

# 学位論文（要約版）

博士（経営学）

## 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～

ビジネス科学研究科

企業科学専攻

柴原 友範

### 序章 はじめに

#### I. 研究動機

近年、グローバル化と情報化の進展、国際ビジネス知識の蓄積などの内外環境の変化により、中小企業の国際化、なかでも海外進出、すなわち海外直接投資（Foreign Direct Investment: FDI<sup>i</sup>）が進んでいる。日本においても特に2000年以降に増加傾向であり、2018年の日本の海外直接投資は、1,591億ドル（国際収支ベース、ネット、フロー）と<sup>ii</sup>、過去最高を記録した2016年、これに次ぐ2017年には及ばないものの、過去3番目となる高水準であった。日本の対外直接投資残高は、2018年末時点で、1兆6,459億ドルに達し、GDPに対する比率も33.1%へと上昇しており、なかでも長期間国内取引に集中してきた中小企業が、外部専門家を活用することで急速に海外進出を実現しているケースが散見される。

その現象の背景の一つとして、日本政府の中小企業海外進出支援の強化があるとみられ、特に注目すべき取り組みとして、従来の支援よりも一歩踏み込んだ個社支援（各企業の事情やニーズに合わせ、一定期間寄り添ったハンズオンでの支援）として開始された、日本貿易振興機構（以下、ジェトロと表記）の「専門家による新興国進出個別支援サービス（中堅・中小企業・小規模事業者新興国進出支援専門家派遣事業）」（以下、「新興国進出個別支援サービス」と表記）が挙げられる。これは、2013年6月に日本政府が策定した「日本再興戦略」における「5年間（2013年度～2017年度）で新たに1万社の中小企業・小規模事業者の海外展開を実現する」という政府目標の具体的な施策としても位置づけられたものである。具体的には、

海外、特に新興国への進出に取り組もうとする中小企業に対し、海外ビジネス経験が豊富な企業退職者等の高度シニア人材を外部専門家として派遣し、最大 2 年間、個別に支援する事業である。「中堅・中小・小規模事業者新興国進出支援専門家派遣事業報告書」(ジェトロ, 2015)によると、同事業は、2013 年 3 月からの 2 年間で、233 名の専門家を活用して 1,616 社を支援し、その結果として、525 社が支援期間中に海外進出を実現した。これほど大規模に外部専門家を活用した海外進出支援プログラムを政府が実施した例は過去になく、海外を含めた海外進出支援政策の既存研究を見ても希少であり、学術的にも大変興味深い現象である。

こうした現象について、さらに学術面から見ていくと、まず海外進出に関わる研究の蓄積がある国際ビジネス分野の既存研究では、設立から数年以内に国際化するボーングローバル企業 (Born Global Company<sup>iii</sup>) や、創業から何十年も経過してから特定のインシデントにより急速に国際化するボーン・アゲイン・グローバル企業 (Born-again Global Company<sup>iv</sup>) に関する研究が急激に蓄積されており (高井・神田, 2012)、この分野の理解に参考となる。特に、国際経験がなく長期の国内経験しか持たない企業という点で、「新興国進出個別支援サービス」の支援企業と同様の特徴を持つボーン・アゲイン・グローバル企業の研究について既存研究を掘り下げて見ていくと、その背景に、海外進出に際して既存のメンタルモデルや事業プロセスを変えることが困難になるという「組織慣性」の問題が指摘されている (Sharma & Blomstermo, 2003)。そして、阻害要因となる組織慣性を克服して急速な国際化を実現するためには、M&A などの特定のインシデント (Bell, McNaughton & Young, 2001)、あるいは、自力で組織慣性を乗り越えるほどの強烈な経営者特性といった大量の初期の変化活動 (Hining & Greenwood, 1989)、言い換えれば、「強烈なイニシャルキック」(吉田, 2004)が必要とされている。しかし、それらの戦略行動はいまだ十分に解明されているとは言えない (高井・神田, 2012)。

この組織慣性については、組織論の分野ではその多くが組織変革論において蓄積されている。組織変革は難しいもので、その背景に変革を阻害する組織慣性があると考えられているのである。Hannan & Freeman (1984) は、組織慣性を「組織が環境における脅威や機会の出現に対して比較的ゆっくりとしか反応しないこと」と定義づけているが、特に、不連続な技術的変化の脅威にさらされたとき、既存の企

業が組織慣性を克服することができないことは、繰り返される学術的研究のテーマ（Hannan & Freeman, 1977; Tushman & O'Reilly, 1996）として蓄積されてきた。そして、Gilbert（2005）は、組織慣性という現象を、（1）資源投資パターンの変更の失敗（Christensen & Bower, 1996; Henderson, 1993）と（2）投資した資源を使用する組織プロセスの変更の失敗（Leonard-Barton, 1992; Nelson & Winter, 1982）の2つに区分して説明し、前者を資源頑強性、後者をルーチン頑強性と呼んだ。さらに、脅威への強い知覚が、資源頑強性の制約を緩和し克服する（例えば、追加的な投資を行う）ことを促す一方で、ルーチン頑強性の問題を増幅させてしまう（例えば、イノベーションを起こそうとする者のことを管理してしまう）、すなわち、脅威は、資源頑強性を緩和する一方で、ルーチン頑強性を強化するというねじれ現象が生じる（井上, 2014）という論理である。

