

## 海外子会社の「進化」とその促進\*

—経営学輪講 Birkinshaw and Hood (1998)—

**Birkinshaw, J. M., & Hood, N. (1998).**

**Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. *Academy of Management Review*, 23(4), 773–795.**

大木 清弘<sup>†</sup>

### はじめに—国際経営の系譜—

伝統的な国際経営の議論は、「なぜ企業は海外直接投資を行うのか?」という直接投資論から始まる (Buckley & Casson, 1976, Caves, 1971; Dunning, 1979; Hymer, 1976; Vernon, 1966)。これらの直接投資論において前提とされてきたのは本国の所有優位性であり、それを海外子会社に移転していくことが、多国籍企業の競争優位の源泉であるとされてきた。そして、そのような優位性を移転するのに最も効率的な形態が直接投資であるときに、直接投資が行われると議論されてきたのである。

しかし、本国の優位性を海外子会社に移転するだけで常に優位を得られるとは限らない。海外子会社は本国からの優位を元に、現地環境に対して適応する必要がある場合が多い。しかし、現地環境に対して適応することは、本国の優位性を各国に単純に移転することによって得られる優位性（規模の経済など）を薄めてしまうことにつながる。そのため、こ

---

\* この経営学輪講は Birkinshaw and Hood (1998) の解説と評論を大木が行ったものです。当該文献の忠実な要約ではありませんのでご注意ください。図表も大木が解説のために Birkinshaw and Hood (1998) を整理し直したものです。したがって、本稿を引用される場合には、「大木 (2008) によれば、Birkinshaw and Hood (1998) は……。」あるいは「Birkinshaw and Hood (1998) は…… (大木, 2008)。」のように明記されることを推奨いたします。

† 東京大学大学院経済学研究科 [kiyoteruo@hotmail.com](mailto:kiyoteruo@hotmail.com)

のような「本国からの標準的な優位性の移転によるグローバルな最適化」と「現地への適応」の間のトレードオフの問題に関して活発な議論が行われるようになった (Bartlett & Ghoshal, 1989; Doz, Bartlett, & Prahalad, 1981)。

そして、このようなトレードオフを克服するような組織体制として「ヘテラルキー (Hedlund, 1986)」や「トランスナショナル (Bartlett & Ghoshal, 1989)」といった多国籍企業の組織体制が提唱された。これらの組織形態では、ユニット間が分散化しながらも相互に依存し、互いに学習をしあうことが想定されている (Ghoshal & Westney, 1993)。もはや海外子会社は、親会社に従属したユニット（親会社からの優位性の受け皿）としてではなく、ある程度の自律性を持って優位性を自ら構築し、多国籍企業のネットワークの発展に貢献していくユニットとして見られるようになったのである。

今回取り上げる Birkinshaw and Hood (1998) は、上記のような研究の系譜に沿い、「多国籍企業における海外子会社の進化」に関する理論研究を行っている論文である。その後の海外子会社の研究において引用されることが多い本論文を改めて吟味し、その理論的貢献の中で、これまで注目されることが薄かった点を明らかにすることが本輪講の目的である。

## 1. Birkinshaw and Hood (1998) の概要

本論文は海外子会社の進化に対する研究である。これまでの研究では、「海外子会社の役割がどのように変化するか?」、「そのような変化のプロセスには、予測可能な進化経路が存在するのか?」、「どのような要素が変化のプロセスを促進・抑制するのか?」、「変化のプロセスを可能にするのはどのようなマネジメントプロセスなのか?」という疑問を明らかにすることができなかった。そこで本論文では、「どのように海外子会社の役割が変化していくのか」、「そのような変化を促進・抑制する要素は何か?」を理解するために、海外子会社の進化に関する文献サーベイと、それを元にした新たな理論構築を行っている。

本論文の構成は大きく分けて二つのパートに分けられる。前半のパートでは、先行研究を元に海外子会社の役割を決定する要素に関して議論を行っている。ここでは、海外子会社の役割決定に影響を与える三つの要素を明らかにし、それぞれの理論的・実証的研究をあげた上で、先行研究の統合を行っている。

