

海外製品開発拠点の能力構築と国際統合

——ホンダの北米開発拠点の事例分析——

梶 山 泰 生

I は じ め に

海外で製品開発を実施する企業はもはや珍しい存在ではなくなっている。かつては、製品開発は自社が発展のベースとした本国で行われるのが当然であり、世界的に活動に最適な場所を探すなどということは想定されていなかったが、製品開発活動でも、その配置される国を企業の戦略として選択することが珍しくはない時代になった。

だが、この海外における製品開発拠点の構築プロセスやそのプロセスに影響を与える要因の探求という問題については、これまでの研究であまり扱われることがなかった。確かに、企業の活動や組織資源の国際的な配置（Porter [1986], Bartlett and Ghoshal [1989], Ghoshal and Bartlett [1990]）は、多国籍企業論の分野において常に重要な問題とされてきたのは事実である（Hymer [1976], Dunning [1981], Caves [1982]）。しかしながら、既存の理論では直接投資をいどこにするべきか、あるいは参入時の所有形態をどうするべきかという問題に関する研究は多いものの、一旦直接投資がなされた場所での資源配置の変更や、その役割の変化についての研究は相対的に少ない。また、製品開発の国際化に焦点を当てた研究も少ないのが現状である。

そこで、本論文では、近年海外における製品開発拠点の構築において成功を収めているホンダの北米開発拠点である Honda R&D Americas（以下では HRA と呼ぶ）を対象とし、その発展過程について分析することで、海外製品

開発拠点の発展の経路そのものを説明する論理の構築を目指す。

II 既存研究の検討と分析枠組み

1 海外製品開発拠点の役割と組織

海外の R&D 拠点のマネジメントに関する研究は、海外拠点に配分する役割と、海外拠点と本国との組織の構築に焦点が当てられてきた。そこで、まずその代表的な研究に関して検討した上で、この論文で議論する問題について整理しておこう¹⁾。

海外 R&D マネジメント研究の嚆矢としては、Ronstadt [1977], [1978] があげられる。Ronstadt は海外 R&D 拠点を、技術移転拠点 (TTU)：親会社から製造技術や技術サービスを子会社に移転するための拠点、現地発技術拠点 (ITU)：現地市場に特別に対応し、製品の改良や新製品の開発を行うための拠点、グローバル技術拠点 (GTU)：世界の主要な市場すべてに向けて新しい製品やプロセスを開発するための拠点、全社的技術拠点 (CTU)：探索的研究により新技術を生み出すための拠点、の4つに分類する。そして、拠点の役割が時間の経過とともに進化していく可能性に言及し、企業内部の学習の蓄積に注目している。もっとも、その役割と環境との関係や役割の変化のメカニズムが検討されておらず、その意味では単なる類型論の枠組みを出ていない。

Ronstadt の分類は、基本的に後の研究にも受け継がれることになる²⁾。例えば、Bartlett and Ghoshal [1989] では、TTU を適応者、ITU を貢献者、GTU と CTU を革新者と分類し、役割が分化した子会社間の有機的な組織化やコミュニケーションのパターンについて検討している。また、Florida [1997] は、海外 R&D 拠点の目的を市場志向と技術志向とに分類し、米国での R&D 拠点の多くが技術志向の拠点であることを明らかにしている。同様に、

1) より詳細なレビューについては眉山 [2001b] を参照。

2) 同様の視点に立つ Hakanson and Nobel [1993] などの例外を除けば、多くの研究では海外拠点の役割と現地環境との適合を主な論点としており、役割の変化の側面は明示的には論じられていない。

Kuemmerle [1999] では、R&D 拠点の機能を、既存知識・資源のベースを「展開」する拠点と新しい知識・資源を「獲得」する拠点に分類し、前者は現地国の市場規模と、後者は現地国の科学ベースの強さとの関係が強いことを示している。

このように、Bartlett and Ghoshal [1989] や Kuemmerle [1999] では、技術を移転、適応するための拠点と、技術を獲得する拠点とは、根本的な役割が異なっており、獲得する知識の源泉も異なったものになっているとしている。彼らは、各拠点の環境や能力との適合を重視しており、経験の蓄積と学習の進展に伴う役割の進化に言及していた Ronstadt の研究とはやや焦点を異にしている。

一方、主に海外 R&D の組織に焦点を当てた研究では、主に子会社の役割と組織、とりわけコミュニケーションのパターンとの適合が論じられてきた。これらの研究では、R&D 拠点の役割に関する研究を受け継ぎつつ、イノベーションにおいて子会社が果たす役割と、組織化の方法やコミュニケーション構造との適合関係の検証を中心に実証研究が進められた。

例えば Ghoshal and Bartlett [1988] では、多国籍企業の子会社のイノベーション・タスクと組織の関係について調査している。それによると、多国籍企業がイノベーションにおいて担うタスクには「創造」、「採用」、「普及」があり、それぞれ適合する組織が異なってくるという。彼らはその実証研究において、規範的な統合とコミュニケーションは子会社のイノベーションのタスクすべてに正の関係があること、現地のスラック資源は「創造」と「普及」にのみプラスの影響を与えること、自律性については、イノベーションのタスクとは必ずしも関係があるとはいえないこと、などを明らかにしている。

Nobel and Birkinshaw [1998] では、海外の R&D 拠点の役割を、Ronstadt らを踏襲して現地適応、国際適応、国際創造の三種類に分類し、コントロールの方法、およびコミュニケーション・システムとの関係について調査している。その結果、主なコントロールの方法は拠点のタイプによって異なっていること、およびコミュニケーションについては、現地適応拠点、国際適応拠点では企業

内志向が強いのに対し、国際創造拠点では、知識獲得の能力を拡張して内外双方ともに強いネットワークを構築していることが示されている。

2 分析の課題と枠組み

次に、以上の既存研究の問題点を検討して分析の課題を明らかにした上で、本稿の分析枠組みについて示しておく。

既存研究に共通するのは、子会社の役割が静態的なものとされているか、もしくは変化があったとしても企業や組織は受動的に環境の変化に適合する存在とされており、役割の変化に関する動態的な側面が明示的には探求されていないという点である。環境との適合が組織のパフォーマンスにとって重要であるという点は明らかにされてきているものの、その適合状態が実現されたプロセスについては、十分な研究が蓄積されているとはいえない。適合のプロセスは、環境が経営者によって選択されるという能動的側面や、組織が自ら適応すべき環境を作り出すという側面も観察されるかもしれない。役割と組織はどのような過程を経て変化し、現地の開発能力はどのように構築されていくのかを明らかにする必要がある。