ここで、冒頭の「新興国進出支援個別支援サービス」の利用企業に見られる、長期の国内経験の後に海外進出するという行動は、国内市場の縮小とグローバル化の進展といった急激で複雑な環境変化という脅威に直面する中での、存続をかけた活動であり、まさに組織変革の一例と解釈できる。そして、企業が海外進出の必要性を認識している場合でも、また、外部専門家が支援したとしても、こうした急進的（radical）な組織変革は失敗が頻繁に発生しており（Johnson, 1988）、必ずしも成功を収めるわけではない（Tushman, Newman & Romanelli, 1986）。そして、その難しさの中で、「組織慣性への対応」が変革を実現する鍵となる（吉田, 2004）。では、同サービスの外部専門家は、企業の急速な海外進出を支援するにあたり、果たしてどのように組織慣性、特に脅威によって強化されたルーチン頑強性に対処しているのかという疑問が浮かんでくる。

本研究の動機は、この長期の国内経験を持つ中小企業の海外進出という文脈の中で、互いに初対面で馴染みのない外部専門家が変革（急速な海外進出）を実現しているという興味深い現象に着目し、特に「組織慣性への対応」に焦点をあて、「新興国進出支援個別支援サービス」の比較的豊富な質的および量的データで掘り下げて分析することで、組織変革論および国際ビジネス研究の双方の研究分野に新たな視点を与えて貢献したいという点である。

## II. 本研究のデザイン

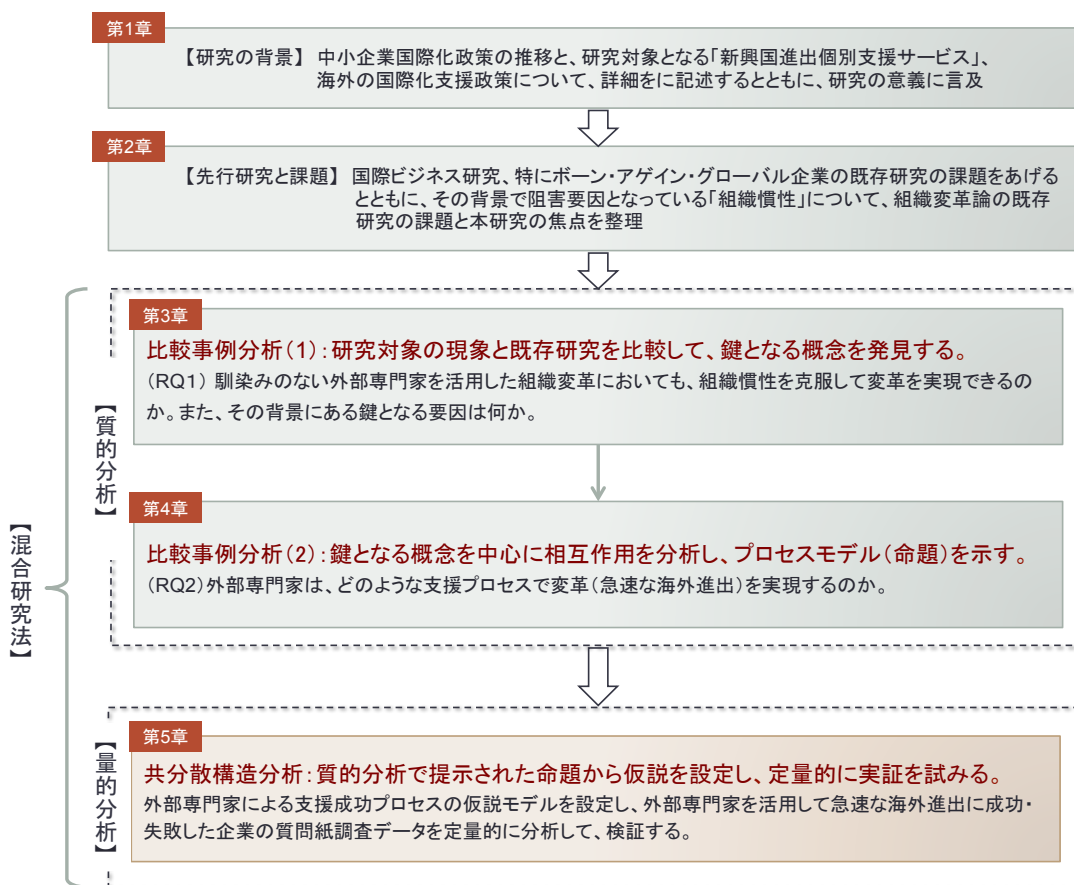
本研究の研究デザインとしては、混合研究法 (Mixed Method Research)、その中でも、定性的分析で浮かび上がった要因 (変数) による仮説を定量的分析によって実証する場合などに利用される探究的順次的デザイン (Creswell & Clark, 2007) を用いる。混合研究法は、定量的研究と定性的研究の両者の強みを合わせもつ研究法で、複雑性に対し単一の手法ではすくいきれない知見の獲得を可能にすることから近年注目されている。このデザインは、現象を探究するのに最も適しており、まず、現象を探求するために質的分析で開始し、次に量的分析のフェーズを作るというダブルフェーズのアプローチをとる。また、同デザインは、異なるグループに結果を一般化させたい時などにも適している。なお、質的にはじまるので、より大きな重要性 (重み) は、しばしば質的データに置かれる (Creswell & Clark, 2007)。

