

# 新興国における国際経営モデルの変化と組織の多様性

伊佐田 文彦

東アジア経済・産業研究班研究員  
関西大学総合情報学部教授

## 1 序論

本研究の目的は、日本企業の国際経営モデルの変化と、本国である日本の本社の多様性に関する関係性について、実証的に明らかにすることである。

日本企業はかつて、1960年代から1970年代頃までの高度経済成長期における国際経営モデルの典型例として、加工貿易モデルを採用していた。すなわち、日本国内には乏しい様々な工業原材料を輸入し、高品質低価格の工業製品を大量生産し輸出することで外貨を稼ぐモデルである。これは、均質で中程度の教育を受けた大量の若年労働者層の存在を前提としていた。その後、1985年のプラザ合意を契機にした円高ドル安に伴い、日本企業、とりわけ製造業の国際経営モデルは、輸出モデルから生産地の海外移転を進めるが、おおくは、Bartlett et al. (1999)の定義によるグローバル企業であり、本国に集権化し、本国で知識を開発・保有し、本国の戦略をグローバル規模で展開するモデルをとってきた。国際経営モデルがグローバル型へ転換して、海外進出先においては採用の多国籍化、人材のダイバーシティは進んだものの、日本国内のダイバーシティはあまり変化しなかった。このことは、研究活動開発や生産活動における組織内外の凝集性を高め、例えば自動車のようなインテグラル型の製品アーキテクチャを採用する業界において、国際競争力を高めることに貢献してきたかもしれない。一方で、後述するように、海外進出先の人材マネジメントなどに関して種々の問題を発生させてきた。

国際経営モデルに影響を与える外部環境として、今世紀におけるもっとも大きな変化の1つは、新興諸国の経済の進展であろう。伝統的な日本の国際経営モデルにおいては、主に欧米先進諸国の、日本より高い生活水準の国々の市場に対して、それらの市場の下層のボリュームゾーンに向けて、低価格な割に性能が高く、品質のばらつきが少ない、高コストパフォーマンスの製品を大量生産し供給してきた。しかし、新興国経済の成長に伴い、低価格、高コストパフォーマンスの工業製品の供給に関しては、多くの競合の登場によって、日本企業の競争優位性は失われた。そのため、多くの日本企業は、特に成長する新興国市場において、従来とは異なる

る新しい競争優位性を見出そうとしている。伝統的な日本企業の国際経営モデルにおいては、東南アジアをはじめとした新興諸国は、主に安価な労働力などを調達する生産地の位置づけであったが、成長が期待される巨大な市場と位置付けられるようになった。新興国市場において、単純な低価格競争では勝ち目がないため、高付加価値で、複雑で模倣困難性の高い製品やサービスを、進出国のニーズに即して開発し供給することが求められる。そのためには、もともと本国で培ってきた競争優位の源泉だけでなく、進出国の実情を把握し、地元政府や様々なステークホルダーとも連携しつつ市場を創造し、成長するというような取り組みが有用になってくる。こうした新興国における比較的長期的な視点に立った国際経営モデルに関して、多くの欧米の多国籍企業に一日の長があり、たとえば、本国における採用の多国籍化が、新興諸国における市場の創造、拡大を後押ししていると考えられる。そして最近になって、日本の主要な多国籍企業においても、日本の本社における採用の多国籍化が、盛んにマスコミに取り上げられるようになってきた。たとえば、大手電機メーカーのパナソニックでは、伝統的に日本人は大卒新入写真として長期雇用を前提に大量一括採用する一方、外国人は基本的に中途採用で短期の有期を前提とした採用しか行ってこなかったが、最近になってこうした垣根を無くそうとしている。

本研究においては、こうした日本の主要な多国籍企業の国際経営モデルの変化について実証的な検証を試みた。新興国市場への進出をしている日本の多国籍企業に対してアンケート調査を行い、主に2つのリサーチクエッションについて定量的に検証した。まず1つは、伝統的な工業製品の輸出モデルや生産地モデルと、中長期的な現地化、市場創造・拡大モデルといった国際経営モデルの違いと、本社のダイバーシティとの関係性について明らかにすることである。第2に、本社の採用が多国籍していることが、進出国におけるどのような経営成果を高めているのかについて明らかにすることである。

## 2 先行研究のサーベイ

### 2-1 多国籍企業の人材マネジメント

Franko (1973) は、欧米企業について、単純輸出段階、現地生産の開始段階、海外生産の拡大期、地域本社の段階、グローバル段階の五つの段階に分けて、幹部人材の国籍変化について考察した結果、グローバル企業における幹部人材の国籍政策は、企業の国際化の段階とともに現地化が進んでいた。そして、駐在員の派遣及び帰任後の再統合にかかるコスト、現地人のモチベーション、現地社会・政府との融合、といった観点から、海外子会社トップの国籍に関わる便益とコストについて現地人をトップに起用したほうが有利であると指摘している。

## 2-2 日本企業の多国籍人材マネジメントの課題

近年の様々な先行研究は、日本企業の人材の現地化、特にトップ経営者の現地化は欧米企業に比べ遅れており、それに起因して現地子会社において賃金システム等の様々な問題が存在していると指摘している（野中（2004）、蒲田（2006）、深尾（2006）、白木（2006）、等）。

Oddouetal（2001）は、フォーチュン500に含まれる日本、米国、欧州のグローバル企業への質問票調査を通じて、グローバル人材育成施策の国際比較を行った。その結果、問題育成方法における日系グローバル企業の特徴として、日本人の海外出張や駐在を通じた現場主義的な育成の頻度が高い一方で、外国籍経営幹部の登用は極めて少なかった。今後の課題として、国際タスクフォースやプロジェクトチームを導入することによる、国際共同作業を通じたグローバルネットワークの形成、グローバル人材育成が有用であると指摘している。

