

「孤立型海外子会社に関する研究の方向性」

灘山 直人

1. 孤立型海外子会社の研究について

現代のグローバル社会において、多くの企業が国境を越えて事業を展開している。Hymer (1960) によって提唱されたように、この多国籍企業における主要な課題は、海外市場においていかに付加価値を提供し、またいかに外国企業による不利 (Liability of Foreignness) を克服できるかである。国際ビジネスの研究者達はこのテーマについて様々な視点から議論してきたが、そのうちの1つの潮流は、多国籍企業の組織構造や戦略に着目した研究である (Bartlett & Ghoshal, 1989; Doz & Prahalad, 1981; Prahalad & Doz, 1981)。研究者達は、グローバル統合およびローカル適応という多国籍企業の直面する2つの相反する圧力を抽出したうえで、多国籍企業はこれらをうまくバランスさせるような組織を構築していくべきとした。具体的には、トランスナショナル経営 (Bartlett & Ghoshal, 1989) やヘテラーキーモデル (Hedlund, 1986) といった理想的なモデルに表れているように、本社およびそれぞれの海外子会社が資源フローで結ばれることで柔軟な内部連携を可能とするネットワーク型組織が示された。さらに近年では、この潮流に沿って、多国籍企業の内部における資源フローの構築について研究されてきた。Gupta and Govindarajan (2000) は多国籍企業内部の資源フローに着目し、資源の移転チャネルの存在、資源を移転する動機の性質、移転された資源の吸収能力などの重要性について述べた。さらに、多国籍企業のなかで本社が最も活動的な知識創造者そして知識普及者となることを提言した。また、多国籍企業内の資源フローの構築について、知識移転というテーマにて詳細な特徴を分析する研究も進められてきた。

このように多国籍企業内で資源フローを構築するには多くの障害が存在するため、現実的には完璧に行われているようなケースは存在しない。さらに、Monteiro, Arvidsson and Birkinshaw (2008) による調査では、多国籍企業内で孤立した海外子会社が存在することを明らかにした。このタイプの海外子会社は本社や他の海外子会社との間での知識共有はほとんど行われていない。この孤立型海外子会社の存在は他の研究者によっても指摘されてきた。例えば Gupta and Govindarajan (1991) はこれを“ローカルイノベーター”として分類し、全ての機能に関する知識創造を自ら行う子会社と位置付けた。この海外子会社が生み出した知識は他の海外子会社から異質なものに見られるため移転されることはあまりないとした。

私はこの孤立型海外子会社に焦点を当てた研究を行ってきた (Nadayama, 2019)。本研究では、孤立型海外子会社が孤立から抜け出すべく、本社の保有する知識を自らに移転させる試みに着目した。日本企業の海外子会社にて1年半にわたり知識移転のプロジェクトに参画し、エスノグラフィ調査を通してデータ収集を行った。これに基づき、知識移転についてプロセス視点にて分析し、海外子会社がその市場特性に照らして本社の知識をローカライズする仕組みを示した。さらに、グラウンデッド・セオリー・アプローチを用いて、知識移転における海外子会社マネジャー達の態度について分析を行い、この知識移転に内在する「本社の戦略的資源に対する期待」および「本社とのコミュニケーションに対する躊躇」という2つのマインドセットを抽出した。そして、この背景として、海外子会社の持つ2重のモチベーション (「孤立を解決したいモチベーション」および「孤立による優位性を維持したいモチベーション」) の存在を説明した。

2. 将来的な研究の方向性

上述したような海外子会社の孤立については、既存研究のなかで十分に探究されてこなかったテーマであり (Monteiro et al., 2008)、今後さらなる研究が求められている。ここでは、今後このテーマを探索していく際の3つの方向性について以下に記述する。

1つ目は孤立による影響にフォーカスした研究である。Monteiro et al. (2008) は、6つの多国籍企業に属する204の海外子会社について調査を行った。その結果、孤立型海外子会社は、孤立していない海外子会社に比べてパフォーマンスが低くなる傾向があることを示した。このように海外子会社の孤立がパフォーマンスに与える影響に関する研究につき、さらなる分析が求められる。すなわち、Monteiro et al. (2008) に示されたように孤立が海外子会社のパフォーマンスを低下させるとしたら、そこにいくつかの要素が介在するはずである。例えば、孤立により、その海外子会社が所属する多国籍企業内の知識を十分に利用できていないことが、パフォーマンス低下につながっている可能性がある。あるいは本社の意思決定が迅速に伝達されず、それがパフォーマンス低下につながっている可能性がある。

