

## <寄稿論文>トランスナショナル経営論対メタナショナル経営論に関する比較考察

著者	藤沢 武史
雑誌名	関西学院大学社会学部紀要
号	121
ページ	7-18
発行年	2015-03-15
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10236/13736">http://hdl.handle.net/10236/13736</a>

## 〔寄稿論文〕

トランスナショナル経営論対  
メタナショナル経営論に関する比較考察\*

藤 沢 武 史\*\*

## I 序

多国籍企業の経営戦略と経営管理と経営組織に関する研究の流れは、1980年代前半までと異なり、1980年代後半から大きく変貌を遂げた感がある。こうした変化に、グローバル・ビジネスへのインターネットの活用が最も強く影響していると考えられる。むろん、企業間競争の激化、新興市場国の台頭も無視できない。

1980年代後半以降、多国籍企業経営論の主流を成すのは、Bartlett & Ghoshal (1989) によって編み出された「トランスナショナル (Transnational) ・マネジメント」、および従来のグローバル経営論を超越して Doz, Santos & Williamson (2001) が提唱した「メタナショナル (Metanational) ・マネジメント」と見なして間違いない。

こうしたトランスナショナル経営論とメタナショナル経営論が誕生して以来、わが国でも多国籍企業経営論者の中で両学説をベースとした研究は割に多く蓄積されている。

例えば、椛山泰生 (2009) は日本企業のトランスナショナル化プロセスを進化論的アプローチにより実証した。ただし、メタナショナル経営との比較考察には及んでいない。

メタナショナル経営論に取り組んだ論文としては、2005年以降、わが国で23本ある。ただし、トランスナショナル経営論との比較考察は少ない。トランスナショナル型とメタナショナル型の差異について理論的かつ実証的な検討をふまえて本格的に解明したのはわが国では浅川 (2003 ;

2012) 以外に見られないといっても過言でない。浅川を除くと、ケースを織り交ぜた学説サーベイ研究として、中村 (2010) が優れている程度である。

その意味で、トランスナショナル経営論とメタナショナル経営論について理論的側面を強く意識しながら実証面も併せて深く考察する試みは、研究テーマとしての斬新性と重要性という点からも意義があろう。加えて、両タイプの多国籍企業の経営管理方式のいずれを採択するかは、企業の競争優位にも影響を及ぼす重要課題であるがゆえに、かかる焦点を定めた研究に意義は大きい。

以下、本稿では、文献サーベイをふまえ、命題を導く。また、仮説を構築し、現象面のトレンドから検証し、最後に純粋な理論モデルを適用し、トランスナショナル経営論とメタナショナル経営論との差異を明示していく。その際、全般管理と研究開発管理に焦点を当てて比較考察を行う。

## II 文献サーベイ

多国籍企業の経営戦略、経営管理、経営組織に関する研究には4つの潮流があると考えられる。

第1の流れは、1970年代までに見られた多国籍企業の親会社と子会社との関係に照準を当てたワンウェイ・モデル (one way model) である。

第2に、1980年代前半に多く提示されたグローバルかつ全社的な視点から、親会社と子会社、および子会社相互間の活動の配置、調整、統制に研究の関心がシフトし、双方向型の経営モデルが中心となった。さらに、階層組織を逸脱した多国

\*キーワード：トランスナショナル、メタナショナル、地域本社

\*\*関西学院大学商学部教授

籍企業の存在に目が向けられた。

第3の流れは、1980年代後半～90年代末に盛んに展開された「階層組織」から「統合的情報ネットワーク組織」への進化に重点を置いたものであり、その代表格にあたるのが、トランスナショナル型多国籍企業モデル（Bartlett & Ghosal ; 1989）に他ならない。

第4の潮流は、2000年以降に見られ、メタナショナル型多国籍企業といった本国本社に捉われない子会社の自由裁量、意思決定、諸活動の展開に注目した研究（Doz, Santos & Williamson ; 2001）である。