安室（1982）は、コンテクスト（Hall、1976）の概念を用いて、日本の多国籍企業の人材マネジメントの課題について論じている。コンテクストとは、コミュニケーションを行う者同士が共有する前提条件となる文脈や前後関係である。言葉に含まれる情報量から主要の文化的特性を分析した結果、日本は高コンテクスト文化で、米国やドイツを低コンテクスト文化の典型であった。高コンテクスト文化においては、共有する前提条件の完成度が高いため、明示化、コード化された情報は必要最小限になる一方、低コンテクスト文化においては明確な言語表現が必要となる。日本企業には明示化、コード化されていない経営のノウハウや仕組みに関する暗黙知が多く、海外での事業展開は、組織の体系に精通した日本人駐在員を媒介として、ノウハウ・仕組みの移転や統制が図られる。欧米企業では、主要な経営ノウハウは職務記述書やマニュアル・伝達の体系、予算制度などの形式で公式化され、本社から派遣される人員の主要任務は統制メカニズムの組み込みである。現地化のメリットは、一度統制メカニズムが組み込まれると、海外子会社の経営は計数的情報や経営成果の測定によって管理できる間接コントロールである。

林（1994）によると、企業経営に関して高コンテクストが支配的な国は日本以外にほとんどなく、アジア、アフリカ諸国では文化の基調は高コンテクストであるが、欧米企業の影響によって低コンテクストが支配的となっている。その結果、日本企業にとって、高コンテクストの存在が現地化を遅らせる大きな要因となっていると指摘している。日本企業では、環境は絶えず変化するから職責は大まかに定義し、状況に応じ個人の判断に任せられるよう、入社以来のOJT、ローテーションを通じて従業員を育成してきたが、海外においては現地人従業員がそのような育成プロセスを経っていないことが現地化に向けた障害となっていると指摘している。

## 2-3 最近の日本企業の変化

一方、最近になって、マスコミその他において経営者の意識に変化が指摘されている。たとえば、日本経済団体連合会（2011）「産業界の求める人材像と大学教育への期待に関するアン

ケート結果」(n=584)によると、今後は日本人に限定せずにグローバル経営で能力を発揮できる経営人材を希求する、今後の事業活動のグローバル化に伴って国籍を問わずに有能な人材を幹部に登用する、グローバル人材育成を進めるにあたって日本人以外の外国籍人材を積極的に登用していく方針である、国籍に関係なくポジションの需要に応じて異動・配置を実施する、国籍に関係なく昇進・昇格の機会を平等に提供するといった回答をした企業が過半数となっている。

#### 2-4 多国籍化のイノベーションへの影響

多数の先行研究によると、高度な技術・技能を有する外国人を雇用することで、イノベーションを促進し、産業構造の高度化に寄与し、経済成長を実現させることが可能であることが指摘されている。たとえば、Chaloff and Lemaitre (2009)やOECD (2013)によると、海外から高度人材を受け入れることにより、特許取得件数などのイノベーションに関連する統計が増加しており、各国では人材獲得競争がさらに激化している。高度人材に対する優遇政策や選択的移民政策について、移民大国であるアメリカ、カナダ、オーストラリア、ニュージーランドだけでなく、イギリス、デンマーク、オランダでもより高度な教育を受けた移民に対する優遇措置を導入している。また、Giovanni (2007)、Anderson and Platzer (2006)、Wadhwa, Saxenian, Rissing and Gereffi (2007)、Kerr (2010a)、Wadhwa et al. (2007)、Cervantes and Guellec (2002)、Freeman (2006)、Kerr (2008)、Kerr and Lincoln (2010) Peri (2007a)、Zucker and Darby (2007)、Hunt and Gauthier-Loiselle (2010)、Kerr (2010b)、Kerr and Lincoln (2010)によると、外国人労働者を特に高度人材として研究開発分野で受け入れる場合、イノベーションの促進につながっている。

Berliant and Fujita (2011, 2012)は、ダイバーシティがイノベーションに貢献することをシミュレーションによって理論的に指摘している。すなわち、人々の知識は同じものが複数集まっても相乗効果を生じさせないが、互いに異なる知識を持つ人材が集まることで相乗効果が生まれることをモデルで明示している。一方で、人々がそれぞれ異なる知識を共有し合い、新しい知識を創造していくためには、共通の言語や関心のある分野についての知識も同時に必要であることも指摘しており、ダイバーシティがイノベーションに貢献するための条件が存在していると考えられる。

#### 2-5 BOP (the Base Of the Pyramid) 市場

多くの国際ビジネスの先行研究の課題として、先進国での現地子会社の活動を対象としており、理論が途上国に一般化できるかどうかわからない。Hart and Sharma (2004)は先行研究を補完する新しい動態的能力概念として、radical transactivenessの必要性を指摘した。これは途上国市場における破壊的な変化に対応するために、fringeにあるステークホルダーの観点を

システマティックに認定・探索・統合する能力である。途上国市場のステークホルダーは、core stakeholdersとfringe stakeholdersに分けられる。core stakeholdersは、投資家、顧客、政府、競争相手、従業員、NGO、サプライヤー、コミュニティなどであり、fringe stakeholdersとは、貧困層、社会的弱者、孤立人々、敵対的な集団、非正規集団などである。企業がBOP市場に参入するためには、core stakeholdersとのみならず、fringe stakeholdersとも関係を持ち、それらの対立やコンフリクトを熟知する必要がある。radical transactivenessは、fringe stakeholdersとの関係をつくり、知識と経験の枠を広げて、社会的な制約や可能性を考察しながら、事業の可能性を探る能力である。

London and Hart (2004) は、BOP市場参入に必要な能力を24事例から帰納的に検証した。BOP市場における諸成功企業と諸不成功企業との間に、非伝統的パートナーとのコラボレーション、カスタムソリューション共創、ローカルキャパシティの構築といった3つの能力群の諸要件に関する差異があり、それらが下層市場での成長性を左右する。BOP市場に参入する時には、企業は企業の境界内におけるTOP市場で開発された知識や資源の移転や保護に頼ることはできない。従来のグローバルな効率性、現地適応性、既存知識移転などTOP市場で使われてきた能力を超えた、追加的な能力を必要とする。BOP市場に参入する時に、企業は社会的コンテキストを理解し、当該事業環境における強みを特定化し利用することが有効であり、ボトムアップ型で構築し、組織の境界を越えて資源をシェアするような戦略が有効である。

