

<論 説>

海外子会社の知識アクセスと新規事業・市場創造

—試論的検討—

山 本 崇 雄

目 次

1. はじめに
2. 本稿の問題意識—アンビデクステリティとの関連で—
3. 知識の意味づけ—導管モデルと社会的学習モデル—
4. 2つの探索的事例
5. 結びにかえて

1. はじめに

多国籍企業内における知識の共有や移転のマネジメントについては、1990年代以降、かなり多くの研究蓄積がなされてきた。というのも、知識が企業の持続的競争優位性の源泉の1つであることや、「水平的なネットワーク (heterarchy)」あるいは「分化されたネットワーク (differentiated network)」としての多国籍企業観が広まったためである。さらには、ドズやプラハラドなどが論じたように、最先端の技術や知識は旧来のように先進国から生まれるとは限らず、世界中に分散するようになり、ひいては新興国で生み出されたイノベーションが先進国で用いられるという「リバーシ・イノベーション」という現象も見られるようになってきた (Doz, et al., 2001; Govindarajan & Trimble, 2012)。したがって、世界のどこで新たな知識の源泉が創造されるかについて、「感知する (sensing)」能力の重要性がますます求められる時代となってきた (Doz, et al., 2001)。

他方、日本企業の現状をみると、いまだに根強い「自前主義」から抜け出せておらず、社外との連携を図りながら価値創造がなされているとは言い難い。グループ内の他ユニットとの連携も十分とは言えない状況にあるのである (図表1)。その一方で、新規事業や新規市場の創造に向けた取組みは、多くの日本企業で試みられているものの、苦心している状況にあることも事実である。つまり、日本企業は「感知する」マネジメントに長けていないのではないか、という疑問が生じてくるのである。

そこで本稿では、試論的な検討となるが、以下の点を論じることとしたい。第1に、後述するアンビデクステリティの達成に向けて、特に異質な知識を外から獲得したり、新しいひらめき

図表 1 日本企業の研究開発領域での外部との連携 (2010 年度調査)

| | 全 体 | 大企業 | 中堅企業 | 中小企業 |
|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| (n) | 833 | 430 | 284 | 119 |
| 自社単独での開発 | 67.7 | 65.7 | 69.4 | 70.6 |
| グループ内企業との連携 | 8.8 | 9.4 | 9.5 | 4.7 |
| 国内の同業他社との連携 | 3.6 | 3.7 | 3.7 | 3.1 |
| 国内の異業種の他企業との連携 | 5.5 | 5.5 | 5.4 | 5.6 |
| 国内の大学との連海 | 5.9 | 6.2 | 5.1 | 7.0 |
| 国内公的研究機関との連携 | 2.4 | 2.5 | 1.9 | 3.1 |
| 国プロとの連携 | 1.2 | 1.6 | 0.6 | 1.0 |
| 国内ベンチャー企業との連携 | 0.7 | 0.8 | 0.5 | 0.7 |
| 海外の大学との連携 | 0.3 | 0.5 | 0.2 | 0.0 |
| 海外公的研究機関との連携 | 2.1 { 0.1 | 2.9 { 0.2 | 1.4 { 0.0 | 1.1 { 0.0 |
| 海外企業との連携 | 1.4 | 1.7 | 1.2 | 1.1 |
| 海外のベンチャー企業との連携 | 0.3 | 0.5 | 0.1 | 0.0 |
| 他企業などからの受託 | 2.1 | 1.7 | 2.2 | 3.2 |

出典：テクノリサーチ研究所 (2011) 報告書に筆者一部加筆

を与える主体としての海外子会社あるいは海外子会社人材の役割を検討する。第 2 に、そうしたケースとして、パイロットコーポレーションにおけるフリクションボールの新製品開発と、三井物産における医療ビジネスの新事業・市場開発を取り上げ、探索型イノベーションに向けた新しい海外子会社の役割の可能性について論じる。

2. 本稿の問題意識—アンビデクステリティとの関連で—

まず本節では、本稿の問題意識について説明をしておきたい (桑名・山本, 2012; Kuwana & Yamamoto, 2013)。本稿で注目したいのが、近年の技術経営論などで研究蓄積がなされている「アンビデクステリティ (ambidexterity)¹」という概念である (eg. Benner & Tushman, 2003; Gibson & Birkinshaw, 2004; O'Reilly & Tushman, 2004)。アンビデクステリティとは、「活用 (exploitation) 型」のイノベーションと「探索 (exploration) 型」のイノベーションとの両立のことを指している。前者は既存の技術や製品あるいは市場などを漸進的に改良・拡張させるタイプのイノベーションであり、他方で、後者はまったく新奇な技術や製品、市場などを探索するタイプであり、それにはリスクをとることや試行錯誤を通じた実験が求められる (March, 1991)。換言すれば、活用型イノベーションは、当該組織にとって既存の知識の活用によって生産性・効率性を改善させる「インクリメンタル・イノベーション」と深く関連しており、探索型イノベーションは、「ラディカル・イノベーション」と類似した概念である。そして、双方のイノベ

ションは共に、組織が価値創造をはかり、存続していくためには不可欠な要素である (March, 1991; O'Reilly & Tushman, 2008)。しかし、アンビデクステリティの達成が困難となるのは、活用型イノベーションと探索型イノベーションの推進には、相反する組織マネジメントが求められるためである (Govindarajan & Trimble, 2005; O'Reilly & Tushman, 2008)。

