

経営行動研究学会 第27回全国大会

自由論題報告(創価大学)

# ダイナミック・ケイパビリティとミドルマネジメントの役割 ～ 事例研究結果に基づいて～

2017年9月5日

東洋大学大学院経営学研究科

博士後期課程 木下耕二

[kiduki@nifty.com](mailto:kiduki@nifty.com)

# 目次

1. はじめに
    - 1.1 DCの概要，発展経緯
    - 1.2 研究の目的と全体像，本報告の領域
  2. ミドルマネジメントのDCへの貢献に係わる先行研究レビューと考察
    - 2.1 ミドルマネジメントはDCへの貢献を期待されていない
    - 2.2 プロセスが明らかでない
    - 2.3 ミドルマネジメントがDCへ貢献している可能性
  3. 事例研究
    - 3.1 問題意識と目的
    - 3.2 DCの定義と仮説
    - 3.3 調査・分析の枠組み
    - 3.4 調査・分析の結果
    - 3.5 考察
  4. 今後の取り組み
- 注
- 参考文献

# 1. はじめに

## 1.1 DCの概要, 発展経緯

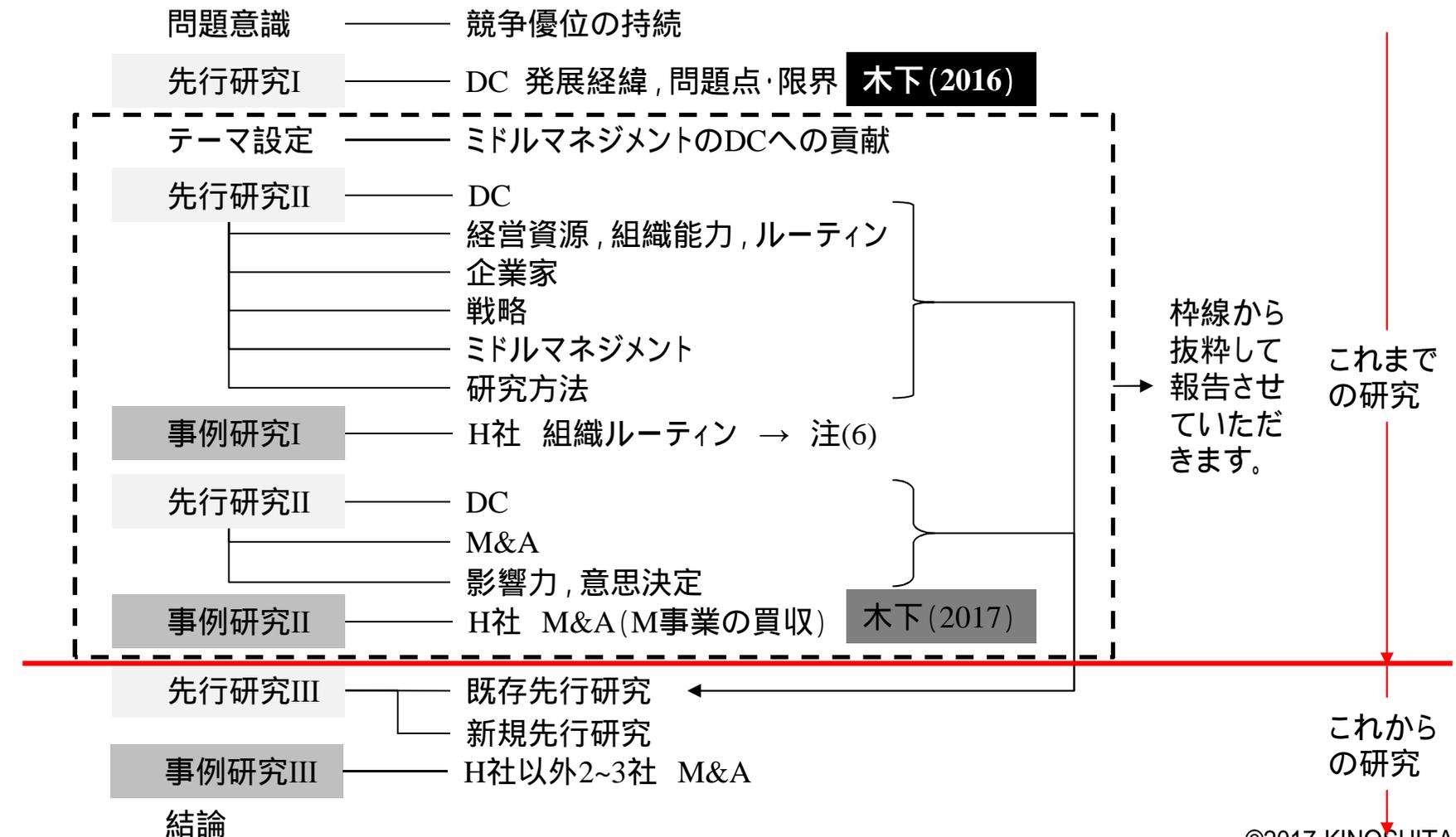
- Helfat et.al (2007)によると, DC (Dynamic Capability: 以下, DC) は「資源ベースを意図的に創造、拡大、修正する能力」と定義される。
- DCは, 企業の行動理論 (March and Simon, 1958; Cyert and March, 1963)、取引費用経済学 (Williamson, 1975)、企業の進化論 (Nelson and Winter, 1982)、ポジショニング・ビュー (Porter, 1980)、資源ベース論 (Barney, 2002)、企業家論 (Schumpeter, 1926; Kirzner, 1997)などを融合させ発展。DCは多くの支持者が理論を喧伝し, 完成させていく過程にある (菊澤, 2015b)。
- 様々な理論の統合を志向しているDCフレームワークは包摂的なアプローチが可能 (Lee and Teece, 2013)。
- DCの先行研究には問題点・限界が山積 (Helfat et al., 2007; 福澤, 2013; 木下, 2016)。
- Teece (2007) のダイナミック・ケイパビリティ・フレームワーク (Dynamic Capability Framework: 以下、DCF)<sup>1)</sup>や能力フレームワークの要素 (Teece, 2014)<sup>2)</sup>, DCと戦略の相互関係 (Teece, 2014)<sup>3)</sup>, DCの枠組みの論理的構造 (Teece, 2014)<sup>4)</sup>などDC研究のための大きな骨格の整備が進展。個別テーマの具体的な研究も期待される。

## 1.2 研究の目的と全体像, 本報告の領域

### 1.2.1 研究目的

- ミドルマネジメントのDC形成・発揮への貢献実態 (DC形成・発揮のプロセス) の解明

### 1.2.2 研究の全体像と本報告の領域



## 2.ミドルマネジメントのDCへの貢献に係わる先行研究のレビューと考察

### 2.1 ミドルマネジメントはDCへの貢献を期待されていない

#### 2.1.1 DC論における基本的な考え方

DC = 非ルーティン	トップマネジメント
OC = 大半のケイパビリティ = ルーティン	ミドルマネジメント

- いくつかのDCを含むほとんどのケイパビリティは、組織のルーティンによって支えられている。DCがルーティンに埋め込まれているとは考え難い(Lee and Teece,2013)。
- 強いDCを持つ企業において、マネジャの課業の鍵は、特にトップマネジメントにおいては、起業家精神である。リーダーシップである。資産オーケストレーション、ケイパビリティの再編成に必要な起業家能力の鍵は、トップマネジメントのスキルや知識に帰する。トップマネジメントの多くの活動は、その本質は、ルーティンではない(Lee and Teece,2013)。ミドルマネジメントにDCの担い手としての役割は基本的には期待されない(Teece,2007)。
- ミドルマネジャーが実行する多くは、本質的に、比較的、オペレーショナル的なそして現世のものである。ミドルマネジメントの目的は、オペレーショナル・ケイパビリティ(Operational Capability: 以下, OC)に注意を払いテクニカルな卓越を保証することである(Lee and Teece,2013)。
- 感知はトップマネジメントが担う。トップマネジメントによる仮説の統合後は、ミドルマネジメントでの仮説の反復的統合, アップグレードが可能(Teece,2007)。

## 2.ミドルマネジメントのDCへの貢献に係わる先行研究のレビューと考察

### 2.1 ミドルマネジメントはDCへの貢献を期待されていない

#### 2.1.1 DC論における基本的な考え方

しかしながら・・・

- ミドルマネジメントはDCFのルーティン化された要素の鍵となり、DCにおいて重要な役割を担うとされる (Lee and Teece,2013)。。
- トップマネジメントはDCに極めて近く結びついている。(OCに責任を担う)ミドルマネジメントもまた、DCにおいて重要な役割を担っている (Lee and Teece,2013)。
- ミドルマネジメントはDCへ貢献していないのか？

