

博士論文

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づいて —

Autonomy of subsidiary and its strategic responses to institutional processes.

: A case study for overseas subsidiary of SOUGOU-SHOSHA

横浜国立大学大学院  
国際社会科学研究科

飯田 信一  
IIDA NOBUKAZU

## <目次>

第1章	はじめに	7
1-1.	問題意識	7
1-2.	研究の目的と対象	10
1-3.	本研究の構成	14
第2章	先行研究のサーベイ	17
2-1.	国際経営論における本社と海外子会社の関係	17
2-1-1.	マクロレベルでの本社と海外子会社の関係	17
2-1-2.	ミクロレベルでの本社と海外子会社の関係	29
2-2.	先行研究の特徴と課題	40
2-3.	制度理論の適用	43
2-3-1.	組織フィールドと同型化	44
2-3-2.	制度への戦略的対応	47
2-3-3.	国際経営論への適用上の問題	50
2-3-4.	戦略的対応の実現要因とメカニズム	52
第3章	分析の枠組み	60
3-1.	子会社の戦略的対応の分析視点	61
3-1-1.	実現要因 (Enablers)	61
3-1-2.	戦略的対応のメカニズム (Mechanisms)	63
3-1-3.	戦略的対応：イノベーションとアービトラージュ	63
3-2.	子会社の自律性の捉え方	70
3-2-1.	自律性の定義	71
3-2-2.	自律性の観点	71

<b>第4章 事例研究</b>	<b>73</b>
4-1. 事例研究の方法と対象の選定	73
4-2. B社を取り巻く現地制度・環境	77
4-2-1. アジアにおけるNR産業	77
4-2-2. インドネシアの社会・文化・法律の特徴	78
4-3. B社事業の展開	80
4-3-1. 事業の歴史	80
4-3-2. タイ事業との関連	80
4-3-3. B社事業の構造	81
4-4. 本社による子会社の事業運営への関与	86
4-5. 現地制度への対応と本社管理制度との調整	87
4-5-1. 与信管理制度	89
4-5-2. 人材育成制度	91
<b>第5章 考察</b>	<b>95</b>
5-1. 分析の枠組みの検証	95
5-1-1. 戦略的な対応：「イノベーション」	95
5-1-2. 実現要因：「イノベーション」	96
5-1-3. 戦略的対応のメカニズム：「イノベーション」	96
5-1-4. 戦略的な対応：「アービトラージュ」	98
5-1-5. 実現要因：「アービトラージュ」	99
5-1-6. 戦略的対応のメカニズム：「アービトラージュ」	99
5-2. 現地制度・環境への「埋め込み」	102
5-2-1. 戦略的対応の促進要因としての「埋め込み」	102
5-2-2. 「交渉」パワーとしての「埋め込み」	104
5-3. 海外子会社の自律性	105
5-3-1. 自律性を許容する環境	105
5-3-2. 自律性の強化メカニズム	106

第6章 結論	109
6-1. インプリケーション	109
6-1-1. 理論的なインプリケーション	109
6-1-2. 実践的なインプリケーション	111
6-2. 本研究の限界	113
6-3. 本研究の課題	113
謝辞	
参考文献	118

## <図表目次>①

図1	総合商社の過去のビジネスモデル	8
図2	総合商社の現在のビジネスモデル	8
図3	本社と国内子会社、本社と海外子会社の事業システムの相違	11
図4	本研究における分析の対象と範囲	12
図5	本研究の構成見取り図	16
図6	海外子会社の役割類型	18
図7	海外子会社の戦略類型	20
図8	子会社のコンテキストに対する差別化された適合	22
図9	ナレッジフローによる子会社の戦略的コンテキスト類型	25
図10	本社研究のフレームワーク体系	28
図11	海外子会社の役割進化の仕組み	29
図12	権限とケイパビリティの変化による海外子会社の役割進化	32
図13	海外子会社の自律性と制度・環境	42
図14	海外子会社の事業システムの相違 製造業と総合商社	43
図15	多国籍企業への制度理論の適用	52
図16	データの体系化、カテゴリー分け、分析次元までの進行	54
図17	多国籍企業子会社の戦略的対応と実現要因の関係	57
図18	海外子会社の自律性と制度・環境	60
図19	組織間のパワーの分析視点	67
図20	イノベーションとアービトラージュの仕組み	69
図21	海外子会社のバリューチェーン	74
図22	本社と海外子会社の関係	76
図23	海外子会社と現地ステイクホルダーの関係	81
図24	気候変化、社会的要因と収穫量の関係	82

図 2 5	加工工程のフロー	85
図 2 6	B 社の差別化システム	88
図 2 7	商社金融と銀行融資の違い	90
図 2 8	担保設定の概念	90
図 2 9	仕入要員の技量の属人化	92
図 3 0	仕入要員の人材要件の抽出	93
図 3 1	イノベーションとアービトラージュの相違	101
図 3 2	制度・環境への「埋め込み」メカニズム	103
図 3 3	海外子会社の自律性強化メカニズム	107

## <図表目次>②

表 1	総合商社の過去、現在ビジネスモデルの比較	9
表 2	海外子会社の役割進化プロセス	31
表 3	子会社役割進化に対する促進・阻害要因の仮説	33
表 4	制度の 3 つの支柱	45
表 5	制度の 3 つの支柱と媒介手段	46
表 6	制度的圧力に対する戦略的対応	47
表 7	戦略的対応の前提	48
表 8	制度的な前提と予想される戦略的対応	49
表 9	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	55
表 1 0	戦略的対応を起こす実現要因とメカニズムの関係	56
表 1 1	本研究の分析枠組み：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	62
表 1 2	戦略的対応を起こす実現要因とメカニズムの関係	63
表 1 3	協調戦略が組織に与える利点	65
表 1 4	組織におけるパワー源泉の分析視点	66
表 1 5	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	72
表 1 6	現地法人（海外子会社）のタイプ分け	111
表 1 7	海外子会社の獲得する権限とパワーの比較	115

## 第1章 はじめに

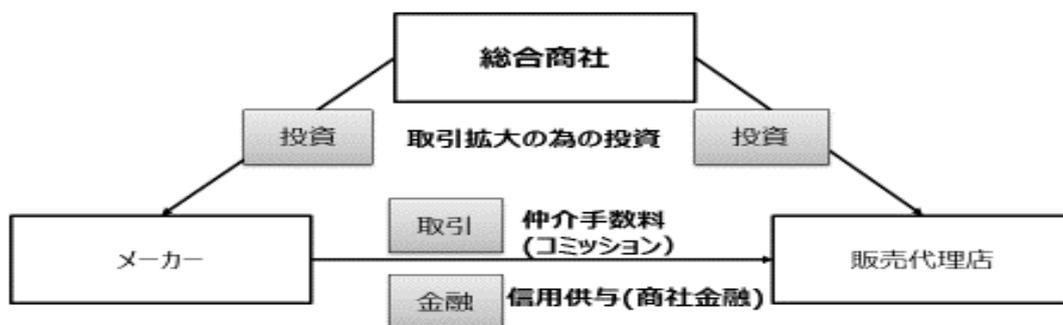
### 1-1. 問題意識

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過程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が主流となった。杉野（1990）は、総合商社の基本機能は、商業資本としての「売買（取引）機能」であり、それは一般の卸売商業と同じように、生産者から消費者への商品の流通を仲介する役割である、としている。さらに、杉野（1990）は、総合商社はメーカーを子会社化したり、資源開発や金融、物流、オルガナイザーなどの多様な機能を遂行しているが、売買活動を自社の商権として行う手段として、取引に付随する機能であったり、取引を開拓するため必要不可欠な機能であったという見方を示し、総合商社の中核機能は「取引機能」であるとした。自社の商権として行うということは、当該取引を長期的、安定的に自社が関与するということを意味し、そのために多様な機能を必要としたと考えられる。飛鳥（1998）も、総合商社の基本的機能は「商取引機能」であるとし、派生的に金融機能、組織化機能（オルガナイズ機能）、情報機能（マーケティング機能）が「商取引機能」の副次機能として発揮されているとする。さらに、総合商社の特徴として、これら機能が一つ一つ独立したものではなく、すべての機能が統合して総合商社の総合力を発揮していると指摘している。

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、取引に介在し、右左に繋ぐ伝統的な中間販売業態、すなわち中抜きされ易い取引から脱却することが試みられた。総合商社自らが分析するように、ビジネスモデルは過去（図1）から現在（図2）のように変化を遂げている。図1においては、1990年代以前に総合商社が行っていた、取引に介在し、そこからコミッションと呼ばれる仲介手数料を得る伝統的なビジネスモデルである。この仲介手数料の極大化、取引規模の大きさを追求すること、すなわち売上高の拡大が主たる経営目標であった。さらに、この取引維持に付随する形で金融機能が発揮される。この場合の金融機能とは、販売先に対する商品代金の売掛や仕入れ先に対する前払いなどで、商社金融と呼ばれるものである。メーカーや販売代理店への投資が行われていたが、これも取引維持を目的とする投資であった。あくまでも主たる収益は、仲介手数料であり、投融資に伴う受取配当金や持分法投資損益は付随的な収益に過ぎなかった（榎本 2012）。このモデルにおけるリスクは、取引先に対す

る信用リスクが主である。

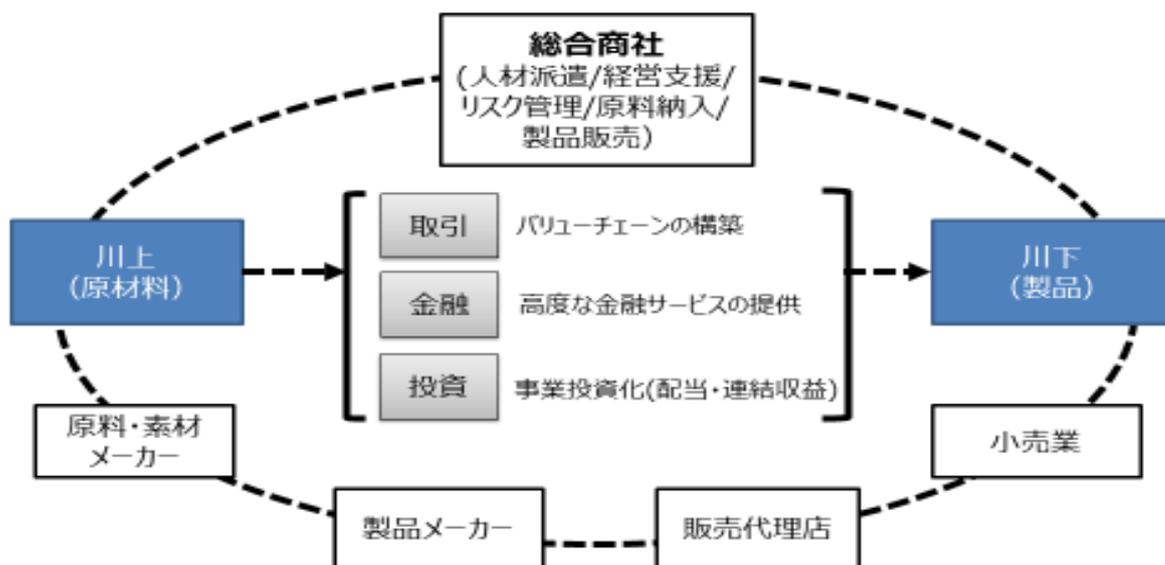
図1 総合商社の過去のビジネスモデル



出所：三菱商事アニュアルレポート2008 p10の図を筆者が修正

これに対して、図2が示すのは、バブル崩壊以降1990年代から総合商社が志向してきた新たなビジネスモデルである。過去のモデル(図1)とは異なり、バリューチェーン全体の構築、或は川上(原材料に関わるバリューチェーン)や川下(製品販売に関わるバリューチェーン)といったバリューチェーンの広い範囲での構築を意図している。

図2 総合商社の現在のビジネスモデル



出所：三菱商事アニュアルレポート2008 p10の図を筆者が修正

過去モデル（図 1）では、バリューチェーンの中で限られた部分の取引に介入するだけであったが、現在のモデル（図 2）はバリューチェーンを自社で構築することで、様々な段階の取引へ関与し、必要な投資も行う。すなわち、多様な分野に存在するバリューチェーンを総合商社本体が取引でつなぐだけでなく、その中に含まれている収益機会に対し、子会社を含むグループ全体でとらえようとする戦略（田中 2012）である。収益機会が増えるということは、川上分野で利益が低迷しても、川下分野で利益を確保するなど、収益源の不確実性を低めて、安定化できる長所がある。しかし、このモデルにおいては、総合商社は当事者としてバリューチェーンに組み込まれることとなり、関与する取引形態も複雑化し、それに伴い取引先、投資先も増え、収益機会が増える反面、そのリスクはグループ全体へ広がることになる。こういった拡大するリスクに対応するため、総合商社は、投資先、子会社へ経営者人材を派遣することや経営管理の支援、グループ全体の総合的なリスク管理を行うなど、投資先、子会社の経営への関与度を積極的に深めている。バリューチェーン全体に対応する現在のモデルでは、付随する金融機能も買収や統合、再編といったもので、伝統的な商社金融と比べ、より高度なものに変わってきている。そして、過去モデル（図 1）では、介入者としての取扱手数料の極大化が経営の命題であったが、現在のモデル（図 2）では、このような事業投資の当事者として、得られる配当や連結収益の極大化、投資先や子会社の企業価値向上が重要な経営目標となっている（表 1）。

種別	過去モデル（取引介入）	現在モデル（事業経営）
モデルの設計思想	規模の大きな取引に介入し、長期的・安定的な商権として確立させる。	バリューチェーンの構築を意図し、各段階での収益機会をグループ全体で取り込んでいく。
モデルの遂行主体	総合商社本社	総合商社本社と子会社
主な収益源	仲介手数料（コミッション）	配当、連結収益
経営目標	売上高拡大	収益性拡大、企業価値向上
リスク管理の観点	顧客別、案件別	事業分野、グループ全体
決算方式	単体（本社）決算	連結（グループ全体）決算
基本原理	規模の経済性、範囲の経済性	バリューチェーン統合

出所：筆者作成

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<sup>1</sup>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（図 2）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（表 1）。

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。

## 1-2. 研究の目的と対象

現在のビジネスモデル（図 2）における、総合商社の本社と子会社の組織間関係を明らかにするには、本社と子会社の双方向の関係性、相互作用に着眼した議論を進める必要がある。

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外出し<sup>2</sup>したものが多くを占め、本社の事業システム<sup>3</sup>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。図 3 は、総合商社の本社と国内子会社、本社と海外

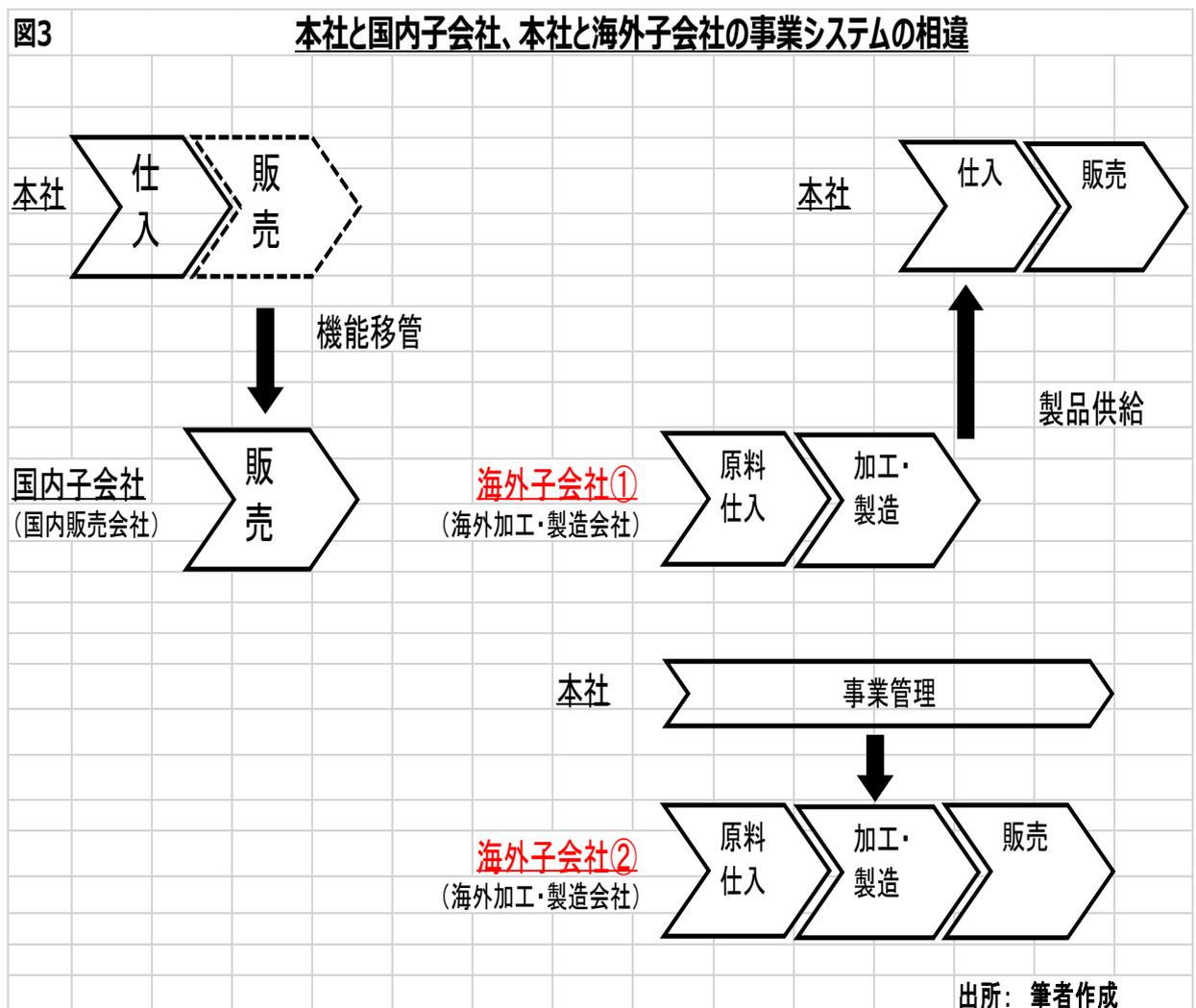
---

<sup>1</sup> 子会社とは、会社法が定めるように 1) 議決権所有割合が 50%超、2) 議決権所有割合が 40%超且つ、①自己所有議決権数割合（自己分、緊密な他者、議決権行為に同意する者の合計）が 50%超、②取締役会等の構成員の過半数が自己の役員、③重要な財務、事業の方針の決定を支配する契約があること、④融資比率（保証を含む）50%超、⑤その他、重要な財務、事業の方針の決定を支配していると推測される事実があること。

<sup>2</sup> 分社化と呼ばれる。

<sup>3</sup> 事業システムとは「経営資源を一定の仕組みでシステム化したものであり、どの活動を自社で担当するか、社外のさまざまな取引相手との間に、どのような関係を築くか、を選択し、分業の構造、インセンティブのシステム、情報、モノ、カネの流れの設計の結果として生み出されるシステム」定義される（加護野・井上 2004）。

子会社の事業システムの相違を示したものである。本社が元々持っていた、製品の仕入れ、販売の機能のうち、販売機能を外出し、国内子会社へ移管したことを表している（図3左側部分）。この場合、本社は子会社へ移管した機能を十分に把握しており、国内子会社を管理する制度においても、本社の影響が強く反映されている。



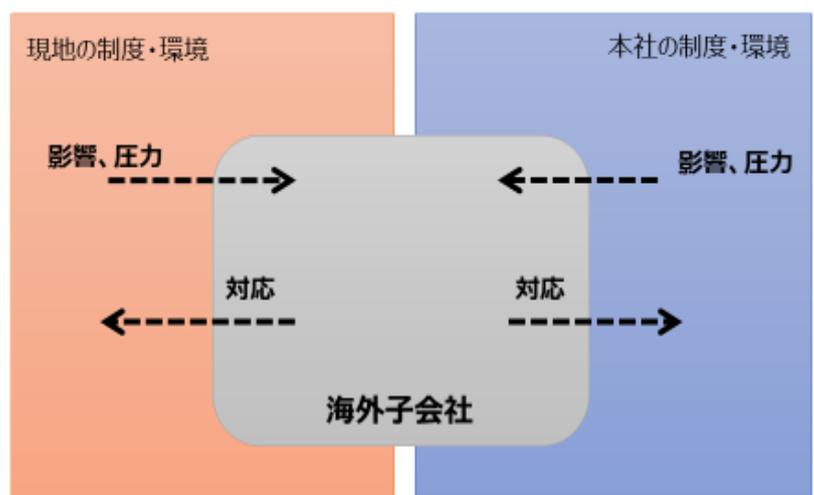
他方、海外子会社①の場合は、現地で原料を仕入れ、加工、製造工程を経て、製品を作り、それを本社へ供給する（図3右側部分）。本社は、海外子会社の製品を仕入れ、販売するというものである。海外子会社は、加工・製造という機能に特化しており、本社の仕入・販売機能とは異なっている。この場合、本社はこのバリューチェーンに組み込まれており、海外子会社の製品を本社経由で日本向けに持ち込むもので、日本の内需を満たすものである。海外子会社は、製品の販売を本社に依存している。

海外子会社②の場合は、バリューチェーンは海外子会社の下で完結するスタンドアローン型で、現地市場やその周辺地域での販売に至るまで、子会社が一手に手掛ける。このバリューチェーンには、本社は直接的に組み込まれないが、当該子会社を管理することに専念するものである。海外子会社②は、販売を本社に依存することなく、進出先の新興国、途上国中心に、その国内や周辺各国市場の需要を狙う。日本市場の伸びの鈍化、先進国市場の低迷により、新興国、途上国の成長市場を主戦場とする海外子会社②の形態が主流となる。この場合、現地でバリューチェーンの運営を委ねられていることは、海外子会社①の形態と比較し、海外子会社②の形態は、より主体的な活動を担っていると考えられる。

以上のように、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。

以上のことをまとめ、本研究における分析の対象と範囲を図 4 に示す。海外子会社は、2つの制度・環境に跨って存在している。

図4 本研究における分析の対象と範囲



出所：筆者作成

第1は、本社が形成するもので（図4の右側部分）、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（Charles 2011、鈴木他訳 2014）。

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（図4の左側部分）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（図4）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社に関連する公表データ（有価証券報告書、アニュアルレポート、事業報告書、所属業界団体、研究機関の資料など）と複数のA社の

元幹部社員、B社の経営陣へのインタビューの内容<sup>4</sup>、および筆者の現地での観察を参考にしている。

### 1-3. 本研究の構成

本研究は、以下のとおり全6章で構成されている（図5）。

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。

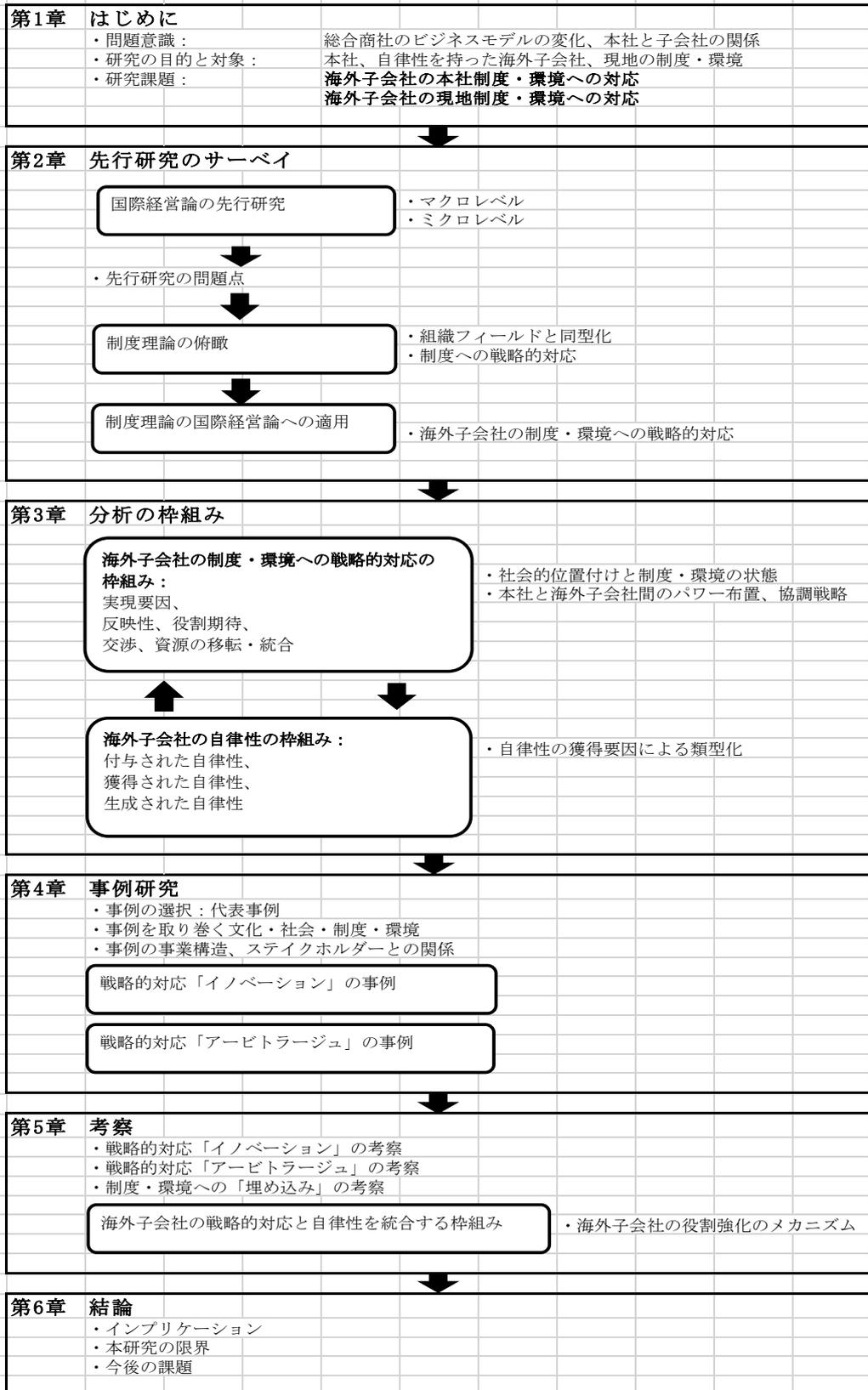
---

<sup>4</sup> 2011年2月A社元幹部社員（B社を管理する組織長職経験者1名）に対し、事業の設立経緯を約1.5時間、B社経営者（CEO1名）に対し現地オペレーション概要、業界構造、ステイクホルダーとの関係性を中心に約2.5時間インタビュー、合計約4時間。2011年8月B社経営陣（CEO、営業担当役員、生産担当役員の計3名）に対し、現地制度・環境、オペレーションの実情、本社との関係性を中心にインタビュー、1名あたり約2時間、合計約6時間。

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、なぜそれが海外子会社のパワーの源泉となる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進化させ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。

図5 本研究の構成見取り図



出所：筆者作成

## 第2章 先行研究のサーベイ

本章では、本社と海外子会社の関係に焦点を当てた国際経営論の先行研究のサーベイを行う。そのサーベイで得られた問題点を踏まえ、その解明のため、制度理論の適用を検討する。さらに、制度理論を俯瞰すると共に、それを国際経営論に適用する上での問題点について議論する。

### 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、周辺的な位置付けであった。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。本研究では、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。

#### 2-1-1. マクロレベルでの本社と海外子会社の関係

この時期の国際経営論の研究課題は、多様な事業環境を内包する世界市場という環境における戦略的な方向性の検討、すなわちグローバル統合の圧力とローカル適応の圧力が高まるであろう時代に、企業がどのように全社レベルでの意思決定を行っていくべきかという設問（琴坂 2014）が主体であった。分析の次元も世界市場、マクロレベルを踏まえた議論が大半であり、全社戦略の選択という観点から類型化が試みられた。

#### (1) 海外子会社の役割類型

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。さらに 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。

Bartlett and Goshal(1989)は、海外子会社にどのような役割を持たせ、責任分担させるかという問題に対し、海外子会社の役割について4つの類型を提示した(図6)。類型の基準となるのは、図6の縦軸で、海外子会社が置かれている現地環境のグローバル戦略における重要性と、図6の横軸、海外子会社が持つ技術、生産、市場開発などの能力、資源のレベルである。

図6		海外子会社の役割類型	
現地環境 の戦略的 重要性	高い	ブラックホール	戦略的リーダー
	低い	実行者	貢献者
		低い	高い
		海外子会社の能力と資源のレベル	
出所：Bartlett and Goshal (1989),p122 Figure6.2を元に筆者作成			

これら4つの類型について、第1は「戦略的リーダー」であり、高い組織能力を持ち、グローバル戦略において重要な市場に配置されている子会社である。これらの子会社は、グローバル戦略を実行する上で、本社から対等なパートナーとして認識されている。また、「戦略的リーダー」は、その能力を対象地域のみならずグローバル規模で駆使し、高付加価値の活動を多国籍企業全体にもたらす(Manolopoulos 2008)。

第2は「貢献者」であり、高い組織能力は持っているが、配置されている市場がグロー

バル戦略の上で重要ではないという子会社である。「貢献者」は、配置された市場では、十分に能力を活かせないため、本社はその余剰能力をグローバルな課題の解決に向けさせる。本社が「貢献者」に対し、適切な管理をせず放置すると、「貢献者」は現地での自律性増大やグローバル戦略とは逆行するような製品やシステムに注力するようになる。

第3は「実行者」であり、大半の子会社が該当するカテゴリで、戦略的に重要ではない市場に配置され、当該市場での事業遂行に見合った能力を持つ子会社である。「実行者」は、多国籍企業内の戦略的な知識に対して貢献は出来ず、重要な情報にも接近せず、希少な資源も持たない。しかし、「実行者」は多国籍企業の商業的生存能力を維持し、戦略やイノベーションのプロセスを下支えする資源を生む。また、グローバル戦略遂行上重要となる、規模の経済性や範囲の経済性の獲得は「実行者」の働きによるところが大きく、決して「戦略リーダー」や「貢献者」にひけを取らない機能を持つとされている。

第4は「ブラックホール」で、戦略的に重要な市場に配置されているが、組織能力、資源が低い子会社である。本来は「戦略的リーダー」の役割を担うべきだが、その能力に欠けており、さらに現地で他の競合他社との厳しい競争に晒される。「ブラックホール」の役割を返上するには、競合他社の関心が薄い商材に注力し、徐々にシェアを広げていく必要がある。

これら Bartlett and Goshal(1989)による海外子会社の役割類型は、当該子会社が配置される市場が、グローバル戦略上重要であるか否かという点、当該子会社の組織能力が高いか否かという点の2つの観点から分類されている。海外子会社が配置される市場、海外子会社の組織能力は、元々本社が付与するものである。それらが付与された段階で、海外子会社の役割は自動的に決まり、その役割は固定的に推移し、変わらないという印象を受ける。ところが、Bartlett and Goshal(1989)は、「ブラックホール」類型の具体的事例を挙げている中で、事後的に組織能力を獲得することで、「ブラックホール」であっても「戦略的リーダー」に変わり得ると指摘している。また、Bartlett and Goshal(1989)は、本社側から見て海外子会社をどう位置付けるかという3つ目の観点にも言及している。それは、本社が海外子会社に役割配分をする際に、グローバル戦略上の効率だけでなく、組織的効果をも高めることも考慮すべきとしている。小規模な子会社や能力が未発達な子会社に対して、戦略的にあまり重要ではない商材に限り、「戦略的リーダー」や「貢献者」の役割を与えると、実際に重要な商材においてもリーダーシップを発揮出来、また役割期待に大いに刺激を受け、動機付けを行うことが出来るという。Bartlett and Goshal(1989)の議論では、事

