

国際ビジネス研究

VOLUME
12
No.
2

Journal of International Business

第12巻第2号 2020年10月

Autumn 2020

国際ビジネス研究学会編

JAPAN ACADEMY OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES

巻 頭 言

2019年11月9日(土)・10日(日)の両日、立命館大学大阪いばらきキャンパス(大阪府茨木市)にて「新価値創造に向けたオープンイノベーション：エコシステム形成と国際標準化」を統一論題に掲げ、国際ビジネス研究学会(JAIBS)第26回全国大会が開催されました。まずは、ご参加を賜りました168名の会員の皆様に厚く御礼申し上げます。

統一論題の趣旨は、我が国が「第5期科学技術基本計画」において掲げております Society 5.0 の方針、すなわち「ICTを最大限に活用し、世界に先駆けて超スマート社会を実現していく」に対して、学会として有益な発信をしていくことにございました。スマート-X(city, energy, mobility, health, production など)のような幅広いユーザーの要請にこたえる大規模な「システム・オブ・システムズ：SoSs」の構築には、新たなエコシステムやプラットフォームの構築に向けて既存の産業枠組みを越えた協業(オープンイノベーション)が欠かせなくなっています。

このような問題意識に対して、大会初日の統一論題セッションでは、相山泰生先生(京都大学)、安本雅典先生(横浜国立大学)に加え、実業界から菅沼賢治氏(株式会社デンソー)、三寺 歩氏(株式会社ミツフジ)をお招きし、スマート-X時代の企業経営のあり方について理論的・実践的なご報告をいただきました。その後、内田康郎先生(兵庫県立大学教授)がモデレーターとして加わり、パネルディスカッションが活発に展開されました。大取りには、フェロー講演として安室憲一先生(兵庫県立大学名誉教授)にご登壇いただきました。

2日目は、5つの会場に分かれ、一般会員セッションと院生セッションを合わせて28本の自由論題報告が行われました。また、国際交流セッションと企画フォーラムも実施されました。前者では韓国国際ビジネス学会(KAIB)セッションとして、Dr. Hyenam YUN (Chung-Ang University) および Prof. Dong-Soon KIM (Chung-Ang University) からご報告いただきました。後者では、周佐喜和先生(横浜国立大学)司会のもと、「投稿を通じた研究発展プロセス：社会人出身者と留学生の体験から part 2」と題して多田和美先生(法政大学)、徐寧教先生(東洋大学)による実り多き討論となりました。

本大会を無事終えることができましたことに対して、白木三秀会長をはじめとする役員の先生方、長期に亘る下準備に伴走くださった長谷川信次先生、竹之内秀行先生ほか大会委員会の先生方、そして運営面でご尽力をいただいたリエゾンオフィス、アルバイトの学生、そして国際ビジネス研究学会に所属する立命館の同僚に心より感謝申し上げます。ありがとうございました。

第26回 全国大会実行委員長

徳田昭雄

目 次

2019 年全国大会統一論題

新価値創造に向けたオープンイノベーション：エコシステム形成と国際標準化

協調的な標準化におけるアーキテクチャ・コントロール：

知識の観点から見た移動体通信分野の事例検討

安本 雅典（横浜国立大学）…………… 1

研究論文

生産技術システムの国際水平移転 —教えることの効果に関する事例研究—

藤岡 豊（西南学院大学）…………… 19

コスモポリタニズムがバラエティシーキングとノベルティシーキングに

及ぼす影響 —最適刺激水準理論に基づく経験的研究—

古川 裕康（日本大学）、李 旻泰（東洋大学）…………… 35

制度環境の変化がトップマネジメント人材の配置と

現地法人のパフォーマンスとの関係に与える影響

稲村 雄大（青山学院大学）…………… 49

変化する地域統括機能—多国籍企業の地域統括会社に対する事例分析

潘 卉（京都大学大学院）、梶山 泰生（京都大学）…………… 65

研究ノート

米系 IT8 社の R&D 人材と R&D 国際化論の再検討

—米国内外国籍人材と H1-B ビザ人材の位置づけの視点から—

林 倬史（立教大学名誉教授）、中山 厚穂（東京都立大学）…………… 81

日本のセレクトショップの国際展開と国際人的資源管理：

ユナイテッドアローズの事例研究

堀内 慎一郎（慶應義塾大学大学院）…………… 95

書 評

太田 正孝編著

『異文化マネジメントの理論と実践』

評者 桑名 義晴 (桜美林大学名誉教授) 111

桑名義晴、岸本寿生、今井雅和、竹之内秀行、山本崇雄著

『ケーススタディグローバル HRM：日本企業の挑戦』

評者 米澤 聡士 (日本大学) 115

英文要旨 119

執筆者紹介 126

会 報 128

編集後記 130

投稿規程・執筆要項 131

役員構成 134

協調的な標準化におけるアーキテクチャ・コントロール： 知識の観点から見た移動体通信分野の事例検討

安本 雅典（横浜国立大学）

要 旨

システムの複雑化にともない、国内外で企業間にわたる技術の共有や相互活用が進んでいる。こうした技術のオープン化は、典型的には複数の企業による協調的な標準化によって促されるが、それは同時に技術のスピルオーバー（流出）をもたらす。このような問題に対し、標準化を主導するだけでなく、標準化に対応した特許を数多く取得し知財権を確保することが、競争上の優位を確保するうえで重要であると考えられてきた。

だが、特許による知財権の確保は、技術についての権利を保障する一方で、その権利の確保のために技術情報を公開せざるをえないという、「オープン化のパラドックス(paradox of openness)」を生じる。これは、特許を数多く獲得するほど、技術のスピルオーバーが進むことを意味する。実際、数多くの特許を保有する有力な企業の特許を通じて、新興企業の技術開発力の向上とその台頭が生じていることが明らかにされている。このような状況において、なぜ、一部の企業は、大量の特許を保有して技術を公開しながら、技術や産業の進歩を主導し優位を維持し続けることができるのだろうか。

この問題について、本稿では、オープン化されたシステムに関する「アーキテクチャ・コントロール(architectural control)」に注目した。そのうえで、移動体通信分野を対象に、他社からの被引用が多く影響力のある技術を生み出している企業の知識について検討を行った。その結果、アーキテクチャ・コントロールを可能にする、一連の技術を生み出すうえで求められるのは、企業の保有する技術（特許）の保有量というよりは、サブシステム間にわたる多様な技術を統合するシステム知識の蓄積であることが明らかとなった。

こうした結果は、標準化や特許化によって技術のスピルオーバーが進む状況でも、多様な技術を統合するシステム知識を構築・保有している企業は、技術や産業の発展をコントロールし優位を保ちうることを示唆している。技術のオープン化による国際分業が進むなかで、技術や産業の進歩を主導するには、個々の技術の標準化や特許化に力を注ぐだけでなく、それらの技術の背後にあって、多様な技術を統合するシステム知識の蓄積が不可欠であると考えられる。

1. はじめに

国内外で企業間の分業が進み、相互の技術の共有や活用が進んでいる。とくに ICT（情報通信技術）分野では、技術のオープン化、典型的には技術の標準化は、様々な企業による技術や製品の開発の分業を促す重要な試みの 1 つと考えられてきた (West, 2003)。こうした状況の下で、企業は、

企業間にわたる共通の技術の活用し、相互に補完し合いながら、イノベーションを生み出すようになっている (安本・吉岡, 2018)。

一方、システムの複雑化にともない、大手企業でさえ技術の複雑さに対応することが難しくなっている。加えて、膨大なデータをサブシステム間や企業間にわたって利活用することの重要性も増

している。こうした状況の下で、複数の企業による合意を通じた協調的な標準化を通じて、システムのアーキテクチャ、構成要素間のインターフェース、データのフォーマットや通信プロトコルといった、企業間にわたるサブシステムの相互運用やデータの利活用に不可欠な技術の標準化が進められてきた (Simcoe, 2012; Xia, Zhao, & Mahoney, 2012)。また、企業が優位を築くうえでこうした標準化が重要であることから (Farrell & Saloner, 1992)、標準化を主導することの意義が指摘されてきている (Leiponen, 2008; 新宅・江藤, 2008; 立本, 2018)⁽¹⁾。

だが、企業独自の (proprietary) 標準化とは異なり、協調的な標準化では、標準化を主導する企業であっても標準のオーナーシップを保持していないため (David & Greenstein, 1990)、優位を築くことは容易ではない。とくに標準についてのオーナーシップが存在しない場合には、技術のスピルオーバー (流出) やフリーライダーの問題が生じる (European Commission, 2014)。技術の開発や標準化に貢献していない第三者でもそのメリットを享受できるのであれば、必ずしも標準化を主導する企業が有利とは言えなくなる。

このような問題に関しては、標準仕様に関連した技術の特許化により知財権を確保することの重要性が指摘されている。だが、知財権の確保は、技術に関する権利を保障する一方で、技術情報の公開をとめない、技術のスピルオーバーを生じる。「オープン化のパラドックス (the paradox of openness)」 (Laurson & Salter, 2014) の問題である。

では、このような状況において、オープン化した技術を管理し、優位を築くことは可能なのか。こうした問題は、国際的な分業・連携のみならず、技術覇権を考えるうえでも重要性を増している。本稿では、イノベーションを生み出す知識に注目して、協調的な標準化によってオープン化された

複雑なシステムの技術のコントロールについて考えてみる。

まず、オープン・システムと関連技術のコントロールに関する先行研究を検討し、課題を提示する。次に、知識の観点から分析枠組を提示する。そのうえで、移動体通信分野を対象として、どのように企業が協調的な標準化によってオープン化された技術をコントロールすることが可能なのかを検討する。最後に、本稿でえられた知見の意義と課題を提示する。

2. レビューと課題

企業は、標準化や特許取得を通じて、自社技術をオープン化し他社にその利用を促すことで、自社に有利なように外部に影響を与えることができる (e.g., Alexy, George, & Salter, 2013; Henkel, Schöberl, & Alexy, 2014)。ただし、オープン化された技術は誰にでも使えるようになるから、そうした技術をいかに管理して自社の優位に結びつけるのかという問題が生じる。この問題に対して、独自に標準化を進める企業 (典型的にはプラットフォーム企業) は、公開した自社技術のオーナーシップを保持することで、自社に有利なように産業や技術の進歩を主導し、優位を築くことが可能であるとされてきた (Boudreau, 2010; Gawer & Henderson, 2007; West, 2003)。

標準化によりシステム・アーキテクチャや構成要素間のインターフェースを定義すれば、様々な企業が開発する技術や構成要素の間の互換性や相互運用性を戦略的に設計することが可能になる (Farrell & Saloner, 1992; Katz & Shapiro, 1985; Parker & Van Alstyne, 2008)。こうした標準化を自ら進めて、独自に技術の公開範囲・提供条件や他社の参入の可能性を管理することができれば、自社に有利なように技術進歩の方向性や他社の開発活動に影響を与えて、優位を築くことができる (Gawer & Henderson, 2007; Morris &

Ferguson, 1993)。

こうしたオープン化された技術の管理は、「アーキテクチャ・コントロール (architectural control)」として説明されてきた (Arikan & Schilling, 2011; Baldwin & Woodard, 2009; Morris & Ferguson, 1993)。アーキテクチャ・コントロールとは、技術のアップグレード、進歩の速度、および前世代との互換性をコントロールする一種の能力である。従来は、企業は、支配的な標準 (デファクト標準) を築くことで、独自にこのようなコントロールを行い、優位を築くことができるという点に、もっぱら関心が集まっていた。

一方で、ICTをはじめ、多くの分野では、協調的な活動 (標準化団体/コンソーシアム) を通じて、システムの基本技術の機能や要件が非独占的なかたちで標準化されるようになってきている (e.g., 糸久・安本, 2008; Leiponen, 2008; 新宅・江藤, 2008; Simcoe, 2012; Xia, et al., 2012; Weiss & Cargill, 1992)。とくに、大規模な情報システムや通信システムのような複雑なシステムの場合、周辺的な技術のみならず、コアの技術であっても、様々な企業によって分散的に開発されている。このため、企業間にわたって技術を相互活用できるように、企業間で協調して技術仕様の策定・共有が進められるようになってきている。

協調を通じて策定される標準の技術仕様は、新規参入者をはじめ、技術の開発や標準化を担った企業以外の第三者でも自由に活用し発展させることができる。こうした事情から、特定企業によるオーナーシップが設定されていない協調的な標準化について、European Commission (2014, p.28) は「標準化に関連する情報は多くの企業のイノベーションにとって重要だが、同時に外部性と技術のスピルオーバーを生み出す」としている (e.g., メインフレームやワークステーションにおける UNIX の例, West, 2003; West & Dedrick, 2001)。

このような問題に対して、標準に関わる技術に

ついて権利を確保することの重要性が指摘されてきた (e.g., Blind & Thumm, 2004; Farrell, 1989; Gawer & Henderson, 2007; Simcoe, 2006; West 2003; West & Dedrick, 2001)。企業は、自社の独自特許のうち、標準の技術仕様に対応した技術の特許について標準必須特許 (SEP: Standard Essential Patent) の宣言を行い、標準の技術仕様の製品やサービスへの実装に不可欠な重要技術の権利を確保することができる。こうした考え方にもとづいて、移動体通信分野における研究では、もっぱら、SEP の保有量によって企業の優位が検討されてきた (e.g., Bekkers, Duysters, & Verspagen, 2002; Rysman & Simcoe, 2008)。

だが、特許は、技術に対する権利を保障しながらも、他社による技術情報へのアクセスを可能にし⁽²⁾、技術のスピルオーバーの問題を引き起こす (Jaffe & Trajtenberg, 2002; Laursen & Salter, 2014)。その結果、第三者の企業による技術の活用や新興企業の技術力の向上が促されて (He, Lim, & Wong, 2006; Kang & Motohashi, 2015)、もともと技術開発や標準化を担ってきた企業であっても優位を保ち難い状況が生じる。例えば、移動体通信の分野では、標準化を担ってきたモトローラ、ノキア、エリクソンといった企業は、2010年代に急速に機器市場や SEP のシェアを落とし、代わって新興企業が多くのシェアを占めるようになった⁽³⁾。

以上の問題に関しては、協調的な標準化のガバナンスが問われる一方で (Simcoe, 2012)、様々な技術にわたるシステムの観点からオープン化された技術を保護しマネジメントすることの重要性が指摘されている (e.g., Henkel & Baldwin, 2009)。だが、こうしたマネジメントについての理解はまだ限られている。では、協調的な標準化の下で、企業は、なぜ、いかにオープン化された技術をコントロールすることが可能なのだろうか。

3. 視点と枠組み

3.1. 知識の視点から見たアーキテクチャ・コントロール

複雑なシステムは、標準化を通じてモジュラー化することで、半ば独立したサブシステムに分割可能である (Baldwin & Clark, 2000)。だが、これは知識も分割可能であることを意味するわけではない。複雑なシステムの開発企業は、その事業範囲を越えて、サブシステム間にわたる様々な技術やそれらを統合する知識を保有している (Brusoni & Prencipe, 2001; Brusoni, Prencipe, & Pavitt, 2001; 武石, 2003)。

とくに先端的な技術への深い理解をとまなうシステム知識は、標準化によってオープン化された、複雑なシステムの技術をコントロールするうえで重要な役割を果たす。複雑なシステムでは、様々な技術が相互に関連しながら、それぞれ変化している。システム知識を保有している企業は、サブシステム間にわたって様々な技術を調整してシステムのイノベーションを推進したり (Brusoni & Prencipe, 2001; Henderson & Clark, 1990)、システム・アーキテクチャやサブシステム間のインターフェースを標準化することができる (Baldwin & Woodard, 2009)。前節で見たように、こうした標準化を通じて、企業は技術や産業の進歩に影響を与えることが可能である。

だが、協調的な標準化では、様々な企業が関わりながら、アーキテクチャやインターフェースの標準を策定する。このため、特定の企業が、独自に標準化を進め、オープン化された技術をコントロールすることは難しい。そこで重要となってくるのが、技術仕様の「実装 (implementation)」のための技術や知識である (Simcoe, 2006; West, 2006)。

協調的な標準化では、多様な企業が技術開発や技術仕様の策定に関わり、最低限共有すべき基本的な機能や要件を技術仕様として定義する。このため、最新の複雑なシステムの技術仕様は不完全

になりがちである。技術仕様が公開されていても、解釈が調整されるまでは、サブシステム間の互換性や相互運用性を実現するのは容易ではなく、競合企業の参入は難しい (e.g., 初期の GSM 携帯電話の例, Funk, 2002; West, 2006)。こうした事情から、半導体やソフトウェアの分野では、標準を実装する知識は、技術・製品開発や企業間関係をコントロールする重要な手段とされてきた (e.g., Garud & Kamaraswamy, 1993; Garud, et al., 2002; Gawer & Henderson, 2007; West, 2003)。

協調的な標準化の下では、このような技術仕様の実装に不可欠な知識に関わる技術に、SEP として知財権が設定される。こうした特許は、当該技術についての権利を保障するが、一方で技術仕様の実装に不可欠な重要技術の情報を提供することで、技術や産業の進歩を促す。実際、SEP は、無数の技術から重要な技術の範囲を提示することで、複数の技術間の一貫性を確保し、技術開発を方向付けると考えられてきた (Rysman & Simcoe, 2008)。さらに、移動体通信に関する分析では、重要な SEP の引用の連鎖が、技術進歩の方向性や軌跡を形作ることが示されている (Bekkers & Martinelli, 2012; Rysman & Simcoe, 2008)。

企業の特許の被引用件数は、その企業の知識のレベルを示す有力な指標である (Hall, Jaffe, & Trajtenberg, 2001; Jaffe & Trajtenberg, 2002)。他社からの引用が集中している企業は、実装に不可欠な重要技術の権利を確保しているのみならず、こうした技術を生み出す知識を保有しているはずである。協調的な標準化の下でも、こうした知識によって生み出された技術の特許 (SEP) の情報が広く活用されることを通じて、そのオーナーである企業は技術や産業の進歩を主導できるのではないかと予想される。

3.2. 枠組み

以上のように、協調的な標準化の下であっても、標準の技術仕様の実装に不可欠で広く引用され

る技術を生み出す知識を保有している企業には、アーキテクチャ・コントロールが可能であると考えられる。では、そのような知識はどのようにとらえることができるだろうか。

イノベーションは、様々な種類の知識の組み合わせから生じる (Stuart & Podolny, 1996)。このため、技術やアイデアの量とともに、その多様性を確保することの重要性が指摘されてきた (e.g., Fleming & Sorenson, 2001; Katila & Ahuja, 2002; Laursen & Salter, 2006; Rosenkopf & Nerkar, 2001)。例えば、1990 年代の移動体通信業界における Ericsson の事例は、技術分野の拡大が企業の革新性に結び付くことを示唆している (Granstrand, Patel, & Pavitt, 1997)。

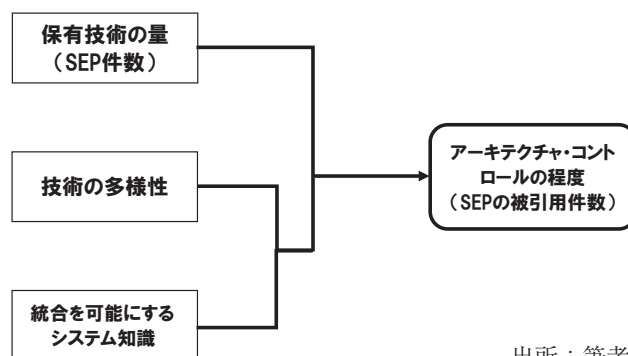
だが、多様な技術のマネジメントは容易ではない (Laursen, 2012)。企業内外の多様な技術を探索し活用することは、新しい知識の生産に貢献し、イノベーションの生産性を向上させるかもしれない。だが、企業の既存の技術の蓄積から遠く離れた技術の統合は困難である (Katila & Ahuja, 2002; Laursen & Salter, 2006)。むしろ、適度に関連する範囲の多様な技術を統合することによって、広く引用される特許、すなわち影響力のあるイノベーションは生み出される (Rosenkopf & Nerkar, 2001; Yayavaram & Ahuja, 2008)。

多様な技術を統合するには、既存の知識を使用した補完的な問題解決の取り組みが必要である。開発活動における問題解決は、当該企業によって組織として意図的 / 非意図的に蓄積された知識に

依存する (藤本, 1997)。企業は過去の R & D 活動によって蓄積した知識にもとづいて、新しい知識を認識し、同化、統合することで、イノベーションを生み出す (Cohen & Levinthal, 1990; Katila & Ahuja, 2002; Stuart & Podolny, 1996)。また、多様な技術は、イノベーションの実現に不可欠な知識と結びつくことで、体系的に蓄積される (Rosenkopf & Nerkar, 2001)。これらの指摘は、影響力のあるイノベーションを生み出せるかどうかは、多様な技術やそれらを統合するシステム知識の蓄積に依存することを示唆している。

システムの標準化を担ってきた企業は、標準の技術仕様を製品やサービスに実装するための知識を蓄積しており、それによって優位を築くことができる (Garud & Kamaraswamy, 1993)。標準の技術仕様の製品 / サービスへの実装には、サブシステム間にわたって多様な技術を統合することが求められるため、システム知識が必要となる (West, 2006)。このような知識によって、技術仕様の実装に不可欠で、広く活用される影響力のある技術 (すなわち広く引用される SEP) は生み出されると考えられる。

以上の点をふまえ、ここでは、企業の保有技術の量とともに、サブシステム間にわたる技術の多様性や多様な技術を統合するシステム知識によって、企業の知識をとらえることにする。そのうえで、こうした知識が、いかに企業のアーキテクチャ・コントロールの程度 (被引用件数) に影響を与えるのかを検討する (図 1)。



出所：筆者作成

図 1 分析の枠組

4. 移動体通信分野の事例

4.1. 対象

本稿では、移動体通信分野を対象に検討を行う。移動体通信システムは、様々な企業の提供する多くの構成要素、より具体的にはコア・ネットワーク、基地局、携帯電話、およびハードウェアとソフトウェアに関連する様々なサブシステムからなる複雑なシステムである (Hobday, Davies, & Prencipe, 2005)。複雑なシステムである移動体通信システムのアーキテクチャは、オープンな構造となっている (Steinbock, 2002)。

移動体通信システムについては、多くの企業によって技術が開発されており、それらの企業が協調して標準の技術仕様を策定、公開してきた。2G GSM の技術の標準化は欧州委員会が設立した ETSI (European Telecommunications Standards Institute) を中心に、3G WCDMA (UMTS) 以降の標準化は標準化団体 3GPP (3rd Generation Partnership Programme) を中心に、世界中の関連企業が協働して標準化を推進してきた。こうした事情もあり、移動体通信システムについては、MIT Communications Futures Program (Trossen & Fine, 2005) をはじめとした場で、その技術のコントロールの問題が議論されてきた。

4.2. 方法

ここまでの検討をふまえ、本稿では3つのステップで分析を進める⁽⁴⁾。本稿では知識の蓄積や関連する SEP の被引用 (コントロール) に注目しているため、以下の知識に関わる変数については、いずれも「累積」のデータを用いることにした。

(1)他社からの SEP の被引用件数によるアーキテクチャ・コントロールの把握

最初のステップでは、様々な企業の独自特許による SEP の引用のデータ (backward citation) により、各企業の他社の技術開発への影響を

討する。ある企業の SEP の他社による被引用件数によって、企業が重要で影響力のある技術 (effective innovation : Yayavaram & Ahuja, 2008) を生み出し、産業や技術の進歩を主導している程度を理解することができると考えられる (Bekkers & Martinelli, 2012)。ネットワーク分析の観点 (e.g., Hanneman & Riddle, 2005) にもとづけば、SEP の引用を通じて、ネットワークの中心となっている企業は強い影響力を持つ。本稿では、ネットワーク分析ソフト UCINET の「次数中心性 (degree centrality)」機能を用い、SEP の被引用件数によって、ある企業によるアーキテクチャ・コントロールの程度をとらえることにした。なお、各時期の被引用件数については、時期による被引用件数の変動を補正する必要があるが (Hall et al., 2001)、本稿の分析では累積データを用いることもありその処理は行っていない。

(2)技術仕様と SEP のデータによる主要企業の知識の測定

次に、SEP のデータを用いて、企業の知識を検討する。企業の知識は、個々の技術やアイデアといった要素からなる (Fleming & Sorenson, 2001; Katila & Ahuja, 2001)。従来は、こうした知識の要素である技術の SEP の量によって、移動体通信分野の標準化の下での企業の優位が検討されてきた (e.g., Bekkers, et al., 2002)。

だが、保有技術の量に加えて、複数の技術仕様 (クラス) 間にわたる SEP の技術的な多様性やそれらを統合するシステム知識を明らかにすることで、アーキテクチャ・コントロールに求められる知識を理解する必要がある。各企業の技術の多様性は、各企業の技術分類別 (技術仕様のクラスのシリーズ別) の特許の構成割合から算出した、ハーフィンダール指数 (HHI: Herfindahl-Hirschman Index)⁽⁵⁾でとらえられる (Granstrand, et al., 1997)。

一方、各企業のシステム知識は、技術仕様と SEP のデータを使用して、ノード（技術分類：技術仕様のクラスのシリーズ）とそれらを結ぶタイ（SEP）からなる知識ネットワークの密度（density）⁽⁶⁾を算出することによって、とらえることができると考えられる。企業の知識構造は、技術分類と特許によって、知識要素間の関係のネットワークとして表現できる（Fleming & Sorenson, 2001）。本稿では、NetDraw と UCINET の「密度」機能により、密度を算出し、蓄積されたシステム知識の状態（当該時期までの累積）を把握することにした。

件数（次数中心性）との関係の時系列的な変化を考慮し、知識のアーキテクチャ・コントロールへの影響を検討した。そのうえで、企業の保有技術の量（SEP 件数 log）、技術の多様性（HHI）、およびシステム知識（知識の密度）を説明変数とし、その他のコントロール変数（企業規模、企業の年齢、ビジネス・モデル）や時期ダミー変数（1998 年までと 2016 年までの各年）を加えて、他社による被引用件数（次数中心性 log）への重回帰分析を試行的に行った（変数リストは表 1 参照）。この分析では、技術変化のサイクルと技術開発から被引用までの期間のタイムラグを考慮し、5 年を一期として、 t 期の被引用件数を被説明変数とし、 $t-1$ 期の説明変数やコントロール変数の影響を検討した。

(3)アーキテクチャ・コントロールと企業の知識との関係の検討

以上の作業にもとづき、知識と他社による引用

表 1 変数リストと基本統計量

	被説明変数		説明変数				コントロール変数		
変数	アーキテクチャ・コントロールの程度		保有技術の量	技術の多様性	システム知識	企業規模	企業の年齢	ビジネス・モデル	
測定尺度	SEPの他社の独自特許による被引用件数(log)		SEP件数(log)	HHI	知識の密度	売上高(log)	関連SEPの取得初年からの経年数	システム企業:0/技術サプライヤー:1	
n	238		238	238	238	238	238	238	
平均	2.75		2.41	0.45	0.06	4.14	6.21	0.21	
標準偏差	0.75		0.66	0.22	0.07	0.86	4.57	0.41	

		時期ダミー変数																	
変数	年ダミー-d1 1998以前	年ダミー-d2 1999	年ダミー-d3 2000	年ダミー-d4 2001	年ダミー-d5 2002	年ダミー-d6 2003	年ダミー-d7 2004	年ダミー-d8 2005	年ダミー-d9 2006	年ダミー-d10 2007	年ダミー-d11 2008	年ダミー-d12 2009	年ダミー-d13 2010	年ダミー-d14 2011	年ダミー-d15 2012	年ダミー-d16 2013	年ダミー-d17 2014	年ダミー-d18 2015	年ダミー-d19 2016
測定尺度	システム企業:0/技術サプライヤー:1	システム企業:0/技術サプライヤー:1	システム企業:0/技術サプライヤー:1	システム企業:0/技術サプライヤー:1	システム企業:0/技術サプライヤー:1	システム企業:0/技術サプライヤー:1	システム企業:0/技術サプライヤー:1	システム企業:0/技術サプライヤー:1	システム企業:0/技術サプライヤー:1	システム企業:0/技術サプライヤー:1	システム企業:0/技術サプライヤー:1	システム企業:0/技術サプライヤー:1	システム企業:0/技術サプライヤー:1	システム企業:0/技術サプライヤー:1	システム企業:0/技術サプライヤー:1	システム企業:0/技術サプライヤー:1	システム企業:0/技術サプライヤー:1	システム企業:0/技術サプライヤー:1	システム企業:0/技術サプライヤー:1
n	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238
平均	0.01	0.02	0.02	0.03	0.03	0.04	0.04	0.05	0.05	0.06	0.06	0.07	0.07	0.08	0.08	0.08	0.07	0.07	0.07
標準偏差	0.11	0.13	0.13	0.16	0.18	0.19	0.19	0.21	0.23	0.24	0.24	0.25	0.26	0.28	0.27	0.26	0.26	0.26	0.26

出所：筆者作成

4.3. データ

SEP を引用する各社の独自特許については、

EPO (European Patent Office) の Espacenet 特許データベース⁽⁷⁾から、2017年10月までのSEP

取得件数上位 20 社の約 80 万件の米国と EU の特許をすべてダウンロードした。次に、特許公開番号を用いて、他社の独自特許と SEP のデータベースと統合し、独自特許による SEP からの引用 40,705 件のデータを生成した。

一方、技術仕様と SEP に関しては、2G GSM および 3G WCDMA (UMTS) / 4G (LTE) 技術に関連する技術仕様と SEP のデータを用いることにした。まず、1988 年 4 月 15 日から 2009 年 12 月までに策定された 6,243 の技術仕様と 112,236 の変更要求を含む技術仕様のデータを、3GPP の Web サイト⁽⁸⁾ からダウンロードした。

次に、移動体通信機器メーカーのエンジニアと検討を行い、技術仕様のシリーズを移動体通信システムのアーキテクチャを構成する 5 クラスに分類した。1)「サービスと技術的な問題、要件、および計画」、2)「コア・ネットワークと内部固定ネットワーク」、3)「エア・インターフェース」、4)「端末」、

および 5)「セキュリティ・アルゴリズム」である。

一方、技術仕様に関して宣言された SEP については、ETSI の Web サイト⁽⁹⁾ から 1990 年 4 月から 2016 年 12 月までの米国と EU の SEP のデータをダウンロードし、パテント・ファミリーや特許公開番号を用いてデータ・クレンジングを行うことで、106 社の合計 25,292 件の特許取得済みの SEP のデータを得た。なお、1 つの SEP について複数の技術仕様に対して SEP 宣言が出されている場合があるが、重複を避けるため、本稿のデータでは各 SEP について最初の SEP 宣言時の一件のみを SEP 件数としてカウントしている。

続いて、技術仕様のデータを用いて、SEP を技術仕様のクラスに分類した。以上の作業のうえで、SEP 保有件数の上位 20 社のデータを抽出し、その SEP 22,368 件のデータを使用した (表 2)。これらの企業の合計 SEP 件数は、SEP 件数全体の約 90% (89%) を占める⁽¹⁰⁾。

表 2 対象企業のデータ概要

企業タイプ/ ビジネス ・モデル	企業	SEP件数	対象SEPの期間 (宣言日)	独自特許件数	独自特許の期間 (登録公告日)	他社の独自特許に よるSEPの 被引用件数
既存システム 企業	Nokia	2,700	1997.11.28 - 2016.12.30	34,242	1982.12.22 - 2016.12.29	5,246
	Ericsson	2,034	1998.10.22 - 2016.12.02	39,724	1930.08.05 - 2016.12.29	4,400
	Motorola	833	1995.10.11 - 2012.04.17	34,182	1948.02.03 - 2016.12.29	2,710
	Research In Motion	694	1997.02.07 - 2013.06.20	13,663	1996.04.03 - 2015.11.08	558
	Nortel Networks	214	2002.10.07 - 2011.03.24	7,065	1991.05.29 - 2014.11.05	332
新興システム 企業	Apple	1,058	1995.12.22 - 2016.11.28	29,726	1983.02.01 - 2016.12.29	920
	HTC	274	2011.08.09 - 2016.10.31	2,719	2000.08.29 - 2016.12.29	167
	Huawei	820	2005.04.29 - 2016.10.24	33,341	1999.02.04 - 2016.12.29	815
	ZTE	216	2010.11.16 - 2011.12.01	8,704	2002.01.24 - 2016.12.29	226
	Samsung	1,346	2003.09.19 - 2013.09.27	208,575	1984.02.21 - 2016.12.29	3,870
	LG	1,749	1990.04.04 - 2016.12.02	88,720	1986.12.10 - 2016.12.29	3,461
技術 サプライヤー	Qualcomm	4,370	2000.04.03 - 2016.06.14	34,524	1989.10.24 - 2016.12.29	9,398
	Interdigital	1,840	2001.04.10 - 2016.12.22	4,916	1988.11.15 - 2016.12.29	4,535
	Texas Instrument	229	2005.09.01 - 2012.08.17	19,925	1995.05.03 - 2016.12.29	1,186
	Intel	1,137	2011.06.24 - 2016.01.14	42,584	1971.07.13 - 2016.12.29	331
日本企業 (システム 企業)	NEC	562	1997.01.14 - 2016.12.15	55,934	1970.12.22 - 2016.12.29	367
	NTT Docomo	874	2008.02.26 - 2016.08.31	8,202	1993.04.28 - 2016.12.29	1,001
	Panasonic	701	2005.12.09 - 2016.07.26	41,910	1992.12.02 - 2016.12.29	663
	Sharp	501	2011.01.25 - 2014.03.11	34,101	1952.05.06 - 2016.12.29	459
	Sony	216	2009.02.20 - 2016.07.22	86,447	1959.06.06 - 2016.12.29	60
	合計	22,368	-	829,204	-	40,705

出所：筆者作成

5. 分析

5.1. 企業間の SEP の引用の傾向と各企業の SEP 件数の傾向

図 2 は、選択された企業間の技術の引用のネットワークを表している。ノードは企業を、各ノ

ードのサイズは企業の SEP 引用件数 (次数中心性) を示す。ノード間を接続するタイの太さは、引用件数を表す。この図は、とくに Qualcomm をはじめとする技術 / モデム IC のプラットフォーム提供企業や Motorola、Nokia、および Ericsson

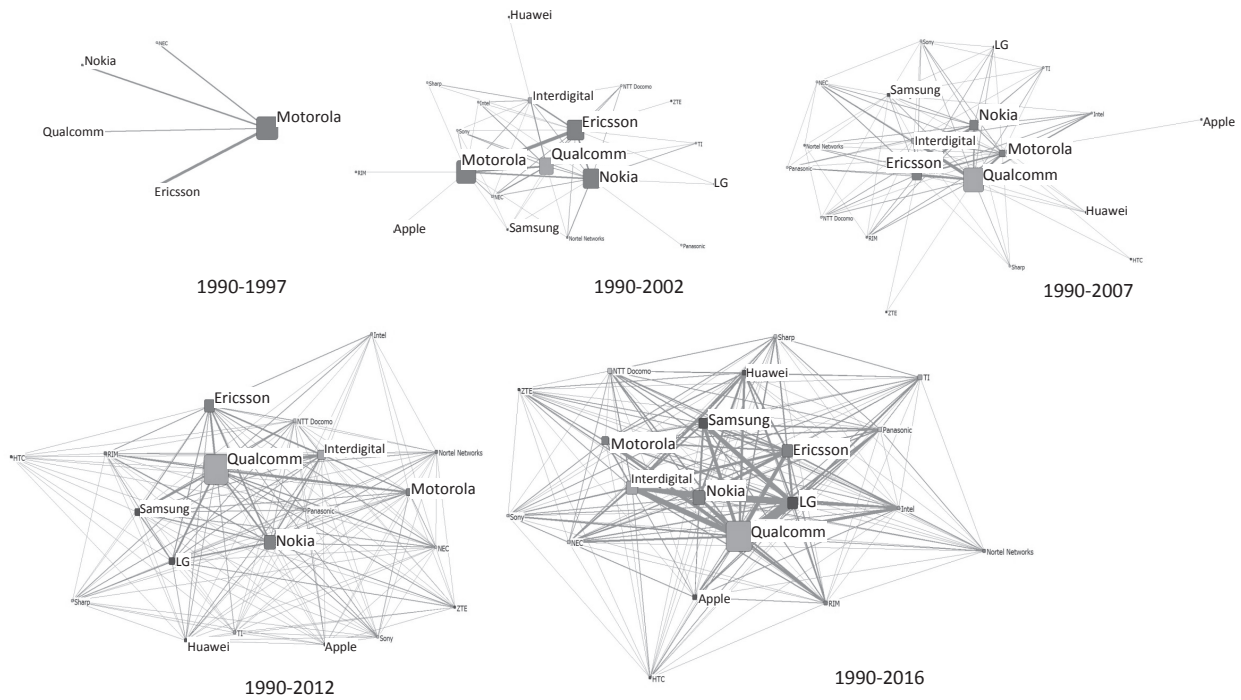


図2 企業間のSEPの引用のネットワーク

のような標準化を推進してきた有力既存企業のSEPが、他社から数多く引用されてきたことを示している。

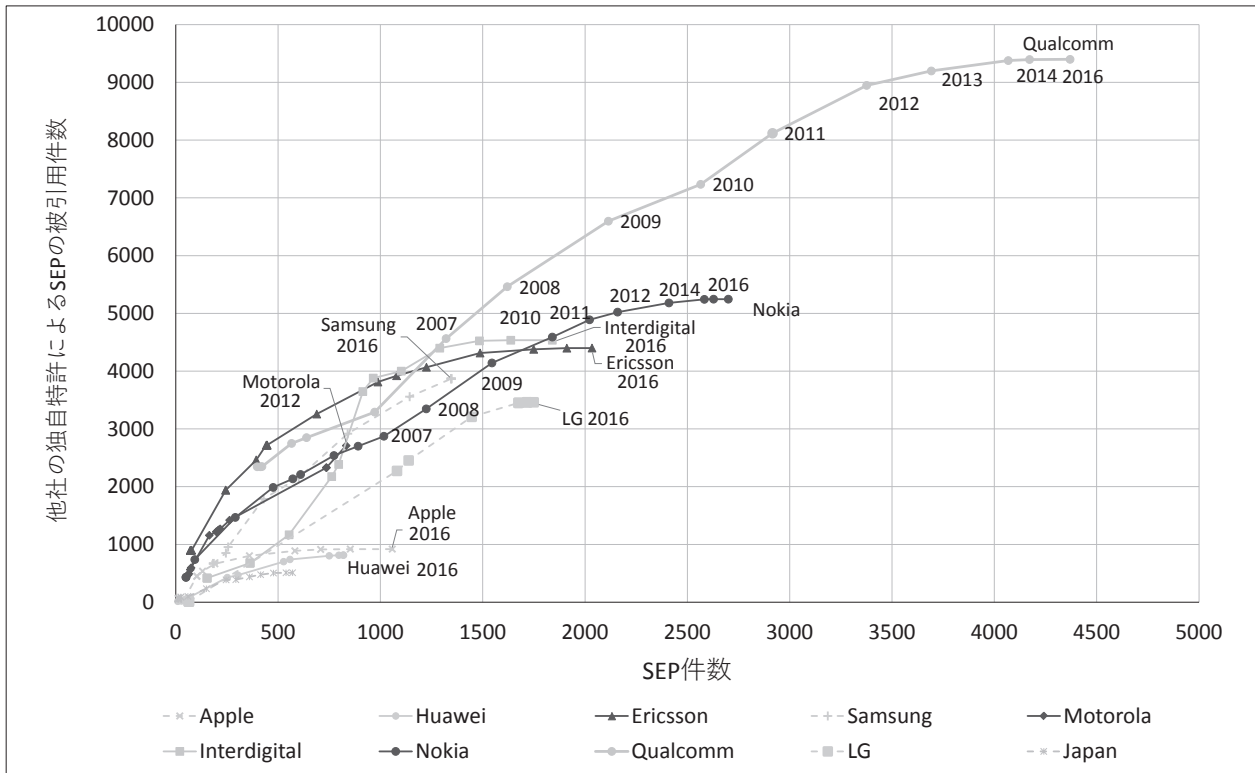
時期を経るにつれ、企業間の引用は増加しており、これにともない Nokia をはじめとする有力な既存企業以外に、Qualcomm 等の技術/モデム IC のプラットフォーム提供企業からの引用や新興企業による引用が増加している。Qualcomm のモデム IC の出荷量ベースの市場シェアは 20 ~ 35% 程度 (2008 ~ 2016 年)⁽¹¹⁾ に止まるが、同社は引用のネットワークの中心となっており、技術の提供元としての中心性はきわめて高くなっている。

一方、図3は、代表的な企業の被引用件数とSEP件数の関係の時系列的な変化を表している。Qualcomm や Nokia をはじめとした一部の企業が、多くのSEP技術を生み出し、他社から引用されてきたことがわかる。LG や Samsung のように、一部の新興企業は、2010年初頭までにはEricsson や Motorola と同等かそれ以上のSEPを保有するまでになり、それに応じて他社からの

被引用件数を増加させている⁽¹²⁾。ただし、企業間のグラフの傾きの違いからは、SEP件数の増加と他社からの被引用研数の伸びとの関係は企業間で異なり、SEP件数の増加は必ずしも他社からの被引用件数の伸びに結びつかないことが予想される。

5.2. 技術のスピルオーバーと知識との関係

SEPの被引用件数と知識との関係を明確にするために、対象期間について、以上に見たSEP件数に加え、企業の技術の多様性や知識の密度を算出し、5モデルで重回帰分析を行った。表3はそのうちもっとも R^2 の高かったモデルの結果の要約である(基本統計量は表1参照)。他の分析モデルと年別時期ダミー(有意性なし)は省略している。この結果は、SEP件数と知識密度のいずれもが、他社による引用の件数を有意に説明することを示している($p < 0.001$)。技術の多様性は有意ではないが、知識密度との交互作用項ではある程度はSEPの被引用件数に有意な影響を与えていることが確認できる($p < 0.1$)。



出所：筆者作成

図3 代表的な企業のSEP件数とその被引用件数との関係の推移

表3 重回帰分析の結果

	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率	共線性の統計量	
	B	標準誤差	β			許容度	VIF
(定数)	-3018.38	792.38		-3.81	0.00		
SEP件数(log)	1571.81	198.57	0.53	7.92	0.00	0.33	3.07
HHI	399.89	517.73	0.05	0.77	0.44	0.42	2.39
知識の密度	15528.59	2659.31	0.54	5.84	0.00	0.17	5.96
知識の密度 * HHI	-20450.85	10418.78	-0.16	-1.96	0.05	0.21	4.79
売上高(log)	100.20	109.42	0.04	0.92	0.36	0.64	1.57
企業の年齢	-0.03	0.05	-0.03	-0.67	0.50	0.85	1.17
ビジネス・モデル	756.72	224.03	0.16	3.38	0.00	0.67	1.48

* 被説明変数Y：SEPの他社の独自特許による被引用件数（log）

** n=238, R=.83, R²=0.69（調整済みR²=0.66）, 推定値の標準誤差=1155.72

出所：筆者作成

6. ディスカッション

ここでは、以上の分析結果について、主な企業のデータも考慮しながら検討してみる。本稿のデータは、協調的に技術が標準化されている状況

であっても、多くの企業は少数の特定の企業に重要な技術を依存していることを示している。技術の活用と普及は、特定の企業を中心に進んできたと言える。有力な企業の特許は、非常に高い頻度

で他社から引用されている。Qualcomm の SEP は他社から 2 万件以上引用されている。これに対し、新規参入企業（Apple、Huawei、LG、および Samsung）や日本企業は、他社から引用される件数ははるかに少ない（各企業の被引用件数は 4,000 件未満）。こうした被引用件数の多さ、すなわち企業の影響力の大きさは、従来の研究によれば SEP の量で説明されるはずである。

だが、ここでの分析の結果は、SEP の量のみならず、多様な技術を統合する知識の密度が、他社による SEP の被引用件数に貢献することを示唆している。実際、新規参入企業と比べ、被引用件数の多い主要企業は、数多くの多様な技術を持つとともに、それらの技術間にわたる高密度の知識を蓄積している⁽¹³⁾。被引用件数による次数中心性の高い Qualcomm や Nokia の知識の密度 (0.2 以上、2016 年時点) は、Samsung、LG、Apple、および Huawei (いずれも 0.06 以下) よりもはるかに大きく、複数の技術仕様にわたり高密度の知識を構築している。協調的な標準化の下でのアーキテクチャ・コントロールには、こうしたシステム知識の蓄積が不可欠であると考えられる。

以上の結果は、多様な技術間にわたるシステム知識の蓄積がなければ、仮に被引用件数が増加しても、アーキテクチャ・コントロールを持続的には維持できない可能性があることを示唆している。技術の多様性が高くなく、知識密度が低いにもかかわらず、Samsung や LG のような一部の新規参入企業は、その SEP の量の増加に応じて、他社からの引用を急速に増やしている。SEP の量は権利確保と特許収支の改善には結びつくだろう。だが、個々の技術の特許では技術の流出は避けられない (Laursen & Salter, 2014)。これに対し、複数の技術にわたって系統的にネットワーク化された知識は、特許の引用によって取得することは容易でないため流出し難い (Henkel & Baldwin, 2008; Shiu & Yasumoto, 2015)。このよ

うな従来の知見と以上の結果をふまえると、技術の特許として量的に多く確保しても、多様な技術やそれを統合するシステム知識が十分に蓄積されていない場合には、アーキテクチャ・コントロールの持続的な維持には結びつかない可能性がある。

また、ここでの分析結果は、システム知識の蓄積の重要性を改めて明らかにしている。これまでに、優れたイノベーションを生み出すには、技術の量のみならずその多様性が重要であることは明らかにされてきた。だが、それを上手くイノベーションに結びつける知識の蓄積についてはその重要性が示唆されるに止まっていた (e.g., Katila & Ahuja, 2002; Rosenkopf & Nerkar, 2001)。これに対し、ここでの分析結果は、技術や産業の発達を促すようなイノベーションを生み出すには、技術の多様性そのものというよりは、むしろそれらを統合するシステム知識の蓄積が不可欠であることを明確に示している。

7. まとめ

ICT をはじめ、多くの分野で、技術のオープン化によって顧客、サプライヤー、競合企業といった様々な企業を引き付けることは、企業（典型的にはプラットフォーム企業）が優位を築くうえで重要であるとされてきた (e.g., Gawer & Cusumano, 2002; 立本, 2018)。だが、ある企業独自の標準化とは異なり、協調的な標準化によるオープン化は、標準化を推進する企業による技術や産業の主導を困難にする。協調的な標準化の下でも、特許戦略は企業の自社技術を保護し、技術的な優位を築くことに貢献するが (e.g., Bekkers, et al., 2002; Blind & Thumm, 2004)、同時に特許は技術情報を開示してしまう。このような状況は、従来指摘されてきたような、オープン化すべき領域と自社独自のものとして守るべき領域との間の境界のマネジメント (e.g., Henkel, 2006; West,

2003) を困難にする。

こうした問題に対して、本稿では、知識に注目して、協調的な標準化の下でオープン化された複雑なシステムのアーキテクチャ・コントロールの可能性について検討してきた。その結果、標準化や特許化によって個々の技術を公開しながらも、多様な技術を統合するシステム知識の蓄積によって、アーキテクチャ・コントロールが可能となることが示唆された。

本稿の成果は、知識の観点から見ると、以下の点で学術と実践の両面で意義を持つと考えられる。まず、オープン化した技術のコントロールについて、その源泉はシステム知識にあることを示したことである。加えて、スピルオーバーを生じたり、外部から購入可能な特許の量や多様な技術よりも、むしろ様々なサブシステムにわたる多様な技術を統合する知識 (e.g., Henderson & Clark, 1990; West, 2006) の蓄積が重要であることを改めて確認したことがあげられる。

実務的には、多様な技術を組み合わせるパテント・ポートフォリオが注目されることが多い。また、統合のためのシステム知識の維持には、多様な技術を確保しておく必要があることも指摘されてきた (武石, 2003)。だが、本稿の成果は、数多くの企業による分業によって開発されている、複雑なシステムについてアーキテクチャ・コントロールを維持するうえでは、むしろ多様な技術の背後に

あってそれらを統合する知識をいかに蓄積するのかが決定的に重要であることを示唆している。一方で、先行研究の蓄積にもとづき、アーキテクチャ・コントロールを系統的に理解する方法を提案したことも、本稿の貢献としてあげられる。これらの成果は、協調的な標準化が進む他の複雑なシステム (例えば高度化する自動車や IoT 等を含む他の ICT 分野) についても示唆を提供すると考えられる。

もちろん、今後、検討が必要な課題は残されている。自己引用の影響や引用される技術の特性をはじめ、理論と方法の両面で、より詳細に検討すべき課題がある。また、複数の技術仕様に宣言された SEP の取扱いや、累積データを用いることで既存企業の知識を潜在的に過大評価している可能性についても、検討することが求められる。これらの課題については、理論的検討とインタビュー等による質的調査の両方を通じて、分析の方法論とともに、今後検討していく必要があるだろう。

* 謝辞

本稿は、JSPS 科学研究費・基盤研究 (B) (19H01519) による共同研究、および挑戦的研究 (萌芽) (19K21690) によるものであり、許経明 (台湾国立成功大)、吉岡 (小林) 徹 (一橋大)、王尚可 (元横浜国立大大学院) との共同研究の成果の一部を用いている。

【注】

(1) 標準化の対象には、性能や評価方法をはじめ、他にも様々なものがある (新宅・江藤, 2008)。インターフェースに関わる標準は企業戦略を考えるうえで最も注目されてきたものであり (e.g., Farrell & Saloner, 1992; Katz & Shapiro, 1985)、複雑なシステムの検討には不可欠であるため、本稿ではもっぱらインターフェースに関わる標準を想定している。

(2) とくに SEP は、制度上は、FRAND (Fair, Reasonable And Non-Discriminatory) ライセンス条項にもとづき、誰もが公正かつ非差別的で、合理的な価格で利用可能である。

(3) IDC 資料。SEP のシェアについては注 (10) 参照。

(4) 対象企業範囲や分析内容が異なるためデータ数値や結果は一部異なるが、方法やデータに

- については、王・安本・吉岡 (2019)、Shiu & Yasumoto (2015)、安本・吉岡 (2018) 参照。
- (5) HHI の計算方法と調整の仕方については、Hall, et al. (2001) 参照。なお、SEP 件数の多寡によるバイアスを調整した。
- (6) 密度は、実際に観察されるタイの数を、すべてのタイの数で割ったものとして定義される (Hanneman & Riddle, 2005)。データについては、技術仕様と SEP との対応関係についてのデータを、UCINET により One Mode データに変換したうえで使用した。
- (7) <http://www.epo.org/>
- (8) http://www.3gpp.org/ftp/Information/Databases/Spec_Status/3GPP-Spec-Status.zip
- (9) <http://www.etsi.org/about/how-we-work/intellectual-property-rights-iprs>
- (10) ただし、特定企業への SEP 件数の集中度は低下しており、企業間で分散的に技術開発が行われている。本稿のデータでは、SEP 保有件数のシェアは Qualcomm 17%、Nokia 11%、Ericsson 8%、Interdigital 7%、LG 7%、Samsung 7% となっている。
- (11) <https://www.siliconinvestor.com/readmsgs.aspx?subjectid=36035&msgnum=134751&batchsize=10&batchtype=Previous> (2018 年 12 月 10 日アクセス)
- (12) ここでのデータは累積件数を用いているため、既存有力企業の SEP 件数やその被引用件数が増える傾向にある。ただし、異なる世代の技術仕様間での重複した SEP 宣言件

数ではなく、もっとも初期の SEP 宣言時の SEP の件数のみを用いており、異なる世代の技術仕様間で重複した SEP の件数は含まれていない。なお、LG や Samsung 以外の新興企業では、Apple の SEP 件数が多くなっているが、これは防衛的に実施権を確保するためのものと考えられる。一方、Huawei については各種報道に比べ SEP 件数が少ないように見えるが、Huawei は世界各国・地域で特許申請を行っているため、関連特許の「申請件数」が多くなっているという事情がある。申請の全てが特許取得に至るわけではないことに加え、申請件数には国・地域間やパテント・ファミリー間で多くの重複が含まれている (2019 年までの 5G のデータについても、同様の傾向が見られる)。これに対し、本稿では US と EU における 4G までの特許 (SEP) の「取得件数」を用い、また国・地域間やパテント・ファミリー間の重複はデータ・クレンジングにより除去している。

- (13) 主な企業の技術の多様性は増加傾向にあり、2016 年には、多様性の高い順 (値が小さい順) から、Nokia 0.127、Qualcomm 0.223、Huawei 0.28、Interdigital 0.315、Ericsson 0.392、Samsung 0.471、LG 0.494、Apple 0.707 となっている。知識の密度は増加傾向にあり、2016 年には、密度が高い順から、Nokia 0.218、Qualcomm 0.214、Interdigital 0.185、Ericsson 0.091、Apple 0.06、Huawei 0.038、LG 0.018、Samsung 0.016 となっている。

【参考文献】

Alexy, O., George, G., & Salter, A. J. (2013). Cui bono? The selective revealing of knowledge and its implications for innovative activity. *Academy of Management*

Review, 38(2), 270-291.