その原因としては、既存研究でさまざまな指摘がなされている。第1に、活用型イノベーションでは、既存知識に関する既存顧客向けの改善活動が短期志向的に実行されることが重視される。そのため、効率至上主義的な考え方が優先されるため、既存の規律やルーティンに従うことが求められるようになる。この点は、プロセス面での改善活動（たとえばTQM活動など）の推進によっても生じる (Benner & Tushman, 2003)。インクリメンタル・イノベーションやプロセス・イノベーションを得意とする日本企業にとっては、まさに注意しなければならないポイントとなる。他方で、探索型イノベーションでは、当該組織には存在しない知識を探索しなければならないため、枠にとらわれない発想や活動が求められ、そのために組織的側面でもルース・カップリングな組織間関係といった柔軟性が重要となり、活用型イノベーションとは対照的な組織的要素が求められる (Govindarajan & Trimble, 2005)。

第2に、活用型イノベーションの方が探索型イノベーションに比べて、コストがかからず、生み出される成果が明確であり、事前に予想しやすい (Govindarajan & Trimble, 2005)。探索型イノベーションは成果が生み出される可能性は非常に低く、期間も数年以上を要することもあり、見通しが立てにくい。すると、成果を生み出しやすい活用型イノベーションを自ずと促進してしまうという結果になりやすいといえる。

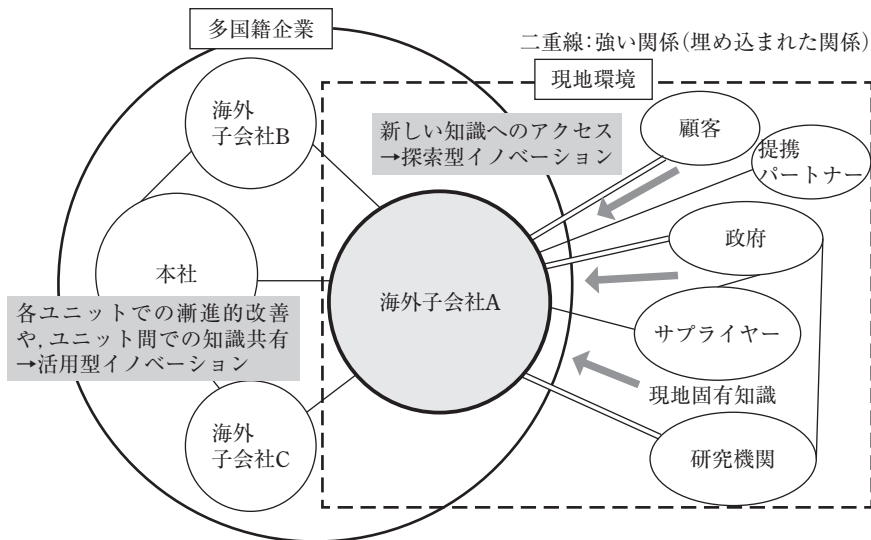
第3に、企業規模が大きくなればなるほど、また企業の年齢が増加すればするほど、活用型イノベーションに長けるが、一方で探索型イノベーションは回避するようになる。これは、大企業になると、スラック的な経営資源が存在するため、探索型イノベーションに必要となる大きな心理的エネルギーが喪失し、成功体験に安住してしまったり、新市場の将来性を軽視するなどの原因が挙げられる (近能・高井, 2010)。

したがって、活用型イノベーションと探索型イノベーションを両立させるためには、企業は、相反する特徴を包含する組織をバランスよく運営するという難しい課題を克服しなければならない (Brown & Eisenhardt, 1997)、内的整合性の面で矛盾した組織デザインが求められることになる (O'Reilly & Tushman, 2008)。

こうした点は、人的資源管理に関する研究においても、同様の議論がなされている。すなわち、探索型イノベーションと活用型イノベーションを行うにあたり、異なる人的資源管理の仕組みが求められることが示唆されているのである (Kang, et al., 2007)。

昨今の国際ビジネス論では、MNCの外部環境の異質性に注目し、すなわち海外子会社が対峙する独自の外部環境から、本国にはないような新奇な知識を獲得し、それを全社的に共有・活用することで多国籍企業全社レベルでの競争優位の構築を模索する視座からの研究が盛んとなって

図表 2 海外子会社を中心として見る多国籍企業



出典：浅川（2003）、Forsgren et al. (2005) を参考に、筆者作成。

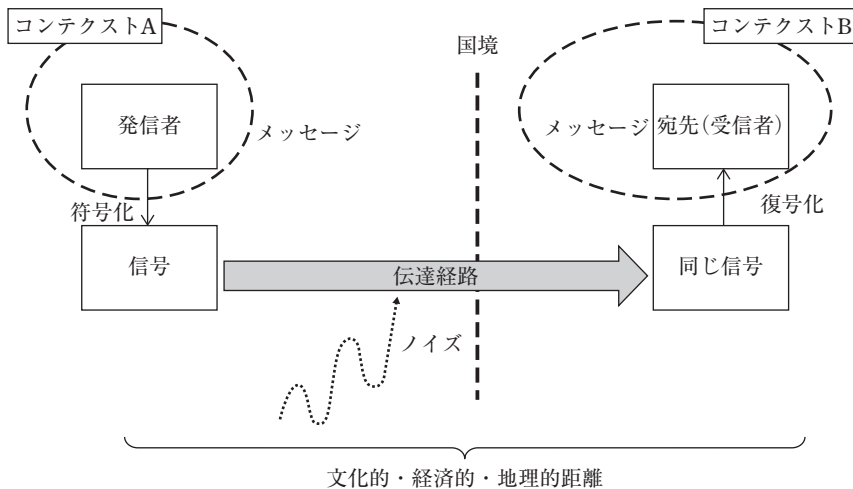
いる（たとえば Doz, et al., 2001; Birkinshaw, et al., 1998; Holm & Pedersen, 2000）。日系 MNC においても、海外市場という独自の外部環境から当該企業にとって新奇な知識を獲得し、全社的に共有を図り、新事業開発に結びつけることができれば、探索型イノベーションの促進につながり、上述した課題の克服に有効な手段となると考えられる（図表 2）。

