

# 持続的競争優位の視点から見る 研究開発の国際化

白 義鈞 (亜細亜大学大学院 アジア・国際経営戦略研究科)

## The International R&D from the Viewpoint of Sustainable Competitive Advantage

Bai Yina

(Asia University Graduate School of Asian and International Business Strategy)

### 要旨

本稿の課題は、現代企業の競争優位はどのような要因によって影響を受け、持続的競争優位の源泉はどこにあるのかという観点から、企業の研究開発活動の国際化によって生ずる知識移転の特性と競争優位との関係を明らかにすることにある。企業にとって、魅力的な新製品・新事業の開発を通して競争優位を構築し、持続的に収益を伸ばすことは、最も重要な現実的な目標である。すなわち、新製品・サービスの開発による「持続的競争優位性」を構築することである。日本企業についてみると、日本国内の人口減少による市場の縮小と急激な新興国の台頭といった複雑な経済環境変化の中で、持続的競争優位を獲得するために、アジア新興諸国への進出が着実に進んでいる。しかしながら、これらの国は日本とは文化的にも、制度的にも大きな違いがあり、現地ニーズに応える柔軟性のある製品・サービスを開発することは難しい。従って、本稿は、「持続的競争優位性」の源泉について理論的な検討を行ったうえで、「持続的競争優位」の視点から研究開発活動の役割を分析し、今日の企業に求められる持続的競争優位の源泉を明らかにする。

キーワード：持続的競争優位、海外進出、研究開発の国際化、知識移転

### Abstract

From the perspective of what factors influence the competitive advantage of modern companies and where the source of sustainable competitive advantage lies, this paper is to examine the relationship between the characteristics of knowledge transfer caused by the internationalization of company's R&D activities and competitive advantage. As for companies, building competitive advantage and sustaining revenue growth through the development of attrac-

tive new products and new businesses is the most important realistic goal. In other words, the good is to build a “sustainable competitive advantage” by developing new products and services. As for Japanese companies, in order to acquire sustainable competitive advantage in a complicated economic environment such as shrinking market due to declining population in Japan and rapid rise of emerging countries, the companies are trying to steadily expand their markets into emerging countries in Asia. However, There are significant cultural and institutional differences between the countries and Japan, and it is difficult to develop flexible products and services that meet local needs. Therefore, based on the theoretical analysis of the source of “sustainable competitive advantage”, this paper examines the role of R&D activities from the viewpoint of “sustainable competitive advantage” and disclose the source of sustainable competitive advantage required by nowadays companies.

**Keyword** : sustainable competitive advantage, Overseas expansion, R&D, Knowledge Transfer

---

## 1 はじめに

企業の持続的競争優位の源泉については、企業の内部能力にあるのか、それとも企業外部構造にあるのかという二つの基本的考え方がある。すなわち、企業の外部構造に注目している Porter (1985) に代表されるポジションニングアプローチは、産業組織論を基礎にし、業界における独自のポジションニングを構築することにより企業の持続的競争優位を実現するという主張である。Porter (1985) のポジションニングアプローチに対して、Barney (1991) に代表される内部能力に注目する資源ベースアプローチは、企業内部の優れた経営資源こそが持続的競争優位性をもたらすという主張である。資源ベースアプローチの理論発展として、Hamel and Prahalad (1994) が、経営資源のそのものよりも企業が有する資源を効果的に活用する能力は持続的競争優位の源泉であると論じた。その後、競争優位の源泉に関わる議論は、企業の独自の経営資源の保有問題を中心に扱う資源ベース論から組織能力の育成・更新に関わる問題へ

と変わっていて、企業の「内部」にシフトしている傾向があると考えられた（今野，2007，p.19）。さらに、野中・竹内（1996）が「知識創造企業」という概念を提唱してから、学習能力や知識の役割は組織能力の源泉として注目されて、多く議論された（Senge，1990；野中・竹内，1996；白石，2010）。

しかしながら、この持続的競争優位性とは、具体的には消費者・ユーザーに受け入れられる魅力ある製品を開発・販売できるか否やということである（池島，1999，p.1）。技術革新のスピードが速くなり、顧客ニーズの変化が激しいため、製品のライフサイクルも短縮化し、絶え間なく新製品を開発することを余儀なくされている。そのため、新製品・新サービス開発を通じて持続的競争優位を構築し、イノベーションを効果的に創出することが企業にとって求められるのである。

日本の場合、少子・高齢化、人口減少などの課題に直面している。経済が成熟化しており、国内市場に依存するだけでは、需要が小さく大きな成長を遂げることが難しい現状にある（みずほ総研，2007，pp.3-5）。そのため、より大きな発展を目指す日本企業は、欧米市場のみならず、中国をはじめとする成長著しい新興国市場への進出を重視するようになった。しかし、日本企業は新興国市場に進出する際に、インフラが未整備であるため、市場情報の不足、不透明な制度・規制環境などの困難に直面し、予想したほどの成果を上げていない。また、日本とは文化的にも、所得水準にも大きな違いがあり、現地ニーズに応える柔軟性のある製品・サービスを開発することは難しい。さらに、製品開発に必要とする知識の国際的分散、販売市場に近いところでの開発の必要性によって、日本企業の海外研究開発拠点の設立は活発するようになった。

そこで本稿は、Porter（1985）、Barney（1991）に代表される「持続的競争優位性」に関する理論の検討から出発し、野中・竹内（1996）の日本企業の持続的競争優位に関する主張に基づいて、日本企業にとって、持続的競争優位性の源泉とは何かという点について理論的に検討を行う。また、グローバルレベルの企業間競争の中、海外で設立された研究開発拠点が企業にもらす持続的競争

優位の当該能力の本質を明らかにする。

## 2 持続的競争優位の源泉に関する議論の整理

持続的競争優位の源泉に関する議論を大きく分類すると、2つの基本的考え方がある。一つは、Porter (1985) に代表される企業を取り巻く「外部環境」の分析を重視し、差別化戦略、コスト・リーダーシップあるいは集中戦略を選択することで競争優位を獲得することを主張するというアプローチである。もう一つは、Wernerfelt (1984)、Barney (1986) を代表とする「Resource Based View」あるいは「RBV 理論」と呼ばれる資源ベースアプローチである。企業を取り巻く「外部環境」を重視しているポジションニングアプローチに対して、Barney らが主張する資源ベースアプローチは企業の「内部資源」に注目して競争優位の源泉を捉えた。資源ベースアプローチが発展されて以来、企業の持続的競争優位に関わる議論は企業の「内部」にシフトしている傾向がある。それに伴い、野中・竹内 (1996) は、「組織的知識創造」の技能・技術こそが日本企業の成功の最大要因と主張している。

ここではまず、Porter (1980 ; 1985)、Barney (1986 ; 1991) の研究に基づき、「持続的競争優位性」に関わる概念を整理するとともに、「持続的競争優位」と研究開発の関係性に着目して理論的な検討を行う。

### 2-1 ポジションニングアプローチの視点から見た持続的競争優位の源泉

競争優位に関わる議論が本格的になされるようになったのは、競争戦略論が登場する1980年代に入ってからのことである (今野, 2006a, p.31)。それを説明する上で代表的な論者が Porter (1980 ; 1985) である。

Porter (1980) は、産業組織論の枠組みを競争戦略論に援用して持続的競争優位の源泉を探求した。彼は、業界における競争優位を決める要因として、「参入障壁」、「買い手の交渉力」、「売り手の交渉力」、「代替品の脅威」、「現在の競合企業間の敵対関係」といった「5つの要因 (Five Competitive Forces)」が