その際、特に注目すべきなのは、海外拠点における能力の構築プロセスにおける本社との統合との関係である。現地の知識や資源を活用するためには現地に適応した組織を構築する必要があるという議論がされているが、現地適応した組織では、往々にして本国で構築してきた能力をうまく活用できず、ひいては外国企業としての不利を克服するだけの優位性を構築できないという古典的問題に直面する³⁾。しかしながら、逆に本国との統合を強調する組織を構築すると、現地の知的資産をうまく活用できない可能性がある。国際統合に重点を置いた組織では、現地で知識獲得のための社会的なネットワークがうまく構築できないのである。このように、現地知識の活用において現地企業に対する不

3) Hymer [1976] が論じた外国企業の不利益と基本的な構図は同じである。企業に独自の能力が現地に移転されなければ、現地では様々な形で外国企業としての不利益を受ける可能性が高い。

利を克服するためには本国との統合が欠かせないが、それにもかかわらず統合と現地適応はトレードオフの関係にあり、統合が現地適応を阻害するというジレンマを抱えているのである。

この国際統合と現地適応の関係について、既存研究では、組織論の「分化と統合」の概念が「統合-適応 (Integration-Responsiveness)」枠組として読み替えられ⁴⁾、多国籍企業の組織を分析する上での支配的なフレームワークとして用いられてきた (Doz [1980], Doz, Bartlett and Prahalad [1981], Prahalad and Doz [1987])。だが、これらの研究が強調するのは、国際的な環境の状態に応じて、組織に求められる分化と統合の程度が異なるというものであった (Bartlett and Ghoshal [1989], Nohria and Ghoshal [1997])。分化と統合がトレードオフの関係にあることを前提にしたその克服プロセスの解明という課題は、従来十分に探求されてこなかったのである。

以上で述べてきた問題について検討するため、海外製品開発拠点であるHRAにおける能力構築プロセスを検討し、その拠点の役割の変化と本国との統合活動との関係について分析するというのが本稿の事例分析の課題である。

事例分析の結論を先取りして言えば、現地知識の活用や国際的な統合の程度は、外的な環境要因への適応によって変化したというよりは、むしろ統合と適応との間の不均衡を解消する形で進むということである。不均衡を解消する形とは、言い換えれば、一方が向上すれば、そのレベルに合わせて他方が向上するという、相互に強化しあう関係ということである。

現地適応を実施したとしても、国際的な知識の活用が不要で、規模や範囲の経済が働かない産業であれば、国際的な統合は必要ないかもしれない (Bartlett and Ghoshal [1989])。だが、多くの業界では、たとえ現地適応を実現したと

4) 「分化と統合」は Lawrence and Lorsch [1967] によって提唱されたコンティンジェンシー理論の基本概念だが、そこでは部門ごとにより分化していればいるほど、より高度な統合メカニズムを必要としていたとされていた。これに対し、統合-適応枠組みでは、分化と統合の双方が環境に適合するように決まるという考え方となっている。環境の国際的な相互依存性が低ければ、国際統合の必要は低くなるということである。

しても、それによってコスト競争力を失ってしまったり、品質が低下したり、先端的な技術の活用が遅れを取ってしまう。現地適応を進めてしまったことで、それまでの統合方法では十分な「統合」の状態を実現できなくなってしまうからである。現地適応の程度を進めることで、さらに進んだ国際統合方法が必要になることが多く、企業はこの課題に対応するために、新しい統合形態を創出することになる。つまり、現地適応が国際統合メカニズムの構築を促進するのである。

一方で、統合のレベルが向上することで、現地知識の活用可能性が拡大し、現地適応の程度も向上するという側面もある。現地の知識は、そこに存在していたとしてもそのまま活用されることはなく、本国の資源や知識と結びつくことで初めて製品に反映されることになる。統合の方法が進化することで、それまで活用できなかった現地の知識が製品開発に活用されるようになると、結果として現地適応の程度が向上するのである。これらの二つの不均衡解消のメカニズムについては、事例分析をふまえた上で、その具体的な内容について本稿の後半で再び検討する。

事例分析に進む前に、分析に用いる適応と統合の概念の定義と操作化の方法について確認しておこう。まず、現地拠点の役割については、Bartlett and Ghoshal [1989] や Kuemmerle [1999] などの議論を参考に、現地適応の定義を、現地知識の獲得・活用の程度とする。具体的な操作化の方法としては、現地開発拠点や現地サプライヤーの知識を活用して現地市場向けの設計が実現されている程度によって、現地適応の程度を判断する。現地の知識を活用した現地市場向け設計の製品開発が実現されていれば現地適応の程度が向上したと考ええるということである。

次に、本国との統合という概念についても検討しておこう。Bartlett and Ghoshal [1989] や Nohria and Ghoshal [1997] などでは、主に対面コミュニケーションの頻度によって統合の程度を測定している。だが、この場合対面コミュニケーション以外の方法による情報の共有や移転、調整活動が除外されて

しまう懸念がある。特に本稿の対象とする製品開発組織の場合、図面やモノに知識や過去の調整・統合の結果が埋め込まれているケースも多い。そこで、本稿では、統合の定義を、相互調整によって知識が共有、移転、活用されている程度として考える。何らかの方法で、現地が獲得した知識が本国の拠点で活用されている程度、および現地拠点で本国の知識が活用されている程度を、統合の程度を判断する基準として用いる。

次節以降では、以上の枠組みを念頭において、ホンダの北米開発拠点である Honda R&D Americas を事例として分析する。本章の分析対象が歴史的な発展過程であることから、データ収集では、図書、新聞・雑誌記事、社内資料などの文書化された資料を主なデータ源として使用した。文書データに関しては、脚注に出所を明示した。ただし、これを補足する意味で、筆者のインタビュー調査のデータも使用している⁵⁾。出所を示していない記述は、主としてこのインタビューのデータをもとにしている。

III 事例分析：Honda R&D Americas の発展

1 ホンダの北米ビジネスと HRA

事例の具体的な記述に入る前に、分析対象であるホンダと HRA について概観しておこう。ホンダの四輪事業にとって、北米ビジネスが占める割合は非常に高い。2001年度の売上高を見ると、四輪の世界合計売上高の5兆9290億円のうち、北米は3兆5296億円と、実にほぼ60%の売上を上げている⁶⁾。やや古くなるが、1999年度の場合、北米の売上台数は約107万7千台で、そのうち74.6%にあたる80万3千台が北米で生産されており、現地生産化が進んでいる⁷⁾。