## 2-6 共通価値の創造

Porter 仮説 (Porter, 1991) は、環境問題と企業経営に関する競争戦略の立場からの議論であり、経済競争力と環境対策は相互に補完し合う関係であると指摘している。環境規制の強化は、短期的にはコストを増大させ、競争力を低下させる要因となる。しかし、長期的には環境汚染を減らすのみならず、コストを低下させ、技術革新を促し、製品の質を高め、結果的に国際市場における競争上の優位性の獲得につながりうる。たとえば、1970年代にアメリカでの環境汚染に対する規制（マスキー法）をクリアした、ホンダによるCVCCエンジンの開発などは好例である。一般には、環境規制はコスト上昇につながり競争力を失わせるというのが通説であり、通説を覆す主張として注目された。

その後、Porter & Kramer (2011) は、共通価値の創造 (Creating Shared Value, CSV) 戦略を提起した。営利企業が、環境汚染だけでなく、交通渋滞や経済格差などの様々な社会的問題について、外部不経済を内部化することで、社会のニーズに対応しながら社会的価値を高めるような戦略である。様々な社会問題の解決を通じた社会的価値の向上と同時に、本業としての売上・利益など経済的価値を高めることが可能であるという仮説である。CSV戦略は、短期的な利潤を最大化するような活動とは必ずしも一致せず、企業が長期的な視点でイノベーションに取り組むことで、模倣困難性の高い技術や市場での地位を確立し、高い競争優位性を実現

しうる。Porter（1998）では、受動的Cooperate Social Responsibility（CSR）に対する戦略的CSRを提起しており、事業の提供価値による様々な社会課題の解決を加え、CSVとして発展させている。CSRは一般に企業活動の悪影響の緩和か、社会貢献活動と捉えられがちであるが、そのような受動的CSRとは異なる概念としてCSVを提唱している。CSRの効果は数値化しにくいのが、CSVの効果は企業の利益として数値化される。

CSVには、基本的に3つの方向性があり、社会課題を解決する製品・サービスの提供、バリューチェーンの競争力強化と社会への貢献との両立、事業展開地域での競争基盤強化と地域への貢献との両立である。CSVの例として、エネルギー源多様化、地球温暖化対策にとって重要な再生可能エネルギーに関連する事業等や、前述のBOP層40億人の人々を顧客ととらえ彼らのニーズに応えるBOPビジネスを指摘している。CSVは、発展途上国における地域経済発展・雇用創出・病気撲滅等といった社会的課題を解決しつつ、自社ビジネスの成功をも実現するようなBOP市場向けビジネスと親和性のある概念である。

## 2-7 課題先進国

小宮山（2007）によると、日本の内需不足の本質は、成熟国家になり人工物に対する欲求が飽和したことにある。車、テレビ、エアコンなどの耐久消費財はすでに全国世帯に普及し、道路や水道などのインフラもほぼ整備されている。また、新興国の旺盛な外需市場でも、いつか人工物が飽和し、需要不足が顕在化する。発展途上国や新興国では、耐久消費財に対する欲求度が高いため、多くの日本企業がこれらの外需に向いている。しかし、中国、インドなどの経済発展の速度は現在の先進国が経験している速度より速く、耐久消費財を輸出する国際経営モデルは続かない。一方、日本は課題先進国であり、日本は、高齢化、災害、環境問題等が他国に先んじて生じている。日本は、世界のどの国もがいずれ直面することになる課題に最初に直面する国になっている。日本で生じた問題は、アジアなどの新興諸国でも数年程度遅れて起こると考えられ、日本企業は、それらの課題解決に取り組んでいることから、各国に役立つ知見を提供できる。諸課題を解決してきた経験や要素技術の蓄積によって、新興国諸国に貢献することが、飽和する耐久消費財の輸出モデルに代わる、日本の今後の国際成長モデルであるとなりうる。たとえば、省エネ、高効率のインフラ、設備、食の安全・安心、快適で人にやさしいサービス、などである。

小宮山（2007）は、課題先進国モデルを通じて、日本はキャッチアップ型からフロントランナー型へと変身しうると指摘している。キャッチアップ型とは、世界各国の既存標準を日本国内の産業に取り入れ比較しながら改善し、日本にとって最大利益を追求する国際経営モデルである。フロントランナー型とは、日本の技術や規格を世界各国において標準化する国際経営モデルである。日本の産業発展の経緯として、従来、欧米の製品やビジネスモデルを日本に導入して、それぞれ日本流にアレンジし、再度外国に輸出してきたが、課題先進国モデルでは、自

ら解決のモデルを模索し、それを海外に移転しようとしている。ここで、世界標準化とは単なる互換性や規格統一のためではなく、技術発展のプラットフォームを決めることであり、その目標は市場拡大、コストダウン、そして将来における産業発展である。標準化の形成には、一社一国の力では足りず、他社や他国との提携関係づくりが成否を決めるカギとなる。

## 2-8 リバース・イノベーション

国際ビジネス研究の分野で、伝統的には、海外子会社は本国本社の優位性の受け皿と捉えられていた (Dunning, 1979; Hymer, 1976)。近年、海外子会社が本国にはない強みを持つ事へ注目した研究として、メタナショナル経営では、本国の強みに依存せず、海外子会社が現地で知識を獲得し、それをグローバルに展開することで優位を得ると指摘し (Doz, Santoz, & Williamson, 2001)、Centre Of Excellence (COE) では、海外子会社が、特定の活動において、多国籍企業の中心的な拠点となると指摘し、(Frost, Birkinshaw, & Ensign, 2002)、リバース・イノベーションでは、海外子会社が生み出したイノベーションが、先進国に波及すると指摘している (Govindarajan & Chris, 2012)。

