

氏名（本籍地）	木下 耕二（福岡県）			
学位の種類	博士（経営学）			
報告・学位記番号	甲第504号（甲（営）第29号）			
学位記授与の日付	2022年3月25日			
学位記授与の要件	本学学位規程第3条第1項該当 ダイナミック・ケイパビリティのフレームワークとミドルマネ			
学位論文題目	ジメント貢献に関する研究 - M & A プロセスを対象に -			
論文審査委員	主査	教授	博士（商学）	井上 善海
	副査	教授	博士（経営学）	幸田 浩文
	副査	教授	博士（経済学）	山本 聡
	副査	教授	博士（経営学）	柿崎 洋一

学位論文審査結果報告書[甲]

【論文審査】

木下耕二氏から提出された博士学位請求論文「ダイナミック・ケイパビリティのフレームワークとミドルマネジメント貢献に関する研究－M&A プロセスを対象に－」について審査を行った。

1. 論文の概要

本論文では、ダイナミック・ケイパビリティ（以下、DC）がどのような組織能力であるのか具体的な提示が不十分であり、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であるという先行研究の限界克服を行うべく、詳細な事例研究が行われている。その結果、DC を提示する枠組みを策定し、この枠組みに基づき調査・分析対象企業の M&A に係る DC を具体的に提示することで、ミドルマネジメントは M&A 成功のために必要不可欠な存在であり、DC 発揮に大きな貢献を果たしていることを明らかにしている。

本論文は全 8 章で構成されている。

序章「問題意識と研究概要」では、DC を巡る問題について、社会的および学術的な背景を整理することで問題意識を明確化し、本論文の研究目的、研究方法、論文構成を示している。

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」では、DC に関する詳細な先行研究レビューが行われ、DC 論がいまだ理論に至っていないことを指摘している。具体的には、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であること、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であるという先行研究の限界を明らかにしている

第 2 章「組織能力に係る先行研究の理論的考察」では、組織能力に関する先行研究のレビューが行われ、組織能力および組織能力に関連する経営資源、ケイパビリティ、コア・コンピタンス、ルーティンなどの諸概念の定義や特徴などを明らかにしている。加えて、組織能力再編成の重要な手段の一つとされる M&A について、M&A の定義・動機、組織能力との関連、M&A プロセス、M&A におけるチームメンバーの役割などが明らかにされている。

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」では、DC 論、企業家論、戦略論に関する先行研究レビューが行われ、DC 発揮においてミドルマネジメントが貢献している可能性を明らかにしている。また、本論文におけるミドルマネジメントの定義や要件、DC 発揮へ貢献が想定されるミドルマネジメントをアッパーミドルマネジメントとし、その要件が示されている。

第4章「調査・分析の枠組み」では、第1章から第3章の先行研究レビュー結果を踏まえ、リサーチクエスション（以下、RQ）を、「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」「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」と設定している。また、本論文におけるDCの操作性を高めるため、DCを「資源ベースを意図的に創造、拡大、修正する模倣困難な組織的能力」と一時的に定義されている。

さらに、研究方法を事例研究（単一事例研究）とした理由について述べられ、調査・分析対象の経営プロセスとしてM&Aを選択した理由、M&A調査・分析のフレームワーク、調査・分析の対象組織が示されている。加えてDCを提示する枠組み、DC発揮におけるミドルマネジメントの貢献にかかる分析視座が設定されている。

第5章「調査・分析」では、まずHORIBAのMIRA事業M&Aに関する調査・分析の経緯、HORIBAの概要、プロセス及びミドルマネジメントの貢献に着眼した理由について詳細に示されている。その上で、ビジネスモデルの進展や企業家の意図の状況、主要業績指標の推移が示されている。

