

# 両利きのマネジメントに関する研究 ——海外子会社の自律性の観点から——

## A Study of Ambidextrous Management ——From the View of the Autonomy of Overseas Subsidiaries——

LIU SHUHUI

(亜細亜大学大学院 アジア・国際経営戦略研究科博士前期課程2019年度修了)

### 目次

はじめに	106
第1章 問題意識と研究目的	108
1 問題意識	108
2 研究目的	114
3 研究方法	115
第2章 先行研究	116
1 両利きのマネジメント	116
2 海外子会社の研究開発に関する研究	119
3 先行研究からの示唆	122
第3章 事例研究	123
1 日産自動車	124
2 資生堂	127
3 事例のまとめ	130
第4章 仮説の構築	131
1 仮説の提示	131
2 構成概念の定義	132
3 仮説の実証方法	132
4 観測変数の構成	132
5 アンケートの概要	134
6 仮説の実証分析	136
第5章 考察	140
第6章 結論と今後の課題	142
1 結論	142
2 今後の課題	143

おわりに	143
参考文献	144
謝 辞	147

---

## はじめに

近年、多国籍企業の海外研究開発活動が進展している。海外事業を展開する際に、多くの困難に直面している。現在、外部環境の変化は急速に変化しており、海外子会社が現地の環境に適応するために、探索活動を行うのは難しい。海外子会社が現地で研究開発を行う際、本社の指示をどの程度受けるのか。また、その程度が子会社の探索活動にどのような影響を及ぼすのだろうか。

さらに、多国籍企業は研究開発の国際化に伴い、世界における先端的な技術や情報などを収集し、研究開発を行っている。日本企業は先進国を中心に海外研究開発拠点を設立している。しかし近年、中国などの新興国における経済が発展するにつれて、新興国市場に設立する例も増えている。

しかしながら、多国籍企業が積極的に海外へ進出しても、持続的な競争優位性を維持させることは困難になっている。入山（2012, p.135）は、「企業にとって、継続的なイノベーションを実現するには、二つのことを同時にバランスよく実現する必要があるのだ。第一に知の幅を広げるための知の探索、そして第二にすでに持っている知識や同質の知に改良を重ね、それらを深めて活用することなのだ」と指摘した。優良企業では、企業組織の慣性に基づいて、強みを深耕する能力、また既存の資源を効率的に活用ながら環境の変化に対応するために、新製品・新技術の開発に注目することで、全く異なる革新的な新規事業を展開する能力、この二つを同時に備えるのが望ましいが、非常に難しい。

孫・椛山（2015, p.67）によれば、「Rugman & Verbeke（2014）と Hennart（2009）が国際経営研究においては、本国の「活用」能力を重視しており、新興国における R&D 拠点では本国の既存能力の「活用」型が主に注目されてきた海外子会社が、現地環境を適応する期間に、既存能力を頼り、本国親会社が本国で実施していた製品開発活動を移転し、既存の成果をグローバルに活用する重要性がある」と論じた。企業が海外でビジネスを展開する際に、最初の海外

子会社は既存能力を活用し、親会社の経営資源を頼らなければならない。しかしながら、本社に比べ、現地の市場状況や文化は差異があるので、現地市場に対応するために、新たな経営資源を探索し、イノベーションを行うことが必要になっている (天野, 2010, p.7)。

現地で探索する際に、海外子会社の意思決定の権限の大きさが大切になる。海外子会社が、現地市場へ本国親会社の製品や技術などの既存の資源をそのまま導入するのか。あるいは、本国親会社に頼れずに、現地市場に向け、海外子会社が自主開発を始め、研究開発をしていくのか。以上のような海外子会社の自律性と探索活動の程度の関係はまだ明らかに解明されていない。本論文では課題として取り上げ、研究していきたい。

第1章では、現在の多国籍企業に対して、両利きのマネジメントにおける探索に関する課題を抽出し、存在している問題点に注目しながら、本研究の問題意識を提示する。グローバルな事業環境の変化に伴い、日本企業の国際競争力は低下する傾向がある。そのため、企業が海外で現地拠点を設立し、グローバル事業を展開することが重要になってきた。しかし、このような激しい環境では、多国籍企業は現地で本国親会社のヒト、モノ、カネ、情報といった経営資源をグローバルに展開することによって総合力を発揮することも難しい。また、海外子会社の中には現地市場のニーズに向け、既存の経営資源の利用だけではなく、新事業の開拓を行っている企業も少なくない。そうした背景に基づいて、探索活動の重要性は次第に増していき、徐々に重視されている。本研究では、探索活動に影響する要因に焦点を当て、課題を提起するとともに、本研究では研究方法を説明する。

第2章では、両利きマネジメントと探索活動に関する先行研究を整理し、分析する。そして、海外研究開発と海外子会社の自律性に関する諸概念を明らかにしながら、各定義を提示する。

第3章では、第2章にまとめた先行研究に関して、日産自動車と資生堂の事例を取り上げ、さらに分析していく。現地の子会社の権限の大きさが企業の探索活動に影響するのかを検討し、改めて海外子会社の自律性と探索活動の程度を探究する。

第4章では、第3章に整理した先行研究と事例研究を踏まえ、本研究の仮説

を構築する。そして、仮説の構成概念の定義を提起し、各構成概念の観測変数も設定する。また、アンケート調査に関する概要を説明する。構築した仮説を実証する上で、アンケート調査から回収した必要なデータを整理し、仮説に関する各指標のデータを検討する。さらに、アンケート調査の結果を統計的に分析する。調査データに対しては、IBMのAMOSを利用する共分散構造分析<sup>1)</sup>を行う。

第5章では、本研究の結果に基づき、改めて事例企業を分析し、考察していく。

第6章では、本研究で得られた結論を示す。また、結論に基づき、まだ不足のところと問題点を今後の課題として提示する。

## はじめに 注

1) 共分散構造分析は、統計学で複数の構成概念間の関係を検討することができる統計的手法の一つである。

## 第1章 問題意識と研究目的

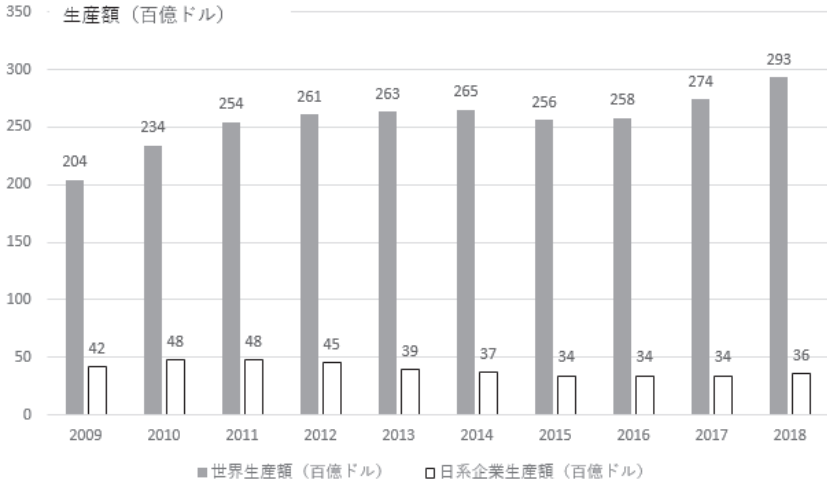
企業活動のグローバル化が進んだ現在では、企業が国際競争力を維持するのはかなり難しくなっている。企業グローバル化の進展により、たくさんの企業が海外に進出し、海外子会社を設立している。強い国際競争力を得るために、親会社が製品開発活動を海外子会社へ移転し、本国とは異なる現地の環境において実施することが多くなる。

本章では、現在企業グローバル化の現状を分析し、グローバル化への対応を探究する。そして、海外子会社の自律性と探索活動に関する課題を提起するとともに、本研究の目的を明確にし、研究方法を検討していく。

### 1 問題意識

#### 1-1 日本企業の国際競争力の低下

世界の市場環境の変化により、日本企業は数多くの困難に直面している。IT技術の進展とともに、電子情報技術の普及は、生活の質量の向上だけではなく、



出典：JEITA (2018) 『電子情報産業の世界生産見通し』 p.4より、筆者作成

図表 1-1 世界生産・日系企業生産額推移

企業生産性の向上や企業活動の効率化などにも寄与している。

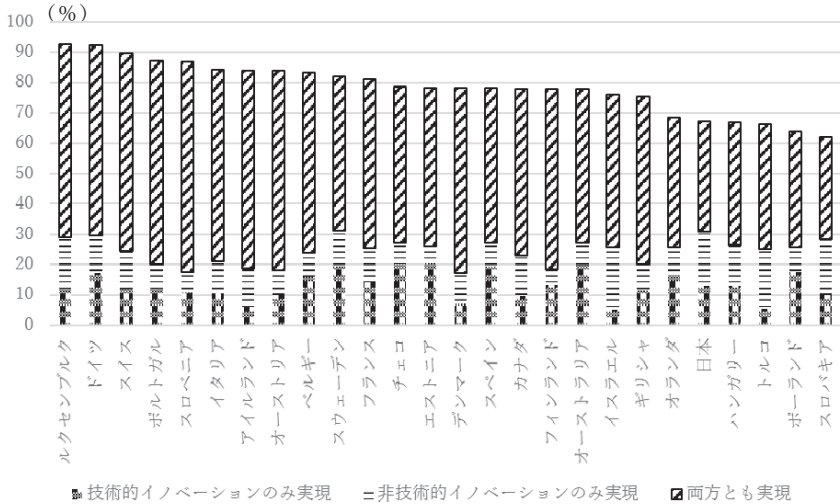
しかしながら、激しい競争の環境において、日系企業の生産額から競争力が下がっている傾向も見える。一般社団法人電子情報技術産業協会 (JEITA)<sup>1</sup>は、2018年に電子情報産業の世界生産見通しを発表した。図表 1-1 には、日系企業の生産額は、2010年の約4843億ドルをピークに減少傾向があり、2018年は約3554億ドルに対して、前年より3%と増長の見込みとなったが、ピーク時の約7割の規模に留まっている。

また、世界競争力ランキングの中には、日本企業の順位の変化からみると、日本の世界競争力が徐々に下がっている。スイスの国際経営開発研究所 (IMD)<sup>2</sup>は、2019年に世界主要国63ヶ国・地域が対象となり、調査を行い、世界競争力ランキングを作成した。図表 1-2 を示したように、シンガポールは1位で、去年の3位から二つも順位を上げた、香港は2年連続で2位となった。そして、米国は去年から二つ順位を下げ、3位となったが、この三つの国は、過去数年は3位までおだ続けている。それに対して、日本は30位で、過去4年の推移は、26位、26位、25位、30位となった。今年(2019年)は1997年以降で最低順位となった。

図表1-2 IMD世界競争力ランキング2019

2019	国・地域	2018	順位変化
1	シンガポール	3	+2
2	香港	2	—
3	アメリカ	1	-2
4	スイス	5	+1
5	アラブ首長国連邦	7	+2
6	オランダ	4	-2
7	アイルランド	12	+5
8	デンマーク	6	-2
9	スウェーデン	9	—
10	カタール	14	+4
11	ノルウェー	8	-3
12	ルクセンブルク	11	-1
13	カナダ	10	-3
14	中国	13	-1
15	フィンランド	16	+1
16	台湾	17	+1
17	ドイツ	15	-2
18	オーストラリア	19	+1
19	オーストリア	18	-1
20	アイスランド	24	+4
21	ニュージーランド	23	+2
22	マレーシア	22	—
23	イギリス	20	-3
24	イスラエル	21	-3
25	タイ	30	+5
26	サウジアラビア	39	+13
27	ベルギー	26	-1
28	韓国	27	-1
29	リトアニア	32	+3
30	日本	25	-5

