

【論文】

# 海外子会社の経営成果と知識の組み合わせ － 質的比較分析（QCA）による考察 －

A fuzzy set approach to knowledge transfer in MNCs.

中 川 充  
NAKAGAWA Mitsuru

## 目次

- 1 はじめに
- 2 質的比較分析とは何か
  - 2-1 QCAの概要と発展の歴史
  - 2-2 QCAにおける因果関係
- 3 先行研究のレビューと命題の導出
- 4 分析
  - 4-1 分析の手続き
  - 4-2 サンプルと概念定義
  - 4-3 不完備真理表と完備真理表の作成手続き
  - 4-4 分析結果
- 5 考察
  - 5-1 命題の確認
  - 5-2 分析結果の解釈
- 6 おわりに

## (要旨)

本稿の目的は、質的比較分析（QCA: Qualitative Comparative Analysis）の手法を用いて、海外子会社において高い経営成果を生み出す「知識の組み合わせ」の在り方を解明することである。また、あわせて、低い経営成果を生じさせる知識の組み合わせについても明らかにする。QCAは、統計的な因果分析とは異なる視点から、「ある結果を生じさせる条件の組み合わせ」を明らかにすることができるという点に大きな特徴がある。そこで本稿では、統計的分析とも事例分析とも異なる研究上の利点を有するQCAという手法を用いて、海外子会社における知識移転のマネジメントについて検討する。具体的には、本国親会社からの垂直的な知識移転（技術に関する知識と市場に関する知識の2種類）、他の海外子会社からの水平的な知識移転、現地環境からの知識移転について、どのような知識の組み合わせである場合に、結果として海外子会社の経営成果が高まる（低くなる）のかを明らかにし、その理由について議論する。

## 1 はじめに

経済的な発展に伴い、多国籍企業に対する新興国市場の位置づけは、ますます重要なものとなってきている (Isobe, Makino & Montgomery, 2000)。しかしながら、新興国における海外子会社のマネジメントは、先進諸国のそれと比べても、なおのこと難しい。新興国では、日本をはじめとした先進諸国との間に、経済面、制度面、文化面など、多様な側面での隔りがあるためである (Ghemawat, 2001)。

多国籍企業は、組織内外のネットワークを活用して、世界中に遍在する知識にアクセスし、それらを組織内に移転することによって、競争優位の維持に努めている (Bartlett & Ghoshal, 1989)。しかし、当然のことながら、どのような知識でも移転さえすれば経営成果が高まるわけではない。したがって、経営成果を高める知識の移転の在り方を、組み合わせの視点から解明しようという本稿の試みは、海外子会社マネジメントに関する研究にとって、非常に重要な課題であるといえるだろう。

それでは、新興国子会社において、経営成果を高める知識移転とはどのようなものなのであろうか。本稿では、国際経営研究の文脈で、これまでにあまり用いられてこなかった新しい研究の方法論を採用し、この重要な問いの解明を試みていく。具体的には、ファジィ集合を用いた質的比較分析 (Qualitative Comparative Analysis: 以下, QCA) により、海外子会社の経営成果を高めるためには、どのような知識の組み合わせが必要であるかを検討する。

QCAは、ある結果を生じさせる原因となる条件の組み合わせについて、0と1の二値をとる変数を使った論理数学であるブール代数を用いて分析する手法である (Ragin, 1987; 田村, 2015; 石田, 2017)。近年では、経

営学に関連する分野でも、この手法を用いた研究が蓄積されてきている (Fiss, 2011; Crill, 2011; Crill, Zollo & Hansen, 2012; 横山, 2019; Fainshmidt, Witt, Aguilera and Verbeke, 2020)。QCAの手法を用いることにより、統計的な因果分析とは異なる視点から、新たな知見を見出すことが期待される (Rihoux & Ragin, 2009; Fiss, 2011)。具体的には、回帰分析などの統計的分析で解明されるような「どのような要因が結果に影響しているのか」ではなく、「どのような条件の組み合わせによって、ある特定の結果が生じるのか」という問題を明らかにすることが可能となる。QCAの最大の特徴は、ある条件の組み合わせによって生じる結果について分析することができる点にある。

そもそも企業は、すでに保有している知識の活用を前提とし、それらを組織内に移転させ、場合によっては資源を再配置することによって、海外市場へと進出していく。その過程において、進出先国の現地環境からユニークな知識を受け入れ、新しい資源として組織内に獲得・蓄積していくことになる。すでに保有していた知識と、新たに獲得した知識を組み合わせることによって、経営資源を再構築していくのである。すなわち、企業の内部においては、ある知識が存在しているからという理由ではなく、複数の知識が組み合わせられることによって、新しい価値が生み出されると考えられる。

なお、本稿の構成は、次のとおりである。まず次節では、本稿で用いられる分析手法である質的比較分析 (QCA) について概観する。さらに、第3節では、関連する先行研究をレビューし、本稿で検討する6つの命題を導出する。続く第4節では、分析の方法や対象などについて確認したうえで、分析の結果を整理していく。第5節では、分析結果をふまえて考察を行い、最後に、結論について述べていく。

## 2 質的比較分析とは何か

### 2-1 QCAの概要と発展の歴史

QCAは、集合論とブール代数を用いた分析方法である (Ragin, 1987)。QCAでは、必要条件、十分条件といった原因条件 (causal conditions) とその組み合わせ (configuration) を探り当ててことを得意としている (Rihoux & Ragin, 2009; 田村, 2015)。ある特定の結果を生み出す原因条件の組み合わせを、必要条件と十分条件から分析する点に大きな特徴がある<sup>1)</sup>。

さらに詳しく整理すると、QCAには大きく3つの種類がある。「1」か「0」かという2値変数のみを用いるクリスプ・セットQCA (csQCA)、3つないしそれ以上の値の多値変数をとるマルチ・バリューQCA (mvQCA)、そして、連続変数を扱うことが可能なファジィ・セットQCA (faQCA) の3種類である (Rihoux & Ragin, 2009)。fsQCAでは、キャリブレーションという手続きにより、集合への部分的な所属を容認することで、連続変数を扱うことができる。本稿では、このfsQCAを用いて分析を行う。

