

# 多国籍企業における外部環境との関係性のマネジメント

——国際化プロセスモデルと埋め込みアプローチの研究  
視角を中心として——

山本 崇雄

## 1. はじめに

近年、特にリーマン・ショック以降、多国籍企業を取り巻く外部環境は極めて激しく変化しつつあり、多国籍企業のマネジメントはそれに呼応して非常に困難になってきている。さらに、日系多国籍企業にとっては、経済のグローバル化、新興国の経済発展、さまざまな科学技術の進化などの環境変化に加えて、超円高、高い法人税、政治不安、少子高齢化、大震災などの自然災害への対応の欠如などといった「六重苦」と呼ばれる外部環境に直面しており、取り巻く状況はさらに厳しいものとなってきている。

本稿の問題意識は、多国籍企業のマネジメントがこのように大きな転換期に差し掛かっているなかで、多国籍企業と外部環境との関係について、国際ビジネス研究のストリームを改めて見直し、整理することにある。特に、日本では相対的に注目されてこなかった「国際化プロセスモデル (internationalization process model)」に改めて目を向け、その意義を明らかにすることとしたい。というのも、近年の国際化プロセスモデル研究の進展と共に、多国籍企業と外部環境の新たな捉え方を提示してくれるからである。

本論では、以上のような問題意識をふまえた上で、以下の順に論じていく。第1に、多国籍企業と外部環境、あるいは海外子会社とその外部環境との関係はどのように捉えられてきたのかについて、古典的な国際ビジネス領域の既存研究にも遡り、レビューを行う。第2に、国際化プロセスモデルにおける多国籍企業と外部環境について概観し、近年あいまって進展してきたビジネスネットワーク理論や埋め込みアプローチの視座からの議論を検討する。そして最後に、日系多国籍企業の海外展開に対するインプリケーションを述べることにしたい。

## 2. 国際ビジネス研究における多国籍企業と外部環境との関係

### (1) 古典的な国際ビジネス研究

そもそも古典的な国際ビジネス研究において、多国籍企業とその外部環境との関係はどのように捉えられてきたのだろうか。

古典的な国際ビジネス研究においても、多国籍企業の外部環境、あるいはその外部環境に存在する

社外アクター（たとえば、他企業、サプライヤー、政府など）の存在が認識されていなかった訳ではない。まず、多国籍企業理論の泰斗ともいわれるハイマーとキンドルバーガーによる寡占理論（Hymer, 1960; Kindleberger, 1969）では、多国籍企業が有する優位性の源泉として、産業組織論的な意味での「構造的な市場不完全性」に焦点があてられ、そうした不完全性に影響を与えるアクターとして他の企業や政府が挙げられている。その上でハイマーは、多国籍企業が現地企業よりも現地市場に関する知識を持っていない、あるいは持つことが困難であるという点について「外国企業であることの劣位（liability of foreignness）」として論じているが、他方で、海外市場に進出後に現地企業に関する知識をどのように獲得するのか、という点については触れていないといえる。

次に、1970年代以降に進展した内部化理論（eg. Buckley & Casson, 1976; Rugman, 1981）では、取引コスト経済学を援用し、多国籍企業における「企業」と「市場」の境界をどこに設置すべきであるかを主要な論点の1つとしている。したがって、企業活動のどの領域までを多国籍企業内部に取り込んだ方が効率的であるのかを議論しているという意味において、換言すれば企業の外部を識別しているということに他ならない（Forsgren, 2008）。ただし、外部環境の中身に深く踏み込んだ議論はなされておらず、現地市場に関する知識の欠如についても、現地アクターとの取引の不確実性という問題に矮小化されてしまっているといえる。

では、国際経営論的な視角から接近した既存研究ではどうであろうか。たとえば、そうした先駆的研究の1つであるファーマー&リッチマン（Farmer & Richman, 1968）は、企業が単一環境で経営を行うというそれまでの伝統的経営理論の前提を疑問視し、企業の外的環境も同時に注意する必要性を喚起した。具体的には、教育的制約要因、社会的制約要因、法律・政治的制約要因、経済的制約要因という4つの制約要因が企業経営に与える影響について言及している。

また、比較経営論から接近したフェアウェザー（Fayerweather, 1969）は、国際経営と国内経営とを峻別するにあたり、国際企業が経営を展開する文化的・経済的・社会的・政治的環境が鍵となることを論じている。そして、「受入国社会との相互作用」についても言及し、宗教システムや教育システムといった受入国における制度と大きく関わり合う点を強調している。

さらにルートによる古典的研究（Root, 1988）においても、国際経営という概念を明示化するために、国際企業が3つの環境システム（国際政治システム、国際社会文化システム、国際経済システム）と相互作用するモデルを提示した。この研究では、多国籍企業の各海外子会社（原典では「国際企業の現地子会社」）が、それぞれ異なる環境システムと対峙している点が描かれている（図表1）。

