

令和 6 年 6 月 25 日現在

機関番号：32605

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2018～2023

課題番号：18K01846

研究課題名（和文）新興国における立地選択行動とダイナミックLOF

研究課題名（英文）New dynamic LOF: Location choice in emerging economies

研究代表者

齋藤 泰浩 (Saito, Yasuhiro)

桜美林大学・ビジネスマネジメント学群・教授

研究者番号：50296224

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 1,400,000円

研究成果の概要（和文）：国際ビジネス研究の根本的な仮定となってきたLOF（外国企業であることによって被る不利益Liability of Foreignness）の源泉の一つである距離をめぐる研究の歩みを振り返り、多くの研究で用いられてきたKogut & Singh (1988)の指標に代わり新たに提案されている追加された文化的距離（ACD）と操業時間で重みづけされた平均距離（WAD）を取り上げ、改良ポイントを指摘した。離散的な国境効果や地域ボーダー効果を組み込むべくACDを用いたBruyaka & Prange (2020)の国際文化両利き（ICA）測定方法を応用したりもしたが、新たな距離尺度を現在も開発中である。

研究成果の学術的意義や社会的意義

距離の尺度のデファクトスタンダードとも言われるKSIは本国と進出先国との距離であることなど問題が多い。新たに提案されたACDとWADは基準点を本国から移動し、国際化経験を組み込んでおり、新しい形のダイナミックLOFを表す尺度として評価できるものの、経験の内容を反映できていないなど課題もあった。そこで、立地選択の経験や状態を示してもいる国際両利きの視点を取り入れ、とりわけ離散的な国境効果や地域ボーダー効果を考慮すべく、文化の多様性と距離を両立させる強みを持つICAを応用することも試みた。引き続き新たな尺度開発に挑むが、距離やLOFに対する理解を深めることができたので学術的意義はあったと考える。

研究成果の概要（英文）：Reviewing the history of research on distance as one of the sources of LOF (Liability of Foreignness), which has been a fundamental assumption in international business research, we critically examined the Kogut & Singh (1988)'s index as de facto standard, newly proposed added cultural distance (ACD) and weighted average distance (WAD) and disuccesed points of improvement. We also tried to apply Bruyaka & Prange's (2020) international cultural ambidexterity (ICA) measurement using ACD to incorporate discrete national border effects and regional border effects, but the new distance measure is still under development.

研究分野：国際ビジネス

キーワード：立地選択 距離 LOF

1. 研究開始当初の背景

本研究課題の申請前、立地選択研究や国際ビジネス（以下 IB）研究の根本的な仮定となってきた LOF (liability of foreignness : 外国企業であることによって被る不利益) とそれをもたらす距離（国と国の間の違いの総体のメタファー）に関して新たな捉え方が示されてきた。なかでも Zhou & Guillén (2015) の「ホームベース」と操業時間で重みづけされた平均距離 (time-weighted average distance: WAD) はそれまで蓄積されてきた議論に大きなインパクトを及ぼし、大きく前進させる可能性を秘めていると考え、本研究課題に着手した。

2. 研究の目的

距離の尺度のデファクトスタンダードとも言われる Kogut & Singh (1988) の指標（以下 KSI）は本国と進出先国との距離であるなど批判が少なくない。また、従来型のダイナミック LOF (Zaheer & Mosakowski, 1997) は進出先での事業経験の長さによって変化するものの、次の進出の際にはその事業経験の長さは考慮されず、基準点は本国のままである。それに対して、「企業が事業経験を蓄積した国の組み合わせ」（Zhou & Guillén, 2015: p.908）であるホームベースは、事業経験を積む国が増えていくにつれて変化し、ホームベースから進出先の国までの距離も変化していく。LOF をより一層動的に捉えようとする試みである。われわれはホームベース概念が、彼らの言うように「理論的なイノベーション」となる大きな可能性を認めながらも改良の余地があると考えた。そこで、本研究課題では立地選択において距離と経験が与える影響を考察することを通じて、ホームベースなどの距離概念や新たなダイナミック LOF について検討し、新たな距離尺度を開発すること、そしてその尺度を用いて日系自動車部品メーカーの立地選択について実証研究を行うことを目的とした。

