



Discussion Papers In Economics And Business

海外子会社にみる組織社会化のジレンマ：
日系企業の新興国海外子会社7社の分析より

中川功一
多田和美
中川充
今川智美

Discussion Paper 14-16

Graduate School of Economics and
Osaka School of International Public Policy (OSIPP)
Osaka University, Toyonaka, Osaka 560-0043, JAPAN

海外子会社にみる組織社会化のジレンマ：
日系企業の新興国海外子会社7社の分析より

中川功一
多田和美
中川充
今川智美

Discussion Paper 14-16

April 2014

Graduate School of Economics and
Osaka School of International Public Policy (OSIPP)
Osaka University, Toyonaka, Osaka 560-0043, JAPAN

海外子会社にみる組織社会化のジレンマ：
日系企業の新興国海外子会社 7 社の分析より*

中川功一[†]
多田和美^{††}
中川充^{†††}
今川智美^{††††}

要旨

親会社の組織文化を受容させる組織社会化は、海外子会社に親会社知識を移転する上で有用である。しかし、本国事業に最適化された組織文化を受容することは、環境の異なる海外事業では不適合を引き起こす可能性がある。この組織社会化のジレンマについて、日系新興国子会社 7 社の実態調査から検討した。

JEL 分類：M16 International business administration

キーワード

組織社会化、海外子会社、新興国、知識移転、知識創発

* 本研究は平成 25 年度科学研究費助成事業（学術研究助成金 基盤研究（B）「日本企業の戦略硬直化」代表研究者：中川功一、研究課題番号：25285116）、平成 24 年度科学研究費助成事業（学術研究助成基金助成金 基盤研究（C）「グローバル製品開発戦略と海外子会社の成果生成プロセス」研究代表者：多田和美、研究課題番号：24530508）及び平成 24 年度科学研究費助成事業（学術研究助成金 基盤研究（A）「オープン・イノベーションの実証研究：製品、市場、産業、及びマネジメントの観点から」代表研究者：小林敏男、研究課題番号 24243048）による助成を受けた研究の一部である。

[†] 大阪大学大学院経済学研究科准教授，nakagawa@econ.osaka-u.ac.jp

^{††} 近畿大学経営学部准教授，ktada@ktada@bus.kindai.ac.jp

^{†††} 日本経済大学経営学部准教授，nakagawa@tk.jue.ac.jp

^{††††} 大阪大学大学院経済学研究科博士前期課程，lalaturaha@gmail.com

僕らはビートルズであることにうんざりしていた。…（中略）…飛行機の中で突然、アイデアが閃いた。僕らが僕らでなくなればいいって。そうすればもっと自由になれる。別のバンドを作って、別のペルソナを作れば面白い。ビートルズの分身を作れば、僕ら自身をもっと違うアプローチを簡単に取れるんじゃないかと考えた。この哲学でアルバムを作る。別のバンドだったら、僕らも自分たちのアイデンティティを放棄できるってね。

—ポール・マッカートニー，アルバム『Sgt. Pepper' s lonely hearts club band』
制作を振り返って（マイルズ，1998）

本稿は、組織社会化（organizational socialization）がもたらすメリット、そしてデメリットについて、海外子会社を対象に再考するものである。組織社会化とは、組織固有の文化を受け入れることであり、決まったものの見方を身に付けることである（Van Maanen and Schein, 1977）。海外子会社は、組織社会化によって遠く離れた本国親会社と調和のとれた行動が可能になる。そのため、組織社会化は海外子会社マネジメントの基本的手法の一つとして位置づけられてきた（Nohria and Ghoshal, 1994）。

しかしながら、組織社会化には本来ネガティブな側面も存在する。その一つとして、固有の考え方を受け入れることで、別の考え方・行動ができなくなってしまうということが指摘できる。近年の海外子会社マネジメントにとっては、この問題は特に重要度が高まっていると思われる。本国本社と海外子会社との間には、文化・地理・政治・経済など様々な面で隔たりがある。この隔たりは、多国籍企業の活動領域が新興国へと広がるにつれていっそう大きくなっている（Ghemawat, 2001）。こうした近況を踏まえると、本国本社のもの考え方を受け入れるという組織社会化は、隔たりの大きい新興国などで、必ずしもうまくいかない状況も生じているのではないかとと思われるのである。

変化が求められるなら、別のペルソナ（人格）を持つことが必要なのではないか。本稿はこうした問題意識から、日系企業の東南アジア新興国海外子会社を対象に、組織社会化の効果を定性的に再検討してみたい。

先行研究：組織社会化と海外子会社マネジメント

組織には、固有の思想、言語体系や暗黙のルールなど、目には見えないが組織メンバーの行動に大きな影響を与える価値体系：組織文化が存在する（Schein, 1985）。組織社会化とは、新たな個人やグループ、あるいは買収先企業が当該組織に入るとき

に経験する、組織文化の学習過程のことである (Van Maanen and Schein, 1977)。組織社会化を経ることで、個人やグループはその組織固有の発想で意思決定をしたり、その組織に特有のやり方で行動したりするようになるのである。

国際経営の文脈においては、組織社会化は本国親会社による海外子会社のコントロールの手法のひとつと位置付けられてきた。Ghoshal and Nohria (1993) の整理に基づけば、海外子会社のコントロールの方法は、集権化・公式化・社会化の3つに大別される。集権化は本国親会社が直接的に海外子会社の重要な意思決定を行うもの、公式化は意思決定に関するルールや手続きなどを導入することで海外子会社の意思決定を管理する方法である。社会化は、前2者のような直接的な方法ではなく、親会社の組織文化を受け入れてもらうことで、間接的に行動をコントロールする手法に位置づけられる (Ambos and Schlegelmilch, 2007 ; Nohria and Ghoshal, 1994)。

