

経営論集  
67巻第1・2・3号  
2020年2月

## メタナショナル型アプローチに関する考察： 知識の探索と活用に関連づけて

金 奉 周

### 1. はじめに

本稿の目的は、Doz, Santos, & Williamson (2001) によって提唱されたメタナショナル型の組織モデルに焦点をあて、競争力の源泉である「知識」の探索と活用に関連づけて考察することである。

国境を越えて複数の国や地域で事業を展開する多国籍企業は、自国での事業環境とは異なる国で現地企業と競争することになる (Hymer, 1976)。その際、現地国に向かうことに伴う諸コストの負担に加え、法律や言語の相違などのさまざまなハードルである「異邦人の不利 (liability of foreignness)」を克服しなければならない (Zaheer, 1995)。多国籍企業にとっては、進出する国や地域の数に相当する各海外市場の特性に対応した戦略を展開することで、現地での競争優位性を確立することができる。

このように考えると、多国籍企業が進出国の範囲を拡大すればするほど、現地への対応の負担も増加することになる。世界規模で事業を展開する多国籍企業は、現地への適応を追求しながらも、企業全体としての経済的合理性を追求しようとするジレンマに陥る。Bartlett & Ghoshal (1989, 1992, 1998) により提示されたトランスナショナル型のアプローチは、このようなローカル適応とグローバル統合の両方を同時に達成しようとする理想モデルである。多国籍企業の強みは、世界規模に広がる現地のネットワークを活用し、世界各地に分散する知識を、国境を越えて移転・共有するところにあるが (Kogut and Zander, 1993)、競争上の優位を持続するためには、企業内部の知識を活用するだけでなく企業の外部の知識を確保することが肝要である。

多国籍企業のメタナショナル型の組織モデルは、企業の外部の資源に目を向けたモデルである。しかしながら、具体的にどのようにして外部の経営資源を利用するかに関する研究はあま

りなされていない。したがって、本稿では、メタナショナル型の組織モデルについて、外部に存在する知識の確保に関連づけながら検討を進めていく。具体的には、多国籍企業の組織モデルに関する既存研究のレビューを通じて、トランスナショナル型の組織モデルとメタナショナル型の組織モデルのもっとも根本的な相違を指摘し、より発展的な革新モデルとされるメタナショナル型の組織図を提示する。そして、メタナショナル型の組織モデルの根底にある、組織の外側にある知識とのかかわり方について議論を進めていく。

本稿は、以下のような構成からなる。第2節では、多国籍企業の伝統的な組織モデルに関するレビューを行い、第3節では、より発展的なメタナショナル型の組織モデルについて考察する。第4節では、競争力の源泉となる知識の確保に関する最近の議論を検討し、最後の第5節では、むすびとして本稿の限界点と今後の研究課題を提起する。

## 2. トランスナショナル型の組織モデル

### (1) 組織としての効率性と市場適応性

自国のみにて事業を営む企業と違って、複数国に事業を展開する企業（以下、「多国籍企業」という）は、本国以外のさまざまな事業環境に直面するので、活動している国の数ほどさまざまな環境のプレッシャーを受けることになる。なぜなら、各々の国や地域にはそれぞれ異なる独自の法律、商習慣、文化などが存在するためである。各国にはその国固有の経営環境が形成されており、事業を営む企業はおかれた環境に適切に対応しようと努めるので、複数の国に事業を展開する企業は、それだけ多くの環境のプレッシャーを受けることになる。企業は環境に適応した戦略を実行することによって企業パフォーマンスを高めることができる。先行研究では、事業環境に適合した戦略をとる企業ほどパフォーマンスが高く、両者は正の因果関係にあることが報告されている（Grein, Craig, & Takada, 2001; Lin, 2014; Luo, 2001, 2003）。

先行研究にもとづけば、環境への適切な対応が企業業績に正の効果をもたらすことは確かではあるが（Grein, Craig, & Takada, 2001; Lin, 2014; Luo, 2001, 2003）、一方では、それぞれの環境ごとの対応に由来する重複タスクの非効率性やコスト増大などの側面があることを考えれば、多国籍企業の場合、進出国の環境に合わせ進出国ごとに異なる対応をとることが、企業にとって必ずしも有利とは限らない。多国籍企業は多数の国や地域に子会社（以下、「海外子会社」という）をもつが、多国籍企業が海外子会社を通じて現地の環境に対しいかなる程度に対応するかは、企業ごとの戦略によって異なると考えられる。企業全体の統一性や効率性を追求する企業であるならば、現地環境ごとに異なる対応をとるよりは、むしろ経済的合理性を優先するであろう<sup>1</sup>。

多国籍企業が海外子会社の位置する本国以外の国や地域（以下、「現地国」という）の環境や市場ニーズに対応しようとするを「ローカル適応 (local responsiveness)」といい、現地国ごとの異なる対応よりは企業全体の効率性を優先しようとするを「グローバル統合 (global integration)」という (Chiesa, 1996; Hitt, Hoskisson, & Ireland, 1994; 浅川, 2003)。これら「ローカル適応」と「グローバル統合」は、このうちどちらかの片方の戦略を推進する場合、他方の戦略は諦めざるを得ないトレードオフの関係にある。すなわち、企業全体の効率性を優先し「グローバル統合」の戦略をとる場合は、各現地国の市場ニーズに応えることは困難になり、反対に各現地国の市場ニーズへの対応をより重視し「ローカル適応」の戦略をとる場合は、企業全体としての効率性が低下してしまう。このように、多国籍企業は常に相反するプレッシャーを受けながら、現地国への個別な対応と企業全体の統合との間の選択に迫られるのである。

