

新興国における研究開発拠点の 能力構築に関する研究

白 義納 (亜細亜大学大学院 アジア・国際経営戦略研究科博士後期課程)

Research on Capability Building of R&D Bases in Emerging Countries

Bai Yina

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

要旨

近年、グローバルビジネスにおける新興国の位置づけが高まり、新興国市場を基盤としたニーズの探索、新製品の開発が重要になっている。日本企業から見れば、新興国における製品開発戦略が着実に進み、新興国に製品開発拠点を移転する傾向がある。一方、これらの製品開発拠点は、設立の歴史が浅く、研究開発資源は日本本社に依存し、新知識創造能力を十分に備えていると言えない。

そのため、日本企業の新興国における研究開発拠点は、如何に本国資源をベースに製品開発活動を行っている現状から脱却し、いち早く知識創造能力を育成するかということが課題である。これを踏まえ、本研究は、先駆的な研究をレビューし、日本企業の事例分析を行うことで、新興国における研究開発拠点の知識創造能力構築や全社の知識ネットワーク構築に影響を与える要因の探求を試みる。

キーワード：新興国市場、研究開発、製品開発、知識創造能力

Abstract

Recent years, the rise of emerging countries in global business has been witnessed, and thus it has become increasingly important to search for new demands and to develop new products based on Emerging Countries. On one hand, from the perspective of the Japanese company, the development strategies for emerging market products are steadily progressing, and there is a tendency to relocate the R&D bases to emerging countries. On the other hand, due to the R&D bases' short history of establishment and their reliance

on Japanese headquarters in terms of R&D resources, they cannot be said to be capable enough of creating new knowledge.

Therefore, for the R&D bases of Japanese companies in Emerging countries, it is a 'Gordian knot' how to break away from the current situation of depending on domestic resources to develop products, and how to immediately cultivate their own knowledge creation capabilities. On this basis, this paper reviews relevant literature and analyzes the case of Japanese companies so as to explore the factors that have an effect on constructing knowledge creation capability of R&D bases in emerging countries, as well as on constructing the company-wide knowledge network.

Keyword : Emerging Market, R&D, Product development,
Knowledge creation capabilities

1. はじめに

近年、技術の進歩及びグローバル化の発展に伴い、製品開発をめぐる競争は厳しくなっている。魅力的な製品の種（技術シーズ）となるすべての知識は完全に組織内に存在するわけではなく、世界規模で流動化、分散化する傾向があると指摘されている（浅川, 2006；金, 2006）。組織内または本国内の知識の優位性のみによった戦略は、競争優位を長く維持できなくなった。そのため、新たな持続的な競争優位性の源泉を世界中で探索・獲得・活用していくことが必要である。

知識源を確保し、製品開発をめぐる環境の激化への対応として、研究開発活動のオープン化と合わせて、現地ニーズに対応するために海外に研究開発拠点を設立した企業が多くなった。いわば、研究開発活動の国際化が進行している。

従来の日本企業の国際的研究開発活動は欧米などの先進国を中心に行われてきたが、リーマンショック以後、新興国市場の重要度の高まりとともに、中国やインドなどの新興国に研究開発拠点を設置するようになった。

しかしながら、新興国における研究開発拠点は、その研究開発能力、生み出した知識・情報の割合、技術情報の蓄積度が低く、日本本社への依存度が高い現状にある。また、新興国市場の特殊性により、本国知識を活用しようとしても受容されにくい傾向があると指摘された（天野, 2009；新宅, 2009；具,

2013)。一方、海外研究開発拠点から創出されるイノベーションの成果（技術的知識・新製品）を、本国本社や他国子会社へ移転し、企業内での新たなイノベーションの創出や能力強化に結びつけるなど、企業の競争優位を持続させていくものとして、新興国研究開発拠点の知識の活用が企業に期待されるようになっている。そのため、如何に知識創造能力を育成しながら、本社との間に知識ネットワークを構築し、知識融合を図れるかが重要な課題となった。

以上を踏まえ、本研究では、新興国における研究開発拠点に関する既存の研究成果を検討するとともに、事例分析を行うことで、新興国における研究開発拠点の知識創造能力構築や全社の知識ネットワーク構築に影響を与える要因を探求する。

2. 既存研究に関する検討

日本企業の海外研究開発拠点の設立は、1980年代から、欧米などの先進国を中心に展開した。2000年以後、中国をはじめとするアジア新興国での研究開発拠点の設立が活発化している。それに伴い、中国、インドなどのアジア新興国の研究開発拠点に関する研究も多くなった。例えば、Odagiri & Yasuda (1996)、金 (2006)、安田 (2007a ; 2007b)、時 (2012)、元橋 (2012)、小沼ら (2015)、伊藤 (2017)、岩田・米山 (2017) などがある。

ここでは、これらの研究を、新興国で研究開発活動を行う要因に関する研究、新興国における研究開発拠点のマネジメントに関する研究、新興国における研究開発拠点の能力構築に関する研究の三つに分けて、新興国における研究開発活動の課題を議論し、知識創造能力の構築に影響を与える要因を検討する。

2.1 新興国で研究開発活動を行う要因に関する研究

新興国での研究開発活動の現状を分析し、新興国市場で研究開発活動を行う要因をまとめた研究は、Odagiri and Yasuda (1996)、安田 (2007a ; 2007b)、時 (2016) などの研究がある。

Odagiri and Yasuda (1996, pp.1059-1079) は、複数データを使い、日本企業が新興国市場において、研究開発活動を行う要因を分析した。その結果、日本企業が新興国市場で進出した研究開発活動は、欧米などで行った要因とは異なっ

ている。先進国または欧米などの先進国地域、いずれの地域においても現地市場をサポートするのは重要であると考えているが、欧米での研究開発活動は、先端科学技術の知識を手に入れ、優秀な研究者を雇用する志向が強く、一方、新興国では日本からの技術移転による現地生産を支援する志向が強いと主張している。

