

正当性と社会化が可能にする現地適応

——多国籍企業における「古典的適応」と「探索的適応」の定量分析——

孫 徳峰^{*}・梶山泰生^{**}・菊谷達弥^{***}

I はじめに

親会社-海外子会社間関係に関するマネジメントは、多国籍企業にとって重要な課題であり、多くの研究が蓄積されてきた。Baliga and Jaeger [1984] は、多国籍企業にとって、コントロールシステムと権限委譲の問題はきわめて大きな課題であると論じた。また、多国籍企業における親会社と海外子会社のコミュニケーションが与える効果（Ghoshal and Bartlett [1988]；Nobel and Birkinshaw [1998]），多国籍企業グループの中における位置づけの違いによる海外子会社の役割の分化（Birkinshaw, et al. [1998]）などの側面についても論じられてきた。

多国籍企業は分化したネットワーク（differentiated network）と表現され、それぞれの外部環境に対し海外子会社を通じて異なった形で対応するが（Nohria and Ghoshal [1997]），親会社-海外子会社間関係の各側面は、海外子会社のあり方に大きく影響を与えており、海外子会社の現地市場における適応活動にも重要な影響を与えと考えられる。本稿では、親会社-海外子会社間関係のこうした組織的諸要因が海外子会社の現地適応活動にどのような影響を及ぼすかを明らかにすることが目的である。

近年、先進国市場の成長が鈍化する一方で、次代の成長市場として、BRICsをはじめとする

新興国市場が急速に伸びてきている。新興国市場でビジネスを展開する際、企業は現地国政府の要請・規制、現地における部品市場、製品市場、労働市場の状況といった現地特有の環境に対して適応（adaptation）活動を行う必要がある。ここにおいて、日本企業を含む先進国企業が直面する課題とは、本国で培ってきた能力が、新興国市場に単純に適用することができない可能性が高いことである。これまでに事業を成功に導いてきた先進国企業の戦略は先進国市場をベースに形成され、能力もおおむね本国など先進国市場に依拠しているため、市場条件や資源条件が大きく異なる市場に参入する場合には新たな能力開発が必要になるからである（天野 [2010]）。したがって、新興国市場開拓が急務とされる近年、多くの日本企業を含めた多国籍企業にとって、自社で蓄積されなかった新たな能力の開発を行うことが重要な課題となってきた。これは、組織学習論の March [1991] による探索活動（exploration）に相当する。こうした新たな能力の開発を通じて現地環境に適応することを、本稿では「探索的適応（explorative adaptation）」と定義する。

これに対し、既存研究では、現地適応について、現地で新たな能力を構築することによって適応する場合と、既存の能力を活用することによって適応する場合を区分せず、両者を含んだ意味で適応の概念を用いている。本稿では、既存研究におけるこうした適応の捉え方を「古典的適応（classical adaptation）」と定義し、新興国市場戦略で重要と考える「探索的適応」と対

* 京都大学経営管理大学院特定助教

** 京都大学経営管理大学院教授

*** 京都大学経済学研究科准教授

置して扱う。

本稿の目的は、「探索的適応」が、組織論の観点からどのように規定されるのかを、「古典的適応」と比較しながら分析することである。すなわち、親会社-海外子会社間関係の諸要因—「自律性」、「コミュニケーション」、「海外子会社の多国籍企業グループ内での位置づけ」、「公式化」、「社会化」—が、古典的適応と探索的適応にどの程度影響を及ぼすのか、またその影響はどのように異なるのか、という課題に答えようとするものである。

アンケート調査に基づく分析の結果、「社会化」は古典的適応と探索的適応の双方に正の影響を与え、「海外子会社の位置づけ」は、探索的適応を促進することが認められた。他の要因である「自律性」、「コミュニケーション」と「公式化」は、古典的適応と探索的適応の両者について有意な効果が確認できなかった。

本稿の構成は以下の通りである。まず第Ⅱ節では適応に関連する既存研究のレビューを行い、「探索的適応」と「古典的適応」の概念について定義した後、問題提起をする。続く第Ⅲ節では、親会社-海外子会社間関係の諸要因が「古典的適応」と「探索的適応」に与える影響について仮説を導出する。第Ⅳ節では、実証分析のためのデータの収集と変数の作成の方法について説明する。第Ⅴ節では、回帰分析の推計結果に基づいて仮説を検証し、議論する。最後に第Ⅵ節で結論およびインプリケーションを提示する。

Ⅱ 既存研究の検討と問題提起

多国籍企業におけるマネジメントには常にグローバル統合と現地適応の相反する方向へのプレッシャーが働いている (Prahalad and Doz [1987]; Bartlett and Ghoshal [1989])。グローバル統合は、オペレーションをグローバル規模で標準化することにより、規模の経済を追

求することを意味するのに対し、現地適応は、ホスト国政府の要請、規制、ローカル・マーケットのニーズや特性といった現地固有の環境に適応することを意味する。グローバル統合-現地適応のパラダイム (Prahalad and Doz [1987]) は、多国籍企業の戦略 (Prahalad and Doz [1987]; Bartlett and Ghoshal [1989]; Roth and Morrison [1991]) と海外子会社の役割類型 (Jarillo and Martinez [1990]) を分析するための強力なフレームワーク「グローバル統合-ローカル適応のフレームワーク (I-R フレームワーク)」を提供している。これまでの研究における現地適応は、基本的に I-R フレームワークを前提とし、そのもとで親会社と海外子会社の適応行動がどのようなポジションに位置づけられるかについて論じられることが多いが、本研究は現地適応の概念をより精緻化し、それがどのような要因によって規定されるかについて分析する。

Luo [2001] は、現地国における環境要因、産業構造要因、そして組織要因が海外子会社の現地適応に与える影響について論じている。環境要因である環境の複雑性と商習慣の特異性、産業構造要因である競争の度合いや需要の不均質性や部品の現地化、そして組織要因である海外子会社の現地市場指向とビジネス・コミュニティや政府機関とのネットワークが、現地適応を促進するとした。Lee et al. [2009] では、知識のコード化が海外子会社の現地市場適応にプラスの影響を与えており、親会社が所有する知識や情報が海外子会社の事業内容と関連性が強いほど、知識のコード化を通じて海外子会社の現地適応に影響を及ぼすとされている。Kobrin [1991] では、技術の集約度 (technological intensity) と広告の集約度 (advertising intensity) がグローバル統合を促進する要因であると論じており、Birkinshaw, et al. [1995] は、市場需要の標準化、国家優位性およびグローバルな競争行動がグローバル統合の程度に重要な

影響を与えると主張している。Kobrin [1991] と Birkinshaw, et al. [1995] の研究は、グローバル統合に影響する要因について論じているものの、それは裏を返せば、現地適応に影響する要因を論じているものと解釈できる。

一方、マーケティング研究における標準化・適応に関する議論は、グローバル統合・現地適応のフレームワークを製品政策に適用した議論と基本的に一致している。Cavusgil, et al. [1993] は適応の決定要因について、製品の適応を、現地市場への参入時および参入後に分けて測定し、議論している。その結果、市場参入時での適応が、主に現地政府の法的もしくは技術的規制に対する適応であるのに対し、市場参入後の適応は、現地市場の特性・異質性に対応したものであると結論付けている。

ここまで、適応の要因についての既存研究をレビューしたが、適応には新たな能力が必要か、新たな能力の構築を通して適応するのか、そのような能力の構築に影響するのはどのような要因か、といった問題は問われていない。本国から移転されてきた能力が現地適応上重要な役割を果たすという議論がある一方で (Dunning [1994]; Hymer [1976])、本国の組織能力が組織の硬直性に繋がる場合には、既存の優位性が逆に適応を阻害するという議論もある (Levinthal and March [1993])。以上から、既存研究では適応について概念的に検討されていない問題が残っていると言える。

