

# 企業内ネットワークにおける海外拠点の戦略的役割

## —— 先行研究の検討 ——

高 瑞紅

### 1. はじめに

企業の国際化は、単純な製品の輸出入から始まり、その後、様々な歴史変遷を経て、その様相を変化させてきた。その歴史を概観すれば、第一次世界大戦後、資金力ある企業は海外で生産拠点を設置することもあったが、国際化が世界中に広がったのは第二次世界大戦以後のことである (Flaherty [1989], Russell [1998], Abele et al. [2008], Friedman [2008])。企業活動が国境を越えて拡充する中、企業は多様なニーズ及びそこから出てくる課題に合わせて、組織や体制の在り方を決定する必要がある (Prahalad and Doz [1987], Bartlett and Ghoshal [1989])。企業の国際化が進む中、関連する研究が数多く蓄積してきた。しかし、経済活動の広域化・グローバル化が進展する中、多国籍企業は企業内外における経営環境の変化に応じて、新たな課題や試練に対応する必要がある。そのために、地理的に分散した複数の生産拠点を有する企業は、組織全体の最適な事業活動を定期的に見直さなければならない (Ferdows [1997])。本稿は、主に生産の国際化に重点を置きながら、生産の国際化及び海外事業展開マネジメントに関する先行研究を簡単に概観した上で、企業内ネットワークにおける海外拠点の役割及びその変化について議論した先行研究を検討することによって、これまで先行研究で注目されていない論点を指摘し、今後の研究課題を明らかにする。

### 2. 生産の国際化及び立地選択の決定要因

#### (1) 海外進出の動機

一般的に、企業の国際化プロセスは、代理店や販売子会社による輸出から漸進的・段階的に現地生産へ移行させることでなされてきた (Vernon [1966], Johanson and Vahlne [1977])。企業の国際化を理解・説明するための理論は数多く提示されているが、初期の研究は、進出のための条件や海外進出の動機に関心に向けていた。企業が保有する優位性や、市場支配力 (Hymer [1960], Kindleberger [1972])、製品のライフサイクルの段階が生産活動の立地に与える異なる影響 (Vernon [1966])、得られる取引費用回避の利益や市場の不完全性の回避 (Williamson [1971], Buckley and Casson [1976])、立地、市場、市場支配力の3つの統合 (Duuning [1977]) など、様々な視点から海外進出の動機や多国籍企業の行動について論じて

きた。こうした初期における企業の国際化に関する議論は、主に欧米先進国における多国籍企業を研究対象にしていた。

1980年代になると、日本企業による生産拠点の海外シフトが活発になり、北米、西ヨーロッパ、日本の三極体制による企業の国際化が加速した（Flaherty [1989]）。海外事業展開の拡大に伴って競争が激化することを通じて市場の複雑性が増す中、海外進出の動機や形態も変化している。1980年代以降、各国の製造業において、直接投資は最も多い海外進出の形態となっていた（Ferdows [1997]）。限定合理性から発生するコストや機会主義的な行動を抑止するコスト（Williamson [1975], [1986]）、そして市場の不完全性の問題に起因するコストやリスク（Buckley and Casson [2009]）を抑えるために、企業は市場での取引を企業内部で処理する方がより効率的であると判断し、海外直接投資の選択が増えたことをうけて、多国籍企業の海外直接投資に関する理論・実証研究が活発に行われるようになった。

## (2) 立地選択の決定要因

企業は製品を国内市場に供給するだけでなく、輸出を通じた海外市場への供給、さらには海外生産拠点をういた海外市場への供給を行うことで、生産活動の国際展開を進めてきた。海外で生産拠点を設置することにより、原材料の調達やコスト削減、保有する優位な知識や技術の活用などの利益が得られ、それに加えて複数の拠点からなる生産ネットワーク内で連携した経営活動による利益も得られるため、海外生産拠点の設置はさらに進められていた（Kogut [1990]）。とりわけ、関税など貿易障壁の縮小や撤廃、輸送インフラの整備、IT技術の進歩につれ、生産拠点の国際展開はより多くのメリットが得られるようになってきた（Bartlett and Ghoshal [1989], Ferdows [1997]）。海外に生産拠点を設置する際、どの国や地域に立地させるかは企業にとって重要な問題であるため、拠点の立地に注目した研究が増え始めた（Meijboom and Voordijk [2003]）。

では、どの国・地域を選択するか、また、どの要因が企業の立地決定に影響を及ぼしているか。生産拠点の海外移管に関する初期の研究は、拠点の立地選択に焦点を当てるものが多かった（Meijboom and Voordijk [2003]）。当時、コスト評価が適正であるか否かに問題を抱えているにもかかわらず、多くの企業は拠点を新設する際、ただ単に費用最小化を判断基準とした立地選択をしていることが明らかになった（Schmenner [1979], Meijboom and Voordijk [2003]）。海外事業展開が進む中、多くの多国籍企業は海外工場の立地選択を考える際に、安価な労働力の要素を重要視しなくなっているが、それは低賃金、助成金、補助金は必ずしもトータルコストの削減に貢献しないことが認識されるようになったからだ。例えば、インドやフィリピンは、米国に比べて人件費がかなり低い。しかし、労働生産性を考えると、平均生産コストは高くなる。競争力のある多国籍企業は海外拠点の立地選択を決定する際に、低賃金よりも、インフラ整備、労働者のスキル、サプライヤー、洗練された競争相手を重視している。例えば、3M社

はバングラデシュを生産拠点の立地として選んだ。インドに比べ、土地代や賃金も少し高いが、強い競合相手の存在、熟練工やサプライヤーを活用できるメリットがあったためである (Ferdows [1997])。

他方、Schmenner [1979] では、立地先固有の無形的かつ定性的な特徴から様々な利益が得られると指摘した。この点に注目して、多くの研究は、進出先の立地環境や市場特性の分析を行った<sup>1)</sup>。それらの条件として、投資導入政策や立地優遇制度、免税や非関税障壁の撤廃、低コストのエネルギー、通貨変動の利点の享受、市場やサプライヤーへの接近、現地固有の知識・インフラ・資源へのアクセス、優秀な熟練工の活用、事業拡張の可能性、補完的サービスへのアクセス、競争相手の情報と動向、空気・水・騒音・気候などで良好な環境を享受できることを通じた従業員生活の質の向上、提供される機会への把握、持続可能性など、様々なものが取り上げられている。

こうして、立地先固有の要素が、生産拠点を立地させる際の意思決定を左右する要因となるほか、企業系列が立地選定に影響する可能性が指摘されている。Head et al. [1995] は、米国進出した日系企業の立地を分析した上で、新規進出の際、同業者や関連業者との近接性が重要視されているため、新規進出はすでに多くの企業が集積する立地場所が選定される傾向にあることを指摘している。中国に進出している日系企業も、立地先決定の際、同一の系列企業が立地している地域に立地を選定する傾向にあり、とりわけ規模の小さい企業が同伴進出を行う傾向がより顕著に見られる (Belderbos and Carree [2002])。

事業の国際展開が進むにつれ、生産拠点を海外へ移転する戦略的動機も多様化している。多くの研究は、立地選択の決定要因を低コスト生産へのアクセス、スキルや知識へのアクセス、市場への接近の3つに分類している。(Ferdows [1997], Vereecke and Van Dierdonck [2002], Shi and Pongpanich [2010])。近年では、個々の拠点が企業内生産ネットワークの中での役割及びその変化について関心を向ける研究が増えている。先述したように、海外直接投資における拠点の戦略的役割としては、立地優位性の活用を重要視している点が多くの研究で指摘されてきた。しかし、生産ネットワークの形成が進むにつれ、市場へのアクセスを優先して考える企業が増えていることが明らかになっている (Vereecke and Van Dierdonck [2002])。

---

1) 例えば、Ferdow [1989, 1997], Vos [1991], Dubois et al. [1993], Bolisani and Scarso [1996], Meijboom and Vos [1997], Head et al. [1999], Belderbos and Carree [2002], Vereecke and Van Dierdonck [2002], Devereux, et al. [2007], Basile et al. [2008], Chen et al. [2013], Golini et al. [2014] などがある。

### 3. 海外直接投資の形態及び拠点のマネジメント

#### (1) 海外進出の形態

海外市場にアクセスする手段としては、輸出、現地ローカル企業に生産を委託するセンシング、現地拠点を設置して自ら生産活動を行う直接投資の3つがある(Rugman [1981], Dunning [1988])。企業が国際化を進める中、どのような形態で市場参入するか意思決定する必要がある。Dunning [1979, 1981, 1988] では、初期の多国籍企業理論や実証研究を整理した上で、どのようなときに企業は海外直接投資を選択するかについて、OLI (Ownership, Location, Internalization) 理論を提唱した。この理論は、市場の支配力と取引コストの両方を考察しているが、企業が所有する生産活動に必要な生産技術や経営ノウハウといった無形資産が進出先の企業よりも優位性を持つ場合、また、自国で生産し輸出するよりも外国で現地生産した方が有利になる場合、自社の現地生産によって高い利益を得られると期待される場合、直接投資で進出することが好まれると指摘した。

