

オープン
カレッジ

国際化には大きく分けて二つある。一つが海外進出などの地理的拡張を伴う国際化である。これは国境を越えて海外拠点を設立し駐在員を送り込むといった国際化を指す。Geographical (地理的) の頭文字を取って「Gの国際化」と呼ぼう。もう一つが地理的拡張を伴わず、顧客範囲のみを拡張する国際化である。これは、拠点は国内においたままで顧客範囲を海外へと拡張するといった国際化を指

国際化の「G」と「C」

して見られていた。つまり、拠点設立は伴わない、輸出による国際化段階である。ただし、近年では、対日直接投資が増加した結果、再び、「Cの国際化」が広がりを見せている。つまり、国内において、海外顧客へと範囲を拡張する機会が増えてきたのである。

このように、「Cの国際化」は再度、重要な国際化となりつつあるが、それが組織の成果にもたらす効果については、ほとんど研究されていない。既存の学術的研究は、「Gの国際化」に集中してきたからだ。そこで、筆者らの研究グループは「Cの国際化」と組織の成果を明らかにするため

国境を越えない

国際化

このように、国際化の効果は、その程度に応じてマインナスからプラス、そして再びマインナスへと転じるのである。ということは、問題は二つある。一つ目は初期段階で組織の成果が低下してしまう時期を抜け出せるかどうかである。「Cの国際化」は、「Gの国際化」と比べて、国境を越えた投資を行わない分、心理的な障壁も小さい。しかし、安易に手を出してしまうと組織の成果を下げるのみの結果に終わってしまう可能性がある。

一つ目は国際化から果実を得られる段階に入った後で、適切な水準にとどめられるかどうかである。過度な国際化の進展は逆効果になるためである。「Gの国際化」と比べて、「Cの国際化」は、止め時の判断が難しい。というのは、「Cの国際化」は国内で進展するために追加的な費用は大きくないし、目の前の顧客からの依頼を断るといった判断も容易ではないためである。

す。Customer (顧客) の頭文字を取って「Cの国際化」と呼ぼう。

「Cの国際化」は、伝統的には国際化の初期段階と



中本 龍市
山女学園大学 学部准教授
現代マネジメント学

なかもと りゅういち 組織論、戦略的提携、社会ネットワーク、ビジネスリサーチ。京都大学大学院経済学研究科博士後期課程指導認定返学。1983年生まれ。

にパネルデータを用いた実証研究を行った。

分析結果によれば、初期段階で、国際化は組織の成果を引き下げてしまう効果を持っていた。これは、初期段階では新たな業務へ対応するための先行投資がかさんでしまい、持ち出しが多くなってしまうためである。だが、それを超えて国際化を進めれば、組織の成果を引き上げる効果を持つようになる。つまり、この段階では投資の効果が得られはじめ、国際化が進展すればするほど組織の成果は

上がる。

ただし、この段階を超えて、さらに国際化を進めると、再び、組織の成果を引き下げてしまうようになる。過度に国際化を進めると追加的な投資の効果は薄減し逆転してしまう。

このように、国際化の効果は、その程度に応じてマインナスからプラス、そして再びマインナスへと転じるのである。ということは、問題は二つある。一つ目は初期段階で組織の成果が低下してしまう時期を抜け出せるかどうかである。「Cの国際化」は、「Gの国際化」と比べて、国境を越えた投資を行わない分、心理的な障壁も小さい。しかし、安易に手を出してしまうと組織の成果を下げるのみの結果に終わってしまう可能性がある。

一つ目は国際化から果実を得られる段階に入った後で、適切な水準にとどめられるかどうかである。過度な国際化の進展は逆効果になるためである。「Gの国際化」と比べて、「Cの国際化」は、止め時の判断が難しい。というのは、「Cの国際化」は国内で進展するために追加的な費用は大きくないし、目の前の顧客からの依頼を断るといった判断も容易ではないためである。

このように、国境を超えないとしても、「Cの国際化」も、各段階で慎重に意思決定しなければならぬと言えよう。