

海外暗黙知がもたらすイノベーションのチャンス*

経営学輪講 Subramaniam and Venkatraman (2001)

Subramaniam, M., & Venkatraman, N. (2001). Determinants of transnational new product development capability: Testing the influence of transferring and deploying tacit overseas knowledge. *Strategic Management Journal*, 22, 359–378.

金 熙珍[†]

1 はじめに

最近、「新興国戦略」に関する各種報道でよく取り上げられる新製品の話には、面白い現地物語が含まれている。たとえば、次のようなパナソニックの中国市場向け冷蔵庫開発はその典型のひとつである。

パナソニックは、インドやブラジルで新たに生産拠点を設けると同時に、両国で生活研究所を新設する計画だ。現地の生活者の潜在ニーズを徹底的に調査し、商品企画に繋げる取り組みだ。パナソニックは 2010 年度に、新興国各国での研究成果を共有するハブ拠点を本社に設置し、生活研究を強化する方針を打ち出した。そのひな形の一つは中国にある。2005 年 3 月に上海に新設した中国生活研究センターがそれだ。(中略) パナソニックが 2007 年 8 月に中国で発売した横幅が 55 cm の冷蔵庫が好例だ。アンケート調査で冷蔵庫の設置場所を問うと、4 割近くが「居間」と答えた。本来は台所に置く方が便利なのに、なぜか。実際に訪問してみると、「台

* この経営学輪講は Subramaniam and Venkatraman (2001) の解説と評論を金が行ったものです。当該論文の忠実な要約ではありませんのでご注意ください。図表も金が解説のために Subramaniam and Venkatraman (2001) を元に整理し直したものです。したがって、本稿を引用される場合には、「金 (2011) によれば、Subramaniam and Venkatraman (2001) は...」あるいは「Subramaniam and Venkatraman (2001) は (金, 2011)」のように明記されることを推奨いたします。

[†] 東京大学大学院経済学研究科 happykimsan@yahoo.co.jp

所に置きたいけれど、狭くて置けない」という家庭が多かった。従来の冷蔵庫は最初幅が 60 cm。これを 5 cm 狭めると台所に置ける家庭が増える。そこで、55 cm 幅の冷蔵庫を提案し、市場に投入すると、ヒット商品となった。スリムな冷蔵庫の発売後、200–230 L の中容量帯の冷蔵庫で、パナソニックの販売台数が前年比 7 倍と劇的に増えたのだ。こうした結果をキッカケに、生活研究に対する開発部門の目の色が変わった。(『いざ新興国、日本流で挑む』『日経エレクトロニクス』2010 年 6 月 28 日号)

熱い関心と問題意識をもって中をよくよく観察せずには触れることのできない現地消費者の生活習慣、価値観、モノの使い方などが工夫された製品は、企業に収益をもたらすだけではなく、人にある種の感動も与える。「顧客のニーズをうまく取り入れた製品開発」の重要性はいまさら強調するまでもないのだ。しかし、それは当たり前でありながらも、決して簡単ではない。日本国内においても、性別、地域、世代、所得などによる顧客ニーズの違いや言葉に出さない顧客の要求は企業が常に頭を悩ませるものであるだろうし、日本と所得水準がそれほど違わない先進諸国市場向け商品となると、現地人の嗜好や使用環境の違いなど考慮すべき変数はグンと増える。それが今は、より心理的距離の遠く、生活様式や所得水準も違う「新興国」への挑戦となっているのである。

簡単に触れることのできない海外顧客のニーズを、どうすればうまく製品開発に取り入れることができるだろうか。今回の経営学輪講では、この問題を「海外市場に関する暗黙知の移転能力」からアプローチした論文を紹介したい。「R&D の国際化」現象をマクロ的な観点から議論している研究は主に 1990 年代から急増しているものの、実証研究の難しさなどもあるため、製品開発の国際化を綿密に検討している研究は非常に少ない。ここで取り上げる論文は、その珍しい研究の中の本一冊である。第一著者であるインド出身の Dr. Mohan Subramaniam は、Sanyo の子会社であった BPL India や ABB (Asea Brown Boveri) など多国籍企業のインドビジネスで実務経験を積んだ後、米ボストン大学で博士号をとった人物だ。おそらく、彼が実際に多国籍企業のインド現地拠点のマネージャーとして働いた経験の中で感じた問題意識を研究に発展させていたようで、新鮮な観点と洞察が流れる論文である。

