

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 27 年 6 月 17 日現在

機関番号：32702

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2012～2014

課題番号：24730334

研究課題名(和文) 日系多国籍企業と「双面性」のマネジメントに関する研究 組織・人材の観点から

研究課題名(英文) Managing ambidexterity in Japanese Multinationals :from the viewpoint of organization management and HRM

研究代表者

山本 崇雄 (Yamamoto, Takao)

神奈川大学・経済学部・准教授

研究者番号：30318761

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,200,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、本社-海外子会社間、海外子会社-現地組織との組織間関係を通じて、トレードオフとされてきた探索型イノベーションと活用型イノベーションの両立(=双面性)を日本企業がいかに行っているのかに関する研究である。

文献研究と17社のケーススタディから得られた主要発見事実は以下のとおりである。第1に、日本で展開していない事業を海外で立ち上げているという事例が、権限委譲がなされたミドルマネジャーが自律的活動を行う海外子会社で見られたこと、第2に現地へのアクセスを迅速に行うために本社機能の一部の海外移管などの柔軟な組織構造の変革を行うことによって、「二重の埋め込み」を管理していることなどである。

研究成果の概要(英文)： It is theoretically argued that managing both exploitative and explorative activities (i.e. ambidexterity) is challenging. It is also required for Japanese MNCs to focus not only on the current strategy which has contributed to their competitiveness, but also on introducing totally new products, businesses or markets. However, considering the IB context, research on how to deal with ambidexterity in the IB context is still unresolved. Hence, in this study we focus on a research question about how incumbent Japanese MNCs deal with ambidexterity management through “dual embeddedness” in foreign subsidiaries.

To analyze this research question, I drew on a case-study approach which focuses on foreign subsidiaries. This showed that some Japanese MNCs deal with dual embeddedness by changing the management orientation of expatriates in foreign subsidiaries, creating dense relationships with a variety of local organizations, and appropriate “voicing” activities towards their HQs.

研究分野：国際経営

キーワード：海外子会社 双面性 アンビデクステリティ 探索型イノベーション 活用型イノベーション 埋め込み 日系多国籍企業

1. 研究開始当初の背景

本研究開始当初の背景は、以下の通りである。近年、経営組織論やイノベーション研究において、探索型イノベーションと活用型イノベーションの両立、すなわち双面的性 (ambidexterity) をいかに達成するかが大きな注目を集めている (eg. Benner & Tushman, 2003; March, 1991)。それらの知見によれば、イノベーションとは、当該組織にとって新奇な知識を創造する「探索型イノベーション」と当該組織にとっての既存知識の深化によって生産性・効率性を改善させる「活用型イノベーション」とに分類できるが、組織が価値創造をはかり、将来にわたり存続していくためには双方のイノベーションを同時に実行することが不可欠とされる。とはいえ、それが非常に困難であるのは、両者のイノベーションを実行する上で矛盾する組織デザインや人事マネジメントが必要となるためである (Kang et al., 2007; O' Reilly & Tushman, 2008)。

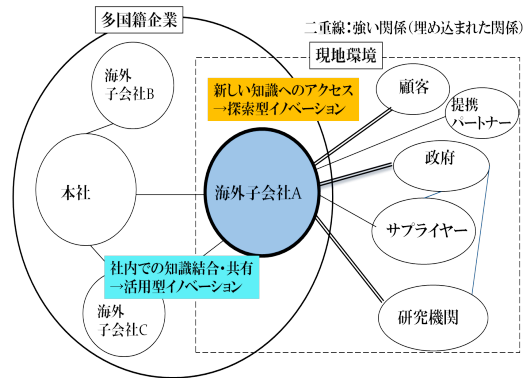
また、日本の多国籍企業 (MNC) の現状に目を転じると、日系 MNC は TQM やトヨタ生産方式といった活用型イノベーションに長けている一方で、探索型イノベーションは大きな課題となっている。活用型イノベーションを推進すると、ますます既存ルーティンの深化・改善を追求するという罠に陥ってしまうという問題点が存在している。その結果、事業的側面だけではなく市場的側面においても、既存と大きくかけ離れた活動を推進できず、新興国における市場創造も大きな課題となっている。こうした日系 MNC が抱える課題をどのように克服しているのかが大きな問題意識であった。そこで、MNC における双面的性のマネジメントを組織や人材の側面から探究することをまず念頭におき、研究をスタートさせた。

