

担当：梅野巨利教授

多国籍企業の子会社進化の研究
－事例研究にもとづいて－

兵庫県立大学
経営学研究科博士後期課程
2011年度入学
BD11B804
松川 佳洋

2015年12月提出

目 次

序章 海外子会社の進化について	1
第1章 既存研究の検討と分析枠組の提示	6
第1節 企業における進化とは	6
第2節 海外子会社進化に関する先行研究の検討	13
第3節 多国籍企業の子会社進化に関する先行研究の検討	30
第4節 本研究における分析フレームワークの提示	44
第2章 キッコーマンの米国子会社（群）の進化	48
第1節 全社の経営戦略を背景にした子会社進化	48
第2節 ディスカッション	70
第3章 ダイキン工業の中国子会社（群）の進化	76
第1節 親子間に醸成された一体感に基づく子会社進化	76
第2節 ディスカッション	99
第4章 マレーシア松下(Malaysia Matsushita, 略称 MELCOM)の進化	106
第1節 子会社のケイパビリティを考慮した親会社主導の子会社進化	106
第2節 ディスカッション	126
第5章 X社チェコ子会社の進化	134
第1節 親会社の「自己完結」要請による子会社主導の進化	134
第2節 ディスカッション	147
第6章 マンダムインドネシアの進化	152
第1節 経営理念を基礎にした子会社進化	152
第2節 ディスカッション	172
第7章 富士ゼロックスの進化	177
第1節 親会社との緊張感を伴った子会社の進化	177
第2節 ディスカッション	202
第8章 総括ディスカッション	208
第9章 結論	221
参考文献	229

序章 海外子会社の進化について

1. なぜ、海外子会社の進化を研究するのか

グローバル競争環境の中であって、多国籍企業が、グループとしていかに競争力を高め、持続的に成長するのかは、企業経営における最重要課題の一つである。Hedlund(1986)は、本国の親会社だけが、多国籍企業の競争優位を生み出すものではないと指摘をしたが、海外子会社がその多国籍企業グループにどのような貢献をするのかは、重要な経営課題である。ではどのような海外子会社がグループの経営に貢献できるのか。本研究では、進化する子会社がその解の一つではないかと考える。では、子会社はどのようにして進化するのか。

そもそも、過去の多国籍企業論の中で、子会社についてはどのように議論されてきたのであろうか。Hymer(1960)や Vernon(1966)は、本国親会社の優位性がいかに海外に移し活用できるかということを経験した。Bartlett and Ghoshal(1989)や Hedlund(1986)らは、多国籍企業のグローバル組織体制を議論した。Poynter and White(1985)、Bartlett and Ghoshal(1989)、Jarillo and Martinez(1990)、Taggart(1998)らは子会社の類型について議論した。Doz, Santos, and Williamson(2001)や Frost, Birkinshaw and Ensign(2002)は子会社の役割について議論した。つまり、子会社の進化ということについてはほとんど焦点が当たって来なかった。

なぜ、本研究で子会社の進化が重要かと考える理由は、進化した子会社は全社の経営に貢献すると思われるからである。企業における進化については、藤本(2003)は、生物学の進化論の発想を応用し、異なった環境へより良く適応することが進化だと捉え、企業が進化能力を持つことは能力構築につながり、長期的には優位性を構築する可能性が高いと考えた。ということになれば、海外子会社も進化をすることが全社の経営に貢献することになるだろう。

では、海外子会社の進化については、どのように議論されてきたのであろうか。本研究では、海外子会社の進化について大きな示唆を与えてくれる Birkinshaw

and Hood (1998)に注目する。しかしながら、同研究はあくまで過去の先行研究から導き出されたもので実証的に分析された訳ではなく理念型とも言われるものである（多田、2008；折橋、2008）。よって、同研究およびそれに続く研究を、本研究では批判的に捉え、子会社の進化について議論することにする。

また、進化した子会社は、進化前に比べてどのような経営成績を残すのか。どのような形で全社の経営に貢献できるのか。それも合わせて考えたい。

2. 本研究の研究方法及び研究対象

本研究では、研究手法として事例研究の方法論を選択する。何故なら、その手法により新しい事実発見が得られる可能性が高いからである。また、事例研究は組織内の因果関係を明らかにするには有効であるからである（沼上、2000）。研究のためのデータは、関係者の著作物・公刊資料、新聞・雑誌などの発表資料、インターネットでの公開データ、関係者へのインタビュー、内部資料などから集めた。これは、なるべく多数のデータ元から事例を観察することで、事例の正確性をできる限り担保するためである（Yin, 1994）。

また、研究対象は、日本に親会社を持つ、あるいは日本に子会社を持つ多国籍企業の子会社を対象にしている。これらの対象企業は、日本の中で比較的著名な企業、公表されたデータ・情報の入手のしやすさ、筆者のネットワークの範疇の中で興味深い事例などである。

3. 本研究の構成

本研究は、全9章で構成されている。

序章では、子会社進化に関する目的意識、研究方法を述べている。

第1章では、まず、「企業の進化とは何か」について先行研究ではどのように議

論されてきたのかを考える。その後、多国籍企業論の中で、子会社進化がどのようにとらえられてきたかを議論している。1960年代から検討を始め、グローバル経営組織、海外子会社の類型、海外子会社進化などについて議論する。最後に、Birkinshaw and Hood (1998)とそれ以降の子会社研究を批判的に捉え、そこから本研究における研究フレームワークを提示する。

第2章以降は、事例分析である。まず、キッコーマンのアメリカ子会社（群）の進化的事例をとりあげた。太平洋戦争終了後に事業拡大の行き詰まりを予測した同社は、アメリカ市場に進出する。その成長と進化の背景には、後年親会社のトップになった茂木友三郎の存在がある。彼の行動と経営判断を親会社に重ね合わせると、アメリカ子会社（群）の進化をよりよく解釈できるようになった。

第3章は、ダイキンの中国子会社（群）の進化的事例をとりあげた。1995年に進出する直前には17年ぶりの経常赤字に陥っており、同社は、これから伸長が予測できる中国での展開を開始した。よって、中国での成功は同社の経営にとって必須のものであった。同社の中国子会社（群）の進化の特徴は、親会社と子会社が、喧々諤々の議論を重ね、十分な納得のもと衆知を結集し、最終的な判断は親会社が下すことにより、両者の一体感を醸成するというものであった。

第4章は、松下（現パナソニック）のMELCOM（マレーシア松下）の進化的事例をとりあげた。ASEAN自由貿易地域の設立構想により、東南アジア4ヶ国でミニ松下を展開する松下は、域内のミニ松下と呼ばれる子会社をどのように整理、統合するのかという課題に迫られた。扇風機事業については、MELCOMで蓄積されたケイパビリティが傑出しており、そこに注目した親会社は新たな役割を与え進化を促した。他にテレビ事業と洗濯機・冷蔵庫事業の退化についても検討する。

第5章は、X社のチェコ子会社の進化的事例をとりあげた。部品メーカーX社は、その歴史で初めて2007年に初めて海外進出することを決定する。海外経営に関するリソースがないX社はチェコ子会社が自己完結することを設立当初から求めた。X社のチェコ子会社は顧客から納期と品質については厳しい対応力を求められ、そのことがケイパビリティの蓄積につながった。その後、経営危機を迎えた

同社は、親会社のサポートなしに、そのケイパビリティを基に新規顧客を開拓し、黒字を回復する見込みである。

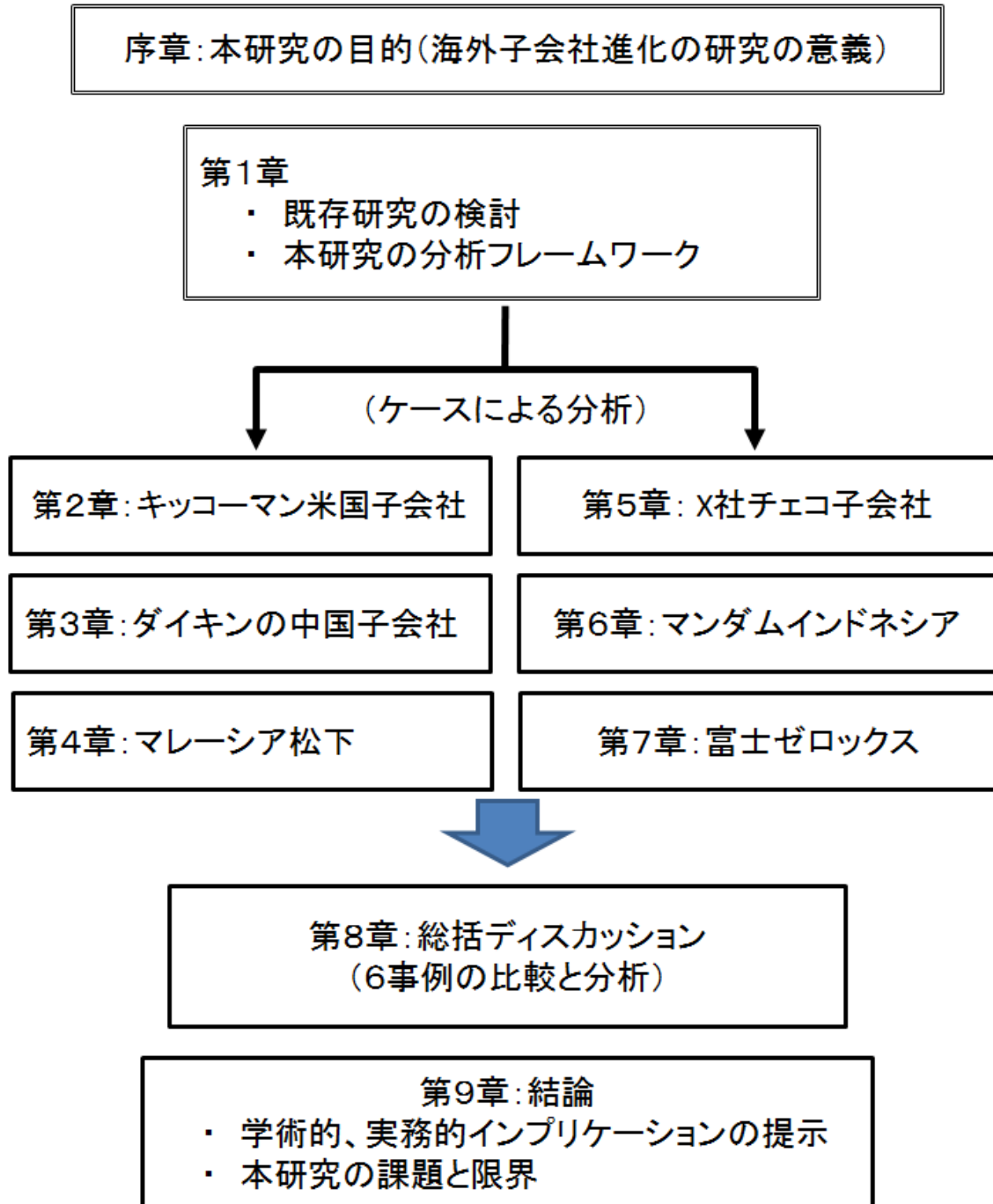
第6章は、マンダムのマンダムインドネシアの進化的事例をとりあげた。親会社は、予め、子会社であるマンダムインドネシアに対し子会社進化の権限を与えるという経営風土を持っており、その上に立って子会社は自ら進化を成し遂げた。マンダムインドネシアは親会社と同じく男性用化粧品メーカーからスタートしたが、現在では女性用化粧品が充実し総合化粧品メーカーと見られるまでになった。親会社と子会社の相互関係は緊密であり、親会社が見守る中で、子会社主導の進化がなされたのである。

第7章は、英・米ゼロックス社の子会社である富士ゼロックスの進化的事例をとりあげた。当初、子会社は親会社の製品を日本に導入することを目標としていたが、日本のローカル市場が求めるものは、英・米親会社のものとは違い、徐々に子会社は自分で対応することによりケイパビリティを蓄積していった。親会社は開発リソースを分散することを避けるために、アメリカでの集中開発を望んだが、子会社は、ある時は隠れて、ある時は対峙して新製品を開発していく。両者の間には緊張感が存在した。しかしながら、子会社の新製品、経営ノウハウが親会社の経営に貢献することがわかり、親会社は子会社の進化を認識した。

第8章では、全ての事例分析を包括し、事例を比較する。各々の事例の、特徴を指摘しながら、進化の背景、進化にあたっての親会社と子会社のやりとりなどの分析と比較を行う。そして、事例分析、比較分析から得られた結果を総括する。

第9章では、本研究の結論を記述する。これらの事例から得られた結果から、学術的インプリケーションを提示し、より一般的な関係への応用可能性を議論する。また、実務的インプリケーションを提示する。最後に、本研究に残された課題について言及し結びとする。

図 1 本研究の内容構成



(出所) 筆者作成

第1章 既存研究の検討と分析枠組の提示

本研究のテーマは、「多国籍企業の海外子会社の進化」である。まずは企業における進化、海外子会社における進化というものを定義する。それは後述するように、進化や進化能力という言葉は元々が生物学から発生したために、社会科学分野、経営学分野で様々な見方があるため、まずはその定義を行う。

次に、海外子会社の戦略的役割、海外子会社の進化について、既存研究ではどのように議論が進んできたのかを、年代別に整理する。

最後に、それらの検討から、本研究の分析枠組を提示する。

第1節 企業における進化とは

1. 進化の定義

進化という言葉の定義であるが、広辞苑（1984）では、「進化」について次のような2つの説明をしている。それらは、「①生物が次第に異種のものに変化し、さらにもとの種との差異を増大して異種・異目などを生じていくこと。長い進化の過程では体制は概して複雑化し、また種類が増す。②生物における進化の観念を社会に適用した発展の観念。社会は同質のものから異質のものへ、未分化のものから分化したものへ進むものとする」である。

では、なぜ本研究では、進化という概念を中心として議論を進めようとするのか。加護野(1985)が「企業進化とは、企業がその生存に必要な独自能力を創造・獲得・更新していくプロセスである。企業進化は企業成長の鍵である」と述べたように、進化という考え方を企業成長の土台と本研究では考えるからである。

しかしながら、社会現象に対して適用された「進化」の概念は、研究者によっ

で相当に異なる傾向がみられ、それが数々の誤解を生んできた¹、という指摘もあり、本研究では、まず「進化」や「進化能力」などについて、過去の主要な論者の主張を元にして、定義をする必要があるであろう。

そこで、まずは経営学において進化、進化能力はどのようにとらえられているのかについて、野中、加護野、藤本らの経営学の研究者がどのように論じてきたのかを考えたい。

元々、進化というのは、ダーウィンが主張した進化論に由来している。ダーウィン主義は「生物は全ての創造者(すなわち神)によって計画的に生み出された」とする目的論への対抗論理だった。それは、生物は不変のものではなく長期間かけて次第に変化してきた、という考えに基づいて、現在見られる様々な生物は全その過程のなかで生まれてきたとする説明や理論群である。

これらの議論を踏まえ、経営学領域において進化というものがどのように議論されてきたのか、その代表的論者の議論を紹介する。

1.1. 野中の主張する企業の進化 (1985)

野中は、企業にとって、また経営者にとって、それを取り巻く環境では、わからないことが多発すると考えた。企業は多かれ少なかれ必ず競争社会の中にある。そして、競争の激しい環境にある組織は、そうでない環境にある組織に比べれば進化は加速化されざるを得ないことを示唆した。

そのような中で、野中は、企業が進化するに重要な要素は、「ゆらぎ(fluctuation)」であるという。企業は激しい競争に適応しなければならず、適応力のある組織は、たえず組織内に変異、混沌、緊張、危機感などを内発させ、組織の構成単位の多様性、迷い、曖昧性、遊び、不規則な変化(ランダムネス)、不安定性などを発生させているという。このような多様性、迷い、曖昧性、遊び、ランダムネス、不

¹ 藤本(1997), p.130。

安定性などを総称して「ゆらぎ (fluctuation)」という。野中は、戦略によるゆらぎを紹介するにあたり、新製品・新事業を絶えず行うことと、いわゆる健全な赤字部門を持つことを上げている。

野中は、組織は進化するために、それ自体をたえず不均衡にしておかなければならない、すなわち、ゆらぎを持つ必要性を主張した。すなわち、ゆらぎが日々の組織活動の中に組み込まれている組織では、そうでない組織に比べて情報の創造活動が活発となり、それが絶えず蓄積されて進化しやすい組織になっているということなのである。そして、内部がゆらぎ続け、ゆらぎが内部で増幅され一定のクリティカル・ポイントを超えれば、システムは不安定域を超えて新しい構造へと飛躍する。つまり、ゆらぎは相殺し合ってもとへ戻ってはいけず、もとへ戻らないように大きなゆらぎを起こさなければ、進化は起こらない、よって、進化とは「自己超越」現象であると考えた。そして、進化的組織は、絶えずシステム自体の限界を超えたところに到達しようとする。進化は創造的なものであって、単に環境適応的なものではない、と考えた。

つまり、野中が主張したのは、環境に対して積極的な働きかけを行い、日々の活動の中から新たな情報を創造するダイナミックな組織の自己革新モデルであった²。

1.2. 加護野の主張する企業の進化 (1985)

加護野は、計画的変革という形で、飛躍的に企業が進化を意図的に促進することは困難であると主張した。その理由として、企業の進化の過程では偶発的な事象が発生するが、それを事前に予測し、コンティンジェンシー計画を立てるに十分な知識や情報を、企業や経営者は持っていないからであると述べた。

旧来の編成原理から新しい編成原理へ移行した事例としてシャープの事例をあげた。1960年代までのシャープは、トランジスターやブラウン管などの主要部品を内製化しない家電製品中心のアセンブリー・メーカーであった。しかし、「部品

² 野中(2001), 文庫版へのはしがき。

を内製化していないために製品に特徴が出せない」という不満があり、1969年に半導体集積回路の内製化を決断した。半導体集積回路の内製化をしていないカシオは、1972年、シャープの電卓に低価格の電卓競争を挑んできた。そこで、シャープは電卓の液晶化・薄型化という差別化戦略を実施し、カシオに対抗した。その結果、シャープは市場地位を高め、そのことによって、半導体事業も競争力が高まった。この電卓の差別化戦略は、家電部門にも波及した。消費者に対して生活提案のできるような差別化戦略を開発するという「ニューライフ商品戦略」を作り上げた。また、電卓の成功は、事務機経路という新しい販売網を作り出した。その販売網は、複写機やパーソナル・コンピュータという新商品の市場導入の手がかりとなった。このように、シャープは、それまでのアセンブリー・メーカーから総合エレクトロニクス・メーカーへ進化³したのである。

これらのことから、加護野は、企業における進化というものは、計画に従って人為的にコントロールできるプロセスでもなければ、自然発生的に生じるプロセスでもない、と考えた。進化とは、企業内に波及効果をもつある要因への働きかけと、それが契機となって始動される自然発生的な知識創造の連鎖という形で進められると主張した。

1.3. 藤本の主張する企業の進化（1997, 2003）

藤本（2003）は、生物学への応用（とりわけ生物種の発生と多様性の説明）で知られる現代進化論の基本ロジックを、企業あるいは企業群の歴史的な変化に当てはめてみようという試みを、トヨタ自動車のケースで行った。その結果、進化論における基本的な論理や発想法は、社会科学における企業の歴史的・動態的な研究にも貴重な洞察をもたらすと示唆した。

藤本は、自然科学・社会科学に共通の「進化論的な論理構造」について次のように考えた。両者とも、かなり長期にわたって安定的な存在として観察され、ま

³ 加護野の原文では「脱皮」という言葉を使っているが、本研究の主旨では「進化」であると判断して、筆者の責任において「進化」と置き換えた。

た、多様な種類が観察されるとされるシステム（例えば生物種）がなぜ存在するかを説明することを目的とする。そして、進化論の説明対象となるシステムは、あたかも存続（種の維持）という目的をもって行動しているように、事後的に外部から観察される、という意味において、目的合理的なシステムであり、その対象となるシステムは、ある歴史的な変化の経路を経て現在の形になったと考えた。以上を踏まえて、進化論は、①変異(variation)→②選択(selection)→③保持(retention)という3段階で、安定的かつ目的合理的なシステムの生成と多様性を説明しようとする。そして、藤本は、進化とは「環境により適応したもの」への変化であり、環境との相対関係において評価されるものと考えた。そして、藤本は、能力構築は進化のプロセスでありそれを進化能力とよぶこともできる、と考えた。なぜなら、能力構築の本質は「しぶとい学習能力」であるからである。長期にわたる能力構築競争では、失敗から学ぶ、意図した成功から体系的に学ぶ、意図せざる成功から学ぶなど、あらゆる機会から学習する能力が必要である。それが「進化能力」にほかならないからである。

1.4. Birkinshaw and Hood (1998)

以上、3人の研究者が企業がどのようにして進化をするのかということについて考察してきた。後で詳細に記述するが、ここでは、多国籍企業の海外子会社の進化について Birkinshaw and Hood (1998)がどのように議論を進めたのかについて、簡潔に述べる。

まず、既存研究を基にして、彼らは、海外子会社の役割進化モデルを提示した。海外子会社の役割を決める要素は、①本社からの役割の付与、②子会社の選択、③ローカルでの環境要因という3つである。これらの3つの要素が相互作用を繰り返すことにより子会社の役割と進化が議論できると考えた。さらに、その役割が変化することが進化と考え、その進化を促進する関数が、子会社の持つケイパ

ビリティ⁴とチャーター⁵の2つと考えたのである。子会社のケイパビリティの促進と衰退についての議論が、チャーターの獲得と損失と大きな関わりがあると考えた。そして、ケイパビリティとチャーターについては、その変化の有り様を5つの類型に分けて分析した。それらは、①親会社主導の投資、②子会社主導のチャーターの拡大、③子会社主導のチャーターの強化、④親会社主導の撤退、⑤子会社無視による衰退と言われるものであった。つまり、このような5つのプロセスを経て子会社が所有するチャーターが変化することが、子会社の役割を変えることであり、それを子会社の進化とよんだ⁶。

2. 本研究における進化の定義

以上のように、生物学から発生した進化論の経営学への応用を議論してきた。そこで分かるように、経営学における進化というものは、論者によって様々に違う。「進化」、「成長」、「発展」を同じように論じているものもある。

例えば、野中の主張は、1985年になされたものを考慮に入れなければならないだろう。これが執筆された時期というものは、いわゆるバブル経済が始まる直前である。よって、多くの日本企業にはまだ余裕があったと考えられ、「健全な赤字が企業活動を活性化させる」というようなことも議論された。しかし、多くの日本企業は、バブル期が終わった後、赤字に転落した企業も多く、そのころにはもはや「健全な赤字」を受け入れることができた企業は少ないと言えるだろう。また、野中は、主として経営者側からの進化を論じたのに対し、加護野は、進化とは、経営者による意図的な働きかけとそれを契機にして起動される自然発生的な

⁴ ケイパビリティとは「経営資源を用いて望むべき結果をもたらすための、組織的な能力あるいはプロセス」と定義した。

⁵ チャーターとは「子会社が参加し、そして多国籍企業の中で責任を持つと、親会社と子会社が認識するビジネス、あるいはビジネスの要素である」と定義した。なお、チャーターの日本語訳であるが、「事業そのもの」、「事業領域」あるいは「事業権限」となると思われるが、どの日本語表現も適訳とは言えず、本研究ではそのまま「チャーター」と表記することとした。

⁶ この「チャーター」という言葉は、後の議論で「役割」という言葉に置き換える。

プロセスとの混合物と考えた。

藤本（1997）は、企業の進化論について、「少なくとも社会科学の用語として考えるのであれば、「進化」（evolution）という言葉が単なる「変化」以上の内容を持つべきだと考えるのは当然であろう。同じことは、量的な「成長」、あるいは質的な「改善」についても言える。単にシステムの成長あるいは改善を意味するだけであれば、進化という言葉を持ち出すまでもない」と述べている。

これらの先行研究で議論された企業の進化については、同様の考え方が多国籍企業の海外子会社にも適応できると本研究では考える。それを具体的に議論したものが、Birkinshaw and Hood (1998)であり、子会社のケイパビリティの蓄積がチャーターの獲得・促進をもたらし子会社の役割を変化させた時に、その子会社は進化したという。よって、本研究では海外子会社の進化の定義については、Birkinshaw and Hood (1998)の主張を採用する。

そして、本研究で、企業の進化あるいは海外子会社の進化と呼ぶ以上、藤本が主張するように、単なる成長は本研究では対象としない。例えば、生産効率の向上、人材育成、交渉能力などは企業の成長にとって、極めて重要な要素であることは間違いないが、本研究ではそれだけのみに焦点を当てず第3者にもわかる変化に注目したい。すなわち、それは、Birkinshaw and Hood (1998)が主張したチャーターの獲得とその伸長であり、子会社の役割の役割が変わるということの意味している。よって、本研究では、今まで生産していた製品から新しいカテゴリーの製品ができた、新しい販路を開拓して顧客を開拓した、今までは販売機能しかなかったが製造機能も所有するようになった、というような変化をもって、「この企業は進化した」と主張する。

なお、藤本は、必ずしも進化は進歩を意味しないと主張した。それは、「負の進化」「退化」と呼ぶものであろうが、例えば、上記の例から行けば、学習する能力を蓄積・養成した結果、生き残るために、既存の製品領域から撤退するということも進化の一例であろう。よって、本研究では、「負の進化」すなわち「退化」も

分析の対象に入れ、議論を進めたい。

第2節 海外子会社進化に関する先行研究の検討

本研究のテーマは、海外子会社の進化について議論をすることを主旨とするのであるが、多国籍企業論の中で海外子会社はどのような位置付けで議論されてきたのか、その進化がどのように議論されてきたのか、まずはその先行研究の検討を行う。

結論から言うと、伝統的な多国籍企業論では、子会社について議論されたもの、まして、その進化について議論されたものは少なかったと言わざるを得ない。何故なら、多国籍企業では、伝統的に本国親会社が「中心」で、子会社は「周辺」という考え方であり、子会社というものは本国親会社が決定した戦略を忠実に実行するという位置づけであったからである。しかしながら、本国の親会社だけが多国籍企業の経営に貢献するのではなく、子会社に焦点を当て、それがいかに多国籍企業全体に貢献するのかという議論も数多く出されてきた。具体的には、子会社にどのような役割を与えるのか、子会社にいかに経営のイニシアティブを持たせるのか、そして、多国籍企業のグローバル組織体制でどのような位置付けであることが好ましいのか、そしてその存在がいかに全体の経営に貢献できるのかなどが議論の対象となってきた。

そこで本研究では、以下のように、子会社研究について整理して議論を進める。

1. 1960年代～1970年代の親会社を中心にした多国籍企業研究
2. グローバル経営組織の中での海外子会社に関する研究の潮流
3. 海外子会社の類型についての研究の潮流
4. 海外子会社をめぐる外的ネットワークについての研究の潮流
5. 海外子会社の進化についての研究の潮流
6. 2000年以降に議論された海外子会社の新たな役割についての研究の潮流

7. これらの先行研究の検討の結果と課題の総括

以下、その詳細を記述する。

1. 1960年代～1970年代の親会社を中心になった多国籍企業研究

多国籍企業の子会社の先行研究を1960年代までさかのぼる。そこで中心に議論されていたものは、親会社の優位性を海外子会社に移転することによって子会社が優位性を保つことができるのかというものが中心であった。多国籍企業についての古典的な研究に Hymer(1960)がある。本国親会社の優位性を基盤に本国の重要な経営資源を活用し、発展途上国などの未開拓市場へ進出していくプロセスなどを議論したが海外子会社自体に注目していない。Vernon(1966)は、国際プロダクトサイクルモデル（PLCモデル）を提唱した。製品のライフ・サイクルを新製品開発、成熟製品、標準化製品という3段階を経て国際化することを説明して各ステージ別にどのように、海外展開がなされるのかを考察した。

Stopford and Wells(1972)は、地域別事業部と製品別事業部の双方からなるグローバル組織に収斂される過程を描き、そして最終的にこの両者の調整をグリッド構造になることを展望した。彼らは、製品系列別構造、地域別構造、そして両者の混合構造の3つのタイプがあることが示され、実際にどのタイプを選ぶのかは企業に任される、と考えた。海外子会社については、地域別事業部からのグローバル化と製品別事業部からのグローバル化という二つのルートからのグローバル化の展開を予想した。具体的にはそれぞれのルートからの海外子会社が作られるか、あるいは両機能を持った一つの海外子会社を作られることになるかと彼らは考えた。

1960年代を中心とした多国籍企業研究の中では、それらの主張の中では、親会社の果たす役割が極めて大きく、その優位性をいかに子会社に移すのか、すなわち子会社というのはその受け皿としての位置づけとしてとらえられた。よって、多国籍企業全体の競争力を強化するのは、親会社の役割であり子会社はほとんど

注目されなかったと考えられる。つまり、海外子会社については、その成り立ちを議論したことに止まっており、それ以上の深い議論はなされておらず、まして、本研究で対象とするような子会社の進化ということについては議論されていない。

2. グローバル経営組織の中での海外子会社に関する研究の潮流

1970年代以降、グローバルにおける競争が激化していく中で、親会社・子会社がグループとしてどのような経営組織を作り上げるのか、そしてその組織のもとでどのような経営戦略を立案するのかということについて、多くの研究がなされた。その背景には、激化する競合他社との競争のもと、海外子会社が直面する現地への適応と経営の効率化を考えたグローバル統合という相反した欲求があったのである。

そこで、本研究では、そのグローバル統合と現地適応という矛盾した欲求に取り組んだ研究としてまず Prahalad and Doz (1987)の研究を紹介する。その上で、多国籍企業がどのようなグローバル経営組織を構築し、そして、その中で子会社の位置づけ、進化について議論されてきたのかについて検討する。

2.1. Prahalad and Doz (1987)の研究

彼らは、グローバル統合へのプレッシャーが何か、現地要因へのプレッシャーが何かを整理した上で、グローバル統合 (integration) を縦軸に、ローカル適応 (responsiveness) を横軸にとった 2次元マトリックス (I-R グリッド) によって、両者を高いレベルで同時に達成することのできる戦略を理想系としてマルチフォーカル戦略と呼ぶ戦略を提唱した。つまり、具体的には多国籍企業の海外展開については、グローバル統合で対応できるグローバル・ビジネス、現地適応型ビジネス、そしてその両方に対応しなければならないマルチフォーカルの 3つの種類があることを述べた。そして、彼らは、この I-R グリッドは、戦略策定上の

方向性を見定めるためのツールであると同時に、その実現に適した組織形態の選択に有益なツールであると考えた。彼らは、海外子会社は、現地適応戦略が必要だとされる企業においては、自立的現地子会社であるべきだと主張した。

この Prahalad and Doz (1987)の主張は、グローバル戦略を分析する上で有効であるとして活用されるようになった。例えば、Ghoshal(1987)は、産業、企業などによって I-R のバランスが異なってくると述べた。例えば、家電分野はグローバル統合が高くローカル適応が低い、フード分野はグローバル統合が低く現地適応が高い、通信分野はグローバル統合も現地適応も共に高いということが主張されている。

2.2. Hedlund(1986)の研究

彼はヘテラルキー組織を主張した。これは過去から指摘されてきた多国籍企業の組織がヒエラルキー組織になっていることに対する主張である。複数の意思決定センターで構成されたそれぞれの構成要素が各自主性のあるマネジメントを行いながらも、各メンバーは協力(Cooperation)と情報開放制(Information Openness)によって連結されたハイパーモダンなシステムである。このヘテラルキー組織には 8 つの特徴があるが、海外子会社に関する特徴としては、「競争優位の源泉は一国に限定されず、多中心とも呼ばれるような、それぞれ機能別に異なる複数のセンターを有する」「全ての海外子会社は、その子会社だけではなく、多国籍企業全体に対して戦略的役割を持っている」というような組織モデルである。そして、親会社の役割は、調整と協力の複雑なプロセスを担当するとされている。

2.3. Bartlett and Ghoshal(1989)の研究

Bartlett and Ghoshal(1989)は、マトリックス組織を批判し、トランスナショナル組織を提唱した。この組織は、先の I-R グリッドにおけるグローバル統合と現地適応の双方を高レベルで実現する組織システムとして主張された。従来の組

織とトランスナショナル組織の特徴は次のようになる。

表 1 従来の組織とトランスナショナル組織の特徴

組織の特徴	マルチナショナル組織	グローバル組織	インターナショナル組織	トランスナショナル組織
能力と組織力の構成	分散型 海外子会社は自立している	中央集権型 グローバル規模	能力の中核部は中央に集中させ他は分散させる	分散、相互依存、専門化
海外事業が果たす役割	現地の好機を感じとって利用する	親会社の戦略を実行する	親会社の能力を適応させ活用する	海外の組織単位ごとに役割を別けて世界的経営を統合する
知識の開発と普及	各組織単位内で知識を開発して保有する	中央で知識を開発して保有する	中央で知識を開発し海外の組織単位に移転する	共同で知識を開発し、世界中で分かち合う

(出所) Bartlett and Ghoshal(1989), 邦訳、p.88

彼らは、トランスナショナル組織における海外子会社は親会社と対等の立場であり、それぞれが分散された経営資源を持ち、専門の役割に特化すると考え、子会社の役割と責任を規定するのは子会社が持つ能力とローカル環境の戦略的重要性とした。

2.4. Ghoshal and Noria(1989), Nohria and Ghoshal(1993)の研究

彼らは、多国籍企業を取り巻く環境と、それぞれの環境において良いパフォー

マンスを出すために必要な組織構造として次のような構造を示した。まずは、多国籍企業が直面する環境をグローバル統合とローカル適応の2軸からなるマトリックスによってグローバル環境、インターナショナル環境、マルチナショナル環境、トランスナショナル環境の4種類に分類した。そして各々の環境は、次の組織構造をとったところが良い業績を上げることが発見した。グローバル環境は「構造的均一性」、インターナショナル環境は「アドホックな変化」、マルチナショナル環境は「差別化された適合性」、そして、トランスナショナル環境は、「統合された多様性」と適合したときに高いパフォーマンスがもたらされることを明らかにした。

また、彼らは、親会社と子会社の関係を、集権化、公式化、社会化の3つの視点から捉え、それを海外子会社のリソースのレベルと環境の複雑性から4つ（一族型、統合型、階層型、連邦型）のグループに分類した。そして、彼らは、海外子会社のローカル環境とリソースのレベルに応じて、差別化された調整メカニズムを採用することを主張した。

以上が、Prahalad and Doz (1987)のマルチフォーカル戦略を端緒として展開された多国籍企業のグローバル経営組織に注目した研究の潮流の概要である。これらの研究は、Bartlett and Ghoshal(1989)にあるように、主としてグローバル組織全体を論じたものであり、子会社の位置付けを示しているが、その進化については焦点が当たっていない。Hedlund(1986)も同様に、グローバル組織の中での子会社の特征について触れているが、その進化については焦点が当てられていない。

3. 海外子会社の類型についての研究の潮流

1980年代から1990年代は、海外子会社の類型に焦点が当てられるような研究の潮流が存在した。グローバル経営体制の中で、子会社の類型にはどのようなも

のがあるのかが議論されたものであり、その上で、多国籍企業全体の戦略が立てられた。

3.1. Poynter and White(1985)

彼らは、子会社戦略を製品政策の自由度、市場の拡散度合い、付加価値創造の3つの基準からなる5類型を提示した。それらの5つの特徴は以下のものである。

①**Miniature Replica**(ミニチュア・レプリカ)は親会社の小規模複製子会社である。②**Marketing Satellite**(マーケティング・サテライト)とは、親会社が開発した製品を現地で販売するための販売子会社である。③**Rationalized Manufacturer**(ラショナルाइズド・マニユファクチャラー)とは、ローカル・マーケット向けに現地で製品を生産する生産子会社である。④**Product Specialist**(プロダクト・スペシャリスト)とは、あらかじめ決められた範囲の製品の開発、生産、マーケティングを行う。親会社からの自立性は高く、自らの力で戦略的コントロールを行う。⑤**Strategic Independent**(ストラテジック・インディペンデント)とは、親会社とのつながりは財務や管理面だけであり、最も自立性が高く、自らの力で新たに市場を開拓したり、新しいビジネス開拓を行う子会社である。

3.2. Bartlett and Ghoshal(1989)

彼らは、トランスナショナル組織における海外子会社は、戦略上のパートナーであり、子会社が持つ知識や能力は、企業が競争の優位性を長く保持するために必要なもの、と位置付けた。そして、海外子会社の役割を決めるのは、現地環境の戦略的重要性と子会社の能力だと主張した。それを分析軸として4つのタイプに類型化した。それらは、戦略リーダー、貢献者、実行者、ブラック・ホールである。戦略リーダーは、強い競争力を持ち、戦略上重要な市場にあり、幅広い戦略を開発し実行する上で親会社のパートナーとして認められる存在である。貢献者は、高い能力を持っているが市場戦略における重要性に欠ける。実行者は戦略

的に重要ではない市場で現地の事業を維持する以上の余剰能力がない。ブラック・ホールは、戦略上重要である市場ではあるが子会社の能力が弱小である子会社である。

3.3. Jarillo and Martinez(1990)

彼らは、グローバル統合・現地適応の観点から子会社の役割を自立的子会社(Autonomous Subsidiary)、受容的子会社(Receptive Subsidiary)、活動的子会社(Active Subsidiary)の3つの類型に分類した。自立的子会社とは、親会社や他のシスターから比較的独立しており、バリューチェーン活動のほとんどを自らの力で実施している子会社である。受容的子会社とは、バリューチェーン活動の中の、マーケティングだけ、製造の一部分だけといった、限られた活動のみを行っている子会社である。彼らは、それは Bartlett and Ghoshal(1989)の主張したマルチナショナル型と同義と考えている。活動的子会社とは、現地化も進み本社との統合も進んでいる子会社であり、それは Bartlett and Ghoshal(1989)の主張したトランスナショナル型と同義と考えている。

3.4. Taggart(1998)

彼は、Jarillo and Martinez(1990)の議論を発展させ、海外子会社を受容的子会社、活動的子会社、自立的子会社、静止的子会社(Quiescent Subsidiary)の4つに分類した。Jarillo and Martinez(1990)は、比較的大規模で成功した企業のみを対象にし、また Prahalad and Doz (1987)の低統合・低現地適応に該当する企業は含まれなかった可能性があることを示した上で、以下のことを明らかにした。受容的子会社は、歴史が古く、自国のローカル市場だけでなく他の国へのマーケットへも輸出している。重要な経営リソースは親会社にあり、集権的なネットワークの中で活動している。活動的子会社は、R&D能力がかなり高く、他の国の市場ニーズに対応した新製品開発もできる。自立的子会社は、R&D能力はある程度

はあるものの、主としてその能力は自国市場向けの製品に向けられる。静止的の子会社は、ある程度の R&D 能力を有し、ローカルの特定の顧客への特定の製品の供給など、限定された役割を果たす。

以上が海外子会社の類型についての研究の概要である。このように子会社の役割が議論された背景には、本国親会社だけではグローバル競争に打ち勝てなくなったことが背景にあると思われる。すなわち、海外子会社の位置付けを明確にし、その上で、グローバル戦略を立案する必要があるものと考えられる。

本研究のテーマである子会社の進化という観点からこの子会社の類型に関する研究を考えたい。彼らは、各々の子会社の役割についてそれを類型化しているものの、その類型がどのようにして変わるのかについては論じていない。例えば、Taggart(1998)の研究にある、自立的子会社、受容的子会社、などはどのようにすれば、その類型が変わるのかについては議論されていない。本研究で先に定義したように、類型が変わることは進化したと言えるであろうがそれについての議論は、これらの研究ではされていない。

4. 海外子会社をめぐる外的ネットワークについての研究

海外子会社は、多くの場合、親会社とは異なったビジネス環境に直面する。ローカル環境は子会社の経営に大きな影響を及ぼす可能性も高く、ローカル環境と子会社との関係に焦点を当てた研究が出てきた。

4.1. Ghoshal and Bartlett(1990)

彼らは、海外子会社は、世界中に散らばっており、親会社・社内の部門との関係だけではなく、ホスト国の関係先（顧客、サプライヤー、政府、など）とも深く関わっていると考えた。そしてそれを無数のネットワーク環境に埋め込まれた

(embedded)な存在と主張した。

4.2. Nohria and Ghoshal(1997)

彼らは、多国籍企業内における独特のネットワークについて議論を展開した。多国籍企業の海外子会社の外部環境は個々に異なり各海外子会社が環境適応するために、他の海外子会社とは異なった特徴を持つようになる。よって、そのような特徴を持った海外子会社が、親会社と、また、他の海外子会社が結び付くことを「差別化されたネットワーク」(Differentiated Network)と呼んだ。差別化されたネットワークの特徴として、国境を超えた資源配分の実現、親会社と海外子会社間で様々なタイプの関係、価値観の共有などの統合メカニズム、親会社と海外子会社、海外子会社間でのコミュニケーションの流れがあることを挙げている。これらの特徴が有効的に機能することで、親会社のみならず海外子会社でもイノベーションが起こり、さらに多国籍企業全体の利益や生産性の向上にプラスの影響を与える、と考えた。

4.3. Andersson, Forsgren, and Holm(2002, 2007)

彼らは、海外子会社の外部ネットワークへの埋め込みが、海外子会社の市場成果と多国籍企業内の他拠点の能力開発に及ぼす影響を分析した。

Andersson, Forsgren, and Holm(2002)では、外部ネットワークの埋め込み度として、事業の埋め込み度と技術の埋め込み度の2点に着目した。前者は、もっとも重要な顧客とサプライヤーとの関係によって自社の事業方法を適合する程度、顧客およびサプライヤーと直接的に接触している職能領域の数によって測定した。後者は、顧客およびサプライヤーとの関係によって製品開発活動と生産活動を適合させる程度で測定した。分析結果より次の3点を明らかにしている。第1に、技術の埋め込み度は海外子会社の市場成果につながる可能性が高いこと。第2に、技術の埋め込み度は、他拠点の能力開発の重要性につながる可能性が高いこと。

第3に、事業の埋め込み度は、技術の埋め込み度を介して市場成果と能力開発の重要性に影響する。

それらの分析から、彼らは、海外子会社と現地企業との緊密な関係が海外子会社の市場での位置づけを改善すると同時に、多国籍企業内の他拠点の能力開発に対する貢献にもつながるため、外部ネットワークの重要性を指摘した。

それに引き続き、Andersson, Forsgren, and Holm(2007)では、親会社が海外子会社の埋め込み(embeddedness)』ネットワークに関する知識を多く保持している場合に、強い子会社の影響力を抑制する傾向があることを示唆した。これは、子会社の能力があまりに高くなりすぎた場合、親会社が子会社を十分にコントロールすることができなくなるからである。

以上が、海外子会社の外的ネットワークに着目した研究の概要である。いかにして海外子会社はその競争力をあげるのかについての研究が進んだ。子会社は、常にローカル環境に面しているために、外的ネットワーク環境に埋め込まれた(embedded)な存在であるために、それを上手く活用するという研究が進んだ。それらが、Andersson, Forsgren, and Holm(2002, 2007)などのものである。

すなわち、これらの研究は、子会社が競争力を持つには、子会社をめぐる外的ネットワークが重要であるということを示唆している。

5. 海外子会社の進化についての研究の潮流

今まで、多国籍企業のグローバル体制、子会社の類型、子会社の外的ネットワークについて既存研究を検討してきた。しかし、それらの研究の中では、ではその役割がどのようにして変わるのか、どのような機能が新たに加わるのか、それらのことについては議論されてこなかった。よって、ここで、それらの件についての既存研究を検討する。

5.1. Johanson and Vahlne (1977)

彼らは海外子会社の進展について議論した。彼らはスウェーデンの4社の国際化を調査し、彼らは、非定期的な輸出→独立代理店経由の販売→販売子会社の設立→生産子会社の設立の順序で、国際化が進展することを発見した。この発展形態は一般的に国際化モデルともウプサラ・ステージ・モデルとも呼ばれるモデルである。企業が国際事業を展開する際に、その市場での知識や資源の欠如という制約条件、すなわち不確実性に直面することになる。企業は、その不確実性を削減するための対処として参入形態を捉え、資源投入量と知識の源泉の観点から、上記の段階を踏んで国際化すると考えた。

5.2. Birkinshaw(1997)

彼は、イニシアティブとは、「企業がその経営リソースを使用し拡大するための新しい方法へ進展する裁量的かつ積極的な構想」と考えた。そして、海外子会社の起業家精神というものは親会社からではなく、子会社のマネージャーが主導しなければ意味がないこと、また、子会社がイニシアティブを持つことによって、子会社の国際的な責任が大きくなることを示唆した。そして、現地市場、内部市場、グローバル市場、さらにグローバル市場と内部市場の混合型に関するイニシアティブを整理し分析した。イニシアティブが成功した場合、売上高が増加したり、親会社から新規投資を得たり、新しい任務を得たりという成果を上げているという実例を上げた。

5.3. Birkinshaw(1998)

彼は、海外子会社がどのような段階を経て発展するのかを示した。縦軸に、企業およびホスト国に対する付加価値の増大（ローカル→地域→グローバル）を取り、横軸に時間軸に沿った発展プロセスを取った。彼は、発展段階は必ずしも上

方にシフトするのではなく、ビジネスの状況によって、停滞も後退も起こりうる
と考えた。

5.4. Birkinshaw and Hood (1998)

彼らは、海外子会社の役割進化モデルを提示した。そのモデルを構成する要素
は、①本社からの役割の付与、②子会社の選択、③ローカルでの環境要因という
3つである。これらの3つの要素が相互作用を繰り返すことにより子会社の役割
と進化が議論できると考えた。彼らは特に②子会社の選択を重視した。しかしな
がら、このモデルは、「先行研究の検討結果より導出され、またそれら研究の体系
を明示する手段として提示されたものであり実証的には分析されていない」⁷と
いうものであった。

さらに彼らは、先に示した子会社の役割の議論を踏まえて子会社の進化につい
て理論的考察を深めた。彼は、子会社のケイパビリティの蓄積と衰退についての
議論が、チャーターの確立と損失と大きな関わりがあると考え、子会社進化のフ
レームワークを提示した。そして子会社の進化にとって、チャーターをいかにし
て獲得するか、成長させるかが重要な要素だとし、さらにチャーターについては、
その変化の有り様を5つのプロセスに分けて分析した。

5.5. Delany(2000)

彼は、アイルランドの外資系企業 28 社に対するインタビューの結果、海外子
会社に与えられる権限と任務 (Mandate) に基づき、3つの段階 (Basic,
Intermediate, Advanced) と 8つのサブカテゴリーを「ステージ」としてその発展
モデルを示した。

“Basic Mandate” は、子会社設立時の Stage1 をスタートとし、任務を満足
に遂行できる Stage2 を経て、与えられた任務を“Superior”に達成できる Stage3

⁷ 多田(2008), p.72。

に進むまでをいう。この段階における任務とは、親会社が提供する製品ラインを製造・販売する(Miniature replica)、あるいは、多国籍企業の製品を輸入し、パッケージングや保管・物流と販売を行う(Marketing Satellite)、多国籍企業全社を対象とした活動を、限定的範囲のみ(製造など)で行う(Rationalized operator)ことをいう。続く“Intermediate”の段階では、多国籍企業全体の価値連鎖の中で“Mandate”の拡張が検討され、リスクの低い任務への拡張を行う Stage4 と、戦略的に重要な任務への拡張に取り組む Stage5 が該当する。

そして、“Advanced”の段階では多国籍企業において戦略的な重要性を持つ。この段階には、1つの“Mandate”についての多国籍企業全体における戦略拠点となる“Strategic Centre”としての Stage6 から、1つの業務領域の損益計算を管理する“Strategic Pivot”としての Stage7 と、主要な意思決定を独立的に行う“Strategic Apex”となる Stage8 が含まれる。

5.6. Ambos, Andersson and Birkinshaw (2010), Ambos and Birkinshaw (2010)

彼らは、子会社の役割および進化に関しては親会社の関与の重要性について議論した。それは、アテンションというキーワードで展開している議論である。彼らはそれを次のように定義づけた。「多国籍企業の親会社の役員が、グローバル・マーケットを理解しその理解を向上させるために、時間を費やし、子会社とコミュニケーションをとること」。そして、それを構成する要素は、スキャニング、コミュニケーション、ディスカッションの3つとし、それらが補完的に働くことによって、アテンションが強化されるとした。サンプル調査した結果、親会社のアテンションを得た海外子会社は他の子会社よりも高い業績を上げていることを実証した。また、親会社からのアテンションを得た海外子会社は、イニシアティブを発揮できるとも主張している。つまり、子会社がより良い業績結果を上げるためには、親会社のアテンションが重要な役割を果たすと主張した。

以上が、海外子会社の発展と進化について着目した研究の概要である。

Birkinshaw(1997, 1998)や、Birkinshaw and Hood (1998)は、子会社の視点から子会社がいかに進化、発展するのかを議論した。特に、Birkinshaw と共同研究者の一連の議論は、子会社の役割と進化にとりくんでおり、本研究のテーマと極めて関連性の深い研究である。そして、進化した子会社は、その役割が代わり、Johanson and Vahlne (1977)が主張するように、最初は販売子会社であったものが、製造会社になっていく。あるいは、Delany(2008)が主張する各々のステージが上がっていくということになるのであろう。

これらの分析から、本研究では Birkinshaw and Hood (1998)が本研究に大きな示唆を与えてくれると考える。

6. 2000年以降に議論された海外子会社の新たな役割についての研究の潮流

2000年に入り、グローバル組織体制の中で、海外子会社はどのような役割を持つべきか、という議論が進んだ。その特徴的な議論について検討する。

6.1. Doz, Santoz, and Williamson(2001)

彼らは、本国の強みに依存せず、海外子会社が現地で知識を獲得し、それをグローバルに展開することで優位を得る「メタナショナル経営」を考えた。メタナショナル経営の特徴は、本国に立脚した競争優位性にだけ依存するのではなく、世界中の子会社・関連会社・提携企業等において価値創造を行い、競争優位をやり上げようとするものである。そのためには、「自国主義の呪縛ないし国の強さの固定観念から脱却し、常に世界中のあらゆるロケーションに対しても目を離さず、潜在的イノベーションの芽を探索し、ナレッジや能力を迅速かつ的確に社内に獲得し、社内各部門で移転・共有し活用しうるようになる必要がある」(浅川、2003)とした。

6.2. Frost, Birkinshaw and Ensign(2002)

彼らは、海外子会社が特定の活動において多国籍企業の中心的な拠点となる「センターオブエクセレンス (COE)」を主張した。これは、「親会社が公式に重要な価値創造の源泉と認識したケイパビリティを保有する組織単位であり、社内の他の部門で移転されたり有効活用されるもの」と考えられた。

6.3. Govindarajan and Chris(2012)

彼らは、海外子会社が生み出したイノベーションが先進国に波及する「リバースイノベーション」を主張した。例えば、インドで誕生した携帯型心電計は当初インド市場でのみの製品と考えられたが、それはグローバル・マーケットを対象にすることになったケースが挙げられている。

これらの研究は、グローバル経営組織の中で、子会社が新たな役割をもっていかに貢献できるのか、また、子会社が具体的な目的をもっていかにグローバル経営組織全体に貢献できるかを議論したものである。

ではそのような子会社はどのようなプロセスを経て出来て行くのか。本国親会社は最初からそのような役割を決めるのか、あるいは、設立当初の役割が親会社から与えられたにしてもそれをいかに進化させてきたのか、ということについての議論がなされていない。

7. 既存研究の課題

本研究の研究テーマは、多国籍企業の海外子会社の進化である。その視点から既存研究を検討したところどのような課題が抽出されるかを検討したい。

まず、1960年代の伝統的かつ代表的な多国籍企業の論者である Hymer(1960)

と Vernon(1966)は、本国親会社の優位性をいかに海外に移し活用できるのか、ということであり、海外子会社がいかに進化するのかということについては注目していない。そこにはそのような時代背景もあるだろう。

次いで、本国親会社だけが多国籍企業全体をリードするのではなく、多国籍企業のグローバル経営体制がいかにあるべきかという研究が多くなされた。Prahalad and Doz (1987)のマルチフォーカル・アプローチ、Bartlett and Ghoshal(1989)のトランスナショナル組織、Hedlund(1986)のヘテラーキー組織などであった。そこでは、グローバル経営組織全体の中で、本国親会社との関係、他のシスター子会社との関係において、子会社がどのような位置付けであるのかについて議論された。しかしながら、それらの研究では、一つ一つの子会社をきちんと見て、それがどのような進化を遂げたのか、遂げるべきなのか、については議論されていない。

次に、子会社の類型についての研究が多く出された。それらは、Poynter and White(1985)、Bartlett and Ghoshal(1989)、Jarillo and Martinez(1990)、Taggart(1998)などの主張する議論である。この議論は、子会社の類型を自立的子会社、受容的子会社、活動的子会社、静止的子会社というように分類したり、ブラック・ホール、実行者、貢献者、戦略リーダーというように分類した。しかし、事業というものは常に変わっていく中で、例えば、設立当初は静止的子会社であったものが、本国親会社の戦略やローカル環境に影響を受けて、自立的子会社や戦略リーダーに変わっていくこともあるだろう。どのようにして変わるのか、すなわち、本研究の定義した進化をいかにしていくのかについては議論されていない。

Doz, Santoz, and Williamson(2001)の「メタナショナル経営」、Frost, Birkinshaw and Ensign(2002)の「センターオブエクセレンス (COE)」、Govindarajan and Chris(2012)の「リバースイノベーション」にも同様の指摘があるであろう。すなわち、そのような役割を持つような子会社は、どのようにして生まれるのか、既存の子会社はどのように進化したらこのような役割を担うような子会社について議論されていない。

一方、海外子会社の発展と進化についての研究は、Andersson, Forsgren, and Holm(2002, 2007)は、外部ネットワークによって貴重な能力を蓄積させ、そして進化することを実証した。また、Ambos., et. al(2010)は親会社のアテンションを得た海外子会社は他の子会社よりも高い業績を上げていることを実証した。

このように多国籍企業論の中で、子会社進化についてどのように、研究されてきたのかを考えたが、本研究に大きな示唆を与えてくれるものが、Birkinshaw and Hood (1998)と考えられる。よって、次節では、それを中心に議論を展開する。

第3節 多国籍企業の子会社進化に関する先行研究の検討

これまで、多国籍企業の海外子会社が、既存研究でどのように議論されてきたかを検討してきた。これまでの多国籍企業研究の中では、海外子会社はグローバル経営組織体制を構成する一つのユニットであったり、その役割の類型が議論されたりというものはあったにしても、子会社の進化というものについて議論があまりなされてこなかった。

海外子会社は進化をすることができないのであろうか。もし進化するとすれば、どのようなメカニズムで子会社は進化するのであろうか。第3者にも分かるような進化はあるのであろうか。

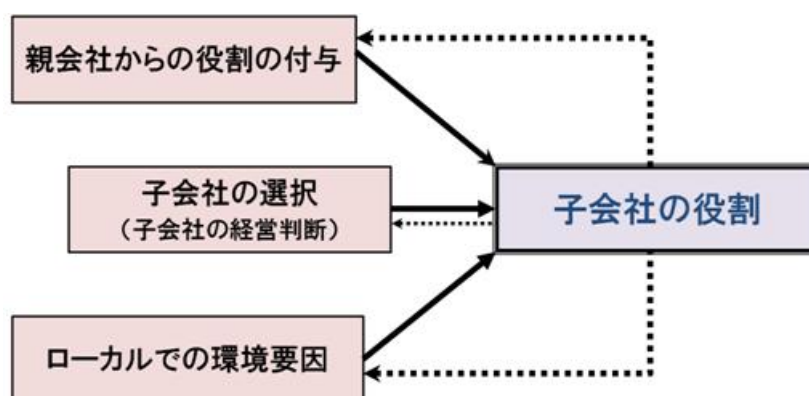
そこでまず、本研究では、子会社の役割進化については、本研究の問題意識に対して大きな示唆をもたらしてくれる Birkinshaw and Hood (1998)の理論を再度レビューする。そして、本研究の問題意識と関連性の深い研究である、折橋(2008)、梶山(2009)、大木(2014)、多田(2008, 2014)を取り上げる。これらの研究では、日本に親会社を持つ、あるいは、日本に子会社を持つ、多国籍企業の子会社について深く分析している。それらの既存研究をレビューすることにより、どのような内容が議論されて何が明らかになり、また、既存研究で明らかにされなかったものは何かを明示する。そして、その上で本研究の分析視座を示