3. 研究の方法

距離概念の検討と新しい距離尺度の開発では、先行研究のレビューが中心となり、距離研究の最初の大きなターニングポイント (Dow, 2017) である KSI の登場から 3 番目のターニングポイントに当たる追加された文化的距離 (added cultural distance : ACD) や WAD の登場までカバーする。そして、開発した距離尺度を用いた立地選択行動の分析では、距離を独立変数、立地選択を従属変数とする条件付きロジット分析などを用いて実証研究を行う。使用するデータについては、購入した『海外進出企業データ』（東洋経済新報社）などを用いてデータ収集を行い、分析の際は STATA を使用する。

4. 研究成果

(1) 「国際ビジネス研究における距離～理論的イノベーションが起きているのか～」

IB 研究の根本的な仮定となってきた LOF の源泉の 1 つである距離をめぐる研究の歩みを振り返り、多くの研究で用いられてきた KSI を批判的に検討するとともに、新たに提案されている ACD と WAD を取り上げ、改良ポイントを整理した。

IB 研究において距離は国と国の間の違いの総体のメタファーであり、心理的距離、文化的距離、制度的距離といった構成概念を IB 研究に取り込んできた。KSI の登場により実証研究でも大きな影響を及ぼし始める。しかし、IB 研究で距離といえば基準点として本国を想定してきた伝統があり、KSI も本国と進出先国との距離である。国際化プロセスモデル以降、過去の国際経験は成功の重要なファクターの 1 つと考えられ、過去の経験の重要性を鑑みれば本国から海外へ踏み出した後の国際化の軌跡を考慮して基準点を設定した方がよい。企業の国際化経験が蓄積されるにつれ、本国と新しく進出する国との距離は当該企業が対処しなければならないもっとも妥当な距離ではなくなっていくのである。

本国以外を基準点に据えた距離の尺度が ACD と WAD に他ならない。ACD は「国際化する企業が所与の期間に自社の国ポートフォリオに追加する文化的距離の合計」(Hendriks *et al.*, 2018: p.883) と定義される。新設された海外子会社が立地する国と、本国も含めた既存の海外子会社が立地する国のなかで進出先の国にもっとも近い国との文化的距離が「追加される」のである。他方 WAD は、経験を重ねるにつれ事業展開する国々の影響をますます受けるようになり (Zhou & Guillén, 2015)、国際化の軌跡、すでに操業している国の数と多様性次第でホームベースが変化し、企業は異なる距離、LOF にさらされることになる。国際化の歩みにより基準点が本国から離れる点では ACD と同じだが、それぞれの国で事業展開する時間の長さを国際経験の主要な次元として採用している点で ACD とは異なる。

ホームベースの登場により、LOF は本国からの距離でなくホームベースからの距離として再定義され、LOF は与件ではなく、国際化の歩みによって異なってくるという動的な概念として捉え直された。しかしながら、理論的イノベーションを創出するにはさらなる改良が必要である。蓄積されていく経験だけでなく、経験の内容とその減耗、参入モードに加え、非連続性問題については文化ブロック (Ronen & Shenkar, 1985) の導入も検討する必要があることが明らかになった。

(2) 「日本企業の組織構造の変化—多国籍企業の組織構造研究と両利き研究—」

過去の経験からの学習から正しく推論を得ることができるかどうかは組織構造や組織形態の影響を受けるため（地域別事業部制の方が環境学習に適しているなど）、モデレーターなどに組み込む可能性もあることから組織構造について理解を深めること、そして新しいダイナミック LOF や距離を検討するうえで立地選択の経験や状態を示してもいる国際両利きの視点を取り入れることが有益であると考えた。

Prange & Verdier (2011) は探索的国際化と深化的国際化のどちらも国際化パフォーマンスの向上には必要であると論じている。ある文化ブロックに参入し、類似の文化を持つ同一文化ブロック内の他国へ拡張して文化に関する知識ベースやルーチンを調整するのは深化的国際化であり、また、新しい文化ブロックへの進出も非常に異なる概念の学習が求められるため探索的な国際化と言える。トヨタ自動車の事例を用いて、両利き研究を多国籍企業の組織構造研究と関連づけて検討した。

