

〔論 文〕

# 知識ベースの小売国際化論に向けて

## — 文 献 レ ビ ュ ー —

矢 作 敏 行

### 1. アウトライン

小売企業の国際事業展開には、海外出店、商品の輸出入、経営技術供与、資金調達、投資等の各局面がある。そのうち小売国際化の中心テーマとなるのは海外出店に伴う、小売業態 (retail format) の移転である。本稿は、小売業態の国際展開を小売経営ノーハウ (retailing know-how) の国際移転プロセスと捉えて、小売国際化の概念化に向けて理論的な準備作業を行うことを目的としている。具体的には、知識ベースの企業論と多国籍企業化に関する文献レビューから理論と実証に関する研究成果を学び、小売国際化論の課題を示す。最初に、第2節で従来の小売国際化論で小売事業の国際移転をどう理解していたのか、そしてその理論的境界はどこにあるのか、を確認する。第3節では国際経営学における多国籍企業化をめぐる理論系譜を概観し、知識ベースの多国籍企業化論の台頭をみる。第4節では戦略的な資源としての知識は移転可能か否かという基本問題を考え、「知識移転のジレンマ」という問題を提起する。そして、第5節では国際知識移転論の中心概念の1つとして注目される「知識の吸収能力モデル」を、第6節では知識移転と組織構造・管理との関連性に焦点を当てた「学習する組織の条件」を、第7節では実務的な含意に富んだ「実践行為の国際移転」を取り上げる。最後に、第8節で知識ベースの小売国際化論の研究課題を提示する。

### 2. 小売経営ノーハウ移転論の限界

近年、小売業態の国際移転に関して、比較的明快な概念規定を行ったのは小売外資の中国市場参入戦略を取り上げたゴールドマン (Goldman, 2001) である。小売業態の概念を顧客に対する提

供物 (offerings) と小売業務に関するノーハウに分け、小売業態の国際移転を小売国際化の具体的な対象として設定した。

店舗に対する顧客の支持基盤を決定する提供物は、立地、品揃え、人的サービス等の小売ミックス要素を基盤にしており、いわゆる小売サービスに相当する概念であり、それが店舗の価値を決める。他方、提供物をつくり出すノーハウとは小売業態の内部的要素であり、小売業態の有効性と効率性を決定する要因と考えた。ノーハウは具体的には、①システム、方法、手順、技術の経営技術的側面と、②概念、規範、ルール、プラクティス (実践行為)、経験を含む組織文化的側面、の2つで構成されると、ゴールドマンは述べている。

ゴールドマンに先立ち、小売経営ノーハウの移転に関して包括的な分析枠組みを提示した、もう1人の研究者はカッカー (Kacker, 1988) である。彼は小売経営ノーハウが経済発展段階の異なる諸国間に存在する環境上のギャップを埋めながら、ある国から別の国へと流出 (flow) する過程を小売国際化と捉えた。カッカーはノーハウ流出には店舗観察や公開セミナー等を通じた自然発生的な流出 = 「伝播」 (diffusion) と、直接投資や技術提携等を介した計画的な流出 = 「移転」 (transfer) の2つの経路があると指摘した。小売業の場合、製造業と比較して、施設見学や情報公開による「伝播」を介したノーハウ流出の可能性が大きい。それゆえノーハウ移転に関する彼の区別には一定の意味がある。

カッカーは小売経営ノーハウについて、小売コンセプト (「小売業態」とほぼ同義で用いられている) や経営理念、戦略、システム、管理といった経営的側面と、立地選定、店舗レイアウト、セルフサービス販売方式、広告宣伝等の技術的側面、の2つに分けている。ゴールドマンの場合、小売

業態のつくり出す提供物と小売業態を運営するノーハウの2つが具体的な移転対象となるのに対して、カッカーは小売業態コンセプトを含めたすべてをノーハウと規定し、小売国際化を理解した。両者の「ノーハウ」に関する概念は微妙に異なるが、小売国際化を「ノーハウ」の国際移転プロセスとして認識している点で、両者は同一の立場にたっている。

それでは、国際移転される「ノーハウ」とは一体、何だろう。ゴールドマン、カッカーの理解によれば、ノーハウとは小売事業の運営に必要な理念、知識、技術、経験のすべての要素を含んでいる。しかしながら、小売事業の要素が具体的な小売業務と関連づけて概念化され、それに基づき国際化プロセスが一貫して分析されているとは言いがたい。

たとえば、1996~1997年、中国に進出している27社の外資系小売企業に対する聞き取り調査を実施したゴールドマンの研究では、提供物とノーハウに関わる業態要素のリストを作成し、母国市場と中国市場を比較して、業態変更が「ない」、「極めて限られている」、「限られている」、「極めて多い」の4段階に分類し、当該企業の国際化戦略の方向性について6つの業態移転戦略を導き出している。小売国際化の文献では現地市場への適応化がしばしば強調されるが、ゴールドマンの聞き取り調査結果によれば、大幅な業態変更を実施した進出企業はかなり限られていた。また欧米大規模小売企業よりアジア近隣諸国・地域からの参入例が多く、参入の意思決定も短期間に、偶発的に行われている傾向が認められた。しかし、そうした興味深い事実の発見にも関わらず、小売経営ノーハウの移転内容とメカニズムについてはほとんど言及されていない。

カッカーはハイパーマーケット、専門店、マスマーチャンダイザーの3分野を研究対象としたが、実際の論述は2次資料による一般海外進出動向に関する概略を説明したにとどまっており、ノーハウの内容に踏み込んだ分析は行われていない。さらに、内外の代表的な理論、実証研究 (Akehurst and Alexander, 1996, Alexander and Myers, 2000, Dawson, 1994, Salmon and Tordjman, 1989, Sternquist, 1997, Vida, 2000, Vida and

Fairhurst, 1998, Wrigley, 2000, 川端, 2000, 向山, 1996, 田村, 2004) を概観しても、小売経営ノーハウの概念とその国際移転プロセスが深く掘り下げられることはほとんどなかった。

本稿ではゴールドマン、カッカーが言うところの「ノーハウ」を知識と捉え直し、知識ベースの国際経営学に学びながら、小売国際化研究に対する問題提起を試みることにする。

### 3. 知識ベース論の展開

#### 3.1. 産業組織論、内部化理論、そして知識ベース論

小売国際化研究が本格化した1990年代、国際経営学では従来の多国籍企業論に代わる新しい知識ベースの分析概念が提示された。多国籍企業の海外直接投資の決定要因に関する研究動向を手短に要約し、知識ベースの企業論 (knowledge-based view of the firm) の理解を深めることにする。

一般に、企業の海外直接投資行動は現地企業との競争において、つぎの2点で不利な立場にたたされている。1つは現地企業は現地市場の消費者の好みや取引慣行、法的・制度的仕組みに精通しているのに対して、外国企業はそうした知識と経験をもたないため、現地化するために相当の費用と時間を要する。2つには外国企業は遠く離れた現地市場で事業を展開する際、旅費、コミュニケーション、時間の各費用のみならず、失敗を引き起こす「誤解」という致命的な対価を支払う覚悟を求められる (Buckley and Casson, 1976)。

ハイマー、キンドルバーガーら多国籍企業研究のパイオニアは、外国企業が現地市場において直面する障害を克服し、そのうえで利益を生み出すには現地企業に対して十分な経営上の優位性をもっていることが前提条件となると指摘した。強力な製品ブランド力や専門的なマーケティング技能、特許技術や他の模倣困難な技術、豊富な資金源、組織的な経営管理能力、生産規模や垂直統合の経済性といった経営資源の束がそれである。外国企業は経営資源の束を進出先市場に移転し、はじめて現地企業に対する劣位を克服できると考えた (洞口, 1992)。<sup>(1)</sup>

ハイマーニキンドルバーガーの産業組織論的ア

ブローチを批判的に検討したのは、多国籍企業論に新たな地平を切り開いたバックリー=カッソン (Buckley and Casson, 1976) である。彼らは多国籍企業が輸出により利益を極大化するには貿易上の障壁が存在すること、同時に現地企業が競争に必要な知識を獲得し、差異のある製品をつくり出すことにも困難が存在すると考えていた点でハイマー=キンドルバーガーと共通していた。しかしながら、外国企業の競争優位がどのように形成され多国籍化するかについては、独自の見解をもっていた。

すなわち、バックリー=カッソンは企業の多国籍化とは「市場の失敗」を防ぐため、国境を越えて市場を内部化することであると規定した。「市場の失敗」とは端的には、知識のスピルオーバー (spillover, 漏出) を意味していた。第二次世界大戦前、多国籍企業化はおもに食料や鉱物資源、石油といった原材料や中間製品を調達する目的で進められたが、戦後は技術の高度化や消費の洗練化に対応して、研究開発活動が活発化した結果、研究開発に関する知識の漏出を防止するため、外国市場に進出し、市場を内部化する必要性が強まった。

つまり、技術革新や製品開発に関する情報は、時間の経過とともに情報公開や人材移動、従業員の独立、リバース・エンジニアリング (分解模倣工学)、観察等さまざまなかたちで流出しやすい。情報・知識には外部流出しても自社の経営資源は減少しない。当該企業が知識漏出に気づかない場合もある。戦後、国際競争を制するようになった研究開発に関する知識の流出に着目し、内部化により知識の漏出を防止することが利潤を安定的に確保する要件となると、彼らは述べている。

バックリー=カッソンはその意味で、内部化理論 (internalization theory) の先駆者である。彼らの研究の優れていた点はそれのみではない。ハイマー=キンドルバーガーは企業の競争優位性がどのように構築されるのかについて説明していない。また競争優位性の構築には費用を要する点も言及していない。バックリー=カッソンはその点を批判し、多国籍企業の競争優位性の源泉は研究開発に関する知識の蓄積にあり、知識獲得には多大な費用がかかっていると主張した。しかも、

知識の蓄積は個人には必ずしも還元できない組織的な知識の移転—「革新能力の伝達」 (transmission of the ability to innovate) —が多国籍企業間の競争上の焦点となると考えた。かくして彼らは内部化理論の先駆者であると同時に、知識ベースの多国籍企業化論にも先鞭をつけた。

バックリー=カッソンの2つの学問的貢献—内部化理論と知識ベース論—はその後、別々の展開をみせた。1980年、ラグマンらは取引費用の経済学の立場から、内部化理論の精緻化を図った。国際市場で多国籍企業が直接投資するのは、取引、交渉、情報等の取引費用を削減するためであり、進出先市場における機会主義的行動 (たとえば、技術情報の不当な流出) への対応は企業組織の効率性 (内部化) で、十分に説明できると主張した。それに対して、1990年代、多国籍企業の存立根拠を別なところに求める論者が現れた。市場の不完全性を補正する内部化理論ではなく、知識ベースの経営資源移転論から多国籍企業化を説明するコグト=ザンダー (Kogut and Zander, 1992, 1993) らである。

コグト=ザンダーは企業を「知識の貯蔵庫」 (repository of social knowledge) と表現し、「契約の束」 (nexus of contract) とみた取引費用の経済学と一線を画した。すなわち、企業とは「知識を創造し、それを経済的な対価を得られる製品・サービスへと変換する効率的なメカニズムとして機能する社会的コミュニティ」 (Kogut and Zander, 1993, 517頁) と定義し、企業は知識を創造し、移転する効率的な手段であるとみなした。彼らの企業観は以下の2点が特徴的である。

1つは「知識」を情報とノーハウの2つに區別し、ノーハウの移転は困難であり、費用も要すると明言した点である。コンピュータ・サイエンスで用いられている「事実を述べる知識」 (declarative knowledge, 「宣言的知識」) と「手順を示す知識」 (procedural knowledge, 「手続き的知識」) の2分法にしたがい、「商品の在庫が100個ある」という「宣言的知識」を「情報」と呼び、他方、「商品の在庫が25個になると、在庫を補充する必要がある」という「手続き的知識」を「ノーハウ」と分類した。そのうえで取引費用の経済学的アプ

