

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 29 年 6 月 7 日現在

機関番号：32605

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2013～2016

課題番号：25380522

研究課題名(和文) 日本企業の新興国における子会社進化と企業内ネットワークに関する研究

研究課題名(英文) Subsidiary development and sister subsidiaries of Japanese firms in emerging countries

研究代表者

齋藤 泰浩 (SAITO, Yasuhiro)

桜美林大学・経済・経営学系・准教授

研究者番号：50296224

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,900,000円

研究成果の概要(和文)：多国籍企業の子会社進化をグループ内の他の子会社との関係のなかで捉え直した。ASEANに進出している自動車部品メーカーを対象にした分析から、本国と受入国との距離よりもすでに進出した国での事業経験を考慮した加重距離の近さが立地選択に影響を及ぼすことが明らかとなった。シンガポールに進出した総合電機メーカー2社の事例研究からは、他の国の子会社へ機能を移管しながら製品や機能や対象市場を変化させたり、シンガポール国内あるいはASEAN地域の資金や人材を供給するネットワークのコアとして機能する進化を遂げた子会社があることが分かった。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this research project was to understand subsidiary development in relation to other sister subsidiaries located same country or other countries. Our empirical studies on the plant location choice of Japanese auto parts manufacturers in ASEAN revealed that time-weighted average distance had impact on the plant location choices. This results imply the experience accumulated by the firm affects subsequent foreign market entries. Thus the location strategy is influenced more by the characteristics of "home base" than those of home country (Zhou and Guillen, 2015). Moreover our case studies on Japanese electric manufacturers showed some subsidiaries developed their role by transferring their function to the sister subsidiaries located in other countries, by expanding their products and services, and by entering new markets.

研究分野：国際ビジネス

キーワード：多国籍企業 子会社進化 新興国

## 1. 研究開始当初の背景

(1) プラザ合意後の円高を契機に加速した日本企業の海外展開もすでに四半世紀の歴史を有する。25年もたてば当時生まれた海外子会社も立派な「自立した青年」へと成長し、親孝行な子会社も出現してきている。子会社進化学派(たとえば Birkinshaw & Hood, 1998)はそうした子会社の成長プロセスに焦点を当て、他方で知識移転学派は海外子会社が保有する知識を世界規模で活用するプロセスに焦点を当ててきた(たとえば Gupta & Govindarajan, 1991)。様々な能力を備えた海外子会社から構成される異質な企業体であるとの多国籍企業観は広く受け入れられるようになってきている。

(2) 子会社進化学派の研究は単一の子会社を対象に能力構築やチャーターの変化を論じる傾向がある。海外子会社が担う役割を分類するだけでなく、役割の変化に着目する子会社進化学派は、役割が与えられることもあれば自ら獲得することもあり、また失うこともあると主張してきた。ある海外子会社の役割の高まりは姉妹子会社の役割の喪失を伴うかもしれないことも指摘されてきたものの(Birkinshaw, 1996)、海外子会社の役割変化を同一国内の子会社の役割との関係、また他国の子会社の役割との関係の中で検討した研究はほとんど存在しない。他方、知識移転学派は、困難に満ちた組織内での知識共有が競争優位性の重要な源泉の1つであるとして、母(本国マザー工場)との関係や他国に立地する姉妹子会社との関係に関心を寄せてきた。なかでも焦点を当ててきたのが協調関係である。しかしながら、多国籍企業内のサブユニットは様々なイシューに対処し様々な役割を果たさなければならず、その結果としてあるイシュー、プロジェクト、機能、知識開発では協調し、他では競争するということが起きる(Ghoshal & Bartlett, 1990)。ある海外子会社が当初の役割を拡張した結果、他の子会社の役割とオーバーラップする可能性がある。2つ以上の子会社のチャーターがオーバーラップしている程度を内部競争と呼ぶ(Birkinshaw & Lingblad, 2005)。

(3) われわれは、不確実性の高い新興国への日本企業の進出パターンおよび立地選択パターンを解明すべく、他社の行為を参照することにより自社の行為を修正するという企業間の相互作用(模倣行動)を考察してきた。またそうした相互依存的行動に経験や距離が及ぼす影響についても検討してきた。ある国へ進出した後の事業展開にも、進出時の意思決定に見られるような社会的考慮が影響するのかどうか、また他国での事業経験がどのような影響を及ぼすのかは興味深いテーマとなる。

