

Title	国際合弁会社の設立・運営における知識の離合～ポーンア ゲイングローバル企業の信頼の醸成～
Author(s)	宮本, 健吾
Citation	
Issue Date	2021-06
Type	Thesis or Dissertation
Text version	ETD
URL	http://hdl.handle.net/10119/17493
Rights	
Description	Supervisor:神田陽治, 知識科学研究科, 博士

博士論文

国際合弁会社の設立・運営における知識の離合

～ボーンアゲイングローバル企業の信頼の醸成～

宮本 健吾

主指導教員 神田 陽治

北陸先端科学技術大学院大学

知識科学研究科

(知識科学)

令和3年6月

Misalignment of knowledge in international joint venture:

Trust building of Born-again Global Company

1360659 Kengo Miyamoto

This paper is a study of the effect of trust on knowledge conversion in the establishment and operation of international joint ventures of small and medium-sized enterprises (SMEs). As emerging markets grow, it is a requirement of the times for Japanese SMEs to expand overseas. On the other hand, many companies have failed to build relationships with local business partners.

Therefore, the purpose of this study is to clarify the knowledge creation process of overseas expansion based on trust building between Japanese and local companies for Japanese SMEs that have expanded into the country of Myanmar and established international joint ventures with local partner companies. This paper draws on the concept of care to support knowledge transformation in the SECI process and proposes the re-sharing of tacit knowledge as a way of maintaining and operating a trust-based international joint venture, which is an important element of care.

This paper clarified that the knowledge of international joint ventures is created by repeating the "misalignment and re-alignment" of knowledge among two CEOs.

In the operation of an international joint venture, if the misalignment of tacit knowledge is not consciously suppressed, the misalignment of tacit knowledge will occur again. It became clear that re-alignment tacit knowledge is the key to running the SECI process by "dispelling partner's distrust."

In addition, SMEs that have started international expansion several decades after their founding and are rapidly succeeding are called Born-again Global Company. Born-again Global Company have received much attention in recent years and many cases have been reported, but the model that explains the timing for starting internationalization has not been clarified. This paper conducted a case study and proposed a model that explains the timing of internationalization in Japanese SMEs based on the existing models of various forces that affect the speed of internationalization. And this paper clarified the overall picture of the internationalization process of when and how Born-again Global Companies will succeed in international joint ventures while leveraging trust.

The practical implications of this paper are that a model is proposed for Japanese SMEs to consider the timing of their international expansion and an element to smoothly establish and operate a joint venture with a local partner using the SECI process with trust implications. Key words: Knowledge management, International Joint Venture, Trust building, Tacit knowledge misalignment, Born-again Global Company

国際合弁会社の設立・運営における知識の離合
～ボーンアゲイングローバル企業の信頼の醸成～

1360659 宮本 健吾

本論文は、中小企業の国際合弁企業の設立及び運営における、信頼が知識変換に及ぼす影響についての研究である。新興国市場が伸長する中で、日本の中小企業が海外展開することは時代の要請となっている。しかし一方で、多くの企業が現地ビジネスパートナーとの関係構築に失敗している状況にある。

そこで、本研究では、日本の中小企業がミャンマー国に展開し、現地パートナー企業と国際合弁企業を設立した物流企業を対象として、日本企業と現地企業の信頼構築を背景とした海外展開の知識創造プロセスを明らかにすることを目的とする。本論文では SECI プロセスの知識変換を支援するケアの概念を援用し、ケアの中でも重要な要素と位置付けられる信頼に基づく国際合弁会社の維持・運営の方法として、暗黙知の再共有を提案した。

本研究は、暗黙知の乖離と再共有の「離合」を繰り返して国際合弁事業の知識を創造していくことを明らかにした。国際合弁会社の運営において、構成する 2 社の社長の間で暗黙知は必然的に乖離する。そして、SECI プロセスを循環させていくためには、パートナー企業の不信感の解消により暗黙知を再び共有することが鍵となることを事例から明らかにした。

また、創業から数十年を経て国際展開を開始し、急速に成功させている中小企業は、ボーンアゲイングローバル企業と呼ばれている。ボーンアゲイングローバル企業は、近年注目され、多くの事例が報告されているが、国際化を開始するタイミングを説明するモデルは明らかにされていない。本論文では、先行研究による中小企業の国際化モデルを基に、事例研究より日本の中小企業における国際化のタイミングを説明するモデルを提案した。

そして、ボーンアゲイングローバル企業が、いつ国際化し、どのように信頼を活用しながら国際合弁会社を成功させていくかの、国際化プロセスの全体像を明らかにした。

本論文の実務的含意は、国際展開を志向する日本の中小企業に対して、時宜を検討するためのモデルを提案したこと、また、信頼の影響を考慮した SECI プロセスを用いて円滑に現地パートナー企業との合弁会社を設立・運営する方策を提案したことである。

キーワード：ナレッジ・マネジメント、国際合弁事業、信頼構築、暗黙知の乖離、ボーンアゲイングローバル企業

目次

第1章 序論	1
1.1 はじめに	1
1.2 研究の背景.....	2
1.2.1 日本における中小企業の重要性.....	2
1.2.2 途上国市場の成長.....	3
1.2.3 日本の中小企業の途上国市場への展開に関する動向.....	4
1.2.4 海外展開に成功している中小企業への注目.....	6
1.3 本研究の狙い.....	6
1.4 リサーチクエスション	9
1.5 学術的・実務的意義.....	12
1.6 本論文の構成.....	13
第2章 先行研究	15
2.1 先行研究調査の範囲.....	15
2.2 ボーンアゲイングローバル企業と途上国市場.....	15
2.2.1 ボーンアゲイングローバルカンパニーに関する研究.....	15
2.2.2 ボーングローバル企業及びボーンアゲイングローバル企業の区分.....	17
2.2.3 途上国市場における経営戦略.....	20
2.3 国際合弁事業におけるナレッジマネジメント.....	22
2.3.1 内部化理論と知識移転.....	22
2.3.2 国際合弁事業の不成功/成功要因.....	23
2.3.3 SECI プロセス.....	26
2.3.4 知識創造における組織の捉え方.....	27
2.3.5 国際合弁事業における SECI プロセス及び信頼.....	29
2.4 信頼構築.....	30
2.4.1 信頼の構造.....	30
2.4.2 経営戦略としての信頼構築.....	31
2.5 先行研究まとめ.....	34

第3章 研究方法	37
3.1 研究デザイン	37
3.2 調査対象の選定プロセス	38
3.3 対象企業の概要	40
3.4 調査方法	41
3.5 質問事項の概要	42
3.6 調査結果の分析計画	44
3.6.1 分析方針	44
3.6.2 分析方法	45
3.7 分析枠組の提示	46
3.7.1 先行研究の適用可能性と課題	46
3.7.2 先行研究の可用性の確認	47
3.7.3 SRQ1 の質的分析における分析の枠組み	48
3.7.4 SRQ2・SRQ3 の質的分析における分析の枠組み	49
3.7.5 本研究の流れ	50
第4章 分析結果及び考察	52
4.1 時系列分析の結果整理	52
4.2 海外展開のタイミングに関する分析	58
4.2.1 分析枠組みによる質的分析の方法	59
4.2.2 質的分析	59
4.2.3 SRQ1 への回答	65
4.3 SECI プロセスの適用	70
4.3.1 分析枠組みによる質的分析の方法	70
4.3.2 質的分析	71
4.3.3 SRQ2 への回答	77
4.4 SECI モデルへの信頼の影響	79
4.4.1 分析枠組みによる質的分析の方法	80
4.4.2 質的分析	80
4.4.3 SRQ3 への回答	89

4.5 考察.....	91
4.5.1 国際化のタイミングモデル	91
4.5.2 共同化の導入における信頼の役割	94
4.5.3 暗黙知の乖離の原因	95
4.5.4 暗黙知の再共有.....	98
4.5.5 信頼関係の変化.....	100
第5章 結論と今後の課題.....	103
5.1 結論.....	103
5.1.1 リサーチクエスチョンに対する回答.....	103
5.1.2 BaGC の国際合弁事業におけるナレッジマネジメントへの示唆.....	105
5.2 本研究の理論的・実務的貢献	107
5.2.1 理論的含意.....	107
5.2.2 実務的含意.....	109
5.3 将来研究への示唆.....	110
参考文献	112

目次

図 1	日本の規模別企業割合（左）、付加価値額割合（中）、従業員数割合（右）	3
図 2	OECD 開発援助委員会の GNI 別 ODA 受領国の一覧	4
図 3	先進国および新興/発展途上国の GDP 割合	4
図 4	海外展開した中小企業の撤退経験	5
図 5	海外拠点から撤退した（または検討中）中小企業の撤退理由	5
図 6	BGC と BaGC の比較	8
図 7	BaGC の国際化において想定されるプロセスにおける本論文の対象範囲と SRQ の関係	10
図 8	MRQ・SRQ の関係	11
図 9	本研究の対象テーマ選定の流れ及び先行研究調査の範囲	15
図 10	技術・市場に対する海外展開のスピードの企業分類	17
図 11	国際化のスピードに影響を与える諸力のモデル	18
図 12	中小企業の国際化プロセスにおける国際的企業家志向性(IEO)の仮説モデル	19
図 13	中小企業の急速な国際化に対する制約と克服のための戦略	20
図 14	組織的知識創造プロセス-SECI モデル	28
図 15	信頼構築の 7 つの視点	31
図 16	中小企業が注目する国・地域	39
図 17	調査対象の会社概要	41
図 18	海外にて合弁会社を設立する際に想定される流れ	43
図 19	信頼作用を考慮した精緻化 SECI モデル	50
図 20	SRQ と分析枠組みの対応及び本研究の流れ	51
図 21	ミャンマー・エムケー・ヘラクレス社の時系列分析	53
図 22	エムケー社の海外展開の時系列分析	58
図 23	国内市場における過去の経験と意思決定に関する概念モデル	60
図 24	国内市場における過去の経験に関する分析に基づく概念モデル	61
図 25	ネットワークに関する分析に基づく概念モデル	62
図 26	組織及び企業の能力の構築に関する分析に基づく概念モデル	63

図 27	外部環境の動向に関する分析に基づく概念モデル	64
図 28	IEO モデルから「国際化のタイミング」についての考察.....	65
図 29	「諸力のモデル」から「国際化のタイミング」についての考察	66
図 30	国際化のタイミングに影響した要素	67
図 31	国際合弁会社における SECI プロセス.....	78
図 32	国際合弁会社における組織的知識創造プロセス	79
図 33	知識の変換に対する信頼の役割	90
図 34	BaGC の国際化タイミングモデル.....	93
図 35	暗黙知の共有における信頼の役割.....	95
図 36	両社長の事業展開イメージの相違.....	96
図 37	事象・SECI プロセスを通じた信頼関係の変化.....	102
図 38	国際合弁会社で発生する暗黙知の乖離及び信頼による再共有の役割	104
図 39	BaGC の国際合弁事業におけるナレッジマネジメント	106

表目次

表 1	面談者一覧	42
表 2	IEO モデル・諸力のモデルから構築した分析枠組	49
表 3	共同化における暗黙知の定性的コードと概念カテゴリーの一覧	72
表 4	表出化における形式の定性的コードと概念カテゴリーの一覧	73
表 5	連結化における形式知の定性的コードと概念カテゴリーの一覧	74
表 6	内面化における暗黙知の定性的コードと概念カテゴリーの一覧	76
表 7	SECI プロセスの分析に関する概要コードマトリクス	76
表 8	共同化において暗黙知の共有に影響した信頼の定性的コードと概念カテゴリーの一覧	82
表 9	表出化において暗黙知の形式知化に影響した信頼の定性的コードと概念カテゴリーの一覧	84
表 10	連結化において形式知の連結に影響した信頼の定性的コードと概念カテゴリーの一覧	85
表 11	内面化において形式知の暗黙知化に影響した信頼の定性的コードと概念カテゴリーの一覧	87
表 12	SECI モデルへの信頼の影響に関する概要コードマトリクス	87

参考資料目次

参考資料 1	質問票：エムケー社 松川社長.....	119
参考資料 2	質問票：ヘラクレス社 Tun Min Aung 社長（日本語版）	120
参考資料 3	質問票：ヘラクレス社 Tun Min Aung 社長（ミャンマー語版）	121
参考資料 4	質問票：エムケー社中田常務・元日本通運株式会社 ミャンマー支店長 .	122
参考資料 5	質問票：NIHC CEO Aung Khin Myint・元 MIFFA 会長（日本語版） ...	123
参考資料 6	質問票：エムケー株式会社 松川社長・中田常務・平地ミャンマー支店長・松川（和樹）ミャンマー副支店長	124
参考資料 7	質問票：エムケー株式会社 松川社長.....	124
参考資料 8	質問票：NIHC CEO Aung Khin Myint・元 MIFFA 会長（英語版）	125
参考資料 9	（SRQ1）分析枠組 a.経営者の過去の意思決定の経験	126
参考資料 10	（SRQ1）分析枠組 a.経営者の過去の意思決定の経験	127
参考資料 11	（SRQ1）分析枠組 b.ネットワーク	128
参考資料 12	（SRQ1）分析枠組 c.組織構築	129
参考資料 13	（SRQ1）分析枠組 d.外部環境の変化.....	129
参考資料 14	（SRQ2）事象の段階Ⅱ.国際化の活動.....	130
参考資料 15	（SRQ2）事象の段階Ⅲ. 国際合弁会社の設立に向けた計画とⅣ. 協議.....	131
参考資料 16	（SRQ2）事象の段階Ⅴ. 国際合弁企業の運営・安定化.....	132

第1章 序論

1.1 はじめに

知識創造のモデルである SECI プロセスは、組織における知識創造の活動を想定しており、複数の人間が関係していることが前提とされている。SECI プロセスは、個人の持つ暗黙知を共有する「共同化」から出発し、複数の人が関係する「表出化」「共同化」を経て組織の知識を形成したのち、個人の暗黙知を生成する「内面化」を経てプロセスを循環しながら新しい知識を創造する性質を持つため、組織の活動であっても個人の知識活動に着目することが必要である。

本研究は、SECI プロセスを継続的に循環させた場合に発生するであろう、2 者の間での「暗黙知の乖離」、また発生した乖離を修正する「暗黙知の再共有」についての研究である。

現実社会において、2 者が係わる知識創造をしている活動には、異なる会社が双方の資源を提供し、1 つの会社を成立させ事業を展開する合併事業がある。また、中小規模の企業同士による合併事業の場合は、経営者個人の意思、意見及び判断が事業に強く影響することから、中小企業 2 社の経営者による知識創造活動であるとも捉えることができる。そして、異なる国の 2 社間で合併会社を組成する場合など、背景にある思考方法や文化が大きく異なる場合には、SECI プロセスを循環させる難易度はさらに高まることが想定できる。

創業から数十年を経た中小企業が、突如に海外展開を志向し急速な展開を成功させている“ボーンアゲイングローバル企業” (BaGC: Born-again Global Company) の活躍が近年注目されている。これまで、綿密な計画と経営資源の集中により創業当初から海外展開を成功させている企業に関する事例は多く報告されていたが、海外展開未経験の中小企業が、撤退を余儀なくされる報告も多い中で、その成功事例が少なく、さらにその成功要因については明らかになっていない。

筆者は、ボーンアゲイングローバル企業が海外展開の未経験な状態から難易度の高い事業を成功させることができている要因として、創業から数十年の国内経験によって培った能力及び知識があるのではないかとの仮説を持った。そこで、日本の広島県で 20 年以上物流会社を運営してきた中小企業がミャンマー国のパートナー企業と合併会社を設立し、事業を成功させた事例を調査した。

一般的な傾向として、海外に事業を展開する中小企業は、現地のパートナー企業と合併会

社を設立して事業を運営している場合が多い。しかし、言語・文化が異なる状況で、互いにリスクを取る合弁企業を設立し、さらに安定して運営するためには、双方の間に信頼関係が成立していなければ難しい。

さらに知識科学の視点では、異なる企業間の合弁会社の設立から運営および発展までの間には、合弁会社の連続した成長プロセスと、その中での知識の共有・創造があると想定される。

そこで本論では、広島県の物流会社の事例を通し、ボーンアゲイングローバル企業が国際化の開始に至る背景から辿り、国際合弁企業の設立・運営プロセスにおけるナレッジマネジメントについて、特に SECI モデルについて信頼の影響を考慮した分析の枠組みを仮説的に構築し、分析を試みた。

そして、事例の調査結果の分析から、ボーンアゲイングローバル企業に特有の成功要因と、合弁会社の運営で発生する知識の乖離および再共有の原因と対策を見出した。

組織における SECI プロセスでは、成員が内面化で異なる認識を持ったとしても、それは次の共同化で再び共有される。そして、内面化で互いが勝手に内面化することは、組織全体としての知識の多様化につながるため歓迎されることであった。

ところが、本研究の事例のような、中小企業の経営者同士の SECI プロセスの場合、内面化で認識が乖離してしまうと、次の共同化が始まらない可能性があり、問題となる。別組織であり、各組織のトップであるため、トップ同士の乖離は、会社同士の乖離となる。このように、本研究の事例は、2社間の事例であるが、実質、会社トップ同士の2者が成員の SECI プロセスであったため、内面化における知識の乖離が、観察されたのである。

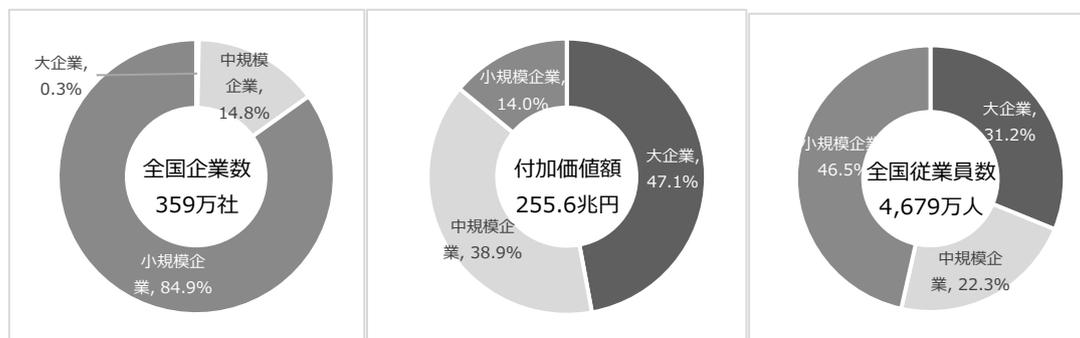
1.2 研究の背景

1.2.1 日本における中小企業の重要性

中小企業庁(2019)の「2019年版 中小企業白書」では、日本に在籍する全企業の中で中小企業が重要な位置づけであることを示す指標が掲載されている。

各指標において中小企業が全体に占める割合を図 1 に整理する。企業数では 99% (2016年時点)、付加価値額では約 53% (2015年時点)、従業者数では約 70% (2016年時点)を

中小企業が占めており、これら指標から日本の経済活動を支える重要な存在であることが分かる。



出典：中小企業庁(2019) 2019年版 中小企業白書より作成

図 1 日本の規模別企業割合（左）、付加価値額割合（中）、従業員数割合（右）

1.2.2 途上国市場の成長

現在、OECD（経済協力開発機構）のような国際機関では、政府開発援助（ODA）の受領国の区分について、一人当たりの国民所得である国民総所得(GNI)の額で高/中/低所得国に分類し、2016年時点のGNIが1,005ドルを下回る国を低所得の途上国と定義している。

（図 2 参照）

PwC(2017)の世界経済力予測レポートによると、今後、世界の経済力は既存の先進国から、その他の国へシフトする動きが継続し、新たな途上国の経済規模は2030年までに英国やフランスを上回り、順位を大幅に上げると予測されている。また、IMF(2020)が公開しているWorld Economic Outlook(WEO)では、途上国の伸長により2000年から2020年にかけて、世界全体のGDPに占める先進国シェアは79.1%から59.1%まで下がり、それに代わって途上国のシェアが20.9%から40.9%まで上昇すると予測されている（図 3 参照）。これら予測が示すように途上国市場は、これまでと同様に大きな発展を継続していき、将来的には先進国と比するシェアを築く勢いで成長している。

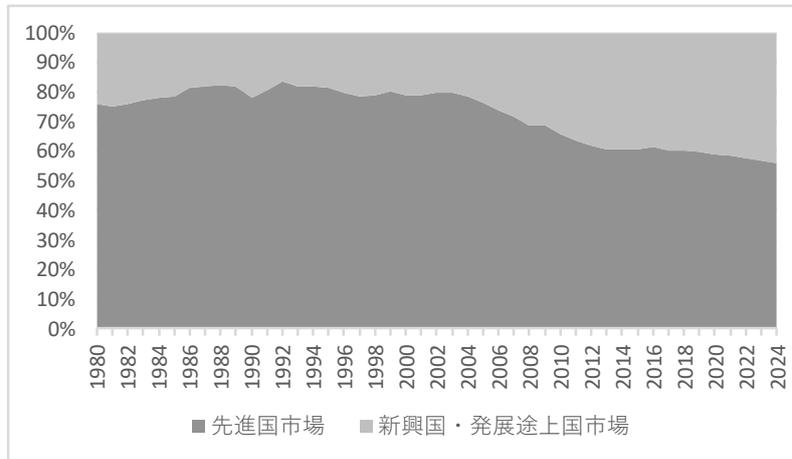
一方で、日本では国際競争力の低下に伴う国内市場の縮小が継続しており、日本国内の市場をターゲットにしてきた企業が存続していくためには、途上国市場を中心とした国際競争に参画する戦略が強く求められる時代となる。

Development Assistance Committee(DAC) List of ODA Recipients
Effective for reporting on 2018, 2019 and 2020 flows

Least Developed Countries	Other Low Income Countries (per capita GNI <= \$1,005 in 2016)	Lower Middle Income Countries and Territories (per capita GNI \$1,006-\$3,955 in 2016)	Upper Middle Income Countries and Territories (per capita GNI \$3,956-\$12,235 in 2016)
Afghanistan Angola Bangladesh Benin Bhutan Burkina Faso Burundi Cambodia Central African Republic Chad Comoros 他 全47ヵ国	Democratic People's Republic of Korea Zimbabwe 全2ヵ国	Armenia Bolivia Cabo Verde Congo Côte d'Ivoire Egypt El Salvador Eswatini Georgia Ghana 他 全37ヵ国	Albania Algeria Antigua and Barbuda Argentina Azerbaijan Belize Bosnia and Herzegovina Botswana Brazil China (People's Republic of) 他 全57ヵ国

出典：OECD(2019) ホームページより筆者作成

図 2 OECD 開発援助委員会の GNI 別 ODA 受領国の一覧

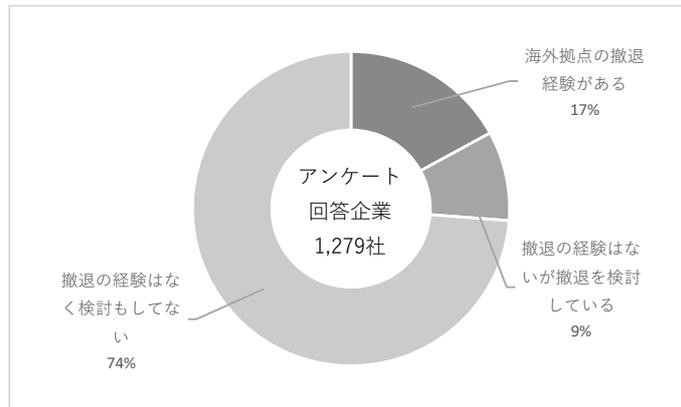


出典：IMF(2019) World Economic Outlook データをもとに筆者作成

図 3 先進国および新興/発展途上国の GDP 割合

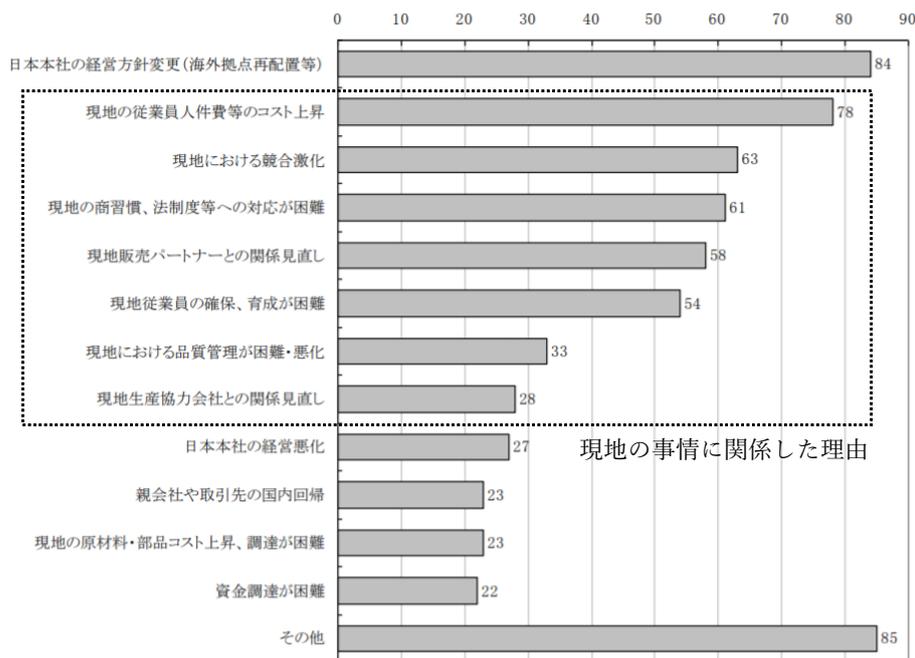
1.2.3 日本の中小企業の途上国市場への展開に関する動向

1.2.1 項に示した通り、日本における企業のうち 99%は中小企業であり、これらの企業の大多数は、日本大企業のサプライチェーンに組み込まれており、国内市場のみに注力している状況である。また、中小基盤整備機構(2017)の「平成 28 年度 中小企業海外事業活動実態調査報告書」によると、海外展開した中小企業のうち約 17%の企業が海外拠点の撤退を経験しており、約 9%の企業が撤退経験はないが撤退を検討している状況である。(図 4 参照)



出典：中小企業基盤整備機構(2017)中小企業海外事業活動実態調査報告書データをもとに作成

図 4 海外展開した中小企業の撤退経験



出典：中小企業庁(2014)中小企業白書 2014 年版より

図 5 海外拠点から撤退した（または検討中）中小企業の撤退理由

さらに、撤退を経験もしくは検討中の企業の撤退理由を見ると、「日本の本社の経営方針変更」といった本国側の事情の他に、「現地パートナーとの関係見直し」「現地の商習慣、法制度等への対応困難」といった現地国側の事情の割合が多い。途上国には特有のビジネス環

境や商習慣などが存在し、対応への誤りが海外展開の成否を分ける要因であるともいえる。

(図 5 参照) そのため、海外展開を検討する途上国の性質の理解と、十分な対策が撤退への回避策になると考えられる。

1.2.4 海外展開に成功している中小企業への注目

先進国に在籍する多くの中小企業が国内市場に注力する中で、創業当初から海外市場に挑戦し展開を成功させているボーングローバル企業 (BGC: Born Global Company) の存在が Rennie(1993)により指摘され、国際化を目指す企業、および企業の海外展開に関する研究者の間で注目されるようになった。さらに Bell(2001)は、創業当初から数十年の間、自国内市場のみに注力していた中小企業が、急速に海外展開を成功させている事例も指摘し、中小企業の国際化について多様性があることを示唆した。これら企業は、BGC の“生まれながらの”グローバル企業概念と対比して、“生まれ変わった”グローバル企業の意味で、ボーンアゲイングローバル企業 (BaGC: Born-again Global Company) と呼ばれ、中小企業が国の経済を支える日本においても、その存在は注目を集めるようになってきている。

1.3 本研究の狙い

知識科学と企業の国際化に関する研究分野における本研究の狙いについて説明する。

原田・洞口(2019)は、企業の国際化の類型には輸出入、直接投資、ライセンスの基本的 3 類型があり、さらにその中間にあたる中間的 3 類型があると説明している。そして、直接投資による国際化の失敗が与える本社への影響や、ライセンスによる現地の管理リスクが高い中小企業では、その中庸をとる方法として、中間的類型の国際合弁事業を選択するケースが多い。しかし、異なる文化的背景を持つ企業間の合弁会社の設立には多くの課題を含むものであり、さらにその運営は容易ではなく、あらゆる課題を克服して事業を進める背景には企業間の関係性の管理や知識の動きが関係していることがうかがわれる。

中小企業による国際合弁事業の成功または失敗に関する要因について、様々な研究が行われてきた。取引コスト、リソース依存、紛争処理、親会社間の管理構造、親会社間の関係構築など (Hennart, 1988; Steensma・Lyles, 2000; Lin・Germain, 1998; Boersma・Buckley・Ghauri, 2003) の要因が個別に研究されるなか、Robson・Skarmeas・

Spyropoulou(2006)および Deitz(2010)は、中小企業の国際合弁事業における成功要因を分類する議論について、主に会社間の資源を補い合い事業を営む「相補性」と関係維持の基礎である「信頼性」に分類されると整理した。

平野(2004)は、国際合弁事業を、両親会社の知識の融合と国際合弁企業による新たな知識の創造プロセスとして捉えた場合、SECI プロセスは有効な理論的枠組であると主張している。そして、知識創造の観点から国際合弁事業の成功要因を調査し、信頼が知識創造プロセス全般に渡り影響していることを明らかにした。さらに、Boersma・Buckley・Ghauri(2003)は、国際合弁事業において、信頼関係が業績に与える影響が強いと主張し、4段階の信頼構築プロセスを提示した。また、金綱(2009)は、国際合弁会社の中で信頼を内包した組織のコンテクストが、国際的な暗黙知の移転を可能にすると主張している。

Deitz(2010)は、合弁事業の経験が豊富な企業においては「信頼関係」が重要であり、経験が浅い企業においては「相補性」が重要であると述べており、さらに、合弁事業において高度な開発を伴う場合は、信頼関係が特に重要になると説明している。Deitz(2010)の主張に対して、国際合弁事業の経験が浅い企業であっても、高度な開発を伴う場合は資源の相補性と同等に信頼関係は求められるものか疑問が発生する。筆者は、平野(2004)と同様に国際合弁事業が知識創造のプロセスであるとの認識に立ち、さらに信頼が何かしらの影響を与えているものと考えている。しかし、平野(2004)の研究では、国際合弁事業においてどのような知識が存在し、どのように変換されていくものか解明されていない。また、金綱(2009)の主張は、日本企業から現地企業への一方向な暗黙知の移転に留まり、双方向性のある知識の流れと信頼の影響が解明されていない。

上記の先行研究をもとに、BaGC が国際合弁事業を成功させた要因として信頼関係が鍵であると考えられる。また成功要因について研究する際に、SECI プロセスによる知識創造の具体的内容を明らかにし、信頼関係との相関性を追及することは、妥当なアプローチであり、平野(2004)の理論的枠組みを精緻化する点で意義があると考えられる。

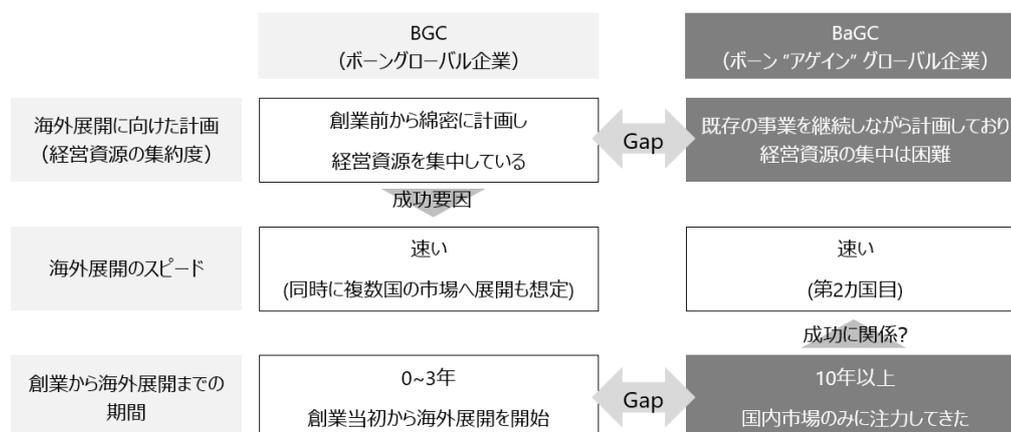
そこで、BaGC の成功は、長年の国内経験で培った企業間の関係性を調整する能力や知識が活用された結果ではないかとの仮説を立てた。

企業の国際化についての研究は、ステージモデルから始まり、その限界を指摘する BGC および BaGC の存在の発見に至り、新しい説明モデルを探索する動きが日本にも起きている。しかし、BGC が創業前から綿密に海外展開を計画し成功することに対して、BaGC は

未経験状態から急速に展開を成功させており、その成功要因が明らかになっていない。

(BGC と BaGC の比較は図 6 参照) また、BaGC の国内経験や事業環境が、海外展開の開始及び成功にどのように影響するのかの関係も明らかになっていない。中村(2015)は、BGC/BaGC の特徴を表す、国際化スピードに関する研究は進んでいるものの BGC と BaGC を区別する国際化のタイミングに関する研究の重要性を指摘している。また、George・Jones(2000)、Eden(2009)は、従来の国際ビジネス研究において「なぜ、どこで、どのように」に焦点が当てられているものの、「いつ」にはあまり注目されておらず、「いつ、どのように」を理解することの重要性を指摘している。さらに Casillas・Acedo(2013)は、国際化の時間に関する研究の注意点として、新しい国への参入は、組織内の様々なイベントで行われる幅広く継続的な変化の結果であるため、最初の国際的なイベントが必ずしも国際化プロセスの始まりを表すものではないと指摘している。BGC は、創業時から国際化しており、国内市場から国際市場に転ずるプロセスが存在しない。以上より、本研究では BaGC の国際化とは、国内市場での経験をもとに海外で事業を行うことを企図及び行動し、実現するプロセスであり、国際化のタイミングとは、国際化のプロセスの中で活動の加速が開始したタイミングであると捉える。

BaGC は、継続する事業運営の中で国際化を行っており、「いつ、どのように」という国際化のタイミングを詳細に分析することは、BGC と区別し、さらに特有の要因を説明することが期待できる。



出典：筆者作成

図 6 BGC と BaGC の比較

そこで、本研究は以下の 2 点を狙いとする。

①ボーンアゲイングローバル企業が国際化するタイミングは、いつ・どのような時かを説明するモデルについて、構築の可能性を示唆すること。

②国際合弁事業の知識創造プロセスで求められる信頼とそのマネジメントについて、メカニズムを明らかにすること。

1 点目は、中小企業の国際化が系列企業の海外進出や M&A などのイベントによる個別事情によるものと考えられてきた点を、改善しようという意図を持つ。これらの事象に依らず海外展開を志向する BaGC に対して説明するモデルを構築することは、BaGC を目指す国内中小企業に対して有益な示唆になると考える。

そして、現地パートナーとの提携を目指した場合、合弁会社設立の協議で失敗すると、その後の検討に至らず撤退するケースが多い。これに対して、合弁会社を設立させる成功要因を示すことは、その後の検討に繋がり事業成功への確率向上に寄与すると考える。

2 点目は、これまでのナレッジマネジメント研究において、知識創造の促進要因としての信頼を詳細に定義して管理する研究は行われてこなかった点を、改善しようという意図を持つ。未知の他社との間において協力関係を築き、両社の知識を活用しながら事業を進めるためには、相手を信頼することから始める必要があり、さらに成功するためには信頼関係を強化・維持していく必要もある。そこで、2 社間での協力関係において、ナレッジマネジメントでの信頼の位置づけと、各要素としての影響および仕組みを明らかにし、SECI モデルの詳細化を行う。

以上、本論文では、知識創造プロセス全般への信頼の影響及び、BaGC の国際化タイミングは、いずれも中小企業の国際化プロセスを詳細に観察し、分析する事例研究によりメカニズムを明らかにする。

1.4 リサーチクエスチョン

本研究の対象とする BaGC の国際合弁会社の設立及び運営の事例分析にあたり、図 7 に示す BaGC が国際化において辿るプロセスを想定した。BaGC には、創業から 10 年以上の期間を経て国際化するため国内市場に注力している期間が存在する。さらに、国際化を開始

するまでの間に検討期間や、国際合弁会社を設立する期間も存在する。そして、国際合弁会社の規模が拡大し、海外売上比率も向上するに従い、海外事業が主力化していく。本研究は、国際合弁事業の設立から運営の過程で営まれる知識創造への信頼の影響と、ボーンアゲイングローバル企業が国際化に転じるタイミングに注目するため、国内市場に注力していた状態から国際化に至るまでのプロセスを対象として、以下のメジャーリサーチクエスションと3つのサブディアリーリサーチクエスションを設定した。

MRQ：ボーンアゲイングローバル企業は、信頼を活用した SECI プロセスにより、どのように国際合弁事業を成功させていったのか？

SRQ1：ボーンアゲイングローバル企業の国際化タイミングはいつか？

SRQ2：国際合弁事業は、どのような SECI プロセスを経ているのか？

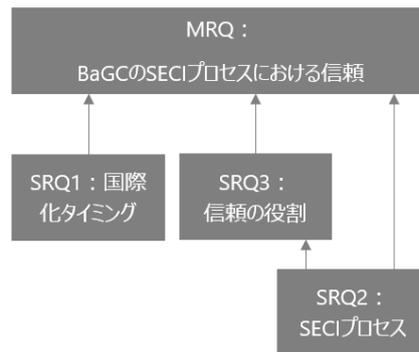
SRQ3：国際合弁事業の SECI プロセスにおいて、信頼はどのような役割を果たしているのか？



出典：筆者作成

図 7 BaGC の国際化において想定されるプロセスにおける本論文の対象範囲と SRQ の関係

図 7 にはまた、設定した3つのサブディアリークエスションと BaGC が国際化において辿るプロセスとどのような関係にあるかを示している。SRQ1 において、日本の中小企業が BaGC に変化する時期を明らかにする。そして、SRQ2 において、BaGC に変化する過程で営まれる知識創造のプロセスを明らかにし、SRQ3 において、知識プロセスの各段階への信頼の影響を明らかにする。従って、SRQ1 の回答は独立して MRQ に関する時期への回答となる。また、SRQ2 の回答は MRQ に関する SECI プロセスの内容への回答となるとともに、信頼の活用を明らかにする SRQ3 の分析の前提となる。MRQ と3つの SRQ の関係を図 8 に表す。



出典：筆者作成

図 8 MRQ・SRQ の関係

SRQ1 は、中小企業の国際化についてのタイミングを分析するものである。BGC/BaGC が急速な国際化を成功させていることについて、先行研究ではそのスピードに関するモデルが提示されているものの、BGC と BaGC を区別するポイントである国際化のタイミングに関するモデルが未だ提示されていない。BGC と BaGC を区別するポイントは、国際化前の資源蓄積がある点であると考えている。SRQ1 の分析から、BaGC 特有の国際化タイミング要素を明らかにし、SRQ1 の回答を通してモデルの構築を行う。

SRQ2 は、BaGC の蓄積資源の一つである知識について、国際合弁会社の設立および運営において営まれた知識創造の活動を分析するものである。知識創造のモデルである SECI プロセスで理解するため、暗黙知及び形式知に着目して分析を行い SECI プロセスとしての成立の可否を見極める。

SRQ3 は、後述の分析の枠組みで提示する信頼の役割を明らかにするものである。信頼が経営戦略の中で重要な資源であることを示す先行研究から、BaGC においても戦略的に活用しうるものであるかを分析する。また、SECI モデルにおける信頼の位置づけを確認し、信頼の影響を考慮した SECI モデルの精緻化を行う。