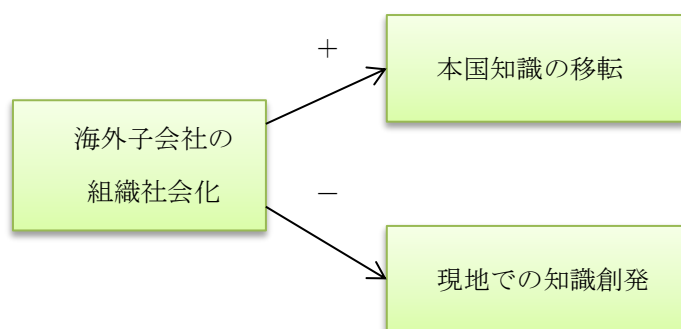
既存研究では、海外子会社マネジメントに組織社会化が与える効果として大きく3つが指摘されている。第1は、親会社と同じ文化が共有されていることで、直接に介入せずとも結果的に親会社が指示した場合と同様の決定・行為を実現させようという間接コントロール効果である (Nohria and Ghoshal, 1994)。第2は、企業としての理念が共有され、組織として統一感・帰属意識が醸成されることで、貢献意思が高まるという動機づけ効果が指摘される (Ghoshal and Bartlett, 1988 ; Nobel and Birkinshaw, 1998)。そして第3に、価値観を共有することによる親会社から子会社への (あるいは子会社間での) 知識移転が促進されるという効果が主張されている (Gupta and Govindarajan, 1991 ; Ghoshal and Bartlett, 1988 ; Ghoshal and Nohria, 1993)。

上記のように、既存研究は、海外子会社への組織社会化に対し概して積極的な評価を与えてきた。だが、社会化が「本国親会社の組織文化を受け入れる」ものであることを考えれば、かりに親会社の組織文化が健全なものであるとしても、子会社の置かれた状況によっては、必ずしも親会社の理念・文化・考え方が合致しない場合もあることと思われる。組織社会化を先駆的に論じた Van Maanen and Schein (1977) は、社会化によってひとつの組織文化が構成員に共有されると、別の考え方・行動ができなくなってしまうと警鐘している。この見解に則して議論すれば、本国親会社と大きく異なった環境に置かれている海外子会社では、社会化が進み過ぎると、本国流の組織文化が制約となって現地の事業環境に即した経営行動がとれなくなる可能性が指摘されるのである。

社会化の多様なメリットを評価する研究が数多くある一方で、海外子会社における組織社会化のデメリットが検証された研究はこれまであまり見られない。数少ない研

究のひとつとして Ambos and Reitsperger (2004) が挙げられる。彼らは、134 のドイツ系多国籍企業を対象とした分析から、本国親会社から独立性・独自性の強い R&D 海外子会社では、組織社会化が技術的成果に負の影響を与えていることを明らかにした。彼らの研究からは、本国親会社にはない独自の知識を生み出すためには、あえて組織社会化を行わず、海外子会社に固有の文化を育ませるほうが望ましいのではないかと、という推論を行うことができる。

図 1 海外子会社における組織社会化のジレンマ仮説



したがって、海外子会社の知識に注目すると、組織社会化は善悪両面の影響を持っているといえる。良い面としては、本国親会社から海外子会社への知識移転が促進されるという効果であり、悪い面としては、海外子会社独自の知識創発に悪影響を与えうるといえる効果である。海外子会社の競争力には、本国親会社からの知識移転と、海外子会社での独自の知識創発の両方が貢献する (Birkinshaw, 1997) から、海外子会社は、組織社会化の実行・不実行を通じて本国知識移転と現地独自創発の間でジレンマ状態に陥っていると考えられるのである (図 1)。

このことは、近年活発化している先進国企業による新興国ビジネスにおいて顕在化しやすいと考えられる。新興国では、現地に存在する各種経営手法の知識が相対的に劣る場合が多いため、先進国から製品・生産技術やマーケティング技法、経営ノウハウなどを移転することが有効となる (中川・多田・今川・小林, 2013)。他方で、新興国ビジネスでは、直面する事業環境が先進国のそれと大きく異なるため、本国流の考え方に縛られない、柔軟な事業活動の修正が求められるためである (Immelt, Govindarajan, and Trimble, 2009)。

以上の議論に照らして、本研究では、先進国企業による新興国ビジネスを対象に、2 つの仮説を準備して分析を行いたい。ただし、本研究の主眼は仮説を検証することにあるのではなく、探索的な比較事例分析からこれらの仮説が導出されることを示す

ことにある。特に仮説2については、先行研究では検証はおろかそのメカニズムの解明すらも進んでいない状況であるから、本研究では、実際にそうした現象が起り得るのか、起こっていたとしてどのようなメカニズムによって生じるのかを緻密に観察する。そうした作業を通じて、新興国海外子会社における「組織社会化のジレンマ」理論の帰納法的産出を狙うのである。

仮説 1：海外子会社の組織社会化は、本国親会社から海外子会社への知識移転を促進する。

仮説 2：海外子会社の組織社会化は、海外子会社の知識創発を抑制する。

分析方法

本研究では、事例の比較分析の中から、組織社会化が海外子会社の知識形成にどのような影響を与えているのかを検討していく (Glaser and Strauss, 2009)。先述のように、海外子会社における社会化の功罪両面をとらえるという視座をもった研究はまだ少ない。そこで、変数間の検証作業をするのではなく、まずどのような現象が生じているのかという実態把握を行い、かつそこから因果のメカニズムを検討する作業を行う必要がある。この理由から、本研究ではフィールドベースの質的な分析手法を選択することとし、比較分析のなかから、観察された現象の理論化を試みる。

