

論文

# 日本多国籍企業の海外子会社におけるイノベーションの創出

——「創造型」海外子会社の可能性——

キーワード 日本多国籍企業, 海外子会社, 貢献, イノベーション, 移転型, 創造型

中京大学経営学部教授 銭 佑 錫

## はじめに

多国籍企業の優位性は、本国本社が持つ経営資源だけでなく、世界各地に分散している海外子会社を通じて海外の多様な経営資源を活用することができる点にあると言われている。しかし、本国本社主導の国際経営を特徴とする日本の多国籍企業は、このような多国籍企業本来の優位性を発揮できていないと指摘されてきた(吉原・林・安室, 1988; Bartlett & Goshal, 1989; 安室, 1992)。そこで、日本多国籍企業の更なる発展のためには、このような本国主義から脱却し海外子会社をより積極的に活用すべきであるとの指摘が盛んに行われている(吉原, 1997; 安室, 2007; 曹, 2009)。特に、近年、日本国内市場や欧米市場とは異質な新興国市場の台頭によって、本国本社だけの対応はますます困難となり、海外子会社の役割がますます重要になって来ている。

しかし、海外子会社が日本多国籍企業の優位性に貢献したとする単発的な研究はあるものの(例えば、周佐, 1989; 銭, 2002)、海外子会社の貢献可能性について本格的に取り組んだ研究はあまり見あたらないのが現状である。これは、日本の多国籍企業が本当に本国本社の優位性だけで国際経営を営んできたことの反映なのである。本当に日本企業の海外子会社は全社的

な優位性に全く貢献してなかったのであろうか。そもそも海外子会社の貢献とはどのようなものなのであるか。本研究の目的は、海外子会社の貢献が広い意味での新たなイノベーションの創出にあると捉え、アジア地域における自動車関連産業の日系現地法人9社に対するインタビュー調査に基づいた事例研究を通じて、日本多国籍企業の海外子会社におけるイノベーション創出の実態を明らかにすることで、日本多国籍企業における海外子会社の貢献可能性を模索することである。

結論を先取りして言うと、実は日本多国籍企業の海外子会社においてもイノベーションの創出が行われていたことを確認することができた。なお、そのような日本多国籍企業の海外子会社におけるイノベーションの創出は、既存研究で本国本社に貢献できる海外子会社の特徴として指摘されてきた、本国本社に匹敵する能力を持った海外子会社、現地人の積極的な活用、対等な親子会社関係、などとは無関係に行われていたという興味深い事実も発見することができた。

以下では、まず海外子会社の貢献に関する既存研究の視点を整理した後、海外子会社の貢献に対する本研究の視点を導出する(章)。章では、対象となる日本多国籍企業の海外子会社9社の事例を紹介した後、章では日本多国籍企業の海外子会社でみられたイノベーション

創出の特徴について考察を行う。

## 日本多国籍企業における海外子会社の貢献可能性

### 1. 海外子会社の貢献に関する既存研究

世界的に見ると、Bartlett and Ghosal (1989) の研究を皮切りに 1990 年代に入ってから海外子会社の積極的な役割や貢献に焦点を当てた研究が活発に行われている (Birkinshaw, 1997; Birkinshaw & Hood, 1998; Fratochii & Holm, 1998; Doz et al., 2001 など)。ここで注目すべき点は、日米欧の多国籍企業を分析対象としながら Bartlett and Ghosal (1989) が提唱したトランスナショナル企業が、実在しない理念型にすぎないとの評価に止まるなか (浅川, 2003), その後の、海外子会社の戦略的イニシアティブに関する議論 (Birkinshaw, 1997; Birkinshaw & Hood, 1998), センター・オブ・エクセレンス (COE) に関する議論 (Fratochii & Holm, 1998), メタナショナル企業に関する議論 (Doz et al., 2001) のほとんどが北欧諸国やカナダといった経済的には小国といえる国々の多国籍企業の事例に基づいているということである。ここでは、比較的弱い本国本社とある程度独立性を保っている海外子会社を前提に、海外子会社における新たな優位性の創出メカニズムが明らかにされている。従って、本国本社が依然として強い影響力を持つ日本多国籍企業にこれらの分析フレームワークをそのまま適用するのは必ずしも適切ではないと思われる。

一方、日本における海外子会社の貢献に関する研究は、日本多国籍企業の問題点や課題を指摘し、それらを克服する方途を提示する中に、海外子会社の貢献が含まれる形で行われてきた。例えば、吉原・林・安室 (1988) は、日本多国籍企業の特徴が「日本中心のワンウェー・モデル」にあるとしながら、具体的には、日本本社から海外子会社への一方的な経営資源の移転、本国本社でなされた意志決定に従うだけの忠実な実行者としての役割しか果たさない海