後的に子会社が組織能力を獲得し、戦略的に重要な役割を担うことへの可能性は指摘されているが、そのためには、本社から海外子会社への支援や動機付けが必要という前提に立っていると考えられる。

Jarillo and Martinez (1990) は、多国籍企業の海外子会社の取るべき戦略について、Prahalad and Doz (1987) が提示した 2 つの観点 (I-R フレームワーク) を踏まえた議論を行った。1 つは、子会社の諸活動の「現地化の程度(R)」(Responsiveness)で、研究開発、仕入れ、生産、マーケティングといった活動がどの程度現地で密接に行われているか、という観点である。2 つは、その子会社の諸活動がどの程度本社や他の子会社と統合されているか、「統合化の程度(I)」(Integration)という観点である。この 2 つの観点から、海外子会社の戦略を 3 つに分類している (図 7)。

図7		海外子会社の戦略類型	
統合化の程度	高い	受動的子会社	能動的子会社
	低い	静的子会社	自律的子会社
		低い	高い
		現地化の程度	
出所 : Jarillo and Martinez (1990),p503 Figure3及び Taggart(1998),p666 Figure1を元に筆者作成			

第 1 は、「受動的子会社」で、現地化の程度は低く、統合化の程度は高い。バリューチェーンの中で限られた範囲を担当しているもの、たとえばマーケティングや販売のみ、或は生産に特化しているもので、本社や他の子会社と結合した上で活動をする必要があり、多国籍企業内のネットワークへの依存度が高い。配置された現地市場へ根差した戦略は取らない。

第2は、「能動的子会社」で、現地化の程度は高く、統合化の程度も高い。その活動は配置された現地市場で展開される一方、本社や他子会社との密接なネットワークの中心的な位置付けとなる。Bartlett and Ghosal(1989)の研究の中で定義された「トランスナショナル型組織」に相当するとされる。多国籍企業のオペレーションの中で、特定の分野で高い専門性や能力があり、ネットワークを通じて発揮し、多国籍企業の競争優位に貢献できる存在である。

第3は、「自律的子会社」で、現地化の程度は高いが、統合化の程度は低い。Bartlett and Ghosal(1989)の研究の中で定義された「マルチナショナル型組織」に相当するとされている。配置された現地の市場に敏感に対応できるよう、本社から戦略の自由裁量権が与えられ、自律的に活動を行うものである。現地市場に特化した戦略を取る。

第4は、現地化の程度は低く、統合化の程度も低い子会社である。Jarillo and Martinez (1990)では、提示されていなかった類型であるが、後に Taggart (1998)が「静的子会社」(Quiescent subsidiary)と定義したものである。「静的子会社」とは言うものの、実際の企業活動は行われており、その活動がバリューチェーンの中で他の3つの類型よりさらに限られた範囲で、本社や子会社との関連性が薄いものである。また、現地市場への深耕が進んでいない比較的歴史の浅い子会社や、或は過去グローバル規模で商品を展開していたものの、現在その商品は時代遅れとなり、それに伴い本社や他の子会社との関係も希薄化、限られた客先への供給に専念している子会社が該当するという。

Jarillo and Martinez (1990)の類型においては、現地化の程度が高い子会社、すなわち「能動的子会社」と「自律的子会社」は、その活動の性格上、本社からある程度の戦略上の自由裁量を与えられ、自律的な行動が認められていると考えられる。しかし、海外子会社が配置された現地の市場や環境と具体的にどのように関わり合いを持つのか、何故自律的な活動が促されるのかが明らかにされていない。すなわち、Jarillo and Martinez (1990)の研究では、子会社の自律性という新たなパースペクティブが提示されたが、その自律性を強化する具体的な方法までは議論が及ばなかったのである。

## (2) 本社と海外子会社の統合メカニズム

これまでのI-Rフレームワーク(Prahalad and Doz 1987)を基礎とした海外子会社の役割モデルから、より海外子会社の持つコンテキストに焦点を当てた議論が進められ、本社が海外子会社をどのように統合していくか、そのメカニズムについて、Nohria and Ghoshal

(1994) と Gupta and Govindarajan (1991) の 2 つの研究が重要である。

Nohria and Ghoshal (1994) の研究では、本社と海外子会社の統合メカニズムにおいて、2 つの異なるアプローチが示された。第 1 の統合アプローチは、差別化された適合 (differentiated fit) であり、本社が海外子会社それぞれのコンテキストを見極め、それに応じてフォーマルな手段を組み合わせながら、海外子会社との適合を図るというものである。本社が取るフォーマルな手段というのは、集権化 (centralization) と公式化 (formalization) が挙げられている。集権化は、本社が海外子会社の意志決定に対し、階層的に一律的に権限を行使し、関与する度合いである。公式化は、意思決定プロセスを形式的な手続きやルール化し、ルーチンとする度合いである。Nohria and Ghoshal (1994) は、海外子会社のコンテキストを現地における環境の複雑性とその子会社が持つ資源のレベルという 2 つの要素の組み合わせで 4 類型とした。この 4 つのコンテキストに対応して、本社は集権化と公式化というフォーマルな手段をどう組み合わせ、子会社との適合を差別化 (differentiated fit) するかを明らかにした (図 8)。

図8		子会社のコンテキストに対する差別化された適合	
環境の 複雑性	高い	<b>(C3)</b> 集権化：適度 公式化：低い ↑ 相互依存性：高い 本社への依存度：高い	<b>(C4)</b> 集権化：低い 公式化：適度 ↑ 相互依存性：高い 子会社への依存度：高い
	低い	<b>(C1)</b> 集権化：高い 公式化：低い ↑ 相互依存性：低い 本社への依存度：高い	<b>(C2)</b> 集権化：低い 公式化：高い ↑ 相互依存性：低い 子会社への依存度：高い
		低い	高い
		現地の子会社資源	
		出所：Nohria and Ghoshal(1994) p493 Figure1及びGhoshal and Nohria(1989) p326 Figure1を元に筆者作成	

集権化については、子会社の外部環境の複雑性が高まると、集権化適合の度合いは低くなり、子会社の持つ資源のレベルが高くなると、やはり集権化適合の度合いは低くなる。他方、公式化については、子会社の外部環境の複雑性が高まると、公式化の適合度合いは高まり、子会社の持つ資源のレベルが高くなれば、公式化の適合度合いも高まるという (Nohria and Ghoshal 1989)。また、それぞれの類型が持つ本社と子会社間の相互依存性の程度と、本社と子会社のどちらが依存的か、という要素も考慮されなければならない。本社と子会社間の相互依存性は、子会社が対面する現地の環境の複雑性によって決定付けられる。これは、タスク環境の複雑性、不確実性が増した場合、組織は分化する一方、それを統合することも必要となり、相互依存性が高まるというコンティンジェンシー理論に基づいている。さらに、子会社が持つ経営資源のレベルが高まれば、子会社は本社の意図に同調することなく、一定のパワーを持ちながら、自律的に資源を現地の環境対応に振り向けることが出来る。これは本社が子会社に対する依存性を高めることに繋がる。このことは、資源依存パースペクティブに基づいている。

図 8 の C1 のセルは、本社と子会社間の相互依存性は低く、子会社は本社へ資源を依存する度合いが高いため、集権化が最も適合する。C2 のセルでは、子会社は長い業歴があり、豊富な経営資源の蓄積を背景に一定のパワーを持つものである。本社からの一方的な集権化は受け入れ難く、双方の持つパワーを低める公式化が適合する。C3 のセルは、業歴が浅い子会社か、複雑な外部環境にうまく適応できず、経営資源の蓄積に後れを取る子会社で、本社への依存度が高い。よって集権化が受け入れ易い状況にある。C4 のセルは、外部環境への対応が巧みで経営資源の蓄積が豊富、C2 同様に一定のパワーを持つ子会社である。この場合も、集権化は受け入れられず、公式化を受け入れ易い。

Nohria and Ghoshal (1994) による、第 2 の統合アプローチは共有価値 (shared value) である。第 1 の統合アプローチ、差別化された適合 (differentiated fit) は、フォーマルな階層構造や手続き、ルールを通じた集権化と公式化という組み合わせで示されていた。それに対して、共有価値 (shared value) はインフォーマルな位置付けとされ、目標や価値観を理解、共有し、また子会社がどのようなことに関心を払い、どのように行動するか、に影響を与える慣行を創出することである。また、共有価値 (shared value) の創出は、規範的、文化的なコントロールであり、本社や子会社の行動は、共有される価値観や目標によって決定付けられるものである。Nohria and Ghoshal (1994) は、これら 2 つの統合アプローチは排他的には存在せず、同時に成立するものであると指摘している。その上で、

差別化された適合性 (differentiated fit) が高く、共有価値 (shared value) も同時に確立されている多国籍企業は、ROA (Return on assets : 総資産利益率)、一定期間における年平均 ROA 成長率、年平均売上成長率等のすべての経営指標において高い数値を示し、パフォーマンスが優れていることについて実証的に分析を行った。

Nohria and Ghoshal (1989, 1994) による議論は、子会社のコンテキストを決める上で環境適合的な側面はあるものの、資源依存パースペクティブも併せて適用され、子会社が一定のパワーを持ち、現地の環境対応に経営資源を振り向けるという点に自律性を見出すことができる。さらに、本社が子会社への対応を決める際に、まず子会社のコンテキスト、すなわち子会社が現地の環境に置かれている状況や子会社が持つ経営資源のあり方を見極めるという考え方は、もはや本社が従来のような一律的に、独断的に子会社への対応を行うのではなく、本社と子会社の間で、多種多様な調整メカニズムが要求される (Bartlett and Ghoshal 1989) ことを裏付けている。

Gupta and Govindarajan (1991) の研究では、多国籍企業を各国の拠点間において、資本 (capital) フロー、製品 (product) フロー、そして知識 (knowledge) フローの 3 つが相互に取引されるネットワークとして位置付けられている。Gupta and Govindarajan (1991) は、その 3 つのフローの内、特に知識 (knowledge) フローを取り上げている。Bartlett and Ghoshal (1989) が提唱したトランスナショナル型企業を焦点とする研究が増えていることを踏まえ、それは本社と子会社間の調整に多種多様なメカニズムが必要とされることから、調整メカニズムにおいて、知識 (knowledge) フローが他の 2 つのフローよりもいっそう有効に働くであろうという認識から選択されている。

Gupta and Govindarajan (1991) の議論の前提は、本社による子会社への戦略的コントロールの性質が、意図した知識 (knowledge) フローの実現に大きな影響を与えるというものである。この前提に立ちながら、第 1 に、焦点子会社と他の子会社間の知識 (knowledge) フローの違いによって、焦点子会社の戦略的コンテキストが異なるという重要な観点を示していること、第 2 に、この知識 (knowledge) フローの相違が、本社が様々な子会社に対して行う公式、非公式の管理メカニズムの組み合わせに反映される、ということを明らかにしようとした。

Gupta and Govindarajan (1991) の議論における知識 (knowledge) は、専門的知識、例えばスキルやケイパビリティ、或は戦略的な価値を持つ外部市場データと定義される。専門的知識とは、インプットプロセス (input processes) に関わるスキル導入、スループ

ットプロセス (throughput processes) に関わる製品デザイン、工程デザインそしてパッケージデザイン、アウトプットプロセス (output processes) に関わるマーケティングのノウハウや物流の専門知識などを指す。さらに、外部市場データとはグローバル規模で価値がある、主要顧客、競合他社、そして仕入れ先の情報である。月次でやり取りされる財務データのような、内部管理情報はこの定義には該当しない。Gupta and Govindarajan (1991) は、この知識 (knowledge) の焦点子会社から他拠点への移転 (アウトフロー) と他拠点から焦点子会社への導入 (インフロー)、それぞれの度合いの組み合わせによって、焦点子会社の戦略的コンテキストを類型化した (図 9)。

図9		ナレッジフローによる子会社の戦略的コンテキスト類型	
焦点子会社 から他拠点 へのナレッジ アウトフロー	高い	<b>グローバルイノベーター</b> 水平的相互依存性：適度 自律的イニシアチブの必要性：高い	<b>統合化プレーヤー</b> 水平的相互依存性：高い 自律的イニシアチブの必要性：適度
	低い	<b>ローカルイノベーター</b> 水平的相互依存性：低い 自律的イニシアチブの必要性：適度	<b>実行者</b> 水平的相互依存性：適度 自律的イニシアチブの必要性：低い
		低い	高い
		他拠点から焦点子会社へのナレッジインフロー	
		出所：Gupta and Govindarajan(1991),p774 Figure1、p776 Figure2、 p784 Figure4を基に筆者作成	

これに依れば、高いアウトフロー、低いインフローの「グローバルイノベーター」(Global Innovator)、高いアウトフロー、高いインフローの「統合化プレイヤー」(Integrated Player)、低いアウトフロー、高いインフローの「実行者」(Implementor)、そして低いアウトフロー、低いインフローの「ローカルイノベーター」(Local Innovator)の4類型となる。それぞれの類型について、水平的相互依存性の度合い (Extent of Lateral Interdependence)、自律的イニシアチブの必要性 (Need for Autonomous Initiative) についての仮説を提示した。

「グローバルイノベーター」(Global Innovator)は、他の拠点への知識(knowledge)の源泉としての役割がある。歴史的にアメリカや日本などでは、このような役割は、母国内の子会社が果たしてきたが、技術的に強みを持つ国が多様化する潮流から、欧米多国籍企業においては状況が変わってきているとする。Citicorp(本社はニューヨーク)の子会社で、金融業界に対するシステム開発とそのマーケティングを担う会社は、インドのボンベイにグローバル対応の本社を構え、支店をベルギーのブラッセルとアメリカ、ニュージャージー州に持つ。また、スウェーデンのエリクソンのイタリア子会社は、グループの通信システムの開発センターであり、フィンランド子会社は、グローバルな携帯電話事業を主導する役割を担う。この主導的な役割により、自律的なイニシアチブの必要性は高いとされ、水平的な相互依存性は適度とされる。

「統合化プレイヤー」(Integrated Player)も「グローバルイノベーター」(Global Innovator)と同じように、他の拠点で活用可能な知識(knowledge)を創り出すことが求められている。他方、自社が必要とする知識(knowledge)を自身で十分に創り出すことが出来ず、他拠点からのインフローが必要とされる。この類型には、具体例としてIBMの日本法人が挙げられている。他拠点へのアウトフローも、他拠点からのインフローも高い故に、水平的相互依存性は一番高いとされ、自律的なイニシアチブの必要性も適度にある。

「実行者」(Implementor)は、自社で創り出す知識(knowledge)は僅かであるが、本社や他子会社からのインフローは大きい。歴史的に多国籍企業の初期段階では、母国内の子会社が「グローバルイノベーター」(Global Innovator)の役割を果たし、海外子会社はすべて「実行者」(Implementor)であったという。この類型は、水平的相互依存性は適度にあるが、自律的なイニシアチブの必要性は一番低いとされる。

「ローカルイノベーター」(Local Innovator)は、現地対応のために必要な知識(knowledge)を創り出すことが求められるが、その知識(knowledge)は焦点子会社の所在国に特有であって、他の拠点にとって活用し難いもの故、アウトフローは低い。この類型は、マルチドメスティック型(Bartlett and Ghosal 1989ではマルチナショナル型)企業の子会社に相当する。この類型の例として挙げられているのは、ケンタッキー・フライドチキンの日本法人である。同社の他国の子会社が、一様にアメリカ本社のフォーマットを再現しているのに対し、日本法人は店舗の設計、規模、メニュー、広告のテーマに至るまで根本的に本社のフォーマットと異なるものを創り出した。「ローカルイノベーター」(Local Innovator)は、水平的相互依存性は一番低い、自律的なイニシアチブの必要性

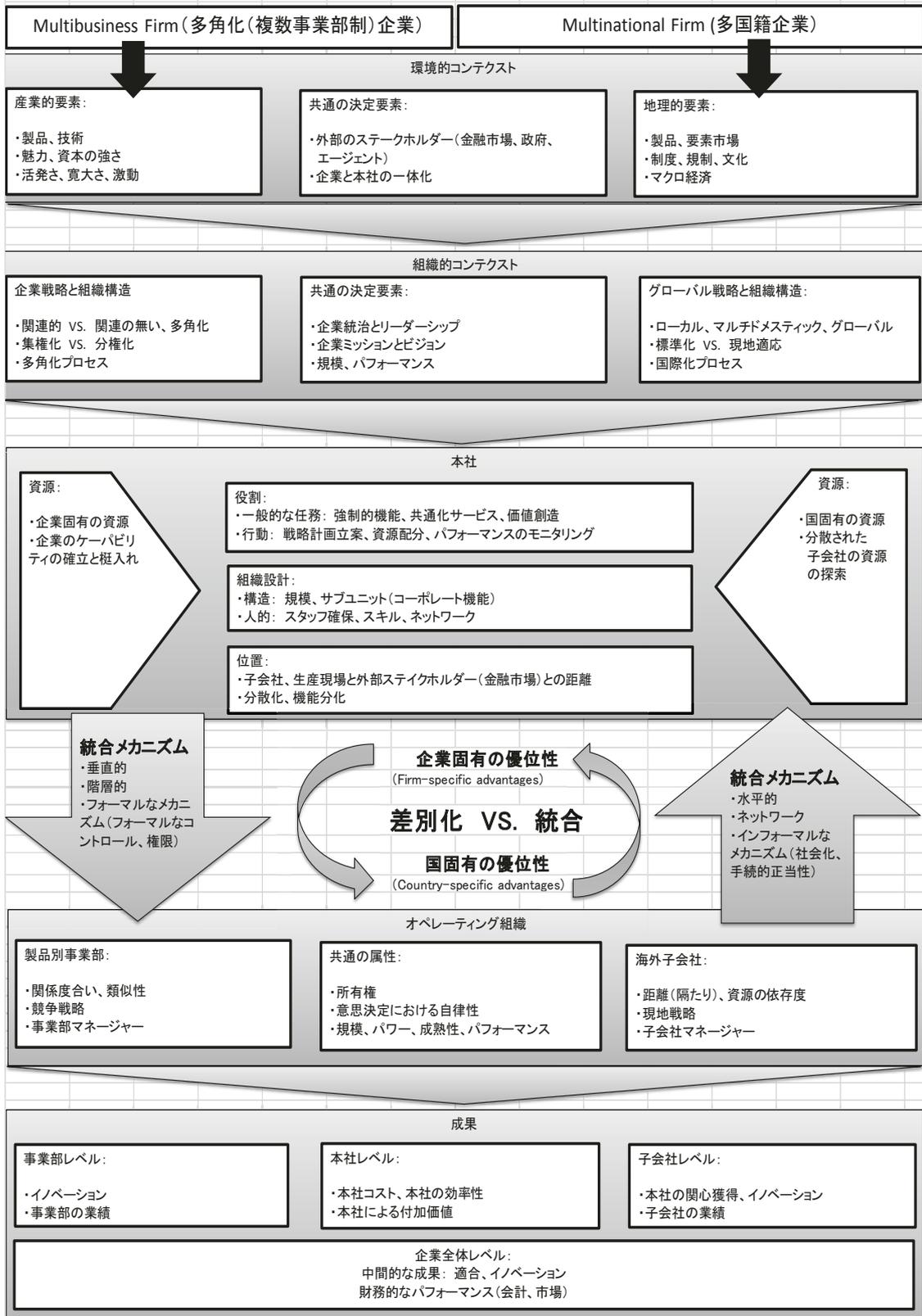
は適度にあるとされている。

Gupta and Govindarajan (1991) の議論においては、焦点子会社とその他の拠点間の知識 (knowledge) フローという切り口で、本社を含めた他の拠点からアウトフローを期待される状況では、子会社の自律性が必要となるという見方を取っている。さらに、「ローカルイノベーター」 (Local Innovator) という、多国籍企業全体から見て役割が現地適応に留まる子会社に対しても、一定の自律性を認める見方もしている。この文脈からは、他拠点からの焦点子会社への役割期待だけでなく、現地からの焦点子会社に対する役割期待も子会社の自律性醸成の鍵となると考えられる。

Kenz, Kunisch and Collis (2015) は、1960 年代から現在に至るまで、本社 (CHQ: Corporate headquarters) を焦点組織に据えた研究のフレームワークを体系的にまとめ、2 つの潮流に分かれていることを指摘した (図 10)。1 つは、Multibusiness firm (多角化 (複数事業部制) 企業) における本社を研究する潮流 (図 10 の左半分)、もう 1 つは、Multinational firm (多国籍企業) における本社を研究する潮流 (図 10 の右半分) である。それぞれ対象とするオペレーティング組織が異なり、前者は製品事業部、後者は海外の子会社であり、この後者の流れは、国際経営論でこれまで検討されてきた、本社と海外子会社の関係の議論に対応すると考えられる。Kenz, Kunisch and Collis (2015) に依れば、本社の研究では、第 1 に、本社の特性に関するもの、本社の役割、組織設計、位置、そして資源に関する問題 (図 10 の中ほど、本社の枠組み) が議論されてきた。そして、第 2 に、その本社の特性を有効にするための外部のコンテキスト、環境的なコンテキスト、組織的なコンテキスト (図 10 の上部、環境、組織の枠組み) の問題が議論されていた。さらに、第 3 に、本社研究の中心となる、本社とオペレーティング組織の統合メカニズムの問題、すなわち差別化と統合におけるバランスの問題 (図 10 の中ほど、本社とオペレーティング組織の間) が議論されてきたと指摘している。

図10

本社研究のフレームワーク体系



出所: Menz, Kunisch and Collis(2015) p644 Figure2を元に筆者作成

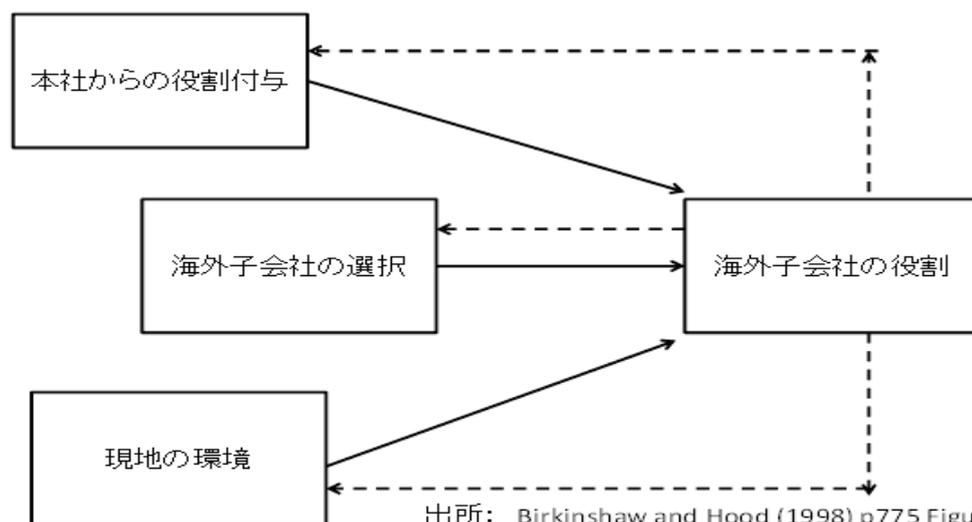
## 2-1-2. ミクロレベルでの本社と海外子会社の関係

1990年代以降の国際経営論の研究課題は、既存の I-R フレームワーク (Prahalad and Doz 1987) を分析の中心に据えた議論から、より高次元で企業戦略の動態を反映し、企業に打ち手を提供できる戦略構築の枠組みが求められるようになった (琴坂 2014)。これまで世界市場レベル、マクロレベルで議論されていた分析次元が、具体的に多国籍企業のネットワークの内部、或はそれを取り巻く環境といったミクロレベルでの分析が主体となっていく。

### (1) 海外子会社の役割進化

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、子会社の役割進化の基本的な枠組みを示した (図 11)。

図 11 海外子会社の役割進化の仕組み



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ためにそれぞれ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、本社と海外子会社、そして海外子会社と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。しかし、海外子会社は、この3つの要素からの影響（図11の矢印実線）をそのまま受けとめるのではなく、それぞれに対して反応（Response 図11の矢印破線）をしながら、巧みに相互の調整を行うという、自律的な存在であると考えられる。これまでの国際経営論の議論の中心は、図11の矢印実線、海外子会社が受ける影響に主眼が置かれていたが、それだけでは不十分であり、図11の矢印破線、海外子会社からの対応も射程に入れながら、海外子会社の役割進化を議論する必要がある。

さらに、Birkinshaw and Hood (1998) は、海外子会社の役割が進化するプロセスについて、子会社におけるケイパビリティ (capability) とチャーター (charter) の2つの要素の関係で理論構築を試み、5つの進化のプロセスを提示した（表2）。

ケイパビリティ (capability) とは、「目的を達成するために、資源を組み合わせ、組織的なプロセスを使いながら、動員する力 (Amit and Schoemaker 1993)」と定義している。また、海外子会社の役割進化は、時間経過に伴うケイパビリティの蓄積、あるいは減退の結果であると指摘している。このケイパビリティについては、Teece, Pisano and Shuen (1990) が提示したダイナミック・ケイパビリティ (dynamic capability)、すなわち「企業が新しいスキルやケイパビリティを蓄積、消散するメカニズム」の位置付けに近く、「ケイパビリティは、組織のルーチンとして蓄積される」 (Nelson and Winter 1982) とされている。ケイパビリティの性質としては、長年に渡る企業活動の結果で、粘着性があり、簡単に他に移すことはできないもので、経路依存性があるという。

他方、チャーター (charter) については、「子会社の責任範囲について、子会社と本社との間で共有された理解」と定義している。子会社は、多国籍企業の中で特定の地域、特定の事業を任されているが、その中で子会社の裁量範囲を予め本社と擦り合わせ、了解を得ておくということであり、チャーターは、本社の了承を得た、子会社が行使できる権限に相当すると考えられる。ケイパビリティと権限 (チャーター) との関係について、長期間に渡り子会社の権限が変わらない場合においても、その権限に適うように、子会社は資源の開発やケイパビリティの蓄積を行おうとする。その結果として、子会社のケイパビリティはその権限を反映したものになるという。権限のあり方は、子会社のケイパビリティの動向に影響を与え、ひいては海外子会社の役割進化に繋がるのである。

また、海外子会社の役割進化に繋がる重要な要因の一つとして、多国籍企業内の子会社間における権限 (チャーター) の獲得競争を指摘している。子会社間の権限 (チャーター) 獲得競争とは、ある子会社が持つ既存の権限 (チャーター) が、他の子会社に奪われるこ

と、さらに新しい権限（チャーター）を巡り、複数の子会社が競り合うということである。子会社は、外的な競争要素と内的な競争要素に晒されている。外的な競争要素とは、現地の顧客、競合企業、そしてサプライヤーのことで、内的な競争要素とは、多国籍企業内の他の子会社であり、当該子会社との間で売買取引の関係があり、既存の権限（チャーター）や新しい権限（チャーター）を巡り、競い合う関係である。外的な競争要素からだけでなく、内的な競争要素からも、子会社はケイパビリティの増大を求められる。

これらを踏まえ、Birkinshaw and Hood（1998）は、海外子会社の役割進化を「ケイパビリティの増大と減退」と「それに応じた権限の獲得と喪失」によって定義付けた。ケイパビリティの変化は、それに伴う権限を変化させる。ひとたび子会社の役割進化が起こると、結果的に権限は、その根底にあるケイパビリティを反映することになる。

表2		海外子会社の役割進化プロセス
番号	プロセス	内容
1	PDI (Parent-driven investment)	本社がまず子会社に権限を付与、その権限相応のケイパビリティ獲得が行われる。
2	SDE (Subsidiary-driven charter extension)	子会社による戦略的行動。子会社が新たな機会を見出し、その為のケイパビリティ増大を図り、本社に権限の獲得を認めてもらう
3	SDR (Subsidiary-driven charter reinforcement)	子会社は、既存枠組みの中でのケイパビリティの強化を行い、現在の権限を維持する。
4	PDD (Parent-driven divestment)	PDIの逆。親会社による事業撤退、売却が決まり、子会社の権限が失われ、それに伴うケイパビリティも退化する。
5	ASN (Atrophy through subsidiary neglect)	SDEの逆。子会社がケイパビリティの強化を成し得ず、本社も子会社の競争力欠如を認識、それに伴い権限も喪失する。
* 表中の番号、プロセスは図11で使われるものに対応する		
出所：Birkinshaw and Hood（1998）p785 Table2を元に筆者作成		

Birkinshaw and Hood（1998）は、提示された5つの海外子会社の役割進化プロセス（表2）それぞれについて、ケイパビリティの変化と権限（チャーター）の変化との関係において検討を試みている（図12）。図12では、縦軸がケイパビリティの変化、横軸は権限（チャーター）の変化を表し、それぞれのプロセスについて矢印で行程が示されている。



である。図 12 で見ると、SDR は同じ場所に留まり、何ら変化が見られないように思えるが、実際はケイパビリティの強化を行うことで、パフォーマンスは上がり、本社から観た子会社への信頼度も上がるとされている。

PDD (Parent-driven divestment) は、PDI の反対のプロセスである。本社が特定の子会社の事業の合理化、撤退、売却を決断した場合、その結果、子会社の権限が失われ、それに伴うケイパビリティも失われることになる。図 12 でも、まず権限が喪失し、ケイパビリティも減退する行程となっている。

ASN (Atrophy through subsidiary neglect) は、子会社の経営の失敗によるプロセスで、子会社の権限は温存されている一方で、自身のケイパビリティが徐々に退化していることに注意を払わず、結果的に権限をも失うものである。或は、上記 SDR のようなプロセスに変わる可能性もある。図 12 で見た場合、まずケイパビリティの減退があり、その後に権限も失われる行程を辿ることになる。

さらに、Birkinshaw and Hood (1998) は、上記の 5 つの子会社の役割進化プロセスに対する促進要因と阻害要因について、10 の仮説を提示している (表 3)。但し、この研究では、仮説を提示することに留まっており、具体的な事例やデータによる検証は行われていない。

要因のレベル	仮説	仮説の内容	子会社役割進化のプロセス				
			1. PDI	2. SDE	3.SDR	4.PDD	5.ASN
本社	仮説 1	企業内の競争的な資源配分メカニズム	-	+	+	-	+
	仮説 2	意思決定の分権化 (子会社に自律性を与える)	-	+	+	-	+
	仮説 3	自国中心主義的なマネジメント姿勢	-	-	0	+	+
子会社	仮説 4	本社の期待に応え、成果を上げてきた実績	+	+	+	-	-
	仮説 5	本社-子会社間の良好な関係性	+	+	0	-	-
	仮説 6	企業家志向の強い従業員	0	+	+	0	-
現地	仮説 7	活発なビジネス環境 (競合、補完企業との相互作用の範囲や質が高い)	+	+	+	-	-
	仮説 8	現地国政府の支援が得られる	+	+	+	-	-
	仮説 9	高い戦略的重要性	+	+	0	-	-
	仮説 10	相対的な要素投入コストが安い	+	+	0	-	-