多国籍企業の組織構造研究は停滞していったものの、最終的に到達することが暗に仮定されたグローバル・マトリックスを細分類したり、フィットする戦略が検討されるなど、その有効性が繰り返し確認されてきた。Stopford & Wells (1972) が示した高×高象限に位置する戦略をとるとグローバル・マトリックスを採用すること、海外生産比率が高まると、内部移転が高まるとグローバル・マトリックスを採用すること、そしてトランスナショナル戦略がグローバル・マトリックスにフィットすることがトヨタの事例にも当てはまりそうであった。

しかしながら、トヨタは高×高象限にたどり着いた後もグローバル・マトリックスの微調整を行いながら深化と探索のバランスを維持していた。両利き研究では、バランスを達成するのを助けるメカニズムとして、探索あるいは深化のいずれかに特化したサブユニットに分化する両利き（空間的分離）と探索の期間と深化の期間を繰り返す時間的な分化の断続均衡がある。2017年4月に発足した新興国小型車カンパニーを担ったのが当時完全子会社化したばかりのダイハツであった。ダイハツとトヨタは、両社の提携の際の共同声明に謳われたように、それぞれの経営については自主性と責任体制を堅持してきた。1973年にトヨタ自工副社長の山本正男氏がダイハツの社長に就任してから人材交流や知識移転を続けてきたが、ダイハツが培ってきたノウハウは特別なものであった。ダイハツという探索ユニットは、長らく既存のオペレーションから分離され、後により統合された形態へ移行しており、最初は分離アプローチ (Siggelkow & Levinthal, 2003) が採られたと考えることができる。トヨタの場合、マトリックス的な組織を維持しながらもビジネスユニット制、カンパニー制、新興国小型車カンパニーの新設、そして第1トヨタと第2トヨタの事業・販売ビジネスユニットへの統合を行ってきた。両利き研究の視点を導入することによって、探索ユニットとしてのダイハツに着目しながら、分離と再統合、育成、共有そしてリバース育成などを通じて、探索と深化のバランスをオーバータイムで実現する取り組みを捉えることが可能となるだろう。

(3) 「日本企業のホームリージョン志向—ICA 測定方法を応用した試論—」

研究成果 (1) で述べたように、WAD に必要な改良のうち非連続性問題については文化ブロックの導入を検討している。KSI の問題点のひとつである連続性／非連続性をめぐっては、Aguilera *et al.* (2015) も地域間のボーダーが離散的な断続点を構成するので、国際化する企業は立地間の違いから生じる空間的異質性の連続的かつ漸次的な増加である距離効果に加え、国境を越える際に生じる LOF の非連続的な急増である国境効果、さらには地域ボーダーを越える際に LOF が急増する地域ボーダー効果があると論じている。

そうした離散的な国境効果や地域ボーダー効果を示すものとして、ホームリージョン志向 (以下 HRO) がある。HRO とは「ホームリージョンの外ではなく内で拡張する企業の傾向」 (Banalieva & Dhanaraj, 2013: p.90) と定義される。リージョンをまたぐ拡張は多国籍企業を LOF とリージョン間 LOF である LORF (liability of regional foreignness) にさらす (Rugman & Verbeke, 2007)。企業特殊の優位性 (FSAs) のなかにはホームリージョン内なら国境を越えて容易に配置・活用できる、リージョンに縛られた FSAs (Region Bound-FSAs) (Rugman & Verbeke, 2004) もあり、HRO が魅力的な解決策となる。多国籍企業はイメージとは異なり HRO だったのである。日本企業も例外ではなかった。