従来の国際経営研究においては、本国資源の優位性の前提 (Dunning [1994]) と、コスト節約の論理 (Rugman and Verbeke [2004], [2005]; Hennart [2009]) に基づいて、本国で蓄積した能力を、海外に移転・活用して適応するものと捉えられてきた。しかしながら、新興国市場開拓においては、他の先進国における市場開拓と異なり、優位性をもつと思われる本国の能力を現地市場に活用するだけでは適応できない可能性が高くなり、本国で蓄積されなかった能力を

新たに開発・構築することが必要となってくる。

本稿では、March [1991] の「活用」と「探索」の概念を企業の海外展開の議論に応用し、親会社および海外子会社の既存の能力の活用による適応を「活用的適応」とし、探索活動による新しい能力の構築に基づく適応を「探索的適応」とする。例えば、Cavusgil, et al. [1993] では、製品が修正・改変されているか否かを適応の測定基準としているが、その基準では、製品の設計が新しくなった際、その新しい設計が既存のルーティン (これまでと同じやり方) に則って設計された場合と、新たなルーティン (これまでとは異なったやり方) に従って設計された場合とが区別されない問題が生じる。我々の区別に従えば、製品の開発がこれまでとは異なったやり方で進められたならば、新しい能力の構築による「探索的適応」に相当する。一方、製品の開発がこれまでと同じやり方で進められたものであるとき「活用的適応」であるとみなす。概念的には、それは親会社の既存能力によるものと、海外子会社が過去に現地で構築した既存能力によるものの両方を含んでいるが、本研究では親会社-海外子会社間関係に焦点を当てており、この面からは、前者のタイプの適応を「活用的適応」の典型的なものとみなす。

したがって、Cavusgil, et al. [1993] の研究における「適応」には、現地子会社が過去に蓄積した能力の活用による「活用的適応」、そしてより典型的には、親会社の既存の能力の活用による「活用的適応」、そして現地での新たな能力構築による「探索的適応」のケースが含まれている。本稿では、そのような既存研究における、未分化な適応のカテゴリーを「古典的適応」と定義する。その上で、とりわけ新興国市場戦略で重要であると考えられる「探索的適応」をこれから摘出し、区別して扱う。「古典的適応」は、製品そのものが新しくなっている程度を測定基準としているのに対し、「探索的適応」は、製品の開発プロセス自体が、従来の開発プロセスある

いは開発のやり方と異なっている程度を測定基準とする。より具体的な測定方法に関しては、第IV節の変数の測定方法の説明や付属資料を参照されたい。

本稿の目的は、こうして区別された「探索的適応」と「古典的適応」の規定要因を探り、それらの要因の影響を比較分析することである。海外子会社が受ける影響としては、海外に位置することによる現地国環境（外部要因）の影響と、多国籍企業グループの一員であることによる企業グループ（内部要因）の影響の、大きく二つに分けられる。これらの両要因はともに「古典的適応」と「探索的適応」に影響を与えるが、本稿では、特に、内部要因である親会社-海外子会社間関係の要因にフォーカスしている。

Ⅲ 仮説提示

この節では、「古典的適応」と「探索的適応」を規定する親会社-海外子会社間関係の要因として自律性、コミュニケーション、海外子会社の位置づけ、公式化と社会化を考え、これらについての仮説を提示する。

1 自律性

自律性は、ローカル・ユニットとそれをコントロールする外部組織の間の意思決定権限の配分に関わる（Garnier [1982]）。意思決定権限がローカル・ユニットに多く配分されれば、そのローカル・ユニットは高い自律性が付与されたと言える。つまり、海外子会社の自律性は、多国籍企業の海外子会社が戦略的または業務上の意思決定権限を有している程度によって決まる。Ghoshal, et al. [1994] によれば、海外子会社の自律性は、多国籍企業の重要な構造的属性であり、海外子会社が現地市場やタスク環境の要求に対処する上で大きな裁量権の行使を可能にする。海外子会社は現地市場のニーズを的確

に評価する上で親会社より有利なポジションにいるため、大きな自律性が与えられれば、現地適応が進む可能性が高い。

自律性と逆の概念である集権化との関係を論じた研究もある。集権化は、意思決定が組織階層の上位レベルで行われる程度によって測定される。Ghoshal and Nohria [1989] によれば、集権化は、意思決定プロセスが重要な戦略的および政策的決定のほとんどについて親会社によって階層的に組織化されている状態を指す。Gates and Egelhoff [1986] は、こうした集権化とグローバル製品の標準化とは正の関係にあることを示した。

以上のように、子会社が自律的であるほど、現地環境を踏まえた意思決定を下すことが容易になり、現地環境へ適応した製品の開発が進むと考えられる。したがって、自律性と「古典的適応」は正の関係であると推測できる。

一方、本稿での「探索的適応」は概念的にイノベーションと近く、海外子会社のイノベーションに関する研究で論じられている論理や視点は、「探索的適応」を議論する上でも有効である。Ghoshal [1986] は、高い自律性は海外子会社のイノベーションを促進するとし、Ghoshal and Bartlett [1988] でも、海外子会社におけるイノベーションは高い自律性と関連していることが示されている。製品の開発の中でもより高度な活動の成果であるイノベーションは、より高い自律性を必要とし、現地への適応の中でもより高度な「探索的適応」も、高い自律性が認められるほど促進されると考えられる。

仮説 1a: 海外子会社の自律性が高いほど、「古典的適応」が促進される。

仮説 1b: 海外子会社の自律性が高いほど、「探索的適応」が促進される。

2 コミュニケーション

コミュニケーションは、対面接触、および電話・手紙や電子メールなどの様々な媒体を通じて行われる情報交換のことを言う (Nobel and Birkinshaw [1998])。ここでいうコミュニケーションは、海外子会社と親会社または他の子会社とのユニット間のコミュニケーション (inter-unit communication) であり、具体的には、会社間で管理者や技術者が、通信あるいは出張・駐在を行い情報共有するという形でなされる。Ghoshal and Bartlett [1988] は、こうしたコミュニケーションの機能と、海外子会社におけるイノベーションの関係について分析し、海外子会社はコミュニケーションによる情報共有を通じて、親会社や他の子会社のイノベーションを採用 (adoption) し、また、親会社や他の子会社へイノベーションを伝播 (diffusion) することが可能になると論じている。彼らの考えによれば、ユニット間のコミュニケーションが活発になるほど、イノベーションの採用もしくは伝播が促進されることになる。こうしたイノベーションは、海外子会社において現地適応を促進する可能性が高い。したがって、海外子会社と親会社または他の子会社とのコミュニケーションは、「活用的適応」を促進すると考えられる。

しかしながら、コミュニケーションを通じて親会社もしくは他の子会社からイノベーション成果を移転し活用するとしても、そうした経営資源を移転すればするほど、活用型学習の近視眼的状態に陥りやすく、新しい能力を構築する「探索」活動が阻害される可能性は高くなる (Levinthal and March [1993])。したがって、この面からは、コミュニケーションは「探索的適応」に対してマイナスの影響を与えると考えられる。

ただし、「古典的適応」には、「活用的適応」と「探索的適応」の両方が含まれるため、コミュニケーションが「古典的適応」に与える影響は、

どちらの効果がより大きいかに依存し、プラスの場合とマイナスの場合の両方があり得る¹⁾。

仮説 2a-i：海外子会社と親会社/他の子会社とのコミュニケーションは、「古典的適応」を促進する。

仮説 2a-ii：海外子会社と親会社/他の子会社とのコミュニケーションは、「古典的適応」を阻害する。

仮説 2b：海外子会社と親会社/他の子会社とのコミュニケーションは、「探索的適応」を阻害する。

3 海外子会社の位置づけ

海外子会社は、現地国の制度的環境から受けるプレッシャーと、多国籍企業グループの一員として企業グループの制度的環境から受けるプレッシャーとの相克にさらされている。本稿で

