

令和 5 年 5 月 30 日現在

機関番号：12601

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2017～2022

課題番号：17K13777

研究課題名(和文) 日系多国籍企業内の海外子会社間の競争と協調に関する研究

研究課題名(英文) Research on competition and cooperation among overseas subsidiaries within Japanese multinational companies

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)・准教授

研究者番号：20611073

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)：本研究は海外子会社間の競争と協調が必ずしも海外子会社のパフォーマンスにつながることを明らかにした。まず、海外子会社間の競争が有効となる条件は「買収した海外子会社」「現地の経営層と現地従業員が競争を意識すること」だった。一方海外子会社間の協調は、他拠点のパフォーマンスを向上させる可能性が示唆された。また、両者の同時追及はパフォーマンスを向上させる効果は見られなかった。また、本社、駐在員、現地従業員の誰が意思決定の権限を持つかが、海外製造子会社のパフォーマンスと関連することを明らかにした。さらに現地企業からの現地調達で海外子会社のパフォーマンスを向上させることを明らかにした。

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は、海外子会社の拠点間競争と協調について、パフォーマンスとの関係が直線的ではなく、何らかの条件変数によって左右されることを明らかにしたことである。また、海外子会社のパフォーマンスに影響を与える要因として、意思決定の権限を誰に与えるかや、現地調達の在り方に言及をしたことは、国際経営で議論される localization の議論に示唆を与えている。一方、本研究の社会的意義は、本社からは見えにくい海外子会社の実態に迫り、そのパフォーマンス向上に必要な事項を定性・定量から検討したことである。本研究は、ただ海外子会社を競わせても意味はないことなど、実務的に有用な示唆を提供している。

研究成果の概要(英文)：This study found that competition and cooperation among foreign subsidiaries do not necessarily lead to performance of foreign subsidiaries. First, the conditions for competition among overseas subsidiaries to be effective were "acquired overseas subsidiaries" and "local management and local employees should be aware of competition. On the other hand, it was suggested that cooperation among overseas subsidiaries could improve the performance of other bases. In addition, simultaneous pursuit of both was not found to be effective in improving subsidiary performance.

The study also revealed that whether the headquarters, expatriates, or local employees have decision-making authority correlates with the performance of the foreign manufacturing subsidiary. Moreover, it revealed that increasing local procurement from local firms improves the performance of foreign subsidiaries.

研究分野：国際経営

キーワード：多国籍企業 海外子会社 拠点間競争 拠点内協調 自律性 意思決定の権限 現地調達 COVID-19

1. 研究開始当初の背景

本研究の目的は、日系多国籍企業内の海外子会社間の競争と協調のマネジメントを探求することである。具体的には、日系多国籍企業内の海外子会社間の競争と協調に関する実態を把握した上で、両者のバランスが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し、両者を適切なレベルでバランスさせるためのマネジメントを明らかにすることを目指してきた。

元々国際経営の議論の中で、海外子会社は本社の知識・技術の受け皿と見られてきた。しかし1980年代から、海外子会社自身が生み出す知識・技術への注目が集まっている。よって、そうした知識を海外子会社同士でいかに共有するか、すなわち海外子会社同士を協調させるにはどうすればよいかが、今日まで様々議論されてきた (Gupta & Govindarajan, 2000)。その一方で、多国籍企業内の海外子会社間の競争を扱う研究も現れだしている。海外子会社同士の競争が海外子会社のパフォーマンス向上につながる可能性が、1990年代後半から海外の研究者を中心に指摘されてきた (Birkinshaw & Hood, 1998; Birkinshaw, Hood, & Young, 2005; Luo, 2005)。申請者もこうした研究を踏襲し、日本企業において拠点間競争が海外子会社のパフォーマンス向上につながるメカニズムを示す定性研究や、本社によるベンチマーキングが海外子会社のパフォーマンス向上につながることを示す定量研究を行ってきた (大木・中川, 2010; 大木, 2011; 大木, 2012; 大木, 2014; Oki, 2015; Oki, 2016; 大木, 2016)。日本企業の場合、特に製造拠点を中心に社内の拠点間競争が激化しているため、「拠点間競争を利用する」マネジメントを提示した申請者の一連の研究は、実務的にも示唆を与えるものであった。

