

海外子会社における課題対応能力の 継続的向上に関する考察

—日系中小メーカー2社の中国子会社に関する事例研究—

南山大学 林 尚志

I 節 はじめに

近年、多くの中小企業が新たな事業機会を求めて直接投資による海外移転を進めてきたが、人件費の上昇や競合の激化等、現地での事業環境が厳しさを増す中、彼らの多くが、現地人材の育成や販路の開拓等、様々な経営課題に直面しており、中小企業基盤整備機構（2017年）に示されるように、拠点の撤退を経験したり、撤退を検討中と回答した企業もかなりの割合に上っている。その一方、中小企業庁（2016年）等で紹介されているように、現地において新規顧客の開拓や新製品の開発等を実現し、拠点の課題対応能力の継続的向上を実現しつつ順調に事業を伸ばしている事例も指摘されてきた。

本研究は、中小企業の海外子会社が置かれるこのような状況を念頭に、中国拠点での課題対応能力の継続的向上を実現し、現地での販路開拓や同業他社との共同開発等を行うに至った日系中小メーカー2社に関する比較分析を行い、その実現のプロセスとこれをもたらした要因を考察する。その際、本研究は、『これら2事例における課題対応能力の向上』が、多国籍企業の海外拠点での製品開発の成功要件を考察したKim（2013年）が提示した「4領域の知」とこれらの知の連携」という枠組と深く関わっていると推察された点に注目した^{注1)}。

すなわち、Ⅲ節で「論点2」として論じられるように、筆者の過去3回の調査からなる定点観測データに基づき結果を概観したところ、当該2事例では、当初の「知の連携のない状況」から、次第に「知の連携が本格化」し、さらに「4領域全体で知の連携が展開」される中、当該拠点で設計開発等が進められるように

なった点が確認された。またⅢ節で「論点1」として論じられるように、この「知の連携範囲の広がり」は、筆者が考察を行ってきた「現地人材の育成・登用に関わる“2つの問題”への取組み」と深く関わっていると推察されたのである。

そこで本研究では、当該2事例の課題対応能力の継続的向上に関する一連のプロセスを、Kimの枠組のダイナミックな拡張として理解される「“4領域の知の連携”に向けた“3局面”」という枠組を用いて示した後、この枠組を用いて、当該2事例での継続的向上の進展状況を描写するとともに、その進展に「上記“2つの問題”への取組み」が果たした役割を考察する^{注2)}。

以下のⅡ節では、Kim (2013年) による「“4領域の知”とこれらの知の連携」という枠組を紹介する。Ⅲ節では、3回の調査の概要を紹介したのち、調査結果から推察された「2つの論点」に基づき、「“4領域の知の連携”に向けた“3局面”」という枠組を提示する。Ⅳ節では、この枠組に沿って当該2事例の課題対応能力の継続的向上が実現したプロセスを描写するとともに、その進展に「現地人材の育成・登用に関わる“2つの問題”への取組み」が果たした役割を考察する。Ⅴ節では、本研究の考察結果の要約、およびその含意を述べた後、本研究の限界および今後の研究課題について論じる。

Ⅱ 節 Kim (2013年) の枠組：「4領域の知」とこれらの知の連携

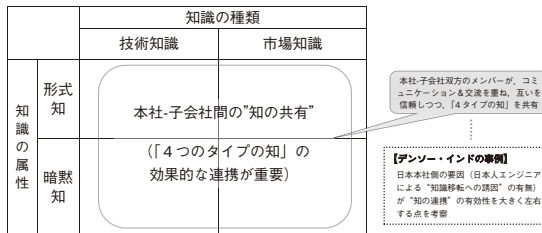
本節では、次節で本研究が提示する枠組の土台となるKim (2013) が提示した「“4領域の知”とこれらの知の連携」という枠組を紹介する。

Kimは、『多国籍企業の海外拠点における製品開発の有効性を高める要件』を論じた国際ビジネス研究分野の主な研究をサーベイし、Bartlett and Ghoshal (1989年)、Govindarajan and Trimble (2012年) 等では、いずれも『各企業の本社－各海外拠点間が、物理的な距離や文化的な多様性の壁を超えるべく、コミュニケーションや交流を重ねて互いの信頼を深め、ともに知識を共有すること』の重要性が論じられてきた点を指摘した。また、各拠点によって共有されるべき知識については、従来その内容（種類）に関し、本国が擁する優れた技術的知識、および各海外拠点において得られる現地市場や現地資源に関する知識の重要性が論じられる一方、習得されるべき知識の属性に関しては、異なる立地点間の移転が容易な“形式知”，および各立地点に対し“粘着性”があり、異なる立地点間

の移転が困難な“暗黙知”について、これらを移転する重要性が論じられてきた点を指摘した〔Pearce, R. and Papanastassiou, M. (1996年) 等〕。

Kimおよび金（2015年）は、このように先行研究の論点を整理した上で、「海外拠点での製品開発において求められる知識のタイプ」として、横軸には“知識の種類”（技術知識と市場知識）、縦軸には“知識の属性”（形式知と暗黙知）を描き、「図1」として示される「4つの領域の知識」という枠組を提示した。さらに、彼女自身が詳細な事例研究を行った（株）デンソーのインド子会社における観察事実をふまえて、「海外拠点の製品開発の有効性を高める要件」として、『本社および子会社が相互に知識の共有を深めるべく、「4つの領域の知識”を効果的に連携すること」の重要性を指摘したのである。