## 2.ミドルマネジメントのDCへの貢献に係わる先行研究のレビューと考察

### 2.1 ミドルマネジメントはDCへの貢献を期待されていない

#### 2.1.2 戦略論等におけるミドルマネジメントの貢献

- 戦略の構築や形成, 実行や新事業開発, イノベーションにおいてミドルマネジメントが大きな貢献を果たしている (Mintzberg, 1994; 野中・竹内, 1996; Kanter, 1983; Burgelman and Sayles, 1986)。
- ミドルマネジメントはDCへ貢献しているのではないか？

<ミドルマネジメント 困難論・不活性化論・否定論・期待外れ論……>

- トップマネジメント・チームの戦略的意思決定能力の低下 変革の組織内コンセンサスはままならない, ミドルマネジメントへの支援は不十分 ミドルマネジメントの創発活動における調整・意思疎通・コンセンサス構築などの組織内相互作用には大きな負担が発生 (延岡, 2002)。組織の重さ: 通常の組織運営や創発戦略の生成・実現においてミドルマネジメントが苦勞する程度、組織の動きの鈍さ (沼上, 2014)。突然化: プレーヤーからマネジャーに不意になる、二重化: マネジャーとプレーヤーを兼ねる、多様化: 派遣の増加など様々な部下が増加している、煩雑化: 個人情報保護対応など仕事が複雑化している、若年化: マネジャーになる年齢が低下している (中原, 2014)。

## 2.ミドルマネジメントのDCへの貢献に係わる先行研究のレビューと考察

### 2.1 ミドルマネジメントはDCへの貢献を期待されていない

#### 2.1.3 DC論における分権, リーダーシップ, 知識ベース組織

- 市場から隔絶された意思決定, 顧客や技術への鈍化などを回避し, DCを維持するためには, 分権化を志向しなければならない(Teece,2007)。
- 分散型リーダーシップ・アプローチによって経営者は責任を負う。個々のリーダーの権力は, オープン、誠実、かつ透明な文化の創造・維持によっても得られる職業的・個人的尊敬に起因する(Teece,2009)。トップマネジメントは、ポジションではなく、知識、そして正しいことをなす能力によって、権限を有する(Lee and Teece,2013)。
- 動学的競争力をもつ知識ベース組織ではすべてのレベルの者がリーダーシップを発揮すべき。有能な部下にそんな知識をもつことは困難(Teece,2009)。
- 経営者と非経営者の区分は明確に描けなくなりつつある(Teece,2009)。  
トップマネジメントの最大の仕事は組織としての個の確立(Drucker,2002)。集権制と分権制の併存が経営者の手腕(菊澤,2015a)。
- **ミドルマネジメントの貢献は重要。**
- **トップマネジメントとミドルマネジメントを区分する意味合いの低下。**
- **ミドルマネジメントはDCへ貢献しているのではないか？**

## 2.ミドルマネジメントのDCへの貢献に係わる先行研究のレビューと考察

### 2.1 ミドルマネジメントはDCへの貢献を期待されていない

#### 2.1.4 DC論の基盤

- 伝統的組織 職能別組織 事業部制組織。管理者の階層的な組織化<sup>5)</sup>。戦略判断と実務判断の区別 (Chander,1962,1977)。
- 3種類の意思決定「戦略的意思決定, 管理的意思決定, 業務的意思決定」と4種類の意思決定タイプ「戦略, 方針, プログラム, 業務手続き」(Ansoff,1965)。
- 企業家の特質: 均衡破壊 (Schumpeter,1934) と不均衡の発見・均衡への調整 (Kirzner,1973)
- ポスト・  
・モデルが見いだせない？
- ミドルマネジメントはDCへ貢献しているのではないか？

## 2.ミドルマネジメントのDCへの貢献に係わる先行研究のレビューと考察

### 2.1 ミドルマネジメントはDCへの貢献を期待されていない

#### 2.1.5 戦略バイアス

- 戦略バイアス: 戦略観が特定の方向に偏向する傾向 (沼上, 2009).  
米国 戦略計画, ポジショニング・ビュー トップダウン志向  
日本 創発戦略, リソース・ベースト・ビュー ボトムアップ志向

#### 労働市場の特性など

- 米国における戦略立案・実行の特徴 (戦略計画者はCEOのアシスタント, MBA, 現業経験少ない・皆無) トップマネジメントの能力や権限を強化 (中村, 1994).
- 戦略バイアスの影響を受けてはいないか?
- ミドルマネジメントはDCへ貢献しているのではないか?

## 2.ミドルマネジメントのDCへの貢献に係わる先行研究のレビューと考察

### 2.1 ミドルマネジメントはDCへの貢献を期待されていない

#### 2.1.6 DCとOCの区分

- DCはダイナミックなケイパビリティであるにすぎずDCは従来からのケイパビリティ概念に包括できる (Barney et al.,2001)。
- 「環境の変化の客観的な測定は困難」「既存業務とダイナミックな業務のいずれにも使われるケイパビリティが存在。DCとOCとを区分することは難しい (Helfat and Winter,2011)。
- DCとOCの区分が不明確な現時において、DC トップマネジメント、OC ミドルマネジメントと明言してよいか？

## 2.ミドルマネジメントのDCへの貢献に係わる先行研究のレビューと考察

### 2.2 プロセスが明らかでない

- DCの構成要素やDCがいかに形成され発揮されるかのプロセスに関する研究は十分でなかった(福澤,2013)。DCの主たる構成要素であるプロセスの具体的な姿は明示されないままである(山田,2010)。DCでは、特に現場レベルにおいて、組織能力の修正、変更のプロセスの取り上げが十分とは言い難い(西澤,2015)。
- 新古典経済学に替わる理論的根拠として進化経済学(Nelson and Winter,1982)をDC先行研究において多数援用。進化経済学(Nelson and Winter,1982)の研究の意図は新古典派の均衡論とは異なる進化論による経済システムの総体のダイナミクスの解明であり個別の企業のダイナミクスやその詳細を明らかにするものではない(沼上,2008)。
- 多様な種類のDCの理解のためには特定のDCを詳細に分析する必要がある(Helfat et al.,2007)。
- ミドルマネジメントのDCへの貢献に係わるプロセスを明らかにする

## 2.ミドルマネジメントのDCへの貢献に係わる先行研究のレビューと考察

### 2.2 プロセスが明らかでない

- いくつかのDCを含むほとんどのケイパビリティは、組織のルーティンによって支えられている (Lee and Teece,2013)。
- 組織ルーティンは重層的な構造となっている。組織ルーティンは、それが遂行されなければ単なる画に書いた餅にすぎなくなってしまうため、組織ルーティンの行為主体が誰かを特定化することが必要である (大月,2004)。
- ルーティンとは、企業において、一定の定めに従い秩序立って実行される規則的な、予測ができる思考や言動のパターン、型、様式 (Nelson & Winter,1982)
- ミドルマネジメントのDCへの貢献に係わるプロセスについて明らかにする上では以下に留意する。

ルーティンの階層性  
主体の特定

## 2.ミドルマネジメントのDCへの貢献に係わる先行研究のレビューと考察

### 2.3 ミドルマネジメントがDCへ貢献している可能性

- DCへミドルマネジメントが貢献できる機能や状況, 要件とは？
- DCFより
- 企業家論より
- 戦略論より

## 2.ミドルマネジメントのDCへの貢献に係わる先行研究のレビューと考察

### 2.3 ミドルマネジメントがDCへ貢献している可能性

#### 2.3.1 DCFより

- 感知
  - マーケット(顧客,チャネル,サプライヤー等)との強い関係性を通じた新製品開発やM&Aなどに関する機密的情報の収集
  - 情報のフィルタリングや意味づけ,トップマネジメントマネジメントへの伝達,説得
- 捕捉
  - 新製品開発や投資等に係わるトップマネジメントの意思決定におけるバイアスの低減
- 統合・再編成
  - 既存ルーティン改善・刷新の推進
  - 分権化の実効性の向上
- 組織学習の推進 実際に組織構成員の学習を推進するのがミドルマネジメント (十川,2002)

## 2.ミドルマネジメントのDCへの貢献に係わる先行研究のレビューと考察

### 2.3 ミドルマネジメントがDCへ貢献している可能性

#### 2.3.2 企業家論より

- Cantillon: 企業者は, 均衡価格を生み出す市場の担い手。先見の明。経済的危険を負担。(Hebert and Link,1982)。企業者は, 均衡破壊によって利潤を獲得するイノベーションの担い手, 革新者(Schumpeter,1934)。事業開始後の事業拡大・維持, 連続的・漸進的イノベーションが重要。企業家を経営者, 管理者へ拡大。個人のみでなくチームよっても企業家活動は推進(Cole,1959)。不均衡の発見と均衡への調整が企業家の特質。企業家は革新者というより管理者, 経営者(Kirzner,1973)。
- 外的変化への適応や変化創造のプロセスを解明するうえで, Popper(1972)を下地とするHarper(1996)の「知識成長のフレームワーク - 市場問題 解決策の創出と試行的実験 批判的評価(誤りの排除) 新たな市場問題 -」が有効。批判構想力こそが重要(石川,2016)。