安田（2007b）は、海外に研究開発拠点を設置している日本企業に向けた質問紙調査と面接調査を行い、日本企業のアジアで研究開発活動を行う目的について分析している。安田（2007b, pp.728-731）は、海外における研究開発活動を行う要因を、需要要因と供給要因という二つに分けた。アジアで研究開発活動を行う需要要因は、現地顧客に対する技術的なサポートの提供というものである。その一方、供給要因から見れば、欧米地域の研究拠点と比べ、現地技術資源の獲得・活用という目的は弱いと安田（2007b, pp.728-731）は考えている。しかし、中国における研究開発拠点については、現地大学との間に協力関係を築き、現地研究人材を積極的に雇用している。また、現地での研究開発活動は、中国事業への貢献だけでなく、最終的には、中国発の技術や製品がグローバル事業に貢献することを志向していると安田（2007b, pp.728-731）は指摘している。

時（2016）は、文献レビューを行い、新興国における日本企業の研究開発活動の全体像を分析した。その結果、日本企業の新興国での研究開発拠点の設置は、1990年代後半から本格的に展開され、2004年にピークを迎えたことが分かった。また、研究開発拠点の業種は電機、機械、化学、自動車、精密機器に集中していること、拠点は地理的に中国の上海、北京、江蘇の三つの地域に集中していると指摘している。

さらに、日本企業が新興国において研究開発拠点を設置する理由は、廉価で豊富な研究開発に関する人的資源の利用、技術環境の改善、及び中国の現地大学との協力関係の構築、有力大学との共同研究プロジェクトを推進することであると主張している。そして、時（2016, p.65）は、新興国における研究開発拠点は、本国親会社の研究開発資源に強く依存しているが、より多くの新興国の研究開発資源を蓄積、融合させることで、新たなイノベーションを生み出すことの重要性を指摘した。

2.2 新興国における研究開発拠点のマネジメントに関する研究

日本企業の新興国における研究開発拠点のマネジメントに関する研究は、Asakawa and Som (2008) 元橋 (2012)、小沼ら (2015) などがある。

Asakawa and Som (2008, pp.375-395) は、先行研究のレビューと調査データの分析に基づいて、中国とインドにおける日本企業の研究開発拠点の活動を考察した。考察の結果、中国市場は知財権保護体制の不足、人材の流動性が大きいというリスクが存在するため、中国における研究開発拠点の自律の程度は低い傾向にあることが分かった。また、Asakawa and Som (2008, pp.375-395) は、研究開発拠点に自律性を与えることの重要性を論じた。すなわち、現地コミュニティとの間の信頼関係をベースに社外と知識結合を図る必要があるという常識に対して、海外研究開発拠点に自律性を与えると、拠点の知識創造力を高めるだけでなく、現地研究者の創造力も高めると指摘した。

元橋 (2012) は、特許データを用いて、中国における日本企業と欧米企業の研究開発活動の比較分析を行った。その結果、欧米企業は、中国における研究開発の活動の位置づけを拡大させてきているのに対して、日本企業が後れを取っていることを示した。

また、元橋 (2012, p.13) によれば、中国における日本企業の研究開発組織は、欧米の企業と比較して、本社のコントロールが強いグローバル統合型が特徴であり、現地法人の企業全体のコンピテンシーを強化するミッションが小さいのが現状である。また、新興国市場発のリバースイノベーションで世界戦略を組み立てるとい活動は、日本企業から見るとかなり遠いところにあると指摘している。さらに、新興国市場を取り込むためには、本社と現地の双方向の知識の流れを活性化させる必要があると元橋 (2012, p.4) は主張している。

中川 (2013, pp.15-25) は、日系製造業企業20社に対して、フィールド調査をし、本国の研究開発拠点と東アジア拠点との研究開発機能配置の現状を探った。その結果、東アジアにある研究開発拠点は、欧米に設立した研究開発拠点のような典型的な研究開発機能の水平的な分業関係ではなく、上流を日本で、東アジア拠点で下流を担当するという垂直的な分業関係が採用されていたことが分かった。その原因は主として、東アジアでは安価で豊富な人的資源があるからである。

小沼ら（2015, p.529-532）は、自社が研究開発を行っていると思われる1500社の日本企業を対象に、新興国市場開拓に向けた日本企業の研究開発活動の現状と課題をテーマとし、質問紙調査を行った。質問紙調査の結果、日本企業は、新興国及び途上国市場に展開するための市場ニーズの把握、研究開発戦略、ビジネスモデル構築、連携戦略、知財・標準化戦略について、全体的に戦略立案における苦手意識があることを示した。その原因としては、新興国に展開するための「戦略立案に関わる人材の不足」と「ノウハウが確立されていない」と感じている企業が多いためであるとされている。

鈴木（2015）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、海外研究開発拠点とパフォーマンスの因果関係を明らかにした。鈴木（2015, pp.59-74）は、海外研究開発拠点の知識源は、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、日本の研究開発部門である。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）。さらに、鈴木（2015）は、この二つの知識源を確保できれば、海外研究開発拠点のパフォーマンスが向上できると主張している。

岩田・米山（2017, pp.17-27）は、日本企業の先進国と新興国での研究開発拠点の活動の違いを分析した。分析の結果、新興国での研究開発拠点は先進国よりも、現地志向の技術開発拠点多くみられる一方、研究開発マネジメントの現地化度や研究開発の能力が低い。さらに日本親会社への依存度が高いのにもかかわらず、先進国と同様の成果をあげていることが明らかになった。

ここまで、新興国で研究開発活動を行う要因に関する研究と、新興国における研究開発拠点のマネジメントに関する研究を検討した。検討の結果、以下の点が明らかになった。

経営活動の国際化を図っている日本企業にとって、グローバル市場で持続的な競争優位性を構築するためには、海外研究開発拠点によるイノベーションの創出は重要である。近年のトレンドから見ると、日本国内、欧米先進国だけでなく、新興国での研究開発拠点によるイノベーションの創出が期待されている。

しかし、新興国での研究開発拠点は、設立の歴史は浅く、自律の程度が低い。研究開発活動は組織として高度な能力が維持された本国拠点による指導・支援を受け、本社にコントロールされ、研究開発資源は日本本社に依存している傾向