Arikan, A. T. & Schilling, M. A. (2011). Structure and governance in industrial districts-implications for competitive advantage.

- Journal of Management Studies*, 48(4), 772-803.
- Baldwin, C. Y. & Clark, K. B. (2000). *Design Rules: The Power of Modularity*. MIT Press: Cambridge, MA.
- Baldwin, C. & Woodard, J. (2009). The architecture of platforms: A unified view. in A. Gawer (ed.), *Platforms, Markets and Innovation*. Edward Elgar: London, 19-44.
- Bekkers, R., Duysters, G., & Verspagen, B. (2002). Intellectual property rights, strategic technology agreements and market structure: The case of GSM. *Research Policy*, 31(7), 1141-1161.
- Bekkers, R., and Martinelli, A. (2012). Knowledge positions in high-tech markets: Trajectories, standards, strategies and true innovators. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(7), 1192-1216.
- Blind, K. & Thumm, N. (2004). Interrelation between patenting and standardization strategies: Empirical evidence and policy implications. *Research Policy*, 33, 1583-1598.
- Boudreau, K. (2010). Open platform strategies and innovation: Granting access vs. devolving control. *Management Science*, 56(10), 1849-1872.
- Brusoni, S. & Prencipe, A. (2001). Managing knowledge in loosely coupled networks: Exploring the links between product and knowledge dynamics. *Journal of Management Studies*, 38(7), 1019-1035.
- Brusoni, S., Prencipe, A., & Pavitt, K. (2001). Knowledge specialization, organizational coupling, and the boundaries of the firm: Why do firms know more than they make?. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 597-621.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1) 128-152.
- David, P. A. & Greenstein, S. (1990). The economics of compatibility standards: An introduction to recent research 1. *Economics of Innovation and New Technology*, 1(1-2), 3-41.
- European Commission (2014). *Patents and Standards: A Modern Framework for IPR-based Standardization*, European Union.
- Farrell, J. (1989). Standardization and intellectual property. *Jurimetrics Journal*, 30, 35-50.
- Farrell, J. & Saloner, G. (1992). Converters, compatibility, and the control of interfaces. *The Journal of Industrial Economics*, 40(1), 9-35.
- Fleming, L. & Sorenson, O. (2001). Technology as a complex adaptive system: Evidence from patent data. *Research Policy*, 30(7), 1019-1039.
- 藤本隆宏 (1997). 『生産システムの進化論：トヨタ自動車にみる組織能力と創発プロセス』。有斐閣。
- Funk, J. L. (2002). *Global Competition between and within Standards*. Palgrave Macmillan: London, UK.
- Garud, R., Jain, S., Kumaraswamy, A. (2002). Institutional entrepreneurship in the sponsorship of common technological standards: The case of Sun Microsystems and Java. *Academy of Management Journal*, 45(1), 196-214.
- Garud, R. & Kumaraswamy, A. (1993). Changing competitive dynamics in network industries:

- An exploration of Sun Microsystems' open systems strategy. *Strategic Management Journal*, 14, 351-369.
- Gawer, A. & Cusumano, M. A. (2002). *Platform Leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Gawer, A. & Henderson, R. M. (2007). Platform owner entry and innovation in complementary markets: Evidence from Intel. *Journal of Economics & Management Strategy*, 16(1), 1-34.
- Granstrand, O., Patel, P., & Pavitt, K. (1997). Multi-technology corporations: Why they have 'distributed' rather than 'distinctive core' competencies. *California Management Review*, 39(4), 8-25.
- Hall, B.H., Jaffe, A.B., & Trajtenberg, M. (2001). The NBER patent citations data file: Lessons, insights and methodological tools. *NBER Working Paper*, 8498.
- Hanneman, R. A. & Riddle, M. (2005). *Introduction to Social Network Methods*. University of California, Riverside, CA (published in digital form at <http://faculty.ucr.edu/~hanneman/>).
- He, Z. L., Lim, K., & Wong, P. K. (2006). Entry and competitive dynamics in the mobile telecommunications market. *Research Policy*, 35(8), 1147-1165.
- Henderson, R. M. & Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 9-30.
- Henkel, J. (2006) Selective revealing in open innovation processes: The case of embedded Linux. *Research Policy*, 35(7), 953-969.
- Henkel, J. & Baldwin, C. Y. (2009). Modularity for value appropriation: Drawing the boundaries of intellectual property. *Harvard Business School Working Paper*, 90-097.
- Henkel, J., Schöberl, S. & Alexy, O. (2014). The emergence of openness: How and why firms adopt selective revealing in open innovation. *Research Policy*, 43, 879-890.
- Hobday, M., Davies, A., & Prencipe, A. (2005). Systems integration: A core capability of the modern corporation. *Industrial and Corporate Change*, 14(6), 1109-1143.
- 糸久正人・安本雅典 (2018). 「コンセンサス標準をめぐる企業行動：コンポーネント知識が標準アーキテクチャの導入に及ぼす影響」. 『組織科学』, 52(1), 32-44.
- Jaffe, A. B. & Trajtenberg, M. (2002). *Patents, Citations, and Innovations: A Window on The Knowledge Economy*. MIT Press: Cambridge, MA.
- Kang, B. & Motohashi, K. (2015). Essential intellectual property rights and inventors' involvement in standardization. *Research Policy*, 44(2), 483-492.
- Katila, R. & Ahuja, G. (2002). Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1183-1194.
- Katz, M. & Shapiro, C. (1985). Network externalities, competition, and compatibility. *American Economic Review*, 75, 424-440.
- Laursen, K. (2012). Keep searching and you'll find: What do we know about variety creation through firms' search activities for innovation?. *Industrial and Corporate*

- Change*, 21(5), 1181-1220.
- Laursen, K. & Salter, A. J. (2006). Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, 27(2), 131-150.
- Laursen, K. & Salter, A. J. (2014). The paradox of openness: Appropriability, external search and collaboration. *Research Policy*, 43 (5), 867-878.
- Leiponen, A. (2008). Competing through cooperation: The organization of standard setting in wireless telecommunications. *Management Science*, 54(11), 1904-1919.
- Morris, C. R. & Ferguson, C. H. (1993). How architecture wins technology wars. *Harvard Business Review*, 71(2), 86-96.
- 王尚可・安本雅典・吉岡（小林）徹 (2019). 「コンセンサス標準のもとでイノベーションの有効性を向上させる知識の構築の研究：移動体通信産業における標準必須特許の引用ネットワークの分析」. 『技術マネジメント研究』, 18, 1-23.
- Parker, G. & Van Alstyne, M. (2010). Innovation, openness and platform control. *Proceedings of the 11th ACM Conference on Electronic Commerce*, 95-96.
- Rosenkopf, L. & Nerkar, A. (2001). Beyond local search: Boundary spanning, exploration, and impact in the optical disk industry. *Strategic Management Journal*, 22(4), 287-306.
- Rysman, M. & Simcoe, T. (2008). Patents and the performance of voluntary standard-setting organizations. *Management Science*, 54(11), 1920-1934.
- 新宅純二郎・江藤学 (2008). 『コンセンサス標準：事業活用のすべて』. 日本経済新聞社.
- Shiu, J. M. & Yasumoto, M. (2015). Investigating firms' knowledge management in the standardization: The analysis of technology specification-declared essential patent networks on telecommunication industry. *MMRC Discussion Paper Series*, The University of Tokyo, 465.
- Simcoe, T. S. (2006). Open standards and intellectual property rights. in H.W. Chesbrough, W. Venhaverbeke, & J. West (eds.), *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford University Press: Oxford, UK, 161-183.
- Simcoe, T. (2012). Standard setting committees: Consensus governance for shared technology platforms. *American Economic Review*, 102(1), 305-336.
- 立本博文 (2018). 『プラットフォーム企業のグローバル戦略：オープン標準の戦略的活用とビジネス・エコシステム』. 有斐閣.
- Steinbock, D. (2002). *Wireless Horizon*. AMACOM: New York, NY.
- Stuart, T. E. & Podolny, J. M. (1996). Local search and the evolution of technological capabilities. *Strategic Management Journal*, 17(S1), 21-38.
- 武石彰 (2003). 『分業と競争：競争優位のアウトソーシングマネジメント』. 有斐閣.
- Trossen, D. & Fine, C. (2005). Value chain dynamics in the communication industry. *MIT Communications Future Programme*.
- Weiss, M. & Cargill, C. (1992). Consortia in the standards development process. *Journal of the American Society for Information Science*, 43(8), 559-565.
- West, J. (2003). How open is open enough?: Melding proprietary and open source

platform strategies. *Research Policy*, 32, 1259-1285.

West, J. (2006). The economic realities of open standards: Black, white and many shades of gray. in S. Greenstein, V. Stango (eds.), *Standards and Public Policy*, Cambridge University Press: Cambridge, UK, 87-122.

West, J. & Dedrick, J. (2001). Proprietary vs. open standards in the network era: An examination of the Linux phenomenon. *Proceedings of the 34th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, IEEE*.

Xia, M., Zhao, K., & Mahoney, J. T. (2012). Enhancing value via cooperation: Firms' process benefits from participation in a standard consortium. *Industrial and Corporate Change*, 21(3), 699-729.

安本雅典・吉岡（小林）徹 (2018). 「技術共有に対する知識構築の戦略の考察：移動体通信分野における標準必須特許の引用ネットワークの分析」. 『組織科学』, 51 (4), 33-42.

Yayavaram S. & Ahuja G. (2008). Decomposability in knowledge structures and its impact on the usefulness of inventions and knowledge-base malleability. *Administrative Science Quarterly*, 53, 333-362.

生産技術システムの国際水平移転 —教えることの効果に関する事例研究—

藤岡 豊 (西南学院大学)

要 旨

本研究は、多国籍企業における生産技術システムの国際水平移転が、教える側の技術者と作業者に対してどのような効果をもつかを明らかにしようとするものである。本研究は生産技術システムを「多様な生産技術要素の組み合わせや総体を意味するシステム」と定義している。

技術移転の先行研究によれば、生産技術システムの国際移転は、本国親工場が生産技術システムを海外子工場へ教える「垂直的順移転」が主流であった。しかし、近年では、海外子工場が生産技術システムを他国の海外子工場へ教える「国際水平移転」が見受けられるようになっている。

本研究は、生産技術システムの特に国際水平移転において、教える側の技術者と作業者の人間的技能と概念的技能の開発に対して、技術指導が正の影響を与えるという2つの命題を開発した。すなわち、教える側の技術者と作業者の人間的技能の開発に対して、技術指導が正の影響を与えるという命題1と、教える側の技術者と作業者の概念的技能の開発に対して、技術指導が正の影響を与えるという命題2である。本研究はこれら2つの命題を日系多国籍製造企業2社の事例研究を通じて探索的に検証することにした。

事例研究の結果、生産技術システムの国際水平移転（技術指導）は、教える側の技術者と作業者の人間的技能と概念的技能の開発に対して、ともに直接的に寄与することが判明した。同時に、特に概念的技能の開発に対しては、技術指導が生産技術システムの形式化という要因を媒介して間接的に寄与する可能性も明らかになった。したがって、命題1は支持されたものの、命題2は部分的に支持されることになった。

以上の発見事実は、「誰」に知識を供給（教え）させて知識を組織的に創造させるか、「誰」に教えさせて育成するのか、さらには教える者と教材との間にどのような関係を作れば、教える者を効果的に育成できるのかという新しい理論的視角を提供する。

しかし、これらの発見事実は、日系多国籍製造企業2社の探索的な事例研究に基づいた検証結果であり、その外部妥当性は必ずしも高くない。加えて、命題に影響を及ぼす他の重要な制御変数を見落としている可能性もある。したがって、今後は他の重要な制御変数も制御しつつ、本研究の命題を大規模な標本を使って定量的に再検証し、その外部妥当性を確認することにした。

1. 研究の目的

今日の多国籍企業はすでに世界各国に海外子会社を設立し終えて、相互に依存した複数の海外子会社からなるネットワーク構造を築いている (Bartlett & Ghoshal, 1989; Harzing, 2000; Ghoshal, Korine & Szulanski, 1994; Tsai, 2001)。それぞれの海外子会社は本国親会社のみならず、他の多くの

海外子会社とも密接に結びついて経営活動を行っており (Ghoshal & Bartlett, 1988)、海外子会社間のネットワークを通じて世界中に分散した知識を取り込み始めている。世界的に分散した知識を活用することは、多国籍企業にとってもはや戦略的に欠かせないものとなっている (Birkinshaw & Hood, 1998; Birkinshaw, Hood & Jonsson, 1998)。

多国籍企業の先行研究は、本国親会社から海外子会社の経営に焦点を移してきており、技術移転と知識移転の先行研究は、本国親会社から海外子会社への移転ではなく、海外子会社から本国親会社への逆方向の移転や、海外子会社同士の水平方向の移転に焦点を移してきている。しかし、これらの研究は、技術や知識を「教えてもらう」効果の重要性を依然として主張し続けており、技術や知識を「教える」効果の重要性を主張するものではない。

しかし、海外子工場の能力は、生徒として技術や知識をもつばら「教えられる」ことによるのみ開発されるわけではない。海外子工場の能力は、逆に先生として技術や知識を「教える」ことを通じて開発される可能性があるはずである。しかし、従来の多国籍企業、技術移転、知識移転に関する先行研究は、その「教える」効果の存在や可能性について十分に説明してこなかった。

本研究は従来の先行研究が見落としてきた、その技術や知識を「教える」効果を解明しようとする試みである。本研究は多国籍企業の海外子工場が生産技術システムを他国の海外子工場に教える「国際水平移転」に注目し、その国際水平移転において生産技術システムを教える海外子工場が自らの能力を開発し、競争力の向上に結びつける可能性があるかどうかについて事例研究を通じて探索的に検証しようとするものである。

海外子工場が多国籍企業の中において生産技術システムを教える相手は、他国の海外子工場だけに限らない。本国親工場や同一国内の他の子工場である場合もある。しかし、日系多国籍企業がマザー工場システムを採用する傾向があることや(中川, 2012; 中山, 2003; 大木, 2014; 徐, 2014; 山口, 2006; 善本, 2011, 山口, 2006)、多国籍企業が同一国への生産投資を一般的に重複して行わないことを考えれば、海外子工場が生産技術システムを本国親工場や同一国の子工場へ教える事例は十分に

観察できない可能性が高い。本研究はそのような研究上の制約を回避するために、十分な観察事例を得られる可能性が高い国際水平移転に絞って、「供給する(教える)側の学び」の効果を探索的に検証することにする。

国際水平移転における「供給する(教える)側の学び」の効果に関する研究は始まったばかりであり、まずは事例研究を通じて関連する概念の構造を探索的に検証する。その上で、経営学に関する理論的な含意や多国籍企業の経営に対する実践的な含意を提示することにした。

2. 概念的枠組み

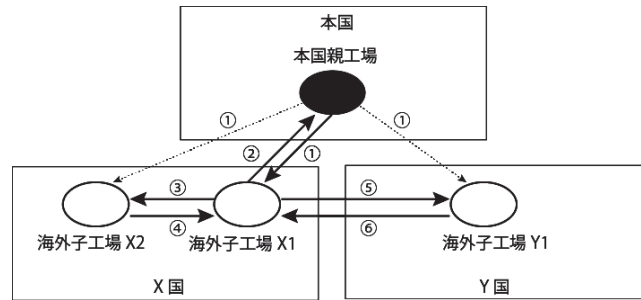
2.1. 国際水平移転の概念

生産技術システムは「多様な生産技術要素の組み合わせや総体を意味するシステム」ととらえられる(上林, 2001)。重要な知識資産の1つである生産技術システムの全社的な移転と活用は、多国籍企業にとって重要な経営課題になっている。多国籍企業における生産技術システムの全社的な移転は、生産技術システムの移転が多国籍企業の内部で完結するという意味において「企業内技術移転」と一般的にとらえられる(斎藤, 1979, 522頁)。

図1は多国籍企業における企業内技術移転の関係を端的に示したものである。海外子工場に対する本国親工場の手厚い技術移転はいわゆる「垂直的順移転」とよばれ、図1では①の実線矢印で示される。垂直的順移転では、本国親工場はX国の海外子工場X1に対して、生産技術システムを移転し、技術的に支援する。

通常、多国籍企業における生産技術システムの移転は、本国親工場から海外子工場へ実施されることが多い。本国親工場はマザー工場としての役割を果たしながら、海外子工場に対して生産技術システムを移転する(中川, 2012; 中山, 2003; 大木, 2014; 徐, 2014; 山口, 2006; 善本, 2011, 山口, 2006)。

しかし、近年では、その海外子工場X1が同じ



出所：筆者作成

図1 多国籍企業における国際水平移転

X国に所在する海外子工場 X2 へ生産技術システムを移転したり、逆に海外子工場 X2 から生産技術システムを移転されたりすることが散見されるようになってきている。加えて、海外子工場 X1 が Y 国の海外子工場 Y1 へ生産技術システムを移転したり、逆に海外子工場 Y1 から生産技術システムを移転されたりすることも観察されるようになってきている（河野・植木, 2018; 善本, 2011）。

海外子工場 X1 と海外子工場 X2 との間の相互移転は「国内水平移転」とよばれるのに対して（図 1 ③と④）、海外子工場 X1 と海外子工場 Y1 との間の相互移転は「国際水平移転」とよばれる（図 1 ⑤と⑥）。そして、国内水平移転と国際水平移転は、まとめて「水平移転」と表現される（Hansen, 1999; 2002; 吉原, 2015）。その水平移転よりもさらに希少になるが、海外子工場 X1 が本国親工場へ逆に生産技術システムを移転する事例、すなわち図 1 の②の事例も出始めている。海外子工場が本国親工場へ技術を移転することは、一般的に「垂直的逆移転」とよばれる（Håkanson & Nobel, 2000; 2001; Mansfield & Romeo, 1984; 吉原, 2015）。

2.2. 共同学習システムとしての技術移転

従来の技術移転と知識移転に関する先行研究を概観すると、技術や知識を「教えられる側」、すなわち受容側の学びや成長に主に焦点をあててきたことが明らかである（Gupta & Govindarajan, 2001; Hansen, 1999; 2002; Harzing, 2000; 林, 2017; Kogut

& Zander, 1992; 1993; Nobel & Birkinshaw, 1998; Reddy & Zhao, 1990; Robinson, 1988; 斎藤, 1979; Schulz, 2001; Szulanski, 1996; Tsai, 2001; Zander & Kogut, 1995）。

しかし、技術や知識を移転するという現象は、技術や知識を教える側（供給側）と教えられる側（受容側）が存在して初めて成り立つ現象であり、両者が継続的に関わり合って成り立つ相互作用である。その相互作用において、学習するのは何も技術や知識の受容側だけに限らない。技術や知識を供給する側もそれらを受容側に教える過程において、自らが伝えようとする技術や知識を改めて深く理解したり、自らがもっていなかった技術や知識に触れたり、受容側との人間関係の作り方などを学ぶことになるはずである。「教師は生徒に教えることを通じて自らも学ぶ」といえば、よりわかりやすいかもしれない。したがって、技術移転は技術や知識の受容側の効用だけを増やす現象ではなく、技術や知識の供給側の効用も増やす現象であり、「共同学習システム」としての性格をもつと考えられる（吉原, 2015, 103-104 頁）。

このように、技術の受容側と供給側がともに学び合う相互作用として技術移転をとらえると、それらの形態には「出向（でむき）」と「受入（うけいれ）」の2つがある考えられる。すなわち、技術吸収には、(1)技術の受容側が技術の供給側の拠点に出向いて技術を教えられる場合と、(2)技術の受容側が自らの拠点に供給側を受け入れて技術を教え

られる場合の2つがあり、技術指導には、(3)技術の供給側が受容側の拠点に向いて技術を教える場合と、(4)技術の供給側が自らの拠点において受

容側を受け入れて技術を教える場合の2つがあると考えられるのである。技術指導と技術吸収に関するこれらの関係を図示すると、表1のようになる。

表1 共同学習システムとしての技術移転の類型

共同学習システムとしての 技術移転	移転の形態	
	出向（でむき）	受入（うけいれ）
技術吸収	(1)受容側が出向く技術吸収	(2)供給側を受入れる技術吸収
技術指導	(3)供給側が出向く技術指導	(4)受容側を受入れる技術指導

出所：筆者作成

本研究はこれらの考察を踏まえて、共同学習システムとしての技術移転を4つの類型、すなわち(1)技術吸収・出向型、(2)技術吸収・受入型、(3)技術指導・出向型、(4)技術指導・受入型、の4つでとらえる。本研究は、技術を教えられる技術吸収（出向型と受入型）と技術を教える技術指導（出向型と受入型）との間では、海外子工場の技術者や作業者の学びや成長が異なってくると考えており、特に「技術を供給する（教える）側の学び」に焦点をあてて、その効果を確かめようとするものである。

2.3. 海外子工場における技術者と作業者の技能開発

生産技術システムを国際水平移転する主な目的は、受容側の技術者や作業者の技能を開発し、他企業が模倣できない人的資源、つまり企業特殊の技能を保有した人材を受容側の内部で育成することである（上林・厨子・森田, 2018, 104 頁）。企業の人的資源の技能をとらえる古典的な見方として、Katz (1974) の類型がある。Katz (1974) は管理者の基礎的技能として、(1)専門的技能 (technical skill)、(2)人間的技能 (human skill)、(3)概念的技能 (conceptual skill) の3つを指摘し、後続する研究に大きな影響を与えた。

専門的技能は「特に方法、過程、手続き、技法

に関する理解、熟練、特殊な活動」であり、特殊な知識、専門分野における分析能力、専門分野における道具や技術を使いこなす能力を含む (Katz, 1974, p.91, p.98, p.99)。専門的技能は上司の監視と支援のもとで効果的に開発できる。

人間的技能は「管理者が集団の一員として効果的に働き、協力的な雰囲気チームの中に作り上げる能力」を意味する。専門的技能が主にモノ（過程や物的存在）と協働する技能であるのに対して、人間的技能は人と協働する技能である。人間的技能を高めた管理者は、自分と他者の態度、仮定、信念の違いを正確に理解して、他者と効果的に意思疎通を図ることができる (Katz, 1974, p.91, p.98, p.99)。人間的技能はむしろ自助努力によって効果的に開発でき、その開発には熟達した指導者のもとで体系的に活動するロールプレイングが効果的である。

概念的技能は企業を全体的に見る能力と関係する。具体的には、企業の機能部門が相互にどのように依存するか、1つの部門の変化が他のすべての機能部門にどのように影響するか、個々の事業部が産業、共同体、国家の政治、社会、経済とどのように関係しているか、について認識する能力である (Katz, 1974, p.93, p.98, p.99)。したがって、生産現場における概念的技能は、各生産要素の理解はもとより、生産要素間の関係についても深く

理解する能力といえるだろう。概念的技能はコーチングによって最も効果的に開発できる。上司は特定の役割を部下に割り当てるが、部下がその役割を果たす際に上司に支援を求めても、上司は決して解決策を示さず、質問や意見を返して、部下が解決策を自ら発見するように誘導する。

そうすると、専門的技能の開発は「教えられる」行為と親和性が高く、人間的技能と概念的技能の開発は「教える」行為と親和性が高いことになる。本研究の技術移転の類型と関連させて考えれば、専門的技能は技術吸収（出向型と受入型）によって開発される可能性が高く、人間的技能と概念的技能は技術指導（出向型と受入型）によって開発される可能性が高いと考えられる。したがって、本研究は技術指導に関して次のような2つの命題を得ることができる。

命題1：生産技術システムの国際水平移転における技術指導（出向型と受入型）は、海外子工場における技術者と作業者の人間的技能の開発に正の影響を与える。

命題2：生産技術システムの国際水平移転における技術指導（出向型と受入型）は、海外子工場における技術者と作業者の概念的技能の開発に正の影響を与える。

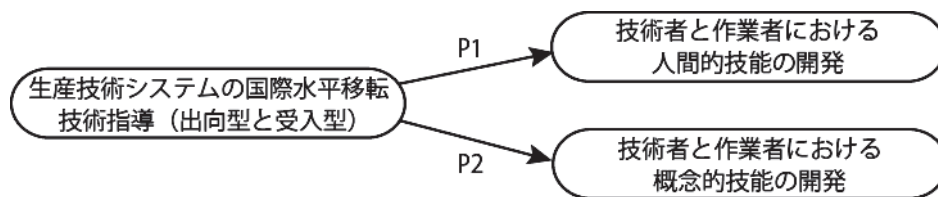
工場における人的資源といえば、技術者と作業者が一般的である。通常、技術者と作業者の技能は異なり、両者を区別せずにこれらの技能を論じ

ることは適切ではないかもしれない。しかし、日系企業では、作業者を長期的に雇用して内部で技術者として育成する場合があります、両者の区別は必ずしも明確ではないこともある。また、同じ作業者といえども、例えば組立工と保全工の技能は異なる。しかし、特に日系多国籍企業の生産現場では、作業者の多能工化が進められて、1人の作業者が組立と保全の両機能を担うこともある。本研究はこのような前提に立って、技術者と作業者の間、作業者の中でも組立工と保全工の間において厳密な区別は設けずに、上記の技能をとらえていくことにする。

なお、技術指導には出向型と受入型の2つの類型があることを表1において指摘したが、両者の効果の違いを事前に特定することは困難なため、両者が同じ効果をもつと暫定的に仮定して分析を進めていくことにする。

2.4. 分析モデル

以上、本研究における基本概念の構造、つまり分析モデルを提示すれば、図2のようになる。多国籍企業の海外子工場は、生産技術システムを他国の海外子工場へ教える過程において、当該子工場における技術者と作業者の人間的技能と概念的技能を開発する。多国籍企業における国際水平移転には、生産技術システムを教える海外子工場の人的資源を育成するという隠された効果があると本研究は考えている。以下では、日系多国籍製造企業2社の事例研究を行って、その仮説を探索的に検証することにする。



出所：筆者作成

図2 分析モデル

3. 研究方法

本研究は文献研究を通じて技術指導（出向型と受入型）と技術者と作業者における人間的技能及び概念的技能の開発の間に何らかの関係があることを想定したものの、その関係が直接的なものか、他の概念（変数）媒介する間接的なものかについては、明確な理解をもち合わせていない。その関係の内部構造を解明するためには、「どのように（how）」や「なぜ（why）」という問いを解くのに適した事例研究を行うことがふさわしい（Yin, 1994, p.6, 邦訳7頁）。大規模標本を用いた定量的研究は、その内部構造を解明し、検証すべき命題がより明確になってから行うべきであろう。本研究はこのような理由から、まずは事例研究を行って、命題を探索的に検証することにする。

本研究は日系多国籍製造企業を研究対象とする。日系多国籍製造企業は2000年代に入ってから海外生産比率を急速に高めており、本国親工場が培ってきた生産技術システムを海外子工場にいかにも効果的に移転し、その生産能力と開発能力を高めて、自立を促すかということを重要な経営課

題としている。海外子工場を含む全社的な生産能力と開発能力の向上を目指している日系多国籍企業を研究対象として、生産技術システムの国際水平移転に関する効果を検証することは、理論的にも実践的にも大きな意義がある。

本研究は事例研究対象企業の選定にあたり、『工場管理』（第63巻第4号、2017年3月）に掲載された日系多国籍製造企業に注目した。同誌は日系多国籍製造企業における海外子工場の自立化と人材育成について特集しており、海外子工場の自立化と人材育成において優れた実績をあげた複数の日系多国籍製造企業を紹介していた。自立化と人材育成において顕著な実績をあげた海外子工場であれば、生産技術システムを国際水平移転している可能性も高い。本研究は生産技術システムを国際水平移転している海外子工場に確実に到達するために、同誌に掲載された日系多国籍製造企業8社に対して研究協力を手紙で要請することにした。その結果、2社（A社とB社とする）から研究協力の承諾を得ることができた。表2は両社の概要を示したものである。

表2 研究調査対象の概要

研究調査対象	A社	B社
産業	家電他	消費財・化学
創立	1935年	1887年
資本金	2,587億円	854億円
従業員数	259,385人（2020年3月）	33,603人（2019年12月）
売上高	7兆4,906億円（2020年3月）	1兆5,022億円（2019年12月）
営業利益	2,938億円（2020年3月）	2,117億円（2019年12月）
当期利益	2,257億円（2020年3月）	1,503億円（2019年12月）
主な海外生産拠点	45拠点	16拠点

出所：両社の有価証券報告書

表3 インタビュー調査の概要

A 社		
調査日	場所	被面接者
1. 2018年11月13日	日本・A社K事業所	1. 常務（日本人） 2. 事業部長（日本人） 3. 冷蔵庫工場工場長（日本人） 4. 製造革新本部本部長（日本人）
2. 2019年2月18日	日本・A社K事業所	1. 製造革新本部本部長（日本人） 2. 生産システム開発部部長（日本人） 3. 生産システム開発部金型開発課金型企画係主任技師（日本人） 4. 工程開発部源泉製造革新課主任技師（日本人） 5. 拠点強化推進部SCM革新課主任技師(中国人)
3. 2019年3月7日	中国・AW社	1. 総経理（日本人） 2. 工場顧問（日本人） 3. 製造部部長（中国人） 4. 工場管理部副参事（中国人） 5. 生産技術部部長（日本人） 6. 生産技術部副部長（中国人） 7. R&Dセンター蘇州副所長（日本人） 8. 拠点強化推進部SCM革新課主任技師(中国人)
4. 2019年3月12日	メール	1. 中国・AW社 生産技術部部長（日本人）
5. 2019年6月6日	メール	1. 中国・AW社 生産技術部部長（日本人）
6. 2019年12月2日	メール	1. 中国・AW社 生産技術部部長（日本人）
7. 2019年12月10日	メール	1. 中国・AW社 生産技術部部長（日本人）
延人数 21人		
B 社		
調査日	場所	被面接者
1. 2018年11月19日	日本・B社S事業所	1. デマンド・サプライ計画センターケミカル他 執行役員・グループ長（日本人） 2. SCM部門業務推進グループ部長（日本人）
2. 2019年2月20日	マレーシア・BM社	1. 社長兼工場長（日本人） 2. 人事センターセンター長（マレーシア人） 3. 生産部門専務（マレーシア人）
3. 2019年3月14日	メール	1. マレーシア・BM社 社長兼工場長（日本人）
4. 2019年3月16日	メール	1. マレーシア・BM社 前・社長兼工場長(日本人)
5. 2019年10月22日	メール	1. マレーシア・BM社 前・社長兼工場長(日本人)
6. 2019年11月16日	メール	1. マレーシア・BM社 前・社長兼工場長(日本人)
延人数 9人		

注：肩書はインタビュー調査実施時のもの

筆者はその両社に対して、表3に示した要領でインタビュー調査を実施した。インタビュー調査は対面とメールで実施した。対面インタビューでは、両社に対して日本の本社と海外子会社の双方に出向き、1回につき1時間から2時間のインタビューを行った。A社の中国子会社(AW社)では、AW社の通訳を介して日本語でインタビューを行い、B社のマレーシア子会社(BM社)では、日本人に対しては日本語で、マレーシア人に対しては英語でそれぞれインタビューを行った。インタビューの会話は、被面接者の理解を得たうえですべて録音し、後日の論文作成に役立てた。さらに、論文を作成する際に出てきた疑問を解消するために、メールによる複数のインタビューも行った。

論文を作成する際には、両社提供の内部資料や筆者のインタビュー録音記録という1次資料に加えて、両社のウェブサイトや関連文献などの2次資料も大いに活用した。両社の事例研究に関する論文原稿については、AW社とBM社の関係者に該当部分を査読してもらい、筆者の誤解に基づく記述を極力取り除くように努めた。本研究は以上の手続きを経て、できる限り信頼性の高い事例研究を実施するように努めている。以下では、A社のAW社とB社のBM社における国際水平移転に関する事例の内容を報告する。

4. 事例研究

4.1. A社における生産技術システムの国際水平移転

4.1.1. AW社における技術指導の効果

A社は2019年時点において日本、中国、タイ、台湾、ベトナム、インドネシア、フィリピン、インド、アメリカ、ブラジルの子会社において冷蔵庫をグローバルに生産している。そのうち、日本のK工場は、(1)冷蔵庫の先端技術開発、(2)日本向け新商品の開発、(3)グローバルモノづくりの統括を担当

するマザー工場としての役割を果たしている。

A社の中国事業拠点であるAW社の中国工場は、中国に根ざした冷蔵庫の開発と生産を担当するとともに、日本のK工場が手がけないような大型の冷蔵庫などの開発と生産も担当し、それらをグローバルに供給する重要な役割を果たしている。AW社の中国工場は、今やマザー工場である日本のK工場に次いで、A社のグループ内で冷蔵庫の最大の生産拠点となっている。そのため、AW社の中国工場がA社の他のグループ工場と交流することも増えている。

その一例として、AW社がA社のアメリカ子会社であるAA社と生産技術システムに関して交流した事例がある。ちなみに、メキシコ工場はメキシコに立地しているが、A社のアメリカ子会社であるAA社が経営している。AW社の中国工場とAA社のメキシコ工場が交流するきっかけとなったのは、AW社の生産技術部長であるK氏(日本人)が技術・工場担当副社長としてAA社へ異動したことである。AW社からAA社に異動したK氏は、AA社メキシコ工場の生産技術システムがAW社の中国工場よりも劣っていることを痛感したので、AA社メキシコ工場の技術者をAW社の中国工場に連れて行って、そこで生産技術システムを学ばせることにした。

AA社の技術者を指導したAW社の技術者であるL氏(中国人)は、その過程で両社における商品の機密保持意識の違いを痛感したという⁽¹⁾。AA社の技術者は守秘義務契約の締結と遵守を最優先にしており、同じA社内のAW社の技術者に対しても、機密情報の保護を何度も要望した。AW社の技術者は、AA社の技術者との協力的な雰囲気の中で技術指導という協働を行いながら、今後、技術発展の著しい中国においても商品の機密保護に関してAA社の技術者と同様の高い意識をもたなければいけないことを学んだのである。

また、K氏は、メキシコ工場における特殊な生

産設備の導入に際して、AW 社の中国工場から指導を受けることにした。K 氏が AW 社の中国工場から指導を受けることにしたのは、第 1 に AA 社のメキシコ工場が導入しようとした生産設備の性能要求水準がメキシコの現地生産設備企業にとって技術的にむずかしかったこと、第 2 に AW 社の中国工場がすでに同様の生産設備を導入していたことを知っていたことによる。

K 氏が AW 社の後任生産技術部長と相談したところ、AW 社の S 氏であれば、中国工場の現有生産設備をメキシコ工場の現状に合わせて調整して導入できるだろうという判断になり、S 氏がメキシコ工場に出向いて生産設備の構想を支援することになった。AA 社のメキシコ工場は要求仕様が低く、コストダウン要求が高かったので、S 氏はメキシコ工場に出向いて生産設備の構想設計を支援する中で、日本と同様の生産設備を AW 社の中国工場に簡素化して製作し、AA 社のメキシコ工場に導入することにした。その結果、日本の K 工場と比べて、約 4 分の 1 のコストで生産設備を AA 社のメキシコ工場に導入することに成功したのである。

S 氏は「メキシコ工場の現場を見ることで、お互いの違いを認識できた。また、相手に合わせた技術でコストを実現することも重要だということを学んだ」と述べている⁽²⁾。S 氏もメキシコの技術者との協力的な雰囲気の中で生産設備の構想設計の支援という協働を行い、その過程を通じて AW 社の生産設備に関する要素と要素間の関連性を学んだのである。

A 社には、「モノづくりアセスメント」というモノづくりに関するグループ内の指標がある。モノづくりアセスメントは、生産性、品質、安全などの 25 項目に対して統一の採点基準を設け、認定を受けた採点者が各項目を採点して、平均値を算出したものである。AW 社はその評価基準を使って、相手側との生産技術システムの違いを客観

的に理解し、相手側と効果的に意思疎通することができた。「モノづくりアセスメント」という生産技術システムを客観的に評価する基準が、同社における生産技術システムの要素と要素間に関する技術者と作業者の理解を深めることにも寄与したのである。

AW 社の生産技術システムの国際水平移転において特徴的なことは、同社が独自に完成させた人材育成の仕組み、すなわち「教わることで人が育ち、教えることでさらに人が育つ」という好循環を中国工場だけで完結させるのではなく、A 社の他のグループ工場にも拡張して展開していることである。

4.1.2. 命題の検証結果

AW 社の技術者と作業者は、AA 社の技術者を受け入れる場合でも、AA 社へ出向く場合でも、技術を指導する過程において、協力的な雰囲気の中で協働する人間的技能、及び自社の生産技術システムの要素や要素間の関係を深く理解する概念的スキルを開発していた。しかし、特に後者の概念的スキルの開発においては、「モノづくりアセスメント」という生産技術システムを客観的に評価する基準を用いた、いわば「生産技術システムの形式化」という要因が、技術指導と概念的スキルの開発を媒介する可能性を示唆していた。それ以外の要因、例えば、日本人出向者による技術指導などが人間的スキルや概念的スキルの開発に影響を与えるという証拠は特に観察されなかった。したがって、命題 1 は支持されたものの、命題 2 は部分的に支持されたと考えられる。

4.2. B 社における生産技術システムの国際水平移転

4.2.1. BM 社における技術指導の効果

B 社は 2019 年時点において化粧品を中心に世界的に事業を展開している。B 社のマレ

ーシア事業拠点である BM 社は、高級アルコールなどの原材料を B 社へ安定的に供給する役割を果たしている。BM 社は OJT (on the job training) と Off-JT (off the job training) を併用しながら技術者と作業者の教育訓練を行っている。OJT では、現場の作業者が決められた範囲の中で配置転換を経験し、異常の予知、発見、対応に関する経験を積んでいく。現場の作業者が対応できないところは、保全要員が対応して、全体として現場で問題に対処していく (井原, 2009, 155 頁)。

しかし、BM 社における教育訓練として特筆すべきなのは、OJT の場が BM 社の中だけにとどまらないところである。マレーシアの BM 社とフィリピンの BF 社は、生産品目と生産工程を多く共通していることから、BM 社が立ち上がる 1991 年より定期修理の相互支援を行っている (井原, 2009, 157 頁)。すなわち、マレーシアの BM 社とフィリピンの BF 社は、高級アルコールの生産工場を停止させて定期修理を行う際に、時期をずらして両社の工場を停止させ、停止していない工場から停止している工場へ技術者、保全要員、作業者を派遣してお互いに定期修理を支援し合っている。その主要な目的は両社の定期修理を効率的に行うことにあるが、副次的な目的として両社の技術者、保全要員、作業者の教育訓練もある。

BM 社から BF 社へ定期修理の支援に行った場合、BF 社の作業者は定期修理の完了を第一の目的とするために学習の余地は乏しい。しかし、BM 社の作業者は、BF 社における定期修理の完了を目指しながらも、BM 社と BF 社における高級アルコールの生産技術システムの違いを学習して、生産技術システムの要素間の関係に関する理解を深めている。同時に、BF 社の作業者に対するリーダーシップ、チームワーク、異文化マネジメントなどの経営管理に関する理解も深めている。BM 社はいわば BF 社への生産技術システム

の国際水平移転を通じて、BM 社の内部だけでは得られない経験の機会を作業者に与えている。

B 社における生産技術システムの開発と移転は、日本の本社によって厳格に統制されており、海外事業拠点による裁量の余地は小さい。高級アルコールに関する生産技術システムの開発と移転に関しては、日本の W 研究所と W 工場が統制している。日本の W 工場は高級アルコールの生産機能を BM 社や BF 社に移管して高圧生産設備をもたなくなったものの、保全技術や技術者 (技能者) を保有し続けている。BM 社や BF 社において高圧生産設備を保全したり、事故対応をしたりする際には、技術者 (技能者) を派遣して技術的に支援し、グローバル・マザー工場としての役割を果たしている。

しかし、それほど高い水準の技能や知識を必要としない保全や操業に関する支援については、むしろ BM 社と BF 社の裁量を認めて相互の支援を奨励している。BM 社と BF 社もその方針のもとで技術を教え合う交流を継続的に続けている。それは単に日本の W 工場、BM 社、BF 社における技術者や作業者の不足を補完するためだけではなく、BM 社と BF 社が保全技術や運転技術を中心とする生産技術システムを相互に水平移転し合うことによって、両社における技術者や作業者の間に共通の技能や知識を共有させ、生産技術システムを高位に平準化し、形式化することを目指しているからである。

BM 社と BF 社が相互に支援し合うことできたのは、日本の W 工場が両社を継続的に支援し続けてきたことも影響している。日本の W 工場は同じ中核的な生産技術システムを BM 社と BF 社に移転 (順移転) し続けて、生産技術標準という共通の評価基準と技術的基盤を提供することになった。ただし、両社の生産関連機器がまったく同じではなかったり、購入時期の違いで微妙に仕様が変わったり、サプライヤーが変わったりという

ように、両社の技術的基盤はまったく同じではない。しかし、その共通の生産技術標準と技術的基盤があったからこそ、両社の技術的な相互支援は機能することになった。

加えて、BM 社の従業員も、BF 社の従業員も、ともに英語を流暢に話すことができ、意思疎通における困難はほとんど生じなかった。両社の技術的な相互支援はすでに長期間に渡っており、両社のキーマンがお互いに顔なじみになっていることもその相互支援をいっそう容易にしている。

4. 2. 2. 命題の検証結果

BM 社の作業者は、BF 社へ出向いて BF 社の定期修理を行う場合でも、BF 社から作業者を受け入れて自社の定期修理を行う場合でも、技術を指導する過程において、協力的な雰囲気の中で協働する人間的技能、及び自社の生産技術システムの要素や要素間の関係を深く理解する概念的技能を開発していた。

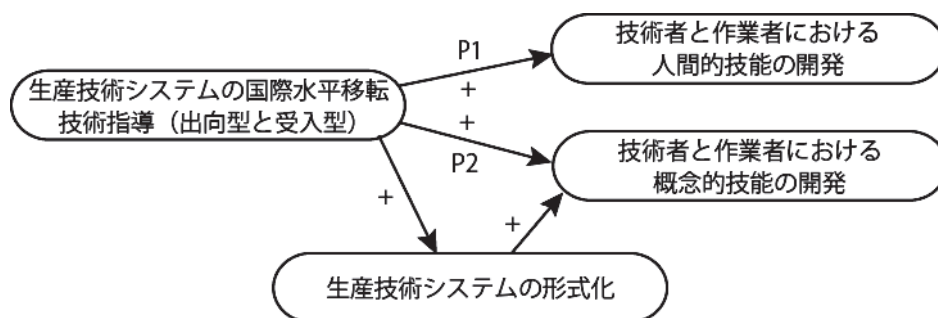
しかも、BM 社と BF 社の生産技術システムを明確にする生産技術標準を日本の W 工場が提供することによって、生産技術システムの形式化が進行し、それが BM 社の作業者における生産技術システムに関する概念的技能の開発に寄与する

可能性も示唆していた。また、人間的技能と概念的技能の開発に影響を与えるこれら以外の要因は、特に観察されなかった。したがって、命題 1 は支持され、命題 2 は部分的に支持されたと考えられる。

5. 結論と今後の研究課題

本研究は、生産技術システムの国際水平移転、特に技術指導が海外子工場における技術者と作業者の人間的技能と概念的技能の開発を促進するという命題を立てて、日系多国籍製造企業 2 社の事例研究を通じて、その命題を探索的に検証した。

その結果、教える側が出向く場合でも、教えられる側を受け入れて教える場合でも、技術指導が教える側の技術者と作業者の人間的技能の開発に正の影響を与えることが支持された（命題 1）。しかし、技術指導が教える側の技術者と作業者の概念的技能の開発に正の影響を与えることは、部分的にしか支持されなかった（命題 2）。つまり、技術指導が教える側の技術者と作業者の概念的技能の開発に直接的に寄与する場合もあれば、生産技術システムの形式化という要因を媒介して間接的に寄与する場合もあることが示唆された。これらの発見事実を図示すれば、図 3 のようになる。



出所：筆者作成

図 3 生産技術システムの国際水平移転の効果

本研究の第1の理論的貢献は、知識の移転や創造をとり扱う知識管理論への貢献である。従来の知識移転は、知識移転の受け入れ側における知識ベースの更新に関心をもって研究を進めてきた(Allen, 1977; 原田, 1999)。すなわち、知識を供給する(教える)側が知識を受容する(教えられる)側へ知識を供給する(教える)ことによって、知識を受容する(教えられる)側の知識ベースを更新する方法や効果について研究を進めてきた。しかし、本研究が実証したように、生産技術システムの国際的な知識移転においては、知識を供給する(教える)側の知識ベースも更新されることが明らかになった。もし知識移転における知識の供給者が知識移転を通じて自らの知識ベースを更新し、組織的な知識創造の担い手になる可能性があるというのであれば、知識の供給(教えること)を組織の中で「誰」に託すのかという選択が、研究者にとっても実務家にとっても重要な焦点になる。本研究が知識移転における知識の供給者も組織的知識創造の重要な担い手になる可能性を実証したことにより、今後、知識移転において知識の供給者に関するどのような属性や関係性が最も効果的な知識の更新や創造に結びつくかという研究が知識管理論の領域において盛んになるかもしれない。

本研究の第2の理論的貢献は、経営学への貢献である。従来の先行研究は、多国籍企業論、技術移転論、知識移転論に限らず、経営学全般をみても、その「教えることの効果」に注目してきたものはほとんどない。不思議なことに、組織では構成員がお互いに関わり合い(鈴木, 2013)、調整し合い(Barnard, 1938; 庭本, 2015)、リーダーシップを発揮し合っているにもかかわらず(金井, 1991; 庭本, 2015)、意識的にせよ、無意識的にせよ、「教えられることの効果」のみに焦点をあてて、研究を展開してきたように思われる。本研究は教えることが人間的技能と概念的技能の開発に直接

寄与する可能性だけでなく、教える者がその材料の形式化を達成する中で概念的技能を向上させるという可能性も示すことができた。

それによって、企業の人材育成に関する研究に対しても、本研究は貢献できる可能性がある。すなわち、企業における人材育成に関して、どのように教えて育成するのかという通常の視角に加えて、「誰」に教えさせて育成するのか、さらには教える者と教材との間にどのような関係を作れば、教える者を効果的に育成できるのかという新しい視角を本研究は提案できたように考えている。

本研究の実践的貢献は、多国籍企業における新しい国際技術移転政策の提示である。本研究は多国籍企業が海外子工場に「教えさせる」国際的水平移転を通じて海外子会社を育成することができることを示した。同時に、本国親工場が生産技術システムの形式化のための共通の評価基準を準備することによって海外子工場による水平移転を促進しつつ、全体の意向にそうように生産技術システムの発展方向を間接的に制御することが可能になることも示した。多国籍企業は生産技術システムの形式化に関する共通の評価基準を運用して、海外子工場の自立と統制を両立させることが可能になるかもしれない。

しかし、本研究にももちろん限界はある。本研究は日系多国籍製造企業2社の事例研究を通じて、命題の検証を行った。わずか2社の事例に基づく検証結果なので、検証結果の外部妥当性は高くないかもしれない。また、技術指導、人間的技能の開発、概念的技能の開発、生産技術システムの形式化といった変数以外にも、重要な変数を見逃している可能性もある。今後は命題に影響する他の変数を洗い出した上で、その命題を定量的に検証することにしたい。

* 謝辞

本稿の作成にあたり、神戸大学 上林憲雄教授より懇切丁寧なご指導をいただいた。また、2人の匿名レフェリーよりの確かつ有益なコメントをいただいた。さらに、企業関係者の皆様より多大

な研究協力をいただいた。もちろん、本稿に有り得べき誤謬は、すべて筆者の責任である。また、本稿は、(1)JSPS 科研費 JP18K01867、(2)西南学院大学国内研究の成果の一部である。以上のご支援に対して、記して謝意を申し上げる。

【注】

⁽¹⁾ 2019年3月12日、同年12月2日 メール・インタビュー調査。

⁽²⁾ 2019年3月12日 メール・インタビュー調査。

【参考文献】

- Allen, T. J. (1977). *Managing the Flow of Technology: Technology Transfer and the Dissemination of Technological Information within the R&D Organization*, Cambridge, MA: MIT Press (中村信夫訳『“技術の流れ”管理法—研究開発のコミュニケーション—』開発社, 1984年).
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press (山本安次郎・田杉 競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年).
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1989). *Managing across Borders: The Transnational Solution*. Boston, MA: Harvard Business School Press (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社, 1998年).
- Birkinshaw, J. & Hood, N. (1998). Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. *Academy of Management Review*, 23(4), 773-795.
- Ghoshal, S. & Bartlett, C. A. (1988). Creation, adoption, and diffusion of innovations by subsidiaries of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 365-388. In Bartlett, C. A. & Ghoshal, S., (1989). *Managing across Borders: The Transnational Solution* (Appendix, pp.213-237). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ghoshal, S., Korine, H. & Szulanski, G. (1994). Interunit communication in multinational corporations. *Management Science*, 40(1), 96-110.
- Gupta, A. K. & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21(4), 473-496.
- Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 82-111.
- Hansen, M. T. (2002). Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies. *Organization Science*, 13(3), 232-248.
- Harzing, A.-W. (2000). An empirical analysis and

- extension of the Bartlett & Ghoshal typology of multinational companies. *Journal of International Business Studies*, 31(1), 101-120.
- 原田 勉 (1999). 『知識転換の経営学—ナレッジ・インタラクシヨンの構造—』東洋経済新報社.
- 林 正 (2017). 「多国籍企業における知識移転の促進要因に関するメタ分析」『組織科学』50(4), 4-12.
- Håkanson, L. & Nobel, R. (2000). Technology characteristics and reverse technology transfer. *Management International Review*, 40 (Special Issue 1), 29-48.
- Håkanson, L. & Nobel, R. (2001). Organizational characteristics and reverse technology transfer. *Management International Review*, 41(4), 395-420.
- 井原 基 (2009). 『日本合成洗剤工業のアジア進出—マーケティングと経営移転—』ミネルヴァ書房.
- 上林憲雄 (2001). 『異文化の情報技術システム—技術の組織的利用パターンに関する日英比較—』千倉書房.
- 上林憲雄・厨子直之・森田雅也 (2018). 『経験から学ぶ 人的資源管理〔新版〕』有斐閣.
- 金井壽宏 (1991). 『変革型ミドルの探求—戦略・革新指向の管理者行動—』白桃書房.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 90-42.
- Kogut, B. & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(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(4), 625-645.
- 河野英子・植木 靖 (2018). 「第5章 製造・開発における知識移転と「海外準マザー工場」の役割—タイにおける日本発条株式会社のシート事業の事例—」『日系企業の知識と組織のマネジメント—境界線のマネジメントからとらえた知識移転メカニズム—』西脇暢子編 (pp.118-141), 白桃書房.
- Mansfield, E. & Romeo, A. (1984). “Reverse” transfers of technology from overseas subsidiaries to American firms. *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM-31(3), 122-127.
- 中川功一 (2012). 「マザー工場, 兵站線の伸び, 自立した青年たち」『MMRC DISSCUSSION PAPER SERIES』No.400, 1-41.
- 中山健一郎 (2003). 「日本自動車メーカーのマザー工場制による技術支援—グローバル技術支援展開の多様性の考察—」『名城論叢』3(4), 35-38.
- 庭本佳子 (2015). 『日本企業における組織能力の発言メカニズム—チームの協働とリーダーシップの視点から—』神戸大学大学院経営学研究科博士論文, 1月20日.
- Nobel, R. & Birkinshaw, J. (1998). Innovation in multinational corporations: Control and communication patterns in international R&D operations. *Strategic Management Journal*, 19(5), 479-496.
- 大木清弘 (2014). 『多国籍企業の量産知識—海外子会社の能力構築と本国量産活動のダイナミクス—』有斐閣.
- Reddy, N. M. & Zhao, L. (1990). International technology transfer: A review. *Research Policy*, 19(4), 285-307.
- Robinson, R. D. (1988). *The International*

Transfer of Technology: Theory, Issues, and Practice, Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company.

