

# 海外子会社進化論における研究動向の検討

畠 山 俊 宏

Review of Research Trend in Foreign subsidiary evolution

Toshihiro HATAKEYAMA

2 0 2 0 . 2

「経営情報研究」Vol. 27, No. 1, 2 別刷

摂南大学経営学部

## 研究ノート

# 海外子会社進化論における研究動向の検討

畠山 俊宏

## Review of Research Trend in Foreign subsidiary evolution

Toshihiro HATAKEYAMA

【要約】本研究の目的は、海外子会社進化論に関する先行研究レビューを通じて、どのような現象が研究対象となってきたのか明らかにすることである。

多国籍企業の海外直接投資が増加するにつれて、海外子会社の能力向上が重視されるようになってきた。それに伴い、海外子会社の進化に関する様々な研究成果が蓄積されるようになってきた。本稿では、海外子会社の進化に関する先行研究のレビューを行い、その成果と課題を明らかにする。

先行研究においては、生産や開発といった単一の職能内における能力向上や役割の変化に焦点を当てているものと販売から生産、研究開発へといった段階的な進化プロセスに着目するものが多くなっていったことが明らかになった。

先行研究で明らかになっていない課題としては、生産と開発や生産と販売といった複数の職能が関連する海外子会社の進化プロセスに関する研究が不十分であることが挙げられる。今後は複数の職能が関連する事例を対象にすることが必要であると考えられる。

## キーワード

・海外子会社の進化、海外生産、海外研究開発

## 1. はじめに

本研究の目的は、海外子会社進化論に関する先行研究レビューを通じて、どのような現象が研究対象となってきたのか明らかにすることである。

多国籍企業の海外直接投資が増加するにつれて、海外子会社の能力向上が重視されるようになってきた。それに伴い、海外子会社の進化に関する様々な研究成果が蓄積されるようになってきた。本稿では、海外子会社の進化に関する先行研究のレビューを行い、その成果と課題を明らかにする。

## 2. 先行研究の検討

本章では、事例研究を中心とした海外子会社の進化に関する先行研究のレビューを行う。先行研究において、どのような経営活動を対象とした研究が進められてきたのか明らかにする。

### 2-1. 海外子会社の進化要因に関する研究

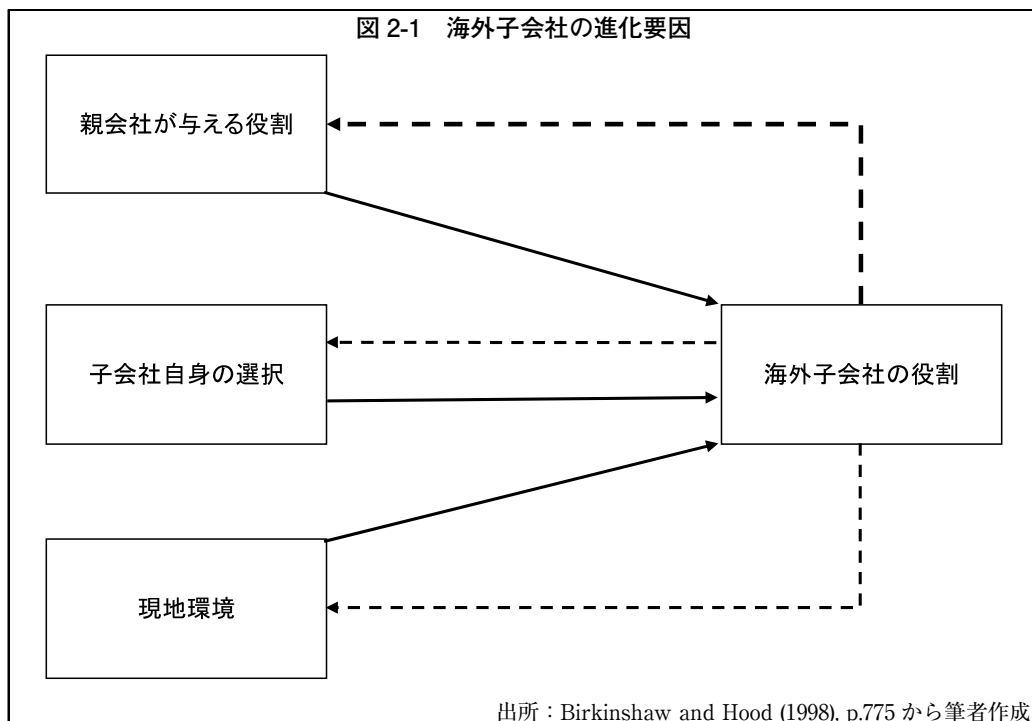
Birkinshaw and Hood (1998) は、海外子会社論に関する先行研究のレビューを通じて海外子会社の進化要因に関するフレームワークを提示した(図2-1参照)。