2 論文の概要

本論文の主張を一言でいえば、「トランスナショナル製品の開発能力は、海外市場に関する暗黙知を移転・配置する能力に影響される」となる。著者らは、90 件の新製品開発

プロジェクトを対象に実証分析を行った。その結果、クロス・ナショナル・チーム、過去に海外駐在経験のあるメンバーが参加している開発チーム、海外マネージャーと頻りにコミュニケーションをとっている開発チームの活用により海外市場の消費者ニーズに関する暗黙知の移転・配置が促進され、トランスナショナル製品開発能力が向上することを示している。

研究の目的と背景

最近、企業間競争はより知識ベースのものになっていて、それはグローバル展開を進める企業にとって特に大きな課題を与える。もはや世界各地から噴き出る知識をうまく利用すること、つまり国境を越えた知識の移転と配置問題が企業競争の根幹となり、所有者優位ではもはや多国籍企業の競争優位を説明できなくなった。しかし、既存研究の焦点は主に海外子会社へのコントロールや管理におかれていて、競争優位を作り出す国際的知識の流れ・そのマネジメントについてはあまり触れていない。一方、企業の知識が持つ競争上の意味については近年注目が高まっている。特に、成文化とコミュニケーションが難しい暗黙知は、他社に模倣されにくい競争資源として高い価値を持つ (Conner & Prahalad, 1996)。しかしながら、暗黙知の移転が難しいことはよく知られているものの、企業がそれをどう克服し、世界各地の暗黙知を利用しているのかについてはほとんど理解されていない。また、競争資源として暗黙知の価値も実証されていない。

このようなギャップを埋める試みとして、本研究は暗黙知を国際的に移転・配置することが、企業のトランスナショナル製品開発能力にどう影響するのかを調べる。ここで、トランスナショナル製品とは、世界に共通した要素と個別市場ニーズに対応した要素を両方持ち、複数市場向けに同時開発される製品を示す。

知識の国際移転・配置と企業能力の相関関係を調べる上で、なぜトランスナショナル製品開発に焦点を当てるのか。一、海外知識の移転・配置はトランスナショナル新製品開発プロセスの最重要要素であるため。二、トランスナショナル製品開発は世界市場を狙う多国籍企業の競争力に重要な意味を持つためである。トランスナショナル・アプローチは、個別市場の独特な要求に対応しながらも、他の部分を共通化することによって運営上の効率性を高めることを可能にする。それが、製品開発を単に本国集中させたり、世界各地に分散させる競合他社に対する競争優位に繋がる。

その重要性にもかかわらず、トランスナショナル製品の開発については、実証研究がほ

とどなされていない。関連分野においては、グローバル製品標準化の実行可能性、または R&D 活動の国際化にかかわる立地、調整の問題などが中心となっている。多国籍企業内の知識普及を研究した文献においても、国境を越えた知識の移転・配置がトランスナショナル製品開発能力に及ぼす影響については触れていない。

概念定義および仮説

本研究は、暗黙知が新知識の創造やイノベーションの重要な元になることを前提にする。その上で、海外暗黙知を移転・配置することが多国籍企業のトランスナショナル新製品開発能力にどう影響するのかを検証するために、次のような概念と仮説を提示する。

概念定義

- 海外暗黙知 (tacit overseas knowledge) : 「体系的な方法で成分化し、移転することが困難な、海外市場間の違いに関する知識」と定義する。
- トランスナショナル新製品開発能力 (transnational new product development capability) : 「複数国市場に、新製品を持続的かつ成功的に同時導入できる能力」と定義する。

海外暗黙知とトランスナショナル製品開発能力

- 海外形式知 (explicit knowledge) の例 : PAL、SECAM、などのテレビ受信システムの違い、国による無線電話周波数規制の違いなど客観的でみんなに明らかにされている知識のこと。
- 海外暗黙知の例 : 各国の文化、嗜好、習慣についての微妙な理解を含めるもの。(ブラジルでの Campbell スープの失敗例)