外子会社、現地人を活用できず本国本社から派遣された日本人中心の経営が行われる海外子会社、「日本中心」の放射線状の本社 - 海外子会社関係、などを日本多国籍企業の特徴としてあげている (pp. 40-42)。さらに、日本の多国籍企業が多国籍企業としての本来の強みを十分に発揮するためには、海外子会社から本社への逆移転、現地人の積極的な活用、など多国籍企業にふさわしい新しい発想に転換しなければならないと指摘している。

吉原 (1989) では、日本多国籍企業における海外子会社の課題が、日本人による日本の親会社のための経営から、現地人による自主経営に転換することであるとしながら、そのためには現地人社長、現地人管理者の活性化、開発の現地化、が重要であるとしている。さらにこれら 3 つの要素はそれぞれ独立的なものではなく、相互補完・相互補強的な関係にあると指摘する。日本多国籍企業では、製品にしる、設備にしる、経営管理のシステムにしる、イノベーションは常に日本の親会社で生まれてきたとしながら、海外子会社の自主経営はこのような日本中心のイノベーションのワンウェーに修正を迫るものであり、今後は海外子会社においてもイノベーションが生まれなければならないとしている。

安室 (2007) では、日本多国籍企業の特徴が自国中心主義的な性格 (エスノセントリック志向) にあるとしながら、研究開発・生産・販売といったビジネス活動の多くが、過度に本国本社に集中しており、海外子会社の意志決定も日本人を中心に下されてきたと指摘する。かつては、この経営スタイルがうまく機能し、企業成長につながっていたが、グローバルな競争圧力の高まりとともに、状況が変わってきたとしている (p. 39)。そこで、日本多国籍企業が目指すべきグローバル経営の姿を以下のように提示している (pp. 16-17) ;

各拠点に大幅な権限・大きな自由度が与えられており、自らの認知枠組み・思考枠組みに基づいて環境を認知し、戦略を立て、自己組織化できること。

各拠点の機能がフルセット化しており、それによって外部の資源（例えば、研究開発人材）を取り込んでいること。

拠点間に、支配・従属の上下関係やハイアラキーではなく、各組織の個性を生かしたヘテラルキーないし、水平的なネットワークが組み立てられていること。

拠点間の関係が固定化しておらず、拠点間で自由な相互作用がもてること（ルーズカブリング）。

多様なヒト・情報資源が必要とされることから、所有の関係によらない、パートナーシップや提携が重視されていること。FMS (Flexible Manufacturing System) の国際的な分散によって、それぞれの環境ニーズに合った多様な製品の生産が可能になっていること。

各拠点は、全体子であること。つまり、ネットワーク全体の中における自分の役割がわかり、こうした役割を自主的に果たせること。

以上のように、海外子会社の貢献だけに焦点を合わせた既存研究はあまりないが、日本多国籍企業の問題点や課題を指摘する研究においては、必ずといって良いほど、海外子会社の活用に傍点が置かれる。そして、日本多国籍企業の本国本社主義の問題点を指摘する中で議論されている影響もあって、海外子会社の貢献が常に親会社・海外子会社関係、現地人の活用、意志決定権の委譲、海外子会社の自立性、などとワン・セットになって議論されているのが特徴である。

## 2. 本研究の視点

ここでは、海外子会社の「貢献」そのものに焦点を当てて、その意味について考えてみたい。これまで、「海外子会社の活用」だとか、「海外子会社の貢献」などといった表現を使ってきたが、そもそも海外子会社を設立した時点でその海外子会社を活用しているということであり、何らかの形でその海外子会社は本社のグローバル経営に貢献しているとも言える。しかし、日

本多国籍企業の課題として指摘されてきた「海外子会社の貢献」における「貢献」は、このような「貢献」の本来の言葉通りの意味ではないように思われる。言葉通りの意味での「貢献」を広義の貢献であるとしたら、より特定された狭義の貢献を再定義する必要があるのである。

本研究では、「海外子会社の貢献」を「海外子会社における新たなイノベーションの創出」として捉える。海外子会社が全社的な価値連鎖における一部分を担当していれば、その役割分担の遂行が、本国本社で生まれたイノベーションの移転によるものであれ、海外子会社で独自に生まれたイノベーションによるものであれ、広義の意味ではすべて貢献であるといえるであろう。しかし、真の意味での「貢献」となるためには、海外子会社で生まれたイノベーションによるものでなければならぬと考えるからである（吉原，1989）。

もう一つ、海外子会社の貢献と関連して指摘しておかなければならないのは、これまでの海外子会社の貢献のとらえ方において、生産拠点は本国本社に頼る海外子会社として、研究開発拠点は本国本社に貢献する海外子会社として認識する傾向があったということである。そこで、海外子会社の貢献を論じる際には海外子会社における研究開発機能に注目しがちであった（吉原，1997）。ここでは、イノベーションを研究開発活動による新製品技術の開発だけではなく、新規ビジネスの開拓、新しいサプライヤの発掘、生産工程における小さな改善、などを含むより広い意味で捉えることにする。これは海外子会社の貢献をより総合的に捉えるためであるが、日本多国籍企業においては海外子会社の貢献があまりないとする現状から、小さな貢献でもなるべく見逃さないようにするためでもある。

