

令和元年6月25日現在

機関番号：32677

研究種目：基盤研究(B) (海外学術調査)

研究期間：2016～2018

課題番号：16H05708

研究課題名(和文) 日本企業の海外拠点に対する異時点間比較調査を通じた経営進化の考察

研究課題名(英文) Field studies on the evolution of managerial capabilities of Japanese affiliated companies abroad

研究代表者

板垣 博 (ITAGAKI, Hiroshi)

武蔵大学・公私立大学の部局等・研究員

研究者番号：20125884

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 13,790,000円

研究成果の概要(和文)：東アジア調査(2016・17年度)、北米調査(2017年度)、チェコ調査(2018年度)を実施し、次のような興味深い情報を得て、それに基づく考察を行った。同じ日本企業の海外拠点でも、地域によって進化の過程にはかなりの差異が認められた。その代表的な側面は、ローカル人材が現地拠点の経営や能力構築に貢献する程度の違いである。日本企業の多くの海外拠点に見られる共通性としては、技術・知識の発信源としての日本の重要性である。ローカル人材の貢献が大きな拠点にあっても、日本人出向者が現地拠点の能力構築に大きな役割を果たしていることにつながる。

研究成果の学術的意義や社会的意義

北米、東アジア、チェコの日本企業の海外拠点を対象とした同一の調査項目に基づく調査を通じて、異時点間の経営進化の実態を把握し、それぞれの地域・国・産業ごとに特有な進化傾向パターンを析出しその要因と長所と短所を考察するのは、おそらく本研究が初めての試みであろう。申請者の第1回目の調査と日本企業の海外拠点の操業開始(あるいは操業再編)時期が一致するように調査対象地域を選定することで、経営進化を方向付ける地域を越えた共通の初期条件の有無を検討することができたことも、本研究の独自性である。多国籍チームとして研究テーマに取り組むことができるのも、本研究の大きな特色であり、長所であると考えられる。

研究成果の概要(英文)：This study executed field surveys in East Asian countries in 2016&17, in North America in 2017, Czech in 2018. We got following interesting fact findings and based on those considered the features of Japanese Multinational Companies. 1. We can observe that Foreign Japanese affiliated companies showed different patterns of evolution processes according to their location. The typical facet of that is the differences of the extent of contribution toward managerial behavior and capability building by local managers and engineers. 2. However, at the same time, many Japanese companies show common characteristic, that is, the importance of Japan origin technologies and knowledge. 3. Japanese expatriates have played critical roles in capability building even among the affiliated companies where local staff made important contributions.

研究分野：国際経営

キーワード：経営の異時点間比較 技術移転 海外子会社の能力構築 日本人出向者 経営進化

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19、CK - 19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

日本企業が本格的な海外直接投資を展開し始めた 1980 年代後半から現在に至るまでに、本社を含む 1 つの企業体としても個々の海外拠点としても、日本企業の国際経営は大きな進化を遂げてきており、それを対象とした膨大な数の研究実績が存在する。しかし既存研究は、申請者自身のそれも含めて圧倒的多数の現状分析と、量は少ないが 1 企業あるいは特定の海外拠点を対象とした経営史的な分析である。複数の地域を調査対象とし、それぞれの地域における個々の海外拠点に対して同一の分析枠組みを用いて異(2)時点間の比較を行う本格的な研究は、管見の限り見あたらないし、存在するとしても対象はごく限定されたものであろう。

2. 研究の目的

本研究の目的は、次の 2 つの研究方法を統合して、日本企業の海外製造拠点の質的・量的な経営進化の内実とその要因を考察することである：申請者が既に実施したのと同じの調査枠組みを用いた日本企業の海外拠点に対するインタビュー調査(異時点間比較)、当該拠点の出向経験者へのオーラルヒストリー的聞き取り調査。を通じて経営進化の実態とその内的要因の考察が可能となり、を通じて前調査時点での経営環境と本社の戦略ならびにその後の企業全体の戦略的・組織的变化を把握し、点と点を結ぶ線としての進化プロセスを考察する。さらに、前回の調査が海外拠点のスタートあるいは再スタートの時期となるように調査対象地域を選定して、いかなる経営の初期条件がその後の進化をもたらす要因となりうるのかの考察も行う。

3. 研究の方法

研究の主軸である海外インタビュー調査は年度ごとに 2 地域を対象として実施した。韓国・台湾は 1992 年、タイ・マレーシアは 1993 年、北米は 1989 年及び 2000・01 年、中国は 2002 年、チェコは 2003 年に行った調査と基本的には同一の項目に基づきインタビューを実施し、個々の拠点の異時点間における進化の内実とその要因の把握を行った。具体的な調査項目は以下の通りである。