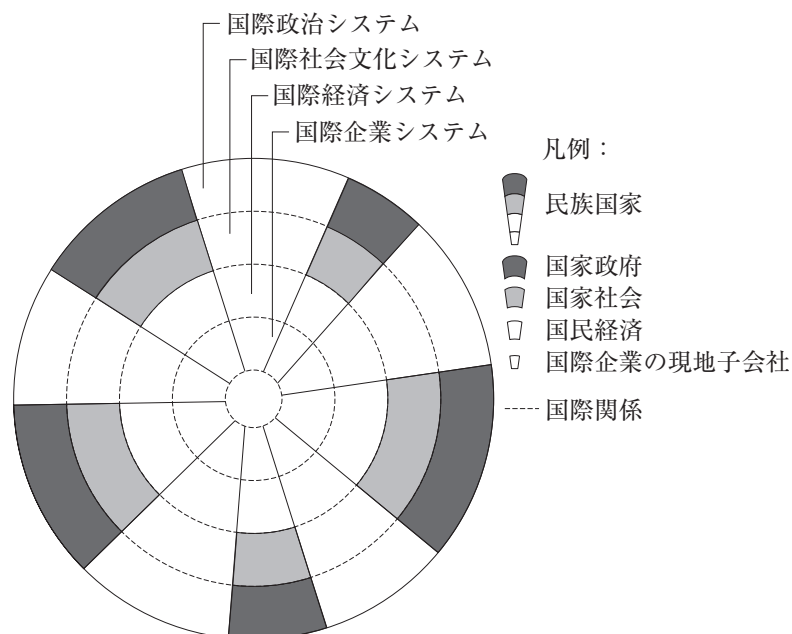
このように、伝統的な国際ビジネス研究において、多国籍企業とは国内企業とは異なる外部環境に対峙していることは大きく強調されているといえる。また受入国社会において、単なる経済的アクターという機能のみにとどまらず、非経済的（社会性を含む）プロセスの機能も果たすということも示唆されている（赤羽, 1997）。

しかしながら、多国籍企業が対峙する外部環境が極めて異質性に富み、かつ分断された存在であるという考え方に、重点が置かれているとはいいがたい。むしろ、伝統的な国際ビジネス研究から示唆されるのは、あらゆる多国籍企業が対峙しているのは同じ外部環境であるという前提であろう。さらには、現地の組織ユニットが対峙するさまざまな外部環境を制約要因としてではなく、新たな人材や知的資源などを探索できるという「機会」として捉えるという考え方はなされていないといえよう。

## （2）組織・戦略のコンティンジェンシー理論に基づく既存研究

多国籍企業が外部環境に対してどのように対応するのか、あるいは対応すべきなのかという研究課題について真正面から捉えようとしてきたのが、いわゆる「コンティンジェンシー理論」的な立場を

図表1 国際企業とそれを取り巻く環境システム



(出典：Root (1988) 邦訳 p. 5)

とる研究のストリームである。このストリームは、組織を「オープン・システム」と捉え、かつ唯一の最適解は状況によって異なるため存在しない、という考え方にに基づき、1960年代以降一世を風靡した。そのため、このストリームにおける研究業績は枚挙に暇がない。

国際ビジネス研究におけるコンティンジェンシー研究においては、たとえば組織構造、国際戦略と外部環境といった各変数間の適合性に特に着目し、適合度が大きいほど高業績につながるという考え方をとる。そのため、多国籍企業の外部環境についても大きく焦点があてられ、各変数間の関係が第一義的に分析されてきた。

国際ビジネス研究におけるコンティンジェンシー理論を用いた先駆的な研究としては、たとえば米国多国籍企業の戦略と公式組織の関係を実証分析したストップフォードらの研究 (Stopford & Wells, 1972) や、欧州企業における同様の関係を分析したフランコの研究 (Franko, 1976) を挙げるができる。両研究の知見を俯瞰すれば、多国籍企業の組織形態と戦略との関係のプロセスは、出自国(米国と欧州)によって異なるということが明らかとなった。

また、1980年代後半以降、新しい多国籍企業観として「トランスナショナル組織」を提唱したバートレット&ゴシャルの研究 (Bartlett & Ghoshal, 1989) や、「分化されたネットワーク (differentiated network)」としての多国籍企業を著したノーリア&ゴシャルの研究 (Nohria & Ghoshal, 1997) もこのストリームに含めることができる。この頃の年代における研究の顕著な特徴として、研究の分析レベルが多国籍企業全社だけでなく、各海外子会社を焦点としたものが見られるようになっていくが、両者の研究もその事例にあてはまるものである。特に、ノーリア&ゴシャルの研究 (Nohria & Ghoshal, 1997) は、多国籍企業がさまざまな海外子会社を有し、それぞれの海外子会社の外部環境が固有であるため、各海外子会社が環境適応するために分化するという新しい多国籍企業観を打ち出している点が特徴的である。したがって、多国籍企業全社が分析レベルであった既存研究が提言したような、国際事業部制などの組織形態の採用や、集権化・公式化といった調整メカニズムを一律に