- 革新者, 管理者として 企業展望の明確な説明(Pinchot,1985)等が重要
- 意思決定時における具申によるトップマネジメントの批判構想力の喚起

## 2.ミドルマネジメントのDCへの貢献に係わる先行研究のレビューと考察

### 2.3 ミドルマネジメントがDCへ貢献している可能性

#### 2.3.3 戦略論より

##### 2.3.3.1 戦略論の分類

- トップダウン志向

戦略計画学派

Ansoff ; Andrews ; Steiner

ポジショニング・ビュー

Porter

- ボトムアップ志向

創発学派

Mintzberg, ; Burgelman ; 野中

リソース・ベースト・ビュー

Barney ; 伊丹 ; Prahalad and Hamel

沼上 (2009)

## 2.ミドルマネジメントのDCへの貢献に係わる先行研究のレビューと考察

### 2.3 ミドルマネジメントがDCへ貢献している可能性

#### 2.3.3 戦略論より

##### 2.3.3.2 トップダウン志向

- トップや戦略スタッフによる事前の戦略構想を重視(沼上,2009)

- 戦略スタッフ(トップマネジメント補佐)として

##### 2.3.3.3 ボトムアップ志向

- 事後的な経営戦略の創発(沼上,2009)

- トップマネジメントの基本的な方向提示がなされた状況下で
- 分権的組織において
- 顧客や製品・サービスの特性が極めて複雑(非標準),専門的である場合
- 拠点が広範な地域に点在している場合

## 3.事例研究

### 3.1 問題意識と目的

- DCは様々な理論を融合させ発展,完成の途上にある。DCの先行研究には問題点・限界が山積している。DC研究のための大きな枠組みの整備は進展しており,DCはより個別具体的なテーマへ,あるいは論理的研究からより実証的研究へ移行する転換期にある。
- 報告者は,DCの先行研究の限界・問題点の一つである「DCの構築におけるミドルマネジメントの貢献の実態の解明が十分でない」に着眼し研究を進めている。
- 本事例研究の目的は以下の仮説の検証。

仮説「ミドルマネジメントは,DCを構成するルーティン(以下,DC構成ルーティン)を支えるOCを構成するルーティン(以下,OC構成ルーティン)もしくはDC構成ルーティンへの貢献を通じて,DCの構築に貢献している」

DC,OCの区分 注(2)

## 3.事例研究

### 3.2 ダイナミック・ケイパビリティの定義と仮説

#### 3.2.1 ダイナミック・ケイパビリティの定義

- DCの定義は未統一。
- 本事例研究では、DCを「トップマネジメントが、補完的にミドルマネジメントが、資源ベースを、意図的に創造、拡大、修正する、他のDCもしくはOCに支えられた能力である」と定義する。

理由1 Helfat et.al(2007)によるDCの定義「DCは資源ベースを意図的に創造、拡大、修正する能力」を援用する。

- ・ “資源ベース”がケイパビリティだけではなく有形・無形・人的資源も含み資源を幅広く包括的に認識。DCの先行研究の様々な限界の克服に向けた研究の端緒においては、研究の対象とする組織やルーティンなどの選択肢を制限しない点で好ましい。
- ・ 機械的な組織活動能力とDCとを区別する意味で“意図”，DCがパターン化・慣行化した活動の能力であるとする意味で“能力”というDCの重要な特性が織り込まれている。

理由2 DCの構築の主体およびDCとOCの相互補完性の概念を取り入れる。

## 3.事例研究

### 3.2 ダイナミック・ケイパビリティの定義と仮説

#### 3.2.2 仮説

- 「“誰”が、何を、どのように行い、DCといかに関係しているか」、すなわち主体を特定してDCを調査分析する。
- DCの構築において重要な役割を担うミドルマネジメントの役割の実態を具体的、詳細に解明する。
- DCとOCの連携や繋がりに焦点を合わせた研究も、DC理論の今後の発展のためには有益(DCとOCの区分を軽視するわけではない)。
- 以上のことから、本稿では、DCの主体としてのミドルマネジメントおよびDCとOCの連携に焦点を当て、次の仮説を設定し検証する。

ミドルマネジメントは、DC構成ルーティンを支えるOC構成ルーティンもしくはDC構成ルーティンへの貢献を通じて、DCの構築に貢献している。

## 3.事例研究

### 3.3 調査・分析の枠組み

#### 3.3.1 調査・分析のプロセス

##### 3.3.1.1 事例研究

- 事例研究に関しては、(単一事例研究、複数事例研究を問わない)内的妥当性、構成概念妥当性などの点の有効性に関する批判や問題が存在(沼上,1995)。「メンバーの考え(何を考えるか)や行動(どのように行動するか)に関する事前の理解(構成概念妥当性の確保)」「研究作業の明示(信頼性の確保)」などを実行。
- 単一事例研究は「事前に想定したケースとはならない(可能性がある)」という弱みを有する(Yin,1994)。文献等に基づく事例研究企業の十分な事前分析。
- 単一事例研究は、「事例が代表的あるいは典型的である」等の場合において適切である(Yin,2009)。業歴・業容などからDCを構築・発揮している可能性が高いと目される代表的な企業を事例研究企業として選出。

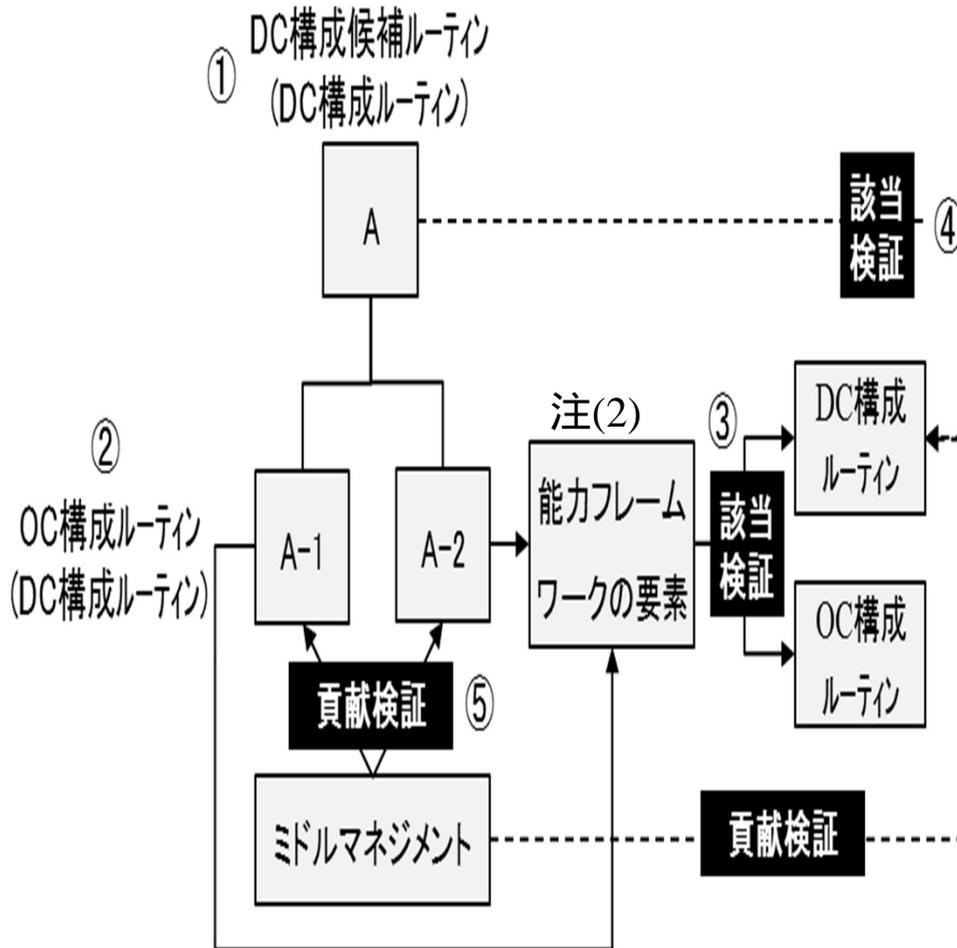
# 3.事例研究

仮説「ミドルマネジメントは、DCを構成するルーティン（以下、DC構成ルーティン）を支えるOCを構成するルーティン（以下、OC構成ルーティン）もしくはDC構成ルーティンへの貢献を通じて、DCの構築に貢献している」