## 2. 研究の目的

本研究の目的は、子会社進化に関する議論

を、単一の焦点子会社から同一国内の他の子会社との関係、さらには他国の子会社との関係に焦点を当てながら再検討することにある。より具体的には以下の通りである。

(1) 新興国市場に参入している日本企業のデータベースを構築することによって、新興国市場に参入している日本企業の実態を把握する。われわれは日系自動車部品メーカーによる中国進出のデータベースを構築してきたが、進出後の事業展開、さらには他国での事業展開に関するデータベースを構築する。

(2) 構築したデータベースを用いて多変量解析を行い、新興国において同一国内の子会社群の事業展開、さらには他国の子会社群の事業展開との関係の中で、子会社がどのような進化を遂げるのかを明らかにする。

(3) 構築したデータベースをもとに洞察刺激ケースを選別して詳細な定性的事例研究を行う。それを通じて(2)の多変量解析の結果の背後にある当事者の意図などを捉え、子会社進化のフレームワークを再構築する。

## 3. 研究の方法

(1) 子会社進化ならびに内部競争に関する先行研究の徹底的なレビューを行う

(2) データベースの構築を行う

(3) 構築したデータベースを用いて大規模サンプルによる多変量解析を行う

(4) データベースより洞察刺激ケースを抽出し、定性的な事例研究を行う

## 4. 研究成果

### (1) 撤退の研究

時間の経過とともに海外子会社の役割が変化するとすれば、海外子会社の役割は獲得されるだけでなく、失われることもある。ある海外子会社の役割の喪失の背後には、姉妹子会社の役割の獲得(あるいは親会社からの賦与)があるかもしれない。マンダートのダイナミックな変化を捉えた Birkinshaw (1996) に従えば、海外子会社の役割は①獲得、②開発、③喪失という3つのフェーズを辿り、子会社独自の付加価値の欠如および戦略的関連性の欠如が子会社の役割の喪失リスクを高めることになる。そこで、われわれは子会社進化の最後のフェーズである役割の喪失の1つの形態である、撤退行動について検討した。

新聞等でも度々取り上げられていた外資系企業の日本市場からの撤退に焦点を当て(たとえば「有力外資 相次ぎ日本撤退」『日本経済新聞』2010年3月10日)、東洋経済新報社『外資系企業総覧』をベースに、当該企業のHP、プレスリリース、日経テレコン、各種業界紙、アニュアルレポートを利用して2008年度および2013年度時点での撤退企業の確認作業を行った。日本市場の縮小傾向が続く中国等の新興国市場が台頭するなか、他国の姉妹子会社との関係のなかで在日外資系企業は厳しい状況

に置かれていると予想されたが、主に以下の点が明らかとなった。

- ・日本市場から撤退している企業は決して多くはない(2008年度70社、13年度29社)。撤退率はそれぞれ4.9%、2.3%)
- ・北米企業の撤退数が多いが、在日外資系企業の国籍別構成比を考慮すると多くない(2008年度42社、13年度11社)。アジア企業の撤退率が上昇傾向にあり、北米企業の撤退率は低下傾向にある
- ・設立後6年~20年の間の撤退企業が多い時間とともに撤退率は低下する傾向にある
- ・社長の国籍面では、現地化の程度(日本人社長)に変化はない
- ・現地化の程度が低い方が撤退率は低い
- ・距離が離れていればいるほど撤退率が上昇すると考えられたが、出身国による差はそれほどなかった

事業再編(2008年度26件、13年度3件)は在日法人の統合や整理であり、同一国内の他の子会社との関係のなかで子会社進化を捉える必要性を改めて確認できた。

⇒論文(4)、学会発表(5)(6)

(2)クラスター化研究・ダイナミック LOF 研究

進出後の進化を検討していくうえで、いかに進出したかは進出後の状況に影響を及ぼす要因として無視できない。たとえば、完全所有子会社なのか合弁なのかは当該子会社の生存率に影響を及ぼすことが示されてきた。