2. 研究の目的

1で上述した問題意識をふまえて、まず着目したのは、MNC が活用すべき優位性の源泉として、海外子会社が対峙する異質な外部環境へのアクセスの機会があるという点である。MNC の海外子会社は、そうした外部環境に存在する異質な知識にアクセスし、それらを社内で結合・共有することができれば、MNC の競争優位につながりうる (Birkinshaw et al., 1998; Doz et al., 2001)。そのためには、海外子会社が現地環境に存在する様々な現地アクター (顧客、提携パートナー、政府など) と強い埋め込まれた関係を構築する必要がある (Forsgren, et al., 2005)。そうした緊密な関係を通じて、異質な知識にアクセスが可能となり、探索型イノベーションが誘発される。他方、これと同時に、アクセスした新しい知識を MNC 内で社内の既存知識と結合したり、社内で共有する必要がある (活用型イノベーション) (図 1)。この分析枠組みの下に、探索型・活用型双方のイノ

ベーション活動を実現し、価値創造を達成する「双面的性」の組織・人材マネジメントを日系 MNC がどのように行っているのかを探究することを研究目的とした。

図 1 海外子会社を通じた双面的性



3. 研究の方法

本研究課題は、日系 MNC における「双面的性 (ambidexterity)」のマネジメントに関するものである。1年目にあたる平成 24 年度は、まず関連理論 (組織論、人材マネジメント論、国際起業家論など) の既存研究のレビューを行った。また、パイロット的なインタビュー調査を通じて、特に探索型イノベーションを行っている海外子会社の特定を実施し、その上で研究枠組みの精緻化を行った。

平成 25 年度には、引き続き既存研究のレビューも実施しながら、海外子会社のインタビュー調査を実施した (製造業 9 社 (電機 2 社、精密 1 社、機械・部品 6 社)、商社 4 社、サービス業 3 社)。

これらのインタビュー調査にて、興味深いいくつかの発見事実が得られたため、平成 26 年度にも同じ海外子会社に対するインタビュー調査を実施した。またユニークな活動を実施している海外子会社に対して、新たにインタビュー調査を行った。さらに、必要に応じて、日本本社へのインタビュー調査を実施し、二次資料の収集も行うことなどによって、ケーススタディのさらに深い分析を行った。

4. 研究成果

(1) 関連研究に関する文献レビュー

本研究課題は、近年発展しつつあるテーマであると同時に、非常に広範な研究領域と関係している。そこで、第 1 に、研究課題の鍵概念である「海外子会社」と「双面的性」のマネジメントに絞り、関連研究を渉猟した。意外なことに、国際ビジネス領域において、双面的性のマネジメントに関する研究蓄積は極めて少なかった (直近の例外的研究として、Hsu et al. (2012); Fourné et al. (2014) がある)。そのため、相対的に多くの研究蓄積が存在する経営組織論、企業家論、マーケティングなどの研究領域も含めて先行研究の

レビューを行った。

双面性のタイプの類型化として(a)組織構造の分離型、(b)時間の分離型、(c)組織コンテキスト対応型などが存在するが、近年の研究では、分析単位を全社や事業から個人(マネジャーなど)に下げることを通じて、(c)組織コンテキスト対応型の双面性に焦点をあてる傾向が強くみられた。そして、組織構造よりも組織コンテキストの方が活用型イノベーションや探索型イノベーションに強い影響を与えることを示唆する研究も見られた(eg. Jansen, Van den Bosch & Volberda, 2006)。また、技術的観点からの探索型イノベーションを対象とする研究蓄積は数多く存在する一方で、マーケティングや市場といった観点からの探索型イノベーション(新規市場の創造など)を対象とする研究の蓄積は十分とはいえないということも明らかとなった。そこで本研究では、イノベーションを、広義のイノベーションとして捉え、技術や製品にとどまらず、市場や新たな組織間関係の構築をも含む概念として定義することとしている。[対応する研究成果として、図書、学会発表]

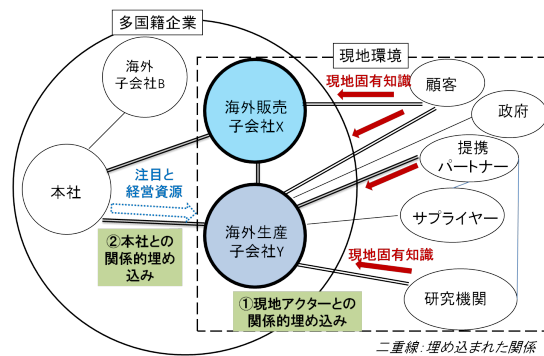
第2に焦点をあてたのが、外部組織との関係構築やそれを通じた知識のアクセス・獲得に関する既存研究である。具体的には、埋め込み性(embeddedness)、国際化プロセスモデル、ソーシャル・キャピタル、ヒトの課題(バウンダリー・スパンナー、企業家研究)、吸収能力、探索などが挙げられる。