出典：IMD (2019) 「World Competitiveness Ranking」より、筆者作成



■ 技術的イノベーションのみ実現    ▨ 非技術的イノベーションのみ実現    ■ 両方とも実現

出典：内閣府（平成30年度）「年次経済財政報告」p.241より、筆者作成

図表1-3 イノベーションの実現状況の国際比較

### 1-2 日本市場の相対的な規模の縮小

日本の少子化に伴う市場規模の縮小や新興国市場の拡大によると、世界経済における日本市場の相対的な位置付けは縮小している。一方、グローバル市場が急速に拡大しているが、新興国市場への日本企業の対応が他の国の多くの企業に比べ出遅れている傾向が見られる。この結果、エレクトロニクス分野等では、日本の市場シェアが低下する傾向にあり、日本市場の相対的な位置付けが低下する中で、グローバル化への対応が重要となっている（科学技術・学術政策局，2009）。

図表1-3に示したように、日本の大企業では、技術的イノベーションの実現と非技術的イノベーションの実現比率は先進国との格差が大きいではないが、両方のイノベーションとも実現比率は先進国より、少々低いのではないか。ランキングの状況からみると、世界における日本企業のイノベーションの実現状況を、さらに進めるスペースがあるのだろう。

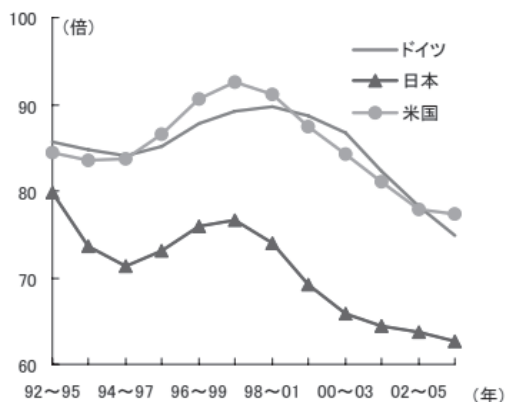
一方、世界経済が多極化し、事業活動の範囲が拡大している現在、グローバル統合と現地適応を達成させ、多様な環境から多元的な文化を学習し、競争力

をさらに強化しようとするということが大切になっている。従って、海外で工場を建て、海外子会社を設立する多国籍企業が多くなるのではないか。

### 1-3 海外研究開発拠点の機能的発展

近年、技術革新のスピードが速くなり、今まで競争力があつた企業が多くの問題に直面し、特にグローバル企業にとっては、持続的に成長するのは困難になってきている。このような状況では、多国籍企業は本社で研究開発活動を行うことだけでは足りなく、海外で経営資源の分散化にいかに対応していくのが重要な課題となっている（鳥谷，2007，p.141）。このような状況では、国際競争力を維持するために、海外へ進出し、海外子会社を設置することを通じて多国籍化する企業が少なくない。

また、鈴木（2015，p.59）は、「企業活動のグローバルゼーションが急速に進展している。そのなかでも、多国籍企業がR&D拠点を世界に分散させ、現地の情報資源や得意技術を生かすといった流れは製造業の大きなトレンドになりつつある。」と指摘した。もちろん、国内の市場が飽和する状況で、日本企業もその例外ではなく、日系多国籍企業のR&D拠点のグローバル化が進んでいる。



(注)研究開発効率=(過去4年間の付加価値) / (8年前から6年前までの累積研究開発支出)。  
 (資料)OECDの統計データをもとにみずほ総合研究所作成

出典：みずほ総合研究所（2010）「日本企業の競争力低下要因を探る」p.17

図表 1-4 各国の研究開発効率（全産業）



積極的に海外の拠点を設立し、海外での製品開発に注目している。

さらに、図表1-4のように、ドイツや米国などの先進国と比較してみると、近年、日本の研究開発効率は全産業ベースで低下の傾向となっており、これが日本企業は国際競争力が下がっている原因の一つではないかと考えられる。現在、優れた技術や品質は必ずしも製品競争力に直結しないようになっている。従って、研究開発効率を向上するために、潜在的な市場を求め、探索活動を行い、研究開発の視点から海外市場に輸出を行う必要があるのではないかと。

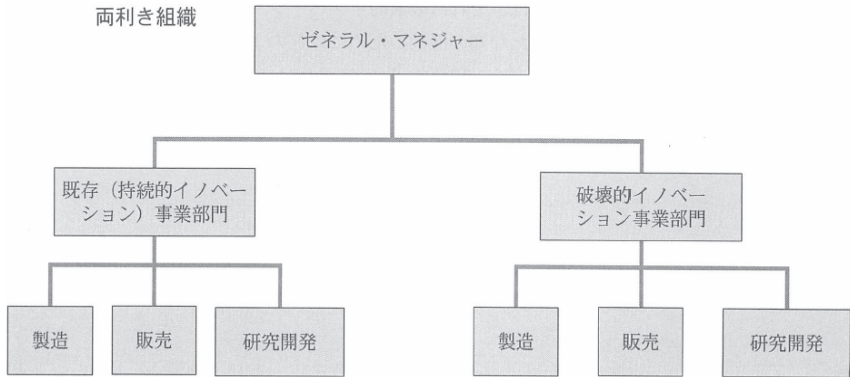
しかしながら、新興国に製品開発拠点を置く場合、現地市場に十分に対応するために、海外子会社が本社の蓄積した既存の能力を活用するだけでなく、新たな能力を自ら開発することも必要である。すなわち、自社にない能力を求める「探索」型の拠点が重要である(孫・梶山, 2015, p.67)。従って、海外子会社を探索型の拠点として設立する必要がある。

#### 1-4 両利きのマネジメントの現状

競争優位の持続可能性に関して、常に二つの視点から分析され、「知の活用」と「知の探索」にあたる。牛丸(2015, p.152)は、「Marchによれば、イノベーションは知と知の結合によるものであり、それは、組織学習によって生み出される。知の蓄積はイノベーションにとって重要だが、その獲得方法には、「探索」によるものと「活用」によるものの2つがあるとする。」と主張した。企業が長期的に成長し、存続していくために、「知の探索」と「知の活用」を両立する組織能力を持つのは難しく、多くの問題が存在している。

一方、他の企業より競争力を持つためには、新しい強みを創るだけでなく、その強みを深耕し、なるべく効率的に活用することで成果を出せる活用能力も必要である。現在外部環境の変化が速く、組織が中長期的に存続を図るためには、組織の中では探索能力と活用能力の両者を同時に追求していく必要があるのだろう(山岡, 2016, p.43)。要するに、探索能力と活用能力両方を発揮できれば、企業にとっては、一番理想的な状態のだろう。

以下の図表1-5のように、両利き組織の構成図を示す。両利き組織は二つの部分から構成され、その中では「知の探索」(exploration)は破壊的イノベーションにあたり、「知の活用」(exploitation)は持続的イノベーションに当てる。



出典：與那原 (2015) 「ダイナミック能力と両利きのマネジメント」 p.54

図表 1-5 両利き組織の構成

また、與那原 (2015, p.55) によれば、「オライリー & タッシュマンがその有効性を強調する両利き組織 (ambidextrous' organizations) によって破壊的プロジェクトを追求したところは15あった。この組織の最大の特徴は、破壊的イノベーションに向けた取り組みは組織上独立して部門化され、持続的イノベーション部門と破壊的イノベーション部門はそれぞれ独自の管理プロセス、組織構造、カルチャー (文化) をもちながらも、経営の上層部でしっかりと統合されているところにある。」と述べている。このような組織は、既存の知識の活用と新たな知識の探索を両立させ、持続的イノベーションと破壊的イノベーションを同時に実現できる。

しかしながら、両利きの組織の実現は非常に難しい。特に多国籍の企業にとっては、海外へ進出する際に、よく現地ニーズに対応するため、「活用」より「探索」はさらに重視されるのではないかと。

## 2 研究目的

近年、海外へ進出する多国籍企業が増えている。世界のほとんどの国では多国籍企業を肯定的に評価している。多田 (2008, p.82) は、「環境の活用という多国籍企業固有の優位性を形成する手段の一つとして海外子会社の製品開発活動をとらえるためには、現地環境と本国親会社の双方の観点を加えて分析する

必要がある」と述べた。また、企業は海外へ進出する際に、今まで先進国で事業を成功に展開していた先進国企業の戦略が、市場環境や経営資源が大きく異なるから、新興国市場にそのまま適用できない可能性が高い。

従って、現地の企業は、現地の市場を適応するために、新たな能力開発が必要になる。つまり、自社にない能力を求める「探索」型の拠点が必要である。

本研究では、多国籍企業が海外の現地で行う研究開発活動に焦点を当て、「知の探索」に注目し、探索活動に影響する要因を明らかにしたい。

### 3 研究方法

まずは、両利きのマネジメントと探索活動に関する先行研究を調べ、今までこの領域で研究された文献を読みながら、探索活動の定義を明確しにいく。そして、本研究での探索活動を定義にして、先行研究を整理し、探索活動に影響する要因を探究する。

さらに、先行研究の中から、自律性に関する観点を抽出し、探索活動に影響するかどうかを分析する。その後は、自律性に関する先行研究を調べ、定義を明らかにして、本研究での定義を明確化する。また、自律性の高さは探索活動に影響するというを確認するために、日産自動車と資生堂の事例を取り上げ、深く探究していく。そして、仮説を導出し、構成概念を明確する。

また、仮説の構成する概念を明確化した上で、共分散構造分析を利用し、概念モデルを作り、分析していく。そして、実証的に分析するために、観測変数を設定する必要があるから、次は各構成概念の観測変数を構築する。また、本研究では日本国内の企業のうち、2000社上場企業を対象にし、質問用紙という形式で郵送し、アンケート調査を行う。さらに、回収したデータを整理し、有効なアンケートを抽出し、信頼性分析を行う。また、Amosを利用し、実証パス図<sup>3</sup>を作り、観測変数間の有意確率、推定値などの数値を観測することで、仮説を実証していく。

最後に、実証の結果を分析する。結果を検討した上で、本研究の考察を考え、結論と今後の課題を提示する。

## 第1章 注

- 1) JEITA は、日本最大級の業界団体として、IT・エレクトロニクス産業を中核に多様なステークホルダーを結節するプラットフォームを目指している組織である (JEITA, 2018)。
- 2) IMD は、毎年世界各国の国際競争力を調査し公表している機関の一つである (IMD, 2019)。
- 3) パス図は、変数間の因果関係や相関関係を矢印で結び、その関係性を図に示したものである。

