

# 海外子会社の自律性と制度への戦略的対応

——総合商社の海外子会社の事例研究に基づいて——

飯 田 信 一

## 1. はじめに

### 1-1. 問題意識

総合商社の研究の初期においては、総合商社の成立と発展を経営史的なアプローチで論じた研究が主流であったが、その後には総合商社の持つ様々な機能に焦点を当てた研究や総合商社を一つの多国籍企業と見立て、その海外進出動機や直接投資活動を研究する流れが主流となった。これには、1980年代半ばにさかんに提唱された「商社冬の時代」、そして90年代以降の「商社不要論」を踏まえ、右左に繋ぐ伝統的な中間販売業態即ち中抜きされ易いトレードから脱却し、新たな機能の模索が背景にあった。これらの研究の特徴として、総合商社の本社機能が分析の中心対象となっており、総合商社はメーカーや異業種を巻き込んだバリューチェーンを新たに作り上げる機能、即ち事業形成者（オルガナイザー）としての役割を果たして行く、という議論に収斂されていた。

今日、経営の重点をトレードから事業投資へと大きく舵を切り、自己のリスクで事業開発を仕掛けていく総合商社にとって、もはや中抜きされる脅威に怯えることは無く、その機能論を改めて検討する必要性は低い。また、実際の総合商社の事業開発は、本社ではなく子会社を通じて行われており、大半の収益が子会社から得られているのが実態である。更に、今後の総合商社の経営課題は、如何に子会社群を含めた連

結経営を維持・発展させていくかという、グループ・マネジメントであり、その文脈からは、本社組織と子会社との組織間関係こそ、今後総合商社研究の焦点を当てて行くべき対象と考えられる。

### 1-2. 研究の目的と対象

総合商社には数百に及ぶ子会社があるが、国内の子会社は元々本社で運営していた事業を外出ししたものが多くを占め、本社の事業システムを移植しながら発展した経緯から、本社の支配力、影響度合いは強い。他方、海外の子会社は、本社の事業システムの外出し、移植というものは少なく、純粋な事業投資が多数を占める。よって、その起源から海外子会社は、国内子会社と異なり、独自の事業システムを持ちながら自律しており、本社との組織間関係において多くの論点を含んでいると考えられる。更に、海外子会社は母国の本社だけではなく、進出先でサプライヤー、顧客を始めとする様々なステークホルダーとの相互関係を維持しており、現地における組織間関係を分析の射程とすることも重要である。

本社組織は、何らかの枠や限度を設定した管理基準や制度で海外子会社をコントロールしようとする。他方、海外子会社は、現地でオペレーション上直面する様々な課題、そして法律、慣習、文化等の制度に対して、自律的に対応している。本稿の目的は、海外子会社の自律性を

中心に据え、本社やその管理制度とどのように折り合い、コンフリクトを乗り越えて相互に調整するのか、また、子会社が埋め込まれた現地の制度、環境の中でどのように自律的に対応するのか、を明らかにすることである。

本稿においては、事例として総合商社A社の100%出資の海外子会社であるB社を取り上げる。B社を事例として取り上げる理由は、B社は東南アジアにおいて20年に渡る業歴があり、現地制度・環境に精通し、サプライヤー、顧客、同業者など様々なステイクホルダーとの深い関わり合いがあること。そして、A社本社からもB社が属する事業は、重要な収益源として位置付けられているため、本社からの相応のコントロールもあること。即ち、B社を焦点組織に置いた、現地の制度、環境との関係、そして本社との関係というトライアドの関係を検証するのに相応しいと考えられる。事例研究に際しては、対象となるA社、B社の公表データ（有価証券報告書、所属業界団体、研究機関の資料など）とA社の複数の幹部社員、B社の経営陣への非公式なインタビュー（2011年に2回）の内容を参考にしている。

## 2. 先行研究のサーベイ

### 2-1. 国際経営論における本社と海外子会社の関係

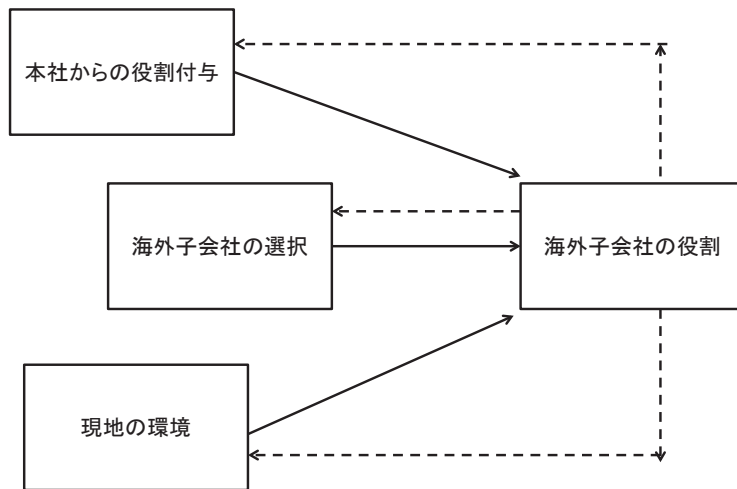
1980年代までの国際経営論の主流は、本社を中心に位置づけ、海外子会社は本社からの経営資源の提供を受け、本社の戦略に基づき進出先での競争優位を構築する実行者とされ、従属的、周辺の位置付けであった。1980年代後半から海外子会社の役割に言及する研究が進められるようになった。本稿では、1980年代後半以降の本社と海外子会社の関係を捉えた研究をサーベイする。

Bartlett and Goshal (1989) は、経営資源を本社に集中するのではなく、海外子会社にも各々の進出先の環境に応じた資源や能力が構築され、本社と海外子会社が相互依存的にネット

ワークされる「トランスナショナル型組織」を提唱した。トランスナショナル型の組織は、当時から多国籍企業の課題とされた「本社主導によるグローバル統合」と「海外子会社によるローカル適応」のトレードオフ問題を解決する理念的な組織形態である。更に Bartlett and Goshal (1989) は、トランスナショナル型組織における海外子会社の役割について、「すべての海外子会社を一律に扱うのではなく、現地環境における戦略上の問題に合わせて子会社の役割や責任を調整する」とし、子会社が現地環境への対応を通じて独自の能力、情報力を発揮し、本社はその調整や支援を行うという、子会社の役割、自律性により重きを置いた考え方を示した。

Birkinshaw and Hood (1998) は、海外子会社は独自の努力を重ねることで、その役割を進化させることが可能であり、その進化に影響する要素として「本社からの役割付与」、「海外子会社の選択」と「現地の環境」の3つであると指摘した（図1）。更に、海外子会社の役割（Charter）進化は、子会社の能力（Capability）構築の変化と関連していると提唱している。この枠組みからは、海外子会社が本社と現地環境の間に置かれ、その役割を進化させる為に夫々の要素の影響を受けるということは理解できるが、具体的にどのような相互作用が本社、海外子会社、現地環境の各要素間で働いているのかは明らかではない。

海外子会社研究の目的について、榎本（2004）は「海外子会社が長期にわたる海外での経営活動を通じて、子会社内に経営資源や能力を蓄積し、それを利用することによって、本国親会社へ新しい提案をすることが行われるようになること、そして子会社は親会社に経営資源その他を一方的に依存するという体制だけでなく、子会社から親会社、あるいは子会社間の提案、移転を含む親会社、子会社のダイナミックな相互作用を通じて、多国籍企業全体の競争優位性もたらされつつあるという現実をふまえ、なぜそのようなことが可能になったのかということ



出所：Birkinshaw and Hood (1998)

図1 海外子会社の役割進化の枠組み

を探索するものである」と指摘している。海外子会社の自律性に焦点を当て、子会社の本社への一方的な従属ではなく、子会社と本社の相互作用に主眼をおくべきという視点を示している。

Madhok and Liu (2006) も子会社と本社の相互作用が多国籍企業全体の競争優位に繋がることを指摘している。子会社と現地環境との相互作用をマクロ共進化とし、他方子会社を含めた多国籍企業内部（本社、子会社群）での相互作用をミクロ共進化と位置づけ、2つの共進化プロセスを統合する能力が多国籍企業の競争優位を生み出すという、共進化理論を提唱した。この文脈からは、外部（現地）環境と内部（多国籍企業のネットワーク内）環境双方に接しているのは子会社であり、共進化プロセスを統合する本社の役割と並び重要な位置を占めていると考えられる。

折橋（2008）は、トヨタ自動車のタイ、オーストラリア、トルコの海外拠点が如何にして、先進国の拠点を超える「もの造りの組織能力」構築を進めたかを本社の「進化能力」と「現地環境」の変化の観点から分析を試みている。即ち、下記の2つの仮説をトヨタの事例を用いな

がら検証を行ったものである。第1に、本社が持つ「進化能力」が、危機を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」向上につながり、それが海外拠点の国際競争力の強化につながったこと。第2に、危機をきっかけに現地市場が小さくなるとことで輸出の必要性に迫られ、それが海外生産拠点に対する市場の要求を高度化させることに繋がり、海外拠点に「ルーチン的なもの造り組織能力」の向上を迫り、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。折橋（2008）の研究においては、海外子会社の役割進化において、その自立性のある程度認めながらも、本社の「進化能力」を以て海外子会社自身の能力構築を導くのだという、本社が中心的な役割を果たす文脈が強調されている。また、「現地環境」の劇的な変化も同時に海外子会社の役割進化の要因となっていることを指摘している。

