

## 論文審査結果の要旨

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

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。従来の多国籍企業の研究でも、海外子会社の能力構築や海外子会社が獲得した知識を他の拠点に移転するという議論はなされてきた。本研究は、量産知識という観点から本国拠点の活動のあり方と海外拠点の能力構築の間の関係を解き明かそうとした点でユニークである。本論文の構成は以下の通りである。

第1章 はじめに：本研究の問題意識

第2章 文献レビューと本研究の視座

- I. 多国籍企業における本国拠点：海外子会社を支える優位性の源泉
- II. 海外子会社が持つ優位性と国際的な活動配置
- III. 問題の所在
- IV. 本研究の研究手法・分析視座

第3章 本国拠点からの量産活動撤退の影響：海外子会社における能力構築の失敗

- I. 方法論
- II. 事例研究～ $\alpha$ 社A工場～
- III. ディスカッション：本国拠点からの量産活動撤退の影響
- IV. 小括

第4章 日系海外子会社における本国拠点への依存関係の実証：

海外派遣社員を用いた定量的分析

- I. 本章の視座：海外派遣社員による分析
- II. 海外派遣社員に関するマクロデータ分析：本国拠点からの「関与」に関する分析
- III. 海外派遣社員に関する定量的分析：本国拠点への「依存」に関する分析
- IV. 小括

第5章 本国量産活動を撤退しないことによる成功：

拠点間競争による本国拠点の優位再構築の可能性

- I. はじめに
- II. 本国拠点の優位再構築の可能性とそのメカニズム
- III. 研究対象・研究方法
- IV. 事例研究

V. ディスカッション

VI. 小括

## 第6章 本国拠点における活動の範囲を超えた知識の保有：

### 量産活動撤退後の本国拠点の対応

I. はじめに

II. 方法論

III. 事例

IV. ディスカッション

V. 小括

## 第7章 本国拠点に頼らない海外子会社の能力構築：

### 量産知識の蓄積における本国人トップの強み

I. はじめに

II. 既存研究

III. 研究方法

IV. 事例

V. ディスカッション

VI. 小括

## 第8章 本研究の結論

I. 本研究の要旨

II. 量産知識とそのマネジメント

III. 本研究のインプリケーション

IV. 本研究の限界と今後の課題

## 補章 多国籍企業における組織内競争導入の効果—昭和電工の事例—

## 各章の内容の要約・紹介

各章の内容を要約・紹介すると次のようになる。

第1章で基本的な問題意識を示したのち、第2章では、既存の研究をレビューして本研究の視座とフレームワークを示している。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。そのため、本国拠点の量産活動がコスト面で劣位にあるならば、本国における量産からの撤退は、企業全体に競争優位をもたらすとされてきた。しかし、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が海外子会社の能力構築の源泉であるというのが本研究の基本的な考え方である。本国拠点の量産知識が海外拠点の能力構築を促進するための4つの知識移転ルートを示している。第1は、本国拠点の従来の組織ルーチンを海

外子会社にそのまま移転するルートである。第2は、本国拠点が動態的な量産知識に基づいて本国で新たなルーチンを生み出し、そのルーチンを次々と海外拠点に移転するルートである。第3は、本国拠点の動態的な量産知識を海外拠点で直接使って海外で新たなルーチンを構築するルートである。第4は、本国拠点の動態的な量産知識を海外拠点に移転することで、海外拠点が自律的に新たなルーチンを構築できるようにするルートである。

この4つのルートを前提にして、第3章以降で実証研究を実施している。第3章から第5章までは、本国拠点における量産活動の撤退・維持が、海外子会社の能力構築にもたらす影響とそのメカニズムについて議論している。続く、第6章と第7章では、本国拠点における量産活動の撤退を前提にして、海外子会社の能力構築をはかるためのマネジメントについて論じている。

まず、第3章では日系ハードディスクドライブメーカーのタイ工場を対象にした事例研究を通じて、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を明らかにしている。タイ工場は、当初は順調に立ち上がったが、環境変化に直面して生産現場は多くの問題を抱えるようになった。量産活動の撤退が本国拠点の量産知識の弱体化をもたらし、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り、海外子会社は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った。

第4章では、日本企業を対象にして、本国拠点から海外拠点への関与の程度と海外拠点のパフォーマンスの関係について定量的に実証した。具体的に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、海外派遣社員の増加と海外子会社のパフォーマンスの相関関係を、2004年7,606社と2007年5,911社を対象に分析した。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関係が実証された。

第5章では、第3章の事例とは逆に、量産活動を本国拠点から移転しなかった日産自動車の事例に注目し、本国における量産活動の維持が海外子会社の能力構築にもたらした影響を分析した。本国拠点到動態的な量産知識が蓄積している場合、本国拠点到量産活動を残すことで、海外拠点に移転可能な新たなルーチンを本国拠点到構築できる。量産活動をめぐる拠点間競争の圧力は、本国拠点到における新たなルーチン形成を促す。