そもそもQCAは、1980年代終わりから1990年代初めにかけて発展してきた (Rihoux & Ragin, 2008)。経営学の分野では、Fiss (2011) の論文がAcademy of Management Journalに掲載されたのをはじめ、国際経営の分野でもFainshmidt, et al. (2020) によってその有用性が指摘されるなど、近年では、多くの注目を集めている研究手法である。

また、QCAは、ごく少数のサンプルを対象とした定性研究とも、大規模サンプルを用いた定量研究とも異なる方法として位置付けられる (Ragin, 1987)。単一事例を含む少数サンプルと大規模サンプル、両方の短所を補うことが可能であるという意味でもあるのだが、少なくとも、大規模サンプルを用いた統計的分析とは方法論的な立場に大きな相違

がある。因果関係に対する捉え方に関して、QCAは、回帰分析をはじめとした統計的分析とは異なる前提をもっている点に注意が必要である。

具体的には、QCAにおいては、異なる条件の組み合わせが、同じ結果を導くかもしれないことを意味する「結合因果」が想定されている (Rihoux & Ragin, 2009)。別の言い方をすれば、QCAでは、ある条件の組み合わせが、「経営成果を高める」などといった特定の結果を生み出す唯一の説明経路ではなく、ほかの組み合わせからも、同じく経営成果を高めるという結果が生み出される可能性があると考えられる。したがって、ある結果をもたらす条件の組み合わせを検討するためには、最適な手法であるといえる。

### 2-2 QCAにおける因果関係

Rihoux & Ragin (2009) によれば、QCAでは、統計分析で前提となっている「加算性 (additivity)」、 「因果関係の唯一性 (permanent causation)」、 「因果効果の一様性 (uniformity)」、 「因果関係の対称性 (casual symmetry)」が前提とされていない (Rihoux & Ragin, 2009)。以下では、Rihoux & Ragin (2009) ならびに横山 (2019) を参考に、それぞれの意味について確認していく。

統計的な分析では、個別の変数が、それぞれ他の要因の値に関わらず、結果に対して独立した影響をもつことが想定されている (加算性)。例えば、「垂直的な知識移転」と「水平的な知識移転」を、それぞれ別々の変数とした場合には、2つの知識移転は、独立して結果に対して影響を与えられられる。したがって、結果変数に影響を与える変数をモデルに取り入れていくほど、モデル全体の説明力は高くなり、加算されることになる。

それに対して、QCAでは、複数の原因条件が組み合わせられて存在していることが仮定されているため、先ほどの例をあげれば、「垂

直的な知識移転と水平的な知識移転が、同時に組み合わせられた時に、高い経営成果という結果が得られる」というような考え方になる。

次に、先述のとおり、QCAでは、原因条件の組み合わせからある特定の結果に至るまでの説明経路が唯一ではないことが仮定されている（唯一の経路がある＝「因果関係の唯一性」が仮定されている状態）。つまり、例えば「親会社からの垂直的な知識移転と他の海外子会社からの水平的な知識移転による知識の組み合わせが経営成果を高める」という説明と、「水平的な知識移転と現地環境からの知識移転による知識の組み合わせが経営成果を高める」という説明が、どちらかのみ正しいのではなく、同時に正しい解として存在し得るということになる。

また、因果効果の一様性についても、注意が必要である。一様性とは、ある要因と要因が組み合わせることで特定の結果を生じさせるとしても、別の要因との組み合わせでは同じ結果を生じさせない可能性があるということである。「現地環境からの知識移転と親会社からの垂直的な知識移転による知識の組み合わせは、高い経営成果を生み出す」が、「現地環境からの知識移転と他の海外子会社からの水平的な知識移転による知識の組み合わせは、高い経営成果を生み出さない」といった具合である。この場合、現地環境からの知識が含まれることが、必ずしも経営成果を高めるわけではないことを意味している。現地環境からの移転された知識も、別の条件との組み合わせによって経営成果を高めていると理解することができる。

最後に、QCAでは、経営成果を高めるという結果を生じさせる原因条件の組み合わせと、その結果を生じさせない組み合わせについて、それぞれの説明が独立して成り立つと考えられる（因果関係の非対称性）。因果の対称性を前提とするのであれば、「垂直的な知識移転の程度が高まれば経営成果も高

まる」という命題と、「垂直的な知識移転の程度が低くなれば経営成果も低くなる」という命題は同じことである。しかしながら、QCAでは、因果の非対称性が認められているため、高い経営成果を生み出す原因条件の組み合わせと、低い経営成果を生み出す組み合わせは、それぞれ異なる可能性がある。

以上のような特徴をもつQCAは、複数の要因間の複雑な交互効果（組み合わせ）を分析することが出来る点や、因果非対称性を考慮した分析が可能である点で、統計的な因果分析とは異なる視点からの検討を実現させることが出来る優れた研究方法であることがわかる。

### 3 先行研究のレビューと命題の導出

知識移転は、多国籍企業の経営成果に影響を与える重要な要因とされており（Kogut & Zander, 1993）、新興国市場においても、知識移転について論じる研究は数多くある（Khaana & Palepu, 2005）。しかしながら、知識移転は、海外子会社の経営成果に対して正の影響を与えるとする研究成果もあれば、逆に、負の影響を与えるとするものもある。

また、ひと口に知識移転といっても、本国親会社と海外子会社との間の垂直的な移転もあれば、海外子会社と他の海外子会社との間での水平的な移転もある（Bartlett & Ghoshal, 1989）。また、現地環境からの知識移転に注目する研究もある（Lord & Ranft, 2000; 浅川, 2002; Andersson, Forsgren & Holm, 2002; Foss & Pedersen, 2002）。あるいは、それが暗黙知なのか形式知なのかというような、知識の属性についても、その研究によってさまざまである（Kogut & Zander, 1993; Özsomer & Gençtürk, 2003）。このように、知識移転の文脈における「知識」は多様なものであり、その意味でも経営成果に影響を与える知識の組み合わせに、唯一最善の