齋藤 優 (1979). 『技術移転論』 文眞堂.

Schulz, M. (2001). The uncertain relevance of newness: Organizational learning and knowledge flows. *Academy of Management Journal*, 44(4), 661-681.

徐 寧教 (2014). 『グローバル知識ネットワークのダイナミックストヨタ自動車と現代自動車の比較分析—』 東京大学大学院経済学研究科博士学位論文.

鈴木竜太 (2013). 『関わりあう職場のマネジメント』 有斐閣.

Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 22-43.

Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in interorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

山口隆英 (2006). 『多国籍企業の組織能力—日本のマザー工場システム—』 白桃書房.

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Second Edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications (近藤公彦訳『ケース・スタディーの方法 (第 2 版)』 千倉書房, 1996 年).

吉原英樹 (2015). 『国際経営 [第 4 版]』 有斐閣.

善本哲夫 (2011). 「マザー工場と海外拠点間の技術移転・支援—エレクトロニクスメーカーの

ケース—」 『MMRC DISCUSSION PAPER SERIES』 No.335, 1-31.

Zander, U. & Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitations of organizational capabilities: An empirical test. *Organization Science*, 6(1), 76-92.

(受理日 2020 年 10 月 2 日)

コスモポリタニズムがバラエティシーキングとノベルティシーキングに及ぼす影響
—最適刺激水準理論に基づく経験的研究—

古川裕康（日本大学）

李 旻泰（東洋大学）

要 旨

本研究の目的はコスモポリタニズム（COS）がノベルティシーキング（NS）、ならびにバラエティシーキング（VS）へ与える影響を検証することである。近年、国際的な観点を持ち異文化から積極的に学び吸収しようとする消費者が出現している。このような消費者の傾向はコスモポリタニズムと定義されており、オープンマインドであり、多様性を尊重し、国境を超える消費活動を行う特徴が確認されてきた。

COS の特徴を考慮すると、彼らは自国製品とは違う特徴を持つ、新奇かつ多様な外国製品を試すことに前向きであることが容易に想定できる。その点で、COS は異文化や外国の製品に対する新奇性と多様性といった探索的行動を導くと考えられる。ところが、それに関する実証研究は少なく、COS が購買行動における新奇性ならびに多様性の追求と具体的にどのような関係を持つのかに関しては、ほとんど知られていない。消費者行動における新奇性と多様性の追求は、最適刺激水準（optimum stimulation level: OSL）理論と関連して頻繁に論じられる。したがって、本稿では COS と新奇性（NS）と多様性（VS）追求行動の関係性を OSL 理論に基づきながら検証した。

検証には 806 名の日本人消費者サンプルを用い、被験者には日用品とスマートフォン端末に関する消費行動について回答してもらった。分析の結果、COS が高まる程、NS が高まることが明らかとなった。一方、COS と VS については有意な関係性が確認できなかった。ただし、自国製品選好が低いグループに限っては両者の間に正の関係性が確認された。更に本稿では OSL と NS ならびに VS 間の関係、そして NS と VS の関係についても正の関係性が確認された。

母国市場と進出国市場における消費者の隔たりを検証しようとする既存の枠組みでは、COS の高い消費者の存在を十分に説明しきれない。本点を踏まえ本稿は COS と NS ならびに VS の関係性について、OSL 理論を内包しながら検証を実施した点に意義がある。OSL 理論はこれまで多くの研究蓄積があるものの、COS の概念を用いて国際的な文脈で捉えられることはこれまで無かった。本稿は OSL 理論の国際ビジネス領域における拡張的検討と位置付けられる。

1. はじめに

国際ビジネス研究領域においてはカントリー・オブ・オリジンやカントリー・バイアスに関する幾多の研究が蓄積されてきた。その一方で、カントリー・バイアスに囚われない異文化への開放性を表す「コスモポリタニズム（cosmopolitanism：COS）」も注目されてきた。

COS はオープンマインドをもって異文化を学び、外国人と交流し、そして海外の製品やサービスを積極的に経験しようとする志向性を指す（Alden, Steenkamp & Batra 2006; Lee, Lee & Lee, 2014; 李, 2011; Riefler & Diamantopoulos, 2009; Skrbis, Kendall & Woodward, 2004）。この COS は製品・サービスの購買意思決定に影響を与えるとされて

いる (Cleveland, Laroche & Papadopoulos, 2009; Riefler & Diamantopoulos, 2009)。しかしどのようなメカニズムで COS が消費者の意思決定に影響を与えるのかについては十分に明らかとなっていない。COS が異文化への好奇心のもと、海外からの目新しい製品を好み、その経験に前向きな反応をもたらすとされることから、本稿では COS が新奇性と多様性の「探索的行動傾向 (exploratory behavior tendencies: Steenkamp & Baumgartner, 1992)」を活発化させる機能があると想定している。ところが本点に関する実証研究は少ない。

消費者行動における新奇性と多様性の追求は、最適刺激水準 (optimum stimulation level: OSL) 理論と関連して頻繁に論じられる。OSL 理論によるとすべての個人にはそれぞれ最適と感じる刺激水準があり、その程よい刺激を得るために内発的に動機付けられ、周りの環境を探索する行動に出る (Helm & Landschulze, 2009; 西原, 2011)。刺激が適正水準に満たないと退屈さや飽きを感じるため、新奇性や多様性が探索される (Steenkamp & Baumgartner, 1992)。逆に、刺激が最適水準を上回ると、その刺激を減らすための行動がとられやすい (西原, 2011; Steenkamp & Baumgartner, 1992)。消費者文脈で述べると、製品・ブランドの新奇な情報を集めたり実際に試し買ったりする行動を加減することで、適正な刺激水準を保とうとするのである。この最適刺激水準は各個人の性向に根付いており、比較的コンスタントに維持されるといわれる (Helm & Landschulze, 2009)。

OSL 理論は COS が関係する新奇性と多様性の探索を解明する上で、有効な理論的基盤を提供してくれる。したがって本稿では、COS が新奇性を追求しようとする「ノベルティシーキング (Novelty Seeking : NS)」と、既知の選択肢から多様性を追求しようとする「バラエティシーキング (Variety Seeking : VS)」に与える影響を

OSL 理論に基づいて検証する。インターネットや国際流通の進展により国内外の新奇・多様な製品を容易に探索・購入できる現状に鑑みれば、本稿の試みは国際ビジネス研究にとって有意義といえよう。

2. 先行研究と仮説

2.1. コスモポリタニズム (COS)

COS は、異質性を求めて知的・美的な異文化経験を追求する開放性であり (Hannerz, 1990)、グローバル志向を促進する中心的な概念のひとつである (Cannon & Yaprak, 2001)。そのため COS 志向が高い人は「ワールドシチズン」と呼ばれ (Cannon & Yaprak, 2002)、異文化へのオープンマインドを持ち、その人々と交流しようとする欲求が強いといわれる (Alden et al., 2006; Skrbis et al., 2004)。COS は単なる好奇心から他の文化を覗き見ようとする傾向ではなく、偏見なく異文化に浸かってありのままを経験しようとする特徴を持つ (Hannerz, 1990)。

Riefler & Diamantopoulos (2009) は COS の構成次元を「オープンマインド」・「多様性の尊重」・「国境を越える消費」に整理した上で、コスモポリタン消費者を「特定の文化や境界やコミュニティを超えた消費志向を持ち、様々な国からの製品やサービスを試すなどして多様性を賞玩する人」(p.415) と定義する。そのような消費者は異文化の製品や経験を好むため、世界をマーケットプレースとして認識する傾向がある (Caldwell, Blackwell & Tulloch, 2006; Cannon & Yaprak, 2002)。また特定文化の価値観に囚われずに多様性を追求し、様々な外国製品に対して開放的な姿勢を示す (Cannon & Yaprak, 2002; Caldwell et al., 2006; Cleveland et al., 2009; Lee et al., 2014)。

COS が購買行動に与える効果については有意性が実証されている。例えば、Cleveland et al. (2009) は 8ヶ国 2,015 名の標本を集めて、48

品目にわたり COS と購買行動の関係を調べた。その結果、製品カテゴリーや標本属性による相違はあったが、COS が様々な製品の購買行動を規定する一因であることが確認された。

このような異文化と外国に対する開放性や探求心に鑑みると、COS の働きは購買意思決定における新奇性と多様性の探索行動を活発にさせると考えられる。そのため、COS と NS・VS の間には有意な関係性が期待される。

2. 2. 最適刺激水準 (OSL)

OSL 理論は人々が最適な刺激水準を求める活動を概念化したものである (Raju, 1980; Helm & Conrad, 2015)。人々は様々な刺激を吸収しながら生活しており、その刺激が多くても少なくとも満足せず、最適な刺激水準を求めようと行動する (Raju, 1980)。特に、最適な刺激水準を求める内発的動機が、リスク受容、VS、好奇心による行動といった「探索的行動傾向 (以後、探索行動)」を発生させるといわれている (Helm & Landschulze, 2009; Raju, 1980; Steenkamp & Baumgartner, 1992)。本稿では探索行動の中で NS と VS に焦点を当てている。上記の探索行動の中でリスク受容と好奇心は、馴染み深いものから逸脱して多くの情報を獲得しようとする行動傾向を示している。これらの行動傾向は新奇な製品情報を求める NS 概念において研究が進められている (McAlister & Pessemer, 1982)。

OSL の内発的動機を測定する有力な尺度のひとつは「Change Seeker Index (CSI)」(Garlington & Shimota, 1964) である。しかし、当初の CSI は測定項目が 95 に及び、実質的な利用が難しかった (Steenkamp & Baumgartner, 1995)。そこで Steenkamp & Baumgartner (1995) は 7 項目の短縮版 CSI を開発して、米国・オランダ・ベルギーの 3 か国で信頼性と妥当性を検証した。本稿でも彼らの尺度を用いて OSL 概念を測定する。

2. 3. ノベルティシーキング (NS) とバラエティシーキング (VS)

Hirschman (1980) は NS に少なくとも 2 つの側面があると述べている。ひとつは新奇な情報を意欲的に探し求める側面であり、もうひとつはブランドのスイッチングなど既知の刺激間で選択を多様化する側面である。同稿によると心理学者らが強調する NS の概念は前者であり、後者は通常 VS または stimulus variation としてよりよく知られている。これは NS を広義と狭義で捉えた見解とも理解できるが、Hirschman (1980) 自身も前者の側面に立脚して NS を扱っているように、NS (Hirschman の分類における狭義) と VS は峻別され両立し得る概念である。現に Raju (1980) も人々の探索行動について、新奇の情報に対する探索側面と既知の選択肢間での探索側面を区別して取り扱っており、以降の研究 (e.g., McAlister & Pessemer, 1982) においても同様に概念が用いられてきた。Manning, Bearden & Madden (1995) は、NS と関連して概括的な Hirschman の概念を消費者行動の文脈で具体化した。同稿では CNS (consumer novelty seeking) を提唱し、新奇な製品情報の探索に主眼を置いた概念規定を行っている。本稿でもそれに従い、NS を新しい製品情報を探し出そうとする行動として規定する (Manning et al., 1995)。他方、VS は多様な製品やサービスの体験を求めて、カテゴリー内の様々なブランドをスイッチングする行動を指す (Kahn, Kalwani & Morrison, 1986)。それは興味本位でブランドや店舗の変化を楽しむ行動であり、程よい刺激を得て退屈さや飽きを回避しようとする内発的動機に起因するものである (Steenkamp & Baumgartner, 1992)。特に、VS は感情的・快楽的な消費行動で、低関与製品の購買状況で頻繁に見られるといわれる (Van Trijp, Hoyer & Inman, 1996)。

2.4. 仮説の構築

COS と NS、VS：国内外問わずバラエティ豊かな製品が選択できる時代にあつて、異文化への開放性（COS）は NS および VS と正の関係を持つことが想定される。COS が高い消費者は原産国の隔たりを深く考慮せず、国内外の製品に目を向ける傾向にあることから（Cannon & Yaprak, 2002）、COS が低い消費者より多くの選択肢から製品を選ぶことができると考えられる。また現在、海外の製品情報がインターネット上で簡単に手に入るだけでなく、それらを越境 EC や国内店舗で容易に購入できる状況にある。本点を考慮すると、海外の文化に興味を持ち、オープンマインドであり、かつ国境を超える消費に前向きなコスモポリタン消費者（Riefler & Diamantopoulos, 2009）は、新しい製品情報に目を向け（NS）、実際に試してみようとする（VS）傾向を持つと予想される。

H1：COS は(1)NS および(2)VS と正の関係を持つ。

CSI と NS、VS：OSL の内発的動機づけは消費者にリスクで革新的な製品を受容させるだけでなく、多様性のある選択を促すといわれている（Helm & Landschulze, 2009; Steenkamp & Baumgartner, 1992）。これは新しい刺激を求めた結果として NS や VS が促進されることを意味する。換言すれば、OSL の内発的動機づけが高まると新しい製品情報を積極的に獲得しようとし、その結果として革新的な製品が受容されるようになる（Helm & Landschulze, 2009; Steenkamp & Baumgartner, 1992）。なお本稿では OSL の内発的動機づけを CSI 尺度により測定する。したがって、CSI が高まる程 NS も促進され、消費者は新奇性のある製品情報を収集しようとするのが想定される。同様に、最適刺激水準への動機付けは多様性を追求する VS を誘発すると考えられる（Michaelidou, 2012; Raju, 1980; Steenkamp &

Baumgartner, 1992）。以上を踏まえて、次の仮説を立てる。

H2：CSI は（1）NS および（2）VS と正の関係を持つ。

NS と VS：NS と VS は新奇性を求めた情報探索（NS）と既知の刺激中における多様性を求めた製品スイッチング（VS）という点で概念が相違している。ただし、情報の探索と製品の試し買いという各々の属性に着眼すれば、情報刺激を求める NS は購買・使用刺激を求める VS を活性化させる可能性がある。NS の情報探索が VS のスイッチングする購買行動をもたらすのである。現に、VS は事前の学習や経験、好奇心などから発生する（Lashkova, Antón & Camarero, 2019; Raju, 1980）。特に事前学習と好奇心については、新しい製品情報を探索する NS に依拠する部分が大きいと考えられる。その NS がもたらす情報と知識によって選択肢となる製品が拡張され、VS が促進されると考えられる。したがって、次の仮説を立てる。

H3：NS は VS と正の関係を持つ。

3. 調査設計とデータ

COS は Cleveland et al. (2009) の 6 項目で測定した。OSL は Steenkamp & Baumgartner (1995) による 7 項目の CSI 尺度で測定した。これらの尺度は消費者の心理的な傾向を捉えている。一方、NS は Manning et al. (1995) の 7 項目で、VS は Baumgartner & Steenkamp (1996) の EAP (exploratory acquisition of products) 10 項目でそれぞれ測定した。EAP は探索的製品取得のことであり、VS を表す概念として知られている（Van Trijp et al., 1996）。これらの NS と VS の尺度は心理的な傾向と関連した項目を部分的に内包しつつ、探索的な行動傾向を推定するスケールとなっている。測定項目の翻訳には並行翻訳法が用

いられた。2名のバイリンガルが必要に応じて意識しつつ、各自翻訳を行った。その後、結果を照らし合わせて原文との整合性を確認した。

データ収集は調査会社に依頼して2020年2月に実施した。まず2,000名を対象にCOS、CSI (OSL)、ならびに自国製品選好度を調査し、自国製品選好が高い人と低い人を分けた。自国製品選好の度合いを分けて分析することにより、消費者の探索行動が主に自国産の製品に対して行われるのか、それとも自国以外の製品も対象に含めて行われるのかについて明らかにすることができる。また、COSが探索行動と関わる際には、自国製品選好が高い消費者と低い消費者の間で探索範囲の差異が生じる可能性がある。例えば、自国製品に特段こだわらない消費者の場合、COSが高いほど国内のみならず国外の製品・ブランドにも幅を広げた柔軟な探索をされると考えられ、探索行動が活性化し得る。このようにCOSがNSとVSに及ぼす影響を自国製品選好度が調整する可能性があり、それを勘案すれば自国製品選好度を調整要因とした多母集団同時分析が有意義である。

NSとVSの程度は消費コンテキストの影響を受け得る。そこで群分けにおいては、具体的かつ全般的な選好度を捉えることとし、関与度と顕示性の面で明らかに異なる2つの製品タイプを選定した。ひとつは日用品であり、もう一方はスマートフォン端末（以下、スマホ端末）である。日用品とスマホ端末にはそれぞれ下位の製品カテゴリーがあるが、下位製品の特殊性よりは各製品タイプにおける全体的な傾向性の把握を優先した。日用品は相対的に関与度と知覚リスクが低く、自宅など人目につきにくい場面で消費されることが多い。それに対してスマホ端末は、関与度と知覚リスクが比較的高く、常に携帯されるため人目にもつきやすい性質を持つ。このように異質な製品タイプを採用することで、相違する文脈に左右されることなく一貫して自国製品選好度が高い消費者

と低い消費者を区別することができる。また、その群間比較を通じて共通性と異質性を明らかにすることができる。以上を踏まえ、被験者には具体的なながらも一般性のある製品タイプとして日用品とスマホ端末を想像してもらい、質問項目に回答してもらった。その際には全体的な傾向性を捉えるため、日用品とスマホ端末の購買状況や使用文脈などを特定せず、下位の製品カテゴリーやブランドなども提示しなかった。ただし、外国製品の場合と比較して相対的な程度を答えるように指示した。

自国製品選好度はLee et al. (2014)の尺度を用い、各々の製品タイプに対して「好き」、「強い好み」、「優先的考慮」、「他者への推奨」の度合いを測る4項目で測定した。集計の結果、日用品ではCronbachの α 0.85、平均値3.31、中央値3.25、標準偏差0.79であり、スマホ端末ではCronbachの α 0.92、平均値3.00、中央値3.00、標準偏差0.93であった。そこから中央値にあたる標本をすべて除外し、自国製品選好の高低差を明確にさせた(Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2010)。その結果、2つの製品タイプを通して自国製品選好が高い群456名（以下、高群）、低い群350名（以下、低群）が抽出された。高群での性別割合は男性47.8%・女性52.2%であり、年齢は20～39歳26.1%、40～59歳28.5%、60～79歳45.4%で、年齢の平均値は53.26歳であった。世帯所得は400万円未満31.4%、400～700万円未満28.5%、700～1,000万円未満14.4%、1,000万円以上25.7%であった。一方、低群での性別割合は男性58.0%・女性42.0%であり、年齢は20～39歳40.9%、40～59歳35.1%、60～79歳24.0%で、年齢の平均値は45.96歳であった。世帯所得は400万円未満30.0%、400～700万円未満29.1%、700～1,000万円未満14.6%、1,000万円以上26.3%であった。自国製品選好の高い群は平均年齢も高い傾向にある。

4. データ分析

4.1. 探索的因子分析と確認的因子分析

すべてのデータ(n = 806)を探索的因子分析(最尤法・プロマックス回転)にかけたところ、NSの1項目が不安定な因子負荷を示したため、以後の分析では除外された。他の諸項目は各々想定されていた因子に収束した。KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) 値は0.96で、標本数の妥当性が確認された。また4因子の累積寄与率は68.56%であった。

続いて確認的因子分析(最尤法)を行い、モデル適合度、合成信頼性、収束妥当性、弁別妥当性を検討した(Anderson & Gerbing, 1998; Hair et al., 2010)。また修正指数を参考に2つのCSI項目の誤差項に共分散を描き、モデルを改善した。適合度は $\chi^2 = 1367.40$, $df = 370$, $p < .001$, CFI = .95, TLI = .95, RMSEA = .058を示し、観測変数

が12~30個の場合に求められるCFIとTLI .92以上・RMSEA .07以下(Hair et al., 2010)を満たした。因子負荷量は0.66~0.93の間に分布し(表1)、AVE (average variance extracted) はすべての変数で0.5以上の値を示した(表2)。したがって、収束妥当性が支持された(Fornell & Larcker, 1981)。

次に、各AVEの値が相関係数の二乗値より大きいかを確認する方法で弁別妥当性を判断した(Fornell & Larcker, 1981)。表2にみるように、AVEの値はそれぞれ相関係数の二乗値より大きく、弁別妥当性が支持された。合成信頼性(composite reliability: CR)もすべての変数で0.7を超える十分な値を示した(Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2010)。

表1 測定項目と因子負荷量

構成概念と測定項目	記述統計量と因子負荷量		
	全体	高群	低群
COS (全体: $\alpha=0.96$, $M=3.06$, $SD=1.05$, 高群: $\alpha=0.95$, $M=3.23$, $SD=0.95$, 低群: $\alpha=0.97$, $M=2.92$, $SD=1.14$)			
私は外国の人たちと関わることで、彼・彼女らの視点と考え方を学ぶことが好きだ。	0.93	0.91	0.94
私は外国の人たちをみて、何かを学ぶことが好きだ。	0.91	0.90	0.91
私は他の国に住む人たちについて、もっとたくさんを知ることに関心がある。	0.90	0.88	0.91
私は異なる生活様式について学ぶことが好きだ。	0.89	0.88	0.90
私は異なる文化を持つ人や外国の人たちと考えを交わすことが楽しい。	0.88	0.85	0.92
異文化の人たちは、私に良い刺激を与えてくれると思う。	0.83	0.78	0.86
CSI (全体: $\alpha=0.92$, $M=2.84$, $SD=0.90$, 高群: $\alpha=0.91$, $M=2.87$, $SD=0.71$, 低群: $\alpha=0.91$, $M=2.65$, $SD=0.86$)			
私は新しいアイデアと経験を探し求め続けている。	0.84	0.85	0.83
私は継続的に活動を変えていくのが好きだ。	0.83	0.87	0.76
物事が退屈になったとき、私は新しく馴染みのない体験をしてみるのが好きだ。	0.83	0.81	0.85
私は変わらないいつもの生活より、予期せぬ変化に満ちた生活が好きだ	0.80	0.82	0.76
私は目新しいことを経験したり、日々の習慣を変えるのが好きだ。	0.77	0.74	0.78
たとえややリスクがあったとしても、私は変化と多様性、そして出張のある仕事が好きだ。	0.75	0.78	0.70
私は同じことを続けるより、色々新しいことを試すのが好きだ	0.73	0.74	0.69

NS (全体: $\alpha=0.96$, $M=2.54$, $SD=0.98$, 高群: $\alpha=0.96$, $M=2.76$, $SD=0.98$, 低群: $\alpha=0.95$, $M=2.25$, $SD=0.92$)

私は、さまざまな新しい製品情報に触れられる状況を探し求めている。	0.91	0.91	0.90
私は新しい製品を体験する機会を常に探し求めている。	0.90	0.92	0.87
私は機会あり次第、可能な限り速やかにさまざまな新商品について調べることに意義を感じる。	0.87	0.87	0.84
私は新しいブランドを紹介する雑誌が好きだ。	0.86	0.87	0.84
私は新しい製品やブランドの情報に触れられる場所に出向くことが好きだ。	0.86	0.85	0.86
買い物するとき、私は新ブランド/製品のチェックに時間を使う。	0.83	0.84	0.80
私はしばしば新しい製品やブランドに関する情報を調べる。	0.83	0.83	0.81

VS (全体: $\alpha=0.93$, $M=2.83$, $SD=0.86$, 高群: $\alpha=0.91$, $M=2.97$, $SD=0.84$, 低群: $\alpha=0.93$, $M=2.66$, $SD=0.86$)

私は、新しかったり、いつもと違った製品/サービスを試すのに前向きだ。	0.84	0.84	0.84
私は普段から、さまざまな製品/サービスを試すようにしている。	0.84	0.84	0.82
私は多様な製品/サービスを試すために、馴染みのない製品/サービスを買うのが好きだ。	0.81	0.82	0.79
お店で新しい製品/サービスをみつけたら、私はそれを物怖じせずに試してみる。	0.80	0.77	0.82
お店では、色々な製品/サービスを試してみたい。	0.77	0.74	0.78
詳しくない製品/サービスであっても、私は試してみようとする。	0.74	0.70	0.77
私は好きな製品/サービスがある場合でも、他のものに変えて試したりする。	0.74	0.71	0.76
ある製品/サービスに色んな選択肢があったら、私はそれらを色々試す傾向がある。	0.71	0.67	0.73
私はどれほど良いか分からない製品/サービスでも、よく買ったりする。	0.66	0.70	0.58

出所：筆者作成

表 2 相関係数、AVE、CR

	1	2	3	4	AVE	CR
1. COS	-	0.63	0.59	0.43	0.79	0.96
2. CSI	0.40	-	0.66	0.58	0.63	0.92
3. NS	0.25	0.43	-	0.57	0.75	0.96
4. VS	0.18	0.33	0.32	-	0.59	0.93

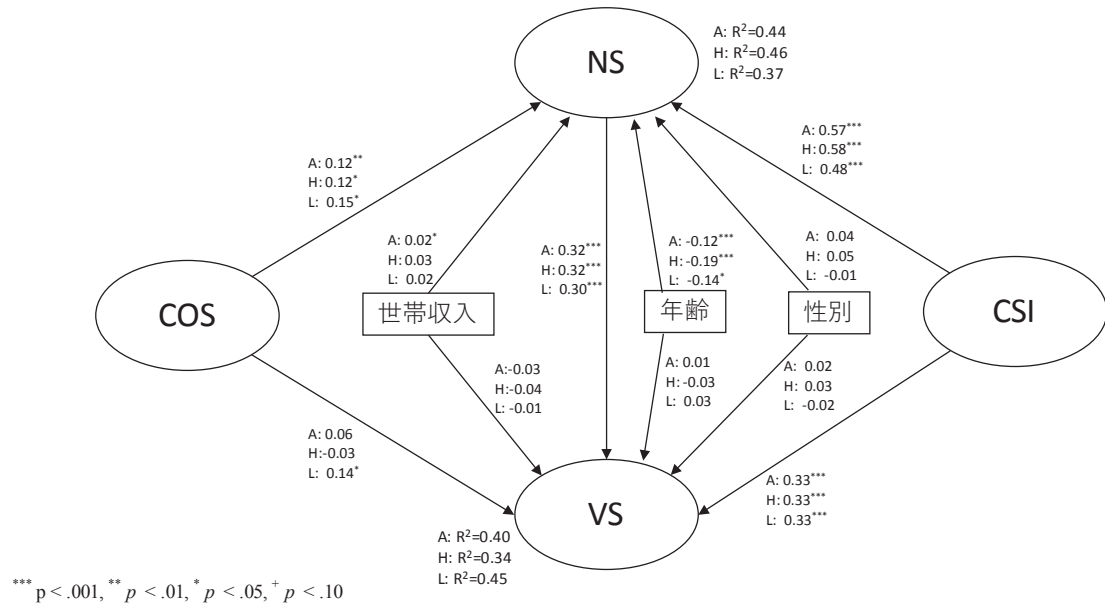
注：対角線を基準に、上の数値は相関係数、下の数値は相関係数の二乗値。

出所：筆者作成

4-2. 構造モデルの分析

構造方程式モデリングによって、全体データ (n = 806) の分析と多母集団同時分析 (自国製品選好高群・低群) を実施した。多母集団同時分析を用いることにより、集団間の比較 (Deng & Yuan, 2015)、ならびに調整効果の検討 (Hair et al., 2010) が可能である。本稿では自国製品選好

の度合いが異なる場合、COS と CSI を動因とする消費者の探索行動にどのような変化が起こるのかを観測するため、多母集団同時分析を用いることとした。なお性別・年齢・世帯収入は統制変数としてモデルに反映し、ターゲット概念である NS と VS への影響を検討した。その結果を図 1 にまとめる。



モデル適合度指標

	χ^2	df	p-value	CFI	TLI	RMSEA
全サンプル	1551.19	454	.001	.950	.940	.055
多母集団同時分析	2253.21	908	.001	.940	.930	.043

注：R² は決定係数。A は全サンプル (n = 806)、H は自国製品選好高群 (n = 456)、L は自国製品選好低群 (n = 350)。
 パス係数は全て標準化推定値。標準誤差は省略。

出所：筆者作成

図1 構造方程式モデリングの結果

決定係数の R² は全体データで 0.44 と 0.40、高群で 0.46 と 0.34、低群で 0.37 と 0.45 であった。検出力 80% かつ有意水準 5% を前提に、標本数 250・独立変数 10 の場合、R² 値は最低 6% 以上の分散を説明する必要がある (Hair et al., 2010)。本研究のモデルは標本数がそれぞれ 806、456、350 であり、R² 値が 0.34 ~ 0.46 の範囲に分布しているため、決定係数の値は十分と判断される。

図1の結果に基づき仮説検証を行った。H1 では COS が(1)NS ならびに(2)VS と正の関係を持つと予想した。COS は NS に正の影響を与え ($b = .12, t = 3.16, p < .01$)、H1-1 が支持された。COS と NS の関係では、高群と低群で同様の結果がみられた。しかし、COS と VS の関係は非有意であった ($b = .06, t = 1.45, n.s.$)。低群に限り有意な正の関係がみられたが ($b = .14, t = 2.24, p < .05$)、

全体的に H1-2 が棄却される結果となった。次に、H2 では CSI が(1)NS および(2)VS と正の関係を持つと予想した。分析の結果、予想通り CSI が NS ($b = .57, t = 12.97, p < .001$) と VS ($b = .33, t = 6.60, p < .001$) に正の影響を与え、H2-1 と H2-2 が支持された。そして同様の結果が高群と低群の両方でみられた。最後に H3 では NS と VS が正の関係を持つと予想した。図1の通り、NS は VS に正の影響を及ぼし ($b = .32, t = 7.48, p < .001$)、H3 が支持された。なおこの結果は高群と低群でも同様に確認された。

5. まとめ

本稿では、OSL 理論に基づいて COS が NS と VS に及ぼす影響を明らかにした。具体的に、COS と CSI が NS・VS と持つ関係を構造的にモ

デル化し、複数の製品タイプを考慮した実証分析を行った。その結果、COS が高まる程、NS が高まることが分かった。異文化経験に前向きな COS が、新奇な製品情報の収集へ繋がることを示唆された。一方、COS と VS については、全体サンプルと高群で有意な関係性が認められず、高い COS が必ずしも VS に直結するわけではなかった。ただし低群で正の関係がみられ、自国製品選好度が低い状況下では COS が VS を有意に刺激できることがわかった。

VS の動機には個人の特徴に起因するものと、製品情報に起因するものがあるとされている (Hoyer & Ridgway, 1984)。COS は個人の特徴に関するものであり、自国製品選好は文字通り製品に関係するものである。この点を踏まえると、VS は個人の特徴に起因する動機だけでは促進されにくく、製品に起因する動機が交じり合った場合にはじめて促進されることが示唆される。実際に上述の通り、低群では COS と VS の間に正の関係が確認された。したがって、VS が顕在化するためには、個人の特徴ならびに製品による双方の動機が必要であることが考えられる。

CSI (OSL) と NS の関係については有意な関係性が確認され、OSL の内発的動機付けが新奇な製品情報の探索を促すことが分かった。また CSI と VS の関係についても先行研究と同じく正の関係性が確認され、最適刺激水準への内発的動機付けが製品間スイッチングを促進することが再現された。さらに、NS が VS に有意な正の影響を与えることも明らかとなった。この結果は VS の対象が NS によって拡張されることを示唆している。NS によって新たな情報を獲得し、消費者の製品・ブランドに関する知識と選択肢が拡がり、VS が促進されるメカニズムが明らかになったと考えられる。

学術的意義：国際ビジネス研究においてはサプライチェーンや研究開発体制の構築と同様に、現

地環境の把握に関する研究も重要とされてきた (Dunning, 1979; Ghemawat, 2007)。現地環境の把握に関しては、母国市場と進出国市場の差異を把握するフレームワークを構築し、消費者・文化・制度・地理・経済的な環境に関する議論が行われてきた (Douglas & Craig, 2011; Ghemawat, 2007; 大石, 2013)。本稿はその中でも消費者の側面に焦点をあてたものである。特に近年においては国境や文化の隔たりを気にせずに外国製品を購入するコスモポリタン消費者が出現している。母国市場と進出国市場における消費者の隔たりを検証しようとするこれまでの枠組みでは、COS の高い消費者の存在を十分に説明しきれない。彼・彼女らはワールドシチズンとして国家や文化、慣習横断的な価値観を保持しているからである。またインターネットや世界的な流通体制の発達により、消費者は国内に居ながらにして多くの海外製品情報を取得し購入することが可能になっている。本点を踏まえると、国際ビジネス研究において COS の高まりと消費行動の関係性を究明することには意義がある (Terasaki, 2016)。

なお、本稿が依拠した OSL 理論については多くの研究蓄積があるが、COS 概念を導入して国際的な文脈で論じた研究はこれまで乏しかった。その点で本稿は国際ビジネス研究領域における OSL 理論の拡張的検討と位置付けられる。国際ビジネス研究領域においては上述の通り、国際的な消費者動向の一般化が模索されている。本領域において OSL 理論を検討することで、これまで十分明らかにされてこなかった消費者の海外製品探索行動メカニズムの解明を促進させることが可能となる。

実務的意義：母国市場の製品が成熟期にかけて海外輸出・生産され、国際的に展開される流れは International Product Lifecycle 概念が示している通りである (Vernon, 1966)。しかし近年においては、インターネットや越境 EC の存在が、

企業だけでなく消費者をも国際化させている。消費者は国内外問わず様々な製品情報を収集し購買活動を実施している。特に COS が高い消費者は越境消費への抵抗が少なく、異文化にオープンマインドな特徴を持っている。多国籍企業はこのような消費者の存在を良く理解しておく必要がある。高い COS の消費者は多くの製品情報を積極的に収集する (NS が促進される)。また COS が高く、かつ自国製品選好が低い消費者は、NS だけでなく実際に多様な製品を試し買ひする。このような NS や VS の高い消費者は、Product Life Cycle 理論におけるイノベーターやアーリーアダプター層であることが多い (McAlister, 1982; Rogers, 1976)。彼・彼女らには自ら経験したことを他者へ共有・拡散しようとする傾向がある (Hirschman, 1980; McAlister, 1982)。以上より、COS が高く自国製品選好が低い消費者をターゲットとしたマーケティング展開の施策が、海外市場における需要増のきっかけとなる可能性がある。COS の高い消費者は積極的に情報収集を行うため、実際に展開していない市場であっても彼らが製品情報を獲得できる施策を準備しておくことが重要である。

6. おわりに

本稿の意義は次の三点に集約できる。第一に、OSL 理論、ならびに NS と VS の概念を国際的な文脈へ拡張したことである。これまで OSL 理論を国際的な文脈で論じた研究は少なかった。OSL は消費者の探索行動を促進させる役割があるが、消費者の探索行動の範囲は、国内の製品が対象の場合と海外の製品まで対象となる場合では大きく異なる。特に海外の製品まで対象とする場合においては、価値観や文化的傾向の異なるものにまで探索行動の範囲を拡げることになる。既存の OSL 理論では、海外製品という観点が十分に考慮されてこなかった。その点で、本稿は同理論

の発展的な拡張に寄与している。第二に、COS を組み込んだ OSL モデルを提案・検証したことである。COS・NS・VS の関係に関する本研究の発見点は、COS 研究の発展にも資するものである。第三に、NS と VS の関係性について明らかにしたことである。本稿では NS と VS が峻別される概念であることを確認するとともに、それらが因果的な関係にあることを実証した。筆者らの知る限り、NS と VS の関係性を因果的に検討した研究は乏しい。その点で NS と VS が峻別される概念であり、前者が後者を促進することを発見したのは、新しい知見の提起であるといえる。

一方で本稿は次の課題に対処する必要がある。第一に、検証結果の一般化を高めるために、日用品やスマホ端末とは異なる、より多様な製品を考慮して COS・CSI・NS・VS の関係性を検討する必要がある。第二に、COS と対比される概念を加えたモデルの高度化である。異文化や外国製品に対してポジティブな反応を導く COS とは対照的に、それらに対するネガティブな反応を導く消費者のエスノセントリズム (Shimp & Sharma, 1987) や経済的ナショナリズム (Lee et al., 2014) などが存在する。それらの概念を統合的に検討することで、外国製品に対して相反する消費者性向が OSL モデル上でどのような効果をもたらすのかが解明できると考えられる。

* 本稿は第一著者ならびに第二著者の双方において、貢献度はイーブンである。

* 謝辞

本稿の執筆に際しては、2名の匿名レビュアーから示唆に富んだご指摘を頂きました。ここに感謝の意を申し上げます。

【参考文献】

- Alden, D.L., Steenkamp, J.B.E.M. & Batra, R. (2006). Consumer Attitude toward Marketplace Globalization: Structure, Antecedents and Consequences. *International Journal of Research in Marketing*, 23, 227-239.
- Anderson, J.C. & Gerbing, D.W. (1998). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Baumgartner, H. & Steenkamp, J.B.E.M. (1996). Exploratory Consumer Buying Behavior: Conceptualization and Measurement. *International Journal of Research in Marketing*, 13, 121-137.
- Caldwell, M., Blackwell, K. & Tulloch, K. (2006). Cosmopolitanism as a consumer orientation: replicating and extending prior research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 9(2), 126-139.
- Cannon, H.M. & Yaprak, A. (2001). Cosmopolitan-based cross national segmentation in global marketing simulations. *Developments in Business Simulation and Experiential Learning*, 28, 23-31.
- Cannon, H.M. & Yaprak, A. (2002). Will the real-world citizen please stand up! The many faces of cosmopolitan consumer behavior. *Journal of international marketing*, 10(4), 30-52.
- Cleveland, M., Laroche, M. & Papadopoulos, N. (2009). Cosmopolitanism, consumer ethnocentrism, and materialism: An eight-country study of antecedents and outcomes. *Journal of International Marketing*, 17(1), 116-146.
- Deng, L. & Yuan, K.H. (2015). Multiple-Group Analysis for Structural Equation Modeling With Dependent Samples. *Structural Equation Modeling A Multidisciplinary Journal*, 22(4), 1-16.
- Douglas, S.P. & Craig, S. (2011). Convergence and Divergence: Developing a Semiglobal Marketing Strategy. *Journal of International Marketing*, 19(1), 82-101.
- Dunning, J.H. (1979). Explaining Changing Patterns of International Production: In Defense of the Eclectic Theory. *Oxford Bulletin of Economic and Statistics*, 41(4), 269-295.
- Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Garlington, W.K. & Shimota, H.E. (1964). The Change Seeker Index: A Measure of the Need for Variable Stimulus Input. *Psychological Reports*, 14, 919-924.
- Ghemawat, P. (2007). *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*, Harvard Business School Publishing Co..
- Hannerz, U. (1990). Cosmopolitans and locals in world culture. *Theory, Culture & Society*, 7, 237-251.
- Hair, J., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. & Tatham R.L. (2010). *Multivariate Data Analysis, 7th ed.*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Helm, R. & Landschulze, S. (2009). Optimal Stimulation Level Theory, Exploratory

- Consumer Behaviour and Product Adoption: An Analysis of Underlying Structures across Product Categories. *Review of managerial science*, 3(1), 41-73.
- Helm, R. & Conrad, D. (2015). The Impact of Customer-Specific and Market-related Variables on the Preference for Highly Innovative Products. *Review of Managerial Science*, 9, 61-88.
- Hirschman, E.C. (1980). Innovativeness, Novelty Seeking, and Consumer Creativity. *Journal of Consumer Research*, 7(3), 283-295.
- Hoyer, W.D. & Ridgway, N.M. (1984). Variety Seeking as an Explanation for Exploratory Purchase Behavior: A Theoretical Model. *Advances in Consumer Research*. 11(1), 114-119.
- Kahn, B.E., Kalwani, M.U. & Morrison, D.G. (1986). Measuring variety-seeking and reinforcement behaviors using panel data. *Journal of Marketing Research*, 23(2), 89-100.
- Lashkova, M., Antón, C. & Camarero, C. (2019). Dual Effect of Sensory Experience: Engagement vs Diversive Exploration. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 48(2), 128-151.
- 李旻泰 (2011). 「消費者属性とコスモポリタニズム～デモグラフィック特性と異文化経験の視点から～」『経営論集』 78, 189-198.
- Lee, K.T., Lee, Y.I. & Lee, R. (2014). Economic Nationalism and Cosmopolitanism: A Study of Interpersonal Antecedents and Differential Outcomes. *European Journal of Marketing*, 48(5/6), 1133-1158.
- Leone, C. & D'Arienzo, J. (2000). Sensation-Seeking and Differentially Arousing Television Commercials. *Journal of Social Psychology*, 140(6), 710-720.
- Manning, K.C., Bearden, W.O. & Madden, T.J. (1995). Consumer Innovativeness and the Adoption Process. *Journal of Consumer Psychology*, 4(4), 329-345.
- McAlister, L. (1982). A Dynamic Attribute Satiation Model of Variety-Seeking Behavior. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 141-150.
- McAlister, L. & Passemier, E. (1982). Variety Seeking Behavior: An Interdisciplinary Review. *Journal of Consumer Research*, 9(3), 311-322.
- Menon, S. & Kahn, B.E. (1995). The Impact of Context on Variety Seeking in Product Choices. *Journal of Consumer Research*, 22(3), 285-295.
- Michaelidou, N. (2012). A Typology of Consumers' Variety-Seeking Disposition Based on Inherent Needs. *Journal of Marketing Management*, 28(5/6), 676-694.
- 西原彰宏 (2011). 「消費者文脈における探索行動」『関西学院商学研究』 64, 1-24.
- 大石芳裕 (1993). 「グローバル・マーケティングの分析枠組み」『佐賀大学経済論集』 26(2), 1-27.
- Raju, P.S. (1980). Optimum Stimulation Level: Its Relationship to Personality, Demographics, and Exploratory Behavior. *Journal of Consumer Research*, 7(3), 272-282.
- Riefler, P. & Diamantopoulos, A. (2009). Consumer cosmopolitanism: Review and replication of the CYMYC scale. *Journal of Business Research*, 62, 407-419.
- Rogers, E.M. (1976). New Product Adoption and Diffusion. *Journal of Consumer Research*,

2(4), 290-301.

Shimp, T. & Sharma, S. (1987). Consumer ethnocentrism: Construction and validation of the CETSCALE. *Journal of Marketing Research*, 24, 280-289.

Skrbis, Z., Kendall, G. & Woodward, I. (2004). Locating cosmopolitanism: between humanist ideal and grounded social category. *Theory, Culture, and Society*, 21(6), 115-136.

Steenkamp, J.B.E.M. & Baumgartner, H. (1992). The role of optimum stimulation level in exploratory consumer behavior. *Journal of Consumer Research*, 19, 434-448.

Steenkamp, J.B.E.M. & Baumgartner, H. (1995). Development and Cross-Cultural Validation of a Short form of CSI as a Measure of Optimum Stimulation Level. *International Journal of Research in Marketing*, 12(2), 97-104.

Terasaki, S. (2016). Cosmopolitan Consumers: Research Overview and Research Opportunities, *Journal of International Business Research*, 15(1), 32-45.

Van Trijp, H.C.M., Hoyer, W.D. & Inman, J.J. (1996). Why Switch? Product Category-Level Explanations for True Variety-Seeking Behavior. *Journal of Consumer Research*, 33(3), 281-292.

Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80, 190-207.