しかし、海外子会社間の競争と協調を合わせた議論は十分ではない。現代の多くの多国籍企業は複数の海外子会社を保有するに至っている。その結果、現代の海外子会社は同じ多国籍企業傘下の海外子会社と協調しつつ、社内資源等をめぐって互いに競争する局面におかれている (Luo, 2005)。にもかかわらず、海外子会社間の競争と協調を同時に扱って分析した研究は海外にもほとんどない (Ambos, Ambos, & Birkinshaw, 2016)。特に既存研究は以下の3つの点で不十分である。

まず、海外子会社間の競争と協調の実態が明らかになっていない。多国籍企業内部の競争と協調を同時に定量的に測定した研究は世界で見てもほとんどない。海外子会社間の競争と協調が各々どの程度行われているのか、両者がどのような関係にあるのか (例：負の相関) が明らかになっていない。そのため、海外子会社間の競争と協調を議論するための前提知識が不足している。次に、競争と協調のバランスと海外子会社のパフォーマンスの関係が明らかになっていない。前述のとおり、競争と協調を同時に議論した研究が少ないため、両者のバランスが海外子会社のパフォーマンスとどのような関係があるのかは明らかになっていない。両者ともに高めれば高いほど望ましいのか、それとも両者を中程度におさえることが望ましいのかがわからないため、実際の企業がどのようなレベルで両者のバランスを考えるべきかが不明なままである。

最後に、競争と協調のバランスをとるためのマネジメントに関する議論も不足している。両者の望ましいバランスが明確になっていないため、そのバランスをとるために必要なマネジメントも明らかになっていない。適切なバランスをとるために必要な施策を明らかにできれば、学術上の貢献はもちろん、現実の多国籍企業に対する実務的な貢献も期待できるだろう。

以上の既存研究の問題を受けて、本研究は、「海外子会社間の競争と協調の実態」「競争と協調のバランスとパフォーマンスの関係」「競争と協調のバランスを取るためのマネジメント」を、日本企業の海外製造子会社を対象にした質問票調査とインタビュー調査から明らかにすることを目指して、研究を開始した。

【参考文献】

- Ambos, T. C., Ambos, B., & Birkinshaw, J. (2016). *Perspectives on Headquarters-subsidiary Relationships in the Contemporary MNC*. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Birkinshaw, J. & Hood, N. (1998). Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. *Academy of Management Review*, 23 (4), 773-795.
- Birkinshaw, J., Hood, N., & Young, S. (2005). Subsidiary entrepreneurship, internal and external competitive forces, and subsidiary performance. *International Business Review*, 14(2), 227-248.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21(4), 473-496.
- Luo, Y. D. (2005). Toward cooperation within a multinational enterprise: A perspective from foreign subsidiaries. *Journal of World Business*, 40 (1), 71-90.

※大木・中川(2010)、大木(2011)、大木(2012)、大木(2014)、Oki (2015)、Oki (2016)、大木(2016)は申請者の研究業績を参照。

2. 研究の目的

以上のとおり本研究は、「海外子会社間の競争と協調の実態」「競争と協調のバランスとパフォーマンスの関係」「競争と協調のバランスを取るためのマネジメント」を、日本企業の海外製造子会社を対象にした質問票調査とインタビュー調査から明らかにすることを目的とした。しかし研究をしていく中で「1) 競争と協調、それぞれが有効となる条件は明らかになるものの両者