図1 製品開発に必要となる知識



（出典）Kim（2013）および金（2015）が提示した概念図をもとに、彼女の議論の骨子を筆者が加筆。

Ⅲ節 調査概要と本研究の枠組

本節では、筆者が行った3調査の概要を述べた後、これら調査の結果から推察された「2つの論点」に基づき、前節でのKimの枠組をダイナミックに拡張させた「4領域の知の連携」に向けた「3つの局面」という枠組を提示する。

Ⅲ.1. 調査の概要：日系中小メーカー中国子会社2社に対する3回の聞き取り調査

筆者は、2007年に日本企業の中国、マレーシア等の現地子会社計20事例を訪ね、現地人材の育成にあたり直面する課題やその対応等について半構造化インタビューの形で各1～2時間お話を伺った。本研究が注目する2事例は、2013年の追跡調査（第2回：現地）で「現地人幹部による“知の共有”」が実現した状況

に関して詳細な回答が得られた事例であり、さらに2021年（第3回:オンライン）にもその後に関してお話を伺った。第1回調査の概要については林（2008年）を、当該2事例の3時点間の比較については「表1(1)&(2)」を参照されたい。

表1(1) 3調査時点の比較：事例Y

	2007 調査	2013 調査	2021 調査
調査日、訪問先と回答者（職位、国籍）	① 2007.7.27 ② 中国南部、生産工場を訪問 ③ 工場長 (J ²) 営業部長 (J ²)	① 2013.8.27 ② 中国南部、生産工場を訪問 ③ 総経理 (J ²) 工場長 (J ²)	① 2021.7.28 ② Zoomによるオンラインでの面談 ③ 総経理 (J ² 、香港子会社 ² に在籍) 製品事業部長 (J ² 、日本本社 ² に在籍)
日本本社	* 電子部品用加工素材の製造業者 * 従業員数は100名未満	* 活動内容は、2007年と変わらず * 国内の顧客企業の海外移転が進む中、生産量は減少傾向に（国内市場の成熟化）	* 活動内容は、2013年と変わらず * 国内生産量は、2013年以降はほぼ横ばい
海外拠点	* 香港に、同社唯一の海外子会社	* 海外拠点は、2007年時点と変わらず	* 海外拠点は、2007年時点と変わらず
現地工場の活動概要	* Y社香港子会社（現地政府との合弁）の生産工場として、1994年に生産を開始。 * 順調に生産規模を拡大し、2007年時点では、従業員数は約300名に	* 2011年に、香港子会社の完全子会社（日本本社の孫会社）となる * 現地系企業の台頭により競争が激化し、生産数量としては減少傾向。 * 2013年時点の従業員数は約200名に	* 2013年以降、現地系企業の台頭は顕著だったが市場全体が拡大し、また新規市場も開拓され、2020年生産額は、2013年比で6割増となった。 * 一方、従業員数は、現場ライン工の人手不足が深刻化する中、約160名にまで減少傾向。
現地工場の活動内容の高度化	<生産品目のシフト> * AV機器用部品の部品が中心だった⇒特殊用途用品目目の部材の比重高まる⇒自動車用部品の部品が中心へ <活動内容の高度化> * 標準化された製品の量産基地の役割⇒現地でデザイン設計と製品開発も担当	<生産品目> * 部材の方では、現地系企業が台頭 * 加工部材では、未だ当社など日本勢が優位 <活動内容の高度化> * 製品デザインの設計では、日本本社から当工場へのシフトが進んでいる * 日系の納入先企業では、現地系部材メーカーからの調達を増やす中、調達担当者のキーパーソンが現地人となる場合が増えた。従って、これら企業とのやり取りにあたり、当社でも、たとえば販売と設計の連携等、現地人材の役割が重要となってきた	<生産品目面での高度化> * 加工部材では、現地系企業の台頭が進む中、従来の用途向け品目でコストと品質面での競争力を求めてきた。また、独自の用途向け品目を新たに提案・開発することが可能となった。 <現地製造の進展と省力化設備の導入> * 素材原料の調達に關し、一部品目は、日系メーカー製から、競争力ある現地メーカー製へと切り替える「調達の現地化」が進んだ。 * 現場ライン工不足の対応にあたり、省力化設備（現地メーカー製）の導入を検討中。

