Core rigidity: 強みが弱みへ転化 (Barton, 1995)

外部適応

資産再構成

出所: Teece (2014b) Table 11にもとづき木下作成

## 【能力フレームワークの要素】

主要な構成要素	弱いOC	強いOC	強いDC
手順プロセス	標準以下のプラクティス	ベストプラクティス	独自のプラクティスとビジネスモデル
経営資源	わずかな普通の資源	贅沢な普通の資源	VRIN資源
戦略	下手にやる	正しくやる	正しいことをやる

Value : 価値  
 Rare : 稀少  
 Imperfectly imitable : 模倣困難  
 Non-substitutability : 代替不可能  
 (Barney, 1991)

出所: Teece (2014a) Table 2にもとづき木下作成

組織能力って? → 経営プロセス × 経営資源 × 戦略

組織能力とは、

「競争力・生存能力の強化を目的とする、経路依存性を有する、戦略に方向付けられた組織の階層的、連鎖的なプロセス、経営資源の体系」

藤本 (2003)

Rumelt (2011)

# DCって？

ダイナミックに！

既存の組織能力を、拡張、改良、修正、統合、再編成する組織能力

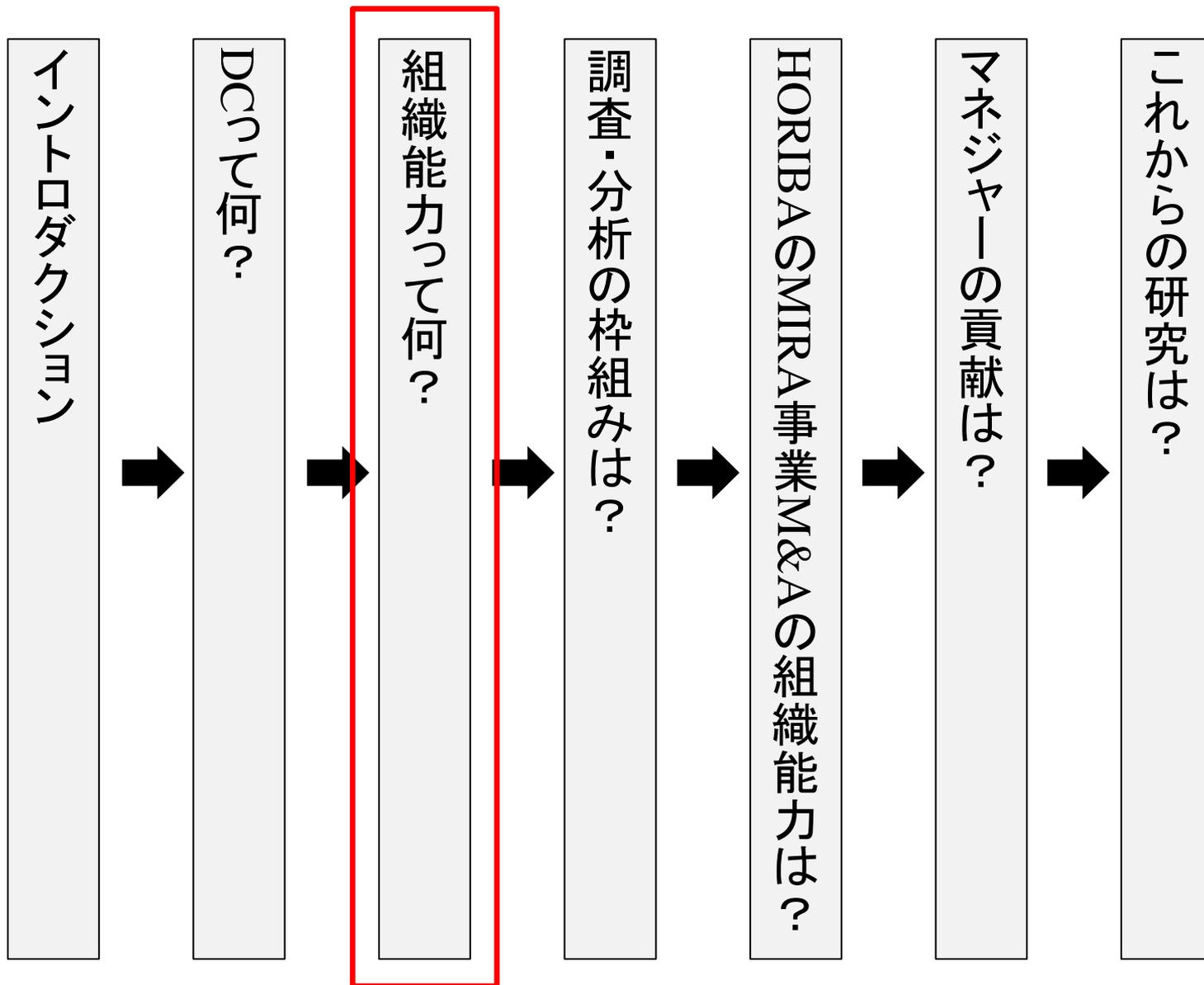
持続的競争優位

- ① プロセスが独自の
- ② プロセスにVRIN経営資源がインプット
- ③ ①、②を導く戦略が適切

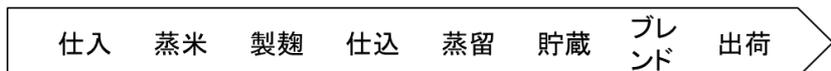
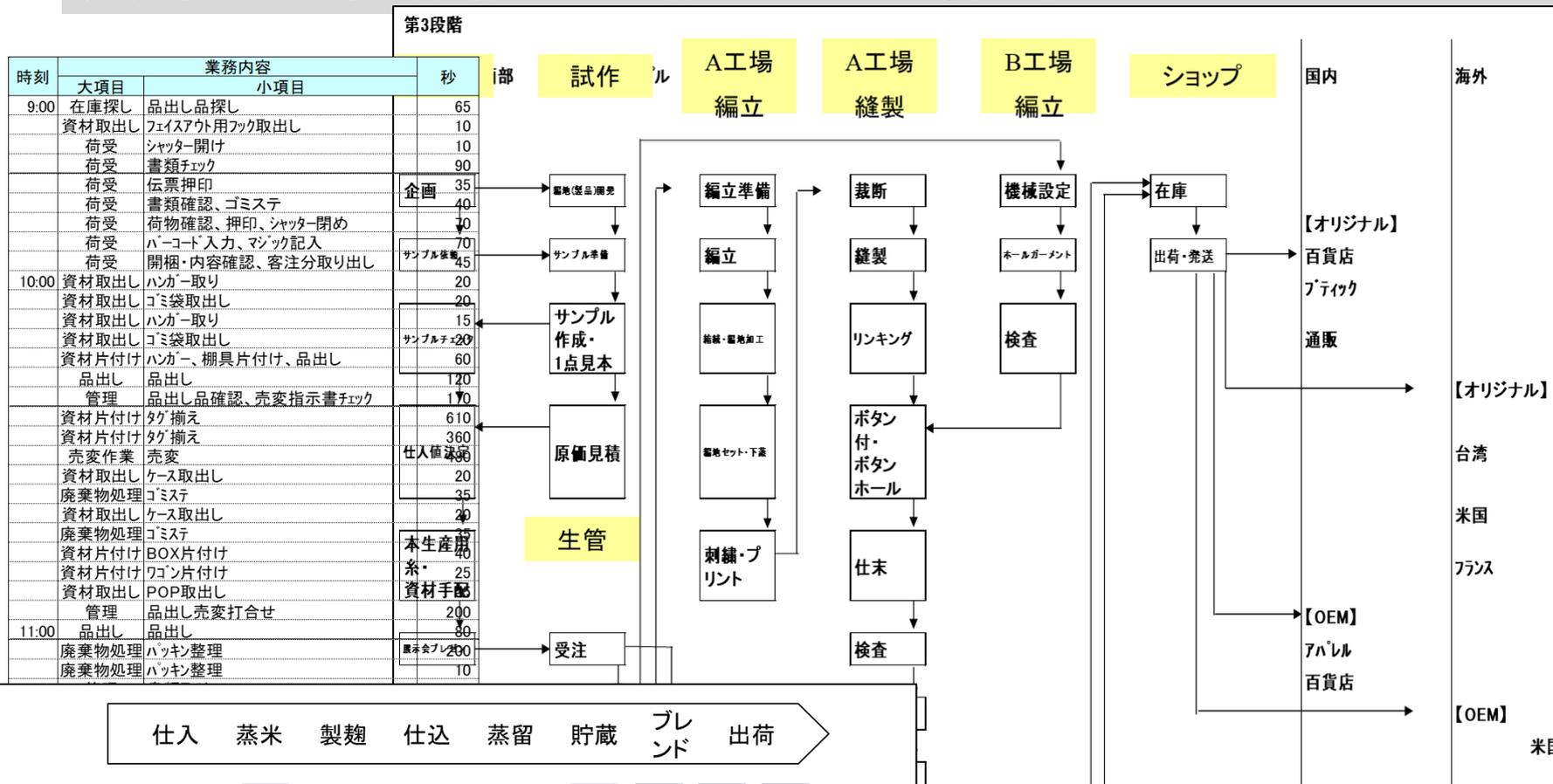
とは言うものの、実際の話し、はたして・・・

様々な、膨大な、複雑な組織能力の何に、どこに、どこからどこまでに、どの範囲に、DCは宿っているのか？埋め込まれているのか？存在しているのか？

# ご報告の全体像



# 具体的な組織能力の提示への着眼



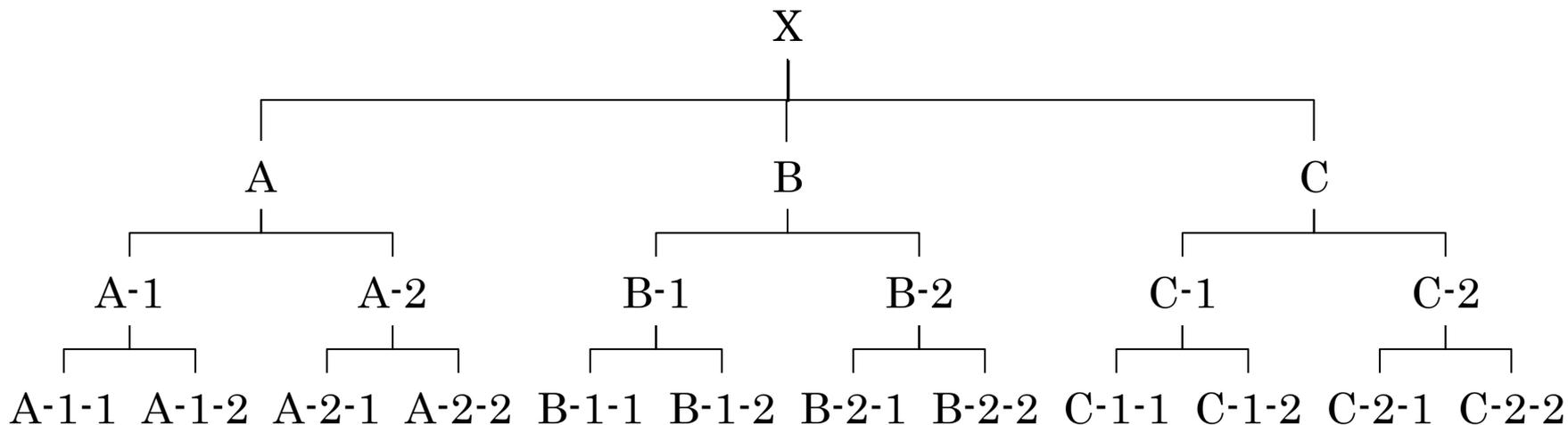
**組織能力を再構成するDCって、具体的には、どこにある？誰が関わっている(主体は誰)？どこからどこまでの組織能力？何が独自の？インプットされる資源はどんなVRIN？戦略って？**