## 第2章 先行研究

探索活動に影響する要因を明らかにするために、探索活動、さらに両利きのマネジメントの先行研究を整理必要がある。

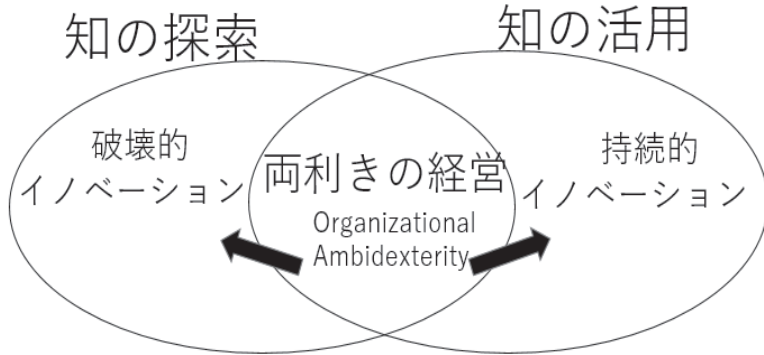
### 1 両利きのマネジメント

#### 1-1 両利きの定義

入山 (2015, p.75) は、「『両利きの経営』の基本コンセプトは、「まるで右手と左手が上手に使える人のように、『知の探索』と『知の深化』について高い次元でバランスを取る経営」を指します」と論じている。新しい領域として、両利きの経営に関する研究はまだ少なく、さらに探究する必要がある。

また、入山 (2015, p.76) は、「企業・人は様々な知の組み合わせを試せたほうがいいですから、常に「知の範囲」を広げることが望まれます。これを世界の経営学では「Exploration」といいます。本書では、「知の探索」と呼びましょう。一方、そのような活動を通じて生み出された知からは、当然ながら収益を生み出すことが求められます。そのために企業は一定分野の知を継続して「深める」ことも必要です。これを「Exploitation」(知の深化)と呼びます。」と指摘している。企業にとっては、「地の探索」と「知の深化」の両方が重要である。

安藤・上野 (2013, p.432) によれば、「Atuahene-Gima (2005) は、活用を漸進的な革新を導く、より大きな効果や改善を目指した既存の知識の精製や拡大、探索を急進的な革新の実現に必要な多様性や新規性を育てるための実験や新たな知識の開発とし、両者の関係をタイプやレベルの異なる学習活動と捉えてい



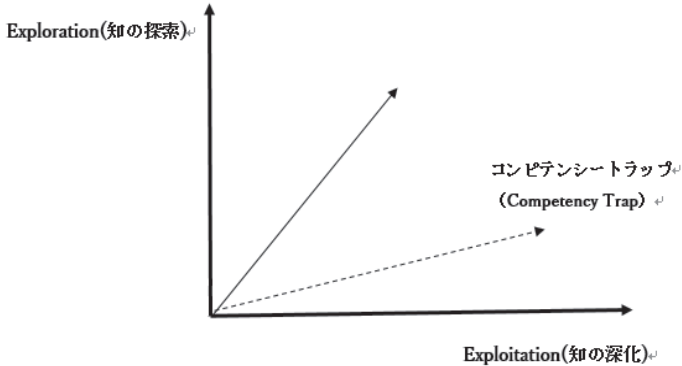
出典：牛丸元 (2015) 「イノベーションとネットワーク」 p.153より作成

図表2-1 両利きの経営の概念

る。」と指摘した。つまり、探索では、急進的イノベーションが実現されることになる。それに対して、活用では、漸進的イノベーションが実現されることになる。

牛丸 (2015, p.152) によれば、「Gupta et al (2006) は、資源が不足すればするほど、単一のドメインにおいて程、トレードオフの関係は強まるとしている。そして、多角化を進め複数のドメインにわたって事業を展開する大企業のような、資源にゆとりのある企業の場合は、探索と活用を同時に達成することができる「両利きの経営 (ambidexterity)」 (Duncan, 1976) が可能であるとしている。」と論じている。図表2-1のように、同じの組織には両利きの経営が実現できる。

しかしながら、両利きのマネジメントは、もともと実現するのは難しく、お互いに対立し、矛盾することである。さらに言うならば、図2-2のように、探索と活用は、片方の求めが必ずもう一つの方の求めを阻害するというトレードオフの関係が存在している。また、「コンピテンシー・トラップ」は点線矢印の方向に傾いてしまうことであり、両利きの経営が実現できることが実線矢印の方向をなっていることである (入山, 2015, p.77)。イノベーションを求める企業は、両利きの組織を目指し、知の深化と知の探索の両方が実現できるために、事業を展開している。



出典：入山 (2015)『ビジネススクールでは学べない世界最先端の経営学』p.77より作成

図表2-2 「知の探索」と「知の深化」の関係

## 1-2 探索活動の定義

鈴木 (2012, p.66) によれば、「March (1991) は、適応過程としての組織学習を「探索」と「活用」との間の資源配分過程と捉えた」と主張している。さらに、山岡 (2016, p.45) によれば、「探索とは、具体的な経営成果の創出には必ずしも貢献しない不確実性の高い活動である」と指摘している。すなわち、探索とは、発見、多様性の追求、リスクの負担、実験、アソビの維持、柔軟性の確保などで特徴づけられる一連の活動である。既存の知識、情報には囚われない急進的な組織学習に結び可能性を秘めると考えている。

また、企業は海外へ進出してから、現地で経営資源の活用と探索は非常に重要である。現地でビジネスを展開する際に、ほとんどの企業は、本社が持っている経営資源を頼り、事業を行う。金 (2012, p.67) は、「現地開発とは、現地の生産状況・材料および部品状況・製品の使われたか・顧客の嗜好などを総合的に考慮し、本社の要素技術・設計思想を活用しながら、現地における製品競争力の最大化を図る一連のエンジニアリング活動である。」と論じている。現地で競争優位を獲得するために、まず自社が既存の優勢を使用し、市場のポジションを見つけ、事業を行うことが重要である。

しかしながら、孫・梶山 (2015, p.39) は、「新興国市場でビジネスを展開する際、多国籍企業が、現地の規制や製品市場の状況などの特有の環境に適応活

動を行う必要がある。ここにおいて、本国で培ってきた能力が現地の市場に単純に適用することができない可能性が高い。現地の企業は、よく適応するために、市場条件や資源条件が大きく異なる市場に参入する場合には新たな能力開発が必要になるからである」と述べている。したがって、新興国市場開拓が急務とされる近年、多くの多国籍企業にとっては、自社がなかった新たな能力の開発を行うことが重要な課題となってきた。

以上の先行研究をまとめると、本研究での海外子会社の探索活動の程度とは、海外子会社が新製品の機能、新サービスを開発する程度であると考えられることができる。また、海外子会社が研究開発する際に、探索活動に影響する要因を明らかにするために、海外子会社の研究開発に関する先行研究を整理する必要性がある。

## 2 海外子会社の研究開発に関する研究

### 2-1 海外研究開発に関する研究

多国籍企業は、海外で現地市場に適合する製品開発は重要であり、本国とは異なった新しい能力の構築が非常に必要である。

潘 (2016, p.155) によれば、「新宅・大木 (2012) は、資源を生かすための深層現地化が成功した原因について、本社からの統制と海外拠点の自律性の関係から、本社トップマネジメントのコミットメントと現地にある程度の権限委譲が成功要因として分析されている。」と論じている。海外子会社の自律性は、現地の研究開発、あるいは、企業の進化に大きな影響がある。

大木 (2018, p.54) によれば、「Heenan and Perlumutter (1979) は、日本企業は伝統的に日本本社、および日本人駐在員に頼った海外展開を行ってきた。これは本国での知識や技術をそのまま現地に当てはめるには適した海外展開のやり方である」と指摘した。そこからみると、本社からの許可を獲得し、現地でビジネスを行うことの必要性が見える。

また、飯田 (2016, p.60) によれば、「Birkinshaw and Hood (1998) では、また、Regner and Edman (2013) は、海外子会社が複雑な現地の制度・環境へ対応するにあたって、先を見越し、目的を持って、多様な取組や試行を繰り返すということが重要だ。」と指摘している。現地の市場条件に適応するために、



新たな能力を構築が必要になっている。

島谷 (2007, p.145) は、「海外子会社と本社間には相互の資源・能力に関して認知上のキャップがあり、本社が子会社の能力を正当に評価することはできないので、子会社は本社に対して自己の役割を見直すようなアクションを起こす必要があるのである。さらに、海外子会社は、独自能力の構築とともに、本国本社から一方的に役割を付与されるだけでなく、自ら積極的に役割を修正していくような企業家的なプロセスが役割深化に影響する。」と述べている。従って、海外子会社の役割が重要であり、現地法人に権限を与えることが重視されている。

また、多田 (2009, p.40) によれば、「遠原 (2003) は、現地環境、海外子会社の経営資源、海外子会社の自律性という3つの観点からなる分析枠組を構築し、海外子会社の役割がグローバルな製品開発拠点へ変化するプロセスを分析した。」と指摘している。海外子会社に蓄積される技術力に着目し、この3つの相互作用が、海外子会社の役割変化とつながることを確認した。

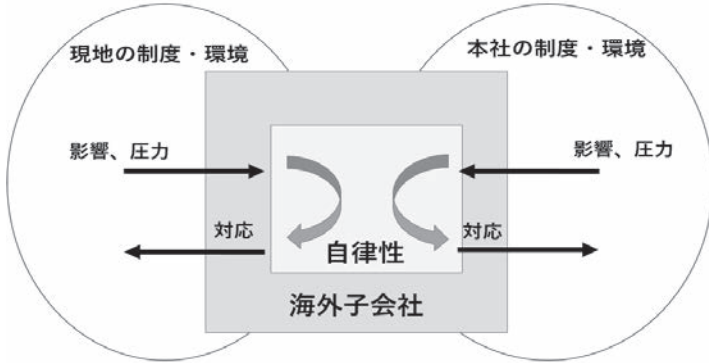
海外子会社自律性（意思決定権限の現地化）が、海外子会社のパフォーマンスに及ぼす影響については、多くの先行研究で検証されてきた。以上の先行研究より、多国籍企業が現地でグローバル活動を行う時、海外子会社の役割が大切であり、海外子会社による研究開発活動は、現地市場向けから世界市場向けへと活動がグローバル化する傾向があるとよく指摘され、海外子会社は、親会社の既存資源だけではなく、独自資源を持つ自律性が重要であると論じられている。

## 2-2 海外子会社の自律性

まずは、自律性とは何かを明らかにしよう。自律性に関しては、さまざまな言い方があるが、以下のように、多くの定義をまとめた。

飯田 (2016) は、自律性の定義について、何人が提出した定義をまとめた。「Jarillo・Martinez (1990) は、自律性とは、本社や他の子会社と独立して行う、子会社自身のバリューチェーンにおける活動を実行するための「意思決定力」である。」と指摘している。さらに、飯田 (2016) は、「O'Donnell (2000) は、子会社が持つ戦略上且つオペレーション上の「意思決定権限」の程度といった見方がある。」と論じている。また、飯田 (2016) は、「Manolopoulos (2006)





出典：飯田（2016）「海外子会社の自律性と制度への戦略的対応」p.60より、筆者作成

図表2-3 海外子会社の自律性と制度・環境

は、従来からの研究をまとめ、自律性とは、「子会社が多国籍企業内外の関係領域全体を考慮しながら、本社の同意を得て、或はその同意無しに、重要な意思決定を行う程度」と定義した。」と述べた。

また、大木（2016, p.60）によれば、「Ambos・Birkinshaw（2010）は、「本社と相対して海外子会社に与えられる戦略上・実務上の意思決定の権限の程度のこと」を「自律性（autonomy）」と呼ぶ。」と論じている。