また、研究アプローチとしては、Eisenhardt (1989) を基軸とする。特に、質的研究のフェーズについては、2 段階のケース・スタディを行い、いずれも Eisenhardt (1989) の比較事例研究の分析プロセスを参照する。まず 1 段階目は、既存研究から分析軸 (dimension) を選択した上で、ケースのグループ内の類似点と相違点を探することで鍵となる概念を明らかにする。そして、2 段階目で、その概念について深掘りして分析するために、より多くの事例を選択した上で、そのケース間の一見捉えにくい微妙な類似点や相違点を探して概念間の相互関係について分析する。そして、1 段階目で示唆された要因を 2 段階目でさらに探索的に深掘りするという一連の質的分析にて導出された命題を提示する。その上で、量的分析フェーズとして、その命題から仮説モデルを設定し、より大きなサンプルの量的データを用いて共分散構造分析により、実証を試みる。

ここで、改めて本研究の目的を整理すると、本研究は長期間国内取引に集中してきた企業が馴染みのない外部専門家を活用することで急速な海外進出を実現している現象に着目し、組織慣性に関する既存研究から浮かび上がる研究課題について、「新興国進出個別支援サービス」から得られた質的・量的データを対象に、定性的分析と定量的分析を組み合わせた混合研究法により分析することで解明する。それにより組織変革論および国際ビジネス研究の双方の研究分野に新たな視点を与えることを目指す。

全体の構成としては、第1章で研究の背景としての研究対象と意義、第2章で先行研究と課題を整理した上で、第3章では、既存研究から浮かび上がる課題として、「果た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、その背景にある鍵となる要因は何か」という点について、複数の事例による比較事例分析により命題を提示する。次に、その結果を受けてさらに深掘りして分析するため、第4章で、本研究の中心的課題である、「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」という点について、探索的な定性的分析により外部専門家による支援成功のプロセスの概念モデル（命題）を提示する。そして、第5章では、一連の質的分析により提示された命題から仮説モデルを構築した上で、量的データを活用した分析による実証を試みる。本研究全体の混合研究法としての構成については、図1のとおりである。

図1 本研究の構成



出所：筆者作成

## 第1章 研究の背景

「新興国進出個別支援サービス」は、新興国への進出に取り組もうとする中小企業に対し、海外ビジネス経験が豊富な企業退職者等の高度シニア人材を外部専門家として派遣し、最大2年間、個別に支援するもので、2年間で、233名の専門家を活用して1,616社を支援し、その結果として、525社が支援期間中に海外進出を実現した。この取り組みは、これまでの日本政府の支援策と比較して先進的な取り組みであるだけでなく、海外の中小企業国際化支援策と比較しても、稀有な取り組みであることがわかる。海外の中小企業国際化支援策の既存研究について、輸出支援か、海外進出支援かで分類をすると、その多くが輸出支援であり、海外進出支援は限定的である。また、海外進出支援について、金融支援か、非金融支援かで分類すると、海外進出支援は金融支援が中心であり、「新興国進出個別支援サービス」のような非金融支援は希少である。

さらに、最近の研究では、中小企業国際化支援では各業界に合わせた支援が求められる（Fayos, Calderón, & Mollá, 2015）との報告もあり、一部の研究者は、特定の分野の国際展開に注目している。例えば、Atherton and Sear（1997）は、小売業分野の国際化における公的支援の役割を取り上げ、国際化の支援は、業界特有の特徴を考慮しなければならず、柔軟性のないアプローチでは、企業のニーズ、文脈と一致しないため、支援機関の役割は、グローバル化の迅速なプロセスによってもたらされる企業の要請の変化に合わせて進化しなければならないとしている。

「新興国進出個別支援サービス」は、各業界における大企業でグローバル化の最前線で実践した経験を持つシニア人材が外部専門家として中小企業のニーズと文脈に沿って支援する仕組みであり、そうした観点から見ても、大変興味深い支援策である。また、こうした取り組みは、1970年代から数十年にわたる大企業のグローバル化を担った世代が大量に退職を迎え、そうした人材の中に自らの経験を生かして中小企業を支援したいという人材が多く存在するという日本特有の環境があるからこそ実現できる先進事例とも考えられる。その意味では、このような取り組みを掘り下げて研究することは、実務的な観点からも、今後新興国など中小企業海外投資支援を強化しようとする他国にも示唆を与える可能性がある。

