

現代国際経営研究の方法

岩谷昌樹*

Method of Contemporary International Management Research

Masaki IWATANI

Abstract

Generally speaking, there are six types of questions that can be answered through analysis:

1. Reporting: Analyzing the past using known information to answer the question, “What happened?”

2. Statistical modeling: Gaining new insights into the past to answer the questions, “Why and how did it happen?”

3. Alerts: Analyzing the present using known information to answer the question, “What is happening?”

4. Recommendations: Gaining new insights into the present to answer the question, “What should I do now?”

5. Simple extrapolation based on historical patterns (a method of finding predicted values outside of known values): Analyzing the future using known information to answer the question, “What will happen?”

6. Forecasting, optimization, and simulation: Gaining new insights into the future to answer the question, “What is the best and worst possible outcome?”

In the international management research methodology used in this paper, categorization using data from the Company Quarterly Report is an analysis based on existing information. At the same time, through classification, new knowledge can be obtained, and implications regarding internationalization can be shown. In addition, in a

* 東海大学経営学部教授

field survey, when existing information is lacking, new knowledge can be obtained by conducting questionnaires or on-site surveys, and analysis can be based on that knowledge.

In particular, in business administration, ① management laws that may be close to the truth derived from theoretical research. ② Through empirical analysis, etc., we can verify whether the laws are generally applicable to many companies, organizations, and people, and provide the results (a method of further statistically summarizing the results of past statistical analyses: meta-analysis). Using these two as the axis of one's own thinking is said to be the way to use business administration.

This paper aims to provide an approach to future international business research by discussing such analytical methods within business administration that are particularly useful for current international business research in Japan.

はじめに：国際経営研究へのアプローチウェイ

一般に、分析で答えることのできる質問には次の6種類があるとされる (Davenport, Harris and Morison 2010)。

- ① レポートニング：過去について、既知の情報で分析して「何が起きたのか？」という問いに答える。
- ② 統計モデリング：過去について、新しい知見を得て「なぜどのように起きたのか？」という問いに答える。
- ③ アラート：現在について、既知の情報で分析して「何が起きているのか？」という問いに答える。
- ④ レコメンデーション：現在について、新しい知見を得て「いま何をすべきか？」という問いに答える。
- ⑤ 過去のパターンに基づく単純な外挿法（既知の数値をもとに、その範囲外で予想される数値を求める手法）：未来について、既知の情報から分析して「何が起きるのか？」という問いに答える。
- ⑥ 予測，最適化，シミュレーション：未来について、新しい知見を得て「起こりうる最高の結果，最悪の結果は何か？」という問いに答える。

本稿で取り上げる国際経営研究の方法においては『会社四季報』のデータを使用した類型化は、既知の情報に基づく分析である。それとともに分類化を通じて、新しい知見を得

ることで、国際化に関するインプリケーションを示すことができる。また、実態調査では、既知の情報が欠如している場合、アンケートや現地調査を行なうことで、新しい知見を得ることができ、それに基づき分析が可能となる。

社会科学において、こうした分析により、優れた研究として評価されるには、次の3つの軸が基準となる（入山 2015, pp. 27-29.）。

①厳密性（rigorous）…厳密な理論展開と実証分析。②知的に新しい（novel）…知的好奇心をくすぐるような今までに無かった視点（誰も注目しなかったビジネスの側面）。

③実務に役立つ（practically useful）…実務への示唆がある。

これら3つを同時に実現するのは困難であるが、役に立ちそうな経営法則を地道に、厳密に実証することでそれに近づくことができる（入山 2015）。

とりわけ経営学では、①理論研究から導かれた真理に近いかもしれない経営法則。②実証分析等を通じて、その法則が一般に多くの企業・組織・人に当てはまりやすい法則がどうかを検証し、その結果を提供できる（過去の統計分析の結果を、さらに統計的に総括する手法：メタ・アナリシスによるもの）。この2つを自らの思考の軸として用いることが、経営学の使い方であるとされる（入山 2015, pp. 34-35.）。

本稿では、このような分析方法について、経営学の中でも、特に現在における日本での国際経営研究にとって有益となるものを取り上げることを通じて、今後の国際経営研究へのアプローチウェイを提供することを狙いとす。

1. 企業の国際化研究：定量的分析による類型化

（1）国際化と経営パフォーマンスとの関係性

国際経営論の権威である小林（2007）は、企業の国際化は、経営のパフォーマンス（売上高規模・利益性・安定性・創造性の4要因の総和による経営全体の力）との関係性が良好の場合のみ有効であると説く。国際化度（海外売上高比率）が進んでも、経営のパフォーマンス・ファクターの評価値が優れたものになっていかないなら、その国際化には意味が無いと見なす。