組み合わせがあるとは考えにくい。以上をふまえると、命題1が導出される。

*命題1：新興国海外子会社の経営成果を高める、あるいは低くする知識の組み合わせは複数ある。*

海外子会社を中心として、本国親会社や他の海外子会社、あるいは現地環境といった多面的な知識移転に注目する研究もある (Ambos & Schlegelmilch, 2007; Kurokawa, Iwata & Robert, 2007)。多様な主体による知識の移転を捉える場合、経営成果を高める知識の組み合わせは、一通りの正解が存在するのではなく、複数の組み合わせが存在している可能性がある。したがって、すべての知識移転が等しく重要なわけではなく、経営成果を高めるうえで基礎となる知識があり得る。

ある知識移転やその組み合わせが含まれる場合には必ず経営成果が高まるという類のもの (十分条件) や、経営成果を高める複数の組み合わせに共通して含まれている知識が存在している可能性がある (必要条件)。以上の考えから、命題2が導出される。

*命題2：新興国海外子会社の経営成果を高める知識移転の要素には、必要条件と十分条件がある。*

そもそも古典的な多国籍企業論においては、その企業がすでに保有している経営資源ならびに知識による競争優位を海外に展開するという、一方向的な流れが想定されていた (Hymer, 1960; Rugman, 1981)。いわゆる、多国籍企業が企業特殊な優位性を海外に移転するという議論である。これらの研究では、多国籍企業の中には、常に本国親会社が位置付けられていた。したがって、知識移転についても、本国親会社から海外子会社への流れが重要となるわけである。

新興国は、先進諸国からの各種距離が遠いと指摘されているものの (Ghemawat, 2001)、多国籍企業の原理を考えれば、やはり本国親会社を中心とした企業特殊な優位性を展開することは、競争行動を規定する重要な要因となっている可能性が高い。言い換えると、海外子会社の経営成果を高めるためには、本国親会社を中心に蓄積してきた知識を垂直的に移転し、海外子会社で活用することが効果的であると考えられる。したがって、命題3が導出される。

*命題3：新興国海外子会社の高い経営成果は、本国親会社からの垂直的な知識移転によって生じる。*

他方で、より近年では、グローバルに遍在した知識の重要性も指摘されている (浅川, 2012)。多国籍企業は、世界中に張り巡らされたネットワークを活用し、遍在する知識にアクセスして獲得し、そして再配分することで競争優位を獲得・維持するという主張である。この考え方では、本国親会社から海外子会社へという一方向に限らない知識移転の重要性が指摘されている。

また同時に、海外子会社間での水平的な知識移転にも注目が集まっている (Tsai, 2002)。特に新興国海外子会社の場合には、もちろんそれぞれの拠点が置かれている環境に違いはあるにしても、先進国との関係と比べれば共通している点も少なくない。したがって、他の海外子会社との間の水平的な知識移転が経営成果を高めることが考えられる。ここから、命題4が導出される。

*命題4：新興国海外子会社の高い経営成果は、他の海外子会社との水平的な知識移転によって生じる。*

先述のとおり、近年では、グローバルに遍

在する知識へのアクセスが多国籍企業における重要な戦略となっている（浅川, 2002）。しかし、現地環境の知識へアクセスすること自体、容易なことではない。特に、新興国の場合には、現地に特有の制度・慣習・文化の影響が強く、標準化された知識では十分に適応できないことが考えられる。そのため、競合相手や取引相手などの各種アクターを含む現地環境から知識を受け入れ、自組織内に移転することが必要となる（Anderssen et al., 2001; 浅川, 2002）。したがって、命題5が導出される。

*命題5：新興国海外子会社の高い経営成果は、現地環境からの知識移転によって生じる。*

ここまで、経営成果を高める知識移転について、いくつかの命題を提示してきた。多国籍企業の知識移転を扱う先行研究では、多くの場合、回帰分析などの統計的な手法を用いて、どのような知識を移転した際に経営成果へ影響を与えるのかというような分析が行われてきた。しかしながら、移転する知識の組み合わせによっては、知識移転が経営成果を低くすることもあり得る点にも注意が必要である<sup>2)</sup>。

グローバルな事業展開において、豊富な経験を有する多国籍企業であっても、本国親会社が主導して、進出先国のニーズやトレンドを十分に把握することは困難である（Gupta & Govindarajan, 2000）。むしろ、本国主義的な集権的な意思決定では、現地での柔軟な行動を抑制してしまう恐れすらある。したがって、現地環境からどのような知識を移転するのが重要となる。そう考えると、本国親会社から一方的に押し付けられるような垂直的な知識移転は、知識の受け手である海外子会社の学習を妨げ、吸収能力を低下させてしまい（Minbaeva, Pedersen, Björkman, Fey & Park, 2003; Minbaeva, 2007）、結果的

に低い経営成果に結びついてしまうということが考えられる。そこで、命題6が導出される。

*命題6：新興国海外子会社の低い経営成果は、本国親会社からの垂直的な知識移転によって生じる。*

## 4 分析

### 4-1 分析の手続き

fsQCAによる分析を行う際には、まず先行研究から理論的に導出するか、あるいは事例研究などの定性的な研究から帰納的に特定された原因条件（必要条件、十分条件）を設定する必要がある<sup>3)</sup>。

次に、fsQCAでは、各条件を連続変数として扱うために、条件に当てはまる程度を0から1の値をとる成員スコアに変換するキャリブレーション（calibration）と呼ばれる調整が必要となる。結果についても、同様にコード化して値の変換を行う。

