

学籍番号 : BD181006

国際的な戦略的提携における知識経営

[Knowledge Management in International Strategic Alliances]

(要旨)

一橋大学大学院経営管理研究科

博士後期課程 経営管理専攻

李 建儒

第1章 問題の所在と本論文の構成¹

第1節では、戦略的提携論と知識経営論に関する先行研究は3つの課題を残していることを指摘する。それらは、(1)「戦略的提携におけるマイクロ分析」、(2)「知識実践後の知識の適応化」、(3)「市場変化に伴う知識の再適応化」に関する課題である。

第2節では、上記の3つの課題を解決するために、まず台湾ファミリーマート（以下、台湾FM）を分析対象として事例研究を行う。台湾側ではどのようにして知識を吸収し、台湾市場に適応させたのだろうか。これらの問いについては、台湾側における組織体制の構築と、組織における個人による知識の吸収の活動に注目しながらその内容を定性的に明らかにし、学習のメカニズムを検討する。

次に、和泰汽車股份有限公司（以下、ホータイ・モーター）を対象として事業開始の当初、どのようにして知識を吸収し、その知識を現地に適応させた上で事業の展開を成功させたのか、また、その後の台湾市場の変化に伴い、どのようにして知識の再適応化活動を進めようとしたのかを検討する。

第3節では、本論文の各章の構成について説明する。

第2章 戦略的提携論をめぐる先行研究の検討²

第1節では、戦略的提携（strategic alliances）に関する先行研究を整理した上で、同研究領域で主要な概念として提示されてきた提携能力（alliance capability）をより詳細に解明するために、個別企業内における提携プロセスを定性的に分析することが重要であると主張する。

¹ 本章の内容は、①李建儒(2021)「国際的な戦略的提携における知識転換メカニズム—台湾ファミリーマートの事例研究」『日本経営学会誌』第47号、87-100頁、②李建儒(2020)「戦略的提携論におけるマイクロ分析の可能性」『一橋商学論叢』Vol. 15, No. 1, 36-49. ③李建儒(2021)「国際的な知識管理における知識移転と知識の適応化」『一橋商学論叢』Vol. 16, No. 2, 26-39. に基づいて加筆・修正したものである。

² 本章の内容は、李建儒(2020)「戦略的提携論におけるマイクロ分析の可能性」『一橋商学論叢』Vol. 15, No. 1, 36-49. に基づいて加筆・修正したものである。

第2節では、これまでの戦略的な提携に関する先行研究を概観する。ここでは戦略的提携に関する先行研究の主要な論点を整理していくことで、それらの研究が提携成功に必要な様々な要因を明らかにしてきたことを示す。

第3節では、近年、戦略的提携に関して提携能力が注目されていることを示し、それに関する先行研究を整理する。

第4節では、定量的な先行研究が果たしてきた貢献と残された諸課題を示した上で、能力や学習といった観点から提携事例を分析する際には、定性分析が重要であることを論じ、提携の内実に関する研究をさらに発展させるための方向性を提示する。

第5節では、3つの論点を説明する。

第一の論点が、先行研究が果たしてきた貢献と残している課題についてである。これまでの研究は、提携の各段階別に提携成功の要因を明らかにしようとするものであった。まず提携前の段階に関する先行研究においては、経営資源の補完性、社会関係資本の適合性、コミットメントの確保が、当該企業のパートナー企業の選択に好影響を与えると論じられてきた。また提携後の学習段階に関する先行研究においては、学習による情報の共有化や内部化などを進めるために、専門的な提携部署、提携管理手法、提携マネージャーが重要であると論じられてきた。

第二の論点では、近年多くの研究が注目している提携能力の概念が役立つことを先行研究の整理を通じて明らかにした上で、その能力に関わる様々なメカニズムが未解明であることを示す。

第三の論点では、戦略的提携論でこれまで行われてきた定量分析が明らかにしてきた諸概念をより深く理解するためにも、ミクロレベルに注目して当事者たちの行為やその意味内容を分析することが重要であることを明らかにした。