また、上記の SRQ2 及び SRQ3 は、後述する SECI プロセスに対する信頼の影響を分析する枠組みを機能別に分解して設定する。

3 つの SRQ の回答を通して、日本の中小企業が海外において合弁会社を設立した成功事例から、プロセスを確認するとともに、先行研究が提示した BGC/BaGC の成功に関する要素の検証、及びその他 BaGC 特有の成功要因を見出す。さらに BaGC の国際合弁会社の設

立・運営に関する知識創造モデルを精緻化することを、本研究の学術的貢献とする。

1.5 学術的・実務的意義

本研究では、BaGC が海外展開を成功させるための鍵要因となる、現地パートナーとの合弁会社の設立および運営の過程で、知識創造プロセスと信頼の影響を分析し、SECI プロセスを精緻化するとともに BaGC 特有の成功要因を明らかにし、学術的に貢献することを目的とする。また、BaGC が海外展開を開始するに至った背景、および結果的に時宜を得ていたと判断される要素についても分析し、BaGC の国際化のタイミングに関する説明モデルの構築可能性を提示することで、学術的に貢献することも目的とする。分析においては、先行研究から既存の説明モデルからなる分析的枠組みにより演繹的な質的分析を実施する。

企業の国際化に関する既存の研究では、Oviatt・Mcdougall(2005)により、企業の国際化のスピードに影響を与える諸力についてモデルが提示されており、その他の研究者による検証により中小企業の急速な国際展開を説明するモデルであることが証明されている。しかし、当該モデルは特定の企業規模や経歴などを前提としておらず、細分化された研究対象への適用可能性は未検討の状態である。昨今では、BGC 及び BaGC の概念が登場し、これらを区別して国際化する企業の対象ごとに説明するモデルが求められており、中村(2015)は BaGC の特徴である国際化のタイミングを説明するモデルの必要性を指摘している。本研究は、BaGC の国際化のタイミングモデルの構築可能性を提示することで学術的貢献を行う。

日本に在籍する中小企業には、国際化の必要性を認識し、志向しながらもタイミングをうかがい、行動を開始していない状態にある企業は多く存在すると想定される。それら企業が国際化のタイミングを決断する際に参考となる理論モデルの提示は、実務において有用であると考えられる。本研究は、BaGC の国際化タイミングに関するモデルを提示することで実務的貢献を行う。

平野(2004)は、国際合弁企業の知識創造プロセスに関する研究において、SECI プロセスを理論的枠組みに位置付け、複数企業に対するアンケート調査の定量分析を通して、SECI プロセスの促進と信頼の相関が高いとの研究結果を得ている。しかし、前提となる SECI プロセスと信頼の関係の整理については、「信頼関係の高さと知識の伝達精度」に関する先行

研究から仮説を導いているにとどまり、理論モデルとして SECI プロセスに信頼が与える影響の詳細までは整理されていない。当該論点について平野(2006)は、SECI プロセスを枠組みで用いることについて網羅性が不十分であり、精緻化を将来研究の機会として述べている。本研究は SECI プロセスを促進する信頼の役割を検証し、モデルの精緻化を行うことで学術的貢献を行う。

そして、創業から数十年の間自国の市場に注力してきた中小企業が途上国市場への事業展開を検討し始めたことを契機に、現地へ渡航し、現地パートナーを発見し、協議を経て合弁会社設立し、事業実施へと拡大・発展していった事例について、データ収集および質的分析を行い、BaGC の合弁会社の運営について有用な知見を提供することは実務的に意義があると考えられる。国際化を試みる中小企業が失敗する要因として、現地パートナーとの関係構築で失敗している事例が多い。パートナーとの関係を構築し、維持する方法を知ることが出来れば、失敗を回避できる可能性は高まる。また、何よりパートナーとの関係性の継続はビジネスを発展させるための前提条件であるともいえる。本研究は、国際化の成功を目指す企業に対して、現地パートナーと関係を構築し維持する方法を提示することで実務的貢献を行う。

1.6 本論文の構成

本論文は以下の 5 章により構成されている。

第 1 章である本章では、背景として、途上国市場の成長及び日本の中小企業の海外展開の現状を述べた上で、本研究の意義を説明し、リサーチクエスションの設定を行った。

第 2 章では先行研究として、企業の国際化に関する研究の流れ及び BGC/BaGC の行動を説明するモデルを紹介し、さらに知識創造モデルである SECI プロセスと、知識変換の促進要因としての信頼について詳細な分類を紹介し、先行研究の課題から本研究が明らかにするポイントを解説する。

第 3 章では、研究のデザイン、研究対象、データ収集、分析の方法、及び分析の枠組みについて説明する。

第 4 章では、時系列分析により、事例全体の流れを整理した上で、SRQ ごとに事例の分析及び考察を行う。

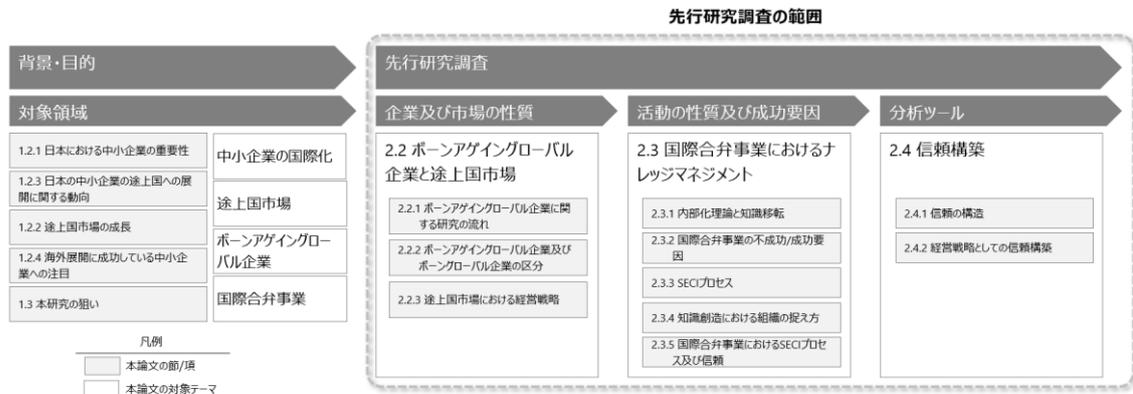
第5章では、MRQの回答を導き、本研究の結論を述べた上で、理論的・実務的含意を説明する。そして、本研究成果の制限を述べ、将来研究の機会で締め括る。

第2章 先行研究

2.1 先行研究調査の範囲

前章では、日本において中小企業が途上国市場に進出し、国際合弁事業を成功させることの重要性から、本研究が対象とする領域について述べた。本章では、対象領域に関する先行研究を調査し、先行研究の課題から本研究で明らかにする領域、及びそのための分析に活用するツールを整理する。まず、研究の対象とする企業及び市場の性質を理解するため 2.2 節でボーンアゲイングローバル企業と途上国市場に関する先行研究について調査する。次に、注目する企業の活動の性質及び国際合弁事業の成功要因を理解するため 2.3 節で国際合弁事業におけるナレッジマネジメントに関する研究について調査する。そして、本研究において国際合弁事業のナレッジマネジメントの鍵要因と位置付ける信頼の性質を理解し、分析に活用するため、2.4 で信頼構築に関する研究について調査する。最後に、調査を振り返って 2.5 節でリサーチギャップ及び分析ツールについてあらためて述べる。

本研究の対象テーマ選定の流れと、先行研究調査の範囲を図 9 に表す。



出典：筆者作成

図 9 本研究の対象テーマ選定の流れ及び先行研究調査の範囲

2.2 ボーンアゲイングローバル企業と途上国市場

2.2.1 ボーンアゲイングローバルカンパニーに関する研究

経営学として企業の国際化研究は、企業の輸出行動の階段を一段ずつ登って展開を進め

るステージモデルの研究に始まり、多様なステージモデルが提案されており、Leonidou・Katsikeas(1996)により各モデルの包括的なレビューが報告されている。しかし、Andersen(1993)などはこれらのモデルは業界、企業、人的なコンテキストに十分な注意が払われておらず非常に決定論的であると批判している。当初の研究対象は、企業規模および時期を厳密に定義せず、一般的なステージモデルの段階をどのように設定すべきかを中心に議論がなされてきた。しかし Rennie(1993)により、創業当初から海外市場に参入して成功した中小企業であるボーングローバル企業（BGC）の存在が指摘され、ステージモデルを意識しない企業の動態が議論されるようになる。そして Bell(2001)により、創業当初から数十年の間、先進国の自国内市場のみに注力していた企業が、急速に途上国を含む海外展開を行い、成功を取めているボーンアゲイングローバル企業(BaGC)の存在を指摘し、グローバルビジネスの研究分野に新しい視点をもたらした。

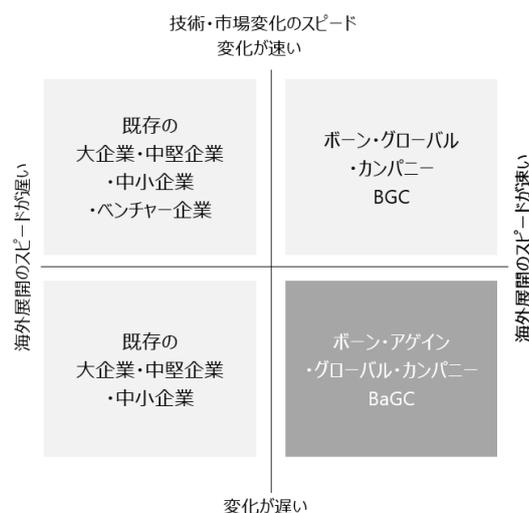
BGC 及び BaGC を対象とした研究では、企業の定義が統一されておらず、研究により捉え方に差異があるが、共通で扱われている要素および研究により対象に含む要素は次のように整理される。

BGC : 創業時点もしくは創業から 3 年以内に海外展開を開始する中小企業である。(特に製造業の場合には、海外売り上げ比率について全体の 25%以上を占める条件を含む定義もあるが、本研究では採用しない。)

BaGC : 創業時点から 10 年以上経過してから海外展開を開始し、開始から 2 年以内に展開に成功している中小企業である。(特に製造業の場合には、海外売り上げ比率について全体の 25%以上を占める条件を含む定義もあるが、本研究では採用しない。)

日本における BaGC 研究では、高井・神田(2012)により BaGC の持続的競争優位性の戦略について研究されたことが最初で、BGC と BaGC の相違を説明するものとして図 10 に示すような時間・空間軸から相違を考察し、成熟産業における技術・市場のスピードの軸を提示している。また当該研究の成果として、海外展開による事業の学習成果が国内市場にフィードバックされることで事業が再強化された結果、持続的競争優位性が増すことを見出し、今後の BaGC の拡大を支持した。その後、山本・名取(2014a)により BaGC の企業家の持つ海外志向性が成功に与える影響を分析した研究が発表された。

また、柴原(2017)により、BaGC の海外展開を促進する鍵要因は外部人材の有する知識の活用にあるとの指摘がなされ、BaGC の海外展開を加速するモデルの拡張に寄与した。



出典：高井・神田(2012)をもとに筆者作成

図 10 技術・市場に対する海外展開のスピードの企業分類

2.2.2 ボーングローバル企業及びボーンアゲイングローバル企業の区分

BaGC は BGC と非常に似た性質を持つものであるが、過去の BaGC を対象とした研究において、明確な区分が定義されておらず、特に国際化のタイミングについては説明するモデルが存在していないと、中村(2015)は指摘している。BGC 及び BaGC について、ステージモデルによる説明に限界があることは既に述べたが、他に BGC 及び BaGC を説明するモデルとしては、次の2つのモデルが明らかにされている。一つは、Oviatt・Mcdougall(2005)の「国際化のスピードに影響する諸力のモデル (以下「諸力のモデル」)」と、そのモデルから外部専門家の活用を考慮して拡張した柴原(2017)の「“国際化のスピードに影響を与える諸力のモデル”における外部専門家の影響」がある。これらは、起業家の精神とそれを支援する外部専門家が国際化を加速させる役割を担い、それらに影響を与える要素を説明している。国際化のスピードは、主に「介在する起業家精神」「調整された知識」「調整された関係」により加速されるものとしている。下記に、国際化のスピードに影響を与える各要素の関係を説明する。

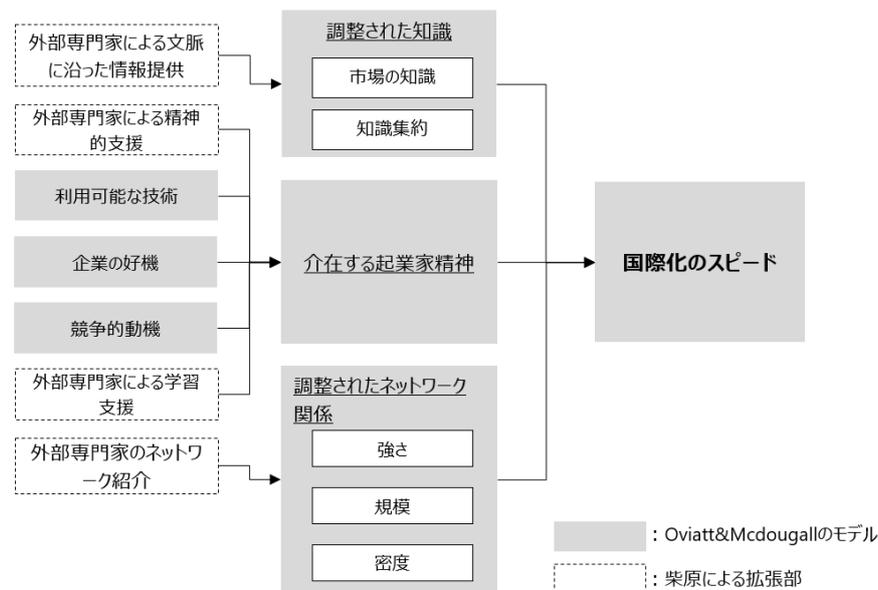
- ・介在する起業家精神：利用可能な技術、企業の好機、競争的動機、外部専門家による精神的支援、外部専門家による学習支援による影響を受ける。

- ・調整された知識：市場の知識と知識集約により構成されており、さらに外部専門家によ

る文脈に沿った情報提供の影響を受ける。

・調整された関係：強さ、規模、密度により構成されており、さらに外部専門家のネットワーク紹介による影響を受ける。

図 11 に諸力のモデルの全体を表す。



出典：Oviatt・Mcdougall(2005)、柴原友範(2017)をもとに筆者作成

図 11 国際化のスピードに影響を与える諸力のモデル

BGC 及び BaGC を説明する 2 つ目のモデルには、山本・名取(2014a)の国内中小製造業の国際化プロセスにおいて、国際的企業家志向性(IEO: International Entrepreneurial Orientation)の形成と役割を説明した仮説モデルがある (以下「IEO モデル」とする)。これは、Coulthard・Loos(2007)の EO-パフォーマンスモデル、及び Jones・Coviello(2005)による国際的企業家志向性のモデルを分析の枠組みとして事例分析により形成したものである。過去に特定の国内企業との取引に依存してきた相対的に国際化志向が低いとみなされる企業が、国際化志向に変容する過程で、企業家志向性のどのような要素が影響しているかを説明している。モデルでは、国際化に至る 6 段階として次のように説明している。国内中小製造業は、①EO の高い経営者の就任、により既存顧客に依存する体質から脱却するため、②国内市場における取引多角化の志向、を持つようになる。そして、③国内市場における取引多角化の実現、から顧客の海外チャネルや外部環境の変化から海外市場に目を向け、

④EO から IEO への変化、を迎え、⑤海外市場参入の志向・実現、を取引多角化の手段の一つとして位置づけ活動し、⑥海外市場参入の実現、に至る。

図 12 に国際企業家志向性の向上及び国際化の実現の段階を説明する。



出典：山本・名取(2014a)をもとに筆者作成

図 12 中小企業の国際化プロセスにおける国際的企業家志向性(IEO)の仮説モデル

中小企業は国際化において、規模の面で様々な制約条件を抱えており、それは国内中小企業にとって国際化の障壁であるともいえる。Freeman・Edwards・Schroder(2006)は、制約を克服することにより国際化の活動が加速すると考え、ネットワーク及びアライアンスを活用して制約条件を克服する戦略を整理した。3つの制約条件として、①規模の経済へのアクセス、②財政的および知識的資源の欠如、③資源リスク回避が存在し、5つの克服戦略として、①パーソナルネットワークの活用、②大規模顧客やサプライヤーとの関係強化、③クライアントのフォロー、④高度な技術の活用、⑤多角化、が存在し、各制約条件に対する個別の施策からなるフレームワークを開発した。

3つの制約と克服のための5つの戦略の整理を図 13 に表す

戦略	制約条件		
	規模の経済へのアクセス	財政的及び知識的資源の欠如	資源リスク回避
パーソナルネットワーク	個人的なネットワークを活用したパートナーシップやアライアンスにより、受注を拡大する。	個人的なネットワークを通じた公式・非公式のパートナーシップによりファイナンス及び知識の資源を獲得する。低コストで主要な市場へのアクセスが可能となる。	個人的に既に信頼関係があるパートナーとの提携により、リスクを軽減する。
大規模顧客やサプライヤーとの関係強化	規模の経済へのアクセスが独自での実現が困難な場合、サプライヤーと関係を発展させることで達成できる可能性がある。拡大志向の流通パートナーとの提携は、国際市場および大規模市場へのアクセスを促進し、海外の大規模受注を可能にする。	協力的パートナーシップ（JVおよびアライアンス）は、市場における資金調達を拡大可能にする。複数のネットワークにより、NPD（知的財産）の知識リソースへのアクセスが容易になる。	パートナー（JVとアライアンス）とリスクは共有される。柔軟性と適応性（たとえば、輸出を輸入に置き換える）は、重要な関係を失うリスクを軽減する。
クライアントのフォロー	信頼できるクライアントにより、新市場に円滑にアクセスし、急速な成長と規模の経済へのアクセスが可能となる。	JVやアライアンスの信頼できるパートナーから、知識や場合によってはファイナンスが提供される。	パートナーとのリスク共有に関する事前の取り決めにより、新規市場への参入リスクが軽減される。
高度な技術の活用	独自の技術は、顧客やアライアンスパートナーを繋留し、競争優位性を得る重要な要素である。先発市場での優位性と、規模の経済へのアクセスを促進し、急速な成長を実現する。	独自の技術によりパートナーの認知が促進され、市場知識の提供が期待できる。	新技術の導入と、先発優位性に関連するリスクは、複数市場での試行による迅速な学習により軽減される。
多角化	多角化により、複数の市場にアクセスし、急速な成長と規模の経済へのアクセスが可能になる。	複数の市場や地域に参入するための多角化は、学習を促進し、キャッシュフローを生み出す。	エントリーモードと流通パートナーの多様化は、1つの会社に過度に依存するリスクを軽減する。

出典：Freeman・Edwards・Schroder(2006)をもとに筆者作成

図 13 中小企業の急速な国際化に対する制約と克服のための戦略

以上を整理する。BGC と BaGC について明確な区別を説明するモデルが存在していないことが中村(2015)より指摘された。そして、BaGC と BGC の違いである国際化のタイミングを説明するモデルが必要であることが明らかとなった。一方で、BaGC の国際化を説明するモデルとして、Oviatt・Mcdougall(2005)や山本・名取(2014a)の成果が存在し、本研究の国際化のタイミングを分析する際に枠組みとして活用できると考えられる。また、Freeman・Edwards・Schroder(2006)は、制約条件の克服が中小企業の国際化を加速する要素であると捉え、克服の戦略を説明した。国際化のタイミングを説明するうえで時間的な要素にフォーカスするため、克服とのタイミングと密接に関係していると考えられる。本研究のタイミングモデルの構築において、制約条件の克服戦略を活用して議論を深める。

2.2.3 途上国市場における経営戦略

従来、日本企業が海外展開を志向する際に対象とする市場は、富裕層である先進国市場または途上国市場の中でも上位富裕層を対象としていた。しかし、昨今の先進国市場の衰退と、それに代わる途上国市場を支える中間・下位層の拡大の流れの中で、今後の日本企業は新興国市場への転換は避けられないものと捉えられる。これら背景により天野(2010)は、従来の国際化モデルの限界を指摘し、新たな途上国市場戦略を構築するための次の4つの分析

視角を提示した。

・異なる環境下でのビジネスモデルの検証性：途上国市場の制約条件や活用可能な資源を分析し、自国とは全く異なる環境の中であっても、顧客に対して価値を提供し、収益を生み出すビジネスモデルを実験し、経験知を蓄積するといった検証をする必要がある。

・ステークホルダーとの関係構築：途上国市場の多様なステークホルダーと新規に関係を構築し、ターゲット市場におけるネットワークを開拓・拡大する必要がある。

London・Hart(2004)は、途上国ビジネスの成功において(1)インフラや法対応に関する専門知識を有したパートナーとの協力、(2)現地消費者に適合する製品やビジネスモデルの共同開発、(3)現地の起業家やパートナーによるビジネス機会の発見の3つ能力が求められると主張している。天野(2010)は、途上国市場への参入を目指す企業は、ステークホルダーとの関係構築において、これら3つの能力を開発すべきと述べている。

・現地の参加者が自ら活動できる状況を醸成：途上国市場の裾野は広く、参入後にビジネス規模を拡大するために、現地側の主体的な活躍が必要になる。そのため、現地側の参加者が能動的に活動し、経験を蓄積できる状況が求められる。

・アーキテクチャの変更：途上国市場に本格的な参入を図る段階では、ビジネス規模は拡大し、規模に応じた提供条件を整備することは困難になり、既存の組織能力やビジネスモデルなどについて大幅な変更が求められる。

天野(2010)は、上記の視点は既存の理論に基づいて導出されたものであるため、「新興国市場戦略のより統合的で現実的な枠組みを構築できるか」について課題が残されていると述べている。その際に、「従来の成長理論や多国籍企業論ではやや看過されていた視覚や分野に積極的に光を当てていく」(p.20) 必要があると展望を述べた。

以上より、BaGCの途上国市場における成功事例について、「どのように、現地の制約条件を克服し、現地に適合したビジネスモデルを構築したのか。」「どのように London・Hart(2004)の主張する能力を発揮し、現地でのネットワークを拡大したのか。」「どのように現地パートナーの能動性を引き出したのか。」「規模の拡大のためにどのようにビジネスモデルを変化させていったのか」といった分析視点が、事象の把握に活用できると考えられる。

2.3 国際合併事業におけるナレッジマネジメント

2.3.1 内部化理論と知識移転

企業が海外に直接または間接に投資を行い多国籍化する行動を説明する理論として 1970 年代から始まった内部化理論の研究の流れがある。企業が多国籍化する理由を海外の市場が不完全ゆえに、企業は現地企業の買収や投資により海外展開のリスクを内部に取り込むと説明している。また、内部化の目的を取引コストの最小化として、取引の内容をサービス、財、経営資源などの側面から説明する研究の流れがある。経営資源の中でも知識を対象に絞り、その取引による知識移転コストが内部化の理由であると主張する Kogut・Zander(1993)の研究がある。この研究から、金綱(2009)は、国際合併事業における知識移転のメカニズムを組織のメカニズムとして説明する研究を行った。組織は、個人の行動を制御するために、価値認識の共有と関係性の質からなる組織コンテキストをメカニズムに内包するというものである。そして、社会化の概念が組織コンテキストで分析する際に発生する知識移転の障害を克服するメカニズムであると主張している。製造業のプロセス技術に関する海外への知識移転を分析対象にした、11社のケーススタディを通して、知識移転における社会化のメカニズムと信頼関係の役割を次のように説明している。社会化により製造技術に関する暗黙知の移転は成功するものの、知識を移転する際に送り手と受入側の間に、価値観及び行動規範のギャップが発生し、問題解決のための新たな知識創造の障壁となるが、信頼関係がそれを補うことで、受手側に問題解決の能力を形成することは可能であると述べている。

Rugman・Verbeke(2003)は、海外への会社への知識移転に注目し、海外の会社との資源の相補性、外部との関係構築、学習能力のコストを勘案しなければ、移転した知識の価値は限定されたものになると指摘している。

そして、海外で利用可能な知識を、立地に限定されない知識(NLB: Non location-bound knowledge)と呼び、NLBの活用のためには、立地に限定されたローカルの要素(LB: location-bound elements)との組み合わせが必要であると述べている。また、知識移転の方向性について、当初は母国から現地への一方向であったとしても、海外への資産増加に伴い、現地企業から知識移転が生まれ、多方向の知識の流れが発生すると説明している。そして、従来は、本社から海外子会社へのNLBの一方向のフローが仮定されてきたが、近年では、双方向の知識のフローが頻繁に観察されるようになってきていると述べている。NLBの知

識に縛られないという性質は過大に評価されており、国境を越えて NLB 知識を移転し、さらに移転先でイノベーションを起こす能力まで養うことは、非常に難しいと指摘した。知識活用の観点から、ターゲット市場が地理的に重要な位置にある場合、補完的な資産の獲得、外部との関係構築、学習能力を内部で構築するために莫大な投資が必要になり、NLB の移転だけでは十分な成長と収益性が得られない可能性がある。そのため、LB である異なる知識（無形資産、学習機能、外部ネットワーク）を有する地元の戦略的パートナーと提携することが重要であると強調している。

金綱(2009)は、上記 NLB と LB の結合の必要性、及び知識移転の多方向化の説明を、内部化理論のフレームワークに知識移転コストを導入する一つの試みであると解説している。

以上より、海外で成功するビジネスモデルの構築においては、NLB と LB の組み合わせは必要であり、かつ国際合弁会社の知識創造においては、合弁会社の 2 社間で双方向の知識の流れがあることが考えられる。そして、国際合弁会社の知識移転の背景には、価値認識の共有と関係性の質からなる組織のコンテキストが存在し、SECI プロセスに対しても影響を与えていると考えられる。

2.3.2 国際合弁事業の不成功/成功要因

国際合弁事業の成功要因もしくは不成功要因について、企業の国際化に関する多くの先行研究では、失敗率の高い事業であると報告されてきた。Yan・Zeng(1999)は、1970 年代から続く国際合弁事業の不成功要因に関する研究について、一貫性の無い経験的発見の蓄積であると批判した。そして、過去 30 年間の不成功要因に関する研究成果のレビュー調査により、次の 5 点に整理されると主張した。

①共同管理におけるパートナー間の対立：国際合弁会社の管理において、ほぼ全ての側面でパートナー間の意見は異なり、会社間の関係性に影響を与えている。パートナー企業間の設立目標、戦略、組織文化の相違に対立の原因がある。

②文化的差異：企業が所属する国の文化が、戦略や問題解決の方法に影響を与えている場合が多い。Park・Ungson(1997)は、パートナー間の文化の違いが国際合弁事業の失敗に及ぼす影響について検証を行った結果、国籍が大きな影響を与えることを発見した。

③管理・所有構造：2 社が国際合弁会社の共同管理を行うよりも、支配的管理を行う方

が調整コストの観点で優れる。しかし、国際合弁会社は、所有権を按分することから、管理権を完全に1社に渡すと不平等が生じ、事業運営に影響する。

④パートナー企業の特長：パートナー企業の経営方針の変更により、国際合弁会社が解消される場合がある。その他、パート内企業の財政問題や過去の国際合弁事業の経験も影響を与える。

⑤外部環境の影響：政治や市場の予期せぬ変化が、国際合弁事業の事業運営に影響し、解消に至る場合がある。Boddewyn・Brewer(1994)は、外資規制や業界構造などの外部環境の変化が、国際合弁会社の不成功に影響すると述べている。

一方で、国際合弁事業の成功要因についても研究されている。中村(2008)は、ネットワークと資源ベースの競争優位性の確保の2点が成功要因であると主張している。

成功要因のうち、ネットワークについては、特に国際化の活動開始前への影響が強いことが多くの研究で主張されている。Andersson・Evers・Griot(2013)は、中小企業の国内ローカルネットワークは、国際化に影響を与えるものであり、国際ネットワークは、国際化の活動の強力な推進力であると主張している。さらに、企業のライフサイクル、業界、地域クラスターが中小企業の国際化に影響を与える要因であると述べている。Pla-Barber・Esteve(2006)は、サプライヤー、顧客、競合他社、国の機関の4つのネットワークのうち、顧客と競合他社とのネットワークが、国際化のプロセスを加速させる要因であると述べている。Kiss・Danis(2008)は、国の制度開発レベルとネットワーク紐帯の強度は相関しており、制度開発の低い市場では、強い紐帯のネットワークが国際化のスピードに影響すると述べている。(Freeman・Edwards・Schroder, 2006; Freeman・Cavusgil, 2007)は、中小企業が国際化する際は、ネットワークが資源として活用されるべきものであり、またネットワークを活用し、さらに拡大させる起業家の能力は、国際化を加速化させる重要な要素であると述べている。

国際合弁会社の設立前だけでなく、設立後も含む事業全体の成功要因について、Deitz(2010), Robson・Skarmear・Spyropoulou (2006)は、大きく「相補性」と「信頼性」の2つに分類した。

「相補性」とは、双方の資源を提供し、管理し、調整する営みを指す。Hennart(1988)は、取引コスト理論をもとに、合弁パートナーと共有する競争資源の維持コストが、合弁解消のために要する買収コストに比して低いがゆえに、合弁会社の継続を選択すると説明してい

る。Steensma・Lyles(2000)は、国際合弁事業において海外の親会社が提供する技術支援のレベルに応じて、合弁会社の親会社間の対立は低下する傾向にあるが、組織の管理・制御構造が不均衡である場合は、合弁会社の不成功に繋がる可能性が高いと指摘している。Lin・Germain(1998)は、合弁契約が解消される要因についての研究から、合弁会社は財政的もしくは戦略的理由で、主にステークホルダーの影響を受けて解消されるため、ステークホルダーに影響を与える要因を管理する必要があると主張している。

「信頼性」とは、双方の関係を継続する基礎として構築し維持するものである。Deitz(2010)は、合弁事業の経験に対する信頼性または相補性の関係について、合弁事業の経験が浅い企業ほど事業の成功に信頼が影響し、経験が豊富な企業ほど相補性の影響が強いと説明している。Boersma・Buckley・Ghauri(2003)は、信頼が合弁事業のパフォーマンスに与える研究から、信頼は合弁会社の業績に大きな影響を与える要因であると前提したうえで、合弁事業の発展において 1.Previous History 2.Negotiations 3.Commitments 4.Executions の4段階の信頼構築プロセスが存在し、合弁事業の初期段階では約束に基づく信頼が影響し、発展に従い能力に基づく信頼が強くなると主張している。また、代表者同士の約束に基づくまたは善意に基づく信頼は相互作用の中で関係性を強化すると説明している。Pirson(2011)は、相手との関係の深さと、内部/外部の関係性により、求められる信頼の側面が異なると説明している。信頼は6つの側面を持ち、合弁事業のような内部かつ深い関係を築く場合は、Benevolence, Managerial competence, Technical competence, Transparency, Identificationの5つの面の信頼が求められると述べている。安藤(2009)は、国際合弁事業において、合弁会社を設立する前と後の親会社同士の関係性を区別し、実証分析の結果から、設立後の信頼関係を維持する次の4つの示唆を得た。①協議において自社に不利益な決議がなされたとしても、公正なプロセスを経たものであれば合弁パートナーへの信頼は損なわれない、②交渉において、合弁会社への貢献度に応じた主張であれば、信頼関係を損ねることはなく合意が可能である、③合弁パートナーの国の文化を理解しよう努力するほど、そのパートナーに対する信頼は深まる、④意見や要求が対立した時に、合弁契約書に訴え、解決を求める態度は信頼を損ねる。

以上の国際合弁会社の不成功もしくは、成功要因に関する先行研究の調査結果から、合弁会社の内部および外部に複数の要因があり、それら要因は、管理・制御すべきものや使い分けるべきものであることが分かった。合弁会社の設立前は、ローカルネットとグローバルネ

ネットワークを、国内環境や対象市場の状況に応じて使い分けることが重要である。合併会社の設立から運営までの全体を通しては、「相補性」と「信頼性」の2つが成功に影響する要因であり、「相補性」は資源の調整・管理の観点で制御の重要性が説かれている。一方で「信頼性」は、合併事業の状況によって異なる信頼を使い分けるものと説かれている。本研究では、BaGCの国際化に関して、成功要因のうち内部と外部の両面から分析し、特に重要とされるネットワークに注目した分析・考察を行う。また、国際合併事業を状況変化のプロセスと捉え、信頼が如何に成功に寄与したかを分析する。

2.3.3 SECI プロセス

知識経営の研究として、野中・竹内(1996)による4つの知識変換をモデル化したSECIプロセスがある。知識は、主観的で言葉や形で表すことが困難な「暗黙知」と、客観的で言葉や形で表すことが可能な「形式知」の2つに分かれるが、人間の創造的活動においては相互補完的存在に位置付けられる。暗黙知と形式知は、互いに作用し合い、暗黙知は形式知に、形式知は暗黙知へ変換される。そして、共同化を始めとする以下4段階の知識変換を経て、循環する中で新しい知識が創造されると説明した。

Socialization (共同化)：共同体験を通じて個々の暗黙知を互いに共感し、暗黙知の共有がなされる。

Externalization (表出化)：共通の暗黙知を明示的に形式知として表現する。

Combination (連結化)：新しく表現された形式知や既に保有していた形式知を組み合わせ、体系的な形式知を創造する。

Internalization (内面化)：体系的な形式知を活用して得た経験をもとに、自らの内面に新しい暗黙知を創造する。

さらに、Krogh・Ichijo・Nonaka(2000)は、知識創造を促進する5つの要因からなるナレッジイネーブラー及び、それらを有効に機能させるために5つのケアが必要であると主張した。ケアとは人が学ぶのを助けることであると説明した上で、「組織において知識を創造して自由に共有するためのコンテクストを作るときにこそ、ケアの概念が最も重要になる」(p.82)と説明している。ケアには、①相互信頼、②積極的な共感、③進んで助け合うこと、④寛大な判断、⑤勇気が提示されている。また、これら5つの中でも①相互信頼が特に重要

であると強調している。そして、ケアの在り方について「暗黙知の共有だけでなく、知識創造のプロセスにおける他の四つのステップにも影響を及ぼす。コンセプトの創造と正当化は、人間関係の強弱や、組織メンバーがどの程度新しい概念やアイデアを提案し、それを建設的に批判し、そして批判を受け入れられるかといったことに影響を受ける。強力な人間関係が築けていれば、プロトタイプ作りや、知識を組織全体に浸透させるのに要する時間を短縮できる」(p.79) と述べ、人間関係がビジネス及び知識創造に強く影響するものであると説明している。

暗黙知は、形式知のように客観的に表現できない知識の総体と捉えられがちであるが、Collins(2010)により暗黙知にも表現可能性に応じて以下の 3 種に分類できることが提示された。

Relational tacit knowledge (関係暗黙知)：個人の脳内に存在し、努力すれば原則的に説明できるが人間関係の中で説明が省略されている知識。

Somatic tacit knowledge (身体暗黙知)：個人の身体に記録され、知識で説明できない知識。

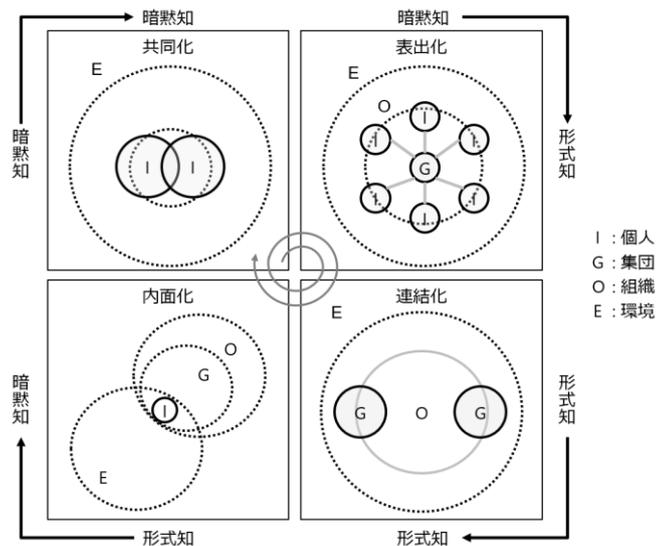
Collective tacit knowledge (集団暗黙知)：集団の中に存在し、主観的な説明はできるが、客観的な表現ができない知識。

Collins(2010)によれば、SECI プロセスにおける暗黙知は、関係暗黙知に分類される。

以上から、本研究では、国際合弁事業という一連の事象の変化を対象としており、事象は場面で区切られる段階が存在すると考えられる。SECI プロセスも同様に段階で区切られており、合弁事業の場面は SECI プロセスの分析単位として扱える可能性がある。また、3 種類の暗黙知の中でも、関係暗黙知の定義は知識の分析において参照すべきものである。そして、信頼は、イネーブラーを介して知識変換を促進する要因であり、SECI プロセスの精緻化への適用が期待できる。

2.3.4 知識創造における組織の捉え方

野中・遠山・平田 (2010) は、SECI プロセスを、個人から組織への知識創造という動態的なプロセスを概念的に表現したモデルを表した図 14 により、次のように説明している。



出典：野中・遠山・平田(2010)をもとに筆者作成

図 14 組織的知識創造プロセス-SECI モデル

「個人の暗黙知は表出化されて形式に変換され、他社との共有が可能なり、他者の視点によって新たな意味を与えられたり他者が持つ知と統合されるなどにより、新たな知となる。そして、それは再度個人の暗黙知へと変換され、より多くの個人にとって価値を持つ新たな主観的知識となり、次の知識創造のサイクルの土台となる。」(p.28)

しかし、これは実際にはその通りに個人から組織の順に起こるわけではなく、個人、グループ、組織、そして組織を取り巻く環境すら知識創造プロセスの中で変容すると強調している。

洞口(2009)は、多国籍企業の海外直接投資を、企業の国際的なイノベーションの目的と捉え、集合知により実現されると説明している。そして、知の生態系ともいえる知識のクラスターといった環境から、企業が主体的に知識を生み出す方法として集合戦略を提示した。

また、知識創造企業における境界の設定について、野中・遠山・平田(2010)は、知識創造の場が知の生態系を構成する企業の環境のなかで有機的に配置される動的性質をもつことから、複雑な問題であると述べている。そして、知の生態系の中で企業を定義づけ、境界を設定する視点として、企業が描くビジョンと、知の正当化コストを提示している。また、動的な関係性をもった企業を知識創造企業として形付けるものは、「制度」であると主張している。制度には、「規範」という理念や価値観を示す側面と、「組織」という実体を示す側面がある。

制度論において、制度は社会一般に共有された価値観や慣習によって形成され、相互に影響しあうプロセスである点では共通しているが、組織や個人を動的または静的に捉える点で多様な考え方に分かれる。

そこで、制度を相互主体的な意味体系と考え、行為主体が意図を持って行動したときに知覚する行為の意味を行為主体間で共有することで制度が成立するものと捉えた。

知識創造企業は、主体が意図を持って行動し、主体間で営む関係性に知識が介在し、組織の実体と規範の理念や価値観を伴う時に成立するものであるといえる。

以上の制度化プロセスを援用した知識創造企業の境界の説明により、国際合弁企業の設立を解釈すると、異国間という物理的・文化的な広がりをもつ知の生態系の中で、2つの企業が意図をもって行動する中で、企業の未来のビジョンが共有され、知識の正当化コストを勘案した結果、選択的に組織化したものであると捉えることができる。

