

研究論文

## ダイナミック・ケイパビリティ形成における企業家機能

横谷 正人

### The Entrepreneur Function in Dynamic Capability

Masato MAKITANI

**【要約】** ダイナミック・ケイパビリティの概念は、現代企業の戦略と組織の共進化の理解を進展させた。ティース(2007)が提示したミクロ的基礎のフレームワークに依拠し、1972年以降のダイキン工業の組織変革と企業家機能に着目し事例分析を行った。その結果、ダイナミック・ケイパビリティ形成の基盤となる3つの要因が明らかになった。

第1は、組織変革におけるR&Dと新技術を選択するプロセスで、企業組織の境界を拡大した補完者との協働マネジメントが有効に機能していたことである。第2は、企業組織の境界を越えた戦略的提携と、外部技術の活用を目的とした産官学の連携活動が、競争優位の共特化(co-specialization)を生み出していたことである。第3は、プロジェクト活動とインフォーマルな組織形態によって、組織メンバー間の創発的な活動が促進されたことである。それらの組織形態を有効に機能させたのは、人事管理制度の改変と人材育成制度の拡充であり、組織メンバーのロイヤリティとコミットメントを高めたことである。

この3つの要因から、ダイナミック・ケイパビリティ形成における企業家機能として、次の2点が明らかになった。第1に、経営者が組織変革を断行するに際して、意思決定の基準を組織全体に明確化することの重要性である。第2に、企業組織の境界を越えたメンバー間の相互作用を誘発させるための組織形態へと常に変化させる必要性である。これら、ダイナミック・ケイパビリティ形成の根源には、人間を尊重する経営者の哲学と理念があった。

キーワード：企業家機能、組織変革、意思決定の基準明確化、組織形態の構築と変化

## 目次

1. はじめに
2. ダイナミック・ケイパビリティ理論の日本企業への適用可能性
3. ダイナミック・ケイパビリティのミクロ的基礎
4. 企業家機能の研究系譜
5. 事例分析：ダイキン工業のダイナミック・ケイパビリティ形成における企業家機能
6. インプリケーション
7. おわりに

## 1. はじめに

競争優位の持続性については、ポジショニング・アプローチ (Porter,1980) と資源ベース・パースペクティブ (Resource Based View: 以降 RBV) (Wernerfelt,1984 ; Praharad and Hamel,1990 ; Barney,1991 ; Collis and Montgomery,1998) による2つの見方で説明がなされてきた。ポジショニング・アプローチは競争優位の要因を、成長産業の外部環境に焦点を合わせ、RBVは組織内部の資源や能力に焦点を合わせて分析してきた。ポジショニング・アプローチは組織内部の検討が不十分であり、RBVは外部環境との関係から内部組織の資源や能力を検討する視点が不十分であった。

このような問題意識を背景としてダイナミック・ケイパビリティの概念がティース他 (2007) によって提示された。本稿では、これらダイナミック・ケイパビリティのフレームワークに依拠し、日本企業において適用可能かどうかを解明することである。そこで、1973年以降、激減する環境変化に対して、優れた技術力と組織変革の断行で持続的成長を遂げてきたダイキン工業の企業家機能に焦点を合わせて事例分析する。

## 2. ダイナミック・ケイパビリティ理論の日本企業への適用可能性

大きな環境変化による戦略シフトにおいて、コア・リジリティ (Lenbard-Barton,1992) と呼ばれる従来の成功体験が慣性となった組織の硬直性が課題になる。組織の硬直性に対して、組織能力を形成、修正、再配置して、環境変化に持続的にかつ可変的に適応できるのがダイナミック・ケイパビリティである (Teece,Pisano,and Shuen,1997; Teece, 2007, Helfat,Finkelstein, Mitchell, Petaraf, Singh, Teece,et,al.,2007)。

ティース (1997) は、進化経済学 (Nelson and Winter,1982) を取り入れ、ポジショニング・

アプローチで重点が置かれていた外部環境の分析と、模倣困難な一連のルーティンと、組織スキル、補完的資源を組織内部に形成するという点に着目し、競争優位の持続は、「急速に変化する環境に対応して内外のコンピタンスを統合、構築、再構成する企業の能力」(Teece et al.,1997,p.516)であると主張した。その後ティース(2007)は、ダイナミック・ケイパビリティのフレームワークを提示した。「企業は、ダイナミック・ケイパビリティによって優れた長期的パフォーマンスをサポートする無形資産を創造・配置・保護できる。さらに、ダイナミック・ケイパビリティのミクロ的基礎は、明確なスキル、組織プロセス、手法、組織構造、意思決定ルール、規律である」(Teece,2007,p.3)と、極めて具体的に競争優位の組織能力を形成する経路を定義したのである。ヘルファット他(2007)も、「ダイナミック・ケイパビリティとは、組織が意図的に資源ベースを創造、拡大、修正する能力」であると定義した(Helfat et al,2007,邦訳 p.6)。

しかし、アメリカ企業をケースとして提示されたこれらのフレームワークは、日本企業を分析するうえで適用が可能であるだろうか。その場合、2つの疑問が浮かび上がる。第1に、ティースのダイナミック・ケイパビリティのミクロ的基礎は、そのフレームワークを提示するにとどまり経営者機能<sup>1)</sup>について十分な説明がなされているとは言えない。したがって、経営者の組織変革を断行する段階で、組織メンバーとのインタラクティブな関係を、企業家機能に焦点を合わせて考察する必要がある。第2に、ヘルファット他(2007)の研究においても、戦略と組織の共進化するプロセスで、経営者の役割の重要性を指摘しているものの、組織メンバー間の活動と結びつけた考察が不十分である。そのため、日本の企業にダイナミック・ケイパビリティの理論が適用可能かという点も疑問が残る。

そこで最初に、ティースのダイナミック・ケイパビリティのフレームワークとミクロ的基礎を整理する。

### 3. ダイナミック・ケイパビリティのミクロ的基礎

ティース(2007)によれば、「ダイナミック・ケイパビリティは、分析上、ダイナミック・ケイパビリティがセンシング、シー징、脅威・変形のマネジメント(トランスフォーメーション・アクティビティ)の活動に分解できると、そのフレームワークを提示した。資源やコンピタンスは、技術的適合度を持続可能にさせる企業のオペレーショナル・ケイパビリティとみなしてきたものに他ならない。(中略)対照的にダイナミック・ケイパビリティは、顧客のニー

