

媒介組織を経由した企業内国際知識移転に 関するケーススタディ

高橋 俊一

概要

本稿の目的は、知識の受け手の組織と送り手の組織との間に媒介組織 (Intermediate Organization) が存在するような企業内の国際知識移転における、受け手の知識の吸収能力 (Absorptive Capacity, Cohen & Levinthal 1990; Szulanski 1996) に与える要因を、ケーススタディを用いて探索することである。国際ビジネス研究における、知識移転の巧拙に影響を与える要因に関する研究の多くは、受け手の組織と送り手の組織の一对の関係を前提としている。しかしながら、公式的な組織構造をみる限り、また著者における過去の調査においても、知識移転の経路に、媒介組織が存在することは多い。そこで、本稿では、媒介組織を経る知識移転の巧拙に影響を与える要因を探索する。そのために、吸収能力の概念を援用し、その吸収能力に影響を与える要因を探るべく、著者が実施したインタビュー調査の内容を事例として用いる。事例の対象とするのは、日本企業の本国本社から、海外子会社への企業内国際知識移転である。すなわち、知識の送り手は本国本社であり、受け手は、その海外子会社であり、その間に存在する媒介組織とは、例えば地域統括会社や事業統括会社である。調査の結果として、送り手から媒介組織を経た知識が受け手の吸収能力に影響を与える主たる要因として、社会的関係を構築する為の能力を挙げ、具体的には (1) 調整能力や (2) フィードバックの吸収能力を挙げる。本研究で得た上掲の結果は、今後の実証調査における仮説として用いられる。

はじめに

国際ビジネス研究における、多国籍企業の知識移転活動に対する問いの多くは、知識移転の巧拙に影響を与える要因を探ることである。とりわけ、多国籍企業が追求するグローバル競争優位性の構築の観点から、特に海外拠点の外部から獲得した、イノベーションの源泉となりうる技術的知識をいかに活用するかといった課題に、ここ20年強、研究上の焦点が当てられてきた。しかしながら、外部から獲得した知識をいつどこで誰が活用するのかを見極めて配分したり、またそれらの知識を用いるための指針やポリシー、企業理念、企業ブランドといった知識の共有を図る役割は、海外拠点ではなく、本国本社に依存することが多く、それらへの関心も寄せられている (Jaegar 1983; Kostova 1999, 2002)。したがって、外部から獲得してきた知識にせよ、本社が従来から蓄積してきた知識にせよ、本国本社から海外拠点への、知識移転の経路に対する関心を持ち続ける必要がある、と著者は考え、多国籍企業の本国本社から海外拠点への移転に注目してきた。

しかしながら、多国籍企業は複雑かつ多様な公式的組織構造を持つ。それらに応じて移転経路も複雑であり、単純な一對の（ダイアディックな）移転経路を前提とした議論は現実的ではない。とりわけ海外事業に重きを置く多国籍企業においては、本社と海外拠点の間にもう一つの組織、例えば地域統括会社や事業統括会社が存在することが多い。著者は、本国本社から海外拠点への知識移転活動に焦点を当て、受け手である海外拠点の吸収能力に影響を与える要因に関して、本社と海外拠点（海外子会社）を対象としたインタビュー調査を行い、本社の行動の影響を指摘してきた (Takahashi 2010) が、海外子会社でのインタビュー調査では、本社の行動だけでなく、地域統括会社等の媒介組織の行動も、海外子会社への移転の巧拙を左右していることを想起させる証言を得た。そこで、本研究は、公式的組織構造上、本社から海外子会社の間に媒介組織が介在した場合、それらは、海外子会社における知識の吸収にどのような影響を

与えるのか、という問題意識を設定する。

そのために、第一に、知識移転に関する議論を展開させる。第二に、媒介組織の機能と役割に関する議論を整理する。第三に、上記議論を踏まえ、特に日本企業の欧州およびアジアにおける媒介組織を対象とした知識移転活動において、海外子会社の吸収能力に対してどのような影響をあたえるのかに関して実施したインタビュー調査を報告する。最後に調査結果を踏まえて、今後の研究課題を挙げる。