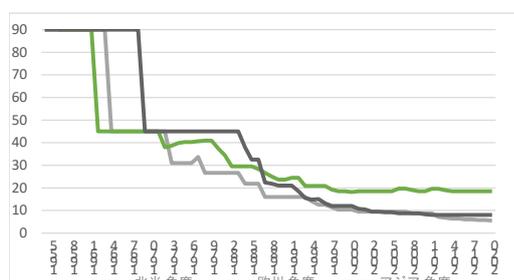
では、逸脱事例であるキヤノンのようなグローバル企業はいかなる国際化プロセスを経るのか。検討すべく、Bruyaka & Prange (2020) の ICA (international cultural ambidexterity) 測定方法を応用してリージョン別の展開を記述した。従来、文化的距離に関する研究は本国と進出先の国のダイアドの文化的な類似と相違に注目することが多かったが、ICA は基準点を本国から移動し、新しい進出先の国とすでに進出済みの国々との間の文化的な類似と相違を考慮に入れる。文化ブロックをリージョンに置き換えて、深化を同一リージョン内の同一国への進出、探索を異なるリージョンの国への進出、パーシャルを同一リージョン内の他の国への進出に変更し、探索スコアの累計を縦軸 (D1) に、深化スコアの累計を横軸 (D2) にプロットしていくと、横軸 (深化軸) と原点と座標系上の点 (D1, D2) との間の角

度 Ω はバランス両利き (Cao *et al.*, 2009) を表す。 Ω を縦軸、年数を横軸にしてリージョンごとにプロットしたところ、HRO 企業で想定される国際化パスとは異なる経路を示していた (図表 1 参照)。

海外展開を販売子会社も生産拠点も R&D 拠点も同じ扱いにしている点や同一リージョン内の他の国への進出をパーシャルとしてカウントする際に一様に深化 0.5・探索 0.5 にしている点など限界があるものの、国境とは別にリージョンのボーダーを設定することにより、企業の国際化は本国を越えた後、(ホーム)リージョン内拡張、リージョンをまたぐ拡張、そしてリージョン内拡張というフェーズを経ることになり (Aguilera *et al.*, 2015)、立地選択研究に新たな視点をもたらされることが期待されるとともに、われわれが重要視する距離の測定において基準点を本国以外に移動する ACD に基づいた測定方法が有する課題を再確認することができた。

図表 1

図表 4：キャノンのリージョン別の活用と探索の推移



出所：齋藤 (2023) p.39

(4) 「国際ビジネス研究における両利き概念の検討ークロスドメイン国際両利きとその測定方法ー」

本研究課題も注目してきた両利き概念が IB 研究に持ち込まれてから四半世紀が過ぎようとしている。国際両利き (Prange & Verdier, 2011; Hsu *et al.*, 2013) をはじめ、FDI 両利き (Li & Cui, 2018)、両利き国際化戦略 (Deng *et al.*, 2020)、地理的両利き (Roth & Corsi, 2023)、国際文化両利き (Bruyaka & Prange, 2020) など IB 固有の両利きとでも呼べそうな概念がいくつも登場してきた。IB 固有の両利きは存在するのか、あるとすれば両利きはどのように把握されてきたのかをめぐる議論をレビューし、そのうえで新たな両利きの捉え方と測定方法を検討した。

国境を越えて両利きを達成すべく深化と探索のコンフリクトに対処する組織の技量と要約できそうな地理的両利きに関する研究には、FDI の動機に注目する FDI 両利き (以下 FDIA) の系譜と文化環境に注目する国際文化両利き (以下 ICA) の系譜があり、パラレルなまま交わることなく蓄積されてきた。そこで、国際両利きを FDIA と ICA の組み合わせとして捉え、統合を試みた。Voss & Voss (2013) のドメイン両利きのアイデアを参考にして、製品ドメインを FDI ドメインに、市場ドメインを文化ドメインに置き換えると、それぞれの系譜で議論されてきたドメイン内の国際両利きのみならず、ドメインを越えた両利き (「クロスドメイン国際両利き」と呼ぶ) を考慮することが可能になる。

