

論文の内容の要旨

論文題目 海外子会社の能力構築を支える本国拠点の量産知識：日本企業における本国量産活動撤退の再評価

氏名 大木清弘

要旨

本研究は、本国拠点からの量産活動の撤退が日本企業に及ぼす影響を、海外子会社の能力構築の観点から再評価したものである。

現在の日本企業の事業活動は大きく海外へシフトしている。拡大する海外市場や安価な要素コストを求めて、多くの日本企業が海外での事業を拡大している。そうした海外シフトの中で、本国拠点の量産活動を海外で代替する動きも起きている。特に、量産活動のような労働集約的な活動は、労働コスト等の立地優位性を持つアジア地域等に移転する方が、全体の効率性が上がる。そのため、もはや優位性を持たない量産活動を本国拠点から撤退し、海外子会社に移管する企業が現れている。

このような各国の立地優位性に基づいた本国拠点からの量産活動の撤退は既存研究では支持されてきた。既存研究では、各国拠点が優位性を持つ活動をそれぞれに配置していくことが多国籍企業の競争優位の源泉であるとされてきた。こうした観点からは本国拠点が劣位にある活動を撤退することは、企業に競争優位をもたらすこととされてきた。むしろ劣位にある活動を残し続けることは、企業の競争劣位につながると考えられてきた。

しかし既存研究は、海外子会社の能力構築という視点から、本国拠点からの量産活動の撤退の影響を検討してこなかった。海外子会社に量産活動を専任させることになれば、その分海外子会社の重要性が増し、海外子会社に高い能力が求められることになる。しかし海外子会社の能力構築は少なからず本国拠点に依存している。本国拠点は「量産活動にお

ける効率的なルーチンに関する知識」である静態的な量産知識と、「量産活動におけるルーチンを改善するための方策や新たなルーチン形成のやり方に関する知識」である動態的な量産知識を保有しており、これらを活用することで海外子会社の能力構築を促してきた。こうした本国拠点への能力構築上の依存関係を前提にした場合、本国拠点からの量産活動の撤退が、海外子会社の能力構築に悪影響を与える可能性が示唆される。しかし、このような可能性はこれまで議論されてこなかった。

そこで本研究は、本国拠点からの量産活動の撤退が海外子会社の能力構築にどのような問題を引き起こすかを主な問題意識においた。主な研究対象は日本企業の本国製造拠点と海外製造子会社で、その中でも電機・電子産業と自動車産業を対象として選んだ。

以上が第2章までの内容であり、第3章からが実証パートとなっている。第3章から第5章までは、本国拠点からの量産活動撤退が海外子会社の能力構築に及ぼす問題を議論した。結論を先取りすれば、海外子会社が本国拠点に依存していることが多い日本企業では、本国拠点からの量産活動の撤退が、海外子会社の能力構築にデメリットを生む可能性が明らかになった。

まず、第3章では日系 HDD メーカーのタイ工場を対象にした事例研究を行った。ここから、海外子会社が本国拠点に依存していた場合、本国拠点からの量産活動の撤退が、海外子会社の能力構築に悪影響を及ぼすメカニズムが明らかになった。量産活動の撤退が本国拠点の量産知識に影響を与え、海外子会社におけるルーチンの改善や新たなルーチンの形成を本国拠点からサポートできなくなる。結果、海外子会社において、環境の変化に対応した新たな組織能力を構築できなくなるのである。

続く第4章では、第3章の議論の前提となる海外子会社の本国拠点への依存が、現状の日本企業において未だに残っていることを明らかにした。ここでは、海外派遣社員を本国拠点からの海外拠点への関与の代理変数と定義したうえで、海外派遣社員が増えるほど海外子会社のパフォーマンスが上がるという依存関係があるかどうかを、公表データを用いて定量的に分析した。分析の結果、本国拠点からの関与が大きいほど、海外子会社のパフォーマンスが上がるという、能力構築上の依存関係が観察できた。ここから、第3章のような本国拠点からの量産活動の撤退がもたらす問題が、広く日本企業においてみられる可能性を提示した。