1) 親会社と海外子会社の間のコミュニケーションは単なる情報交換にとどまらず、親会社によるモニタリングの役割を果たしていると考えられる。伊藤・菊谷・林田 [2002] は、こうしたモニタリングが、子会社の権限-責任関係 (子会社に委譲された権限と子会社が果たすべき責任という関係) に与えるプラスとマイナスの影響について議論している。このフレームワークを用いるなら、以下のような議論が可能である。コミュニケーションが稠密になり、子会社情報を親会社が把握するほど、一旦委譲した形式的権限を越えて、親会社は子会社に実質的に介入する誘惑が大きくなると考えられれば (Schmidt [1996])、現地適応活動が阻害される可能性が高くなる。他方、稠密なコミュニケーションによって親会社は子会社の正確な情報の把握が可能となると考えられれば、エージェンシー問題が緩和されるため、より子会社に権限を委譲しやすくなり、現地適応活動が促されると考えられる。どちらの効果が優勢かは、実際のデータによって検証するほかない。伊藤ら [2002] は、国内子会社について、モニタリングは権限-責任関係にプラスの補完的關係をもつことを実証している。

は、多国籍企業の組織的要因を扱うため、多国籍企業グループの制度的環境に焦点を当てる。ここでいう制度とは、明文化されたフォーマルな規則というよりもむしろ、組織的ないし社会的な相互行為に正当性を与えるものである (Zucker [1991])。

海外子会社が、多国籍企業グループの他の会社より高く評価されたり、信頼性が高いと承認されたりすることは、多国籍企業グループにおける当該子会社のそのような位置づけに、制度的な正当性が付与されることと同義である。そのようなポジションにいる海外子会社は、グループ内で重視された、リーダー的役割を果たす存在である。Birkinshaw, et al. [1998] は、リーダー的存在であると正当化された海外子会社 (海外子会社のリーダーシップ) は、主導権を取りイニシアチブを発揮しやすい可能性が高いため、グループ企業に対する当該子会社の貢献的役割を増強すると論じた。すなわち、海外子会社のリーダーシップは、海外子会社の貢献的役割に正の効果をもたらす。

ただし、海外子会社が多国籍企業グループに貢献するためには、海外子会社独自の能力を開発・構築することが必要となる。このような観点から現地適応を考えると、そのポジションに位置づけられる海外子会社は、親会社または他の子会社からの能力の移転による「活用的適応」は求められておらず、新しい能力の構築に基づく「探索的適応」こそ求められる可能性が高い。

さらに、Birkinshaw, et al. [1998] では、そういった海外子会社は、ある特定のプロジェクトに経営資源を直接投入できる裁量権をもっているため、新しい能力の開発を進めやすいことを示している。したがって、制度的な正当性の承認という側面から見た海外子会社の位置づけは、「活用的適応」との関連性は薄く、「古典的適応」との関係が曖昧であるのに対し、「探索的適応」とは正の関係であると推測できる。

仮説3：海外子会社がグループ内で高い地位に位置づけられるほど、「探索的適応」が促進される。

4 公式化と社会化

国境を越えた拠点間の調整問題は、国際経営において主要な課題である (Porter [1986])。既存研究によれば、親会社-海外子会社間の調整メカニズムの構成要素は、集権化 (centralization)、公式化 (formalization)、社会化 (socialization) の3つが指摘されている (Ghoshal and Nohria [1989]; Nobel and Birkinshaw [1998]; Ambos and Schlegelmilch [2007])。これらのうち集権化は、海外子会社の自律性と表裏の関係であり、上記の「自律性」として論じたため、ここでは主に公式化と社会化について検討していく。

4.1 公式化

公式化は、政策、ルール、職務記述書等々がマニュアルおよびその他のドキュメントで書き留められている程度を指す。公式化は、意思決定のルーティン化として解釈されうる (Nelson and Winter [1982])。このように定義される公式化は、行動の結果生じるアウトプットをコントロールするのではなく、行動自体を修正することを通じたコントロールを提供する (Ouchi [1977])。これは、本社と海外子会社双方の経営権限を減少させる機能をもち、それらのマネジャーの自由裁量性を低下させる (Bartlett and Ghoshal [1989])。また、公式化は、ルールや手続きによる意思決定のルーティン化をもたらすとともに、それが潜在的な慣性として働くため、変化している環境条件への迅速な適応に限界があるとされる (Ghoshal and Nohria [1989])。したがって、公式化と「古典的適応」は負の関係であると推測できる。

一方、公式化によって、海外子会社の行動について、ルールや手続きによるルーティン化が

もたらされると、そのような既存ルーティンは、現地での新しい能力、プロセス、ルーティンの開発構築を阻害すると考えられ、「探索的適応」活動は行われにくいことが推測される。また、公式化は、本社の経営資源を海外子会社へ効率よく移転するためには優れた面を有しているものの（Bartlett and Ghoshal [1989]）、親会社から経営資源を移転するほど、活用型学習の近視眼的状態に陥りやすく、新しい能力を構築する「探索」活動が阻害される可能性が出てくる（Levinthal and March [1993]）。

仮説 4.1a：公式化は「古典的適応」を阻害する。

仮説 4.1b：公式化は「探索的適応」を阻害する。

4.2 社会化

社会化による調整メカニズムは、組織文化あるいは共通化された価値による規範的統合（normative integration）である。社会化による統合は、期待や物事をいかに行うかについての一体感を醸成し、共通の決定前提を形成する。社会化プロセスは、マネジャーの教育と異動に大きく依存する。具体的には、親会社または他の拠点との人材交流、国際的なプロジェクトチームやタスクフォース、または親会社での研修プログラムなどに頻繁に参加することを通じて実現される。社会化によって、海外子会社はある程度の自由裁量権は維持され、公式化に存在するような潜在的な慣性に縛られることなく、柔軟に現地環境に適応することが可能となる。したがって、社会化は「古典的適応」と正の関係であることが推測できる。

Ghoshal [1986] では、規範的統合が海外子会社のイノベーションを促進するとされる。また、Ghoshal and Bartlett [1988] は、包括的な目標と共有される価値観は、海外子会社がイニ

シアチブを発揮するよう動機付け、海外子会社のイノベーション創造を促進すると論じた。彼らによれば、社会化は海外子会社のイノベーションの創造と伝播にプラスの影響を与えており、それによって、海外子会社の多国籍企業グループへの貢献を増強する。さらに、Nobel and Birkinshaw [1998] は、現地市場向け製品の改良や改善といった単純な適応の役割ではなく、より高いレベルの基礎研究や開発研究の役割を果たす国際クリエーター（international creator）に対して、調整メカニズムとしては社会化が望ましいとし、社会化とイノベーションとの正の関係を示している。

仮説 4.2a：社会化は、「古典的適応」を促進する。

仮説 4.2b：社会化は、「探索的適応」を促進する。

IV 分析方法

1 データ収集

本稿では、新興国市場における現地適応の問題を検討する。新興国市場は急速な発展を遂げており、有望な市場として期待されると同時に、高い不確実性も伴う。そのような新興国市場への適応戦略の成否は、企業の競争優位に直接関わる課題であるため、多くの企業に注視されている。したがって、新興国市場のようなダイナミックな環境を研究フィールドに設定することは、現地適応を論じる上で適すると言える。

本稿の定量分析に用いられたデータは質問票調査から得たものである。質問票調査の各質問項目に関しては、「はい」と「いいえ」で答えられる質問以外はすべて5段階のリッカート尺度を採用していた。質問票調査の対象は、東洋経済新報社の『海外進出企業総覧 2013』に収録された東アジアと東南アジアの日本企業の海外現

地法人である。そのうち、(1)業種は製造業、(2)事業内容は製造、(3)中国、韓国、台湾、香港、インドネシア、シンガポール、タイ、フィリピン、ベトナム、マレーシア、の3つの条件を満たす合計6128法人を対象に実施した。『海外進出企業総覧2013』に収録された東アジアと東南アジアの海外現地法人は、上記の10ヶ国以外に、モンゴルに10社、マカオ（中国）に12社、ブルネイに4社、カンボジアに35社、ラオスに10社、ミャンマーに18社の現地法人があったが、50社以上が進出していることを選定の基準としたため、今回の調査対象からは外した。調査に回答のあった海外現地法人は、合計700法人であった。質問票を送付した対象企業は6128法人であったが、そのうち住所変更などの理由による未配達が165件あったので、修正送付数は5963法人であり、実質回答率は11.74%であった。