一連の手続きにより作成されたデータ行列を用いて、真理表アルゴリズム分析を行うことによって、まずは分析の土台となる不完備真理表が完成される。不完備真理表の完成により、論理的に可能な原因条件の組み合わせと、それらに対応するサンプル数、組み合わせの妥当性を判断することが可能になる。具体的に、妥当性を判断する際には、不完備真理表に示されるPRI整合性スコアを参考に、一定の基準で結果に1あるいは0のスコアを与えることにより、完備真理表が完成される<sup>4)</sup>。最後に、完備真理表によって標準分析を行い、導出された分析結果の妥当性を示す指標を確認し、特定の結果を生じさせる条件の組み合わせを特定することができる。

### 4-2 サンプルと概念定義

ここでは、本稿の分析で用いるサンプルの概要と収集方法、ならびに鍵となる概念の定

義と測定方法について説明していく。

### (1) サンプルの概要

本稿では、日本企業の新興国子会社14社についてのデータを分析に用いる。本稿で分析に用いるQCAは、大規模なサンプル、小中規模のサンプルのいずれにも適用可能である。なお、14社というサンプル・サイズは、小中規模のサンプルに該当する (Crilly, 2011)。

14社は、自動車、部品、食品・飲料、日用品・化粧品、家電、精密機械といった事業をアジアで展開している海外子会社である。どのような知識の組み合わせが、高い(低い)経営成果を生み出すのかを考えるうえで、地域による影響を可能な限りコントロールするため、分析対象には、同じアジアに拠点をおく海外子会社を選定した。一方で、中範囲の理論を導出することを企図し、特定の国・地域に偏ることなく、6カ国にまたがる対象を選定するように調査をデザインしている。14社の国籍は、ベトナム3社、タイ2社、ミャンマー2社、インド3社、マレーシア3社、フィリピン1社である。また、業種別の内訳は、自動車が3社、部品1社、日用品・化粧品が1社、家電が3社、精密機械が1社、食品・飲料が4社、その他1社である。

### (2) サンプルの収集方法

分析に際しては、日系企業の海外子会社14社に対して、2013年8月から2018年9月までの間に、それぞれヒアリング調査を実施し、そこから得られたデータを用いて分析を行った。ヒアリングは、事前に拠点における事業の概要やこれまでの事業展開などについて、可能な範囲で二次資料を収集し、当該拠点での事業活動に関する情報を整理したうえで、現地の拠点長ならびに開発・生産・販売などの各部門長に対して、知識移転の有無を中心とした聴き取りを行うというかたちで実施された。本国親会社や他の海外子会社、現地環

境からの知識の移転・受容については、半構造化されたヒアリングを行った。

知識移転に関しては、前提として本国親会社や他の海外子会社、あるいは、進出先国における競合企業や現地政府・教育機関、サプライヤーなどとの関係性(接触の有無や頻度、目的など)を確認したうえで、それらが自拠点での事業活動、特に新しい価値の創出に与えている影響について回答を求めた。

価値創出の結果としての経営成果については、海外子会社で新しい製品やサービス、経営慣行などが生み出されているかを尋ね、具体的な事象を数字で回答することが困難な場合には、回答者の主観による評価を求めた。加えて、回答者には、自拠点への知識移転が経営成果に与えている影響についても尋ねた。その際には、知識の移転・受容が、現地での新しい価値創出につながり、その結果として経営成果に影響を与えているという関係性が成立することを、複数の質問で繰り返し確認した。

### (3) 概念の定義と測定

次に、データの分析に際しては、まずヒアリング調査から得られた情報をもとに、本国親会社と海外子会社間の知識移転を「技術に関する垂直的な知識移転」と「市場に関する知識移転」に分類した。技術に関する垂直的な知識移転とは、主に生産や開発の工程など、プロセス技術を移転することであり、市場に関する垂直的な知識移転とは、マーケティング手法や販路開拓の方略などに関する知識を移転することを意味している。

技術と市場に関する技術移転を分けた理由は、ひと口に本国親会社の知識といっても、研究開発、生産、マーケティング・販売などの機能によって、それぞれの知識は大きく異なるものであり、そのため知識移転が経営成果に与える影響も異なると考えたためである。

続いて、他の海外子会社との間の知識移転

を「水平的な知識移転」、現地の消費者や顧客あるいは競合企業などからの知識移転を「現地環境からの知識移転」と定義した。水平的な知識移転には、他の海外子会社から自拠点への知識移転（知識受容）と、逆に自拠点から他の拠点への知識移転の2つの方向が考えられる。本稿では、海外子会社の経営成果に与える影響について検討していることから、より直接的な影響があると考えられる、知識を受け入れる方向での知識移転（知識受容）を主な対象とすることにした<sup>5)</sup>。

同様に、現地環境からの知識移転についても、どのようなアクターからの知識移転であるかを詳細に検討する必要がある。ひと口に現地環境といっても、現地の消費者・顧客、競合他社、政府や教育機関、サプライヤーなど、さまざまなアクターが存在するためである。今回の一連の調査では、現地環境からの知識移転について状況を確認したところ、回答者の多くが、現地の消費者・顧客あるいはサプライヤーから得られた知識の活用について回答しており、競合他社から得られた知識が経営成果に影響しているという認識は確認されなかった。また、移転された知識のほとんどは、現地市場のニーズに関するものであった。そのため、現地環境からの知識移転は、現地の消費者・顧客ならびにサプライヤーから得られた現地に特有の市場ニーズに関する知識と定義することにした。

以上の定義にしたがって、ヒアリングに回答した当事者たちの認識もふまえながら、当該分野で専門的な知見を有する複数の研究者との議論を経て、知識を分類していく作業を行った。分類の過程で、研究者間で大きく意見の分かれるものについては、今回は分析の対象から削除された。

経営成果については、拠点における過去3～5年の財務的成果、当該拠点が主体となって新しく開発された製品・サービスの数、独自に新規開拓されたビジネスの有無をそれぞれ

確認し、それらが現地における主要な競合他社と比較して「高い・同程度（中くらい）・低い」のどれに該当するかを、回答者の主観で評価してもらった。なお、調査対象となった海外子会社の多くは、財務的成果を明確な金額として公表していなかったが、可能な範囲でおおよその実績を聴取し、主観的評価の妥当性を確認するようにした。

