

学位論文及び審査結果の要旨

横浜国立大学

氏名	飯田 信一
学位の種類	博士（経営学）
学位記番号	国社博甲第276号
学位授与年月日	平成28年3月24日
学位授与の根拠	学位規則（昭和28年4月1日文部省令第9号）第4条第1項及び 横浜国立大学学位規則第5条第1項
研究科(学府)・専攻名	国際社会科学研究科 企業システム専攻
学位論文題目	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 — Autonomy of subsidiary and its strategic responses to institutional processes. : A case study for overseas subsidiary of SOUGOU-SHOSHA
論文審査委員	主査 横浜国立大学 山倉 健嗣 教授 横浜国立大学 河野 英子 教授 横浜国立大学 山岡 徹 教授 横浜国立大学 谷地 弘安 教授 横浜国立大学 服部 泰宏 准教授

論文の要旨

1. 問題意識

今日、経営の重点を取引仲介からバリューチェーン構築を意図した事業経営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、もはや取引における中抜き
の脅威に怯えることは無く、その必要性を含めた機能を問う議論（商社不要論）を改めて検討
する意義は小さい。また、実際総合商社の事業開発は、本社単独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。現在のビジネスモデルに変
革していくことで、事業の遂行主体が本社単独から本社と子会社へ、すなわちグループに重点
が置かれるようになった。

よって、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、本社と子会社との組織間
関係こそ、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。本社は、子会社の経営に
どのように関わるのか、また、本社は子会社の経営をどのように把握し、管理するのか。子会
社の事業経営能力の構築、向上にあたっては、本社が主導的な役割を果たすのか、或は子会
社が主導的にその役割を担うのか。さらに、子会社は本社へどのような働きかけをするのか、と
いった、本社と子会社の双方向の関係性、相互作用に関する研究は十分に行われていない。

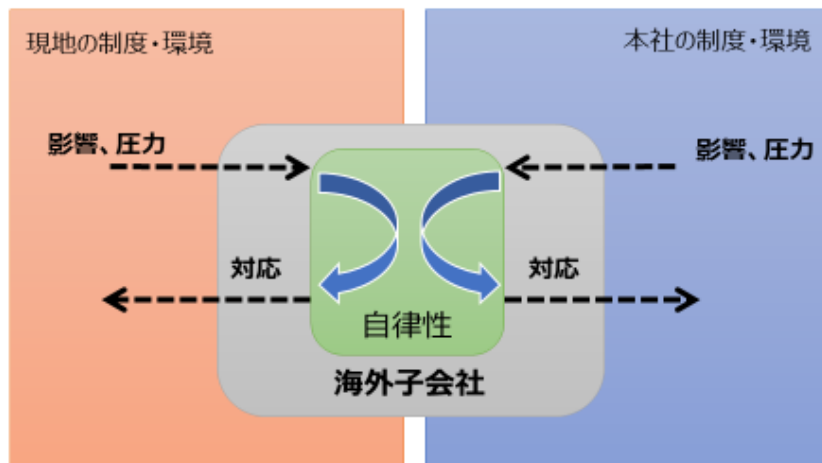
2. 研究の目的と対象

総合商社には数百に及ぶ子会社があるが、国内の子会社と海外の子会社の2つに分けられる。
国内の子会社は、元々本社で運営していた事業を分社したものが多くを占め、本社の事業シ
ステムを国内子会社へ移管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、
海外子会社は、本社の事業システムの外出し、移管というものは少なく、純粋な事業投資が多
数を占める。海外子会社は、本社の一部機能移管を受けた国内子会社とは異なり、設立当初か
ら、独自の事業システムを持ちながら経営されている。本社が海外子会社を管理する制度にお
いても、本社の影響度合いは国内子会社のそれとは異なり、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。さらに、海外子会社は、進出先の現地で仕入先、顧客を始めとする様々なステイクホルダーとの関係を維持しており、現地における海外子会社とステイクホルダーとの関係を分析の射程とすることも重要となる。

海外子会社は、下記のように2つの制度・環境に跨って存在している。

図18 海外子会社の自律性と制度・環境



出所：筆者作成、本文図13を修正³

第1は、本社が形成するもので、何らかの枠組みや限度を設定した管理基準や制度を以て、傘下の海外子会社をコントロールしようとする。具体的には、本社と子会社間における意思決定責任の分配や、本社と子会社間の調整メカニズム、本社が子会社の業績を評価し、子会社の管理状況を判断するための評価基準、本社と子会社間で何らかの業務について決定が下され、それを遂行する組織プロセスなどが考えられる。