その国独特の要求を理解するのは暗黙的である。なぜなら、その理解は、消費者の行動を観察する個人の観点や解釈によって左右されるからである。このような文化的癖 (気まぐれ) を一貫した記述として客観的に整理することは難しいため、様々な解釈が生まれてしまう。暗黙知をどう解釈するかによって、開発されるトランスナショナル新製品のデザインや仕様選択が変わるのである。

暗黙知の解釈にたどり着くための洞察力 (insight) は、その国の文化の中で個人的な経験を積みながら進化させていくものだ。そのため、ある海外市場ニーズに関する暗黙知に

についても、各多国籍企業の現地マネージャーはそれぞれ違ったように認識・解釈するはずである。

そのため、暗黙知に対する洞察力は、競争他社は容易に感知できない市場機会をつかめる、豊富な可能性をもたらしてくれる。

海外暗黙知の移転と配置

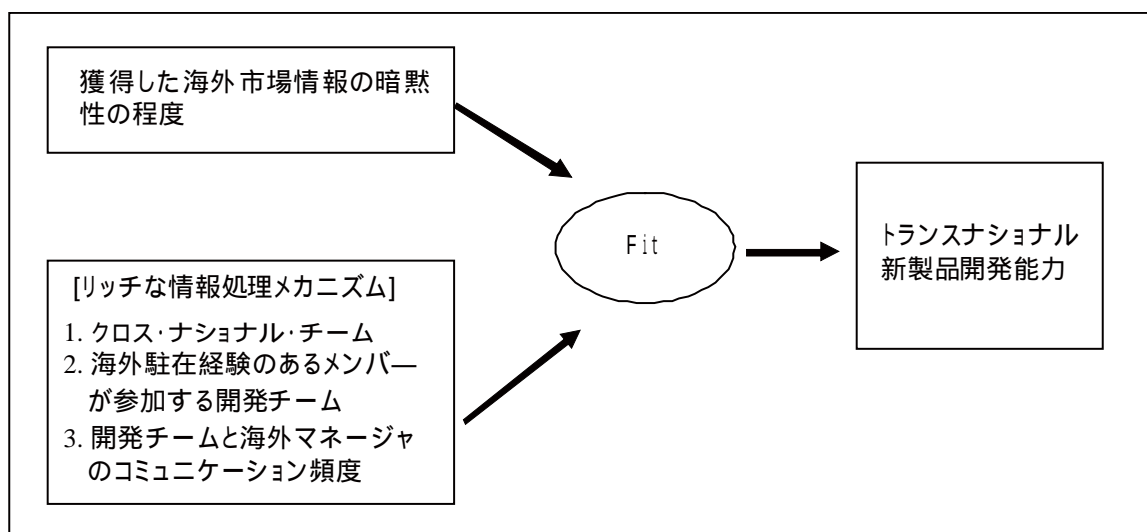
海外暗黙知を企業のイノベーションに活用するためには、海外マネージャー個人の経験をイノベーションチームとの間で共有し、明確な製品仕様として仕上げる必要がある。

獲得された海外暗黙知を企業内で移転するには、リッチな情報処理メカニズムが必要とされる。つまり、移転したい知識が暗黙的であるほど（海外マネージャーの印象に基づく理解など）、メモやレポートなどよりは対面接触といったリッチなメカニズムを用いたほうが、開発チームの中で海外暗黙知をより有効に生かすことができるだろう。

仮説（三つのアプローチ）

- 仮説 1：海外暗黙知の活用方法として、クロス・ナショナル・チームの利用は、トランスナショナル新製品開発能力を向上させる（海外マネージャーと開発部門のマネージャーが両方参加する開発チームの形態）。

図1 フレームワーク



- 仮説 2：海外暗黙知の活用方法として、過去に海外拠点に駐在した経験のある国内メンバーが参加するチームの利用は、トランスナショナル新製品開発能力を向上させる。
- 仮説 3：海外暗黙知の活用方法として、開発チームメンバーと海外マネージャーの間の頻繁なコミュニケーションを利用すると、トランスナショナル新製品開発能力が上がる。