あると考えた。これら5つの要因は企業がある業界に立地し収益性を決める要因であると主張した。また、Porter（1985）は、競争優位を確保する視点から基本的な競争戦略として、「コスト・リーダーシップ」、「差別化戦略」、「集中戦略」という3つを提示した。さらに、Porter（1985）は、企業が同一業界において競争優位を確立する方法として、3つの基本戦略を提唱する以外に、持続的競争優位の源泉を企業活動の「価値連鎖」として主張する。Porter（1985, 邦訳 p.33）によれば、「競争優位は、会社がその製品を設計し、製造し、マーケティングをやり、流通チャネルを送り出し、各種のサービスをやる、といった多くの別々の活動から生まれてくる」のである。すなわち、開発、購買、製造、出荷、販売・マーケティング、アフタサービスなどの企業活動の流れを価値連鎖として捉え、これら活動間の調整及び最適化をすることで持続的競争優位を実現するものである。一方、Porter（1985, 邦訳 p.209）は、「活動の集合体である会社は、技術の集合体でもある。技術は会社のあらゆる価値活動に使われている。技術変化は、ほとんどあらゆる活動にインパクトを与えることによって、競争力に影響を与える」を論じている。つまり、価値連鎖の枠組みにおいて、技術開発は主活動（購買物流、製造、出荷物流、マーケティング・販売、サービス）を支援するものとした（Porter, 1985, 邦訳 pp.40-42）。Porter（1985, 邦訳 p.209）は、研究開発活動とこれら基本戦略の関係に直接的に焦点を当ててはいないが、技術開発が持続的競争優位を構築するための重要な構成要素の一つと考え、技術変化と競争優位との間の密接な関係を肯定した。その一方、基本戦略という概念の底にある考え方は、競争優位というものがどんな戦略の核心にもあるということと、競争優位を達成するためには会社は一つの選択を行わなければならないということである（Porter, 1985, 邦訳 p.17）。

コスト・リーダーシップ戦略は、三つの基本戦略の中で一番明確である。すなわち、自社の属する業界において、低コスト・メーカーの評判をとれば良いと考えられる（Porter, 1985, 邦訳 p.17）。コスト・リーダーシップ戦略は主として収益性において競争優位性を勝ちえようとする指針であり、Porter の競争

戦略の中でもっともなじみの深い戦略だと考えられる（坂下，1991，p.437）。コスト・リーダーシップ戦略またはコスト優位の源泉については、いろいろ種類が多く、業種によって異なるが、Porter（1985，邦訳 p.17）は規模の経済を追求するもの、独自の技術によるもの、他社より有利な原材料確保の道があると考えた。Porter（1985，邦訳 p.223）は、「製品の技術的変革」と「製造プロセスの技術的変革」の二つの意味があるとし、すなわち、「材料の使用量を減らしたり、製造しやすいようにしたり、物流要件を簡略化したりすることなどによって、製品のコストを低減させる製品開発」または「材料の使用量や労働投入量の低減といった、学習による製造プロセスの改良」というものである。今野（2006a，pp.29-31）は、「企業が競合他社に対してコスト優位を構築するには、「規模の経済」<sup>1</sup>、「経験曲線効果」<sup>2</sup>という二つ要因の相互作用が必要と考えた。そのため、「規模の経済」、「経験曲線効果」によって企業は低価格製品を市場に投入し、シェアを拡大していく。ゆえに、コスト・リーダーシップは非常に効果的な競争優位性を獲得する戦略として、多くの経営者に重視された。日本企業の場合、ユニクロ、HIS は、コスト・リーダーシップ戦略を競争戦略として展開する例として挙げられる<sup>3</sup>。

次に、差別化戦略は自社の製品やサービスを差別化して、業界内において特質だとみられる何かを創造しようとする戦略であると考えられる（今野，2006a，p.34）。Miller（1988，p.283）は、差別化戦略には「少なくとも二つのタイプがある。すなわち、一つは、製品の革新に基づくものであり、もう一つは、強力なマーケティング並びにイメージ管理に基づくものである」と述べている。つまり、差別化戦略は、製品やサービス自体の差別化とマーケティング活動の差別化の両面があると考えられる（Miller，1988，p.283）。また、山口（1996，p.149）は、「差別的特性としては①デザインやブランド・イメージ ②技術 ③製品形状 ④顧客へのサービス」があると考えた。言い換えれば、Porter（1985）の差別化戦略は、顧客に魅力のある製品を創造するように努力することと独特なマーケティング活動を通じて製品に対する、ユニークなイメージを創造しよ

うとすることで持続的競争優位を構築するという意味がある。よって、イノベーションが進展し顧客ニーズが多様化している時代と言われる今日においては、コスト・リーダーシップ戦略がほとんど有効性をもたないような事業では、差別化戦略が有効であり、企業にとって重要な経営戦略と認められている（坂下，1991， p.817）。

最後に集中戦略は、特定の買い手とか、製品の種類とか、特定地域の市場とかへ焦点をしばり込む戦略であると考えられる（山口，1996， p.149）。集中戦略は、特定のターゲットを狙い、集中戦略によりコスト低減を図るか（コスト集中）、差別化を図るか（差別化集中）、あるいは双方を達成するという目標の設定が必要である。つまり、集中戦略は、研究開発から製造、流通、広告宣伝、販売にいたるまでのすべての過程を特定の製品やサービスまたは市場にセグメンテーションを決めて特化することで競争優位を実現する戦略である。

以上から、Porter（1985）の理論は、業界の構造分析を中心に、企業の外部存在を重視し、製品レベルでの差別化、コストダウンによって競争優位を構築してきたという主張である。一方、業界で競合他社に対して競争優位に立つための基盤は何にかついで、その答えが技術だと考えられる主張もある（谷口，2010， pp.44-48）。技術とはまさに武器であり、企業の競争優位を支えている。しかし、技術力で競合他社の何年も先を行くことや、ある技術で競合他社に対してダントツの力を持つことは、最近とみに難しくなる（谷口，2010， p.47）。

イノベーションは、企業が確立された競争優位を陳腐化させ、他の企業を上位に押し上げる要因であるが（青島，1997， p.107）、持続的競争優位性は、結局のところ製品が消費者・ユーザーに受け入れられるかが重要になる（池島，1999， p. 1）。技術は製品の特定機能の向上を実現し、他社に対する差別化を可能にする段階では、意義が大きい。だが、技術革新が普及することで各企業は顧客に提供する製品の類似性は必然的に高まっていき、限界に到達する可能性が高い<sup>4</sup>。また、製品性能がほとんどの顧客にとって満足する水準を超えてしまう<sup>5</sup>。特定機能が顧客に認知できない可能性も高くなる。従って、たとえ技術的