従来の研究では、二つの観点から分析している。図2-3のように、海外子会社の自律性は、1つは本社が展開する制度・環境へ向かって発揮され、もう1つは現地制度・環境へ向いて発揮され、指向性が2つある。それぞれ、海外子会社が向き合う制度・環境に対応する原動力ではないかと考えられる。

また、孫・椛山ら（2015, p.42）によれば、「Garnier（1982）は、自律性は、ローカル・ユニットとそれをコントロールする外部組織の間の意思決定権限の配分に関わると述べている。」と主張している。さらに、孫・椛山ら（2015, p.42）は、「Ghoshal et al（1994）は、海外子会社の自律性は、多国籍企業の重要な構造的属性であり、海外子会社が現地市場やタスク環境の要求に対処する上で大きな裁量権の行使を可能にする」と指摘した。つまり、多国籍の海外子会社が現地で意思決定権限を有している程度によって決まる。

図表2-4 本社と子会社間関係のマネジメントにおける自律性の観点

	自律性の観点 (Autonomy Dimensions)		
	付与されるもの (Assigned)	生成されるもの (Earned)	獲得されるもの (Acquired)
定義	子会社の個々の戦略的役割に応じて、本社より付与される自律性の範囲	子会社自身の累積的な開発の成果から得られる自律性の範囲	子会社の内部、外部のネットワークの活動を通じて開発される自律性の範囲
時間的な コンテキスト	静的	動的	動的
焦点	意思決定の中心	付加価値活動	多国籍企業内外のパートナーとの協調活動の実行
関連する フィールド	総合と反応性	子会社の主導	信頼、手続き上の公正と公平
関連する概念	自律性と集権化	自律性、パワー影響	自律性と信頼
因果関係	本社と子会社	子会社自身	子会社、現地のクラスターと企業ネットワーク

出典：飯田（2015）「海外子会社の自律性と制度への戦略的対応」p.61より、筆者作成

図表2-4のように、飯田は自律性に関して、三つの観点を提示した。付与されるもの、生成されるものと獲得されるものがあり、いくつかの方面から、本社と子会社の関係を論じ、自律性の観点を提示した。

以上の先行研究をまとめ、本研究での海外子会社の自律性とは、海外子会社が本社の影響を受けずに、重要な意思決定を行う程度であると定義する。

### 3 先行研究からの示唆

ここまでの先行研究から、多国籍企業が海外へ進出する際に、海外子会社は既存の能力を活用することが重要だが、現地市場に対応するために、また新たな能力を探索しなければならない。すなわち、新たな研究開発を行う必要がある。また、企業は現地で事業を行う時、現地の文化と環境状況に適応する製品を研究開発するのは大切である。

一方、海外子会社が海外へ進出してから、基本的に本社の指示を受け、製品

を開発・生産する。しかしながら、本社と海外子会社が直面している市場が異なるから、市場状況に対応する戦略も違う。本社が自国でうまく事業を展開し、豊かな経営資源があるが、海外子会社にそのまま全部の経営経験や経営資源を運用すれば、現地の市場にうまく適応できない可能性が高い。そのため、本社はある程度で海外子会社に権限を与え、子会社が戦略上・実務上などの方面で重要な意思決定を行う権限程度が大切であり、つまり、自律性が重要である。

以上のことが理論的なものなので、実際に企業でそのような状況を直面しているのかまだ明らかではない。その故、これから事例を通じて、分析する必要がある。事例として、取り上げる企業が、現地で研究開発を行う際に、権限の大きさと探索活動の程度に関することを注目し、分析していきたい。

### 第3章 事例研究

現在、中国における多くの自動車メーカーは、一般的に海外の大手メーカーとの合弁という形で事業を展開している。日産自動車も例外ではなく、中国の東風汽車グループと50%ずつを保持する合弁会社として、中国において活躍している。また、日産自動車が行う中国との合弁事業では、ローカルブランドと呼ばれる中国固有ブランドの育成にも力を入れている。

なお、本研究では、海外子会社が海外で研究開発する際に、自律性と探索活動の程度の関係について考察する。2018中国新車販売データにより、最近中国における日系自動車企業の中では、日産自動車の販売台数が一番多く、増加率も一番高い。そのため、自動車業界の代表として、日産自動車を取り上げて分析したい。

もう一つの事例は資生堂である。資生堂は日本の長寿企業として、長い歴史がある。日産自動車と同じく、中国ではローカルブランドを持ち、積極的に中国事業を展開している。さらに、中国において研究開発センターを設立し、中国人向けの化粧品を開発し、探索活動も行っている。こうした理由から、化粧品業界の代表として、資生堂を取り上げたい。

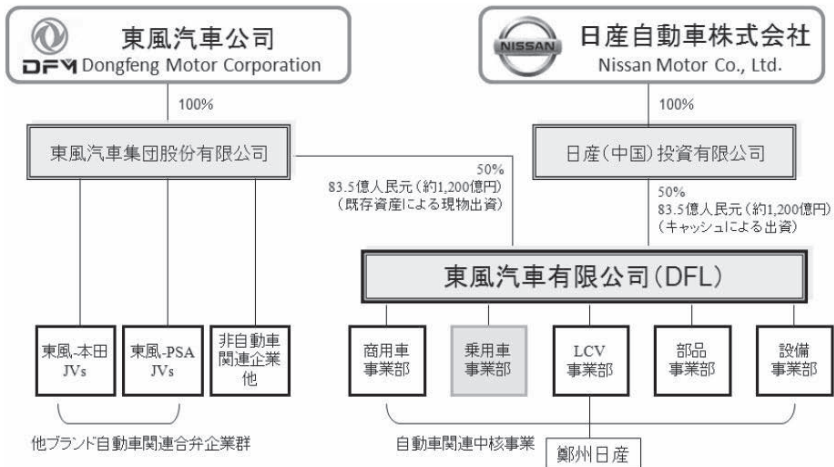
そこで本研究では、中国での知名度が高く、市場シェアを持っている日本企業の自律性と探索活動について、日産自動車と資生堂という異なる業種の二つの企業を取り上げて分析していきたい。

## 1 日産自動車

日産自動車は、1972年に中国へセドリック<sup>1</sup>（CEDRIC）を輸出し、中国でのビジネス展開をスタートした。そして、2002年9月に日産自動車は中国の東風汽車会社と連携し、戦略的パートナーシップになった（岩田・時，2009，p.103）。

従来、自動車産業では、外資系企業が中国へ進出する場合、中国企業と連携し、合弁会社にならなければならない。また、外資の合弁企業は、乗用車、商用車とオートバイというカテゴリーごとに、2社までの設立が可能となっている（向，2013，p.7）。ちなみに、外資側の出資比率の最大限は50%なので、多くの外資系企業（日本企業を含め）は開発・生産・販売拠点の現地優位性やリスク分散などのことを考え、中国企業2社と合弁企業となっている（向，2013，p.7）。日産自動車だけではなく、すべての外資系企業が同じ形式で事業を展開している。

図表3-1、東風汽車有限会社を設立した際の出資・組織構造を示した。日本経済新聞（2018）は、「日産自動車と中国の東風汽車グループが50%ずつを保持する合弁会社であるDFLは、中国市場に於いて、自動車メーカーの合弁会社



出典：向（2013）「中国市場をめぐる日産・東風の戦略提携」p.8

図表3-1 東風汽車有限会社の出資・組織の構造

の中でトップ3に入り、最も持続可能なブランドとなることを目指している。」と指摘した。このような形式で、中国市場における日産自動車は大きく成長している。

図表3-2 2018年中国新車販売台数上位10モデル

順位	ブランド	モデル	2017年 1-12月累計	2018年 1-12月累計	前年同期比
1	Nissan	Bluebird Sylphy/Sylphy	405,854	481,216	18.6%
2	Wuling	Wuling Hongguang	533,950	476,537	-10.8%
3	VW	Lavida	457,114	468,792	2.6%
4	Haval	Haval H6	506,362	452,552	-10.6%
5	Toyota	Corolla/ New Corolla	336,018	376,077	11.9%
6	Baojun	Baojun 510	363,949	361,403	-0.7%
7	VW	Jetta	325,978	327,686	0.5%
8	VW	Sagita	332,733	309,902	-6.9%
9	VW	Tiguan	332,402	303,374	-8.7%
10	Geely	Bo Yue	286,885	279,056	-2.7%

出典：マークライNZ自動車産業ポータルより、筆者作成

図表3-2には、中国市場における車メーカーの販売状況を示した。2018年度新車販売台数の中では、日産自動車の販売台数は全国の自動車メーカーの1位になり、前年同期比18.6%増の48万1216台を販売した。日系メーカーの中では、二番目のトヨタは5位になり、前年同期比11.9%増の37万6077台を販売した。データにより、日産自動車は中国の市場によく適応し、市場シェアも拡大している。

日産自動車は、海外の環境変化に対応するために、海外で生産拠点を設立し、現地のニーズを生かした研究開発も行っている。日産の中国事業は、東風汽車集団との合弁会社「東風汽車有限」を中核企業として担うと同時に、ローカルブランドとして「ヴェヌーシア」を運営している。ローカルブランドは外国企業による中国への技術移転も狙いとしており、現地の人が主導するため「自主



启辰(VENUCIA)

(本章) 启辰, 本意启明星, 开启世界第一道光茫, 指引未来方向;  
Venucia: 源于希腊文, 本意启明星。



出典：柳原（2015年）「中国自動車市場の変化と  
東風日産乗用車公司のものづくり」p.25

### 図表3-3 日産自動車のローカルブランド——ヴェヌーシア

ブランド」とも呼ばれる（レスポンス，2018）。

図表3-3で示したブランドは、中国市場に向け、日産自動車のローカルブランド「ヴェヌーシア」（VENUCIA）であり、中国市場に対して設立した中国の自主ブランドである。さらに、柳原（2015，p.25）は、「2012年4月から展開している中国自主ブランドの「启辰（VENUCIA）」は中国人だけで商品企画・デザイン、設計開発・製造・販売を行い、2年間で約20万台を販売している。」と論じた。このことから、中国現地における日産自動車の中国子会社の自律性は高いと考えられる。

日産自動車は、海外で事業を展開し、日本製の部品を組み立て、徐々に現地開発・現地生産を始めた（柳原，2015，p.22）。より現地顧客のニーズに対応するために、現地で開発・生産は不可欠ではないだろう。

従って、現地で事業状況を把握するために、2019年12月10日に日産テクニカルセンター（NTC）で面接調査<sup>3</sup>を行った。その面接調査より、「日産自動車は中国へ進出した際に、中国の「自動車産業発展政策」に基づき、ローカルブランドの育成と開発能力の育成・向上を推進した。こうして「ヴェヌーシア」が誕生し、日本でかつて一世を風靡でした「ブルーバード」の後継車種「シルフィ」というような中国専用車が生産された。中国現地での研究開発に関しては本社に意見を聞く必要がなく、車のデザインから販売まで、つまりはじめから最後まですべて現地に任せる。ただし、研究開発の費用に関しては本社に聞き、相談することもある。また、ある中国の工場では、研究開発携わる人は全員中国人であり、日本人はアドバイザーしかいない。また、日本人駐在員はおらず、中国人だけが働く、現地自律性100%の工場もある。」ことが明らかになった。

