HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	国際合弁企業と知識創造-日系企業を対象とする実証研究-
Author(s)	平野, 実
Citation	經濟學研究, 54(1), 73-107
Issue Date	2004-06-10
Doc URL	http://hdl.handle.net/2115/6027
Type	bulletin (article)
File Information	54(1)_p73-107.pdf

Instructions for use

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

経済学研究 54-1
北海道大学 2004. 6

国際合弁企業と知識創造

——日系企業を対象とする実証研究——

平 野 実

目 次

Ⅰ 序
Ⅱ 理論的枠組の導出と仮説の提示
1．理論的枠組の導出
2．仮説の提示
Ⅲ 概念の操作化と分析方法
1．概念の操作化
2．分析方法
Ⅳ 調査結果の分析
1．分析対象組織の分布
2．環境状況・コンテクストと知識創造の相互関係（仮説 1～仮説 5）
3．知識創造と組織成果の相互関係（仮説 6）
Ⅴ 主要命題および本研究の意義
1．国際合弁企業の知識創造プロセスに関する主要命題
2．本研究の意義と今後の課題
参考文献
付録 1：SECI プロセスの因子分析の結果
付録 2：質問調査票

Ⅰ 序

本研究は，日系国際合弁企業の知識創造プロセスの特徴を実証研究によって解明することを目的としている。

企業間競争がグローバル化するにともない，わが国でも多くの企業が，存続と成長の有効な手段として海外企業との合弁事業を展開してきた。企業は合弁事業を有効に展開することにより，市場参入や技術革新の速度を早め，開発リスクを削減し，経営資源を補完することができる。しかし合弁事業は，資本的に独立した 2 社以上の企業の提携であり，その関係は不安定であり，成功裡に進められている事例は決して多くはない。

合弁事業の展開は，両親企業と合弁企業が事業展開の中で培った独自の優位性を発展させる，すなわち知識を獲得・活用・創造するプロセスとして捉えることができる。合弁事業では，両親企業の既存の知識を活用するだけでなく，合弁企業自体が新しい知識を創造する能力を構築することが極めて重要となる。

国際経営学の分野における合弁事業に関する従来の研究は，内部化理論，資源依存理論，ゲーム理論などにもとづいて分析されてきた。このような理論にもとづく分析は，わが国においてもいくつか行われてきたが，未解明の経営現象も少なくない。他方，近年，急速に発展している知識経営学の分野において，組織的知識創造モデル（以下では「知識創造モデル」と略記する）がさまざまな企業活動の分析に用いられてきた。しかし，合弁事業を分析するための理論的枠組として知識創造モデルを用いた実証研究は皆無である。合弁事業を両親企業の知識の融合と国際合弁企業による新たな知識の創造プロセスとして捉えた場合，知識創造モデルは極めて有効な理論的枠組であると考えられる。

本研究の目的は，上述のように，日系国際合弁企業の知識創造プロセスの特徴を解明することである。具体的には，（1）日系国際合弁企業

の知識創造プロセスを規定している環境状況とコンテクストの特定化，(2)知識創造プロセスと組織成果の相互関係の解明，および(3)日系国際合弁企業のマネジメントに関する実践的な提言の 3 つを試みる。

Ⅱ　理論的枠組の導出と仮説の提示

1．理論的枠組の導出

図 1 は，本研究の理論的枠組である。この理論的枠組を構成する概念間の相互関係は，知識創造モデルの視角にもとづいて分析される。

知識創造モデルによれば，企業における知識の塊であるイノベーションの生成プロセスは，組織による能動的な知識創造プロセスとして捉えられる。本研究では，合弁事業の展開は，連続的ないくつものイノベーションの生成プロセスとして捉えられ，分析される。

知識創造モデルの基本的前提は，次の 4 つである。(1)知識とは正当化された信念である。知識は，思索や実践を通じて自らのものになった情報であり，単なるデータや情報の集計ではない。(2)知識は，言葉や文章で表すことが困難で主観的な暗黙知と，言葉や文章で表現できる客観的な形式知の 2 つのタイプに分けられる。(3)人間の創造活動において，両者は互いに作用し合い，形式知は暗黙知へ，暗黙知は形式知に変換される。(4)組織の知は，暗黙知と形式知という異なったタイプの知，そして異なった内容の知識を持った個人が相互作用し合うことによって創造される。

上記の 4 つの前提にもとづけば，「知識変換」と呼ぶ 4 つの知識創造の様式が考えられる。第 1 は，個々人の暗黙知（思い）を共同体験を通じて互いに共感し合う共同化(Socialization)である。第 2 は，その共通の暗黙知から明示的な言葉や図で表現された形式知としてコンセプトを創造する表出化(Externalization)である。第 3 は，既存の形式知と新しい形式知を組み合わせ，体系的な形式知を創造する連結化(Combination)である。第 4 は，その体系的な形式知を実際に体験することによって身に付け，自らの暗黙知とする内面化(Internalization)である。組織の知は，これら 4 つの様式をめぐるダイナミックなスパイラルによって創造される。この知識創造のプロセスは，4 つの様式の頭文字をとって「SECI プロセス」と呼ばれる[1]。知識創造モデルのもう 1 つの重要な構成要素である「知識創造の場」は，国際合弁事業の場合には，国際合弁企業，日本の親企業および外国の親企業の 3 つである。

国際合弁企業の環境状況とコンテクストとしては，製品市場の不確実性，社会関係資本としての信頼，異文化インターフェイス，日本本社の合弁事業調整能力，合弁企業のコンテクストの 5 つが取り上げられる。国際合弁企業は，これら環境状況とコンテクストに適合的な知識創造プロセスを展開する。

国際合弁企業の組織成果としては，合弁事業を通じて日本本社が獲得するスキル・能力，日本本社が獲得する競争優位性，国際合弁企業の財務業績の 3 つが取り上げられる。国際合弁企業は，環境状況とコンテクストに適合する知識創造プロセスを展開することにより，組織成果を高めることができる。

図 1 の中の「仮説 1」～「仮説 6」は，次の第 2 項で提示される 6 つの仮説の構成概念間の相互関係を示している。

2．仮説の提示

(1)　製品市場の不確実性と知識創造プロセス

上述のように，本研究の分析視角は知識創造モデルである。しかし知識創造モデルの場合，タスク環境と知識創造プロセスの相互関係は分析されてこなかった。これら相互関係を分析するため参考になるのが，環境適応理論の諸研

1）平野 (2003)。

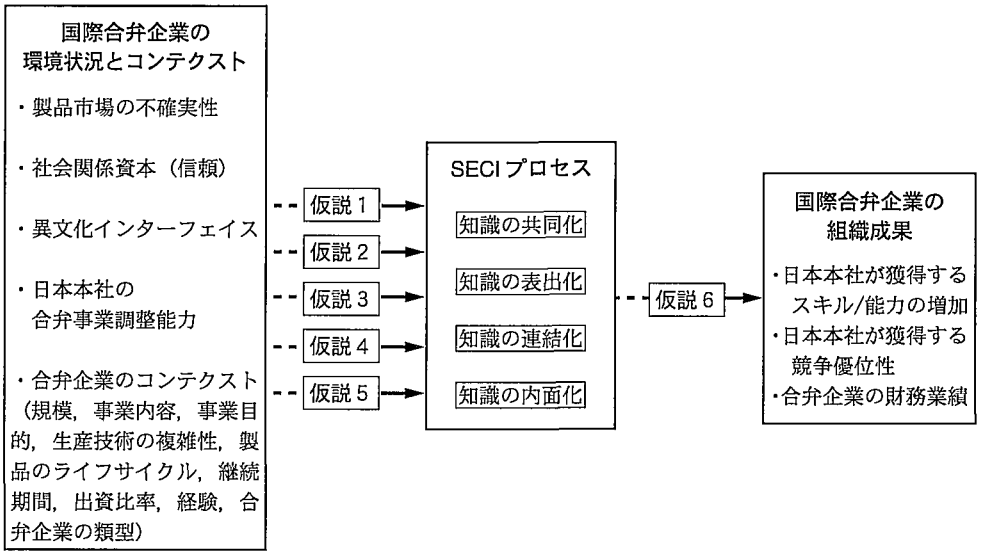

図 1　本研究の理論的枠組

究[2]である。

環境適応理論の諸研究は，タスク環境－組織特性（組織構造と組織プロセス）関係の類型化を試みてきた。タスク環境は，組織目標の設定と達成に関連を有するものとして組織成員によって認知された要因である。このタスク環境の不確実性は，タスク遂行に必要な知識と組織が既に保有している知識の差である。組織の知識創造の必要性は，このタスク環境の不確実性によって規定される。他方，組織の知的能力，すなわち，知識創造能力は，組織構造と組織プロセス（知識創造プロセスは，1 つの組織プロセスである）によって規定される。

以上の点を参考にして，本研究では，タスク環境のうちでも特に重要な製品市場を取り上げ，製品市場の不確実性と知識創造プロセスとの相互関係に関する仮説 1 を提示した。

仮説 1　不確実性が高い製品市場で事業を行う合弁企業の場合ほど，知識創造プロセスはより広範に展開される。

(2)　社会関係資本と知識創造プロセス

マドックは，社会関係資本である信頼は，戦略的なパートナーシップの形成にとって重要な要因であると指摘している[3]。国際合弁事業の場合，信頼はパートナーシップの存続・展開にとって必須の要件である。パートナー間に十分な信頼があって初めて，問題直視のコンフリクト解消や協力的な問題解決が可能になる。

ニュウベリー&ゼイラは，合弁企業設立の前段階におけるパートナー間の相互の信頼関係の確立と，合弁企業設立後の信頼関係を維持していくための相互努力の重要性を指摘している[4]。ハリガン[5]やビーミッシュ[6]は，提携の成功要因としての信頼の重要性に言及してい

2）環境適応理論に関しては，Burns & Stalker (1961), Lawrence & Lorsch (1967), Thompson (1967), Perrow (1967), 野中 (1974).

3）Madhok (1995).

4）Newburry & Zeira (1997).

5）Harrigan (1986).

6）Beamish (1988).

る。チャイルド&フォークナー[7]は，パートナー間の信頼が長期にわたる提携関係の継続に不可欠であることを実証的に明らかにしている。

パートナー間の信頼関係が低い場合，知識の伝達の抑制や伝達される知識の精度の低下が発生し，パートナー企業が獲得した知識の共有や活用を妨げる。知識の共有がなされていない場合，パートナーの不信感を深め，不信感にもとづく類似の行動に走らせる。その結果，両親企業の戦略的提携能力は著しく低下する[8]。

他方，パートナー間の信頼関係が高い場合，相互の機会主義的行動に対する警戒は軽減され，両親企業が持つ知識の共有に対する意欲は増加する。すなわち，パートナー間の信頼が高ければ，合弁事業が予期せぬ重大な問題や危機に直面した場合でも，その問題や危機に対応するための必要な知識の獲得は容易であり，両親企業は適正な行動を展開することができる。また高い信頼関係は，パートナーの不信感にもとづく行動に対して速やかに報復するよりは，むしろパートナーに対して寛容に振舞うことを促進する[9]。すなわち，高い信頼関係は，機会主義的行動を抑制し，企業の戦略的提携能力を高め，良好で円滑な合弁関係の構築を可能にする。

これらの議論は，信頼が知識創造を促進することを示唆している。以上の点を参考にして，国際合弁事業における信頼と知識創造プロセスに関する仮説 2 が提示される。

仮説 2　両親企業間の信頼が高い合弁企業の場合ほど，知識創造プロセスはより広範に展開される。

(3)　異文化インターフェイスと知識創造プロセス

国際合弁企業は，次の 2 種類の文化的差異に直面している。第 1 の文化的差異は，進出した現地国の国民文化との差異である。ホフステードは，国民文化が組織や企業文化に与える影響を調査し，組織が共有する価値観の醸成に国民文化が大きな影響を及ぼすことを明らかにしている[10]。

第 2 の文化的差異は，両親企業の企業文化の差異である。企業文化とは，企業成員に共有されている価値観および意思決定・行動パターンの総和である。共有された価値観は，集団・組織のもつ暗黙的な欲求である。意思決定・行動パターンは，知識の獲得・共有・活用，アイデアの表現や評価の仕方などを形づくる[11]。2 つの異なる企業文化を背景とした国際合弁企業は，相互の企業文化の差異を乗り越えなければならない。

2 種類の文化的差異を乗り越えるために重要なことは，両親企業が持っている国民文化と企業文化に対する感受性を高める努力である。すなわち，文化的差異を理解し，調整する努力が求められる。両親企業が文化的差異を理解し，それを乗り越えるとき，コミュニケーション能力，すなわち異文化インターフェイスは有効に機能する。有効な異文化インターフェイスは，様々な問題を解決し，知識の獲得・共有・活用を促進し，新たな価値を創造する。

コミュニケーションが容易でない国や地域において国際合弁事業を展開する場合，日本語や英語を学ぶ機会を現地人に提供したり，現地語や英語を話し異文化に順応できる日本人を派遣することが重要である。いわゆる boundary spanner の必要性である。

言語・文化の相違を乗り越えて国際合弁事業を展開するためには，知識を獲得・共有・活用するためのメカニズムが必要になる。例えば，ロシアにおける国際合弁事業について研究したローレンスらは，次のような研究結果を明らかにしている。すなわち，ロシアで最も成功した

7) Child & Faulkner (1998).
8) Kale (1999).
9) Currall & Judge (1995).
10) Hofstede (1991).
11) Kono & Clegg (1998).

