中小企業が持続的成長を実現するための必要要件についての考察

―ケイパビリティ要件を組み込んだ三層構造モデルの提案と組織学習機能の統合―

尾崎　勝彦

キーワード：三層構造、ケイパビリティ、組織学習、両利きの経営

１．はじめに

1-1. 研究の背景

日本の国際競争力は、この30年間で著しく低下した。IMD（スイス国際経営開発研究所）の世界競争力ランキングにおいて、日本は1990年頃には1位であったが、2024年には38位まで後退し、2025年も35位と低位にとどまっている。国民の豊かさを表す一人当たり名目GDPも、2001年頃の16〜18位から24位まで後退した。競争力低下の根本原因としては、生産年齢人口の減少、低い労働生産性、30年に及ぶデフレマインド、DXの遅れに加えて、企業経営の保守性と俊敏性の低さが挙げられる（日本労働生産性本部、『労働生産性の国際比較 2024』）。

この競争力低下を考えるうえで看過できないのが、中小企業の存在である。中小企業は企業数の99.7%を占め、雇用の約7割を担い、GDPの20%を占める製造業を支え

ている。しかし、その労働生産性は大企業の約半分にとどまり、国全体の競争力低下の一要因となっていると考えられる。その背景には、「価格転嫁できない→利益が出ない→投資・R&D・DX ができない→生産性が上がらない→賃金が上がらない→人材が採れず承継もできない→技能が失われ能力がさらに低下する」という負のスパイラルが存在する（2025 年版中小企業白書、内閣府「令和 5 年度年次経済財政報告」）。

本稿が特に注目するのは、こうしたマクロ的要因の背後にある、中小企業固有の組織構造上・マネジメント上の課題である。すなわち、外部環境の変化を察知し、戦略を立案し、意思決定を下すという経営の中核機能が、社長個人とその周辺のごく少数に集中しているという実態である。筆者の観察では、従業員数が 200 名規模に達するまで、社長一人がこれらの機能のほぼ全てを担っている企業が少なくない。この属人的経営は、平時には迅速な意思決定という強みとなり得るが、社長の認知的・時間的限界がそのまま企業の成長限界となる。

1-2.　理論的な問題意識

企業が環境変化に適応する能力を扱う代表的理論として、ダイナミック・ケイパビリティ論がある。従来のダイナミック・ケイパビリティ論は、環境変化に対応して企業が感知（sensing）、捕捉（seizing）、変容（transforming）を行い、経営資源を再構成する能力を説明してきた。特に Teece（2007）の枠組みは、企業が変化する環境に適応するメカニズムを理解する上で重要な理論的基盤を提供している（Teece, D. J. (2007) "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance," Strategic Management Journal, 28(13), pp.1319-1350.）。一方、この枠組みを「動的」という観点から捉え直すと、なお検討すべき課題が残されている。感知・捕捉・変容はしばしば一連のプロセスとして表現されるものの、それぞれの状態間を企業がどのような速度で遷移するのか、環境変化と企業変化との時間差がどのように生じるのか、さらに変容の結果が次の感知能力に、どのようなフィードバックを与えるのかについては、必ずしも明示的にモデル化されていない。この意味において、従来のダイナミック・ケイパビリティ論は「変化」を説明しているものの、変化そのものを連続的な時間発展として記述するという意味では、静的な状態を順番に提示する「紙芝居的モデル」として理解することもできる。加えて同理論は、暗黙のうちに一定規模以上の階層化された組織を前提としており、経営機能が社長個人に集中する中小企業の実態とは前提が乖離している。

真に動的なケイパビリティ概念を構築するためには、企業と環境を独立した存在と

して捉えるのではなく、両者が時間軸上で相互作用し、その結果として企業の認知、意思決定、経営資源、組織構造、さらには次の感知能力そのものが継続的に変化するフィードバックシステムとして捉える必要がある。ただし、その全体像を一挙に論じることは議論の拡散を招く。フィードバックシステムとしての定式化に先立ち、まず「何が変化するのか」、すなわち中小企業の持続的成長に必要な組織能力の構造そのものを、診断可能な粒度で定義しておかなければならない。本稿はこの基礎的な組織能力の構造と要件の定義に焦点を絞る。