海外直接投資の場合、100%単独出資の形で海外拠点を設置するのか、それとも外部の経営資源を有効に活用するために提携の形で拠点を設けるのか、企業は国際化戦略の視点で進出の形態を考える必要もある。先端的な技術や特殊なノウハウを駆使する企業は、製品品質の確保や技術流出防止のため、単独投資により海外拠点を内部化するインセンティブを持つ。しかし、技術や情報の陳腐化の早さ(Rugman et al. [1995])、幅広い技術を必要とするイノベーション活動(Gugler and Dunning [1993])など、技術変化の不確実性と複雑性が増大する一方、技術や情報を収集・蓄積・分析する能力には限界があるので、企業間提携の形成による外部知識の内部化も注目されている(Boyd and Buckley [1995])。また、自社にとって補完的な経営資源を外部から調達すること、人材育成コストの削減やR&Dコストの節約(Boyd and Buckley [1995], Maltz et al. [2011])、経営資源限界の克服を可能とする点などに大きなメリットがあると論じられている。他方、企業間提携では、コンフリクトや決別の可能性や危険性(江夏[1994], Chesbrough and Teece [1996])、パートナーの機会主義的な裏切り行動や技術の流出(Hamel et al. [1989], Chesbrough and Teece [1996])などによって失敗と損出を負う恐れを拭い去ることはできない。こうして、従来の子会社を設立し自社で海外生産を行う内部化の利益に加えて、外部企業と協力関係を結ぶことで外部化の利益を活用した企業間国際提携も注目されるテーマになった。こうして完全子会社による海外生産を行う内部化の利益と、戦略的提携による外部企業と協力関係を結ぶことによる外部化の利益について、今なお議論が続けられている。

#### (2) 本国本社と海外拠点の関係

世界規模で複数の拠点を有する企業は、地理的に分散した経営資源をマネジメントする方法

や、本国本社と海外拠点の役割分担のあり方、という課題に直面する。多国籍企業において、本国本社と海外拠点の意思決定権限を本社に集権するか、海外拠点に分権するか、経営資源を統合するか、分散するか、これらについて多くの研究が蓄積されてきた (Porter [1986], Prahalad and Doz [1987], Bartlett and Ghoshal [1989], Birkinshaw and Hood [1998])。この本国本社と海外拠点の関係は、本社と海外拠点の機能配置、海外拠点の権限と意思決定などといった海外拠点の戦略的位置付けを規定し、海外拠点が担う役割及び経営活動の自律性に大きく影響を与えると考えられる。ここでは、まず、本社と海外拠点の関係並びに海外拠点のマネジメントに関連する代表的な議論をレビューし、現状を把握することにする。

まず、Porter [1986] では、企業はバリューチェーン内の活動を世界規模で配置 (configuration) と調整 (coordination) を行うことで、競争優位を創出するグローバル競争戦略を構想する必要があると指摘する。彼は、活動の配置 (本国に集中するか、それとも海外に分散するか) を横軸に、活動の調整 (分散された拠点を集権的に高調整するか、それとも権限委譲で低調整するか) を縦軸に、国際戦略を4つのタイプに分類した (P.19)。それは、①可能な限り、多くの活動を一国 (本国) に集中配置させ、緊密に協調された活動によって世界市場に製品を提供する「集中配置・高調整型」グローバル戦略、②同じ集中配置にするが、マーケティングを分権化されることで高度な調整な必要としない「集中配置・低調整型」輸出中心戦略、③高度な海外投資の下で、海外子会社の広範囲に及ぶ調整を行う「分散配置・高調整型」戦略、④国単位で各拠点がすべてオペレーションを行い、調整をあまり行わない「分散配置・低調整型」戦略である。企業は経営資源などの企業内要因と、投資先の産業政策や規制などの環境要因によって、それぞれの戦略を設定する。

Prahalad and Doz [1987] は、バリューチェーンを設計するための2つ重要な次元である、グローバル統合 (集中) とローカル適応 (分散) を提示し、以下の事柄を指摘した。世界規模で事業を展開する企業において、生産志向の企業はグローバル統合度合が高く、マーケット志向の企業はローカル適応度合が高い。また、同じ企業内でも、マーケティング活動はより現地の度合いが高く、研究開発機能はよりグローバルの度合いが高い。つまり、異なる機能部門は異なるプレッシャーを受ける。

Bartlett and Ghoshal [1989] は Prahalad and Doz [1987] の議論と同じように、中央集権と権限委譲の選択を中心に、多国籍企業の海外事業展開及びそのマネジメントの仕方を分析した。彼らは、欧州3社 (Philips, Unilever, Ericsson)、米国3社 (GE, P&G, ITT)、日本3社 (松下電器、花王、日本電機) を対象にし、多国籍企業における本社と海外拠点の関係をさらに比較調査し、グローバル・マネジメント形態を「マルチナショナル型」、「グローバル型」、「インターナショナル型」、「トランスナショナル型」の4つにタイプ分けをした。欧州系多国籍企業の多くはマルチナショナル型を採用する傾向が見られる。Unilever と Philips のような強力な知識ブランドを有し、それぞれの市場に敏感に反応するマルチナショナル型企业では、本社の

海外拠点への関与は最小限とし、各海外拠点に大幅に権限を委譲することで自律性を持つ経営活動を促す形態である。このような海外事業展開において、各拠点が独自の経営方針や経営資源で現地の事業環境に適合した事業を運営し、独自に行う役割を担うため、製品・サービスの展開はそれぞれ現地の市場ニーズに柔軟に対応できる強みがある。しかし、事業運営や知的資産の開発・蓄積が各拠点にゆだねられているため、企業全体でのオペレーションの非効率性や経営資源の共有、イノベーションの創出と横断的展開などの組織学習に課題がある。

それに対して、日本企業の海外事業マネジメントは、中央集権的組織であるグローバル型の事業展開を行う傾向がある。グローバル型は、世界を統合された1つの市場として捉え、本国のグローバル本社に戦略的資産、経営資源、意思決定の諸機能を集中させ、海外事業をグローバル市場に標準化された製品を供給するパイプラインであるとみなす形態である。つまり、マネジメントのすべての意思決定や戦略的策定、製品開発などのイノベーションは本社の役割であり、本社が策定した戦略と指示に従って、本社が開発した製品を現地で生産し販売するのは海外拠点の役割である。グローバル型企業は、世界規模で分散している拠点をより中央集権的なオペレーションを行うことによって、コスト優位性を構築する。そのため、世界を単一の市場として対応する力、規模の経済性を発揮できて効率的であり、コスト面での優位性を築きやすい強みはあるが、現地環境への適応力や海外拠点の自律性が低いという弱みがある。

米国の企業が多く採用しているインターナショナル型は、本国本社から知識や能力を海外拠点へ移転し、それぞれの海外拠点が比較的高い意思決定権限を持って経営活動をこなす形態である。すなわち、本国のグローバル本社が戦略や方針の決定を行いながら、各海外拠点に現地の事情に応じた経営を行う権限をある程度委譲する。地理的に分散された海外拠点は本社からのコントロールを受けながら、一定の裁量を持ってグローバル本社の戦略を実施するための組織であり、本国で開発された製品とノウハウなどのコア・コンピテンスを現地事情に適用するための移転、現地化などのイノベーションなどの役割を担う。つまり、本社と海外拠点は、公式な経営計画と統制システムによって密接に結びついている。インターナショナル型の海外事業マネジメントは、グローバル型と比較すると、現地での裁量が大きい海外拠点は本国の知識や能力を世界に広げられるメリットがある反面、効率性に課題がある。また、海外拠点に大幅な権限委譲を行うマルチナショナル型と比較すると、現地への適応の度合いが低いことも課題である。

以上の3形態は、マネジメント上の効率性、イノベーションの創出や展開などの学習力、ローカルへの適応力において、それぞれの強みと弱みがある。Bartlett and Ghoshal [1989] は、それぞれのタイプが将来的には十分に競争に対応できなくなる可能性があり、これら3種類の能力を兼ね備える、つまり市場に敏感に対応しながらコスト優位性と学習能力を有する企業を目指すべきだと主張した。それは、本国と海外拠点は階層ではなく、世界規模で分散している拠点がマルチナショナルな現地市場に柔軟対応しながら、相互依存するネットワーク型の経営統

合を行う、理想的なトランスナショナル型企業である。

激変する競争環境に対応するため、複数の国や地域に設置する地域統括本社に本社機能を分散する動きが広がり、従来の本国本社を中心とした縦割り構造とマネジメントではなく、地域間・拠点間の横のつながりを強化し、分散された機能の調整と連携がマネジメント上の重要な課題となっている。各海外拠点がそれぞれの現地環境に適応した自律的な経営で役割を担いながら、ネットワーク内の他拠点と経営資源の共有や調整などのグローバル統合連携を行うトランスナショナル型のマネジメントが求められるようになっている。

#### 4. 本国本社による海外拠点の役割付与

多国籍企業は、輸出入により利益を獲得するだけでなく、進出先固有の立地優位性を求めて拠点を国際展開し、それら拠点間の機能分化を通じて経済効果を享受でき（Yip [1989], Kogut [1990]）、本国拠点の事業構造の転換や新事業の創出が可能となる（天野 [2005]）。国際経営戦略論では、生産や販売、研究開発など多国籍企業の海外子会社が担う様々役割についてすでに多くの研究が蓄積されている。例えば、拠点の国際展開によって経済活動のリスクを減少でき（Hymer [1976]）、各拠点の強みを強化し発揮する国際的機能分化によって競争力と収益力を高める（McKendrick et al. [2000], Martin and Florida [2003]）ことができる。先行研究の多くは、本国拠点と海外拠点は異なる戦略的役割を担っていると考え、海外拠点が担う役割を様々な視点で分類している（White and Poynter [1984], Bartlett and Ghoshal [1986], Ferdows [1989, 1997], Jarillo and Martinez [1990, 1991], Taggart [1996, 1997, 1998a, 1999], Hogenbirk and van Kranenburg [2006], Kim et al. [2011]）。以下では、海外拠点の戦略的役割の決定要因を検討したい。ここでは、まず本国本社による海外拠点の役割付与に関する先行研究を検討し、本国本社側が海外拠点の進化に与える影響について触れる。

