

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 29 年 5 月 29 日現在

機関番号：12601

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2014～2016

課題番号：26780228

研究課題名(和文) 日系多国籍企業における拠点間競争の効果

研究課題名(英文) Effect of intra-firm competition in Japanese multinational corporations

研究代表者

大木 清弘 (OKI, Kiyohiro)

東京大学・大学院経済学研究科(経済学部)・講師

研究者番号：20611073

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,500,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、「1)多国籍企業内の拠点間競争が海外子会社のどのパフォーマンス指標を向上させるか」と「2)多国籍企業内の拠点間競争はどの条件下で海外子会社のパフォーマンスを向上させるか」を明らかにすることである。そのためにまず、既存研究レビューや企業訪問を通じて仮説を構築した。次に、在東南アジアの日本企業の海外製造子会社1715社に対して質問票調査を行った。質問票調査に基づいた定量分析の結果、「拠点間競争は海外子会社の自律性を抑制する可能性があること」と、「拠点間競争は買収した海外子会社において、市場・財務パフォーマンスを向上させる可能性があること」が明らかになった。

研究成果の概要(英文)：The goal of this research is to clarify 1) what kind of performance of foreign subsidiaries intra-firm competition in multinational corporations (MNCs) improves, and 2) the condition in which it improves performance of foreign subsidiaries. In this research, I first reviewed prior studies and visited some companies in order to develop hypotheses. Second, I conducted a questionnaire survey of 1715 Japanese manufacturing subsidiaries in Southeast Asia. As a result of quantitative analyses based on this survey, this research found the possibility that intra-firm competition in MNCs can suppress subsidiary autonomy, and the possibility that intra-firm competition in MNCs can improve market and financial performance of subsidiaries in the condition of acquired foreign subsidiary.

研究分野：国際経営

キーワード：拠点間競争 日本企業 海外子会社 多国籍企業

1. 研究開始当初の背景

現在の多国籍企業において、各国拠点は社内の他国拠点との競争にさらされる状態にある。特に製造拠点で拠点間競争の圧力が強い。日本国内の製造拠点は、海外製造拠点とのコスト比較によって、常に縮小・撤退の危機にさらされている。また一方で、安価な労働コストや税制などを目的に進出されたアジア地域の工場も、常にコストのより安い国の工場と比較される立場にいる。

こうした組織内競争の圧力が海外子会社のパフォーマンス向上を促す可能性が、1990年代後半から海外の研究者や申請者を中心に指摘されてきた。しかし既存研究は、拠点間競争が海外子会社のパフォーマンスを向上させる可能性を提示するも、その論理を実証できていない。特に拠点間競争が「どのパフォーマンス指標を向上させるか」と「どの条件下で有効となるか」が明確でなかった。

2. 研究の目的

上記の既存研究の問題点から、本研究では、多国籍企業内の各国拠点間の競争（拠点間競争）に、海外子会社のパフォーマンスを向上させる効果があることを実証することを、研究の目的とした。具体的には、拠点間競争が「どのパフォーマンス指標を向上させるか」と「どの条件下で有効となるか」を日本企業の海外製造子会社への質問票調査から明らかにすることを目的とした。これらを明らかにすることによって、多国籍企業が拠点間競争の圧力をマネジメントに活かすための示唆を得ることが、本研究に期待される実務上の貢献である。