ドメイン内での探索と深化の測定には ICA の測定方法を採用した。研究成果 (3) でも述べたように、ICA 測定方法は基準点を本国以外に移動する ACD に基づいており、その改良は WAD など距離尺度の精緻化につながると考えたからである。FDIA については、販売活動とマーケティング活動を深化、R&D を探索、生産活動をパーシャルとした。他方 ICA については、深化を同一文化ブロック内の同一国への進出、探索を異なる文化ブロック内の国への進出、パーシャルを同一文化ブロック内の他の国への進出とした。研究成果 (3) と同じく、深化軸と原点と座標系上の点との角度 (Ω) を縦軸、年数を横軸にしたオリジナル図でキャノンの国際両利き度合の軌跡を描いたものが図表 2 である。

図表 2



図表 2 キヤノンの国際両利き度合の軌跡

出所：齋藤 (2024) p.27

国際文化両利きの Ω と FDI 両利きの Ω が収束しているように見えたり、両者の和が 1980 年後半以降 30~35 度あたりで

安定しているなど興味深い点が明らかになった。

ドメイン内ではバランスが取れていないように見える海外展開もクロスドメインではバランスが取れているかもしれない。従来のドメイン内の国際両利きよりも多様な両利き状態があり得ることになるが、現在の乱立状態から統合に向けた一歩となる可能性を秘めている。

とはいえ、改良というよりも応用であり、 Ω はそれぞれのドメイン内のバランス両利き (Cao *et al.*, 2009) を表しており、ドメイン内の両利き状態を測定しているに過ぎない。クロスドメイン国際両利きをダイレクトに測定する方法を考案する必要があるだろう。

以上見てきたように、本研究課題の①距離概念の検討と新しい距離尺度の開発と②開発した距離尺度を用いた立地選択行動の実証研究という2つの目的のうち、現在もなお①に取り組んでいる状況である。(1)で距離研究のレビューを通じて課題を明らかにし、(2)では立地選択や距離とも近い研究領域である両利きへの理解を深め、(3)や(4)でICA測定方法の可能性を検討してきたが、やはり新たな測定方法が必要である。いま考案中の尺度がWADより多くのデータを必要とする点を早く解決し、立地選択の実証研究を行い、研究成果として発表する予定である。

新型コロナウイルスの影響もあり補助事業期間を延長させていただき、いくらか遠回りしたものの、じっくり研究課題と向き合い距離とLOFに関する研究に取り組むことができました。この場をお借りして助成に対して心より感謝申し上げます。

<引用文献>

- Aguilera, R.V., Flores, R. & Kim, J. (2015) Re-examining regional borders and the multinational enterprise. *Multinational Business Review*, 23(4): 374-394.
- Banalieva, E. R. & Dhanaraj, C. (2013) Home-region orientation in international expansion strategies. *Journal of International Business Studies*, 44(2): 89-116.
- Bruyaka, O. & Prange, C. (2020) International cultural ambidexterity: Balancing tensions of foreign market entry into distant and proximate cultures. *Journal of Business Research*, 118(C): 491-506.
- Cao, Q., Gedajlovic, E. & Zhang, H. (2009) Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4): 781-796.
- Deng, P., Liu, Y., Gallagher, V. C. & Wu, X. (2020) International strategies of emerging market multinationals: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Management & Organization*, 24(4): 408-425. (published online: 14 January 2018).
- Dow, D. (2017) Are we at a turning point for distance research in international business studies? In van Tulder, R., Puck, J. & Verbeke, A. (Eds.), *The Cost and Value of Distance in International Business Research* (Progress in International Business Research, 12: 47-68) Emerald.
- Hendriks, G., Slangen, A. H. L. & Heugens, P. P. M. A. R. (2018) How a firm's domestic footprint and domestic environmental uncertainties jointly shape added cultural distances: The roles of resource dependence and headquarters attention. *Journal of Management Studies*, 55(6): 883-909.
- Hsu, C-W., Lien, L-C. & Chen, H. (2013) International ambidexterity and firm performance in small emerging economies. *Journal of World Business*, 48(1), 58-67.
- Kogut, B. & Singh, H. (1988) The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3): 411-432.
- Li, Y. & Cui, L. (2018) The influence of top management team on Chinese firms' FDI ambidexterity. *Management and Organization Review*, 14(3): 513-54.
- Prange, C. & Verdier, S. (2011) Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. *Journal of World Business*, 46(1): 126-133.
- Ronen, S. & Shenkar, O. (1985) Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis. *Academy of Management Review*, 10(3): 435-454.
- Roth, L. & Corsi, S. (2023) Ambidexterity in a geographic context: A systematic literature review on international exploration and exploitation of knowledge. *Technovation*, 124: 1-15.
- Rugman, A. M. & Verbeke, A. (2004) A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35(1): 3-18.
- Rugman, A. M. & Verbeke, A. (2007) Liabilities of regional foreignness and the use of firm-level versus country-level data: A response to Dunning et al. (2007). *Journal of International Business Studies*, 38(1): 200-205.
- Siggelkow, N. & Levinthal, D.A. (2003) Temporarily divide to conquer: Centralized, decentralized, and reintegrated organizational approaches to exploration and adaptation. *Organization Science*, 14(6): 650-669.
- Stopford, J. M. & Wells, L. T. (1972) *Managing the multinational enterprise: Organization of the firm and ownership of subsidiaries*, Basic Books. (山崎清訳『多国籍企業の組織と所有政策—グローバル構造を超えて—』ダイヤモンド社、1976年)
- Voss, G. B. & Voss, Z. G. (2013) Strategic ambidexterity in small and medium-sized enterprises: Implementing exploration and exploitation in product and market domains. *Organization Science*, 24(5): 1459-1477.
- Zaheer, S. & Mosakowski, E. (1997) The dynamics of the liability of foreignness: A global study of survival in financial services. *Strategic Management Journal*, 18(6): 439-463.
- Zhou, N. & Guillén, M.F. (2015) From home country to home base: A dynamic approach to the liability of foreignness. *Strategic Management Journal*, 36(6): 907-917.

