



Title	HEADQUARTERS-SUBSIDIARY PERCEPTION GAPS REGARDING SUBSIDIARY ROLES: THE IMPACT ON SUBSIDIARY PERFORMANCE AND EXPATRIATES' MODERATION ROLE
Author(s)	IKEGAMI , Jusuke
Citation	
Issue Date	2015-08-29
Type	Thesis or Dissertation
Text Version	ETD
URL	http://doi.org/10.15057/27427
Right	

論文題目

子会社の役割に対する本社-子会社間の認知ギャップ：
子会社のパフォーマンスに及ぼす影響と駐在のモデレーション

経営学博士論文審査報告書： 池上重輔

2015年5月20日

概要：

池上重輔氏は提出論文において、子会社の役割に対する多国籍企業本社と海外子会社間の認知ギャップは子会社のパフォーマンスにどのような影響を与えるか、そして海外駐在員によるコーディネーションはその関係性にどのような効果を与えるかという研究課題に取り組んだ。これらは、多国籍企業の本社-子会社関係の研究文献において中核的な研究課題と言えるが、先行研究では認知ギャップが子会社パフォーマンスに及ぼす影響が明確に分析されてこなかった。池上氏は、ネットワークとしての多国籍企業モデルを適用し、段階的な混合調査法を使ってこの課題を定性的および定量的に分析することで、本社-海外子会社間の認知ギャップと子会社の事業パフォーマンスとの関係性および、その際の海外駐在員が現地人マネジャーを活用してコーディネーションを行うことによるモデレーション効果を明らかにした。本論文は、国際ビジネス分野の学術研究に貢献するのみならず、多国籍企業に携わる実務家に対しても新たな洞察を提供している。

以下、論文の構成と概要、論文の特徴と評価、および結論の順で審査結果を記述する。

本論文は全9章により構成されている。

第一章では、研究課題とその背景、および調査手法の概略が説明されている。池上氏は本社-子会社間認知ギャップは、多国籍企業研究における本社-子会社関係性の研究の中でも近年重要性を増していることを、先行研究と企業幹部への聞き取り調査の両面から示した。池上氏は、多くの先行研究が認知ギャップのネガティブな側面を強調する中、企業幹部はそのポジティブな面にも言及していることを紹介した。

第二章では、ネットワークとしての多国籍企業と子会社の役割、認知ギャップとその影響等の本研究における主要概念の先行研究を多面的な観点からおこなっている。まずは多国籍企業理論が、本社がトップに位置する階層型モデルから、地理的に分散しながら付加価値創造を行うネットワークモデルへと移行してきたことを説明している。その移行の中で多様な子会社の役割が提示されてきたが、その様々な役割間の関係性が明確に整理されていないことが、認知ギャップの研究に混乱をもたらしているという議論を展開している。次に本社-子会社間認知ギャップに関する研究をその定義、影響要因、

ギャップの方向性、そのもたらす結果等の多様な観点から検証している。池上氏は、既存研究では本社―子会社間認知ギャップの影響が、摩擦や本社管理等の行動面での検討にとどまっており、子会社のパフォーマンスの検討にまで及んでいないことが先行研究における課題であると整理している。また認知ギャップの方向性によってその影響に違いが生じるとするモデルにおいては、その結果を定量的分析に適用した研究が少ないこと、その結果の方向性が正負混合していることも指摘している。**第三章**において、本論文の全体的な研究アプローチを説明している。池上氏は研究の探索的な性質上、段階的な混合型調査手法を採用している。これは、仮説構築のための準構造化インタビューによる定性的研究を行った上で、その検証のためのアンケート調査による定量的研究を行うというものである。**第四章**はフェーズ I 調査として定性調査の方法を説明し、調査対象企業の背景説明をケーススタディ形式で紹介している。池上氏は 1) 事業規模 2) 海外展開 3) 地域的カバレッジ 4) 事業分野カバレッジの選定基準に沿って調査対象を選定している。当社はそのマトリックス組織構造故に複数のケースを含む稀有な企業事例である。複数の地域・ポジションのマネジャーへのインタビューを伴うこのような調査を大規模に行うことは通常困難であるが、池上氏はトップマネジメントからの支援を受けて、これらのインタビュー調査を実施した。

第五章において、池上氏はその後の仮説構築の基盤としてインタビューからの様々な発見をまとめている。池上氏は調査対象企業の日本本社と米国、欧州、シンガポール、タイ、インドネシア、中国の 6 か国の子会社において、同一のビジネスユニットに所属するような組み合わせで本社マネジャー、現地駐在員、現地人マネジャー計 134 人に直接インタビューを行い、いくつかの有益な洞察を得た。第一に、先行研究では本社と子会社という大きな括りでとらえられてきた本社-海外子会社間の関係性をとらえなおし、駐在員の立ち位置の曖昧さから、本社マネジャーと現地人マネジャーの間での認知ギャップを測定する必要性を指摘した。第二に、認知ギャップが子会社のパフォーマンスに及ぼす影響は、子会社の役割の種類および認知ギャップの方向性によって違うことを発見した。第三に、認知ギャップの影響は既存事業と新事業とでも違う可能性があること等を発見し、子会社の役割、認知ギャップの方向性、既存・新規事業の 3 軸を統合した包括的な分析フレームワークを提示した。第四に、現地人マネジャーを通じた駐在員のコーディネーションが認知ギャップとパフォーマンスの関係性にモデレーション効果を与える可能性があることを発見した。先行研究では現地人マネジャーはコーディネーションなどには適さないと言われており、上記のような発見は子会社の個別ユニットレベルにまで深く入り込み、多角的な視点からインタビューを行ったことによってはじめて可能になったものと思われる。