本研究では、以下、本国本社で生まれたイノベーションの移転に頼る海外子会社を「移転型」海外子会社、独自にイノベーションを生み出す海外子会社を「創造型」海外子会社として命名し、分析を進めることにする。

## 日本多国籍企業の海外子会社 9 社の事例

本章では、日本の大手自動車組立・部品企業 3 社のアジア拠点 9 社の事例を紹介する。これらの事例は、2009 年から 2010 年にかけて行った現地訪問調査に基づくものである。9 社の概要および訪問時点は表 1 の通りである。

### 1. AK 社：A 社の韓国生産拠点

1976 年に設立された現地企業に、1998 年に資本参加（70%）し、A 社の関連会社となった。自動車用メーターを製造している。人員は 540 名、日本人駐在員は 5 名である。

主要顧客は、韓国の現代自動車である。対現代自動車ビジネスでは、A 社本社基準だけでは対応することができない。A 社流を浸透させることだけが全てではない。また、現代自動車への対応は韓国人社員でなければならない。現代自動車が韓国人の対応を要求しているからである。現代自動車は特急での依頼に対する対応能力（スピード）を重視しており韓国人社員での対応が適している側面もあるという。韓国の A 社販売拠点对現代自動車ビジネスの本社的な役割を担っていて、現代自動車の海外工場への対応のために韓国販売拠点から中国、米国に駐在員を派遣している。2006 年には北京現代への対応のために、天津に子会社（A 社の孫会社）を設立している。

工場内に技術研究所（85 名）があり、現代

自動車向けの製品開発は現地で対応している。現代自動車の先行開発にも対応していて、現在 4 名のゲストエンジニアが派遣されている。ただし、技術研究所における 2 人のチーム長は全て日本人であり、新技術が多いため日本本社に諮問を求めるケースが多いという。韓国拠点の人間が日本に 1-2 週間ほど行って一緒に設計する場合もある。時には、日本本社に設計委託をする場合もある。

一方、A 社の韓国工場は日本本社の補完的な役割も果たしている。A 社はグローバル・シェアを高めるためのコスト戦略から韓国拠点を活用しているのである。A 社の韓国工場は金型加工もしていて、A 社グループ（日本、フィリピン、豪州）に金型を供給している。なお、売上の 20% を日本に逆輸出している。日本向け逆輸出をするようになって、当初の 10 名から 3 名まで減った（2006 年）日本人は、現在 5 名に増強されている。韓国人だけでは日本流の厳密な理論構築ができないというのが理由である。また、全員アドバイザーだった日本人駐在員を 2009 年 4 月からラインに入れた。日本の良いやり方を実践するためにはやはり責任と権限が必要だったからである。現代自動車ビジネスの拠点として、A 社流だけでは対応できないのも事実であるが、A 社の拠点として我流になってしまっても困るとのことであった。一定程度の A 社流の確保も必要であるということである。

機械設備は、重複投資を防ぐためほとんど A 社本社から図面をもらって現地で製作している。

表 1 対象現地法人の概要

略称	立地	業態	訪問日	日本親会社	業種
A K	韓国・昌原	生産	2009.8.26	A 社	自動車部品
A S	中国・上海	生産	2009.8.21		
A T	中国・天津	生産	2010.8.20		
A M	マレーシア	生産	2010.2.19		
A I	インド・バンガロール	生産	2009.9.10		
B I	インド・バンガロール	生産	2009.9.12	B 社	自動車部品
C I	インド・バンガロール	生産	2009.9.11	C 社	自動車組立
C T	タイ・バンコク	生産	2009.9.15		
C A	タイ・バンコク	統括	2009.9.15		

図面だけで現地で製作できる能力があるという。製作後は、A社の検証を受けることが義務づけられている。日本では外注している一部のソフトウェア設備については現地で独自開発している。日本から完成品を輸入した場合と比べたら、約1/2のコストで済むという。

## 2. AS社：A社の上海生産拠点

A社の上海工場は、1951年に設立された現地企業に端を発している。2001年にA社と技術提携の関係になり、2003年にA社が34%を出資し合弁企業となった。現地の完成車メーカー向けにディーゼルエンジンのポンプを製造している。人員は728名であり、A社からの日本人駐在員は9名である。特異な点は、A社の元技術部長（a氏）が、中国現地パートナー側の総経理として赴任しているという点である（7年目）。

