

国際レプリケーション研究の意義と課題

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 大阪市立大学経営学会 公開日: 2020-09-09 キーワード (Ja): 国際レプリケーション, 国際化プロセス, 知識マネジメント, 組織能力, 多国籍企業 キーワード (En): 作成者: 石井, 真一 メールアドレス: 所属: 大阪市立大学
URL	https://doi.org/10.24544/ocu.20200911-006

Title	国際レプリケーション研究の意義と課題
Author	石井, 真一
Citation	経営研究. 71(2); 1-15
Issue Date	2020-08-31
ISSN	0451-5986
Textversion	Publisher
Publisher	大阪市立大学経営学会
Description	

Osaka City University

In April 2022, Osaka City University and Osaka Prefecture University merge to Osaka Metropolitan University

国際レプリケーション研究の意義と課題¹⁾

石 井 真 一

目次

- 1 はじめに
- 2 レプリケーションの研究
 - 2.1 レプリケーション戦略と組織能力
 - 2.2 二段階モデル
- 3 国際レプリケーション
 - 3.1 IKEA の国際化の事例
 - 3.2 柔軟なレプリケーション
- 4 国際ビジネス研究における意義
 - 4.1 多国籍企業のグローバル統合と現地適応
 - 4.2 多国籍企業の国際化プロセス
- 5 国際レプリケーション論の課題
- 6 むすび

1 はじめに

本稿では、多国籍企業の国際拠点間で移転される知識・能力のレプリケーション（複製）に着目した、Jonsson and Foss (2011) の国際レプリケーション研究の意義と課題について論じる。このことを通じて、今後の国際レプリケーションに関する理論構築に向けた手がかりを得ることが、本稿の目的である。

本稿の構成は以下のとおりである。まず、組織能力に関する議論を踏まえつつ、レプリケーション戦略に着目した Winter and Szulanski (2001) について概観する。続いて、Jonsson and Foss (2011) がおこなった IKEA 社の詳細な事例分析およびこれに基づいて提示した国際レプリケーションのモデルについて検討する。その上で、国際レプリケーション研究の国際ビジネス研究における意義および課題について論じる。最後に、われわれが近年進めている製品開発の国際化に関する研究とのかかわりで、国際レプリケーションの分析枠組みとしての可能性について検討する。

キーワード：国際レプリケーション、国際化プロセス、知識マネジメント、組織能力、多国籍企業

[受理日 2020 年 6 月 4 日]

2 レプリケーションの研究

2.1 レプリケーション戦略と組織能力

Jonsson and Foss (2011) がレプリケーションの概念を検討する際に依拠したのは、「レプリケーションを戦略として捉える研究」(replication-as-strategy literature) と彼女らが呼んだ Winter and Szulanski (2001) である²⁾。Winter and Szulanski (2001) は、たとえばマクドナルドで見られるように統一された製品・サービスを提供する高度に均質化した販売経路を創造すること³⁾を、レプリケーション戦略と定義している⁴⁾。このようにレプリケーション戦略が注目される一つの理由は、企業が事業領域・部門や拠点・店舗を展開し、組織を拡大していく過程において、コストの削減や品質を維持することが大きな課題となるからである。とくに特定地域での集中出店による市場占有率の確保を狙ったドミナント戦略や、個人事業者とのフランチャイズ契約によって多店舗展開を進める企業も近年少なくない。このような形で組織を拡大する局面では、自社の強みとなる知識や知識体系を上手く事業構成単位の間で共有しつつ、製品やサービスを安定的かつ安価に供給する体制を維持することが重要となる。

企業組織においていかに知識共有をおこなっていくかという問題は、経営学の分野でもさまざまな研究の中で論じられてきた。Hamel and Prahalad (1994) が企業の長期優位性の源泉として提示したコア・コンピタンス (core competence) 等の、組織能力に関する一連の研究はその代表と言えよう。コア・コンピタンス以外にも、伊丹 (1984) の示した情報的経営資源 (または見えざる資産) の概念を含めて、組織能力はいくつかの類似概念が先行研究で論じられてきた (中橋, 1994; 大森・松本, 2003)。これらの研究は、持続的な競争優位の源泉は、希少で代替・模倣が困難ないわゆる企業特殊性の高い内部資源にあると捉えており、資源ベース的な見方 (Resource-based view) の研究あるいは資源ベース論とも呼ばれている。企業内部に蓄積される企業特殊性の高い経営資源の例としては、事業経験を通じて獲得されるノウハウやスキルを含む知識があげられる。資源ベース論と呼ばれる研究には、経営資源の多重利用性等の特性について論じた研究や、経営資源の組織的な統合活用に着目した研究がある (中橋, 1994; 大森・松本, 2003)。しかし、社内で蓄積した知識や知識体系を、自社の多様な事業活動や製品・サービスで展開することの重要性を強調する点は、多くの資源ベース論の研究で共通していると言える。このことは、企業を経営資源の束として捉えた Penrose (1959) を資源ベース論の研究がルーツとしていると言われることとも関連していると思われる。

資源ベース論における組織能力の概念は、Winter and Szulanski (2001) や Jonsson and Foss (2011) の論じたレプリケーションの概念とも深くかかわっている。組織能力の議論では、事業活動を通じて企業が獲得した経験的知識をもとに事業の仕組みを確立する側面と、その仕組みを社内の多様な事業単位に適用する側面が強調されてきた。以下で検討するように、これらの側面はレプリケーション戦略の概念枠組みにおいても重要な位置づけとなっている。この

