

令和元年6月7日現在

機関番号：30106

研究種目：基盤研究(B) (一般)

研究期間：2015～2017

課題番号：15H03388

研究課題名(和文)新興国の海外子会社マネジメント - 国境を越えた組織社会化のジレンマとその克服 -

研究課題名(英文) Management of overseas subsidiaries in emerging countries: From the viewpoint of organizational socialization

研究代表者

多田 和美 (TADA, Kazumi)

北星学園大学・経済学部・准教授

研究者番号：50582805

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 9,000,000円

研究成果の概要(和文)：第1に、理論研究に基づいて、組織社会化を通じた海外子会社マネジメントに関する先行研究の知見を体系的に整理するとともに、今後の研究課題を明らかにした。第2に、主に事例研究を通じた定性研究を実施した。第3に、これらの理論研究および定性研究を通じて、本研究における仮説を構築した。第4に、定量研究を通じて仮説を検証した。第5に、以上の3つの研究を統合し本研究の結論を導出した。あわせて、理論的・実践的含意および今後の研究課題を導出した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究の学術的意義として、これまで先行研究では十分に分析されてこなかった、新興国における海外子会社のマネジメントのあり方、特に組織社会化のメリットとデメリットに着目して実証的に分析したことが考えられる。社会的意義として、日本多国籍企業における新興国子会社のマネジメントのあり方に関して、実証研究を通じて一定の実践的指針を提示したことが考えられる。

研究成果の概要(英文)：First, based on theoretical research, we systematically organized the findings of prior research on overseas subsidiary management through organizational socialization, and clarified the research issues. Second, we conducted qualitative research mainly through case studies. Thirdly, we derived the hypotheses in this study through these theoretical and qualitative studies. Fourth, we verified hypotheses through quantitative studies. Fifth, we integrated the above three studies and derived the conclusions of this study. Furthermore, we derived theoretical and practical implications and future research issues.

研究分野：国際経営

キーワード：新興国 組織社会化 日本多国籍企業 海外子会社

1. 研究開始当初の背景

新興国における海外子会社マネジメントに関する研究は、理論と実践の両面からますます重要性が高まっている。

(1)理論的重要性

主な理論的重要性として、次の3点が挙げられる。第1に、新興国の台頭という事象そのものが比較的近年の現象であるため、まだ当該研究の蓄積が乏しいことである。第2に、既存の海外子会社のマネジメントに関する研究は主に先進国における子会社を対象としているが、新興国への適用可能性はまだ明らかではない。したがって、その検証が重要な研究課題となっている点である。第3に、なかでも、新興国子会社を対象とした組織社会化に関する研究はさらに乏しい。また、先進国と新興国に限らず、海外子会社を対象とした組織社会化は、総じてメリットが強調されデメリットに関しては議論されてこなかったため、さらなる研究が求められる点である。

(2)実践的重要性

主な実践的重要性として、次の2点が挙げられる。第1に、言うまでもなく、多国籍企業においても新興国市場の重要性が増しているため、現地でのマネジメント手法に関するさらなる研究の蓄積が求められている点である。第2に、特に日本多国籍企業においては、組織社会化を通じた海外子会社マネジメントが強化される傾向が強いことが考えられるが、そのメリットとデメリットに関する実証的な研究が求められている点である。

2. 研究の目的

以上の研究の背景を踏まえて、本研究では、日本企業の最重要課題の1つである新興国市場戦略を対象に、どの程度日本流のものの考え方を適用し、どの程度現地流の考え方を尊重すべきかに注目して分析する。新興国において先進国企業が固有の強みを活かした事業を展開するためには、各企業固有の思想や文化を現地従業員が理解する必要がある。しかし、現地市場で受け入れられるためには、現地の思想や文化を、深く理解することもまた求められる。この2者のバランスをどう取り、どのように両立していくかといった組織社会化の問題は、上述したように理論・実践の両面から重要な研究課題であることが考えられる。本研究では、こうした組織社会化の問題を中心に、新興国における望ましい海外子会社マネジメントのあり方を解明することを目的とする。

3. 研究の方法

本研究では、理論研究、定性研究、定量研究の3つの研究方法を用いて実施した。以下の各研究方法(概要)を統合し、本研究の結果を導出した。

(1)理論研究

本研究では、国際経営論、経営戦略論、経営組織論をはじめ関連する先行研究の検討にもとづく理論研究を実施した。これらの研究成果は、仮説の構築および理論的含意の導出等へと活かされた。また、適時、定性研究と定量研究へとフィードバックし、研究の理論的基盤の強化に努めた。