ローチではどちらかと言えば、市場の失敗の要因を「情報」（「宣言的知識」）の非対称性に求めていると批判した。たとえば、供給メーカーは販売する製品の品質をよく知っているが、販売業者は品質を熟知していない状態でしばしば仕入れを行い、失敗するという意味で、「情報」の非対称性が市場取引の非効率を招くという説明がそうである。なるほど、この種の情報の非対称性論議では企業内部に蓄積されている「ノーハウ」が成果に与える影響は視野の外に置かれている。

「ノーハウ」とは本稿で使用している「知識」と、ほぼ同義である。「情報」はひとたび解説する文章上のルールが設定されれば、送り手から受け手に完全な状態で伝達される。それに対して、「ノーハウ」は企業において業務を円滑かつ効率的に実行するうえで不可欠な技能（skill）や熟練（expertise）の総称である。知識の蓄積は持続的な競争優位性の源泉であり、「ノーハウ」は情報と同じようには市場で入手することが困難である。おもに「製品開発情報」を念頭に置いたバックリーニカッソンとの微妙な相違点がそこにある。

いま1つの特徴は、企業組織を個人やグループで構成される「社会的コミュニティ」と解釈した点である。「社会的コミュニティ」においては、個人およびグループ間でのコミュニケーションと協力関係が組織能力の源泉となり、成果水準を決める。したがって、「組織の境界」は機会主義的行動を抑制する契約関係や統治機構によって決定されるとの立場（内部化理論）を否定するものではないが、多国籍企業化は内部化理論を持ち出すまでもなく、知識移転に伴う不確実性の程度で説明可能であると判断した。ここで言う市場取引における知識移転の不確実性とは、専門的な知識には暗黙性や複雑性がつきものであり、市場取引の対象とはなりにくいこと、また知識の漏出による経済的損失や競争者の出現という負の外部性が生じやすい点を意味している。このような理由から、知識ベース論では多国籍企業という「社会的コミュニティ」で知識を移転する動機を多国籍企業化の存立根拠に据えたのである。

多国籍企業の組織能力と成果水準は組織間（たとえば、本社・海外子会社間）の知識の移転能力により左右されるとした知識ベース論は、バック

リーニカッソンから知識の国際移転の重要性を学びながら、他方で、ラグマンらの内部化理論を、「市場の失敗を補うゆえに、企業は存在するとの議論は（多国籍企業化の根拠として）“overdetermined”（強すぎる決定要因）」（Kogut and Zander, 1993, 519頁、カッコ内は筆者）と退けた。多国籍企業は機会主義的行動の有無とは関係なく、企業内で知識移転を進め、たとえば、知識移転費用の違いにより完全子会社からライセンス供与かという参入方法を選択する。内部化理論は市場の失敗一般を説明することには成功しているが、それではノーハウ移転の視点が抜け落ちているため、国際的な企業の成長を十分には説明できないと結論したのである。

### 3. 2. 「独占のレント」と「効率性のレント」

知識ベースの多国籍企業化論は、経営学における資源ベース論を背景にして台頭した。経営戦略論は長い間、企業の持続的な成長や平均値を上回る収益水準を解明することを目標としていた。それについて、産業組織論者は参入障壁のような産業構造が企業の成果を決めると説明した。ポーター（Porter, 1980）の競争戦略論も構造・行動・成果をパラダイムとする産業組織論に依拠し、代替品の出現や取引先との交渉といった市場の諸力に対する防衛的な措置を講じる選択肢を重視した。したがって、産業組織論ではレント（超過利潤）と言えば、おもに「独占のレント」を意味していた。

それに対して、資源ベース論では、レントは企業家が生み出す経営効率性から生み出されると考えた。この「効率性のレント」は企業に帰属している有形、無形の経営資源の束を基盤にしており、企業の強さと弱さを規定しているブランド資産、企業内に蓄積された専門的な技術や従業員の技能、取引関係、機械設備、資本等のあらゆる資産を含んでいる（Wernerfelt, 1984, Barney, 1991）。経営資源の束は模倣することが不可能ではないが困難であり、複製には費用を要する企業特定の経営資源である。バーニー（Barney, 1991）によれば、経営資源は価値があり、希少性が高く、模倣が困難で、代替不可能である場合、企業の持続的な競争優位の源泉となる。コード化（記号化）

がむずかしく、交換の対象となりにくい知識の蓄積はその典型である (Prahalad and Hamel, 1990, Teece et al. 1997)。

進化経済学者もまた、知識ベースの組織論を展開した。進化経済学者は組織構成員の行動を規定する組織ルーチンの役割を重視した。組織ルーチンは「以前に学習した行動パターン」(Winter, 1995, 150頁)と定義され、組織に埋め込まれたスキルとして、独自の問題解決能力を発揮する。組織ルーチンは個人の技能とは明確に区別されている。車の運転技術は代表的な個人の技能だが、車の製造技術は生産に携わる個人、グループ、組織全体の技能・知識体系に依存している。ルーチンはしばしば組織の歴史的経緯や地域性を反映し、小集団を単位とした活発な相互作用を通して形成される組織的な知識体験であり、企業が直面する問題に対して経験則 (heuristics) として作用する。

本論では企業が望ましい目標を達成するため、所有している経営資源の束を適切に配置し、効率的に組織を運営していく力量を、組織能力 (organizational capabilities) と呼ぶことにする。組織ルーチンやコア・コンピタンス (顧客に独自の価値を提供する企業の中核的能力, Hamel & Prahalad, 1994), ダイナミック・ケイバリティ (市場の変化に反応し新製品や新製法をつくり出す能力, Teece, Pisano and Shuen, 1997) を包含する幅広い概念として、この言葉を用いる。

組織能力は新しい知識をつくり出し、組織内でそれを移転し、蓄積し、具体的な生産やマーケティング活動として結実する。その意味で、経営資源は静態的なストックの概念であるのに対して、組織能力は動態的である。組織能力は組織ルーチンに依拠し、資源を有効に活用するプラクティスとして、生産や流通の現場で実現される。

コグト＝ザンターらによる知識ベースの多国籍企業化論は資源ベースの企業論を理論的な根拠にしており、企業とは個人とグループを単位とした社会的コミュニティにおける相互作用を通じて構成員が共通の理解を深め、知識を具体的な生産活動やマーケティング活動に変換していく組織体と理解した。それゆえ「(知識の) 作り手と使い手の間にある知識と埋め込まれた組織能力の違いが

企業の境界となる」(Kogut and Zander, 1993, 519-520頁)と考えた。その結果、多国籍企業化とは本社・海外子会社間に横たわる組織能力格差を埋める国際知識移転プロセスとして理解された。

母国市場と進出先市場の組織間に存在する能力格差を埋めるプロセスは、現地企業から捉え直すと、組織学習の問題となる。知識は学習から生まれる。組織学習は外部の知識を吸収するだけでは不十分であり、消化して実際に活用できる知識に変換しなければならない。これも企業を「知識の貯蔵庫」と定義した知識ベース論が提示した論点である (Hamel, 1991, Spender, 1996)。

要約すれば、知識ベースの多国籍企業化論は、企業の優位性を海外直接投資の基本要因としたハイマーらの産業組織論的アプローチに通じているものの、寡占的産業構造ではなく、個々の企業特有の経営資源に着目し、その立場から組織に埋め込まれた知識が持続的な競争優位の源泉となると主張した。企業は新しい知識を創造し、市場拡大のため、それを国内的あるいは国際的に複製することにより成長する。したがって、企業の競争優位は知識移転能力にかかっているというのが知識ベース論の基本的な立場である。ただし、知識ベース論ですべてのことが説明できるわけではない点にも注意したい。多国籍企業化の分析には「産業」と「経営」という視点が2つながらに必要とされているのであり、産業組織論的アプローチは産業特性や競争行動を理解する際には、引き続き参考となる知見を与えてくれる。

## 4. 知識移転のジレンマ

### 4. 1. 戦略的資源としての知識

「宣言的知識」(情報)と「手続き的知識」(ノーハウ)の区別を出発点にして、「知識」(ノーハウ)に関する理解を深めよう。1990年代、ハメル＝ブラハラード (Hamel and Prahalad, 1994), 野中・竹内 (1996), ダベンポート＝ブルサック (Davenport and Prusack, 1998) らの著作が相次いで刊行され、知識が持続的な競争優位の源泉として広く認識されるようになった。まず、経営戦略論者による知識の概念規定を紹介しよう。

「知識とは、反省されて身についた体験、さま

ざまな価値、ある状況に関する情報、専門的な洞察などが混ぜ合わさった流動的なものであり、新しい経験や情報を評価し、自分のものとするための枠組みを提供する。それは、人の心に発し、人の心に働きかける。組織において知識は、文書やファイルのなかに存在するだけでなく、組織のルーチン、プロセス、プラクティス、規範のなかに埋め込まれているもの」(Davenport and Prusack, 1998, 訳書23-24頁、一部表現を変更して使用)。

概念規定は、研究目的により微妙に変わってくるのが常である。上記したダベンポート＝プルサックの定義はゆるやかで、無難である。それに対して、組織の知識創造論を提唱した野中・竹内は、知識を「正当化された真なる信念」(訳書85頁)と簡潔に定義した。知識創造のプロセスを解き明かそうとする立場から、知識は情報と異なり、特定の立場や見方、意図を反映したものであり、「知識を個人の信念が人間によって“真実”へと正当化されるダイナミックなプロセス」(同)と解釈し、新製品開発や長期取引関係の構築といった目的を実現する「行為」に関わっている概念であると位置づけた。

いずれにしる、知識(手続きの知識、以下とくに断らないかぎり同様)とは反省されて、身についた体験であり、人々の判断、行動、態度に影響を与える「信念」であり、戦略的な「見えざる資産」(伊丹, 1984)である。すでに触れたように、知識には文脈や関係性のなかで独自の意味を形成し、企業や文脈に特定の経営資源という特性もある。しかし、知識を文章や目に見える形にして素早く企業内の隅々にまで移転し活用することは、経営的には必須の要件となる。しかしながら、知識をコード化すると、今度は競争相手は模倣しやすくなり、企業は知識漏出の危険に直面する。海外子会社を含めて、企業内の他の場所で知識を複製する「計画的な移転」＝「複製」と、競争者が真似をする「計画外の移転」＝「模倣」とが同時に発生する「知識移転のジレンマ」がここに生じる。従業員や独立やりパス・エンジニアリングによる知識の漏出が避けがたい以上、「知識移転のジレンマ」は、企業に対して、絶えず知識管理という深刻な経営課題を突きつけることになる(Winter, 1987, Zander and Kogut, 1995)。

#### 4. 2. 知識移転の可能性

「知識移転のジレンマ」を解決するには知識移転の難易度を考察し、組織内で複製を迅速に行う方法と組織外での模倣を困難にする方法を、同時に追求する必要がある。この問題について深い洞察を行ったウインター(Winter, 1987)は、①暗黙性－明文化可能性(tacit-articulate)、②観察可能性－観察不可能性(observable-not observable)、③複雑さ－単純さ(complex-simple)、④システム依存性－独立要素(element in a system-independent)、の4つの知識属性を挙げ、知識の移転可能性を論じた。

ウインターによれば、個人の熟練はしばしば高度に暗黙的であり、見事な仕事の成果はそのルールにしたがっている当の本人はルールとして十分に自覚していないような一連のルールの遵守によって達成されている。また、組織内に蓄積されている知識については、個人と組織を分け、グループや組織に生息する知識もまた、暗黙的な知識の保有者により組織が構成され、他方で組織を動かしている無数の対人関係がよく理解されていない以上、明文化されない部分があり、組織の大半の参加者はやはりルールとして知られていないような一連のルールにしたがい、目的を達成していると言う。