## (2) トランスナショナル型の組織モデルの形成

Bartlett & Ghoshal (1989, 1992, 1998) は、多国籍企業による世界規模の優位性を築くための戦略としてのローカル適応とグローバル統合の傾向について調査した。

これまでの世界経済や世界市場におけるパワーバランスは、大英帝国をはじめとする西ヨーロッパの企業がパワーを示して以来、世界大戦後はアメリカ企業、その後は高度成長期以降国際展開を拡大した日本企業が、いわゆる三極体制としてプレゼンスを示してきた (Jones, 1995, 2005)。Bartlett & Ghoshal (1989, 1992, 1998) は、この三極に本拠をおく多国籍企業を対象に、海外展開手法の差異や、実践方法の強みと弱み、組織全体における海外子会社の役割や位置づけ、意思決定権の所在などの観点から分析を行い、三極の多国籍企業は互いに独特な組織構造や戦略を有していることを明らかにした。Bartlett & Ghoshal (1989, 1992, 1998) が類型化した多国籍企業の展開する組織構造や戦略は、今日に至るまで国際ビジネスの研究領域における主要理論モデルとして位置づけられている。

以下では、Bartlett & Ghoshal (1989, 1992, 1998) に依拠しながら、トランスナショナル型の組織モデルの土台となる三極の多国籍企業の組織モデルについて検討し、トランスナショナル型の組織モデルの有用性について考察する。

### ① マルチナショナル型の組織モデル

マルチナショナル (multinational) は、マルチドメスティック (multi-domestic)、すなわち複数の国内市場と理解すれば良からう。マルチナショナル型の組織モデルは、多国籍企業の本社が意思決定を含む経営権を海外子会社に一任する組織形態である。このモデルにおける海外子会社は、親企業である本社よりも現地の状況に関してより豊かでより正確な情報をもつと見

なされる。そのため、マルチナショナル型の組織が展開する戦略では、海外子会社に対する本社の関与は最小限となり、現地での製品・サービスの展開や市場戦略などに関するほとんどの意思決定は各国の海外子会社に委ねられる（Bartlett & Ghoshal, 1989, 1992, 1998; 浅川, 2003; 牛丸, 2015）。本社の関与が少なく海外子会社に多くの裁量権が与えられる環境下では、各々の海外子会社は現地から獲得した情報や知識をもとに自らの判断で意思決定を行うので、現地特性に適合した製品やサービスを展開することができ、結果的に、当該企業全体の業績が向上する可能性が高まる。Bartlett & Ghoshal (1989, 1992, 1998) の調査によれば、このマルチナショナル型の組織モデルは、ヨーロッパに本拠をおく多国籍企業に典型的に観察されるモデルであり、日用雑貨や食料品またはタバコのように地域の特性やニーズに密着した商品の展開が企業の業績に直結するような産業群において有効な類型とされる（Bartlett & Ghoshal, 1989, 1992, 1998; Ghoshal & Nohria, 1993; 浅川, 2003; 牛丸, 2015）。

## ② インターナショナル型の組織モデル

インターナショナル（international）型の組織モデルは、知識移転戦略がまずもって必要とされる環境下にある企業に有効とされる形態である（Bartlett & Ghoshal, 1989, 1992, 1998; 牛丸, 2015）。企業が海外に直接投資をする要因を説明するプロダクト・ライフ・サイクル・モデルにおいてもイノベーションはまずアメリカで起きると前提されるように（Vernon, 1966, 1979）、1950年代から60年代にかけて、アメリカ企業は資金面や技術面で他国を圧倒しながら国際的な拡大を遂げた。インターナショナル型の組織モデルは、アメリカ企業に多く観察され、本社のもつ高度な知識や専門技術がほかの先進国などに位置する海外子会社に移転されるのが特徴である（Bartlett & Ghoshal, 1989, 1992, 1998）。この類型では、コア・コンピタンスの源泉が本国の本社に集中されており、海外子会社は本社のコンピテンシーを適用し活用する。コア・コンピタンス以外のことに関しては海外子会社に一定の裁量権が与えられ、海外子会社は本社の戦略やコア・コンピタンスをそれぞれの現地市場のニーズに合わせて適用したり活用したりすることができる（Bartlett & Ghoshal, 1989, 1992, 1998; 牛丸, 2015）。

## ③ グローバル型の組織モデル

グローバル（global）型の組織モデルのもっとも大きな特徴は、企業活動に必要な能力、権限、意思決定権などが本国の本社に集中する中央集権型ということである。そのため、各海外子会社は、本社の指示や統制に従って本社の策定した戦略を現地で実行する役割にとどまり、海外子会社の裁量で製品を改良したり付加価値を生み出すイノベーションを起こしたりすることが求められることはほとんどない（Bartlett & Ghoshal, 1989, 1992, 1998）。視点を変えれば、付

