

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 29 年 8 月 21 日現在

機関番号：24506

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2013～2016

課題番号：25780268

研究課題名(和文) グローバル・ブランド管理における海外子会社の役割に関する研究

研究課題名(英文) Study on subsidiary's role of global brand management

研究代表者

原田 将 (Harada, Susumu)

兵庫県立大学・経営学部・教授

研究者番号：20387517

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,800,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、グローバル・ブランド管理における海外子会社の役割を明らかにすることであった。主に、海外子会社の役割が受動的役割から主体的役割へと変化する経緯とその要因、主体的役割を担う子会社の特徴、について明らかにすることを目的とした。研究の結果、重要度の高い順に子会社がグループ化されていること、そのグループの階層によって子会社の役割が異なること、子会社の役割は現地市場・周辺国の変化や本国市場の重要度・規模によって変化する、であった。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this study is to show subsidiary's role of global brand management. Particularly, we focus on the changing role from reactive to proactive in MNE's network and the features of subsidiaries to play a proactive role. We find that MNE groups subsidiaries in order of its importance, each tier is different role, and subsidiary's role changes by its host market change and the size of the home market.

研究分野：国際マーケティング

キーワード：グローバル・ブランド管理 グローバル・ブランド 国際マーケティング 慣性 子会社 子会社の役割変化 新興国市場

## 1. 研究開始当初の背景

これまで、グローバル・ブランド管理研究は、意思決定の標準化・適合化を視軸にグローバル・ブランド管理の調整形態に関して研究成果が積み重ねられてきた（Aaker & Joahimstaler 2000/ Kapferer 1997/ 原田 2010）。先行研究の成果によると、グローバル・ブランド管理は、意思決定の標準化の実現のために集権的調整を採用する。こうした研究の多くは、グローバル・ブランド管理の初期段階に焦点を当て、各国で行われていたブランド管理活動を本社がいかに統合するのかということに着目してきた。

申請者である原田将は、科学研究費補助金・若手研究（B）「グローバル・ブランド管理における知識移転の研究」（課題番号 22730338）において、意思決定の標準化に関する静態的分析の問題を克服するために、知識移転の視角から意思決定の標準化を動的に研究した。その結果、本社から子会社に知識が移転されるだけでなく、子会社から本社へ、または子会社から子会社へも知識が移転されること、知識移転の方向性には企業のグローバル化度やブランド・アイデンティティへの寄与度が影響していること、を研究成果として得た（原田 2011）。つまり、グローバル・ブランド管理における海外子会社の役割が、知識の移転先という受動的な役割だけでなく、知識の発信元という主体的な役割もあることが示された。しかしながら、研究の焦点が知識移転自体にあったこと、分析の中心が本社にあったこと、からグローバル・ブランド管理における海外子会社の役割の変化については課題として残った。

## 2. 研究目的

上記のような研究課題を受けて、本研究では、グローバル・ブランド管理における海外子会社の役割の変化やその要因について実証的に明らかにすることを目的とした。これまでのグローバル・ブランド管理研究は、本社を対象とすることが多かったのに対し、本研究は、海外子会社を対象にする点に特徴があると言える。また、その海外子会社の役割の変化を明らかにしようとする点も、本研究の大きな特色である。

## 3. 研究の方法

本研究の目的は、グローバル・ブランド管理における海外子会社の役割について明らかにすることである。特に、海外子会社の役割が受動的役割から主体的役割へと変化する経緯とその要因、そして主体的役割の内実などについて明らかにする。

申請者は、これまで知識の開発・共有・活用の観点から、グローバル・ブランド管理の知識移転について研究してきた（原田 2011）。本研究では、これまでの研究を一層発展させ、まず、知識の開発・共有・活用を視軸に海外子会社役割の類型化を行う。その上で、知識の共有・活用拠点（受動的役割）から開発拠点（主体的役割）に変化する要因やその実態について明らかにする。

グローバル・ブランド管理における海外子会社の役割に関する研究は、ほとんど見当たらない。そこで、本研究では、まず、国際マーケティング研究や国際経営研究（特に、R&D、生産）における海外子会社研究の成果を参考に、分析枠組みを設定する。この枠組みをもとに、グローバル・ブランド管理における海外子会社の分類、役割の変化およびその要因