## 第2章 先行研究と課題

学術面からもう少し詳しく見ると、まず海外進出に関わる研究の蓄積がある国際ビジネス分野の既存研究では、創業から何十年も経過してから特定のインシデントにより急速に国際化するボーン・アゲイン・グローバル企業に関する研究が参考となるが、その中で、海外進出に際して既存のメンタルモデルや事業プロセスを変えることが困難になるという「組織慣性」の問題が指摘されている (Sharma & Blomstermo, 2003)。そして、その阻害要因となる組織慣性を克服して急速な国際化を実現するためには、M&A などの特定のインシデント (Bell, McNaughton & Young, 2001)、あるいは、自力で組織慣性を乗り越えるほどの強烈的な経営者特性といった初期の大量の変化 (Hining & Greenwood, 1989)、言い換えれば、イニシャルキック (吉田, 2004) が必要とされている。

この組織慣性については、組織論の分野ではその多くが組織変革論において蓄積されており、特に、Gilbert (2005) は、非連続な変化に対する脅威からくる組織慣性の影響について、資源頑強性とルーチン頑強性の2つの頑強性に区別し、脅威は、資源頑強性を緩和する一方で、ルーチン頑強性を強化するというねじれ現象が生じるとした。さらに、外部の力を活用することで、資源頑強性とルーチン頑強性の両者が緩和されてねじれ現象が解消され組織慣性を克服できると報告した。しかし、外部の力が CEO の人脈に限られている点について同研究の限界とし、明らかにされていない点が1つ目の課題である。この点について、本研究が対象とする「新興国進出個別支援サービス」で支援する外部専門家は、企業との間で馴染みがない初対面の専門家が支援している。そこで、「果た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」というのが、1つ目のリサーチクエスチョン (RQ1) である。次の課題として、同じく Gilbert (2005) は、外部の力がどのようにして社内の組織変革の意思決定に影響を与え、組織慣性を克服するのかというプロセスについて、まだ疑問が残っており、今後より詳細な研究で明らかにする必要があると指摘している点が2つ目の課題である。そこで、「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」というのが、2つ目のリサーチクエスチョン (RQ2) である。

本研究では、長期間国内取引に集中してきた組織慣性の強い企業が「馴染みのない外部専門家」を活用することで急速な海外進出を実現しているという「新興国進出個別支援サービス」の現象に着目し、中でも、長期にわたる国内のみの経験の後、特定のインシデントがなく、さらに、強烈な経営者特性も見られないにもかかわらず、「外部専門家」を活用することで、急速な海外進出を果たしている中小企業とそれを支援する外部専門家を研究対象とし、上記のリサーチクエスションについて、質的・量的データを対象に、定性的分析と定量的分析を組み合わせた混合研究方法（Creswell & Clark, 2007）により分析することで解明することを目的とする。

### 第3章 組織慣性と馴染みのない外部専門家の影響

本章では、長期の国内取引を行ってきた中小企業が、国内市場縮小という脅威に直面して、資源頑強性は緩和する一方で、ルーチン頑強性は強化されるというねじれ現象による組織慣性が生じている複数の事例において、果た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（RQ1）という点について、特に、外部専門家と支援企業の組織間の「信頼関係」が、進出実現に至るまでの支援プロセスの中で見られるのかという点に着目し、失敗事例も含む複数事例について比較して分析する。具体的には、「新興国進出個別支援サービス」により初対面の外部専門家の派遣を受けて海外進出に取り組んだ5社の事例を取り上げて詳細に記述した上で、既存研究から導出した4つの分析軸について、前述の Gilbert（2005）の事例と比較しながら分析を行った。その結果、I社のZ専門家を除く全ての事例では、「馴染みのない外部専門家」を活用することによって、Gilbert（2005）の事例と同様に、組織慣性を克服し、変革（海外進出）を実現しており、また、その背景に専門家と企業間の信頼関係があることも確認できた。一方で、I社のZ専門家の事例については、支援が失敗して途中で中断しており、また両者の間には信頼関係は確認できず、逆に不信感が蓄積していったことがわかった。

これらの結果から、以下の2つの命題（proposition）を提示する。

命題 1：脅威に直面し、ねじれ現象による組織慣性が生じている企業は、「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することがで



きる

命題 2：変革を実現する「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の信頼関係が見られる

表 1 Gilbert (2005) と本研究の事例との分析結果比較

社名	脅威の知覚	資源頑強性	ルーチン頑強性	ねじれ現象	外部の力	面識	組織変革	信頼関係
プレスB (Gilbert, 2005)	○ (デジタル化)	↗ (慣性緩和)	↘ (慣性強化)	有→無 (解消)	有	有 (CEO人脈)	成功 (オンライン事業)	
長田廣告 (A社)	○ (国内市場縮小)	↗ (慣性緩和)	→ (慣性維持)	有→無 (解消)	有	無 (初対面)	成功 (急速な海外進出)	有
中央土木 (B社)	○ (人手不足)	↗ (慣性緩和)	→ (慣性維持)	有→無 (解消)	有	無 (初対面)	成功 (急速な海外進出)	有
ミナトゴム (C社)	○ (国内市場縮小)	↗ (慣性緩和)	→ (慣性維持)	有→無 (解消)	有	無 (初対面)	成功 (急速な海外進出)	有
平和テクニカ (D社)	○ (国内市場縮小)	↗ (慣性緩和)	→ (慣性維持)	有→無 (解消)	有	無 (初対面)	成功 (急速な海外進出)	有
I社 (Z専門家)	○ (国内市場縮小)	↗ (慣性緩和)	→ (慣性維持)	有	有	無 (初対面)	失敗 (支援中止)	無
I社 (i専門家)	○ (国内市場縮小)	↗ (慣性緩和)	→ (慣性維持)	有→無 (解消)	有	無 (初対面)	成功 (急速な海外進出)	有

