

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 30 年 6 月 2 日現在

機関番号：32660

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2015～2017

課題番号：15K17106

研究課題名(和文) 海外子会社の企業家活動を促進するマネージャーの行動と内外制度の共進化に関する研究

研究課題名(英文) co-evolution of subsidiary managers behavior and institutional contexts during the process of subsidiary entrepreneurship

研究代表者

渡邊 万里子 (Watanabe, Mariko)

東京理科大学・経営学部経営学科・講師

研究者番号：70736701

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,900,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は海外子会社の企業家活動プロセスを海外子会社内外のコンテキストと海外子会社マネージャーの行動様式やタスク能力・属性などミクロ要因との相互作用として捉え、その関係性の解明を目的とした。本研究では文献調査、事例調査、半構造インタビューによる小規模サンプルのサーベイ調査という3つのサブテーマを遂行した結果、海外子会社のマネジメント層の多様性(個人・チーム)、海外子会社のネットワークの多様性(社内・社外)が高い海外子会社では、海外子会社マネージャーの戦略的行動が取られやすく、正当性の高い企業家活動の成果が現れる可能性について、仮説枠組の構築とその再検討が行われた。

研究成果の概要(英文)：This research aimed to clarify the relationship of institutional contexts and micro factors of subsidiary (subsidiary manager's behavioral, demographical, and ability aspects) during the process of subsidiary entrepreneurship. In this research, three types of survey were conducted (literature survey, case study, small sample survey by semi-structured interviews). As a result, the hypothetical framework has showed that the diversity of top management (individual/team level) and the diversity of subsidiary network(internal/external) promoted manager's strategic behaviors to legitimate their entrepreneurship to success.

研究分野：国際経営

キーワード：海外子会社マネジメント層の多様性 海外子会社の社内外ネットワーク 海外子会社の企業家活動海外子会社の企業家活動 多国籍企業

## 様式 C-19、F-19-1、Z-19、CK-19（共通）

### 1. 研究開始当初の背景

海外子会社の企業家活動に関する研究は、決定要因、プロセス、多国籍企業内外にもたらされる影響の側面から実証研究が進んでいる。近年では、海外子会社の企業家活動とその国際的進展が海外子会社の能力や業績に加え(Birkinshaw et al.,1998)、多国籍企業全体の能力や戦略的意思決定、現地の競争市場環境に影響を及ぼすことが指摘されており(Cantwell et al., 2010)、学術・実務の両側面から重要視されている。

しかしながら、海外子会社が従来の役割や能力を超えて新しい機会を追求する活動は、かならずしも本国親会社のグローバル戦略やステークホルダーの期待に対応するものとは限らないために(Ambos et al., 2010)、企業家活動の各段階において多様な社内外のアクターとの間に利害の不一致が起こることが推測される(Dougherty & Heller, 1994)。こうした利害の不一致は、海外子会社の企業家活動の正当性を危ぶませる「正当性の危機」(Dijk et al.,2011)につながるため、必要不可欠な資源の動員を阻害する要因になる可能性が考えられる。

このような多次元レベルの制度的不一致を克服し、企業家活動プロセスを進展される駆動力となるのが「海外子会社マネージャーの行動や特性」といったミクロ要素である。これまでの先行研究では、海外子会社主体の企業家活動プロセスに寄与する海外子会社マネージャーの行動特性や資質、ミクロ組織要因は依然解明されていない(例外：Dörrenbächer & Geppert, 2009)。

以上の研究背景より、多国籍企業研究や国際ビジネス研究の分野では、海外子会社の企業家活動プロセスにおける海外子会社マネージャーの役割に注目し、活動プロセスの国際的な進展において重要な行動特性やミクロ組織要因の解明が重要な研究課題であると考えた。

### 2. 研究の目的

1.で示した問題意識に基づいて、本研究は海外子会社発の新製品開発活動が国際的な価値創造活動に進展するプロセスに焦点を当て、海外子会社マネージャーの行動や特性といったミクロ要因から説明する理論的枠組の構築を行う。本研究では、従来の多国籍企業研究、国際ビジネス研究において議論されてきた海外子会社による企業家活動の意図とその達成・進展の間には大きな壁(正当性の危機)があることに着目し、その進展プロセスを段階的に分けて捉える。Ambos et al (2010)を参考に、進展プロセスの段階を以下のように整理した。