注：子会社役割進化のプロセスは、表2に示した番号、プロセスに対応する。  
 +は促進、-は阻害、0は影響なしを示す。

出所： Birkinshaw and Hood(1998)及び大木(2008)p765 表1を元に筆者作成

表 3 においては、10 の仮説を本社、子会社、現地環境という帰属する 3 つのレベルに分け、それぞれが表 2、図 12 で見た 5 つの子会社役割進化のプロセスを促進するものであれば「+」、阻害するものであれば「-」、影響なしであれば「0」と記載される。

仮説 1 は「企業内の競争的な資源配分メカニズム」で、新規投資に対して子会社によるビッドや、他の子会社が持っている権限に対して挑戦することを認めるような、多国籍企業内での権限獲得競争を促す仕組みづくりのことである。子会社同士の競争により、それを勝ち抜くため、それぞれが持つケイパビリティの強化や増大が動機付けられるので、子会社主導のプロセス SDE と SDR には促進要因として働く。他方、PDI、PDD についてはその逆で、子会社同士の競争に依り、子会社が主導的にケイパビリティ強化を行うことが主流となり、本社主導のプロセスには阻害要因として働く。これら子会社同士の競争により、脱落する子会社も増えるはずで、その敗者としての ASN には促進要因となる。

仮説 2 は「意思決定の分権化（子会社に自律性を与える）」で、本社が子会社に対して、必要とされる自律的な行動を取る自由を認めること、また、子会社が担当する領域について責任を全うするよう、本社が子会社に権限移譲を行うことである。子会社主導のプロセス SDE と SDR、そして ASN には促進要因となるが、本社主導の PDI と PDD に対しては阻害要因となる。

仮説 3 は「自国中心主義的なマネジメント姿勢」で、本社所在の母国が他のすべてに対して優位に立つという意識や信念に基づくマネジメント姿勢であり、母国以外の地域での投資は阻害されることになる。よって、子会社主導のプロセス SDE、そして母国以外の地域で投資を進める可能性が高い PDI に対しては阻害要因となる。SDR はプロセスにおいて、本社の関与が薄い故に、影響なしと考えられる。本社は、母国以外のことに無関心になるため、PDD と ASN のような撤退に向かうプロセスにとっては、促進要因となる。

仮説 4 は「本社の期待に応え、成果を上げてきた実績」であり、本社による投資判断においては、過去実績を積み、期待に応え成功してきた子会社を対象に選ぶことが、投資の不確実性を減らすことに繋がると考えられる。よって、PDI と SDE には促進要因となる。PDD と ASN にとっては、逆に阻害要因となる。SDR は本社の関与は薄いですが、実績を上げてきたことが権限強化に繋がるゆえに、促進要因となる。

仮説 5 は「本社－子会社間の良好な関係性」であり、本社の主要な意思決定者と子会社のマネジメントとの非公式なつながりが反映される。子会社のマネジメントは本社からの駐在者である、或は一定期間本社勤務であった者という場合が多く、彼らは個人レベルで

も本社のマネジメントと緊密なネットワークを構築している。このようなネットワークは、社会的統制システムの一つであり、多国籍企業全体を支えるのに有効な手段である。SDE は子会社主導での役割進化プロセスであり、本社マネジメントとの緊密なネットワークはそのプロセスを支援してもらう上で促進要因に働く。PDI のような本社主導のプロセスにおいても、子会社との良好な関係は促進要因に働く。他方、PDD や ASN といった撤退の方向に向かうプロセスにおいては、本社と子会社が良好な関係である場合、そのネットワークを活用し、子会社が決定を見直すよう本社を説得するであろう。よって、阻害要因に働くと考えられる。SDR については、子会社独自で進めるプロセスゆえに、本社との良好な関係という要因には左右されず、影響なしである。

仮説 6 は「企業家志向の強い従業員」で、子会社全体で新しいビジネスの機会に敏感であるということである。このような子会社の従業員は、常に付加価値を生む新しい方法を探しており、新たなアイデアを積極的に検討してもらうため、子会社のマネジメントに、そして本社のマネジメントに持ち込んでくる。このような企業家志向の強い従業員という条件は、子会社主導のプロセス SDE や SDR にとっては必要なものであり、プロセスを強化する意味合いから促進要因と考えられる。逆に PDI と PDD は本社主導のプロセスであり、子会社の企業家的従業員の要因には影響されない。ASN の場合、従業員に企業家志向があれば、退化するプロセスを押しとどめようとするであろう。よって阻害要因となる。

仮説 7 は「活発なビジネス環境」で、現地における競合企業、補完企業との相互作用の範囲や質が高いということである。現地の活発なビジネス環境は、子会社が競争に対応するためにケイパビリティを増大する刺激になり、さらに現地の顧客や仕入れ先からの期待に応えるためケイパビリティを強化することに繋がる。よって、子会社主導のプロセス SDE と SDR には促進要因となる。本社主導のプロセスにおいて、活発な現地ビジネス環境は直接的に大きな影響ないと見られるが、子会社を通じて間接的な影響が及ぶ。よって PDI には促進要因となり、逆に PDD には阻害要因となる。ASN は、本来的に不活発なビジネス環境の下に起こると考えられるので、阻害要因である。

仮説 8 は「現地国政府の支援が得られる」ことで、外資投資に対する直接的な奨励金だけでなく、低金利融資や人材訓練、社会基盤などによる多数の間接的な支援が含まれる。また、政府の関係機関が進出用地選定の見きわめを支援し、見込みのあるパートナーの紹介も可能であろう。現地国政府による支援が得られることは、PDI には非常に大きな促進要因となる。それとは逆に、PDD と ASN にとっては阻害要因となる。投資の撤退や売却

を再考するよう、現地国政府からの要請や圧力がかかるからである。また、現地国政府の支援は、新規の外資投資に対し関心が払われているが、同様に投資実行済の事業についても支援は継続されることから、SDE や SDR のプロセスにとっても促進要因と考えられる。

仮説 9 と仮説 10 は、2 つ併せて検討がされている。仮説 9 の「戦略的重要性」で、どれだけその国（進出先）に競争力があり、グローバル環境での多国籍企業全体の競争力に貢献できるかということが反映される。仮説 10 の「相対的な要素投入コスト」は、投資における主要コストの構成要素の評価となるものである。PDI のプロセスにとっては、より高い戦略的重要性とより低い要素投入コストは魅力的で、促進要因となる。SDE は、子会社主導のプロセスであり、既存のケイパビリティはこの 2 つの要因には影響を受けない。ところが、SDE には本社による評価、すなわちチャーターを与えるか、減らそうかという査定があることから、本社のマネジメントにより積極的な意義を理解させるには、この 2 つの要因は重要で、促進要因と見做される。同じ子会社主導のプロセス SDR には、本社による評価は考慮されないため、2 つの要因は影響なしである。PDD と ASN のような撤退、売却のシナリオにおいて、2 つの要因は現地の重要性や要素投入コストの安さから、事業の継続を後押しするような方向に導かれる可能性があることから、阻害要因と認められる。

Birkinshaw and Hood (1998) の研究の意義は、ダイナミック・ケイパビリティのパーспекティブを導入し、そのケイパビリティと権限（チャーター）との関係において、海外子会社の役割進化のメカニズムを説明したことである。その後、ダイナミック・ケイパビリティの概念は「（企業の）内部・外部のコンピタンスの統合・構築・再配置を実行し、急速な環境変化に対する企業の能力」（Teece, Pisano and Shuen 1997、谷口他訳 2010）や「組織が意図的に資源ベースを創造、拡大、修正する能力」（Helfat et al. 2007、谷口他訳 2010）と精緻化が進んでいる。大木（2008）は、さらに子会社間の権限（チャーター）獲得競争を踏まえ、「それは、多国籍企業のネットワーク自体にケイパビリティの蓄積を促進する競争圧力が埋め込まれていることを示唆しており、この競争圧力を上手く利用するようなマネジメントを考えることで、各子会社によるケイパビリティの変化を活性化し、海外子会社の進化を促すことになりえる」と指摘している。

Birkinshaw and Hood (1998) は、また、子会社には、権限（チャーター）獲得や主導権の強化のために、ある一定の意思決定における自律性が必要であるとしている。そして、その自律性は、一方的に獲得できるものではなく、「本社の期待に応え、成果を上げてきた実績」（表 3 仮説 4 に相当）と「本社マネジメントとの関係性」（表 3 仮説 5 に相当）

を通じて得ることができるとしている。海外子会社の5つの役割進化プロセス（表2）において、特にSDEとSDRの2つが、子会社が主導する役割進化のプロセスであり、自律性の強さが窺われる。この2つのプロセスに対し、自律性を促す要因としては、Birkinshaw and Hood（1998）が指摘する、「本社の期待に応え、成果を上げてきた実績」（表3 仮説4）と「本社マネジメントとの関係性」（表3 仮説5）といった子会社に属する要因だけではなく、「企業内の競争的な資源配分メカニズム」（表3 仮説1）、「意思決定の分権化」（表3 仮説2）といった本社側に属する要因、さらに「活発なビジネス環境」（表3 仮説7）、「現地国政府の支援」（表3 仮説8）といった現地に属する要因も考えられる。Birkinshaw and Hood（1998）の研究では、子会社の役割進化プロセスにおいて、子会社自身が主導的な役割を果たすことを指摘しているが、それを担保する自律性がどのように醸成されるのか、その形成のメカニズムについては議論されていない。

さらに、PDD、ASNの2つの類型は、海外子会社間の権限（チャーター）獲得競争の敗者であるが、こういった敗者を生むような海外子会社マネジメントを本社は仕向けるのだろうか。確かに、多国籍企業内で海外子会社同士が切磋琢磨する健全な競争は必要であろうが、それを徒に煽り、敗者を作ることは、翻って多国籍企業全体の競争力を毀損することに繋がる可能性がある。

## (2) 海外子会社の主体的選択と能力構築

吉原（1992）は、これまでの国際経営論の主流だった、本社主導で海外子会社の能力構築は進められるという見方に反し、海外子会社でもイノベーションを起こすことができ、本社を超える能力を持つ可能性があることを富士ゼロックスの事例を通じて示した。富士ゼロックスは、主体的に開発した製品のみならず、マーケティング体制についてもイノベーションを起こしたが、その理由として、吉原（1992）は「海外子会社が立地している現地環境の特徴」を指摘している。当時の日本市場の状況は、多くの競合メーカーと要求の厳しいユーザーで溢れており、その市場の特徴が富士ゼロックスにイノベーションの圧力をかけた（吉原 1992）という。

富士ゼロックスの普及機3500の自主開発に際し、米国本社は消極的姿勢であったため、非公認プロジェクトとして開発が進められた。これについて、吉原（1992）は、多国籍企業の本社は自分の製品、技術、ノウハウに自信をもっており、海外子会社が本社の製品より優れたものや技術は開発できると信じていないと指摘している。これは本社と海外子会

社が同一の事業システムを持つ製造業において起きる可能性があると考えられる。本社が海外子会社から学ぶことは難しい（吉原 1992）のは、両者が同一の事業システムであり、本社側は、既存の製品、技術、ノウハウでは先行し、子会社を圧倒しているからである。ところが、相互に異なる事業システムである場合では、海外子会社は、本社とは異なる事業システムを通じ、知見やノウハウを得ていく。本社がそれらを即座に理解し、把握するのは困難であるから、海外子会社からそれを学び、海外子会社が主体的な選択や活動を行うことを許容する可能性があると考えられる。

また、吉原（1992）は、富士ゼロックスの場合、米国本社が経営陣を信頼し、権限移譲し自主経営を許容したこと、さらに、本社から役員や人材を受け入れなくても、経営していける能力があったこと、実績を示し、本社の信頼に応えることが出来たこと、という本社と海外子会社との信頼関係も重要であることを指摘している。

この富士ゼロックスの事例では、進出先が日本であり、先進国の範疇である。競合が多く、競争が激しい市場であることだけでなく、エレクトロニクス産業など部品メーカーの裾野が広く、製品開発、組立、製造の上で有利な条件が揃っていたことは否めない。吉原（1992）は海外子会社が、富士ゼロックスのようなイノベーションセンターになる可能性があるのは、「世界的にみて新しい製品や技術、ノウハウなどがいちばん早くかつ多く生まれている先端的な場所に立地している海外子会社」と指摘している。海外子会社と現地制度・環境との関係を把握するためには、イノベーションに有利な条件が整備されている先進国<sup>6</sup>だけではなく、新興国、途上国にも視野を広げて検討する必要がある。

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が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を探るものである」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も主眼

---

<sup>6</sup> 先進国での事例研究を否定するわけではない。多田（2014）は、日本におけるコカ・コーラ子会社が製品開発において、グローバルな成果を上げた過程を外部・内部環境要因に着眼しながら、競合ペプシコ子会社との比較分析を行っている。

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)環境の両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んで、重要な役割を果たすと考えられる。Madhok and Liu (2006) は、子会社は現地の技術的、社会的なコミュニティの一員として、自らの変化を創り出し、或は、現地環境の動態に注視しながら、成功に結び付く変化を吸収し、子会社の専門的な知識ストックの充実を図る。そのことは、潜在的に多国籍企業全体としての知識ストックの充実に繋がると指摘している。子会社が、現地のネットワークに深く入り込むことに重要な意味を見出し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。すなわち、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」の劇的な変化とその対応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。Birkinshaw and Hood（1998）の図 11 の枠組みで言えば、「事前」の本社からの役割付与だけでなく、「事後的」な子会社自身の選択や現地環境とのやり取りを通じた能力構築の重要性を指摘するものである。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の現地法人（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梃子に、本社依存から抜け出し、さらにトヨタ自動車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。やがて、国産化段階を経ると、タイ政府の産業政策、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（子会社と現地制度・環境の関係）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。川邊（2011）の議論においても、「事後的」な子会社自身の選択と現地制度・環境との関わり合いの重要性が指摘されている。また、川邊（2011）は、海外子会社の位置付けについて、「企業のグローバル化において、かつてのように日本の本社の工場の技術や経営を移転するのみならず、現地法人として本社のグローバル戦略のなかで、独自の位置づけを確立することが問われるようになりつつある」と指摘している。このことは、海外子会社が自己の役割を整理、認識し、それを多国籍企業内で確立し、認知されるという、自律的な行動を迫られることを示している。

## 2-2. 先行研究の特徴と問題点

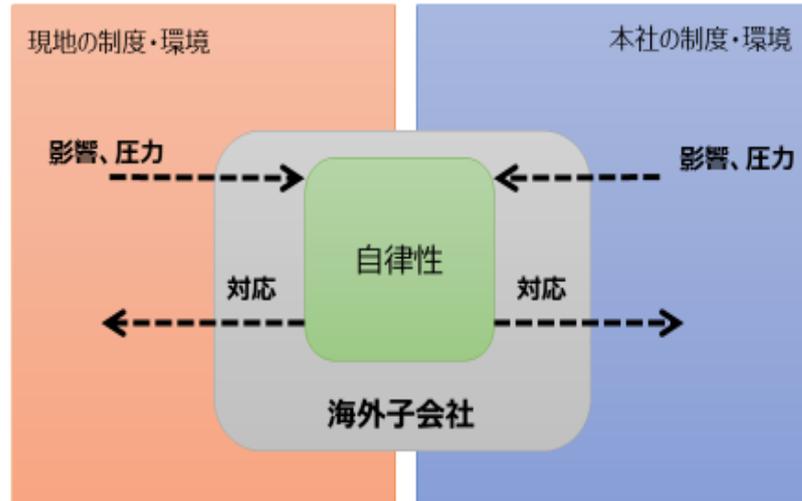
これまでサーベイしてきた、本社と海外子会社の関係を扱った国際経営論の先行研究では、下記のような 4 つの特徴と解明すべき問題点があると考えられる。

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ことである。ところが、その本社と子会社間の具体的な関係、すなわち本社と子会社間の相互依存性、調整のメカニズムの具体的な事例や議論が少ない。そもそも、本社と子会社の関係は非対等で、資源依存の関係、資本関係を踏まえ、多国籍企業内の指揮命令系統といった公式の権限構造を通じ、本社は子会社に対してパワーを持っている。本社と子会社間の相互依存性、調整メカニズムを検討するには、本社のパワーに対して子会社としてどのように対処するのか、両者はどのようにコンフリクトを解消し、協調するのかを明らかにする必要がある。

第2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、本社と子会社の統合のあり方といった、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、すなわち海外子会社が現実的、日常的に直面する現地の法律、慣習、規範といった制度、外部環境に対し、どのように対応するか、議論が十分に尽くされていない。Madhok and Liu (2006) の指摘する、現地の技術的、社会的コミュニティに深く入り込み、専門的な知識ストックが蓄積されること、Birkinshaw and Hood (1998) が指摘する、現地の活発なビジネス環境が海外子会社のケイパビリティ増大に繋がること、これらの議論からは現地の制度・環境に深く入り込むことは、海外子会社にとっては積極的な意味を持つと考えられるが、その具体的なメカニズムが明らかにされていない。

第3に、先行研究では、事前に本社から海外子会社へ付与される権限だけでなく、事後的に海外子会社のケイパビリティや権限を強化し、海外子会社の役割を進化させることが可能であり、そのためには、海外子会社に自律性が必要であるとされる (Birkinshaw and Hood 1998)。先行研究の潮流では、海外子会社自身の選択という主体的な行動とそれを支える自律性との関係が曖昧なままであった。海外子会社の主体的な行動と自律性との関係性について、現地の制度・環境と海外子会社の関係、そして海外子会社と本社との関係 (図13) という構造の中で明らかにする必要がある。また、自律性を広義で曖昧な要素として捉えるのではなく、明確な意味を持ったレベルまで落とし込んだ議論を行うべきである。

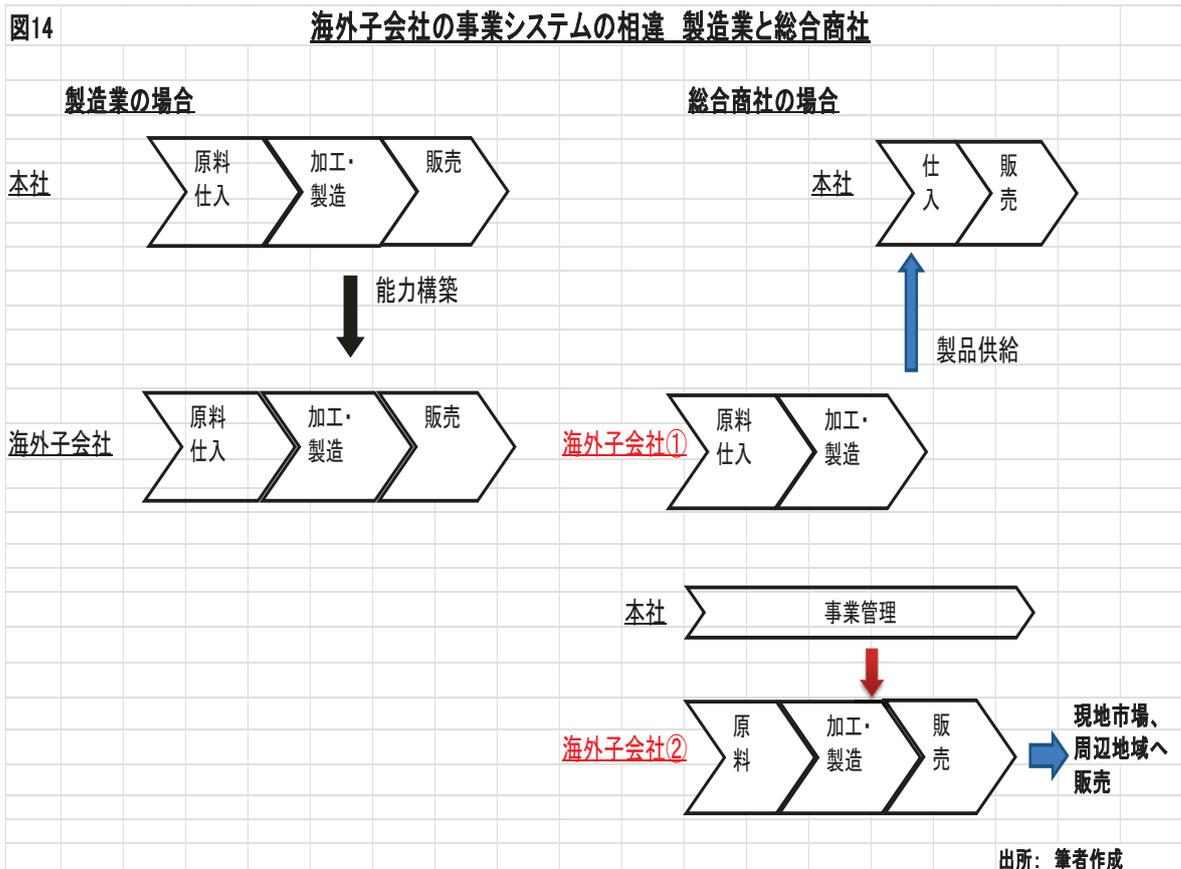
図13 海外子会社の自律性と制度・環境



出所：筆者作成、図4を修正

第4に、研究の事例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<sup>7</sup>。総合商社における海外事業の展開は、日本の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、子会社製品の販売や子会社の事業管理に専念し、他方、海外子会社は製造・加工を専門的に担うもので、双方の役割、機能分担が進み、基本的に両者の事業システムは異なっている（図14）。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、子会社の能力を構築することが主眼であり、両者の事業システムに大きな相違はない（図14）。製造業の本社と海外子会社の文脈においては、先行研究で議論されてきたように本社の役割や影響力は大きいと考えられる。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、本社の役割、関与の在り方を検討する必要がある。

<sup>7</sup> 川邊（1982）は、海外子会社ではないが、戦前の三菱商事の北米支店、サンフランシスコおよびシアトルの両支店と本社との関係、本社による支店統制や経営上の問題解決について議論しており、総合商社の海外における事業活動の先駆的な研究を行っている。



### 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（図13）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子会社に求める。そして、本社はその制度の下に、海外子会社の権限を付与し、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、非常に強いものと考えられる。他方、海外子会社が対面する現地の制度・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直接関係するものであるから、子会社は迅速な対応が求められる。海外子会社を取り巻くこの2つの制度的な枠組み、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の形成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。

### 2-3-1. 組織フィールドと同型化

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)。さらに「組織フィールド」による制度的な影響を受けて、同じ「組織フィールド」に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。DiMaggio and Powell (1983)は「同型化」のメカニズムについて、下記のような3つの類型を提示した。

第1は「強制的同型化」(Coercive isomorphism)であり、焦点組織が依存する他の組織、また帰属する社会の文化的期待からの公式、非公式の圧力によって同型化することを指す。政治的、権威的な圧力、強制力を伴う法的な規制が代表的である。企業の場合、子会社が親会社の会計処理手続き、業績評価の基準、予算策定手続きに従う等が例として挙げられている。

第2は「模倣的同型化」(Mimetic isomorphism)であり、不確実性が起因するものである。組織の目標が曖昧で、環境が不安定である時、組織は他の成功している組織をモデルとして模倣して、直面する不確実性に対応しようとする。模倣する側は、モデル組織の成功の要因を必ずしも理解している訳ではなく、成功の要因が分からないからこそ、まずモデル組織の模倣をして、コストをかけずに成功しそうな解決策に飛びつくというものである。以前、アメリカの企業が日本の企業をモデルとして、難しい生産性の問題に対応するため、quality-circle活動を一斉に採用したことが例として取り上げられている。浅羽(2002)は、1960年代から80年代までの日本の化学産業の設備投資動向を実証的に分析し、政府介入が弱まった70年代半ば以降、業界内の設備投資行動においてバンドワゴン効果が顕著になったと指摘している。また、浅羽(2002)は、80年代から90年代にかけての飲料産業も同様な分析を行い、企業が一斉にある新製品を導入する傾向が強いことも示している。

第3は「規範的同型化」(Normative isomorphism)で、専門職化(Professionalization)が起因するものである。専門職層は、大学や専門教育機関において、同様の教育を受け、同じような認知の根拠を持ち、組織的な規範を共有するようになる。これら専門職層が形成する公式或非公式なネットワークを通じて、所属組織を超えて規範が伝達、浸透していく。また、専門職層の団体や業界団体も同様に「規範的同型化」を推進する手段になる。多くの組織フィールドにおいては、人材のフィルタリング(選抜)が行われ、これも「規

範的同型化」を促しているという。人材は同じ業界から採用され、早期選抜（fast-track）に乗るスタッフは限られた教育機関から採用され、共通した昇進段階を辿り、経営者は常に財務或は法務部門から選ばれる。このようにして業界の中で同質化が進行する。

このような DiMaggio and Powell（1983）の「同型化」の議論を踏まえて、Scott（1995）は、制度を「規制的（regulative）、規範的（normative）そして文化認知的（cultural-cognitive）な要素から構成され、それは関連する活動と資源を伴いながら、社会生活に安定と意味をもたらす」と定義している。これら規制的（regulative）、規範的（normative）、文化認知的（cultural-cognitive）の3つの要素を Scott（1995）は、3つの「制度の支柱（pillar）」と呼んでいる（表4）。Scott（1995）が示した3つの「制度の支柱（pillar）」それぞれのメカニズムに、DiMaggio and Powell（1983）が提示した「同型化」のメカニズムそれぞれが対応している。すなわち、「強制的同型化」は規制的（regulative）要素に、「模倣的同型化」は文化認知的（cultural-cognitive）要素に、また「規範的同型化」は規範的（normative）要素に対応する。

	規制的	規範的	文化-認知的
服従の基本原則	便宜性	社会的義務	当然のことと思うこと、共有理解
秩序の基礎	規制的なルール	義務的な期待	支配的なスキーム
メカニズム	強制的	規範的	模倣的
ロジック	道具性	適切性	正統性
指標	ルール、法律、制裁	証明、認定	社会通念 行動論理の共有、同型化
感情	罪悪感/潔白	恥辱/名誉	確実性/混乱
正当性の基礎	法律的に認可される	道徳的に支配される	包括できる、認識できる、 文化的に支持される

出所： Scott(1995, 2013) p60 Table3.1を基に筆者作成

また、Scott（2013）は3つの「制度の支柱」がどのように媒介され、伝播されるのか、その手段（carriers）を示した（表5）。DiMaggio and Powell（1983）と Scott（1995）

の議論から、個々の組織は、制度的な枠組みを受け入れることで、組織に安定と意味づけ、すなわち正当性 (legitimacy) を得て、生き残りを図ろうとする。その結果として「同型化」が進むことになる、というのが制度理論の基本的な文脈であることが分かる。

	規制的	規範的	文化-認知的
象徴的システム	ルール、法律	価値、期待、標準	カテゴリ、類型化 スキーム、枠組み
関係性システム	支配システム、パワーシステム	社会秩序、権威システム	構造的な同型化、アイデンティティ
活動	モニタリング、認可、破壊	役割、仕事、ルーチン、習慣、 集団行動のレパトリー	傾向、スクリプト
所産	付与された仕様に基づき従う対象	慣習や標準に合う対象	象徴的価値を持つ対象

出所：Scott(2013) p96 Table4.1を基に筆者作成

本社と子会社、そして現地制度・環境と子会社、このトライアドの関係に介在する制度は、3つの「制度の支柱 (pillar)」のうち、単一の要素だけでは制度・環境の性格を括れないと考えられる。本社から子会社に対して同調を求める制度は、規制的な性格であると同時に、規範的、認知的な側面も併せ持つ。予算の進捗や業績評価の制度については、規制的な要素が強く働くであろう。他方、子会社に派遣され、その経営に当たる社員は、元々は本社で勤務経験を積み上げ、本社に軸を置いたものの見方や価値観、本社からの期待、すなわち、組織的な規範を習得、把握している。また、子会社にとっては、連結経営の枠組みにおいて、所属する企業グループの一員であるという認識と共に、グループの連結経営に関与、貢献しているという意識が共有されていると考えられ、それは文化 - 認知的な要素である。また、現地制度・環境も同様である。現地の法律・制度は規制的な要素であり、現地で子会社が所属する業界においては、伝統的で、その地に固有の規範的な慣習がある。現地での業歴が長くなれば、それに伴い地域社会からの子会社に対する役割期待も高まり、現地化が深耕するにつれて、地域の文化 - 認知的な枠組みを子会社は共有していくであろう。このように、制度・環境は、単一的な要素を通じた見方ではなく、複合的な

要素を通じて捉える必要がある。

DiMaggio and Powell (1983) から Scott (1995) にかけての議論では、組織フィールド内では、制度的な圧力の下に組織群はそれを何の躊躇もなく受け入れ、従う存在として描かれている。実際には、組織の側での対応には様々なものがあるものの、組織群全体の平均的な傾向だけがクローズアップされがち (佐藤・山田 2004) という問題点がある。

### 2-3-2. 制度への戦略的対応

Oliver (1991) は、これまでの制度理論の枠組みの中で議論が欠如していた、制度の影響下にある組織側の主体的な対応について、その背景にある制度的な要因を踏まえ、資源依存論の立場から議論した。表 6 は、組織側での主体的な対応、すなわち戦略的な対応 (Strategic responses) の分類を示している。それは、黙従、妥協、回避、抵抗、操作の 5 つである。その黙従という対応が、これまで制度理論が前提としてきた、制度的な圧力に受動的に従う組織の反応のあり方と考えられる。さらに、他の 4 つの戦略的な対応は、妥協、回避、抵抗、操作という順序で、組織が制度的な圧力に対し、より戦略的に対応しようとする意図が強まることになる。それぞれの戦略的対応に基づき、組織が取り得る戦術のレベルまで展開されている。4 つの戦略それぞれに 3 つずつの戦術が想定され、合計 12 の戦術で分類されている。

表6 制度的圧力に対する戦略的対応		
戦略	戦術	例
黙従	習慣	無意識にあたりまえのものとして規範を受けとめる
	模倣	制度的なモデルを真似する
	遵守	ルールに従い、規範を受け入れる
妥協	調和	利害関係者からの様々な期待の間でバランスを取る
	緩和	制度的な要素を懐柔、融通を利かせる、調整する
	交渉	利害関係者と交渉する
回避	隠蔽	不服従を隠す
	緩衝	制度的な接触を緩める
	逃避	目標、活動、ドメインを変える
抵抗	無視	制度的な規範や価値を無視する
	挑戦	ルールや要求に異議を唱える
	攻撃	制度的な圧力の源に対して攻撃する
操作	吸収	影響力のある利害関係者を取り込む
	影響	価値や基準を作り上げる
	制御	利害関係者や制度的プロセスを支配する

出所：Oliver (1991, p152 TABLE2) を元に筆者が作成

さらに Oliver (1991) は、これら 5 つの戦略的対応がどのような制度的要因の下で選択されるかを指摘している。表 7 のように、戦略的対応の前提となる制度的な要因を抽出した。それは、原因、利害関係者の構成、内容、手段、文脈の 5 つの要因である。それぞれ