(2)定性研究

定性研究では、主に日本多国籍企業を対象に、新興国子会社とその本国親会社および新興国市場に関する1次資料と2次資料を収集して事例研究を行った。1次資料および2次資料の収集に際しては、タイ、インドネシア、マレーシア等の比較的経済発展の進んだ新興国およびラオス、ミャンマー、カンボジアといった、前者と比較すると経済発展が進んでいない位置づけの新興国も対象とした。

1次資料は、主に、こうした各新興国の日本企業の現地法人(海外子会社)および日本親会社を対象としたインタビュー調査を通じて収集した。2次資料は、同じく新興国子会社およびその本国親会社に関するパイロット・スタディおよび学術誌、新聞、ビジネス系雑誌記事等の広範な渉猟を通じて収集した。これらの成果は、上述の理論研究の成果と統合し仮説の構築へと活かされた。また、後述する定量研究結果の補完や追試および実践的含意の導出へも活かされた。

(3)定量研究

定量研究では、日本多国籍企業の新興国子会社を対象とした質問票調査を実施した。上述の理論研究および事例研究の結果を踏まえて、1)当該子会社の基本情報、2)組織体制、3)活動内容、4)能力、5)戦略的重要性、6)イノベーション、7)現地化の程度、8)本国親会社との関係(コントロール、コミュニケーション)、9)現地環境の各組織との関係、10)財務業績といった各成果、等に着目した質問票を設計した。質問票調査を通じて収集した1次資料の定量分析の結果は、仮説の検証および実践的含意の導出へと活かされた。

4. 研究成果

以上の3つの研究結果を統合し、本研究の結果を導出した。主な本研究の成果(概要)には、以下のようなことが考えられる。なお、これらの研究成果は後述するように適宜、国内外の学術論文、学会発表等の形で公表された。

(1)組織社会化

概して、本国親会社の組織文化を新興国子会社へも浸透させる組織社会化を通じたコントロールは、本国親会社の知識(経営方式、技術、生産方法等)の移転を促進する一方で、現地の知識創発(現地独自のイノベーション、現地向けの経営活動の改良等)を抑制する可能性が明らかとなった。また、新興国においては、本国親会社の知識移転の重要性はさりながら、現地向けの知識創発が重要になる可能性も明らかになった。したがって、新興国子会社における組織社会化を通じた海外子会社マネジメントは、メリットだけではなくデメリットも生じる可能性が明らかになった。他方、親会社と現地環境の文化を融合したマネジメントの Crossvergence の有効性等が示唆されている。

これらの研究結果は、日本多国籍企業のこれまでの組織社会化を通じたコントロールのあり方に修正が求められている可能性を示唆している。

(2)その他の本国親会社のコントロール

上述の議論とも一部重複するが、本国親会社のコントロールは理念や組織文化の共有・浸透を通じた非公式的なコントロール(組織社会化を通じたコントロール)だけではなく、集権化といった公式的なコントロールも本国親会社から新興国子会社への知識移転を促進する一方で、現地の知識創発やそれに類する活動を抑制する可能性が示唆された。このことは、組織社会化に限らず、本国親会社によるコントロール全般を見直し、海外子会社への分権化を検討する必要性を示唆しているといえる。

(3)現地環境(新興国の環境)の活用および現地環境への適応

他方、新興国の現地環境への埋め込みは、海外子会社の知識創発を促進する可能性も明らかになった。これまで、新興国は先進国と比べると経営環境の成熟度合いが乏しいことから、現地環境への埋め込みはそれほど重視していなかった企業も多かったことが考えられる。他方、先進国の環境との相違から、いっそうの現地適応が求められる可能性も考えられていた。たとえば、新興国市場では流通チャネルの構造が二重になっており、当初は予期していないことであったが、この二重構造に柔軟かつ積極的に対応した海外子会社が比較的功裡に新興国ビジネスを実施している事例も見られた。そこでは、組織社会化を通じた海外子会社マネジメントにも各社なりの柔軟な運用が意図されていた。このように、本研究の結果は後者の立場を示唆しており、日本多国籍企業においては新興国の現地環境への適応とともに、その環境を活用するような積極的な取り組みを検討する必要性が示唆された。