3. 研究の方法

本研究では、「1) 仮説構築」「2) 測定指標の作成」「3) 仮説検証」の3つが行われた。

(1) 仮説構築

仮説構築では、文献調査と企業訪問を通じて、拠点間競争に関する仮説を構築した。結果、以下のような仮説を構築した。

仮説 1a: 海外子会社の拠点間競争の程度は、海外子会社のポジション（自律性）と関係を持つ。（正と負、予想できず）

仮説 1b: 海外子会社の拠点間競争の程度は、海外子会社のポジション（知識移転）と関係を持つ。（負と予想）

仮説 1c: 海外子会社の拠点間競争の程度は、海外子会社のポジション（知識流入）と関係を持つ。（負と予想）

仮説 2: 海外子会社の拠点間競争の程度は組織パフォーマンス（工場パフォーマンス）と関係を持つ。（正と予想）

仮説 3: 海外子会社の拠点間競争の程度は市場・財務パフォーマンス（海外子会社の全体のパフォーマンス）と関係を持つ。（正と予想）

仮説 4: 海外子会社の協調の程度が大きいほど、海外子会社の拠点間競争の程度は海外子会社のパフォーマンスと関係を持つ。（正と予想）

仮説 5: 買収した海外子会社において、海外子会社の拠点間競争の程度は海外子会社のパフォーマンスと関係を持つ。（正と予想）

こうした仮説を検証するためにコントロールすべき要因としては、本社とのコミュニケーションの頻度、海外子会社の自律性などが、既存研究や企業調査から明らかになった。

(2) 測定指標

測定指標は、既存研究をベースにしながらも、実務家の意見を聞きながら1年近くかけて作成された。特に欧米のジャーナルにも耐えられるような質問票作りが目指され、質問項目のバックトランスレーション、COMMONメソッドバイアスが生じにくい質問項目の工夫、回収率を上げるためのカバーレターの工夫などが行われた。

(3) 仮説検証

仮説検証では、在東南アジアの日本企業の海外製造子会社1715社（第一陣1504社、第二陣211社）に対して郵送の質問票調査を行った。合計350社程度の返答を得た。ただし第二陣の結果を受け取ったのは3月のため、現段階では第一陣のサンプルを分析に用いている。質問票から入手したデータを統計解析にかけ、仮説の検証を行い、それらの結果を順次フィードバックしている。

4. 研究成果

(1) 各変数の作成

質問票から、以下のような変数を作成した。なお、各変数はすべて既存研究に基づいて作成されており、妥当性も問題ない。下記のような変数を取るための質問票を完成させたことも、本研究の成果の一つである。

① 従属変数（パフォーマンス変数）

(a) 海外子会社の自律性

Gupta and Govindarajan (2000)を元に、海外子会社で行われる以下の6つの主要な意思決定が本社・海外子会社のどちらによって行われるのかを、「1: 本社（またはそれに該当する組織）がもっぱら決める」から「5: 現地法人がもっぱら決める」までの5点尺度で測定した。それら6つの平均値を、「海外子会社の自律性」とした。

- i. 現地法人の年間の予算の策定
- ii. 主な既存の製品・製品ラインの廃止

- iii. 既存製品の生産能力拡大のための主要な工場や設備への投資
- iv. 主な製品や製品ラインの販売価格の変更
- v. 現地に複数のサプライヤー/ベンダーが存在する際の、サプライヤー/ベンダーの選択
- vi. 予算を超えての、現地法人で雇用する従業員の増員

(b)知識移転

Gupta and Govindarajan (2000)をもとに、「製品設計の知識」「工程設計の知識」「購買のノウハウ」「マネジメント・システムややり方」の4つの項目にそれぞれについて、「どの程度他国の海外製造子会社に移転しているか」を、「1：全く移転していない」から「7：とても多く移転している」の7点尺度で尋ねる。それら4つを平均したものを「知識移転」とした。

(c)知識流入

Gupta and Govindarajan (2000)をもとに、「製品設計の知識」「工程設計の知識」「購買のノウハウ」「マネジメント・システムややり方」の4つの項目にそれぞれについて、「どの程度他国の海外製造子会社から移転されているか」を、「1：全く移転していない」から「7：とても多く移転している」の7点尺度で尋ねる。これら4つを平均したものを「知識流入」とした。

(d)海外工場のパフォーマンス

Birkinshaw, Hood, and Young (2005), Hayes and Wheelwright (1984)をもとに、「品質」「リードタイム」「オペレーターの改善力」の4つを、「1：現地工場が日本工場（他国海外工場）よりも非常に劣っている」から「5：現地工場が日本工場（他国海外工場）よりも非常に優れている」までの5点尺度で評価してもらった。これら4つを平均したものを、「海外工場のパフォーマンス」とおいた。

(e)海外子会社のパフォーマンス

Gammelgaard, McDonald, Stephan, Tuselmann, and Dorrenbacher (2012)をもとに、自社の「数量ベースの売上成長率」「金額ベースの売上成長率」「顧客満足」「販売シェア」「オペレーションの生産性」が、主な競合と比較した時にどのように評価できるかを5点尺度で尋ねた（1：競合他社よりも非常に劣っている～5：競合他社よりも非常に優れている）。これら5つの項目の値を平均したものを「海外子会社のパフォーマンス」として扱った。