3. 知識の意味づけ—導管モデルと社会的学習モデル—

国際ビジネスの研究領域において、多国籍企業をめぐる知識マネジメントの研究は 1990 年代以降数多くなされてきているが²、前述したように、最先端の知識が先進国のみならず、世界各国に分散し存在するようになってくると（Doz, et al., 2001）、世界中で創造される新しい知識を多国籍企業がどのように獲得し、共有し、事業化につなげていくのかに研究の注目が集まるようになってきた。そうした背景のなかで、異質な知識を獲得する主体として脚光を浴びたアクターの 1 つが海外子会社である³。

なぜなら、海外子会社は現地環境にあるさまざまな組織（政府機関、サプライヤー、大学、研究機関など）や顧客との関係性をつくることを通じて、現地固有の知識を獲得しうる（図表 2）。たとえば、顧客の嗜好はどのようなタイプであるのか、政府政策の特徴は何であるのか、サプライヤーのなかで集積している技術は何であるのかといったようなものが現地固有の知識に相当するであろう。既存研究でも、海外子会社が技術面で現地環境に埋め込まれているほど、多国籍企業全社における海外子会社の能力の重要性と、本社マネジャーによる当該海外子会社の業績の期待値が高まることを立証した。つまり、海外子会社が技術面で現地のアクターと強いつながり

図表3 導管モデルに基づいた国境を越えたコミュニケーション



出典：Chini（2004）、正村（2012）を参考に、筆者作成

りを有しているほど、現地環境からの知識を獲得し、海外子会社の業績が高まりやすいということが示唆されている（Andersson, Forsgren & Holm, 2002）。したがって、海外子会社は現地環境と本社とをつなぐ架橋的な役割を果たしており、非常に重要なアクターであるといえる。また海外子会社は、現地環境のアクターだけではなく、多国籍企業のおユニットともつながりを有している点で、二重に埋め込まれた存在となっている。

ところで、知識を新たに創造するための理論として、多くの既存研究が依拠してきたシャノン＝ウィーバー型の情報伝達モデルではなく、社会的学習の考え方に依拠する研究が散見されるようになってきた（eg. Becker-Ritterspach, 2006; Noorderhaven & Harzing, 2009）。というのも、新しい知識を創造するにあたっては、意味の多義性や冗長性が重要な要素となるが（野中, 1990）、シャノン＝ウィーバー型の情報伝達モデルではそれらを排除する考え方をとっているためである（Noorderhaven & Harzing, 2009）。

シャノン＝ウィーバー型の情報伝達モデルは、以下のように説明できる。情報伝達は、メッセージの「発信者」から「受信者」への伝達経路を通じたフローとして表すことができる。すなわち、発信者が一定のコードに基づきメッセージを信号に変換し、それが伝達経路を通過する。そして、その信号が同一のコードに基づきメッセージに復号化されれば、同一のメッセージが宛先に届けられるということになる。ただし、伝達チャネルの途中でノイズが加わると、メッセージの一部のみが伝達されたり、すべてが破壊されてしまい、同一のメッセージは伝達されない（図表3）換言すれば、同じ信号を伝達することを目的としたモデルといえる。

シャノン＝ウィーバー型の情報伝達モデルは、そもそも通信工学的な観点から、情報を高速に正確にいかを送信するかを数理的に表現しようとしたものであった。したがって、メッセージが

意味するところは捨象されてしまっていると考えられる。また知識が、あたかも物体あるいは液体がパイプの中を移動するように描写されている点も、他研究から批判の対象となっている（中原・長岡，2009；Noorderhaven & Harzing, 2009；正村，2012）。

一方で、社会的学習に依拠した研究は、次のような前提に基づいている（Noorderhaven & Harzing, 2009）。まず、知識とは、物理的にヒトからヒトへと移動する物ではなく、人間間の対話や相互作用を通じて創造される。したがって、直接的な対面がなければ、知識を共有することは困難である。そして、知識は活動や慣行と強く結びついており、その活動や慣行から離れると妥当性が大きく失われてしまう。したがって、個人同士で活動が共有される「コミュニティ・オブ・プラクティス」で知識の獲得・共有がおこる。その根幹にあるのは、意味とは、個人の頭の中だけで意味づけされるのではなく、他者との関係性の中で生まれるということである（Gergen, 1994）。

このように、社会的学習の考え方では、獲得・共有される知識の意味やアクター間の関係性という視点を強調した形で盛り込んでいるところに特徴がある。次節では、獲得・共有される知識の意味づけにも着目しながら、2つの事例をみていくことにする。

4. 2つの探索的事例

本節では、海外子会社や企業外部の人材が得た着想を通じて、本社では当初想定していなかったような既存製品・既存技術が新市場で開花するというケースを紹介する。これらのケースは、主として、新聞・雑誌記事などの二次データに基づいているものの、示唆に富む発見事実も含まれると考えられるため、ここで述べることにする。