分析対象には、新興国に進出している日系海外現地法人として、カンボジア 2、ベトナム 3、タイ 2 の計 7 法人を選択した。業種は食品関連産業に限定し、かつ現地でのマーケティング・営業・販売活動（以下、マーケティングと統一的に呼称する）に焦点を当てている。マーケティングは各社固有のノウハウが蓄積・発揮されやすい分野であり、かつ顧客ニーズを汲んだ修正が端的に求められる活動でもある。現地消費者の生活と密着する食品関連産業は、とりわけマーケティングの成否が重要となる。また、マーケティングは具体的な活動が観察容易であることから、実態状況をカテゴリー同定する作業が行いやすい。こうした理由から、分析対象は知識の移転・創発という現象を捉えるうえで妥当なものであると判断している。調査は 2013 年 2 月～12 月に実施し、各法人でそれぞれ 2 時間～3 時間程度のインタビューを行い、かつ実際のマーケティング活動の観察調査も 2 時間～3 時間程度行っている。このほか、適宜既発行の二次資料（新聞・雑誌・論文・著書）をデータソースとして活用している。実施調査状況は表 1 にまとめているので参照されたい。なお、情報提供者保護・企業内部情報秘匿の観点から、調査対象企業名は伏せている。分析では、インタビュー記

録と観察結果をもとに情報をカテゴリー分類し、社会化、本国知識の移転、現地での知識創発などの各カテゴリー間の相互関係を検討した。

表 1 分析対象企業リスト

	企業	進出国	取扱品目	拠点設立年	調査日	調査内容
食品関連	A	カンボジア	調味料	2002年	2013年2月21日	インタビュー3時間 現場観察2時間 二次資料約60p
	B	カンボジア	食料品	2011年	2013年2月18日	インタビュー3時間 現場観察3時間 二次資料約20p
	C	ベトナム	飲料	2006年	2013年8月28日	インタビュー3時間 現場視察2時間 二次資料約10p
	D	ベトナム	包装用インク	2001年	2013年8月27日	インタビュー2時間 現場視察2時間 二次資料約10p
	E	ベトナム	食料品	1993年	2013年8月29日	インタビュー2時間 現場視察3時間 二次資料約40p
	F	タイ	食品	1995年	2013年12月17日	インタビュー2時間 現場視察2時間 二次資料約10p
	A-2	タイ	調味料	1960年	2013年12月18日	インタビュー3時間 現場視察2時間 二次資料50p

事例分析

A社カンボジア法人

A社は調味料の生産・販売を行っている。同国ではほぼ全ての家庭が調味料の使用経験を持ち、食文化との相性もよい。このような環境も後押しし、同社調味料の消費量は他国と比べても多く、またシェアも約30%にのぼる。なお同国では1袋40gと

いう小サイズで、約 10 円強という手に取りやすい価格で販売されている。

カンボジア法人は、タイ法人が独自に設立した子会社として約 7 年間の活動期間を経て、その後に A 日本本社の直接子会社となった。こうした経緯から、本社傘下となった後には日本人が出向し、A 社グループ共通の価値観を示した「グループ Way」や「グループ行動規範」の浸透を進めている。これに加えミッションの明文化、リーダーシップの定着に向けた教育・権限委譲などにも取り組んでいる。これらの価値観・規範に沿っている限りは、現地に自由裁量が与えられている。

こうした独自の価値観指導を進める背景には、A 社グループ独自の新興国共通戦略を現地に理解してもらうためである。カンボジアでも、これに基づき事業を進めている。すなわち、可処分所得が小さい時期に参入し、基礎的な調味料販売から事業を開始、同国でのブランドと販売網を確立する。その際は、現地・現物・現金の「3 現主義」を原則とする。ブランド・販売網の確立後には、経済成長に合わせて付加価値の高い商品への移行を狙っていくのである。販売網の構築においては、営業部隊は「消費者が目にする機会を増やすべく」小売店開拓することとしている。継続的な取引は、効率性を重視して卸店を活用してもらうが、あまねく同国の潜在顧客に同社製品を行き渡らせるために、営業活動は末端の小売店開拓を重視しているのである。A 社グループの価値観が解らなければ、労多くしてすぐには売上には結び付かない末端小売店への販売活動は回っていかない。これに加え、もともと本国直轄ではなかったという事情もあいまって、カンボジアでは価値観教育が重点化されているのである。

ただしタイ法人設立拠点であったという特殊事情は、カンボジア事業に ASEAN 共通戦略とは異なる独自性を生み出している。象徴的であるのはタイ法人傘下のときに作られたというテレビ・ラジオ CM である。末端小売開拓を重視する同社は必ずしもマス広告だけにブランディングを依存しないが、カンボジア法人では、特徴的な旋律で企業名をうたい、10 年近くにわたって同じ CM を頻繁に流し続けたため、同社のブランドイメージおよび認知度は日系企業として最も高い 1 社に入るというカンボジアでは A 社＝日本というイメージが定着し、日本人は至る場面で同社製品名で呼び掛けられるほどである。

B 社カンボジア法人

B 社は、農業関連用品の卸売を長年手掛けていた日本法人を中核として、日本農業の国際展開を目標に掲げて 2011 年 2 月に設立された企業である。同社カンボジア法人は翌 2012 年 6 月に設立され、現地での日本品質野菜の生産・販売を手掛けている。

従業員は十数人で、うち常駐の日本人マネジャーは2名である。それとは別に、B社グループ全体の社長がカンボジア法人の社長を兼任している。

現在はプノンペン近郊でオクラを中心に少量の高品質野菜を自社生産し、高級スーパーや高級料理店など限定的な流通経路で販売している。将来的には、自社で管理指導した現地契約農家を増やし、取扱品目を増やしつつ、国内販路の増強のみならず海外輸出を視野に業容を拡大していく方針である。

同社カンボジア事業では、高品質 **made by Japan** の農作物生産販売という特徴ゆえ、日本流のものづくりの仕方、品質への意識といったものの考え方を現地人従業員に理解してもらうことが肝心となっている。B社カンボジア法人では、採用時点でも日系ビジネス学校出身者を中心的に雇用するなど、日本のものの考え方を理解している人を中心に採用し、さらに総務と生産に日本人マネジャーを置き、日本のものの考え方を業務の中で日々教育している。天水直播きで農作物が育つ状況にあるカンボジアでは、徹底した管理を行う日本の農業生産の考え方はなかなか理解してもらいづらく、すこしずつ時間をかけてわかってもらうのだという。また、企業ブランドを高めるためには品質基準を維持する必要がある、今後契約農家を広げていくときにはこの品質意識を理解できる人を選別していくことになる。

