

# 中国多国籍企業の異文化マネジメントー考察 ーファーウェイの異文化マネジメントを例としてー

丁 寧

## Abstract

With the emergence of multinational enterprises (MNE), people have the opportunity to work together in the same organization and contact other people with different cultural backgrounds. If MNE fails to coordinate the internal cultural diversity, conflicts will occur and organizations may be confused. Therefore, it is very important for MNE to take appropriate measures for cultural diversity. Cross-cultural management is an important sub-field in international business research. This is of great significance for Chinese MNE to enter the international market.

In this research, it studies the above issue and tries to find out how Chinese MNE conduct cross-cultural management. Taking HUAWEI as an example, this paper analyzes the success of cross-cultural management of Chinese MNE through data analysis and enterprise interviews.

In the view of the author, in order to realize the "strengthening strategy" of cross-cultural management for Chinese MNE, we should pay attention to the following four points:

- (1) Analyzing the different cultural dimensions.
- (2) Developing cross-cultural adaptability.
- (3) Establishing MNE communication mechanism.
- (4) Utilizing and innovating cross-cultural advantages.

キーワード……中国多国籍企業 異文化マネジメント ファーウェイ 強化策

## 1 はじめに

### 1-1 研究背景と意義

21世紀のメタナショナル化するグローバル競争環境において、多国籍企業(Multinational Enterprise ; 以下、MNE という)は、日米欧3極(Triad)のような、既存のグローバル・ビジネス活動における主要国からのみ出現するのではなく、BRICS(Brazil,Russia,India,Indonesia,China, South Africa)のような新興市場からも発生している。MNEの出現に伴い、海外の企業との接触の際のみならず、同じ組織内においても多様な文化的背景を持った従業員同士が関わる機会が増えた。

こういった状況において、MNEが多様な文化を持った従業員たちの管理方法を間違えると、従

業員間において重大な文化的対立が起こりかねない。そのため MNE は各国における多様な文化を持った従業員に対して適当な対処が求められる。その中で、異文化マネジメントによる MNE の管理方法は、国際ビジネス研究における重要なサブ領域として確立しつつあり、これは中国 MNE が国際市場に入る際に、間違いなく重要な研究領域になると考える。

## 1-2 研究課題と枠組み

最も有名な中国 MNE の一つである華為技術持控股有限公司（HUAWEI；以下、ファーウェイという）は、1988年に設立され、主に通信ネットワーク技術及び製品の研究開発・普及・生産と販売、電気通信事業と光ネットワーク事業、増値業務分野におけるネットワーク運用などを行っている企業である。現在、ファーウェイはアメリカ・ドイツ・スウェーデン・ロシア・インドなどの国と地域において多くの研究機関を設立しており、また通信事業者として供給している無線通信ネットワークは、すでに世界 100 カ国以上において提供されている。その内 36 カ国は世界の無線通信ネットワーク占有率ランキングにおいて上位 50 位に入っている。

本稿における研究は、ファーウェイを例とし、中国 MNE の異文化マネジメントにおける基礎理論を築く上での問題を明確にし、中国多国籍企業の異文化マネジメントの強化策について論じる。そのために、主に以下の 3 つの課題をとりあげ考察を行う。まず初めに、ファーウェイの現状について、次に、異文化マネジメントの障害に直面しているファーウェイにとっての障害の解決方法について、最後に、組織の異文化マネジメントに対してファーウェイはどのような強化策を講じることができるか、についてである。以上の問題について明らかにするため、文献研究については国内外の異文化マネジメントに関する文献を研究し、関連の定期刊行物について広く調査を行い、またそれぞれの要素について客観的に分析を行うことにより基礎理論を築きたい。ケーススタディとして、MNE としてのファーウェイを分析することにより、異文化マネジメントの重要性について明らかにし、それによって導かれる有効な強化策を考案することにより、異文化マネジメントに内在している問題の解決を図る。