がある。つまり、日本本国内の研究開発部門では上流にあたる基礎研究やコア技術開発を行う一方、アジア新興国における研究開発拠点では、既存製品のデザイン修正などの役割を担当している。

日本企業の技術力は、数十年にわたって蓄積されてきたもので、世界に誇れるものである。そのため、日本国内の研究開発部門で基礎研究、開発研究、応用研究を行い、新興国で製品開発後の改良を担当するという垂直的分業の研究体制は、既存能力による競争優位の維持するための正解であると考えられている（中川, 2013, p.22）。

しかしながら、本国の既存知識に依存した研究体制は、進出国の市場ニーズへ迅速かつ細やかな対応が難しくなる（多田, 2009；浅川, 2011）。また、知識を新興国から本社へ移転し、グローバルレベルで活用する必要性が高まっている。こうした背景の中で、新興国での研究開発拠点は、如何に本国資源をベースとした研究開発活動の現状から脱却し、いち早く知識創造能力を育成するかが課題である。

2.3 新興国における研究開発拠点の能力構築に関する研究

前述したように、新興国と先進国との間の知識レベルの格差が存在するため、新興国における研究開発拠点は、日本本社から移転した既存の知識を受けるという既存能力活用型拠点として注目されてきた（孫・椋山, 2015, p.67）。

しかし、近年では、日本本社で構築してきた能力が新興国市場に適用できないため、市場条件や資源条件が大きく異なる新興国市場で新しい能力を構築する必要性が指摘されている（新宅, 2009；天野, 2010；具, 2013）。また、世界中に散在する知識を取り込んだ形での研究開発活動が求められるようになってきている。新興国での知識は例外的なものとするべきではない。そこで、本節では、前述した問題点に基づき、新興国にある研究開発拠点の知識創造能力を育成するための要因を探求する。

国際経営理論では、本国で蓄積した知識を海外拠点に移転することによって、競争優位を構築することが企業活動の国際的展開の基本であると考えられている（Bartlett and Ghoshal, 1989；中川充, 2013）。それは、本国の支援から切り離して、新興国で新しい研究開発組織の構築が難しいからである。そのため、

如何に新興国における研究開発拠点の自律性を高めるかに関する研究が高い関心を集めた。

例えば、鈴木（2015, p.60）によれば、日本企業においても現地人材へ権限の委譲を通して、海外拠点の意思決定権を大きくする流れの中で、自律の程度は新興国研究開発拠点の能力構築における重要な要因である。

また、浅川（2006, pp.12-13）は、ノキア、SAP、ポリグラム、ST マイクロシステム、資生堂などの企業の事例を取り上げ、新興国で研究開発拠点の知識創造の能力を育成し、知識を海外に求めて競争力を構築するようになった企業の現状を説明した。そして、海外研究開発拠点の役割進化の流れは、スターターからイノベーターへ、最後はコントリビューターへ転換したものであると考えている。浅川（2006, pp.12-13）によれば、海外研究開発拠点の設立の当初段階では、本社側からの支援が不可欠であると同時に、現地コミュニティ、大学、研究機関、学会、ベンチャー企業などとの知的交流を行うことが重要である。さらに、現地におけるイノベーション活動を活性化させるための段階では、現地特有のナレッジを発掘、獲得させることが重要であり、あらかじめ本社から現地ラボに対し明確な役割・使命を与えず、高い自律性を付与することが重要であると考えられている。

そのほか、現地の知識や資源を活用するためには、現地に適応した組織を構築する必要があるという議論がされている。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た。金（2012, p.305）は、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（2013a, 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、知識創造やイノベーションを起こしやすくなると村上（2013a, pp.129-142）は考えている。

しかしながら、Kurokawa et al.（2007, pp.3-36）によれば、現地研究開発拠

点に高い自律を与えると、地域への埋め込みが進むものの、逆に多国籍企業の内部のネットワークにおける本社や他の研究所との関係が希薄になる可能性がある。また、田中（2019, pp.55-65）は、海外研究開発拠点の自律問題と国際マネジメントの問題を取り上げて、グローバル研究開発の理想型が、在外研究開発拠点が自律性を有し、優秀な現地研究者を通して知識を獲得しつつ、グローバルレベルでそれらの知識を活用し、拠点間の連携に寄与するというものであると考えている。

以上の先行研究により、企業活動のグローバル化の急速的な進展に伴い、本社から現地への知識の単一方向への移転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。しかし、新興国と先進国の知識レベルの格差を暗黙の前提とし、新しい技術開発するよりも、既存の技術や知識を転用するほうが製品開発のコストが抑えられると考えられている（孫・楯山, 2015, p.67）。新興国における日本企業の研究開発拠点は、日本本社の既存能力、既存知識の移転の受け手として活用されている。そのため、新興国での研究開発拠点の知識創出能力の構築が重要な課題となってきた。

多くの論者は、現地における現地人材の採用、意思決定権限を広げていくなどの動きを分析した上で、現地研究開発活動への自律性の付与は、新興国における研究開発拠点の知識創造能力構築にとっては重要な原因であると考えている。

しかしながら、製品開発は有益な顧客情報の獲得と実現できる技術知識の結合で、優れた技術資源を備えた本社と市場情報や顧客ニーズに関する知識を所有する海外拠点の結合が必要である（鈴木, 2016, pp.143-162）。そのため、新興国にある研究開発拠点は、自律性を高く保持して現地特有の創造性を発揮し、現地コミュニティ、大学、会社などの機関との間で信頼関係をベースに社外知識ネットワークを構築し、やがて知識創造の能力を構築したが、全社の知識ネットワークを希薄にしていくリスクがある。この点から見れば、新興国における研究開発拠点に自律性を与えながら、本社との間に知識ネットワークを構築するために本社との間である程度の統合活動が必要であると考えられる。

3. 事例分析

現実的な経営環境において、新興国における研究開発拠点と本社との間に知識ネットワークを構築するために、企業がどのように知識融合するための本社統合を実現するかを考察することが必要である。そのために、本節では、積極的に新興国に進出している日系企業の事例を取り上げ、現地研究開発拠点の能力を構築するための実際の企業行動を分析する。