現地の完成車メーカーが顧客であるため、日本の基準では太刀打ちできない。日本の60-70%のコストでやらなければならないという。a氏主導で、ハウジング加工ラインに韓国製の設備を導入した。日本製の約70%のコストであるが、日本本社だとなかなか決断できないことだという。現地原材料の調達拡大も目指しているが、A社本社の反発があるという。最近、A社本社が現地のやり方を受け入れつつあり、やっとA社流と現地流が半々になったという。

組み付けラインも、現地とA社が共同で設計している。日本式、A社流をそのまま受け入れてはいない。現地で判断して（a氏主導）、選別的に受け入れているという。日本からは技術、品質担当者を月1回来てもらっており、技術指導料を払っている。営業部門を持っている。合弁初期にはA社の営業が関与を試みたが、中国の現地事情に対する情報不足で現在は現地任せになっている。

## 3. AT社：A社の天津生産拠点

A社の天津工場は1995年に設立された。当初は合弁でスタートしたが、2004年にA社の完全所有子会社となった。オルタネーターを製

造している。人員は1016名で、日本人駐在員は6名、現地採用の日本人が1名である。社内公用語は、中国語と日本語の混用である。最近、日本語能力者が増加中であるという。

主要顧客は日系メーカーで、売上の99%を占めている。今後、欧米メーカー、現代自動車、地場メーカーへの拡販が課題であるという。特に、中国地場の自動車企業への納入をにらんで、中国拠点が主体になって、日本本社の設計部隊を利用しながら廉価版製品作りに着手している。もちろん子会社なので最終的には日本本社の承認が必要である。品質は確保しながら機能をシンプルにする方向で設計の見直しを試みている。設計の見直しに加え、現地材料の活用、仕入先の見直しも視野に入れている。「買い方+使い方+設計」が中心であるという。

日本では全自動化されているラインをこちらでは手組ラインで運用している。日本には手組ラインのノウハウが残っていないため、現地で日本人駐在員と現地人が協力してラインの設計を行ったという。過去、日本にあった手組ラインとは違って、手組ラインへ電算化を導入し、将来の半自動化、自動化の可能性に備えている。ラインの改善においても、日本に手本になるものがないため、独自のライン改善を行っている。「流れる出荷場」など、現地発改善の成果も多数あるという。作業標準やジグも現地で独自に開発している。現地独自のライン設計および改善、現地開発の作業標準やジグの日本本社の承認は不要で、最終製品のチェックによる許可だけが必要である。金型は現在日本から調達しているが、将来は現地でやるために、マシニング・センターを入れて準備中である。金型設計も現在は日本でやっているが、今後現地企業対象の中国専用モデルの可能性もあるため、それに備えて、現在、設計者を日本に送って教育中であるという。

生産品目は、顧客の要求によって決定される。天津工場が日本本社に提案して、本社で設計する。例えば、中国統括会社（販売）が、地場メーカーから注文を受けると日本の営業に連絡し、日本の営業が事業部および技術部と連絡をとっ

て開発を進める。上海 GM から注文を受ける場合は、A 社米国統括会社が主体となって、米国統括会社が日本の営業へ連絡をする。日本の営業部を介さずに各統括会社が直接事業部や技術部とやりとりをする方が効率的ではあるが、まだ統括会社の実力と権限の両方が不足しているのが現状であるという。2010 年から統括会社により責任を持たせる体制作りを進めているということであった。

天津工場には生技機能があり、新製品立ち上げ時の生産準備は現地側だけでできる体制である。日本本社とのやり取りは、日本で発生したトラブルなどに関する情報の収集くらいだという。特殊ジグが必要な場合は、現地が主体になって日本から調達する場合もある。新製品立ち上げと関連した研修のために日本に人を送っている。製品の設計開発は日本本社に依存している。製品設計以外は現地が主で、即刻措置が可能である。前述したように、最終製品だけを評価し、プロセスは現地に任せる体制である。

#### 4. AM 社：A 社のマレーシア生産拠点

A 社のマレーシア工場は、1980 年にグループ内の商社との合併で設立された。熱機器、電子機器、産業機器を製造している。人員は 1178 名、日本人駐在員は 22 名である。アジア地域内の拠点間の生産品目の配置は日本本社が決定しており、同工場の場合、グループ内の売上が 61% を占めている。

製品の基本設計は日本で行われ、現地では顧客別の搭載設計（営業設計）だけを行っている。設計部門では隔年で 1 名を日本へ逆出向させている。短期を含めると常に 2-3 人は日本に出ているという。電子機器の検査プログラムも製品別に日本で製作したものを使っている。顧客が日系企業の場合は、日本の本社同士でやり取りを行っている。機械設備の基本設計も日本で行われている。台湾・タイ拠点をベンチマーキングして現地で改良・製作したものを使っている。一部日本からの輸入もあるという。