本文の章立ては以下のとおりである。第 1 章は本研究の研究背景と意義、研究課題と枠組みについて説明している。第 2 章は先行研究及び、文化、異文化マネジメント、MNE の異文化マネジメントに関する基本的な概念について一般的な解釈を行う。第 3 章はファーウェイをケーススタディとして、異文化障害に直面するファーウェイの現状と戦略について分析する。第 4 章は華為技術持控股有限公司大連事務所のインタビュー内容を整理する。第 5 章は第 3 章のケーススタディと第 4 章のインタビュー分析を通して、中国 MNE の異文化マネジメントの実施過程における強化策について総括する。第 6 章は本稿で展開する中国 MNE の異文化マネジメントにおける内容を整理し、今後の、ミクロな側面である異文化コミュニケーションの視点による国際ビジネス研究の新たな分野の分析に繋げたい。

## 2 先行文献

### 2-1 文化の定義

「文化」という言葉はラテン語から生まれ、文化の定義を始めて行ったとされる Tylor,Edward.B(1920)は、文化を「社会の一員である人間が取得した知識、信念、芸術、法律、監修、能力、習慣を含む複雑な体系である」<sup>1)</sup>と定義し、人間が後天的に獲得するもの、かつ複雑な社会的産物とした。また Kroeber & Kluckhohn(1952)は、「社会集団の全て、あるいはほとんどの構成員によって共有されるもの」<sup>2)</sup>と、より広範に定義している。

また、文化の「たまねぎ型モデル」理論は、異文化研究の第一人者とされるオランダ人の Hofstede(1990)により提示され、彼は「文化」を図1のようにたまねぎとして見立て表わした。たまねぎの表面から第1層を人の肉眼で見ることが出来るシンボルとして、第2層を英雄的な人物の性格（ヒーロー）として、第3層を各国の文化における人と自然に対する独特な表現方法としての儀礼として、たまねぎの中心の核を人々が真・善・美という抽象的な観念として信じ文化の中で最も深く核心の部分である価値観として、それぞれ表現している<sup>3)</sup>。

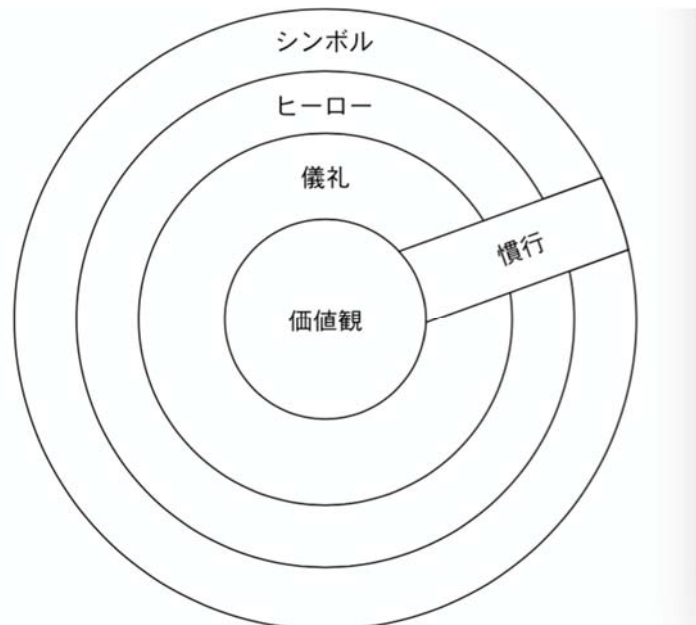


図1. 「たまねぎ型モデル」：文化の表出レベル  
 (出所) 『多文化世界』<sup>4)</sup>

## 2-2 異文化マネジメント

異文化マネジメントは、子会社がある国の文化、文化意識への適応、融合について理解し、同一環境下における異質な文化同士の衝突を、多元的な管理方式によって克服していくことによって、独特な文化を持った企業を創造することを可能にし、それにより効果的なマネジメントプロセスを形成する。このマネジメントプロセスによって、企業がビジネスの目標を実現し、異なる形式の文化に応じた雰囲気を醸成するための実用的なメカニズムを構築することができる。MNEは異文化マネジメントの成功があればこそ、企業を順調に運営することができ、また競争力が強化され、市場シェアを拡大することができる。異文化マネジメントの目的は、異なる形式の文化が混在する環境においていかにして最も合理的に企業の資源を割り当て、特に人的資源の潜在力と価値を最大限に生かし、企業としての総合効果を発揮することができるかである。また、カナダの異文化マネジメントの専門家 Adler (1983)は、組織における異文化の衝突を解決するためには3つの戦略が選択でき、1つ目は特定の文化が他の文化を越えて優位に立つ凌駕(Beyond)、2つ目は異なる文化の良いところが取り合わせられる折衷(Compromise)、3つ目は文化同士の境目がなくなり一体となる融合(Synergy)である<sup>5)</sup>（これらの戦略は、企業の国際化における異なる発展段階でグループ本社と子会社との関係の本質を反映し、またMNEがグローバル的な協力と現地応変能力の間の矛盾を解決するための指導方法を提供した。）、と述べている。