第3章 知識経営論をめぐる先行研究の検討³

第1節では、海外の国際的な知識経営に関する先行研究を対象として、この研究領域において特に知識移転(knowledge transfer)と知識の適応化(knowledge adaptation)が主要な概念とされてきたこと、およびその観点からその成功要因が分析されてきたことを明らかにするものである。またその際には近年知識の適応化に関心が向けられていることを踏まえ、今後の研究の方向として、事業に携わる主体の役割や行動を分析し、実際に知識が移転・適応されていくメカニズムを明らかにすることの重要性を示す。

第2節では、これまでの知識移転に関する先行研究を概観し、それらが主張する国際的な知識経営成功の要点を整理した上で、その貢献を明らかにする。

2-1では、知識移転に影響を与える要因として、知識自体の特性、知識交換主体の関係性、知識経営の手法に注目した研究の主要な論点を整理する。

2-2では、近年、知識の送り手としての本国企業の拡散能力や、知識の受け手としてパートナー企業の吸収能力が注目されていることを示し、これらの研究は、国際的な知識経営の成功要因として、特に送り手と受け手の能力に注目していることを示す。

第3節では、知識移転と知識の適応化の関係性を明らかにした先行研究が、近年、知識の送り手よりも、受け手側の能力に焦点を当てていることを示す。ここでは新しい事実発見や理論的枠組み構築のためには、特に受け手の側の現地国パートナー企業の適応化行動に注目すること有用であることが示唆される。

第4節では、国際的な知識経営研究における知識移転と知識の適応化の具体的なメカニズムに関する先行研究の全体像をまとめ、諸課題を解決するための今後の研究の方向性を提示する。本節では、多くの先行研究を整理することによって、知識経営の研究では知識そのものの特性や管理手法、主体の関係性を見る視点から、主体の能力へ関心が移行してきたこと、また送り手側から受け手の側へ関心が移行してきたことを明らかにする。

³ 本章の内容は、李建儒(2021)「国際的な知識管理における知識移転と知識の適応化」『一橋商学論叢』Vol. 16, No. 2, 26-39. に基づいて加筆・修正したものである。

第5節では、以下の3つの論点を説明する。第一の論点は、知識移転プロセスの解明に先行研究が果たしてきた貢献についてである。これまでの研究は、国際的な知識経営において、有効な知識移転を実現できる要因を明らかにしようとするものであった。具体的には、知識自体の特性が、知識移転の難易度を示すと論じられてきた。また、知識交換主体の関係性が知識送り手の側と受け手側間の知識移転に好影響を与えると指摘されてきた。さらに知識経営の手法、人材の流動性と集団での教育訓練が知識移転プロセスにおける組織的体制や個人的行動、知識移転に有効な影響を与えると論じられてきた。

第二の論点では、先行研究が議論してきた知識移転と知識の適応化の関係性を整理した上で、知識移転と知識の適応化が知識活動において相互に重要であることを明らかにした。例えば、知識の適応化が知識移転を促す要因であり、知識の適応化が仲介要因として知識移転と知識創造の間に機能する。

第三の論点では、先行研究が明らかにした結果を踏まえて国際的な知識経営における知識移転と知識の適応化に関するメカニズムを解明してきた。このメカニズムは、企業の国際的な知識経営活動に対して実務的にも有用なものである。

第4章 分析準備：事例選択の理由と分析枠組みの設定⁴

第1節では、事例選択の理由を説明する。本論文が具体的に注目するのは台湾 FM とホータイ・モーターの2社である。

第一に、台湾 FM は、1988年に日本ファミリーマート（以下、日本 FM）が台湾市場に進出した際に設立した国際合弁企業で、進出から6年後に黒字転換を果たしており、成功事例だと位置付けられるからである。そこで本論文では、日本 FM による台湾展開に際して進め

⁴ 本章の内容は、①李建儒(2021)「国際的な戦略的提携における知識転換メカニズム—台湾ファミリーマートの事例研究」『日本経営学会誌』第47号、87-100頁、②李建儒(2020)「戦略的提携論におけるミクロ分析の可能性」『一橋商学論叢』Vol. 15, No. 1, 36-49. ③李建儒(2021)「国際的な知識管理における知識移転と知識の適応化」『一橋商学論叢』Vol. 16, No. 2, 26-39. に基づいて加筆・修正したものである。

られた知識移転と知識の適応化プロセスを分析することとする。台湾側（知識の受け手）は一体どのようにして日本側（知識の送り手）から蓄積された知識を吸収し、個人能力を向上させた上で現地提携事業の黒字転換を実現したのかを明らかにする。