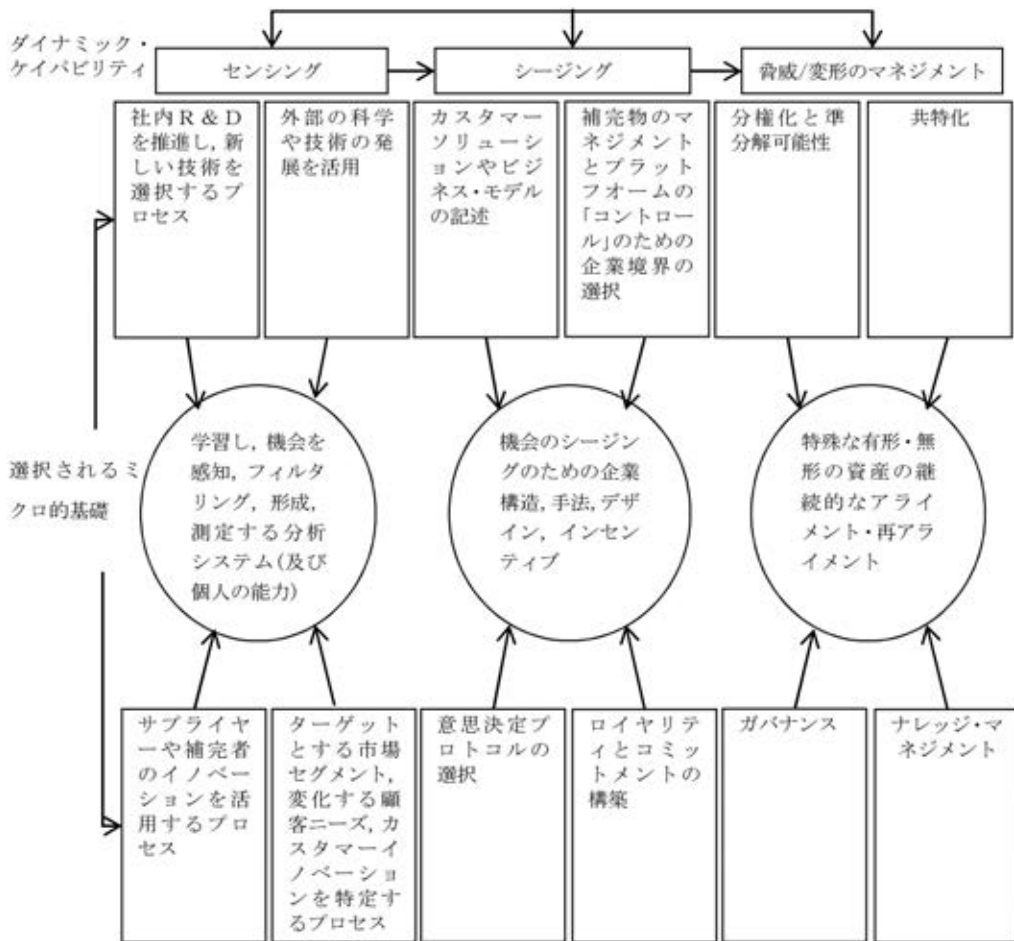
---

<sup>1)</sup> ペンローズ(1959)によれば、企業というものは単なる管理的単位以上のもので、生産資源の集合体である。企業は2つの資源に細分化され、企業の成長は経営者が企業家機能(managerial services)をもって未利用の生産機能と能力(productive services)を利用することにより、企業の質的改善を伴う規模の拡大を図る。つまり、「未利用で潜在的な生産機能と能力」と、「顕在化した生産機能と能力との束」として定義している。したがって、本稿において、一般的に言われる経営者機能は、経営者が果たす広い意味での役割に対して、企業家機能は、未利用の経営資源の活用と組織能力を生み出すダイナミック・ケイパビリティの形成基盤の機能として位置づけている(Penrose,E.T. 邦訳 pp.42-57)。

ズの変化に対応し、進化的適合度を維持・増大させ、その結果、投資した企業にとって長期的な価値を構築するために、機会を感知し、活用し、脅威を乗り越え、特殊資産・共特化資産を結合・再構成するマネジメントの能力という、高いレベルの活動に関連する」(Teece,2007,邦訳 p.54)。

このように、ダイナミック・ケイパビリティは、第1に市場や技術的適合を図るセンシング、第2に戦略的意思決定を実行するシージング、第3に経営資源と組織構造の再結合と再構成を行う脅威・変形のマネジメントの3つの要素から構成される。

図表1：ダイナミック・ケイパビリティの3要素とミクロ的基礎



出所：Teece (2007,p.49; 渡部直樹編著邦訳 2010,p.49)

### 3.1 市場や技術的適合を図るセンシング

第1の市場や技術的適合を図るセンシングは、事業機会の探索、フィルタリング、分析する

システムであり、経営者層を中心とする組織メンバー個人の能力に依存する。

イノベーションによる R&D と新技術の選択プロセスでは、経営者層の事業機会の環境認識能力が極めて重要になる。その経営者の認識能力で直観が果たす役割が大きく、その直観は、現場に密着している顧客やサプライヤーなどの補完者から、情報を得る組織プロセスから生みだされる。企業組織の境界を越えた産官学との共同研究体制によって事業機会の探索の幅が広がり奥行も深まるのである。したがって、経営者層は顧客ニーズの把握をサプライヤーとの協力により、外部の技術を取り入れたオープン・イノベーション (Chesbrough,2003) をデザインする必要がある。

### 3.2 戦略的意思決定を実行するシー징グ

第2の戦略的意思決定を実行するシー징グは、企業構造、経営手法、組織デザイン、インセンティブ・システムを構築することである。

この段階では、顧客の課題を解決するビジネス・モデルの選択が経営成果の持続性を左右する。新技術や新サービスは、一時的に企業業績の拡大をもたらす可能性があるが、持続的に成長するためには新たなビジネス・モデルの選択と、そのアライメントが不可欠になる。また、意思決定プロトコルの選択は、官僚制組織の特徴として組織が硬直化する傾向に陥る。なぜなら、経営者の理念ないし哲学が組織メンバーに受容されなければ、創発的な活動は生み出されにくいからである。そのため、イノベーションを阻害するような選択であってはならない。したがって、常にビジネス・モデルを創造、修正、発展させることがダイナミック・ケイパビリティの基礎となる。そして、どのように企業価値を獲得するかは、すべてビジネス・モデルを選択する基礎となるアーキテクチャにかかわってくる。

グローバル企業では、補完者へのマネジメントのため相互依存的なプラットフォームの形成が重要である。経営者層は、既存の競争優位の資産の所有と、意思決定バイアスの相互作用効果に注意しなければならない。自社の収益性の高い事業に依存し、自社最先端の技術をライセンスすることは、確立しているケイパビリティ、補完的資産、管理ルーティンを排除する傾向がある。つまり、良いポジショニングを得ることで、競争優位の組織能力形成を妨げる組織慣性があるからである。その組織慣性を阻害する要因を取り除くために、経営者の強力なリーダーシップで、メンバーの組織へのロイヤリティとコミットメントを図る必要がある。

### 3.3 経営資源と組織構造の再結合と再構成を行う脅威・変形のマネジメント

第3の経営資源と組織構造の再結合と再構成を行う脅威・変形のマネジメントとは、持続的に収益を維持するため、資産や組織構造の再結合と再構成を図ることである。

企業は規模の拡大に伴って分権化が必要になる。しかし分権化は、統合しようとする組織能力を分断する可能性もあるため、組織は強い自律性をもたねばならない。一方で、調整を必要とする諸活動とも結びついていなければならない。これはサイモン (2002) が指摘した準分解可能性 (near decomposability) と呼ばれる特性である。これらを具現化した組織形態として、機能横断的な R&D チーム、新しい製品開発ルーティン、品質コントロール・ルーティン、