質問票調査で、日本企業の海外現地法人から700通の回答を得たが、本稿の分析にあたって、以下の基準により、分析の条件に合わない海外子会社を除外した。まず、海外子会社が本調査で定義した「現地適応活動」²⁾を実施しているか否かを確認した。本稿では、現地適応をしていることが分析の前提になっているため、現地適応活動を実施していないと回答した170社の海外子会社をサンプルから除外した。次に、本稿の分析では、業種を製造業に限定しており、親会社の業種区分をコントロール変数としたため、親会社の業種が非製造業である海外子会社はサンプルから除外した。そして、本調査では、海外子会社の製品が輸出専用かを質問して、輸出専用と答えた海外子会社もサンプルから除外した。最後に、今回の調査では、「古典的適応」

と「探索的適応」の測定項目において、現地適応をしていると答えながらも、質問項目すべてで「当てはまらない=1」と回答している海外子会社をサンプルから除外した。以上の条件によってデータを選別した結果、海外子会社397社を分析対象とした。そして、質問票調査から得たデータ以外の情報に関しては、『海外進出企業総覧2013』と『日経NEEDSデータベース』から入手した。

2 変数

2.1 被説明変数

本稿の被説明変数は、「古典的適応」と「探索的適応」である。「古典的適応」は、第Ⅱ節で論述した通り、「活用的適応」の場合と「探索的適応」の場合の両方が含まれており、それが既存能力によるものか現地での新しい能力構築によるものかを不問とする概念であった。本稿では、製品そのものが新しくなっている程度を「古典的適応」の測定基準としている。一方、「探索的適応」は、現地での新たな能力の開発、構築による適応と定義しているため、製品開発プロセスが従来の開発プロセスと異なった方法もしくはやり方で進められている程度を測定基準とする。

「古典的適応」変数の得点は、「製品コンセプトが新しく考案された」、「製品が新しく設計された」、「製品の評価が新たに実施された」、「新しい生産工程が採用された」の4項目の平均得点を取った。「古典的適応」のクロンバックの α 係数は、0.608である。一方、「探索的適応」変数の得点は、「製品コンセプトがこれまでとは異なったやり方で考案された」、「製品の設計がこれまでとは異なったやり方で進められた」、「製品の評価がこれまでとは異なったやり方で進められた」、「生産工程の開発がこれまでとは異なったやり方で進められた」の4項目の平均得点を取った。「探索的適応」のクロンバックの α 係数は、0.751である。

2) この調査では、現地適応活動を、「現地市場向けの新しい製品の開発、製品の改良、製品の設計やソフトウェアの変更などの活動を指します。」と定義した。

2.2 説明変数

①自律性 (autonomy)

海外子会社の「自律性」に関する尺度は、O'Donnell [2000] と Birkinshaw, et al. [1998] のオートノミーについての質問項目を参考にして作成しており、現地拠点における「製品設計の変更」、「新製品の導入」、「製品価格の変更」、「生産工程に関する変更」の4項目についての決定権限の平均点を取った。「自律性」のクロンバックの α 係数は、0.734である。

②コミュニケーション

「コミュニケーション」の尺度は、Birkinshaw, et al. [1998] の質問項目を参考にしており、現地拠点の管理者や技術者が親会社または他の拠点との「通信」、「出張」、「情報共有」のそれぞれに関する程度の平均点を取った。クロンバックの α 係数は、0.631である。

③海外子会社の位置づけ

「海外子会社の位置づけ」に関する尺度は、Birkinshaw, et al. [1998] の海外子会社のリーダーシップに関する質問項目を参考にして作成しており、親会社傘下のグローバルなグループ企業の中において「信頼性が高い」と「製造能力が高く評価されている」の2つの質問項目の平均点を取っている。「海外子会社の位置づけ」のクロンバックの α 係数は、0.790である。

④公式化と社会化

調整メカニズムとしての「公式化」と「社会化」の尺度は、Ghoshal and Nohria [1989], Nohria and Ghoshal [1994], Nobel and Birkinshaw [1998] と Ambos and Schlegelmilch [2007] を参考にして質問項目を作成した。「公式化」に関する尺度は、「明文化された規則や方針が、親会社から提供されている」、「行動指針に関わる様々なマニュアルが、親会社から可能な限り提供されている」、「親会社は、規則や方針が守られているかを継続的にモニターしている」の3つの質問項目の平均点を取っており、「社会化」に関する尺度は、「他の拠点（親会社含む）との人材交流が

頻繁に行われている」、「他の拠点（親会社含む）との間で国際的なプロジェクトチームやタスクフォースに頻繁に参加している」、「現地の管理者や技術者が、親会社での研修プログラムに頻繁に参加している」の3つの質問項目の平均点を取っている。「公式化」のクロンバックの α 係数は、0.845で、「社会化」のクロンバックの α 係数は、0.753である。

2.3 コントロール変数

「古典的適応」と「探索的適応」に影響することが予想される親会社関連の変数および海外子会社関連の変数と産業ダミー変数をコントロール変数に設定した。

①親会社の規模

親会社の規模は、海外市場で展開可能な能力の大きさを示す (Hymer [1976])。ユニークな能力をもった多国籍企業は、範囲の経済を享受することによって、海外での事業活動から高い利益を獲得できる。親会社の規模は、親会社の資本金で測定しており、親会社の資本金は『日経 NEEDS データベース』から入手した。

②親会社の資源利用

経営戦略における資源ベース理論 (RBV) は、ユニークな経営資源の蓄積や応用が競争優位の源泉であることを明示している (Wernerfelt [1984]; Barney [1991])。本稿では、「親会社の資源利用」の尺度に関して、「親会社の技術的ノウハウ」、「親会社の設計図」、「親会社の技術的マニュアル」、「親会社の IT システム上のデータ」、「親会社の知的財産 (特許)」のそれぞれに関する親会社の資源が利用された程度の平均値を取っている。「親会社の資源利用」のクロンバックの α 係数は、0.847である。

③親会社の研究開発集約度 (R&D intensity)

親会社の研究開発集約度は、企業の技術的優位性の尺度とみなされる (Caves [1996])。技術的優位性は、企業が独自に所有する優位性 (ownership advantage) の一部を構成する

(Dunning [1988])。また、研究開発集約度の高い企業は、海外直接投資に積極的であると指摘されている (Hennart and Park [1994])。親会社の研究開発集約度は、親会社の売上高研究開発費比率 (研究開発費/売上高) で測定しており、親会社の売上高研究開発費比率は『日経 NEEDS データベース』から入手した。

④過去の現地市場向け戦略

過去の現地市場向け戦略は、「親会社の製品をベースとして構想された製品が現地市場に投入されたことがある」、「親会社で既存の製品開発プロセスに則って現地市場向けの製品が開発されたことがある」、「親会社の品質や技術の標準に則って評価した製品が現地市場に投入されたことがある」、「本国向けもしくは他国向けの製品が現地市場に投入されたことがある」の4つの質問項目の平均値を取った。クロンバックの α 係数は、0.768 である。

⑤海外子会社の進出時期

海外子会社の進出時期は、海外子会社の設立年で測定した。海外子会社の進出時期を加えた理由は、一般的に経験の浅い企業は、経験豊富な企業に比べて経営成果が劣ることが指摘されているからである (Stinchcombe [1965])。海外子会社の設立年は、『海外進出企業総覧 2013』から入手した。

⑥海外子会社の規模

海外子会社の規模は、海外子会社の資本金で測定した。海外子会社の資本金は、『海外進出企業総覧 2013』から入手した。

以上のコントロール変数以外に、製品と顧客の特性に関する変数である、「事業者向け製品」、「ミドルレンジ市場」、「ローエンド市場」、「モジュール製品」、「現地日系顧客向け」、「日本向け輸出」、「先進国以外の国向け輸出」の7つの変数を分析に加えた。これらのコントロール変数は、ダミー変数として回帰分析に用いている。

