

多国籍企業の知識移転と 吸収能力の開発

文献レビュー

竹中厚雄

Atsuo Takenaka

滋賀大学 経済学部 / 准教授

I はじめに

本稿の目的は、多国籍企業における知識移転と「吸収能力」(absorptive capacity)に関する先行研究の文献レビューを行い、発見事実を整理した上で、今後の研究課題について展望することである。

多国籍企業の本国親会社と海外子会社、あるいは海外子会社間といった拠点間の知識移転の問題は、これまで多国籍企業研究の中心的なテーマの一つとして論じられてきた。例えばBuckley & Casson(1976)、Rugman(1981)、Hennart(1982)、Dunning(1979, 1981, 1988)などによる多国籍企業の理論研究では、知識や技術などの市場が国境を越えて内部化されることによって企業の事業活動が海外にまで拡張し、多国籍企業が誕生すると説明している。これらの研究では、不完全な市場を代替するメカニズムとして多国籍企業の存在を捉えてきた。

また、例えばKogut & Zander(1993)、Almeida et al.(2002)など、国境を越えて移転される知識の特性そのものに着目した多国籍企業研究では、ある種の知識を海外に移転する際に、市場取引よりも企業組織の方が優れているという議論が展開されている。特にKogut & Zanderによる先駆的な実証研究では、明文化されにくい暗黙的な知識やノウハウの海外の移転には一定のコストがかかるため、ライセンスや合弁よりも完全所有子会社の方が移転に相応しいとした。

これらの研究を見ても、多国籍企業にとって、企業内における拠点間の国際知識移転を効果的に実施していくことが競争力の重要なファクターの一つであることが指摘できる¹⁾。本稿で後に見るよ

¹⁾ 多国籍企業における知識移転の包括的な文献レビューとして藤岡(2003)、グローバルR&Dを中心として知識の移転と吸収を理論的・実証的に論じた研究として浅川(2011)、先行研究を用いたメタ分析の研究として林(2017)なども参照のこと。

うに、多国籍企業内の国際知識移転に関する近年の研究では、移転し易い知識の特性や、知識移転を促進する組織的メカニズムの分析のみならず、特に移転される知識の受け手 (recipient) の能力に着目した分析が行われている。

こうした近年の国際知識移転研究の中で、多国籍企業の「吸収能力」が一つの重要な概念として取り上げられている。ここで吸収能力とは、「新たな情報の価値を認識し、同化・吸収 (assimilate) し、商業目的へと応用する能力」(Cohen & Levinthal, 1990, p.128) である。組織が外部の新しい知識を吸収し、活用できるか否かには、あらかじめその組織に備わった事前の関連知識 (prior related knowledge) の存在が関係する。このような予備知識は、基礎的なスキルや共通言語などの基本的なものから、ある領域における最先端の科学研究や技術開発の知識をも含むものである。Cohen & Levinthalはこれらを総称して吸収能力と呼んだ。

また、Cohen & Levinthal(1990)は、吸収能力を企業の研究開発投資の副産物とも捉えている。すなわち企業の研究開発活動は、単に新たな知識をアウトプットするのみならず、組織が外部の知識を評価し、吸収・活用する能力を組織内に蓄積する効果を生み出すのである。こうした吸収能力の概念は、これまで経営戦略論、経営組織論、イノベーション研究などにおける中心的な概念の一つとして分析に取り込まれ、検討が加えられてきた。

多国籍企業の海外子会社は、本国親会社から移転された知識や技術を吸収し、それらを利用することで現地における事業展開を行うとともに、現地の事業展開を通じて新たに蓄積された知識を親会社や他の海外子会社へと移転することもある。

そして、このように国境を越えて国際的に知識を移転し活用できることが多国籍企業固有の強みであることも数多くの先行研究の中で指摘されてきた。もし多国籍企業の国際的な知識の移転能力について企業間に差異が生じるのであれば、このような拠点間の知識の移転プロセスそのものと、移転された知識を受け手側が効果的に吸収・活用するプロセスを概念的に区別し、より精密に検討することは有効であると思われる。しかし、多国籍企業研究における組織的な知識の吸収能力の理論的・実証的な研究はまだ端緒についたばかりであり、こうした点で本稿が着目する意義があるものと考えられる。

特に、先行研究では多国籍企業の吸収能力の概念的な特定は行われているものの、いかにして吸収能力を企業内で開発・構築 (develop) するかについては、まだ十分な研究が行われているとは言えない。そこで本稿ではこうした多国籍企業の吸収能力に着目し、関連する先行研究の検討を行った上で、今後の研究課題について展望していきたい。以下の文献レビューでは、まず吸収能力に関する理論的・実証的研究について見た上で、多国籍企業の親会社と海外子会社、もしくは海外子会社間における国際知識移転と知識の受け手の吸収能力に関する先行研究を取り上げ、その内容について検討していく。

II 多国籍企業における吸収能力

1. 吸収能力の概念と実証研究

経営学における吸収能力の研究は、Cohen & Levinthal (1990) を先駆的な業績として展開されてきた。彼らは認知科学や行動科学等の研究成

果を踏まえながら、組織が外部から新たな知識を同化・吸収し、それを活用する上では、組織に事前に備わる関連知識が必要であると指摘した。こうした事前の予備知識が新たな知識の学習を強化し、それを事業目的へと応用する力を与える。彼らは吸収能力をこうした力の集合体として考えている。

