

Title	新興国における企業の研究開発：高度人材の獲得
Author(s)	藤原，綾乃；渡部，俊也
Citation	年次学術大会講演要旨集，29：922-927
Issue Date	2014-10-18
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/12596
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

新興国における企業の研究開発 ～高度人材の獲得～

○藤原綾乃（東京大学大学院工学系研究科）
渡部俊也（東京大学政策ビジョンセンター）

1、はじめに

持続的な技術発展に必要な知識を組織内部だけで生み出すことは非常に難しい（Song, 2003）。そのため、企業は大学や研究機関、ライバル企業など、外部から企業成長に必要な知識を獲得してくることが求められる。ヨーロッパやアメリカ、日本、そして近年急成長を遂げた韓国や台湾の工業化においても、外部知識は重要な役割を果たしてきた（Freeman and Soete, 1997）。なぜなら、後発企業（Follower）にとって、外部知識を活用することは、先進企業との技術的ギャップを埋める上で重要な役割を果たすからである。

これまで、後発国や後発企業のキャッチアップについては、様々な研究がなされてきた。古くは、ガーシェンクロン（Gerschenkron, 1962）の議論に遡り、近年では工業化で急成長を遂げた東アジアに関する研究が多くなされている（Amsden, 1992; Chang, 1994; Page, 1994; Lee, 2005）。これらの議論は、後発国や後発企業では、より進んだ国や企業から借用できる技術革新のバックログ（備蓄）が多くなるので、より成長可能性があるというものである。ヨーロッパやアメリカ、日本のキャッチアップは、先進国の辿った経路を急速に駆け上がることで実現した。また、韓国や台湾などは、海外から技術を導入し、技術集約度の低い分野から次第に高い分野へと移行していく発展パターンを辿っており、キャッチアップ型工業化の典型的な成功事例と言われている（末廣、2000；曹、伊、2005；シン、2006）。さらに、中国は、韓国や台湾のような東アジアやASEANなどよりもはるかに遅れて工業化が始まったが、先行する東南アジア諸国を飛び越えて成長する leapfrog 現象が起こっている（Perez and Soete, 1988; Amsden, 1989; Hobday, 1995; Lee and Lim, 2001; Keun Lee, 2005）。これらのキャッチアップの背景には、多様な技術導入により技術力を向上させることができたということが挙げられる。

しかし、一足飛びの急成長は、単なる借入技術の有効活用だけでは説明し尽せない。それは、工業経済から知識経済へとシフトしたため、単に技術を獲得するだけではなく、知識をも獲得することが重要になってきたからである。このような知識経済社会において、効果的に知識を獲得する手段として、外部人材を雇うことによって学習することの重要性が指摘されている（Song, 2003）。Song（2003）では、特に 2000 年以降、外部人材を雇うことによって学習することの重要性が顕著になったと指摘する。

これまで、先進国多国籍企業の採用する研究開発体制については様々な先行研究がなされてきた。たとえば、先進国企業が、海外に設置する研究開発拠点と技術や知識の流れを分析した研究などがある（Kuemmerle, 1997、元橋、2012）。また、先進国が新興国の人材を雇う事例に関する研究としては、Kuemmerle(1997)、Birkinshaw(1998)、Immelt(2009)、Govindarajan(2011)などが挙げられる。一方、新興国企業がどのような研究開発体制を採用し、どのような先進国人材を活用する事例についての研究はあまりなされてこなかった。しかし、今後、新興国の経済的重要性が高まるにつれて、先進国人材が新興国で研究開発に従事することケースも増加することが予想され、このような研究の重要性も増すものと考えられる。

そこで、本研究においては、新興国が先進国の人材を活用して、技術的キャッチアップに成功した事例について、実証的分析を行った。具体的には、中国、韓国、台湾における代表的な 5 つの成功企業（サムスン、LG、現代、鴻海、華為）を取り上げることとした。選定基準は、1) 1990 年代までは日本企業よりも売上が低い企業であること、2) 2000 年代以降急成長を遂げ、日本企業に追いついたこと、3) 電機分野の米国特許を 1990 年代から出願していたことの 3 つである。これらの企業は、いずれも製造業分野でフォロワーの立場からのキャッチアップを図り先行していた日本企業を凌駕するまでに成長した企業である。そして製造業分野で先行している日本企業から多くの人材を獲得している企業であることから、5 社について焦点を当てる。

