

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 27 年 6 月 17 日現在

機関番号：32612

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2011～2014

課題番号：23730377

研究課題名(和文) グローバルイノベーション戦略における多国籍企業本社と子会社の役割に関する研究

研究課題名(英文) Roles of MNE's Headquarters and Subsidiaries on Global Innovation Strategies

## 研究代表者

井口 知栄 (Iguchi, Chie)

慶應義塾大学・商学部・准教授

研究者番号：20411209

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,200,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は多国籍企業子会社のホスト国での研究開発活動の役割とその影響を明らかにすることを目的としている。多国籍企業本社や子会社側からの一方的な視点だけでなく、ホスト国からの視点だけでなく、多国籍企業が海外進出することによるホスト国での国際戦略と企業間連携の関連性を東南アジア諸国でのヒアリング調査によるデータを用いて考察した点に独自性が見られる。またホスト国が発展途上国の場合のデータを用いて、ナショナルイノベーションシステムにおける多国籍企業子会社の役割の有効性とその汎用性について、ホスト国によりその有効性が大きく異なるという見解により、既存研究の限界を指摘している。

研究成果の概要(英文)：This research aimed to get a better understanding of the MNE subsidiaries' inter-organizational linkages. In the context of a NIS, the crucial actors in this study are MNE subsidiaries and local suppliers for technological innovative activity. Subsidiaries and suppliers are effectively interacting through forms of inter-organizational linkages; both have possible influences from inter-organizational linkages.

This research contributes to discussions on the inter-organizational linkages in a host and neighboring countries by using data obtained in the South East Asian countries. Existing literature addressed and generalized the effectiveness of MNE subsidiaries in NIS; however, the evidence that industrial development in countries like the Philippines is proceeding in a different direction points out some limitations of existing literature.

研究分野：国際経営論、グローバル・イノベーション論

キーワード：グローバル・イノベーション戦略 多国籍企業 在外子会社 研究開発 企業間連携 東南アジア 競争優位

## 1. 研究開始当初の背景

多国籍企業の研究開発分野は企業活動の価値連鎖の最上流に位置する機能であり、多国籍企業グループにおいてグローバル化のスピードが遅い機能であるといわれている (Dunning and Narula:2010)。多国籍企業の本社を中心とした研究開発分野を含む国際戦略に関しては、様々な研究業績が国内外で存在し、日系企業を対象にした文献も多く存在する。しかしながら、海外進出した後の本社からの視点では捉えられないホスト国での在外子会社の戦略や役割、在外子会社の本質、ホスト国での役割、形態、組織に関する研究、在外子会社の研究開発活動の役割やグループ全体に与える影響、それぞれのホスト国における企業間連携に関する研究等で日系企業を対象にしたものは少ない。

国外では欧系企業をベースにした多国籍企業グループの国際戦略の変化としてホスト国での在外子会社の役割の変化が注目されている。近年では市場の自由化及びグローバル化の進展により、ホーム国の本社が持つ経営資源のみが在外子会社を含む多国籍企業グループの競争優位の源泉ではなくなっている。設立当初の多国籍企業の国際戦略に影響が出て在外子会社の持つケイパビリティと技術のレベルが変化し、さらにはチャーター(権限)が強化する子会社が現れている (Birkinshaw and Hood:1998、Ambos, Andersson and Birkinshaw:2010)。伝統的な在外子会社にかわり、多国籍企業グループ内のグローバルネットワークの一部となり、創造的な役割を持つ在外子会社 (Doz 1986)へとシフトし、「能力創造型の海外子会社 competence creating」 (Cantwell and Mudambi, 2005)や、ホスト国から技術を吸収するような能力を持つ子会社 (Cantwell and Steers, 2009)が確認されている。