それに関して、奈良崎 (2014, p.11) は、「グローバルダイバーシティを日産の強みにしていく事に舵を切ったという事で、日本人だけで経営の意思決定を行い、日本人だけが主体となって事業運営をする会社ではなくなったので、逆に世界の人財を活用していくことがわれわれの強みになるということに発想を転換し、企業経営を行っている。」と指摘した。多くの日本企業は日本人のマネジメントを中心に海外事業を展開するが、近年本社から権限をもらい、独自に研究開発を行う海外子会社がますます多くなってきている。

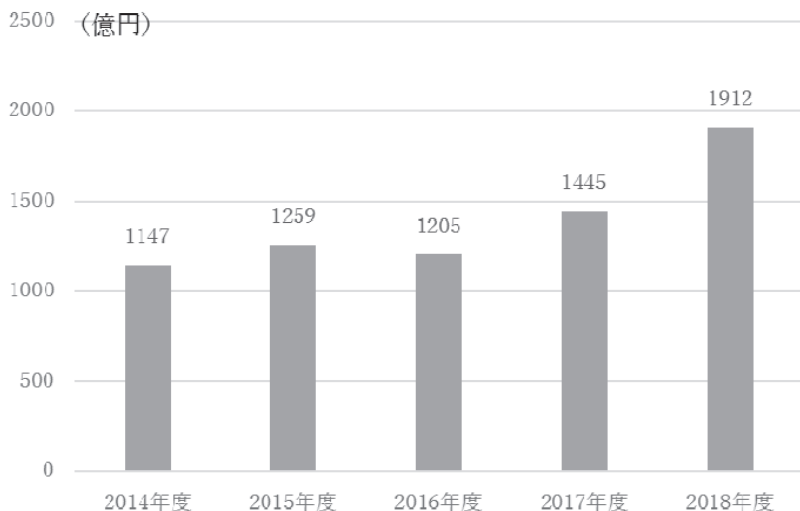
日産自動車は絶えず探索しながら、研究開発を行っている。中国と日本の顧客のニーズは異なると考え、中国人のニーズの情報を収集し、探索活動を行いながら、研究開発を行っている。岩田・時 (2009, p.108) は、「中国のユーザーは「シートは革張りでなければ買わない」という人が少ない。サンルーフをつけたがる人も多い。排気量も100cc アップして1600cc にした。」と指摘した。日産自動車が積極的に現地の情報を収集し、現地ニーズにより車を改良し、探索活動を行うのは日産自動車の強みの一つではないか。

中国の市場環境に合わせ、自立して機能やサービスを決めたくうえで研究開発を行うのは日産自動車が中国において成功している原因の一つではないだろうかと考えられる。一方、現地化をさらに加速させるために、現地に生産・研究開発の権限を与え、企画とデザインをしている。さらに、ローカルブランドを設立し、絶えず探索活動を行っている。このような点が日産自動車はグローバル企業として、ビジネスを拡大できる要因ではないだろうかと考えられる。

## 2 資生堂

資生堂は1872年に創業し、147年の歴史を持っている老舗である。世界において多くの研究開発拠点と生産拠点があり、グローバル企業として、全世界で活躍している。また、中国の化粧品市場に1981年から参入し、北京市内の数店で輸入販売を始め、その後、北京、上海に子会社を設立し、工場も建てし、中国でビジネスを展開している (李・丑山, 2014, p.37)。

中国の化粧品市場の拡大とともに、業界内の競争も激しくなっている。このような状況の中では、資生堂は中国の化粧品市場を非常に重要な市場と位置付け、積極的に中国事業を展開している。図表3-4のように、全面的なデータ



出典：資生堂の決算短信より、筆者作成

図表3-4 中国事業の売上高推移

からみると、近年、資生堂は中国での売上高が伸びており、特に2018年度の売上高が急成長していた。

資生堂には、中国においてローカルブランドもある。中国の北部と南部の気候が異なるという状況に対して資生堂は、中国のすべての女性に同じ化粧品を使用してもらうため、中国の気候や水質などの環境状況、文化と習慣を調査し、中国人女性の肌を徹底研究した（付・古殿，2013，p.53）。このようにして、1994年に現地生産の中国専用ブランド「オプレ」（AUPRES）が誕生した。

また、資生堂は中国人ニーズに適応するために、絶えず探索活動を行い、中国事業を展開している。付・古殿（2013，p.53）は「オプレは、中国女性のための信頼と安心のコンサルティング」をコンセプトとして、中国では肌から入るカウンセリングを導入し、販売員と対面で、自分の悩みや気になることを聞き、自分に合う化粧品を選べるようになった。」と論じた。こうした探索活動は、中国の顧客のニーズに細かく対応し、顧客の信頼を獲得できると同時に、今後の研究開発に役立てることができののだろうか。

図表3-5に示したブランドは、中国市場に向け、資生堂のローカルブラン





出典：中国オプレのホームページより

図表3-5 資生堂のローカルブランド——オプレ

ド「オプレ」(AUPRES)である。オプレの種類は単一ではなく、多数のシリーズに分け、中国人向けに、販売している。

さらに、李・丑山 (2014, pp.40-41) は、「資生堂は、アジア、北米、欧州を担当する地域本部を設立し、地域本部に担当地域の戦略立案や企画などの仕事を任せ、地域状況に適応した自立的な経営を推し進めた。その際に、日本の親会社は、まったく現地の経営に関わらないのではなく、地域本部や海外子会社の自立性を尊重しながらも、同時に、それらの事業活動の調整も意識して行った。」と指摘した。資生堂は、ある程度で海外子会社に権限を与え、現地事業を拡大している。

一方、2019年3月に資生堂(中国)投資有限公司が中国のアリババグループと戦略業務提携を締結し、中国人の頭皮や枝毛などの状況に対応するために、ヘア・ボディケアブランド「アクエア (AQUAIR)」を共同で開発した(資生堂ホームページ, 2019)。資生堂がアリババとの連携を通じて、各社の強みを発揮し、積極的に研究開発を行っている。

また、今年資生堂(中国)投資有限公司にて現地調査<sup>5</sup>を行った。資生堂(中国)工場の現状と中国事業の発展に関しては、詳しく説明を受けた。一方、本研究では、研究開発に注目し、情報を抽出した。さらに、上海現地調査により、資生堂は北京で中国イノベーションセンター(CIC)を設立し、現地に権限と責任を委譲し、子会社が中国人の肌のニーズを調査しながら、シーズの開発をしていることが分かった。現地の中国医学の研究機構と共同で、中国の漢方と

結合し、新しい原材料を探しながら、中国向け製品の開発を行っている。

資生堂は1981年に中国市場に進出してから、積極的に中国化粧品市場を開拓し、ビジネスを展開している。現地に対応するために、中国の文化や環境に資生堂の企業文化や経営資源などを融合させ、適合的なマーケティング戦略を実施している。さらに、「オブレ」というローカルブランドを設立し、中国人女性の肌に合う化粧品を研究開発している。資生堂は消費者のニーズを調査しながら、新製品の探索を進行している。こうした取り組みは、顧客に安心感と信頼感を与えると同時に、企業のブランド価値を高めている。

さらに、資生堂が中国現地で成功した重要な原因の一つに、現地権限が大きいことが挙げられるのではないかと考えられる。現地子会社の自律性が高ければ、中国市場のニーズに素早く対応し、探索活動をしながら、新しい研究開発を行うことができるからである。

### 3 事例のまとめ

ここまで日産自動車と資生堂を事例として、中国での事業展開と研究開発に関して分析した。両社は業界が異なるが、中国市場でビジネスを展開する戦略はある程度同じであろう。

現地ニーズに適応するために、日産自動車と資生堂の親会社は中国の子会社にある程度の生産・開発の権限と責任を委譲し、探索活動も行い、現地のビジネスを展開している。また、研究開発に関しては、日産自動車の「ヴェヌーシア」と資生堂の「オブレ」、いずれにしても、中国で自主的なブランドを設立し、中国人に向けた新製品を研究開発している。親会社の経営資源に頼るだけでなく、現地で新たな経営資源を探索し事業を行っている。日産自動車と資生堂の両社が、現地での事業展開を成功させている要因の一つは、自律的に現地に向けた新製品を開発していることである。

本研究で取り上げた二つの事例からみると、企業が海外事業を探索する際に、海外子会社の権限の大きさ、つまり自律性を持つことは重要であり、現地市場を開拓するにあたっては、自律性の保持が不可欠であることがわかる。さらに、自律性が高い場合は、ある程度現地の探索活動を促進させていると考えられる。

### 第3章 注

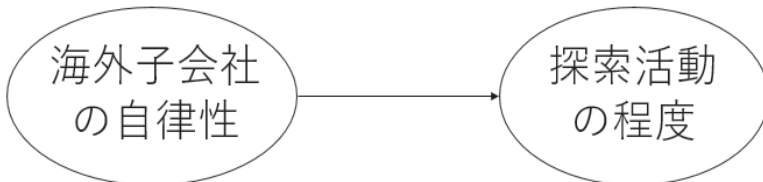
- 1) セドリックは、日産自動車が生産・発売していた高級セダンである（岩田・時，2009，p.103）。
- 2) DFL は、東風汽車有限公司の略称である（向，2013，p.8）。
- 3) 2019年12月10日に神奈川県の日産テクニカルセンターへ中国現地の研究開発を巡り、面接調査を行った。テクニカルセンターには主な事業内容が商品・技術開発、デザイン開発、生産技術開発及び外部部品の購買ということである。
- 4) 今回の戦略業務提携の締結によって、資生堂の研究開発力と、アリババグループの持つビッグデータと消費者インサイトを融合することにより、商品開発、ブランドマーケティング、E コマース、CRM 等の幅広い領域を強化します。これにより、中国市場向けの新商品開発や、中国の消費者のニーズに適したサービス提供を行い、若年層などの新たな顧客層の獲得を目指します（資生堂，2019）。
- 5) 2019年8月28日から9月5日まで亜細亜大学アジア国際経営戦略研究科が中国上海現地調査を実施した。9月4日に上海資生堂の工場へ行った。

## 第4章 仮説の構築

### 1 仮説の提示

ここまでの先行研究と事例分析から、多国籍企業は海外へ進出する際に、海外子会社の役割が企業の発展に非常に影響している。現地の市場に適応するために、親会社の経営資源を現地の子会社へ移転し、現地で新たな経営資源を探索するのも重要である。

一方、親会社と海外子会社が直面している状況は異なるが、一般的に海外子会社は、本国に頼り、既存の経営資源で現地の市場ニーズを対処する。海外子会社の探索活動の展開は、子会社の権限の大きさは重要である。従って、先行研究および事例研究に基づき、本研究では、海外子会社の自律性は、探索活動



図表4-1 仮説のモデル

の程度との関係について仮説を設定する。

本研究の仮説は、海外子会社の自律性が高ければ高いほど、探索活動の程度が高まるということである。

## 2 構成概念の定義

図表4-1のように、本研究での仮説のモデルを構築した。先行研究の中にも提示したが、本研究での海外子会社の自律性とは、海外子会社が本社の影響を受けずに、重要な意思決定を行う程度であると定義する。それに対しては、本研究での海外子会社の探索活動の程度とは、海外子会社が新製品の機能、新サービスを開発する程度であると定義するということである。

