

# 多国籍企業のユニット間知識フロー

—海外子会社の知識獲得と知識移転を中心に—

山 本 崇 雄

## I はじめに

企業経営における「知識」の重要性に非常に多くの注目が集まっている。その背景には、いわゆる「知識社会」の出現 (ex. Burton-Jones, 1999)、情報通信技術の発達とともに、経営戦略論の「資源ベース理論 (resource-based theory) (ex. Barney, 1996)」や「ダイナミック能力 (dynamic capability) (Teece, Pisano and Shuen, 1997)」に関する研究で、競争優位の源泉として知識の重要性が指摘されたことがあげられる。

競争優位の源泉としての知識が重要視される度合いは、多国籍企業においてはさらに大きいと言えるかもしれない。なぜなら、世界中に分散した知識を、いかに海外子会社が獲得し、それを全社的に結合し、活用するかが競争優位性を左右すると論じられるようになったためである (Bartlett and Ghoshal, 1989; Birkinshaw and Hood, 1998)。特に90年代以降、多国籍企業の海外子会社を通じた知識フローに着目する研究が見られるようになってきた。しかし、それらの問題意識や分析視角は多種多様であり、また必ずしも海外子会社を通じた知識フローに一義的に焦点が当てられているわけではない。さらに最近では、組織学習に関連する学問領域が非常に幅広いため、様々な領域 (ネットワーク理論, 社会学など) から新しい概念が次々と導入される傾向にある。そこで本稿では、多国籍企業内における知識のマネジメント、特に海外子会社を分析対象とした主要研究のレビューを行い、既存研究にお

ける解明された点を明確にすることを目的とする。そして、既存研究の課題・問題点をふまえながら、今後の研究の方向性を探る。

なお、多国籍企業の知識フローについては、多国籍企業内（親会社-海外子会社間、海外子会社-海外子会社間；以下まとめてユニット間と記す）における知識フローだけではなく、国際戦略提携や国際合併事業、国際的買収を通じた知識獲得・移転に関しても研究が行われてきた（ex. Bresman et. al., 1999；Doz, 1996；Hamel, 1991；Kogut, 1988；Inkpen and Crossan, 1996；Simonin, 1999a, b；高井, 2001）。しかし、これらの研究は異なるストリームとして取り扱われる傾向にあるため、本稿では、多国籍企業内の知識移転に焦点を絞ることとする。

## Ⅱ 多国籍企業における知識移転

古くから、伝統的な海外直接投資論において、多国籍企業内の知識移転が論じられてきた（Kogut and Zander, 1993）。本節ではそれらを概観し、また近年、なぜ、どのように海外子会社における知識が重要視される傾向になったのかを明らかにする。

### 1. 公共財としての知識の移転<sup>(1)</sup>

伝統的な海外直接投資論、すなわち企業がなぜ海外に進出するのかを解明した理論において、知識移転はその中核的なテーマであった。この領域の先駆的存在であるHymer（1960）は、その要因の1つに「企業の優位性」をあげ、外国企業が有する優位性を海外の投資先に移転できるため、現地企業よりも不利な状況を克服できると論じた。ここでいう企業の優位性とは、技術やノウハウといった「知識」に他ならない。その後、そうした優位性として特殊な技術やブランドなどの製品差別化能力をあげたCaves（1971）は、そうした知識は「公共財」であり、ゼロもしくはわずかなコストで海外に移転できると論じた。同様に70年代以降隆盛をなした内部化理論においても、海外へ移転される経営資源ないしは知識は公共財と見なされ、

(1) 本節の執筆にあたっては、長谷川（1992）、長谷川（1993）、Kogut and Zander（1993）、Almeida, Grant and Song（1998）、Pedersen et al.（2000）を参考とした。

わずかな追加コストで移転できるとされた (ex. Buckley and Casson, 1976)。このように、伝統的な海外直接投資論においては、親会社がもつ優位性の源泉となる知識が、海外子会社に対してほとんどコストがかからず容易に移転することができる  
とみなされてきたのである。

## 2. 多国籍企業内知識移転のコストに着目する研究

しかし一方、技術移転に関する一部の研究では、多国籍企業内で知識移転を行うことにコストや困難が伴うことが指摘されてきた。例えば Teece (1977) による技術移転研究では、移転される技術は「公共財」ではなく、総コストのうち 2%~59% を移転のコストが占めると推定された。そして、移転コストの決定要因として、(1)技術移転を行った過去の経験の度合い、(2)技術の古さ、(3)同様の技術を使用している企業数があることを明らかとした。これらの変数が大きければ大きいほど、技術の暗黙的な要素がコード化（形式知化）されている可能性が高く、その分移転コストが削減され、技術移転が促進されるわけである。

こうした点は、その後の研究でも、過去における同様の経験の蓄積によって、知識移転がより促進されることが指摘されており、この点は、受け手側の「吸収能力」として概念化された (Cohen and Levinthal, 1990)。つまり、移転する知識に関連した知識を事前に有していれば、それが吸収能力となり、知識移転が容易に行えるが、そうした知識を事前に有していなければ、知識移転は困難となる。

さらに Szulanski (1996) は、「情報の粘着性 (information stickiness) (von Hippel, 1994)」の概念を利用して、多国籍企業内部でのベスト・プラクティスの移転に阻害要因があることを実証した。Szulanski (1996) の貢献は、知識移転の阻害要因として、暗黙性などの知識的属性だけではなく、移転の出し手と受け手の属性（吸収能力や移転するモチベーションなど）やその両者間の組織コンテキストといった組織的属性も統合して提示した点にある (相山, 2001)<sup>(2)</sup>。

以上の議論をまとめれば、以下のようになる。多国籍企業内部における実際の知識移転は、伝統的海外直接投資論で議論されているほど低コストなものではない。そして、移転される知識の属性や移転に携わる組織の属性によっては、知識移転が