上記のうち(a)～(c)はポジションに関する変数、(d)は組織パフォーマンスに関する

変数、(e)は市場パフォーマンスと財務パフォーマンスを含んだ指標である。なお、市場パフォーマンス単体や財務パフォーマンス単体で調査する質問項目が既存研究から抽出できなかった。もちろん具体的なシェアや利益率を聞く方法もあるが、それは回答率が下がることが予想されるため、(e)の変数を用いている。

②独立変数：拠点間競争度

Luo, Slotegraaf, and Pan (2006)が用いた「社内他部門との協調・競争関係」の指標を転用し、「他国製造子会社間の競争関係」を測定した。具体的には下記の11個の記述について、「1：強く反対する」から「7：強く賛成する」までの7点尺度で答えてもらった。それら11個の値の平均を、「拠点間競争度」とした。

- i. 我々は普段から、各国の海外製造子会社の間で、限られた経営資源（資金、人材）を巡って競い合っている。
- ii. いくつかの海外製造子会社同士で、海外子会社をまたがる経営資源（資金、人材）の配分を話し合うとき、しばしば強い緊張感がただよう。
- iii. 各国の海外製造子会社同士は、本社のトップマネジメント層の心理的な注目を集めたり、彼らが自分たちに割いてくれる時間を増やしたりするために、定期的に競い合っている。
- iv. ある海外製造子会社が経営資源（資金、人材）を手に入れるためには、他国の海外製造子会社がしばしば犠牲にならなければならない。
- v. 各々の海外製造子会社は、他国の海外製造子会社を犠牲にしても、自分たちを統括するマネジャーが自分達に割いてくれる時間や、彼らからの注目を増やそうとしている。
- vi. 各国の海外製造子会社は、組織の効率性を改善するために、定期的に他の海外製造子会社と比較され、ベンチマーキングされている。
- vii. 多くの海外製造子会社は、グループ内での戦略的重要性（例：社内での地位）やパワー（例：影響力）をもっと増やそうとしている。
- viii. ある海外製造子会社が追い求めている目的は、他国の海外製造子会社の目的と両立し難い。
- ix. このビジネスにおいて、ある海外製造子会社が自らのなわばりを守ることは当たり前と思われている。
- x. より良い（グループ内の）特権を手に入れるために、個々の海外製造子会社は他国の海外製造子会社よりもパフォーマンスで上回ろうとしている。
- xi. 他国の海外製造子会社の人は、各々の海外製造子会社の目的が、別の国の海外製造子

会社の目的と相反していないと感じている (逆)。

③コントロール変数

(a) 拠点間協調度

Luo, Slotegraaf, and Pan (2006) が用いた「社内他部門との協調・競争関係」の指標を転用し、下記の 6 つの記述について、「1 : 強く反対する」から「7 : 強く賛成する」までの 7 点尺度で答えてもらう。これら 6 つを平均したものを、拠点間協調度とした。

- i. ビジネスにおいて、各国の海外製造子会社は、海外製造子会社間で頻繁にコミュニケーションを共有している。
- ii. ビジネスにおいて、全ての海外製造子会社は、海外製造子会社間で頻繁に共通の問題点について議論している。
- iii. 海外製造子会社に所属する人間は、他国の海外製造子会社の人間と近い関係を築いている。
- iv. 他国の海外製造子会社との関係はお互いに満足のいくもので、高い凝集性(まとまり)を持っている。
- v. 我々は、各国の海外製造子会社間の強い社会的(社会的)な関わり合いが、将来にまで存在していることを期待している。
- vi. 異なる国の海外製造子会社の人間同士の情報交流は少ない (逆)。

(b) 本社コミュニケーション因子

Crespo, Griffith, and Lages (2014) と Gupta, Govindarajan, and Malhotra (1999) より、「対面でのコミュニケーション」、「電話やテレビ会議でのコミュニケーション」、「定期的かつ周期的な公式の報告書によるコミュニケーション」、「電子メール、手紙、その他メモによるコミュニケーション」の 4 つについて、「1 : 1 年に 1 回未満」～「7 : ほぼ毎日」までの 7 点尺度で計測した。