#### 5. AI 社：A 社のインド生産拠点

A 社のインド・バンガロール工場は 1998 年に現地パートナーとの合併（89% 出資）で設立された。ラジエーターを製造している。人員は 500 名で、日本人駐在員は 6 名である。生産の 70% が C 社向けである。同工場の任務は、日本本社から与えられた製品（標準品）を決められた手順で製造することである。研究開発機能はもっていない。

インド内で販売拠点と生産拠点のミーティングを行っている。インド連絡会みたいなもので 2 ヶ月に 1 回のペースで開催される。現地調達先を開発するための設計変更は、現地が提案し、日本本社が承認する形をとっている。その際、日本本社に実験手数料を支払っている。インドにおける新規ビジネス開拓は、日本本社と現地顧客の本国本社が主体となって行われる。最近、現地顧客において本国本社で行っていた意思決定を現地側に移管する動きがみられるようになったという。日本式工場運営の放棄については、「私の代ではやりたくない。日本式以外は学んだこともやったこともない。」ということであった。

#### 6. BI 社：B 社のインド生産拠点

1995 年に設立された B 社のインド工場では、自動車部品製造、精紡機製造、精紡機用部品製造（輸出）、粉態塗装、フォークリフトのセールス・サービスを行っている。人員は 668 名で、日本人駐在員は 3 名である。上述の製造品目のうち、自動車部品製造と粉態塗装は日本本社ではやっていない事業である。自動車部品は C 社のインド工場へ納入しているが、日本では別のグループ会社が担当している事業である。C 社日本本社の要請に対して B 社インド工場が興味を示し、B 社日本本社が許諾する形で始まった。粉態塗装事業は、インドの欧州自動車メーカー向けにインド拠点が開発した事業である。日本本社でも歓迎していたという。粉態塗装技術は日本本社にはなかった技術であるが、4 年後に日本本社もインドから技術を導入し、事業を開始している。日本本社社長の方針が、「各

海外拠点は自ら金儲けになるビジネスを探せ！」といったものであり、経営者の責任はより多くのビジネスをすることによって株主により多くのリターンを還元することであると認識しているということであった。

精紡機は日本本社とベースは同じであるが、現地の顧客に合わせて基本デザインをかなり変更している。デザイン変更は、現地のマシン・デザイン部門（10名）で行っている。インドで行われたデザイン変更の一部は日本本社にも導入されている。当初は、安い機種を投入したが、インド市場で受け入れられなかった。最新機種に交替したが、今度は価格が高すぎた。同じ機能で安い機種が必要となり、現地で改良を行うようになった。たとえば、日本は数値制御で糸の太さを調節しているが、現地改良版ではギア・チェンジで対応している。

2008年までは日本人社長であったが、2009年に現地人社長へ交代した。日本本社の方針によるもので、現地人のモチベーションを考慮してのことであるという。インドは人脈が非常に重要な社会であり、新しい現地人社長が大いに活躍しているという。しかし、海外子会社がやりたいことをやろうとする時には、システムではなく、本社との非公式的な人間関係が重要であり、そこは現地人社長の弱いところであるという。

#### 7. CI社：C社のインド生産拠点

C社のインド工場は1997年に設立された本格的な自動車組み立て工場である。乗用車と商用車を合わせて3車種を生産している。組立ては簡易自動化ラインで行っている。人員は3600名規模であり、製造関連の日本人駐在員は5名が駐在している。日本人駐在員の場合、以前はラインにも入っていたが、現在は全員コーディネーターである。他に、営業・人事部門に50名の日本人駐在員がいる。

サプライヤとの設計図面のやり取りは日本本社がやっている。現地でサプライヤを見つけて、現地の開発部隊（40名）が調査をし、見積もりをみて判断して日本に送る。最終承認は日本

本社で行われる。純粋なローカル調達20%が目標である。インド市場向けの新小型車の開発においても日本本社が主体となっている。しかし、コンセプトは現地が持っているので、相当部分、指導・連携を行っている。本社との間で図面を共有できるシステムがある。現地での車の使い方などに関する情報を継続して本社へ流しており、本社もようやく分かるようになってきたという。1ヶ月単位で本社の設計部隊が現地に来ていて、現地サプライヤを活用しながら、織り込んだ設計をやっている。

現場での改善活動も活発に行われていて、国内外のC社工場で活用されている部品の順立て方式（Set Parts System）は、2002年に日本人エンジニアによってインド工場で考案されたものであるという。

#### 8. CT社：C社のタイ生産拠点

C社のタイ工場が初めて設立されたのは1975年である。その後、エンジン工場、組み立て工場などが増設され、現在は1つのエンジン工場を含めた4つの工場で構成されている。35年といった非常に長い操業年数をもった工場である。人員はすべての工場における直接・間接を含めると13,000名規模である。日本人は33名駐在しており、ラインに3名、コーディネーターが30名であるという。