研究面でのシフトは、多国籍企業の戦略と組織の関係が80年代半ばを挟んで大きく変容したという事実を反映している。

上記4つの潮流に貢献した代表的所説を簡潔に紹介してみよう。ただし、第2と第3の流れを1つにくくって論じていく。

## 1. 1970年代までの多国籍企業経営論

1980年以前には、本国と異なる経営環境への「適用と適応」議論から出発する研究が多く現れた。とりわけ、Fayerweatherによる「分散化対統一化」（fragmentation vs. unification）という多国籍企業の経営戦略と経営管理のあり方を示す鍵概念が注目された。（Fayerweather ; 1969）。Fayerweatherは、米国多国籍企業が海外で基礎研究や製品開発活動を二重に行うこと、すなわち、研究開発（R&D）拠点の分散化に異議を唱え、統一化を唱道した。財務面でも本社は集権的コントロールを強めると示唆し、本社にとって子会社はプロフィット・センターとして機能すると主張している（Fayerweather ; 1979）。

かくして、現地適応化戦略となれば多国籍企業は分権化を推進し、子会社の成功と成長につなが、他方、グローバル効率性を高めるには本社からのコントロール（統制）を要し、集権化が選ばれると説く。

Fayerweatherが多国籍企業の経営機能別戦略の集権化度と分権化度の説明に際して「分散化対統一化原理」を一貫して用いたのに対して、Perlmutter（1969）はワンウェイ・モデルから脱却し、「分化対統合」というアプローチを用いて、全社

的な観点から経営者の国際志向性に初めて焦点を当てたという点で貢献が認められる。Perlmutterは、経営者の国際志向性に関する経営態度を最大基準に組み入れて、多国籍企業をEthnocentric 本国志向、Polycentric 現地志向、Regioegiocentric 地域志向、Geocentric 世界志向というように、多国籍化の方向性を4段階モデルで類別した。この類型化はEPRGフレームワークと呼ばれ、Perlmutter説の根幹を成す。かかる所説は、多国籍企業の4類型化を試みたBartlett & Ghosal（1989）に影響を及ぼしたとみられる。

## 2. 1980年代～90年代のネットワークとしての多国籍企業経営論

1980年代に入ると、Hedlund（1980 ; 1986）が、ヘテラルキー（heterarchy）といった「各組織の個性を活かしたヘテロな関係」という概念を生み出し、「本国本社離れた子会社を持つ水平的組織」が階層組織にとって代わる新たな多国籍企業組織だと説いた。特に、海外子会社は意思決定権限に自立性を保持する一方、子会社相互の依存関係は強い。その関係は全社的な情報ネットワークで結ばれているという。

こうしたHedlundの見解は、Birkinshaw & Morisson（1995）に受け継がれ、「階層組織らしき」（hierarchy-like）を低自立性（low autonomy）、「ヘテラルキーらしき」（heterarchy-like）を高自立性（high autonomy）と解し、組織構造の属性を子会社の戦略的自立性水準に求める試みが展開されている。そして、国別子会社に焦点を当てて、子会社の戦略ないし役割割が組織構造の内容のどのように関連するか、すなわち、子会社と親会社および他の子会社との関係を決定する公式的および非公式的なマネジメント・システムを究明している（藤澤 ; 2007）。

Hedlundの所説の影響力はこの例にある通り測知れないが、Bartlett & Ghosal（1989）が唱える統合情報ネットワークで結び付けられた多国籍企業モデルの存在を編み出す鍵になったという意味でも貢献度は大きい。

基本的には「分化対統合」のアプローチをたどったにせよ、Bartlett & Ghosal（1989）は、伝統的なワンウェイ・モデルから完全に脱却してい

る。以下の4つのタイプの多国籍企業類型を掲げ、最終的に、グローバル型（本社集権型）とマルチナショナル型（子会社自律型）の弱点を補完する多国籍企業経営モデルとしてトランスナショナルを提起したところに、ユニークさがある。4種類の違いを端的に示すとしてしよう。