海外子会社の進化要因の1つ目は、親会社による役割付与である。これはプロダクトライフサイクルモデルと国際化プロセスによる先行研究から示された。

海外子会社の進化要因の2つ目は、海外子会社による意思決定である。これはネットワークモデルに関する研究と意思決定モデルに関する研究から示された。

海外子会社の進化要因の3つ目は、現地環境の影響である。組織に関する理論では、組織の活動は環境によって制限されるか決定されると考えられてきた。この理論的枠組みは国際経営の分野においても応用されており、海外子会社の役割は現地の環境によって制限されるか決定されると考えられてきた。この視点から海外子会社の進化要因の1つとして現地環境の影響を示したのである。

この研究は海外子会社進化論に関する先駆的な研究であり、これ以降の多くの研究で言及されているものである。一方で、先行研究の検討を通じて示された分析枠組みであり、実際の企業の事例を通じて検証されてきたものではなかった。



## 2-2. 海外生産に関する研究

折橋（2008）は、トヨタのオーストラリア・タイ・トルコの工場が現地市場向けの生産拠点から輸出拠点に変化したプロセスを明らかにした。

オーストラリア・タイ・トルコの3拠点とも設立当初は輸入代替化工業政策に対応して、現地市場向けのノックダウン生産拠点として設立された。その後、いずれの国においても現地で販売が大きく減少する危機が生じた。その際に、親会社であるトヨタから輸出拠点としての役割を新たに与えられた。しかしながら、輸出をするためにはこれまで以上に品質の向上を求められることとなった。そのため、トヨタの支援を受けながらものづくりの組織能力を高めて輸出拠点として進化することができた。

トヨタの海外子会社の進化は、親会社からの輸出拠点としての役割付与と親会社からの経営資源の移転が重要な役割を果たしていたといえる。また、現地市場の販売が減少するという現地環境も大きく影響していた。

川邊（2011）は、タイトヨタの自立化のプロセスを親会社の関係と現地環境と影響に焦点を当てて明らかにした。

タイトヨタは1962年に設立され輸入代替化工業政策に対応して現地生産を進めてきた。アジア通貨危機後は輸出拠点としての役割を強化することとなり、タイトヨタは自立化を求める動きが強まることになった。2004年にはIMV（Innovative International Multi-purpose Vehicle）プロジェクトにより東南アジアの中核拠点として位置づけられることになった。そ

の後は、IMV プロジェクトを完遂したタイの人材がアジア各国の工場生産を支援する役割を持つようになった。

タイトヨタの自立化プロセスは、親会社であるトヨタの役割付与と技術移転が重要な影響を与えていた。トヨタは輸出拠点としての役割を付与するとともに、トヨタから派遣されたタイトヨタの社長や工場長がトヨタ生産方式の移転に重要な役割を果たしていたのである。

もう1つ重要な影響を与えた要因がタイ政府の自動車産業政策とサプライヤーの集積である。タイ政府は輸入代替工業政策、自動車部品の国産化政策を通じてタイトヨタに対して自立化を促してきた。サプライヤーについてもトヨタが進出を要請して現地での生産を増やしていった。これによって現地調達による生産が進んでいったのである。

松川(2013)はマレーシア松下が生産品目を変化させて現地市場向け生産拠点から輸出拠点に進化したプロセスを明らかにした。

マレーシア松下は1965年にマレーシア市場向けの生産拠点として設立された。設立時の生産品目は、乾電池、白黒テレビ、扇風機であり、後に冷蔵庫も加わった。1977年には生産販売額は設立時の10倍となり、従業員数は4.2倍になった。1983年には冷蔵庫、洗濯機を主力にした新工場を立ち上げ、1987年には、ガスコンロ、換気扇、ホームシャワーを生産品目に加えた。

このような成長に大きな影響を与えたのがAFTA(ASEAN Free Trade Agreement)である。これによりASEAN域内の関税が撤廃されて生産拠点が再編される可能性が出てきたのである。特定の国で1種類の製品を集中生産して他国へ輸出することが予想される状況になったのである。これに伴いマレーシア松下はテレビ、洗濯機、冷蔵庫からの撤退を決断した。それと同時に扇風機事業を強化することとした。その後、マレーシア松下はASEANにおける扇風機事業の中核拠点として発展することになった。