(1) 海外子会社人材の市場特殊的知識の移転・共有を通じて、新市場が開拓されるケース

—パイロットコーポレーションの「フリクションボール」—

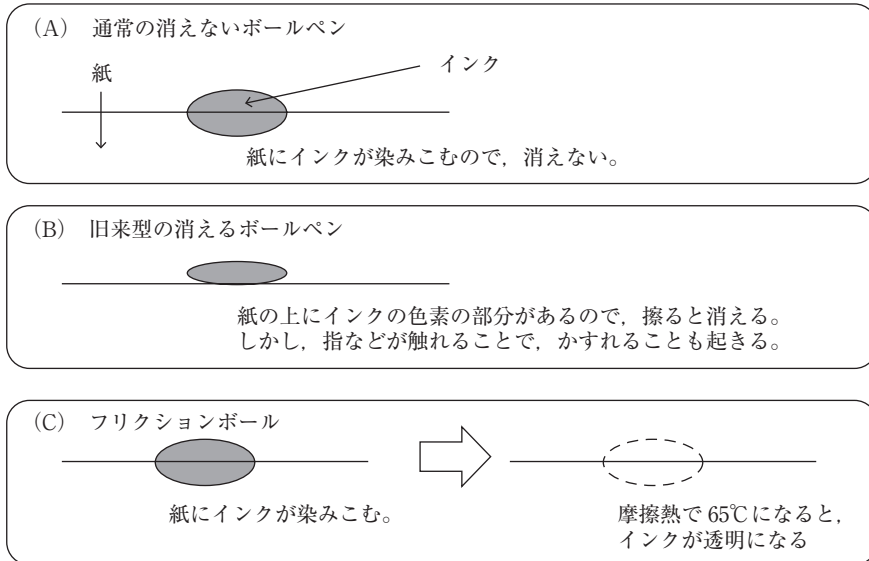
①「フリクションボール」とは

はじめに、文具企業パイロットコーポレーション（以下、パイロットと記す）が開発した「フリクションボール」という筆記具のケースを取り上げる⁴。

「フリクションボール」は、いわゆる「消せるボールペン」であるが、何度でもきれいに消せるという特徴がある。その仕組みは、温度が変化するとともに色に変化する特殊インク「メタモカラー」に含まれている⁵。「フリクションボール」は、筆記具のなかでは異例の売上を誇る製品となっている。2006年にフランスで発売されて以降、世界100ヵ国以上で、累計6億5千万本を超える本数が販売されているのである。

「フリクションボール」の消せる仕組みは、旧来型の消せるボールペンとは大きく異なっている。ペンの後部に付いているラバー（消しゴムではない）でインクを擦ると、摩擦熱が発生し、約65℃以上になるとインクの色が透明に変化し、人間の目には消えたように見えるというイン

図表4 フリクションボールの仕組み



出典：『日経ビジネス』2007年9月10日号，p. 35より作成

クの技術に基づいている。したがって、旧来型のように、消した時に紙を傷めることはなく、また消しゴムのかすも出ずに、何度でもきれいに消せるという特徴を有している。

消せるボールペンは、1980年代からさまざまな文具企業が開発し製品化していたが、消費者の「しっかり書いて、しっかり消せる」というニーズを完全には満足させることのできない製品であった。というのも、旧来型の消せるボールペンの仕組みでは、水性のインキが使用されていて、紙に水分だけが染み込み、色素の部分が紙の上に残るようになっていた。そして、紙に摩擦が加わると、色素の部分のみが取り除かれることによって、消せる仕組みが構築されていた。そのため、消した際に紙が傷んでしまったり、手で擦っただけでインキが消えてしまうといった問題点があった（図表4）。フリクションボールは、このような筆記具としての機能としては致命的な欠点を取り除いたところに大きな長所がある。

②フリクションの製品化に至るプロセス

「フリクションボール」は2006年に製品化されたが、その中核技術である「メタモカラー」開発の端緒は1975年まで遡ることができる。「メタモカラー」は、温度の変化と共に色が変わるというインキである。そこには、一般的なゲルインキのように水に顔料を混ぜる手法ではなく、発色剤、顕色剤、変色温度調整剤を封じ込めたマイクロカプセルが用いられている。常温では、発色剤と顕色剤が結合して筆跡を残すことができるが、ラバーで擦り摩擦熱が発生すると、変色温度調整剤が働いて発色剤と顕色剤との結合が解かれ、インキの色が変わるという技術であった。

ただし、この「メタモカラー」という技術は、開発してからしばらくの間は、パイロット・グループのなかでは「遊び」や「面白グッズ」向けのもので認識されていた。事実、この技術が使われていたのは、注がれた液体の温度で色が変わるコップ・グラスや、お湯につけるとひげが透明になる人形などのような玩具や「面白グッズ」であり、筆記具向けのインクとしては使われることはなかった。というのも、「メタモカラー」が筆記具向けのインクとして十分な性能に達しているとは言えなかったためであった。とはいえ、この開発部隊は、筆記具として使える消えるインクにこだわり続け、その後も 30 年間にわたりこの技術の改良を続け、試行錯誤を繰り返した。その結果、2001 年からようやく筆記具の開発が本格的に着手され、2002 年に色が変わる筆記具「イリュージョン」が製品化された。しかし、「イリュージョン」はそれでもなお消費者には面白グッズと捉えられてしまい、筆記具としてのヒットにはつながらなかった。

その後、「面白グッズ」向けのインクであるという固定観念を覆すヒントを提示したのが、パイロットのフランス子会社 CEO のマルセル・ランジャールであった。ランジャールは、2004 年の日本への出張中に、この色の変化するインクに初めて接した際のことを、次のように語っている。

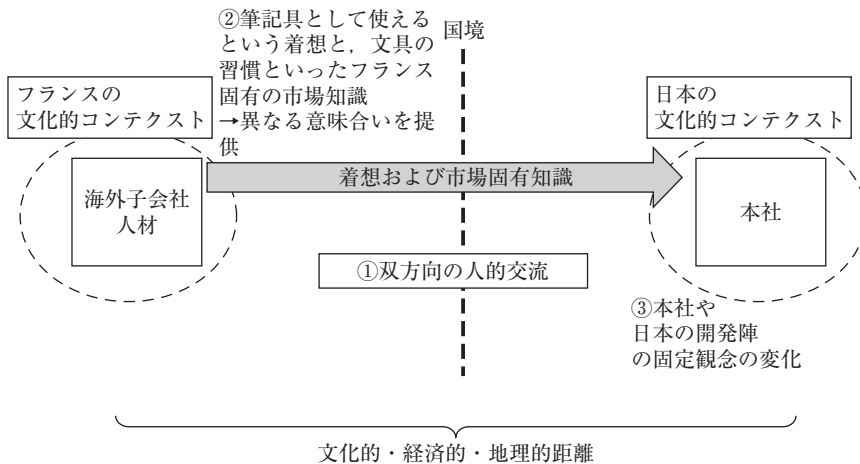
「エンジニアが私の前に大きな色見本を持ってきたんです。どの色がどの色に変わるのか
[その色見本]を見ていたら、無色透明に変わるものがあったんです。「これだ」と[思いました] ([] 内は筆者追記)。⁶⁾

