

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 27 年 5 月 20 日現在

機関番号：34419

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2012～2014

課題番号：24530508

研究課題名(和文) グローバル製品開発戦略と海外子会社の成果生成プロセス

研究課題名(英文) The global product development strategy and the process of new product development activities of overseas subsidiary

研究代表者

多田 和美 (TADA, Kazumi)

近畿大学・経営学部・准教授

研究者番号：50582805

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,200,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、海外子会社がグローバルな製品開発成果を生成するまでのプロセスの全容を解明し、望ましい多国籍企業全体のグローバル製品開発戦略のあり方を明らかにすることを目的としている。

本研究では、多国籍企業の内部環境要因、当該海外子会社の外部環境要因(現地環境要因)、当該海外子会社の組織の内部要因、産業要因(産業特性)が、海外子会社の製品開発活動の成果生成に及ぼす影響を分析した。在日外資系企業の事例研究および在日外資系企業と日系海外現地法人を対象とした質問票調査の結果、各要因および各要因の関係性が海外子会社の製品開発活動とその成果に及ぼす影響が明らかになった。

研究成果の概要(英文)：The purposes of this research are to reveal the process that the product development activities of an overseas subsidiary generate global results and the ideal strategy of global product development in multinational company. We analyzed the followings; 1) internal environmental factors of multinational company, 2) external environmental factors (local environmental factors) of overseas subsidiary, 3) overseas subsidiary factors, 4) industrial factors (characteristics of each industry), and 5) the influence of these factors on the process of product development activities in the overseas subsidiary and its performance. The results of case studies and questionnaire surveys suggest that the above four factors influence product development activities in an overseas subsidiary and its performance in several ways.

研究分野：国際経営論

キーワード：多国籍企業 海外子会社 製品開発 内部環境 現地環境 グローバルな成果

1. 研究開始当初の背景

(1) 多国籍企業を取り巻く環境の変化

市場・経済のグローバル化の進展，それとともに企業間のグローバル競争の激化，競争相手の多様化それとともに知識の国際的な分散など，多国籍企業を取り巻く経営環境はますます変化している（Badaracco, 1990；Doz, Santos & Williamson, 2001；岩田, 2007；吉原, 2011）。

(2) 多国籍企業固有の優位性

多国籍企業はこれらの環境への対応を余儀なくされるが，このことは困難な問題となる一方で機会ともなり得る（岩田, 2006）。多国籍企業は，多様な環境への対応を通じて，グローバルな発想，グローバルな経営資源の利用，グローバルなビジネスチャンスの獲得が可能になるという利点をもつためである（Bartlett & Ghoshal, 1986；吉原, 2001）。

(3) 海外子会社による製品開発の優位性

この利点を活かす具体策のひとつに，海外子会社による製品開発が考えられる。海外子会社は，多国籍企業内部と現地環境の双方より製品開発のインプットとなる知識を獲得できるという優位性をもつためである（Bartlett & Ghoshal, 1989）。

(4) 海外子会社特有の経営課題

しかし，海外子会社は，製品開発をはじめ諸活動において，本国親会社の経営戦略に基づき（吉原, 2011），多国籍企業全体としての一貫性を維持しながら現地環境へ適応する必要がある（浅川, 2003）。海外子会社の製品開発は，優位性をもつがそれを享受するためにはより複雑なマネジメントを要するという特有の経営課題がある（多田, 2011）。

(5) 先行研究の課題

海外子会社の製品開発活動に関する実証研究は，活動の変化に着目した研究（Ronstadt, 1977 他），インプットに着目した研究（Pearce & Singh, 1992 他），アウトプットに着目した研究（Bartlett & Ghoshal, 1989 他），活動の変化プロセスに着目した研究（吉原, 1992 他）の4つに大きく分けられる（多田, 2009）。これらを検討すると，1)海外子会社がグローバルな製品開発成果を生成するまでの変化プロセスを，2)多国籍企業内部の環境と外部環境（現地環境）の双方の観点から経時的に分析することが先行研究の課題であると考えられる。

このことは，同時に，先行研究では，海外子会社による製品開発は，上述した多国籍企業と海外子会社の優位性および海外子会社特有の経営課題の観点から解明されていないことを意味している（多田, 2011）。

2. 研究の目的

(1) 研究目的

以上の課題を踏まえて，本研究では，次の2点を達成することを目的とする。

第1に，海外子会社がグローバルな製品開発成果を生成するまでのプロセスの全容を解明することである。第2に，望ましい多国籍企業全体のグローバル製品開発戦略のあり方を明らかにすることである。

なお，これらの解明に際しては，次の5つに留意して研究を実施する。

(2) 多国籍企業・海外子会社の優位性の観点からの解明

本研究は，先行研究では着目していない多国籍企業・海外子会社の優位性（多国籍企業内外の環境の活用可能性）の観点から継時的な分析を行い，解明を試みる。

(3) 海外子会社特有の経営課題の観点からの解明

内外双方の環境要因の分析を通じて，上述した海外子会社特有の経営課題の観点からも解明を試みる。

(4) 成果生成プロセスの詳細かつ具体的な解明

先行研究では海外子会社の製品開発成果の生成プロセスを詳細に分析していない。そこで，本研究では後述する4つの製品開発成果のフェーズを設定し，成果生成プロセスを具体的に解明する。