[注] 1) 回答者の国籍：J：日本、C：中国
2), 3) 同一人物には、同じ注番号を付している。

(出典) 筆者作成。

表1(2) 3調査時点の比較：事例Z

	2007 調査	2013 調査	2021 調査
調査日、訪問先と回答者（職位、国籍）	① 2007.8.20 ② 中国東部、生産工場を訪問 ③ 総経理 (C ^{1,2})	① 2013.8.27 ② 中国東部、販売事務所を訪問 ③ 総経理 (C ^{1,2})	① 2021.7.30 ② We-Chatによるオンラインでの面談 ③ 総経理 (C ^{1,2})
日本本社	* 繊維加工製品の製造業者 * 従業員数は100名未満	* 活動内容は、2007年と変わらず * 市場の成熟化が進む中、生産量は減少傾向	* 活動内容は、2007年と変わらず * 新規市場の開拓（子ども用等）が進み、生産量は再拡大傾向に
海外拠点	* 生産拠点は、中国に4か所 * 販売拠点は、1か所	* 生産・販売拠点は2007年と変わらず	* 生産・販売拠点は2007年と変わらず
現地工場の活動概要	* Z社中国子会社として1994年に生産開始 * 順調に生産規模を拡大、2007年時点では、従業員数は約230名に	* 日本市場向けは、大量受注品（主に受託製造分）の割合が低下する一方、多品種少量品（主に自主販売分）の割合が上昇。 * 中国国内および世界市場向けは、新規市場の開拓が本格化。	* 日本市場向けは、ファスト・ファッションが台頭する中、当子会社からの販売量は減少傾向。 * 中国国内向けは、高付加価値品の販売が拡大（⑦高い品質信頼性、⑧注文に対する100%対応する能力）が競争力の源泉
現地工場の活動内容の高度化	<製造業者としての進化> * 1993～：日系商社からの受託製造業者 * 1996～：自社の販売部門を備えた独立した製造業者へ * 2003～：自社の販売・製品デザイン部門を備えた独立した製造業者へ	<製品デザイン設計能力の高度化> * 部門横断的なWGの「連携能力」が育ち、チームの「製造デザイン設計能力」が高まりつつある * この結果、①日本市場でみられる「各製品の多品種少量化」への対応、②中国市場、③世界市場でアピールできる製品デザインの開発等に取り組みるようになってきた	<生産技術・製品開発の両面で高度化> * 部門横断的なWGを通じて「連携・調整能力」が一層高まり、以下の形で生産技術・製品開発の両面において高度化を実現しつつある ①EC（電子商取引）向けの迅速な製品開発体制の構築 ②同業他社との協業プロジェクトによる新素材を活かした製品の開発 ③ライン工不足に対応した省力化設備の開発

[注] 1) 回答者の国籍：J：日本、C：中国
2) 同一人物には、同じ注番号を付している。

(出典) 筆者作成。

Ⅲ.2. 本研究の枠組：“4領域の知の連携”に向けた“3つの局面”

筆者は、当該2事例の課題対応能力の向上を描写する枠組をさぐるべく、佐藤(2008年)の「漸次的構造化法」(コーディングの際、帰納&演繹の両者を併用)に基づき3回の調査結果を概観したところ、以下の2点が推察された。

(1) 『現地人材の育成・登用に関する“2つの問題”』と『“知の連携”の広がり』

第1回&第2回調査では、これら2拠点が「“日本企業 vs. 現地環境”間のミスマッチ」,「登用された幹部による“知の専有”」という『現地人材の育成・登用に関する“2つの問題”』への軽減・回避に取り組む中で、各々の“知の連携”の範囲を徐々に広げ、各々の課題対応能力を高めていた。

(2) “4領域の知の連携”と課題対応能力の高まり

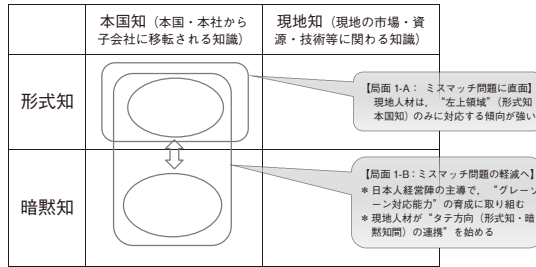
当該2拠点が“知の連携”の範囲を広げた結果、第3回調査の時点では、Kim(2013年)の議論と同様の形で“4領域全体の知の連携”が進んでおり、両拠点は、各々が直面する各種課題に対して優れた対応能力を示していた。そこで本論文では、当該2事例における課題対応能力の向上を描写するにあたり、Kimの枠組をダイナミックに拡張した「“4領域の知の連携”に向けた3局面」(「表2」,「図2(1)&(2)」)という枠組を提示する。なお「図2」では、現地側に“資源”,“技術”と関わる知識も含まれうる点を考慮し、横軸に“本国知”と“現地知”の両者を対置し、前者を「本国・本社から子会社に移転される知識」,

表2 “4領域の知の連携”に向けた“3つの局面”