暗黙知は文章化できないが、教えることは可能である(伝授可能性)。バイオリンの名工が自らの熟練の技を「ブループリント」(青写真)に転写したとしても、弟子は名工と同一の製品を直ちには複製できない。しかしながら、弟子が名工の下で修行を積み、試作を繰り返すうちに「ブループリント」を具体的な物的形態に転写する技能を身につけることができるのもまた真実である。生産や流通の現場において、個人の暗黙知が小さなグループ内で複製され、組織的に共有される事実は、暗黙知の伝授可能性を示唆している例である。

組織ルーチンと呼んだ業務の遂行手順はその手助けとなる。ルーチンは「ブループリント」というより、「レシピ」(秘訣、コツ)と称すべきであり、「ブループリント」という言葉には「情報」的なイメージが強いのにに対して、「レシピ」は「ブループリント」のように事細かに構成要素のリストを明示しないが、望ましい目標を実現する

ための理解が含まれている (Kogut and Zander, 1992)。

組織ルーチンは完全にはコード化できない。繰り返しになるが、知識の文章化や図面化には限界がある。なお、暗黙知-形式知(認識論)、個人-グループ組織-組織間(存在論)という2つの分析次元は、野中・竹内(1996)の知識創造論の基本フレームワークとして用いられていることはよく知られているが、ウインターは暗黙知-形式知の分析次元は知識を理解するために重要だが、唯一の分析次元であるとは言っていない。

つぎの観察可能性は、競争相手の模倣可能性を考えるうえで貴重な示唆を与えてくれる。観察可能性とは消費者・使用者が製品や業務プロセスの観察、あるいは実際の使用経験を通して、知識を理解できる程度である。産業特性により、観察可能性と観察費用はかなり異なる。小売業では店舗の構造、売場レイアウト、品揃え形成、棚割り、売場作業、接客技術等の業務活動のあり様が一応、観察可能な産業であり、たとえば内外の店舗視察を通した知識移転が近代百貨店の普及過程において活発だったと報告されている(鈴木, 1980)。

複雑さの定義はいく通りかある。ウインターは「問題となる知識の案件の特徴をかぎわけするのに必要な情報量に関連している」(訳, 211頁)と述べ、ザンダー=コグト(Zander and Kogut, 1995)は「ある実体、あるいは活動に包含される特異な技能、あるいは能力の数」(82頁)と定義している。ここでは、ザンダー=コグトに即して、複雑さは知識の構成要素の多寡であり、特徴のある構成要素の数で測定できると理解しよう。

最後のシステム依存性は、当該知識が「スタンド・アローン(それ自体で独立して機能する価値あるもの)」か否かという問題である。バーキンショー他(Birkinshaw et al. 2002)は知識は社会システムに埋め込まれている点を強調するため、システム埋め込み性(system embeddedness)という言葉を用いて、「問題となる知識が埋め込まれているシステム、あるいは文脈の1関数である程度」と定義した。個人とチームの関わり、個人の経験の程度、活動のモジュール化、「場」の特性といった数多くの要素の相互関連性のなかに知識は埋め込まれているとの指摘である。

4つの知識属性を基準にすると、①暗黙性が高い、②観察による理解がむずかしい、③複雑である、④システムに埋め込まれている場合、知識移転が困難となると仮定できる。

#### 4.3. 若干の実証結果

先駆的な実証研究を紹介しよう。スウェーデン企業・研究機関が開発した新技術・新製品の国際移転形態(完全子会社、合弁会社、ライセンス供与、他の契約形態)と知識属性変数(コード化可能性、伝授可能性、複雑さ、移転時の「技術年齢」、過去の技術移転頻度)との関連性を明らかにする目的から、アンケート調査したコグト=ザンダー(Kogut & Zander, 1993)は、「技術をコード化しにくい場合」、「伝授がむずかしい場合」、「複雑さが増す場合」、国際移転は完全子会社という形態をとる確率が高いことを実証した。コード化は知識を文書化できる程度を、また伝授可能性は個人が体得した技能を未経験者に教授できる難易度を表しており、知識の暗黙性とある程度関連している。調査結果によれば、移転される知識の暗黙性が高く、複雑な要素で構成されている場合、国際事業は内部化される確率がとりわけ高くなる。

ついで、ザンダー=コグト(Zander and Kogut, 1995)は当該企業による「複製」と競争相手による「模倣」が引き起こす「知識移転のジレンマ」に関する実証研究を行った。やはりスウェーデン企業を対象に、35の技術革新における製造技術の移転を調査した結果、コード化可能性、伝授可能性、複雑さ、システム依存性、製品の観察可能性の5つの知識属性と、「並行的な開発」(parallel development)の度合い(競争相手が類似の技術開発に従事している程度)の合計6つの変数のうち、知識移転の速度に決定的な影響を与えるのはコード化可能性と伝授可能性の2変数であった。製造技術がコード化しやすく、教えやすいほど、「複製」という意味での企業内の知識移転速度ははやまる。「模倣」の速度はそれに加えて、製品の設計や試作、製造、マーケティング等が主要な競争相手で共有されているとき、はやまる。この結果から、企業の持続的な成長には知識を創造するだけでは十分ではなく、競争相手の知識を模倣し、それを既存の知識と結合し、連続的にイ

ノベーションを展開する知識の合成能力が求められると示唆した。現実への含意に富んだ結論である。

ウインターは前述した論文において、エール大学で実施したアメリカ製造業主要18分野（石油精製、鉄鋼製品、コンピュータ、半導体、自動車部品等）におよぶ大規模なアンケート調査を通して、知識移転に関する産業別の状況多様性を明らかにしている。模倣の防御策に関する評価では、特許による模倣の防御が有効なのは製法イノベーションではなく、製品イノベーションにおいてであり、製品、製法イノベーションからもたらされる収益の維持は知識が複雑で、システム依存性が高い場合に顕著であるとの結果を得た。

イノベーションから得られる収益の防御策としては医薬品、有機化学の両分野を除くと、特許や機密保持による防御策はそれほど重視されておらず、製品イノベーションでは①リードタイム（革新的な製品を競争相手よりできるだけ早く投入すること）、②販売・サービスの努力が、また製法イノベーションでは①リードタイム（革新的な製法を競争相手よりできるだけ早く導入すること）、②学習効果（費用低下）がそれぞれ最も重視されている。この結果は、競争相手の模倣を上回る速度での企業内の知識移転を奨励し、模倣を絶えず陳腐化する連続的なイノベーションを引き起こす合成能力の重要性を指摘した上述のザンダー＝コグト論文と合致する内容となっている。

## 5. 知識の「吸収能力モデル」

### 5. 1. 吸収能力の概念

国際知識移転プロセスは、進出先市場の海外子会社や合併会社の立場にたてば、新しい知識を獲得し、それを実践する組織学習のプロセスとなる。移転される知識がコード化できれば、国際的な組織学習は単純な「情報伝達」のプロセスに変わるが、現実には個人および組織にそなわった知識はパソコンでデータ交換するようなわけにはいかない。知識移転を組織学習プロセスとみなすと、研究上の焦点として浮かび上がってくるのが外部知識の吸収能力（absorptive capacity）という概念である。

いち早く企業の外部知識の吸収能力に注目したコーヘン＝レバインタル（Cohen and Levinthal, 1990）は、吸収能力を「新しい外部知識の価値を認識し、それを吸収し、事業目的に適用すること」（128頁）と定義し、製造業における研究開発を促進する要因として評価した。この定義は知識吸収プロセスを「認知」、「吸収」、「適用」の3段階に分け、外部知識の吸収と事業目的に活用する点を識別し、知識を吸収する目的は実際に活用することであり、移転はその手段と明確に位置づけた点に特徴がある。つまり、移転される知識はそれ自体の価値というより、吸収された結果、どのような果実を生むかで評価される。同時に、知識の移転は受け手の事前の知識や能力に依存しながら、累積的に行われるのであり、知識吸収の過程は企業成長と同様、経路依存的であると考えた。

それに対して、知識移転の困難性を指摘する実証研究も現れた。38件の技術的・経営的な「プラクティス」（たとえば、「活動ベースの原価管理方式」のような一定パターンの実践行為）の企業内移転を調査したスズランスキー（Szulanski, 1996）は、新しい知識を外に出したがる送り手や、「NIH シンドローム」（“not invented here”の略、「自分たちが考え出したものではないので、受け入れを拒絶する」という症候群）の影響下にある受け手の存在といった動機上の理由ではなく、①受け手の事前知識の不足、②学習・効果の因果関係のあいまいさ、③内部の複雑な人間関係、といった知識移転プロセス自体に内在する障害が受け手の知識吸収能力を低下させると指摘した。スズランスキーはそれを知識移転の「内部粘着性」（internal stickiness）と名づけた。

コーヘン＝レバインタルの吸収能力を批判的に検討し、吸収能力を学習する「生徒企業」の能力のみからみるのではなく、知識を伝授する「教師企業」と「生徒企業」の2者関係から、吸収能力を相対化する分析アプローチを提唱したのは、レーン＝ルバトキン（Lane and Lubatkin, 1998）である。医薬品・バイオ関連企業の研究開発アライアンスを対象に、「教師企業」・「生徒企業」間における基礎的な知識、管理体制、報酬体系、事業化の目的の類似性が高いと、組織学習が促進さ



れることを突きとめた。彼らは研究開発費を基準に吸収能力を測定したコーヘン＝レバインタールの研究には批判的であり、知識の吸収能力は「生徒企業」の能力（具体的には研究開発費が多いこと）それ自体により決まるというより、むしろ「教師企業」・「生徒企業」間の組織や知識ストックの類似性より決まると主張し、吸収能力を相対化する立場をとった。

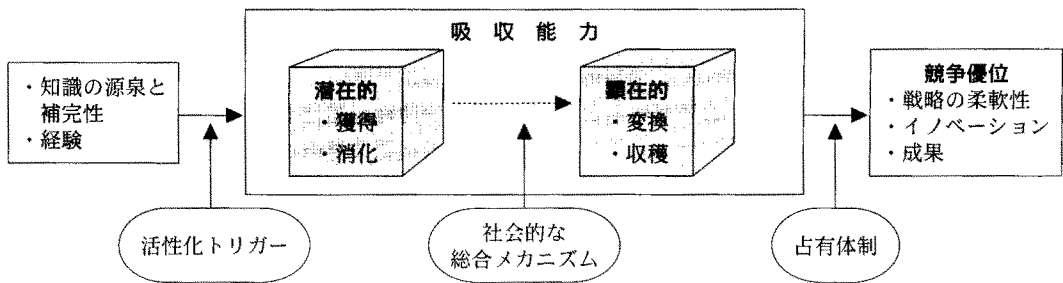
コーヘン＝レバインタールに対する挑戦的な研究の出現は、彼らの研究の限界というより影響力の大きさを印象づける結果となった。その後、外部知識の吸収能力は状況の変化に応じて組織学習を行い、連続的にイノベーションを引き起こす「ダイナミックな組織能力」(dynamic capabilities, Teece et al. 1997)の構成概念として注目されると同時に、国際知識移転プロセスの鍵となる分析概念としても、幅広い関心を集めるようになった (Foss and Pederson, 2004)。

## 5. 2. 「吸収能力モデル」

ザアラ＝ジョージ (Zahra and George, 2002) は包括的な文献レビューに基づき、知識の「吸収能力モデル」(原文では, absorptive capacity の頭文字をとり, 「ACAP」モデル)を提案した。

「吸収能力モデル」では、吸収能力は「知識のフローとストックを分析し、それを競争優位の創出と維持の関連づけることを可能とする組織ルーチンとその実行プロセスに埋め込まれたダイナミックな組織能力」(187-188頁)と定義され、知識の吸収プロセスが「獲得」(acquisition), 「消化」(assimilation), 「変換」(transformation), 「収穫」(exploitation)の4つの基礎能力(段階)で構成されている(図1)。コーヘン＝レバインタールの3段階説(「認知」, 「吸収」, 「適用」)との相違点は、知識の「変換」機能が独立要素として取り出されているのが特徴である。その吸収プロセスの4段階は「潜在的な吸収能力」(「獲得」, 「消化」)と「顕在的な吸収能力」(「変換」, 「収穫」)の2グループにくくられ、構成概念の中心に据えられている。