実証分析

多国籍企業の新製品開発チームのキーメンバーを対象にサーベイを行った。対象となった製品は、市場に出されて 1 年から 5 年が経つもので、製造業（耐久消費財、産業財など）に絞っている。実証調査のため次のようなステップを踏んだ。

まず、45 社から複数応答してもらった 90 件の製品開発プロジェクトがサンプルとなった。データの詳細は、新製品開発プロジェクトに参加した中間マネージャー級以上の人々を対象に収集した。次に、応答者たちとのインタビューや文献調査を基に質問項目と主要尺度を考案した。従属変数である「トランスナショナル新製品開発能力」は、既存研究の主要指標である新製品導入の頻度、市場導入の順番、複数市場への同時導入、市場要求への対応力、価値競争力、新規海外市場への浸透力の六つを合わせたものにする。暗黙性の程度については、Kogut and Zander (1993) の概念を採択した。本研究のコンテキストに適用していうと、国家間の違いに関する知識が複雑であるほど、成文化しにくいほど、観察しにくいほど、その知識は暗黙性が高いと判断する。その後、各尺度の有効性と正確性を確認し、測定属性 (measurement properties) に関する各テストも行った。最後に、開発チームによって利用される暗黙知以外、トランスナショナル新製品開発能力に影響を与える可能性のある七つの制御変数 (control variables) を設定した。海外市場でのブランドイメージと海外市場占有率、産業特性 (消費財か産業財か)、世界中のマーケティング・インフラ、ターゲットとする国 (市場) の数、市場集中度 (market concentration)、本社と海外マネージャー間の交流頻度 (公式訪問) がそれである。

分析結果と結論

平均、標準分散、相関を確認した上で、多重回帰分析の結果が示されている。結果、全ての仮説が強く支持されたことが、表 1 から分かる。

表1 回帰分析結果の要約

独立変数	モデル 1	モデル 2	モデル 3	モデル 4	モデル 5	モデル 6
(A) 暗黙性の程度	0.024	0.034	0.03	0.026	0.018	0.037
(B) クロス・ナショナル・チーム	0.389	0.475		0.185		
(C) 海外駐在経験のあるメンバーが 参加するチーム			0.214			
(D) 開発チームと海外マネージャー のコミュニケーション頻度					0.060	0.018
A と B の相互作用		0.587** *				
A と C の相互作用				0.379*		
A と D の相互作用						0.092*

出所) Subramaniam and Venkatraman (2001), p. 369, Table 2 から要約作成

A から D の独立変数は、それぞれ個別にみるとその有意性が確認できないが、A の暗黙性の程度と B、C、D の相互作用は有意な結果が出されていることが分かる。すなわち、暗黙性の程度が高いほど、B、C、D の独立変数（リッチなメカニズム）が従属変数である「トランスナショナル製品開発能力」に何らかの影響を及ぼすと解釈することができる。

既存研究においてもトランスナショナルなアプローチの重要性は強調されてきたものの (Bartlett & Ghoshal, 1989)、そのアプローチに必要な能力がどのように育てられるのかといった具体的な議論には発展しなかった。本研究では、企業がその重要な能力を生み出す方法を 海外暗黙知の移転・配置 から考察している。分析の結果によると、企業はより大きいトランスナショナル製品開発能力のために、海外暗黙知を移転・配置している。つまり、リッチな情報処理メカニズムを用いることで、国家間の暗黙的な違いに関する情報を効果的に移転・配置していることが分かった。

国家間の違い は、複数市場向けの製品開発プロセスにおいて「頭痛の種」とされてきた (Boddewyn et al., 1986; Buzzell, 1968)。特に、文化の違いは困難を生み出す重要問題源といった認識であった (Jain, 1989)。しかし、その「違い」を生かすことが企業の競争力に繋がるだろう。本質的な難しさはあるものの、国家間の暗黙的な違いに注目することの有用性を本研究は提案したい。なぜなら、暗黙知は大きなイノベーション・チャンスに繋