国際合弁企業の場合，異文化インターフェイスに関する十分な投資を最初から行ったことが言語，文化，教育および世界的視野の壁を越えた提携能力の構築を可能にした[12]。

以上の点を参考にして，異文化インターフェイスと知識創造プロセスに関する仮説 3 を提示した。

仮説 3　異文化インターフェイスを重視する国際合弁企業の場合ほど，知識創造プロセスはより広範に展開される。

(4)　日本本社の合弁事業調整能力と知識創造プロセス

企業の能力は，組織と個人の知識が構築・調整される組織プロセスに依存している。このような組織プロセスによって生み出される組織の本質的要素を，ザンダー＆コグー[13]は「企業の統合能力」，ヘンダーソン＆コクバン[14]は「構造的競争力」とそれぞれ呼んでいる。この組織の本質的要素は，組織の下位組織や個人が持つ知識や展開される活動を統合・調整する組織プロセスを指している。

医薬品産業を研究したヘンダーソン＆コクバンは，R&D のノウハウや活動を調整するための組織的メカニズムの存在と有効性を指摘している。彼らによれば，R&D 活動を調整する専門のスタッフもしくはチームによって管理された組織的メカニズムが，R&D 活動の効率性を高める。同様に，クラーク＆藤本は，自動車産業の新製品開発において活動を調整するグループや行動が，新製品開発に関わる時間やコストを削減することを明らかにしている[15]。

Xerox, Hewlett Packard, Unisys, Oracle を含む提携や合弁事業を積極的に展開している企業を対象にしたケールの聴取調査でも，本社内に提携を調整する専属の部署を設置している企業が多く観察された[16]。これらの部署の責任者の役職は，戦略提携担当副社長や戦略提携担当取締役などと，組織階層上の地位も高かった。本社内に提携を調整する専属の部署を持たない企業の場合でも，提携活動を調整する実行責任が，経営戦略室や企画管理室のような特別な機能をもった部署やスタッフに与えられていた。

提携を調整する本社の能力は，提携や合弁事業の成果に大きな影響を及ぼす。この調整能力は，過去や現在の提携や合弁事業の経験からのフィードバックや教訓の学習・活用の際に特に重要である。

以上の点を参考にして，日本本社の合弁事業調整能力と知識創造プロセスに関する仮説 4 を提示する。

仮説 4　日本本社の合弁事業調整能力が高い合弁企業の場合ほど，知識創造プロセスはより広範に展開される。

(5)　国際合弁企業のコンテクストと知識創造プロセス

コンテクストとは，組織と環境状況の間に介在し，組織にとっての下部構造をなす変数群である。これらの変数群は，環境状況とならんで，組織構造や組織プロセスの有効性に影響を及ぼす。コンテクストは，環境状況に比べると組織による操作がより容易であり，環境状況からだけでなく組織構造，組織プロセス，個人属性からも影響をうけやすい特徴をもっている。

環境適応理論によれば，有効な組織構造や組織プロセスは，環境状況やコンテクストによって規定される。しかし環境適応理論の諸研究の間では，多様な主張が展開されてきた。例えば，ウッドワード[17]に代表される技術学派は技術の重要性を，他方，ローレンス＆ローシュ[18]に代

12) Lawrence & Vlachoutsicoss (1993).
13) Zander & Kogut (1995).
14) Henderson & Cockburn (1994).
15) Clark & Fujimoto (1990).
16) Kale (1999).
17) Woodward (1965).
18) Lawrence & Lorsch (1967).

表される環境学派は外部環境の重要性をそれぞれ主張してきた。

ネガンディ＆ライマン[19]は，タスク環境の諸特性と規模や技術のコンテクストを同時に取り上げ，そのなかのいずれが組織構造をより大きく規定しているかを実証的に明らかにした。その際，規模は従業員数で測定され，技術はウッドワードの技術尺度が用いられた[20]。アタバック＆アバナシー[21]は，製造工程の発展段階と製品のライフ・サイクル段階が組織構造をより大きく規定することを明らかにした。

アストン・グループによる一連の研究は，組織構造とコンテクストの相互関係を分析してきた。彼らの研究では，環境状況とコンテクストを明示的に識別し，コンテクストとして，①起源と歴史，②所有と支配，③規模，④憲章，⑤技術，⑥立地，⑦依存性等を取り上げている。各概念に関しては，1つ以上のインディケータが用意されている[22]。フェッファー＆レプレビッツ[23]，フリーマン[24]らなどの研究も，アストン・グループと同様の分析結果を得ている。

知識創造モデルにおいて，組織は，環境状況やコンテクストに主体的に対応し，情報処理を効率化するのみならず，知識が能動的に創造される源泉もしくは場として捉えられている。野中は，「組織の知的能力は，組織の作られ方(デザインやコンテクスト）で決定される。さらに知識は，特定のコンテクストやある関係において意味を持つ，すなわち，その意味は状況に依存し，人びとの社会的相互作用によってダイナミックに作られる」と指摘している[25]。

国際合弁企業のマネジメントを知識が創造されるプロセスとして捉えた場合，組織の知的能力は戦略的提携能力と置きかえられる。この戦略的提携能力は，合弁企業のコンテクストによって大きな影響を受ける。

本研究では，国際合弁企業のコンテクストは，①日本本社と合弁企業の規模(従業員数)，②合弁事業の内容（製造業か非製造業），③事業目的（生産合弁，販売合弁，R&D合弁），④生産技術の複雑性，⑤製品のライフ・サイクル，⑥継続期間，⑦統治構造（日本本社の出資比率），⑧過去の資本・業務提携関係の経験，⑨合弁企業の類型（垂直的か水平的）の9つから構成される。

上記9つのコンテクストのうち，①から⑥のコンテクストは，国際合弁企業がタスク遂行のために必要な知識の内容と大きさをそれぞれ規定する。他方，⑦から⑨の3つのコンテクストはそれぞれ次のものを規定する。すなわち，⑦の統治構造は，日本本社のパワーの大きさ，⑧過去の資本・業務提携関係の経験は，両親企業に蓄積された知識の大きさ，⑨の合弁企業の類型は，両親企業の知識の補完性をそれぞ

19) Negandhi & Reimann (1973).

20) Woodward の6段階尺度によれば，生産システムは，①連続もしくは装置生産，②大量生産，③流れ作業による大規模なバッチ生産，④中規模なバッチ生産，⑤顧客の注文に応じた小規模なバッチ生産，⑥段階ごとに分けての巨大設備の組立てに分類される。生産システムは，⑥から①に移行するにつれて，技術の新しさ，生産用具の複雑性が増加する。一方，技術は理解されやすく，製造作業の統制は容易になる［野中（1974），pp. 108 - 109］。

21) Utterback & Abernathy (1975).

22) アストン・グループのコンテクスト・インディケータの詳細は，①起源と歴史（起源の非人格性，組織活動開始以来の年数，歴史的変化），②所有と支配（公的責任，支配権をともなう所有の比率），③規模（組織の従業員数・純資産，親組織の従業員数・純資産），④憲章（業務の変動性と多様性）⑤技術（設備の自動化，作業硬直性，作業評価特定性，生産連続性），⑥立地（作業場所の数），⑦依存性（相対規模，組織の地位，政策決定主体への代表派遣，外部に請け負われている職能の数，垂直統合，供給業者との結合，顧客の発注に対する応答，顧客との統合，労働組合の認知）などである[Pugh et al. (1969)]。

23) Pfeffer & Leblebici (1973).

24) Freeman (1973).

25) バーガーらも，ある特定の歴史的・社会的なコンテクストの中で相互に作用し合う人びとは，共有している情報から現実としての社会的知識を構築し，この社会的知識が，逆に人びとの判断，行動，態度に影響を及ぼすことを指摘している[Berger & Luckmann (1967)]。

れ特定する。

合弁企業は，上記のコンテクストに適合する知識創造能力（組織の知的能力）を構築する必要がある。したがって，合弁企業のコンテクストは，知識創造プロセスの展開に影響を及ぼすと考えられる。

以上の点を参考にして，国際合弁企業のコンテクストと知識創造プロセスに関する仮説 5 を提示する。

仮説 5　国際合弁企業のコンテクストが異なれば，異なった知識創造プロセスが展開される。

(6)　組織成果と知識創造プロセス

国際合弁企業の成果をいかなる基準で評価するかに関しては，さまざまな議論がある。

まず第 1 は，収益性や成長性，原価比率等の財務的な指標による評価である(ルクロウ[26]，アンダーソン[27]の研究等)。第 2 は，国際合弁企業の生き残り(survival)を組織成果の評価基準とするものである（キリング[28]，ストップフォウルド＆ウエルズ[29]，ゲリンガー[30]の研究等)。国際合弁企業が清算を通じて解消，もしくは再編されていれば，これらは失敗とみなされる。第 3 は，合弁企業の存続期間を評価基準とするものである（ダイムザ[31]，ハリガン[32]等)。ダイムザは「成功している国際合弁企業は合理的な期間，一般に 8 年以上にわたって生き残っている」と結論付けている。

国際合弁企業の組織成果に関する近年の研究で注目すべきものとして，コグー[33]やコントラクター＆ロレンジの研究がある。コグーは，親企業の学習の成果を評価基準としてとりあげている。コントラクター＆ロレンジ[34]は，親企業の戦略的地位の向上をその評価基準としている[35]。

野中は，知識変換を軸とする組織的な知的業務実態把握の調査研究において，知識変換プロセスと企業の成果としての競争優位性の関係について次のように述べている。「知識変換は，企業内の個人もしくはグループの知的業務プロセスとして観察できる。この知識変換，すなわち知識の共同化，表出化，連結化，内面化という SECI プロセスが，ビジネス・システムや組織の活動を通じて，競争優位性の維持・拡大に結びつく。したがって，競争優位性の拡大のためには，知識変換の質あるいは効率を高める要因や条件の強化・整備が課題となり，組織の知識変換プロセス（SECI プロセス）の強化が，企業の競争優位性を高める」。

また野中は，日本企業の組織学習が，知識変換プロセスと密接な関連があることを指摘している。プチック[36]やハメル[37]などの提携を分析した学習アプローチにもとづく先駆的研究は，提携を通じて学習の成果を高めるための鍵が，合弁企業に対するトップの高い関与度とともに，企業内での知識の共有化，学習を促進するシステムなどの組織的対応能力にあることを指摘している。

以上の点を参考にして，組織成果と知識創造プロセスに関する仮説 6 が提示される。

---

26) Lecraw (1983).
27) Anderson (1990).
28) Killing (1982).
29) Stopford & Wells (1972).
30) Geringer & Hebert (1991).
31) Dymsza (1988).
32) Harrigan (1986).
33) Kogut (1988).
34) Contractor & Lorange (1988)
35) 合弁企業の成果の評価基準はさまざまであるが，合弁企業の生き残りや存続期間を評価基準とした場合，当該合弁企業の解消，終結は成功によるものか失敗によるものかという問題が残る。また，どちらかのパートナーによる当該合弁企業の M&A（合併・買収）に終わっても，一方のパートナーの失敗，他方のパートナーの成功と捉えることにも疑問が残る。したがって，本研究では，合弁企業の財務面での評価，親企業の学習（スキルや能力の獲得）の程度，親企業の戦略的地位の向上度を，合弁企業の成果の評価基準として採用する。
36) Pucik (1988).
37) Hamel (1991).

仮説 6　知識創造プロセスが広範に展開される国際合弁企業の場合ほど，組織成果はより高い。

Ⅲ　概念の操作化と分析方法

1．概念の操作化

概念の操作化のプロセスは，①次元の選択，②次元のインディケータの選択，③インディケータの測定用具の選択，④インデックスの形成の 4 段階から構成される[38]。以下，本研究の理論的枠組と仮説を構成する概念の操作化を試みる。

(1)　製品市場の不確実性

この概念は，①市場空間の多様性，②製品マーケティング特性，③市場構造と競争，④環境の変化率の 4 次元から構成される。

①　市場空間の多様性

「製品市場の不確実性」の第 1 の次元として「市場空間の多様性」を採用し，「地域差」をインディケータとした。インディケータを作成するために，合弁事業の製品市場の地域差の程度を 5 点リカート尺度で測定し，その合計値を算出した。

②　製品マーケティングの特性

第 2 の次元として「製品マーケティングの特性」を採用し，「主要競争戦略」をインディケータとした。インディケータを作成するために，合弁事業の製品市場における主要競争戦略の差別化の志向性の程度を測定し，その合計値を算出した。

③　市場構造と競争

第 3 の次元として「市場構造と競争」を採用し，「市場の競争度」をインディケータとした。インディケータを作成するために，合弁事業の製品市場の競争状態の程度を測定し，その合計値を算出した。

④　環境の変化率

第 4 の次元として「環境の変化率」を採用し，「新製品開発の頻度」をインディケータとした。インディケータを作成するために，合弁事業の製品市場における新製品開発の頻度を測定し，その合計値を算出した。

(2)　社会関係資本

社会関係資本の次元として「信頼」を採用し，「親密感の醸成」と「互恵的規範の確立」の 2 つをインディケータとした。これらのインディケータを作成するために，「親密感の醸成」については，①日本人マネージャーとパートナーマネージャーの相互理解，②日本人マネージャーとパートナーマネージャーの信頼関係，③日本本社とパートナー企業の合弁事業に関わる問題や危機に対する協力の程度の 3 つを 5 点リカート尺度で測定し，その合計値を算出した。

「互恵的規範の確立」については，①パートナー間の取り決めに対する遵守の姿勢，②パートナー関係がオープンで，インフォーマルである状態の 2 つを測定し，その合計値を算出した。

(3)　異文化インターフェイス

異文化インターフェイスの次元として「経営方式の現地化」を採用し，「言語」をインディケータとした。インディケータを作成するために，合弁企業内の経営会議で使用される言語を異文化インターフェイス 1，合弁企業の社内文書・マニュアルに使用される言語の種類を異文化インターフェイス 2 とし，それぞれ 5 点リカート尺度で測定し，各合計値を算出した。

(4)　日本本社の合弁事業調整能力

日本本社の合弁事業調整能力の次元として，

---

38) 野中郁次郎 (1974)『組織と市場』千倉書房，Hage (1980)『理論構築の方法』白桃書房，小島廣光 (1998)『非営利組織の経営－日本のボランティアー』，北海道大学図書刊行会。

「合弁事業を支援する体制の状態」を採用し，「合弁事業の支援体制」と「合弁事業責任者の経営上の地位」をインディケータとした。インディケータを作成するために，「合弁事業の支援体制」については，合弁事業を支援する日本本社の体制整備の程度を 5 点リカート尺度で測定し，その合計値を算出した。

「合弁事業責任者の経営上の地位」については，社長，事業部長，その他の役職の中から 1 つを選択させた。

(5)　合弁企業のコンテクスト

この概念は，①規模，②事業内容，③事業目的，④生産技術の複雑性，⑤製品のライフ・サイクル，⑥継続期間，⑦統治構造，⑧経験，⑨合弁の状態の 9 つの次元から構成される。

①　規模

「合弁企業のコンテクスト」の第 1 の次元として「規模」を採用し，「従業員数」をインディケータとした。「従業員数」は，i 日本本社，ii 合弁企業の総従業員数，iii 合弁企業の日本人従業員数をそれぞれ 5 段階に区分した。

②　事業内容

第 2 の次元として「事業内容」を採用し，「業種・業務内容」をインディケータとした。「業種・業務内容」は，i 日本本社，ii 合弁企業の業種をそれぞれ製造業と非製造業に区分した。