リバース・イノベーション (Immelt, Govindarajan, & Trimble, 2009; Govindarajan, & Trimble, 2012) は、BOP市場戦略の可能性について、ローカルへの単なる浸透以上に積極的に位置づけている。企業がBOP市場の社会問題に着目し、BOP市場の諸資源を活用し、独自の商品やサービスを開発することで、現地に製品やサービスが普及するだけでなく、新たな市場が開拓され、それが先進国も含めた世界中に広がっていくと指摘している。

伝統的な国際経営モデルは、グローカリゼーション戦略であり、優れた製品を自国で開発し、全世界に向けて販売し、地域特性に合わせて部分的に変更する戦略である。グローバル化によるコスト最小化と、ローカル化による市場シェア最大化のトレード・オフを最適化できる。一方、リバース・イノベーションは新興国での開発と、新興国発先進国向け開発という、2種類のイノベーションであり、新興国の顧客ニーズに適応した製品開発が不可欠であり、その製品が先進国のニッチ市場に適応するイノベーションにもなる。グローカリゼーション戦略で無視された製品企画が新興国ローカルで開発され、先進国で提供され、市場の創造につながる。

Immert他 (2009) は、グローカリゼーション同様、リバース・イノベーションの能力を身につけなければ、多国籍企業が今後10年生き残り、好業績を得ることは難しく、新興国で成功することは、先進国で勝ち残るための必要条件であると指摘している。伝統的な多国籍企業のグローカリゼーション戦略を成功に導いてきたのは、中央集権的・製品中心的組織構造と経営慣行である。競争優位の源泉は、本国の技術開発力やその他の経営資源に立脚し、世界市場に製品を拡販し、製品を現地化するにあたり必要となるカスタマイズはできるだけ最小にすることで、スケールメリットを実現し、ローカル企業に優位に立つことができる。リバース・イノベーション戦略は、分散型で地域市場を志向しており、グローカリゼーション戦略とは反対の

性格を持ち、伝統的な多国籍企業の行動原理とは相容れない。本国と現地との様々な関係者の合意を形成するのが難しく、経営資源を配分する意思決定に向かいにくい。BOPビジネスにおいて、リバース・イノベーションに成功するためには、リーダーの先見性や、組織としての柔軟性が不可欠である。GEは、リバース・イノベーションに投入する人的その他の資源のほとんどを地域市場に配置し管理するため、ローカル成長チーム（LGT）を発足している。リバース・イノベーションのためには、経営者は2つの思い込みをやめる必要がある。まず、途上国市場が先進国と同じように段階的に発展していくような雁行型発展という思い込みをやめる必要がある。破壊的イノベーションを積極的に導入するため、新興国市場が実のところ先進国を飛び越えてしまうことが少なくない。また、新興国固有のニーズに対応した製品は先進国では競争力に乏しい、という思い込みをやめる必要がある。現実には、このような製品は、劇的な低価格や新しい使用方法の開発などにより先進国でも新市場を創造できる。

Govindarajan 他（2012）は、リバース・イノベーション戦略で注目される、先進国と新興国の間の5つのギャップについて指摘している。第1に性能ギャップであり、新興国の消費者は収入が少ないため、50%のソリューションを15%の価格で提供するイノベーションが求められる。第2に社会基盤ギャップであり、信頼性のある社会基盤に依存しないソリューションが求められる。社会基盤整備業者は過去のしがらみがないために、最先端のソリューションをすぐに採用することができる。第3にsustainabilityギャップであり、新興国は世界で持続可能な経済成長に関するリスクが多々あり、高次の環境ソリューションなどが求められる。第4に規制ギャップであり、新興国における規制は発展途上であることを考慮したイノベーションが求められる。第5にpreferencesギャップであり、国ごとに異なる志向などを考慮したイノベーションが求められる。

## 2-9 ステークホルダー

国際経営において、進出国におけるステークホルダーとの関係性は重要な課題である。R. E. Freeman et al. (2007) によると、企業のステークホルダーは2つのカテゴリーに分類される。第一義的利害関係者は企業に対して高度の正当性を有する集団であり、資金拠出者、地域社会、従業員、顧客、納入業者などが含まれる。第二義的利害関係者は間接的に企業に影響を及ぼすか、第一義的利害関係者に影響する集団であり、競合企業、政府、消費者支援団体、特定利益集団、メディアなどが含まれる。R. E. Freeman et al. (2007) は、企業は、主要なステークホルダーのために継続的に価値を創造し満足させる限りにおいて成功すると指摘している。企業の成功は、複数のステークホルダーの相互連結的なネットワークによって成立しており、利害関係者間の利益が短期的には対立することがあっても、企業は長期的には彼らと調和しなければならない。企業が資金拠出者のために利潤を追求するには、その他の利害関係者の価値を創造する必要がある。

## 2-10 戦略的提携、パートナーシップ

Specman, et. al. (1998)によると、企業の国際化に伴い、戦略的提携が大きな役割を果たすようになっている。企業間のネットワークが重視され、戦略的提携が企業の経営戦略に組み込まれている。Inkpen (1998)によると、提携がより進化するためには信頼が重要である。Larson (1992)によると、信頼を醸成するにはパートナー間の絆が重要であり、パートナーの立場を理解できることで、高い満足と便益が実現される。Bradach & Eccles (1989)によると、パートナー同士が相手の立場に立ち、お互いの損益を考慮して交渉を行うことによって、さらに信頼が高まり、この関係が長期的に維持される。