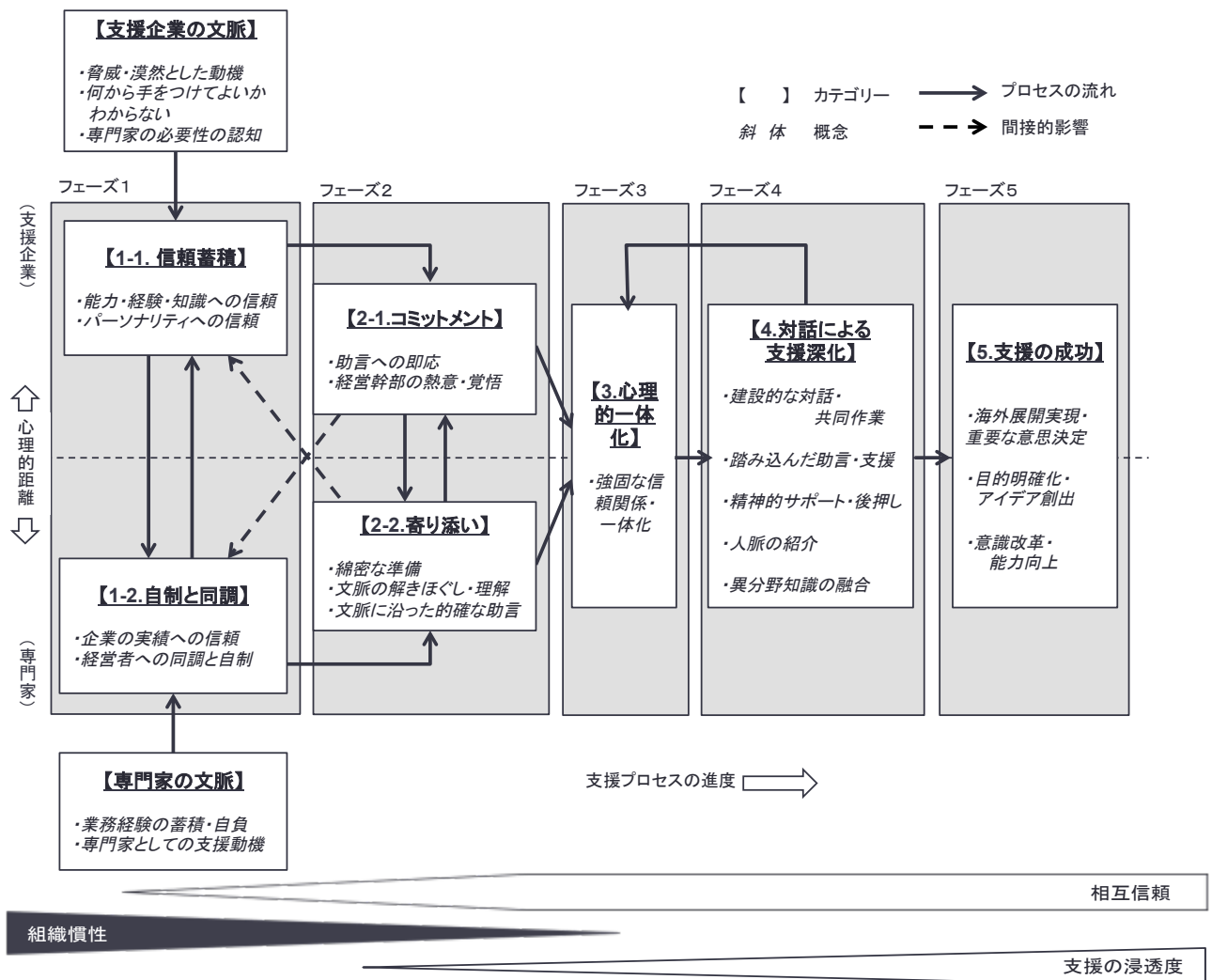
(出所) Gilbert (2005)、井上 (2014) およびインタビューをもとに筆者作成

#### 第 4 章 外部専門家による組織慣性克服プロセス

本章では、「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」（RQ2）を明らかにする。特に、そのプロセスの中で、具体的にどのようにすれば、（変革を阻害する）組織慣性にうまく対処して、（組織間協力を促進する）信頼関係を構築できるのか、また、その信頼関係の構築がどのようにして変革の実現につながるのかという点に注目する。具体的には外部専門家を活用して急速に海外進出を進展させた中小企業 10 社の事例を対象に、定性的分