の交互作用は確認できなかったこと」²⁾ 両者の相互関係を明らかにするような質問票調査が新型コロナウイルスの蔓延のため不可能だったこと」を受けて、「海外子会社の競争と協調とパフォーマンスの関係」に関する研究だけでなく、本プロジェクトを進めるにあたって利用してきた様々なデータから、「海外子会社のパフォーマンスに影響を与える要因」についても議論をすることにした。また、新型コロナウイルスの蔓延に関する研究も、社会的必要性にこたえる形で一部行った。

3. 研究の方法

本研究は、日本企業の海外製造子会社への質問票調査とインタビュー調査を通じた、定性分析と定量分析を行った。

まず、主に質問票調査を元にした定量分析から、「海外子会社間の競争と協調の実態」について明らかにした。申請者は本研究の準備として、平成 28 年度に東南アジアの日系製造子会社約 2000 社を対象にした質問票調査を行っている、そこで、海外子会社間の競争と協調を測定しているため、そのデータを分析した。さらに、そのデータを使ってパフォーマンスとの関係も分析した。そうした研究の理解を高めるために、インタビュー調査から得られたデータを活用している。

次に前述の質問票調査、経済産業省（以下、経産省）の海外事業活動基本調査の個票データ、並びに東洋経済のデータベースを用いた定量分析を行い、「海外子会社間の競争と協調とパフォーマンス」の関係を分析した。結果、「海外子会社間競争と協調」が必ずしもパフォーマンスと強く相関するわけではないことが分かったため、海外子会社の現地化（権限の現地化、調達の現地化）がパフォーマンスに与える影響について、同上のデータから分析をした。

また、新型コロナウイルスの蔓延に関する分析は、WHO のデータなどを用いて分析した。

4. 研究成果

(1) 海外子会社間の競争と協調の実態について

海外子会社間の競争と協調の実態について、平成 28 年度に配布・回収された質問票のデータ分析から以下の二点が明らかになった。

第一に、協調と競争の値の平均値を見ると、日本企業の海外子会社において協調は一般的であるが、競争は一般的ではないことが明らかになった。すなわち、海外子会社同士が競争し合っているケースは少ないことがわかった（大木, 2017）。

次に、現状のデータでは協調も競争も海外子会社のパフォーマンスと関係はないことが明らかになった。また、両者の交互作用も確認できなかった。しかし、買収した海外子会社に限っては、競争圧力が強いほど、パフォーマンスが強い傾向が見られた（大木, 2018a）。

このような分析結果の背景を理解するために、タイの日系海外子会社 7 社へインタビュー調査を行った。結果、協調によって他拠点からの情報を集約するのは日本人駐在員であること、むしろ現地従業員は他国の情報を軽視する傾向があることが明らかになった。また、各国に他国拠点とベンチマーク可能な指標（KPI）が導入されていても、その目的は、他の拠点との競争ではなく、年度ごとの目標管理のために用いられているに過ぎないことが明らかになった。

以上から、競争と協調のバランスよりも、そもそも競争と協調、それぞれを有効にさせるための条件があると考え、その条件を議論することにした。そのためにマレーシアおよびタイの日系海外子会社へインタビュー調査を行った。結果、海外子会社の競争関係がパフォーマンスの向上につながるためには、現地の経営層と現地従業員の意識が重要となる可能性が見て取られた。一方協調関係については、協調によってもたらされる知識共有が必ずしも子会社レベルのパフォーマンスにつながる可能性があるため、単なるその拠点の利益ではなく、他の拠点へのメリットなどを検討する必要があることが明らかになった（Okii, 2019a）。また、両社のバランスをとるためのマネジメントとしては、本社のコントロール、海外子会社同士のコミュニケーション、競争領域のすみわけが示唆された。

以上を受けて、競争と協調の実態に関する質問票調査を行う予定が、新型コロナウイルスによって行うことができなかった。よって、現状明らかになっていることをまとめれば、以下のとおりである。