第2は、海外子会社が、現地でのオペレーションを進める上で直面する法律、慣習、文化等の制度・環境から、海外子会社は様々な影響を受けることである。具体的には、現地の文化、風土、言語、民族構成、宗教、気候、習慣など自然や社会的環境、そして、外資系企業に対する規制や優遇、法人設立や工場建設の許認可、土地取得の手続き、税金に関わる法令など、ビジネス関連の法律が考えられる。さらに、業界の構造や同業者や業界団体との関係、そして取引に関わる商習慣、契約に関する慣習や流通経路のあり方、工場やオフィスの運営に関わる電気、水道、下水道、道路、鉄道、港湾といったインフラの整備状況、労働者の技能、賃金、労働争議の有無、失業率など労務・雇用の環境が挙げられる。

海外子会社は、これら2つの制度・環境と向き合い、それぞれから影響や圧力を受けながら、自律的に対応していると考えられる。

本研究の目的は、海外子会社の自律性を中心に据えて、2つの問題を明らかにするものである。第1の問題は、本社が形成する制度・環境とどのように折り合い、コンフリクトを乗り越え相互に調整するのか、である。第2の問題は、海外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、ということである。本研究は、この2つの問題について、総合商社の海外子会社を事例として取り上げ、分析を進める。

本研究において、事例として総合商社A社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、凡そ20年に渡る業歴があり、現地制度・環境に精通し、仕入れ先、顧客、同業者、同業者の組合、地域社会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社からもB社が運営する事業は、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。すなわち、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。

3. 各章の構成と内容

本研究は、以下のとおり全6章で構成されている。

第1章では、本研究の問題意識をまず明らかにし、研究の対象としての総合商社の海外子会社の特徴を述べ、研究の範囲として海外子会社を焦点組織とし、海外子会社と本社、海外子会社と現地の制度・環境というトライアドの関係を示し、研究課題を設定する。

第2章では、本研究を進める上で前提となる、本社と海外子会社の関係を分析した国際経営論の先行研究について、マクロレベル、ミクロレベルでのサーベイを行う。サーベイで得られた問題点について、それを明らかにするために制度理論の適用を進めていく。制度理論を俯瞰し、同型化、組織フィールドといった主要な概念について検討を行う。さらに、従来からの制度理論が、企業を制度的な枠組みに対して受動的な存在として位置付けてきたことに対し、企業は制度的な圧力に対して、戦略的な対応を取ることもあるとする Oliver (1991) の議論、そして制度理論をどのように国際経営論に適用していくかの議論を踏まえ、海外子会社の戦略的対応を把握する枠組み (Regner and Edman 2013) について検討を行う。

第3章では、第2章を踏まえ、Regner and Edman (2013) の枠組みを修正し、海外子会社と本社、海外子会社と現地制度・環境というトライアドの関係を把握できる分析枠組みとして提示する。さらに、海外子会社の自律性を把握する枠組みを示す。

第4章では、具体的な事例分析を行う。本研究での事例選択のため、まず、総合商社の海外子会社によるバリューチェーンの特徴、本国と現地の制度・環境の差異を検討し、本研究の事例B社がそれらの代表事例であることを述べる。本研究の事例B社が配置されているインドネシアの文化、社会、制度・環境を俯瞰し、さらに事例の事業構造、ステイクホルダーとの関係を述べる。次に、海外子会社の現地制度・環境に対する戦略的対応のうち、積極的な反応とされる「イノベーション」と「アービトラージュ」について、B社における具体的事例を示す。

第5章では、第4章の事例研究に基づく考察を行う。「イノベーション」と「アービトラージュ」という戦略的対応が起こるメカニズムを海外子会社、本社、現地の制度・環境というトライアドの関係を通じて詳らかにする。さらに、海外子会社が現地の制度・環境に深く「埋め込まれる」ことに因り、どのような知見が得られるのか、なぜそれがパワーの源泉となるのかについて考察する。考察の最後では、海外子会社による現地制度・環境への戦略的対応、海外子会社による本社への対応、このトライアドの関係がどのように海外子会社の自律性と繋がるのか、海外子会社が自らの役割を強化するメカニズムを提示する。