第二に、ホータイ・モーターは、トヨタ自動車からの知識提供を受けて1987年に台湾現地の自動車生産・販売体制を構築し、1996年にシェアが業界第1位に到達したという点で、ファミリーマートの事例と同様に成功事例であると位置付けられる。

ただし、台湾FMとは異なり、ホータイ・モーターに関してより興味深いこととして、次の2点が挙げられる。まず、ホータイ・モーターは台湾FMのような国際合弁企業ではなく、トヨタの資本を受けているわけでもないことである。そのため、企業グループ内における権限関係を通じた国際的な知識移転を進めることは難しいと思われる。そのため、台湾FMよりも難しい知識移転・適応化を必要としたのではないかと考えられ、それゆえにより豊かなメカニズムを確認することができるのではないかと期待される。次いで興味深い点は、1996年に業界首位に立ったものの、台湾自動車市場が停滞していたのに加え、商品競争力が低下したため、同社が翌1997年から組織構造改革を実施し、市場変化への対応へと戦略をシフトさせた点にある。すなわち同社は、トヨタから吸収した知識を現地市場の変化に合わせて再適応化させることに成功した事例だと位置付けられるのである。

第2節では、分析枠組みの設定について、本論文が取り上げた事例を分析するために、知識移転・適応化・再適応化という3つの段階を指摘する。

第3節では、調査方法について、台湾FMとホータイ・モーターに関する国際的な知識移転プロセスと知識の適応化プロセスをミクロ的基礎の議論に基づきながら定性的に分析するには、知識移転・適応化プロセスに関わる個々人の行動を明らかにする必要があると述べる。

第5章 台湾ファミリーマートの事例分析⁵

第1節では、第5章の目的は、国際的な戦略的提携において知識の受け手となる現地企業が、提携事業の成功を収めるために、どのようにして知識を吸収し、現地に適応化させていくのかという問題を、知識移転と知識の適応化に基づく知識経営の視点から、事例分析によって明らかにする。この目的にしたがって第5章が分析する対象は、台湾 FM である。同社は日本 FM から移転された知識を現地適応化させることに成功した。日本 FM が台湾市場に進出したのは1988年のことである。進出に際して日本 FM は現地企業と提携し、それまで蓄積してきた知識の移転を進めようとした。しかしそれは単純に日本側の知識を移転するだけではなく、それを台湾側で咀嚼して現地の実情に適応させる活動を必要とするものであった。

第2節では、戦略的提携に関する先行研究について提携能力が提携成果を高める具体的なメカニズムの解明はまだ不十分だという課題を解決するために、提携企業間で行なわれる知識移転や知識の適応化に注目することが有益であることを述べる。本節では、それらのプロセスを段階に分けて、詳細に検討することで、知識経営の中で実際に起きている現象を観察していく。また、本節では以上のような問題意識のもと、戦略的提携において持分会社の形態となる国際合弁事業を分析対象として、台湾 FM が日本 FM の知識を移転しつつ、咀嚼していった過程に注目する。先述のように知識経営は、知識移転プロセスと知識適応化プロセスから構成される。

第3節では、最初に台湾 FM が日本 FM からの知識移転する際に用いた提携組織について説明する。それは台湾側における知識吸収が促進されるような工夫がされており、日本人スタッフ、台湾人スタッフが協力できるように配置されているものであった。また商品部、営業部、開発部、管理部で、それぞれの特徴に合致したような人員の配置がなされた。また、台湾 FM は日本側からどのような経験や知識をどのように吸収したのだろうかという問い

⁵ 本章の内容は、李建儒(2021)「国際的な戦略的提携における知識転換メカニズム—台湾ファミリーマートの事例研究」『日本経営学会誌』第47号, 87-100頁。に基づいて加筆・修正したものである。

について、4つの機能別に、台湾側の知識吸収活動を説明した。1988年から1990年代前半まで行なわれた知識吸収活動について、それらを大きくカテゴリー別に整理すると、(1)情報システム、(2)店舗開発・運営、(3)商品管理、(4)物流管理に関する知識移転の4つにまとめられる。ここでは、台湾側の知識吸収に関する仕組みとスタッフ個人の行動を分析する。

