

科学研究費助成事業 研究成果報告書

令和 2 年 7 月 6 日現在

機関番号：32702

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2016～2019

課題番号：16K03906

研究課題名(和文) 日系海外子会社の探索型活動と二重の埋め込みのマネジメント 組織・人材の観点から

研究課題名(英文) Exploratory activities and double embeddedness in foreign subsidiaries of Japanese MNCs

研究代表者

山本 崇雄 (Yamamoto, Takao)

神奈川大学・経済学部・教授

研究者番号：30318761

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,600,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、日系多国籍企業の海外子会社が探索的活動を二重の埋め込みを通じていかにマネジメントしているか、また探索的活動を実施している海外子会社で、探索的活動の担い手はどの組織やどの人材であるのかを明らかにすることを目的とした。

東南アジア諸国における11社の海外子会社への複数回のヒアリング調査に基づき、発見された事実は、主に以下のとおりである。第1に、探索的活動を実施している海外子会社では、探索的活動の役割と責任が明確化され、ミドルマネジャーに権限付与されていた。第2に、長期的視点が本社・海外子会社共に共有されていた。第3に、本国の重要機能を海外にリロケーションしている事例が見られた。

研究成果の学術的意義や社会的意義

多国籍企業における二重の埋め込みを通じた探索的活動のマネジメントについて、既存研究ではまちまちの研究結果がみられており、本研究では「探索的活動」という概念の再検討を行った。そして、探索的活動を行う主体の責任や権限を明確化し、その重要性を本社・海外子会社双方で認識し合うことや、長期的視点と短期的視点の双方を追求する点が、イノベティブな活動に影響していることを示唆した。また、金融、教育、小売といったサービス領域における探索的活動が海外子会社で積極的に行われていることを明らかとした。

これらの点が、理論的・実践的なインプリケーションであり、学術的・社会的意義があると考えられる。

研究成果の概要(英文)： In this research, we show how foreign subsidiaries of Japanese multinational companies(JMNC) manage their exploratory activities through dual embeddedness, and which overseas subsidiaries are conducting exploratory activities and which organization is responsible for the exploratory activities.

Based on multiple interview surveys within 11 foreign subsidiaries of JMNC in Southeast Asian countries, the findings of this study were mainly as follows. First, in subsidiaries which conduct exploratory activities, the roles and responsibilities of exploratory activities were clarified and authorized to middle managers, to a certain extent. Second, the long-term perspective in exploratory activities was shared by the headquarters and overseas subsidiaries. Third, there were some cases in which important functions of the headquarters were relocated to vital foreign subsidiaries.

研究分野：国際経営

キーワード：海外子会社 多国籍企業 探索的活動 埋め込み 日本企業 東南アジア

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

メタナショナル研究やリバーシ・イノベーションの研究が論じたように、多国籍企業(MNC)における海外子会社の役割として、現地で新しい事業機会やナレッジを感知し、吸収し、それを探索的活動(exploratory activities)に結びつけることがますます重要視されるようになっていく(Doz, et al.2001; Govondarajan & Trimble, 2012)。本社にとって新奇なナレッジを海外で感知し、そこにアクセスし、現地のコンテクストに埋め込まれた「現地固有知識」を獲得するためには、様々な現地アクター(顧客、政府、提携パートナー、研究機関など)との埋め込みを構築することを通じて、現地アクターにとっての身内的位置づけ(insider)となる必要がある(Forsgren, et.al, 2005)。しかし他方で、海外子会社は資本面や海外派遣者などの人的資源の面において本社と埋め込まれた関係が構築されており、その意味で海外子会社は二重の埋め込み(dual embeddedness)に直面した主体とみなすことができる(Ciabuschi et al., 2014; Figueiredo, 2014)。

日系MNCのマネジメントに目を向けると、本社-海外子会社間に非常に緊密な組織間関係(=強い埋め込み)が構築され、本社が海外子会社を集権的に管理してきた(Bartlett & Ghoshal,1989)。というのも、従来の日系MNCは海外事業でも日本企業(日本人)向けの事業展開を行う傾向にあり、本社で蓄積された生産システムや経営手法の優位性を海外で活用してきたためである。その結果、日本から数多くの海外派遣者が上述した優位性を移転するために派遣されてきた。