## 3.3 調査・分析の枠組み

### 3.3.1 調査・分析のプロセス

#### 3.3.1.2 調査・分析モデル



DC構成Rであるか否か

MM貢献か否か

DCを構成すると想定される組織ルーティン（以下、DC構成候補ルーティン）の抽出

DC構成候補ルーティンを支えるOC構成ルーティンの特定  
OC構成ルーティンがDC構成ルーティンであるか、OC構成ルーティンであるかの検証

の結果を踏まえ、DC構成候補ルーティンがDC構成ルーティンであるか否かの検証

DC構成ルーティンを支えるOC構成ルーティンもしくはDC構成ルーティンに対するミドルマネジメントの貢献についての検証

## 3.事例研究

### 3.3 調査・分析の枠組み

#### 3.3.1 調査・分析のプロセス

##### 3.3.1.2 調査・分析モデル

- 「DC構成候補ルーティンの抽出」および 「OC構成ルーティンの特定」 有価証券報告書等に基づき事例企業の事業内容等の概要を把握したうえで報告者が実施。
- 「ルーティンがDC構成ルーティンであるか,あるいはOC構成ルーティンであるか」の検証 能力フレームワークの要素(Teece,2014)<sup>2)</sup>を活用
- 特定,検証は,事例研究企業のミドルマネジャーに対するヒアリングにて実施

## 3.事例研究

### 3.3 調査・分析の枠組み

#### 3.3.2 調査・分析の対象組織

- H社のATS事業部(以下, HATS)を事例研究の対象組織として選定

#### 選定理由

- グローバルニッチトップ(以下, GNT)企業 GNT企業の特徴とDCFにて重視される事項には共通性が存在(GNT企業はDCを構築している可能性が高い)。
- 企業規模
- 組織ルーティン<sup>6)</sup>が充実
- ヒアリング対象者はN氏と, H氏, Y氏。N氏は2015年末時点で戦略室長。H氏はN氏の後任として2016年4月より戦略室長。N氏, H氏ともに, HATSに関する幅広い経験を有し, HATSの戦略や予算のトップマネジメントへの上程, 実行管理を担当。HATSのミドルマネジメントの実情に精通。Y氏はM&A担当者でM&Aに関する広範な経験, 知識を有する。

## 3.事例研究

### 3.3 調査・分析の枠組み

#### 3.3.3 調査・分析対象のDC構成候補ルーティン

- 最先端分野での事業領域の拡大, 新製品・サービスの拡充を目的に2015年に実施されたM社からの事業の買収(以下, M社事業買収)を調査・分析の対象のDC構成候補ルーティンとして選択。

「事例研究 (2015年9月～10月)」にて24の経営ルーティンを調査<sup>6)</sup>

#### M社事業買収を選択した理由

- 既存の技術と未保有である技術の統合 資源ベースを大きく創造, 拡大, 修正。過去最大規模の全社的投資。トップマネジメントによる意思決定
- M社事業買収は様々なルーティンから構成。様々なルーティンがDCやOCを構成。ミドルマネジメントがそれらの個々のルーティンに貢献。ミドルマネジメントがDCの構築に貢献している実態を検証できる可能性が高い。
- M&A担当チームが迅速に編成。M&A専任者が常時配置。M&Aに係わる組織的推進体制は確立(体系化)のレベル(中村,2003)<sup>7)</sup> 基本ルーティンに拠る事業買収と推察。

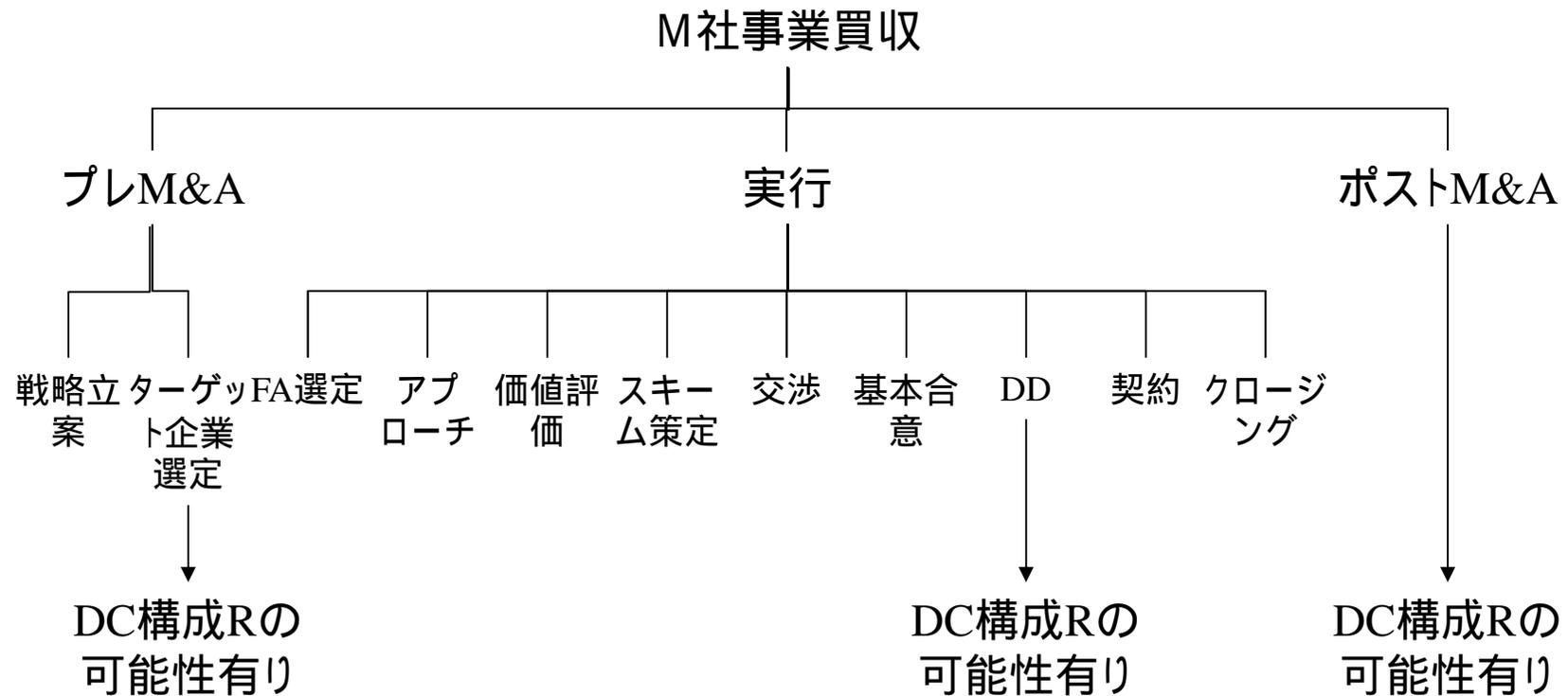
#### 買収プロセスの把握

- M&Aプロセス(木俣,2010)<sup>8)</sup>を基本的な枠組みとして活用

## 3.事例研究

### 3.4 調査・分析の結果

#### 3.4.1 DC構成候補ルーティンを支えるルーティン



## 3.事例研究

### 3.4 調査・分析の結果

#### 3.4.2 DC構成ルーティン

##### 3.4.2.1 ターゲット企業選定

- H社の経営理念や事業運営に対するM社のトップマネジメントの信頼が極めて厚い。 M社からHATSに買収案件を持ち込んだ。
- HATSおよびH社の多様な企業との組織レイヤー毎の親密な関係性 多方面からM社情報を収集。
- 信頼の厚さ, 顧客との親密な関係性というVRIN資源が活用されており, DC構成ルーティンである可能性が存在。

主要な構成要素	弱いIOC	強いIOC	強いIDC
プロセス(ルーティン)	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
ポジション(資源)	わずかな普通の資源	贅沢な普通の資源	VRIN資源
経路(戦略)	下手にやる	正しくやる	正しいことをやる

## 3.事例研究

### 3.4 調査・分析の結果

#### 3.4.2 DC構成ルーティン

##### 3.4.2.2 事業デュ デリジェンス

- N氏をリーダーとするチームにより，M社のトップマネジメントおよび多数のミドルマネジメントに，M社の技術の業界におけるポジションおよびその将来予測を，また製品のクオリティ向上や維持にかける真摯さ，情熱を，インタビューや視察等によって入念に確認 M社の技術の将来性，人的資源のレベルや企業風土，自社とのフィット感(一緒にやっていけそうか)を評価
- M社の経営方針や組織風土を最大限尊重するというN氏らの明確なポリシーがM社のトップマネジメントらに伝播 互いに胸襟を開いたヒアリングと応答