点については、Winter and Szulanski (2001) における知識をベースとしたレプリケーションの捉え方が、Penrose (1959) 等の資源ベース論と関連する部分が多いと Winter and Szulanski (2001) 自身も述べている。

2.2 二段階モデル

では、Winter and Szulanski (2001) が論じたレプリケーション戦略について概観していこう。彼らは、レプリケーション戦略を二つの段階で捉えたモデルを示した。彼らのモデルの第一の段階では、企業が事業活動から得た経験知をもとに自社のフォーマットの開発 (exploration) をおこない、これをテンプレートとして固定化していく。これは企業がレプリケーションの探索をおこなう段階である。これに続く第二の段階では、第一の段階で固定化されたフォーマットを多様な事業へ適用していくことになる。これは企業がレプリケーションの活用 (exploitation) をおこなう段階となる。彼らは Arrow Core という理念型のモデルをもとに、レプリケーションが価値をもつ環境要件等について検討した。また、買収によって組織を拡大する過程においてレプリケーション戦略をとった Bank One という地方銀行の事例について彼らは分析した。この分析から、フォーマットを固定化する過程でさまざまな事業活動にフォーマットを適用していき、その中で企業は試行錯誤を経験するが、この試行錯誤が重要だと彼らは指摘した。これらの分析を通じて、レプリケーションを促す条件やその実施過程について、彼らは検討した。

Winter and Szulanski (2001) におけるレプリケーション戦略の議論に関しては、その限界について Jonsson and Foss (2011) が以下のように指摘している。まず彼女らは、不完全なテンプレートを固定化していくことを最適の戦略としたことが、Winter and Szulanski (2001) の問題点だという。Winter and Szulanski (2001) もレプリケーションの進化に向けた探索をどの時点で止めるのか、あるいはテンプレートをどの時点で固定化するのか、といった問題を優先順位に基づいて考慮すべきだと述べている。しかし、それでは一度固定したフォーマットを改訂することは非効率となり、新たな学習によっておこなわれるフォーマットの更新は許容されないことになる、と Jonsson and Foss (2011) は指摘した。このような批判は、レプリケーションの変容に対する Winter and Szulanski (2001) の捉え方と関連している。彼らの考えでは、フォーマットを再利用する局面でも、それに先立って、新たな知識の収集・伝達・体系化、それらを反映した形でのフォーマットの改訂、その新たなフォーマットのレプリケーション過程へのフィードバックがおこなわれる。しかし、これらの一連のプロセスには多大なコストを伴うために、継続的なフォーマットの改訂は非効率なものとなる。このため、組織を拡大する過程におけるレプリケーションは完全に固定化したフォーマットを通じておこなうべきだという示唆が彼らの議論から得られることになる、と Jonsson and Foss (2011) は指摘している。この考え方だと、本国と異質な海外市場の経営環境下での学習が求められる国際化

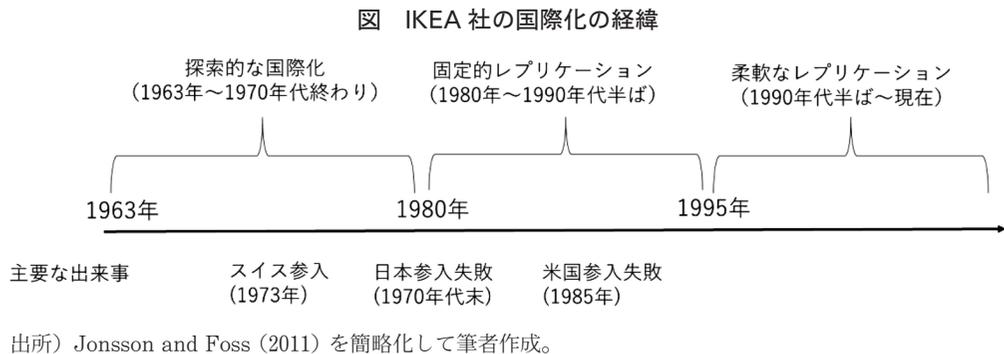
の場面でも、本来必要なレプリケーションの進化が担保されないおそれがある、と Jonsson and Foss (2011) はいう。

ただし、Winter and Szulanski (2001) もこのような問題を検討していないわけではない。むしろ、彼らも一度確立したフォーマットを異質な環境において適用する際に、適応または学習することとの間でジレンマ (737 頁) が起こると指摘している。彼らはレプリケーションを取り巻く状況の違いによっては、確立されたテンプレートの適用に向けてその修正がおこなわれると、新たな問題が起こりうると述べている。その新たな問題とは、コストを伴う試行錯誤のプロセスを通じて本来あるべきテンプレートのもとで解決されるものであり、確立されたテンプレートを参照する形で解決されるものではない、と彼らも述べている。このような問題を彼らはレプリケーションのジレンマ (replication dilemma) と呼び、このジレンマのもとでテンプレートを修正するにはコストを伴う、ということを経験者は強調した。この点について、異質な経営環境への対応が必要となる国際レプリケーションでは、Winter and Szulanski (2001) の示したレプリケーション戦略のモデルを適用するうえで限界がある、と Jonsson and Foss (2011) が指摘したのである⁵⁾。そして、このような問題が、国際レプリケーションのモデルを彼女らが提示した背景にあったのである。