第6章では、本研究の結論を述べる。事例研究から得られた発見事実、インプリケーションをまとめると共に、本研究の限界、最後に今後の研究課題を述べる。

4. 結論

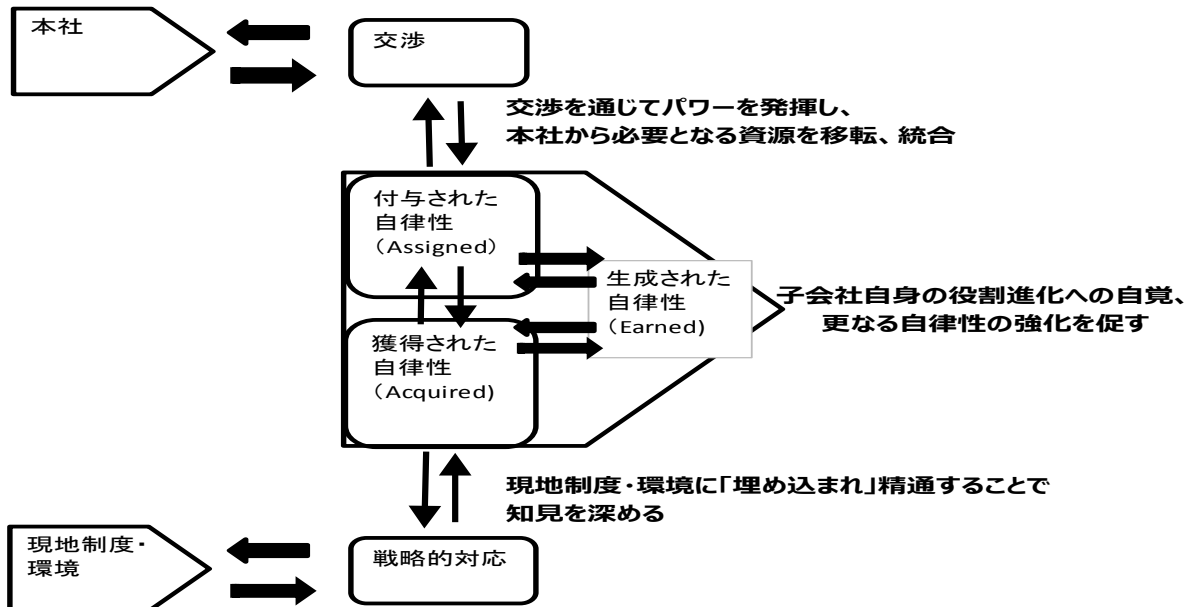
第1に、海外子会社は、現地の制度・環境に対して、様々な戦略的な対応を行う。その仕組みとは、戦略的な対応の「実現要因」(海外子会社の「社会的位置付け」と現地の「制度・環境の状態」)に加え、本社に依存しないスタンドアロン型バリューチェーン運営に起因する自律性が、現地との関係要素、実現要因の「反映性」、現地ステイクホルダーからの「役割期待」、そして本社との関係要素、本社との「交渉」、戦略的対応に必要な「資源移転・統合」というメカニズムを強化、促進することである。

第2に、海外子会社は、本社の制度・環境に対して、協調的な戦略を採りながら「交渉」に臨む。本社はそもそも子会社の大株主であり、資本関係や組織構造を根拠とした権限の枠組みにおいては、本社と子会社は非対等である。しかし、「交渉」のプロセスにおいては、本社のパワーに押し切られることのないよう、海外子会社は一定のパワーを確保しながら協調的に「交渉」を行う。海外子会社が現地の制度・環境に、長期的に深く「埋め込まれ」、ステイクホルダーとの関係を日常的、直接的に把握、掌握することで、「交渉」に必要な知見や選択肢を獲得し、それが「交渉」パワーの源泉となっている。

制度・環境への「埋め込み」は制約的な要素ばかりではなく、現地の制度・環境に精通することで、本社や第三国で得た他の制度環境での経験や知識と比較し、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」への動機を生むことになる。

第3に、海外子会社は、現地制度・環境へ戦略的に対応することで得られる自律性、「獲得された自律性」、そして、本社との交渉を通じて得られる自律性、「付与された自律性」、この2つの自律性の相互作用で、子会社内部でさらに自律性を高めて行く（「生成された自律性」）。この「生成された自律性」が、海外子会社の更なる役割進化を促進する。

図33 海外子会社の自律性強化メカニズム



出所： 筆者作成

海外子会社は、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」を通じ「協調戦略」（山倉 1993）が採られる。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する。そこで、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」を通じ、更なる知見を吸収、蓄積していく。現地制度・環境に深く埋め込まれ、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より主体的な役割を果たすことに繋がる。よって、「付与された自律性」と「獲得された自律性」には相互作用があると考えられる。