Stafford et al. (1996)は、企業が環境問題に取り組む際のグリーン・アライアンスの重要性を指摘している。企業が環境問題の解決において先駆者利得を得るには、グリーン・アライアンスを長期的な展望のもとで具体化し、win-win型の戦略優位性を構築することが望ましい。Mendleson et al. (1995)によると、企業の環境問題への取組において、環境NPOとの提携が重要である。企業の環境目標の設定において、消費者が望む環境付加価値を理解するためには、消費者視点の環境NPOを探し当てて潜在ニーズを発掘することが、企業にとって将来の市場機会と組織能力の向上につながる。企業は、適切な環境NPOの選択によって、持続的な競争優位性を獲得できる。Hartman et al. (1997)によると、企業は環境NPOと共にはじめて市場へ参入することで先駆者利得を得られる。環境問題を戦略的かつ魅力的なビジネスにする上で、生活の快適さという経済的側面と、環境問題の解決という社会的側面との統合が重要となる。環境NPOとの提携によって、企業が環境問題の解決に必要な専門知識とともに、公衆の信頼とを獲得しうる。

## 3 仮説の導出

本研究の目的は、日本の多国籍企業の国際経営モデルの変化は、日本国内の本社における多国籍化、ダイバーシティに影響しているかどうか、また、日本本社の多国籍化は、進出国のマネジメントにどのような影響を与えているかについて、定量的に実証することである。

先行研究によると、日本の多国籍企業の人事システムにおいて、伝統的に、雇用の多国籍化が進んでいないことが、欧米企業に比して、大きな特徴の1つであり、2000年代における諸研究に至っても、その状況は大きく変化してこなかった。その要因は、高コンテクスト型の文化背景などによって説明されてきた。欧米企業だけでなく、アジアやアフリカといった新興諸国の企業においても欧米企業の影響を受けて多国籍化は進んでおり、日本だけが非常に特殊な状況が続いてきたといえる。こうした多国籍化が進まない状況は、海外進出先のマネジメント層の登用においてもそうであるが、日本国内の本社においても、“内なる国際化”が進んでおらず、これが国際人材マネジメント上の様々な問題の原因となってきた。

しかし、最近になって、日本の経済規模は、GDPで世界第3位に転落する一方、特に新興諸国市場が急速に成長するという大きな経営環境の変化に直面し、日本の多国籍企業の経営者たちの意識が変化しつつあることが、先行研究におけるアンケート調査から伺える。

人材を多様化し、多国籍化することが、多くの場合において、イノベーションを促進しうることは、種々の先行研究が実証しているとおりである。メタナショナル経営論が指摘しているように、知識に想像は1方向ではなく、世界中のどこで生み出された知識であろうと、双方向、多方向で結合し、活用していくことが望ましく、それは新興諸国との関係性においても同様である。

日本の多国籍企業と新興諸国との関係について、もちろん従来からの伝統的な国際経営モデルがちどころにすべて変質してしまうことはないであろう。たとえば、欧米などの先進国市場も、新興諸国に比して成長率は緩やかながら、依然として世界市場に占める規模は大きく、それらに向けて、新興諸国で安価に大量生産した製品を輸出するような国際経営モデルは今後もある一定レベルは有効であり継続していくであろう。中でも、グローバルニッチトップ型の企業戦略などにみられるように、高機能の部品や素材などで研究開発に時間がかかり、市場規模は必ずしも大きくなく、圧倒的な市場シェアを持っている商品などであれば、伝統的な国際経営モデルを転換する動機づけは大きくないであろう。

一方で、特に新興国の市場の特性に影響を受けやすい商品やサービスの場合は、伝統的な日本の多国籍企業の国際経営モデルが変化を迫られることが考えられる。製品自体に世界共通の魅力があれば、単に先進国で使用されている商品ラインアップの中から廉価製品を持っていき、進出国においてその魅力を的確に伝えることのできる有能な人材を雇用することができれば、市場を拡大することは可能かもしれない。しかし、商品やサービスが使用する地域のライフスタイルに根差していて、商品やサービスの部分的なカスタマイゼーションでは普及しない場合などは、進出国における本格的な研究開発拠点の立ち上げや現地の研究開発人材の登用などといった戦略転換が必要であろう。あるいは、道路や鉄道といったインフラの開発など、地域の様々な環境に依存し、ソリューション提案が必要な商材の場合は、そもそも長期的に進出国に根差した事業の発展が求められる。

新興国市場において、大量生産工業品での価格競争は日本企業にとって勝ち目が薄く、日本で蓄積してきた要素技術や経験を活用しつつ、進出国に根差し、環境問題などの諸社会問題の解決に長期的に取り組むようなことが、日本企業が進出国に受け入れられ、模倣困難性を高め、持続的に成長を実現することができると考えられる。Porter et al. (2011) が提案するようなCSV戦略は、日本の多国籍企業にとって、新興国において取りうる有効な選択肢の1つであろう。こうした新興国における長期的かつ社会的な問題解決のためには、現地社会のあまり表面化していないような諸事情に精通し、なおかつ日本本社の研究開発その他の状況も理解するような、いわばboundary spanner (Thompson, 1967) が必要であり、それは本社の多国籍化、

内なる国際化ではないかと考えられる。多国籍人材が、radical trans-activeness (Hart et al., 2004) を発揮することで、課題先進国としての日本の経験や技術蓄積を、新興国の社会的問題に解決に役立てることが可能になると考えられる。

したがって、本社の多国籍化（内なる国際化）と新興国への進出目的との間の関係について、以下のような仮説を設定することができる。

- H1. 新興国への製品輸出の拡大と本社の多国籍化は無関係である。
- H2. 新興国における生産規模の拡大のような直接投資と本社の多国籍化は無関係である。
- H3. 新興国における研究開発のような直接投資は、本社の多国籍化によって促進される。
- H4. 新興国における産業インフラ開発のような直接投資は、本社の多国籍化によって促進される。
- H5. 新興国における環境問題などの社会問題への取り組みは、本社の多国籍化によって促進される。