一方では、在外子会社の価値創造活動への多国籍企業本社の役割 (Forsgren and Holm:2010)を再検討すべきとの視点も出てきており、Johanson and Vahlne(2010)が指摘するように本社と在外子会社間などのグループ内ネットワークや、進出後の産業クラスター内での企業間連携の役割の再検討の必要も問われている。企業間連携の視点から在外子会社の研究開発の役割を捉えると、多国籍企業の強みはホスト国に蓄積された知的資源を獲得し、グループ内ネットワークを用いて移転することにより価値創造を行うことであり (Doz 2001, Frost 2001)、科学技術知識生産のグローバルな規模での地理的分散化 (Tidd J, J.Bessant and K.Pavitt:1997, Chiesa:2001,林: 2006, 2007)、研究開発活動のリスクの増大とグローバル市場への対応の重要性、製品開発スピードの短縮化傾向、そしてオープン・イノベーション論の登場 (Badaracco:1991, Rosenbloom and Spencer:1996, Robert:2001, Chesbrough:2003, 2006)から、ホスト国に

おける外部知識の活用の戦略的重要性が議論されている。多国籍企業本社がいかにネットワークを構築し、在外子会社でいかに外部知識を活用できているのかが課題であるが (Dunning and Narula, 2010)、先行研究で考察されている組織間リンケージ(協働プロジェクト等)に関しては理論考察が主体で企業調査を通じた現状は明らかになっていない。

本社の役割の視点と在外子会社の視点の両方からそれぞれの研究開発活動における役割を研究しホスト国との関連を研究する、本社と在外子会社の両社で行われているグローバル・イノベーション戦略のメカニズムを明らかにする試みは、これまでの研究における弱点を克服しうる。本研究を通じて、在アジアホスト国子会社と日系多国籍企業グループのグローバルなイノベーション戦略と知識創造のメカニズムを解明でき、それらが、欧米多国籍企業をベースとした既存研究のものとは異なるメカニズムを持っているのではないかと考えられ、その結果、日系多国籍企業の本社と子会社にみられる特徴を国内外に提言し、日本国内の本社が取るべき役割とそのための日本政府の政策の方向性を提言することが可能ではないかと考えている。

## 2. 研究の目的

これまでの企業インタビューと考察から、海外子会社の技術開発力の向上の要因が明らかになっておらず、海外子会社と海外現地研究開発機関(大学、研究所)との協働研究による研究開発能力の向上が多国籍企業グループへの競争優位性に及ぼす影響があるはずではあるが、成果物の測定に関する分析が弱いためこちらも明らかになっていない。

本研究では多国籍企業のダイナミック・ケイパビリティを「技術的变化を中心とする競争環境の変化に対して、新たな世界的規模での競争優位性を再生産していくグローバルな組織的知識創造能力」と定義し、多国籍企業固有の現代的ダイナミック・ケイパビリティを現地子会社の研究開発能力の視点を軸に以下の課題に取り組みたい。在外子会社発展論の視点から、

1) 研究開発活動における在外子会社および本社の役割を明らかにし、

2) ケイパビリティの発展した在外子会社にみられる協働研究の有無、

3) ホスト国での協働研究がどのように多国籍企業グループのイノベーション戦略および技術発展に貢献しているのか。また、ダイナミック・ケイパビリティの視点から

4) グローバル競争優位の新たな源泉となるべくホスト国での研究開発活動と子会社発展との関係を明らかにする。本研究で、進出年数の長いアジアホスト諸国(タイ、マレーシア、シンガポール、台湾)を対象にすると、日系企業の在外子会社の持つケイパビリティと技術レベルの変化や、役割の変化、チャ

ーター（権限）の有無が確認できると考えられる。進出年数の経験から、よりダイナミックな視点で在外子会社と本社の役割の変化や、ネットワークの本質を捉え、先行研究のベースとなる欧米企業との差異を明らかにしていきたい。

### 3. 研究の方法

本研究では、理論的、実証的に多国籍企業本社と在外子会社の役割と研究開発活動の視点から解明することを目標としており、特に実証的に解明するためにはホスト国での聞き取り調査は欠かせない。研究開発活動に関しては特にまだ中央研究所が本社にある場合が多いので、本社と在外子会社の役割を明らかにするために日系企業の子会社から、本社に関する情報に関する聞き取り調査も行う。本社と子会社に関する調査を通じて、両方からの視点で研究開発活動におけるネットワークの有無等が子会社の戦略等に与える影響を明らかにする。