**メタ的能力？→雲をもつかむ話し・・・ 私には無理！**

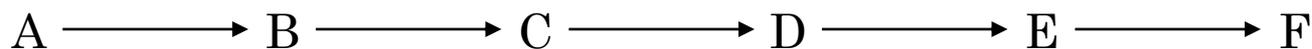
- 【仕入】
  - 米、麴、酵母、ビン、ラベルを仕入れる。
- 【洗米・蒸米】
  - 米を洗ってから水につける。水を切り、蒸し器で蒸してから冷ます。
- 【製麴1】
  - 蒸した米を「床」に移してほぐす。種麴を米の上にまいてから、〇日寝かせて切り
- 【製麴2】
  - 室に移して、種麴を混ぜこむ。蒸気で約〇～〇度まで上げて、麴が繁殖しやすいようにキープし調節する。
- 【1次仕込み】
  - 麴米を〇klのカメに移す。水と酵母をカメに入れる。酵母が増殖し、1次もろみができる。權入れをして発酵を促す。

# 組織能力の特性

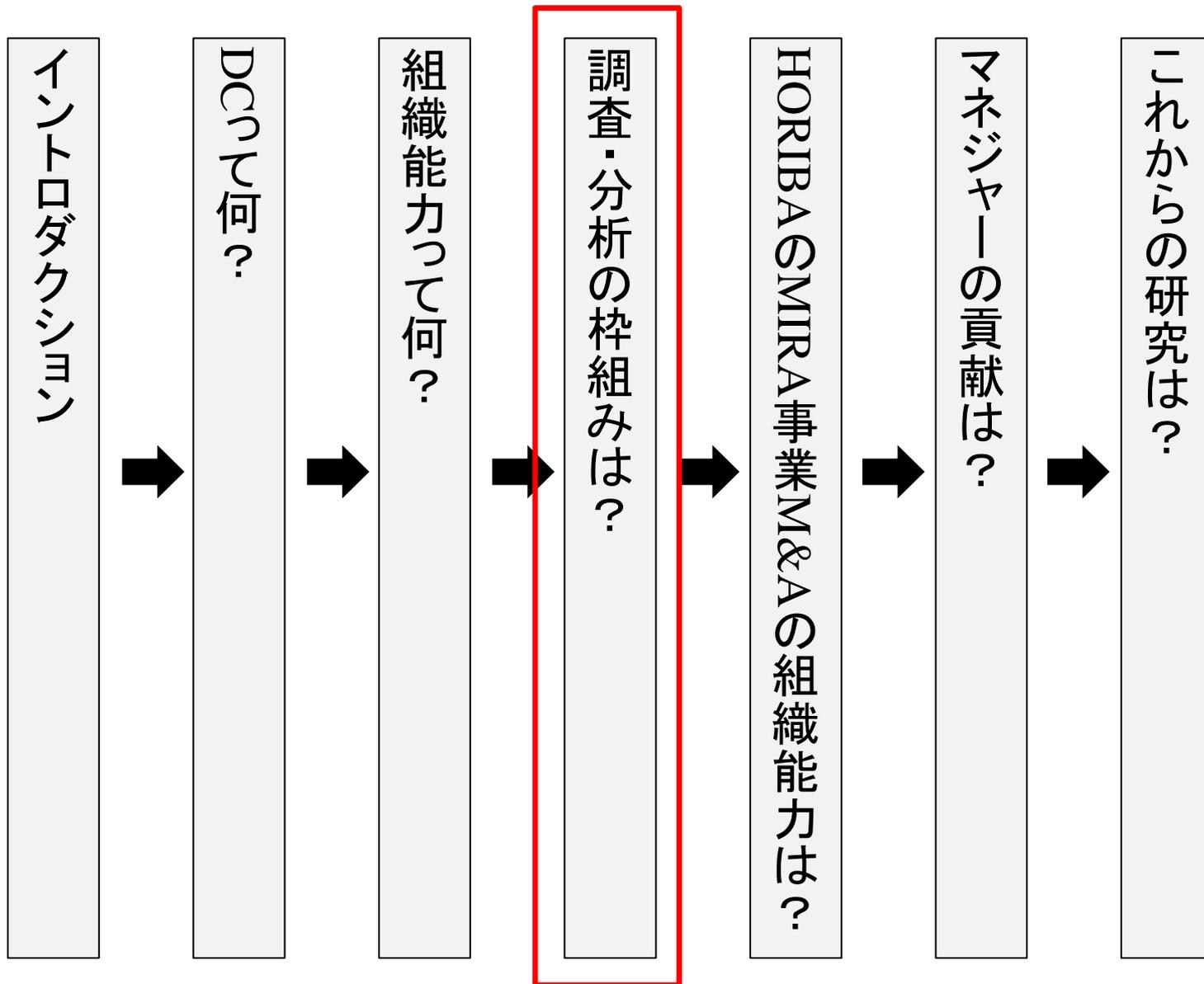
## 組織能力の階層性



## 組織能力の連鎖性



# ご報告の全体像



# 本書の概要/章立てと内容

序章	問題意識と研究概要	— 研究背景と問題意識、研究の概要(研究の目的、方法、構成)	概要
↓			
第1章	ダイナミック・ケイパビリティに係る先行研究の理論的考察	— ダイナミック・ケイパビリティ先行研究問題点の背景・要因、先行研究の問題点、着眼する問題点	先行研究・研究方法
↓			
第2章	組織能力に係る先行研究の理論的考察	— 経営資源、コア・コンピタンス、ケイパビリティ、組織能力、プロセス、ルーティン等の概念と本論文における定義	
↓			
第3章	ミドルマネジメントに係る先行研究の理論的考察	— ダイナミック・ケイパビリティ発揮におけるミドルマネジメントの貢献可能性、ミドルマネジメントの定義	
↓			
第4章	調査・分析の枠組み	— 研究目的とリサーチ・クエスチョン、ダイナミック・ケイパビリティの一時的定義付け、調査・分析対象の経営プロセス・組織、ダイナミック・ケイパビリティ提示に関する枠組み、研究方法	
↓			
第5章	調査・分析	— 事例研究:HORIBA	事例研究
↓			
第6章	発見事実と考察	— ダイナミック・ケイパビリティの提示、ミドルマネジメントの貢献、ダイナミック・ケイパビリティの定義	考察
↓			
終章	本論文の成果と残された課題	— 本論文の要約、本論文の貢献:学術的貢献・実務的貢献、残された研究課題	

ダイナミックに！

既存の組織能力を、拡張、改良、修正、統合、再編成する組織能力

持続的競争優位

- ① プロセスが独自の
- ② プロセスにVRIN経営資源がインプット
- ③ ①、②を導く戦略が適切

とは言うものの、実際の話し、はたして…

様々な、膨大な、複雑な組織能力の何に、どこに、どこからどこまでに、どの範囲に、DCは宿っているのか？埋め込まれているのか？存在しているのか？

- M&Aにおける諸プロセスに、DCは宿る、埋め込まれている、存在している(可能性が高いことは間違いないだろう)！だって…
- M&Aの諸プロセスは連鎖し、重層化している→M&A全体として、諸プロセスの集合体として、「DCは宿る、埋め込まれている、存在している」「宿る、埋め込まれている度、存在していると言える“程度”を論じよう」…
- 発揮の主体としてのトップマネジメントに、またミドルマネジメントにも、DCは宿る、埋め込まれている、存在している可能性は高い！

# DC国内事例研究の対象 企業・組織、機能・事業

文献	事例研究の対象企業・組織	事例研究の対象機能・事業
白石(2009)	花王、大日本印刷	知識創造（新製品開発）
黄(2011b)	鴻海社（EMS）	外部環境変化への気づき、環境変化への対応
間嶋他(2012)	小松製作所、金沢製粉	戦略転換、組織の学習能力（開発力や改善力）
間嶋他(2013a)	ブラザー工業、王子製紙（苫小牧工場）	戦略転換、ケイパビリティ、経営理念、地域社会との連携（地域密着）
間嶋他(2013b)	日本製鋼所（室蘭製作所）、寿産業	戦略転換、経営理念、ケイパビリティ、ダイナミックケイパビリティ
間嶋他(2014)	石屋製菓	経営理念：ビジョン、大胆な戦略展開：転換、ケイパビリティ：ダイナミックケイパビリティ
入江(2012)	JR東日本	戦略：DC、組織変革：トップマネジメント、制度：組織内部の制度
長島(2012)	トヨタ自動車、パナソニック、現代自動車、LG電子、マクドナルド	インド進出、商品開発、顧客との関係、サプライチェーン、本社の意思・現地法人との意思疎通
森岡(2012)	日吉屋（和傘）、神明堂（水引細工等）、愛知ドビー（パーミキュラ）	企業間連携、製品開発
河合(2012)	ユニクロ（ファーストリフティング）	新情報システム
中島(2012)	松竹（鎌倉シネマワールド）	外部環境適応の戦略
芦澤(2012)	日本電産	企業買収
和田(2012)	焼津水産化学工業	開発・製品化、営業
中島(2014)	常磐興産（スパリゾートハワイアンズ）	DCの流れ
槇谷(2014)	ダイキン工業	組織変革、企業家機能
菊澤(2015b)	イーストマン・コダック、富士フィルム	ダイナミック・ケイパビリティの活用
菊澤(2015c)	バーバリー、三陽商会	垂直統合、取引コスト、ダイナミック・ケイパビリティ
楊(2016)	中国上海市に進出している異なる業界の日系現地法人4社	子会社の競争力向上に貢献するための諸条件
土屋他(2017)	中堅GNT企業	成長の壁を乗り越えてきたプロセス、飛躍のための戦略や成功要因
佐々木(2018)	日本の中小製造業	拠点配置
大芝(2018)	JA広島果実連	地域ブランド、広島レモン
秋本(2018)	ソ連	集積回路（IC）の技術開発
菊澤(2019c)	富士フィルム、ソニー、YKK	既存技術の転用、ビジネス・エコシステム、イノベーションのジレンマ