産業インフラの開発や社会的問題の解決等の新興国への直接投資に関して、本社の多国籍化・ダイバーシティはいくつかの効果をもたらさう。

まず、先行研究に指摘されているような、先進国と新興国の間の市場ニーズの目に見えないギャップを理解し、イノベーションに結びつけることである。もちろん、新興国における一部の富裕層に対しては既存の先進諸国に製品がそのまま受け入れられるであろう。しかし新興国における主要な購買層、いわばボリュームゾーンのニーズには、先行研究によれば、performance、infrastructure、sustainability、regulatory and preferences という5つのギャップがあり、それぞれは外観からは分かりにくく、かつ既存製品のカスタマイゼーションでは不十分で、様々な要素技術を応用しつつ抜本的な新製品やサービスの開発を必要とする。そうすることによって、新興諸国のボリュームゾーンにおける顧客満足度を高めることができると考えられる。

抜本的なイノベーションを実現するには、本国と進出国における資源配分の再編や有機的な連携などが必要であり、本社と進出国の人事的な垣根を下げることでより促進されることが考えられる。

また、そのような新たなイノベーションを実現するには、現地の多様なパートナーとの連携が有用であろう。進出国のニーズの発掘はもちろんのこと、産業インフラや法規制、生産及び流通事情、生活習慣などは、すべてにわたって本国流の仕組みを持ち込んで変えていくには障壁が高く、様々なパートナーから情報を得て、協力を得ることが望ましい。現地の様々なパートナーと良好な関係を構築することで、現地における信頼を高め、顧客満足度を高めることになるであろう。

たとえば、先行研究に指摘されているように、進出国における研究開発や生産において、環境に配慮した活動を行うためには、現地の環境問題に詳しいNPOと連携していくことで、活動

に対する適切な評価と信頼を得られ、持続的な活動が可能になるであろう。

先行研究によると、新興国において、直接ビジネス自身とはあまり関係がないようなステークホルダーも含めて、様々なパートナーとの関係構築が重要であり、その関係性は暗黙知的である。本国の本社がそうした複雑な現地のステークホルダーとの関係性をよく理解できなければ、適切な意思決定も支援も難しい。本国が多国籍化していることで、本国と進出国の間に縦横無尽に境界を越えてマネジメント上の諸問題の解決が促進されると考えられる。

特に、産業インフラの開発のようなビジネスを新興国で展開する場合、消費財の物販などに比して、より長期的な取り組みが求められる。そして、その目標は単に製品の販売量を拡大することだけではなく、進出国における生活水準を向上させ、環境を改善するように、産業の仕組みを新しくし、普及させていくことである。先行研究によれば、日本が新興国に提供する価値があるものは、過去の様々な環境汚染問題や事件、事故を乗り越えてきた経験の蓄積にもとづく、安全安心、クリーン快適さのソリューション提案である。そしてその成果は、日本の製品やサービスの規格や基準が進出国に浸透し、知的財産権が確立し、参入障壁となることである。たとえば、環境負荷を低減するインフラ・交通手段、食品等に関する安全安心、コンビニや宅配便といったサービスの正確さや快適さは、製品だけでなくオペレーションの質の向上や、そもそも環境負荷等を評価する基準の普及が伴って初めて実現される。そのような規格や基準の普及は、進出国にて雇用した営業担当者がいくら優秀であっても、本国の支援なくしては実現は難しいし、進出国の出身者が本国での様々な経験を積んだうえで価値を理解し普及できると考えられる。

以上のような取り組みによって、長期的な競争優位性、模倣困難性が確立し、持続的な収益性が達成できるようになるものと考えられる。

したがって、本社の多国籍化（内なる国際化）と新興国における諸活動および成果の間の関係について、以下のような仮説を導出できる。

- H6. 本社の多国籍化によって、新興国における企業等との提携が促進される。
- H7. 本社の多国籍化によって、新興国における非営利組織等との提携が促進される。
- H8. 本社の多国籍化によって、新興国における企業の合併買収が促進される。
- H9. 本社の多国籍化によって、新興国における製品やサービスの規格の普及が促進される。
- H10. 本社の多国籍化によって、新興国における知的財産の確立が促進される。
- H11. 本社の多国籍化によって、新興国における顧客満足度が高まる。
- H12. 本社の多国籍化によって、新興国における利益率が高まる。

## 4 仮説の検証と考察

### 4-1 検証方法

前述の仮説を実証的に検証すべく、企業に対するアンケート調査を実施した。アンケートの対象は日本企業のうち、新興諸国に進出している多国籍企業とした。ここで新興諸国の定義は、日本の外務省の基準で、中国をはじめとしたアジア諸国、中南米諸国、ロシアを含む中東欧諸国、中東諸国、およびアフリカ諸国である。アンケートの項目は、前述の仮説に基づいて設定し、全て5段階のリッカート式を用いた。

### 4-2 調査概要

アンケート用紙は、関西に拠点を置く日本の多国籍企業100社に対して、メールおよびwebを通じて配布した。前述の条件を満たし、回答の欠損地がほとんどない有効回答数52件の分析を行った。調査は2013年6月～8月に行った。

### 4-3 分析結果

アンケート結果をもとに、本社の多国籍化（内なる国際化）と新興国へ進出した目的、進出国における諸活動、および成果との間の相関分析を行った。統計解析はIBM製SPSS ver21を用い、回答結果の内、天井効果、フロア効果の見られる項目を除外したのち、相関解析を行った。相関分析結果は表1のとおりである。図中の相関係数の添え字で、\*\*は1%有意、\*は5%有意を示す。

(表1) 相関分析結果

質問項目	相関係数
1. 新興国への製品輸出の拡大	-.013
2. 新興国における生産規模の拡大	-.046
3. 新興国における研究開発の拡大	.286
4. 新興国における産業インフラ開発の拡大	.444**
5. 新興国における環境問題などの社会問題への取り組み	.523**
6. 新興国における企業等との提携	.461**
7. 新興国における非営利組織等との提携	.411*
8. 新興国における企業の合併買収	.124
9. 新興国における製品やサービスの規格の普及	.338*
10. 新興国における知的財産の確立	.388*
11. 新興国における顧客満足度	.523**
12. 新興国における利益率	.259