##### (1) 本国本社の戦略的動機

多国籍企業の多くは、自国内市場に製品を提供しながら海外市場に輸出をスタートし、事業の国際展開を徐々に広げている（Vernon [1966]）。本国市場が成長期に入るにつれ、国内外から市場参入の競争相手が増え、価格競争が次第に激しくなる。そのため、多くの多国籍企業は生産拠点を海外へ移転する。上述の本社と海外拠点の関係並びに海外拠点のマネジメントに関連する議論からは、海外事業展開における戦略方針やマネジメントによって、本国のグローバル本社から海外拠点への権限委譲や役割分担が異なることがわかる。

伝統的な国際経営の議論では、現地の経済や言語、法律、政治について現地企業に対して競争上で不利な立場に立つ多国籍企業は、本国本社で発展し蓄積された技術や経営などの所有優位性（ownership-specific advantages）を海外拠点に移転することによって優位性が得られる

(Hymer [1960], Kindleberger [1969])。それが多国籍企業の競争優位の源泉である。そういう意味で、海外拠点は本国拠点の海外でのミニ複製であり (White and Poynter [1984])、とりわけ、設置される初期段階では、独自の経営資源や能力がまだ形成されず、本国本社から技術やノウハウを移転しながら付与された役割を果たす。本国本社からの優位性の受け皿とされる海外拠点は、本社が海外拠点の持つ能力や現地市場の戦略的位置づけなどの要因を考えたうえで、活動の内容と役割が割り当てられている (Bartlett and Ghoshal [1986])。多国籍企業は市場参入の際に、技術や特殊なノウハウなどの優位性を海外市場に持ち込むことで現地市場への浸透を図っているが、それらの優位性の違いによって生産拠点が果たす役割も異なる (Vereecke and Van Dierdonck [2002])。

海外拠点の役割及びその進化が本国本社の戦略的動機によって付与されると主張する理論は主に、Vernon [1966] を代表するプロダクト・ライフサイクル論 (PLC) が挙げられる。

PLC モデルは、本国国内市場での生産・販売から海外市場へ輸出を経て、低コストの低い海外生産に乗り出し、また、より低コストの国・地域へ移転する生産立地の変化を論じた (Norton and Rees [1979], Mullor-Sebastian [1983])。また、海外拠点は進出先の製品市場の成熟度合いに応じて、本国の技術の現地に適合しながら現地市場向けの生産活動から、本国への逆輸出、そして本国市場のための製品開発など、徐々に高付加価値の経営活動が配置され、その役割が進化させる (Vernon [1979], Harrigan [1984])。つまり、本国本社は役割付与を通じて、海外拠点の成長と発展を牽引する役割を果たす (Jarillo and Martinez [1990], Malmight [1995, 1996])。こうした議論は、Bartlett and Ghoshal [1989] のいう国際型企業の海外事業展開に類似する。

## (2) 企業内外環境に応じる戦略転換

各海外拠点はそれぞれ独自の歴史と課題がある (Ferdows [1989, 1997])。彼は海外子会社の中にある生産拠点の役割及びその変化に初めて注目し、海外生産拠点は単なる低コストの追求ではなく、それぞれが外部環境の変動や拠点自身の能力構築に応じて、異なる役割を果たせるにもかかわらず、その潜在能力を最大限に活用されていないと指摘した。彼の研究は学術的評価を得て、多くの研究の新たな出発点となった<sup>2)</sup>。Vereecke et al. (2006) では、Ferdows のモデルに加え、拠点間の知識の流れに注目し、拠点が生産ネットワークの中で果たす役割を分類した。また、拠点が組織内で果たす戦略的役割は拠点の歴史や自律性、資源の違い、投資などによって異なってくることが分かった。生産ネットワークが徐々に形成される中、個々の

---

2) 例えば、Vereecke and Van Dierdonck, [2002], Fusco and Spring, [2003], Meijboom and Voordijk, [2003], Meijboom and Vos, [2004], Maritan et al., [2004], Feldman et al., [2009], Mediavilla and Errasti, [2010], Mediavilla et al. 2011, Feldmann and Olhager, [2013], Golini et al., 2014 があり、これらの研究は彼の議論を展開していた。

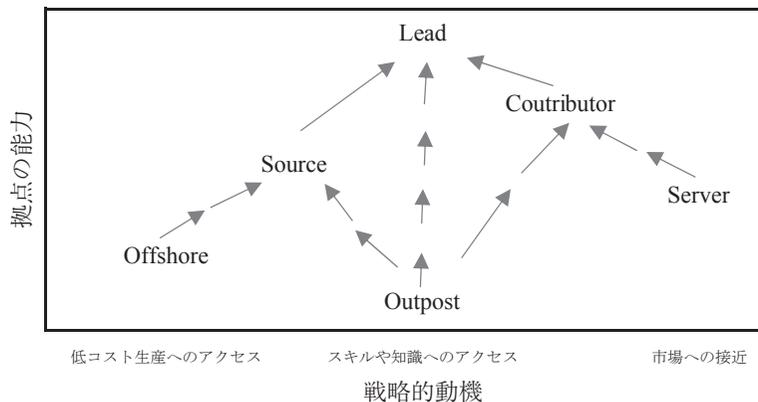


図 1. 海外拠点が担う戦略的役割の進化経路

出典) Ferdows [1997], 79 頁

拠点が担う役割は変化し拡大し、進化し続けるという動的な視点から捉える議論が展開されてきた (Mediavilla and Errasti [2010], Mediavilla et al. [2011])。以下では、一般的に最も受け入れた Ferdows [1997] が分類した海外拠点の戦略的役割の進化をみることにしよう。

かつて、関税や貿易障壁の回避、安価な労働力、補助金、ロジスティクス費用の削減など立地特殊優位によるコスト削減の目的で海外拠点を設置し、競争優位の確立を図る企業が多く見られた。そのため、海外拠点が持つ責任、業務内容、自立性、企業全体への関与、割り当てられる資源は限られている (Ferdows [1997])。しかし、海外子会社の規模拡大と独自の資源の獲得、本国本社が多国籍企業における唯一の競争優位の源泉ではなくなった (Birkinshaw and Hood [1998])。多くの海外拠点は、市場や顧客、サプライヤーへのアクセス、生産性の向上などの幅広い経営活動に取り組む中、特殊スキルや独自の能力を構築し、次第に世界中の顧客に製品を供給し、アフターサービスや製造エンジニアリングなどの機能を担うようになる。そのため、海外拠点は、生産や工程エンジニアリング、調達、アフターサービスなどの生産活動にとどまらず、より多くの役割を担うことを通じて、企業全体の成長に貢献できるようになることが期待される。つまり、本国本社が海外拠点に寄せる期待が、海外拠点が担う役割の内容と範囲、さらにはその役割の進化に影響を与える。

Ferdows [1997 : p.79] では、世界規模で複数の生産拠点を有する多国籍企業に、海外進出の主な戦略的動機 (低コスト生産へのアクセス、スキルや知識へのアクセス、市場への接近) と海外拠点の能力 (現在の活動範囲) という 2 つの基本的な質問を答えてもらい、その回答に基づき、海外生産拠点を offshore, source, server, contributor, outpost, lead の 6 つに分類した (図 1)。具体的には、海外拠点の能力レベルを 10 段階に分け、最も低い段階である単純な製造をはじめに、技術的な工程の維持や調達と現地物流、製造工程に関するアドバイス、サプライヤーの開拓や製造工程開発の責任、製品改良に関するアドバイス、製品開発の責任、グ

ローバル市場に製品を提供、製品や製造工程の知識のためのグローバルハブへ至るまでの段階を示している。

彼は、多国籍企業は競争優位を維持するため、進出先の関税や貿易障壁の緩和や世界的に通用する優秀なサプライヤーの成長などといった経営環境の変化、そして製造知識の蓄積や製品開発の能力向上などといった海外拠点自身の能力構築に対応して、海外生産拠点の戦略的役割を変換させている必要があると強調した。5年にわたる研究に基づいて、海外拠点が設置される当初の戦略的動機及びその後の内外環境変化に応じる動機の戦略的転換によって、海外拠点が担う戦略的役割とその進化経路をまとめた。

オフショア拠点 (Offshore) は、安価な人件費や低コスト生産にアクセスするために設置される拠点である。拠点の役割は、輸出のための特定製品や部品の低コスト生産に限定されるため、イノベーション活動がなく、他拠点から生産工程、製品、技術などに関する専門的技術を提供され、指示された通り経営活動を行う。ソース拠点 (Source) も低コスト生産にアクセスするために設置される拠点であるが、企業のグローバル市場に部品や製品を開発・企画できる資源や専門的技術を持っている。サーバー拠点 (Server) は、輸送費用削減や、関税ならびに貿易障壁の回避などの理由で、特定の国や地域の市場に製品を提供する生産拠点である。コントリビューション拠点 (Contributor) は、現地市場に供給しながら製品のカスタマイズ、生産工程の改善、製品の改良と製品の開発も行う。アウトポスト拠点 (Outpost) は、必要な知識やスキルを獲得するために設置される。頂点にあるリード拠点 (Lead) は、イノベーションでできる能力と知識を持ち、企業全体のために新しい生産法や製造工程、製品と技術の開発を担う拠点である。伝統的な国際経営論で「本国本社からの優位性の受け皿」とされた海外拠点は、海外での事業経験や知識が蓄積されるにつれ、新しい技術や製品を生み出すと同時に、知識移転のグローバルハブとなり、グローバルに製品を供給する能力を持つようになる。その結果、知識や技術、情報などの経営資源は本国本社や他拠点の間で双方向に移転する。

企業における内外環境が変化する中、海外拠点が担う戦略的役割は追加付与されたり、統廃合されたり、または別の役割へと転換されたり、アップグレードされたり、変化や進化した形でそれら環境変化に対応しなければならないと Ferdows [1997] は指摘する。例えば、1980年代後半までにヨーロッパ諸国で展開されてきた海外拠点は、1992年 EU 連合の調印によって拠点の統廃合が余儀なくされた。また、人件費の上昇、関税や貿易規制の緩和、現地市場の成長などの外部環境の変化は、オフショア拠点のサーバー拠点への変更を促した。一方、サーバー拠点として特定の国や地域に製品を提供しながら、オフショア拠点として特定のコンポーネントを生産する、いわば、2つ以上の役割を持つ拠点も現れた (p.77)。