に高い水準の進展が可能であっても競争優位を生み出すことにつながらず、持続的競争優位を構築することは一層難しくなる。

また、入山（2012, p.63）によれば、Porter の競争戦略論でフォーカスを当てられているポジショニングには二種類の意味がある。「第一は、事業を行う上で適切な事業を選ぶという意味のポジショニングであり、第二は、事業を行う上で、競合他社と差別した価値の製品・サービスを提供し、ユニークなポジジョンをとるという意味である」。前者は、企業間の競合度が低く、新規参入が難しく価格競争が起きにくい産業が望ましいとされる。後者は競合相手との直接的な競争を避けて、企業が大量生産などの手段で競争相手よりも低価格な製品を顧客に提供する、または、製品そのものの差別化を既存のチャネルを通して効率よく顧客に提供するという観点が強い（入山, 2012, p.63）。つまり、競争相手がいない領域で競争を避けることにより持続的競争優位を構築することが Porter の競争戦略論の核心と言えるのであり、すなわち、「競争しない戦略」と考えられる（入山, 2012, p.63）。企業を取り巻く外部環境の変化は予測可能なものであれば、「競争しない戦略」は有効であるが、前述したように、各企業が研究開発に力を入れるようになるにつれて、技術革新の速度が早くなる。このような大きな技術革新に伴い、自社の競争力のある既存事業に新規参入する企業が増加し、企業間の競争強度が高まった。そのため、製品の差別化が困難になり、価格競争の結果、企業が長期的な利潤の獲得を維持できなくなると同時に競争優位性も失ってしまう。

従って、企業の持続的競争優位の源泉になりうるものは、ポジショニングのうまさではなく、他社が手に入れることのできない技術のような固定資源、特に独自能力にあると考えられる（2012, 青島・加藤, p.21）ため、企業の内部経営資源を重視する「RBV 理論」はポジショニング・アプローチのアンチテーゼとして論じられるようになった。<sup>6</sup>



## 2-2 資源ベースアプローチ、能力ベースアプローチの視点から見る持続的競争優位の源泉

資源ベースアプローチは Porter の提唱したポジショニング・アプローチが企業を取り巻く外部環境の分析を偏重したことへの評価から生じ、持続的競争優位を構築できる要因を企業内部の経営資源に着目するものである。ここでは、Barney (1991) 等の議論を取り上げて、「資源ベースアプローチ（以下に RBV 理論を略称）」、「能力ベースアプローチ」において、「持続的競争優位」の源泉に関わる議論を整理したうえで、研究開発との関連性を論じる。

Wernerfelt (1984) が提出した経営戦略の分野における資源ベースアプローチが有力なパラダイムとなったのは1990年代以降である。価値があり希少な資源が模倣困難であるとき、持続的な競争優位を構築できることを示した理論である (Barney, 1991)。そのうち、代表的な論者の一人は Barney (1991) である。Barney (1991, pp.99-120) では、資源内部資源に着目し、企業が持続的競争優位を実現するための条件として、その資源が価値 (Value)、稀少性 (Rarity)、模倣困難性 (imperfect Imitability) に区分されている。

企業に競争優位をもたらす独自性のある経営資源は様々ある。優れた人材、先進的な技術、他社にないノウハウ、強力なブランド、独自の企業文化はその代表例である (2012, 青島・加藤, 2012, p.21)。Barney (1991) に基づけば、企業が有する技術、人材を模倣できなければ、また、それを代替するようなものがないとき、企業はその経営資源から得た社会的価値を独占することで、競争優位を維持できるようになる。

Barney (1991) は、企業が有している内部の経営資源に重点を置き、持続的競争優位の源泉となる経営資源の特性を明らかにし、VRI (価値 Value、稀少性 Rarity、模倣困難性 imperfect Imitability) の重要性が指摘されていた。しかし、Barney (1991) の資源ベース論では、希少かつ模倣困難な経営資源と競争優位との関係を主張したが、どのように経営資源を蓄積してきたか、どのように経営資源を開発・改善するかといった問題は論じていない。そのため、Barney

(1996) は、組織 (Organization) の視点から競争優位の源泉を分析し、VRIO のフレームワークを提示した。さらに、Barney (2003, 邦訳 pp.250-279) 本人も、「企業の競争優位は、その企業の保有する経営資源やケイパビリティの価値、稀少性、そして模倣困難性に依存している。しかし、競争優位を真に実現するには、その企業がそれらの経営資源やケイパビリティを十分に組織されていないといけない」と述べていた。また、今野 (2007, p.21) は、「RBV 理論では、優れた経営資源の保有を前提として経営資源を固定的・静態的なものとして捉えているために、経営資源の活用や育成・更新といった組織プロセスの問題は見過ごされてしまうのである」と指摘して、資源ベースアプローチの限界について言及している。

ところで、企業はあくまで経営資源に基づき製品を顧客に提供することを目的とする。模倣困難性かつ稀少性のある経営資源が製品・サービスの具現化に寄与しないと、企業の持続的競争優位の構築に結び付かない。言い換えれば、企業が有する経営資源が真似できないからと言っても、常にその資源が持続的競争優位に結びつくわけではない。また、優れた経営資源を有することは、企業にある時点で競争優位をもたらすが、技術革新により、優れた経営資源であっても競争優位の源泉としての価値を迅速に喪失してしまうこともある。従って、企業にとって、模倣不可能かつ稀少性のある経営資源を産出する能力の構築が不可欠である。

資源ベースアプローチには以上のような限界も指摘されているが、資源ベースアプローチの展開として、持続的競争優位性の源泉をダイナミックな組織能力の構築を中心に論じる傾向がある。資源ベースアプローチを補完し、発展してきた企業の組織能力に注目している「能力ベースアプローチ」と言われるアプローチは、「コア・コンピタンス」の概念を提示した Hamel (1991) の主張であると考えられる。Hamel and Prahalad (1994) は、経営資源の横断的活用という視点に企業の競争優位の源泉を考え、「能力ベース論」の先駆的研究であると理解されている (今野, 2007, p.25)。Hamel (1995) は、持続的競争優位

の源泉として経営資源を活用する組織の能力に言及し、「今日の競争優位に向けた企業間競争の本質は、製品や市場のポジションニングにあるのではなく、競争優位の源泉としての最終製品に貢献する企業の能力をどのように構築するのかということにある」と述べた。

つまり、企業の内部資源に注目している研究は、資源ベースアプローチと能力ベースアプローチの二種類に分けられる。すなわち、Wernerfelt (1984)、Barney (2002) が代表する資源ベースアプローチは、高い収益性の源泉は外部すなわち市場にあるのではなく、内部すなわち企業内の資源にあると考えて、競争優位性の源泉としての経営資源、特に模倣かつ代替が困難な経営資源を重視した。その一方、Hamel & Prahalad (1994; 1995) をはじめとする能力ベース理論の研究者たちは、資源そのものよりも資源を蓄積し活用する組織能力が企業の競争優位を左右すると論じた。

その後、持続的競争優位の源泉に関する議論は、内面化傾向がある。持続的競争優位の源泉となる企業の組織能力は具体的にどのような能力を指すのか及び組織能力構築のプロセスについての議論が盛んになった。Cohen and Levinthal (1990) は、持続的競争優位の資源として、企業の外部からの知識吸収能力に着目して論じた。Sanchee and Heene (1997, pp.7-8) は、組織能力を「組織目標を達成するために経営資源をバランスよく活用する力」と定義した。Katila and Ahuja (2002) は、組織学習能力には2つの意味があると指摘し、「新しい知識を如何に広く探索するか」という意味と「既存の知識を如何に頻繁に再利用するか」という意味を示した (Katila and Ahuja, 2002, pp.1183-1194)。また、日本の学者十川 (2001, p.25) によれば、組織能力とは、「組織としての様々な活動を接着しうるような資源活用能力であると理解されるものである」と述べている。十川 (2002) は、資源の結合能力を「組織能力」と呼び、組織能力の構成方法について「戦略的な集団的学習が可能な組織風土を作ることによって、トップ・マネジメントを努め、組織構成員が創造的に行動しうるような組織の構築がされなければならない」と主張した。