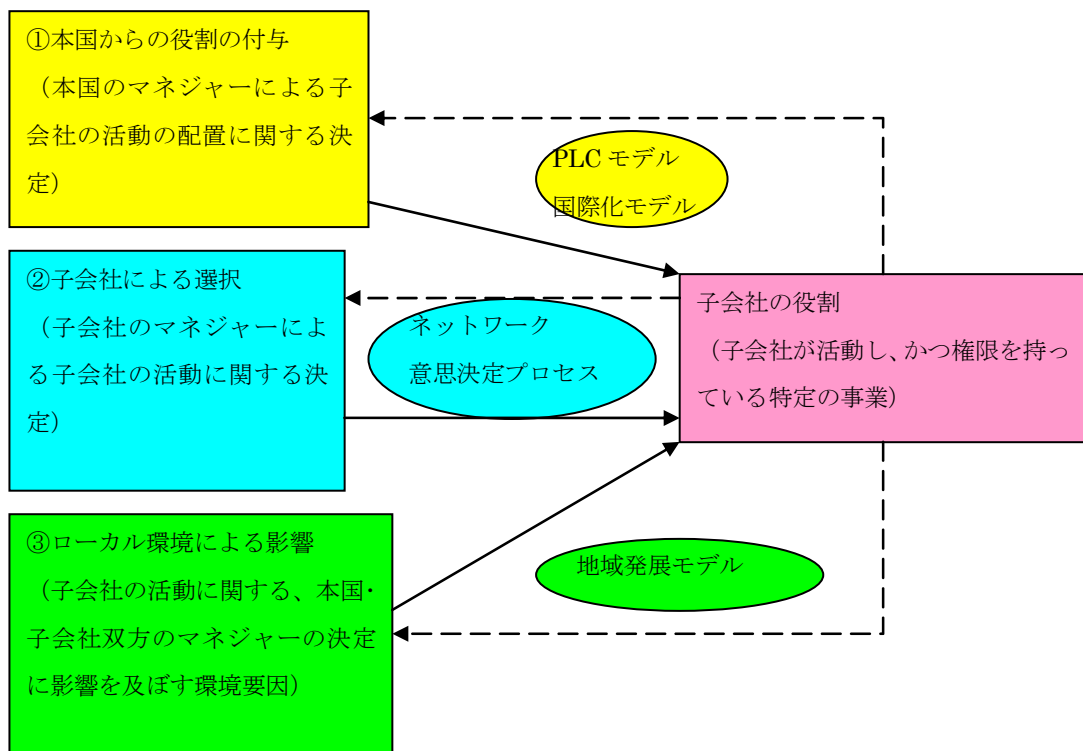
そして後半のパートでは、前半の議論を受けた上で彼ら独自の理論構築を行っている。

ここでは、海外子会社の「ケイパビリティ」と「チャーター (Charter)」<sup>1</sup> から海外子会社の進化のパターンを明らかにし、それぞれのパターンに影響を及ぼす要素に関する仮説を構築している。以下では、本文の概要について触れていきたい。

**(1) 何が海外子会社の進化に影響を与えるのか?—前半パート: 文献サーベイ—**

本論文の前半部分では、海外子会社の役割進化に関する先行研究を体系的にまとめられている。ここでは海外子会社の役割進化に影響を与える要素として「本国からの役割の付与」、「子会社の選択」、「現地環境による影響」を挙げ、図1のフレームワークを提示した。

**図1** 海外子会社の決定に関する組織的フレームワーク



出所) Birkinshaw and Hood (1998), p. 775 の Figure 1 を改訂

<sup>1</sup> チャーターとは「海外子会社が参加し、かつ多国籍企業全体に責任をもつと認識されているビジネスまたはビジネスの要素」と本論文では定義されている。チャーターという言葉の由来やそれが指す具体的な意味に関しては、後段で詳細に説明する。

### ①本国からの役割の付与

本論文では、「本国からの役割の付与」を指摘した理論として、本論文では「PLC (Product Life Cycle) モデル」と「国際化プロセス」の二つを挙げている。

前者の「PLC モデル」では、Vernon (1966, 1979) を代表的な文献としてあげ、各国の製品市場での成熟度合いにあわせて、海外子会社が本国の技術を現地市場に適用するだけのユニットから、本国市場に対して輸出するユニット、さらに製品開発機能を持つユニットへと役割が変化していくことを説明した。

後者の「国際化プロセス」では、Johanson and Vahlne (1977) を取り上げ、「海外市場に関する既存の知識とコミットメント」と「その市場への将来のコミットメントに関する決定」の間に存在する相補的な関係によって、海外子会社進化のプロセスが説明されるとした。すなわち、本国から海外市場に対するコミットメントが増加することによって学習が行われ、そのような学習によって将来の投資が行われやすくなるというメカニズムによって、海外子会社が発展し、役割が変化していくと考えた。