(受理日 2020 年 10 月 2 日)

制度環境の変化がトップマネジメント人材の配置と 現地法人のパフォーマンスとの関係に与える影響

稲村雄大（青山学院大学）

要 旨

これまで、多国籍企業の海外現地法人における人材配置と現地法人のパフォーマンスとの関係を実証的に分析した先行研究は少なくないが、それらの先行研究における実証分析の結果は、必ずしも一致していない。本稿では、そのような分析結果の不一致を説明し、また人材配置と現地法人のパフォーマンスとの関係に影響する要因を明らかにするためのひとつの視点として、ホスト国における制度環境の変化に注目した。ホスト国の制度環境が変化すれば、そこで活動している組織（現地法人）に与えられるプレッシャーや求められる行動も変化し、人材配置と現地法人のパフォーマンスとの関係も同様に変化すると考えたのである。

そのような、ホスト国における制度環境の変化が海外現地法人における人材配置と現地法人のパフォーマンスとの関係に与える影響を検証するために、本稿は、WTO 加盟前後の中国において、日本企業の現地法人におけるトップマネジメント人材の現地化と現地法人のパフォーマンスとの関係がどのように変化したのかを、長期間のデータを用いて実証的に分析した。その結果として、日本企業の現地法人におけるトップマネジメント人材の配置の傾向、およびトップマネジメント人材の現地化と現地法人のパフォーマンスとの関係が、WTO 加盟前後の中国において変化していることを明らかにした。具体的には、WTO 加盟前の中国において、とりわけ日本企業の出資比率が低い場合にトップマネジメント人材の現地化は現地法人のパフォーマンスを高めていたのに対して、WTO 加盟後の中国においては、そのような現地化の正の影響は見られなくなり、逆に現地化の負の影響（現地法人トップに日本人を置くことの正の影響）が見られた。

本稿の分析結果は、ホスト国の制度環境が変化することで、海外現地法人が直面する現地適応のプレッシャーも変化し、人材配置と現地法人のパフォーマンスとの関係も変化する可能性があるということを意味している。制度環境の影響を分析する上では、本稿のように同一国内での制度環境の変化に注目するという方法以外にも、たとえば同一時点における人材配置と現地法人のパフォーマンスとの関係を複数の異なる国で比較するという方法もありうるが、そのような静態的な分析ではとらえられない制度環境の時系列的な「変化」の影響を、長期間のデータを用いることで動的に分析したことは、本稿の独自の貢献点のひとつと考える。

1. イントロダクション

多国籍企業の海外現地法人において、本国親会社から派遣される人材を配置すべきか、それとも現地の人材をより積極的に活用すべきか、という問いは、学術的にも実務的にも、古くから議論されてきた。そしてそのような海外現地法人における人材配置と現地法人のパフォーマンスとの関係

を実証的に分析した先行研究も少なくない。しかしながら、それらの先行研究における実証分析の結果は必ずしも一致していない。すなわち、現地の人材を積極的に活用して人材の現地化を進めることが、海外現地法人のパフォーマンスに正の影響を及ぼすという分析結果が示されている一方で、人材の現地化が逆に現地法人のパフォー

スに負の影響を及ぼすという分析結果も示されており、それらが混在しているのである。

本稿では、そのような分析結果の不一致を説明し、また人材配置と現地法人のパフォーマンスとの関係に影響する要因を明らかにするためのひとつの視点として、ホスト国の制度環境に注目する。制度環境とは、組織を取り巻き、組織に対して制約を課す存在であるとともに、組織行動に対して正当性を付与する存在でもある（山倉, 1993）。そのような制度環境の変化は、組織の行動や形態にも影響を与えると考えられ（Meyer and Rowan, 1977）、したがって、ホスト国の制度環境が変化すれば、そこで活動している組織（現地法人）に与えられるプレッシャーや求められる行動も変化し、人材配置と現地法人のパフォーマンスとの関係も同様に変化すると考えたのである。これまで、たとえば Gaur, Delios, and Singh (2007) が、海外現地法人における人材配置とパフォーマンスとの関係に影響を与える要因として、制度環境に注目して分析を行なっているが、ここでは本国とホスト国の制度環境の違い（institutional distance）の影響が、一時点（単年）のデータを用いて分析されており、同一ホスト国において制度環境が「変化」する可能性、およびその影響については明らかにされていない。

そのような制度環境の変化が人材配置と現地法人のパフォーマンスとの関係に与える影響を検証するために、本稿では、世界貿易機関（WTO）加盟前後の中国、およびそこに設置されていた日本企業の現地法人と、それらの現地法人におけるトップマネジメント人材の国籍に注目する。より具体的には、WTO 加盟前後の中国において、日本企業の現地法人におけるトップマネジメント人材の配置とパフォーマンスとの関係がどのように変化したのかを、長期的なデータを用いた分析によって明らかにしていく。

2. 理論的背景と仮説

2-1. 海外現地法人における人材配置

多国籍企業の海外現地法人における人材配置は一般的に、Wind, Douglas, and Perlmutter (1973) による多国籍企業の戦略的志向性の分類である EPRG (Ethnocentric, Polycentric, Regiocentric, Geocentric) に対応した4つのアプローチに分けて説明される。Ethnocentric アプローチは、本国志向の人材配置であり、重要なマネジメントのポジションに本国親会社の人材を配置し、それによってホスト国におけるマネジメント人材不足の問題を克服し、本国親会社と文化を統一することで海外現地法人をコントロールし、本国親会社で蓄積してきたコアコンピタンスを海外現地法人に移転して活用するといったことを重視するものである。一方で Polycentric アプローチは、ホスト国のことはホスト国の人がよく理解しているという考え方をベースとして、重要なポジションに現地の人材を積極的に登用しようとする現地志向の人材配置であり、それによって、現地の独自の文化や制度に適応し、現地人材のモチベーションを高めるといったことが重視される。また Regiocentric アプローチは地域志向の人材配置であり、Ethnocentric と Polycentric の2つのアプローチのバランスを取ったものとされる。最後に Geocentric アプローチは、国籍関係なく適切な人材を適切なポジションに配置しようとするものである。

日本企業はこれらのうち、海外現地法人においてとりわけ本国志向の Ethnocentric アプローチを採用する傾向が伝統的に強いとされ（Kopp, 1994; Tungli and Peiperl, 2009）、実際に Harzing (2001) の調査結果においても、日本企業の海外現地法人における本国親会社からの派遣マネジャーの比率が他国の企業に比べて極端に高くなっており、日本企業が海外派遣マネジャーに大きく依存してきたということが示されている。もちろん、

海外現地法人における人材配置を検討する上で、近年は本国でもホスト国でもない第三国出身の人材が登用されるケースも見られるが、多くの日本企業にとっては、依然として①本国親会社からの社員派遣と、②現地人材の活用が、人材配置の主要な選択肢になっていると考えられる。

①の本国親会社から派遣される人材には、これまで多くの研究において、海外現地法人のコントロールと、海外現地法人への知識移転という2つの主要な役割があるとされてきた (Edstrom and Galbraith, 1977; Egelhoff, 1984; Torbiorn, 1994)。海外現地法人のコントロールとは、海外現地法人のオペレーションを本国親会社の方針に沿った形で進めることであり、また知識移転とは、親会社が有する知識を海外現地法人へと移し、それを活用することである。多国籍企業は、海外現地法人の重要なポジションに本国親会社から派遣された人材を置くことによって、その人材が上記のような役割を通じて、個々の海外現地法人の活動を多国籍企業全体のグローバル戦略に統合していくことを期待するのである。

一方で、海外現地法人において②の現地人材を活用することにも多くのメリットがあると考えられてきた (Brewster, 1991; Dowling, Schuler, and Welch, 1994; Selmer, 2003; Fryxell, Butler, and Choi, 2004)。たとえば、本国親会社からの海外派遣社員の代わりに現地の人材を活用することで、とりわけ先進国を本国とする企業は人件費を大きく節約することが可能となる。さらに現地の人材は、その国や地域で生まれ育った人間以外が理解し獲得することが困難で、かつ市場では簡単に調達できない現地特有の知識やネットワークを持っているかもしれない。そしてそのような現地の人材が現地法人においてより責任のあるポジションに就くチャンスを得られれば、仕事に対する彼らのモチベーションも高まり、その結果として当該現地法人のパフォーマンスも高まると考えられる。

2-2. 海外現地法人における人材配置とパフォーマンス

日本企業の海外現地法人において伝統的に行われてきた本国志向の人材配置に対しては、古くからその負の影響が指摘されてきた。たとえば Zeira, Harari, and Izraeli (1975) は、本国志向のマネジメントと現地人材の職務満足もしくはモチベーションとの関係を分析し、本国親会社からの派遣社員による本国志向のマネジメントが、現地人材の不満を引き起こす主な原因であるということを示している。彼らはその結果に基づいて、本国親会社からの派遣社員が経営上の主要なポストを占めるような本国志向の構造は、現地人材のモチベーションを著しく低下させると主張している。このような海外派遣社員を活用することの負の影響、言い換えれば、人材現地化の正の影響については、より最近の研究である Colakoglu and Caligiuri (2008) によっても示されている。彼らは多国籍企業の米国現地法人に注目し、とりわけ米国との文化的な差異が大きい国を本国とする企業の現地法人において、海外派遣社員の比率が現地法人のパフォーマンスに負の影響を及ぼすということを示している。

しかし一方で、海外現地法人に本国親会社から派遣された人材を配置することが、現地法人のパフォーマンスに正の影響を及ぼすという分析結果も存在する。たとえば Gong (2003) の研究では、本国と進出先ホスト国との文化の差異が大きい場合、本国親会社からの派遣社員（現地法人の CEO、トップマネジメントチーム、および従業員の各レベル）は海外現地法人のパフォーマンスを高めるということが、日本の多国籍企業を分析した結果として報告されている。このような本国親会社からの派遣社員の存在が海外現地法人のパフォーマンスを高めるという分析結果は、Xu and Lu (2007) や Riaz, Rowe, and Beamish (2014) によっても示されており、たとえば Xu and Lu

(2007) は、日本側親会社の技術的知識が豊富な場合に、中国現地法人 (JV) における海外派遣社員の比率が当該現地法人の生存率を高めるということを示した。また Riaz et al. (2014) では、海外現地法人設立時の本国親会社からの派遣社員の比率が、当該現地法人の成長に正の影響を及ぼすということが示されている。

このように、海外現地法人における人材配置と現地法人のパフォーマンスとの関係について、先行研究の分析結果は必ずしも一致していない。そしてこのような分析結果の不一致は、海外現地法人における人材配置とパフォーマンスとの関係に影響を与える何らかのモデレーターが存在することを示唆しており、実際に上記の先行研究においても、本国と進出先ホスト国との文化の差異 (Gong, 2003) や、親会社の技術的知識 (Xu and Lu, 2007) といった要因が考慮されている。その他にも、たとえば大木(2010)は、海外現地法人(子会社)のビジネスライフサイクルの段階によって人材配置(海外派遣社員の増加)とパフォーマンスの関係が変化する可能性を指摘しており、具体的には、海外現地法人(子会社)のビジネスの成長期においては、現地化するのではなく海外派遣社員を増やした方がパフォーマンスが高いという分析結果を提示している。

また、Gaur et al. (2007) は、海外現地法人における人材配置とパフォーマンスとの関係に影響を与えるモデレーターとして、多国籍企業の本国と進出先の国における制度環境の違いに注目した。48カ国における日本企業の海外現地法人を対象とした分析によって、彼らは、本国(日本)とホスト国との間の制度環境の違いが大きい場合、海外現地法人のパフォーマンス(労働生産性)に対して、日本人トップの配置は正の影響、日本人派遣社員の比率は負の影響を与えるということを明らかにしており、これは、海外現地法人における人材配置とパフォーマンスとの関係を分析す

る上で、ホスト国の制度環境を考慮することが重要であることを示している。

2-3. 制度環境と海外現地法人における人材配置

Scott (1995) によると、制度環境とは、その環境下で活動する組織に対して特定の行動を選択するよう規制、規範的、もしくは認知的なプレッシャーを与えるものであり、組織はそれに同調し、従い、適応することによって、そこで活動するための正当性を獲得することができる。多国籍企業の海外現地法人も進出先のホスト国においてこのような制度環境に埋め込まれて活動しており、したがってその制度環境からのプレッシャーに適応することによって、ホスト国で事業を継続することの正当性を得ることが可能となる。そしてその正当性を獲得することによって、多国籍企業はホスト国において必要な資源や情報にアクセスすることが可能になるのである。

そのような制度環境からのプレッシャーに適応し、多国籍企業がホスト国において正当性を獲得するための方法のひとつが、人材の現地化である。制度環境を構成する規制、規範的、認知的プレッシャーは、その国や地域の歴史や文化に根付いたものであり、したがって、それを理解し、適切に対応するためには、前述の通り、現地人材の役割が非常に重要となりうる。また Selmer (2004) によると、たとえば中国において多国籍企業の現地法人は、現地の人材を積極的に活用することによって、現地の政府や社会との良好な関係を築くことが可能となる。なぜなら、現地の人材を現地法人内の重要なポジションに登用することで、それらの人材が中国における独自の複雑な人的ネットワーク (guanxi) を、政府を含むさまざまなレベルで活用できるからであり、また中央および地方政府が、現地人材の積極的な活用を、多国籍企業による中国へのコミットメントの表われとして

捉えるからである。このように、多国籍企業の海外現地法人は人材の現地化を通じてホスト国の環境に適応し、事業継続のための正当性を得ることが可能となりうる。

Ghemawat (2007) は、多国籍企業が適応すべき国や地域の制度的な側面として、法律や規制といった規制プレッシャーに関するものとともに、地域経済ブロックや国際機関への加盟の有無を挙げているが、とりわけ世界貿易機関 (WTO) 加盟前の中国においては、独自の法律や規制、社会規範、商習慣等が存在する中で、それらを理解し、適切に対応することが同国内で事業を継続する上で非常に重要だったと考えられる。そのような状況においては、Selmer (2004) が指摘しているように、現地法人において現地人材を重要なポジションで積極的に活用することがさまざまなステークホルダーから求められ、それに答えることが、ホスト国内で活動するために必要な正当性を獲得し、重要な資源やネットワークにアクセスし、事業を継続していく上で有効だったであろう。

以上の議論から、下記の仮説を導出した。

仮説 1 : WTO 加盟前の中国においては、現地法人トップの現地化と現地法人のパフォーマンス (事業の継続) は正の関係にある。

2-4. 制度環境の変化と海外現地法人における人材配置

上記のように、海外現地法人は人材の現地化を通じてホスト国の制度環境に適応し、事業継続のための正当性を得ることが可能となりうる。しかし一方で、そのような制度環境および現地適応に対するプレッシャーの強さは国や地域によって異なり、また当然ながら同一国内であっても変化する。実際に中国では、2001 年 12 月の WTO 加盟を契機として、貿易や直接投資に関する独自の法

律や規制等を、他の加盟国と共通のルールに近づけていくための努力が求められ、中国政府は以前の厳しい規制を段階的に緩和していった (柴生田, 2009)。

そのように制度環境が変化し、独自の制度環境への適応を求めるプレッシャーが相対的に弱まっていくような状況では、人材の現地化を通じた現地適応の重要性や有効性も変化するであろう。多国籍企業にとって、ホスト国の独自の環境に適応することはもちろん重要であるが、一方で、グローバルに活動を統合することも必要であり (Doz, Bartlett, and Prahalad, 1981)、それによって実現される規模の経済や範囲の経済は、多国籍企業が有する潜在的な優位性の源泉となりうる。そして、現地適応する上で現地人材の役割が重要であると同様に、多国籍企業がグローバルに活動を統合する上で、2-1 で述べた通り、海外現地法人に本国親会社から派遣される人材の役割は非常に重要だと考えられる。

このような統合と現地適応のバランスを取ることこそが多国籍企業のミッションである (Prahalad and Doz, 1987) が、多国籍企業の海外現地法人を取り巻くホスト国の制度環境および現地適応に対するプレッシャーが変化した場合、その統合と現地適応の最適なバランスも変化し、また海外現地法人における人材配置、および現地法人のパフォーマンスとの関係も変化すると考えられる。具体的には、WTO 加盟後の中国のように、独自の法律や規制、社会規範、商習慣といった制度環境を構成する要素が変化し、独自の制度環境への適応を求めるプレッシャーが弱まっていくような状況では、人材の現地化を通じた現地適応の重要性は相対的に低下していくであろう。またそれにとまって、本国親会社から派遣される人材を現地法人の重要なポジションに配置し、現地法人の活動を多国籍企業全体のグローバル戦略に統合していくことのメリットが大きくなり、そのよ

うな人材配置が海外現地法人の事業を継続する上で有効になっていくとも考えられる。

以上の議論から、下記の仮説を導出した。

仮説2：WTO加盟後の中国においては、現地法人トップの現地化と現地法人のパフォーマンス（事業の継続）は負の関係にある。

3. 研究方法

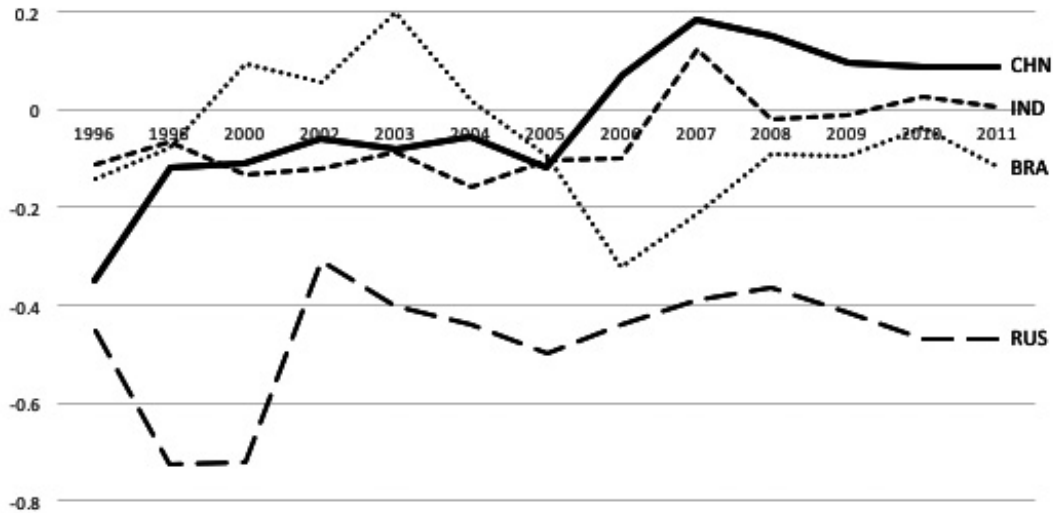
3-1. 変数の測定

本稿では、中国に設置された日本企業の現地法人を対象とした分析によって、人材の現地化と現地法人のパフォーマンスとの関係にホスト国の制度環境の変化がどう影響するかを分析していく。人材の現地化については、分析期間中にそれぞれの現地法人における最も重要なポジションであるトップ（総経理）に現地人材である中国人が配置されたかどうかで測定し、現地法人のパフォーマンスについては、現地法人の生存（事業継続）年数で測定した。

現地法人のパフォーマンスの指標として事業の継続に注目したのは、多国籍企業において個々の現地法人に期待される役割は非常に多様であるため、単純な財務指標で現地法人のパフォーマンスを比較するのは困難だと考えたからである。実際に先行研究においても海外現地法人のパフォーマンスの指標として生存（事業継続）が用いられており（例：Delios and Beamish, 2001; Gaur and Lu, 2007; 稲村, 2007）、特定の現地法人が生存すなわち事業を継続しているということは、その現地法人が多国籍企業に対して何らかの役割を果たしているため存続させる価値があるということであり、逆に、特定の現地法人が撤退等によって消滅したということは、多国籍企業にとってその現地法人は単独で存続させる価値がなくなったと考えることも可能であろう。

ホスト国の制度環境の変化については、国際機関への加盟有無がホスト国の制度環境に影響を与えするという考え方（Ghemawat, 2007）に基づいて、現地法人の設立時期の違い（WTO加盟前か後か）によって区別するが、これについては、そのような区別によって制度環境の変化を測定できているのかという、構成概念妥当性の問題も考えられる。そこで、実際にWTOの加盟前後で中国の制度環境が変化しているのかどうかを確認するために、世界銀行が発表しているWorldwide Governance Indicatorsから、制度環境に関連する指標としてGovernment Effectiveness（政府の有効性）を抽出し、中国を含むBRICs諸国のスコアを時系列で整理した（図1）。

多くの国において政府は、外国企業による国内ビジネスに法的な規制を課し、事業活動に対して正当性を与える最も重要な存在である（Lecraw, 1984; Contractor, 1990）。Government Effectivenessのスコアは、そのような政府が提供するサービスの質や、それが政治的プレッシャーから独立している程度、政策の策定や実施の質、政策に対する政府のコミットメントの信頼性といったものを反映している。1996年時点ではBRICs諸国内でも低かった中国の同スコアは、1990年台末から中国がWTOに加盟した2001年12月に向けて改善していき、2002年以降すぐに変化が見られるとは必ずしも言えないが、タイムラグを置いて2005-2006年辺りからさらに大きくこのスコアが改善していている。またその結果、その後はBRICs諸国内では最も高いスコアを維持している。WTOへの加盟を契機として、中国では中央政府、特に商務部や法制・司法部門を中心に、貿易の自由化と積極的な法整備が進められ、外国事業者にとっての事業環境も数段改善された一方で、依然として独自のシステムに基づく事業環境が企業にとって問題になりうるという指摘（川島, 2011）もあるが、WTOの加盟前後の中国



出所：世界銀行のデータを基に筆者作成

図1 BRICsにおける Government Effectiveness の変化

において、現地法人を取り巻く制度環境は少なからず変化していると判断し、制度環境変化の代理変数として現地法人の設立時期の違い（WTO加盟前か後か）を用いることが可能だと考えた。

3-2. データと分析方法

分析対象のデータは、1995年から2011年までの中国に設置されていた日本企業の現地法人に関するものである。そのうち第2次対中投資ブームである①1995～1996年、および中国がWTOに加盟した②2001～2002年の2つの期間中に新規設立された現地法人について、主にトップマネジメント人材の国籍と、事業の継続（生存）状況に関する設立後最長10年間のデータを分析する。主なデータソースは、東洋経済新報社の『海外進出企業総覧』であり、同総覧の1996年版から2013年版までのデータから必要なデータを抽出し、各年版のデータを突き合わせながらトレースすることで本稿の分析に必要なデータベースを作成した。結果として、①1995～1996年に設立された146の現地法人、および②2001～2002年に設立された209の現地法人が分析に用いられた。

その後、これらの現地法人に関するデータを①

と②の期間に設立された現地法人それぞれについて、トップマネジメント人材の現地化の有無別にグループ化し、Kaplan-Meier法によって計算した各グループの進出後の生存率をLog Rank検定によって比較することで、仮説を検証していく。その結果、中国がWTOに加盟する前の1995～1996年に設立された現地法人において、トップマネジメント人材を現地化した現地法人の方が生存率が高く、一方で、中国がWTOに加盟した後の2001～2002年に設立された現地法人において、トップマネジメント人材を現地化していない現地法人の方が生存率が高いという結果が得られれば、仮説1および2が支持されたと判断する。

なお、トップマネジメント人材の配置、海外現地法人の生存率、およびそれらの関係に影響を与える重要な要因のひとつとして、親会社の出資比率が考えられる。出資比率は現地法人に対して親会社が有する資本によるコントロールの程度を表しており、人材配置を通じたヒトによるコントロールと組み合わせられ、また調整されることで、現地法人のマネジメントや結果としてのパフォーマンスに大きな影響を与えるであろう。したがって上記の分析を行う際には、出資比率の影響をコン

トロールするためにも、①分析対象の現地法人全体、②日本側親会社の出資比率が50%以上の現地法人、③日本側親会社の出資比率が50%未満の現地法人のそれぞれについて分析し、それらの分析結果を比較しながら考察していく⁽¹⁾。

4. 分析結果と考察

まず、中国によるWTO加盟前後で日本企業の現地法人におけるトップマネジメント人材配置の傾向がどのように変化したかを確認するために、現地法人の設立時期（1995～1996年／2001～2002年）とトップマネジメント人材の配置（現地化／非現地化）を軸として、クロス集計および独立性の検定を行った（表1）。サンプル全体を対象とした分析の結果、中国がWTOに加盟する前の1995～1996年に設立された現地法人では、トップマネジメント人材の現地化（中国人トップの登用）を行っていた現地法人が41.00%であったのに対して、中国がWTOに加盟した2001～2002年に設立された現地法人では、その割合が21.53%となっている。一方で、トップマネジメント人材の現地化を行わずに日本人をトップに配

置し続けた現地法人の割合は58.90%から78.47%へと、逆に増加していることが分かる。また同様に、日本側親会社の出資比率が50%以上の現地法人を対象とした分析においても同様の傾向が見られ、独立性の検定においても有意なカイ二乗値が示されている。

このように、日本企業の現地法人におけるトップマネジメント人材配置の傾向が中国のWTO加盟前後で変化していることは、ホスト国である中国において多国籍企業にとっての制度環境が変化したことが背景にあると考えられる。具体的には、WTO加盟前の中国においては、独自の法律や規制、社会規範、商習慣等が存在する中で、Selmer（2004）が指摘しているように、現地法人において現地人材を重要なポジションで積極的に活用することが求められたのに対して、WTO加盟後の規制的プレッシャーが比較的弱まった状況で、中国に進出している日本企業は、本国親会社から派遣される人材を現地法人の重要なポジションに配置し、企業全体として活動を統合していくことを相対的により重視するようになったのかもしれない。

表1 設立時期とトップマネジメント人材の現地化とのクロス集計および独立性の検定

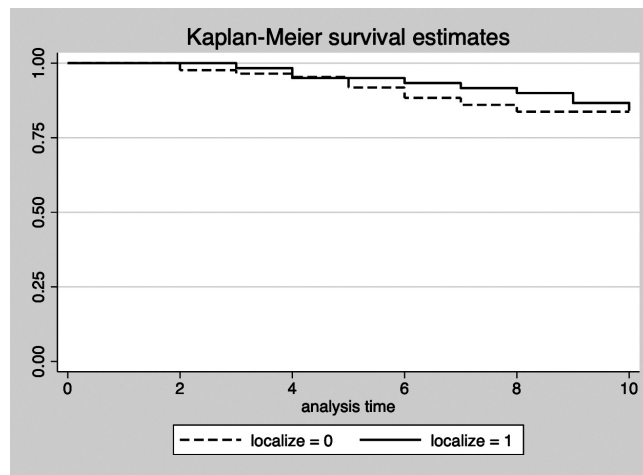
サンプル	設立時期	現地化	非現地化	合計	X ²
全体	1995～1996	60 (41.00%)	86 (58.90%)	146 (100%)	15.80**
	2001～2002	45 (21.53%)	164 (78.47%)	209 (100%)	
日本側出資 50%以上	1995～1996	28 (28.57%)	70 (71.43%)	98 (100%)	7.99**
	2001～2002	27 (14.59%)	158 (85.41%)	185 (100%)	
日本側出資 50%未満	1995～1996	32 (66.67%)	16 (33.33%)	48 (100%)	0.52
	2001～2002	18 (75.00%)	6 (25.00%)	24 (100%)	

** p < 0.01

出所：筆者作成

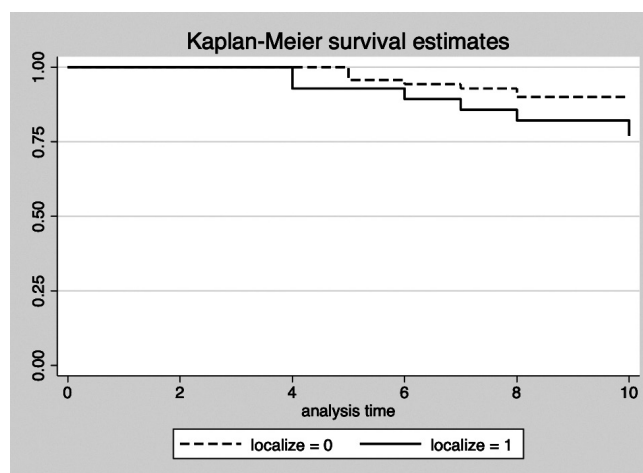
では、日本企業の現地法人におけるそのような人材配置が、各期間の中国においてどのようにパフォーマンスに影響していたのであろうか。まず、中国が WTO に加盟する前の 1995～1996 年に設立された現地法人全体を対象として分析したところ、トップマネジメント人材を現地化していた現地法人 (Localize = 1) と、現地化していない現地法人 (Localize = 0) とで、生存率に有意な差はないという結果になった (図 3：カイ二乗値 =

0.11, $p = 0.75$)。この期間において、全体で見ると、現地法人トップに日本人を配置するのか中国人を配置するのかということは、事業の継続に影響しなかったということになる。同様に、1995～1996 年に設立された現地法人のうち、日本側の出資比率が 50% 以上の現地法人についても、トップマネジメント人材の現地化と事業継続の間には有意な関係が見られなかった (図 4：カイ二乗値 = 2.06, $p = 0.15$)。



出所：筆者作成

図 3 生存率比較 (1995～96年に設立された現地法人全体)



出所：筆者作成

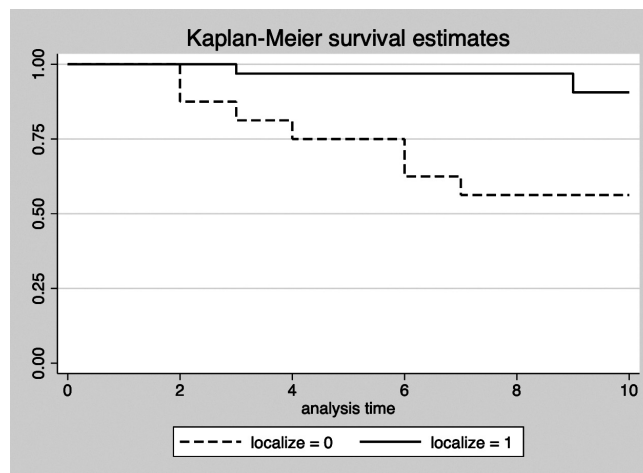
図 4 生存率比較 (1995～96年に設立された現地法人のうち日本側の出資比率が 50% 以上)

それに対して、1995～1996年に設立された現地法人のうち、日本側の出資比率が50%未満である現地法人においては、トップマネジメント人材を現地化していた現地法人の方が、現地化していない現地法人よりも有意に高い生存率を示した(カイ二乗値 = 8.84, $p = 0.00$)。これは、日本側の出資比率が低く、現地企業の出資比率が高い現地法人においては、トップに現地の人材を配置することのメリットが大きいということを示している。さらに、トップマネジメント人材を現地化していない現地法人の生存率の変化を見ると、進出後7年目(2002～2003年)まで続いていた生存率の低下がそれ以降の期間では止まっており、これは中国によるWTO加盟のタイミングと重なっている。

これらの分析結果から、WTO加盟前の中国においては、現地法人トップの現地化と現地法人のパフォーマンス(事業の継続)は正の関係にあるという、本稿の仮説1は部分的に(日本側親会社の出資比率が50%未満の場合のみ)支持されたと言える。制度環境からのプレッシャーという視点から考えると、現地企業がより多くの出資をしている現地法人では、とりわけ中国によるWTO加盟前の時期において、合弁相手側の現地企業、

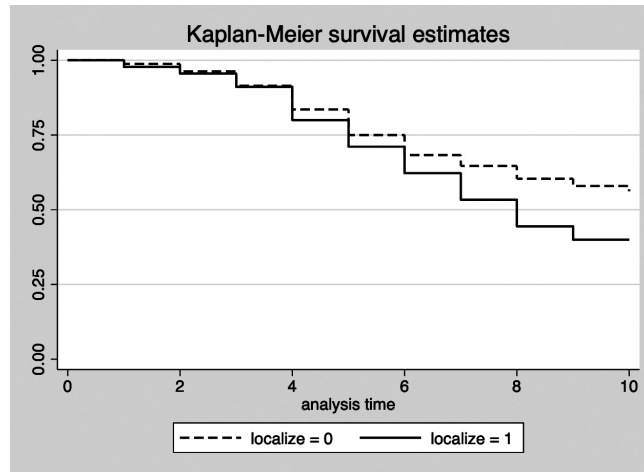
その現地法人で働く従業員、そして現地政府や社会からも、現地の人材がトップであるべきという強い規制的、規範的、認知的プレッシャーがあったと考えられる。そのような状況においては、制度環境からのプレッシャーを理解し、それに適切に対応できる現地の人材を、現地法人の最も重要なポジションであるトップに配置することで、当該現地法人は正当性を確保し、必要な資源や人材等にアクセスしやすくなり、事業の継続可能性も高まったと考えることができるかもしれない。

次に、2001～2002年に設立された現地法人のすべてのサンプルを対象とした分析(図6)では、トップマネジメント人材を現地化していない現地法人の方が、現地化していた現地法人よりも、10%水準ながら有意に高い生存率を示した(カイ二乗値 = 3.58, $p = 0.06$)。中国によるWTOへの加盟後、関連する法律や規制が他の加盟国と共通のルールに近づけていくよう整備され、それによって独自の環境への適応を求めるプレッシャーが低下したことで、トップマネジメント人材を現地化することのメリットが低下し、本国親会社から派遣される人材を配置して活動を統合することのメリットが相対的に高まったとも考えられる。また、設立後5年目頃から生存率に差が出て



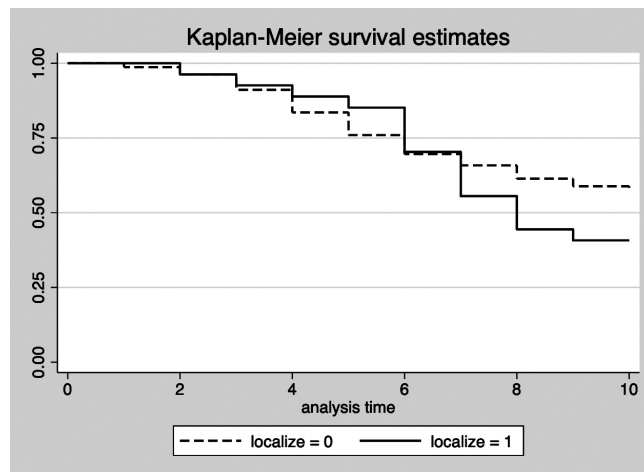
出所：筆者作成

図5 生存率比較(1995～96年に設立された現地法人のうち日本側の出資比率が50%未満)



出所：筆者作成

図 6 生存率比較 (2001 ~ 02 年に設立された現地法人全体)



出所：筆者作成

図 7 生存率比較 (2001 ~ 02 年に設立された現地法人のうち日本側の出資比率が 50% 以上)

きているというのは、図 2 で示した Government Effectiveness のスコアが 2005 年頃から高くなっていることと整合的とも言える。

2001 ~ 2002 年に設立された現地法人のうち、日本側の出資比率が 50% 以上の現地法人については、Log-Rank 検定で統計的に有意な差は示されなかった (カイ二乗値 = 1.76, $p = 0.18$) が、特徴的な生存率の変化が見られた (図 7)。具体的には、設立後しばらくは現地化グループと非現地化グループの間に生存率の違いはほとんど見られないものの、設立後 6 年目から現地化グループ

の生存率が急激に低下し、設立後 7 年目の 2008 ~ 2009 年から現地化グループの生存率が非現地化グループの生存率よりも低くなっている。これはたとえば、2008 ~ 2009 年の世界的な経済危機に直面した日本企業が、それに対応するためにグローバルで活動を統合する必要があり、その上で、本国親会社から派遣された現地法人トップによって現地法人をコントロールすることが重視され、現地の人材がトップに配置されている現地法人の重要性が相対的に低下したと考えることができるかもしれない。

最後に、2001～2002年に設立された現地法人のうち、日本側の出資比率が50%未満である現地法人においては、1995～1996年に設立された現地法人とは対照的に、トップマネジメント人材を現地化していた現地法人と、現地化していない現地法人とで、生存率に差はないという結果になった（図8：カイ二乗値 = 0.00, $p = 0.99$ ）。この結果は、現地企業がより多くの出資をしている現地法人においては現地人材がトップであるべきという、規制的、規範的、認知的プレッシャーが、WTO加盟後の中国においては相対的に弱まり、それによって現地法人トップの人材配置とパフォーマンス（事業継続）との関係も弱まったということを示しているかもしれない。

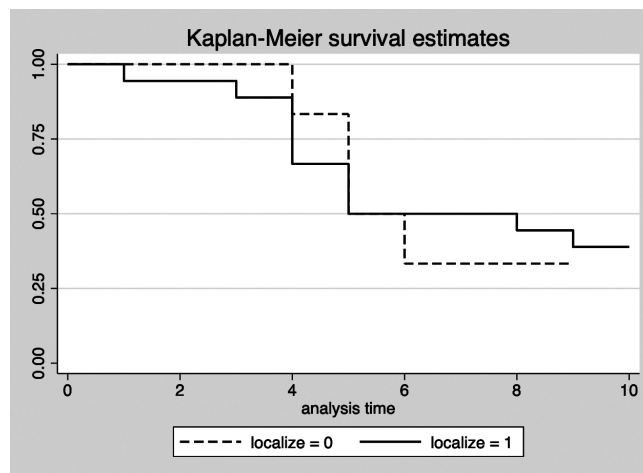
2001～2002年に設立された現地法人を対象とした上記の分析結果において、全体を対象とした分析でトップマネジメント人材を現地化していない現地法人の方の生存率が有意に高かったことから、WTO加盟後の中国においては、現地法人トップの現地化と現地法人のパフォーマンス（事業の継続）は負の関係にあるという、本稿の仮説2は部分的に支持されたとと言える。また、日本側親会社の出資比率が50%未満の現地法人においてWTO加盟前には見られていたトップマネジメン

ト人材現地化の正の影響が、WTO加盟後の分析で見られなくなったことも、WTO加盟後には現地人材活用の重要性が相対的に低下するという仮説2の基本的なロジックと整合的とも言えるであろう。

以上の分析の結果をまとめると、まずWTO加盟前の中国においては、とりわけ日本企業側の出資比率が50%未満と低い場合に、トップマネジメント人材を現地化していた現地法人の方が、現地化していない現地法人よりも高い生存率を示した。対照的に、WTO加盟後の中国においては、サンプル全体を用いた分析および日本側の出資比率が50%以上の現地法人において、トップマネジメント人材を現地化していない現地法人の方が、現地化していた現地法人よりも高い生存率を示し、サンプル全体の分析において統計的に有意な差が見られた。これらの分析結果は、少なくとも中国によるWTO加盟前後の制度環境の変化が、現地法人におけるトップマネジメント人材の配置、そしてその人材配置とパフォーマンスとの関係に影響を与えた可能性を示唆している。

5. 結論とインプリケーション

本稿は、ホスト国における制度環境の変化が海



出所：筆者作成

図8 生存率比較（2001～02年に設立された現地法人のうち日本側の出資比率が50%未満）

外現地法人における人材配置と現地法人のパフォーマンスとの関係に与える影響を検証するために、WTO 加盟前後の中国において、日本企業の現地法人におけるトップマネジメント人材の現地化と現地法人のパフォーマンスとの関係がどのように変化したのかを、実証的に分析した。その結果として本稿では、日本企業の現地法人におけるトップマネジメント人材の配置の傾向、およびトップマネジメント人材の現地化と現地法人のパフォーマンスとの関係が、WTO 加盟前後の中国において変化していることを明らかにした。これは、ホスト国の制度環境が変化することで、海外現地法人が直面する現地適応のプレッシャーも変化し、人材配置と現地法人のパフォーマンスとの関係も変化する可能性があるということを意味している。

以上の分析結果および考察に基づいて、本稿のインプリケーションを示す。まず本稿の分析によって、人材の現地化がホスト国における独自の制度環境に適応し、事業活動を行う上での正当性を獲得するための手段になるという先行研究の主張の妥当性を、客観的なデータを用いて確認することができたと考える。これまで海外現地法人における人材配置の問題については、オペレーションのコントロールや知識移転、人件費の節約や現地人材のモチベーションといった視点を中心に議論されてきたが、一方で Selmer (2004) のように、海外現地法人における人材の現地化が、ホスト国における独自の制度環境に適応し、事業活動を行う上での正当性を獲得するための手段になりうるという主張もあった。しかしながら、実際に人材の現地化が、独自の制度環境に置かれている現地法人のパフォーマンス向上に結びつくかどうかを、客観的なデータを用いた分析によって明らかにした研究はない。その中で本稿は、ホスト国において独自の制度環境が存在し、規制的、規範的、そして認知的プレッシャーが強いと考えられる状

況 (WTO 加盟前の中国でかつ日本側親会社の出資比率が 50% 未満) において、現地法人におけるトップマネジメント人材の現地化が事業の継続可能性を高めるという分析結果を示すことができた。

その上で本稿は、これまで必ずしも明確に議論されてこなかった、同一ホスト国内での制度環境の変化に注目した。同一ホスト国内でも制度環境は変化し、それによって現地法人が直面するプレッシャーも変化する。本稿の分析は、そのような制度環境の変化にともなって、ホスト国における人材配置と現地法人のパフォーマンスとの関係も変化する可能性があるということを示すことができた。制度環境の影響を分析する上では、たとえば Gaur et al. (2007) のように、人材配置と現地法人のパフォーマンスとの関係を、同一時点の複数の異なる国で比較するという方法もありうるが、そのような静態的な分析ではとらえられない制度環境の時系列的な「変化」の影響を、長期間のデータを用いることで動態的に分析したことも、本稿の独自の貢献点のひとつと考える。

しかし一方で、本稿で行った分析にはいくつかの課題もある。たとえば、中国による WTO への加盟によって制度環境の変化を測定することに対しては、構成概念妥当性の点で議論の余地がある。ホスト国における制度環境を構成する法律や規制、社会規範、多国籍企業に対するさまざまなステークホルダーによる認知は、歴史的な背景に基づく経路依存性によって、ある時点から急激に変化するものではない。実際に本稿が参照した中国についての Government Effectiveness の指標も、分析結果の図 6 で示したトップマネジメント人材の配置と現地法人の生存率との関係も、WTO 加盟後すぐではなく 2005 年頃から変化していた。したがって、どの時点から制度環境が変化したと判断するかは非常に難しい問題であり、変化をいかに測定し、また分析に反映すべきかに

ついて、より詳細に検討する必要がある。

また、本稿では生存（事業の継続）をパフォーマンスとして捉え、現地法人におけるトップマネジメント人材の配置を原因とした因果関係を想定した分析を行ったが、それらの変数間には逆の因果関係が存在する可能性もある。すなわち、特定の人材配置の結果として事業が継続できたのではなく、事業を継続するかどうかの意思や意図の結果として特定の人材配置が行われたという因果関係を想定することも可能であろう。これについて、本稿で分析したデータから厳密に因果関係の方向を特定することは困難であるが、人材配置のタイミングをより細かく分析し、また実際の現地法人における人材配置の事例を質的に深く分析してい

くことで、パフォーマンスとの間の複雑な関係のメカニズムを明らかにしていくことも必要であろう。

さらに、本稿の分析では個々の現地法人や本国親会社に関するさまざまな変数（業種、規模、社齢、財務状況等）をコントロールできておらず、また、本稿の分析は日本企業の中国における現地法人のみを対象としているため、内的妥当性や一般化可能性の問題も考えられる。それらの課題を克服し、さまざまな国や企業を対象として、ホスト国の制度環境と現地法人における人材配置、そしてパフォーマンスとの関係を、さらに深く分析していく必要があるだろう。

【注】

⁽¹⁾ 日本側親会社の出資比率だけでなく、現地法人の業種や事業内容も考慮すべき要因として挙げられる。本稿では、それらの変数でさらに現地法人を細かくグループ化して生存率を比較するために十分な数のサンプルを確保できていないため、分析に直接組み込むことは難しいが、① WTO 加盟前後、② トップマネジメント人材の現地化有無、③ 出資比率（50% 以上／50% 未満）で分けた各グループについて、現地法人の事業内容（製造機能／販売機能の有無）の構成に違いがあるかをク

ロス集計と独立性の検定によって確認した。その結果、WTO 加盟前後の現地法人において事業内容の構成に変化が見られた（WTO 加盟前後で製造機能を有する現地法人は全体の79.6%から58.7%に減少し、販売機能を有する現地法人は全体の49.3%から62.2%に増加した）ものの、トップマネジメント人材の現地化有無および出資比率で分けた各グループ間で、現地法人の事業内容の構成に有意な差は見られなかった。

【参考文献】

Brewster, C. (1991). *The Management of Expatriates*, London, Kogan Page.
Colakoglu, S. and Caligiuri, P. (2008). 'Cultural Distance, Expatriate Staffing and Subsidiary Performance: The Case of US Subsidiaries of Multinational Corporations', *The International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 223-239.

Contractor, F. J. (1990). 'Contractual and Cooperative Forms of International Business: Towards a Unified Theory of Modal Choice', *Management International Review*, 30(1), 31-54.

Delios, A. and Beamish, P. W. (2001). 'Survival and Profitability: The Roles of Experience and Intangible Assets in Foreign Subsidiary

- Performance', *Academy of Management Journal*, 44(5), 1028-1038.
- Dowling, P.J., Schuler, R.S. and Welch, D.E. (1994). *International Dimensions of Human Resource Management*, 2nd ed. Belmont, CA, Wadsworth.
- Doz, Y., Bartlett, C. A., and Prahalad, C. K. (1981). 'Global Competitive Pressures versus Host Country Demands: Managing Tensions in Multinational Corporations', *California Management Review*, 23(3): 63-74.
- Edstrom, A. and Galbraith, J.R. (1977). 'Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Corporations', *Administrative Science Quarterly*, 22: 248-63.
- Egelhoff, W.G. (1984). 'Patterns of Control in U.S., UK, and European Multinational Corporations', *Journal of International Business Studies*, 15(3): 73-83.
- Fryxell, G., Butler, J., and Choi, A. (2004). 'Successful Localization Programs in China: An Important Element in Strategy Implementation', *Journal of World Business*, 39: 268-282.
- Gaur, A.S., Delios, A., and Singh, K. (2007). 'Institutional Environments, Staffing Strategies, and Subsidiary Performance', *Journal of Management*, 33(4), 611-636.
- Gaur, A. S. and Lu, J. W. (2007). 'Ownership Strategies and Survival of Foreign Subsidiaries: Impacts of Institutional Distance and Experience', *Journal of Management*, 33(1), 84-110.
- Ghemawat, P. (2007). *Redefining Global Strategy*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Gong, Y. (2003) 'Subsidiary Staffing in Multinational Enterprises: Agency, Resources, and Performance', *Academy of Management Journal*, 46(6): 728-739.
- Harzing, A. W. (2001). 'Who's in Charge? An Empirical Study of Executive Staffing Practices in Foreign Subsidiaries', *Human Resource Management*, 40(2), 139-158.
- 稲村雄大 (2007). 「経営現地化と海外現地法人の生存率：日本企業の中国現地法人におけるトップマネジメント国籍の選択」 *組織科学*, 41(2), 82-94.
- 川島富士雄 (2011). 「WTO 加盟後 10 年を経た中国における法制度及び事業環境：グローバル・スタンダードと中国的特色のある制度の衝突？」 *組織科学*, 45(2), 16-27.
- Kopp, R. (1994). 'International Human Resource Policies and Practices in Japanese, European, and United States Multinationals', *Human Resource Management*, 33(4), 581-599.
- Lecraw, D. J. (1984). 'Bargaining Power, Ownership, and Profitability of Transnational Corporations in Developing Countries', *Journal of International Business Studies*, 33(1), 19-37.
- Meyer, J. and B. Rowan (1977). 'Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony', *American Journal of Sociology*, 83(2): 340-363.
- 大木清弘 (2010). 「日系海外子会社における海外派遣社員の増減とパフォーマンスに関する定量的分析：海外派遣社員は増やすべきか、減らすべきか？」 *国際ビジネス研究*, 2(1), 15-28.
- Prahalad, C.K. and Doz, Y. (1987). *The multinational mission: balancing local demands and global vision*, New York, The

- Free Press.
- Riaz, S., Rowe, W. G., and Beamish, P. W. (2014). 'Expatriate-deployment Levels and Subsidiary Growth: A Temporal Analysis', *Journal of World Business*, 49(1): 1-11.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests (3rd ed.)*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Selmer, J. (2003). "Staff Localization and Organizational Characteristics: Western Business Operations in China", *Asia Pacific Business Review*, 10(1): 43-57.
- Selmer, J. (2004). 'Expatriates' Hesitation and the Localization of Western Business Operations in China', *The International Journal of Human Resource Management*, 15: 1094-1107.
- 柴生田敦夫 (2009). 「日本企業の対中投資」RIETI Policy Discussion Paper, 09-P-004, (独) 経済産業研究所 .
- Torbiorn, I. (1994). 'Operative and Strategic Use of Expatriates in New Organizations and Market Structures', *International Studies of Management and Organization*, 24(3): 5-17.
- Tungli, Z. and Peiperl, M. (2009). 'Expatriate Practices in German, Japanese, U.K., and U.S. Multinational Companies: A Comparative Survey of Changes', *Human Resource Management*, 48(1), 153-171.
- Wind, Y., Douglas, S. P., and Perlmutter, H. V. (1973). 'Guidelines for Developing International Marketing Strategies', *Journal of Marketing*, 37(2), 14-23.
- Xu, D. and Lu, J. (2007). 'Technological Knowledge, Product Relatedness, and Parent Control: The Effect on IJV Survival', *Journal of Business Research*, 60: 1166-1176.
- 山倉健嗣 (1993). 『組織間関係－企業間ネットワークの変革に向けて－』有斐閣 .
- Zeira, Y. Harari, E. and Izraeli, D. (1975). 'Some Structural and Cultural Factors in Ethnocentric Multinational Corporations and Employee Morale', *Journal of Management Studies*, 12: 66-82.