ランジャールにとって、無色透明に色が変わるということは消えるのとイコールではないかという着想と、後述するフランスの習慣との結びつきに関する着想が結びついたのであった。

フランスでは、小学生の頃から学校でも万年筆やボールペンでノートを取るのが一般的であり、日本のように鉛筆と消しゴムを使いながらノートを取るという習慣がない。そのため、一般の万年筆・ボールペンのみならず、書き損じた場合のために、インキキラーという消去液と、この消去液では消えない別のペンという 3 種類の筆記具を常備しなければならなかった。そこで、この不便性を改善させるべく、「温度変化で筆跡が消えるボールペンを開発してほしい」と、消せるボールペンの開発を 2004 年に依頼したというわけである。

ところが、ランジャールから日本の研究所に依頼のあった 2004 年の時点では、まだ消せるボールペンを製品化するのに十分な「メタモカラー」が開発完了していたわけではなかった。3 つの成分、発色剤、顕色剤、変色温度調整剤を含むマイクロカプセルを微粒子化したり、色の変化を司る変色温度調整剤の化合に 1000 パターンを超える組み合わせを実験するなど試行錯誤を繰り返していたさなかであった。そして、2005 年に、約 65 度になると色が変わり、さらに冷却して約マイナス 20 度になると色が元通りになるインクの開発に成功した。その後も大量生産にあたってさまざまな課題が発生し、製品化までの道のりは容易にたどり着けるものではなかった。「こんなボールペンは、本当に必要とされるのか」と開発陣は不安にもなったが、その都度、ランジャールからの「完成したら、必ず売る」という言葉を励みに、2006 年の「フリク

図表5 「フリクションボール」開発に至る経緯



出典：筆者作成

ションボール」製品化に漕ぎつけたという経緯がある⁷。

③若干の分析

では、パイロットのフリクションボール開発の事例について、分析を行う。メタモカラーの技術が、フリクションボールとして製品化され、日の目を見る結果となったのは、メタモカラーを30年間以上にわたって地道に試行錯誤し続けた日本の開発部隊の努力の賜物に他ならない。とはいえ、フランス子会社のCEOであるランジャールのひらめきや着想がなければ、新製品化やフランスをはじめとするヨーロッパ市場でパイロットの筆記具がこれほどまでに受け入れられることもなかったであろう。以下では、海外子会社とのつながりに限定した形で、示唆に富む点について論じていきたい（図表5）。

第1に、フランス子会社CEOであるランジャールと日本子会社の開発陣との直接的な接触を通じて、ランジャールの着想が生まれているという点である。ランジャールは、フランス子会社のCEOであると共に、かつパイロット本社の役員もつとめており、パイロット本体と海外子会社双方のトップを兼職している。そのため、ランジャールと日本本社との結びつきは公式的に存在しており、双方向の人的交流があったことになるが、それに加えて開発陣とも直接的な人的交流を果たしていることは興味深い事実であろう。というのも、開発陣の本拠地は本社がある東京ではなく、名古屋であるためである。

第2に、フリクションボールの開発にあたり大きなヒントとなったのは、フランスにおける習慣に関するフランス固有の市場知識を、色が温度によって変化するインクと結びつけてとらえることによって、メタモインキの異なる意味づけを提供したという点である。さらにランジャールは、色が変わるインクで筆記具をつくりたいと思っていた開発陣を鼓舞し、他方で、面白グッ

ズにすぎないと思っていた本社サイドの認識枠組みを大きく変えることとなった。

第3に、パイロット・グループにおける本社と海外子会社の関係性がフラットな点である。フリクションボールの事例は、販売子会社からの要望を組み入れた新製品開発ととらえることができる。一般に、海外子会社がこうした要望を唱えたとしても、本社はそれに応じるとは限らない。しかも、日本よりも先行してフランスで発売するという意思決定を下したのである。

(2) 新規事業関連の知識を海外パートナーから移転しながら、新規市場も拡大するケース

—三井物産における医療ビジネスの事例—⁸

次に、三井物産における医療ビジネスへの参入の事例について論じる。昨今、総合商社の事業構造は、2000年代以降のいわゆる「資源高」の影響を受け、資源関連のビジネスに業績が大きく依存する構造となっている。特に総合商社の中でも、三井物産はその傾向が著しい。資源ビジネスは資源価格のボラティリティに業績が大きく左右されるため、過度に資源事業に依存することは望ましい状況ではない。そのため、非資源領域の有望な新規事業をいかに早く立ち上げるかに、総合商社各社とも戦略的焦点を合わせて、注力している。