図1. 知識の吸収能力モデル



出所: Zahra & George (2002), 図1。

知識の「獲得」は外部で生み出された知識のうち、自己の業務に重要なものをかぎわけて、習得することである。①良質の外部知識を獲得する努力の量、②市場の変化を吸収し、学習サイクルを短縮化する速度、③将来の成長軌道に影響を与える知識蓄積の方向性、の3要素が知識獲得の鍵を握っている。

「消化」は異なる文脈で導き出された外部知識を読み解く理解力である。つぎの「変換」は新規に獲得した外部知識と既存の内部知識の結合を促進するルーチンをつくり出し、知識結合を磨き上

げることを意味する。最後は、新規獲得した外部知識をテコにして新製品や新製法、新販路を開拓する経営革新の実行段階に当たる「収穫」である。

吸収能力を「潜在的な吸収能力」と「顕在的な吸収能力」に大きく分けたのは2つの要素が補完的である点を認めたうえで、別個の要素である点を明確にするための配慮である。ザアラ＝ジョージは, "bisociation" (「異縁連想」, 1つのアイデアが異なる2つの場で同時に連想されること)という言葉を用いて、外から異質な知識を取り入れ、事業の定義や競争戦略の枠組みといった既存の組

織の価値観が転換する効果を強調した。

さきに紹介したスズランスキーは、企業内の知識移転プロセスを、「初動」、「実行」、「ランプアップ」(切り替え)、「結合」の4段階に分け、そのうち新しい知識に抵抗感のある受け手が想定外の問題に遭遇し、修正を繰り返しながら、つぎの高い入り口にたどり着く「ランプアップ」効果を、やはり指摘した。いずれもコーヘン=レバインタールの吸収能力の定義にしたがい、「吸収」と「活用」を区別し、外部から吸収した知識が果実を生むには知識の変換が必要であるとの判断が示されている。

知識吸収の基礎能力となる4要素はどれも欠けても学習サイクルがうまく回らないという意味では、すべてが吸収能力の発揮には必要欠くべからざる要素であるが、ザアラ=ジョージ、スズランスキーはともに企業特定の、あるいは文脈に埋め込まれた知識が別の異質な経営資源の束のなかに移転され、既存の内部知識と新規の外部知識が上手に結合し、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た。過去の成功体験や学習を通して蓄積された知識を意図的に捨て去る「アンラーニング」が新しい知識の獲得要件として重要視されるのも、「ランプアップ」を円滑に行うためである(Huber, 1996)。ハメル(Hamel, 1991)はその点について、謙遜さこそが学習の第一の要件であると述べている。

「吸収能力モデル」の説明に戻ろう。モデルが前提としている条件の1つは、企業が常日頃、どれほど多様で補完的な知識に触れているか否かである。学習しようとする外部知識を理解する際に役立つ既存知識があれば、潜在的な吸収能力は高まる。モデルでは、吸収能力を持続的な競争優位へと導くための3つのメカニズムが具体的に示されている。

最初の知識吸収メカニズムは、「活性化トリガー」(activation triggers)の働きである。これは内部、外部の刺激に対する当該企業の反応であり、既存知識や経験のあり様が吸収能力に与える影響でもある。内部的なトリガーの代表例は業績悪化やカリスマ創業者の死のような組織全体に関わる危機の発生が学習を促進するケースである。外部的なトリガーとしては加速的な技術革新や政策転

換といった環境要因の激変を挙げることができる。トリガーの種類は情報収集の方向性と焦点の設定に、またトリガーの衝撃度は情報収集の努力と費用に、それぞれ影響する。

つぎの「社会的な統合メカニズム」(social integration mechanisms)は、組織メンバー間の相互理解を深めるための必要な知識の共有化を意味する。組織は複雑な人間関係で成り立っており、職能部門や組織文化の壁があるのが通常のものである。新しい価値観やシステムの導入には摩擦が生じやすい。適切な人事ローテーションを介して、組織メンバー間の体験と知識がオーバーラッピングしている企業では獲得、消化した知識を実際に使用する変換、収穫への道のりが比較的容易となる。ザアラ=ジョージは、「潜在的な吸収能力」が「顕在的な吸収能力」に変換される効率性から、社会的な統合メカニズムを測定することを提案している。

最後のメカニズムは、知識の模倣の程度と知識漏出を防御する知的所有権制度から構成される「占有体制」(regime of appropriability)である。知識が複製困難で、知的所有権法で漏出が制度的に防御されている場合、占有体制は強固となり、知識が生み出す競争優位性は持続性を増す(Teece et al. 1997)。占有体制が整えられていると、競争優位性を維持する戦略的な焦点は環境変化に応じた戦略の見直しと、それに基づく新製品や新製法、新販路の開拓の問題に移行する。そこではイノベーションを生み出す技術革新や業務改善知識が業界内にしだいに普及し、企業間の知識ストックが平準化する可能性が強まる。したがって、知識ストックの絶えざる更新が求められ、外部知識の獲得と移転のタイミング、知識移転費用の問題が改めて浮かび上がってくる。

### 5.3. 課題

知識の移転困難性に着目し、外部知識の移転プロセスを明示した点で、「吸収能力モデル」は知識ベースの企業論構築に貢献した。しかし、知識ベース論から多国籍企業化を説明しようとする新たな研究動向は、国際経営学分野において「内部化理論と取引費用の経済学による“市場の失敗アプローチ”という産湯とともに、組織統制という

赤子を一緒に流す結果を招いた」(Foss and Pederson, 2004, 341頁)と批判された。つまり、知識ベースの多国籍企業化論は知識の暗黙性や複雑さ、吸収能力といった知識の認知的側面に関心が集中しており、知識移転の難易度が中心課題として設定されている。その結果、組織構造・経営管理の視点が抜け落ち、権限の委譲、インセンティブの配分、管理職や従業員に対する統制・監視、教育等が知識移転に与える影響が軽視されていると言うのである。

批判は、おおむね妥当である。知識ベースの多国籍企業化論が提唱されてから日が浅く、何より実証研究が厚く積み上げられていない。ウインターが指摘したような異質な知識特性が組織内の個人、グループ、全体に、どのように分布、関連、補完し、構造化されているのか、不明である。その点の解明なくして、「知識移転のジレンマ」を高い次元で解決する方策は見つからないとも言える。

また、多国籍企業の事業活動は多方向におよび、多次元にわたっている。タイに出店した現地子会社の財務状況が東京本社に報告され、連結決算に組み込まれ、その東京本社の財務状況が中国での投資規模を左右する。そして、中国での出店が拡大し、商品調達機能も強化されると、今度は中国から日本や東南アジア諸国に対する商品供給力が強化され、競争優位性が高まる。組織構造・経営管理との関連において、多方面、多次元にわたる多国籍企業の知識移転のネットワーク構造を探るのは誠に興味深いが、なお一層、困難な課題である。

批判に応えるかのように、知識移転を組織構造・経営管理の関連において分析しようとする複数の実証研究が現れた。つぎに、それを紹介しよう。

## 6. 学習する組織の条件

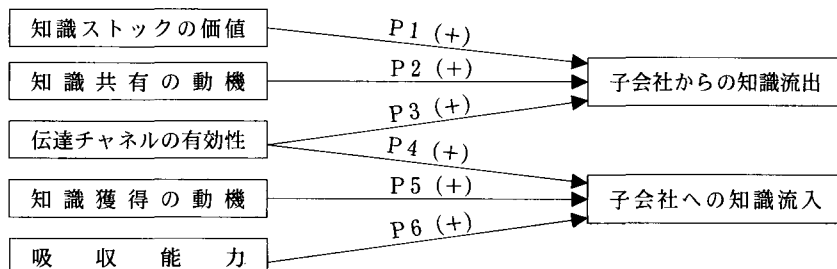
組織学習と組織構造・経営管理の関係性を探った代表的な国際知識移転研究を3つ紹介する。

### 6. 1. 海外子会社の知識フロー・モデル

米国、欧州、日本の多国籍企業74社の海外子会社374社を対象に、包括的な内部知識移転調査を実施したガプタ＝ガビンダラヤン (Gupta and Govindarajan, 2000) は、多方面、多次元にわたる本社・海外子会社間ネットワークの分析の手始めとして個別の海外子会社に絞り込んで調査した。つまり、個別企業、2社間の相互関係、3社以上のネットワークという本社・海外子会社間の関係性のうち、ネットワークのノード(結節点)に相当する個別の海外子会社に限定し、本社・他の海外子会社から当該海外子会社への知識の流入、そして当該海外子会社から本社・他の海外子会社への知識の流出を対象に、国際知識移転の進展方向とその要因を取り上げた。したがって、知識移転の方向性は当該子会社からみると、①本社からの知識流入、②他の海外子会社からの流入、③本社への知識流出、④他の子会社への流出、の4つに限定された。ただし、事業活動はマーケティング・ノーハウ、流通ノーハウ、包装のデザイン・技術、製品設計、業務設計、購買ノーハウ、管理システム・実行の7項目を挙げ、ほぼ経営管理のすべての対象を視野におさめた。

分析枠組みは既存のコミュニケーション理論に基づき、「知識ストックの価値」、「知識共有の動機」、「伝達チャネルの有効性」、「知識獲得の動機」、「吸収能力」の5要素を取り込み、以下のような命題を立てた(図2)。

図2. 海外子会社の企業内知識流入の決定要素



出所: Gupta & Govindarajan (2000), 図1。

注: PはProposition(命題)の略。

## (1) 「送り手の知識ストックの価値」

海外子会社の蓄積した知識の価値が高いと、親会社や他の海外子会社にとって知識を習得する魅力が高まる。また、複写しにくい属性の知識であれば、移転する価値は上がる。

## (2) 「送り手の動機上の意向」

海外子会社には自分たちが創造し、蓄積した知識は占有したいとの思いがあるかもしれない。海外子会社はその点を克服し、他の海外子会社と知識を共有する意義を認識すれば、知識の移転可能性は高まる。

## (3) 「伝達チャネルの存在と有効性」

いかなる価値ある知識でもコミュニケーション・チャネル不在では移転できない。チャネルの開放性や相互の親密度が高まれば、移転は促進される。

## (4) 「受け手の動機上の意向」

「NIH 症候群」は、単に受け手の自尊心のみならず、組織間の駆け引きや衝突も絡んでいる場合がある。外部知識を積極的に探索し、受け入れる意向の強い受け手に対する移転は促進される。

## (5) 「受け手の吸収能力」

受け手の事前の関連知識が豊富であり、送り手と受け手の関心、状況、価値観に類似性がある場合、知識の移転可能性は高まる。

以上から、導き出された子会社の知識フローに関する仮説は、つぎのように要約された。

(1) 海外子会社から本社・他の海外子会社への知識流出は、当該子会社が所有する知識ストックの価値、知識共有に対する当該子会社の動機上の意向、伝達チャネルの有効性と、正の相関がある。

(2) 本社・他の海外子会社から当該海外子会社への知識流入は、知識を獲得しようとする当該海外子会社の動機上の意向、伝達チャネルの有効性、当該海外子会社の知識を吸収する能力と、正の相関がある。

実証結果は、送り手である当該海外子会社の動機上の意向を除き、残りすべての仮説が部分的、あるいは全面的に支持された。とくに、知識移転の4方向のうち、親会社から当該海外子会社への