これらの研究レビューを通じて、ケーススタディにおける研究枠組みの精緻化を実施した(図2)。具体的には、以下のとおりである。探索型イノベーションにつながるような現地固有知識を海外子会社は現地アクター(顧客、提携パートナー、研究機関、政府など)から獲得できるが、そのためには現地コミュニティに根ざした「埋め込まれた関係」を構築する必要がある(Forsgren, Holm & Johanson, 2005)。他方、海外子会社が埋め込まれた関係構築を行うためには、本社から一定の経営資源を配分してもらったり、現地アクターとの密接な関係構築を行う正統性を付与してもらふ必要がある。だが、あらゆる海外子会社が本社から経営資源や正統性を配分・付与されるわけではなく、海外子会社マネジャーは本社からの注目を集めて、それらを振り向けてもらう必要が生じる(Bouquet & Birkinshaw, 2008)。その結果、海外子会社は、本社と現地組織双方ともに埋め込まれた関係を構築しなければならず、「二重に埋め込まれた」存在となる(eg. Garcia-Pont, et al., 2009)。したがって、後述するケーススタディにおいては、この「二重の埋め込み」のバランスをどのように図っているのかに焦点を当てることとした。

特に、本研究課題の対象である日系MNCにおいては日本人や日本企業向けにビジネスを行ってきた傾向が強くと、また日本企業固有

の生産システムの優位性を海外移転してきたために、本社-海外子会社間に緊密な関係的埋め込みが存在していると考えられる。そして、この埋め込みが海外子会社-現地組織間の外部の埋め込み性の構築を阻害しているのではないかという問題意識ももつに至った。[対応する研究成果としては、雑誌論文、学会発表、図書]。

図2 ケーススタディにおける研究枠組み



(2) ケーススタディに基づく発見事実

本研究課題は、国際ビジネス領域では新しい探索的な研究テーマであることや、定量的な測定が困難な事象を扱っているため、ケーススタディを通じた発見事実からトレンドや仮説を提示するタイプの研究スタイルを採用した。

ケーススタディ(主に海外子会社での日本人派遣社員に対するインタビュー調査)において明らかになった、主要な発見事実をまとめて論じると以下ようになる(守秘義務の関係で、企業名は匿名で記す)。

第1に、組織構造の側面については、日本にある本社機能の一部を海外拠点に移管していたり、担当役員が海外拠点に常駐しているケースが数多く見られた(たとえば、商社、精密のケース)。その原因としては、変化する現地固有知識にスピーディにアクセスしたり、グローバルな意思決定を本社を通さずに迅速に行うためである。

第2に、海外子会社におけるミドルの海外派遣者が職能面で多重的な役割を果たしており、現地の従業員や現地組織との関係構築につながる業務を行っているケースが複数でみられた(たとえば、商社1社、部品1社)。またこの部品会社では、ミドルマネジャー自らの意思によって、こうした現地組織との関係構築を通じて新興国の市場創造に着手することに成功していた。このようなミドルマネジャーは、過去に別の海外拠点でのキャリアを有する傾向がみられた。従来の研究では、海外子会社のトップマネジメントに焦点があてられることが多かったが、海外子会社のミドルマネジャーも重要な研究対象とすべきことが示唆される。

第3に、権限委譲がなされている海外子会社において、日本本国において展開していない事業を海外で立ち上げ、海外子会社を中核拠点として新たな事業創造を行っている事例がみられた(部品1社、商社1社)。こうした事例では、伝統的な多国籍企業論が想定していたような本国から移転された優位性が海外で活用できるわけではない。そのため、現地で新規事業を立ち上げるための資源蓄積が求められるが、ある専門商社の事例では事業立ち上げまでに7-8年間をかけて、日本では行っていない製造業に取り組んでいることがみられた。この事業立ち上げの過程では、現地パートナーや現地大学との緊密な関係構築を通じて、優秀な技術者を確保することに成功していた。他方、部品企業の事例では、長年勤務している現地人幹部社員が蓄積した海外子会社の生産技術を新規事業に活用できることを着想したことから、日本本社では扱っていない製品を生産するに至っている。このように、海外子会社が蓄積した経営資源がMNCの新たな事業創造に活用されていることが明らかとなった。