B社現地従業員は徹底的に日本人マネジャーに訓練されて同社の営業方法を実践する。B社現地従業員は、B社の思想や品質の高さを相手に伝えながら、その考えを理解してもらえる販路を開拓している。

C社ベトナム法人

C社は日本で健康飲料を手掛けている会社である。ベトナム法人は2006年6月に設立された。2007年に事業開始し、インドネシア法人から製品を輸入し、独立自営業主である現地人女性が訪問販売する「レディ方式」による宅配チャンネルを主力に、ホーチミンで事業を開始した。現在、日本人スタッフは7名で、その内訳は、社長のほか、総務1名、営業担当者3名、工場2名である。この6-7名が海外拠点担当の日本人ユニットとして標準化されており、各国にこのユニットが送られる。ベトナム法人全体の従業員は250名で、それとは別に独立自営業主扱いとなる「レディ」が約200名いる。従業員の内訳は工場60名、宅配営業100名（レディ育成部門）、総務管理50名である。

ベトナムでの主要製品は、日本と全く同じ製品である。この製品のレシピはグローバルで全く一緒となっている。生産設備も日本と同じものを使用し、品質・衛生基準

も同様になっている。マニュアルも整備されており、グローバル展開されている。

製品のレシピを変えないのは、「嗜好品だとは考えていない」からである。つまり飲料としての味わいで事業をしているのではなく、「健康を売る」すなわち機能性飲料として事業をしていると考えているのである。味や外観をかたくなに守り、「この味に慣れてもらう」のだという。「時間はかかるが、わかってもらえれば、他に 2 つとない」飽きのこない味で、子供のころから変わらない味として認知してもらえると発想する。

また、販売でも、日本と同様のレディ方式が採用されている。レディ方式は独特の仕組みであるため、他社で営業マーケの経験がある人はむしろなじまないことが多い。そのため、レディには新卒を採用する傾向にある。現状、販売チャネルの比率は、65 : 35 で店頭販売 : レディとなっている。日本人営業担当によるレディ指導で難しいのは、なかなか相手の心に届かないことである。言語の壁、文化の壁があり、C 社のものの考え方が伝わりにくい。価値観の部分を伝えることが困難なのだという。日本に留学経験・滞在経験が少しでもあると、理解は進みやすくなる。そのため、見込んだ人材を日本に送って研修をすることもある。

C 社ベトナム法人では、会社精神を理解してもらうため、朝礼を行ったり、そこで社歌を一緒に歌ったりしている。また、C 社の創業者精神を文章化して伝えたりもしている。創業者精神をレディが吸収し、「商品を売るのではなく健康を売る」ということを言葉ではなく心で理解してもらうことが大切であるとしている。

D 社ベトナム法人

D 社は食品中心に産業用の包装用インキを製造販売する企業である。同社は 2001 年からベトナムでの販売を開始し、2004 年からは現地生産も開始した。現在、同社は現地にてトップシェアを獲得し、旺盛な印刷需要にこたえて現在でも国内各地に支店・工場を増設中である。

同社成功の理由のひとつは先行したことにある。国内外に巨大なライバルが存在する中で、D 社は他社に先駆けて会社の今後の成長を新興国事業に委ねることとした。その結果、ベトナムのみならず東南アジアをはじめ新興国各地で大手に先んじることができ、トップシェアを握るようになっている。

産業用インキは各国に地場企業が存在しているが、D 社がそうした企業からシェアを獲得できているのは、まず基本性能に優れていること、そして顧客印刷現場に合わせた改良が顧客に喜ばれたからである。D 社の製品は日本流のものづくりをする分、

品質もよいが価格も割高となる。だが、包装印刷では、何よりも不良・ラインストップが嫌われ、また包装が商品の見栄えを決める部分となることから、インク単体として多少高価でも、品質・歩留り・稼働の安定を考えると総合的に判断して D 社の製品のほうが望ましくなるのである。

D 社製品が現地で受け入れられている理由のもう一つは、顧客の印刷機械にあわせて現地人エンジニアがインクに改良を加えることにある。これにより顧客手元での品質が安定することから、このエンジニアリングサービスを求めて、D 社との継続取引を顧客が望むのである。現地企業にはこうした顧客機械にあわせた改良のノウハウがないことから、この点が D 社の強みとなっている。

顧客別の改良については、基本的に現地人営業、現地人エンジニアで対応する。現地の顧客のもとへ日本人が出向いても、話がうまく進まないということを経験的によく解っているためである。日本人エンジニアは、あくまでスーパー・バイザー的役割であり、ベトナム人だけでは改良がうまくできなかったときなどに対応する形となっている。とはいえ、現状では日本人がいないと対応できない局面は少なくなく、経験を積ませて自分で判断ができる現地人材の育成がこれから必要となるようである。

ベトナム法人には、基本的に日常のオペレーションは現地に一任されている。本社は、新規工場立ち上げ活動を担うほか、完全新規な製品を開発し現地投入する役割や、高額な設備投資の意思決定を行う。ベトナムから日本へは、月に 1 度のペースで月報をあげている。月報には、生産状況、販売状況、人事情報などが記載されている。

また、現地に派遣されている日本人マネジャーはごく少数であり、彼らの役割は現地法人を緩やかに導くことにある。日本人工場長の N 氏は、技術、経営面などで現地従業員のやり方が「常識的におかしいと感じた時に、ブレーキを踏む」ことが自分の役割として大切であると述べている。

