

令和 6 年 4 月 22 日現在

機関番号：32601

研究種目：若手研究

研究期間：2020～2023

課題番号：20K13569

研究課題名（和文）多国籍企業の海外子会社撤退におけるマネジャーの反応について

研究課題名（英文）Subsidiary Managers' Responses to Headquarters' Decision Making of Withdrawal

研究代表者

灘山 直人（Nadayama, Naoto）

青山学院大学・経営学部・准教授

研究者番号：30803936

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 1,800,000円

研究成果の概要（和文）：本事業の成果として、以下4点が挙げられる。1つ目に、本社による撤退の意思決定に対する海外子会社マネジャーの反応につき、これに影響を与える複数の要素（関係面、手続き面、個人面、社会面）を抽出し、複合的に捉えていく必要がある点を示すことができた。2つ目に、この反応についてセンスメイキングの視点から分析し、ミクロレベルでのモデルを示した。3つ目に、特にデジタル・プラットフォームビジネスにおける子会社の撤退について分析し、内的／外的な要素による負のスパイラルで捉えるアプローチを示すことができた。4つ目に、海外子会社の撤退について、ディスコースの視点から分析するアプローチを示した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

国際ビジネス研究の先行文献において、海外子会社の撤退は多国籍企業内における資源再配置の文脈で議論されてきた。一方で、この撤退について海外子会社マネジャーの視点に焦点を当てた研究は限られていた。本研究にて海外子会社マネジャーの反応につき様々なアプローチから提言を行ったことは、学術的に意義のあることと考える。

実際、海外子会社の撤退という全社的な意思決定は海外子会社のマネジャー達にとってインパクトの大きなことである。そのため多国籍企業としては海外子会社マネジャーの心境を考慮したうえで適切な撤退アプローチを取っていくことが求められる。本研究はそのための知見を抽出した点で社会的意義があると考えられる。

研究成果の概要（英文）：There are four kinds of outcomes produced in this research project. First, this research could develop a set of propositions that the subsidiary managers' reaction would be influenced by relational, procedural, individual and social contexts. Second, adopting micro-political approach with sensemaking lens, this research could show a research framework constructed by headquarters' sensegiving of divestment, subsidiary managers' sensemaking of divestment, and subsidiary managers' reaction to it. Third, focusing on a transactional platform business, this research could suggest that the divestment of subsidiary would be a downward spiral. Fourth, this research could show a discourse-based research approach about the subsidiary divestment.

研究分野：国際ビジネス

キーワード：海外子会社マネジメント 撤退 多国籍企業

### 1. 研究開始当初の背景

国際ビジネス研究の先行文献において、海外子会社の撤退は多国籍企業内における資源再配置の文脈で議論されてきた (Boddewyn, 1983)。多国籍企業は国際的な市場機会の変化に適応すべく、各国に展開された資源のポートフォリオを戦略的に見直していく。このように、海外子会社の撤退は本社による全社的な視点での意思決定であるが、この決定を受けた海外子会社マネジャーの心境は複雑であろう。特に、自律的に戦略を立てて行動している海外子会社のマネジャー達は、その市場にて競争優位を築くべく実践してきた戦略的行動は途中で中断され、さらには共に働いたローカル社員の解雇を含む撤退業務に取り掛からねばならない。このように、海外子会社の撤退という全社的な意思決定は海外子会社のマネジャー達にとって大きなことであり、彼らの個人的な反応が撤退自体に影響を与えることが想定される。しかし、海外子会社の撤退につき個人レベルの視点から分析した既存研究は限られている。

### 2. 研究の目的

本研究の目的は、多国籍企業による海外子会社撤退の意思決定を受けた海外子会社マネジャーによる反応について研究を行い、海外子会社の撤退に関する理論構築に貢献していくことである。さらに、多国籍企業のグローバルマネジメントに対する有益な知見を提供していくことを目的とする。

