

多国籍企業における生産技術システムの 国際移転に関する研究プロジェクト*

藤 岡 豊

1. 質問票調査の概要

日系多国籍企業は2000年代に入ってから海外生産を急速に拡大しており、これまで以上に海外生産拠点の育成が日系多国籍企業にとって急務になっている。その海外生産の急速な拡大を受けて、日系多国籍企業は生産技術システムの国際移転に関する管理の見直しを迫られている。

本研究はその生産技術システムの国際移転のあり方が海外生産拠点の成長と自立に影響を与えるのではないかという問題意識のもとで「多国籍企業における生産技術システムの国際移転に関する研究プロジェクト」を結成し¹、日系多国籍企業の海外製造子会社を調査対象として、生産技術システムの国際移転に関する実態を探るべく、質問票調査を実施することにした²。

* 本研究は企業関係者の皆様から多大なご支援をいただいた。本研究の主旨を理解し、貴重な時間を割いて質問票調査に回答をお寄せくださった企業関係者の皆様に対して、心より厚くお礼を申し上げます。また、本研究は(1)JSPS平成30年度基盤研究(C)「多国籍企業における生産技術の水平移転の研究」(課題番号18K01867)、(2)西南学院大学国内研究費の助成も受けた。併せて謝意を表したい。

- 1 研究プロジェクトの構成員は、研究代表者として西南学院大学商学部・大学院経営学研究科の藤岡 豊教授(筆者)、神戸大学大学院経営学研究科の上林憲雄教授、原拓志教授、庭本佳子准教授の3人である。しかし、本研究の見解はすべて研究代表者である筆者個人によるものであり、有り得べき誤謬はすべて筆者個人の責めに帰することを予め断っておきたい。
- 2 本研究は生産技術システムを「生産管理技術を含んだ生産技術に関する幅広い技術体系」と定義している。

本研究は調査対象となる日系多国籍製造企業の海外製造子会社（海外子工場）を抽出するにあたり、東洋経済新報社の「海外進出企業データ・テキスト版2019年版」を使用した。同データベースは日系多国籍企業の海外子会社を最も網羅的に調査したものであり、日系多国籍企業の海外子会社を研究する際の標準的な情報源となっている。本研究もその研究の潮流にしたがって調査対象となる海外製造子会社3,025社を同データベースから抽出することにした³。

本研究はカバーレター（日本語版と英語版）、質問票（日本語版と英語版）、返信用封筒（郵便料金は調査主が負担）を角3号封筒に同封して、調査対象となる海外製造子会社に対して2019年7月25日に日本から郵送した。紙版の質問票は日本の国際郵便料金受取人払（IBRS）の制度を使って料金後納方式で回収することとし、紙版とウェブ版の質問票に対する回答期限をともに2019年8月30日に設定することにした。

本研究は回答者がウェブサイトを経由しても質問票へ回答できるようにして、回答者の利便性の向上を図り、回答率を上げるように努めた。本研究は有限会社ディアビィ社が提供する「無料WebアンケートDIPSurvey-Freeシステム」を使用して、ウェブ版の質問票を日本語と英語の両方の言語で作成した。調査対象となった海外製造子会社ごとにトークン（暗号）を発行して、ウェブ版の質問票のURLとそのトークンをカバーレターに記してウェブサイトを経由した回答も促した。

回答者には、紙版とウェブ版の質問票についていずれか都合の良い方を選んでもらうと同時に、言語についても日本語と英語のいずれか都合の良い方を選んでもらうようにした。本研究は考えられうる一連の工夫を通じて回答者に最大限の利便性を提供し、同じ研究領域の先行研究を参考にして20%の回答率を目指し、調査対象企業からの回答を待った⁴。しかし、

3 海外製造子会社の所在地は、アメリカ合衆国、タイ、インドネシア、ベトナム、マレーシア、台湾の6つの国と地域である。

4 同種の先行研究は15～40%前後の回答率を誇っている。例えば、Gupta and Govindarajan (2000, p.482) は38%という特に高い回答率を達成しているが、近年の Sarkar, Aulakh, and Madhok (2009, p.591) は14%、Schleimer and Pedersen (2014, p.319) は19%というように、いずれも20%に満たない回答率となっている。