3.1 日産自動車の中国研究開発拠点の事例

(1) 東風日産の設立

日産の中国市場参入は、1972年より中国へのセドリックの輸出から開始した。その後、欧米の自動車企業が中国での現地生産を急速に拡大して行く中で、日産は本格的に中国市場に進出した。2002年に東風汽車公司与提携を行い、2003年に東風と50%ずつ出資の合弁企業である東風汽車有限公司（Dongfeng Motor Co, Ltd.（以下、DFL））を設立した。本社は湖北省武漢にあり、資本金は167億人民元（約2,170億円）である。東風汽車有限公司は、当時の中国における最大の投資規模の自動車合弁企業である（岩田・時，2009）。

東風汽車有限公司は中国と外資の提携として、初めての乗用車、商用車、トラック、バスというフルラインを有する自動車メーカーである。乗用車は日産ブランド、商用車は主に東風ブランドで販売し、2006年までに合計55万台（乗用車：22万台、商用車：33万台）の販売を目指している。2019年の販売台数は、約164.8万台であり、中国市場で第五位となった。

向（2013, p.8）は、出資方式、出資金額、企業活動、従業員数という四つの面から東風日産を分析し、東風日産の特殊さを論じた。第一は、東風は傘下の資産運用会社を通して、子会社、関連会社の株式を含む集団全体既存資産の約70%を用いて現物出資をし、日産はそれに応じて現金出資をする。このような共同投資・共同経営の方式は新たに法的に独立した合弁子会社を新設するという過去案件とは異なり、日産と東風の資本提携と協力関係が本社レベルまで発展した。第二は、東風日産の資本金は167億人民元（約2,400億円）にも達し、中国国内の外資系合弁企業としての過去最高額である。第三は、企業活動は生

産、マーケティングから、製品開発、販売、アフター・サービスまでのバリューチェーン全体をカバーしている。第四は、東風の7万人超の従業員及び主な子会社と関係会社が東風有限に移り、合併会社の人員規模と地域範囲において、2013年時点まで中国最大である。

（2）研究開発機能の拡充——研究開発拠点の設立

従来の日産自動車の研究開発活動は、日本本国が中心であったが、2000年代からは、中国、台湾、タイへ進展し、グローバルな研究開発体制がされるようになった（岩田・時，2009，pp.100-114）。例えば、2006年3月に、中国における東風日産の立ち上げとともに、東風日産乗用車公司技術センターが設立された。総投資額3億3000万人民币元（約46億円）、総敷地面積は約20万平方メートルを誇り、2006年時点で中国の華南地区最大規模の開発拠点となる。

東風日産乗用車公司技術センターは、車両開発機能を持った日系自動車メーカーの中国現地開発拠点の第一拠点として、日産の日本・欧米・アジアの各開発拠点および中国現地サプライヤーと連携を取りながら、中国市場の急速的な市場環境の変化と顧客の嗜好・要望によりスピーディーに対応し、中国市場に投入する乗用車の共同開発やライフサイクル管理開発、および部品の国産化や原価低減の研究開発活動を行っている（日産ホームページ，2019年12月参照）。

また、2005年に、東風日産は組織再編をし、元々東風有限本社に属していた商品企画の機能と権限を持つ商品企画本部を設立した。東風日産の商品企画本部のメンバーが、日産本社のグローバル商品企画プロセスにも参加した。先進的な商品理念を融合して、中国のターゲット・ユーザーの需要に合った最新型車種を中国市場に導入することを日産本社は図っているからである（向，2013，p.17）。

東風日産乗用車公司技術センターの研究開発体制については、日本親会社から自動車の基本技術、研究開発方法などが約八割移転され、残りを現地の研究開発環境から蓄積している現状にある（岩田・時，2009，pp.113-115）。従来の東風日産では日本の工法・材料を前提に、現地での開発を行っていたが、それではコストが高くなる。また、中国市場では、内装、デザインなどの点で、現地の顧客ニーズに合わせる必要性が高いため、2010年代では中国市場の安い工法・材料を前提に中国の研究員で自動車開発を行い、日本の研究開発資源と中

国の研究開発資源の融合が行われている。

東風日産乗用車公司技術センターは、中国における市場ニーズ情報、競争企業、部品、規制・認証技術、サプライヤーなどに関わる情報を探索し、データベース化している。中国市場に投入する乗用車モデルの共同開発やライフサイクル管理開発を実現するために、東風日産乗用車公司技術センターは、日本の日産テクニカルセンターをはじめ、欧米などの開発拠点との間に緊密な連携を取っている。中国市場の研究開発資源は、インドなど他の新興国での有効性が高くなる可能性がある。他拠点の間で、レポート・ラインが直結し、各事業と横串で情報交換をしている（岩田・時, 2009, p.113-114）。

(3) 徹底的な現地化活動——中国市場における自主ブランドの確立²

東風日産は中国市場の顧客ニーズに対応していくために、2010年現地ブランド「ヴェヌーシア（啓辰・VENUCIA）」を設立した。「ヴェヌーシア（啓辰・VENUCIA）」プロジェクトは、中国人による中国人ための車という製品コンセプトを打ち出した。柳原（2015, p.25）によれば、中国自主ブランドの「啓辰（VENUCIA）」は中国人だけで商品企画・デザイン、設計開発・製造・販売を行ない、2019年で12.3万台を販売している。当初、中国市場における東風日産の製品開発コンセプトは、「啓辰モデルは日産モデルより廉価だが、品質は同等となる」というものであり、日産ティーダの車台を流用し上屋を新規することでエントリーユーザーの開発を狙った（柳原氏に対する面接調査から得た情報）。

ところが、2015年以後は、中国市場のニーズが多様化し、ボディサイズの大大型化に加え、SUV、MPV、電気自動車に対応するために「商品企画、デザイン、開発、生産」のフルプロセスを現地人による独自開発に切り替えた（柳原氏に対する面接調査から得た情報）。

また、2017年に、東風本社内に専門のデザインセンターを設置する体制を刷新し、若年層をターゲットにブランドコンセプトを打ち出し、「ヴェヌーシア（啓辰・VENUCIA）」ブランドを独立させ、新会社の「東風啓辰」を設立した。