表7 戦略的対応の前提		
制度的要因	リサーチクエスチョン	予想される観点
原因	なぜ、組織は制度的ルール或は期待に沿うよう、圧力を受けるのか	・正当性或は社会的な適合 ・効率性或は経済的な適合
利害関係者の構成	誰が組織に対して制度的圧力をかけてくるか	・利害関係者の要求の多様性 ・利害関係者への依存
内容	適合するように圧力がかけられているのは、どのような規範或は要求なのか	・組織目標の一貫性 ・組織が負う制約の自由裁量性
手段	どのようにして、或はどんな手段で制度的圧力はかけられるか	・法的な強制或は強要 ・自発的な規範普及
文脈	どのような環境的文脈の下で制度的な圧力がかけられているか	・環境的な不確かさ ・環境的な相互依存

出所： Oliver(1991, p160 TABLE3)を元に筆者が作成

の要因ごとに、戦略的対応を選択する上での観点が示される。例えば「原因」という制度的要因においては、「なぜ、組織は制度的ルール、或は期待に沿うよう、圧力を受けるのか」というクエスチョンを設定し、正当性や社会的適合が理由となるのか、或は効率性や経済的適合が理由となるのか、という分析の観点を導き出している。Oliver (1991) は、この 5 つの制度的要因それぞれに 2 つずつの観点を示し、合計で 10 の分析の観点を抽出した。さらに、10 の観点それぞれに対し、「高い、適度、低い」という 3 つの程度を設定し、その程度によって、どのような戦略的対応が選択されるかをまとめた (表 8)。これまでの制度理論が想定していた、制度的な圧力に対して、組織側が選択するのは「黙従」と考えられる。それは、正当性や効率性が制度への適合の理由になる度合いが高い。制度内の利害関係者構成の多様性が低く、それらの間での相互依存性が高い。また、制度内容の一貫性は高く、自由裁量の制約の度合いが低い。制度的な圧力がかけられる手段は強制的であるが、自発的な普及の度合いも高い。そして、制度的な文脈は不確実性が高く、相互依存性も高い。このような前提の場合は、組織は「黙従」を選択するという。

表8		制度的な前提と予想される戦略的対応				
予想される要因	戦略的対応					
	黙従	妥協	回避	抵抗	操作	
<b>原因：</b>						
正当性	高い	低い	低い	低い	低い	
効率性	高い	低い	低い	低い	低い	
<b>利害関係者の構成：</b>						
多様性	低い	高い	高い	高い	高い	
依存性	高い	高い	適度	低い	低い	
<b>内容：</b>						
一貫性	高い	適度	適度	低い	低い	
制約性	低い	適度	高い	高い	高い	
<b>手段：</b>						
強制	高い	適度	適度	低い	低い	
普及	高い	高い	適度	低い	低い	
<b>文脈：</b>						
不確実性	高い	高い	高い	低い	低い	
相互依存性	高い	高い	適度	低い	低い	

出所：Oliver (1991, p160 TABLE4)を元に筆者が作成

他方、「黙従」とは対極にあり、戦略的意図が高い「操作」においては、制度への適合の理由においては、正当性や効率性の度合いが低い。制度内の利害関係者構成は多様性に富み、それらの相互の依存関係は低い。制度内容の一貫性は低く、自由裁量の制約度合いは高い。制度的な圧力的手段は、強制性が低く、自発的な普及も低い。制度的な文脈は不確実性が低く、相互依存性も低い。「操作」については、制度要因のそれぞれの観点の程度が「黙従」とはまったく反対となっている。

Oliver (1991) の研究は、これまでの制度理論の成果を踏まえ、制度的な圧力の下にある組織が取り得る対応には多様性があること、そして戦略的対応の類型化に留まらず、それぞれの戦略的対応の前提条件を制度要因の観点から分析する枠組みを示したことが重要である。その前提条件を読み取り、戦略的対応の選択を支えるのは、意思決定過程における自律性であると考えられる。Scott (1995) は、Oliver (1991) の議論に対して、制度的なプロセスに対して行う戦略的対応も、実は制度の影響を受け、限定されており、何がその場において適切な行動なのかということが構成されると指摘している。

本社が、海外子会社の管理のために構築する制度的な枠組み、そして海外子会社が現地でも対面する制度・環境の枠組み、これらは「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(図13)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、どのような戦略的対応(Oliver 1991)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により、本研究における理論的な枠組みとして採用する。

### 2-3-3. 国際経営論への適用上の問題

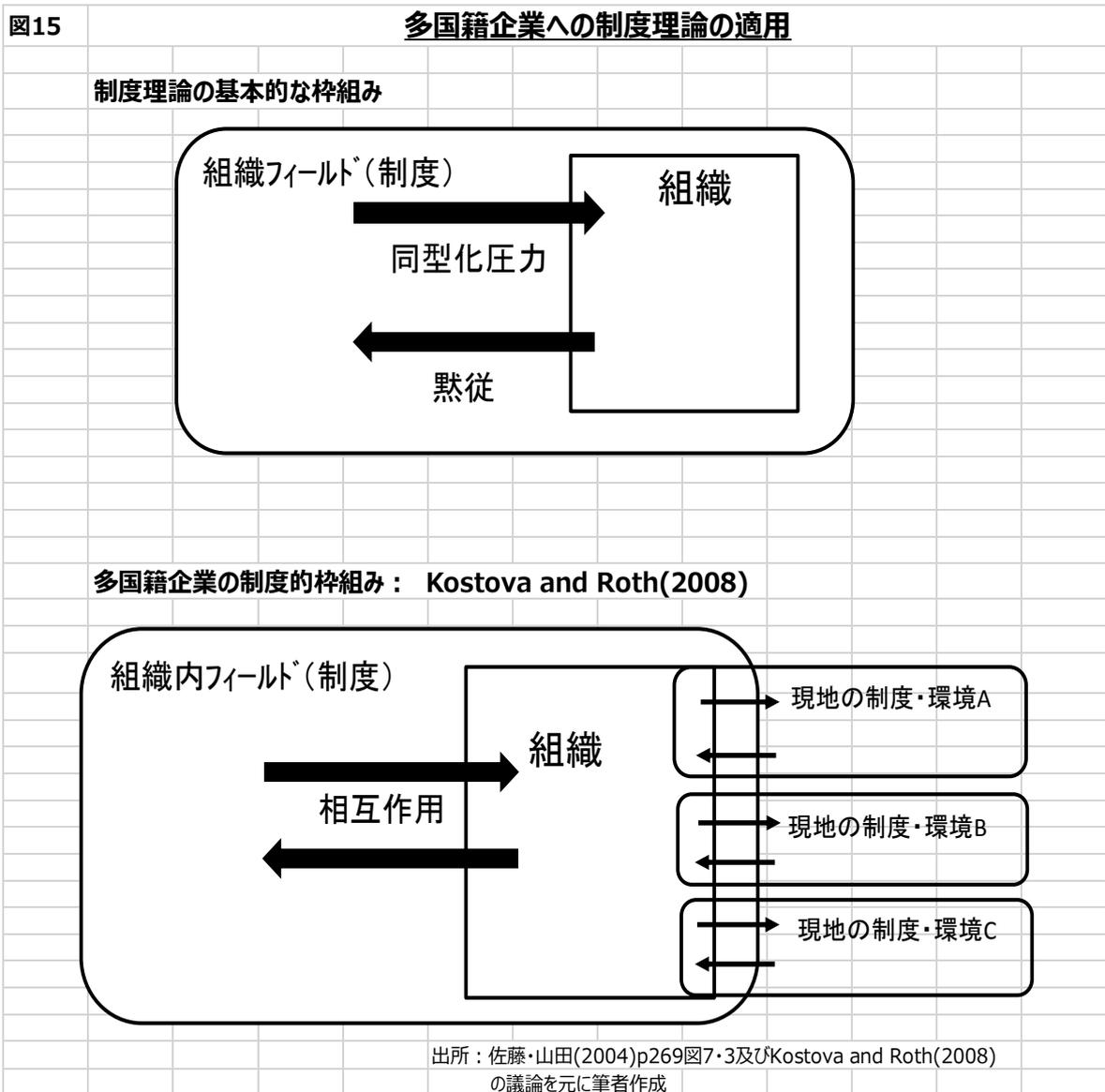
Kostova and Roth (2008)は、制度理論の成果を国際経営論の議論にそのまま適用するのではなく、多国籍企業の特長や子会社の位置づけを踏まえて適用しようとし、制度理論の主要な概念の検討を行った。議論の前提として、多国籍企業は(制度理論が依拠していた)国内企業とは異なり、国境を越えた事業を行うことで、多様で非画一的、細分化された外部環境との様々なコンフリクトが考えられる状況に置かれていること、さらに内部環境においても、空間的、文化的、組織的な隔りがあり、言語の壁、組織間の権力闘争、矛盾や利害、価値観、慣習における対立があると指摘している。

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、マクロ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、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。さらに 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によって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。図 15 に、これまでの制度理論の基本的な枠組みと Kostova and Roth (2008) が指摘した、国際経営論への制度理論適用の上での基本的な枠組みを比較した形で示した。制度理論では、制度から組織への一方的な同型化圧力が強く、組織はその圧力に対して「黙従」 (Oliver 1991) という受動的な対応をするものとして捉えられていた。それに対して、多国籍企業の制度的な枠組みでは、制度と組織間の相互作用が強調されている。多国籍企業における組織は、本社と海外子会社であり、それぞれに異なる現地制度・環境に対応し、固有の知識や資源を蓄積している。その知識と資源を根拠に、制度的な圧力に一律受動的になるのではなく、自律的な対応 (戦略的対応) を繰り出すことが出来ると考えられる。



#### 2-3-4. 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、主にマクロレベル、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、Regner and Edman (2013) は、研究の視点を多国籍企業の子会社レベル、すなわちマイクロレベルに置き、子会社が競争優位を得るために、現地の制度に対し、どのような戦略的対応 (Strategic responses) を行ったか、何故そのような戦略的対応を行うことが出来たのか (Mechanisms) 、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）が提唱した定義「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」を適用している。本研究の分析の枠組みの基礎となる Regner and Edman（2013）の研究について、ここで分析を行う。

Regner and Edman（2013）の研究では、AGA、Autoliv、Citibank、Ericsson、Hartford、Pharmacia の 6 社、業種が異なる多国籍企業から、それぞれの海外子会社が現地でも向き合う制度・環境への対応について聞き取り調査を行った。対象となる現地とは、東欧、欧州、日本、カナダ、英国、北米、東南アジアとなっている。この聞き取りデータを基に、それぞれが対面する制度・環境の特徴を Scott（1995）が示した 3 つの「制度の支柱（pillar）」（表 4）、すなわち規制的、規範的、認知的に則して分類した。そして、海外子会社が制度・環境に対して、「どんな対応をしたか」（What）、「なぜその対応を行うことができたか」（Why）、「どのようにその対応を実行したか」（How）という 3 つの研究クエスションの観点でカテゴリ分けを行った。さらに、「どんな対応をしたか」（What）は子会社の制度・環境に対する「戦略的対応」（Strategic responses）に、「なぜ、その対応を行うことができたか」（Why）は「メカニズム」（Mechanisms）に、「どのようにその対応を実行したか」（How）は「実現要因」（Enablers）に、それぞれを集約し、理論的な構築を試みた（図 16）。

その結果、「戦略的対応」（Strategic responses）は、「イノベーション」、「アービトラージュ」、「回避」、「適応」の 4 つに分類されている。「イノベーション」は、意図的に制度を新たに創造すること、或は既存の制度を変えることである。「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であり、「回避」は、現地の制度的な圧力や要求をかわすこと、そして「適応」は、現地制度に順応すること、と定義されている。



制度・環境において、異質で外来的 (Foreignness) な存在であれば、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、現地制度からの圧力も軽減されるという。他方、現地制度・環境の状態 (Field conditions) については、それが不確実で曖昧である場合、Oliver (1991) が提示した (表 6) ように「黙従」や「妥協」といった消極的な戦略的対応が取られるという見方がある。Regner and Edman (2013) は、逆に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 (Fligstein 1997) 見方も併せて指摘している。これは、従来からの制度理論の流れ、すなわち、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、変えることのできる積極的なプレイヤーであり、制度を内因的なものと見なす (Tihanyi, Devinney and Pederson 2012) 立場である。

さらに、Regner and Edman (2013) は、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、そのメカニズムを提示した (表 9) 。

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・環境に順応する
実現要因	社会的位置付け	国境を跨ぐ多国籍性	国境を跨ぐ多国籍性	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 制度的な空白や矛盾が存在する	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： 現地からの期待や関心が低く、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見方や姿勢が現地の慣行を拒む余地を作る	高い： 現地の外来者に対する見方や期待が制度を変えたり、拒むことを許さない
	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) P287 Table4を元に筆者作成

第1の段階として、上記、社会的位置付けと制度・環境の状態という実現要因の反映（reflexivity）であり、現地制度の規範的、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戦略的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役割期待を受けて、現地の制度・環境に関与するというものである。第3の段階として、資源の移転であり、多国籍企業が多様な制度・環境の下で、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。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、さら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という。

Regner and Edman (2013) は、以上の議論をまとめ、子会社の戦略的対応とそのトリガーとなる実現要因とメカニズムの関係について、4つの仮説を提示した（表10）。

		実現要因		強化されるメカニズム		
選択される戦略的対応		社会的位置付け	制度・環境の状態	反映性	役割期待	資源の移転
仮説1	イノベーション	国境を跨ぐ多国籍性	曖昧さの度合い：低い	○	○	○
仮説2	アービトラージュ	国境を跨ぐ多国籍性	曖昧さの度合い：高い	○		○
仮説3	回避	外来性、異質性	曖昧さの度合い：高い	○	○	
仮説4	適応	外来性、異質性	曖昧さの度合い：低い		○	

出所： Regner and Edman (2013) P287 Table4、P296 Figure2を元に筆者作成

仮説1は、多国籍性によって、現地からの変革を求める役割期待、資源の移転、そして現地制度・環境と第三国（本国）との制度・環境との差異を見出すメカニズムが強化されると、子会社は「イノベーション」を実行する可能性が高い。

仮説2は、多国籍性によって、資源の移転、現地制度・環境と第三国（本国）との制度・環境との差異を見出すメカニズムが強化され、さらに、現地制度・環境の曖昧さから、制

度的な矛盾や間隙を見出すようになると、子会社は「アービトラージュ」を実行する可能性が高い。

仮説 3 では、外来性、異質性によって、現地制度・環境への弱い埋め込みと、現地から既存の制度への挑戦者としての見方、期待が強化され、さらに、現地制度・環境の曖昧さから、制度的な矛盾を見出すようになると、子会社は「回避」を実行する可能性が高い。

仮説 4 では、外来性、異質性によって、現地制度・環境への弱い埋め込みが強化され、そのため、現地から制度・環境へ適合するよう強く求められ、さらに、現地制度の曖昧度が低い場合、子会社は「適応」を実行する可能性が高い。

これらの仮説をまとめ、子会社の 4 つの戦略的な対応（Strategic responses）と実現要因（Enablers）との関係を示したのが図 17 である。

図17		多国籍企業子会社の戦略的対応と実現要因の関係	
多国籍企業の社会的位置付け (Social positions)	多国籍性	イノベーション (Institutional Innovation)	アービトラージュ (Institutional Arbitrage)
	外来性、異質性	適応 (Institutional Adaptation)	回避 (Institutional Circumvention)
		制度的曖昧さ： 低い	制度的曖昧さ： 高い
		現地制度・環境の状態(Field conditions)	
出所： Regner and Edman (2013) P296 Figure2を元に筆者作成			

縦軸は、子会社が属する多国籍企業の社会的位置付け(Social positions)であり、それが現地において多国籍性(Multinationality)の方が強いと見做されるか、或は外来性・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性・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の要素が強く働くかということを示すものである。横軸は、現地の制度・環境の状態(Field conditions)を区別するものである。現地の制度・環境の状態について、制度が整備されているか、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、といった観点で曖昧さの高さ、低さが判断される。

Regner and Edman (2013) は、これら多国籍企業に特有な実現要因、すなわち、多国籍性、外来性・異質性、制度・環境の曖昧さを見極めることは、現地企業に対する多国籍企業の制度的優位性を形作るものであると指摘している。この制度的優位性は、現地企業と競合する上で重要なものであり、実現要因によってメカニズム、すなわち反映性、役割期待、資源の移転が強化されることで醸成される(表 10)。従来の研究では、多国籍企業の優位性は、その企業の特性とケイパビリティから生ずるとされており、多国籍企業の社会的位置付け(多国籍性、外来性・異質性)、制度・環境の曖昧さについては見過ごされてきたという。

さらに、Regner and Edman (2013) は、従来の制度理論の研究と比較する観点で、次のような指摘を行っている。従来の制度理論の研究では、制度は「制約要因」として捉えられていたが、Regner and Edman (2013) の研究において、制度は、多国籍企業に競争優位をもたらす機会を与えるものとして位置付けられている。そのことは、「アービトラージュ」、「回避」のように、既存の制度設定を活用することや、或は、既存の制度を変え、或は、まったく新しい制度を作るという「イノベーション」といった対応のように、現地の制度・環境を足掛かりにして得られる競争優位を示している。この文脈においては、戦略や競争優位を生み出すにあたって、制度設定は鍵となる要素であり、戦略的機会として、競争優位の基礎として活用される。そして、戦略的機会と競争優位が生まれる背景にある、実現要因とメカニズムを特定した(表 9)。

また、従来の研究では、国レベルでの制度的な隔たり、或は、本社レベルで、そのマネジメントと業界や政府機関といったステイクホルダー(組織フィールド内)との協力が主に強調されてきた。しかし、Regner and Edman (2013) の研究においては、子会社が現地制度・環境を活用し、多様な取り組みや試行の実践者としての自律的な位置付けを通じて、

制度・環境に対応していくということが示されている。さらに、子会社の制度・環境に対する戦略的対応について、**Oliver (1991)** では、主に焦点のアクター自身の強みが戦略的な対応（黙従、妥協、回避、抵抗、操作）に反映されているが、**Regner and Edman (2013)** では、先を見越し、目的を持ちながら、自身だけでなく、他者も含めた多様な社会的位置付けが戦略的な対応に反映されているという。

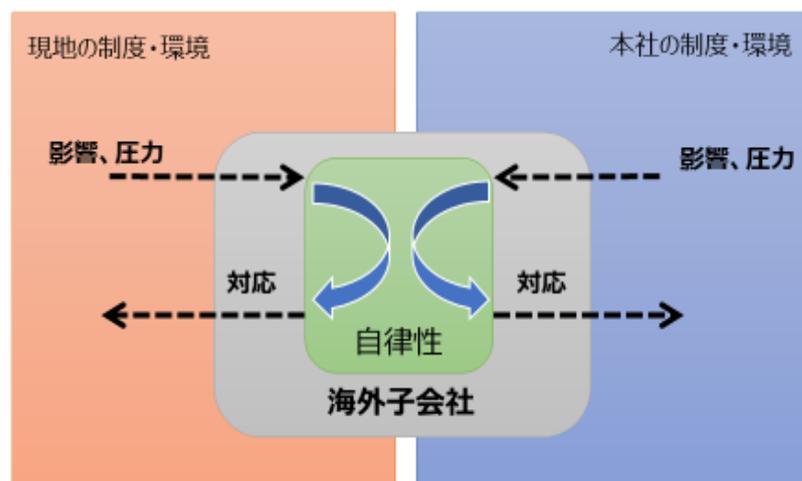
**Regner and Edman (2013)** の研究の重要な貢献としては、大きく 2 つあると考えられる。そもそも前提としての制度を「制約要因」として捉えず、子会社に戦略的機会と競争優位を生み出す「支援要因」の一つとして捉え、第 1 に、子会社に戦略的機会と競争優位を生み出す、制度への戦略的な対応が起こるメカニズムを明らかにしたこと（表 9）。そして、第 2 に、そのメカニズムが多国籍企業の特徴によって、どのように強化されるかを明らかにしたことである（表 10）。さらに重要な視点としては、子会社について、先を見越し、目的を持って行動すること、そして、現地制度・環境を足掛かりにそれを活用し、多様な取組みや試行を実践する自律的な存在として位置付けたことである。また、**Regner and Edman (2013)** は、制度は 3 つの要素（**Scott 1995** 表 4）によって予測がつかないほど複雑化しており、子会社はそのような制度の複雑さへ対応するにあたって、試行的、且つ機敏で、さらに多様で、異端的な方法を駆使すると指摘した。

### 第3章 分析の枠組み

本章では、まず Regner and Edman (2013) の枠組み (表 9) と彼らの議論を基礎として、海外子会社と現地制度・環境との関係、そして海外子会社と本社との関係、というトライアドの関係性を把握できるように、要素を新たに追加し、海外子会社が現地の制度・環境に対する戦略的な対応のメカニズムを明らかにする分析枠組みを 3-1 節で提示する。さらに、海外子会社の自律性を把握する分析枠組みを 3-2 節で提示する。

Birkinshaw and Hood (1998) では、海外子会社が主導的に自己の役割進化を進めるプロセスにおいて、海外子会社の自律性の存在を認めている。この自律性は、多国籍企業内に向かって発揮されている。また、Regner and Edman (2013) は、海外子会社が複雑な現地の制度・環境へ対応するにあたって、先を見越し、目的を持って、多様な取組や試行を繰り返すという、子会社の自律性を指摘している。この自律性は、現地制度・環境へ向かって発揮されている。よって、図 18 のように、海外子会社の自律性は、1 つは多国籍企業内、すなわち本社が展開する制度・環境へ向かって発揮され、さらに 1 つは現地制度・環境へ向いて発揮され、指向性が 2 つある。それぞれ、海外子会社が向き合う制度・環境に対応する原動力となっていると考えられる。

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<sup>3</sup>

よって、まず 3-1 節で、海外子会社と現地制度・環境との関係、海外子会社と本社制度・環境との関係を把握すると共に、3-2 節において、海外子会社が向き合う制度・環境への対応の原動力となる自律性について、その指向性を踏まえながら把握する枠組みを検討する必要がある。

### 3-1. 子会社の戦略的対応の分析視点

Regner and Edman (2013) が示した枠組み (表 9) には、幾つかの問題点がある。第 1 に、海外子会社と現地の制度・環境との関係はこの枠組みで捉えられるが、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。第 2 に、Regner and Edman (2013) の戦略的対応のメカニズム (表 9) においては、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ることになっているが、同じ多国籍企業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承認を得る手続きが、資源移転を巡る相互のプロセスが必要と考えられる。Birkinshaw and Hood (1998) も指摘するように、多国籍企業において、その子会社間で権限 (チャーター) 獲得競争があり、それを通じて自社のケイパビリティ増大を志向しているのであれば、他子会社からの資源移転は容易なるものではない。このことから、海外子会社と本社 (或は第三国の子会社) との関係、資源移転プロセスを把握する観点が求められる。

そこで、Regner and Edman (2013) が示した枠組み (表 9) に新たな要素、海外子会社と本社間の相互のプロセス、すなわち「交渉」という要素を追加して、海外子会社と本社との関係を反映させ、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 11) を提示する。以下、表 11 の縦軸の要素に沿って、実現要因とメカニズムについて、本研究の着眼点を述べる。

#### 3-1-1. 実現要因 (Enablers)

実現要因は、海外子会社が所属する多国籍企業の社会的 position、そして現地制度・環境の状態の 2 つの要素から構成される。以下それぞれの要素を検証していく。

##### (1) 社会的 position

多国籍企業の社会的 position とは、現地において多国籍性の方が強いと見做されるか、或は、外来性・異質性の方が強いと見做されるか、という程度の観点である。多国籍性が

強いと見做されれば、本社や第三国での制度・環境を通じて得た知識や経験、資源が活用できると考えられる。或は、現地のステイクホルダーからは、多国籍企業というステータスに対し、何らかの変化や行動を起こすことを期待される可能性もある。逆に、外来性・異質性が強いと見做されるのは、よそ者扱いや、現地でステイクホルダーから歓迎されない、変化を起こすことを望まれない、或は、同業者の組合など社会的コミュニティに受け入れられない、といったような状況である。戦略的対応の実現要因 (Enablers) において、Regner 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、すなわち複数の制度・環境を経験することで、現地の制度・環境を超えた見方が出来ることを強調している。

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・環境に順応する
実現要因	社会的位置付け	国境を跨ぐ多国籍性	国境を跨ぐ多国籍性	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 制度的な空白や矛盾が存在する	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	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： 制度作りに関与する 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： 現地からの期待や関心が低く 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見方や 姿勢が現地の慣行を拒む余地を作る	高い： 現地の外来者に対する見方や期待が 制度を変えたり、拒むことを許さない
	本社との関係	高い： 制度作りに関与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	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： 制度作りに関与す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) P287 Table4を元に筆者が加筆、修正

## (2) 制度・環境の状態

これは、子会社が向き合う現地の制度・環境の状態を示している。その制度・環境が安定的で、整備されているのか、或は、不確実で曖昧な部分があるのかという観点である。安定的な環境では、Oliver (1991) がまとめた (表 8) ように、環境の不確実性や相互依存性が低い場合は、「操作」や「抵抗」といった積極的な戦略的な対応が生じ易いとされている。不確実性が低い場合は、何らかの戦略的な行動を起こした時に、その効果を明確に予測できるからである (Beckert 1999)。不確実性が高い局面では、消極的な戦略的対応が生じ易い。DiMaggio and Powell (1983) が指摘した「模倣的同型化」は、不確実性が高い環境の下で起こるとされている。不確実性が高い場合、企業は手っ取り早く、成功している他企業の例を模倣し、確実性を得ようとするのである。

### 3-1-2. 戦略的対応のメカニズム (Mechanisms)

上記の実現要因 (Enablers) 2 つがどのような過程を経て、海外子会社に戦略的対応を促すのかという観点を示すのが、戦略的対応のメカニズムである。本研究の分析の枠組みとして、Regner and Edman (2013) のモデル (表 9) を基礎に、新たに表 11 に追加した要素「交渉」を含めて、以下順に検討していく。Regner and Edman (2013) では、戦略的対応のメカニズムは「反映」、「役割期待」、「資源の移転」という 3 段階であったが、本研究では、「交渉」というプロセスを加え、「反映」、「役割期待」、「交渉」、「資源の移転・統合」の 4 段階とした。「反映性」と「役割期待」は現地との関係が深い要素である。それに対し「交渉」と「資源移転・統合」は本社との関係が深い要素となる (表 12)。

選択される戦略的対応	実現要因		強化されるメカニズム			
	社会的位置付け	制度・環境の状態	現地との関係		本社との関係	
			反映性	役割期待	交渉	資源の移転・統合
イノベーション	国境を跨ぐ多国籍性	曖昧さの度合い：低い	○	○	○	○
アービトラージュ	国境を跨ぐ多国籍性	曖昧さの度合い：高い	○		○	○
回避	外来性、異質性	曖昧さの度合い：高い	○	○		
適応	外来性、異質性	曖昧さの度合い：低い		○		

出所： Regner and Edman (2013) P287 Table4, P296 Figure2を元に筆者作成

### **(1) 反映性：現地との関係**

現地の制度・環境に対して、実現要因（Enablers）をどの程度反映させていくか、その程度を示す。社会的位置付けが多国籍性であれば、現地制度・環境を超えて、現地を取り巻く外の制度・環境まで視野を広げることができる。また、現地制度・環境と本国や第三国の制度・環境と比較して、その差異や矛盾を把握でき、現地で普及、定着している規範や慣行から逸脱する機会を認識できるようになる。

### **(2) 役割期待：現地との関係**

現地のステイクホルダーからの海外子会社に対する役割期待は、現地の競合者のそれとは異なるものであるから、現地制度・環境への対応も現地の競合者とは違う内容を取ると考えられる。現地のステイクホルダーから、多国籍企業の海外子会社というステータスに期待し、何らかの変革を期待される、あるいは、何も余計なことはしてくれるな、さらに、何の期待もされず無視される、というような現地からの役割期待をここで明らかにする。

### **(3) 交渉：本社との関係**

海外子会社が「イノベーション」や「アービトラージュ」といった積極的な戦略的対応をする場合、本社や第三国の子会社から知識や資源の移転が必要となる可能性がある。その時、何らかの許可手続きや資源移転の正当性に対する承認行為も無しに、資源移転を実行するのは難しい。そこで、資源の移転前に、海外子会社が本社や第三国の子会社と交渉し、移転の正当性を認めてもらう手続きが必要と考えられる。すなわち、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）、交渉や調整が不可欠なのである。その子会社と本社との交渉、調整にあたって、どのような戦略を取るのかを考慮する必要がある。以下、子会社と本社との交渉、調整におけるメカニズムを検討する。

#### **(3)－1. 交渉：調整メカニズム**

山倉（1993）は、「環境の構造化にともない、組織は少数の組織に依存し、少数の組織からの支持を確保することが必要となり、さらに他組織も当該組織からの支持なくしては、存続していくことが難しい」ことを踏まえ、組織間の相互依存性のマネジメントの重要性を指摘した。山倉（1993）は、組織間の相互依存性の処理について、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

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めたくえ、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。山倉（1993）は「協調戦略」について、組織は依存関係を前提としつつ、互いの自主性を維持し、他組織との折衝により、一定方向の合意を形成し、他組織との安定的で良好な関係を作り上げると指摘している。また「協調戦略」を通じて、組織は他組織の資源への接近、成果の安定性、環境への支配力を増すことができるとしている。山倉（1993）は、さらに「協調戦略」が依存関係を管理する上での利点を4つ示している（表15）。これに依れば、「協調戦略」を取ることで他組織からの支持を得ながら、自己組織の正当化を得ることが出来る。

表13	協調戦略が組織に与える利点		
(1) 他組織の活動についての情報を獲得することができる。			
(2) 依存している他組織に対して情報を伝達する経路を確保することができる。			
(3) 重要な他組織からの支持を獲得するための一歩としての意味をもつ。			
(4) 組織を正当化することに対する価値を賦与する。			
出所：山倉（1993）p103			

### (3) -2. 交渉：パワーメカニズム

山倉（2007）は、企業組織におけるパワーについて、「例えば新規事業分野の決定をめぐって部門間の対立が生じたときに、相対的にパワーを持つ部門に有利な決定が行われる」ということを示し、「パワーをもっているということは、自らにとって望ましいと思うことを他に課すことができること」とであると指摘した。また、それは換言すれば、「他組織が望まないことでも、自らの意思を貫徹できることであり、他組織からのオートノミー（自律性）が確保されていること」（山倉 1993）を示し、ある組織が他の組織に依存していることは、他組織が当該組織にパワーをもっていることを意味するとした（山倉 1993）。よって、本社と子会社間の相互依存性を議論する際に、パワーの行使のあり方やその布置を把握することは重要である。

さらに、山倉（2007）は、そのパワーの行使にあたっては、組織という場におけるパワーの源泉を問うことが必要となると指摘し、以下のような3つのパワーの源泉の分析視点

を提示した（表 14）。

表14 組織におけるパワー源泉の分析視点		
パワーの源泉	関係性	状況
組織階層上の公式的地位（職位）	垂直的権限関係	他に対して命令する権限を持つ
資源のコントロール	資源依存関係	他に対して希少で必須の資源を保有、接近可能であること
組織の中心的位置	境界、ネットワーク	組織内外の仕事の流れの結節点、ネットワークの中心点にいること
出所：山倉（2007）p57をもとに筆者作成		