まずわれわれが目にしたのは、海外進出におけるクラスター化現象である。日本企業の対中投資にもブームがあり、企業行動がクラスター化するという興味深い現象がなぜ起きるのかというテーマは研究者の関心を集めてきた。国際ビジネス研究には企業が国際化する際に不確実性に直面するという重要な前提がある。文化的差異、消費者の嗜好の違い、政策の不確実性などさまざまな源泉が不確実性を生み出し、本国で蓄積した知識やルーティンは海外市場ではそれほど有効ではなくなる。結果として、いわゆる「外国企業であることによる不利(LOF:liability of foreignness)」(Zaheer, 1995)を企業は負うことになる。不確実性へ対処するメカニズムの1つが模倣であり、相互依存的意思決定あるいは相互参照的な意思決定(=ある企業のとった行動が他企業が同じ行動をとる可能性を高める)の結果としてクラスター化が発生するのである。

企業は同一産業内の他社を手当たり次第に模倣するのではなく、自社に似た他社をより選択的に模倣すると言われてきた(Haunschild and Miner, 1997)。われわれは他社の属性として取引先と製品のカテゴリーを考慮することにより、参照の対象となる他社をすでに本国で競合関係が存在す

る同業他社、補完関係が存在する同業他社、本国では競合関係あるいは補完関係がなく進出先でそうした関係を構築することが予想される同業他社に分類して検討した。

1989年から2005年までの間に、日本自動車部品工業会に所属する上場企業のうち中国に少なくとも1つ以上の製造拠点を設けており中国進出に関するデータ(有無や時期など)が入手可能な104社を特定し、製造拠点の立地に関する省選択について条件付きロジット分析を行った結果、以下の点が明らかとなった。

- ・日系自動車部品メーカーの製造拠点数が多い地域ほど、その地域が製造拠点として選択される傾向があるが、一定の水準を超えると負の影響を与える。つまり、本国の同業他社の製造拠点数と立地選択の関係は逆U字型の関係にある。
- ・同一部品を扱う同業他社よりも、取引先を共有している同業他社の行動の方が立地選択へ影響を及ぼす。
- ・取引先との関係と部品カテゴリーを同時に考慮すると、取引関係の共有あり&同一部品カテゴリーの同業他社と、取引関係の共有なし&異なる部品カテゴリーの同業他社が進出している地域ほど日系自動車部品メーカーはその地域を避ける傾向にある。他方、取引関係の共有あり&異なる部品カテゴリーの同業他社が進出している地域ほどその地域を選択する傾向にある。

⇒論文(2)、学会発表(4)

次に、国際化のプロセスに着目し、どのような経路で当該国に進出したのかという側面に目を向けた。国際化の歩みにより企業がさらされる LOF は異なってくる(Zhou and Guillen, 2015)という考え方から、他国に立地する子会社との関係性から子会社進化を捉えるというわれわれの研究は大きなヒントを得た。ホームベースとは、企業がある時点まで事業経験を蓄積してきた国の組み合わせ(本国を含む)を意味し、国際化の歩みによって企業がさらされる LOF は異なるという LOF のダイナミックな捉え方である。立地選択において距離と経験が与える影響について考察することを通じて、ダイナミック LOF について検討した。

伝統的な LOF 研究の枠組みで展開される本国と受入国というダイアドかつスタティックな距離の議論から脱し、過去の FDI 受入国との距離を考慮した LOF の新たな捉え方の可能性についての議論が活発になっている。Barkema, Bell and Pennings (1996)の「立地からの学習の経路(locational path of learning)」はランダムな海外進出よりも漸進的な海外進出が成功することを示し、Zeng, Shenkar, Song and Lee (2013)の「二重に近い経験(double-proximate experience)」は過去の経験から正確な示唆を引き出し、その後の活動に適切に適用で

きる有効な学習に着目した。本国と(当該)受入国に加えて、過去に進出した国との距離を考慮したLOFの新たな捉え方である。なかでも Zhou and Guillen (2015)は多国籍企業は時とともに経験を重ねるにつれて、本国以外での事業経験から影響を受けるようになるという立場からホームベース概念を示した。国際ビジネス研究では距離は企業にとって与件であり、距離を勘案しながら立地選択が行われるものと捉えられてきた。しかし、彼らの研究では距離は動的なものとして捉えられ、距離は変化するのである。その際にカギとなるのが経験である。自社経験や他社経験を通じて現地市場や国際市場に関する学習を進めていくことで距離は変えることができる。

われわれは、1981年から2013年の日系自動車部品メーカーのASEANにおける製造拠点の立地選択(地域選択)について分析を行った。タイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポール、ベトナム、ラオスの7カ国に2つ以上の製造拠点を有する177社による377拠点をサンプルにして分析を行った結果、すでに進出している国々から加重距離の近い国を立地選択する傾向があることが明らかとなった。従来の研究で仮定されてきた本国からの距離ではなく、どのような国に進出したのかという国際化プロセスが立地選択に影響を及ぼすのである。