がり得る独特な洞察力を企業に与えられるからである。

本研究は、次の三つの貢献がある。まず、理論的貢献としては、国際経営戦略論に新たな視点を加えたこと。特に、暗黙知の戦略的意味に注目している知識ベースの企業理論にも貢献していて、暗黙知が企業能力に与える影響を実証分析した初めての研究のひとつとして位置づけられる。次に、方法論的貢献としては、暗黙知や企業能力など主要構成概念を測定する新しい尺度を作り上げたことが取り上げられる。最後に、実務上の意味も大きい。つまり、他の競争社には見えない国家間の違いを見つけ出し、製品に組み入れることの戦略的重要性を強調していることから、マネージャーの意思決定の際、参考になり得ると考えられる。

3 本研究の意義

暗黙知概念の新たな適用

確かに、「海外市場の暗黙知」はそれほど聞きなれていない。経営学において最も暗黙知の概念が使われてきたのは、職人が有するコツや感などの「暗黙知」が組織内で代々受け継がれていく企業風土・企業文化といった文脈が多かった。経営学分野で「企業の暗黙知」に関する議論が活性化されたのは野中・竹内（1995）の研究以来だろう。彼らは、

暗黙知は、言葉や文章で表わすことが難しくコンテクスト依存度の高い主観的・身体的知のことで、具体的には、思い（信念）、視点、熟練、ノウハウなどであると定義している。確かに、ナレッジ・マネジメントのフロンティアとされる野中・竹内（1995）は、暗黙知のノウハウ的な側面（熟練・ノウハウ）と、認知的側面（思い、視点）の両方を認識した議論を展開している。しかし、それ以降 暗黙知 という概念は、日本企業の競争優位を説明する上で、職人精神（craftsmanship）といったノウハウ的な側面に偏った使い方をされてきた印象が強い。

科学者、哲学者、社会学者であった Michael Polanyi (Polanyi, 1960) は「Tacit Dimension (暗黙的次元)」で、全ての知識は暗黙的次元があると定義している。つまり、直感や洞察力といった完全に暗黙的な次元から完全に明白な次元にいたるスペクトラム上のどこかに、知識は存在する。「You know more than you can tell」というのが、Polanyi が語る暗黙知の主要特性である。本来、哲学から生まれ、現在は社会科学のあらゆる分野で用いられている暗黙知の概念を、経営学では伝授しにくい熟練や生産方式として理解す

ることは間違っていないが、それに縛られる必要も全くない。すなわち、より広く、多様な場面で暗黙知を用いた議論ができるのである。

本論文は、そういった意味で、「暗黙知」概念の新たな適用を試みている。まさに、多国籍企業の出身国とは違った文化、生活習慣、価値観を持つ海外消費者のニーズは、暗黙知と呼ぶに相応しいのではないだろうか。それは、外からの人にとっては、見ても見えないこと、さらには入り込んで住んでも分からないことが沢山ある、未知の世界だからである。著者らは、海外市場の消費者が持つニーズに関する暗黙的な情報・知識を海外暗黙知 (tacit overseas knowledge) と簡単に表現している。海外消費者のニーズ、現地適応などを論じる際に、暗黙知 という概念を借りることによって、ナレッジ・マネジメントの研究蓄積を活用できると共に、学問的な議論の可能性も広がると思われる。

暗黙知の競争的な意味と移転方法に着目

「暗黙知の移転は難しい」という命題については一貫した議論が行われてきた。代表的な研究としては、Kogut and Zander (1993)、von Hippel (1994)、Szulanski (1996)、が取り上げられるだろう。von Hippel (1994) は、情報や知識の移転にかかるコストを情報粘性 (information stickiness) と名付け、粘性が高くなる条件について考察している。主に、暗黙知の移転については、イノベーションの普及や国際的な技術移転といったコンテキストで論じられることが多いが、たとえ企業内であっても経験によって獲得された知識 (ベスト・プラクティスなど) を移転するのは容易ではない (Szulanski, 1996)。

巨大化・国際化する組織間、組織内での「知識移転」は、企業にとって大きな課題になりつつある。そのため、粘着的な知識の属性 (von Hippel, 1994) など、知識移転の困難さについての議論が続いてきた。Kogut and Zander (1993) は、「暗黙知の移転が難しい」ことを前提に、技術の暗黙性が高いほど (複雑でコード化不可能であるほど)、その移転は内部化される傾向があると指摘した。では、組織内では暗黙知がスムーズに移転されるのか。Szulanski (1996) が組織に内部化された知識でさえ、容易に移転されるわけではなく、知識や組織に関する諸要因が移転プロセスに影響を与えたとの研究結果を出している。そこで、「では、内部化された組織内の知識をどう移転すればいいのか」を悩んだ研究として Subramaniam and Venkatraman (2001) が位置づけられるだろう。

