

MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES

No. 254

国際機能別分業下における海外子会社の能力構築
—日系 HDD メーカーの事例研究—

東京大学大学院経済学研究科 博士課程

大木清弘

2009年3月



東京大学ものづくり経営研究センター

Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。引用・複製の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

Capability-Building of Foreign Subsidiaries under the International functional division of labor -A Case Study of a Japanese HDD Manufacturing Company-

Kiyohiro Oki

Graduate School of Economics, The University of Tokyo

Abstract :

Recently, some Japanese companies have established the system of international functional division of labor that domestic bases specialize in research and development while foreign subsidiaries specialize in mass-production. Under the international functional division of labor, foreign subsidiaries are thought as more important because they exclusively mass-produce. Therefore, capability-building of foreign subsidiaries becomes a more important task for multinational companies (MNCs) under the international functional division of labor.

It is known that support from domestic bases is important for Japanese foreign subsidiaries to develop their capability. However, the existing researches about Japanese companies have never focused on MNCs under the international functional division of labor. The relationship between domestic bases and foreign subsidiaries in MNCs under the international functional division of labor is very different from that in MNCs which is not under that. Therefore this difference can cause some problems in support from domestic bases for capability-building of foreign subsidiaries.

In this article, I set it as the purpose of this research to clarify “the problems which may arise when domestic bases support capability-building of foreign subsidiaries which face an environmental change under the international functional division of labor”. To attain this purpose, I perform a case study on alpha company, one of Japanese hard disk drive manufacturers.

From this case study, I clarify that the international functional division of labor includes two factors which can hinder domestic bases from supporting capability-building of foreign subsidiaries which face an environmental change. These factors are "the bias of information selection" and "the difference of environment which each company faces", both of which are caused by the division of labor. And I also clarify that the international division of labor also can hinder capability-building of foreign subsidiaries which face an environmental change by

hindering support from domestic bases.

From these findings, I insist that the international functional division of labor isn't necessarily a desirable organizational structure from a dynamic viewpoint based on capability-building of foreign subsidiaries. Therefore MNCs which select the international functional division of labor should consider a way to overcome the problem included the international functional division of labor.

Keyword: the international functional division of labor, foreign subsidiaries, capability-building, HDD industry

国際機能別分業下における海外子会社の能力構築
—日系 HDD メーカーの事例研究—

大木清弘

東京大学大学院経済学研究科 博士課程

2009年3月

要旨

近年一部の日本企業は、本国拠点が開発機能、海外子会社が量産機能に特化するという国際機能別分業を構築している。国際機能別分業では海外子会社のみが量産機能を担うため、海外子会社の重要性はより大きくなっていく。そのため、海外子会社の能力構築は、国際機能別分業下の多国籍企業にとってより重要な課題となる。

日本企業の海外子会社の能力構築において、本国拠点からの支援が果たしてきた役割は大きかったことが知られている。しかし、これまでの日本企業に関する研究は国際機能別分業下にある多国籍企業を対象としてこなかった。国際機能別分業をとっている多国籍企業とそうでない企業では、本国拠点と海外拠点の関係に大きな違いがある。このような違いが、環境変化に直面した海外子会社に対する本国拠点からの能力構築支援に何らかの問題を引き起こす可能性がある。

そこで本稿では、「国際機能別分業下において、環境変化に直面した海外子会社の能力構築を本国拠点が支援する際に起こりうる問題」を明らかにすることを研究目的とした。そのために、ハードディスクドライブメーカーであるα社を対象とした事例研究を行った。

α社の事例研究から、国際機能別分業には、環境変化に直面した海外子会社に対する本国からの能力構築支援を阻害する2つの要因が内在していることが明らかになった。そのような要因とは、分業によって引き起こされる「情報選別のバイアス」と「各拠点の相対する環境の差異」であった。そして、国際機能別分業は本国からの能力構築支援を妨げることで、環境変化に直面した海外子会社の能力構築を阻害しうることが明らかになった。

このような発見から、海外子会社の能力構築という動的な観点からは、国際機能別分業は必ずしも望ましい組織体制とはいえないことを主張した。そのため、国際機能別分業を選択する企業は、国際機能別分業に内在する問題を克服するための方策を考える必要がある。

キーワード：国際機能別分業,海外子会社,能力構築,HDD 産業

1. はじめに

本稿は、国内が開発機能、海外が量産機能に特化するという、国際機能別分業下における海外子会社の能力構築について議論した研究である。

1985年のプラザ合意から20年以上たった現在、日本企業の海外進出はなおも活発である。多くの日本企業はアジア地域を中心に量産拠点を設立し、その生産量を拡大している。トヨタ自動車では、2007年に自動車海外生産台数が国内生産台数を抜く等、多くの日本企業にとって海外生産のプレゼンスは年々大きくなっている。

そのような中、一部の日本企業は量産機能を全て海外に移転するという国際機能別分業体制を構築している（折橋,2003;新宅等,2007）。技術優位性のある日本国内に技術集約的な開発機能を、コスト優位性のある海外に労働集約的な量産機能を集約し、立地優位性に基づいた分業の便益を得ることを狙う日本企業が現れてきている。

国際機能別分業下では海外子会社がバリューチェーン上の一部の機能を本国拠点の代わりに担っているため、海外子会社のプレゼンスが大きくなる。海外子会社において環境変化に応じた能力を構築していくことが企業の競争優位に影響を与えるが（McKendric et al., 2000）、海外子会社のプレゼンスが大きい国際機能別分業下では、海外子会社において環境変化に応じた能力構築を行っていくことがより重要となる。

日本企業の研究では、環境変化に直面した海外子会社に対して、本国拠点がその能力構築を支援する役割を担うことが強調されてきた（曹,1994;折橋,2008）。しかし、これまで国際機能別分業下において、環境変化に直面した海外子会社の能力構築を本国拠点が支援するケースは扱われてこなかった。そのため、国際機能別分業下において、本国拠点が海外子会社の能力構築を支援する際に起こりうる問題は未だ検討されていない。

そこで本稿では、国際機能別分業下における海外子会社の能力構築の事例を分析し、「国際機能別分業下において、環境変化に直面した海外子会社の能力構築を本国拠点が支援する際に起こりうる問題」を明らかにすることを研究目的とする。

以下、2節では国際機能別分業と海外子会社の能力構築に関する先行研究をレビューする。その中で先行研究では扱われていない点を指摘し、本稿の目的を明らかにする。3節では研究対象と研究方法について説明し、4節でハードディスクドライブ（以下HDD）メーカーであるα社の事例分析を行う。5節では、4節の事例を受け、ディスカッションを行う。6節では結論と今後の課題について議論する。

2. 既存研究

2-1. 国際機能別分業と海外子会社の能力構築

多国籍企業は立地優位性のある場所にバリューチェーン上の特定の活動を配置し、国際分業体制を形成することで競争優位を得る（Kogut,1985;Porter,1986）。そして、立地優位性のある場所に特定の機能を集中させた方が、本国にその機能を保持するよりもコスト優位等の経済性を得られるのであれば、バリューチェーン上の特定の活動を