「事業者向け製品」について、事業者向け製品である場合は1、消費者向け製品である場合は

0とした。「ミドルレンジ市場」は、製品がミドルレンジ市場向けであれば1、その他の市場向けであれば0とし、「ローエンド市場」は、製品がローエンド市場向けであれば1、その他の市場向けであれば0とした。「モジュール製品」については、製品が他の製品と標準化されたインターフェースを介して接続される場合は1、何らかの形でほかの製品とすり合わせが必要である場合は0とした。「現地日系顧客向け」は、製品の主たる顧客が現地の日系企業である場合は1、その他は0とした。「日本向け輸出」は、製品が日本に輸出されていれば1、そうでなければ0とし、「先進国以外の国向け輸出」は、製品が先進国 (日本含む) 以外の国に輸出されれば1、そうでなければ0とした。

最後に、産業ダミー変数を分析に加えた。産業分類は『海外進出企業総覧』の分類に基づいている。本稿の分析では、いくつかの産業において海外子会社の数が非常に少なかったため、9つの産業にその他製造業を加えて10個の産業分類にした。

V 分析の結果と議論

表1は、分析に使われた変数の記述統計と変数間の相関を示している。表2のモデル1は、「古典的適応」に対するコントロール変数の影響であり、モデル2は、説明変数を加えた際の「古典的適応」に関する回帰分析である。モデル3は、「探索的適応」に対するコントロール変数の影響であり、モデル4は、説明変数を加えた際の「探索的適応」に関する回帰分析である。多重共線性に関しては、すべてのモデルにおいて VIF 値が2以下であったので、問題はないと考えられる。

分析結果によると、コントロール変数の中で「親会社の研究開発集約度」、「ローエンド市場」と「過去の現地市場向け戦略」が、「古典的適応」についての影響が統計的に有意であるのに対し

て、「事業者向け製品」と「日本向け輸出」は、「探索的適応」について統計的に有意であった。「親会社の資源利用」は、「古典的適応」と「探索的適応」に関するすべてのモデルにおいて統計的に有意な結果を示している。コントロール変数の影響の符号を見ていくと、「ローエンド市場」と「過去の現地市場向け戦略」が、「古典的適応」にプラスの影響を与えるが、「親会社の研究開発集約度」は、「古典的適応」にマイナスの影響を与えている。一方、「探索的適応」に関して、「日本向け輸出」はプラスの影響を与えるが、「事業者向け製品」はマイナスの影響を与えている。すべてのモデルにおいて有意である「親会社の資源利用」は、「古典的適応」と「探索的適応」の両方についてマイナスの影響を与えている。

仮説について検証すれば、以下の通りである。まず、説明変数である「自律性」、「コミュニケーション」と「公式化」は、モデル2とモデル4の両方において統計的に有意でなかった。仮説3に関する変数である「海外子会社の位置づけ」は、モデル4において10%水準で有意であった。「社会化」に関しては、モデル2とモデル4の両方において統計的に有意な結果が示された。したがって、仮説3、仮説4.2aと仮説4.2bが支持されたが、他の仮説は支持されなかった。以下では、これらの統計結果について解釈および議論を行う。

まず、「自律性」は、「古典的適応」と「探索的適応」に与える影響に関して統計的に有意な結果が見られなかった。既存研究によれば、「自律性」は現地適応活動にプラスの影響を与えると論じられているが、新興国における海外子会社は、一般的に先進国の拠点より能力が低いと考えられており、親会社から自律性が与えられたとしても、能力の低さのために、現地適応活動をうまく展開できない可能性が高い。この見方に立てば、「自律性」が「古典的適応」および「探索的適応」を促進する作用が弱かったと解

釈できる。

次に、「コミュニケーション」も、「古典的適応」と「探索的適応」に与える影響が統計的に有意な結果が示されなかった。De Meyer [1991] では、コミュニケーションは有効な研究開発活動にとって重要な要素であるとされ、Ghoshal [1986] によれば、高いレベルの親会社-子会社間のコミュニケーションは、海外子会社のイノベーションを促進するとされる。また、Birkinshaw, et al. [1998] では、コミュニケーションが海外子会社の貢献的役割を促進するとしており、貢献的役割を増強するためには、親会社もしくは他の子会社からの能力を活用するのではなく、新しい能力を開発する必要がある、探索活動が求められる。このように、コミュニケーションが海外子会社のイノベーションと海外子会社の貢献的役割にプラスの影響を与えるということで、「探索的適応」にプラスの影響を与える一方、コミュニケーションを通じた親会社または他の子会社からの経営資源の移転を行うほど、活用型学習の近視眼的状態に陥りやすく、新しい能力を構築する「探索」活動が阻害されるというマイナスの影響も考えられるため、プラスとマイナスの影響が相殺して有意な結果が出なかったと解釈できる。一方、「古典的適応」に関しては、コミュニケーションは「活用的適応」にプラスの影響を与える可能性が高いが、コミュニケーションが「探索的適応」に与える影響が上記のようにプラスとマイナスの両方の作用があるため、「活用的適応」と「探索的適応」の両方のケースを含む「古典的適応」はそのような影響の相殺作用によって統計的に有意な影響が見られなかったと言える。また、コミュニケーションが権限委譲を促進する場合に「古典的適応」へのプラスの影響と、権限委譲を阻害する場合に「古典的適応」へのマイナスの影響が相殺して有意な結果が現れなかったとも解釈できる。

そして、「公式化」に関しても、「古典的適応」

表1 重回帰分析に使用した変数の記述統計と相関

変 数	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 古典的適応	2.9156	0.93834								
2. 探索的適応	2.5145	0.97714	.644**							
3. 事業者向け製品	0.81	0.393	-0.079	-0.076						
4. モジュール製品	0.35	0.478	0.01	0.012	0.083					
5. 現地日系顧客向け	0.38	0.486	-0.096	-0.054	.218**	.212**				
6. 日本向け輸出	0.37	0.483	0.08	.155**	0.077	0.096	0.029			
7. 先進国以外の国向け輸出	0.63	0.483	.112*	0.041	0.015	0.03	-0.051	.358**		
8. 海外子会社の規模	16996.76	43339.299	0.066	0.037	-.179**	-0.016	-.109*	-0.045	-0.051	
9. 海外子会社の進出時期	1994.36	51.888	0.014	-0.017	.138**	0.047	0.084	-0.066	-0.062	0.017
10. 親会社の規模	52238.1	86938.735	0.089	.132*	-.125*	0.035	-.134*	0.059	0.068	.153*
11. 親会社の研究開発度	4.707868	3.6983875	-0.04	0.012	-0.092	0.049	-0.095	0.054	0.047	0.072
12. ミドルレンジ市場	0.5078	0.50059	-0.082	-0.031	0.034	0.038	0.094	-0.012	-0.01	-0.034
13. ローエンド市場	0.138	0.34537	0.08	0.023	-0.052	0.013	-0.014	0.053	0.025	0.007
14. 親会社の資源利用	3.9297	1.02136	-0.007	-0.055	0.016	.105*	-0.001	0.04	0.066	0.028
15. 過去の現地市場向け戦略	4.1509	0.95134	.131**	0.032	0.025	-0.02	0.006	0.031	.102*	0
16. 自律性	3.588	1.04465	0.038	0.097	-0.075	-.181**	-.131**	-0.062	0.055	-0.063
17. コミュニケーション	3.4242	0.84156	.106*	.101*	-0.047	0.024	0.063	0.058	0.085	-0.044
18. 現地拠点の位置づけ	3.4874	0.92564	.177**	.164**	-0.083	0.042	-0.024	0.053	0.06	0.055
19. 公式化	3.7221	1.08104	0.048	-0.006	0.031	0.086	0.004	-0.041	0.031	-0.08
20. 社会化	2.7761	0.98645	.220**	.179**	-0.009	0.063	0.022	0.036	0.028	-0.024