東風汽車有限の内田誠総裁は、「われわれの強みは東風日産やヴェヌーシア、さらにプレミアムなどのマルチブランドを展開していること。相乗効果で競争力を高めていきたい」と述べている。

つまり、ヴェヌーシアの躍進を東風日産の活性剤にし、企業全体の成長を促

進することを目指している。2019年現在、ヴェヌーシアブランドは、7モデル（EV 3モデル）、販売店は263店舗となっている（柳原氏に対する面接調査から得た情報）。

（4）中国戦略車「ブルーバード」の開発プロセス

「藍鳥ブルーバード」は、1980年代以降生まれの中国の若年層に向けたセダンタイプのコンセプト車であり、日本のグローバルデザインセンターと中国北京にある拠点と連携してデザインした車である。

「藍鳥ブルーバード」は日産自動車の統一デザインモチーフである「V-モーションシェイプ」をフロントフェイスに採用しながら、中国で1980年代以降に生まれた現代的なトレンドセッターの嗜好と価値観に 대응する要素を抽出し、日本や海外には無い中国ユニークスタイルである。製品を開発するにあたって、設計チームと販売チームは中国人を中心に構成され、意思決定を現地に移譲し、経営活動の現地化を徹底的に図ろうとしている。

製品製造にあたって、日本の生産技術や設計技術と現地の安い工法・材料でつくる技術を融合させ、中国の地場サプライヤーとの連携を強化することによって、部品の現地調達や原価低減に取り組んでいる。

さらに、研究開発資源の活用について、東風日産と日産本社は、中国で開発した商品や部品の原価低減の開発手法、低価格コンパクトカー技術と日本で開発した付加価値の高いエレクトロニクス関連の部品技術、自動運転をはじめとした制御技術、電動パワートレイン技術を双方向に共有し、WIN-WIN の関係を構築している。既に中国で開発・生産した部品も、日本や北米、東南アジアに輸出されている。

（5）日産自動車の事例からの示唆

前述したように、進出先の国や地域によって、市場環境や技術環境、競争環境、法的環境、社会・文化環境など様々な面での環境の相違が存在している。そのため、進出国市場の特殊性により、現地に適応した研究開発組織を構築する必要があると考えられている。

しかし、現地適応程度の高い研究開発組織は本社側との関係は希薄で、双方とも互いの知識獲得のための知識ネットワークが活用できないため、本社統合が不可欠である。逆に、現地適応を軽視し、本社との統合を重視する組織を構

築すると、現地の知識をうまく吸収できない可能性がある。このように、新興国にある研究開発組織では、現地適応と本社統合のバランスを取ることが重要である。

この課題を検討するために、本節では、日産自動車の中国における研究開発拠点の事例を利用し、各研究開発拠点の能力形成のプロセスを確認し、中国における研究開発拠点の発展の経路そのものを説明した。また、中国における研究開発活動の成功から、新興国研究開発拠点の能力構築に関する示唆を導き出した。

日産自動車の中国市場における研究開発拠点の事例から見れば、日産は現地出身の研究者を活用し、現地開発チームに権限を委譲し、現地ニーズ向け製品開発を実現するための現地化を徹底的に行った。また、当該研究開発拠点は、現地ニーズ情報、競争企業情報、部品情報を吸収するとともに、データベース化し、常に本社、他の研究開発拠点と情報交換し、蓄積された研究開発資源の融合を図るための統合活動を行っている

そのほか、日産自動車の中国における研究開発拠点の能力構築のプロセスでは、現地出身者の採用に伴う現地化の徹底化を重視する以外に、現地知識に基づくグローバル知識ネットワークの構築を支えるための情報交換、双方向人事交流といった本社統合的な組織的メカニズムが存在していることが明らかになった。

3.2 資生堂の中国研究開発拠点の事例

多田（2010, p.36）によれば、製品には、市場に関する知識、技術的ノウハウなどの知識の結合であり、素材要素、財務的価値といった企業のさまざまな資源が埋め込まれており、それは、企業の外部環境と内部の接点とし、企業の成長や存続を左右するのである。つまり、環境変化の速度に対する不確実性が大きい今日では、製品の成否が、今後の企業の発展のカギを握っているのである。

従って、いち早く新興国における製品開発拠点の能力を育成し、現地の知識を有効に活用し、こうした多様な知識の新結合に基づいた魅力的な製品を開発し、企業全体の研究開発活動を活性化させていくことが重要である。

日産自動車に対する事例分析の結果から見れば、新興国における研究開発拠点の能力育成及び全社的な知識ネットワークの構築では、新興国における研究開発拠点と本社との間の統合活動の有効性が示された。

そこで、中国における日系企業の研究開発拠点の現状及び当該研究開発拠点の本社統合活動の特徴を深く分析するために、新興国における積極的に研究開発拠点を設立している資生堂の中国研究開発拠点の事例を利用し、説明する。

(1) 中国における資生堂の研究開発拠点の設立³

資生堂は、1982年より中国でビジネスを開始し、1991年には、「資生堂麗源化粧品有限公司（SLC）」を設立し1993年には現地生産工場が完成した。1998年には上海に合作会社「上海卓多姿中信化粧品有限公司（SZC）」を設立した。資生堂の中国での研究開発の歴史を遡ると、1992年から開始された。当時、資生堂は中国専有ブランドオペレを開発するために、中国の大都市としての北京、上海、広州など各地で肌計測、肌悩み、美容意識の調査を実施し、さらに中国の気候風土、水質などを綿密に調査、研究を行った。その後、2002年4月に中国で初めて100%の化粧品研究拠点を北京に設置した（現地調査から得られた情報）。

