

はしがき

国内経済の成長が長く停滞する中で、近年、日本企業が成長を続けるために事業活動の国際化の必要性が課題とされてきた。こうした問題意識を背景に、日本企業が事業活動のステージを海外にも広げるという場合に、国内ばかりではなく、海外にも研究開発拠点を設ける動きが見られるようになってきている。研究開発拠点を設けるという動きは、単に新市場を開拓したり、海外に生産拠点を設置するという方法と比較して、進出先に販売拠点や生産拠点を設けるといった方法よりも、いっそう踏み込んだ方法であると考えられる。

本研究プロジェクトで検討する課題は、国内市場の成熟化に直面している日本企業にとっての有力な成長戦略である国際化の問題について正面から取り上げるものであり、そこでの知見は国際化を目指す日本企業（あるいは、日本企業に限定されない企業一般）に対して現実的な示唆を提供することが期待される。同時に、こうした知見は、産業セクターに対する諸政策の有効性を高めることが期待される。

上記を踏まえ、本研究プロジェクトでは、知識の開発・移転という側面に着目して、日本企業の国際化の実態について調査し、その特徴と課題について検討することが目指された。

日本企業の国際化の問題は、ただ単に実務的な観点で重要性を有しているばかりでなく、学術研究面での奥行きや広がりを持った研究テーマでもありと考えている。上述したように、本研究プロジェクトは2年間で完結するものではなく、われわれはこのテーマを軸に据えながら、将来的に大きく発展させていくことが欠かせない。

このような大型プロジェクト構想の土台として、信頼性の高い体系的な基礎データの収集が不可欠であるものの、大変な労力・コストを要することが予想される。本研究プロジェクトでは、より強固な問題設定や基礎的なデータベースの構築など、以降のより精緻な分析作業の礎となるような作業を集中的に実施することが目指された。

上記の目的に対して、本研究プロジェクトでは以下に述べるような3方向からの分析を試みた。このような多面的アプローチを採り、これらの異なる視点からの分析に対して視点を総合して、複合的・統合的な理解が目指された。以下で、それぞれについて簡単に説明する。

第1の視点は、多国籍企業において海外研究開発拠点が海外子会社のパフォーマンスに与える影響を分析する試みである。近年、多国籍企業（MNE）は販売拠点や生産拠点の海外展開にとどまらず、研究開発（R & D）活動の国際化を積極的に進めている。ホスト国におけるR & D拠点の設置は、単なる市場開拓や生産効率化を超え、知識・技術の創出と活用を現地レベルで行う戦略的取り組みとして位置づけられる。このような動きは、グローバルな競争環境下でのイノベーション力強化を意図するものであり、国際経営研究における重

要な現象として注目されてきた。既存研究では、海外 R & D 拠点設立の動機や目的、役割や類型、そして活動の変化、さらにはイノベーション成果への貢献について、多くの知見が蓄積されてきた。しかしながら、海外 R & D 拠点の設置が実際に多国籍企業の業績にどのような影響を与えるのか、特に同一ホスト国における現地子会社のパフォーマンス向上に効果があるのかについては、依然として十分に解明されていない。そこで、このような理論的・実証的ギャップに注目している。

そのような問題意識の下で、海外における研究開発拠点の全体像を把握するため、『海外進出企業総覧』および『Orbis』を活用して独自のデータベースを構築し、研究開発機能を有する海外子会社 2,405 社を特定した。これらを地域別・親会社別に分類・整理することで、海外開発研究拠点が、多国籍企業の他の海外子会社の企業成果（特に収益面で）にどの程度貢献しているのかを定量的に明らかにした。特に中国地域に焦点を当てたデータ整備を通じて、分析手順を確立するとともに、他地域への応用可能性を検証するための基盤を整えた。

第2の視点は、特定産業に限定して、そこでの日本企業の海外展開に着目する。そこでの理論的枠組として、新規に海外進出戦略を選択する際に、そこで必要となる経営資源をどのように調達するのかという観点から、Capron & Mitchell (2013) で提唱された「Build-Borrow-Buy フレームワーク」を援用する。これは、企業の戦略遂行に必要な経営資源の入手しようとする場合に、自前での開発 (Build)、ライセンス契約やアライアンスを通じた外部調達 (Borrow)、および M & A による入手 (Buy) の3つを使い分けるための指針となるものである。