すべての海外子会社に適用するというだけでは、もはや各海外子会社それぞれを有効にマネジメントすることはできないという前提に立っているのである (Forsgren, 2008)。ゆえに、分析レベルは多国籍企業全社に置かれてはおらず、各海外子会社が対峙する外部環境と組織調整メカニズムとの関係が実証分析されている。

一般に、多国籍企業は複数の製品・事業を複数の国で展開しているため、多国籍企業の組織は極めて複雑な主体となる (Ghoshal & Westney, 1993)。多国籍企業を組織理論の視角から分析することは研究者にとって困難であり、そのために、多国籍企業の組織分析があまりに単純化されすぎてきた傾向にあった (Nohria & Ghoshal, 1997)。そうした傾向にある中において、ノーリア&ゴシャルが分析レベルを海外子会社に落とし、より精密な分析を行ったことは高い評価をすることができるであろう。

しかしながら、上述してきたコンティンジェンシー理論に基づく研究では、適合そのものにもあまりにも焦点が当てられているために、組織はどうすれば外部環境に適応することができるのか、言い換えれば、多国籍企業（あるいは各組織ユニット）の中のどの組織主体がどのような資源を用いて適応を図るのか、適応するために必要な能力をどのように構築するのか、といったプロセスについてはほとんど論じられていないといえよう<sup>1</sup>。

そうした動学的な視点をもった既存研究の1つとして取り上げるのが、次節で論じる国際化プロセスモデルである。

### 3. 国際化プロセスモデルと探索的機会の源泉としての海外市場

#### (1) 国際化プロセスモデルとは

国際化プロセスモデル (internationalization process model; eg. Johanson & Vahlne, 1977) は、スウェーデンのウプサラ大学の研究者を中心に構築されたモデルである。このモデルが、他の伝統的な国際ビジネス研究と決定的に異なっているのは、海外市場（すなわち、受入国市場）に関する知識を中核的な概念として扱っている点である。国際化プロセスモデルが構築された1970年代後半は、経営学や国際ビジネス論などの領域において知識に対する関心が昨今ほど高まっていたわけではないため、その着想については非常に高く評価することができる。

国際化プロセスモデルの論点は、以下のようにまとめることができる。

企業が国際化しようとする際、大きな障害となるのが、進出先の海外市場に関する知識が欠乏していることである。ハイマーはこうした海外企業であることの劣位を相殺できるだけの優位性や支配力を多国籍企業が有しているからこそ、海外進出できると論じたが (Hymer, 1960)、国際化プロセスモデルではそれとは異なる多国籍企業観が提示されている。

すなわち、海外市場に関する知識には、公刊されたデータなどの収集・分析によって把握可能なものもない訳ではないが、むしろ受入国社会のネットワークに溶け込み、受入国社会である程度のプレゼンスを獲得しなければ学習できないような知識の方がはるかに重要である。つまり、受入国市場における事業展開を実際に経験しながら、現地のさまざまなアクター（サプライヤー、消費者、研究機関、現地政府など）との関係構築を図り、そうした現地組織ネットワークの「身内 (insider)」になることによって初めて獲得できる知識が存在する。したがって、現地のさまざまなアクターから「よそ者 (outsider)」と認識されているのは、現地市場に関する有益な知識を獲得することができない (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975) 例外的に、Bartlett & Ghoshal (1989) の第2版 (1998年出版) が、追加された章 (第12章) においてこのプロセスについて言及している。

hanson & Vahlne, 2009) ii。

こうした重要な現地市場に関する知識として、以下のようなものを挙げるができる。国際化プロセス理論では、新たな市場において事業経験することを通じて初めて、その市場に関する知識（特に暗黙知）を学習することができる、と想定されている。海外新規市場における消費者のニーズや価値の基準は暗黙知であることが多く、それゆえに、当該市場での事業経験がなければそうした暗黙知を学習することは困難であろう。

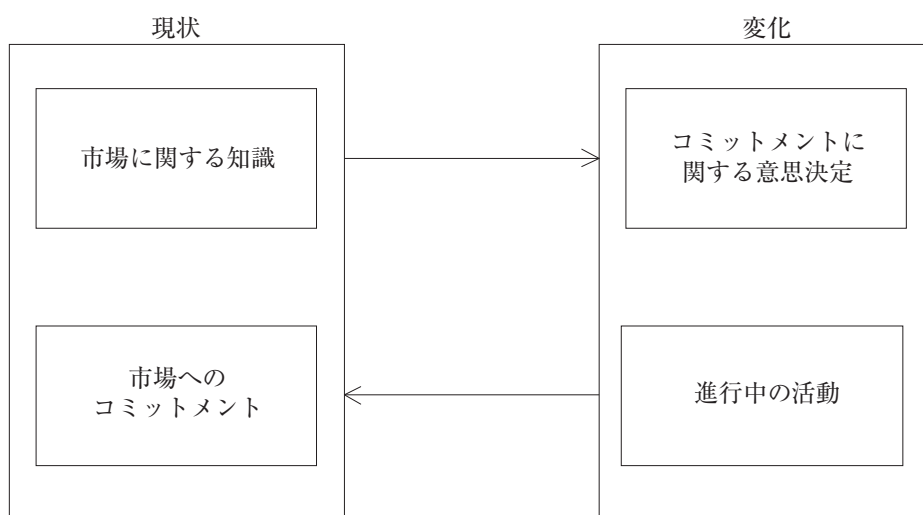
また、現地市場において、「どの組織の中のどの人物が鍵となるアクターであるのか」、も重要な暗黙知の1つである。たとえば、新興国政府と交渉する場合、始めから表向きに公開されている窓口を通じて交渉してもうまくいかず、むしろ政治的パワーをもった政府高官と非公式に交渉をした方がその後のビジネス展開がうまくいくといったケースは枚挙に暇がない。