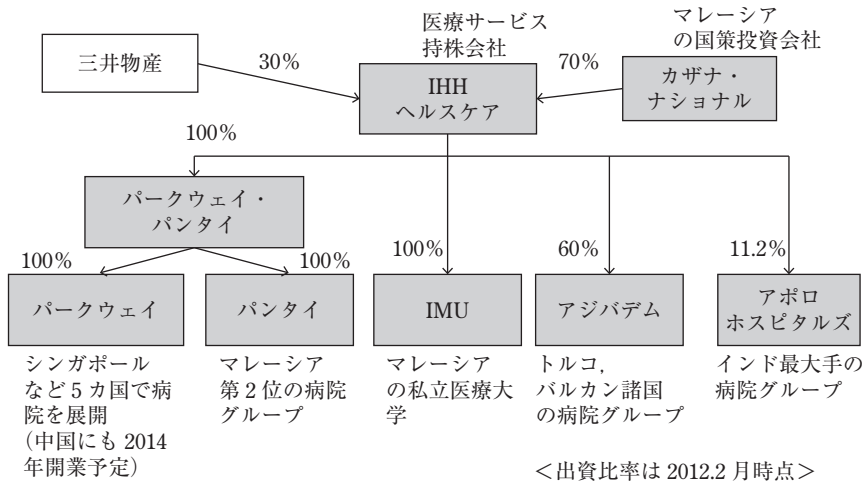
そうした背景において、三井物産がフォーカスを当てたのが、メディカル・医療の領域であった。少子高齢化、生活習慣病の急増、国の規制緩和への期待などから、三井物産だけでなく、多くの総合商社が着目している領域である。しかし、株式会社が病院経営そのものを担うことは、日本国内では法律で規制されているため、病院の周辺領域における事業を展開するにとどまってきた⁹。

このように、メディカル・医療関連事業分野でさまざまな新規事業が展開されるなかで、非常に新しい展開として大きく注目を浴びたのが、後述する「インテグレイテッド・ヘルスケア・ホールディングス（以下 IHH）」との提携を通じた、三井物産の病院経営への進出であった。というのも、出資額が900億円と非資源事業としては破格の大きさであると同時に、日本ではほとんど行われていない富裕層向けの病院経営への新規参入だったためである。また他の総合商社も参入していないビジネスであり、三井物産が日本では先駆的に展開することとなったという理由も挙げられよう。

① IHH との資本提携

2011年5月、三井物産は、アジア最大の病院経営を運営する持株会社 IHH の株式の約30%（当時）を三井物産が取得し、資本提携を行った。IHH は、先進国並みの設備や医療技術を備えた富裕層向けの病院をマレーシア、シンガポール、トルコを中心に約30拠点（ベッド数は約5000床）有するアジア最大の病院経営グループである。傘下には、シンガポール第1位の病院グループ「パークウェイ・ホールディングス」や、マレーシア第2位のグループ「バンタイ・ホールディングス」、トルコ最大の民間病院グループ「アジバDEM」やマレーシアの医療大学や

図表 6 三井物産の IHH との出資スキーム



出典：三井物産ホームページ、日本経済新聞 2011.4.8
パークウェイ・バンタイ ホームページなどから作成

各国の複数の診療所を擁している（図表 6）。病院経営を展開する上場企業としては、世界第 2 位の時価総額を有している。

この資本提携の目的は、高度な医療サービスが国家として十分には提供できていない新興国の人々に、そうした医療サービスを提供しようとするものである。ただし、そもそもの両者のつながりは、2010 年、三井物産とパークウェイ社のグループ会社「グレンイーグルス・シーアールシー（GCRC）」との医薬品開発支援事業での提携に端を発している。三井物産にとって、日本でも医薬品開発支援事業は手がけておらず、初めての本格的な参入であった。したがって、当初から戦略的な意図があったわけではないが、シンガポールにおける GCRC との提携が、国際的な病院グループ IHH との資本提携に拡張され、さらに IHH と三井物産とがあいまって、別の第三国へ海外進出していくというように、ある提携が別の新規事業・市場につながる提携を呼ぶ結果となっている。

IHH は民間病院であるため、比較的自由的な経営運営が可能であるが、それは日本の典型的な病院経営のイメージとは大きく異なる事業運営がなされている。その特異なビジネスモデルが、以下の独自の競争優位につながっていると考えられる。

具体的には、第 1 に、富裕層向けの高付加価値の医療サービスを提供しているという点である。新興国の病院では、CT（コンピュータ断層撮影装置）や PET（陽電子放出断層撮影）などの医療設備の整備が整っているとはいいがたいが、IHH 傘下の病院では最新の医療設備が配置されている。また、シンガポールのある病院（マウントエリザベス・ノビーナ病院）では、各国の政治家や企業トップといったいわゆる VIP クラスの利用が想定され、プライバシーが徹底的に確保された病室設計がなされている（各病室に ICU（集中治療室）並みの医療設備を導入する

ことも可能になっている)。さらには、高級ホテル並みのホスピタリティを提供することにも配慮がなされている。たとえば、空港からの送迎サービス、コンシェルジュ・サービス、プロの料理人による食事サービスが挙げられる。

第 2 に、IHH は、医師とは雇用関係を持たず、開業医に診療室を分譲し、各医師が競争し合いながらそれぞれの患者を診療するという仕組みをとっている。そのため、世界各国の優秀な医師が最先端の医療環境あるいは高い報酬を求めて、IHH の病院での診療に魅力を感じ、集結することになる¹⁰。一方 IHH の収入源は、分譲された病室の売却益と、施設利用料や薬品などの売り上げといった継続的な収入が相当する。第 3 に、上述したように、積極的な M&A を通じた海外展開が挙げられる。

②病院事業を取り巻くコンテキスト—日本と海外との差異—

日本では、外国企業はもちろんのこと、株式会社による病院経営は法律で禁止されている。また国民皆保険制度があり、自由診療の規模は極めて小さい。医療水準は世界でも有数の高さを誇るが、病院の国際化や医療ツーリズムへの対応といった面では、ノウハウはほとんど蓄積されていない。日本医師会の反対もあり、病院の民間経営や医療ツーリズムをはじめとする富裕層への自由診療といったビジネスに積極的に携わろうとする医療法人は、規制緩和が大幅になされない限りにおいては、今後もわずかにとどまるであろう。その意味で、日本の病院ビジネスをとりまく環境は、海外の病院ビジネスをとりまく環境と大きく異なっているといえる。