Porter [1990] は、「競争優位のダイヤモンド」に基づいて成長の段階モデルを提案しているが、海外拠点の役割を積極的な開発ではなく、主にアイデアの「選択的なタップ」の1つとして見ている。海外拠点が担う戦略的役割の転換というのは、企業内生産ネットワークの中で、

アップグレードされた拠点がより広い役割を割り当てられることである。そういう意味で、この拠点役割のアップグレードには、本国本社は重要な役割果たす (Ferdows [1997])。高い競争力を持つ多国籍企業を見れば、ソースやコントリビューション、リード拠点などといった上層部に位置する海外拠点が多い。一般に、拠点の役割を転換するには、組織や管理の仕組み、設備などの全面的な見直しが伴う。例えば、新たに設備の追加投資、基本的なロジスティクス体制の再整備、輸出先の国や地域で新たな販売チャネルの開拓、スタッフの言語学習など、拠点のアップグレードの際に様々な課題に直面する。多くの企業は数年かけて巨大な資源を投資して、海外拠点のポジションを高めることによって、最終的に企業全体に競争優位をもたらす。つまり、海外生産拠点の戦略的役割は企業の事業戦略によって変化すべきであり、その戦略的役割の決定要因が常に変動するため、本国本社は各生産拠点の役割を把握した上で、企業内外の環境変化に対応して、企業全体のバリューチェーン活動の中でそれぞれの将来の役割の配置・再配置を考えるべきだと、彼は指摘する。

### (3) 本国本社のコミットメント

こうして海外拠点は生産の合理化や能力構築を推し進めるにつれ、次第に製造のスペシャリストになり、アップグレードされていく (Hood and Young [1983], Young, Hood and Hamill [1988], Ferdows [1997])。こうした企業の国際化ならびに海外拠点の進化はどのようなプロセスによって成し遂げられるのか。海外拠点の役割が本国本社によって付与されるもう1つの研究群である国際化プロセス論では、トップマネジメントの認識と行動に注目し、企業がいかにして国境を超えて国際化を展開するか理解しようとする (Johanson and Vahlne [1977], Cavusgil [1980], Agarwal and Ramaswami [1992], Li [1995])。

その代表である Johanson and Vahlne [1977] では、「海外市場についての既存知識やコミットメントのレベル」、「その市場への将来のコミットメントを行う意思決定」の間の相互関係で、多国籍企業の国際化プロセスや海外拠点の進化及びその役割の変化を説明した。彼らによれば、本国本社は、子会社の現在の強みと弱み（すなわち、市場知識）と、その国における追加投資への望み（すなわち、市場コミットメント）に対する判断によって、子会社の製造機能を強化するかどうかの意思決定を行う。この意思決定はまた、コミットメントの増大、現地のビジネス環境への理解の深化、将来のさらなる投資の可能性につながる。つまり、本国から海外市場へのコミットメントが強くなければ、現地事業環境への認識が深め、それが将来への投資につながり、いわば投資と学習の相互作用の好循環が生まれる。海外拠点は、こうした本社による投資と現地市場への理解の周期的な相互作用を通じて、進化を成し遂げていくのである。

そういう意味で、本国本社は、グローバル・ネットワークにある各拠点の戦略的役割を定期的に見直し、海外拠点の能力を高め、成長や収益をもたらす環境を整備することが重要である (Ferdows [1997])。各拠点の現在の役割を明確にし、それらを企業の事業戦略で描く望ましい

ネットワークの構造（例えば、ある拠点は製品を将来的に東アジア市場へ販売を拡大する）、そして海外拠点が担う戦略的役割の進化のシナリオに比べ、ギャップを明らかにする。本社のトップマネジメントは、それぞれの拠点の能力を拡大するチャンスを与え、ネットワーク内に仕事や作業を大きく重複させないように、企業内拠点間の分業体制を構築する。各拠点がそれぞれの分野で発展するために、調達や物流、品質などの各領域の専門家となる技術者やエンジニア、設計者などの人材を各拠点に派遣し、各海外拠点のタスクを成し遂げるためにサポートする。海外拠点がすべてLead 拠点になる必要はないが、その方向に動くチャンスを与える環境を提供し、成長の道を舗装することで、海外拠点の進化や企業全体の国際化の進展につながるのである。

Ferdows [1997]によれば、適切なスキルを有するマネジャーを各海外拠点に配置するのも、本国本社の責任である。拠点が低い戦略的役割を担う場合、マネジメントは拠点内部のオペレーションを改善することにフォーカスする。そのため、最も適切な工場長をスペシャリストとして本国本社から派遣する。拠点の役割がアップグレードされ、サプライヤーや顧客を含む外部関係者のマネジメントに焦点が移った場合、現地事情に精通し、より全般的なマネジメントのバックグラウンドを持つ人がより適切となる。アップグレードしたServer またはContributor 拠点は、熟達した現地言語を含めて優れた現地知識を有するマネジャーが必要となり、Source 拠点は拠点のパフォーマンスを最適化する技術専門知識を有するマネジャー、Lead 拠点は高度な技術的バックグラウンドだけではなく、現地事情に精通し、会社に密接したあらゆることを知るマネジャーが必要となる。海外拠点の役割のアップグレードに応じて、管理人材の募集、育成、配置に関する綿密な計画を常に立てる。

以上のように、海外拠点の成長を促進するため、数年をかけて本国のグローバル本社の経営陣と海外拠点のトップの両方が全力かつ持続的なコミットメントをする必要があり、とりわけ本社経営陣のコミットメントが重要となる。問題点としては、本国本社は各拠点の成長がもたらした利益より、自らのコントロールをいかに引き続き発揮できるかに重きを置き（Prahalad and Doz [1981]）、または、本国のアイデンティティと信念を優先する本国中心主義的行動をすることである（Perlmutter [1969]、Gage Canadian Dictionary [1983]）。

## 5. 海外拠点の進化及び役割の選択

### (1) 拠点による能力構築

各海外拠点が内部のオペレーションをより効率よくできるかどうか、または外部資源を構築できるかどうか、グローバルな業務を引き受けることができるかどうか、これらは各拠点の能力によって影響される。各拠点が独自の能力構築（site competence, p.87）に力を入れるべきだと、Ferdows [1997]は指摘する。彼によれば、多くの海外拠点はコスト削減や海外市場ア

クセスのメリットを得るだけでなく、自律性を持って組織能力や競争優位性を築き上げ、研究開発機能を兼ねる優れた製造センターになり、企業内ネットワークの発展に寄与する役割を担うことが可能である。Meijboom and Vos [2004] では、オランダ系多国籍企業4社を対象にして、生産ネットワークにおける拠点役割のダイナミックスを測定し、拠点運営の能力を調べた。Feldmann et al. [2009] や Feldmann and Olhager [2013] では、拠点の組織能力を生産とサプライチェーン、開発に分けて、異なったタイプの組織能力とその程度が拠点の戦略的役割や立地、そして拠点のパフォーマンスへの影響を分析した。こうして拠点が持つ組織能力が拠点に注目し、それが役割の変化やパフォーマンスに及ぼす影響について多くの研究が行われていた (Golini et al. [2014])。ここでは、まず、海外拠点の進化にとって重要な能力構築について概観する。

Ferdows [1997] の研究によれば、海外拠点が担う多様な能力を高めるには3つの段階がある。まずは、内部の改善である。工場の物理的なレイアウトや機械化、業務設計、製品品質を改善し、従業員の教育訓練を提供し、セル生産や自己管理チームなどのようなイノベティブな業務過程を行い、自動化生産やジャスト・イン・タイム生産過程を導入するなどの継続的な改善は、パフォーマンスの強化につながる。高いパフォーマンスを持つ生産拠点には、改善された生産効率性や品質によって、より多く役割を割り当てられ、より多くの権限を持つ。逆に、海外拠点は必要な改善を行われなければ、その戦略的役割が縮小される可能性がある。

第2段階は外部資源の開発である。拠点の役割を転換するには、新たな能力の開発が求められる。彼はHPのシンガポール拠点を例として挙げた。同拠点は、本国本社が工場の戦略的役割のアップグレードと能力の拡大を期待していることを理解している。工場管理や設備、生産技術を改善しながら拠点外部との連携に力を入れ始めた。とりわけ1970年代後半から1980年代半ばにおいて、シンガポール拠点内外に立地するサプライヤーの全面的な見直し、そしてジャスト・イン・タイム方式の遂行を行い、コスト削減が実現できた。また、コスト削減を継続的にやり遂げるには、この拠点は、特定用途向け集積回路を含め、製品設計の見直しによって電卓の部品数を減らした。このように新たな課題に取り組むには、生産拠点が内外において能力を拡大する必要がある。また、ソニーのブリュッセル拠点は、設置当時には日本から重要なコンポーネントを輸入したが、徐々に欧州域内で自らのサプライヤー基盤を築き上げ、欧州で使用されるテレビ・システムを4つの共通プラットフォームに設計し開発した。コスト削減を継続的にやり遂げるには、製品設計の変更が求められることを認識していたからだ。他には、複数の国のエンドユーザーから注文を取るために、多様な言語での注文の受付、顧客要求への対応、国際輸送船の手配、物流管理のスキル、拡大し続けた膨大な部品やモジュールの処理など、外部資源の開発に伴って拠点自身の能力も開発しなければならない。こうして内部改善による新たな外部資源の開発、そして拠点役割のアップグレードの好循環が生まれる中、海外拠点が徐々に進化を成し遂げていく。