前述のCohen & Levinthal (1990) による吸収能力の概念定義からは、知識の吸収プロセスは「認識」、「吸収」、「応用」の3段階に分けて捉えることが可能である。矢作 (2006) によると、この吸収能力の概念は、知識の吸収プロセスについて外部の知識を吸収する段階と、実際の事業目的に活用する段階を識別した点に特徴がある。ここで知識の移転は、知識を吸収し実際に活用するための手段として位置づけられ、移転される知識は実際に吸収された結果、どのような果実を生むかで評価されることになる(矢作, 2006, 8頁)。

次に、組織内の知識移転における吸収能力の役割について検討した研究を取り上げたい。Szulanski (1996) は組織内の知識移転を妨げる要因を検討する中で、知識を移転することの難しさを意味する「内的粘着性」(internal stickiness) を形成する要因の一つとして吸収能力を実証的に検討している²⁾。Szulanskiは、企業内におけるベストプラクティスの移転を妨げる具体的な要因に着目する。ここでプラクティスは、「知識を用いた組織ルーチン」(Szulanski, 1996, p.28) と定義されている。そして企業内のベストプラクティスとは、「組織のある部分で優れた方法で実行され、社内の代替的なプラクティスや社外の既知の代替的なプラクティスよりも優れていると見なされる内部

のプラクティス」(Szulanski, 1996, p.28) である。企業内におけるベストプラクティスの移転は、送り手と受け手の間の複製(replication) として捉えられる。

Szulanski (1996) は企業内におけるベストプラクティスの移転を、開始 (initiation)、実行 (implementation)、立ち上げ (ramp-up)、統合 (integration) の4つのステージから構成されるプロセスとして説明した上で、そのいずれのステージでも粘着性は生じると考え、そこでの知識移転の困難性を測定しようとした。そして、知識の粘着性の源泉として、移転される知識の特性 (因果関係の曖昧さ、未証明度)、知識の送り手の特性 (モチベーションの欠如、信頼の欠如)、知識の受け手の特性 (モチベーションの欠如、吸収能力の欠如³⁾、保持能力の欠如)、コンテキストの特性 (不毛な組織コンテキスト、送り手と受け手の困難な関係) の4つの要因を設定した。

このような知識の粘着性と粘着性の源泉の関係について、8つの企業 (AMP、AT&T、Paradyne、British Petroleum、Burmah Castrol、Chevron Corporation、EDS、Kaiser Permanente、Rank Xerox) における38のベストプラクティスの122の移転事例について質問紙調査を行い、正準相関分析によって分析を行った。その結果、両者には強い相関関係があり、特に、移転される知識の特性の中の「因果関係の曖昧さ」、コンテキストの特性の中の「送り手と受け手の困難な関係」、そして知識の受け手の特性の中の「吸収能力の欠如」の3項目が知識の粘着性に対して高い寄与度を示していることが明らかになった。以上のように Szulanski (1996) の研究は、特に本稿の主題との

2) Szulanski (1996) は、自身の内的粘着性の概念と関連する議論として、von Hippel (1994) の「情報粘着性」(sticky information) の概念を引用している。ここで、所与の場合における所与の単位の情報粘着性は、「所与の情報探索者が利用可能な形でその情報単位を特定の場所に移転するために必要な費用の増分」(von Hippel, 1994, p.430) と定義される。

3) Szulanski (1996) は吸収能力を、受け手の共通言語の所有、ビジョン、最新情報の所有、明確な役割と責任の分業の存在、実践に必要なスキル、技術的能力、管理能力、情報活用者の所在、問題解決者の所在、の9つの測定指標から構成されるものとした。

関係では、組織内における知識移転の難しさに知識の受け手の吸収能力が関係することを実証的に明らかにした点で注目すべきであると考えられる。

吸収能力の概念そのものをより発展させる研究も行われている。例えばZahra & George (2002)は、「獲得」(Acquisition)、「吸収・同化」(Assimilation)、「変換」(Transformation)、「活用」(Exploitation)の4種類の次元から構成される吸収能力のプロセスを提案している(図1)。ここで「獲得」は、企業が外部の知識を識別し、獲得する能力を意味する。「吸収・同化」は、外部から獲得した情報を分析し、処理し、解釈し、理解することを可能にする企業の組織ルーチンとプロセスを意味する。「変換」は、既存の知識と新たに獲得し吸収・同化した知識を結びつけることを促進する組織ルーチンを開発し磨く企業の能力である。そして「活用」は、新たな事業へ獲得し変換を加えた知識を組み込むことで、既存のコンピタンスを洗練し、拡張し、レバレッジしたり、新たなコンピタ

ンスを生み出したりする企業の組織ルーチンである。

図1のモデルからは、吸収能力は潜在的な能力(獲得、吸収・同化)と、顕在的な能力(変換、活用)から構成されていることが見てとれる。企業は、そもそも知識を獲得しなければその知識を活用することはできないが、同様に、企業が知識を獲得し同化することができたとしても、その知識から利益を生み出す能力を持つ必要もある。このように吸収能力を、知識を獲得し吸収・同化する能力と、その知識を変換し活用する能力に概念的に区別することで、企業がその両方を高度に保持する必要性が明らかになるとともに、企業間の吸収能力の違いを説明する上でも有用なモデルとなるのである(Zahra & George, 2002, p.191)。