- ①マルチナショナル (multinational)：異なる環境コンテキストで多様な経営活動を展開。能力の分権的開発。国境を越えた知識と資源の共有は限定的。子会社に意思決定権限が集中化し、内面化傾向。
- ②インターナショナル (international)：さまざまな国における国境を越えた経営資源の運用。中央本部での能力開発が鍵。本社から他国への知識と資源の移転が活発。研究開発などの中核的経営機能には公式化、その他の経営機能では非公式化の傾向。
- ③グローバル (global)：供給と需要のグローバル・ネットワークの統合管理。効率と運用の伸縮性を追求。中央本部での能力開発に重点。本社がビジネス・プロセスと政策を指揮するため、事業活動のグローバル調整プロセスは本社に集中化し、意思決定過程は公式化。
- ④トランスナショナル (transnational)：規模経済と現地反応の同時追求。統合化されたネットワークの活用。技術と能力の世界的開発と共有。グローバルとローカルの適正バランスが取れた共同意思決定の遂行。

高橋（2012）に従って、上記4つの類型間比較を分かりやすく図示すると、図1のように例示される。図1の矢印の方向性は、3つの経営戦略・管理・組織類型がトランスナショナルに向かう可能性を示唆する。

かかる Bartlett & Ghoshal（1989）が1989年～90年代にわたり、多国籍企業経営論の領域で最大の影響力を持つ所説となったことは、衆目の一致するところであろう。当然ながら、トランスナショナル・アプローチに関する見解には様々な評価が見受けられ、「トランスナショナル」は理想型に過ぎないという批判もある。例えば、Nohria & Ghoshal（1993）は実証研究を通じて、トラン

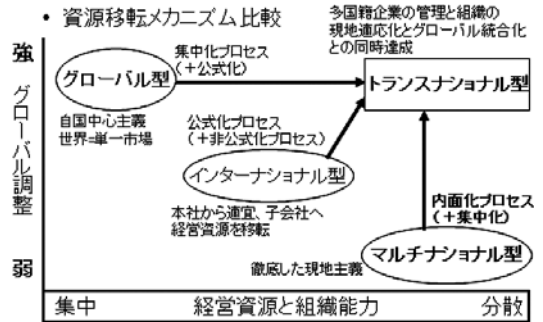


図1 バートレット＝ゴシャル（1989）に見られるトランスナショナル型への移行に関わる調整システム  
出所）高橋意智郎（2012）p.132、図9-1などを参照して筆者が加筆。

スナショナル的組織、すなわち統合された多様性構造は、すべての多国籍企業が目指すべき理想モデルではなく、グローバル統合と現地適応の必要度がそれぞれ高いトランスナショナル環境下にある多国籍企業にとって適合するというを明らかにしている（諸上；2007）。

一方で、Bartlett & Ghoshal（1989）の貢献は、多国籍企業論者に子会社の役割論へと目を向けさせた点にある。Bartlett & Ghoshal 説と時期を同じくして、Ghoshal & Nohria（1989）の「分化ネットワーク（differentiated network）論」が子会社役割論の典型例となる。多国籍企業における経営資源の地理的分散と内部分化に着眼して、本社と子会社および子会社間での経営資源交換関係と事業活動の相互依存性が重要だと論じられた。

Jarillo & Martinez（1990）の「子会社役割説」も新しい多国籍企業経営モデルの発展に寄与した。その所説では、他の拠点との「統合度」と、受入国への「現地化度」を組み合わせる「海外子会社の戦略役割モデル」が提示されている。ここでは、子会社の役割に応じて、「活動的（Active）子会社」、「受容的（Receptive）子会社」、「自律的（Autonomous）子会社」というように区分され、子会社の能力と価値活動の範囲ならびに他の拠点との関係性が、これら3タイプの子会社間で異なることを強調している。