- I. 新製品開発の達成
- II. 他国への販売
- III. 多拠点への知識提供
- IV. 中核的イノベーション拠点への進化

本研究は、上記の海外子会社の企業家活動プロセス(IからIV.)を対内外の制度要因と海外子会社マネージャーの行動様式や能力・属性などミクロ要因との相互作用関係から捉え、その関係性の解明を目的とした。

### 3. 研究の方法

2.で示した研究目的の達成を目指して、本研究で当初検討していた研究の範囲は、以下の3つのサブテーマから成っていた。

#### 1) 研究枠組みの検討

海外子会社の企業家活動プロセスを阻む諸問題やその背景について制度論的視点を中心に先行研究を整理・再検討し、研究の枠組を探求する。

#### 2) 事例調査による仮説導出

1)に基づいて、「海外子会社の企業家活動プロセス」に影響を及ぼす「対内外の制度的環境」と「海外子会社マネージャーの行動や属性」の関係について定性的な事例調査を実施し、仮説枠組を導出する。

#### 3) 定量データの分析による仮説検証

2)で得られた の関係に関する仮説枠組に基づいてアンケートによるサーベイ調査を実施し、仮説の検証を行う。

上記の1)~3)のサブテーマの内容とその調査方法は、研究を進める過程でいくつかの変更が生じた。以下、その変更が生じた理由および具体的な変更点を示し、実際に実施した研究方法を述べる。

まず、1)については、当初の計画通り、海外子会社の企業家活動に関連する国際ビジネス・多国籍企業研究分野の先行研究に加え、制度論、イノベーション研究、アントレプレナーシップ研究などの複数分野の議論も参照し、相互に関連性の高い文献を中心に文献調査を行なった。

次に、2)については、当初の計画通り、国内外で実施された付加価値の高い新製品開発活動の事例について日系多国籍企業を中心に2次データ(新聞記事・公開資料)を収集した。また、2次データを収集した対象企業の中から調査協力が得られた日系多国籍企業の本社の社員、あるいは海外子会社の社員に対して国内での探索的インタビュー調査を実施した。この調査では、2社4拠点(製造業)の海外子会社による4つの新製品開発事例に関する1次データを取得することができた。インタビューは「海外子会社の新製品開発活動の経緯」、「海外子会社を取り巻く組織内外環境」、「正当性の危機を克服する際に寄与したと考えられる海外子会社マネージャーの行動や属性、能力や資質」について、インタビュー対象者の当時の認識を中心に伺った。

以上の1次データ、2次データを統合し、シングルケーススタディとそれを補足するマルチケーススタディを行い、それぞれの結果を突き合わせて仮説の導出を試みた。

最後に3)については、当初の予定を変更し、修正されたリサーチ・デザインによる調査と分析を実施した。当初の研究計画では、                    の関係性に関する仮説の検証を目的として、構成概念の操作化、質問票の作成、郵送あるいは電子メールによる質問票の送付と回収を実施する予定であった。調査対象は日系多国籍企業の海外研究開発投資先として海外直接投資額が増大している北米、中国に立地する海外子会社（R&D機能と生産機能の両方、あるいはどちらかが備わっている在外拠点）のマネージャー（部課長以上の役職）を調査対象としていた。しかし、事前に少規模テストサンプリングを実施したところ、全体的な回答率が低く、また有効回答率も低かった。回答率が低い理由として、新製品開発活動に関連する質問票への回答は企業重要情報の守秘義務の観点から、困難であることが考えられた。また、協力的な在外拠点から質問票の回答に関する関係各所の了承を得るためには相当の時間がかかるという見解が寄せられた。以上の理由を鑑みると、より実現性の高い研究計画への変更が必要とされた。

そこで、大規模サンプリングによる質問票調査を変更し、より理論的に調査対象を絞り込み、質問票項目に沿った内容をインタビューによって聞き取る半構造的インタビューの方法によって回答率をあげる工夫を施すことにした。まず、近年アジア地域のイノベーションハブとして海外直接投資が増大している中国を対象地域とした。次に、調査会社のネットワークを通じてある程度ランダムにアプローチし、事前に協力への了承を得ることができた調査対象候補とした。業種については中国現地での製品開発活動が進んでいる製造業に絞り込んだ。以上のアプローチの結果、最終的に了承が得られた8社の中国現地法人（R&D機能と生産機能の両方、あるいはどちらかが備わっている）のマネージャー（トップマネジメント）に対する半構造的インタビューが実施された。