技術や知識の移転ルーティン、パフォーマンス測定システムがあげられる (Eisenhardt and Martin,2000)。

ティース (1986) が指摘しているように、企業組織の境界の決定にとって規模と範囲の経済性の重要性が弱まった。一方で、企業の戦略にとって共特化 (co-specialization) の重要性は高まってきた。顧客が考えているように、ハイテク製品はしばしばシステムである。これらのシステムは、プラットフォームに支えられている相互依存的な構成要素から成るという点を見落としてはならない。つまり、ダイナミック・ケイパビリティ論で強調される組織的適応・適合という概念の重要な次元は、共特化の次元である。共特化には、ある資産と他の資産の共特化、戦略と構造の共特化、戦略とプロセスの共特化などがある。つまり、ティース (2007) は、システムやネットワークが存在するときには、企業内のノウハウだけでなく、外部からのノウハウの統合が成功のために特に重要であると述べている。優れたインセンティブ・デザインや、学習、知識共有、知識統合の手順の構築<sup>2)</sup> は、ビジネスのパフォーマンスにとって重要であり、ダイナミック・ケイパビリティの主要なミクロ的基礎であるとの指摘である。

## 4. 企業家機能の研究系譜

### 4.1 伝統的企業家機能の研究

企業家機能は、ビジネスプラン発案機能、危険負担機能、組織管理機能の3つの側面にとらえられる<sup>3)</sup> (池本, 2004)。これらの企業家機能を全て含めてとらえたのは先駆的な経済学者のマーシャル<sup>4)</sup> (1920) である。内部組織能力の形成は、企業家のビジョンとリーダーシップである<sup>5)</sup> (Penrose,1959)。ビジネスプラン発案機能と危険負担機能を実行するためにプロモーター機能が位置づけられる。危険負担機能と組織管理機能を実行するためにガバナンス機能が位置づけられる。ビジネスプラン発案機能と組織管理機能を実行するために組織デザイン機能が位置づけられている。これら伝統的な企業家機能の研究に加えて、企業家・経営者・マネジャーの機能に関する領域に触れている研究系譜を簡単に整理しておきたい。

### 4.2 組織内外のマネジメント機能

近代組織論の代表的論者であるバーナード (1938) は、「組織の存続はリーダーシップの良否に依存し、その良否はその基礎にある道德性の高さから生ずるのである」(Barnard,1938,邦訳, p.295) と、企業家のリーダーシップは道德的理念の高さと領域の広さから生ずると指

<sup>2)</sup> Nonaka and Takeuchi, (1995) は、トップとボトムの結節点であるミドルが知識創造の主体となって、トップとボトムに働きかけて新しい価値を創造するマネジメントの方法を提唱した。

<sup>3)</sup> ビジネス発案機能のガーズナー (1973)、危険負担機能のナイト (1921)、組織管理機能のペンローズ (1959) である。これら3機能を包含する企業家論の源流にマーシャル (1920) を位置づけている。

<sup>4)</sup> シュンペーター (1921) は市場メカニズムに対して超越的な形で企業家の役割を展開したのに対し、マーシャル (1920) は市場のメカニズムに内在的な形で企業家の役割を解釈したと指摘している。

<sup>5)</sup> ペンローズ (1959) において、企業家的資質や能力は、経営がそもそもチームワークから成り立っており、その資質や能力の制約は、その協働というチームワークにあることを指摘している。

摘している。つまり、共通目的、コミュニケーション、貢献意欲と、組織道徳の創造によって管理責任を果たすという企業家機能である。

イノベーションとマーケティングの重要性を指摘したドラッカー（1954）によれば、トップマネジメントの役割とは、事業目的の設定、組織構造の設計、渉外、法的責任である。そのために、トップマネジメントのチームワークにより、取締役会を機能させることが重要になる。さらに、規模、多角化、グローバル化、成長、イノベーションをマネジメントする機能があげられている。

マネジャーの仕事を観察しその仕事を体系化したミンツバーク（1973）によれば、「企業家としてのマネジャーは、組織の計画的変革の多くについて、これを提案し設計するという責任がある」（Mintzberg,1973,邦訳, p.272）と述べ、その役割として、対人関係に関わる役割、情報に関わる役割、意思決定に関わる役割があることを指摘した（Mintzberg,2009,邦訳, p.66）。

また、アメリカ大企業の経営者を考察してきたチャンドラー（1977）は、経営者による企業マネジメントが市場メカニズムを決定することを見出し、その重要な機能は、資源配分、監視、調整であるとした。これら3つの機能の内部組織マネジメントが経営者の役割であることを主張した。このように、企業家機能は組織内外のマネジメント機能としてその領域が示された。

#### 4.3 競争優位の経営戦略を構築する機能

競争戦略論を提唱したポーター（1980）の理論を、経営者の役割という視点からとらえると、収益につながる業界構造を分析し事業戦略の構築の重要性を指摘したことである。産業構造でのポジションである外部環境条件が、企業収益に大きな影響を与えると主張し、他社との競争戦略をマネジメントするための分析枠組みを提示した。

その後、企業の資源ベースが競争優位をもたらすと主張したバーニー（1996）は、価値（value）、希少性（rarity）、模倣困難性（inimitability）、組織（organization）に関する4つの経営資源を創りだすことが企業の競争優位を生み出すとした。バーニーの理論を経営者の役割という視点からとらえると、経営資源ないし組織能力を形成し持続させることの重要性を指摘した。このように、企業家機能は経営戦略を構築することの重要性が示された。

#### 4.4 無形資産のオーケストレーション機能

ティース（2000）によれば、経営者の重要な機能とは、システムのイノベーションの遂行によって企業内外の特定の資産の再配置・オーケストレーションを行うことである。イノベーションを生み出すうえで、あるシステムを構成するサブシステムの諸要素間で共特化が深層にまで行き渡る場合、経営者によるコーディネーション機能が必要になる。伝統的な経営者機能では、環境変化に対するコーディネーション・適応が求められるが、それと対比させて、ダイナミック・ケイパビリティでは、無形資産の再配置をするオーケストレーション機能の重要性が強調されている。ここでは、ビジネス・モデルの計画と実行と、R&D、M&Aに関する投資機会の選択と実行の場面で、経営者には未利用の無形資産の再配置・オーケストレーションが求められる。ダイナミック・ケイパビリティではこのオーケストレーションの重要性を強調してい

するため、取引されない資産、ないし取引が薄い資産を戦略的提携によって価値創造することが重要である。それをティース(1986)は共特化という概念で説明したのである。