出所：木下(2023)。

# M&Aプロセスにおける実施事項、機能

M&Aプロセス														
M&A全般 マネジメント	プレM&A											ポストM&A		
	戦略立案	ターゲット 企業 の選定, 持ち込み案 件の対応	フィナンシャル アドバイザー の選定	ターゲット企 業へのア プローチ	企業価値 の評価	買収スキ ームの策定	交渉	基本合意	デューテリ ジエンス (DD)	最終契約	クローシング	統合準備	経営統合	
実施 事項 ・ 機能	<ul style="list-style-type: none"> <li>・M&amp;A進捗管理</li> <li>・担当者のアサイン</li> <li>・会議運営</li> <li>・重要意思決定に係る会議運営</li> <li>・他</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営戦略(含、買収戦略)の検討・立案</li> <li>・経営戦略とM&amp;A目的の整合性チェック</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ターゲット企業情報の収集と絞り込み</li> <li>・持ち込み案件対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・FAの比較・アドバイザリー契約</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ターゲット企業へのアプローチ方法の検討</li> <li>・ターゲット企業への接触、意向確認</li> <li>・基礎的な情報の分析(初期分析)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・価値(買収金額)の算定</li> <li>・買収シナジー効果の算定</li> <li>・価値(買収金額)の報告と了承</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・買収スキームの検討・決定、報告と了承</li> <li>・会計・税務的な評価</li> <li>・法的な評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・交渉戦略の検討</li> <li>・交渉</li> <li>・報告</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基本合意書の作成</li> <li>・基本合意書の締結</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・DD全般のマネジメント</li> <li>・DD(事業、財務、税務、法務)結果の報告</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・最終契約交渉</li> <li>・最終契約書の作成・締結</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各種の手続き(株式代金の決済、株券の授受、役員変更等)</li> <li>・資金調達</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・統合方針の策定</li> <li>・統合ラフ計画の策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・統合詳細計画の策定</li> <li>・プロジェクトチームの組成</li> <li>・ビジネスプロセスの統合</li> <li>・シナジーの発揮</li> </ul>

出所:木下(2023)。

# ミドルマネジメントへの着眼

## ①DC発揮におけるミドルマネジメント貢献が未評価

DC論においてはミドルマネジメントが果たすDCにおける重要な役割はトップマネジメントを補足して完全にすること(Lee and Teece, 2013)→ミドルマネジメントはDC発揮においてトップマネジメントの下支えであるとされ、ミドルマネジメントのDCへの貢献は評価されていない。

## ②トップマネジメントへの過大な期待

ニーズや機会の未感知、共特化資産の統合の未実現、あるいは不十分なイノベーションなど強力なリーダーが常に存在するとは限らない(Teece, 2009)。トップマネジメントの強力なリーダーシップが組織の柔軟性や学習を阻害する危険が存在する(十川, 2002)。

## ③戦略観偏向の可能性

戦略観が特定の方向に偏向する傾向である戦略バイアス(沼上, 2009)の影響を受け、DCはトップマネジメントが担う(ミドルマネジメントがDCを担うことは期待されない)と論じられている可能性がある。

## ④主体の特定

主体(誰がやった、言った)を記述することで、より具体的に組織能力を提示。

組織能力は意図的なもの(非アドホック、即興でない、その場しのぎでない、たまたまでない、運でない)

# 着眼するダイナミック・ケイパビリティ先行研究の問題点、研究目的、リサーチ・クエスチョン

## ● 着眼するダイナミック・ケイパビリティ(Dynamic Capability、以下、DC)先行研究の問題点

- ①DCはどのような組織能力であるのか具体的な提示が不十分
- ②DC発揮におけるミドルマネジメントの貢献実体に関する実証的な検証が不十分



## ● 研究目的

- ①DCを組織能力として具体化する枠組みを提示する。
- ②DC発揮におけるミドルマネジメントの貢献実態を明らかにする。
- ③ひいては実務におけるDCの応用展開を進める。

第4章にて提示

RQ1 企業の経営プロセスに係るDCとは具体的にどのような組織能力か。

RQ1-1 DCを組織能力として具体的に提示するためにはどのような枠組みが必要か。

RQ1-2 DCとは具体的にどのような組織能力か。

第6章にて提示

RQ2 DC発揮におけるミドルマネジメントの貢献実態はいかなるものか。

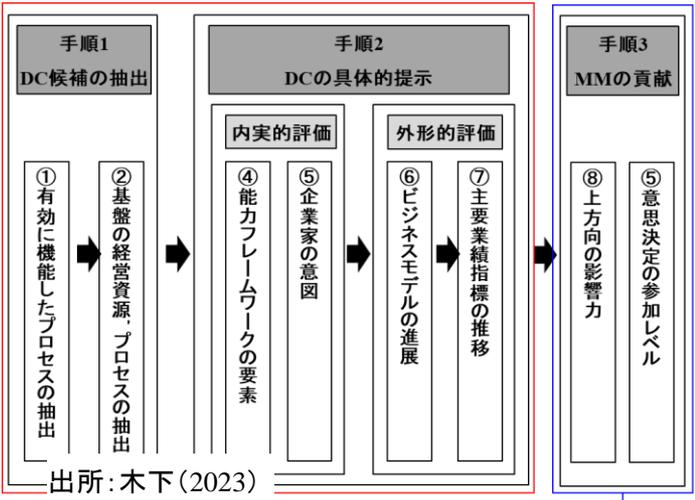
RQ2-1 DC発揮におけるミドルマネジメントの貢献実態の把握のためにはどのような分析視座が必要か。

RQ2-2 DC発揮におけるミドルマネジメントの貢献実態はいかなるものか。

# DCの具体的提示のためのフレームワーク



出所: 木下(2019)



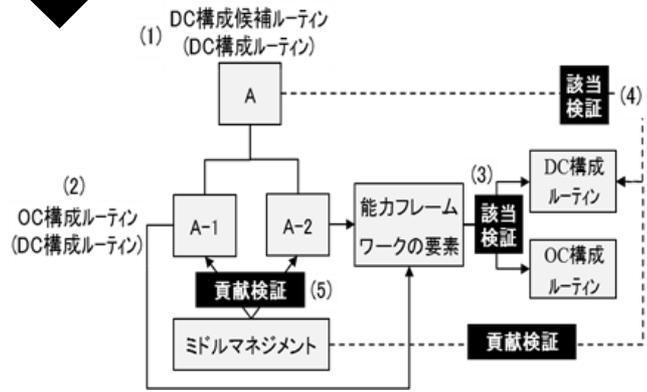
出所: 木下(2023)

学術的成果② M&Aに係るDCはどのような組織能力であるのか具体的に提示

学術的成果③ DC発揮におけるミドルマネジメントの貢献を実証的に検証

経営施策	DCF3要素への該当			ミドルの貢献	
	感知 (sensing)	補足 (seizing)	統合・再編成 (transforming)	大	小(無)
技術					
研究開発費		○		○	
高流量ベンチャー特許の取得			○		○
米園インターオートメーション社(一部)の買収			○		○
SRH社の設立			○	○	
カール・シュンク社(独)の自動車計測機器(MCT)ビジネスの買収					
MIRA買収(MCT強化)					
H BIWAKO E-HARBOR					
H 最先端技術センター					
H Group IP World Cup					
F エリゾン制度					
お客様					
生産協力会社との長期的な信頼関係	○				
グローバルなサービス体制の構築	○				
H Hospitality Suite	○				
組織					
One Companyスローガン	○	○	○	○	
OPEN & CUSTOM Test System	○	○	○	○	
地域単位での効率経営			○	○	

そもそも、  
組織能力ってなんだ？  
理論ってなんだ？  
学術的貢献って何だ？  
実務的貢献って何だ？



出所: 木下(2017)

出所: 木下(2016)

# ダイナミック・ケイパビリティ・フレームワーク(DCF)

		感知 (sensing)	捕捉 (seizing)	転換 (transforming)
DC	定義	<ul style="list-style-type: none"> <li>・機会や脅威に気づく(理解・把握する)能力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・機会補足のために、新製商品・サービスを開発する能力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資産(無形の内部・外部のケイパビリティ)を効率的に取得、連結、再配置、転換する能力</li> </ul>
	具体的実施事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客、サプライヤー、補完主体、競合、技術、周辺領域の動向に関する情報をスキャンニング、創造、学習、解釈</li> <li>・調査、R&amp;D、学習、予測</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(新製商品・サービス開発のために)</li> <li>・新たな経営プロセス、組織構造、意思決定プロトコルの構築</li> <li>・投資</li> <li>・人材の採用・教育、組織化、組織同一化、</li> <li>・リーダーシップの発揮</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・投資</li> <li>・分権化(階層削減、チームワーク向上等)</li> <li>・インセンティブ設計</li> <li>・ナレッジ・マネジメント</li> </ul>
要検討事項		<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業家精神</li> <li>・オープン・イノベーション</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ドミナント・デザイン</li> <li>・ネットワーク外部性</li> <li>・企業境界、</li> <li>・ビジネス・モデル</li> <li>・ルーティン逆機能の打破</li> <li>・ロイヤリティ、コミットメント</li> <li>・オープン・イノベーション</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ルーティン逆機能の克服</li> <li>・資産のオーケストレーション(整合化・共整合化・再整合化・再活)</li> <li>・コーポレート・リニューアル(企業更新)</li> <li>・準分解可能性(自律と統合のバランス)</li> <li>・共特化</li> </ul>
ミクロ的基礎		<ul style="list-style-type: none"> <li>●学習、機会の感知・フィルタリング・形成・調整のための分析システム(および個人の能力)</li> <li>・自社R&amp;Dの誘導、新技術の選択に向けたプロセス</li> <li>・外生的な科学・技術の発展を活用するプロセス</li> <li>・サプライヤーや補完主体のイノベーションを活用するプロセス</li> <li>・ターゲットとする市場セグメント、顧客ニーズの変化、カスタマー・イノベーションを同定するプロセス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●機会の補足に向けた企業の構造、手続き、デザイン、インセンティブ</li> <li>・カスタマー・ソリューションとビジネスモデルの明確化</li> <li>・補完製品のマネジメント、プラットフォームの「コントロール」に向けた企業境界の選択</li> <li>・意思決定プロトコルの選択</li> <li>・ロイヤリティとコミットメントの構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●特殊的な有形・無形資産の継続的整合化・再整合化</li> <li>・分権化と準分解可能性</li> <li>・共特化</li> <li>・ガバナンス</li> <li>・ナレッジ・マネジメント</li> </ul>