全て海外へ集中させるという「国際機能別分業」への意思決定が起こりうる。McKendric et al.(2000)によると、HDD 産業における米国企業の競争優位は、量産機能を日本企業に先駆けて東南アジアに全て集中させることで、安価な労働力や産業集積によるクラスター効果といった立地優位性を得られたことに由来していたという。

日本の多国籍企業の場合、コスト優位を持つアジア諸国へ量産機能を移転することが多く、海外への進出を機に国内製造拠点の集約化を図ることが有力な戦略とされてきた(深尾・天野,1998;木村・清田,2002;天野,2005)。これらの企業は、労働集約的な製造活動をコスト面の立地優位性を持つ海外に、技術集約的な製造活動や開発機能を技術面の立地優位性を持つ日本に集約することで分業の便益を得てきた(天野,2005)。さらに一部の企業は、海外の立地優位性をより活かすために、量産機能を全て海外拠点に移転するという国際機能別分業体制を構築している(折橋,2003;新宅等,2007)。

国際機能別分業を進めていくと、海外子会社がバリューチェーン上の一部の機能を本国に代わって担うようになるため、海外子会社の戦略的重要性が増していく。よって、海外子会社の能力構築を促進し、海外子会社の能力を高めていくことが、国際機能別分業体制を取る多国籍企業にとってますます重要な経営課題となるだろう。そこで、本稿では国際機能別分業下における海外子会社の能力構築に焦点を当てる。

2-2. 海外子会社の能力構築と本国拠点の役割

伝統的な多国籍企業論(Vernon,1966;Hymer,1976;Dunning,1979)が海外子会社の能力構築の前提としていたのは、本国からの優位性の移転による能力構築だった。しかし、本国からの優位性の移転は海外子会社の能力構築の第一歩に過ぎない。海外子会社は現地環境や国際環境の変化に適応して新たな能力を構築しなければならず、その成否が多国籍企業の競争優位に影響を与える(McKendric et al.,2000)。よって海外子会社において環境変化に適応した能力構築を成功させていかなければならない。

そのような環境変化に応じた海外子会社の能力構築を多国籍企業内の他拠点が支援できる可能性がある。Bartlett and Ghoshal(1989)は、多国籍企業のネットワーク内で各拠点の知識を共有しあうことで、ユニット間の学習が促進されると主張した。多国籍企業の各拠点は、自らが持つ知識を他拠点と共有することで、他の海外子会社の能力構築を支援することができるのである。

日本企業に関する研究では、環境変化に直面した海外子会社の能力構築を支援する拠点として、本国拠点の役割が強調されてきた。曹(1994)は、環境変化という外部圧力に応じて、本国から段階的に技術が移転されることで、海外子会社の能力が発展していくことを明らかにした。また、折橋(2008)はトヨタのケース分析から、環境変化に直面した海外製造拠点に対して、高い組織能力を持った本国拠点が能力構築の支援を行うことで、環境変化に適応した高い製造能力を海外拠点に構築できるメカニズムを明らかにした。このように日本企業では、海外拠点よりも高い能力を持つ本国拠点を

が技術移転や組織能力の発揮という形で、環境変化に直面した海外子会社の能力構築を支援するとされてきた。

2-3. 国際機能別分業下における海外子会社への能力構築支援

このように環境変化に直面した海外子会社の能力構築を支援する本国拠点の役割が強調されてきたが、曹(1994)や折橋(2008)は国際機能別分業下にある多国籍企業を対象としていなかった。本国拠点と海外子会社が同じ機能を持っているのであれば、両者が保持する知識や相対する環境は比較的同一性が高く、一般的により高い能力を持つ本国拠点が支援者的な立場を担うことが自然に行われるだろう。

しかし、国際機能別分業下では本国拠点と海外子会社が異なる機能に特化するため、両者が保持する知識や相対している環境の異質性が高くなる。本国拠点と海外子会社の異質性が高くなれば、本国拠点が指導者的な立場を担えるとは限らなくなる。そのため、このような異質性の存在が、環境変化に直面した海外子会社に対する本国拠点からの能力構築支援に何らかの問題を引き起こす可能性があるといえる。すなわち、国際機能別分業下では、環境変化に直面した海外子会社に対する本国拠点からの能力構築支援に際して、何らかの問題が発生する可能性があると考えられるのである。しかしこれまで、国際機能別分業に関して、立地優位性の活用というメリットへの注目が行われていても(McKendric et al.,2000)、海外子会社の能力構築の観点からその問題を明らかにする研究は少なかった。

そこで以下では、「国際機能別分業下において、環境変化に直面した海外子会社の能力構築を本国拠点が支援する際に起こりうる問題」を明らかにすることを研究目的に事例研究を行う。そして、事例研究から得られた事実発見を元に、国際機能別分業に内在する問題を明らかにし、国際機能別分業に関する再評価を行う。

3. 研究対象と研究方法

3-1. 研究対象

本稿では、日系 HDD メーカーである α 社を対象とした事例研究を行う。 α 社を含めたほぼ全ての HDD メーカーは、量産機能を東南アジア等の海外へ全て移管し、開発機能等を米国や日本といった本国に残すという国際機能別分業体制を築いている(McKendric et al,2000;新宅等,2007)。国際機能別分業体制下にある α 社の本国拠点は、環境の変化に直面した海外工場に対して適切な能力構築の支援を行うことができなかった。このような α 社のケースから、「国際機能別分業下において、環境変化に直面した海外子会社の能力構築を本国拠点が支援する際に起こりうる問題」を明らかにする。

3-2. 研究方法

HDD 産業全体の動向に関しては、日本エコノミックセンターの資料や業界団体、研

研究会の資料を参考にした。また、 α 社を含めた HDD メーカー計 3 社、及び HDD 部品メーカー計 3 社に対して訪問調査を行い、HDD 産業の基本的な情報を理解した。

α 社に関する詳細な調査にあたっては、 α 社最大の海外工場であるタイの工場、A工場に対して 1 ヶ月に及ぶ滞在調査を行った。調査期間は 2007 年 8 月 1 日から 2007 年 8 月 29 日までであり、実質調査日数は合計 19 日である。また、2007 年 8 月 20 日から 2007 年 8 月 23 日までは α 社の中国拠点でも調査を行った。工場では現場観察、工場内資料の閲覧、マネジャーが所持しているデータの閲覧、及び現地に駐在している日本人マネジャー、タイ人マネジャーへのインタビューを行った。現場観察は 30 時間以上、インタビューはインフォーマルなものも含めて 20 時間以上行った。

これらの調査の後、日本工場において 2007 年 11 月 28 日に α 社の日本人マネジャー 2 人にインタビューを行った。その後 2008 年 3 月 13 日に日本側に対して、2008 年 5 月 15 日に A 工場に対して調査事実の確認を行った。