すことにする。

1. Birkinshaw and Hood (1998)

Birkinshaw and Hood (1998)は、過去の先行研究では多国籍企業の海外子会社の進化については焦点があたってこなかったことを示唆し、その上で、多国籍企業の海外子会社の役割進化モデルを提示した。海外子会社の役割を決める要素は、①本社からの役割の付与、②子会社の選択、③ローカルでの環境要因という3つである。これらの3つの要素が相互作用を繰り返すことにより子会社の役割と進化が議論できると考えた。特に②子会社の選択を重視した。

図1 海外子会社役割進化モデル

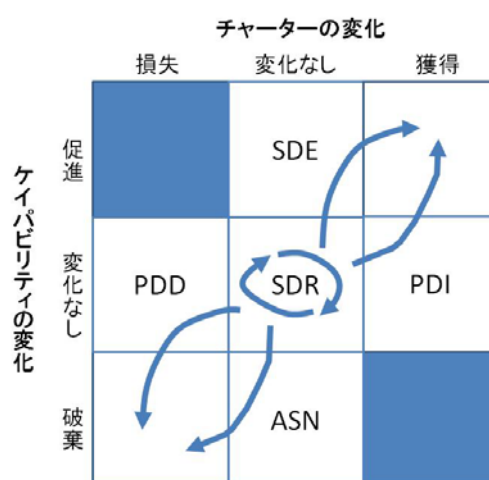


(注) Birkinshaw and Hood (1998), p. 775 の Figure 1 をもとに筆者作成

さらに彼らは、先に示した子会社の役割の議論を踏まえて子会社の進化について理論的考察を深めた。彼らは、子会社のケイパビリティの進展と衰退が、チャーターの獲得と損失と大きな関わりがあると考えた。そして、ケイパビリティとチャーターについては、その変化のプロセスを5つの類型に分けて分析した。それらは、①親会社主導の投資 (Parent-driven investment、以下 PDI)、②子会社主導のチャーターの拡大 (Subsidiary-driven charter extension、以下 SDE)、③子会社主導のチャーターの強化 (Subsidiary-driven charter reinforcement、

以下 SDR)、④親会社主導の撤退 (Parent-driven divestment、以下 PDD)、⑤子会社無視による衰退 (Atrophy through subsidiary neglect、以下 ASN) とされるものであった。その分析からバーキンショーは、ケイパビリティの蓄積 (衰退) とチャーターの獲得 (衰退) とは正の相関関係にあり、それらのプロセスを経て、子会社は進化していくと主張した。

図 2 チャーターとケイパビリティの変化から見た海外子会社の進化



(出所) Birkinshaw and Hood (1998), p. 783 の Figure 2 を筆者翻訳

このフレームワークは、あくまで過去の先行研究から導き出されたもので実証的に分析された訳ではなく理念型とも言われるものである (多田、2008 ; 折橋、2008)。そこで、多田 (2008) は日本コカ・コーラ社の事例でその有効性を実証した。また、梅野 (2012) は新田ゼラチンのインド子会社の事例を分析した。

ここで、本研究では、Birkinshaw and Hood (1998)について、以下の点について指摘を試みたい。

1.1. Birkinshaw and Hood (1998)が主張する子会社の役割とチャーターについて

彼らは、多国籍企業のグループ全体の競争力を高めるには、従来の「親会社からの視点」だけでなく、「子会社からの視点」が重要と考えた。多国籍企業がグループとして競争力を持ち持続的成長をするためには、海外子会社の役割が変わること、すなわち進化が重要であると考えた。

彼らは、チャーターが変わることを進化と考えた。チャーターとは、「事業そのもの」、「事業領域」あるいは「事業権限」と解釈されているが、どの日本語表現も適訳とは言えず、本研究では、これまでは、そのまま「チャーター」と表記してきた。彼らは、チャーターについて「多国籍企業における子会社の役割で目にみえる表現がチャーターであり⁸、それはビジネスそのものあるいはビジネスの要素である。(中略)チャーターは、子会社の責任範囲において、子会社と親会社がともに認識していること」と述べている。さらに、チャーターについて、彼らは、具体的には、「機能」「製品・事業」「(地理的)新規市場」に関する権限であり、チャーターの具体例として、「製品・事業の新規開拓」及び「地理的な新規市場拡大」を挙げている。

この記述を見れば、「子会社がチャーターを獲得することは、子会社の役割が変わることと同義であり、それが進化そのものである」、と換言できるのではないだろうか。上記の例でいけば、チャーターの具体例として、「製品・事業の新規開拓」及び「地理的な新規市場拡大」が挙げられているが、それらは、そのまま役割や責任権限を子会社が得、その結果、その役割が変化したと、そしてそれを「海外子会社の進化」ということができるのではないだろうか。

よって、本研究では、Birkinshaw and Hood (1998)で言及されているチャーターを「子会社の役割」あるいは「役割」と置き換えて議論を進め、役割が変わることを進化と考える。

1.2. 進化をめぐる因果関係について

Birkinshaw and Hood (1998)が示す図1では子会社の役割が決まり、図2では

⁸ 原文では The visible manifestation of the subsidiary's role in the MNC is its charter. とある。

5つのプロセスを通り、子会社の役割が変わり、それが子会社の進化であるということを主張している。この5つのプロセスがどのような要因によって促進、あるいは抑制されるかについて10個の仮説を出しているが、この論文では実証されていない。本来、子会社が進化する背景には、これらの10個の仮説の前に、「なぜ、子会社は進化を必要としたのか？」や「なぜ親会社はその子会社を進化させなければいけなかったのか？」という問いをすべきではないだろうか。つまり、子会社進化の詳細な背景と因果関係を追求する必要があると思われる。

1.3. 図1における子会社の役割の決まり方について

Birkinshaw and Hood (1998)は、海外子会社の役割を決める要素は、①本社からの役割の付与、②子会社の選択、③ローカルでの環境要因という3つであり、特に②子会社の選択を重視した。彼らの子会社の選択を重視したのは、海外子会社というものは、ネットワーク理論に見られるような本国親会社とローカル環境との結末点であるということ、また、自立組織、あるいは半自立組織であるということからである。

しかしながら、既に Birkinshaw and Hood (1998)が示唆しているように、子会社設立当初は、親会社が子会社のケイパビリティの蓄積に深く関与することが考えられる。また、設立時は、子会社の選択が子会社の役割を決めるに大きな発言力を持つことも考えにくいであろうし、自立組織になるには時間がかかるであろう。つまり、子会社の選択が重視されるのは、ある程度時間が経過し、例えば子会社が自身のケイパビリティが進展させたために、本国親会社への発言力が増してきた時ではないだろうか。すなわち、時間軸を考慮すべきであろうと考える。よって、図1で子会社の選択が突出しているが、それはあまりに子会社視点にたった見方ではないだろうか。

よって、本研究では、時間軸を考慮に入れながら、子会社の選択のみならず親会社の意思決定にも注目し分析を試みる必要があると考える。

1.4. 親会社が関与する子会社のケイパビリティの蓄積について

Birkinshaw and Hood (1998)は、子会社の役割の範囲は変わらないものの子会社が主導してケイパビリティを蓄積させるものを **SDR** と分類し、それが子会社の進化につながるとした。具体事例としては、コストが低減すること、品質レベルやサービスが向上することを上げている。ここでは、子会社が主導して進展させるケイパビリティだけを議論しているが、親会社の関与はあまりないということが示唆されている。しかし親会社が主導して子会社のケイパビリティを蓄積させる場合も実際のビジネスではありえるが、それは、この分類された5つのプロセスではどこにも含まれていない。親会社の関与する子会社のケイパビリティの蓄積についても分析対象にすべきであろう。

1.5. 子会社のケイパビリティの蓄積と進化の関係について

上記の **SDR** については、あいまいさが残る。それはケイパビリティがどの程度蓄積されれば進化と定義されるのかが明確ではない、ということである。先の子会社の役割の変化というものは、第三者にも分かるものであろう。例えば、子会社が新しい販路や新しい製品を所有することになったり、新しい権限を持つようになったりというものである。しかし、**SDR** では、コストが低減すること、品質レベルやサービスが向上するというが、それは子会社経営にとっては重要な要素であるものの、どの程度それらが蓄積されれば進化と判断するのか。それについての言及はない。また、「品質レベルやサービスが向上する」ことについて子会社だけが努力するのであろうか。例えば、子会社の存在しているホスト国の重要性が何らかの要件で増した場合には、親会社が子会社を強くサポートし、ケイパビリティを蓄積させることもあるのではないだろうか。また、株式を上場していない子会社については、コストが低減するというような、そのような得てして内部者にしか知りえない情報を、どのようにして子会社が新たに得た役割のように第三者が分かりえるのかという困難さも指摘されるであろう。

1.6. 親会社の子会社の役割を認識するプロセスについて

Birkinshaw and Hood (1998)は、子会社が主導してチャーターを獲得するプロセスを SDE と分類した。本研究では、チャーターを「子会社の役割」と置き換え、その役割が変わることを進化と定義したが、それはつまり、子会社が主導して獲得する役割とは第三者にもわかる新しい販路であったり、新製品であったりする。子会社が獲得する役割は、それを獲得するまでに（あるいは顕在化するまでに）、子会社側で大きな努力がなされ、そして親会社から承認を得るというプロセスがあることが想像される。そのような時、子会社は、なぜその役割が必要で、どのようにして親会社に認識を得るのか、という分析が必要ではないだろうか。親会社の立場にたってみれば、親会社がそれを承認する理由は何か、その背景は何か、ということの分析が必要ではないだろうか。また、もし親会社がそれを拒否する場合にはその理由は何なのかという理由を分析することも必要であろう。つまり、SDE という結果を生むまでのプロセス、経緯についても焦点を当て、そのメカニズムを追求するべきであろう。

1.7. 親会社の子会社に役割を与える背景について

図1の親会社の役割付与、親会社主導の投資（PDI）については、その背景を分析する必要があるのではないだろうか。親会社の子会社に投資を行い新たな役割を与えるということには、何らかの背景、要因があると考えられる。例えば、全社戦略の中で、この子会社を強化したい、A国の子会社とB国の子会社では各々生産品目を変えるというような親会社の戦略があるはずである。よって、そこに至る親会社の戦略、意思決定についても分析をする必要があるのではないか。

以上のことを総括すると、海外子会社の進化を Birkinshaw and Hood (1998) のフレームワークから考えると、その背景から始まる動的な因果関係も考慮に

入れて、子会社進化について分析することが必要であると思われる。特に、ケイパビリティの蓄積が子会社の役割に結びつくプロセスの分析、親会社が新たに与える子会社の役割の背景分析などが必要だと考えられる。また、子会社がその役割を変えようとした場合に、親会社がそれをどのようにして認識するか、その分析が必要となるであろう。

総じて、**Birkinshaw and Hood (1998)**のフレームワークは、子会社に軸足をおいた視点を強調し、その上でその進化を議論しているものと思われるが、親会社からの視点も考慮する必要があるだろう。

以下、本研究と関連性がある折橋(2008)、梶山(2009)、大木(2014)、多田(2014)をとりあげ、**Birkinshaw and Hood (1998)**の提示したフレームワークでの分析を試みる。そのことによって、子会社の進化を分析するにあたりどのような要素が必要なのかを考える。

2. 折橋(2008)

折橋(2008)の研究テーマは、「多国籍企業の海外生産拠点における国際競争力は、何によって影響を受けるのか？ そして、その背後にある海外生産拠点間の国際競争力における差を生み出すメカニズムは一体いかなるものなのか？」というものであった。折橋(2008)は、このテーマを議論するにあたり、**Birkinshaw and Hood(1998)**は大きな示唆を与えてくれると考えた。何故なら、彼らの海外子会社進化のフレームワークでは、これまでの多国籍企業論のように親会社からの一方的な役割を想定するだけでなく、海外子会社自身の努力次第で役割を修正していくことができるとしたからである。しかしながら、彼らが議論したものは、海外拠点の戦略的役割の進化であり、海外子会社の国際競争力の向上について捉えようとしたものではないと批判した。

折橋(2008)は、トヨタ自動車のオーストラリア、タイ、トルコの3つの海外子

会社の国際競争力がいかにして醸成されるかを分析した。それら3拠点とも、現地の自動車市場向けにノックダウン組立生産を行う拠点として構想され設立された。そして、3ヶ国ともに、各々の理由により、国内向けの自動車販売の急激な減少、稼働率の低下に直面した。そこで本国親会社は、輸出市場を各拠点に一部割譲した。そこで問題になったのが、各子会社の品質レベルであった。これまでの品質レベルを日本製のレベルに合わせる必要があった。そこで、短期間のうちに「ルーチン的なもの造り能力」の向上が求められそれを達成した。

これらの考察から、折橋(2008)は2つのダイナミックな因果関係を発見した。まず、一つは、世界で最も「もの造りの組織能力」において優れている本国親会社が持つ「進化能力」が、危機が媒介する格好で海外生産拠点のルーチン的な「もの造りの組織能力」の向上につながり、それがその海外生産拠点の国際競争力の強化につながったことである。もう一つは、ホスト国のローカル市場が小さくなることで輸出の必然性につながり、それが海外生産拠点に「ルーチン的なもの造り能力」の向上を迫り、それが国際競争力の強化につながったことである。

これらの分析によって、折橋(2008)は、「進化能力」を持つ海外現地法人が、環境変化への対応を進める中で、「進化能力」を活用しつつその組織能力の構築を進め、それが創発的に当該海外現地法人の戦略的な役割をより大きいものにする、といったロジックが見いだせたとした。そして、海外拠点間の国際競争力とその拠点間の差異を生み出すメカニズム、とりわけ本社の「進化能力」の役割や海外拠点自身の組織能力構築といった要素を加えることで、Birkinshaw and Hood(1998)などの海外拠点の戦略的な役割についての研究をさらに補強できたと考えた。

折橋(2008)が議論したトヨタ自動車の事例は、本研究に、海外子会社の進化について大きな示唆を与えてくれたと考える。しかし、親会社の意思決定について分析する必要があると本研究では考える。親会社は、子会社を閉鎖しないことを決め、子会社を生き残らせるためには、国際競争力を付けさせるしかないと考えた。しかし、なぜ、親会社はなぜ子会社に輸出市場を割譲するという意思決定を

したのであろうか。その点については、分析の余地があるように思われる。

3. 梶山(2009)

梶山(2009)は、グローバルな効率の追求によって競争優位を構築した企業が、そのイノベーションに関わる活動を国際的に分散させていくプロセスを明らかにし、それを理論的に説明する枠組を再構築するために、自動車産業の製品開発活動に焦点をあてた。自動車産業を選択したのは、過去にグローバル戦略を採用して成功した日本企業群の代表例であるからである。そして、日本のグローバル戦略がトランスナショナル化する経路を明らかにする目的で、製品開発活動を分析した。

その中で、梶山(2009)は事例分析の一つに、ホンダの北米拠点の 1994 年型アコードにおける開発事例をとりあげた。同車の市場は北米であったために、北米の顧客や工場、サプライヤーの声を優先する体制が目標とされた。そこで、サプライヤーの現地の知識の活用を目標としたグローバル統合が親会社の主導で進められた。子会社は、親会社からの統合プロセスを経験することで、現地知識を製品開発に反映するための能力を獲得した。そして、これがきっかけになって開発の現地化が本格化した。1998 年型のアコード以降の派生モデルの開発は、北米側の現地開発活動がほぼ自立化している。そして、2001 年型アキュラ MDX において、北米拠点が完全に開発のイニシアティブを取ったと言う意味で、北米拠点の能力の拡充を象徴するモデルとなった。

梶山(2009)は、一部の欧米企業が実施したようなマルチナショナル戦略からトランスナショナル化へのプロセスを日本企業が模倣するアプローチは危険であると示唆している。そして、日本企業にとっては、自社で現地知識を活用できるようになるためには、それを活用するだけの統合能力が親会社で開発されなければならないとし、現地知識の活用は本国の能力と統合された時に初めて可能になるとした。そして、その知識の価値や活用可能性は事前には確定できないというメ

カニズムを示した。

梶山(2009)の研究対象は、個別の海外子会社ではなく、グローバル企業の戦略の進化である。しかしながら、同書は本研究に大きな示唆をもたらしてくれる。ホンダの北米研究開発拠点の役割は、当初は補助的な役割しか果たしていなかったが、徐々にその規模を拡大し、その役割も現地知識を活用した自立した開発の実施へと変化していつている。それを成し遂げたのは、親会社が主導して統合と適応との間の不均衡を解消することを目指したからである。つまり、親会社主導で子会社進化がいかになされたのかについて、そのプロセスを示してくれている。しかしながら、なぜ、親会社がその方針を取るようになったのかについては明らかにされていない。

4. 大木(2014)

大木(2014)は、海外子会社の能力構築について非常に大きな役割を果たす本国親会社、との関係から分析を試みた。そしてその分析対象として日本企業を取り上げた。何故なら、Bartlett and Ghosal(1989)が、多くの日本の多国籍企業は「グローバル型」と分類したように、本国親会社が海外拠点の経営に関与する傾向が強いからである。例えば、山口(2003)や、折橋(2008)では、海外子会社の能力構築に、本国親会社が果たす役割が大きいとされている。

分析された主な事例は、次の通りである。

①親会社が量産活動を撤退することによって、海外子会社が能力構築できないメカニズムを、日系 HDD メーカーのタイ子会社の事例から明らかにした。その理由の一つとして、海外子会社が本国拠点に能力構築において依存していれば、本国拠点の量産活動が撤退すると海外子会社に必要とされるルーチンが本国拠点で生み出せなくなるからであるとしている。

②日本企業の海外子会社は、ビジネスの拡大期であれば、海外派遣社員を通じ

て本国拠点に少なからず依存していること定量分析の結果から明らかにした。

③ミネベアのマザー工場体制の事例から、本国拠点が量産活動を行っていないにしても、量産活動を行っている海外子会社の情報・ノウハウの収集を通じて量産知識を集める「知識集約型マザー」となることで子会社を支援することができるということを明らかにした。

④本国拠点到依存しない海外拠点を作り上げるのは容易ではないが、それが可能になった事例を取り上げた。その際に重要な役割を果たすのが本国人トップである。その本国人トップが、本国拠点での製造経験があり、海外の量産拠点が目指すべき能力構築の方向に関する知識を保有している場合、海外子会社を正しい能力構築の方向に導くことができるとした。このことから、海外子会社が自ら能力構築を行える状況は長期的には不可能ではないということを明らかにした。

以上が大木(2014)の展開した、海外子会社に軸足を置いた多国籍企業の量産知識に関する議論を要約したものである。大木の貢献は、子会社のケイパビリティの蓄積（喪失）のケースを様々な角度から分析を行ったことにある。しかしながら、ここでは子会社が元々の役割をいかにして変えたのか、また、親会社が子会社に役割を与えたのかについては明らかにされていない。つまり、本研究が検討する子会社進化については、「どの程度ケイパビリティが進展すればそれは進化と呼ぶのか」というケイパビリティと進化の関係においては検討されていない。

5. 多田(2008、2014)

多田(2008)は、日本コカ・コーラの事例の分析を通じ、Birkinshaw and Hood(1998)の提示した海外子会社の役割進化モデルは検証し、また、海外子会社の製品開発活動の進展プロセスを分析する上での有効性を明らかにした。そして、ローカル環境の活用を意図した海外での製品開発活動では、本国親会社の役割付与の影響は弱くなっており、一連の相互作用と循環は円滑に機能しにくいという

ことを示した。

多田(2014)の海外子会社の製品開発活動に注目し、それがどのような進展をみせるのかについて以下のフェーズを定め分析を試みた。ここでは、1957年に設立された日本コカ・コーラ社の事例を紹介する。

表 2 海外子会社の製品開発成果のフェーズ

フェーズ 1	海外子会社が、現地市場へ本国親会社製品を改良し導入する段階
フェーズ 2	海外子会社が、現地市場へ自主開発製品を導入する段階
フェーズ 3	海外子会社が、現地市場へ多くの自主開発製品を導入する段階
フェーズ 4	海外子会社が、現地市場へ多くの自主開発製品を導入し、かつ他国市場向けの製品開発を実施する段階

(出所) 多田(2014)

多田は、1973年から現在までの日本コカ・コーラ社の製品開発を時系列に次のように整理した。

まず、1973～74年の時期はフェーズ 1 とした。日本コカ・コーラ社は、本国親会社製品を改良して果実飲料 HI-C を日本市場へ導入した。1975年にはフェーズ 2 の製品開発成果を生成した。同社は、1975年に缶コーヒー飲料ジョージアを自主開発して日本へ導入したのであるが、「缶コーヒーはアメリカでは理解できない飲み物」として本国親会社は強い反対を行った。このようにフェーズ 2 に進行したが、1976～80年にはフェーズ 1 へ退行した。本国親会社から派遣された新社長はコカ・コーラ第一主義をとった。しかし、市場ではジョージアが成功し、本国親会社は日本市場の特殊性と製品多様化の重要性を認識するようになった。1981～84年には、市場のニーズに応じて、日本コカ・コーラ社は、1981年に自主開発製品の栄養ドリンクのリアルゴールド、乳性炭酸飲料アンバサを日本市場へ投入し、再びフェーズ 2 となった。

1985～94年にはフェーズ3となった。1980年代以降も日本市場のニーズの多様化は続いたが、1985年には、同社は米国コカ・コーラ製品よりも多くの自主開発製品を日本市場へ導入するようになったのである。そして、1995年以降はフェーズ4となった。本国親会社は、太平洋地区に関する技術・製品開発の権限を日本コカ・コーラ社へ委譲した。しかし同地区の技術・製品開発の権限は2001年に上海に設立されたコカ・コーラ上海研究開発センター移管された。一方、日本コカ・コーラ社の自主開発製品は海外市場にも展開されるようになった。2005年には、Qooはドイツとアジア8ヶ国に導入され、ジョージアはバーレーン、インドに導入され、アクレリアスはアジアの2ヶ国、ヨーロッパ7ヶ国に導入された。

多田(2014)の研究は、本研究のテーマである海外子会社の進化について大きな示唆を与えてくれる。同ケースは、主として子会社が主導して自らが進化していたケースと言えよう。しかしながら、その進化に対して、親会社と子会社がどのようにして認識したのかについては言及していない。例えば、缶コーヒー（ジョージア）の開発である。親会社からすれば、このような缶コーヒーの開発は理解できないものであった。しかし、日本市場の競争条件を考えた子会社のトップ（日本人社長）は、親会社の許可を得ずに自主開発を断行した。その後、親会社は、ジョージア導入に際し厳しい条件を課した上でその開発・販売を認めた。

つまり、子会社の進化について、親会社と子会社の両者がどのように認識したのかを、検討する必要があると思われる。

第4節 本研究における分析フレームワークの提示

今まで、Birkinshaw and Hood(1998)を出発点に、その後に、発表された折橋(2008)、梶山(2009)、大木(2014)、そして多田(2008, 2014)の研究で論じられてきた子会社進化について見てきた。まず、Birkinshaw and Hood(1998)の提示したフレームワークからは折橋(2008)、梶山(2009)、大木(2014)、多田(2014)を考えた場合に、何が明らかにされ、何がまだ明らかにされていないのかを考える。

その議論から、本研究の分析フレームワークを提示する。

1. Birkinshaw and Hood(1998)の分析フレームワークから見た既存研究の検討と課題

折橋(2008)を考えると、PDI(親会社主導の投資)の背景分析をする必要があると思われる。折橋(2008)では、親会社が子会社を救済するにあたり、輸出市場を割譲したということが書かれているが、なぜ、親会社がその方法を採用したのかについては明らかになっていない。本研究では、子会社が進化するために、親会社がどのような背景から意思決定をしたのかについて分析することは、海外子会社進化について重要な要素であると考えられる。

梶山(2009)からは、親会社と子会社の相互関係、やりとりの重要を分析する必要があると思われる。ホンダのケースでは、親会社が子会社のローカル適応も含めて対応することでグローバル統合を成し遂げられ、その結果、子会社が自立することになったことが記述されている。ここでは詳細に、どのようなやりとりが親会社と子会社間であったのかが詳細に記述されており、本研究でもそのやりとりを分析することは、子会社進化を分析する上で必要であることを示唆してくれている。しかし、なぜ、親会社が本国からの統合による現地知識を活用するというような意思決定をしたのかということについては明らかにされていない。つまり、その理由について分析する必要があると考えられる。

大木（2014）は、多国籍企業の量産知識に関する議論を展開したが、子会社がいかにケイパビリティを蓄積するのかということについて、多くの事例を紹介しており、本研究にも多くの示唆を与えてくれる。しかしながら、ケイパビリティの蓄積によって子会社の役割がどのように変わったのかについては論じられていない。また、どの程度、ケイパビリティの蓄積あれば子会社が進化したのかについて考察を進めるべきであると考ええる。

最後に、多田（2014）を考える。Birkinshaw and Hood(1998)で示唆されている、子会社の進化については、親会社と子会社の両者が認識するという点について分析の必要がある。缶コーヒー（ジョージア）の開発事例を例をとってみると、子会社は親会社の反対があったにも関わらずにジョージアの開発を断行し発売した。その時、親会社はなぜ親会社は限定的にでもその開発・販売を認めたのか、ということについては明らかになっていない。つまり、親会社と子会社の両者がどのように子会社の進化を認識したのかというプロセスを分析する必要があると考ええる。

2. 本研究の分析フレームワークの提示

Birkinshaw and Hood(1998)が提示した子会社の役割進化モデルをベースに、日本の海外子会社の進化について上記の既存研究を見てきた。それらを検討した結果から本研究における分析フレームワークを提示する。

海外子会社の進化については既にその定義を行ったが、再度、ここで記述する。Birkinshaw and Hood (1998)は、子会社の役割が変わった時、それを進化と定義した。さらに、彼らは子会社の進化については、親会社と子会社の両方が認識するものと主張している。本研究ではこの定義を採用する。

次に、本研究における分析フレームワークを提示する。このフレームワークは、

Birkinshaw and Hood (1998)を出発点に、以下の3つのポイントに着目し、動的に、分析を行う。

1. 子会社の進化の背景：子会社の進化が起きる前提となる状況、要因は何なのか、また、子会社をめぐる社内、社外の環境は何かを、分析する。

Birkinshaw and Hood (1998)では、①本社からの役割の付与、②子会社の選択、③ローカルでの環境要因という3つの要素が相互作用を繰り返し、循環することで、子会社の役割は変わっていくとしている。が、なぜ、子会社には進化が必要なのか、その背景は何なのかについては論じていない。

本研究では、まず、子会社の進化の背景について、親会社が主導したものからの視点と子会社が主導したものからの視点の双方を分析する。

2. 子会社進化のプロセス：子会社の進化の過程で、親会社と子会社はどのようにやりとりをし、具体的な行動をとったのかを、分析する。

子会社進化について、親会社と子会社が実際にどのようなやりとりを行い、どのような意思決定を行ったのかを分析する。例えば、折橋（2008）では、子会社の経営危機に際し、親会社は輸出市場を割譲することで子会社をサポートしたが、親会社がなぜその意思決定をしたのかについては明らかになっていない。本研究では、各事例について、実際にどのようなやりとりが親会社と子会社間であったのか、また、親会社、子会社の意思決定について注目し分析を試みる。

3. 子会社進化の認識：子会社の進化について親会社と子会社の両者はどのようにして、認識したのかを、分析する。

Birkinshaw and Hood (1998)は、子会社の進化とは親会社と子会社の両方が認識するものと定義している。例えば、多田（2014）がとりあげたジョージアの開

発事例で、強硬に反対をした親会社が限定的にでもそれを認めたのは何故かという
ことについて考える。

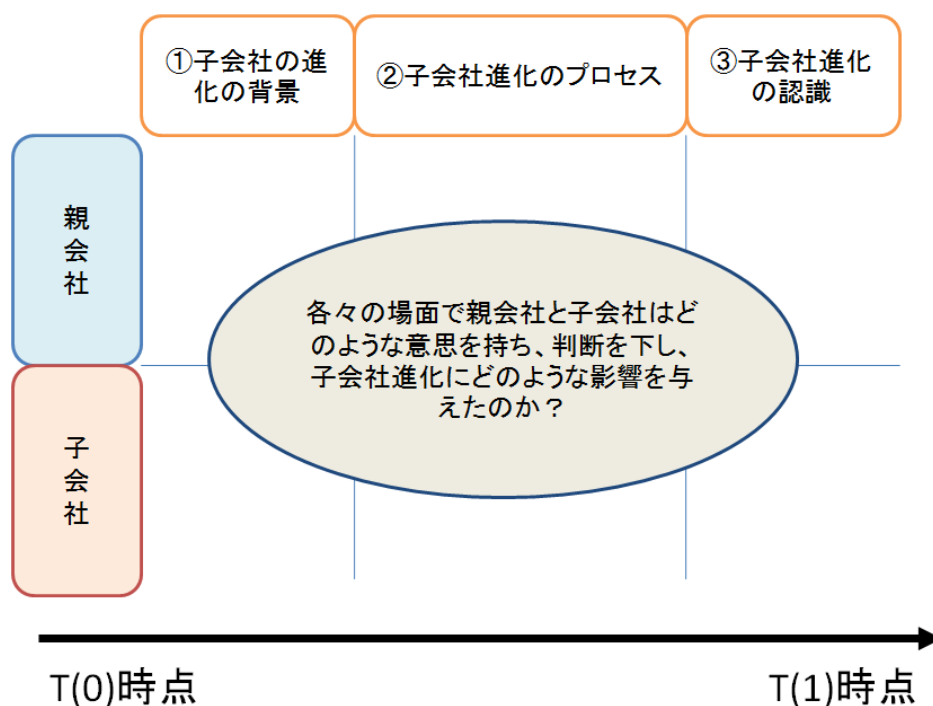
本研究では、子会社の進化について、どのようにして親会社と子会社の両方が
認識したのかについて、分析する。

以上の分析の視点を図に示したものが下図である。

子会社が T(0)時点から T(1)時点に至るまでに、子会社が進化したとしよう。そ
の際、①子会社進化の背景・原因を探り、②それが親会社と子会社でどのような
プロセス（調整・やり取り）があり、そして、その結果、③子会社進化を親会社
と子会社の両者がどのようにして認識するのかを、動的に分析する。

この分析図によって、各々の事例分析も説明する。

図 3 子会社進化の分析図



(出所) 筆者作成

第2章 キッコーマンの米国子会社（群）の進化

第1節 全社の経営戦略を背景にした子会社進化¹

本研究では、キッコーマンがどのような背景のもと、米国を中心に国際化を進めてきたのかについて分析し、米国での子会社が、どのように進化していったのかについて考察する。キッコーマンの最主力製品は、醸造しょうゆである。醸造しょうゆとは、日本古来の調味料であり、本来日本料理にのみ使用されるものであった。しかし、キッコーマンは、市場は創造するものとして国際化と多角化に乗り出した。実は、国際化については、キッコーマンの海外進出の歴史は、太平洋戦争前から始まっている。戦前に海外に移住した日本人に対し、しょうゆを供給したのである。その後、太平洋戦争が終わり、新たな販路を求めて米国に進出していく。その最大のターゲットは、日本の醸造しょうゆを知らない米国人であった。彼らにとって、醸造しょうゆという調味料は味わったことのない未知のものであり、キッコーマンが行わなければならなかったことは、いかにしてそれを周知させ、市場を作りあげるかということであった。そこで、まず、日本から醸造しょうゆの輸出を始め、それが軌道にのってきた段階で販売会社を設立した。次に、その規模が拡大してきた時に、現地での生産を考え、最初に部分的な生産を行い、そして本格的な生産を行う製造会社の設立を行った。さらに、現地で商品開発を行うため R&D 会社（2社）を設立した。

茂木(2013)は、「現在のキッコーマンは売上の4割以上を海外で稼いでいる。そのうち8割近くが米国だ。営業利益で見ると6割以上が海外のうち7割近くが米国となっている。（中略）生産能力も当初の9000キロリットルから、1998年に稼働したカリフォルニア工場を合せて14万キロリットルとなっている。あの時米国での生産という決断をしなかったらいまのキッコーマンは存在せず、その後のグローバル展開はなかったろう」と述べている。

¹ 本項の主な資料出所は、キッコーマン株式会社（2010）『キッコーマン株式会社八十年史』からであり、本研究では同書を社史と称する。それ以外の出所については都度明記する。

本研究では、キッコーマンの米国事業が、どのようにして成長してきたのか、米国での子会社の進化を1社単位で見ることなく、「子会社群」として捉え、その各々の事実を分析し、その進化の過程を議論する。

そして、この米国での成功は、ヨーロッパ、アジア、中南米での成功につながって行った。

1. キッコーマンの設立と第二次世界大戦までの動き

1.1. キッコーマンの設立と海外展開前史

キッコーマンは1917年、茂木・高梨一族を始めとする8家の醸造家が合同して設立した「野田醤油株式会社」に始まる。同社は当初、「亀甲萬」という商標と使っていたが、1927年からカタカナでキッコーマンと表記するようになった²。

同社は、第二次世界大戦前から海外での事業に取り組んできた。ただし、その事業の対象は、当時の「外地」にいる日本人であった。1868年に153人の日本人がハワイに移住した時、大量のしょうゆ樽が船に積み込まれた。その後もハワイや米国西海岸に多くの日本人が移り住むようになるが、しょうゆは彼らの生活必需品であった。時代が下り、日本の版図が広がるにつれ、中国や東南アジアの各地にしょうゆ工場を持つようになり、現地に駐留する日本軍や、外国に暮らす日本人に向けてしょうゆを供給していったのである。

1.2. 第二次世界大戦後のキッコーマン

キッコーマンは1949年に東京証券取引所に上場する。そして、1949年から戦後初の対米輸出が再開された。その背景には日系米国人の中に、しょうゆの輸入

² 同社がキッコーマンに社名変更したのは1980年のことである。茂木啓三郎社長(当時)は、「(米国ではキッコーマンという商号は知られているが)上場企業のリストにキッコーマンという会社は見当たらない」と指摘されて社名を変更することを決断した。茂木(2013)は、「それを含めて米国市場開拓は成功だった」と述べている。

を求める声が高まったという事情があった。原料の全てを米国から輸入し（のちにカナダからの輸入も含まれるようになる）、日本政府の割り当てを受けた同社は、品質が上質のしょうゆ³を輸出することを決定する。当初の輸出枠は、2,430 キロリットルと決められた。

2. しょうゆ産業の構造的な課題と同社の国際化

しょうゆ産業は、構造的な課題を抱えていた。茂木（2013）が「しょうゆの需要は人口増加率以上の伸びは期待できない」と語るように、同社は日本国内でのしょうゆの需要の伸びには限界があると推測していた。何故なら、しょうゆは生活必需品であって各家庭で1日に使う量はほぼ決まっているからである⁴。第二次世界大戦中は、他の産業と同様に、原材料や労働力不足で生産量が著しく低下した。しかし、第二次世界大戦後の昭和20年代は、戦争中の落ち込んだ生産量を回復する時期にあたり生産量は順調に伸びていった。昭和30年代に入ると、しょうゆ業界全体が戦前のそれに復調した。この消費量がしょうゆという商品の属性と考えられた⁵。そこで、1958年に同社は、需要喚起するというで「市場は存在するものでなく創造するもの」という考え方を打ち出し、多角化と国際化に乗り出した。そして、和風調味料の開発などしょうゆ需要量全体の枠の拡大を意識しつつ、その中でキッコーマンの市場占有率を高め、あわせて輸出の拡大に努める「三位一体化」を重要施策とした。

多角化については、昭和30年代に入ると、吉幸食品工業（現日本デルモンテ）や勝沼洋酒（現マンズワイン）を設立した。また、しょうゆの発酵過程でできるたんぱく質分解酵素を医薬品原料として販売し始めた。

³ 当時、配給用のしょうゆの窒素分は0.7%に達していないものが多かったが、輸出分は窒素分が1.3%以上と決められた。

⁴ 茂木(1983)は、一人当たりのしょうゆの消費量は約10リットルとし、それは1983年時点でも変わらないとしている。

⁵ しょうゆ情報センターのデータによれば、国内出荷のピークは1973年の1,294千キロリットルであり、2013年は793千キロリットルとなっている。

同社の国際化の歴史は、太平洋戦争前にさかのぼる。中国や東南アジアの在外邦人や駐留日本軍に、また、日系人が多く住むハワイ、米国の西海岸などにしょうゆを供給したのである。1938年から1941年までの輸出量は以下の通りである。

表 1 第二次世界大戦以前の仕向地別輸出（単位：k l）

	1938年 昭和13年	1939年 昭和14年	1940年 昭和15年	1941年 昭和16年
米国	3,024	3,680	2,367	1,280
（米本土）	1,500	1,951	1,217	418
（ハワイ）	1,524	1,729	1,150	862
カナダ	113	146	90	31
フィリピン	358	472	335	189
中国	3,324	3,956	3,335	2,732
その他	526	571	605	531
合計	7,345	8,825	6,732	4,763

（出所）社史より筆者作成

さらに、1925年には、朝鮮（現韓国）の2工場でも現地生産を開始し、1941年には、満州国の現地法人である満州野田醤油株式会社が、北京郊外でしょうゆとみその現地生産を始めた。

それが劇的に変わったのは第二次世界大戦後のことである。戦後の占領下の日本には米国人だけで約300万人が滞在したと言われている。日本人に交じって生活した米国人は、しょうゆを発見し、自分たちの食事にも試してみるようになった。同社は彼らがしょうゆを使う現場を目の当たりにし、日本古来の伝統調味料であるしょうゆは米国人にも通用するものだと確信した。そこで同社は、1949年、米国への輸出を再開した。しょうゆになじみのない米国人からは、「バグ・ジ

ユース」(昆虫のしぼり汁)とも呼ばれ、苦難の出発であった。

表 2 全しょうゆの輸出量とキッコーマンの輸出実績

	1949年 S24年	1950年 S25年	1951年 S26年	1952年 S27年	1953年 S28年	1954年 S29年	1955年 S30年
総輸出量(kl)	1,160	1,324	2,348	1,936	1,465	1,725	1,622
キッコーマン輸出量 (kl)	900	1,200	1,500	1,200	1,100	1,400	1,300
キッコーマンシェア	78%	91%	64%	62%	75%	81%	80%

(出所) 社史より筆者作成

キッコーマンが輸出を再開したころの輸出量は、期待はずれと言わざるを得なかった⁶。何故なら、第二次世界大戦前の最盛期(1939年)の輸出量は3,680キロリットルであったからである。期待はずれになった理由は2つあると考えられた。当時の米国市場では、同社が生産する醸造のしょうゆとは別の種類の化学しょうゆが市場に出回っていた。醸造しょうゆは大豆たんぱくを酵素で分解してつくるしょうゆであり、同社が進出した当時ではその生産には1年半の期間を要した。当然、価格も高い。一方の化学しょうゆは大豆たんぱくを塩酸で分解してつくるしょうゆのことで、短期間で生産され価格も安い。品質は醸造しょうゆの方が圧倒的に高い。この化学しょうゆを生産しているメーカーが当時米国には2社あり、それが米国市場に浸透していた。また、その時代は、日系人世帯では1世から2世へ世代交代が進んだ時代であり、1世だけの1人あたりの年間消費量は約10リットルと考えられ世代が進むにつれその消費量は減ることが予想された。

これらの背景からしても、米国市場では、日系人だけではなく米国人向けの販売を増やす選択肢しかなかったのである。

そのような状況の中で、1956年には、大手スーパーマーケットの「セーフウェ

⁶ 新井(2010), p.200。

イ」のサンフランシスコの一部の店に納入された⁷。また、同年5月のサンフランシスコ・クロニクル新聞に「All-Purpose Seasoning」（万能調味料）としょうゆが紹介された。この「万能調味料」という言葉はしょうゆの特性をしっかりと表現しているとされ、それ以降、これが輸出用のラベルの文言となった。さらに、ポイントを絞った訴求も検討され、肉に良く合うということで「Delicious on Meat」というキャッチフレーズも生まれた。

これらの活動実績から、「自前の販売会社を持とう」という機運が社内にてできた。

3. 販売会社の設立

太平洋戦争前、北米に輸出されるキッコーマンのしょうゆは主として、JFC Trading Companyの前身であるPTC(Pacific Trading Company)を通じて、食料品店や日本食レストランに販売されていた。同社は、しょうゆだけでなく、みそ、清酒、漬物などの日本食材を扱った。それは主として、米国へ移住した日系人向けの食材であった。

そのような中、キッコーマンは、1957年6月、サンフランシスコにキッコーマン・インターナショナル・インコーポレーテッドを設立した（略称KII、現社名キッコーマン・セールス・USA。本研究ではKIIで統一する）。そのターゲットは、それまでの日系人ではなく、非アジア系の米国人であった。

KIIは、西海岸のサンフランシスコに設立された。それは、西海岸が東洋文化の影響を最も受けておりそこからビジネスを始めるのが容易だと考えられたこと、そして、西海岸には多くの日系人がいるためそこには基礎需要があるからと考えられたからである。翌年の1958年にはロスアンゼルス支店をスタートさせた。

⁷ 茂木(2013)では、「陳列スペースの空きを埋めるため」とあり、必ずしも積極的にセーフウェイが積極的にしょうゆを販売する姿勢ではなかったことがうかがえる。

なお、KII は、しょうゆは日本料理のための調味料ではなく、「Kikkoman というソース」ということを基本ポリシーとした。

以下、販売会社として KII がどのような政策を取ったのかを、販売ルートの開拓、商品・レシピ開発、宣伝という 3 つの視点から見て行く。

3.1. 販売ルートの確立

KII の主たる販売ルートは 2 つであった。第一は、食品ブローカーを通してスーパーマーケットに売る方法であり、第二は東洋系の問屋を通して同じ東洋系の小売店に売るというルートである。前者は一般の米国人向けのルートであり、後者は東洋人向けのルートである。

スーパーマーケットに関しては、前述したように、KII 設立以前の 1956 年 5 月、同社のしょうゆが全米に 3,000 余のチェーン店を持つセーフウェイの一部の店に納入された。日本固有の食品が米国のスーパーに登場した最初のケースである。それは、アジア系以外の米国人の間に、しょうゆへの関心が高まってきたことを物語るものであった。さらには、サンフランシスコの地元新聞であるサンフランシスコ・クロニクルで、キッコーマンのしょうゆは万能調味料であるということで高く評価される記事が掲載された。その記事では、「キッコーマンは All-Purpose Seasoning」と書かれており、1957 年 2 月以降の輸出ラベルは、「ALL-PURPOSE SEASONING」と記載されるようになった。このように、セーフウェイの一部の店に納入されたり、新聞でも高い評価を受けたことは、フード・ブローカーの関心を高めることになった。

また、KII の設立以前の 1956 年 11 月に、西海岸最大のフード・ブローカー「マイラード・アンド・シュミゲール社」がキッコーマンを扱うことを決定し、キッコーマンのしょうゆが西海岸一帯のスーパーに入るきっかけを得ることになった。ブローカーとは日本にはない米国の流通組織に見られる独特の職種である。自らのテリトリーの中で小売店、スーパーマーケットの掌握につとめ、メーカーの立場に立ってスーパーマーケットのバイヤーと商品の納入を交渉する。商品の配送

や代金の回収にはタッチせず、もっぱら商品知識と販売技術で小売店に食い込む専門業者である。いわば、「在庫を持たない問屋」としての機能を果たすものである。米国の食品メーカーのほとんどがブローカー機能を利用しているという。茂木(2013)は、「米国で食品を売る場合にはいかに良い食品ブローカーを採用することが非常に大きなポイントだ」と述べ、同社のビジネスが好調に推移しているのは優秀なブローカーに負うところが多いとしている。

3.2. 販売促進：デモンストレーションとホームエコノミストの活用

キッコーマンが米国に進出した際に、最初にぶち当たった壁が、ほとんどの米国人がこの調味料の味を知らなかったということである。そこで、スーパーマーケットなどの店頭で肉をしょうゆに浸してお客に試食をしてもらうという方法でインスタ・デモンストレーションを行った⁸。結果として、このデモンストレーションを最も効果的な販売促進策と考えた。竹中(2001)によれば、10人試すと7、8人、少なくとも5割以上の確率でしょうゆを買ってくれたという。

次に実施したのが、しょうゆの使い方の普及活動とレシピ開発である。しょうゆという調味料は米国人には未知の調味料である。そこで、米国人が日常的に食している料理の中から、しょうゆを使うことでおいしくなる料理を選び出し、その料理法を教育するというを目的とした。そのために、KIIはオフィスの一角に、商品研究開発室を設け、日本から派遣した技術者を常駐させ、セールスマンとホームエコノミストの意見を聞きながら新商品の開発を進めた。ホームエコノミストとは、メーカーと消費者の間に介在して、メーカーが提供する商品、サービスを消費者がどのように利用すれば効果的かを考え、その情報を家庭に伝える職業である。大学の家政学部を卒業して、企業の内部にあって、消費者あるいは主婦の立場に立って商品開発やマーケティングに参画する。具体的にホームエコノミストが行った仕事とは、しょうゆのアプリケーションの開発である。正式にホームエコノミストが開発した訳ではないが、最初に受け入れられた商品が

⁸ 茂木も米国留学時代にアルバイトでそのデモを手伝っている（茂木、2013）。

1958年に登場した「Teriyaki」（以下テリヤキと記述する）であった。それは、しょうゆと肉料理との親和性に注目し、しょうゆに香辛料などを加えた調理が簡単な肉料理用のしょうゆ関連調味料である⁹。日本では、照り焼きとは日本では本来魚料理に使われるものであった。1961年から、バーベキュー用のソース「テリヤキ・バーベキュー・マリネード」の輸出を開始した。

KIIはテリヤキに続く米国人の嗜好に合ったしょうゆ関連商品の開発を目指した。例えば、炒め物用の「スターフライ・ソース」や酢豚や八宝菜などの中華料理の味付けに用いる「スイート・サワーソース」などが開発された。

なお、キッコーマンが米国に進出した時からの米国のコンペティターは、化学しょうゆを生産するメーカーであった。両者には価格の差はあるが、品質は圧倒的にキッコーマンの生産する醸造しょうゆの方が勝っている。そこで、「Why Pay More?」という質問に対しては「Quality difference（品質が違う）」というキャンペーンを張り、同社の品質の素晴らしさを訴求した。なお、同社が米国に進出した当初、非アジア系米国人からは、しょうゆをバグ・ジュース（昆虫のしぼり汁）というような侮蔑の言葉もあったが、1956年ぐらいからはそのような声も聞かれなくなった。

3.3. 広告宣伝

米国における初期の段階では広告宣伝予算は限られているために、その対象を一部の特定地域に限定し集中的に宣伝することが決められた。1956年の大統領選挙の開票速報を丸一日買い取って、同社のしょうゆのコマーシャルを流した。大統領選挙の開票速報というのは、視聴率が高い番組であり、宣伝効果は抜群であった。しかもその費用は米国における宣伝費用の1年分に相当するものであった。その結果、視聴者に、しょうゆは深く浸透した。そのCMのインパクトであるが、その時の勝者はアイゼンハワーだったが、相手候補者の名前は記憶されず、「アイ

⁹ 熊倉(2009), p.121。

クの相手はキッコーマンだったか」と翌日の新聞が報じたほどだった¹⁰。翌日から効果は現れ、カリフォルニア州の主力スーパーマーケットに納入されるきっかけとなった。

1976年からKIIは、フロリダ州にあるディズニーワールドで経営しているレストランのスポンサー依頼を受けた。既に米国のコカ・コーラ、ボーデン、サンキストのような有力食品会社はそのスポンサーになっていたが、外国系企業のスポンサーは初めてであった。KIIとキッコーマンはそのスポンサーになることは、企業イメージの向上に寄与するとして受け入れた。ディズニーワールドの500席のレストランでは、食事メニューは全てキッコーマン製品を使ったものに限られた。鈴木KII総支配人（当時）は、「ディズニーのレストランで食べたキッコーマンというソースを使ったテリヤキが最高だった、と言ってくれるお客様がいたら、これにまさる販促活動はありません」と述べている¹¹。さらに、「米国でソイソース（しょうゆ）と言ってもわからないと言われるが、キッコーマンと言えばすぐに出てきたと言われるようになったのは、ディズニーの影響があるのではないか」¹²と推測をしている。茂木は「マーケティングとは、ブランドの確立と流通の整備」と言っており、横江（1989）は、このディズニーへのスポンサー進出は、「一大マーケティング事業であった」と見ている。

また、KIIは1976年から、ABCネットの「グッドモーニング・アメリカ」という番組を提供した。そこで、著名な料理研究家であるグラハム・カーを登場させた。彼は、広告に関する仕事は断り続けてきたために、どんな商品ならば推奨するのかに注目を集めていた。そのようなポリシーを持った彼が、「キッコーマンはエクセレントだ」とその番組で訴えた。このことは米国でキッコーマンの知名度を高める上で、大きな役割を果たした。

¹⁰ 横江(1989), p.70。

¹¹ 同、p.103。

¹² 同、p.104。

これらのマーケティング活動の結果、社史では、全米で、キッコーマンがしょうゆの代名詞になったのは、1980年前後と見ている。

3.4. 販売網の拡大

これらの努力の結果、1950年代後半から60年代前半にかけて、キッコーマンの海外事業は、ハワイ、アラスカを含む米国西部13州のしょうゆ市場を固め、東部ならびに中西部への突破口を開くことに成功した。1961年にはニューヨークに支店を開設した。ニューヨークは、世界経済・文化の最先端の都市であり、各国から一流の食品が持ち込まれている。ここで市民の評価を受けることは、米国内はもとより、世界中の国で評価されることと考えた。ニューヨークで販売店を確保するためにクーポン広告を活用し、有名なアナウンサーであるジョン・ギャンブリングを起用したラジオ広告を行った。1964年の「ニューヨーク世界博覧会」の日本館でも、日本風のステーキやバーベキューを供するとともに、しょうゆサンプル壘、レシピを配布するなどの広告宣伝を行った。

また、シカゴは、前述した化学しょうゆのメーカーのホームグラウンドであったが、そこで消費者に醸造しょうゆの真価を認めてもらうことを目的として、1965年にはシカゴ支店を開設し、続いて1977年にはアトランタ、1999年にはダラスに支店を開設した。

4. 現地生産：第一段階（部分的現地生産の開始）

米国への輸出量が増大するにつれて、赤字が増大した。原料の小麦と大豆は米国およびカナダから輸入していたため、運賃の二重払いとなっていたためである。そこで、1965年、茂木は「米国に工場を建設しないと本当の国際化にはならない」

と提案した¹³。

そのために、米国への工場進出を議論する場として、「AP 委員会」が発足した。APとは「American Plant」の頭文字である。同委員会は委員長が社長であり、役員で構成され、その下に実働部隊の AP 委員会幹事会が設置され、茂木はその実務の責任者になった。そこでは、まず米国の支店網が成し遂げたマーケティング面の成果を評価した。しかし、赤字体質を改善する目途はたっていない。現地生産ができれば越したことはないが、問題は需給のバランスだった。茂木(1983)が、「しょうゆの生産は装置産業・資本集約型の産業だと位置づけることができる。その場合、規模の経済性を追求しなければならないが、当時の米国におけるしょうゆの生産量は、最低経済単位のしょうゆ工場を建設するには小さすぎた」と説明しているように、その規模の大きさが求められた。そして、工場を建設する最小採算ロットを年産 9,000 キロリットルと考えていたが、当時の年間販売量はその半分にも達していなかった。よって、その時は時期尚早ということで投資をすするという提案は却下された。

表 3 キッコーマンの米国向け輸出量

年	1966年	1967年	1968年	1969年	1970年	1971年	1972年
輸出量(kl)	4,200	4,800	5,800	6,500	6,800	9,000	9,300

(出所) 社史より筆者作成

とは言いつつも、原材料を米国・カナダから輸入するということで生じる運賃の二重払いということがあり、少なくともそれを解消することが検討され、1968年から米国で瓶詰めを行うという部分的現地生産方式をカリフォルニア州のオークランドのレスリー・ソルト社でスタートした。そのことにより、次のような経済的効果が現れた。まず、海上運賃がかなり節約された。次いで、完成品の輸入ではなくなったことにより関税が下がった。さらには、米国で生産することから、「Made in USA」と認定されることになった。そのことにより米国の政

¹³ 茂木(2013), p.128。当時の茂木の役職は、管理課企画主任であった。

府機関（米国軍の軍関係者用の売店）への納入も可能になった¹⁴。

この部分的現地生産は、上記のような経費削減効果を生み、米国での事業は赤字体質から脱却して、収支トントンのところまで来た¹⁵。しかし、米国における販売量が予想を上回る増加をしめし、部分的現地生産には限界がでてきた。部分的現地生産では、コンテナで日本からの資材を輸送したが、そのコンテナが不足してきた。それを製造するには新たな投資が必要とされた。また、日本から米国に輸送するのは良いが、米国からの戻りには空のコンテナを輸送するという無駄が生じた。そのため、船会社から輸送金の増額を要求されるようになった。さらに、米国の各地で港湾労働者のストライキが頻繁に発生する状況になったため、その対応にも迫られた。1970年の初めには、今後毎年20～30%の伸びが続くと、ボトリングでは供給するだけ損をするという見通しがなされた¹⁶。

そこで、米国での一貫生産の是非が議論され、「AP委員会」が再開されその議論がなされた¹⁷。そして茂木が中心になって提出された稟議書が、1971年の取締役会に出された。そこでは、事前調査の結果が議論され。調査結果では3つのプラス面と2つのマイナス面が指摘された。プラスの3点は、①海上運賃がなくなること、②輸入しょうゆの関税12%の関税がゼロになること、③原料の運賃が安くなること、であり、マイナスの2点は、①広大な米国での陸上運賃の高さ、②機械設備コストの高さ、であった。特に、機械設備については、米国で生産する設備は日本で生産し米国に持ち込む高価な特注品となり、運賃に加え関税も課せられそのコストはかなりの高額なものとなることが懸念された。それらを比較検討された。設立当初の生産能力は、9,000キロリットルの生産能力（しょうゆ8,000キロリットル、テリヤキソース900キロリットル）であり、「これぐらいな

¹⁴ 当時のアメリカ政府は「バイ・アメリカン政策」を採っており、政府機関は「Product of USA」と認定されないものは購入していなかった。

¹⁵ 山下(2013), p.27。

¹⁶ 佐藤(1975), p.171。

¹⁷ 茂木は、アメリカでの大きなプロジェクトを立ち上げるには、実務能力に富む現地のコンサルタントの知恵が必要だと考え、ビジネススクールのクラスメートとコンサルタント契約を行った（茂木、2013）。

らペイするだろう」と考えられた。そして、5年で累損一掃することが会議では強調された。

最終的には取締役会で生産会社の設立が承認された。その投資額は、当時の資本金 36 億円を上回る 40 億円というものであった¹⁸。茂木は、「キッコーマンの米国工場を作るのではなく、米国企業キッコーマンの工場になりきるのだ」¹⁹という思いで設立に臨んだ。

5. 生産：第二段階（本格的現地生産の開始）

5.1. 生産拠点の決定

1971年3月、ウィスコンシン州に、KFI（キッコーマン・フーズ・インコーポレーティッド、現ウィスコンシン・プラント）が設立された。どこに工場を設立するかについて検討がなされた。米国の西部、中部、西部で検討されたが、中部に設立を決定したのは、米国の交通の中心地がシカゴでもあり、それを經由して全米に製品を運ぶのに便利だからであった。さらに、ウィスコンシン州に決めたのは、原料穀物の産地に近く良質の水に恵まれていること、物流に便利、また良質の労働力に恵まれていることが理由であった。しかし、一方で、すでに設立されていた KII の近隣に生産工場をなぜ設立しなかったのかという疑問が残る。それについて、茂木(2007)は、「西海岸は日本文化の影響を受けており、日本の延長線上になってしまう。日本離れがしないというか、西海岸では日本に引きずられてしまうような感じがした。よって、米国の企業として着実に根を下ろすためには、西海岸より米国の真ん中の中部にすべきだと、主張した」と述べている。

なお、建設前に、公害による環境破壊を懸念した地元住民による反対運動が起こっている。茂木は地元議会で開催された公聴会で工場進出のための証言を行い、

¹⁸ 茂木(2013), p.94。

¹⁹ 同上、p.112。

しょうゆとは何かということから、環境破壊を行わないことなどを説明し、最終的に地元住民の了承を得ている²⁰。この地元住民との対話を通じて、キッコーマンは世界各地で事業を展開する際には、進出した国で「良き企業市民になる」ということを最も重視するようになった²¹。