D 社では、理念や日本的なものの考え方をあまり強くは押し付けていない。同社マネジャーは「自分たちの行動から、背中を見て育つという程度で良い」と考えている。品質についての考え方など、必要な部分は日本的なものの考え方を教えるが、営業のやり方などでは、ベトナム固有の文化的特色を尊重したかたちで活動にあたらせている。

E 社ベトナム法人

E 社ベトナム法人は、ベトナム即席めん市場で年間 30 億食以上を売り上げ、同国でシェア 55%強を誇る企業である。同社は外資系即席めん企業としては最も早く

1993年に法人を設立し、1995年から生産・販売を行ってきた。近年では競合企業も参入しているが、同社のシェアを切り崩せていない状況にある。

こうした同社の成功を支えているのが、2000年から発売されている主力製品 M である。参入当初、E 社は必ずしも現地市場をうまく開拓できたわけではなかった。当時、E 社は日本同様に高品質を追求し、原材料を輸入に頼るなどしていたため、製品価格は高止まりし、売上は伸びてゆかなかった。こうした状況を受け、同社は現地事業のやり方を大きく見直す。その際に戦略商品として導入されたものが M であった。同製品の開発に際して、E 社は日本の製造技術や開発ノウハウをベトナム人に指導したうえで、開発の主体をベトナム人としたのである。この結果、ベトナム人が好む味、手に届く価格帯（2013年時点で3500ドン、約20円）、親しみやすいパッケージが生み出された。この成功体験は「開発に関しては日本人スタッフが口を出さない方がよい」という教訓としてベトナム法人の運営に強く残っている。実際、ベトナム人スタッフと日本人スタッフで試食をすると、味に対する評価がまったく異なってしまうという。

開発を現地流にした一方で、営業活動についてはベースは日本流のやり方を導入した。当時のベトナムには「営業」という概念がなく、販売店が生産者の倉庫に直接仕入れに来るとというのが主流であった。だが、E 社は日本で一般的であるルートセールス制を導入し、自ら積極的に小売開拓を行っていくこととしたのである。この際の服装や巡回方法、営業トークの方法などといったセールスマンの基本も徹底的に指導したという。ただし、営業の具体的なやり方については、現地小売店に受け入れられやすいよう、日本式を押し付けるのではなく、ベトナム式の行動・思考を取り入れることとしている。たとえば、現地小売事情にあわせて現金決済にするとか、独自の小売インセンティブを企画させるといった工夫である。トラディショナルな小規模小売が消費者市場の大半を占めるベトナムでは、この小売店開拓がきわめて有効に作用し、現在でも売上の80%がトラディショナル小売店である。

今後は、E 社の経営理念や近代的な経営手法をより現地に浸透させる方針である。ベトナム法人は、合弁での設立という経緯と、日本人があまり口出ししないほうがよいという成功体験から、現地企業の文化を強く残している。今後、日本の経営理念に置き換えることはしないが、今後の海外展開を見据えるならば一定程度の理念浸透と経営手法の革新は必要だと考えている。先述の、日本人の大幅な増員はそのための対応策でもあるという。

F 社タイ法人

F 社は日本でしょうゆを扱う中堅企業である。F 社は 1989 年からタイに進出し、現地でのしょうゆを中心とした調味料販売と日本へのタイ料理のレトルト食品輸出を行っている。現地には販売会社と 2 つの生産工場を有している。主力となっているものはタイ国内向けのしょうゆを中心とした調味料ビジネスで、日系の食品加工メーカー、日本食レストラン約 2000 社、そしてスーパーマーケット等リテールにも出荷している。

F 社の手掛けるしょうゆ等の現地向け調味料およびその生産工程は、基本的に日本からの移転である。しょうゆについては、本国と同じ味で出荷しているが、その他の調味料はタイ拠点で企画立案し、開発を手がけている。生産、調達等についてはタイ法人・現地従業員の判断で経営できるようになっている。

タイ法人における日本人マネジャーの役割は、「一人で何でもできる」人物が、生産、販売、管理などあらゆる事柄について、親会社の戦略や価値観を伝え、親会社の意向のもとに現地をコントロールしていくことにあるとする。ただし直接的な価値観・理念教育は行わず、F 社としてのものの考え方は、普段の業務を通じて「こうあるべき」を暗に伝える程度であるという。こうした F 社としての価値観はグローバルで共通となっている。

売り方は各国違ってよいとの考え方から、現地での事業のやり方はほぼ現地にて一任されており、そこでは現地人が主体性を発揮して具体的方策を立案・実行している。食品の販売事情や、都市部・地方の経済状態の差、小売・卸売の仕組みなどは国によって大きく異なっているから、それに合わせる事が大切となる。現地調査をしながら、柔軟に変えていくという。ルーチンワークレベルでは現地従業員が主体的に改善をどんどんできるようになっている。たとえば、しょうゆをどのような料理に使えばよいかといった発想やどう売り込めばよいかなどは、日本人よりもタイ人のほうが現地文化への理解は深いから、妥当な意見が出てくる。さらに、タイ法人としての中長期的な戦略にも、タイ人から提案や意見を聞きながら修正を加えたりもするようになっている。

A 社タイ法人

社会化の効果が顕著にみられた A 社については、より事業経験が長く現地において大きな成功を収めているタイ法人に対しても調査を行い、比較を試みることにした。A 社タイ法人は 1960 年に設立された、A 社グループ最大の海外拠点である。調味料

のほか、飲料、食品も取り扱っている。タイ法人には約 7000 名が勤務しており、日本人出向者も約 70 名（全体の 1%）在籍している。

ライバルのグローバル大手企業と A 社の大きな違いは、他社がマス広告・大手小売店に重点資源配分する一方で、同社は先の直売方式によってトラディショナル小売店を開拓する戦略をとる点にある。現地人の直売チームは、地道に小売店および市場を回り、受注や販売・納品をするだけでなく、実店舗のディスプレイにも積極的にかかわっている。この活動によって、新製品を店頭に並べることができ、新製品が浸透していく。すると、結局モダントレード（大手小売店）でも店頭に並べてもらえるようになるのである。この活動は地道で時間もかかるので、後発参入した他社が 1 から始めるのは難しく、A 社固有の強みとなっている。