このような国際化と経営パフォーマンスの関係性を探るために、小林（2007）は『会社四季報』を有力なデータとし、調査対象を、①年間売上高1,000億円以上。②国際度の尺度となる海外売上高比率25%以上。③自動車製造・総合電機等11業種に絞った。その結果66社が対象企業となり、次の6つの指標をそれぞれ独自の評価基準から1～5点を付けていく方式で評定した。

	5点	4点	3点	2点	1点	0点
売上高規模	5兆円以上	1兆円～5兆円	5,000億円～1兆円	1,000億円～5,000億円	1,000億円未満	
売上高純利益率	20%以上	15～20%	10～15%	5～10%	1～5%	1%以下
総資産純利益率	10%以上	5～10%	2.5～5%	1～2.5%	0～1%	0%未満
株主持分比率	80%以上	75～80%	50～75%	25～50%	15～25%	
有利子負債比率	0～10%	10～25%	25～35%	35～40%	40%以上	
売上高に対する研究開発費の割合	20%以上	15～20%	10～15%	5～10%	5%未満	

このうち、売上高純利益率と総資産純利益率は利益性、株主持分比率と有利子負債比率は安定性、売上高に対する研究開発費の割合は創造性を示す数値となる。これらの点数の総計を経営パフォーマンスの評価とし、15点以上か以下を境界線とする。

そして、もう1つの判断軸として、海外売上高比率が50%以上か以下で区切ったものを設けると4つのブロックがマトリックスとして出来上がる。

- ① 国際チャンピオン（C）：海外売上高比率と評価値がどちらも高い。すなわち国際化が進んでいて経営パフォーマンスも良い。
- ② 国際化チャレンジャー（I）：海外売上高比率は低いが評価値は高い。すなわち国際化は遅れているが経営パフォーマンスは良い。
- ③ 経営パフォーマンス・チャレンジャー（P）：海外売上高比率は高いが評価値は低い。すなわち国際化は進んでいるが経営パフォーマンスは良くない。
- ④ 問題児（X）：海外売上高比率と評価値がどちらも低い。すなわち国際化が遅れていて経営パフォーマンスも良くない。

国際化チャンピオンはトヨタ（2006年度海外売上高比率71%，評価値15点）、ホンダ（同83%，18点）、ソニー（同71%，16点）、シャープ（同50%，16点）、任天堂（同69%，23点）等32社で全体の48.5%。

国際化チャレンジャーは松下電器（現パナソニック：同48%，17点）、花王（同29%，15点）等15社で全体の22.7%。

経営パフォーマンス・チャレンジャーは日産（同75%，14点）等15社で全体の22.7%。

問題児は日立（同38%，13点）等4社で全体の6%という結果が出た。

これら4グループの平均数値をとると、以下のようになる。

国際化チャンピオン・グループの売上高は2兆816億8,600万円、海外売上高比率70.6%。経営パフォーマンス値18.4点。

国際化チャレンジャー・グループは同2兆3,645億5,200万円、40.7%、18.3点。

経営パフォーマンス・チャレンジャー・グループは同1兆4,916億9,300万円、66.7%、12.2点。

問題児グループは同3兆7,778億9,800万円、39%、11.8点となった。

このことより、国際化チャレンジャー・グループは、売上高が国際化チャンピオン以上であり、経営パフォーマンスもほぼ等しいので、海外売上高比率を伸ばすことが国際化の進展となる。

また、経営パフォーマンス・チャレンジャー・グループは、海外売上高比率は比較的高いが、売上高自体が低いので、それを引き上げながら、経営パフォーマンスを高めることで国際化との調和を図ることが課題となる。

そして問題児グループは、売上高はどのグループよりも高いので、その海外比率を高めながら、経営パフォーマンスも平行して向上することが、バランスの良い国際化となる。

こうして経営目標を明らかにできることが、このマトリックス分析手法の有益点となる。

この実証研究の続編には、対象企業を継承し、2005～2009年度での基礎データから分析した小林（2011）がある。その結果、この5年度間で国際化チャンピオンのマトリックス上のポジションを維持したのは、11社であった。

大企業では任天堂、キヤノン、信越化学、京セラの4社。中堅企業では村田製作所、東京エレクトロンの2社。中型（中規模）企業ではファナック、マキタ、ローム、シマノの4社。小型（小規模）企業ではマブチモーターであった。

ここでの企業グループの分類は、経営規模の分け方による。超大企業が5兆円以上、大企業が1兆円以上5兆円未満、中堅企業が5,000億円以上1兆円未満、中型企業が1,000億円以上5,000億未満、小型企業が1,000億円以下という分類である。