⇒論文(1)、学会発表(1)

### (3) 子会社進化研究

海外子会社の役割変化は他の子会社の役割変化を伴うため、役割変化に関する議論には親会社と海外子会社の関係のみならず、海外子会社間の関係に目を向ける必要があることはすでに述べた。(1)で触れた日本市場と同じように、1990年代以降の労働市場・消費市場としての中国の成長、新たな新興市場としてのインド市場の成長、チャイナリスクの高まり等によって東南アジア市場の位置づけは変化してきた。日本企業の東南アジア市場における事業展開も1960年代のシンガポールからスタートし、90年代にはタイ、マレーシア、インドネシアへ、2000年代に入るとベトナム、ミャンマーへ広がっていった。そこで、われわれは長い事業経験を持ち、能力を蓄積してきたであろうシンガポールにおける総合電機メーカーの事業展開の歴史を振り返ることで、どのように子会社進化を遂げてきたのかを明らかにした。日立グループと東芝グループを対象に、有価証券報告書、アニュアルレポート、ニュースリリース、日経テレコンを用いて、シンガポール現地法人の設立ならびに事業再編に関する情報を収集した。

東芝については、設立された現地法人数は18、撤退した現地法人数は8で、10拠点が存在していた(2015年末時点)。東芝にとってシンガポールは1970年から家電・デジタル

製品(主にテレビ、VTR、パソコン)の拠点であり続けてきた。90年代から医療機器や鉄道事業といった社会インフラ事業も展開している。機能面では、製造拠点の設立はなくなり(例外 AFPD(2002年設立、2010年売却) 研究開発拠点や地域統括拠点が増加していった。1974年にテレビ組立用キットなどを生産する会社として設立された東芝シンガポール社は生産品目をテレビの半製品(80年代前半)→テレビ(完成品)(80年代後半)→OA 端末用カラーディスプレイ(90年代前半)と変化させ、対象市場も北米市場(米国工場向け)→東南アジア→日本市場、機能も半製品の生産→テレビ完成品の生産→販売・マーケティング機能を強化していった。他方で子会社のなかには撤退(清算)するものもあり、進化せず短命に終わる子会社も存在し、子会社の入れ替えが行われている。かつて見られた製造機能を有する子会社は姿を消し、代わりに地域統括、研究開発、サービスといった機能を担当する子会社が増えており、子会社進化という現象は個別企業レベルだけでは捉えられないことが分かる。

日立製作所については、設立現地法人数は39、撤退現地法人数は12であり、27拠点が存在している(同)。シンガポールでは、1980年代はテレビ、ラジオ、掃除機などに加えて、その材料である高機能材料(配線板)、90年代になると半導体、HDD、プリンター、メディカル関連、2000年代には情報通信システムや社会産業システムへと事業が拡張し、とりわけ2008年以降はERP関連、金融機関向けシステム、水関連ビジネスなど急激に増加していった。また製造拠点の設立はなくなる一方で、研究開発拠点、地域統括拠点が増加するなど機能も変化していった。シンガポールの販売子会社と香港の販売子会社2社を統合する形で1989年に設立された日立アジア社は事業や機能や地域を変化させながら進化を遂げ今日では日立グループの東南アジアにおける地域統括拠点となっており、シンガポール国内および他国の子会社へ出資したり、人材を派遣するなど資金ネットワークと人的ネットワークのコアとして機能している。

東芝シンガポール社のように、テレビの輸出拠点としての役割をインドネシアやベトナムの子会社のテレビ生産と連動しながらテレビ事業でのアジア本社としての役割へと変化させていった子会社もあれば、日立アジア社のように、国レベルあるいは地域レベルで在シンガポール子会社の能力を進化させる子会社もあり、シンガポールの立地優位の変化に合わせて事業内容を変化させることに加えて、産業集積の構成者として立地優位の創出へ貢献していることが分かった。

⇒学会発表(3)