## 2-3 MNEの異文化マネジメント

MNEは主に本社所在国を拠点とし、世界で支店や子会社を設立し、国際生産と商業活動に投資する企業のことを指す。MNEは、その戦略計画において、世界利潤を最大化するために国際市場における異文化マネジメントの研究分野に向け多くのモードを打ち出した。

これらの研究で最も注目されているのはHofstedeの「Cultural Dimension」理論である。彼はこの理論により、異なる方法で文化の違いを分析し、異文化研究に対して深い影響を与えた。1967~1973年にかけHofstedeは、有名なMNEであるIBM（国際商業機器会社）で、大規模な文化価値観調査を行った。彼のチームはIBMの各国の従業員に対して2ラウンドのアンケートを行い、20種類の異なる言語で72カ国116,000人以上に対して調査アンケートを行った。調査分析のポイントは、各国の従業員の価値観による国別の違いである。Hofstede(1991; 2001)は各国の文化の違いを5つの指標として表した。すなわち、「力の距離感」(Power Distance)、「不確実性の回避」(Uncertainty Avoidance)、「個人主義 vs 集団主義」(Individualism versus Collectivism)、「男性らしさ vs 女性らしさ」(Masculinity versus Femininity)、「長期志向 vs 短期志向」(Long-term versus Short-term Orientation)である<sup>6)7)</sup>。

### 3 ファーウェイの異文化マネジメント

#### 3-1 ファーウェイの成長過程

ファーウェイは1988年に設立され、通信ネットワーク技術と製品の研究、生産と販売に力を入れている。ファーウェイは中国を拠点としており、また、電気通信事業者としてインターネット回線、モバイルネットワークなどの一連のネットワークソリューションを提供している。華為投資控股有限公司(2017)<sup>8)</sup>によると、運営している対象業務の比率は図2のようになっている。