1-3.　研究の目的と本稿の構成

筆者は前稿「製造業を営む中小企業が持続的成長を実現するための経営戦略に関する一考察―機械加工企業の両利きの経営の視点から―」（商大ビジネスレビュー 2025 AUT., pp.162-184）において、機械加工企業 S 精機の事例を両利きの経営のフレームワークで分析し、持続的成長を実現するための要件を提案した。本稿の目的は、これを出発点として次の 4 点に取り組むことである。第一に、本稿で用いる「ケイパビリティ」概念を先行研究のダイナミック・ケイパビリティと明確に区別して定義し、概念のスコープを限定する（第 2 章）。第二に、中小企業の持続的成長を実現するための組織モデルとして、外部環境・周辺組織能力・コア組織能力からなる三層構造モデルを定義し、その構成「要素」と各要素が機能するための「要件（ケイパビリティ）」を提示する（第 3 章）。第三に、この構造が静的な見取り図に留まらず動的に機能するためのメカニズムとして、SECI モデルを組み込んだ組織学習の仕組みを構造内に統合する（第 4 章）。第四に、モデルを B 金型社一社に適用した結果を示し、モデルの有効性と課題を考察する（第 5 章）。最後に第 6 章で全体を要約し、ケイパビリティの担い手が時間とともに遷移する発展モデルの精緻化を含む今後の研究課題を示す。

2.　先行研究と概念定義

2-1.　両利きの経営

O'Reilly と Tushman が提唱した両利きの経営（ambidexterity）は、既存事業の深化（exploitation）と新規事業の探索（exploration）を同一組織内で両立させる経営論である。前稿ではこのフレームワークを用いて S 精機の活動を分析し、持続的成長の要件を提案した。しかし両利きの経営は本質的に組織の内部構造に関する理論であり、外部環境との相互作用を明示的な枠組みとして持たない。中小企業といえども事業活動は外部環境との関わりの中で行われる以上、外部環境を組み込んだ拡張が必要である

（O'Reilly, C. A. and Tushman, M. L.（2022 邦訳）『両利きの経営（増補改訂版）』東洋経済新報社.）。

2-2. ダイナミック・ケイパビリティ論とその課題

Teece（2007）は、ダイナミック・ケイパビリティを、環境変化を感知し（sensing）、機会を捕捉し（seizing）、組織を変容させる（transforming）能力として概念化し、企業の動的適応力を説明する枠組みを提示した。本研究の観点からは、この枠組みに対して三つの課題を指摘できる。

第一に、時間の扱いである。感知・捕捉・変容の三要素は一連のプロセスとして提示されるが、状態間の遷移速度、環境変化と企業変化の時間差、変容の結果が次の感知能力へ与えるフィードバックは明示的にモデル化されていない。時間、学習、経路依存性を扱う研究は存在するものの（ケイパビリティの発達の縦断研究や、能力が時間とともに弱体化する capability erosion の研究など）、企業・環境・ケイパビリティの相互作用を連続的な時間発展として明示的に動的モデル化する試みは十分ではない。この意味で従来の議論は、静的な状態を順番に提示する紙芝居的な記述に留まっている。

第二に、組織前提の乖離である。同理論は暗黙のうちに一定規模以上の階層化された組織を前提としている。この乖離は意思決定論において明瞭に説明できる。サイモンらの組織的意思決定論は、階層化された組織と、中間管理層を含むプロフェッショナル化された機能分担を前提として意思決定プロセスを記述している。しかし中小企業では、そのような階層とプロフェッショナルが存在せず、社長が情報収集から意思決定、実行の監督までを一手に担っている。中小企業に能力がないのではなく、能力の配置構造が理論の前提と根本的に異なるのである（Simon, H. A.（2009 邦訳）『経営行動』ダイヤモンド社.）。

第三に、診断可能性である。ダイナミック・ケイパビリティ論は能力の類型を示すが、個別の中小企業経営者が「自社はその能力を備えているか」を客観的に判定する要件定義を提供していない。実践的な診断枠組みとするには、能力を構成要素に分解し、各要素の要件を具体的に記述する必要がある。

2-3. 知識創造理論

野中郁次郎の知識創造理論（SECI モデル）は、暗黙知と形式知の相互変換（共同化・表出化・連結化・内面化）による組織的知識創造のプロセスを示している。経営

機能と知識が社長個人に集中する中小企業において、社長個人に蓄積された暗黙知を組織の知へと移行させるメカニズムを考えるうえで、SECIモデルは有力な理論的基盤となる。本稿では第4章において、SECIモデルを三層構造モデルの組織学習機能として明示的に組み込む（野中郁次郎・竹内弘高（1996）『知識創造企業』東洋経済新報社.）。

2-4. 本稿における「ケイパビリティ」の定義とスコープ

以上を踏まえ、本稿で用いる「ケイパビリティ」を次のように定義する。すなわち、本稿におけるケイパビリティとは、「三層構造モデルの各構成要素を機能させるために、組織が保持・発揮すべき具体的な組織能力（要件）」である。これは、環境変化に応じて経営資源を再構成する企業レベルの高次能力を指す先行研究のダイナミック・ケイパビリティとは区別される構成要素レベルの操作的概念である。