③　事業目的

第 3 の次元として「事業目的」を採用し，「事業目的のタイプ」をインディケータとした。「事業目的のタイプ」は，研究開発(R&D) 合弁，生産合弁，販売・マーケティング合弁の 3 つの合弁事業の目的の中から，該当する全ての合弁事業の目的と，主たる合弁事業の目的を 1 つだけ選択させた。

④　生産技術の複雑性

第 4 の次元として「生産技術の複雑性」を採用し，「生産システムの複雑性」をインディケータとした。「生産システムの複雑性」とは，製造作業の統制の困難さを示すインディケータであり，この測定用具としてウッドワードの 6 段階尺度を改訂し，装置生産・大量生産と単品・小量生産を両極とする 5 点リカート尺度として用いた。

⑤　製品のライフ・サイクル

第 5 の次元として「製品のライフ・サイクル」を採用し，「製品のライフ・サイクルの段階」をインディケータとした。「製品のライフ・サイクルの段階」は，導入期，成長期，成熟期，飽和期，衰退期の 5 つの段階の中から，該当する製品のライフ・サイクルの段階を 1 つ選択させた。

⑥　継続期間

第 6 の次元として「継続期間」を採用し，「合弁事業継続期間」をインディケータとした。このインディケータを作成するために，合弁事業継続年数を 5 段階に区分した。

⑦　統治構造

第 7 の次元として「統治構造」を採用し，「出資比率」をインディケータとした。「出資比率」については，日本本社の出資比率を 3 段階に区分した。

⑧　経験

第 8 の次元として「経験」を採用し，「過去の資本・業務提携関係」をインディケータとした。「過去の資本・業務提携関係」は，日本本社およびパートナー企業の過去の資本・業務提携の経験の有無による 4 つのパターンの中から 1 つを選択させた。

⑨　合弁の状態

第 9 の次元として「合弁の状態」を採用し，「合弁企業の類型」をインディケータとした。「合弁企業の類型」は，当該合弁企業が，垂直型合弁（日本本社とパートナー企業が製品市場において競争関係がない）と水平型合弁（日本本社とパートナー企業が製品市場において競争関係がある）のいずれかを選択させた。

(6)　知識創造

この概念は，①知識の共同化，②知識の表出

化，③知識の連結化，④知識の内面化の 4 次元，およびこれら①，②，③，④を統合した⑤SECI から構成される。

① 知識の共同化

知識創造の第 1 の次元として「知識の共同化」を採用し，「暗黙知の伝授・転移」をインディケータとした。このインディケータを作成するために，i 合弁企業の日本人マネージャーとパートナーマネージャーとの共同体験，ii 合弁企業の日本人マネージャーと従業員との共同体験，iii 合弁企業の日本人マネージャーや本社の技術者による業務上の「こつ」やノウハウの伝授，iv 合弁企業の日本人マネージャーによる部下や同僚への合弁事業に関わるノウハウの反復，v 合弁事業に関わる新たな方針や戦略を実践に移すためのチャンピオニング行動の頻度を，それぞれ 5 点リカート尺度で測定し，その合計値を算出した。

② 知識の表出化

第 2 の次元として「知識の表出化」を採用し，「暗黙知から形式知への置換・翻訳」をインディケータとした。このインディケータを作成するために，i 合弁事業に関連する出来事，決定，活動記録の作成，ii 合弁事業の進展や成果に関する報告，iii 過去の合弁事業の業務やプロジェクトの成果の再利用の頻度をそれぞれ測定し，その合計値を算出した。

③ 知識の連結化

第 3 の次元として「知識の連結化」を採用し，「形式知の獲得と統合」，「形式知の伝達・普及」，「形式知の編集」をインディケータとした。これらのインディケータを作成するために「形式知の獲得と統合」では，①日本本社の合弁事業の実行責任者による社内外の情報収集，「形式知の伝達・普及」では，②合弁事業を担当する部署と他部署との連携，「形式知の編集」では，③合弁事業に関連する出来事，決定，活動記録の体系的な分析・把握の程度をそれぞれ測定し，その合計値を算出した。

④ 知識の内面化

知識創造の第 4 の次元として「知識の内面化」を採用し，「個人的体験を通じた形式知の体化」をインディケータとした。このインディケータを作成するために，i 合弁事業に関する経験の少ない従業員に対する Off JT の機会，ii 合弁企業に派遣される社員への外国語トレーニング，iii 合弁企業に派遣される社員への異文化学習の程度をそれぞれ測定し，その合計値を算出した。

⑤ SECI

上記の①，②，③，④の 4 つのスコアを合計し，SECI のスコアとした。

(7) 組織成果

本研究においては，国際合弁企業の組織成果は，①日本本社が獲得するスキル・能力，②日本本社が獲得する競争優位性，③合弁企業の財務業績の 3 次元から構成される。

① 日本本社が獲得するスキル・能力

組織成果の第 1 の次元として「日本本社が獲得するスキル・能力」を採用し，「獲得したスキル・能力の増加」をインディケータとした。このインディケータを作成するために，日本本社が獲得した重要なスキルや研究開発，製造，マーケティング能力の程度を 5 点リカート尺度で測定し，その合計値を算出した。

② 日本本社が獲得する競争優位性

第 2 の次元として「日本本社が獲得する競争優位性」を採用し，「競争的地位の向上」をインディケータとした。このインディケータを作成するために，日本本社の競争的地位（技術力の向上，品質の向上，市場占有率の増加等）の向上度を測定し，その合計値を算出した。

③ 合弁企業の財務業績

第 3 の次元として「合弁企業の財務業績」を採用し，「財務業績の満足度」をインディケータとした。このインディケータを作成するために，過去 3 年間の国際合弁企業の，①売上高，②経常利益，③ROI，④売上高成長率，⑤経常利益成長率のそれぞれに対する満足度を測

定し，その合計値を算出した。

本研究では，複数の 5 点リカート尺度を用い，それらの測定値を合計して，1 つのインディケータを作成している。このような場合，複数の測定用具間の内的一貫性を確認するための信頼係数[39]として，クロンバックのα係数(Cronbach's α coeffient)を算出する必要がある。一般に，α係数が 0.7 以上の場合，内的一貫性が保持されているといわれる。

「知識創造」の概念を操作化するために，「知識の共同化」について 5 つ，「知識の表出化」について 3 つ，「知識の連結化」について 3 つ，「知識の内面化」について 3 つのそれぞれ質問項目を用意した。なお，第Ⅳ節の調査の結果より，「知識の共同化」(0.7047)，「知識の連結化」(0.8082)，「知識の内面化」(0.7401) のα係数は，いずれも 0.7 以上であった。α係数が 0.7 以下であった「知識の表出化」(0.5354) に関しても，0.7 と必ずしも大きく乖離していなかった[40]。

さらに，14 の質問項目を変数とする因子分析を試みた。その結果，付録 1 に示すように，固有値が 1 以上の 4 つの因子が抽出された。このうち，第 1 因子は「知識の連結化」，第 2 因子は「知識の共同化」，第 3 因子は「知識の内面化」，第 4 因子は「知識の表出化」にそれぞれ関わる因子であった。

これらクロンバックのα係数値と因子分析の結果は，14 の質問項目が知識創造の 4 つのプロセスを適切に測定し得ることを示している。

以上説明してきた 7 つの概念の操作化のプロセスは，表 1 に要約される。

2．分析方法

まず質問調査票の一般的妥当性に関して，本社が東京都に所在する中堅自動車部品製造企業の海外合弁企業 3 社（アメリカ 2 社，メキシコ 1 社）に対して郵送法により調査が実施された。次いで質問調査票のより詳細な妥当性に関して，本社が東京都に所在する大手電機製造企業 2 社の担当者に対して，面接法により調査が行われた。以上の質問調査票の妥当性に関する調査結果をもとに確定された質問票を用いて，本調査が実施された。

質問票送付対象企業は，『海外進出企業データ 2003』(東洋経済新報社)に収録されている全世界の日系合弁企業のうち次の 5 つの条件を満たす合弁企業である。5 つの条件は，①日本側出資企業が製造業，②日本側出資比率が 5％以上 95％以下，③現地側出資比率が 5％以上，④日本人派遣社員数が 1 人以上，⑤日本側出資企業数 3 社以内である。

これら 5 つの条件を満たす 2,399 社に対して，2003 年 7 月から 9 月にかけて質問票が送付された。その結果，計 436 社から有効回答（有効回収率：18.2％）が得られた（表 2）。

質問票調査による結果は，原則として 5 段階評定尺度を用いて数値化され，数値化されたデータは次の手順で分析された。まず，合弁企業の環境状況（5 変数）とコンテクスト（10 変数）を独立変数，知識創造プロセスの 4 つの様式を各々従属変数とする重回帰分析が試みられた。次に，知識創造プロセスの 4 つの様式（4 変数）と合弁企業の環境状況とコンテクスト（15 変数）を独立変数，合弁企業の 3 つの組織成果を各々従属変数とする重回帰分析が試みられた。

この重回帰分析の結果にもとづいて，第Ⅱ節第 2 項で提示した 6 つの仮説の検証が試みられた。

---

39) 信頼性(reliability)とは，「同一の概念について別個の操作をしたときに同じ結果が得られる程度」を指す[Bohnstedt & Knoke(1988)]。

40) 計算の結果，「製品市場の不確実性」(0.4457) のインディケータに関するクロンバックのα係数も 0.7 以下であったが，0.7 と必ずしも大きく乖離していない。したがって，これら 4 つの質問項目のスコアからインディケータを構成する。

表 1　概念の操作化の要約

概念	次元	次元のインディケータ	インディケータの測定用具	α係数	
製品市場の不確実性	市場空間の多様性	地域差	合弁事業の製品市場の地域差の程度(問 1－20)	0.4457	
	製品マーケティング特性	主要競争戦略	合弁事業の製品市場における主要競争戦略の差別化の志向性の程度(問 1－21)		
	市場構造と競争	市場の競争度	合弁事業の製品市場の競争状態の程度(問 1－22)		
	環境の変化率	新製品開発の頻度	合弁事業の製品市場における新製品開発の頻度(問 1－23)		
社会関係資本	信頼	親密感の醸成	日本人マネージャーとパートナーマネージャーの相互理解の程度(問 1－9) 日本人マネージャーとパートナーマネージャーの信頼関係の状態(問 1－10) 日本本社とパートナー企業の合弁事業に関わる問題や危機に対する協力の程度(問 1－19)	0.8388	
		互恵的規範の確立	パートナー間の取り決めに対する遵守の姿勢(問 1－11) パートナー関係がオープンで,インフォーマルである状態(問 1－12)		
異文化インターフェイス	経営方式の現地化	言語	合弁企業内の経営会議で使用される言語の種類(問 2－1) 合弁企業の社内文書・マニュアルに使用される言語の種類(問 2－2)		
日本本社の合弁事業調整能力	合弁事業を支援する体制の状態	合弁事業の支援体制	合弁事業を支援する体制の整備の程度(問 4－11)		
		合弁事業責任者の経営上の地位	社長，事業部長，その他の役職(問 4－10)		
合弁企業のコンテクスト	規模	従業員数	日本本社の従業員数(問 4－1) 合弁企業の総従業員数，日本人従業員数(問 4－1)		
	事業内容	業種・業務内容	合弁企業の業種・業務内容(問 4－2)		
	事業目的	事業目的のタイプ	R＆D合弁，生産合弁，販売・マーケティング合弁(問 4－3)		
	生産技術の複雑性	生産システムの複雑性	装置生産・大量生産か単品・小量生産の程度(問 4－4)		
	製品のライフ・サイクル	製品のライフ・サイクルの段階	導入期，成長期，成熟期，飽和期，衰退期(問 4－5)		
	継続期間	合弁事業継続期間	合弁企業継続年数(問 4－6)		
	統治構造	資本投下の割合	出資比率(問 4－7)		
	経験	過去の資本・業務提携関係	過去の資本・業務提携関係の有無(問 4－8)		
	合弁の状態	合弁企業の類型	垂直合弁型，水平合弁型(問 4－9)		
知識創造(SECIプロセス)	知識の共同化	暗黙知の伝授・転移	日本人マネージャーとパートナーマネージャーとの共同体験の程度(問 1－1) 日本人マネージャーと合弁企業の従業員との共同体験の程度(問 1－2) 業務上の「こつ」やノウハウの伝授の程度(問 1－8) 合弁事業に関わるノウハウやマニュアルの部下や同僚への反復の程度(問 1－3) 合弁事業に関わる新たな方針や戦略を実践に移すためのチャンピオニング行動の程度(問 1－4)	0.7047	0.6209
	知識の表出化	暗黙知から形式知への置換・翻訳	合弁事業に関連する出来事，決定，活動記録の作成の程度(問 1－5) 合弁事業の進展や成果に関する報告の頻度(問 1－6) 過去の合弁事業の業務やプロジェクトの成果の再利用の程度(問 1－7)	0.5354	
	知識の連結化	形式知の獲得と統合	社内外の情報収集の頻度(問 1－14)	0.8082	
		形式知の伝達・普及	合弁事業を担当する部署と他部署との連携の程度(問 1－16)		
		形式知の編集	合弁事業に関連する出来事，決定，活動記録の体系的な分析・把握の程度(問 1－15)		
	知識の内面化	個人的体験を通じた形式知の体化	合弁事業に関する経験の少ない従業員に対する Off JT の機会の程度(問 1－13) 合弁企業に派遣される社員への外国語トレーニングの程度(問 2－3) 合弁企業に派遣される社員への異文化学習の程度(問 2－4)	0.7401	
合弁企業の組織成果	日本本社が獲得するスキル・能力	日本本社が獲得するスキル能力の増加	日本本社が獲得した重要なスキルや研究開発・製造・マーケティング能力の程度(問 1－17)		
	日本本社が獲得する競争優位性	競争的地位の向上	日本本社の競争的地位（技術力の向上，品質の向上，市場占有率の増加等）の向上度(問 1－18)		
	合弁企業の財務業績	成果の満足度	売上高，経常利益，ROI，売上高成長率，経常利益成長率(問 3－1/2/3/4/5)	0.9405	