第3段階はグローバル業務拡大である。リード拠点になれば、現在の生産活動に必要となる能力、並びに企業全体の将来の生産活動に必要とされる新しい知識を生成する能力も求められる。しかし、リード拠点になるために、拠点の文化や管理スタイルの変化に伴って、かなりの時間や資源を投入する意思決定は簡単ではない。彼の研究によれば、多様な戦略的役割を経験すれば、個々拠点がより多く戦略的役割を求め、それがまた能力の向上につなげ、より多くの役割が担えるという好循環が生まれる。突出した海外拠点は戦略的役割を体系的に拡大することで、企業全体の戦略優位性の獲得に寄与する。

## (2) 戦略的役割の自己選択及び海外拠点の自律性

先述の PLC 理論によれば、海外拠点は現地市場向けの生産活動から、本国の技術の現地への適応、本国市場への逆輸入、次第に製品開発などのような高付加価値の経営活動へと役割を進化させる (Harrigan [1984], Vernon [1979])。しかし、海外拠点は本社中心とした階層的な組織を前提としている中、常に本国本社に従属することを前提にしている。それに対して、Birkinshaw and Hood [1998] では、本国本社からの役割付与はあくまでも海外拠点の役割及びその進化を左右する1つ要因に過ぎないと指摘した。海外拠点は、独自の経営資源の構築や能力構築が進むにつれ、多国籍企業のネットワーク内において、海外拠点はより多く重要な役割を担うことができると指摘する (Rugman and Verbeke [1992], Dunning [1993], Ferdows [1997])。つまり、多国籍企業のネットワーク理論は、早期の PLC 理論とは異なり、海外拠点は本国本社に従属するポジションから、それと対等またはリーダーシップを発揮するポジションに進化できると考える。所有優位性は本国によって構築する (Rugman and Verbeke [1992]) だけでなく、海外拠点自身も獲得または発展できると考える。

このネットワーク理論は、多くの海外拠点が独自の能力を持っているという現実を反映しているため、海外拠点の進化を理解するのに貴重な視点を提示している。ここでの進化は、海外拠点が貴重で特有の資源を構築・減少する有機的なプロセスである。もちろん、海外拠点の成長は、資源の自然な成長率 (Penrose [1958]) によって制約されるとともに、他の事業体 (特に親会社) が自らの意思を強制するために相対的なパワーを駆使する行動によって制約を受ける。海外拠点は独自の経営資源を獲得するにつれ、他の事業体への依存を弱め、より自主経営できるようになる (Pfeffer and Salancik [1978], Prahalad and Doz [1981])。そういう意味で、ネットワーク理論は、海外拠点の進化を理解するにはかなり有効である。また、この企業内ネットワークは、ヒエラルキー的な構造ではなく、Ghoshal and Bartlett [1991] がいう緩やかに結びつくネットワークである。海外拠点はこのネットワーク内で、独自の経営資源と強みを形成する (Birkinshaw and Hood [1998])。Barney [1991] や Penrose [1959], Wernerfelt [1984] などの代表とする RBV (内部資源理論) は、資源の開発が多国籍企業全体のレベルではなく、子会社のレベルでも行われると考えており、このネットワーク理論と共通点が多い。

海外拠点が自らの成長によって自らの役割を選択するという考えに立つもう1つの研究群は、膨大かつ複雑な組織に関わる意思決定プロセスに注目している (Bower [1970], Prahalad [1976], Burgelman [1983a, 1991, 1996], Noda and Bower [1996])。この意思決定プロセスは、先述の国際化プロセスの研究と同様に、管理者側の限定合理性を前提にし、マネジャーの行動に注目している。しかし、国際化プロセス論は本国本社による役割付与の視点から本社の意思決定に焦点を当て、海外拠点の進化には注目していなかった (Birkinshaw and Hood [1998])。それに対して、意思決定プロセスの研究では、本国本社のやや本国中心的な態度は、海外拠点の成長に与える影響が弱いと思われ (Birkinshaw [1997], Perlmutter [1969])、海外拠点自身による自律的行動に焦点を当てている。マクロ的なビジネス環境が変化中、本国本社がこれらの変化に応じて戦略的転換を行う。この流れの中、海外拠点がある専門分野に向けて大きな転換を切る、その特定の開発経路は、拠点のマネジャーの企業家的経営者の行動によって大きく左右されてしまう (Birkinshaw and Hood [1998])。逆に、海外拠点の経営者不在は、その拠点とその資源の弱体化、最終的な消滅をもたらす結果となってしまう (Birkinshaw and Hood [1998])。

海外拠点が自身の進化のためにイニシアティブをとる議論はまだ少ないが、パフォーマンスの良い海外拠点の多くは、品質やコスト、自律性、生産活動の柔軟性などの改善を絶え間なく追求し続けている (Ferdows [1997])。独自の能力や資源は偶然に開発されるものではなく、海外拠点の自律的行動は、その拠点の進展のための強力な力となる (Burgelman [1983b])。国際的 R&D 研究所に焦点を当てた研究では、R&D 研究所は、時間の経過とともに、付加価値の高い研究開発のための自発的な取り組みを進める傾向が見られたのである (Behrman and Fischer [1980], Hdkanson and Zander [1986], Pearce [1989], Ronstadt [1977])。また、スイスの研究者による調査では、組織的発展の1つとして、特化した資源や独自の能力構築を実現した海外拠点のエビデンスをまとめ、同じような結論に至っている (Forsgren and Pahlberg [1992], Forsgren et al. [1995], Holm, Johanson and Thilenius [1995])。Maritan et al. [2004] では、Ferdows のフレームワークを使って、計画や生産、意思決定において海外生産拠点が持つ自立性の程度について調べ、経営上の自律性の程度は拠点の戦略的役割に応じて異なっていると明らかにした。このように、海外拠点は自身の成長と能力構築を求め、自らが担う役割のパフォーマンスを高めながら、より多く役割分担ができるように様々な自主的な経営活動に取り組みを進め、それらの意思決定を行っていく。海外拠点が世界市場に製品を提供しようとイニシアティブを取るという考えは、Bartlett and Ghoshal [1989] のいうマルチナショナル型企業の議論に一致し、Crookell [1986] や Birkinshaw [1995] の議論とも類似している。

ネットワーク論は、海外拠点の成長のベースとなる能力構築の重要性を言及するのにたいして、意思決定プロセス論からは、海外拠点の進化のための自律的行動を理解する視点が提示されている。この2つの議論とも、海外拠点が自らの成長と能力構築を求める自律的行動、蓄積

された能力に応じた自身による戦略的役割の選択などの海外拠点の進化を理解する視点を提示したと言える。

### (3) 拠点を巻き取る外部環境との相互作用 本国本社や姉妹拠点との関係構築

組織論の多くでは、組織の行動を、組織を取り巻く環境によって制約されているか、または決定されているものと見なしている (Hannan and Freeman [1977], Meyer and Rowan [1977], Pfeffer and Salancik [1978])。多国籍企業に関する研究も、各海外拠点の活動がそれぞれ取り巻く独自の環境によって制限または決定されると考える (Ghoshal and Bartlett [1991], Ghoshal and Nohria [1989], Rosenzweig and Singh [1991], Westney [1994])。海外拠点は、現地の環境要因によって強く影響を受ける可能性がある。海外拠点が立地する地理的環境および歴史などは、その拠点の進展経路に影響し、その結果、その拠点独自の能力が形成される (Teece et al. [1997])。また、企業内拠点間の知識・能力の移転は、進出先の文脈的要素 (Szulanski [1996]) によって影響される。進出先の地理的近接性と文化的類似性がある場合、本国本社から海外拠点への知識移転がスムーズになり、海外拠点の稼働や成長が促される可能性がある (Kogut and Zander [1992], Porter [1990])。海外拠点自体の発展により、本国の技術をより一層採用し適用することが可能になり、さらに現地経済の発展に貢献できるようになる。他方、多国籍企業の海外拠点は、技術やスキルの向上に寄与することで、現地経済の発展に重要な役割を果たす。こうして海外拠点の進化は、現地ビジネス環境のダイナミズムと、多国籍企業本社からの資源にアクセスする海外拠点の能力によって推進される (Birkinshaw and Hood [1998])。そういう意味で、海外拠点の進化は、進出先の国または地域の経済環境や発展段階とのダイナミックな関係を考慮する必要がある (Young et al. [1994])。

現地の環境は、海外拠点に投資したり、アップグレードしたりする決定に影響を与えるが、そのプロセスを推進するのは本社または海外拠点のマネジャーである (Bishop and Crookell [1986])。能力の記号化可能性 (Kogut and Zander [1993], Zander [1994])、受容体のモチベーション (Szulanski [1996]) などといった企業内部の経済活動や拠点間関係は海外拠点の進化に与える影響が大きい (Hood, Young, and Lai [1994])。ここでは、海外拠点と本国本社との関係、そして企業内ネットワークにある姉妹拠点との関係が、拠点の進化に与える影響を見ることにしよう。

海外拠点の役割は拠点間競争など様々な影響によって変化する (Birkinshaw and Hood [1998])。いくつかの研究は海外拠点の役割とそのためのチャーターに注目している。チャーターとは、事業活動とそれが実行される基礎となる責任と権限の範囲として捉える (Galunic and Eisenhardt [1996])。企業内拠点間には、経営資源やチャーターの獲得をめぐる競争が起きる (Morrison and Crookell [1990], Birkinshaw [1996], Galunic and Eisenhardt [1996])。この企業内チャーター競争は、既存のチャーター (1つの海外拠点が別の拠点からチャーター

