

とお はら とも ふみ  
遠 原 智 文

学位の種類 博士(経営学)

学位記番号 経博第23号博士(経営学)

学位授与年月日 平成17年3月25日

学位授与の要件 学位規則第4条第1項該当

研究科・専攻 東北大学大学院経済学研究科(博士課程後期3年の課程)  
経営学専攻

論文題目 研究開発活動のグローバル化に関する研究  
—海外開発活動の進化プロセスを中心として—

博士論文審査委員 (主査)  
教授 大滝 精一 教授 権 奇 哲

## 論文内容の要旨

本研究は、海外開発活動の進化プロセスというダイナミックな事象についての分析フレームワークと仮説を提示し、これらの現実との対応を明らかにするために、外資系企業2社の事例研究を行っている。

まず第2章においては、未だ解明されていない研究課題すなわち本研究の研究課題を導出するために、研究開発活動のグローバル化に関する先駆的研究のレビューが行われている。ここで、先行研究は、海外研究開発活動の実態調査、海外研究開発活動の類型化、研究開発活動のグローバル化要因、海外研究開発活動の調整と統制、と研究課題が変遷していることが明らかにされている。そして、海外研究開発活動の類型化研究は、海外開発活動の進化プロセス(海外開発活動が技術支援的な活動から現地市場向け製品の開発さらにはグローバル製品の開発拠点へと役割を高度化させていくプロセス)の存在を発見しているが、このプロセスそのものについての詳細な分析を行っていないということが明らかにされている。こうした作業を経て、このような研究成果の蓄積上の間隙を埋めるために、海外開発活動の進化プロセスの詳細に踏み込むという、本研究の本質的な研究課題が導き出されている。

また、海外開発活動の進化プロセスを解明することが、多国籍企業・国際経営に関する研究の新

潮流である海外子会社研究にも貢献することとなる、という派生的な研究課題も導き出されている。海外子会社研究は、親会社から与えられたというよりも、親会社が事前に想定していなかったような独自の自律的戦略の結果として、親会社のパートナー的な役割を果たすように進化している海外子会社を研究対象としている。そして、海外子会社研究は、このような海外子会社の進化が、開発活動に関する経営資源の蓄積と開発に依るところが大きいことを指摘している。よって、海外開発活動の進化プロセスを探究することは、海外子会社そのものの進化プロセスを明らかにすることにもなるのである。これは、これまで別々の経路で発展してきた、研究開発活動のグローバル化研究と海外子会社研究との統合化を意味する。従って、本研究では、開発活動における自律的な行動を起点とした海外子会社の進化という側面に注目している。

第3章では、海外開発活動の進化プロセスの背後にある原理・原則を解明するために、分析フレームワークと仮説が提示されている。ここでは、①経営資源、②自律性、③環境という戦略の3大要素が考慮されている。①では、経営資源の蓄積と海外開発活動の進化との関係、②では、(1) スラック資源にもとづく自律性と海外開発活動（結果として海外子会社）の進化との関係、(2) 政治的プロセスと海外開発活動の進化との関係、(3) 海外子会社の進化と親会社のグローバル戦略の刷新との関係、③では、環境と海外開発活動の進化との関係を考慮している。

具体的には、仮説1は、経営資源に主眼を置いている資源ベースの企業理論と資源依存パースペクティブの主張を援用して、海外開発活動の進化は、経営資源の蓄積とその洗練度にもとづいている、というものである。仮説2、仮説3、仮説4は、社内ベンチャー研究とこの研究を援用している海外子会社研究の主張に倣って、以下のようなものである。仮説2は、海外開発活動の進化は、スラック資源の出現による自律的行動にもとづいており、これは、結果として、海外子会社の進化をもたらす。仮説3は、海外開発活動の進化には、海外開発活動の自律的行動が正当性を得るために不可欠な海外子会社のマネージャーによる親会社への交渉という政治的なプロセスが必要である。仮説4は、海外開発活動の進化に駆動された海外子会社の進化は、親会社のグローバル戦略の刷新をもたらす、というものである。仮説5は、環境を重視するPorterの戦略論を援用して、海外開発活動の進化には、現地の環境のレベルが大きな影響を及ぼす、というものである。

第4章と第5章では、提示した分析フレームワークと仮説が、実際の事象に対して、どの程度の妥当性を有しているのか、を検討し、これを通じて現実との対応が、より鮮明となることを目的として、富士ゼロックス株式会社とキャタピラー三菱株式会社（1987年より新キャタピラー三菱株式会社）における開発活動の進化プロセスが詳細に記述されている。富士ゼロックスの事例は、設立前後の状況からニューゼロックス運動の期間までを対象としている。一方、キャタピラー三菱の事例は、設立前後の状況からHEDC設立までの期間を対象としている。