海外子会社への知識移転活動に関する議論

知識移転の巧拙、換言すれば知識移転の困難性を示す概念は、多くの研究によって挙げられているⁱが、本稿は、多くの研究において用いられる吸収能力を援用して議論する。吸収能力とは、Cohen & Levinthal (1990)によって提示された、外部環境から獲得した、(R&D 関連の技術的)知識の移転困難性(コスト)を示す概念である。今日においては、「ダイナミック・ケイパビリティ”(Zahra & George 2002)の類として、組織能力の一つとみなされ、外部環境から獲得した知識を活用する為の、先行経験を通じて蓄積された能力と定義されている。なお、Cohen & Liventhal (1990)、Zahra & George (2002)、Lane et al. (2006)、Todorova & Durisin (2007)は、吸収能力に影響を与える内部要因としての組織能力以外の構成要素として外部要因を挙げているが、それらの研究が前提とする知識移転の経路が多様化するにつれ、提示される外部要因の数は年々増し、かつ複雑化しているように見受けられる。

吸収能力の概念に限らず、これまでの国際知識移転を対象とした研究の多くは、外部から獲得した知識を内部でいかに活用するかに焦点が当てられてきた。本稿が援用する概念である吸収能力も同じく、外部知識の活用といった側

ⁱ 詳しくは、Kognut and Zander(1993)、Szulanski (1996)、梶山(2001)等を参照されたし。

面に注目され続けていた背景には、多国籍企業は、その本国本社が立地する国の保持する経営資源の優位性に依存しない、いわゆるメタナショナル経営 (e.g., Doz et al. 2001; 浅川 2002) が様々な側面で見受けられるようになってきていることが挙げられる。すなわち、情報通信技術や輸送手段の発展が促したグローバル化によって、多国籍企業が、外部の経営資源を利用することが容易になり、より良質な経営資源を世界各地から調達し、それを最大限活用することができるかどうか、企業の競争優位性を左右する要因となると考えられたからこそ、外部知識の活用が多国籍企業における重要課題となったと言える。

しかしながら、この課題に焦点を当てることは、ややもすれば従来の本国本社が保持する経営資源や、あるいは経営資源の活用に関する本国本社の役割や機能の重要性の低下を意味することと同義と捉えられるが、出資比率の差こそあれ、多くの場合本国本社は海外子会社の主たる株主であることから、本国本社が海外子会社の事業内容に対して関与する立場にある。

したがって、本国本社が送り手となり、海外子会社が受け手となる知識移転活動においては、海外子会社における知識の吸収と活用に対して、本社の果たすべき役割が存在する。換言するならば、本社の移転能力は、海外拠点の吸収能力に影響を与えるということである。ところが、地域統括会社や事業統括会社といった媒介組織が存在する多国籍企業の場合、本社だけでなく、それら媒介組織も、受け手たる海外子会社の事業内容に対して関与する立場にあれば、それらと知識移転活動が行われることになる。すなわち、媒介組織もが、海外子会社の知識の吸収と活用に対して影響を与える存在となり、一対の知識移転経路を前提とした吸収能力概念に関する研究において提示された外部要因とは異なったものがあるのではないかと考えることができる。

媒介組織に関する諸議論

多国籍企業の本国本社が世界各地に広がる海外子会社等の拠点の管理を直接

媒介組織を経由した企業内国際知識移転に関するケーススタディ

行うには、多くの限界が存在する。社会的文化的に異なる環境の中でのマーケティング、人事管理、人的資源管理を、現地に適応させるか、あるいは世界中で統合させるかというI-Rジレンマ(Bartlett & Ghoshal 1989)は、海外子会社管理においてはつきものであり、事業を展開する国の数が増えれば増えるほど、そのジレンマは強くなる。そこで、世界中に事業を展開する多国籍企業は、各地域の事業を統括するための組織を設けて、その組織に意思決定権限を移譲するようになる。実際に、昨今の多国籍企業の多くは、地域単位(リージョナルベース)での事業を展開させている(浅川 2003)。野村総合研究所(2012)によれば、日本企業においても、海外売上高比率の上昇に応じて、地域統括会社を保持する企業の割合は上昇している。