第 1 は、組織階層上の公式的な地位（職位）によるもので、他に対して命令する権限を持っていることであり、従来からのパワー論が念頭においた権限論とされている。

第 2 は、資源のコントロールであり、資源依存論がベースとなっている。他に対して希少で価値のある資源を持ち、あるいはアクセスが容易であることを示し、それは資源として、人、もの、金にとどまらず、情報も意味があるとする。

第 3 に、組織において中心的な位置を占めることである。組織内外の境界やネットワークの結節点の位置を占めれば、パワーをもつことができる。さらに、山倉（2007）は、組織の緊急課題を解決するには、資源のコントロールと中心性からなる 2 つのパワーの相乗効果が必要と指摘している。このことは、第 1 の組織階層上の公式的地位、権限によるパワーの影響力の相対的な低下が考えられ、それよりも、第 2 の資源コントロールと第 3 の中心性から得られるパワーが、より他に対して納得性が高く、受入れの正当性をより確保し易いと考えられる。

そもそも、本社の海外子会社に対するパワーの源泉は、本社は海外子会社の筆頭株主であること、さらに多国籍企業内の公式の権限構造において、本社は海外子会社に権限を付与する立場であることに求められる。山倉（2007）が指摘した第 1 のパワー源泉、すなわち、組織階層上の権限関係に相当する。そのような本社の圧倒的なパワーの下においては、海外子会社は一方的に押し切られてしまうだろう。本社との「交渉」に際し、協調戦略を

以て進める時に、海外子会社も一定のパワーを持つ必要があると考えられる。それ故に、海外子会社のパワーの源泉はどこに求められるのかを明らかにする必要がある。

Huxham and Beech (2008) は、組織間におけるパワ行使のあり方 (図 19) について、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ため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。

図19		組織間のパワーの分析視点	
<b>Power over</b>		<b>Power to</b>	<b>Power for</b>
相手組織を支配しようとする		相手組織と協調し成果を求める	相手組織にパワーを移譲する
	単一の組織から全体の利益へ		パワーを分ける

出所：Huxham and Beech(2008) p561 Fig.21-2を元に筆者作成

本研究においては、本社と子会社の関係に、回避や対立軸を作るものではないこと、子会社側も一定のパワーがあり、完全に本社に依存するものではないことから、本社と子会社間の交渉は、山倉 (1993) の指摘する「協調戦略」、Huxham and Beech (2008) の相手組織との協調 (Power to) が採られると考えられる。

#### (4) 資源の移転・統合：本社との関係

さらに、子会社の現地制度・環境への戦略的対応に必要な資源については、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、移転した資源 (知識) と子会社の資源 (知識) とを統合 (integrate) し、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、単純な移転のみならず、現地制度・環境に適用できるよう、何らかの統合や加工という海外子会社側での自律的な行動が求められると考えられる。よって、本研究の分析枠組みでは「資源の移転」と「統合」を併せたプロセス、「資源の移転・統合」と設定する。

### 3-1-3. 戦略的対応：イノベーションとアービトラージュ

本研究においては、4つの戦略的対応（表 11）のうち、特に「イノベーション」と「アービトラージュ」の2つを選択し、具体的な事例を通じて分析を進める。選択の理由として、「イノベーション」と「アービトラージュ」の2つの戦略的対応は、他の2つの戦略的対応、「適応」と「回避」と比較して、現地の制度・環境と関わり合う度合いが高い。また、本社や第三国が持つ資源や知識を引き出すことが必要となり、そのため移転の正当性の認可取得の必要もあり、相互のやり取り、すなわち交渉の回数が増え、その密度も濃くなるであろう。そのことから、現地制度・環境と子会社、そして本社（或は第三国）と子会社との相互作用において、より多くの論点を含んでいると考えるからである。

「イノベーション」と「アービトラージュ」の2つの戦略的対応について、表 11 に基づいて、以下具体的にどのようなメカズムを辿るのか検討を試みる。

#### (1) 「イノベーション」のメカニズム

本研究での枠組み（表 11）に基づく、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辿ると考えられる。「実現要因」では、特に多国籍性が重要な要素となり、多数の制度・環境での経験や知識が「反映」され、既存の制度・環境の枠組み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（Regner and Edman 2013）。他方、現地制度・環境の状態は、曖昧さが低く、業界や慣習が確立していることも一つの要素となる。

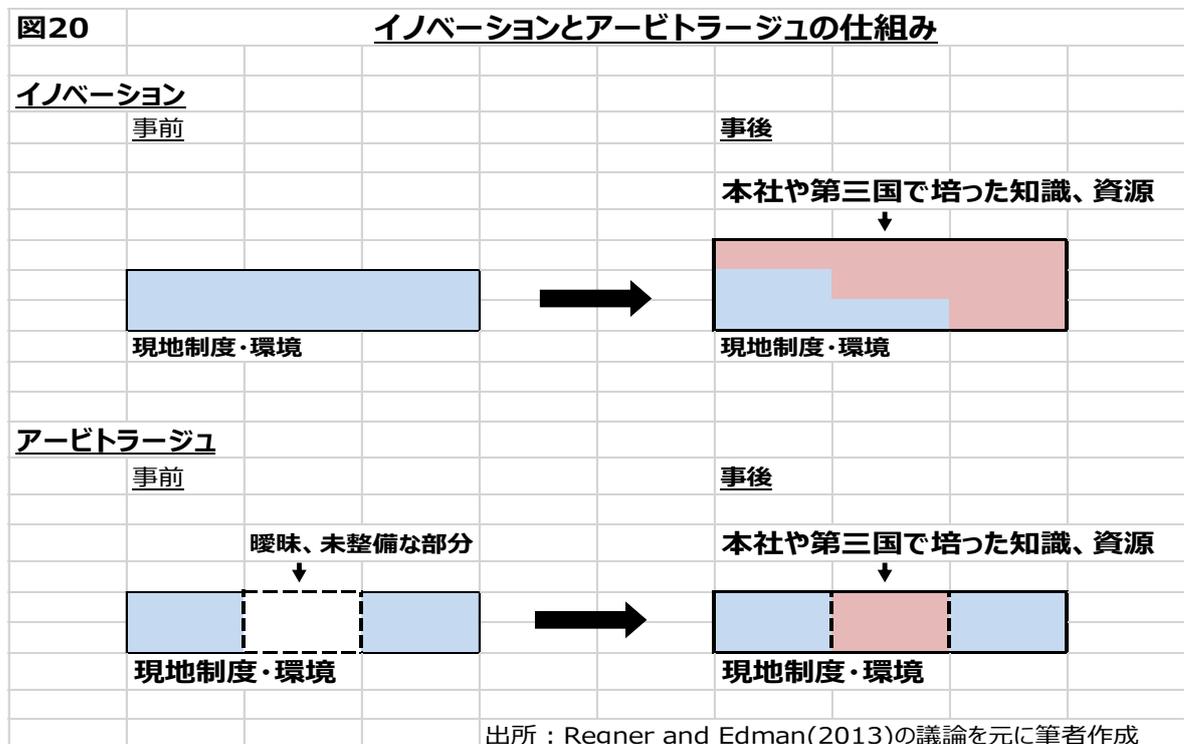
現地からの「役割期待」は高く、既存の制度・環境に対して挑むことへの正当性や機会を子会社に与えることになる（Regner and Edman 2013）。「交渉」においては、「イノベーション」に必要とされる資源を引き出しそのまま移転するか、或は、自己の持つ資源と擦り合わせ、統合し新たな枠組みを現地で構築していく。そして、移転にあたっては、本社や第三国の子会社との間で、移転の正当性獲得のための折衝を行う。そして「資源の移転・統合」では、「交渉」を経て認められた、「イノベーション」の基礎となる制度的な資源、枠組が子会社に移転される（Regner and Edman 2013）か、或は自己の資源とを擦り合わせ、統合（McCann and Mudambi 2005）して、新たな制度的な枠組みとして「イノベーション」のために活用されることになる。

## (2) 「アービトラージュ」のメカニズム

戦略的対応の中の「アービトラージュ」のメカニズム（表 11）においては、「実現要因」の中で重要となるのは、「イノベーション」と同様に多国籍性であり、現地の制度・環境と本国、第三国の制度・環境との差異を捉え、「アービトラージュ」の機会を見出すことに繋がる。現地制度・環境の状態は、曖昧さが高く、制度が未整備で、業界や慣習が確立していない状態である（表 11）。現地制度・環境の曖昧さが高く、制度が未整備であるため、そこに機会を見出そうとする海外子会社に対しては、現地ステイクホルダーからの関心や「役割期待」は低い。本社との「交渉」においては、「アービトラージュ」に必要な資源を引き出しそのまま移転するか、或は自己が持つ資源と擦り合わせる。そのため、本社や第三国の子会社と正当性獲得の折衝を行う。そして「資源の移転・統合」では、本社や第三国の子会社との「交渉」を経て認められた、「アービトラージュ」の基礎となる制度的な資源、枠組が子会社に移転される（Regner and Edman 2013）か、或は自己の資源とを統合（McCann and Mudambi 2005）して活用される。

## (3) 「イノベーション」と「アービトラージュ」の相違

「イノベーション」と「アービトラージュ」の相違は、下記の図 20 のように示される。



「イノベーション」は、既存の確立された現地制度・環境があり、そこに「イノベーション」を導入する。それに対し、「アービトラージュ」は、本社や第三国での制度・環境と現地の制度・環境との差異を見出し、現地制度・環境における不確実さ、特定の曖昧さ、制度的に未整備な部分を狙い、本国や第三国で培った経験や資源を導入していくというものである（Regner and Edman 2013）。すなわち、「イノベーション」には、既存の現地制度・環境を何らかに変えようとする意図がある。現地制度・環境の状態（Field conditions）は「イノベーション」活動の「対象」であって、戦略的対応（「イノベーション」）の機会を与えるものではない。これに対して、「アービトラージュ」は、その戦略的対応（「アービトラージュ」）の機会は、既存の現地制度・環境の不確実さ、曖昧さや未整備な部分から与えられるもので、その意味から、現地制度・環境の状態は、「アービトラージュ」活動の「主体」である（Regner and Edman 2013）。「イノベーション」の場合では、既存の現地制度・環境の上に、本社や第三国で培った新たな知識や資源が乗るので、事後は制度の形や中身が変化する。これに対し、「アービトラージュ」の場合では、現地制度・環境の曖昧、未整備の部分、すなわち間隙の部分に本社や第三国で培った知識、資源を充填するというもので、事後は制度自体の形は大きく変化することはないと考えられる（図 20）。

### 3-2. 子会社の自律性の捉え方

2-1 節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ため、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議論されるようになった。Birkinshaw and Hood（1998）は、子会社が自身のケイパビリティ増大のため、他子会社と権限（チャーター）獲得のために競争するという、子会社主導による子会社の役割進化のプロセスを指摘した。この場合、子会社の自律性が向けられる対象は、多国籍企業内である。他方、Regner and Edman（2013）が指摘した子会社の自律性は、複雑な現地の制度・環境へ、戦略的な対応を行う原動力としての位置付けであった。この時、自律性が向けられる対象は、現地の制度・環境となる。子会社の自律性の指向性が異なる点を踏まえ、ここでは、その自律性を捉えるための分析の枠組みを検討する。

### 3-2-1. 自律性の定義

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ための「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、或はその同意無しに、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、大きく2つに分けられていた。Manolopoulos(2006)の定義では、本社の同意を得る場合と同意無しの場合の双方を想定している。本研究においても、海外子会社は、現地での日々のオペレーション上での意思決定においては、本社の同意を特段必要とせず、他方、子会社が現地制度・環境に戦略的な対応を行う上で、本社の資源を活用する際には、「交渉」の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)の定義を適用していく。

### 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、自律性の指向性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、すなわ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、自律性の機能や指向性、影響の広がり方が把握できるようになると考えられる。

Manolopoulos(2006)は、表15のように3つの観点を提示した。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。Birkinshaw and Hood(1998)が指摘した「本社からの役割付与」に相当すると考えられ、事前的なものである。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、子会社は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と考えられ、子会社独自の優位性に繋がる。Birkinshaw and Hood(1998)が指摘した「子会社の選択」に相当し、事後的に形成されるものである。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、すなわ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を通

じて獲得するものである。Birkinshaw and Hood (1998) が指摘した「現地の環境」とのやり取りを通じて、子会社が自律性を獲得することに相当する。

表15	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) P59 Table2を元に筆者が作成

この3つの自律性の形成のあり方からは、子会社は、現地の制度・環境に単に「埋め込まれる」だけの受動的な存在ではなく、「埋め込まれる」ことによって、現地の制度・環境との繋がり、やり取りを深めることが促され、それを通じて自律性を獲得 (Acquired autonomy) するという、より能動的な存在として捉えることが出来る。また、制度・環境に「埋め込まれた (embedded)」という状態は、一概に制約的な要因とは捉えられず、むしろ自律性を獲得できる機会をもたらす促進要因として位置付けられる。

Manolopoulos(2006)の研究では、概念の整理が主体で具体的な事例分析は行われておらず、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、この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。本研究においては、事例分析を通じ、本社と子会社の関係、子会社と現地制度・環境の関係、の中で自律性がどのように醸成され、どのように機能するのか、この3つの観点を中心に分析を進める。

## 第4章 事例研究

本章では、事例研究の方法を検討すると共に、総合商社 A 社の海外子会社である B 社を事例として取り上げ、第3章 3-1 節で提示した、海外子会社の現地制度・環境への戦略的対応、本社との相互プロセスのメカニズムを明らかにする分析の枠組み（表 11）、そして、海外子会社の自律性を捉えるため、3-2 節で提示した、自律性の 3 つの観点を踏まえた分析の枠組み（表 15）を用いて考察を試みる。本研究では、海外子会社の現地制度・環境への対応、そして海外子会社の本社の制度・環境への対応、これらの対応の原動力は子会社の自律性にあると考えている（図 18）。考察を通じ、海外子会社の制度・環境への対応と自律性の相互関係を最終的に明らかにしていく。

### 4-1. 事例研究の方法と対象の選定

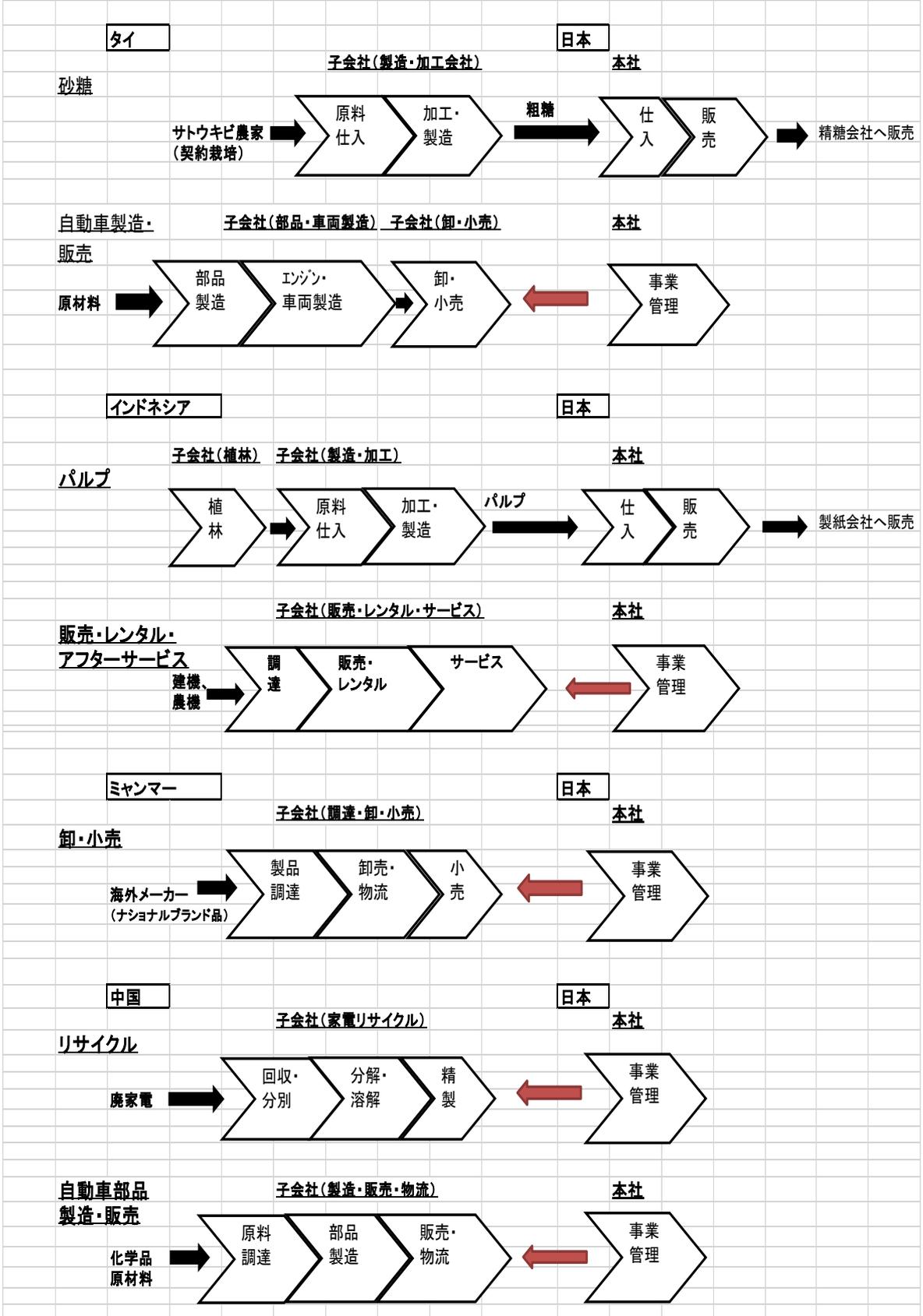
本研究は、先行研究のサーベイを踏まえ、本研究における分析の枠組みを設定し、海外子会社の自律性を考慮しながら、第1に、海外子会社は、埋め込まれた現地の制度・環境に対しどのように対応するのか、第2に、本社とその管理制度とどのように折り合い、相互に調整するのか、すなわち本社、海外子会社、現地制度・環境のトライアドの関係について、事例研究を通じて明らかにするものである。本研究において、事例研究を選択する理由として、「なぜ」海外子会社は現地制度・環境に戦略的な対応を行うのか、さらに「どのように」戦略的対応が行われるか、「なぜ」海外子会社は本社と交渉しなければならないのか、「どのように」海外子会社は本社と交渉を進めるのか、といった「なぜ」「どのように」という問いに対しては、事例研究は極めて有効である（Yin 1994, 近藤訳 1996）からである。

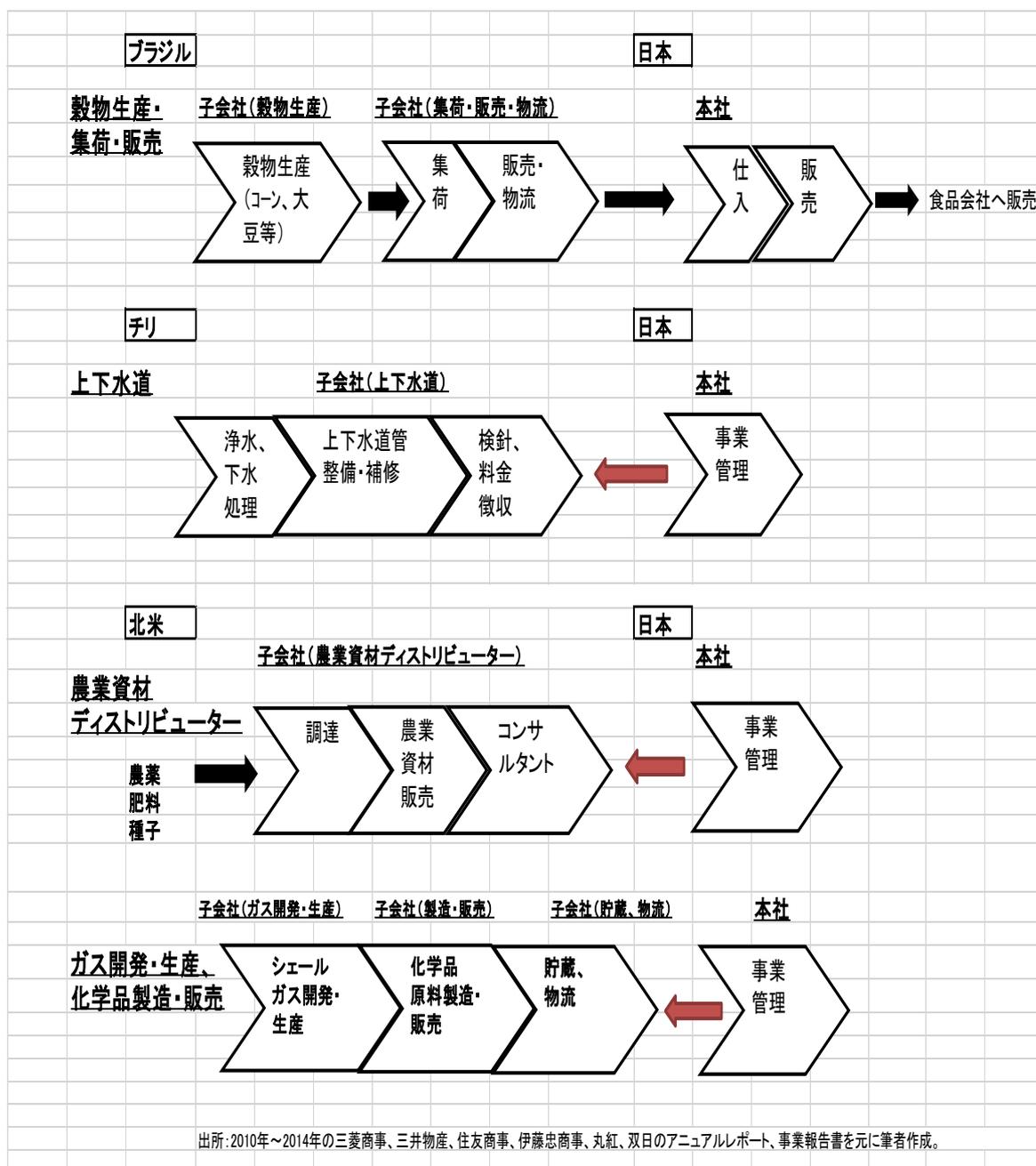
本研究は、総合商社 A という 1 つの多国籍企業を分析の単位としているが、その下位単位である子会社 B、さらに B 社を取り巻く制度・環境が同様に分析単位となる（図 18）。B 社は、A 社の 100% 出資でインドネシアにある NR（天然ラバー：natural-rubber）製造・加工の専業会社であり、生産能力（2011 年当時）は年産 10 万トン超、従業員数は 1,000 人を超え、インドネシア国内では生産規模において上位 10 社の内に入っていた。純利益は年間数百万米ドルを超え、A 社にとって B 社は、東南アジア地域における、重要な海外子会社の一つである。インドネシア国内で展開する A 社の海外子会社群の中でも、売上、利益、生産規模からトップクラスの位置付けにある。

総合商社の海外子会社は、グローバル展開し、取扱う商材も多様である（図 21）が、本

図21

海外子会社のバリューチェーン

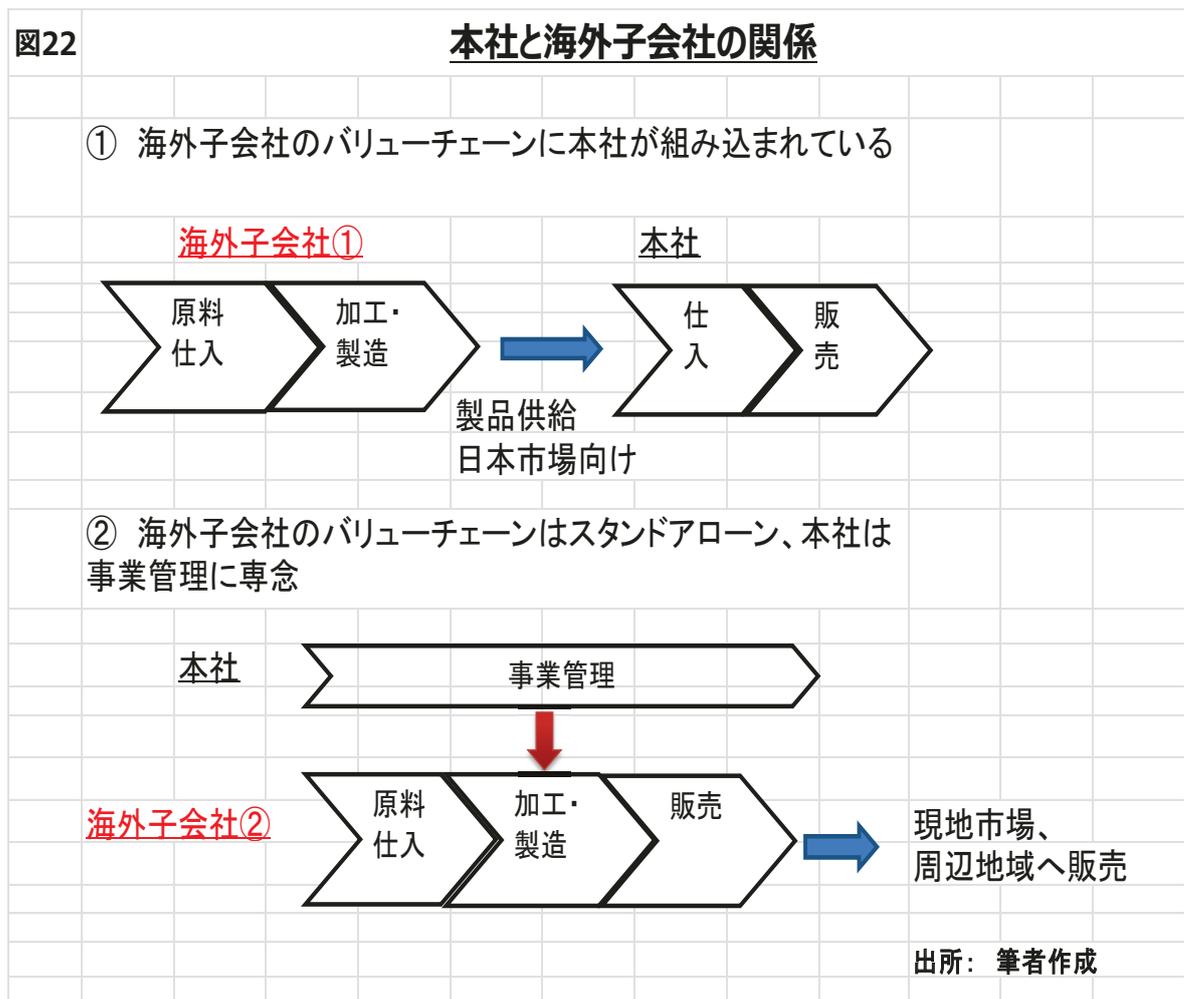




社との関係、現地制度・環境との関係を念頭に置いた場合、下記のような特徴が認められる。第1に、本社との関係について<sup>8</sup>は、本社が海外子会社のバリューチェーンに組み込まれる場合（図 22①類型）と、本社がそれに組み込まれず、バリューチェーンがスタンダード

<sup>8</sup> 各社の資料において、本社が海外子会社の製品販売に関与していると見られるものは類型①に、本社が海外子会社の製品販売に関与していない、あるいは製品やサービスが日本に持ち込まれず、現地市場、周辺地域で販売されていると見られるものは類型②のスタンドアロン型とし、本社は事業管理機能に専念していると考えた。

アローンである場合がある（図 22②類型）。前者は、日本市場向けであること、後者は、現地市場やその周辺地域向けであり、市場志向が異なる。第 2 に、現地制度・環境との関係では、海外子会社が配置される国、地域の制度・環境が、本社所在国、日本の制度・環境と相当に異なっており、日本での知見やビジネスモデルを持ち込むのではなく、現地制度・環境に根差したバリューチェーンの構築、対応がされていること。特に、海外子会社の進出形態として主流となるスタンダードアローン型（図 22 では②の類型）に顕著である。



本研究で取り上げる B 社の場合、本社との関係においては、図 22②の類型に該当する。製品は、B 社が直接、現地市場と周辺のアセアン地域で販売を行う。本社は、B 社のバリューチェーンには直接組み込まれず、事業管理に徹している。また、現地制度・環境との関係については、インドネシアという新興国に配置され、伝統的な現地の制度・環境に埋

め込まれており、それは本社所在国の日本の制度・環境とは大きく異なっている。

さらに、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、相互に調整するのか、であり、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。これに対して、B社は、インドネシアでの業歴は20年以上におよび、現地制度・環境を通じて、多くの知見を蓄積してきた。現地ステイクホルダーとのネットワークを広げ、業界のメンバーとして認知され、工場の生産能力や生産性を上げ、自律的な対応を行っている。また、B社は、その売上、利益、生産規模から、本社にとって重要な子会社として位置付けであり、本社からの一定のコントロールを受けているが、同時に様々な支援を本社から受け、権限（チャーター）獲得やケイパビリティ増大を図っている。これらのことを考慮すると、B社は、新興国において、伝統的な制度・環境に埋め込まれながらも、スタンドアローン型のバリューチェーンにおいて主体的な活動を行う、海外子会社の代表事例と見做すことが出来る。また、本研究で分析視点、すなわち海外子会社と現地制度・環境、海外子会社と本社、というトライアドの関係について、多くの示唆を得るに相応しい事例<sup>9</sup>と考えられる。本研究では、2011年末までのB社の状況<sup>10</sup>を中心に取り上げる。

#### 4-2. B社を取り巻く現地制度・環境

以下、B社を取り巻く、現地制度・環境について、まず、B社が属する産業の発展過程、そして、B社が位置するインドネシアのビジネス環境について俯瞰する。

##### 4-2-1. アジアにおけるNR産業

B社が属するのは、NR (natural-rubber) の加工業である。アジアにおけるNR加工の歴史は、イギリス人が1877年頃にブラジル由来の苗木を植民地であった東南アジア地域(セイロン、シンガポール)へ持ち込んだのが起点とされる。その後1890年頃、特にマレー半島に持ち込まれ、プランテーションを運営する農園企業家の手に渡ったとされ、1890年代末から20世紀初めに、NR価格が急騰して一気に商業的関心が高まった(加納2014)。

---

<sup>9</sup> 沼上(2000年)は単一事例においても、「なぜ」「どのようにして」というメカニズムを明らかにできることを指摘している。

<sup>10</sup> 筆者が現地を訪問し、B社関係者へヒアリング、実際に現地の制度・環境の観察を深めることができたのが2011年末までのことであった。

この価格の急騰の背景には、世界的な自動車の普及がある。1843年にイギリス人 T.Hancock が多様な製造方法を開発、NR の用途が拡大し、1887年にアイルランドの獣医 J.B.Dunloup が空気入りタイヤを考案し、子供の三輪車用に使用したのが始めて、その後、自転車用途を経て自動車用へと広がり、それ以降自動車用のタイヤは、今日でも最大の用途となっている（小松 2002）。

NR の生産量（2011年）の第一位はタイで 3 百 39 万トン、第二位がインドネシアで 2 百 98 万トン、第三位がマレーシアで 99 万トンとなり、その後にベトナムが 81 万トンで続く。1980年代半ばまでは、戦前からの英領マラヤ、すなわちマレーシアが生産量首位を維持してきたが、1980年代末から 90年代を通じて、NR からアブラヤシへの植え替えが急激に進んだため、著しい減産となった。そのマレーシアに代わって 1990年からタイが生産量首位の座を維持している（加納 2014）。