第6章では、第4章と第5章の事例をもとにして、第3章で提示した分析フレームワークと仮説の検証を行っている。富士ゼロックスの事例において仮説1は、開発活動が製品の国産化において吸収したゼロックス複写機に関する技術的知識を、小型機志向という日本独自の市場機会と結びつけることで小型機の開発能力を身につけ、この小型機開発力によって小型機の開発・供給拠点とし

での役割を獲得し、さらに、親会社が開発に失敗していた中型機における成功とそれを可能とした中型機開発力によって、最終的には自社で発売する製品は、大型機の一部以外、全て自社開発するようになるというように、優れた経営資源を蓄積していることから確認された。また、仮説2については、開発活動がゼロックス複写機に関する技術的知識を十分に理解することで、現行の作業に物足りなくなり、その結果、小型機の開発という自律的な行動を起しており、これが富士ゼロックスの進化の契機（小型機の開発・生産拠点化）となっていることから確認された。さらに、仮説3は、中型機の自主開発を強行に主張し承認させた小林陽太郎副社長の行動から確認された。加えて、仮説4は、カーズが富士ゼロックスの戦略（ニューゼロックス運動）を遡及的に正当化し、ゼロックス・グループの戦略を刷新していること（リーダーシップ・スルー・クオリティー）から確認された。最後の仮説5は、製品の国産化を支えた産業の発展度、小型機選好という市場特性、リコーやキャノンをはじめとする強力なライバルの存在、ということから確認された。

キャタピラー三菱の事例において仮説1は、開発活動が製品の国産化においてキャタピラー製品に関する技術的知識を短時間で吸収し、現行の作業に物足りなくなり、その結果、基幹部品であるパワートランスミッションの国産化を希望し、そして、本社以外での初めての国産化に成功し、これを背景として小型機の戦略的拠点となるというように、卓越した経営資源を蓄積していることから確認された。また、仮説2については、開発活動がキャタピラー製品に関する技術的知識を熟知することで、パワートランスミッションの生産を渴望するようになり、これの国産化の成功がキャタピラー三菱の進化の発端（試作段階への関与と小型機のシングルソース工場化）となっていることから確認された。さらに、仮説5は、油圧ショベル志向という市場特性、強力なライバル（コマツ）の存在、国産化を支えた優れたサプライヤーの存在ということから確認された。ただし、仮説3と仮説4は確認できなかった。重要な案件についての交渉が三菱重工業とキャタピラーとの間になされていたからである。特に、キャタピラー三菱の運命は、キャタピラーの意向に大きく左右された。建設機械の巨人であるキャタピラーがバーゲニング・パワーを保持していたために、これら2つの仮説は直接的には確認することができなかった。

第7章では、本研究で得られた成果について簡潔にまとめるとともに、今後の研究課題について述べている。

## 論文審査結果の要旨

上記の論文は、企業の研究開発活動のグローバル化の一環としての海外開発活動の進化プロセスに注目し、そのプロセスを解明するための分析フレームワークと仮説を提示し、2社の外資系企業の事例研究を通して、進化プロセスの詳細を明らかにしようとしたものである。

まず第2章では、研究開発活動のグローバル化に関する先行研究のレビューが行われ、海外開発活動の進化プロセスに関しては、その存在は確認されているものの、プロセスの詳細な分析は十分になされていないことが指摘される。また、合わせて本社主導型の進化だけでなく、一定の自律性を有する海外子会社主導型の進化の重要性が強調される。第3章では、こうした進化プロセスの背後に存在する論理を明らかにするために、経営資源、海外子会社の自律性、環境という3つの要素を中心とする分析フレームワークと、それに依拠した海外子会社の開発活動の進化プロセスに関する5つの仮説が提示される。

第4章と第5章では、提示された分析フレームワークと仮説の妥当性を検証するために、富士ゼロックス社とキャタピラー三菱社の2社における開発活動の進化プロセスが詳細に記述される。2社の事例研究を通じて、日本子会社の経営資源の蓄積と自律性の獲得がどのようになされ、また日本子会社の自律的行動がいかに関与し、本社の正当性を得て、本社自体のグローバル戦略の刷新に影響を与えたのかといった点が明らかにされている。第6章では2社の事例研究を踏まえて、提示された分析フレームワークと仮説の検証がなされる。両社の事例の検討を通して、提示された5つの仮説はおおむね妥当なものであることが確認される。最後の第7章では、本論文の結論を要約し、残された課題について指摘している。

全体として、これまでの研究開発活動のグローバル化に関する研究と、最近活発に研究されるようになった海外子会社に関する研究の2つの領域を統合し、そこから分析フレームワークと仮説を導き、日本の海外子会社の開発活動の進化プロセスの詳細な事例分析を通して、フレームワークと仮説の妥当性を論証することに成功していると評価することができる。グローバル企業の全社戦略との関わり合いや、仮説の妥当する範囲や境界については、なお検討の余地が残されているものの、本論文は、博士（経営学）の学位を授与するに値するものと判断される。