2.3.5 国際合弁事業における SECI プロセス及び信頼

Liu・Li(2012)は、SECI プロセスとソーシャルキャピタルに関する研究を通して、信頼が SECI プロセスの知識変換を促進する要因であることを明らかにした。

平野(2004)は、国際合弁事業は企業間の知識創造であると捉え、理論的枠組みに SECI プロセスを用いた実証研究を行い、信頼が強い合弁企業の場合ほど、知識創造プロセスはより広範に展開されることを明らかにした。しかし、前提となる SECI プロセスと信頼の関係の整理については、SECI プロセスの網羅性が不十分であり、精緻化が課題であると述べている。

Boersma・Buckley・Ghauri(2003)は、国際合弁事業及び信頼の発展プロセスに着目し、信頼の3段階発展プロセスモデルのケーススタディを通して、信頼が合弁事業に正の影響を与えることを明らかにした。

Madhok(2006)は、国際合弁事業における信頼をもとにした組織間の協力的アプローチを提案した。その中で、信頼が合弁事業の所有権の問題を緩和する要素であると述べ、信頼による関係管理の重要性を強調した。

先行研究の調査結果から、信頼は SECI プロセスを促進する性質をもち、また国際合弁事業の進展に影響しており、さらに SECI プロセスは国際合弁事業の分析枠組みとして有効

であることがわかった。本研究では、SECI プロセスの促進要因となる信頼に着目し、詳細な信頼の分類により、国際合弁事業及び SECI プロセスの解明にアプローチする。

2.4 信頼構築

2.4.1 信頼の構造

山岸(1998)は、日常で様々な意味を持って使われている「信頼」という言葉には、次のような構造をもつことを明らかにした。信頼する側と信頼される側を区別し、信頼する側の特性について考えるとき、信頼は「能力に対する信頼」と「意図に対する信頼」の構造を持つ。

社会関係や社会制度の中で出会う相手が役割を遂行する能力を持っている期待を「能力に対する信頼」と呼び、相互作用の相手が信託された責務と責任を果たすこと、そして、そのために場合によっては自分の利益よりも他者の利益を尊重することに対する期待を「意図に対する信頼」と定義した。

またさらに、相手が自分に対して搾取的に行動することが相手自身の利益を損なうことであると分かっている場合は、相手が自分を搾取する意図をもっていない、という期待を「安心」と呼び信頼とは区別した。

その他、信頼が生まれ、さらに必要とされる状況として以下の3点を説明している。

「信頼が最も必要とされるのは「常識的」には信頼がもっとも生まれにくい社会的不確実性の大きな状況においてであり、また「常識的」には信頼が最も育成されやすい安定した関係では信頼そのものが必要とされない。」(p.16)

「信頼は社会的不確実性の低い関係において生み出される。」(p.16)

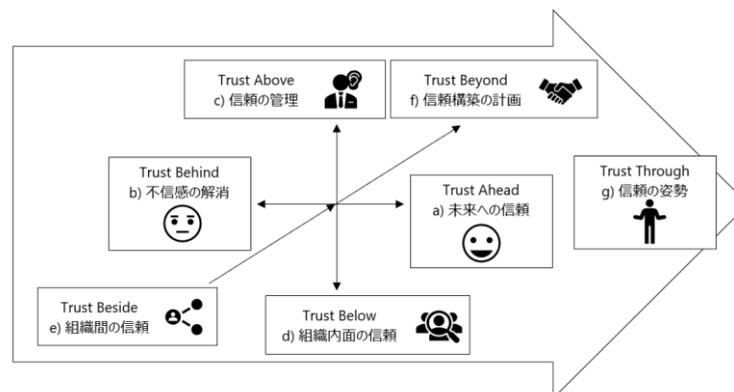
「他者一般を信頼する傾向が強い人間は、通常考えられているように『騙されやすいお人好し』ではなく、むしろ逆に、他人が信頼できるかどうかを示唆する情報に対して敏感で、また実際に他人が信頼に値する行動をとるかどうかを正確に予測する傾向がある。」(p.39)

本研究において、国際合弁会社の2社間による信頼構築について、信頼する側に区分があることを前提に、信頼が必要とされる状況に注目し、どのような場面でどのような信頼が求められているかを分析する。

2.4.2 経営戦略としての信頼構築

本研究の対象とする状況は、海外の企業と合併会社を設立する、という不確実性が大きく、最も信頼が必要とされる状況である。そして、相手を信頼して合併会社を設立するためには、相手の行動を正確に予測し、相手の「何を」「何故」信頼する/しないのかという戦略的思考を要求するものである。

戦略的思考において、組織は信頼をどのように扱っているかを考察した成果に Iivonen(2004)の研究がある。“不確実性と複雑さが増す環境では、組織の依存関係も増大する。そのため、信頼構築は新しい管理の要素として扱うべきものとなり、さらに、ナレッジマネジメントが対象とする知識として扱うことで、環境変化に対処することができる”と主張している。また、Mintzberg(1991)は、戦略的思考は「考える」よりも「見る」と捉えることで特徴を説明できると考えた。そして、戦略的思考を7つの視点で構成する表現を提示した。Iivonen(2004)は、過去の信頼に関する研究成果の整理において、Mintzberg(1991)の7視点の表現を信頼構築に適用した。図15のように戦略的思考に従った信頼構築では、次に示す信頼の7要素に分類される。



出典：Mintzberg(1991)、Iivonen(2004)をもとに筆者作成

図 15 信頼構築の7つの視点

信頼を時間軸の a) 未来 (Trust Ahead)、b) 過去 (Trust Behind) で捉えるものがある。組織の職位を軸として c) 上位 (Trust Above)、または d) 下位 (Trust Below) を見て信頼を発見するものがある。思考方法の軸で、e) 水平思考で自組織を傍観し、他組織との信頼関係を把握する (Trust Beside)、垂直思考で f) 信頼構築を計画 (Trust Beyond) する考え

がある。そして、構築した信頼関係をさらに g) 開発し、発展させるための姿勢 (Trust Through) がある。

a) 未来への信頼 (Trust Ahead)

Shaw(1997)は、組織が期待する成果を得るためには、各メンバーが成功を信じて、肯定的に組織が運営される必要がある、と主張している。また、Fukuyama(1995)は、集団の成功が自身の利益になると認識できた場合は、人々は集団の利益を優先するよう行動すると示唆している。

信頼関係のない集団の中で協力が求められた場合に、未来の成功を信じるのが、行動を起こす動機になっていた場合、Iivonen(2004)は Trust Ahead と呼んだが、本論文では未来への信頼と呼ぶこととする。

b) 不信感の解消 (Trust Behind)

組織の過去の出来事は、組織の内部に記憶されており、現在の組織文化に影響している。個人及び組織は、過去の記憶を根拠に信頼する/しないの判断を行う。そのため、信頼構築のためには、相手の過去の経験に対する洞察が必要である。しかし Stewart(1997)は、組織の記憶は暗黙知であり、不信の状況で組織文化が発達した場合は、暗黙的に疑念、恐れ、否定主義といった不信の行動を備える場合があると述べている。Iivonen(2004)は、組織の過去を見るとき、多く場合は組織に暗黙的に生成された不信感を知ることを指すと述べている。また、相手の行動から不信感を察知することは困難であるが、認知しない限り不信を克服することはできないと主張している。

不信感を察知した場合、Iivonen(2004)は Trust Behind と呼んだ。しかし、不信は解消しなければ信頼関係の構築には至らないため、本論文では不信感の解消と呼ぶこととする。

c) 信頼の管理 (Trust Above)

Katzer・Fletcher(1992)は、管理者の業務は全体像を把握する情報集約業務であると定義した。そして管理者は、多くの場合、情報過多の状況の中で、詳細で根本的な情報を見逃していると述べている。Iivonen(2004)は、管理者が傾聴により信頼または不信の兆候を発見することの重要性を述べた。特に信頼は、組織の中で上位から下位に確立する特性があり、組織のトップの行動の重要性を主張している。

組織の上位者が積極的に下位者の意見に耳を傾け、信頼もしくは不信の兆候を察知している場合、Iivonen(2004)は Trust Above と呼んだが、本論文では信頼の管理と呼ぶことと

する。

d) 組織内面の信頼 (Trust Below)

Ciancutti・Steding(2000)は、各人の才能と能力は、確信と満足のある状況で発揮されるものであり、信頼に基づいた組織を構築する必要性を主張している。また、Shaw(1997)は、組織の細部における知識や情報に関するプロセスで、信頼が重要な役割を果たしていると主張している。さらに Iivonen(2004)は、組織の統治において、恐怖に変わって信頼が仲介することで組織の創造性は解放されると主張している。

組織の知識や情報が開発、生成、管理、制御される際に信頼が働いていた場合、Iivonen(2004)は Trust Below と呼んだが、本論文では組織内面の信頼と呼ぶこととする。

e) 組織間の信頼 (Trust Beside)

Iivonen(2004)は、組織内部の視点から離れて、組織間の関係を洞察することで、創造的あるいは傍観的に信頼を思考できると述べている。外部の組織との信頼関係は、協力等の様々な利点がある。Nooteboom・Six(2003)は、ネットワークが組織の創造性に与える影響について述べる中で、組織の関係性をどのように解釈し、ネットワークから得られるメリットを見出すかが重要であると主張している。当主張を受けて、Iivonen(2004)は共通の目的を開発し、共通の基盤を構築することで信頼が構築されると述べている。

パートナー間で共通の言語、知識、コンテクストを基盤に持って、相手を信頼することを動機付けている場合、Iivonen(2004)は Trust Beside と呼んだが、本論文では組織間の信頼と呼ぶこととする。

f) 信頼構築の計画 (Trust Beyond)

Iivonen(2004)は、組織内部または組織間に不信の状況が発生している場合、物事が将来どうあるべきかを構想し、実現へのプロセスを示すことで組織文化の変革を起こすことができると述べている。Sydow(1998)は、組織間の信頼構築において、6つの構造的特性があることを提示している。まず1点目は、相互理解と予測可能性を高めるために、頻繁でオープンなコミュニケーションが必要であるとしている。2点目は、広範に信頼関係を構築していくために、関係に多様性がある必要がある。3点目に、関係の継続と未来の発展を期待として、関係の無制限性が存在する。4点目に、バランスの取れた関係の自律性と依存性は関係の永続性を促進するものとしている。5点目は、少数のネットワークや、類似する組織間で信頼が発生する可能性が高い傾向を述べている。6点目は、組織間の関係を狭く限定する

と、組織間の信頼が強化される可能性があることを提示している。

パートナーシップ構築を目的として信頼構築を手段と置き、上記の構造的特性を用いた計画がなされている場合、Iivonen(2004)は Trust Beyond と呼んだが、本論文では信頼構築の計画と呼ぶこととする。

g) 信頼の姿勢 (Trust Through)

Mintzberg(1991)は、戦略的思考は、何も実行されない状態では終了せず、計画を検討し実行に移すことで戦略的思考が完了すると説いている。Iivonen(2004)は、信頼関係の維持や発展においては完全性と整合性が重要であると主張している。信頼における完全性の意味を、クライアントやステークホルダーを肯定し、価値づける実践であると説明した。また、整合性の意味を、管理者が課題や目的を透明に議論し明確な目的を示すこととし、さらに真摯に現状に向き合う姿勢であると説明した。

関係者が信頼関係の維持や発展のために完全性や整合性を示している場合、Iivonen(2004)は Trust Through と呼んだが、本論文では信頼の姿勢と呼ぶこととする。

以上より、Mintzberg(1991)は、「考える」よりも「見る」と捉えることで、より詳細に戦略思考の性質を説明できると主張し、7つの視点を提案した。そして、Iivonen(2004)は、経営戦略としての信頼構築も、同様に説明できることを明らかにした。本研究では、BaGCの信頼を戦略的に活用することを目的としており、Iivonen(2004)の目的と合致している。そこで、本研究において、信頼構築の7つの視点をを用いて事例を詳細に分析する。

2.5 先行研究まとめ

ボーンアゲイングローバル企業の国際合弁事業、及び知識創造への信頼の影響に関する先行研究について、前項の調査から以下3点の課題があると考えられる。

1点目は、対象とする知識創造活動の範囲である。金綱(2009)により、国際合弁事業の知識移転において、信頼関係の重要性までは明らかにされているが、製造業のプロセスに関する暗黙知をいかに現地に移転するかといった、一方向性の強い事象に焦点が当てられてきた。しかし、双方向の知識の流れからなる知識創造の全体的なメカニズムが明らかになっていない。

2点目は、SECIプロセスへの信頼の影響についての解明である。信頼が、国際合弁事業

の SECI プロセスの知識変換に対して全般的に影響することは平野（2004）により明らかにされたが SECI プロセスと信頼の関係性の存在を指摘したに留まっており、「どのような信頼が、SECI プロセスの各段階における知識変換に対して、どのように影響するか」といった詳細なメカニズムは明らかにされていない。

3 点目は、BaGC の国際化タイミングの明確な説明である。BaGC の特徴は、創業からの一定の期間を経て急速に国際化を成功させている点にあるが、Chetty・Martin(2014)、Casillas・Acedo(2013)、中村(2015)が指摘する通り、中小企業が BaGC に変化する国際化のタイミングは「いつ、どのような時」であるかは、説明されていない。

これら 3 点の研究ギャップは、いずれも継続したプロセスを詳細に観察することで詳細なメカニズムを明らかにすることが期待できる。そのため、本研究では、基本的な方針として、ケーススタディを採用することが適切であると考ええる。本研究は、途上国市場を対象とすることから、天野(2010)が提示した経営者と現地の能力開発の分析視点はケース分析全般において有用であると考ええる。

その上で、個別の研究ギャップを埋めるアプローチについて次に提案する。

1 点目の知識移転の方向性の課題について、Rugman・Verbeke（2003）が示す多方向の知識フローかつ NLB 知識と LB 知識の結合を扱う事例の調査を行う。

2 点目の SECI プロセスへの信頼の影響に関するメカニズム解明の課題については、信頼を構築することが前提あり、そのような能力は経験的に獲得するものであると考えられるため、一定の事業期間を経た企業の事例調査を行う。Krogh・Ichijo・Nonaka(2000)が提示した SECI モデルと信頼の概念をもとに、知識、プロセスおよび信頼の分析を行う。また、分析において個人、組織、環境といった活動の対象を明確にするため、野中・遠山・平田(2010)が示した組織的知識創造プロセスをもとに分析を行う。そして、山岸(1998)の示した信頼の構造や、Iivonen(2004)の示した信頼構築の 7 つの視点をもとに、SECI プロセスに対する信頼の影響を分析する。

3 点目の BaGC の国際化のタイミングに関する課題について、BaGC のケーススタディの対象期間を国際化前から現在（調査時点）までを設定し、活動が継続している事例を研究の対象とする。調査結果の分析に際して、Oviatt・McDougall(2005)の「諸力のモデル」、山本・名取(2014a)の「IEO モデル」を BaGC の国際化を説明するモデルとして用い、事例の分析を行う。また、タイミングに関する疑問である「いつ・どのように」の観点について、

Freeman・Edwards・Schroder (2006)をもとに BaGC が抱える制約条件の克服について議論を深める。

これら 3 点のアプローチを実現する方針として、次の方法が適していると考ええる。

企業が海外展開する場合、NLB 知識の移転は必須である。本研究では、NLB 知識と LB 知識が結合した事例を調査する。そのため、LB である地域・立地に限定される要素から構成される知識の影響が強い業種である物流業の事例を対象に調査する。そして、日本の BaGC が海外の現地企業と国際合弁企業を設立し、運営を継続している事例を、海外展開前から現在までを対象に調査する。

そして、後述する知識変換の促進要因に信頼を位置付けた分析の枠組により、国際合弁会社の設立・運営の過程を分析し、より詳細に信頼の分類および影響を明らかにする。

第3章 研究方法

3.1 研究デザイン

本研究は、未検証の仮説を研究し、さらに深く研究する価値があるかを検証する意味から、可能性調査に該当する。SECIモデルを精緻化し、信頼の分類を適用するアプローチを通じて、ナレッジマネジメント研究への理論的貢献を行う。

新たな研究領域かつミクロ・レベルのプロセスの解明を試みる場合は、性質を理解することが目的のため、事例研究による理論構築は適切な研究戦略と考える。そのため、本研究では特定の事例を深く洞察し、得られる示唆から一般的な理論へと展開する質的分析のアプローチを採用することとした。

Yin(2011)は、ケーススタディの方法を解説した著書において、単一もしくは複数の事例を対象とするかは、研究の戦略に基づくと説明している。複数事例の場合は、研究から得られる証拠が比較的説得力を有するものとなる。また複数事例では論拠を満たすことができないような稀少、決定的もしくは新発見の3種類の事例を研究する場合は、単一事例が採用される。本研究は、日本ではまだ報告の少ないボーンアゲイングローバル企業という性質から、稀少事例を扱う。また、信頼に基づく国際合弁会社の知識創造という仮説の決定的事例を扱う。従って、本研究は稀少かつ決定的事例を扱う点で単一事例研究を想定する。

研究の流れは次の通りである。まず途上国を対象に本研究の対象国を選定した。さらに、対象国に海外展開を行っているBaGCのうち合弁会社設立に成功した企業を後述する手続きに従って選定する。次に対象企業および関連する企業その他に対するインタビュー調査および資料等のデータ収集を行う。そして、得られたデータから時系列分析を実施し、事象の因果関係を整理する。さらに分析の枠組みをもとにインタビュー結果の質的分析を実施し、SRQの回答を導く。各SRQの分析に対して考察を加え、本研究の成果として事例を一般化した理論へと展開する。

事例は主要な事象で構成されている。SECIプロセスの各段階は、これら事象に対応するものであることから、事象が適切な分析単位となると判断した。

3.2 調査対象の選定プロセス

途上国の海外展開に成功した BaGC 事例の選定方法について説明する。

本研究が対象とする事例選択の条件を以下に示す。

- ・業種：物流業

企業の国際化研究において、ステージモデルでは、主に製造業を対象としていた。また、BGC/BaGC に関する先行研究では、主にハイテク企業を中心に研究されており、その他の業種に対する報告は少ない。また、2.5 節で提示した通り、LB 要素の強い知識を扱う業種として、地理的要素と事業戦略の関係性が深い物流業を対象とする。

- ・地域：途上国

1.2 節において論じた通り、今後の中小企業の国際化において途上国の重要性は増加すると想定される。そのため、途上国で成功した企業の事例を対象とする。

- ・国際化類型：国際合弁事業

直接投資と間接投資の中間にあたる国際合弁事業は、国際化に投入できる資源に制約がある中小企業にとって現実的な方法であり、今後の国際化を目指す企業においても採用される方法である。また、1.3 節で提示した通り、国際合弁事業には、企業間の関係性や知識の動きが背景に存在し、かつ、SECI プロセスと信頼の相関について、関係性の発展から観察することが期待できる。

- ・企業特性：創業後 10 年以上を経た中小企業

1.2 節で論じた通り、日本の企業の中で中小企業が重要な役割を担っている状況である。しかし、BaGC のように創業から相当な期間を経ているながらも、国際化については未展開である企業が大多数である。本研究は、主に日本の中小企業が国内経験で培った信頼構築の能力が、国際合弁事業における SECI プロセスの知識変換にいかに関与しているかに注目しており、一定期間の国内経験を前提とする。

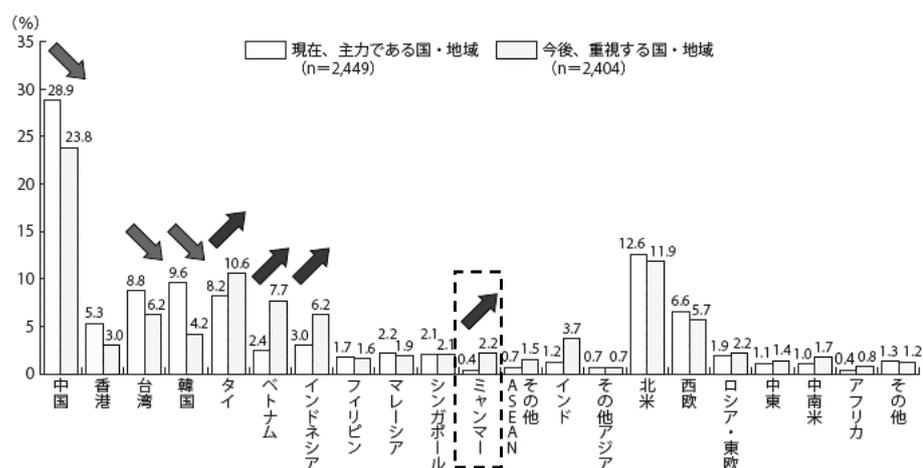
また、中小企業の継続した事業の中での変化から国際化のタイミングを調べるため、国際化のタイミングモデルを提案することから、BaGC を対象とする。そして、2.2.1 項にて整理した通り、BaGC は創業から 10 年以上を経て国際化活動を開始すると定義されている。

- ・海外売り上げ比率：特に定めない

Wagner(2004)は、海外売り上げ比率の増加速度と海外展開のスピードが必ずしも相関するものではなく、海外売り上げ比率が低い場合でも海外展開のスピードは維持されると主張している。2.2.1 項で、BaGC の定義について、製造業の場合は海外売り上げ比率 25%以上を含む定義もあると述べたが、本研究では、物流業に注目することから海外売り上げ比率については、条件から除外することとする。

以上により、本研究が対象とする事例の選定条件を整理した。続いて、上記条件に合致する事例の選定プロセスについて説明する。

対象国の選定にあたり、中小企業庁(2014)のアンケート調査結果より、途上国を対象に「今後、急速に中小企業の海外展開が期待できる国」を分析した。(図 16 参照) 現在主力かつ今後さらに重視する国を抽出するため、「今後、重視する国」の割合(%)から「現在、主力である国」の割合(%)を除いた値が最も大きかったミャンマー国を選定した。



出典：中小企業庁(2014)「中小企業白書 2014年版」より

図 16 中小企業が注目する国・地域

ここで、海外展開において前提条件となるミャンマー国の外資規制について整理する。ミャンマー国では、国営企業法、会社法および内務省ミャンマー投資委員会通達により、業種別に外資企業の投資分野が分類されており、物流業はミャンマー企業との合弁によって認められる分野である。また、会社法により外資企業の投資金額は、製造業の場合 15 万ドル、サービス業では 5 万ドルの最適金額が定められており、かつ合弁会社における資本比率は最低 35%とされている。さらに、外国投資法において、合弁会社における外資企業の資本比率は最大 80%までと定められている。従って、日本の物流企業がミャンマー国で合弁会

社を設立する場合、当該範囲内で投資することが条件となる。

次に、対象企業の選定にあたり、ミャンマー国でビジネスを実施している企業を抽出するため、ミャンマー日本商工会議所(2019)に在籍する企業をリストアップした。

そして、本研究の対象条件として設定した①創業から10年以上経過して国際化を開始した中小企業が、②現地企業と物流業に関する合弁会社を設立し、③現時点（調査時点）で現地法人を維持していること、を条件に絞り込みを行った結果、広島県の中小企業である株式会社エムケーの1社のみが残った。

株式会社エムケーは、①創業から15年を経てミャンマー国に進出し、②物流業の分野で、現地のヘラクレス社と国際合弁事業を成功させ、③現時点（調査時点）で事業を継続している点で、先に議論した決定的事例に該当している。

従って、エムケー社が本研究の目的に合致した、ミャンマー国で発見できる唯一の企業であることから、本研究は、稀少事例を理由とする単一事例研究を採用する。

3.3 対象企業の概要

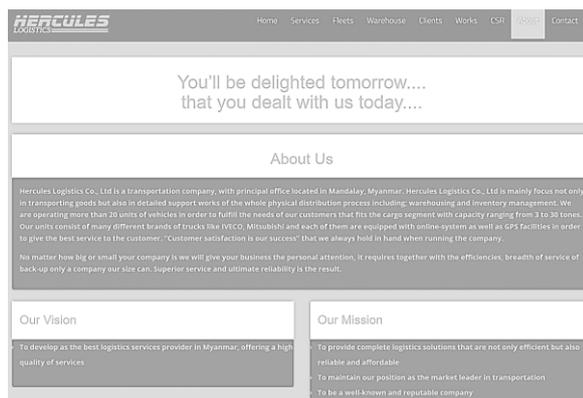
株式会社エムケーは、1995年に松川慎社長が創業し、広島県を中心に物流事業を展開している。2020年10月時点の資本金1000万円、従業員220名の規模であり、中小企業基本法第二条の定める中小企業に該当している。大手コンビニエンスストアチェーンのうち広島県の店舗への食品物流事業を主力事業として規模を拡大してきた。社員数200名規模に拡大した頃に主力事業の県内市場が飽和を迎え、新規市場の開拓の必要性に迫られた。そこで、2013年より社長が先導してミャンマー国への展開の活動を開始した。複数回の渡航を経て現地パートナー企業を選定し、2016年にミャンマー国の物流会社であるヘラクレス社と合弁会社ミャンマー・エムケー・ヘラクレス株式会社を設立した。

ヘラクレス株式会社は、ミャンマー国のマンダレー市に本社を置く2013年創業の物流会社である。トラック3台とマンダレー市の倉庫だけで創業したが、規模拡大に苦戦していた。そこで、当時MIFFAの会長であったAung Khin Myint氏にコンサルティングを依頼したことで、高速道路を活用した都市間物流の事業モデルを実現し、拡大の途上にある中でエムケー社と初の合弁会社を設立した。(図17)

エムケー社にとって初の海外展開事業として物流事業をミャンマー国に展開し、2016年

1月に合併会社を設立した。2019年9月の調査時点で事業を継続しており、本研究の調査対象として適している。

商号	株式会社 エムケー
代表取締役	松川 慎
所在地	〒739-2502 東広島市黒瀬町国近クリエイトパーク8-1
TEL	0823-36-3300
FAX	0823-82-0055
公式サイト	https://www.kk-mk.co.jp
創業年月	平成7年3月
設立年月	平成9年1月
資本金	1,000万円
従業員数	220名
車両台数	105台
主力荷主様 (50音順)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 鴻池運輸株式会社広島流通センター 様 冷凍チルド食品や肉等を名物流センター様へ配送 ■ ジェイロジステイクス株式会社 (福山通運株式会社) 様 中四国のイオン・ジャスコ等の店舗様へ配送 ■ 日本通運株式会社東広島支店 様 学校・企業様等への配送及び引越業務 ■ 日本酪農協同株式会社 様 乳製品等を学校・名物流センター様へ配送 ■ マツモト産業株式会社 様 各種製造業向けにの工具部品の在庫管理、ピッキング 及びレポート配送 ■ 三井食品株式会社常温広島センター 様 セブンイレブンの庫内仕分け作業及び広島エリア店舗様への配送
取引銀行 (50音順)	<ul style="list-style-type: none"> 呉信用金庫黒瀬支店 西京銀行 海田支店 中国銀行呉支店 広島県信用組合 海田支店 みみじ銀行 海田支店



出典：株式会社エムケー、へラクレス株式会社 ホームページ 2020年10月取得

図 17 調査対象の会社概要

3.4 調査方法

事例調査は、インタビュー調査に加えて、資料収集を行った。エムケー社がセミナーにて自社の海外展開を説明したスライド資料や JICA(2019a, 2019b)の中小企業支援スキームで実施した調査の公開報告書やインターネットに掲載された取材記事を収集した。

まず、事例の中心となるエムケー社の社長である松川慎氏にインタビュー調査を実施し、本事例においてインタビュー調査を実施すべき関係者を選出した。そして、個別にインタビュー調査のアポイントメントを取得し、日本国もしくはミャンマー国の現地に訪問してインタビュー調査を実施した。また、Web 会議による面談も 2 回実施した。なおインタビュー調査においては、予め分析枠組をもとに調査票を作成したうえで、半構造化インタビューを実施した。

表 1 に面談者の一覧を記す。

表 1 面談者一覧

#	所属	対象者名・役職	日時・場所
1	株式会社エムケー	松川 慎・社長	2019年6月14日・日本 広島県 (約2時間半)
2	(同上)	(同上：2回目面談)	2020年12月14日 Web会議 (約30分) ※3
3	(同上)	(同上：3回目面談)	2020年12月23日 Web会議 (約1時間半)
4	(現)株式会社エムケー/ (元)日本通運株式会社ミャンマー支店	中田 信彌・(現)常務/ (元)支店長	2019年8月28日・日本 東京都 (約2時間)
5	(同上)	(同上：2回目面談)	2020年12月14日 Web会議 (約30分) ※3
6	(現)NIHC※1/ (元)MIFFA※2	Aung Khin Myint ・(現)CEO/(元)会長	2019年9月17日・ミャンマー ヤンゴン市 (約1時間)
7	ヘラクレス株式会社	Tun Min Aung ・社長	2019年9月25日・ミャンマー ヤンゴン市 (約2時間)
8	株式会社エムケー	松川 和樹・ミャンマー副支店長	2020年12月14日 Web会議 (約30分) ※3
9	株式会社エムケー	平地 ・執行役員兼ミャンマー支店長	2020年12月14日 Web会議 (約30分) ※3

出典：筆者作成

※1 NIHC : National Infrastructure Holding Company

※2 MIFFA : Myanmar International Freighter Forwarders Association

※3 株式会社エムケー松川慎社長、中田常務、平地支店長、松川和樹副支店長へのインタビューは同時に実施

3.5 質問事項の概要

本事例の中心人物であるエムケー社の松川社長に最初のインタビューを実施するにあたり、日本の中小企業が国際化を志向し、国際合弁会社を設立し運営する流れを想定した下記の初期仮説を構築した。

まず、日本企業が、海外展開を志望し、対象国の検討や事前調査、パートナーの探索活動を開始する。一方で現地パートナーも同様に事業展開のための協業先や技術を探求している状態であり、何かしらの機会により両社は出会い、協業の検討を開始する。次に、両社の交流を経て信頼関係を構築する。そして、協議を重ねることで双方の持つ技術や経営資源などを理解し、協業によるメリットを発見する。双方が、描く事業の展開方針を合弁会社として実施するための協議を経て、合弁会社を設立し、実際の運用を開始する。実務上の課題を

克服しながら、実績を蓄積していく。実務の成功や失敗の経験を通して、今後の事業展開の方針や、次の展開に向けた双方の関係性を見直す。

これらの流れを大きく5つのステップに分解し、さらに日本企業とパートナーとのやりとりを図18に表す。



出典：筆者作成

図18 海外にて合弁会社を設立する際に想定される流れ

想定した海外展開の流れにおいて、どのような事象が実際に発生していたかを確認するため26問の質問からなる質問票を作成し、エムケー社松川社長へのインタビュー調査を実施した。インタビュー調査を通して、重要な役割を担った仲介者が存在することが明らかとなった。そこで、仲介者の視点で事象を調べるため、仲介者である中田氏、Aung Khin Myint氏の2名にもインタビュー調査をすることとし、松川社長及び中田氏のインタビュー調査結果を反映する形で、ヘラクレス社Tun社長、Aung Khin Myint氏への質問票を個別に作成した。さらに、松川社長、中田氏、平地ミャンマー支店長、松川和樹ミャンマー副支店長に対するグループインタビュー調査と、松川社長に対する追加インタビュー調査をWeb会議により実施した。なお、実際のインタビュー調査で使用した質問票を参考資料1から参考資料8に掲載している。

3.6 調査結果の分析計画

3.6.1 分析方針

Yin(2011)は、ケーススタディの主要な分析方法として以下のパターン適合、説明構築、時系列分析、プログラム理論モデルの4つがあると説明している。

- ・パターン適合：経験に基づくパターンを予測されたパターンを比較し、パターンが一致すれば、その結果がケーススタディの内的妥当性を高めるのに役立つものとなる。

- ・説明構築：理論的言明および初期仮説のもとケース分析を重ね、仮説の修正を繰り返して説明を構築する。

- ・時系列分析：ケーススタディの分析方法としての時系列分析は、一般的に統計学で扱われるものとは異なる。ケースにおける事象の関係について、経時的に詳細に追跡し、事象の因果関係や発生条件を「どのように」「なぜ」といった観点で整理して、ケーススタディの結論の基礎を構築する。

- ・プログラム理論モデル：パターン結合と時系列分析を組み合わせたプログラムによりケースを分析する方法である。複雑な事象の経時的パターンを予め規定し、ケースとの適合性を検証して事象の因果について経時的なパターンがあると主張する。

本研究は、事象の流れを把握したうえで、各事象の細部に踏み込んだ詳細な分析を行い、リサーチクエスチョンに対する回答を導く方針であるため、時系列分析および説明構築を採用する。

本研究では、まず事例全体の事象構造を把握するため、各種の資料および定性的データから事象間の因果関係を整理し、事象の時間的流れに沿って理解する。そのため、本分析は「時系列分析」に該当する。またさらに、質的分析では、事象から発見し、証拠を検討する中で、仮説が修正され、そして新しい視点から証拠が再検討され、繰り返しの作業を経て段階的に説明構築を行う。本研究の質的分析では、定性的データから、先行研究による理論的枠組みを手がかりに事象の背景にある概念構造の探索を通して回答を導く方針とする。

なお、佐藤(2008a)は、質的研究においては、2つのアプローチが存在すると説明している。先見的知識をもたずデータから事例の記述を概念的な記述に変換しながら理論構築に至る帰納的アプローチと、既存の理論的枠組みを前提知識に持ちデータを参照しながら理論を精錬する演繹的アプローチである。いずれのアプローチも質的分析の起点を説明する

ものであり、分析の過程で両アプローチは往還すべきもので優劣はないと主張している。さらに佐藤(2008b)は、質的研究において、事例の記述と理論的記述を研究者自身の個人的な意味世界を介して往還する作業が極めて重要な役割を果たすと述べている。このような分析の方針を佐藤(2002)は漸次的構造化法として、定性的分析を行う際には重要な発想であると主張している。本研究の質的分析は、既に述べたように、先行研究による理論的枠組みを手がかりにするので、演繹的アプローチに分類される。

上記の検討から、本研究では先行研究から得られた分析枠組みを使用して事例の記述を分析しながら、各 SRQ に対する問題または回答の構造化を同時並行的に行い、漸次的に回答を導く方針とする。

3.6.2 分析方法

時系列分析の方法について説明する。時系列分析の範囲は、エムケー社のミャンマー展開の検討開始時点から調査時点までの事象とし、松川社長へのインタビュー調査により把握できた事象の前後関係を整理したうえで、インターネットおよび印刷物を参照し、時間軸で事象を整理する。そして、中田氏、Aung Khin Myint 氏、Tun 社長、平地氏、松川和樹氏へのインタビュー調査において時系列分析の結果の正確性を確認したうえで、本研究に関わる主要な出来事の前後関係を抽出する。さらに、SRQ の分析において、主たる事象に区分し、分析単位に適合するよう割当てていく。

質的分析は、佐藤(2008a, 2008b)の著作を参考に質的データ分析のプロセスに従って実施した。以下の手順で SRQ ごとにコードマトリクスを作成し、継続比較法により概念モデルを構築する。

手順 1：インタビューで発話された音声データを全て逐語文書化（ミャンマー語は通訳により日本語に翻訳）

手順 2：文書から意味的なまとまりを切り取り、要約となる定性的コードを付与

手順 3：SRQ ごとに分析の枠組に基づいて概念カテゴリを作成

手順 4：定性的コードに概念カテゴリを割当

ここまでの手順で SRQ ごとに作成したコードマトリクスから、以降の手順で示す継続比較法により、概念モデルを作成する。

手順 5：各面談者の発言で共通する意味を見出して、概念カテゴリを特徴的な言葉に修正

手順 6：時系列分析の結果を参照し、時間の前後と事象の関係を考慮しながら、個別の概念カテゴリの間の因果関係を見出し分類及び階層化

手順 7：再度、定性的コードおよび概念カテゴリを比較し、カテゴリ間の抽象度が揃うよう概念カテゴリを修正

3.7 分析枠組の提示

3.7.1 先行研究の適用可能性と課題

1.4 節で提示したリサーチクエスションに対して、先行研究から得られる下記の知見が分析枠組みに適用できる可能性があると考えられる。

- ・ SRQ1 の BaGC の国際化のタイミングに関する分析において、国際化に関するプロセスを分析するモデルとして「諸力のモデル」及び「IEO モデル」の適用が期待できる。
- ・ SRQ2 の知識の定義およびそれらの変換に関する分析において、暗黙知/形式知の定義を含み、それらの変換を明らかにした SECI プロセスの適用が期待できる。
- ・ SRQ3 の SECI プロセスに対する信頼の影響に関する分析において、SECI プロセスを促進する役割を持つイネーブラーおよび信頼を含むケアの概念の適用が期待できる。さらに、信頼に関する詳細な分析において、Iivonen (2004)の経営戦略としての信頼構築 7 要素の適用が期待できる。

また、先行研究では以下の点で課題を有するもので、本研究に適用するにあたり注意が必要である。

- ・ IEO モデルは、企業家志向性に関するモデルであり、BaGC の内部要因の分析には有用であるが、事業環境など外部要因への分析に適用できるか不明である。
- ・ Oviatt・Mcdougall(2005)のモデルを拡張し、外部専門家の影響を加味した紫原(2017)の諸力のモデルでは、外部専門家の登用が前提とされており適用ケースが限定される。そのため、外部専門家を海外展開の一連のプロセスの中で活躍する一般的な外部人材と広義に捉える。

3.7.2 先行研究の可用性の確認

先行研究が示した各モデルについて、本研究への可用性について確認する。

国際化のタイミングを説明するモデルとして Oviatt・Mcdougall(2005)が提示した「国際化のスピードに影響する諸力のモデル（諸力のモデル）」及び、山本・名取(2014a)が構築した「国際的企業家志向性(IEO の形成と役割を説明した仮説モデル（IEO モデル）」の可用性について確認する。

Oviatt・Mcdougall(2005)が提示した諸力のモデルは、柴原(2017)による事例調査において外部専門家の役割の発見における基礎として使用され、414社のアンケート結果をもとに、外部専門家の役割を加味した拡張モデルが提案されている。また、Chetty・Martin(2014)は、国際化のスピードに関する23件の研究のレビューにおいて、国際化のスピードに影響を与える要素をモデルとして提示した数少ない研究に位置付けている。そして、「諸力のモデル」の3つの要素を取り入れたアンケート調査で、170社のスペイン中小企業の回答と、その内65%の会社に対するインタビュー調査により国際化のスピードに影響を与える要素が検証された。

山本・名取(2014a)が提示したIEOモデルは、山本・名取(2014b)により、学習志向性、市場志向性の概念を取り入れた分析枠組みによる3事例の調査を通じて検証された。その結果、国際企業家志向性、学習志向性、市場志向性の観点で新たなモデルを提示した。また、丹下(2015, 2016)は、既存の国際経営研究の成果が必ずしも中小企業に該当するものではない等の課題に対して、IEOモデルは既存の研究を中小企業において検証した成果であると述べ、山本・名取(2014a)の研究を支持した。

以上から、諸力のモデル及びIEOモデルは、後続の研究を通して検証されていることが確認できた。また、それら検証成果を確認すると、諸力のモデルはアンケート調査でモデル要素の有意性が確認されており、IEOモデルは中小企業を対象とした検証で適合性が確認されており、本研究で想定するBaGCの国際化の要素を分析する範囲において有用であると判断できる。

また、SECIプロセスに対するケアの影響に関するモデルの本研究への可用性について確認する。信頼がSECIプロセスの特定の段階へ及ぼす影響の研究として、Lee・Malik・Rosenberger・Sharma(2020)による、従業員と管理者における信頼が共同化に与える影