そのほか、白石（2010）は、持続的競争優位の根底にある組織能力を知識という観点から分析し、知識をキーコンセプトにして組織能力と競争優位の結合を図ろうとした。白石（2010, p.14）は、企業の重要な経営資源の一つとしての知識について、「企業が収益をあげるためには、製品を創造し、これを生産して販売する必要がある。このように企業の事業活動に欠かせない製品は、顧客ニーズ、技術的シーズに関する知識のいわば結晶である」と述べた。また、「環境が大きく変われば、企業の存続にとってある種の制約、コア・リジディティとなる可能性もある。このような流動的な環境において、長期的に企業の競争優位基盤となるのは、連続的に新製品を創造するというより普遍的な組織能力である」と指摘した（白石, 2010, p.13）。「知識を獲得・共有し、創造し、活用する組織能力」は、企業の持続的競争優位を決定する最も本質的な要因であると考えられた（白石, 2010, p.15）。つまり、知識が優れたものであると、開発され生産される製品も優れたものとなるのである。そういう意味では、知識は企業の持続的競争優位に貢献している。

近年、新興国市場の巨大化は、企業活動のグローバル化を促進しているが、企業にとって、技術や顧客ニーズも不連続的に変化している。企業は技術革新に頼ることで製品を開発することが、それが顧客ニーズに合うとは限らない。例えば、新宅（2009, p.54）は、日本企業の新興国での問題点について、「第一、過剰品質で価格が高すぎる、第二、いくら良い製品を作ってもその製品の良さが理解されない、第三に、そもそも製品の仕様が現地のニーズからずれている」と述べている。そのため、企業は現地ニーズにふさわしい製品を高頻度かつスピーディーに開発しなければならないのである。

### 2-3 知識ベースアプローチによる持続的競争優位の構築

前述した競争環境の変化の中で、諸企業は、よりグローバルな規模で競合に優位に対応しうる「より差別化された新製品の開発」を迫られてきたと考えられる（林, 2008, p.16）。従って、新製品の要求される製品コンセプトの構築と

新たな知識の創出が不可欠な課題となってきた。

資源ベースアプローチの展開として、近年では、経営資源の中での「知識」に着目する研究の蓄積が盛んに行われている。「知識創造経営」という概念は、野中・竹内（1996）が提唱し、「新しい知識を創り出し、組織全体に広め、製品やサービスあるいは業務システムに具現化する組織全体の能力であること」と定義づけた。「日本企業は組織的知識創造の技能・技術によって成功してきた（野中・竹内，1996，p.5）」というのが彼らの主張である。また、野中・竹内（1996，p.4）は、「日本企業の連続的イノベーションの特徴は、この外部知識との連携なのである。外部から取り込まれた知識は、組織内部で広く共有され、知識ベースに蓄積され、新しい技術や新製品を開発するのに利用される」。「この外から内へ、そして新製品、新サービス、新ビジネス、システムの形で今度は内から外へという変換プロセスこそが日本企業のこれまでの成功を理解する鍵」であると述べている。「この外から内へ、内から外へという活動こそが、日本企業の連続的イノベーションの原動力」（野中・竹内，1996，p.4）と考えられた。

野中・竹内（1996，p.13）が述べているように、新しい知識はいつも個人から始まり、その個人が有する組織全体にとって大事な知識に変換することで企業に大きな価値をもたらす。しかしながら、今日において、重要な知識・能力の所在が世界規模で流動化し、分散する傾向にあると考えられる（浅川，2006，p.2）。かつてのように、知識・能力が一定地域に偏在し、そこでの知識・能力の優位性が長期間持続することが少なくなり、むしろ重要な知識の所在や特性が時間とともにシフトしつつある（浅川，2006，p.2）。また、村上（2019，pp.226-247）によれば、知識は個人にストックされ、特に暗黙知は言葉により伝えられないため、個人に体化されることが多い。従って、いかに個人が持っている主観的な洞察や考え方を形式知に変換して社内の人たちと共有し、外部知識を組織内部に移転することは持続競争優位を構築するポイントである。

つまり、企業にとって、知識が重要であることは言うまでもないことである

が、知識は常に利用可能であるわけではなく、企業は頻繁に組織の外にある知識を求めざるを得ないのである。このような外部との知識を組織内に移転することは、日本企業の競争優位性につながると言える。

### 3 持続的競争優位の構築における海外 R&D 拠点の役割

前節に、企業における持続的競争優位の源泉について、ポジションニングアプローチと資源ベースアプローチ、能力ベースアプローチ、知識創造経営という4つの視点から分析してきた。グローバル化の進展に伴い、企業のお他業種の参入あるいは本国を超えて他国の進出は容易になっていて、企業は従来のライバルを超えて、新たなライバルと戦わざるを得ないため、以前よりも自社のユニークなポジションニングを守るのが難しくなる。また、資源ベースアプローチの中で主張された経営資源が模倣困難で代替がない状態は長くは続けない。そのため、急速に変化している経済環境の中で、高頻度かつスピーディーな製品開発を支える知の創造と知識を共有する組織能力は持続的競争優位の源泉として注目されている。しかし、近年では、製品ライフサイクルは短縮化し、新興国顧客ニーズの把握の難しさにより、高頻度かつスピーディーな製品開発は一層難しくなっている。また、製品開発に必要とする知識の国際的分散、販売市場に近いところでの開発の必要性によって、日本企業は海外研究開発拠点の設立を活発化させている。

本節は、日本企業の海外 R&D 拠点の設立要因と役割についての検討から出発し、海外 R&D 拠点の新しい知識の創出主体、知識を社内に共有する媒体という役割に着目し、持続的競争優位との関連性を論じる。

#### 3-1 海外 R&D 拠点の設立要因と役割に関する議論

企業における研究開発活動とは「顧客の問題解決のため、新しい知識の獲得或いは知識の新しい活用を目指した創造的努力及び探求」である（玄場, 2010, p.17）。企業にとって、研究開発は、イノベーションを実現し、収益を得るため

に行われる活動である（玄場，2010，p.16）。それによって、競合相手に対して持続的競争優位に立つことを可能にする。

一方、企業活動のグローバル化の急速な進展に伴い、海外で一部の研究開発活動を実施する企業はもはや珍しい存在ではなくなっている。今日の多国籍企業は目的市場に近い部分で製品開発活動を行い、将来の事業を支えるための新技術開発は本国の優位性を活かしつつも、最も有利な技術資源を活用できる世界中の最適地で行うようになってきている（安田，2010，p.10）。これは、海外で研究開発を行うと、現地の優れた人材、情報などを積極的に活用することができ、企業全体の研究開発能力を高めてより大きな収益をもたらす可能性があるからである。

研究開発活動のグローバル化を研究対象として着目し論じた先駆的な研究者は、Ronstadt（1977）、Kuemmerle（1997）である。Ronstadt（1977）は、海外にある研究開発拠点を現地技術開発拠点（ITUs：Indigenous Technology Units）、グローバル技術拠点（GTUs：Global Technology Units）、および全社的技術拠点（CTUs：Corporate Technology Units）に分類している。Kuemmerle（1997，pp.69-72）は、現地研究開発拠点の機能から分析し、HBE タイプ（自国資源活用型）とHBA タイプ（自国資源補完型）に分類し提示した。