3 国際レプリケーション

3.1 IKEA の国際化の事例

では、Winter and Szulanski (2001) の二段階モデルの限界を克服することを目指した、Jonsson and Foss (2011) の国際レプリケーションに関する議論についてみていこう。多国籍企業は本国市場とは異質な海外市場の事業活動において、本国で確立した既存のフォーマットでは対応できないため、新たな知識を創造・適応することが必要な場合がある。このような状況について、スウェーデンを発祥とする家具小売企業の IKEA の事例をもとに彼女らは説明した。



図は、Jonsson and Foss (2011) が示した IKEA の国際化プロセスの図を簡略化する形で

筆者が修正したものである。この図と Jonsson and Foss (2011)、IKEA の公式 HP (<https://www.ikea.com/jp/ja/this-is-ikea/index.html>) をもとに同社の国際化の経緯についてみていこう。

IKEA の公式ホームページによると、創業者イングヴァル・カンプラート氏が、アルムハルトというスウェーデンでも比較的僻地の町に設立した雑貨店に、同社のルーツはある。同社は 1947 年に家具・雑貨の格安販売を始め、大都市の消費者から離れていた中でカタログ販売を開始した 1951 年から家具の販売に特化した。この時に同氏はすでに IKEA は低価格で良質な家具を販売すべきだと考えていた。郵送カタログで発注した大物家具の配送は困難で高価であり、またしばしば製品が破損することもあった。そこで、たとえば配送用向けに後で組み立てやすく、また配送用に平らにできる、脚を外せるテーブル（今日の LÖVBÄCKEN テーブル）のアイデアを 1956 年に取り入れた。その後、同社は世界的に店舗を拡大していき、2018 年には 38 カ国・321 店舗・従業員数 12 万 7 千人を要するグローバル流通企業へと成長を遂げている⁶⁾。

IKEA の海外展開は、同社が設立されたスウェーデンと隣接する北欧のノルウェー（1963 年）やデンマーク（1969 年）への進出から始まった。これらの周辺国市場への進出では、同社の売上げの増加、そして規模の経済性の実現や価格競争力の向上が期待されていた。しかし、これらに続いたスイス（1973 年）への進出では、当初コンサルタントから高価なビルを買わされる等の失敗もあった。このため、カンプラート氏が直接出向いて現地の家具店や顧客を観察し、IKEA の扱う家具については、現地企業の販売価格が高いことも確認し、現地であらためて購入した最初の店舗を開いた。その後 1960～70 年代にドイツ等の欧州各地への店舗展開を進めた。これ以降に同社の国際展開では IKEA ビジネスの考え方が概念化されていったが、その端緒となったのが 1976 年にカンプラート氏が文書化した Testament of a furniture dealer（家具卸業者の遺書）である。この内部文書では、IKEA の価値と信念に関する体系化と文書化が試みられた。とくに 1970 年代末以降に同社が国際展開においてこの基本的な信念・価値を有していたことで、十分に規定されたフォーマットが構築され、後のレプリケーションへとつながっていった。

欧州以外では香港（1975 年）、カナダ（1976 年）、シンガポール（1978 年）、サウジアラビア（1983 年）、クウェート（1984 年）、米国（1985 年）、アラブ首長国連邦（1991 年）、台湾（1994 年）、マレーシア（1994 年）、ロシア（2000 年）、日本（2006 年）への進出が続いた。Jonsson and Foss (2011) によると、2006 年の船橋の店舗に始まる日本進出よりも前に、1970 年代終わりに IKEA は日本市場に参入していた。これは 1970 年代に入り、同社が街の中心で実験店舗を開いて IKEA 製品への顧客の関心を調査するマーケティングリサーチを始めたことと関わっている。最初の日本進出はこの実験店舗の失敗例だった。この時は IKEA 社内の輸出部門から IKEA 製品が日本企業に販売され、それらが日本の大型店舗の小さな IKEA

コーナーにおいて高値で販売されていた。これは IKEA のコンセプトに反する販売方法であった。また、IKEA はこの事業を日本のパートナー企業と合弁で運営していたものの、その事業活動をコントロールできていなかった。このために、IKEA の輸出部門は日本から即座に撤退することになった。同社はこの時に、国際的な事業拡大については自社が上手くコントロールしなければならない、という教訓を得たという。さらに、この日本参入の失敗は、とくに国際化の文脈のもとでは、IKEA のビジネスに関する考え方の概念化に注力すべきであるということ、同社のトップ層が認識する機会ともなった。これによって同社は異なる国々において同質的な IKEA 製品を提供できるようになった面もある、と Jonsson and Foss (2011) は指摘している。

IKEA はこの日本参入の失敗の経験から、一般にコントロールしにくい非直営・フランチャイズ店舗は、Inter IKEA system 部門が自社の新規投資として統括するようになった。とくに、IKEA では 1970 年代末から戦略が変化する中で、標準化したフォーマットの統一化およびレプリケーションに向けて、自社内の所有構造や組織構造も変化していった。そして 1982 年の同社の事業再編において IKEA コンセプトを所有する Inter IKEA System BV が設立され、Inter IKEA System BV が IKEA のレプリケーションで重要な役割を果たすようになった。Inter IKEA System BV に対しては、IKEA の経済的基盤を支える資産として、同社店舗の売り上げの 3% が支払われているという。