本稿の概念スコープを明確に限定しておく。本稿が扱うのは、ある時点において中小製造業が備えるべきケイパビリティの構造（要素と要件）の定義と、その構造を動的に機能させる組織学習メカニズムの記述までである。ケイパビリティの担い手が企業の成長段階に応じて遷移していく時間的変化については、本稿では「ケイパビリティの発展」と呼んで概念上区別し、その本格的なモデル化（発展モデル）は今後の研究課題とする（第6章）。表1に、先行研究の概念と本稿の概念の対比を示す。

表1　本稿における「ケイパビリティ」の定義と先行研究との対比

観点	先行研究：ダイナミック・ケイパビリティ論（Teece, 2007）	本稿：ケイパビリティ（組織能力要件）
定義	環境変化を感知・捕捉し、経営資源を再構成する企業レベルの高次能力	三層構造モデルの各構成要素を機能させるために組織が保持・発揮すべき具体的な組織能力（要件）
分析単位	一定規模以上の階層化された企業組織（暗黙の前提）	経営機能が経営者個人に集中しがちな中小製造業
時間の扱い	感知→捕捉→変容のプロセスとして記述されるが、遷移速度・時間差・次の感知へのフィードバックは明示的にモデル化されない（紙芝居的）	本稿は静的な要件定義と組織学習メカニズムの記述に限定。担い手の時間的遷移は「ケイパビリティの発展」と呼び区別し、今後の課題とする
主眼	環境適応メカニズムの理論的説明	持続的成長の必要要件を経営者が自己診断できる粒度で特定すること

出典：Teece（2007）を参考に筆者作成。

３．三層構造モデルの提案

3-1.　モデルの全体像

前稿では、S 精機株式会社の活動を両利きの経営のフレームワークを用いて分析し、持続的成長を実現する要件を提案した。しかし前稿の要件定義には二つの限界があった。第一に、要件が、経営者により自社を客観的に診断できるように表現されていないこと、第二に、外部環境が枠組みに組み込まれていないことである。本章では、この二つの限界に応えるため、外部環境と内部構造を統合し、各構成要素に要件（ケイパビリティ）を付与した三層構造モデルを提案する。

図 1 に三層構造モデルの概念図を示す。本モデルは同心円状の三層で構成される。最外周を「外部環境」、中間を「周辺組織能力」、中心を「コア組織能力」と定義する。図中、四角で示す要素は「能力」を、緑色で示す要素は「戦略・行動（活動）」を表す。本モデルの作動原理は、外部環境の変化を中間層の対応力で察知・解釈し、中央コアで意思決定・実装するというものであり、各層を結ぶ動線が両利きの経営（探索×深化）である。各要素は単独では機能せず、層と層の相互作用によって持続的成長が実現されると想定する。表 2 に、三層それぞれの役割と、構成要素ごとの要件（ケイパビリティ）を一覧で示す。