	子会社が直面する「2つの問題」とその対応		“知の連携”の状況	
	「2つの問題」の状況	現地人材の対応	“知の連携”の進展	「図3」における状況
局面1 知の連携の始動期	「『日本企業 vs. 現地環境』間のミスマッチ問題」の発生	各現地人材は、「互いの職務範囲を超えて関わり合う」ことに消極的	「形式知・暗黙知」の相互「フタ」による“知の創造”は生じにくい	【図3(側面1-A)】 各現地人材は“左上領域”(本国知&形式知)のみに対応する傾向
	【「ミスマッチの克服」の進展】 日本人経営陣が「互いの領域」の明確化と「互いの領域」対応能力の育成」の取組を主導	各現地人材は、左記①において、「互いの職務範囲を超え、共通の課題に取り組む」ことを経験【例: 多職工の育成、部門横断型のミーティングやワーキング・グループ】	主に現場(本国知領域)で、各現地人材が「形式知・暗黙知」の相互「フタ」による“知の創造”を経験する	【図3(側面1-B)】 各現地人材は、“左側領域”で、“タテ方向の連携”の取組みを始動する
局面2 4領域の連携への移行期	「知の専有(知の囲込み)問題」の顕在化	登用された現地人幹部が、各現地人材の「職務範囲を超えて関わり合う」取組みを阻害する傾向がみられる	現場(本国知領域)での“知の創造”が再び停滞する	【図3(側面2-A)】 各現地人材は、“左側領域”で、“タテ方向の連携”が阻害される中、“ヨコ方向の連携”も始動しない
	【「知の専有」が回避された場合】 「知の共有」が実現し、「4領域の連携」に向けた取組みが始動	登用された現地人幹部が、部門横断的な取組みを主導し、各人材の「互いの職務範囲を超えた関わり合い」が本格化	現場(本国知領域)を超え、“現地知領域”と関わる形で“知の創造”が生じ始める	【図3(側面2-B)】 「タテ方向の連携」が本格化する中、“ヨコ方向の連携”が始動する
局面3 4領域の連携の展開期	【「知の共有」が実現】 「4領域の連携」に向けた取組みが本格化する	各人材が“グリーゾーン対応能力”を高める中、現地人幹部も“一体化したチーム”として“部門横断的な連携力”を高め、直面する経営課題への対応能力が高まる	各人材が、“現地人材としての強み”を発揮し、“現地知領域”と関わり、現地の市場や資源、技術を活かす形で“知の創造”に取り組む	【図3(側面3)】 「タテ&ヨコの両方向」で「4領域の知の連携」が本格的に展開する

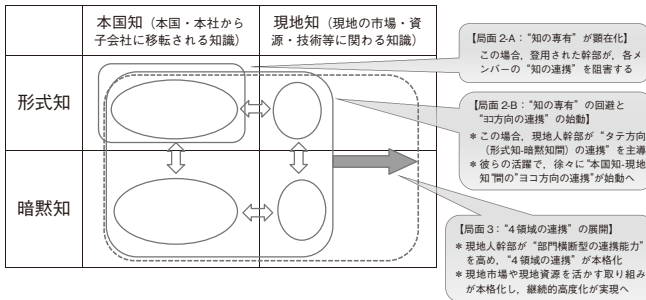
(出典) 筆者作成

図2(1) 現地子会社における“知の連携”の進展(1)：局面1



(出典) 筆者作成。

図2(2) 現地子会社における“知の連携”の進展(2)：局面2～局面3



(出典) 筆者作成。

後者を「現地の市場・資源・技術と関わる知識」と定義する。

Ⅳ節 2事例における“知の連携”と課題対応力の継続的向上

本節では、前節で提示された枠組に基づき、当該2事例で課題対応能力の継続的向上が進展したプロセスを描写するとともに、『①前掲の「現地人材の育成・登用に関する“2つの問題”」は、「3局面の移行の阻害or促進」とどのように関わったのか』、『②これら3局面の移行に伴い、当該拠点の課題対応能力は、具体的にどのように高められたのか』という“2つの疑問”を考察する。

IV.1. 「局面1」の展開:「ミスマッチ問題」の軽減と「タテ方向の“知の連携”」

以下では主に第1回調査の結果に基づき、上記①に関し、「日本企業 vs. 現地環境」間のミスマッチ」の軽減が「タテ方向（形式知と暗黙知間）の連携」を促す点を論じた後、上記②に関し、この局面で習得される能力の内容を描写する。

＜“ミスマッチ問題”と「タテ方向の“知の連携”」の阻害＞

第1回調査では、現地への進出当初、両事例が「日本企業 vs. 現地環境」間のミスマッチ」に直面していた点が指摘されるとともに、この問題が「タテ方向の“知の連携”」の阻害要因になっていた点が推察された。

「日本企業 vs. 現地環境」間のミスマッチ問題」(石田(1982年), 林(2005年))とは、海外拠点での現地人材育成にあたり、『日本本社では職務の内容や範囲が明確に定義されていない“グレーゾーン領域”についても各従業員が柔軟に対応する一方、海外拠点では各従業員の間で“明確責任分担意識”が根強く、“グレーゾーン”への対応が不十分となる』という問題である。

両事例でも、現地人材の間では『言われたこと（職務指示書に書かれたこと）以外はすべて』が“グレーゾーン”となり、「言われたことのみする」、「グレーゾーンのことは注力しない」傾向が強く、現場での課題対応が疎かとなる傾向が指摘された。具体的には、両事例に共通し、「i) トラブル発生時、各メンバーは上司に報告するが、メンバー間では情報共有しない」傾向が指摘された。また事例Yでは、「ii) リーダーの間でもグレーゾーンに関わるトラブルや新課題の対応には消極的」、「iii) 必要最低限の品質精度を満たせば十分と考え、近隣工程のためそれ以上の尽力をという姿勢はみられない」等が指摘された。

そして、この問題が「タテ方向の“知の連携”」の阻害」と深く関わると推察される点については、知識創造における暗黙知と形式知の連携の重要性を論じた Nonaka & Takeuchi (1994年) の議論から、以下のように説明されよう。すなわち、彼らは戦略的な知識創造のあり方として「各メンバーが冗長性（グレーゾーンを含む重なり）をもつ組織において、暗黙知（文書化されていない知識・情報）を共有する“場”の中で、暗黙知と形式知（文書化された知識・情報）のスパイラルを通じて新たな形式知（解決策等）を創造する」という「知識創造のプロセス」を提示した。ところが、当該2事例の場合は上述i)～iii)のように「互いに関わり合おうとしない」意識が強く、このプロセスが阻害されていたと推察される。