日本企業の研究開発活動の国際化を先駆的に論じた根本（1987，1990）は、日本企業の海外研究開発拠点の設立は技術志向が強く、アメリカなどの外資系企業の海外研究開発拠点の設立は市場志向が強いという特徴のあることを指摘している。根本（1990，pp.69-72）は、海外にある研究開発拠点の「設置目的」を基準に以下の5種類に分類した。すなわち、「現地技術センター（LTC：Local Technical Center）」、「製品開発センター（PDC：Product Development Center）」、「技術開発センター（TDC：Technology Development Center）」、「グローバル技術センター（GTC：Global Technology Center）」、「グローバルR&Dネットワーク（GRN：Global R&D Network）」である。また、日本企業の海外研究開発拠点は現地技術センターから製品開発センターへ転換する傾向が出て

きている、グローバル R&D ネットワークは企業の研究開発活動のグローバル化の最終的目標としていると考えられる（根本, 1990, pp.69-72）。

山田・宮崎（2000）は、日本の電機産業と医薬品産業における14社について、研究開発のグローバル化現状を分析した。その結果、両産業とも、1990年代に入り研究開発の国際化が活発化する傾向にある。そのほか、山田・宮崎（2000）は、企業の研究開発のグローバル化の理由について、以下のように述べている。「一般的には、技術的要因と需要的要因という二つの要因が挙げられる。技術的要因は、新しい革新的な考え方で、先進地域の科学技術コミュニティとの関係を築くことも含まれている。一方、需要的要因はその市場の需要を研究開発や生産に活かすことを重視する考えで、市場向け製品への迅速かつ効率的な対応や現地の生産設備の利用などが挙げられる（山田・宮崎, 2000, p.254）」というものであり、日本企業の研究開発グローバル化の動機については、技術的要因を重要としていると考えている（山田・宮崎, 2000, p.254）。また、このようなグローバルレベルの研究開発活動は自社の海外子会社のみでの活動と海外の大学や公的研究機関との共同研究によって行われている（山田, 2000, p.253）。

安田（2003, p.630）は、日本企業の海外 R&D 拠点の設置は、1980年代終わりから1990年代にかけて本格化したということを指摘している。当時は市場拡大を目的とした進出が中心であった。その後、グローバル競争の激化により、研究開発資源をグローバルレベルに求めて販売市場に近いところでの開発が必要となった。その中で、新興国での研究開発拠点の設立に関しては、高度人材の不足を補い、先進諸国と比較して人件費が低く抑えられることなどから、注目される度合いが高まってきた。例えば、安田（2003, p.631）は、「2000年代からの拠点設置先を見ると、アメリカよりも中国への設置が多い。これは、アメリカへの R&D 拠点の展開が一段落し、日本企業の次なる海外 R&D 活動の足掛かりが中国へと移ってきていることを意味している」と指摘している。

元橋（2012, p.4）によると、日本企業の海外における研究開発拠点の設置は、欧米などの先進国を中心に行われてきたが、最近のトレンドとして中国や



インドなどの新興国に進出するケースが増えている。これまでの研究開発活動のグローバル化に関わる研究では、海外研究開発の実施理由や海外研究開発拠点の役割に注目し、役割類型化現状分析、実態調査といった議論が中心になっている（Ronstadt, 1977；浅川, 2004；安田, 2006；島谷, 2007；井口, 2015）。

類型化研究以外の論点としては、海外研究開発拠点の知識・情報の獲得や移転に関する分析がある。例えば、浅川（2002）は、海外研究開発拠点の設立は新しい知識や能力の獲得が主たる目的であるとしている。岩田（2006）は、知識・情報の移転と研究開発成果との関係について分析している。安田（2009, p.111）は、海外研究開発拠点に関連して「多国籍企業のみならず、現代の企業にとって知識は重要な経営資源と見なされる。企業活動によって様々な知識が創出される」と述べ、海外研究開発活動や外部研究機関との共同研究等から創出される新たな知識を本社の移転することで企業に競争優位をもたらすと主張した。

### 3-2 海外 R&D 拠点の知識創出・移転に関する議論

従来、企業は本国本社で蓄積されてきた知識を海外研究開発拠点に移転することで、現地の研究開発拠点の能力構築を図ろうとした。しかし、グローバルビジネスにおいて新興国の位置づけが高まり、先進国に見られない現地発のイノベーションが重要になっていると考えられる（元橋, 2012, p.4）。また、海外拠点の設立形態は多様化していて、海外にある研究開発拠点は技術移転の受入者としての役割から一変し、新技術・新製品・新サービスを創出するための役割を担うようになった。従って、知識の本社から現地への単方向の移転だけでなく、現地から本社へ流動の必要性も高まっている。知識をグローバルに利用できることで企業に持続的競争優位をもたらすと考えられる。研究開発の国際競争が激しくなりスピードが求められる中、社内の知識だけに依存するのはもはや時代遅れだからである。2000年以後、海外研究開発拠点の知識獲得・吸収を論じる研究はより発展し、多くの論者が海外研究開発拠点の産出した知識

をグローバルに利用できることが多国籍企業にメリットをもたらすことを強調するようになった。

例えば、海外研究開発拠点の役割類型化の先駆的な研究者の Kuemmerle (1997, pp.69-72) は、海外研究開発拠点は、進出先の大学の研究室や技術者と接触点を持ち、新の知識を創造し本社へ伝える役割がと主張した。

島谷 (2007) は、海外 R&D 拠点の役割がどのような要因に影響を受けるかということについて検討している。動態的に進化するという点に着目し、本社との「技術的相互依存関係」と「海外 R&D 拠点の戦略的イニシアティブ」という概念を利用して分析した。本社との技術的相互依存関係を通じた暗黙知の共有で、海外 R&D 拠点の独自能力の構築が実現できるとともに、企業独自の資源蓄積を促進するとした (島谷, 2007, p.57)。

鈴木 (2015, pp.59-74) は、日系多国籍企業の海外研究開発活動の概況を説明した上で、海外拠点が日本本社や進出先の研究機関から吸収する知識に着目し、拠点の吸収能力とパフォーマンスの因果関係を明らかにした。鈴木 (2015) は、企業が吸収する知識について、二つがあるとした。一つは進出先の大学・企業である。もう一つは、日本の R&D 部門である。各知識源の知識を吸収する手段は現地大学との共同研究や現地技術者の採用であるという (2015, pp.59-74)。また、鈴木 (2015, p.59) は、「アジア・オセアニアにある拠点は他地域の拠点と比べて、現地企業からの知識吸収が少ない」と述べた。原因としては「日本から吸収する知識の多い少ないが現地における知識吸収を左右して、アジア・オセアニアにある研究開発拠点の歴史が浅くて、いまだに独自に知識を産出能力が備えてない、日本からの製品・市場に関する知識を受け入れるほど、現地からは知識を吸収していない」からであると述べた (鈴木, 2015, p.69)。

村上 (2016, pp.798-801) は、鈴木 (2015) と同じように、海外研究開発拠点の知識源を分析し、二つがあると述べた。一つは、「進出している地域のローカル知識」である、もう一つは、「親会社を中心とするネットワーク内部のもつ知識」である。また、海外にある研究開発拠点の知識吸収能力や知識吸収のあ

り方の視点から、研究開発成果に与える影響を考察し、「知識移転の程度は、新製品のリリース件数に影響を与えていた」という結論を出した。また、村上（2019）によれば、欧米の拠点から知識の吸収量は多いが、アジアの研究開発拠点の現地知識からの吸収が相対に少ないという。このような現地知識の吸収に関する違いは、拠点から日本のR&D本社への知識移転の違いに繋がっていると考えられる。