9月上旬までに得られた回答数は229にすぎず、回答率は当初の発送数の7.5%にとどまっていた。

本研究は回答率を上げるために、無回答企業に対してリマインダーを郵送して、質問票調査への回答の協力を改めて要請することにした。本研究は2019年10月9日を新しい回答期限として再設定し、調査対象となる海外製造子会社2,781社に対して2019年9月9日にリマインダーを日本から郵送した。その際、研究予算の都合により質問票と返信用封筒を再び同封することはできなかったが、ウェブ版の質問票のURLと調査対象ごとのトークンを改めてリマインダーに記して、質問票調査への回答の協力を呼びかけた。

その結果、11月中旬までにさらに169の有効回答を得ることができ、リマインダー前の回答と合わせると、回答数は398（＝229＋169）となった。本研究は主力工場の操業期間が少なくとも5年間ある日系海外製造企業を調査対象としているので、主力工場の操業期間が5年に満たない海外製造子会社7社を除いた最終的な有効回答数は391（＝398－7）となった⁵。

なお、宛先不明により返ってきた質問票やリマインダーは71であった。また、「製造子会社ではない」、「持ち株会社である」、「調査項目について回答する権限をもち合わせていない」、「同一所在国の海外子会社と一体経営である」などの理由から、回答不可とする回答は36であった。さらに、主力工場の操業期間が5年に満たないという海外製造子会社は7社であった。したがって、総発送数3,025からこれらの数を差し引いた有効発送数は2,911（＝3,025－71－36－7）となり、最終的な有効回答率は13.4%

5 有効回答企業の所在国は、アメリカ125社（32.0%）、タイ88社（22.5%）、インドネシア69社（17.6%）、ベトナム27社（6.9%）、マレーシア46社（11.8%）、台湾36社（9.2%）となった。また、有効回答企業の産業は、ガラス・土石5社（1.3%）、ゴム製品16社（4.1%）、パルプ・紙3社（0.8%）、医薬品3社（0.8%）、化学59社（15.1%）、化学卸売2社（0.5%）、機械40社（10.2%）、機械卸売1社（0.3%）、金属製品27社（6.9%）、建設2社（0.5%）、食料品27社（6.9%）、食料品卸売1社（0.3%）、精密機器15社（3.8%）、繊維・衣服7社（1.8%）、他サービス1社（0.3%）、他卸売1社（0.3%）、他製造業17社（4.3%）、鉄鋼14社（3.6%）、鉄鋼・金属卸売1社（0.3%）、電気機器64社（16.4%）、農林水産2社（0.5%）、非鉄金属6社（1.5%）、輸送機器77社（19.7%）となった。

($=391 \div 2,911$) となった⁶。

近年、世界中の企業が情報統制を強めており、質問票調査の回答率はそのあおりを受けて低下の一途をたどっている。経営学の分野で国際的に評価された先行研究においても、20%の有効回答率を達成することは至難の業になっている⁷。その状況において、本研究が得た391の標本数と13.4%の有効回答率は極端に低いものではなく、むしろ健闘した結果といえる。

本稿はその質問調査の記述統計のみを取り急ぎ報告して、日系多国籍企業における生産技術システムの国際移転に関する全般的な理解に役立てることにする。本研究の詳細な問題意識、分析モデル、仮説、検証結果、解釈、理論的及び実践的含意などについては、別途、藤岡（2020）で報告することにする。

-
- 6 無回答企業と有効回答企業の間では、進出年を除いて、従業員数、売上高（USドル換算額）、日本からの派遣社員数、日本側出資企業数、日本側出資比率、日本側筆頭企業出資比率において統計的に有意な差はなかった。しかし、その進出年の差にしても、その差は2年に満たず、海外製造子会社の操業に対して大きな影響が出るほどの差ではない。したがって、無効回答企業と有効回答企業の間には質問項目に対する態度において違いはなく、本研究の標本から母集団に対する結論を推定しても問題はないと考えられる。
- 7 同じ研究者が手がけた質問票調査の回答率を比較すれば、その傾向は顕著にわかる。上林（2001, 247頁）とKambayashi（2003, p.68）は全体として39.8%の回答率を得たが、上林・平野編（2019, 12頁）は4.5%の回答率しか得ていない。両者の研究主題と問題意識が異なるので単純に比較することはできないが、質問票調査の実施がむずかしくなっていることは間違いないだろう。