析によって文脈を丁寧に読み取りながらより深掘りして探索的に分析した。その結果、支援に成功する専門家は、まず、自らの考え方や能力は横に置いて自制し、一旦相手の組織慣性に同調することで信頼を蓄積する（フェーズ 1）。次に、最初のアクションとして、効果的な質問により文脈を解きほぐすことでコミットメントを示すとともに、企業や経営者が持っている知識プラットフォーム、その背景にある考え方（メンタルモデル）、業務の進め方（事業プロセス）、すなわち、組織慣性、特にルーチン頑強性を理解し、寄り添う（フェーズ 2）。これにより、心理的な距離が縮まり、相互の信頼関係が構築されて、心理的一体化に繋がる（フェーズ 3）。この時点で、専門家と企業が心理的に一体化することで、ルーチン頑強性が緩和されてねじれ現象（井上，2014）が解消され、組織慣性は力を失って、克服される。これにより企業は専門家の助言や支援を受け入れやすい状態になっていることから、専門家の積極的な支援が企業に浸透するとともに、それに応える形で、創発的に真剣な対話が生まれる（フェーズ 4）。さらに、阻害要因となる組織慣性がない状態で、建設的な対話と支援の浸透が一気に加速することで、その成果として、急速な海外進出の実現に至るという一連のプロセスが示唆された。これを「外部専門家による海外進出支援の成功プロセス（概念モデル）」を命題 3 として提示する（図 2）。そして、そのプロセスの中でも特に、自らの考え方や能力の発揮を自制し、一旦、相手の組織慣性に寄り添うというプロセスを踏まえることが、相互信頼関係の構築に繋がるということがわかった。

図 2 外部専門家による海外進出支援の成功プロセスの概念モデル（命題 3）



## 第5章 外部専門家の支援成功プロセスの実証

本章では、混合研究法の探索的順次的デザインに則って、一連の定性的分析によって提示された命題 2、3 から、専門家からの視点に焦点を絞って、外部専門家が中小企業の急速な海外進出を支援する際の支援成功プロセスの仮説モデル（図 3）を設定し、外部専門家が支援しながらも急速な海外進出が実現しなかった事例も含む質問紙調査のデータを活用した定量的分析により実証を試みた。

まず、1 因子、2 因子、3 因子の各モデルで確認的因子分析を行なった上で、共分散構造分析の結果を比較したところ、表 2 のとおり、モデル 3 の 3 因子モデルが最も当てはまりがよかった。ここで、コモン・メソッド・バイアスを極力排除するた

めにマーカー変数を含む共通潜在因子（Common Latent Factor：CLF）を追加したモデル4の分析結果と比較したところ、＜対話による支援の深化＞から＜海外進出急速化＞への係数のみ大きく下がったが係数は有意ではあった。一方、それ以外の係数については、コモン・メソッド・バイアスの影響を考慮したとしても、標準推定値に大きな変化はなかったことから、モデル3の結果の頑強性をある程度担保していると考えられ、仮説モデルは、一定程度支持された。本章では定性分析的から導出した支援成功プロセスモデルの傍証として、仮説モデルを設定して定量的に実証することを目指したが、失敗事例を含めた量的データを利用した定量的分析によって、ある程度裏付けることができたという点で意義が大きい。