アジア諸国では、国によって医療保障制度はさまざまであるが（井伊，2009）、医師によって受診費用が異なる「自由診療」が認められており、また株式会社による病院経営も認可されている場合が多い。また、日本のような国民皆保険制度は、日本統治下の制度的影響があった韓国と台湾を除き、存在していない。さらに、自由診療や医療ツーリズムへのニーズは富裕層を中心に押し並べて大きいといえる。こうした機会から、事業固有知識や市場固有知識を学習できる可能性があるといえる¹¹。

③三井物産における探索型イノベーションに向けた組織的・人事的取り組み

この他にも、三井物産では探索型イノベーションを下支えするような組織的・人事的取り組みを近年実施してきている。まず組織面では、アジア・大洋州に関わる権限を東京からシンガポール子会社に大幅に委譲し、担当責任者もシンガポールに常駐させるようにした。つまり、アジアのことはアジアで意思決定できることとし、決済面では東京の営業本部以上の金額の決裁権を持たせている。

次に人事的な側面では、社内外の人脈をさらに構築しようとすることを目的と企図した取り組みが着手されている。たとえば、2008 年にスタートした「人材ポートフォリオ戦略」では、14 の営業本部を超えて、人材を配置することによって、部門を超えた人材交流を図っている。ちな

みに再配置された社員の多くは 30 代～40 代の社員で課長代理クラスである。

最後に、従来は、日本と海外との貿易などを中心に日本本社が大きく関わる事業が中心だったのに対して、今後は日本本社が関わらない海外子会社を中心とした事業（三国間事業）が増加する見込みである。そこで、三国間事業の幹部を担当させる人材として、外国人社員 100 人あまりを登用する動きも見られる¹²。

このように、三井物産は大規模な海外の持株会社と資本提携をすることを通じて、日本では獲得できない病院経営に関する知識を獲得しつつある。また提携後に、共同で中国をはじめとする新規市場を開拓することも行っている。

5. 結びにかえて

最後に、インプリケーションと今後の研究課題を記して、結びに代えることとしたい。

まずインプリケーションであるが、第 1 に、探索型イノベーションを促進するためには、製品や事業の「意味づけ」や解釈を多方向から行い、それまで行われなかったような意味づけを起こすことが重要であろう。技術そのものを深化させることもむろん大事であるが、フリクションボールの事例のように、技術や製品の意味づけや解釈を変化させることによって、新規市場が創造されうるのである。それは、製品や事業の「意味的価値」が、国や市場によって異なるためであろう。多国籍企業の場合、出自が様々なバウンダリー・スパンナーを活用することによって、異なる意味づけをできる可能性がある。

第 2 に、本社のあり方が多様化しており、三井物産のケースのように 1 つの立地にすべての本社機能が存在することは当然ではなくなっている。したがって、新しい本社像、新しい海外子会社像をふまえた知識獲得・共有の新しいモデルを構築する必要があるであろう。

今後、こうした新しい現象について、複数のアクターに関してより深い実地調査をすることが求められる。また、本稿の事例記述では、成功と考えられる事例のみを取り上げたが、失敗例を取り上げる必要もある。これらについては、今後の研究課題としたい。

* 本稿は、科学研究費補助金（若手研究（B）、課題番号：24730334）による助成に基づく研究の一部をなすものである。

注

- 1 “ambidexterity”とは、英和辞典によれば「両手利き」という意味である。諸研究では「双面性（型）（O'Reilly & Tushman, 2004）」、「両利きの経営（入山, 2012）」などと翻訳されているが、日本語としての定訳があるとは必ずしも言い難い。そこで本稿では、便宜的ではあるが、カタカナで記すこととしたい。
- 2 詳細な文献レビューについては、Chini（2004）を参照されたい。
- 3 本論で論じる「海外子会社」とは広義の意味であり、海外関連会社、海外合併会社も含むものである。
- 4 「フリクションボール」の記述については、特に注記のない限り、以下の公表されている二次データを主

- として参考とした。「ヒットの軌跡 Vol. 99」『日経 TRENDY』2007 年 9 月号, pp. 104-107, 『日経アソシエ』2011 年 4 月 5 日号, p. 44, 野口 (2012), パイロットコーポレーションのホームページ (<http://www.pilot.co.jp/promotion/library/006/index.html>), The Asahi Shimbun GLOBE (http://globe.asahi.com/feature/111120/02_1.html)。
- 5 「フリクション」は、現在ではボールペンだけにとどまらず、蛍光ペンや色鉛筆などさまざまな筆記具としても発売されている。
- 6 テレビ東京「カンブリア宮殿」2013 年 2 月 14 日。
- 7 『日経 TRENDY』2007 年 9 月号, pp. 106-107。
- 8 この事例については、インタビュー調査および以下の公表されている二次データを主として参考とした。「日本経済新聞」, 『日経ビジネス』2009 年 5 月 18 日号, p. 56。
- 9 たとえば、薬局支援事業、医療モール開発、介護業者支援事業、医療関係の出版事業などが挙げられる。
- 10 生体肝移植・肝臓疾患の専門のクリニックが開設されている。
- 11 IHH の CEO であるリム・チョクベンは、三井物産が IHH との資本提携を通じて、病院ビジネスに関するノウハウを学ぶことができると述べている (日経産業新聞, 2013 年 2 月 4 日)。
- 12 『日経ビジネス』2009 年 5 月 18 日号, p. 56。