#### 4.5 組織変革のマネジメント機能

1980年代半ば以降の組織変革の研究では、漸進的変革とラディカルな変革(Tushman and Romanelli,1985)、漸進的変革と不連続変革(Nadler and Tushman,1995)など、類型化された研究や、現実の組織変革がどのようなプロセスでなされているのか(Weick,1979)という進化モデルも見られた。一方、ウィギンズとルエフリ(2003;2005)は、「持続的な競争優位なるものが本当に存在するのか」という疑問を、大規模なデータと厳密な統計手法を用いて徹底的に検証した<sup>6)</sup>。その結果、次の3点が明らかになった。第1は、アメリカでは「持続的な競争優位」を実現する企業はたしかに存在するが、その数はすべてのうち2~5%にすぎない。第2は、近年になればなるほど、企業が競争優位を実現できる期間は短くなっている。すなわち、持続的な競争優位を実現することは、ますます難しくなっている。第3は、他方で、いったん競争優位を失ってからその後ふたたび競争優位を獲得する企業の数が増加している。すなわち、現在の優れた企業とは長いあいだ安定して競争優位を保っているのではなく、一時的な優位(temporary advantage)をくさりのようにつないで、結果として長期的に高い業績を得ているように見えているという指摘である。したがって、組織変革の研究は数理化モデルだけではなく、組織間関係、組織メンバー間に着目した、計画的な組織変革と創発的な組織変革(Mintzberg,1994)を考察する必要があるだろう。したがって、組織変革の対象期間は、少なくとも30年以上の期間を考察する必要があると考えられる。

このように企業家機能の研究は、経済学から派生した古典的な研究としての内部組織のマネジメントから、経営戦略論で活発に議論が展開されてきた外部環境のマネジメントへ移行した。そして、ダイナミック・ケイパビリティ論では、企業境界を越えたR&D、外部技術の取り入れ、組織間の戦略的提携により共特化が強調されている。企業家機能を考察する領域として、人間的な道徳性や社会性の重要性を含めて、内部組織と外部環境の経営資源や組織能力を、組織間関係と組織メンバー間の相互作用によって調整する機能の重要性が確認できた。

一方、企業家とマネジャーの機能の大きな違いは、組織ルーティンを安定させて均衡を維持することが、特にミドルマネジャーの役割であり、不均衡を均衡に戻すことや、あえて不均衡を創り出すのが企業家の機能であると考えられる。そのように考えると、不均衡を均衡に戻すことやあえて不均衡を創り出す組織変革の断行が企業家機能として極めて重要になる。

これら、ダイナミック・ケイパビリティのフレームワークを基盤にし、組織変革を断行してきたダイキン工業の1970年以降の活動を考察する。

<sup>6)</sup> 1972年から1997年までの全米40産業にわたる6,772社の投資利益率などの時系列データを用いて、企業が10年以上続けて同じ業界のライバルよりも高い業績を残した場合を「持続的な競争優位」とみなした(Wiggins,R.R.and Rueffi,T.W. 2002,pp.81-105;2003, pp.861-879;2005,pp.887-911)



## 5. 事例分析：ダイキン工業のダイナミック・ケイパビリティ形成における企業家機能

ダイキン工業は、1934年、合資会社大阪金属工業所として山田晃が創業した。現在では、空調機、化学品、フッ素化学を中核にした大手メーカーである。

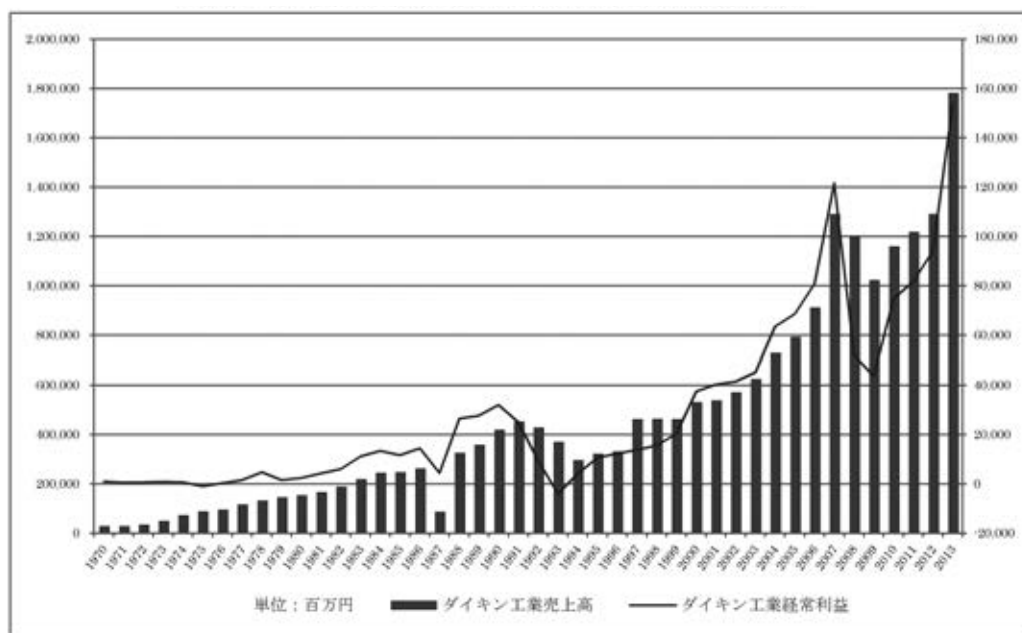
1951年に日本初の業務用エアコンを開発し、1958年にはルームエアコン市場への進出を図った。エアコンの拡販を中心に民需への転換とともに強制循環給油装置等の油圧製品、農機製品、建材製品、ヘリコプターなどの特機製品など多角化を推進した。1960年、初めて長期経営計画「2・3・5計画」を策定し、5年後に、社員数を2倍、資本金を3倍、売上高を5倍にするという計画であった。1963年、創業40周年を迎え、製品が広がったこともあり社名をダイキン工業と改称した。同年、フッ素樹脂技術が世界的水準であることから、米国チオコール社への製造技術供与、1968年、油圧機器については、米国サンドストランド社と油圧トランスミッションについての技術導入契約を結び、1960年代から海外活動を活発化させた。1970年、第2次長期経営計画を策定したが、その後1973年の第一次石油危機で計画は頓挫した。この年、淀川製作所と堺製作所において公害問題が起きたことに対し、全社の組織として公害対策委員会を設けて地域社会と共存共栄を模索した。組織形態として、1965年から化学事業と特機事業については事業部制を取り入れ、1973年には油圧事業部も設置し、化学、油機、特機、住宅空調、産業空調、冷凍空調の6事業部体制が確立された。この時期ヨーロッパへの本格的な工場進出を図ることになった。

その後、環境変化に適応するためにどのようにしてダイナミック・ケイパビリティが形成されてきたのか、企業家機能に焦点を当て、企業境界を越えた戦略プロセスと組織プロセスを考察する。本稿では、ダイキン工業の組織変革の時期を、山田稔社長（1972年から1994年）の22年間、そして、井上礼之社長（1994年から2002年、2002年以降会長兼CEOで2014年現在に至る）の20年間を対象期間とする<sup>7)</sup>。

---

<sup>7)</sup> 参考文献は、『ダイキン工業70年史』、『ダイキン工業80年史』、『ダイキン工業ホームページ』、『ダイキン工業有価証券報告書』（1995年から2012年）、『日本経済新聞』、『日経産業新聞』、『日経ものづくり』、『日経ビジネス』、井上礼之（2008）『「基軸は人」を貫いて』日本経済新聞社である。