Birkinshaw & Morisson（1995）は Bartlett & Ghoshal が規定した子会社の戦略類型などを参照して、3タイプに分けた子会社の役割の存在を実証し、子会社の戦略的自立性（親会社による官僚的

コントロールとは逆)に関して、世界戦略指令者型が最大で、現地実行者型が最小という統計的に有意な結果を導いている。

Bartlett & Ghoshal 説に関連する諸研究を踏まえると、Bartlett & Ghoshal の所説より、次のような示唆が得られよう。つまり、全世界的視野でグローバルに事業展開する究極的な方向性に「トランスナショナル」を位置付ける試みは理念型とはいえ、統合化された情報ネットワーク組織がトランスナショナルを実現する母体となり、このようなトランスナショナル型の多国籍企業にこそ、グローバルな観点から自社内最適事業分業と経営機能分割に関する意思決定をうまく行える事業単位が存在するものと解せる。

その意味で、統合ネットワークは多国籍企業の戦略と管理と組織が進化する必然的方向性を示すものであり、多国籍企業のこれらの発展度を区分するための鍵的要因になることは間違いない。

1990 年前後に現れたこれらの学説に共通するのは、本社と子会社および子会社相互間の調整が成果の鍵を握ると力説する点にある。そして、親会社と子会社の経営資源と戦略的役割によってコントロールの仕方が異なるという見解にこそ、親会社による在外子会社へのコントロールの仕方が本国と外国との経営環境の違いに大きく由来すると唱えた 1980 年以前との決定的な違いが見出される。

### 3. 2000 年以降のメタナショナル型多国籍企業経営論

2000 年以降、Doz, Santos & Williamson (2001) がメタナショナル (metanational) といった概念を編み出して、本国本社に捉われない在外子会社の自由裁量、意思決定、諸活動の展開に注目し、新しいタイプの多国籍企業経営モデルの存在を唱えた。

メタ (meta) とは beyond と同義であり、メタナショナル経営の本質とは、自国優位性に立脚した戦略を超え、グローバル規模での優位性を確保する戦略であり、その管理の仕方と組織のあり方が、本国のみでなく世界中で価値創造を行い、競争優位を構築する企業戦略であり管理の仕方と組織のあり方と一致するものに他ならない。

浅川 (2003) が要約するように、Doz, Santos & Williamson が唱道したメタナショナル型経営では、同多国籍企業自体における、①自国至上主義からの脱却と自国の劣位の克服、②既存の力関係からの脱却、③現地適応はあくまでも現地のためであるといった既存概念からの脱却、が着眼点となる。そのため、新たなイノベーションを確保できるのは世界のどの国であり、どの拠点が企業経営の中で問われ、その解決に向けて多国籍企業ネットワークの拡張を企業内はもとより、企業外にも求めていくことになる。

こうしたメタナショナル型はトランスナショナル型と比較して、自社内事業活動の相互依存性が弱いと考えられる。その点をより厳密に規定できれば、両タイプが補完的というよりは代替モデルとして存立することが証明できよう。

## Ⅲ トランスナショナル型とメタナショナル型の比較

### 1. 全般管理の視点からの比較考察

本稿の目的は、Bartlett & Ghoshal が多国籍企業の理想的あるいは理念的な経営モデルとして提起した「トランスナショナル型」と、Doz, Santos & Williamson が新たな多国籍企業経営モデルとして提唱した「メタナショナル型」を比較考察して、両多国籍企業経営モデルが代替的か補完的か、あるいは戦略や管理や組織の進化の段階論として位置付けていけるものかどうかをある程度結論付けるところにある。

前節の文献サーベイから理解されるように、トランスナショナル・モデルの特徴は、次の点にある。1) どの事業単位も重要な戦略的地位を有し、差別化された能力を持つ。2) 本国の本社は必ずしも強大な機能を持つ必要はない。3) グローバル・ネットワーク型組織を採択する。4) ①世界規模の効率、②各国対応を可能にする柔軟性、③世界規模の学習、といった 3 要件を満たす。