それだけでなく、生産部門や研究開発部門の本部を海外に移転させたり、買収した外国企業を企業内カンパニーと位置づけて運営したりするなどして、本国本社の所在地にかかわらず、それぞれの事業や部門の活動に最適な位置に事業本部を設けている場合もある。したがって、地域統括会社は、地域内の事業を統括するための役割にとどまらない(e.g., 藤野 2002)。また、奥村(2005)によれば、地域統括会社の役割は、大別してサポート機能、(域内)海外拠点事業統括、本社機能、持株会社機能、財務統括会社機能、またシェアードサービスセンター機能の6つに分類されるとしている。このように、域内事業統括以外の様々な役割を担っているこの組織を、もはや「地域」統括会社と呼ぶに相応しいとは言えないであろう。知識移転活動に焦点を当てる本稿においても、知識の送り手と受け手との間に立つ、媒介者としての地域統括会社の役割に関心を持っていることから、地域統括会社、ではなく、以後は媒介組織という言葉を用いて論じる。

リサーチクエスチョン

上述のように多国籍企業の本国本社と海外子会社との間に、媒介組織が立っ

た場合、知識移転の経路は、受け手と送り手の一対（ダイアディック）な関係ではなく、以下のような移転経路のパターンがあるものと考えられるⁱⁱ：

1. 【直接移転】 本国本社→海外拠点…本国本社から、海外拠点へ直接移転し、媒介組織は直接関与しない
2. 【媒介移転】 本国本社→媒介組織→海外子会社…本国本社から、媒介組織に移転した後、海外子会社へ移転
3. 【同報移転】 本国本社→媒介組織および海外子会社…本国本社からは、媒介組織と海外子会社に、同時に同様の内容を移転

1. の直接移転は、これまでの研究の前提としてきた一対の知識移転経路であるが、媒介組織が間接的に影響を及ぼしている可能性も考慮して提示した。2. の媒介移転は、本稿の枠組みで想定しうる最も典型的なパターンであると考えられる。また、3. の同報移転も、例えば全社員への同報メール、テレビ会議、フェイス・トゥ・フェイスの会議等で十分想定しうるパターンであると考えられる。以上の理由から、本稿では、実際の多国籍企業における移転経路に以下の3パターンを当てはめることができると考える。

そこで、本稿は、本国本社から海外子会社への知識移転経路に、媒介組織が関わることによって、吸収能力の構成要素としてどのような外部要因が新たに挙げられるのかを探索する。その為に、上掲の3パターンの移転経路において、(1) 媒介組織自らの役割をどう位置づけ、(2) 知識移転活動に対してどのように関わっているのかを考察する。

ⁱⁱ 多国籍企業に媒介組織が存在することは、その中で多かれ少なかれ権限移譲が進行していることを意味するので、本国本社の関与しない知識移転が発生することは必然であるが、本研究は本国本社から海外子会社への移転に焦点を当てるので、割愛する。

調査内容・方法

本稿における調査内容は、直接、媒介、同報の3パターンの移転経路において、媒介組織は自らの役割をどう位置づけ、知識移転活動に対してどのように関わっているのかを探索することである。その為のデータの取得方法は、著者が、2013年3月に実施した、日本企業の海外における媒介組織、いわゆる地域統括会社や事業統括会社を対象としたインタビュー調査と、当該企業に関する各種オープンデータである。また、調査対象となった企業は、シンガポールに海外事業統括会社を持つA社、シンガポールに地域統括会社を持つB社、フランスに地域統括会社を持つC社、ベルギーに事業統括会社を持つD社、ベルギーに事業統括会社を持つE社、英国に地域統括会社を持つF社の計6社とする(概要は図表1参照)。当該企業には、研究上で事例を紹介する際は名前を伏せることを条件にインタビューに応じて頂いた。また、インタビューイは、各社共社長、広報責任者等のマネージャー以上レベルである。