### 3. 研究の方法

本研究では 2 つの研究方法を用いた。1 つ目の研究方法として、詳細ケーススタディを用いた。過去 5 年以内に複数の海外市場から撤退した日本企業 1 社を選定してケース企業とし、海外子会社の撤退に関わっていた複数のマネジャーに対してインタビュー調査を行った。インタビューは semi-structured interview の形式を取り、特に本社から海外子会社撤退を伝えられた際の彼らの反応につき詳細に説明してもらった。これらのインタビューは英語あるいは日本語にて、対面式あるいは電話やビデオ会議で行った。さらに 2 次文献を収集し、これを補足した。

2 つ目の研究方法として、ディスコース分析を用いた。日系多国籍企業の海外子会社の撤退に関するメディア記事を収集し、海外子会社の撤退が国内市場でどのように受け止められているのかを分析した。

なお、当初の計画では詳細ケーススタディにてケース企業を増やして調査する予定であったが、データ収集を行う時期にコロナ禍となり、詳細なインタビューに応じられる企業を見つけることができなかった。そこで計画を変更し、上述したようにメディアデータを用いたディスコース分析にて研究を行った。

### 4. 研究成果

#### (1) 海外子会社マネジャーによる撤退への反応に影響を与える要素

複数の海外市場から撤退した企業を対象とし、その海外子会社マネジャーに対してインタビュー調査を行った。そのデータをもとに探索的な分析を行い、海外子会社の撤退に関するマネジャーの反応に影響を与える複数の要素を抽出した。具体的には「海外子会社のパフォーマンス」、「海外子会社の戦略」、「企業戦略への理解」、「本社-子会社の関係性」、「本社-子会社間のコミュニケーション」、「意思決定プロセスへの満足度」、「海外子会社のトップマネジメント」、「マネジャーのモチベーション」、「エントリーモード」、「文化的背景」という 10 の要素である。これを論文にまとめ、共同研究者とともに国際学会で発表を行った。この知見を土台としてさらなる研究を重ねていくべく、追加でのサーベイ調査の計画を行っている。

#### (2) 撤退に関するセンスメイキング・モデル

ケース企業の海外子会社からの撤退について、特にブラジル子会社およびマレーシア/シンガポール子会社のケースにフォーカスして比較分析を行った。後者では子会社マネジャーは本社の意思決定を受け入れたのに対し、前者では子会社マネジャーは本社の意思決定に抵抗し、結果として意思決定を覆させた。これらの事例について、センスメイキング理論 (Weick, 1995) による micro-political approach から分析を行った。その結果、海外子会社マネジャーの反応につき、センスメイキングの視点から図 1 のようなモデルを提示した。まず、本社のマネジャーが撤退について海外子会社にアナウンスを行う (Sensegiving)。これを受け、子会社マネジャーは自らの経験を通して構築してきた Frame of Reference を通して反応を判断する。そして、この反応につき、自らのなかで意味を再構築し、もっともらしいストーリーを作り上げる (Sensemaking)。これをもとに、本社の意思決定に対する反応を示していくのである (Reaction)。

