

令和元年6月13日現在

機関番号：12613

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2016～2018

課題番号：16K17164

研究課題名（和文）海外事業投資の組織マネジメント - 自律性と知識移転のトレードオフの解消に向けて -

研究課題名（英文）Management of overseas business investment: beyond the dilemma of autonomy and knowledge transfer

研究代表者

佐々木 将人 (Sasaki, Masato)

一橋大学・大学院経営管理研究科・准教授

研究者番号：60515063

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 1,900,000円

研究成果の概要（和文）：本研究では、日本企業の海外事業投資に関して、現地法人とコーポレート・ベンチャー・キャピタル投資という2つの活動を分析対象として、質問票調査及びアーカイバルデータの定量分析を行った。分析結果からは、現地法人やスタートアップ企業の成果を高めるうえで自律性は必要であるものの、知識移転の際の障害となる可能性、こうした状況を解消するために本社と投資先の関連性をいかに高めるかが重要であることが示唆された。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究は、近年活発になっている新興国での現地法人の活動やスタートアップ企業への事業会社の投資を対象として分析を行った。新興国発のイノベーションの知識移転や、スタートアップ企業への投資による事業会社のイノベーションの活性化はいずれも大きな社会課題となっているものの、日本企業の実態については実証的証拠の蓄積が不十分であり、学術的意義と社会的意義双方の点から重要性が高い研究成果である。

研究成果の概要（英文）：In this research, we examined the problems of overseas business investment of Japanese companies. Quantitative analysis of questionnaire survey and archival data was conducted with regard to local subsidiary and corporate venture capital investment. According to the results of our analysis, we found that although autonomy is necessary to improve the performance of local companies and start-up companies, it may be an obstacle in knowledge transfer. We also found that building relevance between the corporate head quarter and the local subsidiaries /startups is important to solve such a situation.

研究分野：経営学

キーワード：海外事業投資 自律性 知識移転 コーポレート・ベンチャー・キャピタル フルーガル・イノベーション リバース・イノベーション

1. 研究開始当初の背景

経営組織論及び経営戦略論、国際経営論の先行研究において、事業部門や海外現地法人のような組織の下位部門への権限委譲（自律性）や知識移転は、組織マネジメント上極めて重要な課題として指摘されてきた。事業部門に権限や責任を与え、組織の自律性を高めることは、事業部制組織の中心的特徴として捉えられてきた（Chandler, 1962; Ghoshal, Korine, and Suzulanski, 1994; Gupta and Govindarajan, 1991, 2000; Kogut and Zander, 1992）。これらの研究の知見から示唆されるのは、事業の自律性を確立すると同時に活発に知識移転を行うことが、組織マネジメント上望ましい施策であるということである。

しかし、先行研究においてこれらの要因は個別に検討されており、必ずしも権限の委譲による事業部門の自律性の確立と本社-事業部門間での知識移転の両立に関しては十分に検討されてきていなかった。具体的には先行研究において次の2つの課題が存在している。第1に、自律性と知識移転の間に少なくとも短期的にはトレードオフが存在している可能性である。なぜなら、知識移転は本社とそれぞれの下位部門との間の緊密な連携を必要とする作業であるため、自律性を高めることは、このような連携を阻害する可能性があるからである。

第2に、近年では事業会社による企業内ベンチャー、あるいは海外ベンチャー企業への投資、他企業との戦略的提携といった様々な投資形態と組織形態が増加しており、こうした状況を踏まえた組織マネジメントが必要とされている点である。こうした形態では下位組織に権限を委譲する必要は高く、他方で新たなノウハウや技術を生み出すために知識移転を活発に行う必要がより強まると考えられるからである。こうした点について、先行研究の検討は十分ではなく、下位部門の自律性と知識移転との間のトレードオフというジレンマを解消する施策を検討することには研究上の意義が存在すると考えられる。

2. 研究の目的

本研究の目的は、近年の日本企業にとって重要な課題となっている海外事業投資先の組織マネジメントについて、新たな視座を提供することにある。具体的には、投資先の事業活動の自律性と、本社による海外事業部門に対する知識移転との間にトレードオフが存在すること、こうした課題を解消する上で必要な組織変革のプロセスを検討することである。投資先に高い自律性を与えている企業や積極的に知識移転を行っている企業は数多いものの、その多くが十分な成果を挙げられてはいないという現状がある。上記の研究目的を明らかにすることで、日本企業の海外事業投資の有効性を高めるための方策を模索することを狙いとしている。