それぞれの条件ならびに成果は、その程度に応じて、Rihoux & Ragin (2009) を参考に、完全帰属（1）、どちらかといえば成員（0.67）、どちらかといえば非成員（0.33）、完全非帰属の（0）という4値に変換された。ちなみに、完全帰属とは、その条件に完全に含まれることを指し、逆に、完全非帰属とは、その条件に完全に含まれないことを意味している。それらを両極とし、間にどちらかといえば成員とどちらかといえば非成員を設けることにより、段階的な評価が可能となっている。

#### 4-3 不完備真理表と完備真理表の作成手続き

キャリブレーションを行い完成させたデータ行列のもとづき、fsQCAのアルゴリズムを用いて、高い経営成果と低い経営成果を目的とする分析を行った。具体的な手続きとしては、先に述べた要領で不完備真理表を作成し、そこで導出された条件の組み合わせについて、妥当性についてPRI整合性スコアをもとに判断した。

本稿では、まずRagin (2008) で推奨されている.75を基準として、それ以上であれば1、それ未満であれば0とコード化をした。また、分析の頑健性を確認するため、より厳密な水準を用いているFiss (2011) の.80という数値を採用した分析も行った。これらコード化された値を組み合わせ条件の結果に入力し、完備真理表を完成させた。

#### 4-4 分析結果

次は、分析結果について確認していく。本稿の分析で用いたQCAという手法では、条件の組み合わせと目的変数の関係性について分析することが可能である。具体的には、本稿の分析では、海外子会社への知識移転の条件とその拠点での経営成果との関係性について分析を行った。分析の結果から得られた、経営成果を高める（低くする）知識の組み合わせは、それぞれ以下のように整理される。

##### (1) 高い経営成果をもたらす条件の組み合わせ

高い経営成果を目的変数として、fsQCAによる分析を行った結果、条件の組み合わせとして論理式1が得られた。なお、論理式における右辺は、統計分析でいうところの従属変数にあたる、特定の結果を表している。「+」は「あるいは (or)」という論理和を表しており、「\*」は「かつ (and)」という論理積を、「~」は「否定 (not)」, 「→」は左辺の条件では右辺の結果が生じることを表している。

垂直技術\*~垂直市場\*水平\*現地環境→高い経営成果 ……論理式1

論理式1から、高い経営成果を生み出すためには、技術に関する垂直的な知識移転があり、市場に関する垂直的な知識移転はなく、そして、水平的な知識移転、現地からの知識移転があるという組み合わせが必要であることがわかる。

その条件の組み合わせに関する被覆度 (coverage) と整合性 (consistency) は、表1の通りである。なお、被覆度は、「その条件の組み合わせのパターンをもつケースが結果のどれだけをカバーしているか」を表す素被覆度 (raw coverage) と、「その条件の組み合わせだけで結果のどの程度を説明しているのか」を表す固有被覆度 (unique coverage) の2種類に分けられる。論理式1の素被覆度は.45、固有被覆度は.45であった。なお、今回の分析では、経営成果を高める知識の組み合わせが1通りであったため、2つの被覆度が同じ数値となっている。

また、整合性は、その組み合わせにどのくらいの矛盾が含まれているかを示す指標であり、分析から得られた組み合わせについての数値は.91であった。QCAでは、統計的な因果分析における有意水準のように、明確な基準があるわけではないが、一般的には.75もしくは.80をひとつの目安として採用する場合が多い (Ragin, 2008; Fiss, 2011)。したがって、分析から得られた結果は、適切な数値を示しており、大きな矛盾を含んでいないことを意味している。

また、分析における頑健性を確認するため、組み合わせの妥当性について、Fiss (2011) による厳しめの基準でも結果変数のコード化を行ったが、得られた論理式は論理式1とまったく同じものであった。

表1 高い経営成果を生じさせる条件の組み合わせ

論理式	素被覆度	固有被覆度	整合性
① 垂直技術*~垂直市場*水平*現地環境	.45	.45	.91
解被覆度(solution coverage)	.45		
解整合度(solution consistency)	.91		

表2 低い経営成果を生じさせる条件組み合わせ

論理式	素被覆度	固有被覆度	整合性
② 垂直技術*~垂直市場*~現地環境	.65	.35	.93
③ ~垂直技術*水平*~現地環境	.40	.10	.89
解被覆度(solution coverage)	.75		
解整合度(solution consistency)	.94		

## (2) 低い経営成果をもたらす条件組み合わせ

低い経営成果を目的変数とした分析からは、2つの論理式（論理式2ならびに論理式3）が得られた。2つの論理式は、以下の通りである。

垂直技術\*~垂直市場\*~現地環境→低い経営成果  
・・・論理式2

~垂直技術\*水平\*~現地環境→低い経営成果  
・・・論理式3

また、2つの論理式に関して、被覆率と整合度は、それぞれ表2に整理される。

論理式2の素被覆度は.65であり、固有被覆度は.35である。論理式2にあてはまる組み合わせ、すなわち「技術に関する垂直的な知識移転があり、市場に関する垂直的な知識移転はなく、現地環境からの知識移転もない」というパターンをもつサンプル企業の65%が低い経営成果となっている。また、固有被覆度が35%であるため、当該組み合わせだけで、低い経営成果の35%が説明される。

同じく、論理式3の素被覆度は.40、固有被覆度は.10であった。したがって、「技術に関する垂直的な知識移転がなく、水平的な知識移転はあるが、現地環境からの知識移転はない」というパターンをもつサンプル企業の40%が低い経営成果となっていることを表し、当該組み合わせだけで、低い経営成果の10%

が説明される。

どの程度の矛盾を含んでいるかを表す整合性スコアをみると、論理式2のパターンでは.93、論理式3のパターンでは.89と、どちらも先行研究で示されている一定の水準を上回っており、このことから、論理式2ならびに論理式3の2つのパターンは、低い経営成果を生じさせる原因条件として、妥当な組み合わせであると考えられる。