インタビュー対象者、インタビュー日時、場所の情報をまとめたものが表 1 である。

表 1：インタビューの概要

インタビュー対象	役職(括弧内は在職の期間)	日時	場所
A氏(日本人)	前A工場社長(2002~2006年)	2007年11月28日	日本工場
	現日本本社製造部長	2008年3月13日	日本工場
B氏(日本人)	前A工場シニアテクニカルアドバイザー(2007年1月~9月)	2007年11月3日	神奈川県川崎市
C氏(日本人)	A工場IEプログラムマネジャー(2006年10月~)	2007年8月17日	A工場
D氏(日本人)	日本本社製造部主任	2007年8月20日	中国拠点
E氏(日本人)	A工場製品エンジニアリングディレクター(2006年~)	2008年8月29日	A工場
F氏(日本人)	日本本社生産技術部長	2007年11月28日	日本工場
G氏(日本人)	現A工場社長(2006年~)	2007年8月4日、10日	A工場
H氏(タイ人)	A工場人事担当副社長(設立から在職。2002年から現職)	2007年8月14日	A工場
I氏(タイ人)	A工場CFO(2006年~)	2007年8月15日	A工場

4. 事例研究～ α 社 A 工場～

4-1. A 工場の設立と国際機能別分業体制の構築—1997～2002 年—

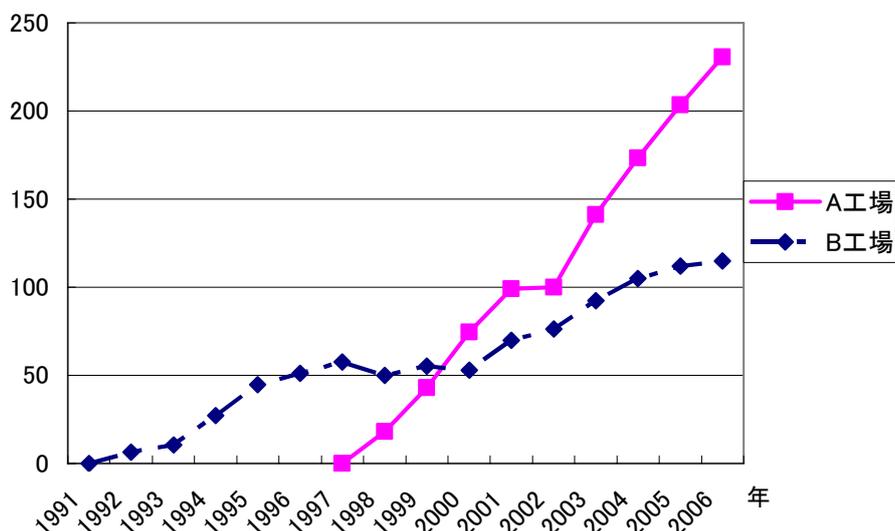
1980 年代から α 社は日本工場では HDD の生産を行っていたが、HDD 業界の競争激化に応じて、1990 年代には安価な労働コストで生産できる海外工場の設立を検討していた。そして、1997 年に海外 HDD 量産工場である A 工場をタイに設置した。 α 社は、1991 年に現地資本と合弁で B 工場という海外 HDD 量産工場をタイに設立していたが、A 工場は α 社にとって最初の 100% 自社保有の海外 HDD 量産工場であった。

当初の A 工場ではノート PC に使われる 2.5 インチ HDD を中心に、3.5 インチ HDD も合わせて製造してきた。また、2000 年前後から携帯音楽機器用の 1 インチ HDD の製造も行い、2006 年まで製造していた。2008 年の調査時にはノート PC やカーナビに使われる 2.5 インチ HDD を主な生産品目とし、3.5 インチ HDD も製造している。

A 工場への日本工場からの生産能力移転はかつての B 工場よりもスムーズに行き、生産は順調に立ち上がった。A 工場と B 工場の両方を立ち上げに携わった日本人マネジャーは「A 工場の立ち上げは B 工場よりも容易であった」と語っていた¹。同様のことは

立ち上げ時A工場の副社長であった日本人マネジャーも認めており²、A工場への能力移転がスムーズに行ったことは全社共通の認識であった³。実際にA工場の生産量の上昇はB工場よりも早く(図1)、立ち上がり時の歩留まりも高かったという⁴。

図1 A工場とB工場の生産量比較



出所) α社内部資料

注) 2002年のA工場の生産量を100としている。

そのようなA工場の成長に合わせて、α社は国際機能別分業を進めた。国内工場の生産規模は徐々に縮小し、2003年以降は量産機能を放棄し、サンプル用HDDの出荷のみを行うようになった。そして、国内拠点は製品・工程開発機能に集約し、量産機能はA工場を中心とした海外工場に集約させるという国際機能別分業体制を構築した。2002年から2005年までのα社の国際分業体制についてまとめたものが表2である。

表2 α社の国際分業体制 (2002~2005年)

	機能(2002年~2005年)	生産規模(2002年のA工場を100とする)
日本工場	製品開発、工程開発、量産立ち上げ	2002年で25だが、徐々に縮小し、2005年には1程度。
A工場	HDD量産(2.5インチを中心に、3.5インチと1インチHDDも)	2002年で100。その後上昇し、2005年には200程度。
B工場	HDD量産(3.5インチを中心に、2.5インチHDDも)	2002年で75程度。その後上昇し、2005年には110程度。

α社がこのような国際機能別分業体制を構築した理由は、日本に量産機能を維持することによるコスト負担の削減のためであった。価格競争が激しいHDD産業では、製造コストを削減することが求められる。タイは労働、土地、インフラのコストが安く、

法人税の優遇もあったため、日本よりもコスト面の立地優位性を持っていた⁵。そこでタイに量産機能を集中させ、製造コストを削減することを目指したのである。特に2000年代には顧客であるPCメーカーの製造拠点も東南アジアに集中していたため、日本拠点に量産機能を持ち続けることに特別なメリットはないと考えられていた。

国際機能別分業体制の構築に伴い、量産拠点であるA工場への日本からの駐在者は減らされていった。既に2000年の時点で製造部や生産技術部の部長以下の要職は、全て現地人マネジャーによって担われていたが、その後もA工場における日本人駐在者数は減少し、1998年には14名程度いた日本人駐在者も2003年にはわずか3名にまで減っていた。また、日本からの短期出張者も減らされ、A工場のオペレーションはほぼ全てタイの人材の管理下におかれることになった。