3. 研究の方法

上記の目的に基づいて、日本企業の海外事業投資における自律性と知識移転の問題を検証するために、本研究では、以下の2つの方向で定量的な実証研究を行った。また、それぞれの研究を遂行する上で、質問票調査の精度や分析結果の解釈を高めるために、適宜定性的なインタビュー調査を実施した。

(1) 日本企業の海外現地法人への質問票調査の分析

海外事業投資の主要なパターンの1つが、現地法人の設立であり、近年では特に新興国の経済成長に伴って、これらの地域での現地法人の重要性は高まっている。本研究では、研究代表者が参加した海外現地法人への質問票調査のデータを分析することで、海外現地法人の自律性や知識移転が事業成果とどのように関係しているのかを検証した。

(2) 日本企業のCVC活動の定量的分析

海外事業投資のもう1つのパターンとして、近年活発化しているスタートアップ企業への投資（CVC: コーポレート・ベンチャー・キャピタル投資）がある。CVC投資は、単に財務的な成果を高めることのみが目的ではなく、企業の新しいイノベーションのための方策としても重要性を高めている。事業会社とスタートアップ企業との関係は、双方向の知識や情報の移転を行うことで、それぞれのイノベーションや事業成果を高めることが期待されているのである。

本研究では、日米のプライベート・エクイティに関する商用データベースや上場企業の財務データベースを組み合わせることで、日本企業のCVC投資に関する独自のデータベースを作成し、日本企業のCVC投資の成果を定量的に検証した。

4. 研究成果

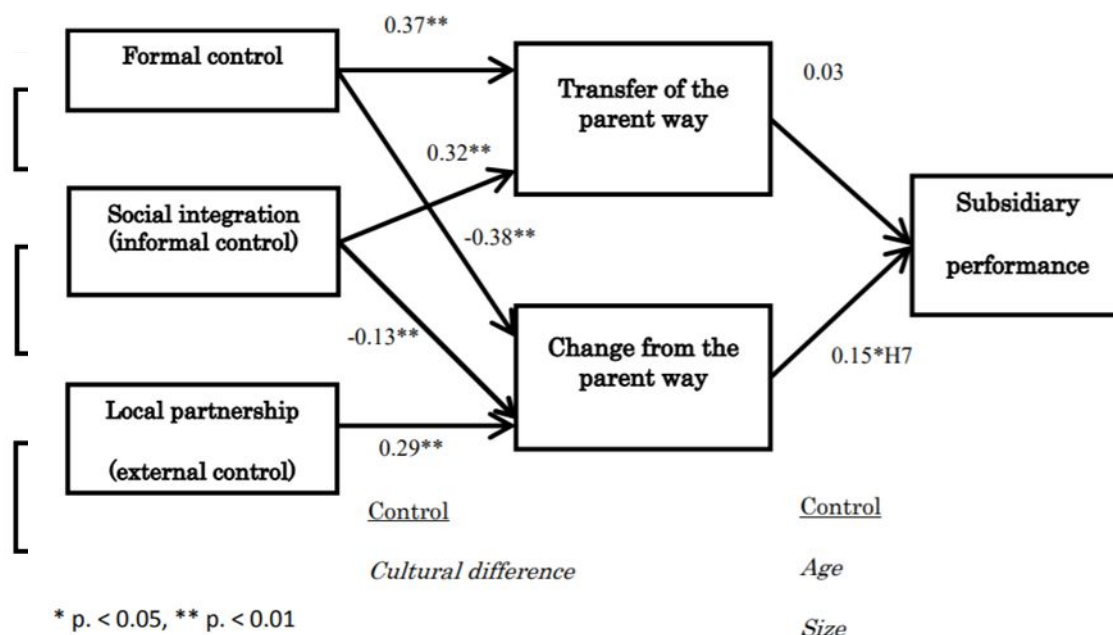
事業投資における自律性と知識移転に関して、本研究の研究結果をまとめると以下の3点の発見事実を得ることができた。尚、(1)及び(2)は海外現地法人に関するものであり、(3)はCVC(コーポレート・ベンチャー・キャピタル)活動に関するものである。

(1) 現地法人の自律性と事業成果

海外事業投資における事業部門の自律性が重要であることを確認するために、自律性と事業成果との関係に関する定量的分析を行った。データは、新興国における日本企業の現地法人を対象とした質問票調査(N=173)であり、図1に分析結果が示されている。

