

【研究ノート】

海外子会社の企業家活動プロセスの探究

—— 制度論的視点から見た経営課題に関する一考察 ——

渡 邊 万里子

1. はじめに

本稿は、海外子会社の企業家活動で生じる経営課題と克服メカニズムに関する新たな分析視点を提示することを目的としている。多国籍企業の海外子会社は、本国親会社や進出先国のアクターとは異なる視点から市場機会を捉え、ユニークな目的や方法に向けて資源の再結合を実現する組織ユニットとしての存在意義が重要視されている (Bartlett and Ghoshal, 1989; 浅川, 2003)。事実、日本企業の国際化において、研究開発のような高付加価値な事業活動の国際化は、過去20年間にわたって増加傾向にあり (経済産業省, 各年度), 今後もその傾向は継続していくことが推察される (経済産業省, 2011)。昨今の日本企業の海外研究開発拠点の類型化を試みた畠山 (2010) は、本国親会社から移転された既存製品や生産工程を現地市場向けに適応させる開発研究だけでなく、世界的な市場を目指した高付加価値製品を新たに開発する応用研究を担う“複合型”海外子会社が観察さ

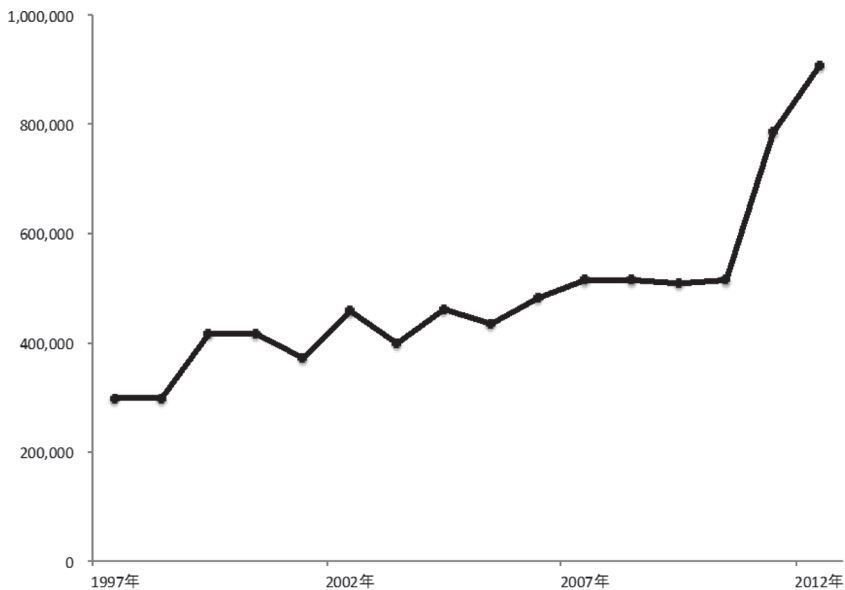


図1 日本企業の海外研究開発投資 (100万円)

出典：経済産業省『海外事業活動基本調査』(1997年～2012年)「現地法人に関する集計表」

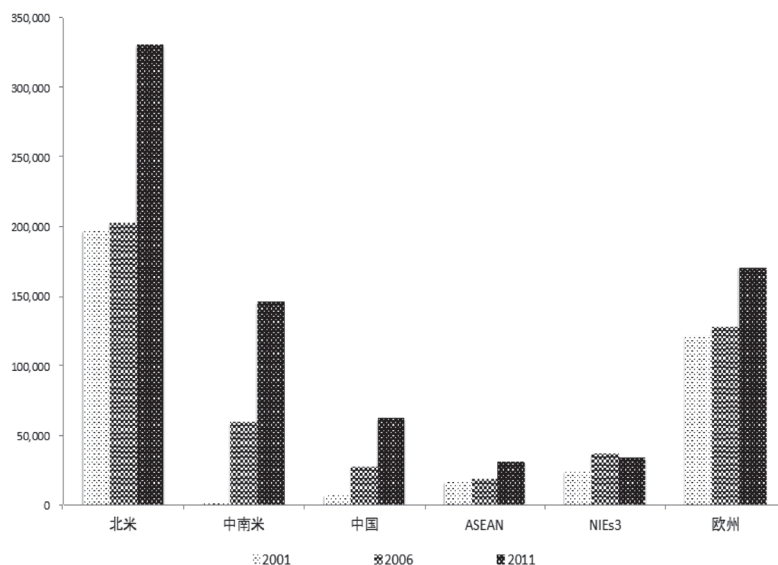


図2 海外研究開発投資額の地域別推移（100万円）

出典：経済産業省『海外事業活動基本調査』（2001年、2006年、2011年）「現地法人に関する集計表」

れ始めていることを指摘している。このことは、海外子会社が本国親会社から移転された優位性を活用するだけの拠点ではなく、世界的な市場機会を創発する製品開発を担う拠点としての役割を担うようになっていることを示している。したがって、海外子会社による世界的な市場機会の追求活動は、学術的・実務的にも重要性が高まっているといえよう。

企業が新規市場機会を認識し、機会に対して資源を投入・再結合していく活動は、一般的に企業レベルの企業家活動と定義される（Lumkin and Dess, 1996）。しかしながら、極めて複雑な経営環境に対峙している海外子会社が企業家活動を推進する場合、そのプロセスでは通常の国内企業よりも複雑な経営課題が生じることが考えられる。しかし、後述するように、これまでの先行研究においては、海外子会社の企業家活動の進展プロセスにおいて生じる経営課題を捉える分析の視点が十分に検討されていない。そして、現場に奮闘する海外子会社マネジャーにとって有効な克服施策も提示されていない。以上のような問題意識に基づき、本稿は、文献サーベイと導入的事例研究から海外子会社の企業家活動プロセスを捉える分析視点を再検討し、そこで発生する経営課題や克服メカニズムについて新たな議論を提示することを目的とする。以降の本稿の構成は、次のとおりである。まず、第2節では、海外子会社の企業家活動に関連する文献サーベイを行い、これまでの研究蓄積と未解決の研究課題を示す。第3節では、新たな理論的視点として、制度論研究の知見を援用した分析視点を提示する。第4節では、導入的事例研究として今日の企業事例を取り上げ、制度論的視点に基づいた分析視点の有効性を議論する。そのうえで、今後の取り組むべき研究課題について言及する。

2. 海外子会社の企業家活動に関する文献サーベイ

(1) Birkinshaw (1997) による海外子会社のイニシアティブ研究

1980年代～1990年代前半において、多国籍企業研究の分野では、企業の競争優位が本国親会社だけでなく、各国に分散している海外子会社からも生み出されていくことが指摘されるようになる(e.g. Bartlett and Ghoshal, 1989)。この捉え方は、多国籍企業の競争優位は本国親会社によってのみ形成されるものであり、海外子会社の存在意義は本社の競争優位の移転先としてしか認められていなかった従来の議論(e.g. Hymer, 1960; Dunning, 1980)と異なる主張であった。やがて、この捉え方は、多国籍企業がグループ全体の競争力を向上させるに当たり、いかに海外子会社の競争力を高め、それを活用していくべきかという実務的な問題提起に繋がっていく。このような議論の流れの中で、海外子会社自身の選択による役割の進化やその駆動力となる企業家活動に着目した研究が行われるようになる。なかでも、Birkinshaw (1997)は海外子会社に特有な企業家活動について、その実態の解明を進めた研究として注目すべきものである。Birkinshaw (1997)は、海外子会社の企業家活動の類型化、および、その促進要因やプロセス、達成後の影響について、包括的な研究調査を行った。なかでも、海外子会社の企業家活動に関して、「イニシアティブ」の概念を用いた定義と類型化を試みている。イニシアティブとは、企業レベルの企業家活動研究で発展した概念であり、企業が自社の経営資源を新しい機会や目的に向けて再結合する、拡張していく活動である(Miller, 1983; Burgelman, 1983)。具体的には、企業内部のメンバーが新しい市場機会を認識、評価し、その機会に対して資源を投入し、自発的なコミットメントを起こしていく活動全般を指している(Birkinshaw, 1997, p. 207)。この研究では、海外子会社のイニシアティブが、類型、促進要因、プロセス、結果の側面から実態の解明が行われている。