を奪う)と、新しいチャーター(複数の海外拠点がチャーターを入札する)の2つの競争がある。チャーターのために生じる内部競争は、外部からの競争圧力と同様、能力強化プロセスにとっても重要であると考え( Birkinshaw and Hood [1998])。とりわけ、競争力をダイナミックに高めるために社内の市場メカニズムを導入する多国籍企業は顕著に見られる(Halal [1994])。Birkinshaw and Hood [1998]では、新しい投資の入札や、拠点間による既存のチャーターの移動(Galunic and Eisenhardt [1996], White and Poynter [1984])ができる仕組みを構築することによって、内部競争を促進する、という競争的な内部資源配分の考え方を開発した。

他方、海外拠点が本国本社との関係の視点から、多国籍企業の本国本社が緩やかなコントロールをすれば、海外拠点は自律的な行動が引き出せることで、内部の成長を促す(Burgelman [1983a,b], Bartlett and Ghoshal [1989])。しかし、本国本社は海外拠点の成長や現地環境の変化を認識しなければ、役割の再配置やそれに伴う追加投資に関する意思決定に踏み切らなくなる。カナダ・サイエンス・カウンシル(1980)による画期的な調査は、海外拠点が独自の能力開発に取り組み、そして本国本社が現地状況を認識してもらえるように本国本社との強力な関係を築くことによって、権限委譲を可能にしたことを明らかにした。逆に、海外拠点は本国本社との間に良好な関係が築かなければ、戦略的役割配分のミスマッチや様々な組織上の問題が引き起こってしまい、海外拠点のパフォーマンスに悪影響を及ぼしかねない(Boddewyn [1979, 1983])。Bishop and Crookell [1986]や Birkinshaw [1995]も類似する結果を得ている。本国本社の現地市場へのコミットメント(Johanson and Vahlne [1977])は、海外拠点による本社との関係構築に影響されることと考える。つまり、海外拠点は、本社によるコミットメントと能力構築の一連プロセスによって成長していく(Chang [1985, 1996], Rosenzweig and Chang [1995a, b])。

## 6. 先行研究の限界と今後の研究課題

多くの企業は世界規模で生産拠点を広げている。海外拠点の役割は本国本社から付与されるが、海外拠点が本国の技術を現地市場の成熟度合いに適応させる役割から、本国への逆輸出を経て、次第に本国市場のための製品開発を担い、グローバル市場に製品を供給し、製品や製造工程の知識のためのグローバルハブを担うと、その役割は自身の能力構築に応じて変化・進化を成し遂げる(Ferdows [1989, 1997])。本稿は、多国籍企業が海外事業展開を進める中、海外拠点が担う戦略的役割の決定要因や、海外拠点の能力構築及びそれに伴う拠点の進化に関する先行研究のレビューを行った。本国本社は立地優位性を活用してグローバル全体で見た経営資源の最適配置、それに伴う生産機能の国際展開を行う。先行研究によれば、海外拠点は本国本社の戦略的動機によって設置され、その当初の戦略的役割が本社によって付与される。海外拠点は現地環境に対応しながら独自の経営資源や強みを形成する過程で、その役割の範囲を拡

大し、自発的に付加価値の高い活動に取り組むようになる。海外拠点は独自の能力開発を進むとともに、グローバルな事業展開と資源配分を統括する本国本社と強力な関係を築くことによって、自身の成長と現地市場についての知識を認識してもらい、役割の拡大や権限委譲を実現する。これらの諸研究を踏まえて、先行研究の限界を指摘し、6つの研究課題について触れておきたい。

第1に、新興国からの多国籍企業に焦点を当てた研究はまだ少ない。まず海外直接投資や多国籍企業の国際化に関する研究は、競争優位性を持つ先進国企業を対象にした研究が多い。海外投資が拡大する中、一般に規模が大きく、生産性が高い企業が多いといわれている多国籍企業が保有する優位性や市場支配力、多国籍企業から進出先の現地企業への技術移転と雇用の創出などといった海外直接投資の理論や実証研究が豊富に蓄積されてきた。それに対して、保有する経営資源にそれほど競争力がない新興国企業に注目した研究は相対的に少ない。

第2の課題として、新興国多国籍企業の国際化における深化過程を解明することである。今日、多くの新興経済国企業が海外に拠点を設置し、海外市場に進出しているにもかかわらず、新興国の多国籍企業における漸進的な国際化について変化の時系列的事例研究が少ない。あらゆる領域における市場が巨大な多国籍企業によって制覇されつつある中、競争力が弱い新興国企業は何を保有し、どのように海外へ事業を展開し、国際化を推進していくのか、その国際化推進の取り組みやプロセスが明らかになっていない。また、技術の進化が加速するとともに市場環境はより厳しく不確実になる中、新興国企業は開発の能力と速度を考えれば全てを企業内で行うことで市場の変化に対応して競争に勝つことは不可能に近い。新興国企業が国際化を進める中、海外市場ニーズの変化への対処方法に焦点をあてた研究はあまりない。

第3の課題は、海外拠点が果たす役割とその役割進化のプロセスを考察することである。海外に複数の拠点を展開する多国籍企業では、それらの海外拠点は様々な役割を担っている(Bartlett and Ghoshal [1986], Gupta and Govindarajan [1991, 1994])。海外拠点の進化は、時間の経過とともにダイナミックに能力を構築する結果である(Birkinshaw and Hood [1998])。彼らは、組織の能力についての最近の研究(Kogut and Zander [1992], Madhok [1997], Teece, Pisano and Shuen [1993])を踏まえて、分析の単位として、会社全体ではなく、海外拠点の進化経路を開発したが、あくまで理論的な構築にすぎない。拠点の能力や役割の進化など動態的な分析も現れるようになってきたが、拠点の戦略的役割が拡大し変化する中、その役割はどのように拡大し変化しているのか、こうした拠点役割の進化プロセスは依然として明らかになっていない。そのため、先行研究が指摘した本社の関係作りを含め、海外拠点が進化を成し遂げたプロセスやそれを可能にした要因を明らかにするには、経時的な研究が必要であると考えられる。

第4の課題は、企業内生産ネットワークにおける拠点間の連携と相互作用を検討することである。生産ネットワークが形成される中、個々の拠点の規模や機能が変化するとともに、全体

が変化していく。生産ネットワークは、世界各地に分散された拠点の協調された集合体であるからだ (Shi and Gregory [2005])。世界規模で複数の拠点を有する多国籍企業は、Bartlett and Ghoshal [1989] が提唱した理想とされるトランスナショナル型企業のように、相互依存するネットワーク型の経営統合を行う必要がある。ネットワーク理論は、海外拠点は本国本社と関連しているだけでなく、企業内ネットワークの一員であることを強調する。各海外拠点は独自の能力構築とその能力に応じた自身による役割範囲の拡大との自律的な好循環を生み出すことで、進化を成し遂げる。企業内における相互依存するネットワークの中、進化する拠点は相互に影響し合い、または他拠点から影響を受けると考えられる。さらにこうした拠点間連携と相互作用からシナジー効果生まれ、それが企業全体の利益や競争力の向上につながると考えられる。先行研究では、海外生産拠点に焦点を当てた研究は多く行われてきたが、その多くは主に拠点の立地優位性や組織能力、戦略的役割などといった個別の拠点にフォーカスし議論を展開していた。拠点間の知識移転など拠点間関係に着目した研究もあるが、もっぱら本国本社と海外拠点の関係に焦点を当てている。

企業内拠点間に競争のメカニズムを導入することによって、拠点の進化や能力構築を促すと強調する研究もあるが (Birkinshaw and Hood [1998])、本国本社からの資源や役割の配分及びそれに伴う権限委譲をめぐる、拠点間の競争が過剰になれば、情報や技術などの資源の共有からもたらすシナジー効果が生まれにくくなる。拠点間競争と拠点間連携をバランスよく機能する仕組みを作り上げ、各拠点の成長を促進しながら、企業がグローバル全体での成長を図る仕組みの構築は喫緊の課題となる。また、海外拠点は企業全体のために、それぞれ特化された開発と生産の知識を蓄積していく (Ferdows [1997])。それぞれ独自の経営資源や強みを形成する拠点の能力に合わせて、拠点間連携と相互作用によるシナジー効果を創出し、企業全体の競争力を高めるのは、地理的に分散した複数の拠点を有する企業にとって、喫緊の課題となる。また、それぞれの拠点能力が高めながら企業全体に共有できるような役割分担を行うか、企業全体の最適化を図るために、組織体制の構築と管理は重要な課題となっている (Ferdows [1997], De Toni and Parussini [2010], Netland [2011])。にもかかわらず、技術やスキル、情報などの経営資源における姉妹拠点間での横展開及びそのための企業内拠点間における連携と相互作用、拠点の進化が他の拠点に与える影響と役割の変化、拠点間連携と相互作用のメカニズムについての議論はほとんど見当たらない。

第5の研究課題は、企業内生産ネットワークの形成過程を解明するとともに、海外拠点が企業内ネットワークの形成に及ぼす影響を考察することである。生産ネットワークをキーワードにした先行研究のほとんどは、企業間ネットワークに着目している (細矢 [2012]; 木村 [2011])。多くの企業は世界各地の生産拠点を増加させてきたにもかかわらず、その生産ネットワークの形成過程についての研究はきわめて少なく、とりわけ新興国企業の実態に着目した研究は皆無といっても過言ではない。また、個々の拠点、または拠点間の連携と相互作用及

が企業内ネットワークの形成に与える影響についての研究はほとんど見られない。

これまで拠点レベルまたは生産ネットワークレベルに関する研究は、複雑性を軽減するため、拠点とそのネットワークをそれぞれ独立した視点から展開した議論が多かった。個々の拠点は他の拠点にいかんして影響を与え、さらにネットワーク全体の変化に影響を与えているのか、こうした拠点間の相互作用及びその相互作用がもたらす拠点の進化と役割の変化についての研究はほとんど見られない。また、生産ネットワークの中にある個々の拠点についての研究は、もっぱら立地決定に焦点を当てており、具体的な事業活動についての記述が少ない。立地・再配置のプロセスにおいても、生産ネットワークのダイナミックな変化も重視してこなかった。個々の拠点とそれによって形成されるネットワークとの相互作用は、個々の拠点と生産ネットワークの両方を同一視野に入れて観察しながら議論を展開する必要がある。