2. 調査結果の記述統計

問1 以下の質問は、貴工場と日本のマザー工場との国際技術移転の状況を問うものです。それぞれの質問にお答えください。

- (1) 貴工場の技術者や作業者は、この5年間、生産技術システム（生産管理技術も含む）をどれくらいの期間（＝人数×期間）、日本のマザー工場へ学びに行きましたか。例えば、3人が3カ月間、学びに行った場合は、9カ月（＝3人×3カ月）となります。最も当てはまる番号を1つ選んで、○印をお付けください。

中央値：1, N：389

0：0日	1：1日以上1カ月未満	2：1カ月以上3カ月未満	3：3カ月以上6カ月未満
4：6カ月以上1年未満	5：1年以上3年未満	6：3年以上7年未満	7：7年以上

- (2) 貴工場の技術者や作業者は、この5年間、生産技術システム（生産管理技術も含む）をどれくらいの期間（＝人数×期間）、日本のマザー工場へ教えに行きましたか。例えば、3人が3カ月間、教えに行った場合は、9カ月（＝3人×3カ月）となります。最も当てはまる番号を1つ選んで、○印をお付けください。

中央値：0, N：389

0：0日	1：1日以上1カ月未満	2：1カ月以上3カ月未満	3：3カ月以上6カ月未満
4：6カ月以上1年未満	5：1年以上3年未満	6：3年以上7年未満	7：7年以上

- (3) 日本のマザー工場の技術者や作業者は、この5年間、生産技術システム（生産管理技術も含む）をどれくらいの期間（＝人数×期間）、貴工場へ教えに来ましたか。例えば、3人が3カ月間、教えに来た場合は、9カ月（＝3人×3カ月）となります。最も当てはまる番号を1つ選んで、○印をお付けください。

中央値：3, N：385

0：0日	1：1日以上1カ月未満	2：1カ月以上3カ月未満	3：3カ月以上6カ月未満
4：6カ月以上1年未満	5：1年以上3年未満	6：3年以上7年未満	7：7年以上

- (4) 日本のマザー工場の技術者や作業者は、この5年間、生産技術システム（生産管理技術も含む）をどれくらいの期間（＝人数×期間）、貴工場へ学びに来ましたか。例えば、3人が3カ月間、学びに来た場合は、9カ月（＝3人×3カ月）となります。最も当てはまる番号を1つ選んで、○印をお付けください。

中央値：0, N：388

0：0日	1：1日以上1カ月未満	2：1カ月以上3カ月未満	3：3カ月以上6カ月未満
4：6カ月以上1年未満	5：1年以上3年未満	6：3年以上7年未満	7：7年以上

問2 以下の質問は、貴工場が立地する国における技術移転の状況を問うものです。それぞれの質問にお答えください。

- (1) 貴工場が立地する国には、貴工場以外にも、グループ工場が存在しますか。当てはまる番号を1つ選んで、○印をお付けください。
- 0 : 存在しない 1 : 存在する

0 : 236 (60.4%), 1 : 155 (39.6%), N : 391 (100.0%)

※問2の(1)で「0 : 存在しない」を選んだ方は、次頁の問3へお進みください。
問2の(1)で「1 : 存在する」を選んだ方は、続いて問2の(2)へお進みください。

- (2) 貴工場の技術者や作業者は、この5年間、生産技術システム（生産管理技術も含む）をどれくらいの期間（＝人数×期間）、貴工場が立地する国のグループ工場へ学びに行きましたか。例えば、3人が3カ月間、学びに行った場合は、9カ月（＝3人×3カ月）となります。最も当てはまる番号を1つ選んで、○印をお付けください。

中央値：1, N : 237

0 : 0日	1 : 1日以上1カ月未満	2 : 1カ月以上3カ月未満	3 : 3カ月以上6カ月未満
4 : 6カ月以上1年未満	5 : 1年以上3年未満	6 : 3年以上7年未満	7 : 7年以上

- (3) 貴工場の技術者や作業者は、この5年間、生産技術システム（生産管理技術も含む）をどれくらいの期間（＝人数×期間）、貴工場が立地する国のグループ工場へ教えに行きましたか。例えば、3人が3カ月間、教えに行った場合は、9カ月（＝3人×3カ月）となります。最も当てはまる番号を1つ選んで、○印をお付けください。