他方、「メタナショナルとは何か」を規定するなら、「自国の優位性のみならず、世界中に点在するナレッジ (knowledge ; 知識) を探索、獲得し、移転、活用することで、グローバル規模の優位性を確立するアプローチ」とみなせる。そ

して、浅川（2003）が示すごとく、メタナショナルに必須となる能力に以下が欠かせない。1）新たなナレッジを感知するための能力：①新たな技術や市場を予知する能力、②新たな技術や市場に関するナレッジを入手する能力。2）確保したナレッジを流動化する能力：①入手したナレッジを本国、第三国に移転する能力、②新たなナレッジをイノベーションに向けて融合する能力。3）ナレッジを活用しイノベーションを行うための能力：①新たに創造されたナレッジを日常のオペレーションに変換する能力、②新たに創出されたイノベーションを活用する能力、が要求される。

上記の能力が自社内に欠けていれば、外部資源の獲得を狙い、最適オープン・リソースの活用によって子会社の能力構築が実現し得るであろう。

ゆえに、両モデルの比較を通じて、図2が描けよう。

図2で示されるように、メタナショナル型はオープンネットワークを使った他社との連携を在外子会社が積極的に求める一方、トランスナショナル型では自社内相互学習が競争優位に強く影響するといった違いが浮き彫りになる。

より注記すべきは、図2の縦軸に「親会社および地域本社と子会社との事業間連結度」を取った点にある。従来まで、トランスナショナル論でもメタナショナル論でも、親会社ないし本社と子会社との事業間連結度には焦点が当てられてきたが、地域本社（Regional Headquarters；RHQ）と子会社の間での事業間連結度に関しては具体的に

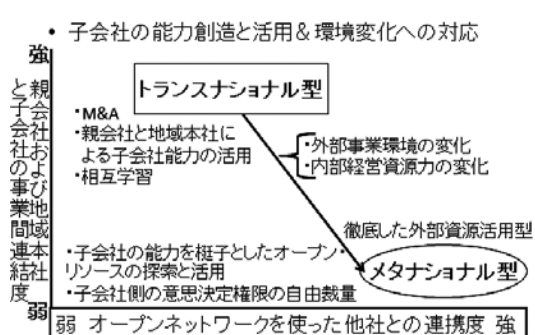


図2 トランスナショナル型とメタナショナル型の区分  
出所) 両国籍企業経営モデルの関連文献を参照して筆者が図示。

議論されてこなかった。

図3が表すとおり、日系多国籍企業の場合、本国の本社が地域本社（地域統括会社）を設置するよりも先に、多地域と多数国に子会社を設立するのが一般的である。地域本社には当該地域内における在外子会社の統括機能が付与されるため、親会社にとっての子会社でもある地域本社には直接投資の際、完全所有が選択される。地域本社は近年、持株会社となるケースが増えている。地域内子会社を統括管理するだけでなく、金融子会社とか研究開発（R&D）機能を担うといった兼務型も見られる。金融センターが所在する国とか低税率国に金融子会社を設立するとか、技術レベルや研究開発能力が高い国に R&D 子会社を設立するために、地域本社が主体となって直接投資を行うこともしばしばある。

最近の海外進出動向を日系多国籍企業だけに限ってみても、地域本社の役割はかなり大きくなっているのは明らかである。その意味で、在外子会社の戦略的役割を洞察するにあたり、本社との関係だけでなく、むしろ地域本社との関係において捉える方がより意義深いと考えられる。したがって、親会社および地域本社と子会社との事業間連結度を類型化のための主要な分析軸に採用するのは適切である。その意味で、図2は有効視できる。

トランスナショナル型はメタナショナル型に比べて、子会社にとって親会社との相互学習が全社的な競争優位の構築のために欠かせない以上、親会社が子会社との関係を分権的にしていくにつれ