こうして国際化のプロセスを進めていく際に必要となるのが、市場（あるいは現地のアクターとの関係構築）へのコミットメントである（Johanson & Vahlne, 1977, 2009）（図表2および3を参照）。新たな国に企業が進出するということは、受入国のアクターとの何らかの交換活動を行うために資源や時間を費やすことに他ならない。そうした資源や時間を費やす結果、ネットワーク・ポジションが「よそ者」から「身内」へと徐々に変化していき、現地アクターとの信頼関係の構築へとつながる（図表3）。そして、さらに現地アクターから知識を学習することにもつながっていくのである。

このように、企業は、漸進的にかつ注意深く、海外市場に入り込み、現地のアクターとネットワーク構築を行うことによって、海外市場を開拓していく。そうした活動を海外市場ごとに試行錯誤を繰り返しながら、国際化のプロセスを一歩一歩歩んでいくこととなる。

さらに重要なのは、試行錯誤の結果構築された現地ネットワークは、他の競合企業が直ちに模倣することは困難であるため、そのネットワークそのものが持続的競争優位性につながりうる、ということである。

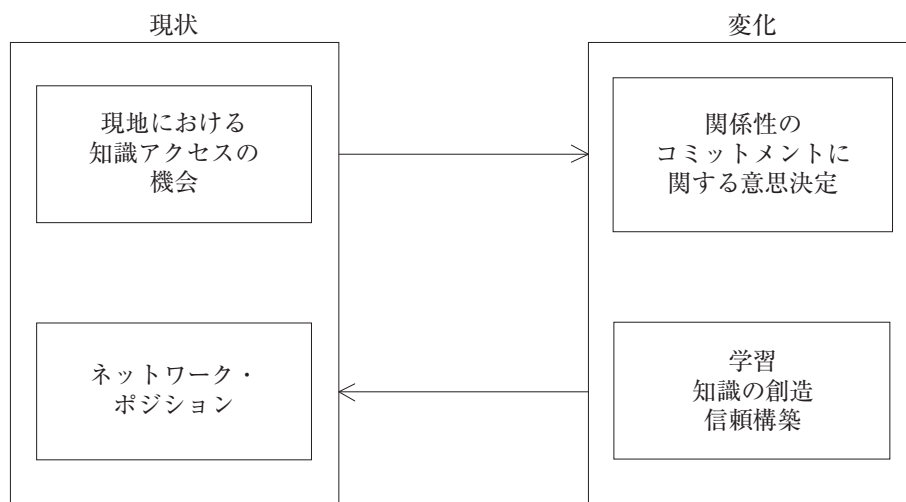
図表2 国際化プロセスモデル（1977年）



（出典：Johanson & Vahlne (2009) p.1412の図に一部加筆・修正）

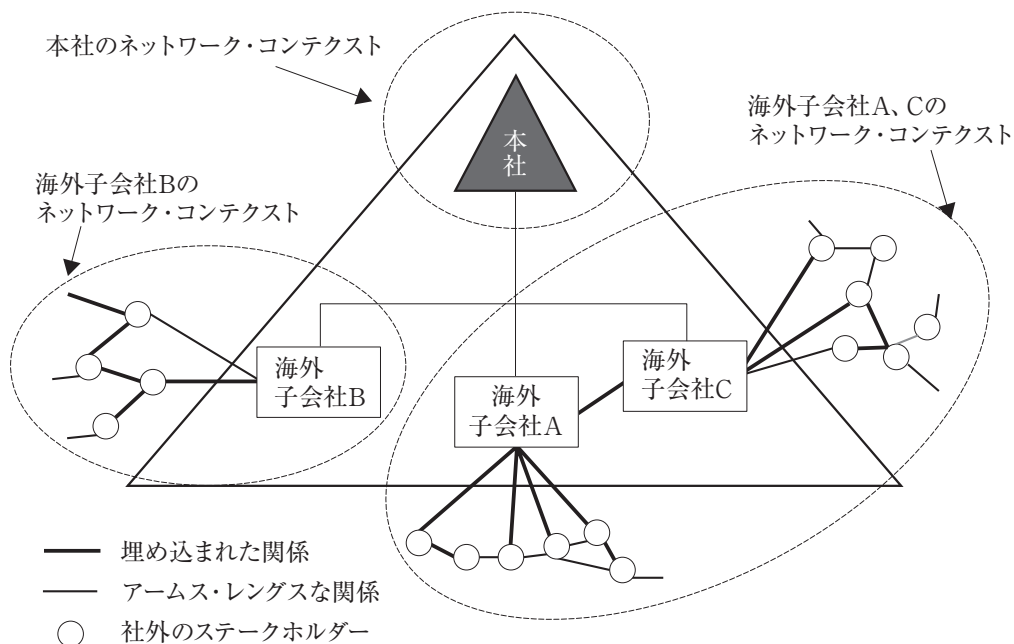
ii Johanson & Vahlne (2009) は、現地ネットワークにおいて「よそ者」であることを、ハイマーの言葉を援用して、「よそ者であることの劣位 (liability of outsidership)」と呼んでいる。