この分析では、現地法人の自律性の対概念として、本社による海外現地法人のコントロールを用いて分析を行っている。すなわち、本社のコントロールが高まるほど、現地法人の自律性は減少すると想定している。分析結果によれば、現地法人の意思決定への本社の関与(「公式的コントロール」: Formal Control)と、現地法人と本社の間での価値観やプラクティスの共有(「社会的統合」: Social Integration)は、いずれも「親会社のやり方の移転」を高めること、「公式的コントロール」と「社会的統合」はいずれも「親会社のやり方の変更」を減少させること、「親会社のやり方からの変更」は、「現地法人の事業成果」を高めること、の3点が得られている。

図1: 海外現地法人の自律性と事業成果



* p < 0.05, ** p < 0.01

* χ^2 CMIN/DF=1.382, CFI=0.937, RMSEA=0.047

上記の分析結果が示しているのは、現地法人の事業活動における自律性の重要性である。本社によるコントロールを高め、現地法人の自律性を減少させることは、親会社の事業のやり方からの変更の余地を下げ、現地法人が現地の環境に適応しようとする努力を減少させてしまい、それが事業成果に負の影響を与えてしまうのである。こうした発見事実は、国内外における先行研究の結果とも整合的である。

(2) 現地法人の自律性と知識移転

現地法人の自律性が現地法人から本社への知識移転にどのような影響を与えるかを検討するために、自律性と知識移転との関係に関する定量的分析を行った。データは、新興国における日本企業の現地法人を対象とした製品開発活動に関する質問票調査(N=57)であり、表1に重回帰分析の結果が示されている。この分析では、従属変数に「現地法人から本社への知識やノウハウの移転(Reverse knowledge flow)」をとり、独立変数に本社と現地法人の関係、現地法人のイノベーションのタイプをとっている。主要な発見事実として、以下の3点がある。第1に、現地法人の自律性(Autonomy)は本社への知識移転を減少させること、第2に現地法人の重要性(Sub Importance)が本社への知識移転を促進すること、第3に現地法が社会的イノベーション(Sociality)を追及している程、本社への知識移転が促進されること、が明らかになっている。他方で、新興国でのイノベーションに顕著であるAffordability(低コストで現地の低所得者層にも入手可能であること)は、本社への知識移転を促進するわけではないことが示されている。

これらの分析結果が示しているのは、一般的な傾向として、自律性と知識移転の間にはトレードオフが存在しているという事実である。現地法人の事業成果を高めるためには、その自律性を高め、現地へ適応することが重要である一方で、高い自律性は、本社への知識移転を阻害する、というトレードオフが確認できる。

それでは、こうしたトレードオフがどのように解消可能かについて、この分析が示唆しているのは、本社と現地法人の関連性 (Relevance) をいかに高めるのか、あるいはどう構築するのか、という点である。この分析結果が示しているように、本社にとっての子会社の重要性、および社会的イノベーションを追求している程度は、いずれも知識移転を促進している。社会的イノベーションは、現在の日本社会にとっても重要な課題であり、本社にとっての関連性も非常に高いと考えられる。従って、本社と各現地法人との事業との関連性を適切に構築できれば、自律性と知識移転の間のトレードオフがある程度解消可能である可能性があることが示唆されている。

以上の分析結果は、本研究の仮説を支持するものである。また、それと同時に近年議論が活発になっているフルーガル・イノベーションやリバースイノベーションといった新興国発のイノベーションに関する研究領域に対しても、新しい知見を提供している。

表 1：自律性と知識移転に関する分析結果

Model 1		
	Beta	s.e.
Intercept	-1.553	1.275
<i>Content of Knowledge</i>		
1. <i>Affordability</i>	-0.186	0.136
2. <i>Sociality</i>	0.283*	0.111
3. <i>Affordability and sociality</i>	0.153*	0.071
4. <i>Technology novelty</i>	0.043	0.154
<i>Relationship of Parent-subsidiary</i>		
1. <i>Autonomy</i>	-0.378*	0.161
2. <i>Socialization</i>	0.026	0.165
3. <i>Sub. Importance</i>	0.491*	0.243
<i>Sub. Age</i>	-0.016	0.018
<i>Sub. Size (thousands)</i>	0.053	0.251
<i>Industry dummy</i>	no	
Model statistics		
Adjusted R ²	0.224	
Δ Adjusted R ²	0.128	
P. of F-statistic	0.024	

(3) 日本企業の CVC 活動の成果

研究の背景でも指摘したように、近年の企業活動は多様化している。特にスタートアップ企業への投資 (CVC: コーポレート・ベンチャー・キャピタル投資) が、企業の新しいイノベーションのための方策としても重要性を高めている。事業会社とスタートアップ企業との関係は、双方向の知識や情報の移転を行うことで、それぞれのイノベーションや事業成果を高めることが期待されているのである。

