

科学研究費助成事業 研究成果報告書

令和 4 年 5 月 19 日現在

機関番号：32660
研究種目：若手研究
研究期間：2018～2021
課題番号：18K12853
研究課題名（和文）海外子会社トップ・マネジメント・チームの異質性と企業家活動の成果に関する研究

研究課題名（英文）A Study on the Heterogeneity of Top Management Teams and the Outcomes of Entrepreneurship in Overseas Subsidiaries

研究代表者
渡邊 万里子（Watanabe, Mariko）
東京理科大学・経営学部経営学科・講師

研究者番号：70736701
交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 2,200,000円

研究成果の概要（和文）：本研究は海外子会社のトップ・マネジメント・チーム（STMT）の異質性が海外子会社の企業家活動に及ぼす影響を検討し、仮説モデルの構築と検証を行った。

事前調査と文献調査に基づき、(1)STMTの異質性（タイプ別の異質性：属性・能力・教育・文化、個人/グループレベルの異質性）は海外子会社の企業家活動（新製品・事業開発、能力進化、業績向上）と正の関係にある、(2)(1)の関係は文化的距離と事業経験によって調整される、という仮説モデルを構築した。モデルの妥当性は事例研究によって確認されたが、昨今の外部環境変化によるサーベイ調査が困難となったため、既存データによるデータセットの構築が課題となった。

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、海外子会社の企業家活動の成果に貢献する海外子会社内部のミクロ要因という、経営の実務において制御可能な側面に焦点を当てた点である。海外子会社の企業家活動は、その決定要因・プロセス・達成成果について、マクロ要因（現地市場の制度環境）や、組織要因（多国籍企業・海外子会社の制度環境）が明らかにされているが、個人・チームレベル要因は十分に検討されておらず、本研究の取り組みに意義があると考えられる。

また、本研究は昨今のTMT研究・グループダイバーシティ研究の知見を援用してSTMTの異質性の再定義を試みしており、それぞれの研究分野を統合する枠組みを目指す点に意義があると考えられる。

研究成果の概要（英文）：This study examines the impact of top management team (STMT) heterogeneity on foreign subsidiaries' entrepreneurial activities, and constructs and tests a hypothetical model.

Based on preliminary research and literature review, I developed a hypothetical model that (1) STMT heterogeneity (heterogeneity by type: attributes, competencies, education, culture, and heterogeneity by individual/group level) is positively related to entrepreneurial activity (new product and business development, capability evolution, and performance improvement) in foreign subsidiaries, and (2) the relationship in (1) is moderated by cultural distance and business experience. (2) The relationship between (1) and (2) is moderated by cultural distance and business experience.

The validity of the model was confirmed by multiple case studies. However, because survey research became difficult due to recent changes in the external environment, the challenge was to construct a data set using existing data.

研究分野：国際経営

キーワード：海外子会社 トップマネジメントチーム 異質性 企業家活動 多国籍企業

様式 C-19、F-19-1、Z-19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

本研究は海外子会社のトップ・マネジメント・チーム（以下、STMT）の役割に着目し、その異質性が海外子会社の企業家活動に及ぼす影響について検討するものである。

研究開始当初の背景には、国際経営の領域における海外子会社の戦略的重要性と課題がある。近年、本国親会社や現地ローカル企業とは異なる視点から市場の機会を認知し、知識を吸収し、事業機会の実現やイノベーションを推進する戦略的リーダーとしての海外子会社の役割が注目されている。このような役割を担う海外子会社の企業家活動（事業機会を認識し、その実現に向けた資源動員を行う活動・プロセス全般）とその国際的な進展は、海外子会社自体の能力や業績のみならず、本国親会社や他の海外子会社の能力や業績を進化させる可能性を有しており（多田, 2008; Cantwell et al., 2010）、多国籍企業の成長にとって重要である。

しかし、多次元な制度環境（多国籍企業内部・現地市場など）に埋め込まれた海外子会社の企業家活動では、多様なステークホルダー（本国親会社、現地市場の取引アクター、国際的なビジネスコミュニティのアクターなど）の利害不一致が生じやすい。そのため、海外子会社の企業家活動の意義や価値が重要なステークホルダーから適切に評価されない「正統性の危機」問題が発生する（Dijk et al., 2010; 渡邊, 2016）。