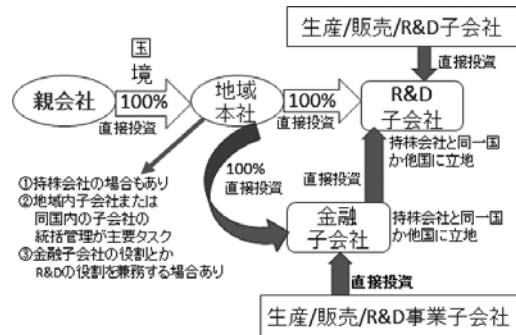


図3 地域本社と在外子会社の事業関係パターン  
出所) 東洋経済臨時増刊号『海外進出企業総覧 会社別編』（2014）を参照して、筆者が作成。

て地域本社との相互関係が子会社にとっても重要性を増すとみなせる。他方、メタナショナル型では子会社の地域本社への依存度は低いと想定される。自社内資源よりもオープン・リソースを求めて外部資源の活用を図る子会社が多いためである。したがって、図2で表されるように、地域本社との事業間連結度に関して、メタナショナル型多国籍企業の子会社は親会社との連結度と同様、トランスナショナル型多国籍企業の子会社と比べ、一段と弱くならざるを得ない。なお、トランスナショナルの場合、外部資源を獲得する際に、M&A 特に買収を実施し、子会社化するケースがメタナショナル型に比べて多いと考えられる。買収すれば、子会社化できて、親会社ないし地域本社が当該戦略事業単位（子会社）に戦略的役割を付与できるからだ。加えて、親会社ないし地域本社にとっても子会社との間で相互学習がしやすくなる。

図3で確認される近年の日本製造企業の多国籍企業化現象の特徴を図2に反映させて洞察してみた結果、全般管理（general management）の在り方を、地域本社に対する子会社の依存度を交えて比較しても、全社的視点で、トランスナショナル型は相互依存的、メタナショナル型は分権的であることに変わりはない。

## 2. R&D における比較考察

次に、R&D に関して両タイプ同士でどのような違いが生じるかを検討してみたい。ここで R&D を両タイプの比較考察対象に取り上げるのは、多国籍企業の経営機能別領域の中で R&D は財務に次いで最も集権的になりやすいし、実際、かかる比較考察をする上で最も多く適用されているからだ。

例えば、浅川（2011）は、メタナショナル型 R&D に関してグローバル R&D リンケージによる海外 R&D 拠点中心モデルを描き、次の2つの命題を導き出している。

命題1：日本の多国籍企業における R&D のグローバル化は、現地の R&D 拠点に与えられている自律性の度合いと関連して、本社と海外 R&D 拠点との間に大

きな組織的緊張をもたらす（浅川；2011、p.40）。

命題2：日本の多国籍企業の本社と海外 R&D 拠点との間で両者の現在の情報共有度について大きな組織的緊張をもたらす（浅川；2011、p.41）。

メタナショナル型 R&D の命題は浅川によって検証され、有意なものとなっている。浅川は命題の中で本社を扱っており、地域本社を分析対象としていない。ここで、命題の中の本社を地域本社に置き換えても、両タイプの多国籍企業経営モデルを比較するには大きな問題がないと仮定しよう。となれば、海外 R&D 拠点（子会社）の自律性（自立性）の高さが、本社との組織的緊張度ならびに情報共有度における組織的緊張度を増幅するので、子会社において地域本社の R&D 成果を上回るような動機付けがメタナショナル型で高くなると推察される。

図2で確認されるように、メタナショナル型では本社や地域本社への資源依存度が割に低く、オープンネットワークを使って他社の資源を獲得しようという意欲が強い。そのため、最適な R&D パートナーを得られさえすれば、R&D 成果が早期かつコスト効率的に得やすいとみなせる。むしろ、子会社側にも十分な技術力や R&D 成果が保持されていなければ、技術獲得先や共同 R&D パートナーという相手が存在する以上、外部資源の獲得機会に恵まれない恐れもある。そのため、子会社内での自助努力は欠かせない。そういった刺激は子会社に R&D への努力に向かわせることにもつながりやすい。それゆえ、トータルに見て、メタナショナル型では子会社の R&D 成果の高さが期待され、地域本社に R&D 成果を依存する度合いはかなり小さくなるはずである。ということからも、図3に示された事業関係パターンはトランスナショナル型の方に当てはまりやすい。