知識流入が他の3つの知識移転経路と比べて、より有意であった。多国籍企業は長年、中央から末端の海外子会社に知識移転している。多国籍企業は現地子会社への権限委譲を伴う統合されたネットワーク組織に転換しているとの新しい組織観が提示されているが、親会社はそれでもなお、最も活発な知識創造者であることが再確認された。

知識の送り手である当該海外子会社の動機上の意向と知識移転の相関関係が立証できなかった点については、同子会社の動機上の意向の代理変数として選択した子会社トップに対するインセンティブ制度（具体的には、ボーナス支給）が適切でなかった可能性がある、また送り手より受け手の動機上の意向が強いことが影響している可能性がある、と述べている。

彼ら自身が認めているように、この研究は海外子会社という個別企業における知識の流出入を対象にしている点で、国際ネットワーク化する多国籍企業における知識移転の1部分を取り上げたにとどまっている。しかし、この種の実証研究は少なく、貴重な研究には違いない。

## 6.2. 知識のコンティンジェンシー・モデル

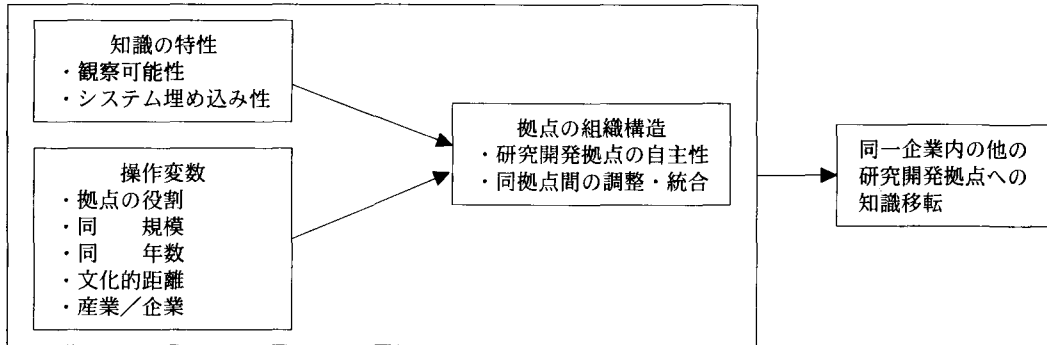
知識特性を明確に設定しながら、知識は組織構造を説明するコンティンジェンシー（環境条件適合）変数であると主張したのはパーキンショー他（Birkinshaw et al. 2002）である。コンティンジェンシー理論はすべての組織に共通する唯一最善の組織化は存在せず、組織構造はその組織が置かれている環境の不確実性や戦略的ポジショニング、使用されている技術革新の動向、組織の規模といった要素に依存すると主張する。1960年代から70年代にかけて、コンティンジェンシー理論は組織設計の支配的な論理として注目され、80年代以降、理論、実証研究の両面で批判を浴びた。その結果、当初、主張された1つあるいは2つの支配的な環境条件でなく、相互に作用する複数の環境条件に対して組織構造の特徴を適切に調整することができれば、優れた組織の成果が生み出されるとの修正アプローチが採用されるようになり、コンティンジェンシー理論の流れから、再び新しい研究成果が輩出されるようになった。

パーキンショー他はそのような問題意識から、

知識特性というコンティンジェンシー変数と組織構造の関係を実証しようとした。ウインターが明示した知識属性のうち観察可能性とシステム埋め込み性の2要素を取り出し、それがエリクソン、ボルボなどスウェーデンの多国籍企業15社の110

カ所の研究開発拠点（うち76カ所は海外）における組織構造の特徴－研究開発拠点の自主性と研究開発拠点間の活動の調整・融合の2つに与える影響を調査し、そのうえで拠点間の知識移転という成果と突き合わせて、適合性を判定した（図3）。

図3. 研究開発拠点の組織構造の決定要素



出所：Birkinshaw et al. (2002), 図1。

調査結果は組織構造は移転される知識の特性と適合的でないことを強く示した。とりわけ、社会的、物理的なシステムの1構成要素である知識のシステム埋め込み性の強い事業の場合、自主性に富んだ組織構造が高い成果を生む傾向が確認された。部品やソフトウェアの標準化が進んでいる電子機器の場合、自主性が乏しく、開発拠点間の調整・融合が図られているのに対して、長年、同じ土地で研究開発から製造、顧客支援までを行ってきた乳搾り機・分離機メーカーは蓄積した知識がその土地の社会的、地理的システムの1部分と信じている。このように知識それ自体は観察可能性が高い場合でも、高い自主性と低い拠点間調整を特徴とする孤立型の組織構造はシステム埋め込み性と適合的であり、高い成果を生む傾向が示唆された。

この研究は研究開発活動に限定しており、どの程度一般化できるかわからないという限界があるものの、「組織は知識特性にしたがう」という仮説を引き出した点が評価される。

### 6.3. 吸収能力のHRMモデル

外部知識の「吸収能力モデル」と組織管理問題を関連づけ、吸収能力を高めるメカニズムを示唆する実証研究が現れた。米国、ロシア、フィンラ

ンドで事業活動を繰り広げる多国籍企業の海外子会社168社をサンプルに、吸収能力を従業員の能力と動機づけの2要素に分けて概念化し、人的資源管理（human resource management, 略称HRM）のプラクティスと吸収能力の向上との関係性を明らかにしたミンバエバ他（Minbaeva et al. 2003）がそれである。丁寧な文献レビューに基づき、3つの仮説を構築した。

仮説①「従業員の能力と動機づけの相互作用は、海外子会社への知識移転を促進する」

コーヘン＝レバインタルらの先行研究を参考に、吸収能力を従業員の事前の知識水準と吸収努力の程度に分けた。事前の知識水準は組織を構成する個々の従業員の教育的背景、仕事に関連した技能、基本的な能力の程度で測定される。他方、吸収努力は従業員の意欲の問題である。勤労意欲に関する調査によれば、従業員の動機づけが弱いか不在の場合、吸収した知識を活用する程度は低下すると言う。前者の事前の知識は従業員の能力の問題であり、後者の吸収努力は従業員の動機づけの問題に置き換えられる。知識移転の成果を高めるためには、2つがかみ合う必要がある。

仮説②「従業員の能力対成果に関する評価と教

育訓練は、従業員の能力向上と正の関係にある」  
 企業の競争優位は適切な能力特性をそなえた人材の配置に依存していることは言うまでもない。従業員の能力特性を評価し、それをフィードバックしてやることで、彼らの知識吸収努力は刺激される。従業員が自己目標を達成するため、組織的に自己啓発と技能習得のプログラムを提供することはことのほか重要となる。

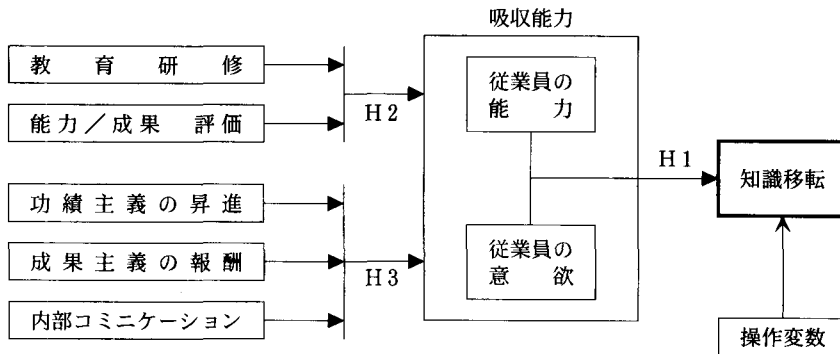
仮説③「成果主義の報酬、功績主義の昇進、内部コミュニケーションの拡充は、従業員の動機づけと正の関係にある」

従業員の潜在的な能力を引き出すため、インセンティブが提供される。種々のHRMのプラクティスのうち、成果に応じたボーナス支給制度や功績に応じた内部昇進制度の導入と、その制度の公平な運用は効果的なインセンティブとして機能する。また、企業の理念や経営方針、業績に関する情報

の共有化とコミュニケーションは従業員の組織に対する信頼と関与を引き出すきっかけとなる。

以上のような論理構成から概念化されたのが、図4の「知識能力のHRMモデル」である。実証結果によれば、仮説②は大部分、支持された。なかでも、教育訓練が従業員の能力向上に与える影響度は大きく、成果の評価が能力向上に与える影響はそれと比べると、やや弱かった。仮説③のうち、成果主義の報酬と内部コミュニケーションは従業員の動機づけと有意な正の関係にあることが確認されたが、功績主義の内部昇進制度は有意ではなかった。最後に、仮説①では従業員の能力と動機づけはそれぞれ知識移転に正の効果を発揮するが、十分に有意な相関は確認できなかった。ただし、従業員の能力向上と動機づけの相互作用は極めて強い正の相関を示した。

図4 呼吸能力のHRMモデルの概念図



出所：Minbaeva et al. (2003), 図1。  
 注：HはHypothesis (仮説) の略。

まとめれば、海外子会社の知識吸収能力の向上は国際知識移転を促進するとの結論となる。とりわけ海外子会社の従業員の能力向上と動機づけの2つの条件が揃うことが知識移転には有効であり、従来、先行研究で重視されてきた従業員の「能力」のみでは必ずしも十分でない点が示唆された。

ザーラ=ジョージの「吸収能力」モデルと重ね合わせてみると、従業員の能力は静学的には事前の知識といった「潜在的な吸収能力」に相当し、従業員の動機づけは、知識を「消化」、「変換」し、さらに「収穫」を生み出す段階まで関連している。

従業員の能力と動機づけの関連性が知識移転を促進するとの結論は、知識吸収プロセスを統合する有効な人的資源管理政策の指針を示した。その点を評価したい。

吸収能力のHRMモデルは、従業員の能力と動機づけを企業の知識吸収能力の内生変数として組み入れ、企業は知識の吸収能力を高めるため従業員の教育訓練の重視、彼らの成果に対する適切な評価、成果主義の賃金体系の導入、内部コミュニケーションの改善といった経営管理政策を実施するよう示唆した。ただし、自ら言及しているよ

うに、従業員の能力開発や動機づけに対する投資効果が発揮される時間的な遅れを考慮する必要がある。さらには、知識の送りの動機や知識特性といった他の要素と HRM との関連性を探求することが課題として残されている。

## 7. 「実践行為」の国際移転

### 7. 1. 「活動」から「行為」へ

最後に、抽象的なレベルの知識ではなく、より具体的に知識をプラクティス（「実践行為」、以下「行為」）として捉える努力をしている文献を紹介しよう。

まず「活動」(activities)と「行為」(practices)を区別しよう。ソルベル＝バーキンショー (Sölvell and Birkinshaw, 2000) によれば、「活動」とは企業が遂行しているのは何か (what) を意味し、「行為」は企業がそれをどのように行うか (how) を示している。在庫管理は「活動」だが、セブン－イレブン・ジャパンが実践している仮説・行為・検証型単品管理は「行為」に該当する。またマーケティングは「活動」であるが、伊勢丹や西武百貨店が買い物カードのデータを基に実行している優良顧客維持プログラムは「行為」に相当する。「活動」は通常、1つか、それ以上の「行為」で構成されており、うちいくつかの「行為」は、たとえば、セブン－イレブン・ジャパンの仮説・行為・検証型単品管理のように商品開発、生産計画、配送計画、在庫管理、棚割り等全社的な「活動」に関連している場合もある。

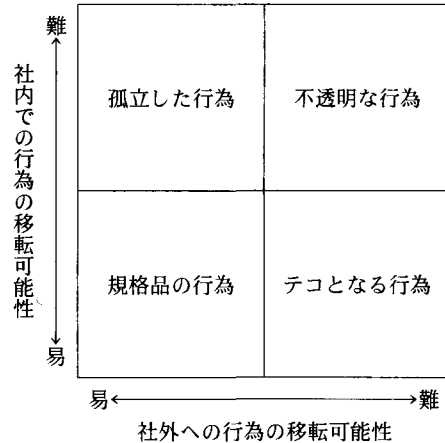
「活動」と「行為」を区別する意義は、経営資源と組織能力を識別し、組織能力の具現化として「行為」を理解し、そこから知識の国際移転プロセスをみることにある。「活動」は工場や店舗といった物的設備や人材、特許技術等で構成されている。それに対して、「行為」はそうした経営資源を有効かつ効率的に運用する方法であり、いわゆる組織能力に相当する。コグト&ザンダー (Kogut and Zander, 1992) の言を借用すれば、ノーハウとは組織内の実践的な「行為」を規定する知識ということになる。