C社の世界戦略車を生産しており、北米・日本・中国を除いた全世界100ヶ国に輸出している。日本本社と共に、世界戦略車の本社の機能を分担している。世界戦略車の生産立ち上げはまずタイで行った後、2-3ヵ月後に他の拠点で立ち上げを行っている。従って、他の世界戦略車の生産拠点の人間が立ち上げの前にタイに来るという。世界戦略車に必要な金型のうち中型はタイで設計製造しており、タイの金型がマスター金型である。大型については日本で設計製造している。大型の場合、タイでも可能ではあったが、結局決められた期間内の品質の確保が難しかったという。世界戦略車の次期モデルの設計についても、上部構造はタイでやらせてもらいたいと思っているが、まだ模索の段階であ

るそうである。

C社のタイ拠点はアジア地域向けの本社工場の役割も担っている。アジア地域向けの金型はすべてタイで設計製造している。タイに特別な立地優位があったからというよりは、本社との単純な役割分担であるとのことであった。長い操業年数もあって、タイ拠点にそれだけの能力が備わっていることが背景にあると思われる。また、日本本社で運営している海外工場支援センターのアジア・バージョンに当たるセンターを運用している。2008年からはタイ・センターでもトレーナーの認定書を発行できるようになった。100%満足できるレベルではないが、それなりに機能しているという。また、タイ拠点のアイデアで、グローバル・エキスパートを輩出している（現在、11名）。日本本社の海外工場支援センターの部長がきて日本本社の基準に基づいて認定を行った。現在は、インド拠点を中心に指導を行っており、実質的にはエリア・エキスパートといった方が正しいかもしれない。

工場の設備・ジグは基本的に日本で設計したものを現地で製造している。工場のライン設計においては、日本にデジタル・ファクトリーがあって、タイ人が日本に行って一緒にデジタル上の設計をし、その情報をタイに持ってきてアレンジする。自主研を運営しており、GL・TLが集まって1週間かけてラインの改善を行ったりもしている。製品設計についても、現地から変更を提案できる。提案については、日本で審査して採択される場合もあるという。C社の場合、海外工場のほとんどがこのような提案ができる体制になっているという。

#### 9. CA社：C社のアジア・パシフィック地域統括会社（タイ）

C社は、タイとシンガポールの2ヶ国にアジア・パシフィック地域統括会社を設置している。シンガポールの統括会社は販売・マーケティング、タイの統括会社は開発・製造、といった役割分担である。タイの統括会社は、2001年に設立したテクニカルセンター（1000名）に統括機能（1000名）を追加する形で、2007年に

設立された。人員は総2000名規模である。C社の世界戦略車の統括会社としての機能も持っている。

テクニカルセンターでは、世界戦略車の一部を開発している。テクニカルセンターの場合、新入社員全員に対して日本で1年間の研修を行っている。そのような事情もあって、センター内の公用語は日本語であり、全員堪能な日本語を駆使しているという。現在、アジア・パシフィック市場向けの製品開発をタイ統括会社へ移管中であるとのことであった。現在は、テクニカルセンターのタイ人エンジニア、サプライヤのタイ人が日本に来て、現地向け製品開発を行うというのが主流である。

統括会社を設立する際に、タイ生産拠点の生技部門をすべて吸収し、現在約270名規模の生技部隊がある。従来は、アジア・パシフィック地域の9ヶ国の生技を日本本社がそれぞれ支援していたが、とうとう面倒が見切れなくなり、支援機能をタイ統括会社の生技部門に移しつつある。ここでアジア・パシフィック地域の9ヶ国を対象に、新プロジェクト遂行時の基本計画作成、支援を行っている。ただし、各国工場の生技部門とはゆるい関係で、各事業体独自のプロジェクトは各自に任せている。

C社の場合、基本的には日本で開発し、立ち上げた後、グローバルに展開している。日本で完成度を高めたデータをタイへ持ってきて、現地の事情にあわせてモディファイする形で設備・ラインを決めて、製造現場に提供している。最初から現地で開発するオリジナル車の開発はまだむずかしい段階である。経験がないため、初期計画、SE（Simultaneous Engineering）が弱く、日本本社に依存せざるを得ない。まだオリジナルデータを作ってみたことはないが、今後、世界戦略車やアジア専用車では可能性ありとのことであった。日本本社の方針によって、今後、SEに参加する予定であり、現地の技術部である程度の設計を担当する予定であるという。タイにも生技部隊があるので、現地でSEをやることも検討中であるとのことであった。



## 日本多国籍企業の海外子会社におけるイノベーション創出の特徴

前章での9社の事例をみると、本国本社からの移転のみに頼る純粋な「移転型」海外子会社にとどまっている海外子会社もみられる中で、自らイノベーションを生み出す「創造型」海外子会社としての側面を併せ持つ海外子会社が出現しつつあることが見て取れる。本章では、そのような日本多国籍企業における「創造型」海外子会社の特徴をいくつか述べていくことにする。