響の研究がある。SECI プロセスのうち共同化の段階で暗黙知の共有の際に社会的文脈に基づく信頼が強く影響することを主張している。Lee・Choi(2003)は、SECI プロセスとイネーブラーの 7 要素およびパフォーマンスからなる統合モデルを開発し、58 社の企業において検証し、信頼がイネーブラーを介して知識創造に影響を与える結果が確認されている。

以上から、SECI プロセス及び信頼の関係は、国際合弁企業を含む各種の場面で検証されており、ケアがイネーブラーを介して知識創造に影響している点も確認されていることから、本研究での可用性を有するものと考えられる。ただし、いずれの研究においても信頼について細分化した定義をしておらず、本研究はこの課題に対する試みである。

3.7.3 SRQ1 の質的分析における分析の枠組み

SRQ の分析を実施するにあたり、前提知識として活用する分析の枠組みについて説明する。

SRQ1 の分析に際して、図 11 で示した「諸力のモデル」及び、図 12 で示した「IEO モデル」をもとに分析枠組みを構築する。そして分析枠組みの概念カテゴリをもとに質的分析を実施し、概念モデルを作成する。

分析枠組みについて説明する。諸力のモデルは、柴原(2017)の解説にある通り国際企業家精神論の流れを作る契機となった研究である。BaGC の国際化に関する起業家精神の全体観のモデルから内部及び外部の要素の活用が期待できる。

また、山本・名取(2014a)の IEO モデルは、企業家の志向性に注目しながらも国際化のプロセスを説明するにそれだけでは不十分として要素を拡張して構築されたものである。IEO モデルは、内部要素の「意思決定の経験」「社会的ネットワーク」「組織構築」と、外部要素の「外部環境」の 4 要素により構成されており、国際化のタイミングである EO から IEO への変化には、「外部環境」の影響があるとしている。内部要因については、国内市場において蓄積/形成/構築し、海外市場で活用され、更新していくものとされている。内部要因の各要素について、海外市場での活用に至る過程を辿ることで、どのような要素がいつ国際化の加速に関係していたのかを発見することが期待できる。

両モデルは、内部要因である起業家または企業家の精神およびネットワーク、または志向

性に着目するとともに、外部要因である調整された知識または外部環境を構成要素に持つ点で類似している。しかし、諸力のモデルは BaGC の継続的変化の視点、IEO モデルは国際化の外部要因の視点、に不足があり相互に補完できると考えられる。

そこで、両モデルを対比して、主に IEO モデルを基礎としながら、共通または類似する諸力のモデルの項目を対応させる形で、表 2 の対応表に整理した。「a. 経営者の意思決定の経験」「b. ネットワーク」「c. 組織および企業の能力の構築」「d. 外部環境の動向」の 4 つの観点に整理した。この 4 つの観点は、質的分析の演繹的アプローチで使用される分析枠組（概念カテゴリ）となる。

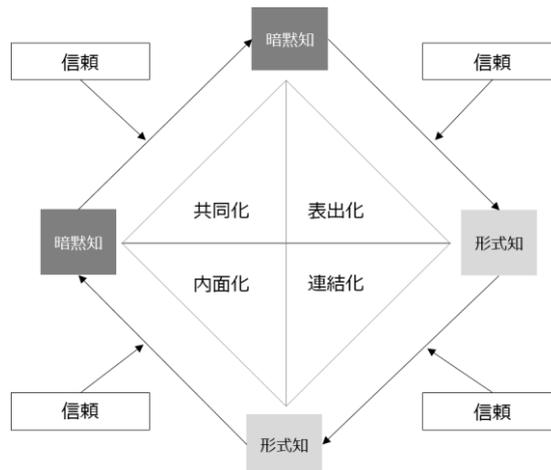
表 2 IEO モデル・諸力のモデルから構築した分析枠組

IEO モデルの要素	諸力のモデルの要素	分析枠組（概念カテゴリ）
意思決定の経験の蓄積 or 活用	企業の好機、競争的動機	a. 経営者の意思決定の経験
社会ネットワークの形成 or 活用	調整されたネットワーク	b. ネットワーク
組織構築 or 組織の活用	利用可能な技術	c. 組織および企業の能力の構築
外部環境	調整された知識	d. 外部環境の動向

出典：Oviatt・Mcdougall(2005), 山本・名取(2014a)をもとに筆者作成

3.7.4 SRQ2・SRQ3 の質的分析における分析の枠組み

SRQ2、SRQ3 の分析で用いる分析枠組を、2.3.3 項から 2.4.2 項までの先行研究をもとに図 19 に提示する。



出典：野中・竹内(1996)、Krogh・Ichijo・Nonaka(2000)をもとに筆者作成

図 19 信頼作用を考慮した精緻化 SECI モデル

分析枠組の基礎として①SECI モデルを設定し、モデルの各フェーズにおいて②信頼の構造、③経営戦略としての信頼構築、それぞれの要素が推進要素としてどのように作用するかを記述する。具体的には、共同化における暗黙知の共同に寄与した信頼、表出化における暗黙知の形式知化に寄与した信頼、連結化における形式知の連結に寄与した信頼、内面化における暗黙知の生成に寄与した信頼を明示している。本分析枠組みは SRQ2 及び SRQ3 における質的分析で使用する。

3.7.5 本研究の流れ

3.7.3 項及び 3.7.4 項にて述べた SRQ ごとの分析枠組と 3.6 節の分析計画を整理し、本研究の流れを図 20 に示す。

SRQ1 では、3.7.3 で構築した表 2 の「IEO モデル・諸力のモデルから構築した分析枠組」を使用した質的分析を実施する。SRQ2 及び SRQ3 では、3.7.4 項で構築した図 19 の「信頼作用を考慮した精緻化 SECI モデル」を使用した質的分析を実施する。SRQ の回答を導いた後に、各分析に対する考察を加え MRQ 回答を導く。そして、MRQ 回答をもとに理論化を試み本研究の成果を纏める。

研究の構成	本論文の記述		
MRQ	ボーンアゲイングローバル企業は、信頼を活用した SECI プロセスにより、どのように国際合併事業を成功させていったのか？		
SRQ	SRQ1:国際化のタイミングはいつか？	SRQ2:どのような SECI プロセスを経ているのか？	SRQ3: SECI プロセスにおいて、信頼はどのような役割を果たしていたのか？
分析方針	分析枠組による質的分析 ・ 諸力のモデル ・ IEO モデル	分析枠組による質的分析 ・ ケア（信頼）の影響を考慮した SECI プロセス	
分析	分析枠組みを使用した質的分析	分析枠組みを使用した質的分析	SRQ2 分析結果に加えて livonen(2004)の信頼 7 要素による質的分析
SRQ 回答	SRQ1 分析から導出	SRQ2 分析から導出	SRQ3 分析から導出
考察	国際化のタイミングの仮説モデル	<ul style="list-style-type: none"> ・ 暗黙知の乖離 ・ 暗黙知の再共有 ・ 信頼関係の変化 	
MRQ 回答	すべての SRQ の回答・考察から導出		

出典：筆者作成

図 20 SRQ と分析枠組みの対応及び本研究の流れ

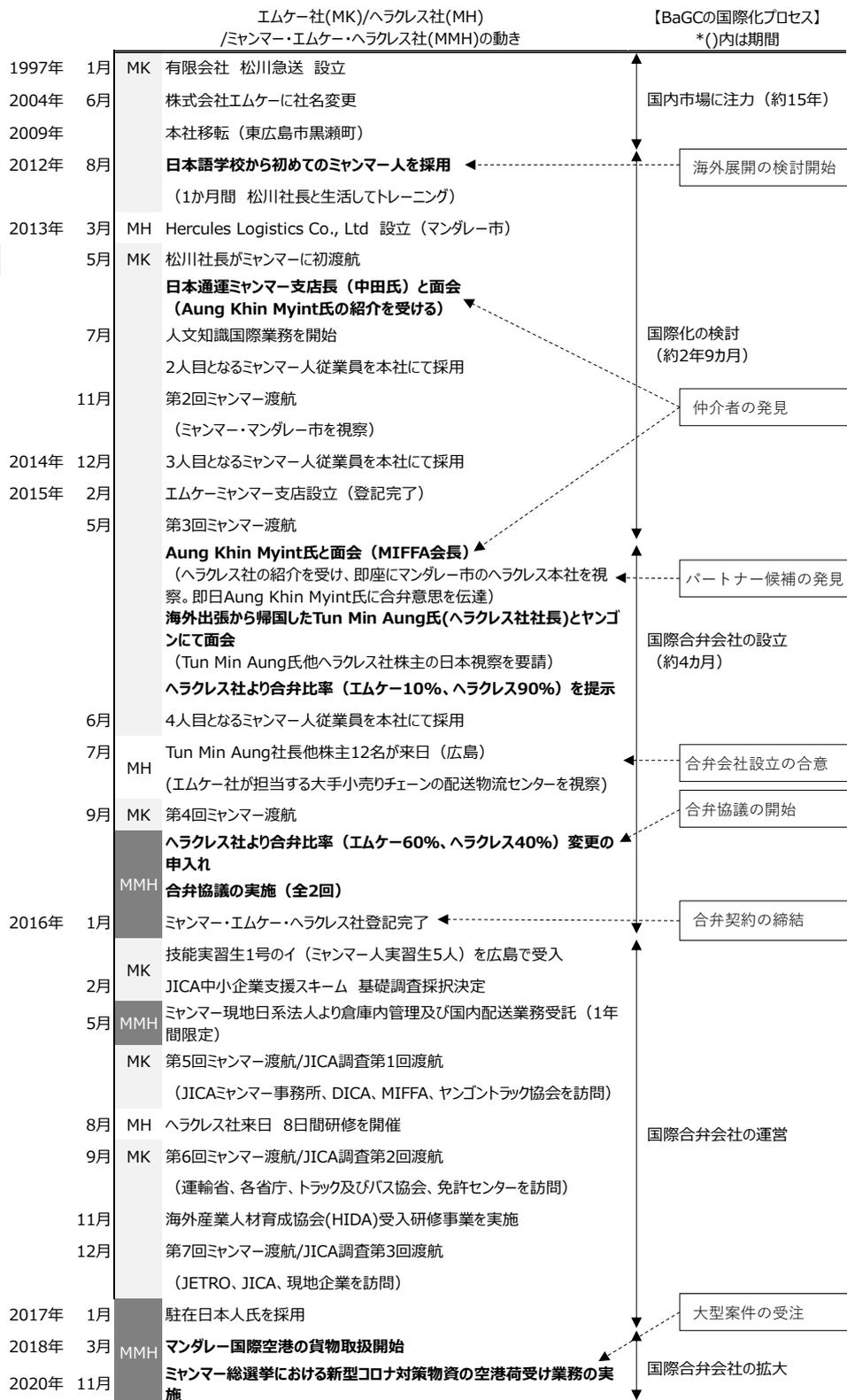
第4章 分析結果及び考察

本章では、BaGC であるエムケー社が、ミャンマーにおいてヘラクレス社と設立した国際合弁会社ミャンマー・エムケー・ヘラクレス社の事例について分析する。そして、分析結果から、BaGC の国際化タイミングモデル、信頼の知識創造に与える影響について考察する。

4.1 時系列分析の結果整理

収集した資料及びインタビュー調査結果をもとに、エムケー社(MK)、ヘラクレス社(MH)、そして合弁会社であるミャンマー・エムケー・ヘラクレス社(MMH)において、創業から海外展開の開始、合弁会社設立、および運営までに発生した事象を時系列に整理した。

エムケー社は 2012 年から海外展開の検討を開始しており、松川社長が知人へ海外展開について相談したことを契機として、日本語学校で就学していたミャンマー人の紹介を受け、日本で採用したことからミャンマー国への展開が開始している。その後、ミャンマーへ渡航し、当時ミャンマー国際物流協会(MIFFA : Myanmar International Freight Forwarders Association)の会長であった Aung Khin Myint 氏よりヘラクレス社の紹介を受けた。一方のヘラクレス社はマンダレー市に本社を置く 2013 年創業の物流会社で、創業当初に Aung Khin Myint 氏の物流セミナーを聴講し、氏にコンサルティングを依頼したことを契機に関係を持ち、その後顧問に迎え入れていた。そして、両社は Aung Khin Myint 氏の仲介で知り合い合弁会社を設立することとなった。詳細な事象の時系列と図 7 に示した BaGC の国際化プロセスの対応を図 21 に整理した。



出典：筆者作成

図 21 ミャンマー・エムケー・ヘラクレス社の時系列分析

図 21 の時系列のうち主要な事象 11 項目を、下記に説明する。

①海外展開の検討を開始する：エムケー社は、1997 年の創業から、徐々に会社の規模を拡大させ、2009 年に本社移転し、新規市場の開拓を狙っていた。市場の検討を進める中で、ベトナム、ラオスを対象に検討していたが、商圏、規模、及び優位性の観点で妥当ではないと判断し、知人に相談を重ねる中で、ミャンマーに注目するようになる。松川社長は、海外展開を開始するためには、現地活動の協力人材を内部に育成する必要があると考えていた。そこで、知人の紹介により、日本語学校を卒業したばかりのミャンマー国人材を雇い入れた。エムケー社にとって初の外国人従業員であり、当人にとっても初めての日本就労であることから、トレーニングの意義も合わせて社長の自宅に 1 カ月間同居して、社長自ら生活をともにした。松川社長は、1 カ月の同居の経験によりミャンマー人の生活様式や文化・民族性を学んでいった。そして彼らを従業員として、自社採用する場合にどのように現地に展開するかヒントを掴んでいた。エムケー社は 2013 年に技術・人文知識・国際業務によるミャンマー人従業員の本社採用を開始した。そして、2014 年以降もミャンマー人従業員の採用を拡大させていくが、ミャンマー人従業員に対する印象を次のように語っている。

「真面目な人がいる。私が自分で言うてはならないが、うちの管理者はものすごく真面目で、作業をしている真面目な人が多い。よく働く。～中略～無駄がない非常に真面目である。これはすごいと。最初に言ったが、ミャンマーの男の人は真面目な人が多い。要領悪いとか言う人が多いが、全然違う。」(松川社長インタビュー回答)

さらに、2016 年には、ミャンマー人への日本語教育まで含めた技能実習生の単独受入へ採用を発展させ、ミャンマー人による物流技術の教育体制を整備していった。これは、ミャンマーより技能実習生を日本本社で受け入れて、合併会社のマネージャーを育成するモデルであるが、そのための本社受け入れ人材育成は 2012 年に既に開始されたものであった。

②仲介者を発見する：松川社長はミャンマー国への展開可能性を検討するにあたり、日本で情報収集を行っていた。まず、ミャンマーに先に進出していた物流大手企業である日本通運に相談していた。エムケー本社が置かれている敷地は、日本通運の事業用地と隣接しており、エムケー社にとって最も相談しやすい先行企業であった。そこで、広島県の日本通運の事務所を訪問した松川社長は、日本通運ミャンマー支店長であった中田氏の紹介を受ける。中田氏は、ミャンマー支店の設立時点から駐在しており、ミャンマーにおける物流業の先駆者でもあった。2013 年 5 月に初めてミャンマーに渡航した松川社長は、中田氏と面会しミ

ヤンマーの物流業に関する課題や可能性などについてアドバイスを受けた。そして、そのアドバイスをもとにミャンマーのパートナー会社を探索するため、渡航を重ねている。しかし、日本から出張して短期滞在を繰り返すだけでは確信できるパートナーを発見することはできなかった。活動に行き詰まりを感じ始めた松川社長は、2015年に改めて中田氏にパートナー探索について相談することとした、海外展開を実現しようと粘り強く活動する松川社長を評価した中田氏は、ここで当時MIFFA会長であったAung Khin Myint氏を紹介した。限られた旅程の中であったが、松川社長は、帰国の前日夜に面会のアポイントを取り付けて面談した。

③パートナー候補を発見する：Aung Khin Myint氏に面会し、合弁会社の候補としてヘラクレス社の紹介を受けた松川社長は、即断で翌日にヘラクレス社の在籍するマンダレー市へ渡航することを決定した。訪問の当日はTun Ming Aung社長がバンコク出張で不在であることが事前に分かっていた。しかし、松川社長は国内での物流事業の経験から、「オフィスを見れば、その会社の気合がわかる」との信条を持っており、視察のためにマンダレー市を訪問した。そして、ヘラクレス社の玄関、オフィス、車両の様子からパートナーとしての能力を推量して合弁企業を設立する意思決定をした。ヘラクレス社を視察した当日帰路の機中で、その意思を固めた旨をAung Khin Myint氏に伝達した。当時の出来事を振り返って松川社長は次のように語っている。

「中田さんの紹介でAung Khin Myintさんと夜の6時ぐらいホテルのロビーで話しして、じゃあ（筆者補足：松川社長は、）翌日飛行機で帰るのに、『予定変更してマンダレー行くよ』と、その、Aung Khin Myintさんも『俺も行くよ』と、その時に“あ、これは何かいけるんじゃないかな”と。」（松川社長インタビュー回答）

④合弁会社設立の合意：松川社長は、ヘラクレス社の合弁会社の設立の意思を問う前に、自社の能力を評価してもらう必要があると考えていた。そこで、ヘラクレス社に自社の設備および運営の様子を見て、合弁の意思決定をしてもらうため、日本視察を、エムケー社の費用負担で実施した。

視察前にヘラクレス社が提示していた合弁資本比率は、エムケー社10%、ヘラクレス社90%であった。しかし、視察を通してエムケー社の物流技術を理解した後は、エムケー社に合弁会社の技術的な教育・指導・運営を委任すべきとの認識に変化した。そして、株主含むヘラクレス社の関係者は合弁協議の実施について同意し、合弁会社の設立にむけて準備

を開始した。

⑤資本比率の変更：合弁協議のためにミャンマーに訪問した松川社長に対して、資本比率をエムケー社 60%、ヘラクレス 40%に変更したい旨の申し出がヘラクレス社からあった。これは、合弁会社の運営について主導権をエムケー社に譲るもので、ヘラクレス社からエムケー社に物流事業の指導を乞う姿勢の表れであった。

⑥合弁協議：両社の社長および顧問、そして外部人材、弁護士、通訳の出席のもと対面による合弁会社の設立協議が実施された。合弁会社における両社の役割について意見が交わされ、双方の負担事項の合意がなされた。事前に計画し調整されたうえで協議は開始されたものの、詳細な負担事項の協議において衝突が発生した。エムケー社として譲歩できない事項であり、言葉を尽くして説明するが言語の障壁もあり理解されず、感情的な議論なりつつあった。当事者同士では議論が進まず、外部人材が場をとりなして鎮静化され双方妥協点の協議に移ったことで合弁協議決裂の危険性は回避された。

⑦国際合弁会社の体制構築：日本における本邦研修の実施や現地における従業員トレーニングを実施し、運営の体制を構築していった。同時に、JICA 中小企業支援スキームを活用し、現地調査を実施する中で国際合弁会社の事業環境を調査し、サービス拡充、販路開拓、許認可申請、課金スキーム構築などを進め、ビジネスモデルを精緻化していった。

⑧国際合弁会社の運営における課題解決：ミャンマー・エムケー・ヘラクレス社が営業を開始し、運営上で様々な課題が発生した。社員に対する安全意識の啓蒙から、物流技術の基礎知識に関する教育や、効率化のための投資など、両社の緊密な協議が求められる場面が多く発生した。これら課題に対して、双方の提案を交互に試行しながら納得のいくプロセスを経て解決策を導いていった。

⑨事業の拡大：設立後は双方のネットワークから運用・配送関連の案件を個別に受注し着実に拡大していた。そして、エムケー社の営業活動により、それまでと異なる業務領域のマンドレー国際空港の貨物取扱業務を受託した。陸路の都市間輸送を主力としていた事業に対して、新しく構内貨物の取り扱い業務という大型案件を加え、事業拡大に前進した。

⑩両社の展望の相違が見え始める：操業の安定化および業務拡大に進む一方で、(ミャンマー・エムケー・ヘラクレス社とは異なり)ヘラクレス社の投資としてヤンゴン市の空港近辺に事業用地を取得した。かねてよりエムケー社はマンドレー市での倉庫の拡充を希望していたが、聞き容れられない形となった。しかし、合弁契約上は、アセット提供はヘラクレ

ス社の役割であったため、エムケー社も強硬な反対姿勢を取ることはなかった。マンダレー市とヤンゴン市は約 650km 離れており両社の地理的な戦略に相違があることが判明した。

①大型案件の受注：新型コロナウイルス感染の世界的に拡大する中で、2020 年 11 月にミャンマーで総選挙が実施された。投票所では感染対策のための物資を配備することが求められた。そこで、政府は対策物資を海外から緊急的に輸入し、北部はマンダレー市、南部はヤンゴン市を拠点に全国へ展開することを計画した。このうちマンダレー国際空港の荷受け及び荷捌き業務をミャンマー・エムケー・ヘラクレス社が受託した。コロナ禍により営業拡大に苦戦する中での大型案件の受注であった。

本事例の一連の動きを概念化し図 18 の初期仮説を更新したものを図 22 に示す。本事例は、I. 国際化の構想、II. 国際化の活動、III. 国際合弁会社の設立に向けた計画、IV. 国際合弁会社の設立に向けた協議、V. 国際合弁会社の運営・安定化、VI. 国際合弁会社の維持・拡大の段階に分かれ、図中で上から下に動きが遷移する。

I. 国際化の構想：エムケー社が海外展開を模索する中で、知人を辿りながら学習し、仲介者より紹介を受けてパートナー候補を発見する。

II. 国際化の活動：パートナー候補から合弁会社設立の意思を引き出すために協議や視察の機会を設定し、関係を形成する中で合意を引き出していく。

III. 国際合弁会社の設立に向けた計画：双方の保有資源を勘案しながら役割や提供資源を検討しながら合弁契約書の素案を作成し、合弁協議を開始する

IV. 国際合弁会社の設立に向けた協議：事業を実施するための各社の役割および提供する資源を詳細に協議し、合弁会社設立に至る。

V. 国際合弁会社の運営・安定化：課題観の共有から、解決に向けた協議および試行錯誤を経て解決策を導き、創業初期の運用を安定化させていく。

VI. 国際合弁会社の維持・拡大：案件の実績を重ね、規模を拡大させたことで、各社で次の展開を構想しはじめるが、認識に相違が表れ始めた。

国際化プロセス	事例の段階	関係者の動き			
国際化検討	I. 国際化の構想	海外企業との協業志望 日本企業紹介	パートナー	仲介者 仲介者による紹介	日本企業 海外展開志望し市場調査 パートナー探索
	II. 国際化の活動	株主調整 日本視察 合併提案の受話	パートナー	相手への評価	日本企業 合併提案視察開催
国際合併会社の設立	III. 国際合併会社の設立に向けた計画	合併事業の方式・役割・提供資源を検討	パートナー	相手の資源を勘案	日本企業 合併事業の方式・役割・提供資源を検討
	IV. 国際合併会社の設立に向けた協議	合併条件の提示/主張/妥協	パートナー	合併協議	日本企業 合併条件の提示/主張/妥協
国際化	V. 国際合併会社の運営・安定化	問題/課題の発見 課題解決策の提示 協議・譲歩・主導	パートナー	課題解決	日本企業 問題/課題の発見 課題解決策の判断 協議・譲歩・主導
	VI. 国際合併会社の維持・拡大	ネットワーク活用 次の展開を構想	パートナー	認識の相違	日本企業 ネットワーク活用 次の展開を構想

出典：筆者作成

図 22 エムケー社の海外展開の時系列分析

4.2 海外展開のタイミングに関する分析

本節以降は、SRQ1, 2, 3 の質的分析について説明する。まず、本節では、SRQ1 である、BaGC の海外展開のタイミングに影響を与えた要素について、インタビュー回答を分析する。本分析は、中小企業が海外展開を決定するタイミングではなく、海外展開に成功した BaGC のタイミングについて分析するものである。そのため、分析の対象範囲は、展開する主体の事情のみではなく、展開先である海外の状況までを含む。したがって、インタビュー回答データについては、表 1 に記載した 6 名を対象とし、事例を振り返って国際化のタイミングに関係していたと判断できる要素を分析する。

また、企業活動の方針決定には、企業の規模に関わらず決定に至る手続きが必要であり、国際化のタイミングも手続きを経て決定されるものである。そのため本分析では、国際化のタイミングの手続きは、4.1 節の結果から、経営者が今後の可能性として I. 国際化の構想を始め、事業成立の可能性調査などの II. 国際化の活動を実施し、その結果のもと投資の決

断となる「合併会社設立の合意」までを対象とする。

4.2.1 分析枠組みによる質的分析の方法

SRQ1 の分析に際して、表 2 の分析枠組みをもとに、「a. 経営者の意思決定の経験」「b. ネットワーク」「c. 組織および企業の能力の構築」「d. 外部環境の動向」の要素を概念カテゴリとして使用する。概念カテゴリの視点で該当する記述をインタビュー回答の記述の中から抽出し、3.6.2 項の分析手順に従って分析枠組みの概念カテゴリ別に概念モデルを作成した。そして、概念モデル間の関係を分析し、本事例の国際化タイミングを説明するモデルを構築した。

4.2.2 質的分析

以下に分析枠組みの概念カテゴリ別の概念モデルを説明する。なお、定性的コード、概念カテゴリ、発言数を整理した一覧表は参考資料 9 から参考資料 13 に掲載した。

3.7.3 及び 4.2.1 項で述べた通り、分析枠組は 3 つの内部要因と 1 つの外的要因から構成しており、内部要因については、いかに海外展開の活動に活用されていたかについて分析する。外部要因については、いかに海外展開の活動に影響していたかについて分析する。

a. 経営者の意思決定の経験

中小企業の経営者の能力や信念は、意思決定のみならずネットワークや組織・能力構築に影響を与える要素と考えられる。そのため、先行して国内市場の経験において、経営者に蓄積された能力や信念を表す概念モデルを作成した。

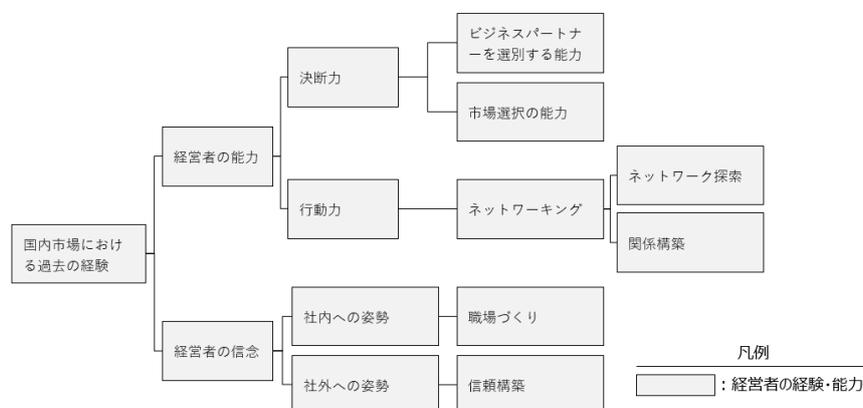
エムケー社の松川社長は、過去の成功または失敗の経験を通じて、経営者個人の能力および信念を蓄積した。創業期において、取引相手が一方的に提示した条件を受諾したことにより、不利益を被ったことを教訓としていた。そのため、取引や協力関係を結ぶ相手に対しては、「長期的に信頼関係が継続できそうな相手か」を直観的に判断する能力を養っていた。また、創業から 15 年かけて徐々に物流事業を拡大させる中で市場を調査し、次の進出分野を見定める能力も養っていた。軽トラックによる法人宅配事業から開始し、従業員を雇い入れて一般貨物事業にシフトしている。さらに、荷主のニーズを掴んで冷凍/冷蔵食品の配送

事業にも拡大する中で、現在の主力事業である大手小売チェーン店舗の配送事業の市場を獲得している。物流事業の中でも会社の規模と能力に合わせて市場を選択する能力を養っていた。

市場選択・規模拡大の経験の中で決断力を養うと同時に、行動力も養っている。特にスピードが早く、取引・交渉や相談の現場で、契約書の作成指示や他案件への巻き込みなどの次の機会行動を起こしている。スピード感ある行動の結果、市場の情報を共有する同業他社の関係構築や、ビジネス機会のある相手の紹介、さらに社員の獲得に繋がっている。

信念については、社内外に対する適切な振る舞いとしての姿勢を確立していた。社外に対しては、自身の「真剣さ」を重視しており、相手の信頼を得て、行動を促す要素であるとの信念を持っている。また社内に対しては、「士気」を重視しており、どのように社員に説明し、やる気・やりがいをもたせ、仕事に取り組んでもらうかが大事であるとの信念を持っている。

これら要素が海外展開の行動を開始し、選択及び行動が求められた場面で判断の基礎となっていた。「ビジネスパートナーを選別する能力」「市場選択の能力」が成熟し、「社外への姿勢」「社内への姿勢」が高まっている状態であることが国際化のタイミングを判断する要素になる。図 23 に意思決定の要素を構造化した概念モデルを表す。



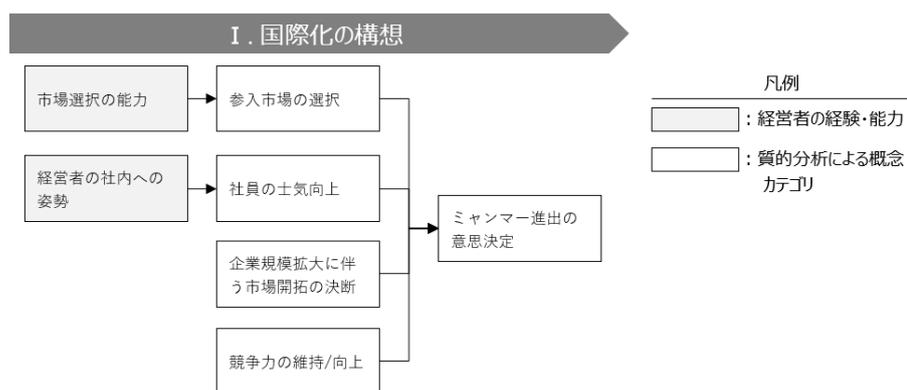
出典：筆者作成

図 23 国内市場における過去の経験と意思決定に関する概念モデル

続いて、松川社長がどのように海外展開を検討し、ミャンマー国市場への進出を目指したかの過程を構造化した。エムケー社は、会社規模の拡大に従い、新規市場を開拓する必要性が生じ、国内外を広く視野に入れた検討を行った。その際に、松川社長は、いかに競争力を向上させ、かつ社員の士気向上も実現させるかと考えた結果、海外展開に解を見出し、国際

化の構想に至った。BaGC の成長に伴い市場開拓の決断と、途上国市場の選択を経て、ミャンマー市場に絞り込み、進出の意思決定に至った。

図 24 に国内市場における過去の経験の構造と国際化のタイミングに係る要素の関係を表した概念モデルを示す。



出典：筆者作成

図 24 国内市場における過去の経験に関する分析に基づく概念モデル

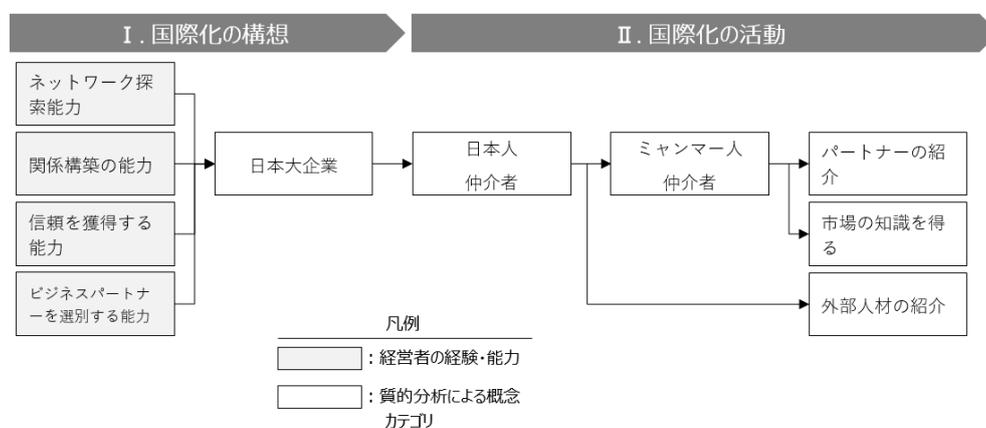
b. ネットワーク

松川社長は、ネットワークを辿る中で、信頼できる人物を見極め、その振る舞いにより相手からの信頼も得て、積極的な協力者へと変化させていった。松川社長は、海外展開を構想し、活動を開始するにあたり近隣の同業大企業である日本通運に打診することから始めていた。日本通運からは、事業所の借地から始まる長年の取引で地域の協力会社としての信頼を獲得していた。また、同業の先達として様々なアドバイスを受けることができる相談相手でもあった。そして、日本通運は先行してミャンマー国に進出しており、ミャンマー進出の相談をしたところ、日本通運ミャンマー支店の紹介を受けることができた。

松川社長は 2013 年 5 月ミャンマーへの初渡航において日本通運のミャンマー支店に訪問し、当時ミャンマー支店長であった中田氏に初面会した。そして、面談する中で人物・知見・人脈ともに信頼できる人物であると直観し、以後のミャンマー進出活動は中田氏を頼りに展開していく。そして、2 年間かけて国際合弁事業のパートナー探索を進めていたが、適切な候補が発見できずにいた 2015 年 5 月に改めて中田氏に現地の知見者の紹介を依頼し、当時 MIFFA の会長であった Aung Khin Myint 氏の紹介を受けた。中田氏にとって MIFFA 会長という重職者の紹介は、責任の伴うリスクある行動であったが、2 年間にわたる松川社

長の真剣な行動を評価し、引き受ける決断に至った。MIFFA はミャンマー貨物輸送に関わる業界団体で、会長である Aung Khin Myint 氏は市場の知識及びネットワークに最も精通した人物である。Aung Khin Myint 氏は、松川社長よりマンダレーで物流事業のパートナーを探索している相談を受けて、即座にヘラクレス社を候補に挙げ紹介した。翌日にはマンダレー市への視察を実施し、急速に国際合弁会社の設立に発展していく。

日本人仲介者から、現地の市場において強力なネットワークを有する仲介者の紹介を受けたことで、活動が大きく前進して行く。特に現地ネットワークに精通した仲介者の紹介がトリガーとなって急速な国際化に進んでいった。



出典：筆者作成

図 25 ネットワークに関する分析に基づく概念モデル

また、仲介者からは、市場の知識のみならずビジネスアイデアも学習し、さらに外部人材およびパートナー候補の紹介も受けていた。外部人材は JICA 中小企業支援スキームの公的資金を調達し、現地での国際化の活動の資金的な後押しにも貢献した。

図 25 にネットワークが国際化のタイミングに関わる概念モデルを示す。

c. 組織および企業の能力の構築

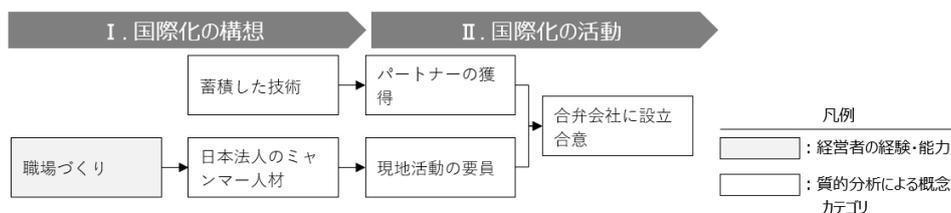
2012 年にミャンマー国を対象に検討を開始した松川社長は、日本語の話せるミャンマー人を日本の本社で採用することから着手した。静岡県で人材を採用したこともあり、住居の定まるまでの 1 カ月間は松川社長の自宅で生活をともにした。当時を振り返って松川社長は、当 1 カ月を全力投球でのトレーニング期間であったと語っている。特に松川社長は、ミ

マンマー人の真面目さに注目した。指導を素直に聞き容れて忠実に実践する姿や、忍耐強く継続する姿勢に感心していた。一方で、他人に対して、強い態度が取れず、管理者に不向きな面も発見した。また、サンダル履きのまま平気で力仕事をすることや、身近な木材で重量物を動かそうとする安全意識の違いも理解していった。松川社長のトレーニングを通して、物流技術及びエムケー社の文化を学んだマンマー人従業員は、松川社長のマンマー渡航に同行し、現地企業のアポイント等の活動の手配を担当するなど、国際化の活動の要員に成長している。

物流サービスを提供するためには、設備や機器の技術のみでなく、提供する人間の教育も重要である。エムケー社は、国内市場での経験から、配送センターの施設やトラック・倉庫等の設備を整備し、さらに安全かつ効率的な運用技術を追及してきた。トラック等の資機材は遠方に出張し、中古品を調達して自社整備する技術も備えている。配送設備の運用や安全管理についてはルール化され、明文化した原則事項は事業所の壁に張り出されている。オフィス内の通路には物を置かず、整理・整頓が行き届いている。筆者が訪問した日は雨天であったが、入口床に水滴を残さぬよう掃除されており、日頃からの安全への配慮も伺われた。また、梱包・積載・配送等の作業は効率性を追求した手続きが体系化されており、従業員の動作にアイドリングが発生しないように設計されている。これらを総合した技術力がパートナー企業に対して技術力を証明するものとなり、合弁意思を引き出す鍵となっていた。物流技術における資源は、倉庫や配送施設などの物的資源のみでなく作業員の技術力が大きな割合を占める。それらの要素となる作業効率化および安全管理には教育および体制を必要とし、構築には一定の時間を要するものである。

以上のマンマー人従業員のポテンシャルの発見、国際化の活動要員の成長、およびパートナーの意思決定の要素から、本格的に合弁会社を設立合意に至った。

図 26 に組織及び企業の能力の構築が国際化のタイミングに影響した概念モデルを示す。



出典：筆者作成

図 26 組織及び企業の能力の構築に関する分析に基づく概念モデル

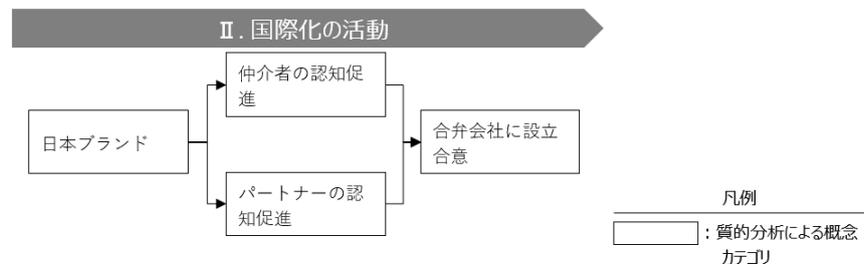
d. 外部環境の動向

取引先や顧客等からエムケー社に海外展開を促すといった、直接的な外部環境の要素は発見されなかった。しかし、エムケー社の国際化のタイミングに何かしらの外部環境の影響があるとするならば、それは、設立合意までの間にあると考えられる。エムケー社の国際化の活動は、合併会社の設立合意の時点から、本格的な事業化の動きに移行している。そこで、エムケー社の国際化の活動に対する外部環境の影響が合併会社の設立合意までにあったかを分析した。合併会社の設立合意は、パートナーの合意によって成立する。国際化の構想及び活動の間には、日本人仲介者、パートナーを紹介した現地仲介者とパートナー会社の社長の3者が存在する。

