

Title	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～
Author(s)	宮本, 健吾
Citation	
Issue Date	2021-06
Type	Thesis or Dissertation
Text version	ETD
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/17493">http://hdl.handle.net/10119/17493</a>
Rights	
Description	Supervisor:神田陽治, 知識科学研究科, 博士

氏 名	宮 本 健 吾
学 位 の 種 類	博士 (知識科学)
学 位 記 番 号	博知第 288 号
学 位 授 与 年 月 日	令和 3 年 6 月 24 日
論 文 題 目	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～
論 文 審 査 委 員	主査 神 田 陽 治 北陸先端科学技術大学院大学 教授
	伊 藤 泰 信 同 教授
	内 平 直 志 同 教授
	敷 田 麻 実 同 教授
	佐 藤 治 東京理科大学 教授
	平 田 透 かなざわ食マネジメント専門職大学 教授

## 論文の内容の要旨

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

## 論文審査の結果の要旨

本論文は、本邦の中小企業で、設立から長い期間、海外展開をする計画が無く国内の経営に専念していた企業が、国内市場の飽和により新規市場の開拓を迫られて国際合弁企業の設立を行い、海外展開に成功したケースを調査対象とした事例研究である。多くの海外進出企業が、現地企業との関係構築に失敗し、撤退している実状がある。これは、国内の経営環境と進出した海外の国での経営環境が大きく異なり、経営環境のギャップを埋められなかったためと考えられる。特に、設立から長い期間、海外展開をするつもりが無かった地方の中小企業にとっては、いっそうの難しさがあると考えられる。本論文は、広島県の食品物流企業であったエムケー社が、ミャンマーのヘラクレス社との国際合弁企業の設立を、いかに成功させるに至ったかのケースを詳細に分析することで、海外展開時の経営ギャップをいかに越えることができるのかを究明した研究である。

経営学的には、設立後長い間、海外展開をする計画が無かったが、必要に迫られて海外展開を短期間に成功させる企業はボーンアゲイングローバル企業と呼ばれ、近年注目され、多くの事例が報告されている。結果的に見て、国内企業と海外企業間の信頼関係の構築が、国際合弁企業設立を通しての海外展開の成功要因であることは確かだとしても、どのような行動やプロセスが信頼関係を構築する鍵であったのかについての、プロセスに踏み込んだ知見がなければ、真似ることは難しい。本論文は、ボーンアゲイングローバル企業が海外ビジネスパートナーと信頼関係をどのように育て、維持して行けるのかを、知識経営の理論モデルである SECI モデルの視座で明らかとした点で、新規性がある。

関連資料の収集とともに、エムケー社とヘラクレス社の代表者、および、二人の間を取り持った、日本側とミャンマー側の2名の仲介者へのインタビューを実施した。インタビュー結果の分析は、ボーンアゲイングローバル企業について公表されている研究結果を前提に、演繹的な質的分析方法に拠って行った。分析の結果、SECI モデルの各段階において、どのような信頼関係が構築されるかを Ivonen の信頼の7要素の分類に当てはめて説明して見せた。さらに SECI モデ

ルの内面化 (I) の段階において、関係者が（構築済みの信頼に頼るがために、十分な会話なく）、それぞれに内面化を行うことで、暗黙知の乖離が発生しうることを示し、さらに双方が、暗黙知が乖離してしまったことを自覚し、意識的に行動して信頼関係を（再）構築することが、次のサイクルの共有化 (S) を開始する鍵であることも示した。

以上のように本論文は、知識経営の分野において、暗黙知の乖離と（再）構築という現象の存在を事例を証拠に指摘した点に新規性があり、博士（知識科学）の学位論文として十分価値あるものと認めた。