梶山（2009）は、ホンダの北米拠点の発展過程を事例に取り上げ、「グローバル戦略」を中心に「組織能力」、「市場環境」の3つの要素が共進化するという枠組みを提示した。形成され

た「戦略」が「市場環境」や「組織能力」に影響を与え、それによって蓄積された「組織能力」や変化した「市場環境」の状態によって次に選択される「戦略」が決定されるというもので、過去の企業活動の累積的選択や創発性が考慮されたダイナミックな枠組みである。梶山 (2009) は、従来の多国籍企業論の視点は、資源の価値の「事前決定性」に重きが置かれていたと指摘する。重要なのは、「事前」ではなく「事後的」なプロセスであって、「事前」に資源の価値を特定できていなくても「事後的」な能力構築の積み重ねによって適切な国際化が可能であるとする。この梶山 (2009) の議論においても、海外子会社が現地の資源や知識を活用するには、それを活用するための本社の能力と統合されることが必要とされている。

川邊 (2011) は、タイにおけるトヨタ自動車現地法人 (タイトヨタ) を事例に取り上げ、長期の現地での活動を通じて蓄積された経営資源を根子に本社依存から抜け出し、更にトヨタグループのグローバル戦略の中で独自性を発揮していくプロセスを実証的に明らかにした。川邊 (2011) は、タイトヨタという企業内部のミクロな分析に留まらず、タイの自動車業界のステイクホルダー (政府、部品・素材業者、販売代理店、大学等) との相互関係、それを踏まえた自動車産業の集積のあり方を広く考察し、ミクロとマクロを結ぶメゾレベルでの分析を行った。ここでは子会社の自立性形成過程において、当初重要な役割を果たしたのは本社からの技術移転 (本社、子会社の関係) であったが、やがて国産化段階を経て、現地政府の産業政策、規制への対応、そしてステイクホルダーとの関係のあり方 (子会社と現地環境、制度の関係) がより重要な要素としてダイナミックに捉えられている。

## 2-2. 先行研究の課題

本社と海外子会社の関係に言及した国際経営論の先行研究では、第1の特徴として、従来の

ような本社を主、子会社を従とする一方的な関係から、子会社をより能動的に位置付け、本社と子会社の双方向の関係とする見方が定着してきた。ところが、その本社と子会社間の具体的な関係、即ち本社と子会社間の相互依存性、コンフリクトやその調整のメカニズムの具体的な事例や議論が少ない。

第2に、事例研究として取り上げられているのは製造業が大半である。他方、総合商社とその海外子会社を取り上げた事例は極めて少ない。総合商社における海外事業展開は、本社がトレードで取扱う製品の製造・加工を海外で行うという、垂直統合の方式を採ることが多い。本社は製品のトレードや子会社事業の管理に専念し、他方海外子会社は製造・加工を専門的に担うもので、双方の事業システムは異なる。製造業においては、本社の事業システムを海外子会社に移植し、能力を構築することが主眼であり、その文脈においては先行研究で議論されているように本社の役割や関与度は大きい。総合商社の場合、そのような製造業の文脈とは異なる海外子会社の自律性の在り方や本社の役割、関与の在り方が考えられる。

第3に、先行研究では、本社視点での知識や能力の移転、その資源の活用方法、海外子会社の能力構築の重要性など多国籍企業内部の問題が議論の中核となっていた。他方、海外子会社の自律性を踏まえた視点で、多国籍企業の外部即ち海外子会社が現実的に直面する現地の法律、慣習、規範といった制度、環境にどのように対応するか、議論が十分に尽くされていない。

## 2-3. 制度理論の適用

このような国際経営論の先行研究の問題を解決していくためには、海外子会社は、本社がコントロールする制度や基準、そして現地の制度・環境の2つの枠組みに埋め込まれている存在であることを踏まえた議論を進める必要がある。本社は、海外子会社を管理する上で様々な制度や基準を設定し、それに同調するよう求めてく



る。そして、本社はその制度の下に、海外子会社の権限や組織構造を設定する。本社が展開するこの制度的な枠組みの影響は非常に強いと考えられる。他方、海外子会社が対面する制度・環境も子会社の戦略や組織構造に影響を与えており、それらは日常のオペレーションの成果に関係するものであるから、迅速な対応が求められると考えられる。海外子会社を取り巻くこの2つの制度的な枠組みのそれぞれに対して、海外子会社はどのように対応するのかを把握できる分析の視点が必要となる。また、2つの制度的な枠組みが子会社の行動を制約する要素と捉えるのか、或は子会社の自律性を促す要素と捉えるのか、といった埋め込み（embeddedness）の問題も検討が必要である。

制度理論では、ある共通のサービスや製品の生産に関わるサプライヤー、消費者、規制当局、同業他社が構成する制度的活動が認識された領域を「組織フィールド」と定義している（DiMaggio and Powell 1983）。更に「組織フィールド」による制度的な影響を受けて、所属する企業群の間で、組織形態や企業行動が似る傾向にあることを「同型化」（isomorphism）と呼ぶ。本社が海外子会社の管理の為に構築する制度的な枠組み、そして海外子会社が現地で対面する制度・環境の枠組み、この2つは「組織フィールド」と見做すことが出来る。この2つの「組織フィールド」を跨ぐ海外子会社は、それぞれから「同型化」の圧力を受けていると考えられる。Westney（1993）が「多国籍企業は制度的環境において活動しているため、フィールド内もしくはフィールド間での同型化プルの性格や強さを分析するコンテキストを提供してくれる」と指摘するように、制度的な枠組みの下で海外子会社がどのような影響を受け、どのような対応を取るのかについて、制度理論は有用な視点を提供するものであることより、本稿における理論的な枠組みとして採用する。

### 2-3-1. 国際経営論への適用上の問題

Kostova and Roth（2008）は、制度理論の成

果を国際経営論の議論にそのまま適用するのではなく、多国籍企業の特長や子会社の位置づけを踏まえ、制度理論の主要な概念の検討を行った。議論の前提として、多国籍企業は（制度理論が依拠していた）国内企業とは異なり、国境を越えた事業を行うことで、多様で非画一的、細分化された外部環境との様々なコンフリクトが考えられる状況に置かれていること、更に内部環境においても、空間的、文化的、組織的な隔たりがあり、言語の壁、組織間の権力闘争、矛盾や利害、価値観、慣習における対立があると指摘している。

その前提からは、制度理論の画一的で構造的な「組織フィールド」の概念をそのまま多国籍企業に適用するのは馴染まないとしている。多国籍企業に属する子会社群は、皆同じ「組織内フィールド」（intraorganizational field）に属し、これは公式的な組織の権限構造と重複しているものであり、多国籍企業内部でコアコンピタンスやケイパビリティの戦略的な移転や強化、共有ビジネスモデルの強化や普及を促す。そして多国籍企業内部の不確実性を減らし、方向性や正当性が与えられるという。この前提のように、多国籍企業に属する多様性に富んだ子会社群を束ねるという意味合いにおいては、Kostova and Roth（2008）が提示した「組織内フィールド」は制度理論の「組織フィールド」（DiMaggio and Powell 1983）より強い影響を及ぼすと考えられる。

また、制度理論の「同型化」についても、多国籍企業においては限定的な適用に留まると指摘している。前提のとおり、多国籍企業は様々な制度的環境から多くの経験、行動パターンを享受することができ、自らに適合したものを選択する自由に恵まれており、「同型化」圧力に晒されている状況ではない。また、メタレベルのグローバル環境から、多国籍企業は様々な制度的な圧力を受け、それは多国籍企業の内部で、そして各子会社が対面している特有の環境において、複雑に入り組んだ「同型化」を生ずるた

めで、制度理論が意図した画一的な「同型化」の意味合いとは異なるものである。

制度理論における「正当性」は、「組織フィールド」において他の企業と「同型化」していく過程から獲得されるとしていた (DiMaggio and Powell 1983)。他方、多国籍企業においては「同型化」が限定的にしか適用されないこと、無数の規範的、強制的、模倣的な制度的期待に晒され、それぞれに対して同型化をしていくことは困難であることから、「同型化」プロセスは「正当性」獲得の手段にはなり得ないとした。Kostova and Roth (2008) は、多国籍企業における「正当性」は、コミュニケーションや交換といった相互の政治的なプロセス、交渉を通じ、他のアクターから肯定的な評判や認知を得ることで獲得されると指摘した。制度理論の「同型化」を通じた「正当性」が他の企業の模倣という受動的な意味合いがあるのに対し、多国籍企業における「正当性」は、シンボリックでより社会構築的な意味合いが強いとしている。