＜「ミスマッチ問題」の軽減と「タテ方向の“知の連携”」の始動＞

また一方、第1回調査では、この問題の軽減に向け、林（2005年）が論じた2種類の取組みである『⑦一次的対応としてのグレーゾーンの明確化』：職務の明確化・定型化とマニュアルの作成（両事例）』、および『④長期的対応としてのグレーゾーン対応能力の育成：多能工の育成と部門横断型ミーティング（事例Y）、部門横断型のワーキンググループ（事例Z）』の進展が確認された。

そして、このうち特に④の取組みが、以下の意味で「タテ方向の“知の連携”の始動」を促したと推察される。すなわち、これらの取組みは、現場での課題対応にあたり、『「言われたこと以外」と関わるグレーゾーン（重なり領域）や暗黙知（書かれていない知識や情報）をメンバー間で共有しつつ、課題発生の原因やこれら課題への解決策を共同で形式知化する』という意味で、「タテ方向の“知の連携”」と理解されるが、両事例に共通して、これらの経験が「互いの職務範囲を超え、共通の課題に取り組むことへの共感」を生み、「グレーゾーンに対応する姿勢」を育てる上で有効であった点が指摘された。

＜「局面1」における課題対応能力の継続的向上＞

これらから、第1回調査の時点では、両事例が「局面1-A」から「局面1-B」への移行期にあったと推察されるが、ここで前掲②に関し、「この局面で習得された課題対応能力」を確認すると、「本国知」領域に関わる内容に関し、「表3(1)：事例Y」、「表3(2)：事例Z」上段記載の各点が指摘された。

すなわち、事例Yでは、資格等級制度の整備や多能工の育成を通じ、主に個人レベルのグレーゾーン対応能力の育成を通じた『モノづくり基本体制』の構築が指摘された。また事例Zでは、主要納入先であった日系商社からの継続的な指導を通じた『厳しい品質管理体制の構築と、細部にわたる顧客からの要望に迅速・的確に対応する能力の育成』が指摘された。

IV.2. 「局面2」の考察：“知の専有問題”の回避と「ヨコ方向の“知の連携”」

以下では、主に第2回調査の結果に基づき、まず上記①に関し、「登用された幹部による“知の専有”（知の囲い込み）」の回避が“ヨコ方向（本国知－現地知間）の連携”を促したと推察される点を論じた後、上記②に関し、この局面で習得された課題対応能力の内容を描写する。

＜“知の専有問題”と“知の連携”の阻害＞

“知の専有問題”とは、Prendergast（1995年）や林（2018年）で論じられる

表3 (1) “3つの局面”の進展と子会社対応能力の向上：事例Y

	対応能力向上の担い手	子会社課題対応能力の向上	
		本国知	現地知
局面1 知の連携 の始動期	【ミスマッチ問題を軽減する取組み】 ◆ 日本本社 & 日本人工場長が主導 ＊ 「ミスマッチ問題」の解決に向け、『①グレーゾーンの明確化』と『②グレーゾーン対応能力の育成』の2つの取組を主導 ＊ 「唯一の海外生産拠点」として、日本本社から徹底した指導と必要な支援を受ける	① ものづくり基本体制の確立 ＊ 主に個人レベルでのグレーゾーン対応能力の育成が目指される ・ 資格等紙制度による多能工の育成 ・ 各現地人材に、OJTとOHJ Tの両方を一体化して習得することを促す	特になし
局面2 4領域の 連携への 移行期	【「知の専有」の回避 & 「知の共有」の実現】 ◆ 活用された現地人幹部チームが主導性を発揮 ＊ 部門横断型幹部チームでの主体性が向上 ・ 各部署のリーダーとしてチームを束ねる ・ 部門横断的な連携能力が高まる	② 現場での改善能力が全般に向上 ＊ 現地人幹部チームの連携能力が着実に向上 ③ 設計開発にも参画し、立案能力が向上 ＊ コスト低減と品質向上の両立に向けて優れた具体案を提示する能力が高まる	④ 納入先との設計開発面の連携能力の向上 ＊ 1 st & 2 nd Tier（日系納入先部品メーカー） ・ 「設計開発」と「ヒト」の現地化が進む ＊ 3 rd Tier（Y社） ・ 納入先と現地人材同士で設計開発に関わる 暗黙知の共有を深め、両者の連携力が向上
局面3 4領域の連 携の展開期	【「知の専有」の回避 & 「知の共有」の実現】 ◆ 現地人幹部チームの主導性がさらに高まる ・ 各部署リーダーとしての能力が高まる ・ 部門横断的な連携能力がさらに向上 ◆ 中堅層（ラインリーダー層以上）も成長 ・ 「ものづくりの基本」を習得し、現地人幹部チームを支える	<基盤（体）認知：上述の①&②> ① ものづくり基本体制の確立 ② 現場での改善能力の向上 & <基盤（体）認知：上述の③&④> ③ 現地人幹部が設計に参画 & 立案能力が向上 ④ 納入先との設計開発面の連携能力が向上	<新たな知：現地知> ⑤ 旧知の現地設備メーカーと連携 ⑥ 優れた現地部材メーカーの登場 & <新たな知：現地知> ⑦ 納入先が「Y社の設計開発面の連携能力」を信頼 ⑧ 納入先が「Y社が用いる素材の特性」を深く理解 ⑨ 省人化設備を導入し 新生産体制の構築へ （2021年から新体制の一部がスタート） ⑩ 従来用途に加え 設計開発本格化 （2016年頃から）