第六章において、池上氏は 8 つの仮説を構築している。そのうち 6 つは、本社と子会社の現地人マネジャー間の認知ギャップが子会社の事業ユニットのパフォーマンスに及ぼす影響に関しての仮説であり、既存事業と新規事業とに分かれている。さらに、駐

在員が現地人マネジャーを通じてコーディネーションを行うモデレーション効果に関する仮説を2つ提示した。駐在と現地人マネジャーを区別して検証することは実務の観点からも非常に重要である。

池上氏は、**第七章**で定量分析の方法論に関しての説明を行った上で、**第八章**で日本を含む9つの国の本社、駐在、現地人マネジャーを対象としてアンケート調査を行い、上記の仮説を定量的に検証した。このような各ビジネスユニットにおいて3方向からの視点を統合するような複雑な調査は当該分野でこれまで行われてこなかった。調査結果の分析を通じて、本社・子会社間の認知ギャップに関して以下の発見がなされた。これらの発見の中には先行研究の示唆する方向性とは違うものもみられる：1) 既存事業・新規事業の双方において、子会社の能力に対して子会社が過剰評価をした場合、子会社の事業ユニットパフォーマンスに負の影響があること；2) 既存事業・新規事業の双方において、子会社の能力に対して親会社が過剰評価をした場合、子会社の事業ユニットパフォーマンスに正の影響があること；3) 新事業において子会社環境の戦略的重要性に対して子会社が過剰評価をした場合、子会社の事業ユニットパフォーマンスに正の影響があること；4) 現地人マネジャーを通じた駐在のコーディネーションは既存事業の親会社による過剰評価と子会社事業ユニットパフォーマンスとの関係に対して正のモデレーション効果を持つ。

第九章は、本研究の貢献と限界について述べている。本社と子会社の認知ギャップが子会社のパフォーマンスに及ぼす影響に関して理解する上でのインプリケーションを研究者だけでなく、実務家向けに提示している。

総合評価

経営学博士論文の目標は、学術研究と実務の世界の橋渡しをすること、つまり、理論と厳密な実証を通じ、実務家にとって重要な問題に解決の光明を投じることである。本論文は、その目標を目指して成果をあげたと評価できる。池上氏は、多国籍企業の本社と子会社関係についての理論を構築し、広範囲で大規模な調査を実施して、定性と定量の両側面から理論を検証した。それによって、認知ギャップの方向性と子会社役割を統合し、それまで直接検証されていなかった認知ギャップと子会社のパフォーマンスを検証するモデルが提示され、本社と子会社の関係性研究において、これまでにない視点と洞察がもたらされた。彼の研究は創造性と革新性に富んでおり、多国籍企業の子会社経営に関して、研究者と実務家双方へ有益な知見を与えている。

どの学位論文にも見られるように、本論文も限界と向上の余地がある。第一に、本論文の実証分析は一社を対象に行われている。一社でも、分析単位であるビジネスユニットは複数に及ぶとはいえ、実証の対象を複数企業に広げることでより汎用性を持たせることができるだろう。第二に、定量分析のサンプル数が頑強な定量分析を行うには少な

い。本社、駐在、現地マネジャーの3方向からの回答をもって分析単位としているので258の回答が49のサンプルになっている。3方向からの回答回収は困難であり他に類を見ない調査ではあるが、サンプル数を増やすことで研究の価値は増すだろう。第三に、本論文の分析はクロスセクショナルなデータに基づいており、時系列が反映されていない。第四に、検討されている子会社の役割が必ずしも包括的ではない。子会社能力と現地環境の戦略的重要性は主要な要素ではあるが、例えばナレッジ・情報流通のような子会社の役割が含まれていない。最後に、本調査設計では認知ギャップと子会社のパフォーマンスをつなぐ因果関係が詳細に検証されていない。それは本調査がこれまで分析されてこなかった子会社パフォーマンスとの関係を直接検証しようという意図故とも思われるが、時系列でデータを取ることおよび子会社の役割を拡張することなどは今後の調査課題になるだろう。

本論文の主な貢献は、本社と子会社間の認知ギャップと子会社パフォーマンスの関係と、駐在員のコーディネーション効果を考察する独自の包括的なモデルを、複数国にまたがるインタビューを経て構築し、そのモデルを定量調査によって検証し、認知ギャップとパフォーマンスの関係を実証的に示したことである。

本論文の口頭試問は2015年4月16日に行われた。以上の評価をもって、当審査委員会は、一橋大学大学院国際企業戦略研究科が経営学博士（DBA）を授与する上での基準を本論文が満たしていると判断し、合格と認めた。

阿久津 聡

小野 浩

Edman Jesper