(注) N=397。*p<.05 (two-tailed test) ; **p<.01 (two-tailed test)。

(表1つづき)

変 数	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1. 古典的適応											
2. 探索的適応											
3. 事業者向け製品											
4. モジュール製品											
5. 現地日系顧客向け											
6. 日本向け輸出											
7. 先進国以外の国向け輸出											
8. 海外子会社の規模											
9. 海外子会社の進出時期											
10. 親会社の規模	-0.022										
11. 親会社の研究開発度	-0.007	.276**									
12. ミドルレンジ市場	0.049	0.003	-.205**								
13. ローエンド市場	-0.009	-0.034	0.079	-.406**							
14. 親会社の資源利用	-0.046	0.07	.247**	-0.089	0.019						
15. 過去の現地市場向け戦略	-0.05	0.11	.125*	-0.06	0.014	.324**					
16. 自律性	-0.07	-0.027	-.226**	0.044	-0.023	-.337**	-0.083				
17. コミュニケーション	-0.024	.135*	0.105	-0.013	-0.059	.262**	.205**	-.139**			
18. 現地拠点の位置づけ	-0.065	0.07	0.107	-0.041	-0.014	0.004	.136**	0.092	.132**		
19. 公式化	-0.066	0.064	0.095	-0.095	0.042	.262**	0.083	-.177**	.270**	0.044	
20. 社会化	-0.02	.179**	.194**	-.103*	-0.023	.299**	.190**	-0.096	.402**	.253**	.384**

(注) N=397。*p<.05 (two-tailed test) ; **p<.01 (two-tailed test)。

表2 親会社-海外子会社間関係が「古典的適応」と「探索的適応」に与える影響の回帰分析

	古典的適応				探索的適応			
	モデル1		モデル2		モデル3		モデル4	
	係数	有意確率	係数	有意確率	係数	有意確率	係数	有意確率
(定数)	1.726	.387	.837	.678	3.184	.116	1.653	.425
事業者向け製品	-.219	.236	-.064	.729	-.313 *	.093	-.083	.662
モジュール製品	.161	.268	.040	.787	.025	.863	-.064	.668
現地日系顧客向け	-.188	.208	-.229	.122	-.017	.911	-.084	.580
日本向け輸出	-.014	.925	.021	.884	.289 *	.052	.370 **	.013
先進国以外の国向け輸出	.180	.220	.119	.415	-.108	.466	-.146	.329
海外子会社の規模	.000	.310	.000	.103	.000	.766	.000	.379
海外子会社の進出時期	.001	.607	.000	.628	.000	.958	.000	.984
親会社の規模	.000	.189	.000	.332	.000	.103	.000	.192
親会社の研究開発集約度	-.027	.171	-.041 *	.053	-.010	.624	-.021	.333
ミドルレンジ市場	-.060	.684	.072	.626	-.162	.281	-.063	.679
ローエンド市場	.327	.104	.426 **	.031	-.176	.385	-.160	.429
過去の現地市場向け戦略	.164 **	.021	.140 **	.049	.078	.277	.044	.543
親会社の資源利用	-.150 **	.041	-.220 ***	.005	-.147 **	.048	-.161 **	.043
産業ダミー	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり	あり
自律性			-.012	.858			.055	.419
コミュニケーション			.007	.942			.060	.519
現地拠点の位置づけ			.083	.234			.133 *	.066
公式化			.045	.507			.004	.957
社会化			.282 ***	.001			.194 **	.026
R2乗	0.164		0.267		0.135		0.214	
F値	1.825**		2.579***		1.455*		1.927***	

(注) N = 397。*p < .10 (two-tailed test) ; **p < .05 (two-tailed test) ; ***p < .01 (two-tailed test)。

と「探索的適応」に与える影響が統計的に有意な結果が現れなかった。まず、「古典的適応」に関して、新興国市場戦略において海外子会社は、往々にして能力の不足が問題となり、親会社からの能力を移転し現地拠点を支援する必要がある。公式化は、本社の経営資源を海外子会社へ効率よく移転するのに優れた面を有しているとされる (Bartlett and Ghoshal [1989])。したがって、公式化によって親会社からの能力の移転が進み、その移転された能力を活用しながら現地適応活動を行う「活用的適応」がもたらされと考えられる。Nobel and Birkinshaw [1998] は、既存の製品やプロセスを現地ニーズに適応させる役割を果たす研究開発拠点を

ローカル適応者 (local adaptor) とし、そのような拠点に対するコントロールのモードは、公式化が望ましく、公式化と「活用的適応」は正の関係であることを示している。このように、公式化は「活用的適応」にプラスの影響を与える一方、ルールや手続きによる意思決定のルーティン化をもたらすため、現地での新しい能力やルーティンの開発による「探索的適応」活動を阻害する影響も与える。よって、「公式化」が「古典的適応」に与える影響は、「活用的適応」に対するプラスの影響と「探索的適応」に対するマイナスの影響の相殺作用によって有意な結果が見られなかったと言える。

コントロール変数の統計結果については、以

下のように解釈する。

「親会社の研究開発集約度」が「古典的適応」に与える影響に関しては、モデル2で10%水準で有意であった。親会社において研究開発活動が活発であるほど、「古典的適応」が進まない結果であった。Kobrin [1991] は、研究開発集約度はグローバル統合を促すと主張している。高い技術力をもつ企業は、現地へ技術を移転する意欲が高く、現地市場向けに新たに製品開発を行う意欲は低いと予想されるため、「親会社の研究開発集約度」が「古典的適応」にマイナスの影響を与えると考えられる。

「過去の現地市場向け戦略」の「古典的適応」に及ぼす影響は、モデル1とモデル2の両方において5%水準で有意であった。過去に現地市場向けの戦略を実施したことがある企業ほど、「古典的適応」を促進することが示された。過去の経験によって親会社の製品や既存の製品開発プロセスや評価基準などは現地拠点に蓄積されており、現地市場向けに従来の製品開発プロセスに則った製品開発は促進されるものの、既存の能力が制約要因となって、「探索的適応」が促進されることにはならないと考えられる。

「ローエンド市場」ダミー変数の「古典的適応」に与える影響については、モデル2で5%水準で有意であった。製品が現地のローエンド市場向けである場合、「古典的適応」が促進される。製品戦略において、多くの先進国企業は、後発の新興国市場を先進国市場の補完的市場と位置づけ、先進国市場で築き上げた製品ラインからローエンドのものを選択したり、または低機能化して持ち込むなどしてきたが、その製品ラインの中のローエンド製品は新興国市場においてはミドルレンジ市場向けの製品になる可能性が高く、新興国のローエンド市場向けの製品は新たに設計して現地市場のニーズに適應する必要があったと考えられる。

「日本向け輸出」ダミー変数の「探索的適応」に与える影響に関しては、モデル3で10%水

準、モデル4で5%水準で有意であった。製品が日本に輸出される場合、「探索的適応」が進む傾向が示された。一般的に、日本向けに輸出する製品である場合、親会社から指定された工程表に基づいて開発もしくは生産することが想定されるが、日本向けの輸出製品であっても、「探索的適応」が行われているということは、「リバース・イノベーション」(Govindarajan and Trimble [2012])に近い状態であるように思われる。

「事業者向け製品」ダミー変数の「探索的適応」に与える影響に関しては、モデル3で10%水準で有意の結果が見られた。製品が事業者向けである場合、「探索的適応」が行われない傾向が確認できた。日本企業はサプライヤーや顧客などの取引先と密接な関係を維持する場合が多く、海外進出する際にも、取引先に追従して海外に進出するケースが多く見られた。変数相関表1で「事業者向け製品」と「現地日系顧客向け」の相関が示しているように、製品が事業者向けである場合、取引相手は現地の日系企業である可能性が高い。そういった場合は、もともと日本で取引関係があつて、海外においても同様の取引形態を維持する可能性が高いため、現地で新しい能力を構築することによる適応の可能性が低くなると考えられる。よって、製品が事業者向けの場合、「探索的適応」は行われない傾向が見られた。

