

博士学位論文審査結果報告書
(2016 年 3 月 7 日提出)

1. 審査委員氏名 主査 梅野巨利 印

副査 山口隆英 印

副査 原田 将 印

2. 提出者氏名 松川佳洋

3. 論題 多国籍企業の子会社進化の研究—事例研究にもとづいて—

4. 論文の要旨

本論文は、多国籍企業の親会社と子会社の両者の関係の中で、どのように子会社の進化が促進されるのかを詳細な事例研究にもとづきながら分析したものである。論文は序章を含めて全 10 章からなる。各章の内容は以下の通りである。

序章「海外子会社の進化について」は、本研究の問題意識について述べる。論文著者（以下、著者）は、多国籍企業がグループとして競争力を高め、これを維持するには、親会社だけではなく海外子会社もグループの経営に貢献しなければならないとし、そのためには海外子会社の進化が求められるとする。海外子会社の進化はどのようにして生ずるのか、子会社の進化をめぐるこれまでの先行研究を整理しながら、新たな知見を事例研究に基づいて得ようとするのが本研究の目的であるとされる。

第 1 章「既存研究の検討と分析枠組の提示」では、子会社進化にかんする先行研究の批判的検討を行い、著者自身の分析枠組を提示する。先行研究レビューに先立ち、著者は、「進化とは、ある時点（T0）からある時点（T1）にまで生じた、第三者にもわかるような役割の変化」と定義づける。続く先行研究レビューでは、1998 年のバーキンショー＝フッドの子会社進化論の研究論文を主軸にして、それ以降発展してきた諸研究を整理し検討している。著者によれば、先行研究では子会社そのものに分析対象が絞られており、子会社進化の過程における親会社と子会社のあいだのやり取りや、その間の動態的なプロセスの分析が手薄であったという。それらを補うため、著者は子会社進化を分析するための 3 つの視点を提示し、それらが時間の経過とともにどのように変化していくかに注目しながら分析を行うことを提起する。3 つの視点を具体的に言えば、子会社進化の背景（子会社設立に至る前提状況）、子会社進化のプロセス（親・子会社間の相互作用）、そして子会社進化に対する親・子会社双方の認識である。

第 2 章から第 7 章までが事例分析である。第 2 章「キッコーマンの米国子会社（群）の進化」は、キッコーマンのアメリカ子会社群の進化を取りあげる。第 2 次世界大戦終了後の事業拡大に行きづまりを予測した同社は、アメリカ市場に進出した。当初は販売子会社から始まり、次いで現地生産子会社、そして研究開発子会社へと子会社群を展開させた。アメリカ市場における同社の子会社群の成長と進化の

背景には、後年、親会社のトップになる茂木友三郎の存在があった。彼の行動と経営判断がアメリカ子会社群の進化の原動力となった。

第3章「ダイキン工業の中国子会社（群）の進化」では、1995年以降、中国に相次いで設立される子会社群の進化について分析される。中国進出直前のダイキンは経常赤字に陥っており、成長が見込まれる中国事業を成功させて全社経営に貢献させることが重要課題となっていた。ダイキンは「六分四分の理」（理屈が六分程度でもみんなの納得感さえ得られれば、あとは走りながら軌道修正するという考え方）と「衆議独裁」（関係者全員による情報共有と喧々諤々の議論を重ねた、つまり衆議を重ねた上での責任者による独裁決定）という同社独自の考え方に則って、最終的には親会社が経営判断を下して子会社を進化させてきた。著者は、本事例は親・子会社が一体化しながら進化したものであると解釈する。

第4章「マレーシア松下（Malaysia Matsushita、略称 MELCOM）の進化」は、松下電器（現パナソニック）のマレーシア子会社 MELCOM を取りあげる。1990年代半ば、ASEAN 自由貿易地域の設立構想で大きな環境変化に直面した松下は、東南アジア4カ国で展開する子会社群を整理・統合する課題に直面していた。扇風機事業は MELCOM で蓄積されていたケイパビリティ（人材能力の優秀性や品質の卓越性など）が傑出しており、この点に注目した親会社は同社に新たな役割を与え、子会社の進化を促した。他方、テレビ事業、洗濯機・冷蔵庫事業は、親会社の判断で他の子会社へと役割が移され、その意味では、MELCOM にとってはマイナスの進化（退化）が起こった。