- 発見 1: 海外子会社間の競争と協調については、協調は一般的であるが、競争は一般的ではない。
- 発見 2: 海外子会社間の競争も協調も、それ単独では海外子会社のパフォーマンスと関係を持たなかった。しかし、海外子会社の競争単体は、買収した海外子会社において有効である可能性が示唆されている。これは買収した海外子会社に対するプレッシャーとして、拠点間競争が有効である可能性がある。また、頑健性は確認できていないが、電機産業に限定したときに、海外子会社の撤退確率が、現地の海外子会社の数と U 字型になる可能性が明らかになった。これは、海外子会社の撤退が、現地の他の子会社との競争によって決まっている可能性を示唆している。
- 発見 3: 海外子会社間の競争と協調のインタラクションとパフォーマンスに相関はなかった。これは、そもそも両者を実施している企業が少なかったこと、両者を有効に使えていないことに起因している可能性がある。
- 発見 4: 海外子会社の競争関係がパフォーマンスの向上につながるためには、現地の経営層と現

地従業員の意識が重要となる可能性がある。一方協調関係については、協調によってもたらされる知識共有が必ずしも子会社レベルのパフォーマンスにつながらない可能性があるため、単なるその拠点の利益ではなく、他の拠点へのメリットなどで議論する必要がある。

発見 5: 両社のバランスをとるためのマネジメントとしては、本社のコントロール、海外子会社同士のコミュニケーション、競争領域のすみわけがあげられる。ただし、バランスをとっても、パフォーマンスに対して有効であるという関係までは明らかにできていない。

今後の課題としては、海外子会社間の競争と協調が有効な条件の定量的な確認、並びに、両者のインタラクションが正しく働くための条件に関する探究である。これらが、新型コロナウイルス蔓延によって行えなかったのは、本研究の大きな課題である。

(2) 海外子会社のパフォーマンスに影響を与えるマネジメント要因の探求

調査をするにあたって、当初は予期していない要因が、海外子会社のパフォーマンスと相関を持つことが明らかになった。それらは現地化に関するもので「海外子会社の自律性(権限の現地化)」と「海外子会社における現地調達(調達の現地化)」である。

まず、前回の質問票調査から、海外子会社の自律性がパフォーマンスと正の相関を持つことが明らかになったため、海外子会社の自律性(意思決定の権限)に関する研究を行った。結果、東南アジアの日系製造子会社において、以下の二つが明らかになった

発見 6: 現地従業員が経営に関する権限を持っている子会社ほど、海外子会社全社のパフォーマンスが良い。一方、駐在員が製造に関する権限を持っている子会社ほど、工場のパフォーマンスが高い(大木, 2018b)。

発見 7: 駐在員が製造に関する権限を持っている子会社ほど、工場のパフォーマンスは高い。しかしその効果は、「現地国内向けの工場の場合」「設立年数がたっている場合」は薄れていく(Oki, 2020a)。

また、経済産業省のデータを使用して、現地調達(現地企業からの調達)率と海外子会社のパフォーマンス(ROS)との間の関係を明らかにした。この研究は正統性(legitimacy)の視点を取り入れ、現地調達を現地企業から行うことで、現地の正統性を獲得でき、それが子会社のパフォーマンスを向上させる可能性を示唆している。主な発見は以下である。

発見 8: 制度的距離が下方方向に離れている国の場合、現地企業からの現地調達が多いほど、海外子会社のパフォーマンスは良くなる傾向にある(Oki & Kawai, 2022)。

(3) COVID-19 に関する研究

最後に、COVID-19 に関する研究として、各国の感染状況と CAGE フレームワークの分析を行った。結果、下記のこと明らかになった。

発見 9: COVID-19 の感染状況については CAGE で示す変数が説明力を持つ可能性がある(Oki, 2020b)。

【研究成果に関する既存研究】

大木清弘(2017)「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支部会。

大木清弘(2018a)「海外子会社のパフォーマンスと拠点間関係」『組織学会大会論文集』7(2), 386-391. 大木清弘(2018b)「日本企業の海外子会社における現地従業員の活用：意思決定権限の観点から」『日本労働研究雑誌』60(7), 54-66.