現地仲介者およびパートナー候補は、面談する前から日本企業の物流技術に対して信頼を持っていた。日本ブランドは、ミャンマーにおいて物流以外の多くの分野で確立されており、ミャンマー企業から見て多く存在する海外企業の中でも、日本企業と合併会社を設立する大きな理由であった。仲介者である Aung Khin Myint 氏は、MIFFA 会長として日本での研修を受講し、さらに日本でミャンマー物流業界のポテンシャルについて講演を行うなど、日本の物流業界と交流を重ねており、日本の物流技術について深い理解を持っていた。また、ヘラクレス社の Tun 社長は、日本への渡航や物流会社との交流はなかったが、ヘラクレスで使用しているトラックなどの日本製品や、ミャンマー国で交流のあった他業種の日本企業の就労態度や日本文化に対してブランド意識を抱いていた。また、顧問である Aung Khin Myint 氏を通して間接的ではあったが日本の物流技術も理解していた。

そして、日本企業の技術力は、日本におけるエムケー本社の視察を通して証明され、Tun 社長の意思判断を引き出していった。

図 27 に外部環境の動向が国際化のタイミングに影響した概念モデルを示す。

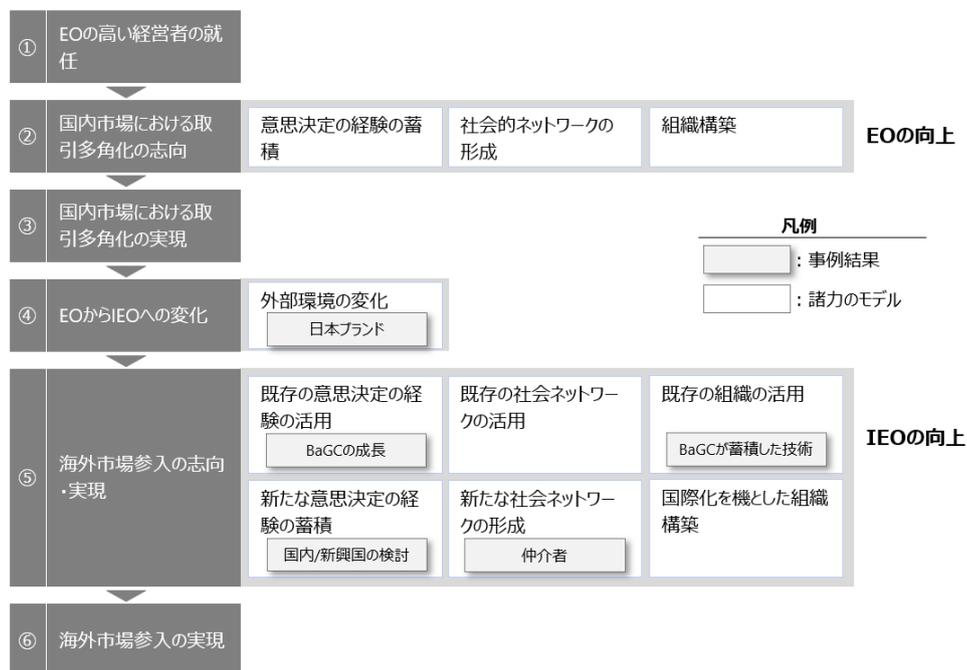


出典：筆者作成

図 27 外部環境の動向に関する分析に基づく概念モデル

4.2.3 SRQ1 への回答

国際化のタイミングに影響を与えた要素を IEO モデルから考察する。IEO モデルでは、海外市場の参入で活用される、経営者の意思決定の経験の蓄積、社会ネットワークの形成、組織構築の能力を国内市場で養い、外部環境の変化を受けて IEO へ変化すると説明している。本事例の分析で述べた BaGC の成長に対して、過去の意思決定の経験により形成した判断基準を国際化の意思決定に反映していた。また BaGC の成長及び国内/新興国の検討は、新たな意思決定の要請に基づくものであった。国内のネットワークを通じて仲介者を獲得しており、新たな現地ネットワークを形成し、国際化の活動を推進した。BaGC が国内市場の経験で蓄積した技術は、合弁会社設立の決断の際にパートナーの意思決定の促進に活用されている。また、外部環境としての日本ブランドは、浸透度が国際化のタイミングに影響していた。IEO モデルと本事例分析の結果の対応を図 28 に表す。



出典：山本・名取(2014a)をもとに筆者作成

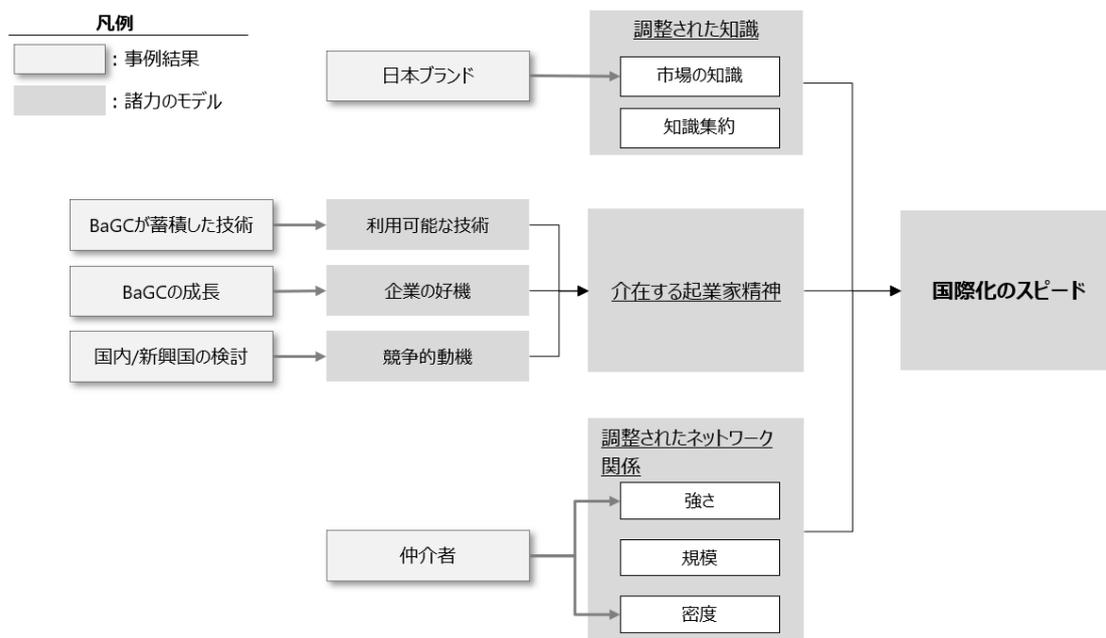
図 28 IEO モデルから「国際化のタイミング」についての考察

従って、IEO モデルをもとに国際化のタイミングを考察した場合、海外市場参入の志向及び実現において、既存または新規の要素にタイミングに関する要素を持ち、また外部環境として間接的に影響する要素もあったと確認できる。

また、諸力のモデルから国際化のタイミングに影響を与えた要素を考察する。事例分析の結果から、モデルに該当する箇所を記載したものを図 29 に示す。

中村(2015)の指摘する通り、諸力のモデルでは国際化のタイミングおよびスピードが区別されていない状態であるが、筆者が定義した国際化のタイミングに沿って分析した場合、全ての要素で適合することが明らかとなった。

「BaGC の成長」「国内/新興国の検討」は BaGC にとって内部的な背景である。「BaGC が蓄積した技術」は、国際化のタイミングを主体的に検討するうえで、成熟度により、時宜を判断すべき要素である。「日本ブランド」は、BaGC にとって外部的な要素であるが、浸透度は海外展開の成否を左右しうる重要な要素である。また浸透には、業界団体の国際活動により一定の時間を要するもので、BaGC が属するような成熟産業に共通した性質でもある。「仲介者」は、適切なパートナー企業に出会うための要であり、さらに BaGC にとって事業知識の提供者の存在でもある。国際化のタイミングにおいて、プロセスを加速する重要な要素である。

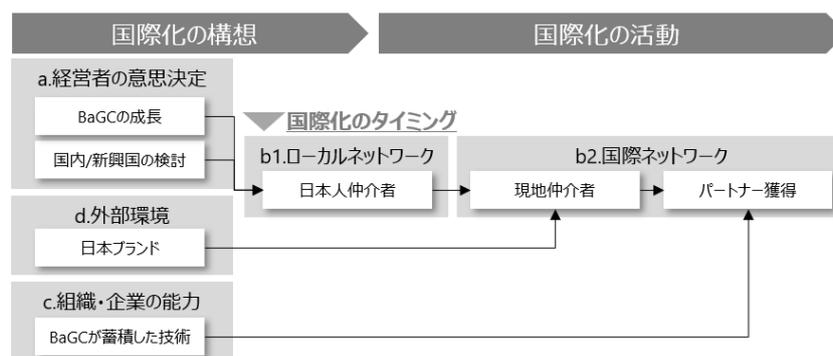


出典：Oviatt・Mcdougall(2005)をもとに筆者作成

図 29 「諸力のモデル」から「国際化のタイミング」についての考察

以上、エムケー社の①国際化の構想及び②国際化の活動において、国内市場の経験で蓄積した内部要因をどのように活用し、また外部要因がどのように影響したかを分析した。国際化の構想において、a.経営者の意思決定は、「BaGC の成長」と「国内/新興国市場の検討」に対してミャンマー市場を目指す決定が行われ、②国際化の活動を開始させていた。b.ネットワークは、日本国内のローカルネットワークから現地の国際ネットワークに接続し、「現地仲介者」に出会い、パートナー獲得に至っていた。c. 組織および企業の能力の構築は、国内市場で「BaGC が蓄積した技術」が、パートナーの合弁設立の合意を促す材料となっていた。d. 外部環境の動向は、「日本ブランド」が、先行して現地仲介者及びパートナーに認知されていたことで、エムケー社の技術に対する理解を支援していた。

これらを図 30 に整理し、以下に各要素について説明する。



出典：筆者作成

図 30 国際化のタイミングに影響した要素

1) BaGC の成長

エムケー社は、創業時点から広島県を拠点とする物流業者として成長を続けてきた。会社の成長に伴い市場拡大の必要性も高まってきた。従来の広島県を中心とした自社の提供するサービスの市場は飽和状態に近いと理解していた。しかし、現状維持の選択肢もある中で、社員の士気を勘案すると新市場への進出を検討すべき時期に至った。

2) 国内/新興国市場の検討

自社の将来の成長規模を想定した場合、今後展開すべき新市場は一定以上の物流需要を満たす必要があり、適合する市場は自ずと都市圏に絞られることになる。しかし、同様の背景で都市圏に進出した同業他社の過去の失敗事例も聞き入れていた。勢いよく新市場に展

開したにも関わらず早々に撤退しては社員の士気低下にもつながるため慎重に検討する必要がある。他社の失敗の要因としては、既に都市圏の市場競争が激しく参入障壁が高いこと、本拠を置く地方から都市圏の支店へのこれまでと同様の管理が困難なこと、があった。そこで、自社の技術力で競争の優位に立つ可能性がある市場で、かつ本社から支店への管理が求められない方式として新興国市場での合弁会社が候補となった。さらに、新興国人材を日本にて採用し、相手国の文化の理解と人材としての活用可能性を検討することは、対象国市場を決定するうえで重要である。現地へ事業を展開した際に、現地従業員に対してどのような配慮が必要であり、どの程度のパフォーマンスを期待できるかを事前に学習し、現地展開のイメージを持つことが、その後の活動の拠り所となる。

3) 仲介者

国内の主力事業の運営に注力している BaGC にとって、海外展開の検討に十分な体制を整えることは困難である。そのため、市場の学習やネットワークの探索には、経営者もしくは代表者が自ら実施する必要がある。資金および時間に制約がある中で市場の可能性を調査し、事業の可能性を見出すためには、現地の活動を支援する存在が必要となる。そして、仲介者は、いずれの面も満足する存在であり、適切な仲介者に出会う事は、その後の検討の質を高めることになる。さらに仲介者は、事業が開始した際にも継続して関与することができ、協力者としての関与も期待できる。従って、仲介者の獲得は国際化のタイミングの中でも可能性調査から、合弁会社の運営に至るまで長期にわたり影響を与える重要な要素である。

そして、仲介者を探すにあたっては、ネットワークを辿りながら信頼できる相手であるかを判断する必要もある。BaGC の経営者は、国内市場における成功もしくは失敗の経験によりビジネスパートナーを選別する能力を養っており、国内および海外のネットワークを辿る中でも発揮される要素である。

4) BaGC が蓄積した技術

現地パートナー候補との合弁事業を検討するにあたり、相手に対して協業の意思決定を促す必要があった。事例から、その動機付けとして自社の技術力を理解してもらうことが有効であることが明らかとなっている。また、理解に際しては自社の配送設備を視察してもらい従業員を含む、物流事業の動きを全体的に理解してもらうことが最も有効であった。秒単位で発送される最新の配送設備は、パートナー企業にとって自国（ミャンマー）にはない

成した技術として捉えられ、さらにその配送設備で働く従業員が教育された自国民（ミャンマー人）であることから、パートナー企業が、同様の仕組みを自国に取り入れる事への期待を抱き、協業の意思決定に至った。当初ミャンマー人従業員を雇い入れた目的は、パートナー企業の視察を演出するためではなかったが、結果的に相手側の印象操作において最も有効な要素となった

本要素として挙げた配送設備及び従業員は、短時日で準備できるものではなく、継続した配送技術の向上および学習した従業員による、ミャンマー人従業員への教育があってこそ成立するものである。それらの養成には相応の時間を要するものであることから、創業から一定以上の時間を経た BaGC 特有のものであり、国際化のタイミングに影響を与える要素であるといえる。

5) 日本ブランド

本事例において、パートナー企業との仲介者である Aung Khin Myint 氏は当時ミャンマーフレイトフォワーダーズ協会（MIFFA）の会長であった。日本においても同様の協会である一般社団法人国際フレイトフォワーダーズ協会（JIFFA）が存在し、エムケー社がミャンマー進出を検討する以前から交流が行われていた。Aung Khin Myint 氏も交流活動の中で日本の物流施設の視察や研修を経験しており、その技術力を高く評価していた。また、パートナー企業のヘラクレス社 Tun 社長も顧問である Aung Khin Myint 氏を通して日本の技術力を認識しており日本技術への信頼を寄せていた。成熟分野である物流技術が相手国との交流活動を通じて日本ブランドを形成しており、合弁協議を開始するうえで相手の理解促進に有効であった。本事象は、高井・神田(2012)の企業分類において技術・市場の変化スピードが遅い産業に BaGC が在籍する傾向が高いとの主張とも合致する。

展開する産業分野が国際交流を通して日本ブランドを普及し、浸透している市場では、より円滑に国際化の活動を開始することができるため、BaGC の国際化のタイミングに影響を与える要素であるといえる。

エムケー社の国際化に関する分析結果より、BaGC の特徴である急速な国際化に最も寄与した要因は、「日本と現地の仲介者」であった。現地仲介者である Aung Khin Myint に出会ってから、パートナー紹介、日本視察、合弁協議を経て合弁会社の設立に至るまで約9カ月で完了している。松川社長が国際化を構想し始めてから、Aung Khin Myint 氏に出会うまで3年弱かかっていたことに対して急速な展開である。そして、そのような強力な仲

介者に出会うためには、信頼できる人物から紹介を受ける必要がある。日本人仲介者の中田氏と現地仲介者の Aung Khin Myint 氏は、ミャンマー物流業界の交流により長い付き合いであり、相互信頼により結ばれていた。つまり、日本と現地の信頼できる仲介者に出会った時がエムケー社の国際化のタイミングであった。

以上の分析と考察からエムケー社の国際化のタイミングに関する SRQ1 の回答を以下に述べる。

SRQ1 回答：会社の成長に伴い、新規市場開拓の動機が発生した。参入市場の検討を進める中で、選択肢として国内市場と同等に途上国市場が浮上してきた。さらに、ターゲット市場に繋がりのあるネットワークを辿りパートナー紹介が期待できる仲介者に出会い急速に国際化していった。国内市場の経験で培った技術および人材が成熟し、先行した日本ブランドが浸透し、日本と現地の仲介者のペアに出会ったタイミングが、国際化のタイミングであった。

4.3 SECI プロセスの適用

SRQ2 である、SECI プロセスの事例への適用を分析するため、インタビュー回答に対する質的分析を実施する。3.7.4 項の分析の枠組みで示した通り、SRQ2 の回答は、SRQ3 の分析の基礎となる。従って、1.4 節のリサーチクエスションの設定において、分析対象のプロセスを国際化の検討、国際合弁会社の設立、国際化としているが、SRQ2 の分析結果が示す範囲が即ち SRQ3 の分析範囲となる。

4.3.1 分析枠組みによる質的分析の方法

SRQ2 の分析に際して、分析枠組みをもとにした概念カテゴリを使用する。本分析で使用する分析枠組みは、図 17 で示したモデルのうち、信頼の影響を除いた SECI プロセスの部分である。時系列分析及びインタビュー結果から、どのような知識があったかを整理し、さらに、それら知識がどのように変換されていったかを分析したうえで、事例の場面が SECI プロセスのどの段階に該当していたかを考察する。

まず、形式知・暗黙知を表す概念カテゴリを用いてコードマトリクスを作成した。さらに、3.6.2 項に示した手順により、共同化から順に暗黙知および形式知の間で変換された知識の概念モデルを構築した。

4.3.2 質的分析

形式知または暗黙知を所与の概念カテゴリとして、定性的コーディングを実施し、BaGC の国際合弁事業から発見した知識を整理した。さらに、時系列分析を参照し、暗黙知の共同化や、形式知への表出化といった時間的变化を分析し、SECI プロセスを分析枠組みとした知識変換を説明する概念モデルを構築した。

以下に、SECI プロセスの各段階で分析した定性的コード、概念カテゴリ、及び分析の枠組みの対応を説明する。なお、時系列分析の段階別に分析した結果は、参考資料 14 から参考資料 16 に掲載した。

知識活動は、個人、グループ、組織、環境といった特定の次元に固定したものではなく、各次元に存在し、またそれらプロセスは関係し、相互に遷移する性質を持つ。本事例からは、知識が 2 社の社長が持つビジョンの次元から、国際合弁会社という組織が営む事業の知識の次元に推移していき、また社長個人のビジョンの次元に戻ることが確認された。事業の知識とは、それぞれの会社が有する技術、環境、資源に関する知識を活用し、さらに事業を通して蓄積すること、いかにミャンマー国において競争力のある物流事業を展開するかに関する知識である。以下に、本事例の SECI プロセスについて段階別に説明する。

①共同化

本事例の段階を表した図 22 の「Ⅱ. 国際化の活動」において、エムケー社とヘラクレス社が出会う前は、双方がミャンマーにおける物流の新しいビジネスモデルを構想している状態であった。松川社長は、日本で培った自社の物流技術を現地展開する能力と資源を有するパートナー企業を探索していた。一方の Tun 社長は、自社の有するミャンマー初の課金方式によるビジネスモデルの競争力向上のため、高度な物流技術を有する海外企業を探索していた。松川社長及び Tun 社長は個人の知識として、自社と他社の資源を融合させたビジネスモデルを知識として有していた。それらは、言語化が可能であるものの文章や資料で表現されておらず、また誤解の恐れや相手の理解力への期待から相手国の言語に翻訳され

たものではなかった。これは、Collins(2010)の定義する「個人の脳内に存在し、努力すれば原則的に説明できるが人間関係の中で説明が省略されている知識」として関係暗黙知に該当する。両社の社長にとって相手の知識は暗黙知の状態であった。松川社長は、マンダレー市のヘラクレス本社を訪問した際に、オフィスのレイアウトや整理・整頓・清掃といった施設管理や、従業員の応対、統率といった、松川社長が物流事業社として重視する技術や組織管理の要素を満足していることを確認し、自社の技術を移転する相手として十分であると判断した。Tun 社長は、日本のエムケー本社を訪問し、主力配送センター等の視察を通して、秒単位で出荷される高度な物流技術や、従業員と管理者の関係性の観察から組織の文化を理解し、自社にとりいれて競争力を向上させたいとの動機をもった。先に松川社長がミャンマーでの事業展開イメージを抱き、日本視察を通して Tun 社長と共有する暗黙知の共同化のプロセスがあった。

表 3 共同化における暗黙知の定性的コードと概念カテゴリの一覧

(質的分析) 概念カテゴリ	(分析枠組) 概念カテゴリ	定性的コード
事業展開イメージ	暗黙知	パートナーがビジョンとして抱いた暗黙知
		仲介者がビジョンとして抱いた暗黙知
		ミャンマー物流業界の動向から市場の参入の機会を見出す
		仲介者からビジョンの基礎となるアドバイスを得る
視察による直観	共同化	相互の持つ資源をどのように提供にすれば事業が成立するかというイメージを共有
		物流事業のイメージ(暗黙知)を共有
		現地視察を通して MK の物流技術への高い評価
		自分の思いが伝わった(共同化)と感じた瞬間

出典：筆者作成

以上を整理すると、エムケー社およびヘラクレス社が抱いていた物流事業の事業展開イメージが暗黙知に該当する。エムケー社の暗黙知は、日本の現地視察を通してヘラクレス社に共同化された。分析の枠組みと概念カテゴリ及び定性的コードの関係を表 3 に整理する。

②表出化：

ヘラクレス社が日本視察から帰国した後、松川社長は即座に合弁契約書の作成に着手し

た。当契約書は、合弁会社のビジネスモデルを役割のレベルで記述したもので、両社の負担事項が明記されたものである。契約書の作成過程において、松川社長は、自社の持つ技術知識と、ヘラクレス社の有する資源や市場の知識を組み合わせた事業イメージの具体化の作業を行っていた。作業の結果、暗黙知であった事業展開イメージは言語化され、翻訳したことで、暗黙知を形式知に変換する表出化が行われていた。一方、ヘラクレス社の Tun 社長は日本視察後に株主と合弁会社設立に関する協議を行い、エムケー社への回答を決議していた。ヘラクレス社の回答は、資本比率の変更を伝達するといった方法で、当初提案のエムケー社 10%、ヘラクレス社 90%から大きく変えたエムケー社 60%、ヘラクレス社 40%といったものであり、併せて「エムケー社がイニシアティブをとって色々教えて欲しい」と言葉を添えることで、合弁会社についても意向を伝えた。松川社長の合弁契約書案により合弁会社における各社の役割が、Tun 社長の資本比率の提案により合弁会社の体制が、暗黙知の状態から形式知へ変化する表出化が行われていた。また、上記の表出化の段階は、本事例の段階を表した図 22 で「Ⅲ. 国際合弁会社の設立に向けた計画」に該当している。

表 4 表出化における形式の定性的コードと概念カテゴリの一覧

(質的分析) 概念カテゴリ	(分析枠組) 概念カテゴリ	定性的コード
事業展開方法	形式知	合弁契約書の素案
		事業可能性を検討する情報を収集
		合弁会社の体制案
		パートナーの蓄積した資源・知識
		自社の役割の認識
松川社長の合弁会社 設立に向けた計画	表出化	合弁契約書案の作成
		自社の資源を活用した事業展開方法を検討
Tun 社長の合弁会社 設立に向けた計画		資本比率を変更
		エムケー社が事業を主導するよう合弁会社の体制を申入れ

出典：筆者作成

以上を整理すると、松川社長と Tun 社長が共有した事業展開イメージは、事業展開の方法の素案として各自の中で形式知化された。また、その際、仲介者の支援を得て自社の保有資源をもとに検討され、各社の社長において表出化された。分析の枠組みと概念カテゴリ及び定性的コードの関係を表 4 に整理する。

③連結化：

合弁会社の大枠が示されたことで、さらなるアイデアが外部から取り入れられる機会が生まれた。両社が持ち寄った合弁会社設立に向けた計画について、第 3 者を交えた協議の場が持たれた。これは、本事例の段階を表した図 22 の「IV. 国際合弁会社の設立に向けた協議」に該当するものである。エムケー社の有する技術知識をどのようにヘラクレス社の現地事業に移転するかといったことや、営業活動をどのように行っていくか、また、ヘラクレス社の資源をどのように活用してサービスを提供するかといった詳細な議題を設けて協議がなされた。仲介者の Aung Khin Myint 氏より高速道路の輸送ライセンスを活用するアイデアや、ヘラクレス社の車両にデジタルタコメータを取り付けるアイデアなど資源提供に留まらず、合弁会社の競争力を高める具体的なアイデアが付加されていった。協議は、概ね順調に進行し、合意に近づいていたが、特定の議題で利害が衝突する場面があった。硬直した状態の中で外部専門家が活躍し、双方の妥協点を引き出して負担事項や履行義務の詳細を調整していった。エムケー社の持つ技術の知識、ヘラクレス社の有する資源の知識、仲介者の有する市場や業界の知識が組み合わせり、外部専門家の調整を経て合弁会社の事業の知識へと体系化される連結化のプロセスがあった。

以上を整理すると、各社が個々に作成した事業展開方法の素案を持ち寄り、合弁協議を経て役割分担が整理され、合弁会社としての事業展開方法へと具体化された。協議において、役割の定義および実施可能性の検討により形式知は連結化していった。分析の枠組みと概念カテゴリ及び定性的コードの関係を表 5 に整理する。

表 5 連結化における形式知の定性的コードと概念カテゴリの一覧

(質的分析) 概念カテゴリ	(分析枠組) 概念カテゴリ	定性的コード
事業展開方法	形式知	MH の役割 (アセット提供 等)
		MK の役割 (営業、教育 等)
		合弁会社としての事業実施に関する役割分担を明確化
		仲介者の物流業の知識
第三者を交えた合弁協議	連結化	各社の役割を詳細に定義する
		協議の中で利害を調整する
		双方の資源の限界を認識し、相手に要望を伝えて協議を深める
		仲介者が、客観的なアイデアを提供する

出典：筆者作成

④内面化：

合併協議を経て体系化された事業の知識は、合併会社の運営方針となり実行に移された。エムケー社による日本での従業員のトレーニングやヘラクレス社による従業員の管理、また、事業の運営において発生した課題への両社の協力による解決のプロセスを経て、創業時には持っていなかった新しい事業の知識を蓄積していった。どのように従業員に接すれば理解してもらえるのか、どのような順番で課題解決の施策を実施すれば両社で納得のいく解決方法に至るのか、顧客、作業員、管理者は何を望んでいかに提供するのかわからないのかといった様々な経営上の課題解決の経験を蓄積し、事業を安定化させていった。そして、事業が安定化するに従い、各社の社長が合併会社の新しい事業展開のイメージを抱き始める。松川社長は、日本の本社で新しい業種の展開を試みておりヘラクレス社を定期的に日本に招待して視察を通してエムケー社が展開しようとしている事業のイメージについて理解を促している。これは、現行の合併会社を基に新しい業種を視察により理解させる共同化の狙いである。一方の Tun 社長は、ミャンマーのヘラクレス社でバリューチェーンの拡大を構想している。荷物を輸配送する事業社から、自らも荷主になる試みで新たな投資を伴う大きな業態転換を狙っている。高度な IT 技術の導入も必要とする野心的な目標であるが、合併会社の次の展開として意欲を燃やしていた。両方の社長とも、次の事業展開イメージを持っているが、相手に対して未共有の状態であった。合併事業の安定化の経験で関係性を築いてきており、また過去の視察による共同化の成功から自然と相手に伝わることを期待することから、事業展開イメージは、Collins(2010)の定義する「人間関係の中で説明が省略されている知識」として、両社の社長にとって関係暗黙知であると言える。さらに、地域戦略にも未共有のものがあつた。松川社長は、合併会社の構想時点からマンダレーを拠点にミャンマー全土及び ASEAN 地域全体への事業展開を目指している。一方 Tun 社長はミャンマー国内でのトップを目指し、経済の中心地であるヤンゴンを拠点とすることを構想している。運営の経験を経て蓄積した事業の知識から、合併会社の次の事業展開イメージを社長個人の中に生成していったことは内面化のプロセスであるといえる。これら出来事は、本事例の段階を表した図 22 の「V. 国際合併会社の運営・安定化」に該当するものである。

しかし、マンダレーを拠点に業種拡大を構想する松川社長と、ヤンゴンを拠点にバリューチェーン拡大を構想する Tun 社長との事業展開イメージに大きな乖離があるにも関わらず、共同化がなされていない状況である。この問題については、いかに事業展開イメージの乖離

の修正を行い、合併事業を前進させているかを、後の考察にて検討する。

以上を整理すると、合併会社として事業を運営し、安定化または拡大する中で、両社の社長は、内面に事業の中長期の展望を暗黙知として抱きはじめた。各社が合併事業の開始前から抱いていた成長目標、理想像、事業アイデアが内面化に影響を与えている。分析の枠組みと概念カテゴリ及び定性的コードの関係を表 6 に整理する。

表 6 内面化における暗黙知の定性的コードと概念カテゴリの一覧

(質的分析) 概念カテゴリ	(分析枠組み) 概念カテゴリ	定性的コード
事業の中長期展望	暗黙知	MK が抱くマンダレーを拠点とした物流事業の展望
		MH が目指すヤンゴンを拠点とした物流会社の理想像
国際合併会社の安定化	内面化	MK による技術の移転の実施
		合併会社の課題解決の経験
		MH 社の抱く合併会社のビジョンの精緻化
		MK 社の抱く合併会社のビジョンの精緻化
		外部環境の変化を受けて合併会社の事業方針の修正
		次の展開に向けた認識及び行動に相違が発生

出典：筆者作成

概念カテゴリ及び分析に使用した主なインタビュー回答の要約をコードマトリクスとして表 7 に示す。

表 7 SECI プロセスの分析に関する概要コードマトリクス

(1/2)

概念カテゴリ / 分析の枠組	事例	
	(日本) エムケー社：MK	(ミャンマー) ヘラクレス社：MH
事業展開イメージ / 共同化の暗黙知	ミャンマーには未だ無い自社の配送設備をヘラクレス社に見せて、事業イメージを持ってもらった。－MK 松川社長	MK の広島県で展開している物流業の内容を理解した。ミャンマーには同様のシステムが未導入であり、機会があることを悟った。－MH Tun 社長
	ミャンマーで未だ実現できていない、混載かつキロ単価方式の遠距離サービスを展開すれば、競争力があるのではないかとアドバイスした。－MK 中田常務	相手の仕事ぶりを見て、やっぱりこういう仕事をしないといけないという目標が彼ら (MH) に芽生えた－MK 松川社長
事業展開方法案 / 表出化の形式知	(JICA 支援の) 現地調査で、ヘラクレス社のアセットをどこまで活用できるか可能性を調査した。結果に基づいて、現実的にどのような事業が実施可能かを検討した。－MK 松川社長	MK で主導権握って物流事業について様々な指導をして欲しいという要望とともに、資本比率を 60 対 40 に譲るという申し出が MH からあった。－MK 松川社長。
	MH の資本比率の申し出を受けてからすぐに現地の弁護士に連絡をとって合併契約書の作成を行った。－MK 松川社長	MK の事業運用の役割を意識して、資本比率を調整した。自社の役割を明確化した。－MH Tun 社長

表 7 SECI プロセスの分析に関する概要コードマトリクス

(2/2)

概念カテゴリ / 分析の枠組	事例	
	(日本) エムケー社：MK	(ミャンマー) ヘラクレス社：MH
事業展開方法 / 連結化の形式知	MH の高速道路ライセンスを活用して、自社の教育を受けたドライバーが搬送することで、構想を実現できると判断した。－MK 松川社長	日本の物流企業に期待していた情報システムについて、MK からの提供が不足していることを受容し、MH から企画するように役割を変更した。－MH Tun 社長
	現地人材を日本で教育するために、研修生は MMH で実習期間を MK とするスキームを構築した。－MK 松川社長	MH 社に不足している資源が技術とノウハウであり、MK の資源が有保であると認識していた。一方で、MH が保有している資源により、MK がミャンマーで事業を行うリスクを低減できると認識していた。当事者とは違う視点で合弁会社の形が見えていた一元 MIFFA Aung Khin 会長
	MK ソフト（営業含む）、MH アセット、MMH 人材の詳細な役割を議論を通して整理した－MK 中田常務	自社の高速道路の事業社ライセンスを活用するビジネスモデルを残しつつ、MK 物流技術を導入して混載サービスを展開する方式で合意した。－MH Tun 社長
事業の中長期展望 / 内面化の暗黙知	品質管理、作業効率化、安全管理の全てを、MK が現地に入って、指導して改善していった。指導を素直に受け入れる姿に一体感を感じていった。－MK 松川社長	MH が、事業を開始する際にタイミング良く MMH としての事業を説明する PV を作成した。満足している。－MK 松川社長
	当初は、日系企業の大手下請けによる着実な拡大方針を進んでいたが、中田常務の豊富な人脈を活用した直請けによる拡大路線に営業方針を変更した。－MK 松川社長	IT を活用した物流技術の高度化を目指す。ミャンマーの農業サプライチェーンを通貫して引き受けることができる物流会社を目指す。－MH Tun 社長
	ミャンマー国政府と JICA によるヤンゴン－マンダレー間の大量高速輸送の計画が後押しとなって、マンダレーにモダンな倉庫を建設し、事業を拡大する構想を強化した。－MK 中田常務	当初は、Tun 社長自身に現在のヤンゴンを拠点としたビジョンは持っていなかった様子だが、株主から用地取得を持ち掛けられて変わったように思う。－MK 中田常務

出典：筆者作成

4.3.3 SRQ2 への回答

各段階での暗黙知および形式知について以下に説明する。

共同化の段階において、エムケー社松川社長の有する事業展開イメージが視察を通じてヘラクレス社 Tun 社長に共有された。合弁会社を設立する協議を開始した時点で、松川社長はミャンマー国での事業展開イメージを関係暗黙知(2.3.3 項を参照)として持っていた。事業展開イメージは、日本語で語る事ができるものであった。しかし、松川社長は、異言語への翻訳の過程で発生する誤解を考慮して、ミャンマー語で伝達しなかった。一方で、物流事業社同士の暗黙の了解で、自社の技術が Tun 社長に評価されることを期待して、視察による共有を選択した。

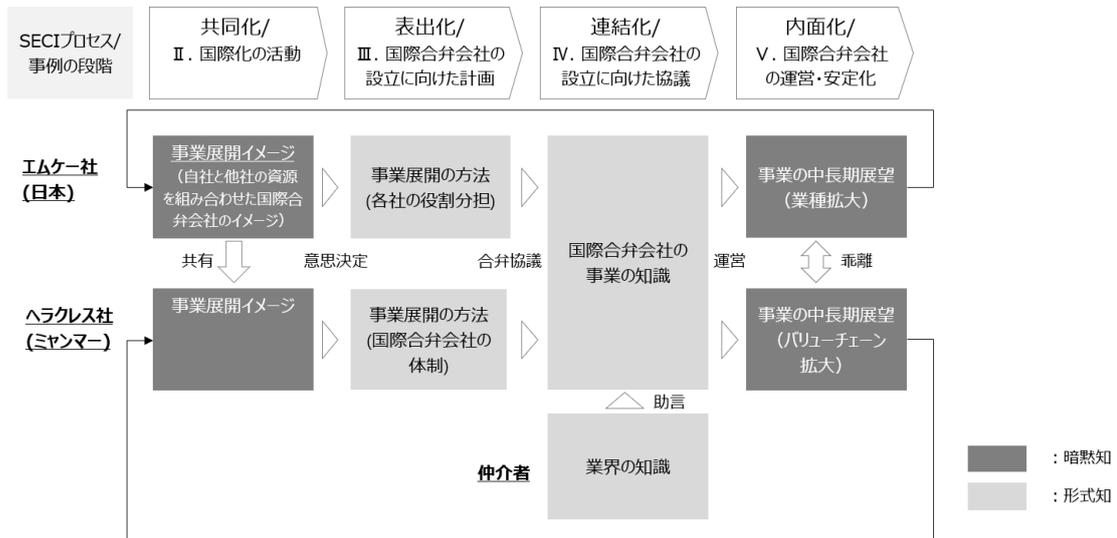
表出化の段階において、各社の社長の中で事業展開イメージから、実現するための方法へと形式知化された。松川社長は、事業展開イメージを両社の役割を定義する合弁契約書とい

う書類で表現した。Tun 社長は、ヘラクレス社の株主との合意事項を資本比率と体制を言語で表現した。

連結化の段階において、両社および仲介者を交えた合弁会社の設立のための協議により、両社の知識に加え仲介者の業界の知識が加わり、それらは統合・整理され整理され、合弁会社を運営するための事業の知識として形式知に体系化された。

内面化の段階において、両社の社長は、新規案件の獲得や事業の課題解決の経験を蓄積するなかで、合弁会社の運営が安定化することを確認し、合弁会社の次の展開として中長期の展望を個別に抱くようになった。

図 31 に国際合弁会社における SECI プロセスを表す。



出典：筆者作成

図 31 国際合弁会社における SECI プロセス

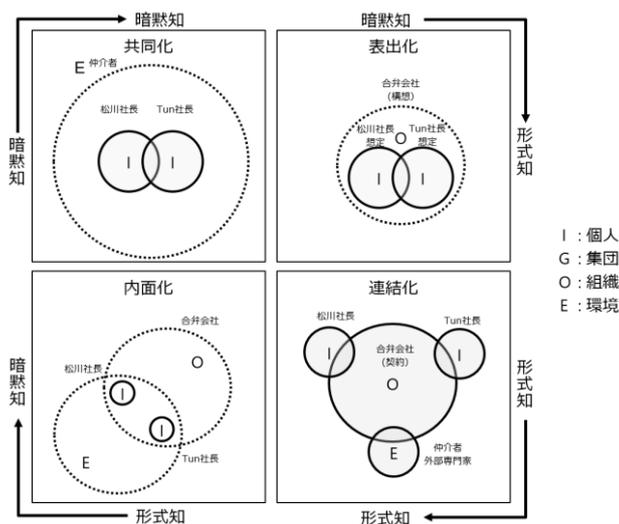
また、組織的知識創造プロセスの視点で、個人、組織、環境の次元でどのような SECI プロセスが営まれていたのかを図 32 に表す。

共同化では、松川社長と Tun 社長の事業展開イメージが、中田氏や Aung Khin Myint 氏の仲介のもと共有された。

表出化では、松川社長と Tun 社長の合弁会社の構想が相手に伝わるよう言語化・翻訳し、形式知化された。

連結化では、松川社長から技術の知識、Tun 社長から現場の知識、Aung Khin Myint 氏から業界の知識が持ち寄られ合弁会社の事業の知識に体系化された。

内面化では、運営を通して事業の知識を強化し、事業基盤が固まることで松川社長と Tun 社長の内面に事業展開イメージの暗黙知を生成した。



出典：筆者作成

図 32 国際合弁会社における組織的知識創造プロセス

以上の分析結果から、次の SRQ2 の回答を導いた。

SRQ2 回答：エムケー社とヘラクレス社の社長が個別に抱いていた「今後、合弁会社で展開したい事業のイメージ」という暗黙知と「イメージを実現化するための方法」という形式知の変換プロセスを営み、事業の知識を創造していった。

内面化の段階で、合弁会社の展望を別々に抱くようになった点については、後に詳細に検討する。

4.4 SECI モデルへの信頼の影響

本節では、4.3 節で明らかにした本事例の SECI プロセスをもとに、各段階で知識の変換

に影響した信頼について、インタビュー回答をもとに質的分析を実施する。本分析の範囲は、本事例の SECI プロセスの範囲である、II. 国際化の活動、III. 国際合弁会社の設立に向けた計画、IV. 国際合弁会社の設立に向けた協議、V. 国際合弁会社の運営・安定化を対象とする。(図 31 参照)