第5章「X 社チェコ子会社の進化」は、X 社の最大顧客の要請に基づいて初めてチェコに完全所有子会社を設立した事例を取り扱う。なお本事例は、情報提供先との約束により、社名・人名等はすべて秘匿である。本事例のユニークさは、チェコ子会社設立当初から、親会社は子会社に対して自己完結の経営を求めたことである。親会社は子会社をサポートするだけの余裕も資源もなかったことが、その主たる理由であった。X 社のチェコ子会社は顧客から納期と品質について厳しい対応力を求められたが、結果として、そのことが同子会社のケイパビリティの向上と蓄積につながった。その後、チェコ子会社は最大顧客からの受注を失うという大きな危機に直面するが、その際にも親会社に頼ることなく、自ら現地市場において新規顧客を開拓し、新たな役割を獲得、すなわち進化を遂げていった。

第6章「マンダムインドネシアの進化」は、親・子会社がともに同社の経営理念である「生活者発・生活者着の商品開発」を体現しながらインドネシア子会社が進化した事例を紹介する。親会社は当初から、インドネシア子会社に対して、商品開発は日本からではなく現地国主導で意思決定を行うこととした。ただし、子会社が生産販売するすべての商品はマンダムブランドを使用するため、最終的には親会社の承認を得ることにはなっていた。インドネシア子会社は日本の親会社と同じく、設立当初は男性用化粧品メーカーとしてスタートしたが、やがて現地市場において女性用化粧品も充実させ、現在では総合化粧品メーカーとして認識されているばかりでなく、マンダムの海外子会社グループの中でも最も進んでいるという評価を得ている。

第7章「富士ゼロックスの進化」は、イギリス・ゼロックス（アメリカのゼロックス本社の英国子会社）と富士写真フイルムとの合併会社である富士ゼロックス（アメリカ親会社から見れば孫会社）の日本市場における進化を対象とする。富士ゼロックスに与えられた当初の使命は、アメリカとイギリスのゼロックスがもつ技術や製品を日本市場で展開することであった。しかし富士ゼロックスは日本市場で直面する厳しい競争環境を勝ち抜くために、アメリカのゼロックス本社が反対していた富士ゼロックスにおける製品開発活動を秘密裏に実施した。アメリカのゼロックス本社は、研究開発活動を効率的に行

うため、基礎研究と製品開発はアメリカで集中的に行う方針をもっていたのである。しかし富士ゼロックスは「独立宣言」をしてまでも自ら製品開発に乗り出し、ついには親会社を納得させるばかりか、親会社自身が富士ゼロックスの製品を輸入し、製造・品質ノウハウまでも獲得するに至った。親会社との対立関係を鮮明にしながらも、自ら技術と製品開発力を高めていった富士ゼロックスの経営活動は、最終的にはアメリカ親会社の認識するところとなり、富士ゼロックスは独自の力で進化を遂げたのである。

第8章「総括ディスカッション」は、6つの事例について内容を要約するとともに、著者が論文冒頭で提起した3つの視点、すなわち、子会社進化の背景、進化過程における親・子会社関係のやり取り、子会社進化に対する親・子会社の認識、の視点から各事例の特徴を抽出し、それらのあいだで比較検討を行っている。それらの検討を踏まえて次章で提示される結論が導かれる。

第9章「結論」では、学術的なインプリケーションとして次の2点が提示される。1つは、子会社進化の議論には、子会社のみならず、絶えず親会社と子会社の両者間のやり取りに注視すると同時に、それらの相互関係を動的に捉える必要性があることである。6つの事例のいずれにおいても、子会社の進化過程における親会社の役割がきわめて重要であり、親会社と子会社の相互作用という視点なくして、子会社の進化過程は分析できないことが主張される。もう1つのインプリケーションは、親会社と子会社の動的な相互作用関係を分析すると、そこには子会社進化の過程に質的な違いが観察されたということである。ここでいう質とは、親・子会社間の相互関係が密であり、両者間で情報共有や理念共有がなされ、親・子会社が一体化しながら子会社進化が遂げられているという事例と、それとは対照的に、親・子会社間の相互作用があまりなく、時には両者間で対立関係をもちながらも、最終的には親会社が子会社の新たな役割を認識するという事例の2つのパターンが観察されたということである。つまり子会社進化の過程は単純なものではなく、質的な違いが見られたということである。以上の学術的インプリケーションに加え、著者は実務的インプリケーションとして、子会社側のケイパビリティの蓄積が重要であること、親・子会社間のコミュニケーションが重要であること、そして子会社の段階的な自立方法を親会社が検討すべきことを提起する。

