

|         |  |         |       |  |
|---------|--|---------|-------|--|
| 氏名（本籍）  | 柴原 友範  |         |       |  |
| 学位の種類   | 博士（経営学）  |         |       |  |
| 学位記番号   | 博甲第 9729 号                                       |         |       |  |
| 学位授与年月日 | 令和 2 年 11 月 30 日                                 |         |       |  |
| 学位授与の要件 | 学位規則第 4 条第 1 項該当                                 |         |       |  |
| 審査研究科   | ビジネス科学研究科  |         |       |  |
| 学位論文題目  | 外部専門家を活用した中小企業の急速な海外進出～組織慣性克服と信頼構築による支援成功のメカニズム～ |         |       |  |
| 主査      | 筑波大学客員准教授  | 博士（経済学） | 稲水 伸行 |  |
| 副査      | 筑波大学教授   | 博士（経済学） | 立本 博文 |  |
| 副査      | 筑波大学教授   | 博士（商学）  | 永井 裕久 |  |
| 副査      | 筑波大学准教授  | 博士（経済学） | 佐藤 秀典 |  |
| 副査      | 横浜国立大学准教授  | 博士（経営学） | 横澤 公道 |  |

## 論文の内容の要旨

本論文は、日本貿易振興機構による海外進出支援を受けた中小企業を対象に、定性的・定量的データの両面から分析し、馴染みのない外部専門家を活用して組織慣性を克服し、変革、すなわち海外進出を実現するプロセスを明らかにするものである。

まず、第1章において、日本貿易振興機構の「専門家による新興国進出個別支援サービス」の概要が紹介される。そこでは、外部専門家を活用した海外進出支援プログラムが、いかに大規模なものであり、学術的にも興味深い現象であるかが述べられる。

続く第2章では、この現象が、国際ビジネス研究において特徴的なものであることが指摘される。さらに、この現象を分析することが、組織変革論の組織慣性に関する議論にもつながる研究テーマであることも述べられる。そして、「馴染みのない外部専門家を活用した場合であっても、組織慣性を克服して変革を実現できるのか。またその背景としてどのような要因があるのか」、「外部専門家は、どのような支援プロセスで変革（急速な海外進出）の実現を可能にしていくのか」という2つの研究課題が提示される。

第3章は、最初の研究課題に主に取り組む章である。組織変革、組織慣性に関する主要な研究である Gilbert (2005) と、自ら調査した5社6事例を比較することにより、「馴染みのない外部専門家を活用することで、組織慣性を克服して変革を実現できること」及び「馴染みのない外部専門家の支援プロセスの中で、専門家と支援企業との間に信頼関係が見られる」という2つの命題を導いている。

第4章は、2つ目の研究課題に主に取り組む章であり、10社の事例を分析している。その結果、支援プロセスの初期において、外部専門家が相手企業の組織慣性に同調し寄り添うことで信頼関係を構築、蓄積し、そのことがかえって組織慣性を克服するような支援を相手企業が受け入れやすくし、結果的に海外進出という変革に至る、という逆説的なプロセスを明らかにしている。

第5章では、前の2章で導かれた命題を簡素化する形で仮説を設定し、当該支援サービスを受けた企業

を対象とした質問紙調査のデータを用いて分析している。その結果、ある程度仮説を検証することに成功している。

このような分析を通じて、最終章である第6章では、外部専門家による海外進出支援の成功プロセスが改めて提示される。そこでは、「組織慣性に寄り添って信頼関係を構築することがかえって組織慣性の克服につながる」という発見事実の理論的意義及び、外部専門家による支援が急速な海外進出を可能にするという実務的な示唆が強調されている。

## 審査の結果の要旨

近年、日本の中小企業の海外進出・国際化は喫緊の課題となっており、それを促進するための政策も多く実施されている。しかし、長らく国内市場にとどまっていた中小企業の組織慣性を克服し、海外進出・国際化できるように変革するのは容易ではない。その意味では、外部の支援を通じていかに組織変革を成し遂げるべきかという組織変革論の課題にもつながるものである。本論文は、学術のみならず、社会的な要請にも合致した研究課題に取り組むものであると言える。

本論文は、外部専門家による支援を通じて中小企業が急速に海外進出を果たすプロセスを、定性的・定量的データの両面から分析し、明らかにしている。特に、当該企業にとって馴染みのない外部専門家がどのように信頼関係を構築していくのか、その信頼関係をもとにどのように組織慣性を克服するのかに焦点を当て、「組織慣性に寄り添うことが組織慣性を克服する」という逆説的な結論を導いている。この点は、既存研究にはない新規性であると言える。

一方で、本論文は、日本貿易振興機構の「専門家による新興国進出個別支援サービス」のデータに依拠する形で分析が進められている。サービス提供者の立場でサービス受給者のデータを収集する構図になっており、バイアスの除去に細心の注意が払われているものの、一定の限界があることは認めなければならない。また、定量的分析では、信頼構築をもとにした支援が海外進出の進捗に有意な効果があることを必ずしも示せているわけではない。海外進出をどのように捉え、測定、分析するのかについて改良の余地があると考えられる。さらに、仮に海外進出に成功したとしても、長期的に海外で売上や収益をあげられるのかについてまで議論できているわけではない。これらの点は今後の研究課題として取り組むべきものである。

このように、本論文は、課題は残されているものの、中小企業の海外進出という近年の社会的要請に応えるものであると同時に、組織変革に関する学術研究分野において大きな貢献を果たしており、博士（経営学）を授与するに十分なものと判断する。

### 【最終試験】

論文審査委員会による最終試験を令和2年10月14日に実施し、全員一致で合格と判定した。

### 【結論】

よって、著者は、博士（経営学）の学位を受けるのに十分な資格を有するものと認める。