主要な構成要素	弱いIOC	強いIOC	強いIDC
プロセス(ルーティン)	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
ポジション(資源)	わずかな普通の資源	贅沢な普通の資源	VRIN資源
経路(戦略)	下手にやる	正しくやる	正しいことをやる

## 3.事例研究

### 3.4 調査・分析の結果

#### 3.4.2 DC構成ルーティン

##### 3.4.2.3 経営統合

- 買収指針「買収成果は長期的に創出」、技術の理解が不十分、信頼できるとの判断 M社の既存経営計画、事業運営方針を尊重。100日プランに類するような経営計画の策定は未策定。M社のトップマネジメントは買収後も権限をほぼ維持。
- 経営活動の方向性の相違 N氏らが、HATSの経営の方向性の背景等をM社のトップマネジメントらへ時間を惜しまず懇切丁寧に説明。納得を得ながら、HATSの経営の方向性に沿うように徐々に修正 M社トップマネジメントらのモチベーションの維持に特段の注意を払っている。

主要な構成要素	弱いIOC	強いIOC	強いIDC
プロセス(ルーティン)	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
ポジション(資源)	わずかな普通の資源	贅沢な普通の資源	VRIN資源
経路(戦略)	下手にやる	正しくやる	正しいことをやる

## 3.事例研究

### 3.4 調査・分析の結果

#### 3.4.3 ミドルマネジメントの貢献

##### 3.4.3.1 チーム編成

- 買収担当役員であるA役員の下に、戦略室長であるN氏および経営管理部長であるF氏という2人のミドルマネジメントが配置され、この2人のミドルマネジメントに3人のミドルマネジメントが配置。
- N氏は主に、M社事業の技術の革新性や将来性、M社の人材のレベル、組織風土などの定性面の評価および経営統合を担当。
- F氏は主に、企業価値評価などの定量面の評価および交渉戦略の立案、最終契約を担当。

##### 3.4.3.2 トップマネジメントの意志決定を要する局面

- ターゲット企業選定：買収に係わるチームを社内で結成するか否か
- 事業デューデリジェンス：発見された想定外の事象についてどのような評価をくださるか。以降の買収プロセスを進めるか、否か。
- 経営統合：統合のスピードをどの程度とするか

## 3.事例研究

### 3.4 調査・分析の結果

#### 3.4.3 ミドルマネジメントの貢献

##### 3.4.3.3 意思決定に要する情報

- 意思決定に要する情報はN氏らが極めて自律的に収集。

##### 3.4.3.4 トップマネジメントによる意思決定

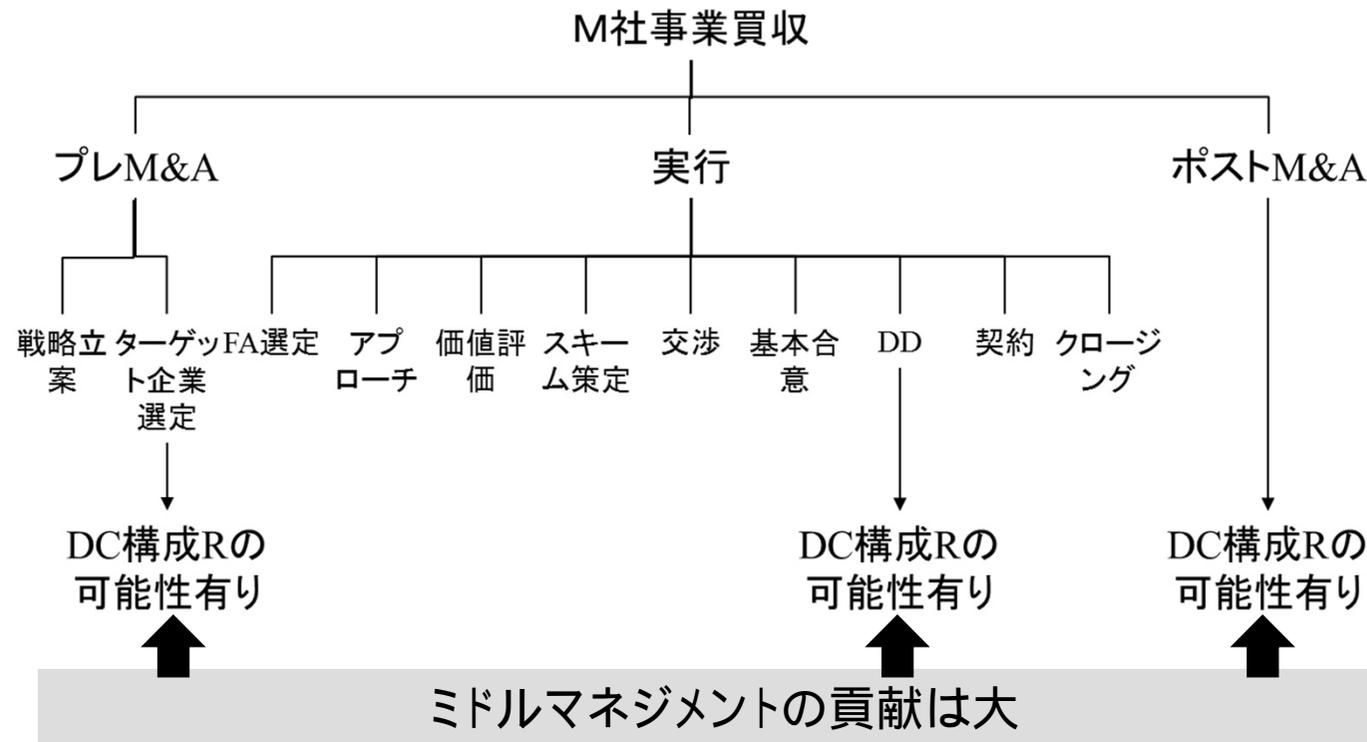
- N氏らが主に合理性や主張性という上方向の影響力 (Kipnis et al.,1980)<sup>9)</sup>を發揮しながら代替案を含む意思決定の方向性を提示。トップマネジメントとN氏らが一堂に会し, 論点や個々人の様々な視点や評価を共有。
- トップマネジメントの意思決定は, N氏らの提案および提案を実行する意志がトップマネジメントに明示されない限り行われぬ。
- N氏らの提案内容がトップマネジメントによって覆ることは基本なかった。

意思決定の参加レベルは助言的 (Vroom and Yetton,1973)<sup>10)</sup>

M社事業買収を構成するDC構成ルーティン(ターゲット企業選定等)へのミドルマネジメントの貢献は極めて大きい。

## 3.5 考察

- DC構成ルーティンである(可能性が存在する)M社事業買収を構成するターゲット企業選定,事業デューデリジェンス,経営統合などのDC構成ルーティンもしくはOC構成ルーティンに対するミドルマネジメントの貢献は極めて大。



本事例研究では,設定した仮説「ミドルマネジメントは,DC構成ルーティン(M事業買収)を支えるOCもしくはDC構成ルーティン(ターゲット企業選定,事業デューデリジェンス,経営統合等)への貢献を通じて,DCの構築に貢献にしている」はほぼ支持。

## 3.事例研究

### 3.5 考察

- DC構成ルーティンである(可能性が存在する)M社事業買収を構成するターゲット企業選定,事業デューデリジェンス,経営統合などのDC構成ルーティンもしくはOC構成ルーティンに対するミドルマネジメントの貢献は極めて大。
- DC構成ルーティンを支える様々なルーティンをさらに支える下位レベルの幾重に連なるルーティンが上位のルーティンと有機的に連鎖し,あるいは強いIOCが複数結合し,DCは構築されている。
- DC構築のプロセスの実態を詳細,具体的に明らかにする上では,トップマネジメントはもとより,ミドルマネジメントをDCの主体として調査・分析に織り込むことが,有効。
- 能力フレームワークの要素は恣意性を排除しがたい。概念的には区分が可能であるとしても,実際的な活用の上では課題を有する。しかし,課題を有するからこそ,DCなのだろう…。

## 4.今後の取り組み

- 先行研究のレビューと考察
- 既レビュー先行研究の再レビュー: DCとOCの区分, ミドルマネジメントのDCへの貢献(可能性), 意思決定における影響力, ラインとスタッフ, M&Aの類型, 事例研究方法 etc.
- 新規先行研究レビュー: M&Aにおけるミドルマネジメントの貢献, 環境と戦略・組織形態の組み合わせの類型, 組織学習 etc.
- DC論と既存先行理論 何が同じ? 何が違う?
- 事例研究(調査・分析)の枠組みの精緻化・高度化と事例研究の積み重ね
- 各々のルーティンの因果関係性, 重層性の整理, 体系化
- ミドルマネジメントの貢献可能性の提示
- 研究目的(ミドルマネジメントのDC形成・発揮への貢献実態, DC形成・発揮のプロセスの解明)への接近