加価値活動が本国の本社に集中しているので、本社の指揮のもとで企業組織全体を通して規模の経済性を追求することができるだけでなく、組織内のコミュニケーションやコーディネーションのコストを低減できるというメリットがある。すなわち、効率性やコストの側面からみれば、グローバル型の組織モデルは競争力を築きやすい類型である。しかしながら、この組織モデルは中央集権的な特性が強いがゆえに、各国市場への適応力やイノベーションの創出力は相対的に劣ってしまうという課題が指摘される (Bartlett & Ghoshal, 1989, 1992, 1998; 浅川, 2003)。企業が経済的な効率性を高めるためには、製品やオペレーションの標準化が欠かせない。製品の標準化は、国や地域の特性にあまり左右されない電化製品、建設機械、非鉄金属、化学薬品、科学測定器といった産業群において有効である。このような産業は消費者のニーズが世界各国で共通する場合が多いので、本社の開発した製品やオペレーションを世界の各拠点に容易に展開することができる。このグローバル型の組織は、1970年代から80年代にかけて世界競争市場に本格的に参入しはじめた日本企業に典型的にみられる類型とされる (Bartlett & Ghoshal, 1989, 1992, 1998; Ghoshal & Nohria, 1993; 牛丸, 2015)。

#### ④ トランスナショナル型の組織モデル

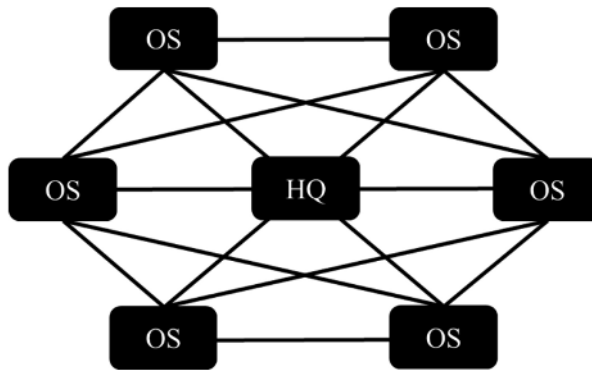
以上でマルチナショナル型、インターナショナル型、グローバル型の組織モデルについて検討したように、これらの類型はそれぞれが現地適応性、知識、効率性の面において優れている。グローバル統合とローカル適応の視点に立てば、マルチナショナル型の組織モデルは、ローカル適応の志向が強くグローバル統合に対する志向は弱い。他方、グローバル型の組織モデルは、グローバル統合の志向が強い反面、ローカル適応の志向は弱い。インターナショナル型の組織モデルにおけるグローバル統合やローカル適応の程度は、マルチナショナル型とグローバル型の間位置するといえる。要するに、これらの3つのタイプの組織モデルには、それぞれ強みと弱みが存在する。これらの組織モデルの弱みを克服し組織の競争力を高めるための理想的なモデルとして提示されるのが、Bartlett & Ghoshal (1989, 1992, 1998) のトランスナショナル (transnational) 型の組織モデルである。以下では、トランスナショナル型のアプローチの特質について検討する。

#### (3) トランスナショナル型の組織モデルの特質

トランスナショナル型の組織モデルは、マルチナショナル型、インターナショナル型、グローバル型の弱点を補完しながら、マルチナショナル型の組織モデルの強みである現地国市場に対する弾力的なローカル適応性、インターナショナル型の組織モデルの強みであるイノベーションの創出性や世界的な知識展開性、グローバル型の組織モデルの強みである経済的効率性を同



図表 1 トランスナショナル型組織の総合ネットワーク



出典：Bartlett & Ghoshal (1998) . Figure 5.1. p102 を加筆。

注：HQ: Head Quarters, OS: Overseas Subsidiary.

時に実現することが期待されるモデルである (Bartlett & Ghoshal, 1989, 1992, 1998; 牛丸, 2015)。しかし、上述のように、マルチナショナル型の組織が追求するローカル適応とグローバル型の組織が追求するグローバル統合とは相互に矛盾する二律背反の性質をもつため、それらを同時に達成することは容易ではない。トランスナショナル型のアプローチでは、マルチナショナル型、インターナショナル型、グローバル型の組織モデルとは異なる以下のような組織形態が提示される。

トランスナショナル型の組織モデルのもっとも大きな特徴は、本社と海外子会社を含む各拠点間の総合的な結びつきにあるといえよう。それまでのマルチナショナル型、インターナショナル型、グローバル型の組織モデルでは、拠点間における資金、知識、製品などの流れはもっぱら「本社と海外子会社」の二者間に行われ、それ以外の結びつきはほとんどないに等しい。それに対し、トランスナショナル型の組織モデルでは、本社と海外子会社だけでなく、海外子会社同士が密接につながる総合ネットワークを形成する (図表 1) (Bartlett & Ghoshal, 1989, 1992, 1998; 牛丸, 2015)。

トランスナショナル型の組織では、資金や能力などが海外子会社に分散され、それらの海外子会社は高度に専門化したユニットとして位置づけられる。したがって、各海外子会社は、保有する特有の経営資源や能力をベースに、差別化した形でイノベーションを起こすことが可能となる。本社の保有する知識や能力もさることながら、海外子会社の有する知識や能力も当該企業が競争上の優位性を保持するための重要な動力である。とりわけ、世界に点在する各拠点は、組織内に密接につながる総合ネットワークを通じて、自ら構築した知識や成果をほかの拠点と共有したり、複数のユニット同士が共同で新たな知識を開発したりすることで、さらなる