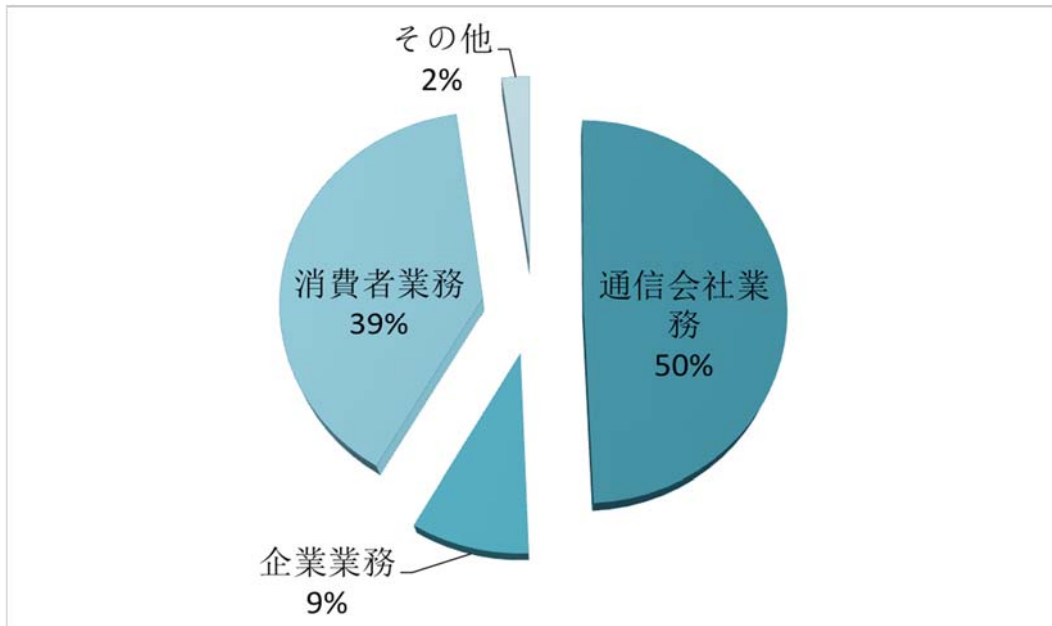


図2. 2017年ファーウェイ業務対象比率

(出所)『華為投資控股有限公司2017年年度報告』<sup>9)</sup>をもとに筆者作成

中国電信市場の主要なプロバイダの1つとして、ファーウェイはすでに世界の電気通信市場に進出し、20年以上にわたる努力の結果、世界的な企業に成長した。海外の支社における現地の従業員の割合は60%以上を占め、管理職やエリート技術者として、ますます重要な役割を果たしている。ファーウェイの2003年の総売総額のうち国内の売上額が7割を占めており、海外の売上額はわずか3割しか占めていなかった<sup>10)</sup>。しかし、華為投資控股有限公司(2015)によると、2005年に始めて海外の売上額が国内売上額を上回って以降、2006~2014年までずっと6割以上に達していた。2015年には一度海外の売上額が減少に転じたが、それでも海外の売上額は5割以上に達していた(図3)<sup>11)</sup>。2017年までファーウェイは170以上の国々において1500以上の安定したネットワーク回線を維持しており、全世界の人口約3分の1以上の人々に

対してサービスを提供している。ファーウェイのスマートフォンの販売台数はすでに 1.39 億台に達しており、世界市場のシェアは 11.9 %に増え、スマートフォン販売市場における世界第 3 位の企業となっている。

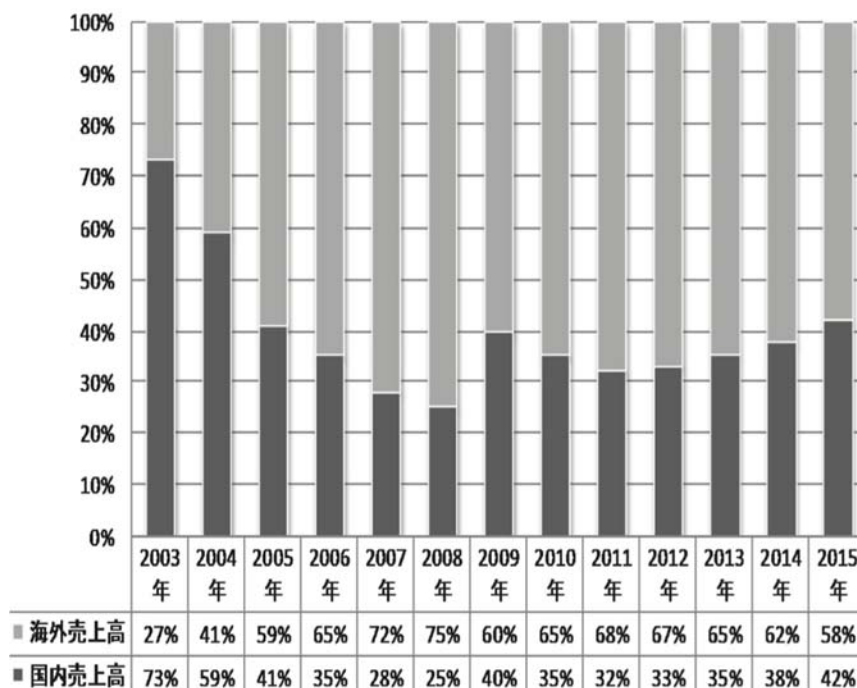


図3. ファーウェイの売上額（国内・海外）シェアの推移（単位：％）  
 （出所）『華為投資控股有限公司2003~2015年報告』<sup>12)</sup>をもとに筆者作成

