

国境を超えて事業活動を行う時、 何が課題となるか、その解決策は何か。 データを集めて検証し、 組織をより良い未来に導く 方向性を見出す。

海外に進出して、事業活動を展開したり、企業の発展につながる研究開発活動を行う。それには当然のように多額の資金や多くの人、モノ、情報の移動が伴うため、経営判断には大きな責任が課せられる。

林先生は経営学の中でも「国際経営」の専門家。国境をまたいだ事業活動を成功させるために何が課題になり、それをどう解決すればいいのかを、データの分析をもとに追究している。国際的な事業活動は大企業が行うもので、自分の生活とはあまり関係がない問題のように思われるかもしれない。

しかし、先生の話を伺っていると、国際経営というダイナミックな話題がなんだか身近で興味深いものと思えてくる。

実は身近な存在である 「国際経営」

林先生が専門としているのは、経営の中でも、国境を超えた事業活動を指す「国際経営」という分野の研究である。国際経営と聞くと、巨額の資本が動いたり、世界を舞台に大きなビジネスを展開したり、つまり自分にはあまり関わりのないもの、と感じる人も多いかもしれない。しかし先生は、それは私たちのかなり身近に存在している、と語る。「例えば、皆さんがよく利用するファストフードやカフェの中には、外国企業が出店しているものも多いのではないでしょ

うか。今や生活必需品ともいえるスマートフォンも、その多くはアジア諸国で生産されています。このように、私たちは日常生活の中で、外国で生み出された製品やサービスを当然のように購入しているのです」国際経営を行う企業を「多国籍企業」と呼ぶ。日本でも、中小を含め多くの企業が多国籍企業となっており、特にアジア地域を中心に、積極的に海外市場に進出し、成長の機会を探っている。

だが国際経営には、国内で事業を行うのとはまた異なる難しさがある。言語や宗教などの文化的な違いがあればそれは価値観の違いにもつながり、本国では当たり前とされる

ビジネスの進め方が通用しないこともある。国境を超えるなど距離が遠く離れた場所に事業所を展開する場合、交通費や通信費、輸送費などがかさみ、時差の問題も出てきてミーティングなども国内間のようにスムーズには行えないだろう。住民の所得水準が異なる国でビジネスを行うならば、その国の消費者の所得に合わせた製品やサービスをつくり出す必要がある。このような、文化や距離、経済状況などの差異が国家間に存在するため、国際経営は難しく、リスクも高いと言われている。

しかし、こうした国際経営ならではの困難を克服することさえできれば

ば、企業は大きな成長の機会を手にし、企業を受け入れる国も新たな雇用の創出や技術の伝播といったメリットを享受できるだろう。企業と国の双方に望ましい状況に、どうしたら近づけるのか。さまざまなデータの分析を通じて、国際経営に特有の困難とその克服方法を見出すことが先生の研究テーマなのだ。

海外の研究開発拠点で 成果を挙げるために 必要なことは

国際経営の中で、先生がこれまで



林正（はやしただし）

早稲田大学商学部卒業。同大学大学院博士後期課程単位取得退学。博士（商学）。早稲田大学商学術院助手、福島大学准教授、京都産業大学准教授等を経て、2017年より中央大学総合政策学部准教授。専門は経営学、国際経営論。著書に『はじめての国際経営』（共著、有斐閣）、『国際ビジネス研究の新潮流』（共訳、中央経済社）など。

力を入れてきたのが、「海外直接投資」というテーマだ。これは、「外国の企業を長期にわたって経営することを目地的として行われる投資」を意味する。海外直接投資が行われると、資金だけでなく、人やモノ、情報といった経営資源の国際的な移動が生じる。生産拠点を設けたり、販売会社をつくりたりなど、海外直接投資の内容はさ

まざまだが、先生は「研究開発活動」に着目している。多くの企業は、新たな製品や、それにつながる知識などを得るために研究開発を行う。これは企業の発展を支える重要な活動だが、国外で行うのは難しいとされてきた。国外で行われる場合、その多くは、本国の研究開発拠点が生み出した、その企業ならではの優位性