3.2 柔軟なレプリケーション

IKEA の海外進出先が欧州市場に限られていた時期には、海外進出の初期段階に固定化されたレプリケーションのフォーマットが幅広く活用された。低価格を武器に成長してきた同社にとって標準化されたフォーマットは重要であり、これはスウェーデン国内や欧州市場に出店する状況ではある程度有効であった。

しかし、欧州とは異質な海外市場、とくに日本市場や中国市場に進出した際は、従来のフォーマットをそのまま適用することが困難な面もあった。たとえば、日本で必要とされる家具の大きさは、欧米で必要とされるソファの大きさとは異なる。そこで、IKEA は世界的に標準的な商品群を整備する一方で、各市場・店舗がその製品群の中で一定程度選択できるような階層的なフォーマットを整備していった。近年の IKEA では各店舗が一定の固定化されたコア製品を共有することで規模の経済性を実現しつつも、一方で各市場・各店舗においては一定の製品範囲の中で選択できるようになっている。

このような仕組みが作られた背景には、1980～90 年代の米国進出等を通じて IKEA が新たな知識を収集・移転・体系化する中で、フォーマットの再構成が必要となったことがある。たとえば、1979 年に始まった Kraft 80 プロジェクトでは、南欧、北欧、東欧、北米において製品の現地適応を推進していった。その結果、同社の製品種類が拡大し過ぎてしまい、同社の強

みであった規模の経済性が犠牲となってしまった。そこで同プロジェクトによって新市場で適用されるビジネスのフォーマットにおいては、規模の経済性を実現できるような体系化が慎重におこなわれた。この経験が契機となり、IKEAの全社的なコンセプトをさらにレプリケートすることを目指した、IKEA value という文書をカンプラード氏が1996年に策定することになった。

これらを通じてIKEAはJonsson and Foss (2011)が柔軟な(Flexible)レプリケーションと呼ぶ、フォーマットの再構成を新たな知識の適用・移転を通じて実現していった。柔軟なレプリケーションを実現する一つの鍵は、事業の仕組みの階層を柔軟に運営したことである。たとえば、IKEAには同社の行動原理が示された“*Idea Concept*”と呼ばれる、固定化された上位階層のフォーマットがある。一方、製品の導入や価格付け等を含む“*Concept in Practice*”と呼ばれる低位階層のフォーマットは、新たな学習内容に対応する形で変えていくことが許容されている。

このように、Jonsson and Foss (2011)はIKEAの事例分析を通じて、多国籍企業のレプリケーションでは柔軟なレプリケーションという第三の段階があることを指摘した。この柔軟なレプリケーションによって、本国とは異質な海外市場では、自社のフォーマットに現地で得た知識を反映させる形で新たなフォーマットを多国籍企業は構築していく。ここで本国市場と海外市場との間の異質性の程度が、海外市場において新たなフォーマットの必要性の違いをもたらすことになる。本国市場と海外市場との間で異質性が低ければ自社のフォーマットをある程度活用して規模の経済性を実現できる。しかし、異質性が高ければ海外市場に適応した新たなフォーマットが必要となる。

Jonsson and Foss (2011)の一つの貢献は、このようなフォーマットの変更を伴う柔軟なレプリケーションが行われる条件を明らかにしたことである。それは、多国籍企業の本社が立地する本国と海外拠点が立地する市場との間の文化・制度の異質性の高さという条件である。すでにみたように本国からみて異質な海外市場の経営環境下においては、レプリケーションにおいて新たな知識の創造がおこなわれるということは、Winter and Szulanski (2001)も指摘している。このような点を国際レプリケーションの枠組みのもとで、とくに本国市場とは異質な海外市場の事業活動では柔軟なレプリケーションがおこなわれることを、Jonsson and Foss (2011)は指摘した。加えて、多国籍企業が新たなフォーマットを構築する際に、フォーマットの内容に関して固定的な部分と可変的な部分を使い分けていることについても、彼女らは指摘した。彼女らはこれを階層的アプローチ(hierarchical approach)と呼び、多国籍企業が海外市場で新たに構築するフォーマットにおいて、規模の経済性と現地への適応をバランスさせるマネジメント手法として提示した。このような実践面での示唆もこの研究の貢献だといえる。

4 国際ビジネス研究における意義⁷⁾

4.1 多国籍企業のグローバル統合と現地適応

では、Jonsson and Foss (2011) による国際レプリケーションの議論は、国際ビジネスの研究分野においてどのような意味を持つのだろうか。

まず、Jonsson and Foss (2011) は、国際レプリケーションについて、Pralhalad and Doz (1987) や Bartlett and Ghoshal (1989) が示した IR (Integration-responsiveness) フレームとの関連性を以下のように指摘している。IR フレームは、多国籍企業がグローバル統合と現地適応をいかに成し遂げるかという問題を理解するための枠組みである。Winter and Szulanski (2001) が論じた固定化したレプリケーションを通じて知識フォーマットを世界拠点で展開することで、多国籍企業はグローバル統合による規模の経済性を実現する。一方、多国籍企業は海外事業において、既存知識の移転・適用だけでなく、新たな知識の創造を含めた現地適応をおこなうことも必要となる。このような現地適応は、Jonsson and Foss (2011) が柔軟なレプリケーションと呼ぶ段階でおこなわれる。これらの現地適応とグローバル統合におけるそれぞれの利点がトレードオフの関係にあることを、IR フレームに関する先行研究が論じてきた。ただし、両者のトレードオフの関係は、国際レプリケーションにおける組合せやその選択への影響因、国際レプリケーションに関する仕組みの構築や海外適用等の点からは十分論じられていない (Jonsson and Foss, 2011)。また、レプリケーションに関する先行研究でも、国内企業の国内事業や国際フランチャイジングにおける、レプリケーションによる拡大プロセスの管理について論じた研究はあるが、上記のような観点から国際レプリケーションについて分析した研究はほとんど見られない (Jonsson and Foss, 2011)。よって、IR フレームに関する議論においても、国際レプリケーションの研究は貢献できる可能性がある、と彼女らは述べている。