海外子会社のイニシアティブの類型

海外子会社のイニシアティブとして、(1) 現地市場向け製品開発(ローカル市場イニシアティブ)、(2) 他国市場向けの製品開発(グローバル市場イニシアティブ)、(3) 対内市場向け製品開発(対内市場イニシアティブ)、(4) 国際市場に向けた製品開発に向けた社内資源の投資誘致(ハイブリッド・イニシアティブ)の4タイプが確認されている。

海外子会社のイニシアティブの促進要因

海外子会社のイニシアティブの条件として、(1) 海外子会社の自律性、(2) 特殊経営資源(過去の実績があり、本社も認識している製品・事業ライン、技術、ノウハウ)、(3) 海外子会社—本国親会社のコミュニケーションという3つの要因が確認されている。

海外子会社のイニシアティブのプロセス

海外子会社のイニシアティブのプロセスとして、(1) 本国親会社の承認が明示的に行われる対内的集中プロセス、(2) 本国親会社の承認が暗黙的に行われる対外的集中プロセスの2タイプが確認されている。そして、このプロセスは、イニシアティブタイプによって異なることが指摘されている。例えば、対内市場イニシアティブ、およびハイブリッド・イニシアティブでは、(1) 対内的集中プロセスが実行される傾向にあることが指摘されている。また、ローカル市場イニシアティブ、

およびグローバル市場イニシアティブでは、(2) 対外的集中プロセスが観察される傾向にあることが指摘されている。

海外子会社のイニシアティブの達成結果

海外子会社のイニシアティブによって達成される結果は、イニシアティブのタイプによって異なることが示されている。第一に、ローカル市場イニシアティブが達成される場合、ローカルなレベルで認識された市場機会は企業全体で認識され、多国籍企業全体での新規市場参入が促進されることが観察されている。第二に、グローバル市場イニシアティブが達成される場合、海外子会社における内部資源の蓄積が進み、既存の製品・事業も強化される。その結果として、海外子会社とその製品・事業ラインにおける中核的拠点へと進化する可能性が高まる。第三に、対内市場イニシアティブが達成される場合、それに伴って既存事業の生産性も向上していくので対内市場における競争力が向上する。最後に、ハイブリッド・イニシアティブが達成される場合、多国籍企業全体レベルでの国際分業体制の最適化が進む。

以上のように、Birkinshaw (1997) は、海外子会社の企業家活動の実態について、「イニシアティブ」の概念を用いて解明を試みている。そして、海外子会社のイニシアティブの類型、促進要因、プロセス、結果という多角的な側面からその実態を明らかにしている。

(2) 海外子会社のイニシアティブに関連する諸研究

海外子会社の企業家活動に関連する主要な研究では、上記の Birkinshaw (1997) に依拠した、海外子会社のイニシアティブに着目した理論的・実証的研究が進められている。以下では、関連する先行研究について、海外子会社のイニシアティブの尺度、促進要因、結果という側面から要点を整理する。

海外子会社のイニシアティブの尺度

先に述べたように、イニシアティブとは企業内のメンバーによって認識された機会に対して、資源の投入やコミットメントを行い、新しい方法や目的に向けて既存の資源を組み合わせるダイナミックな活動である。このような活動は、海外子会社による企業内外資源のユニークな組み合わせを促進し、海外子会社に特殊なケイバビリティを構築していくことが指摘されている (Rugman and Verbeke, 2001)。したがって、海外子会社のイニシアティブは、海外子会社による資源の再結合や拡張、組織能力、役割の進化などの具体事例によって表される。主要な先行研究では、海外子会社のイニシアティブを測定する尺度として、(1) 海外子会社の進出先国における新製品の開発、および他国への販売、(2) 海外子会社による進出先国での企業買収の成功、(3) 海外子会社発の全社レベルでの新規事業展開、(4) 既存の国際市場向け製品・事業の強化、(5) R&D 活動や生産活動といった付加価値の高い事業活動へのグループ企業からの新規投資の誘致といった事例が用いられている (Birkinshaw, Hood and Jonsson, 1998 ; Ambos, Andersson and Birkinshaw, 2010)。また、これらの尺度以外にも、(6) 海外子会社による進出先国での新規市場参入や、(7) グループ企業内部で適用可能な優れたアイデアの創造などの事例も用いられている (Bouquet and Birkinshaw, 2008, pp. 488)。

海外子会社のイニシアティブの促進要因

先行研究では、海外子会社のイニシアティブの促進要因に関して、(1) 海外子会社の内部環境、(2) 本社との関係性、(3) 海外子会社の外部環境の観点から、解明が進められている。第一に、(1) 海外子会社の内部要因として、海外子会社の企業家的傾向、国際市場における過去のリーダーシップ、評価システム、特殊な経営資源 (Birkinshaw, Hood and Jonsson, 1998 ; Scott, Patrick and Coughlan, 2010) など海外子会社固有の文化や役割の歴史といった経路依存的な条件が、海外子会社のイニシアティブを促進する要因として、明らかにされている。第二に、(2) 本社との関係性として、本社とのコミュニケーションの程度、海外子会社の自律性、本国親会社から付与された役割 (Birkinshaw and Hood, 1998) といった海外子会社-本国親会社の関係性が示されており、本国親会社との相互作用や分業の在り方が、海外子会社のイニシアティブを促進する要因として明らかにされている。第三に、(3) 海外子会社の外部環境として、進出先国市場の競争環境、参入した産業のグローバル統合度合い (Birkinshaw et al., 1998 ; Birkinshaw, Hood and Young, 2005) などの外部競争環境が海外子会社のイニシアティブを促進する要因として指摘されている。

海外子会社のイニシアティブの結果

先行研究では、海外子会社のイニシアティブがもたらす結果に関して、(1) 海外子会社の内部環境、(2) 本社との関係性、(3) 海外子会社の外部環境という側面に及ぼす影響という観点から解明を進めてきた。第一に、(1) 海外子会社の内部環境にもたらす影響として、海外子会社の能力進化とそれに伴う役割進化が生じることが示されている。海外子会社のイニシアティブが達成されると、海外子会社固有の特殊な能力が構築され、海外子会社のパフォーマンスが向上する。その結果として、海外子会社の多国籍企業グループ全体における貢献度が高まり、役割進化が促進される (Birkinshaw et al., 1998 ; Birkinshaw and Hood, 1998)。第二に、(2) 本社との関係性にもたらす影響として、海外子会社-本社の関係性の変化が示されている。海外子会社のイニシアティブが達成されると、本社の戦略的意思決定に影響が及ぼされ、グループ内部での資源配分や海外子会社の自

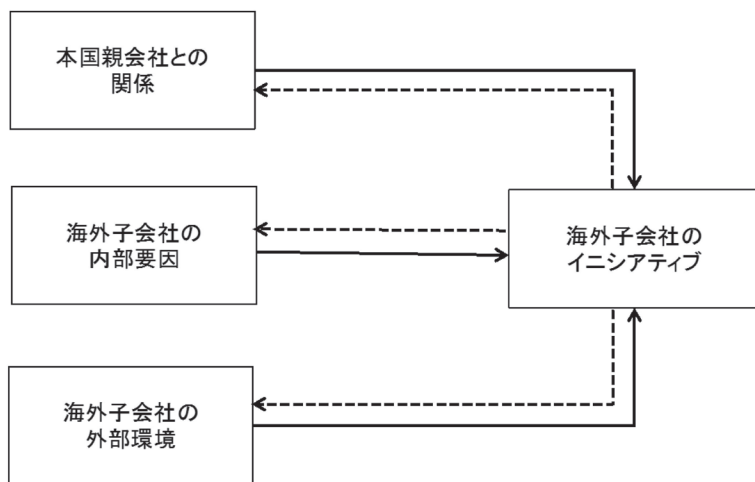


図3 海外子会社のイニシアティブに関連する先行研究の枠組み

律性が増大する。(Andersson, Holm and Forsgren, 2007; Ambos et al., 2010)。一方で、本社による監視や統制、注目度に変化が生じることも指摘されている(Andersson et al., 2007; Bouquet and Birkinshaw, 2008; Ambos et al., 2010)。第三に、(3) 海外子会社の外部環境にもたらす影響として、海外子会社のイニシアティブが達成されると、進出先国の競争市場環境が変化することが指摘されている(Birkinshaw and Hood, 1998; Cantwell, Dunning and Lundan, 2010)。海外子会社によるイニシアティブは、現地市場における海外子会社の相対的な競争力を増大させ、現地の政府や企業に対する海外子会社の影響力を強める。その結果として、現地のアクターの行動や認識に影響を及ぼすことが考えられる。