能力の向上を図る。

このトランスナショナル型の組織モデルは、どのようにすれば実現可能であろうか。トランスナショナル型のアプローチでは、本社だけでなく海外子会社がそれぞれ知識や能力を有しており、それら各ユニットは世界規模で当該組織に貢献するものとして位置づけられる。しかし、高度な能力をもち備える各現地国の拠点が現地国や地域のニーズに対応する体制を維持しながら、組織全体として世界市場を単一の市場と捉え経済的効率性を高める体制を構築することは簡単なことではない。

このようなトランスナショナル型の組織モデルは、海外子会社の役割の重要性に目を向けさせたと評価される一方、いくつかの批判的な評価も受ける。たとえば、浅川(2003)や牛丸(2015)に指摘されるように、トランスナショナル型のアプローチは実現不可能で実在のない理想型のモデルにすぎないという批判が代表的であり、どのようにすればマルチナショナル型、インターナショナル型、グローバル型の各組織がそれぞれの弱点を克服し、トランスナショナル型の組織へ移行することができるのかという変革のプロセスが明確ではないという批判などがある(浅川, 2003; 牛丸, 2015)<sup>2</sup>。

### 3. メタナショナル型の組織モデルへ

#### (1) トランスナショナル型からとメタナショナル型へ

総合ネットワークをなすトランスナショナル型の組織モデルは、世界中に広がる各拠点間の有機的な連結を通じて、各ユニットの知識や能力を有効に共有・活用し、組織全体の競争的優位を確立・維持しようとするものである。すなわち、各ユニットが知識や能力を有することが十分条件となっている。そのような条件を満たす各ユニット同士が、組織のネットワーク内のほかのユニットとの間に、知識や情報を共有する組織モデルである。

このようにみると、トランスナショナル型の組織モデルは、知識や能力は組織の内側に存在することが前提になっていることがわかる(前掲の図表1を参照)。このことは、当該企業の組織内に蓄積されている知識や能力は優れており、持続的な価値創造の源泉であるという考え方にもとづいているといえる。

このような考え方にもとづいた活動が実際に実現可能であるならば、その組織は世界規模の競争市場において優位に立つことができる。競争上の優位性は、主として知識に基づく(Doz, Santos, & Williamson, 2001)。世界的な情報技術の発達やIoT(Internet of Things)化の進展、新興国企業の台頭など競争環境がダイナミックに変化する時代において、企業はどのように対処すべきであろうか。自前の知識のみをもって競争上の優位を維持しようとするならば、急変

する競争環境の変化に応じて、組織に内在する知識や能力を持続的にアップグレードしていく必要がある。Doz, Santos, & Williamson (2001) は、今日の企業課題は世界中から学習することによってイノベーションを起こすところにあるとし、そのためには世界中に散らばっている未開拓のテクノロジーや市場情報を発見し組織内に取り込むことが求められるとした。このような活動の結果として新たな付加価値を生み出すことのできる企業こそが勝者となる。

かつてはイノベーションの源泉となる重要な知識や能力は先進国を中心とする一定の地域に偏在し、その地域で知識の優位性が長期間持続することも少なくなかった (Almeida, 1996; Doz, Santos, & Williamson, 2001)。しかし、新興国の台頭とともに、新興国特有の情報にもとづくイノベーションが先進国をはじめ世界中の市場に投入される事例に示唆されるように (Immelt, Govindarajan, & Trimble, 2009; Nair, et al., 2015)、知識はますます世界規模で流動化・分散化する傾向にある (Doz, Santos, & Williamson, 2001)。

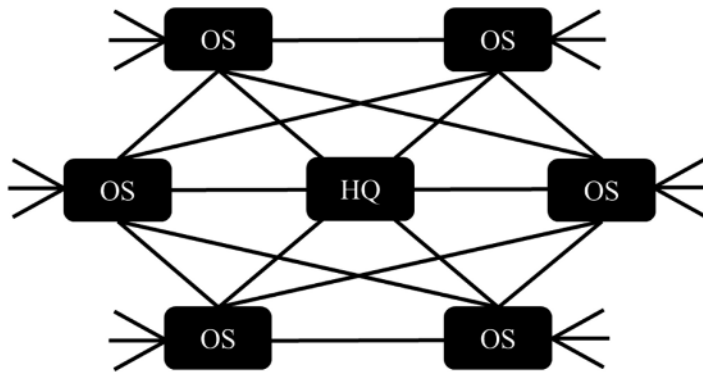
前節で検討したトランスナショナル型の組織モデルは、組織内の専門的な各ユニットによる知識の共有や協調の有効性が強調されるものである。言い換えれば、トランスナショナル型の組織モデルでは、優れた知識や能力は組織内に存在することが前提とされる。現実の国際的な事業環境は常に変化しており、変化のサイクルもますます縮小される傾向にあるため、国際市場で競争する企業はそのような変化に対応し、迅速かつ適切に対応可能な知識を保有するか、あるいは、新たな知識を創造する能力を有する必要がある。ドーズ (2006) にも指摘されるように、優位性を得るための知識ベースが差別化・異質化すればするほど、知識のベースとなる主要な要素が世界中に分散される可能性は高くなる。保有する知識や能力をもって環境変化に十分に対応可能な場合はそれほど問題にならないが、企業をとりまく環境の変化が激しい場合は、内在する知識だけをもって環境変化に対応するには限界がある。したがって、競合他社に遅れをとらないためには、組織内の既存の知識だけに頼らず、組織の外部に存在する潜在的な知識を組織内に取り入れる必要がある。