以上の二つの理論が、海外子会社の役割の変化の要因として、本国側の決定があることを主張した研究群であった。

### ②子会社自身による選択

本論文では、海外子会社の役割の「子会社自身による選択」を主張した理論として、「ネットワークモデル」と「意思決定プロセス」の二つの理論を提示した。

「ネットワークモデル」は、PLC モデルと異なり、海外子会社を親会社の従属物ではなく、それと同等以上の存在として考える。このモデルの代表的な研究として、本研究では Hedlund (1986) と Bartlett and Ghoshal (1989) が挙げられている。このモデルでは、所有優位性が海外子会社自身にも存在すると考え、ヒエラルキー的な組織ではなく、よりゆるく結びついた組織内のネットワークを想定している。このモデルにおける海外子会社の進化は、そのネットワークの中で、各子会社が自社特有の資源を強化・弱体化することで行われる。

もうひとつの理論的なアプローチは「意思決定プロセス」であり、本論文では Burgelman (1983a, 1983b) が取り上げられている。Burgelman で取り上げられた「自律的行動」の概念は海外子会社に対して援用することができるとし、子会社がイニシアチブをもって自律的な行動を行い、自らの役割を決定していくことが考えられると、本論文では主

張されている。

以上、「ネットワークモデル」と「意思決定プロセス」の二つの理論が、海外子会社の役割の変化の要因として、「海外子会社自らによる自律的な選択」があることを明らかにした先行研究であった。

### ③ローカルな環境による影響

Ghoshal and Bartlett (1991) 等が、「ローカルな環境によって海外子会社の活動が制限される」と主張したことから、ローカルな環境も海外子会社の役割に影響を与える一因となりうると説明した。例えば、ローカルな環境に存在する地理的な近接性や文化的な同一性は知識の移転を生み、海外子会社の発展を促進する。また、現地政府のエージェンシー組織が子会社の成長に対して何らかの方向性を与えることもある。このように、ローカルな事業環境も、海外子会社の進化の決定要因となることを本論文では主張している。

以上のように、文献サーベイを通して、海外子会社の役割の進化に影響を与える三つの要素を明らかにすることが、本論文の前半部分の目的であった。

## (2) 海外子会社の進化に関する新理論—後半パート:理論構築—

### ①「海外子会社進化」のフレームワーク

以上の「海外子会社の役割決定に影響を与える要因」に関する先行研究を受けて、本論文は後半部分で新たな理論構築を目指している。その目的は、海外子会社の進化のプロセスを説明するためのフレームワークを構築し、いくつかのプロセスを特定化することで、それぞれのプロセスを促進・抑制する要素に関する仮説を構築することである。そこで、本論文では、「ケイパビリティ」と「チャーター」という二つの要素を取り入れ、これらの関数として海外子会社の進化を明らかにするというフレームワークを打ち出した。

本論文では、「ケイパビリティ」とは資源を活用する海外子会社の能力であり、組織プロセスによって発揮されるものであると定義した。そして、海外子会社の進化とは時間をかけてこれらのケイパビリティを蓄積・破棄する結果であり、Teece, Pisano, and Shuen (1997) の「ダイナミックケイパビリティ」の観点に近いものであると考えた。

一方の「チャーター」とは Galunic and Eisenhardt (1996) から引用した言葉であり、その定義を「海外子会社が参加し、かつ多国籍企業全体に責任をもつと認識されているビジネスまたはビジネスの要素」とした。さらに本論文では、「チャーター」に関して以下の

ように述べている。

典型的なチャーターとは、子会社と本社間にある子会社の責任範囲についての共有された理解である。(p. 782, 第1段落)

もともと、本論文ではチャーターの具体的な内容は明らかにされていない。しかし、本論文の参考文献である Birkinshaw (1996) から、チャーターの具体的な内容を理解することができる。Birkinshaw (1996) は海外子会社の Mandate (以下では「権限」と訳す) の変化を扱った研究であるが、その中に以下のような記述がある。

チャーターの定義は『その部門が参加しており、かつ企業の中で権限を有しているビジネス』である。このチャーターの定義と(本論文における)権限のコンセプトはほぼ同じであり、権限の定義は、一つの付加価値活動からビジネス全体に及ぶものまで含むものにすることが望ましいだろう。(Birkinshaw, 1996, p. 471, 第2段落)