1980年代の中国や韓国と日本等の先進国との間には、過去の後発国と先進工業国との間の技術ギャップとは比較にならないほど大きな技術格差が存在した（金、1998）。そこで、1980年代以降、先進国で開発された製造装置を輸入することで、生産に必要な技術やノウハウを獲得した（吉岡、2012）。しかし、先進国で開発された製造装置を輸入するだけでは、先進国との技術格差を埋めることはできない。なぜなら、後発企業は既存の製造装置を導入することによって、先進企業に技術的に追いつくことはある程度できるが、生産に必要な技術情報のすべてを入手できるわけではなく、後発企業の側でも、製造装置を使いこなすノウハウをある程度確立させる必要があるからである。このような点で筆者らは、これらの国々の急速なキャッチアップの背景に、技術者人材の獲得が大きな寄与をしているものと考えている。

各企業がキャッチアップを目的として人材獲得を行おうとする場合、どのような人材を獲得しようとするのだろうか。より優秀な技術者を獲得することはもちろん、先行する技術に長く接してきた技術者が自社にとって有益と考えるかもしれない。さらに、狙った人材が獲得できたとしても、その人材が実際にキャッチアップに貢献できるかどうかは別問題である。この点実際に移籍した人材がどの程度移籍先の企業の技術開発に寄与しているのかを明らかにすることで、後発企業がどのような人材を獲得することがより有益なのかを明らかにすることができるのではないかと考える。本研究では、これらの点について明らかにするために、東アジアにおいてフォロワーの立場から技術的なキャッチアップに成功した中国・韓国・台湾企業5社の人材獲得について、特許データを用いて実証的に分析する。これにより、これから成長したいと考えるベンチャー企業や、東アジア以外の新興国の企業にとって、キャッチアップのための外部人材獲得戦略策定の一助となるものと考えている。

2、キャッチアップ企業の人材獲得

1）フォロワー企業が獲得する人材の特徴

Kim (1997) は、韓国の工業化において、先進国で開発された製品や製法を借用する際、最も大きな課題は研究開発活動に従事する技術者のスキルや知識を向上させることであったと指摘する。一般に、人材資源の形成には長い年月を必要とするため、企業の成長速度を制約することが指摘されるのも、このためである。この点、東アジアのフォロワー企業が急速に先行企業にキャッチアップできた背景には、製造装置を先進国から輸入するだけでなく、それを操作することのできる人材も外部から取り入れたことにあると考えられる（川上、2012）。Ernst et al.も学習者が効率的にノウハウを蓄積するには、同じ分野の専門家や経験者の下で経験を積み重ねることが効果的であると指摘する（Ernst and Lundvall, 1997; Leonard Barton and Swap, 2005）。たとえば、韓国企業では、日本企業で既に同じ世代の製品を開発・生産した経験のある技術者を技術顧問としてスカウトすることによって、既存の製造装置の購入だけでは足りない技術やノウハウを獲得しようとした（吉岡、2012）。このように、先進企業で経験を積んだ技術者の移動が、フォロワー企業が先進企業に急速に技術的にキャッチアップするのに寄与したものと考えられる。それでは、フォロワー企業は先進企業に急速に技術的キャッチアップを果たすため、先進企業からどのような人材を採用しているのだろうか。この点、Ernst et al. (1997) らが指摘するように、技術を学習する際には、経験者の下で経験を積むことが重要であると考えられることから、我々は以下の仮説を設定した。

仮説1-1：フォロワー企業は、先進企業の中で、高い実績を有する人材、経験の長い人材、特定の技術分野に特化した人材を採用しているのではないかと。

仮説1-2：フォロワー企業は、先進企業の発明者ネットワークの中で、中心的な役割を果たし、情報が集積する地位にある人材を採用しているのではないかと。

2）獲得した人材のイノベーションへの貢献

次に、東アジアの新興企業に移動した人材について、当該企業のイノベーションに貢献する人材とはどのような人材なのかという点に着目する。これまで、イノベーション成果に関する研究として、知識生産関数を用い、研究開発投資や人的資本が企業のイノベーション活動に与える影響等に関する研究が行われてきた(e.g., Pakes and Griliches(1984), Griliches(1990))。これらの研究は、財務資本や人的資本を投入することによって、イノベーションをどの程度創出できるかということに焦点を当てた研究とすることができる。一方、本研究の関心は、先進国企業の技術や知識が知識労働者に化体し、その知識労働者が移動することによって、移動先企業のイノベーション活動にどのような貢献をするかを分析