第4節では、前節までに説明した事例を振り返り、知識移転プロセスと知識適応化プロセスのうち、まず前者の知識移転プロセスに見られた特徴について説明する。そこでの発見事実として、台湾FMは日本FMで蓄積されていた知識を吸収する際に、既存知識のギャップを埋めるとともに、台湾人幹部と従業員らの個人能力を向上させ、知識移転を遂げていたことに特色があった。また、知識移転プロセスの後には、知識を適応化するプロセスが必要だった。移転については、台湾FM現地本部のスタッフの役割は大きかったが、適応化についてはそれだけではなかった。結論を述べると、店舗や物流の現場における様々な試みがあった。調査から得られた発見事実によれば、台湾事業の知識適応化プロセスは、知識実践の前段階と知識実践の後段階に分けて整理することが有益であると証明された。

第5節では、最後に第5章の示唆を理論的、実務的な視点で以下の3点にまとめる。

第一に、本章の事例分析からは、提携能力が成果を生み出す知識経営においては、知識移転プロセスから適応化プロセスに変化していく段階において、パートナー企業の従業員も、その役割や行動を、移転から適応化に合致するかたちに変化させていく必要があることを示唆した。

第二に、適応化プロセスを知識実践の前段階と知識実践の後段階の2段階で考えることで、本部での制度レベルの適応化と、店舗レベルでのオペレーションの適応化を区別することの重要性を明らかにした。

第三に、知識移転プロセスにおいて提携事業の経営者たちが、知識のギャップを解消するために、知識の受け手側が直接的な学習プロセス（集団での研修活動への参加や送り手側から派遣された駐在員による指導）を通じて、各知識の概念や内容を捉え、個人能力を高めて知識移転を促進したことを明らかにした。一方、本章では知識の適応化プロセスにおいて知

識の受け手側が間接的な学習プロセス（教育機関への進学，競合他社からの学習，現地メーカーの協力）を通じて，各知識を改良することを明確にした。

第6章 ホータイ・モーターの事例分析

第1節では，第6章の目的は，国際的な戦略的提携において，第一に知識の受け手となる現地の業務提携パートナー企業が，知識移転と知識の適応化の視点からどのようにして受け手側から学習した知識を現地に適応化させて，提携新事業の競争優位性を確立したのか，第二に現地市場の変化や事業成長の鈍化に直面している際に，本論文が取り上げた知識の再適応化の概念に基づき，受け手側がどのようにして自らの工夫によって知識を再改良しながら体系化した上で，事業の持続性を確保したのか，という2つの問題を，事例分析によって明らかにすることである。

第2節では，事例について説明する。2-1. では，受け手側の企業であるホータイ・モーターが，1980年代後半期に送り手側のトヨタからどのようにして知識を学習し，それを現地の法制度と商習慣，消費者の特性に適応させた上で，事業の競争優位性を確立したのかを説明する。ここではまずはホータイ・モーターがトヨタの方法を移転したプロセスを見る。それらは，具体的には，(1)販売管理手法，(2)アフターサービス，(3)情報システム，(4)商品戦略，(5)広告宣伝の5項目である。2-2.では，市場変化の危機を迎えたホータイ・モーターが，どのようにして組織の再編を行い，移転された知識を自社の判断に基づいて再度，改良し，本部と現場の体制を統合していったのかについて説明する。

第3節では，事例分析を行う。

3-1. では，トヨタが蓄積した知識を台湾市場に移転し，ホータイ・モーターが知識の適応化を行なったことは，事業展開の成功に一定の効果をもたらした。本論文では知識移転プロセスと知識の適応化のプロセスに見られた特徴をまとめる。

第一に知識移転プロセスでは2つの段階がある。(1)トヨタの駐台日本人経営幹部が，研修活動で協力してトヨタが蓄積した専門知識を，台湾側の本部担当者たちに共有した上で，提携双方の既存知識ギャップを解消した。(2)ホータイ・モーターの本部担当者たちが，プロジ