### 4. 研究成果

ホスト国における組織（企業、大学、研究機関、政府サポート機関）は、ナショナル・イノベーション・システム（NIS）の重要な構成要素として捉えることができる。Edquist（2004,190-191）によれば、NIS 内の重要な活動は、GVC 内の多国籍企業子会社の役割を分析する活動であると捉えている。本研究では、NIS 内の構成要素の中でも、特に、多国籍企業子会社の役割をグローバル・バリュー・チェーン（GVC）の視点と統合することにより、ホスト国における企業間連携の可能性とその影響についての示唆が得られるであろうという視点で、東南アジア諸国のホスト国での多国籍企業子会社の GVC を通じた NIS への貢献について考察した。

GVC の先行研究では、途上国の産業、ローカル企業における技術力向上への示唆に関する研究が多い(OECD, 2007; Sturgeon and Linden, 2011; William and Winkler, 2010)。先進国に関する GVC の研究では、統計データを利用し、多国籍企業内部の工程分業や、生産ネットワークにおける分業を考察対象としている。(Christian and Gereffi, 2010, Gereffi et al., 2005) その中でも、Gereffi et al (2005)の研究は、GVC のガバナンス形態を分類し、その形成要因を説明しており、フィリピンのような発展途上国を対象とした際の多国籍企業子会社と現地企業の企業間連携の本質や影響を分析するための有効な論点を提供している。さらに、Sturgeon and Linden (2011)は、現地サプライヤー企業の経営戦略が多国籍企業の GVC 形成に果たす役割の重要性を指摘している。この視点も重要ではあるが、本研究の対象である東南アジアでは、むしろ多国籍企業現地子会社がリード企業として果たす役割の方がより強いと考えられる。

GVC を構築している多くの多国籍企業は

国際的に低生産コストの拠点で集中的に生産し、ターゲットとする販売拠点に投入する傾向にある。こうした傾向は、多様な FTA(Free Trade Agreement)による関税率の低下、および各種の国際的標準化をはじめ資本移動を促進する国際的インフラが構築されてくるにつれて一層顕著になってきている（例えば、日系企業でいえば、フィリピン市場に投入されている日清食品、味の素、ユニ・チャーム、マンダム、YKK、等、の低価格製品は主にインドネシア製および中国製である。また自動車、船舶も基本的には現地市場用製品の主要部品はタイ、中国、日本から輸入され、現地では組立が中心である）。基本的にこうした傾向が一般化した場合には、新興国の現地企業の多くは、ホスト国の資源（素材、構成部品、労働力、知識）を活用しながらホスト国での付加価値を高めていくプロセス(Domestic Value Added Process)が欠如しているために、多国籍企業が立地の優位性を見出す他のホスト国で生産した低価格製品に現地市場を席巻されてしまい、その結果、海外で付加価値が付けられた(Foreign Value Added)製品の単なる販売拠点と化してしまう危険性を有する。

ただし、フィリピンのようなホスト国の拠点が単なる組立て拠点ではなく、構成部品やシステムの一部として海外で付加価値の付けられた中間製品が輸入され、現地ですらなる Domestic Value Added が付加され、海外市場に投入される場合には、現地機関、組織の能力向上に連動しうることになる。日系企業の場合は、それらの中国、インドネシア、タイ等における拠点や、関連組織や企業による組織間連携による付加価値を生み出す行動がこれに該当する。

東南アジア諸国の NIS の構成要素を明らかにし、どのような役割を日系多国籍企業がホスト国での NIS や GVC に果たしているのか考察するためにそれぞれのホスト国で質問表を用いてヒアリング調査を行った。質問表には、工場の有無、研究開発の有無、共同研究の有無、現地のローカル企業との取引関係の有無と種類、現地の大学や研究所との協同プロジェクトの有無等が含まれている。対象質問への日系多国籍企業へのヒアリング調査の結果は図表 1 と図表 2 にまとめられている。

図表 1) 東南アジア諸国のインタビューデータ (M=マレーシア、S=シンガポール、T=タイ、I=インド、EE=電機電子産業、F=食品産業、AUT=自動車産業、M=製造業、S=販売拠点)