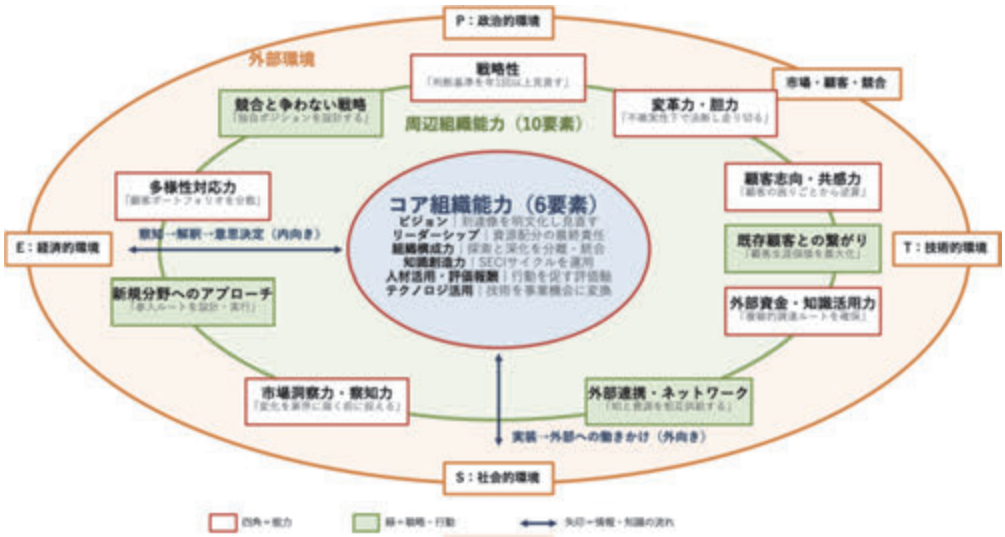

図１　外部環境と経営者が持続的成長を実現するための概念図（三層構造モデル）

3-2.　外部環境層

最外周の外部環境は、政治（P）、経済（E）、社会（S）、技術（T）および市場・顧客・競合のカテゴリで捉えられる出来事や変化であり、経営環境や事業に機会と脅威をもたらす。この層は企業の能力ではなく観測対象であるが、PEST 分析の観点から社会情報を継続的に観測することが、モデル全体の出発点となる。

3-3.　周辺組織能力（中間層）：10 の要素と要件

本モデルの最も重要な構成要素は、外部環境と中央コアを接続する中間層＝周辺組織能力である。中間層は、外部環境から届く信号を「機会・脅威・中立」に解釈し、中央コアの意思決定に渡す 10 の力として定義される。10 要素は一つでも欠けると、外部環境変化が中央に届かない、あるいは届いても活かせない。以下、PEST に対応づけて各要素の要件を定義する。

政治（P）に対応する 3 要素は次のとおりである。「戦略性」の要件は、外部環境の変化を踏まえて事業の方向性を定め、資源配分の判断基準を事前に定めて年 1 回以上見直せることである。「競合と争わない戦略」の要件は、価格と量による同質化競争を避け、技術・顧客・地域における自社の独自性を言語化し、高難度・難削材加工など参入障壁の高い領域に独自ポジションを設計できることである。「変革力・胆力」の要件は、不確実性の下で「やる」と決断し長期に走り切れることであり、精神的耐性、失敗を学びに変えるしなやかさ、情報不足下でも動く決断力、継続的実行力、率先垂範から成る。

経済（E）に対応する 2 要素は次のとおりである。「多様性対応力」の要件は、為替・原材料・顧客産業の変動に耐えるよう顧客ポートフォリオを分散させ、異なる思考様式の人材を共存させられることである。「新規分野へのアプローチ」の要件は、既存事業の隣接領域・新領域への参入ルートを設計・実行できることであり、探索専用の予算枠の確保、ゲート評価と撤退基準の事前合意、認証取得による参入障壁の計画的克服を含む。

技術（T）に対応する 3 要素は次のとおりである。「顧客志向・共感力」の要件は、技術環境変化の真因を顧客の困りごとから逆算できることであり、主要顧客の経営課題を言語化できる水準の理解を指す。「既存顧客との繋がり」の要件は、既存顧客との関係を深化させ顧客生涯価値を最大化できることであり、深化側の競争優位の源泉である。「外部資金・知識活用力」の要件は、補助金、公的機関、産学連携、金融機

関等から技術と資金を取り込めることであり、メインバンク以外の調達ルートの確保や社外技術アドバイザーのネットワーク化を含む。

社会（S）に対応する 2 要素は次のとおりである。「市場洞察力・察知力」の要件は、社会の価値観・労働環境・消費行動の変化を業界に届く前に捉える情報感度（sensing）を備えることである。「外部連携・ネットワーク」の要件は、地域、大学、自治体、同業他社、異業種と信頼関係を結び、知と資源を相互供給できることである。

3-4.　コア組織能力（中央層）：6 の要素と要件

中心のコア組織能力は、「自社が何者で、何を、どう生み出すか」を司る最終意思決定層であり、6 要素から構成される。これらは前稿の 4 要件を分解・再構成したものである。各要素の要件は次のとおりである。

「ビジョン」の要件は、自社の存在意義と10年後の到達像を、全社員が自分の言葉で説明できる水準まで明文化し、定期的に見直せることである。「リーダーシップ」の要件は、不確実性の下で方向を示し、探索と深化への資源配分の最終責任を引き受け、率先垂範できることである。「組織構成力」の要件は、探索ユニットと深化ユニットを適切に分離しつつ経営層で統合する、柔軟な組織を設計・改編できることである。「知識創造力」の要件は、個人の暗黙知を形式知化し、組織の知として循環させる仕組み（第4章のSECIサイクル）を構築・運用できることである。「人材活用・評価報酬」の要件は、探索・深化それぞれの行動を促す評価軸を設計できることである。ただし前稿の分析が示すとおり、過度なインセンティブ付与ではなく、教育と新たな機能獲得への経営資源投資こそが効果的である。「テクノロジ活用」の要件は、加工技術・計測技術・デジタル活用技術（AI、ROBOTICS、 IoT など）を開発・獲得し、事業機会に変換できることである。これは前稿では組織構造と人材配置の双方に跨っていた要素を独立させたものである。