## (2) オープン・ネットワークとしてのメタナショナル型組織モデル

Doz, Santos, & Williamson (2001) は、知識を基盤とした経済活動における企業の新たな挑戦課題に応えるべく、メタナショナル (metanational) 型のアプローチを提示した。メタには beyond の意味があり、自国の優位性に立脚した戦略を超えグローバル規模で価値創造を行い競争優位を確保しようとするのがメタナショナルの基本的な概念である (浅川, 2003)。メタナショナルという言葉そのまま受け入れるならば、確かに自国を超えるという意味になり、自国中心主義から脱却することで優位性を確保するということになる。しかし、Doz, Santos, & Williamson (2001) のメタナショナル型モデルの考え方は、自国中心主義からの脱却だけで



図表2 メタナショナル型の組織モデル



出典：Bartlett & Ghoshal (1998) . Figure 5.1. p102 を参照に筆者作成。

注：HQ: Head Quarters, OS: Overseas Subsidiary.

なく、自前主義からの脱却、先進国至上主義からの脱却というように、より広く適用できる（浅川，2009）。自国の優位のみならず世界中の経営資源を活用することで、世界規模での競争優位を構築することが可能になるが、その際、自社の経営資源および組織のみにこだわらず外部資源に対する依存をオープンにすることが有効であろう。さらには、従来のように知識や能力の所在が特定の先進国に偏在する時代ではなくなっているため、先進国のみならず新興国を含め世界中から潜在価値の高い知識を感知・獲得し活用することが求められる（浅川，2009）。

要するに、マルチナショナル型の組織モデルは、組織に内在する優位性に安住せず組織の外側にある知識を獲得・活用することの有効性が強調されるより革新的なモデルといえる。このような外部に対するオープンな姿勢こそが、高付加価値のイノベーションを創出する源泉となるという原理である。したがって、トランスナショナル型のアプローチが、組織内部での知識の活用に注目する「総合ネットワーク型」であるとするならば（Bartlett & Ghoshal, 1989, 1992, 1998）、組織の外側に散在する知識にアンテナを張り巡らせるメタナショナル型のアプローチは、「オープンなネットワーク」をなしているといえよう（図表2）。「オープンなネットワーク」では、必要に応じて外部の新たな知識や情報に柔軟にアクセスすることで、競争優位を維持・確保する可能性をより高めることが期待できる。

メタナショナル型の組織モデルでは、外部知識の獲得や活用にかかわる諸活動を必ずしも自ら行う必要はない。時間とコストのかかる知識の探索や獲得のような活動はすぐに結果が得られるわけではなく、場合によっては当該組織の能力では到底達成できない場合もあり得る。したがって、そのような場合、組織は自国主義や自前主義から脱却して、各拠点が組織の外側に存在する新たな知識を獲得することが求められる。そして、外部の知識を獲得する経路は、組織

内の各ユニットによる外部知識の探索・獲得活動のみならず、他企業を傘下におさめる合併・買収（M&A）のほか、アライアンスやアウトソーシングなどの形式も有効であろう。このように、メタナショナル型のアプローチでは、ネットワークの外側にある機会にも目を向けることで、外部知識や外部組織をより効率的に利用することができる。

#### 4. 組織モデルにおける知識の探索と活用

##### (1) メタナショナル型組織と知識

世界中に事業を展開する多国籍企業がメタナショナル型の戦略をとるということは、その企業は世界中に開かれたネットワークをもつことを意味する。多国籍企業は、世界中に分散する知識に対し現地のネットワークを活用することで、国境を越えて知識を移転し活用することができる（Kogut & Zander, 1993）。メタナショナル型のアプローチを提示した Doz, Santos, & Williamson (2001) によれば、世界中に散らばる知識をもとにメタナショナル的な競争優位を構築するには3つの能力が必要である。それは、新たな知識を感知（sensing）する能力、獲得した知識を組織内で流動化（mobilizing）する能力、その知識を活用しイノベーションを実行（operationalizing）する能力である（Doz, Santos, & Williamson, 2001；浅川, 2003）。

企業が組織の外側から獲得しうる知識には、技術やノウハウ、マーケット情報、場面情報など多岐にわたる。Doz, Santos, & Williamson (2001) の提示する知識を感知する能力には、このような外部情報そのものだけでなく、その情報に関連する知識に気づく能力も含まれる。とりわけ、競合他社がすでに習得している特定の知識へのアクセスよりは、競合他社が見落としている革新的な技術や新たな顧客のニーズを特定する感知ネットワーク（sensing network）が求められる（Doz, Santos, & Williamson, 2001）。外部から新たな知識を感知したならば、その知識を獲得し組織の中に取り込むことが必要となるが、新たな知識を組織内に取り入れるだけでは不十分である。何らかの形で、新たに取り入れた知識をより有効に活用する機会を高めるためには、その知識を組織内の他の拠点と共有することが有効である。すなわち、組織内のどの拠点からも新たな知識にアクセスし活用できるよう、組織内のネットワークを通じて知識を共有する能力が必要である（Doz, Santos, & Williamson, 2001）。移転された新たな知識は各拠点において、そのまま、あるいはすでに保有している知識と融合させるなどのプロセスを通じて、革新的な製品やサービスまたはオペレーションを創出する源泉となる。したがって、組織内で共有された新たな知識を活用しイノベーションを実行できる能力が必要となる（Doz, Santos, & Williamson, 2001; 浅川, 2003）。そのためには、新たな知識を活用しうるコンテキストを日ごろ強く意識することが求められよう。このように、Doz, Santos, & Williamson (2001)