(2) これらの知識移転の阻害要因については、Ⅲ章で詳しく論じる。

阻害されるということになる。

### 3. 国際経営と知識移転

上述した既存研究と異なるストリームで、国際経営の視角から多国籍企業内の知識移転を論じる研究がある。この先駆的研究としては、多国籍企業のトップが利用した知識移転の媒体についてのKeegan (1974)の研究がある (Pedersen, et al., 2000)。しかし、多国籍企業内の知識移転に関する研究が活発化したのは、多国籍企業を水平的なネットワークとみなす観点が広がった1980年代後半以降といえよう。

多国籍企業論・国際経営論においては、従来、各国の海外子会社は本社によって画一的に同じ役割が与えられ、かつ組織面でも本社が子会社の上位に位置するという「ヒエラルキー・モデル」が伝統的な多国籍企業モデルであった (Bartlett and Ghoshal, 1989; Birkinshaw, 1994)。しかし、1980年代以降、海外子会社に能力が蓄積された結果、多国籍企業を、「ヘテラルキー (Hedlund, 1986)」、 「トランスナショナル企業 (Bartlett and Ghoshal, 1989)」、 「分化したネットワーク (Ghoshal and Nohria, 1989)」、 「水平的組織 (White and Poynter, 1990)」などのように「水平的なネットワーク」として捉える見方が脚光を浴びはじめた。すなわち、本社と海外子会社の水平的な関係を重視し、各海外子会社にはそれぞれが直面する外部環境ないしは能力に見合った役割・機能を付与し、それらの推進力によって多国籍企業ネットワーク全体の活力をはかろうとするモデルである。

したがってこのモデルでは、各海外子会社は一律ではなく、置かれた状況によって異なる存在と認識され、この点が知識移転にも影響を与える。例えばBartlett and Ghoshal (1989)は、多国籍企業をマルチナショナル企業、グローバル企業、インターナショナル企業、そして理念型としてのトランスナショナル企業に類型化し、それぞれのタイプに応じて、多国籍企業内のユニット間における知識の流れ方が異なることを明らかにしている (表1)。その後、ユニット間コミュニケーションを促進する要因も研究がなされ (Ghoshal, Korine and Szulanski, 1994)、ユニット間でのネットワーキング (ユニットを超えたチームやタスクフォースを通じたメンバー間の直接接触) が知識移転を促進する要因であることが示唆されている。

これらの研究は海外子会社研究の端緒をつくったという点で、その貢献は多大で

ある。しかし、多国籍企業内のユニット間知識フローに関して一義的に分析を行っているわけではない。そこで、Ⅲ章では、その点に一義的に焦点をあてた研究を論じることにする。

表1 Bartlett & Ghoshalによる類型別の企業の特徴

組織の特徴	マルチ ナショナル企業	グローバル 企業	インター ナショナル企業	トランス ナショナル企業
能力と組織 力の構成	分散型海外子会 社は自立してい る	中央集中型グ ローバル規模	能力の中核部は中 央に集中させ、他 は分散させる	分散、相互依存、専 門化
海外事業が 果たす役割	現地の好機を感 じ取って利用す る	親会社の戦略 を実行する	親会社の能力を適 応させ活用する	海外のユニットごと に役割を分けて世界 的経営を統合する
知識と開発 の普及	各ユニット内で 知識を開発・保 有する	親会社で知識 を開発して保 有する	親会社で知識を開 発し海外のユニッ トに移転する	共同で知識を開発 し、世界中で分かち 合う

(出所：Bartlett & Ghoshal, 1989, 邦訳p.88を一部修正)

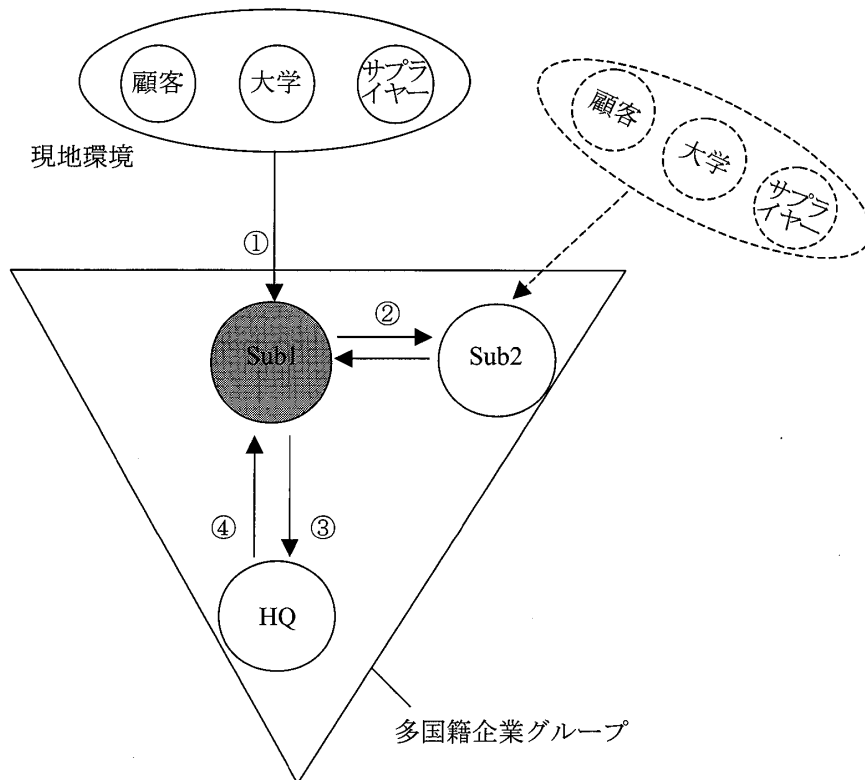
### Ⅲ 海外子会社を通じた知識フロー

海外子会社を通じた知識フローには、以下のパターンが考えられる(図1)。図1において、焦点とする海外子会社をSub 1とする。Sub 1をとりまく組織としては、(a) 現地環境、すなわち海外子会社が位置する受入国ないしは周辺地域内の顧客、サプライヤー、研究機関、大学といったアクター、(b) 他の海外子会社(Sub 2)、(c) 親会社(HQ)がある。したがって、Sub 1を通じた知識フローとしては、①現地環境からの知識獲得<sup>(3)</sup>、②他の海外子会社間の知識フロー、③親会社への知識移転、④親会社からの知識獲得が考えられる<sup>(4)</sup>。しかし、④については、Ⅱ