マレーシア松下の役割の変化に影響を与えたのは、親会社による役割付与とAFTAという現地環境の変化であった。AFTAにより生産拠点の再編をする必要が生じ、親会社の主導によって扇風機事業へ集中するようになったのである。

大木(2014)は、複数の日本企業の調査を通じて海外子会社における量産活動の能力構築プロセスを明らかにした。

分析の結果、海外子会社の能力構築については本国親会社が量産活動を維持することが重要であることが明らかになった。本国から量産活動が撤退してしまうと海外子会社の能力構築には望ましくないのである。すなわち、海外子会社の進化には親会社の役割が重要であることが示されている。

### 2-3. 海外研究開発に関する研究

Ronstadt(1977)はアメリカ多国籍企業7社へのインタビュー調査に基づいて55箇所の海外研究開発拠点を展開されている技術の種類から4種類に分類した。そして、それらの拠点が高度な役割を持つ拠点へと進化することを明らかにした。

第1のタイプは「技術移転拠点(TTU: Transfer Technology Units)」である。海外製造

子会社への技術移転の支援と顧客への技術サポートを目的とする海外研究開発拠点である。言語の違い、距離などの要因で技術移転が困難になることから設立される。37 拠点がこのタイプに分類された。

第2のタイプは「現地技術拠点 (ITU: Indigenous Technology Units)」である。現地市場向けの製品開発と製品の改良を行う海外研究開発拠点である。これらの製品は親会社から提供された新技術を直接用いずに開発されたものである。このタイプは9 拠点であった。

第3のタイプは「グローバル製品拠点 (GPU: Global Product Units)」である。世界市場向けに新製品を開発する海外研究開発拠点である。アメリカとその他海外市場にはほぼ同時に新製品を投入するために設立される。このタイプに分類されたのは5 拠点であった。

第4は「企業技術拠点 (CTU: Corporate Technology Units)」である。親会社に向けて新技術の開発を行う海外研究開発拠点である。新技術を獲得するために自国より優れた科学分野を持つ国に設立される。4 拠点がこのタイプに分類された。

Ronstadt は海外研究開発拠点の進化とその要因についても明らかにしている。海外研究開発拠点の進化は、技術移転拠点—現地技術拠点—グローバル製品開発拠点の順に変化する。その一方で、企業技術拠点はすべて新規に設立されていることも指摘している。

技術移転拠点から現地技術拠点への進化は、優秀な技術者を獲得するために生じる。技術移転に関する業務では技術者が不満を感じるようになる。そのため、管理者が本社に対してより大きなプロジェクトへの参画を要求する。その結果、現地技術拠点への進化が生じるのである。

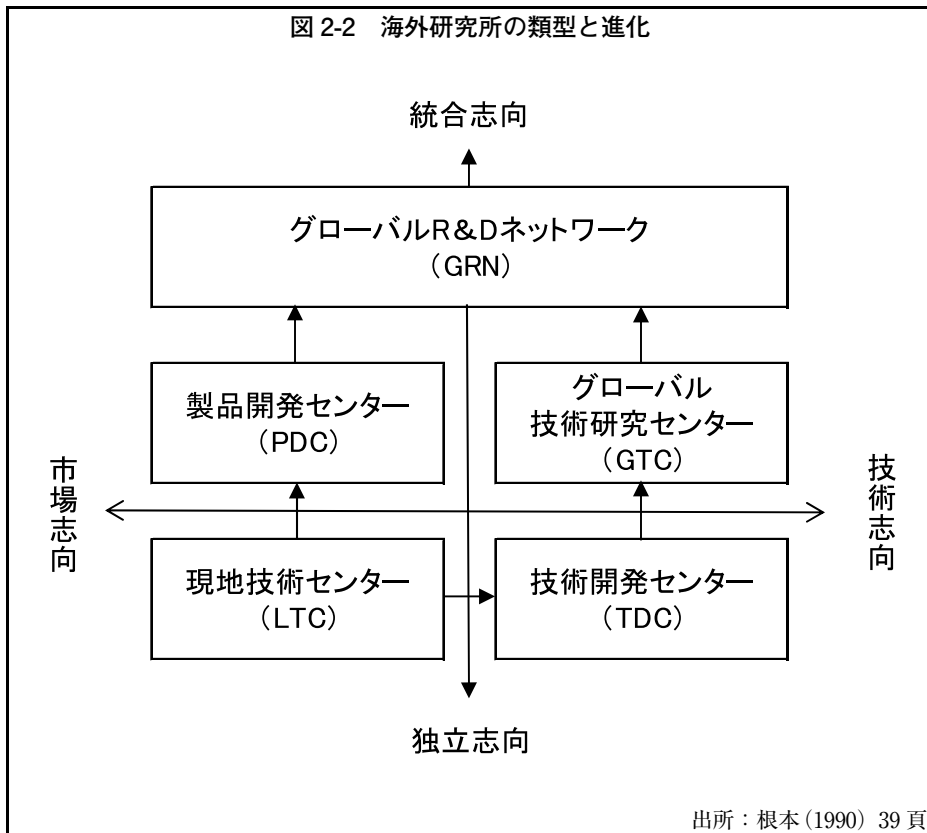
現地技術拠点からグローバル製品開発拠点への進化は、本社が与える役割の変化によって生じる。本社はグローバル戦略を変更する時に海外子会社に与える役割についても検討する。現地技術拠点には現地市場向けの製品開発の経験と経営資源の蓄積があり、本社がそれに基づいてグローバル市場のための新製品開発の役割を与える。その結果、現地技術拠点からグローバル製品開発拠点への進化が生じるのである。