出所:Teece(2007, 2009)にもとづき筆者作成

# 能力フレームワークの要素

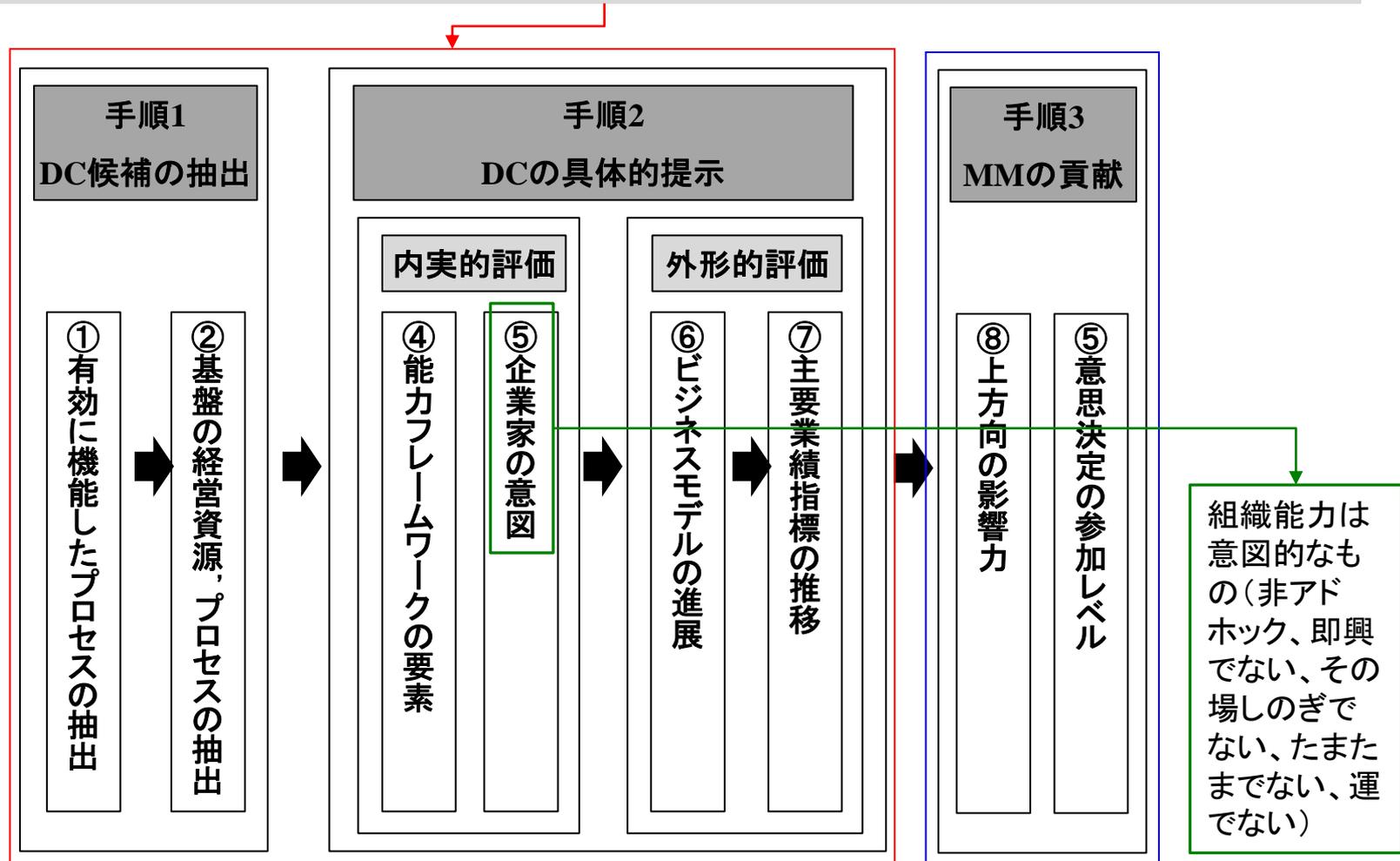
主要な構成要素	弱いOC	強いOC	強いDC
プロセス	標準以下のプラクティス	ベストプラクティス	独自のプラクティスとビジネスモデル
経営資源	わずかな普通の資源	贅沢な普通の資源	VRIN資源
戦略	下手にやる	正しくやる	正しいことをやる

出所: Teece (2014a) Table2 にもとづき筆者作成

**組織能力って？**

**→ 経営プロセス ×  
経営資源 × 戦略**

# DCの具体的提示のためのフレームワーク

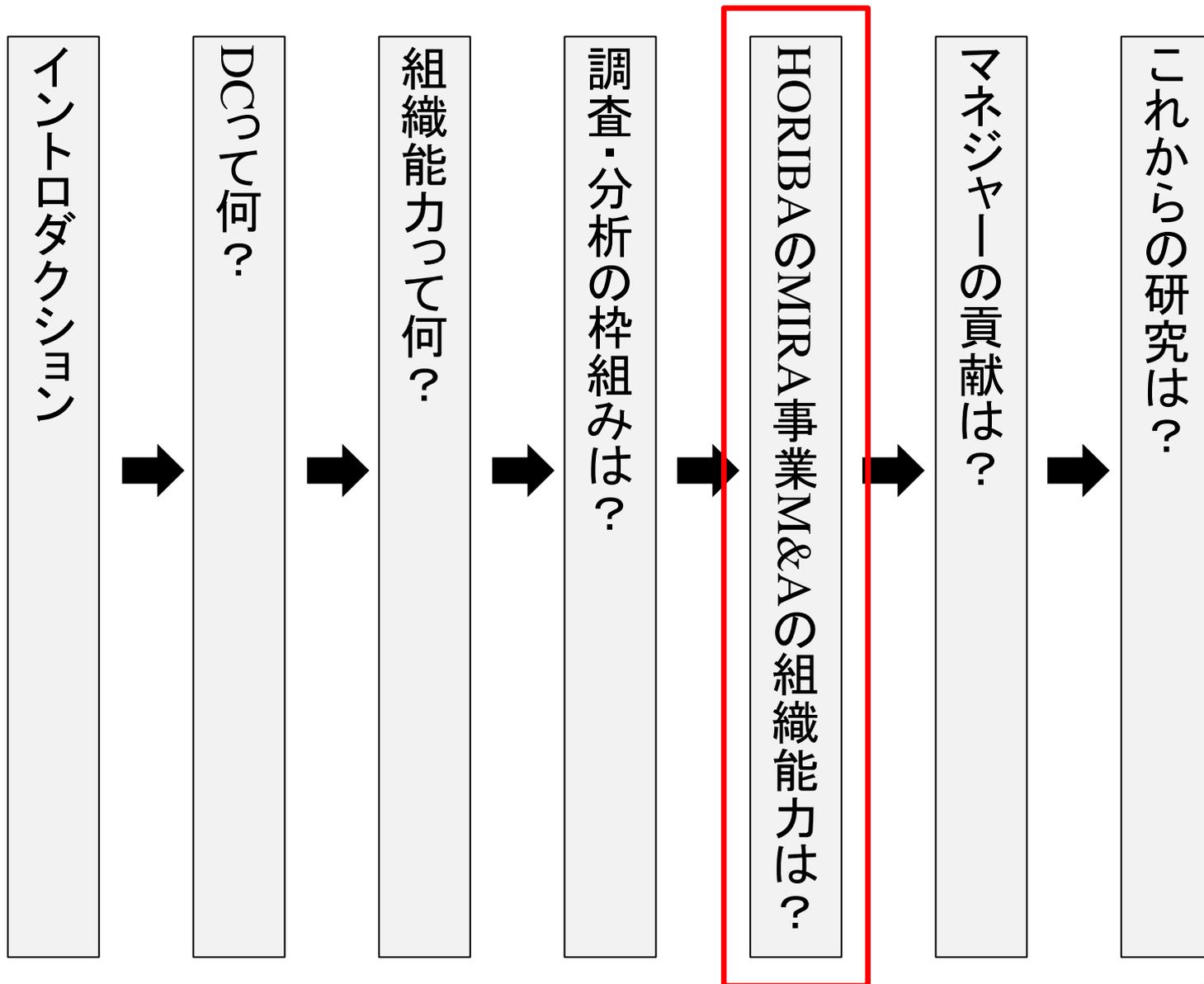


出所: 木下(2022)