4.4.1 分析枠組みによる質的分析の方法

SRQ3 の分析に際して、分析枠組みをもとにした概念カテゴリを使用する。本分析で使用する分析枠組みは、図 19 で示したモデルである。

「共同化において暗黙知の共有に影響した信頼」「表出化において暗黙知の形式知化に影響した信頼」「連結化において形式知の連結に影響した信頼」「内面化において暗黙知化の生成に影響した信頼」を概念カテゴリとし、SECI プロセスの各段階に対応するインタビュー回答を分割して振り分けた。

そして、SECI プロセスの各段階において、信頼が知識変換の際にどのような役割を果たしたのか分析した。分析枠組みの概念カテゴリに対して、インタビュー結果から 2.4.2 項で説明した「信頼構築の 7 つの視点」との対応関係を表すコードマトリクスを作成した。そして、知識の変換に影響した信頼を分類した概念モデルを構築した。

4.4.2 質的分析

SECI プロセスの各段階に振り分けたデータに対して、分析の枠組みの視点で定性的コーディングを実施した。さらに、分析の枠組みと定性的コードを参照し、知識変換に何の信頼がいかに関与したかを分析し、新しい概念カテゴリを生成した。

以下に、SECI プロセスの各段階で分析した定性的コード、概念カテゴリ及び分析の枠組みの対応を示す。

①共同化において暗黙知の共有に影響した信頼

4.3 節の分析より本事例の共同化は、「II. 国際化の活動」を通して、視察により松川社長の暗黙知が Tun 社長に共有されたことであった。どのような信頼が暗黙知の共有に影響していたかを分析する。

共同化は SECI プロセス及び、関係構築においても最初の段階であり、相手の不信感がコミュニケーションや暗黙知の共有において大きな障害となる。松川社長は、初めて仲介者となる Aung Khin Myint 氏と面談した際に、次の質問を受けている。

「自分は、これまで多くの日本企業と面談してきた。言う事はとても良いが、実際に行動に移さない。貴社もその 1 社か？」(松川社長インタビュー回答より)

この直言的な質問から、松川社長は、ミャンマーの事業会社に潜在する日本企業の「動きの遅さ」への不信感を感じ取った。そして、即断即決の行動を示すことで不信感を払拭するよう努めた。Aung Khin Myint 氏が顧問を務めるヘラクレス社の Tun 社長も同様の不信感が潜在していると考え、松川社長は、「自分は合弁事業を、スピード感をもって前進させる意思がある」ことを理解させる行動をとった。マンダレー市のヘラクレス社を視察した後、即座に合弁事業を決断した松川社長は、バンコクから帰国したばかりの Tun 社長をヤンゴンの国際空港で捕まえて、次のように語っていた。

「あなたの会社を見させて頂きました。自分は是非組みたいと思っています。今度はあなたたちが私たちの会社を見る番です。費用は我々がもちますので見に来てください。いつ来れますか？」(松川社長インタビュー回答より)

Tun 社長は、創業したばかりの自社の採算性に不安を抱えていた。松川社長の費用負担の申し出は、その不安を和らげ、相手の印象への好材料となっていた。松川社長の即断即決の姿勢を直接相手に見せる行動は、Tun 社長の不信感の解消を促した。Tun 社長は、なぜ松川社長を信頼したのかについて、次のように語っていた。

「松川社長を信頼した理由は 3 つあります。1 つ目は、松川社長は一人で結論が出せません。2 つ目は、(筆者追記：日本視察に関わる) コストについて松川社長の方で負担してくれました。3 つ目は、松川社長はミャンマーで本当に投資したいという気持ちを持っています。」(Tun 社長インタビュー回答より)

不信感の察知とその解消が重要であり、本事例の暗黙知の共同化において前提であったといえる。不信感の解消においては、エムケー社の持つ決断力への信頼や、相手の意図を理解していると思わせる行動が重要であった。

以上の共同化に影響していた信頼は、Iivonen(2004)の信頼構築の 7 つの視点のうち「不信感を察知し、その解消の行動を行う」ことに該当し、本研究で定義した「不信感の解消」であったといえる。

分析の枠組みと概念カテゴリ及び定性的コードの関係を表 8 に整理する。

表 8 共同化において暗黙知の共有に影響した信頼の定性的コードと概念カテゴリの一覧

分析の枠組	概念カテゴリ	概念カテゴリ	定性的コード
共同化に影響した信頼	不信感の解消	不信感の察知	相手の不安感を理解し、肯定する寛容さを伺わせる証言
			相手から不信感を察知した
			意思決定の速さが合弁意思の一番の要因であるとの証言
			日本の大企業に対して意思決定が遅いという不信感を仲介者は抱いていた
		不信感の解消を支援する材料	日本視察における実習生の就労態度を通して MK 社の教育能力への信頼を持つ
			MK 社の物流技術に対して能力への信頼を持つ
		不信感を解消する行動	仲介者の不信感である、日本大企業の遅く・不明確な意思決定と対比して MK 社の即断即決に好印象を持つ
			相手の不信感を察知し、即座に対応して解消に成功した
			相手企業の事情に配慮し、障害を取り除くよう行動することで期待に応えた
			MK 社の行動から、合弁事業に対する真剣さを理解し、不信感を解消した
		不信感の解消の実感	相手の不信感が解消されてきていることを実感した
			MK 社の日本視察の招待に感謝するとともに、その物流技術に関心し、合弁意思を高めた
			松川社長の人格を信頼していることへの証言

出典：筆者作成

②表出化において暗黙知の形式知化に影響した信頼

4.3 節の分析より本事例の表出化は、「Ⅲ. 国際合弁会社の設立に向けた計画」であった。

両者の社長の計画・立案にどのような信頼が影響していたかを分析する。

ヘラクレス社は、過去に、タイ、中国の物流企業と合弁会社の協議を行ってきたが、いずれも契約には至らなかった。松川社長は、その理由を企業文化にあると考察している。Tun 社長が過去に視察した企業では、雇用主と従業員の主従関係が明確に区別されており、従業員が暗い雰囲気ですら就労している現場があった。しかし、エムケー社を訪問した際に、従業員と松川社長や管理職員が親しげに会話する様子から、人間関係が職員のモチベーションに影響し、全体としてのモチベーションを高めるものであると学び取り、他企業との違いを見出していた。日本視察には、株主およびその配偶者も同行していた。視察初日のヘラクレス社視察団の態度は、素っ気ないものであったが、エムケー社の職位・性別に分け隔ての無い

企業文化に触れて、株主配偶者から態度の変化が表れ始めた。そして、それが株主に伝搬し、調査団全体に融和していき、視察最終日には両社が打ち解けた状態となり、好印象をもって帰国していった。日本企業とその他企業の違いを見出したヘラクレス社の Tun 社長及び株主は、企業文化を取り入れるためには、エムケー社に主導権を渡して教育を受ける必要があると考え、エムケー社がイニシアティブをとる資本関係と体制を提案する結論に至った。

松川社長は、ヘラクレス社に出会う前は、ヤンゴン市に拠点を置く物流会社との合弁事業を検討していた。物流関連団体の会長が運営し、急進中の会社であった。しかし、松川社長は協議を通して双方のニーズが合致していないと感じており、直観的に合弁協議に至らないと予想していた。そこで、改めてマンダレー市を拠点に物流事業を展開する案に立ち返り、中田氏に Aung Khin Myint 氏への仲介を依頼し、ヘラクレス社へと繋がっていった。ヘラクレス社は、合弁協議のための海外企業の視察を通して、物流事業の基本は整理・整頓・清掃にあると学習しており、自社の教育に取り入れていた。マンダレー本社の視察で、ミャンマーの他物流企業との違い、会社の整然とした雰囲気を感じ取った松川社長は、ヘラクレス社の企業としての学習能力を評価し、合弁意思を固めた。そして、日本視察の成功に手ごたえを感じた松川社長は、時間を置かずヘラクレス社の能力と自社の能力を組み合わせた合弁事業の形を盛り込んだ合弁契約書を起案していった。日本視察から 2 か月で作成した合弁契約書の草案を携えてミャンマーを訪問し、合弁協議を開始した。松川社長には、マンダレー視察の時からヘラクレス社の能力をいかに活用し、自社の知識を移転させて、合弁会社を展開するかの構想が練られていたことで、合弁契約書の起案も短期間で進めることができた。

合弁会社を計画するにあたり、相手の能力を理解し、信頼することで、自社の役割を想定することができるようになっていた。さらに、会社間関係の中で、相手のどの資源に期待し、競争力のある合弁会社を築いていくかという思考で、本格的な事業化の検討を進めていた。自社の役割を検討する中でも、仲介者が客観的視点で助言しており、現地への適合性が高まっている。

両社は、合弁事業という共通の目的を持った。そして、相手組織の資源と自社の資源で補完関係を成立させるために相手の能力を信頼し、委任する選択をした。以上の表出化に影響していた信頼は、Iivonen(2004)の信頼構築の 7 つの視点から、組織間の信頼であったといえる。

分析の枠組みと概念カテゴリ及び定性的コードの関係を表 9 に整理する。

表 9 表出化において暗黙知の形式知化に影響した信頼の定性的コードと概念カテゴリの一覧

分析の枠組	概念カテゴリ	概念カテゴリ	定性的コード
表出化に影響した信頼	組織間の信頼	相手の能力を信頼	パートナー企業の組織管理能力を評価し、合弁会社において役割を期待する。
			パートナー企業の設備・倉庫管理の視察より、相手側の倉庫管理能力を評価し、合弁会社において役割を期待する
			MK 社の教育能力を評価し、合弁会社での役割を期待する
			MK 社の物流技術に対して評価し、合弁会社での技術指導の役割を期待する。
			パートナー企業の保有する許認可資格を活用したビジネスモデルを構想する
		客観的に双方の適合性を評価	パートナー企業のビジネスモデルの先進性に着目し、合弁会社での展開を期待する
			仲介者の指導により、経済的な運用技術を実現しており、合弁会社のビジネスモデルに反映する
			仲介者から見て両企業の適合性を評価

出典：筆者作成

③連結化において形式知の連結に影響した信頼

4.3 節の分析より本事例の連結化は、「IV. 国際合弁会社の設立に向けた協議」であった。協議を通して関係者の知識の連結に信頼がどのように影響していたかを分析する。

合弁会社設立に向けて、契約内容を協議する場が設定された。弁護士、両社の社長、株主、ヘラクレス社顧問である Aung Khin Myint 氏、エムケー社が契約している海外展開コンサルが出席して、合弁契約書の素案について全 3 回の協議が進められていった。協議を進める中で、倉庫利用に関する議論で意見の衝突が発生した。クライアントから預かった荷物を保管する場所として原則的に自社の倉庫利用を規定としたい意向と、クライアントの要望に従って決めるべきである意見が対立した。両者に正当性があるため議論が並行し、結論が出ないことに対して次第に感情的になり、協議が硬直化していった。そこで、海外展開コンサルが仲裁役を果たしていた。松川社長の表現では、そのコンサルは「非常にセンスの良い人」で、硬直した現場でもジョークを交えて行き過ぎた議論を戻し、少しずつ相手の態度を軟化させていった。徐々に冷静さを取り戻し、結果的に以下の話に至ることができ、議論をまとめることに成功した。松川社長は、当時の会話の様子を次のように語っている。

『『仕事が具体的に取れてからそういう話をすべきであって 当然合弁ケースというのは大事なんですけれども 100%の契約内容というのはほとんどないよ、と妥協しながらお互い歩み寄ってやっていくのが大事なんだよ』という話をしてくれて妥協をひきだしてくれた』
(松川社長インタビュー回答より)

合弁協議を通して、想定や期待値との相違が明らかとなり交渉が発生する。信念が強い、または合理的に説明するほど相違は看過できず、また妥協しがたいものとなっていく。しかし、第3者の呼びかけによって本来の目的に立ち返った時に、事業の成功への確信があり、目的のためへの妥協も合理的な判断であると思ひ直し、議論が前進した。以上の連結化に影響していた信頼は、Iivonen(2004)の信頼構築の7つの視点から「信頼関係のない集団の中で協力が求められた場合に、未来の成功を信じるのが、行動を起こす動機になっていた場合」に該当し、未来への信頼であったといえる。

分析の枠組みと概念カテゴリ及び定性的コードの関係を表 10 に整理する。

表 10 連結化において形式知の連結に影響した信頼の定性的コードと概念カテゴリの一覧

分析の枠組	概念カテゴリ	概念カテゴリ	定性的コード
連結化に影響した信頼	未来への信頼	未来の成功への期待	ミャンマー市場の成長性に期待しているとともに、パートナー企業の成長意欲にも期待を持っており、スピード感が合っていると感じ取る。
			パートナーにとって合弁会社の設立が飛躍のチャンスであると信じている
			ミャンマー人の民族性に優秀さを見出しており、合弁会社で活躍することを期待している。
		協力的行動の動機としての未来への期待	合弁会社の設立が日本の本社にとって良い結果をもたらすものである信念を崩さず、目的のための妥協も覚悟している
			現実の妥協点と未来の成功を比較して、前進する選択をする
			仲介者から、両社の役割分担について適正な案を提示し、協議をとりまとめるよう計らう

出典：筆者作成

④内面化において暗黙知の生成に影響した信頼

4.3 節の分析より本事例の内面化は、「V. 国際合弁会社の運営・安定化」であった。事業の運営を通して、どのような信頼が、両社の社長の暗黙知の生成に影響していたかを分析す

る。

Tun 社長は、エムケー社に 60%の資本比率を譲ったことで、合弁会社の意思決定は松川社長が主導権を持つと認識している。そのため、事業運営上の課題が発生した場合も、松川社長の意見を尊重し、先に実施したうえで、解決しなかった場合のみ提案し、施策を切り替える姿勢をとっている。安藤(2009)が、「合弁会社においてリソース配分に基づく公正な共同意思決定である限り信頼が損なわれることがない」と説明した通り、Tun 社長も上記の意思決定プロセスに関して「双方に損がない Win-Win の関係を維持できている」と感じている。また、エムケー社は、Tun 社長の信頼に応えるために案件獲得を重ねて営業面での成果をあげている。また、合弁会社の社員を日本のエムケー社で 1 年間かけて教育し、合弁会社の管理職として戻す役割を着実に実施している。松川社長は、最初に日本の本社でミャンマー人従業員を雇い入れて、1 カ月の同居とトレーニングを行った経験から、ミャンマー人の勤勉さや誠実さに確信を持っていた。合弁会社のトレーニングにおいても着実に指導を吸収し実践する社員に信頼を深めていっている。教育、営業、課題解決といった事業運営を確実に実施し、事業運営を安定化させたことで、マンダレー市の国際空港の構内貨物取扱業務の大型案件を獲得している。マンダレー国際空港は、MJAS 社（三菱商事 45.5%、JALUX45.5%、YOMA9%の出資かなる合弁会社）が 2015 年に民営事業として受託した空港である。三菱商事および JALUX は日本企業で、マンダレーに最初に進出した物流会社であるエムケー社に先験的に受託の優位性があった。日系のネットワークを活用した大型案件の受注は、エムケー社の営業能力に対するヘラクレス社 Tun 社長や株主の信頼が深まる要因となっていた。

両社は、合弁会社として運営を継続して成功体験を重ねる中で、組織の運営プロセスに信頼を持つようになった。組織運営の安定化は、経営者として次の展開を具体化に検討するべき段階にあることを認識させ、中長期的な展望を抱くようになった。

以上の内面化に影響していた信頼は、Iivonen(2004)の信頼構築の 7 つの視点から「組織の知識や情報に関するプロセスで信頼が働いている場合」に該当し、組織内面の信頼であったといえる。

分析の枠組みと概念カテゴリ及び定性的コードの関係を表 11 に整理する。

表 11 内面化において形式知の暗黙知化に影響した信頼の定性的コードと概念カテゴリーの一覧

分析の枠組	概念カテゴリー	概念カテゴリー	定性的コード
内面化に影響した信頼	組織内面の信頼	従業員への信頼	合弁会社従業員の素直さ・勤勉さに満足している。
		信頼関係の強化	日緬の従業員の往来を通して、信頼関係を強化していくことを実感している。
		信頼に基づく運用知識の生成	従業員が着実に指導を吸収して運用に反映しており、さらに堅実な管理も施されていることにも満足している
		信頼に基づく課題解決の実績	関係が強化し、課題解決の経験を重ねることでより本質的な問題解決に取り組むよう成長している。 試行錯誤を重ねて、運営方法を精錬し、双方に負担感のない運営方法を構築し続けている。
		信頼に基づく知識の管理	合弁会社の現状のビジネスモデルを継続することについて合意できている。
		組織運営の過信	自社のビジョンについて語る機会を持つことができず、相手の目指す方向性が不明である。 合弁会社のビジネスを発展させるためのアイデアの全体像が共有されていない

出典：筆者作成

概念カテゴリー及び分析に使用した主なインタビュー回答の要約をコードマトリクスとして表 12 に示す。

表 12 SECI モデルへの信頼の影響に関する概要コードマトリクス

(1/2)

概念カテゴリー / 分析の枠組	事例	
	(日本) エムゲー社：MK	(ミャンマー) ヘラクレス社：MH
不信感の解消 / 共同化における信頼の役割	相手の主張や、背景にある事情を察して、それを長所/短所として受け入れた。そのうえで相手が本当は何を望んでいるかに配慮して提案していった。－MK 松川社長	松川社長が自社の経済状況を理解してのコスト負担してくれたことで、信頼感をもった。合弁会社の設立に真剣な姿勢の表れであると解釈した。－MH Tun 社長
	日本企業に対する行動の遅さに対する不信感を察知した。自分は違うところを見せる必要があると感じて、即時に行動を起こした。その時の相手の反応を見た時に「あ、これは何かいけるんじゃないか」と感じた。－MK 松川社長	松川社長が先に信頼を寄せてくれたことで、ミャンマー側も信頼ができた。「松川さんは隠しているものが何もない本当に透明で信用できる人です。」－元 MIFFA Aung Khin Myint 会長
	前職で、ミャンマー企業から日本は4Lばかりで信頼できないという不満を聞いていた。しかし、松川社長の行動は彼らと違って迅速なものであった－MK 中田常務	
	日本視察を招待した際の費用の負担も信頼を得た材料であった。－MK 中田常務	

表 12 SECI モデルへの信頼の影響に関する概要コードマトリクス

(2/2)

組織間の信頼 /表出化における信頼の 役割	MH 社長の管理能力が高く、現場スタッフを厳格に管理できると評価 - MK 松川社長	ミャンマー人にはない MK 職員のモチベーションに対して感心した。また、ミャンマーでは存在しない規模を配達できる能力にも感嘆した。 - MH Tun 社長
	倉庫、オフィス等の視察を通して、MH は物流会社として設備管理能力が高いと評価した。 - MK 松川社長	Aung Khin Myint 氏の物流に関する知見を信頼している。氏の紹介する日本企業であれば、ある程度信頼できると判断した。 - MH Tun 社長
	MH がマンダレーを拠点にしていただけではなく、高速道路の物流免許を有する事に価値を見出した。 - MK 松川社長	ミャンマー人研修生が MK のトレーニングを経て成長した様子を通して、MK の技術とノウハウでミャンマーの物流を革命できると感じた。 - 元 MH MIFFA Aung Khin Myint 会長
	ミャンマーで未だ実現できていない、混載かつキロ単価方式の遠距離サービスを展開すれば、競争力があるのではないかとアドバイスした。 - MK 中田常務	自分の中で MK と MH のニーズが合致した。特に、MK のディストリビューション技術について着目した - 元 MIFFA Aung Khin 会長
未来への信頼 /連結化における信頼の 役割	ミャンマー進出の目的は、MK 本社の士気向上である。資本比率の偏りや、結果見えないことを理由に話を止めたくなかった。とにかく進めたい気持ちがあった。 - MK 松川社長	MK と組むことで、頑張れば日本と同程度の能力をミャンマーでも発揮できると信じている。 - MH Tun 社長
	MH から成長意欲を感じていた。日本企業と合弁企業を設立することで勢いを得たいという意欲も感じた。自分も、ミャンマーには大きなポテンシャルを感じていた。ビジネスをやるならば時間をかけたくない思いがあった。 - MK 松川社長	ミャンマー人従業員の仕事ぶりに無駄が無く真面目であることに信頼を置いている。 - MK 松川社長
	協議の場面で業務の中身について意見の衝突が発生し、白紙になるかもしれないと思わせる場面があった。その時に、仲裁役が前を向くよう視点を切り替えさせて、最終的には MH の妥協を引き出してくれた。 - MK 松川社長	
組織内面の信頼 /内面化における信頼の 役割	ミャンマー人従業員の仕事ぶりに無駄が無く真面目であることに信頼を置いている。 - MK 松川社長	事業の開始当初から大きな役割は変わっていないが、事業の進め方は両社の試行錯誤を繰り返して築いてきた。現在の関係は、両社に損がなく満足している。 - MH Tun 社長
	着実に自社の指導を実践していく従業員に対して信頼感が増している。また、MH Tun 社長の管理によって、管理職の緩みが防がれていることに安心感を持っている。 - MK 松川社長	合弁会社を設立してから 1 年間かけて、従業員ぐるみで日本とミャンマーを往来し、信頼関係を築いて不安を解消していった。 - MH Tun 社長
		マンダレー空港の業務の拡大について、何としても守りたい意向で両社の認識が揃っており、営業活動に対して MH の協力も得られている。 - MK 中田常務

出典：筆者作成

4.4.3 SRQ3 への回答

各段階での信頼の役割について以下に整理する。本事例の共同化は暗黙知であるエムケー社松川社長の描く事業イメージをヘラクレス社 Tun 社長に共有することであった。そのためにはヘラクレス社側に暗黙知を知ろうとする動機付けが必要である。しかし、松川社長は、日本企業の意思決定の遅さに対するミャンマー企業の「不信感」を認識していた。また、不信感が合併事業に対する意欲を減退させる要素であることも察知していた。そこで、松川社長は、先に相手を信頼することを宣言したうえで、各種の負担を引き受けた。Tun 社長にとって主な懸念事項であった費用負担が解消されたことで「相手の意図への信頼」を持ち、相手の意図も理解しようという動機を引き出した。その上で、エムケー社は即断即決の行動を示すことで「不信感を解消」し、日本視察を実現させた。従って、不信感の解消が暗黙知の共同化の要因になっていたことが分かった。

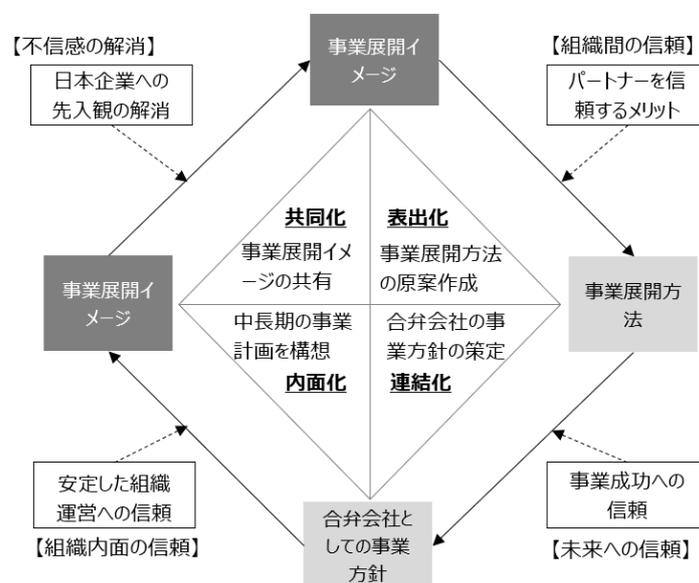
表出化の段階において、事業展開イメージを事業展開の方法案に形式知化するために、自社の責任と役割を記述した事業計画の原案を作成する必要がある。両者の社長は、自社と相手が有する資源を比較しながら事業実現の方法を検討していった。その際、特定の役割を委託することを前提に原案を作成している。また、合併事業の目的を実現しうるにはどのような体制であるべきかについて結論を導いている。役割の想定や、事業の実施にあたり、相手が任務を確実に遂行してくれる「相手企業への信頼」が働き、原案および体制案を作成する動機となっていた。「パートナーとの関係性に価値を見出し、相手と信頼関係を構築し事業を実施する基盤を築くこと」が「組織間の信頼」に該当する。「組織間の信頼」が、形式知化のための思考を促進する役割を果たした。従って、パートナーを信頼することが暗黙知の形式知化の要因になっていたことが分かった。

連結化の段階において、合併協議で両社の役割を定義する際に、双方の意見が合わず衝突が発生した。両社にとって譲れないポイントである一方で、これから設立する合併会社が成功することを信じており、葛藤が発生した。合併協議が破談になりうる局面で、合併会社を設立した後の「事業の成功」という「未来への信頼」が、先行してリスクを取る、または妥協する行動を選択させ、協議を前進させる役割を果たした。従って、未来への信頼が形式知の連結化の要因になっていたことが分かった。

事業の運営において、様々な課題が発生したが、言語の壁を越えて、議論を重ね解決して

いった。その結果、相手の意図への信頼が強化し、コミュニケーションも効率化した。現場で直面した課題を克服した経験を通じて、相手の「意図への信頼」が強化されていった。そして、次第に運営が安定化していく中で、今後の事業運営についての安心感をもたらした。「組織内面の信頼」は、事業経験を通じた意図への信頼の蓄積により成立し、事業の未来を構想させる動機付けの役割を果たした。従って、組織への信頼が暗黙知の内面化の要因になっていたことが分かった。

上記より、4つの異なる信頼要素は、SECIプロセスの循環を促進する要因として作用していることが分かった。国際合弁会社における知識の変換に対する信頼の役割を図33に表す。



出典：筆者作成

図 33 知識の変換に対する信頼の役割

以上の分析結果から次のSRQ3の回答を導いた。

SRQ3 回答：共同化において「日本企業への先入観の解消」、表出化において「目的のためのパートナーとの信頼構築」、連結化において「事業成功への信頼」、内面化において「安定した組織運営への信頼」が知識の変換を促進する役割を果たした。

4.5 考察

以上の分析より、BaGC の国際化のタイミングに影響を与える要素、BaGC の合弁会社の設立・運営における SECI プロセスおよび、知識変換における信頼の役割について、事例の検証から見出せた。そこで、ここでは本事例の質的分析により判明した事項から、国際化のタイミングモデルの構築可能性、共同化の導入における信頼の役割、暗黙知の乖離の原因と再共有の方策について考察する。

4.5.1 国際化のタイミングモデル

4.2 節で BaGC の国際化の活動が加速するタイミングは、国内市場の経験により資源を蓄積し、日本ブランドの浸透した国で、経営者の能力を発揮し現地仲介者に会ったタイミングであると説明した。本項では、BaGC にとってどのようなタイミングであるかをより明確に説明するため、仲介者に会えるまでに BaGC が蓄積しておくべき要素と、あらゆる仲介者候補の中から選定するために仲介者に期待すべき条件という視点で整理し、国際化のタイミングに関する仮説モデルを提案する。

まず、BaGC が蓄積すべき要素について、4.2 節の結果から考察する。BaGC が蓄積した要素として「資源」「能力」「日本ブランド」があった。そのうち、資源については技術と人材の 2 要素により、能力については意思決定、文化理解、ネットワーク探索の 3 要素により構成される。まず、「資源」について考察する。日本の国内市場において先進的な技術を導入し、施設等を整備しておくことで視察可能な状態となる。合わせて人材育成も重要であり、技能実習制度等を活用してターゲット国人材を雇い入れて教育を実施し、一定水準の教育が習得されていることで、相手国パートナーの理解が促進される。次に、「能力」について考察する。国内市場の経験により、ビジネスパートナーの選別にあたり判断基準を持っており、ネットワークを探索する中で相手を信頼できるかを見極め、また相手の信頼を獲得し関係を深めて情報や協力を得ている。また、海外展開における課題意識をもって行動し、即座の意思決定から具体的な行動機会を着実に得ている。さらに、相手国文化の理解も重要である。日本においてターゲット国人材を採用し、教育を通して相手国文化の理解と従業員としてのポテンシャルを見出すことは、国際化の活動を推進する材料にもなる。

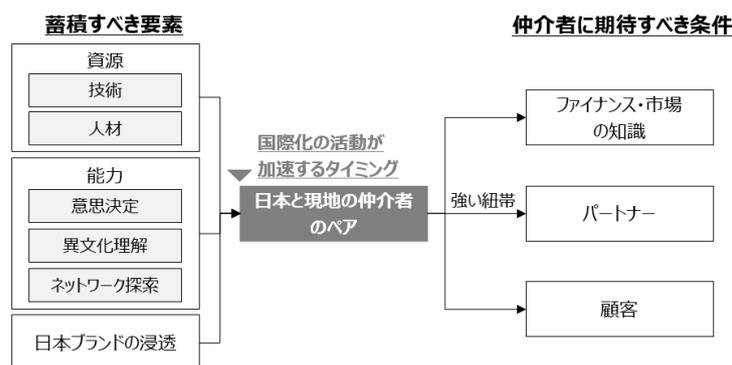
続いて、中小企業の国際化とネットワークの関係についての先行研究から、国際化において克服すべき制約、及びその資源提供が期待できる仲介者の性質について考察する。

Freeman・Edwards・Schroder(2006)は、中小企業の国際化には、①規模の経済へのアクセス②ファイナンス及び市場の知識の欠如③資源リスクの制約が存在し、ネットワークまたはアライアンスの戦略により各要因を克服しうるものであると説明している。本事例では、日本人仲介者である中田氏のネットワークにより、合弁会社設立後の案件獲得に成功しており、早期の①規模の経済へのアクセスを実現させていた。また、現地仲介者である Aung Khin Myint 氏より、ミャンマーの物流市場や投資方法などの②ファイナンス及び知識を得て合弁会社のビジネスモデルを形成していた。そして、現地ビジネス実施における③資源リスクを回避する現地パートナーの紹介も Aung Khin Myint 氏より受けていた。仲介者は、制約克服のための情報を提供する存在として重要であると言える。

Andersson・Evers・Griot(2013)は、BGC または BaGC の国際化におけるネットワークの影響について、医療技術地域クラスターの研究から次のように主張している。①ローカルネットワークは、中小企業の国際化のスピード、市場選択、参入モードといった国際化の検討要素に影響を与えている。②国際ネットワークは、特に BaGC の国際化における強力な推進力である。本事例では、松川社長は対象国の選定において周囲の知人からの助言によりミャンマー国を選択していた。また最初のミャンマー人従業員を本社に雇い入れる際も日本語学校の知人より紹介を受けていた。さらに、初めてミャンマーに渡航する際も近隣の日本大企業の紹介でミャンマー支店を訪問している。ローカルネットワークは、国際化の構想および活動における資源の供給源となっていた。日本通運ミャンマー支店の中田氏から MIFFA 会長の Aung Khin Myint 氏、そしてパートナー企業へ繋がる国際ネットワークは、4.2.3 項で述べた通り、急速な国際化の要因であった。

しかし、国際ネットワークは多様かつ国際情勢の影響を受けるため、一様に捉えて適用することは困難であり、国際化の活動資源に限りある中小企業にとって慎重な審査・選択が必要である。Kiss・Danis(2008)は、国際ネットワークの中でも現地ソーシャルネットワークの紐帯についての強弱と、対象国の制度成熟度との関係に着目し、次のように主張している。①ソーシャルネットワークと国際化の速度は相関関係にあり、対象国の制度成熟度が高いほど、紐帯の強度が緩和される。②制度の開発レベルが低いほど、中小企業の国際化では強い紐帯のソーシャルネットワークが影響する。③制度の成熟度として、制度機関の安定、市場主導、民政化、制度インフラ整備の度合いの指標が重要である。ビジネス環境の整備について、9つの指標で測定し、190カ国を対象にランキングした The World Bank Group(2020)

の「Ease of Doing Business ranking」調査がある。当調査によると、ミャンマーは190カ国中165位となっており、指標の中でも、「契約の執行187位」「貸付担保・破産法の有効性181位」と Kiss・Danis(2008)の主張する制度の成熟度の中でも制度機関およびインフラ整備が未熟な状況である。また、2011年から軍事政権から民主政権への転換が漸次進められ、軍部関連企業の市場の影響力が漸減してきたが、2021年に再び軍による政権掌握の状態に戻っており、市場や政治への軍の影響は強い。これらより、ミャンマーの制度の成熟度は未だ低いと言え、現地企業間の取引も信用が重視される環境にあっては、強いソーシャルネットワークが国際化に影響していると考えられる。そして、本事例では、Aung Khin Myint氏は自身が顧問を務めるヘラクレス社をパートナーとしてエムケー社に紹介しており、強いソーシャルネットワークの活用が裏付けられている。



出典：筆者作成

図 34 BaGC の国際化タイミングモデル

以上を整理すると、BaGC の国際化において国際ネットワークの中でも現地ネットワークが重要であり、パートナー企業、ファイナンス・市場の知識、将来顧客の獲得が期待できる現地仲介者に出会ったときが、制約を克服し国際化が加速するタイミングである。そして、制度の成熟度を勘案して、現地仲介者と紹介されるパートナー候補との繋がりや強さに注目することは、国際化の活動の要点である。さらに、現地仲介者と日本人仲介者は過去から緊密な関係にあり、相互信頼が確立されていた。日本企業がパートナー探索する際は、日本人仲介者からアプローチすることが自然である。日本人-現地仲介者が信頼関係で繋がっているペアを発見する事が BaGC の国際化のタイミングの決定要因である。これまでの分析および考察を踏まえて BaGC の国際化のタイミングモデルを図 34 に示す。

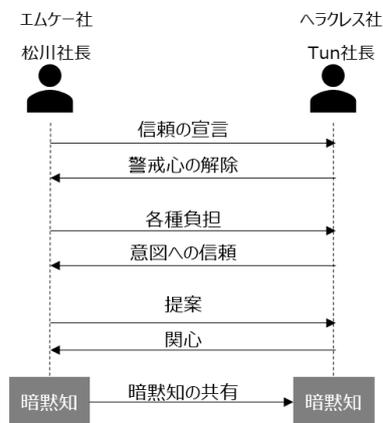
4.5.2 共同化の導入における信頼の役割

SRQ3 の分析から知識の共同化を促進した要因は、パートナー企業の持つ先入観の解消であった。暗黙知の共同化を実現するためには、相手の行動から不信感を解消することが必要である。なぜ、仲介者は松川社長を信頼するに至ったのか、その理由について Aung Khin Myint 氏は次のように語っている。

「松川さんは『よし、俺と一緒に仕事をするとしたら日本に来てください。飛行機代は負担できないですけど、彼（筆者注：松川社長）がやっている（筆者注：秘匿情報につき「主力センター」とする）のウェアハウスを、どういう風に経営しているのか、どのようにランニングしているのかそれを見せます』と言ってそれを見せました。それに日本に滞在しているうちに色々かかるコストを松川さんの方から負担していただきました。実はですね。日本人は自分の仕事のやり方とかシステムとかを簡単に相手に見せたりはしないんですけども、松川さんは私と Tun さんに信頼を持っていましたので、口からも出しましたし、『普通は見せないですけども、私はあなた達を信頼していますので私の仕事のやり方とかシステムとかを見せました』という話がありました。」（Aung Khin Myint 氏へのインタビュー回答）

事例において相手の不信感を解消することに有効であったことは、「自分は相手を信頼していることを宣言した」「各種負担を引き受けた」ことがあった。「自分は相手を信頼していることを宣言した」ことは、相手の警戒心を解く役割となり、「真剣さの証明として各種負担を引き受けた」ことは、パートナー企業の懸案を払拭し、意図への信頼の獲得となった。その結果、パートナー企業の日本企業への心理的障壁が下がり、合弁提案を理解しようとする動機付けとなった。以上の説明を図 35 に表す。

本分析について、BaGC 特有の能力として考察する。BaGC は、国内市場で時間をかけて成長してきた背景がある。物流業界の国内市場は、規制等で特定領域に縛られない開かれた市場であるが、実際には顧客の配送網に依存しており地理的には半ば閉じている市場である。そのような市場では、継続的に事業を運営し、拡大するためには、安定した信頼関係が重要であり、信頼を獲得し、維持する能力は国内市場の経験の中で育成されたものと考えられる。従って、BaGC の国内事業における意思決定の経験により蓄積された信頼構築の能力は、共同化の導入において、相手の動機づけに作用したのものであるともいえる。



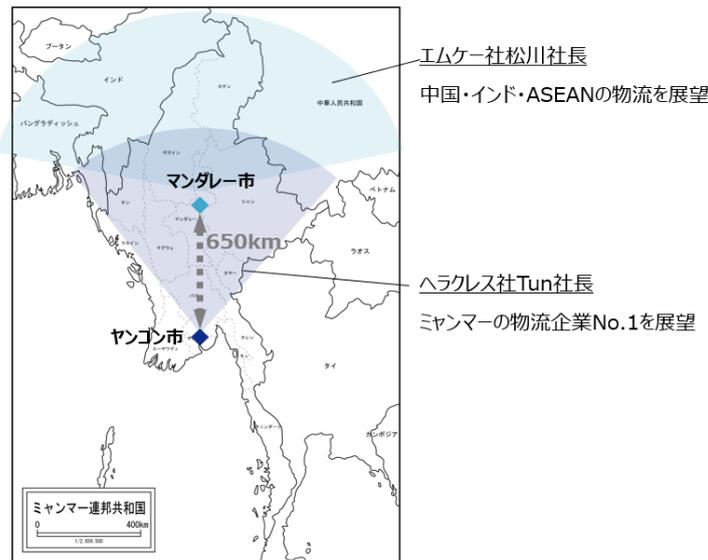
出典：筆者作成

図 35 暗黙知の共有における信頼の役割

4.5.3 暗黙知の乖離の原因

ここでは 4.3 節の SECI プロセスの適用検討により明らかとなった暗黙知の乖離の原因について考察する。

まず、内面化において起きていた暗黙知の乖離について述べる。合弁会社として新規ビジネスチャンスを獲得して今後の拡大を展望する際に、エムケー社の松川社長、ヘラクレス社の Tun 社長ともに合弁会社の事業展開イメージを描いている。松川社長は、中国、インド、ASEAN の地理的要衝にあたるマンダレーを拠点に物流事業の海外展開を想定しており、マンダレーでの投資拡大を希望している。一方の Tun 社長は、ミャンマー国内の市場上位を目指しており、マンダレーではなくミャンマーの最大都市であるヤンゴンへの投資を拡大している。マンダレーとヤンゴンでは 650km の距離があり、距離が直接的に品質と価格に影響する物流業としては大きな差を意味しており、事業の展望において両社の考えに乖離があることが明らかとなった。これは、投資方針が一致しなければ拡大の過程で今後の事業運営に影響を及ぼす可能性があり大きな課題である。両社の社長の事業展開イメージの相違を図 36 に表す。



出典：筆者作成

図 36 両社長の事業展開イメージの相違

共同化および表出化の合弁協議まで遡って乖離の原因について考察する。合弁意思を表明した時点で両社に交わされた意見の中に各社の事業展開の方針が語られていなかった。日本で視察したエムケー社の配送センターのような事業をミャンマーにおいて「どのように実現するか」について協議されたが、「さらなる未来において何を実現するか」までは共有されていなかった。これは、共同化に成功した際に表出化すべき事項の整理に漏れがあったため、自然と乖離に至った考えることができる。

では、なぜ拠点投資という重大要素で相違が発生するのだろうか？という疑問が湧く。これについて、認識と関係性の観点から考察する。

まず、認識の観点について合弁会社の「成長に対する認識」と「投資行動に関する認識」に相違があると考えられる。「成長に対する認識」から説明する。松川社長が途上国への海外展開を志向した背景には、広島県から市場拡大するにあたり、日本の大都市圏での進出失敗への懸念があった。一度、都市進出で失敗した場合の、組織内の士気への影響はリスクであると認識している。そのため、地方都市マンダレーから大都市ヤンゴンへの進出について慎重な姿勢を取っていた。一方で、ヘラクレス社は創業から数年の若い企業であり、Tun社長自身も30歳代と若い。起業した時点からミャンマーのトップを目指して急速に会社を成長させ、合弁会社を設立しており、顧客が多く在籍するヤンゴンに拠点を設けることは合理