しかし、海外子会社-本社間の関係的埋め込みが過度に存在する場合、マイナスの影響も存在する。すなわち、組織的慣性が生じ、海外派遣者人材が本社の業務方針を踏襲してしまい、海外子会社での革新的な活動が起こりにくくなってしまいう可能性がある。したがって、日本人派遣者の志向性(本社志向か現地志向か)も探索的活動を積極的に行うかどうかに影響すると考えられる。このように、海外子会社の役割として探索的活動の実施が求められるようになってきたなかで、日系MNCの海外子会社が埋め込みをどのようにマネジメントしているのか、については研究蓄積がなされているとは言いがたい。このリサーチ・ギャップに接近することが、本研究に着手した契機となっている。

2. 研究の目的

上記の問題意識に基づき、本研究では、(1)日系MNCの海外子会社が独自の探索的活動をどのようにマネジメントしているのか、そして、(2)探索的活動を実施している企業では、海外子会社における探索的活動の担い手は、どのような組織やどのような人材であるのか、といった点を明らかにすることが主な目的となっている。

また、「探索的活動(exploratory activity)」という概念をより精緻化することも、本研究の目的の1つである。つまり、技術面での新奇性のみならず、現地、特に新興国市場で潜在化している市場ニーズを顕在化させるような「新規市場創造」の活動にも焦点をあてることが特色となっているといえる。

3. 研究の方法

本研究課題は広範な理論領域と関連しているため、国際ビジネス領域のみならず、イノベーション論、起業家精神論、海外派遣者などの人的資源管理研究をはじめとする関連研究のレビューをまず実施した。そして、上記の問題意識や既存研究レビューから得られたリサーチ・ギャップに基づき、日系MNCの東南アジア諸国における海外子会社に関するケーススタディを通じた定性的研究を行った。ケーススタディの対象は以下のとおりである(以下、守秘義務の観点から、企業名を匿名とする)。

11の海外子会社：輸送用機器・輸送用機器部品3社(タイ)、食品3社(タイ、マレーシア)、小売1社(マレーシア)、金融1社(タイ)、教育関連3社(ベトナム、インドネシア、スリランカ)。

また、パナソニック・インドシアに関するケーススタディを二次データによって実施した(なお、本社にはヒアリング調査を実施している)。

なお、この科学研究期間において、上記の半数以上の海外子会社で複数回のインタビュー調査を実施することができ、単発の訪問と比較し、より踏み込んだ情報収集を行うことができた。

本研究では、ケーススタディ企業にできる限り深く調査を行うことを通じて、何からの仮説を見いだすことを目的とする、仮説導出型の研究方法を採用し、下記の分析を行った。

4. 研究成果

本研究から得られた知見は、探索的なインプリケーションも含めて、以下のとおりである。

まず、既存研究のレビューから、本研究の問題意識により接近しやすいのは、構造的埋め込みよりも関係的埋め込みに焦点をあてる方が望ましいということが示唆されている。というのも、埋め込みはイノベーションにはプラスの影響をもたらす可能性がある点は数多くの研究で論じられてきたが、海外子会社の文脈ではより複雑な状況をはらんでいる。それは、海外子会社が二重の埋め込みをマネジメントするために、社内埋め込み(=本社との関係性)と社外埋め込み(=社外アクターとの関係性)の質を向上させる必要があるためである。こうした質を分析するためには、「関係的埋め込み」の概念を援用することが望ましい。そして、社内埋め込みと社外埋め

込みの「質」について、より踏み込んだ研究が必要であることが明らかとなった。たとえば、B to B企業とB to C企業を比較すると、埋め込みにおいて求められる質が異なる可能性があるが、そうした点はほとんど研究されていない。

また、事例研究を通じて、子会社イニシアティブを通じて探索的活動に着手している日系MNCの海外子会社の企業事例を発見することができた。これまで筆者らの調査においても、日本企業は、海外子会社独自のイニシアティブをとった活動が少ない傾向にあったが、そうした傾向に徐々に変化が見られることが明らかとなった。またそうした探索的活動に着手している企業へのケーススタディから発見された事実は以下のとおりである(下記の記述は、ケーススタディ企業群の共通点ではないことには留意されたい)。