図表3 国際化プロセスモデル (2009年改訂版)



(出典：Johanson & Vahlne (2009) p.1424の図に一部加筆・修正)

図表4 埋め込まれた多国籍企業 (α社の事例)



(出典：Forsgren et al., 2005, p.97の図に一部加筆・修正)

## (2) 国際化プロセスモデルから「埋め込まれた多国籍企業」へ

国際化プロセスモデルは、ビジネスネットワーク理論 (business network theory; eg. Hakansson & Johanson, 2001) や埋め込みアプローチ (embeddedness approach; eg. Gulati, 1999; Uzzi, 1997) の影響を受けながら、今日に至るまで、より精緻化されてきている。それが「埋め込まれた多国籍企業 (the embedded multinational)」という多国籍企業観である (Forsgren, et al., 2005)。

ビジネスネットワーク理論とは、アクターが埋め込まれているビジネスネットワークに特に着目す

るものであり、それを多国籍企業に適用した研究の場合、特に海外子会社のビジネスネットワークに注目することが多い (eg. Forsgren, et al., 2005)。ビジネスネットワーク理論の視角から、多国籍企業は図表4のように描くことができる。

埋め込みアプローチの考え方によれば、企業は自らを取り巻くネットワークによって獲得できる資源や能力が左右される。そして、そうしたネットワークは、情報・知識を媒介したり、逆に阻害するような役割も果たしうる。その結果、ひいては、取り巻くネットワークが、企業のとる行動、戦略、資源蓄積などさまざまな要因に影響を与えうる (近能、2002a, b)。換言すれば、グラノヴェッター (Granovetter, 1985) が述べるように、あらゆる経済的行為やそれを実行するアクターは、「原子」のように自由に振る舞うことはできず、継続的な社会関係ないしは社会的コンテクストの中に埋め込まれているため、関係性やネットワークの影響を相互に受けながら活動することになるのである。

この点について、図表4に従って、より具体的に説明することとしたい。架空の多国籍企業 $\alpha$ 社は、異なる国に海外子会社3社 (海外子会社A、B、C) を有している。各海外子会社は本社からの指示・命令を受けながらも、日常的には各海外子会社で異なるオペレーショナル業務を遂行しているとしよう。

海外子会社A、B、Cはそれぞれの現地環境でビジネスを遂行するためには、現地のサプライヤー、現地政府、現地企業、消費者、大学といった受入国のアクターと関係を構築する必要がある。ただし、そのネットワーク構造は各海外子会社で異なるものとなるであろう。なぜなら、各海外子会社がどのような機能を担うのかによっても、ネットワーク構造は変わりうるだろう。たとえば、生産機能の海外子会社であれば、部品のサプライヤーとの結びつきはより強くなるし、諜報機能を有する海外拠点であれば、現地政府機関との結びつきが相対的に強くなるであろう。また、受入国が規制の強い新興国である場合でも、現地政府機関との結びつきを強固にする必要がある。このように、海外子会社と各アクターとの関係は、アームスレングス的な関係である場合もあれば、埋め込まれた関係である場合もある。そして、埋め込みの度合いも海外子会社とアクターとの関係によってさまざまであろう<sup>iii</sup>。

海外子会社A、B、Cは自らの歴史が長くなるほど、それぞれ現地ネットワーク固有の機会や脅威と接するようになるため、自社にとって有利に働くようなパワーや自律性を求めるインセンティブもっている。ゆえに、ビジネスネットワーク理論が想定する多国籍企業観は、本社を頂点とし海外子会社を末端とするヒエラルキー構造ではなく、パワーが分散された連邦型組織的な特徴を呈することになる (Ghoshal & Bartlett, 1990 ; Forsgren, 2008)。