この「付与された自律性」と「獲得された自律性」の2つの相互作用によって、海外子会社自身の中に「生成された自律性」が強化されることになる。海外子会社と本社との関係において、そして海外子会社と現地制度・環境との関係において、「付与された自律性」と「獲得された自律性」のそれぞれの働きによって、海外子会社の本社、制度・環境の双方への対応能力が増す。この対応能力増大によって「生成された自律性」が強化され、子会社自身の中で役割進化への自覚が高まり、このことが最終的に海外子会社の「自律性」強化に繋がると考えられる。更に、「生成された自律性」は、海外子会社内部に蓄積され、「付与された自律性」と「獲得された自律性」に働きかけ、海外子会社と本社との関係、交渉プロセスにおいて、そして海外子会社と現地制度・環境との関係、戦略的対応のプロセスにおいて、海外子会社がより主体的な役割を果たし、パワーを更に獲得しようとする行動を促すのである。

5. 研究の課題

本研究には次のような課題がある。

第1に、分析手法の課題である。国際経営論の先行研究では、本社と海外子会社、或いは海外子会社と現地制度・環境という、ダイアドの関係を議論する分析手法が多かったが、本研究では、海外子会社を焦点組織に、海外子会社と本社、海外子会社と現地の制度・環境というトライアドの関係について分析する手法を取り、制度理論を適用し、海外子会社の自律性を軸とした、役割強化のメカニズムを明らかにした。今後は、さらに事例を積み上げ、トライアド関係を分析する手法の精緻化を行う必要がある。

第2に、本研究の事例を通じて、4つの戦略的対応の中で、積極的な意味を持つ「イノベー

ション」と「アービトラージ」の2つを選択したが、他の2つの戦略的対応、すなわち「適応」と「回避」についても同様に事例を分析し、戦略的対応すべてのメカニズムについて、さらなる検討を進めなければならない。

第3に、海外子会社のパワー強化の要因に関する課題である。本研究では、海外子会社が現地制度・環境へ深く埋め込まれていることにより、本社に対して一定のパワーを獲得することを明らかにした。そして、その「埋め込み」が深いほど、パワーは大きくなるのではないかと、という仮説が考えられるが、それを今後検証していくことも研究課題となる。また、本国と現地の制度・環境の違いが大きいほど、パワーも大きくなるのではないかと、という仮説を検証することも同様に研究課題となろう。

さらに、本社と海外子会社の事業システムの相違もパワーに関係すると考えられる。本研究の事例B社は、本社とは異なる事業システムであり、B社が現地制度・環境から得た知見や経験は、本社との「交渉」パワーの源泉となり、本社を説得することができた。このような、事業システムの相違とパワーの関係については、事業システムが同一の場合と、事業システムが異なる場合とを比較する複数事例の研究が必要となる。

第4に、海外子会社間の連携マネジメントについての課題である。本研究では、分析の範囲を海外子会社と本社、海外子会社と現地制度・環境と設定したため、海外子会社同士の連携については分析が不十分であった。また、この問題は、本社視点で捉えることが重要である。なぜなら、個々の海外子会社は、自己のバリューチェーン強化のため、現地制度・環境に対応することが主な活動であり、他の海外子会社が展開するバリューチェーンやケイパビリティを直接的に把握することは難しいからである。本社の役割は、1つは海外子会社の自律性を促進する支援をすること、さらに海外子会社同士の連携を深める調整を行うことであり、本社から子会社への組織間のパワー行使のあり方(Huxham and Beech 2008)も、従来からのPower over(支配、コントロール)からPower to(協調)やPower for(移譲)へと変化を遂げている。パワーの布置、行使のあり方を根拠に提携のマネジメントを構築する枠組みを明らかにしなくてはならない。

これまでの国際経営論の潮流では、本社と海外子会社の「分化と統合」の問題が議論されてきた。本研究は、海外子会社を焦点組織に置き、「分化」に近い領域で、海外子会社の自律性を議論した。その海外子会社は、本社と現地制度・環境に跨っており、両者の差異を考慮しながら対応するという、複雑なマネジメントが要求されていた。翻って、本社も同様であり、あまたある事業システムを展開する海外子会社それぞれに対応していかななくてはならず、やはりそのマネジメントの方向は、複雑性を増している。これまでは、本社の能力を凌駕するような海外子会社の活動が取り沙汰され、「分化」に多くの関心が集まっていた。ところが、昨今、長年日本に根付いた多国籍企業の日本子会社の経営が不振になり、米国本社による直接的な挺入れが行われている。よって、本社がどのように海外子会社マネジメントを行うのか、改めて「統合」、本社によるコントロールの問題が浮上してきたのである。本研究を通じ、海外子会社を焦点組織とした研究の重要性は認識できたが、その成果を踏まえ、今後は、本社を焦点組織とし、海外子会社マネジメントにおける本社の役割を深掘りする研究を試みたいと考えている。