#### 4-4 考察

前述の相関分析結果に基づいて、まず、本社の多国籍化（内なる国際化）と新興国へ進出した目的との関係性に関する仮説を検証する。すなわち、日本企業の新興諸国における国際経営モデルが転換したことで、本社の多国籍化（内なる国際化）が進んできたことの検証である。

まず、H1 および H2 は、伝統的な日本企業の国際経営モデルに関する仮説であり、本国の多国籍化を無相関であることが検証された。伝統的な日本の多国籍企業は、新興諸国について、先進国向けの商品を低コストで生産する拠点とする場合や、あるいは先進国向け商品を新興国の富裕層に向けて輸出する場合には、本国を多国籍化することなく、有能な新興国の労働者、販売担当者を雇用し、本国から重要なマネジメントに関して遠隔コントロールを行ってきたと考えられる。

次に、H3 から H5 は、新しい日本企業の新興諸国における国際経営モデルであり、相関分析の結果、H3 が棄却され、H4 と H5 が有意に検証された。H4、H5 は、新興諸国における注目される最近の国際経営モデルであり、日本企業の蓄積してきた環境技術などを活用しつつ、新興諸国における社会的価値と企業価値を共に高めるような、課題先進国モデルであり、Creating Shared Valueモデルに相当するといえる。こうした新興国の地域社会に深く長期的にかかわっていくような国際経営モデルをとろうとする日本の多国籍企業は、本社の多国籍化（内なる国際化）を進めていることが実証できたといえる。すなわち、国際経営モデルの変化と本社の多国籍化（内なる国際化）との関係性が明らかになったといえる。なお、H3 は相関分析にて検証されなかった。H3 は研究開発の現地化に関する仮説であり、リバース・イノベーションのような国際経営モデルを想定していた。ただ、伝統的な国際経営においても、先進国向けの商品を新興国の進出先向けにカスタマイズするための研究開発も行われており、この場合は本社の多国籍化（内なる国際化）は必ずしも進まないのではないかと考えられる。

次に、本社の多国籍化（内なる国際化）と新興国における諸活動および成果の関係性に関する仮説を検証する。

まず、H6 から H8 は、新興国における様々なステークホルダーとの関係性に関する仮説である。このうち、戦略的提携に関する仮説である H6 と H7 は検証された。新興国の多様なステークホルダーとの間で信頼を各都市、良好で親密な関係を構築し、組織学習を進めるために、本社の多国籍化（内なる国際化）が役立っていると考えられる。本社からの機動的な資源配分や効果的な技術供与などがしやすいのではないかと考えられる。なお、H8 は合併買収に関する仮説であり、棄却された。合併買収は、企業にとって時間を買う戦略を構成しており、先進国のビジネスモデルをできるだけそのまま早急に新興国に展開するような合併買収も含まれると考えられる。たとえば、進出国の工場や販売網を買収し、ただ本国と同じようなオペレーションを移転するような場合は、親会社自体の変革は必ずしも重要ではないと考えられる。

次に、H9 と H10 は、新興国における規格や標準の普及に関する仮説である。両方の仮説と

も相関分析により検証された。本社の多国籍化（内なる国際化）によって、進出先の実情に合わせて、戦略面、技術面で進出先と柔軟に対応し、また前述のような進出先の多様なパートナーとなりうる企業や、規制当局や自治体をはじめとしたステークホルダーとの関係作りを促進することで規格や標準を普及させることができると考えられる。

また、H11とH12は経営成果に関する仮説である。このうち、H11の新興国における顧客満足度について、相関分析により検証された。本社の多国籍化（内なる国際化）によって、進出国の固有で暗黙知的なニーズを把握でき、多様で複雑なステークホルダー関係を理解し、良好な関係を継続的に構築していくことで、進出国における顧客やステークホルダーたちの満足度を高めることができると考えられる。一方で、H12は利益率に関する仮説であるが、これは本国の多国籍化と相関がなかった。最終的利益に関しては、様々な要因が影響すると考えられる。また、新興国で利益を上げるための国際経営モデルとして、伝統的なモデルと、本研究で想定している新しいモデルが混載している可能性がある。たとえば、国による嗜好等の差異が小さく、非常に競争力のある製品やサービスであれば、本国のダイバーシティと関係なく、売り広めていくことも可能かもしれない。

## 5 結論

本研究では、日本の多国籍企業において、国際経営モデルの変化と、本社の多国籍化（内なる国際化）との関係、およびそのマネジメント上の効果について、定量的に分析することであった。種々の先行研究により、日本企業の本社の多国籍化（内なる国際化）が進んでいないことが指摘されてきたが、本研究では、新興国市場の伸長という外部環境の変化に対応する中で、日本の多国籍企業において、国際経営モデルやマネジメントシステムが変化しつつあることを実証的に示したことが貢献である。また、本社の多国籍化（内なる国際化）のマネジメント上の効果として、進出国における提携の促進や、ステークホルダーたちの満足度を高めることなどが確認された。

本研究のインプリケーションとして、新興国への進出を進めたい日本の多国籍企業の経営者や人事政策責任者に対する示唆を提供できたと考えられる。本研究の限界は、アンケート調査の標本数が小さいことである。新興国戦略といっても、進出する業種や進出先などのよって多様であると考えられるが、総標本数が小さいため、さらにデータを分割して比較検討することができなかったため、業種間の際などが検証できなかった。今後の課題として、さらにアンケート調査の範囲を広げ、さらに精緻な分析を行いたい。