技術移転拠点から現地技術拠点への進化は、海外子会社の意思決定が強く影響しているといえる。一方で、現地技術拠点からグローバル製品開発拠点への進化は、親会社による役割付与が強く影響しているといえる。

根本 (1990) は日本企業を対象に海外研究開発拠点の類型化とその進化プロセスを明らかにした。根本は既存資料に基づいて、日系多国籍企業 35 社の海外研究所 48 箇所を5 種類に分類している。分類する基準として、設置目的 (現地に適応する製品開発や改良を目的とする「市場志向」なのか、優れた技術や製品を開発するために技術情報、技術者の獲得を目指す「技術志向」なのか) と研究所間の関係 (「独立志向」か「統合志向」か) の2つを用いている (図 2-2 参照)。

第1のタイプは「現地技術センター (LTC: Local Technical Center)」である。現地市場向けのマイナーチェンジを行う技術センターであり、本社との関係は強いが、他の海外研究所とのつながりは弱い。「市場志向」であり「独立志向」のタイプである。

第2のタイプは「製品開発センター (PDC: Product Development Center)」である。市場



への接近を重視して、現地市場向けの製品開発を行う研究センターである。「市場志向」であり「統合志向」のタイプである。

第3のタイプは「技術開発センター（TDC：Technology Development Center）」である。現地の技術資源を活用して新技術や新製品を開発するセンターである。海外研究所が1つあるいは少数なので個々に独立的な研究所である。「技術志向」であり「独立志向」のタイプである。

第4のタイプは「グローバル技術センター（GTC：Global Technology Center）」である。技術資源獲得を目的として設立されるのは、技術開発センターと同様だが、世界の各地域のセンターとの情報交換がなされ、地域市場そして世界市場向けの製品、技術開発を分担して行うセンターである。「技術志向」であり「統合志向」のタイプである。

第5のタイプは「グローバル R & D ネットワーク（GRN：Global R & D Network）」である。グローバルにネットワークが形成され、統合の下に研究開発を行うセンターである。日本企業にはこの段階になっているところはない。「市場志向」と「技術志向」の両方を併せ持ち、製品開発センター、グローバル技術開発センターより「統合志向」である。

海外研究開発拠点の進化プロセスとして、先述した Ronstadt とは異なる 2つのタイプを示している。1つは現地技術センター—製品開発センター—グローバル技術研究センターの順に

よる進化である。これは Ronstadt の示した技術移転拠点—現地技術拠点—グローバル製品開発拠点と同様の進化プロセスである。

2つ目の進化プロセスは、現地技術センター—技術開発センター—グローバル技術研究センターへの進化である。これは日本企業独自の進化プロセスである。

根本の研究では進化のパターンについては示されているが、その進化はいかなる要因によって生じるのか、なぜ日本企業は2種類の進化プロセスが生じるのかについては十分に明らかにされていない。

Asakawa (2001) はヨーロッパに立地する日系多国籍企業5社の基礎研究所を対象にインタビュー調査を行い、始動拠点 (Starter)、革新拠点 (Innovator)、貢献拠点 (Contributor) の3種類に拠点を分類している。そして、これらの拠点が段階的に進化することを示した。

始動拠点は、新たな事業を行うために設立された拠点であり経営陣からの強力な支援と保護を必要とする。この段階では実質的には研究開発活動は行われていないので管理業務が主な任務となっている。