第6章「発見事実と考察」では、DC提示の観点から、第4章で明らかにされたDCの提示に関する枠組みに基づき、DCが具体的に提示されている。その上で、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を確保・育成する独自性を有する組織能力がDCとなり得る可能性があること、また、DC発揮のうえでオペレーショナル・ケイパビリティ（以下、OC）が重要な役割を担っている可能性があること、さらに、DCの実務における活用の中ではDCとOCとの区分へ拘泥しないことが肝要であることを指摘している。

ミドルマネジメントの貢献の観点からは、ミドルマネジメントがトップマネジメントへ合理性、主張性、結託性にもとづく影響力を発揮し、M&A成功、DC発揮のために必要不可欠な存在であったことを示している。

ミドルマネジメントが担った役割としては、「顧客等との関係性を通じた秘匿性の高い競争優位に資する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の意思決定バイアスの回避」「トップマネジメントへの意見具申」「商業化実現のための財務的能力を支える予算編成の技術の提供」「M&Aというプロジェクト的タスクにおける高レベルプロフェッショナルサービスの提供、知識の共有や結合・創造」などをあげている。

ミドルマネジメントの貢献要因としては、「意思決定時における部分的無知による忌憚のないコミュニケーション、議論」「トップマネジメントおよび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」「業容」を示している。

アッパーミドルマネジメントの新たに追加する要件として「主にイノベーション初期の成功を商業的な成功へと導く経営者、次いで右脳的能力の高い特に感知に秀でイノベーション初期を成功裏に導く企業家」があげられている。

DCの定義については、第4章でのDCの一時的な定義、第6章での発見事実と考察を踏まえ、DCを「持続的な外部適応のため、組織が資源ベースを意図的に創造、拡大、修正する模倣困難な企業家能力を基盤とする組織的能力」と再定義している。

終章「本論文の成果と残された研究課題」では、本論文の要約、学術的および実務的な貢献、残された研究課題について述べられている。

2. 論文の評価

本論文の学術的貢献としては、「ダイナミック・ケイパビリティを提示するための枠組み」「ダイナミック・ケイパビリティの具体的提示」「ミドルマネジメントの貢献」の三点を明らかにしていることである。

(1) ダイナミック・ケイパビリティを提示するための枠組み

本論文では組織能力を「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」と定義している。その上で、ある特定のプロセスや経営資源のみではなく、あるプロセスと他のプロセスの、あるいはあるプロセスと経営資源の繋がりや一群に着目し、DC 候補を抽出するための手順と DC を組織能力として具体的に提示するための手順の 2 つの手順を設け、DC を組織能力として具体的に提示している。

DC 先行研究において DC が組織能力として具体的に提示されてこなかったのはその方法論が十分でなかったことも一因であった。本論文ではインタビューを通じて、DC 候補を抽出した後、VRIN (Value, Rare, Imperfectly imitable, Non-substitutability)、独自性、企業家の意図の点から DC 候補が DC である可能性が高いか否かについて検証する内実的評価と、ビジネスモデル、主要業績指標の点から DC 候補の外部適応の状況を検証する外形的評価という 2 つの評価を通じ、DC を組織能力として具体的に提示している。

本論文で構築された DC を組織能力として具体的に提示する調査・分析の枠組みは、DC の先行研究では十分には示されていないことから、今後の DC 研究においてこの調査・分析の枠組みを適用する、この調査・分析の枠組みをもとに調査・分析の枠組みの改善を進めることが可能となる。

(2) ダイナミック・ケイパビリティの具体的提示

HORIBA の MIRA 事業 M&A に係る組織能力は、独自性の高いプロセス、VRIN に該当する経営資源が複雑に階層化、連鎖し、統合的に発揮、形成されており、他社が模倣することは極めて難しく、資源ベースを創造、拡大、修正することを可能とする競争優位の源泉になり得る DC と見なしている。