ここまでの先行研究の検討からは、組織内における知識移転に知識の受け手の吸収能力が関係すること、そして吸収能力の概念自体を細分化することで、より精緻な議論を展開し得る可能性があることが示唆される。矢作(2006)によると、Szulanski(1996)、Zahra & George(2002)の研

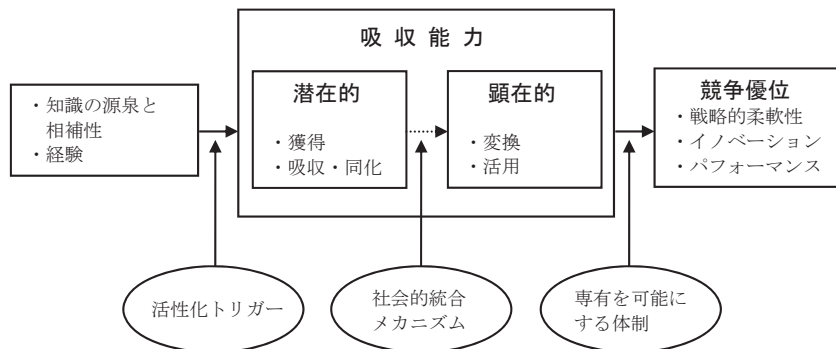


図1 吸収能力のモデル

出所:Zahra & George (2002)、p.192、Figure 1より筆者作成。

究はともに、Cohen & Levinthal(1990)の定義に沿って「吸収」と「活用」を区別し、外部から吸収した知識から果実を生み出す上で知識の変換が必要であると考えている。そこで、ある組織の文脈に埋め込まれた知識を別の異質な文脈に移転し、既存の知識と新規の外部知識を結合し企業内で適切に配置するプロセスが吸収能力の鍵となると考えられているのである(矢作, 2006, 10頁)。多国籍企業の吸収能力に関する研究においても、こうしたプロセスが企業内でいかに展開されているのかを明らかにすることが研究課題となると考えられる。

2. 知識移転の促進要因としての吸収能力

次に、多国籍企業の組織内の知識移転において吸収能力の果たす役割について明らかにした先行研究を見ていきたい。まず以下で取り上げるのは、企業内における国際知識移転と、知識の受け手の吸収能力の直接的な関係について実証的に検討した研究である。

Gupta & Govindarajan (2000) は、アメリカ、ヨーロッパ、日本の多国籍企業75社の374の子会社に対する質問紙調査を行い、ある子会社から親会社や他の子会社への知識の流出(outflow)と、ある子会社への親会社や他の子会社からの知識の流入(inflow)の決定要因を分析する中で、吸収能力の影響についても検討している。彼らは子会社からの知識の流出に影響を与える要因として、子会社の知識ストックの価値、知識共有のモチベーション、知識伝達チャネルの豊富さの3つを挙げ、また子会社への知識の流入には、知識伝達チャネルの豊富さ、子会社の知識獲得のモチベーション、そして子会社の吸収能力の3つを挙げた。

知識については、マーケティング・ノウハウ、流通ノウハウ、実装設計・技術、製品設計、工程設計、購買ノウハウ、管理システム・業務、の7種類を取り上げ、それぞれ当該子会社の知識の流出と流入の状況について尋ねた。

重回帰分析からは次の結果が得られた。まず、当該子会社から親会社および他の子会社への知識の流出については、いずれも子会社の知識ストックの価値と知識伝達チャネルの豊富さが統計的に有意な影響を与えていた。一方、当該子会社への知識の流入については、他の子会社からの流入は知識伝達チャネルの豊富さのみが統計的に有意であったが、親会社からの流入は、知識伝達チャネルの豊富さ、子会社の知識獲得のモチベーション、そして子会社の吸収能力の全ての要因が有意であった。すなわちGupta & Govindarajan (2000)の研究では、多国籍企業の親会社から子会社への知識の移転において、子会社(受け手)側の吸収能力が統計的に有意な決定要因として特定されたのである。なお、親会社から子会社への知識の流入について仮説通りの結果が得られたことについては、典型的な多国籍企業は親会社からの知識移転の経験が最も長く、管理が体系化されており、また多国籍企業内で親会社が最も積極的に知識の創造と普及の役割を果たしているからであると彼らは分析している(Gupta & Govindarajan, 2000, p.490)。

このように、知識の受け手である子会社の吸収能力が多国籍企業による国際知識移転に直接的に影響するという分析結果は、Minbaeva (2007)の研究からも得られている。Minbaevaは先行研究のレビューをする中で、多国籍企業内の知識移転の決定要因を複数取り上げ、それらを実証的に

検討した。知識についてはGupta & Govindarajan (2000)と同様に、マーケティング・ノウハウ、流通ノウハウ、実装設計・技術、製品設計、工程設計、購買ノウハウ、管理システム・業務、の7種類を取り上げた上で、親会社から子会社への知識移転の程度に影響する要因として次の4つを挙げている。1つ目の要因は移転される知識の特性であり、これは知識の暗黙性(tacitness)、複雑性(complexity)、非特殊性(non-specificity)、非利用可能性(non-availability)の4種類から構成され、これらの要素が高まれば子会社への知識移転は抑制される。

2つ目の要因は知識の受け手の特性であり、ここで受け手の吸収能力が取り上げられている。Minbaeva (2007)は吸収能力の概念について、Cohen & Levinthal (1990)、Szulanski (1996)、Gupta & Govindarajan (2000)などの研究で取り上げられた事前の関連知識という側面と、受け手の努力の強度(intensity of effort)という2つの側面から定義を行っている。もし知識の受け手が十分な事前の知識を備えていたとしても、知識吸収へのモチベーションが低いと吸収した知識の活用が行われない。そのため、受け手の知識吸収に向けられる努力の強度を吸収能力のもう一つの構成要素としている。