革新拠点は、研究開発能力の向上と成果を最大化するために研究開発活動を促進する拠点である。この目的を達成するために親会社は海外研究拠点に自律性を与える傾向がある。また、海外研究所の努力は明確な成果となっては現れていない。研究成果は海外研究所内で用いられるだけであり、企業内の他の子会社で利用されることはない。

貢献拠点は、より成熟した段階であり技術の伝播と企業全体で利用するための技術開発を行う拠点である。この目的のために海外研究所と親会社間の連携を強化させる。

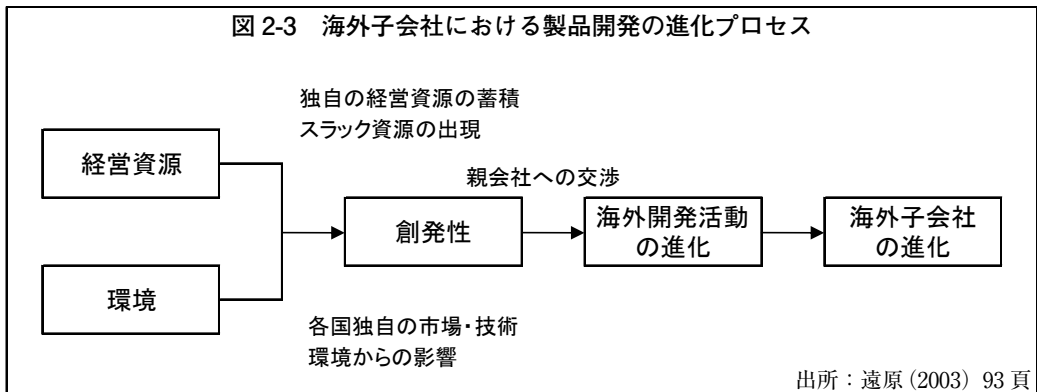
遠原 (2003) は、日本で小型複写機の開発を行った富士ゼロックスを事例に、海外子会社の製品開発の進化プロセスには経営資源・創発性・環境という3要素が重要であることを指摘している (図2-3参照)。

設立当初、富士ゼロックスはランク・ゼロックスから中型複写機を輸入、販売していた。その後、コストダウンのために国産化に取り組み見事に成功を収めた。さらには、ランク・ゼロックスの技術に頼ることなく自社で小型複写機の開発にも成功した。このように富士ゼロックスは独自の製品開発を行える子会社へと進化したのである。

富士ゼロックスの製品開発の進化は、独自の経営資源の蓄積が進んでいたことが大きな要因である。また、ランク・ゼロックスの技術を学習しスラック資源が出現していた。これにより、富士ゼロックスの技術者たちは現行の作業だけでは物足りなくなり学習した知識を新製品開発に活用したいと考えるようになった。その結果、試作品開発という創発的行動につながった。その他に、日本の市場環境という外部要因が与える影響も重要であった。中・大型機が中心の欧米に対して日本は小型機に対する需要が増えていた。そのため、日本市場に合わせた小型機の開発が必要であった。このように経営資源・創発性・環境という3要素が富士ゼロックスの製品開発の進化に重要な役割を果たしていた。

富士ゼロックスの進化は、海外子会社の主導と日本の市場環境が強い影響を与えていたといえる。





島谷 (2007) は、アメリカ系多国籍企業 K 社の日本 R & D センターを事例に海外子会社の製品開発の進化プロセスについて「技術的相互依存関係」と「海外子会社の戦略的イニシアティブ」という 2 つの概念を利用して海外研究開発拠点の進化プロセスについて考察している。技術的相互依存関係とは、技術開発・製品開発等の技術活動における二企業間での技術的知識の共有・学習のことである。海外子会社の戦略的イニシアティブとは、子会社が独自の資源・能力を活用し、自社を新たな方向へ導く意図的・積極的な企てのことである。

K 社は映画用・カメラ用カラーフィルムの販売を委託していた日本の販売代理店を支援するために子会社を設立した。その後、R & D センターを設置してデジタルカメラの開発を行うようになった。しかし、K 社は銀塩カメラの開発・生産から撤退していたため、日本の R & D センターだけでは対応できなかった。そこで、銀塩カメラを OEM 委託していたサプライヤーである C 社と連携することにした。その結果、日本の R & D センターのデジタル画素技術と C 社のデジタルカメラの試作開発の経験を活用することでデジタルカメラの開発に成功した。その後、日本の R & D センターの管理者は本社に対して世界市場で成功するためには商品企画を日本に移管する必要があると主張した。これらの経験を通じて、日本の R & D センターは世界市場向けの製品開発拠点へと進化した。