することにある。すなわち、単にインプットとして財務資本や人的資本を投入した場合の、アウトプットとしてのイノベーションの関係を見るのではなく、知識労働者がイノベーションに与える影響について明らかにするものであるということが出来る。研究においては、イノベーションの代理変数として特許データを用いることとした。これまでイノベーションの代理指数としては、特許数がアウトプット指標として用いられてきたが、イノベーションを測るうえでは、特許の数のみならず特許の質も重要な問題である。なぜなら、本研究のように、先進国人材が新興国企業に移動した場合に、どのようにイノベーションに貢献できるかという観点からは、イノベーションの質的向上の側面を無視しえないからである。以上のことから、イノベーションを測る指標として、特許の数のみならず特許の質も重要であると考え、本研究においては、特許の数の変化及び被引用度の変化の双方を考慮に入れた分析を行うこととする。さらに、以下のような仮説を設定した。

仮説 2：キャッチアップに成功したフォロワー企業は、イノベーションに貢献する特性を有する人材を、先進企業からの確に獲得しているのではないか。

3、データとモデル

3.1. データ

本研究においては、日本企業から中国・韓国・台湾企業へ移動した知識労働者の特徴と彼らが実際に中国・韓国・台湾企業の研究開発に貢献しているのかを分析することを目的とする。我々は、1976年から2013年までに日本、中国、韓国、台湾企業によって出願された米国特許を分析対象とする。1976年からのデータを用いた理由は、後述するように、各発明者にとっての初出願年からの経過年をキャリア年数としてカウントするためである。近年、電機分野での日本と東アジア企業間の人材移動が増加傾向にあることから、本研究では電機分野を分析対象とした。具体的には、日本企業の特許 221,905 件、中国特許 56,756 件、韓国特許 55,690 を対象としている。変数として、表 1 に示した指標を特許データ及びネットワーク理論を用いて算出した。

3.5. モデル

仮説 1 を検証するために、日本企業から中国・韓国・台湾企業へと移動した発明者と移動しなかった発明者の違いを 2 値のロジスティックモデルで分析を行った。

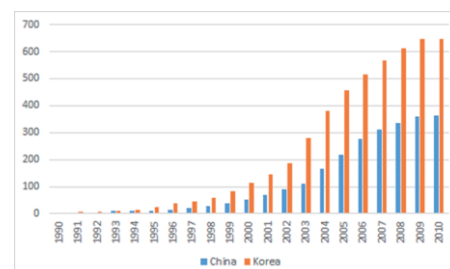
仮説 2 を検証するために、Pakes and Shankerman (1984) 及び Griliches and Regev (1995) が提唱した知識生産関数を用いた。

4、結果

まず、我々は中国、韓国、台湾企業が、実際に製造業分野で先行していた日本企業出身の技術者をどの程度採用してきたのかについて、特許データを用いて把握した。図 2 は、我々が特許データを用いてカウントした、日本企業から韓国企業及び中国・台湾企業へ移動した発明者数を示したグラフである。図からも明らかなように、1990 年代後半以降、中国、韓国、台湾企業が採用する日本企業出身の技術者数は急増している。このことは、後発企業は、先進国企業で開発経験のある技術者をスカウトし、既存の製造装置の購入だけでは足りない技術やノウハウを獲得することによってキャッチアップを目指している可能性を示すものであり、先行研究 (Amsden, 1989 ; 吉岡、2012) ととも一致する。

変数	内容
被引用回数	被引用回数は、各発明者の過去の業績の高さを示す。
引用回数	引用回数は、各発明者の独創性を示す。
経験年数	各発明者の初出願年からの経過年数を示す。
技術分野 HHI	経験した技術分野が幅広い、特定の技術分野かを示す。
度数中心性	ネットワーク上で最も情報が集積する地位にあることを示す。
固有ベクトル中心性	集積した情報を応用することが期待される地位にあることを示す。

【表 1 変数】



【図 1 日本企業から中国・韓国企業への技術者移動】

表 2 は、5 社全体で見た際に、日本企業からどのような特徴を有する人材を採用しているのかを示したものである。被引用回数や経験年数は、有意ではないがプラスとなっている。これは、5 社は、日本