(受理日 2020 年 10 月 2 日)

変化する地域統括機能 —多国籍企業の地域統括会社に対する事例分析

潘 卉 (京都大学経営管理大学院)

相山泰生 (京都大学経営管理大学院)

要 旨

多国籍企業のグローバル戦略に対する組織のフィットに関する研究は豊富にある一方、地域戦略に適合した地域レベルの組織の形態や役割に関する研究は不足している。特に、地域統括会社 (RHQ) に関する既存研究の多くはその類型や役割について記述してはいるが、役割の変化について議論した研究は少ない。そこで本稿は、日本自動車部品会社のアジアにおける RHQ を対象にして継時的に事例分析を行った上で、進化論の視点で統括機能の変化プロセスを検討した。

事例分析を通じて、地域内子会社能力の構築や環境変化と共に地域統括機能が動的に変化していくメカニズムを提示した。RHQ が果たしている機能は一定のものではなく、地域内子会社能力と地域環境によって変化した課題と相互に影響し合って、絶えずに変化していくことが明らかになった。さらに、この統括機能が動的に変化するメカニズムによって、多国籍企業全体の成長に地域組織が与える影響の可能性を示した。

はじめに

国際経営の分野では、Chandler (1962) の「組織は戦略に従う」という古典的な命題を出発点とした戦略と組織構造の適合の問題について、グローバル構造や本社—海外子会社間の関係など、様々な視点から研究が行われてきた (Bartlett & Ghoshal, 1989; Birkinshaw & Hood, 1998)。2000 年以降は多国籍企業における地域レベルの戦略の必要性が強調されるようになったが (Rugman & Verbeke, 2004; Delios & Beamish, 2005; Ghemawat, 2007)、グローバル戦略を実現するための組織構造に関する議論が豊富にある一方、地域戦略に適合した地域レベルの組織のあり方を論じる先行研究は多くない。

特に、地域戦略に適合した組織のあり方について、その進化や変化について議論した研究は非常に少ない。多国籍企業の進化についての議論のほとんどは、本社か子会社かのどちらかに焦

点を当てて多国籍企業の変遷を語るものであり (Johanson & Vahlne, 1977; Bartlett & Ghoshal, 1989; Birkinshaw & Hood, 1998; 相山, 2009)、地域組織の変化という視座が欠落している。経済ブロックや新興国・地域の台頭により、近年は地域統括会社 (Regional Headquarter, 以下 RHQ と略称) の設置が活発化し、その効果が期待されている。そして、絶えず変化している地域状況によって地域マネジメントに関する新たな課題も現れつつある。RHQ が果たす機能も、解決しなければならない課題に合わせて変化し続けることが求められている。それにも関わらず、地域統括に関する既存研究の多くは、RHQ の立地、類型や役割などを記述し、地域戦略を実現する組織形態の選択肢として提案するものに限られている。地域統括組織役割の変化を取り上げる研究もあるが、その役割がいかに変化するのか、何によって変化するかについては言及されていない。

本稿では、上記の問題意識に基づき、日系自動車部品会社のアジア地域における RHQ を対象に、地域統括機能の変化とそのプロセスを検討することを通じて、地域マネジメントの遂行に応じて地域統括機能の動的に変化するメカニズムを探索することを目的とする。

I. 先行研究の検討および問題提起

1. 多国籍企業の戦略と組織の適合

多国籍企業の組織構造に関する議論で伝統的に強調されてきたのは、企業の国際的な成長戦略と組織構造との適合であった。その代表的研究は Stopford & Wells (1972) による多国籍企業の発展段階モデルであり、多国籍企業は最終的に事業と地域の二つの軸によってグローバルな調整を行うマトリックス構造へ移行すると指摘されていた。しかし、その複雑性が批判されるようになり、その批判に対して Bartlett & Ghoshal (1989) は多国籍企業を分化したネットワークと見なし、グローバル統合と現地適応を両立するトランスナショナルモデルを提示した。それ以降、トランスナショナル型組織が多国籍企業の戦略を実現する組織であると考えられるようになり、その組織のあり方を巡って、子会社の役割や本社—海外子会社間の関係など様々な視点から検討されてきた (Nohria & Ghoshal, 1997; Birkinshaw & Morrison, 1995)。

グローバル統合と現地適応を両立できる組織モデルは現実的には実現困難であるという批判は根強かった (Ghoshal & Nohria, 1993)。そして、多国籍企業の本質は準グローバルないし地域にあると議論されるようになり、地域レベルの戦略の必要性が論じられるようになった (Rugman & Verbeke, 2004; Delios & Beamish, 2005; Ghemawat, 2007)。この流れに呼応する形で、地域別事業部や地域管理委任などの地域戦略を実行する地域マネジメントの組織構造についてもある

程度検討されるようになった。なかでも多くの企業で導入されているのが RHQ という組織形態である。RHQ は、地域的な問題を解決するために、本社機能が一定程度地域に移転されている地域統括組織である。RHQ には、子会社との関係がピラミッド型構造をとる RHQ もあれば、水平的な調整を行う RHQ もあり (Schütte, 1997)、RHQ 型組織の定義と形態は多様である。

2. RHQ の役割とその変化

この RHQ が果たす役割について、既存研究では、その数は少ないものの、いくつかの視点から議論されてきた。例えば、RHQ は地域内活動の効率化や経営資源の重複活用によってシナジー効果の達成を促すなど、統合と調整機能を強調する研究がある (Daniels, 1986; Lasserre, 1996; Schütte, 1997)。また戦略的な観点から、RHQ は多国籍企業のグローバル戦略と現地ニーズとの間における極めて重要なリンクとして、本社の意思決定にボトムアップの影響や戦略的な刺激を与え、グローバル統合と現地適応を同時に実現させる手段であると説いているものもある (Aoki & Tachiki, 1992; Schütte, 1997; Mahnke et al., 2012)。さらに、組織学習の視角 (Asakawa & Lehrer, 2003; Kidd & Teramoto, 1995) や情報処理システムの視角からの研究も行われている (Enright, 2005; Piekkari et al., 2010)。

ただし、RHQ の役割に関する研究は、RHQ の類型や役割などを記述し、地域戦略を実現する組織形態の選択肢として提案するものがほとんどであり、「RHQ はどのように効果的に役割を果たすのか」という疑問を明らかにすることはできていない。特に、RHQ の役割の変化についての議論は非常に限られているのが現状である。

数少ない変化の視点から RHQ を議論した研究として、Lasserre (1996) による RHQ のライフサイクル理論があげられる。Lasserre (1996)

は、RHQ の機能を創始者、促進役、調整者と管理者の 4 種類に分類した。そして、RHQ にはライフサイクルが存在していることを示し、時間の経過とともに初期の創始者から、促進役と調整役を経て、最終的に管理者の機能へと転じるとし、最終的に消滅する可能性もあると指摘した。また、Piekkari et al. (2010) は、RHQ の変化を分析するためにフィンランドの Kone 社を対象とした 40 年にわたる縦断的研究を行い、情報処理理論を用いて各地域の RHQ の変化の経緯を検討した。そして、各地域の RHQ が課された情報処理ニーズの変化に伴って、RHQ の数、タイプや果たす機能が現地適応プロセスの中で経時的に変化していくことを指摘している。

しかし、Lasserre (1996) の研究では RHQ の役割変化を発展段階という観点から整理しているものの、その変化のメカニズムは詳しく分析されていない。Piekkari et al. (2010) の事例研究でも、本社視点で各地域における RHQ の変化を全体として考察しているが、個々の RHQ の役割の変化については検討していない。以上をふまえ、本稿では、特定の RHQ に焦点を絞り、RHQ の役割の変化とその変化のプロセスについて検討することにする。

III. 分析視点－課題とともに変化する RHQ 機能

RHQ の役割・機能の変化を理解するにあたり、本稿の分析枠組みについて示しておく必要がある。本稿では、地域の子会社の組織能力と地域の外部環境と、RHQ の機能・役割が共進化するという視点を導入する。共進化とは、環境と戦略、組織が、相互に変化の原因となりながら経路依存して変化を続けていくという考え方である (Lewin & Volberda, 1999)。

RHQ が解決すべき問題は様々な要因に影響を受けて定まるが、その一つの影響要因として考えられるのは、地域内にある子会社の能力であ

る。従来の国際経営研究において、子会社は本社から移転された優位性のある資源・能力を活用するか (Dunning, 1994)、もしくは独自で特殊な能力を蓄積することによって、現地における問題を解決するとされてきた (Ghoshal & Nohria, 1989; Ghoshal & Bartlett, 1990; Birkinshaw & Hood, 1998)。しかし、地域における子会社は、それぞれの経験や発展経路によって所有する資源・能力の状況も違うため、常に自立的に現地における問題を解決できるわけではない。結果として、本来、国や事業の枠を超えた地域における問題を解決するために設置された RHQ は、現地子会社の能力の状況に合わせた対応が必要になる。このように、地域における子会社の能力の水準やそのばらつきは RHQ の役割に影響を与えている。

RHQ の役割に影響を与えるもう一つの要素は、地域の外部環境である。多国籍企業は多様で複雑な環境に直面し、その活動は現地環境によって規定されると言われてきた (Ghoshal & Nohria, 1989; Ghoshal & Bartlett, 1990)。例えば、経済ブロックの形成や地域的経済統合が進展する場合、それに伴って、いかに地域内の利害関係を調整し、さらに地域側から地域戦略を加速していくか、という課題が地域マネジメントの問題として浮上するが、RHQ が設置されている場合、この問題に対処する役割を担うようになる。

ただし、RHQ の役割は子会社能力と地域環境に一方的に影響されるというわけではない。現地子会社能力や地域環境に起因した課題に対処して活動する結果、RHQ は地域内能力の蓄積や環境の進化に影響を与えていくと想定される。RHQ は直面する課題を解決するために解を探索してルーティン化をすすめ、それが移植されることで子会社はそのルーティンを用いて子会社個別の問題を自立的に解決できるようになる。その結果、子会社で問題解決能力があることを前提として、RHQ の次の役割が定まっていく。

また、RHQの働きかけによって地域環境、例えば地域統合の政策や顧客の価値観に影響を与えることもある。地域視点から本社のグローバル戦略に刺激を与え、本社経由で地域環境へ働きかけて戦略的に地域政策に影響を与えることさえできる。こうして形成された外部環境は、次のRHQの役割を規定していくというサイクルが続くのである。

無論、RHQはもともと多国籍企業が一定の目的を持って特定地域で設置されたものである。その意味では、本社からの介入やコントロールの影響を前提とした議論になることは確かである。しかしながら、地域マネジメントをするために、実際に統括活動として何が必要とされるのか、いかにして地域の事情に応じて活動を推進するのかは、現場から離れた本社がすべてをコントロールすることは困難であり、地域の自立的な意思決定が必要になる。そういう意味では、本社が統括の役割を決めることよりは、むしろ現場に存在するRHQが周囲の環境や子会社の状況を判断しながら主体的に役割を変更していく側面が重要であると考えられる。

以上の議論をまとめて、RHQの機能・地域内子会社能力・地域環境の相互作用を解釈する動的フレームワークが提示できる。図1のように、RHQの機能は、子会社能力と地域環境によって変化した課題とお互いに影響し合って、絶えず変化していく。本研究ではこの動的フレームワークの視点から、事例を分析していく。

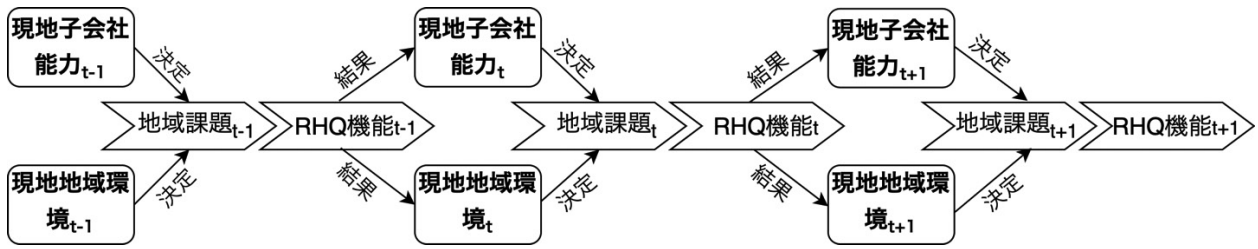
IV. 研究方法

前述の問題意識にこたえるため、本研究では日本自動車部品会社であるA社のアジア地域統括会社S社（シンガポール）、統括会社T社（タイ）を対象とした1998年からの約20年を期間とする継時的単一事例分析を研究方法として採用する。単一事例分析という方法を採用した理

由は、本稿がRHQの統括活動のプロセスを通じて、RHQが果たしている機能が「どのように」変化していくのかを説明することを目的としていることにある。「どのように」という研究課題を答えるためには、研究対象に密着し継時的に記述した上、細かく分析した方が有用である（Yin, 1994）。

分析対象としてA社がアジアにおける地域統括会社S社とT社を取り上げるのは、2つの理由からである。まず、地域におけるマネジメントの重要性が高い事例であり、研究課題を検討する上で洞察を得る可能性が高い点である。保護主義的な影響が根強いにも関わらず規模の経済のメリットも大きい自動車産業では、東南アジア地域市場における統合と適応を両立させる必要性が高く、地域戦略の重要性は高い。A社は日本の自動車部品会社の中でプレゼンスの高い代表的な企業であり、早い段階からASEANに進出し、事業規模が大きく拠点が多数あるため、事例として適切であると考えられる。次に、長期間にわたって統括活動の歴史がある点である。A社はアジアで二社からなる地域統括体制を構築し、20年以上の統括活動に取り組んできた。よって、A社のアジアで長年にわたった地域統括活動の進展を追跡することを通じて、統括機能の変化を議論できる可能性が高いため、研究対象として望ましいと言える。

データの収集について、この研究ではインタビューとその記録、および社内文書を中心として収集した。2013年A社の日本本社、2013年と2018年タイのT社、2018年インドネシアの生産会社I社にて実施した計4回7時間の半構造化インタビュー調査によって一次データが得られた⁽¹⁾。また、このほかに調査協力者から受領したA社8名分のインタビュー記録も一次データに準ずる資料として使用した⁽²⁾。さらに、A社、S社、T社とI社から提供された地域統括活動を報告した



出所：筆者作成

図1 子会社能力、地域環境とともに変化する RHQ 機能

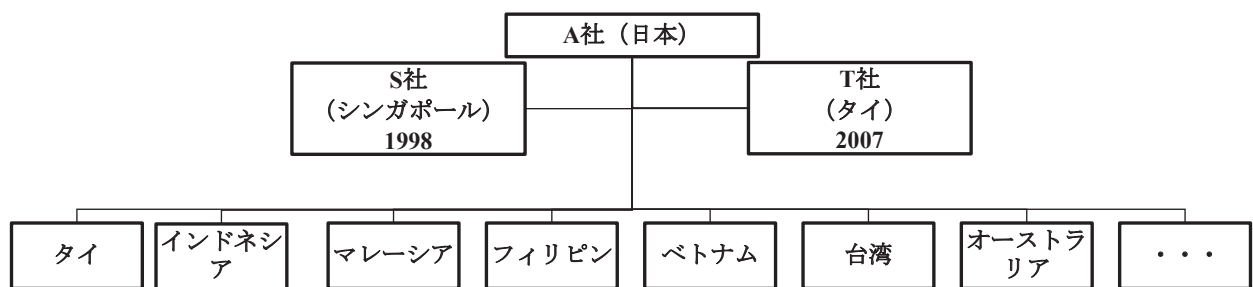
詳細な社内文書も使用しているほか⁽³⁾、A 社社史、新聞・記事などの文書化された資料も用いている。

V. 事例分析

A 社はグローバルな事業部制を採用していて、日本本社の事業部によって生産拠点を管理するのは基本である。拠点の生産活動に関わる問題が発生する際には、多くの場合日本本社の事業部と生産拠点で解決している。ただし、地域内拠点数や規模の増大によって地域事業の管理が複雑になって、加えて事業部ごとの方針が異なることによって地域内ではばらつきが出ることもあり、事業軸による統合が前面に出ることで、むしろ地域軸による統合・調整活動も必要になって、地域レベルで

の横串として事業をサポートする重要性が高まってきた。

それに対して、A 社は 1998 年 12 月に金融・財務面、物流面、人材面などで優れているシンガポールに統括会社 S 社を設立した。その後の統括活動の進展により、自動車メーカーである顧客や生産拠点にできるだけ近い場所に立地して地域統括をより機能しやすくするという目的で、07 年にタイに統括会社 T 社を設立した。A 社は S 社を財務・税務および物流の統括活動に特化させ、それ以外の調達・材料評価・生産管理・経理・人事・情報システム、企画などの地域統括機能を S 社から T 社に順次移管した。これより、2010 年代には、図 2 のような A 社の S 社と T 社が一体となったアジア地域統括体制が構築された。



出所：筆者作成

図2 A 社のアジアにおける地域統括体制

この A 社のアジア地域における地域統括機能はその設立以後継続的に変化していくが、その変化は 4 つのステージに分けて理解することができる。

1. 第 1 ステージ—RHQ による課題の集中解決 (1998 年～ 2000 年代中頃)

第 1 ステージは、S 社を設置し、本社から S 社に持ち込まれた資源や知識・ルーティンを用いて、

本社の代わりに地域内各国拠点の問題を集中的に解決するという段階である。

当時の地域の外部環境については次のように記述できる。1990年代前半まではASEAN各国政策の制限によって、A社は市場規模の小さい各国で活動を自己完結させていた結果、経営効率は極めて悪かった。1997年のアジア経済危機をきっかけに進展したAICOスキームを活かして地域内競争力を高めるため、本社が考案した相互補完・集中生産体制をASEAN域内で構築することがS社設立当時最大の使命となった。

また、当時の現地子会社の能力に関しては、各国拠点機能ごとの活動にばらつきも激しかった。S社が設立される前は、事業軸で展開された各国拠点での生産体制は効率が低いことだけでなく、各機能活動における指標が共有されないまま活動を行ってきたのが、その主な理由である。また、専門人材の面においても、拠点や機能によって専門家が配置されておらず、拠点長が兼任してその機能を管理している拠点もあるため、拠点の各機能には十分に活動するための能力や現地人材が培われなかった。

このような問題を抱えた子会社能力と現地の状況を背景として、1998年12月S社が設立された。設立時点では、材料調達、物流・生産管理の機能が設けられた。その後、2000年頃になると日系自動車メーカーのASEANにおける戦略変更により、車両メーカーから厳しい品質向上とコスト削減の要請が寄せられた。顧客の要求に応じるため、地域内集中生産・相互補完体制を実現することも急務となった。そこで、相互補完体制の前提として、まず各拠点活動のばらつきをなくすように各機能における標準の地域への導入が進められた。2003年までに部品調達、材料技術、情報システム、財務、経理、企画、人事などの統括機能が順次に新設されたのである。

S社がなかでも力を入れたのが、ASEAN地

域で集中生産・相互補完体制の構築に向けて不可欠となる調達機能の強化であった。S社設置以前は各生産拠点が個別に部品・材料の仕入れ先を選定し、価格を交渉していたため、各生産拠点の調達機能が抱えた問題は多かった。例えば、共通部品、類似部品であっても拠点ごとに調達していたことにより、調達コストがかさんでしまっていた。また、購買の評価に関する指標が各拠点で共有されていなかったため、適正品質・価格で購入しているとは言い難い状況にあった。

このような拠点における調達課題の解決に向けて、いくつかの具体的な対策が取られた。材料の調達に関しては、ASEAN地域では日系材料メーカーが多いこともあって、価格交渉等において長期的なコミットメントを前提とした関係構築が必要であった。そこで、本社から材料調達の専門家を配置して、S社が主導して材料メーカーとの長期的関係を構築するようにした。さらに、2004年から基本的には地域内で使う全ての材料をS社に集中して調達する体制を、各拠点長の了承を得た上実行した。これよりS社が本社と材料調達基準を共有した上で、集中的に仕入れ先の選定と管理を行い、一括価格で交渉し購買することによって、地域内全拠点の材料調達コストの低減に貢献した。

また、域内の競争力を高めていくために、コスト低減と同時に現地調達品の品質も保証しなければならなかった。しかし材料技術は専門性がかなり高く、専門的な設備と知識が必要となる。拠点ごとに高額な専門設備を導入すると効率が悪くなるが、逆に従来通りに日本本社側で解析すると迅速に対応できなくなってしまう。そこで2001年S社に材料技術機能を新設し、材料分析の専門家と本社並みの専門装置が備えられ、それまで本社が行っていた地域内各拠点の材料評価をS社にて一括で分析するようにした。それを皮切りに、材料調達と連携し、本社の品質基準と仕入れ

先の選定や評価に関わる知識を活用した上で、品質基準を満たしつつコスト面で優れた現地仕入れ先を地域で探索し、各国拠点の需要に応じて提案することで、各拠点の競争力向上に貢献していった。

部品調達に関しては、このステージでは、購買スキームの整備と本社仕入れ先評価基準を拠点への導入が主な活動であった。コスト低減の課題を解決するため、2004年に、小型の共通部品についてはS社による集中購買、大型部品については拠点ごとに調達する体制に変更した。それに伴いS社が中心となって、集中購買システムを立ち上げるための商流の整理、取引条件確定など、集中購買のためのスキーム構築と整備に取り組んだ。

さらに、集中生産・相互補完体制を実現するため、地域内各国間の効率的で円滑な物流システムも必要となった。地域集中生産・相互補完体制の構築に従って、ASEANの拠点間、各拠点と顧客で、域内外取引を含めて、国を跨いだ物流業務が急激に増加することになった。よって、地域物流機能が各拠点の物流機能を改善すると同時に、地域全体の物流業務の効率化や物流品質改善などを図るマネジメントも行わなければいけないことになった。それに対して、S社は地域全体の輸送・梱包・在庫管理等の物流コスト低減と各拠点の物流課題の改善を重点的に行なった。活動の結果として、各拠点独自に物流業務を行っていた時期より、輸出入の物流コスト比率を半減することができた。また、2004年に自動車メーカーのタイ生産拡大と連動して、S社が主導してタイに統合物流センターの設置を企画し、立地の選定から物流スキームの導入までサポートした。

そのほか、一国内での集中生産とは異なり、地域内集中生産・補完体制を構築するにあたっては、S社による地域目線から地域内の調整が不可欠となった。例えば、為替問題が不可避免的に生じ

るため、S社は為替リスクに対応できる体制を構築する業務を担っていた。また、AICOスキーム初期の申請は、A社本社側が主導で現地拠点と一緒に動いていたが、S社が設立後も参加して各国政府との交渉調整に従事するようになっていた。そして、地域内生産統合や分業などの場面において生産子会社間や現地パートナーとの利害衝突も避けられなくなっているため、S社は地域内最適の観点から会社間の調整活動も務めた。地域内各種のミーティングを主催することで拠点間の意見を調整していたのはその一例であるが、その他にも、各国の拠点が国産化率の低い時代から脱却してコストダウンを推し進めていく上で、S社が旗振り役となって各国拠点間の競争を刺激するという役割も担っていた。

このように、RHQの設立当初から2000年代半ばまでの取り組みでは、進展した関税優遇政策の活用や厳しくなった顧客要求に対応するため、本社主導の集中生産・相互補完体制の構築が課題となった。しかし能力不足の問題を抱えた拠点もあるため、拠点によっては対応することが難しかった。ゆえに地域の問題解決に必要な専門設備、ツール、システムとがRHQに導入されることになった。さらに本社から各機能の専門家がS社に配置され、彼らは本社で蓄積された知識、活動の基準やノウハウを用いて地域内問題の解決に従事した。加えて、地域内全体で各機能の統括活動を幅広く推進していくために、中立的な立場から地域目線で調整活動も行なっていた。その結果、それまで本社によって解決しなければならない地域内各拠点の問題が、S社が本社の知識や基準・ルーティンを持って解決するようになり、地域内の問題は基本的に地域内で解決できるようになった。

2. 第2ステージ—適応を伴うルーティンの移植による拠点能力の向上

(2000年代中頃～2010年頃)

RHQ初期活動の結果を受けて、第2ステージでは、拠点における問題解決の自立化を目標とし、本社の知識・基準・ルーティンを各拠点に移転し、根付かせる取り組みへと重心がシフトした。

前のステージでS社の活動の結果として本社の知識や活動の基準・ルーティンがRHQに導入され、地域内の課題は基本的にS社によって地域内で解決されるようになった。ただ、各拠点が抱えた個別の課題に対応するための能力が各拠点で構築されたわけではなかった。一方、地域の環境面を見ると、課税優遇の拡大や産業の好況により、各拠点における生産量も生産品目も大幅に増えてきて、2000年代中頃から各拠点で自立的な対応力が求められるようになった。特に車両メーカーがASEANを母国にして世界に製品を供給していく戦略を強化したことによって、品質面ではさらに改善が必要とされ、各子会社の拠点能力強化の緊要性がより顕著になった。

このように各拠点の能力不足の問題と地域事業の好転という環境変化に合わせて、この時期A社はアジアにおけるRHQ組織体制を見直した。問題が最も集中している場所にできるだけ近い方が、統括機能は発揮しやすいという実務上の優位性を求めて、08年に顧客や生産拠点が集中したタイに統括会社T社を新設した。S社は財務・税務および物流の統括活動に特化させ、それ以外の統括機能がT社に順次に移管された。これより第2ステージではS社とT社からなる地域統括機能は、主に本社の知識やルーティンを各国の事業所・生産拠点のレベルまで浸透させることに焦点が当てられた。各拠点が本社の標準やノウハウを持って活動できるように、各拠点の能力強化活動が重点的に進められていった。

この時期、RHQの役割で重要だったのが、A社の本社側の活動や基準の現地適応である。A社のグローバルの考え方や雛形となる活動基準はあるものの、それが全ての国に通用するわけではない。各拠点の能力レベルや工場の設備・環境が異なっており、サプライヤーの考え方も違うため、本社の基準やノウハウをそのまま各拠点に導入すれば、各国の状況に合致しない恐れがある。それゆえ、国や拠点の差異をふまえ、雛型とした本社の基準をアレンジして、地域の特性に合わせなければいけない。

例えば、部品調達に関しては、各生産拠点の部品調達部門が自立的に購買業務を行えるように、RHQ側で各国拠点状況に適合した購買システムの改善・導入、および現地調達人材の育成を進めた上、拠点に「A社ウェイ」の調達理念を浸透させている。前ステージでRHQに導入された仕入れ先評価制度をさらに推進し、拠点の調達担当者も実際の評価活動に参加させるようにした。それを通じて評価項目・内容を理解させ、評価者として承認されるレベルまで教え込んだ結果、拠点で自立的に仕入れ先の評価を遂行できるようになった。また、国ごとに作り替えたコストテーブルを順次に各拠点の調達部門に導入し、並行して子会社の調達担当者のスキル向上のためのセミナーや研修も実施した。それまで価格についての判断基準は各拠点に少なからず存在していたものの、定着はしておらず、活用できていない状態であった。だが、このステージでのT社活動によって、子会社の各拠点に調達担当者の人材が育成され、調達能力が構築された。

材料技術機能に関しては、各国での問題解決活動を強化するためにRHQの能力を向上させることを主たる活動としつつ、問題解決活動に各国拠点が徐々に参加させることで各国拠点の能力向上への布石を打っていた。例えば、A社のグローバル標準活動の一つである環境負荷物質に関わ

る分析方法、頻度などの基準を、S社が中心となって地域内各拠点に展開していき、それに基づいて各生産拠点と共に活動するようになった。さらに、日本からの専門家も参加する地域環境会議を行い、各拠点との情報共有を推進した。また、第1ステージでのS社の材料解析の活動は、Tに引き継がれ、より先端的な解析装置がT社に導入されることで、それまでS社で行われた品質保障のための分析業務が高度化された。例えば、生産拠点の製造過程でトラブルや品質問題が起こった際や、顧客への納入不良や市場品質問題が生じた場合、それが材料に関係するものなのかどうかに対して解析・評価を実施していた。品質問題の分析結果については、調査報告書を作成して拠点に提出し、問題によって統一なフォーマットで結果報告を全拠点で共有した。ただし、材料技術は設備上の要求と専門性が非常に高いため、必要となる専門知識やスキルは当時まだ拠点まで浸透しておらず、この機能についての現地人材の育成はT社がこの時点以降のミッションとして取り組んでいくことになった。

さらに、この時期に、地域統括に生産革新機能が設けられ、本社事業部と協力して、各国拠点を訪問して不良率の低減や生産効率の向上など生産改善についてのアドバイスを行う活動が導入された。これにより、各国子会社での生産性や品質を改善する能力が自律的に向上する仕組みが構築されていくことになった。

地域内課税優遇制度の進展による地域内補完関係の拡大に伴い、この時期は地域物流・生産管理の統合的なマネジメントの強化が求められ、物流改善や業務自動化の推進を課題として重点的に検討されていた。業務品質を保証する共通ルールを定めて、全拠点で導入することを地域の合意とし、RHQは各拠点への導入支援を行なった。また、地域内で標準化された物流システムを開発、改良して、自動輸出入システムを順次に全拠点に

導入した。

また、人事面では、2003年導入された初期では基本的に日本本社の人事制度をそのまま地域に導入することが主の仕事であった。このステージになると、本社の人事開発プログラムをより地域に適合するように修正することに従事していた。

これらの個別の活動を包括する戦略指針として、A社は地域完結型のマネジメントを目指すという方向性を明確にした。地域別に長期構想を立てたことを契機に、地域企画の機能が重視されることになった。特にASEANでは、国別の運営で競争力を高めることには限界があるため、地域としての意識を持たなければ他社と競争をすることができないという発想から、S社主導で定例の地域社長会と機能別の地域会議を開催するようになった。この会議では、地域企画部が各拠点から意見を収集して、各拠点を調整しながら守るべき地域の共通事項を示したうえで、各機能の活動計画を立案するという活動が実施された。

このように、第2ステージでS社とT社は、各拠点が自立的に抱えた問題を解決できるように、本社の各機能活動の能力および業務の基準や考え方・ルーティンを必要に応じて地域に合わせた形で各拠点へ展開し定着させるという活動に、主に従事していた。本社基準・ルーティンを、RHQを通じて各拠点レベルまで浸透させながら、積極的な現地人材教育活動を行うことによって、拠点の各機能の活動について能力構築を支援したのである。

3. 第3ステージ—共通課題・新課題への対応と焦点の変化(2010年頃～2010年代中頃)

これまでの地域統合活動によって、各国拠点における能力は向上したが、地域内の状況も変化し、それに合わせて必要となるRHQ活動の内容も変化していくことになる。第3ステージになると、RHQ機能に二つの変化が見られた。一つめ

は各拠点の自立性を向上させるための能力強化活動を重点的に行なった結果、拠点個別問題の解決は各拠点に任せ、RHQはより専門性の高い・新たな課題の解決に特化するようになり、地域全体を調整していくことになった。二つめは地域の外部環境の変化から生じた新たな課題の解決を目指し、より地域戦略的な機能を持つ方向へと機能活動にシフトしていった。

拠点能力向上の成果として、例えば部品調達に関する仕事のツールの作成と定着、すなわち交渉する際見るべきポイントをマニュアルとして拠点に定着する活動を第2ステージでは実施してきたが、第3ステージでは、別の活動へとシフトしていくことになった。各拠点人材教育の効果も大きく、各工場の調達人材が育成されたことで、各拠点の調達担当者は基準を持って自立的に部品価格に対して評価して調達活動を行えるようになってきていた。そこで、部品調達のマニュアルに関連した活動をRHQで行う必要はなくなり、RHQ調達機能は別の問題に焦点を当てて活動していくことになった。

材料技術に関しても、もともとT社で集中的に分析してきたが、拠点の生産規模が大きくなるに伴い、品質問題もかなり増えてきた。その状況に応じて、生産規模の大きい拠点にも専門設備を導入し簡単な品質問題なら拠点で分析するようになり変更していった。品質保証も、内容が簡単なものであれば、各国の生産会社に任せて、地域としてはより専門性が高い分析に特化するようになってきていた。

拠点自立性が高くなった2010年頃、経済連合地域が広がっていく流れの中で、車両メーカーの動きとともに、ASEANでの集中生産・相互補完体制を中国やインドなど、地域外へと展開していくように状況が変化していた。地域環境の変化によって、この時期では地域としてグローバルに繋がっていくことがRHQの新たな課題となった。

RHQの部品調達部門は、調達した良い部品をいかに他の地域と相互に補完していくかという課題を担うようになった。材料調達も、地域間の集中生産・相互補完体制の流れで、より低価格の材料を求めて中国・インドの新規材料メーカーの開拓を開始していった。アルミ・樹脂等について、コストポテンシャルのある中国・インドの材料メーカーを選定した後、T社の材料技術部門とともに、技術力・品質等の評価を経て、取引を開始した。加えて、部品調達では第2ステージで進められた各拠点の能力強化が、さらに地域共通の問題をふまえて高度化されていった。横軸に地域内他拠点と比較しながら、調達品を要素ごとに細かく価格分析をした上で、より良い物買いの方法を現地従業員と一緒に考えて提案していく作業を重点的に行なっていた。仕入先との交渉そのものは各拠点の購買部門が行うが、交渉の前あるいは実際の交渉に参加して、交渉の要素と改善点についてアドバイスを与えた。そのほか、材料価格の変動やサプライヤーの習熟度向上などの価格要素を調達価格に反映させるための定期的な価格更改の仕組み作りと各拠点への導入に力を入れた。

物流に関しては、地域内生産能力が大幅に向上した結果、A社はアジアを日本に代わる供給基地にしてグローバルに供給していく方針を出した。それに向けて、T社の物流部門は3カ年計画を作成し、各拠点間の効率的かつ円滑な部品流通するために物流システムの改善に取り組んでいった。

また、人事面では、各拠点能力の向上に伴って、現地人材の開発や育成の重要性が高まってきたため、それまで各拠点で評価していた現地人材を、地域目線で評価しようという取り組みが始められ、それに合わせて目標管理などの仕組みを地域で作成し、共通化していった。2009年から地域での人材評価・労務診断を開始し、2011年からは幹部候補生育成のためにタイの生産会社とT社の間での相互人材派遣などの活動にも力を入れ

ていった。

全体をまとめる経営企画面では、これまでの RHQ 機能の蓄積を受け、アジア地域発の企画能力が特に強調されるようになった。地域の課題を日本が考えるのではなく、地域が自分たちで決めて改善をしていくという、地域戦略的機能を本格的に地域で持つ方向へと変化してきた。T 社の企画部が各拠点から意見を収集した上、地域目線で自らの目指すべき方向性を示して、自ら課題を作成するようになった。これを機に、地域からのボトムアップの影響が現れ始めるようになり、A 社本社の関係部署の共同検討の始点となった。

これらの RHQ 各機能の活動による意図せざる成果として、地域でのチームワークが醸成されていった。アジア地域内の絆が築き上げられ、互い助け合おうという雰囲気が 2010 年代中頃になると非常に強くなってきた。RHQ が促進した拠点間のコミュニケーションや人員の交流によって、国籍が違って共通の感覚を持った良好な関係が形成され、緊急時には相互にモノや活動を融通し合うという組織文化が形成されてきた。さらに、地域目線の人事評価制度の確立や拠点管理者育成の推進などを通して、各拠点の現地人材のモチベーションや競争心が大きく喚起されてきてきた。RHQ の活動は、このようなアジア地域内のチームワークの醸成を必ずしも意図したわけではなかったが、結果として形成されたこの絆は、以後の A 社のアジア戦略にとって非常に重要な資産となっていく。

4. 第 4 ステージ——地域発信によるグローバルな貢献へ（2010 年代中頃～）

こうして、RHQ は新たな段階、すなわち地域発信でグローバルに貢献するという役割を強化する段階に至る。それまでの地域内各拠点および地域全体の成長の成果を受けて、地域で蓄積された独自のノウハウ、ルーティンの他地域への展開、

グローバルな活用が実施されるようになってきた。加えて、アジア地域のステータス・発信力が大いに高まり、A 社に対してより戦略的・グローバル的に貢献できるようになっている。

例えば、部品調達については、それまでの能力強化・教育活動や地域間相互補完活動の進展によって、拠点の調達担当者は自立的に部品調達できるようになっただけでなく、さらに、他の拠点或いは他の地域と比較しながら、A 社のグローバルな調達基準を用いて自分が調達したものの適切性を評価・改善できるようになってきた。地域外との相互補完活動の進展により、地域として、多国籍企業としての A 社全体の調達活動の効率化に貢献できるようになってきている。

また、物流機能に関しても、A 社のグローバルな活動に貢献するようになっていった。A 社には、グローバル拠点間取引をサポートする標準的なシステム上のインフラがなく、この時点までの各国拠点間取引の処理は煩瑣だった。第 3 ステージのアジア地域で作上げた輸出入の仕組みは、A 社のグローバル全体でみても最も整備されたものであった。そのため、アジア拠点間取引の仕組みをベースに、グローバル標準システムとして運用できるように、T 社が本社と連携して新しいシステムを整備することが新たな課題になった。アジアで地域環境に応じて地域で蓄積された知識に基づいて形成されたルーティンやノウハウをグローバルに活用し、A 社全体の発展に貢献するようになったのである。

さらに、生産革新機能が導入され、生産改善についてのアドバイスだけではなく、域内拠点を本社から切り離して自律的に革新する役割が T 社に付加された。各生産会社は通常オペレーションを徐々に向上させるためのリソースや能力しか持っていないため、生産ライン拡張や増設のような短期間で能力が必要な課題には対応できない。そこで、拠点生産ラインの自動化の必要性を

提示し、さらに自動化を実現させるためにロボット導入の指導など、生産を大幅に革新する活動に、T社の生産革新部門が重要な役割を果たすようになった。

第4ステージにおいてますます重要になってきているのが、地域企画が果たす役割である。T社が、地域から新たな戦略課題を提起し、本社の地域戦略さらにはグローバル戦略に影響を与えていくという役割が明確になってきている。T社も人材の現地化がかなり進み、各国拠点を熟知した現地人材が、地域内各国経済政策の動き、事業環境の変動を敏感に捉えられるようになってきている。例えば、T社の現地スタッフが主導で考案した意見をもとに、ASEAN地域市場を定義し直し、それぞれのグループの優位性を活用する戦略をA社本社に提案し、承認された例がある。その結果、ライバルよりも先行して、ミャンマーなどの新たな市場に進出することになった。また、インドネシアの内需拡大に従って、欧米メーカーが現地市場に進出してくるという危機感を本社に発信し、先行してインドネシアで当該品目のフルライン生産の体制を作っておくことを提案し、実行されている。本社の事業部を説得した結果、タイの一部のライン設備や経験のある現地人材をインドネシアに移行したのである。さらに、2018年時点では、自動車産業における電動化、自動運転の動向に対応するため、需要拡大を見込む電子系製品の生産体制を本社に提案し、それに備えるために電子系生産拠点を強化していく手段が、課題になっている。こうして地域から課題を立ち上げるようになって、全社戦略に影響を与えるようになってきたのである。

VI. 考察

以上のように、A社のRHQであるS社とT社における統括活動を継時的に追跡し、RHQの統括機能活動の変化を4つのステージに分けて分

析してきた。事例から、A社のアジアにおけるRHQの役割は、地域の各国拠点の能力構築と環境の変化に伴って、継時的に変化していく過程であることが理解できた。RHQは、当初は地域に導入された本社ルーティンを使って、地域内の課題を解決していく。次に、子会社の問題解決能力が構築され、RHQの役割が地域内の調整や新たな専門性の高い課題の解決にシフトする。そしてさらに、設立初期の本社が考案した戦略を実行する受動的な役割から、RHQは地域での活動の経験を活かして、本社のグローバル戦略の牽引力となる能動的な役割を果たすようになり、地域からA社全体の発展に貢献するようになっていったのである。

事例分析を通して、RHQ機能の変化は問題解決の連鎖と共進化による課題の変化の繰り返しであることが示されている。ある時点で地域内子会社能力及び地域環境がRHQの課題を形成し、RHQはその課題解決のために活動する。問題解決の結果として、地域内子会社の能力と地域内の環境に影響を与えて、変化した子会社能力と地域環境がまた次の課題を形成する。RHQも新たな課題を解決するため役割が変化していく。このように、RHQの機能は、子会社能力と地域環境によって変化した課題とお互いに影響し合っ、絶えずに変化していったと考えられる。

組織進化論や組織学習論では、知識や組織ルーティンが蓄積されることで組織の独自能力は形成され(Nelson & Winter, 1982)、組織はルーティン化された活動の近傍でさらに問題解決のための探索を進めて進化していくとされる(Levitt & March, 1988)。RHQの役割の進化は、この組織能力の構築プロセスについての既存の議論と整合的である。RHQは直面する課題を解決するために解を探索してルーティン化をすすめ、子会社はそのルーティンを用いて子会社個別の問題を自立的に解決できるようになる。結果として、同

じ問題を RHQ によって解決する必要は無くなって、RHQ はルーティンの近傍の別の問題を解決するために焦点を変化させていき、そのことで、地域全体の組織能力の構築が進み、RHQ の機能もそれに伴って変化していったと解釈できる。

以上の事例研究の貢献と限界について述べておきたい。まず、本研究は、地域戦略に適合した組織のあり方について既存研究を補完する貢献があると考えている。地域レベルの戦略に適合した地域レベルの組織に関する研究は不足しており、特に地域統括に関する既存研究の多くは地域組織形態の類型や役割を提案するものに限られている。特定の RHQ を対象にして継時的に事例分析を行った上で、役割・類型論を超越し、統括機能の変化プロセスを検討している点が、先行研究に対する本研究の学術的新規性である。加えて、多国籍企業の進化プロセスをめぐる議論に対しても、本研究は一定の貢献があると考えている。多国籍企業の進化をめぐる既存研究は、多国籍企業全体、もしくは子会社に焦点を当てて議論したものが中心である（Johanson & Vahlne, 1977; Bartlett & Ghoshal, 1989; Birkinshaw & Hood, 1998; 梶山, 2009）。地域戦略の重要性が強調される一方で、多国籍企業の成長に地域組織が与える影響の可能性やそのメカニズムに関する研究は看過されてきた。本研究は、これらの多国籍企業の進化に関する先行研究のギャップを埋めるといって一定の貢献をなし得ていると考える。

本研究によって、RHQ の役割変化のプロセスがサイクルではなく、進化的な過程であることが示されたと考えている。RHQ はダイナミックな本質を持っていると指摘されている（Kähäri, 2014; Laamanen et al., 2012）。さらに RHQ の役割変化について、Lasserre（1996）が指摘した RHQ のライフサイクルでは、地域内子会社の進化と共に一旦拡張されたその役割が縮小していくと主張している。これに対して本事例では、絶

えず現れつつある新しい課題の解決に向けて、RHQ が果たす機能も継続して進化していくことが明らかになっている。さらに、RHQ の活動がもたらした地域全体の事業成長により、本社戦略の実行役という受動的な役割から、多国籍企業のグローバル戦略の推進役へと進化していく可能性が示されている。

もちろん、本研究にはいくつかの課題がある。まず本研究は分析の焦点を RHQ に当てているが、RHQ は産業や本社の位置付けによって、その権限や形態が多様性を持っており、その概念も多様である。RHQ の役割を検討するためには、その概念を精緻化・分類することが必要である。また、この分析の一般化可能性に一定の限界があることは否めない。ASEAN 地域では、地域経済統合の傾向が強いため、地域戦略の重要性がより高いと考えられる。さらに、自動車産業は地域内各国の産業成長、ビジネスのバランスを重視している産業であるため、地域内の分業や調整が特に求められ、結果として RHQ の必要性が高くなっている可能性がある。そして、RHQ が果たす役割と言っても特殊性があり、一社で適用したプロセスは他にも通用するとは言えない。その意味で、本稿は RHQ の役割変化の一つのパターンを提示することができたに過ぎない。今後は、さらに他の RHQ の事例と対照・検討することによって、理論の一般化の試みを進める必要があるだろう。

* 謝辞

本稿の審査プロセスの中で、編集委員会及び匿名のレフェリーの先生方より貴重なご指摘を頂きました。ここに記して感謝の意を表します。また、インタビュー調査の実施にあたり、協力をいただいた企業の方々に大変お世話になりました。この場を借りて御礼を申し上げます。

【注】

- (1) 筆者によるインタビュー調査の対象について、2013年3月8日にA社の日本本社で、2002年から2010年の時期にS社とT社勤務経験者計6名（担当業務はそれぞれ物流・生産管理、材料調達、部品調達、財務・経理、材料技術、企画）；2013年9月24日にT社で、S社社長兼T社副社長、本部長、計2名；2018年2月14日にT社で、S社社長兼T社副社長、地域企画担当者、経理担当者、計3名；2018年2月19日にI社で、生産会社社長、取締役、コーポレート役員、計3名。
- (2) 調査協力者によるインタビュー調査は2010年11月にA社で実施され、8名の調査対象者は2002年から2010年の時期にS社とT社勤務経験者である（担当業務はそれぞれ物流・生産管理2名、企画2名、部品調達2名、材料技術1名、材料調達1名）。
- (3) 社内文書の内容について、主に1998年から2006年の間在任していた社長二人が筆記した統括活動の内容と効果に関する資料、S社の2006年から2008年まで2年分の機能別の活動月報、および2006年の活動効果と2007年の活動計画などを含めた文書である。

【参考文献】

- Aoki, A., & Tachiki, D. (1992). Overseas Japanese business operations: the emerging role of regional headquarters. *Pacific Business and Industries*, 1(3), 29-39.
- Asakawa, K., & Lehrer, M. (2003). Managing local knowledge assets globally: the role of regional innovation relays. *Journal of World Business*, 38(1), 31-42.
- Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Boston, Harvard Business School Press（吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社, 1998年）.
- Birkinshaw, J., & Hood, N. (1998). Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. Birkinshaw, J. M., & Morrison, A. J. (1995). Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 26(4), 729-753.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of American industrial enterprises*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Daniels, J. D. (1986). Approaches to European regional management by large US multinational firms. *Management International Review*, 26(2), 27-42.
- Delios, A., & Beamish, P. W. (2005). Regional and global strategies of Japanese firms. *Management International Review*, 45(1), 19-36.
- Dunning, J. H. (1994). Re-evaluating the benefits of foreign direct investment. *Transnational Corporations*, 3(1), 23-51.
- Enright, M. J. (2005). Regional management centers in the Asia-Pacific. *Management International Review*, 45(1), 59-82.
- Ghemawat, P. (2007). *Redefining global strategy: Crossing borders in a world where differences still matter*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1990).

- The multinational corporation as an interorganizational network. *Academy of Management Review*, 15(4), 603-626.
- Ghoshal, S., & Nohria, N. (1989). Internal differentiation within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 10(4), 323-337.
- Ghoshal, S., & Nohria, N. (1993). Horses for courses: Organizational forms for multinational corporations. *Sloan Management Review*, 34(2), 23-35.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Kähäri, P., Saittakari, I., Piekkari, R., & Barner - Rasmussen, W. (2017). Explaining mandate loss of regional headquarters: The difference between full and partial loss. *Journal of Management Studies*, 54(8), 1206-1240.
- Kidd, J. B., & Teramoto, Y. (1995). The Learning Organization: The Case of the Japanese RHQs in Europe. *Management International Review*, 35(2), 39-56.
- Laamanen, T., Simula, T., & Torstila, S. (2012). Cross-border relocations of headquarters in Europe. *Journal of International Business Studies*, 43(2), 187-210.
- Lasserre, P. (1996). Regional headquarters: The spearhead for Asia Pacific markets. *Long Range Planning*, 29(1), 30-37.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, 14(1), 319-338.
- Lewin, A. Y., & Volberda, H. W. (1999). Prolegomena on coevolution: A framework for research on strategy and new organizational forms. *Organization science*, 10(5), 519-534.
- Mahnke, V., Ambos, B., Nell, P. C., & Hobdari, B. (2012). How do regional headquarters influence corporate decisions in networked MNCs? *Journal of International Management*, 18(3), 293-301.
- Nelson, R. R. & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Boston: Belknap Press of Harvard University.
- corporate decisions in networked MNCs? *Journal of International Management*, 18(3), 293-301.
- Nohria, N., & Ghoshal, S. (1997). *The differentiated network: Organizing multinational corporations for value creation*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Piekkari, R., Nell, P. C., & Ghauri, P. N. (2010). Regional management as a system: a longitudinal study. *Management International Review*, 50(4), 513-532.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2004). A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35(1), 3-18.
- Schütte, H. (1997). Strategy and organisation: challenges for European MNCs in Asia. *European Management Journal*, 15(4), 436-445.
- Stopford, J. M. and L. T. Wells, Jr. (1972). *Managing the Multinational Enterprise: organization of the firm and ownership of the subsidiaries*. New York, Basic Books.

梶山泰生 (2009) . 『グローバル戦略の進化—日本企業のトランスナショナル化プロセス』 有斐閣.

Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills (近藤公彦訳『ケース・スタディ (第二版)』 千倉書房, 2011 年).