KFIの経営成績であるが、創業初年度の1973年8月期は6月操業なのでその年の売上はほとんどないので赤字になることは分かっていた。次年度の1974年8月期は、石油危機の影響をもろにかぶって赤字であった。しかし、1974年後半から徐々にしょうゆは売れ始め、1975年8月期は初めて単年度黒字となり、1977年8月期に累損一掃した。当初の予定では5年間で累積赤字を一掃するというものであったが、実際には1年の前倒しの4年間で累積赤字は一掃された。

5.2. KFIの基本方針

KFIの基本方針は、「経営の現地化」であった。まず、現地の人をなるべく多く採用し登用することを目指した。しかし、そもそもしょうゆというものは米国社会には根付いていないし、大学や研究所でしょうゆ作りを教えているところもない。よって、当初は、日本からの技術指導員（創業当時の日本からの派遣者は16人で、うち8人が技術指導員）がつきっきりで指導することになった。そして、その中で優秀な社員をフォアマンやワーキング・リーダーに登用した。それら8人の技術指導員は約2年後に帰国した。

工場設計についても日本的感覚を持ち込まずに米国人に働きやすい工場を作ることを考えた。人事部長は当初から米国人を採用した。経営管理は、原則として米国流を採用したが、例えば、レイオフを行わない、などの日本的な管理手法も導入した。

また、出向・駐在する日本人はどうしても固まって住むようになるが、キッ

²⁰ 茂木(2013), p.104。

²¹ 新井(2010), p.207。

ーマン社員は、一人ひとりが地域社会に溶け込むように可能な限り地域社会に溶け込むようにした。

畠山KFI社長（当時）は、「食品製造というクリーンな環境で働けることや近隣の工場労働者に比べて給料が多少高めになっていることなどから、従業員の多くはKFIで働くことを誇りに思っている。そのため入社希望者は順番待ちになっている」²²という。

5.3. KFIの品質

なお、KFIで作るしょうゆの品質であるが、野田のしょうゆと全く変わらない品質のものができている²³。本来、しょうゆというものは、同じ麹菌を用い、同じ醸造法を採用しても、自然環境の影響を受けることによって、醸造場所が違えばしょうゆの味は微妙に違ってくる。キッコーマンはこの問題を、1931年に関西工場（現高砂工場）を設立した時から持っていた。関西工場のしょうゆの味が野田と同じ味を出せるまでにはかなりの時間を要した。しかし、キッコーマンの機械・設備と微生物管理技術は戦後急速に進歩し、「野田工場と同じ機械、設備を使えば、米国でも同じ味のしょうゆが作れる」と技術陣が言いきれるほどになっていた。

5.4. 生産規模の推移

1973年の操業は半年間だけで出荷量は2,000キロリットルにとどまったが、操業2年目には7,200キロリットルを、4年目の1976年には9,100キロリットルを超え、最初の設備拡張を行った。引き続き1978年と1979年には設備拡張が行われ、操業開始から7年で年間生産量は1万5,800キロリットルを上回った。この生産規模は他の国内メーカーと比較しても上位に入るものであった。

²² 『Forbes Japan』2007年7月号。

²³ 佐藤(1975), p.173。

1980年代前半も米国のしょうゆ市場は成長を続け、KFIは順調に出荷量を伸ばした。1979年の設備増強で年産能力を1万8,000キロリットルとしたが、1983年には出荷量は2万キロリットルを突破するにいたった。1980年代前半には家庭用市場でトップのシェアを占めるようになっていた。

1988年に、KFIの創立15年パーティが開かれた。その時、来賓のウィスコンシン州知事が、「KFIのしょうゆを輸出したい」と祝辞を述べた。それを聞いた茂木は、「KFIは、ウィスコンシン州の企業に完全に定着した」と述べている²⁴。1988年からは、製品の中のテリヤキ・マリネードが日本へ輸出されている。1990年代に入ってKFIの出荷量は年に5,000キロリットルのペースで増え、1993年には6万1,000キロリットルを記録した²⁵。

KFIの生產品目はしょうゆとテリヤキの2品目であったが、減塩しょうゆである「ライト・ソイソース」、肉・野菜炒め用ソースの「ステアフライ・ソース」など商品展開し、1993年には12品目の製品を生産していた。1994年にはそれらに加えて、みりん風調味料「キッコーマンこってりん」も発売した。そして、1990年代には、出荷量が伸びる中で業務用のウェートが高くなり、1993年には出荷量の50%を超えるまでになっていた。

1990年には45,000キロリットルの生産を記録し、年に5,000キロリットルのペースで出荷量は増えてきた。そのころから、第2の米国工場建設の検討に入った。KFIでは、工場の敷地には増設のスペースもあったものの、許容できる製造効率を維持できるのが年産80,000キロリットル程度としていた。米国の最も需要の多いのが西部である。しかし、ウィスコンシンからKIIのあるサンフランシスコへはトラックで4日、鉄道で8日かかる。また、流通コストも検討要因になってきた。ビジネスチャンスにフレキシブルに対応する小売店などが輸送日数に

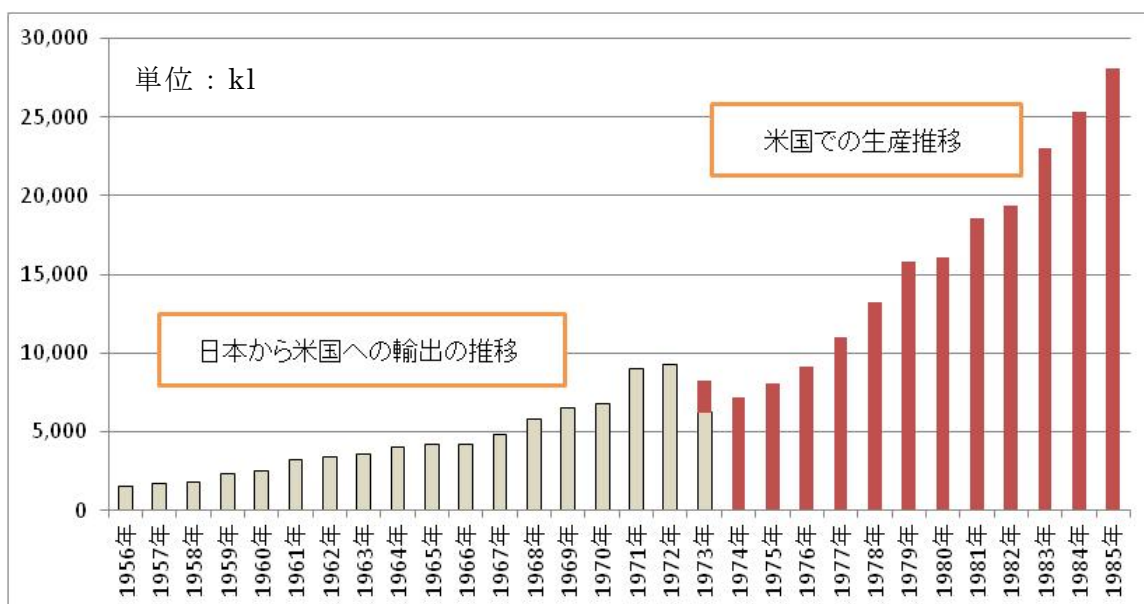
²⁴ 横江(1989), p.16。

²⁵ 年間6万キロリットルを上回る出荷量は、キッコーマンの国内工場、ヤマサ醤油に次ぐ第3位に相当する。

懸念を持つことも当然であった。そこで、西海岸に第2工場を設立することが検討された。なおその背景には、コンペティターの動きもある。1993年7月に、ヤマサ醤油が、サンフランシスコに1日で配送できるオレゴン州セーラム市での工場建設に着手した。そこで、1996年、サンフランシスコに第2工場を建設し稼働をスタートさせた。

2013年には両工場合せての生産能力は140,000キロリットルとなっている²⁶。2015年3月期の両工場の生産能力は、ウィスコンシン工場が118,000キロリットル、カリフォルニア工場が23,500キロリットルとなっている。

図1 キッコーマンの米国向け輸出と初期の米国での生産統計



(出所) 社史より筆者作成

生産規模は創業当初と比べて飛躍的に拡大しているが、現地従業員数は創業当初の約150名と比べてもそれほど増えていない²⁷。

²⁶ 茂木(2013), p.127。

²⁷ 茂木(2007), p.62。

6. 製品開発、研究開発

1984年に、KMP（キッコーマン・マーケティング・アンド・プランニング、略称KMP、以下KMP）をイリノイ州に設立した。それまでのKIIにおける市場開発機能と、KFIにおける商品開発機能を集約して会社組織として独立したものである²⁸。同社は、日本の商品開発拠点とも連携をとりつつ²⁹、試験研究・商品開発を行い、加工度の高い新カテゴリー商品や豆乳などの健康食品の開発を担う会社である。なお、海外向けの製品開発は日本では行っていない。それは、日本では、現地消費者の嗜好が理解できないこと、工場により材料の調達先が異なることなどによる³⁰。

さらには、2008年にはウィスコンシン州に研究開発子会社キッコーマンUSA R&Dラボラトリーを設立した。その目的は、「食と健康」に関する基礎研究をおこなうためである³¹。キッコーマンの研究開発部門は、本国の研究開発部門のほか、シンガポール、オランダには既に研究開発拠点があり、そこに米国での拠点が設立されることにより、日本・アジア・欧州・米国の世界4極体制にて、グローバルな視野での研究開発に取り組むことになった。

7. 現在の米国の子会社と親会社との関係について

7.1. 現在の親会社と子会社の関係

キッコーマンの米国展開を以上のように分析してきたが、現在、親会社と米国にある4つの子会社の関係は次のようになっている。

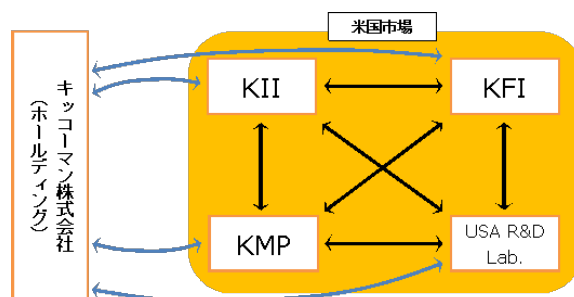
²⁸ キッコーマン・コーポレートコミュニケーション部へのインタビュー(2014年2月21日)。

²⁹ 同上。

³⁰ 『Forbes Japan』2007年7月号。

³¹ キッコーマン・コーポレートコミュニケーション部へのインタビュー(2014年2月19日)。

図 2 親会社と子会社の関係図



(出所) キッコーマン・コーポレートコミュニケーション部の提供の情報を基に筆者
一部修正

既に見てきたように、まず販売会社を、次いで製造会社を、そして製品開発会社と基礎研究会社を設立してきた。1 つの子会社を設立して、その中で、販売機能、製造機能、研究開発機能を拡大していくこともできるが、キッコーマンはそのような選択をしていない。その理由について、茂木は、2007 年のインタビューで「各々自立した経営が必要である。この 3 社³²が別々になっているから、お互いに切磋琢磨し、バイタリティを維持できている」と答えている³³。特に、販売会社と製造会社については、「KFIとKIIはお互い独立した会社として色々な交渉で物事を展開している。価格設定が最大の交渉事項であるが、そこではかなり厳しいやりとりが行われている。その結果、米国の収益力は日本国内に比べて比較にならないほど良い。価格交渉によってお互いに切磋琢磨したから業績が良くなったと思っている」³⁴とも述べている。

茂木は、これらの米国の子会社の経営成果を評価しており、「日本ではキッコーマンのファイティング・スピリットは欠如しており、日本国内の販売を活性化するには、米国での成功したマーケティング手法や成功事例のノウハウを日本に輸

³² 2007 年当時は、アメリカの子会社は 3 社で、まだ USA R&D ラボラトリーは設立されていない。

³³ 『Forbes Japan』2007 年 7 月号。

³⁴ 茂木(2007), p.115。

入するべきだ」³⁵（筆者翻訳）とまで言っている。なぜ、日本国内のファイティング・スピリットは欠けているように見えるのか。「国内の主力のしょうゆのシェアは断トツの1位。（中略）そこで、勝者の奢りではないが何となくおっとりしてしまうところが企業体質として表面化してしまうのであろう」³⁶と茂木は分析している。

7.2. 経営の現地化の促進について

茂木(1983)は、企業の永続的な発展のためには社会と友好的な関係を維持する必要がある、そのためには、「経営の現地化」が必要であると述べている。経営の現地化とは何かと言え、地域社会のインタレストと企業のインタレストが相反する場合は、徹底的に話合う必要があるが、最終的には、むしろ地域社会のインタレストを重視するぐらいの考え方を持つということであると主張している。さらに、現地子会社への権限の委譲について、次のように述べている。「企業によっては、現地の子会社を親会社でコントロールしようとするところもある。しかし、キックマンにおいては現地に適した意思決定ができるよう、可能な限りリモートコントロールを回避しようと考えている。具体的には、現地にエグゼクティブ・コミティ（経営執行委員会）を作り、そこで重要な意思決定を行うようにしている」。茂木は、電話や手紙によって一方的にコントロールすることは避け、もし意見がある場合はできるだけ委員会に参加することにはしていると言う。なぜ、このような方針を取るのかについては、「日本から現地への一方的なコントロールでは、日本と現地との間に亀裂が生じる危険がある。日本と現地とは諸条件に相違があるからだ。だからこそ、現地の意思を尊重することが、現地化への重要なポイントなのである」と述べている。

そして、その考え方に立って、茂木は、「KIIのマネジメントに関してはかなりの自由度を与えている。セールスは、現地の事情を一番知っている部門に任せる

³⁵ Deshpande and Hogan(2005), p.1.

³⁶ 茂木(2007), p.84.

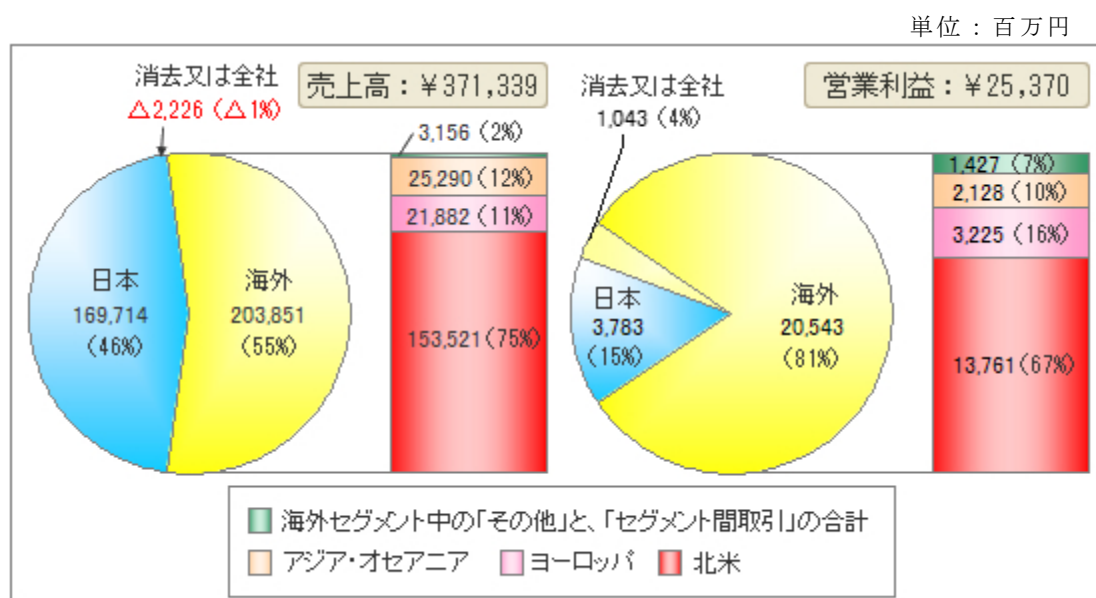
のが原則だからである。これを日本で管理しようとするとう失敗する。ただし、売上目標は管理している」³⁷と語っている。

7.3. 現在のキッコーマンにおける米国子会社の位置付け

2015年3月期の売上高は371,339百万円で、海外売上高はその55%である。営業利益は25,370百万円で、海外の割合は81%を占める。今回とりあげた米国の売上高は153,521百万円であり、キッコーマン全体の売上高の41%を占め、営業利益は54%を占める。

この経営成績は、昭和30年代に、「このままでは日本のしょうゆ業界は飽和する。そのためには国際化が必要である」と同社が展開した戦略である。さらに、この米国での成功が、他の地域・市場（欧州、豪州、南米、アジアなど）への進出に結び付いている。

図3 2015年3月期 連結実績



(出所) キッコーマン発表資料

³⁷ 茂木(2007), p.84。

第2節 ディスカッション

本研究では、①子会社の進化の背景：子会社の進化が起きる前提となる状況、要因は何なのか、また、子会社をめぐる社内、社外の環境は何か、②子会社進化のプロセス：子会社の進化の過程で、親会社と子会社はどのようにやりとりをし、具体的な行動をとったのか、③子会社進化の認識：子会社の進化について親会社と子会社の両者はどのようにして、認識したのかを、という視点で、子会社の進化の分析を試みた。

本研究でとりあげるこのキッコーマンのケースは、輸出からスタートし、現地に販売会社を設立し、その販売規模が大きくなってくると生産会社を設立し、ビジネスをさらに加速させるために、研究開発会社を設立した。つまり、子会社一社一社の進展を分析するだけでなく、「子会社群」としてアメリカ子会社の全体像を捉え、本国親会社の海外戦略とも照らし合わせながら本ケースを分析する必要があると考える。

まずは同社のアメリカ子会社群の進化の内容を整理し、その事実を本研究のフレームワークから分析する。

表 4 キッコーマンのアメリカ子会社群の進化

時間軸		進化の内容（新しい役割）	決定主体者
T(0)	1949年	第二次世界大戦中に中断していたアメリカへの輸出を再開。	本国親会社
T(1)	1957年	販売会社をサンフランシスコに設立	本国親会社
T(2)	1968年	部分的現地生産を開始	本国親会社（茂木）
T(3)	1971年	製造会社をウィスコンシン州に設立	本国親会社（茂木）
T(4)	1984年	商品開発会社をイリノイ州に設立	本国親会社（茂木）
T(5)	2008年	研究開発会社をウィスコンシン州に設立	本国親会社（茂木）

（出所）筆者作成

1. 子会社進化の背景

本研究ではキッコーマンの子会社進化の時間軸については、T(0)時から T(5)時までを設定した。各々の時点を考えてみると、その時々々の経営課題を解決することが次のステップへの進化につながっていったことがわかる。よって、各々の時点の進化の背景を考える。

T(0)時の時点では、太平洋戦争後にキッコーマンを含むしょうゆ産業が復活してきたものの、人口増加率以上にしょうゆ産業の消費量は伸びないと予測し、国際化と多角化をし需要を作り出さない限り、同社は成長しないと判断した、という背景があったのである。そして、アメリカ向けへの輸出を開始した。これがキッコーマンの国際化のスタートである。

T(1)時に、輸出量が増大してきたために、親会社はサンフランシスコに販売会社を設立した。親会社が子会社に対して与えた役割は、アメリカ市場を開拓し、販売を伸ばすことであった。これが親会社が子会社に与えた最初の役割である。その後、販売会社は、ケイパビリティを蓄積し進展させていく。それらは、日本には存在しない食品ブローカーを開発した販売ルートの拡大、宣伝活動、しょうゆの使用法の啓蒙活動などである。また、従来、魚向けの調味料であったテリヤキを肉料理などにも使用するような商品開発を行った。このような経営努力により輸出販売は好調に推移した。このようにして、販売は伸長したのであるが、赤字は大きくなった。何故なら、原材料の原産地がアメリカ、カナダであるために輸送費が2重払いになったからである。

T(2)時には、上記の問題を解決するために、部分的現地生産を開始した。生産機能が加わり、その役割が変わったということで子会社は進化したと言えよう。これは、当時まだ主任職にあった茂木が、「真の国際企業になるには現地生産が必要」と提案したものであるが、経営トップは本格的な製造工場の設立は時期尚早と判断し、部分的生産をスタートしたというものである。これ以降、アメリカ子会社群の進化については茂木の役割が顕著になっていく。

部分的現地生産を開始したものの、米国における販売量が予想を上回る増加をしめし、限界がでてきたため、T(3)時に、茂木の提案が採択され、ウィスコンシン州に生産子会社が設立された。品質も日本の野田工場と同じ品質のしょうゆが生産されるようになった。生産量については、設備増強を何度も行い、サンフランシスコに第2工場が建設されるまでに生産は拡大した。これは、限界がでてきた部分的現地生産を本格的に生産するということで、親会社は投資を行い、そのことによりアメリカ子会社群は役割が変わり進化したと言えよう。

販売・生産機能の子会社に加え、T(4)時には開発会社を設立した。これは販売会社における市場開発機能と、製造会社における商品開発機能を集約して会社組織として独立させ、加工度の高い新カテゴリー商品や豆乳などの健康食品の開発を担う会社である。この新会社は、今まで分散されていた商品開発機能を集約し、その強化を図り、さらに市場拡大を図る機能をもった会社である。なお、海外向けの製品開発は日本では行っていない。それは、日本では、現地消費者の嗜好が理解できないこと、工場により材料の調達先が異なることなどによる。つまり、開発機能が加わり、製品開発もアメリカでなされるようになったということで、アメリカ子会社群は役割が変わり進化したと言えよう。

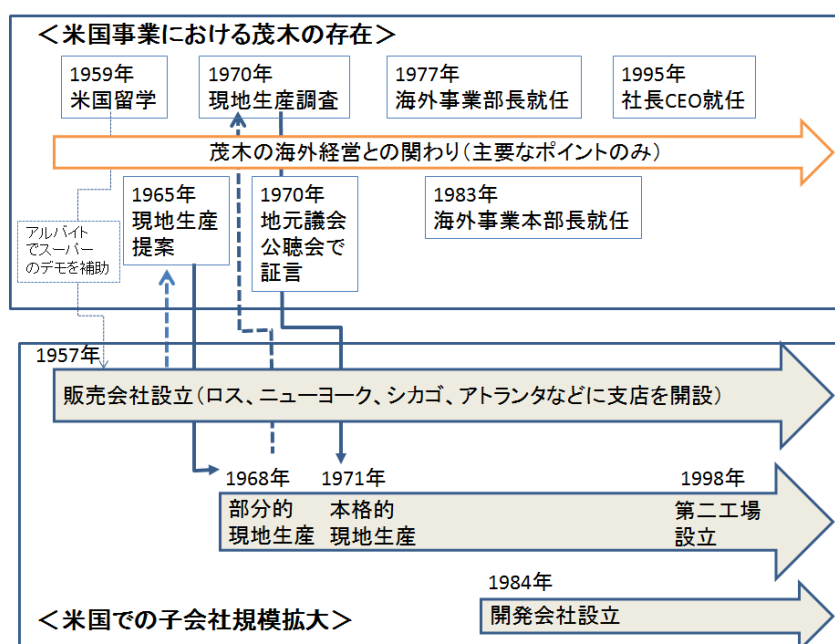
開発会社に加え、T(5)時には、「食と健康」に関する基礎研究をおこなう研究開発子会社を設立した。このことによって、アメリカで研究開発機能も加わり、アメリカ子会社群の役割が変わり進化したと言えよう。

2. 子会社進化のプロセス：子会社の進化の過程で、親会社と子会社はどのようにやりとりをし、具体的な行動をとったのか

各々の時点で親会社と子会社でどのような議論がなされたかと言え、本ケースでは、親会社はその進化を推進するポジションにあった。進化の推進者になったのは親会社であり、さらに言えば、本ケースでは茂木の存在があげられる。茂木は、同社が輸出を開始した時からアメリカでのビジネスに関係し、現地生産と

いう提案を経営トップに行い、製造会社の用地の候補地を自ら選定し、また現地の地域社会でのトラブルが発生した時には自ら赴いてその解決を行ってきた。さらに、その後の開発会社、研究会社の設立は本国親会社からの経営判断を下すポジションにいた。同社のアメリカ事業の進展、子会社群の進化における茂木がいかに関わってきたのかを示す図が以下のものである。

図 4 キッコーマンのアメリカ事業における茂木の関わり



(出所) 茂木(2013)、社史、同社広報発表資料などを基に筆者作成

よって、アメリカ事業の黎明期を除き、子会社群の進化についての全ての意思決定に深く関与してきた茂木の存在は、アメリカ事業の「生き字引」として位置付けることができる。茂木は、本国親会社を代表する茂木は、アメリカの子会社群をめぐるローカル環境要因も熟知し、その変化を常にフォローし、その上でアメリカ事業を拡大させるための経営判断をしてきたと言えよう。

さらに、同社のアメリカの子会社群は、全て本国親会社の100%出資の完全子会社であり、親会社の完全支配下にある。よって、本ケースでは、子会社進化に関しての親会社と子会社間の議論については、親会社の意思、すなわち茂木の経

営判断がそのまま子会社の進化につながっているケースと言えよう。

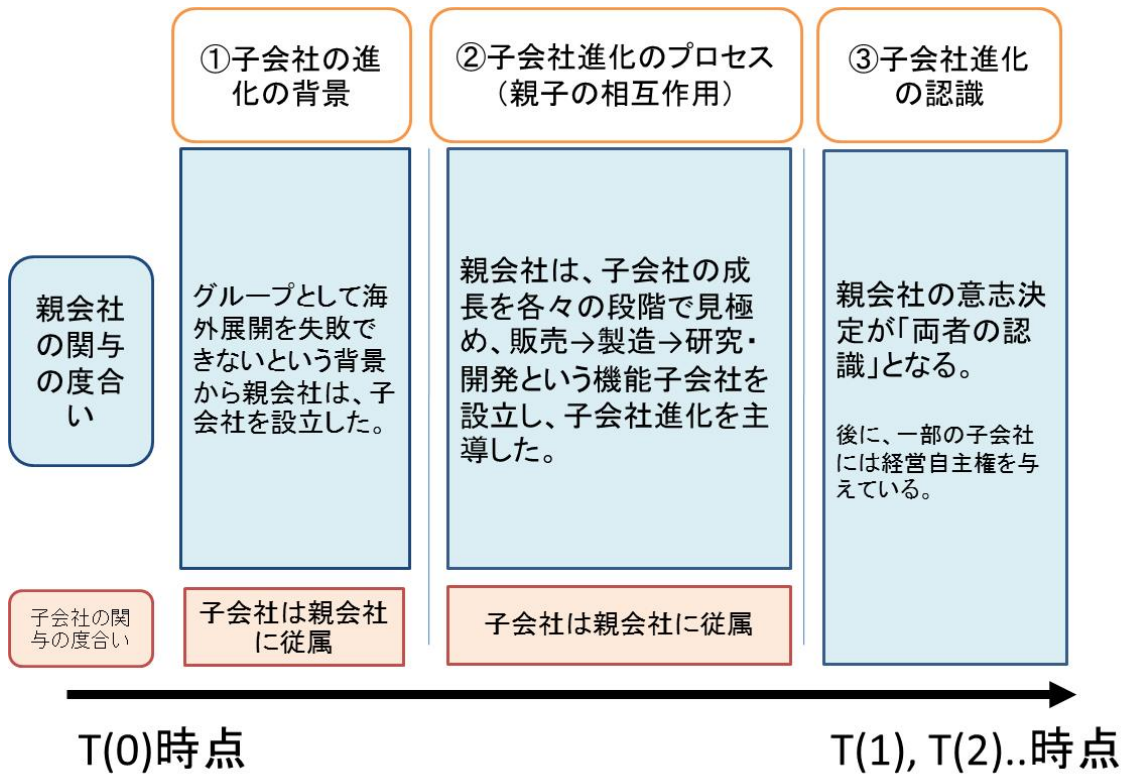
3. 子会社進化の認識：子会社の進化について親会社と子会社の両者はどのようにして認識したのか

各々の時点における進化について、親会社と子会社とでどのように認識したのかと言えば、子会社側が「認識した」ということは確認できていない。その背景には、同社のアメリカの子会社群は、親会社の完全支配下にあるということである。さらに上記で述べたように、茂木が現地の状況を把握し提案し、後年には経営トップとして経営判断を下す立場になったわけで、子会社群の進化に対する親会社の経営判断が、そのまま親会社と子会社の認識になったものと思われる。

4. 本研究のフレームワーク図による表示

以上の分析を、親会社と子会社が子会社の進化に関して、どの程度の影響度を持ち、関与したのかを、本研究の分析フレームワークの図で表すと次のようになる。

図 5 キックマンのアメリカ子会社群の進化



(出所) 筆者作成

第3章 ダイキン工業の中国子会社（群）の進化

第1節 親子間に醸成された一体感に基づく子会社進化¹

2010年に空調分野での売上高で世界一になったダイキン工業株式会社（以下ダイキン）は、創業以来90年間、空調・フッ素化学を柱に発展してきた総合空調メーカーである。2015年時点では、世界145ヶ国で事業展開し、生産拠点はグローバルで82ヶ所を数えている。従業員は5万9千人を数えるが海外従業員比率はその約8割を占めている。2015年3月期の売上高19,150億円のうち、海外空調分野は12,975億円（68%）、国内空調分野は4,134億円（22%）、フッ素化学が1,496億円（8%）という構成になっている²。つまり、ダイキンの売上高の中では、約9割が空調機器分野であり、空調機器分野の中でも海外売上比率は76%と、海外空調分野が売上高の大きな割合を占めるようになっている。

それまで人事部門やフッ素化学分野を歴任してきた井上礼之が社長に就任したのが1994年である。その前年度は空調機器の大きな不振により17年ぶりの経常赤字に陥っていた。そこで、井上は、国内市場の立て直しと共に、これから伸ばしていくであろう海外市場の展開を考えて行く。国内では、業務用エアコンに重点を置く従来の路線を改め³、ルームエアコン、業務用エアコン、大規模施設・工場などに導入するセントラル空調の3本柱を戦略的に追求する。空調メーカーの宝である技術を活かすには、技術的なシナジー効果があるこの3本柱とも大切であり、それはこれからの海外展開につながるという意識があったからである。その意味でも、空調3本柱のノウハウを国内でしっかり蓄積しておく必要があった。国内にノウハウがないのに海外に移転するのは無理だと考えたのである。

このようにして井上のもとでスタートしたダイキンのグローバル事業であるが、

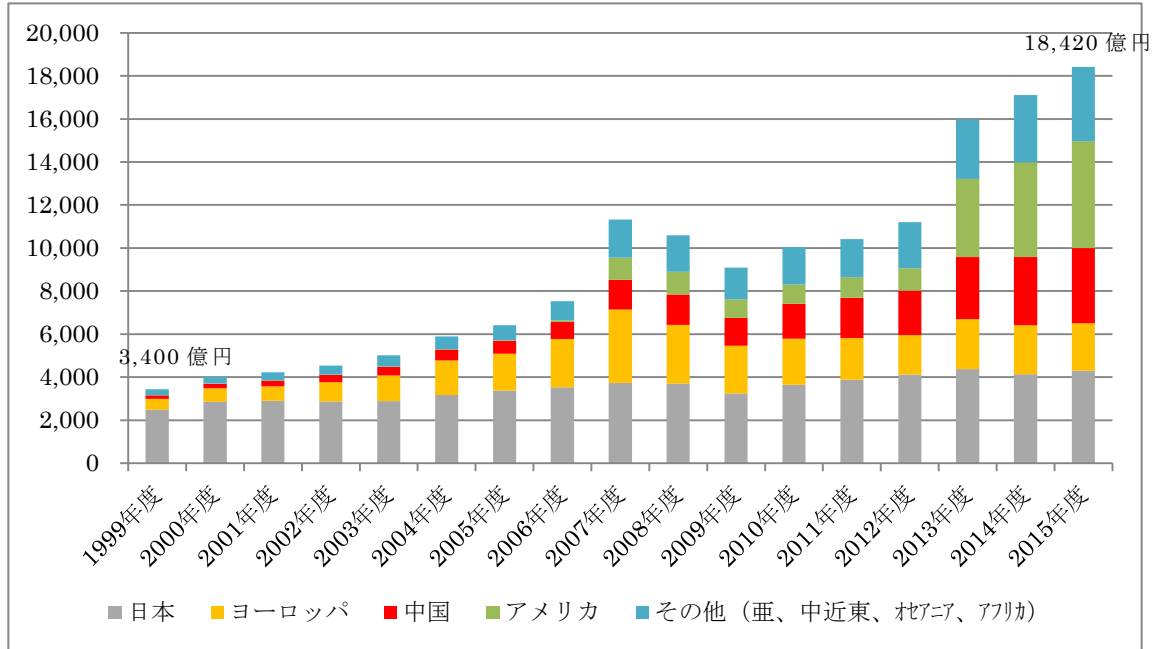
¹ ダイキンの事例に関する主たる出所は、ダイキン工業編纂（2006）『世界企業への道 ダイキン工業80年史』である。以降、これを本研究では社史と称し記述する。それ以外の出所については都度明記する。

² ダイキン広報発表資料。

³ 1997年にはルームエアコン分野が赤字になり、証券アナリストからは撤退を迫られた。

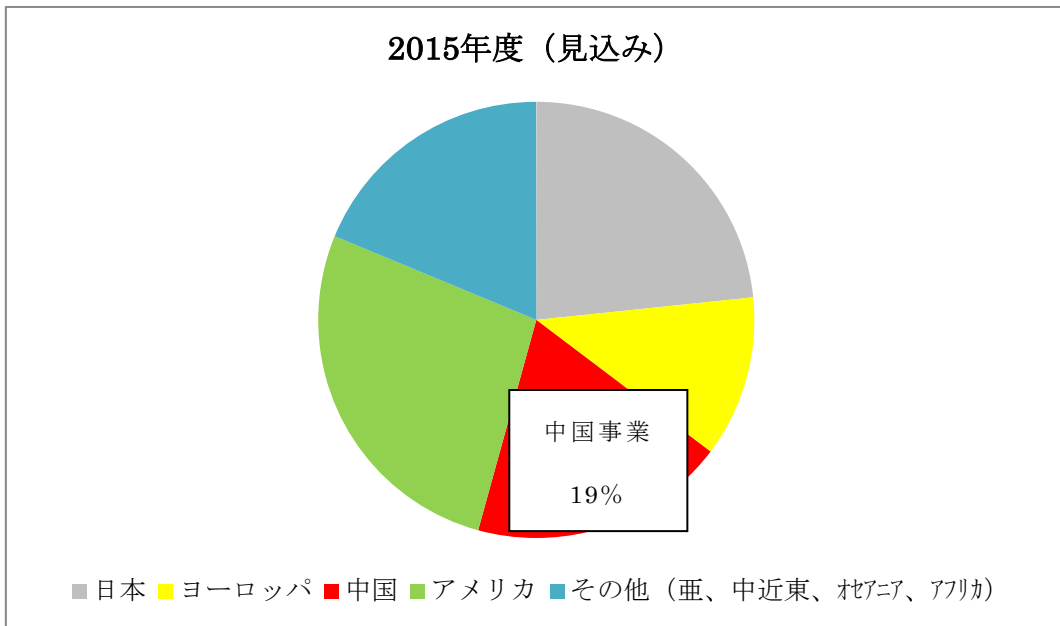
以下のようにになっている。

図 1 ダイキン（空調事業）地域別販売（2015年度は見込み）



（出所）ダイキン発表資料から筆者作成

図 2 2015年度の空調事業における中国の割合



（出所）ダイキン発表資料から筆者作成

本研究では、2015年現在、日本、北米地域に次いで販売高が大きい中国の空調事業を取り上げる。ダイキンの自らの出資による初めての海外生産のスタートは1973年に竣工されたダイキンヨーロッパである。中国事業はそれに遅れること約20年後の1995年にスタートした。しかしながら、2014年度の空調事業の売上高17,109億円のうち、海外売上高は73%であり、中国事業は18.5%を占める。ヨーロッパ地域の空調事業売上高に占める割合が13.2%であるので、後発の中国地域の方が販売高は大きくなっている。

今ではダイキンは、中国市場をグローバル市場の縮図と考え、中国で成功すれば他の地域でも勝てると考えている。そして、2015年現在、井上が「中国は史上空前の収益をあげている」であり、さらに「全体の利益の3割強を中国で稼ぐ」という状況になっている⁴。

なお、ダイキンのグローバル事業は、権限を委譲し現地の自由・自立を重んじる「遠心力」と、中央から指示・命令を出しながら全体を統括する「求心力」のバランスをとったリーダーシップで成り立っている⁵。その視点からも、同社の中国事業の進展を分析する。

本研究では、ダイキンがいかにかに、中国の子会社群を育て、中国での事業を拡大してきたのかを分析、議論する。

1. 中国に進出を決定するまで

1985年から中国の3ヶ所に技術供与をおこなっていたが、1990年に契約が終了した。ココム規制違反事件から中国との取引を自粛していた時期もあった。そのため、中国向け販売を再開したのは、1990年中頃になってからである。

1990年代に入って以降、中国市場は著しく高い成長率によって今後の世界市場

⁴ 『日本経済新聞』2015年1月9日。

⁵ 『日経情報ストラテジー』2012年1月号。

の中でも最も有望な地域になると考えられていた。しかし、中国ではエアコンの輸入に対し高関税が課せられ、輸入数量も規制されていたために、中国で事業を展開するには、生産拠点が必要であった。

ダイキンが中国に進出する以前の中国の状況、また、コンペティターの状況をダイキンは次のように観察していた。

1980年代に改革・開放を進めた中国経済は、1989年の天安門事件で外資の導入が一時低迷したものの、90年代を通して高い成長率を持続させた。家庭で使われる電化製品も、テレビ、冷蔵庫、洗濯機はもちろん、エアコンへの需要も急速に拡大していった。1993年には、すでに中国国内でのルームエアコンの販売台数は300万台に達したと考えられており、北米やアジア地域を抜き、日本に次ぐ市場となっていた。(中略)日米欧の先進国は市場が成熟化していたが、アジア地域、なかでも中国空調市場の成長率は90年代後半には10数%から20%近くと推定されていた。

エアコンメーカーが、中国への進出を本格的に展開するのは1990年代に入ってからのことだった。改革・開放後の経済発展によってエアコンへの需要が増し、市場としての魅力が高まったからである。1990年代前半には大手のエアコンメーカーがこぞってルームエアコンを中心に合弁や技術提携の形で中国市場に進出した。一方、中国市場では中国系のローカルメーカーもエアコンの生産に積極的に乗り出していた。

品質や機能という点では、日系メーカーのものと比べて違いはあるものの、価格がはるかに低いローカルメーカーのエアコンが市場に数多く出回った。1990年代半ばにはこうしたローカルメーカーは400社もあると言われていた。

「中国進出はリスクが大きいから慎重に」という方針が山田稔元社長の方針であった。しかし、ダイキンは最終的に中国に進出する決断をする。1994年のことであった。その方向転換をした最大の要因は、グローバル化時代が到来するとい

う確かな見通しがあったからである。

とは言いながらも社内では議論は百出した。最終的に、井上(2011)は「(賛否については) どちらも理屈は通っている。シロかクロか決めないと灰色では経営はできない。非常に良い計画でもタイミングがあり、六分四分の理⁶で中国進出を決定した」と述べている。さらに井上(2008)では、この中国進出を決定した際には、「衆議独裁」が働いたことを示唆している。衆議独裁とはダイキン独自の意思決定のスタイルであると同時に仕事の進め方のスタイルであるとされる。解決すべき課題について①役職や部署にかかわらず関係者全員が参画し、②タイムリーに情報を共有化し、③「自分はこうする」という意見をオープンに出し合い、④喧々諤々の議論を重ね、十分な納得のもと衆知を結集する。⑤そして、決めるべき責任者が「衆議独裁」し、⑥決まった以上は、一致団結して目標に向かってまい進する、というものであり、「フラット&スピード」の根幹となる手法である。

そしてダイキンの基本は「地産地消」というもので、マーケットの最寄り地で生産するというものである。その考え方を基本にしているために、中国で販売するものは中国で生産するということになる⁷。

2. 中国での事業スタート

中国進出計画が最初に検討されたのは、1993年3月のことだった。進出先は、当初から技術提携などの実績があり、経済が急成長を遂げ、日系企業も数多く操業している上海が候補地として想定された。さらに、上海は、中国最大の市場であり、消費者はブランド志向が強く、品質の確かな製品を選ぶ傾向が指摘された。また、上海が位置する華東地域は、華南地域と並んで中国国内でも最もエアコンの需要の伸びが期待できる地域であった。最終的に上海に決めたのは、市場調査

⁶ 井上は、「経営は六分四分の理があればよい」と言い、「理」が6分程度でも、皆の納得感さえ得られれば、後は走りながら軌道修正をすれば良い、としている（日経ビジネス、2005年6月27日号）。

⁷ ダイキン広報グループへのインタビュー（2015年6月17日）。

にあたった担当者からの報告を受け、井上も現地を見たからであった⁸。

そのような状況の下、まずダイキンは3つの合弁会社を次々と設立していく。ダイキンが100%出資子会社の「独資」にしなかったのは、独資の場合、国内販売が許可されないためである。よって、中国市場の開拓には合弁会社の形態にせざるをえなかったのである⁹。なお、ダイキンは、リスク回避のために、中国資本と合弁会社を設立する際には「撤退条件」をも付帯することで進出している¹⁰。

2.1. 上海大金協昌空調有限公司（上海大金空調有限公司）の設立

1995年、ミシン・メーカーである上海協昌と合弁会社、上海大金協昌空調有限公司を設立した。資本金は2100万ドルで、ダイキン側が60%、パートナーである上海協昌側が40%の出資をした。董事長は上海協昌から、総経理はダイキン側から出した。

井上(2011)は、合弁パートナーに上海協昌を選んだのは、「非常に信頼できる相手」であり、信頼関係を優先して選んだとしている。合弁相手がミシン・メーカーであったので、直接には相手の技術、販売網を使えなかったが、一方で生産・販売の全てをダイキン側に任せてくれ、日本で培ったノウハウをそのまま活かすことができたと述べている。なお、高橋(2005)は、上海協昌を含め、ダイキンの合弁相手は「サイレントパートナー」と称した。

同社は、1997年3月に生産を開始した。しかし、合弁相手である上海協昌有限公司が主力製品であるミシン事業の不振から経営再建の必要が生じたため、資本金出資比率の変更を中国側と交渉し、ダイキン側の出資比率は70%に上がり、協昌側の出資は同社の親企業である上海軽工業集団の対外企業投資部門である上海軽工業対外経済技術合作有限公司に引き継がれた。その結果、社名は1999年から上海大金空調有限公司と変更された。本研究ではそのようないきさつがあるた

⁸ 井上(2008), p.155。

⁹ 井上(2011), p.59。

¹⁰ 『日経ビジネス』2003年5月5日号。

め、同社を上海大金と称する。

後述するが、ダイキンの中国市場における戦略は、高級ブランドのイメージをいかにつけるかということであった。そのような高級ブランドを醸成するためには品質が裏打ちされなければならない。その品質を維持し向上させるために、上海大金では中国の労働事情を考慮した方策を考えた。2003年ごろは、購入部品の75%が中国国内調達となっており、受け入れ時に全品、品質チェックするようにした。さらに、工場で生産に携わる従業員に占める検査人員は日本の工場では約5%だが、上海大金では約25%にして品質に万全を期すようにした¹¹。このような品質管理の維持の手法は「中国ならでは」のものと考えられている¹²。

上海大金の初年度の1997年の売上高は26億円であり、2000年の売上高は72億円、2001年には120億円となった。2年目には単年度での黒字を実現した。3年目には累積損失を一掃した。以来、売上高に対する税引き前利益率は4年連続して20%を超えている。2003年時点では、これまでの総投資額75億円に対して、黒字の累積が100億円を超えている¹³。このように上々のスタートをした。

また、生産機種については、当初から生産していた天井埋め込みカセット型に加えて、1998年3月からはルームエアコン“三冠王”の生産を開始した。さらに、こうした成功を踏まえて1999年3月からは、業務用マルチシステム“スカイフリー”の生産をスタートした。ダイキンの主力製品であるビル用のマルチシステムの投入は、生産、販売、サービスのあらゆる面で上海大金の質的な飛躍が必要であり、時期尚早ではないかという意見もあった。実際、当初は予定していたほど売れなかった。しかし、この商品を扱っていることが、工場、販売店の技術力、サービスエンジニアの能力を高めることにつながり、ダイキンの中国事業をより強固にしていくだろうという判断から導入が決定された。結果的には、ダイキンの中国事業を支える商品として発展していくことになったのである。

¹¹ 『日経ビジネス』2003年3月17日号。

¹² ダイキン広報グループへのインタビュー（2015年6月18日）。

¹³ 『日経ビジネス』2003年3月17日号。

2.2. 西安大金慶安圧縮機有限公司の設立

エアコンの生産において、圧縮機は最重要部品と言ってもよい部品である¹⁴。中国政府は、完成品と重要部品の各々の現地生産について、別々に認可していた¹⁵。つまり、エアコンの組み立てと圧縮機は同一の合弁企業では生産できないため、エアコンを現地生産するならば、別途、圧縮機の合弁企業を持つ必要があった。ダイキンが中国進出計画を進めているときに、当然、圧縮機の安定供給についても問題になった。圧縮機によって他社との差別化を図ること、圧縮機がエアコンの価格に大きく影響すること、圧縮機を自前供給できる企業というイメージを中国国内でも確立することなどが、中国で圧縮機を生産を行ううえでキーポイントとなった。

慶安集团公司は、中国航空総公司傘下の国営企業で圧縮機や航空機部品などの生産を行っていた。上海協昌の場合とは違い意見の相違などもあったが、最終的にダイキン側が考えていた計画が了承された。それは、当初はスクロール圧縮機を生産を行い、段階的に生産規模を拡大させていくというものであった。

そうした経緯を踏まえ、1996年8月、西安大金慶安圧縮機有限公司が、業務用空調機スクロール圧縮機を生産および販売を行う企業として設立された。資本金2400万米ドルで、ダイキン側が51%、慶安側が49%の出資を行い、董事長は慶安から、総経理はダイキン側から就任した。

同社は、1997年3月から現地生産を開始した。ところが、当初の計画に比べ中国市場の圧縮機のスクロール化率が上昇せず、販売量は落ち込み、売価もダウンしていた。また、合弁相手との意思疎通や業務上の協力関係もうまくいかず、1998年には工場稼働率は大きく低下し、10%程度にまで下がった時期もあった。その

¹⁴ 大手家電メーカーA氏コメント（2015年6月1日）。

¹⁵ 大手家電メーカーA氏によると、例えば中国ではテレビ完成品を生産する子会社とその主要部品を生産する子会社は別々の認可となり、別法人になったという（2015年6月1日）。

際には、「撤退もやむなし」という声も強かったという。そこで取られたのが、中国国内の有力ユーザーに対する「三点セット」営業の実行だった。三点セットとは、①ダイキンの幹部自らが中国ユーザーを訪問する、②ユーザーを日本に招き、工場を見てもらう、③ユーザーを西安大金に招き、製造管理の徹底や品質の高さを実感してもらい、という内容である。この戦略が功を奏し、1999年には売り上げが前年の3倍以上に急増し、単年度での黒字を実現した。その後、西安大金は1999年、2000年と設備投資を実行してスクロールの内製比率を大幅に引き上げ、さらに販売額を増加させていった。

2.3. 惠州大金三石空調有限公司の設立

さらに中国で経済成長に伴う建設需要によって、急速に市場の拡大が期待できるチラー（大空間を冷やすのに効率的な冷水発生装置）についてもダイキンは積極的な展開を図っていた。チラーも高関税のため、完成品輸出での市場進出は難しく、現地生産が検討された。1990年代半ばの時点では、中国で本格的な現地生産をしているのは米キャリア社だけで、ほかのメーカーは基本的には輸入品で対応していた。

ダイキンは、広東省惠州市で日系企業向け自動車部品や繊維製品などの生産を行っていた三石集团有限公司と交渉に入り、1997年3月に、惠州大金三石空調有限公司を設立した。資本金は350万米ドルで、出資比率はダイキン側70%、中国側30%となった。惠州大金では、耐久性に優れたダイキン独自のスクリュー圧縮機を搭載した水冷チラーを生産し販売する計画であった。惠州大金が設立された頃は、中国ではレシプロタイプの圧縮機から低騒音で高効率のスクリュー圧縮機への移行期であった。この時期にダイキンの優れた最新モデルタイプの製品を供給することで、中国市場の確保を図る戦略であった。

2.4. その他

上記のように製造子会社が設立されていた訳だが、中国では、企業展開を行う際には中央政府の許認可にかかわる事項が多く、政府機関が集中し情報が集まる北京との関係が重要であった。そこで、1997年10月には北京事務所が開設され、政府機関との連絡、情報の受発信などにかかわることになった。

なお、この北京事務所は中国政府との渉外機能の他に、後述するように、実質的に営業拠点としての役割を果たすことになる。本来の北京事務所のできることは、テスト・マーケティングまでであった。それが解消されるのは、2001年の統括会社の誕生まで待つ必要があった¹⁶。

3. 中国市場戦略

以上のように製造拠点については1997年までに、各々の合弁パートナーが異なる3つの子会社を持つようになった。一方で、中国における販売戦略をダイキンはどのようにとったのかを以下のように記述する。

3.1. 選択と集中

既に述べたように、上海大金を1995年に設立し、1996年8月にルームエアコン生産の仮認可を取得し準備に入っていたが、ルームエアコンは高級機に限定し、業務用エアコンを中心に攻勢をかけることを決定した。しかも、中国で主流だった床置き型ではなく、最新鋭の天井埋め込み型を主力商品にした。そのための生産準備と訓練、販売ルートの開拓などの準備をするために「勇気ある1年」を費やした。

上海大金の合弁パートナーは、空調機の販売手法などの造詣は深くなく、ダイキン側は販売方法を教える必要があったために、その1年を費やしたのである。そこで、ダイキンは、「ベタベタの大阪営業、どぶ板営業」というものを中国の販

¹⁶ 高橋(2005), p.46。

売部門に徹底して教育した¹⁷。

そのころ、低価格のルームエアコンは、中国では非常に良く売れており、それをやりたいと主張する幹部もいたが、井上はそれをストップさせた。また、現地の上海大金の責任者の田谷野（現副社長）も強硬に反対した¹⁸。その理由は、日系メーカーは既にそれを中心に販売しており、中国のローカルメーカーは大変な安値で売っているし、さらには技術はコピーされていた。井上はそこに出て行けば大赤字になると判断したのである¹⁹。

一方、ダイキンが得意な業務用を取り扱うメーカーはほとんど見当たらなかった。また、業務用の中でも中国では床置き型が主流であった。そして業務用が設置されているのはレストランなどであるが、実際に業務用を置く場所は狭い。よって、スペースが必要な床置き型ではなく、最新鋭の高級機種である天井埋め込み型を主力にしようと考えた²⁰。エアコンが普及する通常のパターンでは、床置き型から始まり、壁掛け型、天井つり型、天井埋め込み型へと順番に変わっていくのであるが、ダイキンは一気に最新鋭機種である天井埋め込み型で攻勢をかけた。つまり天井つり型をスキップしたのである。現地の社員からは、「先行している他社と同じ失敗をしたら遅れて進出した意味がない。せつかく来たのだからダイキンらしく戦おう。天井文化を作り出そう」と声が上がったと言う。しかし、当初は中国の事情に合わないと言われてたりして営業担当は大変苦勞したが、井上(2008)は、「中国に新しい空調文化をもたらそうという夢、意気込みがあった」と述べている。

なお、この低価格のルームエアコンを止め、業務用の高級機種を中心に市場展開する方針については、井上(2008)は、「衆議独裁」で決めたと記述している。

¹⁷ ダイキン広報グループへのインタビュー（2015年6月18日）。

¹⁸ 同上。

¹⁹ 井上(2008), p.156。

²⁰ 営業の第一線の責任者であった高橋(2005)は、レストランで、「エアコンを天井埋め込み型にすればそのスペースに顧客を入れることができるだろう」というアプローチをレストランのオーナーにかけた。

当時は、上海ではビルの建設が、広州では日系企業の工場の建設がなされていた。そこでは業務用エアコンが必要になるはずと考えた。業務用では天井埋め込み型で攻勢をかけた。その一つが、ダイキンが世界で初めて手掛けた天井に埋め込むカセット方式の室内機とVRV(Variable Refrigeration Volume ; 冷媒制御技術)を組み合わせ、高出力の室外機で建物をゾーン管理する方式であった。それは、各ゾーンにある複数の部屋の一つひとつに室内機を設置し、部屋ごとに冷暖房を稼働、停止、調節を可能にした。結果、ダイキンの製品は他のメーカーに比べて、ビルに入居するテナントに対する受益者負担の原則を徹底でき、大きなセールスポイントになることが明らかになった²¹。

3.2. 高級ブランド戦略

高橋(2005)は、高価格であるが高品質であるというブランドイメージをつくることを最優先させるという戦略を立てた。中国人の一番の憧れの車種はベンツであり、「空調のベンツ」を目指すことにしたと言う。そこでは、中国人の購買意欲をくすぐり、前払いをしてでもその商品を買いたいと思わせる市場の創造を目指した。

ブランドに関して言えば、ダイキンが「中国馳名商標」を獲得することを目標とした²²。これを獲得することは、「中国国内において誰もが知っているようなブランドであり、なおかつ中国国内だけではなく世界的にも著名なブランドに限って、商標登録が無かったとしても中国において著名であるという認定されるもの」ということを意味する。ダイキンは2006年1月にこの中国馳名商標を獲得した。日本企業で馳名商標の認定を受けたのはダイキンを含め6件だけしかない。中国政府にブランドとして認められた事もシェアの拡大を後押しした²³。

²¹ 高橋(2005), p.19。

²² 『日経ビズテック』2005年04月26日号。

²³ 井村(2013), p.166。

3.3. 中国における地域戦略

中国という市場は非常に巨大であり、そこにどのような販売・サービス体制を構築するかということは大きな課題であった。巨大な中国は地理的に巨大であるだけでなく、国内にいくつもの気候地帯を持ち、エアコンに対する需要も当然異なる。販売・サービス体制も地域ごとにきめ細かい体制をとることが求められた。

そこでまず、市場として有望視されていた華南地域をターゲットに 1997 年 5 月に広州大金空調有限公司がダイキン香港の 100% 子会社として設立され、華南地域の販売・サービス網の構築と現地生産品・輸入品の販売を担うこととなった。華南地域の設備業者の開発は 1996 年までに 14 店だけだったが、それを 2000 年までに 200 店にまで増やそうという計画を持っていた。また、特約店も 1996 年の 57 店から 2000 年には 200 店にまで増やし、サービス認定店、工事認定店についても同じように目標を設定していた。こうして華東地域については、上海大金協昌とダイキン工業の上海事務所が担当し、華南地域は広州大金、そして華北地域と内陸部はダイキン工業の北京事務所が担当するという体制が整うことになった。

地域に関しての商品特性を考えると、2014 年では、沿岸部には省エネ性能を備えた高級品を、寒さ厳しい北部では暖房機能を強化、温暖な南部は冷房機能を充実、発展途上の内陸部では低価格商品を中心に供給している²⁴。

3.4. 販売網の開拓

販売網については、多くの外資系メーカーは地域ごとに卸会社や代理店を取り込みその販売ルートを利用する形で販売していた。その結果、卸会社や代理店の取り扱いが増えて手形決済が多くなる上に、メーカーは販売実績や顧客に関する

²⁴ 『産経新聞』 2014 年 2 月 13 日。

情報を十分に把握できない問題を抱えていた²⁵。

そこで、ダイキンは、日本から営業のベテランを数多く派遣し、設備代理店、オーナーなどきめ細かい営業活動も展開し、自前の販売網を開拓していった。そして、2000年までに中国全土で880の特約店を開発・育成する目標を打ち出した。こうした努力の結果、販売店との間で、中国の商慣習からすると画期的な全額前金回収のシステムを確立した。もちろん、前金制であればダイキンとは商売をしないという販売店も出てきた。しかし、ダイキンは、販売店が確実に利益が出るという仕組みを作り、実際に利益が出るのだということを証明していった。具体的には、ダイキンの工場から、卸会社や代理店を経由することなく、工場から販売特約店を経てエンドユーザーに製品は届き、さらに「前金制」とは代金を回収して初めて施工するということであった。販売特約店との契約は1年ごとの更新で契約解除基準を設定した。その結果、毎年、全販売特約店の4分の1が入れ替わるようになった。つまり、やる気のない販売店にダイキンの製品を取り扱ってもらったら、品質が落ちることになりそれを阻止するということを意味した。さらに、販売特約店のオーナーや従業員教育・育成については、1997年に、上海大金に研修センターを作り、2002年には40日間の研修会を30回以上開催し約400人が受講している。ここでダイキン側は販売特約店に対し最新技術や納入事例を紹介し、販売特約店からは有望な販売ルートや地域密着の情報を得ることができるという、お互いに利益を確保できるやり方を構築した²⁶。

2015年度の販売店目標は18,000店となっており、「プロショップ」と呼ばれている優れた販売特約店の目標は2,500店である。店内にはショールームを持ち、空調機の設置の交渉などテクニカル・アドバイスができる体制になっている。そして、そのプロショップは沿海部から内陸部へ広がって行きつつあるという²⁷。

²⁵ 高橋(2005)は、卸会社を通すと必ずと言って良いほど不正が起こり、手形払いになる場合は手形決済日まで心配がたまらないとコメントしている。

²⁶ 高橋(2005), p.38。

²⁷ ダイキン広報グループへのインタビュー(2015年6月18日)。

4. 統括会社の設立

2000年に入ると、ダイキンは中国を「グローバル市場の縮図」と捉え、それまでの堅実路線を「大拡販」作戦に転換した。高級機から普及機へ、業務用からセントラル空調市場へ、大都市から地方都市へと全面展開しようとしたのである²⁸。

さらなる事業展開のためには、中国各地に分散した各子会社を統括する中国における親会社、すなわち統括会社の設立が必要となった。そこで、ダイキンは、2001年9月、全額出資の大金（中国）投資有限公司を設立した。資本金3000万米ドルであった。設立時の従業員数は約1000名で、空調機とフッ素を合わせた売上高は242.2億円で、連結売上高の4.5%、海外売上高の約14%を占めていた。

4.1. 統括会社のメリット

統括会社とは、中国における投資会社（親会社）であり、その投資先企業（傘下企業）のためにさまざまな行為を行う権利を中国政府から特別に与えられる会社である。中国政府は、外資誘致を促進するため、規制緩和の一環として1999年に統括会社の機能拡大政策（「補足規定」）を公布、施行した。この「補足規定」で、傘下企業製品の仕入販売、中国製品（自社、他社）の買い取り輸出などが可能となり、統括会社の機能が拡大することになった。

ダイキンが、統括会社を設立することによって得られるメリットとして考えられていたのは、以下の点である。

- ① 中国国内での効果的な投資形態が検討できること。さらに、傘下企業の配当を活用して統括会社から再投資することで法人税の一部還付が受けられるなど、制度を活用することでメリットが得られること。
- ② ダイキン・グループ全体として企業PRがしやすくなるとともに、中国政

²⁸ 井上(2008), p.259.