第4に、海外子会社の業務範囲が拡大するにつれて、現地組織(サプライヤーなど)との密接な関係構築を担当する部署を新たに設置するケースがみられた(部品1社)。

第5に、第1とも関連するが、海外子会社業務が複雑化、拡大化するにつれて、海外子会社への経営的業務に関する権限委譲が非常に進行しており、本社とのコミュニケーションの頻度はかつてより減少し、海外子会社間でのコミュニケーションの頻度が増加しているというケースが数多く見られた(電機1社、化学1社、精密1社、部品2社)。

これらの発見事実や得られたインプリケーションを中心に、最終年度に学会発表を行った。また平成27年度も海外での学会発表が確定している。なお、これまでの学会発表を通じて今後の研究に資する有益なアドバイスを頂くことができた[対応する研究成果としては、学会発表、]。

(3)インプリケーションと今後の課題

理論に関するレビューとケーススタディから得られるインプリケーション、特に日系MNCにおける双面性のマネジメントに関するインプリケーションは、以下の通りである。

第1に、組織構造的な観点では、本社機能の一部の海外移管、経営的業務も含む大幅な権限委譲がなされることによって、本社-海外子会社間の組織間関係のあり方が一部の日系MNCで大きく変容していることが明らかとなった。従来より、日系MNCは集権的なコントロールを行う傾向が強かったが(Bartlett & Ghoshal, 1989)、こうした本社-海外子会社間の組織間関係を部分的に変革させることによって、新しい業務活動や変革活動をより迅速に的確に実施しようとする姿勢が見受けられる。また、このよう

に組織構造を部分的に変革させるという手法は、上述した双面性の既存研究においても明確には提示されていないものであり、その点で新たな理論的示唆としてみなすこともできるであろう。

第2に、日系MNCにおける新たな現地組織との関係構築の側面をみると、担当部署の設置といった組織構造面だけでなく、日本人のミドルマネジャーや長年勤務している現地人人材が、自らの気づきによって関係構築のきっかけをつくっているケースが見られた。この点は、構造ではなくコンテキストで対応するタイプの探索型イノベーションであり、このタイプの双面性にさらなる焦点をあてる必要性が示唆されるものである。また、マネジャーの経営的視野やマインドセットにいった認識的側面が大きく影響していることも示唆された。

これらのインプリケーションについては、平成27年度に実施が確定している海外学会発表で論じる予定である[対応する研究成果としては、論文、学会発表]。

今後の課題としては、既存研究で指摘されているように、全社や海外子会社といった組織構造を分析単位とするのではなく、個人レベルを分析単位として捉え、ミクロ組織論的な観点からこの研究課題に接近することが挙げられる。この点はインプリケーションの第2の点と関連するものであり、今回の科研費研究で全く触れられていないわけではないが、十分な焦点をあてることができなかった。これについては、今後の研究課題としたい。

【引用文献】

- Bartlett, C.A. & Ghoshal, S. (1989) *Managing Across Borders*, Harvard Business School Press. (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社、1990年)
- Benner, M.J. & M.L. Tushman (2003) "Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited," *Academy of Management Review*, Vol.28, No.2, 238-256.
- Birkinshaw, J., N. Hood & S. Jonsson (1998) "Building Firm-Specific Advantages in Multinational Corporations," *Strategic Management Journal*, 19(3), 221-241.
- Bouquet, C., and Birkinshaw, J. (2007) "Weight versus voice: How foreign subsidiaries gain attention from corporate headquarters", *Academy of Management Journal*, Vol.51, pp. 557-601.
- Doz, Y.L., J. Santos & P. Williamson (2001) *From Global to Metanational: How companies win in the knowledge economy*,