コアが弱いと中間層が機能せず、企業は PEST の変化に翻弄されることになる。逆に中間層が欠落すると、コアがいかに強くても外部環境の変化が意思決定に届かない。

４．組織学習機能の統合

4-1.　なぜ組織学習機能が必要か

前章の三層構造モデルは、ある時点で企業が備えるべき要素と要件の構造を示したものであり、それ自体は、なお静的な記述である。第 2 章で指摘したとおり、構造図

表 2　三層構造モデルの構成：層・役割・要素・要件（ケイパビリティ）

層（役割）	要素	要件（ケイパビリティ）
外部環境（機会・脅威を生む観測対象）	政治（P）／経済（E）／社会（S）／技術（T）／市場・顧客・競合	企業の能力ではなく環境条件。PEST 分析の観点から継続的に観測すべき対象
周辺組織能力（中間層：PEST を内部資源に変換する 10 の力）	戦略性	外部環境変化を踏まえて事業の方向性を定め、資源配分の判断基準を事前に定めて年 1 回以上見直す力【P】
	競合と争わない戦略	同質化競争を避け、技術・顧客・地域の独自性を言語化し、参入障壁の高い領域に独自ポジションを設計する力【P】
	変革力・胆力	不確実性下で決断し長期に走り切る精神的耐性・決断力・継続的実行力・率先垂範【P】
	多様性対応力	為替・原材料・顧客産業の変動に耐える顧客ポートフォリオ分散と、異質な人材を共存させる力【E】
	新規分野へのアプローチ	隣接・新領域への参入ルートを設計・実行する力（探索専用予算、ゲート評価と撤退基準、認証取得）【E】
	顧客志向・共感力	技術環境変化の真因を顧客の困りごとから逆算し、主要顧客の経営課題を言語化できる理解の解像度【T】
	既存顧客との繋がり	既存顧客との関係を深化させ顧客生涯価値を最大化する力（深化側の競争優位の源泉）【T】
	外部資金・知識活用力	補助金・公的機関・産学連携・金融機関等から技術と資金を取り込む力（複線的調達ルート、社外アドバイザー網）【T】
	市場洞察力・察知力	社会の価値観・労働環境・消費行動の変化を業界に届く前に捉える情報感度（sensing）【S】
	外部連携・ネットワーク	地域・大学・自治体・同業・異業種と信頼関係を結び、知と資源を相互供給する力【S】
コア組織能力（中央層：経営の核、最終意思決定）	ビジョン	自社の存在意義と 10 年後の到達像を全社員が説明できる水準まで明文化し、定期的に見直す力
	リーダーシップ	不確実性下で方向を示し、探索と深化への資源配分の最終責任を引き受け、率先垂範する力
	組織構成力	探索ユニットと深化ユニットを分離しつつ経営層で統合する柔軟な組織を設計・改編する力
	知識創造力	暗黙知を形式知化し組織の知として循環させる仕組み（SECI サイクル）を構築・運用する力
	人材活用・評価報酬	探索・深化それぞれの行動を促す評価軸と、教育・機

層（役割）	要素	要件（ケイパビリティ）
		能獲得への資源投資を設計する力
	テクノロジ活用	加工・計測・デジタル技術を開発・獲得し、事業機会に変換する力

注：【P】【E】【S】【T】は中間層要素が主に対応する外部環境カテゴリを示す。

を提示するだけでは、従来のダイナミック・ケイパビリティ論と同じく紙芝居的な記述に留まってしまう。構造が動的に機能するためには、外部環境から取り込んだ情報と実行の結果が組織の知として蓄積され、各要素の要件水準を継続的に更新していくメカニズム、すなわち組織学習機能が構造の内部に組み込まれていなければならない。

中小企業において、この点がとりわけ重要なのは、知識と経営機能が社長個人に集中しているからである。また、実行層の要員が持つ暗黙知についても、個人に留まり、共有・活用することが困難な状態が散見される。社内の経験・知識・能力を最大活用するには、ナレッジを個人内に埋もれさせるのではなく、共有し、循環させ、新たな知の創造が起きるサイクルを生み出す仕掛けが必要である。この仕掛けこそが、社長や従業員など個人の暗黙知を組織の知へと移行させるエンジンである。