## 5 考察

### 5-1 命題の確認

分析の結果、4つの論理式が得られた。それらをふまえて、命題の確認を行う。

命題1は、「新興国海外子会社の経営成果を高める、あるいは低くする知識の組み合わせは複数ある。」であった。本稿の分析からは、経営成果を高める知識の組み合わせは1通り、低い経営成果を生じさせる組み合わせについては、3つあることが確認された。したがって、少なくとも低い経営成果を生じさせる組み合わせが複数あることから、命題1は支持されたことになる。

命題2は、「新興国海外子会社の経営成果を高める（低くする）知識移転の要素には、必要条件と十分条件がある。」であった。分析から得られた、高い経営成果を生み出す組み合わせは1通りであったが、逆に、低い経営成果を生み出す組み合わせは複数あった。それら複数の組み合わせ、すなわち、論理式

2, 論理式3, 論理式4に共通して含まれているのは、「現地環境からの知識移転がない」という条件である。したがって、これが必要条件ということになる。

次に命題3は、「新興国海外子会社の高い経営成果は、本国親会社からの垂直的な知識移転によって生じる。」である。論理式1を確認すると、経営成果を高める原因条件には、本国親会社からの技術に関する垂直的な知識移転が含まれている。しかしながら、「市場に関する垂直的な知識移転がない」ことも、同時に組み合わせに含まれている。したがって、命題3は部分的には支持されているものの、垂直的に移転される知識をより詳しくみると、成立しないことがわかった。

同じく経営成果を高める条件に関する命題4は、「新興国海外子会社の高い経営成果は、他の海外子会社との水平的な知識移転によって生じる。」であった。論理式1をみると、他の海外子会社からの水平的な知識移転は、高い経営成果を生み出すための組み合わせに含まれており、そこから命題4が支持されることがわかる。

命題5は、「新興国海外子会社の高い経営成果は、現地環境からの知識移転によって生じる。」である。これも同じく論理式1をみると、経営成果を高めるための条件として、現地環境からの知識移転が含まれている。したがって、命題5も支持される。

命題6は、低い経営成果を生み出す条件組み合わせに関するものである。したがって、論理式2, 論理式3, 論理式4を確認する必要がある。命題6は、「新興国海外子会社の低い経営成果は、垂直的な知識移転の低さによって生じる。」である。論理式2ならびに論理式4をみると、いずれにも技術に関する垂直的な知識移転が条件に含まれている。しかしながら、論理式3では、逆に、技術に関する垂直的な技術移転がないことが条件となっている。ここから、垂直的な知識移転に

関しては、必要条件でも十分条件でもないということがわかる。したがって、命題6は支持されなかった。

## 5-2 分析結果の解釈

本稿の分析から、海外子会社において、高い経営成果ならびに低い経営成果を生み出す知識の組み合わせが、それぞれ明らかになった。

まず、高い経営成果を生み出す知識の組み合わせについては、ひとつの論理式、すなわち1通りの組み合わせパターンが得られた。具体的には、本国親会社からの技術に関する垂直的な知識移転があり、市場に関する垂直的な知識移転はなく、そして、他の海外子会社からの水平的な知識移転、現地からの知識移転がそれぞれあるという組み合わせであった。

これらの条件のなかでも、まずは他の海外子会社からの水平的な知識移転と現地環境からの知識移転に注目すると、理解がしやすい。新興国市場の場合には、日本やその他の先進諸国で蓄積されたきた知識をそのまま活用することが難しい。経営成果を高める組み合わせに、現地環境からの知識移転が含まれていることは、現地に特有な文化や慣習、制度に関する知識を的確に吸収し、事業活動を展開していくことが必要になることを表している。それを補完する意味で、新興国に拠点を置くなど、類似性の高い海外子会社からの水平的な知識移転も、高い経営成果を生み出す条件となっている可能性が高い。

そのうえで、「市場に関する本国親会社からの垂直的な知識移転がない」が条件に含まれているということは、新興国の海外子会社に自律性を認め、現地の環境・アクターに埋め込まれながら、独自のネットワークを構築し、知識の受け入れを図ることが効果的であることを示唆している。

「技術に関する知識移転がある」が条件組

み合わせに含まれていることについては、次のように考えることができる。現地環境からの知識移転を重視し、また、類似した経験があり、資源が蓄積されている他の海外子会社から水平的な知識移転を行うにしても、本国親会社を中心とした既存の知識をまったく活用しないわけではない。むしろ、それらを無視することは、多国籍企業の優位性を十分に活かしていないことにもなり得る (Bartlett & Ghoshal, 1989; Dunning, 1994)。現地環境から移転された知識を活用して事業展開をするうえでも、その活動のベースとして、技術に関する知識を本国親会社から垂直的に移転している場合に経営成果が高まっていると考えれば、企業特殊な優位性の移転を論じている先行研究の指摘とも整合的な主張となる。

あるいは、生産設備などのプロセス技術に関する知識の移転は、新興国においても効果的であることが考えられる。インフラや制度環境が整わない市場でこそ、高度な知識が必要となるというわけである。その意味で、技術に関する垂直的な知識移転が、高い経営成果を生み出す条件に含まれているという可能性もあるだろう。

逆に、低い経営成果を生み出す条件組み合わせにおいては、現地環境からの知識移転がないことが必要条件となっていた。高い経営成果を生み出す組み合わせでも述べたとおり、先進諸国と各種の距離が遠い新興国市場では、現地環境からの知識移転は欠かせないものであることがここからもわかる。

新興国と先進国との各種の隔たりの大きさは、論理式2とも関連している。論理式2をみると、先に確認したとおり、現地環境からの知識移転は必要条件であり、あわせて、技術に関する垂直的な知識移転があり、市場に関する垂直的な知識移転がない場合に、低い経営成果となることがわかる。これは、本国親会社と各種の隔たりが大きい新興国の海外子会社では、技術に関する知識がそのまま応