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計3件（うち査読付論文 2件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 2件）

| | |
|--|-----------------------|
| 1. 著者名 齋藤泰浩 | 4. 巻 5 |
| 2. 論文標題 日本企業のホームリージョン志向 - ICAを用いた試論 - | 5. 発行年 2023年 |
| 3. 雑誌名 ビジネス科学研究 | 6. 最初と最後の頁 22 - 49 |
| 掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし | 査読の有無 無 |
| オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である） | 国際共著 - |

| | |
|---|---------------------|
| 1. 著者名 齋藤泰浩 | 4. 巻 第2号 |
| 2. 論文標題 国際ビジネス研究における距離～理論的イノベーションが起きているのか～ | 5. 発行年 2022年 |
| 3. 雑誌名 社会科学研究 | 6. 最初と最後の頁 58-72 |
| 掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし | 査読の有無 有 |
| オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である） | 国際共著 - |

| | |
|---|---------------------|
| 1. 著者名 齋藤泰浩 | 4. 巻 第4号 |
| 2. 論文標題 国際ビジネス研究における両利き概念の検討 - クロスドメイン国際両利きとその測定方法 - | 5. 発行年 2024年 |
| 3. 雑誌名 社会科学研究 | 6. 最初と最後の頁 17-33 |
| 掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし | 査読の有無 有 |
| オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難 | 国際共著 - |

〔学会発表〕 計1件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 0件）

〔図書〕 計3件

| | |
|--|-----------------|
| 1. 著者名 齋藤泰浩（共著：桑名義晴・山本崇雄・竹之内玲子） | 4. 発行年 2022年 |
| 2. 出版社 文眞堂 | 5. 総ページ数 219 |
| 3. 書名 グローバル成長と発展への経営－日本企業の再生と挑戦－（第3章「日本企業の組織構造の変化－多国籍企業の組織構造研究と両利き研究－」担当） | |

〔産業財産権〕

〔その他〕

6. 研究組織

| | 氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号) | 所属研究機関・部局・職 (機関番号) | 備考 |
|-------------------|---|-------------------------------------|----|
| 研究 分 担 者 | 竹之内 秀行 (Takenouchi Hideyuki) (90297177) | 上智大学・経済学部・教授 (32621) | |

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

| 共同研究相手国 | 相手方研究機関 |
|---------|---------|
|---------|---------|