(受理日 2020 年 11 月 2 日)

米系IT8社のR&D人材とR&D国際化論の再検討 —米国内外国籍人材とH1-Bビザ人材の位置づけの視点から—

林 倬史（立教大学名誉教授）

中山厚穂（東京都立大学）

要 旨

本論文では、米国特許技術の発明者の国籍から研究開発の国際化を再検討し、従来の手法による研究開発の国際化の限界性を明らかにし、分析対象企業の研究開発国際化に関する別の論点からの検証が不可欠であること、そして別の手法に依拠した場合には、これら米国 IT 系企業群の研究開発の国際化は、従来とは異なった姿を現してくることを検証していく。

本論文では、米国特許件数ランキングの上位を占める IT 系の米国多国籍企業 8 社の研究開発の国際化水準を、USPTO（米国特許商標庁）と USPTAFUL の米国特許データおよび NSF (National Science Foundation) および USCIS (米国移民局) のデータによる検証を試みている。その結果見いだされた点は、国境を超えて海外で展開するいわゆる Cross-border 型の研究開発の国際化の観点だけからでは、研究開発国際化の程度を十分に説明しえないこと、その際、IT 8 社の米国外と米国内外国籍発明者数とを合算すると、米国特許発明の国際化の程度は大幅に高まる点であった。換言すれば、これら IT 系米国多国籍企業によるいわゆる「H1-B ビザ」による外国籍研究開発人材の米国内での活用が、新たな科学技術知識の創造にとってもはや無視しえない役割を果たしている点であった。このことは、したがって、これら企業の新たな外国籍人材の内外での活用を考慮に入れた新たな研究開発国際化の指標が不可欠となっているということでもある。

とりわけ、米系 IT 8 社、特に Amazon をはじめとする GAF A 4 社の研究開発システムを外国籍人材の側面から吟味した場合には、次の点が指摘されえた。すなわち、特許技術の発明という知識創造の仕組みをその国際的システムから見た場合には、そこには単なる研究開発の Cross-border 的側面のみならず、米国内における外国籍 R&D 人材の戦略的活用が重要な役割を果たしているという特質が見いだされる点である。したがって、本論文の目的は米系 IT 企業のグローバルな R&D 活動における人材活用戦略を“Outward”と“Inward”の両側面から検証する必要性を提示することでもある。

1. 研究課題と分析方法

1.1. 研究課題

従来、主要企業による企業活動の国際化にともなって、R&D 活動の国際化は程度の差はあれ進んできたことが論じられてきた。その際、研究開発（以下、R&D）活動の「国際化の程度」に関して定量化に基づいて時系列的に分析した論文は、その根拠とした主要なデータを、基本的

には、海外 R&D 拠点数、海外拠点の R&D 人員数や R&D 費をはじめとするインプットの側面、および研究論文、特許数、新製品数等のアウトプットの側面からのものに依拠してきた。前者の側面からは、米国籍をはじめとする欧米系企業に関しては、D. Creamer (1976)、R. Ronstadt (1977)、V. Terpstra (1977)、E. Mansfield, et al. (1979)、さらには S. Lall (1979)、J. Behrman &

W.Fischer (1980)、E.Mansfield & A.Romeo (1984)、J.Howells (1990)、Hakanson and Zander (1988)、L.Hakanson and R.Nobel (1993)、D.Dalton and M.Serapio (1995)、J.Nioci (1997)、R.Florida (1997)、W.Kuemmerle (1997)、R.Pearce and M.Papanastassiou (1999)。日本企業に関しては、吉原 (1988)、岩田 (1994)、高橋 (2000)、中原 (2001)、Iguchi (2011) 等が該当する。

他方、後者のアウトプットの側面からの R&D 化の「国際化の程度」は、K.Pavitt (1980,1985)、H.Etemad and L.S.Dulude (1986)、林 (1989)、J. Cantwell and C.Hodson (1990)、P.Patel & K.Pavitt (1991)、P. Patel (1995)、D.Archibugii and J.Michie (1997)、R.Narula (2003)、UNCTAD (2005)、T.Hayashi and M.Serapio (2006)、J.Cantwell and Y.Zhang (2006) をはじめとして論じられてきた。

しかし、従来の手法による R&D の国際化の定量化は、アウトプットの側面にせよ、インプットの側面にせよ、大なり小なり、主として資料的限界に規定されて正確性という面において課題を抱えている。例えば、アウトプットの側面としての発明特許の発明者国籍や論文著者国籍の視点からの分析では、本人のパスポート国籍ではなく、所属機関所在地の国籍に依拠することになり、欧米各国内機関に所属する外国籍発明者や著者本国の国籍は捨象されることになる。また、インプットの側面としての海外支出 R&D 費や海外 R&D 拠点数、等も、アンケート回答者や回答内容の量的、質的不十分性に大なり小なり規定されて数値的厳密性や R&D 活動の内実が不明確となり、その結果、多国籍企業、特に欧米系多国籍企業の R&D 活動の国際化の定量化もこうした資料をベースとする限り、多少なりとも厳密性に欠けるものとならざるを得ない。

そこで本論文では、分析対象とする米系 IT 多国籍企業の R&D 国際化に関する別の論点や手法

に依拠した場合には、これら分析対象企業群の R&D の国際化の程度は、従来とは異なった様相を呈してくることを検証していく。

本論文の分析対象企業は米国 IT 系大手企業群の中でも米国特許件数の多い 7 社 (IBM, Microsoft, Intel, Qualcomm, Google, Amazon, Apple 各社) および GAFA 4 社の一環を構成する Facebook 計 8 社である⁽¹⁾。そしてこれら企業の R&D の成果である発明特許技術としてのアウトプットの側面、および外国籍 R&D 人材のインプットの側面を、米国内居住の外国籍発明者数の視点から R&D の国際化を再検討している。本論文の結論を端的に述べると、これら米系 IT 企業の R&D の国際化の程度は、たとえば米国特許商標庁が提示しているこれら企業の同比率 (10-20% 台)⁽²⁾ を大幅に上回り、少なくとも 40-50% 台以上になること、そして米国内居住の外国籍 (外国生まれを含む) 人材が、これら企業の特許発明にもはや無視しえない貢献をしている点にある。

1.2. 分析方法

本論文では、企業による R&D 活動の国際化の程度を定量的に吟味する場合の方法として、はじめに、R&D のアウトプットとしての米国特許データを米国特許商標庁 (US Patent and Trademark Office =USPTO) の公開データ、そして分析対象企業の米国特許の発明者国籍に関しては、USPATFUL のデータ検索にそれぞれ依拠して検証している。さらに、米国企業の R&D の国際化を吟味していく新たな試みとして、ここでは R&D のインプットの視点から米国内に在住する外国籍自然科学系研究者・技術者の実態を、米国国立科学財団 (National Science Foundation=NSF) および同財団理事会 (National Science Board=NSB) の各種データを参考にしている。特許データを検索する主たる目的は、それら特許明細に掲載されてい

る発明者所属の特定企業・研究機関の所在地国籍を明らかにすることにある。したがって、米国特許発明者国籍はともに、これら発明者のパスポート国籍ではなく、彼らの所属機関所在地国籍によって表示されることになる。

しかしながら、この分析手法では、たとえば米国多国籍企業の海外 R&D 拠点に所属する研究者・技術者が発明者となっている場合のみを R&D 国際化の対象としてしまい、米国本国の R&D 部署に所属する外国籍研究者・技術者が発明者となっている場合には、あくまでも米国内における R&D 活動として扱われ、その結果、R&D 活動の国際化の対象からは捨象されることになる。本論文ではそれに対して、米国移民局 (U.S. Citizenship and Immigration Services=USCIS) のデータから、こうした米国内所属機関において R&D 活動を担っている外国籍研究者・技術者数をも考慮に入れた場合には、R&D 国際化の程度がどのようになるのかを検証していく。その際、海外の高度科学技術知識保有者に発給されるビザ (H1-B visa) を分析し、分析対象企業にこれらビザによる Full-time の R&D 業務に従事する外国籍 R&D 人材の人数を考慮した場合には、これら企業の R&D の国際化がどのように変化するか、そして米国特許件数とこれら米国内居住の外国籍 H1-B ビザ保有者との関連を、回帰分析をもとに検証していく。

2. 米国内在住の外国籍科学技術職従事者の割合

USPTO によって企業に認可された米国特許の海外発明者数ベースによる R&D 国際化率に依拠した場合、研究課題の個所で紹介したように、2015 年米国特許でみると、同比率は IBM の 29.6% を筆頭に INTEL23.7%、Google の 16.0%、Qualcomm 12.9%、Microsoft 12.0%、Apple 11.2%、Amazon 8.2%、そして Facebook の 6.1% であった (表 3 A[1]参照)。さらに、これら 8 社

の米国特許を、USPATFUL での検索をもとに求めると、海外発明特許数ベースでみた同年の R&D の国際化率は、それぞれ 35.9%、37.3%⁽³⁾、21.3%、18.9%、18.9%、10.6%、9.1%、6.1% であった (表 3 B[4]参照)。しかしながら、GAFA のように 2000 年代以降、急速に米国特許技術の発明を増加させてきた主な要因の一つを海外国籍の人材活用による R&D の国際化に求められうるとしても、それだけでは納得しうる要因を十分に説明しているようには思われない。

その主たる理由は、上記の分析からは、米国在住の海外国籍および海外生まれのいわゆる「Non native-born (米国居住の外国籍者および米国に帰化した外国生まれの人)」(表 1 注参照) 研究技術者の R&D 活動が捨象されている点にある。

すなわち、仮に米国内で研究・技術開発に従事する研究者・技術者のかなりの割合が米国外で生まれた「Non native-born」(以下、NNB) である場合には、これら IT 系主要企業の特許技術のかなりの割合が海外在住の外国籍及び米国内在住の“NNB”の技術者・研究者によって発明されていることになるからである。換言すれば、上記の分析だけでは、分析対象の米系 IT メジャー 8 社の R&D 活動の国際的展開が、単に地理的に米国外に限定されてしまっていることを意味している。

それでは、米国内で科学・技術職に従事している人たちのうち、どれくらいが米国に在住する外国籍を含む“NNB”の人たちなのだろうか。表 1 は、NSF の報告資料に基づいた米国在住の民間企業に従事する科学技術者に占める外国籍 (NNB も含む) の科学技術者を学歴別に分類したものである。

表1 米国実業界およびコンピュータ・数学系分野に就業する科学技術人材の学歴別
外国生まれ⁽¹⁾の人の割合：2015年

2013	実業界 ⁽²⁾	(コンピュータ・数学系)
学部卒 (外国生まれ)	17.9	21.7
修士修了 (外国生まれ)	38.2	50.4
博士終了・学位取得 (外国生まれ)	46.5	58.2

出所：NSB, *Science & Engineering Indicators 2018*.

注：(1)：外国生まれ (原文：Non native-born) は米国に帰化した人および米国に居住する非米国籍の人を指す。

(2)：実業界には教育系 (academia) および政府系 (government) を含まない。

元資料は、National Survey of College Graduates.

同表に示されているように、2015年現在、大学や政府系機関を除く米国民間企業に従事する科学技術職従事者のうち、学部卒業者の21.2%、修士号保有者の約40.6%、博士号保有者の約42.3%が“NNB”の人たちによって占められている。しかも興味深い点は、IT系企業の中心的専門分野を構成する“コンピュータ・数学系”分野に従事する科学技術者のうち、学部卒で24.0%、修士号保有者の50.0%、博士号保有者の56.6%がこうした“NNB”の人たちによって占められていることである。

3. IT8社のR&D人材とH1-Bビザ

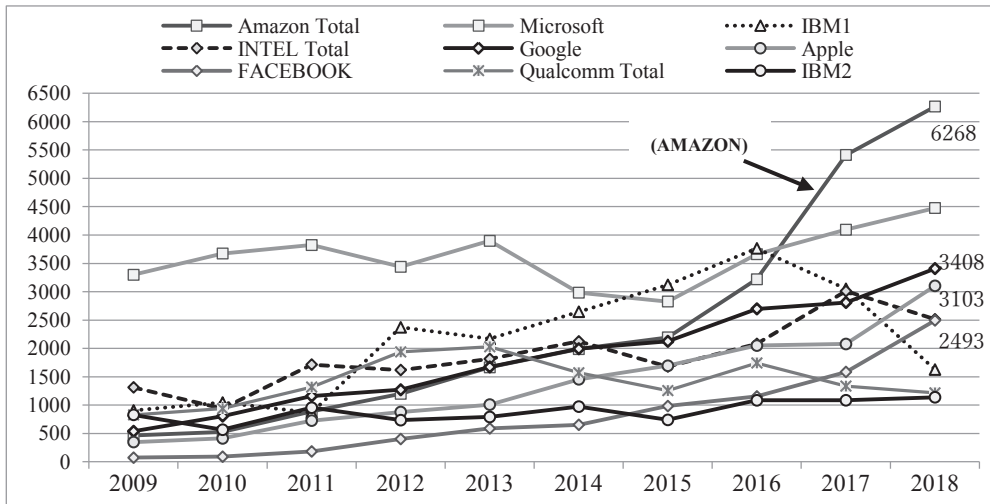
それでは、表1の数値が分析対象の米系ITメジャー8社の米国在住発明者にどの程度当てはまるのだろうか。これら企業の米国特許発明者のどれくらいが外国籍発明者を含む“NNB”によって占められていることになるのかは、これら企業ごとに技術分野の人事採用基準が異なる可能性があることを想定する必要がある。しかもここで留意すべき重要な点は、これらIT系諸企業が、海外からの高度の科学技術的知識保有者を短期に雇用することを認めるH1-Bビザ(表2注1参照)を活用して多くの外国籍人材を雇用してきている点である。

そこで次に、これら企業がH1-Bビザ(表2注1参照)による海外人材をどの程度受け入れてき

たのかを確認してみる。図1は、米系ITメジャー8社各社のH1-B雇用者数推移を示している。

同図に示されているように、これら8社、とくにアマゾン⁽⁴⁾を筆頭にGAFA4社は2010年以降、一貫して高度の科学技術知識を有する海外在住の人材をH1-Bビザによって雇用を増加させてきた。つぎに、こうしたH1-Bビザによって各IT8社に雇用された海外人材を学歴別の構成比率から確認してみよう(表2参照)。

IBM India (IBM¹) 経由で採用されているH1-Bビザ雇用者は、コグニザント、デロイト、アクセンチュア、タタ等と同様のITサービス系のコンサルティング業務の可能性が高いと判断されるため、ここではIBM¹をカットして、IBM Corp. (IBM²)のみを検討対象とする。そうすると、表2の最下段に示されているように、IT8社全体とGAFAのH1-Bビザ採用者の学部卒がそれぞれ約32%と34%、修士号保有者がともに約58%、博士号保有者が約9%と8%となる。表2は、2015年米国特許分析の必要上、同年のH1-Bビザ認可者数を示しているが、その過半数は当初の3か年(2012, 2013, 2014年)に引き続き延長最後の3か年(2015, 2016, 2017年)更新希望者に対する認可数となっている。そのため、2015年米国特許技術の発明には彼らのR&D活動の成果が無視しえない程度に反映されていることが想定される。そこで、表2に示されている各



出所：https://www.uscis.gov/tools/reports-studies/ より算出

図 1 米系 IT メジャー 8 社の H1-B 雇用者数推移

- 注 1：採用数が一貫して増加しているのは GAFA 4 社のみであり、Amazon は 2009 年の 463 名から、Google は同年の 536 名、Apple は 347 名、Facebook は 71 名からそれぞれ 2018 年にかけて図 1 に示されている数値へと大幅に増加させている。
- 注 2：IBM¹ は IBM India が雇用社、IBM² は IBM Corporation が雇用社。Amazon、INTEL、Qualcomm 各社は関係会社も含めた数値。IBM1 (IBM India) は IBM2 (IBM Corporation) の開発業務にも深く入り込んでいることが想定されるが、ここでは後者だけの比率に絞って検証している。

表 2 IT 8 社の H1-B ビザによる雇用者数と学歴別構成比率（カッコ内）（2015 年）

	米系 IT 8 社	H1-B visa approved (2015)			
		合計数	学部卒	修士号	博士号
1	IBM ¹	2815	(59.5)	(40.2)	n.a
2	Microsoft	2523	(45.7)	(49.1)	(5.0)
3	Amazon Total	2083	(28.9)	(66.6)	(3.9)
4	Google	2023	(32.6)	(54.1)	(13.1)
5	Apple	1586	(36.3)	(54.5)	(8.4)
6	INTEL Total	1524	(11.0)	(68.0)	(20.1)
7	Qualcomm Total	1005	(21.5)	(70.2)	(8.2)
8	FACEBOOK	894	(36.5)	(55.3)	(8.2)
9	IBM ²	620	(33.5)	(54.2)	(12.4)
	Total of 8 MNCs	15073	(37.1)	(55.0)	(7.6)
	Excluding IBM ¹	12258	(31.9)	(58.4)	(9.3)
	GAFA	6,586	(33.6)	(57.6)	(8.4)

出所：USCIS 2015 年データ（図 1 出所に同じ）より算出

- 注 1：H1-B ビザは、高度科学技術知識保有者であることを条件に、実質的には 1990 年に導入され、毎年、新規・更新併せて 20 万人以上が認められている。その際、採用企業が受け入れ先となり、基本的に Full time-base での勤務条件を保証することが義務付けられる。申請企業は雇用契約書や役務提供契約書の写し等の書類を、移民帰化局に提出しなければならない。申請書が移民局によって受諾された場合は、当初 3 年間、再審査でさらに 3 年間の勤務が認められる。
- 注 2：IBM1 (IBM India) と IBM2 (IBM Corporation) に関しては、図 1 注 2 を参照のこと。
- 注 3：学歴が非公開の部分があるため、合計比率は 100.0% 以下となっている。
- 注 4：認可者数の過半数は 3 か年以降の延長希望者に対する認可数。
- 注 5：IT サービス業務を主内容とする IBM1 (IBM India) を除いた 8 社平均の修士号以上の教育歴は 67.7% であるが、2017 年には同比率は 71.1% へと上昇している。

社の H1-B ビザの外国籍人材の学歴別構成比が当該企業の R&D 担当者の学歴別比率に有意な水準で反映されていると想定して外国籍発明者比率を算定してみる。

算出順序は、はじめに、(1)これら各社が H1-B ビザで雇用した外国籍の R&D 人材の各学歴別比率（表 2）を、IT 8 社の米国内発明特許比率（表 3：A[2]および B[5]）にそれぞれ入れ込んで算出する。次に、(2)そこから算出された各社の各学歴別比率に応じて、表 1 の「コンピュータ／数学系」分野における学歴別外国生まれ人材の割合（学部卒：24.0%、修士号保有者：50.0%、博士号保有者：56.5%）を基に再計算し、各社の外国生まれ発明者比率を算出する。そして最後に、上記の(2)から算出された米国内居住の外国籍（NNB を含む）発明者の比率を、同表 A[1]および B[4]の海外在住外国籍発明者比率に加える。その結果得られた発明者数基準による外国籍発明比率、および特許件数基準による外国籍発明比率がそれぞれ表 3 の（A）[3]および（B）[6]に示されている数値となる。

表 3 に示されているように、これら分析対象 8 社の米国特許を発明者数ベースで見ると、USPTO 基準によると、外国籍発明者数比率（A）[1]は、IBM が 29.6% で最も高く、8 社平均 14.7% であったのが、米国内居住の外国籍発明者（以下、NNB を含む）を外国籍に参入した場合（A）[3]には、INTEL が 60.3% で最も高くなり、そして 8 社平均 50.6%、GAFA 4 社平均 46.9% へと大幅に高くなる。さらに、特許件数ベースで見ると、外国籍発明件数比率（B）[4]は、INTEL が 37.3% で最も高く、IBM が 35.9%、8 社平均 19.8% であったのが、米国内外国籍発明者による特許件数を外国籍に参入した場合（B）[6]には、INTEL が 76.5%、IBM が 62.7%、そして 8 社平均 54.0%、GAFA 4 社平均 48.2% へと同様に大幅に高くなる。ただし、H1-B ビザで雇用されている外国籍の高度科学技術知識保有者数がこれら分析対象企業の R&D 担当者数に占める比率は、表 3 の数値には反映されていない。同様に、NSB の調査（表 1）に示されている、「科学技術職に“Full Time Base”で従事している人数に占める

表 3 IT 8 社の R&D 国際化比率（2015 年米国特許発明）

企業名 (特許数米系企業別順位)	(A)：外国籍発明者数比率 ⁽¹⁾ ：%			(B)：外国籍発明者特許件数比率 ⁽²⁾ ：%		
	[1] 海外在住 発明者数比率	[2] 米国内 発明者数比率	[3] 外国籍 (1+米国内在) 発明者数比率	[4] 海外在住発明者 特許件数比率	[5] 米国内発明 特許件数比率	[6] 外国籍 (4+米国内在)発明者 による特許件数比率
IBM(1)	29.6	70.4	59.2	35.9	64.1	62.7
INTEL(4)	23.7	76.3	60.3	37.3	62.7	76.5
Microsoft(5)	12.0	88.0	45.8	18.9	81.1	42.5
Qualcomm(2)	12.9	87.1	52.0	18.9	81.1	55.2
Apple(6)	11.2	88.8	47.4	10.6	89.4	42.3
Amazon(10)	8.2	91.8	47.2	9.1	80.9	46.8
Google(3)	16.0	84.0	51.5	21.3	78.7	48.9
FACEBOOK(82)	3.7	96.3	43.2	6.1	93.9	44.2
Avg. of 8 IT MNCs	14.7	85.3	50.8	19.8	80.2	54.0
GAFA 4 Avg.	9.8	90.2	47.3	11.8	88.2	48.2

出所：USPTO、NSF、USCIS および USPTATFUL 検索より算出

注(1)：米国特許の発明者数比率で見た外国籍発明者数比率は、その特許の発明者数合計に占める外国籍発明者数の比率によって示される。例えば、1 件の特許発明が 3 名の米国人と 2 名の非米系外国籍者によって発明されていた場合、 $2/5 \times 100 = 30\%$ になる。

注(2)：米国特許の発明件数比率で見た外国籍発明者特許件数比率は、1 件の特許発明者に 1 名でも外国籍発明者がいれば、その特許は外国籍発明特許件数としてカウントされる。例えば、1 件の特許発明が 3 名の米国人と 2 名の非米系外国籍者によって発明されていた場合、 $1/1 \times 100 = 100\%$ になる。

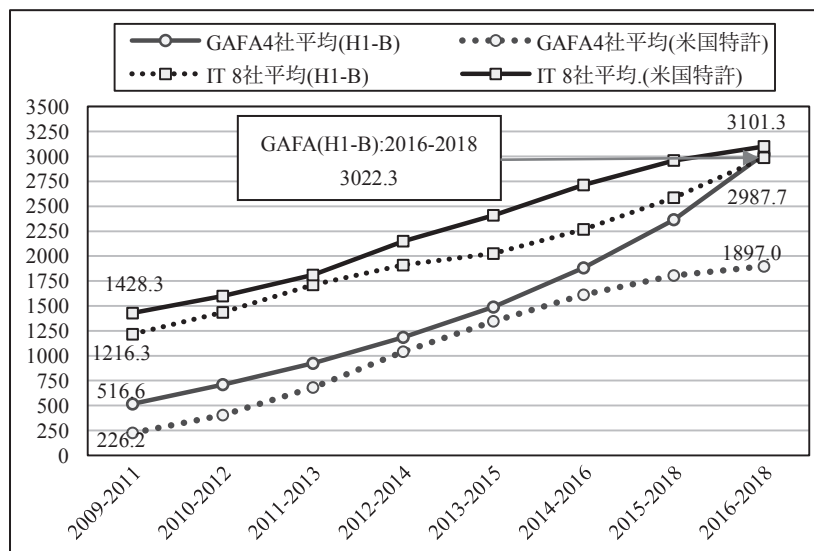
「外国生まれ」の人数の比率に、H1-B ビザの人材が考慮されているかどうかは不明である。もし、考慮されていない場合には、表3の数値はさらに高まることになる。換言すれば、表3の外国籍発明者の比率はあくまでも最小限に見積もった場合の数値であることになる。ただし、A[3]、B[6]の外国籍発明者数比率および外国籍発明者による特許件数比率は、前提となっている表1の数値が分析対象企業の数値ではなく産業界全体の平均値であること、表2の学歴別数値がH1-B対象者の構成比であって、対象企業R&D担当者の学歴別構成比ではないこと、等を踏まえ、あくまで「推計値」として認識する必要がある。

つぎに、これら分析対象企業によるH1-Bビザによって雇用した外国籍のR&D用人材の増加が米国認可特許技術の発明の増加にどの程度貢献し

てきたのかを検証してみる。

4. 米系ITメジャー8社による米国内外国籍R&D人材と特許技術の発明

図1に示されていたように、IT8社、特にAmazonを筆頭にGAFA4社がこの間急速に、H1-BビザによるR&D人材を米国拠点に導入してきた。それでは、こうした海外からのH1-Bビザによる外国籍R&D人材の雇用増加分が、この間の米国特許発明件数の増加にどれだけ貢献してきたのだろうか。図2は、この間の前者と後者の増加数の推移を、年度要因を最小化するために3年の移動平均値によって示しているが、両者の増加数には関連が視覚的に読み取れる。以下、IT8社とGAFA4社それぞれの両者間の関連を解析してみる。



出所：USPTO、USCIS データより算出

図2 IT 8社とGAFA 4社のH1-B雇用者数と米国特許件数の3年移動平均値の推移

注：H1-B雇用者数は、初年度雇用者数と（3年後の）更新雇用者数の合計数の3年移動平均値。

4.1. IT 8社米国特許件数の増加と

H1-Bビザ外国籍人材の増加との相関

まずはじめに、これらIT8社の2010年から2018年までのこれら8社の米国特許件数の増加分は、2009年から2018年までに採用（雇用）してきたこれらH1-Bビザによる外国籍人材合計数

増加分とどの程度の関連があるのかを検証してみよう。IT8社×10年からなる80件のデータにおいて、H1-B雇用者数を説明変数、米国特許件数を非説明変数とした回帰分析の結果は表4のようになった。

表4 IT 8 社の H1-B 雇用者増加数と米国特許数の増加数に対する回帰分析結果

重相関係数	0.387
決定係数	0.149
自由度調整済み決定係数	0.139
標準誤差	1990.335
データ数	80

	係数	標準誤差	t 値	P 値	95% 信頼区間 (下限)	95% 信頼区間 (上限)
切片	967.002	414.149	2.335	0.022	142.494	1791.510
H1-B 雇用者数	0.668	0.180	3.702	0.000	0.309	1.027

同表に示されているように、両者の間には、弱い相関(相関係数 0.387)が見いだされる。さらに、米国特許件数を y 、H1-B 雇用者数を x とすると、得られた予測式は “ $y=0.668x + 967.002$ ” となる。したがって、H1-B 雇用者数が 1 人増えると、米国特許件数が 0.668 増えることになる。

なお、H1-B 雇用者数の傾きである 0.668 は 5% の有意水準で統計的に有意である (H1-B 雇用者数により米国特許件数を予測することは統計的に妥当であるといえる)。ただし、IT 8 社のケースでは、H1-B 雇用者数により米国特許件数を予測することができるのは 15% ほどであり、米国特許件数は H1-B 雇用者数以外からも影響を受けていることを考慮する必要がある。

4.2. GAFA 4 社の米国特許数の増加と H1-B ビザ外国籍人材の増加との関連性

4.2.1. GAFA 4 社平均の米国特許数の増加と H1-B ビザ外国籍人材の増加との関連性

つぎに、表 2 に示されていたように、この間、米系 IT 8 社の中でも、GAFA は H1-B ビザによる R&D 人材を急速に増加させてきた。IT 8 社合計に占める GAFA4 社の比率は 2010 年までは 10% 台であったが、それ以降、急速に上昇し、2018 年には過半数の 58% 強にまで急増している。

そこでこれら Google、Facebook、Apple、Amazon 4 社の米国特許数の増加が、外国籍の H1-B 雇用者数の増加との間にどの程度の関連があるのかを検証してみる。GAFA 4 社×10 年からなる 40 件のデータに対して、H1-B 雇用者数を説明変数、米国特許数を非説明変数とした回帰分析を行った結果が、表 5 に示されている。表 5 に示されているように、4 社の米国特許数の増加は、H1-B 雇用者数の増加との間に、「比較的強い相関 (0.672)」が見いだされる。

回帰分析の結果、米国特許件数を y 、H1-B 雇用者数を x とすると、得られた予測式は “ $y=0.501x + 301.855$ ” であった。したがって、H1-B 雇用者数が 1 人増えると、米国特許件数が 0.501 増えることになる。

なお、H1-B 雇用者数の傾きである 0.501 は 5% の有意水準で統計的に有意である (H1-B 雇用者数により米国特許件数を予測することは統計的に妥当であるといえる)。また、GAFA 4 社の場合、H1-B 雇用者数による米国特許件数の予測可能性は約 45% になるが、残りの 55% は H1-B 雇用者数以外からの影響を受けていることにも留意する必要がある。

以上の結果から、IT 8 社の米国特許の増加は、H1-B ビザによる外国籍 R&D 担当者数の増加との間には弱い相関、そして GAFA 4 社の場合に

表 5 GAFA 4 社の H1-B 雇用者増加数と米国特許増加数に対する回帰分析結果

重相関係数	0.672
決定係数	0.451
自由度調整済み決定係数	0.437
標準誤差	748.096
データ数	40

	係数	標準誤差	t 値	P 値	95% 信頼区間 (下限)	95% 信頼区間 (上限)
切片	301.855	186.228	1.621	0.113	-75.143	678.853
H1-B 雇用者数	0.501	0.090	5.593	0.000	0.320	0.682

は比較的強い相関があることが示された。また、IT 8 社、GAFA 4 社の米国特許の増加は、H1-B ビザによる外国籍 R&D 担当者数の増加により正の影響を受けていることが分かった。ただし、年度や企業の違いを考慮した分析の実施は今後の重要な課題として残されている。

以上、外国籍 R&D 人材の本国外での活用のみならず、こうした GAFA をはじめとする米系 IT 8 社による米国内への海外（外国籍）R&D 人材の投入というインプットの視点にも留意した場合には、これら分析対象米系 IT 企業の R&D の国際化の水準は急速に高まってきたことを意味する。したがって、表 3 に示したこれら企業の R&D の国際化比率は、こうした H1-B ビザの活用による外国籍人材の米国内への戦略的導入⁽⁵⁾を考慮した場合には、GAFA 4 社及び IT 8 社平均ともに 50% を大きく上回ることが推測される。換言すれば、これら米系 IT 企業による海外における R&D 活動のみならず、米国内における外国籍（及び外国生まれ）R&D 人材の活用も、これら企業の米国特許件数の増加にみられる R&D の成果を可能にしてきた主要因を構成していることは否定しえない。

5. 結論と今後の課題

本論文では、米国特許件数ランキングの上位を占める米国 IT 系多国籍企業の R&D の国際化水準の定量化を、米国内居住の外国籍（および外国生まれ）R&D 担当者の視点に留意して、米国特許商標庁（USPTO）と USPTAFUL（特許データベース）の米国特許データおよび米国国立科学財団（NSF）と米国移民局（USSIS）のデータを基に再検証してみた。分析の結果、少なくとも以下の 3 点が結論付けられた。まず第一に、米国 IT 系多国籍企業の R&D 活動の国際化を論じる際には、本国から国境を超えて海外で展開するいわゆる Cross-border 型の R&D の国際化のいわゆる “Outward” 観点だけからでは明らかに不十分であること。

第 2 点目として、IT 8 社の米国外と米国内居住の外国籍発明者による推定発明件数を加えると、米国特許発明の国際化の程度は大幅に高まること。最後に第 3 点目として、米系 IT 8 社、特に、特許件数の増加が顕著な Amazon 社をはじめとする GAFA 4 社の R&D 上の成果を、H1-B ビザをはじめとする外国籍人材の米国内での活用、いわゆる “Inward” の側面から吟味した場合には、米国内における外国籍 R&D 人材の戦略的活用が無視しえない役割を果たしていること、以上 3 点が指摘されうる。すなわち、本論文の総括を端的

に述べると、これら米系 IT メジャー企業の特許技術の発明という知識創造の仕組みをその国際的システムから見た場合には、そこには単なる R&D 活動の海外展開としての Cross-border 的側面のみならず、米国内における外国籍 R&D 人材の戦略的活用が重要な役割を果たしているという特質が顕著に見いだされることに集約されうる。このことは、米系 IT 企業による R&D 活動の国際化の程度を論じる際には、これら企業の新たな外国籍人材の内外的での活用を考慮に入れた新たな R&D 国際化の指標が不可欠となっているということでもある。本論文に残された今後の課題としては、年度や企業の違いを考慮した分析を踏まえると同時に、分析対象企業それぞれの H1-B ビザ以外の米国特許数

増大ないし減少要因の個別分析が残されている。その際、R&D 能力の国際的分散化、ソフトウェア技術の重要性の増大、および バリュー・チェーンの国際化に伴って重要性を増してきた「知識創造と他分野間・多文化間（多様な認知間）の多様性を媒介とした新たな知識創造との関連性」の分析が、不可欠な研究課題として浮上してきている。

* 謝辞

本論文の 2 名の査読者から貴重なご指摘を頂いたことに感謝の意を表したい。同時に、指摘された点の修正にできるだけ務めたが、不十分な点が残されているとすれば、それらはすべて著者の責任であると同時に今後の課題として務めたい。

【注】

- (1) 分析対象の 2015 年における米国特許件数の分析対象米国企業別順位は、IBM（1 位）、Qualcomm（2 位）、Google（3 位）、INTEL（4 位）、Microsoft（5 位）、Apple（6 位）、Amazon（10 位）、Facebook（36 位）。
- (2) USPTO 下記サイトより算出 https://www.uspto.gov/web/offices/ac/ido/oeip/taf/ostcdshar/usa_ostcorgdshar.htm, accessed Oct. 20, 2019.
- (3) INTEL の 2015 年米国特許件数は、USPTO ベースでは 2046 件であるが、USPATFUL 検索では 530 件しか登録されていないため、

同データベースの同社 2016 年の 1,225 件の米国特許を検索した。

- (4) Amazon 社の H1-B ビザによる海外からの高度科学技術人材の導入は、同社の Amazon Corporate、および Amazon Web Service(AWS)、Amazon Com DEDC、Amazon Robotics、その他 Amazon 関連事業部門を含む。
- (5) 米国企業による H1-B ビザによる海外人材の国籍別内訳、およびインド国籍人材の重要性、分野ごとの比率、および分野ごとの年収・給与等々については、紙幅の関係で本論文では割愛させていただいた。

【参考文献】

Archibugi, D., and Michie, J (1997). *The globalization of technology: a new taxonomy* in Archibugi, D., and Michie, J.(eds), *Technology, Globalization and Economic Performance*, Cambridge, Cambridge University Press, 172-197.

浅川和宏 (2011). 『グローバル R&D マネジメント』

慶應義塾大学出版会 .

Asakawa, K., Park, Y., Song, J., and Kim, S-J, (2018). “Internal embeddedness, geographic distance, and global knowledge sourcing by overseas subsidiaries”, *Journal of International Business Studies*, 49, 743-752.

Asakawa, K. and Aoki, T. (2016). “Informed

- Headquarters, Legitimized Subsidiary, and Reduced Level of Subsidiary Control in International R&D Management” In Perspectives on Headquarters-subsidiary Relationships in the Contemporary MNC, *Research in Global Strategic Management*, Volume 17, 191-213.
- Asakawa, K. and Westny, D. (2013). “Evolutionary perspectives on the internationalisation of R&D in Japanese multinational ”, *Asian Business & Management*, 12(1): 115-141.
- Asakawa, K., & Som, A. (2008). “Internationalization of R&D in China and India: Conventional wisdom versus reality”, *Asia Pacific Journal of Management*, 25(3): 375–394.
- Behrman, J.N. and Fischer, W.A. (1980). *Overseas R&D Activities of Transnational Companies*, Cambridge, M.A., Oelgeschlager, Gun & Hain.
- Belderbos, R., Lete, B. and Suzuki, S. (2013). “How global is R&D? Firm-level determinants of home-country bias in R&D”, *Journal of International Business Studies*, 44:765-78
- Cantwell, J. (1995). “The globalization of technology: What remains of the product cycle model? *Cambridge Journal of Economics*, 19(1): 155-174.
- Cantwell, J. and Hodson, C. (1990). “The Internationalization of Technological Activity and British Competitiveness, A Review of Some New Evidence”, in Casson, M.C.(ed.), *Global research Strategy and International Competitiveness*, Basil Blackwell, Oxford.
- Cantwell, J., and Mudambi, R. (2005), “MNE competence-creating subsidiary mandates”, *Strategic Management Journal*, 26(12):1109-1128.
- Cantwell, J., and Zhang, Y..(2006), “Why is Internationalization in Japanese Firms so low? A Path –Dependent Explanation”, *Asian Business and Management*, 5, 249-269.
- Carlson, B.(2006), “Internationalization of innovation systems: A survey of the literature”, *Research Policy*, 35(1), 56-67.
- Creamer, D.B. (1976), *Overseas Research and Development by the US Multinationals*, The Conference Board.
- Dalton, D.H. and Serapio, M.G. (1995), *Globalizing Industrial Research and Development*, US Dept. of Commerce, Office of Technology Policy, Oct.
- Etemad, H. and L.S.Dulude (1986), *Managing the Multinational Subsidiary*, Croom Helm.
- Florida, R. (1997), “The globalization of R&D: results of a survey of foreign-affiliated R&D laboratories in the USA, *Research Policy*, 26(19), 85-103.
- Freeman, C., and Hagedoorn, J. (1995), “Convergence and Divergence in the Internationalization of Technology”, in Hagedoorn, J.(ed.)(1995), *Technical Change and the World Economy*, Vermont, Edward Elgar, 34-57.
- Frost, T. and Zhou, C. (2005), “R&D co-practice and ‘reverse’ knowledge integration in multinational firms, *Journal of International Business Studies*, 36(6), 676-687.
- Hakanson, L. and U. Zander, (1988), *International Management of R&D: The Swedish Experience*, *R&D Management*, 18(3), 217-226.
- Hakanson, L. and R. Nobel (1993), *Determinants of Foreign R&D in Swedish Multinationals*,

- Research Policy*, 22, 397-411.
- 林 倬史 (2019). 「日米企業の R&D の国際化はどの程度まで進んでいるのか— R&D 国際化の再定義の必要性」『経営論叢』8(2), 169-195.
- 林 倬史 (2001). 「R&D 国際化論の系譜」『創価経営論集』、26(1)、63-76.
- 林 倬史 (1989). 『多国籍企業と知的所有権』森山書店.
- Hayashi, T. and A.Nakayama (2019). “Global Dispersion of R&D Capabilities”, in Cantwell, J. and Hayashi,T.(co-eds), *Paradigm Shift in Technologies and Innovation Systems*, Chap.3, Singapore, Springer, 57-71.
- Hayashi, T. (2019). “Redefining the Internationalization of R&D Activities: How far have the firms’ R&D members of US and Japanese Companies been diversified?”, in Cantwell,J. and Hayashi,T.(co-eds), op.cit., Chap.11, Singapore, Springer, 295-314.
- Hayashi, T. and Serapio, M. (2006). ”Cross-Border Linkages in Research and Development: Evidence from 22 US, Asian and European MNCs”, *Asian Business & Management*, 5, 271-298.
- Howells, J. (1990). “The Internationalization of R&D and the Global Research Networks, *Regional Studies*, 24(6), 495-512.
- Huggins, R., Demirbag, M. & Ratcheva,V.I., (2007). “Global Knowledge and R&D Foreign Direct Investment Flows: Recent Patterns in Asia Pacific, Europe , and North America”, *International Review of Applied Economics*, 21(3), 437-451.
- Iguchi, C. (2011). “Globalisation of R&D by TNC subsidiaries: The case of South-East Asian countries”, *Asian Business & Management*, 11(1), 79-100.
- 石上悦朗 (2016) 「インド ICT サービス産業の新展開：米国とインドの関係を中心に」（佐藤隆広編）『インドの産業発展と日系企業』（RIEB 研究草書 77), 303-339.
- 石上悦朗 (2014)「R&D の国際化とインド ICT サービス産業— N.Kumar and P.Puranam の議論に寄せて」『研究年報経済学』（東北大学), 74(1).189-204.
- 岩田 智 (1994). 『R&D のグローバル化』文真堂 .
- Jaffe, A., and Trajtenberg, M. (eds.) (2002). *Patents, Citations, and Innovations: A Window on the Knowledge Economy*, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, MIT.
- Kuemmerle, W. (1997). “Building effective R&D capabilities abroad”. HBR, March/April, 61-70.
- Kotabe, M., et.al. (2007). “Determinants of cross-national knowledge transfer and its effect on firm innovation”, *Journal of International Business Studies*, 38,259-282.
- Lall, S. (1979). “The International Allocation of Research Activity by US Multinationals”, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41, pp.313-331, 1979.
- Mabey, C. and Zhao,S., (2017), “Managing five paradoxes of knowledge exchange in networked organizations: new priorities for HRM?”, *Human Resource Management Journal*, 27(1), 39–57.
- Mansfield, E., Teece,D. and Romeo, A.(1979), “Overseas Research and Development by US-Based Firms”, *Economica*, 46, 187-196.
- Mansfield, E. and Romeo,A.(1984), “Reverse Transfers of Technology from Overseas Subsidiaries to American Firms”, *IEEE Transactions on Engineering Management*,

- EM-31(3), 122-127.
- 中原秀登 (2001). 『R&D の国際マネジメント』 文眞堂 .
- Narula, R. (2003). *Globalization & Technology: Interdependence, Innovation Systems and Industrial Policy*, Oxford, Polity Press.
- National Science Board, *Science & Engineering Indicators 2018*.
- 夏目啓二 (2004). 『アメリカの企業社会』 八千代出版 .
- Papanastassiou, M., Pearce, R., & Zanfei, A. (2019). Changing perspectives on the internationalization of R&D and innovation by multinational enterprises. A review of the literature. *Journal of International Business Studies*: 1-42.
- Patel, P. (1997). “Localised production of technology for global markets”, in Archibugi, D., and Michie, J.(eds), *Technology, Globalization and Economic Performance*, Cambridge, Cambridge University Press, 198-214.
- Patel, P., and Pavitt, K. (1998). “Uneven Technological Accumulation among Advanced Countries”, in Dosi, G., Teece, D. J., and Chytry, J.(eds.), *Technology, Organization, and Competitiveness*, NY., Oxford University Press, 289-317.
- Pearce, R. and M.Papanastassiou (1999). “Overseas R&D and the strategic evolution of MNEs: evidence from laboratories in the UK”, *Research Policy*, 28(1), 23-41.
- Roberts, E. (2001). “Benchmarking Global Strategic Management of Technology”, *Research Technology Management*, 44(2), 2536.
- Roach, M. and Cohen, W. (2013). “Lens or Prism? Patent Citations as a Means of Knowledge Flows from Public Research”, *Management Science*, 59(2), 504-525.
- Ronstadt, R. (1977). *Research and Development by US Multinationals*, Praeger.
- Sana, M. (2010). Immigrants and Natives in US Science and Engineering Occupations, 1994-2006, *Demography*, 47(3), 801-820.
- Saxenian, A. (2006). *The New Argonauts: Regional Advantage in a Global Economy*, Cambridge, Harvard University Press.
- Saxenian, A. (2005). “From brain drain to brain circulation: Transnational Communities and Regional Upgrading in India and China”, *Studies in Comparative International Development*, 42(2), 35-61.
- Song, J., Aasakawa, K., and Chu, Y. (2011). “What determines knowledge sourcing from host locations of overseas R&D operations? A study of global R&D activities of Japanese multinationals”, *Research Policy*, 40(3), 380-390.
- Sorenson, O. and Fleming, L. (2004). “Science and the diffusion of knowledge”, *Research Policy*, 33, 1615-1634.
- 高橋浩夫 (2000). 『R&D のグローバル・ネットワーク』 文眞堂 .
- Terpstra, V. (1977). “International Product Policy: The Role of Foreign R&D”, *Columbia Journal of World Business*, 12, 24-32.
- UNCTAD (2005). *World Investment Report: Transnational Corporations and the Internationalization of R&D*, NY., UN.
- US Citizenship and Immigration Services (2017). *Approved H1-B Petitions fiscal Year 2015, 2017*.
- Wang, Y. and Li-Ying, J. (2014). “How do the

BRIC Countries Play Their Roles in the
Global Innovation Area? A Study Based
on USPTO Patents During 1990-2009”,
Scientometrics, 98, 106-183.

吉原英樹 (1988). 「R&D の国際化」『世界経済評論』
4, 26-33.