## 参考文献

- Anderson, S. & Platzer, M. (2006) *American made: The impact of immigrant entrepreneurs and professionals on U.S. competitiveness*. National Venture Capital Association study.
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1999) *Managing across borders: The transnational solution* (Vol.2). Harvard Business School Press, Boston.
- Bradach, J. L. & Eccles, R. G. (1989) Price, authority, and trust: From ideal types of plural forms. *Annual Review of Sociology*, (15), 97-118.
- Cervantes, M. & Guellec, D. (2002) *The brain drain: Old myths, new realities*. OECD Observer, Paris.
- Chaloff, J. & Lemaitre, G. (2009) Managing highly-skilled labour migration: A comparative analysis of migration policies and challenges in OECD countries. *OECD Social Employment and Migration Working Papers*, 79 Paris.
- Das, T. K. & Teng, B. S. (2000) A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26 (1), 31-61.
- Dickmann, M. & Müller-Camen, M. (2006) A typology of international human resource management strategies and process. *The International Journal of Human Resource Management*, 17 (4), 580-601.
- Doz, Y., Santos, J. & Williamson, P. (2004) Is your innovation process global? *MIT Sloan Management Review*, 45 (4), 31-37.
- Dunning, J. H. (1979) Explaining changing patterns of international production: In defense of the eclectic theory. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, November, 259-269.
- Franko, L. G. (1973) Who manages multinational enterprises. *The International Executive*, 15 (3), pp.20-21.
- Freeman, R. E. (2006) People flows in globalization. *Journal of Economic Perspectives*, 20 (2), 145-170.
- Freeman, R. E., Wicks, A. C. & Parmar, B. (2004) Stakeholder theory and the corporate objective revisited. *Organization Science*, 15 (3), 364-369.
- Frost, T. S., Birkinshaw, J. M. & Ensign, P. C. (2002) Centers of excellence in multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 23 (11), 997-1018.
- Giovanni, P. (2007) Higher education, innovation and growth. In: Brunello, G., Garibaldi, P. and Wasmer, E. (eds.) *Education and training in Europe*. Oxford, Oxford University Press, pp.56-70.
- Govindarajan, V. & Trimble, C. (2012) Reverse innovation: A global growth strategy that could pre-empt disruption at home. *Strategy & Leadership*, 40 (5), pp.5-11.
- Hall, E. T. (1976) *Beyond Culture*. Anchor. Garden City, NY.
- Hart, S. L. & Sharma, S. (2004) Engaging fringe stakeholders for competitive imagination. *Academy of Management Executive*, 18 (1), 7-18.
- Hartman, C. L. & Stafford, E. R. (1997) Green alliances: Building new business with environmental groups. *Long Range Planning*, 30 (2), 184-196.
- Hymer, S. H. (1970) The efficiency (contradictions) of multinational corporations. *The American Economic Review*, 60 (2), 441-448.
- Immelt, J. R., Govindarajan, V. & Trimble, C. (2009) How GE is disrupting itself. *Harvard Business Review*, 87 (10), 56-65.
- Inkpen, A. C. (1998) Learning, knowledge acquisition, and strategic alliances. *European Management Journal*, 16 (2), 223-229.
- Kerr, W. R. (2008) The ethnic composition of US inventors. Harvard Business School Working Paper, 08-006.

- Kerr, W. R. (2010a) The agglomeration of U.S. ethnic inventors. In: Glaeser, E. (ed.) *Agglomeration Economics*. Chicago, University of Chicago Press, pp.237-276.
- Kerr, W. R. (2010b) Breakthrough inventions and migrating clusters of innovation. *Journal of Urban Economics*, 67, 46-60.
- Larson, A. (1992), Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly*, (37), 76-103.
- London, T. & Hart, S. L. (2004) Reinventing strategies for emerging markets: Beyond the transnational model. *Journal of International Business Studies*, (35), 350-370.
- Mendleson, N. & Polonsky, M. J. (1995) Using strategic alliances to develop credible green marketing. *Journal of Consumer Marketing*, 12 (2), 4-18.
- OECD (2013) *International migration outlook 2013*. Paris, OECD.
- Oddou, G. R., Gregersen, H. B., Black, J. S., & Derr, B. D. (2001) Building global leaders: Strategy similarities and differences among European, U. S., and Japanese multinationals. In: Mendenhall, M. E., Kuhlmann, T. M. & Stahl, G. K. (eds.) *Developing global business leaders: Policies, processes, and innovations*. Quorum Books, Westport, CT, pp.99-116.
- Peri, G. (2007) Higher education, innovation and growth. In: Garibaldi, P., Brunello, G. & Wasmer, E. (eds.) *Education and training in Europe*. Oxford, Oxford University Press, pp.56-70.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011) The big idea: Creating shared value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89 (1-2), 62-77.
- Spekman, R. E., Forbes, T. M., Isabella, L. A. & MacAvoy, T. C. (1998) Alliance management: A view from the past and a look to the future. *Journal of Management Studies*, 35 (6), 747-772.
- Stafford, E. R. & Hartman, C. L. (1996) Green alliances: Strategic relations between businesses and environmental groups. *Business and Horizons*, March-April, 50-59.
- Thompson, J. D. (1967) *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. Transaction Publishers, New Brunswick, N. J.
- Wadhwa, V., Saxenian, A., Rissing, B. & Gereffi, G. (2007) *America's new immigrant entrepreneurs*. Kauffman Foundation Report.
- Zucker, L. G. & Darby, M. R. (2007) Star scientists, innovation and regional and national immigration. *NBER Working Paper*, 13547.
- 安室憲一 (1982) 『国際経営行動論：日米比較の視点から』 森山書店。
- 深尾京司 (2006) 「現地化遅れる日本企業」日本経済新聞「経済教室」, 2006-7-5, pp.33.
- 林吉郎 (1994) 『異文化インターフェイス経営：国際化と日本的経営』 日本経済新聞社。
- 蒲田秀次郎 (2006) 『国際比較：日本企業のタイでの経営』 日本経済研究センター。
- 小宮山宏 (2007) 『課題先進国：日本：キャッチアップからフロントランナーへ』 中央公論新社。
- 日本経済団体連合会 (2011) 「グローバル人材の育成に向けた提言」 <https://www.keidanren.or.jp/>.
- 野中利明 (2004) 「中国市場進出で重要な日本企業の現地化」『ITソリューションフロンティア』 野村総合研究所。
- 白木三秀 (2006) 『国際人的資源管理の比較分析』 有斐閣。
- 吉原英樹 (1989) 『現地人社長と内なる国際化』 東洋経済新報社。