2つ目の方向性は孤立の要因にフォーカスした研究である。前述したとおり、本来であれば多国籍企業は内部に資源フローを構築することで柔軟な内部連携を可能とするネットワーク型組織を目指すことが求められる。しかし結果として海外子会社の孤立を導いてしまう要因が存在するはずである。まずは、多国籍企業のグローバル戦略が挙げられる。すなわち、意図的に海外子会社に権限を与えることで、ローカル市場への適応を重視する戦略を取る多国籍企業も存在する。この場合、海外子会社の孤立というのは戦略的判断による結果であろう。一方で、多国籍企業内部の要因にて意図せずに孤立を招いている場合もある。前述したとおり、知識移転は、移転チャネルの存在、資源を移転する動機的性質、移転された資源の吸収能力に影響を受ける (Gupta & Govindarajan, 2000)。これらが十分に整備されていないことが孤立につながっていることも想定される。

3つ目は孤立の解消にフォーカスした研究である。解消に向けて、まずは海外子会社によるイニシアティブに着目した研究が考えられる。すなわち、Nadayama (2019) で取り上げたように、海外子会社自身が孤立を解消すべく知識移転を始めるようなケースであろう。しかしこの研究では、孤立型海外子会社がどのように、そしてなぜ知識移転を始めるのかに言及されなかった。さらに、今回提示したモデルは単一ケーススタディから導き出したものであり、これを定量研究や他のケースに照らして検討していくことが求められる。次に、孤立の解消に向けた本社による取り組みの研究が考えられる。近年、国際ビジネス研究において本社と海外子会社の間の橋渡し (Boundary Spanning) に関する研究が増加している (e. g., Goerzen, 2018; Monteiro & Birkinshaw, 2017; Schotter et al., 2017)。この橋渡しに求められる機能の1つが資源フローの構築であり、橋渡し役 (Boundary Spanner) は本社と海外子会社間でのコミュニケーションを円滑化させることで移転チャネルを築いていくことが求められている。この研究の潮流に基づき、橋渡しによる孤立の解消について研究を行うことも考えられる。

3. 結び

本ペーパーでは多国籍企業内に存在する孤立型海外子会社に関する研究について整理し、その将来的な方向性について論じてきた。最後にこの研究の重要性につき、実務者視点から追記したい。日本の多国籍企業は、伝統的には本社による海外子会社のコントロールが強い傾向があったため、海外子会社の孤立が実務者から意識されることは限られていたと推察される。一方で、昨今では孤立型海外子会社を目にすることが増えている。その1つの背景として、日本企業によるアジアなどでの外国企業買収の増加が挙げられる。特に国際マネジメントの経験が少ない企業の場合、外国企業の買収は海外事業に乗り出すための比較的容易なアプローチであろう。一方で、買収後のマネジメントを十分に行うことができず、結果として買収した事業を孤立させてしまうことが推察される。このような状況を防ぐべく、孤立型海外子会社の研究は実務者視点からも求められているのである。

参考文献

- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. 1989. *Managing across borders : The transnational solution*. Boston, MA : Harvard Business School Press.
- Doz, Y., & Prahalad, C. K. 1981. Headquarter influence and strategic control in MNCs. *Sloan Management Review*, 23 (1): 15-29.
- Goerzen, A. 2018. Small firm boundary-spanning via bridging ties: Achieving international connectivity via cross-border inter-cluster alliances. *Journal of International Management*, 24 (2), 153-164.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. 1991. Knowledge flows and the structure of multinational corporations. *Academy of Management Review*, 4, 768-792.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. 2000. *Knowledge flows within MNCs*. Strategic Management Journal, 21, 473-496.
- Hedlund, G. 1986. The hypermodern MNC: A heterarchy? *Human Resource Management*, (Spring): 9-35.
- Hymer, S. H. 1960. *The international operations of national firms : A study of direct investment*. Cambridge: MIT Press.
- Monteiro, L. F., Arvidsson, N., & Birkinshaw, J. 2008. Knowledge flows within multinational corporations: Explaining subsidiary isolation and its performance implications. *Organization Science*, 19, 90-107.
- Monteiro, F., & Birkinshaw, J. 2017. The external knowledge sourcing process in multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 38, 342-362.
- Nadayama, N. 2019. Isolated foreign subsidiary's initiative in knowledge transfer within the MNE. *Journal of International Management*, 25 (2), 100652.
- Prahalad, C. K., & Doz, Y. L. 1981. An approach to strategic control in MNCs. *Sloan Management Review*, 22 (4): 5-14.
- Schotter, A. P. J., Mudambi, R., Doz, Y. L., & Gaur, A., 2017. Boundary spanning in global organizations. *Journal of Management Studies*, 54 (4), 403-421.