- 1. 量的進化：生産能力、従業員数、敷地・建屋面積、売上高、輸出比率
- 2. 質的進化：次の表に掲げる項目からなる。

質的進化の構成概念	内容
既存機能の変化	販売、生産など既存機能の進化・退化
付加された新たな機能	高度部品の内製化、生産技術の開発機能、製品の開発機能
組織運営	海外拠点の権限(本社・地域本社との権限の切り分け)、現地経営陣の構成(日本人出向者、現地人、第 3 国からの出向者の比率と役割)、意思決定の特徴(上意下達かコンセンサス型か)、仕事の仕方(職務区分の明確さの程度)、仕事の管理方式(プロセス重視か結果重視か)
人的資源管理	配置転換などを通じた多面的技能形成、採用・賃金体系・昇進・教育訓練・雇用管理などの人的資源管理、小集団活動、労使関係、現地社員の自社への逆出向・姉妹会社への出向、
生産管理面	生產品目の高付加価値化、多品種生産の程度、品質管理能力、設備の保守管理能力、改善活動、現地調達率および調達先の変化
現地拠点の役割変化	グローバル・オペレーションの中での当該拠点の役割の変化

4. 研究成果

(1) 同じ日本企業の海外拠点でも、地域によって進化の過程にはかなりの差異が認められた。違いが現れる代表的な側面は、ローカル人材が現地拠点の経営や能力構築に貢献する程度の違いである。最も興味深いのは、同じ東アジアの中で韓国・台湾・一部の中国とタイ・マレーシアの状況が大きく異なっていることである。韓国・台湾などでは長期勤続で内部昇進したローカル人材が、日本人出向者に代わって経営トップを務めるケースが少なくない。次代のトップを担うであろうミドルクラスもきちんと存在する。一方のタイ・マレーシアの操業経験の長い多くの拠点では、ローカル人材が経営陣の一角を占めるてはいるものの、日本人出向者が経営トップを務めるのが一般的である。しかも、長年にわたってミドル層の育成が課題であると言われ続けている。米国では大きな変化が観察できた。以前は現場に入りたがらないといわれてきた米国人経営者や技術者が率先して現場に入り改善に取り組む姿が観察できた。チェコでは、創業時から勤務して内部昇進したローカル人材が、経営トップとして、あるいは日本人出向者と緊密に連携しながら現場の課題に取り組む事例が多く観察された。

東アジアにおいて相違が生まれる要因の一つが、日本語能力を含む日本方式に対する理解度の違いであろう。さらにタイなどでは、人材の流動性が高い中で組織が急成長したことも、ミドル層の育成に手が回らない状況を作り出したと言えよう。米国の変化は、製造業の空洞化によって、逆に製造業に働きがいを求める一部米国人の定着度と積極性を高めたのではないかと。チェコにおいては、マーケティングを中心とする戦略よりも技術や技能を重視する同国の気風と日本企業との相性の良さがローカル人材の大きな貢献となって現れていると考えられる。

(2) もちろん、日本企業の多くの海外拠点に見られる共通性もある。技術・知識の発信源としての日本の重要性である。本研究の主な対象が日本企業だから、それは当然なことのように思われるかも知れないが、それだけではない。本社から海外子会社へという日本企業内部での知識移転が現地生産と開発面での能力強化のために必要不可欠であること、日本企業と台湾企業との提携においても開発・生産・調達面での技術やノウハウの起点が日本企業にあることから、知識の発信源としての日本の重要性が明らかである。

(3) 上の(2)は、たとえローカル人材の貢献が大きな拠点にあっても、日本人出向者が現地拠点の能力構築に大きな役割を果たしていることにつながる。製造においても開発においても、コアとなる要素技術の日本への依存度が高まれば高まるほど、また、そのコア技術が新しければ新しいほど日本人出向者の必要性が高まるのである。従来から、海外日本企業における人材の現地化の遅れが指摘あるいは批判されてきたが、上の(1)(2)(3)を考えるなら、その理由を深く検討しない経営者の現地化促進論は見なおしが必要である。それと関連して、近年、一部の企業で観察されるのは、日本の本社や拠点に、研修目的ではなく実際に仕事をするために海外拠点から日本に派遣されるローカル人材の存在である。こうした、逆出向者はやがて海外拠点に戻って日本人出向者と同様に日本発の要素技術を現地拠点に移転する上で重要な役割を果たす。そこで、今後の課題としては、日本人出向者と日本への逆出向経験者の役割が、どの点においては同じでどの点では異なるかをより掘り下げて考察する必要がある。