最後に、「親会社の資源利用」が、「古典的適応」と「探索的適応」に与える影響に関して、モデル1で5%水準、モデル2で1%水準、モデル3とモデル4で5%水準とすべてのモデルにおいて有意であった。まず、「古典的適応」に関して、親会社の資源を利用するほど、「古典的適応」は阻害される。海外子会社で親会社の資源を利用するほど、国際統合が進むと考えられるが(梶山 [2005])、本国との統合に重点を置いた組織を構築すると、現地の知的資源をうまく活用できない可能性がある。逆に、現地の知

識や資源を活用するためには、現地に適応した組織を構築する必要があるという議論がなされているが、現地適応した組織では、往々にして本国で構築してきた能力をうまく活用できないという問題に直面する。このように、統合と現地適応はトレードオフの関係にあり、統合と現地適応は互いに阻害するというジレンマを抱えている。本国の経営資源の移転によるグローバル統合は、現地適応を阻害するため、親会社の資源を利用するほど、「古典的適応」が阻害されることは理解できる。一方、「探索的適応」に関しても、親会社の資源を利用するほど、「探索的適応」は阻害されるという結果が出ている。March [1991]によると、本国で蓄積された優位性のある能力を現地で「活用」することと、現地で新しい能力を「探索」することは基本的に両立が難しいとされる。特に、自社の組織能力に何らかの硬直性がある場合、既存組織が新たな競争優位の構築を阻害することが考えられる。現地市場に適応する新しい能力の開発は、海外拠点の「探索」活動によって実現されうるが、優位性のある本国資源の利用は、現地における探索活動を阻害する可能性が考えられる。こうした側面を考慮すれば、「親会社の資源利用」が、「古典的適応」と「探索的適応」にマイナスの影響を与えると解釈できる。

VI 結論とインプリケーション

本稿では、親会社-海外子会社間関係の要因が「古典的適応」と「探索的適応」に与える影響について定量分析を行った。分析結果から、「社会化」は「古典的適応」と「探索的適応」の両方に与える影響は統計的に有意であり、「海外子会社の位置づけ」は「探索的適応」に有意な結果が見られた。その他に関しては統計的に有意な結果が出なかった。結論をまとめると、「社会化」は、「古典的適応」と「探索的適応」の両方を促進しており、「海外子会社の位置づ

け」は「古典的適応」ではなく「探索的適応」のほうを促進することが確認できており、他の親会社-海外子会社間関係の要因である「自律性」、「コミュニケーション」と「公式化」は、「古典的適応」と「探索的適応」について有意な結果が確認できなかった。

「海外子会社の位置づけ」は、「古典的適応」ではなく「探索的適応」に正の効果をもたらした。多国籍企業グループにおいて評判が高いまたは信頼性が高いと正当性が付与されると、海外子会社は「多国籍企業に貢献する」という制度環境からのプレッシャーにさらされ、新たな能力の開発に駆り立てられる。もしくは、このような受け身的ではなくより主体的に「自らがリーダーである」と積極的に受け止め、リーダーたる役割を果たそうとしていることを意味しているのかもしれない。新興国市場において新たな能力を開発するためには、海外子会社がどのように制度的な正当性を戦略的に獲得することができのかが重要であることが示唆される。

「社会化」は、「古典的適応」と「探索的適応」の両方において正の効果をもたらした。特に、「社会化」が「探索的適応」に正の影響を与えるということは、目標や価値観などが共有されれば、海外子会社は自身だけの目的や利益のためではなく、多国籍企業全体の目標を念頭に置き、多国籍企業グループへの貢献を前提に行動することを意味する。多国籍企業のコントロール・モードの中で、社会化だけが統計的な有意性を示したため、新興国市場における海外子会社をコントロールする上では、社会化がより有効な手段であることが示唆される。

グローバル企業と呼ばれてきた日本企業（Bartlett and Ghoshal [1989]）は、本国の優位性を基盤に本国の重要な能力を、海外に移転・展開する形で現地適応を行ってきたと言われている。これは、「活用的適応」と同様のことを意味する。現地企業に対して外国企業が保有する資源の優位性を前提とする視点に立てば、高

い技術力のある日本企業が、自国や他の先進国市場だけではなく、新興国市場においても成功することが当然のように思えるが、新興国市場での成功例は少ないと指摘されている。それは日本企業のこれまでの「活用的適応」戦略があまり功を奏していないことを意味しているのかもしれない。つまり、日本企業が本国で培ってきた能力を新興国市場に移転・展開することが、それだけでは新興国市場で通用しない可能性を示唆している。先進国企業のこれまでに事業を成功に導いた戦略が先進国市場をベースに形成され、能力もおおむね本国など先進国市場に依拠しているため、市場条件や資源条件が大きく異なる市場に参入する場合には新たな能力を構築する必要があるからである（天野〔2010〕）。本稿では、新興国市場において、本国で蓄積されなかった新たな能力の開発を通じて、新興国市場に適応する「探索的適応」の概念を開発し、「古典的適応」と比較しながら、それらが多国籍企業の組織要因によってどのように規定されるかを明らかにしてきた。本稿で明らかにした分析結果は、これまでの現地適応についての先行研究を補完し、日本企業の現地適応活動についてより詳細な知見を提供するものと考ええる。

付属資料 定量分析で用いた変数の測定

各質問に対して、否定的な回答「当てはまらない=1」から、肯定的な回答「当てはまる=5」までの5段階のリッカート尺度で回答。

被説明変数

1. 古典的適応

- a. 製品コンセプトが新しく考案された。
- b. 製品が新しく設計された。
- c. 製品の評価が新たに実施された。
- d. 新しい生産工程が採用された。

2. 探索的適応

- a. 製品コンセプトがこれまでとは異なったやり方で考案された。
- b. 製品の設計がこれまでとは異なったやり方で進められた。

- c. 製品の評価がこれまでとは異なったやり方で進められた。
- d. 生産工程の開発がこれまでとは異なったやり方で進められた。

説明変数

1. 自律性

- a. 現地拠点における製品設計の変更
- b. 現地拠点における新製品の導入
- c. 現地拠点における製品価格の変更
- d. 現地拠点の生産工程に関する変更

2. コミュニケーション

- a. 貴拠点の管理者や技術者は、親会社または他の拠点と頻繁に通信している。(1=月に1回以下, 3=一週間に1回程度, 5=毎日)
- b. 貴拠点の管理者や技術者は、親会社または他の拠点へ頻繁に出張している。(1=年に1回以下, 3=四半期に1回程度, 5=月に2回以上)
- c. 貴拠点の管理者や技術者は、親会社または他の拠点と情報共有している。

3. 海外子会社の位置づけ

- a. 貴拠点はグループ企業全体の中で信頼性が高い。
- b. 貴拠点の製造能力はグループ企業全体の中で高く評価されている。

4. 公式化

- a. 明文化された規則や方針が、親会社から提供されている。
- b. 行動指針に関わる様々なマニュアルが、親会社から可能な限り提供されている。
- c. 親会社は、規則や方針が守られているかを継続的にモニターしている。

5. 社会化

- a. 他の拠点（親会社含む）との人材交流が頻繁に行われている。
- b. 他の拠点（親会社含む）との間で国際的なプロジェクトチームやタスクフォースに頻繁に参加している。
- c. 現地の管理者や技術者が、親会社での研修プログラムに頻繁に参加している。

コントロール変数

1. 親会社の資源利用

- a. 親会社の技術的ノウハウが利用された。
- b. 親会社の設計図が利用された。
- c. 親会社の技術的マニュアルが利用された。
- d. 親会社のITシステム上のデータが利用された。

- e. 親会社の知的財産（特許）が利用された。
2. 過去の現地市場向け戦略
 - a. 親会社の製品をベースとして構想された製品が現地市場に投入されたことがある。
 - b. 親会社で、既存の製品開発プロセスに則って現地市場向けの製品が開発されたことがある。
 - c. 親会社の品質や技術の標準に則って評価した製品が現地市場に投入されたことがある。
 - d. 本国向けもしくは他国向けの製品が現地市場に投入されたことがある。
3. 事業者向け製品