この一節から、Birkinshaw (1996) における権限とチャーターはほぼ同じ意味であるということが分かる。そのため、Birkinshaw (1996) の中で権限として挙げられていた例がチャーターの具体例といえよう。Birkinshaw (1996) の中で挙げられていた権限は、「機能」に関する権限、「製品・事業」に関する権限、「(地理的) 新規市場」に関する権限などであった。そして、権限が強化される具体例として、「高付加価値な機能への進出」、「製品・事業の新規開拓」及び「地理的な新規市場拡大」が挙げられていた。すなわち、チャーターの拡大・縮小とは新しい機能・製品・事業への進出・撤退、もしくは既存の製品・事業への地理的な拡大・縮小等を意味するのである。

そして、このチャーターの拡大・縮小は企業の役割変化を意味している。各海外子会社は自らのチャーターにあった能力を構築するか、もしくは自らの能力にあったチャーターを獲得するかして、チャーターと能力の間のミスマッチをなくすことによって、発展していくと本論文では主張されている。

このチャーターを獲得するために、多国籍企業内の海外子会社間で競争が起きる。チャーターを持つにふさわしくない海外子会社は、新たなチャーターを得ることができない。既存のチャーターも場合によっては他の子会社に移動してしまうかもしれない。このような海外子会社間のチャーター獲得競争とチャーターの移動が、海外子会社の進化プロセスの基本的な原動力となる、というのが本論文の重要な主張である。この企業内競争要因は外部の競争要因と同じく、ケイパビリティ強化プロセスにとって重要であるとしている。

以上から、本論文では、海外子会社の進化は二つの要因によって影響を受けているとしている。すなわち、「海外子会社におけるケイパビリティの強化・破棄」と「チャーターの確立・喪失」である。海外子会社におけるケイパビリティの強化はチャーターの確立につながり、ケイパビリティの喪失はチャーターの喪失につながる。ケイパビリティとチャーターは、一方が変化すると、もう一方も変化する関係にあると考えたのである。つまり、海外子会社においてケイパビリティ、またはチャーターのどちらか一方が変化することで、それに合わせてもう一方も変化し、新たな役割とそれにふさわしい能力を持った海外子会社へと変化していくという「海外子会社進化」のフレームワークを提示したのである。

## ②海外子会社進化の五つのプロセスとそれらを促進・抑制する要素

このようなフレームワークから、海外子会社の進化のパターンとして考えられる五つのパターンを明らかにした。

第1のパターンはPDI (Parent-driven investment) と呼ばれるプロセスである。ここでは海外子会社に特定のケイパビリティがない状態で親会社から海外子会社へのチャーターの付与が行われる。そしてチャーターが付与された後、海外子会社にそのチャーターに見合ったケイパビリティが蓄積するようになる。

第2のパターンはSCE (Subsidiary-driven charter extension) と呼ばれるプロセスである。<sup>2</sup> ここでは、海外子会社が特定のケイパビリティを保有し、それを活用する機会を見つけて、チャーターを拡大させる。

第3のパターンはSDR (Subsidiary-driven charter reinforcement) と呼ばれるプロセスである。海外子会社が既存のチャーターに基づき、関連したケイパビリティを強化させていく。

第4のパターンはPDD (Parent-driven divestment) である。これはPDIの逆のプロセスであり、親会社が海外子会社のチャーターを喪失させるように仕向け、それによって既存のチャーターに必要なケイパビリティが破棄されるプロセスを指す。

最後のパターンはASN (Atrophy through subsidiary neglect) である。これはSCEの逆のプロセスであり、海外子会社自身が特定のケイパビリティを強化しなくなり、やがて破棄することによって、既存のチャーターが破棄されるプロセスを表している。