などについて明らかにする。

次に、これらの分析枠組みをもとに、インタビュー調査を通じた事例研究を行う。事例研究では、主に海外子会社の役割が、受動的役割から主体的役割に変化した経緯およびその要因を明らかにする。事例研究を通じて、アンケート調査を行うときの基礎となるような鍵となる概念の構築も同時に目指す。こうした成果をもとに、アンケート調査から定量分析を行い、海外子会社における受動的役割と主体的役割の相違点について検証する。

実証研究の対象として、欧州とアジア新興国の子会社を考えている。その理由は、欧州およびアジア新興国地域では、各国で市場格差があるため、受動的役割と主体的役割の両方の子会社が存在すると想定されること、

アジア新興国子会社では、現地市場の成長とともにその役割が変化すると想定されること、である。したがって、本研究では、対象企業の欧州やアジア新興国の複数子会社にインタビュー調査をし、モデルを開発する。アンケート調査では、利用可能なディレクトリー（『海外企業進出総覧』など）を利用し、日本多国籍企業の欧州・アジア新興国の海外子会社に対して、質問票を郵送する。

#### 4. 研究成果

##### (1) 研究の主な成果

本研究の主な成果は次のとおりである。

重要度の高い順に子会社がグループ化され、そのグループの階層によって子会社の役割が異なることである。

子会社の役割は現地市場・周辺国の変化や母国市場との関係（重要度・規模）によっても変化すること

最重要グループに所属する子会社が変わることによって、すなわち最重要市場が変化することによってグローバル・ブランド管理が変化すること。

現地市場の変化が激しく既存知識が有効な場合、子会社の変化は企業ネットワークによって促される。

##### (2) 得られた成果の国内外における位置づけとインパクト

グローバル・ブランド管理の研究は、その他のブランド関連研究と比較すれば、研究蓄積が少ない研究分野である。多くの日本多国籍企業がグローバル・ブランド管理に注力していることを考慮すれば、グローバル・ブランド管理研究は、重要でありながら手薄な研究分野であると言える。また、多くの先行研究が、本社を分析の中心に置いていたのに対し、本研究は、海外子会社を分析対象にする点において独創的である。また、その海外子会社の役割の変化を明らかにしようとする点も、本研究の大きな特色である。こうしたことから、本研究の成果は、日本多国籍企業におけるグローバル・ブランド管理の発展において有益であると考えられる。

本研究の成果として特筆すべき点は、子会社の役割変化を促す要因と同時にそれを阻害する要因、組織慣性の問題を指摘した点にある。つまり、グローバル・ブランド管理は一貫性と継続性を要求するため、そもそも組織慣性が働きやすい。ただし、新興国市場のような変化の激しい子会社の場合、企業内に蓄積された知識が戦略変化をもたらすことを明らかにした。これらは、本研究の主目的ではないが、研究を進めていくうえで発見した意義ある研究成果であった。

### (3) 今後の展望

本研究の課題としては、アンケート調査を実施して定量的に明らかにすることである。研究計画においては、アンケート調査を最終年度に実施する予定であったが、グローバル・ブランド管理と子会社の関係が複雑であったため、アンケート調査を実施するまでには至らなかった。その代わりに、追加的に事例研究を行い、多くの成果を得ることができた。変数を導出しアンケート調査を実施することが今後の課題と言える。

また、子会社の変化、組織慣性、企業ネットワークの関係については、更なる研究が必要である。フレームワークの精緻化、サンプルの選定など様々な課題はあるが、この課題は新興国市場で苦戦する日本企業にとっても有益となる研究課題と言える。

### 5. 主な発表論文等

原田将(2017)「インドネシア二輪車市場におけるホンダの戦略：新興国市場戦略の異質性と動態性」大石芳裕編『グローバル・マーケティング零』白桃書房。近刊予定。

Harada, S. (2015), "Consistency, Continuity, and Inertia: The Paradox of Successful Global Brand Management," *The Journal of Japan Society for Distribution Sciences*, No.36, pp.67-76.

原田将「新興国市場における異質性と動態性：Astra Honda Motor の事例」2016年12月10日、多国籍企業学会西部部会（関西大学）

原田将「グローバル・ブランド管理の動的な分析-慣性とその正と負の効果-」

2014年11月22日、日本流通学会全国大会統一論題基調報告（阪南大学）

原田将「グローバル・ブランド管理における慣性の問題」

2014年3月1日、多国籍企業学会西部部会（近畿大学）

### 6. 研究組織

#### (1) 研究代表者

原田 将 (HARADA, SUSUMU)  
兵庫県立大学・経営学部・教授  
研究者番号：20387515