こうした継続的研究における結論として導き出されるものは、現実的・実地的な国際化へのアプローチである。つまり、①国内的な経営（もしくは海外での重要な拠点国中心の経営）を確立する。②その基盤の上に国際化を推進するという「ことの順序」である。国際化のための国際化に背伸びをするのではなく、身分相応の身に着いた経営を進めることが欠かせないと指摘された。

また、この「国際化と経営パフォーマンスの関係性」の研究で残された課題は、①商社等のサービス業、運輸業、金融・保険業といった業種の分析。②海外企業との比較検討。③外国人株主比率の項目の導入。④企業家精神、リーダーシップ、コーポレートガバナンス

ス、環境対応能力といった数値化が難しい経営側面の評価という4つが挙がる。これらを検討することが国際化企業研究の進展につながることになる。

(2) グローバル化経営戦略のモデル化

定量的分析による類型化のいま1つの例には、平松(2012)がある。これは、数百の事例研究を通じて、グローバル化経営戦略を次に挙げるような8モデル(8通りの星座のメタファー)に分けている。

- ① ビッグバン型：宇宙の自己爆発のように、強力な自社力でグローバル市場に成長発展している企業。デュポン、ダウ・ケミカル等、主に戦後アメリカにおける大規模メーカーに多いが、YKK、コマツ等の日本企業にも見られる。
- ② 恒星型：恒星の1つである太陽の周りに引力によって幾つもの惑星が集まることで太陽系を形成しているように、国際市場進出の基盤を構築した後、ローカル事業も同時に展開していくことで、グローバル市場での上乘せ成長を図る企業。味の素等、戦後日本企業に多いが、コカ・コーラ等アメリカ企業にも見られる。
- ③ 南十字星型：いつでもどこでも見られず、一定の地域・時間に限って南の空に見ることができる十字架のように、人を引き付けるブランドを形成している企業。アディダス、ベネトン、ソニー等。
- ④ アンドロメダ型：星雲が拡大しながら隣接する星雲を巻き込んで強大化していくように、他国企業を吸収(M&A)していく企業。ファイザー、武田薬品工業等。
- ⑤ 連星型：2つの対等な星が互いの引力でペアを構成した時にさらなる輝きを放つように、戦略的提携によって相互補完をする企業。日産ルノー連合等。
- ⑥ 彗星型：小さい星ながら、恒星や惑星の引力を利用することで、大型の星と同様に宇宙の広域を回周できるように、グローバル企業が必要とする特殊なニッチで競争優位のある製品・部品・サービスを提供する企業。
- ⑦ 星雲型：互いの引力によって相互に関係しあった群として集合している星雲のように、複数のエージェントが相互ネットワークを形成している企業集合(システムないしクラスター)。エイサーのような台湾のパソコン産業や日本の総合商社等。
- ⑧ ブラックホール型：強力な引力で周囲の宇宙間物質を吸収して成長していき、一定の質量に達すると自己爆発するように、外国企業との提携を通じて協業メリット(技術・ノウハウ・ブランド等)を得ることで、グローバル成長を遂げる企業。第一汽車集団公司のような中国の自動車産業等。

これら8タイプのうち、ビッグバン型、恒星型、南十字星型は内部化志向が強い。アンドロメダ型は内部化傾向だが中間型であり、連星型は外部化傾向だが中間型である。彗星型、星雲型、ブラックホール型は外部化志向が強い。

このように、メタファーを用いた類型化は、複雑に入り組んだ企業の国際化の実態の見通しを良くし、理解を助けることになる。これに関しては、諸上・根本（1996）が、グローバル企業の戦略類型モデルを提示しているので参照されたい。

2. 企業の多国籍化研究：定性的分析による制度化

（1）最後の研究フロンティアとしての異文化マネジメント

日本における異文化マネジメント研究の先駆者であった太田（2008）は、21世紀は「グローバル競争で保護されるビジネスはもはや存在しない（No more sheltered business）」とし、ITと知識のシンクロシティ（同時性）から従来の競争要因（天然資源、労働集約性、資本集約性、テクノロジー、情報）を多国籍企業は管理する必要があると説いていた。

そのためには、グローバル化によって登場する多文化主義において、異文化がどのように相互作用しているかについて解明しなければならない。太田（2008）は、これが国際ビジネス研究の最後のフロンティアであると捉えた。異文化相互作用は「グローバル・ローカル・ディレンマ（G-Lディレンマ、標準化・合理化／特殊化ディレンマ）」を生じさせるものである。

グローバル化には標準化、合理化、効率性、規模の経済などを追求する圧力があり、グローバル化の利益を得ようとする。この圧力が強い産業には、航空機エンジン、CPU（例えばインテル）等がある。つまり、文化に拘束されない、エンジニアリング主導による「グローバル消費のためのグローバル製造（global for global）」である。