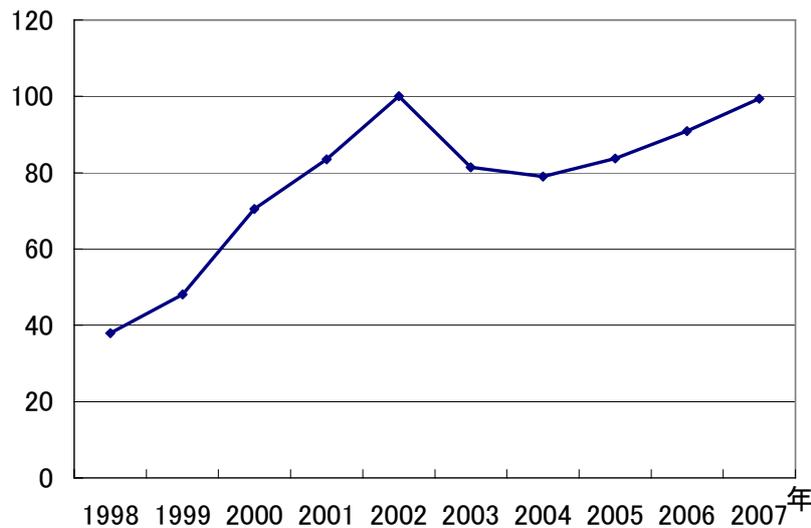
このように人材の現地化を推し進めたのは、コストの面と現地の人材のモチベーションのためであった⁶。派遣される日本人のコスト（給与も含め）はタイ人マネジャーの数人分であり、人材の現地化によるコスト削減効果は小さくなかった。また、日本人が主要なポストに居続けないことでタイ人に昇進機会を与えることができるため、タイ人のモチベーションにとって人材の現地化は重要であったという⁷。

以上のように本国拠点は量産機能を放棄し、量産拠点への人の派遣も減少させたが、一方で本国拠点は海外工場の統括本部に位置づけられた。統括本部では、生産量の各拠点への割り振り機能、各拠点の情報統合機能だけでなく、海外工場への支援機能も担っていた。例えば、A工場を含めた海外工場のマネジャーに解決できないオペレーション上の問題があれば、量産に関して豊富な経験を持つ日本人マネジャーが現地に赴き、時にはマネジメント層に入って問題解決を行う体制が組まれていた⁸。α社では、国際機能別分業体制の中でも本国が海外量産拠点の能力構築を支援する体制が組まれていたのである。

4-2. A工場における能力構築の失敗と環境変化—2003～2005年—

このような立ち上がりを見せたA工場ではあったが、2003年から労働生産性を落とし、2005年までは生産性が2001年の生産性以下にまで停滞してしまった(図2)。また、当時の日本人現地社長によると、この時期は歩留まりも低い水準であったという⁹。このようなA工場のパフォーマンス低下の原因は、この時期に発生したA工場のオペレーション上の混乱にあった。

図2 A工場の労働生産性



出所) α社内部資料

注) 単位は生産台数/オペレーター数であり、2002年の数値を100とする。

まず、完成品、仕掛品、部品などの「モノ」が現場にあふれ、現場で十分な管理ができなくなりました。現地の日本人製造マネジャーによると「特定の工程を経たはずの製品が次の工程に向かっておらず、現場の中で放置されるようなことも発生していた」という¹⁰。モノの増加による現場の混乱が、この時期のA工場の生産性停滞の一因であった。

さらに2003年以降に工場内のレイアウトが複雑化してしまった。A工場では生産量の増大にあわせて次々と新たな製造機械が投入されていったが、その中で工場のレイアウトが複雑化してしまった¹¹。複雑なレイアウトはオペレーターによるモノの輸送を妨げる等、円滑なオペレーションを困難にした。その結果、生産性の停滞が生じた。実際に現場の中でも、部品を輸送しているオペレーターが複雑なレイアウトによって進路を見失い、スムーズな部品の輸送を行えなくなっていることが見受けられた¹²。

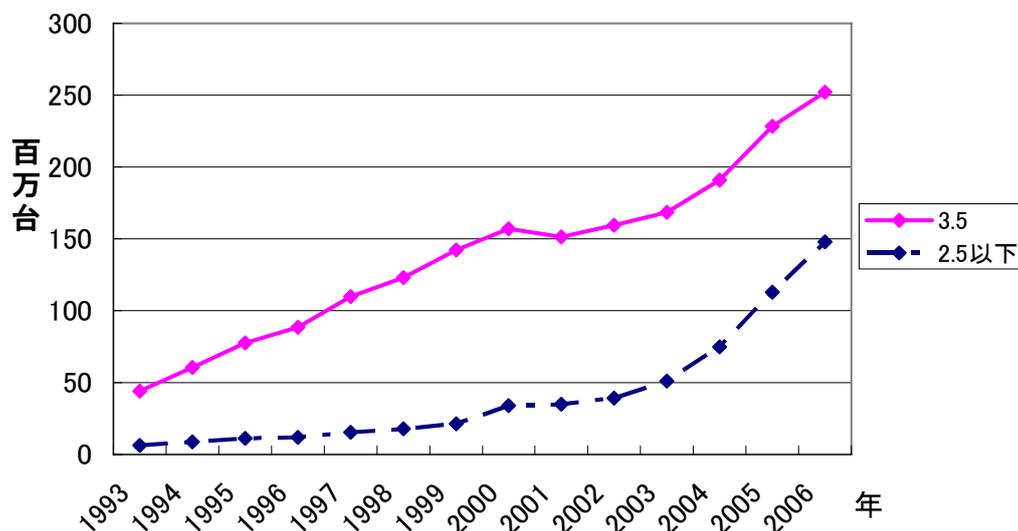
また、2003年以降オペレーターが増大し、工場内の組織的な複雑性が増した。A工場ではマネジメント層よりもオペレーターの人数が大きく拡大してしまった結果¹³、マネジメント層がオペレーターを管理するために必要な組織的な対応が取れなかった。例えば、オペレーターの教育に時間を取られてしまったために現場のリーダー教育が疎かにされ、現場のリーダーが十分に育たなかった。その結果、現場レベルの管理が不十分になり、問題が発生してもそれが放置されるような事態が発生してしまった¹⁴。このような組織的な複雑性の上昇もA工場のパフォーマンス低下の一因だった。

A工場がこのようにパフォーマンスを低下させてしまった要因は何か？それはこの時期に起こったHDD産業の経営環境の変化に由来していた¹⁵。

まず、2003年以降、HDD、特にA工場の主力製品である2.5インチ以下の需要が急拡大した(図3)。これを受け、A工場はさらなる増産を続けた。しかし生産量の拡大は、現

場のモノの増加、製造装置の追加投入によるレイアウトの複雑化、オペレーターの大量雇用による組織的問題の発生を招いてしまった。A 工場では、生産量増大に対応した工場の管理体制を構築できず、スムーズなオペレーションを続けられなかったのである。

図3 インチサイズ別 HDD の世界出荷台数 (1993～2006 年)



出所) Mackendric et al.(2000)、Trend Focus、テクノリサーチ、日本エコノミックセンターのデータより筆者作成

さらに 2003 年以降 2.5 インチ以下 HDD における競争が激化した。2002 年に 2.5 インチ以下 HDD を製造していたのは、富士通、東芝、日立、IBM の 4 社であり、2003 年 1 月に日立と IBM が合併したことで、2003 年初頭時の 2.5 インチ以下 HDD のメーカーは 3 社だった。しかし、2003 年後半に業界最大手のシーゲート社が 2.5 インチ HDD に再参入したのを皮切りに、2004 年にウェスタンデジタル社、2005 年にサムソン社が参入し、2006 年には 6 社ある HDD メーカー全てが 2.5 インチ以下 HDD に参入していた。そのため、2003 年以降 2.5 インチ以下 HDD の価格・品質競争が激化した¹⁶。