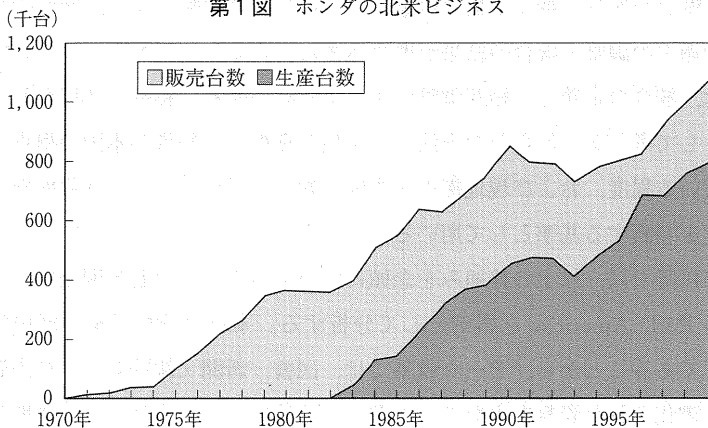
北米での現地生産拠点の生産能力は、販売の拡大を追いかけるようにして拡

5) インタビューのデータは、HRA の管理者、HRA 勤務経験者、北米向けのモデルの開発担当者などを対象として収集した。

6) 『本田技研工業株式会社アニュアルレポート2002』。

7) 『Honda 2000 Fact Book』より。

第1図 ホンダの北米ビジネス



出所：『Honda 2002 Fact Book』より筆者作成。

充されてきた。第1図を見ると、北米での四輪の販売は、90年代前半を除いて70年代初頭からほぼ右肩上がりに拡大を続けており、生産拠点も1982年のオハイオでのアコードの量産開始以降、順に拡大されてきているのが分かる。このような過程を経て、ホンダの北米ビジネスは、企業にとって最重要拠点となるまでに成長してきたのである。

このような北米における販売と生産の拡大を背景として、ホンダは北米の製品開発拠点である HRA についても拡充してきた。2003年3月の段階で、オハイオ州レイモンド（以下 HRA オハイオと呼ぶ）、カリフォルニア州トーランス（HRA カリフォルニアと呼ぶ）、ノース・カロライナ州スウェプソンビルにそれぞれ開発センターがあるほか、合計8拠点を設けており、合計で1000人程度の人員が勤務している⁸⁾。このうち、製品設計、試作、テストという製品開発の中核的な機能は、HRA オハイオが受け持っている。サプライヤーもゲスト・エンジニアとしてここで開発に参加している。一方、HRA カリフォルニアでは、主に製品プランニング、スタイリング・デザインと市場調査を受け持っている。ノースカロライナは、主にエンジンに関する現地サプライヤー

8) JAMA 資料より。

との協働の拠点という位置付けである⁹⁾。

この HRA の発展における能力構築プロセスが今回の分析の対象である。このプロセスを、現地知識の獲得と活用、および本国との統合が現地知識の活用に与えるインパクトに焦点を当て、できるだけクロノロジカルに記述する。その上で、次節でこの事例の意義について考察する。

2 部門ごとの現地化と活用されない知識

ホンダが北米における開発活動を開始した当初は、部門ごとに現地のやり方を探索する活動が主であった。現地に資源を配置することで現地の知識を探索し、ひたすら北米の状況に適応していった時期である。この時期の焦点は現地知識の社内への取り込みにあり、これが製品開発に反映されるには、まだ多くの問題があった。この時期の状況について、順に見ていくことにしよう。

ホンダの北米における製品開発を担う HRA は1984年にその法人としての歴史が始まるが、技術関連の組織を初めて設置したのはその10年ほど前の1975年1月のことで、HRC（本田技術研究所カリフォルニア）をカリフォルニア州トーランス（Torrance）に置いたのがその端緒である。北米における開発活動は、ホンダの理念である三現主義の影響から、商品企画、調達などの「現地」の情報を「現場」で「現物」を用いて判断しなければならない分野から始められた。HRC の設立当初は、駐在員10名、現地スタッフ10名の計20名の体制で、新商品企画の提案、新商品企画に対する技術的な立場からの現地情報の提示、市場動向・法規動向に関する現地情報の提供、本国開発テーマの企画・テストのバックアップを業務内容としていた¹⁰⁾。その後、オハイオの HAM（Honda America of Manufacturing）の生産立ち上げに伴い、1979年7月には HAM の工場内に、HG-O（本田技術研究所オハイオ）を設立し、当初は2名で2輪の工場に対する技術コンサルティングと現地調達部品開発サポートの業

9) Honda R&D Americas のウェブサイト (<http://www.hondaresearch.com/>) 2003年3月1日取得。

10) 本田技術研究所 [1999a] 64-65ページ。

務を開始した¹¹⁾。

1980年1月には、HAMでの乗用車生産計画が発表される。それにあわせて、HRCのあるべき姿が検討され、80年6月には「北米市場における在米研究開発機関の充実計画」がまとめられた。この計画では、「生産、販売、開発のそれぞれにおける国際的多様化によって生じた北米市場固有の研究開発ニーズに応え、現地の人々の真に欲する魅力ある商品企画づくり、局地化された市場に対する商品開発、現地製造部門の市場品質と商品技術面での現地即応、地域特長を背景とした新技術シーズの発掘」がテーマとされた¹²⁾。その後、HRCは81年3月、組織の充実に伴い、HRA (Honda Research of America) に名称が変更された。一方、HROは4月から4輪の現地調達部品開発と工場に対する技術支援のメンバーが加わり、名称をHRA オハイオ事務所とした。

設立当初のHRAの主な業務は、現地環境とのインターフェイスの構築であった。商品企画を担当していたHRAでは、カリフォルニアで生活する日本人とアメリカ人の共同で、現地の文脈の理解をベースとした画期的な商品の提案が出された。スポーツカーのCR-Xは、当時の商品企画提案の代表例である¹³⁾。

このころのHRAは、現地の市場ニーズを先に知覚するという意味では成功していたが、実際の製品開発への反映という観点からは問題があった。シビックやプレリウドといった主力モデルに関するものを含めて、HRAのデザイナーからは先進的なコンセプトは提案されたのだが、技術的な設計を考えると不十分な点が多かった。このため、提案は、日本の栃木研究所が担当した製品設計の段階で、大幅な修正を受けていた。当時はHRAには設計者がいなかったため、デザイン活動において技術的な知識が不足していたことが原因であった。