府との交渉力を統一でき、強化できること。

しかし、一方で、域内子会社とは10%以上の資本関係が存在しないと統括会社で販売を担えないという規則があり、そこで急遽、大金（中国）投資有限公司は上海大金と惠州大金三石空調有限公司に対して資本関係を有するようにした。

2003年に入ると、統括会社の組織と機能が急ピッチで確立されていった。1月には統括会社にコーポレート部門を設置した。2月には、ダイキン側が大中国戦略と統括会社の機能の強化充実を決定した。

4.2. 統括会社の事業拡大

2003年6月には、次のステップとして空調全製品の販売機能を統括会社に統合した。上海大金と惠州大金の販売機能、サービス部門をすべて統括会社に統合し、統括会社を最大に活用することによって、販売・サービス・ソリューション事業を一気に拡大しようとした。統括会社には、ダイキンの北京・上海・広州事務所の空調営業部隊も一体化し、上海と広州には分公司が置かれた。この時、広州分公司総経理になったのが、現地人社員の方遠であり、彼は、「僕は自分でははっきり分かっています。自分が権限委譲された現地幹部第一号だと。中国現地社員への権限委譲の加速は、自分の成功にかかっていると。ものすごいプレッシャーですよ」と語っている。

さらに、現地の優秀な人材の獲得と定着化、人事制度の統一、資金・為替の一元管理、知的財産の保護などが可能になり、情報収集・分析、提携活動、人脈形成などが地域に制約されずに全国展開できるようになった²⁹。

5. 中国におけるさらなる事業の拡大

5.1. 新生産拠点の設立

²⁹ 高橋(2005), p.49。

ダイキンは、2002年に「大中国戦略」を打ち出した。その背景として、2008年の北京オリンピック、2010年の上海万博など大型プロジェクトを控え、中国の空調市場は、日米欧に匹敵する規模に着実に拡大しつつあったのである。そうした中国でのビジネスチャンスを生かして、着実にダイキンの地歩を確立し発展させること、ダイキンのグローバル戦略に中国を位置づけ活用していくこと、それによって中国における事業を拡大していこうという戦略、それが「大中国戦略」であった。

しかし、2003年には、ルームエアコン（中大型機種）・ビル用マルチエアコンについては上海大金ではすでにフル稼動しており、大拡販のための供給が追いつかない状態であった。そこで、2003年7月、大金総合空調（上海）有限公司と大金中央空調（上海）有限公司を上海大金の敷地内に設立した。前者は、資本金が1870万米ドル（ダイキン80%、大金〈中国〉投資有限公司10%、上海大金10%）で、2005年の従業員が約400～700人³⁰で、業務用パッケージエアコン、ビル用マルチエアコン、ルームエアコン（中大型機種）の生産会社であった。後者は、資本金1840万米ドル（ダイキン90%、大金〈中国〉投資有限公司10%）で、2005年の従業員が約200人で、水冷チラー、空冷チラー、ファンコイルの生産会社であった。上海大金とこの新設された2社は、隣接していることの優位性を生かすため、コーポレート業務や間接業務の一部を共有し、合理化を図っている。

2003年11月には、蘇州市に金機電設備（蘇州）有限公司（資本金23億2000万円；ダイキン90%、大金〈中国〉投資有限公司10%の出資）を設立した。2004年9月からスクリー圧縮機の生産を始めた工場では、相次いで新製品（スクロール圧縮機、スイング圧縮機）の生産立ち上げが行われ、操業後一年以内に従業

³⁰ 同社は、家庭用エアコンも生産しており、需要の季節変動に応じて、従業員数にも変動がある。

員は約 1200 人を超えた。また、同じ敷地には、2004 年 9 月に、大金電器機械（蘇州）有限公司（資本金 2080 万米ドル、ダイキン 60%、松下電器（当時）40%の出資）を設立し、家庭用・業務用エアコンに搭載される圧縮機用ハーメチックモーターの製造・販売を目的とした。

2011 年には、それまでの業務用重視の製品展開を転換しルームエアコンにも力を注ぐべく蘇州市に大金空調（蘇州）有限公司（資本金は約 150 億円）を設立し、2012 年 4 月に生産開始した。同社はダイキン・グループの最大規模の空調機器生産拠点となった。このルームエアコンへの本格参入の背景には、珠海格力電器との提携があると言う³¹。2008 年、ダイキンは中国での最大手のメーカーである同社と提携した。その提携では、ダイキンのインバータ技術と珠海格力電器のコスト競争力を組み合わせ、中国をインバータ市場に変えて行こうというものであった。井上は、「中国でも省エネ性能が低く安価な『ノンインバータ』の機種から、インバータ機種に変わると考えました。ノンインバータではコスト競争力で現地メーカーに勝てませんが、インバータなら当社も市場参入できると判断し、中国メーカーと一緒にインバータの流れを作ろうと考えました」とコメントしている³²。

しかし、インバータ技術を珠海格力電器に渡すことには社内からは猛反発があった。何故なら、インバータ技術はダイキンが「ブラックボックス化」しているコア技術の一つであり、それを同社に供与することは「知的財産を奪われる」と技術陣が危惧したのである³³。一方、近い将来、得意とする業務用エアコンなどは競合他社から追いつかれる可能性があったために、最大の生産量を誇る珠海格力電器からローコスト生産方法を学ぶことが有効とされたのである。その結果、2009 年の年末には、珠海格力電器と共同開発したインバータ搭載エアコンが前年同期比 1.5 倍売れた。

また、井上(2013)は、「製造業の生命線は高い技術力を保持することにある。し

³¹ ダイキン広報グループへのインタビュー（2015 年 6 月 18 日）。

³² 『日経ビジネス』2011 年 7 月 11 日。

³³ 井上(2013), p.100。

かし、保持するだけでは競争には勝てない。自社のコア技術が生きる道を模索し、あらゆる選択肢を駆使しながら、自社にとって有利な事業環境を創造することが重要である」とも述べている。

5.2. R&D センターの開設

中国事業の次のステップとして、ダイキンは空調分野の技術開発を加速させるために、北京市の清華大学内に「清華—ダイキン R&D センター」を 2003 年 10 月に設立した。清華大学は、空調やエネルギー分野の研究開発力では世界で最高レベルの研究水準を誇っている。清華大学との提携で、優れた空調技術を取り入れ、ダイキンの商品化技術と融合させることで、顧客ニーズに応える空調機器をタイムリーに提供していくことが可能になる。

とくに、経済成長が著しい中国では、今後は空気の質の改善による快適な生活環境づくり、省エネルギー性能の飛躍的な向上や次世代エネルギーへの対応などが急務となる。ダイキンにとって最初の海外研究拠点であるだけに今後の展開が期待されている。

5.3. 現在（2015 年）の中国事業³⁴

現在の中国事業は、統括会社を中心に、販売面も製造面も、中国で自己完結できる組織体制になっている。中国側が重要な経営上の意思決定（投資、人事、その他重要な意思決定項目）については起案、協議、承認のそれぞれについて本国親会社を含め関連関係部門の意思決定プロセスが規定されており、それにそって事業が推進されている。そもそも、この統括会社は、中国事業が自己完結できる中心拠点として設立され、現在ではそれがほぼ完成されているという。それまで

³⁴ 2015 年 9 月 7 日に、統括会社である大金（中国）投資有限公司に駐在経験のある幹部社員 A 氏にインタビューしたものをベースに記述した。

分散されていた営業機能などはこの統括会社に集中され、また、製造会社についても製品開発機能が各製造会社に本国親会社から移され、統括会社の傘下となり、中国で自己完結できるようになった。但し、グローバルレベルの先端技術や基礎研究などは本国親会社の空調生産本部でなされており、それは、中国のみならず、グローバルレベルのマザー工場になっている。

ただし、自己完結をしていると言っても、全ての案件について自己完結をしているのではなく、例えば、後述する珠海格力との提携のような大きな案件は、本国親会社と綿密に協議の上、経営判断を下して行くという。

6. ダイキンの海外事業の特徴

このように大きな発展を遂げてきたダイキンの海外事業であるが、「世界最適のモノ作り体制」をどのように構築するか、ということについては、日本の位置づけを「マザー機能」を担うものとしている。具体的には、井上(2013)は、それを日本の工場はグローバル各拠点を全体最適の視点で束ね、先端技術や現場の改善方法などでリードする拠点だとしている。そのマザー工場のもとで、海外の市場に関しては、その変化にすばやく対応できるということで、「市場最寄り化」を原則としてもっている。

そして、ダイキンのグローバル事業は、前述したように権限を委譲し現地の自由・自立を重んじる「遠心力」と、中央から指示・命令を出しながら全体を統括する「求心力」のバランスをとったリーダーシップのバランスをとった上で成り立っている、と言われている。

2012年のインタビューで、井上は以下のように語っている³⁵。

うちは今、世界に約60ヶ所の工場を持ち、約90ヶ国で販売しています。それ

³⁵ 『日経情報ストラテジー』2012年1月号。

それぞれの拠点がその国にあった開発や施策を自ら進めることでさらに拡大していく「遠心力」と、一方でグループ全体でうまく最適化するための「求心力」の両方を利かしていくことが事業展開をする上で重要です。2013年度に1兆3000億円という連結売上高を達成するには、海外の新興国・ボリュウムゾーンに積極的に出て行かなければなりません。遠心力を働かせるというのは、その現地法人などの拠点到権限委譲し、経営を担ってもらうということです。細かいところまで全て本社が管理できるわけではありません。

一方、求心力というのは世界の各拠点への人材の最適な配置だとか、資源の有効な配分の順位を考えることです。ある地域を強化するために、別の地域の投資を少し抑制するといったことを、全体最適を考えながら縦横無尽に手を打って行く。そうしないと遠心力だけではダイキン・グループはバラバラになってしまいます。その点で、本社機能のグローバル化が今後の一番の課題と言えます。

その時に現地と日本の本社をつなぐブリッジパーソン的な役割を担う人材が重要になります。経営者についてはもちろん、技術や開発、マーケティング、財務・経理においてもそういう人材が鍵を握ります。

現地法人のトップを見ていると、自分の意思で決められる人はそれまでに頻繁に本社を含めた関係者と情報共有しています。本社ならどう考えるかとか、他の地域の考え方はどうかという点を確認した上で意思決定をしているんですね。しかも、それに関して進捗を随時本社に報告をしてくれます。そういう存在がブリッジパーソンです。

ダイキンの中国事業を語るに際し、2人の人物を考えたい³⁶。まず、2015年現在、取締役副社長の田谷野憲である。彼はダイキンが中国事業をスタートさせた時の現地側の責任者に任命された。彼は、中国事業のパイオニアと考えられている。

既に見てきたように、ダイキンの中国事業は、以上のような大きな発展を遂げてきた。1995年からスタートした中国事業は2014年度には3,230億円になろう

³⁶ ダイキン広報グループへのインタビュー（2015年6月18日）。

としている。井上は、赤字に陥ったダイキンを立て直すために、中国でのリスクを承知の上でそれを克服し、中国で成功しなければならなかった。そこで、田谷野を中国に派遣する。井上と田谷野は常に綿密な連絡と協議を行い、井上は自ら決断すべき内容と田谷野に任せる内容をお互いに納得した上で、様々な経営判断と実行をしてきたという。そこでの具体的な決定事項はつまびらかにはされないものの、田谷野にはかなり自由にやらせたことが伝えられている。そこでは、井上からみれば「任して任さず」という経営姿勢が見られたという。

現地人社員について言えば、2012年に本国親会社の専任役員に就任した方遠が挙げられる。井上は、ダイキンの経営理念を「基軸は人」と常々主張している。そして、中国事業が好調な背景には、現地の中国人社員の活躍があると考えている。ダイキンの中国事業はあくまでも主役は中国人であって、日本人はサポート役という考えが根付いており、現地人を中心とした商品開発や営業活動に取り組んでいる。その現地人社員の中心的人物が方遠である。方遠はダイキンが中国進出を決めた1994年に、日系の精密機械メーカーから転職してきた草創期のメンバーである。一般の営業職として採用されたが、トップクラスの成績を上げ、2002年から上海に次ぐマーケット規模を持つ広州の総経理を任されている。方遠は「ダイキンは現地社員に何でもやらせてくれる。給料が多いに越したことはないが、自分を信頼して営業部隊を預けてくれることも報酬のうちだと思っている」³⁷と説明している。さらに方遠は、「成功した要因は、真の意味で中国企業になったからだ。営業の幹部は全部中国人。(中略)大金中国は日系企業とは思っていない」³⁸と述べている。

井上は、ダイキンの外国人社員の中で、最もダイキンの経営理念を理解し実行しているのが方遠であり、広報部門にも「経営理念の体現者」として方遠を社内でも紹介せよという指示が来ると言う。例えば、ダイキンが日本国内で1971年から始めた盆踊り大会がある。これは元々は地域住民にダイキンの事業を理解してもらうために始まったものであるが、ダイキンの海外展開とともに海外に輸出

³⁷ 『日経ビジネス』2005年6月27日号。

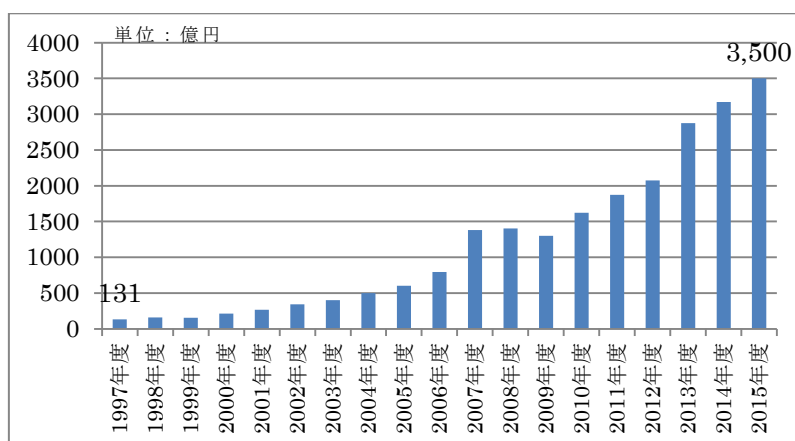
³⁸ 『日経ビジネス』2011年12月19日号。

された。その効果として、従業員は会社への愛着が自然とわき、家族への理解も得られ、日本文化を媒介にしてグループとしての一体感を生み出すという³⁹。中国に、この盆踊り大会を導入したのは、この方である。

7. ダイキンの中国事業の成功の要因

まず、ダイキンの中国における空調事業がスタートしてからどのぐらい伸長したのかを下記の図で見てみよう。初年度の1997年度が131億円であるのに対し、2015年度（見込み）は、3500億円とされており、約27倍に伸びている。

図3 中国空調事業の発展（2015年度は見込み）



（出所）社史、発表資料より筆者作成

（注）売上高は中国国外への輸出を除く。為替レートはその時点でのレート。

既に見てきたように、ダイキンの中国展開は日系企業としては決して早くはなかった。上海大金が設立されたのが1995年のことであり、生産が開始されたのは1997年からであった。その後、西安大金、惠州大金が設立されたが、その経営成績は当初の期待⁴⁰を、若干の前後はあるものの上回るものであった。売上高を見ると、中国における2000年度の空調の売上高は中国国外への輸出を除いて

³⁹ 『日経産業新聞』2008年9月1日。

⁴⁰ 3年で単年度黒字、4年で累損一掃、5年で投資回収を目標としていた。

212 億円だったが、2004 年度には 502 億円へと 2.4 倍に拡大している。

ここまで中国事業が発展した理由について社史は、2004 年までを振り返り、次のように述べている。

- ① ダイキンが意識的に家庭用空調機の市場での競争を避け、ビル用マルチエアコンやカセット型を中心とした業務用の高級ゾーン中心に事業展開するという方針を確立したこと。
- ② 高級ゾーンに特化するために、ブランドイメージを高めることに努力したこと。品質管理を徹底し、顧客に直接対する営業はブランドイメージを高めるようなサービスを供給した。
- ③ このようなダイキンの戦略が、中国の経済発展期の需要の変化とマッチしていたこと。高い経済成長率と外資の積極的な受け入れ、社会的インフラの整備によって、中国国内の各地で建設ラッシュとなっている。
- ④ 一般に日本よりも企業への帰属意識が弱いと言われる中国の従業員を、日本から派遣されたダイキン社員とともに、その質を高めていったことが、事業の成功の鍵となった。

第 2 節 ディスカッション

本研究では、①子会社の進化の背景：子会社の進化が起きる前提となる状況、要因は何なのか、また、子会社をめぐる社内、社外の環境は何か、②子会社進化のプロセス：子会社の進化の過程で、親会社と子会社はどのようにやりとりをし、具体的な行動をとったのか、③子会社進化の認識：子会社の進化について親会社と子会社の両者はどのようにして、認識したのかを、という視点で、子会社の進化の分析を試みた。

本研究でとりあげるダイキンの中国事業は、他の日本のエアコンメーカーに比べ非常に遅れ、また、中国市場ではローカルメーカーが廉価型のエアコンを中心に既に市場に多く出回っていた。よって、ダイキンは競合他社とは差別化された商品戦略が求められた。

ダイキンが中国に進出を決めた時には、中国の法規制で中国国内で生産販売するには合弁会社の形式にならざるを得ず、また、完成品と主要部品を生産する子会社は、別のパートナーと各々の合弁会社にならざるを得ないため、本研究では、「ダイキンの子会社群」としての分析を試みる。

なお、結果として、1995年に子会社を設立以来ダイキンの中国子会社は進化を続け、売上高、利益率ともにダイキン・グループに貢献し、ダイキン・グループを支える大きな柱になっている。

表 1 ダイキンの中国子会社群の進化

時間軸		進化の内容（新しい役割）	決定主体者
T(0)	1995～ 97年	エアコン本体、圧縮機、大型冷水発生装置の製造販売会社を設立。	本国親会社
T(1)	1997年	北京事務所設立（政府渉外機能などあるが華北地域の実質的な営業拠点）	本国親会社
T(2)	2001年	統括会社設立。これ以降、統括会社が中国事業の親会社となり、統括会社が経営判断を下して行く。2003年には統括会社にコーポレート機能を設置、空調全製品の販売機能を統合。	統括会社設立以降は、親会社・子会社が一体となって決裁規定に基づき意思決定を行う。
T(3)	2003年	北京市の清華大学内に「清華—ダイキン R&D センター」を設立	
T(4)	2008年	珠海格力電器との提携	
T(5)	2011年	ダイキン・グループの最大規模の空調機器生産子会社を設立	

（出所）筆者作成

1. 子会社進化の背景

1994年、中国進出にはリスクが大きいことは十分予想されたものの、ダイキンは最終的に中国に進出する決断をする。その最大の要因は、グローバル化時代が到来するという確かな見通しがあったからである。また、1993年度は17年ぶりの経常赤字に陥っており、その打開策のためにも今後伸長していくことが期待できる中国市場への進出を決めた。

すなわち、中国事業の展開、それにとまなう中国子会社群の進化は、ダイキン・グループの経営戦略上、成功が求められたものであった。

そして、本研究では、その進化をT(1)時からT(5)時の時系列で整理したが、各々の時点の進化は、各々の時点のローカル環境が変化したこと、親会社の強い意思が働いたことが背景にある。それを事項で展開する。

2. 子会社進化のプロセス：子会社の進化の過程で、親会社と子会社はどのようにやりとりをし、具体的な行動をとったのか

ダイキンの中国子会社群の進化は、上記の背景があるために、親会社と子会社の徹底的な議論を経て、親会社と子会社が一体となって実現されていった。

親会社と子会社は、中国でのビジネス環境と自社の実力を冷静に分析し、少しずつ各々の子会社の中身を充実させ、かつ、その規模を拡大していった。そしてその時々課題にどのように対応するのかということで、子会社群を進化させていったと言えるが、その特徴は、親会社と子会社で徹底的に議論し「六分四分の理」と「衆議独裁」で最終的には親会社（井上）が経営判断をし、一体運営がされてきたことであろう。それを表す一つの良い例が、井上と田谷野との密なる議論であろう。親会社を代表する井上と現地を代表する田谷野が密にディスカッションを行い、「任せるところは任せる」ということでダイキンとしての意思決定と

実行を行ってきたと考えられる。本研究では、中国の子会社群の進化を T(0)時から T(5)時と整理したが、実際にどのように進化したのかを考えたい。

T(0)時の 1995 年～1997 年に 3 つの子会社を設立したスタート時は子会社にケイパビリティが蓄積されておらず、また、合弁パートナーは必ずしもエアコン事業に精通していなかったため、親会社が主となって販売・事業戦略を決定した。それは、他社と差別化した高級化路線を歩むことであった。具体的には、市場で主流であった低価格のルームエアコンではなく、業務用の高級機種（最新鋭の天井埋め込み型など）を中心に市場展開する方針を決めた。そして、「空調のベンツ」というブランドイメージを作り上げることを決定し遂行した。さらに、親会社は日本の営業のプロを中国に送り込み徹底的にローカル人材を教育した。そのための準備のために 1 年を費やした。その製品戦略が功を奏し、初期に設立された 3 つの子会社群はケイパビリティを蓄積していった。

T(1)時の 1997 年に親会社は北京事務所を設立した。同事務所は、中国の中央政府との渉外機能を担うことになった。また、同事務所は華北地域と内陸部の営業を担当するようになった。つまり販売機能も持たせたのである。販売地域の担当については、この北京事務所を使って、なお、華東地域については、上海大金協昌とダイキン工業の上海事務所が担当し、華南地域は広州大金が担当するような営業体制が整った。

つまり、中国の子会社群とすれば、渉外機能が加わり、また、事業の拡大にともなって、販売地域の担当もできるなど、進化していったと言えよう。

そして T(2)時の統括会社の設立（2001 年）を考えたい。それは親会社の全額出資の子会社であったが、その背景には、中国政府が外資誘致を促進するため統括会社の機能拡大政策を促進するという環境変化があった。2000 年時点で、中国国内に空調と化学を合わせて 5 つの生産拠点と 18 の販売拠点を設立していたが、それを統括する実質的な中国での親会社の存在であった。

この統括会社の設立は、中国事業が統括会社を中心に親会社から自立したことを意味している。但し、親会社と中国統括会社には決裁基準が設けられ、他社との提携など大きな案件を除き、統括会社で自己完結できるような組織体制となった。自己完結できると言っても、創業以来、親会社と中国の子会社群は連絡を密にとりあい、「一体経営」と呼ばれるものには変わりはない。

2003年には、統括会社にコーポレート機能を設置され、統括会社の役割が拡大された。そして、空調全製品の販売機能を統合するようになった。それまでは、各生産子会社は自社で生産した製品以外のものは販売できなかったため、ダイキンの総合力が分散されてしまっていた。しかし、統括会社の設立による販売機能の統合によって総合力が発揮できるようになった。

つまり、ダイキンの中国事業は、統括会社が中国事業を代表する子会社となり、決裁基準があるものの、その範囲内では、自立した経営ができるようになった。それは、中国の子会社群としては、制限付きながらも「自立」ということで役割が変わり、進化したことを意味していると言えよう。

さらに2003年には「清華—ダイキン R&D センター」を設立した。T(3)時のことである。清華大学との提携で、優れた空調技術を取り入れ、ダイキンの商品化技術と融合させることで、顧客ニーズに応える空調機器をタイムリーに提供していくことが可能になった。

このことにより、R&D 機能が加わり、役割が変わり、中国の子会社群は進化したと言えよう。

中国事業をさらに飛躍させたのが、T(4)時の珠海格力電器との提携であった。この提携は親会社主導で行われた。何故なら、このような他社との提携案件は親会社が経営判断を下すことになっていたからである。珠海格力電器には、エアコンにおける最先端技術であるインバータ技術を供与するが、一方で、それまでの業務用重視の製品展開を転換しルームエアコンに力を注ごうというものであった。このことが、T(5)時のダイキン・グループの最大規模の空調機器生産子会社の設

立にもつながって行く。

このことにより、製品品目の範囲が従来の業務用だけでなくルームエアコンへも広がり強化され、役割が変わり、中国の子会社群は進化したと言えよう。

総括すると、ダイキンの中国子会社群の進化のプロセスは、常に親会社と子会社が密なコミュニケーションをベースとして、親会社と子会社が徹底的に議論をした後、親会社の決定により成し遂げられてきた。例えば、各々の局面で、常に変化するローカル環境にいかに対応するか、また、他社に先駆けた、あるいは他社と差別化を図る製品を市場に出していくのかなどについては、親会社と子会社が一体となって議論し、最終的に親会社が経営判断を下してきたのである。

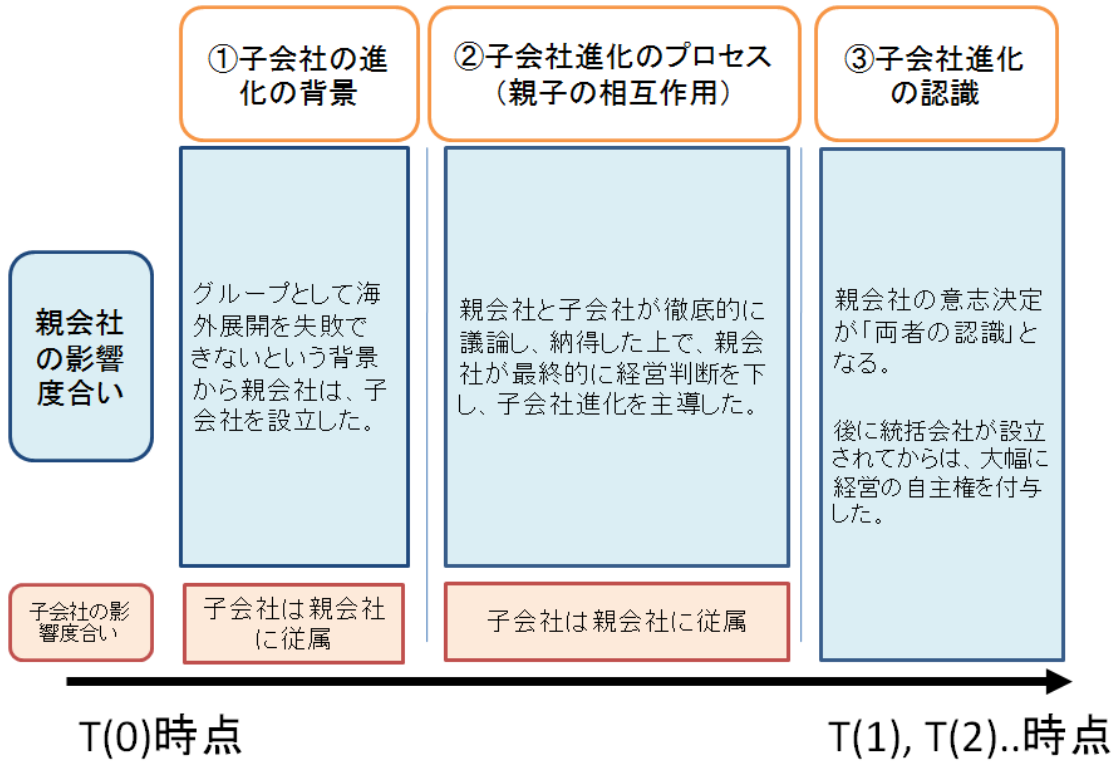
3. 子会社進化の認識：子会社の進化について親会社と子会社の両者はどのようにして認識したのか

ダイキンの場合、上述したように、親会社と子会社が一体となって徹底的に議論を行い、最終的には親会社が経営判断をする方式で、中国の子会社群を進化させてきた。すなわち、子会社が進化するという事は、それは両者の合意の上で成り立っているが、最終的には親会社が経営判断を下すため、親会社の経営判断がそのまま子会社との共通認識になる。

4. 本研究のフレームワーク図による表示

以上の分析を、親会社と子会社が子会社の進化に関して、どの程度の影響度を持ち、関与したのかを、本研究のフレームワークの図で表すと次のようになる。

図 4 ダイキン中国子会社群の進化



(出所) 筆者作成

第4章 マレーシア松下(Malaysia Matsushita, 略称 MELCOM)の進化

第1節 子会社のケイパビリティを考慮した親会社主導の子会社進化

本研究では、日本に本社がある松下電器産業¹の海外子会社であるマレーシア松下(Malaysia Matsushita, 略称MELCOM、以下MELCOM)²をケースとして取り上げ、検討する。同社は、松下グループの海外進出の中で、最も古い会社の一つであるが、松下の社内要因からの影響、また、外的な要因からの影響を受け、事業内容が大きく変革してきた。松下グループの海外製造子会社の中でこれほどの大きな事業内容の変化があった松下の海外子会社は稀であったという³。

同社は、1965年に設立され、乾電池、テレビ、扇風機、冷蔵庫の4品目の生産でスタートした。1970年代には、炊飯器、ガス器具、アイロンなどの生産も行い、1980年代には洗濯機、ガスクッカー、ホームシャワーなどの生産も追加した。1990年代には再輸出生産基地と位置付けられ、洗濯機、冷蔵庫、テレビを日本に輸出した。また、同社は、最も早くマレーシアに進出したということもあり、マレーシアの松下グループのリーダー的な存在であった。

2014年現在、同社は、数度の大規模な構造改革を行った結果、シャワー、アイロン、炊飯器、ブレンダー、食器乾燥機、洗浄便座、掃除機、扇風機などいわゆる「白物小物」と呼ばれる製品を生産する会社となっており、優秀な経営成績も残している。設立時に生産をしていたテレビ、冷蔵庫は生産していない。

本研究では、同社の構造改革のうち、テレビ事業の撤退、洗濯機・冷蔵庫の撤退、扇風機事業の強化に注目する。どのような背景でこれらの主要事業が撤退したのか、あるいは強化されたのかを分析し、そのことによって、同社の進化を考察する。

¹ 松下電器産業は2008年にパナソニックと社名を変更したが、本研究では松下と統一して表記する。

² 同社は2005年にPanasonic Manufacturing Malaysia Berhad(略称PMMA)と社名変更をしているが、過去の歴史から同社を考察するため、本研究ではMELCOMと統一して表記する。

³ 元松下経営幹部へのインタビュー(2012年4月4日)。

1. 松下⁴の海外事業におけるミニ松下について

松下の初期の海外事業は、一般によく知られるように「ミニ松下」と呼ばれる組織形態をとっていた。本研究で取り上げる MELCOM はミニ松下の一つである。まずは、このミニ松下について、その組織的背景や特徴について整理する。

1.1. ミニ松下設立の背景

1950年代後半、松下のトランジスタラジオを中心とした無線商品の東南アジア向け輸出が急速に拡大した。しかし、東南アジアでは、外貨不足から輸入を規制する国が相次ぎ、自国産業育成・雇用確保の観点から、輸入商品であるラジオの自国生産のための技術援助を松下に要請した⁵。一方、松下も成長戦略の一環として、海外展開が必要であると考えた。両者の意向が合致した結果、1960年代から松下は東南アジア各国で、製造会社を展開していく。

初期の松下の東南アジアでの展開は、現地の有力資本家等との合弁形態であり、一国一市場を対象とした「市場志向型」展開で、小規模とはいえ市場性のある商品を順次製造・販売し、複数の製品を製造する日本の松下を小型化した会社の業態であり、「ミニ松下」と呼ばれた⁶。まず、1961年にナショナル・タイを設立し、現地生産をスタートした。その後、東南アジアについては、マレーシア、フィリピン、インドネシアにミニ松下は展開された。

1.2. ミニ松下の特徴

上記のような背景からミニ松下は設立されたわけだが、より理解を深めるため

⁴ 本研究で松下と表記した場合は、松下電器産業全体を指す。

⁵ 松下電器産業社史室(2008), p.121。

⁶ 同上、p.125。

に、次の3点を「ミニ松下」の特徴として紹介する⁷。

第1点の特徴は、現地政府や現地の代理店からの強い要請があって進出したことである。ミニ松下が設立される前は、日本からの輸出によって商品を現地の代理店に納め、代理店がそのマーケットでの販売を担当していた。しかしながら、現地政府の輸入代替工業化政策を進めようとした。また、現地代理店は「外貨不足のために輸入ができない」「工業化の促進や雇用機会を増やしたい」という要望を松下に寄せた。そこで松下は、その国の産業・経済の発展と雇用機会の拡大に寄与すべく、現地代理店と合弁で現地会社の設立を進めたのである。

第2点目の特徴は、そのホスト国のローカル市場向けの多品種少量生産でスタートしたことである。ミニ松下では、AV商品であるラジオ、テレビ、白物商品である扇風機、冷蔵庫、電池など多くの完成品を生産し、それをそのローカル市場に向けて販売をした。これは、ASEAN各国の高関税化政策が実質的に他の国からの輸入を阻んだこともその背景にある。

第3点目の特徴は、各々のミニ松下が各国のホスト国でリーダー的な存在になっていたということである。各々のミニ松下は松下グループの中で最初にその国に進出した子会社であり、最もその国の事情に精通していた。1980年代以降は、東南アジアの各国政府は輸出志向工業化政策をとり、多くの外資の製造業を誘致した。松下の多くの事業部は、この時にその事業部の製品だけを生産する「単品会社」形式で、輸出に重きをおく製造子会社を設立した。各々のミニ松下は、それらの単品会社に、ホスト国政府との交渉、労働環境・文化・風習などを指導し、社内の俗称ではあるが「村長会社」⁸とも称されるようになっていた。すなわち、東南アジア4ヶ国の製造会社については、村長会社あるいは複品会社と称されたミニ松下と、事業部が主管する単品会社の2つの種類の製造会社が存在した。

第4点目の特徴は、ミニ松下に対する松下内部の上位組織である。ミニ松下の上位組織は松下本社⁹である。ミニ松下の社長およびミニ松下の本社組織の各職

⁷ 吉原（2011）および複数の元松下幹部へのインタビュー（2012年4月8日、5月19日）を筆者がまとめ記述。

⁸ 社内用語では、ミニ松下は、単品会社に対して複品会社と呼ばれる。

⁹ 松下の事業変遷の中で、多くの場合、その親元は海外事業本部という名称のもの

能は松下本社に報告することになる。しかし、ミニ松下の傘下の各工場の実質的な上位組織は各事業部である。何故ならその工場の生産する製品の生産指導、技術移転、技術指導などを実務的にできるのは、松下本社ではなく、その製品を担当する事業部しかないからである。すなわち、同じ松下グループと言いながら、松下内部での上位組織は微妙に異なっているということである。また、現地でのマーケティングを担当するのは松下電器貿易¹⁰（当時）を親事業部に持つ販売会社であった。つまり、各ミニ松下には、大きく3つのステークホルダーが存在し、その3者がミニ松下の経営に対して深く関与したことを考慮に入れなければいけない。それらがMELCOMの経営にどのように影響を与えてきたのかは、MELCOMの進化を検証する過程において明確にしていく。

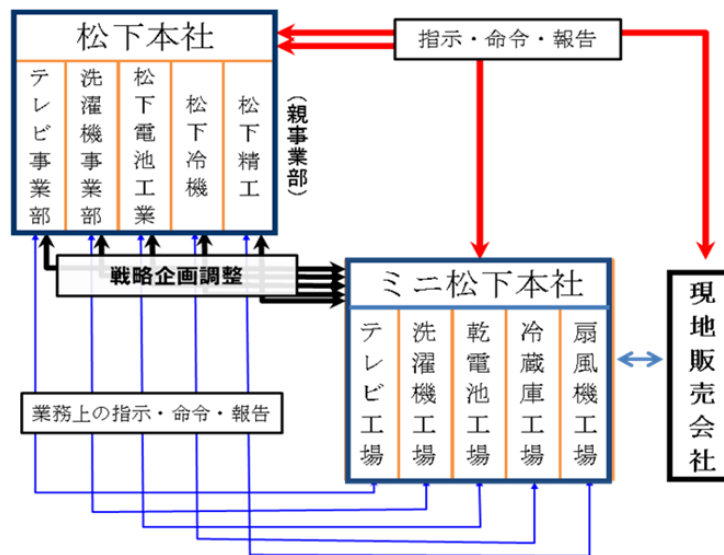
なお、松下の海外オペレーションにおけるミニ松下、単品会社の位置付けは松下関係者以外にはなかなか分かりづらいとされる。そこで、複数の松下関係者にインタビューし、その関係図を図1と図2で示した。但し、同社は数度の経営改革を実行しているため、ここで用いた組織名はほぼ1990年代を中心としたものである。さて、製造事業部から、ミニ松下と単品会社をどのように見ているのかについて考える。ある事業部の海外事業担当は、「ミニ松下の担当工場と単品会社は両方とも大事だが、単品会社は事業部の出資で規模も大きく事業部直轄なので動きも取りやすい。例えば、ミニ松下の社長が必ずしも自分たちの事業の出身者でない場合もある。その場合、事業部側から事業変革をお願いする場合は必ずしもスムーズにいかない時もある。また、ミニ松下社長からは事業部に対して、事業部の意にそぐわない要求が来ることもあり調整に時間がかかる場合もあった」と述べている¹¹。このコメントは、事業部側からは、単品会社の方が事業部直結の組織であるために、ミニ松下の担当工場よりもマネジメントしやすいというこ

であったが、その名称も変遷しているため、本研究では松下本社と統一して表記する。
¹⁰ 松下電器貿易は1988年に松下電器産業に合併された。その後、旧松下電器貿易の組織は地域本部と称され、松下の本社組織の一部であった期間が長かった。従って、本研究では88年以降の現地販売会社の上位組織は本社ということで統一した。

¹¹ 松下幹部へのインタビュー（2014年10月13日）。

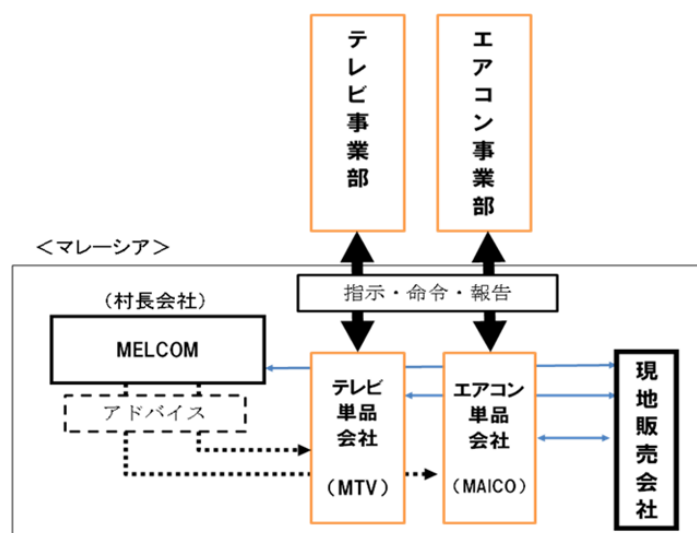
とが示唆されており、そのような背景も含めてMELCOMの事例を考えていく必要があると思われる。

図 1 松下本社と各国のミニ松下の関係イメージ図 ¹²



(出所) 複数の元松下幹部へのインタビューをもとに筆者作成

図 2 ミニ松下と単品会社の関係イメージ図



(出所) 複数の元松下幹部へのインタビューをもとに筆者作成 ¹³

¹² 松下精工、松下冷機などは、松下の関係会社であったため「親会社」と表記すべきであるが、後述する理由により「親事業部」と表記する。

2. MELCOM の設立とその経営的特徴

2.1. 設立の経緯¹⁴

1962年、ラーマン首相（当時）は松下本社を訪問し、マレーシアの近代化のためには工業化が必要であり松下側に協力を要請した。また、松下側も経営における国際化が必要であるということで、東南アジアではタイに次いで、マレーシアに進出することを決定した。1965年、松下が90%、現地の販売代理店（オランダ系のハーグマイヤー社）が10%の出資をして創業した。スタート時の生產品目は、乾電池、白黒テレビ、扇風機、冷蔵庫の4品目であった。設立の翌1966年には現地政府からの要請もあり、松下の海外子会社として初めてマレーシアの株式市場に上場を果たした。1970代には炊飯器、ガス器具、アイロン、天井扇などの生産も始まった。1980年代には、洗濯機、ブレンダー、掃除機も生產品目に加わり、1987年にはガスクッカー、換気扇、ホームシャワーの生産も始まった。

1988年には日本向けの自動アイロンを初輸出したが、それまでの対象とするマーケットは自国のマレーシア市場であった。

設立してから約10年後の1977年には生産販売額は10倍となり、従業員数は4.2倍になった。1995年にはマレーシア初のノンフロン冷蔵庫を発売し、掃除機がISO9002を取得した。90年代には、輸出にも力を入れ、政府から輸出振興貢献に寄与していると高い評価を受けた。これらの事実はMELCOMの経営が拡大してきたことの証左であると言える。

¹³ 図2のMAICO社とはエアコン事業部を親事業部に持つ輸出専門会社である。創業と同時に、日本、インドネシア、オーストラリア、南アフリカなどへエアコンを輸出した。

¹⁴ MELCOMの設立の経緯については、松下電器産業社史室（2008）、MELCOMのホームページの歴史のコーナーから重要な点を抜粋し、記述している。

社内風土は、松下の風土が移転された。日本の松下の全事業場では、毎朝朝会が開かれ、そこでは、経営理念を表した「松下電器の綱領、信条、松下電器の遵奉すべき精神」が全員で唱和された。MELCOM でも、英語に訳した経営理念を唱和した。現地人の教育訓練については、この経営理念の解説に時間がかけられ、経営理念の浸透が図られた。また、日本では社歌が斉唱される。社歌については、当時の松下の社歌「新日本の建設を」が「新マレーシアの建設」に英語とマレー語に訳され、主としてマレー語の社歌が斉唱された。

松下から出向した社員は各々の職場のリーダーとなった。そして、一般の従業員の質を上げる必要があり、そのために現地で採用したマネージャーやアシスタント・マネージャークラスが重要な役割を果たすと考え、彼らとの密なコミュニケーションを取るように出向社員は心がけた。

また、給与、賞与、退職金、慶弔、懲罰などの各種規定を作成していった。多民族国家であるマレーシアの特徴にも配慮した。それらの積み重ねが、後に進出してくる単品会社への指導につながってくる。

前述したように MELCOM は、マレーシアの村長会社としての役割も果たしていた。1980 年代、松下は東アジアを「世界の成長センター」と見て、製品を輸出することを中心とした単品会社が東アジアに進出した。その際、村長会社としての MELCOM は、単品会社およびその親事業部に対して、マレーシアの商習慣、風習などを教えた。また、マレーシアの松下グループとして、マレーシア政府や業界団体と交渉しなければならない時は、MELCOM がその中心となった。

このような歴史的経緯を持った MELCOM であるが、同社をめぐる環境の変化が 1990 年代以降でてくる。本研究では、まず、それらの環境変化がどのようなものであったのか、を分析する。そして、親会社である松下本社、MELCOM の傘下の各工場の実質的な親元である各事業部、そして、MELCOM がどのような対応を行ってきたのかを分析する。

2.2. MELCOM をめぐる環境変化：AFTA の成立

MELCOMをめぐる大きな環境要因として、1992年のASEAN自由貿易地域（ASEAN Free Trade Area、以下AFTA）の設立が構想されたことがあげられる。まずはその概要について述べる¹⁵。AFTAの目的は、ASEAN6ヶ国（インドネシア、タイ、フィリピン、マレーシア、シンガポール、ブルネイ）は、後に加盟する4ヶ国（ベトナム、ミャンマー、ラオス、カンボジア）を合わせると域内の人口約19億人の世界最大の自由貿易圏を誕生させ、他の自由貿易圏と対抗しようとしたことである。そのために、彼らが採用した重要な政策は域内の輸入関税の撤廃である。そのための実行ツールとして共通有効特惠関税（CEPT：Common Effective Preferential Tariff）が導入され、段階別に域内関税が低減された。AFTA域内での競争が促されることで、東南アジア全体の国際競争力が向上することや、AFTAによって形成される広大な市場に外国資本が参入することなどが期待されたのである。関税撤廃については、原加盟6ヶ国は、2002年までに域内の最終関税率を0～5%にすることを決定した。さらに、2008年には原産地規則が変更され、最終組み立てさえ行えばASEAN原産地基準を得ることになり、域内の最終関税率は0～5%になった。

東南アジアのミニ松下がホスト国で輸入代替型という形で発展してきたのは、その国の輸入関税が20%～50%と極めて高く、インサイダー化してきたからである。AFTAのスタート以前は、各国のミニ松下は、ASEAN域内の高関税が保護的に働くことが前提で、AV製品から白物製品までの多品種少量生産を、各々の国々で行ってきたのである。しかしながら、その高関税がAFTAの進展によって一気に0～5%になることになり、MELCOMのみならず、東南アジアの4ヶ国で水平分業をしてきたミニ松下の経営に大きな影響を与えることになった。何故なら、AFTAの進展によって、ミニ松下の「保護」となる高率の域内関税が無くなってしまい、新たな危機が発生するからである。例えば、コンペティターがASEAN内の1ヶ国で製品を集中生産することによってスケールメリットを出し、他のASEAN諸国に供給するとしよう。そうすると、それまで多品種少量生産を行って

¹⁵ 飯塚（2010）よりその概要を記述。

きた各々のミニ松下が競争優位を保てるかといえば、大きな疑問があった。そこで、いかに4つのミニ松下を生き残させるかということが大きな経営課題となった¹⁶。そこで、松下は、1995年に、ミニ松下の経営構造改革（社内用語では、BPR：Business Process Re-engineeringという）に着手し、商品別企業分割によるコスト力の強化、生産品目の選別と集約を目指した。

以下述べるMELCOMの構造改革はAFTAの影響を強く受けている。

3. MELCOMの社内外の環境変化による構造改革

高関税が保護的に働く中で、MELCOMは主としてマレーシア市場向けに多品種少量生産を行ってきた。しかしながら、MELCOMは、大きなローカルで環境変化に直面し、松下本社、関係する親事業部とともに構造改革を実施した。ここでは、撤退したテレビ事業と冷蔵庫・洗濯機事業、そして強化した扇風機事業を分析する。なお、松下の経営の基本は事業部制であり、海外にも適用される。よって、MELCOMの個々の製品工場は、同様にミニ事業部だと捉えた上で、個々の事業（製品）毎に分析することが必要となる。

3.1. TV事業の撤退¹⁷

前述したように、東南アジア各国政府は、1970年代以降は、外貨獲得という目的もあり、輸出産業の誘致を始めた。松下側も、このような輸出志向型工業化政策を打ち出した現地政府の要請、米国や欧州との貿易摩擦の問題、そしてプラザ合意後の円高対応のため、東南アジア諸国に海外製造会社を設立していった。これらの会社は主として、シンガポール、マレーシアに設立された。

1988年、テレビ事業部は、マレーシアにMTV（Malaysia TV）¹⁸を設立した。

¹⁶ 元松下幹部へのインタビュー（2012年4月4日）。

¹⁷ マレーシアのテレビ事業に関する記述は、2012年4月4日、2014年10月13日に行った元松下幹部へのインタビューを基にしている。

その設立以前は、茨木工場が、ミニ松下のないシンガポールや中近東に関しては、ハイエンドの高級品も普及品も日本から輸出していた。しかし、1985年のプラザ合意後の円高が進み、日本からの輸出ではコスト競争力が無くなっていった。そこで、各国の事情を調査したところ、マレーシア政府は輸出企業には外国資本を100%認めるということが分かり、マレーシアに日本に代わる拠点を設立した。仮事務所はMELCOMの中に設けられ、設立手続きなどについては、MELCOMがサポートした。

MTVの生産設備は親工場である茨木工場の最新鋭の設備が移設され、早い段階で茨木工場を上回る品質が確保された。1990年にはR&Dセンターがオープンした。また、同年には日本への14インチの輸出も始まった。それは、「松下のテレビの本拠地である日本への輸出は、MTVの製品レベルが高くなったということの証拠である」と考えられた。

MTVは上記の背景（輸出専門工場）があったため保税地域に設立された。MTVは、日本（茨木工場）の代わりに、東南アジア、中近東向けを中心に、ボリュームゾーン（普及品）から高インチ、ハイエンド製品までを生産した。最終完成品は輸出されるために、そこに組み込まれる輸入部材に課せられる関税は無税であった。一方、東南アジア各国のミニ松下では、自国向けだけの少量生産のため、ボリュームゾーンの普及品は生産するものの、ハイエンド製品についてはMTVが担当し、各国の販売会社に供給した。MTVは、マレーシア市場にも、MELCOMのテレビ工場が生産していないハイエンド製品をマレーシアの販売会社を通じて供給したが、保税地域からの輸出とマレーシア政府からみなされ、輸入部材にも完成品にも関税がかけられた。MTVの年間生産台数は順調に伸び、2001年には130万台になり、松下グループの中でも生産台数では世界最大のテレビ工場となった¹⁹。そして、社内では、低インチからボリュームゾーン、さらにはハイエンド製品までカバーできるMTVは、テレビ事業部の中でも最も優れたテレビ工場と

¹⁸ 現社名は Panasonic AVC Networks Kuala Lumpur Malaysia SDN. BHD. (略称は PAVCKM)。

¹⁹ テレビ事業部は、マレーシアの MTV を含め、米、欧、亜、日の4極体制で世界戦略を展開した。

いう評価となった。

一方、その当時のMELCOMの生産するテレビのマーケットはマレーシア国内だけに限られており、ボリュームゾーンのみで生産台数は2001年時点で年間12万台であり、かつ、ハイエンド製品を生産しなかった。両者の生産キャパシティを比較するとMTVはMELCOMの10倍以上になっていた。そこで、MELCOMのテレビ工場をどのようにするのか、ということが社内で議論され、2001年に、松下本社はマレーシア市場については、MELCOMのテレビ工場を閉鎖し、マレーシア市場向けの製品については、関税を払ってもMTVが生産を担当することを決定した²⁰。

家電メーカー、とりわけ、松下において、テレビはそれを代表する製品であり「顔」とされてきた。MELCOMは、1965年以来の設立以来、継続してきたテレビ事業を失ったのである。

3.2. 白物（洗濯機、冷蔵庫）事業の撤退

次に、MELCOMの洗濯機・冷蔵庫事業の撤退事例について論じる。冷蔵庫は、1965年以来の創業以来の生產品目であり、洗濯機の生産は1980年代にスタートした。洗濯機、冷蔵庫の両品目ともエアコンと並び白物事業のシンボリックな製品である。

まず、洗濯機、冷蔵庫の親事業部について述べる。両事業は、上記のように白物を代表する事業であるものの松下内ではその当時担当する親事業部が違っていた。洗濯機事業は、社内分社の一つである松下ホームアプライアンス社（当時）の傘下にあったものの、冷蔵庫事業は、元々、松下冷機株式会社（以下、松下冷機）が担当していた。松下冷機は東京・大阪第1部市場にも上場されていた企業であったが、2000年3月に上場が廃止され、松下の完全子会社になり、松下ホームアプライアンス社の傘下に入った。それにともない、松下ホームアプライアンス社傘下のタイの海外子会社も統合された。2005年まで、タイにおける松下ホー

²⁰ “Business Times” 2001年3月15日。同紙はマレーシアの主要経済新聞。

ムアプライアンス社の子会社は、洗濯機や炊飯器などを生産するタイ松下電化機器（MAT 社）と、元松下冷機傘下で冷蔵庫を生産するタイ松下冷機冷蔵庫（MARRET 社）があったが、2005年に両社は合併してパナソニック・ホームアプライアンス・タイランド社（PHAT 社、Panasonic Home Appliance Thailand）となり、2006年1月からスタートした。その際に、冷蔵庫事業の拡大も発表されている。この洗濯機と冷蔵庫については、同じ白物事業ということもあるので共通するプラットフォームもあり、統合によって事業が効率化するという意図もあったのである。

AFTAの進展にともない、もし、ここでコンペティター²¹がASEANの一国で、洗濯機と冷蔵庫の集中生産をし、スケールメリットを出し、AFTAの低関税を利用して他のASEAN各国のマーケットに製品を出した場合に、主としてマレーシア市場のみを担当するMELCOMの洗濯機と冷蔵庫が対抗できるかが焦点であった²²。松下はそれに対抗するために、前述のBPRプロジェクトを推進していた。

結論から言えば、2005年、松下本社、MELCOM本社、松下ホームアプライアンス社との議論の末、両事業から撤退した。撤退の理由は、AFTAの関税引き下げの影響などで市場価格が下落、マレーシアの労働賃金も上昇したためMELCOMの洗濯機と冷蔵庫の採算が悪化したからである²³。翌2006年第1四半期の売り上げは前年同期比で24%減少したが、純利益は昨年同期から27%増となった。その増益の理由についてMELCOMは洗濯機・冷蔵庫事業から撤退したことが大きいとしている²⁴。さらに、2011年までのMELCOMの経営成績が好調なのは、この両事業からの撤退という松下本社の経営判断があったからだという²⁵。

一方、マレーシアの国内市場を担当する松下の販売会社が、白物を代表する製品と言うべき、洗濯機・冷蔵庫を失うわけにはいかない。そこで、松下本社は、

²¹ 朴・天野・宋・福澤（2011）は、韓国のFTA政策が韓国企業のグローバル戦略と高い補完性を持つ可能性が高いことを示唆している。

²² 元松下経営幹部へのインタビュー（2012年4月4日）。

²³ 『The Daily NNA』2005年2月25日。同誌はアジア在住の邦人向け日本語雑誌。

²⁴ 『Asia X』2006年8月25日。同誌はアジア在住の邦人向け日本語雑誌。

²⁵ 元松下経営幹部へのインタビュー（2012年4月4日）。

松下ホームアプライアンス社と協議し、タイの松下のシスター会社である PHAT 社から AFTA の特惠関税を用いてマレーシアに製品を供給することを決定した。

3.3. 扇風機事業による MELCOM 経営の強化 ²⁶

このように、MELCOM は、家電事業の代表製品ともいうべきテレビ、洗濯機、冷蔵庫から撤退した。しかし、松下本社による洗濯機・冷蔵庫事業の撤退の経営判断が奏功し、現在の MELCOM の経営成績は 2010 年度から 2011 年度の最終利益率は 8~11% と、極めて優れたものになっている。その牽引力になっている事業の一つは、扇風機事業である。ここでは、松下の東南アジアで展開された扇風機事業の歴史的考察を基に、いかにして、扇風機事業が MELCOM の経営の大きな柱になったのかを詳述する。