4.2 多国籍企業の国際化プロセス

また、Jonsson and Foss (2011) によると、ウプサラモデルに代表される多国籍企業の国際化プロセスに関する議論でも、国際レプリケーションの研究が貢献できる可能性がある。

Johanson and Vahlne (1977) が提示したウプサラモデルによると、多国籍企業が事業経験を通じて獲得した知識 (経験的知識) は、海外市場での事業展開における鍵となる。彼らは、Penrose (1969) の示した経験的知識 (empirical knowledge) が、市場で購入できる客観的知識 (objective knowledge) と比べて、外部からの移転が難しく市場での獲得が困難であるという点に着目した。とくに多国籍企業が海外市場において現地の市場知識 (顧客のニーズや購買行動等に関する情報) を持たないことが、当該市場へ参入する初期段階にボトルネックになる、と彼らは捉えている。一方で、海外事業を通じて市場知識を獲得した多国籍企業は、現地市場での事業機会やリスクを把握できるようになり、海外事業へのさらなる資源投入をおこな

うようになる。その結果、多国籍企業は不定期な輸出から定期的な輸出、そして販売子会社の設立、生産子会社の設立へと海外事業の形態を変化させていく。このように変化していく海外事業に対して、多国籍企業はコミットメントを徐々に高めていくことになる。この海外事業に関する経験的知識の蓄積とコミットメントの高まりという流れの中で多国籍企業が国際化していく過程を、Johanson and Vahlne (1977) は海外事業の連鎖 (establishment chain) と呼んだ。

また、Johanson and Vahlne (1977) は、海外事業の連鎖は、多国籍企業の本国と海外市場との間の言語や文化、政治システムの違い等にも影響を受けると述べた。とくに本国と海外市場との間の情報の流れを阻害する諸要因を市場間の心理的距離 (psychic distance) と呼び、多国籍企業は心理的距離が近い国から進出していき、と彼らは指摘した。加えて、彼らは Johanson and Vahlne (2009) において、多国籍企業が進出国における現地アクター (現地の顧客やサプライヤー、競合企業等) との関係構築することも、海外事業の連鎖に影響を与えると述べた。多国籍企業は海外事業において資源・時間等を投入することを通じて、現地アクターとの信頼関係を構築していく。その過程で多国籍企業は現地アクターが構成するビジネスネットワークの中で外部者 (outsider) から内部者 (insider) へと変わっていく。このようなプロセスを通じて多国籍企業は次第に現地の市場知識を獲得し、さらなる海外事業を展開していくようになる、と彼らはいうのである。

以上のようなアップサラモデルについて、その限界を国際レプリケーションとの関わりで Jonsson and Foss (2011) は指摘している。まず、彼女らは、経路依存 (path-dependence) 的な学習プロセスの観点から企業の国際化を捉えた Johanson and Vahlne (1977; 1990) は、この領域における研究の主流だと位置づけている。一方で、経験的知識が海外事業におけるリスクの抑制や内外の知識・それらの組み合わせの獲得につながるという点で国際化プロセスで重要な意味をもつことについて、アップサラモデルは十分論じていない、とも述べている。とくに Jonsson and Foss (2011) は、Forsgren (2002) の議論も踏まえつつ、たとえば多国籍企業が国際化の過程において構成単位間で共有する知識の検討は同モデルにおいて十分おこなわれていない、と指摘している。Forsgren (2002) はアップサラモデルが多国籍企業の組織学習という視点を導入して発展すべきであるという点から、特定市場の知識は各子会社が保有しているという捉え方を超えた見方が必要だと指摘した。国際化プロセスに関する先行研究では、本社から海外子会社への知識移転の役割が強調されており、そこでは海外市場に対する本国市場ベースの優位性の考えが強調されている (Jonsson and Foss, 2011)。しかし、Jonsson and Foss (2011) は、多国籍企業の優位性をもたらす知識の提供においては、本社だけでなく、海外子会社も重要な役割を果たすようになってきていると指摘する。グローバルな競争環境において、とくに多国籍企業が海外子会社から得た知識に関する周辺的な学習をどのようにおこない、その知識からいかなる利益を享受してきたのかについては十分論じられていない。このような問題

を検討するうえで、国際レプリケーションに関する研究は貢献できる可能性がある、と彼女らは言うのである。

5 国際レプリケーション研究の課題

以上みたように、国際レプリケーションのモデルに含まれる第三段階の柔軟なレプリケーションを提示し、これを理論的に検討したことは Jonsson and Foss (2011) の貢献である。しかしながら、彼女らの議論には残されている課題も少なくない。とくに柔軟なレプリケーションに関する論理・分析や実践面については、少なくとも以下の点から検討する余地があると思われる。