---

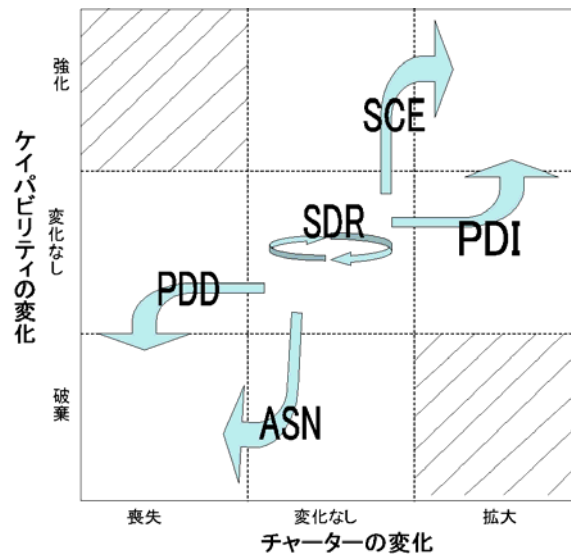
<sup>2</sup> 本文では Subsidiary-driven charter extension に関して「SDE」と「SCE」という二つの略称が混同して使われている。ここでは、全て「SCE」で統一する。

以上五つが、ケイパビリティとチャーターの変化から見た子会社進化のプロセスのパターンである。これらをまとめたものが図2である。

さらに、本論文では、これらのプロセスがどのような要因によって促進、または抑制されるのかに関して、いくつかの仮説を出した。ここでは、前半部分で明らかにした海外子会社の役割の決定に影響を与える「親会社」、「子会社」、「ローカルな環境」に注目し、それぞれがどのような条件の時に各プロセスが促進、または抑制されるかについて、仮説を提示した。それらをまとめたものが表1である。

例えば、仮説1であれば、企業内における競争的な資源配置が五つのプロセスに与える効果に関する仮説である。競争的な資源配置とは、「新しい投資案件に対して、海外子会社からのビッドを認める制度」や「他の拠点が持っているチャーターに対してチャレンジできるようなシステム」を作ることである。このようなシステムによって、海外子会社の能力構築は促進されるため、SCE や SDR は増える。一方で既存のチャーターをめぐる競争が激化し、振り落とされる企業も増えるため、必然的に ASN も増えていく。しかし子会社自身の能力構築に刺激された進化が拡大していくため、PDI や PDD といった本国がチャーターを決定するようなことは減っていく。

図2 ケイパビリティとチャーターの変化から見た海外子会社の進化



出所) Birkinshaw and Hood (1998), p. 783 の Figure 2 を改訂



表 1 五つのプロセスの促進・抑制要因に関する仮説

要因	仮説	内容	PDI	SCE	SDR	PDD	ASN
親会社	仮説1	企業内の資源配置が競争を促す形になっている。	-	+	+	-	+
	仮説2	意思決定の分権化が進んでいる。	-	+	+	-	+
	仮説3	親会社のマネジメントが自国中心主義	+	-	0	+	-
子会社	仮説4	親会社の期待にこたえる成果を子会社がどれだけ出してきたかの記録	+	+	+	-	-
	仮説5	親子会社間の関係が良い	+	+	0	-	-
	仮説6	子会社の従業員の企業家志向が強い	0	+	+	0	-
現地国	仮説7	現地のビジネス環境における、競合及び補完企業との相互作用の範囲と質が高いレベルにある	+	+	+	-	-
	仮説8	現地政府によるサポートがある	+	+	+	-	-
	仮説9	その国の戦略的重要性が高い	+	-	0	+	-
	仮説10	その国の投入要素の比較コストが安い	+	-	0	+	-

注) +は促進、-は阻害、0は無関係  
出所) Birkinshaw and Hood (1998) の内容を元に、筆者作成

このように、本論文では 10 個の仮説を提示した。しかし、本論文では仮説を構築したのみであり、統計的な実証や具体的なケースの紹介は行われていない。

## 2. 本論文の再吟味

以上が本論文の概要である。以下ではこれらの内容を受け、ディスカッションを行う。

Web of Science によると、本論文をその後引用した論文は 86 件 (2008 年 6 月時点) 存在している。しかし、本論文が引用される際、多くの場合は「海外子会社が進化するということを研究した論文」として扱われてきた。本論文を引用した論文のうち、被引用回数が多い上位 20 位において本論文がどのように扱われているかを見てみると、「海外子会社の能力は発展する」、「海外子会社の役割は『本国』『子会社』『現地環境』の三つの要素によって決定される」、「海外子会社は進化する」という点を主張する際に引用されることが多かった。

しかし、「海外子会社が進化するという事実」は、本論文が書かれる前から多くの先行研究で自明のこととして扱われていることであり、本論文が明らかにしたかったことではない。本研究では、海外子会社の進化プロセスに注目した上で、「なぜ、海外子会社が進化するのか」に関する示唆を与えているのであり、そこに本研究の貢献があるはずである。にもかかわらず、その後の研究では、本論文を「海外子会社は進化することを述べ