用されにくいことが関係していると考えられる。特に、製品技術などでは、この傾向がみられると考えられる。市場のボリュームゾーンや、現地の顧客や消費者のニーズ・嗜好性なども、十分に加味することが必要なためである (新宅・天野, 2009; Govindarajan & Trimble, 2012)。したがって、垂直的な知識移転にこだわり過ぎることは、むしろその弊害となる恐れがある。

技術に関する垂直的な知識移転がない場合でも、水平的な知識移転がある、現地からの知識移転がない、との組み合わせで、低い経営成果を生じさせていた。これについては、必要条件である現地環境からの知識移転がない前提で、水平的な知識移転があったとしても、本国親会社からの技術に関する知識移転がなければ、高い経営成果を得ることはできないということを意味している。これについては、本稿でサンプルになっている対象企業が、主に製造企業であったことから、本国親会社に蓄積された技術的な知識が優位性となっている可能性が高く、したがって、それらをどのように活用するかという工夫がないと、高い経営成果を得ることは困難であったということが考えられる。

以上のように、分析結果について検討すると、新興国海外子会社で高い経営成果を生み出すためには、現地環境からの知識移転が不可欠であること、そして、それを補完する位置づけでそのうえで海外子会社間での水平的な知識移転が効果的であることが明らかになった。さらに、本稿の分析結果は、企業特殊な優位性の源泉になり得る技術に関する知識を本国親会社から移転し、それと現地環境から移転・受容した知識をうまく組み合わせることで、新しい価値を創出し、ビジネスに結び付けていくことが重要であることを示唆している。多国籍企業は、海外子会社へ知識を移転させ、適切な知識を組み合わせることにより、経営成果を高めることができるの

である。

## 6 おわりに

本稿では、QCAという国際経営の分野ではあまり多くは採用されてこなかった分析手法を用いて、新興国子会社において高い成果を生み出す知識の組み合わせ、ならびに、低い経営成果を生み出してしまう知識の組み合わせを明らかにした。QCAの方法論上の特性を活かし、回帰分析などの統計的な因果分析とは異なる視点で、高い（低い）経営成果を生じさせる知識移転の「組み合わせ」を解明したことが、本稿の最も大きな特長である。

知識を含めた経営資源の組み合わせをマネジメントするのが、企業のダイナミック・ケイパビリティであるという指摘もある（Eisenhardt and Martin, 2000）。本稿の分析結果は、海外子会社レベルにおいても、適切に知識を組み合わせるダイナミック・ケイパビリティが海外子会社の経営成果を高める要因となることを示唆している。

また、より直接的に多国籍企業の知識移転を論じた先行研究でも、どのような知識移転が、経営成果を高める効果をもつのかについて多くの議論がなされてきた。しかしながら、「どの知識が」という視点から、「どのような組み合わせが」というように、知識の組み合わせに議論を拡張させた点には、一定の貢献が認められるだろう。古典的な多国籍企業論にはじまり、これまで繰り返し指摘されてきた、本国親会社からの垂直的な知識移転の重要性についても、どのような段階で、いかにして活用することが効果的であるかを示したことは、理論的にも実践的にも意義があると考えられる。

一方で、本稿には、いくつか残された課題がある。たとえば、これまた分析の方法論上の特性に関連するが、QCAでは各条件の評価に分析者の主観が反映される面が多分にあ

る。もちろん、本稿でも、複数の評価者で議論をし、確認をするなどの工夫をしているものの、より客観的な指標と結びつけ、妥当性を担保するような取り組みが必要である。そもそも知識の移転や、その効果を測ることの困難さも考慮し、今後はより適切な測定方法を工夫していく必要がある。

また、測定する概念の精緻化も必要であろう。本稿の分析では、知識移転を本国親会社からの垂直的なもの、他の海外子会社からの水平的なもの、そして現地環境から移転されるものに分類した。しかしながら、分析結果からも、例えば、同じ技術的な知識といっても、生産技術に関する知識と製品技術に関する知識では、経営成果に与える影響が異なる可能性が示唆されていた。今後の研究では、どのような知識であるかをより詳細に分類し、それらの組み合わせと海外子会社の経営成果との関係性を分析していくことが必要である。

しかしながら、問題点はあるものの、QCAは非常にユニークな分析手法であり、これまでの研究蓄積と相互補完的な位置づけとして、今後、この方法を取り入れた研究が進んでいくことが期待される。

(注)

- 1) 必要条件とは、それがなければ結果が生じないという条件のことであり、十分条件とは、それがあれば必ず結果が生じる条件のことである。必要条件は、特定の結果を生じさせる組み合わせのパターンすべてに共有されているものである。
- 2) 統計的分析においても、交絡効果を含めた分析は可能であるため、必ずしも組み合わせ的な発想の研究が不可能というわけではない。
- 3) これについては、統計的な因果分析で独立変数を設定するのと同じ要領である。
- 4) PRI整合性スコアに明確な基準はないが、一般的にはRagin (2008) の.75,あるいはFiss (2011) の.80を基準とする研究が多い。
- 5) 後者の他の拠点への知識移転も、間接的に自拠点の経営成果へ影響している可能性はあるものの、ここでは対象としない。また、少なくとも今回のヒアリング調査では、他の海外子会社から移転された知識は、そのほとんどが市場に関するものであった。そのため、垂直的な知識移転のように、技術と市場という2つに区分していない。
- 6) 本稿の分析には、分析ソフトのfs/QCA3.0を用

いている。

- 7) あわせて、分析の頑健性を確認するため、経営成果を「1」、「0」でコード化をする際に、より厳格な数値を定めているFiss (2011) の基準を採用した分析も行った。その場合に得られる組み合わせが、論理式4である。

垂直技術\*~垂直市場\*~水平\*~現地環境→  
低い経営成果 . . . 論理式4

論理式4の素被覆度は.50, 固有被覆度も.50であった。析出された組み合わせが1通りであることから、2つの数値が同じ値になっている。したがって、「技術に関する垂直的な知識移転があり、市場に関する垂直的な知識移転はなく、水平的な知識移転も現地環境からの知識移転もない」というパターンをもつサンプル企業の50%が低い経営成果となっており、当該組み合わせだけで、低い経営成果の50%を説明することができる。