(出典) 筆者作成。

表3 (2) “3つの局面”の進展と子会社対応能力の向上：事例Z

	対応能力向上の担い手	子会社課題対応能力の向上	
		本国知	現地知
局面1 知の連携 の始動期	【ミスマッチ問題を軽減する取組み】 ◆ 日本本社 & 現地人トップのA氏が主導 ＊ グレーゾーン対応能力の育成へ ＊ 日本本社とともに、製品納入先の日系の商社から徹底した指導を受ける	① 日本式の品質管理体制 ＊ 主に日本本社から学ぶ ② 細部の要望に対応 & “100%の完成度”の実現力 ＊ 主に納入先の日系の商社から学ぶ	特になし
局面2 4領域の 連携への 移行期	【「知の専有」の回避 & 「知の共有」の実現】 ◆ 活用された現地人幹部チームの主導性が高まる ＊ 部門横断的な「企画WG」の主体性が向上 ＊ A氏によるビジョンに共感し、現地市場を開拓 ＊ 現地人幹部チームの連携能力が高まる	③ 小ロット・多数のモデルを開発・展開する能力 ＊ 日本市場の規模が縮小する中、納入先の日系の商社とのやりとりを通じ、徐々にノウハウと技能を習得する	④ 現地市場に独自提案できる能力 ＊ 現地人材チームが商品サンプルを制作 ＊ 展示会の出張経験を重ねる ・ 市場との対話から「新たな気づき」を得て、主体的・具体的なデザイン提案力を磨く
局面3 4領域の連 携の展開期	【「知の共有」の実現】 ◆ 現地人幹部チームの主導性がさらに高まる ・ 各部署リーダーとしての能力が高まる ・ 部門横断的な連携能力がさらに向上 ◆ 社外ビジネス・パートナーとの「知の共有」と連携力が高まる	<基盤（体）認知：上述①～③> ① 日本式の品質管理 ② 細部の要望への対応力 ③ 小ロット・多数のモデルの展開力 & <基盤（体）認知：上述④～⑥> ④ 現地市場に独自提案できる能力 <新たな知：本国知+現地知（日系メーカーとの連携）> 本国知：3社が「得意な機能」を補完し合う 現地知：現地の顧客情報などを3社で共有 <新たな知：現地知（Eコマース市場の特性）> ＊ 従来の販路よりも需要の変動が大きく不確実で市場への「機敏な対応力」がより重要となる	⑤ 国内従来型販路に向けた高付加価値製品を開発・展開（2015年頃～） ⑥ 3社共同でポイント：新素材を用いた新規商品を開発（2016年頃～） ⑦ Eコマース選販路：需要が比較的安定した米園市場向けに販売（2017年頃～）

(出典) 筆者作成。

ように、『上司が部下に自らの地位を脅かされることをおそれる』等の理由から、組織内の特定メンバーが「有用な知識や技能」を他のメンバーと“共有”しようとせず、これらの“専有”を図る』という問題である。

林（2018年）で紹介された事例Xのように、登用された現地人材がこの問題を顕在化させた場合、日本人経営陣と現地人メンバーとの境界上に位置する彼らが「タテ方向の“知の連携”」を阻害することにより、『3局面の枠組』では「局面1-B」から「局面1-A」（図2（2）では「局面2-A」）への逆行が生じる。その結果、現地資源を活かす取組み等が阻害され、ヨコ方向の“知の連携”および「局面2-B」への移行が期待しづらい状況に陥ると推察されよう。

＜「ヨコ方向の“知の連携”」と「“知の専有”」の回避をもたらしした2要因＞

一方、当該2事例ではこの問題が回避され、「局面2-B」への移行が促されたと考えられる。すなわち、これら事例では、部門長クラスに登用された各現地人幹部が部下と“知の共有”を進めるとともに、彼ら同士が部門横断的な連携能力を高める中、「局面1-B」で始動した「タテ方向の“知の連携”」に「ヨコ方向の“知の連携”」が加わり、「局面2-B」への移行が始動した。

ここで、事例Xと当該2事例との間で違いが生じた要因を考察すると、林（2018年）が指摘するように、「個人的技量への依存度」と「成長機会の大きさ」の両要因が重要な意味をもったと推察される。

すなわち、事例Xでは、事業特性上の理由から日本本社からの支援可能性が限られる中、各メンバーのグレイゾーン対応能力の育成に“時間と手間”をかけられず、「一部現地人幹部の個人的技量」への依存度が高まり、彼らの「“知の専有”への誘因」も高まったと推察される。一方、事例Yでは、日本本社からの高い支援可能性に恵まれ、「特定の現地人幹部の個人的技量」への依存度や彼らの「“知の専有”への誘因」が低まる中、彼らと部下や隣接部署との“知の共有”が促されたと推察される。他方、事例Zでは、現地人材トップ「A氏」への「個人的技量への依存度」が高かったにも関わらず、彼は部下との“知の共有”に努め、彼らの課題対応能力の育成に精力的に尽力した。その背景として、A氏が本社創業家社長「B氏」の経営哲学への共感を起点に、各種事業の発展にリーダーシップを発揮して「大きな成長機会」を実感する中、「“知の共有誘因”が“知の専有誘因”を上回っていた」と推察される。