# 注(1) ダイナミック・ケイパビリティ・フレームワーク

ダイナミック・ケイパビリティ・フレームワークは「機会や脅威を意識・認識する感知」、「機会や脅威へ対応するために新製品・サービスや新プロセスを作り出す補足」、「資産を効率的に取得、転換等する統合・再編成」の3要素および3要素を支える経営的なプロセス、手法、システムのミクロ的基礎から成る。

		感知	補足	統合・再編成
DC	定義	・機会や脅威に気づく(理解・把握する)能力	・機会補足のために、新製商品・サービスを開発する能力	・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
	具体的実施事項	・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 ・調査、R&D、学習、予測	(新製商品・サービス開発のために) ・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 ・投資 ・人材の採用・教育、組織化、組織同一化、 ・リーダーシップの発揮	・投資 ・分権化(階層削減、チームワーク向上等) ・インセンティブ設計 ・ナレッジ・マネジメント
要検討事項		・企業家精神 ・オープン・イノベーション	・ドミナント・デザイン ・ネットワーク外部性 ・企業境界、 ・ビジネス・モデル ・ルーティン逆機能の打破 ・ロイヤリティ、コミットメント ・オープン・イノベーション	・ルーティン逆機能の克服 ・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) ・コーポレート・リニューアル(企業更新) ・準分解可能性(自律と統合のバランス) ・共特化
ミクロ的基礎		●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) ・自社R&Dの誘導、新技術の選択に向けたプロセス ・外生的な科学・技術の発展を活用するプロセス ・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 ・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	●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 ・カスタマー・ソリューションとビジネスモデルの明確化 ・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 ・意思決定プロトコルの選択 ・ロイヤリティとコミットメントの構築	●特殊的な有形・無形資産の継続的整合化・再整合化 ・分権化と準分解可能性 ・共特化 ・ガバナンス ・ナレッジ・マネジメント
DCの発揮主体		・基本、組織・トップ・マネジメント・チーム。 ・組織・トップ・マネジメント・チームによる情報の解釈(意味づけ)がなされた後はミドルも可能 ※(諸)個人の認知力・想像力は重要	・基本、組織・トップ・マネジメント・チーム	・基本、組織・トップ・マネジメント・チーム

出所: Teece(2007,2009) をもとに報告者作成。

## 注(2) 能力フレームワークの要素

- DCは一般ケイパビリティに変化に影響をあたえる。すなわちDCは一般ケイパビリティの高次に位置づけられるケイパビリティである (Teece,2007)。
- Teece(2014)は、プロセス、ポジション、経路の観点から、DCとOCを区分する「能力フレームワークの要素」を提示した。

主要な構成要素	弱いIOC	強いIOC	強いIDC
プロセス(ルーティン)	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
ポジション(資源)	わずかな普通の資源	贅沢な普通の資源	VRIN資源
経路(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 をもとに筆者作成。

- DCはVRIN資源に基づき、独自のプラクティスおよびビジネスモデルに埋め込まれたケイパビリティで模倣は困難であり進化論的な適合(正しいことをやること)を可能とする。OCは技術的な適合(物事を正しく行うこと)が可能で競争優位の基礎だが社外調達やベンチマークにより急速に拡散するため長期的な競争優位に関して十分な機能を果たせない(Teece,2014a)。

## 注(3) ダイナミック・ケイパビリティと戦略の相互関係

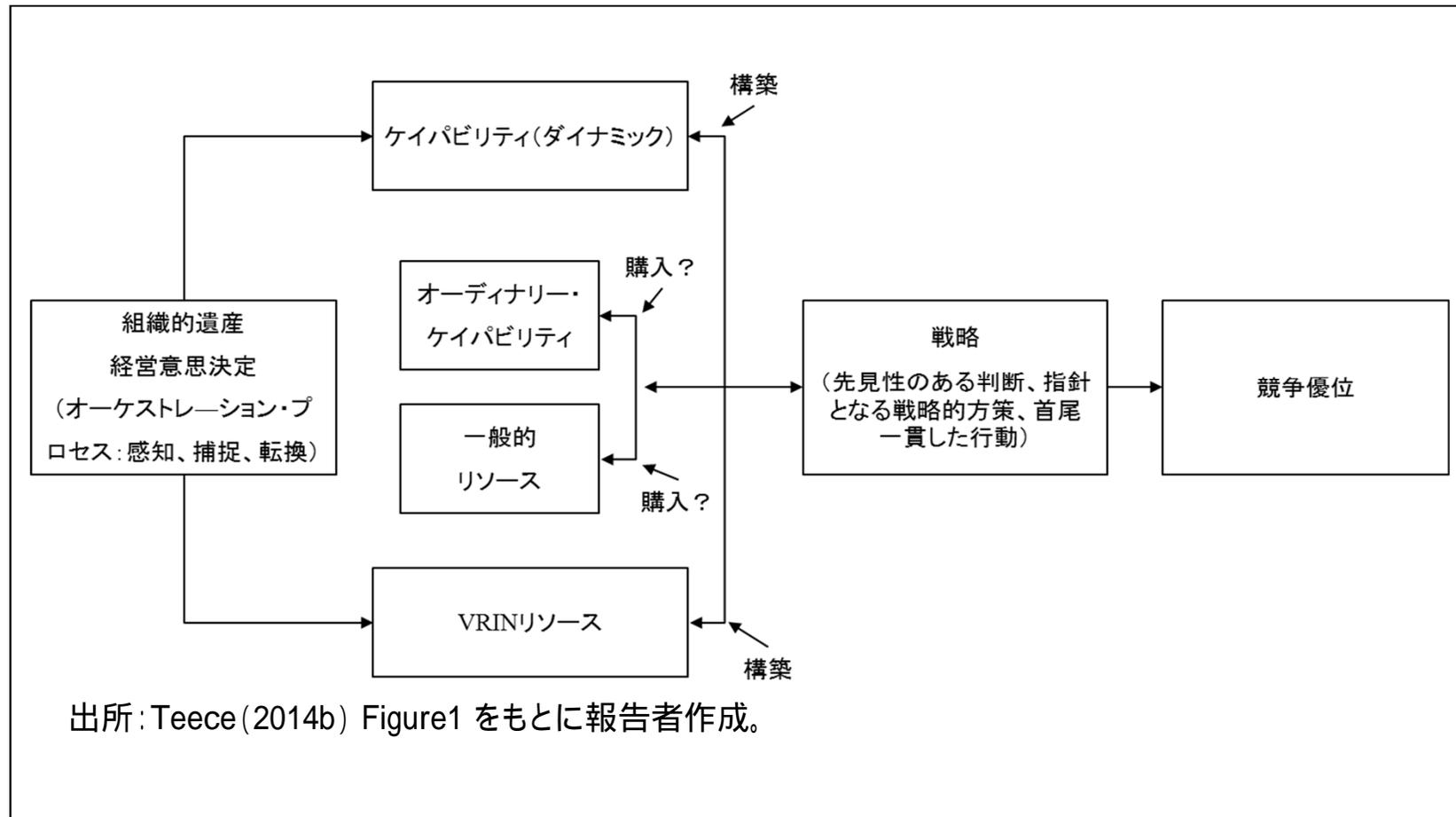
Teece(2014b)は、戦略とDCは相互に関係づけられているが分析的に異なった概念であり(戦略とDCは同じではない)、DCの枠組みの操作を可能とするためにはDCには優れた戦略が必要であるとし、優れた戦略として、Rumelt(2011)の戦略的核心(Kernel of strategy)を挙げた。

戦略的核心	先見性のある判断	指針となる戦略的方策	首尾一貫した行動
関連するダイナミック・ケイパビリティのクラスター	感知	捕捉 / 転換	捕捉 / 転換
経営者のオーケストレーションの本質	企業家的	管理的	リーダーシップ