M&Aに係るDCはどのような組織能力であるのか具体的に提示

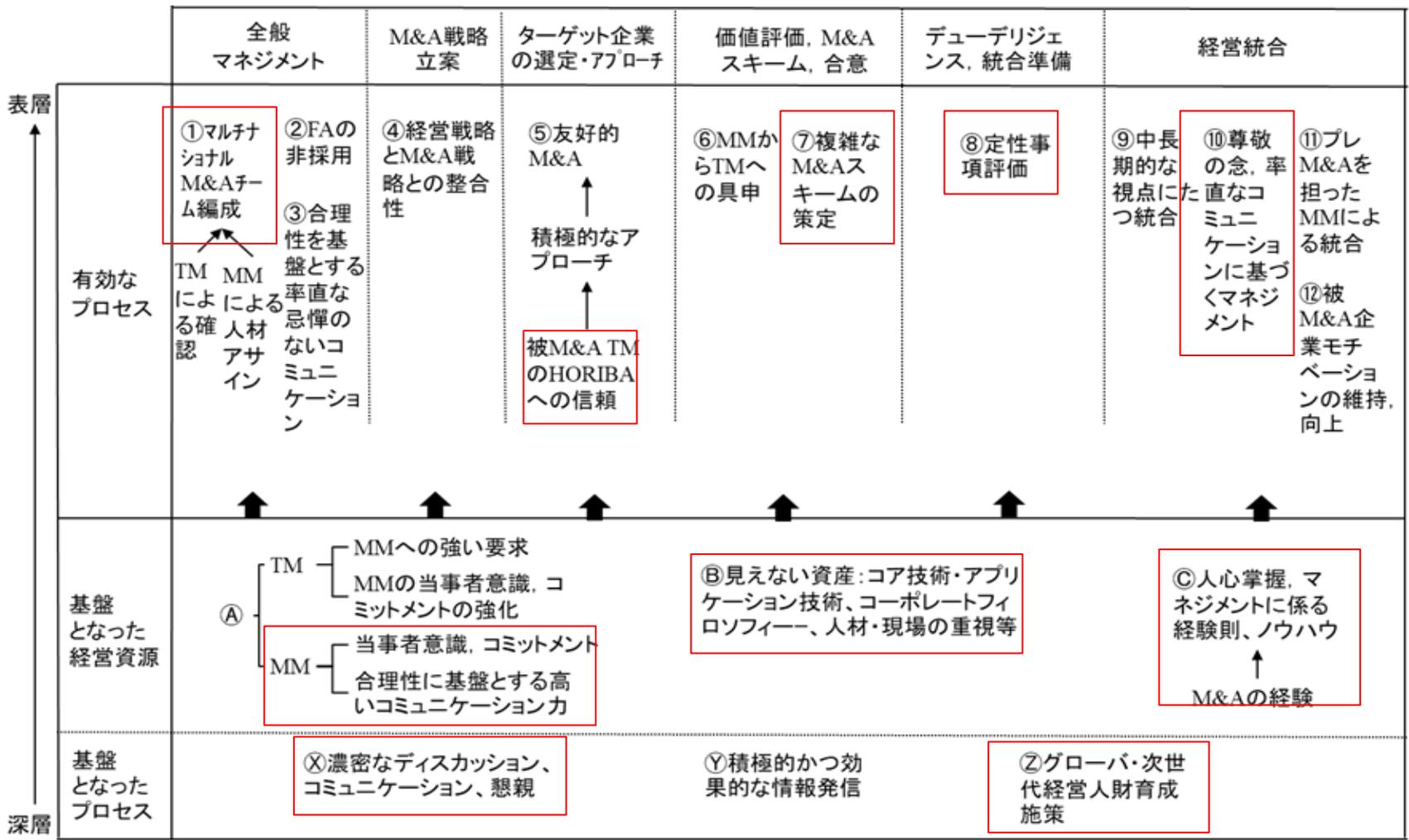
DC発揮におけるミドルマネジメントの貢献を実証的に検証

# ご報告の全体像



# 組織能力

## 大企業 HORIBA プロセス、経営資源



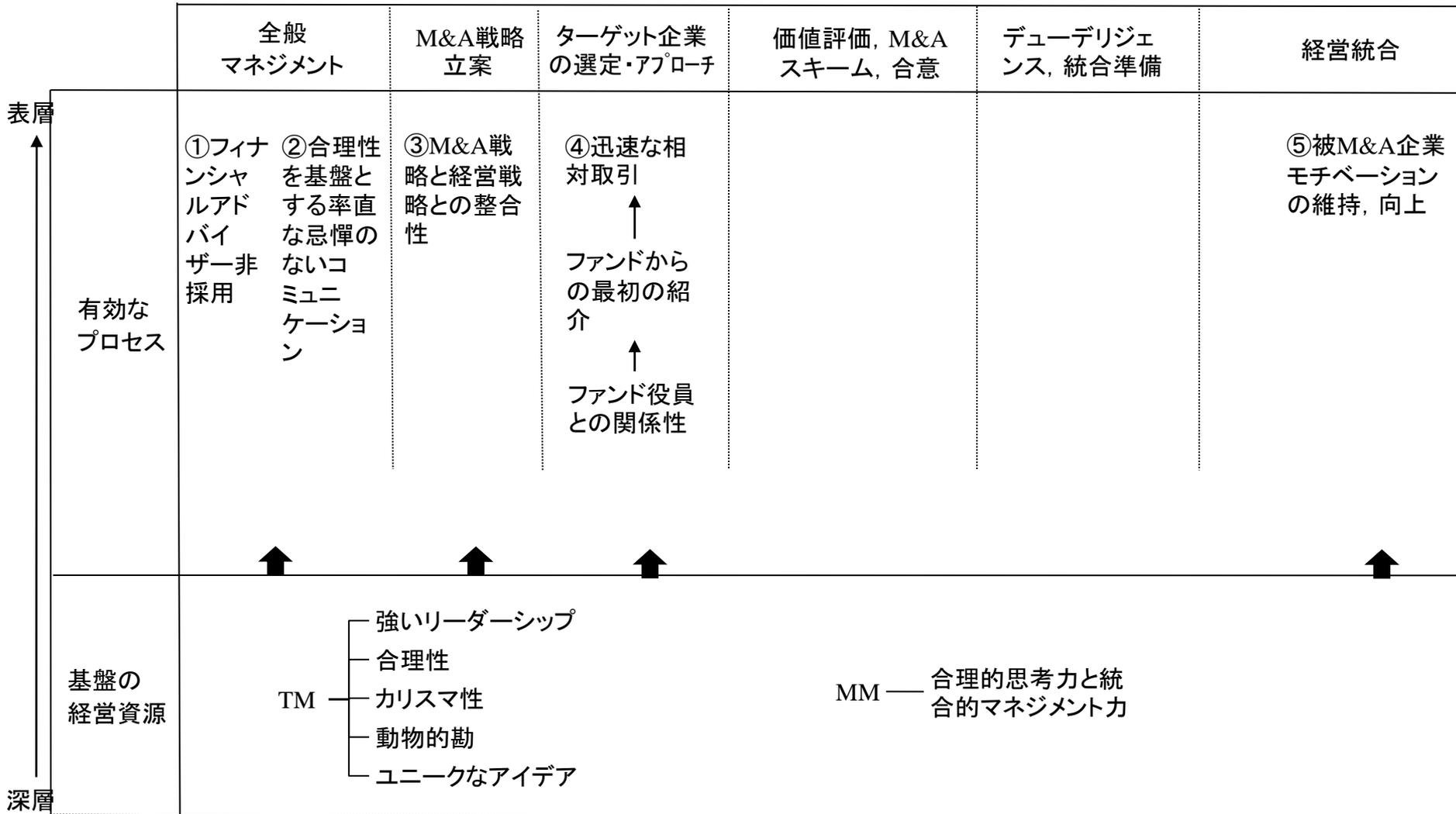
※ TM : Top Management (トップマネジメント), MM : Middle Management (ミドルマネジメント)

出所: 木下 (2023)。

# 組織能力

## 大企業 ゼロ

## プロセス、経営資源



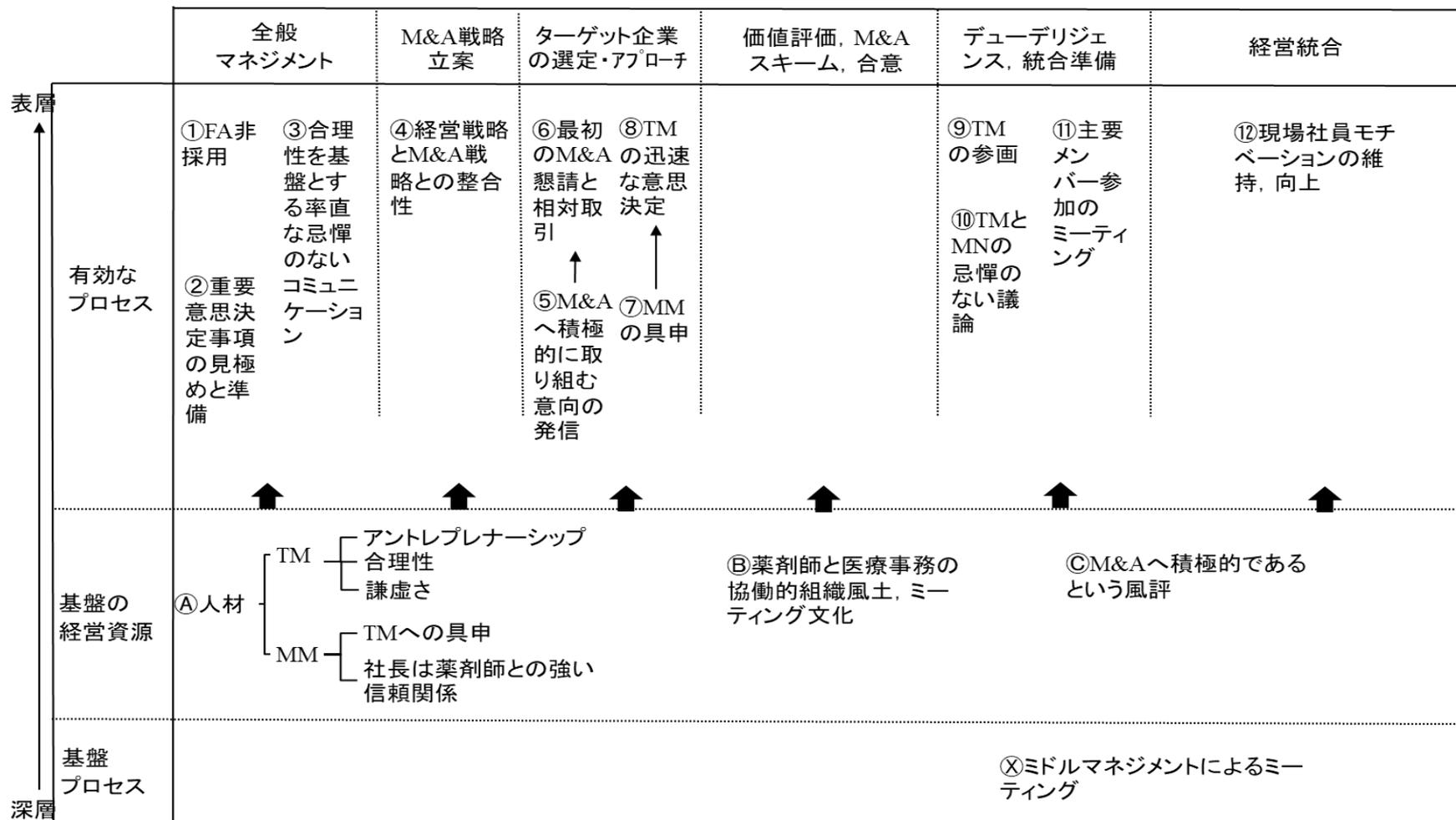
※ TM : Top Management(トップマネジメント), MM : Middle Management(ミドルマネジメント)