＜「局面2」における課題対応能力の継続的向上＞

これらから、第2回調査時点では、両事例が「局面2-B」への移行期にあったと推察されるが、上記②に関わる「この局面で習得された課題対応能力」については、「表3(1):事例Y」、「表3(2):事例Z」の中段に記載の諸点が指摘された。

まず事例Yの「本国知」では、部門横断的な連携能力が高まる中、各現場の改善能力が向上し、設計部門でも優れた具体案の立案能力が高まった。また「現地知」では、日系の納入先業者（Tier 1 & Tier 2）との情報共有が深化し、設計開発面で、彼らとの連携能力が以下のように高まった。すなわち第2回調査の当時、これら納入先業者では、現地市場向けモデルの開発が本格化する中で設計責任者が日本人技師から現地人技師に切替わり、またY社側も上述のように立案能力を高めた現地人材が担当となったため、暗黙知的な現地文脈の共有が可能となり、双方の連携能力（＝両者の連携により、現地資源を活かし、現地ニーズに合った安価・高品質な製品を提供する能力）が高まった点が指摘された。

一方、事例Zの「本国知」では、納入先の日系商社から難度の高い「小ロット・多数モデルの開発」が求められるようになり、これらに関するノウハウや技能が習得された。また「現地知」では、現地市場の開拓に向けた独自の提案能力が高まった。すなわち、日頃から本国知・現地知双方の文脈を共有する現地人チームが議論を重ねて「独自の洗練された商品サンプル」を制作するとともに、展示会への出展を通じて現地顧客との対話を図り、「現地人材ならではの気づき」を活かして主体的・具体的なデザイン提案力を高めてきた点が指摘された。

IV.3. 「局面3」の考察：“4領域の知の連携”と課題対応能力の継続的向上

以下では、主に第3回調査に基づき、まず上記①に関し、“ミスマッチ問題”と“知の専有問題”が軽減・回避される中で、両事例において、“4領域の知の連携”が本格化しつつあった点を確認するとともに、上記②に関し、この局面で習得された課題対応能力の具体的内容を描写する。

＜2つの問題の軽減・回避と“4領域の知の連携”の本格的な展開＞

第3回調査では、これら2事例で現地人幹部チームの部門横断的な連携能力が一層高まり、「タテ&ヨコ双方の知の連携」が展開していた点が確認された。すなわち、「表2：局面3」に記載の通り、各人材が現地人材としての強みを発揮して現地知と関わり、現地市場ニーズへの対応や現地資源の活用に関して新たな

知の創造に取り組む状況が生まれる中、以下で述べるように、当該2拠点の課題対応能力が一層の向上を遂げつつあった。

＜直面する経営課題と「局面3」における課題対応能力の向上＞

第3回調査時点において、両事例は「㊦若年労働者の不足と賃金水準の高騰」、
「㊧現地系の競合他社の台頭」、
「㊨需要構造の変化と既存市場の縮小」等の課題に直面していたが、両事例では「局面1-B」および「局面2-B」で習得された課題対応能力を基盤とし、“4領域の知の連携”による成果として、「表3(1)：事例Y」、「表3(2)：事例Z」の下段に記載の取組みが確認された。

すなわち、事例Yでは、「(i) 省人化設備の導入と新生産体制の構築」と「(ii) (従来用途に加え) 新規用途に向けた設計開発の本格化」が、また事例Zでは、「(iii) 従来型販路に向けた高付加価値製品の開発・展開」、「(iv) 新規分野品の開発に関わる他社との共同開発プロジェクト」、「(v) 米国市場向けEコマース型販路の開拓」の各取組みが表3に記載の形で進められていた。

V節 結びに代えて

本研究は、近年、中小企業の海外子会社の多くが、人件費の上昇や競合の激化等の諸課題に直面している状況を念頭に、1990年代の中国進出以降、現地拠点の課題対応能力の継続的向上を実現してきた2事例に関する比較考察を行い、その実現プロセス、および実現をもたらした要因を考察した。

その際、両事例では、Kim(2013年)が提示した枠組がダイナミックな文脈において妥当したと推察された点をふまえ、一連のプロセスを「“4領域の知の連携”に向けた3局面」という枠組に整理した上で、当該2事例の「3つの局面展開」を描写した。また、いずれの事例でも、各局面の進展にあたり、1)「ミスマッチ問題」の軽減への取組み」が各メンバーのグレイゾーン対応能力を高め、“タテ方向の連携”の始動を促す、2)「“知の専有問題”の回避」が幹部同士の部門横断的な連携能力を高め、“ヨコ方向の連携”の始動を促すという重要な役わりを果たした点を確認した。さらに、これら局面の進展に伴い、当該拠点の課題対応能力が、“本国知”、“現地知”の双方で継続的に向上してきた点を確認した。