図表1：インタビュー調査の対象企業

	業種	所在地	設立(*)	機能
A	建設	シンガポール	2000	海外事業統括機能
B	機械	シンガポール	1991	主に東南アジア・南アジア・オセアニア地域統括機能
C	化学	フランス	1997	主に欧州での地域統括機能
D	機械	ベルギー	1978	主に欧州域内の部品・物流統括機能
E	機械	ベルギー	1987	主に欧州・中東・アフリカ地域での製造販売統括
F	通信	英国	1972	欧州での地域統括機能

出所：著者作成

(*): いわゆる媒介組織としての機能を持ち始めた年を指す

方法論は、イン・デプスインタビュー形式による聞き取り調査の内容を、グラウンデッド・セオリー・アプローチ (Glaser & Strauss 1976, Eisenhardt 1989) におけるコーディングによって分析を行ったケーススタディである。グラウンデッド・セオリー・アプローチは、Yin (1993) などの仮説検証型研究とは異なり、事例から仮説や理論を提示するもので、本稿が目的としている、媒介組織が関わる知識移転において、海外子会社の吸収能力の構成要素として、どのような外部要因が新たに挙げられるのかを探索する研究に適していることから、採ったものである。

調査結果と考察

図表 2 : 媒介組織を対象としたインタビュー調査結果のまとめ

	典型的な移転経路	媒介組織自らの位置づけ	本国本社との移転	海外子会社との移転
A	2. 媒介移転	海外子会社のコーディネーター	双方向的だが弱い	双方向的で頻繁
B	3. 同報移転	本国本社の出先機関	双方向的だが弱い	双方向的で頻繁
C	2. 媒介移転	本国本社のブランドの伝道者	双方向的だが本国本社の要求による媒介組織からの移転多	媒介組織からやや一方的
D	2. 媒介移転	海外子会社への語り部	双方から弱い	双方向的で頻繁
E	2. 媒介移転	本国本社と海外子会社とのつなぎ役	本国本社からの要求による媒介組織からの移転多	双方向的で頻繁
F	3. 同報移転	海外子会社のバックオフィス	本国本社からの要求による媒介組織からの移転多	媒介組織からやや一方的

出所：著者によるインタビュー調査(2013年3月)から作成

6社の在外媒介組織におけるインタビュー調査の結果は図表2にまとめられる。

【典型的な移転経路】

一見して多く見られるのは、媒介移転であり、いわゆる直接移転は観られなかった。この結果は、直接移転は媒介組織が把握しづらいことに起因するものであると考えられる。4つの企業が媒介移転、2つの企業が同報移転、とあったが、媒介移転を行う4企業もウェブ（メール、社内報、社内掲示板、社内SNS、あるいはテレビ会議やテレビ電話）を用いた同報移転を行うこともあり、また同報移転を行う企業も、場合によっては媒介移転を行うこともあるとの証言を得ている。したがって、上の結果はあくまでも日常的にどの移転経路が最も多く用いられるかを示しているものである。しかしながら、その程度を定量的に示しているわけではなく、その根拠はあくまでもインタビューの感覚に依るものであるので、全ての企業が媒介移転と同報移転を使い分けている、と言った方が良いとも考える。

では、どのように使い分けているのかということ、6社中4社の企業から得た具体的な証言として、不定期で、日本本社のコンテキストが高く、「海外子会社にとって理解しにくいであろう」知識については、媒介組織の日本人、あるいは日本勤務経験のある人員が媒介移転を行う、とのことである。一方、定期的かつ、日本本社のコンテキストが低いか、あるいはすでに海外子会社が吸収した経験のある知識に関しては、同報移転を行うとのことである。その背景として、C社のインタビューは、「フランス人の人員が他の欧州諸国に出向いて説明するよりも、日本人の説明の方が、聞く耳を持ってくれるから」、と述べているⁱⁱⁱ。また、F社のインタビューは、「日本人以外の人員が英国のコンテキストで伝えるより、日本のコンテキストを理解している日本人が説明した方が理解を得やすいから」、と述べている。