このような競争の激化に対応するため、A 工場ではいくつかの取り組みを行った。まず、価格競争に関しては、新製品を他社よりも早く立ち上げれば、その間は価格競争に巻き込まれることがなくなるため、新製品を歩留まりが上がる前から量産工程に投入した。しかし HDD の製造工程では不良品をリワーク工程にもって行き、手直しやパーツの再利用を行うことが一般的のため、歩留まりが低いままに新製品が量産工程に投入されることで、多くのリワーク品が量産現場に溢れてしまった。そのようなリワーク品が、現場のモノの増加の一因となった。

一方、品質競争の対応として、A 工場では品質管理を強化し検査の徹底を行った。さらに、顧客の要求に応え、同じ製品モデルでも顧客の部品指定に応えた製品を用意した。このような取り組みのため、一つの製品モデルでも実質的に数十、場合によっ

では百近いモデルが製造現場にあふれ、多品種化してしまった。このような多品種化が製造現場の管理の負担を増大させた。

以上、2.5 インチ以下 HDD 市場において、2000 年代に需要の急拡大、競合の激化という大きな経営環境の変化があった。このような変化に直面した A 工場は、2003～2005 年の間、環境変化に適応した生産体制を構築することができず、大きくパフォーマンスを落としてしまったのである。

4-3. A 工場における能力構築失敗の要因—本国拠点からの支援の遅れとその原因—

A工場の生産性は2006年から回復する。これは、本国拠点がA工場の能力構築を支援し始めたからであった。2006年から、海外HDD量産工場であるC工場¹⁷の現地社長であった日本人マネジャーG氏がA工場の新社長となり、小集団活動や改善活動などのボトムアップの活動を徹底させることで、A工場のオペレーション能力を高めた¹⁸。さらにベテランのIEマネジャーや現場のリーダー教育をサポートするマネジャー等、量産に携わる日本人が数多くA工場を訪れて量産能力を高めた¹⁹。この結果、A工場は品質でも高い評価を受けるようになり、四半期ごとに行われる顧客からのA工場への品質評価によると、2005年は業界第3位であった評価が、2007年上半期には1位にまで上昇した。

このように、α社の本国拠点は量産機能を放棄していたが、海外工場の統括本部であった本国拠点には量産拠点の能力構築を支援できる人材が存在し、2006年以降は彼らがA工場の能力構築を支援することで、A工場のパフォーマンスを向上させることができた。本国拠点は量産機能を放棄していたが、海外拠点の環境適応を支援しないわけでも、そのための能力がないわけでもなかった。しかし、α社において本国拠点からA工場への能力構築の支援は迅速に行われたとはいえなかった。2003～2005年まで、A工場は環境変化に適応した能力を構築することができなくて低迷していたにもかかわらず、2006年まで本国からA工場への能力構築の支援は行われなかった。では、なぜ本国からA工場への能力構築の支援は遅れてしまったのであろうか？

まず、本国からA工場への注目が薄れ、A工場の問題を把握することができなかったことが第1の原因であった。α社では、量産機能はA工場に任せるという国際機能別分業体制が取られたため、本国からの量産機能に対する注目は薄くなった。本国においてそれまで量産を担当していた日本人マネジャーが削減され、さらにA工場に駐在する日本人も減らされることで、量産拠点の現場を自らの権限で管理する人材が少なくなった。またこの期間、日本人はA工場へ行くことを控えるように命じられており、日本側がA工場に直接触れる機会は減っていった。これらは国内人材の維持コストや海外派遣にかかるコストを削減するための施策であった。しかし、このようにA工場への注目が薄れ、接点が減少することで、本国側からA工場の問題を把握することが難しくなってしまった。A工場の日本人製品エンジニアリング部長は「日本からでは海外工場に発生する全ての問題を見ることができない。現場に来て初めて分かること

が山ほどある。」と語り²⁰、A工場と接する機会を減らした本国拠点ではA工場の問題を深く理解することが難しいことを主張していた。特に、A工場で発生したような現場レベルの問題は、海外工場からの生産量やコスト、品質といった情報には含まれない情報のため、本国から見えにくい問題であった。そのため、本国側がA工場の問題を把握することができず、本国がA工場に介入する必要性を感知できなかった。

また、生産量の増大や新モデルの早期投入といった変化がA工場にもたらす問題を本国拠点から予測することが難しかったことが第2の原因であった。本国は量産機能を放棄したため、日本には数本のパイロットラインがあるにすぎなかった。そのため、環境変化が量産拠点に問題をもたらすことが予測しにくかった。本国の製造技術部長は「本国にあるパイロットラインでは、現場の仕掛品の問題まではコントロール（管理）できない。」と語っており²¹、量産機能を持っていない本国では、A工場で起こったような現場の混乱を想定することが難しいことを語っていた。本国拠点も環境変化を受け、新製品開発サイクルを早くする必要性などには見舞われたが、それは量産拠点におきた「現場の混乱」の問題とは性質が違うものであった。そのため、環境変化が量産現場にもたらす問題を予測できず、本国からの介入が遅れてしまったのである。

以上のように、2003～2005年までの間に本国側からA工場への能力構築支援が行われなかった原因は、α社の国際機能別分業体制に由来していた。国際機能別分業体制を取ったことによって、本国側はA工場の情報を軽視するようになり、A工場の問題を把握できなかった。また、量産機能を放棄したため、環境変化が量産拠点にもたらす問題を本国拠点から予測できなかった。その結果、本国はA工場への介入の必要性を感じるができず、本国からの能力構築支援が行われなかったのである²²。

重要なのは、決して本国拠点にA工場の能力構築支援を行う役割や能力がなかったわけではないことである。2003年時点で本国拠点には統合拠点として海外支援の役割が与えられており、2006年以降A工場をサポートしている日本人は、全て2003年にはα社に所属していた人間であった。つまり、そのような体制を取っていても、国際機能別分業下では、変化に直面した海外工場の問題を本国が理解することが難しくなってしまうような組織的な問題が内在していたのである。そして、そのような問題によって、本国拠点は海外工場への支援の必要性を感知できなかったのである。

実際、2006年に本国拠点がA工場への介入を決めたきっかけは、C工場のパフォーマンスの上昇であった。C工場は2004年から生産性を上昇させており、このC工場の生産性の上昇とA工場の生産性の停滞が比較されることで、A工場で起きている問題への注目が集まり、本国拠点からの支援が決定された。逆に言えば、C工場との比較を行うまで、本国拠点はA工場への支援の必要性を感知していなかったのである。