これらの先行研究における議論の要点を整理し、図式化したものが、下記の図 3 である。

(3) 既存研究における未解決の研究課題

海外子会社の企業家活動に関連する先行研究の成果を要約すると、海外子会社のイニシアティブについて、尺度、促進要因、結果といった側面から実態の解明が進められてきたことが明らかである。一方で、イニシアティブのプロセスについては、Birkinshaw (1997) 以降、解明が進められていない。しかし、イニシアティブが新たな市場機会の認識であり、従来の目的や方法とは異なる資源の再結合を実行する活動であるならば、それが従来の海外子会社に付与されている役割や能力・経験の範囲を超えて生じる場合も推察される。また、海外子会社のイニシアティブの目的や形態が、多国籍企業内外のステークホルダーの利害や目標、優先度に必ずしも一致するとは限らず(e.g. Holm and Pedersen, 2000)、イニシアティブが進展する過程では多様なステークホルダーとの利害の不一致や対立といった問題が生じる可能性も考えられる。ここで、海外子会社のイニシアティブは、どのようなプロセスを辿って実行、推進、達成されていくのであろうかという疑問が生じる。ローカルな市場機会から始まる海外子会社のイニシアティブは、どのようにして国際的な付加価値活動に進展するのか？ 海外子会社のイニシアティブで生じる結果は、どのようにして多様なステークホルダーの利益や目標に連結し、国際的な付加価値活動に統合されていくのか？ その進展プロセスでは、どのような経営課題が生じるのだろうか？ これらの問いに対して、先行研究では海外子会社の企業家活動プロセスに着目した分析視点が検討されていない。以上の未解決の研究課題を踏まえ、本稿では海外子会社を取り囲む複雑な制度的環境の影響下にある海外子会社のイニシアティブの進展プロセスを捉える視点として、制度論的視点を援用することを検討する。次節では、企業レベルの企業家活動で生じる制度的問題を分析している制度論研究の知見を概観し、海外子会社の企業家活動への適用可能性を考える。

3. 制度論的視点の検討

(1) 企業組織の「正当性」

企業は、社内・社外のステークホルダーから重要な資源を獲得することによって、事業活動の存続を維持している組織である。制度論研究では、「正当性」の概念を用いて、企業組織がステーク

ホルダーから資源を獲得・動員できるメカニズムを説明している。「正当性」とは、社会的に構築・共有されている規則、規範、価値、信条、意味の体系において、その組織の形態や活動が“望ましく、好ましく、適切である”という、一般的な認識である (Suchman, 1995, p. 574)。この規制、規範、認知の体系が制度であり、制度は個々のアクターの行動と信条を決定・調整する (Scott, 1987)。企業組織の場合、重要な外部のステークホルダーは顧客や規制当局であり、事業部マネジャーは自分たちの活動の正当性をシグナリングするために、これらのアクターに共有されている業界標準に従おうとする。また、日々の業務では、企業内部で共有されている技術的要求や慣行に従おうとする。しかし、この制度は、多次元にわたって存在しているため、同じ市場や業界に所属している個々のアクター、同じ企業グループ内の組織ユニットによって異なる制度ロジックが共有されていることがある。このような多様な制度ロジック間の矛盾や対立、不一致に直面した事業部マネジャーは、自分たちの活動の正当性を示すことが困難な状況にしばしば陥る。

(2) 制度論的視点から見た企業家活動における経営課題

既存企業が企業家活動を実行する場合、事業部マネジャーは企業家活動と社内・社外ステークホルダーの利害とのリンケージを図ることが重要となる (Burgelman, 1983)。しかし、革新的な製品やサービス、事業の開発を目的とした企業家活動が、確立されている既存のステークホルダーの利害にリンケージすることは容易なことではない。特に、企業家活動が新規事業開発や社内起業を目的とした組織ユニットやチーム以外の事業部から創発されていった場合、こうしたリンケージは難しいものになる。したがって、企業の企業家活動は、社内外の制度ロジックとの適合が難しいという制度的問題を孕んでいるのである。そのため、企業の企業家活動は、その目的や形態、内容に対するステークホルダーの共通理解を獲得できず、その正当性を認められない傾向が高まる。その結果、企業家活動に不可欠な支援を獲得することができず、失敗に終わる可能性が高まる (Zott and Huy, 2007)。このような企業レベルの企業家活動で生じる制度的問題に関して、その克服メカニズムに着目したいくつかの研究が進められている。例えば、Dougherty and Heller (1994) は、巨大な成熟企業 15 社における 135 の製品開発活動事例を調査し、(1) 製品開発と顧客、社内の関連部門、企業の戦略とのリンケージが何故「非正当」として見なされるのか、(2) その問題を克服するために開発事業部のマネジャーがどのような対応行動を取ったのかを分析している。また、Dijk, Berends, Jelinek, Romme and Mathieu (2011) は、Dougherty and Heller (1994) を発展させ、2つの成熟した巨大企業の製品開発活動で観察された 20 の正当性の危機を調査した。正当性の危機とは、企業家活動に対する組織的支援が欠如することによってプロジェクトの存続が脅威に晒される事態である。Dijk et al. (2011) は、正当性の危機を調査し、問題克服につながる事業部マネジャーの行動パターンを特定した。この研究も、企業レベルの企業家活動を制度論的視点から捉えており、管理可能な分析次元である事業部マネジャーの行動を軸として企業家活動のプロセスを解明している点において新規性が高い。このように、制度論的視点から企業レベルの企業家活動を捉えようとする試みとして、いくつかの興味深い研究が行われている。

(3) 海外子会社の多次元な制度環境

多国籍企業の海外子会社が対峙している制度環境は、国内企業よりも遥かに複雑である。海外子会社は、多国籍企業内部の社内ネットワークと進出先国のローカルネットワークの両方に埋め込まれた組織である。海外子会社は、本国親会社や他のグループ会社のみならず、進出先国の政府、サプライヤー・顧客、消費者、NGO や市民活動家などの現地市場のステークホルダーから様々な資源を獲得し、動員している。そのため、海外子会社の活動は、複雑な正当性の問題に直面する。海外子会社の活動は、企業全体の戦略や優先事項、規範や組織慣行への適応を求められる一方で、進出先国の規制や産業政策、現地アクターの規範や価値観への適応を求められる (Westney, 1993)。海外子会社マネージャーは、自分たちの活動を進出先国の制度環境に適応させるのと同時に、全社で共有されている戦略、行動規範や慣行に従うことによって多国籍企業内部・現地市場の双方における二元的な正当性を確立しようとする (Bouquet and Birkinshaw, 2008)。

しかし、海外子会社が対峙する、それぞれのステークホルダーが担う利害関係や関心は、相互に一致しているとは限らない。むしろ、本国と進出先国の距離が大きい程、そこには差異が生まれることが考えられる。そのため、海外子会社の制度環境には、多次元の異なる制度ロジックが併存し、制度ロジック間の矛盾や対立、不一致という制度的問題が横たわっている可能性が考えられる。このように、海外子会社が対峙している多次元な制度環境の複雑性は、海外子会社の企業家活動が進展するプロセスを分析するうえで、考慮するべき視点であると考えられる (図 4)。

(4) 海外子会社のイニシアティブのプロセスにおける制度的問題

上記で述べたように、企業レベルの企業家活動では、活動の正当性の確保が困難となる制度的問題が発生することが指摘されている。最も複雑な制度環境に直面している海外子会社の企業家活動では、この制度的問題がより一層深刻な経営課題として発生することが考えられる。まず、海外子会社のイニシアティブは、段階的に進展していくことが予想されるが、進展段階によっては、活動