企業に所属する人材の中でも、過去の実績が高い人材や経験年数が高い発明者を採用する傾向があることを示唆している。また、HHI インデックスが統計的に有意にマイナスとなった。これは、多様な技術分野の経験がある人を採用する傾向があるということを示唆している。さらに、次数中心性も固有ベクトル中心性も有意でプラスとなっている。これは、ハブの役割を果たしている”中心的発明者”や”中心的発明者”と近い関係にある人材が採用されていることが示している。彼らは、企業内発明者ネットワークの中でも、技術知識や情報が集積しやすい地位にあり、他社から見ても魅力的な人材と考えられる。

表3は、仮説2について、イノベーションの観点から検証した結果を示したものである。まず、量的イノベーションに関しては、被引用度を見ると、有意ではないがプラスとなっている。このことは、過去の実績が高い人材は、量で測ったイノベーションに対して一定の貢献をすることを示唆している。表2より、5社は日本企業での実績が高い人材を採用する傾向にあったが、この人材獲得戦略は量的イノベーションにとって正しい戦略と言える。次に、経験年数については、統計的に有意ではないが、マイナスとなっている。これは、キャリアの長い発明者よりも若手の発明者の方が量的イノベーションに貢献し得ることを示している。表2から、5社は、経験年数が長いことを重視して採用する傾向があるものの、実際には若手の研究者の方が量的イノベーションに貢献し得るのであり、5社の人材採用戦略は各社のイノベーションの量の向上には必ずしも適さない戦略ということができる。次に、技術分野のHHI 指数についてみると、マイナスとなっており、多様な技術分野の経験を有する人材が量的イノベーションに資すると言える。実際に5社が採用している外部人材は、表2から、日本企業で多様な技術分野の経験を有する人材であることが明らかになっており、多様な技術分野の経験を有する知的労働者を採用するという5社の人材採用戦略は、量的イノベーションに適していることを示唆している。さらに、次数中心性はプラスとなっており、”中心的発明者”は、量的イノベーションに資するということが明らかになった。表2で示したように、5社は”中心的発明者”を採用する傾向にあったが、このように、先進国企業において重要な役割を果たしていた”中心的発明者”は、フォロワー企業にとっても重要な役割を果たすことが明らかになった。固有ベクトル中心性も、有意にプラスとなっている。すなわち、”中心的発明者”と強く繋がりを持ち、技術情報や知識が集積する地位にある人材は、フォロワー企業の量的イノベーションにも貢献し得ることが明らかになった。表2から、5社は”中心的発明者”と繋がっている人材を採用していることが明らかになったが、先進企業においてハブの役割を果たす人材に強くつながっていた人材は、後発企業の量的イノベーションにも貢献し得ることを示唆しており、5社は正しい人材獲得戦略を採っているということができる。

次に、質的イノベーションへの貢献についてみると、被引用回数は有意にプラスとなっており、過去の実績が高い人材は、質的イノベーションにも貢献することを示唆している。5社が過去の実績を重視して採用する傾向にあるのは、結果的には効果的な人材獲得であると言える。経験年数は有意ではないが、マイナスとなっている。質的イノベーションにとっても、経験年数の長い研究者よりも、若手の研究者の方が貢献することが示された。したがって、経験年数の長い人材を獲得することは必ずしも効果的でないと言える。さらに、HHI 指数はプラスとなっている。これは、特定の技術分野に特化した専門性の高い人材の方が、質的イノベーションに資するということを示唆している。すなわち、量的イノベーションに関しては、多様な技術経験を有する人材の方が適するが、質的イノベーションには、専門性の高い人材の方が資することを示唆している。表3で、5社は多用な技術経験を有する人材を採用していたが、このような人材獲得は、特許の数を増やす上では効果的と言えるが、特許の質を上げる上では必ずしも効果的とは言えないということを示唆している。また、次数中心性も固有ベクトル中心性も有意な結果とはならなかった。このことは、中心的な役割を果たしていることや情報が集積する立場にあることは、質的イノベーションにはあまり関係しないことを示唆している。すなわち、技術知識や情報が集積する地位にあったことは、特許の数の増加には貢献するものの、特許の質の向上には貢献しないことを意味している。

	日本企業出身者
独創性	+
研究の評価	+
経験年数	+
技術分野集中度	- ***
中心的発明者	+ ***
応用力の高い発明者	+ ***

【表2 仮説1の検証】

	特許の”数”で測ったイノベーション	特許の”質”で測ったイノベーション
独創性	+	-
研究の評価	-	+ **
経験年数	-	-
技術分野集中度	- **	+ **
中心的発明者	+	+
応用力の高い発明者	+ **	-