(3) さらに現地環境を峻別する研究もある。Foss and Pedersen (2002) は、顧客やサプライヤーといった特定の外部パートナーとの長期的なインタラクションの結果もたらされる知識(「ネットワーク・ベースの知識(network-base knowledge)」)と、高度に教育された労働力などのように、特定のパートナー関係からもたらされるわけではない、現地のクラスターからの知識(「クラスター・ベースの知識(cluster-base knowledge)」)とを分けて議論している。

章でも述べたように、その研究集積は膨大であり、またレビューもなされているため、対象から外すこととする。

図1 海外子会社を通じた知識フローと多国籍企業グループ



注：HQは本社，Subは海外子会社を表す。また，焦点子会社と直接関係していないアクターは点線で表記してある。

### 1. 海外子会社による現地環境からの知識獲得

海外子会社による現地環境からの知識獲得の既存研究は、知識移転研究と比較するとそれほど多いとはいえない (Ozsomer and Gencturk, 2003)<sup>(5)</sup>。とはいえ、海外子会社が対峙する現地環境ないしは現地市場の知識は、多国籍企業にとって極

- (4) この他にも、図示していないが、海外子会社から現地環境へのスピルオーバー効果などの知識フローも想定される。この論点は、地域クラスターと多国籍企業などのテーマにおいて重要であるが、本稿の目的からはずれるため、対象として取り上げていない。
- (5) なお、海外活動の拡張を通じた現地知識の学習に関する既存研究が広義にはここに含まれよう (ex. Chang, 1995; Barkema and Vermeulen, 1998)。しかし海外子会社の知識移転を直接の分析対象としていないことや、操作化の段階で「学習」を海外進出以降の期間や投資量によって測定し、学習そのものを直接測定してはいないため、本稿ではこれらには触れていない。

めて重要である (Johanson and Vahlne, 1977; Rosenzweig and Singh, 1991; Lord and Ranft, 2000)。本国と受入国とでは、商業、政治、経済、法、言語、文化などの様々な側面が異なるため、ある受入国に初めて参入する企業にとって、その現地環境の知識を獲得することが不可欠なためである。受入国によってはオープンな情報源 (国や研究機関などによる公刊されたデータなど) からこうした知識を獲得することも可能な場合もあるが、参入前の企業にとって必要な情報・知識にアクセスできるとは限らない (Lord and Ranft, 2000)。

こうした現地環境からの知識獲得に焦点をあてた先駆的研究として、スウェーデンのUppsala大学において構築されたUppsalaモデルがあげられる (ex. Johanson and Vahlne, 1977, 1990)。このモデルでは、多国籍企業にとって海外市場の知識の欠如が海外事業への大きな障害であるが、多国籍企業は自らの海外事業の経験を通じた試行錯誤によって、徐々に海外市場の知識獲得がなされ、それがその後の投資行動に影響を与えることを示した (Johanson and Vahlne, 1977, 1990)。しかし、いくつかの批判もなされている。まず、あくまで自社が行った海外での経験からの学習 (経験学習) にのみ焦点をあてており、現地環境内のアクターからの学習、他企業を観察することによる模倣学習、現地企業の買収や知識を有する人材の雇用による学習については触れていない (Forsgren, 2002)<sup>(6)</sup>。また、学習された知識が、海外経験を行った個人に蓄積され、かつ現地市場特殊な知識であり、暗黙的であるとみなされていたため、知識移転については研究課題にほとんど含まれていない (Pedersen, Petersen and Sharma, 2000)。さらに、知識を獲得し蓄積する主体となるはずの海外子会社の存在が看過されていることも指摘できよう。

近年着目をあびている、現地環境内のアクターと海外子会社との関係に焦点をあてた研究として、海外子会社の現地環境への「埋め込み (embeddedness)」に関するものがあげられる (ex. Holm, Johanson and Thilenius, 1995; Andersson and Forsgren, 1996; Andersson, Forsgren and Holm, 2002)。こうした研究では、海外子会社が現地環境内のアクターとの長期的な関係に埋め込まれる存在とみなされている (Andersson, Forsgren and Holm, 2002)。つまり、両者の関係において、

---

(6) Forsgren (2002) は、この原因として、元来のUppsalaモデルが構築された当時は、今日見られるような組織学習研究における様々な進展がなかったことをあげている。

「アームス・レングス」的な要素が薄まるほど、両者は埋め込まれていると捉えるのである。そして、両者の関係が埋め込まれた関係になればなるほど、双方の組織からの関わる人員の規模や部門の範囲が大きくなり、相互の信頼やコミットメントが高まる。その結果、現地環境に属するアクターしか持ち合わせていない現地ニーズや技術を海外子会社が獲得しやすくなる、とされている。Andersson, Forsgren and Holm (2002) は、海外子会社が技術面で現地環境に埋め込まれていればいるほど、多国籍企業全体における当該子会社能力の重要性と、本社マネジャーによる当該海外子会社の業績の期待値が高まることを明らかにした。つまり、海外子会社の現地環境への埋め込みが強いほど、現地環境からの情報・知識を獲得し、海外子会社の能力が蓄積されるということが示唆されている。