産業	進出年	新製品の開発のための研究開発機能	本社との協同による新製品の開発を	現地の大学や研究所との協同による	現地のローカル企業との関係の有

			の有無	する研 究開発 機能の 有無	る新製 品開発 をする 研究開 発機能 の有無	無
M_1	EE	1960s	✓			
M_2	EE	1960s	✓			
M_3	EE	1960s				
M_4	EE	1960s			✓	
M_5	EE	1990s	✓			
M_6	EE	1980s	✓			
S_1	EE	1990s	✓		✓	
S_2	F	1980s	✓		✓	
S_3	EE	1970s	✓			
T_1	EE	1980s	✓			
T_2	AUT	1960s	✓			
T_3	AUT	1990s	✓			
T_4	AUT	2000s	✓			
T_5	F	1960s	✓		✓	
T_6	F	2000s				
I_1	EE	1990s	✓	✓		
I_2	EE	2000s	✓		✓	✓

図表2)フィリピンのインタビューデータ(P=フィリピン M=製造業、S=販売拠点)

	産業	進出年	新製品 開発の ための 研究開 発機能 の有無	本社と の協同 による 新製品 開発を する研 究開発 機能の 有無	現地の 大学や 研究所 との協 同によ る新製 品開発 をする 研究開 発機能 の有無	現地の ローカ ル企業 との関 係の有 無
P_1	M	1940s	✓		✓	
P_2	M	1950s	✓		✓	
P_3	M	1960s	✓	✓	✓	

P_4	M	1960s				
P_5	M	1970s				
P_6	M	1970s			✓	✓
P_7	M	1970s				✓
P_8	S	1970s				
P_9	M	1980s				
P_10	M	1990s	✓			✓
P_11	M	1990s				
P_12	M	1990s				
P_13	M	1990s				
P_14	M	1990s				
P_15	M	1990s				✓
P_16	S	1990s				
P_17	S	2000s				

日系多国籍企業は、1990年代のマレーシアやタイで現地サプライヤーの育成に積極的に注力していた。その結果、多国籍企業の子会社にも発展がみられ、能力創造型子会社の数が圧倒的に多くみられることが特徴である。フィリピンでも1990年代にサプライヤーの育成への取組みを試みた日系企業もあったが、図表1の東南アジア諸国と比較して、1990年代に現地のサプライヤーと契約をして技術供与や技術に関する教育も行ったが成長しなかった、というケースや、1990年代において部品産業のサプライヤーが全く発達しなかったそうである。1社のみであるが、積極的にフィリピンでの製造のための研究開発拠点をフィリピンに作り、現地の大学に技術教育に出向いている企業も存在する。

日系多国籍企業の製造業の企業間リンクエージの事例をGVCの視点から考察すると、現地サプライヤーと日系多国籍企業がフィリピンでリンクエージを形成しようとしても、技術力の低いサプライヤー企業と連携し、サプライヤーの技術力を上げて現地調達率を上げ、コスト削減を図ろうというインセンティブが生まれにくい。日系多国籍企業がCaptive Value Chainをフィリピンで形成する可能性はあるのだが、実際にはASEAN諸国内の自由貿易協定で関税がかからないので近隣諸国からフィリピンでは入手不可能な資源や素材のみならず、付加価値のついた部品等までも輸入していることが明らかとなった。つまり、日系多国籍企業はGVCのガバナンス形態のMarket又はModular形態で、ホスト国であるフィリピンのサプライヤー企業が相手ではなく、近隣諸国(タイ、インドネシア、中国などの名前が挙がっていた)のサプライヤー企業とのMarket上での輸入を通じた近隣諸国の地域内でのGVCが形成

されていることが伺える。さらに、日系多国籍企業はリード企業として、製品仕様の記述が複雑になり、取引が複雑である製品をフィリピンで製造したいとしても、現地サプライヤー企業の技術レベルや能力がリード企業の期待に応えられるレベルを持ち合わせていないため、フィリピンで Relational バリュー・チェーンを形成するのが難しいのではないかと察することができる。東南アジア諸国では構築されていた多国籍企業の企業間リンクージュによる外部ネットワークの有無が、フィリピンのような製造業の産業集積のないホスト国の場合、大きく異なることが明らかとなり、多国籍企業グループへの影響も異ことも明らかとなった。