この「正統性の危機」が発生した場合、海外子会社は企業家活動の継続に不可欠な重要資源を動員することができず、高い成果を達成することが困難になる。研究代表者がこれまで日系多国籍企業の海外子会社における新製品開発活動を調査した結果、この「正統性の危機」問題が浮き彫りになったが、同時にこの問題を創造的に解決し、企業家活動を複数市場に展開させた海外子会社マネジャーの行動や属性も浮かび上がってきた（渡邊, 2016）。調査結果からは、海外子会社のトップ、およびミドル・マネジャーが有する複数の異文化経験・職務経験で培った人的ネットワークを通じて、「多様なステークホルダーとの折衝能力」や「複眼的な認知スキーマ」の獲得が可能になり、海外子会社が高い水準の企業家活動の実現とその国際展開が達成されることが示された。

欧米企業と比較した場合、日系多国籍企業の海外子会社における人材配置に関して、ミドル・マネジメント層で国際化が進んでいる一方で、トップ・マネジメント層では国際化程度が低く、多様性が低いという報告がある（Delios & Bjorkman, 2000）。このことから、日系多国籍企業の海外子会社では、トップ・マネジメント・チーム（Subsidiary Top Management Team: STMT）の人材配置が海外子会社の企業家活動の成果を方向付ける重要な要素となることが考えられる。

2. 研究の目的

本研究は以上の問題意識や発見事項を発展させ、海外子会社の企業家活動の成果に貢献するSTMTの人材配置を説明する仮説モデルの検討と検証が目的である。本研究では、特にSTMTにおいて相互関係にあるメンバー間に存在する個人的な属性や能力の配置状態を示す「STMTの異質性」の効果に着目し、「どのようなSTMTの異質性が海外子会社の企業家活動の成果に貢献するのか」という問いを設定した。

このような問いの設定に先立ち、TMT研究、グループダイバーシティ研究、および海外子会社の企業家活動と人材配置に関する研究を文献調査した結果、以下の研究課題が抽出された。第一に、海外子会社の企業家活動は、決定要因・プロセス・達成成果についてのマクロ・メゾ要因（現地市場の制度環境や企業の組織内環境）が明らかにされているものの、個人・チームの特性に視点をおいたミクロ要因は研究途上にある。特に、チームという分析単位は「ステークホルダーの要請への対応」「社会的名声の向上」「複眼的な意思決定」「資源の増加」「経営人材登用の人材プール拡大」などの複数の相乗効果が期待され（Mishra & Jhunjhunwala, 2013）、海外子会社マネジャー個人よりも大きな影響力を持つことが推察される。

第二に、TMT研究、グループダイバーシティ研究の多くは国内企業を研究対象としており、複雑な制度的コンテクストに埋め込まれている多国籍企業の海外子会社については十分に検討されていない。以上のような研究課題を踏まえると、本研究の目的および研究の問いは、これらの研究課題を克服する意義を持ちうるということが考えられる。

3. 研究の方法

2.の研究目的を達成するために、本研究は(1)研究代表者の事前調査や先行研究を整理・統合する文献調査、(2)仮説モデルの構築、(3)事例研究による仮説モデルの再検討、(4)定量分析による仮説モデルの検証の4つのステップを段階的に進めた。

(1)については海外子会社の企業家活動の成果の定義や測定方法、影響を及ぼすマクロ要因や組織要因について体系的な理論整理を行い、仮説モデルを検討した。STMTの異質性の定義については、昨今の研究で解明された(a)異質性のタイプ（(i)デモグラフィック型の異質性、(ii)タスク型の異質性）、(b)異質性のレベル（(iii)メンバー間の属性配置を示す組織レベルの異質性、(iv)個人のキャリアにおける多様な経験の配置を示す個人レベルの異質性）などを考慮してSTMTを再検討した。

(2)については、(1)の作業を踏まえて、仮説モデルの構築を行った。

(3)については、研究代表者の事前調査で取得した定性データの再分析、追加事例調査・補足調査で取得した定性データの分析をもとに、(2)で設定した仮説モデルの再検討を行った。