またイノベーションや国際製品開発の文脈においても、海外からの知識獲得の重要性が指摘されている (Frost, 2001; Subramaniam and Venkatraman, 2001; 梶山, 2001; 浅川, 2002)。第1は、現地環境にフィットした製品を開発するためには、現地で実際に活動し、現地環境に直接接しなければ容易に獲得できないようなニーズ情報が必要となるためである<sup>(7)</sup>。第2に、本国では入手できないような最先端の技術・ノウハウを、世界に点在する知識クラスターから獲得することがグローバル競争優位を獲得するために肝要だからである (Kuemmerle, 1997)。双方の状況において、こうした知識やノウハウは暗黙的であることが多いため (浅川, 2002)、その獲得は容易ではないといえる。

さらに最近の研究では、知識属性によって有効な知識獲得のメカニズムが変わることが指摘されている。Özsomer and Gençtürk (2003) は、獲得しようとする現地知識が、組織がまったく持ち合わせていないタイプの「開発 (exploration)」型なのか、あるいは既存知識の修正・適応を行うような「活用 (exploitation)」型な

---

(7) 例えば、三洋電機がアメリカ市場でコードレス電話の充電の不具合が多かったことから、その原因を調査したところ、スナック菓子を食べながら電話する習慣があることがわかり、その不具合がなくなるよう本体の構造を変えてヒット商品をつくったというアメリカ向けコードレス電話の開発のケース (Subramaniam and Venkatraman, 2002) や、タイ花王におけるタイ向けのシャンプー開発に際して、タイ人がぬるま湯で洗髪し、洗髪頻度が少ない習慣をもち、また残香性の強いものを望むことを、タイ人に密着したマーケティング活動から把握したケース (山本, 1998) がこれに相当する。



のかによって、有効な知識獲得手法が変わることを論じ、開発と活用の双方の学習タイプを包含した知識獲得フレームワークを概念的に提示した。つまり、獲得しようとする知識属性によって、知識獲得の手法が変わるというコンティンジェンシー理論的な視角が持ち込まれているといえよう。ただし、「開発」と「活用」とはトレードオフの関係でありながら、双方が組織の永続に必要であるため、両者をいかにバランスをとるかという難問を多国籍企業は解決しなければならない (Özsomer and Gençtürk, 2003)。

## 2. 海外子会社による知識移転

知識移転 (knowledge transfer) は、研究者によって様々な定義がなされている。というのも、送り手がもつ知識と100%等しい知識が受け手側に存在するようになることを「知識移転」をみなすのか、受け手側のニーズや社会的コンテクストに応じて適応・修正された知識が受け手側に存在すれば「知識移転」とみなすのか、が論者によってまちまちなためである (Bresman, Birkinshaw and Nobel, 1999)。本稿では、既存研究の動向に準じて、知識の移動ないしは複製だけではなく、受け手側による知識の適応・修正も含め、「知識移転」を広義に捉えることとする。

海外子会社による知識移転については、最も研究蓄積がなされてきている部分といえよう。Ⅱ章で述べたように、伝統的な多国籍企業論あるいは海外直接投資論においては、親会社が有する知識は公共財とみなされ、すなわちコストなしあるいはわずかな追加コストで海外子会社に移転できると考えられてきた。しかしその後の研究において、企業内知識移転であっても、いくつかの要因によって、知識移転が困難に陥る場合があることが発見されている (ex. Kogut and Zander, 1993; Szulanski, 1996; Zander and Kogut, 1995)。その主な要因として、①知識の属性、②送り手と受け手の特性、③送り手と受け手間の関係性、④受け手の知識の吸収能力があげられる。

### ① 知識の属性

知識の属性の次元には様々なものがあるが (Winter, 1987)、知識移転の困難性に関わる主な次元は、知識の特殊性、複雑性、暗黙性などである。知識が特殊で、複雑で、暗黙的であればあるほど、移転が困難であることがわかってきた。

このうち、特に多くの移転研究が言及している属性が暗黙性である (ex. Kogut and Zander, 1993 ; Nonaka and Takeuchi, 1995 ; Simonin, 1999a, b)。知識が暗黙的であればあるほど、知識がヒトやモノに体化された状態となり、知識のみを切り離して移転することは困難となる。逆に、知識が数字や言葉で表せる場合、すなわち形式知化が可能な場合には知識のみを移転することが容易となる。したがって、暗黙性の高い知識をいかに移転するのが企業にとって課題となる。

では、知識の暗黙性をいかにして克服し、知識移転につなげているのであろうか。Subramaniam and Venkatraman (2001) は、トランスナショナル製品開発の研究を通じて、クロスナショナル・チームの活用、海外経験をもつ人員のチームへの登用、製品開発チームと海外マネジャー間での国境を越えた頻繁なコミュニケーションを行うことによって、現地から得られた暗黙知でも移転が可能となることを明らかにした。

ところが、移転を容易にするために、あらゆる暗黙知を単純に形式知化すればよいわけではない。知識を形式知化することを通じて、競争優位の源泉となっていた知識 (例えば技術・ノウハウ) が社外に流出の可能性が高まり、競合企業などに容易に模倣されてしまい、競争優位を失うことにつながりかねないためである。Schulz and Jobe (2001) は、コード化してから移転するのか、暗黙知のまま移転するのかを、移転する際に知識の性質に応じて決定している企業の方が、そうした決定をしていない企業よりもパフォーマンスが優れていることを実証している。

さらに多国籍企業内における知識移転の場合、もう1つの困難が指摘されている (浅川, 2002 ; Andersson, Forsgren and Holm, 2002)。すなわち、たとえ形式知を移転する場合でさえも、受け手は知識が生成された文脈 (コンテキスト) を再解釈する必要が出てくるのである。というのも、送り手と受け手の距離が離れているため、知識が生成されたコンテキストが送り手と受け手の間で異なるものとなり、同じ形式知でも異なる意味として伝わってしまう可能性があるからである。