(受理日 2020 年 10 月 16 日)

日本のセレクトショップの国際展開と国際人的資源管理： ユニテッドアローズの事例研究

堀内慎一郎（慶應義塾大学大学院）

本稿では、東証一部上場の大手セレクトショップ、株式会社ユニテッドアローズ（UA）の国際展開と国際人的資源管理の実態について、関係者へのインタビューと日本国内および台湾（UA 台湾）の店舗での現地調査による調査分析を行った。

その結果、日本国内において原則直営店によるチェーン展開と、正規従業員中心の接客・サービスを行っている同社は、台湾において 100% 出資による完全子会社を設立し、日本と同様に直営店舗による展開を行っていることが分かった。

また UA 台湾では、子会社社長を始めとする幹部を UA 本体の役員クラスの方が非常駐で兼務するとともに、日本人派遣者が現地責任者としてサービスの国際移転に重要な役割を果たす等、PCNs に依存した子会社経営とサービスの国際移転が行われる一方で、やはり日本と同様に、店長を筆頭とした HCNs の正規従業員中心の接客・サービスを行っていることが分かった。

1. はじめに

本稿の目的は、ファッション分野における専門小売店である「セレクトショップ」と呼ばれる業態で、大規模チェーンを展開する東証一部上場の大手企業、株式会社ユニテッドアローズ（以下、UA）を取り上げ、製造業と比較して国際人的資源管理に関する研究の蓄積が乏しい小売業の中でも、特に先行研究が存在しない、セレクトショップの国際展開と国際人的資源管理の実態を明らかにすることである。

日本企業の国際人的資源管理については、特に国際人材配置の問題に関して、海外子会社における海外派遣者比率の高さや、海外子会社社長に代表される外国籍人材の幹部登用率の低さ、あるいは海外派遣者に日本人という国籍を優先するフィルターがより強く掛かっていることが指摘されてきた（Kopp, 1994; Rosenzweig, 1994; Harzing, 1999; 白木, 1995, 2006; 大木, 2013 等）。

そして、これらの実態の要因として、先行研究では現地における操業年数の影響とともに、日本

企業があいまいな職務構造に基づく OJT やローテーションによる本国の育成システムを海外子会社および現地国籍人材（host country nationals: HCNs）に適用しようとしていることや（永野, 1992）、本国籍人材（parent country nationals: PCNs）の供給が豊富である一方で、外国籍人材については、人事システムや評価制度の未整備、幹部人材の供給不足、第三国籍人材（third country nationals: TCNs）が活用されていない「二国籍人材」中心となっている可能性が指摘されてきた（白木, 2006）。

一方、本稿がセレクトショップの国際人的資源管理に着目する理由としては、第一には日本のサービス経済化が相当程度進展し、最広義の「サービス業」である第三次産業の海外進出も製造業と遜色ないレベルに達する中で⁽¹⁾、90 年代以降の「サービス業」の国際人的資源管理を扱った先行研究については、花田・グローバルマネジメント研究会（1992）および白木（1995）、石田（1999）、吉原・星野（2003）、堀内（2018）等、非常に少

数に少なく（表1）、セレクトショップについては管見では存在しない点を挙げる事ができる。

なお、海外子会社における外国籍人材の幹部登用に関する「サービス業」の実態については、白木（2006）および日本在外企業協会（2014）の調査によって、「サービス業」を中心とする非製造業の海外子会社における、日本人派遣者比率の高さや外国籍社長比率の低さが報告されており、また個別企業を扱った先行研究では吉原・星野や堀内が、現地における外国籍管理職が少数に留まっていたことを報告している。

また、海外子会社における外国籍人材の幹部登用を阻む要因については、永野や白木の指摘に通

底するものとして、GMSの人材育成の国際比較を行った本田（2002）や堀内が、幹部候補である新規学卒者を店舗や教室等のサービスの現場からスタートさせる人材育成システムが日本企業に特徴的なものであることを、伊丹・高橋・西野・藤原・岸本（2017）が、外食産業、警備業、教育サービスの調査から、サービスの国際移転において日本人派遣者への依存度が高いことを報告している。しかし、研究の蓄積が進んでおらず、その関係性については判然としないことから、本稿では国際人材配置の実態とともに、この二つの問題についても重点的に調査と検証を行っていく。

表1 「サービス業」に属する個別企業における国際人材配置に関する主な先行研究

文献名	業種	概要
花田・グローバルマネジメント研究会(1992)、白木(1995)	GMS(ヤオハン)	日本人派遣者比率2.23%(外国籍管理職比率の言及なし)
石田(1999)	金融業	日本人派遣者比率6.8%、海外拠点の現地化比率は、トップ0%、シニアマネジャー20%、ミドルマネジャー38.7%
吉原・星野(2003)	総合商社	日本人派遣者比率は2割近く、海外拠点の支店長や支社長はほとんど日本人であった。
堀内(2018)	教育サービス(公文)	派遣者比率は1.44%と低いが外国籍管理職は数名に留まる。

出所：先行研究に基づき筆者作成

次に、セレクトショップの国際人的資源管理を取り上げる第二の理由としては、UAのような大手セレクトショップが日本独自に発達した「サービス業」、小売業ともいえる特徴を有していることを挙げる事ができる。「セレクトショップ」とは本来、主にファッションアパレル分野において、自社で商品企画、素材手配、外注生産の管理、小売店への卸売りを行うアパレルメーカーや、メーカーと小売業の機能を合体し、プライベートブランドでの販売を行うSPAに対して、明確なショップ・コンセプトと買い付け方針に基づいて

バイヤーが欧米等から調達した個性的な商品群と、細やかな接客・サービスにより専門性をアピールする専門店を指すが（文化服装学院, 2010, 2018; 佐山・大枝, 2011）、UAはベイクルーズ、ビームス、アーバンリサーチ等の他の国内大手セレクトショップと同様、外部からの仕入商品に自社のオリジナル企画商品をミックスして展開しており、今日その比率はオリジナル企画商品55.8%、仕入商品44.2%となっている。そして、仕入商品の小売をビジネスの起点としながら、「セレクト（仕入れ品）とSPA（製造小売り）をハイブリッ

トした日本独自の進化と遂げることで安定的な品ぞろえとマーチャндаイジング、高利益率を実現した」(WWD ジャパン, 2019, p. 6) 大規模チェーンとしてのセレクトショップは、この言葉自体が和製英語であるように、日本において独自に発展した業態とされる。この点についてファッション業界に精通し、UA、資生堂、伊勢丹、ビームス等に関する著書がある川島蓉子は、このような大型セレクトショップを「日本固有の業態」であるとして、欧米にもセレクトショップは存在するが、日本と異なり「多店舗化して全国展開し、成功しているところは皆無に等しい」(川島, 2011, p. 75) としている。

さらに第三の理由として、セレクトショップの販売員の労働が、「サービス労働」としての典型的特徴を有している点も重要である。杉村(2016)は労働経済学および労働社会学の観点から、「これからの日本社会を支えていく労働」であるサービス労働について、「受け手を前にした対人・対面というサービスの労働は、生産の労働とは異なって言葉や所作のやりとりを含んだコミュニケーションとしての性格をもっている」(杉村, 2016, p. 1) としているが、UAのようなセレクトショップの販売員には、採寸等の技術面のスキルに加えて、来店客をよく観察し、1対1の接客を行う中で、その顕在的、潜在的なニーズを読み取り、多様なブランドで構成される仕入商品とオリジナル企画商品の中から、顧客が最も満足する商品を提案することが求められる。したがってその労働は、基本的に自社製品のみを扱う通常のSPAや、セルフ方式を採るGMSおよびファストファッションの販売員のそれと比較して、より難易度の高いサービス労働としての典型的特徴を有していると考えられる。

以上の理由から、本稿はセレクトショップの国際展開と国際人的資源管理を取り上げ、特に現地企業とのフランチャイズ契約等に基づいた、商品

供給を主とする国際展開が中心であった同業界において⁽²⁾、他社に先駆けて現地に完全子会社を設立し、自社の接客・サービスを身に付けたHCNsが主体的に運営する、直営店舗による国際展開を開始したUAに着目する。そして、関係資料の精査および関係者へのインタビュー、日本国内および海外の店舗での現地調査により、可能な範囲で競合他社との比較を行いつつ、先行研究が議論してきた国際人材配置の実態や、HCNsの育成や接客・サービスの移転の具体的経緯といった問題の検証を中心に、UAおよびセレクトショップの国際展開と国際人的資源管理の実態について考察を行う⁽³⁾。

2. UAの概要

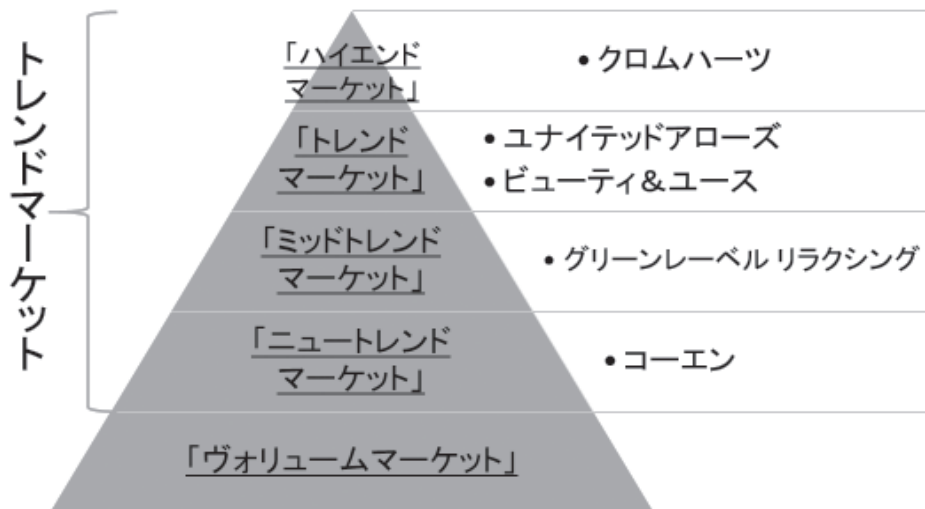
UAの歴史は、日本のセレクトショップの草分けのひとつであるビームスから、重松理を中心とする創業メンバーがアパレル大手のワールドの支援を受けて1989年に独立し、渋谷区神宮前二丁目に資本金5000万円で同社を設立したことに始まる。同社は小売のノウハウを吸収したいワールドから、フランスのブティックの日本国内での展開に関する運営管理を受託したことを手始めに、1990年に渋谷区神宮前六丁目に「ユナイテッドアローズ」1号店をオープンし、さらに1992年にはフラッグシップ・ショップとして原宿本店をオープン、その後も百貨店や大型商業施設への出店を含めて多店舗展開を行ってきた。また同社においても昨今のオンライン(EC)の普及の影響は大きく、現在はUA単体の売上の18.3%を占めている。

2019年3月31日現在、その事業規模は資本金30億3000万円、売上高約1589億円(連結)、店舗数グループ計358店舗であり、競合他社の多くが、純然たる直営店舗以外に、直営店舗における販売業務を販売会社に委託し、販売員の雇用は販売会社が行う販売代行店舗や、フランチャイジー

が店舗の設置、運営、販売員の雇用を行うフランチャイズ店舗に一定以上依存する中で、UAの国内店舗についてはフランチャイズが3店舗のみ存在するものの販売代行は行わず、大部分を直営により運営している。そして海外については、2013年に台湾に100%出資により台湾聯合艾諾股份有限公司（以下、台湾UA）を設立し、2019年12月時点で7店舗の直営店舗を運営している。また従業員規模については、単体で正規従業員および契約社員3924名（大部分が正規従業員である）、パート・アルバイト411名、グループ全体では正

規従業員および契約社員4605名（同上）、パート・アルバイト731名となっている（表2）。

なおUAの事業は「ユニテッドアローズ」、「ビューティ&ユース ユニテッドアローズ（BY）」、「ユニテッドアローズ グリーンレーベルリラクシング（GLR）」、子会社が展開する「クロムハーツ」、「コーエン」等によって構成されるが、UAではターゲットとするマーケットを図1のようにセグメント化した上で、各業態の展開を行っている。



出所：ユニテッドアローズ「統合レポート2018」に基づき著者作成

図1 ユニテッドアローズにおけるマーケット・セグメント

表2 UAにおける組織人員（国内・2019年3月時点）

国内	正規従業員・契約社員	パート・アルバイト
	4605	731

出所：インタビューおよび資料に基づき筆者作成

3. UAの日本国内における人的資源管理

3.1. UAの人員構成

表2からも明らかなように、UAの人員構成の特徴として正規従業員比率の高さを挙げることができるが、その主たる入社経路としては、大学院・大学・短大・専門学校卒を対象とした新卒採用とキャリア採用、店舗採用の販売員のアルバイトか

らの正社員登用というルートが存在する。このうち新卒採用については、基本的に全国店舗での販売および商品管理に従事することを明示して行われ、近年は200名程度が採用されており、キャリア採用についてはデザイナーやパタンナー、店舗設計、法務や経理、社内SEといった専門性が高い職種について行われている。一方、アルバイト

からの登用については、3ヶ月の試用期間を経た後に原則として希望者全員を正社員化しており、近年は300名程度の採用が行われている⁽⁴⁾。

また、UAの正規従業員については、主に各店舗で接客販売や商品管理を主たる業務とする販売員のほか、バイヤー、MD、商品企画、本部販売部、CS推進、生産管理、EC運営、店舗設計、物流、プレス、デザイナー、パタンナー、システム、経営企画や財務経理、総務、人事等、多様な職種で構成されるが、このうち販売員が全体の約8割を占めており、販売以外の職種の者についても多くが販売員を経験しているという特徴を有している。

なお、このような販売員を起点とする新卒採用および組織内キャリアについては、他の大手セレクトショップにおいても確認されることから、小売りを基点とする同業界においては一定以上普及しているものと考えられる⁽⁵⁾。

3.2. UAの人材育成システム

UAにおける人材育成システムについては、販売員育成および全社（職種横断）レベルでの販売員経験を重視する人材育成システム、という特徴を指摘することができよう。具体的には、UAでは一部の専門職を除いて新卒採用者は原則販売員として採用され、まず店舗に配属される。そして販売員としての経験を積みながら、販売のスペシャリストを目指す、あるいは店長、エリアマネージャー、スーパーバイザーを目指す、または原則として店舗経験3年以上を基準としてバイヤーやプレス、管理部門等に異動していくというのが、UAにおける典型的組織内キャリアとなる。なお、新卒の場合、店舗の規模にもよるが、早い者で入社して3～5年程度から店長に就任し始めるという。

また、UAの教育研修は「全社教育」と「事業教育」、「現場教育」の3つで構成されるが、これ

らについても販売員の育成が中心的なテーマとなっている。まず、「全社教育」は2007年4月に開校された「東矢大学」により、「ヒト（接客・サービス）」「モノ（商品）」「ウツワ（施設・空間・環境）」という切り口から研修が企画されており、たとえば「入社研修」（1日目は理念に関する「東矢理念研修」、2日目は販売や接客に関する基本的マナー、所作を反復練習で身に着ける「基本接客力研修」で構成される）、「購買心理研修」、「店舗マネジメント研修」、「クレーム撲滅研修」、「ショップメイク研修」、「ビジネスマナー研修」等によって構成されている⁽⁶⁾。また「事業教育」は事業（業態）毎に必要なとされる知識・スキルについて各事業が企画実施する研修であり、「現場教育」については「エデュケーター・スチューデント制度」の下、各店舗において新人一人ひとりに「エデュケーター」と呼ばれる教育係の先輩が付き、マンツーマンで実務に関する指導やサポート、毎月の目標設定のフォロー等が行われている。

なお、接客・サービスの教育に際して、UAでは基本的なことが書かれた「ハンドブック」は存在するものの、精緻なマニュアルの整備は行っていない。ワールドからUAに入社し、人財開発グループ長、人事副部長等を務めた富島公彦によれば、UAの販売員は各種研修を受講するとともに、反復練習をひたすら行うことにより販売のマナーや基本動作を身に付けた上で、自分の得意なスタイルを確立していくのである（富島, 2015）。

さらにUAでは、「従業員が経営理念の体現を自分ごととして捉えて、日々の行動につなげること」⁽⁷⁾を目的として、さまざまな施策により、全従業員に対する経営理念の共有・浸透を重視している。たとえばUAでは、入社研修のうち丸1日を理念研修とするほか、アルバイトを含めた全従業員向けのウェブサイトを開設し（2019年以前は印刷物としての「理念ブック」の配布を行っていた）、経営理念そのものの掲載以外にも、経

営理念に関する役員からのメッセージや、従業員によるリレー形式のインタビュー等を掲載している。また、社長が店舗を巡回し、経営理念について販売員とディスカッションする「理念セッション」も行われている。なお、会社として「朝礼での理念の唱和」を全店舗で強制実施するようなことはしていないが、店長や管理職は自分の職場で経営理念を浸透させる方策を自分自身で考え、自分の言葉で部下に伝えることが要求される。そして、この点について取り組めない管理者は、評価制度上も評価されない仕組みとなっている。

その他にも、UAでは販売員の動機付けを行うために、「セールスマスター制度」を導入している。同制度では4つのランクに応じて接客の所作の美しさに加えて、店舗における売り上げへの貢献、顧客との信頼関係、他の販売員に与える影響力といった項目について評価が行われ、上司の推薦と認定試験を経て合格者が決定される。また、ロールプレイング方式による全社コンテストである「東矢グランプリ」を毎年開催しており、その優勝者および準優勝者にも「セールスマスター」の称号が与えられるという。

3.3. 販売員重視の人的資源管理システムを採用している理由

それでは、なぜUAは販売員を重視した人的資源管理システムを採用しているのだろうか。この点については、小売を創業の起点としてきた同社が、「お客様に満足を提供する3要素」として、「ヒト」「モノ」「ウツワ」を掲げてきたことを背景のひとつとして挙げることができる。そして、このうち「ヒト」の中核となる販売員については、来店客に対する観察や1対1の接客を通じてそのニーズを読み取り、多様な商品の中から最適な商品を提案することが求められており、仮に客のニーズを読み間違えれば、その客は二度と来店することはないという、売り上げと顧客満足に対

する決定的な役割を果たしているのである。

また、セレクトショップの顧客層には、ファッションについて一定以上の拘りとマニアックな知識を有している者が含まれており、販売員は多種多様な商品の特长、素材やブランドの歴史等を客に即座に説明できなければならない⁽⁸⁾。比較的高価格帯の商品を取り扱うこともあって、この時の説明が曖昧であったり、不正確であったりした場合、会社全体の魅力や信用が半減することになる。特に業界1位のUAとなれば、その期待値が高くなることはいうまでもない。

さらに、販売員と販売員経験を重視する理由は、店舗での接客・サービスの問題のみに留まらない。たとえば仕入れを担当するバイヤーは同業界で働く者にとって憧れの職種であるが、バイヤーについても原則として販売員経験者から登用する理由として、UAの人事担当役員である東常務は、筆者に対し「バイヤーをやるにせよ、販売をやらないと「勘」が入らない」と述べている。これは端的に言えば「バイヤーには販売員の経験が必要である」ということになるが、前出の富島は、UAにおいて販売員経験が全社的に重視される理由として、「お客様がお求めになった（顕在化している）データだけでなく、いかにお客様の潜在ニーズを販売員が吸い上げて、その情報を企画に活かしてモノづくりに反映」するかが重要であることや、「すべての社員がお客様のことを深く理解していないと生き残っていけない」ことを挙げている（富島, 2015, pp. 111-112）。さらに富島によれば、UAの販売員は「お客様と商品に対する関心、そして知識をもとにした、情報収集力」によりマーチャンドイザー的な役割を果たしており、そのような販売員を起点とした「商販宣連携」（商品部と店舗、宣伝部の連携）がUAの強みであるという。

上記を総合すれば、職種横断的に販売員経験がベースになっていることが、顧客ニーズを意識し、

捉える視点・感覚を全社的に養うとともに、UAの競争優位の源泉である「商販宣連携」を高いレベルで機能させている、ということになる。

4. UA における国際展開の経緯

UAの台湾への進出は、台湾 UA を 2013 年 8 月に 100% 出資で設立し、その直営店舗として台北市内に一号店である「ユナイテッドアローズ台北大安店」を同年 10 月に開店したことに始まるが、その前段として UA は、香港、タイ、韓国、シンガポール等で、リサーチやテスト販売を実施している。台湾についても 2011 年に現地の「Fujin Tree」⁽⁹⁾ が運営する店舗でのテスト販売やリサーチを行った結果、UA の認知度の高さや⁽¹⁰⁾、「対日感情が良好なうえに、ユナイテッドアローズが生命線とする繊細なおもてなしや日本式の接客を受け入れる土壌があることが決め手」(ユナイテッドアローズ編, 2014, pp. 167-168) となり、同地への出店が決定された。

台湾への出店に際しては、上記の通り、完全子会社を設立した上で、子会社による直営店舗により展開されたが、HCNs による接客を実現する上で現地での採用のノウハウを持っていないことから、2 年間の契約（実際には 1 年半で終了している）で Fujin Tree と販売代行契約を締結した。UA は「台北大安店」に続いて、2014 年 5 月に「BY 台北店」を同じ台北市の松山区に開店し（2018 年 10 月に閉店）、2016 年 1 月には「三井アウトレットパーク台湾林口」の新規開業に合わせて「ユナイテッドアローズ アウトレット」を開店した。さらに、2017 年 10 月には「ユナイテッドアローズ」として 2 店目となる「台北微風信義店」を開店し、2019 年 1 月にも「ブリーズ南山アトレ」に「ユナイテッドアローズ」や「BY」、「GLR」等を扱う、「台北微風南山アトレ ウィメンズストア」を開店している。なお、これらの店舗については、いずれも台湾 UA の直営店舗となっている。

そして今後の海外戦略について UA は、知名度の高い「ユナイテッドアローズ」を看板にしつつも、「幅広い客層に向けたニーズをとらえることのできる事業」として、より価格帯の低い「ミッドトレンドマーケット」および「ニュートrendマーケット」に属する「GLR」や「コーエン」の積極展開を行っていくとしており、台湾においても自社 EC の運営を行うとともに、「GLR」のポップアップ・ストアを 2018 年 10 月～11 月に「新光三越」で、2019 年 5 月～6 月に「台北微風南山アトレ」で実施した後に、2019 年 12 月に「GLR 微風南山アトレ店」を開店している。また、日本では子会社の株式会社コーエンが扱う「コーエン」についても、2018 年 4 月より実施したポップアップ・ストアを経て、台湾 UA の運営により現在 2 店舗を開店している⁽¹¹⁾。さらに、UA は 2019 年 11 月の決算説明会で中国市場への進出と現地法人の設立を発表し、2020 年以降、まず上海でやはり「GLR」や「コーエン」を出店していくとしている。

この点について UA の東常務は、日本と台湾のマーケットの違いについて、「たとえば UA は丸の内に店を出しているが、丸の内のエリートサラリーマンであってもせいぜい年収 3000 万、4000 万の世界。これに対して台湾の富裕層は日本のそれとはレベルが違う。彼らはラグジュアリーブランドに行くので、日本で育った UA にとって難しい市場であることは事実だ」⁽¹²⁾ と述べている。UA が台湾で展開してきた「ユナイテッドアローズ」および「BY」は、同社が「トレンドマーケット」と呼ぶ、「ファッション性が高く、ファッションの潮流に敏感な」層を主要なターゲットとしてきた。この発言は、台湾においてこの層が当初の想定よりも薄かったことを示唆するものといえよう。

5. UA における国際人材配置とサービスの国際移転

5.1. UA における国際人材配置

2019年7月現在の台湾 UA は、日本からの海外派遣者2名と HCNs 35名で構成される(表3)。このうち PCNs である海外派遣者は、現地責任者として管理部門担当者と営業担当者が派遣されている。また、HCNs については、当初は販売業務委託契約により Fujin Tree が雇用者となっていたが、現在では台湾 UA によって日本国内と同様に原則正規従業員で雇用されており、本部で管理業務および EC サイトの管理に従事する者

や、店舗で店長を筆頭に販売および商品管理に従事する者で構成されている。なお、子会社社長(董事長)を含む海外子会社役員は、海外事業担当の専務をはじめとする UA 本体の役員が兼任し、海外事業を所管する海外事業推進部は、兼務者を含めて5名で構成されている⁽¹³⁾。

以上のように、子会社幹部は UA 本体の役員が兼務しており、現地の運営は管理担当と営業担当の日本人派遣者が統括しているものの、台湾に進出した当初より、日本人店長ではなく、HCNs を店長として登用している点が本ケースの特徴といえよう。

表3 台湾 UA における組織人員 (2019年7月時点)

台湾UA	日本人派遣者	HCNs
	2	35

出所：インタビューおよび資料に基づき筆者作成

5.2. UA におけるサービスの国際移転

以下では、UA が「お客様に満足を提供する3要素」として挙げている、「ヒト(接客・サービス)」「モノ(商品)」「ウツワ(施設・空間・環境)」の視点から、その国際移転の具体的経緯について記述していくこととする。

まず、「モノ」の部分については、「価格帯と勝てる品揃え」という観点から、仕入商品とオリジナル企画商品のバランスを含む商品の選定が行われ、「ウェア 70：雑貨 30」、「メンズ 55：ウィメンズ 45」、「仕入商品 30：オリジナル企画商品 70」というラインナップとなったが、基本的に日本から商品を持ち込む形になったことから、関税により価格は日本国内より 20%程度高くなった。また、たとえばイタリアの A 社と販売契約を締結している台湾の業者(B社)が存在した場合、UA が A 社の商品を持ち込んで販売するためには、イタリア(A社)、台湾(B社)、日本(UA)という「三国間交渉」が必要となることとなり、さまざまなブランドからの仕入商品を扱う UA

および担当者にとって、この交渉は大きな負担となった。

次に「ウツワ」の部分については、日本国内の路面店と同等の世界観を持つ店舗を台湾で再現するために、「2フロア、面積約 220 平方メートルの路面店で、衣料品と生活雑貨をドレス軸で展開する」(ユナイテッドアローズ編, 2014, p. 168)店舗を、台北市大安区忠孝復興駅近くの「そごう」等の大型デパートやブランドショップが立ち並ぶエリアにオープンすることとなった。そして、UA のクリエイティブディレクターの監修の下、設計施工を日本企業とその現地法人に発注することとなったが、その過程では日本と同等の建築資材、内装素材が手に入らない、日本のように丁寧に作業する施工業者が見つからない等、さまざまな苦労があった。また、台湾の不動産事情として、商業施設のロビーや共有部分についても家賃が発生し、入居するテナントが分担するシステムとなっていたために、予算との間に誤差が生じ、予算オーバーが生じるといった事態も発生した。

以上のように、「モノ」と「ウツワ」については、基本的に日本国内から「モノ」を持ち込み、また日本と同等の「ウツワ」を再現することに主眼が置かれたが、接客・サービスを担う「ヒト」の部分については、まず日本国内より管理と営業を担当する2名の日本人派遣者が現地責任者として派遣された。このうち管理担当者については、帰国子女で海外志向の強かった者が経理部門より派遣される一方、営業担当者については社内にて公募を行い、応募者の中から選考を行った結果、激戦区であるルミネ新宿に所在する、「ユナイテッドアローズ」新宿店の店長だった者が派遣されることとなった。

また、「ヒト」のうち接客・サービスを行う販売員については、接客に際しての言語の問題等から、店長以下全員を現地採用とすることにしたものの、現地での採用のノウハウを持っていないこともあって、2年間の契約で Fujin Tree と販売代行契約を締結した。これを受けて Fujin Tree は UA 一号店のオープニングスタッフとして、「100人以上の応募者の中から、衣料品の販売経験の有無よりも日本式接客に関心があるかどうかを重視して」選考を行い（ユナイテッドアローズ編, 2014, p. 169）、その結果7名が採用された。この7名については、営業担当の日本人派遣者が中心になって、日本国内と同様にロールプレイングを含む反復練習と理念教育に基づいて、Fujin Tree の協力の下、UA 式の接客・サービスについて教育するとともに、店長ともう1名の幹部候補については、別途日本に呼び寄せて研修を実施した。なお経営理念の共有に際しては、これまでの日本語版、英語版の「理念ブック」に加えて、中国語版の作成と配布が行われた。また、営業担当の日本人派遣者は、オープン後も積極的に店舗に入って来店客の反応や客層を確認し、品揃えや陳列方法、ウィンドウ・ディスプレイ、接客・サービスに関するブラッシュアップの中心的役割

を担っていった。

なお、販売代行契約は1年半に前倒しして解消されたが、その理由は、一般的に販売会社にとっては「利益＝販売代行手数料－販売員の人件費等のコスト」であることから、販売員の人数や賃金を抑制するインセンティブが発生するのに対して、UA が台湾での接客・サービスを向上させるために、さらなる教育の充実とともに販売員の増員を希望したためであり、契約終了後、全員が台湾 UA に円滑に転籍している⁽¹⁴⁾。現在、台湾で5店舗（「コーエン」を含めれば7店舗）を展開しているが、日本国内と同様、既存店舗で育成した販売員を新たな店舗に店長等として異動させることも行っており、これまでのところ人員の確保と定着に大きな問題は発生していない。また、3ヶ国語（日本語、英語、中国語）が話せる等、「質」の面についても満足しているという。さらに、日本で定期的に行われる商品説明会に台湾 UA の店長を出席させるとともに、この出張に併せて、「東矢大学」や「事業教育」による研修も受けさせるようにしている。

以上のような経緯を経て、台湾 UA が設立されて約6年が経過した2019年9月時点では、店舗運営については HCNs にほぼ任せることが可能となり、日本人派遣者は子会社全体のマネジメントのため、台湾 UA の本部オフィスにすることが多くなっているという。また、台湾を含むアジア圏で人気がある日本人ファッションデザイナー・NIGO が手がけている「HUMAN MADE」のアイテムについて、日本の UA 本体経由の仕入れから「HUMAN MADE」との直接取引に切り替え、アイテム数を日本国内の店舗より充実させるなど、現地の顧客層の嗜好に合わせた独自の仕入れが行われるようになっている⁽¹⁵⁾。さらに、「コーエン」の台湾での展開に際しては、「ユナイテッドアローズ」のブランド力を最大限活用するために、日本国内とは異なる独自の取り

組みが行われている。たとえば、台湾 UA の EC サイトでは、日本国内と同様に「ユニテッドアローズ」「BY」「GLR」等の UA 本体が展開する業態のアイテムとともに、「コーエン」の商品も扱われている。また、「コーエン」2店舗のうち「台北微風南山アトレ店」は「ユニテッドアローズ台北微風南山アトレ ウィメンズストア」の隣に出店しており、「ユニテッドアローズ」各店舗では「コーエン」の台湾展開1周年を記念して一定期間セールを実施している⁽¹⁶⁾。これらの取り組みはいずれも日本では見られない台湾独自のものである。

6. まとめと考察

以下では、上記の調査結果について競合他社および先行研究との比較等を行うことにより、UAを中心にセレクトショップの国際展開と国際人的資源管理について考察を行う。

まず、UAの国際展開における進出形態に関する戦略については、台湾に100%出資による完全子会社（台湾UA）を設立し、その直営店舗による展開を行っていること、またオープン当初は現地企業に販売代行を委託していたものの、2年間の契約期間を1年半で解消し、日本国内と同様に原則正規従業員の販売員による接客・サービスを行っていることが分かった。

なお、現地における完全子会社の設立はUAが他の大手2社（ビームス、アーバンリサーチ）と比較して最も早く⁽¹⁷⁾、また販売代行契約についてもビームスが2013年から約5年間継続していたこと⁽¹⁸⁾、そしてUA以外の2社は台湾以外の国では商品供給を主とするフランチャイズ契約による展開を行ってきたことから、日本国内において原則として直営店舗によるチェーン展開と正規従業員による接客・サービスを行ってきたUAについては、海外においてもその点についての拘りが他社と比較してより強かったものと考えられ

る⁽¹⁹⁾。

そして、このような日本の大手セレクトショップの国際展開の実態について、店頭における品揃え、価格管理、接客等の問題を背景に、日本のファッション専門店の国際展開に際しての進出形態は直営店舗である場合がほとんどであるとした川端（2010）の見解と比較するならば、3社は台湾については完全子会社の直営店舗として運営しているものの、直営であっても販売代行という手法が存在すること、さらにUA以外の2社ではフランチャイズによる国際展開も行われていることが分かった。なお、直営店舗における販売代行は元々日本国内のファッション専門店において一定以上普及しており⁽²⁰⁾、同業界の分析に際しては注意が必要であると考えられる。

また、大手3社が完全子会社の直営店舗による最初の国際展開先に台湾を選んでいる点については、川端（2006）が複合的な歴史的、文化的背景に基づいて「親日」感情と消費行動が結び付いているとする、台湾特有の事情の影響もあるものと推察される。そして、このことは台湾以外の国での直営店舗による展開が難しい可能性を示唆するものといえよう。したがって、UAが予定している中国（上海）での完全子会社の直営店舗での展開が成功を収めるのか否かが、この問題の今後を左右する鍵となるものと思われる。

次に国際人材配置の問題については、UA本体の役員が台湾UAの役員を兼任し、また管理部門と営業部門についても日本人派遣者が統括している一方で、UAが重視する販売の現場、すなわち店舗の責任者である店長については、進出当初より台湾のHCNsを登用していることが分かった。この点について藤原（2016）が扱っている、同じく台湾に展開している外食産業の大戸屋（完全子会社の直営店舗から、2012年に台湾ファミリーマートにフランチャイズ権を売却）と比較するならば、直営段階の大戸屋については店内調理

を始めとする店舗運営全体の統括を重視するが故に日本人店長に拘ったのに対し、UA については日本国内と同様に、店舗における接客・サービスおよび顧客との直接的なコミュニケーションを重視するとともに、顧客と商品の動向に精通した販売員のマーチャンダイザー的な役割を重視するが故に、HCNs の店長に拘ったものと考えられる。

また、UA としても台湾 UA の今後の体制について、近い将来、日本人派遣者を 1 名にして現地の運営を HCNs に任せていきたいという意向を持っており、UA では管理職の多くが販売員出身であることから、将来的に販売員出身の HCNs の店長が日本人派遣者のポジションを担うようになる、あるいは多店舗化が進む中でスーパーバイザー等が置かれるようになればこれらの役職に就任する、さらには高い語学力を背景に、台湾以外の国・地域に進出する際に現地に管理職クラスとして赴任する、といった可能性は十分に考えられる。ただし、UA の海外事業および UA 本体が、将来的に質量ともにどの程度外国籍人材の知見やスキルを必要とするようになるのかという問題については、今後の UA の海外事業がどの程度拡大するのかという点に大きく左右されるものと思われる。

次に、永野や本田、堀内が指摘してきた、日本企業の幹部候補の人材育成システムの特殊性、移転困難性という問題については、UA についても日本国内において専門職を除く幹部候補である新規学卒者全員を原則として店舗に配属し、販売員からキャリアをスタートさせるという人材育成システムを採用していることが分かった。なお、同様の育成システムは、小売りを起点とする同業界において一定以上普及しているものと考えられる。

一方、これに対して台湾 UA では「原則として販売員から始まるキャリア」についてはほぼ実現できており、その確保および定着についても現

状で特に問題は起きていない。また、UA が重視している経営理念の共有のための教育の取り組みも行われており、海外出張が伴うため店長が主たる参加対象であるものの、東矢大学を中心とした日本国内で実施される研修への参加も行われている。さらに日本国内と同様に店舗間の異動も実施されている。上記に加えて、現在では店舗運営については HCNs にほぼ任せることが可能となっていることから、UA が日本国内において重視してきた店長および販売員の育成システムの移転については、一定以上の成功を収めているものと考えられる。

ただし、UA が現地において販売員から店長を継続的に育成し、さらにその中から現地幹部を育成していくにあたっては、以下のような課題が想定され得る。たとえば、これまで台湾 UA が良質な HCNs を確保してこられた背景には、現地のファッションに関心がある層への同社のブランド力が、雇用面にもプラスに働いた点があったものと考えられる。しかし今後は、「ユナイテッドアローズ」の名を冠さない「コーエン」の店舗においても同様のレベルの HCNs を引き付けることができるのか、また仮に台北から一定以上離れた地域に出店した場合、円滑な異動を行うことができるのか、さらには「親日」的とされる台湾以外の国でも日本の育成システムが受け入れられるのか、といった課題が想定されよう。

そして、サービスの国際移転における日本人派遣者への依存という問題については、既述の通り、本ケースでは日本人派遣者がサービスの国際移転に重要な役割を果たしている。たとえば、「ヒト」に関する移転に関していえば、元々 UA では接客・サービスの移転に際して、徹底的なマニュアル化という手法を取っておらず、その中心的役割を担ってきたのは経営理念の共有であり、基本的な接客マナーや動作を習得するための反復練習であった。台湾への出店に際しても、理念ブックの

現地語版の作成等が行われたものの、海外のみマニュアル化を進めるといったことは行われておらず、これらのHCNsへの移転にあたっては、ルミネ新宿店の店長というエース級店長であった日本人派遣者による、店舗での教育による直接的移転が大きなウェイトを占めてきた。以上のような本ケースの特徴については、経営理念の共有を含めて、日本人派遣者が国際移転に大きな役割を果たしているという点で、伊丹ほか（2017）と同一の分析結果を示しているといえよう。

すなわち、同業界においては幹部候補の人材育成システムの国際移転は不可能ではないが、当該企業にとって「直営店舗のHCNsによる日本と同等の接客・サービスの実現」というメリットが、「海外派遣者の常駐やHCNsの直接雇用に伴う人件費等のコスト」を上回ると判断されなければ、販売代行やフランチャイズ契約が選択される（または進出しない）可能性が高く、また国・地域によっては移転困難性が高まる可能性が考えられる。そして、サービスの国際移転にあたって日本人派遣者が多方面に渡って大きな役割を果たしていることから、特に子会社社長以上のポストへのHCNsの登用にあたっては、この問題が障壁になるものと考えられる。

最後に、UAの国際展開については、2020年

以降の進出に向けて準備が行われている中国（上海）を含めても展開国が未だ2箇所に留まり、また海外派遣者の帰任の問題も未だ発生していない。また、競合する大手2社についても直営店舗による展開はほぼ同段階にあることから、日本のセレクトショップの国際化段階は、花田（1988）が提示した日本企業の国際化と国際人的資源管理に関するステージモデルにおける、「現地化段階」にあるものと考えられる。このような段階にある台湾UAが、独自の仕入れ等、セレクトショップとしてローカライズの方角での進化を見せ始め、UA本体についても海外出店のノウハウとともに、海外勤務経験者とHCNsという人的資源が社内に蓄積される中で、PCNsのキャリアがどのように変化し、HCNsがどのような組織内キャリアを形成していくのか、さらに新型コロナウイルスの感染拡大が長期的にどのような影響を与えていくのか、今後も注目していきたい。

*謝辞

本稿執筆にあたり多大なるご協力をいただいた、株式会社ユニテッドアローズの東常務および関係者の皆様と、丁寧なコメントをくださった本誌匿名レフェリーの先生方にこの場を借りて感謝申し上げたい。なお、本稿に含まれ得る誤りはすべて筆者の責任である。

【注】

- (1) サービス業の定義は多岐に渡るが、最広義のものとして、第三次産業をサービス業とする定義がある（近藤, 2010 等）。以下では、金融保険業や流通業等を含む、最広義のサービス業全般を指す場合は「サービス業」と記述する。
- (2) 海外における代表的フランチャイジーとして香港のI.Tを挙げることができる。
- (3) 本稿執筆にあたっては、複数の証拠源として、同社ホームページおよび有価証券報告書等の

各種IR関連資料、『日本経済新聞』および業界紙『織研新聞』『WWD ジャパン』を参考にするとともに、同社の東浩之取締役常務執行役員（戦略・人事担当）に対するインタビュー（2019年7月19日）およびEメールでの質疑応答を行った。さらに、上記の調査内容を検証するため、会社側に通告せず同年6月～11月に複数の国内店舗を、同じく9月21日～23日に台湾の全店舗を訪問して現地調査（直接観察）を行い、店長等のスタッ

- フからも聞き取りを行った。なお、ケースの選定にあたっては、同業界売り上げ3位・4位のビームス、アーバンリサーチについてもUAと同様に関係資料の精査、関係者へのインタビュー、国内・台湾の店舗における現地調査を行った（業界2位のベイクルーズについては、飲食事業部の売り上げが一定以上を占めるため、分析対象から除外した）。非上場の2社については入手できる情報に限界があるが、可能な範囲で言及することにより、セレクトショップの国際展開と国際人的資源管理の実態を明らかにしていく。
- (4) この施策は、2007年に希望者を原則全員正社員化したことに端を発しているが、東常務によれば、近年は正社員化が前提であっても人員の充足が困難となってきたおり、実態として試用期間は短縮化されてきているという。
- (5) たとえば、新卒（総合職）採用ホームページにおいて、アーバンリサーチは「配属された店舗で、ファッションアドバイザーとして接客・販売を行います」とし、
(<https://job.mynavi.jp/22/pc/search/corp95317/employment.html>)
ビームスは「バイヤー、プレスで活躍しているスタッフは殆どが販売スタッフからスタートしています。まずは販売スタッフの経験を積むことがスタートとなります」
(http://faq.beams.co.jp/faq/show/1973?site_domain=ltd)
としている（いずれも最終アクセス日：2020年9月1日）。
- (6) UAの教育研修については、労務行政研究所（2013）や富島（2015）に詳しく取り上げられている。
- (7) 同社公開資料『東矢通信 第三十九巻（2019）』p.8
- (8) たとえば筆者が原宿本店に立ち寄った際には、女性客がフランス製の靴を手にとって、使用されている動物の毛の種類が変わった時期について熱心に質問していた。
- (9) Fujin Tree (<http://fujintreegroup.com/>) は日本への留学経験もある Jay Wu が設立した会社であり、台湾でファッションやインテリア、飲食に関する事業を展開するほか、同業界における日本企業の台湾進出の支援を行っている。
- (10) 東常務によればリサーチの結果は「認知度ユニクロ98%、UA60%」であったという。
- (11) 「UA「グリーンレーベルリラクシング」台湾に1号店」『織研新聞（電子版）』（2019年12月23日）。なお、同記事によれば、オープン時点の同店舗の商品構成は「オリジナルが9割で、仕入れは1割程度」であるという。
- (12) 東常務へのインタビューによる。
- (13) 東常務によれば、現地子会社は国内事業部門と同格かつ同等の権限を有しているという。
- (14) 販売代行については文化服装学院編（2010）に詳しい。なお、販売代行を導入する大手セレクトショップの関係者によれば、販売代行については「販売員はあくまでも代行会社の従業員なので個人への直接的な指導には限界がある」、「手っ取り早く売り上げを上げるために、セレクトショップとしてのブランドイメージを体現するような高価格帯のセレクト品が店に置かれにくく、手頃な価格帯のオリジナルに商品構成が偏る傾向がある」といったマイナス面があるという。
- (15) 「台北大安店」店長へのインタビューによる。なお、同じくNIGOが立ち上げた「A BATHING APE」を、2011年に香港のI.Tが買収していることも、そのアジア圏での人気を示すものといえよう。
- (16) 筆者の現地調査による。

- (17) ビームス、アーバンリサーチについても直営店舗の出店は台湾が最初であり、前者（3店舗）については完全子会社の設立、直営店舗の出店いずれも2018年であり、後者（6店舗）は台湾に完全子会社を設立したのは2014年、直営店舗の出店は2016年である（各社ホームページによる）。
- (18) 『織研新聞（電子版）』2018年1月19日
- (19) ビームスの関係者によれば、「フランチャイズの場合、店側（フランチャイジー）が商品

を買い取ることになるので、売れなければ古い商品がいつまでも売り場に並ぶ危険性がある。しかし、スーパーバイザーが巡回時に指導しても、商品を買っているため「ならばもっと売れる商品を」と言われてしまうし、直営と比較して接客・サービスについての指導にも限界がある」という。

- (20) 販売代行を行う企業については、たとえば株式会社デコや株式会社SRL等が存在する。

【参考文献】

- 文化服装学院編(2010).『ファッションビジネス 応用編（第2版）』文化学園.
- 文化服装学院編(2018).『ファッションビジネス 流通編基礎（第2版）』文化学園.
- 藤原雅俊(2016).「大戸屋—店内調理の海外展開」『一橋マネジメントレビュー』64(3), 142-156.
- 花田光世(1988).「グローバル戦略を支える人事システムの展開法(上)」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』7月号, 55-64.
- 花田光世・グローバルマネジメント研究会(1992).「華僑ネットワークを味方につけたコングロマリット経営」『Diamond ハーバード・ビジネス』17(1), 67-79.
- Harzing, A. W. (1999). MNE staffing policies for the managing director position in foreign subsidiaries: The results of an innovative research method. In C. Brewster & H. Harris (eds.), *International HRM: Contemporary issues in Europe* (pp. 67-88). London, Routledge.
- 堀内慎一郎(2018).「日本の教育サービス企業におけるグローバル化と国際人的資源管理—人材配置、人材育成、学習・知識共有の視点から—」『人材育成研究』14(1), 35-50.
- 本田一成(2002).『チェーンストアの人材開発—

日本と西欧』千倉書房.

石田英夫(1999).『国際経営とホワイトカラー』中央経済社.

伊丹敬之・高橋克徳・西野和美・藤原雅俊・岸本太一(2017).『サービスイノベーションの海外展開—日本企業の成功事例とその要因分析』東洋経済新報社.

川端基夫(2006).『アジア市場のコンテクスト【東アジア編】—受容の仕組みと地域暗黙知』新評論.

川端基夫(2010).『日本企業の国際フランチャイジング—新興市場戦略としての可能性と課題』新評論.

川島蓉子(2011).『ユナイテッドアローズ時代を超えるクリエイティブ商人道』アスペクト.

近藤隆雄(2010).『サービス・マーケティング（第2版）』生産性出版.

Kopp, R. (1994). International human resource policies and practices in Japanese, European, and United States multinationals. *Human Resource Management*, 33(4), 581-599.

永野仁(1992).「操業年数と人材の現地化—アジア進出日系企業の数量分析」『政経論叢』60(5・6), 587-612.

日本在外企業協会(2014).『2014年度「日系企業

- における経営のグローバル化に関するアンケート調査」結果報告」.
- 大木清弘 (2013). 「国際人的資源管理論における日本企業批判—日本人派遣者問題の再検討」組織学会編『組織論レビュー I 組織とスタッフのダイナミズム』(pp. 1-42), 白桃書房.
- Rosenzweig, P. M. (1994). Management practices in U.S. affiliates of foreign-owned firms: Are “they” just like “Us”?. *The International Executive*, 36(4), 393-410.
- 労務行政研究所 (2013). 「事例 4 : ユナイテッドアローズ」『労政時報』 3850, 62-69.
- 佐山周・大枝一郎 (2011). 『1秒でわかる! アパレル業界ハンドブック』東洋経済新報社.
- 織研新聞 (2018). 「ビームスが台湾に現地法人 店舗を直接運営、EC も」『織研新聞 (電子版)』 2018 年 1 月 19 日
<https://senken.co.jp/posts/beams-taiwan-local-corporation>
 (最終アクセス日: 2020 年 9 月 1 日)
- 織研新聞 (2019). 「UA 「グリーンレーベルリラクシング」台湾に 1 号店」『織研新聞 (電子版)』 2019 年 12 月 23 日
<https://senken.co.jp/posts/ua-greenlabelrelaxing-taiwan-191223>
 (最終アクセス日: 2020 年 9 月 1 日)
- 白木三秀 (1995). 『日本企業の国際人的資源管理』日本労働研究機構.
- 白木三秀 (2006). 『国際人的資源管理の比較分析—「多国籍内部労働市場」の視点から』有斐閣.
- 杉村芳美 (2016). 「サービス労働の再認識を」『日本労働研究雑誌』 666, 1.
- 富島公彦 (2015). 『ユナイテッドアローズ 日本—お客様に喜ばれる販売員の話』講談社ビーシー.
- ユナイテッドアローズ (2014). 『UA の信念—すべてのお客様のために』日経事業出版センター.
- ユナイテッドアローズ (2019). 『東矢通信 第三十九巻 (2019)』ユナイテッドアローズ.
<https://www.united-arrows.co.jp/ir/pdf/tabaya39-0.pdf>
 (最終アクセス日: 2020 年 9 月 1 日)
- WWD ジャパン (2019). 「セレクトショップの次世代を担うキーマンに成長戦略を聞く」『WWD ジャパン』 2019, 6.
- 吉原英樹・星野裕志 (2003). 「総合商社—日本人が日本語で経営」『国民経済雑誌』 187(3), 19-34.
 (受理日 2020 年 11 月 4 日)

太田正孝編著

『異文化マネジメントの理論と実践』

同文館出版 (2016年4月15日)

評者 桑名義晴 (桜美林大学)

世界の地域、国、組織には何世代にもわたって引き継がれてきた文化がある。この文化とは、定義は学者によって異なるけれども、一般的にはわれわれの生活様式や行動を形成する価値観、信念、言語、習慣、制度などを指す。企業の海外進出の際には、自国の文化と異なる文化に遭遇することになる。それゆえ、その活動の担い手である海外派遣社員は、その異質な文化に戸惑い、時には精神的苦痛を味わい、苦勞をすることも少なくない。また企業自体も、自社の組織文化の海外移転や進出先での新たな組織文化の形成には多くの難問にぶつかることにもなる。

企業のグローバル化が進展すればするほど、より多くの異質な文化への対応が重要な課題となり、そのマネジメントがその事業の成否を左右することにもなる。たとえば、企業がグローバル経営を展開するようになれば、従業員のダイバーシティやインクルーシブが進み、異なる文化を持った従業員同士の協働活動が事業の成否に不可欠になるので、そのマネジメントが決定的に重要になろう。

近年の世界の大きなトレンドとして、自国の国益を優先する「自国第一主義」を掲げる国が増え、世界貿易も保護主義的になり、したがって世界の動きの振り子は再び反グローバル化へ揺れ戻りつつあるかのようになっている。とくに、この1月より中国から世界へあっという間に拡散した新型コロナウイルスの感染症は、国家間の人的交流を遮断させたため、こうしたトレンドが今後加速し、歴史の針が反転するかのような印象を与えている。し

かし、果たしてそうだろうか。歴史的な視点で大局的に考えると、これからの地球社会も依然としてグローバル化の方向へと進み、世界の国、地域、組織、人々のダイバーシティが進展しつつ、相互にコラボレートし、グローバルなイノベーションの創造へと向かうのではないだろうか。こうした点を考えると、国際ビジネス活動には異文化マネジメントはますます重要になると言わざるをえない。

本書は、21世紀の多文化社会において、国際ビジネスを展開する企業と、その活動の担い手であるビジネスパーソンの活動に不可欠な「異文化マネジメント」の諸課題について、理論と実践の両面からアプローチした好著である。異文化問題に関する研究は、かつては文化人類学、社会学、言語学、コミュニケーション論の領域で行われ、経営学の分野では等閑視されていた。しかし、企業の国際ビジネス活動が活発になるとともに、経営学の分野でもその研究の重要性が次第に認識され、E. ホール、G. ホスステッド、N. アドラーなどをはじめとする学者の優れた研究成果により、いまでは重要な研究領域となっている。わが国でも異文化マネジメントの研究は、日本企業の国際化やグローバル化の進展につれて、その研究を専門とする学会も設立されるほど、その重要性が認知され、多くの著書も刊行されるようになっていく。こうした背景のもと、本書は21世紀に入っても、かつての輝きを今だ取り戻していない日本企業の競争優位の再構築の処方箋の1つとして、「日本人ビジネスパーソンが日本的文化価値を基

盤としつつも、グローバルレベルでの異文化相互作用に強くなること」(まえがき)が必要になる、との問題意識に基づいて書かれたものである。

さて、本書の構成は次のようになっている。

第Ⅰ部 理論編

- 第1章 文化とビジネスの深遠な関係
- 第2章 異文化マネジメント研究の系譜
- 第3章 国の文化と組織文化
- 第4章 文化を超えるコンテスト・マネジメント
- 第5章 距離の脅威と場の粘着性
- 第6章 埋め込みのダイナミクス

第Ⅱ部 事例編

- 第7章 電通ネットワーク・アジア・カレッジ (DNA - カレッジ) という挑戦
- 第8章 歴史と文化を超える歌劇場ビジネス
- 第9章 グローバルコミュニティと MICE
- 第10章 文化距離の克服 — ラテンアメリカの「テレノベラ」のケーススタディー
- 第11章 銀行ビジネスとグローバル人材
- 第12章 新興市場における異文化マネジメント — 成長期の中国における台湾発祥の康師傳控股有限公司の展開 —

本書は、2部構成になっており、第1部が理論編で第2部が事例編である。第1部の理論編では、異文化マネジメントとは何かから始まり、そのグローバル社会における重要性を説いたうえで、本書における最も重要な概念的枠組みである「CDEスキーム」を提示し、そしてそれに沿う形で、その構成変数を中心に議論が展開されている。第2部では、理論編の応用として、バラエティに富んだ分野における異文化マネジメントの実践例が紹介されている。以下、順を追って各章の概要を紹介しよう。

第1章では、21世紀は「各文化の独自性と創造性、さらにはその集合としての多様性を尊重する分散 (divergence) に基づく複雑系グローバ

ル時代である」(p.3)との認識のうへ、文化の定義、グローバル・ビジネスにおける異文化マネジメントの重要性を議論する。そして、本書における最も重要な概念的枠組みである「CDEスキーム」を提唱している。CDEスキームとは「コンテキスト (Context)」、「距離 (Distance)」、「埋め込み (Embeddedness)」という異文化マネジメントにとって本源的に重要な3つの概念からなるアプローチある。このスキームは編著者の独自のもので、この3つの概念を包括的に捉えることによって、各概念を通して単発的にしか把握できなかった異文化マネジメントを複眼的に分析することが可能になるという。本書の以下の章は、このスキームをベースに編纂されている。

第2章は、異文化マネジメント研究の系譜である。すなわち、ホール、ホフステードなどの初期の研究、ホフステード以降の研究 (シュワルツ、イングルハート、GLOBEプロジェクトなどの研究)、さらに近年の異文化マネジメントにおける論点を整理している。近年異文化マネジメント研究は、より具体性と実証性を伴った議論が可能になると同時に、国際ビジネスに対する文化の影響を扱った研究の裾野も広がりを見せているという。正鵠を得た指摘である。

第3章では、国の文化と組織文化を扱っている。企業とそこに働く従業員は、国の文化の影響を受けていると同時に、組織文化の影響をも受けている。その反面、彼らは国の文化や組織文化の形成者でもある。それゆえ、国際ビジネスにおいては、その両者の文化を研究することが不可欠になるが、ここではまず、国の文化と組織文化の概念を明らかにし、次に両者の関係や相互作用についての議論を展開している。「今後、組織内のボーダレス化が加速するとき、組織文化と国の文化をどのように活かし、調和させていくかが重要なポイントとなってくる」(p.45)と指摘している。

第4章では、CDEスキームを構成する3つの

変数のうちの1つである「コンテキスト・マネジメント」について論述している。異文化マネジメントの領域では、ホールの研究以来、「コンテキスト」という言葉をよく耳にするようになったが、ここではその概念の意味から、そのマネジメントの重要性、さらには日本的な高コンテキスト・コミュニケーション行動の利点と弱点について説明している。現実の国際ビジネスの場では、日本人ビジネス・パーソンのコミュニケーション能力の不足がよく問題視されるが、この原因は文化を超えたコンテキスト・マネジメントの重要性を認識していなかったことと深くかかわっているという(p.59)。