1970年代の日本の自動車メーカーは「活動」レベルの工場設備は旧式だったが、「行為」レベル

の品質管理や生産性向上に関するノーハウは一流であり、優れた成果を挙げた。逆に、発展途上国は国際機関から一流の設備を供与されたが、それを上手に使う方法を知らなかったので、十分な成果が出なかったと、ソルベル＝バーキンショーは説明する。これは小池・猪木 (1987) が日本と東南アジアの生産現場で発見した「知的熟練」の効果とまったく同じ内容のことを述べている。

ソルベル＝バーキンショーは「行為」の概念から、図5のように多国籍企業の内外における「行為」の移転可能性を整理した。左下の「規格品の行為」とは成果主義の賃金体系のように導入しようと思えば、海外子会社でも、競合他社でも容易に実行できるタイプの実践行為である。逆に、右上の「不透明な行為」は進取の気性に富んだ組織文化のように、極めて企業特定の粘着性の高い行為で、企業の内部においても外部へも移転が困難である。

図5. 外国籍企業の内部/外部における行為・移転



出所：Sölvell & Birkinshaw (2000), 図4, 8。

残りの2つの「行為」にはやや詳しい説明が必要だろう。日本に進出した外資系研究開発機関で現地市場に適応した結果、本社や他の海外子会社には移転しにくい、同一状況に置かれた進出先市場の競争相手は模倣しやすい「行為」が生じる場合があると、彼らは言う。左上の「孤立した行為」がそれである。それに対して、右下の「テコとなる行為」は同一企業内の子会社への移転は円滑に行われるが、他社への移転が困難なものである。トヨタ生産方式は海外子会社には上手に移転

されているが、GM（ゼネラル・モーターズ）との米合弁会社を通じての他社への移転は容易ではない例がそれに該当する。

分析結果は「知識移転のジレンマ」に対して、ある程度の解答を与えている。自社の海外子会社への移転は可能であるが、競争相手には模倣されにくい、システム埋め込み性の高い「行為」が国際競争力の源泉となるとの示唆が得られる。その意味で、ソルベル＝バーキンショーはグローバリゼーションの進展とともに、「テコとなる行為」を連続的に生み出す地方的な拠点（centres of excellence）の構築がますます重要となっていると強調している。国際化を単なる経営資源の移転プロセスと理解する論者が多いなかで、実務的な含意のある「行為」という概念から、組織能力あるいは知識を具体的に捉え直し、国際競争のあり方について提言した点を評価したい。

## 7. 2. 「行為」移転の状況と評価

競争優位性的手段としてTQM（total quality managementの略、全社品質管理）が国際的に注目を浴び、米国売上高ランキング上位500社のうち93%が何らかの形でTQMを実行しているとのアーサーD. リトル社の調査報告（1992年、引用はPowell, 1995）もある。TQMは日本企業が米国の品質管理運動に学び、そして編み出した連続的な業務改善行為であり、従業員参加型の品質サークル運動やサプライヤーとの緊密な連携、ジャストインタイム生産方式、長期計画立案等が具体的な行為である。実務家の間で広く普及した実践行為の代表例である。

パウエル（Powell, 1995）は米国企業54社（うちTQM実施企業39社）を対象にTQMの移転状況と、それが成果に与えた影響を調査した。その結果、TQM実施企業は同非実施企業より優れた業績を残しているが、産業特性（TQM実施企業のうち製造業24社、サービス業15社）と企業規模（中央値は売上高13億6千万ドル、従業員750人）が業績に与える影響を考慮すると、TQMと業績の相関度は部分的となる。つぎに、TQMを構成する12の要素（トップ・マネジメントの長期的な関与、緊密なサプライヤー関係、競争相手の能力を比較調査するベンチマーキング、開かれ

た組織文化、従業員へのエンパワメント等々）が業績に与えた影響では、ベンチマーキングや部門横断的な業務改善（ムリ・ムダの排除）、教育研修といった具体的な手段より、開かれた組織文化やトップ・マネジメントの関与、従業員に対するエンパワメントといった暗黙的でシステム埋め込み性の強い要素が競争優位性の源泉になっていることが確認された。つまり、連続的な業務改善を引き起こす手段的な実践行為以上に、TQMを推進するうえで補完的な経営資源の有無が成功要因となる点が示唆された。

もっともパウエルは訪問インタビュー調査を通して、TQMという言葉を使わないが、事実上全社的に品質改善に取り組んでいる会社が存在することを突きとめた。これらの会社では「常識」にしたがい「グッド・ビジネス」を心掛け、トップの継続的な品質改善運動や従業員の関与を引き出すことに成功している。知識を実践行為レベルで理解する際、「行為」の内容を確かめず、うかつにラベルを張る愚に対して警告を発しているようである。

## 7. 3. 「行為」の独自解釈

「行為」について独自の解釈を行なったのは、自動車の生産システムを分析した藤本（2003）である。藤本は、「設計情報の流れ」から生産の実践行為を捉え、もの造りの組織能力は製品開発における「設計情報の創造」と生産における「工程から製品への設計情報の転写」で説明できると主張した。

たとえば、生産性は生産工程の作業員や設備に蓄積された製品設計情報を原材料や仕掛品に転写する「情報発信の効率」と解釈され、自動車生産工程における労働生産性は、「正味作業時間×正味作業時間比率」で表された。アメリカの自動車メーカーは1人の作業員が1つの作業を行う単能工の育成や専用設備を前提に生産ラインの速度を上げる生産性向上が目指されたのに対して、日本では機械設備の故障時間や段取り替え時間、部品の到着待ちで作業員が何もしない待機時間などを少なくし、正味作業時間比率を長くするなかで多能工による多工程持ちで正味作業の担当を増やし、生産性を上げ、米国に優る成果を残した。



このように事前の合理性ではなく、現場作業の試行錯誤のなかから生み出された、優れた実践行為を事後的に見つけ出し、それを再解釈して、組織ルーチンとして制度化し、工場から全社へ、さらにはサプライヤーへと移転する創発的な進化能力が日本の自動車メーカーの強みとなった点を、藤本は強調する。組織の進化能力は組織構成員が日ごろから生産性向上を指向する首尾一貫した意識を共有している組織文化から生み出されると言うのである。

研究アプローチはまったく異なるが、藤本の組織能力の構築競争論はパウエルに通じる内容であり、同一の組織文化や労使関係などの制度をそなえた同一企業内の海外子会社への移転は可能だが、ライバルは模倣しにくいというソルベル＝バーキンショーの結論とも合致している。

## 8. 知識ベースの小売国際化論に向けて

経営学・経済学が知識ベースの企業論へと転回するなかで、台頭した知識ベースの多国籍企業化論の研究成果を踏まえて、どのように小売国際化論を展開すべきなのか。この問いに答えるためには、まず小売国際化 (retail internationalization) と工業国際化 (industrial internationalization) の異同について、一応の見当をつけておかなければなるまい。一連の多国籍企業論が対象としているのはおもに製造業であり、小売業は視野の外に置かれていた。そのうえで知識ベースの企業論と多国籍企業化論に関する文献レビューが小売国際化論に示唆している点を考えてみたい。

### 8. 1. サービス・プロバイダーとしての小売国際化

小売経営の意思決定事項のうち、最も重要な事項の1つは店舗立地の選択である (Craig et al. 1984)。小売経営は選択した店舗立地条件から、種々の制約を受ける。何より、立地条件が「市場特性」を決める。商圏内の人口、所得水準、消費行動、競争条件はすべて店舗立地しだいであり、適切な立地に、十分な規模の販売スペースと駐車場等の付帯設備を配置できるか否かが競争の優劣を直接、左右するからである。店舗立地問題は、

つぎの2点で小売経営の特徴を際立たせている。

第1に、通常の店舗小売業の場合、事業拡大のためには多数の店舗を展開する必要がある。比較的少数の生産・物流拠点を築けば、広範な市場を対象に製品を販売できる製造業との違いがそこにある。第2に、それぞれの立地条件は微妙に、あるいは大きく異なる。国内、国外市場を問わず、個別市場特性を反映した品揃え形成やサービスの提供が求められる。つまり、製造業が比較的自由に対象市場を設定できるのに対して、小売業は立地条件の制約が大きく、店舗が立地する個別地域市場をよく理解し、それに適応することが強く求められる。海外進出の際には、経済発展や人口分布、交通体系、都市構造の違いから、小売企業は国内とは異なる立地条件への適応化を図らないといけない。例外なく、それが小売国際化の最初の重要課題となる。

小売経営は販売局面の小規模・分散性とはやや対照的に、仕入れ局面においては大規模・集約性を特徴として、店舗・売場展開において標準化を指向する。現代の小売経営は連鎖店組織で運営されており、同一形態の店舗・売場を反復複製し、出店費用と管理費用を削減する一方、本部集中仕入れ体制により多数の商品のなかから売れ筋商品を発見し、必要量を確保しながら、仕入れ原価の低減を図ることが経営革新の要諦となっている。そこから小売経営特有のつぎなる重要課題が導き出される。

すなわち、小売業態戦略とその運営・管理からなる小売業務システムは、①商品の仕入れと商品の企画・開発を担当する商品調達、②調達した商品の保管、流通加工、配送を担当する商品供給、の2つの関連システムにささえられながら、運営されている。大型店舗となれば、数百、数千の供給業者と取引し、季節や地域に合わせて、数万、数十万品目の商品を調達し、過不足なく店舗に陳列する課業をこなさないといけない。そこでは企業の境界はあいまいとなり、供給業者との緊密なコミュニケーションと調整が求められる。このように小売業務、商品調達、商品供給の3つのシステムは相互依存性・相互補完性が高く、組織間関係が内包された複雑なシステム性を特徴としている (矢作, 2000)。そのなかには、日本の卸売業

のような歴史的に形成された独自の仲介業者も含まれている。

独自の業務システム構造をそなえた小売経営の国際化は、製造業の国際化と同一視できない。ドーソン＝向山 (Dawson and Mukoyama, 2006) は、小売国際化は工業国際化とは異なると結論し、川端 (2005) は店舗不動産投資が小売国際化に与える影響に注目し、矢作 (2003a) は小売業態の国際移転は商品と店舗が一体となった国際化であり、一部有名ブランド・ショップの「完全なる標準化」を除き、個別市場に対応した「標準化のなかの部分適応」が必須の条件となつてきている。

微妙な意見の相違はみられるが、流通研究者に共通しているのは分散的で異質な店舗立地という経営要素、および複雑な小売業務、商品調達、商品供給システムの2つが小売国際化と工業国際化の主要な相違点となつたとの認識である。

さて、ここでは小売サービスの本質規定から、いま1つの小売経営特性をつけ加えておきたい。小売業は確かに物品販売業には違いないが、同時にサービス・プロバイダー (サービス提供者) でもある。すでに述べたように、店舗において顧客に提供されているのは利便性や快適さといった小売サービスである。その意味では、すべての小売業がホテルや金融業と同じサービス・プロバイダーなのである。

サービスは形がなく在庫することもできない。小売業が顧客に提供するワンストップ・ショッピングなどの利便性や接客サービス、情報提供はそのつど顧客との相互作用のなかでつくり出せれ、デリバリー (流通) される。サービスを提供する店舗は、サービス生産の現場であると同時に、流通・販売の現場でもある。そのようなサービス提供の現場は極めて労働集約的であり、毎日、毎時、微妙に異なる顧客との相互作用のなかで、頻繁に意思決定が行われ、業務が調整されてゆく。日々の業務プロセスのなかに価値あるサービスを生み出す経営ノウハウが埋め込まれているのである。<sup>(2)</sup>