(4)については、当初特定の海外市場に参入している日系多国籍企業の海外子会社に対して、アンケートに基づくサーベイ調査を実施する予定であった。しかしながら、従来の海外拠点に対するアンケート実施の協力獲得の難しさ、回答率の低さに加えて、新型コロナウイルス感染症による海外拠点の不確実性の高まりや協力企業の状況変化など、サーベイ調査の実施が困難な状況になった。また研究者自身も研究室での研究活動の制限などが重なったため、当初の研究計画の再検討や修正を余儀なくされた。そこで、当初の研究計画の再検討や修正を行った結果、既存のデータベースを組み合わせて、代替的なデータの取得、データセットの構築を試みることとなった。しかし、既存のデータベースの活用も予算や使用範囲・期間などの制限があり、当初の研究計画に組み込まれていた予算や期限などとの整合性が取れない問題があった。このような問題に対して、さまざまに検討を行った結果、比較的まとまったデータが整理されている①日本市場に参入している外資系企業のSTMTを研究対象とした仮説の検証、②新興国市場に参入している日系多国籍企業（一部）のSTMTを研究対象とした仮説の検証、という2つの方向性が考えられた。しかし、それぞれの方向性に対してデータセットの構築を進めてきているものの、まだ十分な質や量に達しておらず、当初の計画にあった仮説の検証には至っていない。今後は海外のデータベースの活用も考慮しながら引き続きデータセットの構築を継続することが研究の課題である。

4. 研究成果

4.1 文献献調査

文献調査では、TMT研究、グループダイバーシティ研究、および海外子会社の企業家活動と人材配置に関する研究における主要な論文を調査し、要点を整理した。

表1がTMTの異質性と企業パフォーマンスに関連する主要な研究のサマリーであり、表2がSTMTの異質性と海外子会社パフォーマンスに関連する主要な研究のサマリーである。

<表1>TMTの異質性と企業パフォーマンスに関連する研究

著者	異質性の種類	理論/研究分野	調査対象/データ	主な仮説・発見
Carpenter (2002)	・職務経験 ・教育背景 ・在職期間	・TMT研究 ・上位階層理論	米企業247社 (サンプル数472)	・TMTの異質性(職務経験、教育背景、在職期間)は企業の業績にプラスの影響を与える。この関係は企業の国際化に応じて変化する。 ・TMTの異質性と企業の業績の関係は、在職期間の短いTMTほど明確な傾向がある。
Yap et al (2005)	・主要職務経験 ・個人内職務経験	・TMT研究 ・上位階層理論	シンガポール企業77社	・TMTの主要職務経験の多様性は規模が大きく、成長率が低い企業のイノベーションにプラスの影響を与える。 ・TMTの個人内職務経験の多様性は、規模が小さく、成長率が高い企業のイノベーションにプラスの影響を与える。
Athanassiou & Roth (2006)	・海外職務経験 ・海外経験 ・文化	・TMT研究 ・上位階層理論	米企業41社のトップマネジャー258人 米企業41社のTMT39組	・個人レベルの異質性(海外経験した地域、国籍)は、TMTメンバーのIBに関するアドバイズネットワークにおける中心性にプラスの効果を持つ。 ・グループレベルの異質性(海外経験時間、国籍)も、TMTメンバーのIBに関するアドバイズネットワークにおける中心性にプラスの効果を持つ。
Cannella et al	・主要職務経験 ・個人内職務経験	・TMT研究 ・上位階層理論	11産業の207企業	・TMTの主要職務経験の多様性は企業の業績にプラスの影響を与える。この関係はTMTメンバーのオフィス近接性によって強まる。 ・TMTの個人内職務経験の多様性は企業の業績にプラスの影響を与える。この関係は環境の不確実性によって強まる。
Østergaard et al (2011)	・文化 ・年齢 ・性別 ・教育背景	・TMT研究 ・上位階層理論	米企業1,775社	・TMTの多様性(性別、教育背景)は、企業のイノベーションにプラスの影響を与える。 ・TMTの多様性(年齢)は、企業のイノベーションにマイナスの影響を与える。 ・TMTの多様性(文化)は、企業のイノベーションに有意な影響を与えない。
Nielsen & Nielsen (2013)	・文化 ・教育背景 ・年齢 ・海外勤務経験 ・職務経験 ・業界経験	・TMT研究 ・上位階層理論	32産業の米企業146社	・TMTの多様性(国籍)は、企業の業績にプラスの影響を与える。 この影響はTMTのテニューア、企業の国際化、産業成長性によって強化される。