(3) 多くの研究者達が日本企業と欧米の企業を比較して、日本企業は権限を本社に集中しがちで、欧米の企業は権限を海外拠点に移譲する権限分散型の経営を行っていると言ってきた。しかし、今回の我々の研究では現実には通説が言うほど単純ではなく、権限の集中と分散の領域が異なるのではないかと、ということをはっきりと示す。日本企業と欧米企業は得意とする領域、すなわち日本企業は現場のオペレーションにおいて、欧米企業はマーケティングなどの戦略的意思決定の領域において、それぞれ現地に権限を与え(その際、当然のことながら出向者や逆出向者が大きな役割を果たす)不得意な分野は本社が集権的に管理するのではないかと、という論点である。しかし、この議論をするにはより本格的な掘り下げた研究が必要である。

(4) 上記の(1)で触れた論点ともつながるが、そして、これは最初から意図した研究テーマではなかったが、言語の果たす役割の重要性と日本企業の特徴が本研究を通じて浮かび上がってきた論点である。本社と海外拠点がどの言語を採用するかについて、従来、企業全体の公用語を採用することの意義や上の(3)で述べた権限の統合と集中が言語選択に関連するという議論がなされてきた。しかし、我々が対象とした日本企業のケースで、本社が意識的に統一的な言語政策を持っているケースはなく、各拠点の事情に任されている。同時に、各拠点がどの言語を採用するかが、技術移転の速度と深さに強く関係しているのである。多国籍企業の言語戦略に関する議論がこれまでの国際経営論において手薄な領域であっただけに、これがより重要なテーマとなってしかるべきである。

(5) 最後に、欧米企業との対比のみで日本企業の特徴を論じる危険性についても、本研究では明らかになった。欧米企業が製品開発の現地化を進めているのに対して、日本企業の製品開発機能は本国集中の傾向が強いというのが常識になっている。しかし、製品開発の本国集中傾向が極めて強い韓国の現代自動車に比べると、日本の自動車会社は開発機能を現代自動車よりは海外に分散させているのである。人材の現地化についても中国における韓国企業や台湾企業では、日本企業に比べて、より強く本国からの出向者主導による経営となっている。欧米の企業とだけでなく、同じく本社が東アジアに所在する韓国や台湾企業との本格的な比較研究を行う必要性がある。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計8件)

板垣博「東アジアにおける日系企業の企業内知識移転：日本人出向者の役割と連鎖的技術移転の視点からの考察」武蔵大学論集第65巻、2017年7月、(査読なし)、1-35頁

朴英元「韓国における日系企業の本社と子会社との関係」武蔵大学論集第65巻、(査読なし)、2017年7月、59-67頁

高瑞紅「日台企業間における国際分業と多拠点間連携」武蔵大学論集第 65 巻、2017 年 7 月、（査読なし）、69-83 頁

金熙珍「逆駐在員による暗黙知の移転：欧米企業と日本企業の比較研究」武蔵大学論集第 65 巻、2017 年 7 月、（査読なし）、93-100 頁

呉在恒「新興国向け車両の開発体制の比較研究」武蔵大学論集第 65 巻、2017 年 7 月、（査読なし）、49-58 頁

李澤建「品質デザイン力と再現可能性：新興国における市場の非連続性への創発的適応」武蔵大学論集第 65 巻、2017 年 7 月、（査読なし）、85-92 頁

〔学会発表〕(計 10 件)

金熙珍・板垣博「海外子会社の言語政策と知識移転：アジアにおける日本企業の言語選択」、国際ビジネス研究学会第 25 回全国大会、2018 年 11 月 11 日、早稲田大学（東京）

〔図書〕(計 2 件)

板垣博編著『東アジアにおける製造業の企業内・企業間の知識連携』文眞堂、2018 年、238 頁

〔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：
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：
国内外の別：

〔その他〕

板垣博「海外日本企業の軌跡：ヒトの要素を中心とした考察」武蔵大学最終講義、2018 年 3 月 17 日

板垣博「世界の中の日本企業」武蔵大学第 51 回土曜講座、2017 年 2 月 18 日

板垣博「東アジアにおける重層的技術移転とチャイナプラスワンの一側面」武蔵大学シンポジウム、2017 年 1 月 28 日

6. 研究組織

(1) 研究分担者

研究分担者氏名：朴 英元

ローマ字氏名：PARK Youngwon

所属研究機関名：埼玉大学

部局名：人文社会科学部

職名：教授

研究者番号（8 桁）：90625485

研究分担者氏名：高 瑞紅
ローマ字氏名：GAO Ruihong
所属研究機関名：大阪経済大学
部局名：経営学部
職名：教授
研究者番号(8桁)：30420459

研究分担者氏名：金 熙珍
ローマ字氏名：KIM Heejin
所属研究機関名：東北大学
部局名：経済学部
職名：准教授
研究者番号(8桁)：45634530

(2)研究協力者

研究協力者氏名：呉 在恒
ローマ字氏名：OH Jewheon

研究協力者氏名：李 澤建
ローマ字氏名：Li Zejian

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。