なお、調査項目はとおりである。

A) 中国現地法人の基本情報  
（半構造的インタビュー）  
「業種区分」「設立年代」「設立方法」に関する項目を設定。

B) 中国現地法人の製品開発活動  
（半構造的インタビュー）  
米山ら（2013）を参考に「当該法人における製品開発活動の目的」「期待されている戦略的役割」に関する項目を設定。

C) 中国現地法人の製品開発活動の成果  
（半構造的インタビュー）  
Yap et al (2005)、Ambos et al (2010)を参考に「当該法人の競争優位への貢献度（過去3年間）」（現地市場、地域市場、世界市場における競争優位）「多国籍企業全体のパフォーマンスへの貢献度（過去3年間）」（財務的業績、新しい知識の創造、親会社・他拠点への知識提供や事業の国際的進展）に関する項目を設定。

D) 中国現地法人のマネジメント  
（半構造的インタビュー）  
Ambos et al (2010)、米山ら(2013)を参考に「当該法人の戦略的な意思決定の自主性」、「企業内部（親会社・他拠点）とのコミュニケーション」、「外部アクターとのコミュニケーション」に関する項目を設定。

E) 中国現地法人のマネージャーの属性、コミュニケーション・意思決定  
（半構造的インタビュー）  
Yap et al (2005)、Gong et al (2006)、網倉ら（2008）、Dörrenbacher & Geppert(2009)、乾ら（2015）を参考に「トップマネジメントの人数と属性」「在籍年数」「職務経験」「教育的バックグラウンド」「海外経験」「コミュニケーション方法と頻度」「意思決定プロセス」に関する項目を設定。

F) その他、現状抱えている経営上の課題  
（自由回答）

#### 4. 研究成果

3.の研究方法に基づく本研究の成果は、1)探索的な事例調査、2)半構造的インタビュー調査の2つの調査結果から成る。

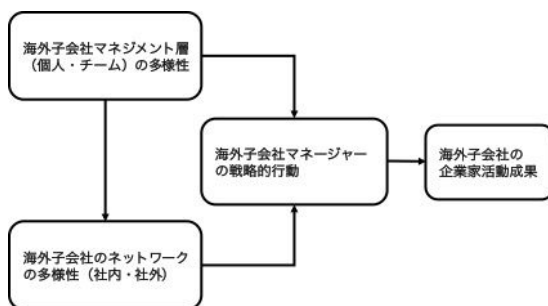
##### 1) 探索的事例調査の結果

日系多国籍企業の海外子会社における新製品開発とその国際的進展に関する探索的事例調査の結果（2社4拠点の4事例）、海外子会社のマネージャー（部課長以上の役職）たちは「V.新製品開発の達成」、「VII.中核的イノベーション拠点への進化」段階において「正当性の危機」に直面することが明らかになった。また、これらの危機は異なる制度的文脈の不一致によって生じていたことが明らかになった。「V.新製品開発の達成」段階では外部ステークホルダーとの利害不一致が障害となる一方で、「VII.中核的イノベーション拠点への進化」段階では内部ステークホルダーとの利害不一致が障害となる可能性が示された。このような利害の不一致が原因で発生する正当性の危機に対し、海外子会社マネージャーたちは「ブリッジ人材の戦略的動員」、「多義的な意味の付与」といった戦略的・能動的な行動を取ることによって自らが埋め込まれた制度的文脈を変革することが示された。

海外子会社マネージャーの戦略的・能動的行動に関連する彼ら/彼女らの特性は、「組織レベルの多様な社内内外アクターとのネットワークにアクセスしている」「個人・組織レベルで多様な経験を持っている（各メンバーが複数の異なる職務経験を持つ、意思決定を行うマネジメントチームが現地国籍人材や第3国籍人材、業務専門知識が異なる人材から構成されている）」であり、このような特性が戦略的・能動的な行動の源泉となる可能性が考えられた。

さらに、後者の特性は前者の特性に影響を受けている可能性が考えられた。これらの発見事項を整理して検討された仮説枠組は以下のとおりである（図1）。

<図1> 海外子会社の企業家活動プロセスに影響を及ぼすミクロ組織要因



## 2) 半構造的インタビュー調査の結果

1)の仮説枠組に基づき、変数を設定した。各変数とその指標に該当する半構造的インタビューの項目は以下のとおりである。

### I. 海外子会社マネジメント層の多様性 個人レベルの多様性

「これまでに複数の業界を経験している」「これまでに複数の専門的職務を経験している」について「1：全く当てはまらない」から「5：非常に当てはまる」までの5点尺度で回答してもらう。