- Harvard Business School Press.
- Forsgren, M., U. Holm & J. Johanson (2005) *Managing the Embedded Multinational: A Business Network View*, Edward Elgar Publishing.
- Fourné, S., Jansen, J. and Mom, T. (2014) "Strategic agility in MNEs: Managing tensions to capture opportunities across emerging and established markets," *California Management Review*, Vol.56, No. 3, pp.13-38.
- Garcia-Pont, C, Canales, J.I. & Noboa F. (2009) "Subsidiary Strategy: The Embeddedness Component," *Journal of Management Studies*, Vol.46, No.2, pp.182-214.
- Jansen, J.J.P, Van Den Bosch A.J., Volberda, H.W. (2006) "Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environments Moderators," *Management Science*, Vol.52, No.11, pp.1661-1674.
- Kang, S.C., S. Morris & S. Snell (2007) "Relational Archetypes, Organizational Learning, and Value Creation: Extending the Human Resource Architecture," *Academy of Management Review*, Vol.32, No.1, 236-256.
- March, J.G. (1991) "Exploration and exploitation in organizational learning," *Organization Science*, Vol.2, No.1, 71-87.
- O'Reilly, C. & Tushman, M. (2008) "Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma," *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206.

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計4件)

Takao Yamamoto, Yoshiharu Kuwana (forthcoming) "Managing Explorative Activities and Dual Embeddedness in Foreign Subsidiary: A Case Study in Japanese MNCs," *Euromed Press 8th Conference Book of Proceedings* (peer-reviewed).

山本崇雄 (2014) 「海外子会社の知識アクセスと新規事業・市場創造 試論的検討」 『商経論叢』, 神奈川大学経済学会, Vol. 49, No.2-3, pp.115-130(査読無).

山本崇雄 (2013) 「多国籍企業における外部環境との関係性のマネジメント 国際化プロセスモデルと埋め込みアプローチの研究視角を中心として」 『経済貿易研究

研究所年報』 神奈川大学経済貿易研究所, Vol.39, pp.55-65(査読無).

桑名義晴・山本崇雄 (2012) 「日本の多国籍企業の新規事業開発と組織・人材マネジメントの変革に向けて アンビデクステリテイ型組織の構築との関連で」 『世界経済評論』 Vol.56, No.3, pp.42-48(査読無; 依頼論文).

〔学会発表〕(計3件)

Takao Yamamoto, Yoshiharu Kuwana "Managing Explorative Activities and Dual Embeddedness in Foreign Subsidiary: A Case Study in Japanese MNCs," The 8th Annual EUROMD Academy of Business Conference, Verona(Italy), 2015年9月16日-18日 <発表確定>

山本崇雄・桑名義晴 「海外子会社のイノベーションと海外人材の役割の変化 日系多国籍企業を中心として」 第21回国際ビジネス研究学会全国大会、北海学園大学(北海道)、2014年11月3日。

山本崇雄 「多国籍企業における知識共有のマネジメントと双面性 海外子会社と人材の視点から」 早稲田大学トランスナショナルHRM研究所2013年度第5回研究報告<招待講演>、2014年1月17日。

〔図書〕(計3件)

【分担執筆】

Yoshiharu Kuwana, Takao Yamamoto (2013) "Some issues on collaborative innovation for new growth of Japanese MNCs: on organizational transformation and human resource development," in John D. Daniels, Tsai-Mei Lin, Ray Loveridge & Alan M. Rugman (eds.), *Multinational Enterprises and the Changing World Economy*, Academy of Performance Measurement, pp.185-214.

山本崇雄 (2013) 「グローバル・イノベーション戦略」 江夏健一・太田正孝・藤井健 (編著) 『国際ビジネス入門(第2版)』 第7章、中央経済社、pp.105-122.

【分担翻訳】

山本崇雄 (2013) 「イノベーション」 ジェフリー・ジョーンズ著、江夏健一・山中祥弘・山口一臣監訳 『多国籍企業の変革と伝統 ユニリーバの再生(1965-2005年)』のうち、pp.304-322を担当。

〔その他〕

ホームページ等

・世界経済評論 IMPACT(一般社団法人 世界経済研究協会ホームページへの寄稿)

山本崇雄 「タービュランスの高まりと海外子会社のあり方」、2015年3月2日、<http://www.sekaikeizai.or.jp/active/article/150302yamamoto.html>

山本崇雄「「OKY」問題と海外子会社のマネジメント」、2014年3月17日、
<http://www.sekaikeizai.or.jp/active/article/140317yamamoto.html>

山本崇雄「総合社社の企業風土から学ぶ「ある種の楽観主義」」、2013年11月4日、
<http://www.sekaikeizai.or.jp/active/article/131104yamamoto.html>

6. 研究組織

(1) 研究代表者

山本 崇雄 (Takao Yamamoto)
神奈川大学・経済学部・准教授
研究者番号：30318761