K 社の製品開発の進化は、自社には持たない技術を保有する C 社との連携が重要であった。すなわち、技術的相互依存関係が大きな影響を与えていた。また、世界市場向けの製品開発拠点への進化は、日本のマネージャーが本社に対して新たな役割の付与を求めたことが重要であった。すなわち、海外子会社の戦略的イニシアティブが海外子会社の製品開発に関する進化をもたらしたのである。

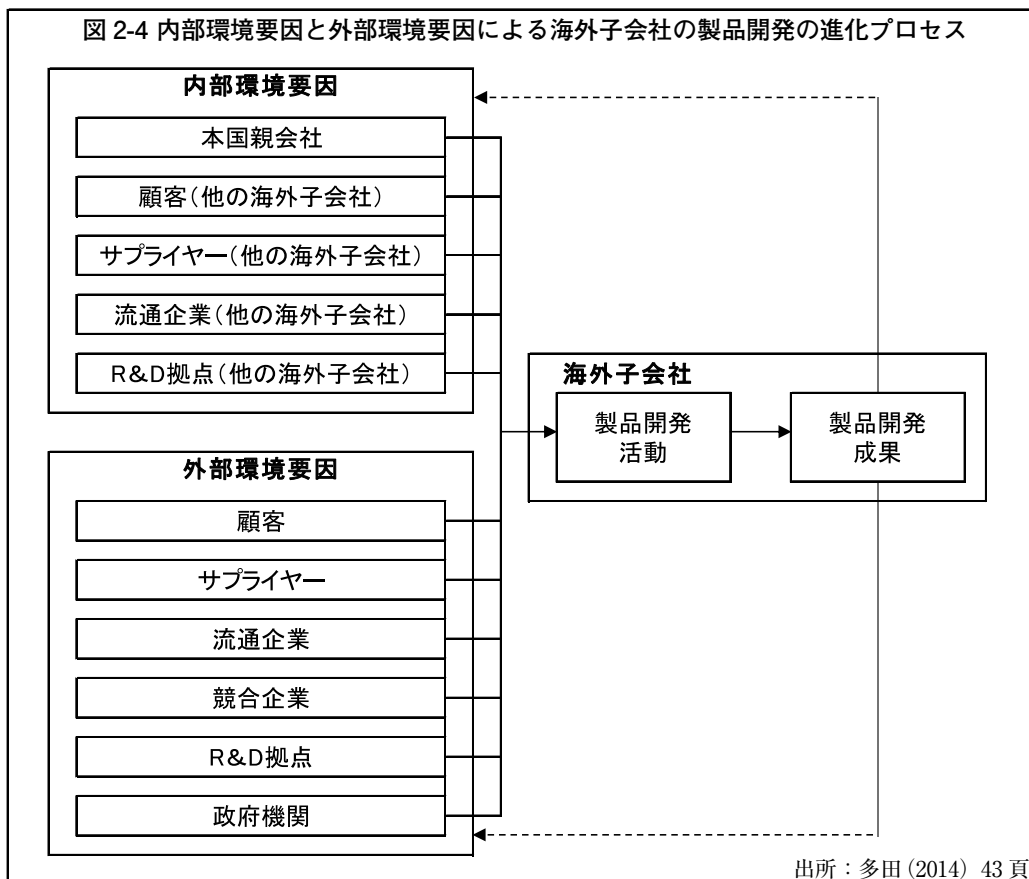
多田 (2014) は、海外子会社の製品開発プロセスを 4 段階のフェーズに分類したうえで内部環境要因と外部環境要因による分析フレームワークを用いて日本コカ・コーラの製品開発プロセスについて考察している (表 2-1・図 2-4 参照)。

フェーズ 1 の段階では、コカ・コーラに加えて米コカ・コーラの製品である果実飲料の HI-C を改良して導入した。日本市場では果実飲料のニーズが高まるとともに、日本政府から過剰生産となっているみかんを原料に用いた飲料の導入の要請があった。この段階では本国親

表 2-1 海外子会社の製品開発成果のフェーズ

フェーズ1	海外子会社が現地市場へ本国親会社製品を改良し導入する段階
フェーズ2	海外子会社が現地市場へ自主開発製品を導入する段階
フェーズ3	海外子会社が現地市場へ多くの自主開発製品を導入する段階
フェーズ4	海外子会社が現地市場へ多くの自主開発製品を導入し、かつ他国市場向けの製品開発を実施する段階

