

平成 21 年 5 月 22 日現在

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2007～2008

課題番号：19530327

研究課題名（和文） 海外子会社統括と内外ネットワークに関する研究

研究課題名（英文） A research on networks and coordination mechanisms in multinational corporations

研究代表者

茂垣 広志（MOGAKI HIROSHI）

国立大学法人横浜国立大学・経営学部・教授

研究者番号：60200325

研究成果の概要：

海外子会社統括では依然として日本から管理者を海外出向させて当たらせるという直接的コントロールの形態が一般的であったが、活動の調整方法（集権化、公式化、社会科）は、多国籍企業内部ネットワークでの役割と現地ビジネス・ネットワークでの関係性が大きく影響していることが判明した。

交付額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2007 年度	500,000	150,000	650,000
2008 年度	300,000	90,000	390,000
年度			
年度			
年度			
総計	800,000	240,000	1,040,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：経営学、国際経営

1. 研究開始当初の背景

日本企業が海外事業点を進展させるにつれ、海外拠点数が増大し、また、現地でのサプライヤおよび顧客とのネットワークを形成し、現地適応化が求められるようになってきた。国際経営では、業界構造の分析からグローバル戦略を追求する企業と、現地適応化を重視するマルチドメスティック戦略に大別されてきたが、現在は、グローバルな統合と現地適応化の同時達成を意図するトランスナショナル戦略が標榜されている。しかしながら、より最近では、企業内での当該子会社の役割、経営資源およびケイパビリティの

形成状況による多国籍企業内部ネットワークにおけるポジションと、当該子会社が現地環境におけるビジネス・システム上での役割やケイパビリティという外部ネットワークでのポジション、あるいは現地環境への埋め込み度（embeddedness）が、多国籍企業本社の行使するコントロール方法あるいは活動の調整メカニズムに影響を与えると考えられる。

現在の企業は、いずれか一つの能力で競争優位が保てるわけではなく、これらは程度の差はあれ、それぞれ必要とされるとしている。また、一律的に海外子会社を扱うのではなく、

それぞれの現地環境要因（たとえば戦略的重要性）と現地子会社の有する能力によってそれら活動間の調整方法が異なる。近年では、この考え方が主流となり、海外子会社の環境要因と海外子会社の能力に焦点を当てた研究が主流となってきている。海外子会社はどのようにして自己の能力を高め、新たな役割を獲得していくのか、さらには、海外子会社の CoE (Centre of Excellence) に関する研究が欧州を中心に活発になされるようになってきたが、そこでの焦点は、特定の子会社がどのように CoE としての能力（特に開発能力）を高めるようになったという事例研究が中心であった。

特に、日本企業は、海外子会社数が増大し、それが少数の場合には比較的単純であった国際マネジメントもより複雑になり、国際的なビジネス・システムの下で、どのように活動を調整していくのかという問題が浮上してきた。

すでに、『グローバル戦略経営』（2001）において日本本社事業部と海外子会社に対する質問票調査により、本社—海外子会社間での調整メカニズムと国際競争戦略の関係性について実証的分析を行っている。また、海外子会社の有する属性（設立形態、従業員規模、製品属性の世界的共通性、操業年数、経営資源レベル）によって用いられる調整メカニズムがどのように異なるのかを分析した。これらの調査分析は、海外子会社に焦点を当てているとはいえ、内外のネットワークを十分には検討しておらず、多国籍企業が有する内外ネットワークという観点からの海外子会社の能力向上・役割変化についてのダイナミズムを描きだすのは不十分であった。

2. 研究の目的

本研究では、これらの研究の流れにおいて、海外子会社に焦点を当てるものの、その子会社のみならず目を向けるのではなく、他の拠点および現地の外部アクターとのかかわりにおいて、どのように現地市場対応するのかという点を明らかにすることである。本研究では、特定の海外子会社に焦点を当てつつも、多国籍企業内部と外部のネットワークとの関係を明らかにする。より具体的には、日本企業の海外事業展開により国際的に分散化し、それに伴う企業内国際分業の編成と現地サプライヤの両方が、親会社による海外子会社の統括、活動の調整方法にどのように影響しているのかを明らかにすることである。