これを論文にまとめ、国内学会で発表を行った。このような研究成果を学術論文に発表すべく、論文を執筆中である。

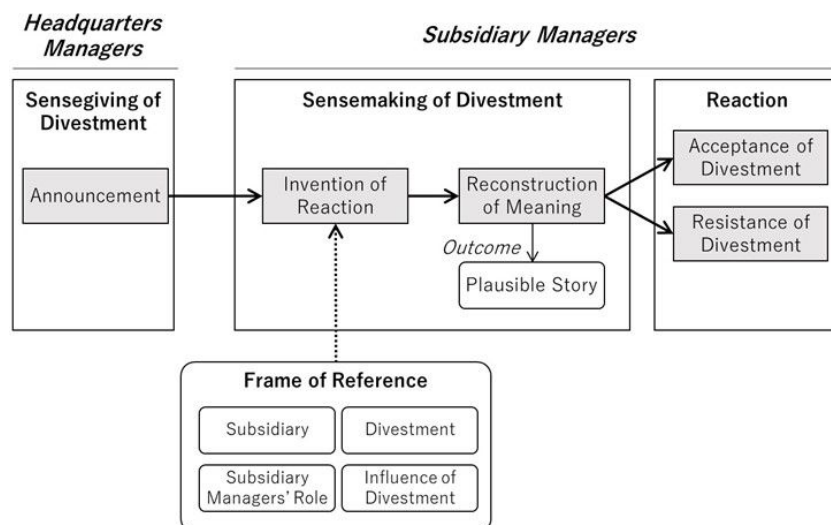


図 1: 海外子会社マネジャーの撤退に関するセンスメイキング・モデル

### (3) デジタルプラットフォーム事業の撤退

次に、デジタルプラットフォーム事業を行っている企業にフォーカスし、英国市場からの撤退について質的な分析を行った。そして、海外子会社の撤退に至った要因として内部および外部の要因をそれぞれ抽出し、それらがいかに負のスパイラルを形成して相互に影響していったかを示した。さらに、負のスパイラルについて、デジタルプラットフォームの国際ビジネスに関する既存研究を踏まえて考察を加えた。私は共同研究者とともに、この論文を国際的な学術誌 (The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research) にて発表した (Lindblom, Nadayama, Asakawa & Cuthbertson 2022)。

### (4) 海外事業の撤退に関するメディア・ディスコース

さらに、日系多国籍企業の海外子会社の撤退に関するメディア記事を収集し、ディスコース分析を行った。特に、社会的に議論を呼ぶ要素を含んだ事業にフォーカスし、その事業の海外展開および撤退が国内メディアでどのように取り上げられているかを分析した。その結果、海外子会社の撤退について3つのイデオロギー (Neoliberalism, Nationalism, Cosmopolitanism) の視点から論じられていることを示した。この研究成果を土台とし、さらなるディスコース分析に取り組んでいる。

Boddeyn, J. J. 1983. Foreign and domestic divestment and investment decisions: Like or unlike? *Journal of International Business Studies*, 14: 23-35.

Lindblom, A., Nadayama N., Asakawa, K., & Cuthbertson, R. 2022. De-internationalization of transactional platforms: An exploratory case study. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 32(1): 3-24.

Weick, K., 1995. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計1件（うち査読付論文 1件/うち国際共著 1件/うちオープンアクセス 0件）

1. 著者名 Arto Lindblom, Naoto Nadayama, Kazuhiro Asakawa, Richard Cuthbertson	4. 巻 32, Issue 1
2. 論文標題 De-internationalization of transactional platforms: An exploratory case study	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research	6. 最初と最後の頁 3-24
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.1080/09593969.2021.2016471	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

〔学会発表〕 計4件（うち招待講演 0件/うち国際学会 3件）

1. 発表者名 Naoto Nadayama
2. 発表標題 Discursive Legitimation of Firms' Controversial Internationalization: Exporting Nuclear Power Plant after Nuclear Disaster in Japan
3. 学会等名 Academy of International Business, Annual Meeting 2023 (Poland) (国際学会)
4. 発表年 2023年

1. 発表者名 Naoto Nadayama, Kazuhiro Asakawa
2. 発表標題 Subsidiary Managers' Reaction to Headquarters' Decision Making of Divestment
3. 学会等名 Academy of International Business, Annual Meeting 2021 (Online) (国際学会)
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 Naoto Nadayama
2. 発表標題 Subsidiary Managers' Reaction to Headquarters' Decision Making of Divestment
3. 学会等名 IIRサマースクール2021
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 Naoto Nadayama
2. 発表標題 MNEs' Identification of New Market Opportunities on Platforms
3. 学会等名 Academy of International Business, Annual Meeting 2020 (Online) (国際学会)
4. 発表年 2020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
---------	---------