アジアでは、NR 加工業は、産業として 100 年程の歴史があり、伝統的な業界慣習や取引制度が根強く残っていること、さらに NR の生育には、年間降水量は 2,500~4,000mm、海拔 200m 以上、気温 25~35℃の土地が適するとされ、赤道を中心に南北緯 15 度圏内の高温多湿の熱帯に集中（野村総研 2013）しており、現地の自然環境から受ける影響は非常に強い。

#### 4-2-2. インドネシアの社会・文化・法律の特徴

インドネシアの総人口（2010年）は 2 億 3746 万人で、そのうちイスラム教徒は 87.2% と圧倒的な数を占めており、職場でのイスラム教に対する理解は重要である。会社内に礼拝できる場所を設ける、金曜日の礼拝集会への参加<sup>11</sup>を認める、毎年の断食月明け大祭休暇の前にボーナスを支給<sup>12</sup>する、などの配慮が必要になるという（佐藤 2011）。イスラム教に加え、さらにキリスト教徒 9.8%、ヒンズー教徒 1.7%、仏教 0.7% と少数派の宗教が存在する（塚田・藤江 2014）。

佐藤（2011）に依ると、インドネシアの社会、文化の在り方の特徴は「多様性と寛容性」であるという。その根拠として、第 1 に、多民族国家で 1128 もの民族集団、745 の言語が確認（2011年時点）されている。第 2 に、地政学的には、中国とインドをつなぐ航路上に位置し、6000 程の無人島を含む 17,504 の島々から構成される世界最大の群島国家であ

<sup>11</sup> 多くの企業で金曜日の昼休みは通常より長めに設定されている。

<sup>12</sup> 給与の 1 か月分を支給する。

ること。第3に、これほど多数を占めるイスラム教を国教に指定していない。インドネシアの国章に象徴されている鳥は、ヒンズー教の神の鳥で、鳥の足の部分に「国家標語」があり、それは「多様性の中の統一」を意味するという。第4に、公用語についても、人口の4割を占めるジャワ人のジャワ語ではなく、文法が簡潔で表記も簡便な海洋交易用語、ムラユ語（マレー語）を採用している。このような地政学的な配置と多島性に、多民族性が相まって、インドネシアの多様性、寛容性が深まっているという（佐藤 2011）。

このような社会的、文化的な素地は、「競争よりも協調を優先する」国民性（若松・小島 2014）に繋がっていると考えられる。国民性の特徴として、「勤勉」、「温和」、粘り強さ、「目上の人への敬意」、「頼まれたことへの忠実さ」と共に、「プライドの高さ」、「横並び主義」、「指示待ち」といったことが挙げられている（若松・小島 2014）。昨今話題になったように、インドネシア国内の高速鉄道プロジェクトにおいて、優勢とされていた日本勢が受注出来ず、さらに競合する中国勢も受注の見込みが無くなったことが、一旦は伝えられた。このような過程を見ても、日本だけでなく、中国へも均等な距離を保ちながら、分け隔てなく協調する気質が反映されていると考えられる。ところが、最終的には中国勢の受注が伝えられ、そのインドネシア政府の決定には驚きをもって迎えられたが、「頼まれたことへの忠実さ」、相手への配慮が先立ち、嫌とは言えない側面もあり、独特のバランス感覚を持つ国柄であると考えられる。

現地に進出する日系企業への調査（日本貿易振興機構 2013年）で、投資環境上の課題として、「法制度の未整備・不透明な運用」を挙げる企業が67.3%に上ったという（若松・小島 2014）。インドネシアの法体系は、旧宗主国のオランダ法、イスラム教の下にあるイスラム法、そしてオランダからの独立後に制定された法律という、複数の法体系の影響を受けている。また、国会により制定される法律以外に、大統領令、大統領決定、政令、大臣令、大臣決定などが発布され、重層化し、複雑性が増している。「不透明な運用」というのは、法律の内容が曖昧でその解釈の幅が広い（若松・小島 2014）ことを意味している。さらに、管轄官庁の窓口がどこであるかが不明であることも多い。また、その窓口にお問い合わせしても、満足の行く回答が得られない（若松・小島 2014）こともあるという。さらに、中央で施行される法律と矛盾するような、地方レベルでの条例制定など問題も多い。

### 4-3. B 社事業の展開

本節では、B 社の創業の経緯に始まり、次に事業構造を見ることで、B 社を取り巻く現地のステイクホルダーとの関係を述べる。

#### 4-3-1. 事業の歴史

A 社における NR 事業は、1950 年代から本社において NR の貿易取引を始めたことが起点となる。1990 年代にタイにおいて、地場資本との合弁形態で NR の加工事業への参入を果たした。1980 年代後半の国際市況が乱高下する局面において、自社内で安定的に製品を確保する体制が必要とされたためである。タイの加工事業は、現地の加工業者との合弁事業であった。このタイ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や経験を吸収、蓄積したと。さらに 1990 年代半ばにインドネシアにおいて、現地資本が保有していた NR 加工会社への出資を行い、2000 年代前半に、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した。これが B 社である。インドネシアにおける業界の課題として、生産農家が小規模であり、高収量品種の普及が進まず、適切な NR 採取技術の普及も遅れ、農家からの出荷インフラが未整備であることから、タイと比較すると生産性が低く、改善余地が多くある（野村総研 2013）とされている。1ヘクタール当たりの単位収量（2011年）では、タイの 1,800Kg/ha に対して、インドネシアは 1,062Kg/ha となっている（野村総研 2013）。

#### 4-3-2. タイ事業との関連性

タイでは、1990 年代に公的な取引所（セントラル・マーケット）の開設や生産農家への支援など、国策として NR 産業への支援に積極的である。同取引所での取引値段は、タイからの輸出価格にも反映し、国際的にも一定の影響力がある<sup>13</sup>。インドネシアと比較すると、タイでは産業の構造化が進み、生産農家の参画意識も高いとされている。A 社のタイ事業は、1990 年代初頭、A 社出資比率 30%前後で、他 70%を現地加工業者が出資する合弁事業として創業した。2011 年当時で生産能力は 20 万トンで、従業員数は 1000 名弱であった。合弁相手の現地加工業者は、既に 1980 年代から生産事業を営んでおり、工場運営には一日の長があった。例えば、5S<sup>14</sup>の浸透は先行しており、その成果は人的交流を通

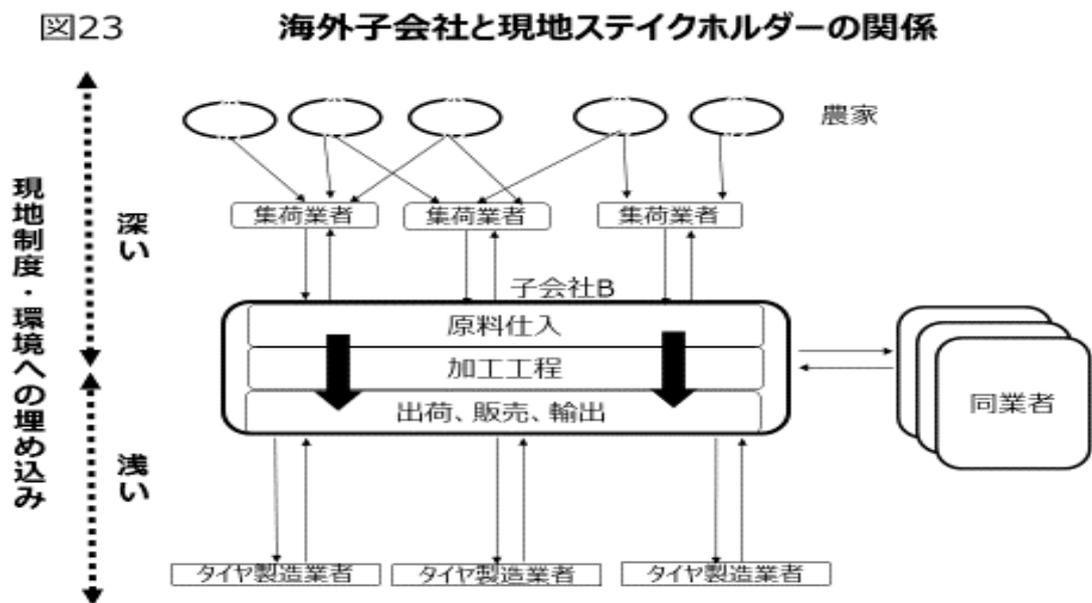
<sup>13</sup> インドネシアには公設取引所は未設置。タイの他にシンガポール、東京の取引所が国際市況に影響力を持つ。

<sup>14</sup> 整理、整頓、清潔、清掃、躰の頭文字を取ったもので、生産現場における効率化を目指す基本的な管理手法のこと。

じ B 社にもたらされている。また、工場運営の方法だけでなく、業界の慣習や取引方法、仕入先や顧客など、業界のステイクホルダーとの関係構築について、A 社はこの合弁事業を通じてノウハウを吸収してきた。A 社がタイの合弁事業への参画を通じて培ったノウハウは、その後 B 社のインドネシアでの事業運営に貢献することになったと考えられる。B 社とタイ合弁事業の間では、実際に製造現場の技術人員を相互に交流させたり、両者の経営陣の日常的な情報交換も盛んに行われている。

### 4-3-3. B 社事業の構造

インドネシアにおける B 社事業は、図 23 のようなバリューチェーンを構築している。現地には、様々なステイクホルダーがあり、農家、集荷業者、B 社のような加工業者、そして、販売先であるタイヤ製造業者である。まず、農家が自己の農園で NR の原木を栽培



出所：B社経営陣へのインタビュー、東京商品取引所、野村総研資料を元に筆者作成

する。植えてから 6, 7 年で樹液が採れるようになり、10~15 年ぐらいが最も樹液が効率良く採取できるようになる。25 年ぐらいの樹齢で樹液が枯渇し始め（野村総研 2013）、やがて寿命を迎える。農家は、これら原木から樹液を採取し、それを集荷業者が買い集め、B 社などの加工業者の工場に持ち込まれるルートが主体である。NR の原料は、B 社の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

向けて販売、出荷される。

バリューチェーン（図 23）の上流と下流では、現地の制度・環境に埋め込まれる深さが異なる。上流は深く埋め込まれており、下流は浅い埋め込みである。以下、それぞれについて、埋め込みの深さの状況と共に、ステイクホルダーとの関係を中心に分析を試みる。

### (1) 現地制度・環境への埋め込みが深い部分への対応

図 23 のバリューチェーンの上流は、主に原料の集荷から仕入れのフローを表し、伝統的な現地の NR 加工業の業界慣習の影響が支配的で、現地の制度・環境に深く埋め込まれた部分である。NR 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（図 24）。また、

図24

### 気候変化、社会的要因と収穫量の関係



出所：B社経営陣へのインタビュー、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元に筆者作成

熱帯雨林地域では、雨季が長引けば原料の収穫は出来ず、さら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。さらに、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（大祭）という宗教的慣習があり、この期間中にも収穫量は減り、

少なからず生産性に影響を与える。また、2～4月にかけては、原木そのものが落葉期となり、樹液の出が悪くなるという傾向もある。

よって、これらの厳しい気候要因の影響下で、原料を如何に安定的に、大量に集めるかがこの事業の根本的な命題であり、その集荷経路は、業界慣習的な集荷業者を経由する必要がある。さらに、熱帯雨林気候特有の雨季、乾季の影響で原料の集まり具合が大きく変動する。このように、自然環境、社会的要因と業界慣習の複数の要素を考慮した仕入れをする必要がある（図 24）。この意味においても、制度・慣習に「深く埋め込まれている」と言える。

農家は NR の原木の表面に傷をつけ樹液を採取し、それを小さなブロックに固める。集荷業者がこれらを各農家から収集し、ある程度まとまった量をトラックに積載し、加工工場に持ち込む。この原料のブロックには、純粋な NR 以外に水や土、ゴミなどの夾雑物が混入している。持ち込まれたブロックに、純粋な NR がどの程度含まれているか（含有量）を見極めるのが仕入要員の重要な役目となる。ここでは、経験豊富で目利きの効く専門職の仕入要員が、原料受け入れ時に外観やサンプルを採取し、中身のチェックを行いながら含有量を推定し、集荷業者と交渉の上仕入れ価格を決定する。例えば、仕入れ時に仕入要員が含有量の比率を 48% と予測するとする。後の加工工程で実際の含有量を計測し、それが 50% であれば、プラス 2% ( $50 - 48 = 2$ ) の収益を見込めることになる。ところが、実際の含有量が 46% であれば、逆に 2% ( $46 - 48 = \blacktriangle 2$ ) の損となる。このように、原料仕入れ時の含有量の予測は、損益に大きなインパクトを与えるため、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の技量は、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業界内で認識されている。

さらに、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、業界慣習的な要素が強いことを裏付ける。個々の農家は小規模農園であり、採取する量は微量であり、ある程度まとまった量で仕入れしなければ効率が悪い。個々の農家から買い上げるために、半径数 100 キロに渡る地域を隈なく集荷して回るのは現実的ではない。よって、安定的な原料確保のためには、集荷能力のある集荷業者達と、如何に長期に渡って取引関係を維持するかが重要な課題となってくる。集荷業者は、その地域社会の資産家、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争もあり、増産の際にはその通常の方法では原料確保に限界が出てくる。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、拠点を設置した。これらの拠点には、原料の目利きができる仕入要員も配置し、一旦拠点付近の集荷業者から原料を仕入れし、集荷後に自社トラックでB社の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することが出来、将来の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、図23にある農家、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NR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。現地の同業者は、華僑系資本が多数を占め、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が考えられる。競合とはいえ、関係は良好な印象を受ける。

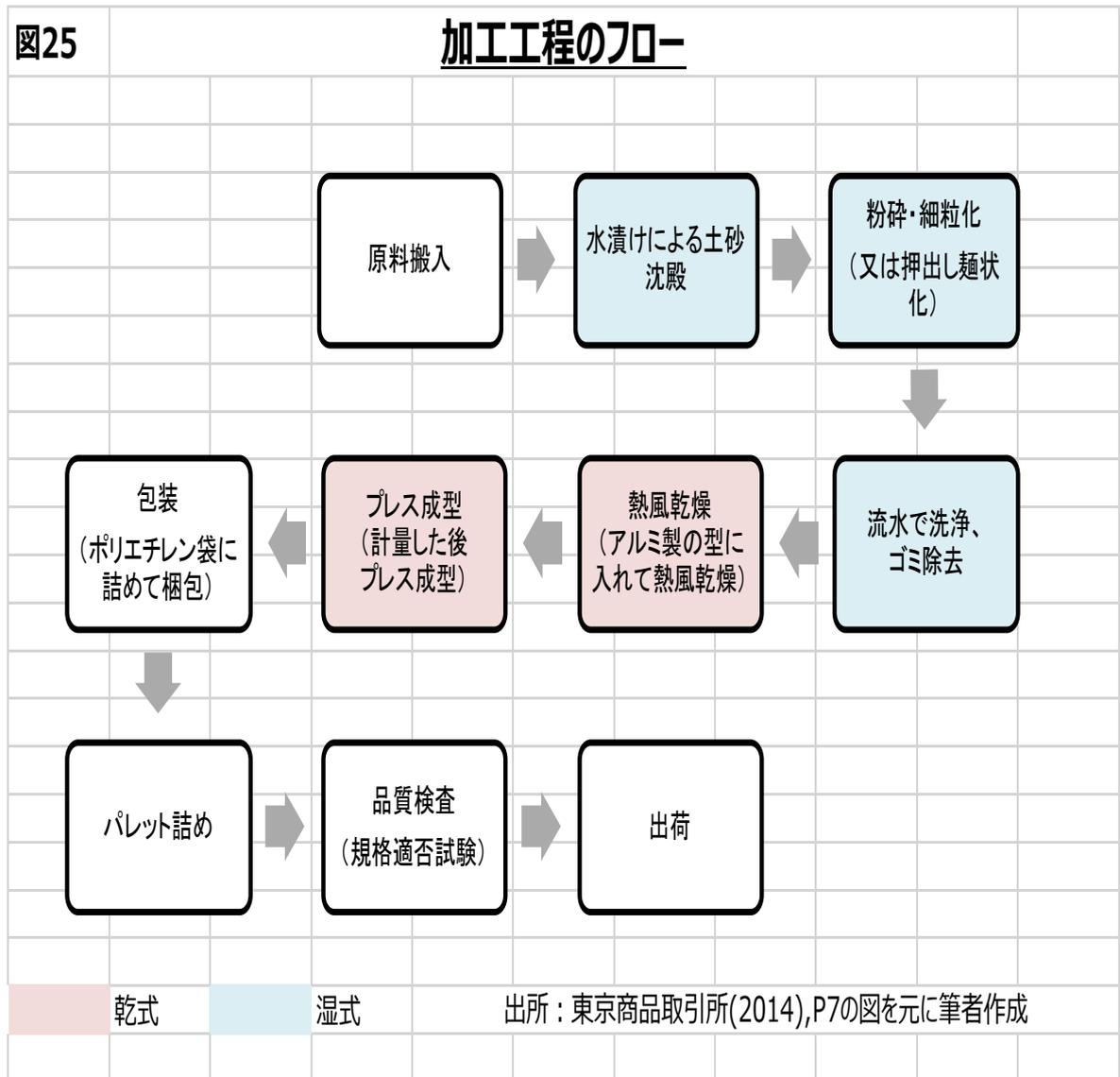
また、NRはインドネシアにとっては重要な輸出産品である。2010年にはその輸出量が、タイ(183万トン)を抜き、インドネシア(233万トン)は首位に立っている(加納2014)。業界のプレイヤーとしては現地政府の産業政策、輸出政策の動向にも注視していくことが肝要となる。そのために同業組合として一定のまとまりを持ちながら、産業政策、輸出政策、国際的な市況の情報を適宜把握、意見交換していくことには意味があり、業界の横の繋がりが同業組合を通じて形成、強化されている。

## (2) 現地制度・環境への埋め込みが浅い部分への対応

図23のバリューチェーンの下流は、現代的で、組織的な対応を主体とし、上流と比べて、現地制度・環境への埋め込みが浅い部分である。NRの加工工程は、伝統的な手法、すなわちNRの原料からゴミを取り除き、洗浄させる工程(湿式工程)とそれを乾燥、成型、包装する工程(乾式工程)の大きく2つに分かれる(図25)。この加工工程のフローの設計思想は、現地業界に広く普及し、伝統的なものであるが、B社の工場では、管理手法においては、さら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」<sup>15</sup>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、

<sup>15</sup> 生産現場だけでなく、オフィスでも広く普及しており、事務棟でも取組みは行われていた。

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（生産部門会議）、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NR分も計測され、仕入れ部門へフィードバックされて、仕入要員の含有率予測の確からしさが評価される。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。

機械設備導入の際のエンジニアリング、修理、メンテナンスも外注せず、すべて自社工場の工務部署で行う。さらに「予防的保守整備」<sup>16</sup>という管理手法を導入している。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、それを踏まえて予め部品の補填や修繕を行い、生産ラインが停止することのないよう、予防措置的な保守整備の手法である。現地では、電力供給が安定しておらず、停電も頻発する。停電による生産ライン停止以外に、自社に起因する整備不良による停止は是非とも避けなければならない、保守整備には多くの注意が払われている。これらの生産管理手法は、すべて現代的かつ科学的、組織的な対応であり、前項の原料仕入のあり方で見たとような属人的な対応とは異なる。

製品の販売は、直接 B 社がタイヤ製造業者に販売する。タイヤ製造業者の多くはグローバル規模の大手企業で、販売時の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行われている。タイヤ製造業者の中には、独自の品質基準を持つ企業も多く、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。仮に、品質基準に合わず、不良品が出た場合、何時の生産ロットのものか、生産条件はどうであったかといった原因を追跡できるよう、必要な情報を生産現場で記録、蓄積している。

このように、B 社では、原料仕入を中心とする現地制度・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現地制度・環境への埋め込みが浅い部分の 2 つを考慮しながら経営が行われている。

#### 4-4. 本社による子会社の事業運営への関与

本節では、本社が海外子会社 B 社の事業にどのように関与しているかを述べる。図 22 では、本社と B 社との関係は、バリューチェーンはスタンドアロン型(類型②)であり、本社は B 社のバリューチェーンには直接組み込まれていない。よって、通常の B 社のオペレーションには、本社は介在せず、B 社に運営が委ねられている。図 22 の類型①の場合、日本の本社が海外子会社の製品を確実に引き取るため、海外子会社は売り先が無くなるという心配はない。ただ、本社側は製品を引き取る立場として、子会社のオペレーションについて、生産計画の段階から関与し、品質に関しても注意を払う。ところが、B 社のような類型②の場合、本社はその製品販売には関与しないので、海外子会社は自らが直接販売

---

<sup>16</sup> 予防的保守整備とは、故障してから修理する事後整備ではなく、事前に部品の摩耗や劣化時期を推定、故障する前に部品交換や整備を行い、稼働率を上げる保全管理手法のこと。部品交換や整備データの履歴を蓄積、分析する必要がある。

先と交渉し、価格や取引条件を決め、生産計画を立て、契約の納期に沿った出荷を行い、品質に関わることに責任を持たねばならない。さらに、売り先は本社ではないので、販売活動を怠らず、拡大しなくてはならない。

他方、本社が関与する場面では、国際的な市況の動向を踏まえながら、今後の市場シェア目標や利益目標、生産数量、販売数量目標の大枠を決める。これらが B 社の事業計画の基礎的な数字となる。B 社側では、本社と目標設定を擦り合わせ、具体的な事業計画を立てる。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わなければならない。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ために、設備投資に関わる資金だけでなく、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る<sup>17</sup>。また、本社は、NR 加工事業の専門性を考慮した人材配置を行っている。タイ合弁と B 社の双方の工場の運営、東南アジアの拠点での製品販売、本社営業部門での B 社事業の管理、それぞれの職務をバランスよく経験させ、加工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。

#### 4-5. 現地制度への戦略的対応と本社管理制度との調整

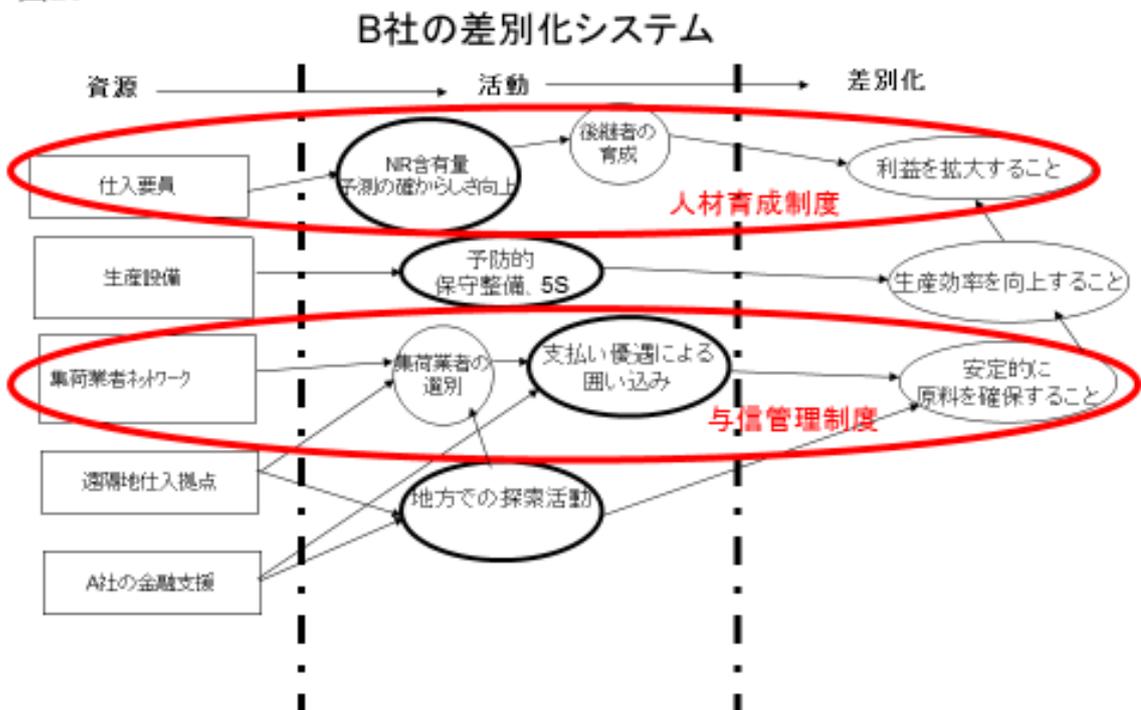
この節では、海外子会社の現地制度・環境に対する戦略的対応について、2 つの制度、すなわち、与信管理制度と人材育成制度に関わる事例を検討する。「イノベーション」については、与信管理制度を巡る事例を取り上げ、「アービトラージュ」については、人材育成制度を巡る事例を取り上げる。この 2 つの制度は、B 社の収益、差別化に影響が大きいことから事例として選定するものである。B 社が、事業の継続のために、どのように他社と異なる差別化や成果を達成しているか、それを支える仕組みを B 社が持つ資源 (Resource) と活動 (Activity) とを結び付け明らかにした、差別化システム (根来 2014) が図 26 となる。従来の資源ベース理論の考え方は、価値のある希少な資源を保有するだけで差別化されるということであったが、差別化システムは、資源に加え、その資源を使

<sup>17</sup> 実際には、運転資金を現地銀行から借り入れてまかなうが、その融資に対する保証は本社が行う。海外子会社の信用を本社が裏付けるものである。総合商社のみならず、日本の大手製造業など多国籍企業も同様に海外子会社への運転資金支援を本社が一元管理している。

う「活動」によって差別化が達成される（根来 2014）という考え方に立つものである。

これに依ると、「利益を拡大すること」のためには、資源「仕入要員」と活動「NR含有量予測の確からしさ向上」<sup>18</sup>、活動「（仕入要員の）後継者育成」の組み合わせとなっている。B社は、経験豊富な仕入要員を「資源」として抱え、NR含有量予測の確からしさ向上と、その目利きの技量を持った仕入れ要員の後継者育成という「活動」により、利益拡大を実現している。この一連の、資源と活動のセット、仕組みを支える制度が、人材育成制度となる。

図26



出所：根来(2014)の差別化システムを元に、B社事例として筆者作成。

また、「安定的に原料を確保する」ことは、資源「集荷業者ネットワーク」と活動「集荷業者の選別」、活動「支払い優遇による囲い込み」の組み合わせによって実現されている。B社は、業歴20年に渡り、集荷業者のネットワークを構築し、身近で彼らを観察してきたが、ロイヤリティが高く、集荷能力に優れている業者を選別し、支払い条件を優遇す

<sup>18</sup> 仕入要員が原料受入れ時に、その外観やサンプリングからNRの含有量(%)を予測し、仕入れする。その予測含有量が生産後の実際含有量より小さければ、損益はプラスとなる。逆に大きく見立てていれば、損益はマイナスとなる。

ることで更なる長期の関係を構築し、原料の安定的確保を期するものである。この一連の仕組みを支える制度が、与信管理制度となる。

以下、「イノベーション」と「アービトラージュ」に繋がる具体的な制度の事例を通じ、現地制度・環境と海外子会社、そして海外子会社と本社、これらの相互作用について検討する。

#### 4-5-1. 与信管理制度

本項では、「イノベーション」の事例として、安定的に原料を確保することを支える、与信管理制度について述べる。「イノベーション」の事例として取り上げるのは、与信管理制度や取引を支える概念や運用の方法に変革をもたらされたからである。

特に、原料仕入は4-3-1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特定の集荷業者に対しては、支払い条件を前払い（一定金額の与信を集荷業者に与え、納入毎に仕入金額と相殺する）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。前払い自体は、現地業界では一般的なことで、資金力のある同業者も行っている。

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、財務内容を把握するのは容易ではなく、本社側からは与信リスクが高いと見做された。本社の与信管理基準に則すると、これらに対して前払いを行うためには何らかの担保の設定が必要とされた。本研究の冒頭1-1節で述べたように、商社において与信を付けるという取引は「商社金融」と呼ばれ、取引先に対して融資を行うということと同義なのである。仮に、この融資行為を銀行が行う場合、取引先の決算書類（損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー）の数年分を慎重に吟味し、その上融資額に見合う担保を取得するであろう。それに対し「商社金融」は、原則担保無しで与信を付けるので、取引先の事業状況、そして財務状況を完全に把握し、回収の確実性を確認することが前提になるのである。もし、その回収の確実性確認が出来なければ、与信取引には能わず、現金引換え条件か、或は担保付保ということになるのである（図27）。

図27

## 商社金融と銀行融資の違い

商社金融	銀行融資
<ul style="list-style-type: none"> <li>取引先の財務内容、事業状況把握、<b>回収の確実性を確認</b></li> <li>無担保が原則だが、<b>回収確実性低ければ担保設定必要</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>融資先の財務内容、事業状況把握し、<b>審査</b></li> <li>融資額に見合う<b>担保設定が条件</b></li> </ul>

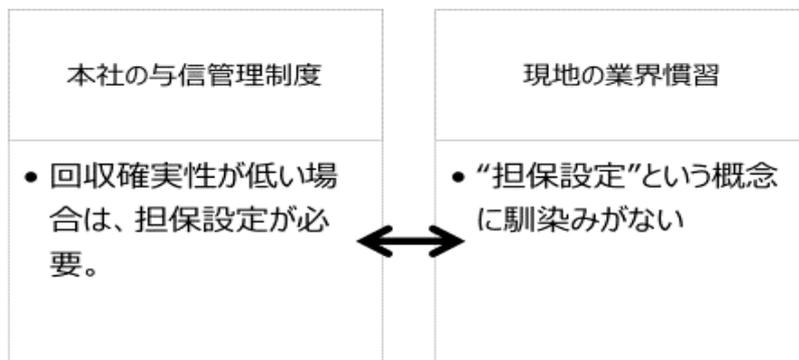
出所：筆者作成

これに対し 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、5～10 年を超えるような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規則を提案したのである。

さらに、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ない（図 28）。

図28

## 担保設定の概念



出所：B社経営陣へのヒアリングをもとに筆者作成

それゆえ、現地の法律で即座の対応が困難であるため、集荷業者達と交渉し、彼ら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。

この B 社の施策は、厳密な意味での担保設定ではないが、本社の管理水準に照らし、B 社は与信リスク軽減に対し、現地の制度・環境下で、現実的で、最大限有効な措置を施していると見做されたのである。B 社が長期間に渡り、現地の制度・環境に身を置き、多くの集荷業者との取引を通じ、日常的、直接的に彼らを観察し、資産の状態や活動の様子を把握してきたことが、本社を納得させる材料を見出すことに繋がっている。これは、深く制度・環境に埋め込まれていなければ、得られない知見と考えられる。

そもそも、本社の管理制度体系は、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、海外事業の管理や関連する事象にそのまま当て嵌めるのは難しく、時に馴染まない性質の要素が含まれていると考えられる。また、本社と海外子会社の事業システム自体が異なる場合、さらに、本国と現地との制度的な相違は広がる。その相違の調整のため、本社と海外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った。B 社の事例では、現地のオペレーションに則した管理規則を作り、その運用に工夫を凝らし、さらに担保設定の意味を現地の実情に合わせ解釈し、最大限のリスク軽減を行うことで本社の理解が得られた。この本社と海外子会社の相互作用を通じ、現地の制度・環境に深く組み込まれた、原料仕入の取引条件に新たな意味をもたらした「イノベーション」と考えられる。