扇風機事業の親事業部 ²⁷は松下精工である。同社は、1909 年に創業した川北電気企業社からスタートした。1956 年、正式に松下グループに入り、1962 年、松下精工と社名を変更し、1968 年には東京・大阪第 1 部市場に上場した。2002 年に上場を廃止し、松下の完全子会社となり、全社レベルの構造改革の後、2012 年現在、パナソニックエコシステムズ社となっている。

同社の東南アジア展開であるが、1960 年代から 4ヶ国のミニ松下で操業をスタートした。気温が高い東南アジアでは、扇風機というのはエアコンを購入できない消費者層にとっては生活必需品であり、そこには大きな需要があったのである。また、松下精工側にも、扇風機事業を成長させるには日本市場だけでなく海外展開をすることが必須という経営戦略上の要請もあったのである。東南アジアの 4ヶ国で操業したのは、創業当時は、他の事業と同様に、輸入の際の高関税率が保護的に働き、インサイダー化することによってメリットを享受できるミニ松下の傘下で生産することが最良の選択であったからである。そのような経緯もあり、

²⁶ 元松下精工(株)取締役国際本部長へのインタビュー (2012 年 4 月 22 日)。

²⁷ 松下精工は松下の関係会社であったため、「親会社」と表記すべきであるが、ここで「親会社」と表記すれば、松下電器産業・本社と混乱する可能性がある。よって、本研究では、松下精工は MELCOM の扇風機工場の「親事業部」と表記する。

MELCOM は 1965 年の設立当初から扇風機を生産した。

現地会社の経営効率化を図り、経営力を高める必要性を感じた松下精工は、まず人材育成に重きをおいた。それは、1980 年ごろから始められた、現地から基幹人材となる技術者を中心に、日本で、技術、ものづくりを教育するプログラムである。東南アジア各国だけでなく扇風機事業を展開する台湾からも毎年 2 名程度の人材を、3~4 ヶ月受け入れた。彼らには自国で生産する新製品開発できるまでを OJT をベースにして教育した。結果として、現地人の育成は進み、現地化に貢献することになったわけだが、その研修の成果が最も顕著に現れたのがマレーシアであった。実力をつけた本人が他社に引き抜かれるケース、自分で会社を興すケースなどもあり、人材が定着しない他の国々の中で、技術力・ものづくり力をつけた現地人が最も定着したのが結果としてマレーシアであった。

3.3.1. 東南アジア 4 ヶ国での構造改革

AFTA の進展にあわせ、1990 年代の中ごろから、東南アジア 4 ヶ国のミニ松下で展開していた扇風機事業の水平分業をいかに改革するのが急務になってきた。その中での選択肢としては、①1 ヶ国ないし 2 ヶ国で集中的に生産をして他の国に供給する、すなわち生産しない拠点は閉鎖する、②効率よく 4 ヶ国を全て生き残らせる、③1 拠点を中心拠点にして他の 3 拠点はそれに追随する形にする、というような選択肢を考えた。

まず、他の 3 拠点を縮小・閉鎖し、1 拠点で集中生産するということが検討されたが、各々の 4 ヶ国のマーケットは、デザインの嗜好、仕様が違い、1 拠点で集中生産することはかえって効率が悪いということで見送られた。以下、上記の②と③について述べる。

3.3.2. AICO スキームの活用による 4 ヶ国のミニ松下の効果的活用

効率よく 4 ヶ国を全て生き残らせる方策については、松下精工は、AICOスキ

ーム(ASEAN Industrial Corporation Scheme)を活用することを考えた。この AICO スキームとは何かを述べる²⁸。AICO スキームは 1996 年に導入された。ASEAN 域内に所在する企業が域内における生産分業を促進することによりその競争力を強化することを目指した。具体的には、ASEAN の複数国にある現地資本比率 30% 以上の企業が、**resource sharing** (資源の共有) を行った上で、原材料、部品、完成品を ASEAN の他の国と相互補完する場合には 0~5% の特惠関税が適用されるというものである。**resource sharing** (資源の共有) とは、企業間の貿易取引や技術移転、人材交流、人材育成などと定められた。従って、必然的に同じグループの中の複数拠点の申請となることが想定された。また、申請企業の条件としては、現地資本比率 30% 以上とされたが、それは **resource sharing** (資源の共有) がいかになされているか、現地経済に貢献しているか、などということが見られることで絶対条件とはみなされなかった。ミニ松下の中には、現地資本が 30% 以上持たないものがあったが、それは各国の政府担当者との交渉となった。

そこで、4ヶ国で展開している扇風機事業については、4つのミニ松下で操業する親事業部である松下精工は、1996年11月に、AICOスキームに申請することを決定し、4ヶ国政府に申請書を提出した。そのメリットは、AFTAが定める特惠関税を2002年まで待つ必要がないということと、4ヶ国における扇風機事業が各々の特徴を出して生き残るということであった。そして、その申請にあたっては、図3にあるように、マレーシアで制御回路とモーターを、タイでは成形部品を集中的に生産し、お互いに部品を相互に補完し、特徴ある完成品を相互補完するというような **resource sharing** (資源の共有) を行い、松下の扇風機事業はこの4ヶ国の経済の発展に寄与するという中味の申請書であった。

各国政府との交渉については、松下本社の担当者を一人決め、その担当者が4ヶ国の政府窓口と交渉し、承認を得ることを目指した²⁹。タイとインドネシアは1997年4月に承認がおりたものの、マレーシアの承認は1998年1月、フィリピンに至っては1999年3月であった。なぜ、こんなに承認が遅れたのか。その遅

²⁸ AICO スキームの概要については箭内(1998)、五味(2000)を参照している。

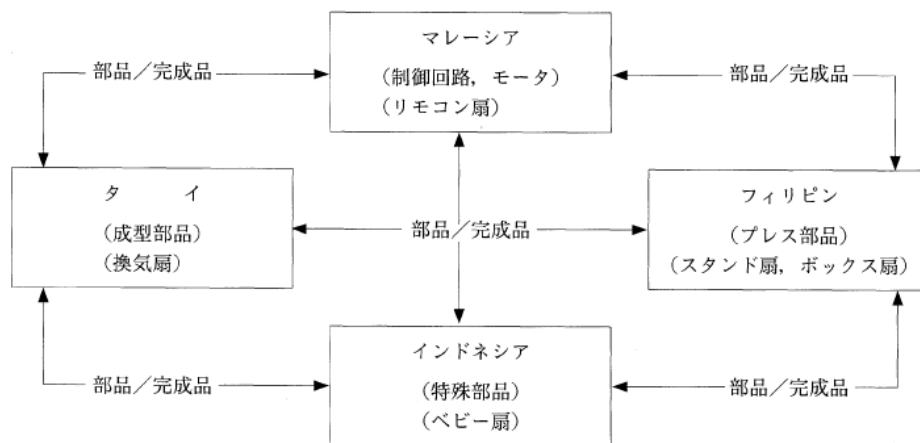
²⁹ AICO 交渉担当者へのインタビュー (2014年10月13日)。

延の理由について、前述の交渉担当者は、「ある国では、ただでさえ強い松下の扇風機がAICOスキームを使うとさらに強くなってしまい、その国の扇風機メーカーはさらに打撃を受けることを恐れた。よって承認を遅らせたのだろう」とコメントしているように、恣意的な運用がなされた。結果として、このような承認の遅れによりAICOスキームを利用した特惠関税を目指さなくても、AFTAのCEPTスキームによる関税が低減されてきたこと、また、1997年のアジア通貨危機が発生したため、極めて短期間に抜本的な改革をすることが迫られたのである。

よって、最終的には関係する4ヶ国から承認を得たものの、松下の4ヶ国のミニ松下の扇風機事業がAICOスキームを活用することはなかった。なお、五味(2000)によると、2000年10月24日までに、AICO申請は63件が承認されたが、自動車メーカー以外の実効性は乏しいと言う。

図 3 AICO による扇風機事業の ASEAN 域内生産分業の構図

・主要部品/完成品の相互補完



(出所) 五味(2000), p. 139

3.3.3. 東南アジアにおける中核拠点の設置

3番目の松下精工の選択肢は、4ヶ国のうち1ヶ国をアジアの中核拠点にすることであった。1998年には、松下精工はマレーシアをその拠点に選んだ。さらに、

MELCOM の扇風機工場を、全世界向けの輸出拠点にした。そして、他の 3 ヶ国における各々のミニ松下はローカル・マーケットを担当することを決定した。松下精工はその決定を各ミニ松下に伝え合意を得た。

松下精工が MELCOM の扇風機工場を選んだ理由は以下の 3 つである。

- ① 優秀な人材の豊富さ。東南アジア 4 ヶ国の中ではマレーシアの人件費は最も高いと言われたが、それを凌駕する優秀人材の蓄積があった。その源泉になったのは、上記の 1980 年ごろからスタートした研修プログラムである。優秀な人材の蓄積度は他の国のミニ松下の扇風機工場と比べて極めて高かった。後年、その研修を受けたマレーシア人の一人は、扇風機事業の責任者を経て MELCOM の役員に就任した人材もいた。
- ② 高品質力・高技術力の獲得と蓄積。マレーシアには、他の東南アジア市場にはあまり見られない天井扇（シーリング・ファン）のマーケットがある。他の東南アジア諸国では家庭で天井扇を使う風習はあまりないが、マレーシアには各部屋で使われるという文化があった。一般的に、扇風機の主流は、リビング扇やデスク扇などであるが、マレーシアはそれに加えてこの天井扇の需要があったのである。この天井扇というのは、扇風機事業分野の中で最高品質・最高技術が求められる。例えば、寝室で使用者が睡眠時に使用するような場面では、他の扇風機に比べて、静音性や安全性が求められる。また、リモコン操作や照明付きと言った付加価値も必要とされた。創業当時は、生産台数が 2 万台（占有率は 3%）に過ぎなかったものが 2000 年前後には 100 万台となったため、これがマレーシアの扇風機事業を質、量の側面で引っ張り、他社に打ち勝つ競争力を持つことにつながった。
- ③ 販売力の強さ。販売については、2 ブランド制を採用することが効を奏した。松下精工の前身の川北電気企業社であるが、そのイニシャルをとった KDK というブランドが東南アジアでは非常に浸透したブランドであった³⁰。マレーシアの場合、扇風機の創業当初から販売代理店が KDK ブランドの販売

³⁰ 2002 年には KDK ブランドの扇風機を取り扱う KDK FANS (M) SDN.BHD（略称 KDKM）をマレーシアに設立した。その前年には同様にインドネシアでも KDK の販売会社を設立した。

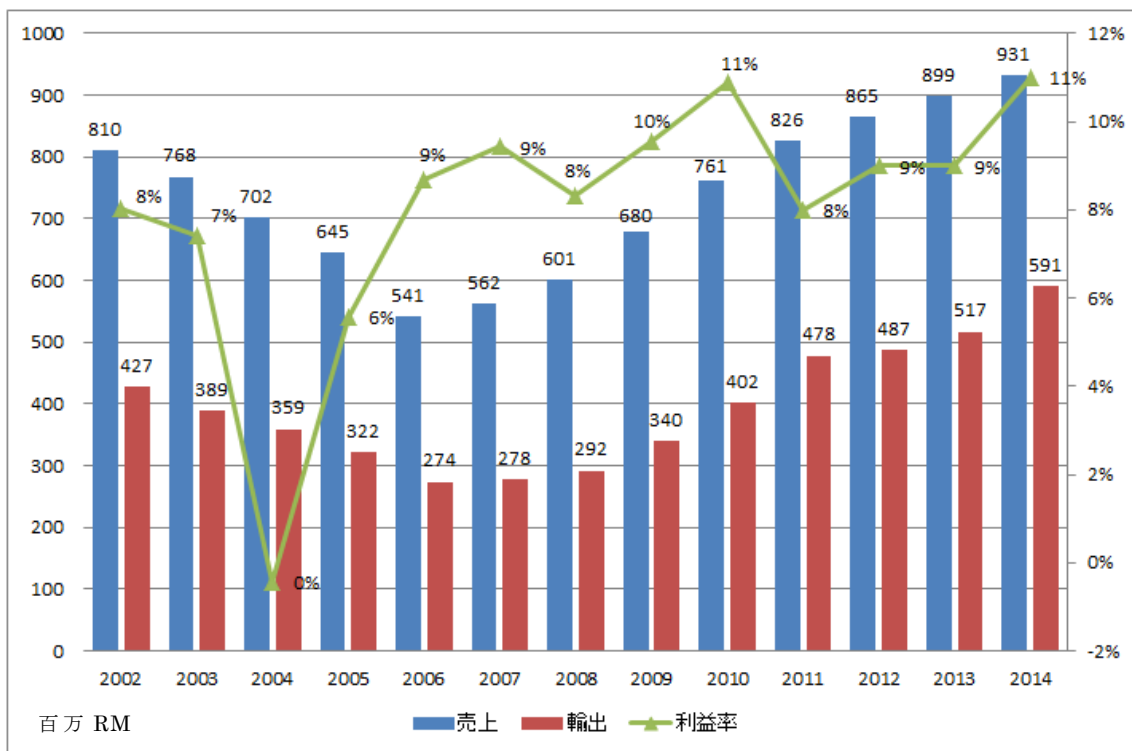
に非常に強力で推進したこともあり、KDKブランドはマレーシアでは非常に浸透していた。そしてもちろん、松下グループにはNational（後にPanasonic）ブランドがあり、それはパナソニックの販売会社を取り扱った。つまり、海外では、両者は市場でバッティングしたことになる。これは、トヨタ系列の販売会社が同じ排気量でほぼ同価格の新車を切磋琢磨して競争しているのと同じであると考えられる。つまり、マレーシアではMELCOMが生産する扇風機を2つのブランドで販売した。結果、2000年初めには、マレーシア市場における生産占有率は70%となった。

このような理由からマレーシアにおける扇風機事業は、松下グループにおける東南アジアの扇風機事業の中で中核となると同時に、MELCOMの経営を支える大きな柱の一つになっている。

4. 現在の MELCOM の状況

MELCOMの経営成績から見てみよう。2002年度から2014年度までの実績が下記のものである。

図 4 MELCOMの経営成績の推移（2002年度～2014年度）



(出所) PMMA の発表資料から筆者作成

2004 年度に利益率が大きく落ちているがそれは、前述の洗濯機・冷蔵庫事業の悪化である。2005 年 10 月にその両事業から撤退したために、2006 年度の売上高は前年に比べ 16% 落ちている。しかし、それ以降の売上高は順調に伸びており、利益率も最低でも 8% 台と高い利益率をキープしている。この MELCOM の経営を牽引しているのは前述の扇風機だけではない。大きな事業としては、シャワーやアイロンなどがある。その他の商品としては、炊飯器、ブレンダー、食器乾燥機、洗浄便座、掃除機などがある³¹。

これらの商品は、松下内部では「白物小物」と言われている。よって、今、MELCOM の上位組織は、松下本社ではなく、松下ホームアプライアンス社の後継であるアプライアンス社となっている。つまり、「AV から白物までの多品種少量生産」を行うというミニ松下ではなく、白物小物を担当する単品会社となっている。

³¹ MELCOM 広報担当者へのインタビュー（2012 年 8 月 1 日、3 日）。

さらに、マレーシア政府やマレーシアの各種業界団体への機能も、松下は別会社を設立したために、その機能も無くなった。

表 1 MELCOM 関係略史

年月	主要な事項
1962年	マレーシアのラーマン首相（当時）が松下親会社を訪問し、マレーシアの工業発展と近代化のために、松下からの工場進出を要請。
1965年	松下が90%の出資（10%が民族資本）でMELCOMが設立。生産品目は、乾電池、白黒テレビ、扇風機、後に冷蔵庫。
1966年	マレーシアの株式市場に上場。
1973年	マレーシア人のTan Sri Haji Noah b. Omarが会長に就任。
1975年	扇風機がマレーシアの品質規格（SIM）に合格。翌年、乾電池が合格。
1983年	新工場（バンギ工場）スタート。白物（冷蔵庫、洗濯機）が主力製品。
1987年	ガスコンロ、換気扇、ホームシャワーを生産品目に追加
1988年	マレーシアTV(MTV)設立
1991年	アイロン生産が日本のJIS規格に合格。
1992年	AFTA 構想スタート
2001年	テレビ工場閉鎖（MTVがマレーシア市場分を生産）。
2002年	AFTA 域内の関税率が0～5%に。
2005年	社名をPanasonic Manufacturing Malaysia Berhad(略称PMMA)に変更
2005年	バンギ工場(冷蔵庫、洗濯機を担当)を閉鎖。マレーシア市場については、タイから供給。

（出所）PMMAのホームページを基に、筆者がゴシック体の情報を追記し作成

第2節 ディスカッション

本研究では、①子会社の進化の背景：子会社の進化が起きる前提となる状況、要因は何なのか、また、子会社をめぐる社内、社外の環境は何か、②子会社進化のプロセス：子会社の進化の過程で、親会社と子会社はどのようにやりとりをし、具体的な行動をとったのか、③子会社進化の認識：子会社の進化について親会社と子会社の両者はどのようにして、認識したのかを、という視点で、子会社の進化の分析を試みた。

まず、MELCOMの設立時から、その歴史的事実、事業の構造改革がどのように解釈できるのかを考えたい。まず、1965年に設立された同社は、ミニチュア・レプリカ(White and Poynter, 1984)と言えるものであった。そして、その上位組織は松下本社である。その事業内容は、ミニ松下と言われたように、親会社の事業内容をコンパクトにして現地に移転させたものであり、設立当初に担当するマーケットはマレーシア国内のみであった。

本研究では、T(0)時からT(1)時（あるいはそれ以降）という節目のある時間軸の中で、MELCOMの扇風機事業の強化、テレビ事業の撤退、洗濯機・冷蔵庫事業の撤退の各々の中身について分析することにより、さらに議論を深めたい。

1. テレビ事業の進化（退化）の分析

テレビ事業は、家電メーカーの、また、松下にとって、AV商品を代表する製品である。1965年の設立時より、MELCOMはマレーシア市場をターゲットにテレビの生産を始めた。それがどのような経緯で撤退したのか、その退化のプロセスを本研究のフレームワークから分析を試みる。

表 2 テレビ事業の進化（退化）

時間軸		進化の内容（新しい役割）	決定主体者
T(0)	1965 年	MELCOM 設立。テレビ工場スタート。 ターゲットとする市場はマレーシア市場。	本国親会社
	1988 年	テレビの輸出拠点である MTV が設立される。 MTV は親工場である茨木工場にも勝るとも劣らないケイパビリティを持つようになった。	本国親会社 (テレビ事業部)
T(1)	2001 年	MELCOM のテレビ事業が撤退し、MTV 生産のテレビをマレーシア市場に供給した。	本国親会社

(出所) 筆者作成

1.1. MELCOM テレビ事業退化の背景

ミニ松下のターゲットするマーケットは、主としてそのホスト国である。それは、MELCOM のテレビ事業も同様である。よって、MELCOM のテレビ事業は多品種少量生産にならざるを得なかった。しかしそれが生き残れたのは、1960年代から 80 年代までは、東南アジア各国の輸入関税が高く、それが国内産業を保護したからである。

しかし、1990 年代に入り、東南アジア各国の政府は、輸出産業を奨励し始めた。そこで、本国のテレビ事業部はマレーシアに輸出拠点を設立する。この時点で、マレーシアには松下のテレビの生産拠点が 2 つ存在することになる。MTV は、中近東向けの高インチのハイエンドモデルと、中近東および東南アジア向けの中・低インチのボリュームゾーンモデルの生産を担当した。その結果、MTV のケイパビリティは親工場の茨木工場に勝るとも劣らないものという評価を受けた。2001 年には、MTV は MELCOM の生産台数の 10 倍以上の生産能力を持つに至った。

1.2. MELCOM テレビ事業退化のプロセス：テレビ事業退化の過程で、親会社と子会社はどのようにやりとりをし、具体的な行動をとったのか

1988年から松下はマレーシアに2つの生産拠点を持つようになった。その2つの生産拠点のケイパビリティの差は明らかであった。そして、松下本社はその2つの生産拠点の整理を全体最適の視点から行った。松下の組織構造から考えるとそれができるのは松下本社しかないことが分かる。

主としてホスト国をターゲット市場にするミニ松下であるMELCOMの上位組織は松下本社である。そして、輸出を中心に事業を展開する単品会社であるMTVの上位組織はテレビ事業部であり、その上位組織は松下本社である。松下本社は、マレーシアの2つの生産拠点のケイパビリティを分析し、MELCOMのテレビ事業を撤退させ、マレーシアに供給するテレビの生産もMTVに担当させることを決定した。

ここで、MELCOMのテレビ事業は撤退し、役割が変わり、退化したことになる。しかし一方で、それはMTVを進化させることになったのである。

1.3. MELCOM テレビ事業退化の認識：テレビ事業の退化について親会社と子会社はどのようにして認識したのか。

本国親会社はMELCOMの株を90%所有しており、MTVの株はテレビ事業部を通じて100%所有している。よって、親会社の進化・退化に対する意思決定については、親会社の支配下にある子会社は従うという選択肢しかない。よって、子会社の進化については、親会社の経営判断がそのまま子会社との共通認識になる。

2. MELCOM 洗濯機・冷蔵庫事業の進化（退化）の分析

洗濯機・冷蔵庫事業は、家電メーカーの、また、松下にとって、白物商品を代表する製品である。1965年の設立時より冷蔵庫事業はスタートし、洗濯機事業も1980年代にはスタートした。それらの商品はマレーシア市場をターゲットにしたものであった。それがどのような経緯で撤退したのか、その退化のプロセスを本研究のフレームワークから分析を試みる。

表 3 洗濯機・冷蔵庫事業の進化（退化）

時間軸		進化の内容（新しい役割）	決定主体者
T(0)	1965年	MELCOM 設立。冷蔵庫工場スタート。 ターゲットとする市場はマレーシア市場。	本国親会社
	1980年代	洗濯機工場スタート。 ターゲットとする市場はマレーシア市場。	本国親会社
T(1)	2005年	MELCOM の洗濯機・冷蔵庫が撤退。 マレーシア市場にはタイのシスター子会社が洗濯機・冷蔵庫を供給した。	本国親会社

（出所）筆者作成

2.1. MELCOM 洗濯機・冷蔵庫事業退化の背景

洗濯機・冷蔵庫とも MELCOM の最も古い歴史を持つ品目であるが、前述した扇風機事業と同じく、大きな環境要因の影響を受けていた。それは、ASEAN を自由貿易地域として推進しようとする AFTA が進展したということである。ASEAN 域内のマレーシアの輸入関税は引き下げられ、その影響で洗濯機と冷蔵庫の市場価格は下落し、マレーシアの労働賃金は上昇したため、赤字が増大したのである。

2.2. MELCOM 洗濯機・冷蔵庫事業退化のプロセス：洗濯機・冷蔵庫事業退化の過程で、親会社と子会社はどのようにやりとりをし、具体的な行動をとった

のか

そのような背景のもと、2005年10月に、松下本社ならびに MELCOM は、両事業から撤退することを決定した。ここで MELCOM の役割は変わり、退化したことになる。それまでの洗濯機・冷蔵庫事業の赤字は大きく、撤退することによって、MELCOM の収支は大きく改善した。しかしながら、マレーシアのマーケットを担当する販売会社からみれば、洗濯機と冷蔵庫がない販売戦略は成り立たず、その経営に大きな影響を与える。そこで、松下本社が考えたのか、タイのシスター会社（PHAT 社）に生産させ、AFTA の低減される関税を利用して、マレーシア市場に商品を供給することであった。

それらの決定を行ったのが、松下本社であり、その傘下にある日本にある親事業部であった。

2.3. MELCOM 洗濯機・冷蔵庫事業退化の認識：洗濯機・冷蔵庫事業の退化について親会社と子会社はどのようにして認識したのか

本国親会社は MELCOM の株を 90% 所有しており、子会社は、親会社の進化・退化に対する意思決定については、子会社は従うという選択肢しかない。よって、子会社の進化については、親会社の経営判断がそのまま子会社との共通認識になる。

3. MELCOM 扇風機事業の進化の分析

現在の MELCOM の事業の大きな柱の一つが扇風機事業である。それがどのように進化したのか、本研究のフレームワークから分析を試みる。

表 4 扇風機事業の進化（退化）

時間軸		進化の内容（新しい役割）	決定主体者
T(0)	1965 年	MELCOM 設立。扇風機工場スタート。 マレーシア市場には東南アジアの他の国にはない天井扇市場が存在していた。	本国親会社
	1980 年 ごろ	親会社（松下精工）は、東南アジア各国の扇風機工場で人材育成プログラムを実施。マレーシアの扇風機事業人材が最優秀の成績を上げる。	本国親会社 （松下精工）
	1993 年	AFTA が進展（外部環境要因）	
T(1)	1998 年	東南アジア 4 拠点のうち、MELCOM を中核拠点にし、全世界向けの輸出拠点にした。 他の 3 ヶ国における各々のミニ松下はローカル・マーケットを担当することを決定した。	本国親会社 （松下精工）

（出所）筆者作成

3.1. MELCOM 扇風機事業進化の背景

MELCOM を含む東南アジアにおけるミニ松下の環境は大きな変化が起こりつつあった。その最大の変化とは AFTA の進展である。AFTA が進展する中で、ASEAN の 4 拠点をいかに生き残らせるかについて、親事業部は様々な選択肢を考えた。

3.2. MELCOM 扇風機事業進化のプロセス：扇風機事業進化の過程で、親会社と子会社はどのようにやりとりをし、具体的な行動をとったのか

親会社は様々な選択肢を検討した後、MELCOM の扇風機事業に注目する。そして、そこを輸出拠点および東南アジアの中核拠点にした。何故なら、親会社は T(0)時から T(1)時の間に蓄積された 2 つのケイパビリティに注目したのである。まず、それは、マレーシアの扇風機人材の優秀さである。東南アジア 4 ヶ国で行った人材育成プログラムの結果、マレーシアの扇風機人材は他の拠点に比べて傑出していたことである。また、扇風機事業の中で天井扇は、他の扇風機の種類に比べて最高品質・技術が求められるが、マレーシアだけがそのマーケットがあるために MELCOM の扇風機事業の品質・技術力が他の 4 拠点に比べて抜きん出たのである。

この場合、親会社は海外子会社に常にアテンションを持っており、その強みと弱みを十分に把握していた。それは、複数の国に跨る子会社も比較することにつながり、その結果、人材の優秀性と品質・技術というケイパビリティを蓄積した子会社に輸出拠点および東南アジアの中核拠点という役割を与えたことになる。ここで MELCOM の扇風機事業は進化したことになる。

3.3. MELCOM 扇風機事業進化の認識：扇風機事業進化について親会社と子会社はどのようにして認識したのか。

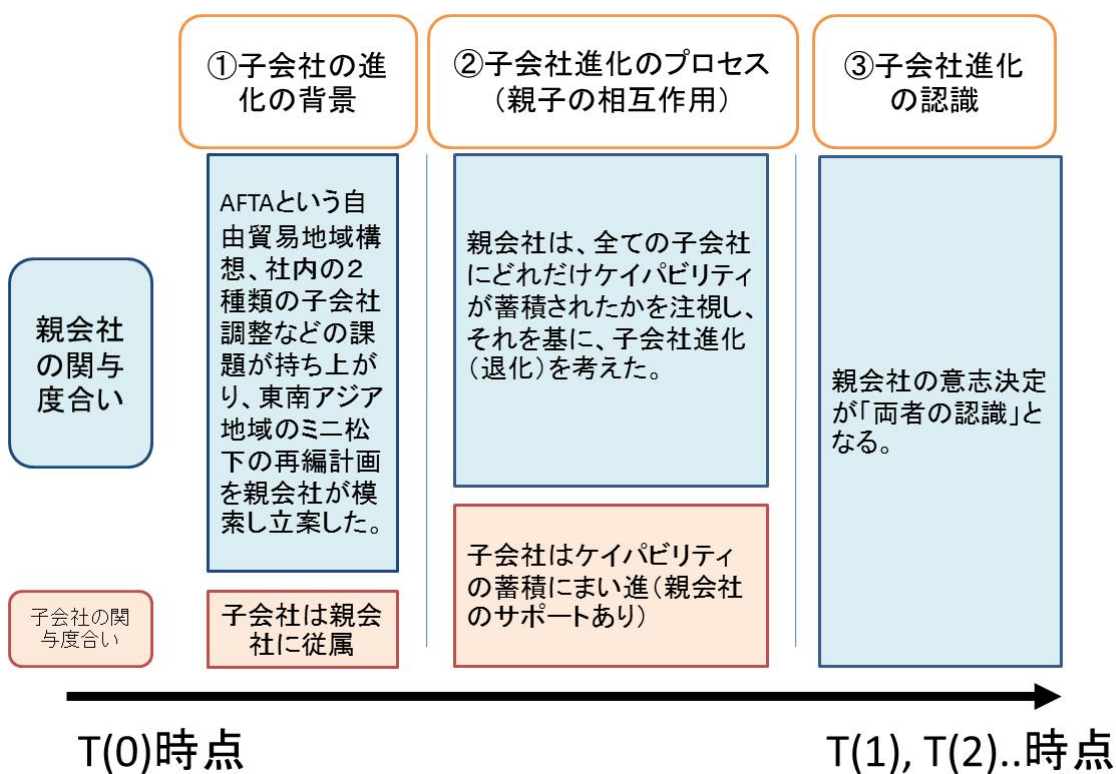
MELCOM の扇風機事業を含む東南アジアの 4 ヶ国のミニ松下の扇風機事業の親会社は松下精工である。松下精工は MELCOM の扇風機事業の進化については、親会社の松下電器産業と、他の東南アジアの 3 ヶ国のミニ松下と調整をした上で、決定をした。このように、MELCOM の扇風機事業については、親会社の松下精工に沿ってその進化がなされたものであり、子会社は親会社の意思決定に沿ったものである。

MELCOM を始め他の東南アジアのミニ松下は親会社の支配下にあり、子会社は、松下電器産業と松下精工の決定した意思判断に異を唱えることはできない。よって、子会社の進化については、親会社の経営判断がそのまま子会社との共通認識になる。

4. 本研究のフレームワーク図による表示

以上の分析を、親会社と子会社が子会社の進化に関して、どの程度の影響度を持ち、関与したのかを、本研究の分析フレームワークの図で表すと次のようになる。

図 5 MELCOM 事業群の進化



(出所) 筆者作成

第5章 X社チェコ子会社の進化

本事例紹介は、後述するX社チェコ子会社の初代の社長であるA氏へのインタビュー（2015年4月18日、5月3日、6月2日）を行い、また、A氏を通じて現在のチェコ子会社の社長のD氏への問い合わせ（2015年9月30日）を合せ、筆者が記述したものである。

第1節 親会社の「自己完結」要請による子会社主導の進化

X社は、個人企業に端を発した約100年の歴史を持ち、輸送機器、映像・音響機器、家電・産業機器、建築分野向けの素材・部品を製造・販売を行っている日本の中堅企業である。従業員も100名以下の規模の企業である。国内事業所は、本社事業所以外に2工場、海外生産事業所は、今回本研究で取り上げるチェコを含めて、4ヶ国5拠点を持っている。

本研究で取り上げるのは、X社が全額出資したチェコ子会社である。X社は、日本に本社を持つ映像・音響機器などを製造するY社にその部品を長年に渡り納入していた。Y社にはチェコに欧州向けに完成品を生産する子会社があり、その子会社が使用する部品については、Y社が日本で部品を調達しキット化してチェコの子会社に輸出していた。しかしながら、2005年ごろに、Y社はその部品調達方針を変更する。チェコの子会社で生産する完成品についてはその部品を現地調達に切り替えたのである。Y社はチェコからEU域内に最終完成品を輸出するのであるが、部品・部材の購買方針については2つの理由から部品を現地調達することに方針を変更した。まず、現地調達率の高低によって関税率が変わるために、競争が激化するこの業界では現地調達率を少しでも上げ、そのことによって輸入関税を少しでも低減しようとしたのである。次いで、EUのマーケットの需要は大きく変動する場合があります、部品を現地調達することによりマーケットによりスムーズに対応できるであろうという判断であった。

X社にとってY社は非常に大きな納入先であり、X社には選択肢はなくチェコに進出する意思決定を行い、以下のような子会社展開を行った。

1. チェコ子会社の設立

X社にとっては初めての海外進出、しかもチェコ進出であった。しかも、Y社は最大の納入先の一つでありこれを失う訳にはいかないため、進出する選択肢しかなかったのである。Y社のチェコ子会社への納入のタイミングから、X社は、2007年4月にチェコ子会社の操業開始することを決めた。

まず、現地子会社の経営責任者を決める必要があった。候補者としては内部で様々な議論があったが、最終的には顧客であるY社とつながりが深い人材を採用することになり、Y社のOBであるA氏を、2006年4月、雇用することに決定した。

A氏は、技術者としてY社に入社し、Y社の中でも、部品・部材の海外営業を長年経験し、海外での駐在経験もあるという経歴の持ち主であった。つまり、X社の生産する商品知識を始め、X社の経営方針を知っているわけではなかった。A氏によれば、「X社とすれば、X社の社員で海外事業を良く知っている人はいない現状で、Y社が主要顧客であり、Y社出身者で海外経験のある自分に白羽の矢が立ったのだと思う」ということであった。

X社は、A氏を現地子会社の社長に任命するとともに、A氏とともに、現地子会社の設立のために準備を開始した。A氏は、X社の本社で2ヶ月の研修を受けた後、2006年6月にチェコに赴任した。A氏が赴任する際には、資産や設備に関することは、A氏は必ず親会社に相談し、その決裁を仰ぐこと、現地のマネジメントについては、人の雇用も含めてA氏に任せられるということが事前に決められた。また、新商品の開発については親会社の担当とし、チェコ子会社は生産に

専念するという事になった。さらに、X社はA氏に対して現地での子会社経営については出来る限り自己完結することを求めた。

X社およびA氏は、チェコの事情について熟知していなかったために、まず、JETROおよびその現地事務所にコンタクトを取り、様々なアドバイスを求めた。また、設立にあたっては、X社のメインバンク経由で現地の法律事務所を紹介してもらい、また、監査事務所も紹介してもらった。さらにチェコ政府が外資を誘致する際の窓口であるチェコ・インベストメントという機関にもアドバイスを求めた。

2006年6月に赴任して、A氏がまず行ったのは、子会社の場所の選定であった。A氏は、本国親会社からは、「生産設備をスムーズに設置し、稼働させるためには、建物の中に柱があまりなく、クリーンルームとは言わないまでも清潔感があふれる工場でなければならない」という指示を受けていた。しかしながら、チェコに赴任するのは初めてで、現地のチェコ語も解さないA氏にとっては、「場所を決め工場を建てる」ということは全くの初めての経験であり、非常に困難の日々が続き、ある時には壁に突き当たり帰任を申し出るころまで行ったと言う。

しかしながら、何とか工業団地内にその場所を決定し、その調印に際しては、本国親会社の専務取締役がチェコに来てサインをした。

2. 生産開始

2007年3月、日本から生産設備が到着し、翌月の4月から生産が開始された。同社がY社のチェコ子会社に納入するものは、一般に電磁波ノイズ対策品とよばれるものであった。最終完成品が高性能化・小型化した場合には、様々な電磁波ノイズが発生し、そのことが誤作動・故障を引き起こすことが報告されており、X社のチェコ子会社はその対策品を生産し、Y社のチェコ子会社に納入するというものであった。

本国親会社からは、品質管理の責任者が1ヶ月間出張し、生産工程で「不良品を絶対に作らない」ということを、後述するチェコ人の工場長を中心に20数人の従業員に徹底的に教育した。生産設備、マシンは日本と同じものを日本から3種類導入した。しかし、いきなりトラブルが発生した。その生産設備機械は、日本の機械メーカーが日本の親会社X社に納入していたものをチェコに輸出した訳であるが、電源仕様を日本のものと同じものの100ボルト仕様にしていたのである。つまり、その機械メーカーもX社も海外に進出することが全く初めてであったので、海外で主流の電源の220ボルト仕様にしていなかったのである。よって、A氏はそのトラブルをまず解消しなければならなかった。

その工場の設立とともに、A氏が非常に重視したものが、自分の右腕になる現地人のリーダー的存在になる人物を探すことであった。というのも、A氏は海外の駐在経験もあり英語は堪能であるが、現地語であるチェコ語は不慣れであり、また、チェコ事情にも詳しくない。A氏がこのX社のチェコ展開の中で、最も力を注いだものの一つが、この現地人人材の発掘と育成であった。X社のチェコ子会社の生産する商品は、どちらかと言えば、高い技術力が要求されるものではなく、労働集約的な要素が大きい。よって、A氏の右腕となる人物は、本国親会社から移転、教育してもらったものをいかに現地の直接作業員に伝えるかという「伝道師」的な役割と、現地人をうまくマネジメントする能力が求められた。

A氏は、上述したJETRO現地事務所、法律事務所にも相談しながらチェコの新聞で人材募集を行った。チェコは、社会主義国のチェコスロバキアから、1993年に分離独立した国である。よって、A氏は、人材の採用にあたっては、それまでの同国の歴史、社会状況、国民性などに細心の注意を払うようにとのアドバイスを受けた。

A氏は、10数人の候補者と面接をした後、最終的にB氏に決定し工場長に任命した。B氏は、当時40歳であり、英語にも堪能であり、ヘリコプター修理の企業での勤務経験のある技術者であり、チャレンジ精神にもあふれ、かつ、人・部下の使い方にも精通していることが感じられた。また、面接時にB氏は、「給料

も大事だが、もっと大事なものはやりがいであり、日本式マネジメントを勉強したい」と言い、さらには、A氏には彼が日本的な「気配り」ができる人材であると思われた。

工場長に任命されたB氏がまず行ったことは、ローカル社員を採用することであり、面接をした後、約20人の従業員を採用した。B氏は、日本からの応援者ならびにA氏と、ローカル社員との「橋渡し」的な役割を担っていくことになる。彼は、まず、ものづくりの基本を日本からの応援者から学び、日本から持ち込まれた3種類の生産設備の使用法、メンテナンスを習得した。A氏はB氏を「機械おたく」と称したが、前職のヘリコプター修理企業での経験もあり、機械関係には常に向上心を持っていた。さらに、B氏は、従業員間の懇親を深めるために、積極的にハイキングやパーティなどを催した。何故なら、ものづくりには「チームワーク」が必要であり、それを醸成するためには、そのようなアクティビティが必要だとB氏は感じていたからであり、A氏もそのような活動を積極的に支援した。

そのような前向きな姿勢を持っていたB氏であったが、「操業が本格的に始まるまでのわずか数ヶ月程度で全く知らない製造技術をまずマスターし、それをローカル社員に伝え、しかも不良品を出さない、ということは大きなストレスであったらう」とA氏は振り返っている。

そして、2007年4月からチェコ子会社は操業を開始した。A氏はY社の出身ということもあり、Y社の事情については熟知していたため、最も注意を払ったのが納期と品質であった。Y社は巨大な企業で、傘下に部品事業部も持つ。よって、部品事業部には生産した部品をY社の完成品事業部に納入するという「対内営業」があるわけであるが、A氏はその対内営業の経験も有していた。さらに、X社は日本で商品をY社に納入してきたので、A氏もX社も、Y社の納期と品質基準についてはいかに厳しいかが身にしみて分かっていた。もし納期を守らない場合には、あるいは、不良品を出したりすれば、Y社の生産ラインが止まることになり大きなペナルティが課せられる可能性があった。このような日本と同様の

ことが Y 社のチェコ子会社も要求してくることが予想されたが、その予想通りになった。

X 社のチェコ子会社は、Y 社のチェコ子会社の指示された納期を守ることに最大限の努力を払った。概ねそれはうまく行ったが、例えば、Y 社のチェコ子会社の発注ミスからか、すぐに納入せよ、というようなものがあったが、B 氏が上手く現地従業員をコントロールしてくれた。例えば、休日の土日に出勤するとか、定期便で配送して間に合わない場合は、B 氏が自ら運転して納入したこともあったという。なお、このようにいくら休日出勤の割り増し手当を出すにしても休日に出勤をしたり、急な残業に対応したりということは、チェコ社会では極めて稀なことであるという。しかし、A 氏は納期に間に合わせるためには、B 氏の「日本的な、もっと言えば、浪花節的なパーソナリティ」に助けられたと言う。なお、A 氏が社長をしていた 3 年間で一度だけ納期が間に合わないケースがあったというが、その時は、A 氏は本国親会社の X 社に生産を依頼し、ハンドキャリーで日本からの出張者に完成品を持参してもらったと言う。

また、品質の維持が重要課題であった。当初、チェコ子会社が生産する部品の原材料は日本から輸入することが決められていた。さらにチェコ子会社の方でもその受け入れ検査係を任命し万全の体制を敷いた。後に、検査係も原材料のチェックにも習熟し、必ずしも 100%ではない日本の原材料についてはきちんと上司にレポートをするようになっていった。

Y 社はその購買方針から、X 社およびチェコ子会社に対しては、その原材料をどこから購入しているのかについてもレポートを求めている。これは Y 社の品質問題については、源流までさかのぼるというポリシーからきているものである。X 社がチェコ子会社に支給する原材料については過去から Y 社は確認していたので問題はなかったが、新たに原材料を購入することになった場合は、X 社のチェコ子会社は詳細なレポートを作成し、Y 社およびチェコ子会社に承認を求める必要があった。後に、チェコ子会社は現地に進出した企業からも部材や原材料を購

入することになる。当然、Y社およびY社のチェコ子会社にも「どのメーカーからどのような部材を購入し、どのようにそれらを商品に組み込むか」という報告をすることになるが、それをすることにより改めて自らの品質をレビューする良いきっかけになったと言う。

特に、Y社のチェコ子会社からは、Y社の完成品との接合部分における接着不良の問題が指摘された。もし品質問題を起こした場合は、Y社は不良の発生の原因と対策を親会社のX社およびチェコ子会社の両社に求めた。なお、A氏が在任中、何度かは品質問題を起こしたが、深刻な品質問題は発生しなかったという。

これらの結果、A氏がチェコ子会社の社長をしていた2007年から3年間の経営成績は非常に優秀で、一度も赤字を計上することなく、親会社の投資回収も非常に早い段階で行われた。さらに、Y社およびY社のチェコ子会社に納入することで、X社のチェコ子会社の、納期対応力、品質維持、向上というケイパビリティは徹底的に鍛えられた。その背景には、元々A氏はY社の社員であり、操業スタート時からY社およびY社のチェコ子会社の要求基準は高かったことが充分に分かっていたために、それに対応できる体制を作ったことに依るのではと、A氏は考えている。

X社のチェコ子会社の成功の理由について、A氏は、大きく2つあると考えている。まず、A氏が赴任している時は、Y社のチェコ子会社という納入先が決まっており、A氏自身もY社の出身であるためにY社の内部事情にも通じており仕事がやりやすかったことである。そして、B氏という右腕となる工場長を得たことである。特に、A氏が力を注いだのが、本国親会社と現地従業員の「かけ橋」となり、現地従業員が仕事をしやすい環境を作り上げることであった。既に記述したように、X社は初めての海外進出であり、海外での工場経営については全く経験を持っておらず、現地従業員をいかにマネジメントしていくかについても初めての経験である。同様に、チェコ子会社に勤務する現地従業員にとっても、「外国人の、しかも、東洋の日本人のボス」というのは初めての経験である。そこで、A氏は、B氏を中心とする現地従業員が働きやすい環境を作り出し、やり

がいをもたせ、モラルが向上することを心がけた。A氏は、過去の長い海外経験から、「ヨーロッパ人は仕事についてはドライに考え行動する傾向が強い。それはヨーロッパ人の中では通用することがあっても、必ずしも日本人には通用しない。日本的なウェットな仕事をしてくれとは思わないが、せめて理解はしてほしい」と考えていた。そのような中で、実際に仕事をしていると、B氏の「浪花節が分かる」とも言える姿勢があり、それをA氏は高く評価した。例えば、Y社のチェコ子会社が発注ミスをしたことがあった。それはY社側のミスであって、X社のチェコ子会社の方から見れば、何のミスもないことだから、ドライにお断りをすることもできた。しかし、B氏はそのミスについては、いかに納期に間に合わせるかを考え、従業員に残業と休日出勤を要請し、Y社の生産ラインを止めることをギリギリのところで食い止めたという。そのような事例を通じて、A氏とB氏の間には強い信頼関係が結ばれた。

それはB氏のマネージャーとしての成長を促進することになった訳であるが、A氏の後任の2代目の日本人社長からは、「確かにB氏は有能であるが、A氏が甘やかしすぎたのか、あるいは仕事を任せすぎたのか、どうも自分には扱いにくい」という声も聞かれた。

A氏はX社との契約が3年間であったため、帰国することになり、2代目の社長に引き継いだ。以上のような経営実績からX社はA氏を高く評価していた。その評価をした主な点は2つあるとA氏は考えている。まず、予想以上の良い経営成績を上げたことがある。親会社X社が考えていた以上に早く投資回収ができたのである。また、Y社のチェコ子会社との関係も非常に円滑であった。そして、B氏というローカル人材を育成したことであり、事業の継続性が見込めたことである。

よって、A氏が日本に帰国してからも、X社との友好的な関係は続き、X社が新たな海外展開をする時には、A氏に他の海外子会社の社長のポジションをオファーしている。しかし、個人的な理由からA氏はそのオファーには応じなかった。

このX社のチェコ子会社の初期の3年間の流れをまとめると次のようになる。

Y社のチェコ子会社という納入先は決まっていたものの、Y社出身でY社を良く知るA氏は、納期対応力と品質対応力を徹底的に鍛え向上させる必要があった。しかし、X社にとっては、海外生産会社を操業するというのは全く初めての経験であり、A氏にしてもチェコという操業の地は全く初めてであったために、その右腕となるチェコ人従業員が必要であった。結果として、B氏というローカル人材（工場長）を得、A氏は本国親会社とB氏との間の「かけ橋」となり、納期対応力と品質対応力といったケイパビリティを大きく進展させたのである。そして、A氏は、「そのようなケイパビリティをつけることになったきっかけはY社のチェコ子会社へ納入できたことにある。そこで対応できたことがX社のチェコ子会社の経営基礎力を育成するのに非常に役だった」とコメントしている。

3. チェコ子会社の危機と経営の立て直し；新規開拓したZ社への納入

A氏は、3年間のチェコ滞在を終え、日本に帰国した。A氏が帰国する直前から、「Y社のチェコ子会社だけが顧客だけでは不安である。Y社は、過去から、撤退を含む構造改革は迅速かつ大胆に行うことが多い。経営を安定させるには是非とも新規の顧客開拓をするべきである」とX社に提案していた。何故なら、A氏はY社の出身であるため、その経営方針についてはX社の誰よりも理解しており、Y社はその経営方針をドラスティックに変える可能性があることを予期していたからである。しかし、A氏が帰国したために、顧客の新規開拓は、その後任の2代目の社長に委ねられ、実際に顧客開拓に携わったのは、日本から派遣されたC氏（営業担当GM）であった。C氏は当初はX社への対応で忙殺されはいたが、新規顧客開拓の活動は行っており、それは、後述するZ社への納入成功につながることになる。

そのような中で、2012年に、X社のチェコ子会社に大きな危機が訪れる。顧客であるY社の方針が大きく変わったのである。Y社はチェコ子会社で2つのカテ

ゴリーの品目を生産していた。そのうちの1カテゴリーの生産をY社は打ち切り、もう1カテゴリーも大きな生産調整に入ることを決めたのである。そして、打ち切られたその1種類に使われる商品がX社のチェコ子会社の最大の売上高となっていたのである。なお、このY社およびY社のチェコ子会社の方針の変更は、彼らから直接X社およびチェコ子会社に伝えられたものではなく、新聞報道によるものであった。

その時点で、X社のチェコ子会社のY社のチェコ子会社への販売割合は、ほぼ100%であり、その1カテゴリーの生産の打ち切りによりチェコ子会社は経営的に大きな影響を受けることになってしまった。Y社のチェコ子会社の1カテゴリーのみへの納入となり、その数量も大幅に減少してしまったのである。その結果、2013年度の売上高は、A氏が社長をしていた最終年度の2007年度の60%ほどに減少してしまい、結果として赤字を計上してしまうことになってしまった。

そこで、生き残りをかけてチェコ子会社は新規顧客の開拓をすることが急務となった。本国親会社のX社は、それまでの好業績を上げてきたチェコ子会社を撤退させることは大きな損失だと考えた。何故なら、Y社の事情があるとは言え、急速に好業績を上げ、納期対応力や高水準の品質を維持してきたチェコ子会社を閉鎖してしまうことはしたくなかったのである。また、例え20人余の従業員とは言え、彼らの職を奪うようなことはしたくなかったのである。一方で、親会社のX社は、「新規投資はしない（したくない）。現在、チェコ子会社で所有している設備、金型を最大限活かせるような新規開拓するしか、生き残りは図れない」と考えた。

そのような状況のもと、日本から派遣された営業担当GMのC氏は、現在のチェコ子会社の3代目の社長のD氏（A氏と同様にY社の出身）とともに、Y社の子会社以外の新規開拓に乗り出して行く。しかし、親会社からの新規投資は期待できないため、その当時の設備で生産できる商品を納入できる顧客を探すことになった。

また、親会社のX社はそもそもチェコの事情を熟知してチェコに進出した訳で

はない。このチェコ子会社は既に記述したように、X社の歴史において初めて海外に進出した子会社である。よって、チェコ子会社の危機をいかに救うのか、また、サポートするのか、具体策を見いだせないでいた。さらに言えば、X社の日本における全従業員は100名弱であり、チェコにおける新規の顧客開拓に力を注げる余裕もなかったことが考えられる。というのは、X社の基本方針は、A氏がチェコ子会社の社長時代から「できるだけ現地で自己完結するようにして欲しい」というものであったのである。前述したようにA氏はY社の出身であるが、Y社の場合は、海外進出の歴史も長く、海外子会社の対応組織も万全にある。しかしながら、X社にはそのようなサポート組織もないために、できるだけ現地に任せるという姿勢であったのである。また、親会社のX社は、その当時、日本市場で苦境に立たされており、チェコ子会社の経営危機を非常に心配したものの、結果として、具体的なサポートはできなかったのである。

そこで、X社のチェコ子会社は自力でその危機から脱するべく努力するしかなかった。営業担当GMのC氏は、あらゆる可能性を探って行った。結果として成功したのがZ社のチェコ子会社への納入である。Z社は日本の家電白物分野の最大手の一つであるが、本国親会社も納入した実績がない会社であった。C氏は、チェコにおける日本商工会議所の会議などでZ社のチェコ子会社の幹部と出会い、それをきっかけにして納入チャンスをうかがっていた。そして小さい商機を成功させながら、少しずつコンペティターとの競争に打ち勝ち、少しずつ納入を増やしていった。Z社のチェコ子会社に納めているものは、高性能集塵フィルター、アロマなどの関連素材である。

なお、Z社のチェコ子会社へ納入する商品に関しては、特別の新しい技術仕様は必要なく、X社のチェコ子会社で十分対応できるものであった。しかしながら、Z社のチェコ子会社への納入に関しては、Y社のチェコ子会社へ納入する数量を大きく上回るため、新たな設備投資（高速プレス機）が必要となった。そのために、親会社の機種選定のアドバイスをもらい、最終的には、親会社の承認をそれまで蓄えたチェコ子会社の資金を使って投資をした。

Z 社およびそのチェコ子会社については、X 社のチェコ子会社にとっては Y 社のチェコ子会社以外では初めての顧客になる。しかも、本国親会社の X 社のサポートも得られていないので、独自に Z 社のチェコ子会社との関係を構築しなければならなかった。なお、Z 社のチェコ子会社は、Z 社の方針もあって、海外での経営はできるだけ「自己完結」を求められるものであったという。

まず、いつ、Z 社のチェコ子会社が X 社のチェコ子会社の工場見学に来ても良いように、現在の社長の D 氏は、工場レイアウトの全体的な変更を行った。そして、見た目にも整理整頓された工場レイアウトを作り上げた。さらには、Y 社のチェコ子会社に商品を納入している時に比べて飛躍的に生産品目のアイテム数の増加となったため、それに対応できる生産体制を作り上げた。また、完成品及び材料の在庫管理・材料調達・材料発注等のシステムを構築し、材料の大幅な増加による保管場所を確保した。繁忙期には 2 シフト体制も敷くようになった。従業員も A 氏の社長時代には 20 人ほどであったが、2015 年現在は 35 人にまで増加している。D 氏がこのような体制を整えるようになったのは、「Z 社のチェコ子会社が我々を選んでくれた。我々を選んでくれたメリットを見せる必要がある」と考えたからであった。

現在、「Y 社一本やり」の営業方針で行ってきたことによる反省から、Z 社向け以外にも輸送機器向けの新規顧客開拓を行っている。また、金額は小さいものの新規開拓できたその他の顧客もある。

さらに、同社は国際標準化機構 (ISO) の品質マネジメントシステムに関する規格 ISO9001、環境マネジメントシステムに関する規格 ISO14001 を 2012 年に取得するまでにいたった。

今や、Z 社のチェコ子会社への納入は、X 社のチェコ子会社の販売の 70~80% を占めるという大きな柱になっている。この Z 社のチェコ子会社への納入が成功したおかげで、2015 年度は赤字から脱却できる見込みである。

なお、X社とX社のチェコ子会社との間には、Y社およびY社のチェコ子会社の方針転換、そして、Z社のチェコ子会社への納入という一連の流れについては、子会社はX社に常に報告を行い、X社は子会社に対して必要とあれば、子会社に対し、指導、助言を常に行っていた。X社のチェコ子会社は、自分で勝手に意思決定を行い、親会社の了解を得ない状態で、経営活動を行ったわけでは一切なかったのである。

よって、X社とX社のチェコ子会社との間には非常に緊密なコミュニケーションが存在し、一体感を形成していた。

4. X社のグローバル経営体制

X社はこのチェコ子会社の進出をスタートに、2015年現在は4ヶ国5拠点で海外展開を図っている。このチェコでの海外進出がX社の海外進出の良きモデル、先駆者になったのは間違いないと言えるだろう。拠点をどこに作るのか、現地についてはいかにX社の事業、日本的なマネジメントに精通してくれるローカル人材を獲得するのか、など、チェコ子会社での事例を他の拠点で応用させている可能性が非常に強い。

表1 X社のチェコ展開に関するX社およびX社子会社略史

年月	主要な事項
2005年	Y社購買方針を変更。
2006年4月	X社、Y社OBのA氏を雇用。A氏は2ヶ月の研修を受ける
2006年6月	A氏、チェコでの準備期間（工場の場所の選定、ローカル人材の採用、など）
2007年4月	X社のチェコ子会社操業開始、Y社チェコ子会社に納入開始。 Y社のチェコ子会社への納入は順調（親会社の期待以上）。

2009年3月	A氏、日本へ帰国。2代目社長就任。 X社の営業担当GMのC氏がチェコ子会社赴任。
2012年	Y社の経営方針が大きく変わる。Y社のチェコ子会社では2つのカテゴリーの生産をしていたが、1つのカテゴリーの生産中止を発表。
2013年	X社のチェコ子会社、赤字を計上。 X社の営業担当GMのC氏がチェコで顧客を探し、Z社のチェコ子会社に納入を徐々に開始する。
2015年	Z社のチェコ子会社への納入が拡大し赤字から脱却の見込み。 現在、Z社以外の顧客を探すことを含めて新規顧客を模索・拡大中。

(出所) 筆者作成

第2節 ディスカッション

本研究では、①子会社の進化の背景：子会社の進化が起きる前提となる状況、要因は何なのか、また、子会社をめぐる社内、社外の環境は何か、②子会社進化のプロセス：子会社の進化の過程で、親会社と子会社はどのようにやりとりをし、具体的な行動をとったのか、③子会社進化の認識：子会社の進化について親会社と子会社の両者はどのようにして、認識したのか、という3つの視点で、子会社の進化の分析を試みた。