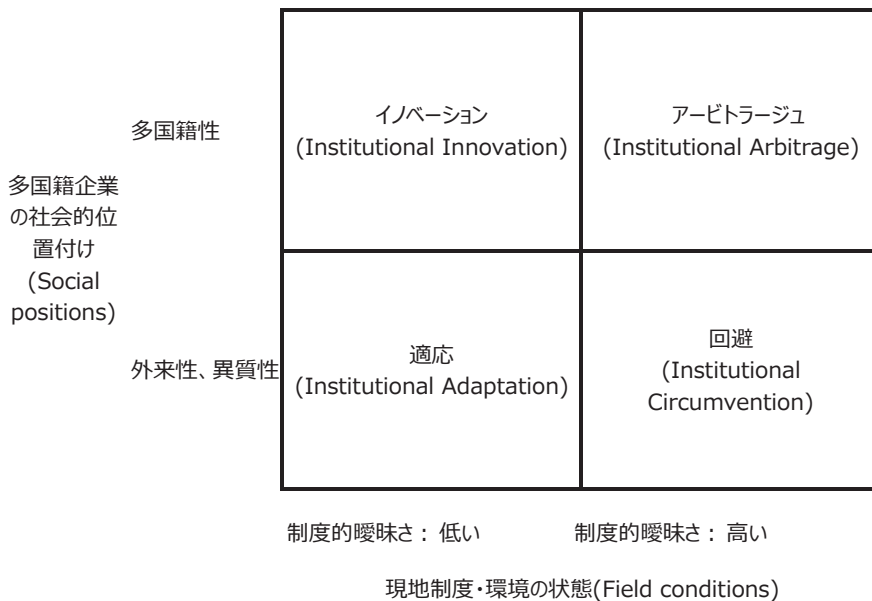
### 2-3-2. 戦略的対応の実現要因とメカニズム

多国籍企業と制度的な環境との関わり合いは、主にメタレベル、多国籍企業全体のマネジメントレベルでの研究が主流であった。その中で Renger and Edman (2013) は、研究の視点を多国籍企業の子会社レベルに置き、子会社が競争優位を得るために、現地の制度に対し、どのような戦略的な対応 (Strategic responses) を行ったか、何故そのような戦略的な対応を行ったのか、それを実現する要因 (Enablers) は何か、といった戦略的な対応の背景にあるメカニズムを明らかにした。戦略的な対応 (Strategic responses) とは、Oliver (1991) が提唱した「組織に影響を及ぼす制度的なプロセスに対して、組織が直接的に採用する戦略的な行動」とする。

Renger and Edman (2013) は、戦略的な対応の実現要因 (Enablers) を社会的位置付け (Social position) と制度環境の状態 (Field conditions) の2つとした。多国籍企業の社会

的位置付けは、多国籍性 (Multinationality) を背景に、複数の制度的環境を経ることで、ロジックや慣習、規範、行動において多くの選択肢を得ることが出来るとし、また、制度環境において異質で外来的、周縁的 (Foreignness) であれば、子会社の現地ネットワークへの埋め込みが限定的で弱いものとなり、制度的な圧力も軽減されるという。現地制度・環境の状態 (Field conditions) については、それが曖昧で不安定であることで、子会社に行動の自由の余地が与えられ、政治的、社会的なスキルを使って変革をするような機会をもたらすと指摘している。これは、従来からの制度理論の流れ、即ち企業は既存の制度に適合することが当然とする、制度を外因的なものと捉える考え方ではなく、むしろ企業は新しい制度を創造したり、変えることのできる積極的なプレーヤーであり、制度を内因的なものと見なす (Tihanyi, Devinney and Pederson 2012) 立場である。

Renger and Edman (2013) は、子会社が現地の制度・環境に対して取る戦略的な対応をイノベーション、アービトラージュ、回避、適応の4つに分類した (図2)。イノベーションは、制度を新たに創造すること、或は既存の制度を変革することであり、アービトラージュは、現地と本国 (或は第三国) の制度的な差を利用すること、回避は、現地の制度的な要求をかわすこと、適応は、現地制度に順応すること、と定義した。図2は多国籍企業の子会社の戦略的な対応と実現要因 (Enablers) との関係を示している。縦軸は、子会社が属する多国籍企業の社会的位置付けであり、それが現地において多国籍性 (Multinationality) が強いと見做されるか、或は外来的・異質性 (Foreignness) の方が強いと見做されるか、という程度の観点である。多国籍企業は、元々多国籍性と外来的・異質性という要素を併せ持っているが、現地においてどちらが強く機能するかということを示すものである。横軸は、現地の制度・環境の曖昧さの状態を区別するもので、制度が完備されている



出所：Patrick Regner and Jesper Edman (2013) p. 296 Figure 2 より

図2 多国籍企業子会社の戦略的対応と実現要因の関係

か、或は未整備なのか、また業界や慣習が構造的・歴史的に確立しているのか、或は未確立なのか、といった観点で判断される。

更に、これら実現要因がどのように戦略的な対応を促していくのか、そのメカニズムが提示されている。第1の段階として、実現要因の反映(reflexivity)の増加であり、現地の規範的、認知的、規制的な状態を超えて、制度的な差異や矛盾を認識することを可能にする。これにより、現地の制度環境からの逸脱など様々な機会を見出すようになる。第2の段階として、役割期待の差異化であり、多国籍企業が持つ様々な規範的、認知的、規制的な状態での経験を踏まえて、現地の競合者とは異なったやり方で現地の制度環境に関与するというものである。第3に資源の移転であり、多国籍企業が多様な制度環境を経て蓄積してきた経験、ノウハウ、社会的なスキル、資本等の資源を現地に移転することである。戦略的な対応、実現要因、そして上記のメカニズムの関係を示したものが表1であ

る。それぞれの実現要因の反映の高さ、低さ、そして現地からの役割期待の度合いの高さ、低さ、更に資源移転の必要性の高さ、低さ、これら要素の組み合わせで戦略的な対応の中身が決定される。

しかし、この枠組みには問題点がある。まず、海外子会社と現地の制度環境との関係は捉えられるが、海外子会社と本社との関係を把握するには不十分であること。そして、戦略的対応のメカニズムにおいて資源が容易に、所与のものとして本社、第三国から子会社へ移転されているが、同じ多国籍企業というグループ内であっても、資源移転の正当性を本社や第三国の子会社から得ることや、更にどのような資源が選択されるかを決めるという相互のプロセスが必要と考えられる。

### 3. 分析の枠組み

#### 3-1. 分析の視点

そこで本稿では、Renger and Edman (2013)の枠組みに、海外子会社と本社との関係を反映

表1 多国籍企業子会社の戦略的対応：定義、実現要因と主要なメカニズム

戦略的対応		イノベーション	アービトラージュ	回避	適応
		意図的に現地制度を変える。あるいは新たに作る	現地と本国あるいは第三国の制度環境の差を活用する	現地制度環境で、曖昧さや外来の社会的位置付けを強調する	現地の制度的環境に順応する
実現要因	社会的位置付け	多国籍	多国籍	外来性に因る現地制度環境への弱い埋め込み	外来性に因る現地制度環境への弱い埋め込み
	制度環境の状態	曖昧の度合いが低い透明性があり、首尾一貫している	曖昧の度合いが高い制度的な矛盾が存在する	曖昧の度合いが高い制度的な矛盾が存在する	曖昧の度合いが低い透明性があり、首尾一貫している
メカニズム	反映性	高い： イノベーションの機会に繋がるような制度的な差異を見出す	高い： アービトラージュの機会に繋がるような制度的な差異や矛盾を見出す	高い： 回避の機会に繋がるような制度的な矛盾を見出す	低い： 制度的な差異や矛盾を見出すよりも、制度環境への適応が重要
	役割期待	高い： 制度作りに繋がるような新たな慣行、実践をもたらすことが現地で期待される	低い： 現地で受け入れられることよりも、アービトラージュがより重要	高い： 現地での外来者に対する受け入れ姿勢が現地の慣行を拒む余地を作る	高い： 現地の受け入れ姿勢や期待が制度を変えたり、拒むことを妨げる
	資源の移転	高い： 制度作りに繋がる新たな制度的な経験やノウハウを移転する	高い： アービトラージュを可能にする新たな制度的な経験やノウハウを移転する	低い： 制度的な経験やノウハウ移転よりも回避が重要	低い： 制度的な経験やノウハウ移転よりも適応が重要

出所：Patrick Regner and Jesper Edman (2013) p. 287 Table 4 より

させ、特に資源移転における両者の相互作用を把握できる分析の枠組み（表2）を提示する。以下、表2の縦軸の要素、実現要因とメカニズムについて本稿の分析の枠組みとして追加した着眼点を述べる。

### 3-1-1. 実現要因 (Enablers)

戦略的対応の実現要因 (Enablers) において、Renger and Edman (2013) は、イノベーションとアービトラージュについて、多国籍性、即ち複数の制度的な環境を経ていることを強調している。本稿では（表2）実現要因に、更に「現地制度的環境に強く埋め込まれていること (embeddedness)」を加えた。何故なら、イノベーションやアービトラージュに必要な資源を引き出す為には、本社或は第三国の子会社との交渉を経て、資源移転の正当性を認めてもらうことが必要となる。本社と子会社の関係は非対等で、資源の依存関係だけではなく、多国籍企

業内の指揮命令系統を含む権限構造、そして本社は子会社の株主であるという資本関係から、本社は子会社に対してパワーを持っている。その為、資源移転の交渉において、本社に一方的に圧倒されないよう、子会社も一定のパワーを持たなければならない。子会社にとって、その交渉パワーの源泉となるのが、現地の制度環境に深く埋め込まれていることによる強みであり、現地の制度環境に精通し、サプライヤー、顧客、同業者等のステイクホルダーを直接的に掌握していることに求められる。

### 3-1-2. メカニズム

#### 3-1-2-1. 交渉

山倉 (1993) は、資源依存パースペクティブに基づく組織間の調整メカニズムを総括し3つの戦略を示している。第1は、組織が他組織への依存を吸収・回避する「自律化戦略」、第2は「協調戦略」で組織が他組織への依存を認



