

# 論文要旨

## 第一章 はじめに

**背景：**グローバル化の進展に伴い、標準を戦略的に活用し、グローバル市場の拡大を図り、国際的な競争で勝ち抜いていくことの重要性が増大している。日本においても、「知的財産」が重視されるなかで、国際標準化が戦略の一つとして注目を集めている。日本企業は、歴史的背景も影響し、こうした取り組みへの積極的な関与は多くみられず、国際標準化の戦略的な活用が行われることは希少であった。

**問題意識：**本論文は、国際標準化戦略を活用することで、競争優位を構築した希少な事例であるダイキン工業を分析するものである。具体的には、多国籍企業であるダイキン工業における国際標準化への積極的な関与と戦略的な活用のプロセス、そこにおける海外子会社の役割に焦点をあてた分析を行った。

## 第二章 先行研究

国際標準化の戦略策定と組織整備、本社一子会社関係、非市場戦略に関わる先行研究の整理を行った。そこでは、標準化に対応して、①標準化活動の全社化、②事業部を超えた役割分担、③海外子会社の活用、④標準作成と普及のための標準化組織、という観点からの組織体制の整備の必要性が指摘されてきた。多国籍企業における国際標準化戦略の実施においては、海外子会社の活用の重要性が提示されてきたが、具体的に海外子会社がどのような役割を担い、どのような活動を行うべきなのか、先行研究においては十分な検討が行われてこなかった。

## 第三章 研究デザイン

分析対象としては、国際標準化を戦略的に活用することで競争優位を構築してきたダイキン工業を選定した。多国籍企業の標準化戦略における戦略策定と実行、組織整備と本社・子会社関係、およびそこでの海外子会社の役割に焦点をあてて分析することとした。

## 第四章 事例分析

第一に、新世代冷媒に関わる議論の歴史的変遷を整理したうえで、これらの外部環境がダイキン工業の標準化活動に与えた影響について検討を行った。第二に、モントリオール議定書・キガリ改正により新世代冷媒に転換することに迫られたなかで、ダイキン工業が国際標準化戦略に取り組み、本社・海外子会社の連携のもとで環境貢献と事業拡

大の両立を目標とし、実現されていたことを指摘した。第三に、そこでは、本社における標準化戦略の策定と組織整備、子会社における戦略の実行、市場戦略と非市場戦略の並行という特徴がみられた。特に、ダイキン工業が海外子会社の能力を活用しながら、非市場戦略を積極的に行ってきたことが、国際標準化を獲得・普及させるうえで不可欠な要素であったことが明らかとなった。

## 第五章 結論

本社の戦略策定、本社の組織整備、子会社における標準化戦略の実行、子会社の市場戦略という観点から議論を整理し、解釈を行った。当該事例においては、国際標準化形成プロセスにおいては、狭義のデファクト標準—フォーラム標準—デジュール標準という異なるタイプの標準の段階的な活用が有用であり、多国籍企業の一つの標準化戦略のあり方であったことを論じた。

## 第六章 終わりに

理論的インプリケーションとしては、標準化を普及させるドライビング・フォース組織として、海外子会社の役割の重要性を示唆した。実務的インプリケーションとしては、国際標準化のリーダーとしての組織施策と推進プロセスのあり方を示唆した。しかし、論文には、限界も多く残されている。単一事例研究であり、異なる規格や業界との比較を行っていないため、一般化には限界がある。国際標準化プロセスと子会社進化との関係については、十分な検討を行っていない。残された課題である。