

## 論文審査の結果の要旨および担当者

報告番号	※	第	号
------	---	---	---

氏 名 暁 艶

論 文 題 目 Knowledge Application to Technology-Based  
New Business in Incumbent Firms : From A  
Knowledge Nature View  
(既存企業における技術ベースの新事業創出へ  
の知識利用—知識特性の視点から)

### 論文審査担当者

主 査 名古屋大学大学院経済学研究科 教授 山田 基成

名古屋大学大学院経済学研究科 教授 樋野 励

名古屋大学大学院経済学研究科 准教授 宮崎 正也



## 論文審査の結果の要旨

## 1. 論文の概要

## (1) 本論文の目的

急速に変化する経済環境の下では、高度な技術力や製造知識を蓄積した既存企業も、市場変化への迅速かつ柔軟な対応と継続的な成長のために、知識の多様性を増加しなければならない。その際にこれまで蓄積した技術や知識を活用するひとつの方法は、既存の技術や知識をベースにして新事業を育成することである。本研究では、このような新事業創出を「技術ベースの新事業」(technology-based new business, TBNB と略) と呼ぶことにする。

これまでの先行研究では、既存企業による新事業開発は、既存の組織からの干渉を回避するために、独立した別組織で取り組む方がよいとされてきた。これは組織分離と呼ばれるが、この組織分離は新事業開発に際して、既存分野の蓄積知識へのアクセスを断絶することになりかねない。この問題に対して、本研究は既存分野のどのようなタイプの知識を、如何にして新事業に利用できるのかを明らかにすることを、主たるテーマとして探究する。

本研究では、この課題解決に向けて知識特性の視点からアプローチする。具体的には、事例分析を通じて新事業に利用した知識の特性を考察することにより、新事業に利用可能な既存分野の知識のタイプを識別する。知識特性の視点から検討することの理由や意義は、既存知識の全てが新事業に利用できるわけではなく、どのような特性を備えた知識であれば利用できるかを明らかにすることで、学術的に新たな貢献が可能になると考えたからである。

## (2) 本論文の構成と内容

本論文は全 7 章から構成されている。第 1 章「はじめに (Introduction)」では、既存企業の新事業開発に関する研究背景を述べ、既存事業から新事業への知識利用を促進する必要性を明示する。そして、本論文の研究目的と課題、それに対する研究方法、および研究結果について概説する。

第 2 章「先行研究調査 (Literature review)」では、まず本研究の新事業開発の定義を行い、既存企業の新事業開発に関する先行研究をレビューする。組織分離とその限界に対する先行研究を取り上げて、「新事業に利用可能な既存分野の知識の解明」という課題については、知識特性の視点からの研究が少ないことを指摘する。その上で、知識特性と本研究の視点に関連する先行研究をサーベイする。

第 3 章「研究手法と枠組み (Research method and setting)」は、次章以降で試みる定性的な研究方法の紹介と、本研究がその手法を選択する理由について述べる。定性的な研究方法には利点と同時に、いくつかの手法的な問題点も存在することを指摘し、その問題点の解決方法を整理する。そして、本研究で採用した事例企業の紹介、

## 論文審査の結果の要旨

事例の背景およびデータの収集方法などを論じる。

第 4 章「新事業開発への知識利用のフレームワーク (A framework of specific-knowledge application for new business development)」では、本論文の主たる研究課題に対して実施した 2 つの事例研究のひとつめを取り上げる。その研究課題は、特定の既存知識である既存技術の組み合わせ構造に関する個人知識が、どのようにして新事業に利用されるかについてである。既存事業に関する知識の新事業への利用を考えると、まずは事業アイデア (新製品および、その事業化企画) を認識することが出発点となるので、最初の研究ではこの部分に利用される特定の既存知識、具体的には既存技術の組み合わせ構造に関する個人知識に焦点を当てる。

そして、この研究課題では人間の思考や行動を調査することになるため、帰納的アプローチによるケーススタディを行い、大企業 2 社における新事業開発の事例を基にして、特定の既存知識を新事業に利用するためのフレームワークを導出した。その主たる内容は、特定の既存知識を持つ人に、次の 3 つのタスクとその実行権限を与えることである。①トップが決定した事業分野の範囲内において、どのような新製品を開発するかを決めること、②新製品の事業化を企画すること、③事業化のための企業間関係を構築する外部ソースを探すことである。これらのタスクを特定の既存知識を持つ個人が担当することにより、既存技術と結合可能な適切な外部技術の価値を認識することができるようになり、新事業の創出を促進し得る。

第 5 章「新事業開発のための知識獲得のフレームワーク (A framework of knowledge acquisition for new business development)」では、2 つめの事例研究を取り上げる。既存知識の新事業への利用は、前章の事業アイデアの認識への利用に加えて、その後の製品設計や製造プロセスなどの新事業の事業化に向けた諸活動への利用についても、検討する必要がある。このような活動への知識利用は、大量かつ様々な様式があるため、利用する既存知識を事前には特定化することが難しい。そこで、2 つめの研究では新事業の組織全体の知識の利用状況を観察し、その知識の源泉 (既存組織の内部または外部) とその利用方法を調べて分類・整理し、最終的に新事業に利用可能な既存知識を識別することにした。