現地拠点のマネージャーが獲得した現地消費者のニーズに関する暗黙的知識を製品開発組織に移転する方法として、彼らは「リッチな情報処理メカニズム」を提案している。そ

これは、Daft and Lengel (1986) のメディア・リッチネス理論 (media richness theory) に基づいているもので、コミュニケーションの手段 (medium) をリッチなものリーン (lean) なものに分けてその効率性 (effectiveness) との関係を検討する。つまり、対面接触が最もリッチな手段で、ビデオ会議、電話、電信、書類やメモになるほどリーンな手段になり、コミュニケーションの効率が落ちるとの議論である。海外市場ニーズの暗黙的な性質に着目した著者らは、メディア・リッチネス理論を用いて、組織内における暗黙知の移転と製品開発パフォーマンスの関係を検討したのである。このように、暗黙知を競争優位の源泉として活用するために、現地拠点と開発組織の間でどのような方法で知識移転がなされるべきかを論じている点に本論文の特徴がある。

「リッチな情報処理メカニズムによって組織内の暗黙知が移転される」といった本論文の主張は、Aoshima (2002) の研究によっても支持される。Aoshima (2002) は、新製品開発に用いられる既存知識が、社内でどのような方法を通じて移転 (伝授) されるのかを自動車産業の事例から検討している。彼は、システム統合に関する知識はコンテキスト特殊的な性格があり成文化が難しいため、その知識を持つ人を移動させることによって移転されると論じている。部門間の調整・統合役を担った経験のあるプロジェクト・メンバーは、引き続き新しいプロジェクトにおいても同じ役割を果たす傾向があることが、実証分析から提示された。これは、各部品に関する知識が書類やレポートとして成文化され移転される傾向があることとは、対照的とされる。対象とする産業や組織の範囲は異なるものの、「人の移動」といった非常にリッチなメカニズムを通じて組織内の暗黙知が移転されるとの指摘は、Subramaniam and Venkatraman (2001) の議論と相通している。

特に、暗黙知の「観察者・解釈者」の重要性に着目したこと

実証分析の設計には取り組まれていないが、海外暗黙知の属性のひとつとして、その観察・解釈の主観性が強調されている (p. 362)。実際、「海外暗黙知を掘り出すのが重要である」というメッセージ以上に、誰が現地消費者の暗黙的なニーズを観察、解釈し、製品開発に繋げるのか といった具体的な方法を考えた方が実務上の意味を持つ。例えば、ソニーでは本国のエンジニアが直接現地を訪問し観察する方法を取っていて、パナソニックは生活研究所を中心に現地消費者を観察している。また、現地エンジニアを採用・現地開発を進める企業もある一方、本国から派遣された日本人マネージャーを中心に現地情報を収集・製品開発に反映する企業もある。このように、様々なアプローチがなされている

中で、暗黙知の観察者によってその理解が違ってくる といった認識は、非常に興味深い研究視点を提供してくれる。

4 議論をより発展させるために考えられること

トランスナショナル新製品、曖昧で理想的な言葉遣いからくる混乱

著者らは、トランスナショナル新製品を「世界に共通した要素と個別市場ニーズに対応した要素を両方持ち、複数市場向けに同時開発される製品」として定義している。おそらく、Bartlett and Ghoshal (1989) が提唱している「transnational approach」を製品に適用していることと思われる。

しかし、試論としては良いものの、この曖昧な定義は本論文の価値を落とす最も大きな問題と思われる。著者らは Appendix B に調査対象となったサンプル製品カテゴリーを提示しているが、これを見ると疑問はますます大きくなる。一体、どの範囲までを含める概念なのか。歯ブラシや化粧品などの場合、中身は一緒に、パッケージのデザインや文字を変えたものも「個別市場ニーズに対応」したものとして見るのか。電化製品の場合は、現地事情に合わせた電圧の微調整なども「個別市場ニーズ対応」と判断するのか。現地適応の余地があまりなさそうな Duracell のバッテリーや Bausch & Lomb のコンタクトレンズ、Polaroid のフィルムが個別市場ニーズに対応していることとなっているのを、どう理解すればいいのか。