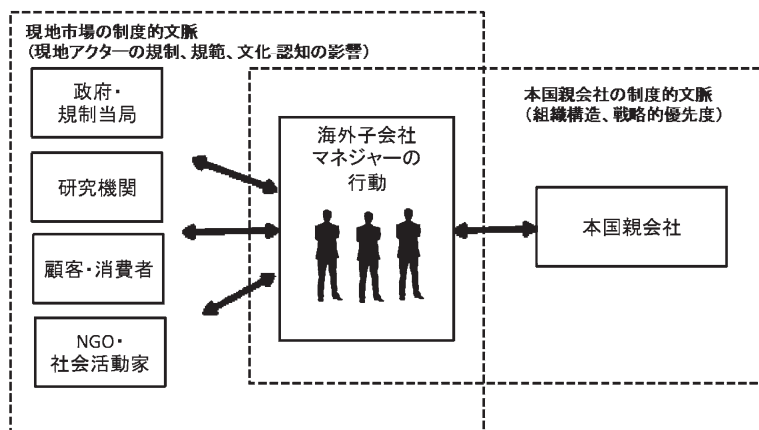


図 4 海外子会社の多次元な制度環境を捉える分析視点

の意義や目的が本社から理解・評価されにくい。そのため、海外子会社のイニシアティブは本社からの反感や非協力といった負の反応を受けることが考えられる (Dörrenbächer and Gammelgaard, 2006)。また、海外子会社が革新的な新製品やサービスを現地市場に投入しようとする場合、それらの製品・サービスが普及するための政策支援や技術標準、社会インフラ、企業や消費者の規範や価値観が十分に形成されていないことも考えられる (Child and Tsai, 2005)。これらの状況は、海外子会社によるイニシアティブの進展プロセスにおいて、制度的問題が発生する要件となりうる。しかし、第2節で述べたように、海外子会社のイニシアティブに関連する先行研究ではプロセスに焦点を当てた研究が少なく、そのプロセスに伴って発生する制度的問題に着目した分析視点が検討されていない。したがって、海外子会社のイニシアティブが進展するプロセスでは、どのような制度的問題が発生しうるか、また現場の海外子会社マネージャーはどのようにして制度的問題を克服していくのかという問いに対する議論が尽くされていない。

第2節、第3節で整理した文献サーベイの結果から、本稿は海外子会社のイニシアティブの進展プロセスを異なる視覚から捉える新たな分析視点として、本節で取り上げた制度的視点を援用する重要性を主張する。次節では、導入的な事例研究として、企業事例（日本企業2社における海外子会社6拠点）の記述的な分析を行い、制度論的視点に基づいた分析視点の有効性を探っていく。

4. 導入的な事例研究

(1) 事例研究の対象

本節では、導入的な事例研究を行い、上記で指摘した制度論的視点に基づく分析視点の有効性を検討する。分析単位は、海外子会社によるイニシアティブが達成されたプロジェクトである。イニシアティブの定義は、Birkinshaw et al. (1998)、Bouquet and Birkinshaw (2008) に基づいて、現地市場向け新製品開発と国際展開、高付加価値な R&D・生産活動への投資誘致、および社内に適用可能な知識創造が達成される一連のプロセスとする。また、取り上げる対象事例として多様なステークホルダーの利害関係の調整が鍵となる環境配慮型製品が開発されたプロジェクトに着目する。環境配慮型製品とは、再生可能エネルギー、代替資源、気候変動に適応するための農業・土木技術、および周辺サービス（金融・制度設計など）を含む製品・技術群を指す（佐野・弓場, 2007; OECD, 2009）。このような製品・技術群の開発では、企業の関連事業部による社内の利害関係調整のみならず、市場、地域・社会レベルの重要なアクターとの利害関係調整を求められるため、推進企業の事業部マネージャーは、単純な製品開発を超えて、市場の仕組みや法規制の再構築を含めた活動を推進していく必要がある (OECD, 2009)。したがって、海外子会社における環境配慮型製品の開発事例は、多様なステークホルダーの利害関係から生じる制度的問題や海外子会社マネージャーの克服行動を調査・分析するうえで適切なコンテキストであると考えられる。

事例の選定は、① 環境経営指標（国内外の環境経営調査ランキング、サステナブル・インデックスなど）による順位付け、② 環境省・経済産業省の専門家への聞き取り、③ 事前調査を踏まえた理論的サンプリング (Eisenhardt, 1989) を実施した。そのうえで、調査協力が得られた日系多

表 1 調査対象事例 (2013 年度)

産業	企業	企業規模	海外子会社 (創業年)	事例となるプロジェクト・事業 (開始年)
機械・化学	A 社	売上高 17,831 億円 (うち海外 70%) 従業員数 56,240 人	① ベルギー拠点 (1972 年)	再生可能エネルギー技術を活用した暖房・給湯製品の開発・普及 (2002 年)
	② 中国拠点 (1995 年)		省エネルギー技術を活用した空調製品の開発・普及 (2004 年)	
食品・医薬	B 社	売上高 9,913 億円 (うち海外 49%) 従業員数 27,579 人	③ フランス拠点 (1976 年) ④ タイ拠点 (1960 年) ⑤ ベトナム拠点 (1991 年) ⑥ ブラジル拠点 (1956 年)	工場の排水 (副生液) を活用した現地農家向け飼料, 肥料の開発・普及 (1980 年後半～1990 年代)

表 2 分析の枠組み

分析の枠組み	
I. 分析対象 海外子会社のイニシアティブ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 海外子会社発の現地市場向け製品の開発と他国市場への販売 ・ 付加価値の高い事業活動への投資誘致 ・ 社内で適用可能なアイデアの創造
II. 分析単位 プロジェクト	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新しい製品の開発, あるいは新規市場参入に関連するプロジェクト, あるいは新規事業
III. 分析視点	
(1) イニシアティブと制度的文脈の関係	<ul style="list-style-type: none"> ・ 海外子会社のイニシアティブの内容・目的・形態と多国籍企業内外の制度的文脈との適合性
(2) 制度的問題	<ul style="list-style-type: none"> ・ 重要な社内外ステークホルダーの支援が欠如したことで, プロジェクトの存続・進捗が脅かされる状態
(3) 海外子会社マネージャーの克服行動	<ul style="list-style-type: none"> ・ 海外子会社のイニシアティブに関与した推進事業部トップ, および部課長による意思決定・思考・実践した取り組み

国籍企業 2 社 (A, B 社) の海外子会社 6 拠点を研究調査対象とした (表 1)。分析の視点は, 海外子会社のイニシアティブの進展プロセスにおいて発生した制度的問題と海外子会社マネージャーの対応行動である (表 2)。データは, 複数収集源から構成されており (Jick, 1979), 調査対象企業へのインタビュー調査, 新聞・雑誌・専門書の文献調査, 企業の HP・アニュアルレポート・CSR レポートの調査から取得した。

(2) 事例の概要

A 社 (2 拠点)

日本の空調機器・化学メーカーである A 社では, 2000 年代以降欧州事業を担うベルギー拠点と中国事業を担う中国拠点にて環境配慮型製品の開発と普及を目的としたプロジェクトが推進されており, これらの新規事業はやがて複数市場で付加価値を創造する国際的な事業へと発展していった。