ⁱⁱⁱ なぜ文化的に近いフランス人よりも、日本人の方に「聞く耳」を持ってもらえるのかについては、フランス人に対する海外子会社側の「ステレオタイプ」があると思われるが、本研究では割愛する。

【媒介組織自らの位置づけ】

各社のインタビューーに、本国本社と海外子会社との間で、自らの組織をどう位置づけるのかという質問に対して答えて頂いたもので、それぞれ表現方法が異なるものの、いずれの企業においても、いかに本国本社の意向を海外子会社が理解しやすいように説明するのかに腐心していることを強調する証言が見受けられた。例えばC社のインタビューーは、「商品の特性上、日本本社で培われたブランドの歴史や価値をいかに従業員に、顧客に伝えて理解してもらうかに重点をおいている」、と述べている。また、D社のインタビューーは、「海外拠点に日本本社の意向を理解してもらうためには、短い言葉で指示するのではなく、長い時間をかけて『語る』ことが必要だ」、と述べている。

【本国本社との知識移転の流れ】

全ての企業のインタビューーから、本社からの頻度は弱いという証言を得た。これは、それぞれの媒介組織が、多かれ少なかれ、本社から権限移譲を受けていることを示していると考えられる。ただし、この頻度の低さは、本国本社と交わす知識の重要性が低いことを示しているものではなく、E社のインタビューーによれば、人事、事業および予算計画などの低頻度、あるいは緊急事態のような不定期的だが重要性の高い知識の移転に限られており、日常業務において本国本社と頻繁に接触することがないからだとのことである。例えば、全ての企業において、年に1回ないしは2回、全世界の現法社長が集まる「グローバルミーティング」が行われるとのが、それ以外にフェイス・トゥ・フェイスでコミュニケーションを取る「公式の」機会はない、としている。なお、C、E、F社のインタビューーからは、本国本社からの要求によるレポート（報告）業務が本国本社との知識移転の方法として最も頻繁だ、という証言も得られた。

【海外子会社との知識移転の流れ】

5社において、双方向的で頻繁である、との結果を得た。特に、本社と比較して多い移転の事例として挙げたのは、媒介組織側が、海外子会社に直接出向いて事業支援を行うこと、また統括する海外子会社との会議を頻繁に（B社では月に2回）行うことなど、フェイス・トゥ・フェイスで会話する機会を多く設けることを意識している事例が多い。B、D社のインタビューからは、月の半分以上は域内諸国へ出張しているとの証言を得た。また、A社においては、海外事業統括会社として、近隣のインドネシア以外に、スウェーデンの海外子会社も担当しているものの、スウェーデンの子会社の社員にも出来るだけ顔を合わせる機会を作っており、「個人的な会話を多くすることで心理的距離を近づけるように心がけている」、とのことである。また、E社のインタビューは、統括する子会社を集めた会議において、海外子会社同士の利害の対立が露呈することがあり、その「調整がいかにも出来るかどうか、子会社が聞く耳を持ってもらえるかどうかを左右することもある」、と述べている。

ディスカッション

ここで、受け手たる海外子会社の吸収能力に影響を与える外部要因を探るべく、全ての企業に見られた、媒介移転と同報移転を使い分けている背景を考察する。

上述の証言によれば、移転させる知識が持つコンテキストの高低、あるいは、過去の知識の、吸収の経験の有無によって、媒介組織は、媒介移転と同報移転とを使い分けているという。つまり、一方通行でも簡単に伝わりそうならば同報移転を選び、媒介組織による解説やディスカッションが必要ならば、媒介移転を選んでおり、その選択は本国本社ではなく、媒介組織が行っていることが分かった。すなわち、媒介組織は、受け手たる海外子会社にそれぞれの知識に対して、どの程度受け入れる能力が備わっているかどうかを見極めてお