一方でローカル化というアイデンティティ、多様性、独自性、創造性に重きを置く、相反する現象も存在する。ローカル化の圧力が強い産業には、小売やビール、洗濯洗剤等がある。つまり、文化に拘束される「現地消費のための現地製造（local for local）」である。ウォルマートの日本進出が容易に進まないのは、小売産業におけるローカル化の圧力の払拭が容易ではないからである。

こうしたグローバル・ローカル・ディレンマに対して多国籍企業がなす管理面での対応が「グローバル・ローカル・トレードオフ（G-Lトレードオフ）」である。上記のようなグローバル化ないしローカル化の圧力が偏って強い産業は少なく、ほとんどの産業は両方が混在している。

ゆえに、両者のトレードオフを戦略的に管理できる異文化マネジメントが必要となる。異文化マネジメントは1980年代から欧米を中心に展開されてきた研究分野である。狙いは、異文化がビジネス活動に及ぼすマイナス面を最小にしつつ、異文化に接することのプラス面を最大にするための管理方法を見出すことにある。

その視点には、組織レベルと個人レベルの2つがある。組織レベルでは、異質性を活かして文化的シナジーをいかに創出できるか。また、文化の異なる者を探り入れ、いかに伸縮的に分業させることができるか（文化的ヘテロ・スタッフの内部化による「内なる国際化」の促進）が主題となる。

個人レベルでは、グローバル・マネジャーの資質はどのようなものであるか。および、彼らの異文化コミュニケーション能力をいかに開発できるかに焦点が置かれる。

これらの組織レベルと個人レベルからの接近を「マイクロ・マクロ・ループ」として扱うことが異文化マネジメント研究では求められる。中心に据える概念は、価値観の異なる者どうしの人的コミュニケーションの過程をどのように管理し調整しているかということである。

(2) 個別企業事例の数を増やし、グローバル・ダイナミクスを捉える

人的コミュニケーションの過程をマネジメントする事例として、楽天の「社内公用語英語化（イングリッシュナイゼーション）」を調査した Neeley (2017) は、その研究結果からの教訓から、トップリーダーは公用語を導入するかどうかを判断し、戦略を練ること。マネジャーはサポートし、評価すること。一般社員はコミュニケーション戦略を練ることを提唱する。

また、Neeley (2017) は、公用語を導入することで、グローバル化が促進されること。また、公用語が経済的な拡大と文化の輸出のツール、さらには、より広範な共感を呼ぶツールとなることを期待する。

こういったマネジメントが必要なのは「グローバル・ダイナミクス」というグローバル化を抑制するような力がかかるからである。グローバル・ダイナミクスは「拡散」と「二元性」という国際ビジネス固有の2つの負荷からなる。

拡散は、企業の活動範囲が広がるにつれ、本社と子会社の間で物理的及び心理的距離が拡大し、言語的疎外者や文化的疎外者、あるいはその両方の二重疎外者が出てきてしまい、組織としての統制・統治ができにくくなることである。

二元性は、文化的な価値や行動パターンの多様化を意味し、例えば競争とパートナーシップ、トップダウンとボトムアップといった対になるものを同時に取り扱うようになることである。

これらのグローバル・ダイナミクスは、これまでの国際ビジネス研究でも「距離 (distance)」や「場所 (locus)」の問題として議論がなされてきた。

多国籍企業にとっては距離が脅威となり、場所に拘束されるということに関しては、Perlmutter (1969) からの命題であり続けている。彼が唱えた有名な EPRG プロファイル (Ethnocentrism: 本国志向, Polycentrism: 現地志向, Regiocentrism: 地域志向, Geocentrism: 世界志向の4区分) は、マネジャーの態度を分類し、状況に応じて採るべき志向の指針を提示するものである。

また Hofstede (1980, abridged edition 1984) は、国別に企業の経営文化の違いを指摘した。そして Hofstede (1996, third edition 2010) では、国民文化の次元の異なり (平等-不平等, 私-我々-奴ら, 男性-女性-人間等) は普遍に在ることを示し、その後の国際経営研究における引用数が最多になるほどの影響力を有している。

これらの先行研究が伝えているのは、目には見えない文化を可視化し、分類することで管理可能な対象に転化することの重要性である。この点を踏まえて太田 (2008) が提案したのは、いくらグローバル化が進んでも距離や場所の問題は消滅することはないので、可視化するよりも、そのつどのコンテキスト (状況, 文脈) を内感化することの必要性であった。