(5) 先行研究の間隙を解明

その重要性にもかかわらず先行研究では海外子会社を取り巻く内外環境要因の双方の観点から，グローバルな製品開発成果を生成するプロセスを詳細に分析していなかった。そこで，本研究ではこうした先行研究の課題を踏まえて，内外環境要因を経時的に分析することによって，グローバルな製品開発成果の生成プロセスの全容を解明する。

(6) 理論的・実践的含意の導出

本研究では，先行研究に新たな知見を得る理論的含意の導出とともに，海外製品開発を実施・志向する企業に関する具体的な実践的含意の導出に努める。

3. 研究の方法

経営学は，理論研究と実証研究の双方が重要である（岩田, 2007）。実証研究は定性研究と定量研究に大別されるが，両研究は補完関係にある（田村, 2006）。そこで，本研究では，次のような理論研究，定性研究，定量研究を実施した。

(1)理論研究

海外子会社による製品開発活動もしくはR&D活動に関する先行研究に加えて、本国親会社のマネジメント（コントロール等）、国際経営戦略、知識移転、新興国戦略など、広範な先行研究のレビューを実施する。最新の研究成果をもとに、分析枠組の精緻化や後述する定量研究における仮説構築等に役立つ。

(2)定性研究：事例研究

本研究では、在日外資系企業の4社を主な事例研究の対象とした。

まず、事例研究に先立ち、在日外資系企業に関する概況調査を実施した。在日外資系企業の製品開発活動の最新動向の把握と事例研究の対象企業の選定が目的である。

次いで、製品開発活動を実施する在日外資系企業4社の事例研究を実施した。そこでは、各社の内部環境要因と外部環境要因を分析するとともに、各社自体の組織的な内部要因についても探索的な分析を試みた。それらが、製品開発成果の生成プロセスに及ぼす影響についても分析した。分析に際しては、まず個別に各社の事例分析を行ったのちに、同一産業間の比較分析と産業横断的な比較分析を試みた。これにより、企業および産業固有の変数を統制し、より一般的な定性分析の結果を得ることに努めた。

以上の分析結果と理論研究で得た知見を踏まえて、分析枠組の精緻化と仮説の析出を行った。

(3)定量研究：質問票調査

定量研究として、質問票調査を実施した。調査対象として、製造業に属する外資系企業と研究活動もしくは開発活動に従事する日系海外現地法人を選定した。日系海外現地法人を質問票調査の対象に加えた理由は、在日外資系企業の質問票回収率が低い場合に備えるためとより多くのデータを確保することで分析結果のさらなる精緻化を追求するためである。

質問票調査に際しては、次のような項目に関して設問を行った。

- a)当該拠点の概況(業種,設立年,従業員数,出資比率他)
- b)現在の活動内容,これまでの活動内容の継続的な変化および将来志向する活動(製品開発成果)
- c)産業特性
- d)知識移転および製品開発成果の共有メカニズム
- e)内部環境要因および外部環境要因の各構成要素
- f)多国籍企業内の本国親会社および他の海外子会社との関係
- g)海外子会社の組織内要因,経営資源,戦略的役割

h)海外子会社の各種能力,経営資源に関する自己評価

i)海外子会社の財務実績(売上高,利益他)に関する自己評価

(4)分析概念

内部環境要因

本研究では、先行研究の課題を踏まえて、当該海外子会社が属する多国籍企業の内部環境要因として、次の5つの構成要素に着目して分析を行う。すなわち、本国親会社、内部サプライヤー、内部流通企業、内部顧客、内部R&D拠点である。

外部環境要因

同じく、当該海外子会社の外部環境要因(現地環境要因)として、次の6点を構成要素として分析する。外部顧客、外部サプライヤー、外部流通企業、(現地の)競合企業、外部R&D拠点、(現地の)政府機関の6つである。

海外子会社内部の組織要因

本研究では、これまでの研究課題と研究成果および先行研究の知見を踏まえて、海外子会社内部の組織要因の探索的な析出を試みる。

製品開発成果

本研究では、研究目的に即して、次の4つの製品開発成果の段階を定義する。

第1に、海外子会社が、現地市場へ本国親会社製品を改良して導入する段階である。第2に、海外子会社が、現地市場へ自主開発製品を導入する段階である。第3に、海外子会社が、現地市場へ多くの自主開発製品を導入する段階である。第4に、海外子会社が、現地市場へ多くの自主開発製品を導入し、かつ他国市場向けの製品開発を実施する段階である。