参考文献

- Andersson, U., Forsgren, M. & Holm, U. (2002) "The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation," *Strategic Management Journal*, 23, 979-996.
- Becker-Ritterspach, F. A. A. (2006) "The social constitution of knowledge integration in MNEs: A theoretical framework," *Journal of International Management*, 12: 358-377.
- Benner, M. & Tushman, M. (2003) "Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited," *Academy of Management Review*, 28(2): 238-256.
- Birkinshaw, J., N. Hood & S. Jonsson (1998) "Building Firm-Specific Advantages in Multinational Corporations," *Strategic Management Journal*, 19(3), 221-241.
- Brown, S. L. & K. M. Eisenhardt (1998) *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*, Harvard Business School Press.
- Chini, T. C. (2004) *Effective Knowledge Transfer in Multinational Corporations*, Palgrave MacMillan.
- Cohen, D. and Prusak, L. (2001) *In Good Company: How Social capital Makes Organizations Work*, Harvard Business School Press. (沢崎冬日訳『人と人の「つながり」に投資する企業—ソーシャルキャピタルが信頼を育む』ダイヤモンド社, 2003 年)
- Doz, Y. L., J. Santos & P. Williamson (2001) *From Global to Metanational : How companies win in the knowledge economy*, Harvard Business School Press.
- Forsgren, M., U. Holm & J. Johanson (2005) *Managing the embedded multinational: a business network view*, Edward Elgar Publishing.
- Hansen, M. T. (1999) "The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits," *Administrative Science Quarterly*, 44: 82-111.
- Gergen, K. J. (1994) *Realities and Relationships: Sounding in Social Construction*, Harvard University Press. (永田素彦・深尾誠訳『社会構成主義の理論と実践—関係性が現実をつくる』ナカニシヤ出版, 2004 年)
- Gibson, C. & J. Birkinshaw (2004) "The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity," *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 2, 209-226.
- Govindarajan, V. & C. Trimble (2005) *Ten Rules for Strategic Innovators: From Idea to Execution*, Harvard

- Business School Press. (酒井泰介訳『戦略的イノベーション 新事業成功への条件』ランダムハウス講談社, 2006 年)
- Govindarajan, V. & C. Trimble (2012) *Reverse Innovation*, Harvard Business Review Press. (渡部典子訳『リバース・イノベーション』ダイヤモンド社, 2012 年)
- Holm, U. & T. Pedersen (2000) *The Emergence and Impact of MNC Centres of Excellence: A Subsidiary Perspective*, Macmillan.
- Kang, S. C., Morris, S. S. & Snell, S. A., (2007) "Relational Archetypes, Organizational Learning, and Value Creation: Extending the Human Resource Architecture," *Academy of Management Review*, 32(1): 236-256.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992) "Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology," *Organization Science*, 3: 383-397.
- Kogut, B., & Zander, U. (1993) "Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation," *Journal of International Business Studies*, 24: 625-645.
- Kostova, T. & Roth, K. (2003) "Social capital in multinational corporations and a micro-micro model of its formation," *Academy of Management Review*, 28, 2: 297-317.
- Kuwana, Y. & T. Yamamoto (2013) "Some issues on collaborative innovation for new growth of Japanese MNCs: on organizational transformation and human resource development," in John D. Daniels, Tsai-Mei Lin, Ray Loveridge & Alan M. Rugman (eds.) *Multinational Enterprises and the Changing World Economy*, Academy of Performance Measurement, pp. 185-214.
- March, J. G. (1991) "Exploration and exploitation in organizational learning," *Organization Science*, 2(1): 71-87.
- Nahapiet, J. & S. Ghoshal (1998) Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage, *Academy of Management Review*, 23: 242-266.
- Nonaka, I. & H. Takeuchi (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press. (梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996 年)
- Noorderhaven, N. & A. Harzing (2009) "Knowledge-sharing and social interaction within MNEs," *Journal of International Business Studies*, 40, pp. 719-741.
- O'Reilly III, C. & Tushman, M. (2004) "The ambidextrous organization," *Harvard Business Review*, April: 74-83. (「[双脸型]組織の構築」, 『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2004 年 12 月号)
- O'Reilly III, C. & Tushman, M. (2008) "Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma," *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206.
- Polanyi, M. (1966) *The Tacit Dimension*, Routledge & Kegan Paul. (高橋勇夫訳『暗黙知の次元』ちくま書房, 2003 年)
- 浅川和宏 (2003) 『グローバル経営入門』日本経済新聞社。
- 井伊雅子 (編) (2009) 『アジアの医療保障制度』東京大学出版会。
- 稲葉陽二 (2007) 『ソーシャル・キャピタル—「信頼の絆」で解く現代経済・社会の諸課題』社会経済生産性本部。
- 入山章栄 (2012) 『世界の経営学者はいま何を考えているのか』英治出版。
- 大崎正瑠 (2009) 「暗黙知を理解する」『東京経済大学 人文自然科学論集』No. 127, pp. 21-39。
- 桑名義晴・山本崇雄 (2012) 「日本の多国籍企業の新規事業開発と組織・人材マネジメントの変革に向けて—アンビデクステリティ型組織の構築との関連で—」『世界経済評論』Vol. 56, No. 3, pp. 42-48。
- 近能善範・高井文子 (2010) 『イノベーション・マネジメント』新世社。
- 清水洋・星野雄介 (2012) 「オープン・イノベーションのマネジメント—探索と知識マネジメント」『一橋

ビジネスレビュー』60 巻 2 号, 28-41。

中原淳・長岡健 (2009) 『ダイアログ 対話する組織』ダイヤモンド社。

野口智雄 (2012) 「販売総数 4 億本! 「消せるボールペン」大成功の法則」『PRESIDENT』2012 年 6 月 18 日号。

野中郁次郎 (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。

福島真人 (2001) 『暗黙知の解剖: 認知と社会のインターフェイス』金子書房。

正村俊之 (2012) 「コミュニケーション論の系譜と課題」, 正村俊之 (編著) 『コミュニケーション理論の再構築』勁草書房, pp. 1-28。