#### 4-5-2. 人材育成制度

本項では、「アービトラージュ」の事例として、収益に直接結びつく仕入要員の育成制度について述べる。現地制度・環境の曖昧、未整備の部分、すなわち間隙の部分を見出し、そこに本社や第三国で培った制度的な知識、資源を充填、補完するという、「アービトラージュ」の事例に適合するからである。

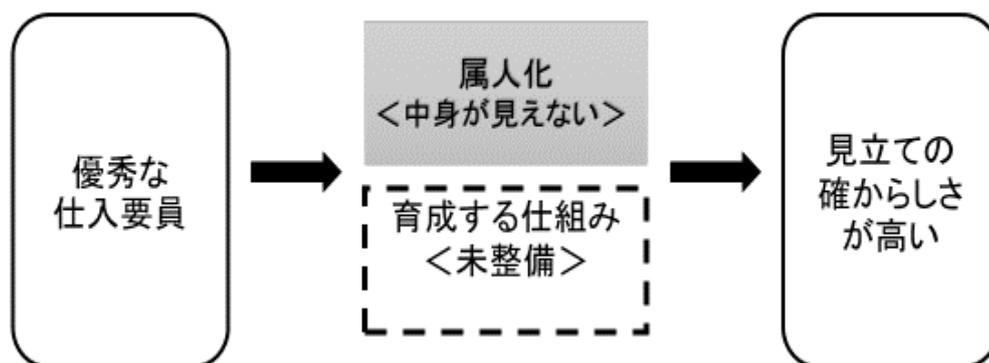
4-3-1 項で述べたように、原料の仕入れ時、収益を確保する上で最も重要なことは、仕入要員による NR 含有率の予測である。仕入要員の見立ての確からしさが、直接企業収益に影響を及ぼすことから、業界の同業者達は、経験豊富な仕入要員をそれぞれ擁している。収益を直接左右する重要なポジションであるため、給与水準も他職種と比較し高く、設定されている。これは、競合他社から容易に引き抜かれられないようにする措置でもあると

いう。

B社においても、長い業界経験を持ち、見立て（予測）の確かな仕入れリーダーがいる。この仕入れリーダーは既に年齢が60歳を超えているが、日々仕入れ業務を続けている。しかし、高齢ということもあり、後継者をどう充てるかが社内で検討課題になってきた。仕入要員の見立ての技量は属人化しており、その熟達には長い期間が必要であるというのが業界の共通の認識であった（図29）。属人化のプロセスを詳らかにするのは非常に難しいという認識が定着していたため、その中身を解きほぐす試みは業界の中でも行われていなかった。

図29

### 仕入要員の技量の属人化



出所： B社経営陣へのヒアリングをもとに筆者作成

現地では、退職年齢の法的な制限も明確では無い<sup>19</sup>ことや、属人化し、余人をもって替え難い職位については、当該企業の定年に達しても継続が雇用されることもある。仮に、自社の仕入要員ポストに空きが出来た場合、ベテランの仕入要員を競合他社から引き抜きで確保せざるを得ないが、他社においても給与水準が高く設定され厚遇されているため、引き抜きは容易ではなく、業界での流動化はそれほど進んでいないと考えられる。

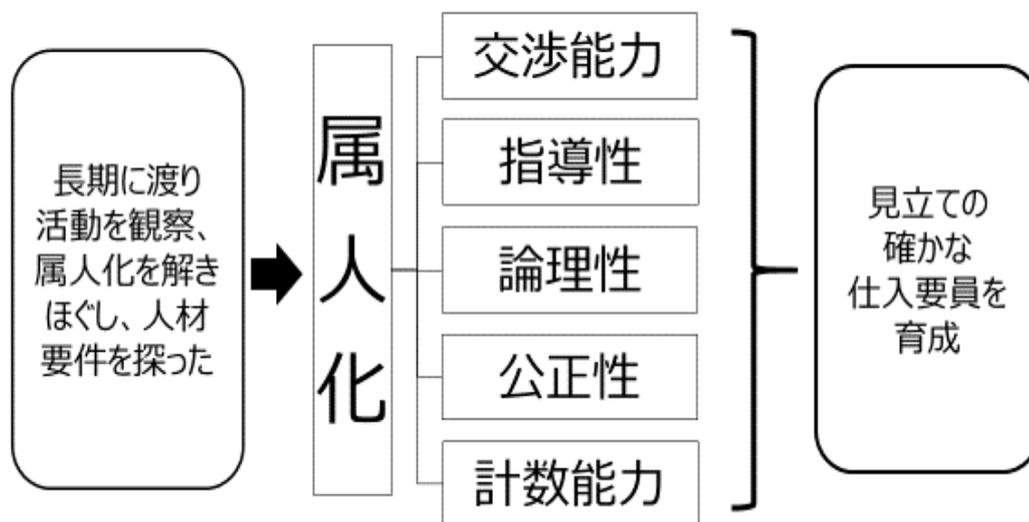
<sup>19</sup> 法律では定年は規定されていないが、多くの企業で55歳定年制を採用している。

当該仕入れリーダーは 1990 年代に A 社が出資して以来、一貫して B 社の仕入を担当しており、20 年以上の長期従事となっていた。一般的に、同一担当者が同一業務を長期に渡って従事することで、業者との癒着や不正の可能性が高まるというリスクがある。A 社のグループ内でも、国内、海外の子会社共に、同一担当者による同一業務の長期従事を改善、解消へ向けた動きが顕著になっていた。

こうした動きに対して、B 社は、高齢の仕入れリーダーの後継者となる人材を自社内で育成することとし、若手の後継者候補を仕入れリーダーの直属に置き、業務経験を積ませるようにした。また、将来の仕入要員を育成するため、工場の他の部署、生産管理等の製造に関わる部署からも、有望な若手を仕入れ部署に順次異動させ、ローテーションの仕組みを整えようとしている。仕入要員の見立ての技量の開発には、長期に渡る現場経験が必要で、その技量は伝承されることがなく属人化している、という業界の従来からの見方に対し、B 社では、仕入要員に必要な資質や能力を抽出、整理し（図 30）、それさえ体得すれば誰しもが仕入要員になり得るという考え方をしている。ブラックボックス化していた、属人化の中身（図 29）を明らかにし、仕入要員育成の手がかりを掴んでいたと考えられる。

図30

### 仕入要員の人材要件の抽出



出所： B社経営陣へのヒアリングをもとに筆者作成

仕入要員は、集荷業者によって持ち込まれた原料の見立てを行う。原料の概観、計量、

サンプリングを通じ、NRの含有量(率)を推測しなくてはならない。この見立てには、経験も要するが、集荷業者毎の原料評価の履歴や傾向値も考慮しながら推測を進める。これには、論理性や計数能力が必要である。また、仕入要員は、原料見立ての後に、集荷業者と直接値段交渉をしなくてはならない。見立ての結果を踏まえ、論理的に集荷業者を説得し、折り合える値段、着地点を模索する。これには、採算を考えるための計数能力、論理性と交渉能力が必要となる。

さらに、特定の集荷業者に手心を加え、癒着が無いよう、公正な取引の関係の維持と法律、会社規則、行動基準を順守しなくてはならない。業務の態度、行動に公正性が求められるのである。仕入要員は、他の職種と比較して給与水準も高いので、関心を集めやすく、他からやっかみや無用な言いがかりをつけられ易い故に、なおさらのこと公正性を保つ必要がある。このような公正性は、外部雇用よりも自社内で長期間育成した方が定着し易い。また、原料受け入れ時の見立てやサンプリング、計量の一連の作業には、部下を指導しながら、全体の作業の進捗を管理しなければならない。受入れ作業が効率的に出来なければ、集荷業者のトラックが工場の門前で滞留し、それはやがて工場全体の生産性を下げることになる。さらに、部下の教育にも目を配る必要がある。これには、論理性、指導性が必要となる。このような、交渉能力、指導性、論理性、公正性、一定の計数能力といった資質や能力に目を向け、それらの観点で可能性のある人材を見出し、仕入要員育成のためのローテーションに乗せていくというものである。

自社内で仕入要員を育成することや部署間のローテーションといった制度は、これまで現地の業界慣習・制度では、未整備、曖昧な部分であった。そこに、日本企業特有の人材育成に対する考え方、すなわち、自社内で育成すること、育成にあたっては複数の部署での経験を積ませることをB社の制度として導入を図ってきたものである。4-5-1項で議論した与信管理制度は、現地の既存の業界慣習・制度の一部変革を促す「イノベーション」であり、本社側にとっても、現地制度への解釈や対応の変更が迫られるものであった。それ故に、現地制度・環境とB社との調整、B社と本社との調整、折衝は頻繁に行われていた。それとは対照的に、現地制度・環境の未整備で曖昧な部分に目掛けて、B社が本社を通じ、日本企業として培ってきた人材育成の考え方を反映した制度を埋め込む「アービトラージュ」であり、現地制度・環境とB社、B社と本社の間では大きな調整は無く、制度の導入が進められた。

## 第5章 考察

本章では、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章の分析の枠組み（表 11、表 15）を踏まえ、事例で得られた結果について考察を行う。さらに、海外子会社の現地制度・環境への「埋め込み」と自律性の関係について議論する。最後に、海外子会社の現地制度・環境に対する戦略的対応、それに伴う、海外子会社と本社との交渉、これらを支える自律性という3つの要素を統合し、海外子会社が役割進化のため、どのように自律性を強化していくのかというメカニズムを提示する。

### 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 11）では、4つの戦略的対応それぞれに実現要因とメカニズムが呼応している。本研究では、この4つの戦略的対応のうち「イノベーション」と「アービトラージュ」について事例分析（4章）を行った。それぞれの対応について、分析の枠組み（表 11）の検証を行う。

#### 5-1-1. 戦略的な対応：「イノベーション」

B社の与信管理制度を巡る事例は、現地制度・環境への戦略的対応の中の「イノベーション」に相当した。図 17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。「多国籍性」においては、A社は、既に第三国（タイ）でのオペレーション経験があり、そこで得た生産管理手法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、現地業界のプレイヤーとして同業他社からも認知されており、同業者組合のメンバーでもあり、異質性は低い存在であった。よって、その「社会的位置付け」は多国籍性が強いものと言える。図 17の横軸「制度的曖昧さ」では、B社が対面する現地の制度・環境においては、同業者組合があり、図 23のような業界のバリューチェーンが確立し、業界のプレイヤーが相互に認知されていること、原料の集荷活動、仕入れ方法、生産方式や設備設計が業界で共有されたものが存在することから、「制度的曖昧さ」は低いものと考えられる。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経験的に確立されている。

「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ための前払い条件を推進する上で、現地業界では馴染みがなく、現地の法的な整備も途上である「担保設定」を代替できる手段を持ち込んだ。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、科学的な手法を導入し、工場の生産効率の向上と労働衛生環境の改善を図っている。さらに、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100キロ近く離れた遠隔地に拠点を設置し、集荷活動の範囲を広域化していた。

### 5-1-2. 実現要因：「イノベーション」

B社による「イノベーション」の実現要因は、多国籍性である。多国籍性は、A社がタイで生産事業に出資し、この合弁事業を通じて、加工技術、原料仕入の手法、業界慣習を経験し、蓄積された知識をインドネシアでのB社の事業経営に移転、活用してきたことで培われたと考えられる。B社は、NR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、業界慣習的で、伝統的な加工設備、属人的な要素が強いとされる仕入要員、そして、同業組合への参加を通じ、20年近い長期に渡り現地の制度・環境に主体的に対応してきた。B社は、図22 類型②のバリューチェーン・スタンドアローン型であり、そのオペレーションにおいては自律性が求められた。

現地の業界には、同業者組合があり、バリューチェーンが確立し、業界のプレイヤーが相互に認知されており、原料集荷活動、仕入れ方法、生産方式や設備設計の考え方が業界で共有されており、現地制度・環境の「制度的曖昧さ」は低い。

### 5-1-3. 戦略的対応のメカニズム：「イノベーション」

#### (1) 反映性：現地との関係

B社の事例では、生産管理手法においては、タイ合弁事業での経験や実績、知見が反映しており、遠隔地での集荷活動については、20年に近い長期の現地環境観察や遠隔地での原料確保のための探索活動を続けていたことが基礎になっている。また、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行動や生活と共に、その資産実態を身近で観察し、把握してきたことが根拠になっている。制度・環境に長期に、深く組み込まれことで、それに精通し、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る。現地制度・

環境に深く埋め込まれることは、単に受動的な要素だけでなく、現地の制度・環境に精通することで、多国籍性から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るようになるという、積極的な意味がある。

## **(2) 役割期待：現地との関係**

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おらず、業界を構成するプレイ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 社工場視察の要請もあり、その生産管理手法については特に関心を持たれているという。さらに、集荷業者からは、長期的な関係構築を望まれており、B 社から集荷業者への前払い方式により集荷業者の運転資金が助けられる。そのことが、B 社へのロイヤリティを高めることになる。B 社従業員の大半は、工場が立地する地元の居住者であり、工場の周辺には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。

## **(3) 交渉：本社との関係**

本社との交渉にあたっては「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、集荷業者から担保が取れない場合、前払い方式を停止することになり、それは集荷能力のある有力集荷業者を逃し、原料の安定確保も困難となり、B 社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、集荷業者の選定基準、与信の運用方法を盛り込んだ自主的な規則を策定し、担保設定に近い手法、すなわち集荷業者の資産証明の原本を預かるという施策を取り、本社の理解を得た。このことは、現地の制度・環境に精通し、日常的に、直接的に集荷業者等のステイクホルダーを観察、掌握することで得た知見であり、それが本社との交渉パワーの源泉になっていると考えることができる。現地制度・環境に深く埋め込まれないと得られないものである。

## **(4) 資源の移転・統合：本社との関係**

B 社が現地の制度・環境に対して行う「イノベーション」は、交渉を通じて、本社や第

三国のタイ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に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、タイ合弁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タイ合弁事業の幹部社員を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、いきなり拠点を設置するのではなく、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。その後、拠点を設置し、集荷状況や効率性を評価し、問題点を抽出しながら、次の探索活動でのチェック項目に反映させ、精度を上げようとしている。

集荷業者への担保設定においては、現地の法制度運用が不明瞭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し、実行している。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、集荷業者との取引関係を如何に維持するかといった条件内容の見極め、絞込みが反映されている。

#### 5-1-4. 戦略的な対応：「アービトラージュ」

4-5-2項の人材育成制度についての事例は、現地制度・環境への戦略的対応の中の「アービトラージュ」に相当する。図17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「高い」に該当する。図17の縦軸の「社会的位置付け」では、A社は既に第三国（タイ）でオペレーション経験、実績があり、そこで得た生産管理手法を始めとする工場運営に必要なノウハウはB社に移転、活用されている。そして、B社は、多くの集荷業者と長期の取引関係を構築し、業界のプレイヤーとして同業他社からも認知され、異質な存在ではない。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17の横軸「制度的曖昧さ」では、人材の育成において、現地には制度的に未整備、曖昧な部分があった。特に、仕入要員のような専門的な技量を必要とする人材については、属人化しており、長年の仕入れ経験が必要であり、そう容易く、育成出来るものではない、との業界内での共通した認識があった。また、その仕入要員を自社内で育成し、しかも社

内でのローテーションを活用するという考え方はなく、必要であれば他社からの引き抜きで即戦力となる経験者を取り、人材を充当するということが専らであった。業界では、属人化のプロセスは非常に曖昧であり、ブラックボックスとなり、その人材育成の仕組みが未整備であった。

「アービトラージュ」は、現地制度・環境の未整備、曖昧な部分、間隙をめぐらして、本国や第三国で培った経験や資源を移転し、現地で活用する戦略的な対応である。現地制度・環境の未整備、曖昧さを見出すことが「アービトラージュ」の機会を与える起点となる。

#### 5-1-5. 実現要因：「アービトラージュ」

B社による「アービトラージュ」の実現要因は、「イノベーション」と同じで、多国籍性である。その多国籍性は、タイでの合弁事業を通じて、加工技術、原料仕入の手法、国際市況の読み方、業界慣習を一通り経験し、その知識をインドネシアでのB社の事業経営に反映させ、活用してきたことで裏付けられる。また、B社が扱うのはNRで、熱帯雨林気候特有の変化し易い天候要因に、その集荷状態が大きな影響を受ける。さらに、天候要因だけでなく、現地のステイクホルダーとの関係、特に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、属人的要素が強いとされる仕入要員、そして現地の同業組合への参加を通じ、20年近い長期に渡り現地制度・環境に対応し、業界のプレイヤーとして認知されており、異質性はない。図22 類型②のバリューチェーン・スタンドアローン型である故に、そのオペレーションにおいて自律性が求められてきたことが、現地制度・環境に対して主体的な対応を取ることに繋がっていると考えられる。また、人材の育成制度が未整備、曖昧な部分があった。特に、仕入要員のような専門的な技量や経験を必要とする人材については、属人化しており、その育成のプロセスは非常に曖昧で、ブラックボックス化していた。

#### 5-1-6. 戦略的対応のメカニズム：「アービトラージュ」

##### (1) 反映性：現地との関係

B社の仕入要員を自社で育成しようという試みは、現地の制度・環境に未整備、曖昧さを見出すところが起点となっている。現地制度・環境に深く埋め込まれないと、実際に曖昧さや未整備の所在を掴むことはできない。仕入要員の技量が属人化しているという曖昧さ、その育成の仕組みが整備されていないということを見出したのである。さらに、B社は、

仕入要員を自社で育成するために、交渉能力、指導性、論理性、公正性、一定の計数能力という資質や能力を人材要件として抽出しているが、これは長年に渡って仕入要員の業務活動を身近で観察し、その実情を把握してきたことによって可能となったことである（図30）。現地制度・環境に深く埋め込まれることは、受動的な意味に留まらず、現地の制度・環境に精通することで、多国籍性から得た本国や第三国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るようになるという、積極的な意味があると考えられる。

## **(2) 役割期待：現地との関係**

現地制度・環境の曖昧さ、未整備な部分については、もともと現地のステイクホルダーからの関心や期待は薄い。B社事例の場合は、業界では一般的に、仕入要員の原料見立てという専門技量は、属人化しているもので、自社で育成するのは難しいという認識があり、そのような専門技量を持つ人材育成の制度自体が存在しておらず、未整備であった。その属人化という曖昧なプロセス、すなわち専門技量に必要な能力要件を解きほぐすことには、業界では関心が払われていなかった。業界の同業者達は、自社の仕入要員が他社に引き抜かれぬよう、給与水準を高く設定し、厚遇することに目を配るだけで、B社が仕入要員を自社内で育成するという動きに対しても特段の関心は持たれなかった。

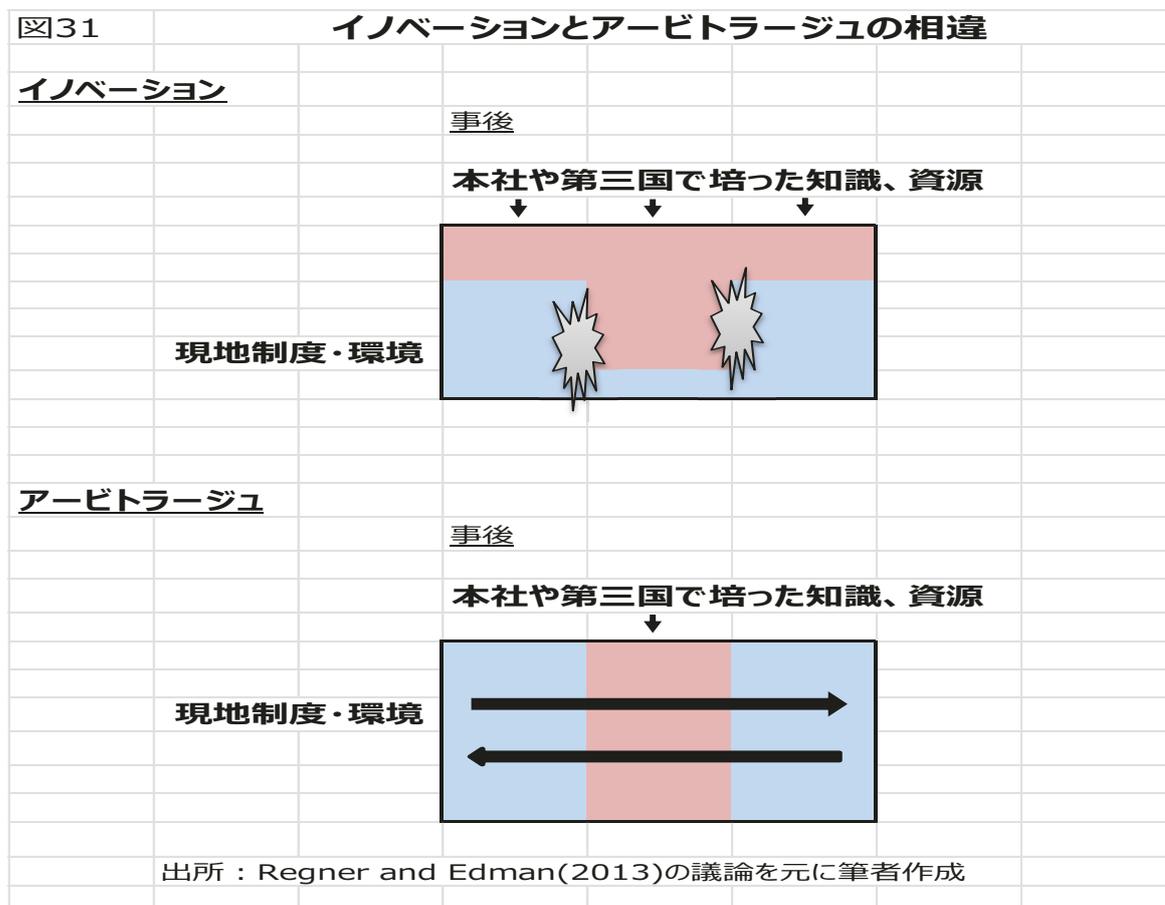
## **(3) 交渉：本社との関係**

B社が進める仕入要員の自社内での育成、そして人材のローテーションは、当時A社が推進していた、同一担当者の同一業務長期従事を改善、解消するという政策に合致するものであった。同時に、A社は長期従事を続けている高齢の仕入要員のリーダーの異動をも検討するよう求めてきたが、B社内の後継候補者の育成に時間を要するという実情や、今後B社がローテーションを制度化し、仕入要員の自社内育成を確実にやっていくことを見定め、最終的に本社の政策に沿い、改善が進んでいるという判断が試されていた。そのため、B社とA社間での折衝は、特段のコンフリクトや大きな調整も無く進められた。

## **(4) 資源の移転・統合：本社との関係**

B社が現地の制度・環境に対して行う「アービトラージュ」では、現地制度・環境の曖昧さ、未整備な部分に、本社や第三国で培った資源や知識を導入、移植していくものであ

った。元々曖昧で未整備な場所、間隙に、制度を導入するものであるから、既存の制度・環境に上乗せで、新たな資源や知識を持ち込む「イノベーション」とは異なり、大きな変化を求めるものではなく、現地制度・環境との特段の軋轢はない（図 31）。B 社が導入したのは、日本の本社で培われた、必要な人材を社内で育成すること、そのためにローテーションを組み込むことであった。それも、いきなり導入するのではなく、B 社特有の組織構造に合わせ、段階的に人材育成制度の展開を図っている。最初から主力工場の仕入れで、大量の原料買い付けを任せるのではなく、まず、遠隔地に設置した拠点に配属し、そこで少量ベースでの原料の仕入を経験させる。また、地方の拠点は小規模な組織であるが、そこに配置されれば、拠点の長としての職位となり、指導性が試される環境でもある。その様子を B 社経営幹部が定期的に拠点を訪れ、モニターし、仕入要員の適性ありと認められた場合に、主力工場の仕入れにローテーションさせるというものである。仮にその適性が認められない場合は、元の出身部署に戻すことになる。既存の組織構造や制度に負荷をかけないように配慮されている（図 31）。



## 5-2. 現地制度・環境への「埋め込み」

本節では、海外子会社が現地制度・環境へ「埋め込まれ」、どのようなプロセスを辿り、制度・環境への戦略的対応やパワー獲得に繋がるのかを検討する。

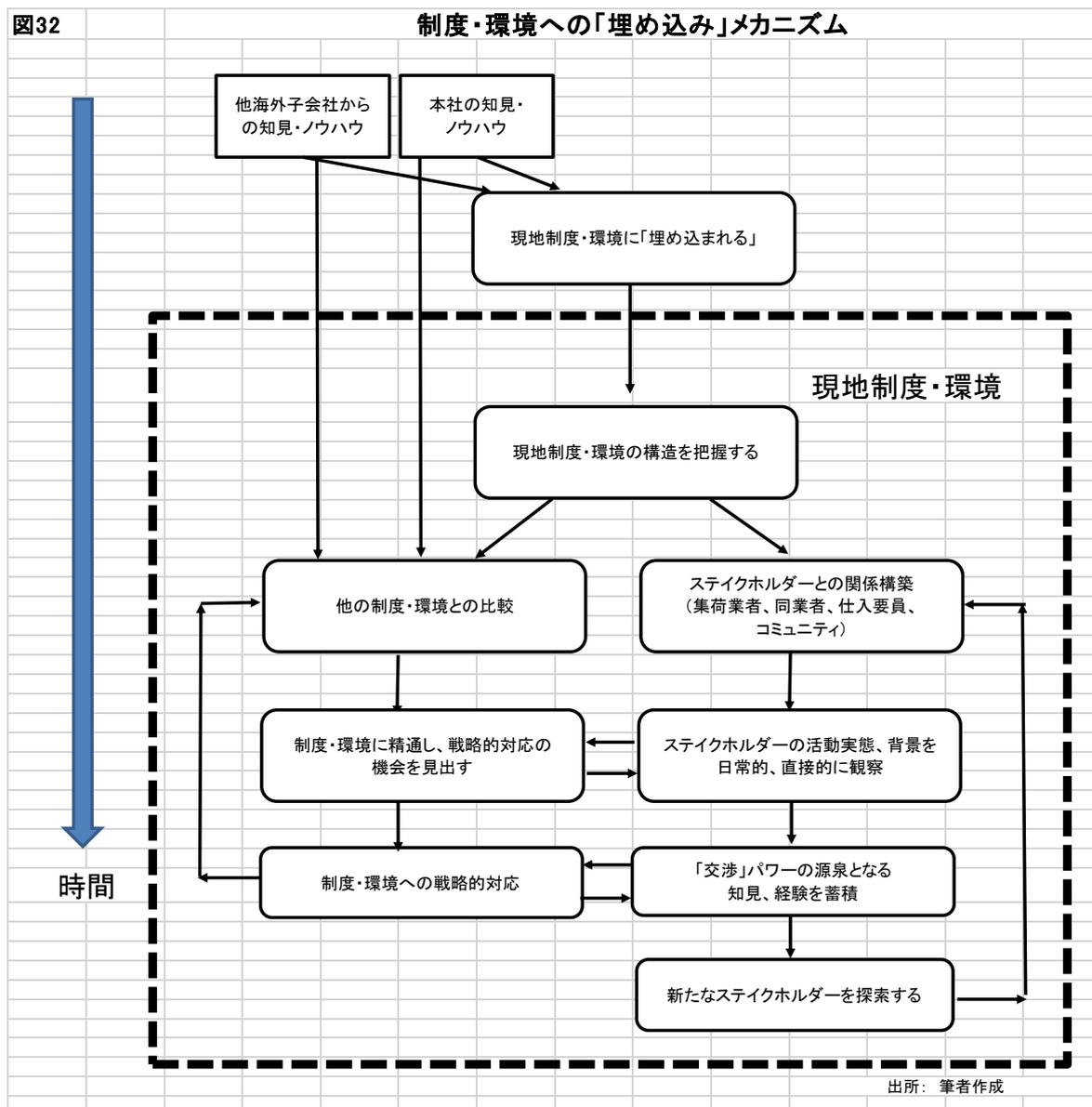
Granovetter(1992)は「あらゆる経済的行為およびそのアクターは、進行中の社会的関係や社会的なコンテクストに埋め込まれているため、アクター同士の関係やその関係から形成されるネットワークからの影響を受ける」としている。また、近能(2002)は、従来からの埋め込み理論(Embeddedness approach)研究の分析視点をまとめ、「企業が埋め込まれているネットワーク構造は、当該企業が手にすることの出来る情報の質や量を規定するため、当該企業の機会集合(opportunity set)に影響を与え、したがって、彼らの行動、資源・能力構築にプロセス、あるいはパフォーマンスを左右する」と指摘している。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、制約的な要素であるのは確かである。以下のように、本研究の事例から、「埋め込み」のメカニズムについて2つの側面がある(図32)ことを指摘する。第1に、戦略的対応の促進要因としての「埋め込み」、そして第2に、「交渉」パワーの源泉としての「埋め込み」である。図32では、海外子会社Bが現地の制度・環境へ「埋め込まれ」てから、時間経過によってどのようなプロセスを辿っていくかを示している。

### 5-2-1. 戦略的対応の促進要因としての「埋め込み」

図32では、左側部分のフローで示されるのが、「埋め込み」が制度・環境への戦略的対応の促進要因となるプロセスである。

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(図32)。B社の「イノベーション」の事例では、遠隔地での集荷活動については、20年近くに渡る長期の現地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拡大することに繋がり、それら集荷業者がまた新たな原料の在り処、或は原木が増えている地域の情報をB社に知らせて来る。そこで、さらにB社は仕入れ範囲を広げることが出来る。このように、B社を取り巻く現地の社会的なネットワークは広がっており、長期に渡って深く制度・環境に「埋め込まれる」ことが、必ずしも固定的、制約的な要素である

とは断定出来なかった。



B社の「アービトラージュ」の事例においても、現地制度・環境に深く埋め込まれていたからこそ、「アービトラージュ」の機会を促す起点となる、制度・環境の曖昧さ、未整備な部分を見出すことが出来たと考えられる。属人化プロセスの曖昧さや、人材を育てる仕組みが未整備であることを把握したのである。また、B社は仕入要員を自社内で育成する際、仕入要員としての適性を見極める上で、必要とされる資質や能力の条件を抽出しているが、これも長年に渡り、仕入要員の業務活動を身近で観察し、その実態を把握しようとしていたことが基礎になっている（図32）。

第4章の図23で俯瞰されるように、図の下流部分は、現地制度・環境からの圧力が上流部分と比較して弱い部分であった。この部分においては、生産現場での5S活動や予防的保守整備といった科学的な根拠のある、現代的な手法を取り入れ、業界慣習的な生産手法を改善しながら、生産効率を向上させる組織的な取り組みが進められていた。他方、図23の上流部分は、現地制度・環境に深く埋め込まれている部分であり、そのため、B社の活動に対し、現地制度・環境による制約が強く働く部分であると見做されてきた。ところが、これまで議論してきたように、B社はこの上流部分でも自律性を発揮し、「イノベーション」や「アービトラージュ」といった戦略的な対応を繰り返している。このことは、現地制度・環境への「埋め込み」は全くの制約的な要素と捉えるよりも、むしろ海外子会社の自律性を促す要素となっていると考えられる。