## ② 送り手と受け手の特性

送り手の特性として、知識移転のモチベーション、送り手としての信頼性、送

り手としての認知度などがあげられる (Szulanski, 1996 ; Holm and Pedersen, 2000)。送り手としての信頼性が低い場合、または送り手としての認知度が低い場合、その送り手からの知識移転はなされにくくなる。一方、受け手の特性としては、知識獲得のモチベーション、吸収能力などがあげられる (Szulanski, 1996)。知識獲得のモチベーションは、上述した送り手の特性に左右される場合もあれば、「NIH (not invented here) 症候群 (Katz and Allen, 1982 ; Bartlett and Ghoshal, 1989)」のように受け手側の認知的な要因による場合もある (浅川, 1999 ; Gupta and Govindarajan, 2000)。

### ③ 送り手と受け手間の関係性

送り手と受け手間の関係が、知識移転を促進するような組織コンテクストをもっているか、ならびに両者間での関係作りの容易性 (コミュニケーションや協働を容易に行えるのか) によって、知識移転は影響を受ける (Szulanski, 1996)。したがって、多国籍企業の場合、本社による海外子会社のコントロールや調整メカニズム、たとえば、海外子会社の自律性、ユニット間のネットワーキング (Ghoshal, Korine and Szulanski, 1994)、規範的統合 (Ghoshal and Bartlett, 1988) などがユニット間の関係性を規定することとなる。また多国籍企業の公式的な組織構造や社会的資本などの非公式的なユニット間の連携 (Galbraith, 2000 ; Kostova and Roth, 2003) によっても、ユニット間の関係性が影響を受け、その結果、知識移転が促進されるかどうか規定される。

### ④ 受け手側の吸収能力

さらに、上記の要因が移転に容易な状況となっても、受け手側の吸収能力がなければ移転が難しいことが既存研究で論じられてきた (ex. Cohen and Levinthal, 1990 ; Gupta and Govindarajan, 2000 ; Lane and Lubatkin, 1998 ; Szulanski, 1996 ; 浅川, 2002 ; Zahra and George, 2002)。吸収能力とは「新しい外部の情報の価値を認識し、自分のものとして吸収し (assimilate)、商業化へ向けて適応させる能力 (Cohen and Levinthal, 1990, P.128)」のことで、この能力は受け手がすでに保有している関連知識や知識構造、出し手と受け手間の組織構造などの類似性などに影響を受けるとされる (Cohen and Levinthal, 1990 ; Lane and Lubatkin, 1998)。

このように、知識移転に影響を与える要因が数多く存在することが既存研究から明らかとなった。しかしほとんどの研究では、その要因の一部のみに言及しているにすぎない。また、知識フローの方向性や知識の移転先（本社か他の海外子会社か）を区別している研究もほとんどないといえよう。

こうした知識移転に影響を与える要因の多くを先行変数として組み込み、知識のフローを直接測定・分析した稀少な研究が、Gupta and Govindarajan (2000) である。この研究は、知識のフローを流出 (outflow) と流入 (inflow) とに分類し、さらに親会社への流入、他の海外子会社への流入、親会社からの流入、他の海外子会社からの流入とに分けて分析することで、知識のフローの方向性や移転先をもとらえている。また、分析対象とする知識を手続的知識 (procedural knowledge) のみに限定し、月々報告する会計データなどの宣言的知識 (declarative knowledge) を取り除いている点も、既存研究にはほとんど見られなかった点といえよう。そして、海外子会社からの知識流出の決定因として、蓄積された知識の価値、出し手側の知識共有しようとするモチベーション、知識転送チャネルの充実さ (richness) が挙げられ、海外子会社への知識流入の決定因としては、吸収能力、受け手側の知識獲得しようとするモチベーション、知識転送チャネルの充実さが挙げられている。

### 3. 海外子会社の知識獲得と知識移転のジレンマ—知識獲得と知識移転の双方の影響—

海外子会社が知識を獲得・蓄積したからといって、他ユニットに対して知識を移転しようとするかということ、そうとは限らない。いくつかの研究において、独自の知識を蓄積した海外子会社は、逆に他ユニットへの知識移転をしたがらない、もしくは行うのが困難であると論じられている。

このジレンマは、複数の論理から説明可能である。例えば、ネットワーク組織論や資源依存理論の考え方から、独自の知識を獲得した海外子会社はパワーを獲得するが、知識を他ユニットに移転してしまえばパワーを失ってしまうことになるため、知識移転にはつながらないと考えられる (Foss and Pedersen, 2002)。また、Andersson, Björkman and Furu (2002) は、本社と海外子会社の関係は、エージェンシー理論の「プリンシパル—エージェント」関係に相当するという前提をおいている。そして、海外子会社が現地環境に埋め込まれ、独自知識の獲得すればするほど、

本社と海外子会社間の情報の非対称性が大きくなる可能性が高まり、本社はエージェンシー問題に直面すると論じた。したがって、本社が海外子会社に対して多国籍企業グループ全体に貢献させるようなコントロールないしは調整を行わない限り、海外子会社は他ユニットに移転しようとはしないだろうと述べている。

多国籍企業グループ内の独自能力をもつ海外子会社、すなわち「センター・オブ・エクセレンス (center of excellence ; 以下COE)」の研究 (Holm and Pedersen, 2000) においても、このジレンマの原因が指摘されている。第1に、COEが知識を獲得した過程で、そのコンテキストが特殊だったり、関係性が特殊である場合、他ユニットへの移転・適用が困難となる。第2は、COEは常に独自能力の開発・発展を求められるため、その方向に資源を割く必要が出てくる。その結果、同様に資源や時間を要する他ユニットへの知識移転に資源・時間を割くことが難しい、というものである (Forsgren, Johanson and Sharma, 2002)。そして、デンマークにある海外子会社310社を用いた実証研究において、このジレンマがあることを実証した (Forsgren and Pedersen, 2000)。

以上から、海外子会社の知識獲得と知識移転のジレンマの要因は、海外子会社が獲得した知識をめぐる要因 (コンテキストに起因する移転困難性) と組織的要因 (パワーを失うことの回避、資源・時間を使うことの回避) にまとめることができよう。