中央値：1, N : 236

0 : 0日	1 : 1日以上1カ月未満	2 : 1カ月以上3カ月未満	3 : 3カ月以上6カ月未満
4 : 6カ月以上1年未満	5 : 1年以上3年未満	6 : 3年以上7年未満	7 : 7年以上

- (4) 貴工場が立地する国のグループ工場の技術者や作業者は、この5年間、生産技術システム（生産管理技術も含む）をどれくらいの期間（＝人数×期間）、貴工場へ教えに来ましたか。例えば、3人が3カ月間、教えに来た場合は、9カ月（＝3人×3カ月）となります。最も当てはまる番号を1つ選んで、○印をお付けください。

中央値：0, N : 237

0 : 0日	1 : 1日以上1カ月未満	2 : 1カ月以上3カ月未満	3 : 3カ月以上6カ月未満
4 : 6カ月以上1年未満	5 : 1年以上3年未満	6 : 3年以上7年未満	7 : 7年以上

- (5) 貴工場が立地する国のグループ工場の技術者や作業者は、この5年間、生産技術システム（生産管理技術も含む）をどれくらいの期間（＝人数×期間）、貴工場へ学びに来ましたか。例えば、3人が3カ月間、学びに来た場合は、9カ月（＝3人×3カ月）となります。最も当てはまる番号を1つ選んで、○印をお付けください。

中央値：1, N : 237

0 : 0日	1 : 1日以上1カ月未満	2 : 1カ月以上3カ月未満	3 : 3カ月以上6カ月未満
4 : 6カ月以上1年未満	5 : 1年以上3年未満	6 : 3年以上7年未満	7 : 7年以上

問3 以下の質問は、貴工場と貴工場が立地する国以外のグループ工場（日本のマザー工場を除く）との国際技術移転の状況を問うものです。それぞれの質問にお答えください。

(1) 貴工場が立地する国以外にも、日本のマザー工場を除いて、グループ工場が存在しますか。当てはまる番号を1つ選んで、○印をお付けください。

0 : 存在しない 1 : 存在する

0 : 76 (19.4%), 1 : 314 (80.3%), N : 390 (100.0%)

※問3の(1)で「0 : 存在しない」を選んだ方は、次頁の問4へお進みください。
問3の(1)で「1 : 存在する」を選んだ方は、続いて問3の(2)へお進みください。

(2) 貴工場の技術者や作業者は、この5年間、生産技術システム（生産管理技術も含む）をどれくらいの期間（＝人数×期間）、貴工場が立地する国以外のグループ工場（日本のマザー工場を除く）へ学びに行きましたか。例えば、3人が3カ月間、学びに行った場合は、9カ月（＝3人×3カ月）となります。最も当てはまる番号を1つ選んで、○印をお付けください。

中央値：1, N : 312

0 : 0日	1 : 1日以上1カ月未満	2 : 1カ月以上3カ月未満	3 : 3カ月以上6カ月未満
4 : 6カ月以上1年未満	5 : 1年以上3年未満	6 : 3年以上7年未満	7 : 7年以上

(3) 貴工場の技術者や作業者は、この5年間、生産技術システム（生産管理技術も含む）をどれくらいの期間（＝人数×期間）、貴工場が立地する国以外のグループ工場（日本のマザー工場を除く）へ教えるに行きましたか。例えば、3人が3カ月間、教えるに行った場合は、9カ月（＝3人×3カ月）となります。最も当てはまる番号を1つ選んで、○印をお付けください。

中央値：0, N : 313

0 : 0日	1 : 1日以上1カ月未満	2 : 1カ月以上3カ月未満	3 : 3カ月以上6カ月未満
4 : 6カ月以上1年未満	5 : 1年以上3年未満	6 : 3年以上7年未満	7 : 7年以上

(4) 貴工場が立地する国以外のグループ工場（日本のマザー工場を除く）の技術者や作業者は、この5年間、生産技術システム（生産管理技術も含む）をどれくらいの期間（＝人数×期間）、貴工場へ教えるに来ましたか。例えば、3人が3カ月間、教えるに来た場合は、9カ月（＝3人×3カ月）となります。最も当てはまる番号を1つ選んで、○印をお付けください。