表2 分析対象企業の送付数，回答数，回収率の国別分布

国名	送付数	国別比率(%)(送付ベース)	回答数	回収率(%)	国別比率(%)(回答ベース)
アラブ首長国連邦	2	0.08	1	50.00	0.23
イラン	1	0.04	0	0.00	0.00
インド	57	2.38	11	19.30	2.52
インドネシア	192	8.00	59	30.73	13.53
カンボジア	1	0.04	0	0.00	0.00
クウェート	1	0.04	0	0.00	0.00
サウジアラビア	4	0.17	3	75.00	0.69
シンガポール	48	2.00	7	14.58	1.61
タイ	321	13.38	71	22.12	16.28
パキスタン	8	0.33	1	12.50	0.23
フィリピン	62	2.58	9	14.52	2.06
ベトナム	30	1.25	12	40.00	2.75
マレーシア	135	5.63	27	20.00	6.19
ミャンマー	2	0.08	0	0.00	0.00
韓国	150	6.25	16	10.67	3.67
台湾	243	10.13	37	15.23	8.49
アジア合計(中国除く)	1,257	52.40	254	20.21	58.26
香港（中国）	51	2.13	4	7.84	0.92
中国	798	33.26	123	15.41	28.21
中国合計(香港含む)	849	35.39	127	14.96	29.13
アメリカ	112	4.67	21	18.75	4.82
アルゼンチン	1	0.04	0	0.00	0.00
イギリス	18	0.75	6	33.33	1.38
イタリア	15	0.63	2	13.33	0.46
エクアドル	1	0.04	0	0.00	0.00
エルサルバドル	1	0.04	1	100.00	0.23
オーストラリア	13	0.54	2	15.38	0.46
オランダ	12	0.50	1	8.33	0.23
カナダ	7	0.29	0	0.00	0.00
コロンビア	2	0.08	0	0.00	0.00
スイス	4	0.17	0	0.00	0.00
スウェーデン	2	0.08	0	0.00	0.00
スペイン	8	0.33	2	25.00	0.46
スロバキア	1	0.04	1	100.00	0.23
セルビア・モンテネグロ	1	0.04	1	100.00	0.23
チリ	3	0.13	0	0.00	0.00
ドイツ	17	0.71	5	29.41	1.15
トルコ	3	0.13	0	0.00	0.00
ニュージーランド	3	0.13	0	0.00	0.00
バミューダ	2	0.08	0	0.00	0.00
ハンガリー	2	0.08	0	0.00	0.00
フィンランド	1	0.04	1	100.00	0.23
ブラジル	11	0.46	4	36.36	0.92
フランス	16	0.67	4	25.00	0.92
ベネズエラ	1	0.04	0	0.00	0.00
ペルー	1	0.04	0	0.00	0.00
ベルギー	5	0.21	0	0.00	0.00
ポーランド	1	0.04	0	0.00	0.00
ポルトガル	4	0.17	1	25.00	0.23
メキシコ	11	0.46	0	0.00	0.00
ルーマニア	2	0.08	1	50.00	0.23
ルクセンブルグ	1	0.04	1	100.00	0.23
ロシア	3	0.13	1	33.33	0.23
アメリカ・ヨーロッパ合計(中南米・オセアニア含む)	285	11.88	55	19.30	12.61
エジプト	2	0.08	0	0.00	0.00
モロッコ	1	0.04	0	0.00	0.00
南アフリカ	5	0.21	0	0.00	0.00
アフリカ合計	8	0.33	0	0.00	0.00
全体	2,399	100.00	436	18.17	100.00

表3 合弁企業の業種

業種名	送付数	業種別比率（%）（送付数ベース）	回答数	業種別比率（%）（回答数ベース）
農林・水産業	6	0.25	1	0.23
鉱業・資源開発	3	0.13	1	0.23
建設・工事業	29	1.21	4	0.92
農林・鉱業・建設業合計	38	1.58	6	1.38
食料品	113	4.71	16	3.67
繊維業	137	5.71	25	5.73
木材・家具	7	0.29	2	0.46
パルプ・紙	22	0.92	3	0.69
出版・印刷	12	0.50	3	0.69
化学・医薬	343	14.30	57	13.07
石油・石炭	5	0.21	1	0.23
ゴム・皮革	66	2.75	7	1.61
窯業・土石・ガラス	69	2.88	12	2.75
鉄鋼業	26	1.08	9	2.06
非鉄金属	65	2.71	19	4.36
金属製品	93	3.88	12	2.75
機械	236	9.84	45	10.32
電気・電子機器	341	14.21	55	12.61
輸送用機器・造船	14	0.58	4	0.92
自動車・部品	372	15.51	102	23.39
精密機器	39	1.63	10	2.29
その他製造	36	1.50	6	1.38
製造業合計	1,996	83.20	388	88.99
農水産物・食料品卸売	4	0.17	2	0.46
繊維製品卸売	4	0.17	0	0.00
木材・家具・紙パ卸売	2	0.08	0	0.00
化学・医薬品卸売	50	2.08	3	0.69
石油・石炭卸売	1	0.04	1	0.23
ゴム・皮革製品卸売	8	0.33	1	0.23
窯業・土石・ガラス製品卸売	5	0.21	2	0.46
鉄鋼製品卸売	4	0.17	2	0.46
非鉄金属卸売	2	0.08	0	0.00
金属製品卸売	1	0.04	0	0.00
機械卸売	68	2.83	9	2.06
電気・電子機器卸売	76	3.17	10	2.29
輸送用機器卸売	6	0.25	0	0.00
自動車・部品卸売	20	0.83	5	1.15
精密機器卸売	18	0.75	1	0.23
その他卸売業・貿易	21	0.88	1	0.23
飲食店	1	0.04	0	0.00
金融業	1	0.04	0	0.00
投資・投資顧問業	4	0.17	0	0.00
不動産業	2	0.08	0	0.00
陸運業	1	0.04	0	0.00
倉庫・物流関連業	3	0.13	0	0.00
その他運輸・運輸サービス	1	0.04	0	0.00
情報・通信業	1	0.04	0	0.00
レジャー・娯楽	4	0.17	1	0.23
情報サービス業（ソフト含）	10	0.42	1	0.23
レンタル・リース業	1	0.04	0	0.00
コンサルティング・市場調査	2	0.08	0	0.00
教育	1	0.04	0	0.00
人材派遣・紹介業	1	0.04	0	0.00
企画・開発・研究	15	0.63	2	0.46
その他サービス業	5	0.21	1	0.23
株式保有・持株会社	15	0.63	0	0.00
統轄会社	7	0.29	0	0.00
非製造業合計	365	15.21	42	9.63
全体	2,399	100.00	436	100.00

Ⅳ　調査結果の分析

1．分析対象組織の分布

有効回答があった日系合弁企業436社の業種は，「自動車および自動車部品製造業」に属する合弁企業が最も多く，全体の23.4%を占めている。次いで，「化学・医薬製造業」(13.1%)，「電気・電子機器製造業」(12.6%)，「機械製造業」(10.3%) となっている（表 3)。

分析対象となった日本本社・合弁企業の従業員数，合弁事業継続期間，日本本社の出資比率の平均値と標準偏差は，それぞれ表 4 に示される通りである。

表4　日本本社・合弁企業の従業員数，合弁事業継続期間，日本本社の出資比率の記述統計

	最小値	最大値	平均値	標準偏差
日本本社の従業員数（人）	8.00	288,324.00	10,592.68	21,816.59
合弁企業の従業員数（人）	2.00	4,300.00	450.86	645.75
合弁事業継続期間（年）	1.00	40.00	11.97	8.27
日本本社の出資比率（%）	14.63	99.50	58.13	16.30

従業員数に関しては，日本本社の従業員数の最小値が 8 人，最大値が288,324人，平均値が10,592人，標準偏差が21,816人であった。合弁企業の従業員数の最小値は 2 人，最大値は4,300人，平均値は450人，標準偏差は645人であった。なお，1 社あたりの日本人派遣社員数の平均値は，7.1人であった。

合弁事業継続期間に関しては，最小値が 1 年，最大値が40年，平均値が12.0年，標準偏差が8.3年であった。

日本本社の出資比率に関しては，最小値が14.6%，最大値が99.5%，平均値が58.1%，標準偏差が16.0%であった。

表 5 に示すように，合弁事業の目的に関しては，生産合弁を合弁事業の主たる目的とする合弁企業が，344社で全体の78.9%を占め，R&D合弁（製品開発含む）を主たる目的とする合弁企業は，10社で2.3%に過ぎなかった。

表5　合弁事業の目的

	企業数	比率(%)
R&D合弁	10	2.30
生産合弁	344	78.90
販売・マーケティング合弁	82	18.80
合計	436	100.00

表6　過去の資本・業務提携の経験

	企業数	比率(%)
日本本社とパートナー企業ともに経験がない	26	6.00
日本本社は経験がないが、パートナー企業はある	28	6.40
日本本社は経験があるが、パートナー企業はない	98	22.50
日本本社とパートナー企業ともに経験がある	284	65.10
合計	436	100.00

表7　合弁企業の類型

	企業数	比率(%)
垂直型合弁（競争関係にない）	372	85.30
水平型合弁（競争関係にある）	64	14.70
合計	436	100.00

表 6 によれば，日本本社とパートナー企業間の過去の資本・業務提携の経験に関しては，日本本社とパートナー企業がともに経験を有している合弁企業が，284社で全体の65.1%を占めていた。過去に日本本社とパートナー企業がともに経験を有していない合弁企業は，26社で全体の 6 %に過ぎず，極めて稀であるといえる。

表 7 の合併企業の類型に関しては，日本本社とパートナー企業が，製品市場において競争関係にないとするもの，すなわち垂直型合弁が372社で全体の85.3%を占めた。他方，競争

関係にある水平型合弁は，64社で全体の14.7%であった。

2．環境状況・コンテクストと知識創造の相互関係（仮説1～仮説5）

第Ⅱ節で提示した仮説1～5の検証を行うために，知識創造プロセスの4つの様式（知識の共同化，知識の表出化，知識の連結化，知識の内面化）を各々従属変数とする重回帰分析を試みた。独立変数としては，国際合弁企業の環境状況とコンテクストのインディケータである製品市場の不確実性，信頼，異文化インターフェイス1・2，日本本社の合弁事業の調整能力，合弁企業のコンテクスト（規模[41]，事業内容[42]，生産技術の複雑性，製品のライフ・サイクル，継続期間，出資比率，経験，合弁企業の類型[43]）の15変数を取り上げた[44]。分析の結果は表8，9，10，11に示される通りである（標準化偏回帰係数βは，小数点第3位まで表記）[45]。

表8　知識の共同化の回帰分析

独立変数		β
製品市場の不確実性		.079*
信頼		.268***
異文化インターフェイス1（合弁企業内の経営会議で使用される言語）		−.085*
合弁事業の支援体制		.119**
	F	4.826***
	$\overline{R}^2$	.117

注）*p<.10;**p<.05;***p<.01

表9　知識の表出化の回帰分析

独立変数		β
信頼		.235***
合弁事業の支援体制		.085*
過去の資本・業務提携の経験		.139***
	F	3.062***
	$\overline{R}^2$	.066

注）*p<.10;***p<.01

表10　知識の連結化の回帰分析

独立変数		β
信頼		.236***
合弁事業の支援体制		.199***
生産技術の複雑性		−.166***
出資比率		−.089*
合弁企業の類型		−.082*
	F	6.128***
	$\overline{R}^2$	.152

注）*p<.10;***p<.01

(1)　製品市場の不確実性と知識創造プロセス（仮説1）

表8より，製品市場の不確実性は，知識の共同化（.079）の活動に対して統計的に有意な正の影響を及ぼしている。他方，表9，10，11より，製品市場の不確実性は，知識の表出化，知識の連結化，知識の内面化の活動に対して

41）規模については，日本本社の総従業員数，合弁企業の総従業員数，合弁企業の日本人従業員数の3つがインディケータとされた。

42）事業内容については，業種の違いを示すダミー変数（1製造業，0非製造業）が用いられた。

43）合弁企業の類型については，ダミー変数（1水平合弁，0垂直合弁）が用いられた。

44）重回帰分析を行う際には，多重共線性(multicollinearity)の問題を考慮する必要がある。本研究では，重回帰分析に先立ち，全説明変数の相関マトリクスを検討するとともに，回帰係数のVIF(variance inflation factor：分散拡大係数)を算出した。その結果，回帰分析の精度に深刻な影響を与える多重共線性は，事業目的のタイプの違いを示すダミー変数（1 R&D，2生産合弁，3販売合弁）と合弁事業責任者の経営上の地位の違いを示すダミー変数（1社長，2事業本部長，3その他の役職）以外の変数に関しては，みられなかった。なお，多重共線性の問題が存在した2変数は，独立変数として採用しなかった。

45）表8，9，10，11は，β係数が統計的に有意な変数のみが示されている。4つの回帰分析のサンプル数は全て436である。

表11　知識の内面化の回帰分析

独立変数		β
信頼		.242***
異文化インターフェイス 1（合弁企業内の経営会議で使用される言語）		.147***
異文化インターフェイス 2（合弁企業の社内文書・マニュアルに使用される言語）		−.083*
合弁事業の支援体制		.125***
日本本社従業員数		.162***
出資比率		−.130***
	F	6.789***
	R^2	.166

注）*p<.10;***p<.01

は，統計的に有意な影響を及ぼしていなかった。

知識創造モデルによれば，組織の知識創造の必要性は，タスク環境の不確実性によって規定される。また，組織の知識創造能力は，組織構造と組織プロセス（SECIプロセス）によって規定される。したがって，製品市場の不確実性と組織の知識創造プロセスの間に有意な正の関係が存在することが示唆される。このような関係が生ずるのは，製品市場の不確実性が高いほど，組織が処理しなければならない知識は増加し，より大きな知識創造能力が必要となるためである。

国際合弁企業を研究対象とした本研究の結果は，知識創造モデルが知識の共同化の活動に関しては妥当であることを示している。すなわち，製品市場における不確実性（地域差，主要競争戦略の差別化の志向性，競争状態，新製品開発の頻度）が大きい合弁企業の場合ほど，知識の共同化がより活発に展開されていることになる。

上記の結果は，合弁企業が製品市場の不確実性に有効に対処するためには，高い製品市場の不確実性には大きな知識創造能力，特に広範な知識の共同化で，逆に低い製品市場の不確実性には小さな知識創造能力，特に限定された知識の共同化で，それぞれ対処する必要性を示唆している。