11) 同上書、66ページ。

12) 本田技術研究所 [1999a] 66ページ。

13) 吉田 [1986] 178ページ。

一方、HRA オハイオの当時の主な業務は、現地調達への推進であり、部品サプライヤーとの間のインターフェイスの確立が役割となっていた。これもサプライヤーの現地知識の活用に向けての第一歩の活動として位置づけられよう。最初の米国生産車である83年型アコードの量産1号車がラインオフしたのは1982年11月のことであるが、立ち上がりの現地調達率は原価ベースで32%であった¹⁴⁾。当初からある程度の現地調達率が確保されているが、これは「立ち上がり当初より、目に触れるところは現調部品にしたいというHAMトップの思い入れがあった」¹⁵⁾ためであった。

実際の現地調達率の向上は容易ではなく、様々な困難を克服する必要があった。例えば、生産を委託するサプライヤーに図面やスペックを提示しても、フォード、GMが採用している信頼性もあり安い部品を示されてそれを使うように言われることがしばしばあったという¹⁶⁾。当時の米国メーカーの標準的なサイズではアコードに合わないものも多く、ホンダのスペックにあわせて生産してくれるサプライヤーを探すのは苦労も多かった。また、現地調達部品の品質の確保も大きな問題となった。米国での現地サプライヤーの部品の品質がなかなか安定しないことが、現地調達比率向上の妨げになっていたのである¹⁷⁾。

3 限定的な現地適応：北米拠点における開発の開始

1980年代後半になると、HRA オハイオの役割が現地調達部品の管理から派生モデルの開発へとシフトし始める。製品開発という意味での現地知識を活用した活動の開始であり、現地への実質的な「適応」の始まりとして位置付けられる。この課題の変化を、ホンダの経営陣は現地化から自立化へというキー

14) 本田技術研究所 [1999a] 66ページ。

15) 本田技術研究所 [1999b] 382ページ。

16) 同上書、382ページ。

17) 例えば、アコードのドリップ・シールの例では、現地サプライヤーの不良率が20%から30%に達しており、生産に必要な部品の数が確保できないという問題があった。このため、鈴鹿製作所から技術支援チームが派遣され、アメリカ人スタッフと共同して3週間にわたってサプライヤーに出向いて問題解決にあたっている。（『技術の広場』（鈴鹿製作所・所報），No. 63，1988年，36ページ。）

ワードを用いて推進していた。現地化が単なる海外での生産と部品の調達に限定された言葉であったのに対し、自立化とは、開発、生産、販売の連携のことを意味している。当時の社長であった久米氏は、このことを「海外も生産だけではなくて、開発、生産、販売、これがスタートから、戦略を組んでやっていけるようにしなければいけない。」と述べている¹⁸⁾。

この自立化を強調する発想は、70年代においてホンダで推進された SED 活動の成功体験と関係がある。もともと、ホンダの日本における開発体制として1974年9月にスタートしたのが SED 開発システムである。Sales (販売), Engineering (生産技術), Development (開発) の各部門が開発 (D) を中心に協力することで競争力のある製品を開発するというのがこのシステムの狙いであった。北米での製品開発を実施するという計画は、現地でもこのシステムを機能させることにあった。1980年代に HRA 副社長の職にあった大塚氏はこれを明確に「いわば、ホンダは“SED システム”の現地化へ走り出したといっているでしょう。」¹⁹⁾と表現している。

ここで注目すべきなのは、この時期の現地での開発能力の強化が、日本側からの SED 連携の強化の動きと並行して起こっている点である。1986年には商品分野ごとに SED を横断して戦略立案を推進する SED 推進チームが設けられた²⁰⁾。さらに、1989年にはこの機能が強化され、製品開発活動において開発から販売までの各部門を調整・リードする開発総責任者としての役割の RAD (Representative of Automotive Development) が設置され、統一的な戦略に基づく部門間の連携がより強化された²¹⁾。このように、開発と生産、販売の連携の強化が全社的な課題となっており、その文脈の中で開発の現地化が正当化されていったのだと考えられる。

このような動きのなかで、1987年9月には、新しい北米展開の計画が発表さ

18) 『ホンダ社報』No. 196, 1987年7月。

19) 高木 [1988]。

20) 本田技研工業 [1999] 326ページ。

21) 同上書, 327ページ。

れ、研究開発体制の拡充を目指すことが明らかにされた²²⁾。具体的には、88年に180名だった人員を91年までに500名に増員し、北米固有モデルの開発に対する主導的役割を担うほか、北米市場適合性のテストや現地調達率の引き上げに対する技術的支援を行うとした。これと並行して、現地調達を拡大し、88年モデルで60%だった現地調達率を91年までに75%に到達させること、生産技術面でのバックアップ体制強化などが発表された。このように、80年代後半から現地での統合力の強化は、「自立化」という方針として推進された。

この方針を受けて北米拠点による開発モデルの端緒となる91年型アコード・ワゴンの開発が開始された²³⁾。販売サイドからは米国でのホンダ車の市場拡大に向けて、現地の要望が100%盛り込まれた専用モデルの開発が必要とされていた。この要望にこたえる形で、91年型アコード・ワゴン、HAMですでに生産されていた90年型アコード・セダンをベースとして初の米国専用モデルとして開発された²⁴⁾。

このモデルの開発では、カリフォルニア州トーランスに開発、生産、販売を調整するための LPL (Large Project Leader) が置かれ、SED の連携を密にとる形で開発が進められた。同時に現場主義を開発段階に持ち込み、試作段階から生産担当者が製造性を確認させて設計を修正するなどの調整が図られた。例えば、ワイヤ・ハーネスのテールゲートでの取り付けの問題を解決するために、スタイリングが修正されたりした²⁵⁾。ただし、まだ HRA にはモデルを一から開発する能力はなく、車の前半分に関しては日本で開発されたアコード・セダンから設計に実質的な変更は加えられていなかった。

アコード・ワゴンの開発以降も、現地での開発能力の強化は進められた。1990年6月には、カリフォルニア州 LA 郊外にテスト・コース (Honda Proving Center of California) が開所され、以後の北米における現地適合性テス

22) 『ホンダ社報』臨時87年9月18日号。

23) 本田技術研究所 [1999a] 69ページ。

24) 同上書、384ページ。

25) *Automotive News*, June 17, 1991.