変数の合成方法としては、4 つを単純平均した値を用いるのが一般的だが、信頼性を示すクロンバックの α が低いため、4 つの項目を主成分分析(プロマックス回転)した因子得点を「本社コミュニケーション因子」として用いた。

(c) 市場変化の激しさ

Jaworski and Kohli (1993) の尺度を元に、「我々のようなビジネスでは、顧客の製品への嗜好が時間の変化と共にかなり変化する」と「我々の顧客は常に新たな製品を求めている」の二つの記述について、それぞれ「1 : 強く反対する」から「5 : 強く賛成する」までの 5 点尺度で回答してもらった。それらの回答を平均して合成した。

(d) 外部競争の激しさ

Jaworski and Kohli (1993) の尺度を元に、下記の 4 つの記述それぞれについて、「1 : 強く反対する」から「5 : 強く賛成する」までの 5 点尺度で回答してもらった。その後、これらを平均することで合成した。

- i. 我々の産業の競争は激しい。
- ii. 我々の産業は多数の「販売促進合戦」が行われている。
- iii. 価格競争はこの産業の特徴の一つである。
- iv. ほぼ毎日のように競合の新たな動きが耳に入る。

(e) 技術変化の激しさ

Jaworski and Kohli (1993) の尺度を元に、下記の 4 つの記述それぞれについて、「1 : 強く反対する」から「5 : 強く賛成する」までの 5 点尺度で回答してもらった。その後、これらを平均することで合成した。

- i. 我々の産業の技術の変化は早い。
- ii. 我々の産業において、技術変化は大きな機会をもたらす。
- iii. この産業において、多くの新たな製品のアイデアは、技術的なブレイクスルーによって生み出されている。
- iv. 我々の産業における技術の進歩はむしろ重要ではない (逆)。

上記の変数のその他には、海外子会社の操業年数、従業員数、駐在員数、株式保有率(%)、輸出比率(%)、買収ダミー(買収拠点は 1)、バリューチェーンダミー(基礎研究、製品開発、工程開発、量産立上、量産ダミー、販売ダミー、アフターサービスダミー)、国ダミー(タイを基準に各国のダミー変数)、産業ダミー(電気機器を基準に、各産業のダミー変数)などを分析に投入している。なお、海外子会社の自律性も、自律性が従属変数とされている分析以外では、独立変数として投入している。これは期間中に執筆した論文において、自律性とパフォーマンスの関係が示唆されたからである(Okii, 2016)。

(2) 分析結果

重回帰分析の結果を示すと表 1 のようになる。ここからまず、拠点間競争はその海外子会社の自律性(権限)と負の相関関係にあることが明らかになった(仮説 1a が支持)。一方、拠点間競争度と、知識移転、知識流入、海外工場のパフォーマンス、海外子会社のパフォーマンスは統計的に優位な相関関係を持っていないことが明らかになった(仮説 1b, 1c, 2, 3 は棄却)。また、拠点間競争度と拠点間協調度の交互作用項も有意ではなかった(仮説 4 は棄却)。しかし、拠点間競争度×買収という交互作用項を作ると、拠点間競争度と海外子会社のパフォーマンスに正の

相関が出ている(仮説5は支持)。ここから、買収した海外子会社という条件の下では、拠点間競争が海外子会社の市場・財務パフォーマンスを押し上げる可能性があると言える。

表1 重回帰分析の結果

	自律性	知識移転	知識流入	海外工場のパフォーマンス	海外子会社のパフォーマンス
拠点間競争度	負の相関	相関なし	相関なし	相関なし	相関なし
拠点間競争度*拠点間協調度	相関なし	相関なし	相関なし	相関なし	相関なし
拠点間競争度*買収	相関なし	相関なし	相関なし	相関なし	正の相関

(3) 結論

本研究では、「拠点間競争がどのパフォーマンス指標を向上させるか」と「拠点間競争がどの条件下で有効となるか」を明らかにすることを目標に研究を行った。結果、日本企業の東南アジア地域の製造子会社において、「拠点間競争は自律性を押し下げる可能性があること」と、「拠点間競争は買収した海外子会社において、市場・財務パフォーマンスを押し上げる可能性があること」が明らかになった。これらは既存研究が明らかにできていなかった発見である。ここから実務的な示唆として、多国籍企業は拠点間競争の圧力を使って海外子会社の自律性をコントロールできる可能性と、買収した海外子会社のパフォーマンス向上を促すことができる可能性が得られた。

<参考文献>

Birkinshaw, J., Hood, N., & Young, S. (2005). Subsidiary entrepreneurship, internal and external competitive forces, and subsidiary performance. *International Business Review*, 14(2), 227-248.