具体的にはこの作業を、同じ企業の既存分野からの知識を利用した 2 つの新事業 (農業支援事業とヘルスケア事業) の事例を分析することで行った。そして、その結果に基づいて、3 つのタイプの知識と利用方法から成るフレームワークを析出した。先ずは新規性と異質性を備えた知識であり、これは主に組織外部から「探索 (exploration)」による方法で獲得し、利用する。この方法では外部から組織への人の移動を伴わない。次に、既存分野の形式的知識については、2 つのパターンが存在し、新事業に利用される際に暗黙知となる知識は、「統合のための活用 (integrative exploitation)」と名付けた方法で獲得される。この場合には、既存分野から新事業へ

## 論文審査の結果の要旨

の人の移動を伴うことが多い。最後に、新事業と関連性や同質性を備えた既存分野の知識は、「重複利用のための活用 (dual-use exploitation)」と呼ぶ方法により使用される。この場合には既存分野から新事業への人の移動を伴わない。これが事例分析から検出した 3 つの知識獲得の方法である。

第 6 章「ディスカッション (Discussion)」では、第 4 章と第 5 章の事例研究の結果を整理して、研究課題に対する解決策としてひとつのモデルを提案する。これが本研究の実質的な結論となるが、既存分野から新事業に利用可能な知識としては、少なくとも 3 つのタイプの知識が存在する。まずは、第 4 章で取り上げた既存技術の組み合わせ構造に関する個人知識であり、新事業の製品アイデアを生み出す創造性 (creative nature) をもたらす知識として利用可能である。2 つめは、製品設計や企業スピリットなどに関する知識であり、これは新事業に適用するときには暗黙知 (ノウハウや文化的知識) となり、第 5 章で提案した「統合のための活用」の方法により利用される。最後に、製造工程や品質管理、サプライヤー管理やマーケティングに関する知識については、新事業との関連性や同質性を備えた既存分野の知識が利用可能であり、「重複利用のための活用」により利用できる。その上で、こうした知見がもたらす先行研究に対する学術上の貢献や、実務的な貢献をまとめている。

最後の第 7 章「結論と残された課題 (Conclusions and limitations)」では、本論文の結論をあらためて整理し、同時に研究としての残された問題について述べている。

### 2. 本論文の評価

本論文は、既存企業が外部から導入する新たな知識と、既存事業で蓄積してきた知識を組み合わせることにより、新事業を創出するプロセスに関する実証研究である。先行研究では主に新たな外部知識の獲得に重点が置かれ、暗黙のうちに外部知識と既存の内部知識を結合して新事業に使用すると考えてきた。これに対して本研究では、外部知識と内部知識が如何に結合されて新事業のアイデアとなり、その事業化を進めるのにどのような既存知識が利用されるのかを、事例分析を通じて詳細に考察した点に独創性があり、いくつかの学術ならびに実務への貢献を備える優れた研究である。

第 1 の貢献は、新事業のアイデアを生み出す際に、外部から獲得された新たな技術と既存技術を結びつける役割を果たす個人に注目し、その人が保有する既存技術の組み合わせ構造に関する知識が、有効な事業アイデアを創造する源泉となることを検出した。この知見は、既存企業が新事業を創出する際のひとつの定型的パターンと成り得るものである。

第 2 の貢献は、そのアイデアに基づいて事業化を進める際に使用される情報の源泉と利用方法を、3 つのタイプに分類して整理を試みたことである。これまでは専ら組

## 論文審査の結果の要旨

織論の研究成果である「探索 (exploration)」と「活用 (exploitation)」の2つで考えられてきたのに対して、本論文では「活用」を「統合のための活用 (integrative exploitation)」と「重複利用のための活用 (dual-use exploitation)」とに分ける新たなフレームワークを提示している。こうした3分類をすることの意義や有効性については、なお未知な部分が残るとしても、この分野の研究における新たな主張であると評価できる。

3つめの貢献は、新事業の創出を進める諸活動に利用可能な既存分野の知識を、上述した3分類に当てはめながら、事業化のプロセスに則して具体的に整理したことである。ここでは事業化を8つの側面に区分して、そこで利用された知識を明示することを試みており、先行研究を参考にしつつも、これをさらに深めた成果と言える。

このように本論文は多くの学術的な価値を有する一方で、研究としての残された課題もいくつか存在する。

まずは、ここでの理論的な主張を裏付ける事例の数を増やして検証し、その妥当性をさらに確固たるものにする必要がある。とりわけ、「活用」を「統合のための活用」と「重複利用のための活用」とに区分することの妥当性について、暗黙知となる知識の活用方法を含めて、さらに究明を深めるべきである。

また、新たな外部技術と既存技術との結合により事業アイデアを認識するプロセスにおいて、本研究が検出した既存技術の組み合わせ構造に関する個人知識が重要な役割を果たすとしても、有効な事業アイデアの創出には、その他の能力や知識も影響を及ぼすと考えられるので、これらについても探究する必要がある。

加えて、事業化を推進する諸活動には、多様な既存知識が関わりを持つことが予想され、ここで提示した知識特性のフレームワークを改良する作業も求められよう。

ただし、これらの課題の指摘は、あくまでも今後の研究をいっそう発展させる可能性を示唆したものであり、本論文の持つ高い学術的価値を損なうものではない。

### 3. 結語

以上の評価に基づき、我々は本論文が博士(経済学)の学位に値するものであることを認める。

2020年2月19日

#### 論文審査担当者

主査 名古屋大学大学院経済学研究科 教授 山田 基成  
委員 名古屋大学大学院経済学研究科 教授 樋野 励  
委員 名古屋大学大学院経済学研究科 准教授 宮崎 正也