本研究で取り上げたX社は、約100年の歴史を持つ中小企業である。X社にとって最大顧客であるY社は、購買方針を変更したために、X社はチェコに子会社を設立することになったが、それはX社にとって初めての海外進出であった。その後、X社のチェコ子会社はY社のチェコ子会社を失い、自ら新たな販路を開拓することに成功する。

まずは X 社のチェコ子会社の進化の内容を整理し、その事実を本研究のフレームワークから分析する。

表 2 X 社のチェコ子会社の進化

時間軸		進化の内容（新しい役割）	決定主体者
T(0)	2007 年	X 社はチェコに子会社の設立しオペレーションを開始（顧客の Y 社の購買方針の変更） Y 社によって、X 社チェコ子会社の納期対応力と品質力は徹底的に鍛えられる。	本国親会社
	2012 年	Y 社および Y 社チェコ子会社は経営方針を大きく変更し、そのために、X 社のチェコ子会社は赤字に転落	
T(1)	2013 年	X 社チェコ子会社は、Y 社および Y 社チェコ子会社によって鍛えられたケイパビリティ（納期対応力と品質力）によって、新たな販路（Z 社のチェコ子会社）を開拓した。そのことによって、赤字から脱却し、売上高、従業員数は増大した。	子会社

（出所）筆者作成

1. 子会社進化の背景

ここでは、T(0)時からどのようにして T(1)時に、子会社が進化したのかを分析する。

まず、子会社設立の経緯を考える。親会社の X 社にとって Y 社は最大顧客の一つであり、2005 年までは Y 社のチェコ子会社向けの商品も本国親会社の Y 社に納入し Y 社はそれをキット化してチェコ子会社に輸出していた。しかし、Y 社はその購買方針を変更し、Y 社のチェコ子会社が現地調達することにした。そこで、

X社は、チェコに全額出資の子会社を設立する。しかし、X社には海外でのオペレーションの経験もなかったため、まずは、子会社の社長を決めることから始めなければならなかった。

そして、設立された子会社には、顧客であるY社のチェコ子会社に対しては、納期対応力と高い品質力が求められた。Y社出身で子会社の社長となったA氏や工場長になったローカル人材のB氏の努力もあり、子会社は顧客に鍛えられる形で、ケイパビリティを蓄積していった。そこに経営危機が起こったのである。

なお、設立当初から、親会社は子会社に子会社の経営に関しては、自己完結することを希望していた。

2. 子会社進化のプロセス：子会社の進化の過程で、親会社と子会社はどのようにやりとりをし、具体的な行動をとったのか

X社のチェコ子会社の進化は、Y社の経営方針が変更され、Y社チェコ子会社への納入が激減し赤字に転落した2012年からスタートする。X社のチェコ子会社は、赤字から脱却するために新規顧客を開拓することにした。その際に非常に役だったのか、Y社およびY社チェコ子会社によって鍛えられた納期対応力と高い品質力というケイパビリティであった。そのケイパビリティを背景に、X社のチェコ子会社は日系子会社のZ社に納入することができた。Z社とは、日本を代表するメーカーの一つである。そして、実際の商品もY社の子会社に納入している商品をバージョンダウンしたものであるために比較的スムーズに新顧客への納入は開始できた。しかし、設備投資が必要だったため、親会社から承認を得て、子会社はその資金を供出した。そして、Z社のチェコ子会社への納入が、赤字からの脱却を成功に導き、さらに、X社のチェコ子会社の事業規模を拡大させた。つまり、X社のチェコ子会社は、Y社のチェコ子会社によって鍛えられたケイパビリティを持って顧客の新規開拓ができたということで進化したと本研究では考える。さらに、Z社のチェコ子会社への売上が好調であり、従業員もA氏が社長

をしていた時に比べて2倍弱に増えた。

さて、このY社の経営方針の変更に対して、赤字に転落した子会社を親会社がサポートしたかと言えれば具体的な施策や指示はほとんどなかった。そもそも、X社のチェコ子会社の経営に関しては、設立当初から自己完結をすることを親会社は強く求めていた。さらに、その当時、まず、親会社が本国マーケットで苦境に立たされる事態に陥っていて、子会社の危機にまで手が回らなかった状態であった。加えて、仮にそのような状態でなくても、親会社にそのようなリソースがあったのかと言えれば疑問である。

つまり、このX社のチェコ子会社の進化というものは、子会社が自らを進化させるような環境を親会社が作り出した中で、成し遂げられたものと考えられることができる。

3. 子会社進化の認識：子会社の進化について親会社と子会社の両者はどのようにして認識したのか

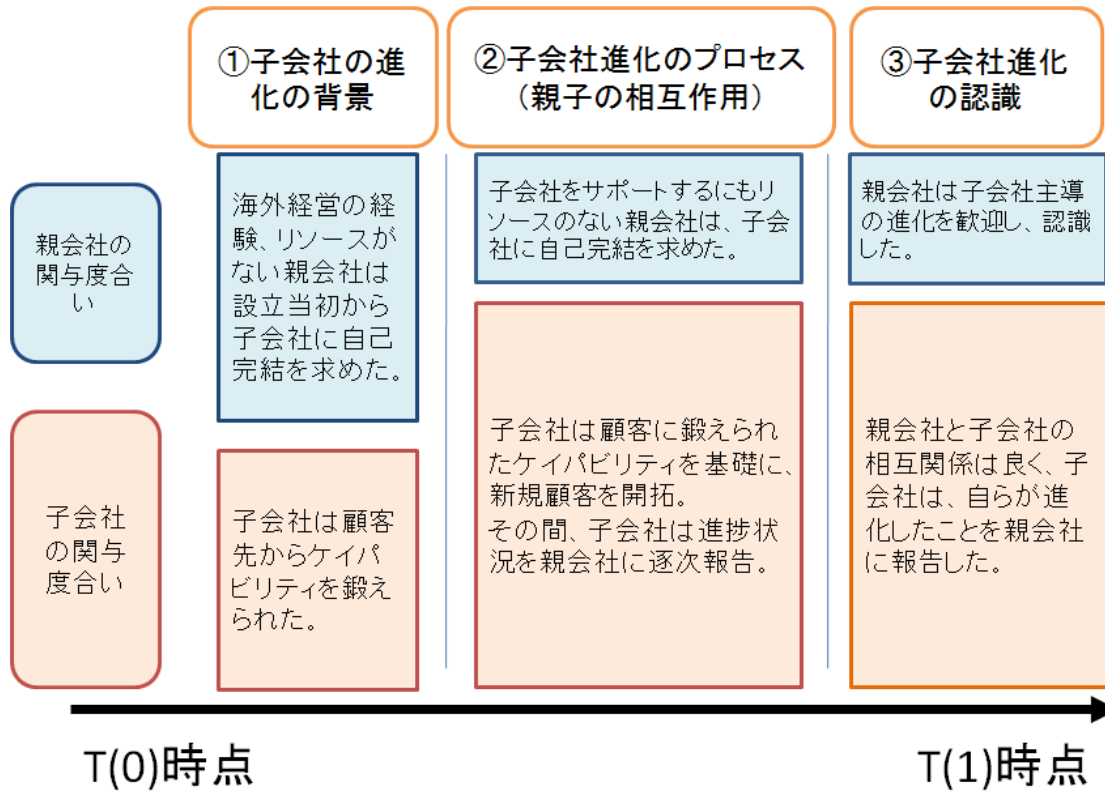
本事例の場合、親会社が子会社に、予め子会社主導という権限を与え、その上で、両者は密なコミュニケーションを持ち、お互いの意思を尊重し、一体化していると考えられる。予めそのような権限を与えたのは、親会社の方に海外経営の経験もなく、リソースもなかったからである。そのような状況で子会社が進化したとすれば、それは、両者にとって歓迎すべきものであり、自ずから認識されるものであることが分かる。

4. 本研究のフレームワーク図による表示

以上の分析を、親会社と子会社が子会社の進化に関して、どの程度の影響度を持ち、関与したのかを、本研究の分析フレームワークの図で表すと次のようにな

る。

図 1 X社のチェコ子会社の進化



(出所) 筆者作成

第6章 マンダムインドネシアの進化

第1節 経営理念を基礎にした子会社進化

本研究では、日本に親会社を持つマンダムの最大の海外子会社であるマンダムインドネシアについて議論する。同社は、1993年から2013年までの21年間で売上高が27倍になった企業である。本国親会社の事業ではマイノリティと考えられる女性用化粧品の売上高が売上高の約5割となっており、男性用化粧品の最主力商品であるギャツビーのブランド認知度は日本では81%であるがインドネシアでは100%と、大きな業績をあげた企業である。本研究では、同社がどのような進化を遂げたのかを検討する。

使用するデータについては、マンダム及びマンダムインドネシアに関して書かれた著作物などの公開データ、同社の元幹部A氏へのインタビュー（2013年1月12日）とその前後の電子メールのやりとり、また、同社のインドネシア社員B氏へのインタビュー（2014年9月10日）とその前後の電子メールのやりとりである。

1. マンダム本社の概要とその海外展開¹

1.1. マンダム略史

マンダムインドネシアの進化過程についてみていく前に、同社の親会社であるマンダムの概要とインドネシア進出に至るまでの経緯についてみていくことにする。

1927年12月、マンダムは女性向け香水会社の金鶴香水として設立された。創業当時から「美と健康を通じ快適な生活にお役立ちする」という理念のもと事業

¹ 本研究の主たる資料の出所は、マンダム80年史編纂委員会（2008）『限りなきオンリーワンへの道』からである。以降、同書を社史と称する。それ以外の出所については都度明記する。

展開をしてきた。1933年に丹頂チックを発売した。この商品は会社の命運をかけて創製したものであり、1934年には市場を席卷するほどの人気商品となった。これを皮切りに次々と、香水、整髪、美容にわたる新商品を発売し、総合化粧品メーカーとして業界に確実な地歩を築き上げた。しかしながら、1945年6月、太平洋戦争の空襲により建屋が焼失するなど大きな被害を受けた。太平洋戦争が終わり、同社は工場や建屋を再建していったが、化粧品業界は戦後日本の平和の象徴となり、丹頂チックは爆発的な人気を得た。1951年には、専属モデルに三船敏郎を起用した。その男性的な風貌が商品とマッチし、丹頂のブランドは高まった。このように男性用化粧品が好調に推移したこともあり、1955年、大きな経営方針の展開を図ることを決定した。男性整髪料の専業メーカーを目指すことにしたのである。

1959年には社名を丹頂に変更した。そして、1965年には「丹頂スペシャル商品」を発売した。この商品の宣伝に際して初めて「丹頂男性化粧品」という名称を使用した。それは、丹頂がそれまでの整髪料メーカーから男性用化粧品メーカーへ発展することを宣言するものであった。

1970年、新商品のマンダムシリーズを発表した。マンダムとは、MAN（男）とDOM（DOMAIN：領域）の2つの語を合成した言葉であり、「男の世界」の創造という商品コンセプトを表していた。また、CMにはチャールズ・ブロンソンを起用した。その理由は彼の知性と野性を兼ね備えた逞しい男臭さが商品のコンセプトにぴったりであったからであった。このCMは大きな反響を呼び、競合他社が男性用化粧品の広告を控えるほどであった。そしてマンダムの知名度を一気に高めた。この宣伝の効果もあり、丹頂とすればこのマンダム・ブームを一時的な流行に終わらせることなく、企業のイメージとして、また、体質として定着させるため、1971年社名をマンダムに改めた。そして、「知的創造」「逞しい実行力」「サービス愛」の3つを社是とした。

しかしながらマンダムは流通政策に失敗し経営危機を迎えることになる。1978

年、代理店を介さない直販体制へ移行した。創業から半世紀にわたって、代理店は流通という重要な役割を果たしてきたパートナーであったが、その関係を解消したのである。一方、主力となるギャツビーやスポルディングの売れ行きは思わしくなく、営業マンは商品を販売店に押し込むようになっていった。このような要因が重なり、日増しに経営状況は悪化した。直販を始めた 2 年後の 1980 年度には営業利益、経常利益ともにマイナスとなり、借入金は資本金の 20 倍となっていた。営業を担当する従業員は指名解雇も行ったという²。

倒産の危機に立ったマンダムは経営陣を一新した。そして、約 2 年の時間を費やしてマンダム中期経営計画(MP-I：第 1 次中期経営計画書)を策定した。そして、マンダムのマーケットを「ゼネラル・コスメティック」と定めた。それはコスメティクス（化粧品）を中心に、石鹸やシャンプーなどトイレタリー性を持った商品を包括する市場である。マンダムはこのマーケットを通じて人々の生活をよりいっそう充実とゆとりのあるものにすることを「お役立ち」の方法と定めたのである。

ではその「お役立ち」はどのようにして実現するのか。マンダムのマーケティング理念は「生活者発・生活者着」である。現在の売上げの主力であるギャツビーは 1978 年に発売されたが、ギャツビーは、この「生活者発・生活者着」の視点で見直され、同社の再建の道を切り開く新たなヒット商品として生まれた。「生活者発・生活者着」とは次のように定義されている。生活者の不満を調査し、その結果をもとにウォンツを探り出す。次にその生活者ウォンツを魅力的なかたちでコンセプトに具現化し、研究開発やデザイン開発、ネーミングなど商品化を進め、その一方で、広告宣伝などコミュニケーション戦略と流通・販売戦略を検討し、価格を設定する。こうして市場に出した商品が生活者に購入され不満が解消されると生活者に満足を感じてもらえる。そのようなプロセスによるものこそが「生活者発・生活者着」のマーケティングと定義した。そして、商品の開発理念を「生活者ウォンツの商品化」と定めた。

² 大阪税関行政懇談会（2010）。

また、女性化粧品にも進出することを決めた。マンダム中期経営計画(MP-I：第1次中期経営計画書)では、女性化粧品への本格参入に挑戦し基盤づくりを目指すことも目標とされた。つまり女性用化粧品へ進出することで、総合化粧品メーカーとしての事業展開を目指した。

1986年、マンダムは株式公開を行った。それは、激変する経済環境に対しても揺らぐことのない強靱な屋台骨を築き、さらなる飛躍を遂げるためであった。株式を公開すれば資金調達は有利になるが、一方で株主や社会に対する責任を厳しく問われるようになるが、同社はそれがパブリックカンパニーとして生き残るために必要だと決断した。そして、1988年に店頭市場に株式公開した。さらに、2003年には東証一部上場を果たした。

1.2. 現在のマンダムの経営状況

現在のマンダムの経営概況について、2012年9月の『国際商業』では次のように記されている。グループ会社は国内2社、海外11社で構成されている。2011年度売上高は598億円で、その内訳は国内が65%、海外が35%である。事業内容は大きく3つで、ギャツビー、ルシードに代表される男性向け事業が78%、女性向け事業が22%（コスメタリー10%、コスメティック事業が12%）となっており、圧倒的に男性に強い構成比率となっている。

さらに男女比をグローバルでみると国内売上高のうち87%が男性向け事業なのに対し、海外売上高では男性向け事業が61%、女性向け事業が39%と女性向け事業のウエイトが日本に比べると高くなっている。売上げの中で最も大きな割合を占めるブランドがギャツビーで、2012年3月期のグループ合計売上げは355億円で、日本の男性品市場では約21%のシェアを持っているが、アジアではNo1の規模を持つブランドである。もう一つの大きなブランドとしてピクシーがある。それはインドネシアで生産し、ASEAN諸国で販売している女性用総合コスメ

ックスである。1987年の発売以来、フェイスクア、メイクアップを展開しており、なかでもファンデーションは年間3000万個を生産、販売しており、この規模は世界でも有数である。

よって親会社の取締役専務執行役員の桃田は、「(競合他社の)花王と資生堂に比べ、当社はその中でも男性に特化した会社である」と称している³。

1.3. マンダムの海外展開

マンダムは、業界に先駆けて1958年にフィリピンで戦後業界初となる海外進出としてその首都マニラで事業を開始した。現地商社との技術提携によって丹頂コーポレーションを設立した。フィリピンに進出する理由としては、フィリピンに進出以前から海外市場特に東南アジアへの進出を目指していたが、高関税のために日本から輸出することには限界があったことが述べられている。また、桃田は、華僑のビジネスマンが日本に来た際、丹頂チックポマードをフィリピンにお土産に持って帰り、現地で人気があるため販売したいという問合せがあったことを理由にあげている⁴。同社は1996年に合弁を解消し持株比率100%の連結対象子会社となった。

1962年には韓国の化粧品メーカーとの技術提携契約を結び、技術指導などを行い、韓国国内で「丹頂チック」「丹頂ポマード」が発売された。1966年には台湾に、1967年にはシンガポールに製造会社を設立した。1997年にはシンガポールの株式を追加取得、2000年には台湾の株式を買い増し取得し、それぞれ持株比率を100%とした。そして、1969年には、本研究で取り上げるマンダムインドネシアが設立されている⁵。また、1996年には中国に現地合弁会社を2社設立した。

このように同社が東南アジアをテリトリーに事業展開を進めたのは、東南アジアに暮らす人の肌や髪の色・質、そして嗜好性が日本人と近く、同社が培ってきた知識や技術が有効に活用できると考えたからであった。

³ 大阪税関行政懇談会(2010)。

⁴ 同上。

⁵ 設立当時の社名は、P.T. 丹頂インドネシア(P.T. Tancho Indonesia)である。

海外のブランド戦略は、2002年から始まる中期計画 MP-VII の目標の一つであった。当時はまだ、ブランドの認知度が東南アジア市場では日本国内ほど高くなかったため、ギャツビーの認知度を高めるために「海外ギャツビープロジェクト」が開始した。具体的には、アジア各国のギャツビーのブランド価値を最大化すべく、本国親会社主導での宣伝広告の投下などによって認知率を高め、現地の流通網拡大や、店頭陳列の優位性確保など積極的に展開するという「本社+海外法人」の協働型プロジェクトであった。

また、東南アジア市場の占有率を高めるために親会社主導で流通網の整備を行った。その中の一つが台湾を起点にするワトソンズとの取引である。同社はアジアの 8 ヶ国、ヨーロッパ 10 ヶ国に展開している巨大小売業グループである。そこで 2004 年に各国の同社の幹部を日本に招待し、マンダムが男性化粧品業界の「オンリーワンカンパニー」であることをアピールした。それらの努力の結果、ワトソンズとマンダムは各国でマーチャンダイジング政策を展開する上で、ビジネスパートナーとして相互理解を深めて行くことになった。

現在、マンダムにおいて、アジア事業はグループの成長エンジンと見なされている⁶。そして、マンダムが求めるグローバルな視点については、社長の西村は次のように述べている⁷。

「それぞれの国においては、文化、習慣、法律などに根ざしたきわめてローカルな対応が求められる。グローバルな視点とは、グローバルには一貫性を持ちながら、一方ローカルに対しては多様な価値観を理解しきめ細やかな配慮ができること」

この言葉は、同社の経営理念の、『生活者へのお役立ち』を念頭におき、「生活者発・生活者着」の商品開発を行うことと同義であると考えられる。

⁶ 日本貿易振興機構（2010）。

⁷ マンダムホームページ「トップメッセージ」2014年9月13日アクセス。

現在の海外事業と今後の将来について、2012年12月の『国際商業』で、同社は次のように述べている。現在の海外売上比率は40%弱であるが、2016年を目途に50%を目指している。特に、マンダムがターゲットとしているマーケットはアジアである。そして、「マンダムとして日本から」ではなく、各国の主導によって意思決定を行い、現地のパートナー、社員と信頼関係を構築し、様々なリスクに対応することがマンダムの基本姿勢である⁸。さらに、同社のアニュアルレビュー（2011）は、「どの国においても、単に生産コスト低減を目的とした輸出加工貿易工場ではなく、現地の生活者に良い商品を少しでも手に入れやすい価格で提供し、広く使ってもらいたいという理念のもと、生産・販売活動を行うことを目的にしている。」と語っている。

2. マンダムインドネシアの成長⁹

マンダムインドネシアは1969年に設立された。それ以降大きな経営危機が2回あった¹⁰ものの、1993年にジャカルタ証券取引所に上場をした。2013年度¹¹におけるマンダムインドネシアの売上高は、全マンダムの売上高の中で23%を、営業利益比率で17%を占めている。本国親会社のマンダムインドネシアへの出資比率は60.84%であり、代々の社長も親会社のマンダムから派遣されている。現在では、販売・研究・開発・生産というメーカーとしての全ての機能を有している。

まず、上場した1993年度から2013年度までの経営成績を見てみよう¹²。

⁸ 『国際商業』（2012年9月）。

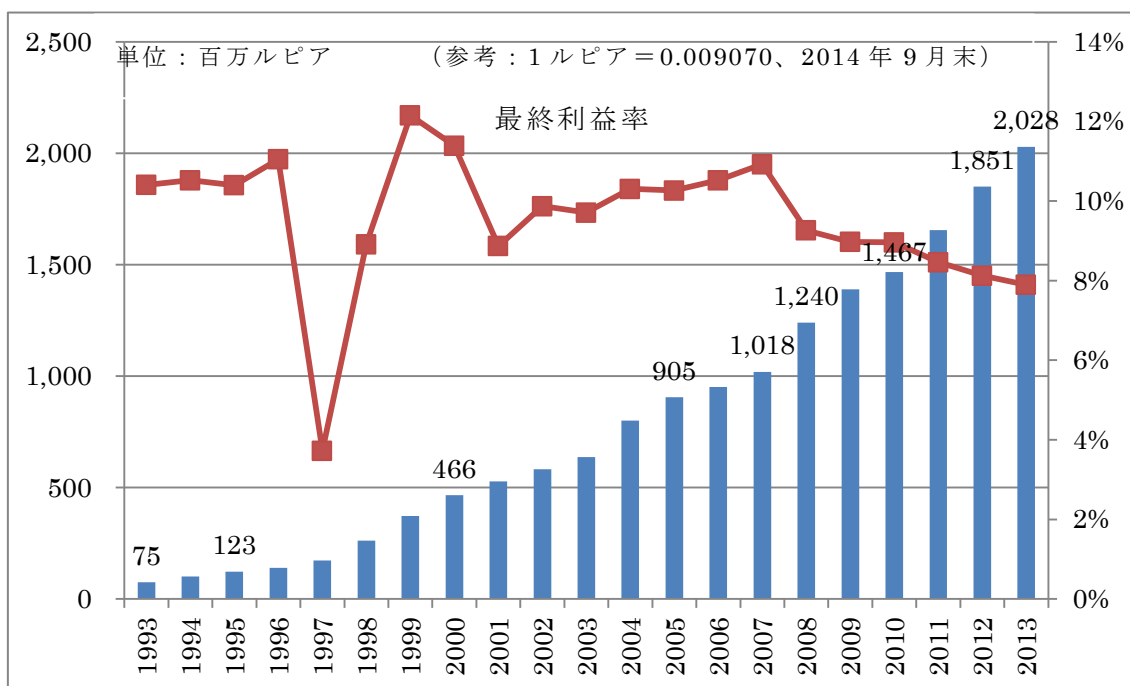
⁹ 本項の資料的出所は、社史、マンダムインドネシア発表資料（アニュアルレポート、Company Profile 2012 など）からである。それ以外の出所については都度明記する。

¹⁰ 社史にはその危機の内容については記述されていない。

¹¹ 親会社のマンダムの会計年度は4月～翌年3月であるに対し、マンダムインドネシアのそれは、1月～12月である。

¹² 創業した1969年から1992年までの財務諸表データは公開されていない。しかし、同社は、『マンダム・アニュアルレビュー2011』で「設立以来、1度も減収することなく会社規模を拡大」と言っている。

図 1 マンダムインドネシア発表資料から筆者作成



(出所) マンダムインドネシア発表資料から筆者作成

上場した 1993 年度の売上高が 75 百万ルピアであるが、2013 年度の売上高は 2,028 百万ルピアとなり、その規模は 27 倍となった。2007 年度には同社が目標とした売上高 1 兆ルピアを記録している。従業員は期間従業員を含めると約 4,570 人となっている。また、最終利益率もアジア通貨危機のあった 1997 年度を除くと最低でも 8% と極めて高い利益率となっている。マーケットでは、ジャカルタでの若年層をターゲットに行った調査ではギャツビーの認知度はほぼ 100% であり日本よりも高い数字であり、2011 年度にはヘアクリームなど 11 のカテゴリでシェアが No.1 となっている¹³。なぜ、このような業績を作ることができたのか。それを設立より見てみよう。

2.1. 1969 年：設立

¹³ 『国際商業』(2012 年 10 月)。

2012年10月の『国際商業』によると同社の設立の経緯は次のようになる。丹頂ブランドのチックやポマードが日本国内でヒットし、それを日本に出張してくる華僑・華人のビジネスマンが帰国時にお土産用に大量に購入し、ロコミで中国系の人々の間に広まった。それを背景にして、1958年にフィリピンに技術提携会社である丹頂コーポレーション¹⁴が設立された。次いで、1969年にインドネシアに現地合弁会社のマンダムインドネシア¹⁵が設立された。インドネシアには既にある程度流通と顧客がついていたため、インドネシアに工場を作ってもすぐに商品が流通する環境にあったのである。なお、インドネシアでの合弁パートナーは全インドネシアに流通網を持つディストリビューターである。

桃田は、マンダムは戦略的にインドネシアを攻めたというものではないとしている¹⁶。その創業の背景には「奇跡の出会い」¹⁷があったとされている。50年以上前に、当時のマンダム社長と香港の実業家のチン氏が出会い、まず友情が芽生え、そこから丹頂ブランドの商品が輸出された。しかし香港市場は人口が少なく、商品はインドネシアにどんどん流れていた。インドネシアでは、チン氏の友人のリ氏が巨大な流通網を作り上げていた。つまり、二人の経営者の友情と丹頂ブランドからインドネシアにビジネスの輪が広がっていったという。

なお、社史によれば、最初の生産品目は、丹頂チックと丹頂ポマードの2品目だけで、従業員はわずか75名であった。

なお、設立から3年後の1972年から容器製造を開始している。その理由について、桃田は次のように語っている¹⁸。

「創業当初、容器は日本からの輸入でまかない、現地での調達を検討した。しかし、当時のインドネシアでは同社が求める品質の容器を安定的に確保すること

¹⁴ 現在の社名は **Mandom Philippines Corporation** である。

¹⁵ 設立時の社名は **PT 丹頂インドネシア Tbk** である。前述したように2001年1月に現社名に変更した。

¹⁶ 大阪税関行政懇談会（2010）。

¹⁷ 日本貿易振興機構（2010）。

¹⁸ 大阪税関行政懇談会（2010）。

が困難であったため、自社内での製造を始めた。化粧品業界では、このように容器から中身の充填までを一貫生産することは極めて稀であるとされている。一貫システムを持っているのが大きな特長で、圧倒的なコスト競争力を持っている。」

その容器の一つがサチエットである。サチエットとは、インドネシアの国民所得を考えたパウチ型の小袋容器である。同社は 1970 年代前半から 1 回で使い切るサチエットという小分け包装したシャンプーを発売した。生活者の所得格差が大きい環境ではそれぞれの所得層に応じた価格で商品を提供するためにサイジングを変えていくという戦略である。

マンダムインドネシアの元社長の山下充洋は、なぜこのサチエットを創り出した理由について次のように述べている¹⁹。

「生活者に近づくための“手段”として小袋（サチエット）という形態を選んだのだということ。まずは、使ったことのない整髪料を手にとってもらい、使い心地を確認してもらい、やがて生活者に経済力がついてきたら、レギュラーサイズの商品やより質の高い商品に乗り換えてもらおうというのが前提なんです」

2.2. 1987～1990 年：ジャカルタ証券取引市場の上場まで

設立時に 2 品目しか生産していなかった同社の生產品目は、1988 年には 18 グループに増えていた。パフュームティッシュとシャンプーの売上が全体の約 4 割を占め、それらに続いて、丹頂ポマード、ギャツビー男性化粧品などが中心の品目であった。

1987 年には、女性用化粧品をスタートさせた。同社の女性化粧品第 1 弾とも言える「ピクシー モイスチャー リップスティック」が、1990 年には「ピクシー UV ケア商品」が発売された。インドネシア市場では国内外の化粧品メーカーが競合する中、順調に売上を伸ばし、トータルコスメティックブランドになっていった。

¹⁹ 日経ビジネスオンライン(2012), 第 12 回。

なぜ、日本では主流ではない女性用化粧品をインドネシアでスタートさせたのか。海外事業部次長の八木は、その理由について次のように述べている²⁰。

「インドネシアで徹底的に現地市場を見つめた商品開発を進めてきた結果、マーケットからの要望でした。(中略)インドネシアでの事業規模拡大のためには化粧品ビジネスのボリュームゾーンである女性をターゲットに市場を獲得する必要があったのです」

そして、マンダムインドネシアが中心になって、日本のOEMの企業の協力を得て開発した。しかし、最終的には商品としての承認を行うのは親会社であり、それは今も変わっていない。女性用には「ピクシー」というブランドが付けられた。最初はリップスティックのみであったが、1990年にはUVケア商品も発売した。1990年の浅桐の社長就任式では、「製・配・販の共存共栄と相互信頼関係の強化」「積極的な商品開発」「女性化粧品分野の強化」という重点経営政策が強調された。なぜ、同社は日本の親会社にとっては主流ではない女性用化粧品をスタートさせかつ成功を収めたのであろうか。山下はその理由を次のように述べている²¹。

「現地に駐在している日本人社員は、この国ではこういう商品が売れるのではないかという、現地市場の顧客さえも気づいていないウォンツを発見する。このウォンツは、得てして日本では販売したことがない、あるいは研究したことがないことが多い。一般的な日本企業では、『まずは日本から』となりがちである。しかし、マンダム・グループは、『まずはやってみようじゃないか』と挑戦し、日本で売るものではなく、海外で販売する商品を積極的に開発してきた」

つまり、同社の開発は単にニーズに合わせるというだけではなく、ニーズを創り出すものといえよう。

²⁰ 日本貿易振興機構（2010）。

²¹ 『国際商業』（2012年9月）。

2.3. 1993年～2001年：ジャカルタ証券市場上場からアジア金融危機まで

1991年、同社は設立20周年を迎えた。ポマードとチックだけでスタートした20年前に比べ、5ブランド219アイテムを生産するようになっていた。

1993年に同社は、ジャカルタ証券取引所に株式を上場した。日系の化粧品・トイレットリーメーカーでは初めてであった。上場以降、現地会社主導でビジネスは進められてきた²²。親会社は、グループとしてコンプライアンスやガバナンスに則った事業支援と進捗管理を行う。海外子会社に課題がある場合には、その課題を海外子会社から親会社に連絡し、それを親会社の海外事業部が中心になり、意見を整理し優先順位をつけ、関係各部署とコーディネートし推進している。

この上場で調達した130億ルピアは、新工場の建設の資金に充当され生産能力は約2倍となった。また、一方、輸出による販路の拡大も果たしている。同社は、1995年からドバイへの輸出を開始した。インドネシアから輸出する商品は、予め本国親会社と打ち合わせをしておき、輸出する商品カテゴリーが決められていた²³。ドバイというのは、中近東およびその周辺諸国にとっての「ショールーム」的位置付けである²⁴。同社はこのドバイを供給拠点として、中近東へアフリカ、南西アジアやロシアなどへの輸出拡大を目指してきた。1996年には同社の輸出の約20%をドバイが占めるようになっていた。

1997年7月にアジア通貨危機が起こりインドネシアの通貨ルピアも暴落した。そのため同国内の購買力の低下があり、同社の人員削減や宣伝・販売促進の中止も余儀なくされた。ジャカルタの各地で暴動も発生したために、同社は10日間の閉鎖、駐在員の家族が急遽帰国するという事態にもなった。そのような国情不安な中からも、1998年末に制作した「ギャツビートリートメントヘアクリーム」などのテレビCMの効果もあり、1999年2月には月間売上記録を更新（前年同

²² 日本貿易振興機構(2010)、日経ビジネスオンライン(2012)、およびA氏へのインタビュー(2013年1月12日)からの情報をまとめ記述。

²³ インドネシア社員B氏へのインタビュー(2014年9月10日)。

²⁴ A氏へのインタビュー(2013年1月12日)。

月比 223%) し、復調の兆しが見えてきた。

なお、同社はインドネシア国内市場だけでなく、インドシナ半島諸国、中近東や東欧諸国への輸出拡大を目指し、1995年にはジャカルタ郊外のチビトン郡の工場団地に用地を取得した。そして2001年3月にはチビトン工場が竣工した。同工場は2階建てになっているプラスチック成形専用工場で、月間約3,500万個、年間約4億2,000万個の化粧品容器とキャップの供給が計画された。

そして、2001年1月、同社はグループCIの統一によって現社名（PT マンダムインドネシア Tbk）に変更となった。

2.4. 2001年～2008年（山下時代）

山下は2001年に社長に就任した。彼は、現地に根差した徹底的な商品開発を指揮し、生産能力を強化し、輸出の拡大などを行い、経営規模を大きく拡大させた。筆者がインタビューしたインドネシア人社員のB氏によれば、山下は、「生活者発・生活者着」の商品開発を常に目指し、それが現地での「お役立ち」を実現するかを考え、全社員にそれを強く要請、指示したと言う。そして、かねてから念願としていた売上高1兆ルピアを達成した2007年というのはローカル社員にとっても大きな喜びであったと言う。

①商品開発と商品バリエーション²⁵

山下は、「商品とは生活者に対してわれわれメーカーが、この市場で、これをもってお役立ちをしますという意味を伝えるものであり、現地のニーズに徹底的に合わせる」と述べ、それを実行した²⁶。

²⁵ 日経ビジネスオンライン(2012), 第7回。

²⁶ 日本とインドネシアでの志向の差が日経ビジネスオンライン(第7回)に記されている。日本で高品質とされるクリームは、「滑らか」で「ヨレない」ものであるが、インドネシアの生活者にとっては、「多少ヨレて重たい感じ」のものが良いクリーム、また、シャンプーも洗ったときに「軋む」もので、髪の毛がこすれて「キュッ、キュッ」と音がするぐらいのものが、現地ではしっかり洗ったと実感できるものという。

インドネシアでは人種や宗教が違うエリアもある。そうした中で、ある特定の商材にフォーカスしてしまうと、全体で見れば空白のエリアができてしまう可能性がある。インドネシアに進出する以上は、ボリュームゾーンのお客にお役立ちしたいと考えており、空白エリアができないような多彩なバリエーションの商品開発をするようにしてきた。彼は商品カテゴリーを 3 つに分けて考えた。まず、ナンバーワンブランドとして「やらねばならない」商品群で、ブランドや営業戦略上に開発する新商品（全体の 6~7 割）である。次いで、競合との関係上対抗商品として「出さなければならない」もの（全体の 2 割）。そして、まだマーケットに出すにはちょっと早いかな？と思うくらいの「面白い」提案型の商品（全体の 1 割）である。

具体的な商品開発に関しては、彼は、日本人と現地の担当者にその感性と能力に信頼を置く者を据えて、全面的にフリーハンドの決裁権を与えた。B 氏によれば、新商品開発についてはインドネシア側から日本に商品開発を依頼し、過去からある既存商品の新しいバージョンは日本とインドネシアの共同開発を行うシステムをとっているという。親会社と子会社は、日本からの出向者が仲介者になり、徹底的に議論を重ねるプロセスがとられ、親会社はその意向を子会社に押し付けるということは一切ないと言う。

山下は、商品開発の際には事前調査として各階層別の生活実態調査、生活者層のライフスタイル調査、化粧品の使用実態調査である。調査から出てきた結果を「正」として開発を決定し、商品を創造していった。それを実行できるのは現地人の開発部員であり、その結果責任を負うのは日本人経営者、という体制にした。

B 氏によると、2014 年の女性用整髪料の中には容量別に 32 種類の容器（サチエット）があるものもあるというが、それはこの山下の経営姿勢の現れであるということである。

②インドネシア国内での流通政策

アジア圏には伝統的小売業から組織小売業まで様々な業態があり、地方によっても主流の小売業態も異なる。流通に関しては、同社の設立以来からのパートナーが担当している。B 氏によれば、この流通パートナーは特に伝統的小売業に強

く、インドネシア全国をカバーしており、前述した「生活者発・生活者着」の商品開発と、この流通網によりブランド力ができたと、コメントしている。なお、桃田は、インドネシアにもカルフルや、東南アジア関係のワトソنزという近代ドラッグストアなど近代市場が入ってきているため、近代市場にも配慮しなければならないと言う²⁷。

現地での宣伝・プロモーションは、親会社の主導ではなく現地の責任において行われている。2003年には、6ヶ月間にわたるギャツビーのヘアワックス・イベント、テレビ番組を利用した商品紹介などが効を奏し、生産が追い付かず材料を日本から緊急調達する事態にもなった。社史はこれを「嬉しい事態」と記述している。

③輸出の拡大²⁸

UAEのドバイへ輸出であるが、ドバイは輸入関税が免除されるなど税制上の優遇措置が充実しており、近隣の中近東、アフリカ、南西アジア、ロシアなどへの重要な商品供給拠点であった。

1997年のアジア通貨危機はアジア各国に大きな危機をもたらした。山下は、アジア通貨危機当時は、タイに駐在しておりパーツの大暴落に直面している。次の赴任地であるインドネシアも同様に「弱い通貨で戦うリスク」に常に直面することになった。彼は、「為替の変動が経営に大きな影響を与えるリスクもあったので、現地法人に与えられた権限の範囲内で、弱い通貨であるインドネシアルピアをヘッジする為に、ドバイへの輸出を意識的に拡大した」と述べている。ドバイ向けの輸出は、2012年には全輸出額の約40%を占めるまで成長し、そこを經由して、アフリカ・中東・東欧など約90ヶ国に再輸出されている。そのことは、経営の安定化に貢献した。しかし、ドバイへの輸出は単に為替リスクをヘッジするだけではなかった。A氏は、「ドバイというのは世界一価格が厳しいことで知られている。そこで商品力が徹底的に鍛えられた」と述べている。

④生産の拡大と効率化²⁹

²⁷ 大阪税関行政懇談会（2009年）。

²⁸ 社史および、日経ビジネスオンライン(2012)、第11回。

生産面では、それまでの人海戦術を止め機械化を導入し人員削減を図った。一方、幹部候補生層として海外留学組あるいは国立大出身でMBA取得者などを採用し人材の底上げを図った³⁰。そして、2001年には新工場であるチビトン工場がスタートした。容器はすべてチビトン工場で作って、仕上げを従来のスーター工場の中身を充填し、完成品に仕上げ出荷するシステムが取られた。つまり容器から完成品まで一貫システムを持っているのが大きな特長で、圧倒的なコスト競争力を持つことになった。山下はこのようなやり方で、生産の効率化と拡大を図っていった。

⑤徹底した「現地に寄り添う」経営姿勢³¹

2004年12月にインドネシアを震源とする大地震が起こった。その時、山下は、「この国へ何のために進出したのか？」ということを手づかみに問い、「現地の生活者に喜んでもらうため、お役立ちになるために進出した事業である」³²ことを確認し、「我々は良い時も悪い時もインドネシアと共に生きる」というメッセージを出し、支援物資を被災地に送り届けた。これらの動きは、日本の親会社の年末の休暇のために事後報告となったが、現地のマスコミには大きく取り上げられた。そして、同社の社員は、「うちの会社は口だけじゃなく、本気でこの国のためを思ってくれているんだ」と実感してくれたと山下はコメントしている。さらには、彼は決算情報については、社外に出さない情報までもできるだけ社内のスタッフには開示して説明するようにした。それは、開示できる情報は開示し、ローカル社員にしっかり向き合い教育した上で、結論に至った理由を共有することが大切と考えたからである。

⑥山下と現地従業員との関係³³

上記のような経営施策を山下は打ち出してきたが、彼の経営姿勢は、トップとしての方針を明確にし、ありとあらゆる機会をとらえ、自らの方針を伝えるとい

²⁹ 大阪税関行政懇談会（2009年）。

³⁰ A氏へのインタビュー（2013年1月12日）。

³¹ 日経ビジネスオンライン（2012）、第9回。

³² 同上、第5回。

³³ 同上、第4回。

うものであった。そして、「この Boss（ボス）について行きたい」と思われ、個人的にも慕われるように個人と個人との信頼関係を深めることを常に心がけていた。それらの努力により、全社員が一体感と責任感を持って、組織を運営してきたことが信頼関係に繋がったとしている。

2.5. 現在のマンダムインドネシア

前述したように 2013 年度の売上高は 1993 年の上場時の売上高の 27 倍の 2,028 百万ルピアとなり、最終利益率は約 8%となっている³⁴。

インドネシア国内での売上構成比は、女性分野が約 50%を占めており、女性分野を育成・強化しているマンダム・グループの中で一番進んだ展開状況と親会社からは評価されている³⁵。リップスティックから始まり、UVケア商品にも展開されたピクシー・ブランドは、フェイスクケア、メイクアップ、ファンデーションなどに展開されている。特に、ファンデーションは年間 3000 万個を生産し、ASEAN諸国で販売されており、その規模は世界でも有数の規模となっている³⁶。また、男性化粧品については、男性化粧品という概念さえない時代³⁷から、インドネシアの男性のおしゃれ意識を高めながら、男性に合わせた化粧品を提案し、市場を開拓、成長させてきた。このような取り組みが、男性からの高い支持と、高い市場シェアの獲得につながり、男性化粧品メーカーNO.1 の地位を確立し、最主力商品であるギャツビーは 100%に近いブランド認知率を所有している³⁸。

2012 年度のマンダムインドネシアの売上構成のうち海外への輸出が 27.6%となっている。輸出先は、ASEAN諸国のマンダム海外グループ会社への商品供給と、ドバイ向けである。全輸出のうちドバイへの輸出が約 40%を占めるまで成長した。さらにドバイから再輸出される形でアフリカ、中近東、旧ソ連圏も含め約 90ヶ

³⁴ マンダムインドネシア発表資料。

³⁵ マンダム(2011)『アニュアルレビュー2011』。

³⁶ 『国際商業』(2012年9月)。

³⁷ B氏によれば、同社が進出した当時、男性用化粧品についてはコンペティターが存在しなかったという。

³⁸ マンダム(2011)『アニュアルレビュー2011』。

国に展開している³⁹。

それらの生産を支えるインドネシアのセンター工場はマンダムの・グループの中で最大工場となっており、多品種少量生産が可能であり、アジアにおける各国の商品展開を支える供給を行っている⁴⁰。

経営成果を上げてきた同社を親会社も評価し更なる支援をしようとしている。例えば、現在、日本を中心に行なっている研究開発は、インドネシアにある研究開発機能を機能強化することを含め、アジアのマーケットの中でニーズ・ウォンツを的確につかみながら、商品・サービスを広げていく体制を模索している⁴¹。

3. 総括

1993年から現在まで、特に山下時代を中心に記述してきた。もちろん、現在のマンダムインドネシアは山下一人の力でできたものではない。1969年の創業からの歴史があり山下時代を経て現在に結び付いているわけだが、山下時代が同社の進化に貢献し、それが現在の経営成績につながっていると考えられる。

2013年の売上高は、前述したように1993年の上場時の売上高の27倍となっている。1987年から始まった女性用化粧品のインドネシア国内での売上構成比は約50%を占めており、女性分野を育成・強化しているマンダム・グループの中で一番進んだ展開状況と親会社からは評価されている⁴²。リップスティックから始まり、UVケア商品にも展開されたピクシー・ブランドは、フェイスクア、メイクアップ、ファンデーションなどに展開されている。特に、ファンデーションは年間3000万個を生産し、その規模は世界でも有数の規模となっている⁴³。また、男性化粧品については、男性化粧品という概念さえない時代から、男性に合わせ

³⁹ マンダムインドネシア発表資料。

⁴⁰ マンダム(2013)『アニュアルレビュー2013』。

⁴¹ 同上。

⁴² マンダム(2011)『アニュアルレビュー2011』。

⁴³ 『国際商業』(2012年9月)。

た化粧品を提案し、市場を開拓、成長させてきた。男性用化粧品の最主力商品であるギャツビーは 100%に近いブランド認知率を所有しており、それが高い市場シェアの獲得につながり、男性化粧品メーカーNO.1 の地位を確立した⁴⁴。

2012 年度のマンダムインドネシアの売上構成のうち海外への輸出が 27.6%となっている。輸出先は、ASEAN諸国のマンダム海外グループ会社への商品供給と、ドバイ向けである。ドバイへの輸出は 1991 年から始まり、全輸出のうち 1996 年は約 20%であったものが 2012 年には約 40%を占めるまで成長した⁴⁵。

生産面では、インドネシアのスター工場はマンダムの・グループの中で最大工場となっており、多品種少量生産が可能であり、容器を製造するチビトン工場とともにアジアにおける各国の商品展開を支える供給を行っている⁴⁶。

社員数については、1969 年の設立時は 75 名であったものが、2012 年 3 月末時点で、4,427 名（派遣・契約社員を含む）となった。経営層への登用も積極的に推進されており、同時点で 13 名の取締役のうち、副社長を含む 7 名の現地社員が取締役に登用されている⁴⁷。

このマンダムインドネシアの状況について、筆者がインタビューした A 氏は、「私たちは、最初からこのような結果を狙ったわけではない。マーケットに真摯に向き合い、お客様が何を求めているのか、どうすればお客様にお役立ちができるのかを追求した結果である」とコメントしている。B 氏も同様に、「山下を含む歴代の社長は、お役立ちを目指す経営姿勢を社内で徹底的に浸透させ、それが現在の業績に結び付いている」とコメントしている。

このような経営成果を上げてきた同社を親会社も評価し、インドネシアにある研究開発機能を強化することを考えている⁴⁸。

44 マンダム(2011)『アニュアルレビュー2011』。

45 マンダムインドネシア発表資料。

46 マンダム(2013)『アニュアルレビュー2013』。

47 マンダム(2012)『考働レポート2012』。

48 マンダム(2013)『アニュアルレビュー2013』。

表 1 マンダムインドネシアの略史

年	主要項目
1969年	設立。社長は、西村彦次。従業員は75名。敷地面積は1万500㎡、建築面積は2,000㎡。
1971年	スター工場で製造を開始（2品目の丹頂ブランド）。
1972年	容器製造を開始。
1975年	マンダム男性化粧品を発売。
1979年	西村育雄が社長に就任。
1980年	ギャツビー、スポルディング発売。
1987年11月	女性化粧品第1弾「ピクシー モイスチャー リップスティック」を発売。
1988年	3月有本忠が社長に就任。 生產品目は18グループ。パフュームティッシュとシャンプーが売上の4割をしめ、次いで丹頂ポマード、丹頂パウダーヘアダイが続き、その他マンダム男性化粧品、ギャツビー男性化粧品、スポルディング男性化粧品などを販売していた。
1990年3月	3月 ピクシーUVケア商品が発売、トータルコスメティックブランドに。 5月 朝桐紀元が社長に就任。 12月 丹頂チックなどを東南アジア、日本に輸出。
1991年	設立20周年。従業員は1,269人。生產品目は5ブランド219アイテム。敷地面積は3万6,000㎡に。 インドネシアの大蔵大臣から高額法人税納税者として表彰。 UAEのドバイに商品を輸出を開始。
1993年9月	ジャカルタ証券市場に上場。日系の化粧品・トイレタリーメーカーでは初めて。
(1997年7月)	(アジア通貨危機)

1999年	2月 アジア通貨危機からの復調の兆し。 月間売上記録を更新（前年同月比 223%）。
2001年	1月 現社名（PT マンダムインドネシア Tbk）に変更。 3月 チビトン工場が竣工（プラスチック成形専用工場）。 5月 山下充洋が社長に就任。
2007年	3月 チビトン第二工場オープニングセレモニー。 12月 売上高 1 兆ルピアを記録。
2008年	4月 北村達芳が社長に就任。
2011年	ヘアクリームなど 11 のカテゴリーでシェアが No.1。
2012年	ドバイ向け輸出は全輸出額の約 40%を占めるまで成長。

（出所）筆者作成

第2節 ディスカッション

本研究では、①子会社の進化の背景：子会社の進化が起きる前提となる状況、要因は何なのか、また、子会社をめぐる社内、社外の環境は何か、②子会社進化のプロセス：子会社の進化の過程で、親会社と子会社はどのようにやりとりをし、具体的な行動をとったのか、③子会社進化の認識：子会社の進化について親会社と子会社の両者はどのようにして、認識したのかを、という視点で、子会社の進化の分析を試みた。

親会社は本国では男性用化粧品メーカーと見なされているが、マンダムインドネシアは総合化粧品メーカーとインドネシアで見なされている。そして、マンダム・グループの中で同社が一番進んだ展開状況にあると考えられている。売上高も上場した 1993 年度に比べ 2013 年度の売上高 27 倍となった。特に、本研究では山下が社長であった 2001 年から 2008 年までを中心に考察した。

本研究では、T(0)時から T(5)時という節目のある時間軸の中で、同社の進化の

中身について分析することにより、さらに議論を深めたい。

表 2 マンダムインドネシアの進化

時間軸		進化の内容（新しい役割）	決定主体者
T(0)	1969年	マンダムインドネシア設立	親会社
T(1)	1972年	業界では稀な容器の製造を開始（後、大きな収益源に）	親会社＋子会社
T(2)	1987年	女性用化粧品の生産・販売を開始	親会社
T(3)	1991年	ドバイへの輸出を開始	親会社
T(4)	1993年	ジャカルタ証券市場に上場（上場で獲得した資金は工場の設備投資に使用した）	親会社＋子会社
		子会社は「生活者発・生活者着」の経営理念のもと、マーケティング調査を徹底的に行い、生産・販売活動を行った。その結果、女性用化粧品は飛躍的に伸長し、男性用化粧品も多くの分野で No.1 となった。 また、ドバイへの輸出を強化した。	子会社
T(5)	2011年	総合化粧品メーカーとマンダム・グループの中で一番進んだ展開状況と親会社からは評価されている。	

（出所）筆者作成

1. 子会社進化の背景

マンダムは戦略的にインドネシアを攻めたというよりも、フィリピンや香港を経由してインドネシアに商品が流入していたということが背景にあり、現地の流通を担当するパートナーとで 1969 年にマンダムインドネシアは設立された。親会社の海外子会社に対しての方針は、子会社は単に生産コスト低減を目的とした

輸出加工貿易工場ではなく、「生活者発・生活者着」の商品開発を常に目指し、子会社が主導して現地での「お役立ち」を実現するかを考えるものであるとした。親会社は、予め、そのような権限を子会社に与え、そのような社風を作り上げた。

この「生活者発・生活者着」の商品開発が、ドライビング・フォースになって、マンダムインドネシアの進化を促進させることとなった。

2. 子会社進化のプロセス：子会社の進化の過程で、親会社と子会社はどのようにやりとりをし、具体的な行動をとったのか

マンダムインドネシアの特徴は、親会社と子会社が「生活者発・生活者着」という経営理念を強く共有していることがあると考えられる。例えば、日本で発売されていない商品であっても、インドネシアで日本に先んじて発売するというような社風があることが明らかになっている。

化粧品の嗜好は、日本とインドネシアでは差がある。その時に、「生活者発・生活者着」の視点に立って、子会社が主導して、現地のニーズにマッチした商品開発をしてきたのである。その結果が積み重なって、男性用化粧品も女性用化粧品も大きく進展し、結果として女性用化粧品の販売が売上高の半分を占め、総合化粧品メーカーに進化することにつながった。そして、商品開発については、子会社が主となって現地に根差した商品開発を行い、最終的に親会社が承認することになっている。親会社が承認したのは、マンダム・ブランドでマーケットに出すために、親会社が最終責任を負うためである。しかしながら、子会社が提案してきた商品開発については、現在では、親会社が否認することはほとんどないという。何故なら、親会社も子会社が「生活者発・生活者着」の商品開発をすること共通の目標として、親会社もそれを強くサポートしているからである。そして、ローカル環境のことは誰よりも子会社が知っており、親会社はその個々の意思決定を尊重したことが考えられる。例えば、日本には思いもつかない課題が現地では起こったりする。その一つの例が、容器の現地製造である。日本では、容

器メーカーが充実しておりそこから容器を仕入れるが、現地には適当な容器メーカーがなく、自社生産をすることになった。また、生活者の所得格差が大きいことからパウチ型の小袋容器であるサチエットを市場に出したのもその一例である。

すなわち、ローカルのマーケット、事情については、子会社が一番情報を持っているために、また、親会社は子会社に経営を任せるようになっている。それは、商品開発だけではない。例えば山下時代には、インドネシアでの宣伝・プロモーションは、親会社の主導ではなく子会社の責任において行われている。また、MBA人材のような優秀人材採用政策も子会社の責任において行われている。世界で最もコスト競争力が求められるドバイに輸出することによって、商品力を鍛え、さらに外貨を獲得するようにしたのも子会社の決断であった。

しかしながら、子会社は何もかも自分で経営判断をして独自の道を歩んだ訳ではない。親会社と子会社の間には、密なコミュニケーションがある。子会社の社長は親会社から派遣されている日本人社員である。よって、子会社が決定をした経営上の重要な事柄については、親会社とコミュニケーションがとれている。

つまり、個々の商品開発というような事象は、子会社が主導するものの、親会社がバックアップしていることが本事例の特徴と言えよう。

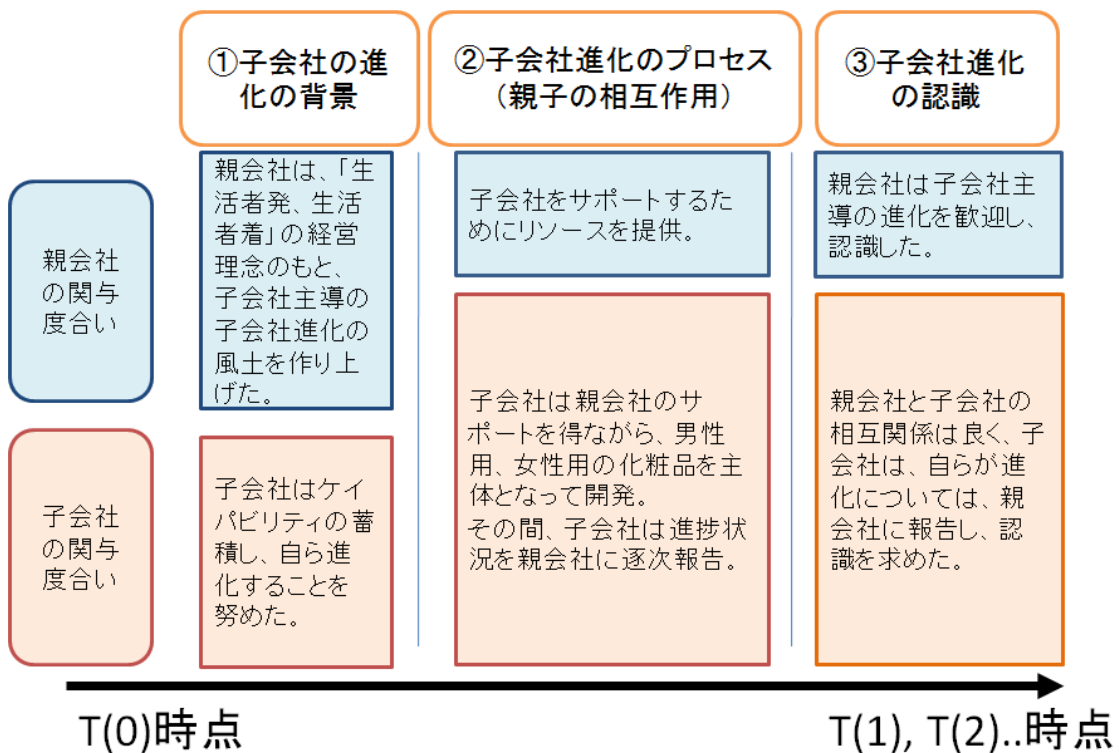
3. 子会社進化の認識：子会社の進化について親会社と子会社の両者はどのようにして認識したのか

本事例の場合、親会社が子会社に、予め子会社が主導して自らが進化するという権限を与え、そのような経営風土も親会社が作り出している。その上で、両者は密なコミュニケーションを持ち、お互いの意思を尊重し、一体化していると考えられる。そのような状況で子会社が進化したとすれば、それは、両者にとって歓迎すべきものであり、自ずから認識されるものであることが分かる。

4. 本研究のフレームワーク図による表示

以上の分析を、親会社と子会社が子会社の進化に関して、どの程度の影響度を持ち、関与したのかを、本研究の分析フレームワークの図で表すと次のようになる。

図 2 マンダムインドネシアの進化



(出所) 筆者作成

第7章 富士ゼロックスの進化

第1節 親会社との緊張感を伴った子会社の進化

本研究では、英国のランク・ゼロックス社と日本の富士フィルム¹の合弁会社として誕生した富士ゼロックス株式会社（以下、富士ゼロックス）を取り上げる。同社は、1962年に、アメリカのゼロックス社²の子会社のランク・ゼロックス社³と日本の富士フィルムの50対50の出資比率で設立された。

富士ゼロックスの当初の目的は、ゼロックス社が開発した複写機を日本で販売することであったが、一方でできるだけ早く日本で複写機を生産することを目指した。そのために、富士ゼロックスは英・米の親会社から技術移転を受け、日本で複写機の生産を行いマーケットを拡大しようとした。しかしながら、英・米の親会社は残念ながら、富士ゼロックスに対して積極的なサポートを行わなかった。もう一方の親会社である富士フィルムには複写機およびその核となる技術に関する知識・ノウハウは無かった。そのような状況の中で、富士ゼロックスは英・米の親会社から与えられた技術、ノウハウ、などを基礎として、ケイパビリティを蓄積し、経営危機を自らの力で乗り越えていった。富士ゼロックスが蓄積したケイパビリティ（技術力、品質力、人材育成能力など）は、後に、親会社の窮地を救うことにもなった。

本研究では、まず、富士ゼロックスの成り立ちとその経営的特徴を述べる。ついで、富士ゼロックスの新製品開発などを独自に行い経営の自主性を高めていく経緯を分析する。さらに、富士ゼロックスの発展に各々の職能がどのように貢献してきたのかを考える。最後に、これら一連の富士ゼロックスの経営行動は、親会社との緊張感を生み出す可能性があったが、それをどのように解決していった

¹ 創業時の同社の社名は富士写真フィルムであったが、のちに社名変更した。本研究では、富士フィルムと統一して表記する。

² 同社の正式名称は、ゼロックス・コーポレーションであるが、本研究ではゼロックス社と表記する。

³ 英国のランク・ゼロックス社はアメリカのゼロックス社の子会社であることから、本研究では、両社を親会社として考える。

のかを考える。なお、これらの事象の検討は、富士ゼロックスの創業の 1962 年から 1992 年までを対象とする。

1. 富士ゼロックスの設立について ⁴

1.1. 設立の経緯

昭和 20 年代の半ば、富士フィルムに経営課題が登場する。同社が主力事業としている写真は銀塩写真と呼ばれ有限の天然資源の銀を主原料にしていたため、長期の経営の安定化のためには、非銀塩部門を事業化し多角化経営を目指す必要があった。昭和 25 年ごろ富士フィルムはゼログラフィー技術に出会いそれに注目した ⁵。ゼロックス社は、このゼログラフィー技術を利用して 914 という複写機を完成し、1960 年から発売していた。この 914 は、何からでも何枚でもコピーがとれ、1 分間で 7 枚というスピードでコピーがとれた、かつ、普通紙にコピーがとれたという意味でアメリカのオフィスを変革するに画期的な商品という評価であった。フォーチュン誌は、「アメリカで作られた最も大きな成功を収めた製品」と呼んだ ⁶。

当時の日本の複写機のマーケットでは、ジアゾ式が主流であり大量に普及していた。そこで、富士フィルムは、ゼロックス社のゼログラフィー技術に注目し、ゼログラフィー技術を自社の経営に取り入れようと考え、1957 年、ゼロックス社にアプローチし、ゼログラフィー技術の譲渡を申し入れた。しかし、ゼロックス・グループの中で、日本に関するゼログラフィー技術の権利は、英国の子会社のランク・ゼロックス社にあることが分かったので、富士フィルムはゼログラフィー技術の譲渡をランク・ゼロックス社に要請した。当時、ゼロックス・グループで

⁴ 本研究の資料の主たる出所は、日本経営史研究所・富士ゼロックス(1994)『富士ゼロックスの歴史』であり、以下、同書を社史(1994)と略し表示する。

⁵ 吉原(1992), p.32。

⁶ Jacobson and Hil Kirk(1986), 邦訳、p.47。

は、アメリカ大陸の担当はゼロックス社が、それ以外の地域はランク・ゼロックス社が担当していたのである。

しかし、ランク・ゼロックス社はゼログラフィ技術を譲渡しないとしたため、1962年、富士フイルムとランク・ゼロックス社との折半出資によって富士ゼロックスは設立された。社長には富士フイルムの小林節太郎が就任した。そして、ランク・ゼロックス社のトーマス・ロウ(Thomas Law)が副社長に就任した。ランク・ゼロックス社の富士ゼロックスへの方針は、小林を信頼し、富士フイルムから優秀な専任の経営者を派遣することを条件として、富士ゼロックスの経営を日本側に任せるというものであった。取締役は、双方から6名ずつ出し、合計12名の構成となった。この新会社となる富士ゼロックスの人事の特徴は、常勤取締役は富士フイルムからの庄野伸雄のみであり、他は全て非常勤である点である。つまり、英国のランク・ゼロックス社および米国のゼロックス社からの常勤取締役はゼロであった。なぜ、ランク・ゼロックス社が常勤役員を派遣しなかったかということについて、富士ゼロックスの社史は、小林とランク・ゼロックス社の経営陣には太い信頼関係が、合併交渉の際に築かれ、富士ゼロックスの経営を日本側に委ねるとというのがランク・ゼロックス社の基本姿勢であることが有力な要因と考えられるものの、最終的にどの要因が決定的な要因かは断定できない、と結論づけている。この件に関して、2人の研究者の意見を紹介する。“Xerox and Fuji Xerox”の著者であるゴメス・カサーズ(Gomes-Casseres)は、筆者の電子メールのインタビュー(2012年8月11日)に答え、「当時の日本の経済状況から考えても、ゼロックス社やランク・ゼロックス社は日本をそこまで重要視していなかった。だから常勤取締役を派遣することを考えなかった」ということであった。また、吉原(1992)は、「1958年当時のゼロックスは914の販売直後であり、売上高は2750万ドル(99億円)で、米国のゼロックス社も英国のランク・ゼロックス社も遠い日本の事業に時間と注意を振り向ける余裕がなかったと考えられる」と述べている。

もう一つの親会社である富士フイルムと、富士ゼロックスとの関係は「疎遠」

にならざるを得なかった⁷。疎遠になったのは、富士ゼロックスの設立時の富士フィルムとゼロックス社との間に結ばれた「不平等条約」がきっかけである。富士フィルムとは株主として富士ゼロックスから情報を得ることはできるが、それを使用することはできず、ゼロックスには富士フィルムを含む外部ソースから富士ゼロックスが入手した技術は無償で提供されることになっていた。1971年、富士フィルムは富士ゼロックスに複写機本体および消耗品を生産する工場を移管したが、その時以降、ますます両社の関係は疎遠になっていった。

1.2. 販売会社としての富士ゼロックス

このようにして設立された富士ゼロックスが最初に手掛けたのは営業体制の構築であった。なぜなら、同社は販売会社としてスタートしたからである。それは、大筋において、ゼロックス社およびランク・ゼロックス社のシステムを移植したものであった。

その特徴の一つがレンタル制である。レンタル制は、世界のゼロックス・グループ各社が一様に採用して大きな成果を上げた実績のある方針であり、ランク・ゼロックス社は富士ゼロックスにレンタル制の採用を強く求めた。富士ゼロックスは、人間には所有欲があり、日本人にはその傾向が強いことから抵抗した。しかし、ランク・ゼロックス社は、「ゼロックスの仕事というものは、モノを売ることではない。ましてマシンを売るのではない。われわれはコピーを売るのだ。(中略)つまりサービスを売るのだ。それがゼロックスの理念であり、その根本理念を超えたあり方はない」と述べた⁸。最終的には、富士ゼロックスはその主張を受け入れた。しかし、レンタル制は日本の市場にはなじみのないものであったために、製品のすばらしさを訴求すると同時にレンタル制についての啓蒙活動をしなければならなかった。そこで、「ゼロックスを借りて能率を買う」「買うのは損」というようなレンタル制を分かりやすく説明する広告がうたれた。

⁷ Gomes-Casseres (1992), p.5.