本研究は多国籍企業本社や子会社側からの一方的な視点だけでなく、ホスト国からの視点だけでなく、多国籍企業が海外進出することによるホスト国での国際戦略と企業間連携の関連性を東南アジア諸国でのヒアリング調査によるデータを用いて考察した点に独自性が見られる。またホスト国が発展途上国の場合のデータを用いて、NIS における多国籍企業子会社の有効性とその汎用性を問う文献もあるが、ホスト国により、その有効性は大きく異なる。例えば、フィリピンはその方向性と全く異なる方向に産業発展が進んでいるという見解で、既存研究の限界を指摘している。フィリピンでのヒアリング調査の回答の吟味がされていないので、企業間連携の質を計測し、マレーシアやタイなどの東南アジア諸国がホスト国の場合には現地サプライヤーの育成に積極的に注力していた日系多国籍企業がフィリピンではそのような企業間連携やバックワードリンクージュを生み出せない要因は何か、今後の研究課題となりうる。

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計 5 件)

1. Iguchi, C.(2014), "Roles of MNE Subsidiaries in a Host Country: Integrating the Global Value Chain Analysis into the National Innovation Systems", 『立命館経営学』, 第 52 巻、第 4・5 号、pp.55-7
2. Iguchi, C., T. Hayashi and A. Nakayama (2014), "The Innovation System of Culture-Specific MNEs: The Effects of Diversified and Geographically Dispersed Knowledge Sourcing Mechanism", Keio Business Review, No. 48, pp25-39.
3. 井口知栄 (2014), 「ナショナル・イノベーション・システムとグローバル・バリュー・チェーンへの多国籍企業子会社の役割: 在フィリピン日系多国籍企業の事例を中心に」 『三田商学研究』, 第 56 巻、第 6 号、pp33-46.
4. Iguchi, C. (2013), "Organisational Linkages and Technological Development: Local Firms' Innovation Mechanisms in Malaysia", 『中央

大学商学論纂』, 第 53 巻 第 5 号, pp133-163.

5. Iguchi, C. (2012), "Globalisation of R&D by TNC subsidiaries: the case of South East Asian Countries" *Asian Business and Management*, Vol. 11, No.1, pp79-100.

〔学会発表〕(計 22 件)

1. Iguchi, C.(2015), "Local and Global Innovation by Japanese MNEs" presented at Asia Academy of Management panel "What's on Japan", Chinese University of Hong Kong, Hong Kong, 22-24 June 2015.
2. Iguchi, C.(2015), "Global R&D by Japanese MNEs: Knowledge Sourcing and Transferring from Host Countries to Home Country" presented at "the German-Japanese Colloquium, Knowledge Transfer Across Borders: Integrative Approaches" Old Observatory, Gottingen, Germany, 14-16 January 2015.
3. Iguchi, C.(2014), "Inter-Organizational Linkages and their Role in the Global Value Chain and National Innovation System of the Philippines" presented at the EIBA conference, Uppsala, Sweden, 11-13 December 2014.
4. Hayashi, T. and Iguchi, C. (2014), "Business Ecosystems in Newly Emerging Countries and the Base of the Pyramid (BOP) Strategies: What Japanese firms can learn from the case of the Philippines" presented at the AJBS conference, Vancouver, Canada, 21 June 2014..
5. Iguchi, C.(2014), "The Effects of Inter-Organizational Collaborative R&D Teams on MNEs' Innovation Systems" presented at the workshop on Global HRM at Research Institute for Economics and Business Administration, Kobe University, Hyogo, Japan, 5 February, 2014.
6. Iguchi, C. (2013), "Roles of MNEs' Innovation Strategies on National Innovation Systems", presented at the workshop on Networking and Innovation at IKU Innovation Centre, Budapest, 26 November 2013.
7. Iguchi, C. (2013), "Roles of offshored R&D by Japanese MNEs: Comparative Studies of Asian and European Countries", presented at International Workshop on East Asian Investments in Europe at White Role East Asia Centre, University of Leeds, UK, 24-25 September 2013.
8. 井口知栄 (2013), "Centralized or Decentralized R&D by MNEs? Some Implications from the Cases of Japanese MNEs in Host Asian Countries", 第 6 回多国籍企業学会全国大会, 於阪南大学, Osaka, Japan, 14 July 2013.