図表2: ダイキン工業の売上高と経常利益(1970年から2013年)



出所:『ダイキン工業70年史』およびダイキン工業有価証券報告書から作成  
 (1977年以降連結財務諸表より記載。決算期は1987年まで11月時点を当該年度に、以降現在までは3月末時点を前年度の数値として記載した。)

### 5.1 山田稔社長の組織変革 (1972年～1994年)

山田稔社長は、事業多角化を図るビジネス・モデルを志向し、同時に社員のロイヤリティとコミットメントを引き出す人事管理制度の充実を図った。1974年、環境変化に対するリスクに対して、人の効率化プロジェクト、1975年、緊急プロジェクト推進本部の設置を行った。このプロジェクトチームは分権化・準分解可能性とは異なり、意思決定の集権化を図るものであった。しかし同年、業績悪化に伴い管理職の賃金カットや工場の臨時休業と大量配置転換<sup>8)</sup>を決断した。

1980年代に入り、国際化を慎重にかつ重点国を定めて大胆に工場進出を図った<sup>9)</sup>。化学部門の海外事業戦略として、1988年、ニューヨーク事務所を新設した。担当役員であった井上礼之専務は、1989年、化学部門の体質転換のため、K(化学)A(アメリカ)F(ファクトリー)プロジェクトを発足させ、販売面では、ダイキンケミカルアメリカ社(DCA)設立し

<sup>8)</sup>『日本経済新聞』「ダイキン工業、産業空調部門で一時帰休を提案」1975年7月10日朝刊,p.8.

<sup>9)</sup>カントリーリスクを勘案し、国と地域の重点国を、欧州、香港、シンガポール、インドネシア、豪州である。商品面では、セパレート型ルームエアコンである。重点国以外では、アメリカ、マレーシア、フィリピン、クウェートからの撤退を決めた。一方、化学事業部の展開はアメリカ抜きには考えられないため、アメリカ現地生産の立ち上げと拡大が検討された(『ダイキン工業70年史』,pp.245-250.)。

た。1990年代に入ってこれまでの経験を活かし積極的なグローバル展開を集中させた。1990年、欧州生産拠点拡充のため、DEプロジェクトが新設され、プロジェクト活動で戦略を実行した。

組織学習を促進させる経営管理制度の整備にも注力した。1978年、管理職、実力主義賃金体系、1981年、会社の発展に顕著な功績をあげたグループを表彰する社長賞を新設、1982年、メカトロニクス知識を持った技術者を育てるダイキン電子大学（DEC）の設立、1984年、技術者の働きやすい環境をつくるための柔軟な勤務体制であるSFO協定の締結などであった。さらに、1987年、トランシット休暇、シルバー休暇の2本立てのリフレッシュ休暇制度を発足させるなど、働きがいのある職場環境の創造を組織ルーティン化させている。1978年、QCサークル活動、PDS生産方式、そして1987年には、滋賀製作所でTPM活動など、生産部門の現場での組織ルーティン活動に注力してきたことも特徴的である。これらの組織ルーティン活動を促進させるため、1990年、戦略経営計画ビジョン95と経営理念を連動<sup>10)</sup>させている。

山田稔社長は、組織メンバーのロイヤリティとコミットメントを高める施策を重要視し、事業多角化とグローバル戦略を積極的かつ計画的に実行してきた。1992年、他社に先駆けて地球環境室を新設し、1993年、地球環境保全に関する行動原則を制定した。また、予期しないリスクに備え、現場のコスト低減と品質向上の組織ルーティンを極める活動に注力し続けてきた。事業機会を探索するため、同年、周辺ビジネス拡大計画のため全社プロジェクトチームによる組織形態を構築し、社員の能力向上を図った。それを支える人事管理制度の充実が効果的に機能したものと考えられる。しかし、総売上の7割を占める空調機器が不振であり、バブル経済崩壊、円高、冷夏などの環境変化に適応できないことから、井上礼之社長が就任した1994年、上場して初めて赤字転落した。

## 5.2 井上礼之社長の組織変革（1994年～2002年）

赤字転落というこの難局に対して、従来の多角化した事業の撤退を、1995年、1997年、1998年、2000年に断行した。また、環境問題から特定フロンが1995年末で生産禁止となるため、1994年、フッ素樹脂の新製品などを拡充するとともに海外市場を積極的に開拓した。事業撤退という意思決定における組織内部での軋轢に対して、まず経営者層が納得するガバナンス体制も同時に整備してきた。経営諮問委員制度を導入し、経営諮問委員に日本アイ・ビー・エムの椎名武雄会長ら5人を招いた<sup>11)</sup>。1999年、情報関連や財務強化、グローバル展開などの課題について5人に随時個別に意見を求めるほか、全員が集まって経営陣と年2回程度議論した。そして、1999年、空調機事業で松下電器産業と包括提携、海外で製品相互供給と環境で共同研究会社を設立した。2000年、米モディーン社との合弁契約を解消し、ダイキンモディーン社を清算し、2001年、米国トレン社と空調事業包括的グローバル戦略提携の締結を行った。

経営計画を戦略経営の実行面に集中させた1996年、FUSION21、2001年にはFUSION05

<sup>10)</sup> 『日本経済新聞』「ダイキン工業・社長の理念を明文化、長計とセット、経営指針に（トップ群像）」1990年7月16日朝刊,p.11.

<sup>11)</sup> 『日経ビジネス』2000年8月28日,p.247.

を策定し、積極的にグローバルな戦略的提携と M&A を推進した。海外展開のための会社設立は、1998年、オランダ、アメリカ、ドイツ、2000年、スペイン、2001年、フランス、2002年、イタリア、2003年、チェコ共和国と、この時期に集中させて展開している。ダイナミック・ケイパビリティの形成プロセスにおいて、グローバル経営に集中するため企業組織の境界を拡げている。また、経営実践にスピードの重要性を導入し、2000年、空調冷凍機の24時間365日サービス体制をスタート<sup>12)</sup>させるなど、現場密着型の意味決定に向けた組織形態も構築してきた。現場密着型意思決定のためには、事業活動の基本である組織ルーティン活動への絶え間ない努力がその基盤に据えられている。そして、分権化・準分解可能性のあるフラットな組織形態を構築させる取り組みであった。組織変革の活動基盤に、2002年、世界の全グループ社員の行動規範であるグローバル経営理念を作成<sup>13)</sup>し、人を基軸にした人事管理制度の連動を図ってきたことがあげられる。特に生産現場のルーティン活動<sup>14)</sup>を重視し、2001年、卓越技能者の能力向上であるマイスター制度の導入、2002年、育児休暇・育児勤務制度の改訂などによる女性社員の活力支援などに力を入れた。