DC の先行研究では十分に解明されていない、独自性の高いプロセス、VRIN に該当する経営資源が複雑に階層化、連鎖し統合的に発揮、形成されている DC のあり様を具体的に提示したこと、「VRIN に該当する経営資源である企業家的、経営者的なトップマネジメント、ミドルマネジメントを取得、育成するプロセスは DC である可能性がある」「DC が発揮されるうえで OC が DC の構成要素として重要な役割を担っている」ことを実証的に指摘したことは、学術的に貢献していると評価できる。

(3) ミドルマネジメントの貢献

DCの先行研究においては、DC発揮に関しミドルマネジメントはトップマネジメントの下支えであり、その貢献は評価されていなかった。しかし、本研究の発見事実からは、ミドルマネジメントは企業家的、経営者的であり、リスクの大きさを踏まえながらビジネスチャンスの獲得のために果敢にチャレンジし、主体的、自律的にM&Aの有効なプロセスの大半に取り組んでいた。ミドルマネジメントはトップマネジメントへ合理性、主張性、結託性にもとづく影響力を発揮し、DC発揮において必要不可欠な存在であったことを発見したことは学術的貢献の一つとして評価できる。

また、DCの主体として一般のミドルマネジメントからアップーミドルマネジメントを分離し、DCの主体をより特定したことは、DCの形成過程の解明において有益であると評価できる。

本論文の実務的貢献としては、以下の三点があげられる。

DCを組織能力として具体的に提示する一連の手順は、実務家が組織能力の階層性や連鎖性、プロセスや経営資源の区別などを理解することに資する。また、M&Aのみならず、新製品開発などの他の経営プロセスにも応用適用が可能である。

DCが階層化し、連鎖していること、DCは特定のプロセスや経営資源ではなくそれらが一体として統合的に結合した組織能力であることを提示したことは、実務家がDCを実際の経営に活かすうえで有益であると考えられる。

DC発揮において必要不可欠なアップーミドルマネジメントの存在とその要件の明示は、DC発揮に貢献するアップーミドルマネジメントの確保や育成の目標として、また、トップマネジメント候補者を選抜する際の尺度としても実務面で有益である。

以上のように、学術的にも実務的にも大きな貢献を果たした本論文ではあるが、単一企業の事例であることによる限界も論文審査委員より指摘された。

調査・分析の方法としての単一事例研究の適切さについては事前に十分検証されてはいるが、論旨の外的妥当性（一般性）について限定のインプリケーションである可能性を否定できない。とはいえ、DCに関して共通性を見出すことは難しいという認識に立脚すると、仮説や理論の一般化を志向する複数事例研究よりも、単一事例研究の方が現時点でのDC研究にとっては有効である可能性がある。外的妥当性（一般性）を確保するためには、事例研究による調査・分析を継続する必要があるだろう。

DC発揮へのアップーミドルマネジメントの貢献要因の解明及びアップーミドルマネジメント要件の精緻化も課題の一つである。本論文では、DC発揮へアップーミドルマネジメントが貢献している要因やアップーミドルマネジメントの要件を明らかにしてはいるが十分とは言い難い。ミドルマネジメントに係る自律性、意思決定、リーダーシップ、組織風土、期待される役割などについての先行研究に基づく調査・分析の枠組みを策定し、調査・分析を行い、アップーミドルマネジメント貢献の要因の明確化、要件の精緻化を行う必要があるだろう。

本論文は、上記指摘のように一般化へ向けての将来的な課題が残されてはいるものの、事

例を丹念に調査・分析した結果得られた知見は、DC研究のあり方に大きく貢献する優れた論文であるといえる。

【審査結果】

以上の論文審査に加えて、木下耕二氏の研究歴と業績及び語学力は、本学博士（経営学）の学位を授与するのに、相応しい十分な資格要件を備えていることを判断した。また、経営学研究科（ビジネス・会計ファイナンス専攻）の博士学位審査基準に照らしても妥当な研究内容であると認められる。

本審査委員会は、木下耕二氏の博士学位請求論文について、所定の試験結果と上述の論文審査結果に基づき、全員一致をもって本学博士学位を授与するに相応しいものと判断した。