<主要引用文献>

- Barkema, H. G., Bell, J. H. and Pennings, J. M. (1996) Foreign entry, cultural barriers, and learning, SMJ, 17(2), 151-166.
- Birkinshaw, J. M. (1996) How multinational subsidiary mandates are gained and lost, JIBS, 27(3), 467-495.
- Birkinshaw, J. M. & Hood, N. (1998) Multinational subsidiary evolution: capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies, AMR, 23(4), 773-795.
- Ghoshal, S. & Bartlett, A. (1990) The multinational corporation as an interorganizational network, AMR, 15(4), 603-625.
- Gupta, A. K. & Govindarajan, V. (1991) Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations, AMR, 16(4), 768-92.
- Haunschild, P. R. and Miner, A. S. (1997) Modes of interorganizational imitation: The effects of outcome salience and uncertainty, ASQ, 42(3), 472-500.
- Zaheer, S. (1995) Overcoming the liability of foreignness, AMJ, 38(2), 341-363.
- Zhou, N and M. F. Guillen. (2015) From home Country to home base: A dynamic approach to the liability of foreignness, SMJ, 36(6), 907-917.

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計 5 件)

- (1) 齋藤泰浩、竹之内秀行、多国籍企業の立地選択に関する先行研究の検討～距離、経験、ダイナミック LOF～、ERSS (上智大学ディスカッションペーパー)、査読無、J16-05、2017、pp. 1-19
- (2) 竹之内秀行、齋藤泰浩、立地選択における相互依存的行動～日系自動車部品メーカーの対中進出～、ERSS (上智大学ディスカッションペーパー)、査読無、J15-01、2016、pp. 1-24
- (3) 高橋意智郎、日本市場における COEs の特性と経営成果、国際ビジネス研究、査読有、Vol. 7、No. 2、2015、pp. 89-103
- (4) 竹之内秀行、齋藤泰浩、在日外資系企業の戦略～撤退のケース～、ERSS (上智大学ディスカッションペーパー)、査読無、

No. 61 (No. 14-4)、2015、pp. 1-12

- (5) 高井透、齋藤泰浩、新規事業創造は隠れた資産を生かせ、化学経済、査読無。第 61 巻第 11 号、2014、pp. 59-65

[学会発表] (計 6 件)

- (1) 竹之内秀行、齋藤泰浩、岸本寿生、日系自動車部品メーカーの ASEAN における立地選択：事業経験と産業集積、国際ビジネス研究学会九州部会(第 16 回研究会)、2017 年 3 月 4 日、九州産業大学(福岡県福岡市)
- (2) 竹之内秀行、事業経験と相互依存的行動：中国製造拠点の立地選択、国際ビジネス研究学会中四国部会(第 11 回研究会)、2016 年 5 月 14 日、広島経済大学(広島県広島市)
- (3) 齋藤泰浩、竹之内秀行、日本企業の立地選択、国際ビジネス研究学会九州部会(第 15 回研究会)、2016 年 3 月 5 日、九州産業大学(福岡県福岡市)
- (4) Takenouchi, H.、Saito, Y.、Takahashi, I.、Interdependent Behavior in Plant Location Choice: Japanese Auto-Parts Firms' Entry in China、SASE 27th Annual Conference、2015 年 7 月 3 日、LSE (ロンドン UK)
- (5) 齋藤泰浩、竹之内秀行、外資系企業の役割と能力、国際ビジネス研究学会九州部会(第 14 回研究会)、2015 年 3 月 7 日、九州産業大学(福岡県福岡市)
- (6) 竹之内秀行、齋藤泰浩、在日外資系企業の撤退、国際ビジネス研究学会(第 21 回全国大会)、2014 年 11 月 3 日、北海学園大学(北海道札幌市)

[図書] (計 0 件)

なし

[産業財産権]

なし

○出願状況(計 0 件)

なし

名称：

発明者：

権利者：

種類：  
番号：

○取得状況（計 0 件）

なし  
名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
取得年月日：  
国内外の別：

〔その他〕  
ホームページ等  
なし

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

齋藤 泰浩 (SAITO, Yasuhiro)  
桜美林大学・経済経営学系・准教授  
研究者番号：50296224

### (2) 研究分担者

竹之内 秀行 (TAKENOUCI, Hideyuki)  
上智大学・経済学部・教授  
研究者番号：90297177  
高橋 意智郎 (TAKAHASHI, Ichiro)  
実践女子大学・人間社会学部・准教授  
研究者番号：80407220

### (3) 連携研究者

なし ( )

研究者番号：

### (4) 研究協力者

なし ( )