当該製品は、「事業者向け」ですか、「消費者向け」ですか？（事業者向け＝1, 消費者向け＝0）
4. ミドルレンジ市場, ローエンド市場

当該製品は、主に次のどの市場向けですか？（ハイエンド市場, ミドルレンジ市場, ローエンド市場）
5. モジュール製品

当該製品は、他の製品と標準化されたインターフェース（例：パソコンのUSB, 乗用車のホイールなど）を介して接続される。（はい＝1, いいえ＝0）
6. 現地日系顧客向け

主たる顧客が現地の日系企業である。（はい＝1, いいえ＝0）
7. 日本向け輸出

当該製品は、日本に輸出されている。（はい＝1, いいえ＝0）
8. 先進国以外の国向け輸出

当該製品は、先進国（日本含む）以外の国に輸出されている。（はい＝1, いいえ＝0）

参考文献

- 天野論文 [2010]「新興国市場の諸観点と国際経営論—非連続な市場への適応と創造—」『国際ビジネス研究』第2巻第2号, 1-20 ページ。
- 伊藤秀史・菊谷達弥・林田修 [2002]「子会社のガバナンス構造とパフォーマンス—権限・責任・モニタリング—」(伊藤秀史編『日本企業—変革期の選択—』東洋経済新報社)。
- 相山泰生 [2005]「海外製品開発拠点の能力構築と国際統合—ホンダの北米開発拠点の事例分析」『経済論叢』第175巻第3号, 109-135 ページ。
- Ambos, B. and B. B. Schlegelmilch [2007] "Innovation and Control in the Multinational Firm: A Comparison of Political and Contingency," *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 5, pp. 473-486.
- Baliga, B. R. and A. M. Jaeger [1984] "Multinational Corporations: Control Systems and Delegation Issues," *Journal of International Business Studies*, Vol. 15, No. 2, pp. 25-40.
- Barney, J. B. [1991] "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal [1989] *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston, MA. (吉原英樹監訳 [1990]『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社)。
- Birkinshaw, J., N. Hood, and S. Jonsson [1998] "Building Firm-Specific Advantages in Multinational Corporations: The Role of Subsidiary Initiative," *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 3, pp. 221-241.
- Birkinshaw, J., A. Morrison, and J. Hulland [1995] "Structural and Competitive Determinants of a Global Integration Strategy," *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. 8, pp. 637-655.
- Caves, R. E. [1996] *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, Cambridge University Press: Cambridge. (岡本康雄他訳 [1992]『多国籍企業と経済分析』千倉書房)。
- Cavusgil, S. T., S. Zhou, and G. M. Naidu [1993] "Product and Promotion Adaptation in Export Ventures: An Empirical Investigation," *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, No. 3, pp. 479-506.
- De Meyer, A. [1991] "Tech Talk: How Managers are Stimulating Global R&D Communication," *Sloan Management Review*, Vol. 32, No. 3, pp. 49-58.
- Dunning, J. H. [1988] "The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions," *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, No. 1, pp. 1-31.
- and — [1994] "Re-evaluating the Benefits of Foreign Direct Investment," *Transnational Corporations*, Vol. 3, No. 1, pp. 23-51.
- Garnier, G. H. [1982] "Context and Decision Making Autonomy in the Foreign Affiliates of US Multinational Corporations," *Academy of Management*

- Journal*, Vol. 25, No. 4, pp. 893-908.
- Gates, S. R. and W. G. Egelhoff [1986] "Centralization in Headquarters-Subsidiary Relationships," *Journal of International Business Studies*, Vol. 17, No. 2, pp. 71-92.
- Ghoshal, S. [1986] "The Innovative Multinational: A Differentiated Network of Organizational Roles and Management Processes," unpublished doctoral dissertation, Harvard Business School, Boston, MA.
- Ghoshal, S. and C. A. Bartlett [1988] "Creation, Adoption, and Diffusion of Innovations by Subsidiaries of Multinational Corporations," *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, No. 3, pp. 365-388.
- Ghoshal, S., H. Korine, and G. Szulanski [1994] "Interunit Communication in Multinational Corporations," *Management Science*, Vol. 40, No. 1, pp. 96-110.
- Ghoshal, S. and N. Nohria [1989] "Internal Differentiation within Multinational Corporations," *Strategic Management Journal*, Vol. 10, No. 4, pp. 323-337.
- Govindarajan, V. and C. Trimble [2012] *Reverse Innovation*, Harvard Business Review Press, Massachusetts.
- Hennart, J. F. [2009] "Down with MNE-centric Theories! Market Entry and Expansion as the Bundling of MNE and Local Assets," *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, pp. 1432-1454.
- Hennart, J. F. and Y. R. Park [1994] "Location, Governance, and Strategic Determinants of Japanese Manufacturing Investment in the United States," *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 6, pp. 419-436.
- Hymer, S. [1976] *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, The MIT Press, Cambridge, MA. (宮崎義一訳 [1979] 『多国籍企業論』岩波書店)。
- Jarillo, J. and J. Martinez [1990] "Different Roles for Subsidiaries: The Case of Multinational Corporations in Spain," *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 7, pp. 501-512.
- Kobrin, S. J. [1991] "An Empirical Analysis of the Determinants of Global Integration," *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 17-31.
- Lee, R. P., Q. Chen, and X. Lu [2009] "In Search of Platforms to Increase Market Responsiveness: Evidence from Foreign Subsidiaries," *Journal of International Marketing*, Vol. 17, No. 2, pp. 59-73.
- Levinthal, D. A. and J. G. March [1993] "The Myopia of Learning," *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 95-112.
- Luo, Y. [2001] "Determinants of Local Responsiveness: Perspectives from Foreign Subsidiaries in an Emerging Market," *Journal of Management*, Vol. 27, pp. 451-477.
- March, J. G. [1991] "Exploration and Exploitation in Organizational Learning," *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, pp. 71-87.
- Nelson, R. R. and S. G. Winter [1982] *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Nobel, R. and J. Birkinshaw [1998] "Innovation in Multinational Corporations: Control and Communication Patterns in International R & D Operations," *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 5, pp. 479-496.
- Nohria, N. and S. Ghoshal [1994] "Differentiated Fit and Shared Values: Alternatives for Managing Headquarters-Subsidiary Relations," *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 6, pp. 491-502.
- and —— [1997] *The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creation*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- O'Donnell, S. W. [2000] "Managing Foreign Subsidiaries: Agents of Headquarters, or an Interdependent Network?," *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 5, pp. 525-548.
- Ouchi, W. G. [1977] "The Relationship between Organizational Structure and Organizational Control," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, No. 1, pp. 95-113.
- Porter, M. E. [1986] *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Prahalad, C. K. and Y. Doz [1987] *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*, Free Press, New York.
- Roth, K. and A. J. Morrison [1991] "An Empirical

- Analysis of the Integration-Responsiveness Framework in Global Industries," *Journal of International Business Studies*, Vol. 21, No. 4, pp. 541-564.
- Rugman, A. and A. Verbeke [2004] "A Perspective on Regional and Global Strategies of Multinational Enterprises," *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, pp. 3-18.
- and —— [2005] "Toward a Theory of Regional Multinationals: A Transaction Cost Economics Approach," *Management International Review*, Vol. 45, No. 1, pp. 5-17.
- Schmidt, K. [1996] "The Costs and Benefits of Privatization: An Incomplete Contracts," *Review of Economic Studies*, Vol. 66, pp. 57-82.
- Stinchcombe, A. L. [1965] "Social Structure and Organizations," in March, J., ed., *Handbook of Organization*, Rand McNally: Chicago, IL; pp. 142-193.
- Wernerfelt, B. [1984] "A Resource-based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, pp. 171-180.
- Zucker, L. G. [1991] "The Role of Institutionalization in Cultural Persistence," in Powell, W. W. and P. J. DiMaggio, eds., *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, pp. 83-107.