<表2>STMTの異質性と海外子会社パフォーマンスに関連する研究

著者	異質性の種類	理論/研究分野	調査対象/データ	主な仮説・発見
Elron (1997)	国籍	・上位階層理論	・在米海外子会社 ・サンプルサイズ121	在米海外子会社を対象にTMTの異質性はTMTの業績と正の関係がある。 ・海外子会社TMTの業績は海外子会社の業績にプラスの影響を及ぼす。
Gong (2006)	国籍	・知識ベース理論 ・制度理論	・在シンガポール海外子会社 ・サンプルサイズ370 ・2次データによる定量分析	日系MNCsの海外子会社を対象にTMTの異質性(国籍)と業績(労働生産性)の正の関係がある。この関係は海外子会社の業務期間が長くなるほど強化される。
Mu et al. (2007)	学歴 専門分野 職務経験 在職期間	・組織学習論 ・ネットワーク理論 ・上位階層理論 ・組織文化、 起業家精神	・在米海外子会社(生産/R&D) ・サンプルサイズ234 ・アンケート調査による定量分析	在米海外子会社を対象に海外子会社のローカルネットワークへの埋め込み、TMTの異質性、起業文化が海外子会社のローカルイノベーションと正の関係がある。また、海外子会社のローカルイノベーションは海外子会社からHQの知識フローと正の関係がある。
Sekiguchi et al. (2011)	国籍	・知識ベース理論 ・上位階層理論	・在日海外子会社 ・サンプルサイズ643 ・期間は2003年 ・2次データによる定量分析	在日海外子会社を対象にTMTの異質性(国籍)と業績(労働生産性)に正の関係がある。また、操業年数が短い海外子会社ほど、その関係性が強化されることが明らかにされた。
Hyun et al. (2015)	国籍	・資源ベース理論 ・上位階層理論	・韓国MNEsの海外子会社 ・サンプルサイズ927 ・期間2005年~2007年 ・2次データによる定量分析	韓国MNCsの海外子会社を対象にTMTと従業員における異質性(国籍)が海外子会社の業績に及ぼす影響を分析した結果、バランスの取れた国籍の構成は各レベルでの革新的なタスク、調整タスク、②従業員レベルの自動化されたタスクと正の関係がある。
Singh et al. (2019)	文化的摩擦(PCNs/HCNs) × 文化的距離	・エージェンシー理論 ・取引費用理論 ・IHRM研究 ・異文化マネジメント	・韓国MNEsの海外子会社 ・期間1990年から2014年 ・サンプルサイズ7,495 ・2次データによる定量分析	海外子会社の文化的摩擦が業績に及ぼす負の影響はTMT管理職と従業員の順に大きくなる。また、この関係は文化的摩擦に対する抵抗要因と潤滑要因によって変化する。①抵抗要因として海外子会社の所有形態(JV)、本国とホスト国の言語的差異の影響が、②潤滑要因としてホスト国での事業経験、海外子会社の相互関係の影響が確認された。
Dahms & Kingkaew (2019)	国籍(PCNs, HCNs, TCNs)	・Asset Bundling Model ・Neo-Configurational perspective	・在タイ・台湾の海外子会社 の代表者に質問紙調査を実施 ・タイ102、台湾101の回答	本国地域から遠い文化的距離に位置する海外子会社では、TMTは①強い対内ネットワークと②高いコンピタンスという補充資源を持つ場合に有効に機能することが明らかにされた。また、本国地域から近い文化的距離に位置する海外子会社においてTMTは①強い対内ネットワーク、②強い対外ネットワークという補充資源を持つ場合のみ機能する。