(1) 海外子会社における探索的活動に関する役割と責任の明確化

海外ではじめての事業立ち上げが実行されている複数のケースにおいて、探索的活動の役割と責任を明確に付与されていることがみられた。

海外において探索的活動に着手し、事業化するまでには、相応の時間を要する。それは、現地子会社の登記、現地のパートナーの選定、現地の取引先の開拓など容易な課題ではなく、本社から中堅クラスの事業経験者が派遣されるケースが多い。その派遣者が派遣されている期間中に、探索的活動の立ち上げが軌道にのるかは不透明である。現地コミュニティとの関係構築や、その後の事業化に着手してからの利益創出にあたっては、月単位で実行できるような事象ではないためである。調査対象企業では、相応の覚悟をもった海外派遣社員(ミドル・マネジメント人材)が、事業立ち上げに専念している事例が複数企業で見られた。

また海外子会社の探索的活動の責任者が、機会を創出するために、限られた経営資源のなかで、多種多様な試行錯誤を行っていたことが複数の事例でみられた。

したがって、本国で得られた優位性を海外に移転するという役割ではなく、海外でなんとか自前で機会を創出するという役割をもつことが必要であり、そうした認識の変化が重要であることが示唆される。

さらには、本社トップレベルにおいても、他事業と異なる場合もあるが、海外事業立ち上げの面での長期的視点を認識しておくことが、海外派遣社員との信頼性にもつながっていた。

新興国において事業創造に関わるにあたって、新規事業創造に関する認識を変化させることが重要となるであろう。第1に、本国の優位性を活用しようとするのではなく、新奇な「機会の発見」をするのではなく、「機会を創出」するという認識が重要である。その認識をもって初めて、多種多様な試行錯誤に着手できる。その意味で、偶然にプロセスの一部を達成できたということもあるであろう。

(2) 探索的活動にかかわる、長期的視点を共有する

上記の(1)とも関連するが、探索的活動の実施にあたり、海外子会社レベルでも本社レベルでも事業創造における長期的視点の重要性が認識されていたという点が明らかとなった。たとえば、ある調査企業では、本社のある社外役員から、利益となっていない海外事業の探索的活動を終了した方がよいのではないかと、との意見が出た場合があっても、本社トップが長期的視点の重要性を理解しており、企業全体として探索的活動を続行することこそが企業の存続理由であるとの主張をし、探索的活動が続けられているという事例があった。また、別の調査企業でも、政府系組織との交渉に長い期間を要しているが、社会貢献活動をふくむ、地道かつ多種多様な活動を蓄積していった結果、新規事業創造に関する交渉が結実することが見られた。外部埋め込みとの連携にあたっては、現地パートナーの選定の段階から慎重さが求められるという面でも、長期的視点があることが望ましい。なお、新興国における現地パートナー選定については、専門コンサルティング企業が重要な役割を果たした事例も複数調査企業で見られた。

複数事業を展開する企業の場合、長期的視点だけを重視するのではなく、短期的な利益追求と双方を同時達成しようとする企業(複数事業を展開する大企業M社、A社)もみられた。複数事業を展開する企業の場合には、事業ポートフォリオを組み、短期向け事業と長期向け事業を共存させていることがわかる。

いずれにしても、こうした新たな事業機会の創出は、場当たり的で、ノンリニアなプロセスを伴うことが多い。また手持ちの経営資源は希少なことも多く、そのなかで実行可能なことを複数試していくしかなく、その意味でプリコラージュ的な能力(Baker & Nelson, 2005; Witell, et al., 2017)が求められることも示唆された。

(3) 本国重要機能を海外にリロケーションした事例

MNCの組織構造の側面に目を向けると、海外子会社に本国にある重要機能を移管させた事例が複数の調査企業で見られた。

このなかで、2つのタイプが存在している。第1は、重要かつ現地固有知識が複雑な海外市場に事業担当役員を常駐させるものである。たとえば、パナソニックは、インドやアメリカにそれぞれ別の事業担当役員を常駐させ、本社の決裁なしに、商品企画、生産、販売といった一連のプロセスを完遂できる仕組みを現地に構築した。あるいは、日本国内拠点よりも能力を有する拠点を海外に設置する企業もあり、マザー工場が本社以外の国に存在するといった具合である(食品M社)。