アジア新興国市場は大きく、顧客ニーズは多様化していて、社会インフラが整っておらず、既存技術を用いた小型で安価な製品やサービスのイノベーションの現象が多発している（古江，2018，p.57）。これに対して、新興国の科学技術水準や人的資本の水準が相対的に低いとしても、マーケットの近くで開発を行う意義は大きく、それを実現するためには日本の本社から移転した知識が必要であると考えられる（村上，2019，p.106）。従って、新興国において知識が豊富にある反面は、吸収能力の不足に伴い知識吸収の量が少ない現状にある。

Subramaniam and Venkatraman（2001，pp.359-378）は、「海外市場に関する暗黙知を移転する方法が、トランスナショナル製品の開発能力に影響する」と述べ、移転方法については、「獲得された海外市場に関する暗黙知を企業内で移転するためには、なるべく対面接触が必要」であると主張した。それ以外に、金（2012）、村上（2013）も人を媒体として知識移転を行うことを主張する。金（2012，p.305）は、現地顧客のニーズを的確に捉えた製品開発において、現地暗黙知の獲得とその組織内移転が困難であることを指摘し、デンソー・インドの製品開発事例の分析を通して、現地人エンジニアの的確な観察・解釈の重要性という課題から、現地人エンジニアの育成・活用は一つの解決策であると主張した。村上（2013，p.129-142）は、現地人の積極的採用を提唱し、組織が外国人を雇用するならば、その組織の知識ベースが多様化し拡大すると述べている。すなわち、組織は外国人採用を通して、新結合に利用可能な要素を増やすことができ、新知識創造やイノベーションを起こせると考えている（村上，2013，pp.129-142）。

以上の先行研究により、本社から現地への知識の単方向流動の時代は終わりに近づき、企業は研究開発拠点を通して、本国国内にない知識を世界から取り込む必要性が高くなっていると言える。だが、現地で蓄積してきた知識が、企業の持続的競争優位に繋げるか否かは進出先の研究開発拠点の吸収能力と本社への移転能力によって決定する。また、金（2012）が述べたように、「現地人」を媒体として、知識の移転を可能にさせるが、海外で吸収してきた知識は各国の文化、嗜好、習慣についての個人の微妙な理解を含むものが多い、必ずしも有用とは言えない。従って、企業が持続的競争優位を構築するために、必要に応じて現地知識を選択しながら本社へ移転することに工夫することが必要である。

## 4 おわりに

本稿の課題は、現代企業の競争優位はどのような要因によって影響を受け、持続的競争優位の源泉はどこにあるのかという観点から、企業の研究開発活動の国際化によって生ずる知識移転の特性と競争優位との関係を明らかにすることにある。

持続的競争優位の源泉についての代表的な理論において、Porter（1985）に代表されるポジショニングアプローチ、Barney（1991）に代表される資源ベースアプローチ、Hamel and Prahalad（1994）の能力アプローチ及び野中・竹内（1996）の知識ベースアプローチがある。

Porter（1985）に代表されるポジショニングアプローチは、企業を取り巻く「外部環境」の分析を重視し、差別化戦略、コスト・リーダーシップあるいは集中戦略を選択することで競争優位を獲得すると言う主張である。しかしながら、入山（2012, p.63）が述べたように、企業を取り巻く外部環境変化は予測可能なものであれば、ポジショニングアプローチは有効である。また、産業の大きな技術的革新に伴い、製品の差別化が難しくなる、企業が長期的な利益の獲得が維持できない同時に競争優位も失う可能性が高くなる。そのため、

ポジションニングアプローチのアンチテーゼとして企業の内部資源に注目する理論は発展されるようになった。企業の内部資源に注目する資源ベースアプローチは経営資源が「経済価値」、「稀少性」、「模倣困難性」の3つの特性を実現することで持続的競争優位を構築できると主張した。資源ベースアプローチが発展して以来、持続的競争優位の源泉に関する議論は企業内部にシフトしている傾向があり、経営資源そのものよりも経営資源をバランスよく組み合わせる組織能力がよく論じられる。しかしながら、企業はあくまで経営資源に基づき製品を顧客に提供することを目的とする。企業が模倣困難性かつ希少性のある経営資源を有し、バランスよく組み合わせても、製品の具現化に寄与しないと企業の持続的競争優位の構築に結び付かない。そのため、急速に変化している経済環境の中で、高頻度かつスピーディーな製品開発を支える知識ベース理論が注目されるようになった。野中・竹内（1996）は「知識創造経営」という概念を提唱し、「日本企業は組織的知識創造の技能・技術によって成功してきた」（1996, p.4）と主張した。ところが、知識は企業にとって重要であることは言うまでもなく、知識は常に利用できる状態わけではない。技術革新のスピードが速くなり、製品ライフサイクルも短縮し、企業内の知識を依存だけでは、製品開発がスピーディーに実現できなくて市場導入の遅れの可能性が高くなるため、企業は組織の外にある海外またはアジア新興国の知識を求めざるを得ないのである。

また、グローバルビジネスにおいて新興国の位置付けが高まり、海外研究開発拠点の設立形態は多様化していて、アジア新興国にある研究開発拠点は知識移転の受け入れ者としての役割から一変し、新知識創出の役割を担うようになり、海外で吸収した知識が企業にもたらす正の影響のあることがしばしば指摘されている中で、アジア地域に偏在する知識の獲得、活用を通して、製品開発に寄与させることが重要な経営課題である。

本研究は以上のように、Porter（1985）、Barney（1991）に代表される「持続的競争優位性」に関する理論の検討から出発し、今日においてPorter（1985）、

Barney (1991) に代表される理論の不完全さを分析してきた。また、野中・竹内 (1996) の知識ベースアプローチを切り口として、持続的競争優位の源泉を本社にない新知識の創造と認識した。さらに、海外にある研究開発拠点の新知識創出・移転といった特性により、企業は絶えず新製品開発を実現することでイノベーションを効果的に創出し、持続的競争優位を構築することを主張した。

しかしながら、現地で蓄積してきた知識が、企業の持続的競争優位に繋がるか否かは進出先の研究開発拠点の移転能力と本社の吸収能力によって決まる。また、現地で吸収した知識は、個人の微妙な理解を含むものが多い、必ずしも本社に有用性があるとは言えない。従って、持続的競争優位を構築するためには、今後も続くであろう経済環境が複雑化により、企業間競争は一層激しくなる中で、有用な知識を本社へ移転しながらかつ外部変化にスピーディーに対応できる柔軟性のある現地研究開発拠点の組織能力を育てることと本社の間に有効な知識移転のネットワークを構築することは最も重要なことである

## 注

- 1) 大量生産や大量販売により、製品1つあたりのコストが下がる。
- 2) BCG (ボストン・コンサルティング・グループ) の実証研究によって発見された「エクスペリエンス・カーブ理論」と呼ばれる理論である。「累積生産量が増加するにつれて製品の単位当たり平均コストは減少していく」というものである。
- 3) ユニクロは、製品が低価格かつ高品質という点で顧客に支持された。ユニクロは製造小売業であり、企画から製造、販売までを一貫的に行う。中間マージンなどの余分なコストをカットし、製品に転嫁することができる。そのため、品質の良い製品を低価格で販売できた。HIS は、海外旅行および国内旅行の企画・販売・手配を行う総合旅行会社である。航空券を低価格で販売することにより、業界に大きな衝撃を与えた (U-noteに掲載されている記事を参考、<http://u-note.me/note/47503878>, 2019年12月20日)。
- 4) 日本企業は特定機能や品質の改善、向上を実現することにより、もっと「優れた」製品を業界に提供することで成功していた。技術力は企業にとってまさに武器であるが、近年、イノベーションの融合化に発展により、ある一つ特定の技術で業界をリードし、競争相手を凌駕することは難しくなっている。要するに、技術により差別化すること難しくなっているのである。その結果、類似性が高い製品を同顧客層