ビジネスネットワーク理論とコンティンジェンシー理論の決定的な違いは、環境適応に対する考え方が大きく異なるという点である。ビジネスネットワーク理論では、コンティンジェンシー理論の論者が楽観的に想定してきたほどには、多国籍企業の各組織ユニットが外部環境に適応できる能力をもつとは想定されていない (Forsgren, et al., 2005)。というのも、近年のグローバル環境の複雑さや多国籍企業の巨大化を鑑みれば、本社の経営陣が各海外子会社の外部環境のすべてについて、完全に感知し、理解することはもはや不可能だからである。言い換えれば、トップダウン型の階層構造によって、多国籍企業を本社がコントロールすることは現実的ではない。さらには、環境適応に用いるための経営資源についても、各組織ユニット間のパワー関係によっては本社から有効に配分されるとは限らないからである (Bouquet & Birkinshaw, 2008)。

このように、国際化プロセスモデルは、ビジネスネットワーク理論や埋め込みアプローチの発展と

iii なお図表2では、簡便化のため、埋め込みの度合いの大小については無視されている。

あいまって、新たな多国籍企業観をわれわれに提示してくれるのである。

#### 4. 新たな事業機会の探索に関する若干の考察 —日系多国籍企業に対するインプリケーションを中心に—

では、この新たな多国籍企業観を用いることによって、いかなるインプリケーションが得られるのであろうか。ここでは、上述した国際化プロセスモデルに若干の考察を加えながら、特に昨今の日系多国籍企業の国際経営に対するインプリケーションを中心に論じることとしたい。

近年、自国市場の縮小化、新興国企業の台頭によるグローバル競争の激化、製品のコモディティ化などさまざまな要因によって、多くの日本企業が海外市場でのさらなる事業展開に関心を向けている。物理的距離の近いアジアを中心として、経済成長の目覚ましい世界の新興国市場が、新たなビジネス・チャンス、すなわち事業機会を探索する場として注目を集めているのは、周知のとおりである。

ところで、近年の戦略経営論やイノベーション研究に目を向けると、「探索 (exploration)」と「活用 (exploitation)」という2つのタイプの活動の両立をいかに図るかという研究課題が大きな注目を集めている。それらの知見によれば、当該組織にとって既存知識の活用によって生産性・効率性を改善・深化させる「活用型イノベーション」と、当該組織にとって完全に新奇な知識を創造する「探索型イノベーション」とに分類できるが (March, 1991)、これらの両立は以下の理由で困難である。

なぜなら、活用型のイノベーションでは、既存知識に関する既存顧客向けの改善活動が短期志向的に実行されることが重視される。そのため、効率至上主義的な考え方が優先されるため、既存の規律やルーティンに従うことが求められるようになる。他方で、探索型のイノベーションでは、当該組織には存在しない知識を探求しなければならないため、枠にとらわれない発想や活動が求められるのである (Govindarajan & Trimble, 2005)。

さらに、プロセスに関する改善活動 (たとえばTQM活動など) を促進すればするほど、探索型イノベーションは促進されにくくなる傾向がある (Benner & Tushman, 2003)。インクリメンタル・イノベーションやプロセス・イノベーションを得意とする日本企業にとって、まさに陥りやすい罠であると考えられる。

そこで、日系多国籍企業の場合、海外市場という独自の外部環境から当該企業にとって新奇な知識を獲得し、それを全社的に活用させ、新しい事業開発に結びつけることができれば、探索型イノベーションの促進につながり、活用型イノベーションと探索型イノベーションの両立に向けた有効な手段となりうるであろう。

では、日系多国籍企業にとって、どの組織ユニットが、あるいはどの人員が新たな事業機会の探索を実行すればよいのであろうか。

第1の方向性として、本社のコンテクストに埋め込まれていない資源や人材を活かし、現地ネットワークを構築させることが考えられる。そうした意味では、海外子会社の規模をより増強させたり、海外子会社で採用された人材を知識の源泉として活用することが有効であろう。日系多国籍企業の既存のビジネスモデル、製品開発、企業におけるさまざまな制度は、基本的に日本人が構築してきたものであり、そのうち成功体験をしたものも数少なくない。そうした制度を破壊し、まったく異なるパラダイムを自ら導入することは非常に困難であり、そのためにも新たな視点をもった人材が必要となるであろう。したがって、海外子会社にも属さないような企業家的人材を採用・育成するという

---

iv こうした取り組みは、すでにサムスンが「地域専門家制度」として実施している。



のも、取り得る手段であろう<sup>iv</sup>。

第2の方向性として、第1の方向性とも関連するが、市場調査を通じたマーケティング活動において、既存の企業パラダイムと異なる視角を取り込むことや、あえて本社の持つ「日常の理論」と矛盾する情報に注目することも必要であろう。したがって、国際化プロセスモデルが重視する市場へのコミットメントの方策として、たとえば、現地顧客などのステークホルダーとの関係性を強固にし、ステークホルダーにも何らかの新しいアイデアを創出してもらうといった方法も参考となるであろう（すなわち、コ・クリエーションの考え方；Ramaswamy & Guillard, 2010）。

