

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—

東洋大学大学院 木下 耕二

I. はじめに

環境変化へ動的に対応し競争優位を持続するうえで、ダイナミック・ケイパビリティ(Dynamic Capability:以下, DC)に期待が寄せられている。DCの先行研究には、「DCの定義が未統一」など、多くの限界が存在している。筆者は、DCの先行研究の限界の一つである「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、実証的なアプローチによって研究を進めている。本稿では、事例による調査・分析を行い、仮説「ミドルマネジメントは、DCを構成する組織ルーティン(以下, DC構成ルーティン)を支えるOC(Operational Capability:以下, 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」について検証することを研究目的としている。

II. 先行研究レビュー

Teece et al.(1997), Teece(2007), Helfat et al.(2007), Lee and Teece(2013), Teece(2014)などのDCに関する主要な先行研究のレビューから、先行研究の限界はコンテンツ系、プロセス系と大きく2つに大別される(木下,2016)。

コンテンツ系とは、DCの従来の主たる研究対象である「DCをいかに定義するか」など、DCの内容自体に関するものである。DCは「急激な環境下で機能する」「緩慢な環境においても機能する」など見解が未統一である。DCは基本的にはルーティンとされるが、「DCはアドホックでもある」との主張もなされている。DCとOCを区分する論が主流であるが、DCとOCとの区分は困難との見解も存在する(木下,2016)。

プロセス系とは、研究対象として十分に引き上げられてこなかった「DCの構築プロセス」などに関するものである。「既存ルーティンをDCは修正、刷新できない」との指摘への先行研究の反証は十分でない。DCが組織学習により形成されることについての実証的な検証は不十分である。DCのモデルについて、Teece(2007)のダイナミック・ケイパビリティ・フレームワーク(以下, DCF)⁽¹⁾、Teece(2014)のDCの枠組みの論理的構造⁽²⁾のいずれもDC形成のプロセスが組み込まれていない(木下,2016)。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)が、その実態の具体的、詳細な解明は十分でない。

多くの限界をDC先行研究が抱えるに至った要因として、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)にもかかわらず、十分になされてこなかったことが挙げられる(木下,2016)。

DCの先行研究が抱える多くの限界を克服していくためには、特定のDCについて、具体的かつ詳細な実証的なアプローチによって研究を進め、並行してDCの定義や重要な概念の統一等を図っていく必要がある。

III. ダイナミック・ケイパビリティの定義と仮説の設定

1. ダイナミック・ケイパビリティの定義

筆者が設定する仮説の検証のため、本稿においては、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」を援用し、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、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。

Helfat et.al(2007)によるDCの定義を援用する理由は、この定義において用いられている“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捉えており、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からである。またこの定義には、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からである。

2. 仮説の設定

DCの先行研究レビューから、DCの研究を具体的、詳細な実証的アプローチによって進める必要がある。そのためには、「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を調査分析することが有益である。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(Lee and Teece, 2013)の役割の実態を具体的、詳細に解明する必要がある。DCとOCを区分することは実際的には極めて困難であり、両者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有益である。

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。

仮説：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

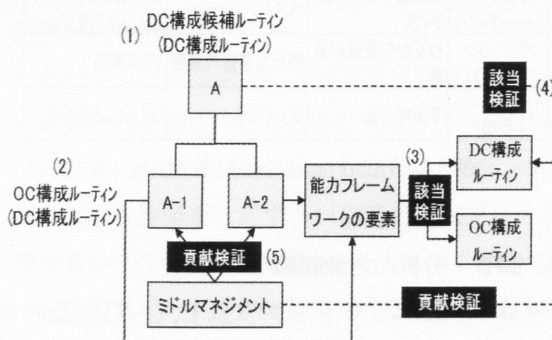
IV. 調査・分析の枠組み

1. 調査・分析のプロセス

本稿における仮説の検証のためには、調査・分析の対象組織と関係性を構築しながら、ヒヤリングを

通じて、質的なデータに重きを置き調査・分析しなければならないため、単一を含む少数の事例を調査・分析する事例研究を研究方法として選択した。また、直に見たり、触れたりすることが不可能であるDCやOCを調査・分析するため、図1の調査・分析モデルを構築した。

図1：調査・分析のモデル



出所：筆者作成。

具体的には、「(1)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」

「(2)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」「(3)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」「(4)(3)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」「(5)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」という5つの調査・分析のプロセスを踏んだ。

