

海外子会社の製品開発活動に関する組織内要因と分析枠組の検討

近畿大学経営学部 多田和美

本報告は、海外子会社の製品開発活動の成果生成プロセスに関する海外子会社内部の要因と分析枠組を検討することを研究の目的としている。

企業間の競争がグローバル化し、知識の国際的な分散が進む今日、製品開発拠点として製品開発を担う海外子会社の重要性が高まっている。海外子会社は、多国籍企業の内部環境と現地環境の2つの環境に直面する。そのため、双方の環境から、製品開発のインプットとなる知識を獲得して活用できる。また、その成果は必要に応じて、現地市場のみならず多国籍企業内全体でグローバルにも活用できる。この点は、国内企業にはない多国籍企業および海外子会社ならではの優位性である。

しかしながら、海外子会社は、多国籍企業全体としての整合性と効率性を確保しながら、現地環境へ適応しなければならない。また、海外子会社の製品開発には、もともとは本国親会社が本国で実施していた活動を移転し、本国とは異質な現地環境において実施するという課題もともなう。海外子会社の製品開発は優位性を有する一方で、その優位性を享受するためにはより複雑なマネジメントを要するという特有の経営課題がある。したがって、製品開発拠点としての海外子会社が、いかにして製品開発成果を生み出し、それをいかにしてグローバルに活用するかは、理論的にも実践的にも重要な研究課題であると考えられる。

海外子会社による製品開発活動を個別かつ実証的に分析した研究は、製品開発に関する視点によって①活動の変化に着目した研究(Ronstadt, 1977, 1978 ほか)、②インプットに着目した研究(Pearce & Singh, 1992 ほか)、③アウトプットに着目した研究(Bartlett & Ghoshal, 1989 ほか)、④活動の変化プロセスに着目した研究(吉原, 1992 ほか)の大きく4つに分類できる。

これらの先行研究を検討した結果、海外子会社の製品開発活動がグローバルな成果を生成するまでの変化プロセスは、多国籍企業内部の環境と現地環境の双方の観点から詳細に分析されていないことが明らかになった。このことは、上述した多国籍企業および海外子会社の優位性、それを実現するための海外子会社特有の経営課題の観点からは、海外子会社の製品開発活動は十分に解明されていないことを意味している。

以上の研究課題を踏まえて、多田(2011, 2014 ほか)では、Schmid & Schurig(2003)を出発点とした分析枠組にもとづき主に次の3点を分析した。第1に、多国籍企業要因と現地環境要因およびその各構成要素が、海外子会社の製品開発活動に及ぼす影響である。第2に、この影響過程における両要因の各構成要素の相互作用である。第3に、これらの影響にもとづく製品開発活動が、製品開発成果に及

表 海外子会社の製品開発成果のフェーズ

| | |
|-------|--|
| フェーズ1 | 海外子会社が、現地市場へ本国親会社製品を改良し導入する段階 |
| フェーズ2 | 海外子会社が、現地市場へ自主開発製品を導入する段階 |
| フェーズ3 | 海外子会社が、現地市場へ多くの自主開発製品を導入する段階 |
| フェーズ4 | 海外子会社が、現地市場へ多くの自主開発製品を導入し、かつ他国市場向けの製品開発を実施する段階 |

ぼす影響である。また、海外子会社の製品開発活動がグローバルな成果を生成するまでのプロセスを分析するために、表に示す4つの製品開発成果のフェーズを定義し、分析を行った。

海外子会社3社の事例分析および事例間の比較分析の結果、主に次の2点が明らかになった。第1に、多国籍企業要因と現地環境要因の構成要素には、①すべてのフェーズの製品開発成果の生成を促進する要因、②フェーズ1の成果生成を促進する要因、③フェーズ2と3の成果生成を促進する要因、④フェーズ2と3の成果生成を抑制する要因、⑤フェーズ4の成果生成を促進する要因が存在する。

第2に、海外子会社の製品開発活動がグローバルな成果を生成するためには、i)多国籍企業の内部環境の各構成要素と連携した内部ネットワーク型製品開発活動から内外ネットワーク型製品開発活動へと移行するパターンと、ii)現地環境要因の各構成要素と関係を築いた外部ネットワーク型製品開発活動から内外ネットワーク型製品開発活動へと移行するパターンの2つが考えられる。

以上の通り、海外子会社の製品開発活動における多国籍企業内部と現地環境の活用のあり方を考察した。しかしながら、多国籍企業内外の環境を活用し、かつ成果を生成する主体である海外子会社内部の要因の分析、それにもとづく分析枠組の検討などが、今後の研究課題の1つとして残されてきた。

そこで、本報告では、海外製品開発拠点の成功事例である日本コカ・コーラおよび住友スリーエムの事例研究を通じて、海外子会社内部の要因を分析する。両社は、ともにグループ内最大級の海外製品開発拠点として日本市場のみならず多国籍企業内にも活用される製品、すなわちフェーズ4の製品開発成果を生み出す海外子会社である。本報告では、両社の事例分析と比較分析の結果にもとづき、内部ネットワーク型製品開発活動、外部ネットワーク型製品開発活動、内外ネットワーク型製品開発活動における海外子会社内部の組織要因の分析を試みる。また、以上の結果を踏まえて、海外子会社の製品開発活動の成果生成プロセスに関する分析枠組を検討する。

主な参考文献

- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal(1989)*Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press.(吉原英樹監訳『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—』日本経済新聞社, 1990年.)
- Nobel, R. and J. Birkinshaw (1998) “Innovation in Multinational Corporations: Control and Communication Patterns in International R&D Operations,” *Strategic Management Journal*, 19 (5): pp.479-496.
- Pearce, R. and S. Singh (1992) *Globalizing Research and Development*, Macmillan Press.
- Ronstadt, R. (1977) *Research and Development Abroad by U.S. Multinationals*, Praeger
- Schmid, S. and A. Schurig (2003) “The Development of Critical Capabilities in Foreign Subsidiaries: Disentangling the Role of the Subsidiary’s Business Network,” *International Business Review*, 12(6), pp.755-782.
- 多田和美(2011)「海外子会社の製品開発活動と成果に関する一考察—住友スリーエムの1960年代～1990年代初頭の事例を中心に—」『商経学叢』第58巻第2号, pp479-506.
- 多田和美(2014)『グローバル製品開発戦略—日本コカ・コーラ社の成功と日本ペプシコ社の撤退—』有斐閣.
- 吉原英樹 (1992)『富士ゼロックスの奇跡—なぜ Xerox (ゼロックス) を超えられたか—』東洋経済新報社.