ただし、同フレームワークについては、国内学会ではほとんど言及されていないこともあり、まずはその解説書の紹介も兼ねて、出版を視野に入れて翻訳作業を行った。

では、日本企業が海外進出を図る際に、ヒトやモノのほか、知識のような情動的資源も含む、必要な経営資源を獲得するために、自前での構築 (Build)、ライセンス契約や提携 (Borrow)、M & A (Buy) というオプションのうち、どのような方法を選択しているのだろうか。また、それはどの程度成功しているのだろうか。仮に失敗しているのであれば、それはなぜだろうか。

このような問題意識の下で、ここでは特に日本の化学産業に注目して、「世界全体の中での日本企業のプレゼンス」という観点に立って、日本企業の海外進出を捉えることに努めた。日本の化学産業を対象とした分析対象は以下の2つである。

1つ目は汎用樹脂の一つである塩化ビニル樹脂 (PVC) に着目して、将来的には他の化学品にも分析対象を広げていくことを視野に、PVC 分野における世界の中での日本企業の立ち位置を見た。その調査方法は、『日本の石油化学工業』ならびに『アジアの石油化学工業』（いずれも重化学工業通信社）、「世界の石油化学製品の需給動向」（経済産業省）などのデータを用いて、PVC 産業の経時的な生産能力・生産量の推移を追いながら、日本企業が世界

市場でどのように競争しているのかを浮き彫りにし、そのような断片的なファクトの背後で作用しているさまざまな競争力学についても理解を深めることを目指している。

分析対象の2つ目は、化学企業の中でも事業転換を試みた富士フィルムの戦略構築・遂行に関する詳細なプロセスを把握することである。そこでは、企業の戦略転換において不可避免的に伴う困難を浮き彫りにすることが目指された。

第3の視点は、実際の日本企業による現地拠点での知識の創出、各拠点間の知識移転の特徴を明らかにする、というものである。

ここで念頭に置いている「知識」とは、組織的および制度的なコンテキストの影響が低いテクニカルな知識（典型的には技術）ではなく、ある程度標準化されていながらも、プラクティカルで移転コストの高い知識（専門職従業員がもつ体系的知識、研究開発現場固有の知識、など）をイメージしている。そのような知識が組織内で蓄積・移転・共有・運用されるパターンを把握するために、人的資源の配置、相互作用、プロジェクト運営、外部組織との組織間関係、制度的影響などの観点から研究方法は理論研究と質的研究を組み合わせて多面的に分析する。

では、具体的にはどのように知識の創出・移転と現地化がなされているのかという問題について検討するために、チェコ進出自動車部品製造企業の製造拠点における、トレーニングプログラムの移転と現地化に関する実態調査と、アジア進出企業の統括拠点の聞き取りを行った。トレーニングプログラムは研究開発部門が開発する知識ではないが、製造業においては、研究開発部門で新たに開発された製品およびそれらを製造するための新技術を、製造に従事する従業員に正しく利用させるために必要となる体系的知識である。このような知識の移転は、アウトプットにおいて差を出さないこと、すなわち、同質的な成果を安定的かつ継続的に出すことを目的になされるため、量的研究ではとらえられない。そのため分析に際しては質的研究を選択した。

質的分析では、主にオンライン調査で収集したインタビュー調査データと統合報告書などのテキストデータの内容分析を行った。そこでの調査対象企業は、日系企業とドイツ企業のチェコ製造拠点である。このうちドイツ企業の調査については、日系企業と比較するとデータ収集が容易ではなかったため、インタビューデータのほかにも、チェコおよびドイツで発行されている新聞や業界紙の記事、企業の公式HPのニュースレターのバックナンバーを収集し、トレーニングプログラムの具体的内容、移転方法、成果、課題などを洗い出した。

統括拠点の聞き取り調査では、本国から拠点への知識移転の必要性が変化したことに伴い、統括拠点の役割が多様化している可能性を示した。

このように、本研究プロジェクトは、当該予算による補助で定められた2年間で完結するものではなく、より長期的に知見を積み上げながら発展させていくことを視野に含めてい

る。本研究プロジェクトの最大の目的は、以降の研究の深化に不可欠な信頼性の高いファクトを収集・整理する作業を進めることである。