5. ディスカッション

5-1. 国際機能別分業に内在している問題

以上、 α 社 A 工場のケースを見てきた。 α 社は量産機能を海外に出すという国際機能別分業体制を取りながらも、本国拠点が海外量産工場有能力構築を支援する役割を担い、その役割を担うに十分な能力を所持していた。にもかかわらず、環境変化に直面した A 工場に対して、本国拠点は迅速な能力構築支援を行うことができなかった。そのような能力構築の支援の遅れは、「本国拠点が海外工場に関する情報を軽視したこと」、「環境変化が海外工場にもたらす問題を本国拠点から予測できなかったこと」という 2 つの原因によって、能力構築支援の必要性を本国拠点が感知できなかったことに由来していた。そして、これら 2 つの原因は、量産機能を海外に出すという国際機能別分業体制によってもたらされていた。

このような分析から、「国際機能別分業下において、環境変化に直面した海外子会社の能力構築を本国拠点が支援する際に起こりうる問題」が明らかになった。それは、国際機能別分業を行うことによって、環境変化に直面した海外子会社における能力構築支援の必要性を本国拠点が感知できなくなり、適切なタイミングで能力構築支援を行えなくなるという問題であった。つまり、国際機能別分業には、本国拠点からの海外子会社に対する適切な能力構築支援を阻害しうる要因が内在しているのである。

では、国際機能別分業に内在している、本国拠点からの海外子会社に対する適切な能力構築支援を阻害しうる要因とはなにか？ α 社の分析から明らかになった本国からの能力構築支援を遅れさせた 2 つの原因、「本国拠点が海外工場に関する情報を軽視したこと」、「環境変化が海外工場にもたらす問題を本国拠点から予測できなかったこと」を元に議論を行っていく。

α 社において本国拠点が A 工場に関する情報を軽視したのは、本国拠点が量産機能を放棄していたためであった。一般的に分業が進めば、各ユニットは自らの機能に必要な情報を選別して収集するようになり、他の機能に関する情報を軽視するバイアスがかかる。そのため、量産機能を放棄した本国拠点では量産拠点に関する情報を得る努力が薄くなっていく。A 工場への本国人の関与の減少、日本人製造マネジャーの削減といった α 社の施策は、そのようなバイアスからもたらされたものだった。

国際分業下の本国拠点には、分散した海外拠点の現場情報を集約することが求められ(天野,2005)、 α 社の本国拠点にも海外工場の統括本部という役割が与えられていた。しかし、量産機能を放棄した本国拠点には量産拠点の情報を軽視するバイアスがかかってしまい、統合拠点として A 工場の情報を詳細に入手すべきにもかかわらず A 工場の情報を軽視するようになってしまった。このような「分業下における情報選別のバイアス」が、本国からの海外子会社の能力構築支援を妨げたのである。

また、環境変化が海外工場にもたらす問題を本国拠点から予測できなかったのは、本国拠点と海外工場の間異なる機能が与えられていたからである。機能別分業下の各ユニットが相対する環境はそれぞれ異なっている (Lawrence and Lorsch,1967)。

そのため、異なる機能を持った海外子会社が受けた環境変化による影響を、本国拠点から予測することは難しく、問題を予測できなかった。このような「分業下における各拠点の相対する環境の差異」も、本国からの海外子会社の能力構築支援を妨げた。

以上、国際機能別分業には、分業という組織構造に由来する「情報選別のバイアス」と「各拠点の相対する環境の差異」という問題が内在し、これらが環境変化に直面した海外子会社に対する本国からの能力構築支援を妨げる要因となっていた。そして、これらの要因によって本国からの能力構築支援が妨げられれば、A 工場のように海外子会社の能力構築自体も妨げられることがある。つまり、国際機能別分業は、本国拠点からの能力構築支援の阻害を介して、環境変化に直面した海外子会社の能力構築をも阻害しうると言えるだろう。

このような「情報選別のバイアス」と「各拠点の相対する環境の差異」という問題は、国際機能別分業に限った問題ではなく、国内における機能別分業や同一機能間の国際分業においても存在しうる。しかし、国内における機能別分業下では、国際機能別分業よりも本社と子会社の物理的・文化的な距離が近いため、情報獲得に必要なコストが低い。そのため、情報獲得行動がコスト要因から制限されることが少なく、量産拠点の情報を獲得しなくなる傾向は国際間に比べて少ないだろう。また、情報獲得行動が維持されれば、環境の差異による予測不可能性を補うことも容易であろう²³。

一方、同一機能間の国際分業では、「機能が異なる」ことによる情報選別のバイアスは生まれなため、「情報選別のバイアス」は国際機能別分業下よりも小さくなるだろう。さらに、同一機能間の分業であれば、本国拠点と海外拠点の相対する環境の差異が比較的小さいため、本国から海外拠点で発生しうる問題を予測することがより容易であろう。よって同一機能間の国際分業では、「情報選別のバイアス」と「各拠点の相対する環境の差異」が本国からの能力構築支援に及ぼす影響は相対的に小さいと思われる。

このように「情報選別のバイアス」や「各拠点の相対する環境の差異」は国際機能別分業に限った問題ではないが、国際機能別分業下において留意すべき大きな経営上の課題となる。国際機能別分業下では、国を越えて機能分業をするという組織的複雑性の増大によって「情報選別のバイアス」や「各拠点の相対する環境の差異」が拡大するため、本国からの海外子会社への能力構築支援が機能しにくくなるのである。

5-2. 国際機能別分業の再評価

以上から、国際機能別分業は本国拠点からの能力構築支援の阻害を介して、環境変化に直面した海外子会社の能力構築をも阻害しうる組織形態であることが明らかになった。このような新しい知見を元に国際機能別分業に関する再評価を行う。

国際分業は、各国の立地優位性に基づいて行われる(Kogut,1985;Porter,1986)。しかし、一時的な立地優位性に基づいた分業だけでは多国籍企業の持続的競争優位にはつながらない。企業は外部環境の変化に動的に適応していく必要がある(伊丹,1984)、

そのためには海外子会社の能力も環境変化に適応する形で構築していかなければならない(McKendric et al.,2000)。よって、静態的な観点だけでなく、海外子会社の能力構築という動的な観点から国際機能別分業を評価する必要があるのである。

本稿では「環境変化に直面した海外子会社の能力構築」という動的な観点から国際機能別分業を分析した。そのような観点から国際機能別分業を評価した時、国際機能別分業は望ましい組織形態とはいえないことが分かる。なぜならば、国際機能別分業下では、本国拠点から海外拠点への能力構築支援が適切に行われなくなる可能性があるからである。特に日本企業の場合は、本国拠点が海外子会社の能力構築を支援していくことが強みとして評価されてきた（山口,2006;折橋,2008）。しかし、国際機能別分業下では、そのような日本企業の強みが発揮されにくくなる可能性がある。このような点を考慮せず、各国の立地優位性に基づいた静態的な観点だけで国際機能別分業を支持することは、多国籍企業の長期的な競争力を貶めることにつながりかねない。