図表 3 多国籍企業の組織モデルと知識との関係

| 多国籍企業の組織モデル | ネットワーク構造    | 知識の所在 | 知識にかかわる主な活動 |
|-------------|-------------|-------|-------------|
| トランスナショナル型  | 総合ネットワーク    | 組織の内部 | 知識の活用       |
| メタナショナル型    | オープン・ネットワーク | 組織の外部 | 知識の探索       |

出典：筆者作成。

は、組織の外側に存在する知識に注目しながら、外部の知識を活用する重要性を強調した。組織の外側に存在する知識を活用するためには、どこにどのような潜在的ソースがあるのかを察知し、共有し、活用する能力を兼ね備える必要があるのである。

Doz, Santos, & Williamson (2001) の外部知識に対するアプローチは、Cohen & Levinthal (1990) の提示する「吸収能力 (absorptive capacity)」の概念においても同様に確認できる。Cohen & Levinthal (1990) は、外部の資源を吸収するためには、外部に存在する情報の価値を認知し (recognize)、組織内部に吸収し (assimilate)、組織目的に適応する (apply) 能力が重要であるとした。吸収能力は、新たな知識を組織内に取り入れ、その知識を既存知識と組み合わせる過程を通じて、その組織の知識のレベルをより向上させる効果がある (Cohen & Levinthal, 1990)。

## (2) 知識の探索と活用

メタナショナル型のアプローチは、組織の外部には潜在的知識が散在するという前提にもとづくモデルである。競争上優位なポジションにある組織であろうとも、外部環境の変化に適切に対応できなければ、優位性を持続することは困難になる。したがって、企業は保有する優れた知識をフルに活用するだけでなく、組織の外部に分散する知識をとり入れ有効に活用する必要がある。このようにみると、組織の外側の知識を探し求めるメタナショナル型のアプローチでは外部知識の「探索」に重点がおかれるのに対し、総合ネットワークを通じて組織内部の知識を有効に活用しようとするトランスナショナル型のモデルでは知識の「活用」が強調されると考えられる (図表 3)。

March (1991) は、組織学習について知識の「探索 (exploration)」と「活用 (exploitation)」<sup>3</sup>の視点からアプローチを行った。March (1991) のいう「探索」とは、新たな知識を追い求める組織学習の一環であり、Doz, Santos, & Williamson (2001) や Cohen & Levinthal (1990) において論じられる組織外部に散在する知識を組織内部に取り入れるための諸活動と変わりはない。一方、March (1991) のいう「活用」は、Doz, Santos, & Williamson (2001) や Cohen & Levinthal (1990) における「活用」とは視点が異なると考えられる。Doz, Santos, &

Williamson (2001) や Cohen & Levinthal (1990) において、組織の外側に存在する潜在的な知識や情報を獲得、融合、活用する能力こそが、競争力のあるイノベーションの創出を可能にするように、組織能力とプロセスに焦点がおかれる。一方、March (1991) における知識の「活用」は、知識の獲得、融合、活用という一連のプロセスの最終段階としての知識の活用を意味するというよりは、組織に内在する既存知識の変換や改善などの活動を意味する。すなわち、March (1991) での知識の「活用」とは、必ずしも知識の「探索」活動や共有活動の延長線上にあるわけではなく、知識を「活用」する活動だけが独立的に実施されたり、あるいは、「探索」と「活用」活動が並行して実施されたりすることも含まれる。

### (3) 知識の両利き

前項で検討したように、知識は企業の戦略を遂行するための重要な資源であるため、内部知識に加え外部知識を獲得することはますます企業経営の重要課題と認識される (Grant, 1996, Kogut & Zander, 1996)。現実の企業が知識の「探索」と「活用」を同時に遂行することは簡単なことではなく、実際、多くの組織は知識の「探索」よりは「活用」の活動に傾斜する傾向がある (Benner & Tushman, 2002; Levinthal & March, 1993)。なぜなら、組織の外側にある潜在的な知識を探索することは、時間とコストがかかるだけでなく、未知の知識を探る範囲が広範囲となるうえ、知識が発見される保証もなく、仮に発見したとしてもその知識の有用性も明らかではないためである (Levitt & March, 1988; 大江, 2014)。長期的な観点からすれば、このような不確実な状況下では、探索により発見した知識が適切なものであるとしても、短期的な業績として可視化しにくい場合が多い。それに対し、組織内にすでに保有する知識の場合は、組織の構成員がその知識に精通している状態であるので、必要に応じてその知識を変換し活用することが相対的に容易である (Levitt & March, 1988)。さらに、新たな知識の獲得に必要な時間やコストがほとんどかからないので、保有する知識を徹底的に活用するのであれば少なくとも短期的な好業績を実現できる (鈴木, 2014)。