表2 多国籍企業子会社の戦略的対応： 定義、実現要因と主要なメカニズム

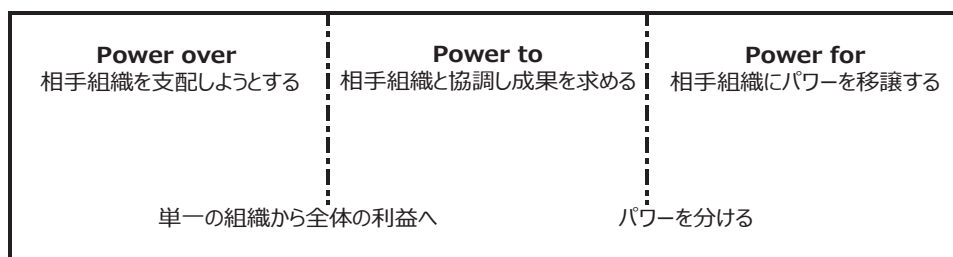
戦略的な対応		イノベーション	アービトラージュ	回避	適応
		意図的に現地制度を変える、あるいは新たに作る	現地と本国あるいは第三国の制度環境の差を活用する	現地制度環境で、曖昧さや外来の社会的位置付けを強調する	現地の制度的環境に順応する
実現要因	社会的位置付け	・多国籍 ・ <b>現地制度環境への強い埋め込み</b>	・多国籍 ・ <b>現地制度環境への強い埋め込み</b>	外来性に因る現地制度環境への弱い埋め込み	外来性に因る現地制度環境への弱い埋め込み
	制度環境の状態	曖昧の度合いが低い透明性があり、整然としている	曖昧の度合いが高い制度的な矛盾が存在する	曖昧の度合いが高い制度的な矛盾が存在する	曖昧の度合いが低い透明性があり、整然としている
メカニズム	現地との関係 反映性	高い： イノベーションの機会に繋がるような制度的な差異を見出す	高い： アービトラージュの機会に繋がるような制度的な差異や矛盾を見出す	高い： 回避の機会に繋がるような制度的な矛盾を見出す	低い： 制度的な差異や矛盾を見出すよりも、制度環境への適応が重要
	役割期待	高い： 制度作りに繋がるような新たな慣行、実践をもたらすことが現地で期待される	低い： 現地で受け入れられることよりも、アービトラージュがより重要	高い： 現地での外来者に対する受け入れ姿勢が現地の慣行を拒む余地を作る	高い： 現地の受け入れ姿勢や期待が制度を変えたり、拒むことを妨げる
	本社との関係 交渉	高い： 制度作りに繋がる新たな制度的な経験やノウハウ獲得のために本社と交渉する	高い： アービトラージュを可能にする新たな制度的な経験やノウハウ獲得のために本社と交渉する	低い： 回避には資源移転は不要で、本社との交渉の必要性が低い	低い： 適応には資源移転は不要で、本社との交渉の必要性が低い
	資源の移転、統合	高い： 制度作りに繋がる新たな制度的な経験やノウハウを移転、或は統合する	高い： アービトラージュを可能にする新たな制度的な経験やノウハウを移転、統合する	低い： 制度的な経験やノウハウ移転よりも回避が重要	低い： 制度的な経験やノウハウ移転よりも適応が重要

出所：Patrick Regner and Jesper Edman (2013) p. 287 Table 4 を筆者が加筆、修正

めたうえで、折衝で合意を見出し安定した関係をつくること、第3は「政治戦略」で第三者機関の介入を通じて依存関係を操作することである。Huxham and Beech (2008) の議論においても、パワーの使い方（図3）は、相手組織を支配、コントロールする（Power over）ことに留まらず、相手組織との協調による成果を目指す（Power to）こと、そして相手組織を支援する為にパワーを移譲する（Power for）こ

との3つのパースペクティブを提示した。本稿では、本社と子会社間の関係は、山倉（1993）の「協調戦略」、Huxham and Beech（2008）の相手組織との協調（Power to）が採られる関係として位置付ける。

戦略的な対応に至るメカニズムにおいて、Renger and Edman（2013）では、反映、役割期待、資源の移転という3段階であったが、本稿では、「交渉」というプロセスを加えた反映、



出所：Huxham and Beech (2008) p. 561 Fig. 21-2 より

図3 組織間のパワーの分析視点

役割期待、交渉、資源の移転・統合の4段階とした。本社の持つ資源は、たとえ同じ多国籍企業グループ内であっても、何の手続きも無いままに子会社へ移転されることはない。子会社が現地制度・環境に戦略的な対応を採る為、必要な資源を引き出すには、本社或は第三国の子会社を説得し、資源の引き出し、活用に対して正当性を得る「交渉」、コミュニケーションや交換といった政治的なプロセス (Kostova and Roth 2008) が不可欠である。

### 3-1-2-2. 資源の移転・統合

更に、資源については、本社や第三国の子会社からの一方的な移転 (transfer) だけではなく、獲得した資源 (知識) と子会社の資源 (知識) とを統合 (integrate) し、多国籍企業のネットワークで得た資源 (知識) をベースに新たなコンピタンスを創生すること (McCann and Mudambi 2005) が考えられる。資源の移転のみで、その資源 (知識) が現地の制度・環境にそのまま、何の加工も無く適用できるとは限らない。よって、単純な移転だけでなく、現地制度・環境に適用できるよう、統合や加工という自律的な行動が求められることになる。

### 3-1-3. イノベーションのメカニズム

本稿での枠組み (表2) に基づくと、例えば、戦略的対応の中のイノベーションは次のようなメカニズムをたどる。「実現要因」は、特に多国籍性が重要な要素となり、多数の制度環境での行動が「反映」され、既存の制度の制約

を超えてものを見るだけでなく、その制度を変える可能性をも見出す (Renger and Edman 2013)。更に、現地の制度環境に深く埋め込まれていることも重要で、現地制度・環境への精通、ステイクホルダーを直接的に掌握していることが本社との「交渉」パワーの源泉となる。「役割期待」は、既存の環境に対して挑むことへの正当性や状況の子会社に与える (Renger and Edman 2013)。「交渉」においては、イノベーションに必要とされる資源を引き出すか、或は、自己の持つ資源とすり合わせ、統合し新たな枠組みを構築していくか、本社や第三国の子会社と正当性獲得の為の折衝を行う。そして「資源の移転・統合」では、「交渉」を経て認められた、イノベーションの基礎となる制度的な資源、枠組が子会社に移転される (Renger and Edman 2013) か、或は自己の資源とを統合 (McCann and Mudambi 2005) して新たな枠組みとしてイノベーションの為に活用されることになる。

## 3-2. 子会社の自律性の捉え方

### 3-2-1. 自律性の定義

2-1. 項の国際経営論の先行研究でサーベイしたように、長らく子会社は本社に従属する存在として捉えられてきた為、1980年代前半までは、子会社の自律性は本社の直接的なコントロールの下でもたらされるとされてきた (Paterson and Brock 2002)。1980年代後半以

表3 本社と子会社間関係のマネジメントにおける自律性の観点

	自律性の観点 (Autonomy Dimensions)		
	付与されるもの (Assigned)	生成されるもの (Earned)	獲得されるもの (Acquired)
定義	子会社の個々の戦略的役割に応じて、本社より付与される自律性の範囲	子会社自身の累積的な開発の成果から得られる自律性の範囲	子会社の内部、外部のネットワークの活動を通じて開発される自律性の範囲
時間的なコンテキスト	静的	動的	動的
焦点	意思決定の中心	付加価値活動	多国籍企業内外のパートナーとの協調活動の実行
関連するフィールド	統合と反応性	子会社の主導	信頼、手続き上の公正と公平
関連する概念	自律性と集権化	自律性、パワーと影響	自律性と信頼
因果関係	本社と子会社	子会社自身	子会社、現地のクラスターと企業ネットワーク

出所：Manolopoulos (2006) p. 59 Table 2 を一部修正し筆者作成

降、子会社の役割に研究の焦点が当てられるようになり、自律性の意味がより子会社の視点で検討されるようになった。自律性とは、本社や他の子会社と独立して行う、子会社自身のバリューチェーンにおける活動を実行する為の「意思決定力」(Jarillo and Martinez 1990)、子会社が持つ戦略上且つオペレーション上の「意思決定権限」の程度 (O'Donnel 2000) といった見方がある。Manolopoulos (2006) は、従来からの研究をまとめ、自律性とは、子会社が多国籍企業内外の関係領域全体を考慮しながら、本社の同意を得て、或はそれを得ずに、重要な「意思決定」を行う程度と定義した。従来の研究では、本社の同意を前提とした定義と本社の同意を前提としない定義で明確に分けられていた。Manolopoulos (2006) の定義では、本社の同意を得る場合と得ない場合の双方を想定している。本稿においても、子会社は現地のオペレーション上での意思決定においては、本社の同意を特に必要とせず、他方、子会社が現地制度・環境に戦略的な対応を行う為、本社の資源を活用する際には、「交渉」プロセスを経て本社の同意を取り付ける必要があると考えており、この Manolopoulos (2006) の定義を適用して行く。