⁸ 道田(1972), p.55.

2. 富士ゼロックスの複写機の国産化とケイパビリティの蓄積

その当時の日本の複写機市場はジアゾ式が主流を占めていた。この複写機を製造していたのは、理研光学工業（現・リコー）、三田工業（現・コニカ・ミノルタ）、コピー（現・キヤノン・ファインテック）などであった。この市場に、富士ゼロックスはゼロックス社が開発した 914 を投入することになった。販売会社としてスタートした富士ゼロックスには製造機能はない。そこで、日本側の親会社の富士フィルムの傘下の工場で生産したものを富士ゼロックスが仕入れ、日本のマーケットで販売するという方式となった。

2.1. 複写機本体の生産⁹

複写機本体の生産については、富士フィルムの子会社の富士写真光機とその傘下の岩槻光機¹⁰が担当し、富士ゼロックスはそこから完成品を仕入れることにした。まず、ノックダウン方式の生産が検討された。富士写真光機は技術者チームを 1961 年 12 月から約 2 ヶ月間英国に派遣し、機械を分解してその構造を知り、また、英国で製造に関する技術指導を受けるなどして準備を重ねた。また、ランク・ゼロックス社から 2 名の技術者が来日し技術指導を行った。彼らは「日本側は情熱を傾けて取り組み、我々からできるだけ多くのことを学び取ろうと努めていた」と評価した。

この 914 の導入の際には、英・米の親会社の 914 をそのまま持ってくるのではなく、日本の生産システムや市場適合するように若干の改良を加えなければならなかった。例えば、日本の夏の高温多湿の気候条件は米欧とは異なっていたため、そこで機械の作動に不具合がでないようにしなければならなかった。また、当時

⁹ 社史(1994), pp.100～104。

¹⁰ 同社は富士写真光機の全額出資会社である。

の日本の市場では B4 サイズを中心にした B 系列のサイズが多く流通していた。例えば、官庁やその関連機関には B 系列の書類での提出が求められており、日本の市場ではそのサイズの対応は必須であった。日本側ではゼロックス側が B4 用紙の必要性について関心をもってくれるとは考えてはいなかった。そこで、富士写真光機では、その対応をランク・ゼロックス社のサポートを得ることなく独力でやり遂げた。この改造が成功した背景には、富士写真光機の技術水準が当初から相当に高かったことが要因であることがあとでされている。

生産を開始した初年度の 1962 年は 9 月スタートということもあってわずか 79 台であったが、1963 年度は 819 台、1964 年度は 1,596 台と大幅に生産量は飛躍的に増加した。そのことによって生産コストも年を追うごとに下がっていった。元々、914 のランク・ゼロックスからの仕入価格は 220 万円 (FOB ロンドン 1750 ポンド) とされていたが、上記のような努力の結果、富士ゼロックスの仕入価格は、1964 年度上期は 74 万円 8000 円であったが、下期には 69 万円となり、1967 年度には 60 万円を切った。

岩槻工場では、914 の後継機種である 720、813、330、660 というゼロックス社が開発した新製品を国産化していった。欧米における発売と日本におけるタイムラグは、第 1 号機の 914 などと比べると大幅に縮小しており、それは岩槻光機の技術水準の向上の結果であった¹¹。

このように技術力と生産力を養成してきた富士写真光機と岩槻光機であるが、生産規模が拡大し、機種の多様化のために生産設備の拡大が必要になってきた。富士ゼロックスは、第一号機の 914 の最初の組立工場の建設資金は融資したがそれ以降の融資は行わなかった。また、富士写真光機および岩槻光機では新規投資のための資金調達力が限界に達していた。これらの状況から、従来の岩槻光機への複写機本体の生産委託を根本的に考え直す時期に来ていた。

¹¹ 社史(1994), p.108。

2.2. 消耗品の生産¹²

複写機には、本体の生産だけではなく、トナーなどの消耗品が必要である。消耗品については富士フィルムの小田原工場が生産を担当し、それを富士ゼロックスが仕入れた。この小田原工場は、当面 914 の約 1000 台に各種の消耗品を供給できる規模とし、将来は 2000 台分までの設備増強が可能だけの建屋面積を備えていた。同工場では 1963 年 4 月から生産を開始し、同年夏には最低限度の生産体制が整った。その後は、ゼロックスが統一仕様で一括発注していたいくつかの原料を除いて、漸次、国産化が進められた。

この消耗品の技術指導のために、ランク・ゼロックス社の技術者が、1963 年春の生産開始の直前の 2 月末から約半月、そして生産開始から半年経った 11 月末から 12 月初にかけて、小田原工場に指導に来た。そのような指導、また、小田原工場の努力もあって、消耗品の生産はおおむね順調に立ちあがった。このように短期間に生産が立ちあがった背景について、吉原（1992）は、日本の親会社である富士フィルムの存在があったと指摘している。富士フィルムには、ゼログラフィ技術に関する文献が多くあり、また、消耗品の材料テストに使用される高精度な測定機、検査機が揃っていた。例えば、技術者の一人は、「フィルムに比べて複写機の消耗品は、解像精度のレベルが違うのでずっと簡単に思えた」と述べている。さらに、小田原工場の製造技術は、英・米親会社のそれと同等のものと評価された。とは言え、原価と品質については改善の余地があった。

このように消耗品の生産はおおむね順調に立ち上がったものの新たな問題が起こったのである¹³。上記に記したように 914 の生産規模はまず 1000 台分の供給をすることを考えたものであったが、914 の販売は予想をはるかに上回った。生産開始が 1963 年 4 月からであったが、同年末には新規投資が決定した。さらに、914 の後継機種 813 を始めとする新製品の発売もあり、富士フィルムの小田原

¹² 社史(1994), pp.105～107。

¹³ 同上、p.110。

工場内で、小規模な設備増設を繰り返すよりも、新工場を建設した方が良いだろうということで、現在の竹松工場の建設が計画された。このような大規模投資については、あらかじめランク・ゼロックス社と意見交換をしなければならない約束が両社にあったために、1964年1月に意見交換され、竹松工場の建設方針は確定した。竹松工場では、富士ゼロックスの需要予測が10%上方修正されても対応できることなどが想定された。そして、建設に当たっては、技術者が何度もランク・ゼロックス社およびゼロックス社を訪問して、最新の製造技術を学び、結果としてゼロックス・グループの中でも最先端の工場が生まれた。

このような複写機本体、消耗品の生産開始がされてから約1年が経過した1964年の半ばには、ランク・ゼロックス社の製品に比べてもほとんど遜色のない製品を生産できるようになっていた。

2.3. 富士ゼロックス初期の英・米親会社の対応

このように順調な立ち上がりをみせた日本側の生産であるが、前述のコピー用紙のサイズ以外に、吉原(1992)は、「英・米の親会社は販売開始まもない914のことで精一杯であり遠い日本の事業に時間と注意を振り向ける余裕がなかった」と推測し、それが日本サイドが能動的に技術吸収に努めたことにつながったのであろうと指摘している。例えば、日本の市場では、①当時の日本ではブルーインクを使用することが多かったが914では鮮明にコピーをとれなかった、②写真のコピーも上手くとれなかった、というようなクレームが寄せられた。富士ゼロックスが米国のゼロックス社の技術陣¹⁴に相談したところ、「そういうのは無視できる問題だ」という回答であった。この回答の背景には、米国のゼロックス社には、そのようなクレームに対応できるだけの技術集積が無かったと考えられると、吉原(1992)は推測している。その指摘は、ランク・ゼロックス社が提供した図面

¹⁴ 英国のランク・ゼロックス社は本格的な研究開発はしておらず、富士ゼロックスが技術的な相談をしたのは米国のゼロックス社の技術陣であった。

の不備にも現れている。914 本体の部品の図面に不備が多く、部品の品質が一向に安定しない問題があった。その理由について、吉原(1992)は、日本の 914 の生産は、米国のゼロックス社の生産開始から 2 年も経っていない時期に、さらに英国のランク・ゼロックス社の生産開始から 1 年も経っていない時に行われたために、図面を完備している余裕がなかったと、指摘している。その生産の際に、岩槻工場ではランク・ゼロックス社に図面に関して様々な要求をしたが、914 の後継機種 813 の時には、図面にその要求が反映されたことに驚いたという。

3. 富士ゼロックスの自主的な製品開発

富士ゼロックスは、914 をスムーズに立ち上げたが、日本の市場では、キヤノンやリコーの販売が拡大し、富士ゼロックスの経営を脅かすようになっていた。そこで、富士ゼロックスは英・米の親会社に頼らない新製品開発を行った。そして、「自分の会社は自分で守る」という親会社からの独立宣言をも行った。そこで、本研究では、富士ゼロックスの歴史の中で、エポック・メイキングとも言うべき、2200 と 3500 の開発について以下のように記述する。

3.1. 2200 の開発と生産

富士ゼロックスが自主開発能力を持つきっかけになったのは、同社が 2200 という機種を開発したことがきっかけである。2200 は、純国産の第 1 号機であるとともに富士ゼロックスの小型機の開発、生産の原点となっていくうえでも重要な意味を持っていた¹⁵。この 2200 の成功により、富士ゼロックスは小型機を自主開発して輸出するようになるが、そうすると同社のゼロックス・グループの中の地位と役割が高くなり、やがて日本が小型機の供給基地となっていく¹⁶。こ

¹⁵ 社史(1994), p.176。

¹⁶ 同上、p.177。

のように、富士ゼロックスの成長と進化を分析する上で、2200は極めて大きな位置づけの製品であった。

1970年代の製品戦略は、この項でとりあげる2200を除いて、全て、ゼロックス社が開発した製品を、富士ゼロックスが日本市場向けに改良するというもの、すなわちジャパナイゼーションであった。具体的には、日本市場向け製品の生産については、ゼロックス開発の新製品を最小のタイムラグをもって、かつ、日本の特性を十二分に生かしたかたちで導入できるよう、技術開発力を大幅に向上させることを目標とした。そのような中で、富士ゼロックスの1973年4月から1976年5月まで事務用複写機の新製品開発は皆無であった。一方、この時代、日本のキヤノン、リコーといった競合他社の技術向上がめざましく、富士ゼロックスの立ち遅れが見え始めた。例えば、競合他社はA3対応の機種を出したが、富士ゼロックスがA3対応できる機種を出したのは、他社より6～7年遅れていた。

なぜ、このような状態になってしまったのか。社史では、その理由の一つに、富士ゼロックスがゼロックス社に設計変更を申し入れても、ゼロックス社自体の製品開発計画に優先順位があり容易に受け入れられないことを理由の一つにあげている。社史では、「ゼロックス社やランク・ゼロックス社の技術陣が、日本市場を目標とした製品の開発に全力を投入してくれるとは期待すべきではない」¹⁷、と、創業時点から富士ゼロックス側が考えていたことを記している。そして、その時の富士フィルムと富士ゼロックス判断は、少なくとも欧米市場向けに開発された製品をジャパナイゼーションすることのできる技術・製造能力だけは備えておくべきであると判断したのである。

このような背景のもと、富士ゼロックスは2200の開発に乗り出す。庄野は、1968年3月に、新製品の開発計画につながる小型複写機の試作を行うことを決定した。しかし、ランク・ゼロックス社は「日常的な意思決定は富士ゼロックスにまかせるにしても、重要な決定についてはまず我々に相談してほしい」¹⁸と提案

¹⁷ 社史(1994), p.99。

¹⁸ 同上、p.37。

していたように、富士ゼロックスが独自に新製品の開発に乗り出すことは、欧・米の親会社との共同事業の基本的構造の変更につながる大問題であり、軽々にことを進めることはできなかった¹⁹。また、富士ゼロックスの自主開発にたいしては、ゼロックス社は反対していた。何故なら、ゼロックス社は、基礎研究と製品開発は米国の親会社で集中的にやるのが効率的²⁰であり、富士ゼロックスで製品を開発することは重複投資になり無駄だと考えていたからである。例えば、英国のランク・ゼロックス社は、基礎研究と製品開発は米のゼロックス社に任せていた。そのようなランク・ゼロックス社であったため、富士ゼロックスは、「ランク・ゼロックス社から研究の面では富士ゼロックスが学ぶものはない」とさえ評価していた²¹。よって、富士ゼロックスが技術的な問題を相談するのは、米国のゼロックス社であった。従って、庄野のこの計画は、新製品の開発計画というよりも、富士ゼロックス側では、親会社との関係を慮って、「技術力の蓄積を促す教育計画」²²ということでスタートした。なぜ、そこまで富士ゼロックスは新製品の開発にこだわったのであろうか。それは、「富士ゼロックスが企業として長期に成長、発展していくには、若手の技術者が育ち、自主開発力をつけることが必要である」と考えたからであった²³。

富士ゼロックスは、2200の開発に成功し、1971年3月に開催されたゼロックス・グループの国際会議における実演を行った。彼らが最も2200が評価した点は、初期の複写機は面倒な調整や保守作業が必要であったにも関わらず、2200ではそのような作業ができるだけ少なく済むように様々な工夫がされていたことであった。

同機は、日本市場では、1973年1月から発売され、「It's small, but it's a Xerox」というスローガンで日本市場に登場し、すぐにヒット商品になった。

1971年2月、2200の後継機種種の2202の検討を始めることが決定され、1977

¹⁹ 社史(1994), p.124。

²⁰ Jacobson and Hil Kirk(1986), 邦訳、p.171。

²¹ 同上、p.117。

²² 同上、p.124。

²³ 吉原(1992), p.73。

年 1 月に発売された²⁴。ランク・ゼロックス社は 2202 についての関心は高く、1978 年 11 月から輸入した。

しかし、米国のゼロックス社は輸入しなかった。その理由は、複数あると考えられる。社史は、ゼロックス社が自社開発製品でアメリカ市場の対応可能だと判断したからだとしている²⁵。また、吉原は、2200 はそれがいかに優れた製品であっても、親会社の技術者としてのプライドないし優越感という人間的なファクター、NIH(Not Invented Here)症候群があったと分析している²⁶。

結局、ゼロックス社は、その後、2200 (2202) に相当する新製品器開発を失敗し、7 年後に、富士ゼロックスが開発した 2300 を輸入することを決定する。それはアメリカ市場で大成功をおさめ、通常の船便のほかに 700 トンの機器が空輸で輸送された²⁷。最初は、ゼロックス社は完成品の輸入から始めたが、のちには富士ゼロックスから部品を輸入し、ノックダウン生産を開始した²⁸。

そのころ、米国のゼロックス社は日本メーカーのアメリカ進出にいかに対抗するかに苦慮していた。例えば、リコーの小型機である DT1200、DT1500 に対抗する必要があった。しかし、ゼロックス社は新機種の開発に失敗し、小型複写機の開発・供給については富士ゼロックスの役割は、ますます高まった。

3.2. 富士ゼロックスの飛躍：3500 の開発について

1975 年、富士ゼロックスは大きな危機に面していた。オイル・ショックなどの影響でマーケットは冷え込んでおり、キヤノンやリコーなどの日本メーカーが富士ゼロックスの大きなライバルになっており、そのような深刻さを英・米親会社が重要視していなかったことである。

まず、富士ゼロックスをめぐる日本の複写機業界の状況について述べる。当時

²⁴ 開発提案と発売時期とのギャップは、72 年にスタートし 74 年に開発中止となった他機種の存在があったからである。

²⁵ 社史(1994), p.177。

²⁶ 吉原(1992), p.122。

²⁷ Jacobson and Hil Kirk(1986), 邦訳、p.182。

²⁸ 社史(1994), p.177。

の複写機の世界は、ゼログラフィー技術の特許を持っているゼロックスが独占していた。ゼロックス社が特許を取った技術を使わずに複写機はつくれないとさえ言われた。そのような状況の中で、多角化を目指す日本のカメラメーカーは普通紙の複写機の開発を目指した。

例えば、キヤノンはゼログラフィー技術の特許に抵触しない普通紙コピー(PPC)機の開発を目指し、NP(ニュープロセス)方式による普通紙コピー技術を発表した²⁹。そして、1968年4月、キヤノンNPシステムの原理発表を行ったが、それは世界を驚嘆させた産業界の一大事件であった³⁰。なぜなら、ゼロックス社のゼログラフィー技術は絶対的優位に立つものと業界内で認識されていたからである。そして、1970年9月、NP方式による最初の複写機NP1100を発表した。さらに、1972年にNP-L7を発売した。これは、液乾式PPC方式(普通紙に液体现像を利用)という世界初の技術であった。同機は輸出市場でも経営に貢献した。次いで、1977年には高速機NP-8500を発売し、それまで、ゼロックス、イーストマン・コダック、IBMが占めていた世界の高速機市場に挑戦した。

リコーは、ジアゾ式でスタートした³¹。アメリカではコピーすることを「ゼロックスする」というように、日本では「リコピーする」と言われたほど複写機業界をリードしていた。1975年2月、アメリカ市場と日本市場の両方を考慮に入れて、アメリカの市場で主流のA4と、日本市場で主流のB4の両方に対応できることを開発目標にしたDT-1200を発売した。日本市場でも海外でも評価が高く好調な販売を記録した。デスクトップタイプで、誰にでも使えるPPC機種であったことがヒットの原因であった。これ以降、複写機事業は常にリコーの経営の大きな柱になっていく。

こうして、日本メーカーは独自の技術で次々と新製品を投入し、まずは富士ゼロックスを脅かし、そして、グローバル市場でゼロックス・グループの大きなラ

²⁹ ゼロックス社の特許戦略にキヤノンは非常に苦勞するが、最終的には、独自の特許を勝ち得ている。その特許に関する件は、NHK「プロジェクト X」製作班(2003)に詳しい。

³⁰ 丸島(2002), p.10。

³¹ 経済界「ポケット社史」編集委員会(1989), p.106。

イバルとなっていった。

このころの富士ゼロックスの日本市場のシェアは以下の通りである。

表 1 富士ゼロックスの市場シェア推移

	1973 年	1974 年	1975 年
新規設置台数のシェア	52%	47%	7%
既存分を含めた台数市場シェア	71%	64%	49%

(出所) 樺島(2012)より筆者作成

このような状況のもと、富士ゼロックスは、ランク・ゼロックス社が開発を試みていた新機種に期待をしていた。しかしその開発は遅々として進まず、1975年2月には結果として失敗に終わった。当初目標としていた信頼性が大きく下回ったのである。

一方、1975年3月に、リコーとキヤノンは高性能の新機種シリーズを市場投入した。現状の富士ゼロックスの製品で対抗したとすれば、市場占有率は77年までに22%、79年までに13.1%に低下することが予測された³²。当時の状況は、「つぶれるかもしれん」³³と思う社員もでてきたほどの苦境に陥った時代であった。

そこで、1975年10月に富士ゼロックスは新製品を独自に開発する方針を決定した。これが後に3500になる製品であるが、前述の2200とは違い、当初から公認のプロジェクト、それも最重要プロジェクトとして位置付けられた³⁴。何としても対抗できる新製品が必要であったのである。特にリコーのDT-1200をターゲットとし、コピー・スピードはリコー機の3倍を目標とし、製品コストを半分というような大幅に安くすることを目指した。その開発期間は、米国のゼロックス

³² 社史(1994), p.178。

³³ 吉原(1992), p.88。

³⁴ 同上、p.87。

社の半分の 2 年間であった。

小林陽太郎（当時副社長）は、米国のゼロックス社に自社での新製品の開発計画を説明し、新製品開発の了解を求めた。しかし、ゼロックス社首脳は拒否した。何故なら、この富士ゼロックスの開発計画は無謀と判断し、さらに、1976 年当時、ゼロックス社では米国の主導で集中して新製品開発を行おうとしていたからである。それに対して、小林は、「私には富士ゼロックスを生き残らせる責任がある。もうアメリカに製品開発で 100% 頼ることはできない。私たち自身で開発しているかねばならない」と、富士ゼロックスの「独立宣言」ともとれる発言をした³⁵。

同機の開発では当初の目標をほぼ全て達成した³⁶。ゼロックス社にも前例がなく富士ゼロックスが独自に開発した技術(A6 感材の小径ドラムをブレードと組み合わせ高速回転する技術など)を用いて開発された同機は、「小さくてもライオン」というキャッチコピーとともに、東京地区で 1978 年 5 月から発売し、順次全国に販売を拡大していった。

小林は 3500 を単に日本のマーケットに投入するだけではなく、そのコストパフォーマンスからすれば国際市場でも十分に通用するとして、ゼロックス・グループの世界商品として全世界に売り出すことをゼロックス社に提案した。しかし、ゼロックス社は同意しなかった。デイビッド・カーンズ(David Kearns)社長（当時）を始めとする経営トップは小林の提案に好意的であったが、技術の現業部門が頑なに拒んだと言う。ここでもアメリカの技術者のプライドNIH(Not Invented Here)症候群があったと指摘されている³⁷。

しかしながら、3500 の成功は米国のゼロックス社に大きなインパクトを与えた。カーンズは 3500 の試作機のデモを見た時に、ゼロックス社のどの製品よりもはるかに凌いでいたことを認めた。そして、3500 を機に富士ゼロックスから学ぶべ

³⁵ Gomes-Casseres(1992), p.8.

³⁶ ただし、コピー・スピードの目標は当初の 1 時間 3600 枚が 1 時間 2400 枚に下方修正された。

³⁷ 樺島 (201), pp.136~139.

きものの方が多くありアメリカに持ち帰るべきだと考えた³⁸。1975年にリコーのDT-1200は米国ではセービン750というブランドで発売が始まったが、ゼロックス社にはそれに対抗できる製品がなかった。ゼロックス社は、1975年からの3年間で、米国市場においてマーケットシェアを82%から50%まで落としている。そこで、3500の製品開発の手法を研究するチームができた。そして、富士ゼロックスの製品開発システムにみられる日本的な特徴を可能な限りゼロックス社に導入して実施しようとしたのである³⁹。そして、1979年をもってゼロックス社からの導入製品のジャパナイゼーションを止め、翌年から自主開発となった⁴⁰

3.3. 1970年代の米国のゼロックス社の状況

914で成功を収めたその当時のゼロックス社は、「ゼログラフィック技術など数多くの特許があったために、謙遜という言葉に注意を払わず傲慢であった」⁴¹と称していた。そのような状況の中で、1970年4月、IBMが複写機を発売した。次いで、1975年イーストマン・コダックがPPCを発表した。両社の複写機のいくつかは技術的にも価格的にもゼロックス社の製品を上回り、ゼロックス社の収益源である中速機器分野を攻撃した。そのころから、日本メーカーが低速機を中心にアメリカ市場への進出が本格化する。つまり、アメリカ市場でゼロックス社は、アメリカ・メーカーと日本メーカーの攻勢にさらされることになるわけであるが、ゼロックス社は、日本メーカーの攻勢を無視しアメリカ・メーカーとの競争に集中した。ゼロックス社は、日本企業の高品質、低コストを実現する能力を予想していなかったし、恐れなど感じていなかった⁴²。それを端的に表した言葉が、「象に集中して事に当たるか、蚊に目を向けるかと問われ、結局、象に焦点を合わせたのです」⁴³であった。しかし、のちにゼロックス社の最大の脅威になっ

³⁸ Kearns and Nadler(1993), 邦訳、p.110。

³⁹ 吉原(1992), p.121。

⁴⁰ 社史(1994), p.226。

⁴¹ Kearns and Nadler(1993), 邦訳、p.90。

⁴² 同上、p.95。

⁴³ Jacobson and Hil Kirk(1986), 邦訳、p.52。

たのは、その「蟻」と言われた日本メーカーであった。

ゼロックス社の収益の大部分は中・高速機から得ており、低速機の売上はそれほど多く無かったので、アメリカ市場で日本メーカーの低速機が市場開拓しても何の注意も払わなかった。それは、カーンズが自ら認めるように、ゼロックス社の戦略的判断が間違っていたと言わざるを得ない⁴⁴、としている。そして、ゼロックス社の誰ひとりとして、日本企業の高品質、低コストを実現する能力を予想できなかったのである。

1980年代を迎え、事態はさらに厳しくなっていた。粗利率は10%にまで落ち込んでいた。借入金なしに成長することもかなわなくなっていた⁴⁵。

3.4. 英・米親会社への完成品輸出

1980年代には、小型機や中型機が、英・米親会社に相次いで輸出されることになった。1979年3月からは、富士ゼロックスが完全自主開発した大型図面用複写機の2080を、ゼロックス社とランク・ゼロックス社の両社に輸出した。2080以降、大型図面用複写機の開発・生産は、富士ゼロックスが一手に引き受けることになり、全世界のゼロックス・グループに供給することになった。大型図面用複写機の輸出は1980年代には一段と拡大することになる⁴⁶。

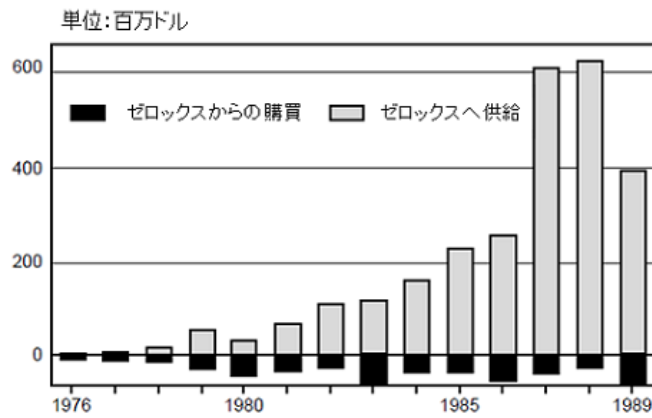
英・米親会社への輸出は拡大し、下記の図1は、米のゼロックス社への輸出の経緯を示したものである。

⁴⁴ Kearns and Nadler(1993), 邦訳、p.113。

⁴⁵ 同上、p.134。

⁴⁶ 社史(1994), p.208。

図 1 富士ゼロックスからゼロックス社への供給



(出所) Gomes-Casseres (1992) を筆者翻訳

なお、富士ゼロックスが英・米親会社に輸出したのは完成品だけではない。1972年に、富士ゼロックスは、英・米親会社に対して、原材料や部品の共同購買することによってコスト削減をすることを提案し 1979 年からそれはスタートした。そして、ゼロックス社の日本からの部品調達業務は富士ゼロックスの購買組織で行うことになった⁴⁷。

4. 富士ゼロックスの成長を支えた各職能の進展：生産、研究開発、TQC、営業体制

既に述べたように、富士ゼロックスは販売会社としてスタートした。複写機本体は、富士フィルムの子会社の富士写真光機の子会社の岩槻光機が生産し、消耗品は、富士フィルムの小田原工場（後に竹松工場）が生産した。富士ゼロックスは複写機本体と消耗品をこれらの工場から購入し、日本のマーケットで販売した。

上記で、ゼロックス社が開発した 914 をいかにジャパナイゼーションしたのか、初めて富士ゼロックスが独自開発した 2200、そして、ジャパナイゼーションを終息させ自主開発をするきっかけを作った 3500 について述べてきた。

⁴⁷ 社史(1994), p.210。

この項では、その発展の基礎となった、製造工場の富士ゼロックスへの移管、研究開発活動、そして品質向上活動などについて述べる。

4.1. 生・販の一体化：製造工場の吸収とその発展⁴⁸

既に述べているように、複写機本体の生産は富士写真光機の子会社である岩槻光機が、消耗品の生産は富士フィルムの竹松工場が行ってきた。そして、富士ゼロックスがそれらを仕入れ日本市場で販売した。しかし、販売と製造が別々の会社によって担当されていることによる技術上・製造上の問題は1960年代から指摘されていた。

ランク・ゼロックス社は、かつて製造部門を吸収したという自らの経験から、製造工場の移管を富士フィルムと富士ゼロックスに提案した。富士ゼロックスには技術部門があり間接的に製造部門との調整を行っているが、技術や生産の大部分は別会社にある。富士ゼロックスは技術部門を再編成してそれらを直轄にしようとしているが別会社にある以上その問題は解決できない。今後、技術的により複雑な新機種が投入された場合、分散している技術者を一本化する必要がでてくることが予想された。

1968年3月の役員会で、庄野は、生・販の一体化を提案する。もし、製版が一体化されればそのメリットは大きいとして、以下の点を指摘した。①販売・技術・製造を一体化すれば効率的でタイムリーな総合経営管理が可能になる、②短期的にはコストアップ要因となるが長期的にはコストダウンが可能である。

しかし、日本側の親会社の富士フィルムは製・販統合に消極的であった。吉原(1992)は、その理由については、生産部門を富士ゼロックスに譲渡することは、元々の富士フィルムの考え方に反したとしていると述べている。何故なら、富士フィルムの当初の目的は、ゼロックス社からゼログラフィー技術をライセンス取得し、それを利用して自社で展開することであった。しかしライセンス取得が不可能だと分かったので、次善の策として合弁会社を作ったのである。合弁会社が

⁴⁸ 社史(1994), p.180。

出来てから自社の工場と子会社で行ったのは、生産を通じてゼログラフィック技術を自分のものにしようとする考えがあったからなのである。

しかしながら、最終的に、富士フイルム、富士ゼロックスの両社の社長である小林節太郎は、製・販統合を了解し、1971年4月、竹松工場と岩槻工場は富士ゼロックスに統合された。

その岩槻工場の生産高は、1976年度を100とすれば、77年度は128、78年度は139、79年度は136と増大していった。そして、岩槻工場の生産が限度に達しようとしていることから、1969年6月の常務会で新工場の建設が決定し、海老名工場の建設が決定した。1972年2月には第1期工事が完了し、生産がスタートした。1974年には第2工場棟が完成した。また、1980年には技術棟が増築され、同工場は、富士ゼロックスの主力工場になった。

4.2. 富士ゼロックスの技術開発

販売会社からスタートした富士ゼロックスには、日本市場に合せた製品開発が必要であった。既に2200、3500の開発で見てきたように、そのケイパビリティは相当蓄積されてきた。そして、1967年ごろから、富士ゼロックスは、かつてのジャパナイゼーションを超えて、ある程度、研究・開発については、基礎的問題の検討を行わなければならない時期になったと考えた⁴⁹。そして、同年、技術センターを設立した。これによって、富士ゼロックスはたんなる販売会社から研究開発機能を備えた企業へと成長し、かつ生産活動にも深く関与するようになった⁵⁰。そして、1972年の海老名工場の技術棟が完成し、そこに約300名の技術スタッフを抱えるようになって、技術開発の整備が整った。

1978年には、研究開発機能を組織化し、基本方針に基づいて研究活動が推進され、1982年には総合研究所が設立され、それが本格的になったのである⁵¹。総合研究所では、それまで社内の各部門にあった研究部門が一つの組織にまとめら

⁴⁹ 社史(1994), p.119。

⁵⁰ 同上、p.32。

⁵¹ 同上、p.32。

れた。

4.3. TQC(Total Quality Control) : ニュー・ゼロックス運動 ⁵²

TQC と言えば品質管理をイメージしてしまうが、富士ゼロックスが目指したものはそれだけではなく新しい企業体質を作ろうというものであった。富士ゼロックスは、1972 年から本格的に TQC 活動を開始し、全社で展開することになり、それは、「ニュー・ゼロックス (NX) 運動」と名付けられた。

ニュー・ゼロックス運動については 3 つの段階があり、それが 1980 年のデミング賞に結び付くことになった。第 1 段階 (1976 年 5 月～77 年 10 月) は TQC の導入期であり、TQC 運動の基礎を固めるための活動を行った。全社的には TQC の考え方は浸透したものの、まだ学習の域を超えず、社内業務と一体化した活動には至らなかった。第 2 段階 (1976 年 5 月～77 年 10 月) は習熟期である。TQC の考え方が着実に実務の上で活用され成果を生み出してきた。その結果、1978 年 5 月の 3500 の完成に結び付く。それはコスト・性能面で画期的なものであった。この 3500 の成功は、他の事業分野の新商品開発にも好影響をもたらした。第 3 段階 (1978 年 11 月～80 年) は、デミング賞にチャレンジすることを決意した時期である。確かに 3500 は成功したものの、その後の 4600 や 4800 という機種の開発には社内に「イージー」な空気が生じてきた。その空気を打破するためにデミング賞に挑戦することを決意させ、1980 年に受賞することに結び付いた。

この TQC の活動によって、各階層にわたって、従業員一人ひとりが品質意識と改善意欲を高め、体質強化に結び付いた。

この TQC 活動 (ニュー・ゼロックス運動) は、ゼロックス社にも影響を与えることになった ⁵³。1980 年 11 月に開催された会議で、富士ゼロックスの小林が同社における TQC の導入とその成果を報告したことが契機となった。そして、1983

⁵² 社史(1994), p.217。

⁵³ Kearns and Nadler(1993), 邦訳、p.211。

年8月に開催された「ゼロックス国際会議」の席上、富士ゼロックスのニュー・ゼロックス運動を紹介し、「今後は顧客の満足度を向上させるためにゼロックス社は『品質』に焦点を合せてあらゆる活動を展開する必要がある」と宣言した⁵⁴。そして、それは、アメリカのLeadership Though Quality（品質を通してのリーダーシップ）という活動に結びついた⁵⁵。

5. 富士ゼロックスの海外活動⁵⁶

富士ゼロックスの成り立ちから考えて、アメリカ大陸以外のテリトリーはランク・ゼロックス社と決まっている中で、富士ゼロックスはランク・ゼロックス社のテリトリーに抵触しない形で、また、ランク・ゼロックス社と調整と協議を重ね了解をもらう上で、海外活動を活発にしていった。

1966年に914をフィリピンに輸出した。これが海外進出第一号である。1978年には、合弁会社（富士ゼロックスの出資比率40%）で現地生産を開始した。タイには1967年にバンコク支店を開設した。1976年には、タイ・ゼログラフィック・システムズ・カンパニーを設立した。韓国には、1966年から営業を開始し、1975年に、現地生産を開始した。台湾には、1969年に合弁会社を設立した。1979年からノックダウン方式の生産を開始した。インドネシアには1970年に、現地の代理店と契約をして進出した。

6. 富士ゼロックスの経営の自主性と親会社とのコンフリクション

914の販売から始まり、富士ゼロックスが初めて独自開発した2200、独立宣言

⁵⁴ Kearns and Nadler(1993), 邦訳、p.212。

⁵⁵ Jacobson and Hil Kirk(1986), 邦訳、p.306。

⁵⁶ 社史(1994), p.88。

にまで結び付いた 3500 を中心に、またその基礎となった製造、研究開発をも、さらには海外展開も見てきた。

ここで富士ゼロックスの経営の自主性と親会社・子会社との緊張感、コンフリクトについて考える。上記で見てきたように、富士ゼロックスは、親会社に報告することなく新製品を開発し、さらには親会社の製品開発の遅さに危機感を覚え、「自らの会社は自らが守る」と独立宣言までした。

ゼロックス社は、1973 年以後、低速複写機では成功を収めてこなかった。そして、1977 年以來、ゼロックスの低速機器分野を補ってきたのは富士ゼロックスだった⁵⁷。例えば、ランク・ゼロックス社は 2200 の後継機の 2202 を輸入した。1979 年にゼロックス社は富士ゼロックスが開発した 2300 をアメリカに輸入することによって成功を収めた。そして、ゼロックス社は、富士ゼロックスの製品を輸入し始めてから、その品質の高さとコストの低さに驚愕した。1980 年代、ゼロックス社は第 3 世代の複写機と呼ばれる 10 シリーズを発表する。10 シリーズは、日本のライバルに対する逆襲の製品であり⁵⁸、顧客が使いやすい製品でありマーケットでは広く受け入れられた。この 10 シリーズのうち、2 機種は富士ゼロックスの開発製品から生まれたものであった⁵⁹。

一方、1989 年には、全世界のゼロックス・グループの販売高 36 億ドルに対してその 22% が富士ゼロックスとなっている。また、富士ゼロックスは、全世界のゼロックス・グループに対して、低・中レンジの複写機を供給している⁶⁰。

これらの事実によって、富士ゼロックスの経営の自主性はより向上してきている⁶¹。

このような富士ゼロックスを英・米の親会社、特にゼロックス社はどう見てい

⁵⁷ Jacobson and Hil Kirk(1986), 邦訳、p.287。

⁵⁸ Kearns and Nadler(1993), 邦訳、p.232。

⁵⁹ Jacobson and Hil Kirk(1986), 邦訳、p.289。

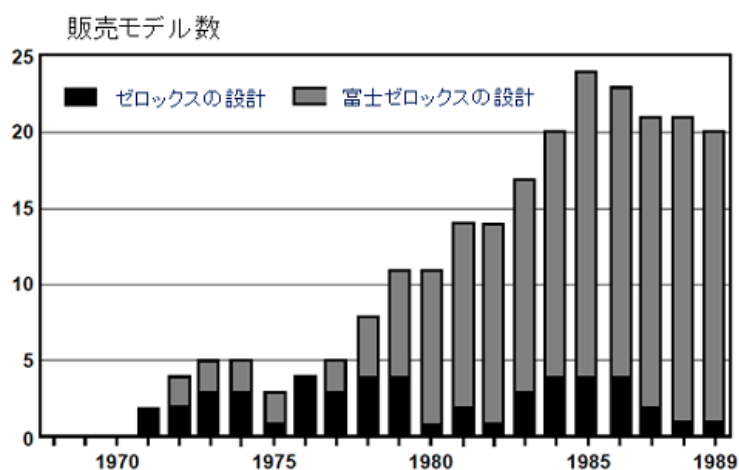
⁶⁰ Gomes-Casseres (1992), p.1.

⁶¹ Jacobson and Hil Kirk(1986), 邦訳、p.208。

るのか。米国市場での日本メーカーの台頭を脅威に感じて、「私たちが日本に強い会社を持っているという事実は極めて重要なことである。何故なら、日本の競合他社が我々を追いかけているからである。富士ゼロックスは、彼らが追いついてくる様子を見ることができし、彼らの開発、ものづくり技術を理解できる。」⁶²と当時の社長のポール・アレーリー(Paul Allaire)に言わせしめている。

結果として、図2のように、富士ゼロックスの開発能力が、ほとんどゼロックス社のサポートを受けていないことを見るといかに、富士ゼロックスが英米の親会社から自立した新製品開発をしているのかがわかる。

図2 富士ゼロックス製品におけるゼロックス社の開発製品割合



(出所) Gomes-Casseres (1992)を筆者翻訳

これらの実績を踏まえ、カーンズ社長(当時)は、「ゼロックスが第一になすべきこととして、富士ゼロックスの重要性を認識すること」と、「同社の問題にどう対処するか、会社全体としてどうすれば価値ある利点に結び付くかを考えている。」⁶³とコメントしている。カーンズは、品質の重要性を強く認識し、1983年には、Xerox's Leadership through Quality programをスタートさせた。これは富士ゼ

⁶² Gomes-Casseres (1992), p.2.

⁶³ Jacobson and Hil Kirk (1986), 邦訳、p.305.

ロックスの経験と実績をもとに作成されたプログラムである。

さらに、1990年代には、ゼロックスと富士ゼロックスの両社の距離はさらに縮まった。それは、共通のライバルとなったキヤノンやリコーの脅威がさらに大きくなったからである。ゼロックス・グループは彼らを迎え撃つに、ゼロックスと富士ゼロックスの関係が極めて重要な要素だと考えていた。また、ゼロックスの純利益における富士ゼロックスの財務的貢献は、1981年には5%であったが、1988年には22%となっていた。

かつては914の開発技術者は2200の開発を知り激怒したとある⁶⁴。しかし、その後の富士ゼロックスの成長は、米欧のゼロックス本社を助け、アレーリー社長（当時）が「コンフリクトの可能性も十分にある。しかし、富士ゼロックスは、常に、リーズナブルな自主性を持っていた。私は、それを奪うことはできないし、そうするつもりもない」⁶⁵という言葉がその当時の両者の関係を明確に表している。ゼロックス社にとって、富士ゼロックスの技術・製品、QC活動などが経営上、極めて大きな役割を担っているからである。

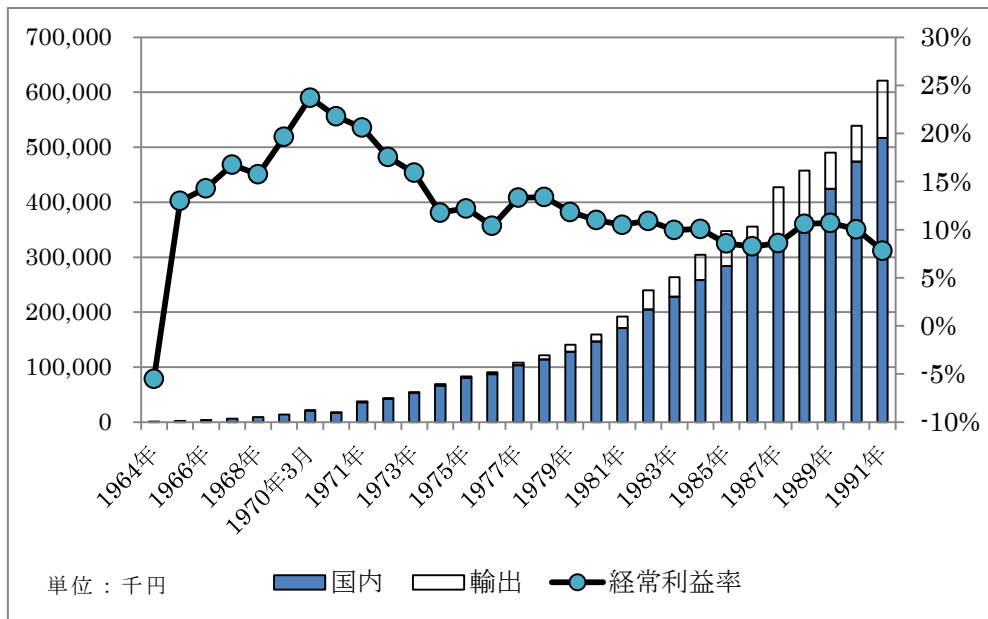
つまり、ゼロックス・グループにとって、富士ゼロックスとの関係は、緊張感やコンフリクションを起こす可能性もあったが、富士ゼロックスが蓄積したケイパビリティが、親会社、全社の経営に貢献することから、それがなくなったと考えられる。

以下、富士ゼロックスがどのような経営成績を1964年から1991年まであげてきたのかを示す。

⁶⁴ 吉原(1992), p.177。

⁶⁵ Gomes-Casseres (1992), p.2.