もう1つの目的は、焦点子会社の属する内外のネットワークが、内部ケイパビリティの向上にどのような影響を与え、さらに本国本社がどのようにそれを認識し、焦点子会社の役割変化につながるのか、という点を解明す

ることである。

3. 研究の方法

多国籍企業内外のネットワークの形成状況、そのネットワーク内での関係性がどのように海外子会社統括に影響を与えるのかを明らかにするために、最終消費財企業ではなく、ネットワーク紐帯の強さが特定しやすい自動車部品メーカーに対する質問調査票に基づき定量分析を行った。社団法人日本自動車部品工業会に会員登録している部品サプライヤ 450 社に郵送による質問票調査を行い、日本本社事業部と海外子会社との関係、統括方法、現地におけるビジネス関係について回答を依頼し、その回答結果をネットワークのポジションに応じて類型化し、その類型間の回答について分散分析を行った。また、必要に応じて訪問調査（インタビュー）を行った。

4. 研究成果

海外子会社の統括方法（コントロール方法）および活動の調整方法を、先行研究に基づき整理し、統括方法を「直接的コントロール」か「間接的コントロール」か、また、活動の調整方法を「集権化」「公式化」「社会化」の構成概念を用いて、内外のネットワークの状況により活動の調整方法が異なることを見出した。統括方法としては、他の産業部門と同様に、日本人管理者を本社から派遣して統括に当たるという直接的コントロールが中心であり、日本的国際経営管理と同様であった。とりわけ、現地ビジネス関係では、主要供給先が日系自動車メーカーであることから、供給先との部品の擦り合わせにより日本人技術者や管理者が不可欠である。このことは、製品アーキテクチャが「インテグラル型」で部品メーカーと組み立てメーカーの擦り合わせが重要な業界では、現地取引先との関係で日本人比率が高くなることが示唆された。現地資本流通業を相手にするような最終消費財の場合には見られない特殊要因と思われる。

また、このような供給先との関係性が、焦点子会社のケイパビリティの高度化につながる点が見出された。ここにいうケイパビリティとは、経営資源の活用と新たな獲得にかかわる概念であり、前者は、既存の経営資源を組み合わせて、市場に対応していく能力であり、後者は、新たな資源形成のための学習能力を意味している。供給先との緊密な関係（製品開発への関与、ソリューションの探索）は、そこで提起される問題に、既存の経営資源の活用により解決できる部分と、現地特殊な問題解決方法が求められ（現地特殊スペック）、新たな対応が求められる部分へ

の関与を促進する。既存の経営資源により対応できる場合には、焦点子会社内部での解決、それで足りない部分は本国マザー工場等からの支援により問題解決に当たることになる。しかしながら、既存の経営資源で足りない部分については、供給先との緊密な関係の中でその特殊解が求められることになる。現地の市場環境（特に最終顧客が求めるニーズや使用条件、それらを反映した仕様）が特殊であるほど（あるいは本国とは異なるほど）、さらには現地での事業システム（特に現地物流システムや流通システム）が特殊であるほど求められる解（ソリューション）は、現地特殊なものとなり、また、供給先との関係性が緊密なほどその関係性を反映した特殊な解となる。

以上のことから、解釈すると、現地ビジネス関係が緊密で、その関係性が特殊であるほど、そのコンテキスト依存的な経営資源の形成や経営資源を活用するケイパビリティの形成が促進されることになる。これは、ネットワークにおける外部ビジネス埋め込みと外部技術埋め込みが高い状況であると判断される。このような状況で形成された経営資源およびケイパビリティは、コンテキスト特殊なものとなり、その場にはいない人間がそれを理解し、意思決定を下すことが困難な状況を生み出す。

他方、多国籍企業内部ネットワークに目を向けると、その内部技術的埋め込みが高い状況（基本技術や先端技術は本国本社あるいは事業部が保有し、海外子会社はそれに依存する状況）では、その内部コンテキストに通じた人間が不可欠となる。暗黙的でコンテキスト依存的な知識の比率が高いといわれている日本企業の場合、日本人派遣比率が高くなる理由の1つである。