### 5.3 井上礼之会長兼 CEO、北井啓之社長兼 COO の組織変革 (2002年～2011年)

2002年、井上礼之の会長兼 CEO、北井啓之の社長兼 COO が就任している。その後、2006年、マレーシアのエアコン大手、OYL インダストリーズを買収すると発表<sup>15)</sup>し、グローバル経営を戦略的提携で加速させている。そして、2007年、OYL グループの機構再編を行い、主要4事業を推進するマッケイ・インターナショナル、AAF インターナショナル、J&E HALL OYL マニュファクチャリングからなる組織体制を整備した。

ダイナミック・ケイパビリティの形成プロセスにおいて企業組織の境界の拡大を積極的に図っている。例えば、2009年、公共電力インフラの整備の遅れで慢性的な電力不足に直面する現地工場に電力を安定供給するため、10社と発電連携でインドに進出<sup>16)</sup>した。また国内では、同年、パナソニックと持ち合い強化<sup>17)</sup>した。1999年より家庭用エアコンの部品調達などの業務提携に加え、資本面を含めた関係強化を進めている。さらに、2009年、大阪府立大学とHVなどのモーター、安価な磁石で代替<sup>18)</sup>、2010年、日本バルカー工業とフッ素樹脂事業

<sup>12)</sup> 『日本経済新聞』「ダイキン、空調修理24時間対応・出張点検サービスを拡充」2000年4月12日朝刊,p.17.

<sup>13)</sup> 『日本経済新聞』「ダイキン工業、グローバル経営へ新理念」2002年8月27日朝刊,p.13.

<sup>14)</sup> トヨタ式にエアコンの生産特性を加えて1978年に確立したのが、「ハイスサイクル生産」と呼ぶPDS(ダイキン生産方式)である。そのハイスサイクル生産を支えるのが、情報システム「ALPHA」であり、1999年これらの導入で、1度に生産計画を立案する日数を15日から3日に短縮している(『日経ものづくり』2004年8月号,pp.100-103)。

<sup>15)</sup> 『日本経済新聞』「エアコン海外大手、ダイキン、2300億円で買収・北米を強化、世界2位に」2006年5月18日朝刊,p.1.

<sup>16)</sup> 『日本経済新聞』「三井化学・ダイキンなど、インド進出10社発電連携、電力不足に対応」2009年8月6日夕刊,p.1

<sup>17)</sup> 『日本経済新聞』「パナソニックとダイキン、「持ち合い」強化、相互に株式買い増し」2009年6月30日朝刊,p.17.

<sup>18)</sup> 『日経産業新聞』「大阪府立大とダイキン、HVなどのモーター、希土類使わず高出力、安価な磁石で代替」2009年10月2日朝刊,p.1.

で資本提携を発表<sup>19)</sup>、京セラと環境配慮製品販売で連携<sup>20)</sup>などの取り組みである。

社員との対話の場も重視し、相互の納得感を醸成する組織形態も、組織ルーティン活動に組み込んでいる。2008年、世界一体化戦略<sup>21)</sup>として取り組んだユニークな活動として海外工場での盆踊り大会などは、組織メンバーのロイヤリティとコミットメントを高めたものと考えられる。その理由として、2007年日本経済新聞社の「働きやすい会社」調査の総合ランキングで、ダイキン工業は2006年の110位から27位に順位を上げたことからもうかがえる<sup>22)</sup>。同時に2007年、生産部門や技術部門での混合生産とセル生産を組み合わせた方式<sup>23)</sup>を徹底させるなど、絶え間なく現場の組織ルーティン活動にも力を入れてきた。同年、社内技能大会<sup>24)</sup>、2008年、技術競う五輪<sup>25)</sup>などの活動が定着させたことも、現場密着の組織ルーティンの形成であった。

組織形態の構築では、大型案件の受注にも対応できる体制を整えた。例えば、2008年、地域7子会社を集約し新会社を設立<sup>26)</sup>、2010年、大型空調関連を手掛けるグループ企業を統括し、企画、開発、生産、販売などを一括管理する体制を整えグループとして事業の一本化<sup>27)</sup>、大学など外部の研究者も招き、技術と製品の開発を加速させ、空調や化学など異なる分野の技術融合につなげるため、研究開発の機能を統合<sup>28)</sup>したことなどがあげられる。一方、地道な生産現場での組織ルーティン活動として、堺製作所金岡工場、空調・冷凍機工場の生き残りをかけて生産効率の改善<sup>29)</sup>を開始し徹底させた。

さらにそれらの能力を高めるための人事管理面と、新興国で即戦力育成するため、2011年、海外実務研修の実施<sup>30)</sup>など、人材育成制度も整備してきた。経営管理制度のなかで、人材育成制度の整備は、組織形態と密接につながり、分権化・準分解可能性の組織を機能させるものであった。また、企業イメージアップ戦略にも注力しており、2010年、環境NGOと組み、生物多様性をテーマにした小学5、6年生向けの環境教育プログラムを作成<sup>31)</sup>した。

<sup>19)</sup>『日経産業新聞』「ダイキン、日本バルカーと提携、中国で化学事業強化、フッ素樹脂、汎用品を開拓」2010年10月6日朝刊,p.14.

<sup>20)</sup>『日本経済新聞』「ダイキンと京セラ、環境配慮製品販売で連携」2010年3月3日朝刊,p.13.

<sup>21)</sup>『日経産業新聞』「ダイキンの「世界一体化戦略」、祭典、文化の壁破る - 海外工場で盆踊り大会」2008年9月1日朝刊,p.22.

<sup>22)</sup>『日経産業新聞』総合上位躍進組に聞く(10)27位、ダイキン十河氏(働きやすい会社2007)」2007年9月13日朝刊,p.23.

<sup>23)</sup>『日経産業新聞』「ダイキン工業 - 混合生産、人柔軟に動く(生産こう変える)」2007年9月21日朝刊,p.14.

<sup>24)</sup>『日経産業新聞』「職人技、腕競う、ダイキンが社内技能大会、冷媒配管接合など6種目」2007年10月25日朝刊,p.11.

<sup>25)</sup>『日経産業新聞』「ダイキンの「世界一体化戦略」、祭典、文化の壁破る - 海外工場で盆踊り大会：技術競う「五輪」日本の家族主義、各国に芽」2008年9月1日朝刊,p.22.

<sup>26)</sup>『日経産業新聞』「ダイキン、地域7子会社を集約、新会社を設立 - 大型案件取り込む」2008年4月16日朝刊,p.31.

<sup>27)</sup>『日経産業新聞』「ダイキン、大型空調機拡販へ事業本部」2010年5月7日朝刊,p.19.

<sup>28)</sup>『日経産業新聞』「ダイキン、研究開発の機能統合、300億円投資、大阪・摂津に新拠点」2011年2月23日朝刊,p.13.

<sup>29)</sup>『日経産業新聞』「ダイキン工業、堺製作所金岡工場 - 現場発、改善積み重ね(競創力を磨く)」2010年7月13日朝刊,p.13.

<sup>30)</sup>『日本経済新聞』「ダイキン、海外実務研修を復活、3年ぶり、新興国で即戦力育成」2011年9月5日朝刊,p.13.

<sup>31)</sup>『日経産業新聞』「生物の多様性、小学校で授業、ダイキン、教材提供」2010年4月20日朝刊,p.2.