出所 : 木下 (2023) 。

## 組織能力

## 中小企業 調剤薬局

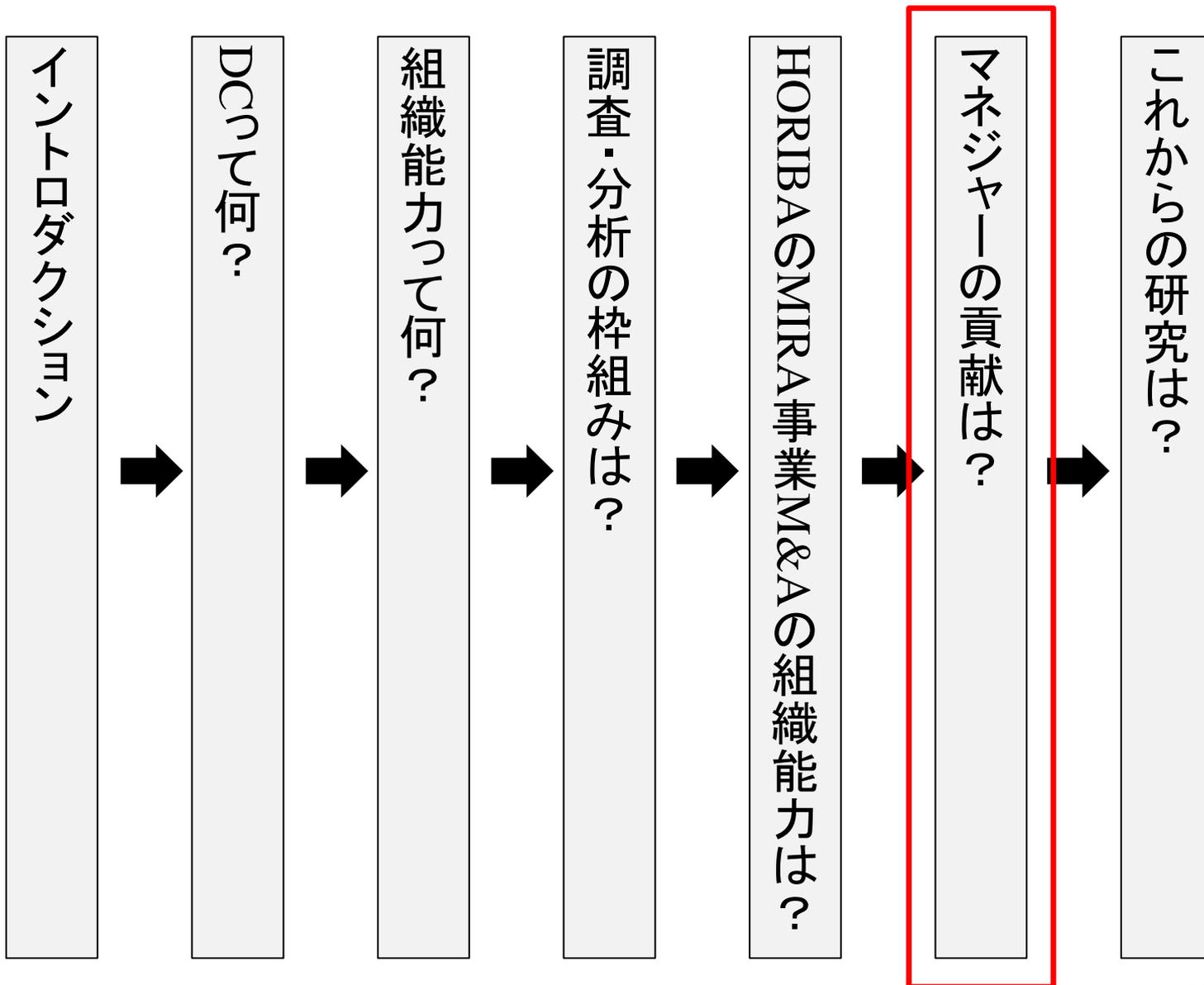
## プロセス、経営資源



※ TM : Top Management(トップマネジメント), MM : Middle Management(ミドルマネジメント)

出所: 木下作成

# ご報告の全体像



# ミドルマネジメントの貢献

## ミドルマネジメントの貢献:ミドルマネジメントの役割

- ミドルマネジメントはVRIN※資源として、M&Aの有効なプロセスの大半において、主体的、自律的に取り組み、M&Aを成功に導くうえで欠くことができない存在。

※Value: 価値、Rare: 稀少、Imperfectly imitable: 模倣困難、Non-substitutability: 代替不可能(Barney, 1991)。

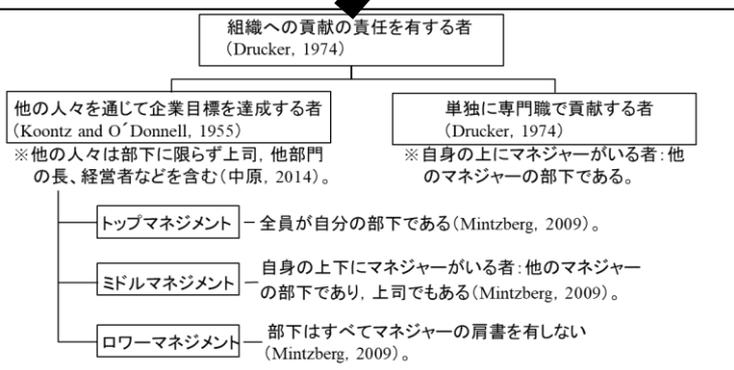
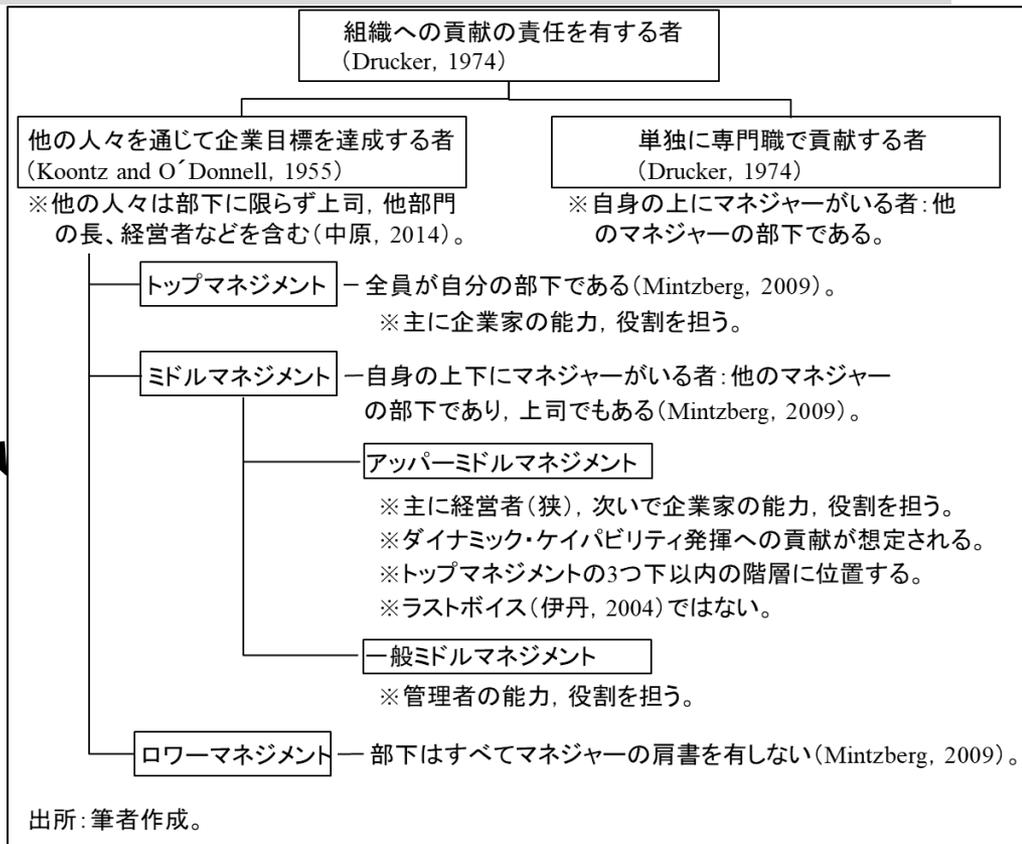
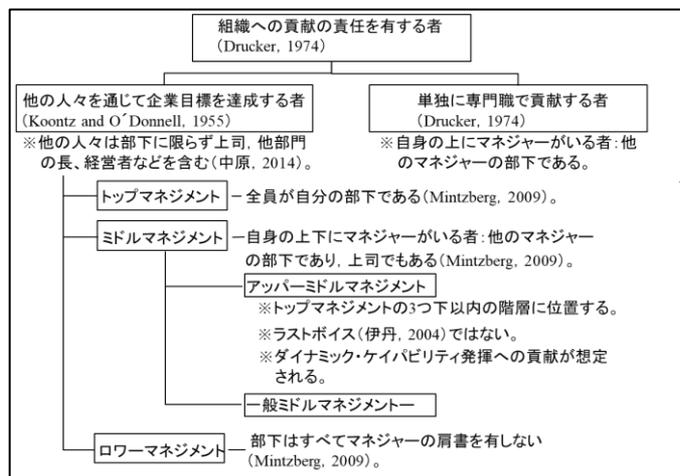
- 秘匿性の高い情報の入手と適切なフィルタリング、意味づけ
- トップマネジメントへの意見具申によるトップマネジメントの批判的評価の促進、トップマネジメントの意思決定バイアスの回避
- 商業化実現のための財務的能力を支える予算編成
- 知識の共有や結合・創造
- 企業家的企業家の要素を有しつつ、主に経営管理者的企業家あるいは技術指向的企業家

## ミドルマネジメントの貢献:ミドルマネジメント貢献の要因

- 重要意思決定時におけるトップマネジメントの部分的無知、トップマネジメントの有能さ
- ミドルマネジメントの有能さ
- ミドルマネジメントのモチベーションの維持・向上の必要性