3つ目の要因は知識の送り手(sender)の特性である。ここでもMinbaeva (2007)は知識の送り手の能力と、組織の他のメンバーとの知識共有に対する意欲の2点に着目し、送り手の知識移転の能力と意欲が高まれば子会社への知識移転が促進されるとした。最後に4つ目の要因は知識の送り手と受け手の関係の特性であり、知識の受け手であ

る子会社が多国籍企業内の知識ネットワークにより参加しているほど知識移転が促進されるとした。

Minbaeva (2007)は以上の仮説について検証するために、デンマークの多国籍企業によって11ヵ国に設置された子会社92社のマネージャーに対して質問紙調査を実施した。重回帰分析による検証の結果、移転される知識の特性の影響についてはやや弱いものの、その他の仮説については統計的に有意な結果を得られた。特に、4つの要因の中で最も強い影響を知識移転に与えていたのが受け手の吸収能力であり、その次は知識の送り手と受け手の関係の特性であった。このようにMinbaevaは前述のSzulanski (1996)、Gupta & Govindarajan (2000)などの研究に立脚しながらも、吸収能力については構成概念を修正・拡張した上で同様の仮説が支持されることを示した。

なお、この吸収能力を知識の受け手の能力とモチベーションの2つの要素から構成される概念として定義することについては、この研究の前にMinbaeva et al. (2003)において既に提案されており、実証的な分析も行われている⁴⁾。例えばGupta & Govindarajan (2000)の研究では知識の受け手の能力とは別の変数として受け手のモチベーションの問題が論じられており、この点でMinbaevaの吸収能力の定義には先行研究に見られない特徴があると言える。この問題については、後ほどMinbaeva et al. (2003)の研究について検討する中で再度議論したい。

3. モデレータとしての吸収能力

ここまで、多国籍企業内における拠点間の国際知識移転において、知識の受け手の吸収能力が直接的に作用するという先行研究を見てきた。次

4) このモチベーションの側面については、Zahra & George (2002)の顕在的な能力と関連するとも述べられている(Minbaeva, 2007, p.590)。

に本稿で取り上げるのは、吸収能力がモデレータ（調整変数）として、他の変数と知識移転の関係に影響を与えるというモデルに基づく実証研究である。

Chang et al. (2012) は、多国籍企業の子会社に派遣され、親会社からの知識移転に携わる海外派遣者(expatriate)に注目し、その能力が知識移転を通じて子会社の経営成果に間接的な影響を及ぼすとともに、この間接的な効果に子会社の吸収能力がモデレータとして関与するというモデルを実証的に検討している。まず子会社への知識移転に携わる海外派遣者の能力は、移転能力(移転プロセス上の問題を解決する能力)、移転のモチベーション(移転プロセス上の問題を解決するモチベーション)、機会の探索(知識の受け手との社会的なつながりを通じた、資源や機会の探索と活用による移転プロセス上の問題の解決)、の3つの要素から構成されるとした。この海外派遣者の能力は子会社が受け取る知識の総量に影響し、子会社の知識の総量が子会社の経営成果に影響するという仮説である。

子会社の吸収能力については、Cohen & Levinthal(1990)、Zahra & George(2002)らの定義を踏襲し、外部知識の識別と認識、処理と理解、既存の知識との結合、新たな知識の商業目的への応用、の4つの要素から構成されるものとした。子会社の吸収能力は海外派遣者の能力と子会社の受け取る知識の総量の関係をモデレートし、子会社の吸収能力が高いほど両者の関係は強化されることになる。

次に、子会社が受け取る知識は子会社の経営成果(ROI、ROE)に影響を及ぼす。海外派遣者は子会社に知識をもたらすが、海外派遣者が子会社に駐在する期間は一般的に限られており、移転された知識を子会社内部でいかにして活用し、経営成果へと結びつけていくのかは子会社自身の能力に依存することになる。したがって子会社が受け取る知識と経営成果の関係は、子会社の吸収能力によって強化されることになる。以上のような子会社の吸収能力をモデレータとしたモデルを図2のように示す。

Chang et al. (2012) は、以上のようなモデルを検証するために台湾の多国籍企業を調査対象と

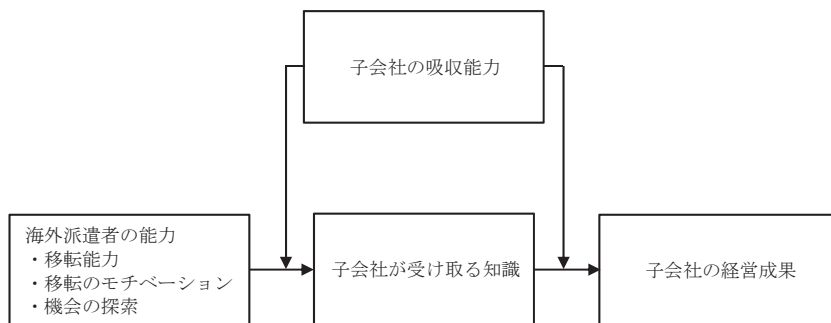


図2 モデレータとしての吸収能力
出所: Chang et al. (2012)、p.932、Figure 1より筆者作成。

して取り上げ、そのイギリス子会社162社の海外派遣者に対するインタビュー調査、質問紙調査、財務データの収集を行い、統計的な分析を行った。その結果、前述の仮説は統計的に支持された。すなわち、海外派遣者の能力は子会社が受け取る知識を通じて子会社の業績を向上させたが、この間接的な効果は子会社の吸収能力が高いほど強くなることが明らかにされた。この研究は、多国籍企業の親会社から子会社への知識移転と海外派遣者の役割の関係に注目した場合、子会社の吸収能力がモデレータとしてその関係を補強する作用があることを実証的に明らかにしたという点で、既に紹介した従来の国際知識移転の研究成果を補完する内容として評価することができると思われる。