このような大雑把な定義だと、最近の多国籍企業が取り扱っている製品の多くは「トランスナショナル製品」に含まれてしまう。つまり、複数国の市場向けに製品販売をしながら、ぜんぜん共通した部分のない製品やまったく現地適応しない製品を出す企業は非常に珍しいはずである。トランスナショナル製品の中でも、その個別市場ニーズ対応の程度はピンからキリまでである。そのため、本当の意味で、暗黙知が有効に移転され、それが製品開発に生かされ、市場成果に繋がったのかを検証するには、その第一歩としてより正確で厳密なトランスナショナル製品の定義が必要ではないだろうか。

「競争相手に見えない消費者の暗黙的なニーズを掴むことが、競争優位に繋がる」という命題は、国内市場においても適用される。グローバル市場といったコンテキストで何が特殊なのかについての考慮が足りない。

顧客の暗黙的ニーズをつかむことが、なぜ海外市場ではより難しくなるのか。まず考えられるのが物理的な距離という問題だろう。マーケティングと R&D チームの連携が新製品開発に及ぼす影響について既存文献をレビューした Griffin and Hauser (1996) は次のように語る。「マーケティングと R&D の間に生じる物理的な距離は、それぞれ独特の思考方式 (thought world) を固め、コミュニケーションの省略や専門用語の発達を促し、お互いの違いに関する認識を強める。」主に、アメリカ国内におけるマーケティングと R&D の連携においてもこのような問題が生じているならば、国境を越えた物理的な距離がもたらす困難さは想像に難くない。また、グループ・イノベーションにおける暗黙知の役割について研究した Leonard and Sensiper (1998) においても物理的な距離が暗黙知の共有を邪魔すると指摘されている。

それ以外にも様々な要因が考えられるが、本論文で提示されている 暗黙知を観察・解釈する主体が誰なのか という視点も重要なカギになり得ると思う。

「情報処理メカニズム」の実効性・効率性

海外暗黙知を移転するアプローチとして取り上げられた三つの内、クロス・ナショナル・チームの具体的なイメージが不明確だ。著者らの説明によると、「必要な海外暗黙知を持つマネージャーと、その情報を解釈し製品デザインに適用することを手伝えるマネージャーを一ヶ所にいさせること (co-location)」となる。しかし、開発チームを一ヶ所に集中させることが難しいからこそ、海外暗黙知の移転に悩むのではないだろうか。海外拠点のマネージャーを長期間本社 R&D の開発チームに参加させることやその逆の形が、実際どれくらい可能なのかについては疑問が残る。

「配置」については論じられていない

情報処理の三つのアプローチを含め、全般の議論は「海外暗黙知の移転」のみを扱っていると思われる。そもそも、海外市場の暗黙知を開発チーム内に配置することは、ナンセンスに近い気もする。なぜならば、海外市場で獲得された暗黙知は、どこかの段階では形式知化されなければならないからである。例えば、パナソニックが 2005 年中国に設立

し、今は現地顧客ニーズの発掘に様々な成果を上げている生活研究センターのケースなら、現地にて調査を終え、必要な製品スペックの提案といった形で本国に知識が移転されていると見られる。このような場合は、現地の暗黙知が現地で形式知化される。一方、現地マネージャーを本国の開発チームに招いて会議などをしながら製品仕様を作り上げる場合は、本国で暗黙知の形式知化が行われることとなる。要するに、暗黙知の配置ではなく、暗黙知の形式知への変換がより正確な表現であろう。もちろん、形式知への変換といった意味で考えるなら暗黙知の移転プロセスに含まれる概念となるが、それについての考察は見られないことが少し残念に思われる。