次に、海外研究開発拠点の類型化を用いて比較してみる。Kuemmerle（1997）は本国ベース補強型研究開発拠点（Home-base-Augmenting Laboratory Site）と本国ベース活用型研究開発拠点（Home-base-Exploiting Laboratory Site）といった2つの類型化を行っている。

本国ベース補強型研究開発拠点は、現地環境にある科学的知識を吸収して新たな知識を創造し、多国籍企業内の研究開発拠点へ移転することが目的である。そのために、本国よりも科学的優位性が高い国へ拠点を設立することと、現地の研究開発機関との関係構築が重要となる。本国ベース活用型研究開発拠点は、本国にある知識の移転を受けて、さらに現地の販売・生産拠点へ移転することで、知識の商業化を目的としている。そのために、現地の販売・生産拠点到近接して設立される(多田和美; 2014)。

両類型の研究開発拠点のうち、メタナショナル型では、本国ベース補強型研究開発拠点到偏るのは間違いない。トランスナショナル型では、両タイプの研究開発拠点が混合し、子会社の海外事業年数が経つにつれて、本国ベース補強型研究開発拠点到への比重が増すはずである。

Bartlett & Ghosal の説と Doz, Santos & Williamson の説のエッセンスを交えて、図4において、横軸に子会社の本社(親会社)へのR&D・生産資源依存度、縦軸に子会社の意思決定の自由裁量度を取る。上述の本国ベース補強型か本国ベース活用型かといった研究開発拠点のタイプの議論と一致している。トランスナショナル型が能力活用型と能力創造型の海外子会社を有するのに対して、メタナショナル型では自社内外の情報ネットワークを活用して能力吸収型と能力創造型のR&D子会社を設営するという図式になる。子会社の意思決定権限の自由裁量度はメタナショナル型の方が高い。自社外ネットワークを構築してR&

D 資源を外部企業にも求めていくためである。

#### IV トランスナショナル型 R&D vs. メタナショナル型 R&D 命題の定立

R&D に関する軸を定めて図形の中でトランスナショナル型 R&D とメタナショナル型 R&D を洞察し、違いを求めてみたが、比較命題として定立するには何らかの定式化が必要となる。そこで、第III節で紹介したメタナショナル型 R&D に関する浅川命題のエッセンスなり含意を定式化の中に組み入れて、トランスナショナル型 R&D かメタナショナル型 R&D かといった臨界点を判断する基準に役立てたい。

本国本社に対して海外 R&D 子会社が開発した技術を供与し、技術使用料を得るとする。1 製品当たり技術使用料を  $p$  とする。子会社が 1 製品当たりに投じた研究開発費用を  $C$  で表す。

$$C = C^0 + X - E \quad \dots\dots (1)$$

ここで、 $X$  は確率変数であり、事前には予想できない新製品需要とのミスマッチによる子会社側の追加的 R&D 費用を指す。新製品が売れば、 $X < 0$  となる。 $C^0$  は子会社が投じる研究開発費用の見積もり値である。 $E$  は R&D 子会社による R&D 努力を通じた技術開発効果(効率性アップ)に伴う R&D コストダウンを意味する。