### 3-2 ファーウェイの異文化マネジメントの現状

電気通信ソリューションにおける先進的なサプライヤーとして、ファーウェイは通信ネットワークを用いて人々の交流活動を活発にし、また情報社会へのアクセスの提供によって生活を豊かにするために、特に国際間の通信分野における専門経験を生かすことにより、世界で最も経済と環境保護の利益を創造している。異文化マネジメントの方面ではファーウェイは主に現地化戦略を堅持しており、それには、管理の現地化・従業員の現地化・パートナーの現地化・製品開発の現地化が含まれている。そして、ファーウェイは引き続き現地に投資を行い、製品の販売とサービス機構・訓練センター・技術支援センター・工場を設立し、積極的に現地従業員を雇用している。これは、現地市場に対する理解を深めるだけでなく、現地における就業率を高め、現地経済の発展を促した。また、ファーウェイは一流の養成システムを確立することにより、多くの分野における専門知識を持った従業員を育成している。

しかし、文化間の衝突は依然として存在している。残業代に関しては、文化の違いにより、各国において現地で雇用された従業員の態度は異なっている。例えば、中国から派遣されている従業員は残業代を必要としないが、現地で雇われた従業員には残業代が必要となる。また、ファーウェイの厳しい軍事的な管理方法により「競争」「緊迫感」が強調され、仕事による従業員のストレスが大きくなる。そのため、ファーウェイの異文化マネジメントは個々人に対して行われる。中国とは対照的に、開放的で自由な商業環境を構築し、異なる文化背景を持つ従業員の個性を重要視することにより、現地の従業員は自身が持っている意見や考えを自由に、積極的に表現することができるのである。この対策により異なる文化背景を持った従業員間における障害のないコミュニケーションを実現することができる。

文化間の衝突を異文化マネジメントによって解決するために、ファーウェイは国際化の過程でこれらの一連の有効な方策を実施することにより、現地市場に対する理解を深めることに成功した。

### 3-3 ファーウェイの異文化マネジメント戦略

本項においては、ファーウェイの異文化マネジメント戦略について、現地化戦略、異文化訓練戦略、共通価値観の確立、外来資源利用戦略の4つの観点から言及する。

#### 3-3-1 現地化戦略

現地化戦略の実施により多くの現地の従業員を現地に招き、華為投資控股有限公司(2017)によると、2017年に海外で採用した従業員の総数は3.5万人を超え、海外従業員の平均現地化率（海外従業員の現地化率＝海外で採用した従業員総数/海外従業員数\*100%）は約70%に達した<sup>13)</sup>。

これにより現地市場に迅速に溶け込むことを助けるだけでなく、その上大量の資金を節約することに成功した。現地の習慣や需要によって、ファーウェイの生産、マーケティング、従業員管理の現地化対策は、現地のコミュニティの信頼度を高め、派遣社員の海外費用を減少させた。また、現地における経済と社会の発展を促進するために、多くの就業機会を提供した。これによって、ホスト国も現地化戦略を受け入れることとなる。例として、ファーウェイのインド支社では、現地の雰囲気溶け込むため現地のインド人が、会社マネジャー、さらに高級マネジャーとして雇用された。また、中国人従業員もインド人が使用しているような名前を持っている。

成熟し続ける現地化の中で、中国人従業員と現地従業員との関係は、ますます打ち解けた、良好な関係となっている。

### 3-3-2 異文化訓練戦略

企業の技術競争力を支えているのは、ファーウェイの研究開発に従事する研究員である。1987年に電話交換機の開発からスタートしたファーウェイは設立からわずか30年近くで17万人もの従業員を持つ世界的な大手通信機器会社に成長し、従業員の45%である7万9,000人の研究員が通信や端末の研究及び開発に従事している<sup>14)</sup>（図4）。2015年度の海外での研究及び開発に従事している研究員は3万4,000人で全体の43%占め、従業員の現地比率も75%に達している<sup>15)</sup>。