た論文」として扱うことが多く、本論文の貢献を正しく見出せていないように思える。

そこで、以下では本論文を再吟味し、その新規性、理論的貢献を指摘することで、今後の課題を述べていきたい。

### (1)何が新しかったのか?—その新規性—

本論文の「結語 (Concluding Comments)」では、本研究の目的が以下の3点にあったことを確認している。

- ①海外子会社の進化に関する文献を整理し、体系化する。
- ②ダイナミックケイパビリティの視点から海外子会社の進化を観察する。
- ③海外子会社の進化における5つのプロセスを明らかにし、これらのプロセスに影響する構造的な諸要因を特定する。

しかし前述の通り、本論文の貢献として①が強調されることが多くとも、②、③の点について強調されることは少なかった。海外子会社の進化に関する研究を体系的にまとめるということは非常に価値のあることであるが、それ自体に新規性があるとはいえない。②と③の両点に、本研究の価値が存在しうるといえるだろう。

まず②に関してだが、本研究ではダイナミックケイパビリティの観点から、海外子会社の進化を「ケイパビリティの蓄積と破棄の結果」と定義している (p. 781)。海外子会社が独自のケイパビリティを蓄積・破棄することで、先にチャーターが与えられるにしる、後から獲得するにしる、新たな役割を担うことができる。すなわち、海外子会社の進化とはケイパビリティの変化によってもたらされるものなのである。このように海外子会社の進化においてケイパビリティを強調したことが、本研究の新規性のひとつである。

では、ケイパビリティの蓄積と破棄に影響を与えるものは何か? 本論文によれば、それがチャーターであった。チャーターが決まることで、その海外子会社のケイパビリティの蓄積の方向が決定される。そして、子会社間の「チャーター獲得競争」によって、各子会社のケイパビリティ蓄積が活発化する可能性が示唆されている。すなわち、競合他社との競争ではなく、多国籍企業内のチャーターをめぐる競争が、子会社のケイパビリティの蓄積と破棄を活発化し、進化を促進させることに関する示唆が行われているのである。

このチャーター獲得競争のため、海外子会社は、新しいチャーターを得るという拡大欲求がない状態でも、既存のチャーターの中でケイパビリティの蓄積を活発に促さなければ

ならない圧力にさらされている。このような、「チャーターをめぐる多国籍企業内部の競争が子会社のケイパビリティの発展を活発化させる」という主張は、本論文における新たな理論的貢献であり、その後の議論への発展可能性を持つ議論であろう。にもかかわらず、この主張に対する注目は、本論文を引用する後世の論文の中でも薄かったといえよう。

一方③に関してだが、海外子会社進化の五つのプロセスを明らかにしたことに新規性があるとはいえ、それらがどのような意味を持つかが明確ではない。これらの五つのプロセスが明らかになり、それぞれのプロセスごとに促進・抑制する要素が明らかになったところで、そこに理論的発展性を見出すことが難しい。本論文の結語の中でも、これらの五つのプロセスを明らかにすることがどのような意味を持つかは書かれていなかった。また、その後の研究でも、ここであげた仮説を証明しようというものは存在していない。本論文において、③の部分は、新規性はあっても理論的発展性の薄い部分であり、むしろこの部分の存在によって、本論文で強調すべき理論的貢献がぼやけてしまっているようにも思える。

以上から、ダイナミックケイパビリティの視点から海外子会社の進化を観察したこと、それによって「多国籍企業内部の競争が子会社のケイパビリティの発展を活発化させる」という点を明らかにした点が、本研究の新規的な理論的貢献といえるだろう。

## (2) 研究上の位置づけ—理論的貢献の再評価—

以上、本論文の理論的貢献は「多国籍企業内部の競争が子会社のケイパビリティの発展を活発化させる」という主張にあることを明らかにした。では、このような主張は国際経営の議論の中でどのような地位に位置づけられるのだろうか？

Bartlett and Ghoshal (1989) などで展開された理想的な多国籍企業の組織形態は、「ユニット間が分散化しながらも相互に依存し、互いに学習をしあうネットワーク」であった。多国籍企業内の各ユニットがそれぞれ独自のケイパビリティを蓄積し、それを互いに共有しあうことで学びあい、企業全体として競争優位の源泉となるケイパビリティを蓄積していくことが、理想的な多国籍企業とされてきた。そして、各拠点の経営資源をいかに共有するか、そのためにどのようなマネジメント体制を取るべきかが議論されてきたのである。