#### 5.4 井上礼之会長兼CEO、十河政則社長の組織変革(2011年～2014年)

積極的なグローバル経営の展開では、2011年、トルコの空調機メーカーを買収、ブラジルでエアコン製造、中国に空調機器生産拠点を設立、2012年、インドネシアに会社設立、建機車輛用油圧機器の開発・生産・販売までを一貫して担う会社を設立、中南米開拓、米社を買収、グッドマン・グローバル買収、油圧式変速機を米社と中国で共同生産、2013年、インドネシアのエアコン販売会社買収などがあげられる。

戦略的提携では、他企業や大学、産学協働など、企業組織の境界を拡大し、外部技術を積極的に取り入れる提携活動を積極的に展開してきた。2012年、関西大学と連携協定、フッ素研究や教育など促進<sup>32)</sup>、新規事業の創出に向け研究開発を効率化するねらいで、異業種の7～8社に無償で提供し、研究者同士が日常的に交流できるようにした。2013年、研究拠点、提携企業に無償提供し専用スペース設置による開発効率化であった<sup>33)</sup>。京都大学と提携、研究開発、分野絞らず心理学や経済学を事業創出に活用し、新事業の種(シーズ)を探る産学連携でも文系学部のノウハウを提供する試み<sup>34)</sup>である。2014年、理系人材、産学で育成するため、一般社団法人産学協働イノベーション人材育成コンソーシアムに参加<sup>35)</sup>した。これらの提携によりフラクタルな組織形態の構築に取り組んでいる。これらの組織形態は、共特化した製品・サービスの開発を志向するためのものである。

経営管理制度においても、2013年、保育所探し支援、社員の職場復帰のための新制度を構築した。運営は保育サービス会社に委託<sup>36)</sup>するなど、時代に適応した女性活用のための人事制度改革を進めている<sup>37)</sup>。この時期における企業家機能で重要な要素とは、ステークホルダーを巻き込んだ事業経営、外部技術や補完者との企業組織の境界を越えた戦略的提携、グローバル経営理念の機能化、積極的なグローバル戦略と迅速な修正、経営資源を再配置するための組織形態の改善、現場組織メンバーが働き甲斐のある経営管理制度の拡充による組織づくりであった。

## 6. インプリケーション

ダイキン工業の事例から、ダイナミック・ケイパビリティの形成における企業家機能は次の3点に整理できる。

第1は、グローバル経営を展開するなかで、市場や技術的適合を図るセンシングは、R&D

<sup>32)</sup> 『日経産業新聞』「関大とダイキン連携協定、フッ素研究や教育など促進」2012年11月29日朝刊,p.11.

<sup>33)</sup> 『日本経済新聞』「ダイキン新設の研究拠点、提携企業に無償提供、専用スペース設置、開発効率化」2013年2月5日朝刊,p.13.

<sup>34)</sup> 『日経産業新聞』「ダイキン、京大と提携、研究開発、分野絞らず、心理学や経済学、事業創出に活用」2013年4月24日朝刊,p.13.

<sup>35)</sup> 『日本経済新聞』「理系人材、産学で育成、12大学、企業に2000人派遣、技術革新力底上げ」2014年1月22日朝刊,p.1.

<sup>36)</sup> 『日経産業新聞』「ダイキン、保育所探し支援、社員の職場復帰にらみ新制度」2013年12月12日朝刊,p.19.

<sup>37)</sup> 『日本経済新聞』「育休短縮で補助を増額、ダイキン、保育費、上限60万円」2014年4月10日夕刊,p.1.

と新技術の選択プロセスで、企業組織の境界も拡大した補完者との協働マネジメントの重要性が確認できた。その活動プロセスでは、企業が補完者と相互依存的なプラットフォームを形成することから構成され、ここでは、生産現場に象徴されるように組織ルーティンの安定と変化を繰り返す活動が基盤になっていた。その結果、持続的競争優位の共特化が図られるものと考えられた。

第2は、共特化により進化的適合が可能となり、企業の持続性が高まるものとなった。共特化が実現するためには、分権化・準分解可能性のある組織プロセスと組織形態が機能しなければ、現場密着型で適切な意思決定が困難であった。さらに組織ルーティンの安定と変化による技術的適合にも支障が生じ、その結果、組織間関係と組織メンバー間での知識創造と組織学習が困難なものとなっていた。ここでは、企業家機能としての人と人とを結びつける組織形態の構築とその変化をマネジメントする機能が確認できた。

第3は、様々なプロジェクト活動だけでなく、世界一体化戦略などのインフォーマルでフラクタルな組織形態による活動の重要性が確認できた。この組織学習が生み出される組織の一体感は、経営理念の明文化がその役割を果たした。組織メンバーのロイヤリティとコミットメントを高めるために、人事管理制度の改善が時代の要請に適合し有効に機能していた。

これら経営理念と人事管理制度を結びつけた組織ルーティン活動は、ダイキン工業のダイナミック・ケイパビリティ形成の基盤となっていた。戦略経営である FUSION の実現に向けて、現場の組織メンバーが創発的な活動を推進する必要がある。そのため、環境に可変的な組織形態へと常に修正を迫られ、クロスファンクショナルでフラクタルな組織形態へと変化させてきた。その結果、企業組織の境界を越えた戦略的提携においても創発的活動を生み出す組織文化が醸成されたものと考えられる。

## 7. おわりに

企業組織の境界を越えた戦略と組織の共進化には、2つの重要な企業家機能が必要であった。一つは、人と人をつなげて目標達成するため、理念・戦略・組織・制度を連動させる機能であり、もう一つは、創発的活動を生み出すプロセスで、構築した組織形態を修正するとともに、常に環境適応するために変化させる機能である。

最後に、本研究で残された課題は次の3点である。

第1は、意思決定プロトコルの選択において、ダイナミック・ケイパビリティの理論では重要視されてこなかった事業撤退の戦略的意思決定の意義を明らかにすることである。組織メンバーにおける軋轢に対して、創発的な組織メンバーの学習活動をどのようにマネジメントするのか、企業家機能としてコンフリクトに対していかに主体的に関わるかの研究である。この分野の研究は、適切なガバナンス構造とインセンティブ構造のデザインの解明ができれば、経営実務の世界で適用できるモデルを提示できる可能性がある。内部組織の慣性と外部環境の変化を調整することは容易ではないため、組織変革を断行する場面において、様々な人々の利害関係を調整するプロセスの質的調査が必要になる。

第2は、グローバル経営において、様々な組織間との協働によるマネジメント方法を明確に体系化することである。戦略的提携、M&A、異文化経営のマネジメント実践に関する研究である。この課題解決に向けて、グローバル経営理念の機能化に着目し、その実行プロセスとして事例企業を特定した組織形態の考察による実証的解明が必要になる。

第3は、組織変革を断行するための組織形態の構築の背景に、経営者がどのような経営哲学や経営理念で構築し変化させるかに関する研究である。外部技術を活用するために企業組織の境界を越えた提携や連携が重要である。しかし、企業家機能としてこれらのコンフリクトや外部環境に適応するため、提携や連携により生じる脅威をいかに変形させてマネジメントするかに関する研究である。