このジレンマの発生は、多国籍企業グループ全体、あるいは親会社にとっては、多大な問題となる。親会社は、海外子会社に対し何らかの手段を講じることによって、各海外子会社が部分最適化だけでなく、全体最適化をめざす方向へと導く必要があることを示している。また研究面に対しても、海外子会社による知識獲得・蓄積ならびに知識移転の交互作用を分析対象に含めることが重要である点を示唆しているといえよう。

#### 4. 日系多国籍企業の海外子会社を通じた知識フローに関する研究

日系多国籍企業の海外子会社を通じた知識フローを分析対象とした研究は、日本企業の国際化プロセスのスタートが欧米企業よりも遅かったため、まだ充分になされていないとは言い難い。しかし、いくつかの先行研究が存在するので、それらを概

観する。

高井（2000，2003）は，耐久消費財企業に対するアンケート調査に基づいて，日系多国籍企業の知識共有に関する研究を行っている。それらによれば，日系多国籍企業において，海外子会社間での知識移転を行っているというケースはほとんどないという。しかし，海外子会社から親会社への知識移転については一部の企業で行われている。高井（2000）では，子会社を実行型子会社，専門型子会社，自立型子会社に分類し，知識フローの差異を検討している。その結果，実行型子会社からはほんの一部の職能に関する知識しか親会社への移転がなされていない（製品開発・設計や生産）のに対し，自立型子会社からは基礎研究から販売・サービス，人事，財務に至るあらゆる職能面での知識移転が親会社になされていることを明らかとした。

また浅川（2002）は，日系多国籍企業12社の海外研究開発ネットワークを通じて確保された48種類の知識を分析対象とし，知識がどのように海外から獲得され，社内で移転・融合され，活用するに至るのかを分析している。知識そのものを分析単位とし，かつそのプロセスを追っている点で極めて貴重な研究といえよう。

#### IV. 今後の研究の方向性

最後に，以上の主要な既存研究のレビューから明らかとなったことをふまえて，今後の研究の方向性を若干示し，結びにかえることとする。

第1に，知識のフローの中身の特定化についてである。例外も存在するが（ex. Gupta and Govindarajan, 2000；浅川，2002），特に大規模サンプルに基づく定量的実証研究では，どのような知識が移転されているのかについて，職能（マーケティング関連知識，研究関連知識，生産関連知識など）を識別するに多くの研究がとどまっている。しかし，最近のネットワーク研究では，学習する目的（新しい知識の探索か既存知識の活用か）に応じて，適合するネットワーク形態は異なるということが明らかとなっている（Hansen, 1999）。同様に，組織の持つ既存理論の中核を維持したまま部分的な修正を行う「シングル・ループ学習」と，組織の持つ既存理論の基礎から全面的な再構築をはかる「ダブル・ループ学習」（Argyris and Schon,

1978) とでは、求められる知識マネジメントが異なる可能性もあるだろう。つまり、移転される知識の質的な要素を測定するという課題を克服する必要があるといえる。

第2に、第1と関連するが、知識フローのプロセス研究がより蓄積される必要があるだろう。特に大規模サンプル調査を用いた既存研究では、クロス・セクショナルな研究が多い。加えて、知識そのものを分析レベルとして、そのフローのプロセスを追跡している研究はまだ極めて少ない(例外として、浅川, 2002)。知識フローのプロセスを分析することによって、知識の送り手と受け手間のインタラクションの解明に寄与することが考えられる。というのも、単発ないしは一方向のコミュニケーションのみであらゆる知識移転がなされることは考えにくいためである。また、上述した知識の質的な部分の観察や「ダブル・ループ学習」の観察についても、クロス・セクショナルな研究ではなく、プロセス研究が必要となってこよう。

第3に、組織学習の広範な既存研究を包含した定義をつくりあげたHuber (1991)によれば、組織学習は、(1)知識獲得 (knowledge acquisition) →(2)情報分配 (information distribution) →(3)情報解釈 (information interpretation) →(4)組織記憶 (organizational memory) というプロセスを経るとされ、組織学習研究もそれぞれのサブ領域での蓄積がなされている。ここで多国籍企業の組織学習というテーマを考えたとき、(2)の情報分配を上述した海外子会社による知識移転と同義とすれば、(1)知識獲得と(2)情報分配については実証研究が行われてきたといえよう。しかし、(3)情報解釈と(4)組織記憶については、多国籍企業というセッティングでは実証研究がほぼなされていないといえよう。特に、(3)の情報解釈の研究については、多国籍企業の知識マネジメントにおいて非常に重要であると考えられる。浅川 (1999, 2002) が述べているように、出し手と受け手の距離 (物理的・心理的) が非常に離れている多国籍企業においては、双方のコンテクストが大きく異なることが容易に考えられるためである。Bhagat, Kedia, Harveston and Triandis (2002) のような異文化状況における知識移転を扱った研究がここに含まれるが、さらなる実証研究が求められるといえよう。

(付記) 本稿は、平成13～15年度科学研究費補助金 (基盤研究(A), 課題番号13303010, 研究代表者 早稲田大学商学部教授江夏健一) の成果の一部である。