第一に、柔軟なレプリケーションが必要となる背景要因として、Jonsson and Foss (2011) が指摘した本国市場と海外市場との異質性とは別の要因についても検討することである。Jonsson and Foss (2011) はレプリケーションを取り巻く環境要因について、主にフォーマットの移転元と移転先との市場特性の違いに焦点を当てている。しかしながら、フォーマットの移転にかかわる主体（本社や海外拠点）の組織的な特性については、十分な検討がおこなわれているとは言い難い。たとえば国際拠点間の組織能力や現地化（とくに人材面）、組織構造、利用可能資源等の違いによっては、柔軟なレプリケーションの必要性や管理手法も異なってくると思われる。

第二に、国際拠点間で移転されるフォーマットの内容について、より幅広い観点から検討することである。とくに、レプリケーションに関する既存研究は、小売り・飲食・金融分野の事例研究が大半であり、店舗運営や品揃えに関するフォーマットを中心にとりあげてきた。しかしながら、知識・スキルの束あるいは企業の中核能力をフォーマットとして捉えるならば、より技術的な内容を含むフォーマットについても分析する必要があるだろう。たとえば、自動車のプラットフォーム（車台とも呼ばれるフロアパンやファイヤーウォール等を含む車両の下部構造）やエンジンのようなシステム・部品は、本社が開発することが多い。また、そのような場合は海外拠点が車両開発を担うケースでも、その中心的な活動はアッパーボデーと呼ばれる内外装や車両全体の設計・評価となる（石井，2013；椋山，2009）。さらに、本社が開発を担う技術的なフォーマットは、段階的に変化・進化をとげていく。このようなフォーマットの変化は、多国籍企業の世界的な開発体制にどのような影響を与えるのだろうか。こういった観点から分析することも、国際レプリケーションの新たな理論展開に貢献できる可能性がある。

これに関連して、第三に、先行研究が主に分析してきた非製造分野の企業だけでなく、製造企業の国際レプリケーションについても分析する必要があるだろう。とくに柔軟なレプリケーションにかかわる技術的なフォーマットに着目する場合は、製造企業の分析によって得られる示唆が少なくないだろう。その場合は、個別の技術やシステムだけでなく、生産方式や部品・原材料の取引・納入方式等も分析の対象となるであろう。また世界市場での販売・生産を前提

とした製品と、特定市場での販売・生産を前提とした製品との比較も、技術的なフォーマットの階層的な側面についてより詳しく理解する手掛かりになるだろう。とくに、後者の開発においては技術的な基準や管理手法について、より現地に適したフォーマットが創出されていくことも考えられる。このような階層的なフォーマットの管理については Jonsson and Foss (2011) も分析しているが、現地向けのフォーマットがどのように形成されるかについては十分明らかになっていない。このような問題を分析する上では、製造企業の技術的フォーマットを分析対象とすることが、フォーマットを比較的可視化しやすい点でも有効だと思われる。

第四に、Jonsson and Foss (2011) が示した階層的アプローチを超えた、より包括的な国際レプリケーションの組織管理に関する分析である。たとえば海外拠点の現地化や、国際拠点間の連携といった多国籍企業に特有の経営課題との関わりの中で、国際レプリケーションを捉えていくことも必要だろう。とくに、上記で検討した課題は、いずれも多国籍企業の組織運営とのかかわりで幅広く捉えることができるであろう。そのような分析は、国際ビジネス研究分野における新たな理論的・実践的示唆の獲得を含めた貢献に結び付く可能性がある。

6 むすび

国際レプリケーションに関する議論には、先述した課題はあるものの、これを発展させることが、国際ビジネス研究の新たな理論構築につながると期待される。本稿の結びとして、われわれが近年進めている製品開発の国際化の研究とのかかわりで、国際レプリケーションの分析枠組みとしての可能性について指摘しておきたい。

第一に、国際レプリケーション論は、国際拠点間で移転する知識だけでなく、移転する主体やその文脈にも着目していることである。Winter and Szulanski (2001) によると、移転知識の特徴だけでなく、これを再現する行動や事業における知識の価値についての移転主体の理解や経験が、レプリケーションの成否の鍵となる。この点では、製品開発プロセス等の知識体系としての組織的な仕組みに関する国際拠点間の移転を分析する場合は、国際レプリケーションは一つの有力な枠組みとなり得るだろう。

第二に、知識体系としてのフォーマットは、国際拠点間で移転する知識であると同時に、国際拠点間の協働を機能させる仕組みとして捉えることができることである。国際拠点間で協働する製品開発において採用される開発プロセスは、拠点間で移転される知識体系であるとともに、拠点間の知識を結びつける組織システムでもある。国際レプリケーションは、国際拠点間の能力移転だけでなく、このような国際拠点間の組織的な連携も視野にいれた枠組みとして位置づけられる可能性も考えられる。

第三に、国際レプリケーションが着目するフォーマットの進化、すなわち柔軟なレプリケーションについての理論構築の可能性である。小売りや流通を対象としたレプリケーション戦略に関する先行研究が多いという点では、製造企業における柔軟なレプリケーションの分析が必

要とされている。とくに、わが国では近年小売り・サービス分野の企業の国際化が進んでいるが、製造企業の国際化はそれよりも早い段階に進んできたともいえる。したがって、レプリケーションに関する先行研究がほとんど対象としてない製造企業の開発・生産機能を分析することによって、この研究領域の理論的発展につながる可能性も期待できる。