図3 外部専門家による海外進出支援成功の仮説モデル

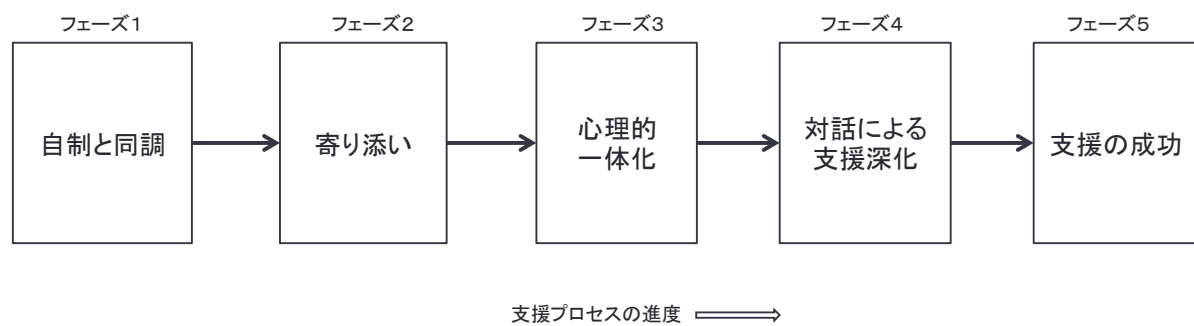


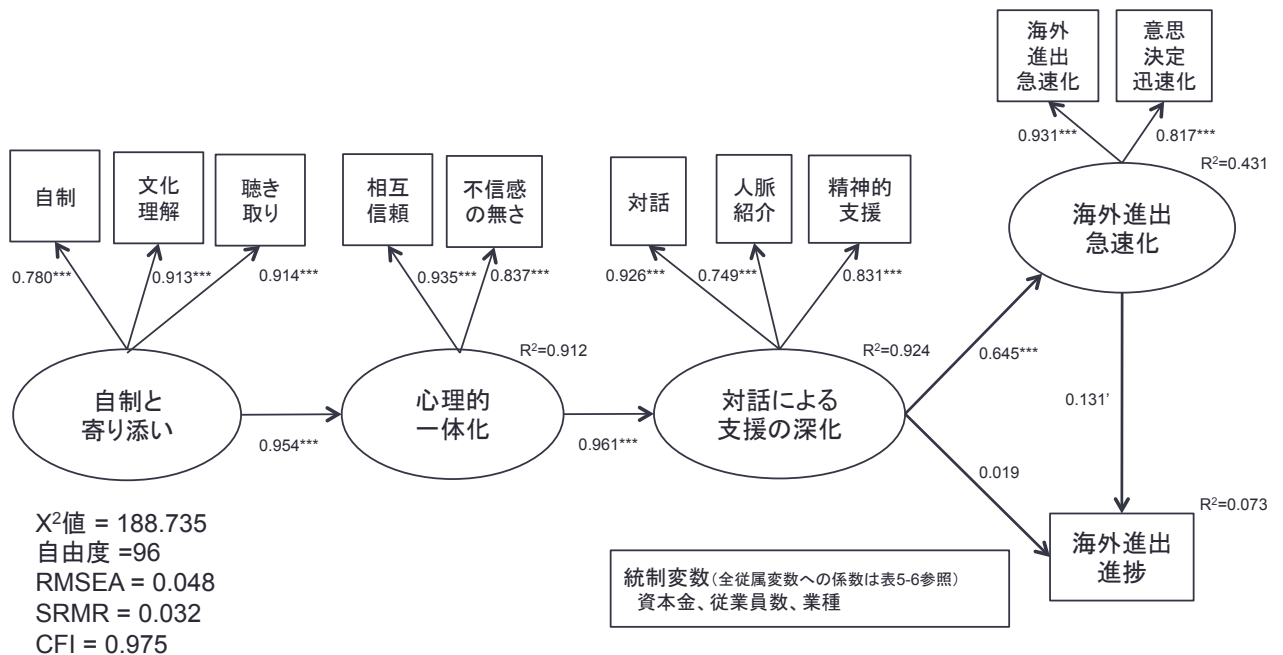
表 2 4モデルの共分散構造分析の分析結果比較

パス	モデル1 (1因子)	モデル2-1 (2因子)	モデル2-2 (2因子)	モデル3 (3因子)
	標準化推定値	標準化推定値	標準化推定値	標準化推定値
自制と寄り添い → 心理的一体化				0.954***
心理的一体化 → 対話による支援の深化				0.960***
自制による一体化 → 対話による支援の深化		0.949***		
対話による支援の深化 → 海外進出急速化				0.642***
対話による支援の深化 → 海外進出進捗				-0.001
自制と寄り添い → 一体化による支援の深化			0.945***	
一体化による支援の深化 → 海外進出急速化	0.612***	0.641***	0.624***	
一体化による支援の深化 → 海外進出進捗	-0.010	0.000	-0.009	
海外進出急速化 → 海外進出進捗	0.155*	0.148*	0.154*	0.149*
統制変数				
資本金 → 海外進出急速化	0.053	0.042	0.046	0.042
従業員数 → 海外進出急速化	0.016	0.013	0.014	0.012
業種 → 海外進出急速化	-0.040	-0.035	-0.035	-0.035
資本金 → 海外進出進捗	-0.083	-0.083	-0.083	-0.083
従業員数 → 海外進出進捗	-0.128*	-0.129*	-0.128*	-0.129*
業種 → 海外進出進捗	0.058	0.058	0.058	0.058
共通潜在変数(CLF)				
モデル評価				
観測対象数	414	414	414	414
$\chi^2$ /自由度	231.851/69	188.101/65	179.261/65	154.633/61
CFI/TLI	0.956/0.944	0.967/0.955	0.969/0.958	0.975/0.964
RMSEA/SRMR	0.076/0.040	0.068/0.035	0.065/0.035	0.061/0.033
AIC/BIC	12842.328/12963.104	12806.578/12943.458	12797.737/12934.617	12781.110/12934.093

1)  $p < 0.1$ , \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$ , 推定値は標準化されたものである

2) 統計解析ソフトウェアRを利用して算出

図 4 共分散構造分析の結果 (3因子モデル)



$p < 0.1$ , \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$ , 推定値は標準化されたものである。