第1表 HRA の発展略史

年	HRA の拡充	開発人員	関連のある主なホンダの活動
1975	トーランス (Torrance) に HRC (本田技術研究所カリフォルニア) を設立。	20名	
79	HAM の工場内に、HG-O (本田技術研究所オハイオ) を設立。	—	
81	HRC を HRA (Honda Research of America) に名称変更。HRO は4輪の現地調達部品開発と工場支援のメンバーが加わり、名称を HRA オハイオ事務所に。	61名	
82		—	最初の米国生産車である83年型アコードの量産1号車がラインオフ。
83		—	
84	法人化し、HRA Inc.を設立。	91名	
85	HRA-O の新社屋が完成。現地採用増加し、四輪も設計とテストに組織を分割。	—	
86	トーランスに新社屋を建設し。名称を Honda R&D North America, Inc に変更。	—	米国でシビックを生産開始。最初の米国生産エンジンをアンナ工場で生産開始。日本側に SED 推進チームを設置。
87		180名	新しい北米展開の計画を発表。
88	HRA-O 増築。91アコード・ワゴンの開発を開始。	—	HAM から日本への輸出を開始。
89		—	RAD の設置。
90	カリフォルニア州 LA 郊外にテスト・コースを開く。最初の米国開発モデルであるアコード・ワゴンを市場に投入。	330名	
91		420名	
92	HRA-O 完成車・部品の新テスト棟が完成。開発したシビック・クーペを市場投入。	380名	
93	HRA-O 管理、試作、設計、調達部門などの施設を建設	—	
94	HRA-O エンジンなど駆動系部品の実験棟やデザイン開発棟が完成	500名	経営計画における「北米の自立化」方針の発表
95		680名	
96	Acura CL を初の「現地開発モデル」として、市場に投入。HRA-O 試作棟、材料テスト棟を完成。	850名	米国の HAM アンナ・エンジン工場でV6エンジンの生産を開始。
97	開発に参加した98年型 Accord を市場に投入。	850名	
98	Acura TL を開発し、市場に投入。	1100名	
99		1100名	
2000	Acura CL, Acura MDX を開発し、市場に投入。	1100名	
01		1000名	北米での四輪車生産累計1000万台を達成。アラバマ工場でおデッセイの量産開始。

出所：本田技術研究所 [1999a], [1999b], JAMA 資料各年次他の各種資料から筆者作成。

トの基地となった²⁶⁾。この施設を利用して、1992年には、さらに次の現地開発モデルであるシビック・クーペが開発された。このモデルもシビックの派生モデルであり、その意味ではアコード・ワゴンとよく似た位置付けにあるが、こちらの方がより日本側からの独立度が高い形で開発されており、「初めて日本の助力なしで開発されたモデル」として位置付けられている²⁷⁾。

4 本国からの統合による現地知識の活用

1990年代前半に入ると、自立化の動きはさらに強化されたが、この時期の自立化の特徴は、本国からの国際的な統合活動によって促進されていた点にある。1990年代前半には、本社側ではいくつかの改革が行われたが、HRAはその改革の影響を大きく受けているのである。1992年の6月に、四輪事業本部を4つの地域本部に分割・整理し、地域に密着した事業体制の確立へさらに一歩踏み出している。これと並行する流れとして、1992年の4月に本社主導でTQM (Total Quality Management) が導入され、この少し前に開発プロジェクトのリード・カンントリー制（製品の主要なターゲット市場となる国を明確に定める開発方法）も導入されている。これらにより、プロダクトアウトから顧客の声重視へという流れが作られ、開発時に正しい優先順位でマーケットの要求を設計に反映できるようになったとされる。

このような変化を背景に、現地知識の活用を進めるために特に大きな役割を果たしたのが、94年型アコードにおける日米の同時並行開発の実施であった。このアコードの開発は、セダンとクーペは日本、ワゴンは北米という分担で、日米並行で同時期に実施された。セダンとクーペは開発が日本だったものの、主たる市場は北米であった。このため、北米の顧客や工場、サプライヤーの声を優先する体制が目標となった。つまりサプライヤーの現地の知識の活用を目標とした統合活動が本国主導で進められたのである。

26) 『Pole-Position』（ホンダ社内報）、1991年1月号、19-21ページ。

27) *Wing*（北米ホンダ社内報）、October, 1992, pp. 2-3.

このモデルの開発では、開発が開始した90年の末に日本の研究所のエンジニアがアメリカを訪問している。開発に関わったエンジニアの一人は、以下のよう述べている。「従来は図面を描く前に、お取引先に行ったことがあまりなかったんですね。今回、アメリカにまず行って、設備を見て、何が一番困っているか、何が一番ネックになっているかということをしっかり確認してきました²⁸⁾。」こうしてサプライヤーの意見を反映させる仕組みを作った結果、94年型アコードでは北米の部品メーカー61社がデザイン・インに参加、このうち14社がゲスト・エンジニアとして同センターに常駐することになった²⁹⁾。

この時期に、HRAは新社屋を建設しているが、その主な目的も、現地のサプライヤーとの共同開発を推進することにあった。ホンダがアメリカのサプライヤーからゲスト・エンジニアを受け入れるようになったのは1988年のことで、当初はすべて日本の開発拠点に滞在させていた³⁰⁾。その後、HRAでもゲスト・エンジニアを受け入れるようになり、共同開発に参加する部品サプライヤーが88年の4社から大きく増加して1990年10月時点で20社に到達した³¹⁾。その後も協力サプライヤーの数は年々増加し、R&D部門を中心に部品サプライヤーとの協力関係が強化されていった。

また、このモデルから企画図という方法が導入され、企画図をもとに早期からサプライヤーと製造性の確認が実施された。SEDに関するトップの戦略的な合意を企画図として具体化し、各部門やサプライヤーと共有できるようにしたのである。早い段階で意見を吸収したことの効果は、設計変更の大幅な減少という形であらわれた。例えば、内製部品の金型の設計変更費用は、従来20%程度だったのが8%程度までに削減された³²⁾。

サプライヤーの活用が可能になった背景として、現地サプライヤーの品質改

28) 『Pole-Position』(ホンダ社内報), 1993年10月1日号, 20ページ。

29) 『日経産業新聞』1994年8月5日付, *PR Newswire*, September 1, 1993.

30) *Automotive News*, February 1, 1993.