4-2. SECI モデルによる組織学習サイクル

組織学習のメカニズムとして、本稿は SECI モデルを採用する。図 2 に、SECI の 4 モード（共同化・表出化・連結化・内面化）と三層構造の対応を示す。共同化（Socialization）は、現場や顧客接点における経験の共有を通じた暗黙知の獲得であり、主として中間層の顧客志向・市場洞察・外部連携の活動の中で生じる。表出化（Externalization）は、社長や熟練者の暗黙知を言語・図・標準として形式知化する過程であり、集中型経営から脱却するための最重要ステップである。連結化（Combination）は、形式知同士を結合して戦略・計画・標準体系へ統合する過程であり、コア組織能力の意思決定に対応する。内面化（Internalization）は、形式知が実行を通じて各人の暗黙知として定着する過程であり、実行部門の日常業務の中で生じる。このサイクルが一巡するごとに、各要素の要件水準が更新される。すなわち、変容（実行）の結果が学習を経て次の感知能力の向上へフィードバックされるという、第 1 章で指摘した「変容→学習→次の感知」のループが、SECI サイクルとして組織内に実装されるのである。

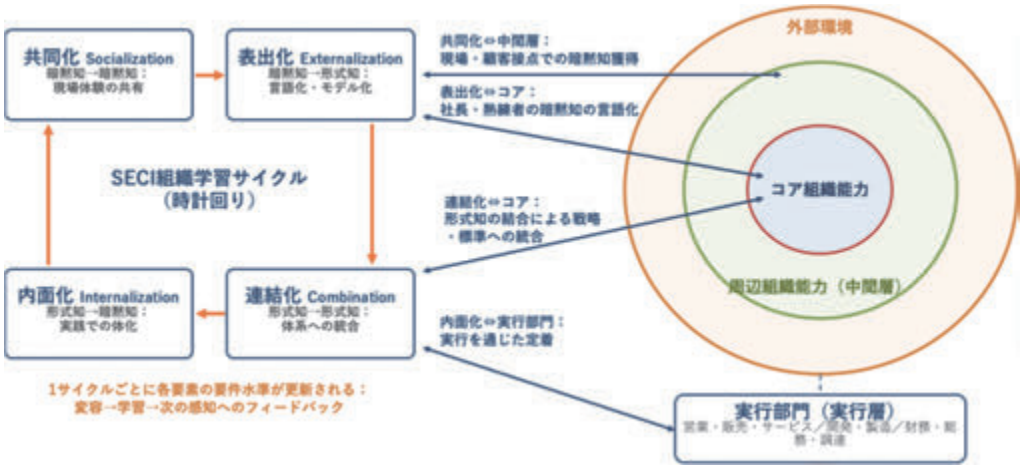

図 2　SECI モデルによる組織学習サイクルと三層構造の対応

出典：野中・竹内（1996）を参考に筆者作成。

4-3.　組織構造への実装

図 3 に、三層構造モデルと組織学習機能を中小企業の組織構造上に実装するための組織構造図案を示す。外部環境からの情報をキャッチし、経営層が意思決定の責任を負う。決定事項に従い、ミドル層が実行部隊との橋渡しを行い、決定事項が実行される。実行層は、中小企業の人員的制約を考慮し、営業・販売・サービス、開発・製造、財務・総務・調達の 3 部門に分類した。

ここで重要なのは、図 1 の中間層（周辺組織能力）を組織構造上の誰が担うのかを明示することである。多くの中小企業では中間層機能の全てが経営層（実質は社長個人）に吸収されているが、組織全体で分担する場合には、ミドル層および各実行部門の一部が中間層機能（例えば市場洞察は営業部門、外部連携・技術獲得は開発部門、外部資金活用は財務部門）を担う形が想定される。図 3 はこの分担の見取り図として機能する。さらに、SECI サイクルを回す学習フィードバック機能を、各層と連携する仕組みとして図の右側に配置した。暗黙知の形式知化と定着、新たな暗黙知の創出という知識創造のサイクルを組織内に定着させることが、持続的成長のキーファクターとなる。