① ベルギー拠点

対峙していた制度的文脈

ベルギー拠点では, 2000 年代から激化した対内市場競争の圧力を受けて, 2001 年から既存技術

をアレンジした新製品の企画と開発を行っていた。2002年、ベルギー拠点の生産本部トップ、および設計部課長らは、欧州における潜在的な暖房・給湯市場の可能性を認識し、また今後需要が増大すると考えられる環境配慮型製品の重要性を認識していた。そこで、当時一般的に普及していた燃焼ボイラーではなく、省エネ性の高い高度なヒートポンプ技術を駆使した新製品開発に着手した。しかし、当時の多国籍企業内外の制度的文脈は、ベルギー拠点の新規市場参入プロジェクトに適合的ではなかった。対外的な制度的文脈を見ると、欧州では、1990年代後半から2000年代にかけて、EU議会、各国政府による環境規制の厳格化が進む一方で、環境配慮型製品への支援策が打ち出されていた。しかし、環境法規制の実行に関する解釈は、EU議会と各国政府の間で差異があり、企業の法規制遵守に対する統一的な評価基準・システムは設けられていなかった。そのため、多くの現地空調企業は、環境法規制遵守の規範が低く、安価に生産できる非環境配慮型製品によるコスト競争力を発揮していた。また、当時各国政府が普及を進めていた再生可能エネルギーはソーラーや風力に集中しており、ベルギー拠点が採用したヒートポンプは再生可能エネルギーとして承認されていなかった。加えて、欧州の消費者は環境への配慮を重視する一方、購買段階では経済性を重視する傾向にあった。このことから、現地市場の制度的文脈は、環境問題を巡るアクターの異なる関心や規範、代替的手段が共存しており、ベルギー拠点が開始したイニシアティブとの適合性が低かったと考えられる。また、対内的な制度的文脈を見ると、当時A社では高付加価値な新製品の開発は本国親会社の生産本部が主導して行う製品開発体制が採られており、海外拠点は本国親会社製品をアレンジする拠点として認識されていた。そのため、ベルギー拠点が開始したイニシアティブに関する社内関連事業部の優先順位は低く、技術的・認知的な支援はなされていなかった。このことから、本国親会社の制度的文脈は、海外拠点のイニシアティブを評価する組織体制や戦略的優先度が確立されておらず、適合性が低かったことが考えられる。このような背景が原因となって、ベルギー拠点は、イニシアティブの進展に不可欠な本国親会社（経営陣、関連事業部）、現地市場（EU議会・各国政府、顧客・消費者、現地企業）の支援（政策的・技術的・認知的）を獲得することができなかった。

推進事業部マネジャーの克服行動

この制度的問題に対して、ベルギー拠点の推進事業部マネジャーは、イニシアティブの進展段階に応じた異なる克服行動で問題解消を試みていった。ベルギー拠点のイニシアティブは、①新規市場参入（現地市場向け新製品の開発）、②役割獲得（高付加価値なR&D活動への投資誘致）、③国際化（事業の国際化、他拠点への知識提供）の段階を経て進展していった。①新規市場参入の段階では、推進事業部マネジャーは自社の活動を正当化する社内外アクターを選択し、それらのアクターが重視する開発理念やプロセスに適合させた。例えば、対内的には、社内での協力的なグループを探索し、そのグループが重視する開発プロセスに適合することによって彼らの技術的協力を獲得していった。また、対外的には、環境技術の普及を目指す大学や研究機関の研究者グループにアクセスし、そのグループが抱く理念に適合する製品コンセプトの共創を通じて、彼らの技術的協力を獲得していった。②役割獲得段階では、自社のイニシアティブの目的を社内外の多様なステークホルダーの利益や目的に適合するように再定義し、彼らの評価を獲得しうる代替的な評価システムや組織体制への移行を促進した。対内的には、ベルギー拠点は、自社のイニシアティブが全社戦

略の達成や企業の進化に貢献しうる役割を再定義し、本国親会社の経営陣や関連事業部との対話を通じて社内に浸透させていった。このような活動は、海外拠点主体の開発活動や国際事業の推進を評価するグローバル製品開発体制への移行を後押しする結果をもたらした。対外的には、ベルギー拠点は自社の技術や製品が現地の環境政策に貢献しうる役割を再定義し、EU 議会、企業・研究機関の研究者、環境団体との懇話会を通じて現地の環境法規制立案プロセスに参画していった。これらの活動は、EU 議会がヒートポンプを新たな再生可能エネルギーとして承認し、各国政府が税優遇制度を導入する流れを後押しする結果をもたらした。また、現地の競合空調企業が多様な環境配慮型技術を採用する重要なトリガーとなった。以上のことから、ベルギー拠点の推進事業部マネージャーは、自社のイニシアティブが直面した制度的問題に対して、イニシアティブの進展段階に応じた異なる戦略的行動を通じて問題の克服を試みたことが確認された。

② 中国拠点

対峙していた制度的文脈

中国拠点では、2000 年代半ばから省エネ性能の高い家庭用空調製品を新規市場投入する試みが開始された。しかし、苛烈な競争環境にある中国の家庭用空調市場には、高付加価値な省エネ製品が受け入れられにくい状況が横たわっていた。中国では、2000 年代半ばから、中国中央政府による環境規制の厳格化と環境技術の普及支援策が打ち出されていた。また、中国中央政府は、高い環境技術を持った外資系企業に対して技術の普及を通じた環境政策への貢献を強く求めていた。しかし、中国における環境技術の普及は、極めて難しい状況であった。環境法規制遵守に関する統一的な評価システムが整備されておらず、実質的な環境法規制の実施は各州政府に委ねられていたため、雇用確保や経済発展を重視する州政府は現地企業に対する強い規制圧力を行使していなかった。そのため、現地企業は環境技術への投資を行わず、安価な非環境配慮型製品によるコスト競争力を発揮していた。このように、環境問題を巡る中央政府、州政府、現地市場のアクターの異なる関心や代替的な選択肢が共存した制度的文脈において、中国拠点が投入した環境配慮型製品の価値は認知・評価されなかった。このような問題に直面した中国拠点幹部は、省エネ製品を共同開発する現地競合企業を探索し始めた。競合企業であっても、共に環境配慮型製品が普及しやすい市場の仕組みを構築する必要性があり、その点においては同じ目的を共有しうると考えたからである。2000 年代後半、本国親会社経営陣は、現地競合企業との共同開発とコア技術の一部オープン化を決定し、合弁事業の開始を決定した。その決定に対し、コア技術の開発を長年担ってきた本国親会社の開発陣は、激しく反対し抵抗した。このような背景から、中国拠点が開始・提案したイニシアティブは、対内的には、本国親会社内部の関連事業部で共有されていた優先事項や価値観には適合していなかった。また、対外的には、環境問題を巡る多様な制度アクターの利益や関心の不一致に阻まれて、市場で評価されにくい状況であった。したがって、中国拠点は、イニシアティブの進展に不可欠な本国親会社（関連事業部）、現地市場（州政府、現地企業、顧客・消費者）の支援（政策的・技術的・認知的）を獲得することができなかった。

推進事業部マネージャーの克服行動

この制度的問題に対して、中国拠点の推進事業部マネージャーはイニシアティブの進展段階に応じ

た異なる克服行動で問題解消を試みていった。中国拠点のイニシアティブは、① 新規市場参入（現地市場向け新製品の開発）、② 役割獲得（高付加価値な R&D 活動への投資誘致）、③ 国際化（複数市場での販売、本国親会社への知識提供）の段階を経て進展していった。① 新規市場参入の段階では、推進事業部マネジャーは、自社の新規市場参入を正当化する社内アクターを選択し、それらのアクターの理念や利益に適合するべく新規市場参入を進めていった。例えば、対内的には、中国政府から環境技術の普及を求められた本国親会社経営陣に対してパートナーとしての現地競合企業活用を提案し、自社のイニシアティブと本国親会社経営陣の理念や意志決定との擦り合わせを行った。一方、対外的には環境技術の評価や実用化を目指す大学研究室と協働し、中国の環境政策の動向に沿った製品開発の指針を形成していった。② 役割獲得段階では、自社のイニシアティブの成果を社内外の多様なステークホルダーの利益や関心に適合するように再定義し、自社の活動意義に対するステークホルダーの態度や認識を変化させていった。対内的には、本国親会社開発陣に低コスト生産工程を提案することを通じて、開発活動の現地化や競合企業とのパートナーシップがコア技術を脅かすものではなく、進化させる可能性を持つことを示した。このことによって、本国親会社の開発陣は現地競合企業とのパートナーシップを学習機会として認識するようになっていった。また、対外的には政府関係者、大学・研究機関の研究者、企業の技術者との懇話会を通じて、自社の環境技術が中国の環境政策や産業発展にどのような貢献をしようかを再定義し、浸透させていった。このような活動によって、中国拠点は多様なステークホルダーからの政策的・技術的・認知的支援を獲得することができるようになった。折しも、中国拠点が市場投入した省エネ製品は、低価格かつ環境性の高い製品として市場で認知されるようになり、デバイスメーカーが提供する部品も環境性能の高い部品へと移行したため、2000年代後半にかけて、家庭用空調市場の省エネ製品普及率は上昇していった。そして、中国拠点が提供する省エネ製品が普及しやすい市場環境が徐々に形成されていったのである。以上のことから、中国拠点の推進事業部マネジャーは、自社のイニシアティブが直面した制度的問題に対し、イニシアティブの進展段階に応じた異なる戦略的行動を通じて問題の克服を試みたことが確認された。