的判断でもあった。

次に「投資行動に関する認識」について、合弁契約上では施設の提供はヘラクレス社の役割となっている。従って、ヘラクレス社の判断でヤンゴンに投資及び整備した施設を合弁会社に提供することは、契約上問題のない行動である。しかし、エムケー社の松川社長、中田氏の認識では、拠点投資は合弁会社の地域戦略に直結する事案であり、ヘラクレス社の投資行動であってもエムケー社からの意見も容れるべきであったと考えている。会社の成長について、両社の社長の間でリスク認知に経験的な差異があり、伝達されていなかった。投資行動について、基本的な認識の相違があり、合弁契約書でも規定できていなかった。これらの相違が、投資の機会に際して乖離となって表れたのであった。

次に、関係性の観点から考察する。本調査の結果から、安定した事業運営を通して、安心感が生まれたことで、各社が別々の展望を描くようになったことが明らかになっている。

両社の社長は、言語の壁を越えながら、協力して課題解決を重ねて、次第に事業を軌道に乗せていった。それは、資本比率に基づいてエムケー社が合弁会社の運営を主導する体制で、過去の合弁会社の方針はエムケー社の営業により獲得した案件に合わせて資源を配置し、運営するものであった。この方法で成果をあげ続けており、事業が安定化していく中で、松川社長や中田氏などエムケー社の中にヘラクレス社のメンバーに対する意図への信頼が生まれていったと考えられる。一方ヘラクレス社の Tun 社長は先の資本比率に従った関係について、「Win-Win である」と述べて満足している。さらに、差し当たっての課題が発生しない限りは、Tun 社長から合弁会社の方針を提議することについて差し控えるよう意識している。資本比率に従った関係から、エムケー社松川社長には事業の展望を含め、自分が示す方針にはヘラクレス社 Tun 社長も理解してくれるだろうとの期待があった。また、ヘラクレス社 Tun 社長には方針について提議することは会社の関係性から過分であるという意識があり、両者がビジョンを語りだす機会を持たないまま、乖離の顕在化に至った。

Iivonen(2004)による Trust Through (信頼の姿勢) では、信頼を維持し発展させる姿勢として、現状に真摯に向き合い課題、目的及び動機をオープンに共有することが重要であると述べている。

認識の相違の解消や、本来行われるべきであった事業展望の共有が、関係性への期待や配慮から看過されたことが、暗黙知の乖離の原因となっている

4.5.4 暗黙知の再共有

内面化において、個人の中に暗黙知は生成されるものであるため、組織の中で暗黙知が乖離することは自然の現象である。しかし、合弁会社において経営方針を握る両社の社長の間で中長期の事業展望が暗黙知として乖離した状態のままでは、双方に不信を生み信頼関係が損なわれ、最悪の場合は合弁関係が破綻する恐れがある。そのため、暗黙知の乖離は、共同化において、不信感があるならば解消し、暗黙知を再共有させ SECI プロセスを循環させるとともに、両者の信頼関係を維持する必要がある。そのため、本項では、再度発生しつつある不信感をどのように解消し、暗黙知の乖離を修正することができるのかについて考察する。

4.5.3 項において、暗黙知の乖離は、合弁会社の成長に対する認識と投資行動に関する認識の相違と両社の関係性にあると説明した。そこから、ヘラクレス社 Tun 社長に生じる不信感は、ヤンゴン進出により合弁会社をスピード感をもって拡大させようという「成長意欲に対する不信」、合弁契約に則った「投資」という自社の役割を認知してもらえていないのではないかという「公平性への不信」、資本比率を理由に自分の抱く展望は松川社長に聞き届けられないのではないかという「透明性への不信」であると想定される。これら不信感を松川社長はどのように克服し、暗黙知の再共有へ導いていったのかについて説明する。

2018 年にマンダレー国際空港の構内貨物取扱業務を受注し、運営を安定化させたことが合弁会社拡大への推進要素であった。しかし、2020 年から世界的に新型コロナウイルスの感染が拡大（コロナ禍）したことにより、国際航空便の運航が大幅に減少した。その状況の中で、2020 年 11 月にミャンマーは総選挙を実施した。投票所でのウイルス感染が懸念され、有権者が安全に投票するためには感染対策の徹底が重要であるが、対策物資が自国で調達できない状態であった。そのためミャンマー政府は、国内を南部と北部に 2 分し、北部への感染対策物資を海外からマンダレー国際航空に輸入し、地域へ展開する方策をとった。そこで、ミャンマー北部向け感染対策物資のマンダレー国際空港での荷受け業務を合弁会社が受注した。コロナ禍の影響で合弁会社は主力顧客である日系企業の事業も活動が鈍化し、受注の拡大に伸び悩む状態の中で、過去最大規模の業務を受注し大きな励みとなった。当案件の受注は、ミャンマーにおける合弁会社の地理的優位性について Tun 社長に再認識させる機会となった。そして、困難な状況であっても、営業力を発揮して大きな結果を出したエ

ムケー社の合弁会社に対する主体性を感じさせる機会となった。

ヤンゴンの用地取得の提案は、ヘラクレス社の株主から Tun 社長に持ち込まれた話であった。このことを知った松川社長は、株主と直接の対話を希望し合弁会社の役員会議への出席を要請していたが、実現しないままであった。その後、松川社長は現地のスタッフから株主の不参加の理由について、Tun 社長の立場の難しさにあると聞き、徐々に背景を理解していく。ヘラクレス社は 7 人の株主により構成されており、筆頭及び 2 番目の株主の立場が強く、公式の場であっても Tun 社長の立場が尊重されないことがあるため、株主を協議の場に出したくないという Tun 社長の意図であった。間接的に Tun 社長の意図を理解した松川社長は、ヤンゴンへの投資について自分の意見を納め、Tun 社長の考えを尊重する姿勢に変わった。しかし、姿勢を変えたとしてもマンダレーを主軸とする考えは変えておらず、ヘラクレス株主に対しては別のアプローチを行っている。株主はミャンマーのみでなくシンガポールを拠点に多様な事業に投資を行っている。そのうちの一つに格安航空券の店舗販売のビジネスがあった。その株主がミャンマーで店舗開設を計画した際に、エムケー社中田氏が日系ネットワークを活用してマンダレー国際空港の構内開設に尽力し、開設を成功させていた。マンダレー国際空港での合弁会社の影響力を株主に認識させる機会となった。

松川社長は、定期的にミャンマーに出張し現地に長期滞在している。滞在期間中は、役員会議の出席の仕事を終えた後も現場に入り、従業員に直接指導し、一緒になって業務を行っており、率先垂範の行動を示している。Tun 社長は松川社長の姿から、透明な人間性を理解している。だが、松川社長への信頼とは別にエムケー社への不満があった。2016 年に合弁会社を設立してから 2018 年までの間に、エムケー社は日本から複数名の駐在員をミャンマーに派遣していた。理由は様々であったが、全てが交代したもので Tun 社長にとっては、エムケー社側の組織人員が固定化されないことに対する不満があった。そこで、松川社長は当時オーストラリアで就労中であった自身の長男である松川和樹氏を副支店長として派遣することを決めた。IFC(2016)の調査によるとミャンマーでは全体の企業のうち家族経営が占める割合は 83%と高く、親族から駐在員を派遣することは、ミャンマーの価値観から合弁会社への真剣さを示すものであった。そして、2020 年の総選挙におけるマンダレー国際空港業務において、松川副支店長は活躍を見せた。業務は、10 月 25 日から 11 月中旬にかけて、航空機 54 機、従量 450 トンの大量の荷受け・荷捌きを行うものであったが、当地の従業員が不足しており、近隣の村から臨時作業員を備上して対応する必要があった。松川副

支店長は、朝夜の 2 チームでそれぞれ 25 名の臨時作業員を指揮し、トラブルなく予定通り完遂している。大型業務の成功により、エムケー社の高い業務品質を合弁会社の内外に示す結果を残した。

上記の事実および考察を整理する。エムケー社の営業力を発揮して、ミャンマー総選挙のマンダレー国際空港業務を受注した実績は、Tun 社長の「成長への不信」を解消したと考えられる。Tun 社長の株主との関係性を理解し、合弁契約を盾にとって投資判断に関する交渉を行わず、相手の判断を尊重した行動は「公平性への不信」を解消したと考えられる。松川社長の現場での率先垂範の行動と、長男である松川副支店長の派遣および活躍は「透明性への不信」を解消したと考えられる。

Nooteboom・Six(2003)は、信頼の問題は「信頼するかどうか」ではなく、より相対的で条件付きの問題であると述べている。さらに、信頼を構築する可能性は、相手の能力や信頼が必要とされる状況に依存すると強調している。また、Ciancutti・Steding(2000)は、信頼構築において配慮すべき原則として、直接かつオープンなコミュニケーションと迅速な対応が重要であると述べている。相手の不満への誠実な対応、困難な状況での実績、相手の立場を理解した柔軟な対応は、積極的に相手から信頼を引き出すうえで重要な行動である。

4.5.5 信頼関係の変化

前項まで、SECI プロセスの促進要因としての信頼として、信頼が影響を与える側面について分析・考察を行ってきたが、国際合弁事業においては、事業の進展に伴う社長間の信頼関係の変化といった影響を受ける側面もある。そのため、本項では事象の推移に伴う信頼関係の変化について考察する。信頼関係の考察にあたり、信頼の区分について説明する。2.4.1 項の信頼の構造では、意図への信頼及び能力への信頼といった相手の何を信頼するかの区別が示されており、これらについて分析する。まず、双方の社長の間には相手方社長個人の意図への信頼がある。そして、双方の社長から見た相手方会社に対しては、能力への信頼もあると考えられる。さらに、双方の社長から見て、合弁会社に対しては能力への信頼もあると考えられる。

時系列分析より整理した図 22 より、本事例の両社の社長の関係の始まりである「II. 国際化の活動」から、暗黙知を再共有した「V. 国際合弁会社の運営・安定化」までの事象を

対象に信頼関係の変化を分析する。4.3.2 項の分析結果から SECI プロセスを通して、どのように上記区分の信頼が発生または消滅し、信頼関係が変化していったかを考察する。

①「Ⅱ. 国際化の活動」における共同化による信頼関係の変化

事業展開イメージの共有が視察によってなされたことが、本事例における共同化であった。視察前の信頼関係について、松川社長はヘラクレス社に対して、マンダレー市の視察で得た能力に対する信頼を、Tun 社長は松川社長に対して、各種負担の申し出により意図に対する信頼を持っていた。そして、視察を通じて、Tun 社長はエムケー社に対して能力への信頼も持つようになった。

②「Ⅲ. 国際合弁会社の設立に向けた計画」における表出化による信頼関係の変化

事業展開イメージが各自の検討によって事業展開方法に形式知化されたことが、本事例における表出化であった。松川社長は、Tun 社長の資本比率を変更する申し出を受けて、合弁会社の設立に対する誠意を感じ、意図への信頼を持つようになった。

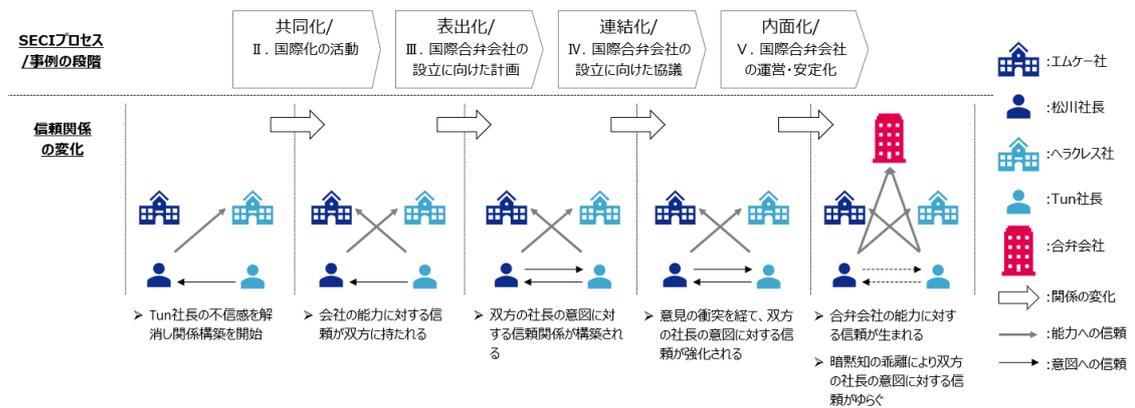
③「Ⅳ. 国際合弁会社の設立に向けた協議」における連結化による信頼関係の変化

各自の事業展開方法の素案が協議を通して合弁会社の事業展開方法に具体化されたことが、本事例における連結化であった。協議の中で双方の利害が衝突し、信頼関係に揺らぎが発生するが、粘り強く思いや意図を語ることで、妥協や理解に至り、双方の意図への信頼が深まった。

④「Ⅴ. 国際合弁会社の運営・安定化」における内面化による信頼関係の変化

合弁会社の運営の安定化を受けて、事業の中長期展望を各社長が描いていったことが、本事例における内面化であった。合弁会社の運営の中で課題を解決した経験を重ねることで、双方の社長に相手の会社の能力への信頼と合弁会社の能力への信頼が生まれるとともに、相手の意図への信頼もさらに深まり、信頼関係はより強化されていった。しかし、内面化において発生した中長期展望の相違により、意図への信頼が損なわれることとなる。

以上より、両社長の信頼関係の変化を図 37 に表す。



出典：筆者作成

図 37 事象・SECI プロセスを通じた信頼関係の変化

事象及び SECI プロセスが進展するに従い、信頼は一方的なものから双方向に変化し、さらに社長個人から会社及び合弁会社に対する信頼に複層化していく。しかし、相手に対する信頼や期待が強いほど、相違が発覚した場合に看過しがたくなり、場合によっては不信任を喚起し、信頼関係に影響する。

第5章 結論と今後の課題

5.1 結論

5.1.1 リサーチクエスションに対する回答

前章までの SRQ1、2、3 の回答及び考察を整理する。

・SRQ1：BaGC の「会社規模の成長」と「組織の士気向上」が目的となり、海外展開を開始した。海外展開前に「蓄積した技術」および、対象国で「日本ブランドの浸透」が活動に正の影響を与えていた。

・国際化のタイミングモデルに関する考察：BaGC の国際化においてネットワークの中でもネットワークが重要であり、パートナー企業、ファイナンス・市場の知識、将来顧客の獲得が期待できる日本と現地仲介者のペアを発見した時が、制約を克服し国際化が加速するタイミングである。そして、対象国の制度の成熟度が低い場合、現地仲介者とパートナー候補との関係性が強いものであるかは、パートナー選択の重要な要素である。

・SRQ2：国際合弁会社を設立し運営する過程で、事業の展望や計画といった知識の変換が行われ SECI プロセスが働いていた。しかし、内面化において両社の社長の間で暗黙知が乖離しており、対応が必要となることが明らかとなった。

・暗黙知の乖離の原因についての考察：両社の社長の間で、会社の成長がもたらすリスクの認知に経験的な差異があったが、共有されていなかった。投資行動について、基本的な役割の認識に相違があり、合弁契約書でも規定できていなかった。これらの相違が、投資の機会に際して乖離となって表れた。また、合弁会社が成果をあげ、事業を安定化させる中で、エムケー社松川社長の中にヘラクレス社 Tun 社長に対する意図への信頼が生まれた。一方の Tun 社長には方針について提議することは過分であるという意識があり、両者がビジョンを語りだす機会を持たないまま、乖離の顕在化に至った。

・SRQ3：国際合弁会社を設立し運営する過程で営まれる SECI プロセスにおいて、4つの異なる信頼が影響していた。内面化における暗黙知の乖離の問題は、続く共同化において、

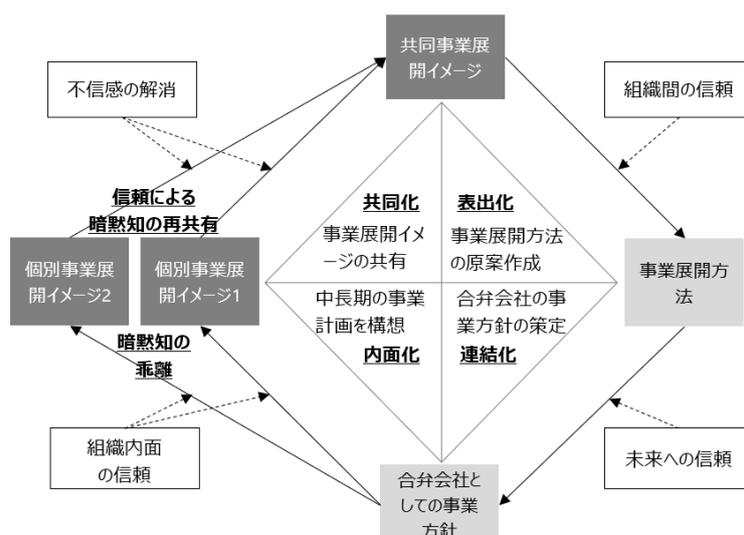
先のサイクルと同様に不信感を積極的に解消することにより修正されうるものであることが確認された。

・暗黙知の再共有についての考察：コロナ禍で営業が苦戦する中でも、エムケー社の営業力により大型案件を受注した実績は、Tun 社長の「成長への不信」を解消した。投資に関する相手の判断について、Tun 社長の株主との関係性を理解し、合弁契約を盾にとる交渉を行わなかった松川社長の態度は、Tun 社長の「公平性への不信」を解消した。松川社長の現場での率先垂範の行動と、長男である松川副支店長の派遣および活躍は、Tun 社長の「透明性への不信」を解消した。

以上の整理より、次の MRQ 回答として以下を導いた。

MRQ の回答：エムケー社は、日本-現地の仲介者ペアを発見することで国際化が本格化し、SECI プロセスの知識変換に合わせて異なる信頼を活用し、事業展開イメージと事業の知識を創造していった。内面化において暗黙知の乖離が発生するが、不信感の解消により再共有され、SECI プロセスは再度循環していった。

図 38 に国際合弁事業で発生する暗黙知の乖離及び信頼による再共有の役割を表した。



出典：筆者作成

図 38 国際合弁会社で発生する暗黙知の乖離及び信頼による再共有の役割

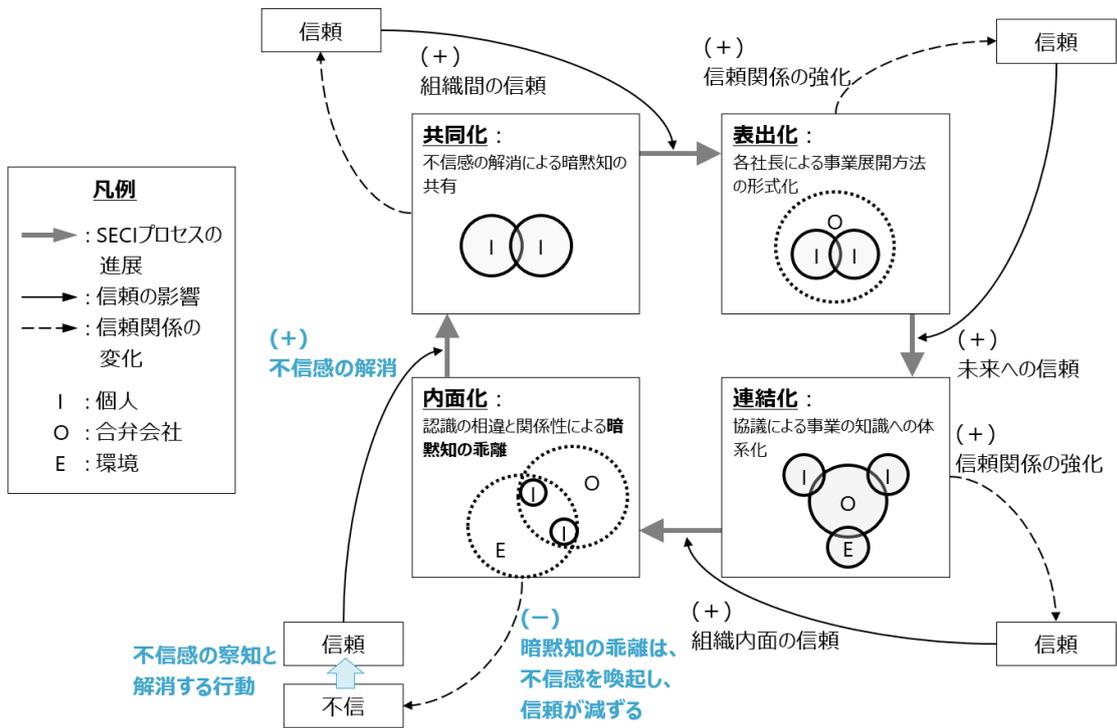
5.1.2 BaGC の国際合弁事業におけるナレッジマネジメントへの示唆

本研究により、国際合弁会社の設立及び運営の知識創造において、Krogh・Ichijo・Nonaka(2000)が提唱するケアとしての信頼は知識の変換を促進するうえで重要な役割を担っていることが明らかとなった。SECI プロセスの各段階において、不信感の解消、未来への信頼、組織間の信頼、組織内面の信頼が、各段階の知識変換に影響を与えるものである。BaGC の国内における事業経験で信頼構築の能力を醸成し、国際化において発揮される。

信頼は、合弁企業を構成する 2 社の社長の間で営まれる SECI プロセス全般的に影響し、また、SECI プロセスより信頼関係も変化する。共同化、表出化、連結化を通して 2 社の社長の知識は体系化されていくに従い信頼関係も強化されていくが、内面化において異なる暗黙知を生成し、それらが乖離した状態を生む。また、暗黙知の乖離は両社の不信感に繋がるが、能力を示し、相手に誠実さを感じさせる行動により不信感を解消し、暗黙知は再共有される。不信感の解消は、国際化のプロセスにおいて、仲介者及びパートナーを獲得する要素としても不可欠であり、BaGC の国際化において特に重要である。

信頼は簡単には得られないものであるため、国際合弁事業の知識創造においては、両社の社長の間では、暗黙知の乖離と再共有からなる「知識の離合」の現象が発生する可能性が高いことが示唆される。

BaGC が国際合弁事業を行う際に営まれるナレッジマネジメント及び信頼の影響を図 39 に表す。



出典：筆者作成

図 39 BaGC の国際合併事業におけるナレッジマネジメント

BaGC が醸成した信頼構築の能力は、異国のパートナーを相手にした現実の局面で発揮することが求められ、BaGC の経営者もしくは意思決定者の能力に帰結する。

これは、国際合併事業の共同化における不信感の解消には、高度な暗黙知への洞察能力と反射的な行動力が求められることを意味している。しかし、これらの能力は海外展開を志す経営者に一様に備わっているものではないだろう。

国内市場の取引多角化の実現の過程において「意思決定の経験の蓄積」「社会的ネットワークの形成」「組織構築」が鍛錬されている BaGC ならではの能力である。

従って、国際合併事業の設立・運営における知識変換の信頼要素の中で基軸になると考えられる「不信感の解消」する能力は、過去の国内事業において醸成されうるものであり、また活用可能であるといえる。

5.2 本研究の理論的・実務的貢献

5.2.1 理論的含意

設立から数十年の間、日本市場で事業を営んできた中小企業が海外展開を志し、合弁会社の設立・運営を成功させるプロセスを詳細に調査した。本研究は其中で、次の3点の理論的貢献を行っている。

第1点目は、これまでのBaGC研究に新たな業界の事例を追加したことである。従来の国際化研究及びBGC/BaGCは金綱(2009)、平野(2004)、天野(2010)、山本・名取(2014a)、中村(2015)などの研究に見られるように製造業に偏りがあり、主張また提示されるモデルも製造業に限定されていた。本研究は、製造業を対象に提示されている主張及びモデルがその他サービス業である物流業での検証を通して、その有用性を確認しBaGC研究の業種について適用範囲を拡大した。また、物流業は、Rugman・Verbeke(2003)が提示したNLBの知識とLBの要素を接合する知識の領域に属し、さらに双方向の知識の流れを前提とするSECIプロセスの全般についても検証した点で貢献している。

第2点目は、SECIプロセスと信頼の影響メカニズムを解明した点である。SECIプロセスと信頼の関係について、平野(2004, 2006)の研究で課題であったモデルの精緻化を行い、さらに金綱(2009)の研究で課題であった双方向の知識移転のケースで暗黙知の共有メカニズムについて信頼との関係を説明した。国際合弁事業を知識活動と捉えSECIプロセスで説明するとともに、その知識変換に影響を与えるものが信頼であるとの仮説のもと、知識変換の促進要因に信頼を位置付けた分析の枠組を作成し、SECIプロセスの段階ごとに扱われる知識および信頼の影響を詳細に調査した。その結果、異文化間で合弁会社を設立・運営する際に、両社の社長の間で発生する暗黙知の乖離が発生し、BaGCが醸成した信頼構築の能力により修正するモデルを提示した。これまで、国際合弁事業における知識移転及びSECIプロセスと信頼との関係は、複数の研究者により説明されてきたが、本研究はSECIプロセスを促進する要因として信頼がどのように影響し、また信頼関係の変化にどのような影響を与えるというメカニズムを明らかにした点で貢献するものである。

第3点目は、BaGCの国際化タイミングを明確化した点である。日本で事業を営んできた事業者が国際化に舵を切るタイミングについて、先行研究をもとに事例を分析するとともに、国際化のタイミングモデルを仮説的に構築した。これにより、BaGCが国際化のために

蓄積すべき要素を説明し、さらに仲介者に求める条件を明確にした。当モデルは伝統的中小企業が BaGC に変容するアプローチを説明しており、BGC との区別を鮮明化した。これは、中村（2015）が指摘した BaGC と BGC の区別の課題に対して貢献するものである。

本研究は国際合弁会社の知識創造パターンに関する研究の事例調査、経営戦略としての信頼構築に関する研究の実証調査、日本の中小企業についての新興国展開戦略に関する研究の事例調査に位置付けられるものである。そのため、本調査の結果は、日本企業および現地企業との間で働く信頼が、合弁会社の設立過程でどのように暗黙知および形式知の変換に影響を与えるかについての洞察を提供するものである。また、BaGC 研究に際して、日本の中小企業の国際化を説明する際に、タイミング分析について要素を提供するもでもある。

具体的には、企業間での暗黙知の共有、各社の暗黙知から形式知への変換、両社の形式知の共有、各社の暗黙知の生成のプロセスで、信頼がどのように影響し、そして信頼がどのような役割を果たしたかを示すことができた。さらに、異文化を背景とする 2 社間で発生する暗黙知の乖離が生じうることを、本調査は示している。

また、国際化のタイミングに影響する要素を「経営者の意思決定の経験」「ネットワーク」「組織および企業の能力の構築」「外部環境の動向」に分類し、各要素の関係を事例から見出した。

さらに、本研究は以下の点で進歩性を持つものである。SECI プロセスは循環する度に新しい知識を創造する特性を有する。2 者間の知識創造を継続するためには信頼関係の維持が前提となる。しかし、一方で内面化では暗黙知の乖離が発生することで、不信につながる可能性がある。継続して SECI プロセスが循環するための、暗黙知の再共有について考察を行い、ナレッジマネジメントへの理論的貢献を提供したい。

一般的に SECI プロセスは、多人数の集団である組織において用いられているため、内面化において個人が異なる暗黙知を生成することは問題視されていなかった。しかし、本研究を通して別組織間の SECI プロセスでは、暗黙知の乖離は信頼関係の破綻に繋がるため、SECI プロセスの循環を阻害する問題があることが新たに発見された。

信頼の戦略を適用し、SECI プロセスの内面化および共同化で発生する暗黙知の乖離に対応しようとする試みは、ナレッジマネジメントの研究分野で活用可能であり理論的に貢献する。特に、未経験かつ異文化を背景とした状況での知識創造の実現を目指す場合に活用することを推奨する。

5.2.2 実務的含意

国際合弁会社を設立・運営する場合の SECI プロセスは、当事者が意図的に行動しない限り循環しない可能性が高い。特に、内面化において暗黙知の乖離により停滞し、共同化で暗黙知の乖離を修正する行動を取らない限り容易に停止してしまうものである。

暗黙知は個人の内面に生成されるものであり、暗黙知の乖離は必然的に発生する。事例が示した通り、内面化で、各社が合弁会社の中長期の事業展開イメージを個別に描いていた。合弁会社の設立段階で、各社の事業展望と合弁会社の位置づけを改めて明文化することで、暗黙知の乖離は低減する。また、合弁会社のみでなく相手の現地企業の経営方針及び中長期計画に対して、継続的に関心を払うことが重要である。相手企業の投資戦略や事業計画と合弁会社の方針に溝を発見した場合、原因を追究し、場合によって幅を埋める行動を起こすことで、後に発生する暗黙知の乖離に対処しやすくなる。

また、日本の中小企業が新興国に海外展開する際の主な失敗要因である「パートナー企業との関係性の構築」について、事例を通して有用な方策を提示した。具体的には、国際化を開始するにあたり検討すべきポイントとして、関係構築に活用できる自社の資源や、所属する業界団体の国際活動を通じた日本ブランドの浸透度の確認がある。企業が国際化の機会を自社要因から判断した場合に、併せて上記を検討することで、現地パートナーとの関係構築がより円滑に進むことが期待できる。

本研究は、今後、国際化を検討する中小企業に対して、タイミングを検討する際の4つの要素を提示した。国内においてターゲット市場が地域的・分野的にも飽和している状態であれば、国際化を検討すべき時期であると考えられる。その場合に選択肢として「途上国市場」は企業規模の拡大の点で意義のある選択肢に入る。また、検討に際して相手国人材を国内で採用し、トレーニングを通して積極的に相手国の文化を理解し、従業員としてのポテンシャルを見出しておくことは、現地での活動及び事業運営を円滑に進める鍵であろう。そして、社員の意識向上を促進するうえで海外において事業を実施することが、「組織の管理」に際して刺激となる。また、国内市場における競争において蓄積した「経営資源」は日本の技術水準を満足しており、さらに自社が属する業界の日本技術の浸透度が高い場合、「対象市場における日本の優位性」が期待され、海外展開の活動が円滑に進むことが期待できる。より、

実務的には「信頼できる仲介者のペア」の発見と、制度の成熟度に応じた「仲介者とパートナー候補の関係性」の判断が重要である。中小企業の国際化の制約条件を克服することが期待できる仲介者のペアを意図的に探索し、信頼できると確信した時、国際化の活動が本格化する可能性は高まる。

5.3 将来研究への示唆

本研究では、SECI プロセスの促進要因に信頼を位置付けたモデルを、国際合弁会社の設立・運営における信頼の役割を調査するために使用できる分析の枠組として提案したが、信頼を構築する能力の多くの側面は完全には理解されていないため、将来の研究に重要な機会を提供している。ケアのうち信頼が最も重要であるとして分析を行ったが、その他ケアとの関係性や、信頼が影響する際に介在するイネーブラーについて十分な分析がなされておらず分析の枠組みの精緻化が期待される。

また、本研究では、BaGC の国際化のタイミングを説明する仮説モデルを提示したが、先行研究である諸力のモデル及び IEO モデルの概念を用いた導出に留まるため国際化のタイミングを説明する要素が網羅的に検討されていない。BaGC の特徴である国内市場の経験は、その後の国際化の成功に影響する要因の一つであるが、本事例は日本の BaGC に限定されており、他の BaGC については検討されていない。国内中小企業から BaGC に変化する際の企業としての成熟度は、多様な視点で分析を試みることが期待できよう。

さらに、本事例の中で登場する「仲介者」は、BaGC の国際化を加速させ、その後の事業運営の成功にも貢献する主要な存在である。今後の事業が継続する中で仲介者はさらにもどのような役割を果たすのか？または、どのような登場人物が現れるのか？といった視点で継続的に事例を観察することで、国際合弁事業の成長要因について深い視点を得られることが期待できる。

本研究の成果（図 33、図 34、図 38、図 39 参照）と理論的含意は、継続的な観察及び、追加の実証的研究を通じて検証する必要がある。本調査の結果は、“知識創造の促進要因”と“信頼”の関係性を明確に示しているが、永続的な知識創造のスパイラルアップが検証されていない。本研究において確認できた範囲は SECI プロセス 2 巡目の共同化である、暗黙知の再共有までであり、以後の事象について継続的に SECI プロセスが循環していくかは、継続

的な観察により明らかとなる。本研究の主張する暗黙知の乖離は合併会社が発展し両社長及び両社の関係性も変化するに従い、既出の原因以外にも多様なものが発生する可能性は十分ある。従って、今後も暗黙知の乖離、及び知識の離合は発生する可能性は十分あると考えられる。

本研究では特定の関係はまだ完全には調査されていない。具体的には、将来の研究は詳細な信頼構築のプロセスを概念化できる可能性がある。信頼関係の理想的な状態を達成するために、組織および運営の体制をどのように設計する必要があるかも不明な状態である。当領域の研究は、信頼関係を構築し、最適な状態を維持するための組織制度を計画、構築、および管理する方法を提供する可能性がある。

また、BaGCの国際化タイミングモデルを仮説的に構築したが、当モデルは先行研究の理論的枠組に基づいた導出であり、その他要素への洞察が不足しており網羅性を保証しているものではない。したがって、追加の事例を通じて検証しモデルの拡充もしくは検証によりBaGC特有の説明モデルを構築できる可能性がある。

参考文献

- Andersen, Otto, On the internationalization process of firms: a critical analysis.,
Journal of International Business Studies, No.2, pp209-231 (1993)
- Andersson, Svante, Natasha Evers, and Clemence Griot., Local and international
networks in small firm internationalization: cases from the Rhône-Alpes medical
technology regional cluster., Entrepreneurship & Regional Development, vol.25,
no.9-10, pp. 867-888 (2013)
- 安藤直紀, 国際戦略的提携における信頼関係形成要因, 東アジア評論, 長崎県立大学東ア
ジア研究所, no.1, pp.5-14 (2009)
- 天野論文, 新興国市場の分析視覚～経営資源を中心とする関係理論の考察～, MMRC,
No.287, pp.1-24 (2010)
- Bell, Jim., Rod McNaughton, and Stephen Young., 'Born-again global' Firms: An
extension to the 'born global' phenomenon, Journal of International Management,
No.7, pp.173-189 (2001)
- Boddeyn, Jean J., and Thomas L. Brewer., International-business political behavior:
New theoretical directions., Academy of management review, vol.19, no.1, pp.119-
143 (1994)
- Boersma, Margreet F., Peter J. Buckley, and Pervez N. Ghauri., Trust in international
joint venture relationships, Journal of Business Research, vol.56, pp.1031-1042
(2003)
- Casillas, José C., and Francisco J. Acedo., Speed in the internationalization process of
the firm., International Journal of Management Reviews vol.15, no.1, pp.15-29
(2013)
- Chetty, Sylvie, Martin Johanson, and Oscar Martín Martín., Speed of
internationalization: Conceptualization, measurement and validation. Journal of
World Business, vol.49, no.4, pp.633-650 (2014)
- 中小企業庁, 中小企業白書 2019 年版 (2019)
- 中小企業基盤整備機構, 平成 28 年度中小企業海外事業活動実態調査報告書 (2017)
- 中小企業庁, 第 4 章海外展開－成功と失敗の要因を探る－ 中小企業白書 2014 年版

(2014)

- Ciancutti, Arky R., Steding, Thomas L., Built on trust: Gaining competitive advantage in any organization, Contemporary Books (2000).
- Collins, Harry., Tacit and Explicit Knowledge, The University of Chicago Press (2010)
- Coulthard, Max, and Justin Loos., Networking, the missing link in firm based entrepreneurial orientation (Eo) performance models., Monash University Business and Economics Working Paper, pp.1-13 (2007)
- Deitz, George D., et al., Joint venture stability and cooperation: Direct, indirect and contingent effects of resource complementarity and trust., Industrial Marketing Management, vol.39, no.5, pp.862-873 (2010)
- Eden, Lorraine., Letter from the editor-in-chief: Time in international business., Journal of International Business Studies, vol.40, no.4, pp.535-538 (2009)
- Freeman, Susan, Ron Edwards, and Bill Schroder., How smaller born-global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization., Journal of international Marketing, vol.14, no.3, pp. 33-63 (2006)
- Freeman, Susan, and S. Tamer Cavusgil., Toward a typology of commitment states among managers of born-global firms: A study of accelerated internationalization., Journal of international marketing, vol.15, no.4, pp.1-40 (2007)
- Fukuyama, Francis., Trust, The social virtues and the creation of prosperity, The Fress Press (1995)
- George, Jennifer M., and Gareth R. Jones., The role of time in theory and theory building., Journal of management, vol.26, no.4, pp.657-684 (2000)
- 原田順子, 洞口治夫, 国際経営(改訂新版), 放送大学教育振興会 (2019)
- Hennart, Jean - Francois., A transaction costs theory of equity joint ventures., Strategic management journal, vol.9, no.4, pp.361-374 (1988)
- 平野実, 国際合弁企業と知識創造－日系企業を対象とする実証研究－, 経済学研究, vol.54, no.1, pp.73-107 (2004)
- 平野実, 国際合弁企業の知識創造パターンの規定因と有効性, 生産管理, no.13, pp.43-54

(2006)

洞口治夫, 集合知の経営: 日本企業の知識管理戦略, 文真堂 (2009)

Iivonen, Mirja, Trust Building as a Management Strategy, In M. Iivonen, and M. L. Huotari (Eds.), Trust in Knowledge Management and System Organizations, IGI Global, pp.30-48 (2004)

International Finance Corporation, IFC Helps Myanmar Family Businesses Improve Governance, Attract More Investment (Retrieved February 13, 2021, <https://pressroom.ifc.org/all/pages/PressDetail.aspx?ID=18151>) (2016)

International Monetary Fund, World Economic Outlook (Retrieved September 20, 2020, <https://www.imf.org/en/publications/weo>) (2020)

JICA, 中小企業海外展開支援 案件事例検索, (2019年4月取得, https://www2.jica.go.jp/ja/priv_sme_partner/) (2019a)

JICA, ミャンマー国「ヤンゴン・マンダレー・ムセ」幹線間における高品質な両荷物流事業実現に向けた事業調査(基礎調査)業務完了報告書, (2019年4月取得, <https://libportal.jica.go.jp/library/public/Index.html>) (2019b)

Jones, Marian V. and Nicole E. Coviello., Internationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time., Journal of International Business Studies, vol.36, no.3, pp.284-303 (2005)

金綱基志, 暗黙知の移転と多国籍企業, 立教大学出版会 (2009)

Katzer, Jeffrey, and Patricia T. Fletcher., The information environment of managers, Annual Review of Information Science and Technology, vol.27, pp.227-263 (1992)

Kale, Prashant, and HARBIR SINGH, Alliance Capability and Success: A Knowledge-Based Approach, Academy of Management Proceedings, no.1, pp.1-6 (1999)

Kiss, Andreea N., and Wade M. Danis., Country institutional context, social networks, and new venture internationalization speed., European Management Journal, vol.26, no.6, pp.388-399 (2008)

Kogut, Bruce, Udo Zander. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation., Journal of international business studies, vol. 24, no.4,

pp.625-645 (1993)