#### チームレベルの多様性

「女性メンバーの比率」「本国籍メンバーの比率」「現地国籍メンバーの比率」「第3国籍メンバーの比率」についてそれぞれ実数で回答してもらう。

また、構成メンバーの「年齢の異質性」「在籍期間の異質性」「職務経験の異質性」「最も長く経験した専門的職務の異質性」「出身母体の異質性」「経験してきた業種の異質性」について「1：全く思わない」から「5：非常に思う」までの5点尺度で回答してもらう。

さらに、構成メンバーの「修士号保有者比率」「博士号保有者比率」について実数で回答してもらう。

### I. 海外子会社マネジメント層の多様性

### 海外子会社の社内ネットワークの多様性

「本国親会社との情報交換」「本国親会社との人的交流」「本国親会社との共同研究」「本国親会社との技術授受」「他国海外拠点との情報交換」「他国海外拠点との人的交流」「他国海外拠点との共同研究」「他国海外拠点との技術授受」について「1：全く活発でない」から「5：非常に活発」までの5点尺度で回答してもらう。

### 海外子会社の社外ネットワークの多様性

「現地顧客との情報交換」「現地顧客との人的交流」「現地顧客との共同研究」「現地顧客との技術授受」「現地サプライヤーとの情報交換」「現地サプライヤーとの人的交流」「現地サプライヤーとの共同研究」「現地大学・研究機関との情報交換」「現地大学・研究機関との人的交流」「現地大学・研究機関との共同研究」「現地大学・研究機関との技術授受」について「1：全く活発でない」から「5：非常に活発」までの5点尺度で回答してもらう。

### 海外子会社マネージャーの戦略的行動

新製品開発活動プロセスにおける意思決定に際して「社内・社外のアクターを橋渡しする視点を持った人材を動員する」「出身母体の利害を超えて全体的な観点から議論し、行動する」について「1：全く当てはまらない」から「5：非常に当てはまる」までの5点尺度で回答してもらう。

### 海外子会社の企業家活動成果

「当該法人の競争優位への貢献度（過去3年間）」（現地市場、地域市場、世界市場における競争優位）」「多国籍企業全体のパフォーマンスへの貢献度（過去3年間）（財務的業績、新しい製品・事業の創造、親会社・他拠点への知識提供や事業の国際的進展）」について「1：全く増大していない」から「5：非常に増大している」までの5点尺度で回答してもらう。

まず、サンプルの全体的な傾向として、ランダムにアプローチした中国現地法人のマネジメント層の多様性はチームレベル・個人レベルの側面において、さらに属性・タスク能力の側面において低い水準にあることが明らかになった。

しかし、チームレベルでのタスク能力の多様性が全体平均と比較して相対的に高い拠点グループでは、社内ネットワークだけでなく、現地アクターとの対外的なネットワークの構築が進んでおり、海外子会社マネージャーの戦略的行動も活発であることが伺えた。そして、その結果として企業家

活動による多国籍企業全体への貢献（新しい製品・事業の創造）も相対的に高い水準にあることが示された。以上より、海外子会社マネジメント層における「チームレベルの多様性」が高い拠点グループでは「海外子会社の社内ネットワークの多様性」と「海外子会社の社外ネットワークの多様性」が高く、「海外子会社マネージャーの戦略的行動」が活発であり、「多国籍企業全体のパフォーマンスへの貢献度（過去3年間）（財務的業績、新しい知識の創造、親会社・他拠点への知識提供や事業の国際的進展）」が高まる可能性が示された。

以上より、海外子会社マネジメント層の構成メンバーは多様な経験を通じた多様なタスク能力や社内外ネットワークを活用し、多様なアクターとの相互作用を通じた知識の獲得や対内外正当性の構築に取り組んでいる可能性が垣間見えた。そして、正当性の危機が発生しやすい海外子会社の企業家活動において相対的に高い成果を達成する可能性が示された。