31) 『日経産業新聞』1990年10月12日付。

32) 『Pole-Position』(ホンダ社内報), 1993年10月1日号, 21ページ。

善の成果が上がっていたことがあげられる。当時 HRA では、生産設備開発のホンダ・エンジニアリング・ノースアメリカや調達部門のテクニカル・デベロプメント・グループと連携させて、部品メーカーに品質改善やマネジメントの手法の供与も進めていた。BP プログラムと呼ばれる品質向上活動の推進により、部品サプライヤーの品質は大きく改善した³³⁾。

この94年型アコードでは、日米が同時並行的に開発をすすめたのだが、これも HRA にとっては初めての経験であった。これまでの開発が、日本で先行したセダンの派生モデルの開発であったのに比べると、より設計の速い段階から部品の共通化などを意識した設計が可能になった。例えば、それまでのワゴンでは、リア・サスペンションのロアアームのスパンを 30 mm 広げるなどワゴン用の特殊な設計を施したためセダンと構造的に離れてしまっており、生産効率が悪かった。そこで94年型アコードでは、日本側でセダンの開発時にワゴンの開発に配慮して設計されている。例えば、セダン後部ピラーの形状はワゴンにも使えるものになっていた。一方、アメリカ側のエンジニアも部品の共有を意識してワゴンを設計した。こうして、開発活動の現地化はさらに進められ、研究開発段階で必要な約1000項目に上る風洞実験などの各種テストのうち、アコード・ワゴンの開発ではそのうち74.2%が現地で実施されているまでになった³⁴⁾。

これらの経緯を見ると、TQM の推進というより強化された統合メカニズムを用いた本国からの介入があったが、その介入によって現地のニーズやサプライヤーの能力の活用が可能になっているのが分かる。特にサプライヤーの開発参加に関しては、本国から統合活動を進めることで、現地のサプライヤーが活用されるようになっている。一方、現地側としても、本国からの統合のプロセスを経験することで、現地知識を製品開発に反映させるための能力を獲得しており、そのことが以後の開発活動に役立っていたと考えられる。

33) Nelson, Mayo and Moody [1998] で、BP 活動の実態が詳細に描かれている。

34) 『日経産業新聞』1996年2月22日付。

5 現地開発の自立化

94年型アコードの開発経験を経て、開発の現地化がさらに本格化するようになる。本国との共同作業がなくとも新しいモデルの開発が可能になってきたのである。1994年に入ると、現地専用モデルの開発を可能にするために、HRA オハイオの第3期拡張工事が着手され、自主開発能力を大幅に高める目的で試験・試作設備が順次導入された。94年の秋にはエンジン、トランスミッションといった駆動系基幹部品のテストラボ、およびデザイン開発棟が新たに設置された。また95年には、板金、組み立ての施設を新設することで、新型車の試作能力が大幅に拡充された。またゲスト・エンジニア制も強化され、開発初期段階から現地部品メーカーの意見を採用するための施設も拡大された³⁵⁾。

これは94年7月に発表した99年までの経営計画における「北米の自立化」という方針に対応したものであった。この方針の核になるのが研究・開発機能の強化で、この時点で96年にカナダ専用モデルを含め北米専用車を2車種北米開発拠点が担当する計画であった。この新型車では、開発の総責任者を米国人にするなど、販売・生産・開発間で含む、完全な「米国車」を生み出すことが目標とされた³⁶⁾。新型車の開発に合わせて、開発要員を94年の500人から750人にするという方針が発表された³⁷⁾。

96年の春に発売した2ドアクーペ「アキュラ CL」が現地開発による北米専用モデルの第一弾となった。アキュラ CL は94年型アコードのプラットフォームを使っているものの、開発は HRA 独自で行われた³⁸⁾。開発にあたって初めて米国人がプロジェクトのまとめ役である LPL に起用された。設計の現地化は進み、「設計図面をかいているのはすべてローカルスタッフ。日本人はチェックをするだけ」³⁹⁾という状態であった。CL のコンセプトを表現する

35) 『日刊工業新聞』1994年7月21日付。

36) 北米ホンダ社長（当時）雨宮高一氏のコメント（『日本経済新聞』1994年7月30日付）。

37) 『日経産業新聞』1994年8月5日付。

38) 本田技術研究所 [1999b] 384ページ。

39) HRA 社長（当時）渡辺洋男氏のコメント（『日経産業新聞』1996年2月22日付）。

ため、開発チームはすべての快適設備、装備の設計にあたって営業サイドと検討し、テーマを表現するために、スタイルやトータルな雰囲気といった定性的で形式化が難しい評価に大いに注意を払ったという⁴⁰⁾。研究開発段階で必要な各種テストのうち HRA はその81.3%を担当し、日本の四輪車開発拠点への依存比率は20%を切るようになった⁴¹⁾。

開発にあたって、HRA は137のサプライヤーと協働した他、生産を担当するイースト・リバティ工場のメンバーも開発の早い段階から参加した。この開発参加によって、設計の提案の問題点を工場側が解決することが可能となった。例えば、リアのホイールハウス・エリアにおける強度の向上を狙った設計提案に対し、工程上のコストアップにつながることを早期に理解し、それに対して工場側の提案によって設計上の目標を変えることなく問題が解決されている。また、CL のリアのデザインには美しいシャープな折り目があるが、設計情報を早めに入手した工場側で、プレス工程で実現する方法についてデザインが決定される前から実験を重ねた結果、コスト効率の良い方法を、日程に遅れることなく実現している⁴²⁾。

このアコードベースのアクチュア CL に続いて、カナダで生産され、カナダ市場をターゲットとしたシビックベースのアクチュア1.6 EL が、アメリカで開発され市場投入されている。アクチュア CL と同様、開発から生産まで米国拠点が担当した。シビックのプラットフォームを流用したもので⁴³⁾、アクチュア CL よりもある程度低価格で家族向けをターゲットとしたものであった⁴⁴⁾。

これらの開発を経て、HRA には設計から、試作車の組み立てライン、原材料の耐久試験など、新型車の開発に必要な設備をほとんど備えることになった⁴⁵⁾。97年8月時点で、オハイオとロスで合わせて840人が所属しており、日

40) 本田技術研究所 [1999b] 385ページ。

41) 『日本経済新聞』1996年8月28日付。

42) *Wing*, June/July, 1996, pp. 6-9.

43) *Autoweek*, December 16, 1996.

44) 『日経産業新聞』1994年8月5日付。

45) 『日経産業新聞』1996年2月22日付。

本の四輪開発部門の規模の約7分の1にあたる人数であった。この時点の開発能力のレベルは、ある程度技術を流用したモデルの開発であれば日本と並行で進めることは可能だが、1車種の開発すべてを任せるのは難しいという程度であったと評価されている。エンジン、ミッションなどの要素技術はこの時点でも日本で開発されていた。

6 現地の開発能力を前提とした統合方法の変化

このように開発活動が現地化され、本国とは切り離した形が成立しようとしていたが、一方で世界的な設計の共通化による設備やテストの効率化が問題とされていた。また、アコードの設計に対する顧客ニーズは、日米でかなり乖離してきていることが認識されるようになり、地域ごとに異なった設計を実現しつつ、部品の共通化を図ることが課題となっていた（梶山 [2001a]）。

この課題を受けて、98年型アコードの開発において、ホンダは北米と日本、欧州のモデルで「柔軟なグローバル・プラットフォーム」を共通で使用し、基幹部品の世界共通利用を進めることになった⁴⁶⁾。基本技術の選択などの設計思想の部分は世界共通で進めることで、開発プロセスにおける重複を避けつつ、実際の詳細設計の段階ではサイズや各国のサプライヤーの違いなどに適応するために、設計を地域ごとに分化させることに成功したのである。プラットフォームを共通にしつつ差別化を図る場合、特に車の幅の変更が困難とされていた。だが、サブフレームにホイールを連結する方式の開発が技術的なブレークスルーとなって、サイズの異なるモデルにおけるプラットフォーム共通化が可能になったという⁴⁷⁾。

このアコードは、北米で1998年から2000年に発売された、アキュラ TL、CLなどのモデルともプラットフォームの構想を同じくしている。これらのモデル群の設計は、設計図面としては変更されたものも多く、厳密に言えば共通

46) *Business Week*, September 8, 1997, pp. 100-108.