しかし、これらの議論では、各海外子会社のケイパビリティの蓄積については注目が薄かった。海外子会社に自律性を与えることで、各子会社のケイパビリティの発展は各自に任せるということが前提に置かれることが多く、海外子会社のケイパビリティの蓄積を促

進するために多国籍企業として必要なマネジメントに関する議論は薄かったのである。各拠点から自律的に出てきたケイパビリティを共有し、各拠点のケイパビリティを強化することに対して焦点がおかれていても、「自律的」とされる各拠点のケイパビリティの発生自体を促進するようなマネジメント体制に関する議論は薄かった。

このような点に注目すると、本論文における「多国籍企業内の競争によるケイパビリティ進化の促進」への示唆は、ネットワーク型の多国籍企業論に大きな意味を持っている。それは、多国籍企業のネットワーク自体にケイパビリティの蓄積を促進する競争圧力が埋め込まれていることを示唆している。よって、この競争圧力を上手く利用するようなマネジメントを考えることで、各子会社によるケイパビリティの変化を活発化し、海外子会社の進化を促すことになりえるのである。

これまでのネットワーク型の多国籍企業では各拠点の異質性、独自性に注目し、それぞれの多様なケイパビリティを持ち合うことで、各ユニットが学習することが前提とされてきた。また、多国籍企業の分業の理論でも、バリューチェーンにのっとり、各拠点が優位を持つところで分業することが望ましいとされ (Porter, 1986)、それぞれの異質性を活かすことが求められていた。しかしネットワーク内の競争圧力を考慮すると、同質性を持っている拠点間の方が、より競争圧力が高まり、各拠点におけるケイパビリティの発展が活発化する可能性があるのである。むしろ逆に、拠点間のケイパビリティの異質性が高ければ、チャーターが固定化されてしまい、競争圧力が低くなり、結果として既存のチャーターの下でのケイパビリティの強化が活発化しないことがありえる。

例えば、海外拠点進出を受けての日本国内の製造拠点の変化は、これにあたるといえるだろう。アジアを中心とした海外拠点の存在によって、国内製造拠点はその存在意義を問われるような事態が発生した。そこで、いくつかの国内の製造拠点は「より高付加価値の活動」というチャーターの移動、もしくは「より一層の生産革新」というケイパビリティの強化に走り、その競争力を強化した。<sup>3</sup> このように、多国籍企業内の同質的なケイパビリティの存在による競争圧力が、ネットワーク内の各拠点の進化を促すのである。<sup>4</sup>

<sup>3</sup> 例えば、リコーユニテクノというリコーの製造子会社は、1990年代に中国に FAX 工場が設立されたため、国内 FAX 工場閉鎖という危機に直面した。そのような危機感に刺激される形で、国内工場はトヨタ生産システムの導入等の生産革新を推進し、製造コストの低減と品質上昇を実現した。結果、リコーユニテクノの国内工場は、一部の FAX の生産を現在も活発に行っている (若松, 2002)。

<sup>4</sup> もっとも、ここであげたのは国内本社拠点の進化のケースであるが、「多国籍企業内の一拠点である」という点では、その進化のメカニズムは海外子会社の進化のメカニズムと同じであろう。

実際に本論文内でも、マネジャーへのインプリケーションとして「競争的な資源配置を慎重に考察せよ」ということが書かれていた (p. 792, 第 1 段落)。拠点間の競争を上手くマネジメントすることで、海外子会社の進化を促せる可能性は、吟味すべき議論であるといえよう。

このような議論を提起したことが、本論文の国際経営研究上の貢献であろう。

### (3)本論文が残した課題

以上、本論文の新規性を明らかにし、理論的貢献の再評価を行ってきた。本論文から次の研究への示唆を得るのであれば、「多国籍企業のネットワーク内部の競争圧力が海外子会社の進化にもたらす影響」を証明することであろう。本論文でも「企業内の競争的資源配置」が五つのプロセスに与える影響に関して仮説を構築したが、仮説実証はまだ行われていない。また、Birkinshaw, Hood and Young (2005) は、ケース分析から海外子会社のパフォーマンスと多国籍企業内部の競争圧力の関係を明らかにしたが、このようなテーマはまだ十分に議論されたとはいえない。ネットワーク内部の競争圧力が海外子会社の進化を促すことが明らかにすることができれば、「海外進出か、国内回帰か?」という「多国籍企業内の内部競争」の議論が尽きない日本企業に対して、有益なインプリケーションを与えることができるかもしれない。