B 社（4 拠点）

日本の食品メーカーである B 社の主要な海外生産拠点では、1980年代後半～1990年代から環境配慮型生産プロセスの導入とその副産物として環境配慮型農業用製品の開発・普及が推進されてきた。活動の起源は、環境規制が厳しい本国の親会社で開発された生産技術が主要な海外生産拠点に導入され、アミノ酸を含んだ工場排水を再利用する循環型の生産プロセスが定着していった際に、各海外生産拠点が工場排水の副産物として新製品を開発する活動を始めたことによる。B 社の主要な海外生産拠点では、現地固有の農作物が原材料として使われており、主なサプライヤーは現地の零細・中小規模農家であった。そのため、工場排水の用途や活用方法も農家-食品企業-消費者から成るエコシステムに影響されていた。各海外生産拠点は、地域毎に異なる環境法規制、農業技術水準や主要作物、気候条件に対応しながら、前代未聞の工場排水から生まれた農業用製品の開発・普及を展開していった。2000年代以降、各海外生産拠点の役割進化に伴う現地人技術者の能力向上が背景となり、これらの活動は高付加価値化・高度化されていった。この時期から海外生産拠点間

での技術者同士の交流や知識共有による組織間学習が活発になったこともあり、また生産部門の技術者や工場従業員の間では、これらのプロジェクトが環境規制リスクに対応するための最低限度の義務やコスト・センターではなく、生産拠点の技術能力を進化させ、新しい付加価値の創造に繋がる活動であるという認識が強まっていった。そして、2000年代半ば以降、南米や東南アジアの生産拠点で開発された環境配慮型製品は複数市場に展開されていき、循環型の生産プロセスや開発ノウハウも拠点間で移転されるようになった。

③ フランス拠点

欧州地域では、日本と同時期の1970年代から環境法規制の厳格化が始まり、これらの市場に進出していた外資系の食品メーカーは、生産活動から出る有機物を豊富に含んだ工場排水を処理する技術や設備の導入を余儀なくされていた。1990年代から労働問題や失業問題を発端として、国の政策だけでなく、企業の力を使って社会問題を解決しようとする企業の社会的責任が問われるようになり、1997年以降は経済、社会、環境が相互に持続可能なかたちで発展するトリプルボトムラインという考え方が主流になっていった。このような背景から、1990年代には既にサプライヤーであり顧客でもある現地農家の環境法規制遵守の規範が高く、アミノ酸生産拠点であるフランス拠点は現地農家と協働して環境配慮型飼料の製品・用途先の開発を進めた。また、環境配慮型製品に関する知識を持った現地研究者たちと企業の共同研究や評価システム整備が可能であったことから、フランス拠点は自社の環境配慮型飼料がもたらしうる欧州の環境政策への貢献を評価する基準づくりやシステムの開発も現地研究者と協働で進めた。このように、欧州地域では政府による法規制、サプライヤー・顧客の技術水準や法令遵守の規範、現地研究者の協力体制が形成されつつあり、食品会社の工場排水を巡るステークホルダーの利害や関心が一致しており、フランス拠点のイニシアティブと現地市場の制度的文脈は適合性が高かった。したがって、フランス拠点は現地市場向け環境配慮型農業用製品を開発するうえで深刻な制度的問題には直面していなかった。

④⑤ タイ拠点・ベトナム拠点

対峙していた制度的文脈

東南アジア地域では、2000年代以前は環境法規制の整備が遅れており、公的機関による厳格な法規制遵守の評価制度が欠如していたことから、現地競合企業やサプライヤーである農家の環境対応の規範は低かった。伝統的な農業方法を代々行っていた零細・中小規模農家は、安価な化学肥料・化学飼料を大量に使っている状況であった。加えて、中小規模の競合企業は先進的な環境技術や設備に投資する資金力も強い動機も持ち合わせていなかった。そのため、多くの現地食品会社は現地行政との暗黙的な馴れ合い関係を通じて法規制をすり抜け、環境規制圧力を受けやすい外資系企業に対して、コスト競争力を発揮していた。このことから、東南アジア地域では環境問題に対するアクターの関心や優先度が低く、現地市場の制度的文脈はタイ・ベトナム拠点が開始したイニシアティブと適合性が低かった。さらに、東南アジアの生産拠点の現地人従業員にとって、環境問題への対応が市場競争力の強化に繋がることは理解し難く、環境問題への配慮よりもコスト競争力を優先すべきという規範が共有されていた。そのため、製品開発に参画した従業員の間では、開発・普及

活動の戦略的優先度を巡る対立や混乱が生まれていた。このような背景から、タイ・ベトナム拠点は、イニシアティブの進展に不可欠な海外子会社内部（関連事業部）、現地市場（政府、現地企業、サプライヤー）の支援（政策的・認知的）を獲得することができなかった。

推進事業部マネジャーの克服行動

この制度的問題に対して、各生産拠点でのプロジェクトを推進した生産部門マネジャーや工場従業員は、イニシアティブの進展段階に応じた異なる克服行動で問題解消を試みていった。タイ・ベトナム拠点のイニシアティブは、① 新規市場参入（現地市場向け新製品の開発）、② 役割獲得（高付加価値な R&D・生産活動への投資誘致）、③ 国際化（複数市場での販売、拠点間の知識共有）の段階を経て進展していった。① 新規市場参入の段階では、プロジェクトメンバーは現地農家や公的機関との共同開発を通じて、環境配慮型農業用製品を活用することによる農業や生態系にもたらす経済的・社会的利益（農作物の生産性の向上、環境負荷の低減）に関する知識を蓄積・共有し、主要な現地アクターの意識を変革していった。また、プロジェクト・マネジャーは、現地人従業員に対する研修プログラムを実施し、プロジェクトの成功が環境規制リスクへの対応ではなく、現地での競争力に繋がることを繰り返し伝え、従業員の意識改革を行った。② 役割獲得段階では、同一地域内の生産拠点間での技術交流や知識交換を活用して、プロジェクトが工場コスト減少や技術能力の進化に繋がることが再定義される場が形成された。このことによって、プロジェクトに依然として否定的であった一部の現地人従業員の行動や態度がプロジェクトへのコミットメントを強める方向に変化した。その結果として、東南アジア地域の拠点では環境配慮型製品の生産・販売を専門とした子会社設立（タイ拠点）や部署設立（ベトナム拠点）が行われ、製品の高付加価値化が進められた。そして、タイ・ベトナムの生産拠点で開発された環境配慮型製品は、複数市場で販売されるだけの高い付加価値を持つことになった。また、これらの取り組みは現地農家との勉強会でも共有され、環境配慮型農業用製品の使用が環境保護だけでなく、農家の持続的な生産性向上に結びつくという多面的な活動意義が再定義された。以上のことから、タイ・ベトナム拠点のプロジェクト推進マネジャーは、自社のイニシアティブが直面した制度的問題に対し、イニシアティブの進展段階に応じた異なる戦略的行動を通じて問題の克服を試みたことが確認された。

⑤ ブラジル拠点

対峙していた制度的文脈

南米地域では、東南アジア地域よりも早い 1980 年代から環境法規制の厳格化が進められていたが、実際は東南アジア地域と共通する状況が続いていた。ブラジル拠点のサプライヤー・顧客でもある小規模農家は、伝統的な農業方法を代々行っており、安価な化学肥料を大規模に使っている状況であった。このことから、南米地域では政府の規制と市場アクターの技術水準・規範が矛盾しており、ブラジル拠点が開始したイニシアティブの目的や内容との適合性が低かった。また、ブラジル生産拠点の現地人従業員にとって、環境問題への対応が市場競争力の強化に繋がることは理解し難く、環境問題への配慮よりもコスト競争力を優先するべきという規範が共有されていた。そのため、製品開発に参画した従業員の間では、開発・普及活動の戦略的優先度を巡る対立や混乱が生まれていた。このような背景から、ブラジル拠点は、イニシアティブの進展に不可欠な海外子会社内