中央値：0, N : 313

0 : 0日	1 : 1日以上1カ月未満	2 : 1カ月以上3カ月未満	3 : 3カ月以上6カ月未満
4 : 6カ月以上1年未満	5 : 1年以上3年未満	6 : 3年以上7年未満	7 : 7年以上

(5) 貴工場が立地する国以外のグループ工場（日本のマザー工場を除く）の技術者や作業者は、この5年間、生産技術システム（生産管理技術も含む）をどれくらいの期間（＝人数×期間）、貴工場へ学びに来ましたか。例えば、3人が3カ月間、学びに来た場合は、9カ月（＝3人×3カ月）となります。最も当てはまる番号を1つ選んで、○印をお付けください。

中央値：1, N : 313

0 : 0日	1 : 1日以上1カ月未満	2 : 1カ月以上3カ月未満	3 : 3カ月以上6カ月未満
4 : 6カ月以上1年未満	5 : 1年以上3年未満	6 : 3年以上7年未満	7 : 7年以上

問4 以下の質問は、貴工場におけるこの5年間の生産技術システムの特性を問うものです。以下の文章は、貴工場におけるこの5年間の生産技術システムをどの程度、正しく説明しているでしょうか。最も当てはまる番号を1つずつ選んで、○印をお付けください。

	まったく違う		どちらともいえない		まったく正しい		平均値	N
(1) 生産工程に関する有益なマニュアルを執筆することは、容易であった。	1	2	3	4	5	2.98	389	
(2) 貴工場のニーズに応じて修正した標準的なソフトウェアを使って、貴工場は大部分の生産管理を行っていた。	1	2	3	4	5	3.17	389	
(3) 貴工場で使用するためにだけに開発した独自のソフトウェアを使って、貴工場は大部分の生産管理を行っていた。	1	2	3	4	5	2.56	387	
(4) 貴工場の生産工程の極めて重要な部分を記述した大量の資料が貴工場には存在した。	1	2	3	4	5	3.33	389	
(5) 新規の技術者や作業者は、熟練した技術者や作業者と話すことによって、生産方法を容易に習得できた。	1	2	3	4	5	3.17	388	
(6) 新規の技術者や作業者は、完全な設計図を研究することによって、生産方法を容易に習得できた。	1	2	3	4	5	2.42	387	
(7) 新規の技術者や作業者を教育し訓練することは、短時間で可能であり、容易であった。	1	2	3	4	5	2.26	387	
(8) 新規の技術者や作業者が貴工場において製品を生産するためには、通常の高등학교卒業程度の知識があれば十分であった。	1	2	3	4	5	3.23	389	
(9) 新規の技術者や作業者が貴工場において製品を生産するためには、一般の職業訓練を受ければ十分であった。	1	2	3	4	5	3.05	387	
(10) 材料の物理的特性を変える工程（例えば、化学反応、精製、熱処理）は、貴工場の生産工程において重要であった。	1	2	3	4	5	3.32	389	
(11) 材料の形状を変える工程（例えば、鋳造、圧縮、圧延、転造、曲げ）は、貴工場の生産工程において重要であった。	1	2	3	4	5	3.35	389	
(12) 材料にある面や相を与える工程（例えば、旋回、削り、穴あけ、のこぎり引き）は、貴工場の生産工程において重要であった。	1	2	3	4	5	3.10	389	
(13) 異なる部品を全体構造に組み付ける工程（例えば、溶接、はんだ付け、接着、ねじ締め）は、貴工場の生産工程において重要であった。	1	2	3	4	5	3.38	389	
(14) 1人の技術者や作業者が生産工程全体のすべてを理解することは、不可能であった。	1	2	3	4	5	3.36	389	
(15) 高い品質を得るためには、技術者や作業者が働いている特定の工場で長い経験を積むことが重要であった。	1	2	3	4	5	3.76	390	
(16) 重要な生産工程で働く作業者は、技術者と定期的に接触しなければならなかった。そうしなければ、品質は下がった。	1	2	3	4	5	3.35	390	
(17) 貴工場のそれぞれの生産工程は、品質に悪い影響を与えることなく、お互いに独立しながら製品を生産していた。	1	2	3	4	5	2.51	389	