本論文は、それまでメインテーマとして扱われることが少なかった「海外子会社の進化」をテーマに、膨大な先行研究をまとめ、新たな理論構築を目指した。特に、海外子会社の進化をケイパビリティの蓄積・破棄の視点から捉え、その促進にネットワーク内の競争圧力が大きな役割を果たす可能性があることを指摘した点は、本論文の大きな理論的貢献であったと考えられる。しかし、本論文が引用されることがあっても、この点に注目した研究は非常に少ない。本論講によって、本論文の理論的貢献が正しく理解され、新たな海外子会社研究へとつながっていくことを希望する。

### 参考文献

- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Boston: Harvard Business School Press. 邦訳, B. ゴシャール (1990) 『地球市場時代の企業戦略：トランスナショナル・マネジメントの構築』 吉原英樹 監訳. 日本経済新聞社.

- Birkinshaw, J. M. (1996). How subsidiary mandates are gained and lost. *Journal of International Business Studies*, 27, 467–496.
- Birkinshaw, J. M. (1997). Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic Management Journal*, 18, 207–229.
- Birkinshaw, J. M., Hood, N., & Young, S. (2005). Subsidiary entrepreneurship, internal and external competitive forces, and subsidiary performance. *International Business Review*, 14, 227–248.
- Buckley, P. J., & Casson, M. (1976). *The future of the multinational enterprise*. London: Macmillan.
- Burgelman, R. A. (1983a). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28, 223–244.
- Burgelman, R. A. (1983b). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context and the concept of strategy. *Academy of Management Review*, 8, 61–70.
- Caves, R. E. (1971). International corporations: The industrial economics of foreign investment. *Economica*, 38, 1–27.
- Doz, Y. L., Bartlett, C. A., & Prahalad, C. K. (1981). Global competitive pressures and host country demands: managing tension in MNCs. *California Management Review*, 23(3), 63–74.
- Dunning, J. H. (1979). Explaining changing patterns of international production: In defense of the eclectic theory. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, (1979, November), 259–269.
- Galunic, D. C., & Eisenhardt, K. M. (1996). The evolution of intracorporate domains: Divisional charter losses in high-technology multidivisional corporations. *Organization Science*, 7, 255–282.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1991). The multinational corporation as an interorganizational network. *Academy of Management Review*, 15, 603–625.
- Ghoshal, S., & Westney, D. E. (1993). *Organization theory and the multinational corporation*. Basingstoke: Macmillan. 邦訳, S. ゴシャール, D. E. ウェストニー (1998) 『組織理論と多国籍企業』江夏健一監訳. 文真堂.
- Hedlund, G. (1986). The hypermodern MNC: A heterarchy? *Human Resource Management*, 25, 9–35.
- Hymer, S. H. (1976). *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*. Cambridge, MA: MIT Press. (originally unpublished doctoral dissertation, 1960).
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, 23–32.

### Birkinshaw and Hood (1998)

---

- Porter, M. (Ed.). (1986). *Competition in global industries*. Boston: Harvard Business School Press. 邦訳, M. E. ポーター 編著 (1989) 『グローバル企業の競争戦略』 土岐坤, 中辻萬治, 小野寺武夫 訳. ダイヤモンド社.
- Teece, D., Pisano, J. G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509–534.
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80, 190–207.
- Vernon, R. (1979). The product cycle in the new international environment. *The Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41, 255–267.
- 若松義人 (2002) 『「トヨタ式」究極の実践—リコユニテクノの人づくりモノづくり顧客作り』 ダイヤモンド社.





**赤門マネジメント・レビュー編集委員会**

編集長 新宅 純二郎

副編集長 天野 倫文

編集委員 阿部 誠 粕谷 誠 高橋 伸夫 藤本 隆宏

編集担当 西田 麻希

**赤門マネジメント・レビュー 7巻10号** 2008年10月25日発行

編集 東京大学大学院経済学研究科 ABAS/AMR 編集委員会

発行 特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター

理事長 高橋 伸夫

東京都千代田区丸の内

<http://www.gbrc.jp>