## 第6章 結び

### I. 本研究の理論的貢献

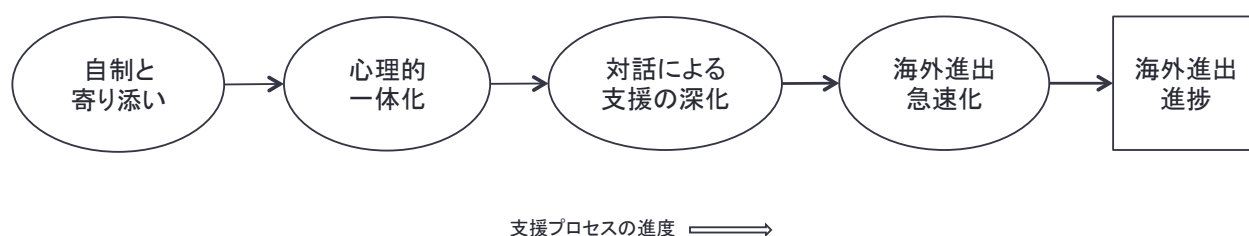
本研究の発見事実として、図5の通り提示する。また、理論的貢献としては、まず、組織変革論において、不連続な変化に直面した脅威は資源頑強性を緩和する一方で、ルーチン頑強性を強化するというねじれ現象が生じるが、外部の力を活用することで、ねじれ現象が解消し、組織慣性を克服する（Gilbert, 2005）とされている。しかし、外部の力がCEOの人脈に限られている点について限界されていた。その研究課題に対して、本研究は、経営者の後ろ盾もない「馴染みのない外部の力」が変革を支援する場合であっても、相互の信頼関係が構築できれば、組織慣性を克服して変革を実現できるということを明らかにしたという点で理論的な貢献と言える。

次に、組織変革論と組織間関係の既存研究の結節点において、変革の阻害要因として考えられている「組織慣性」への対処と組織間協力を促進する「信頼関係」の相互作用、すなわち、「具体的にどのようにすれば組織慣性にうまく対処して信頼関係を構築できるのか」という問題について、質的・量的データを対象に、定性的分析と定量的分析を組み合わせた混合研究法という比較的研究蓄積の少ない研究手法により多面的に明らかにした点である。特に、馴染みのない外部専門家が、組織慣性のある支援企業と信頼を構築するためには、一旦自制して相手の組織慣性に寄り添うことで信頼関係を構築し、そのことが翻って組織慣性の克服につながるという、ある意味パラドキシカルな組織慣性克服と信頼関係構築のメカニズムを解明した点は、本研究の大きな理論的貢献と言える。さらに、これにより組織変革と組織間関係の理論を結びつけることができたという点も学術的な意義がある。

さらに、この自制と寄り添いによる信頼構築、それによる支援の深化が急速な海外進出に繋がるという一連のプロセスは、国際ビジネスの分野におけるボーン・アゲイン・グローバル企業の研究にも照らし合わせると、既存研究で組織慣性を打破するために必要とされていたイニシャルキックが見られない状況においても、外部専門家が効果的に支援することで組織慣性を乗り越えて急速な海外進出を実現できるという一見矛盾するようにも見える現象のメカニズムを解明したという点で、この分野にも示唆を与えてくれる。この新たな知見は、ボーン・アゲイン・グローバ

ル企業など、国際ビジネス分野のニューフロンティアとして注目される中小企業の急速な海外進出の研究において、新たな視点を加える。特に、既存研究では十分に解明されていなかった近年の日本の中小企業海外進出の解明にも貢献する。さらに、こうした知見は、国際ビジネス分野だけでなく、組織変革や戦略的提携の分野においても応用できる可能性があり、それらの研究領域に対しても刺激を与えることができるという点でも有意義である。

図5 外部専門家による海外進出支援の成功プロセス（発見事実）



(出所) 筆者作成

## II. 本研究の理論的課題と限界

コモン・メソッド・バイアスおよび、アンケート主体であるジェトロに対して良く見せたいという関係者バイアスについて、特に細心の注意を払いながら分析、解釈したものの、完全に排除することは難しく、この点は本研究の限界である。

<sup>i</sup> 海外直接投資 (Foreign Direct Investment; FDI) の学術的な定義としては、Hymer (1960) が、「投資家が外国企業を直接支配するならば、その投資は、直接投資と呼ばれる」(Hymer, 1960) とした。

<sup>ii</sup> 2018年版中小企業白書 (pp.25-26)、2019年版ジェトロ世界貿易投資報告参照。

<sup>iii</sup> マッキンゼー社の季報 (McKinsey & Co., 1993) で Rennie によって初めて「ボーングローバル」として用いられ、その後、Born Globals (Knight, 1996)、International New Venture (Oviatt & McDougall, 2005) などの名称で呼ばれているが、本研究では、「ボーングローバル企業」(高井, 2008; 中村, 2013) と呼ぶ。

<sup>iv</sup> ボーン・アゲイン・グローバル企業について、Bell, McNaughton & Young (2001) は、国内市場への集中から急速な国際化へシフトする潜在的誘因について事例を通じて説明しているが、特別な基準に照らしてどのようにボーン・アゲイン・グローバル企業を確認したらよいか(例えば、創業後どのくらい経過していれば、ボーン・アゲイン・グローバル企業といえるのか、あるいは、その国際化の速さや強度はどの程度なのかなど)については指針を提供していない(中村, 2013)。

<sup>v</sup> 大月, (2005)に従えば、組織変革とは、「組織の主体者が環境の変化がもたらす複雑性の中で行う組織の存続を確保する活動」と定義されている。