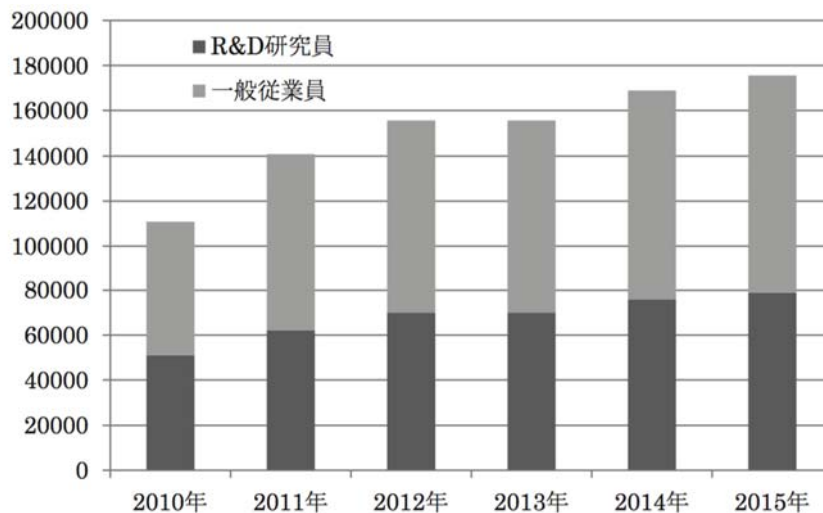


図4. ファーウェイのR&D研究員と一般従業員の割合（単位：人）  
（出所）『国際学研究』Vol.8<sup>16)</sup>

また、異文化訓練戦略はファーウェイの異文化マネジメント戦略の重要な構成部分である。従業員はMNEの中で2つに分類され、これは即ち中国人従業員と現地従業員である。この2つの分類における従業員は、言語・思想・価値観・教育・背景などの方面で大きな違いがあるため、お互いの従業員間において良好なコミュニケーションを図ることが必要である。そのため、ファーウェイは学習型組織として、2005年にはファーウェイ大学を設立し、従業員の養成コースを提供している。特に海外に家族で派遣された従業員に対しては、文化的な訓練が必要であり、これは、不必要な誤解や摩擦を減らすだけでなく、海外での事業の展開にも役立つ。またファーウェイは、現地のスタッフに対する研修を強化し、企業の管理方法や文化に対する理解を求めている。要するに異文化訓練戦略は、異なる文化背景を持つ従業員間の交流と相互理解を促進できるのである。



### 3-3-3 共通価値観の確立

共通価値観の確立は企業文化における重要な構成部分であり、価値観は人々の思考や行動に影響を与える。そのため、価値観の確立は異文化マネジメントのための重要な手段である。ファーウェイの企業文化は「狼文化」<sup>17)</sup>と呼ばれており、この文化は学習・革新・利益・団結という言葉で表すことができる。学習と革新は狼の鋭い嗅覚、利益の追求は狼の攻撃的な精神、団結は狼の集団の奮闘の精神をそれぞれ意味している。

ファーウェイの「狼文化」は中国国内においては成功したが、海外市場に向けての盲目的なコピーはできない。そのためファーウェイは本社における軍事的な管理スタイルの中核の文化だけを残し、それぞれの国のオリジナルな文化によって海外支社を管理している。インド支社を例にすると、緊急の任務を達成するために中国人従業員は残業代が支給されないまま深夜まで仕事をしていたが、この行動に現地の従業員は感化され、ファーウェイの価値観を受け入れた。

### 3-3-4 外来資源利用戦略

ファーウェイは現地の状況に応じた資源を使用している。まず、現地の市場発展において文化市場に変革をもたらし、潜在的な消費者を探していたファーウェイは、異なる文化背景を持った従業員を雇うことにより国際競争力を高め、資源の獲得に成功した。ファーウェイの異文化マネジメントは、世界各地の従業員が異なる伝統を持った文化と思想を融合させることにより実現する。文化交流とホスト国の特色のある経営理念は、国際市場を開拓し、国際競争力を高めることに役立ち、また、非現地従業員の雇用コストの低減を可能にする。このように、ファーウェイは文化管理の過程でホスト国の文化に対する理解を強化することにより情報を迅速に把握している。これによって市場発展の盲目性を低減させ、市場への介入能力を強化させることにより、情報コストと交渉コストを低減させている。また、より多様な視点で問題を解決し、より厳しい分析を行うことによって、市場決定能力を向上させている。