図 3 富士ゼロックスの販売高、経常利益率の推移



(出所) 富士ゼロックス発表資料より筆者作成

第 2 節 ディスカッション

本研究では、①子会社の進化の背景：子会社の進化が起きる前提となる状況、要因は何なのか、また、子会社をめぐる社内、社外の環境は何か、②子会社進化のプロセス：子会社の進化の過程で、親会社と子会社はどのようにやりとりをし、具体的な行動をとったのか、③子会社進化の認識：子会社の進化について親会社と子会社の両者はどのようにして、認識したのかを、という3つの視点で、子会社の進化の分析を試みた。

本研究でとりあげる富士ゼロックスは、英国のランク・ゼロックス社と日本の富士フィルムが50対50の比率で出資した合弁会社である。本研究では、英国のランク・ゼロックス社は米国のゼロックス社の子会社であるために、英・米の両社を親会社として捉える。そしてその英・米の親会社と富士フィルムの2つの親

会社が富士ゼロックスの進化にどのような影響をもたらしたのかを分析する。

なお、富士ゼロックスの進化は、既にケースでも記述したように、多岐にわたっている。よって、その中で、特徴的なものを選択し下記のようにその進化を分析する。

表 2 富士ゼロックスの進化

時間軸		進化の内容（新しい役割）	決定主体者
T(0)	1962年	富士ゼロックス社設立。複写機を英国から輸入して販売会社としてスタート。 一方で複写機の国産化（ジャパナイゼーションの一環）も始まる。	英・米の親会社と日本の親会社
T(1)	1971年	複写機本体、複写機消耗品の生産工場が富士ゼロックスに合併され、製・販会社に。	英親会社の提案を日本の親会社が認識
T(2)	1973年	子会社は親会社に極秘で自社設計品の 2200 を開発し、日本国内で発売した。1978年に英親会社は 2200 の後継機種を輸入。	日本子会社（英・米親会社が認識）
T(3)	1977年	営業改革（売切制など）の導入	日本子会社（英・米親会社が認識）
T(4)	1978年	子会社は、英・米親会社の反対を押し切り、3500 を開発した。米親会社は完成品の輸入はしなかったが、その製造方法は学んだ。 1979年、ジャパナイゼーション終了。	日本子会社（英・米親会社が認識）
T(5)	1979年	英・米親会社に対して、原材料や部品の共同購入することによってコスト削減をすることを提案し、富士ゼロックスから供給した。	日本子会社（英・米親会社が認識）

（出所）筆者作成

1. 子会社進化の背景

富士ゼロックスの設立の背景は、日本側の親会社の富士フィルムの危機意識からスタートしている。富士フィルムの主たる製品は銀塩カメラ用のフィルムであるが、その資源は有限であることから、それに代わる技術として、ゼロックス・グループのゼログラフィー技術に注目した。その譲渡を彼らに申し入れたが拒絶されたため、次善の策で、1962年に、50対50の出資比率で富士ゼロックスを設立した。

本研究では、同社が進化する大きなきっかけになったのは、2200と3500という2機種であると考えられる。これらの子会社が生み出したのは、親会社と子会社の関係がある。多くの多国籍企業では、親会社の経営資源が子会社よりも大きく、子会社にそれを移転するかが重要な視点になるが、変化する日本市場の状況に対して親会社のサポートは小さかった。そこに危機感を覚えた子会社が、ある時には、親会社の経営方針に背いても、自力でケイパビリティを蓄積したのである。

2. 子会社進化のプロセス：子会社の進化の過程で、親会社と子会社はどのようにやりとりをし、具体的な行動をとったのか

富士ゼロックスは、T(0)時の1962年に販売会社としてスタートした。英・米の親会社の完成品・消耗品をジャパナイゼーション（国産化）することを目的として、日本の親会社のサポートを得た。

販売会社としてスタートした富士ゼロックスには生産機能はなく、それは、日本側の親会社の傘下にあった。英会社は、自らの経験から日本の親会社に提案し、日本の親会社はそれを了解し、富士ゼロックスは生産・販売会社となり、進化したと言えよう。T(1)期の1971年のことである。

富士ゼロックスの新製品開発の基本になるものは、英・米親会社の製品を日本

市場に導入するというジャパナイゼーションという方式であった。しかし 1970 年代に入り、日本市場では競合他社が富士ゼロックスの経営を脅かすようになってきた。富士ゼロックスは親会社に新製品開発の支援などを依頼するが、結果は芳しいものではなかった。さらに、米親会社は、基礎研究と製品開発は米国の親会社で集中的にやるのが効率的と考えていたため、日本での製品開発は認めようとしなかった。そこで富士ゼロックスは、「技術力の蓄積を促す教育計画」として親会社には極秘で新製品開発を進めた。そのような状況の中で、2200 は完成した。その完成度は高く、英・米の親会社を驚かした。英親会社については 2200 の輸出仕様後継機を輸入することに決めた。つまり、子会社はそれまで蓄積した技術をさらに発展させ新製品を作り上げ、それを親会社の一つに輸出するということで、その役割を変化させ進化したと言えよう。T(2)期の 1973 年のことである。

1975 年になると富士ゼロックスはさらに大きな経営危機に直面する。オイル・ショックで市場は冷え込み、競合他社との競争はさらに激化し存続の危機さえ感じられた。その時、富士ゼロックスは親会社の新製品開発に期待したが、その結果は芳しくなく、富士ゼロックスは製品の自主開発に踏み切ることを、親会社に宣言する。その宣言に対して、米親会社は米国の主導で集中して新製品開発を行おうとしていたから反対をした。しかしながら、開発された新製品 3500 は、英米親会社の製品をはるかに凌いでいたことを彼らに認めさせたものであった。親会社は 3500 を深く研究するチームさえ創設され、子会社の設計思想を親会社に持って帰ることも検討された。1979 年をもってゼロックス社からの導入製品のジャパナイゼーションを止め、翌年から自主開発をすることになった。すなわち、これは、それまでの製品開発のやり方を抜本的に変えさせ、子会社が日本市場向けの製品開発を担当するということで、その役割を変化させ進化したと言えよう。T(4)期の 1978 年のことである。

T(2)期と T(4)期の間、営業改革を富士ゼロックスは行っている。英・米親会社の販売に関する基本的な考え方は、売切り制ではなくレンタル制であった。レンタル制は日本のマーケットになじまないため、富士ゼロックスの最初の仕事の

一つはレンタル制を日本市場に啓蒙することであった。しかし、それまでの販売制度のやり方を抜本的に変えさせ、日本市場については日本市場にあったやり方を導入するために、親会社と交渉し認識を得た上で、1977年から売切制を採用することを決定した。

さらには、T(5)期の1979年には、富士ゼロックスは、英・米親会社に対して、原材料や部品の共同購入することによってコスト削減をすることを提案し、富士ゼロックスから輸出した。それまで、英・米親会社は日本からの部品調達業務は自ら行っていたが、この共同購入により、日本からの部品調達業務は富士ゼロックスの購買組織で行うことになった。富士ゼロックスは、共同購入に最適な協力会社を100社選出し取引を行った。その際、特に1970年代の後半は、富士ゼロックスがTQCを導入し、協力会社と品質管理活動を推進したために、原価の低減が図られることとなった。これは、富士ゼロックスが単に富士ゼロックスのために購買活動を行うのではなく、ゼロックス・グループへの貢献を考慮し、提案し実施したものであり、その役割は変わり、進化したと言えよう。

3. 子会社進化の認識：子会社の進化について親会社と子会社の両者はどのようにして認識したのか

上記のように、富士ゼロックスの進化について、特に顕著なものについて記述してきたが、ここでは、T(2)とT(4)時の子会社の製品開発の件について考えたい。

親会社、特に、米ゼロックス社は、「製品開発、研究開発はアメリカで集中する」と主張した。しかし、親会社の新製品開発に危機感を覚えた富士ゼロックスは自ら製品開発をすることを決定する。2200開発の際には、子会社は、親会社には極秘で「技術力の蓄積を促す教育計画」としていた。3500開発の際には、独立宣言ととれる発言までしている。ここでは、親会社と子会社の間には緊張感が発生することが予想された。

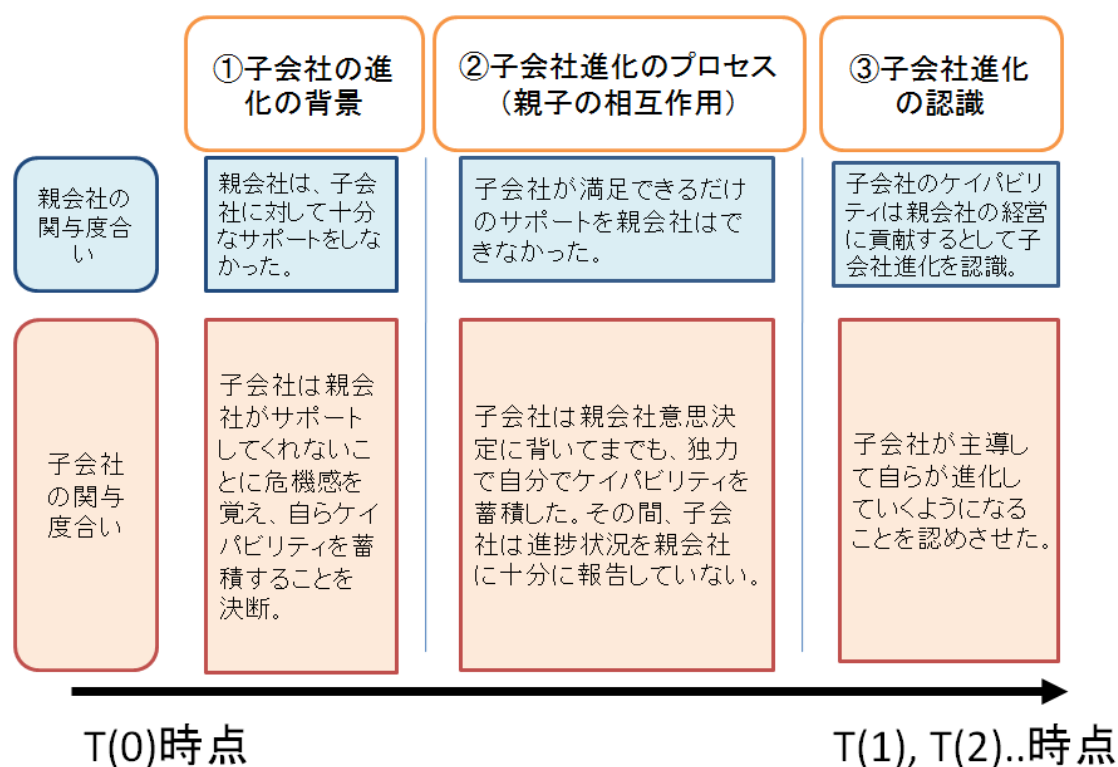
両者間の緊張感は、この事例では、子会社の開発した製品、品質などが親会

社および全社の経営に貢献することが分かった。特に、親会社にとって、日本のリコーやキヤノンのライバルメーカーへの対抗策を考える際に、富士ゼロックスの協力が不可欠になっている。よって、親会社は子会社の進化を認識したのである。

4. 本研究のフレームワーク図による表示

以上の分析を、親会社と子会社が子会社の進化に関して、どの程度の影響度を持ち、関与したのかを、本研究の分析フレームワークの図で表すと次のようになる。

図 4 富士ゼロックスの進化



(出所) 筆者作成

第8章 総括ディスカッション

本研究では、ある時点（T(0)）からある時点（T(1)）、あるいはそれ以降という節目のある時間軸の中で、海外子会社の役割が変わったことを進化ととらえ、次の3つの視点で事例分析を行ってきた。1つ目は子会社の進化の背景、つまり、子会社の進化が起きる前提となる状況、要因は何なのか、また、子会社をめぐる社内、社外の環境は何かという視点である。2つ目は子会社進化のプロセス、つまり、子会社の進化の過程で、親会社と子会社はどのようなやりとりをし、行動をとったのかを分析する。3つ目は子会社の進化についての認識、つまり親会社と子会社はどのようにして認識したのかという視点である。

本研究では、キッコーマンのアメリカ子会社群、ダイキンの中国子会社群、マレーシア松下（MELCOM）、X社のチェコ子会社、マンダムインドネシア、富士ゼロックスの事例を分析した。それらの事例を分析していくと、親会社が主導して子会社を進化させていったグループ（キッコーマン、ダイキン、松下）と、子会社が主導して自らが進化していったグループ（X社、マンダム、ゼロックス・グループ）があることがわかる。以下のディスカッションではこの2つの分類に基づき、議論を深めていくことにする。なお、親会社と子会社の関係を見るために、親会社の出資比率、子会社の社長の出自についても検討を加える。

1. 子会社の進化の背景

1.1. 親会社が子会社進化を主導したグループ

キッコーマン、ダイキンの子会社進化の事例の背景には、親会社側に「全社戦略の中で、海外進出・国際化は絶対に成功しなければならない」という差し迫った背景があり、全社戦略の中で親会社は子会社の位置付けを明確にした。親会社は子会社をコントロール下に置くために、キッコーマンは子会社を完全子会社に

し、子会社社長は親会社から派遣した。また、ダイキンは、中国の法律によって子会社は現地パートナーとの合弁会社となったが、過半数の株を保有し、かつ、子会社社長は親会社から派遣した。

キッコーマンの場合は、第二次世界大戦終了後すぐに「しょうゆの需要は人口増加率以上の伸びは期待できない」と同社は日本国内でのしょうゆの需要の伸びには限界があると推測していた。そこで同社が成長するためには、多角化と国際化を推進することが必要であると考えたのである。そして、戦後、アメリカに進出することを決定し、そのローカル環境も親会社が調査・分析を行い、まずは輸出から始めて、販売会社、製造会社、開発会社、研究開発会社の設立をし、子会社群として進化したのである。

ダイキンの場合は、中国に 1995 年に進出することを決定したが、その 2 年前に、空調機器の大きな不振により 17 年ぶりの経常赤字を計上したことが影響している。そこで、これから成長が見込める中国事業が成功させ、全社経営に貢献させることが経営上必須であったのである。中国の法規制により合弁会社でのスタートであったが、合弁パートナーは「サイレントパートナー」であったため、親会社は子会社を容易にコントロールできた。

同じ親会社主導の子会社進化ではあるが、松下 (MELCOM) の事例は、既存の子会社群をめぐる社内外の環境の変化に伴い、子会社の競争力の維持・向上を目的として、親会社が主導して事業再編したことが、子会社の進化 (退化) につながったというものである。そして、親会社は、常に、全ての子会社に蓄積されたケイパビリティを注視していた。

1990 年半ばから、ASEAN 地域では AFTA (ASEAN 自由貿易地域) という大きな環境変化が起こることが予想された。松下が 1960 年代を中心に東南アジアに進出したのは、いわゆるミニ松下という形態であった。ミニ松下の多くは、親会社は過半数の株を保有し、親会社から子会社の社長を派遣した。ミニ松下は、AFTA 構想以前は各国の輸入関税が高率であることが保護関税的に働いたために、ホスト国を主たるターゲットの市場として多品種少量生産を行った。その親会社

は松下本社であった。一方、松下本社の傘下の事業部が主として出資した単品会社形式の子会社が存在した。単品会社の子会社は100%子会社であった。それらの単品会社は輸出することを主とした。

すなわち、この進事例の背景には、複数の国に跨る子会社をめぐる、リージョナルな環境の大きな変化、また、社内で、異なる形態の子会社があったのである。これらの社内外の環境に対して、親会社は全ての子会社のケイパビリティを分析し、再編を図ることによって、子会社を進化（退化）させたのである。

1.2. 子会社が主導して自らが進化したグループ

X社のチェコ子会社とマンダムのマンダムインドネシアの事例の特徴は、子会社が自らを進化させるような環境を親会社が予め作り出していたことにある。つまり、子会社は親会社の経営方針を無視して独断専行で進化を成し遂げたわけではないのである。

X社には、海外経営に関する歴史もリソースもなかったが、最大顧客の一つのY社がX社に海外進出を求めたために、チェコに完全子会社を設立した。子会社の設立を円滑にするために、また、Y社との関係を考慮して、Y社に長年勤務していた海外経験豊富な人材を雇用して、子会社の社長に起用した。そして、海外子会社には、設立当初から自己完結の経営を求めた。

マンダムインドネシアの場合は、経営理念である「生活者発・生活者着」の商品開発を親会社と子会社が遂行しなければならないという共通認識を持っていた。その商品開発については、「マンダムとして日本から」ではなく、各国の主導によって意思決定を行い、現地のパートナー、社員と信頼関係を構築し、様々なリスクに対応することがマンダムの基本姿勢とされた。そのような経営風土を親会社がリードして作り上げていた。なお、親会社は過半数の株を保有し、子会社社長は親会社から派遣された。

すなわち、両者の共通点は、予め親会社が子会社に対して権限を委譲し、子会社に自主権を渡していると考えられることである。

ゼロックス・グループの富士ゼロックスの進化の事例は、結果としては子会社が主導して自らが進化したということになるのであるが、この事例は上記の 5 例とは、親会社と子会社の相互関係に「質」の違いがある。

富士ゼロックスは、英国の親会社が 50%、日本の富士フイルムが 50%の出資を行い設立された子会社である。子会社の目的は、英・米の親会社の技術、製品を日本で展開することであったが、子会社から見れば親会社が十分なサポートをしてくれない状況があった。

英・米親会社は子会社に取締役・役員を出さない、子会社の商品開発要求にも耳を貸さない、十分な技術指導をしてくれないということもあった。そこで、子会社はローカル・マーケットに対応し、生き残りのためには、自らケイパビリティを蓄積し、親会社と対峙しても新しい役割を獲得する、すなわち進化をする必要があった。

つまり、この事例では、親会社と子会社は、コンフリクトと緊張感を抱えていたのである。

2. 子会社進化のプロセス：子会社の進化の過程で、親会社と子会社はどのようにやりとりをし、具体的な行動をとったのか

2.1. 親会社の子会社進化を主導したグループにおける親会社・子会社のやりとり

キッコーマンとダイキンの子会社の事例は、親会社の意思決定が色濃く子会社に反映されている。それは、親会社が海外進出を必ず成功しなければならない強い背景があり、親会社の経営戦略の中に、子会社を位置付けたからである。よって、子会社をめぐるローカル環境も親会社が調査・分析し、それに対してどのように対応するのかも、最終的には親会社が決定している。

キッコーマンの場合には、後に親会社の最高責任者になる茂木の動きそのものが親会社の意思決定に反映されていると言って良いだろう。同社のアメリカ事業

の初期以外の全ての意思決定には、茂木は深く関与している。例えば、茂木は、1957年に販売会社が設立されて、その販売量が増大し二重運賃のため赤字が増えたことを受け、現地生産のための稟議書を自ら書いた。その結果、1968年には部分的現地生産が始まり、1971年には製造会社が設立された。製造会社が設立される際、地元住民からのクレームがあった時には自ら出向きその解決を図った。その後、開発会社、研究開発会社と子会社を設立し進化を図ったが、茂木は、親会社のトップとして、経営判断を下す立場にあった。つまり、親会社（茂木）は、ローカル環境を分析し、アメリカ市場の現状を把握し、経営戦略を立案し、それにどのように子会社を進化させるかということを考え実行してきたのである。そして、現在では販売会社にはかなりの経営自主権を与えている。つまり、親会社は強い意思をもって、親会社の経営戦略のもと子会社を進化させた。

ダイキンの子会社は、親会社と子会社で徹底的に議論し「六分四分の理」と「衆議独裁」という方法で最終的には親会社が経営判断を下してきた。そのことにより、議論に参加したメンバーの理解は非常に深まり、それがゆえに「親会社と子会社は一体化されている」と社内でも表現された。議論を徹底的に行うというのは、当時の社長の井上の方針である。例えば、1995年に、中国に合弁で子会社を設立したが、その商品戦略については、社内で大きな議論があった。社内には、市場で主流であった低価格のルームエアコンを中心にダイキンも勝負すべきであるという意見があったが、他社との差別化を図る必要があるという意見も多かった。そして、喧々諤々の議論の末、業務用の高級機種を中心に、高級化路線を歩む方針を決めた。親会社はそのために1年を費やし、日本の営業のプロを中国に送り込み徹底的にローカル人材を教育した。そのような議論により、親会社には、ローカル環境の情報が十分に伝わり、それを深める議論することによって、最終的に親会社が経営判断できる状況を作り出したのである。そして、2001年に統括会社を設立し、そこに経営自主権を与えた。それ以降、統括会社が中国事業の親会社となり、統括会社が予め決められた決裁基準の範囲の中で経営判断を下して行くことが決められた。

つまり、この2社の場合は、親会社がトップダウンで経営判断を下してきた。

そして、親会社は子会社に対し、日常的に業務指示を行い、子会社に報告を求めてきた。何故なら、親会社の策定した経営戦略の中に子会社が組み込まれているからである。つまり、親会社の強い指導力のもと、親会社と子会社は一体化されていると言っても良いだろう。

松下のマレーシア子会社 MELCOM の事例の背景には、子会社をめぐる社内外の環境変化があった。外的な環境変化としては AFTA があった。また、東南アジアにはミニ松下と単品会社という 2 種類の子会社が存在した。そのような社内外の環境に対する対応策を考えたのは子会社ではなく親会社であった。

松下の海外事業では、親会社が常に全ての子会社の経営状況を注視し親会社が意思決定を行う。扇風機事業については、その親事業部である松下精工は、AFTA 成立前には、4 ヶ国のミニ松下の全ての扇風機事業のケイパビリティが蓄積されるよう、4 ヶ国全てに人材育成の研修を行った。MELCOM の人材は 4 ヶ国の中で最高の成績を収めた。そのことによって、品質、技術対応力も高まった。AFTA が進展し、ASEAN 域内の関税が低減していく中で、親事業部である松下精工は、他の 3 ヶ国を凌駕する MELCOM のケイパビリティ（人材、品質）に注目した。そして、親事業部は、MELCOM の扇風機事業に、東南アジアでの輸出拠点・中核拠点の役割を与え進化させた。そのことにより、MELCOM の扇風機事業は強化され、MELCOM 全体の経営にも貢献するようになった。つまり、子会社のケイパビリティが「無言のアピール」となって親会社の意思決定を動かしたのである。

また、テレビ事業については、1988 年時点で、松下の生産拠点はマレーシアに 2 ヶ所存在した。MELCOM のテレビ工場は主としてマレーシア市場をターゲットとし、MTV は輸出市場をターゲットとした。よって、MTV は同じマレーシアにありながらも保税地区に設立された。MTV は設立後すぐに「松下の中で最高のテレビ工場」と言われるようになり、生産規模、技術レベルなど MTV のケイパビリティは、MELCOM のテレビ工場を凌駕した。その状況を見た親会社（松下本社）は、MELCOM のテレビ工場を閉鎖し、マレーシア市場には、保税地区に

ある MTV から関税を支払っても供給することを決めた。

MELCOM の洗濯機・冷蔵庫事業も、親会社（松下本社）の経営判断で閉鎖になった。AFTA の関税引き下げの影響などで市場価格が下落、マレーシアの労働賃金も上昇したため MELCOM の洗濯機と冷蔵庫の採算が大きく悪化した。そこで、親会社（松下本社）はこの事業から撤退することを決定する。それを埋めるために、親会社（松下本社）は、タイの松下のシスター会社であるから AFTA の特惠関税を用いてマレーシアに製品を供給することを決定した。

つまり、親会社は、子会社を常に注視し、子会社のケイパビリティがいかに蓄積されているのかということから、子会社の比較を行い、また、子会社をめぐるローカル環境、リージョナル環境も分析した上で、その上で進化・退化の判断をしたのである。

2.2. 子会社が主導して自らが進化したグループにおける親会社・子会社のやりとり

X 社のチェコ子会社と、マンダムのマンダムインドネシアは、子会社に権限が委譲されていることを前提として、子会社進化がなされたことが特徴である。

X 社には、海外経験もなく、海外子会社をサポートするリソースもなかったために、設立当初から海外子会社に自己完結することを求めた。また、顧客の Y 社のチェコ子会社が納期と品質の要求レベルが非常に厳しいことを予測していたため、X 社は海外経験豊富で Y 社出身者をチェコ子会社の社長に据えた。X 社のチェコ子会社は、Y 社のチェコ子会社によって納期と品質というケイパビリティが鍛えられた。しかし、Y 社のチェコ子会社の大きな経営方針の変更により、X 社のチェコ子会社が経営危機に陥った。その時、親会社は当然のことながら非常に心配をしたが、具体的にサポートができたわけではなかった。何故なら、親会社には海外経営について歴史もリソースもなかったのである。また、その時、親会社も経営危機を抱えており、子会社をサポートできる状況でもなかったのである。しかしながら、親会社と子会社はその危機について緊密なコミュニケーションを

とり、危機感を共有した。そして、子会社は Y 社によって鍛えられたケイパビリティを持って新規顧客開拓に成功した。新規顧客については、特別の新しい技術仕様の準備は必要なかったが、数量が増大するために、新たな設備投資が必要となった。そのために、親会社の機種選定のアドバイスをもらい、最終的には、親会社の許可を得てそれまで蓄えたチェコ子会社の資金を使って投資をした。すなわち、たとえ子会社が自らを進化させたにしても、親会社と子会社の間には信頼感が十分に醸成され、その上で子会社進化がなされていたのである。

マンダムの場合、親会社も子会社も、「生活者発、生活者着」の商品開発をするという経営理念を強く共有していた。その商品開発については、「マンダムとして日本から」ではなく、各国の主導によって意思決定されるということが親会社と子会社で認識されていた。そこで、商品開発は子会社からスタートしたが、子会社が生産・発売する全ての商品は、マンダムブランドを使用するために必ず親会社は最終的に承認をするようになっている。そのように両者は、一体となった運営体制を敷いていた。今では、子会社の商品提案に親会社が反対することはほとんどないと言う。子会社は、男性用化粧品も女性用化粧品も、着実に、「生活者発、生活者着」の商品開発をした結果、女性用化粧品の売上高が全売上高の半分を占め、男性用化粧品も多くの分野で占有率がトップになった。親会社は本国では、男性用化粧品メーカーと見られているが、子会社は総合化粧品メーカーとインドネシアでは考えられ、マンダムグループの中でも最も進んでいると評価されている。

つまり、子会社が自らの進化を主導したと言っても、これらの事例では、予め親会社の子会社に、子会社進化の主導は子会社という権限を与えているのである。その上で、子会社が進化できるように、親会社と子会社は緊密かつ良好な相互関係を持ちながら、親会社と子会社は信頼感を持ち、一体感を醸成した上で、子会社が自らを進化させたと言える。

ゼロックス・グループの日本の子会社の富士ゼロックスの進出事例では、親会社が明らかに難色を示したり、反対をしたりしたことがあった。そもそも、富士

ゼロックス側から見れば、親会社からの非協力体制があり、一方で、子会社はローカル市場で生き残りを図る必要があった。

そこで、子会社側は自らの力で親会社の製品を日本生産に持っていくというジャパナイゼーションを通じて技術力、製造力などのケイパビリティを養成していく。子会社は自力で製品開発をする意思を強くもっていたが、米親会社は、基礎研究と製品開発は米国の親会社で集中的にやるのが効率的と考えていたため、日本での製品開発は認めようとしなかった。そこで子会社は、親会社には極秘で新製品開発を行った。その完成度は英・米の親会社を驚かした。英親会社はその輸出仕様品の輸入を決め、自国市場で展開した。

1975年に、子会社はさらに大きな経営危機に直面した。子会社は親会社の新製品開発に期待したが、その結果は芳しくなく、子会社自主開発に踏み切ることを、米親会社に宣言する。その宣言に対して、米親会社は米国の主導で集中して新製品開発を行おうとしていたから反対をした。しかしながら、子会社によって開発された新製品は、米親会社の製品をはるかに凌いでいたことを彼らに認めさせた。英・米親会社はその輸出仕様品を輸入し、その設計を深く分析するチームを創設した。1979年をもってゼロックス社からの導入製品のジャパナイゼーションを止め、翌年から自主開発をすることになった。

つまり、親会社と子会社の間には、信頼感は乏しく、ましてや一体感は醸成されていない。

3. 子会社進化の認識：子会社の進化について親会社と子会社の両者はどのようにして認識したのか

3.1. 親会社の子会社進化を主導したグループにおける子会社進化の認識

親会社の子会社進化を主導したグループでは、子会社進化の認識は、自ずから両者の認識となる。

親会社側に「全社戦略の中で、海外進出・国際化は絶対に成功しなければならない」、「社内外の環境を考慮に入れて、子会社の競争力の維持・向上のために事業再編を行わなければならない」という親会社の経営方針がまずあるのである。このグループの場合は、その方針のもとで、子会社の進化（退化）を親会社が主導するのである。

元々、親会社は子会社の支配権をもち、さらには、親会社自身が社内外の環境を調査・分析した上で、親会社が進化を主導するわけだから、子会社進化の認識は、自ずから両者の認識となるのである。

3.2. 子会社が主導して自らが進化したグループの子会社進化の認識

この場合は、子会社はその進化を認識しており、親会社がどのようにして認識するのかが議論の焦点になる。

X社のチェコ子会社と、マンダムのマンダムインドネシアの2つの事例は、子会社が主導して自らが進化したというものだが、親会社は予め子会社に権限を与えているのである。加えて、親会社と子会社は日常的に密に連絡をとりあい、一体感を醸成していた。よって、子会社自らが進化を主導したこれら2事例の場合、親会社と子会社の両者は、一体感の上に立って、子会社進化を認識した。

ゼロックス・グループと富士ゼロックスの場合には、親会社と子会社の間には緊張感があった。例えば、子会社は、親会社に隠れて商品開発を行ったり、親会社の決定に明らかに背いて独立宣言を行ったりした。つまり、親会社と子会社間の相互関係が良好ではなかったと言えよう。それを解決したのは、子会社が開発した商品や子会社のTQCなどのノウハウが、日本メーカーと競合しなければならない親会社や全社の経営に貢献することが分かったからである。このように、親会社と子会社間に緊張感がある中で、子会社が主導して自らが進化した結果が、親会社の経営に貢献することが明確になった場合に、親会社はその進化を認識するのである。

4. ディスカッションのまとめ

以上のように、子会社の進化について、本研究が提示したフレームワークによって分析してきた。それを比較し、まとめたものが以下の表である。

表 1 各事例の比較

主導者	事例	子会社進化の背景	プロセス（親会社・子会社間のやりとり）	子会社進化の認識
親会社	キッコーマン（アメリカ子会社群）	親会社は、キッコーマン全体の事業を伸ばすためには、国際化と多角化が必要だと考えた。国際化についてはアメリカからスタートした。	子会社の経営状況、子会社のローカル環境要因も親会社（茂木）が把握しており、段階を踏んで子会社を進化させていった。	親会社の経営判断がそのまま子会社との共通認識になる。
親会社	ダイキン（中国子会社群）	経常赤字に陥っていたダイキンを立て直すため、これから伸ばしていく海外市場に目を向け、中国に進出した。	子会社をめぐるローカル環境要因も親会社が把握し親会社と子会社で一体となって、段階を踏んで子会社の様々な機能を拡大させていった。	親会社の経営判断がそのまま子会社との共通認識になる。
親会社	MELCO M 扇風機 事業	親会社は東南アジアの4拠点は全てレベルアップすることを考えて	子会社4拠点中、マレーシアには突出したケイパビリティ	親会社の経営判断がそのまま子会

		いた。しかし、AFTA の進展というような環境の変化があり、親会社（親事業部）は、東南アジアの中核拠点、また、輸出拠点を 4 拠点から選ぶ必要があった。	イがあったことが理由で親会社（親事業部）はマレーシアを東南アジアの中核、輸出拠点に選んだ。	社との共通認識になる。
	MELCO M テレビ事業（撤退）	マレーシアにはテレビ生産拠点が 2 拠点あった。 MELCOM のテレビはマレーシア市場のみに出荷され、輸出拠点の MTV は MELCOM の 10 倍以上の生産をしていた。	親会社の松下本社は、競争力のない MELCOM のテレビ工場を閉鎖し、マレーシア市場についても MTV から供給することを決定した。	
	MELCO M 洗濯機・冷蔵庫事業（撤退）	マレーシアの洗濯機・冷蔵庫事業は、AFTA が進展する中でその競争力が失われた。と同時にマレーシア市場への供給をストップしないことが親会社の意思。	親会社の松下本社はマレーシアの洗濯機・冷蔵庫事業を撤退を決断し、タイのシスター子会社からマレーシア市場に製品を供給することを決定した。	
子会社	X 社 チェコ子会社	X 社には海外経営の歴史、経験がないために、	親会社には、子会社を支援するリソー	親会社は予め子会社に

		<p>しかるべき人材をチェコ子会社の社長に据え、チェコでの経営は自己完結を求めた。</p> <p>X社のチェコ子会社のケイパビリティは顧客によって鍛えられた。</p>	<p>スはほとんどなく、経営危機に子会社が陥った時もその解決策は子会社に任せられた。子会社は新規顧客開拓をすることでその危機を乗り越えた。</p>	<p>権限を与えており、相互関係は良く、親会社は、子会社の進化を認識した。</p>
子会社	<p>マンダム インドネシア（女性用化粧品）</p>	<p>マンダムの経営理念「生活者発・生活者着」の実現を、子会社主導で行うことを親会社は認めていた。</p>	<p>子会社は、経営理念の実現のため、親会社との緊密な関係のもと、製品開発、市場拡大を果たし、子会社は総合化粧品メーカーとなった。</p>	<p>親会社は予め子会社に権限を与えており、相互関係は良く、親会社は、子会社の進化を認識した。</p>
子会社	<p>富士ゼロックス</p>	<p>子会社は親会社の乏しいサポートに経営危機を感じ、自らケイパビリティを蓄積した。</p>	<p>子会社側から見れば、親会社のサポートは乏しく、親会社と対峙してまでも生き残りのために、自ら進化することを選択した。そのことは両者の関係に緊張感をもたらした。</p>	<p>子会社の進化が、親会社の経営に貢献するものと認められれば、親会社は子会社の進化を認識する。</p>

(出所) 筆者作成

第9章 結論

最終章における分析によって、既存の子会社進化に関する議論に関してどのような学術的インプリケーションが提示できるかを検討する。次いで、実務的インプリケーションを検討する。

1. 学術的インプリケーション

学術的インプリケーションは次の2点である。

第1は、子会社の進化を議論するには、常に動的に、親会社と子会社を同時に、さらに、親会社・子会社の相互作用の関係を分析する必要があるということである。Birkinshaw and Hood (1998)らの子会社進化に関する先行研究では、それまでの親会社を中心とした子会社進化の研究を批判して、主として子会社からの視点を重視した。しかしながら、本研究における事例分析から、子会社だけでなく親会社にも分析の焦点を同時に当て、さらに、動的に親会社と子会社の関係の中でどのようなやりとりがあったのかを分析しなければ、子会社の進化を十分に議論できないことが明らかになった。

この視点から子会社進化を分析すると、その進化が親会社主導の場合と子会社が主導して自らが進化した場合の2種類あることが確認された。

第2は、親会社も子会社をバランスよく、かつ、動的に、子会社進化を分析すると、親会社と子会社の相互関係に「質」の違いがあることが明らかになった。親会社と子会社との間に緊密なやりとりや相互関係があり一体感を醸成している場合と、そうでない場合である。その緊密な相互関係がない親会社・子会社間では、緊張感が発生した。

以下その詳細を記す。

1. 親会社と子会社の両方を見る視点について

親会社と子会社の双方に視点を置き、両者の相互関係のバランスとやりとりを見ることにより、既存研究では解釈できなかったことが解明されることが期待される。例えば、折橋(2008)の例では、子会社の経営危機に際し、親会社は輸出市場を割譲してその危機を脱するように子会社をサポートした。その時に、親会社がなぜ輸出市場を割譲したのかを、親会社からの視点で分析すれば子会社進化についてもっと理解は深まるであろう。多田(2014)の場合も同様に、なぜ、親会社は執拗に反対していた子会社開発の新製品（ジョージア）の日本での販売を限定的でも許可したのか。そこにいたる親会社の意思決定を分析すれば、さらに、子会社進化の理解は深まるであろう。

上記の視点から子会社進化を分類すると。親会社主導と子会社主導があることが確認された。その特徴を以下のように記す。

親会社が子会社進化を主導したのは、親会社側に、多国籍企業グループとして海外展開することによって成長する必要性があり、失敗が絶対に許されない背景があったのである。その経営戦略の中で、親会社は子会社をしかるべきポジションに位置付けた。そして、親会社は、自らリーダーシップをとり、子会社の日々の管理、子会社を取り巻くローカル環境の調査と分析まで行った。そのような背景から、親会社は子会社の進化を主導したのである。子会社設立の初期はもちろん、それ以降も、親会社の子会社への強いマネジメントは継続されたが、自立できると判断した子会社に対しては、かなりの経営自主権を与えるようになっている。

また、親会社が主導した子会社進化については、子会社のケイパビリティを注

視した親会社が、時宜を見て、子会社の進化を主導する場面も見られた。Birkinshaw and Hood (1998)では、新たな役割を求めて、子会社による争奪戦があると述べられている。しかし、これは、その動きとは逆の動きである。

親会社は全ての子会社にどの程度のケイパビリティが蓄積されているのかを常に把握し、当該子会社のケイパビリティが他の拠点よりも優れていることを見出していた。親会社は、それを判断材料にして、当該子会社に新しい役割を与え進化させたのである。

つまり、ここでは、子会社で蓄積されたケイパビリティは、親会社に対して「無言のアピール」をしていることになり、Birkinshaw and Hood (1998)の主張とは、逆のベクトルが働くことが発見された。

なお、親会社主導の場合、子会社は親会社の立案した経営戦略の中で行動することになる。よって、親会社から子会社への指示・命令は多く、子会社は報告義務を持つ。その結果、親子両者の相互関係は緊密になり、両者の間では一体感が醸成されることになるであろう。

子会社自らの主導で子会社を進化していく場合、親会社は、予め、子会社に対し子会社進化の権限を与えるという経営方針を持っており、その上に立って子会社は自ら進化を成し遂げたことがわかった。

まず、親会社の経営資源をベースに子会社が自主的に経営していくという自主権を認めた場合があった。そこでは、親会社は、子会社が主導してその進化をやりやすい経営風土を作り上げ権限を委譲していたと考えられる。また、親会社が海外事業に関与するだけの資源をもたない、あるいは、親会社に関与するだけの余裕がない場合があった。そこでは、親会社は子会社に設立当初から自己完結を求めた。

なお、いずれの場合にも、両者の間には、密接なやりとりがあり一体感を醸成していた。従って、「子会社主導」と言っても、決して子会社が独断専行でなく、親会社が見守る中で、子会社主導の進化がなされたのである。

2. 親会社と子会社の相互関係における「質」の違い

本研究では、親会社主導で子会社が進化する場合と、子会社が主導して自らが進化する場合があることを述べたが、どちらの場合も、親会社と子会社の間には緊密なコミュニケーションが存在し相互関係が緊密で、双方に一体感が醸成されていた。しかしながら、両者の相互関係が緊密でも良好でなく一体感が醸成されないまま、子会社進化がなされる場合があり、「質」の違いとも言えるものが発見された。この場合であっても、最終的には子会社の存在が親会社あるいは全社的な経営にとって貢献するものと認められれば、親会社は子会社が新しい役割を担うこと（つまり進化）を認識したのである。

2. 実務的インプリケーション

本国親会社のビジネス環境とは違う国・地域で、子会社はオペレーションを行うという宿命を担っている。本研究では、子会社進化が親会社主導と子会社主導のものに分類したが、共に必要なものは、両者の緊密なるコミュニケーションである。

基本的に親会社は子会社の支配権を持っている。よって、親会社が子会社の経営状況、および子会社のインテンションを知らないということはある程度はあっても構わないことであろうし、また、子会社はそれを親会社に知らしめる必要があるだろう。本研究では6つの事例を取り上げたが、富士ゼロックス以外の事例では、親会社主導であろうが子会社主導であろうが、親会社と子会社の間では緊密なコミュニケーションがとられている。

それらのことから考えられることは、まず考えなければならないのは親会社の経営戦略である。親会社がなぜ、海外展開をするのかと言えば、多くの場合は事

業の拡大を目的にしたものである。よって、本研究のケースで検討したように、親会社は子会社をその支配下におく。具体的には、多くの場合、子会社の株式の過半数は親会社によって所有されているし、子会社の社長は親会社から派遣されている。

そのような状況からどのような実務的示唆が、本研究の6つの事例から出されるのかを検討したい。

1. 子会社によるケイパビリティの蓄積

大木(2014)でも強調されているように、子会社がまずやらなければならないのは、ケイパビリティの蓄積である。というのは、本研究で取り上げた MELCOM 事例でみたように、親会社は常に子会社のケイパビリティに注目している。ケイパビリティが他の子会社よりも蓄積された MELCOM の扇風機事業は、親会社に注目され、新しい役割を与えられ進化した。逆にそれが無いテレビ事業は閉鎖となった。また、キッコーマン、ダイキンの子会社(群)の進化を見ても、親会社は各々の段階で子会社がどの程度ケイパビリティを蓄積したのかを判断して、次の段階へと進化を推進している。つまり、親会社に注目されるだけのケイパビリティを、子会社側は自らの努力で蓄積することが望ましい。また、ケイパビリティを蓄積することは親会社へ、また、他のシスター子会社へのアピールにもなるだろう。

よって、まず子会社がやらなければならないことは、ケイパビリティの蓄積にまい進することであろう。但し、大木(2014)でも子会社がどのようにしてケイパビリティを蓄積するのかについて議論されたが、本研究でも、様々なアプローチが示唆される。その種類は様々であろうが、結果としていかにケイパビリティを蓄積するかということが、子会社側の大きな責務であろう。

しかしながら、それをいかに親会社や他のシスター子会社に分からせるか。それが次項のコミュニケーションである。

2. 親会社と子会社のコミュニケーション

本研究でとりあげた6つの事例のうち、親会社と子会社の両者に緊張感を生じさせたのは、富士ゼロックスの事例だけであった。この事例では、親会社は子会社が何を具体的に行っているのかについては、十分把握しておらず、一方、子会社も親会社に隠れて商品開発を行ったりもした。それは、親会社は、子会社の経営活動を完全に把握していないし、ガバナンスがきちんと働いていないということの意味する。

富士ゼロックスの事例では、子会社が開発した商品が親会社の経営に貢献することができたために親会社も子会社進化を認識したが、もしそうでなければ、大きな混乱が起こっていたことが予想される。

その他の5つの事例では、親会社と子会社のコミュニケーションは、緊密にとれていると言えよう。親会社の決定に子会社が不満をもったりする場面は個々の事例でも見られる訳だが、それはコミュニケーションがとられた上での不満であろう。

子会社である以上、親会社に対しては、報告義務がある。親会社の意思決定に反することになると、企業としてのガバナンス上に問題を投げることにもつながるだろう。よって、特に、子会社独自で新しい活動を行いたい場合などは、常に親会社に働きかけを行い、その都度了承をもらう必要があるだろう。そのためには、親会社と子会社間のコミュニケーションは実に重要な要素になるだろうと考えられる。そして、そのような蓄積されたケイパビリティと、親会社・子会社の円滑なコミュニケーションが次の子会社の段階的自立につながっていくことが示唆される。

3. 子会社の段階的自立について（子会社を育てあげる視点）

現実問題として、いつまでも親会社は、一つの子会社に関わってられない。

子会社に関する重要な意思決定については、親会社と子会社はコミュニケーションを取り議論をして意思決定をしなければならないだろうが、親会社とすれば、子会社を育て上げ、できるだけ「親離れ」させなければならない。しかしながら、もちろん、そこで親会社のガバナンスが求められるであろう。

そのガバナンスが働いている中で、子会社に権限を委譲し、ある一定の決められた範囲であれば、子会社に自由にやらせるという方法があるだろう。例えば、ダイキンの場合、統括会社を設立した時点で、決裁基準の範囲内であれば、子会社の裁量に任している。そのように、親会社はいつまでも子会社を指導する立場ではなく、子会社を育てるということが義務付けられている。例えば、多国籍企業である以上、本国親会社の環境とは違う環境で子会社はオペレーションを行う。そのローカル対応については、子会社に任せるなどということがあるだろう。そのことにより、親会社の人材、そして、子会社のローカル人材も育成されていくであろう。そのことが子会社の経営に対する積極的な挑戦的な意欲にもつながっていくであろう。

3. 本研究の限界と課題

最後に、本研究の限界と課題について記す。

第1は、本研究では、日本企業に関する事例と日本に子会社を持つ事例研究のみについて分析を行った。元来、日本企業は親会社中心の海外展開を図り、子会社は従属するものという考え方が多いとされ、その場合には子会社の進化は親会社主導になる場合が多いと思われる。本研究では、6つの事例のうち3つが親会社主導であり、3つが子会社主導の事例であった。おそらく、他の事例を分析すれば、親会社と子会社がコンフリクトを起こした富士ゼロックスのような事例が存在している可能性があり、その際にどのような解決方法を取ったのかを検討することもできよう。しかし、本研究では日本以外の事例を検討できていない。

第2は、事例の質と量についてである。本研究の事例においては、必要な部分

において第一次資料を入手できていないものもある。主要なキーパーソンへのインタビューができていないものもある。量については6例に留まっているために理論を普遍化するには困難である。事例による研究については、より詳細な資料、データ、事例数が必要だと思われる。さらに、事例による分析のみで、数量的な統計解析はできていないことも課題であろう。

第3は、長期間にわたる子会社進化における変容を検討できていないことがある。例えば、長期間にわたり検討した場合、親会社主導での子会社進化であったものが、子会社主導になったり、あるいはその逆になっていることも考えられる。その変容の原因を探ることは有意義であると考えられるが、その検討はできていない。

第4は、親会社と子会社の一体感を主張したが、その一体感について、客観的指標を示されていない。親会社に従属している子会社の場合は、自分の経営方針があったにしても、親会社に押し切られてしまう場合もあるだろう。そうなれば子会社の方に不満がたまり、それをいかに解消するかは経営課題になっていく可能性が高い。双方に持ち続けた課題をいかに解決するかについては、本研究では検討できていない。

第5は、子会社進化と経営成績との関連性である。今回の6例については、進化後は全てより良い経営成績をあげるようになったが、おそらく進化したのに、良い経営成績が上がっていない場合もあることは推測される。それらについて調査・検討する余地はあると思われる。

これらの課題が解決したとしても、本研究で議論したものはあくまでも海外子会社の進化の事例が6例あるにすぎず、更なる検討が必要なのは言うまでもない。これらは今後の課題である。

【参考文献】

- 青木健(2001)『AFTA(ASEAN 自由貿易地域)—ASEAN 経済統合の実状と展望』
ジェトロ(日本貿易振興機構)
- Ambos, T., Andersson U., and Birkinshaw J. (2010) “What are the
Consequences of Initiative-taking in Multinational Subsidiaries?”
Journal of International Business Studies, Vol.41, No.7, pp. 1099-1118
- Ambos, T. and Birkinshaw, J. (2010) “Headquarters’ Attention and Its Effect
on Subsidiary Performance,” *Management International Review*, Vol.50,
Issue 4, pp.449-469
- Andersson, U., Forsgren, M., and Holm, U. (2002) “The Strategic Impact of
External Networks: Subsidiary Performance and Competence
Development in the Multinational Corporation,” *Strategic Management
Journal*, Vol.23, Issue 11, pp. 979-996
- Andersson, U., Forsgren, M., and Holm U. (2007) “Balancing Subsidiary
Influence in the Federative MNC: A Business Network View,” *Journal of
International Business Studies*, Vol. 38, Issue 5, pp.802-818
- 新井ゆたか(2010)『食品企業のグローバル戦略』ぎょうせい
- 浅川和宏(2003)『グローバル経営入門』日本経済新聞社
- Barney, J. (1991) “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,”
Journal of Management, Vol.17, No.1, pp.99-120
- Bartlett, C., and Ghoshal, S. (1986) “Tap Your Subsidiaries for Global Reach,”
Harvard Business Review, Vol.64, No.6, pp.87-94
- Bartlett, C., and Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders:
The Transnational Solution*, Harvard Business School Press. (吉原英樹
監訳『地球市場時代の企業戦略』日本経済出版社、1990年)
- Birkinshaw, J., and Morrison, A. (1995) “Configurations of Strategy and
Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations,” *Journal of*

International Business Studies, Vol.26, No.4, pp.729-754

Birkinshaw, J. (1996) “How Multinational Subsidiary Mandates Are Gained and Lost,” *Journal of International Business Studies*, Vol.27, No.3, pp. 467-495

Birkinshaw, J. (1997) “Entrepreneurship in Multinational Corporations: The Characteristics of Subsidiary Initiatives,” *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.3, pp.207-229

Birkinshaw, J., and Hood, N. (1998) “Multinational Subsidiary Development: Capability Evolution and Charter Change in Foreign-owned Subsidiary Companies,” *Academy of Management Review*, Vol.23, No.4, pp.773-795

Birkinshaw, J., and Fry, N. (1998) “Subsidiary Initiatives to Develop New Market,” *Sloan Management Review*, Vol.39, No.3, pp.51-61

Birkinshaw, J., Holm, U., Thilennius, P., and Arvidsson, N. (2000) “Consequences of Perception Gaps in the Headquarter-Subsidiary Relationship,” *International Business Review*, Vol.9, pp.321-344

Birkinshaw, J., and Pedersen, T. (2001) “Strategy and Management in MNE Subsidiaries,” in A. Rugman(eds) *Oxford Handbook of International Business*

朴英元・天野倫文・宋元旭・福澤光啓(2011)「韓国の FTA 政策と韓国企業のグローバル戦略」『組織科学』 Vol.45 , No.2, pp.43-59

ダイキン工業株式会社編纂 (2006) 『世界企業への道ーダイキン工業 80 年史』
ダイキン工業株式会社

ダイキン工業株式会社 ホームページ <http://www.daikin.co.jp/index.html>(最終確認：2015年9月30日)

Deshpande, R., and Hogan, H. (2005) “Kikkoman Corp.: Consumer Focused Innovation,” *Harvard Business School Case*, January 2004. (Revised August 2005)

Delany, E. (2000) “Strategic Development of the Multinational Subsidiary

- through Subsidiary Initiative-taking,” *Long Range Planning*, Vol.33, Issue 2, pp.220-244
- Doz, Y., Santos, J., and Williamson, P. (2001) *From Global to Metanational*, Harvard Business School Press
- Egelhoff, W. (1982). “Strategy and Structure in Multinational Corporations: An Information-Processing View,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, No.3, pp.435-458
- 榎本悟(2001) 「在カナダ多国籍企業子会社の企業者活動」『カナダ研究年報』第21号 pp.72-92
- 榎本悟 (2004) 『海外子会社研究序説』お茶の水書房
『Forbes Japan』2007年7月号
- Frost, T., Birkinshaw, J., and Ensign, P. (2002) “Centers of Excellence in Multinational Corporations,” *Strategic Management Journal*, Vol.23, Issue 11, pp. 997-1018
- 藤本隆宏(1997) 『生産システムの進化論』有斐閣
- 藤本隆宏(2003) 『能力構築競争』中公新書
- Galunic D., and Eisenhardt, K. (1996) “The Evolution of Intracorporate Domains: Divisional Charter Losses in High-Technology, Multidivisional Corporations,” *Organization Science*, Vol. 7, Issue 3, pp.255-282
- Ghoshal, S., and Bartlett, C. (1990) “The Multinational Corporation as an Interorganizational Network,” *Academy of Management Review*, Vol.15, No.4, pp.603-625
- Ghoshal, S., and Nohria, N. (1989) “Internal differentiation within multinational corporations,” *Strategic Management Journal*, Vol.10, Issue 4, pp.323-337
- Ghoshal, S. (1987) “Global Strategy: An Organizing Framework,” *Strategic Management Journal*, Vol.8, Issue 5, pp.425-440
- Gomes-Casseres, B.(1992) “Xerox and Fuji Xerox,” *HBS Premier Case*

Collection

- 五味紀男(2000)「電気機械産業に見るアジアの棲み分けと競争—対策としての AFTA のサブスキームとしての AICO, CEPT, AIA は機能するか」『産業学会研究年報』 No. 16, pp.127-142
- Govindarajan, V. and Trimble, C. (2012) *Reverse Innovation Create Far From Home, Win Everywhere*. Harvard Business Review Press. (渡部典子訳『リバーズ・イノベーション』ダイヤモンド社、2012年)
- Gupta, A., and Govindarajan, V. (1991) “Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations,” *Academy of Management Review*, Vol.16, No.4, pp.768-792
- Gupta, A., and Govindarajan V. (1994) “Organizing for Knowledge within MNCs,” *International Business Review*, Vol.3, Issue 4, pp.443-457
- Hedlund, G. (1986) “The Hypermodern MNC: A Heterarchy?,” *Human Resource Management*, Vol.25, No.1, pp.9-36
- Hymer, S. (1976) *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*, MIT Press. (previously unpublished doctoral dissertation, 1960)
- 飯塚博(2010)「電子・電機業界における EPA 利用の実態」『アジア太平洋における FTA の在り方—FTA ネットワークの拡大と深化—』第二部第 1 章、日本機械輸出組合 通商・投資グループ報告書
- 井村直恵(2013)「ダイキンのグローバル戦略」『京都マネジメント・レビュー』第 22 巻, pp. 157-167
- 井上礼之(2008)『「基軸は人」を貫いて』日本経済新聞出版社
- 井上礼之(2011)『人の力を信じて世界へ』日本経済新聞出版社
- 井上礼之(2013)『日経ビジネス経営教室 世界で勝てるヒト、モノづくり』日経 BP 社
- Jacobson, G and Hil Kirk J. (1986) *XEROX: American Samurai*, Scribner (信太英男訳『ゼロックス: ナンバーワンを守り抜く戦略』ダイヤモンド社、

1987年)

- Jarillo, J-C., and Martinez, J. (1990) “Different Roles for Subsidiaries: The Case of Multinational Corporations,” *Strategic Management Journal*, Vol.11, Issue 7, pp.501-512
- Johanson, J., and Vahlne J. (1977) “The internationalization process of the firm-A model of knowledge development and increasing foreign market commitments,” *Journal of International Business Studies*, Vol.8, No.1, pp.23-32
- 樺島弘文(2012)『小林陽太郎「性善説」の経営者』プレジデント社
- 加護野忠男(1985)「企業進化と戦略的要因」『国民経済雑誌』第151巻第4号, pp.27-44
- Kearns, D. and Nadler, D. (1992) *Prophets in the Dark: How Xerox Reinvented Itself and Beat Back the Japanese*, Harpercollins Publishers (小林陽太郎監訳『ゼロックスの反撃』ダイヤモンド社、1993年)
- 経済界「ポケット社史」編集委員会(1989)『リコー：信頼と魅力の世界企業をめざして』経済界
- 経済界「ポケット社史」編集委員会(1992)『富士ゼロックス：ザ・ドキュメントカンパニーをめざして』経済界
- キッコーマン株式会社編纂(2000)『キッコーマン株式会社八十年史』、キッコーマン
- Kim, C., and Mauborgne, R. (1991) “Implementing Global Strategies: The Role of Procedural Justice,” *Strategic Management Journal*, Vol.12 Issue S1, pp.125-144
- Kogut, B. (1983) “Foreign Direct Investments as a Sequential Process,” in C. P. Kindleberger and D. Audretsch (eds.), *The Multinational Corporation in the 1980s*, MIT Press
- 熊倉広志(2009)「キッコーマン」、大石芳裕編『日本企業のグローバル・マーケティング』第5章、白桃書房

- 『国際商業』(2012年9月) 国際商業出版
- 『国際商業』(2012年10月) 国際商業出版
- 松下電器産業株式会社社史室(2008)『社史 松下電器変革の三十年 1978～2007』松下電器産業株式会社
- マンドム(2006-2013)『アニュアルレビュー』
- マンドム(2012)『考働レポート』
- マンドム 80年史編纂委員会編纂(2008)『限りなきオンリーワンへの道—個性、輝かせて—マンドム 80年、そして未来へ—』マンドム株式会社
- マンドム本社ホームページ <http://www.mandom.co.jp/index.html> (最終確認: 2013年9月30日)
- 丸島儀一(2002)『キヤノン特許部隊』、光文社新書
- 道田國雄(1972)『情報の構築』日本工業新聞社
- 茂木友三郎(2007)『キッコーマンのグローバル経営』生産性出版
- 茂木友三郎(2013)『国境は越えるためにある』日本経済新聞出版社
- 日本経営史研究所・富士ゼロックス社史編纂委員会(1994)『富士ゼロックスの歴史』富士ゼロックス株式会社
- Nohria, N. and Ghoshal S. (1993) “Horses for Courses: Organizational Forms for Multinational Corporations,” *Sloan Management Review*, Vol.34, No.2, pp. 23-35
- Nohria, N. and Ghoshal S. (1997) *The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creation*. San Francisco: Joessy-Bass
- 野中郁次郎(1985)『企業進化論—情報創造のマネジメント』日本経済新聞社
- 沼上幹(2000)『行為の経営学』白桃書房
- 日本貿易振興機構(ジェトロ)「サービス産業の国際展開調査(2010年3月)」、
<http://www.jetro.go.jp/theme/fdi/interview/pdf/mandom.pdf>
(最終確認: 2013年9月30日)
- 『日本経済新聞』2015年1月9日

- NHK「プロジェクトX」制作班(2003)『突破せよ 最強特許網 新コピー機誕生』、
NHK 出版
- 日経ビジネスオンライン 「新興国市場で成功するための実践講座」(2012年10
月5日～11月13日) <http://business.nikkeibp.co.jp/article/report/20121002/237519/> (最終確認: 2013年9月30日)
- 『日経情報ストラテジー』2012年1月号
- 『日経ビジネス』2003年5月5日号
- 『日経ビジネス』2003年3月17日号
- 『日経ビジネス』2005年6月27日号
- 『日経ビジネス』2011年12月19日号
- 『日経ビズテック』2005年04月26日号
- 『日経産業新聞』2008年9月1日
- 大木清弘 (2008) 「海外子会社の「進化」とその促進」『赤門マネジメント・レビュー』7巻10号
- 大木清弘 (2014) 『多国籍企業の量産知識--海外子会社の能力構築と本国量産活動のダイナミクス』有斐閣
- 大阪税関行政懇談会 「アジアグローバル 33 億人へのお役立ち～マンダム Only One マーケティングと海外戦略の実際」(2009年12月3日)
http://www.customs.go.jp/osaka/news/gyouseikon/gijiroku_20110124.pdf
(最終確認: 2013年9月30日)
- 折橋伸哉 (2008) 『海外拠点の創発的事業展開』白桃書房
- Panasonic Manufacturing Malaysia Berhad(2006-2012) *Annual Report*
- Panasonic Manufacturing Malaysia Berhad ホームページ、
<http://pmma.panasonic.com.my/> (最終確認: 2012年12月20日)
- Poynter, T. and White, R. (1985) “Strategies of foreign subsidiaries: Responses to organizational slack,” *International Studies of Management and Organization*, Vol.14, Issue 4, pp. 91-106
- Prahalad, C., and Doz, Y. (1981) “An Approach to Strategic Control in MNCs,”

Sloan Management Review, Vol.24, Issue 1, pp.5-13

Prahalad, C., and Doz, Y. (1987) *The Multinational Mission : Balancing Local Demands and Global Vision*, Free Press

PT Mandom Indonesia Tbk(2007-2012) *Annual Report*

PT Mandom Indonesia Tbk(2012) *Company Profile*

佐藤良也(1975) 『キックマンの経営』読売新聞社

『産経新聞』2014年2月13日号

新宅純二郎・天野倫文(2009) 『ものづくりの国際経営戦略』有斐閣

Stopford, J., Wells, L. (1972) *Managing the Multinational Enterprise*, New York: Basic Books, Inc. (山崎清訳『多国籍企業の組織と所有政策』ダイヤモンド社、1976年)

梶山泰生(2009) 『グローバル戦略の進化—日本企業のトランスナショナル化プロセス』有斐閣

多田和美 (2008) 「海外子会社の製品開発活動の進展プロセス」『国際ビジネス研究学会年報2008年』第14号、pp.135-142

多田和美(2014) 『グローバル製品開発戦略—日本コカ・コーラ社の成功と日本ペプシコ社の撤退—』有斐閣

Taggard, J. (1998) “Strategy Shifts in MNC Subsidiaries,” *Strategic Management Journal*, Vol.19. Issue 7, pp.663-681

高橋基人(2005) 『中国人にエアコンを売れ！』草思社

竹中平蔵(2001) 『日本企業の底力』PHP

梅野巨利(2012) 「インドにおける日系海外子会社の自立的成長—新田ゼラチン・インドゥア(NGIL)の事例—」大石・桑名・田端・安室編・多国籍企業学会著『多国籍企業と新興国市場』第11章、文眞堂

Vernon, R. (1966) “International investments and international trade in the product cycle,” *Quarterly Journal of Economics*, Vol.80, No.2, pp.190-207

Vernon, R. (1979). “The product cycle in the new international environment,” *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol.41, Issue 4, pp.255-267

- White, R. and Poynter, T. (1984). "Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada," *Business Quarterly*, Summer, pp. 59-69
- Wernerfelt, B. (1984) "A Resource-Based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol.5, Issue 2, pp.171-180
- 山口隆英(2006) 『多国籍企業の組織能力ー日本のマザー工場システムー』白桃書房
- 山下弘太郎(2013) 「キッコーマンの海外展開について」『JATAFF ジャーナル 1 巻 9 号』 pp.24-29
- 箭内彰子(2001) 「APECにおける自由化の特徴：WTOとの相違」、岡本次郎編著 『APEC 早期自由化協議の政治過程』(研究双書)
- Yin, R.(1994) *Case study research (second edition)* , Sage Publication, (近藤公彦訳 『ケース・スタディの方法』千倉書房、1996年)
- 横江茂(1989) 『キッコーマンの奇跡』講談社
- 吉原英樹(1992) 『富士ゼロックスの奇跡』東洋経済新報社
- 吉原英樹(2011) 『国際経営 (第3版)』有斐閣
- Young, S., and Tavares, A. (2004) "Centralization and Autonomy: Back to the Future," *International Business Review*, Vol.13, Issue 2, pp.215-237