### 1. 「移転型」と「創造型」の共存

従来、本社主導型の日本多国籍企業においては、海外子会社におけるイノベーションの創出は期待しにくいものとされてきた。しかし、前章の事例をみると、日本多国籍企業においても、本社主導型の大枠は維持しながらも、必要に応じて海外子会社発のイノベーションの創出がみられることが確認できる。9社の事例からみると、日本多国籍企業において、「創造型」への転換を促した要因としては、現地市場・現地顧客への対応、現地の原材料・部品・機械設備の活用、日本本社が移転できないノウハウ、の3つを主な要因としてあげることができそうである。

しかし、A社の事例からも分かるように、同じ会社の海外拠点であっても、現地市場における競争条件、対象顧客の違い、などに応じて、その転換の度合いは違っていた。純粋な「移転型」海外子会社と「創造型」の一面を併せ持つ海外子会社が混在しているというのが、日本多国籍企業における海外子会社の貢献と関連した一つの特徴であるといえそうである。これは、日本多国籍企業の海外子会社が今まさに「移転型」から「創造型」へと転換する過渡期にあることの反映でもあるだろうが、その転換が本国本社のグローバル・デザインによる計画的なものであるというよりは、日本多国籍企業の海外進出がそうであったように「しぶしぶ」の転換であっ

た可能性を伺わせるものでもある。

なお、「移転型」と「創造型」の共存は、一つの海外子会社の内部においても発見することができる。日本多国籍企業の海外子会社においては、「創造型」と「移転型」は対立する概念ではなく、両立する概念である可能性を伺わせる部分である。「創造型」海外子会社は「移転型」海外子会社が終わってから始まるものではなく、両者を同時進行的に捉える必要があることを示唆している。これは、「創造型」海外子会社への転換が従来の「移転型」海外子会社の姿を否定するのではなく、むしろ長い期間をかけた地道な「移転」の充実が「創造型」海外子会社への転換を可能にするという銭（2002）の指摘と相通じる所があり大変興味深い。

特に、AT社やCI社でみられるような、日本的生産システムの特徴である改善活動の移転による「現地発」改善の成果がこれに当たると思われる。なお、ここで詳しく関係を分析することはできないが、安保他（1991）における日本的生産システムの「適応」についても、海外子会社におけるイノベーション創出の一形態として解釈できる可能性がある。

### 2. 日本人主導の「創造型」海外子会社

前述したように、日本多国籍企業における海外子会社の貢献に関する従来の議論では、現地人の積極的な活用がセットとなって議論されてきた。日本人による海外子会社でのイノベーション創出の限界が指摘される中で、特に、現地の経営者、管理者、技術者の活用が重要であるとされてきた（吉原，1989）。しかし、本研究の事例を見る限り、実態としては海外子会社におけるイノベーションの創出に日本人駐在員が多大な役割を果たしていた。AK社のように、現地でのイノベーション創出を促すためにむしろ日本人駐在員の数や権限を強化するケースもみられる。

日本企業の場合、海外子会社でイノベーションを生み出すためには、現地の事情を熟知するだけでなく日本本社のやり方をも熟知する必要があり、現地の事情を知っている現地人が日本

本社を理解するよりは、日本本社を熟知している日本人が現地事情を把握の方が難易度においても早さにおいても簡単であったということの現れなのかもしれない。日本企業の高コンテクスト性が「創造型」海外子会社の実現においても影響している可能性がある。また、BI社の事例で示されたように、海外子会社が独自に何かを進めるためには、本国本社との非公式的な人間関係が重要であり、そのような事情が現地人主導よりは日本人主導のイノベーション創出を後押しした要因になっているのかもしれない。

現地人主導の「創造型」海外子会社が、日本多国籍企業が目指すべき将来的な方向性であって、現在の姿はそこへ行く途中の過渡的なものであるのか。あるいは、今までの認識とは違って、日本多国籍企業においては日本人主導の「創造型」海外子会社が適しているのか。これらの質問に答えを出すためにはもう少し研究を重ねる必要があるが、少なくとも現在の段階で、海外子会社における日本人主導のイノベーション創出が機能しているのは確かであり、日本多国籍企業における海外子会社の貢献と関連したもう一つの特徴であるといえそうである。

### 3. 生産現場におけるイノベーションの創出

本研究の事例は、研究開発機能を持たない純粋な生産拠点においてもイノベーションの創出が可能であることを示している。日本本社では決断できない機械設備の購入先の新規開拓や現地サプライヤの発掘、そして現地だからこそできた現場の改善成果、などがこれに当たる。研究開発部門におけるイノベーションも部分的に見受けられるが（AK社、BI社）、むしろ今のところは生産現場におけるインクリメンタルなイノベーションの創出が主であるように見受けられる。