続く2章では本国拠点到量産活動が残せなくなった場合のマネジメントをとりあげており、第6章が本国側の対応、第7章が海外拠点側の対応について分析している。第6章では、ミネベアの事例研究をもとに、量産活動から撤退しても量産知識を本国拠点到保有し続ける組織体制を明らかにした。ミネベアでは、量産活動からの撤退後も、本国拠点到が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もとに海外工場のサポートを行っていた。本国拠点到は、量産活動を行わないが、量産活動を行っている海外子会社の情報収集や支援を通じて、量産知識を集約して保有・発展させ、海外子会社における量産活動の改善や問題解決を支援し続けていた。これを本論文では「知識集約型マザー」と呼んで

いる。

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が、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役割を果たすのが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海外拠点トップとして、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、本国拠点に依存せずに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もとに、第8章では本研究の結論をまとめたうえで、研究上、実務上のインプリケーション、およびその限界について言及されている。本研究は、本国拠点における量産活動からの撤退が、海外子会社の能力構築に負の影響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。量産活動の撤退ととも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で、また本国拠点の量産知識が喪失してしまうことが問題を生む。こうした本国拠点の量産知識の維持・活用を考慮して、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。

## 論文の評価

この論文の貢献は、「量産知識」という概念とその移転ルートを整理したうえで、海外拠点における量産知識が本国拠点からどのような支援を受けながら蓄積していくのか、あるいはその支援が欠如したときにどのような問題をもたらすのかといった点については、複数の事例研究を通じて示した点にある。本国から海外への知識移転は、1回限りではなくて継続的かつ長期にわたって実施される必要性が高いが、その重要性は研究上も実務上も必ずしも広く認識されていなかった。また、多国籍企業の国際的な活動配置の研究では、各立地に適した活動の配置や国際分業が議論されてきた。たとえば、本国は開発活動で海外は量産活動、本国は高級品生産で海外は廉価品生産といったものである。本研究は、生産コストだけを考慮して特定の場所に量産活動を集中立地するのではなく、企業全体としての量産知識の維持・育成という観点から量産活動の配置や本国拠点の活動のありかたを考慮すべきであると主張したものである。このような主張は、多国籍企業の活動配置という古典的な研究領域に、新たな視点を持ち込む貢献であると同時に、現在、海外への生産移転を加速させている日本企業に対して重要なインプリケーションを示唆するものである。

もちろん、この論文にも問題点はある。たとえば、第3章と第7章で同じ事例を取りあげているが、前半の失敗と後半の成功の対比の構図が単純であり、より深い分析が必要で

あろう。また、第 4 章の定量分析についても、海外派遣人員を増やせば増やすほど良いとは考えられず、モデルに改善の余地があると思われる。さらに、本研究では対象が日本企業に限られており、日本企業とは異なるタイプの多国籍企業を対象にした場合、本研究の結論がどの程度適用できるのかが不明である。しかし、これらの問題点を残すとはいえ、この論文が経営学分野においては重要な貢献をなす研究成果であることは疑いない。

なお、本研究の主要な章は、次のように、学会誌に査読付論文として掲載されたものがベースになっている。

### 第 3 章 本国拠点からの量産活動撤退の影響

- ▶ 大木清弘(2009)「国際機能別分業下における海外子会社の能力構築：日系 HDD メーカーの事例研究」『国際ビジネス研究』, *Vol. 1*, No.1, pp. 19-34.

### 第 4 章 日系海外子会社における本国拠点への依存関係の実証

- ▶ 大木清弘 (2010a)「日系海外子会社における海外派遣社員の増減とパフォーマンスに関する定量的分析—海外派遣社員は増やすべきか、減らすべきか?—」『国際ビジネス研究』 *Vol.2*, No.1, pp.27-38.
- ▶ 大木清弘・天野倫文・中川功一 (2011)「日本企業の海外展開に関する実証分析—本国中心主義は克服されているのか?」『赤門マネジメント・レビュー』 *Vol.10*, No.5, pp.371-396.

### 第 5 章 本国量産活動を撤退しないことによる成功

- ▶ 大木清弘 (2011b)「多国籍企業における本国拠点の優位再構築：国際的な機能配置選択に伴う拠点間競争の効果」『組織科学』 *Vol.45*, No.2, pp.101-116.

### 第 7 章 本国拠頭に頼らない海外子会社の能力構築

- ▶ 大木清弘(2011a)「海外工場の能力構築における日本人トップの強み：本国工場に頼らない能力構築の促進」『組織科学』 *Vol.44*, No.3, pp.53-70.

### 補章 多国籍企業における組織内競争導入の効果

- ▶ 大木清弘・中川功一 (2010)「多国籍企業における組織内競争導入の効果—昭和電工の事例—」『組織科学』 *Vol.43*, No.3, pp.4-17.

以上により、審査委員は全員一致で本論文を博士(経済学)の学位授与に値するものと判断した。

審査委員

(主査) 新宅 純二郎

和田一夫

藤本隆宏

高橋伸夫

粕谷 誠