ェクト準備室を通じてトヨタから販売チャネルの形式知を学習した上で個人能力が向上した。

第二に、知識の適応化プロセスについて2つの段階がある。(1)知識実践前の段階では、ホータイ・モーターの本部担当者はトヨタから移転された知識を台湾の法制度や商習慣に合わせて改良した。(2)知識実践後の段階では、現地消費者の特性に合わせて、ディーラーの現場従業員とホータイ・モーターの本部担当者がトヨタから移転された知識を改良した。

3-2. では、本論文の調査から発見された事実によれば、知識の再適応化について、(1)本部担当者たちは組織的な調整を通じて、既存知識システムの内省により問題点を抽出した上で、(2)現場従業員の協力を得て自らの工夫によって既存知識を新知識に加えて再改良し、ホータイ・モーターの本部とディーラー現場の全体知識を体系化したことを説明する。

第4節では、本章では、国際的な提携企業の事例分析を行い、そこに知識移転・適応化・再適応化が重要な役割を果たしたことを明らかにした。そこでは現地の提携企業は知識移転プロセスにおいて、知識を吸収するだけでなく、現地適応化を進め、また現地市場の変化に合わせて、知識の再適応化に関する活動を行っていた。

第一に、国際的な戦略的提携の成功及び持続させるためには、知識移転・適応化・再適応化がダイナミックな発展段階を経ることが重要である。

第二に、知識移転では、提携双方の知識ギャップを埋める学習プロセスを通じて、受け手側が、送り手側の本部での研修活動に参加して基本概念や、送り手側の現地幹部から実務の経験を吸収した上で、個人能力を向上させたのであった。そして知識適応では、受け手側が現地の商習慣や法制度に合わせて、事業開始前に学習した知識を適応化させ、またそれらの知識を事業開始後に、現地消費者の特性に合わせて知識を改良することが重要だった。

第三に、知識の再適応化においては、現地の市場の変化に対応するために、受け手側が、組織の調整を行い、既存知識を内省化した上で、現場のオペレーションに新知識を加えて再改良し、知識を体系化したことが重要である。本論文では、受け手側の担当者は、現地市場の変動を受け止めながら、知識の再適応化（販売管理手法、アフターサービス、情報システム、商品戦略、広告宣伝）を実現したことをホータイ・モーターの事例で証明した。

第7章 本論文のまとめと今後の展望課題⁶

第1節では、事例分析結果のまとめについて、国際的な知識移転と知識適応フローを提示した上で、知識移転・適応化・再適応化段階では、個人レベルの行動および相互作用を明らかにする。

第2節では、戦略的提携や国際的な知識経営に関する先行研究をレビューした上で、本論文の理論的貢献を論じる。また台湾 FM とホータイ・モーターに関する事例研究から得ることができる理論的貢献と実務的示唆を提示する。

第3節では、本論文では検証が及ばなかった課題として「広さ」の視点から、(1)大規模な比較事例分析の重要性、(2)技術の革新による提携学習の改変、(3)現地の制度や商習慣と市場の変化による提携のコストへの注目に関する今後の課題という3つを挙げる。

次に、「深さ」の視点から2つの課題を挙げる。(1)知識の適応化・再適応化プロセスにおいて、知識の受け手側の自発的な学習に対して知識の送り手側がどのように受け止め、どのように反応したのかについてはまだブラックボックスの中にある。今後の研究としては、その自発的な学習プロセスにおける知識の送り手側と受け手側の相互作用を検討することにより、提携学習の本質を見極めることができるようになる。

(2)本論文はミクロ的な視点から国際的な戦略的提携の現地企業すなわち知識の受け手側に属する個人の特徴および、個人間の組織プロセスの相互作用を明らかにしたが、知識の送り手側に属する個人にどのような特徴があったのかについてはまだ明らかになっていない。今後の研究としては、知識の送り手側に属する個人の行動を検討することにより、組織のプロセスにおける送り手の役割を明確にすることができるようになる。

⁶ 本章の内容は、①李建儒(2021)「国際的な戦略的提携における知識転換メカニズム—台湾ファミリーマートの事例研究」『日本経営学会誌』第47号、87-100頁、②李建儒(2020)「戦略的提携論におけるミクロ分析の可能性」『一橋商学論叢』Vol. 15, No. 1, 36-49. ③李建儒(2021)「国際的な知識管理における知識移転と知識の適応化」『一橋商学論叢』Vol. 16, No. 2, 26-39. に基づいて加筆・修正したものである。