

## 科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成25年6月3日現在

機関番号：24506

研究種目：若手研究（B）

研究期間：2010～2012

課題番号：22730338

研究課題名（和文） グローバル・ブラ管理における知識移転の研究

研究課題名（英文） A Study of Knowledge Transfer on Global Brand Management

研究代表者

原田 将（HARADA SUSUMU）

兵庫県立大学・経営学部・准教授

研究者番号：20387517

研究成果の概要（和文）：本研究の目的は、グローバル・ブランド管理における知識移転の実態を明らかにすることであった。研究の結果、本社から子会社へ知識が移転されているだけでなく、子会社から本社、または子会社から子会社へ知識が移転されていることが分かった。また、戦略や組織構造などの企業要因が知識移転のパターンに影響していることが分かった。そして、知識移転が、グローバル・ブランド管理における戦略や組織の硬直性の問題と関係しているという仮説が導かれた。

研究成果の概要（英文）：The purpose of this study is to show knowledge transfer on global brand management. There are three implications from this study. At first, knowledge of brand management is transferred not only from headquarter to subsidiaries, but also from subsidiaries to headquarter. Besides, knowledge is transferred between subsidiaries. At second, Corporation factors such as strategy and organizational structure affect to knowledge-transfer pattern. At last, it is proposed a hypothesis that knowledge transfer relates with strategical and structural rigidities on global brand management.

交付決定額

（金額単位：円）

|        | 直接経費      | 間接経費    | 合計        |
|--------|-----------|---------|-----------|
| 2010年度 | 700,000   | 210,000 | 910,000   |
| 2011年度 | 600,000   | 180,000 | 780,000   |
| 2012年度 | 600,000   | 180,000 | 780,000   |
| 年度     |           |         |           |
| 年度     |           |         |           |
| 総計     | 1,900,000 | 570,000 | 2,470,000 |

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・商学

キーワード：マーケティング、国際マーケティング

### 1. 研究開始当初の背景

1990年代以降、ブランドに関する研究が国内外で精力的に進められ、多くの成果を出してきた。しかしながら、グローバル・ブランドに関する研究は、ブランドに関する研究

と比較すると研究蓄積は少ない。多くの多国籍企業がグローバル・ブランドの維持・構築に注力している状況を考えれば、グローバル・ブランドに関する研究は、重要でありながら手薄な研究分野と言えよう。

グローバル・ブランドに関する研究は、グ

ローバル・ブランドが消費者知覚に与える影響の研究とグローバル・ブランドの構築・維持に関するグローバル・ブランド管理研究に分けられる。本研究はグローバル・ブランド管理研究に含まれるが、グローバル・ブランド管理研究は、さらに①意思決定の標準化・適合化問題、②グローバル・ブランド管理の組織問題、に分類できる。前者はグローバル・ブランド管理におけるマーケティング・プログラムの標準化・適合化を分析し、後者はグローバル・ブランド管理者・管理組織の組織的地位、権限、本社・子会社間の調整形態等を分析している。

研究代表者である原田将は、これまで意思決定の標準化・適合化問題からグローバル・ブランド管理における本社・子会社間の調整形態を検討し、グローバル・ブランド管理が本社中心の集権的調整形態になることを明らかにした。しかしながら、こうした分析視角は、静態的であり、ダイナミックに変化するグローバル・ブランド管理の実態を十分に検討できないことが課題であった。

## 2. 研究の目的

静態的分析の限界を克服するために、意思決定のプロセスに着目する必要がある。そこで、本研究では、グローバル・ブランド管理における本社・子会社間の知識移転の実態を明らかにすることを目的とする。

特に、日本の非耐久消費財多国籍企業に焦点を当て、日本本社・米国子会社・中国子会社間におけるグローバル・ブランド管理の知識開発・共有・活用方法のシステムを検討する。先行研究で焦点が当てられた意思決定の標準化・適合化問題は、主に知識の共有についてである。研究対象をグローバル・ブランド管理の知識共有だけでなく、知識の開発から活用段階まで研究対象を広げることによって、静態的分析の限界を克服することが本研究の目的である。

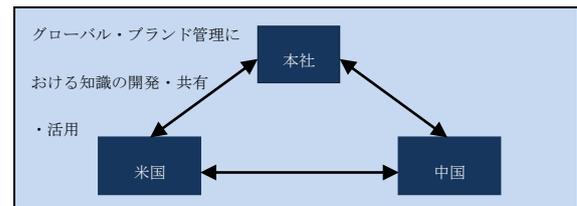
## 3. 研究の方法

知識移転をグローバルな視点から把握するために、日本多国籍企業本社とその米国子会社、および中国子会社を調査対象とする(図参照)。

本社と複数子会社(米国子会社と中国子会社)を対象とする理由は、知識移転によるグローバルなシナジー効果の実態を明らかにするためである。知識移転の目的の1つはグローバル・シナジーの創出であり、本社と子会社間のダイアドモデルでは、子会社発の知識開発を見逃す可能性もあり、シナジー効

果を正確に把握することが困難である。また、グローバル・ブランド管理知識は日・米・欧のような先進国市場で開発されることが多く、共有・活用拠点は中国、東南アジア、南アメリカなどの新興国市場であることが多い。もちろん、上記とは例外の場合もあるが、本研究では知識の開発拠点として日本本社と米国子会社を、知識の共有・活用拠点として中国子会社を想定している。他国の子会社との関係については、今後の研究課題とする。