直営部隊の現地人セールスマンの人数は、700 名強にのぼる。セールスマンの目的は、「(店頭)に並べること」であり、これによって上述の市場への浸透が可能となる。そのため、セールスマンの成績評価基準は、①インボイスの数（すなわち、何軒の店から発注を受けたか）と②何種類の製品を販売しているかの 2 点で評価する。つまり、客の末端までくまなく A 社製品を届ける（店頭)に並べる) ために、あえて売上高ではなく、数多くの店舗に回って多種の製品を販売している点を評価するのである。このようなセールスマンの努力を評価する基準は、「一人でも多くの消費者に商品が渡るように」という A 社の理念を現場レベルで体現したものであり、ASEAN 新興国地域で共通のものである。

タイの営業拠点（部門）は 34 か所あり、各拠点にはタイ人のチームリーダーがいる。チームリーダーが、営業先で在庫を確認し、在庫をきれいに整頓し陳列し、注文をきく、日報で報告、お金を預けるといった一連のプロセス（基本活動）をセールスマンに繰り返し特訓する。このようなロールプレイを、ほぼ毎日、営業活動の出発前に 15~30 分間ほど行っている。こうした基本活動は、各国で標準化されており統一されたマニュアルもある。ただし、運用方法は個人に委ねる部分も多い。

日本人の役割は、グループ WAY や会社経営方針を伝えることである。こうした活動は親会社の人材しかできない部分である。かつては本国の人材が、タイの大学に留学してタイ語を学び、タイ人のセールスマンを教育した時代もあったという。

製品企画・開発ではタイ人と日本人の共同作業になっている。現地で発売されている主力飲料は、日本人とタイ人のスタッフで協力し合い、アイデアを出し合って商品開発する。タイ人の嗜好に合う味やマーケティング策は現地人材のほうが理解が深いため、商品のバリエーションを増やす企画はタイ人からのアイデアが通ることが多い。

考察

事例記述内容の項目抽出と整理

表 2 マーケティング・販売活動に関する各事例・各カテゴリーの該当内容比較

企業名	社会化の実施状況	本国知識の移転	現地での知識創発
A 社カンボジア法人	A 社グループ Way やグループ行動規範の浸透策	製品をあまねく行き渡らせる小売店開拓手法や「3 現主義」の移転	企業ブランド名を強く印象付ける独自のマス広告重点化策
B 社カンボジア法人	ものづくりの仕方、品質への意識を、生産・販売に携わる従業員に理解させる	品質、日本製にこだわる営業活動を実施	特になし
C 社ベトナム法人	創業者精神を言葉でなく心で理解してもらう。日本に研修に出すなど価値観理解を重視	レディ方式の移転	特になし
D 社ベトナム法人	理念やものの考え方を押し付けない。直接伝授せず、自分たちの行動から「背中を見て育つ」。品質などは企業独自の考え方を教える	「常識的におかしいと感じた時に、プレーキを踏む」以外は信頼して任せ。現地文化を尊重し自由に活動にあたらせる	営業手法は現地人が考える。また、顧客の印刷機械にあわせて現地人エンジニアがインクに改良を加える
E 社ベトナム法人	現地企業との合弁という設立経緯ゆえの現地文化の残存これから一定程度の理念浸透を図る	現地に無かったルートセールスによる小売開拓	主力製品 M の独自開発「開発に関しては日本人スタッフが口を出さない方が良い」
F 社タイ法人	「現地人のほうが文化理解しているから発想が妥当」とし日本の考え方を押し付けない	特になし	営業のルーチンワークレベルでは現地従業員が決める。中長期的な戦略に現地人から提案や意見を聞き修正を加える
A 社タイ法人	グループ WAY を伝えることが日本人マネジャーの役割。以前には日本人がタイ語を学んでセールスマン教育もした	直売部隊による小売開拓手法の移転	主力飲料製品など現地向け商品では企画はタイ人からのアイデアが通る

本節では、前節の事例記述をもとに、組織社会化が知識移転と創発にそれぞれどのような影響を与えたのか、事象間の相互関係を検討してみたい。まずは、各事例の記述内容から、「社会化の実施状況」、「その他の本国コントロール」、マーケティング・販売活動における「本国知識の移転」「現地での知識創発」の4項目について抽出し整理する。表2がその結果である。これに沿って、分析を進めてみよう。

組織社会化と知識移転の関係

まず、仮説1：組織社会化と知識移転の関係について検討しよう。社会化が積極的に実施されている企業としては、A社カンボジア法人、A社タイ法人、B社カンボジア法人、C社ベトナム法人が該当すると考えられる。これら4社は、いずれも現地法人にて本国親会社の理念や考え方を積極的に移転し、それを現地法人に遵守させていたためである。他方、相対的に社会化があまり実施されていない企業としては、残りの3社：D社ベトナム法人、E社ベトナム法人、F社タイ法人が該当する。D社、F社では、本社の価値観や理念にも一定の重きを置きつつも、それを強要しなかったり、現地事情に合わせて柔軟に解釈し直すといった行動がとられていた。また、E社ベトナム法人は現地企業との合弁であるという出自から現地企業の文化が色濃く残っていた。

社会化の程度が高い4社では、その共有された文化基盤を土台に、本国で培われたマーケティング・販売手法が積極移転されていた。A社ではカンボジア・タイ両法人で、社内で確立された新興国開拓手法「3現主義」や「直売方式」が実践されていた。B社では日本の高品質ものづくりによる農産品のブランド販売という同社固有の営業方法が積極移転されていた。C社でも本国で長年利用されている「レディ方式」がそのまま移転されていた。