第2に、本社トップが海外に移動しているという事例である。HOYAでは、CEO室を生産拠点から近いシンガポールに移管した。これは、現地の知識探索を行うためではなく、外国人幹部社員にとっての心理的距離を縮める意味合いがあった。他方で、本社にいる社員（特に日本人）にとっては、心理的距離が広がることになるが、従来が心理的距離が近すぎたということかもしれない。その意味において、過度の埋め込みのマイナス面を補っている可能性がある。

これらの知見について、そのすべてが網羅されているわけではないが、本研究報告書記載の研究業績に論述を行った。

【主要参考文献】

- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005) Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative science quarterly*, 50(3), 329-366.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989) *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business Press.
- Ciabuschi, F., Holm, U., & Martín, O. M. (2014). Dual embeddedness, influence and performance of innovating subsidiaries in the multinational corporation. *International Business Review*, 23(5), 897-909.
- Doz, Y., Santos, J., & Williamson, P. (2001) *From global to metanational: How companies win in the knowledge economy*. Harvard Business Press.
- Figueiredo, P. N. (2010) "The role of dual embeddedness in the innovative performance of MNE subsidiaries: Evidence from Brazil," *Journal of Management Studies*, Vol.48, No. 2, pp.417-440.
- Forsgren, M., U. Holm and J. Johanson (2005) *Managing the Embedded Multinational: A Business Network View*, Edward Elgar Publishing.
- Govindarajan, V. and Trimble, C. (2012) *Reverse Innovation: Create far from home, win everywhere*, Harvard Business Review Press.
- Witell, L., Gebauer, H., Jaakkola, E., Hammedi, W., Patricio, L., & Perks, H. (2017). A bricolage perspective on service innovation. *Journal of Business Research*, 79, 290-298.

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計3件（うち査読付論文 0件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 2件）

1. 著者名 山本崇雄	4. 巻 62 (5)
2. 論文標題 IoT時代における飲食・教育業界のイノベーション：活用・探索型併用マネジメントの方向性	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 世界経済評論	6. 最初と最後の頁 50-58
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 Takao Yamamoto & Yoshiharu Kuwana	4. 巻 52 (3)
2. 論文標題 “ Explorative activity and dual embeddedness of foreign subsidiaries: a case study of Japanese general trading companies ”	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 商経論叢	6. 最初と最後の頁 91-111
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 山本崇雄	4. 巻 54(4)
2. 論文標題 日本における教育関連企業の事業展開の動向 小中校生向け補助学習領域に焦点をあてて	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 商経論叢	6. 最初と最後の頁 157-165
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

〔学会発表〕 計5件（うち招待講演 1件/うち国際学会 1件）

1. 発表者名 山本崇雄
2. 発表標題 日本企業の教育ビジネスの新興国展開 東南アジア諸国への参入事例から
3. 学会等名 国際ビジネス研究学会第25回全国大会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 竹之内秀行、山本崇雄、今井雅和
2. 発表標題 日本のパーソナルファイナンス企業のアジア展開 2社の事例から
3. 学会等名 パーソナルファイナンス学会第19回全国大会（招待講演）
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 Takao Yamamoto & Yoshiharu Kuwana
2. 発表標題 The Explorative Activities and Dual Embeddedness in a Foreign Subsidiary: On a Case Study of Japanese General Trading Companies
3. 学会等名 The Association of Japanese Business Studies（国際学会）
4. 発表年 2016年

1. 発表者名 山本崇雄
2. 発表標題 日本の教育関連ビジネスの新興国市場における可能性 ベトナムとスリランカの実例から
3. 学会等名 神奈川大学アジア研究センター公開講演会
4. 発表年 2019年

〔図書〕 計2件

1. 著者名 江夏健一・桑名義晴（編著）	4. 発行年 2018年
2. 出版社 同文館出版	5. 総ページ数 306ページ
3. 書名 『理論とケースで学ぶ国際ビジネス（第4版）』	

1. 著者名 桑名義晴・岸本寿生・今井雅和・竹之内秀行・山本崇雄	4. 発行年 2019年
2. 出版社 中央経済社	5. 総ページ数 198
3. 書名 『ケーススタディ グローバルHRM（人的資源管理）日本企業の挑戦』	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
--	---------------------------	-----------------------	----