部（関連事業部）、現地市場（政府、現地企業、サプライヤー）の支援（政策的・認知的）を獲得することが困難な状況に直面した。

推進事業部マネジャーの克服行動

この制度的問題に対して、1980年代後半からプロジェクトを推進した生産部門マネジャーや工場従業員は、イニシアティブの進展段階に応じた異なる克服行動で問題解消を試みていった。ブラジル拠点のイニシアティブは、① 新規市場参入（現地市場向け新製品の開発）、② 役割獲得（高付加価値な R&D・生産活動への投資誘致）、③ 国際化（複数市場での販売、拠点間の知識共有）の段階を経て進展していった。① 新規市場参入の段階では、プロジェクトメンバーは現地農家や公的機関との共同開発、農業組合に対する勉強会を通じて、環境配慮型農業用製品を活用することによる農業や生態系にもたらす経済的・社会的利益（農作物の生産性の向上、環境負荷の低減）に関する知識を蓄積・共有し、主要な現地アクターの意識を変革していった。② 役割獲得段階では、同一地域内の生産拠点間での技術交流を活用して、他拠点の成功事例からプロジェクトが工場コスト減少や技術能力の進化に繋がることを学習する場が形成された。これらの学習活動を通じて、ブラジル拠点の環境配慮型製品は、グラム単価が非常に高い高付加価値製品として位置付けられるようになっていった。1990年代～2000年代には、ブラジル拠点で開発された環境配慮型製品は、南米地域や他の地域、本国市場でも展開されていった。以上のことから、ブラジル拠点のプロジェクト推進マネジャーは、自社のイニシアティブが直面した制度的問題に対して、イニシアティブの進展段階に応じた異なる戦略的行動を通じて、問題の克服を試みたことが確認された。

(3) 事例の分析

海外子会社のイニシアティブと制度的文脈の関係性

上記の拠点①②④⑤⑥の事例では、産業、進出先国という条件の違いはありながらも各海外子会社が推進したイニシアティブは、複数の進展段階において多国籍企業内外の制度的文脈と適合性が低い傾向にあったことが確認された。そして、多国籍企業内外の制度的文脈と言っても、その特性にはいくつかの特徴が確認されることが示された。例えば、拠点①②の事例では、対内的な制度的文脈の特徴として、イニシアティブを評価する社内グループや経営陣が存在する異種性の高い制度的文脈（Dijk et al., 2011）が見られた。また、拠点④⑤⑥の事例では、イニシアティブ実行を巡って海外子会社内部の従業員間で優先度の不一致や混乱が生じる曖昧性が高い制度的文脈（Dijk et al., 2011）が見られた。このような対内的な制度的文脈の特徴は、海外子会社のイニシアティブを制約する要因となっていた可能性が考えられる。次に、対外的な制度的文脈を見ると、拠点①②の事例では、地域・国・州レベルの行政機関毎に優先するべき選択肢や異なる法規制の解釈が存在し、アクターの異なる関心が共存する多様性が高い制度的文脈（Dijk et al., 2011）が見られた。さらに、拠点④⑤⑥の事例では、環境問題を巡るアクターの関心が低い、あるいは曖昧・不明瞭な曖昧性の高い制度的文脈（Dijk et al., 2011）が見られた。このような対外的な制度的文脈の特徴もまた、海外子会社のイニシアティブを制約する要因となっていた可能性が考えられる。

海外子会社のイニシアティブの進展に伴う制度的問題

上記の拠点①②④⑤⑥の事例では、先述したイニシアティブと制度的文脈の適合性の低さが原

因となって、現地市場向け環境配慮型製品開発の推進に伴う「正当性の危機」(Dijk et al., 2011)が生じていたことが確認された。拠点①②④⑤⑥の事例では、海外子会社のイニシアティブが新規市場参入→役割獲得段階→国際化という段階的進展を辿っていたことが示された。しかし、イニシアティブの目的・内容・形態と多国籍企業内外の制度的文脈の適合は一樣に達成されるものではなく、社内外の重要なステークホルダーの評価を最初から獲得することはきわめて困難であった。そのため、新規事業、あるいはプロジェクト推進マネジャーは、イニシアティブが継続・進展するために不可欠な主要ステークホルダーの支援（政策的・技術的・認知的）が獲得できないという危機的な状況に直面したことが確認された。特に、拠点①②④⑤の事例では、対内的・対外的な制度的文脈がきわめて敵対的な状況にあり、当該拠点はイニシアティブの二元的（Dual）正当性を確保することが難しいという問題に直面していた。このような経営上の難しさは、単一国内市場のみで活動する企業や本国親会社の企業家活動では見ることのない、相対的な正当性が低い海外子会社（Bouquet and Birkinshaw, 2008）の企業家活動に特有の問題であることが考えられる。

海外子会社マネジャーの克服行動

上記の拠点①②④⑤⑥の事例では、直面した「正当性の危機」に対して、新規事業やプロジェクトの推進マネジャーは、段階毎に異なる戦略的行動を通じて問題解消を試みていた様子が示された。先述したように、拠点①②④⑤⑥の事例では、海外子会社のイニシアティブは、新規市場参入→役割獲得段階→国際化という段階的進展を辿っていた。深刻な「正当性の危機」は新規市場参入段階から散見されたが、推進マネジャーは既存の制度的文脈への単なる「適合」を超えて、「選択」、「共創」、「変革」、「再定義」という異なる戦略的行動を取ることで徐々に問題を克服していったことが確認された。「選択」は、自社の活動を正当化する制度ロジックを持った制度アクターを選択し、

表3 分析結果の要約

分析視点	① 新規市場参入 → ② 役割獲得 → ③ 国際化		
	制度的文脈の特徴	直面した制度的問題	推進マネジャーの克服行動
A 社			
拠点①	対内：異種性 対外：多様性	・ 本国親会社関連事業部の技術的・認知的な支援の欠如 ・ EU 議会、各国政府の政策的な支援の欠如 ・ 消費者の認知的な支援の欠如	対内：① 選択→② 再定義 対外：① 共創→② 再定義
拠点②	対内：異質性 対外：多様性	・ 本国親会社関連事業部の技術的・認知的な支援の欠如 ・ 地方政府の政策的な支援の欠如 ・ 消費者の認知的な支援の欠如	対内：① 選択→② 再定義 対外：① 共創→② 再定義
B 社			
拠点③	社内外のアクターの利害一致	なし	なし
拠点④・⑤	社内：曖昧性 社外：曖昧性	・ 現地従業員の認知的な支援の欠如 ・ 地方政府の政策的な支援の欠如 ・ 顧客の認知的・規範的な支援の欠如	対内：① 変革→② 再定義 対外→① 変革→② 再定義
拠点⑥	社内：曖昧性 社外：曖昧性	・ 現地従業員の認知的な支援の欠如 ・ 地方政府の政策的な支援の欠如 ・ 顧客の認知的・規範的な支援の欠如	対内：① 変革→② 再定義 対外→① 変革→② 再定義