り、その能力を持っているということが出来る。それをどのように見極めているのかというと、D社のインタビューイから、媒介組織と海外子会社との間で頻繁に行われる「フェイス・トゥ・フェイスとの関係の構築」と、「双方の経験」によってではないか、という証言を得た。また、A社のインタビューイからは、「個人的関係の構築は、相手が何を知りたがっているのかを知ることが出来る」、との証言を得た。これらの証言からは、例えばソーシャルナレッジ(浅川 2003) や、社会関係に構築されたソーシャルキャピタル(e.g., Granovetter 1973; Coleman 1990; Putnam 1993) といった、組織間、あるいは人同士の社会的関係の構築が、受け手の吸収能力を左右する要因であると言える。しかしながら、これは従来の一対の移転経路を前提とした先行研究において、すでに指摘されている要因である(e.g. Tsai 2001)。したがって、社会的関係の構築が両者間で成立するための外部要因として、媒介組織における能力を提示する。

一つ目は、媒介組織の調整能力(Power of Arbitration)を提示したい。媒介組織は、海外子会社と一対の関係ではなく、本国本社とも、他の海外子会社とも知識移転を行う。そのために、同じ看板の下の組織とは言え、利害が異なる場合が起った場合、周囲のアクターの利害を調整し、それぞれを納得、説得させる役目も求められる。したがって、調整能力は、媒介組織が知識移転に関わることによって、必然的に求められる能力である、と言える^{iv}。

二つ目として、媒介組織のフィードバック吸収能力(Feedback Absorptive Capacity, Takahashi 2010)を提示したい。媒介組織は、送り手である本国本社の「出先機関」(B社)でもあることから、代理人として海外子会社への知識の移転を見届ける立場にもあると言える。したがって、媒介組織に備わる受け手からのフィードバックを吸収し活用するための能力である、フィードバック吸収能力は、送り手だけでなく、媒介組織においても同時に受け手の吸収能力

^{iv} E社のインタビューイは、大国に挟まれてきた史的経緯から、E社の所在するベルギーの媒介組織の人員は調整能力に長けている、としている。

を左右する要因であると考える。

おわりに

本稿は、媒介組織を対象とした知識移転研究が乏しいことに対する問題意識を端緒とし、本国本社から海外子会社への知識移転の間に媒介組織が立つことによって、知識移転の巧拙、すなわち吸収能力にどのように影響を与えるのかを、ケーススタディを用いて探索した。とりわけ、日本企業の本国本社から海外子会社への知識移転を調査対象とし、それらを媒介する地域統括会社や事業統括会社が、本社から移転される知識の、海外子会社での吸収にどのように影響を与えるのかについて、日本企業の在外媒介組織を対象としてインタビュー調査を行った。その結果として、これら媒介組織は、海外子会社に対して、いかに自らを信用してもらうか、社会的関係の構築に腐心していることが強調された。そして、その社会的関係の構築を左右する要因として、本稿は媒介組織における調整能力と、フィードバック吸収能力を提示した。本国本社と違い、公式組織構造上「中間管理職」に位置する媒介組織は、周囲のアクターの利害を調整する役割を担う事も有り得ることから、これらの能力が媒介組織に備わっているかどうかは、海外子会社の吸収能力に影響を及ぼす外部要因として説明できるのではないかと考える。本稿が提示したこれらの要因を仮説として、説明可能性、一般化可能性を今後の定量調査にて明らかにしたい。

本稿の意義は、これまで研究の対象とされてこなかった、知識移転活動における媒介組織を対象とした研究を行ったことにある。また、多国籍企業の知識移転活動が複雑化している今日において、より多様な移転経路に着目してその巧拙の要因を探求することは、実践上においても価値もあると考える。