そこで、「量産拠点を国外に出す」という国際機能別分業を取る企業は、国際機能別分業が内包している問題を克服することを考えなければならない。そのためには、「情報選別のバイアス」や「拠点ごとの相対する環境の差異」という要因を理解し、そのような要因を克服するようなマネジメント体制を取る必要がある。

例えば、量産機能を放棄した本国拠点到量産を担当する本国人マネジャーをある程度残し、彼らが量産機能に関する情報を集めるために尽力すれば、本国拠点到働く「情報選別のバイアス」を克服し、本国拠点到量産拠点到に関する情報を十分に把握することができるだろう。HDD 産業でも、A 工場と同規模の海外工場に 5 倍近くの日本人を配置している日系企業も存在している。この企業では日本人派遣に伴うコストの問題はあるが、その分本国からの能力構築支援は重厚になっていることが推測される。

特に国際機能別分業下では、海外子会社における人材の現地化に関して留意が必要である。一般的に人材の現地化は現地での能力構築が進むにつれて行われていく(曹,1994)。そして、人材の現地化を行わなければ、現地人材のモチベーションが上がらず海外子会社の長期的なパフォーマンスが上がらなくなる(Zeira et al.,1975)。つまり、人材の現地化は海外子会社の能力構築の結果であると同時に、海外子会社が長期的に発展していくために必要なマネジメントであると考えられてきたのである²⁴。

しかし本稿の発見は、国際機能別分業下における人材の現地化が、逆に海外子会社の能力構築の機会を奪う可能性があることを示している。海外子会社の能力構築には本国からの能力構築支援が必要な時がある(折橋,2008)。しかし、国際機能別分業下において人材の現地化を進めると、本国拠点到海外子会社の問題を把握することが難しくなり、適切な能力構築支援が行われにくくなる。本国から適切な能力構築支援を行い続けるには、本国が海外子会社の情報を入手できる体制が必要であり、そのためには人材の現地化を常に推し進めることが支持されるとは限らない²⁵。むしろ、国際機能別分業下では、海外子会社の情報入手のために本国人を現地法人に残すことが、海

外子会社の能力構築、特に環境変化に対応した能力構築において重要となりえるのである。

もちろん、環境変化に適応するために自律的に能力構築を行っていきけるような能力を海外子会社自身が保持できれば、人材の現地化を推し進めて良い。例えばシーゲート社では、1982年に設立されたシンガポール工場が現地の人材を中心に高い製造能力を持ち、量産機能の統括本部としてタイや中国工場に対するマザー機能を持っている（新宅等,2007;大木,2008）。また、シンガポール工場には工程開発機能も備わっており、工程の自動化なども推し進めている。シーゲート社では、量産に関するノウハウがシンガポールに蓄積し、本国からの支援無しに自ら環境の変化に対応して能力を構築できるレベルに達していると思われる。しかし、海外子会社がそのような状態に至るには長い時間が必要であり（曹,1994）、国際機能別分業を選択しなければならない時にそのような状態に至っているとは限らない。さらに、日本企業が国内に蓄積してきた豊富な製造ノウハウの有効利用を考えれば、国際機能別分業下でも本国拠点が海外子会社の能力構築を支援できる体制を整える必要があるだろう。

重要なのは、国際機能別分業下の本国拠点は、そうでない時の本国拠点よりも、海外子会社の統合拠点としてその役割を発揮することが難しくなるという点である。本稿の事例は、日本企業による海外経営の限界が、国際機能別分業下において本国の情報処理能力の低下の問題として顕在化した事例であった。国際機能別分業という地理的拡大と機能分業を同時に追求する国際分業体制下では、従来とは異なったマネジメント体制を取らなければ、本国が海外子会社の情報を十分に収集し、統合していくことが難しくなる。それゆえに、国際機能別分業を選択する企業は、国際機能別分業の問題を克服するためのマネジメント体制を改めて整える必要がある。そして、もしそのようなマネジメント体制が取れないのであれば、国際機能別分業体制自体を取るべきではないといえよう。

6. 結論と今後の課題

本稿では「国際機能別分業下において、環境変化に直面した海外子会社の能力構築を本国拠点が支援する際に起こりうる問題」を α 社のケースから明らかにした。国際機能別分業には、分業がもたらす「情報選別のバイアス」や「拠点ごとの相対する環境の差異」という2つの問題が内在しており、それゆえに本国拠点が海外子会社における能力構築の必要性を感知できず、海外子会社の能力構築を支援できなくなる可能性があることを明らかにした。そのような分析を受け、「海外子会社の能力構築」という動的な観点から国際機能別分業を再評価すると、「本国拠点が海外拠点の能力構築を支援する」ことに強みがあった日本企業にとって国際機能別分業は必ずしも望ましい戦略ではないことを明らかにし、国際機能別分業を行う企業は、国際機能別分業が内包する問題を克服するようなマネジメントを行う必要があることを主張した。

これまで、国際機能別分業が海外子会社の能力構築に与える影響について言及した

研究は少なかった。本稿は、環境変化に直面した海外子会社への本国拠点からの能力構築支援を阻害する要因が国際機能別分業に内在していることを明らかにし、そのような要因によって本国からの適切な能力構築支援が阻害されることで、海外子会社の能力構築をも阻害される可能性があることを明らかにした。そして、国際機能別分業を各国の立地優位性に基づいた静態的な観点からだけでなく、海外子会社の能力構築という動態的な観点から再評価することの必要性を説いた。これらが本稿の学術的な貢献である。

また、海外子会社の能力構築という動態的な観点からは、国際機能別分業が必ずしも望ましい戦略ではないということを明らかにした。そのため、国際機能別分業を行う際には、海外子会社の能力構築への影響を考慮し、国際機能別分業に内在している「情報選別のバイアス」や「拠点ごとの相対する環境の差異」という問題を克服するためのマネジメント体制を整える必要があると主張した。そして、そのようなマネジメント体制を整えることができないのであれば、国際機能別分業体制を取るべきではないという主張を行った。この点が本稿の実務面での貢献である。

ただし、本稿にはいくつかの限界がある。まず、本稿は α 社の1ケースによる議論であり、その一般性に限界がある。「国際機能別分業が本国からの能力構築支援を阻害し、環境変化に直面した海外子会社の能力構築をも阻害する」というメカニズムやその要因がどこまで一般的なものであるかを確かめるために、今後は大量データによる定量的な分析を行わなければならないだろう。また、国際機能別分業をしている多国籍企業において、海外子会社の能力構築を促進していくために必要なマネジメントに関する研究も重要であろう。そのためには、多くの成功事例を集め、海外子会社の能力構築促進のために有効なマネジメントを明らかにする必要があるだろう。

国際競争の激化や日本国内の労働事情を受けて、今後は国際機能別分業体制を選択する日本企業も増えていくと思われる。本稿は、「海外子会社の能力構築」という動態的な観点から国際機能別分業を評価するという新たな観点を提示し、安易に国際機能別分業を選択することのリスクを明らかにした。このような新たな観点が国際機能別分業という戦略への再考を促し、現実の企業にとって有用な提言を与えるきっかけになることを期待する。