に提供するという状態が生まれる。製品の同質化については沼上（1999）が詳細に分析している。

- 5) Christensen（1997）は、より優れた製品がつくられることになるが、製品の機能や品質は顧客が求める水準を追い越してしまい、「過剰性能」となってしまうことがある。顧客が製品の機能性や信頼性にすでに十分満足し、性能向上に割増価値を払わないため、企業は持続的な利益が実現できないとした。
- 6) 本稿は、ポジションニングアプローチの研究者たちが主張した業界のポジションニングが企業の収益性に与える影響力、持続的競争優位性の源泉に関する議論を全面的に否定するものではない。
- 7) トランスナショナル企業は Bartlett, C. A., and Ghoshal, a.,（1989）が提出し、80年代後半から90年代までグローバル経営分野の研究に大きな影響力を与えてきた経営モデルである。トランスナショナル製品は、トランスナショナル企業の長所である各国市場への適応性、グローバル企業の長所である効率性のある製品を指す。

#### 参考文献

- 1) 青島矢一（1997）「新製品開発の視点」『イノベーションセンタービジネスレビュー』第45巻第1号, pp.161-179.
- 2) 青島矢一・加藤俊彦（2012）『競争戦略論』東洋経済新報社.
- 3) 浅川和宏（2002）「グローバル R&D 戦略とナレッジ・マネジメント」『組織科学』第36巻第1号, pp.51-67.
- 4) 浅川和宏（2003）『グローバル経営入門』日本経済新聞社.
- 5) 浅川和宏（2006）「メタナショナル経営論からみた日本企業の課題グローバル R&D マネジメントを中心に」『RIETI Discussion Paper Series』06-J-030.
- 6) Barney, J. B.（1986）“Strategic Factor Markets : Expectations, Luck, and Business strategy,” *Management Science*, Vol.32.
- 7) Barney, J. B.（1991）“Firm Resources and Sustained Competitive and Advantage,” *Journal of Management*, Vol.17. pp.99-120.
- 8) Barney, J. B.（2001）“Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes,” *Academy of Management Review* 26, pp.41-56.
- 9) Barney, J. B.（2002）“*Gaining and sustaining competitive advantage*,” 2<sup>nd</sup> ed, Prentice Hall,（岡田正大訳（2003）『企業戦略論——競争優位の構築と持続（上）——』ダイヤモンド社。）
- 10) Bartlett, C. A.,and Ghoshal, S.,（1989）,“*Managing across borders : the transnational solution*,” Harvard Business School Press.（吉原英樹監訳（1990）『地球市場時代の企業戦略：トランスナショナルマネジメントの構築』日本経済新聞社.）
- 11) Cantwell, H.,（2009）“Location and the Multinational Enterprise,” *Journal of Inter-*

- national Business Studies* 40 (1), pp.5-41.
- 12) Christensen, C. M., (1997) “*The Innovator’s Dilemma*,” Harvard Business School Press, (玉田俊平太監修／伊豆原弓訳 (2001) 『イノベーションのジレンマ (増補改訂版)』 翔泳社).
  - 13) De Geus, A. P., (1988), “Planning as Learning,” *Harvard Business Review*. March-April, pp70-74.
  - 14) ファーストリテイリング記事 (2019) 「ユニクロのビジネスモデル」 <https://www.fastretailing.com/jp/group/strategy/uniqlobusiness.html>, 2019年12月19日参考.
  - 15) 福谷正信 (2007) 『研究開発者技術者の人事管理』 中央経済社.
  - 16) 古江奈々美 (2018) 「先進国と新興国におけるイノベーションプロセスの違い商品——アイデア比較実験——」 *マーケティングジャーナル*第38巻第1号, pp.56-69.
  - 17) 玄場公規 (2010) 『イノベーションと研究開発の戦略』 芙蓉書房. p.17.
  - 18) Ghemawat, P., (2007), “Managing Differences : The Central Challenge of Global Strategy,” *Harvard business review* 85 (3), pp.58-68.
  - 19) Gupta, A. K., and Vijay, G., (2000), “Knowledge Flows with in Multinational Cororation” *Strategic Management Journal*, 21, 4, pp.473-496.
  - 20) Hamel, G., (1991), “Competition for Competence and Inter-partner Learning within International Strategic Alliances,” *Strategic Management Journal*, Vol.12
  - 21) Hamel, G., and Prahalad, C. K., (1994), “*competing for the Future*,” Boston Massachusetts : Harvard Business School Press, (一條和生訳 (1995) 『コア・コンピタンス経営：大競争時代を勝ち抜く戦略』 日本経済出版社.)
  - 22) 林倬史 (2008) 「新製品開発プロセスにおける知識創造と異文化マネジメント——競争優位とプロジェクト・リーダー能力の視点から——」 『立教ビジネスレビュー』 (立教大学) 第1巻, pp.16-32.
  - 23) Helfat, C. E., and Finkelstein, S., and Mitchell, W., and Peteraf, M. A., and Singh, H., and Teece, D. J., and Winter, S. G., (2007), “Dynamic Capabilities : Understanding Strategic Change in Organizations, Blackwell Publishing” (谷口和弘・蜂巢旭・川西章弘訳 (2010) 『ダイナミック・ケイパビリティ——組織の戦略変化——』 勁草書房.)
  - 24) 井口知栄 (2015) 「日系多国籍企業のグローバル R&D：在ヨーロッパ多国籍企業子会社の R&D 拠点の役割を中心に」 『三田商学研究』 第58巻第2号, pp.141-153.
  - 25) 池島政広 (1999) 『戦略と研究開発の統合メカニズム』 白桃書房.
  - 26) 入山章栄 (2012) 『世界の経営学者はいま何を考えているのか——知られざるビジネスの知のフロンティア』 英治出版.
  - 27) 金熙珍 (2012) 「現地人エンジニアが主導する製品開発：デンソー・インドがタタ・ナノのワイパー・システム受注に至ったプロセス」 『赤門マネジメント・レ