Crespo, C. F., Griffith, D. A., & Lages, L. F. (2014). The performance effects of vertical and horizontal subsidiary knowledge outflows in multinational corporations. *International Business Review*, 23(5), 993-1007

Gammelgaard, J., McDonald, F., Stephan, A., Tuselmann, H., & Dorrenbacher, C. (2012). The impact of increases in subsidiary autonomy and network relationship on performance. *International Business Review*, 21(6), 1158-1172.

Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21(4), 473-496.

Gupta, A. K., Govindarajan, V., & Malhotra, A. (1999). Feedback-seeking behavior within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 20(3),

205-222.

Hayes, R. H., & Wheelwright, S. C. (1984). *Restoring our competitive edge: Competing through manufacturing*. New York: John Wiley.

Jaworski, B. J., & Kohli, A. L. (1993). Market orientation: Antecedents and consequence. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70

Luo, X., Slotegraaf, R. J., & Pan, X. (2006). Cross-functional "coopetition": The simultaneous role of cooperation and competition within firms. *Journal of Marketing*, 70(2), 67-80.

Oki, K. (2016). Subsidiary autonomy and factory performance in Japanese manufacturing subsidiaries in Thailand. *Research in Global Strategic Management*, 17, 215-243.

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 6 件)

- ① Oki Kiyohiro. Subsidiary autonomy and factory performance in Japanese manufacturing subsidiaries in Thailand. *Research in Global Strategic Management*, 査読有, 17 巻, 2016, 215-243.
DOI:10.1108/S1064-485720160000017009
- ② 大木 清弘, 海外子会社のパフォーマンスと本社、駐在員、現地従業員の権限: タイの日系販売子会社への質問票調査, *国際ビジネス研究*, 査読有, 8 巻, 1 号, 2016, 59-72.
- ③ 徐 寧教, 大木 清弘, 新興国企業における日本的生産システムへの認識と能力構築—現代自動車の事例, *赤門マネジメント・レビュー*, 査読有, 15 巻, 1 号, 2016, 1-20.
<http://www.gbrc.jp/journal/amr/AMR15-1.html>
- ④ Oki Kiyohiro. The history of a mother factory. *Annals of Business Administrative Science*, 査読有, 15 巻, 2016, 29-48.
DOI: 10.7880/abas.0151111a
- ⑤ Oki Kiyohiro. Knowledge-intensive mother factory: How can a mother factory support foreign factories without mass production activity? *Annals of Business Administrative Science*, 査読有, 14 巻, 2015, 293-308.
DOI: 10.7880/abas.14.293
- ⑥ Oki Kiyohiro. Managing internal competition in multinational corporations: The role of home bases. *International Journal of Productivity*

and Quality Management, 査読有, 15
巻, 2号, 2015, 252-267.
DOI: 10.1504/IJPQM.2015.067766

[学会発表] (計 4 件)

- ① 大木 清弘, 海外子会社の拠点間競争と協
調: 在東南アジアの日系製造子会社の質
問票調査より, 国際ビジネス研究会関西
部会, 2017年5月20日, MJE Work(大阪
府大阪市).
- ② 大木 清弘, 海外子会社への質問票調査の
作法: 不毛な調査をしないために, 国際ビ
ジネス研究会関東部会, 2017年4月15
日, 早稲田大学(東京都新宿区).
- ③ 大木 清弘, 日系多国籍企業内の拠点間の
競争と協調, 組織学会, 2016年10月9日,
上智大学(東京都千代田区).
- ④ Oki Kiyohiro, Managing internal
competition in multinational
corporations: The role of home bases,
the Academy of Management, the 74th
Annual Meeting of the Academy of
Management, 2014年8月2日,
Philadelphia (USA).

[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

大木 清弘 (OKI, Kiyohiro)

東京大学・大学院経済学研究科・講師

研究者番号: 20611073

(2) 研究分担者

()

研究者番号:

(3) 連携研究者

()

研究者番号:

(4) 研究協力者

()