また、構成概念の間の関係を実証するために、実証方法を検討し、実証していく。

## 3 仮説の実証方法

第2章の先行研究と第3章の事例研究に基づき、「海外子会社の自律性が高ければ高いほど、探索活動の程度が高まる」という仮説を構築した。仮説を実証するために、構成概念を示す必要がある。一方、構成概念は直接的に測定できないので、本研究では共分散構造分析を利用し、分析していく。共分散構造分析では、各構成概念をいくつかのによって測定する。各構成概念の観測変数を測定するため、本研究では2000社の日本企業を対象としたアンケート調査を行う。そして、回収したアンケート調査のデータを整理し、信頼性分析を行い、IBM社のAMOSを利用し、共分散構造分析を行う。同分析においては、適合度検定有意確率、GFI、AGFI、CFIとRMSEAという五つの適合度指標を算出し、仮説の実証結果を評価する。

## 4 観測変数の構成

以上に示した仮説を実証的に分析するため、「海外子会社の自律性」と「探索活動の程度」を測定し、観測変数を設定する必要がある。

### 4-1 「海外子会社の自律性」

海外子会社の自律性に関しては、海外子会社が製品開発活動を進展する際に、

重要な意思決定を行う程度と定義した。海外子会社は現地でビジネスを展開する間、本社から権限を委譲され、現地深層化の達成に役に立つ。

「海外子会社の自律性」の観測変数としては、最初の変数は、「本社許可の必要性である」である。海外子会社が本社の許可を得る必要性があれば、本社からの指示を受けなければならないということが明確出来る。そうすると、子会社に大きくない権限を与えられていないわけではないだろう。その故、「本社許可の必要性である」が「海外子会社の自律性」と関係があるのだろうと考え、観測変数の一つとして、取り上げた。

次の変数は、「現地法人権限程度」である。現地法人の権限が小さければ、本社から生産や開発などの指示を受けなければならない。そうすると、本社は現地市場の状況によく適応できなく、最適な指示を与えられない可能性が高いのではないか。そのため、現地法人の権限が大きければ、海外子会社が意思決定を行う程度も高くなり、つまり、自律性が高くなるのだろうか

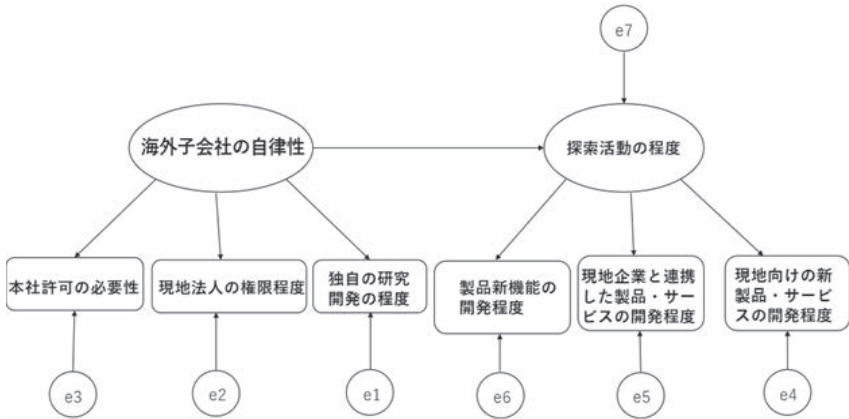
もう一つの変数は「独自の研究開発の程度」である。海外子会社が現地市場を開拓する際に、海外で独自に研究開発を行うことができれば、現地権限が大きい。つまり、自律性が高いと言える。

#### 4-2 「探索活動の程度」

本研究での探索活動の程度の定義に基づき、三つの観測変数を測定した。この三つの観測変数は「製品新機能の開発程度」、「現地企業と連携した製品・サービスの開発程度」と「現地向けの新製品・サービスの開発程度」である。

「探索活動の程度」の観測変数としては、一つ目は「製品新機能の開発程度」である。企業が新製品を開発する時、今までの製品と差別されるように、製品の新しい機能を考えなければならない。そのため、製品の新しい機能を見つけるまでの過程は、探索活動の一部ではないだろうか。

二つ目の観測変数は、「現地企業と連携した製品・サービスの開発程度」である。海外子会社が海外へ進出する際に、数々の問題を直面しないとイケない。その中では、自社で解決できないことが多くある可能性が高い。例えば、現地企業が外資企業より多くの現地市場に適応する技術と経営資源があるから、外資企業は現地へ進出するのが非常に難しい。それに対して、外資企業が現地企業との連携を通じて、技術と経営資源の共有を実現でき、自社がないものを求



図表4-2 パス図

められる。従って、現地企業と連携し、製品・サービスを開発する過程も探索活動の領域ではないのか。

三つ目の観測変数は、「現地向けの新製品・サービスの開発程度」である。海外子会社が現地で事業を展開する場合、本社の既存の能力をそのままに現地で運用しようにしても、現地の市場ニーズに十分に対応できない可能性もあるので、現地向けの新製品・サービスを開発するのが必要になってきた。その故、現地向けの新製品・サービスを開発する過程も探索活動の範囲だろう。

以上の「海外子会社の自律性」と「探索活動の程度」の二つの構成概念に基づいて、それぞれ三つずつの観測変数を利用し、以下の図表4-2示したように、共分散構造分析におけるパス図を作成する。

## 5 アンケートの概要

本研究共分散構造分析の対象となる定量データについては、質問用紙という形式で郵送し、アンケート調査を行った。日本国内の企業のうち、2000社の上場企業を対象にしており、2019年8月に「企業におけるイノベーションマネジメントに関する調査」と題した質問票を送付した。さらに、2019年9月上旬までに合計86件のアンケートデータを回収した。

回収した86件のアンケートのうち、本研究で用いる観測変数すべてを回答し

た有効なアンケートは45件になった。仮説を実証するために、この45件の有効回答のデータを整理し、データに基づき、共分散構造分析を行う。また、Amosを利用し、実証パス図を作り、観測変数間の有意確率、推定値などの数値を観測することで、構築された仮説を実証していく。

上述した通り、仮説モデルを構成する三つの構成概念を測定する観測変数に関しては、アンケート調査により測定を試みる。アンケートにおける各質問の内容を以下のように示されている。

### 5-1 構成概念「探索活動の程度」の測定

説明した通り、「探索活動の程度」という構成概念を量的に観察するために、「製品新機能の開発程度」、「現地企業と連携した製品・サービスの開発程度」、「現地向けの新製品・サービスの開発程度」との三つの観測変数を設置した。

また、各観測変数の定義に基づき、以下の図表4-3の質問を作成した。

図表4-3 「探索活動の程度」に関する測定変数

観測変数	設 問	答案1	答案6	平均	標準偏差
製品新機能の開発程度	貴社は、従来の貴社の主力製品・サービスには取り入れられていなかった新たな機能の開発をどの程度活発に行っていますか。日本本社の研究開発部門とアジアでの最も重要な研究開発拠点に分けてお教えてください。	未着手領域での開発は行っていない	未着手領域への展開を非常に積極的に進めている	3.422	1.323
現地企業と連携した製品・サービスの開発程度	貴社のアジアでの最も重要な研究開発拠点では現地の企業と連携した製品・サービスの開発をどの程度行っています。	まったく行っていない	開発はすべて現地企業と連携している	2.756	1.334
現地向けの新製品・サービスの開発程度	貴社のアジアでの最も重要な研究開発拠点では、どの程度現地向けの新製品・サービス開発を行っていますか。	本社が開発した既存・製品サービスを現地向けに改良している	現地向けの製品・サービスはすべて現地で新たに開発している	2.844	1.364



## 5-2 構成概念「海外子会社の自律性」の測定

「海外子会社の自律性」という構成概念を量的に観察するために、「本社許可の必要性」、「現地法人権限程度」、「独自の研究開発の程度」との三つの観測変数を設置し、図表4-4の質問を作成した。

図表4-4 「海外子会社の自律性」に関する測定変数

観測変数	設 問	答案1	答案6	平均	標準偏差
本社許可の必要性	貴社のアジアでの最も重要な研究開発拠点には、新製品・サービス開発に着手する決定について、どの程度権限を与えていますか。	すべて本社 が決定する	すべて現地 法人が決定 する	2.978	1.658
現地法人 権限程度	貴社のアジアでの最も重要な研究開発拠点には、製品開発や技術開発に投入する資源の決定について、どの程度の権限を与えていますか。人数、設備投資、活動経費に分けてお教えください。	すべて本社 が決定する	すべて現地 法人が決定 する	3.133	1.632
独自の研 究開発の 程度	貴社のアジアでの最も重要な研究開発拠点では、当該拠点でのみ着手される独自の研究開発はどの程度行われていますか。	独自の研究 開発は行っ ていない	すべてが独 自な研究開 発テーマと なっている	2.578	1.469

## 6 仮説の実証分析

### 6-1 信頼性分析

小塩（2012, p.14）は、「測定したデータには、誤差がつくものであるため、測定したデータの信頼性や用いた測定用具の信頼性を何らかの形で表現する必要性がある。」と論じている。従って、各適合度を測定する前に、各観測変数のグループに信頼性分析を行うことが重要である。

なお、本研究に作成するモデルの信頼性についての結果は以下のようになっている。



「海外子会社の自律性」という構成概念に関しては、三つの観測変数がある。「本社許可の必要性」、「現地法人権限程度」と「独自の研究開発の程度」を巡り、信頼性分析を行う。図表4-5によると、この三つの観測変数の信頼性統計の結果は0.844である。この数値は0.8以上であるので、非常に適合だと考えられる。

図表4-5 海外子会社の自律性に関する信頼性分析結果

Cronbach のアルファ	項目の数
.844	3

また、「探索活動の程度」という構成概念に関しては、「製品新機能の開発程度」、「現地企業と連携した製品・サービスの開発程度」と「現地向けの新製品・サービスの開発程度」という三つの観測変数がある。この三つの観測変数を巡り、信頼性統計分析すると、結果は0.647である。この数値は0.7より少し小さいが、0.5を以上であるので、ある程度で適合だと考えられる。

図表4-6 探索活動の程度に関する信頼性分析結果

Cronbach のアルファ	項目の数
.647	3

## 6-2 仮説に関する適合度

共分散構造分析では、各推定結果を分析し、各指標の適合度を検討する必要性もある。さらに、推定値に基づき、仮説のパス図がどれだけあてはまるのかということも確かめないといけない。仮説の検証に必要な指標が適合度と呼ばれる数値である。本研究では、適合度に関する代表的な指標である適合度検定有意確率 (CMIN)、GFI、AGFI、CFI、RMSEA という五つの指標を検定していく。

豊田 (2008, p.18) は、「適合度検定有意確率 (CMIN) は、帰無仮説<sup>1</sup>「構成されたパス図は正しい」を検定するために利用します。この検定は、帰無仮説の立て方が通常とは逆になっているため、仮説が棄却されないほうがよいにな

ります。」と指摘している。ただし、適合度検定有意確率は、標本数 N に敏感であるため、必ずしも適切な判断指標とは見なされていない。有意確率については、基準として5%を超えている場合、適合性が良いものとする。さらに、表示されている確実が高いほど、望ましい結果であると判断できる