- ビュー』第11巻第5号, pp.305-326.
- 28) Katil, R. and Ahuja, G., (2002), "Some old, Something New : A longitudinal Study of Search Behavior and New Product Introduction", *Academy of Management Journal*, Vol.45, No.6, pp.1183-1194
- 29) Kline, S. J., (1990), "*Innovation Styles : in Japan and the United States*," Stanford University (嶋原文七訳 (1992) 『イノベーション・スタイル』 アグネ承風社.)
- 30) 今野喜文 (1999) 「競争優位構築に果たす戦略的提携の役割について」『三田商学研究』第42巻第2号, pp.47-65.
- 31) 今野喜文 (2006a) 「経営戦略の発展と持続的競争優位」『経済学部北星論集』(北星学園大学)第45巻第1号, pp.25-46.
- 32) 今野喜文 (2006b) 「戦略的提携論に関する一考察」『経済学部北星論集』(北星学園大学)第45巻第2号, pp.66-86.
- 33) Kuemmerle (1997), "Building effective R&D Capabilities Abroad," *Harvard Business Review*, *March-April*, pp.61-70.
- 34) 松野成悟 (2004) 「企業における新製品開発と知識マネジメントに関する研究」『研究報告』(宇部工業高等専門学校)第49号, pp.25-36.
- 35) みずほ総研 (2007) 「少子高齢化・人口減少時代に日本は成長を確保できるか——求められる「バランスのとれた危機意識」——」『みずほ総研論集』, pp.3-5.
- 36) 元橋一之 (2012) 「研究開発のグローバル化に関する新たな潮流：新興国の台頭と日本企業の対応」『組織科学』第46巻第2号, pp.4-14.
- 37) 向正歌 (2014) 「資源の結合と持続的競争優位性に関する考察」『経営情報学会全国研究発表大会要旨集』 pp.1-4.
- 38) 村上由紀子 (2013) 「国際移動と国際共同研究が研究成果に与える影響：日本人エリート研究者の事例分析」『研究技術計画』第28巻第1号, pp.129-142.
- 39) 村上由紀子 (2013) 「多国籍企業のR&Dにおける人材の国際移動の役割と課題」『研究・イノベーション学会・年次学術大会講演要旨集』第28巻, pp.1044-1047.
- 40) 村上由紀子 (2016) 「日系多国籍企業におけるR&D知識移転の媒体」『研究・イノベーション学会年次・学術大会講演要旨集』第31巻, pp.798-801.
- 41) 村上由紀子編著 (2019) 『グローバル研究開発人材の育成とマネジメント：知識移転とイノベーションの分析』中央経済社.
- 42) 中田行彦 (2018) 「アジアにおける「ものづくりネットワーク」の新段階——日韓台中における液晶事業の発展過程の研究から——」『アジア経営研究』第24号,
- 43) 中川充・多田和美・岩田智 (2017) 「新興国子会社における知識戦略と組織要因」『自由論題報告要旨』
- 44) 根本孝 (1987) 「日9本企業のグローバルR&D戦略—海外研究所設置動向の分析」『経営論集』第35号第2巻, pp.29-50.

- 45) 根本孝 (1990) 『グローバル技術戦略論』 同文館. pp.69-72.
- 46) 日本新聞社 (2016) 「HIS、安い旅、今や守勢、今期最高益でも本業伸び悩み、ネット勢台頭、テコ入れ急務 (ビジネス Today)」 『日本経済新聞朝』
- 47) 野中郁次郎・竹内弘高 (著)、梅本勝博 (訳) (1996) 『知識創造企業』 東洋経済新報社
- 48) 沼上幹 (1999) 『液晶ディスプレイの技術革新史——行為連鎖システムとしての技術』 白桃書房.
- 49) Penrose, E. T., (1959) "*The Theory of the Growth of the Firm*," Basil Blackwell, (末松玄六訳 (1959) 『会社成長の理論』 第二版, ダイヤモンド社.)
- 50) Porter, M. E., (1980) "*Cometitive strategy*," Free Press (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 (1982) 『競争の戦略』 ダイヤモンド社.)
- 51) Porter, M. E., (1985) "*Competitive advantage-Creating and sustaining Superior Performace*," FreePress, (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 (1985) 『競争優位の戦略——いかに高業績を持続させるか——』 ダイヤモンド社.)
- 52) Robert, E., (2001), "Benchmarking Global Strategic Management of Technology," *Research Technology Management*, 44-2, pp.25-36.
- 53) Robert, R. W., and Timothy, W. R., (2002) "Sustained Competitive Advantage : Temporal Dynamics and the Incidence and Persistence of Superior Economic Performance" *Organization Science*, Vol.13, No.1, January - February 2002
- 54) Ronstadt, R. (1977), "Research and Development Abroad by U. S. Multinationals" New York : Prager,
- 55) Ronstadt, R. (1990), "The educated entrepreneurs : A new era of entrepreneurial education is beginning." *In C. A. Kent (Ed.) Entrepreneurship Education*, pp.69-88.
- 56) 坂下昭宣 (1991) 「企業の競争戦略」 『岡山大学経済学会雑誌』 第22巻第 (3・4) 号, pp.431-448.
- 57) 島谷祐史 (2006) 『グローバル・イノベーションのマネジメント』 中央経済社.
- 58) 島谷祐史 (2007a) 「海外 R&D 拠点の役割進化プロセス——米系多国籍企業 K 社の日本の R&D センター の事例分析——」 『国際ビジネス研究学会年報2007年』 第13号, pp.57-68.
- 59) 島谷祐史 (2007b) 「海外 R&D 拠点の進化と企業成長」 『横浜国際社会科学研究所』 第12巻第2号, pp.142-156.
- 60) 新宅純二郎 (2009) 「新興国市場開拓に向けた日本企業の課題と戦略」 国際調査室報.
- 61) 白石弘幸 (2010) 『知識に関する組織能力と競争優位の研究』 金沢大学人間社会研究域経済学経営学系.

- 62) 十川廣國（2001）「企業変革と戦略経営の視点」『三田商学研究』第44巻第5号，pp.19-31.
- 63) Subramaniam, M, and Venkatraman, N, (2001), “Determinants of Transnational New Product Development Capability : Testing the Influence of Transferring and Deploying Tacit Overseas Knowledge,” *Strategic Management Journal*, Strat. Mgmt. J., 22359-378
- 64) 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巻第2号，pp.59-74.
- 65) Teece, D. J.,and PisanoG.andShuen. A., (1997), “Dynamic Capabilities and Strategic Management” *Strategic Management Journal* 18, No.7, pp.509-533.
- 66) Teece, D. J., (2007), “Explicating Dynamic Capabilities : The Nature and Micro-foundations (Sustainable) Enterprise Performance,” *Strategic Management Journal* 28 (13), pp.1319-1350.
- 67) 谷口弘安（2010）「技術マネジメントとマーケティング」『横浜経営研究』，第32巻第2号，pp.43-54.
- 68) 安田英土（2006）「日本企業における国際的 R&D 活動の新潮流」『情報と社会』，第16巻，pp.133-146.
- 69) 山田晃央・宮崎久美子（1993）「90年代の日本企業における研究開発のグローバル化の分析」『技術研究計画』，第14巻第2号，pp.253-265.
- 70) 山口博幸（1996）「競争戦略論の新展開と戦略的人間資源管理——文献レビュー——」『香川大学経済論議』第69巻第2・3号，pp.145-169.
- 71) 山倉健嗣（1993）『組織間関係——企業間ネットワークの変革に向けて——』有斐閣.
- 72) 安田英土（2007）「日本企業における海外 R&D マネジメントの変遷について」『情報と社会』第17巻，pp.107-126.
- 73) 安田英土（2008）「アジア地域における日本企業の R&D マネジメントに関する研究」『情報と社会』第18巻.
- 74) 安田英土（2009）「R&D 活動国際化と技術移転に関する分析」『情報と社会』第19巻，pp.111-119.
- 75) 楊錦華（2015）「多国籍企業における持続的競争優位性の構築——ダイナミック・ケイパビリティ論からのアプローチ」『三田商学研究』第58巻第2号，pp.255-273.
- 76) Wernerfelt, B., (1984), “A Resource-Based View of the Firm” *Strategic Management Journal*, Vol.5, No.2., pp.171-180.