9. Hayashi, T., Nakayama, A. and Iguchi, C. (2013), "Strategic Knowledge Creation and the Management of Diversities - Comparative Analysis of Kao Corporation and P&G", presented at AJBS (The Association of Japanese Business Studies), Istanbul, Turkey, 3 July 2013.
  10. Iguchi, C. (2013), "Centralized or Decentralized R&D? Some Implications from the Cases of Japanese Multinationals in Thailand, Philippines, Singapore, Malaysia, Indonesia and India" presented at the seminar 'Creating and capturing value in the next wave of globalization: experiences in (offshore) services production from India, East Asia and Southeast Asia' organized and invited by University of Amsterdam and Kasetsart University, Bangkok, Thailand, 25-26 April 2013.
  11. Iguchi, C. (2012), "The Roles of MNEs in Asian Host Developing Countries; The Case of Malaysia" presented at EIBA (the European International Business Academy), Sussex, UK, 7-9 December 2012.
  12. Iguchi, C. (2012), "Globalization of R&D by Japanese MNEs" presented as one of the keynote speakers at KAIB (the Korea Academy of International Business), Yonsei University, Seoul, South Korea, 24 November 2012.
  13. Iguchi, C. (2012), "The Organisational Linkages and Technological Development" presented at IFEAMA (the International Federation of East Asian Management Associations), Hohai University, Nanjing, China, 27 October 2012.
  14. Iguchi, C. (2012), "The Innovation System of Culture-Specific MNEs: the Effects of Diversified and Geographically Dispersed Knowledge Sourcing Mechanism" presented at AIB (the Academy of International Business), Washington D.C. USA, 2 July 2012.
  15. Iguchi, C. (2012), "The Innovation System of Culture-Specific MNEs: the Effects of Diversified and Geographically Dispersed Knowledge Sourcing Mechanism" presented at AJBS (the Association of Japanese Business Studies), Washington D.C. USA, 30 June 2012.
  16. 井口知栄(2012), 「多国籍企業の戦略的知識創造のメカニズム グローバル協働研究開発プロセスの比較分析を中心として」, 第 69 回国際ビジネス研究会関東部会、於早稲田大学、Tokyo, Japan, 28 April 2012.
  17. Iguchi, C. (2011), "The Knowledge Creation of MNEs: the Effects of Diversified and Geographically Dispersed Innovation System" presented at European International Business Academy (EIBA) 37th Conference, the Faculty of International Business, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania, 8-10 December 2011.
  18. Iguchi, C. (2011), "The Knowledge Creation Mechanisms of Culture-Specific MNEs: the Effects of Diversified and Geographically Dispersed Innovation System" presented at Euro-Asia Management Studies Association (EAMSA) 28th Conference, University of Gothenburg, Sweden, 23-26 November 2011.
  19. 井口知栄(2011), 「日系企業のグローバル・イノベーション戦略 在アジア R&D 拠点を中心に」, (アジア経営学会大 18 回全国大会統一論題関連シンポジウム「日本企業とアジア進出」, 於龍谷大学), Kyoto, Japan, 18 September 2011.
  20. Iguchi, C. (2011), "Global Innovation and R&D for Knowledge Creation - The Case of P&G, Unilever and Kao " presented at Association of Japanese Business Studies (AJBS) 2011 Annual Conference, Nagoya, Japan, 24 June 2011.
  21. Iguchi, C. (2011), "Global Innovation and R&D for Knowledge Creation - The Case of P&G, Unilever and Kao " presented at Academy of International Business (AIB) 2011 Annual Conference, Nagoya, Japan, 26 June 2011.
  22. Iguchi, C. (2011), "Globalization of R&D by TNC subsidiaries: The case of South East Asian Countries", presented at the 3rd Reading conference, Henley Business School at Reading University, UK, 11 April 2011.
- 〔図書〕(計 1 件)
1. Iguchi, C., T. Hayashi and A. Nakayama (2014), "Global Innovation and R&D for Knowledge Creation: The Case of P&G, Unilever and Kao ", in P. Ström, H. Dolles, C. and R. Middel (eds), Asian Inward and Outward FDI: New Challenges in the Global Economy, Basingstoke, Palgrave, pp.65-86.
- 〔その他〕  
ホームページ等  
<http://www.chieiguchi.com>
- 6 . 研究組織  
(1)研究代表者  
井口 知栄 (Chie, Iguchi)  
慶應義塾大学・商学部・准教授  
研究者番号 : 20411209