つまり、自文化のコンテキストには依存せずに、異文化相互作用のコンテキストにカメレオンのように自らを埋め込み、ゼロベースのコミュニケーション過程を作動させるといふ「エクスペローラー型のコミュニケーション能力」が必須であると唱えたのである。

文化の全てを目に見えるようにするのは不可能なので、文化ごとに異なるコンテキストを感じ取って行動できる「ビジネス・プロフェッショナルズ (異文化マネジメント・コミュニケーター)」が開発できるようなプロセスを制度化することが、グローバル・ローカル・ディレンマを解消する鍵となるのである。

その後、異文化マネジメントについては、異文化経営学会 (2010)、太田 (2016) 等で、その理論と実践への理解が深められた。太田 (2016) では、独自の CDE (コンテキスト, ディスタンス, エンベディド) スキーマから異文化マネジメントの意識が捉えられた。

(3) 日本企業の国際経営の課題を示唆する

定性的分析による制度化のいま1つの例には、一條・野村総合研究所グローバルマネジメント研究チーム (2017) による日本企業のグローバル経営の実態と課題をアンケート調査とヒアリング調査から探ったものがある。

対象とした企業は、村田製作所, オムロン, 島津製作所, 日本たばこ産業, 味の素, リ
第57号 (2025)

クリートホールディングス、資生堂、武田薬品工業の8社であり、同書ではゲマワットのCAGEフレームワーク（culture：文化・国民性，administration：制度・行政上，geographic：地理的，economic：経済・所得格差という4つの国家的要因から生じる違いを示すもの）フレームワークを用いた分析がなされた。

調査結果としては、日本企業は経済性を追求するE型と、文化や政治、地理的距離の違いに留意するCAG型に二分されることが明らかにされた。E型は自動車の生産等に顕著である従来型の国際経営の在り方であり、ナレッジベースでのグローバル標準化が図られ、規模のメリットを得ることからコストを削減するというタイプである。CAG型はサービス業（保険・金融・通信等）に見られる、ローカルニーズに対応するタイプである。

そうしたファクト・ファインディングスを踏まえて、日本企業の国際経営の課題として、グローバルレベルでの経営管理システム、情報システム、ナレッジ共有システム、人事制度等の構築を目指すこと、すなわちグローバルレベルでの経営の「仕組み化」をなすことが指摘された。

3. アップトゥデートな視点で新たな潮流を取り込む

国際経営は、あらゆる経営の分野（戦略，組織，マーケティング，技術，財務，会計等）を横断する形で展開され、活動範囲も世界各国であるので進出先国との相違（言語，文化，経済，法制度，政治等）が検討される。実に多種多様な視点から捉えられてきており、どのような分野・地域から考察しても、国際経営研究となるオールラウンド・フィールド（平たく言えば部門経営学ながら「何でも在り」の科目領域）である。そうした国際経営研究への取り組み方は、主に以下に見る3つのスタンスが顕著である。

(1) 1つの主題を選択し、概念の定着化を図る

1つは、数多ある国際経営研究の視座の中から、ワンテーマを選び、それについて深掘することで、そのコンセプトの定着化を図るものである。概念が定着化することで、共通の定義として認識される効果が得られる。このスタンスは単独研究で行われる場合が多く、研究者のメインテーマを明らかにする。

例えば1990年代に欧米で「戦略的提携（strategic alliance）」に関する議論が盛んになり、日本でも多くの戦略的提携についての研究が促された。竹田（1992）、江夏（1995）、長谷川（1998）、竹田（1998）、徳田（2000）、松行（2000）等である。

2000年代では「ダイバーシティ・マネジメント」に注視した研究が進んだ。谷口（2005）、有村（2007）等である。2008年の国際ビジネス研究学会の統一テーマも「国際ビ

ジネスとダイバーシティ・マネジメント」であった。

2010年代には「新興国市場」に注目が集まった。多国籍企業学会（2012）、天野・新宅・中川・大木（2015）、林（2016）等である。2014年の国際ビジネス研究学会の統一テーマも「新興国ビジネスの新展開」とされた。2008年に第1回目が開催された多国籍企業学会の統一テーマも「BRICsの台頭と多国籍企業の戦略転換—新興市場の動向への対応—」だった。

2010年代では他に、諸上（2019）が、戦略は企てるだけでなく、実際にそれを遂行できる組織能力も重要であることに着目して「国際マーケティング・ケイパビリティ」について徹底的に考察した。高垣（2019）は、国際経営理論の中核をなすダニングの折衷理論（eclectic theory）の3つの変数であるOLI（企業のオーナーシップ優位性、各国のロケーション優位性、多国籍企業のインターナリゼーション理論）の再検討を試みた。丹下（2016）は、ロジスティクスの分野での変革型リーダーシップに焦点を当てた。安室（2013）は、社会ネットワーク論での「埋め込み（embeddedness）」を内部化理論の先に在る概念として位置付けた。