47) *Business Week*, September 8, 1997, p. 104.

の設計ではない。だが、基本技術の選択を共通化したことで、開発プロセスで試作とテストの省略や、生産設備の共有などのメリットを享受しているという。

このプラットフォームを共有する北米用アコード・セダンの開発は日本中心で行われたが、北米用アコード・クーペについては、セダンとはかなり差別化されたデザインが与えられ、デザインから開発まで HRA 主導で実施された⁴⁸⁾。柔軟なプラットフォームを導入するためもあるが、日本でセダンが先行して開発されていたが、クーペを北米で開発することになってすぐに、セダンとは大幅に差別化されたデザインが構想された。HRA にクーペの開発が委ねられた理由の一つとしては、この車種がいわゆる「マザー工場」を日本に持っていないことがあった⁴⁹⁾。クーペの位置付けをセダンよりもスポーティな方向に振るために、ダンパーバルブやリアスタビライザーに変更が加えられた。

このアコードから先行開発の時点での技術移転を受けて開発されたのが、日本でもインスパイア／セイバーとして販売された99年型アキュラ TL である。このモデルは米国製アコードのプラットフォームをベースにしているが、ロングツーリングが楽しめる車にするにボディ剛性が高められ⁵⁰⁾、ホイールベースが少し長くなって後部座席が広げられた⁵¹⁾。97年型からのモデルチェンジとなる2001年型アキュラ CL も、同様にこのアコードのプラットフォームを使って HRA で開発された⁵²⁾。

これらの98年型アコード以後の派生モデル開発では、現地側の開発活動がほぼ自立化している。これが実現できた理由としては、それまでに構築された開発能力の高さに加え、本国との統合的なアコードの開発において、柔軟なプラットフォームとして北米で使いやすい設計が実現されていたことで、以後の国際的な統合活動が設計に埋め込まれた知識によって節約できていたという側

48) *PR Newswire*, August 26, 1997.

49) *Automotive News*, September 1, 1997.

50) 『日刊工業新聞』1998年12月15日

51) *Autoweek*, January 11, 1999.

52) *Autoweek*, March 1, 1999.

面も大きかった。

この CL を開発していたタイミングでもう一つのモデルが開発されており、二つの異なる北米専用車のボディ開発を同時に行えるようにまで現地拠点の能力を拡充したことになる⁵³⁾。このもう一つのモデルが、北米ではじめてプラットフォームから開発したと位置付けられる2001年型アキュラ MDX である。アキュラの新型スポーツ・ユーティリティー・ビークル (SUV) として2000年10月に市場投入したこのモデルは、優雅な SUV というコンセプトが市場から高い評価を受け、2001年度の「北米トラック・オブ・ザ・イヤー」を受賞した。

MDX は、日本でも開発したことのない大型 SUV を HRA 開発陣が商品企画から作り上げた点に特徴がある⁵⁴⁾。北米向けオデッセイのプラットフォームを使用しつつも、設計はほとんど更新され、結果的にはエンジンルームとフロントのアンダーボディを除いて新規設計に近いモデルとなった。開発の途中で8500を越える設計変更がなされたが、その多くはオデッセイとの生産設備の共通化が目的であった⁵⁵⁾。つまり、後付けで設計が共通化されたモデルであり、開発そのものは独自開発といってよいものであった。MDX に関しては、本社側の計画された提案ではなく、HRA がモデルをスカンクワーク的に作り上げ、ものが先にできて計画が後からできた。HRA のなかで形にすることから入った。それを日本に持ってきた事で、承認された。北米が完全に開発のイニシアティブを取ったという意味で、北米拠点の能力の拡充を象徴するモデルとなった。

このように、プラットフォーム共通化という事前の統合活動によって、将来においてより幅広い設計上の選択肢の採用が可能になっているのが、この時期の開発の特徴である。統合のレベルを上げておくことで、逆説的ではあるが以

53) 『日刊工業新聞』1999年2月5日付。

54) 『日経ビジネス』2001年2月12日付。

55) *Automotive News*, August 21, 2000.

後の現地適応が容易になり、より大胆な現地知識の活用が実現しているのである。

IV 考察と結論

前節では、ホンダの北米開発拠点の発展過程を分析することによって、海外製品開発拠点の能力構築プロセスについて議論してきた。HRA は、当初は本国で設計したモデルを持ち込むための補助的な役割しか果たしていなかったが、徐々にその規模を拡大し、その役割も現地知識を活用した自立した開発の実施へと変化している。

このような能力構築のプロセスについてこの事例から引き出せる論理は、現地知識の活用や国際的な統合の程度は、外的な環境要因への適応によって変化したというよりは、むしろ統合と適応との間の不均衡を解消する形で進んできたということである。現地の知識の活用は、統合活動によって実現したという側面があり、統合と現地適応との関係は、相互に強化しあう関係にあったのである。

HRA の事例では、まず機能別の外部環境に適応する形で組織が形成され、組織の保有する知識の分化が先行し、効果的な製品開発に必要な組織としての統合は後れて進められた。初期の HRA では、現地環境への適応に必要な組織が構築され、販売、調達、生産などの部門別に現地環境への適応が模索されていた。そこでは、本国との統合は二の次であり、現地環境に関する知識を吸収し、適切な対応方法を模索することが課題だった。

この対応がある程度進むことで、現地に知識はあるものの、それが他部門との統合の不足ゆえに用いられにくいという課題が明らかになり、次に部門間統合の仕組みの構築が始まった。ホンダでは、これを自立化あるいは SED 開発システムの強調という形で、本国側からの統合活動が伴う形で推進された点に特徴があった。現地、現場の知識を製品に反映させるための手段として、本国側主導で SED の連携が推進されたということである。その後、94年型アコー