これまででは、研究開発部門を持っていることを海外子会社の貢献の尺度として考えられる傾向があったが、CA社の事例のように、真の意味での研究開発部門でのイノベーション創出はまだ始まったばかりであることを考えると、研

究開発機能を持つこと自体が自動的に海外子会社の貢献を意味するものではないことに注意する必要がある。海外子会社の役割が、現地環境に適合するアイデアやコンセプトの提供なのか、または新たな研究開発能力、現地特有の研究開発資源の提供なのかを見極めなければならない。吉原（1997）における、海外研究開発拠点の半数近くが本社に貢献したとする一見現実離れたアンケート結果は、回答者が貢献の意味を先述した広義の意味で捉え、本社発のイノベーションに依存した単純な仕事の分担を本社への貢献として解釈した可能性がある。

新規ビジネスの開拓や製品の基本デザインの变更などのイノベーションが現地子会社で生まれたとする事例（BI社）もみられるが、全体的には日本企業が得意とする生産現場を中心にイノベーションが行われているということが、今のところの日本多国籍企業における「創造型」海外子会社の特徴である。

## おわりに

以上、日本多国籍企業の海外子会社9社の事例に基づいて、日本多国籍企業における海外子会社の貢献可能性を「イノベーションの創出」といった観点で分析を行った。その結果、日本多国籍企業の海外子会社においても本国本社のグローバル経営に貢献するイノベーションの創出が部分的ではあれ行われており、「移転型」から「創造型」へと転換しつつあること、そしてその転換の様相は日本企業特有ともいえる特徴を持っていることを指摘することができた。

しかし、本研究の対象サンプルが全て自動車関連産業であり、アジア地域の現地拠点に限定されていることには十分な注意が必要である。今後、産業と地域を多様化して更なる調査研究を進める必要がある。なお、調査を行う過程で、海外子会社における日本人社長が企業家的な側面を持つこと、地域統括会社を中心とした販売拠点・生産拠点・研究開発拠点の連携とコラボレーションによる地域完結的なビジネス形態が現れつつあること、などが「創造型」海外子会

社の実現，つまり海外子会社の本国本社への貢献に影響を及ぼしている可能性を見つけることができた。併せて今後の研究課題としていきたい。

#### 謝辞

本研究は、平成 21 年度中京大学特定研究助成（共同研究 A）「海外子会社における自生能力構築の国際比較：大手自動車部品企業のアジア拠点を中心に」（研究代表者：銭佑錫）の研究成果の一部である。

#### 参考文献

- 安部哲夫編（1994）『日本の経営・生産システムとアメリカ システムの国際移転とハイブリッド化』ミネルヴァ書房。
- 安部哲夫，板垣博，上山邦雄，河村哲二，公文溥（1991）『アメリカに生きる日本の生産システム』東洋経済新報社。
- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal (1989), *Managing Across Borders*, Harvard Business School Press. (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社，1990年)
- Birkinshaw, J. (1997) "Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives," *Strategic Management Journal*, 18 (3), pp. 207-230
- Birkinshaw, J. and N. Hood (1998) "Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies," *Academy of Management Review*, 23 (4), pp. 773-795
- 曹斗燮（1994）「日本企業の多国籍化と企業内技術

移転」『組織科学』Vol. 27, No. 3。

- 曹斗燮（2009）「技術移転型から技術創造型へ 日韓多国籍企業の事例を踏まえた回顧と展望」『国際ビジネス研究学会第 16 回全国大会報告要旨』pp. 13-17。
- Doz, Y., J. Santos and P. Williamson (2001) *From Global to Metanational*, Harvard Business School Press.
- Fratocchii, L. and U. Holm (1998) "Centers of excellence in the international firm," Birkinshaw et al. (eds.), *Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development*, MacMillan, pp. 189-212
- Heenan, D. A. and H. V. Perlmutter (1979), *Multinational Organization Development*, Addison-Wesley. (江夏健一・有沢孝義・重里俊行訳『多国籍企業』文眞堂，1982年)
- 板垣博編（1997）『日本の経営・生産システムと東アジア』ミネルヴァ書房。
- 銭佑錫（2002）「途上国における国際合弁企業の新たな効用：経営資源の移転・蓄積・創出・還流」『中京経営研究』第 11 巻第 2 号，pp. 221-246。
- 周佐喜和（1989）「グローバル成長のダイナミック・プロセス 海外子会社の戦略的役割」『組織科学』Vol. 23, No. 2, pp. 19-34
- 安室憲一（1992）『グローバル経営論 日本企業の新しいパラダイム』千倉書房。
- 安室憲一（2007）『新グローバル経営論』白桃書房
- 吉原英樹（1989）「海外子会社の自主経営と現地人パワー」『組織科学』第 23 巻，第 2 号。
- 吉原英樹（1997）『国際経営』有斐閣
- 吉原英樹・林吉郎・安室憲一（1988）『日本企業のグローバル経営』東洋経済新報社