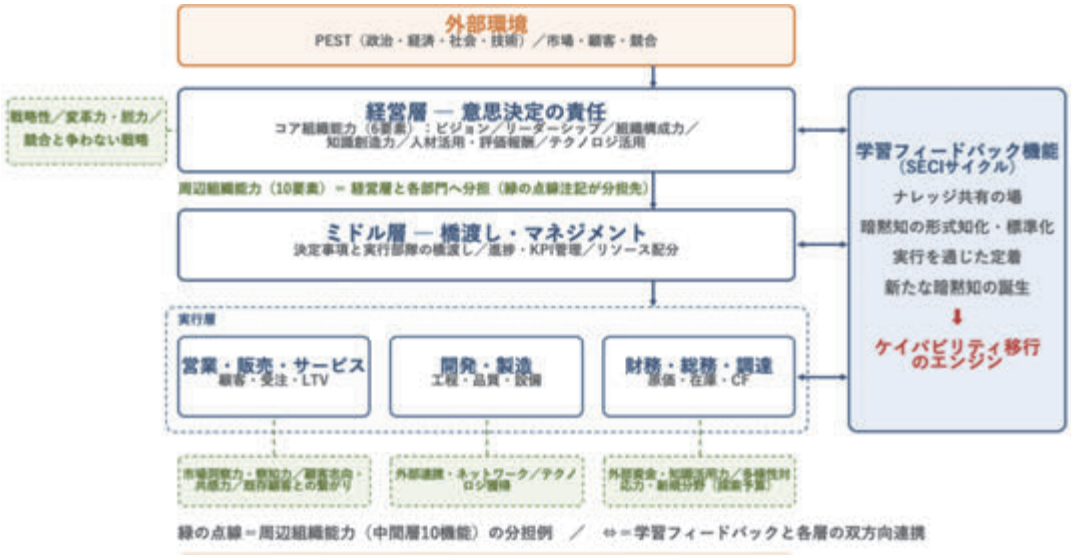

図 3　組織学習機能を組み込んだ組織構造図案

５．事例適用：B 金型社への適用

5-1.　適用方法

本章では、三層構造モデルの有効性を検討するため、B 金型社一社にモデルを適用した結果を示す。適用手順は次のとおりである。第一に、同社の組織構造と各機能の担い手をヒアリングと観察により把握する。第二に、表 2 の 16 要素（中間層 10、コア 6）それぞれについて、要件の充足度（充足・部分的充足・未充足）と担い手（社長個人・ミドル層・実行部門・不在）を判定する。第三に、判定結果を組織構成図上にマッピングし、機能の偏在と欠落を可視化する（図 4）。

5-2.　適用結果

図 4 に、B 金型社の組織構成図と診断結果を示す。分析から確認された同社の特徴は次の 3 点である。第一に、中間層機能の顕著な偏在である。戦略性、変革力・胆力、外部資金・知識活用力、市場洞察力・察知力、外部連携・ネットワークの各要素は、いずれも社長個人がほぼ単独で担っており、ミドル層・実行部門への分担は認められなかった。第二に、部分的充足に留まる要素の存在である。既存顧客との繋がりは営業部門が日常業務として担っているものの、顧客の経営課題を言語化する水準（顧客志向・共感力の要件）には達しておらず、情報は個々の担当者の暗黙知に留まってい

た。第三に、学習フィードバック機能の欠落である。コア組織能力のうち知識創造力に対応する仕組み（会議体・ナレッジ共有・標準化プロセス）が存在せず、SECI サイクルは共同化の段階、すなわち経験が個人間の口頭伝承に留まる段階で停止していた。



図 4　B 金型社への三層構造モデル適用結果（組織構成図と診断マップ）

5-3.　考察：モデルの有効性

本適用から、三層構造モデルの有効性として次の 3 点が示唆される。第一に、診断の細分化である。従来「結局は社長次第」という印象論で語られてきた中小企業の組織課題を、16 要素×（充足度×担い手）のマトリクスとして具体的に記述できた。要件を付与したことにより、「何が、誰に、どの程度備わっているか」を経営者自身が点検できる精度に達している。第二に、偏在の可視化である。図 4 の診断マップは、外部環境と接続する中間層機能が社長個人に集中しているという構造的リスクを、組織図上の位置として客観的に示すことができた。これは、社長が自らの機能独占を自覚し、移行を経営課題として認識するための出発点となる。第三に、処方の導出である。診断結果は、どの要素をどの部門へ分担すべきか（図 3 の見取り図）、および学習フィードバック機能の構築が最優先課題であることを、そのまま改善の処方として示し

ている。

なお、対比的な観察として、筆者が観察した重工系の下請企業では、金属積層造形（3D積層）の活用が動き始めている。主要部品への適用にはまだ至っていないものの、機械加工では作りにくい複雑形状の非主要部品に価値を見出し、材料改良と組み合わせて限定的ながら事業化が進みつつある。これは、外部技術を自社の知識創造サイクルに取り込みながら段階的に展開する、健全な組織学習の萌芽と解釈できる。

5-4.　考察：外部活用の光と影

診断結果が示すとおり、B 金型社のような集中型の企業が外部資金・知識活用力や外部連携を強化しようとするとき、留意すべきは外部の活用には光と影があることである。外部に依存しすぎた結果、顧客基盤を外部者に侵食される恐れがある。また、ものづくり補助金を活用して 3D プリンタ等の高額設備を導入したものの、使いこなせずに事業化に失敗している企業が存在する。補助金を得てもなお 1 億円規模の持ち出しとなる設備が死蔵される実態は、外部資金の獲得が、そのまま成長に結びつくわけではないことを示唆している。