### 参考文献

- ・Barnard,C.I. (1938) *The Functions of the Executive*.Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社、1968年)
- ・Barney,J.B. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*,7,pp.49-64;pp.99-120.
- ・Barney,J.B. (1996) The resource-based theory of the firm.*Organization Science*, 7,p.469.
- ・Chandler, A.D. (1977) *The Visible Hand: the Managerial Revolution in American Business*, Belknap Press. (鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代 - アメリカ産業における近代企業の成立(上・下)』東洋経済新報社、1979年)
- ・Chesbrough,H. (2003) *Open Innovation*,Boston,Mass,Harvard Business School Press. (大前恵一朗訳『OPEN INNOVATION: ハーバード流イノベーション戦略のすべて』産業能率大学出版部, 2004年)
- ・Chesbrough,H.and Teece,D.J. (1996) Organizing for Innovation,When Is Virtual Virtuous?, *Harvard Business Review*,80 (8),pp.5-12.
- ・Collis, D.J.and Montgomery. C.A. (1998) *Corporate Strategy. A resource-based approach*. (根来龍之・蛭田啓・久保亮一訳『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社、2004年)
- ・ダイキン工業株式会社ホームページ .2014年2月15日アクセス
- ・ダイキン工業株式会社有価証券報告書 .
- ・ダイキン工業株式会社社史編集委員会 (1995)『ダイキン工業70年史』ダイキン工業株式会社 .
- ・同志社大学 (2004)「対談21世紀のビジネス潮流を読む:経営戦略研修プログラム第9号」同志社大学大学院ビジネス研究科 .
- ・Drucker,P.F. (1954) *The Practice of Management*,Harper & Brothers Publishers. (野田一夫監修・現代経営研究会訳『現代の経営(上・下)』ダイヤモンド社、1968年)
- ・Eisenhart,K. and Martin,J. (2000) Dynamic Capabilities,What are they?,*Strategic Management Journal*,October-November Special Issue 21,pp.1105-1121.
- ・Helfat,C.E.and Finkelstein,S.and Michel,W.and Peteraf,am.and Singh,H.and Teece,D.J. Winter,S.G. (2007) *Dynamic Capabilities:Understanding Strategic Change in Organizations*, 1<sup>st</sup> edition by Helfat,C.E.and Finkelstein,S.and Michel, W.and Peteraf,am.and Singh,H.and Teece,D.J.Winter,S.G. (谷口和弘・蜂巢旭・川西彰弘訳『ダイナミック・ケイパビリティー組織の戦略変化-』勁草書房、2010年)
- ・池本正純 (2004)『企業家とはなにかー市場経済と企業家機能ー』八千代出版.

- ・井上礼之 (2008) 『「基軸は人」を貫いて』日本経済新聞社。
- ・入山章栄 (2012) 『世界の経営学者はいま何を考えているのか』英治出版。
- ・Kirzner,I.M. (1973) *How markets work : disequilibrium, entrepreneurship and discovery*. (西岡幹雄・谷村智輝訳『企業家と市場とはなにか』日本経済評論社, 2001年)
- ・Leonard-Barton,D. (1995) *Wellsprings of Knowledge-Building and Sustaining the Sources of Innovation*.Boston:Harvard Business School Press.
- ・榎谷正人 (2012) 『経営理念の機能－組織ルーティンが成長を持続させる』中央経済社。
- ・Marshall,A. (1890:1920) *Principles of Economics*,London:Macmillan,1890.8th ed., 1920. (マーシャル著・馬場啓之助訳『経済学原理』東洋経済新報社, 1965年)
- ・Mintzberg,H. (1973) *The Nature of Managerial Work*,Harper and Row; Prentice-Hall.(奥村哲史・須貝栄訳『マネジャーの仕事』白桃書房, 1993年)
- ・Mintzberg,H. (2009) *Managing*,Berrett-Koehler Publishers. (池村千秋訳『マネジャーの実像「管理者」はなぜ仕事に追われているのか』日経BP社, 2011年)
- ・Nadler,D.A.and Shaw,R.B.and Walton.A.E. (1995) *Discontinuous Change,Leading Organizational Transformation*.Jossey-Bass Inc. (齋藤彰悟監訳『不連続の組織変革』ダイヤモンド社, 1997年)
- ・Nelson,R.R. and Winter,S.G. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press. (後藤晃・角南篤・田中辰夫訳『経済変動の進化理論』慶應義塾大学出版会, 2007年)
- ・日本経営史研究所編集 (2006) 『世界企業への道：ダイキン工業 80 年史』ダイキン工業。
- ・Nonaka,I. and Takeuchi,H. (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press. (野中郁次郎・竹内弘高・梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996年)
- ・Penrose,E.T. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, with new Preface, by Edith Penrose. Oxford University Press. (末松玄六訳『会社成長の理論第二版』ダイヤモンド社, 1962年)
- ・Porter,M.E. (1980) *Competitive Strategy*,Free Press,New York (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982年)
- ・Prahalad,C.K. and Hamel, G. (1990) The core competence of the organization, *Harvard Business Review*. May-June,pp.79-93.
- ・Schumpeter, J.A.(1926) *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung(2 Aufl)*.Duncker & Humblot. (塩野谷祐一中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論』岩波文庫, 1977年)
- ・Simon,H.A. (2002) Near Decomposability and the Speed of Evolution.*Industrial and Corporate Change*,11(3),pp.587-599.
- ・Teece,D.J. (1986) Profiting from Technological Innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy* 15 (6) ,pp.285-305.
- ・Teece,D.J.,Pisono,G and Shuen,A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*,18(7),pp.509-533.
- ・Teece,D.J. (2000) *Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic, and Policy Dimensions*. Oxford University Press.
- ・Teece,D.J. (2007) Explicating Dynamic Capabilities:The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance.*Strategic Management Journal*,Vol.28, ssue13, pp.1319-1350. (渡部直樹編著・デビット・J・ティースほか著『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社)
- ・Teece,D.J (2009) *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*.Oxford Univ PR.

- ・ Weick, K.E. (1979) *The Social Psychology of Organizing*, 2nd ed, McGraw-Hill. (遠田雄志訳『組織化の社会心理学』第2版, 文真堂, 1977年)
- ・ Wernerfelt, B. (1984) A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, pp.171-180.
- ・ Wiggins, R.R., and Ruefli, T.W. (2002) Sustained Competitive Advantage: Temporal Dynamics and the Incidence and Persistence of Superior Economic Performance. *Organization Science* 13 (1): pp.81-105.
- ・ Wiggins, R.R., and Ruefli, T.W. (2003) Industry, Corporate, and Segment Effects and Business Performance: A Non-parametric Approach. *Strategic Management Journal* 24(9), pp.861-879.
- ・ Wiggins, R.R., and Ruefli, T.W. (2005) Scumpeter's Ghost: Is Hypercompetition Making the Best of Times Shorter? *Strategic Management Journal* 26(10), pp.887-911.
- ・ Winter, S.G. (2003) Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, Vol.24, pp.991-995.