第5章では、CDE スキーマの第2の変数である「距離」について詳述している。距離については、地理的距離、物理的距離、心理的距離などがあるが、ここでは心理的距離を扱い、その距離と、そうした距離を生み出す各現地社会の「場」のメカニズムには不可分の関係があるという。この距離と場との関係について、P. ゲマワット、ホフステッド、E. フォン・ヒッペルなどの研究を参考にしながら議論を展開している。「『距離』がもたらす様々な制約要因や差異と『場』が個人や組織に与える粘着的な影響力は、古今東西すべての国際的活動の原点でもある」(p.62)という。興味深い貴重な指摘である。

第6章では、CDE スキーマの第3の変数である「埋め込み」の力学について、多国籍企業の本社と子会社の関係、および進出先の現地文化との関係から考察を試みている。「埋め込み」はCDE スキーマの中で最も新しい概念であり、多国籍企業の本社と子会社の関係を「内部埋め込み」といい、進出先の現地文化への適応関係を「外部埋め込み」という。この章では、主にこの両者の関係と相互作用について論究している。多国籍企業の経営においては、経営資源の全体最適化やイノベーションの創造の点からしても、「埋め込みマ

ネジメント」が重要になっている。

第7章からは第2部の事例編である。この章では、2006年からスタートした「電通ネットワーク・アジア・カレッジ」の設立と運営のケースを扱っている。同カレッジは電通のアジア人材を教育・育成する企業内大学であるが、ここではその設立の経緯、教育プログラム、および成果などについて詳細に紹介されている。第8章では、オペラを上演する歌劇場ビジネスについて、その歴史と変遷、現状、ビジネスの視点からの諸課題などが議論されている。世界的で伝統的な芸術文化であるオペラを朽ち果てさせないための歌劇場のビジネスには、異文化マネジメントの発想は欠かせない要素だという。

第9章では、近年世界的に注目され、日本でもその取り組みが強化されつつある MICE ビジネスを取り上げている。MICE ビジネスとは、Meeting (ミーティング)、Incentive (インセンティブ)、Exhibition (展示会・見本市) または Event (イベント) の頭文字からとった言葉であり、そのビジネスである。ここでは主に、異文化マネジメントからみた MICE ビジネスの特性について、日米の ICT 関連のイベントをケースにして説明している。第10章では、文化的距離の克服に関する興味深いケースを扱っている。ラテンアメリカの連続メロドラマである「テレノベラ」が海外進出し成功した事例である。テレビドラマという「文化的製品」の輸出に際し、文化的距離がどのような影響を与えたか、またその場合の主要な決定要因は何か、という点について明らかにしている。結論としては、「文化的距離は輸出先を選択する際に考慮すべき重要な概念である」(p.145)が、「文化的距離を絶対的かつ排他的な概念にとらえるべきではない」(p.146)ということである。

第11章では、近年変革が求められている銀行ビジネスとグローバル人材の育成に関する事例が取り上げられている。ここでは、なかでもトラン

ザクシオン・バンキングにフォーカスし、アジア新興市場で、このビジネス分野で先行する香港上海銀行をケースにして、同行がどのようにそのビジネスを展開してきたのか、またその際に人材、とくに国際マネジャーがどのような役割を果たしてきたのか、について紹介している。第12章では、台湾企業の中国における市場創造の事例を取り上げている。具体的には、台湾の康師傅という企業が中国初の即席麺を発売して、異文化圏において新市場を創造して事業を急拡大した事例の分析である。新興市場の開拓には、CDEスキーマのコンテキスト、距離、埋め込みといった多様な視点が必要になるという。この成功事例は、この点を端的に証明するもので、まさに実践的にも示唆に富む事例研究である。

以上が本書の概要であるが、次に本書の学問的・実践的意義や価値についてコメントしたい。まず、本書にはこれまでの異文化マネジメントや国際ビジネスに関する研究で取り上げられてきたキー概念である「コンテキスト」、「距離」、「埋め込み」という3つの変数を使って「CDEスキーマ」を提唱している点が、とりわけ注目に値する。異文化マネジメントの諸問題に対する、このアプローチは編著者のオリジナルなものである。本書はこのスキーマに沿って構成され議論が展開されている。このような概念的枠組みによる理論研究と事例分析は、評者の知る限り我が国ではみられない。また、このアプローチは異文化マネジメントに対して、ホリスティック・アプローチをとることを可能にしているので、実践的にも有用と考えられる。その意味では、本書は理論と実践の両面からみて、類書のない貴重な研究書と評価できよう。

次に本書は、このCDEスキーマの3つの変数をベースに理論研究と事例研究がバランスよく配置されている。理論編では「コンテキスト」、「距離」、「埋め込み」が異文化マネジメントの視点か

ら、それぞれ掘り下げて議論されており、事例編でもその3つの変数を意識しつつ、それぞれ異なる国、産業など、バラエティに富む事例が研究対象となっており、かつそこから得た多くの知見は実践的にも有意義なものである。

最後に、本書において残された課題について少し言及すると、理論編で展開されているCDEスキーマの3つの変数の研究に関して、各章でもう少し精緻で深い考察と議論の展開があると、本書の学術的価値はさらに大きなものになっていただろう。また、事例編で展開されている考察や分析、議論についても、それぞれの事例でCDEスキーマを念頭に置いたうえで行われているが、その関連性が必ずしも明確になっていない事例もみられる。これらの研究上の未成熟な点については、編著者も認められており、将来の刊行著書に期するようであったと思われるが、編著者である太田正孝教授は2018年9月に急逝され、帰らぬ人となってしまった。残念でならない。本書は太田教授の指導を直接受けた方々で執筆されているので、いつの日か同教授の思いを引き継いで、この残された研究課題に取り組んでいただくことを期待したい。とはいえ、本書は異文化マネジメントの分野で類書にみられないアプローチによる貴重な内容になっているので、国際ビジネス分野の必読の書であることは言うまでもない。

桑名義晴、岸本寿生、今井雅和、竹之内秀行、山本崇雄著

『ケーススタディグローバルHRM：日本企業の挑戦』

中央経済社（2019年11月5日）

評者 米澤聡士（日本大学）

本書は、日本企業における人的資源管理のグローバル化に焦点を当て、インタビュー調査に基づく先進事例のケース・スタディから、今日の課題を解決するための方途を示したものである。

2008年のリーマン・ショック以降、欧米市場の飽和化などの理由から、日本企業は主に新興国を中心に、海外での事業展開を拡大してきた。それともなると、職種や職位を問わず、海外事業に従事する様々な人的資源の必要性が高まった。さらに、グローバル化が進展する企業においては、世界レベルで人的資源の最適活用が重要な課題となり、そのための人的資源管理の重要性がますます増大することとなった。この過程において、多くの日本企業では、新たに様々な人的資源管理施策が導入された。たとえば、海外勤務を必須とするジョブ・ローテーションを設けたり、若手従業員を対象に海外拠点での大規模かつ長期的な教育・訓練を実施する企業が目立つようになった。海外事業に従事する要件を備えた人的資源が、グローバル人材などと呼ばれるようになったのもこの頃からである。しかしながら、本書においても指摘されているように、現在の日本企業においては、事業展開のグローバル化が進展する一方で、人的資源のグローバル化は必ずしも成功裏に進展しているとは言えず、解決すべき問題点が多いのも事実である。

具体的な問題点として、以下の3点が挙げられる。すなわち第1に、全社レベルで人的資源管理の制度的枠組が構築されている企業は少なく、従業員の採用、配置、評価、教育・訓練などの諸

機能に一貫性が欠如している点である。その結果、同一職種、同一職位の従業員であっても、能力水準が全社レベルで標準化されず、職務成果に著しい差異をもたらす可能性が懸念される。また、従業員のもつコンピテンシーと、各国に分散する職務に対する配置とが適合せず、全社レベルでの効果的な人的資源の活用が阻害される可能性も指摘できる。

第2に、企業の経営戦略と人的資源管理施策との不整合が指摘できる。とりわけ、人的資源管理施策の策定・遂行において、企業のグローバル戦略や、それに基づく事業展開の実態を反映した明確な目的が設定されないまま、短期的な視野で形式的な施策が展開される傾向が認められる。このため、企業のグローバルな事業展開において、従業員レベルの職務成果や、企業レベルの経営成果を期待通りに導出することが困難となっている。たとえば、入社後の配置や職務の割り当て、職務遂行における必要性が不明確であるにもかかわらず、英語の資格スコアや海外経験に偏重した基準をもとに従業員を採用したり、目的を十分考慮せずに外国人従業員を積極的に採用する場合などがこれにあたる。いずれも、企業側の業務ニーズと従業員側のコンピテンシーとが整合せず、期待された職務成果が導出されない可能性が懸念される。

第3に、以前から指摘されてきたように、多くの日本企業が、海外拠点における経営の現地化や、マネジメントレベルへの外国人従業員の登用に対して、依然として消極的な点である。グロー

バル化の進展にともなう、日本企業においても、経営の現地化、とりわけ従業員の現地化ないしボーダーレス化が進展しているケースは多く見られるようになったが、その進展度は、業種や個々の企業によって大きな差異がある。また、外国企業と比較して、日本企業では在外子会社に意思決定の権限が委譲される割合が低く、本国志向型のマネジメントが行われる傾向も依然として認められる。経営の現地化が最善の方法であるかどうかは、個々の企業による事業展開や製品の特性などによって異なるが、一般的に現地化の進展度は、現地におけるイノベーション、人的資源管理のコスト効率、従業員のモチベーション、能力水準の高い従業員の継続的雇用などの点において、その成否を左右すると考えられる。

本書は、上述の問題意識に基づいて、今日のグローバル企業が取り組むべき課題を、国際人材の育成と国際人事制度の2つに大別している。さらに、前者の具体的な課題として、海外派遣社員の育成、現地人マネージャーの育成と登用、外国人の採用と登用、後者の課題として、世界共通のグローバル人事制度の構築が挙げられている。これらの課題に関する人的資源管理の諸施策は、今日の企業におけるグローバル戦略、現地化、内なる国際化という3つの経営課題に整合したものでなければならない。

そこで本書は、これらの経営課題に対して先進的な人的資源管理施策を展開する企業のケース・スタディに基づいて、人的資源のグローバル化を成功裏に進展させるための方途を提示している。すなわち、グローバル化の進展に伴って、これらの企業がどのような人事制度を構築し、どのような人材を育成しているか、その過程でどのような課題に直面し、どのような手段で解決しているかを中心に、定性的な事例研究に固有の詳細な記述が展開されている。

第1に、全社レベルでの経営戦略と人的資源管

理との整合性に関しては、ブリヂストン、YKK、日立製作所のケースが取り上げられている。

たとえば、ブリヂストンは、事業展開のグローバル化の進展度に合わせて、段階的にガバナンス体制を見直してきた。すなわち同社は、グローバル化の段階に応じて、経営者としての人的資源に求められるコンピテンシーを明確にした上で、全社戦略の策定を担う本社役員を登用してきた。それと同時に、同社はグローバル経営人材の育成を目的とする教育・訓練施策を展開しており、職種や職位別に体系化された全社共通のトレーニング・プログラムを設け、それぞれの目的に沿った教育・訓練を実施している。これらのトレーニング・プログラムには、従業員の国籍やバックグラウンドに関わらず、能力水準の高い従業員が参加できる。これによって、世界レベルで能力水準の標準化ないし高度化が期待できる。

また、日立製作所は、グローバルプレーヤーを目指すとの経営理念に基づいて、人事制度を全社レベルで統一し、グローバル経営を担える次世代経営者を育するための人財マネジメント改革を実施した。同社は、グローバル人財本部を設置し、同社グループ全体の枠組において、世界レベルで人的資源管理を策定・遂行する体制を構築した。とりわけ、重要な人的資源管理施策として、全社の従業員をグローバル人財データベースのもとに管理し、グローバル・パフォーマンス・マネジメントと呼ばれる全社共通の評価基準に基づいて、配置および昇進を決定するグローバル・グレード制度が設けられた。これによって、世界レベルで人的資源の有効活用が可能になると考えられる。

これらの人的資源管理施策は、全社レベルのグローバル戦略と、それに基づく事業展開にともなう生じる人材ニーズを的確に捉えたものである。このように、企業の経営戦略と世界レベルでの人的資源管理との整合性が、グローバル化が進

展する今日の日本企業にとって、重要な課題のひとつに位置づけられる。

第 2 に、経営の現地化に関する成功事例として、現地市場に根ざしたマーケティングや、現地人による日本的なサービス・デリバリーを実践する企業を取り上げられている。

たとえば、パナソニックは、インドにおける家電製品のマーケティングにおいて、現地の一般家庭に協力を得るなど、徹底した市場調査を実施し、現地顧客の生活習慣や行動パターンを把握した。その結果、同社は、現地社会に深くコミットした市場調査の結果に基づいて、現地市場のニーズを的確に捉えた製品の開発に成功している。その過程で、同社が意思決定の権限を現地子会社に対して大幅に移譲する組織改革を行った点も、奏功したとされている。

また、日本企業が、海外において日本的なサービス・デリバリーを実践しようとする場合、サービスに対する価値観の差異が制約要因となり、その知識移転は困難に直面することが多い。本書は、資生堂、ヤマト運輸、加賀屋という別個の業種に属する企業のケースを取り上げ、化粧品販売、陸運、宿泊に固有のサービス・マネジメントの特性や、日本的なサービス・デリバリーの優位性を踏まえた上で、現地人の現場従業員に対する知識移転の問題点と、それを克服するための教育・訓練を中心にまとめている。たとえば、台湾に進出した温泉旅館の加賀屋は、日本的な建物のデザインや室内装飾、設備などのハード・サービスと、日本固有のホスピタリティに基づくソフト・サービスの両面から、現地における日本的なサービス・パッケージの形成を試みている。とりわけ、「おもてなし」に象徴されるソフト・サービスのデリバリーを成功裏に展開するために、同社は、現地人従業員を対象とする段階的な研修プログラムや、細分化された基準に基づく資格・表彰制度、高頻度のミーティングによる従業員間の

体験共有などの機会を充実させている。これらはいずれも、現地人従業員の宿泊サービスに対する価値観のみならず、同業種に固有の労働観や職務上の行動パターンの特性に適応した人的資源管理施策として捉えられる。

これらの事例は、外国市場におけるマーケティングやサービス・デリバリーにおいて、現地の人的資源や市場情報といった経営資源を、効果的に自社の経営成果に結びつけるための人的資源管理施策として、示唆に富むものである。

第 3 に、内なる国際化に関しては、ナブテスコのケースが取り上げられている。同社は、事業展開のグローバル化とともに経営の現地化を推進しているが、その過程で、日本の本社と海外子会社との架け橋となる人的資源の重要性に着目した。そこで同社は、新卒レベルで外国人を積極的に採用しているが、外国人従業員を「外国人材」としては扱わず、「ジャパン・スタンダード」のもとに、日本人と同等にマネジメントする点に特徴がある。このような取り組みは、同社の事業展開の性質やグローバル化における課題、同社に固有の取引関係を戦略的に反映させたものである。日本本社の人的資源を多様化させ、ダイバーシティ・マネジメントを展開する企業が増加するなかで、英語によるコミュニケーションを標準化するなどの事例が注目されるが、同社はこの正反対の取り組みとして示唆に富んでいる。すなわち、本社組織を構成する従業員のダイバーシティを高めると同時に、日本企業および日本人のコンテキストのもとに人的資源管理を行うとの点において、ユニークな事例であると言える。

本書の特徴としては、以下の 3 点が挙げられる。第 1 に、本書全体の構成として、多くの日本企業がグローバル化の過程で直面する人的資源管理の課題をシンプルに整理した上で、それらの課題に対して先進的な施策を展開する主要な企業を選択し、各企業の事例がわかりやすくまとめられ

ている点である。このため、本書が国際ビジネスの研究者のみならず、様々な業種、職種、職位の実務者に対しても幅広く多くの示唆を与えていると言える。

第2に、研究方法として、筆者らが対象企業の人事部門を中心とするインタビュー調査を実施し、そこで得られた質的データに基づいて詳細な記述がなされている点である。本書の目的は、グローバル化が進展するなかで、多くの日本企業が直面する人的資源管理の課題を解決する方途を示唆する点であるが、成功裏に人的資源管理のグローバル化が進展する企業は多くはない。このため、本書の目的に鑑みれば、先進事例として捉えられる希少な事例を対象に、質的研究を行う意義は大きいと言える。さらに、学術研究に対する企業の理解を得た上で、重要なポジションの従業員に対するインタビュー調査が実現している点や、それによって筆者らが質的データを豊富に入手していることが、質的研究において重要となる詳細な記述を可能ならしめている。

第3に、本書で取り上げられた各事例が、今後のさらなる研究に発展させるためのヒントを示唆している点である。たとえば、資生堂におけるビューティーコンサルタントの主たる役割は、世界各国のサービス・エンカウンターにおいて、個々の顧客によって異なる化粧ニーズに的確に応えるカウンセリングを施すことで、化粧品販売における本来のサービス・デリバリーに付加価値を生み出す点である。このことが、各国における同社のブランド価値にどのような影響を及ぼすかについて、ブランド戦略における人的資源管理の位置づけや重要性の観点からも、より詳細に議論することが可能である。また、加賀屋の事例では、本国とは異なる従業員の特性を捉えた人的資源管理施策が紹介されたが、同社の取り組み全体を、国境を越えたサービス・マネジメントとして捉え、サービス・マネジメント・システムや、従業

員満足により重点を置いたサービス・プロフィットチェーンの観点からも、サービス品質を高度化するためのフレームワークに関して、新たな議論が可能である。さらに、ナブテスコの事例には、全社レベルでの組織社会化の観点から、様々な国籍やバックグラウンドをもつ従業員が、同社固有のコンテキストのもとに組織適応し、同社従業員としての最適な職務上の行動パターンや、それに必要とされる同社固有の知識を共有するためには、どのような人的資源管理施策、すなわち組織社会化戦術が必要となるかを検討する余地もある。

最後に、本書の内容を踏まえた上で、さらなる議論を要する点をひとつ挙げるならば、人的資源管理施策と経営成果との関連性である。本書は、日本企業が人的資源管理のグローバル化を成功裏に進展させることによって、イノベーションを促進することが可能であると結んでいるが、本書で紹介された事例の多くにおいて、各社の人的資源管理施策が、いかなるイノベーションをもたらしたかについては、必ずしも明確にされていない。当然のことながら、経営成果を導出する要因としては、人的資源管理施策以外の様々な変数が考えられるため、人的資源管理施策のみをもって、それらを経営成果の源泉と位置づけることはできない。また、人的資源管理施策と経営成果との因果関係については、定量的にも実証することは困難である。しかしながら、企業のグローバル戦略における人的資源の重要性に鑑みれば、本書の定性的な事例研究をベースに、イノベーションに対する国際人的資源管理の位置づけや方向性を、より具体的に議論することも可能である。

The Architectural Control under Cooperative Standardization: An Investigation of The Case of
Mobile Telecommunication Sector from The Perspective of Knowledge

Masanori YASUMOTO
Yokohama National University

Abstract

Facing with the increasing complexity of the system, more and more firms attempt to share their technologies with other players both within and across borders. Opening technologies as such is typically encouraged by cooperative standardization by multiple firms, which also results in technology spillovers. For the problem, it has been considered important not only to lead the standardization but also to secure intellectual property rights by acquiring patents related to the standardization.

Yet, securing intellectual property rights through patents is reported to bring about “the paradox of openness.” Firms attempting to secure the rights to technologies have to disclose the technical information concerned at the same time. This means that the more patents firms acquire, the more spillovers of their technologies will follow. In fact, it has been revealed that emerging firms have acquired their technological development capabilities and gained competitiveness by exploiting the patents of leading firms. In this context, why can some firms lead technological and industrial developments and maintain their advantage while disclosing their technologies with a large number of patents they hold?

To address the issue, This article focuses on the argument on the “architecture control” over an opened system. Then, this article examines the knowledge of the firms generating influential technologies (patents) that are frequently cited by other firms in the mobile telecommunication sector. The results show that accumulated system knowledge that integrates various technologies across subsystems, rather than the volume and variety of technologies (patents), can help the leading firms generate a series of technologies that can secure these firms’ architectural controls.

Firms’ efforts on standardization and patenting encourage the openness and spillover of technologies. Nevertheless, the results above indicate that firms with system knowledge that integrates various technologies can control the developments of technologies and industries and thereby secure their advantage. In the international labor division driven by technological openness through cooperative standardization, firms to lead technological and industrial developments are required to not only focus on the standardization and patenting of individual technologies but also pour efforts to shape system knowledge behind these technologies.

International horizontal transfer of production technology systems: Case studies on the effect that providing technological training have on engineers and operators

Yutaka FUJIOKA
Seinan Gakuin University

Abstract

This research examines the effects of international horizontal transfer of production technology systems on engineers and operators who provide technological training. A production technology system is defined here as one that represents a combination or macrocosm of various production technology elements.

Previous studies on technology transfers reveal that the main mode of international transfer of production technology systems was vertical, from parent factories in Japan to their subsidiaries overseas. However, in recent years, there has been an increase in international horizontal transfer of production technology systems, in which an overseas factory trains another subsidiary in a different country.

This study developed the following two propositions: whether technical guidance can positively affect the development of (1) human skill and (2) conceptual skill, of engineers and operators as trainers in international horizontal transfer of production technology systems. These propositions are verified through exploratory case studies of two Japanese multinational manufacturers.

Consequently, it was revealed that technical guidance directly contributes to fostering both human and conceptual skills of engineers and operators who provide the training. Moreover, technical guidance may indirectly contribute in particular to the development of conceptual skill, through the explicitness of production technology systems.

These findings provide new theoretical angles with which to consider who can best teach and create organizational knowledge, who can instruct and grow the most, and what kind of relationship between the trainer and the teaching material can most effectively nurture the trainer.

However, these are the case study results of just two Japanese multinational manufacturers, and their external validity is not necessarily high. In addition, they may be overlooking other important control variables. Therefore, this author would like to examine in future this study's validity by quantitatively reverifying its propositions with large-scale samples while controlling other significant variables.

Effects of Cosmopolitanism on Variety Seeking and Novelty Seeking: An Empirical Study Based on the Theory of Optimum Stimulation Level

FURUKAWA Hiroyasu, Nihon University

LEE Kyung-Tae, Toyo University

Abstract

We examine the effect of cosmopolitanism on novelty- and variety-seeking activities. Consumers with a global mindset that seek cultural diversity are emerging and are referred to as cosmopolitan consumers. They are open-minded, appreciate diversity, and consume imported products. Therefore, they recognize not only a domestic market but also a global market. Considering the increasing number of cosmopolitan consumers, they are assumed to seek new information about unfamiliar products (novelty seeking) and try various products (variety seeking) from the world market. However, the relationships between cosmopolitanism and novelty- and variety-seeking activities are unknown. Thus, we show here the effect of cosmopolitanism on novelty and variety seeking based on optimum stimulation level (OSL) theory.

An online survey by a research company was conducted for data analysis. A total of 806 Japanese consumers participated and shared their consumption activity about fast-moving consumer goods and smartphones. Results confirmed a positive and null effect of cosmopolitanism on novelty seeking and variety seeking, respectively. However, a positive effect of cosmopolitanism on variety seeking was found in samples with low preference for domestic products. Furthermore, the results confirmed the positive effect of OSL on novelty and variety seeking and positive effect of novelty seeking on variety seeking.

Our results demonstrate the mechanism of how cosmopolitanism increases novelty- and variety-seeking activities. Our study's theoretical extension on OSL contributes to international business studies. To achieve market entry, identifying an appropriate target market is critically needed. Cosmopolitan consumers tend to seek novelty information and consumers with low preference for domestic products tend to seek product variety. Novelty and variety seekers are usually considered as either innovators or early adapters. That is, targeting cosmopolitan consumers has a potential for stimulating international sales.

The Effect of Change in Host Country's Institutional Environment on the Relationship between Top
Manager Staffing and Subsidiary Performance

Katsuhiko INAMURA
Aoyama Gakuin University

Abstract

While prior research on staffing in multinational subsidiaries has reported that staffing decisions have a substantial influence on the performance of the subsidiaries, empirical findings are mixed. Focusing on the change in a host country's institutional environment, this study investigates how the environmental change in China as a host country affects the relationship between subsidiary staffing decisions and performance. Evidence from 355 subsidiaries of the Japanese companies in pre- and post-WTO China shows that the localization of top managers has a positive influence on subsidiary performance in pre-WTO China, but in contrast, it has a negative influence in post-WTO China. Those results suggest that the influence of top manager staffing on subsidiary performance is dependent on the host country's institutional environment and that the relationship between them can change over time along with the change in the institutional environment within a country.

The changing role of Regional Headquarters
A Case Study of a Multinational Corporation's Regional Headquarter

Hui PAN

Kyoto University Graduate School of Management

Yasuo SUGIYAMA

Kyoto University Graduate School of Management

Abstract

The form and roles of regional organization adapted to the regional strategies in MNC are relatively unexplored issue in the existing literature of international management. In particular, most existing research on regional headquarters (RHQs) describes their forms and roles, but few studies discuss changes of them. This paper attempts to reveal the dynamic process of the changing role of RHQs and analyzes its driving forces through a case study. We focus on Asian Regional Headquarter of Japanese multinational automobile supplier. We describe the co-evolution of subsidiaries' capabilities, regional environment, and the Regional Headquarters' functions. Through the lens of this evolutionary perspective, unlike with the previous studies, we argue that the functions of Regional Headquarters change all the time. The changes are driven by both the capabilities of associated subsidiaries in the region and the environment of the region, which are in turn, influenced by the activities of the regional headquarters. Furthermore, by showing this dynamic mechanism, we have suggested the impact of regional organizations on the growth of multinational corporations as a whole.

R&D Human Resources of US based IT MNCs and Redefining Internationalization of R&D
-From the Perspective of Foreign born Human Resources and H1-B Visa -

Takabumi HAYASHI, Rikkyo University
Atsuho NAKAYAMA, Tokyo Metropolitan University

Abstract

This paper redefines the internationalization of R & D based on the nationality of the inventor of those patented technologies, thereby clarifies the limitations of internationalization of R & D using conventional methods.

When we rely on the approach, the internationalization of research and development of these U.S. IT companies will appear different from the past.

The utilization of foreign-born R & D personnel in the United States with H1-B visas by these IT multinational companies in the United States played a role that could no longer be ignored in the creation of new science and technology knowledge. This implies that new R & D internationalization indicators that take into account the use of these companies' new foreign nationals at home and abroad are essential.

When examining the cases of US IT major eight MNCs, especially GAFAs, the following point can be pointed out. When looking at the knowledge creation mechanism of patented technology inventions of these companies from the perspective of international R&D system, there is not only the cross-border aspect of R & D, but also foreign R & D personnel in the United States.

International Expansion and International Human Resource Management in Japanese Specialty Boutiques: A Case Study of United Arrows

Shinichiro HORIUCHI

Doctoral Program, Graduate School of Media and Governance,
Keio University

Abstract

In this paper, the authors interviewed concerned personnel and conducted a field survey in the stores in Taiwan (UA Taiwan) to analyze international expansion and overseas international human resource management in United Arrows Ltd. (UA), which is a large corporation listed on the first section of the Tokyo Stock Exchange and operates a large-scale business chain under the business category “specialty boutiques”, small retailers in fashion industry.

As a result, it was found that this company, which has developed a chain of directly-managed stores in Japan and provides customer service centered on regular employees, has established wholly-owned subsidiaries in Taiwan with 100% financing and is expanding their directly-managed stores as they have done in Japan.

UA Taiwan relies on PCNs for management of subsidiaries and international transfer of services - executives, including the president of a subsidiary, concurrently serve as non-resident executive-level personnel, and Japanese dispatchers play an important role in international transfer of services as local managers. On the other hand, it also provides customer service centered on regular employees led by HCN store managers like in Japan.

執筆者紹介

統一論題

安本 雅典 (やすもと まさのり)

横浜国立大学大学院環境情報学府・研究院 (教授)

専門分野: イノベーション・マネジメント、技術
戦略論

主要著書(近著): 安本雅典・真鍋誠司共編著(2017)

『オープン化戦略: 境界を越えるイノベーション』有斐閣 (共編著).

主要論文(近著): 安本雅典・吉岡(小林) 徹(2018).

「技術共有に対する知識構築の戦略の考察: 移動体通信分野における標準必須特許の引用ネットワークの分析」『組織科学』51(4), 33-42.

Yasumoto, M., Yoshioka, T., & Shiu, J. M. (2020).

Understanding the architectural control of opened complex systems under cooperative standardization. The Academy of Management (AOM) 2020 Annual Meeting (included in *Academy of Management Proceedings*, 2020-1).

研究論文

藤岡 豊 (ふじおか ゆたか)

西南学院大学商学部 教授

専門分野: 経営学, 国際経営論

主要著書: 藤岡 豊(2021). 『生産技術システムの国際水平移転—トランスナショナル経営の実現に向けて—』有斐閣(近刊).

古川 裕康 (ふるかわ ひろやす)

日本大学経済学部 (専任講師)

専門分野: グローバル・マーケティング

主要著書: 古川裕康(2016). 『グローバル・ブランド・イメージ戦略: 異なる文化圏ごとにマーケティングの最適化を探る』白桃書房.

古川裕康(2021). 『グローバル・マーケティング論』文眞堂(近刊).

主要論文: Furukawa, H., Matsumura, K. & Harada, S. (2019). Effect of Consumption Values on Consumer Satisfaction and Brand Commitment: Investigating Functional, Emotional, Social, and Epistemic Values in the Running Shoes Market. *International Review of Management and Marketing*, 9(6), 158-168.

Furukawa H. (2019). The Dilemma of Data-Driven Marketing in the Era of Big Data and AI: from the Perspective of Global Marketing and National Culture. *The Journal of Japan Society for Distributive Sciences (JSDS)*, 44, 121-130.

李 炘泰 (いきよんて)

東洋大学経営学部 (教授)

専門分野: マーケティング

主要論文: Lee, K.T., Lee, Y.I. & Lee, R. (2014).

Economic Nationalism and Cosmopolitanism: A Study of Interpersonal Antecedents and Differential Outcomes. *European Journal of Marketing*, 48(5/6), 1133-1158.

李炘泰(2018). 「ラグジュアリー消費における知覚価値と儉約志向の相互作用—ラグジュアリー・ブランド品を所有する日本人を対象に—」『多国籍企業研究』, 11, 26-44.

稲村雄大 (いなむら かつひろ)

青山学院大学 経営学部 准教授

専攻: 国際経営論、技術経営論、組織論

主要論文: 稲村雄大(2007). 「経営現地化と海外現地法人の生存率: 日本企業の中国現地法人におけるトップマネジメント国籍の選択」『組織科学』41(2), 82-94.

稲村雄大(2012). 「ホスト国環境と日本企業の海外研究開発活動: 研究開発拠点データを用いた実証分析」『国際ビジネス研究』4(1), 49-62.

潘 卉 (はんき)

京都大学経営管理大学院研究員

専門分野：国際経営

主要論文：潘卉 (2016). 「新興国における R&D の
現地適応」『国際ビジネス研究』8(2), 141-158.

梶山泰生 (すぎやま やすお)

京都大学経営管理大学院教授

専門分野：国際経営, 技術・イノベーション経営,
経営戦略

主要著書：梶山泰生 (2009). 『グローバル戦略の
進化—日本企業のトランスナショナル化プロ
セス—』有斐閣。

主要論文：梶山泰生 (2005). 「技術を導くビジネス・
アイデア—コーポレート R&D における技術的
成果はどのように向上するか—」『組織科学』
39(2), 52-66.

孫徳峰・梶山泰生 (2015). 「海外製品開発拠点の
能力構築における探索と活用の順序」『国際ビ
ジネス研究』7(1), 67-80.

研究ノート

林 倬史 (はやしたかぶみ)

立教大学名誉教授、東京富士大学客員教授

専門分野：技術戦略論、BOP 論

主要著書：J.Cantwell & T.Hayashi (co-authors)(2019).
*Paradigm Shift in Technologies and Innovation
Systems*, Singapore, Springer.

林 倬史 (2016). 『新興国市場の特質と新たな
BOP 戦略』文眞堂.

主要論文：林 倬史 (2019). 「日米企業の研究開発
の国際化はどの程度まで進んでいるのか」『経
営論叢』8(2), 169-195.

Takabumi Hayashi(2017). BOP Strategies to
Tackle Poverty in Emerging Countries, *The
International Journal of Nepalese Academy of
Management*, 5(1)130-149.

中山厚穂 (なかやま あつほ)

東京都立大学経営学研究科准教授

専門分野：行動計量学、マーケティング・サイエ
ンス、マーケティング・リサーチ

主要著書：島崎哲彦 (編著)・中山厚穂・大竹延幸・
鈴木芳雄 (2020). 『マーケティング・リサーチに
従事する人のためのデータ分析・解析法』, 学
文社.

主 要 論 文：Nakayama, A., and Baier, D.(2020).
Predicting Brand Confusion in Imagery
Markets Based on Deep Learning of Visual
Advertisement Content. *Advances in Data
Analysis and Classification*. ISSN 1862-5355(in
press).

堀内慎一郎 (ほりうち しんいちろう)

慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科 後期
博士課程

専門分野：国際人的資源管理

主要論文：「日本の教育サービス企業におけるグ
ローバル化と国際人的資源管理—人材配置、人
材育成、学習・知識共有の視点から—」『人材
育成研究』14 (1) , 35-50、2018.

会 報

2020 年度（第 27 期後期 4 月～9 月）部会活動報告

関東支部

関東部会

第 101 回 2020 年 5 月 23 日（土）

会場：オンライン開催

企画説明：大木清弘（東京大学）

（1）定性研究でトップジャーナルに挑む：エスノグラフィー・イン・ロンドン

金 熙珍（東北大学）

（2）私の学びなおし：シンガポール国立大学での在外研究を経て

松本陽一（慶應義塾大学）

（3）ディスカッション

金 熙珍（東北大学）、松本陽一（慶應義塾大学）

司会：大木清弘（東京大学）

第 102 回 中部支部（第 38 回）と共催

北海道・東北部会

第 13 回部会は新型コロナウイルス感染症予防のため中止した。

関西支部

関西部会

第 54 回 2020 年 8 月 31 日（月）協力：中部支部、国際開発学会関西支部・東海支部

会場：オンライン開催

司会・モデレーター：中川功一（大阪大学）・馬場 一（関西大学）

（1）社員の特別扱い（i-deals）：日本、タイ、シンガポールの比較による効果性の検証

服部泰宏（神戸大学）

（2）“Cross-border E-Commerce: An Interntional Comparison by Six Country Survey”

伊田昌弘（阪南大学）・多田和美（法政大学）

（3）イオンの国際経営－欧米事業提携からアジア進出へのシフト

星田 剛（安田女子大学）

- (4) コロナ禍前からコロナ禍後の日本の外国人労働者の受け入れと活用の現状と問題点
—その制度と矛盾—

守屋貴司 (立命館大学)

中四国部会

第 15 回部会は新型コロナウイルス感染症予防のため中止した。

九州部会

第 19 回部会は新型コロナウイルス感染症予防のため中止した。

中部支部

第 38 回 2020 年 7 月 18 日 (土) 関東部会と共催

会場：オンライン開催

総合司会：臼井哲也 (日本大学)

- (1) インドにおける農民の貧困緩和と協同組合：
酪農業協同組合 AMUL のビジネスを事例に

下門直人 (名古屋外国語大学)

コメンテーター：澤田貴之 (名城大学)

司会：福澤光啓 (成蹊大学)

- (2) International Joint Venture in Food Industry:
Organizational impact & Corporate cultural adaptation

安西由美江 (星城大学)

コメンテーター：小島廣光 (星城大学・北海道大学名誉教授)

司会：大木清弘 (東京大学)

- (3) 海外子会社の能力形成とその展開としての海外孫会社設立：
デンソー코리아とその海外孫会社を事例に

徐 寧教 (神奈川大学)・銭 佑錫 (中京大学)

コメンテーター：具 承桓 (京都産業大学)

司会：臼井哲也 (日本大学)

(敬称略)

編 集 後 記

『国際ビジネス研究』第 12 巻第 2 号を発行することができました。本号には、12 本の投稿がありましたが、そのうち、論文 4 本、研究ノート 2 本を掲載することができました。加えて本号には、招聘論文（前年度全国大会の統一論題）1 本と書評 2 本を掲載しました。お陰を持ちまして、今号は充実した内容になったと思います。原稿を寄せられた先生方に、お礼を申し上げます。

今年になって勃発したコロナ禍は、いまだに続いていて、先生方にも大変な日々をお過ごしのことと思います。学会や研究会もリモートでの開催が増え、関係者のご苦勞も大変なこととお察しします。本編集委員会も、会員の皆さまの研究成果報告の機会を確保するために努力を続けているつもりですが、コロナ禍での大学業務に追われ、編集作業が遅れがちになったことをお詫びいたします。また、多忙な中で査読や編集の勞を引き受けてくださった先生方と事務局の皆さんには、深く感謝いたします。

今後とも、会員の皆さまからの投稿をお待ちしています。

2020 年 10 月

学会誌編集委員長

周佐 喜和

委 員 長 周 佐 喜 和

編 集 委 員 原 田 将 稻 村 雄 大 錢 佑 錫 河 野 英 子

關 智 一 高 橋 意 智 郎 立 本 博 文 富 田 純 一

安 田 賢 憲 行 本 勢 基

レフェリー（敬称略）

有 村 貞 則 浅 川 和 宏 藤 澤 武 史 深 澤 琢 也 古 川 千 歳

板 垣 博 糸 久 正 人 地 頭 所 里 紗 岸 保 行 李 春 利

李 澤 建 森 樹 男 中 川 功 一 中 川 充 中 山 健 一 郎

小 原 久 美 子 折 橋 伸 哉 朴 英 元 秦 小 紅 菅 原 秀 幸

田 端 昌 平 多 田 和 美 竹 之 内 秀 行 山 本 崇 雄

投 稿 規 程

1. 本誌は、国際ビジネス研究学会の機関誌であり、年 2 回（3 月末と 9 月末）発行される。本学会の個人会員（法人会員を除く）は、投稿資格を有する。なお、共著の場合は、第一執筆者が本学会の個人会員でなければならない。原稿は編集委員会の依頼する匿名レフェリーによる審査を受ける。このとき、記述の修正が求められる場合もある。

なお、原稿は初出のもので他誌への投稿予定のないものに限る。

2. 投稿できるジャンルは、以下の 2 つとする。

① 論文（Article）：国際ビジネスに関する、学術研究にふさわしい厳密さと的確さを有するオリジナルな著述で、問題提起・方法論・分析結果とその理論的考察・明確な結論を備えたもの。理論的、実証的、または方法的に、本学会の学術研究の発展に貢献しうるもの。

② 研究ノート（Research Note）：先行研究を多数引用し、それらの成果や問題点について解説したもの。または、独自の調査やオリジナルな個別事例についての結果・報告で、国際ビジネスの研究を進めていく上で資料的価値を認められるもの。

投稿時には、どちらのジャンルで応募したのかを、明記する。ただし、編集委員会の判断により投稿者にジャンルの変更を求める場合がある。

3. 一名の（個人）会員が、第一著者として一回に投稿できるのは、原則として一本に限ることとする。（単著論文・研究ノート及び第一執筆者となっている共著論文・研究ノートの合計一本。第二執筆者以下となっている共著論文・研究ノートは含まない）。また、同一号に掲載可能な第一著者としての論文・研究ノートも、原則として一本に限ることとする。

4. 本誌に掲載される論文、研究ノートの著作権は本学会に帰属するものとする。但し、執筆者が転載を希望する場合には原則認めるものとする。

5. 提出／問い合わせ先：国際ビジネス研究学会 リエゾン・オフィス

〒162-0041 東京都新宿区早稲田鶴巻町518司ビル3F IBI国際ビジネス研究センター内

TEL: 03 (5292) 6056 FAX: 03 (3203) 5964

e-mail: jaibs@ibi-japan.co.jp

6. 原稿提出締切日 年 2 回、3 月 31 日と 9 月 30 日。

執 筆 要 項

1. 原稿は日本語または英語とする。原稿は PC ワードプロソフトのワードで作成すること。書式は A 4 版横書きとし、文字サイズは、11 ポイントとする（表を除く）。表紙を除く原稿の全ページについて、ページ番号を連続して打つ。日本語原稿の場合、ページ設定は 40 字× 36 行とする。

2. 原稿は PC ワードプロソフトのワードで保存したファイルを指定の URL 投稿サイトにアップロードした後ハードコピーで 3 部提出する。

3. 原稿は、表紙、要旨、本文（図表含）、注、参考文献の順で構成し、執筆者紹介と謝辞は別紙に添付する。

4. 表紙ページには次の内容を記載する。

- (a) 表題（日本語原稿の場合は、日本語と英語の両方）
- (b) 執筆者の名前、所属（日本語と英語の両方）
- (c) 連絡先住所、電話番号、Eメールアドレス
- (d) キーワード（5つ）

5. 日本語原稿、英語原稿ともに、1 ページ目（表紙ページの次のページ）には、日本語文で1,000字以内の要旨を作成する。2 ページ目には、英語文で350語以内の要旨を作成する。なお、英語文については、事前にネイティブチェックを受けておくこととする。日本語が第2外国語の場合、日本語のネイティブチェックを受けておくこととする。

6. 本文は、3 ページ目から執筆する。本文の冒頭には、表題を書くこと。執筆者の名前や所属等は、書いてはならない。本文、図表、謝辞、注、参考文献、および執筆者紹介等を含めた原稿の分量は日本語原稿で 20,000 字以内（1 ページ = 40 字 × 36 行で、14 ページ以内）、英語原稿で 7,500 語以内とする。

7. 図表は「図」（英語では“Figure”）と「表」（同“Table”）とに分け、それぞれ通し番号と標題を付け、本文中に挿入する。なお、表の中に使用する文字に限り、文字サイズは9ポイント以上とする。（図のタイトルは下、表のタイトルは上に挿入）

<例：日本語>図1 日本企業の知的財産権組織

<例：英語>Figure 2 R&D Productivity

<例：日本語>表3 川崎重工業の事業部門

<例：英語>Table 5 U.S. Oil Price

8. 英字および2桁以上の数字は原則として半角で打つ。数式、数値の記述は通常のシンボルを利用し、特別なシンボルは利用しない。なお、数式等については、一般の専門誌に利用される通常の約束事をこの原稿にも適用する。日本語原稿については、読点は「、」、句点は「。」を全角で打つ。但し、本文中の（ ）内と参考文献については「,」と「.」を使用する。

9. コメント、助言、研究資金等への謝辞、または報告全体に係わる注で後注とするには適当でないものは、別紙で添付する。掲載時に本文の後、注の前に謝辞として、アスタリスク（*）をつけて配置する。

10. 注釈は、文末注とし、本文中の該当箇所にアラビア数字の通し番号とする。注釈の利用は最小限にとどめるものとする。

11. 引用・参考文献は、以下に示す記載方法による。要件を満たしていない論文はリジェクトする可能性がある。

- 1) 本文末に一括してリストとして作成し、日本語・英語ともに第一著者名のアルファベット順に記載することとする。英語以外の外国語文献も英語文献に準じて記載する。同一年に同一著者の論文・著作等が刊行されている場合には、「2000a」「2000b」のように、年号の後にアルファベットで順序をつけることとする。

2) 本文中での引用表記は、以下に示す記載方法とする。

- (a) 本文中での参考文献を引用する場合には、「浅川 (2002)」、「加護野・野中・榊原・奥村 (1983)」、「Hamel, Doz & Prahalad (1989)」とする。
- (b) 著者が 2 名の場合は、2 回目以降も「江夏・首藤 (1999)」、「Bartlett & Ghoshal (1989)」と連記する。
- (c) 著者が 3 名以上の場合には、2 回目以降の引用には「加護野ほか (1983)」、「Hamel et al. (1989)」と表記する。
- (d) 括弧内の記載については、「・・・については既に論じられてきた (浅川, 2002 ; Bartlett & Ghoshal, 1989 ; Hamel, Doz & Prahalad, 1989)。」のように表記する。

3) 参考文献の記載方法は、以下に示す記載方法とする。

(a) 書籍

小池和男 (2008). 『海外日本企業の人材形成』 東洋経済新報社.

加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博 (1983). 『日米企業の経営比較』 日本経済新聞社.

Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Boston, Harvard Business School Press (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』 日本経済新聞社, 1998 年)

(b) 書籍の特定の章

立本博文・小川紘一・新宅純二郎 (2011). 「グローバル市場獲得のための国際標準化とビジネスモデル」 『グローバルビジネス戦略』 渡辺俊也編 (pp.105-137), 白桃書房.

Imai, K., Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1985). Managing the new product development process: How Japanese companies learn and unlearn. In K. B. Clark, R. H. Hayes & C. Lorenz (eds.), *The uneasy alliance: Managing the productivity-technology dilemma* (pp. 337-375). Boston, Harvard Business School Press.

(c) 定期刊行物

大木清弘 (2009). 「国際機能分業下における海外子会社の能力構築—日系 HDD メーカーの事例研究」 『国際ビジネス研究』 1 (1), 19-34.

Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1986). Tap your subsidiaries for global reach. *Harvard Business Review*, 64(6), 87-94.

12. 執筆者紹介には、著者名 (ふりがな)、所属 (役職)、専門分野、主要著書 (2 点)・論文 (2 点) を掲載する。

(2014 年 6 月改訂)

国際ビジネス研究学会役員構成

会 長	白 木 三 秀 (早稲田大学)	
副 会 長	大 東 和 武 司 (関東学院大学)	新 宅 純 二 郎 (東京大学)
常任理事	浅 川 和 宏 (慶應義塾大学)	伊 田 昌 弘 (阪南大学)
	今 井 雅 和 (専修大学)	大 石 芳 裕 (明治大学)
	桑 名 義 晴 (桜美林大学名誉教授)	坂 野 友 昭 (早稲田大学)
	周 佐 喜 和 (横浜国立大学)	高 井 透 (日本大学)
	土 井 一 生 (九州産業大学)	長 谷 川 信 次 (早稲田大学)
	藤 澤 武 史 (関西学院大学)	
理 事	井 口 知 栄 (慶應義塾大学)	池 上 重 輔 (早稲田大学)
	岩 田 智 (北海道大学)	白 井 哲 也 (日本大学)
	内 田 康 郎 (兵庫県立大学)	梅 野 巨 利 (大阪商業大学)
	大 木 清 弘 (東京大学)	岡 田 美 弥 子 (北海道大学)
	岸 本 寿 生 (富山大学)	河 野 英 子 (横浜国立大学)
	澤 木 聖 子 (滋賀大学)	四 宮 由 紀 子 (近畿大学)
	竹 之 内 秀 行 (上智大学)	立 本 博 文 (筑波大学)
	田 端 昌 平 (近畿大学)	徳 田 昭 雄 (立命館大学)
	中 川 功 一 (大阪大学)	朴 英 元 (埼玉大学)
	馬 場 一 (関西大学)	林 尚 志 (南山大学)
	古 沢 昌 之 (近畿大学)	星 野 裕 志 (九州大学)
	牧 野 成 史 (香港中文大学)	山 口 隆 英 (兵庫県立大学)
	米 田 邦 彦 (広島修道大学)	李 春 利 (愛知大学)
常任監事	板 垣 博 (武蔵大学名誉教授)	山 本 崇 雄 (神奈川大学)
監 事	笠 原 伸 一 郎 (専修大学)	潮 崎 智 美 (九州大学)
	西 井 進 剛 (兵庫県立大学)	

国際ビジネス研究 第12巻 第2号 通巻23号

2020年10月30日発行

- 発行所 国際ビジネス研究学会
〒169-8050 東京都新宿区西早稲田1-6-1
早稲田大学商学大学院池上重輔研究室
- 編集 リエゾン・オフィス
〒162-0041 東京都新宿区早稲田鶴巻町518 司ビル3F
IBI国際ビジネス研究センター内
TEL 03-5292-6056 FAX 03-3203-5964
- 印刷所 協友印刷株式会社
〒162-0807 東京都新宿区東椋町10-3 市川製本所ビル2階
TEL 03-5948-7150(代表) FAX 03-5948-7588(直通)
-

本書の全部または一部の複写・複製・転記載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。
これらの許諾についてはリエゾン・オフィスまでお問合せください。

国際ビジネス研究学会
国際ビジネス研究

2020年第12巻第2号

2019年全国大会統一論題

新価値創造に向けたオープンイノベーション：エコシステム形成
と国際標準化

協調的な標準化におけるアーキテクチャ・コントロール：
知識の観点から見た移動体通信分野の事例検討

安本 雅典(横浜国立大学)

研究論文

生産技術システムの国際水平移転

—教えることの効果に関する事例研究— 藤岡 豊(西南学院大学)

コスモポリタニズムがバラエティシーキングとノベルティシーキン
グに及ぼす影響 —最適刺激水準理論に基づく経験的研究—

古川 裕康(日本大学)、李 炅泰(東洋大学)

制度環境の変化がトップマネジメント人材の配置と
現地法人のパフォーマンスとの関係に与える影響

稲村 雄大(青山学院大学)

変化する地域統括機能

—多国籍企業の地域統括会社に対する事例分析—

潘 卉(京都大学大学院)、梶山 泰生(京都大学)

研究ノート

米系IT8社のR&D人材とR&D国際化論の再検討

—米国内外国籍人材とH1-Bビザ人材の位置づけの視点から—

林 倬史(立教大学名誉教授)、中山 厚穂(東京都立大学)

日本のセレクトショップの国際展開と国際人的資源管理：

ユナイテッドアローズの事例研究

堀内 慎一郎(慶應義塾大学大学院)

書評

太田 正孝編著

『異文化マネジメントの理論と実践』

評者 桑名 義晴(桜美林大学名誉教授)

桑名義晴、岸本寿生、今井雅和、竹之内秀行、山本崇雄著

『ケーススタディグローバルHRM：日本企業の挑戦』

評者 米澤 聡士(日本大学)