読者として考える Subramaniam and Venkatraman (2001) の貢献は、大きく2点あると思う。ひとつ目の理論的な貢献は、暗黙知の移転困難性及び内部化を論じていた既存研究からさらに一歩踏み出し、「リッチな情報処理メカニズム」を通じた海外暗黙知の移転可能性を模索したことである。「暗黙知であるため、粘着性の高い知識の移転」といった議論に、Daft and Lengel (1986) のメディア・リッチネス理論（知識が複雑で、多義的で暗黙の前提を含んでいる場合、よりリッチなメディア、すなわち対面コミュニケーションでなければ知識は移転できない）を取り入れ、実証分析を行ったことの意味は大きいと思われる。もうひとつの貢献は実務的なところにある。著者らが最後に強調しているように、「国家間の暗黙的な違いに注目することで、企業は独特な洞察力を得ることができ、大きなイノベーション・チャンスに繋がる」というのが本論文のメッセージであろう。それは、対応すべき地域や顧客ニーズの多様性が急増した今頃の企業が製品戦略を考える上で、重要な参考になり得るのではないだろうか。

参考文献

- Aoshima, Y. (2002). Transfer of system knowledge across generations in new product development: Empirical observations from Japanese automobile development. *Industrial Relations*, 41(4), 605–628.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Boddeyn, J. J., Soehl, R., & Picard, J. (1986). Standardization in international marketing: Is Ted Levitt in fact right? *Business Horizons*, 29(6), 69–75.
- Buzzell, R. D. (1968). Can you standardize multinational marketing? *Harvard Business Review*, 46(6), 102–

113.

- Conner, K. R., & Prahalad, C. K. (1996). A resource based theory of the firm: Knowledge versus opportunism, *Organization Science*, 7(5), 477–502.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32, 554–571.
- Gassmann, O., & Zedtwitz, M. von (2003). Trends and determinants of managing virtual R&D teams. *R&D Management*, 33(3), 243–262.
- Griffin, A., & Hauser, J. R. (1996). Integrating R&D and marketing: A review and analysis of the literature. *Journal of Product Innovation Management*, 13(3), 191–215.
- Jain, S. C. (1989). Standardization of international marketing strategy: Some research hypothesis. *Journal of Marketing*, 53(1), 70–79.
- Kogut, B., & Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 34, 516–529.
- Lagerstrom, K., & Andersson, M. (2003). Creating and sharing knowledge within a transnational team: The development of a global business system. *Journal of World Business*, 38(2), 84–95.
- Leonard, D., & Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review*, 40(3), 112–132.
- Moenaert, R. K., Caeldries, F., Lievens, A., & Wauters, E. (2000). Communication flows in international product innovation teams. *Journal of Product Innovation Management*, 17(5), 360–377.
- Moenaert, R. K., Souder, W. E., De Meyer, A., & Deschoolmeester, D. (1994). R&D-marketing integration mechanisms, communication flows, and innovation success. *Journal of Product Innovation Management*, 11(1), 31–45.
- 野中郁次郎, 竹内弘高 (1995). 『知識創造企業』 東洋経済新聞社.
- Nobel, R., & Birkinshaw, J. (1998). Innovation in multinational corporations: Control and communication patterns in international R&D operations. *Strategic Management Journal*, 19(5), 479–496.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5, 14–37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*, New York: Anchor Day.
- Salomo, S., Keinschmidt, E. J., & Brentani, U. D. (2010). Managing new product development teams in a

Subramaniam and Venkatraman (2001)

globally dispersed NPD program. *Journal of Product Innovation Management*, 27(7), 955–971.

Subramaniam, M. (2006). Integrating cross-border knowledge for transnational new product development.

Journal of Product Innovation Management, 23(6), 541–555. Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 27–43.

von Hippel, E. (1994). Sticky information and the locus of problem solving: Implications for innovation.

Management Science, 40(4), 429–439.

赤門マネジメント・レビュー編集委員会

編集長 新宅 純二郎

副編集長 天野 倫文

編集委員 阿部 誠 粕谷 誠 清水 剛 高橋 伸夫 藤本 隆宏

編集担当 西田 麻希

赤門マネジメント・レビュー 10巻2号 2011年2月25日発行

編集 東京大学大学院経済学研究科 ABAS/AMR 編集委員会

発行 特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター

理事長 高橋 伸夫

東京都文京区本郷

<http://www.gbrc.jp>