### 3-2-2. 自律性の観点

子会社の自律性がどのように機能し、子会社と本社、子会社と現地の制度・環境との関係性にどのような影響を与えるかを議論する上で、自律性の在り方を見通す観点が必要となる。自律性の概念自体が非常に広範で曖昧であり、自律性を持つ主体と主体の認識や行為の対象、即ち客体との関係という具体的な次元に落として見通すことで、自律性の機能や影響の広がり方が把握できるようになる。Manolopoulos (2006) は、表3のように3つの観点を提示している。

第1に、本社から付与される自律性 (Assigned autonomy) であり、本社と子会社の関係の中に位置付けられ、本社が決定する子会社の役割に沿うものである。第2に、生成される自律性 (Earned autonomy) で、子会社自身の中に位置付けられ、子会社がその役割や能力を進化させていく (Birkinshaw and Hood 1998) 過程で生成されるもので、子会社独自の優位性に繋がる。第3は、獲得される自律性 (Acquired autonomy) で、子会社とそれが埋め込まれた (embedded) 環境、即ち外部のネットワークとの関係の中に位置付けられ、サプライヤーや顧客等現地のステイクホルダーとの相互関係か

ら獲得するものである。

Manolopoulos (2006) の研究では、概念の整理が主体となり、この3つの観点の具体的な関係については言及されていないが、本社と子会社間関係のマネジメントにおいては3つの観点の組み合わせが重要な課題になると指摘している。本稿においては、事例分析を通じて、この3つの観点で自律性の機能を本社と子会社の関係、子会社と現地制度・環境の関係を中心に分析を進める。

#### 4. 事例分析

本稿の目的は、海外子会社の自律性を中心に据えて、本社やその管理制度とどのように折り合い、コンフリクトを克服し、相互に調整するのか、また、海外子会社は埋め込まれた現地の制度、環境に対しどのように自律性を発揮して対応するのか、その本社、子会社、現地制度・環境のトライアドの関係を明らかにすることである。具体的に、総合商社A社の海外子会社B社を事例として取り上げ、考察を試みる。

B社が属するのは天然ラバー (natural-rubber) 加工業である。アジアにおける天然ラバー加工の歴史は古く、イギリスが1877年にブラジル由来の苗木を植民地であった東南アジア一帯、特にマレー半島でプランテーション農園の展開を始めたのが起源である。産業としては100年以上の歴史があり、伝統的な業界慣習や取引制度が根強く残っていること、更にその生育には、赤道を中心に南北緯15度圏内の高温多湿の熱帯が適するという地域性と気候特性があり、現地制度・環境から受ける圧力は非常に強い。よって、そのような強い圧力の制度的なプロセスとそこに埋め込まれた海外子会社との関係性には、多くの論点を見出すことが出来ると考えられる。B社は、A社100%出資のインドネシアにある天然ラバー加工の専業であり、生産能力(2011年当時)は年産10万トン超、従業員数は1,000名を超え、国内では規模において上位10社の内に入っており、A社にとって

東南アジアにおける、重要な海外子会社の一つとして位置付けられていた。

##### 4-1. 天然ラバー事業の歴史

A社における天然ラバー事業は、1950年代から本社において天然ラバーのトレードを始めたことが起点となる。1990年代から東南アジアの第三国において、合弁形態でその加工事業への参入を果たした。1980年代後半に国際市況が乱高下する局面において、製品を安定的に確保する体制が必要とされた為である。第三国での天然ラバー加工事業は、A社と地場資本との合弁事業であった。この第三国での合弁事業の運営を通じ、A社は加工の技術、原料仕入の仕組み、業界の慣習といった知識吸収を行ったと考えられる。更に1990年代にインドネシアにおいて、現地資本が保有していた加工会社への出資を行い、その後、現地資本の出資持分を全て買い取り、A社100%出資の完全子会社へ移行、これがB社である。

##### 4-2. インドネシアにおける加工事業の構造

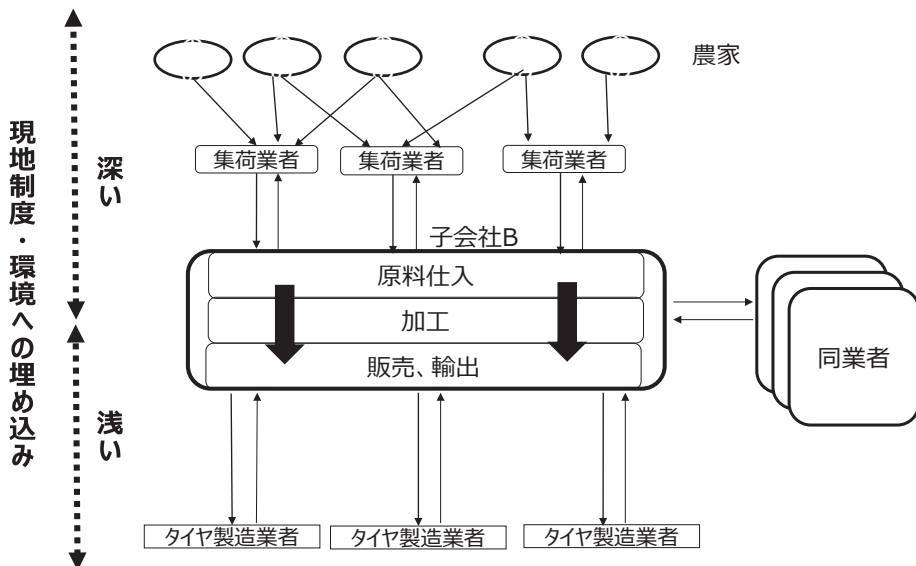
インドネシアにおけるB社の加工事業は、図4のようなバリューチェーンを構築している。

農家がラバーの原木を栽培し、そこから樹液を取り出し、それを集荷業者が買い集め、B社に持ち込まれる仕入ルートがある。原料は、工場での加工プロセスを経て、ブロック状の製品となり、ユーザーであるタイヤ製造業者に販売、出荷される。

###### 4-2-1. 現地制度・環境への埋め込みが深い部分への対応

図4のバリューチェーンの上半分は、主に原料の集荷から仕入のフローを表し、伝統的な現地加工業の業界慣習の影響が支配的な部分である。天然ラバーの生産地が世界的に見て熱帯雨林地域に偏在していることから、常に天候のリスクに晒されており、その収穫状況は気象の影響を受け易い。熱帯雨林地域では、雨季が長引





出所：ヒアリング、東京商品取引所、野村総研資料を基に筆者作成

図4 子会社と現地ステイクホルダーの関係



出所：ヒアリング、東京商品取引所、野村総研、在インドネシア日本大使館資料を基に筆者作成

図5 気候変化、社会的要因と収穫量の関係

けば原料の収穫は出来ず、更に洪水によって生産地が水没し、収穫が完全に止まる場合がある。また、毎年夏季にイスラム教独特の断食月（1か月間）、断食明けの休暇という慣習があり、この期間中にも収穫量は減り、生産性に少なからず影響を与える。

よって、原料を如何に安定的に、大量に集めるかが天然ラバー加工事業の根本的な命題であ

り、その集荷経路は伝統的、業界慣習的な集荷業者を経由する必要がある。更に、熱帯雨林気候特有の雨季、乾季の影響を踏まえた仕入を意識する必要がある（図5）。

農家は原木に傷をつけ樹液を収穫し、小さなブロックに固め、集荷業者がこれらを収集し加工工場に持ち込む。この原料のブロックには、純粋なラバー分以外に多くの水やゴミなどの夾

雑物が混入しており、持ち込まれたブロックに、どの程度の純粋なラバー分が含まれているかを見極めるのが重要な仕入方針となる。ここでは、経験豊富で目利きの効く仕入要員が、その場で外観やサンプルのチェックを行いながら、ラバー分を推定し仕入価格を決定する。例えば、仕入時に仕入要員がラバー分を48%と見立てるとする。後の加工工程で実際のラバー分を計測し、それが50%であれば2%の収益を見込める。ところが、実際のラバー分が46%であれば、逆に2%の損となる。このように、原料仕入時のラバー分の見立ては、子会社の損益に大きく影響する為、有能な仕入要員の確保は、加工工場にとって生命線であると言える。この仕入要員の目利きは、長い現場経験によって培われるものであり、属人化の要素が非常に強いとされる。

更に、原料仕入の中で集荷業者への依存をせざるを得ないことも、伝統的、業界慣習的な要素である。個々の農家が収穫する量は微量であり、ある程度まとまった量で仕入しなければ効率が悪い。農家個々人から買い上げる為に、半径数100キロに渡る地域を隈なく集荷して回るのも現実的ではない。よって、安定的な原料確保の為には、集荷能力のある集荷業者を如何に長期に渡って囲い込むかが重要な課題となってくる。集荷業者は、地域社会の富農、郷土的な出自を持つ者が多く、農家との関係性も深い。

通常は、工場近隣の集荷業者囲い込みを行うのが効率的だが、同業の現地資本の工場群との競合もあり、増産の際には通常の方法では原料確保は難しい。そこでB社は、近隣だけではなく、遠隔地で安定的に原料確保が見込める地域を探索し、拠点を複数設置した。これら支店には、原料の目利きができる仕入要員も配置、一旦支店付近の集荷業者から原料を仕入し、その日のうちに自社トラックでB社工場まで輸送する仕組みを整備した。これによって、原料の集荷範囲を拡大、増産の備えを行うことが出来たのである。