これらの事例が示すのは、外部をあくまで「パートナー」として位置づけ、内部の組織学習サイクル（第 4 章）を回しながら外部の知を取り込むことが健全なシステムだということである。外部支援者（金融機関、支援機関、コンサルタント）の側にも、企業内部での知識創造を代替するのではなく促進する関与、設備導入ありきではなく活用能力の形成に伴走する支援という規律が求められる。

5-5.　モデルの課題

一方、本適用はモデルの課題も明らかにした。第一に、充足度判定の主観性である。現状の判定は筆者の定性的評価に依存しており、判定者間で再現可能な定量的診断基準の開発が必要である。第二に、単一事例の限界である。本稿の適用は一社に留まり、業種・規模・成長段階の異なる企業でモデルの説明力が保たれるかは未検証である。第三に、静的診断の限界である。図 4 はある一時点の断面であり、診断結果が時間とともにどう変化するか、また機能の分担（ケイパビリティの移行）がどのような条件・順序・期間で進むのかは、本稿のスコープ外である。これらは第 6 章で述べる今後の課題に直結する。

６．結論と今後の課題

6-1.　結論

本稿では、中小の製造業が持続的成長を実現するための必要要件について、次の三つの作業を行った。第一に、本稿で用いる「ケイパビリティ」を、三層構造モデルの各構成要素を機能させるために組織が保持・発揮すべき具体的な組織能力（要件）として提案し、先行研究のダイナミック・ケイパビリティと明確に区別した（第 2 章、表 1）。第二に、外部環境（PEST）、周辺組織能力（10 の対応力）、コア組織能力（6 要素）からなる三層構造モデルを提案し、全 16 の構成要素それぞれに要件を付与することで、経営者が自社を客観的に診断できる枠組みへと具体化した（第 3 章、表 2）。第三に、構造が静的な見取り図に留まらないよう、SECI モデルに基づく組織学習機能を構造内に統合し（第 4 章）、B 金型社一社への適用を通じて、モデルが機能の偏在と欠落を可視化する診断システムとして有効であることを確認するとともに、判定の主観性・単一事例・静的診断という課題を特定した（第 5 章）。

6-2.　今後の課題

今後の研究課題は三つある。第一に、ケイパビリティ発展モデルの精緻化である。本稿の適用事例が示した「中間層機能の社長個人への集中」は、担い手が社長個人から組織の一部へ、さらに専門部署と外部専門家を組み込んだ体制へと遷移していく発展段階（集中型→組織的→プロフェッショナル型）の初期段階と位置づけられる。この遷移がどのような条件・順序・期間で進むのかを、本稿では意図的にスコープ外とした。次稿では、この時間的変化を「ケイパビリティの発展モデル」として定式化することを課題とする。

第二に、時間発展の明示的モデル化である。第 1 章で述べたとおり、真に動的なケイパビリティ概念は、企業と環境が時間軸上で相互作用するフィードバックシステムとして記述されるべきである。外部環境、企業状態、ケイパビリティ、学習、成果を変数として置き、因果ループ図から状態方程式、システム・ダイナミクスモデルへと展開することで、環境変化速度に対するケイパビリティ更新速度の相対関係が持続的競争優位を決定するという仮説の検証が可能になる。本稿で組み込んだ SECI サイクルは、このフィードバックループの組織内実装として位置づけられる。

第三に、実証面の拡充である。複数事例への適用によるモデルの検証と、充足度判定を判定者間で再現可能にする診断指標の定量化に、継続的に取り組んでいく。

参考文献

［1］日本生産性本部(2024)『労働生産性の国際比較 2024』。

［2］O'Reilly, C. A. and Tushman, M. L.（2022 邦訳）『両利きの経営（増補改訂版）』東洋経済新報社.

［3］Teece, D. J. (2007) "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance," Strategic Management Journal, 28(13), pp.1319-1350.

［4］野中郁次郎・竹内弘高（1996）『知識創造企業』東洋経済新報社.

［5］Simon, H. A.（2009 邦訳）『経営行動』ダイヤモンド社.

［6］尾崎勝彦（2025）「製造業を営む中小企業が持続的成長を実現するための経営戦略に関する一考察―機械加工企業の両利きの経営の視点から―」『商大ビジネスレビュー』2025 AUT., pp.162-184.

［7］中小企業庁（2025）『2025 年版中小企業白書』.

［8］内閣府（2023）『令和 5 年度年次経済財政報告』.