## 参考文献

- Almeida, P., Grant, R. M. and Song, J. (1998) "The role of the international corporation in cross-border knowledge transfer in the semiconductor industry", in Hitt, M. A., I Costa, J. E. R., and Nixon, R. D. (eds.) *Managing strategically in an interconnected world*, John Wiley & Sons, 119 – 148.
- Andersson, U., and Forsgren, M. (1996) "Subsidiary embeddedness and control in the multinational corporation", *International Business Review*, 5(5), 487 – 508.
- Andersson, U., Forsgren, M. and Holm, U. (2001) "Subsidiary embeddedness and competence development in MNCs—A multi-level analysis", *Organization Studies*, 22 (6), 1013 – 1034.
- Andersson, U., Björkman, I. and Furu, P. (2002) "Subsidiary absorptive capacity, MNC headquarters' control strategies and transfer of subsidiary competencies", in Lunden, S. (eds.) *Network knowledge in international business*, Edward Elgar, 115 – 136.
- Andersson, U., Forsgren, M. and Holm, U. (2002) "The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation", *Strategic Management Journal*, 23, 979 – 996.
- Argyris, C. and Schon, D. A (1978) *Organizational learning: a theory of action perspective*, Addison-Wesley.
- 浅川和宏 (1999) 「知的資源流動化の障害要因と結合メカニズム」『慶應経営論集』17(1), 203 – 219。
- 浅川和宏 (2002) 「グローバルR & D戦略とナレッジ・マネジメント」『組織科学』36(1), 51 – 67。
- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S. (1989) *Managing across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press. (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略：トランスナショナル・マネジメントの構築』日本経済新聞社)
- Barkema, H. G. and Vermeulen, F. (1998) "International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective", *Academy of Management Journal*, 41(1), 7 – 26.
- Barney, J. B. (1996) "The resource-based theory of the firm", *Organization Science*, 7, 469 – 480.
- Bhagat, R. S., Kedia, B. L., Harveston, P. D. and Triandis, H. C. (2002) "Cultural variations in the cross-border transfer of organizational knowledge: An integrative framework", *Academy of Management Review*, 27(2), 204 – 221.
- Birkinshaw, J. M. (1994) "Approaching heterarchy: a review of the literature on multinational strategy and structure," *Advances in international comparative management*, Vol.9, 111 – 144.
- Birkinshaw, J. and Hood, N. (1998) "Introduction and overview", in Birkinshaw, J. and Hood, N. (eds.) *Multinational corporate evolution and subsidiary development*, Macmillan Press, 1 – 19.
- Bresman, H., Birkinshaw, J. and Nobel, R. (1999) "Knowledge transfer in international acquisitions", *Journal of International Business Studies*, 30(3), 439 – 462.
- Buckley, P. L. and Casson, M. (1976) *The future of the multinational enterprise*, The



Macmillan Press.

- Burton-Jones, A. (1999) *Knowledge Capitalism: Business, Work, and Learning in the New Economy*, Oxford Univ. Pr. (野中郁次郎監訳, 有賀裕子訳『知識資本主義：ビジネス, 就労, 学習の意味が根本から変わる』日本経済新聞社)
- Chang, S. J. (1995) "International expansion strategy of Japanese firms: Capability building through sequential entry", *Academy of Management Journal*, 38(2), 383 – 407.
- Cohen, W. M. and Levinthal, D. A (1990) "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35, 128 – 152.
- Doz, Y. L. (1996) "The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes?" *Strategic Management Journal*, 17 (Special issue), 55 – 84.
- Forsgren, M., Johanson, J. and Sharma, D. (2000) "Development of MNC centres of excellence", in Holm, U. and Pedersen, T. (eds.) *The emergence and impact of MNC centres of excellence*, Macmillan Press LTD, 45 – 67.
- Forsgren, M. (2002) "The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review", *International Business Review*, 11, 257 – 277.
- Forsgren, M. and Pedersen, T. (2000) "Subsidiary influence and corporate learning: Centres of excellence in Danish foreign-owned firms," in Holm and Pedersen (2000), 68 – 78.
- Foss, N. and Pedersen, T. (2001) "The MNC as a Knowledge Structure: The Roles of Knowledge Sources and Organizational Context for Knowledge Creation and Transfer", mimeo.
- Foss, N. and Pedersen, T. (2002) "Transferring knowledge in MNCs: The role of sources of subsidiary knowledge and organizational context", *Journal of International Management*, 8, 49 – 67.
- Frost, T. S. (2001) "The geographic sources of foreign subsidiaries' innovations", *Strategic Management Journal*, 22, 101 – 123.
- Frost, T. S., Birkinshaw, J. M. and Ensign, P. C. (2002) "Centers of excellence in multinational corporations", *Strategic Management Journal*, 23, 997 – 1018.
- Galbraith, J. R. (2000) *Designing the global corporation*, Jossey-Bass. (斎藤彰悟監訳, 平野和子訳『グローバル企業の組織設計』春秋社)
- Ghoshal, S. and Bartlett, C. A. (1988) "Creation, adoption, and diffusion of innovation by subsidiaries of multinational corporations", *Journal of International Business Studies*, 19(3), 365 – 388.
- Ghoshal, S., Korine, H. and Szulanski, G. (1994) "Interunit communications in multinational corporations", *Management Science*, 40(1), 96 – 110.
- Ghoshal, S., and Nohria, N. (1989) "Internal Differentiation within multinational corporations", *Strategic Management Journal*, 10, 323 – 337.
- Gupta, A. K. and Govindarajan, V. (1991) "Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations", *Academy of Management Review*, 16(4), 768 – 792.
- Gupta, A. K. and Govindarajan, V. (1994) "Organizing for knowledge flows within MNCs", *International Business Review*, 3(4), 443 – 457.