4.2 仮説モデルの構築

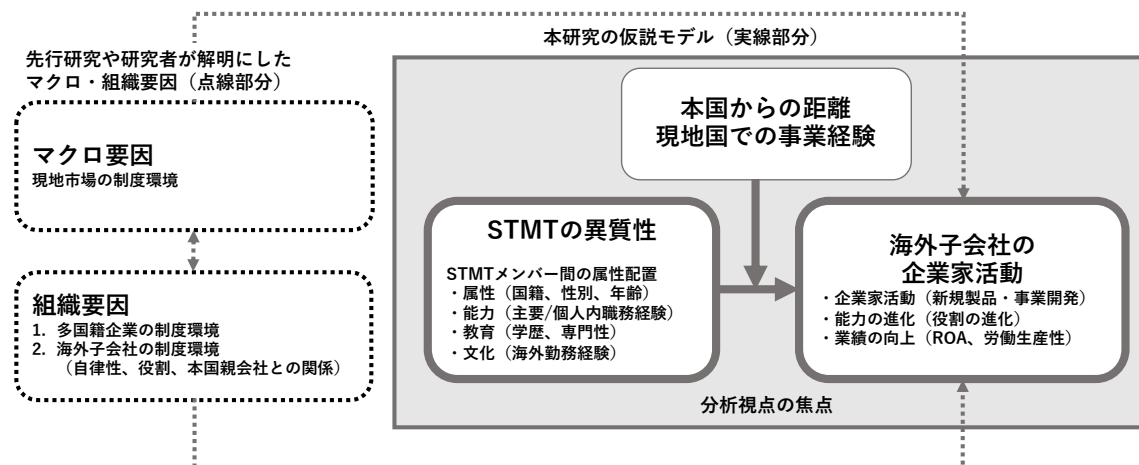
4.1 で行った TMT 研究、グループダイバーシティ研究、および海外子会社の企業家活動と人材配置に関する研究の調査を踏まえて、それぞれの要点や知見を統合した仮説モデルの構築を試みた。まず、海外子会社の業績や能力に影響すると考えられる STMT の異質性のタイプとして属性（国籍、性別、年齢）、能力（職務経験）、教育（学歴、専門）、文化（海外勤務経験）の4つの次元が整理された。また、STMT の異質性のレベルにはグループレベルと個人レベルがあり、能力に関しては①グループレベルにおける各人の主要職務経験の多様性と、②個人の内部での職務経験の多様性の2つに大別された。

次に STMT の異質性の効果としては、第一に業績の向上を検討した。この業績に関しては、先行研究では海外子会社の労働生産性、あるいは ROA が指標として用いられている。これらの先行研究の知見に加え、本研究では研究者の事前調査の結果を踏まえて、海外子会社の企業家活動とそれに伴う能力の進化への影響を検討した。海外子会社の企業家活動とは海外子会社が主体的に推進する企業家活動（新規製品・サービスの開発、新規事業の開発）、およびそれらの活動の国際化（複数国市場への展開）である。また、海外子会社の能力の進化とは、本国親会社から付与される海外子会社の戦略的役割の進化や、海外子会社が有する資源・能力の進化を指す。研究者の事前調査では、海外子会社の企業家活動が達成されるプロセスを通して海外子会社の能力が進化し、その結果として業績の向上が見られたことから、この一連のプロセスを海外子会社の企業家活動に含めるものとした。

最後に、STMT の異質性と海外子会社の企業家活動の関係を調整する要素として、現地国での事業経験と本国からの距離（文化的距離）を検討した。先行研究では、TMT あるいは STMT の異質性と企業のパフォーマンスの関係が該当組織の置かれた環境の不確実性や差異の影響を受けることが主張されている。

以上の先行研究の整理・統合と研究者の事前調査の成果を踏まえて、本研究では図1のような仮説モデルを構築した。

<図1> 本研究の仮説モデル



4.3 事例研究による仮説モデルの再検討

4.2 で検討した仮説モデルの妥当性を確認するため、本研究では研究者の事前調査の追加的・補足的な調査として、複数企業を対象とした事例調査を実施した。調査の概要は表3のとおりである。対象企業の選定理由は日系多国籍企業の海外子会社におけるイノベーション活動の成功例として認知されている事例を有していること、および調査協力が得られたことによる。追加的・補足的調査では、1次データ（関係者へのインタビュー調査）、および2次データ（公表されている企業情報、新聞・雑誌記事、インタビュー記事）を組み合わせ、事例作成と比較分析を行った。