現地でのB社のステイクホルダーは、農家、集荷業者、従業員だけではなく、同業者との関係も重要である。現地のラバー加工業の同業者組合の組織が古くからあり、B社もこれに加入して会合に出席し、同業者同士での原料品質の情報交換や国際市況の動向、その見極めについての意見交換をしている。現地のラバー加工業は、華僑資本が多数を占め、B社は日本人が経営する会社とは同業者間で広く認識されつつも、現地での業歴が長いこと、生産能力も大きく一定の影響力があり、外来的、異質的な存在とは見做されていない。同業者の工場をお互いに視察することも日常的に行われており、B社が導入している生産管理手法については、同業他社も関心を持っていることと考えられる。また、天然ラバーは、インドネシアにとっては重要な輸出産品であり、プレイヤーとしては現地政府の産業政策の動向にも注視していくことが肝要となる。そのために同業組合として一定のまとまりを持ちながら、産業政策の情報を適宜把握していくことには意味があり、業界の横の繋がりが同業組合を通じて形成されている。

#### 4-2-2. 現地制度・環境への埋め込みが浅い部分への対応

図4のバリューチェーンの下半分は、上半分とは異なり現代的、組織的な対応を主体とする部分である。天然ラバーの加工工程は、伝統的な手法、即ち原料からゴミを取り除き、洗浄させる工程(湿式)とそれを乾燥、成型、包装する工程(乾式)の大きく2つに分かれる。

この加工工程の設計思想は業界統一的、伝統的であるが、B社工場では、管理手法においては、更に科学的な方法や基準が導入されている。海外の日本企業でも広く行われている「5S」が実施されており、生産部門だけでなく、管理部門も小グループに分かれ、業務改善活動が日常的に行われている。毎朝、生産部門のスタッフが集まり(生産会議)、前日の生産量、機械の管理状況、品質の状況、クレームの問題、労務事項を俎上に上げ、当日の生産予定を決定、課

題があれば解決法を議論し、その役割分担を明確にする。問題解決を小グループ、チームで行うことにより、連帯感やコミュニケーションも濃密になる。

生産管理に必要な日々の集計、月次集計表が作成され、実際のラバー分も計測され、仕入部門へフィードバックされる。品質管理においては、担当部署が定期的にサンプリングを行い、品質基準との適合を確認している。更に、「予防的保守整備」という管理手法を導入、機械毎に過去の部品交換周期や修繕の状況を記録しておき、生産ラインが突然停止することのないよう予防措置的な保守整備を実施している。これらの生産管理手法は、すべて現代の科学的、組織的な対応であり、前項の原料仕入のあり方で見たような対応とは大きく異なる。

製品の販売は、直接B社がタイヤ製造業者に販売する。タイヤ製造業者は世界的な規模の大手企業で与信上のリスクは非常に小さく、取引も国際的な貿易慣行に則っている。その中には、独自の品質基準を持つ企業もあり、その場合には当該基準に適合させるような調整を加工工程で行うことになる。

このように、B社では、原料仕入を中心とする制度・環境に深く埋め込まれた部分と、生産や販売を中心とする制度・環境に浅く埋め込まれた部分の2つを考慮しながら事業経営が行われている。

#### 4-3. 本社による子会社の事業への関与

A社は、例えば、5年後のマーケットシェア目標や増産目標、販売数量目標を決める。これらが事業計画の基礎となる。

B社では、本社の構想に基づき、具体的な生産計画を立てる。仮に、工場の増設ということになれば、用地選定と買収、機械設備の検討、建設スケジュールの立案を本社の承認を得て行うことになる。また、増産に伴い更なる原料確保が必要となれば、新たな集荷業者の確保、未開拓の地域からの原料仕入検討といった探索が

行われる。B社は、事業計画を具体的に実行する為に、設備投資の資金だけでなく、日々のオペレーションを維持する運転資金を必要とする。これらは、すべて本社からの支援、承認を得て充当されている。また、本社は天然ラバー事業の専門性を考慮した人材配置を行っている。東南アジアの第三国とB社の双方の製造現場の運営、東南アジア拠点での製品販売、本社事業部門での子会社管理、それぞれの職務をバランスよく経験させ、当該事業全体を俯瞰できるような専門人材の育成や人事のローテーションが行われている。

#### 4-4. 現地制度への対応と本社管理制度との調整

特に、原料仕入は4-2-1項で述べたように、B社の収益に大きく影響する部分であり、本社側もこの管理のあり方を重要視していた。B社は、多数の集荷業者のうち、広範囲な地域から集荷し、安定的な数量をもたらす業者に対しては、支払い条件を前払い（一定金額の与信を集荷業者に付与する）方式にして、長期的な関係を強化しようとした。これによって、集荷業者は自己の運転資金が確保され、集荷行動が容易になり、B社との長期的な取引関係維持に腐心するようになる。

ところが、集荷業者の大半が個人事業主、或いは従業員数名という小規模な企業であり、本社側からはリスクが高いと見做され、本社管理基準に則すると、これらに対して前払いを行う為には何らかの担保の設定が必要とされた。これに対して、B社は前払いについて独自の管理規則を作ることにした。これまでの集荷業者の納入実績から、長期的な取引関係があり、B社以外とは取引を行わないなどロイヤリティが高く、安定的な集荷能力のある業者を選別し、与信の期限も1週間と短期で設定した。B社がこれまでの知見に基づき、集荷業者選定の基準と与信の運用ルールを提案したのである。

更に、担保を設定するという概念自体が現地の業界慣習には馴染まず、それゆえに現地の法

律で即座の対応が困難である為、集荷業者自身の不動産登記証や自動車検査証の原本をB社で預かることとし、第三者への転売や資産の散逸を防ぐこととした。これは厳密な意味での担保設定ではないが、本社としてB社は与信リスク軽減に対し、現地において現実的で最大限有効な措置を施していると思われたのである。B社が長期間に渡り、現地の業界環境に身を置き、多くの集荷業者との取引を通じ、直接的に彼らを把握してきたことが、本社を説得する材料を見出すことに繋がっている。

そもそも、本社の管理制度は、日本国内での事業運営をベースに策定されているという経緯があり、海外事業の管理にそのまま当て嵌めるのは難しく、馴染まない性質の要素が含まれていると考えられる。その調整の為、本社と子会社間での折衝は頻繁に行われ、その過程を通じて、改めて両者の制度の解釈を見直すことや、妥協や統合を模索する動きがあり、現地での制度対応を巡って本社と子会社間に協調的な調整が働いたと考えられる。

## 5. 考察

海外子会社を焦点組織に据え、現地の制度・環境との関係と対応、そして本社とその管理制度への対応について、3章で検討した分析の枠組みを踏まえ考察を行う。また、海外子会社の持つ自律性について整理する。

### 5-1. 分析の枠組みの検証

3章で示された分析の枠組み(表2)では、4つの戦略的な対応それぞれに実現要因とメカニズムが呼応している。

#### 5-1-1. 戦略的な対応

B社の事例は、現地制度・環境への戦略的対応の中の「イノベーション」、図2において、縦軸「社会的位置付け」では「多国籍性」、横軸「制度的曖昧さ」では「低い」に該当する。図2において、縦軸の「社会的位置付け」では、A社は既に第三国でオペレーション経験

があり、そこで得た生産技術を始めとするノウハウはB社に移転、活用されている。また、B社は現地業界のプレーヤーとして同業他社からも認知されており、異質性は無い。よってその「社会的位置付け」は多国籍性が強いと言える。図2の横軸「制度的曖昧さ」では、B社が対面する現地の制度・環境は、同業者組合があり、図4のような業界構造が確立し、業界のプレーヤーが相互に認知されていること、原料集荷活動、生産方式や設備設計が業界ではほぼ統一されたものが存在することから、「制度的曖昧さ」は低いと考えられる。唯一天候条件が制御困難で不安定な要素としてはあるものの、その予測手法や天候不順(長雨、干ばつ)の際のリスク対応手段は確立されている。

「イノベーション」は、現地制度・環境を変える、或は新たな制度を作るという対応であるが、B社は伝統的、業界慣習的な現地の制度・環境に埋め込まれながらも、集荷業者の囲い込みの為に前払い条件を推進する上で、現地業界では馴染みがなく、法的な整備も途上である「担保設定」に近い概念を持ち込んだ。また、伝統的、業界慣習的な工場設備に対して、管理手法は5Sや予防的保守整備等の現代的な手法を導入し、工場の生産効率の改善を図っている。更に、従来の業界慣習では、工場近隣の集荷業者との関係強化に力点が置かれていたが、B社は工場から離れた遠隔地まで探索を行い集荷活動の範囲を広域化した。

#### 5-1-2. 実現要因

B社によるイノベーションの実現要因は、多国籍性と現地制度・環境に深く埋め込まれていることである。多国籍性は、A社本社が第三国で生産事業に出資し、この合併事業を通じて、加工技術、原料仕入の手法、業界慣習を経験し、その知識をインドネシアでのB社の事業経営に活用してきたことで培われたと考えられる。更に、B社は天然ラバーという熱帯雨林気候特有の天候要因に集荷状態が大きく左右される、一種の農作物を扱っている。天候要因だけ



でなく、集荷業者を中心とした伝統的な原料の集荷経路への依存、伝統的、業界慣習的な加工設備、属人的要素が強い仕入要員、そして同業組合への参加を通じ、20年に渡り現地の制度・環境に埋め込まれてきた。