- Gupta, A. K. and Govindarajan, V. (2000) "Knowledge flows within multinational corporations", *Strategic Management Journal*, 21, 473 – 496.
- Hamel, G. (1991) "Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances", *Strategic Management Journal*, 12, 83 – 104.
- Hansen, M. T. (1999) "The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits", *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 82 – 111.
- 長谷川礼 (1993) 「多国籍企業の諸理論」, 江夏健一・首藤信彦編著『多国籍企業論』八千代出版。
- 長谷川信次 (1992) 「多国籍企業の理論」, 吉原英樹編著『日本企業の国際経営』同文館。
- Hedlund, G. (1986) "The hypermodern MNC — a heterarchy?" *Human Resource Management*, 25(1), 9 – 35.
- Holm, U., Johanson, J. and Thilenius, P. (1995) "Headquarters' knowledge of subsidiary network contexts in the multinational corporation", *International Studies of Management and Organization*, 25 (1 – 2), 97 – 119.
- Holm, U. and Pedersen, T. (eds.) (2000) *The emergence and impact of MNC centres of excellence*, Macmillan Press LTD.
- Huber, G. P. (1991) "Organizational learning: The contributing processes and the literatures", *Organization Science*, 2, 88 – 115.
- Hymer, S. H. (1960) *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, MIT Press, printed in 1976. (宮崎義一訳『多国籍企業論』第I部, 岩波書店)
- Inkpen, A. and Crossan, M. (1996) "Believing is seeing: Joint ventures and organizational learning", *Journal of Management Studies*, 32(5), 595 – 618.
- Johanson, J. and Vahlne, J. E. (1977) "The internationalization process of the firm—A model of knowledge developing and increasing foreign market commitments", *Journal of International Business Studies*, 8, 23 – 32.
- Johanson, J. and Vahlne, J. E. (1990) "The mechanism of internationalization", *International Marketing Review*, 7(4), 11 – 24.
- Katz, R. and Allen, T. J. (1982) "Investigating the not invented here syndrome: A look at the performance, tenure and communication patterns of 50 R & D project groups", *R & D Management*, 12(1), 7 – 19.
- Keegan, W. J. (1974) "Multinational scanning: a study of the information sources utilized by headquarters executives in multinational companies," *Administrative Science Quarterly*, 19(3), 411-421.
- Kogut, B. (1988) "Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives", *Strategic Management Journal*, 9, 319 – 322.
- Kogut, B and Zander, U. (1993) "Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation", *Journal of International Business Studies*, 24, 625 – 645.
- Kostova, T. and Roth, K. (2003) "Social capital in multinational corporations and a micro-macro model of its formation", *Academy of Management Review*, 28(2), 297 –

- Kuemmerle, W. (1997) "Building effective R & D capabilities abroad," *Harvard Business Review*, March/April, 61 – 70.
- Lane, P. J. and Lubatkin, M. (1998) "Relative absorptive capacity and interorganizational learning," *Strategic Management Journal*, 19, 461 – 477.
- Lord, M. D. and Ranft, A. L. (2000) "Organizational Learning about new international markets: Exploring the internal transfer of local market knowledge", *Journal of International Business Studies*, 31(4), 573 – 589.
- Mudambi, R. (2002) "Knowledge management in multinational firms", *Journal of International Management*, 8, 1 – 9.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995) *The knowledge-creating company*, Oxford University Press. (梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社)
- Özsomer, A. and Gençtürk, E. (2003) "A resource-based model of market learning in the subsidiary: The capabilities of exploration and exploitation", *Journal of International Marketing*, 11(3), 1 – 29.
- Pedersen, T., Petersen, B. and Sharma, D. (2000) "Knowledge transfer performance of multinational companies", mimeo.
- Rosenzweig, P. and Singn, J. (1991) "Organizational environment and the multinational enterprise", *Academy of Management Review*, 16(2), 340 – 364.
- Rowley, T., Behren, D and Krackhardt, D. (2000) "Redundant governance structures: An analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries", *Strategic Management Journal*, 21, 369 – 386.
- 梶山泰生 (2001) 「グローバル化する製品開発の分析視角：知識の粘着性とその克服」『組織科学』35(2), 81 – 94。
- Schulz, M. and Jobe, L. A. (2001) "Codification and tacitness as knowledge management strategies: An empirical exploration", *Journal of High Technology Management Research*, 12, 139 – 165.
- Simonin, B. L. (1999a) "Transfer of marketing know-how in international strategic alliances: An empirical investigation of the role and antecedents of knowledge ambiguity", *Journal of International Business Studies*, 30(3), 463 – 490.
- Simonin, B. L. (1999b) "Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances", *Strategic Management Journal*, 20, 595 – 623.
- Subramaniam, M. and Venkatraman, N. (2001) "Determinants of transnational new product development capability: testing the influence of transferring and deploying tacit overseas knowledge", *Strategic Management Journal*, 22(4), 359 – 378.
- Szulanski, G. (1996) "Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm", *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 17, 27 – 44.
- 高井透 (2000) 「日本企業のグローバル・ラーニング—本社・子会社間の知識フローの分析」『桜美林大学産業研究所年報』18, 57 – 83。
- 高井透 (2001) 「組織間学習と合併企業の組織能力」『組織科学』35, 1, 44 – 62。

- 高井透 (2003) 「日本企業のグローバル知識共有と海外子会社マネジメント」『東アジア持続的成長の諸条件』桜美林大学産業研究所。
- Teece, D. J. (1977) "Technology transfer by multinational firms: the resource cost of transferring technological know-how," *Economic Journal*, 87, 241 – 261.
- Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, 18, 509 – 534.
- von Hippel, E. (1994) "Sticky information and the locus of problem solving," *Management Science* 40(4), 429 – 439.
- White, R. E. and Poynter, T. A. (1990) "Organizing for world-wide advantage", in Bartlett, C. A., Doz, Y. and Hedlund, G. (eds.), *Managing the global firm*, Routledge, 95 – 113.
- Winter, S. (1987) "Knowledge and competence as strategic assets", in D. J. Teece (ed.), *The Competitive Challenge*, Harper and Row. (石井淳蔵・奥村昭博・金井寿宏・角田隆太郎・野中郁次郎訳『競争への挑戦：革新と再生の戦略』白桃書房)
- Wright, M and Edwards, P. (2001) "Modes of integration and the diffusion of best practice in the multinational enterprise", Taggart, J. H., Berry, M. and McDermott, M. (eds.) *Multinationals in a new era*, 141 – 152.
- 山本崇雄 (1998) 「日系多国籍企業と組織学習—花王の海外研究開発活動を事例として—」『早稲田大学大学院商学研究科紀要』46, 109 – 130。
- Zahra, S. A. and George, G. (2002) "Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension", *Academy of Management Review*, 27(2), 185 – 203.
- Zander, U. and Kogut, B. (1995) "Knowledge and the speed of transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test", *Organization Science*, 6(1), 76 – 92.