最後に、第6の研究課題として、海外拠点の進化や企業内ネットワークの形成に重要な役割を果たす本国本社の機能を再検討すべきだと考えられる。多くの企業は海外拠点を新設する際に、立地優位性を配慮しながら最適配置を行っている。しかし、経済活動の広域化・グローバル化が進展する中、企業を取り巻く環境の変化などから生じる立地優位性がダイナミックに変動していることは言うまでもない。また、個々の拠点の経営活動や組織能力は企業全体の最適化に影響を及ぼす (Maritan, Brush and Karnani [2004])。海外拠点数の増加・多機能化が進んでいる中で、企業内の各拠点が築き上げた組織能力が担う役割も変化する。企業を取り巻く環境変化に伴う立地優位性の変動や各拠点の能力に応じた最適な役割分化、拠点間の調整と連携、それが機能する仕組みの構築は、企業の競争優位を左右することもありうる。そのため、戦略的に拠点の配置・再配置を行い、企業全体のパフォーマンスを最適化するには、個々拠点の役割を明確に把握し、各拠点の役割を定期的に見直す必要がある (Ferdows [1997], Shi and Gregory [2005])。事業展開のための基本戦略や経営資源の配分を決める本社は、これらの経営課題に真剣に取り組む必要があると考えられる。

多くの企業は再配置に前向きであるにもかかわらず、競争優位が揺るがされることを恐れるため、漸進的な変化を好む (Porter [1980])。また、多くの企業は組織全体の再設計及び再編にあたり、事業の戦略的策定や展開の方法についての経験が乏しい (Vereecke and Van Dierdonck [2002], Meijboom and Vos [2004])。その結果、個々の拠点が能力を向上させ、それに応じた適正な役割を再配置する環境を提供することができていない (Teece, Pisano and Shuen [1997], Sweeney, Cousens and Szejczewski [2007])。そういう意味で、企業内外の経営環境が常に変化している中、企業全体最適な事業活動を統括する本社は、強力的なリーダーシップを発揮しながら、動態的事业構想を描きながら拠点間関係の設計や各拠点の進化を促す仕組みの構築を戦略的に行い、各海外拠点を取り巻く環境と拠点の成長度合いに合わせて、拠点間の役割分担・再配置、拠点間の連携と統合などの最適化を図ることが重要であると考えられる。

2000年頃から、業務の重複や拠点間調整の非効率性が経営業績の悪化をもたらした米系企業本

社は、全体の効率性と収益性を高めるため、分散された拠点の役割・機能の見直しを行い始めた (Martin and Florida [2003])。日本企業を対象にした研究も、国内外の拠点間の連携における本社の役割の重要性と課題を指摘している (高 [2013a, 2013b])。しかしながら、企業を取り巻く環境変化に伴う立地優位性が変動する中、世界規模で拠点を広げてきた多国籍企業の本国本社が果たす役割と機能、その役割の変化に着目した議論はまだ少ない。

謝辞：本研究は、JSPS 科研費 (国際共同研究加速基金 (国際共同研究強化) 15KK0090, 基盤研究 (C) 16K03864, 基盤研究 (B) 16H05708) の助成を受けて行われた研究の成果の一部である。ここに感謝の意を表したい。

### 主要参考文献

- Abele E, Meyer T, Naher U, Strube G. and Sykes R (eds.) [2008], *Global production: a handbook for strategy and implementation*. Springer, Berlin.
- 天野論文 [2005] 『東アジアの国際分業と日本企業』 有斐閣。
- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal [1989], *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Boston: Harvard Business School Press.
- Belderbos R. and M. Carree [2002], "The location of Japanese investments in China: Agglomeration effects, keiretsu, and firm heterogeneity," *Journal of the Japanese and International Economies*, Volume 16, Issue 2, pp.194-211.
- Bermingham, J.A. [1996], "Roles of R&D and manufacturing in global marketing management," *Journal of International Marketing*, Vol.4 No.4, pp.75-84.
- Birkinshaw J. and N. Hood [1998], "Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies," *Academy of management review*, Vol. 23 no. 4 773-795.
- Birkinshaw, J. [2002] "Managing internal R&D networks in global firms," *Long Range Planning*, Vol.35[3], pp.245-267.
- Birou LM, Fawcett SE [1993], "International purchasing: benefits, requirements, and challenges," *Journal of Supplier Chain Management*, Vol.29[2], pp.27-37.
- Bolisani, E. and Scarso, E. [1996], "International manufacturing strategies: experiences from the clothing industry," *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.16 No.11, pp.71-84.
- Buckley and Casson [1976], "The Future of the Multinational Enterprise," *The Future of the Multinational Enterprise*, pp.32-65.
- Buckley, P.J. [1990], "Problems and developments in the core theory of international business," *Journal of International Business Studies*, Vol.21 No.4, pp.657-665.
- Buckley PJ, Casson MC [1996],
- Buckley PJ, Casson MC [1998], "Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach," *Journal of International Business Studies*, Vol.29[3], pp.539-562.
- Buckley PG. and Casson MC. [2009], "The internationalization theory of the multinational enterprise: a review of the progress of a research agenda after 30 years," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.40, pp.1563-1580.
- Coleman, J. S. [1988] "Social Capital in the Creation of Human Capital," *American Journal of Sociology*, Vol.94, Supplement, pp. S95-S120.
- Cheng, Y., Farooq, S. and Johansen, J. [2011], "Manufacturing network evolution: a manufacturing plant perspective," *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.31 No.12, pp.1311-1331.

- Chesbrough H.W. and D.J. Teece [1996], "When is virtual virtuous? organizing for innovation," *Harvard Business Review*, Vol.74, pp.65-73.
- Coe NM, Dicken P. and Hess M., [2008] "Global production networks: Realizing the potential," *Journal of Economic Geography*, Vol.8, pp.271-295.
- Golini, R., Longoni, A. and Cagliano, R., [2014], "Developing sustainability in global manufacturing networks: the role of site competence on sustainability performance," *International Journal of Production Economics*, Vol.147, pp.448-459.
- Colotla I, Shi Y., and Gregory M.J., [2003] "Operation and performance of international manufacturing networks," *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.23 No.10, pp.1184-1206.
- Dasu, S. and de la Torre, J. [1997], "Optimizing an international network of partially owned plants under conditions of trade liberalization," *Management Science*, Vol.43 No.3, pp. 313-333.
- Deflorin, P., Dietl, H., Lang, M. and Scherrer-Rathje, M. [2012], "The lead factory concept: benefiting from efficient knowledge transfer," *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol.23 No.4, pp. 517-534.
- Dunning J.H. [1977], "Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach," *The International Allocation of Economic Activity*, (Eds.) B. Ohlin, P. Hesselborn and P.M. Wijkman, Palgrave Macmillan UK, pp 395-418.
- Dunning, J.H. [1979], "Explaining Changing Patterns of International Production: in defence of the Eclectic Theory," *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol.41, Iss.4, pp.269-295.
- Dunning J.H. [1988] "The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions," *Journal of International Business Studies*, Vol.19 [1] : 1-31.
- Dunning, J. H. and Lundan, S. M. [2009] "The internationalization of corporate R&D: A review of the evidence and some policy implications for home countries," *Review of Policy Research*, 26 [1,2], pp.13-33.
- 江夏健一 [1994] 「グローバル化と国際的企業間協力（総括）」『世界経済評論』第38巻第6号, pp.36-41。
- Ernst D, Kim L [2002], "Global production networks, knowledge diffusion, and local capability formation," *Research Policy*, Vol.3, pp. : 1417-1429.
- Ferdows K., [1997a] "MADE IN THE WORLD: THE GLOBAL SPREAD OF PRODUCTION," *Production and Operations Management*, Volume 6, Issue 2, pages 102-109.
- Ferdows, k. [1997b] "Making the most of foreign factories," *Harvard business review*, Vol.75, pp.73-88.
- Feldmann, A., Olhager, J. and Persson, F. [2009], "Designing and managing manufacturing networks: a survey of Swedish plants," *Production Planning and Control*, Vol. 20, No. 2, pp. 101-112.
- Ferdows, K. [2009], "Shaping global operations," *Georgetown University Journal of Globalization, Competitiveness and Governability*, Vol. 3 No. 1, pp. 136-148.
- Feldmann, A., Olhager, J. and Persson, F. [2009], "Designing and managing manufacturing networks: a survey of Swedish plants," *Production Planning & Control*, Vol. 20 No. 2, pp. 101-112.
- Feldmann, A. and Olhager, J. [2013], "Plant roles: site competence bundles and their relationships with site location factors and performance," *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.33 No.6, pp. 722-744.
- Feldmann, A., Olhager, J., Fleet, D. and Shi, Y. [2013], "Linking networks and plant roles: the impact of changing a plant role," *International Journal of Production Research*, Vol. 51, No. 19, pp. 5696-5710.
- Ferdows, K. [1989], "Mapping international factory networks," in Ferdows, K. [Ed.], *Managing International Manufacturing*, Elsevier Science Publishers, Amsterdam, pp. 3-21.
- Flaherty T [1989] International sourcing: beyond catalog shopping and franchising. In: Ferdows K (ed) *Managing international manufacturing*, Amsterdam, New York, North Holland, pp.95-124.