資生堂全社の化粧品の研究開発内容は、「①処方開発（物性・香料・色彩）、②ヒューマンサイエンス研究（生理心理学・認知科学）、③製剤技術開発（乳化・分散など）④容器・外装開発（利便性・環境対応）、⑤ソリューション・メソッド検証（設計目標との相違・お客様視点）⑥品質保証（安定性・安全性・微生物保証）⑦店頭機械開発（肌診断・カウンセリング用）⑧美容ソフト研究（美容情報開発・色彩研究・官能評価他）⑨薬剤・原料開発（探索・合成・バイオテクノロジー）⑩皮膚・毛髪研究（皮膚生理メカニズム）⑪処方開発（物性・香料・色彩）」がある（資生堂ホームページ・研究開発拠点, 2019年12月参照）。

中国研究開発拠点の主な機能は、「①中国現地の化粧習慣、肌・毛髪の研究と中国向け商品の開発」「②中医学研究とグローバル市場向け商品のシーズ開発、を担うべく開設以来、研究体制の整備を進める」ことである。中国研究開発拠点の研究開発成果は、中国の中医学の知識を吸収し、通用ブランド「シノアドア」の開発に寄与していた（資生堂ホームページレポート, 2019年12月参照）。

その後、2005年に、北京経済技術開発区内の新施設に移転し、研究設備を大

幅に拡大し、充実した。より広い領域での研究開発活動を行うことを図ろうとした。移転後、新研究開発所の役割も経時的に変化した。新研究所は、中国向け商品開発のため皮膚計測装置や恒温恒湿室を備え、現地に密着した顧客の肌・毛髪研究や嗜好性を研究している（現地調査から得られた情報）。

また、製品開発、原料開発のための分析装置なども拡大していた。その他、中国の研究機関や大学と学術ネットワークを構築し、中国現地で特有な中医学や漢方などの素材や技術の研究機能を担当する以外に、日本本社と連携しながらグループ全体のグローバル知識ネットワークの拠点として、中医学の研究を日本本社さらには第三国に向けて発信する（現地調査から得られた情報）。

(2) 資生堂の事例からの示唆

資生堂は最大限に現地の知識を吸収し、新たな製品開発するために、現地採用を積極的に行い、中国人社員の人材育成・コミュニケーションに力を入れている。また、半年から1年間の派遣研修制度を設け、現地から本社への派遣だけでなく、本社から現地へも派遣するという、双方向の人事交流を通して、緊密なコミュニケーションをとり、知識共有を図ろうとしている。

このように、現地開発組織と日本本社の間に関連をとりながら現地ニーズを吸い上げている。例えば、現地開発組織と本社の研究員の努力のもとで、中国女性の肌質は日本に比べ、O肌、DO肌が多くみられる傾向があり、肌荒れの問題を起しやすく、加齢の変化が顕著であることと、その原因が、中国と日本の水環境の違いであることを発見した。そして、中国人が肌荒れの問題を起ししやすい原因の研究を通して、硬水と軟水の水分が違うため、肌に与える影響も異なることも発見した。

さらに、中国の硬水の成分は、肌トラブルの原因になる可能性が高く、硬水で洗顔とシャワーをすると、肌荒れの問題を起しやすいくとの結論を出した。硬水環境という問題を発見してから、資生堂は、双方向の技術の交流を促進しながら、中国硬水環境に対応した日本国内既存の先端技術を新ブランドの「オプレ」に導入し、新製品を開発し、中国女性の絶大な支持が得られた。

つまり、資生堂は現地ニーズを捉えるために、現地採用を積極的に行っている。また、現地の大学・他の研究機関との間に知識ネットワークを構築し、中国女性の肌が荒れやすい問題を発見し、その一因が硬水によるものであること

がわかり、それに対応する研究開発に臨んだ。現地のニーズと日本国内の既存の先端技術を融合した新製品の「オブレ」という新ブランドを開発した。そして、現地の特有な中華医学の研究開発成果を日本本社、さらには第三国に向けて発信し、本社と現地知識の融合を図っている。

4. 考 察

グローバル化の進展により、新興国市場の重要性が増加しつつある。それに伴い、従来の先進国市場に向けた製品のローエンド化を基本としてきた体制に対して、新興国で製品・サービスを先行的に開発し、その後、これらの成果を先進国へ移転させ、さらなるグローバル市場での展開を目指す企業が多くなった。それは、現地主導で作られた製品・サービスは圧倒的な価格破壊力を持ち、先進国にそれを逆流させれば先進国市場で新たな市場を生み出すことも可能であると考えられている（此本, 2011, p.4）からである。

本研究は、新興国研究開発拠点を通して、現地知識を吸収し、魅力的な製品開発を実現し、それらを全社共有することで、持続的な競争優位性をもたらすということを基本的主張としている。ここまで、新興国における研究開発拠点に関する議論を検討し、中国における日産自動車の研究開発拠点の事例を分析することによって、新興国における研究開発拠点の能力構築プロセスおよびそれに影響を与える要因について論じた。その結果、現地知識を活用するためには、新興国にある研究開発拠点は本社と積極的にコミュニケーションをし、情報交換、双方向人事交流というレベルの本社統合活動が欠かせないと考えることができる。

この点について、中国における資生堂に対する現地調査の結果を利用し、考察を行った。つまり、中国における資生堂の研究開発活動では、知識融合を実現するための本社と現地の双方向のコミュニケーションを重視し、知識ネットワークの構築を図っていることが明らかになった。また、現地研究開発機関との連携も現地製品開発拠点の能力構築に影響を与える要因の一つであることも示唆されている。

5. 終わりに

本研究は、日本企業の研究開発拠点の育成の課題を提起し、新興国研究開発拠点による新知識創出の重要性を論じ、本社と統合し、頻繁的な知識に関する人事交流をすることで、新興国における研究開発拠点の知識創造能力を育成し、それをベースに、グローバルな知識ネットワークを構築することを主張した。

しかしながら、資生堂に対する考察の結果から見れば、現地大学などの研究開発機関との連携も現地製品開発拠点の能力構築に影響を与える要因の一つであると考えることができる。現地開発拠点は外部の研究開発機関と自由に交流するために、これら現地大学などの研究開発機関と連携するにあたって、現地開発拠点に権限を委譲し、柔軟性を維持することも重要なことである。