なお、参考として日本に参入している複数の外資系企業にも同様の調査を実施した。

<表3> 追加的・補足的な事例調査の概要

事例	拠点の所在地	業種	該当拠点におけるイノベーション活動
日系企業A	中国、欧州	製造業	現地市場向け製品開発、グローバル市場向け製品開発
日系企業B	中国、東南アジア	製造業	現地市場向け製品開発
日系企業C	米国、インド	製造業	グローバル市場向け製品開発
日系企業D	中国、東南アジア	製造業	現地市場向け製品開発
外資系企業E	日本	IT, サービス	顧客との協働による新規事業開発
外資系企業F	日本	IT, サービス	グローバル製品の現地適応

<表4> 事例調査結果 (サマリー)

事例	拠点の所在地	文化的距離, 事業経験	STMTの異質性	海外子会社の企業家活動
		(同一企業の海外拠点間の相対的な比較において)	(同一企業の海外拠点間の相対的な比較において)	
日系企業A	中国	中程度/中程度	中程度	現地市場向け製品開発 能力の進化
	欧州	遠い/高い	高い	現地市場向け製品開発→国際化 能力の進化
日系企業B	中国	中程度/中程度	中程度	現地市場向け製品開発 能力の進化
	東南アジア	遠い/高い	高い	現地市場向け製品開発→国際化 能力の進化
日系企業C	米国	遠い/高い	中～高程度	グローバル市場向け製品開発
	インド	遠い/低い	低い	未確認
日系企業C	中国	近い/中程度	低い	未確認
	東南アジア	遠い/高い	低い	未確認

表4で示した事例調査の結果から、STMTの異質性の水準が海外子会社の企業家活動の水準と連動していることがわかった。また、同一企業内においても、文化的距離が遠く、事業経験が長い海外拠点の方が、そうでない拠点よりも、その関係性が顕著であることが伺えた。

以上のことから、検討した仮説モデルはある程度の妥当性を持つことが確認できた。

4.4 仮説の検証

4.3で検討した仮説モデルを検証するために、本研究では当初特定の海外市場に参入している日系多国籍企業の海外子会社のTMTを対象として、アンケートによるサーベイ調査を実施する予定であった。しかしながら、先述したように従来の海外拠点に対するアンケート実施の協力獲得の難しさ、回答率の低さに加えて、新型コロナウイルス感染症による海外拠点の不確実性の高まりや協力企業の状況変化など、サーベイ調査の実施が困難な状況になった。

そこで当初の研究計画の再検討を行い、既存のデータベースを組み合わせ、代替的なデータの取得、データセットの構築を試みた。しかし、既存のデータベースの活用も予算や使用範囲・期間などの制限があり、当初の研究計画に組み込まれていた予算や期限との整合性が取れない問題があった。最終的に比較的まとまったデータが整理されている①日本市場に参入している外資系企業のSTMTを研究対象とした仮説の検証、②新興国市場に参入している日系多国籍企業(一部)のSTMTを研究対象とした仮説の検証、の2つの方向性を検討し、データセットの構築を進めてきた。①に関しては、外資系企業総覧(東洋経済)のデータを活用し、外資系企業のSTMTの情報(性別、国籍)を入手、それを企業のHPやSNSなどから判別できる学歴・職歴・海外勤務歴などと付き合わせて統合する作業を進めている、②に関しては、OrbisなどのデータベースからSTMTの情報(性別、国籍、在職歴)の整理を進めているが、まだ十分なデータの質や量に達しておらず、統計的に有意な結果を導けていない。今後は海外のデータベースも探索しながら、引き続きデータセットの構築を継続することが研究の課題である。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計0件

〔学会発表〕 計2件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 1件）

1. 発表者名 吉永崇史・芦澤美智子・渡邊万里子
2. 発表標題 組織開発とコミュニティ開発との実践・研究の交差点を探る
3. 学会等名 2020年度組織学会年次大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Watanabe Mariko, Michiko Ashizawa
2. 発表標題 What kind of networking actions and network characteristics are effective for institutional entrepreneurs in emerging entrepreneurial ecosystems?
3. 学会等名 The 37th EGOS Colloquium in Amsterdam 2021 (国際学会)
4. 発表年 2021年

〔図書〕 計0件

〔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
---------------------------	-----------------------	----

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
---------	---------