審査結果の要旨

本論文は本社と海外子会社との組織間関係、海外子会社の自律性について、総合商社を対象とした理論的・実証的研究である。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・マネジメントにあり、本社と子会社の双方向の関係性、相互作用に関する研究が必要である。そこで本論文では、海外子会社の自律性を中心に据えて、2つの問題を明らかにすることを目的としている。第1の問題は、本社が形成する制度・環境とどのように折り合い、コンフリクトを乗り越え相互に調整するのかである。第2の問題は、海外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、ということである。本研

究は、事例として総合商社 A 社が 100%出資する海外子会社 B 社を取り上げる。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 3 者の関係を検証することを行っている。

本論文は、全 6 章で構成されている。第 1 章では、本研究の問題意識・研究の対象・研究課題を設定する。第 2 章「先行研究のサーベイ」では、本社と海外子会社の関係に焦点をあてた国際経営論の先行研究について論じ、その問題点をあげ、それらを解決するために制度理論の適用を行う。制度理論の主要な概念について検討を行う。Oliver (1991)、海外子会社の現地制度に対する戦略的対応を把握する枠組みとして Regner and Edman (2013) について検討を行う。第 3 章「分析の枠組み」では、第 2 章を踏まえ、Regner and Edman の枠組みの修正を行っている。本社と海外子会社間の相互のプロセス（交渉）を追加し、資源移転における両者の相互作用を把握できる枠組みを提示している。さらに、Manolopoulos に基き、海外子会社の自律性を把握する枠組みも提唱する。第 4 章「事例研究」では、3 章の枠組みにより、具体的な事例分析を行っている。事例 B 社が配置されているインドネシアの制度・環境について述べ、海外子会社の現地制度・環境に対する戦略的対応のうち、積極的な反応とされる「イノベーション」と「アービトラージュ」について、記述している。第 5 章では、第 4 章の事例研究に基づく考察を行う。「イノベーション」と「アービトラージュ」という戦略的対応が起こるメカニズムを海外子会社、本社、現地の制度・環境という 3 者の関係を通じて詳述している。第 6 章では、本研究の結論、インプリケーション、限界、今後の課題を述べる。

飯田論文は第 1 に本社－海外子会社関係について、総合商社を対象として、海外子会社に焦点をあて、本社、海外子会社、現地制度・環境との 3 者関係として分析している点評価できる。海外子会社が現地の制度・環境に対して、様々な戦略的な対応を行うメカニズムを明らかにし、海外子会社が本社の制度・環境に対して、協調的な戦略を採りながら「交渉」に臨むプロセスを明らかにしている。第 2 に海外子会社の自律性が強化されるメカニズムを明らかにしていることである。海外子会社は、現地制度・環境へ戦略的に対応することで得られる自律性、そして、本社との交渉を通じて得られる自律性、この 2 つの自律性の相互作用で、子会社内部でさらに自律性を高め、それが海外子会社の更なる役割進化を促進するとする。第 3 に制度理論の成果を批判的に検討し、本社－海外子会社関係という国際経営論の重要なテーマに適用したことである。海外子会社に焦点をあてることで、現地環境に埋め込まれることの優位性、制度に埋め込まれつつ制度を変えること、制度変革のバリエーションなどへも示唆を与えている。

本論文には総合商社の海外子会社の単一事例であることであること、海外子会社間の関係やマネジメントについて取り上げていないことなどの問題はある。問題点はあるが、本論文の全体的評価を変えるものではなく、飯田氏の今後の研究により解決できるものと思われる。

本論文の一部は「横浜国際社会科学研究所」に掲載されると共に、組織学会研究発表大会で学会発表を行うなど、すでに一定の社会的評価を受けている。以上のことから本論文審査委員一同は、本研究科の博士号審査基準③に照らして、飯田信一氏の学位請求論文「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いて」が博士（経営学）の学位を授与するに値するものとして、判断する。