

永里賢治（兵庫県立大学）

キーワード：多国籍企業、知識移転、社会的関係性

### 1. はじめに

多国籍企業においては、知識をグローバルに移転させることが競争優位に繋がると考えられている<sup>1)</sup>。本研究ではユニークな製品を扱っている日系多国籍企業の台湾進出を例に、親会社から海外子会社への知識移転について事例分析を行った。

### 2. 研究の目的

先行研究では「社会的関係性」が親会社から海外子会社への知識の移転を容易にする要因の1つと考えられている。本研究では親会社と海外子会社間における社会的関係性の理論をベースに「海外子会社においてどのような条件が備われば、親会社から海外子会社への知識移転が容易になるのか」といった視点から、事例を基に考察を行い、多国籍企業の進出先選定に有益な示唆を与えることを目的とする。

### 3. 先行研究

多国籍企業にとって、海外進出先をどこに選定するかは重要な問題である。これまでの立地論の研究では、進出先に関して考慮すべき要因として製造拠点の性質（費用の最小化）<sup>2)</sup> 製造活動の種類（労働志向型、輸送志向型、外部経済型）<sup>3)</sup> 製品の製造費用<sup>4)</sup> などが挙げられ、また販売可能な地域への進出<sup>5)</sup> や情報入手可能性<sup>6)</sup> についても考慮すべきと言われてきた。また専門化され高度に訓練された労働を必要とする工業については、労働供給が発展してきた諸地域に群衆することが知られている<sup>5)</sup>。また多国籍企業論の研究では、知識をグローバルに移転させることが多国籍企業の競争優位に繋がると考えられている<sup>1)</sup>。しかし親会社から海外子会社への知識の移転は容易ではない。移転の阻害要因としては、知識の特性による要因、認知的要因、政治的要因、制度的要因、知識の受入側の吸収能力の欠如、知識の供給側と受入側の関係性による要因などが指摘されている<sup>7-8)</sup>。先行研究では、本社から海外子会社に対して社会的関係性を形成することが知識移転に有効であるということが分かってきた<sup>9-19)</sup>。ここでの社会的関係性とは、実践の場の共有によって形成された信頼と共通の価値観に基づくアクター間の関係性である<sup>20)</sup>。社会的関係性が知識移転を促す理由としては、以下の3点がある。1つ目は社会的関係性の形成によって可能となる高頻度・高密度のコミュニケーション<sup>21-22)</sup> 2つ目は社会的関係性が知識移転に伴うリスクや不確実性を低減する効果をもつためである<sup>23-24)</sup> 3つ目は社会的関係性を形成する時のベースとなる実践の場への参加が、ノウハウの蓄積に不可欠であるためである<sup>25-27)</sup> また社会的関係性を形成するためには暗黙知を移転する組織メカニズムが重要であるといった

研究<sup>28)</sup>や社会的関係性を形成するための能力の相違に関するフレームワークも提唱されている<sup>20)</sup>。海外子会社の価値認識に関する共有レベルは、多くのケースで必ずしも本国親会社が満足出来るものではなく、それは高い暗黙知性を持つ知識や移転に必要な海外子会社の能力を育成する際の制約条件によるものと考えられている<sup>29)</sup>。しかし海外子会社の能力を育成するための制約条件についての研究はあまりなされていない。

#### 4. 仮説

先行研究では社会的関係性の形成を行うことで親会社から海外子会社への知識移転を促す事に注目が置かれてきた。本研究では海外子会社に視点を置き「海外子会社において、どのような条件が備われば、親会社から海外子会社への知識移転が容易になるのだろうか」をリサーチクエスションと考え、その条件について探索することにする。例えば海外子会社において「長期雇用を促す制度」や「雇用が少なく転職が難しいといった地域性」「取得した特異な技能を活かせる転職先が少ない」といった条件を備えていることで、親会社からの知識移転が容易になると考えた。そこで以下の仮説を提示する。

親会社からの知識移転が容易になる海外子会社の条件は、以下の通りである。

- H1 長期雇用を促す制度
- H2 雇用が少なく、転職が難しいといった地域性
- H3 親会社から移転された知識が特異な技能である

#### 5. 事例

日本のガラス機器メーカーX社は1945年に設立され、実験用のガラス器具などの各種測定機器の製造販売を行っている。同社の主力製品であるガラス体積計（メスフラスコ、ホールピペット、メスピペット）は日本で製造していたが、1973年に台湾（高雄）に海外子会社を設立し、台湾においても製造を開始した。ガラス体積計の製造で一番重要なのは熟練工の技能である。ガラス体積計の材料費は安価であるが、製造を行う際に多くの火力（電力）を必要とする。よって熟練度が低いと製造時間が長くなってしまい、製造コスト（電気代）が高くなる。X社が進出した当時、台湾では同一企業で長年勤務しないと十分な年金が支給されない制度があった。よって技術的な素養が無かった従業員でも長い間働いているうちに優れた技能が身についてきたという。またこの様な特殊な技能を習得させるためには長い時間が必要である。製品を上手く作れるまでは不良品を製造し続けてしまう事になるので、最初の2～3年は赤字であった。しかし従業員が辞めないこともあり、時間を掛けて粘り強く技能を教え、彼らに体得させることが出来た。その後、台湾の年金制度が改正され、長期間働かなくても年金が貰えるようになった。よって高度な技能を持った従業員が一部退職したケースも散見されたが、結局X社に戻って来たケースが多かったという。これは高度な技術を他社で生かせなかったのと、他に働く場所が少ないといった地域特有の事情

によるものである。その後台湾の X 社は多くの熟練工によって大量のガラス体積計を製造し、日本やアジア諸国に製品を数多く輸出し、同製品の世界への供給基地となっている。