4. 吸収能力の開発

ここまでの文献レビューからは、多国籍企業の知識移転に対して、知識の受け手の吸収能力が直接的・間接的に影響を与えていることが明らかになった。そこで次に検討するのは、こうした吸収能力がそもそもいかにして組織内で開発・構築されるのかという問題である。

Minbaeva et al. (2003) は、多国籍企業の人的資源管理の施策が子会社の吸収能力の開発に与える影響を検証しており、吸収能力の開発に関する初期の代表的な研究の一つである。彼らは、従来の知識移転と吸収能力に関する研究では、吸収能力自体の創出や開発についてはほとんど注意が払われてこなかったと指摘する (Minbaeva et al., 2003, p.586)。また、これまでの吸収能力の研究では、吸収能力の構成要素として従業員の能力に焦点が当てられてきたが、彼らの研究では吸収

能力の概念の中に従業員のモチベーションの要素も組み込み、受け手の能力とモチベーションの相互作用が高い知識移転を実現すると考えた。

まずMinbaeva et al. (2003) の提示した吸収能力の概念について見ていきたい。彼らは行動科学の文献のレビューから、従業員の能力と意欲の両面が組織にとって重要であると考えた。多国籍企業内の知識移転において、子会社の従業員の能力が重要な促進要因であることは明らかであるが、それだけでは知識移転は不十分である。従業員の知識を吸収する能力が高くても、吸収しようとするモチベーションが低ければ知識の活用は限定的になる。したがって彼らは、吸収能力の概念は従業員の能力とモチベーションの両面から構成されると考え、両者の相互作用が子会社への知識移転のレベルを高めるという仮説を設定した (仮説1)。

次に、吸収能力の開発に影響を与える人的資源管理の施策について取り上げる。まず彼らは、吸収能力の構成要素のうち従業員の能力については、業績評価とトレーニングの仕組みによって高められると考えた。こうした仕組みを通じて従業員の業績と能力を評価し、フィードバックを行うことで、企業の求める能力を向上させる効果が期待できる。以上から、吸収能力のうち従業員の能力は、能力と業績の評価およびトレーニングによって高められる (仮説2)。

最後に、Minbaeva et al. (2003) は、吸収能力のうち従業員のモチベーションについては、能力に基づく昇進、業績に基づく報酬、組織内のコミュニケーションの3つの要素によって高められると考えた (仮説3)。能力に基づく昇進システムの存在は、従業員に働くモチベーションを提供する。また

業績に基づく報酬システムも同様に、従業員のモチベーションを引き出すことが期待できる。さらに、組織内の広範なコミュニケーションを通じた情報共有も従業員のモチベーションに結び付くと考えた。以上3点の仮説について、概念的モデルとして表現したものが図3である。

Minbaeva et al.(2003)は、スウェーデン、ドイツ、日本、アメリカ、フィンランドの5ヵ国の多国籍企業によって、アメリカ、フィンランド、ロシアの3ヵ国に設置された子会社168社に対して実施した質問紙調査のデータに基づき、これらの仮説について統計的に検証した。まず仮説1については、子会社の吸収能力を構成する従業員の能力とモチベーションは、それぞれ単独では知識移転に対して統計的に有意な効果を持たないが、両者の相互作用については強い正の相関があった。すなわち、知識移転を促進するためには従業員の能力とモチベーションのいずれか片方のみでは不十分で、両方の側面が必要であることが明らかにされた。

次に仮説2については、トレーニング、能力／業績の評価

に有意な影響を与えていた。ただし、トレーニングの影響が強く、能力／業績の評価の影響はそれと比べると弱かった。仮説3については、業績に基づく報酬と内部コミュニケーションについては従業員のモチベーションを引き出す重要な要素として統計的に有意であったが、能力に基づく昇進については有意でなかった。

Minbaeva et al.(2003)の研究は、次の2点において先行研究に対する貢献があるものと考えられる(Minbaeva et al., 2014; Song, 2014)。一つは、吸収能力の概念に関する理論的・実証的な研究の進展である。既に見た通り、Gupta & Govindarajan (2000)などの先行研究では知識の受け手の吸収能力とモチベーションを別々の要素として扱っていたが、彼らの研究では両者は一つの概念の中に包含されるとともに、それらの相互作用が知識の吸収と活用をより強化させると考えたのである。

