

担当：梅野巨利教授

(論文要旨)

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

論文要旨

1. 本研究の目的と、研究方法および研究対象

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、その解の一つが進化ではないかと考える。子会社の進化が重要かと考える理由は、藤本(2003)が、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ように、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。

しかしながら、これまで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。何故なら、既存研究では、親会社が「主」で子会社が「従」という扱いであったからである。多国籍企業論の中で、子会社に焦点が当てたものとして、Birkinshaw and Hood (1998)が注目される。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。

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。

2. 先行研究の分析

2.1. 「進化の定義」

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。何故なら、進化という言葉は研究者によって、その定義がまちまちであるからである。そこで、野中（1985）、加護野（1985）、藤本（1997、2003）が議論を検討し、その上で、Birkinshaw and Hood (1998)で議論されたものをとらまえて、子会社の進化を次のように定義する。それは「T(0)時点から T(1)時点にまでに生じた、第三者にも分かるような役割の変化」である。例えば、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。

2.2. 先行研究の検討

本研究では、1960年代からの多国籍企業に関する先行研究の中で、子会社にどのように焦点が当てられてきたのかを検討した。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は、グローバル経営組織全体の中で、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、子会社に焦点が当たってはいない。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)などの議論である。ここでは、子会社の類型を分類したが、子会社の進化について論じたわけではない。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「リバーサイノベーション」は子会社はどのような役割を担うのか

について論じたが、同様に、子会社の進化について論じたわけではない。

Birkinshaw and Hood (1998)は分析視点を子会社にあて、その進化を議論した。子会社進化に関する研究については、その嚆矢となったと考えられる。

2.3. 分析フレームワークの提示

Birkinshaw and Hood (1998)とそれ以降、本研究に関連性の深い既存研究である、折橋 (2008)、梶山(2009)、大木(2014)、多田(2008, 2014)を取り上げる。それらを批判的に検討した結果、次の3つの視点から、事例を分析することにする。それらは、①子会社の進化の背景、②子会社進化のプロセス、③子会社進化に關しての親会社と子会社の両者の認識である。

3. 事例分析

事例分析に関しては6つの事例を検討し分析する。

3.1. キッコーマンの米国子会社群の進化

同社が国際化をスタートさせたのは、太平洋戦争後のことである。人口増加率以上にしょうゆ産業の消費量は伸びないと判断し、同社は国際化に乗り出した。最初は、日本からの輸出で始まった。まず、同社が行ったことは、米国人には全くなじみのないしょうゆの啓蒙であった。輸出量が増大してきたために販売会社を設立、次いで、部分的生産を行い、本格的生産をするために生産会社を設立した。さらには、製品開発会社、研究開発会社も設立した。つまり、同社は、米国で事業を成功させなければならない背景があり、子会社を群として進化させてきたのである。それを推進したのが、親会社であり、本研究では特に、後年、同社の経営トップになる茂木に注目した。茂木は、米国事業の初期を除き、全ての場面でのキーマンであった。

今では、米国事業の販売は全社の販売の40%近くを占めるまでになっている。

3.2. ダイキンの中国子会社（群）の進化

ダイキンが中国に進出したのは 1995 年のことで、競合他社からはかなり遅れた進出であり、かつ、ローカルメーカーも現地では低価格商品を中心に売上を伸ばしていた。中国進出の直前に、同社は 17 年ぶりに経常赤字を出した。そこで、これから成長が見込める中国事業を成功させ、全社経営に貢献させることが経営上の重要な課題であった。そこで、まずは合弁会社を 3 社設立する。ダイキンのマネジメントの特徴は、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」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というものである。徹底的に議論に参加したメンバーの理解は非常に深まり、「親会社と子会社は一体化されている」と考えられた。そのことにより、中国の環境要因も親会社が十分に熟知することができた。このことがダイキンの中国子会社（群）を進化させる要因になっている。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。それが成功し、次々と製造会社を中国各地に設立し、研究開発会社も設立した。

今や、中国事業の販売は全社の販売の 20% 近くを占めるまでになっている。

3.3. 松下のマレーシア子会社（MELCOM）の進化

MELCOM はマレーシア政府の強い要請により、1965 年に設立されたいわゆるミニ松下という形態の海外子会社である。ASEAN 地域では、1990 年半ばに、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。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き、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。ミニ松下は、マレーシアを含め東南アジアの 3 ヶ国に設立された。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、MELCOM のケイパビリティ（人材、品質など）が他のミニ松下を凌駕していた。そこに目を付けた親事業部（松下精工）は、MELCOM を東南アジアの中核拠点にして、扇風機事業を進化させた。

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。なお、テレビ事業と洗濯機・冷蔵庫事業の退化も分析した。

3.4. X 社のチェコ子会社の進化

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。子会社社長には Y 社に長年勤務していた海外経験豊富な人材を起用した。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。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 社のチェコ子会社は赤字になり経営危機に陥った。親会社はチェコ子会社に対し具体的にサポートができたわけではなかった。チェコ子会社は親会社とコミュニケーションをとりながら、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を開拓し、進化した。そのことにより 2015 年度は黒字に戻る見込みである。親会社はその進化を歓迎し認識した。

3.5. マンダムインドネシアの進化

マンダムでは、親会社も子会社も、その経営理念である「生活者発・生活者着」の商品開発をすることが重要であるという共通認識を持っていた。海外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うことがマンダムの基本姿勢とされた。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。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。売上高は、1993 年から 2013 年までの 21 年間で売上高が 27 倍になった。親会社はその進化を歓迎し認識した。

3.6. 富士ゼロックスの進化

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、1962 年に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。子会社は、日本市場で生き抜いていくために、自力でケイパビリティを蓄積していくことを決めたが、親会社はそれに対して強く反対した。基礎研究と製品開発は親会社で集中的にやるのが効率的と考えていたためである。しかしながら、親会社の開発は子会社の期待に答えるものではなかったために、子会社は「独立宣言」をしてまでも、自主開発を行った。そのようにして開発された商品は、親会社のそれを凌駕し、親会社は子会社から商品を輸入し、製造・品質ノウハウを獲得するようになった。このようにして富士ゼロックスは進化していった。

富士ゼロックスの経営活動は、親会社の経営に貢献することが分かり、親会社は子会社の進化を認識した。

4. ディスカッションと結論

本研究のフレームワークで 6 つの事例を分析することにより、学術的インプリケーションは次の 2 点あることが明らかになった。

第 1 は、子会社の進化を議論するには、常に動態的に、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、本稿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、動態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主導の場合の 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、動態的に、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。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。

実務的インプリケーションとしては、いかにして子会社がケイパビリティの蓄積をするのか、親会社と子会社のコミュニケーションの重要性、子会社の段階的自立についてを指摘した。

5. 本研究の限界と課題

第 1 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ことである。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。とりあげた 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、本稿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。本稿の事例においては、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、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、本稿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。