表 2：CVC 投資の成功要因

	model1		model1
Dependent Variable: Exit Dummy	b/t		b/t
Constant	587.0655 [21.24]***	<i>Internal Factor</i>	
		Investment Experience	0.0057 [2.38]**
<i>Control Variables</i>		competence fit	0.3241
InvYear	-0.2931 [-21.29]***	(dummy)	[1.80]*
RoundNumber	0.3488 [8.53]***	location fit	0.7846
		(dummy)	[4.49]***
targetIndustry_IT	-0.6358 [-4.41]***	<i>External Factor</i>	
(dummy)		Number of Colvestor	0.0053 [0.36]
areadummy_US	-0.6358 [-3.78]***	Major Venture Capital	0.5076 [3.17]***
		(dummy)	
		Pseudo R2	0.346
		N	2153

* p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

しかし、他方で直接投資に比べてスタートアップ企業への投資は、スタートアップ企業の高い自律性があるために、知識移転との間にトレードオフが存在していると考えられる。こうした実態を明らかにするために、本研究では日本企業の事業会社のスタートアップ企業への投資に関して、アーカイバルな商用データベースに基づいて、独自のデータベースを作成し、定量的な分析を行った。表 2 は、CVC 投資の成功要因に関する分析結果である。この分析では、投資先企業の EXIT (IPO あるいは他企業による買収) の有無に対して、事業会社の特性等がどのような影響を与えているかを分析したものである。

分析結果からは、CVC に関する知識 (自社の過去の経験 (Investment Experience) や主要なベンチャーキャピタルの投資への参加 (Major Venture Capital)) が重要であること、投資側の事業会社と投資先との関連性 (業種の関連性 (Competence fit))、物理的的近接性 (location fit) が重要であること、の 2 点が示されている。後者の発見事実は、関連性を高めることが事業会社から投資先のスタートアップ企業への知識移転において重要である可能性が示唆されている。こうした事実は、海外スタートアップ企業への投資の難しさを示唆している。日本企業にとってシリコンバレーのような起業が活発な地域への投資は物理的な近接性が確保しづらいため、知識移転を困難にさせると考えられるからである。これを解消するためには、投資先の地域に CVC 投資の拠点を設け、そこが仲介して事業会社からの知識移転を活発化する必要があると考えられる。

他方で、投資側の事業会社のイノベーションに対する CVC 投資の影響に関する分析からも知識移転と距離的な近接性の関係は確認できる。分析結果からは、海外 CVC 投資は、事業会社の長期的なイノベーション成果を高めていないこと、国内 CVC 投資は、事業会社の長期的なイノベーション成果を高めていること、が確認された。この事実は、一般的にはスタートアップ企業の質として、欧米に比した日本のスタートアップ企業の問題点が指摘されることから考えると、意外な発見事実であり、国内のスタートアップ企業の充実を図ることが、既存の事業会社のイノベーションにとっても重要である可能性が示唆される。

近年、日本企業の CVC 投資は活発化しているものの、その実態については、実証的な証拠の蓄積が極めて少なく、本研究の発見事実は非常に重要な貢献を果たすと考えられる。

5 . 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計 1 件)

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.
DOI:10.15640/jibe.v6n2a1

〔学会発表〕(計 5 件)

Sasaki, M. and K. Nakagawa (2019) "Affordability, sociality and the reverse knowledge flow from emerging markets," Hitotsubashi University MIC the 2nd Interdisciplinary Workshop, January 15th, at Hitotsubashi University, Tokyo, Japan.

Nakagawa, K. and M. Sasaki (2018) "Affordability, sociality and the reverse knowledge flow from emerging markets," 2018 ISPIM Connects Fukuoka, December 5th, at Hilton Fukuoka Seahawk , Fukuoka, Japan.

Nakagawa, K. and M. Sasaki (2018) "Affordability, sociality, and the reverse knowledge flow from emerging market: Analysis of Japanese company's case," Korean Academy of International Kyunghee University, Seoul, Korea. Business 2018 Fall conference, November 3rd, at Kyunghee University, Seoul, Korea.

Sasaki M., and U. Schaede (2017) "CVC in Japan: Corporate venture capital activities by Japanese companies," 2017 Academy of Management Annual Meeting, August 8th, at Atlanta Marriott Marquis, Georgia, United States.

Sasaki M., and U. Schaede (2016) "Open Innovation and CVC in Japanese companies," Joint JFIT-STAJE conference at UC San Diego, May 5th, at UC San Diego, San Diego, California, United States.

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。