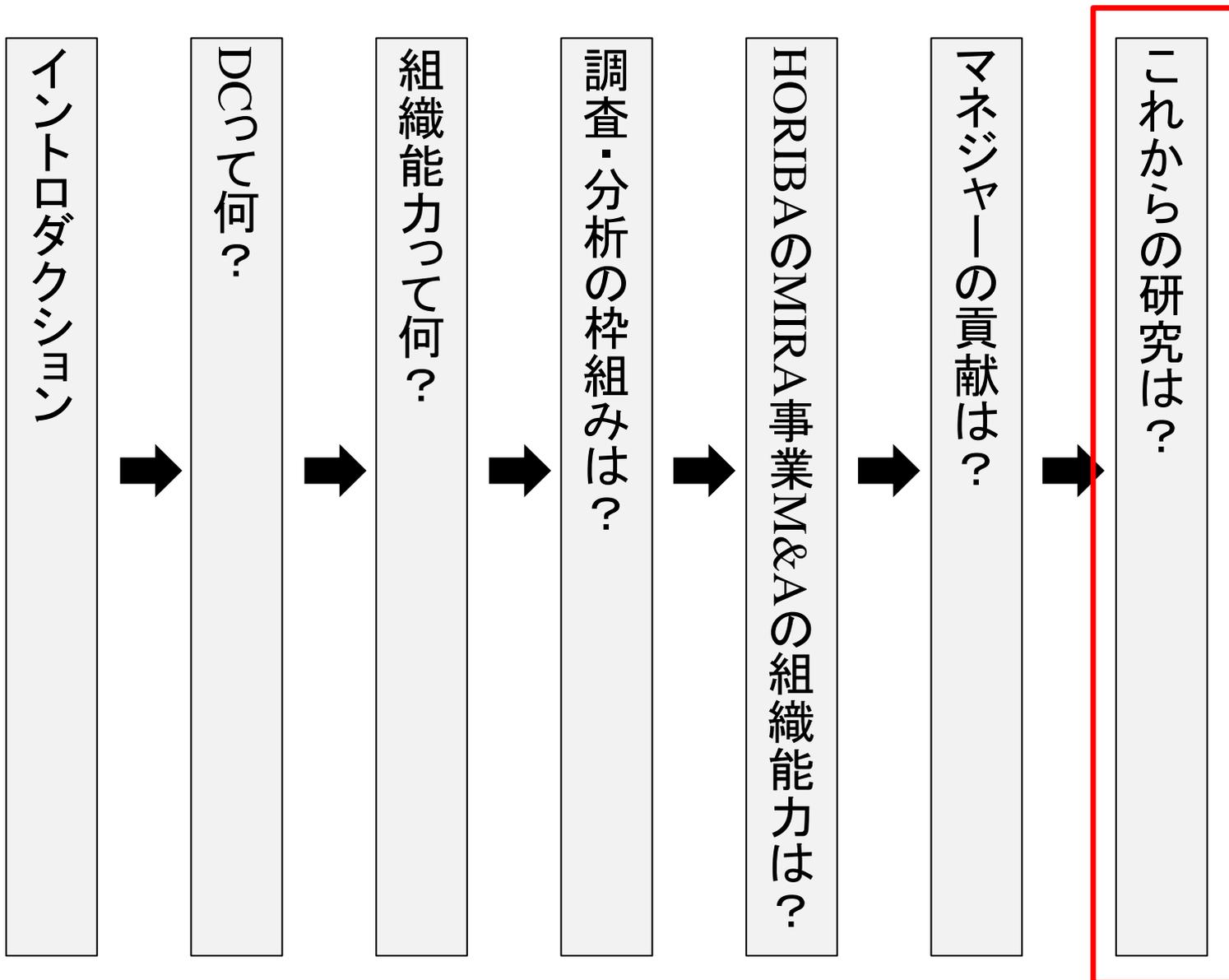
出所：木下（2023）。

# マネジャーの定義, 要件



出所: 木下 (2023)。

# ご報告の全体像



## これからの研究課題

- 調査・分析の枠組みに関する課題
- DCとOCの区分判定における主観や恣意性の低減  
主観や恣意性を完全に払しょくすることは不可能であるが組織能力の区分の方法、組織能力の可視化などに関する先行研究レビューに基づき、DCとOCの区分に関する判定において主観や恣意性を極力低減
  - 私では無理？「限界あり」との前提とする？
  - すくなくとも実務的には、区分の意義は小さい。
  - DCとOCの区分は理論的な、概念上のフレームワークとして活用する程度にとどめる？
- DCとOCの判定に係る尺度の追加  
本論文では、「DCの具体的提示」を「能力フレームワークの要素(Teece, 2014a)」「企業家の意図」「内実的評価」「ビジネスモデル構築」「主要業績指標」に基づき行った。DCに関し Teece(2007)はイノベーション、共特化をDCによって成し遂げられる事象として挙げ重視しており、これらを追加する。
  - 「企業家」「ビジネスモデル」は実務的貢献にも繋がられそう、、、。

## これからの研究課題

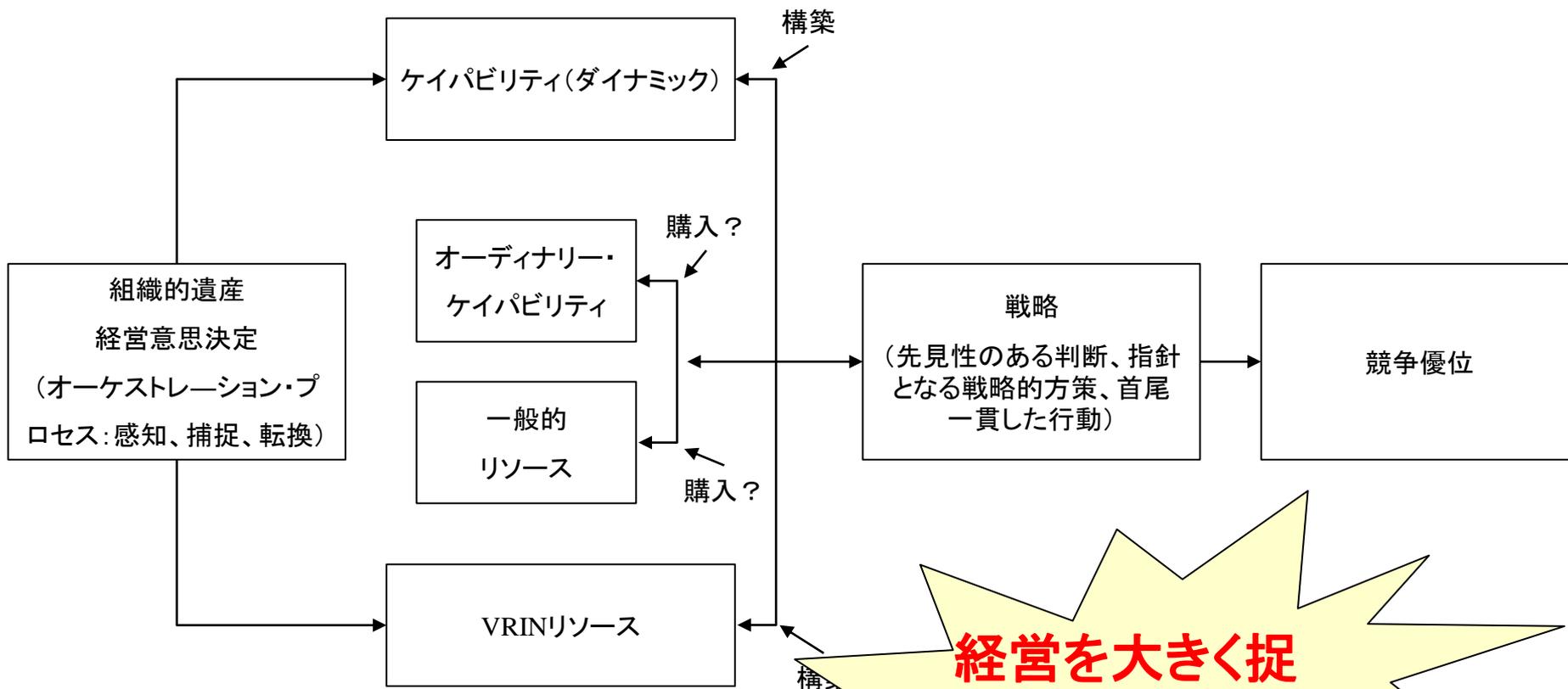
- 研究方法に関する課題
  - 外的妥当性(一般性)確保のため、今後も事例研究による調査・分析を継続する。
    - ※一方で、理論的仮説の検証のため、企業の固有性に鑑みると、調査・分析の対象とする企業に深く、継続的に入り込み調査・分析する、すなわち**単一事例研究あるいはごく少数の事例の研究により調査・分析することが有効である可能性あり**
    - 外的妥当性(一般性)を志向しない研究？
  - 多国籍企業か日本国内限定展開企業かなどの業容、自動車産業、家電産業などの業界、GNT企業であるなどいずれの観点から調査・分析の対象を絞った方がよいのか？ あるいは絞らず調査・分析した方がよいのか？
    - ????

## これからの研究課題

- 研究テーマに関する課題
  - DCF (Teece, 2007) の理論的考察および実証的な検証  
 これまでの研究では、DCFの理論的な考察ならびに実証的な検証は行えていない。DCFを、DCFを使用した様々な研究者の企業分析事例を含め理論的に考察し、実証的な検証を行う。
  - DC発揮に貢献する企業家的、経営者的なトップマネジメント、ミドルマネジメントの確保、育成のプロセスの解明
  - DCとDCの類似理論についての異同事項や関係性の理論的な考察  
 これまでの本研究では、Christensen (1997) の組織能力概念、藤本 (2003) のもの造りの組織能力の3階層概念などとDC概念との異同事項を明らかにしたが十分ではない。Barton (1995) のコア・ケイパビリティなどDCに類似、あるいは関係し親和性の高い概念とDCの異同事項や関係性を明示する。  
 ↓
  - 実務におけるDC応用展開の促進