論理式4の整合度は.91であり、大きな矛盾は含まれておらず、この組み合わせによる説明も十分な妥当性があることがわかる。

(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』, 36(1), pp.51-67.
- 石田淳 (2017) 『集合論による社会的カテゴリー論の展開：ブール代数と質的比較分析の応用』勁草書房.
- 田村正紀 (2015) 『経営事例の質的比較分析—スモール・データで因果を探る』白桃書房.
- 横山斉理 (2019) 『小売り構造ダイナミクス—消費市場の多様性と小売競争』有斐閣.
- Ambos, B. and B.B. Schlegelmilch. (2007) Innovation & Control in The Multinational Firm: A Comparison of Political & Contingency Approaches, *Strategic Management Journal*, 28(5), pp.473-486
- Andersson, U., Forsgren, M. and U. Holm. (2002) The strategic impact of external networks—Subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. *Strategic Management Journal*, 23, pp.979-996.
- Bartlett, C. and S. Ghoshal. (1989) *Managing across borders: The transnational solution*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press (吉原英樹訳『地球市場時代の企業戦略: トランスナショナル・マネジメントの構築』東京: 日本経済新聞社, 1990).
- Dunning, J. (1994) Re-evaluating the Benefits of Foreign Direct Investment. *Transnational Corporations*,

- 3(1), pp.23-51.
- Crilly, D. (2011) Predicting stakeholder orientation in multinational enterprise: A mid-range theory. *Journal of International Business Studies*, 42(5), pp.694-717.
- Crilly, D., Zollo, M. and M. Hansen. (2012) Faking it or muddling through? Understanding decoupling in response to stakeholder pressures. *Academy of Management Journal*, 55(6), pp.1429-1446.
- Eisenhardt K., and J. Martin. (2000) Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, October–November Special Issue 21, pp.1105–1121.
- Fainshmidt, S., Witt, M. A., Aguilera, R. V. and A. Verbeke. (2020) “The contributions of qualitative comparative analysis (QCA) to international business research.” *Journal of International Business Studies*, 51, pp.455–466.
- Fiss, P. G. (2011) Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of Management Journal*, 54, pp.393-420.
- Foss, N. J. and T. Pedersen. (2002) Transferring knowledge in MNCs: The role of sources of subsidiary knowledge and organizational context. *Journal of International Management*, 8(1), pp.49–67.
- Ghemawat, P. (2001) Distance still matters: The hard reality of global expansion. *Harvard business review*, 79(8), pp.137-147.
- Govindarajan, V., and C. Trimble. (2012) *Reverse Innovation: Create Far from Home, Win Everywhere*. First ed. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Gupta, A., and V. Govindarajan. (2000) Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21, pp.473–496.
- Hymer, S.H. (1960) *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, doctoral dissertation. MIT Press (pub.in 1976) (宮崎義一編訳『多国籍企業論』岩波書店, 1979.)
- Isobe, T., Makino, S. and D.B. Montgomery. (2000) Resource Commitment, Entry Timing, & Market Performance of Foreign Direct Investments in Emerging Economies: The Case of Japanese International Joint Ventures in China. *Academy of Management Journal*, 43, pp.468-484.
- Khanna, T., and K. Palepu. (2005) Strategies that fit emerging markets. *Harvard Business Review*, 83, pp.6–15.
- Kogut, B. and U. Zander. (1993) Knowledge of the Firm & the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation. *Journal of International Business Studies*, 24, (4), pp.625-645.
- Kurokawa, S., Iwata, S., and E. Roberts. (2007) Global R & D activities of Japanese MNCs in the US: A triangulation approach. *Research Policy*, 36(1), pp.3-36.
- Lord, M. D. and A.L. Ranft. (2000) Organizational learning about new international markets: exploring the internal transfer of local market knowledge. *Journal of International Business Studies*, 31, pp.573–89.
- Minbaeva, D.B. (2007) Knowledge Transfer in Multinational Corporations. *Management International Review*, 47(4), 567-593.
- Minbaeva, D., Pedersen, T. Björkman, I., Fey, C.f and H.J. Park. (2003) MNCs knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. *Journal of International Business Studies*, 34, pp.586-599.
- Özsomer, A. and E. Gençtürk. (2003) A Resource-Based Model of Market Learning in the Subsidiary: The Capabilities of Exploration and Exploitation. *Journal of International Marketing*, 11(3), pp.1–29.

- Ragin, C.C. (1987) *The Comparative Method: Moving beyond Qualitative and Quantitative Strategies*, University of California Press. (鹿又伸天監訳『社会科学における比較研究－質的分析と計量的分析の統合にむけて』ミネルヴァ書房, 1993.)
- Rihoux, B., and C.C. Ragin, eds. (2009) *Configurational Comparative Methods. Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Related Techniques*. London; Thousand Oaks.
- Rugman, A. M. (1981) *Inside the Multinationals*, Croom Helm. (江夏健一・中島潤・有沢武義・藤沢武訳『多国籍企業と内部化理論』ミネルヴァ書房, 1983.)
- Tsai, W. (2002) Social structure of “coopetition” within a multiunit organization: coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization Science*, 13, pp.179–90.

**(Abstract)**

The purpose of this paper is to clarify conditions of knowledge that give rise to high management performance in foreign subsidiaries, using Qualitative Comparative Analysis (QCA). At the same time, I also clarify the knowledge transfer is triggers low management performance. This paper examines the management of HQ- Sub relationship and knowledge transfer by QCA, which has different advantages from both statistical and single case study analysis. Specifically, I identify which configuration of the following transfer will result in high (low) performance. They are 1) vertical knowledge transfer from the home country parent company (two types of knowledge about technical and market), 2) horizontal knowledge transfer from other foreign subsidiaries and 3) knowledge transfer from the local environment.