こうした数多ある国際経営研究の主題の中で、人的資源管理の研究も着実に進み、見識が蓄積されている。村上（2019）は、日系多国籍企業への定量的・定性的データ分析から、グローバル研究開発人材の育成とマネジメントについて検討した。笠原（2015）は、日本企業のグローバル人的資源管理について論じた。古沢（2008）は「現地適応—グローバル統合」をキーコンセプトとして、「規範的統合」と「制度的統合」による人材管理法を提示した。

一方で、企業事例に基づいた概念化へのアプローチもある。唐沢（2019）は、資生堂「TSUBAKI」（高価格帯商品に集中するため2021年に欧米系投資ファンドCVCキャピタル・パートナーズに売却されたヘアケアブランド）の中国市場展開等の事例から広告会社の知識を類型化し、国際知識移転と再創造について吟味した。横井（2018）は、ホンダの二輪事業の事例を通じて国際分業（リソースの配置・調整）の仕組みを解明した。竹内（2018）は、外資系製薬企業の日本市場での成長に注目して、その過程に社会関係資本（social capital：社会ネットワークに埋め込まれたリソース）がいかに関与され、新薬開発力に資するのかを分析した。

付け加えてユニークな視点も、国際経営研究には示唆に富むものが多い。西山・平畑（2014）は、英語では無くて日本語で日本を発信する人材（青年海外協力隊等）の必要性を唱えた。こうした逆説をいかに既存の国際経営研究との接続点を見出すことも新規性につながるものとなる。

(2) 共同研究で最先端の現象を捉える

また1つは、その時々でのホットイシューを掲げて、研究プロジェクトを組み、理論と実証双方からの多面的なアプローチにより、その理解を深めるというものである。多くの研究は共同でなされるので、その成果を書籍として示すことで、当該領域の体系化が促される効果が得られる。

例えば小栗・夏目（2019）は、スマートフォンを主戦場にしてプラットフォームを構築し、デジタル時代の競争優位を確たるものにしていく GAF A（Google, Apple, Facebook, Amazon）の実態を取り上げた。藤本・大竹（2019）は、小規模だが隙間分野でグローバルに活躍する GNT（グローバル・ニッチトップ）企業の事例考察をまとめた。夏目（1999）はアメリカ IT 多国籍企業を取り上げ、夏目（2010）ではアジア ICT 企業、そして夏目（2014）では ICT 多国籍企業について論じた。中村（2013）は、新たな企業成長の形として登場したボーングローバル企業の理論検討をした。伊丹（2013）は、日本企業が中国進出に際して構築したビジネスモデルの事例を集めた。

(3) 研究者のリサーチ・クエスチョンを明らかにする

いま1つは、タイトルは広く「国際ビジネス」「グローバル・ビジネス」「多国籍企業」「グローバル企業」として、その大題の下に、研究者それぞれが専門性の高い論文を提供して、アンソロジー形式にするものである。個々人の得意分野を突き詰めるので、研究のバリエーションが豊かになる効果が得られる。また、どの研究者がどのような主眼テーマで取り組んでいるのかについて公に示すことにもなる。

例えば多国籍企業学会（2020）は、未来の多国籍企業を示す論稿集を刊行した。古沢・山口（2019）は、歴史や概況、職能、現地経営といった幅広いトピックスをコンパクトにまとめた。林・古井（2017）は、その時点での多様なトピックスを束ねた。安部（2017）は、ケーススタディ・コレクションとして仕上げた。

(4) 研究原点の視座で現在を視る

以上3つが現在、日本における国際経営研究の主なスタンスとなっている。ここで、私見として主張したいのは、日本で国際経営研究がどのような問題意識で緒に就いて、どのような視座で観察されてきたのかという原点を認識した上で、いまを見詰めることの重要性である。

1980年代から1990年代にかけて、「国際経営論」を担当する研究者が講義科目テキストの作成や海外研究者の翻訳書の出版を精力的に行うとともに、国際経営研究に関する有意義な文献を多く刊行した。それらの書籍は、その後の研究の礎となるものであった。

例えば吉原・林・安室（1988）は、日本の多国籍企業の経営の将来の在るべき姿を提示した。吉原（1989）は、グローバル経営の課題として内なる国際化（日本親会社の国際化）を唱え、吉原（1996）では、その内なる国際化とともに、海外子会社の社長の現地化と海外子会社の業績という3つの変数についてのアンケート調査をなし、その結果として国際経営の未熟さを指摘した。安室（1992）は、日本企業のグローバル経営の新たなパラダイムを示した。