そして、適合度指標 GFI (Goodness of Fit Index) はモデルがデータの持つ分散共分散をどの程度説明するかの割合の指標である。小塩 (2018, p.210) は、「GFI は通常 0 から 1 までの値を取り、モデルの説明力の目安となる。さらに、1 に近いほど説明力のあるモデルと言える。」と論じている。しかしながら、ある場合、GFI が高くても、モデルが良いと言えない。

次は、修正適合度指標 AGFI (Adjusted GFI) は同一の GFI を与える二つのモデルを比較した場合に、AGFI は自由度の大きいモデルのほうが大きくなる。AGFI の数値が 1 に近いほど、データの説明力があり、つまりデータと当てはまっていると判断できる。一方、データを分析する際に、もし欠損値があれば、GFI と AGFI は出てこない。そのような場合は、一般的に CFI の数値を参考する (豊田2008, p.18)。

なお、小塩 (2018, p.210) は、「比較適合度指標 CFI (Comparative Fit Index) は、作成したモデルが独立モデル (変数間に関連を仮定しない) から飽和モデル (自由度が 0 でこれ以上パスを引くことができないモデル) の間のどこに位置するかを表現する数値である」と主張している。CFI の数字も 1 に近いほど説明力があると言える。

最後に、豊田 (2008, p.18) は「RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) は、最近頻繁に利用されている指標である。この指標が 0.05 以下であればあてはまりが良く、0.1 以上であればあてはまりが良くないと判断する。」

図表 4-7 本研究各適合度指標の一覧表

指標名	適合度検定 有意確率	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
計算結果	.292	.940	.842	0.986	.068
基準値	≥0.05	≥0.9	≥0.9	≥0.9	<0.05または<0.1
判定	○	○	△	○	○

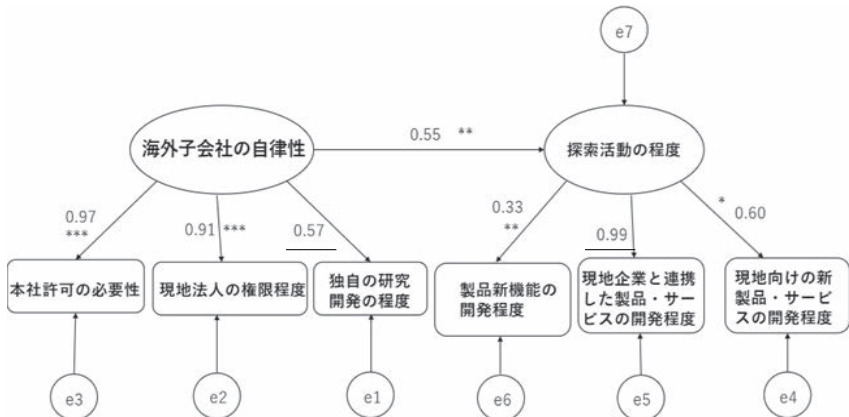
※適合判定の表記 ○=判定基準を満たす △=判定基準を満たさない

と指摘している。

また、回収したアンケートのデータに基づき、Amos を使い、推定結果に対する適合度指標は図表 4-7 の通りである。

本研究では、基本的に 5% の有意水準を設定しているが、有意確率が 29.2% であるので、モデルの設定が正しいとする帰無仮説は、破棄されない。次に、GFI の値は 0.9 以上で 1 に近いほど近ければモデルの適合度が高いと解釈されるため、本研究では GFI の値は 0.940 であるので、適合度が高いと判定される。そして、AGFI の基準は 0.9 以上であるが、本研究の AGFI の値は 0.842 で、0.9 との差が大きくないので、許容されるだろう。それに、CFI の値は 0.986 であり、基準の 0.9 を上回って、1 に近いからモデルの適合度はいい状態であると判定される。RMSEA の値は 0 に近ければ近いほど適合度が高いであり、10% 以上であれば適合性が悪いと判断するので、本研究の値は 0.068 であり、0.1 より小さいので、許容されると考えられる。

要すると、本研究の AGFI の値は 0.9 以上の条件を満たしていないが、0.9 と差が大きくなってほかの 4 つの指標の条件全部満たしたことから考えれば、本研究のモデルの設定が妥当であると判断することができる。



注：\*\*\* は 1% 程度で有意、\*\* は 5% 程度で有意、\* は 10% 程度で有意  
標準化係数の下線は、推定にあたり非標準化係数を 1 に固定

図表 4-8 実証パス図

構成概念として、「海外子会社の自律性」と「探索活動の程度」を設定し、「海外子会社の自律性」の変化が「探索活動の程度」に影響を与えると仮定した。共分散構造分析の結果によれば、5%水準ですべて有意である推定値が得られており、測定が適切に行われていることを示唆する。また、仮説に想定した共変関係も予想どおりに推定されている。

図表4-8からみると、「海外子会社の自律性」の「探索活動の程度」に対する因果係数は0.55であることので、「海外子会社の自律性」の向上が企業の「探索活動の程度」に影響を与えていることが確認できた。

分析結果からみると、海外子会社の自律性から探索活動の程度への係数の有意確率は0.029になり、5%より小さい。従って、海外子会社の自律性と探索活動の程度とある程度関係ある。発見した海外子会社の自律性が高ければ高いほど、探索活動の程度が高くなるという仮説が実証された。

#### 第4章 注

- 1) 帰無仮説では、仮説が真という前提のもとで生じないことが起これば（反証が得られれば）、その仮説は棄却される。棄却されないあいだ、仮説は暫定的に支持される。一方、帰無仮説検定では、帰無仮説が真という前提のもと、観察される差（あるいは効果）が得られる確率が計算される（正確に述べると、求められた検定統計量より極端な値が得られる確率が計算される）。そして、その確率がある値より低ければ、帰無仮説は棄却され暫定的に差（あるいは効果）があると判断する（大久保, p.58）。

#### 第5章 考察

ここまでの分析では、「海外子会社の自律性が高ければ高いほど、探索活動の程度が高まる」という仮説を実証した。従って、多国籍企業は海外へ進出してから、研究開発を行う際に、現地市場に関することを探索しなければならない。一方、現地ニーズに十分に対応するために、さらに、新製品の開発に関する探索活動の程度を高める必要がある。そのため、親会社が海外子会社にできるだけ多くの権限を委譲し、製品の研究開発を促進できるということが判明した。

また、本研究では、日産自動車と資生堂という二つの日系企業を事例として

取り上げた。両社とも積極的に中国へ進出し、中国事業の展開と拡大に注力している。自動車産業の日産自動車と化粧品産業の資生堂は、両社の業界は異なるものの、中国現地で実施している戦略については共通している部分がある。それは、中国の市場条件に適応するために、中国地域に向けローカルブランドを設立し、中国人向けの製品を開発・生産している点である。

日産自動車は中国の東風汽車集団と連携し、合弁企業として、中国事業を展開している。さらに、中国の顧客のニーズに対応するために、「ヴェヌーシア」という中国独自のブランドを設立した。ヴェヌーシアの車は商品企画・デザインから製造・販売まですべて中国人だけで行っている。日本人だけで意思決定をすることではなく、中国現地の人に権限を与え、自立に研究開発を実現できるようにになった。また、中国市場の情報を収集し、顧客の意見を受け入れた上で、中国と日本の経営資源を融合し、研究開発と事業の拡大に注力している<sup>1</sup>。

それに対して、資生堂も中国企業との連携を通じて、中国市場で活躍している。「オプレ」というローカルブランドを設立し、中国人女性に向け研究開発を行っている。資生堂も中国の子会社に開発の権限を委譲し、中国人向けの化粧品を開発するという権限を与えた。また、中国人の肌に適応する化粧品を開発するため、中国の気候、水質と習慣などの情報を収集し、探索活動も行い、事業を展開している。このことから、両社の海外子会社は共に自律性が高く、探索活動の程度も高いことを判明し、仮説も実証された<sup>2</sup>。

これまでの説明の通り、企業が海外で現地ニーズに対応するために、探索活動を行うことは不可欠である。そして、探索活動を行う際には、海外子会社が本社から与えられる権限の大きさが重要であり、このことは海外子会社の自律性が非常に大切であるという議論に繋がる。しかしながら、現地で事業を展開する際に、海外子会社の自律性が高すぎれば、どうなるのだろうか。恐らく海外子会社が本社との交流が少なくなり、本社で蓄積した既存の経営資源が上手く活用できず、結果的に損失を出してしまう可能性もあるのではないだろうか。従って、海外子会社の自律性の高さを把握するのは重要である。

一方で、未だ多くの多国籍企業が現地子会社に大きな権限を与えていない。むしろ、海外子会社が本社の経営資源をそのまま利用し、「活用」型の企業として、事業を展開している企業は少なくない。現地市場に適応するために、本社

が長い時間をかけて蓄積した経営資源を現地に移し、現地ニーズと結合し、既存の製品を生産した上で、改良しながら、新製品を開発する。このような企業は「探索」より、さらに「活用」のマネジメントを目指し、事業を展開している。

要するに、海外へ進出する際には、革新が重視される程度により、企業の経営戦略は異なる。また、本研究での実証をみると、海外子会社の自律性はそれに影響する原因の一つのではないだろうか。

## 第5章 注

- 1) 第3章を参照
- 2) 第3章を参照

## 第6章 結論と今後の課題

本章では、第4章に提示した仮説の実証結果に基づき、本研究の結論を提示する。さらに、今後の課題を提示する。

### 1 結論

本研究では、現在日本企業の国際競争力の低下と世界経済における日本市場の相対的な位置づけの縮小というような問題点を指摘した。そして、国際競争力を高めるために、海外研究開発拠点の進化が不可欠であるが、現地市場への適応は難しいため、海外で「探索」型の拠点が必要となっているという現状も明らかになった。そこで、本研究では、両利きのマネジメントにおける探索活動の程度に焦点を当て、研究を行った。

「海外子会社の探索活動の程度に影響する要因を明らかにしたい」という目的を決め、目的を明確にした上で、研究してきた。探索活動の程度に影響する要因を明らかにするためには、まず、探索活動の程度に関する定義と先行研究を理解しなければならない。そして、両利きのマネジメントと探索活動に関する先行研究を整理し、研究開発をめぐる分析した。その結果、海外子会社の自律性が影響する要因の一つとして判明した。さらに、自律性に関する先行研究も

整理し、本研究での定義を明確にした。

また、整理した先行研究が理論的なものであったため、日産自動車と資生堂を事例として、事例分析を行った。両社を取り上げた上で、海外子会社の自律性と探索活動の程度の相関関係を明らかにし、「海外子会社の自律性が高ければ高いほど、探索活動の程度が高まる」という仮説を構築した。仮説を実証するために、日本2000社の上場企業を対象として、アンケート調査を行った。さらに、回収したデータを共分散構造分析で構築された仮説を実証した。

## 2 今後の課題

本研究では、海外子会社の自律性の視点で、両利きのマネジメントにおける探索活動の程度と考察を行った。両利きの経営はある程度で新しい研究領域と言えるので、まだ残っている課題が多い。本研究では、両利きのマネジメントの中には探索に絞って、研究を行った。

そして、本研究では「海外子会社の自律性が高ければ高いほど、探索活動の程度を高まる」という仮説を設定し、アンケート調査と事例分析を通じて実証された。しかし、現地企業における探索活動に影響する要因が数多く存在があるために、他の要因も深く研究する必要があると考えられる。