日系多国籍企業においてこうした活動を積極的に行っている企業として、総合商社を挙げることができる。たとえば、総合商社M社では、海外のビジネス・パートナーとの関係構築をより密接なものにし、それを新たなビジネス・チャンスにつなげようとする試みがなされている<sup>v</sup>。その事例としては、M社の世界共通の幹部育成制度がある。その制度には、優秀な外国人社員が参加できるのはもちろんのこと、主要な取引先の社員にも門戸を広げているのである<sup>vi</sup>。同社では、世界に跨がるバリュー・チェーンをいかに組み替えたり、再構築することで新たな企業価値をつくることに重点が置かれており、その際に幅広い社内外の人脈が必要となることを認識している。そのため、幹部育成の場から社内外のネットワークに「埋め込まれた」人脈形成がなされ、さらに将来の新たな事業形成にまで結びつけることが期待されているのである。

実際に、シンガポールの水事業のケースは、現地政府機関や現地企業などの組織との密接な関係構築を行ったことから、新たな市場開発に結びついた事例である。M社は、長年にわたるシンガポールでの事業展開を活かし、シンガポール政府機関やシンガポール企業との緊密な関係を構築している。その結果、シンガポールの水事業大手企業ハイフラックスとの合弁企業を2010年に設立し、その合弁企業を通じて新たに中国や中東における新規市場の獲得で連携している。M社とハイフラックス社との提携は、水事業におけるハード面での技術に強い日本企業とシステム・インテグレーターとしてのスキルを持つシンガポール企業の両者が相互に強みを補完できる理想的な関係となっている。こうした現地に根付いた関係構築から、国際的な新たな新規事業が生まれる事例である。

本国の制度的、文化的影響を極めて大きく受けているというのは、日系多国籍企業に限ったことではない。むしろ、大半の多国籍企業が本国に近い制度的環境を持つ国や地域を中心に進出・事業展開しており、そのために、「グローバル」に展開している企業はほとんどないと言われる（Rugman, 2003）。

その意味で、多国籍企業はそもそも本国の影響を受けやすい主体である。特に本国市場の規模が大きければ大きいほど、また成功体験が大きければ大きいほど、その影響を受けやすく、その考え方をアンラーニングすることは一概には困難である。そのためには、多国籍企業が対峙する異質な外部環境からの影響をどのように有益に活用しうるのかについて、より詳細な研究が待たれるところである。これについては、今後の研究課題としたい。

\*本稿は、科学研究費補助金（若手研究（B）、課題番号：24730334）による助成に基づく研究の一部をなすものであり、ここに記して感謝したい。

v 以下の事例は、M社に対するインタビューでも確認済みである。そのケーススタディについては、稿を改めて取り上げる予定である。

vi 「日本経済新聞」2011年8月8日。

●参考文献

- 赤羽新太郎 (1997) 『国際経営管理序説 (新版)』文眞堂。
- Bartlett, C & S. Ghoshal (1989) *Managing Across Borders : The Transnational Solution*, Harvard Business School Press. (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社、1990年)
- Benner, M. J. & M. L. Tushman (2003) “Exploitation, Exploration, and Process Management : The Productivity Dilemma Revisited,” *Academy of Management Review*, Vol.28, No.2, 238–256.
- Birkinshaw, J., N. Hood & S. Jonsson (1998) “Building Firm-Specific Advantages in Multinational Corporations,” *Strategic Management Journal*, 19 (3), 221–241.
- Bouquet, C. & J. Birkinshaw (2008) “Managing Power in the Multinational Corporation : How Low-Power Actors Gain Influence,” *Journal of Management*, 34 (3), 477–508.
- Brown, S. L. & K. M. Eisenhardt (1998) *Competing on the Edge : Strategy as Structured Chaos*, Harvard Business School Press.
- Buckley, P. J. & M. Casson (1976) *The Future of the Multinational Enterprise*, Macmillan. (清水隆雄訳『多国籍企業の将来』〔第2版〕文眞堂、1993年)
- Doz, Y. L., J. Santos & P. Williamson (2001) *From Global to Metanational : How companies win in the knowledge economy*, Harvard Business School Press.
- Farmer, R. & B. Richman (1968) “A model for Research in Comparative Management,” in Farmer (ed.) *International Management*, Dickenson Publishing. (江夏健一・中村元一ほか訳『国際経営管理』好学社、1970年)
- Fayerweather, J. (1969) *International Business Management : A Conceptual Framework*, Mc-Graw Hill. (戸田忠一訳『国際経営論』ダイヤモンド社、1975年)
- Forsgren, M., U. Holm & J. Johanson (2005) *Managing the embedded multinational : a business network view*, Edward Elgar Publishing.
- Forsgren, M. (2008) *Theories of the Multinational Firm*, Edward Elgar.
- Franko, L. (1976) *The European Multinationals : A Renewed Challenge to American and British Big Business*, Greylock, Inc.
- Govindarajan, V. & C. Trimble (2005) *Ten Rules for Strategic Innovators : From Idea to Execution*, Harvard Business School Press. (酒井泰介訳『戦略的イノベーション 新事業成功への条件』ランダムハウス講談社、2006年)
- Granovetter, M. (1985) “Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness,” *American Journal of Sociology*, 91, 481–510.
- Ghoshal, S. & C. Bartlett (1990) “The multinational corporation as an interorganizational network,” *Academy of Management Review*, 15(4), 603–625.
- Ghoshal, S. & E. Westney (eds.) (1993) *Organization Theory and the Multinational Corporation*, St Martin’s Press. (江夏健一監訳『組織理論と多国籍企業』文眞堂、1998年)
- Gulati, R. (1999) “Network location and learning : The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation,” *Strategic Management Journal*, 20, 397–420.
- Hakansson, H. & J. Johanson (eds.) (2001) *Business Network Learning*, Elsevier Science, Pergamon.
- 長谷川信次 (2008) 「内部化理論」、江夏健一・長谷川信次・長谷川礼編著『国際ビジネス理論』中央経済社、pp.65–82。
- Heidrenreich, M. (2012) “The social embeddedness of multinational companies : a literature review,” *Socio-Economic Review*, 10, 1–31.
- Helfat, C. E., S. Finkelstein, W. Mitchell, M. A. Peteraf, H. Singh, D. J. Teece & S. G. Winter (2007) *Dynamic Capabilities : Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell Publishers. (谷口和弘ほか訳『ダイナミック・ケイパビリティ 組織の戦略変化』勁草書房、2010年)
- Holm, U. & T. Pedersen (2000) *The Emergence and Impact of MNC Centres of Excellence : A Subsidiary Perspective*, Macmillan.
- Hymer, S. H. (1960) *The International Operations of National Firms : A Study of Direct Foreign Investment*, MIT Press (published in 1976) (宮崎義一編訳『多国籍企業論』所収、岩波書店、1979年)