* 研究に協力してくださった α 社の皆様、指導教官として研究の相談にのってくださった東京大学大学院新宅純二郎准教授、貴重なコメントを下された先生方に、この場を借りて御礼申し上げます。

【注】

-
- 1 C氏、2007年8月17日インタビューより。
 - 2 A氏、2007年11月18日インタビューより。
 - 3 A氏、C氏のみならず、D氏やF氏もA工場の立ち上がり時に問題が生じなかったことを認めていた。
 - 4 A氏、2008年3月13日インタビューより。
 - 5 A氏、2007年11月28日インタビューより。
 - 6 A氏、2007年11月28日インタビューより。
 - 7 H氏、2007年8月14日インタビュー、及びI氏2007年8月15日インタビューより。
 - 8 B氏やG氏は本社の要求によってたびたび海外工場に派遣され、現地工場の手直しを行っていた。(G氏、2007年8月10日インタビューより)
 - 9 A氏、2007年11月28日インタビューより。
 - 10 B氏、2007年11月3日インタビューより。
 - 11 「この時期、オペレーションを円滑にするためのレイアウト上の改善は行われなかった」(C氏、2007年8月17日インタビューより)。
 - 12 2007年8月4日、B氏、G氏と共に行った現場観察より。このような現場の混乱は、2006年にG氏が着任していまだ手をつけていない部分であるという。
 - 13 A工場のホワイトカラー1人あたりのオペレーター数は、2002年から2003年にかけて2倍近くまで上昇した。
 - 14 D氏、2007年8月20日インタビューより。
 - 15 この時期のHDD産業の環境変化に関する詳細は大木(2008)を参照されたい。
 - 16 秋葉原で売られているHDDの店頭価格の分析(大木,2008)によると、2002年に25000円程度であった製品が、2005年には10000円にまで低下している。
 - 17 C工場は1990年代中盤に設立されたHDD量産工場である。ただし、2002年以降にM&AによってA工場やB工場と同じグループに入った工場であり、立ち上げの経緯はA・B工場とは異なる。そのため、表2の国際分業体制には含めなかった。C工場は2003年以降、カーナビ用の2.5インチHDDと1.8インチHDDの製造を行った。その生産規模は2005年時点でA工場の半分以下であり、日本人駐在者数はA工場の2倍強だった。
 - 18 また、彼は勤務の合間に製造現場に行き、現場の問題を自ら把握できるようにつとめ、何か問題があれば現場を担当しているマネジャーにメールで直接改善要求を行っていた(2007年8月4日現場観察より)。
 - 19 例えばB氏は本国からの要求を受け、2007年からA工場に出向し、IEを中心とした現場改革を行っていた。また、D氏も数ヶ月に1度A工場へ1週間程度の短期出張を行い、現場のリーダーの育成を行っているという(D氏、2007年8月20日インタビューより)。
 - 20 E氏、2007年8月29日インタビューより。
 - 21 F氏、2007年11月28日インタビューより。
 - 22 その他には、A工場が立ち上げ時に優秀な工場であったため、A工場への注目が薄れてしまったというA工場特有の要因も存在している。
 - 23 そもそも日本の国内子会社の場合は、国レベルで本社と同一の教育水準や技術水準を基盤としており、製造経験豊富な人材も国内に広く分布しているため、本社の支援なく自立的に能力構築を行える国内子会社が多いという事実もある。
 - 24 吉原(1996)は、人材の現地化の遅れが日本企業の経営課題であると指摘している。
 - 25 この主張は「海外現地法人のマネジメント人材に関して、常に現地化を推進するよりも、状況に応じた柔軟な人事配置が望ましい」という稲村(2007)の主張とも整合性がある。

参考文献

- 天野倫文(2005)『東アジアの国際分業と日本企業』有斐閣。
- Bartlett C.A. and S. Ghoshal(1989) *Managing across Borders: The transnational Solution*. Harvard Business School Press: Boston.邦訳,バートレット,ゴシヤール(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』吉原英樹監訳,日本経済新聞社。
- 曹斗燮(1994),「日本企業の多国籍化と企業内技術移転—「段階的な技術移転」の論理—」,『組織科学』Vol.27 No.3, 59-74 ページ。
- Dunning, J. H. (1979) “Explaining Changing Patterns of International Production: In defense of the Eclectic Theory,” *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, November, pp.259-269.
- 深尾京司・天野倫文(1998)「対外直接投資と製造業の『空洞化』」,『経済研究』第49巻第3号,259-276 ページ。
- Hymer, S.H.(1976) *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, MIT Press
- 稲村雄大(2007)「経営現地化と海外現地法人の生存率—日本企業の中国現地法人におけるトップマネジメント国籍の選択—」『組織科学』Vol41 No.2, 82-94 ページ。
- 伊丹敬之(1984)『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社。
- 木村福成・清田耕造(2002)「企業活動のグローバル化と企業パフォーマンス-『企業活動基本調査』にもとづく分析」『経済統計研究』Vol.30 ,No2,1-12 ページ。
- Kogut, B.(1985) “Designing Global Strategies: Comparative and Competitive value Added Chains,” *Sloan Management Review* (Summer) pp15-28.
- Lawrence, P. R., and J. W. Lorsch(1967) *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston Harvard business School, Division of Research.
- McKendrick, D., Doner , R., & Haggard, S.(2000)*From Silicon Valley to Singapore: Location and competitive advantage in the hard disk drive industry*, Stanford, CA: Stanford University Press.
- 大木清弘(2008)「多国籍企業における海外工場環境適応～HDD 産業の事例より～」『赤門マネジメント・レビュー』Vol7 No.6,419-450 ページ。
- 折橋靖介(2003)『多国籍企業の意味決定と行動原理』白桃書房。
- 折橋伸哉(2008)『海外拠点の創発的事業展開—トヨタのオーストラリア・タイ・トルコの事例研究』白桃書房。
- Porter, M. (1986) *Competition in Global Industries* (ed.) Boston, Ma: Harvard Business School Press. 邦訳,M・E・ポーター (1989),『グローバル企業の競争戦略』,

-
- ダイヤモンド社,土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳。
- 新宅純二郎, 天野倫文, 小川紘一, 中川功一, 大木清弘, 福澤光啓 (2007)「日米ハードディスクドライブ産業にみる国際分業と競争戦略」,『赤門マネジメント・レビュー』Vol6,No,6, 217-242 ページ。
- Vernon, R. (1966) "International Investment and International Trade in the Product Cycle," *Quarterly journal of Economics*, 80, pp.190- 207.
- 山口隆英(2006)『多国籍企業の組織能力:日本のマザー工場システム』白桃書房。
- 吉原英樹(1996)『未熟な国際経営』,白桃書房。
- Zeira, Y., E. Harari and D. Izraeli(1975) "Some Structural and Cultural Factors in Ethnocentric Multinational Corporations and Employee Morale," *Journal of Management Studies*, 12.pp66-82 .