もう一つは、吸収能力がいかにして企業内で開発されるのかについて実証的に明らかにしたことである。多国籍企業の知識移転における子会社

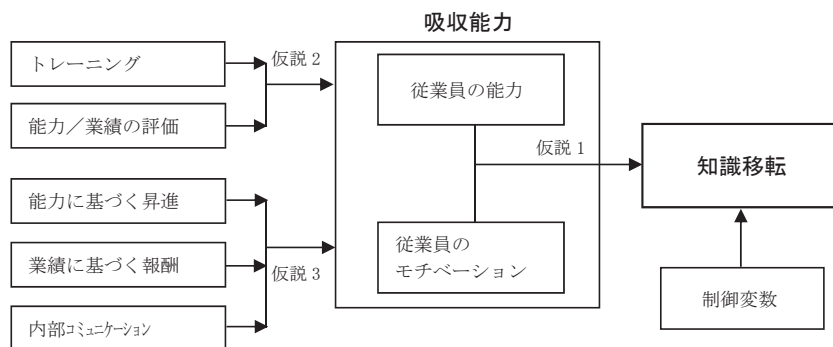


図3 吸収能力の開発と知識移転に関する概念的モデル
出所: Minbaeva et al. (2003)、p.591、Figure 1より筆者作成。

の吸収能力の働きについては既に見た通りであるが、吸収能力自体の開発に影響する要因についてはMinbaeva et al.(2003) 以前の研究では十分な検討はなされてこなかった。したがって、彼らの研究はその空隙を埋める成果と位置付けることができる。但し、Minbaeva et al.(2003) が取り上げた人的資源管理の施策については、必ずしも子会社の吸収能力の開発との関係が明確ではないという指摘もある(Song, 2014, p.76; 河野・植木, 2018, p.120)。その点では、一般的な人的資源管理の施策よりも、吸収能力の開発により焦点を絞った人事施策やその他の組織プロセスの分析を行う必要があるだろう。

実際に、多国籍企業の吸収能力の開発についてはMinbaeva et al.(2003) の研究を一つの先駆的な業績として、その後何点かの実証研究が積み上げられるようになる。そこでは子会社の吸収能力の開発について、人的資源管理以外の組織・戦略変数についても検討されるようになっていく。

例えばSchleimer & Pedersen(2014) は、こうした研究の一つである。彼らは組織社会学の研究を援用しながら、多国籍企業の親会社が子会社の吸収能力をどのように開発するのかを明らかにしようとした。まず彼らは、親会社から子会社に移動される知識としてマーケティング戦略の知識を取り上げている。親会社のマーケティング戦略にはセグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング戦略等に関する重要な意思決定が含まれる。こうした戦略は客観的に観察可能な要素だけではなく、背後にある「なぜ?」、「どのように?」といった暗黙的な要素を理解することも求められる。セグメンテーションやターゲティングなどは特定の社会的文脈に組み込まれているため、新たな文化的

文脈では意図しない意味を持つ可能性もある。こうした知識を時間や空間、文化を越えて移転することには困難を伴うのである(Schleimer & Pedersen, 2014, p.305)。

Schleimer & Pedersen (2014) は、親会社のマーケティング戦略の知識を子会社が吸収するための能力の開発に影響する要因として、次の2点を指摘した。一つは組織の社会構造(social structure)であり、これはさらに子会社の分権化(decentralization)と、規範的統合(normative integration)から構成される。子会社は分権化が進められることで、多国籍企業内部の他の拠点から得られる知識とともに、現地市場からの知識に接する機会も増える。自律的な子会社の方が外部の利用可能な知識により接することができ、それらを活用できる可能性も高まる。すなわち彼らは、組織構造の分権化が進むことが子会社の吸収能力を高めるとした(仮説1a)。次に子会社の規範的統合は、親会社による権力に依拠しない形での信頼関係や共通の価値観の醸成を通じた組織的統合メカニズムである。もし親会社がオープンで信頼できる関係を子会社と構築した場合、新たな知識を吸収する子会社の能力を高める可能性がある。また、規範的統合は複雑な知識の処理を容易にし、この知識の応用も容易にすることが予測される。このことから彼らは、規範的統合は子会社の吸収能力を高めると考えた(仮説1b)。

Schleimer & Pedersen (2014) が挙げたもう一つの要因は、親会社による努力の強度である。知識の受け手のモチベーションが吸収能力に関係することは既に見たが、同様に送り手である親会社の知識移転に対する努力の程度が受け手の能力に影響する可能性も考えられる。まず、複雑な

マーケティング戦略の知識を移転する上で、親会社が知識の明確化に対して努力を払うことで子会社の理解度が高まる。次に、親会社が子会社への戦略の移転に資源をコミットすることで、子会社は戦略の複雑で暗黙的な要素を理解できるようになる。そして、親会社の知識の現地適応への努力は子会社の自由度を高めることにつながり、現地市場における戦略の評価や修正を通じて子会社の戦略に対する理解を促す。これらから、親会社による努力の強度は親会社の戦略に対する子会社の吸収能力を高めると彼らは考えた(仮説2)。以上3点の仮説は、図4の理論モデルにまとめることができる。

Schleimer & Pedersen (2014) はこれらの仮説を検証するため、アメリカ、ヨーロッパ、アジアの多国籍企業によってオーストラリア国内に設置された213の子会社に対して質問紙調査を実施し、データを収集した。構造方程式モデル(SEM)によって図4のモデルの分析を行った結果、親会社

による努力の強度は子会社の吸収能力を直接的に高めることが確認できた。一方、組織の社会構造を構成する分権化と規範的統合については吸収能力に対し直接的な効果を持たず、親会社による努力の強度を媒介変数とした間接的な効果を持つことが明らかにされた。