注

- 1) 本研究は、科研費（基盤研究 (B) 19H01524）、（基盤研究 (C) 19K01807）の助成を受けたものである。
- 2) Zollo and Winter (2002) のダイナミック・ケイパビリティの議論を検討した持田・岩尾 (2015) は、Winter and Szulanski (2001) を知識移転の観点からレプリケーション戦略を分析した研究として紹介している。
- 3) 彼らは先行研究の一つとして、Watson (1997) に含まれる東アジア（北京、香港、台北、ソウル、日本）におけるマクドナルドの国際拠点展開に関する研究をあげている。同著では、マクドナルドが各地域でどのようにファーストフードビジネスを持ち込んだのか、そしてそれが各地域でいかに受け入れられたのかについて、複数の文化人類学者が分析している。
- 4) レプリケーションという言葉は、経営学分野でもこの定義とは異なる意味で用いられることがある。その一つは、Strategic Management Journal (SMJ) 誌の編集方針として、同誌への投稿を歓迎し、掲載する研究として表明されたレプリケーション研究 (replication study) である。ここでのレプリケーション研究とは、先行研究の分析結果が新たな文脈における異なるデータでも再現されるかどうかを評価する研究のことである (Bettis et al., 2016a; 2016b)。同誌がレプリケーション研究を重視する背景には、査読付き論文を掲載した学術誌において、統計的に有意な結果を得たまたは新たな研究の論文が採択・掲載される近年の傾向がある。Bettis et al. (2016a; 2016b) は、生体医学や心理学の分野で被引用頻度が高い研究結果は、異なる規模・種類のデータに基づく追試研究の多くの場合において同じ結果が得られないという例をあげている。

ここで重要となるのは、既存研究の分析結果の再検証をおこなうレプリケーション研究を通じて、既存研究の命題・示唆の修正や批判をおこない、関連知識を学術界で蓄積・共有していくことである。しかしながら、上記のような論文が査読論文として採択される傾向がある一方で、既存研究の分析結果を検証する研究、とくに統計的に有意な結果が得られなかった研究は採択されにくくなっている。このため既存研究の結果を評価するレプリケーション研究、あるいはその評価結果で統計的有意性が得られなかったレプリケーション研究は実施・共有されにくくなっている。したがって、上記のような科学的な知識を蓄積・共有していくプロセスがうまく機能していないことが危惧されている。そこで SMJ 誌は、採択・掲載されにくいレプリケーション研究や、仮説・命題が特定データで統計的な有意性が得られなかった分析結果を示す研究 (studies with nonresults) を重視することになったのである。また、Bettis et al. (2016b) は質の高い (high-quality) レプリケーション研究をおこなうためのガイドラインについても記述している。このように SMJ 誌でレプリケーション研究を重視するようになった経緯と背景については、高田 (2017) も詳細に検討している。彼はマーケティング・チャネル研究の例をもとに、レプリケーション研究の方法・手順のあり方についても検討している。

- 5) このように Winter and Szulanski (2001) もレプリケーションには一定の探索や知識創造を含む学習的側面を含んでいることを論じている。彼らの示したレプリケーションの位置づけと特徴については、持田・岩尾 (2015) も企業の長期的な競争力の源泉とされるダイナミック・ケイパビリティとの関連で

検討している。まず彼らは「企業が既存の資源を環境変化に合わせて組み替える能力」（持田・岩尾, 2015; 443 頁）であるダイナミック・ケイパビリティの代表的研究である Zollo and Winter (2002) を詳細に検討した。そこでは彼らの言う「創造的多様化」「淘汰」「複製（これが本稿のレプリケーションにあたる）」「保持」を辿る知識進化サイクルに複製の段階を含む論拠が不十分であるが、この点は Winter and Szulanski (2001) で詳細に説明されている、と持田・岩尾 (2015) は指摘している。彼らは、知識移転の観点からレプリケーション戦略を分析した Winter and Szulanski (2001) が、既存研究で追加費用が少ないとされる知識の複製（レプリケーション）について別の見方を示した、と述べている。すなわち、Winter and Szulanski (2001) において知識の複製は、「未知で複雑かつ部分的に暗黙的な施策を再生産する活動であり、複製する中で施策が調整・創出されるという探索活動としての特徴も同時に持っている」と主張されている（持田・岩尾, 2015; 443 頁）というのである。また、「複製を通じて探索と活用が繰り返されることで学習が生じ、より効率的な複製のための知識が蓄積され、ダイナミック・ケイパビリティが生まれる」（同）という点も彼らは指摘している。つまり、Winter and Szulanski (2001) は、知識の複製段階においては、知識の活用活動がおこなわれるだけでなく、新たな知識の創造や新たな知識進化サイクルにおける多様化の段階となることを指摘したのである。このような前提で、移転するフォーマットを固定化する段階と、固定化されたフォーマットを移転する段階が、レプリケーション戦略に含まれると Winter and Szulanski (2001) は捉えたと考えられる。

6) Jonsson and Foss (2011) は、1943 年に家族経営の小さな郵送カタログによる販売会社だったが、2011 年には 38 カ国・321 店舗・従業員 12 万 7 千人のグローバル企業に成長した、と IKEA を紹介している。