### 5-1-3. 戦略的対応のメカニズム

#### 5-1-3-1. 反映性

近能（2002）は従来の埋め込み理論（Embeddedness approach）の分析視点をまとめ、「企業が埋め込まれているネットワーク構造は、当該企業が手にするものの出来る情報の質や量を規定するため、当該企業の機会集合（opportunity set）に影響を与え、したがって、彼らの行動、資源・能力構築にプロセス、あるいはパフォーマンスを左右する」と指摘している。海外子会社も現地の制度・環境といった社会的なネットワークに埋め込まれており、それらから一定の影響を受けており、制約的な要素とも見做すことができる。

しかし、実際はそのような制約的、受動的な要素ではなく、現地の制度・環境に精通することで、第三国で得た他の制度環境での経験や知識との差異や矛盾を見出すことが出来、その知見がイノベーションへの動機を生む。B社の事例では、生産管理手法においては、第三国での事業経験や実績が反映されており、遠隔地での集荷活動については、20年に渡る現地の自然環境の観察や遠隔地での原料確保の最適地を探索し続けていたことが基礎になっている。この探索活動の継続や取引条件の工夫により、新たな集荷業者との取引を見出すことに繋がり、現地の社会的なネットワークは広がっており、必ずしも固定的、制約的な要素であると断定出来ない。集荷業者への担保設定については、長年に渡り集荷業者の人柄、資産実態、パフォーマンスを観察し把握してきたことが根拠になっている。制度・環境に深く埋め込まれることで、それに精通し、多くのアクターと関わり合いを広げ、自律的に制度・環境への対応方針を磨いてきたと考えられ、一概に制度的なプロセスか

らの制約に囚われていたとは言えない。

#### 5-1-3-2. 役割期待

同業者組合における立場からは、外来性、異質性をもって認識されてはならず、業界の仲間、プレーヤーとして一定の役割を期待されていると考えられる。同業者からのB社工場視察のリクエストも多く、生産管理手法については特に関心を持たれている。更に、集荷業者からは、長期的な関係構築を望まれており、前払い方式により集荷業者の運転資金が助けられることでロイヤリティが高まる。B社の従業員の大半は地元居住者であり、工場を中心にコミュニティが形成されている。B社は、イスラム教徒が多数を占める従業員向けにモスクを工場敷地内に設置、従業員子弟の教育や医療の補助制度を設定するなど、地元コミュニティへの支援を行っており、現地からの雇用維持における役割期待は非常に強固であると考えられる。

#### 5-1-3-3. 交渉

本社との交渉は「協調戦略」（山倉 1993）、Power to（Huxham and Beech 2008）が採られていた。特に担保設定の問題については、本社の管理制度をそのまま適用すれば、前払い方式を停止することになり、それは有力集荷業者を逃し、原料の安定確保も困難な状況を生み、事業の継続すら危ぶまれる。それに対し、現地の制度・環境に精通したB社自身が、独自の管理規則即ち集荷業者の選定基準、与信の運用方法を策定し、担保設定に近い考え方、集荷業者の資産証明の原本を預かるという提案を行った。このことは、現地の制度・環境に精通し、直接的に集荷業者等のステイクホルダーを掌握することが、交渉パワーの源泉になっていると考えることができる。

#### 5-1-3-4. 資源の移転・統合

B社が現地の制度・環境において仕掛けるイノベーションは、交渉を通じて本社や第三国から資源をそのまま移転してくることで実現するものではない。B社が現地制度・環境に精通することで得られた経験と知識の枠組みを中心に

据え、そこに本社や第三国で蓄積された資源や知見とを擦り合わせ、統合を進めていると考えられる。

生産管理手法においては、第三国での事業で行われていた5S活動を経営陣からの一方的でお仕着せの導入にせず、管理手法では一日の長がある第三国での事業の幹部社員をB社に招聘し、一定期間現場での交流を進めるなど自発的な導入やB社現場に合った改良を促すような機会を設けている。

遠隔地での原料集荷活動範囲の拡大においても、何度も候補地を踏査し、周辺の原料の分布状態や品質の程度、同業者、集荷業者の動向を把握する探索活動を重視している。

集荷業者への担保設定においては、現地の法制度が発展途上で未整備であることを踏まえ、本社の管理制度のレベルに最大限に近づけることを念頭に、独自の管理規則、集荷業者を選定する基準、与信の運用方法を構築、提案している。そこには、長年に渡る集荷業者の資産実態の観察を通じて得られた、彼らとの取引関係を維持できる条件内容の見極めが反映されている。

## 5-2. 海外子会社の自律性

本稿では、海外子会社の自律性が現地制度・環境への対応、そして本社との交渉を進める上で重要な要素であると指摘してきた。その自律性はどのような環境下で許容され、どのように強化されるのかを議論する。

### 5-2-1. 自律性を許容する環境

第2章のBirkinshaw and Hood (1998)は、海外子会社の役割は「本社からの役割付与」、「子会社自身の選択」、そして「現地環境」の3つの要素によって進化すると指摘した。その中で「子会社自身の選択」という自律的な要素の根拠となる2つの理論を示している。第1はネットワークモデルであり、Bartlett and Ghoshal (1989)が指摘したトランスナショナル型組織のように、ヒエラルキー的ではなく緩

やかな結びつき (loose coupling) の組織構造の場合、子会社は自身の資源を使いながら自律的に行動することが出来る。第2は、意思決定プロセスである。特にBurgelman (1983a, 1983b)が指摘した「自律的行動」(Autonomous behavior)は、もともと組織内のベンチャー的な行動の鍵概念として提示されたものであるが、本社が緩やかなコントロール (loosely control) をする多国籍企業内では、その子会社にも同様に適用出来るとした。

本稿の事例においては、本社からB社に対する「オペレーション」についてのコントロールは、本社は現地での「オペレーション」をB社に委ねていることから、緩やかなコントロールであると考えられる。2-2項で議論したように、総合商社の場合、本社と海外子会社のそれぞれの事業システムが異なっており、「オペレーション」上の意思決定は、専門的な知見を蓄積する子会社に依存することになる。他方、「経営資源の移転や統合」に関する本社のコントロールは強く、B社は本社に対して交渉を通じ、正当性を認めてもらうプロセスを経る必要があった。その為に、B社として自律的に交渉の為のパワーを持つことが求められた。子会社の自律性は、緩やかなコントロールの下にだけ強化されるのではなく、本社のある程度強いコントロールの下においても、「交渉」という協調的なプロセスを介在させることで強化されると考えられる。

### 5-2-2. 自律性の強化メカニズム

本稿では、海外子会社が持つ自律性の機能や影響の在り方をManolopoulos (2006)の3つの観点(表3)で考察する。第1は、本社との関係で位置付けられる、付与された自律性 (Assigned autonomy) であり、第2は、子会社自身の中に位置付けられる、生成された自律性 (Earned autonomy) で、第3は、子会社と現地制度・環境の関係で位置付けられる、獲得された自律性 (Acquired autonomy) である。

海外子会社の自律性強化のメカニズムを図6

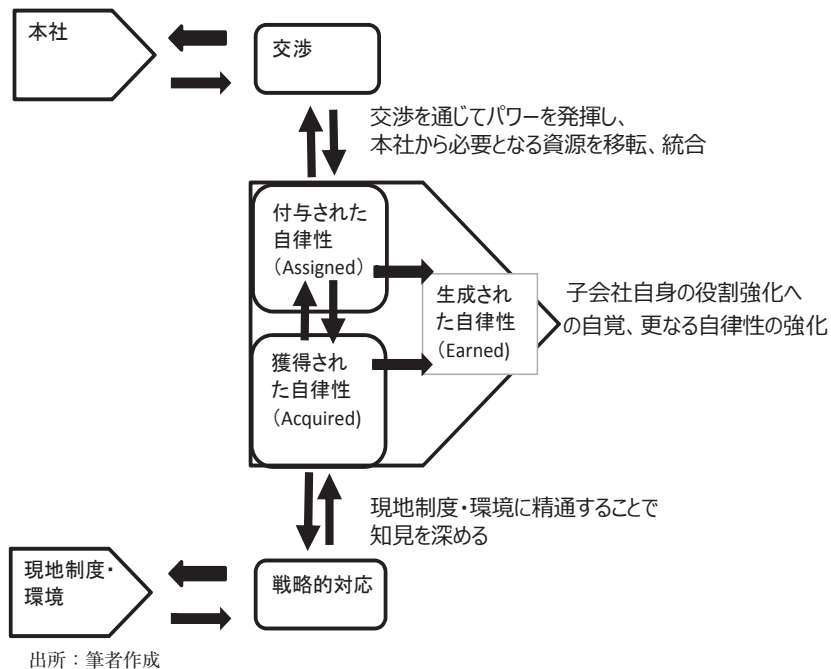


図6 子会社の自律性強化のメカニズム

に示す。子会社は、現地制度・環境への戦略的な対応を採るために、本社との交渉を通じて必要な資源の移転、統合を行う。本社との交渉は、付与された自律性 (Assigned autonomy) を通じ「協調戦略」(山倉 1993) が採られる。これは相手と協調していく上で、自らもパワーを持つ Power to (Huxham and Beech 2008) という自律的な行動である。