以上のような多国籍企業の組織・戦略変数と吸収能力の開発に関する研究は、比較的近年行われるようになってきている。例えばSchleimer & Pedersen(2013)は上記の研究と関係して、多国籍企業内部のネットワークと現地市場環境への二重の埋め込み(dual embeddedness)の観点から子会社の吸収能力の開発について検討した。Peltokorpi(2017)は、多国籍企業における言語力を重視したトレーニングや採用人事と子会社の吸収能力の関係について検証している。より最近ではYildiz et al.(2019)が個人レベルの吸収能力に焦点を当て、能力の開発を促す要因に関する実証研究を行っている。

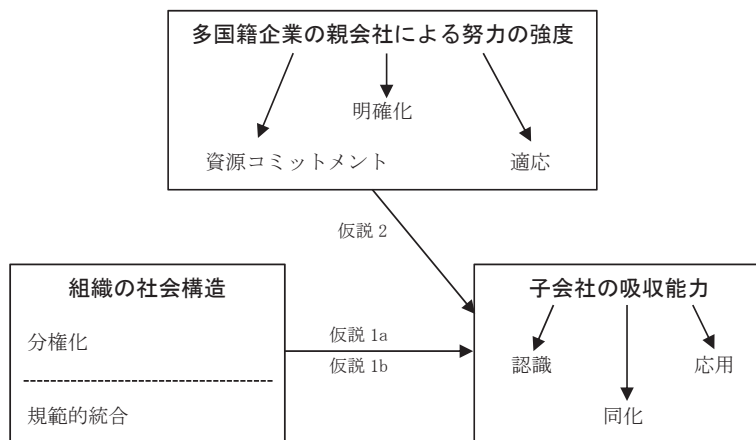


図4 子会社の吸収能力開発の理論モデル
出所:Schleimer & Pedersen (2014)、p.306、Figure 1より筆者作成。

Ⅲ | おわりに

本稿では、多国籍企業における知識移転と吸収能力の先行研究の文献レビューを行い、その内容を詳細に検討した。近年の多国籍企業の知識移転の研究では、移転される知識の受け手の吸収能力に着目した研究が行われるようになってきている。そこで本稿ではまず、吸収能力に関する先行研究を取り上げ、その概念的定義を見た上で、組織内の知識移転において知識の受け手の吸収能力が果たす役割について検討した。

次に、多国籍企業の文脈において、知識の受け手である子会社の吸収能力に着目した研究についてレビューを行った。子会社の吸収能力は親会社などの他の拠点からの知識移転に影響するとともに、他の変数と知識移転の関係をモデレートする役割もあることが明らかにされている。

さらに近年の研究では、こうした吸収能力自体が多国籍企業の中でどのようにして開発されるのかに注目が集まっている。ここでは主として多国籍企業の組織・戦略に関わる変数が取り上げられ、吸収能力を高める要因について実証的な検証が行われてきた。

最後に、以上の文献レビューを踏まえて今後の研究課題を述べたい。一つは、研究開発、製造、販売といった特定の機能に焦点を当て、子会社の吸収能力の開発について研究を行うことである。前述のSchleimer & Pedersen(2014) はマーケティング戦略に関わる親会社の知識について見ていたが、それ以外の機能についても同様の研究を積み上げる必要があると考えられる。もう一つは、子会社の吸収能力の開発について研究する際に、その子会社の戦略的な役割を重視した分析のフ

レームワークを構築し、研究を行うことである。親会社が子会社に付与する戦略的な役割や、子会社の多国籍企業内部のネットワーク上のポジションによって、吸収能力を高めるプロセスや手段は異なることが予想される。こうした研究を行うことが今後の課題となる。

例えば今日の多国籍企業では、研究開発活動が親会社と子会社に分散して実施されるようになってきている。Kuemmerle (1997) は海外研究開発拠点の役割について、現地の科学コミュニティから知識を吸収し、新たな知識を作り出し、本国の中央研究所に移転することを目的とするホームベース補強型研究所 (Home-Base-Augmenting Laboratory Site) と、商業化を目的として、本国から現地の生産・販売拠点へと知識を移転することを目的とするホームベース応用型研究所 (Home-Base-Exploiting Laboratory Site) の2種類に分類することを提案している。このように海外研究開発拠点の役割を分類した場合、それぞれの拠点に必要とされる知識の内容は異なり、またその知識を吸収するための能力とその能力を構築するプロセスそのものが異なることが考えられる。

多国籍企業の事業活動が、事業の成果をアウトプットするのみならず、外部の知識を吸収する能力を組織内に蓄積する効果もあることを考えると、吸収能力を高める要因の探究を様々な角度から今後も続けていく必要があるだろう。