社会化の程度が低い3社のうちで、本国からマーケティング・販売手法が積極的に移転されていたのはE社である。E社では、現地になかったルートセールス方式による販路開拓が日本から移転され、それがベトナムにおけるシェア獲得につながっていた。D社、F社では、製品や基本的な内部業務プロセスのやり方などは移転されているものの、マーケティング策及び具体的な営業・販売手法は現地で考案されている部分が多い。

表3 社会化の実施状況と本国知識移転の関係

	社会化の実施状況	
	L	H

本国知識の移転	H	E 社ベトナム	A 社カンボジア A 社タイ B 社カンボジア C 社ベトナム
	L	D 社ベトナム F 社タイ	

以上の関係をまとめると、表3が得られる。社会化の実施状況と、本国知識の移転との間には、明確な正の関係を見て取ることができる。分析から示唆されたように、本国特有の経営手法を移転するためには、その背景となる基本的な価値観・理念の理解が前提となるようであり、2者は一体不可分のもののように移転される場合が多いようであった。他方で、現地子会社にマーケティング・販売手法を任せる場合、もの考え方もそのまま現地流で進められていた。こうした検討を踏まえるならば、仮説1が導出されうるだろう。

組織社会化と現地での知識創発

同様に、組織社会化と現地での知識創発との関係をみる。社会化が積極的に実施されていた4社のうち、B社、C社では、現地独自の販売手法が採用されている様子は観察されなかった。A社では、タイ法人傘下の孫会社として設立されていた初期において、マスメディアを介して積極的な企業ブランディングを行うという同社の基本的なマーケティング策とはやや異なる独自の取り組みが行われており、この点に若干の創発性を見出すことはできる。とはいえ、マーケティング策の変更・修正はその一点のみであり、他社との比較のうえでは創発はきわめて限定的だと評価されうる。

社会化が進んでいるグループで唯一、高い創発性が確認されたのはA社タイ法人である。同社では売上高に大きな割合を占める主力製品の商品企画やマーケティング策が現地人材によって主体的に決められ、タイの消費者の嗜好に合わせたものが生み出されている。こうしたことが可能となっている背景には、同社がすでにタイで半世紀近い事業経験を有していることが作用していると思われる。現地人材が育ち、また組織として成熟していることから、本国流のマーケティング手法に立脚しながらも、現地で自由な修正が行える状況が生み出されているようである。

社会化の程度が低い企業群では、3社のすべてで現地発の新規なマーケティング策が生み出されていた。製品企画・設計の修正を現地主体で行っており、マーケティング方法は現地人材中心で柔軟な方法の修正が行われていた。またE社とF社では、部分的ながらも現地法人の基本戦略に、現地人材からの修正案が採用されていた。以上の分析から、社会化があまり進行していないほうが、現地主体で柔軟にマーケティング策ひいては製品企画や法人全体の中長期的戦略までもが柔軟に変更されていることが示され、仮説2がやはり導出されうる（表4）。

表4 組織社会化実施状況と現地知識創発の関係

	社会化の実施状況	
	L	H
H	D社ベトナム E社ベトナム F社タイ	A社タイ
現地での知識創発 L		A社カンボジア B社カンボジア C社ベトナム

組織社会化のジレンマと、その克服に関する試論

以上の分析から、組織社会化の実施程度が高いと本国知識移転は促進されるが現地創発が阻害され、組織社会化の実施程度が低いと本国知識移転が抑制されるが現地創発が起こりやすくなるという関係が存在すると指摘できる。事例で観察してきたように、本国から移転された知識と現地で創発された知識の両方が、海外市場獲得に貢献しうる。したがって、その両方を高度に達成することが最も望ましいと主張されうる。だが、2者は社会化という変数を介してトレードオフの関係となっているのである（表5）。

ただし、このジレンマを克服している企業も存在していた。A社タイ法人とE社ベトナム法人の2社は、本国からの移転と現地創発とを両立している。この2者は、現地において日本企業の突出した成功事例と位置付けられるものであることから、移転と創発の両立：社会化のジレンマを克服が大切であることが示唆される。それぞれの事例を今

一度見つめ直し、ジレンマをいかに克服しうるのか、試論を行ってみたい。

表 5 本国知識移転と現地知識創発の関係

	本国知識の移転	
	L	H
現地での知識創発	H D 社ベトナム F 社タイ	A 社タイ E 社ベトナム
	L	A 社カンボジア B 社カンボジア C 社ベトナム

A 社タイ法人と E 社ベトナム法人に共通していることとして、第一に両拠点の事業活動期間の長さが指摘できる。A 社は 50 年、E 社も 20 年の現地事業経験がある。長期の事業経験によって、時間をかけて本国独自の知識の定着が進められているうえに、創発できるだけの能力を蓄えた従業員と組織とが育まれ、両立が達成されていると考えられるのである。分析対象のうちでこれほどの長い事業経験を有している企業は他に存在していない。したがって、社会化のジレンマ克服には時間をかけることが大切だ：時間だけが解決するだろう、と指摘せざるを得ないかもしれない。

2 者に共通するもう一つの要素は、先の長い事業経験のなかで、本国の考え方を理解してもらおうとする姿勢と、現地の考え方を尊重しようという態度の両方を持っていることである。E 社の場合は、「日本人スタッフが口を出さない方が良い」として現地流の考え方を基盤としながらも、E 社固有の考え方は日本人を介してつねに理解促進が進められている。A 社は経営理念浸透を徹底し、それに基づいて 3 現主義・直売方式を推し進めているが、その一方で現地人に受け入れられる商品やマーケティング策を生み出すためにはタイ人の感性が必要だとして彼らに開発を任せている。2 者ともに本国流か現地流かのどちらかに振り切るのではなく、両者を尊重し融合した企業文化を目指して活動している。いわば、ジレンマに正面から挑み、本国流と現地流の文化を融合しようとしているのである。