しかしながら、本稿の限界としては以下の数点が挙げられる。第一に、本稿で紹介された調査対象は媒介組織に限定され、肝心の送り手である本国本社と

受け手である海外拠点における証言が得られていないことである。また、本国本社から媒介組織への権限移譲によって、本国本社を経ない移転である媒介組織と海外子会社同士の一対の移転、また媒介組織と他の媒介組織とのヨコで繋がる移転等に対する洞察が欠けている点である。桑名・山本(2006)が指摘しているように、地域統括会社(本研究では媒介組織)は地域間での知識移転に大きな役割を果たしており、ベストプラクティスやノウハウの共有を促進している。さらに、本稿でのケーススタディの対象は日本企業に限定されており、また、事例数も限定されているなど、仮説を導出するのに十分な最低限度のサンプル数と言わざるを得ない。さらに、それぞれの企業がケースバイケースで移転経路を使い分けていることに対して対応しうるような調査の枠組みが準備されていなかったことは、今後調査を行う上での課題である。

したがって、より多様な移転経路を考慮すると共に、多くの事例を収集することによって、より高い一般化可能性を目指したい。

【参考文献】

- ・浅川和宏(2002)、「グローバル R&D 戦略とナレッジ・マネジメント」、『組織科学』、Vol.36-1、pp.51-67。
- ・浅川和宏(2003)、『グローバル経営入門』、日本経済新聞社。
- ・奥村恵一(2005)、「中国における日系地域統括会社の意義、機能、および組織」、『立正経営論集』、Vol.37-2、pp.151-225。
- ・桑名義晴・山本崇雄(2006)、「日系多国籍企業の知識マネジメント：YKK と東芝のケースを中心に」、『千葉商大論叢』、Vol.44-1、pp.51-73。
- ・椋山泰生(2001)、「グローバル化する製品開発の分析視角—知識の粘着性とその克服—」、『組織科学』、Vol.35-2、pp.81-94。
- ・野村総合研究所(2012)、「真のグローバル化に対応する本社機能の再構築が不可欠」、『第172回NRIメディアフォーラム(配布資料)』。
- ・藤野哲也(2002)、「グローバル組織構造における製品軸—地域軸—について—欧州地域統括会社の実態調査から—」、『組織科学』、Vol.35-4、pp.81-93。
- ・Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*. Vol.35-1. pp.128-152.

- Coleman, J. S. (1990) *Foundations of social theory*. Harvard University Press.
- Doz, Y., Santos, J. & Williamson, P. (2001). *From Global to Metanational*. Boston: Harvard Business School Press.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Studies. *Academy of Management Review*. Vol.14. pp.532-550.
- Glaser, B.G. & Strauss, A.L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago, Aldine Publishing Company.(邦訳:後藤・水野・大出 翻訳、『データ対話型理論の発見—調査からいかに理論をうみだすか』、新曜社。)
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*. Vol.78-6. pp.1360-1380.
- Jaegar, A. M. (1983). The Transfer of Organizational Culture Oversea: an Approach to Control in the Multinational Corporation. *Journal of International Business Studies*. Vol.14. pp.91-114.
- Kostova, Tatiana (1999). Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective. *Academy of Management Review*. Vol.24-2. pp.308-324.
- Kostova, T. & Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*. Vol.45-1. pp.215-233.
- Lane, P. J., Koka, B. R. & Pathak, S. (2006). The Reification of Absorptive Capacity: A Critical Review and Rejuvenation of the Construct, *Academy of Management Review*. Vol.31-4. Pp.833-863.
- Putnam, R. D. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*. Vol.17(Special Issue). pp.27-43.
- Takahashi, T. (2010). Feedback Absorptive Capacity: Cases from Intraorganizational Knowledge Transfer within Japanese Multinational Companies. *International Journal of Business Strategy*. Vol.10-2. pp.22-35.
- Tsai, Wenpin (2001). Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance. *Academy of Management Journal*. Vol.44-5. pp.996-1004.

謝辞

本研究は、本研究は科学研究費課題番号第 23730374 号の助成を受けたものである。また、本研究におけるインタビュー調査の実施にあたって、対象となった企業のインタビューの方々には、お仕事にも関わらず、貴重なお時間を割いて調査に協力頂いた。深く御礼を申し上げます。