本研究の理論的含意として、「多国籍企業の海外拠点における製品開発の有効性の考察」にあたりKimが提示した枠組が、「中小企業の海外拠点における課題

対応能力の継続的向上の考察」にも適用可能である点が例示されるとともに、その実現にあたり、「現地人材の育成・登用に関わる“2つの問題”への取組み」が重要な役割を果たすことが例示された点が挙げられる。また、この点と関わる政策的含意として、Ⅳ.2節の事例Ⅹと事例Ⅺの比較から示唆されるように、本社からの支援可能性が低い中小企業の場合、“知の専有の問題”を回避しづらく、“4領域の知の連携”が進展しないリスクが高まるという点が挙げられる。

一方、本研究の限界として、本研究は入手が困難な定点観測データに基づく考察とは言え、2事例のみから推察された知見にすぎない点が挙げられる。また本研究では、「不利な条件に直面する中小企業に対し、“4領域の知の連携”の実現を支援する方策」等については考察できなかった。今後事例研究を重ねるとともに理論的・定量的な検討も試み、これらの考察を行うことが望まれる。

<謝 辞>

本研究は、科研費補助金（23K01514, 24K15445）の助成を受けている。また、実施にあたり、対象企業、討論者、査読者の皆様から貴重なご指導を頂いた。

<注>

- 1 本研究が、Kim（2013年）の枠組の適用可能性を想起した理由として、注2で述べる吉田（2020年）による考察結果が挙げられる。吉田では、4事例の比較に基づき、中小企業の海外拠点で「現地発イノベーションが創出される要件」が考察されたが、従来、大企業を中心にその妥当性が確認されてきた「暗黙知と形式知のスパイラル・アップ」（タテ方向の連携）、および「自社の優位性と現地資源を掛け合わせる」（ヨコ方向の連携）の両要因の重要性が指摘され、Kimの枠組と親和的な結果が論じられていた。この点をふまえつつ、本研究では、上述の中小企業2社の中国子会社における課題対応能力の向上プロセスを検討し、Kimの枠組の適用可能性を確認する。
- 2 本研究と同様の問題意識に基づく優れた考察として、弘中・寺澤（2020年）、吉田（2020年）が挙げられる。「中小企業の海外拠点の成長に関わる能力」のカギとなる要因として、寺澤・弘中は「組織力」「技術力」「社外ネットワーク」の三者、吉田は「アントレプレナーシップ」「人材育成」「マーケティング」「技術の活用」の四者を指摘した。本研究は、彼らと同様のテーマを「知の連携」と「現地人材の育成・登用」の2要因を中心に考察するが、後述のように、本研究の2事例からも彼らが指摘した各要因の重要性が確認されたことから、本研究は彼らの論点を補完する1つの試みとして位置づけられる。

<参考文献>

- 1 Bartlett, C.A., and Ghoshal, S. (1989年) *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press.
- 2 中小企業庁編 (2016年) 『中小企業白書2016年版』
- 3 中小企業基盤整備機構 (2017年) 『平成28年度中小企業海外事業活動実態調査報告書』
- 4 Govindarajan, V. and Trimble, C. (2012年) *Reverse Innovation: Create Far From Home, Win Everywhere*, Harvard Business School Press.
- 5 林尚志 (2005年) 「“○型 vs. □型” モデルの再考：日系メーカーアジア子会社における取り組みから」『国際ビジネス研究学会年報2005年』11, pp.29-44.
- 6 林尚志 (2008年) 「アジア子会社における現地人材育成の取り組みをさぐる：日系企業等への現地聞き取り調査から」『南山大学アジア・太平洋研究センター報』13, pp.1-13.
- 7 林尚志 (2018年) 「「知の専有 vs. 知の共有」の違いをもたらす2つの要因：日本企業アジア子会社における比較事例研究」『国際ビジネス研究』10(2), pp.75-89, 国際ビジネス研究学会.
- 8 弘中史子・寺澤朝子 (2020年) 「海外生産で成長する中小企業の組織マネジメント：マレーシアでの実態調査にみる日本人管理者の抱える課題」『日本政策金融公庫論集』48, pp.37-61.
- 9 石田英夫 (1982年) 「日本型ヒューマン・リソース・マネジメント：過程と構造」『日本労働協会雑誌』24(12), pp.13-22.
- 10 Kim, H. (2013年) “Local Engineers as Knowledge Liaison : How Denso India Succeed in Developing Wiper-System for Tata Nano”, *Annals of Business Administrative Science*, 12, pp.45-62.
- 11 金熙珍 (2015年) 『製品開発の現地化 デンソーに見る本社組織の変化と知識連携』有斐閣.
- 12 Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995年) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, OUP.
- 13 Pearce, R. and Papanastassiou, M. (1996年) “R&D Networks and Innovation: Decentralised Product Development in Multinational Enterprises”, *R&D Management*, 26(4), pp.315-333.
- 14 Prendergast, C. J. (1995年) “A Theory of Responsibility in Organizations”, *Journal of Labor Economics*, 13(3), pp.387-400.
- 15 佐藤郁哉 (2008年) 『質的データ分析法 原理・方法・実践』新曜社.
- 16 吉田健太郎 (2020年) 『中小企業の国際化と現地発イノベーション』同友館.

(査読受理)