以上の結果より，仮説1「製品市場の不確実性が高い国際合弁企業の場合ほど，知識創造プロセスはより広範に展開される」は部分的に支持された。

(2)　社会関係資本（信頼）と知識創造プロセス（仮説2）

表8，9，10，11の分析結果より，次の2点が明らかになった。

まず，第1に指摘できるのは，信頼は，知識の共同化（.268），知識の表出化（.235），知識の連結化（.236），知識の内面化（.242）の全ての活動に対して，統計的に有意な正の影響を及ぼしていることである。

提携や合弁事業に関する多くの研究において，信頼の重要性が指摘されている。カラル&ジャッディやケールは，信頼と知識創造プロセスの間に正の関係が存在することを明らかにしている。また，カラル&ジャッディは，パートナー間の信頼が高ければ，合弁事業の危機に際しての知識の獲得が容易になると主張している。さらに，ケールは，パートナー間の信頼が高ければ，両者が持つ知識の共有化が促進されると指摘している。

本研究の結果は，これらカラル&ジャッディやケールの主張を支持している。すなわち，パートナー間の信頼が高いほど，相互の知識の獲得は容易になり，相互の機会主義的行動は抑制され，知識の不確実性は低くなり，知識の共有化が促進され，知識創造プロセスの活動全般が活発になる。

第2に，信頼のそれぞれの標準化偏回帰係数（β）は，知識の共同化，表出化，連結化，内面化を従属変数とするいずれの回帰式においても，最も大きな正の値である。

クローらは，知識創造プロセスの促進要因の

1つとしてケア[46]を指摘している。その際，相互信頼が，ケアの特徴もしくは基盤として強調されている。したがって，本研究の結果は，クローらの主張を支持し，国際合弁企業のマネジメントに関しては，信頼こそが知識創造プロセスの基盤であり，最も重要な促進要因であることを示している。

以上の結果より，仮説2「両親企業間の信頼が高い合弁企業の場合ほど，知識創造プロセスはより広範に展開される」は支持された。

(3)　異文化インターフェイスと知識創造プロセス（仮説3）

表8と表11の分析結果より，次の2点が明らかになった。

第1に，表8の分析結果より，異文化インターフェイス1（経営会議で使用される言語の種類）は，知識の共同化（−.085）に対して，統計的に有意な負の影響を及ぼしている。

この結果は，次のような非常に興味ある点を示唆している。すなわち，合弁企業内の重要な会議で用いられる言語が，英語もしくは現地語であるほど，知識の共同化は限定されている。換言すれば，日本語が頻繁に話されている合弁企業ほど，知識の共同化はより活発である。

知識創造モデルによると，知識の共同化は，個々人の暗黙知を共同体験を通じて互いに共感し合うプロセスである。上述のように，暗黙知は，言葉や文章で表すことが困難で主観的な知識であり，他人に伝えることが難しい。他方，形式知は，言葉や文章で表現できる客観的な知識であり，他人に伝えることは容易である。したがって，言語は形式知として理解されてきた。しかし，表8の分析結果より，国際合弁事業の文脈では，言語は一概に形式知と理解することはできない。すなわち，他人への伝達の容易性に着目した場合，日本語は暗黙知により近く，英語や現地語は形式知により近いといえる。

このように日本語および英語や現地語を捉えた場合，日本語が頻繁に話されている合弁企業では，知識の共同化が活発であるという分析結果は，知識創造モデルの主張を支持していることになる。

第2に，表11の分析結果より，異文化インターフェイス1は，知識の内面化に対して有意な正の影響（.147）を，異文化インターフェイス2（社内文書・マニュアルに使用される言語の種類）は知識の内面化に対して有意な負の影響（−.083）をそれぞれ及ぼしている。この結果は，合弁企業内の重要な会議で用いられる言語が，英語や現地語であるほど，知識の内面化が活発に展開されている。同時に，合弁企業の従業員が活用できる社内文書・生産・販売に関わるマニュアルが日本語で整備されているほど，知識の内面化が活発であることを示している。

ホフステードやローレンスは，異文化インターフェイスと知識創造プロセスの間に正の関係が存在することを析出している。このような関係が生ずるのは，両親企業が直面する文化的差異（国民文化や企業文化の差異）に対する感受性が高いほど，異文化インターフェイスの有効性はより高く，合弁企業が抱えるより多くの様々な問題は解決され，知識の獲得・共有・活用が促進されるためである。

表11の分析結果は，異文化インターフェイス1（経営会議で使用される言語の種類）に関しては，ホフステードやローレンスの研究結果を支持しているが，異文化インターフェイス2（社内文書・マニュアルに使用される言語の種類）に関しては，支持していない。

46）クローらによれば，ケアとは，人が学ぶのを助けることであり，重要な出来事や結果に気づくように支援することであり，互いの洞察を共有すると同時に個人的知識を培うことである。さらに，彼らは，ケアには次の5つの特徴があると指摘している。①相互信頼，②積極的な共感，③進んで助け合うこと，④寛大な判断，⑤勇気の5つである[Krogh, Ichijo &Nonaka(2000)，クロー・一條・野中（2001)]。

したがって，異文化インターフェイス 1 は，合弁企業の知識の共同化，内面化のプロセスを規定している環境状況である。他方，異文化インターフェイス 2 は，知識創造プロセスの規定因とは必ずしもいえない。

以上の結果より，仮説 3「異文化インターフェイスを重視する国際合弁企業の場合ほど，知識創造プロセスはより広範に展開される」は部分的に支持された。

(4)　日本本社の合弁事業調整能力と知識創造プロセス（仮説 4）

表 8，9，10，11 の分析結果より，合弁事業調整能力は，知識の共同化（.119），知識の表出化（.085），知識の連結化（.199），知識の内面化（.125）の全てに対して，統計的に有意な正の影響を及ぼしている。この結果は，日本本社の合弁事業を支援する体制が整備されているほど，合弁企業における知識創造プロセスがより広範に展開されていることを示している。

ザンダー＆コグーとヘンダーソン＆コクバンは，企業の調整・統合能力と知識創造プロセスの間に，ケールは，提携・合弁事業の調整能力と知識創造プロセスの間にそれぞれ正の関係が存在することを明らかにしている。

このような関係が成立するのは，次のように理解される。調整・統合能力の高い親企業の場合ほど，過去および現在の親企業のマネジメントから得られた経験や教訓を合弁企業のマネジメントに対して効率的に伝達し，活用させているからである。

以上の結果より，仮説 4「日本本社の合弁事業調整能力が高い合弁企業の場合ほど，知識創造プロセスがより広範に展開される」は支持された。

(5)　合弁事業のコンテクストと知識創造プロセス（仮説 5）

表 9，10，11 の分析結果より，次の 5 点が明らかになった。

第 1 に，表 9 の結果より，過去の資本・業務提携の経験は，知識の表出化（.139）の活動に対して統計的に有意な正の影響を及ぼしている。

過去の資本・業務提携の経験を持っていることは，合弁企業のマネジメントのために必要な知識のうち，親企業が既に保有している知識がより多いことを意味している。したがって，このような合弁企業の場合ほど，タスク遂行中のために創造すべき知識は，より少なくて済むと考えられる。しかし，調査結果は，親企業が資本・業務提携の経験をもつ合弁企業ほど，知識創造，特に知識の表出化の活動をより広範に展開していることを示しており，非常に興味深い。資本・業務提携の経験を持っている親企業は，タスク遂行中に創造すべき知識を超えて，さらに多くの知識を創造しているのである。すなわち，知識創造を促進する組織的要件である「知識の冗長性」[47]が見出される。

第 2 に，表 10 の結果より，生産技術の複雑性は，知識の連結化（−.166）に対して，統計的に有意な負の影響を及ぼしている。この結果は，生産技術が装置生産・大量生産の傾向が強い合弁企業の場合ほど，すなわち生産技術の複雑性が低い合弁企業の場合ほど，知識の連結化がより広範に展開されていることを示している。このような関係が成立するのは，上述の資本・業務提携の経験に関するのと同様に理解される。生産技術の複雑性が低い合弁企業の場合ほど，タスク遂行中に創造すべき知識はより少なくて済み，知識の連結化，すなわち，形式知の獲得と統合，形式知の伝達・普及，形式知の編集はより容易になる。このような容易な知識の連結化は，その必要性を超えてより広範に展開される。したがって，「知識の冗長性」が見出される。

ペロー，ナガンディ＆ライマン，ウッドワード，野中らは，組織が直面する技術の特性に応

47）野中自身は「情報の冗長性」とよんでいる。

じて，組織デザインや組織プロセスが異なることを明らかにしている。表11の分析結果は，合弁企業の生産技術の複雑性が，知識の連結化（組織プロセス）に対して，統計的に有意な負の影響を及ぼしていることを示し，彼らの研究結果を支持している。

第3に，表10と表11の分析結果より，出資比率は，知識の連結化（－.089），知識の内面化（－.130）に対していずれも統計的に有意な負の影響を及ぼしている。この分析結果は，日本本社の出資比率が低い合弁企業の場合ほど，合弁企業の知識の連結化と知識の内面化がより広範に展開されることを示しており，次のような理由から非常に興味深い。

質問調査票の妥当性を検討するために行った日本の親企業社員に対する聴取調査の際に，「日本本社の出資比率が高い合弁企業の場合ほど，親企業から派遣される日本人社員の精神的関与はより高く，合弁企業の知識創造は，より広範に展開される」という発言が数多くあった。上記の結果は，彼らの発言とは全く反対の結果であった。

上記のような本研究の結果は，次のように理解される。野中と竹内は，知識創造プロセスの促進要因の1つとして自律性(autonomy)をあげている。自律性は，組織や個人が新しい知識を創造するための動機づけを容易にし，知識の獲得，解釈，関係づけを促進する。野中＆竹内は，このような自律性を確保する組織を知識創造組織と呼び，自己組織化と組織横断的な活動を強化していると述べている。合弁企業の出資比率を日本本社の合弁企業に対するパワーの大きさと捉えると，日本本社の低い出資比率は，日本本社の弱いコントロール，すなわち合弁企業の高い自律性を意味する。したがって，表10と表11の分析結果は，野中＆竹内の上記の主張を支持している。

第4に，表10の分析結果より，合弁企業の類型は，知識の連結化（－.082）に対して統計的に有意な負の影響を及ぼしている。この結果は，合弁企業が垂直型合弁である場合ほど，知識の連結化はより活発に展開されることを示している。

垂直型合弁は，相互に競合関係にない垂直的な関係にある親企業同士の合弁形態である。垂直的とは，生産・流通過程の川上か川下かの関係だけでなく，大企業と小企業，売り手と買い手，先端技術企業と後発企業といった関係も含んでいる。他方，水平型合弁とは，大企業同士，技術開発先進企業同士，売り手企業同士，買い手企業同士といった競合関係にある水平的な親企業同士の合弁形態を指している。合弁企業の類型を両親企業の知識の補完性という視点で捉えると，両親企業が競合関係にない垂直型合弁の場合の知識の補完性は，水平型合弁の場合よりも大きくなる。すなわち，両親企業の知識の補完性が大きい合弁企業の場合ほど，知識の連結化はより広範に展開されると考えられる。

第5に，表11の分析結果より，日本本社の従業員数は，知識の内面化（.162）に対して統計的に有意な正の影響を及ぼしている。この結果は，日本本社の組織規模が大きく従業員数が多い合弁企業の場合ほど，知識の内面化（off JT，外国語のトレーニング，異文化学習）がより広範に展開されることを示している。このような関係が成立するのは，次のように理解される。組織成員や経営資源が多い組織，すなわち，大企業の場合ほど，知識の冗長性(redundancy)は大きくなる。野中は，知識創造を促進する組織的要件の1つとしての知識の冗長性に関して次のように述べている。「欧米の組織と比較したとき，日本の組織（特に大企業）の最も著しい特徴は，知識の冗長性を重視し，冗長性を組織内部に制度化していることである。さらに，日本の大企業の組織成員は，長期的視点に立ち，いつ役に立つとも知れない知識の獲得・学習に非常に熱心である」。このような「知識の冗長性」および「日本の大企業の組織成員の積極的な知識の獲得・学習志向性」を考慮すれば，「日本本社の従業員数が多い合弁企業の場

表 12 獲得したスキル・能力の回帰分析の結果

独立変数		β
信頼		.291***
日本本社従業員数		−.095*
合弁従業員数		−.099*
合弁企業の類型		.075*
知識の表出化		.097*
知識の連結化		.125**
知識の内面化		.143***
	F	6.571***
	R^2	.196

注）*p<.10;**p<.05;***p<.01

表 13 競争優位性の回帰分析の結果

独立変数		β
市場の不確実性		.083*
信頼		.250***
日本人従業員数		.170***
製品のライフサイクルの段階		.087*
合弁事業の継続期間		−.116**
知識の連結化		.103*
	F	3.863***
	R^2	.111

注）*p<.10;**p<.05;***p<.01

表 14 財務成果の回帰分析の結果

独立変数		β
信頼		.136**
異文化インターフェイス 2（合弁企業の社内文書・マニュアルに使用される言語）		−.099*
日本本社従業員数		−.137**
合弁従業員数		−.107*
製品のライフサイクルの段階		−.116**
	F	1.864**
	R^2	.036

注）*p<0.10;**p<0.05;***p<0.01

合ほど，知識の内面化はより広範に展開される」のは当然といえる。

以上の結果より，仮説 5「国際合弁企業のコンテクストが異なれば，異なった知識創造プロセスが展開される」は概ね支持された。

3．知識創造と組織成果の相互関係（仮説 6）

本項では，知識創造プロセスの 4 つの様式が合弁企業の組織成果にいかなる影響を及ぼしているかを明らかにするために，合弁企業の 3 つの組織成果（日本本社が獲得するスキル・能力の増加，日本本社が獲得する競争優位性，合弁企業の財務業績）をそれぞれ従属変数とする重回帰分析を試みた。独立変数として，知識創造プロセスの 4 つの様式（知識の共同化，知識の表出化，知識の連結化，知識の内面化），製品市場の不確実性，信頼，異文化インターフェイス 1・2，日本本社の合弁事業の調整能力，合弁企業のコンテクスト（規模，事業内容，生産技術の複雑性，製品のライフ・サイクル，継続期間，出資比率，経験，合弁企業の類型）の 19 変数が取り上げられた[48]。分析の結果は，表 12，13，14 に要約される[49]。

(1)　日本本社が獲得するスキル・能力

表 12 より次の 3 点が明らかになった。

まず第 1 に，知識の表出化（.097），知識の連結化（.125），知識の内面化（.143）は，日本本社が獲得するスキル・能力に対して統計的に有意な正の影響を及ぼしている点である。他方，知識の共同化は，日本本社が獲得するスキル・能力に統計的に有意な影響を及ぼしていない点である。