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には、プロセス、ポジション、経路の観点から、DCとOCを区分する図2の能力フレームワークの要素(Teece, 2014)を活用した。DCはVRIN資源^③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ある。DCは「正しいことをやる（進化論的な適合）」を、OCは「物事を正しく行う（技術的な適合）」ことを可能とする(Teece, 2014)。

「(1)DC構成候補ルーティンの抽出」および「(2)OC構成ルーティンの特定」は、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筆者が行った。その他の検証、特定は、事例企業のミドルマネジャーである N 氏、H 氏による一次検証、次いで N 氏、H 氏と筆者との合議による二次検証のプロセスを踏んだ。

図 2：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 (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	豊富な普通の資源	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 (2014) Table2 をもとに筆者作成。

2. 調査・分析の対象組織

グローバルニッチトップ⁽⁴⁾(以下、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するため、GNT 企業は DC を構築している可能性が高いと考え、事例研究の対象組織は GNT 企業から選定した。その中でも組織ルーティンが充実している H 社の ATS 事業部(以下、HATS)⁽⁶⁾を事例研究の対象組織として選定した。連結ベースで、2015 年度の HATS の売上高は 640 億円、従業員数は 2,170 名である。

事例研究においてヒヤリングを行った N 氏は 2015 年末時点で戦略室長の要職に就いていた。H 氏は異動した N 氏の後任として 2016 年 4 月より戦略室長の任に就いている。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、実行管理を担っており、また HATS のミドルマネジメントの実情に精通していることから、ヒヤリング対象者として適格である。

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、H 社が 2015 年に実施した M 社からの事業の買収(以下、M 社事業の買収)を調査・分析の対象の DC 構成候補ルーティンとして選択した。

M 社事業の買収を選択した理由は 3 つある。1 つ目は、M 社事業の買収が、HATS の既存の技術と HATS が未保有である M 社の様々な技術を統合する H 社の資源ベースを大きく創造、拡大、修正するものであり、H 社にとって過去最大規模の全社的投資

としてトップマネジメントによる意思決定を必要としたからである。2 つ目は、M 社事業の買収は様々なルーティンから構成され、その個々のルーティンが DC や OC を構成しており、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している、ひいては 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ためである。3 つ目は、H 社においては M&A 担当チームの編成が迅速に行われ、M&A 専任者が常時配置されており、M&A に係わる組織的推進体制は確立のレベル(中村,2003)⁽⁶⁾に進行し、M 社事業の買収はルーティンとして遂行されたと推察されたからである。

M 社事業の買収のプロセスを把握し調査・分析に臨むにあたっては、M&A のプロセス(木俣,2010)⁽⁷⁾を基本的な枠組みとして活用した。

V. 調査・分析の結果

1. DC 構成候補ルーティンを支える OC 構成ルーティン

M 社事業の買収は、プレ M&A (戦略立案、ターゲット企業選定)、実行 (ファイ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、企業価値評価、買収スキーム策定、交渉、基本合意、デューデリジェンス、最終契約、クロージング)、ポスト M&A (経営統合) の各ルーティンから成る。これらのルーティンは、ターゲット企業選定、事業デューデリジェンス、経営統合を除き、VRIN 資源の活用や独自のプラクティスなどの存在を検証できず、OC 構成ルーティンであると判明した。

2. DC 構成ルーティン

ターゲット企業選定は、「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く 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を通じて多方面から M 社の情報が収集された」など、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する。

事業デューデリジェンスでは、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のみならず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することなどを通じ、M社の技術の将来性、人的資源のレベルや企業風土が評価された。インタビューは、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し、互いに胸襟を開いて行うことができた。被買収企業の経営方針等を最大限に尊重するという明確なポリシーとその徹底した実践というVRIN資源が活用されていることなどから、事業デューデリジェンスはDC構成ルーティンである可能性が存在する。

経営統合は、「買収成果は長期的に創出する」とのH社の買収指針に則り、元M社の事業（以下、M事業）の既存の経営計画、事業運営方針を尊重し、100日プラン^⑧に類するような経営計画の策定は行わず、また元M社のトップマネジメントはM事業において買収後の現在も権限をほぼ維持した状態で在籍している。HATSとM事業の経営活動の方向性の相違については、N氏らが、HATSの経営の方向性の背景等をM事業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し、納得を得ながら、M事業の経営活動の方向性等をHATSのそれらに沿うように徐々に修正し、M事業のトップマネジメントらのモチベーションが損なわれないことに特段の注意を払っている。これらの状況から、経営統合のルーティンは、確固たる買収方針の徹底、被買収企業のモチベーションへの注視などVRIN資源を活用した、100日プランに類する経営計画は策定しないなどの独自性を有することを伺わせるルーティンであり、DC構成ルーティンである可能性が存在する。