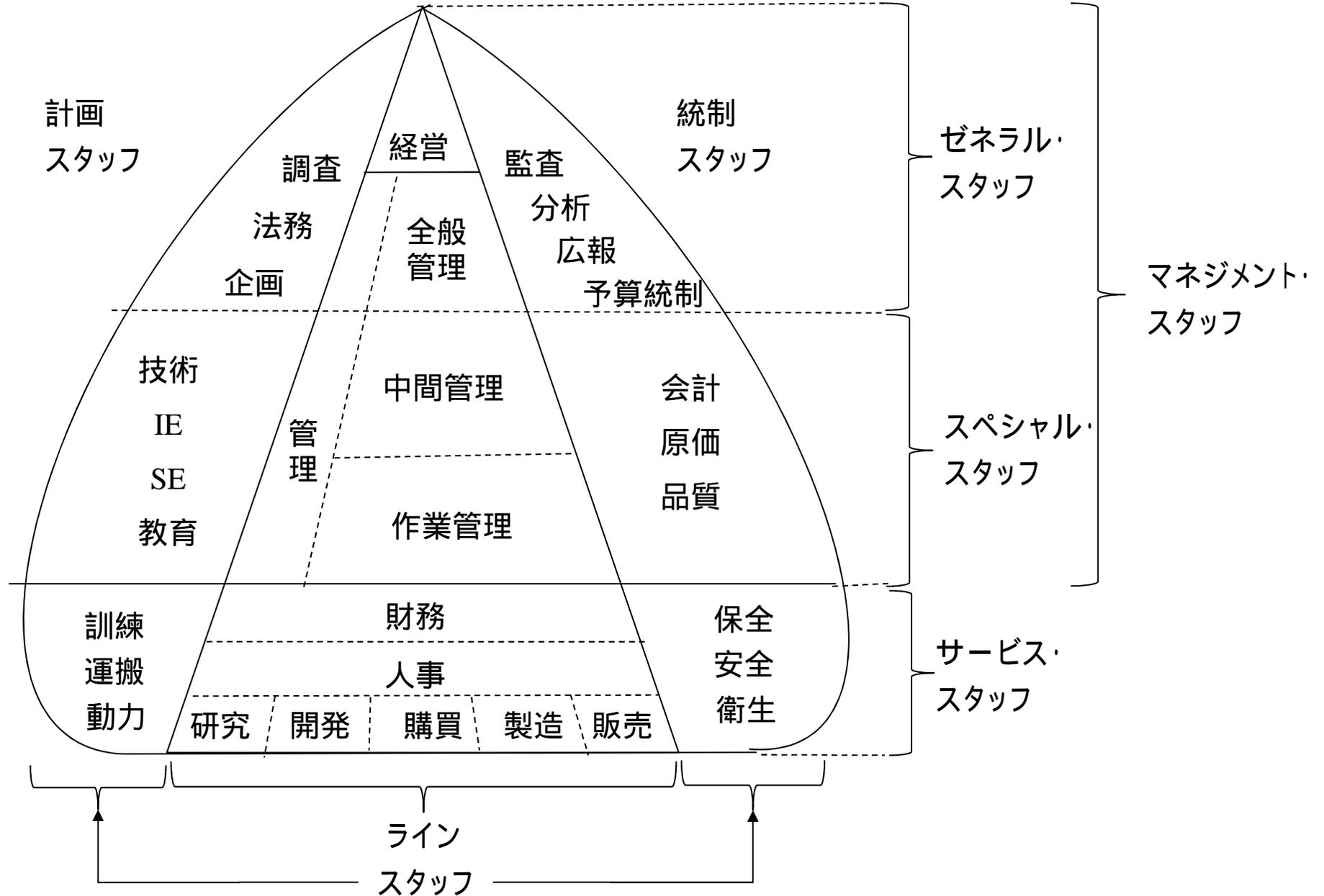
出所: Teece(2014b) Table2 をもとに筆者作成。

そのうえでTeece(2014)は、組織的遺産・経営意思決定、DC、OC、リソース、戦略、競争優位を構成要素とするモデルを示した。 注(4)

## 注(4) ダイナミック・ケイパビリティの枠組みの論理的構造



# 注(5) ラインとスタッフ



出所: 三本 (1998)

## 注(6) H社 組織ルーティン

組織ルーティン	DCF3要素 への該当		
	感 知	補 足	転 換
<b>技術</b>			
研究開発費			
特許の取得			
米国社(一部)買収			
S社の設立			
C社(一部)の買収			
M社からの買収			
HBE			
技術センター			
HGIWC			
IPL制度			
<b>お客様</b>			
生産協力会社との信頼関係			
グローバルなサービス体制			
絆づくりの場			
<b>組織</b>			
会社経営			
O&C System			
地域単位での効率経営			
G			
プロジェクト			
H Book			
<b>人材</b>			
人事制度			
出向			
H大学			
F HOUSE			
従業員誕生会			
<b>該当数</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>22</b>

出所: H社各種文献、インタビュー等をもとに筆者作成。

## 注(7) M & A に対する組織的推進体制の発展

自然発生的な効果 (未整備)	専門化の活用 (専門化)	M&A推進体制の確立 (体系化)	M&Aプロセスの システム化 (形式化)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• M&amp;コンピタンスの形成を考えていない</li> <li>• M&amp;Aは特別な戦略として認識</li> <li>• 場当たりの対応</li> <li>• 臨時的な担当者</li> <li>• ゼロからの関連知識の蓄積</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• プレM&amp;Aに対するコンピタンス(財務的・法律的スキル)</li> <li>• 外部専門家のリクルーティング</li> <li>• 専門家の専門知識を活用</li> <li>• 経験などの蓄積が不十分</li> <li>• ポストM&amp;Aの統合アプローチが不十分</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• M&amp;Aコンピタンス意識への組織的取り組みの確立</li> <li>• ポストM&amp;Aに統合担当者の設置</li> <li>• プレとポストM&amp;Aの担当者間の活発なコミュニケーション</li> <li>• 担当者のチーム化, 専門化(知識, スキルの共有)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• M&amp;Aコンピタンスのデータベース化</li> <li>• 各プロセスのベストプラクティス抽出</li> <li>• 体系的なM&amp;Aプロセスの確立</li> <li>• M&amp;Aコンピタンスをコア・コンピタンスとして認識</li> <li>• M&amp;Aコンピタンスの全社的活用</li> <li>• 関連スキル向上のトレーニング</li> </ul>

M&Aコンピタンスの強化

## 注(8) M & A プロセス

	プレM&A		実行(エクゼキューション)							ポストM&A		経営統合
	買収戦略立案	ターゲット企業選定	FA選定	ターゲットアプローチ	バリュエーション	買収スキーム策定	交渉	基本合意	DD	統合準備		
										最終契約	クロージング	
経営企画	経営戦略立案	ターゲット評価支援										買収後業績管理
M&A担当部門	買収戦略立案	ターゲット抽出評価	FA選定アドバイザー契約	情報収集・接触 初期分析	簡易算定 算定結果 検討	スキーム 検討	交渉戦略 立案	基本合意 締結	DDアレン ジ DD結果報 告	最終契約 交渉 最終契約 締結	デリバリー	残課題解 決支援
経理財務						会計、税務 処理の検討	交渉支援		DD検討	交渉支援	資金調達	
法務						法的観点 からの検討	交渉支援	基本合意 書作成	DD検討	最終契約 書作成	デリバリー	
事業部門	事業戦略 立案	ターゲット 抽出評価		事業面の 分析	事業計画 の妥当性評 価		交渉		ビジネス DD DD検討	統合計画 策定		統合実施
フィナンシャル・アドバイザー (FA)			ターゲット 選定支援	ターゲット 先の情報収 集・接触	バリュエー ション実施	スキーム 策定提案	交渉戦略 立案、助言 交渉支援	基本合意 書作成支援	DDアレン ジ DD結果 検討	最終契約 作成支援	クロージ ング支援	
会計士						会計処理 検討			財務DD		クロージ ングDD	
税理士						税務処理 検討			税務DD			
弁護士						法的評価	交渉戦略 立案、助言 交渉支援 交渉支援	基本合意 書作成	法務DD	最終契約 書作成		

出所: 木俣(2010)

## 注(9) 上方向の影響力

合理性	理由や根拠をきちんと説明する,
迎合性	へりくだる,ご機嫌をとる
主張性	はっきりと要求する,自分の意見のみを強く述べる
交換性	相手の意見を認める代わりに,別の機会に自分の意見を認めてもらう
結託性	同僚を味方につける
権威性	自分の直接の上司より地位の高い人の支持をとりつける

出所: Kipnis et al. (1980)

## 注(10) 意思決定の参加レベル

A:単独的(alone) C:助言的(consultation) G:集団的(group)

A1

管理者が単独で決定。

A

管理者が部下に情報を求め単独で決定。 .

CI

管理者が状況や問題を部下と共有 , 情報や評価を求める。

管理者は部下と個別に打合せ。決定は管理者。 .

C

管理者と部下が一同に会し , 決定は管理者。 .

G

管理者と部下が一同に会し , 決定は集団全体。 .