出所：多田(2014) 45頁



会社の影響と競合企業の影響は弱く、外部顧客と外部流通企業と政府機関の影響は強かった。

フェーズ2の段階では、缶コーヒーのジョージアを投入した。缶コーヒーは日本にしかない特殊な製品であり、米国コカ・コーラの理解を得ることが難しかった。しかし、米国コカ・コーラの反対を押し切り自主開発を実現した。この段階では外部顧客と外部流通企業の影響が強く、競合企業の影響は弱かった。また、本国親会社の強い影響が成果生成を抑制する可能性が示唆された。

フェーズ3の段階では、米国コカ・コーラよりも多くの自主開発製品を日本市場に投入す

るようになっていた。この段階では本国親会社の影響は弱く、外部顧客と外部流通企業と競合企業の影響が強かった。

フェーズ4の段階では、紅茶花伝やQooなどの新製品の開発を進めるとともに海外市場向けの製品開発を担当するようになった。各国の海外子会社は日本コカ・コーラを訪問してノウハウなどの吸収に努めるようになった。この段階では、本国親会社、内部顧客、外部顧客、外部サプライヤー、外部流通企業、競合企業、外部R & D拠点が影響した。

#### 2-4. 職能の段階的進化に関する研究

梅野(2014)はインドにおける新田ゼラチンの子会社が生産活動から始まり研究開発まで行うようになる進化プロセスについて明らかにした。

新田ゼラチンは1975年にインドのケララ州開発公社と合併で新田ゼラチン・インディア(NGIL: Nitta Gelatin India Limited)を設立した。当初は親会社の新田ゼラチンの全面的な技術移転・支援があったものの、創業後はNGIL自身の意思で生産の拡大と技術の習得を進めてきた。

1999年には研究開発拠点を設立した。研究開発拠点ではインドの大学や研究機関と協力してゼラチンの用途開発、新製品の効用・臨床試験に関する研究を行っている。また、マーケティング部門と連携して市場分析と新製品開発に取り組んでいる。

NGILの進化プロセスに重要な影響を与えたのは、海外子会社の主体的な意思決定であった。設立当初は親会社からの経営資源の移転に頼っていたが、生産規模の拡大や研究開発拠点の設立はNGILがイニシアティブを発揮し親会社が追認する形によって進められてきた。

松川(2014)はアメリカにおいてキッコーマンが販売から生産、研究開発まで担う拠点に成長するプロセスを明らかにした。

キッコーマンは1957年にアメリカに販売会社を設立してアメリカ市場に本格的に参入するようになった。その後、販売が増加するにつれて赤字が増大するようになった。醤油の原料である小麦と大豆をアメリカとカナダから日本に輸入して醤油を生産し、その醤油をアメリカに輸出して販売していたため運賃が二重にかかっていたのである。

このような状況に対応するため1968年にアメリカで瓶詰めを行うという部分的現地生産をスタートした。その後、1971年に工場を建設して本格的な現地生産を開始した。

1984年には商品開発拠点を設立して、日本の商品開発拠点と連携して加工度の高い新カテゴリー商品や豆乳などの健康食品の開発を行っている。2008年には新たな拠点を設立して基礎研究に取り組むようになっていた。

キッコーマンのアメリカ子会社は販売から始まり生産、研究開発へと段階的な進化を遂げている。この進化プロセスは親会社による役割付与が強く影響していた。特に、海外子会社に対する役割付与においては創業家の出身であった茂木友三郎氏のリーダーシップが強く影響していたのである。

竹内(2018)は社会関係資本の活用に着目して、日本市場における外資系製薬企業の成長プロセスを明らかにした。

外資系製薬企業は販売を目的として日本市場に参入した。その後、親会社の主導によって日本での生産、研究開発へとより高度な役割を果たすようになっていく。日本市場での成長において重要な影響を与えたのが医師との関係性の構築である。医薬品の販売は厚生労働省の認可や医師との関係性の構築などの日本特有の環境があった。臨床試験の実施や医薬品の採用においては医師との関係構築が極めて重要であったのである。そのため、社会関係資本としての医師との関係性の構築が重要な影響を与えてきた。

外資系製薬企業の成長においては、親会社から海外子会社への知識移転、海外子会社による医師の社会的ネットワークに埋め込まれた社会関係資本の活用が成長の重要な要因であった。

## 2-5. 小括

海外子会社進化論に関する研究は、単一の職能における役割進化を対象にしたものとある職能が別の職能へと段階的に進化するプロセスを対象とした2つのタイプに分類することができる。

単一の職能に関する研究では、生産と研究開発を対象としたものが多かった。これらの研究では、生産拠点や研究開発拠点の能力向上や役割変化について分析されてきた。生産においては現地市場向けの生産拠点であったものが、現地環境の変化や親会社からの役割付与によって輸出拠点へと進化するプロセスが明らかにされた。特に、親会社の役割付与と支援に言及する研究が多くなっていた。