## 6. 考察

本研究では親会社から海外子会社への知識移転を容易にする要因として「長期雇用を促す制度」「雇用が少なく、転職が難しい地域性」「親会社から移転される知識が特殊な技能」が重要であることが分かった。社会的関係性が知識移転を促す理由についてはこれまでに議論されてきたが、あまり研究がなされていなかった「海外子会社の能力を育成する際の制約条件」に関して、若干の示唆を与えることが出来たのではないだろうか。しかし、まだ単一事例からの一考察に過ぎないので、今後更なる研究が必要である。

## 参考文献

- 1) Kogut, B. and U. Zander (1993) "Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation", *Journal of International Business Studies*, 24(4): pp625-645.
- 2) Weber, A. (1909) "Über den Standort der Industrien", 1, Teil. Tübingen: Verlag von J.C.B. Mohr
- 3) Vernon, R. (1960) "Metropolis 1985", Cambridge: Harvard University Press
- 4) Krugman, Paul (1991) "Geography and Trade", Leuven : Leuven University Press
- 5) Hoover, E.M. (1948) "The Location of Economic Activity", New York : McGraw-Hill
- 6) Pred, A.R. (1974) "Industry, Information and City-system Interdependencies" in Hamilton, F.E. (ed.), *Special Perspectives on Industrial Organization and Decision making*, John Wiley & Sons, pp105-139
- 7) von Hippel, E. (1994) "Sticky Information and Locus of Problem Solving : Implications for Innovation", *Management Science*, 40(4) pp429-439
- 8) Szulanski, G. (1996) "Exploring Internal Stickiness : Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm" *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue) pp27-43.
- 9) Lane, P. J., J. E. Salk and M. A. Lyles (2001) Absorptive Capacity, Learning, and Performance in International Joint Ventures, *Strategic Management Journal*, 22(12) pp1139-1161.
- 10) Dhanaraj, C. M. A. Lyles, H. K. Steensma and L. Tihanyi (2004) Managing Tacit and Explicit Knowledge Transfer in IJVs: The Role of Relational Embeddedness and the Impact on Performance, *Journal of International Business Studies*, 35(5): pp428-442.
- 11) Bjorkman, I., W. Barner-Rasmussen and L. Li (2004) Managing Knowledge Transfer in MNCs: The Impact of Headquarters Control Mechanisms, *Journal of International Business Studies*, 35(5) pp443-455.
- 12) Noorderhaven, N. and A-W. Harzing (2009) Knowledge-Sharing and Social Interaction within MNEs, *Journal of International Business Studies*, 40(5) pp719-741.
- 13) Dyer, J. H. and W. Chu (2000) The Determinants of Trust in Supplier-Automaker Relationships in

- the US, Japan and Korea, *Journal of International Business Studies*, 31(2) pp259-285.
- 14) Dyer, J. H. and K. Nobeoka (2000) Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Shearing Network- The Toyota Case, *Strategic Management Journal*, Vol.21, pp345-367.
  - 15) Eapen, A. (2012) Social Structure and Technology Spillovers from Foreign to Domestic Firms, *Journal of International Business Studies*, 43(3) pp244-263.
  - 16) Andersson, U., M. Forsgren and U. Holm (2002) The Strategic Impact of External Networks: Subsidiary Performance and Competence in the Multinational Corporation, *Strategic Management Journal*, 23(11) pp979-996.
  - 17) Mudambi, R and P. Navarra (2004) Is Knowledge Power? Knowledge Flows, Subsidiary Power and Rent-Seeking within MNCs, *Journal of International Business Studies*, 35(5) pp385-406.
  - 18) Verbeke, A (2010) International Acquisition Success: Social Community and Dominant Logic Dimensions, *Journal of International Business Studies*, 41(1) pp38-46.
  - 19) Simonin, B. (2004) An Empirical Investigation of the Process of Knowledge Transfer in International Strategic Alliances, *Journal of International Business Studies*, 35(5) pp407-427.
  - 20) 金網基志 (2015) 「多国籍企業における社会的関係性の形成と知識移転」 南山大学紀要『アカデミア』第8号, pp85-98,
  - 21) Subramaniam, M and N. Venkatraman (2001) Determinants of transnational new product development capability: testing the influence of transferring and deploying tacit overseas knowledge, *Strategic Management Journal*, 22(4) pp359-378.
  - 22) Persson, M. (2006) The Impact of Operational Structure, Lateral Integrative Mechanisms on Intra-MNE Knowledge Transfer, *International Business Review*, 15 pp547-569.
  - 23) Huber, G. P. (2001) Transfer of Knowledge in Knowledge Management Systems: Unexplored Issues and Suggested Studies, *European Journal of Information System*, Vol.10, pp72-79.
  - 24) Adenfelt, M. and K. Lagerström (2008) The Development and Sharing of Knowledge by Centres of Excellence and Transnational Teams: A Conceptual Framework, *Management International Review*, 48(3) pp319-338.
  - 25) Brown, J. S. and P. Duguid (2001) Knowledge and Organizations: A Social-Practice Perspective, *Organization Science*, 12(2) pp198-213.
  - 26) Lave, J. and E. Wenger (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, New York: Cambridge University Press
  - 27) 真鍋誠司・延岡健太郎 (2002) 「ネットワーク信頼の構築ートヨタ自動車の組織間学習システムー」 一橋ビジネスレビュー Vol.50, No.3, 184-193
  - 28) 金網基志 (2007) 「暗黙知移転の組織メカニズムに関する事例分析ータイ日系現地法人のケースー」 八戸大学紀要 No.34, pp11-32
  - 29) 金網基志 (2009) 「暗黙知の移転と多国籍企業ー知識の国際移転を可能とする組織メカニズムー」 立教大学出版会