そして子会社は、本社との交渉を経て、戦略的対応に必要な資源の移転、統合を行う。移転、統合された資源を戦略的な対応に投入し、現地制度・環境への精通の程度を深めながら、獲得された自律性 (Acquired autonomy) を通じ、更なる知見を吸収、蓄積していく。現地制度・環境に精通することで得られる知見が本社との交渉のパワーの源泉になり、本社との交渉において主体的な役割を果たせることに繋がる。よって、図6に示すように付与された自律性 (Assigned autonomy) と獲得された自律性

(Acquired autonomy) には相互作用がある。付与された自律性 (Assigned autonomy) と獲得された自律性 (Acquired autonomy) の2つの相互作用によって、子会社自身の中に生成された自律性 (Earned autonomy) が強化されることになる。子会社と本社との関係において、そして子会社と現地制度・環境との関係において、付与された自律性 (Assigned autonomy) と獲得された自律性 (Acquired autonomy) それぞれの働きで子会社の双方への対応力が増す。この対応力を維持するため、子会社自身の役割強化への自覚が高まり、最終的に生成された自律性 (Earned autonomy) の強化に繋がると考えられる。

## 6. 結 論

本稿では、海外子会社の自律性を中心とし、分析の視点を子会社に置き、現地制度・環境への対応、そして本社とその管理制度への対応と

いうトライアドの関係について、制度理論を適用し、総合商社Aの海外子会社B社の事例分析を通じ議論を行った。

インプリケーションとしては、第1に、現地制度・環境への戦略的な対応、特にイノベーションを実現するには、子会社が現地制度・環境に精通することで培う知識や経験を中心に据え、そこに本社或は第三国で得られた知見や資源を擦り合わせ、統合する自律的な行動が必要となる。その子会社の自律性は、長期間、現地制度・環境に深く埋め込まれ、それに精通しながら、他方で多国籍性を背景とした多様な制度的な経験や知識を併せることで形成、強化されると考えられる(獲得された自律性 Acquired autonomy)。現地の制度・環境へ深く埋め込まれることは、単に制度的な圧力に埋没することではなく、海外子会社の自律性を抑制する要因とは一概に言えず、むしろイノベーションを後押しする要因となる。

第2に、子会社と本社との交渉は、本社優位で資本の論理を背景にした一方的な押し付けではないということである。先行研究で俯瞰した国際経営論、そして制度理論の流れからは、本社と子会社間におけるパワーの使われ方は、Power over (Huxham and Beech 2008) が支配的であった。更に、多国籍企業内の権限構造を背景とした「組織内フィールド」(Kostova and Roth 2008) からの圧力は強いと見られていた。本稿の総合商社の事例においては、実際の本社と子会社の交渉は、「協調戦略」(山倉 1993)、Power to (Huxham and Beech 2008) がベースとなっていた。翻って、子会社が交渉パワーを持つことが出来なければ、子会社は多様な解決の為の方策が提案出来ず、交渉において主体性を欠き、その交渉は協調的には進まないであろう。子会社にとって本社との交渉を協調的に進める為自律的にパワーを拡充しようとするのである。更に Power to 戦略は Power for (Huxham and Beech 2008) 戦略のように、本社から一方的な支援を受けられる立場ではないので、子

社は自律性をより強く求められることになる。

本稿において事例として取り上げたのは、海外子会社の現地制度・環境に対する戦略的対応のうち、前後の変化が顕著に現れるイノベーションであった。更に他の3つの戦略的対応、アービトラージュ、回避、適応についても事例による検証、実現要因の分析、メカニズムを明らかにすることが必要である。また、本稿の研究において、子会社が現地制度・環境に埋め込まれながらも戦略的な対応を取ること、本社との交渉パワーを持ちながら協調することが明らかになったが、それを支える子会社の自律性の形成過程や条件、要因を構造的に把握することも今後の研究課題となる。

#### 参考文献

- 池田善行「総合商社の機能とその限界」日本大学商学研究会『商学集志』第50巻4号、1981年。  
池本清・上野明・安室憲一『日本企業の多国籍展開—海外直接投資の進展—』有斐閣、1981年。  
榎本悟『海外子会社研究序説』御茶の水書房、2004年。  
榎本俊一『総合商社論』中央経済社、2012年。  
折橋伸哉『海外拠点の創発的事業展開』白桃書房、2008年。  
加護野忠男・井上達彦『事業システム戦略』有斐閣、2004年。  
川邊信雄『総合商社の研究 戦前三菱商事の在米活動』実教出版、1982年。  
川邊信雄『タイトヨタの経営史』有斐閣、2011年。  
小松公栄『ゴムのおはなし』日本規格協会、2002年。  
近能善範「戦略論」及び「企業間関係論」と「構造的埋め込み論」(1)『赤門マネジメント・レビュー』1巻5号、グローバルビジネスリサーチセンター、2002年。  
佐藤郁哉・山田真茂留『制度と文化 組織を動かす見えない力』日本経済新聞出版社、2004年。  
島田克美『総合商社—商権の構造変化と21世紀戦略』ミネルヴァ書房、2003年。  
島田克美『企業間関係の構造』流通経済大学出版会、2010年。  
商社機能研究会編『新・総合商社論』東洋経済新報社、1981年。  
相山泰生『グローバル戦略の進化』有斐閣、2009年。  
東京商品取引所『ゴムの基礎知識』2014年。  
野村総合研究所『平成24年度アジア産業基盤強化



- 等事業 天然ゴムの安定調達に資する協力のあり方に関する調査 最終報告書』2013 年。
- 三菱商事株式会社編著『現代総合商社論』早稲田大学出版部, 2011 年。
- 茂垣広志『グローバル戦略経営』学文社, 2001 年。
- 山倉健嗣『組織間関係 企業間ネットワークの変革に向けて』有斐閣, 1996 年。
- 山倉健嗣「経営戦略論の新たな展開を目指して」『成蹊大学経済研究』179 号, 2008 年。
- 山倉健嗣「国際経営戦略論の構成」『横浜経営研究』第 33 巻第 4 号, 2013 年。
- 吉原英樹「総合商社研究の展望」『国民経済雑誌』139 巻 1 号, 1979 年。
- 米川伸一「総合商社形成の論理と実態: 比較経営史からの一試論」『一橋論叢』1983 年。
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S., *Managing Across Borders: The Transnational Solutions*, Harvard Business School Press, 1998 (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略—トランスナショナル・マネジメントの構築』日本経済新聞社, 1990 年)。
- Birkinshaw, J. M. & Hood, N., "Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies", *Academy of Management Review*, 23 (4), 1998.
- Birkinshaw, J. M. & Pederson, T., "Strategy and Management in MNE Subsidiaries", A. Rugman & T. Brewer (eds), *The Oxford Handbook of International Business*, Oxford University Press, 2009.
- Burgelman, R. A., "A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm", *Administrative Science Quarterly*, 28, 1983a, pp. 223-244.
- Burgelman, R. A., "A model of the interaction of strategic behavior, corporate context and the concept of strategy", *Academy of Management Review*, 8, 1983b, pp. 61-70.
- DiMaggio, P. & Powell, W. W., "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, 48 (2), 1983, pp. 147-160.
- Huxham, C. & Beech, N., "Inter-Organizational Power", S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, & P. Smith Ring (eds), *The Oxford Handbook of Inter-organizational Relations*, Oxford University Press, 2008, pp. 555-579.
- Jarillo, J. C. & Martinez, J. L., "Difference roles for subsidiaries: The case of multinational corporations in Spain", *Strategic Management Journal*, 11 (7), 1990, pp. 501-512.
- Kostova, T. & Roth, K., "Institutional theory in the study of multinational corporations: A critique and new directions", *Academy of Management Review*, 33 (4), 2008, pp. 994-1006.
- Madhok, A. & Liu, C., "A Co-Evolutionary Theory of the Multinational Firm", *Journal of International Management*, 12, 2006, pp. 1-21.
- Manolopoulos, D., "The Concept of Autonomy in the Subsidiary Management Research: Conceptual Investigation", *Journal of Transnational Management*, 11 (4), 2006, pp. 45-62.
- McCann, P. & Mudambi, R., "Analytical differences in the economics of geography: the case of the multinational firm", *Environmental and Planning A*, 37, 2005, pp. 1857-1876.
- O'Donnell, S. W., "Managing foreign subsidiaries: Agent of headquarters, or an independent network?", *Strategic Management Journal*, 21 (5), 2000, pp. 525-548.
- Oliver, C., "Strategic responses to institutional processes", *Academy of Management Review*, 16 (1), 1991, pp. 145-179.
- Paterson, S. L. & Brock, D. M., "The development of subsidiary-management research: review and theoretical analysis", *International Business Review*, 11 (2), 2002, pp. 139-163.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R., "The External Control of Organization", *A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, 1978.
- Regner, P. & Edman, J., "MNE institutional advantage: How subunits shape, transpose and evade host country institutions", *Journal of International Business Studies*, 45, 2014, pp. 275-302.
- Thihanyi, L., Devinney T. M. & Pederson, T., "Introduction to part II: Institutional theory in international business and management", *Institutional Theory in International Business and Management, Advances in International Management*, 25, 2012, pp. 33-42.
- Westney, E., "Institutionalization theory and the MNE", S. Ghoshal & E. Westney (eds), *Organization theory and the multinational corporation*, St. Martin's Press, 1993 (江夏健一監訳『組織理論と多国籍企業』文真堂, 1998 年)。
- [いいだ のぶかず 横浜国立大学大学院国際社会科学部研究科博士課程後期]