最後に、著者は本研究の課題として、次の5つを指摘して論文を終えている。それらは以下の通りである。分析対象が日本企業の在外子会社ないし日本に子会社をもつ企業に限られたこと、対象事例数の少なさと調査資料のさらなる深堀が必要であること、より長期間にわたる子会社進化の分析が必要であること、親・子会社関係の一体化について客観的指標が開発されるべきであること、そして、子会社進化と経営成績との関連性についての分析が求められること。

5. 論文の評価

本論文が学術的に高く評価できる点は、子会社の進化過程にかんする複数の事例を、経営史的なアプローチをとって丹念に事実を追究し、子会社のみならず親会社と子会社とのやり取りの過程の詳細にまで分析対象を広げながら、子会社進化の過程を明らかにしたことである。著者も指摘するように、これまでの子会社進化にかんする先行研究では、主として子会社のみ分析焦点が当たりすぎた感があり、子会社の進化過程において親会社がどのような役割を果たしたのか、親会社と子会社との間でいかなるコンフリクトがあったのかといった、子会社進化の過程で起こりうるさまざまな事象の詳細について、あまり分析されてこなかった。先行研究が手薄であったこれらの領域、すなわち、親・子会間の相互作用関係を動的に捉えようとした点は、独創的な研究として高く評価できる。

また、本論文で取り上げられる6つの事例紹介は、それぞれに資料的価値を含んでおり、同論文が研究資料としての有用性も高いことを示している。とりわけ、第5章で社名秘匿のまま取りあげられている、X社のチェコ子会社進化の事例は、これまでの先行研究には見られない子会社進化のパターンを示しており、今後の子会社進化の議論を深める上で極めて興味深い事例である。こうした事例に着目し、制約ある情報収集条件のもと、1つの事例研究を完成させた著者の研究能力は高く評価されるべきである。

さらに、先行研究の批判的検討を踏まえて著者が提起する3つの分析視点にもとづく事例分析によって、子会社進化にかんする今後の研究の方向性を新たに示したことは、子会社進化の研究をさらに前進させる上で有益なものであり、この点で研究上の創造性が認められる。特に、子会社進化の過程における親会社のかかわり方とその前提となる条件、その結果としての子会社進化過程の質的な違いを事実分析から見出したことは、今後の数量的研究へと道を拓く可能性を示唆するもので重要である。

他方、本論文には次のような課題も指摘される。第1に、著者が指摘する、親会社主導の子会社進化と子会社主導の子会社進化の2つの異なる方向性を決定する要因は何なのかについて、説得力ある明確な説明がなされていない、という点である。確かに、著者は自身が提起した分析フレームワークにおいて、子会社進化の背景について言及してはいるものの、それらは十分とは言えない。子会社が進化するための前提条件ないし初期条件である親会社の置かれた状況、特に経営資源の蓄積量や海外事業経験年数の多寡など、より一般化した要因を抽出して、それらの要因がどのような状況にあるときに、どのような子会社進化パターンが見られるのかという、事実発見から何らかの仮説を引き出すまでに考察を深めてほしかった。

第2は、上記論点と関連するが、6つの事例それぞれが、著者の主張する子会社進化論の中で、どのような役割をもつかが、いまひとつ明確ではないことである。すぐ上で指摘した、分析フレームワークの1つ目、子会社進化の背景における前提条件ないし初期条件が、6つの事例のそれぞれにおいてどのように異なっており、それらの相違が結果として、多様な子会社進化の道を歩むことにつながったという因果関係がより明確に示されるならば、さらに意義深い結論が導き得たのではないと思われる。

最後に、先行研究の検討において、著者が議論の出発点として重要視しているバーキンショーらの主張とそれ以前の子会社研究の議論との関連性についての説明が不足していることも、本論文の課題として指摘される。それは、バーキンショーらの研究と、それ以降の先行研究のレビューとの比較分析が密なだけ、余計に目立つ点でもある。確かに子会社進化という概念でこの研究テーマを前進させたのはバーキンショーらといえるであろうが、多国籍企業研究の歴史においては、彼ら以前から、すでに子会社の発展成長について言及した研究は存在している。それらの学問系譜から見て、バーキンショーらの研究はどのように評価されるのか、そして、その流れの中で、本論文の研究がどのように位置づけられるかを、明確にアピールする必要があった。

以上のような課題が指摘されるものの、それらは本研究の価値を低めるものではない。むしろ、今後の著者の研究を進化させるための1つの指針であり、審査委員からの要望・期待である。著者が本研究を出発点として、今後いっそう研鑽を積んで学術的貢献を果たしてくれることを望む。

6. 判定

本論文の貢献および所定の試験の成績を考慮して、本論文の提出者が博士（経営学）の学位を授与されるのに十分な資格をもつものと判定する。