のある技術を海外市場にうまく移転することを目的としたものであった。しかし近年、本国で生み出された優位性だけに頼るのではなく、新たな優位性を生み出すことを目指して国外に研究開発拠点を設立するケースが増えてきたという。

先生は、企業の海外子会社のデータや、特許またその発明者のデータを用いて、企業が国外に研究開発拠点を設ける際の立地選択や、知識移転（ものづくりの技術や技能、管理運営の手法やノウハウなどの「知識」を、各国の拠点間でやり取りすること）を促進する要因について探っていった。「企業はどのような場所に、どのような研究開発拠点を設ける傾向を持つのか、また、研究開発拠点を設けた国の現地研究組織から知識を吸収するにはどのような工夫が必要なのか。さらに、国境を超えて地理的に遠く離れた拠点に在籍する研究者の間で知識移転を行う場合の阻害要因は何か、またそれを克服するための条件は何かといった問題について分析しました」

「ともに苦勞し成果を得た」 経験が困難な時に活きる

この研究から先生が見出したことについては博士論文に詳しく書かれているのだが、特に印象深いものとして「知識移転」の話をしてくれた。「知識」そのものはなかなか数字に表しにくい。さらにそれがどう移転されたかを測定するのはとても難しいと、従来の研究では言われていました。しかし、特許出願に際しては、関連する先行論文や特許を明記するルールがあります。このルールを利用してデータをまとめ、例えば発明者Aから発明者Bに知識が流れたとか、A・Bは以前に協働で発明を行ったことがあるとか、A・Bそれぞれの活動拠点がどこにあるかなどを追究していきました。そしてその結果を使って、企業の研究開発拠点が近い距離にある場合や遠く離れている場合、知識が形式化しやすい場合や形式化しにくい場合、知識移転が阻害される場合などについて測定していきました」

研究の結果、研究者が所在する研



『はじめての国際経営』は、国際経営をさまざまな角度から見つめ解説している先生の共著。2018年に5刷発行されていることからもうかがえるように、入門書として多くの人に利用される書籍となっている。

究開発拠点が遠くに離れるほど知識移転が困難になる傾向が見出された。また知識が形式化しにくいものである場合も同様だった。これはデータで確認しなくても、直感的に多くの人が理解できることかもしれない。

ところが、地理的に離れた研究開発拠点にいる研究者同士が過去に同じプロジェクトに参画していた、または同じ拠点を働いていた経験を持つ場合、知識移転が促進される傾向があることがデータから浮かび上がった。さらに、研究者の交流に基づいたネットワー

は、地理的に遠く離れていたり知識が形式化しにくいといった、一般的には困難な状況においてこそ、知識移転を促進する効果を発揮することもわかった。

「これは、膨大な労力や時間を費やして、あるプロジェクトに取り組んだ経験を共有する研究者同士のネットワー

クは、国境を超えた知識の移転において重要な役割を果たすこと、また研究者同士が遠く離れ面と向かっての交流が難しくなり、一般的には知識の移転が困難だと考えられるときほど、そのネットワーが本領を発揮することを示唆しています。国際的な知識移転という文脈において、過去に形成された人的なネットワーが、後に困難な状況を克服するための大きな役割を担う、ということが、実際の傾向としてデータから浮かび上がってくる。これはとても興味深い経験でした」

量も、質も。「行き過ぎ」は効率を下げる

国際経営というより経営そのものに関わる話だが、発明者データの分析でこんなこともわかったんですよ、と先生はまた別の研究について話をしてくれた。「あるメーカーに所属する研究者を対象に、誰と誰が協働で研究開発を行ったかつながりを見ていったことがあります。そして、どういう協働姿勢を持つ人が新たな製品の開発に貢献するのかを解明しようとしたら「ちよっと考えると、たくさんの人とつながりのある、人間関係の中心に存在するような研究者の貢献度が高いように思われる。幅広い繋がりを持つ研究者は、多様な情報にアクセスする機会に恵まれるし、また多くの人が協働したいと思ひ、頼りにされるからには、人こそう思われるだけの実力があるだろうと思うためだ。ところが、つながりの数がある程度以上になると、貢献度は逆に下がってしまう傾向が見られたという。あまりに人脈が広が