### 5-2-2. 「交渉」パワーの源泉としての「埋め込み」

図32では、右側部分のフローで示されるのが、「埋め込み」が「交渉」におけるパワーの源泉となるプロセスである。

本社と海外子会社の関係は、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公式の権限構造を通じ、そして本社は海外子会社の大株主であるという資本関係から、本社は海外子会社に対してパワーを持ち、両者の関係は非対等である。山倉(2007)指摘したパワー源泉の分析視点(表15)では、本社のパワーの源泉は、組織階層上の公的地位、垂直的な権限構造である。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、海外子会社側も一定のパワーを持たなければならない。海外子会社にとって、その交渉パワーの源泉となるのが、現地制度・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、日常的に掌握していることにパワーの源泉があると考えられる(図32)。

本研究の事例でみた、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、生活水準、資産実態、取引パフォーマンスを観察し、彼らのロイヤリティを評価し、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、多くのステイクホルダーと関わり合いを広げ、彼らとの距離を縮め、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。現地の制度・環境の中に、実際に深く埋め込まれないと得られない知見が、パワーの形成に繋がると考えられる(図32)。

山倉（2007）によるパワー源泉の分析視点（表 15）では、海外子会社のパワー源泉は、資源のコントロールと海外子会社の位置付けの 2 つであると考えられる。まず、本社にはアクセスできない、集荷業者の人柄、生活水準、資産実態、取引パフォーマンスを海外子会社は日常的に把握し、それらを元に、集荷業者のロイヤリティを見定めている。資源としての情報がパワーの源泉となる。さらに、海外子会社は、本社による制度・環境と、現地の制度・環境に跨って位置している（図 18）。この 2 つの異なる制度・環境の結節点となる場所に位置し、それぞれに対応する能力を磨いていくこともパワーの源泉になると考えられる。本研究の事例では、本国と現地の制度・環境には相当の差異があり、この差が大きくなればなるほど、海外子会社のマネジメントは複雑となるが、対応する能力も相応に鍛えられ、パワーもそれに伴って増大すると考えられる。

### 5-3. 海外子会社の自律性

本研究では、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。まず、自律性はどのような環境下で許容されるかを議論する。その上で、海外子会社の現地制度・環境への戦略的対応、海外子会社と本社の交渉、そして自律性を要素とし、これらを統合した形で海外子会社の自律性強化のメカニズムを提示する。

#### 5-3-1. 自律性を許容する環境

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 Ghosal（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、その子会社の行動にも同様に適用出来るとした。

本研究の事例においては、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

ルールは、本社は現地での「オペレーション」上の意思決定を 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 節で議論したように、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、さらに、4-1 節の図 22 で見たように、B 社のようなスタンドアローン型（類型②）において、特に<sup>20</sup>「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委託することになる。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。そのために、B 社として自律的に交渉のためのパワーを持つことが求められた。子会社の自律性は、本社による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通じて強化されると考えられる。

### 5-3-2. 自律性の強化メカニズム

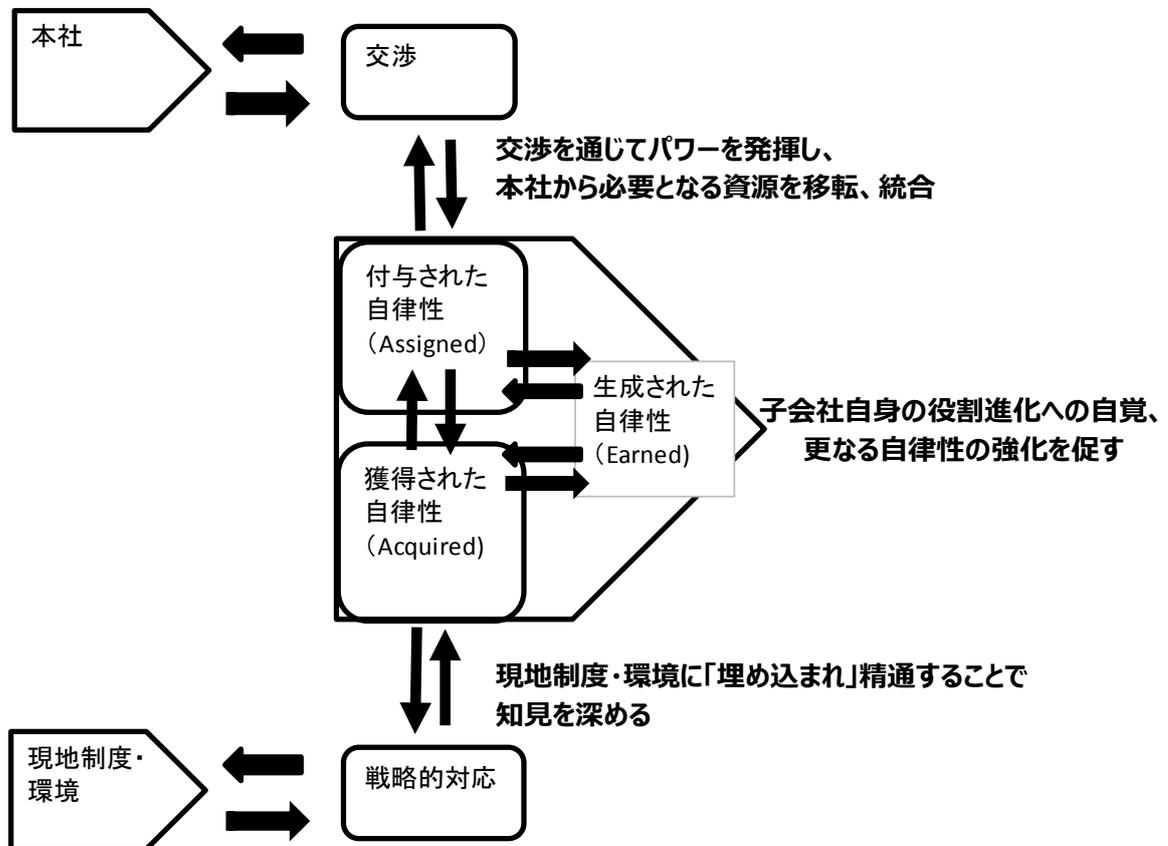
本研究では、海外子会社が持つ自律性の機能や影響の在り方を Manolopoulos(2006)の 3 つの観点（表 15）で考察する。第 1 は、本社との関係で位置付けられる、「付与された自律性（Assigned autonomy）」であり、第 2 は、子会社自身の内部に位置付けられる、「生成された自律性（Earned autonomy）」で、第 3 は、子会社と現地制度・環境の関係で位置付けられる、「獲得された自律性（Acquired autonomy）」である。

海外子会社の自律性強化のメカニズムを図 33 に示す。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。

---

<sup>20</sup> 図 22 類型①においても、オペレーション上の意思決定は子会社に委ねられるが、類型②の場合、バリューチェーンはスタンダードアローンであり、子会社に付与される権限は類型①より大きくなると考えられる。

図33 海外子会社の自律性強化メカニズム



出所： 筆者作成

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。これは相手と協調していく上で、手段となる交渉において、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、図 33 に示すように「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。

「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。

## 第6章 結論

本研究では、海外子会社の自律性を中心とし、分析の視点を海外子会社に置き、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、制度理論を国際経営論の枠組みに適用し、総合商社 A の海外子会社 B 社の事例を通じ分析を行った。その結果、次の3点が明らかになった。

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ー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。

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。

### 6-1. インプリケーション

本節では、本研究の理論的なインプリケーションおよび実践的なインプリケーションについて検討する。

#### 6-1-1. 理論的なインプリケーション

第1に、Regner and Edman (2013) では、海外子会社による現地制度・環境への戦略的対応の「実現要因」として、海外子会社の「社会的位置付け」と「制度・環境の状態」

という外的な要因のみが挙げられていた。本研究の事例研究を通じ、外的な要因ばかりではなく、海外子会社が展開するバリューチェーンが、本社から独立した、スタンドアローン型であるという内的な要因も含まれるということが考えられる。バリューチェーンの運営には、本社が直接的に関与しないため、海外子会社にはいっそうの自律性が求められることになる。

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。さらに、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。本研究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、海外子会社が一定の交渉パワーを持つことが出来なければ、海外子会社は多様な解決のため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。海外子会社は、本社との交渉を協調的に進めるため、自律的にパワーを拡充しようとするのである。さらに **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<sup>21</sup>ではないので、子会社は自律性をより強く求められることになる。

第3に、海外子会社が、現地制度・環境に「埋め込まれる」ことは、必ずしも当該子会社の活動に対して、制約要因として働くものではないということである。本研究の事例を通じて、海外子会社が現地制度・環境に埋め込まれることで、制度・環境に対する戦略的対応、特に「イノベーション」や「アービトラージュ」といった積極的な対応の動機となり、その機会を見出すことに繋がるということが認められた。さらに、海外子会社が本社との「交渉」にあたり、上述のように一定のパワーを持つが、その源泉は、海外子会社が現地制度・環境に「埋め込まれる」ことで得られるものと考えられる。

確かに、企業が制度・環境に「埋め込まれる」ことで、機会集合 (**opportunity set**) に影響し、それに伴う行動、資源・能力構築プロセスを左右する (近能 2002) 側面は否定できない。ところが、海外子会社は、それらを制約要因として機会が狭められるという見方をするのではなく、むしろ現地での活動、資源・能力構築に繋がる多様な機会が開かれてい

---

<sup>21</sup> バリューチェーンもスタンドアローン型で本社から独立し、自律的に運営する必要がある。

るという見方に立っていると考えられる。多様な機会として認識するからこそ、そこに躊躇することなく、より深く「埋め込まれる」ことで、さらなる知見を得ようとするのである。

### 6-1-2. 実践的なインプリケーション

第1に、本社による海外子会社のマネジメントについては、製造業と総合商社では異なることを指摘したが、製造業においても海外での企業買収を通じ、本社とは異なる事業システム、さらにバリューチェーン自体がスタンドアロン型の子会社が増える傾向にある。その文脈においては、従来の本社主導型のマネジメントから、より総合商社のような海外子会社の自律性を考慮したマネジメントの導入が必要となるということである。

さらに、本社による海外子会社のマネジメントには、本社と海外子会社の事業システムの差異以外に、両者の制度・環境の違いも考慮されなければならない。元橋（2013）は、本国と海外子会社<sup>22</sup>両者の事業環境の違いと海外子会社の競争力との関係をまとめ、本社による海外子会社のマネジメントのあり方について類型化を行っている（表16）。これ

	現地法人の競争力：高	現地法人の競争力：低
本国との事業環境の違い：小	現地法人からの学習	本社主導のテコ入れ
本国との事業環境の違い：大	現地法人の自律的運営・グローバル化の横展開	現地企業とのパートナーシップ
出所：元橋（2013）p279を元に筆者作成		

に依れば、本社と海外子会社両者の事業環境の差が小さい状況下では、海外子会社の競争力が高ければ、本社は立場を変えて、海外子会社の強みを学習し、その競争力が低ければ本社主導で海外子会社の経営にテコ入れする必要があるという。また、本社と海外子会社両者の事業環境の差が大きい状況では、海外子会社の競争力が高ければ、海外子会社の自律的運営を促すこと、それと共に、本社は当該子会社の強みを他の国、地域での展開に活

<sup>22</sup> 元橋（2013）では、海外子会社を同義の現地法人と記載している。

用することが求められると指摘する。さらに、海外子会社の競争力が低い場合、本社主導よりも現地企業とパートナーシップを組ませ、現地ビジネス環境への理解を深めさせることが望ましいとする。何故なら「現地の状況が本国とは異なるため、本社主導のテコ入れによって経営が改善する可能性が低いから」と指摘している。

以上のように、事業システムの差異、制度・環境の差異を克服するためには、海外子会社の自律性を促進するマネジメントを本社は取らなければならない。

第2に、新興国における海外子会社設立が増える中、本研究では、如何に現地制度・環境に戦略的に対応するかという視点を提示した。新興国においては、制度が未整備、或いは、制度の間隙が多く存在する。本研究の事例で検討した制度・環境とは、法律や政府等の公的機関が定めた制度、規制というフォーマルな制度・環境よりも、業界の慣習、現地社会の規範といったインフォーマルな制度・環境の範疇にある。新興国、途上国においては、インフォーマルな制度・環境は、フォーマルなそれよりも強い影響力があると考えられる。確かに、実際の海外子会社のオペレーションにおいては、フォーマルな制度・環境への対応も重要であるが、それらは成文化されており、公開され、不確実性は小さく、対応も比較的容易である。他方、インフォーマルな制度・環境は、フォーマルなそれよりも、日常的に、直接的に海外子会社のオペレーションへの影響は大きい。成文化されることは稀で、規範的、認知的であり、対応は難しいものである。そのインフォーマルな現地の制度・環境の中で海外子会社がオペレーションを続け、生き抜くために、制度・環境への戦略的な対応が重要となる。多様な戦略的な対応を繰り出すためには、制度・環境に深く「埋め込まれる」ことが肝要であり、そのことが戦略的な対応の動機付けや機会を見出すことを強化し、さらには本社との「交渉」へのパワーの源泉となるのである。

第3に、Birkinshaw and Hood (1998)の研究は、海外子会社同士のチャーター（権限）の獲得競争があることを前提に議論が進められていたが、本研究の事例で検討したように、実際の海外子会社のマネジメントにおいては、まず自己のバリューチェーンを強固なものにするため、現地制度・環境への対応を確実に行うことが重要であって、他の海外子会社とのチャーター（権限）を巡り、競争に参加することへの優先順位は低いと考えられる。むしろ、海外子会社同士の競争ではなく、連携が重要な要素となるであろう。本研究の事例におけるB社とタイでの合弁事業のような関係、製造現場レベルでの人的交流や、本社を介在した両者の経営陣の交流を通じ、タイ合弁事業の制度・環境への対応の知見をB社の現地での制度・環境への対応に反映、活用するという連携のあり方である。

Birkinshaw and Hood (1998) の研究では、海外子会社間のチャーター（権限）獲得競争に敗れた子会社をも類型化しているが、そういった敗者を生み出すこと自体、本社の海外子会社マネジメントに漏れがあることを意味している。徒に海外子会社間の競争を煽ることは、敗者を生み出し、多国籍企業全体の競争力を毀損する側面があることを認識しなければならない。そういった敗者を発生させないよう、本社は海外子会社間の競争ではなく、連携のマネジメントに注力すべきと考えられる。

本社と海外子会社の関係がどんなに良好であっても、海外子会社の立場からは、本社から支援を受けるよりも、同じ境遇で、多国籍企業の権限構造の中でフラットな関係にある海外子会社からの支援やアドバイスのほうが受け入れ易い。海外子会社に必要なのは、現地制度・環境に根差した知見や経験であり、それらは本社には提供できないものである。よって、海外子会社同士を提携させることで、本社が果たせない、提供できない支援を他の海外子会社に肩代わりさせるのである。

## 6-2. 本研究の限界

本研究の限界として、第1に、本研究は代表事例を扱う単一事例研究であり、進出国が異なる海外子会社間の比較、業種が異なる海外子会社間の比較のような複数事例を扱っていないため、進出国による差異、業種の差異については把握できていない。

第2に、本研究は、総合商社の海外子会社を対象としており、本研究を通じて得られたインプリケーションが適用される範囲が、総合商社という業種に限定される可能性があるということである。また、本研究の事例は、新興国に進出した海外子会社であること、本国との制度・環境の差が大きいものであることから、先進国に進出した海外子会社や、本国との制度・環境の差が小さいものに対して、本研究のインプリケーションはそのまま適用はできない。しかしながら、今後、多くの業種で、新興国での海外子会社設置や企業買収が増えること、そして新興国に進出した場合、多くは本国との制度・環境の差は大きいものになることを考慮すれば、本研究のインプリケーションは一定の意義があると考えられる。

## 6-3. 本研究の課題

さらに、本研究には次のような課題が残されている。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。富士ゼロックスの事例では、本社と子会社である富士ゼロックスは同一の事業システムを取っていた。米国本社は、海外子会社が親会社のものより優秀な製品や技術を開発しても、認めようとせず、富士ゼロックスの自主開発方針には消極的で、ブレーキをかける態度をとった（吉原 1992）とされている。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。

Birkinshaw and Hood (1998) の研究では、海外子会社の役割進化の前提として、権限（チャーター）の獲得が指摘されていた。海外子会社にとっての権限は、本社から付与されるものであって、一方的な性質のものである。海外子会社が権限を獲得したいという姿勢を見せても、Birkinshaw and Hood (1998) の仮説にあるように、本社の期待に応え、本社マネジメントと良好な関係が無ければ、権限の付与が見送られたり、優先順位が下げられたりするであろう。権限が付与されるには、本社に対する様々な働きかけが必要なので

ある。

他方、パワーの獲得はどうであろうか。本研究で、海外子会社が本社と「交渉」するプロセスにおいて議論したように、海外子会社は、現地制度・環境へ深く「埋め込まれ」、そこで制度・環境に精通し、自律的に知見を獲得し、それを「交渉」のパワーへと高めている（図 32）。

さらに、海外子会社が獲得する権限とパワーの比較を試みると、次のようなことが分かる（表 17）。

	獲得に必要な要素			獲得（競争）の結果		
	本社の承認	対応する制度・環境	子会社の自律性	責任の発生	ケイパビリティ増大	敗者
権限（チャーター）	必要	本社	付与された自律性	あり	あり	あり
パワー	不要	現地	獲得された自律性	なし	あり	なし

出所：筆者作成

パワーの獲得は、現地制度・環境に深く「埋め込まれ」、そこから知見を獲得し、経験を積み重ねることで得られるが、それにあたっては、本社からの許諾や承認の手続きは不要である。海外子会社が自らの都合で行えることである。また、権限（チャーター）が本社から付与されるにあたっては、それと同時に責任が発生する。権限に見合う責任を果たすことが要求され、それは回避できないであろう。パワー獲得にあたっては、特段責任や拘束も海外子会社には発生しない。さらに、権限の獲得競争には、海外子会社群の中に敗者が生まれる可能性がある。他方、パワーの獲得には、他の海外子会社との競争はなく、敗者を生まない。

以上のように、権限の獲得とパワーの獲得を比較すると、後者がより確実に、海外子会社の役割進化への道筋が確保されるのではないだろうか。実際の海外子会社のマネジメントにおいては、権限の獲得とパワーの獲得を自己の役割強化のため、両方を使い分け、あるいは相乗効果を狙うことになるだろう。この海外子会社のパワー強化のメカニズムを明らかにすることで、海外子会社の役割進化を促進し、本社と海外子会社の組織間関係を変革していく、新たな分析視角が提供されると考えられる。

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。本研究では、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群それぞれに対応していかななくてはならず、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、昨今マクドナルドや IBM といっ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」、本社による海外子会社の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大いに認識できたが、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。

## 謝辞

筆者が横浜国立大学大学院に入学の許可をいただいた2011年3月に、東日本大震災が起き、まさに、筆者が小中高時代を過ごした福島県双葉郡大熊町と母校磐城高校のあるいわき市、その周辺地域は、甚大な被害を蒙った。当時の実家は、福島第一原発からわずか5キロメートル程の距離であった。その時の喪失感や不安感を払拭するように、新たな意義と創造への活路を見出したのが、経営学、中でも組織論の研究に取り組むという道筋であった。

本論文を執筆するにあたって、横浜国立大学大学院入学時より、温かいご指導と励ましをいただいた、指導教員の横浜国立大学大学院 国際社会科学研究院の山倉健嗣先生には、言葉では言い尽くせないご厚情を賜り、心より御礼を申し上げたい。山倉先生の研究に対する真摯な姿勢と温かいお人柄の下で学び、研究させていただいた5年間は、知的な探求への意欲が湧き、大いに思考力を深めることができた幸福な時間であった。山倉先生の今後の益々のご活躍をお祈り申し上げたい。

また、横浜国立大学大学院 国際社会科学研究院の谷地弘安先生、山岡徹先生、河野英子先生には、論文の執筆過程で、研究に必要な概念整理を始め、貴重なご助言、ご指導をいただいた。さらに、論文審査の過程で服部泰宏先生にも、本論文を精読くださり、的確なご助言をいただいた。

早稲田大学大学院商学研究科（WBS）在籍中、ご指導いただいた川邊信雄先生、谷口真美先生、坂野友昭先生、井上達彦先生、長谷川信次先生、根来龍之先生にも謝意を申し上げたい。特に指導教員の川邊先生、谷口先生からは、卒業後も多くのご助言、ご示唆をいただいた。川邊・谷口研究室の学友諸氏からは、グローバルな視野が広がるような実践的な示唆をいただいた。

横浜国立大学大学院在籍中、大学院学務係、国社資料室の職員の皆さまからも多くのご支援をいただいた。また、山倉研究室博士課程後期の諸先輩方にも多くのご助言をいただいた。特に黒木英昭さんには、同じ社会人として学業との両立について、相談にのっていただき、貴重な助言、激励をいただいた。

修士、博士課程と長年の研究と社会人との両立する生活を理解し、支え続けてくれた父母、妹をはじめとする家族、友人、会社同僚諸氏に心から感謝したい。最後に、東北、福島県浜通りの早期の復興を願ってやまない。

## 参考文献

- 浅羽茂『日本企業の競争原理 同質的行動の実証分析』東洋経済新報社、2002年
- 飛鳥茂隆『総合商社論』中央経済社、1998年
- 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
- 石井淳蔵『ビジネス・インサイト 創造の知とは何か』岩波書店、2009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
- 大木清弘「海外子会社の「進化」とその促進 —経営学輪講 Birkinshaw and Hood(1998)—」  
赤門マネジメント・レビュー7巻10号 グローバルビジネスリサーチセンター、2008年
- 大森一宏・大島久幸・木山実編著『総合商社の歴史』関西学院大学出版会、2011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
- 加納啓良『図説「資源大国」東南アジア 世界経済を支える光と陰の歴史』洋泉社、2014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
- 琴坂将広『領域を超える経営学—グローバル経営の本質を「知の系譜」で読み解く』  
ダイヤモンド社、2014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」および「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
- 佐藤百合『経済大国インドネシア』中央公論新社、2011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』流通経済大学出版社、2010年
- 商社機能研究会編『総合商社論』東洋経済新報社、1975年
- 商社機能研究会編『新・総合商社論』東洋経済新報社、1981年
- 杉野幹夫『総合商社の市場支配』大月書店、1990年
- 梶山泰生『グローバル戦略の進化』有斐閣、2009年

組織学会編『組織論レビューⅡ 外部環境と経営組織』白桃書房、2013年

多田和美『グローバル製品開発戦略 日本コカ・コーラ社の成功と日本ペプシコ社の撤退』  
有斐閣、2014年

田中隆之『総合商社の研究 その源流、成立、展開』東洋経済新報社、2012年

田村正紀『リサーチ・デザイン 経営知識創造の基本技術』白桃書房、2006年

塚田学・藤江秀樹編著『インドネシア経済の基礎知識』日本貿易振興機構、2014年

土井教之・伊藤正一・増田政靖編『現代の総合商社 発展と機能』晃洋書房、2006年

東京商品取引所『ゴムの基礎知識』2014年5月更新

沼上幹『行為の経営学 経営学における意図せざる結果の研究』白桃書房、2000年

根来龍之『事業創造のロジック ダントツのビジネスを発想する』2014年、日経BP社

野村総合研究所『平成24年度アジア産業基盤強化等事業 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

三菱商事株式会社編著『新・現代総合商社論』早稲田大学出版部、2013年

孟子敏「総合商社におけるコア機能の構造変化によるビジネスモデルの再構築」  
『イノベーション・マネジメント』No.5 法政大学 2008年

茂垣広志『グローバル戦略経営』学文社、2001年

茂垣広志『国際ビジネス戦略とマネジメント』学文社、2006年

元橋一之『グローバル経営戦略』東京大学出版会、2013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、1993年

山倉健嗣『新しい戦略マネジメント—戦略・組織・組織間関係—』同文館出版、2007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「「組織論とは何か」を考える」『組織科学』第46巻第1号、2012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

山倉健嗣編著『ガイダンス 現代経営学』中央経済社、2015年

若林直樹『ネットワーク組織 社会ネットワーク論からの新たな組織像』有斐閣、2009年

若松勇・小島英太郎編著『ASEAN・南西アジアのビジネス環境』日本貿易振興会、2014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

吉原英樹『富士ゼロックスの奇跡 なぜXeroxを超えられたか』東洋経済新聞社、1992年

吉原英樹『国際経営』有斐閣、1997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

Amit, R & Shoemaker, P,J,H, "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, 14(1), 1993, pp33-46

Bartlett, C. A & Ghoshal, S, *Managing Across Borders: The Transnational Solutions*, Harvard Business School Press, 1989 (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)

Beckert, J, "Agency, entrepreneurs, and institutional change: The role of strategic choice and institutionalized practices in organizations" *Organization Studies*, 20(5), 1999, pp777-799

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 and 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, pp223-244

Burgelman, R.A,"A model of the interaction of strategic behavior, corporate context and the concept of strategy", *Academy of Management Review*, 8, 1983b, pp61-70

Charles W.L.Hill, *INTERNATIONAL BUSINESS: Competing in the Global Marketplace*, McGraw-Hill, 2011 (鈴木泰雄、藤野るり子、山崎恵理子訳『国際ビジネス第3巻 企業戦略と事業運営』楽工社、2014年)

DiMaggio, P & Powell, W.W, "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, 48(2), 1983, pp147-160

Fligstein, N, "Social skill and institutional theory", *American Behavioral Scientist*, 40(4), 1997, pp397-405

Galbraith, J.R, & Nathanson, D. A, *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, West Publishing, 1978 (岸田民樹訳『経営戦略と組織デザイン』白桃書房、1989年)

Ghoshal, S. & Nohria, N, "Internal Differentiation within Multinational Corporations", *Strategic Management Journal*, 10(4), 1989, pp323-337

- Granovetter, M, "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness",  
*American Journal of Sociology*, 91(3), 1985, pp481-510 (渡辺深訳『転職 ネットワークと  
 キャリアの研究』付論 D/経済行為と社会構造：埋め込みの問題、ミネルヴァ書房、1998年)
- Granovetter, M, "Problems of Explanation in Economic Sociology" in N.Nohria & R.G. Eccles eds.,  
 Networks and Organizations : Structure, Form, and Action, Boston, MA: Harvard Business  
 School Press, 1992, pp25-56
- Gupta, A.K. & V.Govindarajan, "Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational  
 Corporations", *Academy of Management Review*, 16(4), 1991, pp768-792
- Helfat, C, E, Finkelstein, S, Mitchell, W, Peteraf, M, Singh, H, Teece, D, & Winter, S, G,  
*Dynamic Capabilities : Understanding Strategic Change in Organizations*, Oxford : Blackwell,  
 2007 (谷口和弘・蜂巢旭・川西章弘訳『ダイナミック・ケイパビリティ 組織の戦略変化』  
 勁草書房、2010年)
- Huxham, C & Beech, N, "Inter-Organizational Power" Cropper, S, Ebers, M, Huxham, C, & Smth  
 Ring,P, (eds), *The Oxford Handbook of Inter-organizational Relations*, Oxford University Press,  
 2008, pp555-579
- Jarillo, J.C & Martinez, J.I, "Difference roles for subsidiaries: The case of multinational corporations  
 in Spain", *Strategic Management Journal*, 11(7), 1990, pp501-512
- Kostova, T, & Roth, K, "Institutional theory in the study of multinational corporations :  
 A critique and new directions", *Academy of Management Review*, 33(4), 2008, pp994-1006
- Madhok, A, & Liu, C, "A Co-Evolutionary Theory of the Multinational Firm", *Journal of International  
 Management*, 12, 2006, pp1-21
- Manolopoulos, D., "The Concept of Autonomy in the Subsidiary Management Research:  
 A Conceptual Investigation", *Journal of Transnational Management*, 11(4), 2006, pp45-62
- Manolopoulos, D., "A Systematic Review of the Literature and Theoretical Analysis of  
 Subsidiary Roles", *Journal of Transnational Management*, 13(1), 2008, pp23-57
- Menz, M., Kunisch, S, & Collis, D.J, "The Corporate Headquarters in the Contemporary Corporation:  
 Advancing a Multimarket Firm Perspective", *The Academy of Management Annals*, 9(1),  
 pp633-714, 2015
- McCann, P, & Mudambi, R, "Analytical differences in the economics of geography: the case of  
 the multinational firm", *Environmental and Planning A*, 37, 2005, pp1857-1876

- Nelson, R, R & Winter, S, G, *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge, MA : Harvard University Press, 1982 (後藤晃、角南篤、田中辰雄訳『経済変動の進化理論』慶應義塾大学出版会、2007年)
- Nohria, N, & Ghoshal, S., "Differentiated fit and shared values: Alternatives for managing head quarters – subsidiary relations", *Strategic Management Journal*, 15(6), 1994, pp491-502
- O'Donnell, S.W, "Managing foreign subsidiaries: Agent of headquarters, or an independent network?" *Strategic Management Journal*, 21(5), 2000, pp525-548
- Oliver, C, "Strategic responses to institutional processes", *Academy of Management Review*, 16(1), 1991, pp145-179
- Paterson, S. L, & Brock, D. M, "The development of subsidiary-management research: review and theoretical analysis", *International Business Review*, 11(2), 2002, pp139-163
- Pfeffer, J. & G.R. Salancik, "The External Control of Organization" *A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, 1978
- Prahalad, C. & Doz, Y., *The multinational mission: balancing local demands and global vision*, New York: Free Press, 1987
- Regner, P, & Edman, J, "MNE institutional advantage: How subunits shape, transpose and evade host county institutions", *Journal of International Business Studies*, 45, 2014, pp275-302
- Scott, W.R, *INSTITUTIONS AND ORGANIZATIONS Ideas, Interests, and Identities*, SAGE Publications, 1995
- Scott, W.R, *INSTITUTIONS AND ORGANIZATIONS Ideas, Interests, and Identities, Fourth Edition*, SAGE Publications, 2013
- Taggart, J.H. "Strategy shifts in MNC subsidiaries", *Strategic Management Journal*, 19(7), 1998, pp663-681
- Teece, D,J, Pisano, G, & Shuen, A, "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, 18(7), 1997, pp509-533
- Teece, D, J, *Dynamic Capabilities and Strategic Management : Organizing for Innovation and Growth*, New York: Oxford University Press, 2009 (谷口和弘、蜂巢旭、川西章弘、ステラ S チャン訳『ダイナミック・ケイパビリティ戦略 | イノベーションを創発し、成長を加速させる力』ダイヤモンド社、2013年)

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, pp33-42

Westney, E, "Institutionalization theory and the MNE", Ghoshal,S, & Westney,E, (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)

Robert, K, Yin, *Case Study Research : Design and Methods*, Second Edition, Sage Publications Inc, 1994 (近藤公彦訳『ケーススタディの方法』千倉書房、1996年)

### 一次資料

伊藤忠商事株式会社	アニュアルレポート	2010年～2014年
住友商事株式会社	アニュアルレポート	2010年～2014年
双日株式会社	アニュアルレポート	2010年～2014年
丸紅株式会社	アニュアルレポート	2010年～2014年
三井物産株式会社	アニュアルレポート	2010年～2014年
三菱商事株式会社	アニュアルレポート	2008年、2010年～2014年