OKI, K. (2018). Subsidiary performance and relationships among subsidiaries in MNCs. *Transactions of the Academic Association for Organizational Science*, 7(2), 386-391.

Oki, K. (2019) Technological transfer from Japan to Viet Nam's manufacturing sector: Situations and challenges, Viet Nam-Japan Policy Research Forum,

Oki, K. (2020a). Factory performance and decision-making authority between headquarters, expatriates, and local employees in Japanese MNCs in Southeast Asia. *Asian Business & Management*, 19, 86-117.

Oki, K. (2020n). Does CAGE Framework Predict COVID-19 Infection? An Exploratory Study on National Factors Associated with COVID-19 Infections. *Annals of Business Administrative Science*, 19(5), 175.

Oki, K., & Kawai, N. (2022). Local sourcing and MNC subsidiary performance: a legitimacy perspective. *Cross Cultural & Strategic Management*, (ahead-of-print).

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計5件（うち査読付論文 3件／うち国際共著 1件／うちオープンアクセス 1件）

1. 著者名 Oki Kiyohiro, Kawai Norifumi	4. 巻 29
2. 論文標題 Local sourcing and MNC subsidiary?performance: a?legitimacy perspective	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 Cross Cultural & Strategic Management	6. 最初と最後の頁 729 ~ 760
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.1108/CCSM-07-2021-0139	査読の有無 有
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 該当する

1. 著者名 Oki Kiyohiro	4. 巻 19
2. 論文標題 Does CAGE framework predict COVID-19 infection?	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 Annals of Business Administrative Science	6. 最初と最後の頁 175 ~ 192
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.7880/abas.0200721a	査読の有無 有
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 Oki Kiyohiro	4. 巻 19
2. 論文標題 Factory performance and decision-making authority between headquarters, expatriates, and local employees in Japanese MNCs in Southeast Asia	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 Asian Business & Management	6. 最初と最後の頁 86-117
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.1057/s41291-018-00054-y	査読の有無 有
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 大木清弘	4. 巻 60
2. 論文標題 日本企業の海外子会社における現地従業員の活用：意思決定権限の観点から	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 日本労働研究雑誌	6. 最初と最後の頁 54-66
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 大木 清弘	4. 巻 7
2. 論文標題 海外子会社のパフォーマンスと拠点間関係	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 組織学会大会論文集	6. 最初と最後の頁 386 ~ 391
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.11207/taaos.7.2_386	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 -

〔学会発表〕 計4件 (うち招待講演 2件 / うち国際学会 2件)

1. 発表者名 Kiyohiro Oki
2. 発表標題 Local sourcing strategy and subsidiary performance: The case of Japanese multinationals in Southeast Asia
3. 学会等名 AAOM・組織学会 (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Kiyohiro Oki
2. 発表標題 Technological transfer from Japan to Viet Nam 's manufacturing sector: Situations and challenges
3. 学会等名 2019 Viet Nam-Japan Policy Research Forum (招待講演) (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 大木清弘
2. 発表標題 海外子会社のパフォーマンスと拠点間関係
3. 学会等名 組織学会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 大木清弘
2. 発表標題 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
3. 学会等名 国際ビジネス研究学会関西支部会（招待講演）
4. 発表年 2017年

〔図書〕 計1件

1. 著者名 大木清弘	4. 発行年 2017年
2. 出版社 新世社	5. 総ページ数 288
3. 書名 コア・テキスト 国際経営	

〔産業財産権〕

〔その他〕

<p>Google scholarのプロフィール https://scholar.google.co.jp/citations?user=Z6w90ucAAAAJ&hl=ja</p>

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

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------