第 2 に，知識の内面化は，日本本社が獲得するスキル・能力に対して最も大きな正の影響を及ぼしている（β=.143）点である。

知識創造モデルによれば，知識変換プロセスの 4 つの様式の中で，知識の内面化は組織学習

48）前節の重回帰分析（表 8，9，10，11）と同様に，事業目的のタイプの違いを示すダミー変数，および合弁事業責任者の経営上の地位の違いを示すダミー変数に関しては，多重共線性の問題があると判断された。したがって，これら 2 つのダミー変数は，独立変数として採用しなかった。

49）表 12，13，14 の重回帰分析の結果に関しては，統計的に有意な変数のみが示されている。

と密接な関係をもつ。プチック＆ハメルによれば，提携や合弁事業を通じて学習の成果を高める鍵は，企業内での学習を促進するシステムの構築にある。日本本社が獲得するスキルや能力を合弁企業における学習の成果として捉え，合弁企業における内面化を企業内の学習を促進するシステムの 1 つと捉えれば，この表 9 の結果は，知識創造モデルやプチック＆ハメルの主張を支持している。

知識の内面化は，形式知を暗黙知へ体化するプロセスである。すなわち，合弁企業内で創造された形式知が，メンタル・モデルや技術的ノウハウという形で暗黙知に変換される。その暗黙知が，個人や合弁企業内だけの知識にとどまらず，組織全体（合弁企業と日本本社の双方）で共有され，日本本社の貴重な知的資産になっていると考えられる。

第 3 に，知識創造プロセス以外の独立変数では，信頼（.291）と合弁企業の類型（.075）が，日本本社が獲得するスキル・能力に統計的に有意な正の影響を及ぼしている。他方，日本本社の従業員数（－.095）と合弁企業の従業員数（－.099）は，日本本社が獲得するスキル・能力に統計的に有意な負の影響をそれぞれ及ぼしている。この結果は次の 2 点を示している。合弁企業のパートナーとの信頼が強く，合弁企業が垂直型合弁である場合ほど，日本本社が獲得するスキル・能力はより高い。さらに，日本本社の従業員と合弁企業の従業員数が少ない合弁企業の場合ほど，日本本社が獲得するスキル・能力はより高い。

以上の結果より，日本本社が獲得するスキル・能力を組織成果のインディケータとした場合，仮説 6「知識創造プロセスが広範に展開される国際合弁企業の場合ほど，組織成果はより高い」は支持された。

(2)　日本本社が獲得する競争優位性

表 13 より次の 4 点が明らかになった。

第 1 に，知識の連結化（.103）は，日本本社が獲得する競争優位性（技術力の向上，品質の向上，市場占有率の増加等）に統計的に有意な正の影響を及ぼしている点である。他方，知識の共同化，知識の表出化，知識の内面化は，日本本社が獲得する競争優位性に統計的に有意な影響を及ぼしていない点である。

紺野と野中によれば，知識変換能力（知識創造プロセス）は，組織のケイパビリティーのエンジン部分に相当する。この知識変換能力が，企業の競争優位性を向上させる要因である。さらに，競争優位性の拡大のためには，知識変換の質あるいは効率を高める要因や条件の強化・整備が課題となる。

本研究の結果は，紺野と野中の主張を部分的に支持しているといえる。そしてこの結果は次のようなことを示している。国際合弁企業の場合，4 つの知識変換の中で，①日本本社の実行責任者による社内外の知識の収集，②合弁企業と日本本社の合弁事業担当部署および日本本社の他部署との連携，③合弁事業に関連する知識の分析・把握などの「知識の連結化」が，競争優位性を向上させる重要な要因となっている。そして，これらの活動のダイナミックな展開が，日本本社が獲得する競争優位性を強化する。

紺野と野中は，欧米企業と日本企業の知識創造プロセスに関して，次のように述べている。「欧米企業は，連結化に関して日本企業より発達している。日本企業はどちらかといえば現場情報の表出化によって暗黙知からコンセプトを出す傾向があるのに対して，欧米企業では，まず知識を徹底的に形式化した上で，これらの組み合わせ（連結化）によってコンセプトを出す傾向が強いといえる。特に情報活用においては，その傾向は顕著に見られ，日本企業が営業担当者の現場情報を大いに活用するのに対して，欧米企業はこれらをあまり重視しない。製品開発のプロセスなどは徹底的に形式化されており，この連結化の仕組みが厚い」。

本研究の調査対象組織は，日系国際合弁企業

である。この表13に示される，知識の連結化が日本本社の競争的地位の向上に統計的に有意な正の影響を及ぼしているという結果は，次のことを示唆している。日系合弁企業の知識創造は，知識の表出化のプロセスを重視する日本企業の知識創造よりも，知識の連結化のプロセスを重視する欧米企業の知識創造に近い。

第3に，信頼（.250），日本人従業員数（.170），製品のライフ・サイクルの段階（.087），製品市場の不確実性（.083）が，競争優位性に統計的に有意な正の影響を及ぼしている点である。この結果は，①合弁企業の両親企業の信頼が強く，②合弁企業に派遣されてきた日本人従業員数がより多く，③製品のライフ・サイクルの段階（導入期，成長期，成熟期，飽和期，衰退期）がより先に進んでおり，④製品市場の不確実性が高い合弁企業の場合ほど，日本本社が獲得する競争優位性はより高いことを示している。

第4に，合弁事業の継続期間（－.116）は，日本本社が獲得する競争優位性に統計的に有意な負の影響を及ぼしている点である。この結果は，事業の継続期間が長い合弁企業の場合ほど，日本本社が獲得する競争優位性はより低いことを示している。

以上の結果より，日本本社が獲得する競争優位性を組織成果のインディケータとした場合，仮説6「知識創造プロセスが広範に展開される国際合弁企業の場合ほど，組織成果はより高い」は部分的に支持された。

(3)　合弁企業の財務業績

合弁企業の財務業績（売上高，経常利益，ROI，売上高成長率，経常利益成長率）の満足度を従属変数とした重回帰分析を試みた（表14）。その結果，調整済R^2の値（.036）は低く，データと回帰式の適合度は低いと判断されるため，この回帰式を採択することは困難であった。したがって，合弁企業における知識創造プロセスの財務業績に対する影響は検証できなかった。

以上の結果より，合弁企業の財務業績を組織成果のインディケータとした場合，仮説6「知識創造プロセスが広範に展開される国際合弁企業の場合ほど，組織成果はより高い」は支持されなかった。

（1）項と（2）項で述べたように，「日本本社が獲得するスキル・能力」と「日本本社が獲得する競争優位性」を組織成果のインディケータとした場合，知識創造プロセスは合弁企業の組織成果に統計的に有意な影響を及ぼしていることが概ね明らかにされた。しかし（3）項で「合弁企業の財務業績」を組織成果のインディケータとした場合，知識創造プロセスの組織成果への影響は検証できなかった。

知識創造プロセスと組織成果の相互関係に関する（1），（2），（3）項の分析結果は，以下のように要約される。日本本社が獲得するスキル・能力および競争優位性の向上は，短期間の知識創造プロセスの展開によって実現可能である。一方，合弁企業の財務業績の向上は，長期間の知識創造プロセスの展開を必要とする。

Ⅴ　主要命題および本研究の意義

1．国際合弁企業の知識創造プロセスに関する主要命題

本節では，第Ⅳ節における日系国際合弁企業を対象にした実証研究の結果にもとづき，国際合弁企業の知識創造プロセスの特徴を命題の形で整理する[50]。これらの命題は，（1）国際合弁企業の環境状況と知識創造プロセスの相互関

50）仮説命題とは，「できあいの理論やすでに得られたデータや資料をもとにして，実際にその理論を現実社会にあてはめたときに，どのような結果が得られるかを予測し，それを比較的短いセンテンスにまとめた」ものである［佐藤郁哉（2002），p.195］。本研究の仮説命題は，仮説の段階のものであるが，実証研究の結果にもとづいて析出されたものである。したがって，以下では単に「命題」と呼ぶ。

係，(2)国際合弁企業のコンテクストと知識創造プロセスの相互関係，(3)知識創造プロセスと組織成果の相互関係の 3 つに区分して提示する。

(1) 国際合弁企業の環境状況と知識創造プロセスの相互関係

製品市場の不確実性，信頼，異文化インターフェイスおよび合弁事業調整能力は，知識創造プロセスに次のような影響を及ぼす。

1）不確実性が高い製品市場で事業を行う合弁企業の場合ほど，知識の共同化はより広範に展開される。
2）両親企業間の信頼が高い合弁企業の場合ほど，知識創造プロセスはより広範に展開される。
3）重要な会議において英語や現地語よりも，日本語が使用される合弁企業の場合ほど，知識の共同化はより広範に展開される。
4）英語や現地語よりも，日本語で社内文書やマニュアルが整備されている合弁企業の場合ほど，知識の内面化はより広範に展開される。
5）日本本社の合弁事業調整能力が高い合弁企業の場合ほど，知識創造プロセスはより広範に展開される。

(2) 国際合弁企業のコンテクストと知識創造プロセスの相互関係

国際合弁事業の経験，生産技術の複雑性，出資比率，合弁企業の類型および規模は，知識創造プロセスに次のような影響を及ぼす。

1）両親企業の過去の資本・業務提携の経験が多い合弁企業の場合ほど，知識の表出化はより広範に展開される。
2）生産技術の複雑性が低い合弁企業の場合ほど，知識の連結化はより広範に展開される。
3）日本本社の出資比率が低い合弁企業の場合ほど，知識の連結化と内面化はより広範に展開される。
4）水平型合弁企業よりも垂直型合弁企業の場合ほど，知識の連結化はより広範に展開される。
5）日本本社の組織規模が大きい合弁企業の場合ほど，知識の内面化はより広範に展開される。

(3) 知識創造プロセスと組織成果の相互関係

知識創造プロセスは，合弁企業の 3 つの組織成果（日本本社が獲得するスキル・能力の増加，日本本社が獲得する競争優位性，合弁企業の財務業績）に次のような影響を及ぼす。

1）知識の表出化，連結化，内面化が広範に展開される合弁企業の場合ほど，日本本社が獲得するスキル・能力はより高い。
2）知識の内面化は，4 つの様式の中で，日本本社が獲得するスキル・能力の増加に最も大きな影響を及ぼす。
3）両親企業間の信頼が強く，水平型よりも垂直型合弁企業の場合ほど，日本本社が獲得するスキル・能力はより高い。
4）日本本社と合弁企業の組織規模が小さい場合ほど，日本本社が獲得するスキル・能力はより高い。
5）知識の連結化が広範に展開される合弁企業の場合ほど，日本本社が獲得する競争優位性はより高い。
6）日系合弁企業の知識創造は，知識の表出化のプロセスを重視する日本企業の知識創造よりも，知識の連結化のプロセスを重視する欧米企業の知識創造に近い。
7）両親企業間の信頼が強く，合弁企業に派遣されてきた日本人従業員が多く，製品のライフ・サイクル段階がより先に進んでおり，製品市場の不確実性が高い合弁企業の場合ほど，日本本社が獲得する競争優位性はより高い。
8）事業の継続期間が長い合弁企業の場合ほ

ど，日本本社が獲得する競争優位性はより低い。

9）日本本社が獲得するスキル・能力および競争優位性の向上は，短期間の知識創造プロセスの展開によって実現可能である。一方，合弁企業の財務業績の向上は，長期間の知識創造プロセスの展開を必要とする。

2．本研究の意義と今後の課題

本研究の第 1 の意義は，知識創造モデルという明確な理論的枠組にもとづく実証的分析によって，全世界で展開されている日系国際合弁企業における知識創造プロセスの特徴を正確に解明できた点である。この特徴を解明するために，先行研究の検討と日系国際合弁企業を対象とした実証研究をもとに，①日系国際合弁企業の知識創造プロセスを規定している環境状況とコンテクストを特定し，②知識創造プロセスと組織成果の相互関係を解明し，分析結果を命題の形で整理した。

第 2 の意義は，知識創造モデルが，国際合弁企業のマネジメントの分析にも妥当することを明らかにした点である。既に述べたように，国際経営学の分野における国際合弁企業の研究は，内部化理論，資源依存理論，ゲーム理論などにもとづいて議論されてきたが，未解明の経営現象も少なくない。一方，知識経営学の分野において，知識創造モデルはさまざまな企業活動の分析に用いられてきた。しかし，知識創造モデルを国際合弁企業のマネジメントを分析する理論的枠組として用いた実証的な研究は皆無であった。したがって，本研究は，国際合弁企業のマネジメントを分析対象に国際経営学と知識経営学の融合を目指した先駆的研究といえる。

第 3 の意義は，今後わが国企業が国際合弁企業を設立・運営する際に留意すべき次の 5 つの指針を提示できた点である。

(1) まず，合弁企業の日本人マネージャーは，パートナーマネージャーや合弁企業の従業員との共同体験を通じて，彼らに日本本社の経営理念や経営方針を理解，浸透させる努力をすべきである。さらに，日本人マネージャーは，合弁企業の新たな方針や戦略を実行するために，自らが手本となって積極的に行動しなければならない。また，日本人マネージャーや日本本社の技術者は，共同作業を通じて合弁企業の従業員に，合弁企業の業務上の「こつ」や「ノウハウ」を積極的に伝授する必要がある。すなわち，暗黙知の伝授・移転という知識の共同化を促進するべきである[51]。

(2) 日本企業は，両親企業間の信頼の確立，維持，向上の努力を試みるべきである。たとえば，合弁企業の日本人マネージャーとパートナー企業のマネージャーの相互理解，両親企業の合弁事業に関わる問題や危機が発生した場合の協力，両親企業間の取り決めの遵守，両親企業間の関係の透明性などに対する努力である。両親企業間の信頼の醸成と互恵的規範の確立は，知識創造プロセスの展開を促進する[52]。

(3) 日本本社は，合弁事業調整能力を高める必要がある。たとえば，合弁企業の日本人マネージャーや合弁企業を支援し調整する専属の部署を日本本社に設置したり，経営戦略室や企画管理室等による強力な支援体制を整備する必要がある。この合弁事業の調整能力の整備は，合弁企業の管理手法の精緻化，過去および現在の合弁企業の経験からのフィードバックや教訓を学習・活用したりする際に重要な役割を果たすことになる。したがって，日本本社の合弁事業調整能力の向上は，合弁企業のノウハウなどの知識を活用し，知識創造プロセスの展開を容易に