問5 以下の質問は、貴工場と日本の本社やマザー工場とのこの5年間の関係性を問うものです。以下の文章は、貴工場と日本の本社やマザー工場とのこの5年間の関係性をどの程度、正しく説明しているでしょうか。最も当てはまる番号を1つずつ選んで、○印をお付けください。

	まったく違う		どちらともいえない		まったく正しい		平均値	N
(1) 貴工場における新製品の導入に関して、貴工場は大きな影響力をもっていた。	1	2	3	4	5	3.58	387	
(2) 貴工場における既存製品の重要な変更に関して、貴工場は大きな影響力をもっていた。	1	2	3	4	5	3.65	386	
(3) 貴工場における生産工程の変更に関して、貴工場は大きな影響力をもっていた。	1	2	3	4	5	3.81	386	
(4) 貴工場における部門の新設や廃止を伴う組織の再編成に関して、貴工場は大きな影響力をもっていた。	1	2	3	4	5	3.87	386	
(5) 貴工場における工場長の1つ下の職位への採用と昇進に関して、貴工場は大きな影響力をもっていた。	1	2	3	4	5	4.11	385	
(6) 貴工場における部長のキャリア開発計画に関して、貴工場は大きな影響力をもっていた。	1	2	3	4	5	3.94	386	
(7) 貴工場の操業予算を10%減らされたとしても、貴工場は大きな中断を経ることなく操業を続けることができた。	1	2	3	4	5	3.23	385	
(8) 貴工場の工場長は、過去に少なくとも1年間、日本の本社やマザー工場で働いたことがあった。		いいえ				はい	0.35	388
(9) 日本の本社やマザー工場には、貴工場の工場長にとっての助言者 (mentor) がいた。	0				1	0.60	387	
(10) 貴工場の工場長は、少なくとも1年間に1回、日本の本社やマザー工場を訪問していた。	0				1	0.48	389	

問6 以下の質問は、貴工場におけるこの5年間の生産技術能力の状況を問うものです。貴工場における現在の生産技術能力を5年前と比較すると、どのように評価できますか。最も当てはまる番号を1つずつ選んで、○印をお付けください。

	まったく違う		どちらともいえない		まったく正しい		平均値	N
(1) 貴工場における生産コストに関する競争力は、5年前より高くなっている。	1	2	3	4	5	3.69	389	
(2) 貴工場における顧客満足度は、5年前より高くなっている。	1	2	3	4	5	3.84	388	
(3) 貴工場における外部不良率は、5年前より低くなっている。	1	2	3	4	5	3.85	389	
(4) 貴工場における製品1個あたりの工数などの生産性は、5年前より高くなっている。	1	2	3	4	5	3.90	388	
(5) 貴工場における顧客から注文を受けてから届けるまでの納期は、5年前より短くなっている。	1	2	3	4	5	3.65	386	
(6) 貴工場における市場に対応した変種変量の柔軟性は、5年前より高くなっている。	1	2	3	4	5	3.83	387	
(7) 貴工場における年間の新製品投入回数は、5年前より多くなっている。	1	2	3	4	5	3.31	389	

	まったく 違う	どちらとも いえない	まったく 正しい	平均値	N		
(8) 貴工場におけるより高精度、あるいは高速な加工能力をもった製造技術の独自開発は、5年前より多くなっている。	1	2	3	4	5	3.22	387
(9) 貴工場における新製品の量産立ち上げは、5年前より速くなっている。	1	2	3	4	5	3.44	388
(10) 貴工場における新製品の提案と開発は、5年前より多くなっている。	1	2	3	4	5	3.23	387

問7 以下の質問は、貴工場におけるこの5年間の人材育成の状況を問うものです。貴工場における技術者や作業者の現在の能力を5年前と比較すると、どのように評価できますか。最も当てはまる番号を1つずつ選んで、○印をお付けください。