(4)新興国子会社間のネットワーク

さらに、当該新興国だけではなく、新興国に立地する各海外子会社間のネットワークを活用する重要性も示唆された。たとえば、ある新興国子会社で生まれたイノベーションやノウハウを別の新興国子会社で活用することで、効率的な知識移転とイノベーションの創出を可能とした事例が見られた。これらの結果より、新興国の海外子会社マネジメントにおいては、本国と現地(当該新興国)のみならず、第三の新興国をも積極的に考慮したマネジメントがより望ましい可能性が明らかになった。

5. 主な発表論文等

[雑誌論文](計19件)

多田和美・中川功一・今川智美「新興国子会社における組織社会化の2つの成功パターン - 日本多国籍企業A社のタイ拠点とカンボジア拠点の比較分析 - 」『国際ビジネス研究』第7巻第2号, pp.75-87, 2015年10月(査読付き)。

中川充・中川功一・多田和美「海外子会社マネジメントにおける組織社会化のジレンマ - 日系企業の新興国海外子会社6社の分析 - 」『日本経営学会誌』第36号, pp.38-48, 2015年12月(査読付き)。

Koichi Nakagawa, Kazumi Tada, Hiroyuki Fukuchi, "Organizational cultural crossvergence and innovation: Evidence from Japanese multinationals in emerging markets", *Cross-cultural Management Journal*, 11(1), pp.47-57, 2017年6月(査読付き)。

多田和美・中川充・福地宏之「新興国市場における流通チャネルの二重構造 - 文献検討と今後の研究課題」『日本経営学会誌』第41号, pp.40-51, 2018年10月(査読付き)。

Nakagawa, K., Nakagawa, M., Fukuchi, H., Sasaki, M., and Tada, K. (2018) Japanese management styles: To change or not to change? A subsidiary control perspective. *Journal of International Business and Economics*, 6(2): 1-17.

〔学会発表〕(計 32 件)

Koichi Nakagawa , Kazumi Tada, Hiroyuki Fukuchi , Mitsuru Nakagawa & Tomomi Imagawa, “Effect of control and crossvergence on knowledge building in emerging markets: Evidence from Japanese multinationals”, *SMS(Strategic Management Society) 35th Annual International Conference in Denver* , 2015 年。

Koichi Nakagawa , Mitsuru Nakagawa, Hiroyuki Fukuchi , Masato Sasaki & Kazumi Tada, “Should Japanese Multinationals Change their Original Business Style in Emerging Markets?”, *29th AJBS Annual Conference*, Association of Japanese Business Studies, New Orleans , 2016 年。

Kazumi Tada, Mitsuru Nakagawa & Hiroyuki Fukuchi, “Dual-structure of distribution channels in emerging markets: Review, integration and future research agenda”, *Proceedings of European International Business Academy 2017* 年。

多田和美・中川充・岩田智「多国籍企業におけるイノベーション・プロセス」『2018 年度組織学会研究発表大会』東京大学, 2018 年。

Kazumi Tada, Hiroyuki Fukuchi, Mitsuru Nakagawa, “Channel-Specific Advantages in Emerging Market: Theoretical Framework and Research Propositions”, *AIB annual conference 2018*, Academy of International Business, Minneapolis , 2018 年。

〔図書〕(計 3 件)

中川功一・林正・多田和美・大木清弘, 『はじめての国際経営』, 有斐閣, 2015 年, 232 頁。

天野倫文・新宅純二郎・中川功一・大木清弘, 『新興国市場戦略論』, 有斐閣, 2015 年, 452 頁。

大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智, 『はじめての国際経営』, 有斐閣, 2016 年, 378 頁。

6 . 研究組織

(1)研究分担者

研究分担者氏名：岩田智

ローマ字氏名：IWATA SATOSHI

所属研究機関名：北海道大学

部局名：経済学研究院

職名：教授

研究者番号(8桁): 00232679

研究分担者氏名：中川功一

ローマ字氏名：NAKAGAWA KOUICHI

所属研究機関名：大阪大学

部局名：経済学研究科

職名：准教授

研究者番号(8桁): 40510409

研究分担者氏名：佐々木将人

ローマ字氏名：SASAKI MASATO

所属研究機関名：一橋大学

部局名：大学院経営管理研究科

職名：准教授

研究者番号(8桁): 60515063

研究分担者氏名：福地宏之

ローマ字氏名：FUKUCHI HIROYUKI

所属研究機関名：一橋大学

部局名：大学院経営管理研究科

職名：准教授

研究者番号(8桁): 90552505

研究分担者氏名：中川充

ローマ字氏名：NAKAGAWA MITSURU

所属研究機関名：日本大学

部局名：商学部

職名：准教授

研究者番号(8桁): 90638412