- Flaherty MT [1996], *Global operations management*. McGraw Hill, New York.
- Friedman T [2008], *The world is flat*, Paw Prints.
- Galbraith, C.S. [1990], "Transferring core manufacturing technologies in high-technology firms," *California Management Review*, Vol. 32 No. 4, pp. 56-70.
- 高瑞紅 [2013a] 「国際分業における企業間関係の構築：本社の役割についての国際比較」『アジア経営研究』, No.19, pp.167-178。
- 高瑞紅 [2013b] 「提携による国際分業体制の構築：駐在員及び本社のあり方を中心として」『国際ビジネス研究』, 第5巻第2号, pp.31-45。
- Gugler P. and Dunning [1993], "Technology based cross-border alliances," Culpan, R. (Ed.), *Multinational Strategic Alliances*, International Business Press, New York, NY.
- Golini et al. [2014], "Developing sustainability in global manufacturing networks: The role of site competence on sustainability performance," *International Journal of Production Economics*, Vol.147, pp. 448-459.
- Hamel et al. [1989], "Collaborate with your competitors - and win," *Harvard Business Review*, Vol.67[1], pp.133-139.
- Harbison J. and P. Pekar [1998], *Smart Alliances: A Practical Guide to Repeatable Success*. Jossey-Bass: San Francisco, CA.
- Head K., J Ries and D Swenson [1995], "Agglomeration benefits and location choice: Evidence from Japanese manufacturing investments in the United States," *Journal of International Economics*, Vol.38, Issues 3-4, pp.223-247.
- Hymer, S.H. [1976], *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, Cambridge: MIT Press. (「企業の対外事業活動」宮崎義一編訳『多国籍企業』岩波書店, 1978年, 第1部)
- Johanson J. and Vahlne JE [1977] "The internationalisation process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments," *Journal of International Business Studies*, Vol.8 [1]: 23-32.
- Kindleberger, C. P. [1969], *American Business Abroad*. New Haven: Yale University Press.
- Kindleberger, C. P., [1972], "The benefits of international money," *Journal of International Economics*, Vol. 2, 1972, pp. 425-442.
- Kogut, B. [1990], "International sequential advantages and network flexibility," in Bartlett, C.A., Doz, Y. and Hedlund, G. (Eds.), *Managing the Global Firm*, Routledge, London, New York, NY, pp. 47-68.
- Lambert, M.D. and Cooper, M.C. [2000], "Issues in supply chain management," *Industry Marketing Management*, Vol. 29, pp.65-83.
- Lane, C. and R. Bachman [1996] "The Social Constitution of Trust: Supplier Relations in Britain and Germany," *Organization Studies*, Vol.17, No. 3, pp.365-395.
- Maltz A., Carter, J.R. and Maltz, E. [2011] "How managers make sourcing decisions about low cost regions: Insights from perceptual mapping," *Industrial Marketing Management*, Vol.40, No.5, pp.796-804.
- Martin K. and R. Florida [2003], *Locating Global Advantage: Industry Dynamics in the International Economy*, Stanford Business Books.
- Maritan, C.A., Brush, T.H. and Karnani, A.G. [2004], "Plant roles and decision autonomy in multinational plant networks," *Journal of Operations Management*, Vol. 22 No. 5, pp. 489-503.
- McKendrick, D., R. Doner, and S. Haggard, [2000] *From Silicon Valley to Singapore: Location and Competitive Advantage in the Hard Disk Drive Industry*, Stanford, CA: Stanford University Press.
- Monczka, R. M. and R. J. Trent [1991] "Global Sourcing: A Development Approach," *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol.27, No.2, pp.2-8.
- Maritan CA, Brush TH. and Karnani AG [2004], "Plant roles and decision autonomy in multinational plant networks," *Journal of Operations Management*, Vol.22, pp.489-503.

- Manyika J, Sinclair J, Dobbs R, Rasse L, Mischke J, Remes J, Roxburgh C, George K, O'Halloran D, Ramaswamy S. [2012] *Manufacturing the future: the next era of global growth and innovation*. McKinsey Global Institute.
- Mascarenhas B. [1984] "The coordination of manufacturing interdependence in multinational companies," *Journal of International Business Studies*, Vol.15, Issue 3, pp.91-106.
- Meijboom B. and Vos B. [1997] "International manufacturing and location decisions: balancing configuration and coordination aspects," *Journal of Operations Management*, Vol.17 [8] : 790-805.
- Meijboom B. and Voordijk H [2003] "International operations and location decisions: a firm level approach," *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, Vol.94 No.4, pp.463-476.
- Meijboom B. and Vos B [2004]. "Site competence dynamics in international manufacturing networks: instrument development and a test in Eastern European factories," *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol.10, pp.127-136.
- Miltenburg J. [2009], "Setting manufacturing strategy for a company's international manufacturing network," *International Journal of Production Research*, Vol.47 No.22, pp.6179-6203.
- Penrose, E. T. [1959], *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
- Pontrandolfo, P. and Okogbaa, O. G., [1999] "Global manufacturing: a review and a framework for planning in a global corporation," *International Journal of Production Research*, Vol.37, pp.1-19.
- Porter M.E. [1980]. *Competitive Strategy*. New York, NY: Free Press.
- Porter ME [1986]. "Changing patterns of international competition," *California Management Review*, 38 (2), pp.9-40.
- Prasad, S., Babbar, S. and Motwani, J. [2001] "International operations strategy: current efforts and future directions", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21 Nos 5/6, pp. 645-65.
- Prahalad CK, Doz YL. [1987]. *The Multinational Mission: Balancing Global Integration with Local Responsiveness*, Free Press: New York.
- Prasad, S., and Babbar, S., [2000] "International operations management research," *Journal of Operations Management*, Vol.18, pp.209-247.
- Richmond A.M. and B. Buckley [1995], "Ontogenetic Behavior of Shortnose Sturgeon, *Acipenser brevirostrum*," *Copeia*, Vol. 1995, No. 1, pp. 172-182.
- Rudberg M. and Olhager J. [2003] "Manufacturing networks and supply chains: an operations strategy perspective," *Omega*. Vol.31, pp.29-39.
- Rudberg M. and West BM. [2008] "Global operations strategy: coordinating manufacturing networks," *Omeg*, Vol.36, pp.91-106.
- Rudberg, M. and Olhager, J., [2003] "Manufacturing networks and supply chains: an operations strategy perspective," *The International Journal of Management Science*, Vol.31 No.1, pp.29-39.
- Rudberg, M. and West, M.B., [2008] "Global operations strategy: coordinating manufacturing networks," *The International Journal Management Science*, Vol.36, pp.91-106.
- Rugman, A. M. [1981], *Inside the Multinationals: The Economics of Internal Markets*, New York: Columbia University Press.
- Rugman, A. M., Van den Broeck, J. and Verbeke, A. J. [1995], (eds.), *Global Strategic Management Beyond the Diamond*, Greenwich, Conn: JAI Press.
- Schmenner, R.W. [1979], "Look beyond the obvious in plant location," *Harvard Business Review*, Vol.57 No.1, pp.126-132.
- Shi, Y. and Gregory, M., [1998] "International manufacturing networks - to develop global competitive capabilities," *Journal of Operations Management*, Vol.16 [2, 3], pp.195-214.
- Shi, Y. and Gregory, M., [2005] "Emergence of global manufacturing virtual networks and establishment of new manufacturing infrastructure for faster innovation and firm growth," *Production Planning & Control*, Vol.16 No.6, pp.621-631.

- Skinner, W. [1996], "Manufacturing strategy on the S curve," *Production and Operations Management*, Vol.5 No.1, pp. 3-14.
- Vernon R. [1966], "International investment and international trade in the product cycle," *Quarterly Journal of Economics*, Vol.80, pp.190-207.
- Vereecke, A. and van Dierdonck, R., [2002] "The strategic role of the plant: testing Ferdow's model," *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.22 [5], 492-514.
- Vereecke, A., Van Dierdonck, R. and De Meyer, A. [2006] "A typology of plants in global manufacturing networks," *Management Science*, Vol.52, No.11, pp. 1737-1750.
- Vernon, R. [1966], "International Trade and International Investment in the Product Life Cycle," *Quarterly Journal of Economics*, Vol.81 No.2, pp.190-207.
- Von Zedtwitz, M., Gassmann, O., and Boutellier, R. [2004], "Organizing Global R&D: Challenges and Dilemmas," *Journal of International Management*, Vol.10, No.1, pp.21-49.
- Von Zedtwitz, M. and Gassmann, O. [2002] "Market vs. technology drive in R&D internationalization: four different patterns of managing research and development," *Research Policy*, Vol.31, No.4, pp.569-588.
- Vos, G. [1991], "A production-allocation approach for international manufacturing strategy," *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 11 No. 3, pp. 125-134.
- Williamson O. [1971], "The vertical integration of production: market failure considerations," *American Economic Review*, Vol.61 No.2, pp. 112-123.
- Williamson OE [1985], *The economic institutions of capitalism*. The Free Press, New York.
- Yip GS [1989] "Global strategy in a world of nations?" *Sloan Management Review*, Vol.31 No.1, pp.29-41.
- Zeng, M. and Hennart, J.M.A. [2002], "From learning races to cooperative specialization: Towards a new framework for alliance management," *Cooperative Strategies and Alliances*, pp.189-210.

## The Strategic Role of Foreign Plants in International Manufacturing Networks

Ruihong GAO

### Abstract

The purpose of this paper is to find out the limitations of existing literature and future research questions by reviewing literature focusing on the strategic role of foreign plants. It was pointed out that very few works focus on the evolution of foreign plants and the process of internationalization in emerging market multinationals. In future, attention needs to focus on the following research questions: identifying the evolution process of the strategic role of foreign plants in multinational corporations; identifying the changing role of foreign plants as they influence other plants and at the same time are affected by others; discussing collaboration and interaction among plants in manufacturing networks; and discussing the role of global headquarters, which might fulfill an important function in rearranging plants' roles to fit their development and providing an environment and system to encourage collaboration and interaction among plants.