	まったく 違う	どちらとも いえない	まったく 正しい	平均値	N		
(1) 技術者や作業者は、5年前より、顧客ニーズを満たそうとし、顧客満足度を高めるためのより良い方法を探そうとするようになっている。	1	2	3	4	5	3.92	387
(2) 技術者や作業者は、5年前より、利益目標を強調するようになり、コストを節約し利益を創出する行動を奨励するようになっている。	1	2	3	4	5	3.84	389
(3) 技術者や作業者は、5年前より、製品とサービスの高い品質基準を確立し、その基準を実現する際に厳格な品質管理を行うようになっている。	1	2	3	4	5	3.96	390
(4) 技術者や作業者は、5年前より、数値目標を確立し、予算を立て、量的情報を使ってその執行過程を監視するようになっている。	1	2	3	4	5	3.79	389
(5) 技術者や作業者は、5年前より、部下を公平に処遇し、集団のすべての成員に対して平等な支援と励ましを提供するようになっている。	1	2	3	4	5	3.70	389
(6) 技術者や作業者は、5年前より、健全な思考と行動規範を示し、原理・信条・価値観と一貫する方法で行動するようになっている。	1	2	3	4	5	3.78	388
(7) 技術者や作業者は、5年前より、それぞれの部下の能力に関する正確な評価に基づいて、適正な人材を適正な仕事に割り当ててようになっている。	1	2	3	4	5	3.63	387
(8) 技術者や作業者は、5年前より、個人の目標よりも集団の目標を重視し、他者と協力して集団の目標を達成することに貢献するようになっている。	1	2	3	4	5	3.62	390
(9) 技術者や作業者は、5年前より、将来の問題を予期し、原因と想定される結果を調査するようになっている。	1	2	3	4	5	3.45	389
(10) 技術者や作業者は、5年前より、市場状況、競合企業、将来の企業目標、企業の長期的な繁栄を意思決定の際に考慮するようになっている。	1	2	3	4	5	3.34	387
(11) 技術者や作業者は、5年前より、不確実でリスクを伴う状況において、タイミングよく意思決定を行うようになっている。	1	2	3	4	5	3.34	389
(12) 技術者や作業者は、5年前より、現状を改善し、新しい考えを実行に移そうとするようになっている。	1	2	3	4	5	3.75	389

問8 貴工場の以下の情報について、お教えてください。

(1) 貴工場の正規従業員数は何人でしょうか。 _____人

平均値：547.65, N：390

(2) 貴工場の日本人駐在員数は何人でしょうか。 _____人

平均値：5.58, N：389

(3) 貴工場の操業開始年は何年でしょうか。 _____年

平均値：1993.17, N：390

(4) 貴工場の設立形態は、どちらでしょうか。当てはまる番号を1つ選んで、○印をお付けください。

0：新設 1：買収

(5) 貴工場におけるこの5年間の売上高研究開発費比率を日本のマザー工場と比較すると、どのように評価できますか。最も当てはまる番号を1つ選んで、○印をお付けください。

0：研究開発を実施していない
 1：日本のマザー工場よりかなり低い
 2：日本のマザー工場より少し低い
 3：日本のマザー工場と同程度
 4：日本のマザー工場より少し高い
 5：日本のマザー工場よりかなり高い

平均値	N
0.13	382
0.93	385

0：182 (46.5%)， 1：133 (34.0%)， 2：27 (6.9%)， 3：16 (4.1%)， 4：12 (3.1%)， 5：15 (3.8%)

3. 参考文献

- 藤岡 豊 (2020) 『多国籍企業における生産技術システムの水平移転に関する研究』神戸大学大学院経営学研究科博士論文, 1月20日。
- Gupta, A. K. and Govindarajan, V. (2000) “Knowledge flows within multinational corporations,” *Strategic Management Journal*, Vol.21, No.4, pp.473-496.
- 上林憲雄 (2001) 『異文化の情報技術システム—技術の組織的利用パターンに関する日英比較—』千倉書房。
- Kambayashi, N. (2003) *Cultural Influences on IT Use: A UK-Japan Comparison*, NY: Palgrave Macmillan.
- 上林憲雄・平野光俊編 (2019) 『日本の人事システム—その伝統と革新—』同文館出版。
- Sarkar, M. B., Aulakh, P. S. and Madhok, A. (2009) “Process capabilities and value creation in alliance portfolios,” *Organization Science*, Vol.20, No.3, pp.583-600.
- Schleimer, S. C. and Pedersen, T. (2014) “The effects of MNC parent effort and social structure on subsidiary absorptive capacity,” *Journal of International Business Studies*, Vol.45, No. 3, pp.303-320.
- 東洋経済新報社 (2019) 『海外進出企業データ・テキスト版2019年版』。