続く第5章では、第3章とは逆に、劣位におかれた量産活動を本国拠点から移転しなかった企業に注目し、それが海外子会社の能力構築にもたらした影響を、日産自動車株式会社の日本工場の事例研究から議論した。ここでは、劣位におかれた量産活動をあえて本国拠点から撤退しないことが、海外子会社の能力構築にメリットを生むことを明らかにした。本国拠点に動態的な量産知識が蓄積している場合、本国拠点に量産活動を残すことで、海外拠点に移転可能な新たな優位性（新たなルーチン）を本国拠点に構築できる。その際に、量産活動をめぐる拠点間競争の圧力をかけることで、本国拠点における新たなルーチン形成を促すことができる。もし本国拠点から量産活動を早期に撤退していた場合、こうした

メリットが機会損失となるのである。

以上の章によって、本国量産活動の撤退がもたらす問題とそのメカニズムを明らかにした。残る第 6 章と第 7 章では、そうした問題にどのように対応すべきかを議論した。

もちろん、そうした問題に対する最もシンプルな対応は第 5 章のように本国拠点に量産活動を残し続けることである。しかし、現実として本国拠点に量産活動を残すことが難しい企業がある。そこで、量産活動を撤退した本国拠点が、組織的に海外子会社の能力構築を促進し続けるための方策を議論したのが第 6 章である。

第 6 章では、ミネベア株式会社の事例研究を元に、量産活動を撤退しても量産知識を本国拠点で保有し続ける体制の有効性を明らかにした。ミネベアでは、量産活動を撤退しても、本国拠点が量産知識を保有する体制を取っていた。海外工場の情報収集を活発に行い、そこから得られた知識を元に海外工場のサポートを行っていた。量産活動を行わない代わりに、量産活動を行っている海外子会社の情報収集を通じて、量産知識を集約しているのである。このような「知識集約型マザー」と呼べる体制を取ることで、本国拠点から量産活動を撤退した後も、海外子会社における量産活動の改善や問題解決を促し続けることができる。この事例から、海外子会社の能力構築に重要なのは量産「活動」自体ではなく、量産「知識」であることが明らかになった。

また、そもそも海外子会社が動的な量産知識を蓄積し、自ら能力構築を行えるようになれば、本国拠点からの支援は不要であり、本国量産活動を撤退しても問題はない。こうした状況は、難しいとはいえ長期的には不可能ではない。こうした状況に至るためのマネジメントについて議論したのが第 7 章である。

第 7 章では、第 3 章で用いた HDD メーカーのその後のケースを扱い、本国拠点からの支援がなくなった海外子会社の対応に注目した。この事例から、本国拠点からの支援がなくなった海外子会社が改めて量産知識の蓄積を目指していることを確認し、自ら能力構築を行える海外子会社を作り上げるためのマネジメントについて議論した。こうしたマネジメントにおいて重要なのは日本人トップであった。本国拠点で経験を積んだ日本人が現地社長として、自らの経験に基づいて海外子会社の能力構築を促す。また、海外子会社が順調に能力構築できるように、組織内のパワーも活用して、本国本社との資源や権限に関する交渉も行う。こうすることで、海外子会社の能力構築を正しい方向に導き、自らルーチンを変える経験を積みませることができる。結果、海外子会社が動的な量産知識を蓄積し、より強力に自ら組織ルーチンを改善・刷新できるようになる。もちろん、量産知識の蓄積は短期間にはできないが、こうしたプロセスを経ることで、本国拠点に頼らないで能力構築できる海外子会社を作り上げられる可能性が示唆された。

以上のような各章の議論を元に、第 8 章では本研究の議論のまとめ、インプリケーション、限界を記した。本研究は本国拠点からの量産活動の撤退が、海外子会社の能力構築にデメリットをもたらすメカニズムを明らかにしたうえで、その問題の本質が、量産知識の維持・活用の問題にあることを明らかにした。量産活動そのものを撤退することではなく、

量産活動の撤退と共に本国拠点に備わっていた量産知識が活用できなくなること、もしくはそもそも失われてしまうことが問題を生むのである。こうした活動に付随した知識への影響を踏まえたうえで、量産活動の撤退のような国際活動配置の議論を行うべきであるというのが、本研究の主張である。これらの発見事実は、既存研究のみならず、実際に国際活動配置を考える企業人にも有用な示唆を与えるものである。ただし、本研究の一般性、量産知識のマネジメントの詳細な内容、量産活動以外への適用可能性等については、今後一層の研究が求められるだろう。