【表3 イノベーションへの貢献】

5. フォロワー企業5社の人材獲得の差異に関する追加的な仮説

以上のように、5社が獲得しようとしている人材は、過去の実績が高い人材、キャリアの長い人材、多様な技術分野の経験を有する人材、情報が集積する地位にある人材である。これらの人材は、量的イノベーションに貢献し得る人材像には非常に近いが、質で測ったイノベーションに貢献する人材とは異なる特徴が多いことが明らかになった。各社とも研究開発の成果を高めるために外国のライバル企業から人材を獲得しようと考えているものと思われるが、実際に獲得している人材の特徴が出願特許数の増加につながるような特徴に結果的に一致していることについては、その背景をさらに深く考察する必要があるものと考ええる。例えば、5社の中には、質の高い研究開発にじっくり取り組もうとするのではなく、まずは先進国企業並みに特許出願件数を増やすことに力を入れる企業が存在するのではないかと考えられる。

優秀な人材が企業の競争力を左右するのは全世界共通である (Scott, 1992)。特に、2000年代以降、外部人材を雇うことによって学習することの重要性が増してきた (Song, 2000)。前述の通り、中国、韓国の企業が日本企業出身者を雇う数は2000年代以降、急増した。一方で、どのような人材を獲得し、活用するかは企業によって大きく異なるものと考えられる。今回分析対象とした東アジア企業5社は、それぞれ技術的フォロワーでキャッチアップを試みたという共通の立場でありながら、実際にどのような人材を獲得しているのかについては、その動機の差異から人材獲得戦略が異なっている可能性がある。この点先行研究では、各企業の異なる人材管理戦略が存在することが指摘されている。我々は、各社が異なる人材を必要としている点に着目し、実際に異なる特徴を有する人材を採用しているのかについて、実証的に追加検証することとした。

仮説：技術蓄積の度合いに応じて、獲得する人材の傾向が異なっているのではないかと。すなわち技術蓄積がある程度大きくなると、より特定の技術を獲得するために質の高い人材が、技術蓄積が少なく経験豊富な人材が必要になるのではないかと。

6. 追加的分析の方法

追加的分析としては第一に、仮説1の検証において5社すべてについて行った回帰分析を各社ごとに実施した。第二に、技術を獲得する目的での人材獲得と教育を主眼とする人材獲得とでは、獲得発明者の活用の仕方に違いが現れると考えられることから、共発明の度合いを分析した。仮に、ライバル企業から採用した人材に対して、技術成果を獲得することを主眼としているのであれば、一つの特許に多数の日本企業出身者を投入し、日本企業で行われていた研究開発を再現するように利用すると考えられるが、先発企業出身者から自社の研究者の指導・教育を受けることを期待しているのであれば、一つの特許に少数の外部獲得人材と多くの自社人材を投入するものと思われるからである。

7. 追加的分析の結果

分析の結果の要約を表4に示す。5社合計の値については、表2ですでに示したように、すべての企業が、幅広い技術分野の経験を持つ人材と集積した情報を応用する立場にある人材を積極的に採用していることが明らかになった。表4において、個別の企業でみると、サムスン、LG、現代は、過去の実績が高い人材を採用していることが分かる。前述の通り、過去の実績が高い人材は、量的イノベーションにも質的イノベーションにも貢献しうることから、これら3社は効果的に外部人材を採用できているとみることができる。さらに、5社ともに、幅広い技術分野の経験を有する人材を採用している。この点、仮説2の検証で、特許の数を増やすためには幅広い技術分野の経験を有する人材が有効であるが、特許の質を上げるためには特定の技術分野に特化した専門人材が適することが示された。したがって、5社には、特許の質を上げるよりも、特許の数を増やすことに貢献する人材を採用する傾向が見受けられる。

次に、獲得発明者の共発明の度合いについてみると、技術蓄積の高いサムスンなどでは、複数の日本人をチームにして発明をさせている傾向が見られた。すなわち、これらの企業では一つの特許に3~5人の日本企業出身者をまとめて投入する傾向があることが明らかになった。一方で、鴻海は、一つの特許につき、日本企業出身者は1~2人ずつ投入している。一つの特許に日本企業出身者は1~2人とどめ、それ以外は現地人材を投入する研究開発体制は、日本企業出身者と現地技術者との接点を増やし、より多くを学びたいと考えているためではないかと推測され、技術蓄積の進んでいない企業の特徴ではないと思われる。一方で、一つの特許に3~5人の日本企業出身者を投入する研究開発体制は、学ぶ