しかし、今回の分析では、上記の内部コンテキスト依存のみならず、外部コンテキスト依存状況が高い場合にも、両方のコンテキストに精通した人材が不可欠となり、日本人比率は低くならない。いわゆる「グローバル」あるいは「トランスナショナル」と呼ばれるグローバル統合と現地適応化の同時達成においても日本企業の場合、日本人派遣者が大幅に減るという可能性は低いと判断される。

コントロールの観点からいえば、現地コンテキスト状況が高い（現地ビジネス埋め込みおよび現地技術的埋め込みが高い）場合には、その現地外部コンテキストを十分には理解しえない本社事業部に意思決定権限を集中化させることは問題があり、権限委譲の問題が表面化する。しかし、他方では、内部ネットワークでの埋め込みも高い状況では、現地外部ネットワークだけに精通している人材に権限を委譲することは、子会社の本社への技術的依存状況から見ても不適切である。そ

の結果、現地サイドへ権限委譲するとともに、本社とのパイプを有する人材の子会社への配置もまた必要となる。つまり、本社から海外子会社へ管理者あるいは技術者を派遣する（海外外向）と同時に、彼らに権限を委譲するという方法がとられるようになる。焦点子会社を取り巻く内外のネットワークがどのような関係性を持って構築されているのかを見ることによって、必要なコントロール方法が判断できる。

そこで、このような観点から、サンプル企業のデータをクロスすることによって、コントロール方法の相違に焦点を当てて分析を行った。

まず、活動の調整メカニズムについて、製品（部品）のフローに基づいて分析を行った。現地での売上比率が高い子会社ほど、現地との関係特殊資産を形成しており、本社による活動の調整は不可能になり、現地子会社主導で事業活動が展開されることが見出された。

特に、現地から他の海外拠点への輸出比率が小さく、現地販売（供給）が主要役割である場合には、供給先との関係性が稠密であり、そこでは現地でしか理解できないコンテキストが存在し、それを理解していない本社事業部は、その現地での活動を調整する主体とはなりえなかった（分権化）。ただし、これには操業年数も関係しており、その年数を経ているほど現地でのケイパビリティを形成し、本社への技術的依存度も低くなることも影響していた。また、原材料や部材を現地調達している比率が高い子会社ほど本社からの統制を受けないことも見出された。特に、製品開発機能では、現地調達率が高いほど現地主導でなされる傾向が見出された。このことは、現地で調達できる部材を用いての製品開発を行うという要因が強く作用しているように思われる。

逆に、他の拠点（日本および他国拠点）への輸出比率が高い子会社ほど、本社主導による活動の調整が高い（集権化）傾向が見出された。部材等の現地調達率が低い子会社（輸入比率が高い企業）も同様の傾向が見出される。

しかしながら、部材を現地調達し、加工品を現地メーカーに販売している場合には、より複雑な関係が存在した。この場合には、製品開発における本社の主導性が高く、相対的に本社集権的であるが、生産計画は現地主導型である。このタイプの子会社は、現地到達率が低いため、技術研究や製品開発では本社主導となるが、生産計画は現地販売比率が高いために、販売計画に基づき現地主導となる。

次に、調整メカニズムのその他のタイプから検討を加えた。公式化に関しては、子会社のタイプ間での相違は見出されなかった。むしろ、企業全体の海外子会社数、地理的分散

度が影響している。このことは、公式化の程度が、「拠点の海外分散度」に関係し、公式化による調整が、分散した拠点間にも使用され、また、現地適応化にも必要とされるという見解と一致している。

社会化による調整方法では、現地部材調達と現地販売の両方の比率が高い企業ほど低い傾向がみられた。組織文化の共通度尺度での測定では、部材調達や販売において現地環境に組み込まれているほど価値や規範の共通性は低下し、独自の組織文化を形成するが、現地国以外への依存度が高まると、他の拠点との調整のために価値や規範の共通性が強調されると解釈される。

以上のことから、活動の調整方法（集権化、公式化、社会科）は、多国籍企業内部ネットワークでの役割と現地ビジネス・ネットワークでの関係性が大きく影響していることが推定される。

5. 主な発表論文等

6. 研究組織

(1) 研究代表者

茂垣 広志

国立大学法人横浜国立大学・経営学部・教授

研究者番号：60200325

(2) 研究分担者

(3) 連携研究者