一方、本研究において主張した現地研究開発拠点と本社との統合活動と、外部環境に柔軟的に対応できる現地組織の自律性は、基本的にトレードオフ関係にあると捉えられている。一つの組織にはこの二つを実現することが難しいと言える。従って、新興国にある研究開発拠点の知識創造能力を育成するプロセスで、外部環境に柔軟的に対応できる現地組織の自律性と本社統合との間のトレードオフ関係を解消するための手法を明らかにしていくことが今後の研究課題として残されている。

注

1) 浅川 (2006, pp.12-13) は、海外研究開発子会社の役割が、スターターからイノベーターへ、最後はコントリビューターまでという順序で進化していくとしている。スターターとは、海外研究開発子会社が設立当初の段階である。この段階では、実質的な研究開発活動はまだ実施されていないため、本社側からの支援を受けながら、現地コミュニティへの参加を通して、現地でそのオペレーションを軌道に乗せることが最重要課題であると考えられている。イノベーターの段階では、実質的な研究開発活動が行われるようになった。この段階では、現地におけるイノベーションを活性化させ、研究開発成果を最大化するために、有能な現地人材を採用・育成し、現地ならではの研究を行い、本社側からの介入は極力控えられ、現地ラボは自由に大学、研究機関、学会、ベンチャー企業などとの知的交流を行うことが重要であると考えられている。コントリビューターは、貢献者の段階である。つまり、現地での成果である知識・技術が他部門に普及するようになる段階である。本社側は現地の研究開発成果を戦略的に活用するために、現地との間に、頻繁的なコミュニケー

ションまたは人的交流の活発化が最も重要であると浅川（2006, p.13）が考えている。

- 2) 日産自動車の新興国における研究開発拠点の状況を確認するために、2019年12月10日に日産自動車株式会社車両生産技術本部の柳原秀基氏に対するインタビュー調査を行った。そして、今回のインタビュー調査では、柳原氏に研究の目的、意義、方法、研究参加の自由意思の尊重、および不参加でも不利益のないことの保証、目的以外にデータ使用をしないことなどについて文書と口頭で説明し、同意を得てから実施してきた。その際、企業名およびデータの公表の許可も得た。そこで、本章で記述した中国市場における自主ブランドの確立、中国市場ニーズに対応したブルーバードの製品開発についての内容は、柳原秀基氏に対するインタビュー調査の結果に基づき、検討したものである。
- 3) 2019年9月3日、筆者は企業訪問の方法で資生堂中国有限公司を対象とし、現地調査を実施した。今回の現地調査では、面接調査対象者及び講演者に研究の目的、意義、方法、研究参加の自由意思の尊重、および不参加でも不利益のないことの保証、目的以外にデータ使用をしないことなどについて文書と口頭で説明し、同意を得てから実施してきた。資生堂は、録音・撮影の許可を得た以外に、企業名およびデータの公表の許可も得た。

参考文献一覧

- 1) 天野倫文（2009）「新興国市場戦略論の分析視角——経営資源を中心とする関係理論の考察——」『JIBC 国際調査室報』第287号, pp.5-10.
- 2) 天野倫文（2010）「新興国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巻第2号, pp.1-21.
- 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』第06-J-030号, pp.1-31.
- 6) Asakawa,K.and Som,A., (2008), “Internationalization of R&D in China and India: Conventional Wisdom versus reality,” *Asia Pacific Journal of Management*, Vol25. No.3, pp.375-395.
- 7) 浅川和宏（2009）「日本企業の R&D 国際化における現状と課題——組織・戦略的アプローチ——」『RIETI Discussion Paper Series』第10-J-007号, pp.1-57.
- 8) 浅川和宏（2010）「海外 R&D 拠点における探索型研究推進の決定要因」『慶応経営論集』第27巻第1号, pp.39-48.
- 9) 浅川和宏（2011）「海外拠点における本社・本国能力増強型 R&D 活動と現地大学とのコラボレーション」『多国籍企業研究招待論文』第4号, pp.1-10.
- 10) 潘卉（2016）「新興国における R&D の現地適応——デンソーのタイにおける R&D

- 拠点の事例研究』『国際ビジネス』第8巻第2号, pp.141-158.
- 11) 島山俊宏 (2010) 「海外研究開発拠点の類型化と設立要因」『立命館ビジネスジャーナル』第4号, pp.71-92.
 - 12) 林正 (2010) 「研究開発の国際化と知識移転の促進要因」早稲田大学2010年度博士卒業論文要旨 pp.1-27.
 - 13) 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』第11巻, pp.16-32.
 - 14) 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.
 - 15) 石井真一 (2017) 「海外拠点における製品開発機能と人の現地化——トヨタ自動車の米国開発拠点の事例分析」『日本経営学会誌』第38号, pp.64-75.
 - 16) 岩田智 (2007) 研究開発のグローバル化によるイノベーション——日本企業を対象とする実証研究」北海道大学, 博士論文.
 - 17) 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」『経済学研究』第59巻第3号, pp.99-116.
 - 18) 岩田智・米山茂美 (2017) 「先進国と新興国における日本企業の研究開発活動の比較分析」『国際学研究』第6巻第2号, pp.17-27.
 - 19) 時鍵 (2009) 「日本多国籍企業の中国における研究開発活動——全体像の分析——」『経済学研究』第59巻第2号, pp.81-92.
 - 20) 時鍵 (2011) 「日本企業の中国における研究開発活動の分析——日立製作所の事例——」『開発技術』第17号, pp.53-65.
 - 21) 時鍵 (2016) 「新興国における海外子会社のイノベーション・マネジメント——東レの中国での R&D を中心として」『開発技術』第22号, pp.61-75.
 - 22) 徐誠敏・李美善 (2018) 「新興国市場における需要探索型イノベーションの戦略的優位性に関する研究——韓国企業の先進的取組事例を中心に——」『経済経営論集』第25巻第2号, p.24.
 - 23) 金子秀 (2007) 「研究開発マネジメントの理論的考察」『社会科学論集』第122号, pp.27-50.
 - 24) 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.
 - 25) 金堅敏 (2006) 「中国における外資企業の R&D 活動と日系企業」『富士通総研レポート』第270号, pp.1-30.
 - 26) 此本臣吾 (2011) 「重要性が増す新興国市場」『知的資源創造』2011年11月号, pp.4-9.
 - 27) 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』第12巻第1号, pp.1-40.