ると、今度は自分自身の研究活動より人的なネットワーの管理や調整に膨大な手間と時間をかけざるをえなくなる。そういったことがデータに表れているのではないかと思ひます」では、量ではなく質に着目するとうなるか。「強いつながりがあれば互いの信頼感も高まるし、重要な情報を共有しやすくなり、チームワークもスムーズになる。従って貢献度が上がるのではないかと思ひのですが、結びつきがあまりにも強くなると閉鎖性や排他性が生じて、新しい発想などを受け入れられなくなっていく。こちらについても、行き過ぎるとやはり貢献度が下がること確認されました」興味深いのは、どのグループにも深く関わらずに薄く広くつながっていく人材が意外と高い成果を挙げるケースが多いこと、と先生は笑った。「そういう人材は、グループとグループを結ぶ役割を担うことがある。こういったことを、エビデンスを踏まえて把握しておく、組織のマネジメントをする時に、あるグループの中心になつてい人物にあまり仕事を集中させな

の方が効率が悪くなるのか、あるグループのつながりがありにも強く見えるならば意図的に新しい人材を入れるなどして風通しを良くする必要がある、と判断できます」

なぜそうなるか、どうすればよいかを考え、組織をより良い方向へ

先生の研究はデータの分析が基盤となっているため、文系である総合政策学部の学生の中には「ハードルが高い」と感じる人もいるかもしれない。しかし、実際はそれほど難しい内容ではない、と先生は語る。「高度な知識やスキルは必要なく、基礎的な統計学がある程度わかれば十分取り組めるだろうと思います。数字が嫌い」という学生は多いですが、「なぜ嫌いなのか」と訊ねると、思い込みや先入観で遠ざけているケースが結構多い。わからない時は質問してくれば一緒に取り組みますから、興味がある、将来役立ちそうだと感じる、という場合はぜひこの分野に



経営学や国際経営のゼミというと活動的な学生が集まるような印象があるが、そうでもない、と先生。「年ごとに学生の傾向が変わるのが興味深い。テーマに興味があるなら、「難しそう」と先入観を持たずに、まず扉を叩いてほしいですね」

トライしてほしいですね」

「経営戦略の実証研究」をテーマに掲げるゼミで、先生は「理論を学び、それに基づいて論理的な仮説を立て、それを検証するためのデータを集めて、検証し、その結果を踏まえて将来につながるような政策的な方向性を導き出す」という流れを学生が習得できるように、指導を行っている。「ゼミでは経営というテーマを掲げていますが、興味のあるものな

ら幅広く対象にできると思っています。例えばサッカーや野球などのスポーツに関心があるなら、なぜあのチームは強いのか、という疑問を掘り下げ、監督のマネジメントに要因があるのでは、といった仮説を立てて、データを集め、統計学に基づいた検証を行う。そして結果から、そのチームをもっと強くすることにつながる提言（政策）までを導き出す。そういったことを、ゼミで体験してほしいと考えています」スムーズな習得のために、先生はテキストのほかになるべく学術論文を取り上げるようにしているという。「どんな視点で仮説を立て、どうやって検証し、どんな結果を導き出して方向性を示唆しているのかを読みながら学び、得たものを自分の研究に活用してもらおう。それを繰り返すことで、そうした考え方のサイクルを自分の中に確立してもらいたいと思っています」ある物事に気づいた時に「なぜそうなるの

か」を考えるためのフレームワークを自らの引出しにストックする。そして「では、どうすればよいか」を考え、自分や所属する組織をより良い方向性に導いていく。それが、大学で経営学を学ぶ意義なのではないかと、先生は語った。

高校生の皆さんへ

本学の総合政策学部には、多彩な分野や領域を学べる環境が用意されています。ここに進学される方には、「経営学と外国語」とか、「経済学とプログラミング」といったように、「自分の専門分野」をまず一つ持ったうえで、もう一つ別の専門にも取り組む姿勢を持っていただきたい。これからの時代は、専門分野に加えて別分野のスキルをあわせ持つと可能性が何倍にも広がるのではないかと思います。一つの専門分野だけに取り組むよりもずっと時間も労力もかかるでしょうが、本学部で学ぶ意欲のある学生には、こうしたことを成し遂げる力があると感じています。