51）知識の共同化のスコアを従属変数とする重回帰分析の結果，市場の不確実性のβ係数は有意であった（表 8）。

52）知識の共同化，表出化，連結化，内面化をそれぞれ従属変数とする重回帰分析の結果，信頼のβ係数は有意であり，しかも最も大きな値であった（表 8，9，10，11）。

することになる[53]。

(4) 日本企業が，合弁企業を通じて研究開発・製造・マーケティング等の能力を獲得するためには，合弁企業のマネジメントの経験が少ない日本人社員の派遣に際して十分な時間をかけた合弁企業に関するOff JTを行うべきである。また，英語や現地語のトレーニングを実施するとともに，現地の文化・歴史・慣習などを学ぶ機会も提供する必要がある。すなわち，個人的体験を通じた形式知の体化という知識の内面化を促進するべきである[54]。

(5) 日本本社の競争優位性を向上させるためには，日本本社の合弁事業実行責任者は，合弁企業に関する知識（研究開発・生産・販売の状況，売上高・利益予想，市場動向，顧客の嗜好・変化・苦情など）を獲得し統合する努力をするべきである。また，彼らは合弁企業のマネージャーおよび日本本社内の他の部署との密接な連携を図らなければならない。さらに，合弁企業に関する重要な意思決定のために，恒常的に合弁企業に関するデータ（事業展開の問題点と対処方法，財務成果，取引先や顧客の情報など）を体系的かつ詳細に分析・把握しなければならない。すなわち，形式知の獲得と統合，形式知の伝達と普及，形式知の編集という知識の連結化を促進するべきである[55]。

本研究は，明確な理論的枠組である知識創造モデルにもとづいて，日系国際合弁企業の知識創造プロセスを実証的に分析することにより，国際合弁企業のマネジメントの理解を前進させた。しかし，知識創造モデルの枠組は，まだ必ずしも十分網羅的ではなく，知識創造モデルをより改訂・精緻化することも残された課題である。

53) 知識の共同化，表出化，連結化，内面化をそれぞれ従属変数とする重回帰分析の結果，信頼と同様に合弁事業調整能力のβ係数が有意であった（表8，9，10，11）。

54) 日本本社が獲得したスキル・能力のスコアを従属変数とする重回帰分析の結果，知識の表出化，連結化，内面化のβ係数が有意であった。これら独立変数の中で，知識の内面化のβ係数が最も大きかった（表12）。

55) 競争優位性のスコアを従属変数とする重回帰分析の結果，知識の連結化のβ係数が有意であった（表13）。

＊本稿の執筆にあたり，北海道大学大学院経済学研究科小島廣光教授には細部にわたりご指導を賜った。また，査読委員の先生からも，重要かつ有益なコメントをいただいた。この場を借りて，深く感謝申し上げたい。

参考文献

Ahmandjian, C. and J. Lincoln. (2001), "Keiretsu, Governance, and Learning: Case Studies in Change from the Japanese Automotive Industry," *Organization Science*, 12(6), pp. 683 - 701.

Anderson, E. (1990), "Two Firms, One Frontier: On Assessing Joint Venture Performance," *Sloan Management Review*, 31(2), pp. 19 - 30.

Badaracco, J. L. (1990), *The Knowledge Link*, Harvard Business School Press. (中村元一・黒田哲彦訳『知識の連鎖』ダイヤモンド社，1991)

Beamish, P. W. (1988), *Multinational Joint Ventures in Developing Countries*, New York, Routledge.

Berger, P. L. and T. Luckmann (1967), *The Social Construction of Reality*, New York, Doubleday. (山口節郎訳『日常世界の構成』新曜社，1977)

Bohnstedt, G. W. and D. Knoke (1988), *Statistics for Social Data Analysis*, 2 nd edition, F. E. Peacock Pub. (海野道郎・中村隆訳『社会統計学－社会調査のためのデータ分析入門』ハーベスト社，1990)

Burns, T. and G. M. Stalker (1961), *The Management of Innovation*, London, Tavistock.

Child, J. and D. Faulkner (1998), *Strategies of Cooperation: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, Oxford, Oxford University Press.

Clark, K. and T. Fujimoto (1990), "The Power of Product

Integrity, "*Harvard Business Review*, 68(6), pp 107 - 118.

Contractor, F. and P. Lorange (1988), "Why should firms cooperate? The Strategy and Economic Basis for Cooperative Ventures," in F. Contractor and P. Lorange (eds), *Cooperative Strategies in International Business*, MA, New Lexington Press.

Currall, S. C. and T. A. Judge (1995), "Measuring Trust between Organizational Boundary Role Persons," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, New York, Academic Press, 64, pp 151 - 170.

Dill, W. R. (1962), "The Impact of Environment on Organizational Development," in S. Mailick and E. H. van Ness (eds.), *Concept and issues in Administrative Behavior*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.

Downey, H., and J. Slocum (1975), "Environmental Uncertainty: The Construct and Its Application," *Administrative Science Quarterly*, 20, pp. 613 - 629.

Dymsza, W. A. (1988), "Successes and Failures of Joint Ventures in Developing Countries: Lessons from Experience," in F. Contractor and P. Lorange (eds), *Cooperative Strategies in International Business*, MA, New Lexington Press.

Freeman, J. H. (1973), "Environment Technology and the Administrative Intensity of Manufacturing Organizations," *American Sociological Review*, 38, pp. 750 - 763.

Galbraith, J. R. (1977), *Organization Design*, Reading, Mass., Addison-Wesley.

Geringer, M J. and L. Hebert (1991), "Measuring Performance of International Joint Ventures," *Journal of International Business Studies*, 20(2), pp. 249 - 263.

Hage, J. (1972), *Techniques and Problems of Theory Construction in Sociology*, 1 st edition, New York, John Wiley & Sons. (小松陽一・野中郁次郎訳『理論構築の方法』白桃書房, 1978)

Hamel, G. (1991), "Competition for Competence and International Learning within International Strategic Alliances," *Strategic Management Journal*, 12, pp. 83 - 103.

Harrigan, K. R. (1986), *Managing for Joint Venture Success*, MA, Lexington Books.

長谷川信次 (1998 a), 「企業グローバル化, 国際提携, 系列」『世界経済評論』, 42(8), pp. 35 - 47。

―――― (1998 b), 『多国籍企業の内部化理論と戦略提携』同文舘。

Henderson, R. and I. Cockburn (1994), "Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research," *Strategic Management*, 15, pp. 61 - 83.

Hofstede, G. H. (1991), *Culture and Organizations: Software of the Mind*, London, McGraw Hill International. (岩井紀子・岩井八郎訳『多文化世界ー違いを学び共存への道を探る』有斐閣, 1995)

平本健太 (1994), 「企業提携のマネジメントー松下電器とフィリップス社の提携に関する事例研究」『滋賀大学経済学部研究年報』, 1, pp. 101 - 112。

平野　実・寺本義也 (2001), 「グローバルな知識ネットワークの進化プロセス」『第43回オフィス・オートメーション学会予稿集』, pp. 157 - 160。

平野　実 (2003), 「ホンダの生産のグローバル化と知識創造ーホンダ・オブ・アメリカの事例研究」『日本生産管理学会論文誌』, 10(1), pp. 1 - 10。

伊藤邦夫・鈴木智弘 (1991), 「戦略提携によるグローバル・リンケージの創造」『ビジネスレビュー』, 38(4), pp. 15 - 42。

Kale, P. V. (1999). *Alliance Capability & Success: A Knowledge-Based Approach*, Unpublished Ph.D Dissertation, Ann Arbor, MI, UMI.

Killing, J. P. (1982), "How to make a Global Joint Venture Work," *Harvard Business Review*, 3, pp. 120 - 127.

Kogut, B. (1988), "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives," *Strategic Management Journal*, 9(4), pp. 319 - 332.

紺野　登・野中郁次郎 (1995), 『知力経営ーダイナミックな競争力を創る』日本経済新聞社。

Kono, T. and S. Clegg (1998), *Transformation of Corporate Culture: Experiences of Japanese Enterprises*, Berlin/New York, Walter de Gruyter. (吉村典久訳『経営戦略と企業文化ー企業文化の活性化』白桃書

房, 1999)

小島廣光 (1998), 『非営利組織の経営−日本のボランティア』, 北海道大学図書刊行会。

———— (2003), 『政策形成とNPO法−問題, 政策, そして政治』, 有斐閣。

Krogh, Georg von, Kazuo, Ichijo and Ikujiro, Nonaka (2000), *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*, New York, Oxford University Press.

クロー=ゲオルグ=フォン・一條和生・野中郁次郎 (2001), 『ナレッジ・イネーブリング』東洋経済新報社。

楠木 建・野中郁次郎・永田晃也 (1995), 「日本企業の製品開発における組織能力」『組織科学』, 29(1), pp. 92 - 108。

黒川 晋・平本健太 (1995), 「わが国中堅製造企業の技術提携戦略」『組織科学』, 29(1), pp. 80 - 91。

Lawrence, P. and C. Vlachoutsicoss (1993), "Joint Ventures in Russia: Put the Locals in Charge," *Harvard Business Review*, Jan-Feb, pp. 401 - 454.

Lawrence, P. R. and J. W. Lorsch (1967), *Organizations and Environment*, Boston: Division of Research, Harvard Business School. (吉田博訳『組織の条件適応理論』産業能率短期大学出版部, 1977)

Lecraw, D. J. (1983), "Performance of Transnational Corporations in Less Developed Countries," *Journal of International Business Studies*, 14(1), pp. 15 - 33.

Lorsch, J. W. and J. J. Morse (1974), *Organizations and Their Members: A Contingency Approach*, New York, Harper & Row, Publishers (馬場昌雄・服部正中・上村祐一訳『組織・環境・個人−コンティンジェンシー・アプローチ』東京教学社, 1977)

Lyles, M. A., Krogh, G and J. H. Aadne (2003), "Knowledge Acquisition and Knowledge Enablers in International Joint Ventures and their Foreign Parents," *Management International Review*, (3), pp. 111 - 129.

Madhok, A. (1995), "Revising Multinational Firm's Tolerance for Joint ventures: A Trust-based Approach," *Journal of International Business Studies*, 26(1), pp. 117 - 137.

永田 晃也 (2000), 「知識創造プロセスにおける開発リーダーの機能−日本企業の製品開発組織に関する実証研究」『ビジネスレビュー』, 47(3), pp. 13 - 29。

Negandhi, A. R. and B. C. Reimann (1973), "Task Environment, Decentralization snd Organizational Effectiveness," *Human Relations*, 26, pp. 203 - 214.

Newburry, W. & Y. Zeira (1997), "Generic Differences Between Equity International Joint Ventures, International Acquisitions and International Greenfield Investment: Implications for Parent Companies," *Journal of World Business*, 32(2), pp. 87 - 102.

野中郁次郎 (1974), 『組織と市場−組織の環境適合理論』千倉書房。

————(1990), 『知識創造の経営−日本企業のエピステモロジー』日本経済新聞社。

————(1991), 「戦略提携序説−組織間知識創造と対話」『ビジネスレビュー』, 38(4), pp. 1 - 14。

————(1995), 「知識創造理論の現状と展望」『組織科学』, 29(4), pp. 76 - 85。

野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣 (1978), 『組織現象の理論と測定』千倉書房。

Nonaka, I. and H. Takeuchi (1995), *The Knowledge-Creating Company*, New York, Oxford University Press. (梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996)

Perrow, C. (1967), "A Framework for the Comparative Analysis of Organization," *American Sociological Review*, 32(2), pp. 194 - 208.

Pfeffer, J. and H. Leblebici (1973), "The Effect of Competition on Some Dimensions of Organizational Structure," *Social Forcec*, 52, pp. 268 - 279.

Pugh, D. S., D. J. Hickson, C. R. Hinings and C. Turner (1969), "The Context of Organization Structure," *Administrative Science Quarterly*, 14(1), pp. 91 - 114.

Pucik, V. (1988), "Strategic Alliances, Organizational Learning and Competitive Advantage," *Human Resource Management*, Spring.

佐藤郁哉 (2002), 『組織と経営について知るための実践フィールドワーク入門』有斐閣。

Stopford, J. M. and L. T. Wells (1972), *Managing the Multi-*

national Enterprise, New York, Basic Books.

高井　透・神田　良（1999），「国際合弁における非対称的組織学習プロセス」『桜美林大学産業研究所年報』，17，pp. 75 - 89。

竹田志郎（1998），『多国籍企業と戦略提携』文眞堂。

寺本義也・平野　実（2001），「経営のグローバル化と知識ネットワークの進化」『第42回オフィス・オートメーション学会予稿集』，pp. 193 - 196。

寺本義也・髙井　透・中條尚子・中西　晶・秋澤　光・キャロラインベントン・平野　実（2002），「ナレッジ・イノベーション－21世紀型組織とマネジメント」『第45回オフィス・オートメーション学会予稿集』，pp. 133 - 136。

手塚貞治・丹羽　清（2001），「企業間提携における知識共有構造の分析－研究開発型ベンチャーの分析を中心として」*Journal of the Japan Society for Management Information*, 10(1), pp. 81 - 100.

Thompson, J. D.（1967）, *Organization in Action*, New York, McGraw-Hill.（高宮晋監訳『オーガニゼーション・イン・アクション』同文館，1987）

Tushman, M. and D. A. Nadler (1978), "Information Processing as an Integrating Concept in Organizational Design," *Academy of Management Review*, 3 (3), pp. 613 - 624.

梅田恵三（1999），「国際合弁企業(IJV)におけるパートナー間の信頼」『産業と経済』，13(4)，pp. 67 - 84。

――――（2001），「国際合弁企業の成果の評価基準に関する一考察」『産業と経済』, 16(3・4), pp. 237 - 256。

牛丸　元（2000 a），「国際戦略提携と協調行動」『北海学園大学経済論集』，48(1)，pp. 75 - 89

――――（2000 b），「国際合弁における強制的協調に関する実証研究」『開発論集』，66，pp. 1 - 14。

Utterback, J. and W. Abernathy (1975), "A Dynamic Model of Process and product Innovation," *Omega*, 3, pp. 639 - 656.

Woodward, J. (1965), *Industrial Organization: Theory and Practice*, London, Oxford University Press.（矢島鈞次・中村寿雄訳，『新しい企業組織』日本能率協会，1970）

Woodward, J. (1970), *Industrial Organization: Behavior and Control*, London, Oxford University Press.（都筑栄・宮城浩祐・風間禎三郎訳，『技術と組織行動』日本能率協会，1971）

Zahra, S. and G. Gerard (2002), "Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension," *Organization Science*, 27 (2), pp. 185 - 203.