- 28) Kuemmerle (1997), "Building effective R&D Capabilities Abroad," *Harvard Business Review*, March-April, pp.61-70.
- 29) Kuemmerle (1999) "The Drivers of Foreign Direct Investment into Research and Development: An Empirical Investigation," *Journal of International Business Studies*, Vol.30, No.1, pp.1-24
- 30) 黒川文子（1998）「自動車産業における製品開発と意思決定」『日本経営学誌』第3号, pp.63-77.
- 31) Kurokawa, S., Iwata,s., and Edwardm B. R., (2007). "Global R&D activities of Japanese MNCs in the US: A triangulation approach", *Research policy*, Vol 36,No, pp.3-36.
- 32) 具承桓（2013）「日本企業の競争力の変貌と開発現地化問題の本質——韓国自動車部品メーカーX社の事例からみる開発現地化の再考」京都マネジメント・レビュー, 第22号, pp.89-110
- 33) 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.
- 34) 元橋一之・上田洋二・三野元靖（2012）「日本企業のオープンイノベーションに関する新潮流：大手メーカーに対するインタビュー調査の結果と考察」『RIETI Policy Discussion Paper』第12号, pp.1-17.
- 35) 元橋一之（2013）『グローバル経営』東京大学出版会.
- 36) 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.
- 37) 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.
- 38) 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.
- 39) 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.
- 40) 中川功一（2013）「日本企業の東アジア研究開発垂直分業」『大阪大学経済学』第63巻第2号, pp.15-25.
- 41) 中川優（2003）「在外日系企業における製品開発と原価企画」『同志社商学論集』第54巻第4号, pp.553-566.
- 42) 中川充（2013）「多国籍企業における資源蓄積のジレンマ」『日本経済大学大学院紀要』第1巻第1号, pp.81-96.
- 43) 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, pp.15-28.
- 44) 中山健（2013）「日本企業の海外研究開発活動と国際産学連携戦略——イギリスとスウェーデンにおけるケース・スタディー——」『千葉商大論叢』第50巻第2号,

- pp.187-221.
- 45) 根本孝 (1987)「日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.
 - 46) 根本孝 (1990)『グローバル技術戦略論』同文館, pp.69-72.
 - 47) 王承雲 (2012)「中国における多国籍企業の R&D 機構立地の要因——上海を事例として」『地域創造学研究-特集』 pp.5-22.
 - 48) 王亦軒 (2016)「クロス・ファンクショナル・チームによる知識統合——日産自動車を事例として」『経済科学』第64巻第1号, pp.51-61.
 - 49) 島谷祐史 (2006)「海外子会社の知識獲得と移転に関する一考察：埋め込み理論による新たな分析視角の提示」『横浜国際社会科学研究所』第10巻第6号, pp.85-111.
 - 50) 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——」『国際ビジネス研究会年報2007年』第13号 pp.57-68.
 - 51) 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.
 - 52) 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.
 - 53) 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」『JBIC 国際調査室報』第2号, pp.53-66
 - 54) 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巻第1号, pp.67-80.
 - 55) 椛山泰生 (2005)「海外製品開発拠点の能力構築と国際統合——ホンダの北米開発拠点の事例分析」『経済論叢』第175巻第3号, pp.283-309.
 - 56) 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.
 - 57) 鈴木仁里 (2016)「新製品開発研究における市場志向概念導入の理論的検討——国際競争環境下における R&D とマーケティング機能の統合モデル構築に向けた予備的考察——」『商学研究論集』第45号, pp.143-162.
 - 58) 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』第59巻第2号, pp.23-47
 - 59) 多田和美 (2010)「日本ペプシコ社の製品開発活動と成果」『経済学研究』第60巻第1号, pp.35-82.
 - 60) 田中秀樹 (2019)「グローバル研究開発における国際的共同マネジメント」村上由紀子〔編〕『グローバル研究開発人材の育成とマネジメント』中央経済社, 第3章, pp.55-85.
 - 61) 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.
 - 62) 富田健司 (2014)「グローバル R&D における海外研究所との知識の融合——エー

- ザイ「ベランパネル」の探索研究の事例』『組織科学』第48巻第3号, pp.69-83.
- 63) 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.
- 64) 安田英土（2003）「我が国企業の海外 R&D 拠点展開動向を中心とした国際的 R&D 活動の進展と停滞（R&D と国際展開）」『研究・イノベーション学会2003年度年次大会要旨集』pp.630-631.
- 65) 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号, pp.133-146.
- 66) 安田英土（2007a）「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.
- 67) 安田英土（2007b）「日系多国籍企業におけるアジア地域 R&D 活動の推進要因と課題」『研究・イノベーション学会第22回年次学術大会講演要旨集』pp.728-731.
- 68) 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, pp.109-121.
- 69) 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.
- 70) 安田英土（2010）「国際的 R&D 活動を伴った新規事業展開の成功要因に関する分析——日本電気, キヤノン, 東芝, アイシン精機, ホンダの事例から」『情報と社会』第20巻 pp.63-75.
- 71) 米倉穰（1991）「多国籍企業における R&D の国際について一考察」『中国短期大学紀要』第22号, pp.425-436.

URL 一覧

- 1) 研究開発機能の拡充, 日産ホームページ, 2019年12月参照
<https://global.nissannews.com/ja-JP/releases/release-43dacb7e9ae456fd2924fb6f0487c433-030609-01>
- 2) 東風乗用車技術センター, 日産ホームページ, 2019年12月参照
<https://global.nissannews.com/ja-JP/releases/release-43dacb7e9ae456fd2924fb6f0487c433-030609-01>
- 3) 資生堂研究開発拠点, 資生堂ホームページ, 2019年12月参照
<https://corp.shiseido.com/jp/rd/network.html>
- 4) 資生堂中国研究開発拠点の役割, 資生堂ホームページ・ニュース, 2019年12月参照
https://corp.shiseido.com/jp/newsimg/archive/0000000000648/648_a8b65_jp.pdf