いずれもポイントは、国際経営の過程を跡付けするような解釈的研究ではなく、その先の展開への手がかりを与えて、実際の国際経営の運営に資するものでなければ意味が無いという目的で研究されている点である。もっと言うと、上記に挙げた日本企業の国際経営の課題は、数十年を経た現在でも、未だに課題のままとなっている。そうした遅々として進まない国際経営の運営法に、研究が貢献できるところは十分に残されている。

今後においても、これらの原点的視座を継続する意識を強く持った上で、リサーチ・クエスチョンを正しく立てた研究をなし、実務に用立つようなインプリケーションを打ち出すことが求められる。

おわりに：新しいモデルの構築

国際ビジネス論の泰斗である江夏（2006）は、現在における国際経営の環境の変化がスピーディであることから「激変の時代」であり、何が起こっても不思議ではないことから「まさかの時代」であると見なした（江夏・桑名編 2006）。2020年から迎えたコロナ禍を示唆するような先見的な指摘である。

企業には、こうした激変の時代下で進化を遂げることが求められる。そのためには、異文化を巧みにマネジメントする能力が必要となる。肝心なことはリーダーシップを一人占めせずに、分散化（リーダーレス化）することで「複眼のマネジメント」で挑むことである。江夏は、こうした未来型マネジメントへの革新のために欠かせない構成要素を5Eと5Cとして示す。これら10単語は、国際経営に必要なエッセンスを網羅している。

5Eとは、① equity（公平性）情報の開示。② efficiency（効率性）最小のインプットで最大のアウトプット。③ effectiveness（有効性）誰かに何かのためになる。④ enrichment（潤沢性）顧客を満足させる経営資源の豊富さ（リソースフルネス）。⑤ empowerment（権限委譲性）相互関与による信頼構築である。

この5Eを支えるものが5Cとなる。① corporate culture（企業文化）利害関係者から親しまれる。② corporate governance（企業統治）ネットワークによる戦略展開。③ compliance（遵法性）各国の法制度への対応。④ competency（組織能力）グループの

経営資源の最大活用。⑤ competitiveness (競争力) 競争優位の強化である。

こうした5Cを磐石にしつつ、5Eを競合他社よりも明確にして、戦略的に行動することが、企業の国際ビジネスの課題であり、そのモデルの深化を提唱するのが国際経営研究の現代的課題となる。

参考文献

- 天野倫文・新宅純二郎・中川功一・大木清弘編 (2015) 『新興市場戦略論—拡大する中間層市場へ・日本企業の新戦略—』有斐閣
- 有村貞則 (2007) 『ダイバーシティ・マネジメントの研究—在米日系企業と在日米国企業の実態調査を通して—』文真堂
- 安部悦生編 (2017) 『グローバル企業—国際化・グローバル化の歴史的展望—』文真堂
- 伊丹敬之編 (2013) 『日本型ビジネスモデルの中国展開』有斐閣
- 一條和生・野村総合研究所グローバルマネジメント研究チーム編 (2017) 『グローバル・ビジネス・マネジメント—経営深化に向けた日本企業への処方箋—』中央経済社
- 入山章榮 (2015) 『ビジネススクールでは学べない世界最先端の経営学』日経BP社
- 異文化経営学会著、馬越恵美子・桑名義晴監修 (2010) 『異文化経営の世界—その理論と実践—』白桃書房
- 江夏健一 (1995) 『国際戦略提携』晃洋書房
- 江夏健一・桑名義晴編、IBI 国際ビジネス研究センター著 (2006) 『新版 理論とケースで学ぶ 国際ビジネス』同文館出版
- 太田正孝 (2008) 『多国籍企業と異文化マネジメント』同文館出版
- 太田正孝 (2016) 『異文化マネジメントの理論と実践』同文館出版
- 小栗崇資・夏目啓二編 (2019) 『多国籍企業・グローバル企業と日本経済』新日本出版社
- 笠原民子 (2015) 『日本企業のグローバル人的資源管理』白桃書房
- 唐沢龍也 (2019) 『広告会社の国際知識移転と再創造』文真堂
- 小林規威 (2007) 『日本の国際化企業—国際化と経営パフォーマンスの関係性—』中央経済社
- 小林規威 (2011) 『日本企業国際化の研究—基礎データにみる光と陰—』文真堂
- 高垣行男 (2019) 『国際ビジネスの新潮流—ダイナミック OLI サイクルの試み—』創成社
- 竹内竜介 (2018) 『外資系製薬企業の進化史—社会関係資本の活用—』中央経済社
- 竹田志郎 (1992) 『国際戦略提携』同文館出版
- 竹田志郎 (1998) 『多国籍企業と戦略提携』文真堂
- 多国籍企業学会著、大石芳裕・桑名義晴・田畑昌平・安室憲一監修 (2012) 『多国籍企業と新興市場』文真堂
- 多国籍企業学会著、浅川和宏・伊田昌弘・臼井哲也・内田康郎監修 (2020) 『未来の多国籍企業—市場の変化から戦略の革新、そして理論の進化—』文真堂
- 谷口真実 (2005) 『ダイバーシティ・マネジメント—多様性をいかす組織—』白桃書房
- 丹下博文 (2016) 『企業経営のグローバル化研究 (第3版) マーケティングからロジスティクスの時代へ』中央経済社
- 徳田昭雄 (2000) 『グローバル企業の戦略的提携』ミネルヴァ書房