知識の探索と活用はトレードオフの関係にあるため (March, 1991)、実際多くの組織では、バランスのとれた知識の探求と活用を実行している可能性は少なく、どちらかといえば、経営資源の制約、経済的合理性、惰性といったさまざまな要因で、新たな知識の「探索」より保有知識の「活用」のほうに重みがおかれる (Benner & Tushman, 2002; Levinthal & March, 1993)。しかし、組織構成員の精通する既存知識だけに頼るよりは、新しい知識との組み合わせを実現できれば、より豊かで画期的なイノベーションを創出する可能性が高くなろう。このように考えると、組織の競争力の向上と存続のためには、既存の知識の活用に依存しがちな体制を修正し、知識の探索と活用をバランスよく進めていく必要がある (March, 1991)。

このような考え方は Duncan (1976) によって提示され、知識の「探索」を通じて将来の環境変化に対する潜在的な適応能力を備えると同時に、知識の「活用」を通じて現在の経営環境に対する適応能力を兼ね備える「両利き組織 (ambidextrous organizations)」として概念化され (山岡, 2016), 今なお「両利き」経営に関する関心が高まっている。Katila & Ahuja (2002) によるヨーロッパ, 日本, 北アメリカのロボット産業における企業を対象にした実証分析では、知識の探索と活用の両立が企業のイノベティブな製品開発に正の効果を与えることが確認されており、他の実証研究においても両利きの組織が企業の業績に肯定的な影響を与えることが提示されている (He & Wong, 2004; Lubatkin et al., 2006)。また、鈴木 (2014) の製薬製造企業を対象にした実証研究においても、知識の活用に集中した活動が必ずしも知識の探索を妨げるわけではなく、特定の条件下では知識の探索と活用のトレードオフの関係が解消されることが報告されている。さらに、知識の探索と活用のトレードオフ関係に起因するジレンマを解決するため、戦略的提携を通じて片方の活動を外部化する事例が報告されている (Raisch et al., 2009)。

## 5. むすび

本稿では、多国籍企業の組織モデルを中心に、優位性の源泉である知識の獲得と活用に着目し、両者の関係を明らかにすることを試みた。具体的には、多国籍企業の理想的な組織モデルとされるトランスナショナル型の組織モデルと、より革新的な形態とされるメタナショナル型のアプローチについて検討を行った。

先行研究のレビューを通じて、トランスナショナル型の組織モデルとメタナショナル型のモデルの特徴をより明確に浮き彫りにした。そして、トランスナショナル型の組織モデルが「総合ネットワーク」型であるに対し、メタナショナル型の組織モデルは「オープンなネットワーク」型の特質があることを明示し、企業の外側に対し開かれたネットワークのイメージを図示した。また、組織の外部に存在する未知の知識を取り入れるためのプロセスや、未知の知識に対する探索と活用の両立の有効性について議論した。メタナショナル型の組織モデルに関する既存研究の多くが組織の R&D 活動に焦点を合わせているのに対し、本稿では知識の探索と活用の問題に関連づけての考察を試みた。実践面においては、バランスのとれた知識の探索と活用の推進の有効性や、知識の探索と活用の両利きが困難な場合は外部資源の利用の有効性が示唆された。

今後は、本稿で強調された外部知識の組織内への取り込みについて精査し、メタナショナル型のモデルの枠組みでの議論を深めていきたい。そのためには、メタナショナル型の組織モデ



ルと外部知識との関連をより精緻化する必要がある。本稿では、メタナショナル型の組織が探し求める組織外部の知識の入手経路について詳細に取り上げることはできなかったが、当該組織がすべてを自前で解決するよりは、外部へのアウトソーシング、外部とのアライアンス、外部に対する M&A などの手段も外部知識を獲得・活用するための選択肢の一つとして位置づけることで、よりオープンに取り組む姿勢が必要であることを示唆した。したがって、今後は、知識を含む外部資源の入手経路についての検討を進めていきたい。

## 謝辞

本稿の執筆に当たり、匿名のレフェリーの先生方から大変貴重なコメントを頂いた。ここに記して深く感謝の意を表する。

## 注

- 1 組織が環境の状況に対してどのように対応するのか、あるいは環境の変化に対して組織構造やプロセスをどのように変化させるのか、というような根本的な問題も存在するが（大月・高橋・山口，2008）、本稿の趣旨から逸れる恐れがあるのでここでは深堀はしない。
- 2 たたし、このような批判を受け、Bartlett & Ghoshal の Second Edition (1998) においてはトランスナショナル化に至る段階的な変革のプロセスが提示されている（浅川，2003）。
- 3 exploration と exploitation に対する日本語の表記は必ずしも一様ではない。  
たとえば、exploration は、探求（小林・滝本，2014）、開発（山本，2004）と表記される場合もあるが、本稿では、（入山（2015）、大江（2014）、鈴木（2014）にしたがい、「探索」と統一して表記する。  
また、exploitation は、深耕（大江，2014）、深化（入山，2015）とも表記されるが、本稿では、小林・滝本（2014）、鈴木（2014）、山岡（2016）にしたがい、「活用」と統一して表記する。