## 4 インタビュー

華為技術持控股有限公司大連事務所をインタビュー対象とし、異文化マネジメントに関する以下の3つの問題に関し質問を行い、得た回答について以下に整理した。

問1：ファーウェイの現状について：

#### ①企業の対外直接投資の現状

ファーウェイは投資ホールディングス株式会社であり、主にハイテク製品の研究・開発・販売・情報インフラの整備に従事し、対外投資の管理・コンサルティング・訓練などの業務を提供している。

ファーウェイは1996年に香港、1997年にロシア、1998年にインド、2000年に中東とアフリカ、2001年に東南アジアやヨーロッパなど40以上の国と地域に急速に拡大し、2002年にアメリカに進出した。

②企業の異文化マネジメントの現状

2016年末までで、ファーウェイは世界の168カ国に支社や代理店を持ち、同時に、国や地域による能力の優位性に応じて、アメリカ・ヨーロッパ・日本・インド・シンガポールなどの国で16カ所の研究所、28カ所の開発センター、45カ所の製品サービスセンターを設立した。ファーウェイはグローバル戦略の実施により、異文化マネジメントに成功した。

問2：異文化マネジメント障害についてのファーウェイのソリューション：

①ファーウェイが異文化マネジメントを行う際どのような障害があるか

1. 文化と習慣が違うこと。
2. 中国式の思考方式で現地社員を管理すること。
3. 現地社員のコア価値観を理解していないこと。

②異文化マネジメントの障害に直面するファーウェイのソリューションについて

1. 現地化戦略、すなわちグローバル適応を主張すること。
2. ファーウェイの異文化マネジメント戦略、異文化訓練戦略。
3. 異国資源を十分に活用すること。
4. 共通の価値観を管理すること。

③ファーウェイの異文化マネジメントが成功した要因について

異文化間における意思疎通と従業員の管理を無視することは出来ないので、約4分の1の非中国国籍の従業員に対して、価値観の一致を求めることなく、むしろ多様な価値観を認め、その業務の貢献にフォーカスしなければならない。

また、国際的な人材は、企業のグローバル化が成功するための鍵である。成功したグローバル企業は以下の3つの人材要因によって決定する。

1. 海外市場で人を引き付けるのが上手であること。
2. 管理チームの中でグローバル思考モードを提案すること。
3. 異文化マネジメントが得意であること。

問3：企業の異文化マネジメントの成功のために、どのような提案をすべきか：

1. 文化次元の分析を行い、異なる文化の違いを認識することは、企業の異文化マネジメントにおける重要な条件である。
2. 異文化マネジメント訓練は、企業の異文化マネジメントの成功のために有効な手段である。

3. MNEの異文化意志疎通メカニズムは、企業の異文化マネジメントの根本的な保証となる。
4. 「異文化優位」を積極的に利用すること。

## 5 中国多国籍企業の異文化マネジメントの強化策

### 5-1 文化次元の分析

異なる文化の違いを認識することは、企業の異文化マネジメントの重要な条件である。文化的背景は人々の価値観、行為基準を決める。異なる文化背景を持つ従業員を管理するためには、彼らの持つ異なる需要と異なる価値観を理解しなければならない。また、異なる行為モード、つまり企業の中に存在する2種類あるいは多種の文化に対して分析を行い、文化の特質を探し出し、それによって管理の中において中庸な措置を取り、文化の衝突と矛盾を減らし、文化の融合を推進する。文化の分析のツールとして文化次元を用い分析を行うことにより、各側面から文化の特徴を把握することができ、それにより文化の衝突と矛盾を解決する効果的な方法を見つけ出すことができる。

### 5-2 異文化訓練を行う

異文化訓練は、企業の異文化マネジメントの有効な手段である。中国企業の管理者と従業員は異文化マネジメントの理論、知識、方法について十分な知識を持ち合わせていない。このような状況は合資企業と中国 MNE の経営に大きな困難をもたらしており、そのため、企業管理者と従業員に対して異文化訓練を行うのは、喫緊で困難な任務ではあるが、異文化マネジメントを成功させるための有効な手段であるといえる。