- Johanson, J. & J. -E. Vahlne (1977) "The internationalization process of the firm : A model of knowledge development and increasing foreign market commitments," *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 23-32.
- Johanson, J. & J. -E. Vahlne (2009) "The Uppsala internationalization process model revisited : From liability of foreignness to liability of outsidership," *Journal of International Business Studies*, 40 (8), 1411-1431.
- Kang, S. C., S. Morris & S. Snell (2007) "Relational Archetypes, Organizational Learning, and Value Creation : Extending the Human Resource Architecture," *Academy of Management Review*, Vol.32, No.1, 236-256.
- Kindleberger, C. P. (1969) *American Business Abroad : Six Lectures on Direct Investment*, Yale University Press. (小沼敏訳『国際化経済の論理』ペリかん社、1970年)
- 近能善範 (2002a) 「戦略論」及び「企業間関係論」と「構造的埋め込み理論」(1)『赤門マネジメント・レビュー』1 (5), 355-384。
- 近能善範 (2002b) 「戦略論」及び「企業間関係論」と「構造的埋め込み理論」(2)『赤門マネジメント・レビュー』1 (6), 497-519。
- Lave, J. & E. Wenger (1991) *Situated Learning : legitimate peripheral participation*, Cambridge University Press. (佐伯胖訳『状況に埋め込まれた学習 正統的周辺参加』産業図書、1993年)
- March, J. G. (1991) "Exploration and exploitation in organizational learning," *Organization Science*, Vol.2, No.1, 71-87.
- Meyer, K. E., R. Mudambi & R. Narula (2011) "Multinational Enterprises and Local Contexts : The Opportunities and Challenges of Multiple Embeddedness," *Journal of Management Studies*, 48 (2), 235-252.
- Nohria, N. & S. Ghoshal (1997) *The Differentiated Network : Organizing Multinational Corporations for Value Creation*, Jossey-Bass Publishers.
- O'Reilly, C. & M. Tushman (2008) "Ambidexterity as a dynamic capability : Resolving the innovator's dilemma," *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206.
- Ramaswamy, V. & F. Gouillart (2010) *The Power of Co-Creation*, Free Press. (尾崎正弘・田畑萬監修、山田美明訳『生き残る企業のコ・クリエーション戦略』徳間書店、2011年)
- Root, F. R. (1988) "A Conceptual Approach to International Business," in J. C. Baker, J. K. Ryans Jr. & D. G. Howard (eds.) *International Business Classics*, Lexington Books. (中島潤・首藤信彦・安室憲一・鈴木典比古・江夏健一監訳『国際ビジネス・クラシックス』文真堂、1990年)
- Rugman, A. M. (1981) *Inside the Multinationals*, Croom Helm. (江夏健一・中島潤・有澤孝義・藤沢武史訳『多国籍企業と内部化理論』ミネルヴァ書房、1983年)
- Rugman, A. M. (2003) "Regional strategy and the demise of globalization," *Journal of International Management*, 9, 409-417.
- Stopford, J. M. & L. T. Wells (1972) *Managing the Multinational Enterprise*, Longman.
- Uzzi, B. (1997) "Social structure and competition in interfirm networks : The paradox of embeddedness," *Administrative Science Quarterly*, 42 (1), 35-67.