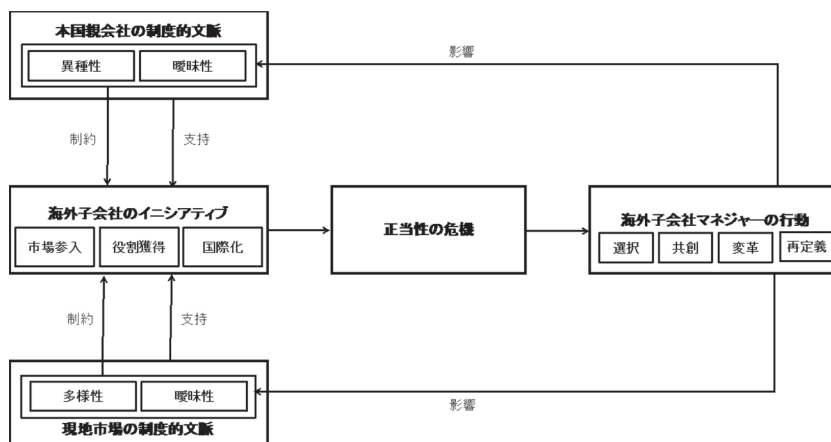


図 5 海外子会社のイニシアティブの進展プロセスに関する説明枠組み

彼らの規範や価値観に適合しようとする行動である (Suchman, 1995 ; Dijk et al., 2011)。「共創」は、協働を通じて自分たちの活動を評価する代替的な評価基準や価値観を新しく作り出そうとする行動である (Porter and Kramer, 2011)。「変革」は、新たな規範や価値観の導入を通じて、自分たちの活動を正当化する制度的文脈を形成しようとする行動である (Suchman, 1995 ; Dijk et al., 2011)。そして、「再定義」は、自分たちの活動の意義や貢献を重要なステークホルダーの関心や利益に適合するべく定義し、発信していく行動である (Dougherty and Heller, 1994)。上記の事例を見ると、新規市場参入段階では制度的文脈の特徴に応じて異なる行動が取られたが、役割獲得段階ではすべての事例において「再定義」の行動が確認された。以上の分析結果の要約が、下記の表 3 である。また、上記の分析結果から海外子会社のイニシアティブの進展プロセスに関する説明的枠組みを導出したものが下記の図 5 である。

5. 結 論

本稿の目的は、文献サーベイと導入的事例研究から、海外子会社の企業家活動の進展プロセスを分析する新しい視点を検討し、その有効性について考察を深めることである。本稿は、海外子会社のイニシアティブに関連した先行研究を整理し、これまでに検討されていない海外子会社の複雑な制度環境が引き起こす問題を着目した。そして、既存研究における未解決の研究課題に対して、制度論的視点の可能性を検討している。そのうえで、導入的事例研究では、上記の分析視点をを用いて海外子会社のイニシアティブの進展プロセスを分析した結果、海外子会社の企業家活動に特徴的な「正当性の危機」(Dijk et al., 2011) が明らかにされた。そして、その危機的状況を克服するために、海外子会社マネジャーは段階的に異なる戦略的行動を取る傾向が示された。以上の結果から、制度論的視点による海外子会社のイニシアティブの進展プロセスの分析は、先行研究では捉えきれなかった経営課題を浮き彫りにし、その制度的問題に対する管理可能な次元での克服施策を提示するという点において有効性が高いと考えられる。本稿の結論は、ローカルな市場から生まれた機会を

世界的な市場機会へと発展させていく役割を担うようになる海外子会社マネジャーに対して、いかに自分たちの正当性を確保しながら、社内外の多様なステークホルダーの支援を獲得・動員していくかという経営課題に対して、具体的な行動指針を示すものである。したがって、本稿は、海外子会社の企業家活動に関連する研究に対して、理論的・実務的な側面から意義を持ちうるものと考えられる。

一方で、本稿では、依然として取り組むべき課題が多く残されている。第一に、本稿は、少数サンプルに基づく事例研究を基にして制度論的視点の有効性を確認しているが、事例数、データが充分ではないため、枠組みの一般化は難しい。どのような制度的文脈の特徴に対して、どのような克服行動が有効か、その条件を詳しく調べることで、実務的な貢献が増すものと考えている。今後は、体系的に事例を収集し、説明枠組みの検証を行う作業が必要となる。第二に、本稿の事例は海外子会社マネジャーの視点から描かれているが、関与している重要なステークホルダーの視点からデータを収集・分析する研究手法の検討も必要であろう。第三に、本稿の事例は懐古的データに基づいているが、より複雑な制度的文脈の特徴や影響を捉えるためには、リアルタイムの事例データの収集が求められる。今後は、このような課題を踏まえて、包括的な説明枠組みの構築を目指していきたい。

参考文献

< 欧文 >

- Ambos, T.C., Andersson, U., & Birkinshaw, J. (2010). What are the consequences of initiative-taking in multinational subsidiaries? *Journal of International Business Studies*, 41(7), 1099-1118.
- Bartlett, C.A., & Ghoshal, S. (1989). *Management Across Borders: The Transnational Solution*. Boston, Harvard Business School Press. (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社, 1998年).
- Birkinshaw, J. (1997). Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic Management Journal*, 18(3), 207-229.
- Birkinshaw, J., & Hood, N. (1998). Multinational subsidiary development: Capability evolution and charter change in foreign-owned subsidiary companies. *Academy of Management Review*, 23(4), 773-795.
- Birkinshaw, J., Hood, N., & Jonsson, S. (1998). Building firm-specific advantages in multinational corporations: The role of subsidiary initiatives. *Strategic Management Journal*, 19(3), 221-241.
- Birkinshaw, J., Hood, N., & Young, S. (2005). Subsidiary entrepreneurship, internal and external competitive forces, and subsidiary performance. *International Business Review*, 14, 227-248.
- Bouquet, C., & Birkinshaw, J. (2008). Managing power in the multinational corporation: How low-power actors gain influence. *Journal of Management*, 34(3), 477-508.
- Burgelman, R.A. (1983). Corporate entrepreneurship and Strategic management: Insights from a process study. *Management Science*, 29(12), 1349-1364.
- Cantwell, J., Dunning, J.H., & Lundan, S.M. (2010). An evolutionary approach to understanding international business activity: The co-evolution of MNEs and the institutional environment. *Journal of International Business Studies*, 41(4), 567-586.
- Child, J., & Tsai, T. (2005). The dynamic between firm's environmental strategies and institutional constraints in emerging economies: Evidence from China and Taiwan. *Journal of Management Studies*, 42(1), 95-125.
- Dijk, S.V., Berends, H., Jelinek, M., Romme, G.L., & Weggeman, M. (2011). Micro-institutional affordances and strategies of radical innovation. *Organization Studies*, 32(11), 1485-1513.
- Dörrenbächer, C., & Gammelgaard, J. (2006). Subsidiary role development: The effect of micro-political headquarters-

- subsidiary negotiations on the product, market and value-added scope of foreign-owned subsidiaries. *Journal of International Management*, 12(3), 266-283.
- Doughherty, D., & Heller, T. (1994). The illegitimacy of successful product innovation in established firms. *Organization Science*, 5, 200-218.
- Dunning, J.H. (1980). Towards an eclectic theory of international production : some empirical tests. *Journal of international business studies*, 11(1), 9-31.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Jick, T.D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods : Triangulation in action. *Administrative science quarterly*, 24(4), 602-611.
- Holm, U., & Pedersen, T. (2000). *The emergence and impact of MNC centres of excellence : A subsidiary perspective*. London : Macmillan Press Ltd.
- Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- OECD (2009). Sustainable manufacturing and Eco-Innovation, framework, practices and measurement, Paris.
- Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2011). Creating shared value. *Harvard business review*, 89(1/2), 62-77.
- Rugman, A.M., & Verbeke, A. (2001). Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises. *Strategic Management Journal*, 22(3), 237-250.
- Scott, W.R. (1987). *Organizations : Rational, natural and open system* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Scott, P., Gibbons, P., & Coughlan, J. (2010). Developing subsidiary contribution to the MNC—Subsidiary entrepreneurship and strategy creativity. *Journal of International Management*, 16(4), 328-339.
- Suchman, M.C. (1995). Managing legitimacy : Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Westney, E. (1993). Institutionalization theory and the MNE. In S. Ghoshal & E. Westney (eds.), *Organization theory and the multinational corporation* (pp. 53-76). New York, St Martin.
- Zott, C., & Huy, Q.N. (2007). How entrepreneurs use symbolic management to acquire resources. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 70-105.

<和文>

浅川和宏 (2003) 『グローバル経営入門』日本経済新聞社
経済産業省 『2011 年度版ものづくり白書』

畠山俊宏 (2010) 「海外研究開発拠点の類型化と設立要因」『立命館ビジネスジャーナル』, Vol. 4, p. 71-92.

弓場雄一, 佐野真一郎 (2007) 「環境技術の格差と移転」『政策・経営研究』, Vol. 4.