### 5-3 MNEのコミュニケーションメカニズムの確立

異文化コミュニケーションメカニズムは、企業の異文化マネジメントにおける最低限かつ根本的な基盤の保証となる。いわゆる異文化コミュニケーションとは、異なる文化背景を持つ人や集団の間で、思想を伝えたり、情報を伝えたり、感情を交流させたりすることを指す。異文化コミュニケーションの本質は、互いを尊重し理解することである。ここでいう尊重の意味は、相互の文化の違いに対して、積極的な気持ちを持つということである。お互いの意思疎通のために、公式と非公式を問わず一定のルールを定め、お互いに情報を共有し、有効なコミュニケーションの手段を確保することは、企業の異文化マネジメントにおける成功の鍵の一つである。同時に、コミュニケーションを通じて理解と信頼を生むことができる。

### 5-4 異文化の優位性の利用と統合革新

異文化マネジメントは異文化の優位性を積極的に利用し、異文化間における文化の統合革新を行う必要がある。ここでいう文化の統合革新とは、異なる国の企業間における異質文化が相

互接触、交流、吸収、浸透、続いてそれらが一体となることにより、新たな特色を持つ管理モードの形成過程を指す。統合革新を経て、既存の各方面の企業文化は自身のいくつかの特質を失い、また同時に異文化からいくつかの新しい特質を吸収する。それによって一種の新しい企業体系が形成される。この新しいシステムは、価値目標、行為規範と人間関係における雰囲気などの面でいくつかの新しい特徴を示している。

## 6 今後の課題

本稿ではファーウェイを先端事例として、ファーウェイが異文化マネジメントを成功させるために、とりわけ現地化戦略・異文化訓練戦略・共通価値観の確立・外来資源利用戦略を徹底して行ったことを明らかにした。また、中国 MNE としてのファーウェイはこのようにして、異文化マネジメントに対する強化策を講じてきたのである。

以上の認識を踏まえて、今後は引き続き中国 MNE の異文化問題に焦点を当て研究を行い、特にミクロな側面である異文化コミュニケーションについて、新たなアプローチから研究を行いたい。中国 MNE の異文化問題に対して、コミュニケーションの視点から深遠かつ独創的な定性的分析を加えることで、異文化マネジメントという国際ビジネス研究における新たな分野の分析を試みたい。

### <注>

- 1) Tylor, Edward. B (1920), *Primitive Culture*, New York: J. P. Putnam's Sons, p.2.
- 2) Kroeber & Kluckhohn (1952), *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*, Harvard University.
- 3) Hofstede, G. (1990), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, New York: McGraw-Hill.
- 4) Hofstede 著、岩井紀子・岩井八郎訳 (1995)『多文化世界』有斐閣 (Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organization: Software of the Mind*, London: McGraw-Hill.), p.7.
- 5) Adler, Nancy J. (1983), A Typology of Management Studies Involving Culture, *Journal of International Business Studies*, Fall, pp.29-47.
- 6) Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organization: Software of the Mind*, London: McGraw-Hill.
- 7) Hofstede, G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. Thousand Oaks CA: Sage.
- 8) 華為投資控股有限公司 (2017)『華為投資控股有限公司 2017 年年度報告』, p.19.
- 9) 前掲書 8, p.19.
- 10) 河村公一郎 (2007)『中国の大手総合通信機器メーカー、華為と中興の海外売上が好調』KDDI 総研研究所, 7月号, p.4.
- 11) 華為投資控股有限公司 (2015)『華為投資控股有限公司 2003~2015 年報告』, p.36.
- 12) 前掲書 11, p.36.
- 13) 華為投資控股有限公司 (2017)『華為投資控股有限公司 2017 年可持續發展報告』, p.36.
- 14) 華為投資控股有限公司 (2015)『華為投資控股有限公司 2015 年報告』, p.32.
- 15) 網易科技華為 (2015)『2015 年底全球員工 17 万人研發人員占比 45%』, p.1.
- 16) 今哲敏 (2018)「ファーウェイの R&D 拠点構築型対外直接投資-R&D 拠点展開を中心に」『国際学研究』Vol.8, p.40.
- 17) 華為投資控股有限公司 (2017)『華為投資控股有限公司企業文化手冊』, p.1.

主指導教員（伊藤龍史准教授・朱継征教授）、副指導教員（岸保行准教授・長谷川雪子准教授）