ドでは、日本側から現地知識を活用するための統合活動が積極的に行われたため、派生モデルを織り込んだ設計が可能になり、このアコードの経験をベースに現地専用モデルのアクチュア CL が初めて現地主導で開発された。さらに、98年型アコードでは、柔軟なプラットフォームという統合の手段を採用することで、クーペは少し遅れてほぼ並行で開発され、1年程度のタイムラグでアクチュア TL の開発が実施された。このように、アコードの開発を軸に国際的な統合が実施されるのだが、それによって現地拠点の開発の選択肢はむしろ広くなっており、現地の知識の活用のレベルが上がっていった。

こうしてみると、分化のレベルに対応した統合メカニズムが開発されるという Lawrence and Lorsch [1967] 以来のコンティンジェンシー理論の枠組みは一面的だということが言えるかもしれない。統合の程度が高いことで、より分化した知識がシステムに取り込まれるという道筋も考えられるということである。この事例で言えば、現地で獲得されていた知識が本国からの統合活動によって製品開発に反映されたという局面では、分化に従って統合メカニズムが構築されたといえるが、一方で、アコードとその派生モデルのケースなどでは、むしろ事前に将来の派生モデルの展開を織り込んだ開発をするという高い統合の程度を実現することで、以後の現地知識の活用という分化が促進されていたと考えられる。

もちろん、ここで示したパターンが海外の製品開発拠点の唯一無二の発展経路であるというつもりはない。この事例で示した論理は、ホンダの北米拠点の事例を説明しているだけであり、今後の研究によって、発展経路のバリエーションや、その経路を決める条件などを探求する必要がある。

だが、この現地適応と統合の不均衡の解消という説明枠組みは、Bartlett and Ghoshal [1989] で示されたグローバル企業モデルからトランスナショナル企業モデルへの変化のプロセスを説明するという、より一般化された説明枠組みになりうる可能性を有している。本国に活動を集中していたことによって実現できていたコストや品質、新技術の迅速な適用といった面での優位を失う

ことなく、現地適応の度を上げていくというのは、グローバル企業全般の事業上の機会として考えることができる。その意味では、この機会を実現していくプロセスに対する理解は、今回の事例分析を通じて深まったと考えてよいのではないだろうか。少なくとも、一つのパターンを示すことで、今後の比較対象を提示するという面での貢献はあると考えている。

高い現地適応と国際統合の同時実現としてのトランスナショナルというモデルがたとえ望ましいとしても、多くの場合、規模の経済というグローバル企業のアドバンテージを犠牲にしてまで現地適応を実現することは困難である。そのような短期的に大きな変化を実現しようとすれば、適応と統合の関係はトレードオフにならざるを得ない。本稿で示されたのは、段階的な不均衡の解消による能力構築によって、このトレードオフを解消し、新しいトランスナショナル企業としての特質を身に付けることができるという事実とその実現の経路である。段階的に現地適応とそれに対応する国際統合のメカニズムの開発、および開発された国際統合メカニズムによって現地適応の可能性が更に開拓されるというプロセスを経て能力が構築されていった結果、高いレベルで現地適応と国際統合の両立が実現したのである。

参考文献

- Bartlett, Christopher A. and Sumantra Ghoshal [1989] *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Caves, Richard E. [1982] *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, University of Cambridge, Cambridge, U. K.
- Doz, Y. L. [1980] "Strategic Management in Multinational Companies," *Sloan Management Review*, Vol. 21, Winter, pp. 27-46.
- Doz, Y. L., C. A. Bartlett, and C. K. Prahalad [1981] "Global Competitive Pressures and Host Country Demands: Managing Tensions in MNCs," *California Management Review*, Vol. 23, Spring, pp. 63-74.
- Dunning, John H. [1981] *International Production and the Multinational Enterprise*, Allen & Unwin, London ; Boston, MA.

- Florida, Richard [1997] "The Globalization of R&D: Results of a Survey of Foreign-Affiliated R&D Laboratories in the USA," *Research Policy*, Vol. 26, pp. 85-103.
- Ghoshal, Sumantra and Christopher A. Bartlett [1988] "Creation, Adoption and Diffusion of Innovation by Subsidiaries of Multinational Corporation," *Journal of International Business Studies*, Vol. 15, pp. 365-388.
- [1990] "The Multinational Corporation as a Interorganizational Network," *Academy of Management Review*, Vol. 15, pp. 603-625.
- Hakanson, Lars and Robert Nobel [1993] "Determinants of Foreign R&D in Swedish Multinationals," *Research Policy*, Vol. 22, No. 5, No. 6, pp. 397-411.
- Hymer, Stephen H. [1976] *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, The MIT Press, Cambridge, MA. (Reprint of Ph. D. thesis, Department of Economics, MIT, 1960).
- 本田技術研究所 [1999a] 『Dream 1 —本田技術研究所発展史』 本田技術研究所。
- [1999b] 『Dream 2 —創造・先進へのたゆまぬ挑戦』 本田技術研究所。
- 本田技研工業 [1999] 『語り継ぎたいこと チャレンジの50年』 本田技研工業株式会社。
- Kuemmerle, Walter [1999] "The Driver of Foreign Direct Investment into Research and Development: An Empirical Investigation," *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, pp. 1-24.
- Lawrence, Paul R. and Jay W. Lorsch [1967] *Organization and Environment*, Irwin, Homewood, Ill.
- Nelson, Dave, Rick Mayo and Patricia E. Moody [1998] *Power of Honda: Developing Excellence in the Global Enterprise*, John Wiley & Sons, New York, NY.
- Nobel, Robert and Julian Birkinshaw [1998] "Innovation in Multinational Corporations: Control and Communication Patterns in International R&D Operations," *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 479-496.
- Nohria, Nitin and Sumantra Ghoshal [1997] *The Differentiated Network*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Porter, Michael E. [1986] *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Prahalad, C. K. and Y. Doz. [1987] *The Multinational Mission*, The Free Press, New York, NY.
- Ronstadt, Robert C. [1977] *Research and Development Abroad by U. S. Multina-*

tionals, Praeger, New York, NY.

Ronstadt, Robert C. [1978] "International R&D: The Establishment and Evolution of Research and Development Abroad by Seven U. S. Multinationals," *Journal of International Business Studies*, Vol. 9, pp. 7-24.

相山泰生 [2001a] 「製品設計とグローバル標準化概念」『国際ビジネス研究学会年報』第7巻, 177-190ページ。

——— [2001b] 「グローバル化する製品開発の分析視角——知識の粘着性とその克服——」『組織科学』第35巻2号, 81-94ページ。

高木敏行 [1988] 『アメリカン・ホンダイズム——異文化の壁を乗り越える経営とは何か』PHP 研究所。

吉田信美 [1986] 『そして HONDA は翔んだ』実業之日本社。