したがって 2 者の分析からは、長期にわたって自社の考え方を浸透させつつ現地文化も尊重していくという、正攻法のアプローチが組織社会化のジレンマ克服には必要にな

ると主張できる。わずかに 2 者の分析から導いた主張であり、その一般性・妥当性は必ずしも十分でないことは認めつつ、ジレンマ克服のひとつの方法として仮説的に提示したい。とはいえ、よりスマートなジレンマ克服の方法については、今後のさらなる探索が必要だと言えるだろう。

結論

理論的フロンティアと今後の課題

本研究では、日系企業の海外法人に対する定性的調査から、組織社会化が海外子会社の能力構築に及ぼす功罪について議論を行ってきた。従来研究は組織社会化を基本的にポジティブにとらえてきており、それは統計的にも厳密に検証されてきた。だが、異なる視座から検討してみれば、組織社会化が海外子会社の自由な創発を阻害する可能性があることが、理論的にも実証的にも示唆されることになったのである。海外子会社マネジメント論において、こうした組織社会化の負の側面を描き出した点が本研究の理論的貢献となる。

ただし本研究は、因果関係の探索・理論産出を狙いとした高々 7 サンプルを用いた比較事例分析であるから、研究の性格に照らして因果関係の検証は射程に入っていない。以後の研究では、統計的なアプローチによる厳密な検証作業が必要となるであろう。また、いっそうの探索的研究によって、組織社会化が海外子会社にもたらしうる作用についてより充実した理解を得ることも必要になるであろう。

実務的インプリケーション

最後に、本研究の持つ実務的な示唆について議論して稿を締めくくりにしよう。本研究は、組織社会化という経営手法についてあくまでニュートラルな立場をとるものではあるが、近年の新興国ビジネスの勃興に鑑みて、親会社流の価値観を押し付けることによる現地不適應のリスクを指摘したい。日本企業に目を向ければ、日本流のものづくりやマーケティング策が、新興国市場で受け入れられていない事例が散見される。そうした市場では、根本的に戦略を転換することが求められるのである（天野，2010）。ビートルズは、スーパーアイドルとしてのペルソナを捨て、一介のクラブバンドに成り代わることで新たな境地を切り拓いた。自分たちの流儀に縛られ、窮屈さを感じているならば、ときにはそれを捨て去ることも大切なのではないだろうか。

参考文献

- 天野倫文 (2010) 「新興国市場戦略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』2, 2, pp. 1-21.
- Ambos, B. and Reitsperger, W. D. (2004) Offshore centers of excellence : Social control and success. *Management international review*, 44, 2, pp. 51-65.
- Ambos, B. and Schlegelmilch, B. B. (2007) Innovation and control in the multinational firm : A comparison of political and contingency approaches. *Strategic management journal*, 28, pp. 473-486.
- Birkinshaw, J. (1997) Entrepreneurship in multinational corporations : The characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic management journal*, 18, 3, pp. 207-229.
- Ghemawat, P. (2001) Distance still matters : The hard reality of global expansion. *Harvard business review*, 79, 8, pp. 137-147.
- Ghoshal, S. and Bartlett, C. A. (1988) Creation, adoption, and diffusion of innovations by subsidiaries of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 19, 3, pp. 365-388.
- Ghoshal, S. and Nohria, N. (1993) Horses for courses : Organizational forms for multinational corporations. *Sloan management review*, 34, 2, pp. 23-35.
- Glaser, B. G. and Strauss, A. L. (2009) *The discovery of grounded theory : Strategies for qualitative research*. Transaction Books.
- Gupta, A. K. and Govindarajan, V. (1991) Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of management review*, 16, 4, pp. 768-792.
- Immelt, J. R., Govindarajan, V., and Trimble, C. (2009) How GE is disrupting itself. *Harvard business review*, 2009, Oct. pp. 3-11.
- 中川功一・多田和美・今川智美・小林敏男 (2013) 「手を取り合って—カンボジアにおける日系企業 BOP ビジネスの分析」『赤門マネジメント・レビュー』12, 6, pp. 469 - 494.
- Nobel, R., and Birkinshaw, J. (1998) Innovation in multinational corporations : Control and communication patterns in international R&D operations. *Strategic management journal*, 19, pp. 479-496.
- Nohria, N. and Ghoshal, S. (1994) Differentiated fit and shared values : Alternatives for managing headquarter-subsidiary relations. *Strategic management journal*, 15, 6, pp.

491-502.

Schein, E. H. (1985) *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

Van Maanen, J. and Schein, E. H. (1977) Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1: 209-264.

マイルズ, B. 著, 松村雄策監修, 竹林正子訳. (1998) 『ポール・マッカートニー—メニー・イヤーズ・フロム・ナウ』 ロッキングオン社.

The dark side of foreign subsidiary socialization:
Lessons from the analysis of 7 Japanese multinationals in emerging country.

Koichi Nakagawa[†]
Kazumi Tada^{††}
Mitsuru Nakagawa^{†††}
Tomomi Imagawa^{††††}

Abstract

Organizational socialization is the learning process of its specific culture and value. Foreign subsidiary socialization has been considered as a useful approach in transferring home base's knowledge. But it has the potential risk that socialized foreign subsidiaries are not able to adjust to the business environment in their countries, because home base's culture is basically suitable not for foreign country environment but for home one. From 7 Japanese MNC's subsidiary in emerging country, we describe the actual situation of socialization effects, and we theorize that phenomenon as a socialization dilemma in MNC's foreign subsidiary.

JEL code: M16 International business administration

Keywords

Organizational socialization, foreign subsidiary, emerging country, knowledge transfer,
knowledge creation

[†] Associate professor, Graduate school of economics, Osaka university, nakagawa@econ.osaka-u.ac.jp

^{††} Associate professor, Department of management, Kinki university, ktada@ktada@bus.kindai.ac.jp

^{†††} Associate professor, Japan university of economics, Department of management, nakagawa@tk.jue.ac.jp

^{††††} Graduate student, graduate school of economics, Osaka university, lalaturaha@gmail.com