小売業ではモノのように「製品概念」が事前に、しっかりと確定していない。顧客が知覚するサービス品質は提供される商品の集合状態や従業員の態度・対応により変動する。しかも、小売業では

現場の自由裁量余地が大きい。工場管理を通して、均質な商品をつくり出し、流通させることのできる製造業との違いがここにある。経営者は店舗間で知覚サービス品質水準がばらつくと、安定した業績を挙げることが困難となるから、できるかぎり店舗運営・管理を標準化する一方、現場にエンパワメントし、従業員の意欲を引き出すという、微妙な経営管理を課題としている。

結局、小売国際化と工業国際化の相違点は、①知覚品質変動性の大きなサービスの提供、②多数性・分散性・個性性を特徴とする店舗立地、③小売業務・商品調達・商品供給で構成される複雑な業務システム、の3つの要素に要約できる。それぞれ、提供する「価値」、提供する「場」、提供方法の「構造」に対応する要素であり、経営全般に関わる相違点であることがよくわかる。

## 8.2. 小売経営ノウハウの知識特性

小売業は自動車やデジタル製品のような、高度な技術開発や加速的な技術革新はあまり顕著ではない産業である。すでに述べた通り、小売業態の特徴や店舗レイアウト、価格政策、在庫補充、従業員の接客態度は、丹念な店舗観察を通しておよそそのところを把握できる。すくなくとも百貨店やスーパーマーケットの経営技術は特許技術により防御されているわけではない。カッカーの指摘した通り、自然発生的な「伝播」経路を介して、普及しやすい産業特性をそなえている。つまり、小売業の経営ノウハウは小売業態という点では観察可能性が高く、発注、配送、検品、保管、陳列、販売といった一連の店頭作業は単純作業の繰り返しが多く、作業手順はコード化しやすい。そのような意味においては、小売経営ノウハウは企業内部で移転しやすく、同時に競争相手から模倣されやすい知識特性をそなえている。

しかし、前項で指摘したように多数分散的な店舗を有し、それをささえる複雑な業務システムを構築し、事前に品質が確定できない無形のサービスを提供する組織として小売業を捉え直すと、正反対な見方ができる。同一の看板を掲げる数百、数千という店舗は異なる立地条件と経験・能力の異なる多数の従業員の組み合わせで運営されている。そこでは、個々の顧客の欲求に応じて、高い

知覚サービス品質水準を維持し、首尾一貫して顧客満足を実現していくのは極めてむずかしい課題である(柳井, 2004)。現場の組織能力を高めるための経営理念や組織文化、人材育成や賃金体系をどうするか、文献レビューから得られた課題が待ち構えている。しかも、提供されるサービス価値の源泉は、小売業の場合、多数の供給業者との間の緊密な取引関係に基づく商品の企画・開発や効率的なサプライ・チェーンの構築に依拠している。

結局、小売経営ノウハウの移転難易度は業態の観察可能性や個々の作業の複雑さ、コード化の点では移転しやすい特質をもっている反面、サービス・プロバイダーとして個々の店舗で多数の商品を集合し、個々の顧客に適切なサービスを提供する業務は決して単純ではなく、複雑なシステム埋め込み性をそなえていることになる。そう仮定すると、ある国の経営資源のセットに依存している小売サービスの提供システムを別の国の異なる経営資源のセットに全体として移転し、さらにはまったく異質な店舗立地に合わせて、小売業務システムを調整し適応させるのは決して容易な経営課題ではないことが想像できる。

それでは、複雑でシステム埋め込み性の顕著な小売経営ノウハウをどう捉えて、国際移転プロセスを分析するのか。そこに大きな研究課題が残った。

### 8. 3. 研究課題

文献レビューの含意を要約しながら、小売国際化の概念化に向けて研究課題を示すことにする。

#### 課題(1) 受け手と送り手の類似性

小売経営技術(具体的には、セルフサービス販売方式)の国際移転状況を取り上げたカンディフ(Cundiff, 1965)は、「経済発展が一定の段階に達しないと、技術移転が円滑に進まない」、「経済発展が一定段階に達すると、社会的、文化的状況の類似しているほど、技術移転が促進される」との仮説を提示した。それに対して、製造業における知識移転の実証研究では、カンディフのような一般的な技術の社会移転問題ではなく、個別企業間の組織学習プロセスとして捉えられ、外部知識

の吸収能力モデルが示された。コーヘン・レバインター、スズランスキー、レーン・イルバトキンらが等しく強調したのは、知識の送り手と受け手の知的類似性と、学習に際しての補完的な知識の存在が吸収能力を高める点である。

しかし、現実の進出先市場の選択や現地子会社、合弁会社の組織化を考えると、やや異なる視点からの議論が可能である。進出企業の経営の優位性は現地企業全般にとって未知数の知識の国際移転であれば、顕著となり、より大きな収穫を生み出す可能性が強まる。そのような状況はしばしば母国・進出国間の経済発展に、比較的大きな格差が存在する場合でもある。

つまり、文献レビューでは現地での学習効果を高めるためには、移転する知識に関連した補完的知識が伝播している国・地域や知識蓄積の点で類似する合弁パートナーや完全子会社を選ぶことが示唆されたが、それでは移転する知識の価値が乏しく、現地での競争優位性が保てないことが想定される。逆に、現地市場で関連知識が普及する以前に、現地従業員の経験・知識不足を克服し、革新的な知識を移転することに成功すれば、競争の優位性は強まることが期待できる。

受け手と送り手の知的類似性が学習効果を高めるとしても、現地での競争優位性を維持するためには、むしろ知識の蓄積が乏しい現地市場と企業を選択し、教育研修を通して革新的な知識を移転する選択肢が考えられる。いわゆる「先発者の優位性」を最大化する努力である。

同様に、経済発展論的には革新的な技術や製品(業態)が普及する段階に近づいているが、当該市場ではその点に関する明確な現状認識と経営ノウハウが欠如しているというタイミングのよい状況を見計らって参入する戦略的判断が知識移転効果を高めることもあり得る。

いずれにしろ、受け手と送り手の単純な類似性に着目した「知識移転の類似性」仮説は静学的な分析結果であり、ダイナミックな戦略論的アプローチからは異なる含意を導き出せる。

#### 課題(2) 小売経営ノウハウの移転限界説

小売経営ノウハウは店舗での観察可能性が高いものの、店舗立地の分散性・異質性や商品調達や

商品供給システムの複雑さ、知覚サービス品質の管理困難さから、複雑でシステム埋め込み性の強い知識特性をそなえている。ソルベル＝パーキンショーにしたがえば、システム埋め込み性の強い知識は海外子会社での複製は可能だが、競争相手による模倣は容易ではない。そうだとすれば、グローバル小売競争において、たとえば日本企業がアメリカで出現した革新的小売業態を見学、調査し、日本に移転しようとしても、限界があることになる。その場合、複雑でシステム埋め込み性の強い知識の模倣が困難であるという主張には、つぎの2つの意味が含まれている点に注意したい。

1つは学習それ自体が困難であるということである。いま1つは、学習できても歴史的、社会的に形成された独自の「場」に埋め込まれた経営ノウハウであり、日本市場に移転しても大きな収穫は得られないという点である。前者の問題を解決するにはアメリカ小売企業と提携し、現地での比較的長期の研修を受けることが問題解決の選択肢の1つとなるだろう。後者の問題は、小売国際化論では長い間、現地市場への適応化問題として論じられてきた点である。1975年の小売資本自由化以降、数多くの欧米小売企業が日本企業と資本・業務提携し、日本での店舗展開を試みながら、数多くの失敗を重ねてきたのは、後者の意味でのシステム埋め込み性が要因とも考えられる。その点の検証が必要となる。

#### 課題(3) 知識吸収プロセスにおける「ランプアップ効果」

組織学習は異質な経験や価値観をもつ者同士の間では容易でない。知識は組織・文脈・場に特定の性格が強いためであり、それゆえ学習の前提として既存の価値観を捨て去るアンラーニングが求められる。ザアラ＝ジョージ、スズランスキーらは価値観を転換し、吸収した知識が成果を出す「ランプアップ」効果に注目した。外部の異質な知識に抵抗感のある受け手が未知の問題に直面し、自己の価値観を修正しながら、漸進的に成果を出し、自信を深めていく過程である。しかしながら、現実世界における知識の吸収と変換の状況は多様であり、その点を特定しないと、ランプアップ効果は単純には評価できない面がある。前述したシ

ステム埋め込み性の議論と重ね合わせると、さらに問題は複雑化する。

たとえば、進出企業が現地子会社や合弁会社に対して知識移転する際には、本社から現地関連会社に対して強制力をもって行われる。システム埋め込み性が強い知識の移転の場合、現地市場に応じた修正と適応を求められる可能性があるが、その際、本社が現地関連会社に対してアンラーニングを強要すれば一方的な知識移転となり、知識吸収による収穫はあまり期待できないかもしれない。反対に、現地関連会社の価値観や経験を尊重し、移転する知識の修正と適応を図る方がより大きな収穫を得られることもありえる。

#### 課題(4) 知識移転と従業員の能力・動機づけ

ミンバエバらは教育研修の実施が従業員の能力向上に貢献し、成果主義の賃金体系や内部コミュニケーションの改善が従業員の動機づけとなる点を確認し、従業員の能力向上と従業員の動機づけが制度的にうまくかみ合うと、海外子会社の知識吸収能力が高まると示唆した。これは知識吸収プロセスにおけるランプアップ効果を強化し、より大きな収穫を得る具体的な指針を示した研究として注目される。小売国際化プロセスにおける知識移転を、そのような視点から分析した研究はほとんど見当たらない。この研究の空白を埋めるためには、海外進出した小売企業における教育研修制度や賃金体系の実態を把握することから、始めなければならない。

#### 課題(5) 知識の合成能力と競争優位性

ザンダー＝コグトは当該企業が新しい知識をつくり出し、海外子会社等でそれを複製し実行する速度と、競争相手の企業がそれを模倣し活用する速度の差に注目した。海外子会社等、企業内で複製しやすい経営ノウハウはコード化されている程度が大きいと、豊富な関連知識や経験をもつ競争相手には模倣されやすい。この「知識移転のジレンマ」を打破するためには、内外の知識の合成する組織能力(合成能力)を高める必要があると考えた。合成能力は新しい製品や製法をつくり出すダイナミックな組織能力(dynamic capability, Teece et al. 1997)に通じる概念であり、知識吸

収過程で価値観を転換し、吸収した知識を成果に結びつけるランプアップ効果を、組織能力の新たな展開能力として発展させた概念である。

小売業においては、先進国で発達した小売業態を国際移転するかたちで事業化する例が多い。日本の百貨店、スーパーマーケット、コンビニエンスストアなどがそうである。これまでの研究から示唆されているには、外国の新規業態を日本市場に合わせて連続的な革新を展開する日本小売企業の合成能力の高さである(矢作, 1994, 1997)。あるいは国際化する欧米小売企業がアジアや中欧に出店する過程で、進出市場に合わせた革新的業態を開発し展開する例が報告されている(矢作編, 2003b, 第7章)。

ソルベルニバーキンショーの見解を援用すれば、知識の合成能力は抽象的な概念やマニュアル化された情報でなく、業務をどのように効果的かつ効率的に遂行するかという「行為」(practice)レベルで理解しなければならない。同時に、海外進出は複数の大陸・国・地域で繰り返されるから、知識フローは本社・子会社間、子会社相互間の国際ネットワークのなかで起こる。ガブタ=ガビンダラヤンは国際的な知識フローを分析する試みに挑んだが、分析対象は国際ネットワークの1つのノードの位置する特定海外子会社である。また、分析レベルは「行為」ではない。