**経営を大きく捉えることに資する研究…**

# ダイナミック・ケイパビリティの枠組みの論理的構造



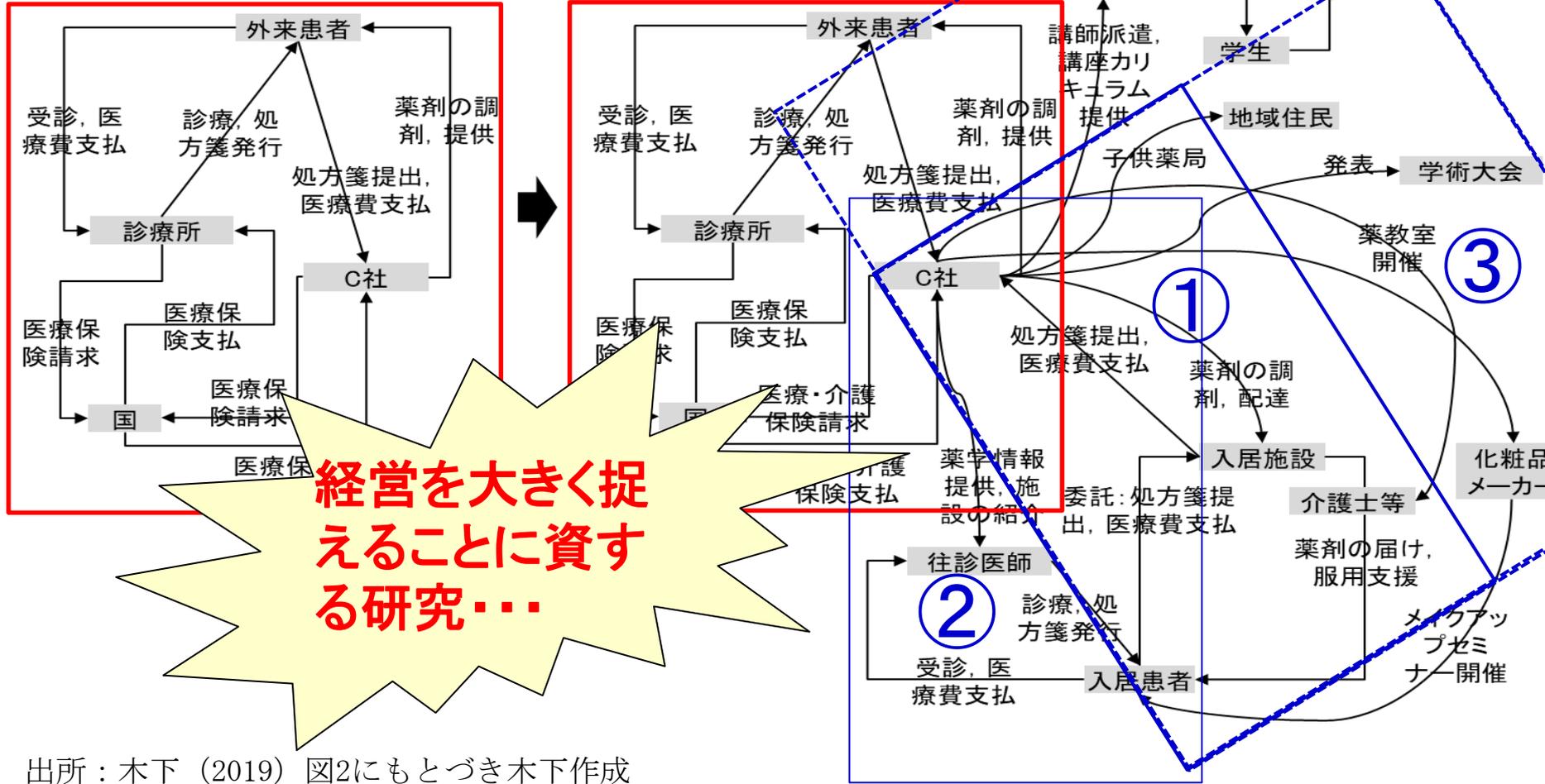
出所: Teece (2014) をもとに筆者作成。

**経営を大きく捉えることに資する研究...**

# ビジネスモデル

創業1999年～2014年

現在 2018年9月



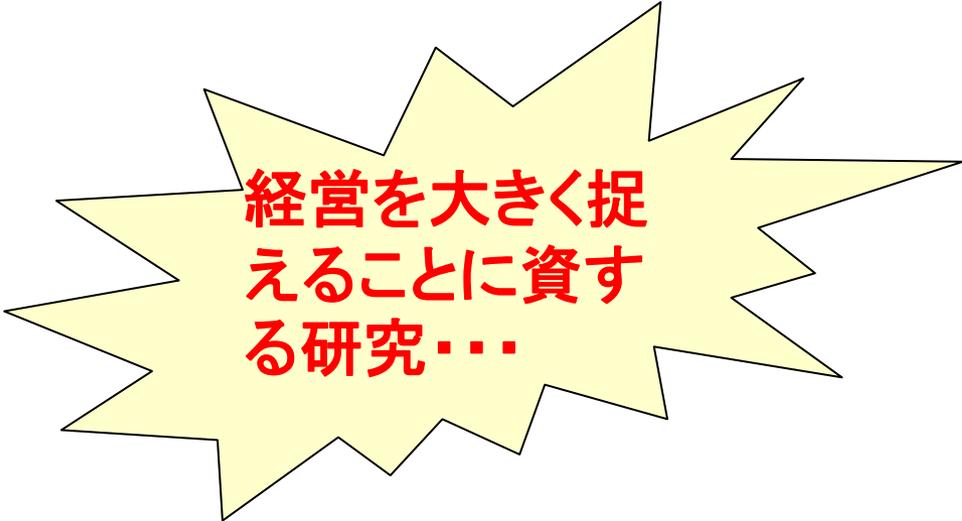
経営を大きく捉えることに資する研究...

出所：木下（2019）図2にもとづき木下作成

ビジネスモデルには、自社から拡張された独自プロセス、VRIN資源、戦略が埋め込まれている生態系企業境界を含むビジネスモデルについての絶えざる構想、実践は、競争優位持続にとって重要！

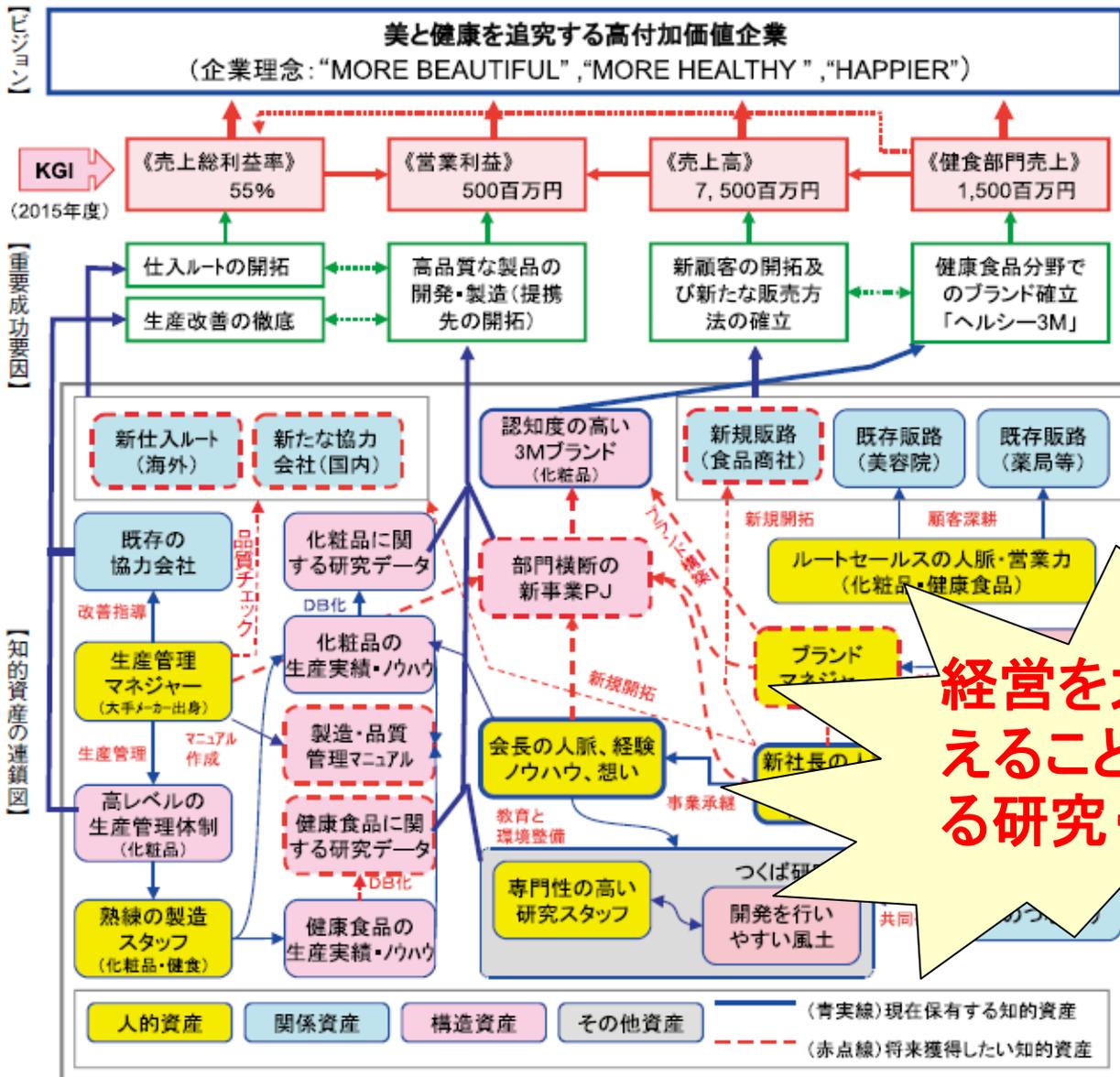
## 共特化資産

- 共特化資産は他の特定資産との共同利用により価値を向上させる。補完資産。
- ディーゼル技術とディーゼル電気機関車、水素自動車と水素スタンド、ゲーム機とゲームソフト etc.
- 共特化はビジネスモデルに隠れている。
- ホールドアップ問題



**経営を大きく捉  
えることに資す  
る研究…**

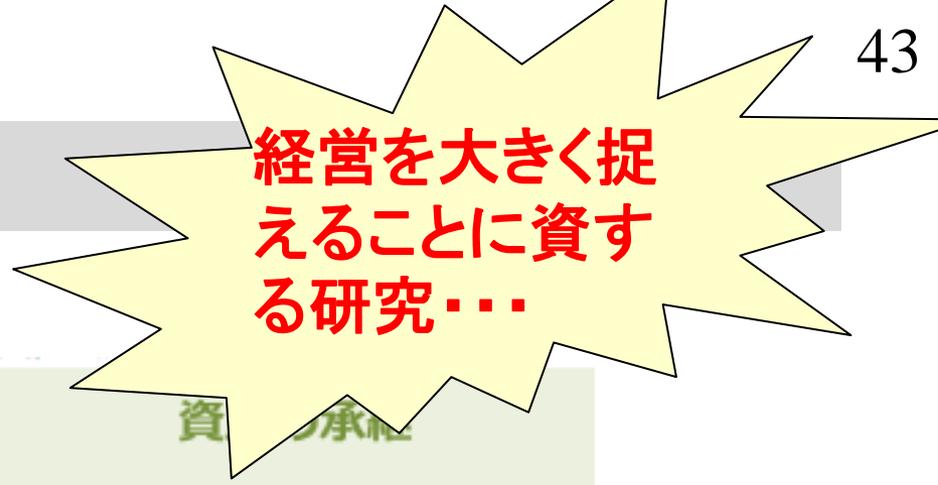
# 組織能力 化粧品、美容関連品、健康食品等製造・販売



「OCとDC」「企業家」「ビジネスモデル」「共特化資産」の理解、共有の上で、この方法は有益!

**経営を大きく捉えることに資する研究...**

# 承継の構成要素



## 人（経営）の承継

- ・ 経営権
- ・ 後継者の選定
- ・ 後継者教育 等

企業家への育成

## 資産の承継

- ・ 株式
- ・ 事業用資産  
(設備・不動産等)
- ・ 資金  
(運転資金・借入等)

## 知的資産の承継

- ・ 経営理念
- ・ 従業員の技術や技能
- ・ ノウハウ
- ・ 経営者の信用
- ・ 取引先との人脈
- ・ 顧客情報
- ・ 知的財産権（特許等）
- ・ 許認可 等

独自プロセス、VRIN  
資源、戦略

ビジネスモデル

共特化資産

デザイン

出所：中小企業庁（2022b）

見えざる資産 伊丹  
見えない資産 HORIBA

親族外承継

異業種M&A

## 参考文献(抜粋)

- 木下耕二(2014)「ダイナミック・ケイパビリティ構築におけるミドルマネジメントの貢献」東洋大学大学院修士学位論文。
- 木下耕二(2017)「ダイナミック・ケイパビリティ構築におけるミドルマネジメントの貢献—「能力フレームワークの要素」を活用したGNT企業M&Aの分析より—」『経営行動研究年報』第26集, 経営行動研究学会, pp.94-98。
- 木下耕二(2019)「ダイナミック・ケイパビリティの実務的展開: M&Aを起点とするビジネスモデル構築企業の分析より」『経営哲学』16(1), 経営哲学学会, pp.39-48。
- 木下耕二(2023)『ダイナミック・ケイパビリティのフレームワーク: 資源ベース再構成の組織能力』中央経済社。
- 木下耕二(2023)「組織能力におけるヒト: 機能とその限界に基づく処方~ダイナミック・ケイパビリティ事例研究を通じた思案~」『経営教育研究』26(1)(2), 経営哲学学会, pp.7-16。
- 中小企業庁(2022a)『2022年版中小企業白書』[https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2022/PDF/chusho/00Hakusyo\\_zentai.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2022/PDF/chusho/00Hakusyo_zentai.pdf) >2022年7月25日。
- 藤本隆宏(2003)『能力構築競争』中央公論新社。
- Barney, J. B. (1991) “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol.17, No.1, 99-120.
- Rumelt, R. P. (2011) *Good Strategy, Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*, Crown Business. (村井章子訳『良い戦略、悪い戦略』日本経済新聞出版社, 2012).
- Teece, D. J. (2014b) “The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms”, *ACADEMY OF Management Perspectives* 28(4), 328-352.

ご清聴ありがとうございます！

**木下 耕二**

kk1963@ip.kyusan-u.ac.jp