図：本研究の構図



本研究では、こうした問題を、文献レビューおよび対象企業のインタビュー調査を通じた事例研究によって明らかにする。

## 4. 研究成果

### (1) 研究の主な成果

本研究の成果は以下の3つである。

①グローバル・ブランド管理における知識が、本社から子会社へ移転されるだけでなく、子会社から本社へ、さらに子会社間同士で移転されていることが明らかになった。

また、本研究では、基本的に知識開発の拠点として先進国(日本本社と米国会社)を、そして、知識の移転・活用先として新興国子会社(中国子会社)を想定していた。しかしながら、近年、新興国子会社発の知識移転が増大していることも明らかになった。

②知識移転のパターンには、企業要因が大きく影響していることが明らかになった。特に、本社の国際マーケティング戦略の段階や組織構造が大きく影響を与えている。組織構造においては、権限関係(特に予算配分)が知識移転を促進したり制限したりする事実を確認できた。

③本研究の成果から、知識移転がグローバル・ブランド管理における慣性の問題、すなわち戦略や組織の硬直性の問題と関係しているという仮説が立てられた。ブランド管理には一貫性や継続性が要求される。これは、

慣性を生み出し、正と負の両方の効果をもたらす。すなわち、戦略がブランド・アイデンティティから逸脱することを防ぎ、効率的な管理を実現するという正の効果と環境変化に適合できないという負の効果である。これまで、負の効果をもたらすような慣性の要因として、フィードバック・システムの欠如や機能不全が指摘されてきた。本社・子会社間での知識移転は、この戦略や組織の硬直性を打破する一助となるという仮説が、本研究の成果から導かれた。つまり、子会社から提案される新たな戦略や管理方法が、慣性を打破する一助となるという仮説である。

### (2) 得られた成果の国内外における位置付けとインパクト

グローバル・ブランド管理研究が重要であるにもかかわらず研究蓄積が乏しいことを考えれば、本研究の成果は、研究蓄積に貢献したのみならず、日本企業におけるグローバル・ブランド管理の発展においても有益であると考えられる。

また、本研究はグローバル・ブランド管理の内実を明らかにするため、グローバル・ブランド管理を知識移転の視角から動的に分析した。先行研究のほとんどが、静的研究であったことを考えれば、本研究の成果は、グローバル・ブランド管理研究に新たな視点を提供したと言える。

さらに、これまで知識移転に関する研究は、主に製品開発や生産現場に関する知識を主な対象としていた。したがって、グローバル・ブランド管理に関する知識移転の研究は、こうした研究の空白を埋める意味でも意義のあるものであったと考えられる。

本研究の成果として特筆すべき点は、グローバル・ブランド管理の知識移転のパターンとして、本社から子会社だけでなく、子会社から本社へ、そして子会社から子会社への知識移転も明らかにしたことである。そして、企業の国際マーケティング段階や組織構造が、知識移転のパターンに大きく影響を及ぼしていることを示した点も本研究の大きな意義である。

### (3) 今後の展望

多国籍企業が、グローバル・シナジーを生み出し、競争優位を獲得するためには、知識移転は不可欠である。本研究では、事例研究をベースに、この問題を明らかにしようとした。

しかしながら、グローバル・ブランド管理の知識移転に関係する部門や担当者が多数

いること、その関係性が極めて複雑であったこと、から、多くの事例を検討し一般性をもつかどうかの検討までには至らなかった。グローバル・ブランド管理における知識移転が重要な研究課題であることを考えれば、引き続き、本研究を進めることが必要であると考えられる。

また、研究の主な成果の③で示したように、知識移転と戦略・組織の硬直性との関係に関する仮説が本研究から導かれた。これは、本研究において、全くの想定外であり、本研究の領域を超えた課題である。しかしながら、この問題は今後のグローバル・ブランド管理研究において極めて重要な課題であると考えられる。グローバル・ブランド管理の動態性を慣性の観点から研究することは不可欠であると考えられる。本研究では、事実発見と仮説の導出に留まり、この問題を詳細に検討することができなかった。これは今後の研究課題となる。

### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計 3 件)

- ① 原田 将(2011)[国際マーケティングの発展段階とグローバル・ブランド管理：Quiksilver における 2 つの管理形態]『商大論集』(兵庫県立大学)、第 63 巻第 1・2 号、2011、89-106 ページ。〈査読無〉
- ② Harada, S. (2012a), “Identifying Corporations with High Global Brand Management Capabilities: An Analysis of Interbrand “Best Global Brands”, *Discussion Paper*, No. 46, pp. 1-26. 〈Non-Refereed〉
- ③ Harada, S. (2012b), “Factors of Centralized Coordination in Global Brand Management”, *Discussion Paper*, No. 47, pp. 1-26. 〈Non-Refereed〉

[学会発表] (計 4 件)

- ① 原田 将、グローバル・ブランド管理の課題、日本流通学会関西中四国部会、2010 年 9 月 25 日、県立広島大学。広島市
- ② 原田 将、グローバル・ブランド管理の分析視角、立命館大学マーケティング研究会、2010 年 12 月 9 日、立命館大学。京都府

③ Susumu Harada, Why GAP Has decreased its brand values: from a brand management perspective, The CEGBI/CSWL Summer Conference at The York Management School, 14<sup>th</sup> June 2013, University of York, United Kingdom.

④ Susumu Harada, A paradox of brand management: Why GAP has decreased its brand values from the late 1990s, Association of Business History Conference, 29<sup>th</sup> June 2013, University of Central Lancashire, United Kingdom.

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

原田 将 (HARADA SUSUMU )  
兵庫県立大学・経営部・准教授  
研究者番号 : 20387517