国際ネットワーク・アプローチから、「行為」レベルで小売国際化プロセスを分析する重要性は指摘できても、現実に行うのは容易ではない。コンビニエンス・ストア・システムに関する矢作の研究(1994)は、小売業務、商品調達、商品供給の3つのシステムで小売経営革新行動を説明する一方、組織内、組織間関係の2つの次元で概念化し、「行為」を抽出している。そこでは、知識創造は事前に計画されたシナリオではなく、現場の当面する問題を解決する過程で創発的に行われた点を示唆されている。しかし、「行動」と「行為」を明確に区別し、知識ベースの「行為」の相互関連性と蓄積に関する統一的な分析は必ずしも徹底されていない。また、その国際移転は今後の課題として残されている。<sup>(3)</sup>

(この論文は文部科学省科学技術研究費補助金

「基盤研究(B)」による研究成果の一部である)。

#### 〔注〕

- (1) ハイマー=キンドルバーガー理論からラグマンらの内部化理論に至る議論は、Buckley and Casson (1976) 第3章、洞口(1992)第1章の文献レビューを参考としている。
- (2) 「サービス・プロバイダーとしての小売業」という論点は、Shostack (1977), Fisk et al. (1993), Grönroos (1996)等のサービス・マーケティング関連論文から触発された。
- (3) 矢作(1994, 30頁)は、たとえば、コンビニエンスストアの小売サービスをささえる下位システムとして供給業者との緊密な取引関係に基づくサプライ・チェーンを挙げ、「小売サイドの要求に応じて、供給業者は特定化された高い水準の物的流通サービスを提供するため取引特殊の投資を行う。チェーンの店舗網に近接した生産・配送拠点の構築、事前の取扱商品の決定、取引先の要望を把握し問題処理にあたる専任担当者の配置、受注端末機の導入、小ロットな発注に対応したデジタル・ピッキング・システムの設置、納品時間帯を遵守するためのダイヤグラム配送コースの設定、日付管理のための新しい在庫管理方法、特定得意先向けの専用在庫管理方式や商品開発、これらはすべてが取引関係に特定化された投資をみなせる」(30頁)と、緊密な取引関係から生み出される、優れた「行為」を列挙している。自動車生産システムを、設計情報の創造と生産過程への転写と喝破した藤本(2003)との違いは歴然としている。また、日本のコンビニエンス・ストア・システムの移転は台湾、タイ、中国等で始まっており、今後の研究成果が待たれる。

#### 〔参考文献〕

(英語)

- Akehurst, G. and Alexander, N. (eds.), (1996), *The Internationalization of Retailing*, Frank Cass.
- Alexander, N. and Myers, H. (2000), 'The Retail Internationalization Process', *International Mar-*

- keting Review*, 17 (4/5): 334-353.
- Bartlett, C. A. and Ghosal, 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).
- Barney, J. (1991), 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage', *Journal of Management*, 19 (1): 99-120.
- Birkinshaw, J., Novel, R., and Ridderstrale (2002), 'Knowledge as a Contingency Variable: Do the Characteristics of Knowledge Predict Organization Structure?', *Organizational Science*, 13 (3): 274-289.
- Buckley, P. and Casson, M. (1976, 1991), *The Future of Multinational Enterprise*, Macmillan Press.
- Cohen, W. M. and Levinthal, D. A. (1990), 'Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation', *Administrative Science Quarterly*, 35: 128-152.
- Craig, C. S., Ghosh, A., and McLafferty, S. (1984), 'Models of the Retail Location Process: A Review', *Journal of Retailing*, 60: 5-36.
- Cundiff, E. W. (1965), 'Concepts in Comparative Retailing', *Journal of Marketing*, 29: 59-63.
- Davenport, T. H. and Prusak, L. (1998), *Working Knowledge*, Harvard Business School Press (梅本勝博訳『ワーキング・ナレッジ』生産性出版).
- Dawson, J. (1994), 'Internationalization of Retailing Operations', *Journal of Marketing Management*, 10: 267-282.
- Dawson, J. and Mukoyama, M. (2006), 'The Increase in international Activity by Retailers', in J. Dawson, R. Larke and M. Mukoyama (eds.), *Strategic Issues in International Retailing*, Routledge.
- Fisk, R. P., Brown, S. W., and Binter, M. J. (1993), 'Tracking the Evolution of the Service Marketing Literature', *Journal of Retailing*, 69-1: 61-103.
- Foss, N. J., ed. (1997), *Resources Firms and Strategies*, Oxford University Press.
- Foss, N. J. and Pederson, T. (2004), 'Organizing Knowledge Processes in the Multinational Corporation: An Introduction', *Journal of International Business Studies*, 35: 340-349.
- Garvin, D. A. (1993), 'Building a Learning Organization', *Harvard Business Review*, July-August: 78-91.
- Ghoshal, S. and Bartlett, C. A. (1988), 'Creation, Adoption, and Diffusion of Innovations by Subsidiaries of Multinational Corporations', *Journal of International Business Studies*, Fall, 365-388.
- Ghoshal, S. and Bartlett, C. A. (1990), 'The Multinational Corporation as an Interorganizational Network', *Academy of Management Review*, 15-4: 603-25.
- Goldman, A. (2001), 'The Transfer of Retail Formats into Developing Economies: The example of China', *Journal of Retailing*, 77: 221-242.
- Grandori, A. and Kogut, B. (2002), 'Dialogue on Organizational and Knowledge', *Organizational Science*, 13 (3): 224-231.
- Grönroos, C. (1996), 'The Rise and Fall of Modern Marketing and its Rebirth', S. A. Shaw and N. Hood (eds.), *Marketing in Evolution*, Macmillan Press.
- 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: 83-103.
- Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press (一条和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社).
- Huber, G. P. (1996), 'Organizational Learning: The Contributing Processes and Literatures', in M. D. Cohen and L. S. Sproul (eds.), *Organizational Learning*, Sage Publication.
- Kacker, M. (1988), 'International Flow of Retailing Know-How: Bridging the Technology Gap in Distribution', *Journal of Retailing*, 64 (1):

- 41-67.
- Kogut, B. and Zander, U. (1992), 'Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology', *Organization Science*, 3 : 383-397.
- 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.
- Lane, P. J. and Lubatkin, M. (1998), 'Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning', *Strategic Management Journal*, 19: 461-477.
- Minbaeva, D., Pederson, T., Björkman, I., Fey, C. F., and Park, H. J. (2003), 'MNC Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and HRM', *Journal of International Business Studies*, 34: 586-599.
- Nelson, R. and Winter, S. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press (土岐坤他訳『競争の戦略』ダイヤモンド社).
- Powell, T. S. (1995), 'Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study', *Strategic Management Journal*, 16: 15-37.
- Salmon, W. and Tordjiman, A. (1989), 'The Internationalization of Retailing', *International Journal of Retailing*, 4 (2): 3-16.
- Shostack, G. L. (1977), "Breaking Free from Product Marketing", *Journal of Marketing*, April: 73-80.
- Sölvell, Orjan and Birkinshaw, Julian (2000), 'Multinational Enterprises and the Knowledge Economy: Leveraging Global Practices', in J. H. Dunning (ed.), *Regions, Globalization, and the Knowledge-Based Economy*, Oxford University Press.
- Sternquist, B. (1997), 'International Expansion of US Retailers', *International Journal of Retailing and Distribution Management*, 25 (8): 262-268
- Spender, J. -C. (1996), 'Competitive Advantage from Tacit Knowledge? Unpacking the Concept and its Strategic Implications', in B. Moingeon and A. Edmondson (eds.), *Organizational Learning and Competitive Advantage*, Sage Publications.
- Szulanski, G. (1996), 'Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm', *Strategic Management Journal*, 17: 27-43.
- Tallman, S. (2003), 'The Significance of Bruce Kogut's and Udo Zander's Article, Knowledge of the Firm and the Evolution Theory of the Multinational Corporation', *Journal of International Business Studies*, 34: 495-497.
- Teece, D. J. (1977), 'Technology Transfer by Multinational Firms: The Resource Cost of Transferring Technological Know-how', *The Economic Journal*, 87: 242-261.
- Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A. (1997), 'Dynamic Capabilities and Strategic Management', *Strategic Management Journal*, 18 (7): 509-533.
- Vera, D. and Crossan, M. (2003), 'Organizational Learning and Knowledge Management: Toward an Integrative Framework', M. Easterby-Smith and M. A. Lyles (eds.), *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Blackwell Publishing.
- Vida, I. (2000), 'An Empirical Inquiry into International Expansion of US Retailers', *International Marketing Review*, 17 (4/5): 454-475.
- Vida, I. and Fairhurst, A. (1998), 'International Expansion of Retail Firms: A Theoretical Approach for Future Investigations', *Journal of Retail and Consumer Services*, 5 (3): 143-151.
- Wernerfelt, B. (1984), 'A Resource-based View of the Firm', *Strategic Management Journal*, 5 : 171-180.
- Winter, S. (1987), 'Knowledge and Competence as Strategic Assets', in D. Teece (ed.), *The Competitive Challenge—Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, 159-184, Ballinger (石

- 井淳蔵他訳『競争への挑戦－革新と再生の戦略』白桃書房。
- Winter, S. G. (1995), 'Four Rs of Profitability: Rents, Resources, Routines, and Replication', in C. A. Montgomery (ed.), *Resource-based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*, Kluwer Academic Publishers.
- Winter, S. G. (2003), 'Understanding Dynamic Capabilities', *Strategic Management Journal*, 24: 991-995.
- Wrigley, N. (2000), 'The Globalization of Retail Capital: Themes for Economic Geography', in G. L. Clark et al. (eds.), *The Oxford Handbook of Economic Geography*, Oxford University Press.
- 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 the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test', *Organization Science*, 6 (1): 76-92.
- (日本語)
- 伊丹敬之 (1984), 『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社。
- 川端基夫 (2000), 『小売業の海外進出と戦略』新評論。
- 川端基夫 (2005), 「小売国際化のダイナミズムに与える店舗不動産の影響－アジアの日系小売業を事例として－」『経済地理学年報』51-1: 34-55。
- 岸真理子 (2005), 「オープン・コミュニティ参加による学習とイノベーション」『経営志林』(法政大学経営学会) 第42巻3号。
- 小池和男・猪木武徳編 (1987), 『人材形成の国際比較』東洋経済新報社。
- 鈴木安昭 (1980), 「小売業の経営技術の移転」『季刊・消費と流通』日本経済新聞社, 第4巻第1号 (鈴木安昭『日本の商業問題』有斐閣所収)
- 田村正紀 (2004), 『先端流通産業』千倉書房。
- 野中郁次郎・竹内弘高 (1996), 『知識創造企業』東洋経済新報社。
- 洞口治夫 (1992), 『日本企業の海外直接投資』東京大学出版会。
- 洞口治夫 (2002), 『グローバリズムと日本企業』東京大学出版会。
- 藤本隆宏 (2003), 『能力構築競争』中公新書。
- 向山雅夫 (1996), 『ビュア・グローバルへの着地』千倉書房。
- 柳井正 (2004), 「“創意”と“結果”7つの法則」ハロルド・ジェニーン『プロフェッショナルマネジャー』プレジデント社。
- 矢作敏行 (1994), 『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』日本経済新聞社。
- 矢作敏行 (1997), 『小売りイノベーションの源泉』日本経済新聞社。
- 矢作敏行 (2000), 「小売りイノベーション “英国モデル”」矢作敏行編『欧州の小売りイノベーション』白桃書房。
- 矢作敏行 (2003a), 「小売外資の適応化について－日本市場の国際化プロセスのなかで－」関根孝・オセジヨ編『日韓小売業の新展開』千倉書房。
- 矢作敏行編 (2003b), 『中国・アジアの小売業革新』日本経済新聞社。