【付記】

本稿の研究に対して、筆者は平成31年度科学研究費補助金・基盤研究 (B) (研究課題番号 19H01524) の補助を受けた。記して謝意を表したい。

引用文献

- ◎ Almeida, P., J. Song and R.M. Grant (2002) "Are Firms Superior to Alliances and Markets? An Empirical Test of Cross-Border Knowledge Building," *Organization Science*, Vol.13, No.2, pp.147-161.
- ◎ 浅川和宏 (2011) 『グローバルR&Dマネジメント』慶應義塾大学出版会。
- ◎ Buckley, P.J. and M. Casson (1976) *The Future of the Multinational Enterprise*, London, Basingstoke: The Macmillan Press Limited.
- ◎ Chang, Y.-Y., Y. Gong and M.W. Peng (2012) "Expatriate Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and Subsidiary Performance," *Academy of Management Journal*, Vol.55, No.4, pp.927-948.
- ◎ Cohen, W.M. and D.A. Levinthal (1990) "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, No.1, pp.128-152.
- ◎ Dunning, J.H. (1979) "Explaining Changing Patterns of International Production: In Defence of the Eclectic Theory," *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol.41, No.4, pp.269-295.
- ◎ Dunning, J.H. (1981) *International Production and the Multinational Enterprise*, London: George Allen & Unwin.
- ◎ Dunning, J.H. (1988) *Explaining International Production*, London: Unwin Hyman.
- ◎ 藤岡豊 (2003) 「多国籍企業における知識移転—文献展望と分析視角—」『西南学院大学商学論集』第49巻第3・4合併号、87-121頁。
- ◎ Gupta, A.K. and V. Govindarajan (2000) "Knowledge Flows within Multinational Corporations," *Strategic Management Journal*, Vol.21, No.4, pp.473-496.
- ◎ 林正 (2017) 「多国籍企業における知識移転の促進要因に関するメタ分析」『組織科学』第50巻第4号、4-12頁。
- ◎ Hennart, J.-F. (1982) *A Theory of Multinational Enterprise*, Ann Arbor: The University of Michigan Press.
- ◎ Kogut, B. and U. Zander (1993) "Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation," *Journal of International Business Studies*, Vol.24, No.4, pp.625-645.
- ◎ 河野英子・植木靖 (2018) 「製造・開発現場における知識移転と「海外準マザー工場」の役割」西脇暢子編著『日系企業の知識と組織マネジメント—境界線のマネジメントからとらえた知識移転メカニズム—』白桃書房、第5章。
- ◎ Kuemmerle, W. (1997) "Building Effective R&D Capabilities Abroad," *Harvard Business Review*, Vol.75, No.2, pp.61-70.
- ◎ Minbaeva, D.B., T. Pedersen, I. Björkman, C.F. Fey and H.J. Park (2003) "MNC Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and HRM," *Journal of International Business Studies*, Vol.34, No.6, pp.586-599.
- ◎ Minbaeva, D.B. (2007) "Knowledge Transfer in Multinational Corporations," *Management International Review*, Vol.47, No.4, pp.567-593
- ◎ Minbaeva, D.B., T. Pedersen, I. Björkman, and C.F. Fey (2014) "A Retrospective on: MNC Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and HRM," *Journal of International Business Studies*, Vol.45, No.1, pp.52-62.
- ◎ Peltokorpi, V. (2017) "Absorptive Capacity in Foreign Subsidiaries: The Effects of language-sensitive Recruitment, Language Training, and Interunit Knowledge Transfer," *International Business Review*, Vol.26, No.1, pp.119-129.
- ◎ Rugman, A.M. (1981) *Inside the Multinationals: The Economics of Internal Markets*, London: Croom Helm. (江夏健一・中島潤・有沢孝義・藤沢武史訳『多国籍企業と内部化理論』ミネルヴァ書房、1983年)
- ◎ Schleimer, S.C. and T. Pedersen (2013) "The Driving Forces of Subsidiary Absorptive Capacity," *Journal of Management Studies*, Vol.50, No.4, pp.646-672.
- ◎ Schleimer, S.C. and T. Pedersen (2014) "The Effects of MNC Parent Effort and Social Structure on Subsidiary Absorptive Capacity," *Journal of International Business Studies*, Vol.45, No.3, pp.303-320.

- ◎ Song, J. (2014) “Subsidiary Absorptive Capacity and Knowledge Transfer within Multinational Corporations,” *Journal of International Business Studies*, Vol.45, No.1, pp.73-84.
- ◎ Szulanski, G. (1996) “Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm,” *Strategic Management Journal*, Vol.17, Winter Special Issue, pp.27-43.
- ◎ von Hippel, E. (1994) ““Sticky Information” and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation,” *Management Science*, Vol.40, No.4, pp.429-439.
- ◎ 矢作敏行 (2006) 「知識ベースの小売国際化論に向けて—文献レビュー—」『経営志林』第43巻第1号、1-24頁。
- ◎ Yildiz, H.E., A.Murtic, U.Zander and A.Richtn (2019) “What Fosters Individual-Level Absorptive Capacity in MNCs? An Extended Motivation–Ability–Opportunity Framework,” *Management International Review*, Vol.59, No.1, pp.93-129.
- ◎ Zahra, S.A. and George, G. (2002) “Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension,” *Academy of Management Review*, Vol.27, No.2, pp.185-203.

Knowledge Transfer and Development of Absorptive Capacity in MNCs

A Literature Review

Atsuo Takenaka

This paper reviews the previous studies on knowledge transfer and absorptive capacity in multinational corporations (MNCs) and presents the future research subjects. Recent management studies on knowledge transfer in MNCs have focused on the capacity of recipient to absorb knowledge. In this paper, we first review the previous studies on the concept of absorptive capacity and examine the research that investigates the role of the absorptive capacity of recipients in knowledge transfer within an organization.

This paper then reviews the research focusing on the absorptive capacity of subsidiary in MNCs. It has been shown that the absorptive capacity of subsidiary affects the knowledge transfer from other units, such as the parent company, and also has a moderating role in the relationship between other variables and knowledge transfer.

More recent research has focused on how absorptive capacity are developed in MNCs. These studies have focused on variables related to the organization and strategy of MNCs, and factors that enhance absorptive capacity have been empirically investigated.