4. 研究成果

研究結果より、本研究の成果として主に次の3つの項目にすることが考えられる。

(1)海外子会社の製品開発活動

海外子会社の製品開発活動は、内部環境要因および外部環境要因の影響度によって、次の4つに大別できることが考えられる。

第1に、内部環境要因よりも外部環境要因の各構成要素の強力な影響に基づく外部ネットワーク型製品開発活動である。第2に、外部環境要因よりも内部環境要因の強い影響に基づく内部ネットワーク型製品開発活動である。第3に、両環境要因のどちらの影響も乏しい、自己完結型製品開発活動である。第4に、内部環境要因と外部環境要因の双方の影響が強い内外ネットワーク型製品開発活動である。

分析の結果，内外ネットワーク型製品開発活動がグローバルな製品開発成果をもっとも促進する可能性が高いことが考えられる。

(2)海外子会社内部の組織要因

理論研究および探索的な事例分析の結果，特に製品開発活動に関して着目すべき海外子会社の組織内部の要因として次の7つが抽出された。

すなわち，移転メカニズム，イニシアティブ，親会社との関係，経営資源，意思決定の自律性，戦略的役割，海外子会社の実績である。

(3)産業要因

事例の比較分析の結果，海外子会社の製品開発活動においては，内部環境要因，外部環境要因および海外子会社自身の組織内要因のみならず，当該子会社が属する産業の特性（産業要因）にも留意する重要性が明らかになった。

そこで，Ghoshal（1987）等の関連する先行研究を参考に，グローバル統合もしくはローカル適応の必要性等の観点から産業要因の抽出，分析を行った。

(4)総括と課題

以上の分析結果を踏まえて，内部環境要因と外部環境要因およびそれらに基づく海外子会社の製品開発活動，海外子会社の組織内部の要因，産業要因が，海外子会社の製品開発成果とその生成プロセスに及ぼす影響を及ぼすのか分析を行った。

その結果，各要因間の関係性の適合・不適合が製品開発成果の生成に大きな影響を及ぼす可能性が高いと考えられることなどが明らかになった。以上の分析結果を踏まえて，立地選択とそれに適した海外子会社の成長促進策等の望ましいグローバル製品開発戦略のあり方を考察した。

しかしながら，本研究で得られた成果は在日外資系企業を中心とした（日系海外現地法人を一部含む）分析結果から得られたものである。そこで，今後は，詳細な事例研究や国際比較等を行い，分析結果を検証し，精緻化していく必要がある等の研究課題が残されている。今後は，残された研究課題に取り組むこととしたい。

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2件)

中川功一，多田和美，今川智美，小林敏男「手を取り合って - カンボジアにおける日系企業BOPビジネスの分析 - 』赤門マネジメント・レビュー』第12巻第6号，pp.469-494，2013年6月。

(<http://www.gbrc.jp/journal/amr/AMR12-6.html>)

多田和美「海外子会社の製品開発活動における内部要因の検討」『商経学叢』第59巻第3号，pp.117-146，2013年3月。

(<http://kurepo.lib.kindai.ac.jp/modules/xoonips/detail.php?id=AN10437975-20130325-0117>)

〔学会発表〕(計6件)

多田和美「海外子会社の製品開発活動の進展プロセス - デュポン ジャパン イノベーションセンターの事例 - 」『日本経営学会第88回全国大会』国土館大学（東京都），2014年9月5日。

多田和美「海外子会社の製品開発活動に関する組織内要因と分析枠組の検討」『多国籍企業学会第7回全国大会』九州大学（福岡県），2014年7月6日。

多田和美「海外製品開発拠点の組織内要因に関する試論」『国際ビジネス研究学会第9回中四国部会』広島経済大学（広島県），2014年5月10日。

多田和美「日本企業の新興国拠点におけるコントロール・メカニズムの分析 - 社会化のコントロールに注目して - 」『国際ビジネス研究学会第36回関西部会』関西学院大学（兵庫県），2013年12月14日。

米山茂美・岩田智・浅川和宏・篠崎香織「グローバル R&D マネジメント - 親会社との関係が海外拠点の研究開発成果に与える影響」『第28回研究・技術計画学会年次学術大会』政策研究大学院大学（東京都），2013年11月2日。

多田和美「海外製品開発拠点の成果生成プロセス - 3社の比較分析を中心に - 」『日本貿易学会第1回西部部会』大阪経済法科大学（大阪府），2012年7月28日。

〔図書〕(計3件)

多田和美『グローバル製品開発戦略 - 日本コカ・コーラ社の成功と日本ペプシコ社の撤退 - 』有斐閣，全276頁，2014年4月。

多田和美「R&D：技術・製品開発（第14章）」，梶浦雅己編著「『はじめて学ぶ人のためのグローバル・ビジネス（改訂新版）』文真堂，全383頁（担当：pp.209-240），2014年3月。

多田和美「調達・生産・ロジスティクス（第15章）」，梶浦雅己編著「『はじめて学ぶ人のた

めのグローバル・ビジネス(改訂新版)』文
眞堂, 全 383 頁(担当: pp.209-240), 2014
年 3 月.

6. 研究組織

(1)研究代表者

多田和美(TADA Kazumi)

近畿大学・経営学部・准教授

研究者番号: 5052850

(2)研究分担者

岩田智(IWATA Satoshi)

北海道大学大学院・経済学研究科・教授

研究者番号: 00232679