本研究では当初の研究計画の変更により、仮説検証に至るまでの大規模なサンプルを取ることができなかった。そのため、サンプルをコントロールし、変数間の因果関係を確認するまでには至れなかった。しかしながら、探索的事例調査と半構造的インタビュー調査によって日系多国籍企業の中国現地法人におけるマネジメント層の特性と対内外ネットワーク、海外子会社による企業家活動の進展状況を把握し、いくつかの興味深い発見事実を見いだすことができた。

#### <参考文献>

- Ambos, T. C., Andersson, U., & Birkinshaw, J. (2010). What are the consequences of initiative-taking in multinational subsidiaries?. *Journal of International Business Studies*, 41(7), 1099-1118.
- 網倉久永・岡田正大・内田泰彦(2008). 「日本企業のトップマネジメント・チーム：デモグラフィー・コミュニケーション・意思決定」『上智経済論集』53(1/2), 1-29.
- Birkinshaw, J., Hood, N., & Jonsson, S. (1998). Building firm-specific advantages in multinational corporations: The role of subsidiary initiative. *Strategic Management Journal*, 221-241.
- Cantwell, J., Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2010). An evolutionary approach to understanding international business activity: The co-evolution of MNEs and the institutional environment. *Journal of International Business Studies*, 41(4), 567-586.
- Van Dijk, S., Berends, H., Jelinek, M., Romme, A. G. L., & Weggeman, M. (2011). Micro-institutional affordances and strategies of radical innovation. *Organization Studies*, 32(11), 1485-1513.
- Dougherty, D., & Heller, T. (1994). The illegitimacy of successful product innovation in established firms. *Organization Science*, 5(2), 200-218.
- Dörrenbächer, C., & Geppert, M. (2009). A micro-political perspective on subsidiary initiative-taking: Evidence from German-owned subsidiaries in France. *European Management Journal*, 27(2), 100-112.
- 乾友彦・中室牧子・枝村一磨・小沢潤子(2014) 「企業の取締役会のダイバーシティとイノベーション活動」RIETI Discussion Paper Series 14-J-055.
- Yap, C. M., Chai, K. H., & Lemaire, P. (2005). An empirical study on functional diversity and innovation in SMEs. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 176-190.
- 米山茂美・岩田智・浅川和宏・篠崎香織(2013) 「日本企業の海外現地法人における研究開発活動」文部科学省科学技術・学術政策研究所 Discussion Paper No.98.

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計 3 件)

渡邊 万里子、中小企業の国際化と持続的な地域の発展、国際貿易投資研究所

調査研究シリーズ、査読無、No.66、2018、  
pp.110-123、

[http://www.iti.or.jp/report\\_66.pdf](http://www.iti.or.jp/report_66.pdf)

渡邊 万里子、多次元な制度文脈に対峙  
する多国籍企業の標準化活動—環境技  
術の国際標準化活動の事例から—、研究  
技術計画、査読無、Vol.31、No.1、2016、  
pp.95-108.

渡邊 万里子、海外子会社の企業家活動  
—海外子会社マネジャーによる正当性  
の危機の克服を商店として—、国際ビジ  
ネス研究、査読有、Vol.7、No.2、2015、  
pp.105-120.

〔学会発表〕（計 4 件）

渡邊 万里子、ものづくりを通じて繋がる  
産学官連携ネットワーク、日本ベン  
チャー学会第 20 回全国大会、九州大学、  
2017.

渡邊 万里子、中小企業経営者の国際的  
企業家志向の形成、日本ベンチャー学  
会第 19 回全国大会、2016.

Watanabe Mariko, “A

Multiple-institutional perspective on  
subsidiary initiative-Evidence from  
environmental innovations in foreign  
subsidiaries of Japanese MNCs-, Open  
Innovation and Collaboration Conference,  
Ritsumeikan University, 2015.

渡邊 万里子、海外子会社のイニシアテ  
ィブの分析枠組に関する—考察—多次  
元な制度論的視点を焦点として—、第 8  
回多国籍企業学会全国大会、慶應義塾  
大学、2015.

〔図書〕（計 0 件）

〔産業財産権〕

出願状況（計 0 件）

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
出願年月日：  
国内外の別：

取得状況（計 0 件）

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
取得年月日：  
国内外の別：

〔その他〕

ホームページ等

6 . 研究組織

(1) 研究代表者

渡邊 万里子 (WATANABE, Mariko)  
東京理科大学・経営学部経営学科・講師  
研究者番号：70736701

(2) 研究分担者

(3) 連携研究者

(4) 研究協力者