ことよりも、結果を出すことを期待しているためと考えられ、技術蓄積の進んでいるサムスン、LG については当てはまるが、現代には当てはまらない。さらに、一つの特許に同じ企業出身者が含まれる割合についても調べたところ、サムスンや華為では、複数人の日本企業出身者を一つの発明に投入する場合、同じ企業出身者を投入する割合が高いことも明らかになった。このことは、日本企業で行われている研究開発と似た製品開発を期待していることを示唆しているものと思われる。

以上のことから、外部人材獲得に関しては、5 社ともにイノベーションの質よりも量の向上に資する人材を選択する傾向が見られることが示された。しかし、研究開発体制を詳細に分析すると、成果を求める傾向が強いサムスン、LG、華為と、先進企業出身者から技術を学びたいという傾向が読み取れる鴻海に分かれ、各社で人材獲得戦略も人材の活用方法も相当程度異なるということが明らかになった。しかし、技術獲得の程度との関係では、鴻海が異なる傾向を見せており、サンプル数が小さいこともあり必ずしもはっきりしたことは言えなかった。今回の研究の限界として、今後の課題としたい。

	人材獲得戦略				
	サムスン	LG	現代	華為	鴻海
①過去の実績の高さ	+	+	+	+	+
②独創性	+	+	+	+	+
③経験年数	+	+	+	+	+
④技術経験の多様性	+	+	+	+	+
⑤中心的発明者	+	+	+	+	+
⑥情報が集積する発明者	+	+	+	+	+

【表 4 各企業の外部人材獲得】

	(1)一つの特許に投入される日本企業出身者数					(2)一つの特許に同じ企業出身者が含まれる確率 (%)
	1人	2人	3人	4人	5人	
サムスン	79.10%	11.15%	6.47%	2.52%	1.75%	4.00%
LG	72.08%	11.69%	2.60%	1.73%	11.90%	0.42%
現代	90.00%	0.00%	10.00%	0.00%	0.00%	0.00%
鴻海	90.89%	9.11%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
華為	85.37%	12.20%	0.00%	2.44%	0.00%	4.99%

【表 5 各企業の獲得人材の活用状況】



【図 2 獲得人材の活用方法】

8. まとめ

以上のように、本研究においては、成功したフォロワー企業が先進企業からいかなる人材を獲得し、イノベーションにつなげていったのかを示した。このことは、以下の 2 点において、今後の企業成長やイノベーションのインプリケーションになり得ると考える。第一に、フォロワー企業にとっては、成功企業の採用した人材獲得を活用することで、イノベーションにつなげることが可能になるものと考えられる。第二に、先進国のベンチャー企業にとっても、先進企業から人材を採用する際の指標になるものと考えられる。具体的には、今回分析対象とした 5 企業は、採用の際に過去の実績を重視して採用しているが、実際に過去の実績が高い人材は移動先のイノベーションに貢献することが明らかになったため、過去の実績を一つの採用基準とするような採用方法は効果的であるといえる。一方で、これらの 5 社は、経験年数の長い人材を好んで採用する傾向にあるが、実際にイノベーションに貢献しているのは、経験年数が長い人材よりも若手の研究者であるため、今後外部人材を活用する際には、より若手研究者を採用することが効果的ではないかと考えられる。さらに、量的イノベーションの向上のためには、多様な技術分野の経験を有する外部人材を採用することが効果的である一方、質的イノベーションの向上のためには、特定の技術分野に特化した専門人材が適することが示された。

一方で、本論文では、いくつかの課題が残された。まず、追加的分析も加味すると、人材の獲得戦略と人材の活用方法は、各社で相当程度異なることが明らかになったが、具体的になぜ各社で差異が生じているのかということについては、さらなる検証が必要と考える。また、本論文は、中国、韓国、台湾の成長企業を対象にした研究であるが、今後それ以外の新興国にも対象を広げ、より幅広い国を対象とした研究を行うことは今後の課題である。さらに、今回は利用できるデータの制限から、東アジアの成功企業 5 社の分析にとどまったが、今後はさらに企業数を増やした研究を行っていききたい。