また、本研究、アンケート調査は2000社の上場企業を対象にしたが、回収件数はわずか86件しかない。その中で、45社のデータしか使用できなかったため、第4章の実証分析に多少影響を与える可能性があるのだろう。さらに、提示した仮説は実証されたが、モデルの適合度の分析において、AGFIの計算結果が基準値より小さかったため、仮説の説得性に影響する可能性がある。

まだ足りないところを今後の課題として、研究していく。

## おわりに

最後に本研究の全体的な流れと内容をまとめる。

第1章では、日本企業の国際競争力の低下と日本市場の低迷を提示し、企業が海外で「探索」型の拠点を設立する必要性を問題意識として、論じた。そして、両利きのマネジメントにおける探索活動に焦点を当て、本研究の研究目的と研究方法を明示した。



第2章では、両利きのマネジメントと探索に関する先行研究を整理し、本研究での定義を明確化した。さらに、自律性という要因を抽出し、海外研究開発と自律性に関する定義と研究をまとめ、本研究での定義を提示した。

第3章では、第2章から考察したい各概念に関することを抽出し、日産自動車と資生堂を事例として取り上げ、分析した。また、分析した上で、改めて本研究に関することを考察した。

第4章では、先行研究と事例分析に基づき、本研究の仮説「海外子会社の自律性が高ければ高いほど、探索活動の程度が高まる」を構築し、仮説の各概念を定義した。さらに、実証方法を検討し、仮説を探究した。そして、仮説の各概念の観測変数を測定し、定義した。また、観測変数を測定するために、2000社の上場企業にアンケートを行った。そして、収集したアンケートのデータに基づき、共分散構造分析を行った。さらに、本研究はAMOSを利用し、有意確率、GFI、AGFI、CFIとRMSEAという五つの適合度指標を測定した。そして、実証分析の結果をまとめ、本研究で「海外子会社の自律性が高ければ高いほど、探索活動の程度が高まる」という仮説が実証された。

第5章では、第4章での仮説が実証されたことを受け、改めて日産自動車と資生堂という二つの事例を分析した。さらに、両利きのマネジメントに関する他の企業の経営戦略を巡り、考察を加えた。

第6章では、本研究の全部の内容をまとめ、得られた結論を示した。さらに、実証された結論からの示唆とまだ本研究で存在する限界点に基づき、今後の課題を提示した。

## 参考文献

(文献)

- 1) 安藤史江・上野正樹 (2013)「両利きの経営を可能にする組織学習メカニズム——焼津水産化学工業株式会社の事例から——」赤門マネジメント・レビュー, 12巻6号, pp.429-453.
- 2) 天野論文 (2010)「新興市場戦略の諸観点と国際経営論——非連続な市場への適応と創造——」国際ビジネス研究, 第2巻2号, pp.1-23.
- 3) 付翠紅・古殿幸雄 (2013)「資生堂の中国における競争戦略」国際研究論叢, 26(3), pp.43-63.
- 4) 長谷川信次 (2016)「多国籍企業とこれからの課題」早稲田ウィクリー



- 5) 島山俊宏 (2010) 「海外研究開発拠点の地域特性——立地特殊優位性の視点から」社会システム研究, 第21巻, pp.185-208.
- 6) 入山章栄 (2012) 『世界の経営学者はいま何を考えているのか』英治出版, pp.120-143.
- 7) 入山章栄 (2015) 『ビジネススクールでは学べない世界最先端の経営学』日経 BP社, pp.74-84.
- 8) 飯田信一 (2015) 「海外子会社の自律性と制度への戦略的対応——総合商社の海外子会社の事例研究に基づいて」横浜国際社会科学研究所, 第20巻3号, pp.51-71.
- 9) 岩田智・時鍵 (2009) 「日本企業の中国における研究開発のグローバル化：日産自動車の事例」経済学研究, 59 (3), pp.99-116.
- 10) 金熙珍 (2014) 「グローバル製品開発のマネジメント：デンソーの事例を中心に」東京大学博士論文 (要約), pp.2-16.
- 11) 金熙珍 (2010) 「海外拠点の設立経緯と製品開発機能のグローバル展開——デンソーの伊・韓・米拠点の事例から」国際ビジネス研究, 第2巻1号, pp.1-13.
- 12) 金熙珍 (2012) 「現地開発機能形成の決定要因——デンソーの6拠点の事例から」国際ビジネス研究, 第4巻1号, pp.63-79.
- 13) 小林哲也 (2007) 「日本自動車産業における「開発の現地化」の動向に関する考察」機械経済研究, No.38, pp.71-75.
- 14) 小塩真司 (2012) 『研究事例で学ぶSPSSとAMOSによる心理・調査データ解析 [第2版]』東京図書株式会社, p.14.
- 15) 小塩真司 (2018) 『SPSSとAMOSによる心理・調査データ解析 [第3版]』東京図書株式会社, pp.210-211.
- 16) 李順子・丑山幸夫 (2014) 「中国における日韓化粧品企業の国際戦略に関する考察——資生堂とAMOREPACIFICの比較研究——」日本国際情報学会誌11巻1号, pp.32-43.
- 17) 文部科学省 科学技術・学術政策局 (2009) 「科学技術・イノベーション政策の展開に当たっての展開等に関する懇談会」
- 18) みずほ総合研究所 (2010) 「日本企業の競争力低下要因を探る——研究開発の視点からみた問題と課題——」みずほレポート, p.2; pp.1-34.
- 19) 奈良崎修二 (2014) 「日産自動車のグローバル戦略と人財マネジメント」AIBSジャーナル, No.8, pp.11-13.
- 20) 内閣府 (2018) 『年次経済財政報告』 pp.239-242.
- 21) 日本経済新聞 (2018.2.5) 「日産自、中国の合弁会社東風汽車有限公司が新中期計画を発表」
- 22) 大久保街亜 (2016) 「帰無仮説検定と再現可能性」Japanese Psychological Review, Vol.59, No.1, p.58.
- 23) 大木清弘 (2016) 「海外子会社のパフォーマンスと本社、駐在員、現地従業員の権限——タイの日系販売子会社への質問票調査」国際ビジネス研究, pp.59-72.

- 24) 大木清弘 (2018) 「日本企業の海外子会社における現地従業員の活用——意思決定権限の観点から」日本労働研究雑誌 No.696, pp.54-66.
- 25) 潘卉 (2016) 「新興国における R&D 拠点の現地適応——センサーのタイにおける R&D 拠点の事例分析」国際ビジネス研究, 第 8 巻 2 号, pp.141-158.
- 26) レスpons (2018.11.27) 「日産、中国ローカルブランドの「ヴェヌーシア」に注力…高付加価値路線で勝負」
- 27) 島谷祐史 (2007) 「海外 R&D 拠点の進化と企業成長」, 横浜国立大学国際社会科学学会, 12 (2), pp.142-156.
- 28) 鈴木修 (2012) 「「探索」と「活用」のバランスの実現に関する考察——携帯電話端末の開発を題材に——」組織科学, Vol.45, No.4, pp.66-81.
- 29) 孫徳峰・椛山泰生他 (2015) 「正当性と社会化可能にする現地適応——多国籍企業における「古典的適応」と「探索的適応」の定量分析」京都大学学術情報リポジトリ, 188 (4), pp.39-54.
- 30) 孫徳峰・椛山泰生 (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——日本分析計測機器メーカーの中国開発拠点の事例分析」国際ビジネス研究, 第 7 巻 1 号, pp.67-80.
- 31) 鈴木章浩 (2015) 「日系多国籍企業における海外研究開発拠点から日本への知識の移転」国際ビジネス研究, 第 7 巻 2 号, pp.59-74.
- 32) 豊田秀樹 (2008) 『共分散分析 [Amos 編] ——構造方程式モデリング——』東京読書株式会社, p.2; pp.18-20.
- 33) 多田和美 (2008) 「海外子会社の製品開発に関する研究——コカ・コーラ社の事例を中心に」経済学研究, 58 (2), pp.79-106.
- 34) 多田和美 (2009) 「海外子会社の製品開発に関する研究の課題」経済学研究, 59 (2), pp.24-47.
- 35) 竹村俊彦 (2013) 「日本の国際競争力強化に向けた戦略と課題」情報通信政策レビュー, 4, pp.1-16.
- 36) 牛丸元 (2015) 「イノベーションとネットワーク」青山経営論集, 第50巻2号, pp.149-157.
- 37) 向渝 (2013) 「中国市場をめぐる日産・東風の戦略提携——乗用車事業の急成長に関する分析——」, 赤門マネジメント・レビュー, 12巻1号, pp.1-38.
- 38) 安田英土 (2009) 「R&D 活動国際化と技術移転に関する研究」江戸川大学学術リポジトリ, (19), pp.111-119.
- 39) 柳原秀基 (2015) 「中国自動車市場の変化と東風日産乗用車公司のものづくり」AIBS ジャーナル, No.9, pp.22-25.
- 40) 山岡徹 (2016) 「組織における両利き経営に関する一考察」横浜経営研究, 37 (1), pp.43-54.
- 41) 與那原建 (2015) 「ダイナミック能力と両利きのマネジメント」琉球大学経済研究, No.89, pp.49-63.

(ホームページ)

- 1) IMD (2019.5.28)「IMD 世界競争力ランキング2019年」<https://www.imd.org/news/updates/singapore-topples-united-states-as-worlds-most-competitive-economy/> (2019年10月1日に参照)
- 2) 資生堂 (2019.4.1)「資生堂、アリババグループと戦略業務提携を締結」<https://www.shiseidogroup.jp/news/detail.html?n=00000000002660> (2019年11月7日に参照)
- 3) 資生堂「決算短信・決算説明資料」<https://www.shiseidogroup.jp/ir/library/tanshin/index.html> (2019年11月7日に参照)
- 4) 資生堂麗源化粧品有限公司「中国オプレホームページ」<https://www.aupres.com.cn/?r=product/series> (2019年11月7日に参照)
- 5) JEITA (2018.12.18)「電子情報産業の世界生産見通し2018年の発表について」<https://www.jeita.or.jp/cgi-bin/topics/detail.cgi?n=3673&ca=1> (2019年10月1日に参照)
- 6) 自動車産業ポータル (2019.1.7)「自動車販売台数速報中国2018年」[https://www.marklines.com/ja/statistics/flash\\_sales/salesfig\\_china\\_2018](https://www.marklines.com/ja/statistics/flash_sales/salesfig_china_2018) (2019年11月5日に参照)

## 謝 辞

本論文は、筆者が亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科に在籍している間に、経営戦略専攻博士前期課程の研究成果をまとめたものです。

本研究を進めるに当たり、指導教授の伊藤善夫先生からは多大な助言を賜りまして、厚く感謝を申し上げます。および同専攻教授林聖子先生、西岡潔先生には副査として、倫理審査や論文の流れなど、細部にわたるご指導を頂いて、心より感謝致します。

そして、同じゼミの先輩には、アンケート調査やデータ分析など、ご指導を頂いて、感謝の意を表します。

また、柳原秀基先生（日産自動車株式会社）には、インタビュー調査にご協力をお願いして、ここに感謝いたします。

最後には、経済的に支えてくれた綿貫国際奨学財団に厚く御礼を申し上げます。本当にありがとうございました。