- Krogh, Von, George., Ichijo, Kazuo., Nonaka, Ikujiro, *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*, New York, Oxford University Press (2000)
- Lee, Heeseok, and Byounggu Choi., *Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination*, *Journal of Management Information Systems*, vol.20, pp.179-228 (2003)
- Lee, Yuk Ling Angie., Ashish Malik, Rosenberger III Philip J, and Piyush, Sharma., *Demystifying the differences in the impact of training and incentives on employee performance: mediating roles of trust and knowledge sharing*, *Journal of Knowledge Management*, vol.24, no.8, pp.1987-2006 (2020)
- Leonidou, Leonidas C., and Constatine S. Katsikeas., *The export development process: an integrative review of empirical models.*, *Journal of International Business Studies*, no.27, pp.517-551 (1996)
- Lin, Xiaohua, and Richard Germain., *Sustaining satisfactory joint venture relationships: The role of conflict resolution strategy.*, *Journal of International Business Studies*, vol.29, no.1, pp.179-196 (1998)
- Liu, Ying Chieh, and FengChia Li., *Exploration of Social Capital and Knowledge Sharing: An Empirical Study on Student Virtual Teams*, *International Journal of Distance Education Technologies*, vol.10, no.2, pp.57-64 (2012)
- London, Ted, and Stuart L. Hart., *Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model.*, *Journal of international business studies*, vol.35, no.5, pp. 350-370 (2004)
- Madhok, Anoop., *Revisiting Multinational Firms' Tolerance for Joint Ventures: A Trust-Based Approach*, *Journal of International Business Studies*, vol.37, no.1, pp.30-43 (2006)
- Mintzberg, Henry., Nāsi, J, *Arenas of strategic thinking*, *Foundation for Economic Education* (1991)

- ミャンマー日本商工会議所, 会員企業一覧, (2019 年 4 月取得, <https://jccim.org/about-jccm/member-list/>) (2019)
- 中村久人, ボーン・グローバル・カンパニー (BGC) の研究—その概念と新しい国際化プロセスの検討—, 東洋大学 『経営論集』, vol.72, pp.1-16 (2008)
- 中村久人, ボーンアゲイングローバル企業とグローバル・ニッチトップ企業：新タイプの国際中小企業出現の意義, 経営力創成研究, no.11, pp.63-75 (2015)
- 野中郁次郎, 竹内弘高, 知識創造企業, 東洋経済新報社 (1996)
- 野中郁次郎, 遠山亮子, 平田透, 流れを経営する：持続的イノベーション企業の動態理論, 東洋経済新報社 (2010)
- Nooteboom, Bart., and Frederique Six., The Trust Process in Organizations: Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development, Edward Elgar Pub (2003)
- OECD, Development Co-operation Directorate (Retrieved September 20, 2020, https://www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/development-finance-standards/DAC_List_ODA_Recipients2018to2020_flows_En.pdf) (2019)
- Oviatt, Benjamin M., and Patricia P. McDougall., Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization, Entrepreneurship Theory and Practice, no.29, pp.537-553 (2005)
- Park, Seung Ho, and Gerardo R. Ungson., The effect of national culture, organizational complementarity, and economic motivation on joint venture dissolution., Academy of Management journal, vol.40, no.2, pp.279-307 (1997)
- Pirson, Michael, and Deepak Malhotra., Foundations of organizational trust: What matters to different stakeholders?, Organization Science, vol.22, no.4, pp.1087-1104 (2011)
- Pla-Barber, José, and Alejandro Escribá - Esteve., Accelerated internationalisation: evidence from a late investor country, International Marketing Review, vol.23, no.3, pp.255-278 (2006)
- PricewaterhouseCoopers: PwC, The Long View How will the global economic order change by 2050? (Retrieved September 20, 2020, [116](https://www.pwc.com/gx/en/world-</p>
</div>
<div data-bbox=)

- 2050/assets/pwc-the-world-in-2050-full-report-feb-2017.pdf) (2017)
- Rennie, Michael W., "Born global", *The McKinsey Quarterly*, no.4, pp.45-52 (1993)
- Robson, Matthew J., Dionysis Skarmeas, and Stavroula Spyropoulou., Behavioral attributes and performance in international strategic alliances: Review and future directions., *International Marketing Review* (2006).
- Rugman, Alan M., Alain Verbeke., Extending the theory of the multinational enterprise: Internalization and strategic management perspectives., *Journal of International Business Studies*, vol.34, no.2, pp.125-137 (2003)
- 佐藤郁哉, フィールドワークの技法, 新曜社 (2002)
- 佐藤郁哉, 質的データ分析法—原理・方法・実践, 新曜社 (2008a)
- 佐藤郁哉, QDA ソフトを活用する実践質的データ分析入門, 新曜社, (2008b)
- Shaw, Robert B., *Trust in the balance: Building successful organizations on results, integrity, and concern*, Jossey-Bass (1997)
- Steensma, H. Kevin, and Marjorie A. Lyles., Explaining IJV survival in a transitional economy through social exchange and knowledge - based perspectives., *Strategic management journal*, vol.21, no.8, pp.831-851 (2000)
- Stewart, Thomas., *Intellectual capital: The new wealth of organizations.*, Doubleday Business (1997)
- 柴原友範, 中小企業の急速な国際化における外部専門家の役割：日本の中小企業の先進事例にみられる急速な国際化の新たな成功要因, *国際ビジネス研究*, no.9, pp.55-71 (2017)
- 高井透, 神田良, ボーンアゲイングローバル企業の持続的競争優位性に関する研究, *情報科学研究*, no.21, pp.5-32 (2012)
- 丹下英明, 日本中小企業による海外現地市場開拓と撤退, 埼玉大学経済科学研究科博士論文 (2016)
- 丹下英明, 中小企業の海外展開に関する研究の現状と課題, *経済科学研究*, vol.12, pp.25-39 (2015)

- The World Bank Group: Ease of Doing Business rankings (Retrieved February 13, 2021, <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/m/myanmar/MMR.pdf>) (2020)
- Wagner, Hardy., Internationalization speed and cost efficiency: Evidence from Germany., *International Business Review*, vol.13, no.4, pp.447-463 (2004)
- 山本聡, 名取隆, 国内中小製造業の国際化プロセスにおける国際企業家志向性(IEO)の形成と役割: 海外企業との取引を志向・実現した中小企業を事例として, *日本政策金融公庫論集*, no.23, pp.61-81 (2014a)
- 山本聡, 名取隆, 中小製造業の国際化プロセスと国際的企業家志向性、輸出市場志向性、学習志向性: 探索的検討と仮説提示, *日本ベンチャー学会誌*, vol.24, pp.43-58 (2014b)
- 山岸俊男, *信頼の構造*, 東京大学出版会 (1998)
- Yan, Aimin, and Ming Zeng., International joint venture instability: A critique of previous research, a reconceptualization, and directions for future research., *Journal of international Business studies*, vol.30, no.2, pp.397-414 (1999)
- Yin, Robert K., *新装版 ケース・スタディの方法(第2版)*, 千倉書房 (2011)

参考資料

参考資料 1 質問票：エムケー社 松川社長

2019年6月14日 於 株式会社エムケー本社（東広島市）

#	質問項目
1	国際展開を始める前は、国内でどのようなビジネスを展開されてきたでしょうか
2	国内ビジネスを通じてどのような苦労を経験されてきましたでしょうか
3	どういったきっかけで海外展開を志向するようになったのでしょうか
4	どのようにしてミャンマー国の課題を発見したのでしょうか
5	現地の事情を把握するために、どのような工夫を行ったのでしょうか
6	ミャンマー国に決定するために、どの程度事前調査を行い、どのように評価されたのでしょうか
7	JICA スキームはどのように有用でしたでしょうか
8	どのように海外パートナー（ヘラクレス社）を発見されたのでしょうか
9	何がきっかけでパートナーを信頼できる相手と判断できたのでしょうか
10	ミャンマー国の発展にどのように貢献したいと考えておられますでしょうか
11	どのようにして貴社のサービス・技術をパートナーに伝えていかれましたでしょうか
12	どのようにしてパートナー契約の合意に至ることができたのでしょうか
13	パートナーに対するイメージは当初からどのように変化していったのでしょうか
14	貴社とパートナーの目標が一致していると感じる出来事はございましたでしょうか
15	パートナー関係で貴社の提供しているものは何でしょうか
16	パートナーと親密になったと感じる出来後はございましたでしょうか
17	貴社の要望はどのようにパートナーにお伝えするようにされていますでしょうか
18	パートナー企業（ヘラクレス社）の存在をどのように発見されましたでしょうか
19	ミャンマー国を調査した際にどのようなビジョンを直観されましたでしょうか
20	パートナー企業と貴社のビジョンはどのように共有されましたでしょうか
21	ビジネスを進める中で何か（役割・関係など）変化されましたでしょうか
22	現在、貴社とパートナー間で調整・課題事項ございますでしょうか
23	ビジネスを実施する中で当初と比べてビジョンは変化してきましたでしょうか
24	（変化している場合）どのようなビジョンに変わってきていますでしょうか
25	今後どのような関係でどのようにビジネスを進めていきたいと考えておられますでしょうか
26	他国や他のサービスに展開をお考えでしょうか

参考資料 2 質問票：ヘラクレス社 Tun Min Aung 社長（日本語版）

2019年9月22日 於 ヘラクレス社ヤンゴン支店（ミャンマー・ヤンゴン市）

#	質問項目
1	貴社は、MK社に出会うまでどのようなビジネスを行ってこられたのでしょうか。
2	貴社は、MK社に出会うまで、どのようなビジネスの苦勞をご経験されましたでしょうか。
3	貴社は、なぜ日本企業と協業しようと考えたのでしょうか。
4	どのような工夫を行って日本の会社を知ったのでしょうか。
5	MK社に出会う前に会社を調べて評価していたのでしょうか。
6	どのように、日本企業の技術を知ったのでしょうか。
7	どのように、エムケー社を知ったのでしょうか。
8	なぜエムケー社を信頼できると確信できたのでしょうか。
9	日本の企業に対してどのような印象を持っておられたのでしょうか。
10	どのようにエムケー社のサービス・技術を理解していったのでしょうか。
11	どのようにしてパートナー契約を合意できたのでしょうか。
12	エムケー社に対するイメージは、出会った当初から今までの間でどのように変化していったのでしょうか。
13	どのようにして貴社とパートナーの目標が一致していることを確認していったのでしょうか。
14	エムケー社とのパートナー関係で貴社の役割は何でしょうか。
15	どのような出来事を通じて、貴社とエムケー社は親密になっていったと思いますでしょうか。
16	どのような方法で貴社の要望を伝えるようにされていますでしょうか。
17	エムケー社とパートナーの話を聞いた瞬間にどのようなビジョンを描いたのでしょうか。
18	どのようにビジョンを共有したのでしょうか？どのようにゴールもしくは目的をエムケー社と共有したのでしょうか。
19	エムケー社とビジネスを進める中で貴社の役割や関係は変化したのでしょうか。
20	ビジネスは双方にとって win-win と考えているのでしょうか。
21	実ビジネスを実施する中で当初と比べてビジョン・目的・ゴールは変化していますでしょうか。
22	（変わっている場合）それはどのようなビジョン・目的・ゴールに変わっていったのでしょうか。
23	今後どのような関係でどのようにビジネスを進めていきたいとお考えでしょうか。
24	別の分野で他の海外企業とも協業したいと考えていますでしょうか。
25	今後、MMH社をどのように発展させていきたいとお考えでしょうか。

参考資料 3 質問票：ヘラクレス社 Tun Min Aung 社長（ミャンマー語版）

၃။ ယနေ့အတွက် မေးခွန်းများ (၁/၂)

■ မြန်မာ MK Hercules ကိုတည်ထောင်ခဲ့သည့် background နှင့် ၎င်း၏ရှေ့ဆက်လုပ်ဆောင်မည့်အရာများနှင့်ပတ်သက်ပြီး မေးမြန်းလိုပါသည်။

#	မေးခွန်းများ
1	Background MK နှင့်မတွေ့မီ မည်သည့်စီးပွားရေးလုပ်ငန်းမျိုးကို လုပ်ကိုင်ခဲ့ပါသလဲ။
2	Background MK နှင့်မတွေ့မီ လုပ်ငန်းနှင့်ပတ်သက်၍ ဘယ်လိုအခက်အခဲမျိုးကြုံတွေ့ဖူးပါသလဲ။
3	ပူးပေါင်းလုပ်ဆောင်လိုသည့်ဆန္ဒ ဘာကြောင့်ဂျပန်ကုမ္ပဏီနှင့် ပူးပေါင်းဆောင်ရွက်ရန် ဆုံးဖြတ်ခဲ့ပါသလဲ။
4	preliminary survey ဂျပန်ကုမ္ပဏီများကို ဘယ်လိုသိခဲ့တာပါလဲ။
5	preliminary survey MK နှင့်မတွေ့မီ ကုမ္ပဏီကို စူးစမ်းလေ့လာခြင်း၊ အကဲဖြတ်ခြင်းများ ပြုလုပ်ခဲ့ပါသလား။
6	Target technology ကိုရှာဖွေခြင်း ဂျပန်ကုမ္ပဏီများ၏ နည်းပညာကို ဘယ်လိုသတိပြုမိခဲ့ပါသလဲ။
7	ပါတနာရှာဖွေခြင်း/ဆုံးဖြတ်ခြင်း MK ကော်ပိုရေးရှင်းကို ဘယ်လိုနားလည်ခဲ့ပါသလဲ။
8	အကြံအစည်ကိုယုံကြည်ခြင်း MK/Mr. Matsukawa ကိုဘာကြောင့် ယုံကြည်ခဲ့ပါသလဲ။
9	အကြံအစည်ကိုယုံကြည်ခြင်း ဂျပန်ကုမ္ပဏီများအပေါ် ဘယ်လိုထင်မြင်ယူဆချက်မျိုး ရှိခဲ့ပါသလဲ။
10	အရည်အချင်းကိုယုံကြည်ခြင်း MK ၏ဝန်ဆောင်မှုများနှင့် နည်းပညာများကို ဘယ်လိုနားလည်ခဲ့ပါသလဲ။
11	ကြိုတင်အယူအဆများကိုဖယ်ထုတ်ခြင်း Partner agreement ကိုဘယ်လိုသဘောတူခဲ့ပါသလဲ။
12	ကြိုတင်အယူအဆများကိုဖယ်ထုတ်ခြင်း MK နှင့်မတွေ့မီအချိန်တွင် MK အပေါ် သင်၏အမြင်ဘယ်လိုပြောင်းလဲခဲ့ပါသလဲ။
13	Make a Vision သင့်ရဲ့ရည်မှန်းချက်နဲ့ MK ရဲ့ရည်မှန်းချက် ကိုက်ညီအောင် ဘယ်လိုဆောင်ရွက်ခဲ့ပါသလဲ။

၃။ ယနေ့အတွက် မေးခွန်းများ (၂/၂)

■ မြန်မာ MK Hercules ကိုတည်ထောင်ခဲ့သည့် background နှင့် ၎င်း၏ရှေ့ဆက်လုပ်ဆောင်မည့်အရာများနှင့်ပတ်သက်ပြီး မေးမြန်းလိုပါသည်။

#	Question items
14	အခန်းကဏ္ဍခွဲဝေခြင်း MMH တွင် Hercules ၏အခန်းကဏ္ဍကိုပြောပြပါ။
15	အခန်းကဏ္ဍခွဲဝေခြင်း သင်/MMH နှင့် MK/Matsukawa တို့သည် ဘယ်လို events မျိုးတွင် ရင်းနှီးကျွမ်းဝင်ခဲ့သည်ဟု ထင်ပါသလဲ။
16	အခန်းကဏ္ဍခွဲဝေခြင်း MK ထံသို့သင်၏တောင်းဆိုချက်များကို ဘယ်လိုဆက်သွယ်တင်ပြပါသလဲ။
17	Make a Vision MK နှင့်စီးပွားဖက်အဖြစ်လုပ်မည်ဟု ကြားသိလိုက်ရသည့်အချိန်တွင် မည်သို့သော vision မျိုးကို သင်ရေးဆွဲခဲ့ပါသလဲ။
18	Sharing of purpose သင့်ရဲ့ vision ကိုဘယ်လို share လုပ်ခဲ့ပါသလဲ။ သင့်ရဲ့ ပန်းတိုင် (သို့) ရည်မှန်းချက်များကို MK နှင့် ဘယ်လို share လုပ်ခဲ့ပါသလဲ။
19	Discussion and business implementation MK နှင့်လုပ်ငန်းတွဲလုပ်နေစဉ် သင်၏အခန်းကဏ္ဍ (သို့) ဆက်ဆံရေးတွင် အပြောင်းအလဲရှိခဲ့ပါသလား။
20	Discussion and business implementation လုပ်ငန်းသည် နှစ်ဖက်စလုံးအတွက် win-win ဖြစ်သည်ဟု ထင်ပါသလား။
21	Review a Vision အမှန်တကယ်လုပ်ငန်းလုပ်နေစဉ်တွင် သင်၏ vision၊ ရည်ရွယ်ချက်နှင့် ပန်းတိုင်များ အပြောင်းအလဲရှိခဲ့ပါသလား။
22	Review a Vision (အပြောင်းအလဲရှိခဲ့ပါက) မည်သည့် vision၊ ရည်ရွယ်ချက်နှင့် ပန်းတိုင်များ ပြောင်းလဲခဲ့ပါသလဲ။
23	Development / conversion / continuation / independence အနာဂတ်တွင် လုပ်ငန်းတိုးတက်စေရန် ဘယ်လို relationship မျိုးကို အလိုရှိပါသလဲ။
24	Development / conversion / continuation / independence မတူညီသောနယ်ပယ်များတွင် အခြားသောပြည်ပကုမ္ပဏီများနှင့် ပူးပေါင်းဆောင်ရွက်လိုပါသလား။
25	Outlook / Strategy အနာဂတ်တွင် MMH ကို တိုးတက်ဖွံ့ဖြိုးအောင် ဘယ်လိုချဲ့ထွင်လိုပါသလဲ။

参考資料 4 質問票：エムケー社中田常務・元日本通運株式会社 ミャンマー支店長

2019年8月28日於 北陸先端科学技術大学院大学 東京サテライトキャンパス（東京都）

#	質問項目
1	エムケー社様との出会いをお聞かせ下さい
2	何故、エムケー社様のミャンマー国進出をご支援しようと思われたのでしょうか。
3	どのような出来事を通じて松川様を信頼できるとご判断されていきましたでしょうか。
4	どのようにしてミャンマー国の課題を発見したのでしょうか
5	現地の事情を把握するために、どのような工夫を行ったのでしょうか
6	エムケー社様以外にも日系企業の海外進出に関するご相談がございましたでしょうか。 もしございましたら、差し支えない範囲でお話をお聞かせください。
7	（ある場合）中田様およびパートナーの信頼獲得に成功できていたでしょうか。
8	フォーバル様の外部専門家としての知識はどのように活用されていったでしょうか
9	どのように海外パートナー（ヘラクレス社）を発見されたのでしょうか
10	何がきっかけでパートナーを信頼できる相手と判断できたでしょうか
11	パートナーに対するイメージは当初からどのように変化していったでしょうか
12	貴社とパートナーの目標が一致していると感じる出来事はございましたでしょうか
13	パートナー関係で貴社の提供しているものは何でしょうか
14	パートナーと関係が深まったと感じる出来後はございましたでしょうか
15	貴社の要望はどのようにパートナーにお伝えするようにされていますでしょうか
16	MMH社の設立前にどのようなビジョンを直観されましたでしょうか
17	MMH社の設立前に、事業が目指す方向をどのように描かれましたでしょうか。
18	パートナー企業と貴社の目的/ゴールはどのように共有されましたでしょうか
19	ビジネスを進める中で何か（役割・関係など）変化されましたでしょうか
20	現在、貴社とパートナー間で調整・課題事項ございますでしょうか
21	ビジネスを進める中で新規ビジネスチャンスをどのように発見されていかれたのでしょうか
22	ビジネスを実施する中で当初と比べてビジョン/目的/ゴールは変化してきましたでしょうか
23	（変化している場合）どのようなビジョン/目的/ゴールに変わってきていますでしょうか
24	今後どのような関係でどのようにビジネスを進めていきたいと考えておられますでしょうか
25	他国や他のサービスに展開をお考えでしょうか

参考資料 5 質問票：NIHC CEO Aung Khin Myint・元 MIFFA 会長（日本語版）

2019年9月17日 於 National Infrastructure Holding Company 本社（ミャンマー・ヤンゴン市）

#	質問項目
1	あなたとヘラクレス社（MH）の Tun 社長とのこれまでの関係をお聞かせ下さい
2	あなたは何故、ヘラクレス社（MH）と日本企業の提携を支援しようと思われたのでしょうか？
3	あなたがエムケー社（MK）に出会う前に会ってきた日系企業に対して、どのような印象をお持ちでしたでしょうか？
4	どのような出来事を通じて松川様を信頼できる人である、とご判断されていきましたでしょうか。
5	あなたは、エムケー社（MK）の技術やノウハウがミャンマーの物流を変革できると感じていますでしょうか。
6	ミャンマー・エムケー・ヘラクレス社（MMH）以外にも JV 提携に関するご相談が、過去にあなたに対して来ていましたでしょうか。 もし案件がありましたら、差し支えない範囲でお話をお聞かせください。
7	（成功事例がある場合）日本企業は、あなたやミャンマー企業の信頼獲得を成功できていたでしょうか。
8	ヘラクレス社（MH）とエムケー社（MK）の目標が一致していると感じる出来事はございましたでしょうか
9	ミャンマー・エムケー・ヘラクレス社（MMH）であなたの役割は何でしょうか
10	エムケー社（MK）とヘラクレス社（MH）との関係が深まったと感じる出来後はございましたでしょうか
11	ミャンマー・エムケー・ヘラクレス社（MMH）の設立前にどのようなビジョンを直観されましたでしょうか
12	ミャンマー・エムケー・ヘラクレス社（MMH）の設立前に、事業が目指す方向をどのように描かれましたでしょうか。
13	ミャンマー・エムケー・ヘラクレス社（MMH）がビジネスを進める中で何か（役割・関係など）変化されましたでしょうか
14	現在、ミャンマー・エムケー・ヘラクレス社（MMH）の中で課題事項ございますでしょうか
15	ビジネスを進める中で新規ビジネスチャンスなど発見されたでしょうか
16	ミャンマー・エムケー・ヘラクレス社（MMH）がビジネスを実施する中で、開始時点と比べてビジョン/目的/ゴールは変化してきたと思いますか？
17	（変化している場合）どのようなビジョン/目的/ゴールに変わってきていますでしょうか
18	あなたは、ミャンマー・エムケー・ヘラクレス社（MMH）が今後どのような関係でどのようにビジネスを進めていくべきだと考えていますでしょうか？

参考資料 6 質問票：エムケー株式会社 松川社長・中田常務・平地ミャンマー支店長・
松川（和樹）ミャンマー副支店長

2020年12月14日 於 Web 会議

#	ご質問	備考
1	現在のミャンマー・エムケー・ヘラクレス社様の状況はいかがでしょうか。	業績の変化やコロナの影響
2	今後の事業方針をお聞かせ頂けますでしょうか。	貴社、ミャンマー・エムケー・ヘラクレス社、ヘラクレス社

参考資料 7 質問票：エムケー株式会社 松川社長

2020年12月23日 於 Web 会議

ご質問の場面および対象		#	ご質問
合弁会社について	エムケー社様の	1	現在のビジョンをお聞かせください。
	ヘラクレス社様の	2	現在のビジョンをお聞かせください。
	日本の本社と比較して	3	(可能であればご教示ください) 売り上げ比率は何%でしょうか (海外売り上げ比率 25%以上が BaGC に該当する定義もあり)
日本視察について	全体的に	4	どのような行程でしたでしょうか
	視察中は、	5	どのような説明をされましたでしょうか
		6	どのような反応でしたでしょうか
	視察後は、	7	どのような会話をされましたでしょうか
合弁協議について	全体的に	8	どのような日程で開催されましたでしょうか
		9	どなたが参加されておりましたでしょうか
	合弁協議前	10	どのような準備をされておりましたでしょうか
	協議中	11	どのような進行でしたでしょうか (議題)
		12	どのように説明され、相互理解を進められたでしょうか
		13	難航した際は、どのような仲裁があったでしょうか
		14	仲裁後はどのように変化していきましてでしょうか
アウンキンミン様について	紹介者として	15	どのようなところが信頼できるとお感じになりましたでしょうか
中田様について	紹介者として	16	どのようなところが信頼できるとお感じになりましたでしょうか
ヘラクレス社様	株主様について	17	エムケー社様と直接会話の機会がございますでしょうか
		18	どういった理由・背景がございますでしょうか
	合弁パートナーとして	19	どういう検討がございましたでしょうか、また選定から外れた企業や理由などお聞かせください
		20	ヘラクレス社様を選定した理由はどのようなものがございましたでしょうか

参考資料 8 質問票：NIHC CEO Aung Khin Myint ・元 MIFFA 会長（英語版）

#	Question items
1	Please tell us about your relationship with Hercules (MH) or President Tun.
2	Why did you decide to support a partnership between Hercules (MH) and a Japanese company?
3	What was your impression of the Japanese companies you met before meeting MK?
4	What is the reason you thought you could trust Mr. Matsukawa?
5	Do you feel that MK's technology and know-how can transform Myanmar logistics?
6	Have you received any consultations regarding JV alliances in the past other than Myanmar MK Hercules (MMH)?
7	If there is some consultation of #6, please tell me your impression/story as far as you can.
8	(If there are success stories) Have Japanese companies succeeded in gaining the trust of you and Myanmar companies?
9	Have you ever felt that the goals of Hercules (MH) and MK (MK)?
10	What is your role at Myanmar MK Hercules (MMH)?
11	Did you feel that the relationship between MK (MK) and Hercules (MH) has deepened?
12	What vision did you face before the establishment of Myanmar MK Hercules (MMH)?
13	How did you describe the business direction before the establishment of Myanmar MK Hercules (MMH)?
14	Has anything (role, relationship, etc.) changed while Myanmar MK Hercules (MMH) is doing business?
15	Are there any issues currently in Myanmar MK Hercules (MMH)?
16	Did you discover new business opportunities while advancing business?
17	Do you think that the vision / purpose / goal has changed since the beginning when Myanmar MK Hercules (MMH) is doing business?
18	What vision / purpose / goal is changing (if it is changing)?

以下、概念カテゴリ及び定性的コードの一覧表

参考資料 9 (SRQ1) 分析枠組 a.経営者の過去の意思決定の経験

概念カテゴリ 1	概念カテゴリ 2	概念カテゴリ 3	定性的コード	M	N	A	T
経営者の能力	決断力	ビジネスパートナーを選別する能力	過去の経験から蓄積した物流事業者としての知識をもとに相手企業の能力を推量する	4	1		
		市場選択	対象とする市場を調査する能力	2			
			市場の有望性を判断し、思い切って切り捨てる能力	2			
			市場の有望性を判断し、選定する	2			
		決断力	計画したことを確実に実行する	1			
			不確実な状況下であっても、実行に移すための計画を構想する	2			
	計画を実施に移すために積極的に手配・負担する		1	1			
	相手の行動を促すための提案を行う		3	1	1		
			必要と思う場面では思い切った投資判断をする	1			
	行動力	計画・予定の範囲を超える事項が発生しても、目的のためには調整して遂行する		1	1	1	
リスク・負担が発生しても、目的のためには調整して遂行する				1			
経営者の信念	社内への姿勢	経営者が自律した姿勢を示すことの重要性を認識している		1			
		経営者が自律して、率先垂範の行動を起こすことの重要性を認識している		1			
	社外への姿勢	社外への姿勢	経営者の信念として社外の人に対して信頼を得よう振る舞うことの重要性を認識している	1			
			経営者の信念として社外の人に対して誠意をもって接することの重要性を認識している	4	1		1
		経営者の信頼を獲得する能力	信頼を得るためには相手に先だって当方が相手を信頼していることを表明することが大事である			2	
		関係者の巻き込み力	出会った人物に対して、どのようにビジネスに関与してもらえるかを思考する	2			
		意思決定のスピード	海外展開活動を短期間で実施する目標に基づいた即時の意思決定	3	1		1

* M: 松川社長(MK)、N: 中田氏、A:Aung Khin Myint 氏、T:Tun Min Aung 社長(MH)

参考資料 10 (SRQ1) 分析枠組 a.経営者の過去の意思決定の経験

概念カテゴリ 1	概念カテゴリ 2	定性的コード	M	N	A	T
企業規模拡大の要請		相手国人材の働きぶりを通して勤勉さや素直さを理解し、現地組織の可能性を見た	1			
競争力の維持/向上		拡大が競争力を高める道でもあることを理解する一方で、進出市場の選択で失敗することの組織への影響を懸念している	1			
組織の士気向上	組織の士気向上	社員の士気向上と失敗の影響を低減する目的で進出先を検討する	2			
		海外展開の挑戦をもたらす若手社員の士気向上・刺激を意識	1			2
	社内への姿勢	経営者が自律した姿勢を示すことの重要性を認識している	1			
		経営者が自律して、率先垂範の行動を起こすことの重要性を認識している	1			
参入市場の選択	参入市場の選択	大都市圏への進出、もしくは途上国市場への進出かの選択	1			2
	市場選択	対象とする市場を調査する能力	2			
		市場の有望性を判断し、思い切って切り捨てる能力	2			
		市場の有望性を判断し、選定する	2			

*M: 松川社長(MK)、N: 中田氏、A:Aung Khin Myint 氏、T:Tun Min Aung 社長(MH)

参考資料 11 (SRQ1) 分析枠組 b.ネットワーク

概念カテゴリ 1	概念カテゴリ 2	定性的コード	M	N	A	T
仲介者	ネットワーク探索能力	日本の本社に対して、現地の支店を紹介してもらえよう依頼	1			
		日本の本社に対して、現地の支店を紹介してもらえよう依頼	1			
	関係構築の能力	多少の無理があっても相手の要望に合わせて行動し、面談を実現させている		1		
		多少の無理があっても相手の要望に合わせて行動し、面談を実現させている		1		
		人材交流を通して組織間の関係を深めている		1		2
		関係を深めるために、継続的な面談を通して相手の認知を促している				2
	信頼を獲得する能力	相手に迫力を感じながらも、的確に相手の意図を捉えて対応し、関心を得て、結果的に相手の行動を促している	1	1		
	仲介者	現地で調査やパートナー探索に協力してくれる仲介者に出会う	1			
		日本人仲介者からさらにミャンマーの物流業界に通じている仲介者の紹介を受ける	1	2		
	仲介者からさらに外部人材を紹介	外部人材を活用すると決めた際に、仲介者に相談し、適切な会社の紹介を受けている	1			
仲介者から知識を得る	ミャンマーにおける物流事業のポテンシャルとビジネスチャンスについて指導を受ける	1	4			

*M：松川社長(MK)、N：中田氏、A:Aung Khin Myint 氏、T:Tun Min Aung 社長(MH)

参考資料 12 (SRQ1) 分析枠組 c.組織構築

概念カテゴリ 1	概念カテゴリ 2	定性的コード	M	N	A	T
海外人材の能力に注目		相手国人材の働きぶりを通して勤勉さや素直さを理解し、現地組織の可能性を見た	1			
対象市場への参入機会	対象市場への参入機会	現地の物流事業について技術的にも事業的にも未成熟であると判断し、市場の有望性を理解する	3			
		自社が取り組もうとしているビジネスモデルについて、外部からの評価を通して参入機会があることを理解する	1	1		
パートナーの獲得	蓄積した技術	新規に建設された広島県の配送センターを見学し、技術力を認識した	2	1	1	1
	パートナーの獲得	日本視察によりパートナーが合弁企業設立の意思を固めた	2			2

*M：松川社長(MK)、N：中田氏、A:Aung Khin Myint 氏、T:Tun Min Aung 社長(MH)

参考資料 13 (SRQ1) 分析枠組 d.外部環境の変化

概念カテゴリ 1	概念カテゴリ 2	定性的コード	M	N	A	T
仲介者の認知促進	日本ブランド	過去の日本での物流視察の経験から、技術水準の高さを理解していた			1	
	日本ブランド	日本の企業は真面目である、という認識があった			1	
パートナーの獲得	日本ブランド	昔から、日本人の勤勉さや日本人を勤勉にする環境に対して感心していた。			1	1
	日本ブランド	日本の中古車・家電製品やサービス等の品質の高さがミャンマー国で認知されている				1
	パートナーの認知促進	日本の技術をよく知る仲介者を通して紹介されており、あえて事前調査を行わなかった。				1
	パートナーの認知促進	日本の物流技術に対する期待があった。		1	1	1

*M：松川社長(MK)、N：中田氏、A:Aung Khin Myint 氏、T:Tun Min Aung 社長(MH)

参考資料 14 (SRQ2) 事象の段階Ⅱ.国際化の活動

概念カテゴリ 1	概念カテゴリ 2	定性的コード	M	N	A	T
パートナー候補の紹介	仲介者の信頼を獲得	仲介者からさらなる仲介者の紹介	1	2		
		確かな仲介者によるパートナー側企業の育成				2
		仲介者の信頼を獲得		2	1	
	パートナー候補の紹介	信頼できる仲介者の紹介	1		1	
不信感の払拭	パートナー企業の信頼獲得	パートナーの理解・認知の変化		1		
		現地での行動力	1			
		意思決定のスピード（ビジネスの推進力）	2			
	パートナー側のメリットの理解	パートナー側のメリットの理解	3			
	不信感の払拭	意思決定のスピード（不信感の払拭）	1		1	1
ビジネスモデルの構築	対象国の市場の学習	対象国人材の雇い入れ・育成	3			
		対象国人材の理解	1			
		相手国市場の学習	1			
	ビジネスモデルの構築	仲介者からの専門的知識を得る	1	2		
技術力の認知促進	日本ブランド	日本ブランド			1	3
	技術力の認知促進	パートナーの理解・認知促進の施策（技術力）	3			
	育成能力の認知促進	パートナーの理解・認知促進の施策（同国人の仕事ぶり）	2			

* M：松川社長(MK)、N：中田氏、A:Aung Khin Myint 氏、T:Tun Min Aung 社長(MH)

参考資料 15 (SRQ2) 事象の段階Ⅲ. 国際合併会社の設立に向けた計画とⅣ. 協議

概念カテゴリ 1	概念カテゴリ 2	概念カテゴリ 3	概念カテゴリ 4	定性的コード	M	N	A	T	
意見が一致する	成功するビジネスモデルの構築	パートナー企業の信頼獲得	パートナー企業の能力見極め	パートナー企業の能力見極め		1			
			パートナー企業への配慮	リーダーの姿勢	1				
				パートナー企業への配慮	1				
				謙虚	1				
			技術力の大幅な差による合併企業の不成立	技術力の大幅な差による合併企業の不成立				1	
			パートナー企業の不安	パートナーの不安	1				
			パートナー企業の動機付け	パートナー企業の動機付け (技術力)	1	1			
				パートナー企業の動機付け (先行着手して、能力を蓄積)	1		1		
			パートナー企業の不信感の払拭	パートナー企業の不信感の払拭	1	1			1
				日本企業への不信感 (態度)	1				
	日本企業への不信感 (意思決定の遅さ)			1					
	パートナー企業の信頼獲得	パートナー企業の信頼獲得					1		
	成功するビジネスモデルの構築			成功モデルの構築	1				
	意見の相違 (条件の交渉)	文化・言語の壁		文化・言語の壁	1				
				文化の壁 (重視するポイントの違い: ドキュメントよりも面談で相手を見定める傾向)				1	
		意見の相違 (条件の交渉)		衝突 (条件の交渉)	1				
	外部人材による仲裁	外部人材の活用		外部専門家の活用	1				
		外部人材による仲裁		成功要因 (外部人材の仲裁)	1				
	意見が一致する			成功要因 (妥協の引き出し)	1				
	仲介者の助言	仲介者の理解・認知の変化と積極的協力の動機づけ	仲介者の信頼獲得	仲介者の不信感の払拭	3			3	
仲介者の信頼獲得					1				
仲介者の理解・認知の変化と積極的協力の動機づけ		仲介者の理解・認知の変化と積極的協力の動機づけ					2		
仲介者の助言			仲介者の助言 (役割分担)		1		2		

* M: 松川社長(MK)、N: 中田氏、A: Aung Khin Myint 氏、T: Tun Min Aung 社長(MH)

参考資料 16 (SRQ2) 事象の段階V. 国際合弁企業の運営・安定化

概念カテゴリ 1	概念カテゴリ 2	定性的コード	M	N	A	T	
拡大	ネットワークを活用した営業活動	ネットワークを活用した営業活動を展開し、ビジネスチャンスを獲得	1		1		
		双方のネットワークを活用した広報活動		1			
	拡大	大型案件の受注	1	1		1	
信頼関係の維持	課題解決の経験	言語の障壁を解消する創意工夫		1			
		解決策の試行錯誤				1	
		課題の共有とオープンな議論				1	
		解決策を協力して実施				1	
	信頼関係の維持	信頼関係の維持	4カ国語を駆使してのコミュニケーション		1		
			信頼関係を重視して慎重に対応	1			
			仲介者とパートナーの信頼関係の強化				1
パートナーの動機付け	継続的な認知促進	関係者と積極的会話を要望		1			
		日本企業と同等の物流施設導入への意欲				1	
		相手に対する期待				1	
	パートナーの動機付け	パートナーの動機付け（積極的関与の引き出し）	繰り返し訪日を促して、自社の成長を確認させる		1		
					1		
組織運営	パートナー管理職による管理	ヘラクレス社長の高い管理能力	1				
		社員の待遇の工夫	1				
		管理職の役割としての教育	1				
	着実な教育の実施	着実な教育の実施	日本で着実な社員教育を実施	2			
			教育担当の役割を担当		1		
			駐在員のケア	1			
	組織運営	組織運営	民族性への理解と関わり方の工夫	2			
			人材育成と派遣の両面で組織を構築	1		1	1

*M：松川社長(MK)、N：中田氏、A:Aung Khin Myint 氏、T:Tun Min Aung 社長(MH)

謝辞

本研究を進めるにあたって多くの方にご指導、ご協力、ご支援を頂きました。深く感謝申し上げます。

まず、北陸先端科学技術大学院大学の神田陽治教授には、修士課程から多年に渡る弛み無きご指導を賜りました。いかなる状況に対しても、最大のご理解とご寛容をお示し頂けたことで、研究への姿勢を保つことができました。

学位論文審査にあたり、貴重なご指摘をいただきました、内平直志教授、伊藤泰信教授、敷田麻実教授、外部審査員を引き受けていただきました、かなざわ食マネジメント専門職大学の平田透教授、東京理科大学の佐藤治教授に感謝申し上げます。また、副テーマにおいてご指導を頂きました姜理恵准教授に感謝申し上げます。

そして、株式会社エムケーの松川慎社長、ヘラクレス社の Tun Min Aung 社長をはじめ、多くの関係者の皆様に、調査のご協力を頂きました。松川社長との出会いが無ければ本論文は在りませんでした。お話を伺う度に、研究の課題が明らかになると同時に知識と事象が接続していく感動は、人生において他にない貴重な体験となりました。ミャンマー情勢の変化を受けて苦しい状態が続きますが、この試練を必ずや乗り越えて益々のご発展をなされることと確信しております。

最後に、論文執筆にあたり支えてくれた家族に感謝を述べたいと思います。長期休暇で帰省するたびに論文執筆に集中できるよう計らってくれた両親、いつも「お勉強頑張る」と送り出してくれた 3 人の息子、そして、私の学業への志を認め支えてくれた妻に感謝します。