- 中村久人 (2013) 『ボーングローバル企業の経営理論—新しい国際的ベンチャー・中小企業の出現—』 八千代出版
- 夏目啓二 (1999) 『アメリカ IT 多国籍企業の経営戦略』 ミネルヴァ書房
- 夏目啓二 (2014) 『21世紀の ICT 多国籍企業』 同文館出版
- 夏目啓二編 (2010) 『アジア ICT 企業の競争力— ICT 人材の形成と国際移動—』 ミネルヴァ書房
- 西山敏行・平畑奈美編 (2014) 『「グローバル人材」再考—言語と教育から日本の国際化を考える—』 くろしお出版
- 長谷川信次 (1998) 『多国籍企業の内部化理論と戦略提携』 同文館出版
- 林倬史 (2016) 『新興市場の特質と新たな BOP 戦略—開発経営学を目指して—』 文眞堂
- 林倬史・古井仁編 (2017) 『多国籍企業とグローバル・ビジネス』 税務経理協会
- 平松茂実 (2011) 『モジュール化グローバル経営論』 学文社
- 古沢昌之 (2008) 『グローバル人的資源管理—「規範的統合」と「制度的統合」による人材マネジメント—』 白桃書房
- 藤本武士・大竹敏次編 (2019) 『グローバル・ニッチトップの企業の国際比較』 晃洋書房
- 松行彬子 (2000) 『国際戦略的提携—組織間関係と企業変革を中心として—』 中央経済社
- 村上由紀子編 (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
- 古沢昌之・山口隆英編, 安室憲一監修 (2019) 『安室憲一の国際ビジネス入門』 白桃書房
- 諸上茂登編 (2019) 『国際マーケティング・ケイパビリティ—戦略計画から実行能力へ—』 同文館出版
- 諸上茂登・根本孝編 (1996) 『グローバル企業の調整メカニズム』 文眞堂
- 安室憲一 (1992) 『グローバル経営論—日本企業の新しいパラダイム—』 千倉書房
- 安室憲一 (2013) 『多国籍企業と地域経済—「埋め込み」の力—』 御茶の水書房
- 横井克典 (2018) 『国際分業のメカニズム—本田技研工業・二輪事業の事例—』 同文館出版
- 吉原英樹 (1989) 『現地人社長と内なる国際化—グローバル経営の課題—』 東洋経済新報社
- 吉原英樹 (1996) 『未熟な国際経営』 白桃書房
- 吉原英樹・林吉郎・安室憲一 (1988) 『日本企業のグローバル経営』 東洋経済新報社
- Davenport, T. H., Harris, J. G. and Morison, R. (2010) *Analysis at Work: Smarter Decisions Better Results*, Harvard Business Review Press. / 村井章子訳 (2011) 『分析力を駆使する企業—発展の五段階 分析で答を出す六つの問題—』 日経 BP 社
- Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, SAGE.
- Hofstede, G. (1984) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Abridged edition, SAGE. / 安藤文四郎監訳, 萬成博訳 (1984) 『経営文化の国際比較—多国籍企業の中の国民性—』 産能大学出版部
- Hofstede, G. (1991) *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, McGraw-Hill. / 岩井紀子, 岩井八郎訳 『多文化世界—違いを学び共存への道を探る—』 (1995) 有斐閣
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. and Minkov, M. (2010) *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Third edition, McGraw-Hill. /

岩谷昌樹

岩井八郎, 岩井紀子訳 (2013) 『多文化世界—違いを学び未来への道を探る—』原著第3版
有斐閣

Neeley, T. (2017) *The Language of Global Success: How a Common Tongue Transforms
Multinational Organization*, Princeton University Press. / 栗木さつき訳 (2018) 『英語が楽天
を変えた』河出書房新社

Perlmutter, H. V. (1969) "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation," *Columbia
Journal of World Business*, January-February, pp. 9-18.