以上、M社事業の買収を構成するルーティンの多くはOC構成ルーティンであるが、ターゲット企業選定、事業デューデリジェンス、経営統合の各ルーティンはDC構成ルーティンである可能性が存在し、M社事業の買収はDC構成ルーティンである可能性がある。

3. ミドルマネジメントの貢献

ターゲット企業選定、事業デューデリジェンス、経営統合のルーティンを含む、M事業の買収を支え

る各ルーティンは、M事業の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されたチームによって遂行された。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った。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、最終契約を担った。

ターゲット企業選定においては「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においては「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」、経営統合のルーティンにおいては「統合のスピードをどの程度とするか」など、A役員を含むトップマネジメントの意思決定を要する局面があった。いずれの局面においても、意思決定に要する情報はN氏らによって極めて自律的に収集され、トップマネジメントによる意思決定は、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)^⑨を発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氏らが論点や個々人の様々な視点や評価を共有しながら行われた。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ず、また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。

以上の状況から、M社事業の買収を構成するターゲット企業選定等に対するN氏らミドルマネジメントの貢献は極めて大きいことが判明した。

VI. 考察

事例研究より、M社事業の買収はDC構成ルーティンである可能性が存在することが判明した。また、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OC構成ルーティンもしくはDC構成ルーティンに対するN氏らミドルマネジメントの貢献は極めて大きいことが判明した。よって、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 事業の買収)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」はほぼ支持された。

OC の保証の役割を主に担うミドルマネジメント (Lee and Teece, 2013) が, DC の主体として DC の構築に貢献している可能性は存在する。この可能性を調査・分析の範疇に取り込むことが, 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有効である。

本稿では, DC 構成候補ルーティンを支える様々なルーティンを分析の対象としたが, それらルーティンを支えるさらに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 OC (Teece, 2014) が複数結合し, DC が構築されている可能性がある。

本事例研究では, DC 構成ルーティンと OC 構成ルーティンの区分にあたり, 能力フレームワークの要素 (Teece, 2014) を活用した。ベストプラクティスに該当するか, 独自性を有するかなどの判定において恣意性を排除しがたく, 概念的には区分が可能であるとしても, 実質的な活用の上では課題を有することが判明した。

本稿の事例研究は一社であるため適用範囲が限定的であり, 今後は事例研究を積み重ねたい。

【謝辞】

本稿の匿名レフリーの先生方からは貴重なコメントを頂戴した。心より感謝申し上げる。

【注】

- (1) 感知, 捕捉, 転換の 3 つのプロセスおよびそれらを支えるミクロ的基礎 (経営的なプロセス, 手法, システム) から成る DC の一般的な枠組みである。
- (2) 組織的遺産・経営意思決定, DC, OC, リソース, 戦略を構成要素とする。
- (3) Value: 価値, Rare: 稀少, Imperfectly imitable: 模倣困難, Non-substitutability: 代替不可能の 4 要件を満たす資源である。
- (4) ニッチ分野において高い世界シェアを有し, 優れた経営を行っている企業が「GNT 企業 100 選」として, 2013 年に経済産業省より顕彰された。

- (5) 「企業・組織名は非公表」との条件で事例研究を行ったため, 社名および事業部名はアルファベットにて記載している。
- (6) M&A に係わる組織的推進体制の高度化は, 自然発生的な効果 (未整備), 専門家の活用 (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) の順で進行する。
- (7) M&A は, プレ M&A, 実行, ポスト M&A の 3 つのプロセスから成る。
- (8) クロージングの後に, 約 3 ヶ月間の日程を要して作成される被買収企業の経営計画である。
- (9) 組織内で自分より上位の者に対する意図的な影響力。具体的な手段として, 合理性, 迎合性, 主張性, 交換性, 結託性が挙げられる。

<参考文献>

- 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・蜂巣旭・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)。
- 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.
- 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.
- Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A. (1997) "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal* 18(7), pp.509-533.
- 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」渡部直樹他『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. (2014) "A Dynamic Capabilities-based Entrepreneurial Theory of the Multinational Enterprise," *Journal of International Business Studies* 45, pp.8-37.
- 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.
- 中村公一 (2003) 『M&A マネジメントと競争優位』白桃書房.

(2016 年 12 月 13 日受付 / 2017 年 7 月 27 日受理)