研究開発においては現地生産を支援するための技術移転拠点から始まったものが、親会社が開発した製品を改良する拠点、独自の製品開発を行う拠点へと進化するプロセスが明らかにされた。生産の進化と同様に親会社の役割付与と現地環境が進化に重要な影響を与えていた。一方で、独自の製品開発を行う拠点への進化は海外子会社による意思決定が強く影響していた。この点は生産拠点の進化とは異なる傾向だと考えられる。

ある職能が別の職能に進化するプロセスに関する研究では、海外子会社の役割が販売から始まり、生産、研究開発とより高度な能力が必要となる職能へと進化するプロセスを明らかにしている。これらの先行研究においても、他の研究と同様に親会社の役割付与と現地環境の重要性が指摘されていた。

## 3. おわりに

先行研究で明らかになった成果としては、生産や開発といった単一の職能内における能力向上や役割の変化に焦点を当てているものと販売から生産、研究開発へといった段階的な進化プロセスに着目するものが多くなっていたことが挙げられる。

先行研究で明らかになっていない課題としては、生産と開発あるいは生産と販売のように複数の職能が関連する進化の研究は多くないことが挙げられる。先行研究では、販売・生産・研究開発へと段階的に進化するプロセスについては指摘されているが、各職能間の関連につい

ではほとんど考慮されていないのである。

生産と開発は密接に関連する活動であり、開発の進化には生産の進化も密接に関連しているのではないかと考えられる。現地市場向けに開発した製品は現地市場で生産されることになる。そのため、開発と生産は相互に関連した進化をしているものと考えられるのである。

生産と販売の関連としては、海外進出後に新たな取引先を開拓するような役割進化に関する研究も多くない。取引先の海外進出に伴い海外進出をしたが、その後に国内では取引のない企業の現地子会社と取引を始める事例も存在している。すなわち、海外において取引先を多角化している海外子会社の進化プロセスも十分に明らかになっていないのである。新しい取引先に新しい製品を生産・販売するという生産と販売の両方に関連する進化プロセスと考えられる。

今後は、これまで十分に対象になってこなかったこれらの経営活動についても対象とすることが必要であろう。

## 謝辞

本研究は、令和元年度科学研究費助成事業（若手研究 課題番号：19K13816 研究課題：海外における自動車部品サプライヤーの取引先の多角化プロセス）による助成を受けた研究の一部である。

## 参考文献

- Asakawa, K. (2001) "Evolving Headquarters-Subsidiary Dynamics in International R & D: The Case of Japanese Multinationals", *R&D Management* 31(1), pp.1-14.
- Birkinshaw, J., & Hood, N. (1998). Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. *Academy of Management Review*, 23(4), 773-795.
- 川邊信雄 (2011) 『タイトヨタの経営史－海外子会社の自立と途上国産業の自立』有斐閣
- 松川佳洋 (2013) 「海外子会社のローカル環境要因と親会社の役割－バーキンショー理論を視座としたマレーシア松下のケース分析－」『多国籍企業研究』第7号 129-150 頁
- 松川佳洋 (2014) 「キッコーマンの海外展開におけるアメリカ子会社の進化－バーキンショー理論による検討－」『多国籍企業研究』第7号 123-145 頁
- 根本孝 (1990) 『グローバル技術戦略論』同文館
- 大木清弘 (2014) 『多国籍企業の量産知識－海外子会社の能力構築と本国量産活動のダイナミクス』有斐閣
- 折橋伸哉 (2008) 『海外拠点の創発的事業展開－トヨタのオーストラリア・タイ・トルコの事例研究』白桃書房
- Ronstadt, R. (1977) *Research and Development Abroad by U.S. Multinationals*. New York: Praeger,
- 島谷祐史 (2007) 「海外 R & D 拠点の進化と企業成長」『横浜国際社会科学研究所』第12巻第2号 141-156 頁
- 多田和美 (2014) 『グローバル製品開発戦略－日本コカ・コーラ社の成功と日本パプシコ社の撤退』有斐閣
- 遠原智文 (2002) 「海外開発活動の進化に関する戦略論的考察：富士ゼロックスの事例をもとにして」『研究年報経済学』第65巻第1号 89-109 頁
- 梅野巨利「インドにおける日系海外子会社の自立的成長」(大石芳裕・桑名義晴・田端昌平・安室憲一監修・多国籍企業学会著『多国籍企業と新興国市場』文眞堂)