## 参考文献

- Almeida, P. (1996). Knowledge sourcing by foreign multinationals: Patent citation analysis in the U.S. semiconductor industry. *Strategic Management Journal*, 17, 155-165.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press. (吉原秀樹監訳『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社，1990年)。
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1992). *Transnational Management*. Irwin. Times Mirror Higher Education Group. (梅津祐良訳『MBAのグローバル経営』日本能率協会マネジメントセンター，1998年)。
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1998). *Managing Across Borders: The Transnational Solution* (Second Ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Benner, M. J., & Tushman, M. (2002). Process management and technological innovation: A longitudinal study of the photography and paint industries. *Administrative Science Quarterly*, 47 (4) , 676-706.
- Chiesa, V. (1996). Strategies for global R&D. *Research-Technology Management*, 39 (5) , 19-25.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), 128-152

- Doz, Y., Santos, J., & Williamson, P. (2001). *From Global to Multinational: How Companies Win in the Knowledge Economy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In R. H. Kilmann, L. R. Pondy, & D. P. Slevin (Eds.). *The Management of Organization Design: Strategies and implementation*. New York: North-Holland.
- Ghoshal, S., & Nohria, N. (1993). Horses for courses: Organizational forms for multinational corporations. *Sloan Management Review*. 34 (3), 23-35.
- Grant, R.M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*. 17 (Winter Special Issue). 102-122.
- Grein, A. F., Craig, C. S., & Takada, H. (2001). Integration and responsiveness: Marketing strategies of Japanese and European automobile manufacturers. *Journal of International Marketing*. 9 (2), 19-50.
- He, Z-L. & Wong, P-K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*. 15 (4). 481-494.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (1994). A mid-range theory of the interactive effects of international and product diversification on innovation and performance. *Journal of Management*. 20 (2), 297-326.
- Hymer, S. H. (1976). *The International Operations of National Firms: A study of Direct Foreign Investment*. Cambridge: The MIT Press (original thesis produced in 1960).
- Immelt, J. R., Govindarajan, V., & Trimble, C. (2009). How GE is disrupting itself. *Harvard Business Review*. 87 (10), 56-65.
- Jones, J. (1995). *The Evolution of International Business: An Introduction*. International Thomson Business Press. (桑原哲也・安室憲一・川辺信雄・榎本悟・梅野巨利訳『国際ビジネスの進化』有斐閣, 1998年)
- Jones, J. (2005). *Multinationals and Global Capitalism from the Nineteenth to the Twenty First Century*. Oxford University Press. (安室憲一・梅野巨利訳『国際経営講義』有斐閣, 2007年)
- Katila, R., & Ahuja, G. (2002). Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction. *Academy of Management Journal*, 45 (6), 1183-1194.
- Kogut, B., & Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*. 24 (4), 625-645.
- Kogut, B., & Zander, U. (1996). What firms do? Coordination, identity, and learning. *Organization Science*. 7 (5). 502-518.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*. 14 (Special Issue), 95-112.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*. 14, 319-340.
- Lin, L-H. (2014). Subsidiary performance: The contingency of multinational corporation's international strategy. *European Management Journal*. 32 (6), 928-937.
- Lubatkin, M.H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J.F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*. 32 (5). 646-672
- Luo, Y. (2001). Determinants of local responsiveness: Perspectives from foreign subsidiaries in an emerging market. *Journal of Management*. 27 (4), 451-477.
- Luo, Y. (2003). Market-seeking MNEs in an emerging market: How parent-subsidiary links shape overseas success. *Journal of International Business Studies*. 34 (3), 290-309.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*. 2 (1), 71-87.
- Nair, A., Guldiken, O., Fainshmidt, S., & Pezeshkan, A. (2015). Innovation in India: A review of past research

- and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*. 32 (4), 925-958.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*. 20 (4). 685-695.
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*. 80 (2), 190-207.
- Vernon, R. (1979). The product cycle hypothesis in a new international environment. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*. 41, 255-267.
- Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. *The Academy of Management Journal*, 38 (2), 341-363.
- ドーズ・イヴ (2006) 「メタナショナル・イノベーション・プロセスを最適化する」(浅川和宏監訳)『組織科学』40 (1), 4-12。
- 浅川和宏 (2003) 『グローバル経営入門』日本経済新報社。
- 浅川和宏 (2009) 「メタナショナル経営の実証研究をめぐる課題」『立教ビジネスレビュー』2, 18-21。
- 入山章栄 (2015) 『ビジネススクールでは学べない世界最先端の経営学』日経 BP マーケティング。
- 牛丸元 (2015) 『スタンダード企業論：企業のガバナンス成長・ネットワーク化国際化 (改訂版)』同文館出版。
- 大江秋津 (2014) 「知識の全方向的探索と組み合わせによる組織学習プロセス」『日本経営学会誌』33(0), 3-15。
- 大月博司・高橋正泰・山口善昭 (2008) 『経営学：理論と体系 (第3版)』, 同文館。
- 小林 一・滝本優枝 (2014) 「両手利き組織研究のマイクロ基礎：認知の二重処理, 実践理論, 組織の記憶」『明大商学論叢』96(2), 57-75。
- 鈴木修 (2014) 「『活用』と『探索』のトレードオフ関係の解消条件に関する考察：製薬産業を題材にした実証分析」『日本経営学会誌』33, 73-87。
- 山岡徹 (2016) 「組織における両利き経営に関する一考察」『横浜経営研究』37(1), 43-54。
- 山本崇雄 (2004) 「多国籍企業のユニット間知識フロ：海外子会社の知識獲得と知識移転を中心に」『千葉商大論叢』41(4), 123-142。

投稿受理 2019年9月20日

掲載決定 2019年12月1日