出所: Vroom and Yetton (1973)

## 参考文献

### 洋書・翻訳本

- Ansoff, H.I. (1965) Corporate Strategy. McGraw-Hill, Inc. (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短期大学出版部, 1969) .
- Barney, J.B. (2002) GAINING AND SUSTAINING COMPETITIVE ADVANTAGE (3rd ed.) Pearson Education, Inc, New Jersey. (岡田正大訳『企業戦略論【上】基本編 - 競争優位の構築と持続 - 』ダイヤモンド社, 2003) .
- Barney, J.B., Wright, M. and Ketchen, Jr., D.J. (2001) "Firm Resource-based View of the Firm : Ten Years after 1991," Journal of Management (27) 1, pp.625-641.
- Burgelman, R.A., Sayles, L. R. (1986) INSIDE CORPORATE INNOVATION : Strategy, Structure and Managerial Skills. The Free Press. (海老沢栄一・小山和伸・小林肇監訳『企業内イノベーション社内ベンチャー成功への戦略組織化と管理技法』ソーテック社, 1987) .
- Chandler, A. (1962) Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise. Harvard University Press. (有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社, 2004) .
- Chandler, A. (1977) THE VISIBLE HAND : The Managerial Revolution in American Business. The Belknap Press of Harvard University Press. (鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代(上・下)』東洋経済新報社, 1979) .
- Cole, A. H. (1959) BUSINESS ENTERPRISE IN ITS SOCIAL SETTING. Harvard University Press. (中川敬一郎訳『経営と社会—企業者史—』ダイヤモンド社, 1965) .
- Cyert, R. M. and March, J. G. (1963) A Behavioral Theory of the Firms. Blackwell Press. (井上恒夫訳・松田武彦監訳『企業の行動理論』ダイヤモンド社, 1967) .
- Drucker, P.F. (2002) MANAGING IN THE NEXT SOCIETY : Tuttle-Mori Agency, Inc. (上田惇生訳『ネクスト・ソサエティ—歴史が見たことのない未来がはじまる—』ダイヤモンド社, 2002) .
- Harper, D.A. (1996) Entrepreneurship and the Market Process: an Enquiry into the Growth of Knowledge, Rutledge.
- Hébert, R.F. and Link, A. N. (1982) The Entrepreneur : Main Stream Views and Radical Critique. CBS Educational and Professional Publishing. (池本正純・宮本光晴訳『企業者論の系譜—一八世紀から現代まで』ホルト・サウンダース・ジャパン, 1984) .
- Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. and Winter, S.G. (2007) DYNAMIC CAPABILITIES : Understanding Strategic Change in Organizations. Blackwell Publishing Ltd. (谷口和弘・蜂巢旭・川西章弘訳『ダイナミック・ケイパビリティ 組織の戦略変化』勁草書房, 2010) .

## 参考文献

- Helfat, C.E., and Winter, S. G. (2011) "Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (n)everchanging world," *Strategic Management Journal* 32(11), pp.1243–1250.
- Kanter, R.M. (1983) *THE CHANGE MASTERS*. Simon & Schuster. (長谷川慶太郎監訳『ザチェンジマスターズ 21世紀の企業変革者たち』二見書房, 1984) .
- Kipnis, D., Schmidt, S.M. and Wilkinson, I. (1980) "Intraorganizational influence tactics : Explorations in getting one's way," *Journal of applied Psychology* 65, pp.440-452.
- Kirzner, I. (1973) *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press. (江田三喜男・小林逸太・佐々木寛雄・野口智雄共訳・田島義博監訳『競争と起業家精神—ベンチャーの経済理論—』千倉書房、1985) .
- Lee, S. and Teece, D. J. (2013) "The Function of Middle and Top Management in the Dynamic Capabilities Framework," *kindai Management Review* 1, pp.28-40.
- March, J. G. and Simon, H. A. (1958) *Organizations* (2nd ed.). John Wiley & Sons, Inc. (高橋伸夫訳『オーガニゼーションズ [第2版] - 現代組織の原典』ダイヤモンド社, 2014) .
- Mintzberg, H. (1994) *The Rise And Fall of Strategic Planning*. Prentice Hall International Ltd. (黒田哲彦・崔大龍・小高照男訳・中村元一監訳『「戦略計画」創造的破壊の時代』産能大学出版部, 1997) .
- Nelson, R.R., Winter, S.G. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press. (後藤晃・角南篤・田中辰雄訳『経済変動の進化理論』慶応義塾大学出版会、2007年) .
- Pinchot, G. (1985) *INTRAPRENEURING*. Haper & Row, Publishers, Inc. (清水清彦訳『社内企業家』講談社, 1995年) .
- Popper, K. R. (1972) *Objective Knowledge: An Evolutionary Approach*. Oxford. (森博訳『客観的知識：進化論的アプローチ』木鐸社, 1974) .
- Porter, M.E. (1980) *COMPETITIVE STRATEGY*. The Free Press. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社, 1995) .
- 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) .
- Schumpeter, J. (1934) *The Theory of Economic Development*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press. (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論』岩波書店, 1977) .

## 参考文献

- Teece, D. J. (2007) "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance," *Strategic Management Journal*, Vol.28, Issue13. (渡部直樹訳「第1章 ダイナミック・ケイパビリティの解明(持続的な)企業のパフォーマンスの性質とミクロ的基礎」渡邊直樹他『ダイナミック・ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社, 2010) .
- Teece, D. J. (2009) *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth.*, New York: Oxford University Press. (谷口和弘・蜂巢旭・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) .
- Teece, D. J. (2014a) "A Dynamic Capabilities-based Entrepreneurial Theory of the Multinational Enterprise," *Journal of International Business Studies*45, pp.8-37 .
- 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), pp.328-352
- Vroom, V. H., and Yetton, P.W. (1973) *Leadership and Decision-Making*, University of Pittsburgh Press.
- Yin, R.K. (1994) *Case Study Research (2nd ed.)*. Sage Publications, Inc. (近藤公彦訳『新装版 ケース・スタディの方法[第2版]』千倉書房, 2011) .
- Yin, R.K. (2009) *Case Study Research, Design and Methods(4th ed.)*. Sage Publications, Inc.
- Williamson, O. E. (1975) *Markets and Hierarchies*, The Free Press. (浅沼万里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社、1980) .

### 和書・和雑誌

- 石川伊吹(2016)「深化するダイナミック・ケイパビリティ論研究のミクロ的展開 - 知識の成長としてのDC - 」経営哲学13(1) .
- 大月博司(2004)「組織ルーティンのロジック」『北海学園大学経営論集』1(4) .
- 菊澤研宗(2015a)『ビジネススクールでは教えてくれないドラッカー』祥伝社.
- 木下耕二(2016)「ダイナミック・ケイパビリティに係わる先行研究の理論的考察」『東洋大大学院紀要』53
- 木俣貴光(2010)『企業買収の実務プロセス』中央経済社 .
- 十川廣國(2002)『新戦略経営・変わるミドルの役割』文眞堂 .
- 中原淳(2014)『駆け出しマネジャーの成長論 - 7つの挑戦課題を「科学」する』中央公論新社.
- 中村元一(1997)「読者のためのガイドライン—監訳者まえがき—」『「戦略計画」創造的破壊の時代』産能大学出版部.
- 中村公一(2003)『M&Aマネジメントと競争優位』白桃書房 .
- 西澤眞三(2015)「システム論の再構築(2): 日系企業における組織能力と実践知」大阪府立大学経済研究 60(3・4)

# 参考文献

- 沼上幹（1995）「個別事例研究の妥当性について(新しい産業の生成-3-マ-ケティングの新潮流<テ-マ>）」『ビジネスレビュー』42(3).
- 沼上幹（2008）「第1章 日本企業の実証研究とリソース・ベースト・ビュー 「見えざる資産のダイナミクス」を中心とした展望」  
伊藤秀史・沼上幹・田中一弘・軽部大『現代の経営理論』有斐閣.
- 沼上幹（2009）『経営戦略の思考法』日本経済新聞出版社.
- 沼上幹（2014）「有機的組織の幻想」『一橋ビジネスレビュー』2014SUM.
- 野中郁次郎・竹内弘高（1996）『知識創造企業』東洋経済新報社.
- 延岡健太郎(2002)「日本企業の戦略的意思決定能力と競争力--トップマネジメント改革の陥穽 (特集 組織マネジメントの理論)」『一橋ビジネスレビュー』50(1).
- 福澤光啓（2013）「2ダイナミック・ケイパビリティ」組織学会編『組織論レビュー —外部環境と経営組織—』白桃書房.
- 森本三男（1998）『第三版 現代経営組織論』学文社.
- 山田敏之（2010）「組織能力の本質とダイナミック・ケイパビリティ」大東経営論20.

## ウェブサイト

- 菊澤研宗（2015b）「ダイナミック・ケイパビリティと経営戦略論 コダックと富士フィルムのケース」  
<<http://www.dhbr.net/articles/-/3068>> 2015年5月5日閲覧