7) Jonsson and Foss (2011) は、以下で検討するグローバル統合と現地適応に関する研究分野や、国際化プロセスとは異なる研究分野でも、国際レプリケーションの議論が貢献できると述べている。その一つが、Hymer (1960) や Dunning (1979) が論じた、多国籍企業が独占的に所有している技術・知識のマネジメントに関する研究である。これらの研究では、海外市場において現地企業が所有していないような、優位性のある企業特殊な知識・技術を多国籍企業は所有していると捉えられてきた。本来、多国籍企業は海外市場において現地企業を保護する規制や現地知識の不足によって不利な競争状況のもとにある。この海外市場における不利な競争状況を多国籍企業が克服するうえで、多国籍企業が所有する技術・知識は重要であり、またそれらを所有することが多国籍企業の海外直接投資を促す条件ともなると言われている。この所有優位性については、知識・技術を占有できるという企業特殊性の問題は論じられてきたが、その活用のあり方・場所については十分論じられていない、と Jonsson and Foss (2011) は指摘した。とくにレプリケーションのためのフォーマットは多国籍企業が占有できる点とともに、多重利用が可能な（彼女らは「流用可能 (fungible)」という言葉を用いている）知識であるという点を彼女らは強調している。そして「テンプレートのレプリケーションは、強力なブランド名のように占有できる優位性から得る収益を最大化する手段となり得る」（Jonsson and Foss, 2011; p. 1083）と彼女らは指摘している。

参考文献

- Bartlett, C. and Ghoshal, S. (1989) *Managing across borders: The transnational solution*, Boston, MA: Harvard Business School Press. (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略—トランスナショナル・マネジメントの構築』日本経済新聞社、1990 年)
- Bettis, R. A., Ethiraj, S., Gambardella, A., Helfat, C. E., and Mitchell, W. (2016a) Creating repeatable cumulative knowledge in the strategic management: A call for a broad and deep conversations

- among authors, referees, and editors, *Strategic Management Journal*, 37 (2), pp. 257-261.
- Bettis, R. A., Helfat, C. E., and Shaver, J. M. (2016b) The necessity, logic, and forms of replication, *Strategic Management Journal*, 37 (11), pp. 2193-2203.
- Dunning, J. H. (1979) Explaining changing patterns of international production: In defence of the eclectic theory, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41 (4), pp. 269-295.
- Forsgren, M. (2002) The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review, *International Business Review*, 11 (3), pp. 257-277.
- Hymer, S. (1976) *The international operations of national firms and other essays*, Cambridge, MA: The MIT Press. (宮崎義一訳『多国籍企業論』岩波書店、1979年。)
- Johanson, J. and Vahlne, J. E. (1977) The international process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments, *Journal of International Business Studies*, 8 (1), pp. 23-32.
- Jonsson, A. and Foss, N. J. (2011) International expansion through flexible replication: Learning from the internationalization experience of IKEA, *Journal of International Business Studies*, 42, pp. 1079-1102.
- Penrose, E. (1959) *The theory of the growth of the firm*, Oxford: Basil Blackwell. (末松玄六訳『会社成長の理論』〈第2版〉ダイヤモンド社、1980年)
- Prahalad, C. K. and Doz, Y. L. (1987) *The multinational mission: Balancing local demands and global vision*, New York: The Free Press.
- Watson, J. L. (1997) *Golden arches east: McDonald's in East Asia standard*, CA: Stanford University Press. (前川啓治・竹内恵行・岡部曜子訳『マクドナルドはグローバルか—東アジアのファーストフード—』新曜社、2003年)
- Winter, S. G. and Szulanski, G. (2001) Replication as strategy, *Organization Science*, 12 (6), pp. 730-743.
- Zollo, M. and Winter, S. G. (2002) Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities, *Organization Science*, 13 (3), pp. 339-351.
- 石井真一 (2013) 『国際協働のマネジメント—欧米におけるトヨタの製品開発』千倉書房。
- 伊丹敬之 (1984) 『新経営戦略の論理』日本経済新聞社。
- 大森信・松本雄一 (2003) 「経営資源とコア・コンピタンス」加護野忠男編『企業の戦略』八千代出版、79-101頁。
- 梶山泰生 (2009) 『グローバル戦略の進化：日本企業のトランスナショナル化プロセス』有斐閣。
- 中橋國蔵 (1994) 「経営資源と独自能力」『商大論集』第45巻第4号、113-141頁。
- 持田弥・岩尾俊兵 (2015) 「ダイナミック・ケイバビリティと組織学習への投資—経営学論考 Zollo and Winter (2002)—」『赤門マネジメント・レビュー』第14巻第8号、433-440頁。

参考ホームページ

IKEA 社の公式ホームページ (<https://www.ikea.com/jp/ja/this-is-ikea/index.html>) (2020年3月1日アクセス)

The significance and issues of international replication research

Shinichi Ishii

Summary

This study examines the significance and issues of the multi-national enterprises' replication model proposed by Jonsson & Foss (2011). We first review Winter & Szulanski (2001), who developed a two-stage model, as the proponent of the replication strategy. We then review Jonsson & Foss (2011), who proposed a replication model with three stages by adding the flexible replication stage of creating a new business format to adapt to the foreign market. Their replication model was developed from a case study of IKEA's internationalization with a hierarchical approach mixing fixed and variable features of the business format for the global operation.