Zander, U. and B. Kogut (1995), "Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Text," *Organization Science*, 6 (1), pp. 76 - 92.

Zollo, M., J. Reuer and H. Singh (2002), "Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances," *Organization Science*, 13 (6), pp. 701 - 713.

〈付録 1〉

SECI プロセスの因子分析の結果

	因子 1	因子 2	因子 3	因子 4
固有値	3.9331	1.8763	1.4044	1.1285
(バリマックス回転後の因子負荷量)				
連結化：合弁事業に関連する出来事，決定，活動記録の体系的な分析・把握の程度(問 1－15)	0.8876	0.0802	0.1136	0.1175
連結化：合弁事業を担当する部署と他部署との連携の程度(問 1–16)	0.7042	0.0951	0.1031	0.1796
連結化：社内外の情報収集の頻度(問 1－14)	0.6301	0.1888	0.1464	0.1518
共同化：日本人マネージャーと合弁企業の従業員との共同体験の頻度(問 1－2)	0.0644	0.8334	－0.0293	－0.0358
共同化：日本人マネージャーとパートナーマネージャーとの共同体験の頻度(問 1－1)	0.0621	0.4856	0.1255	0.1420
共同化：合弁事業に関わる新たな方針や戦略のチャンピオニング行動の頻度(問 1－4)	0.0799	0.4697	－0.0337	0.3354
共同化：合弁事業に関わるノウハウの部下や同僚への反復の程度(問 1－3)	0.1796	0.4677	0.0299	0.1954
共同化：業務上の「こつ」やノウハウの伝授の程度(問 1－8)	0.1235	0.4326	0.0454	0.3518
内面化：合弁企業に派遣される社員への異文化学習の程度(問 2－4)	0.1439	0.0339	0.8311	0.1210
内面化：合弁企業に派遣される社員への外国語トレーニングの程度(問 2－3)	0.0896	–0.0086	0.7688	0.0303
内面化：合弁事業に関する経験の少ない従業員に対する Off JT の機会の程度(問 1－3)	0.3507	0.2232	0.4265	0.2103
表出化：合弁事業に関連する出来事，決定，活動記録の作成の程度(問 1－5)	0.1007	0.1779	0.0654	0.5585
表出化：合弁事業の進展や成果に関する報告の頻度(問 1－6)	0.1973	0.0570	0.0521	0.4821
表出化：過去の合弁事業の業務やプロジェクトの再利用の程度(問 1－7)	0.0804	0.2506	0.1930	0.3863

注 1)　データは，5 点尺度（全く違う＝1～全くその通り＝5）のリカートスケールによる。
注 2)　因子抽出法は，主因子法を用いた。
注 3)　固有値が 1 以上の因子を抽出した。
注 4)　KMO(Kaiser–Meyer–Olkin)＝0.784

〈付録 2〉

SURVEY OF INTERNATIONAL JOINT VENTURE

Dear President

This study, designed and carried out by Research Group of International Joint Venture in Graduate School of Hokkaido University, examines what factors affect international joint venture success. It is very important to study and completion of international business, so your participation in the study will be appreciated.

We promise to keep all responses completely confidential. Completed surveys will be coded and will be handled exclusively by the researcher. No individual responses or companies will be identifiable in any reports. Only aggregated data will be used for analysis, interpretation, and in reports.

Most questions in this survey can be answered by simply circling the item that reflects your best judgment on the answer scale provided. The questions are straight forward and there are no right or wrong answers. Thank you for participating in this study.

「日本企業の国際合弁事業に関するアンケート調査」へのご協力のお願い

◆調査の趣旨とご協力のお願い

私ども北海道大学大学院国際合弁事業マネジメント研究会では，国際合弁事業に関する多面的な研究を進めております。本調査は，日本企業の国際合弁事業と組織の実態を把握することにより，どのような要因が国際合弁事業の成果と関係しているのかを検証することを目的としています。

ご協力いただきました回答については，統計処理をいたしますので個別企業のデータを公開することは一切ありません。また，学術目的以外にはデータを利用しないことをお約束致します。今回は『海外進出企業総覧』を参照して，合弁事業の代表者の皆様にアンケートを送付申し上げました。ご多忙のところ誠に恐縮でございますが，調査の趣旨をご理解の上，何卒ご協力の程をお願い申し上げます。

尚，誠に勝手ながら，2003 年 8 月 20 日までに同封いたしました返信用封筒（切手は不要です）にて投函くださいますようお願い申し上げます。

◆ご記入上のお願い

・合弁事業の日本人マネージャー「日本本社から合弁企業に派遣されている日本人の管理責任者（例えば，社長・副社長等）」，もしくはそれに代わる方がご回答ください。
・質問は選択方式（一部記入方式を含む）による簡単なものですので，お気軽にお答えください。
・質問には漏れなくご回答くださいますようお願いします。

◆お問い合わせ先

ご回答にあたってご不明の点などがございましたら，下記までお気軽にお問い合わせください。

北海道大学大学院　経済学研究科
国際合弁事業マネジメント研究会
担当　　：　平野　実
住所　　：　〒060－0809　札幌市北区北 9 条西 7 丁目
北海道大学大学院経済学研究科
TEL&FAX　：　+81－11－706－2961
E-mail　：　mhirano@pop.econ.hokudai.ac.jp

問１　合弁事業に関する組織，成果，製品市場等についてお尋ねします。以下の 23 の文章について，最もよくあてはまる番号に○印をお付けください。なお，「**日本人マネージャー**」とは，**日本本社から合弁企業に派遣されている日本人の管理責任者**(例えば，社長・副社長等)を指します。他方，「**パートナーマネージャー**」とは，**パートナー企業から合弁企業に派遣されている現地人の管理責任者**（例えば，社長・副社長等）を指します。

	全く違う	どちらかといえばちがう	どちらともいえない	まあその通り	全くその通り
1．日本人マネージャーは，言葉で明確に表現しにくい考え方（日本本社の経営理念や経営方針）をパートナーマネージャーとの度重なる共同体験を通じて，パートナーマネージャーに理解させることに熱心である。	1	2	3	4	5
2．日本人マネージャーは，言葉で明確に表現しにくい考え方（日本本社の経営理念や経営方針）を合弁企業の従業員との度重なる共同体験を通じて，合弁企業の全従業員に浸透させている。	1	2	3	4	5
3．日本人マネージャーは，合弁事業に関わる社内文書，研究開発・生産・販売のマニュアルを合弁企業の全従業員に何度も反復させることで完全な定着化を図っている。	1	2	3	4	5
4．日本人マネージャーは，合弁事業に関わる新たな方針や戦略を実行するために，自らが手本となって積極的に行動している。	1	2	3	4	5
5．日本人マネージャーは，合弁事業に関連する主要な出来事，決定，活動等を詳細に記録している。	1	2	3	4	5
6．日本人マネージャーは，合弁事業の進展や成果を日本本社に毎日レポートしている。	1	2	3	4	5
7．日本人マネージャーは，当該合弁事業のマネジメントに際して，過去の日本本社の合弁事業の業務やプロジェクトの経験（事業展開の問題点と対処方法，財務成果，取引先・顧客の情報等）を活かしている。	1	2	3	4	5
8．日本人マネージャーや日本本社の技術者は，共同作業を通じて合弁企業の従業員に合弁事業に関わる業務上の「こつ」やノウハウ（図面やマニュアルに書かれていない研究開発，生産，販売の重要なポイント等）を伝授することに積極的である。	1	2	3	4	5
9．日本人マネージャーとパートナーマネージャーは，阿吽（あうん）の呼吸で理解し合えている。	1	2	3	4	5
10．日本人マネージャーとパートナーマネージャーは，強い信頼関係を維持している。	1	2	3	4	5
11．日本人マネージャーとパートナーマネージャーは，双方の役割分担を厳格に守り，積極的に各自の役割を果たしている。	1	2	3	4	5
12．日本人マネージャーとパートナーマネージャーは，意見や見解の対立点について気がねなく徹底的に話し合っている。	1	2	3	4	5
13．合弁事業のマネジメントの経験が少ない日本本社の従業員を，合弁企業へ派遣する際は，十分な時間をかけた合弁事業に関する Off JT を行っている。	1	2	3	4	5
14．日本本社の合弁事業の実行責任者は，合弁事業の現場に頻繁に足を運び，合弁事業に関わる生きた情報(研究開発・生産・販売の状況，売上高・利益予想，市場動向，顧客の嗜好の変化や苦情等）を精力的に収集している。	1	2	3	4	5
15．日本本社の合弁事業の実行責任者は，今後の重要な意思決定のために合弁事業に関するデータ（事業展開の問題点と対処方法，財務成果，取引先・顧客の情報等）を体系的かつ詳細に分析・把握している。	1	2	3	4	5
16．日本本社の合弁事業の実行責任者は，合弁事業のマネジメントのために，合弁企業の日本人マネージャーおよび日本本社内の他の部署と密接な連携を図っている。	1	2	3	4	5
17．日本本社は，合弁事業を通してパートナー企業から重要なスキルや研究開発・製造・マーケティング能力を獲得することに成功している。	1	2	3	4	5
18．当該合弁事業は，日本本社の競争的地位（技術力の向上，品質の向上，市場占有率の増加等）の向上に貢献している。	1	2	3	4	5
19．合弁事業に関わる重大な問題や危機が発生した場合，日本本社とパートナー企業は一致協力して問題解決にあたる。	1	2	3	4	5

	全く違う	どちらかといえばちがう	どちらともいえない	まあその通り	全くその通り
20. 合弁事業の製品は，販売される国や地域によって製品構成・仕様・デザインなどに大きな差がみられる。	1	2	3	4	5
21. 合弁事業の主要な競争戦略は価格志向ではなく，差別化志向である。	1	2	3	4	5
22. 合弁事業の製品市場は競争的である。	1	2	3	4	5
23. 合弁事業の製品市場における新製品開発の頻度は低い。	1	2	3	4	5

問 2　**合弁事業に関するコミュニケーションの状況**についてお尋ねします。以下の 4 つの文章について，最もよくあてはまる番号に○印をお付けください。

	全く違う	どちらかといえばちがう	どちらともいえない	まあその通り	全くその通り
1．合弁企業では，重要な決定が行われる会議で用いられる言語は英語もしくは現地語である。	1	2	3	4	5
2．合弁企業の従業員が活用できる社内文書，研究開発・生産・販売に関わるマニュアルは，英語もしくは現地語で作成されている。	1	2	3	4	5
3．合弁企業に派遣される日本人社員には，派遣前に英語もしくは現地語のトレーニングが施される。	1	2	3	4	5
4．合弁企業に派遣される日本人社員には，派遣前に現地の文化，歴史，慣習を学ぶ機会が与えられている。	1	2	3	4	5

問 3　合弁事業について，**過去 3 年間の経営目標の達成度（満足度）**についてお尋ねします。以下の 5 つの項目について，競合他社との比較でもっともよく当てはまる番号に○印を付けて下さい。

	全く満足していない	どちらかといえば満足していない	どちらともいえない	どちらかといえば満足している	きわめて満足している
1．売上高	1	2	3	4	5
2．経常利益	1	2	3	4	5
3．投下資本利益率（ＲＯＩ）	1	2	3	4	5
4．売上高成長率	1	2	3	4	5
5．経常利益成長率	1	2	3	4	5

問4　合弁事業の概要についてお尋ねします。以下の11の質問にご回答下さい。

1．**企業規模**についてお尋ねします。以下の空欄にご記入下さい。

日本本社の全従業員数	約（　　）人
パートナー企業の全従業員数	約（　　）人
合弁企業の全従業員数	約（　　）人　内日本人　約（　　）人

2．**業種・業務内容**についてお尋ねします。以下の空欄にご記入下さい。

日本本社の業種・業務内容	
パートナー企業の業種・業務内容	
合弁企業の業種・業務内容	

3．**合弁事業の目的**についてお尋ねします。該当する全ての合弁事業の目的に○印を付けるとともに，主たる合弁事業の目的に◎印を付けて下さい。

a　R＆D合弁（製品開発を含む）	b　生産合弁	c　販売・マーケティング合弁

4．合弁企業が生産合弁事業の場合には，その**主要製品の生産方法**に関して，もっともよく当てはまる番号に○印を付けて下さい。

大量および装置生産	1	2	3	4	5	単品および小量生産

5．合弁事業の**主要製品のライフ・サイクル**に関して，該当する段階に○印を１つだけ付けて下さい。

a　導入期	b　成長期	c　成熟期	d　飽和期	e　衰退期

6．合弁事業の**継続期間**についてお尋ねします。以下の空欄にご記入下さい。

合弁事業の年数	約　　年

7．日本本社の**出資比率**についてお尋ねします。以下の空欄にご記入下さい。

日本本社の出資比率	約　　％

8．日本本社およびパートナー企業の**過去の資本・業務提携の経験**についてお尋ねします。次の中から<u>１つだけ必ず選んで</u>○印を付けて下さい。

a　日本本社とパートナー企業は，ともに経験を持っていない。
b　日本本社は経験を持っていないが，パートナー企業は持っている。
c　日本本社は経験を持っているが，パートナー企業は持っていない。
d　日本本社とパートナー企業は，ともに経験を持っている。

9．日本本社とパートナー企業の**製品市場における競争関係**についてお尋ねします。競争関係にない場合にはaに，競争関係にある場合にはbにそれぞれ○印を付けて下さい。

a　競争関係にない	b　競争関係にある

10．日本本社の**合弁事業の実行責任者**はどなたですか。次の中から1つ選んで○印を付けて下さい。

a　社長	b　事業本部長 （専務・常務・取締役を含む）	c　その他の役職

11．日本本社には，**合弁事業の日本人マネージャーを支援する体制**が整備されていますか。次の中から1つ選んで○印を付けて下さい。

a　整備されていない
b　整備されている（担当者のみが決まっており，常設の部門・室等はない）
c　整備されている（担当者で構成される一時的もしくは非常設の部門・室等がある）
d　整備されている（担当者で構成される常設の部門・室等がある）

アンケートは以上となります。ご協力いただきまして，ありがとうございました。誠に恐れ入りますが，アンケート調査票は2003年 8 月 20 日までに投函いただきますようお願い申し上げます。

貴社名	**貴社所在地** TEL：
回答者のご氏名と役職	**ご回答者のメールアドレス**