(1) 式は、R&D 費用が新製品需要とのマッチングと R&D 努力によって変動することを示唆する。新製品技術の価格に匹敵するものとして、1 製品当たりの子会社が本社から得るライセンス使用料を変数として特定化し、 $P$  とおく。

$$P = b + a(c - b) \quad \dots\dots (2)$$

$b$  と  $a(0 \leq a \leq 1)$  はパラメータで、 $b > c > 0$  とおく。本社と子会社がライセンス契約締結前に、使用料率の交渉で合意したとみなす。 $a = 0$  の時、 $P = b$  となる。これを固定技術使用料契約と呼ぶ。 $a = 1$  の時には、 $P = c$  となる。コストプラス契約と呼ぶ。観察されたコスト(正常利潤を含む)に等しい値を技術使用料価格として本社が払うという契約である。 $0 < a < 1$  の時をリスク分担(risk sharing)型の契約と呼ぶ。

(1) 式により、研究開発費用は確率的要因を表す  $X$  によって変動する。 $a = 1$  の時には、すべ

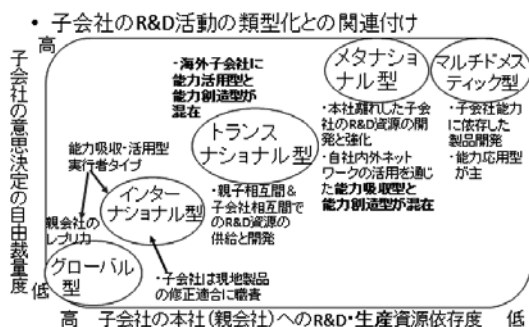


図4 多国籍企業の戦略と管理と組織の類型別 R&D へのコミットメント(関与)方式 出所) Bartlett & Ghosal (1989) と Doz, Santos & Williamson (2001)などを参照して、筆者が作成。



て価格変動に転嫁されるから、技術使用料価格は  $P = c$  と変わらず、子会社には R&D から利益が出ない。1 製品当たり R&D 費用相当が子会社に技術使用料価格として確実に入るのでリスクはないものの、利益が出ない。逆に、 $a = 0$  の時には  $p = b$  となり、技術使用料は契約固定技術使用価格契約も同然なので、 $x$  の変動によるリスクは親会社が負う。

$0 < a < 1$  であれば、リスクは両者で分担され、 $a$  が高いほど子会社が負担する比率は高い。そこで、 $a$  をリスク分担係数と呼ぶ。

$a$  にはもう 1 つの意味がある。(1) で示されたように、子会社の R&D 努力により R&D 効率性が高まって  $E > 0$  となるから、 $C$  は低下する。しかし、 $a = 1$  の時、技術使用料価格は同じだけ低下するから、研究開発成果に向けてのインセンティブは生まれない。逆に、 $a = 0$  であれば、価格は一定であるから、R&D 効果を研究開発成果に繋げようとする努力が生まれる。

ゆえに、 $a$  が高いことは R&D 子会社がリスクをより多く負担し、子会社の R&D 成果を生みにくくする原因ともなろう。その場合、本社としては技術使用料価格が小さくなるので、子会社からの技術導入を増やしたくなる。ところが、子会社からすれば、R&D 成果への対価、すなわち、本社からの技術使用料価格で表される R&D への評価が低いことに不満を持ちやすい。そのため、 $a = 1$  に近いほど、企業内よりも企業外で R&D を効率的かつ効果的に行いたいという誘引が強まる。

以上より、以下の命題が導ける。

命題 1：「トランスナショナル型 R&D 子会社は本社-子会社相互調整型ゆえに、パラメータ  $a$  が 0 に近くなれば、トランスナショナル・タイプが選好される。逆に、 $a$  が 1 に近くなれば、本社からの自律性が強く、組織的緊張が強く表れるメタナショナル型 R&D 子会社生まれやすい。」

## V 企業最大化仮説と成長最大化仮説の適用

全社的な全般管理の在り方に関しても、両タイプの多国籍企業間における比較洞察がまだ十分ではなかったため、以下、その差異をより明確にするため、Bartlett & Ghoshal 説で提示されたグローバル型を交えて、トランスナショナル型と、メタナショナル型といった 3 種類の多国籍企業経営モデルを企業目的と関連付けて比較検討してみた。

そこで図 5 において、企業目的の要素を示すべく、X 軸に企業成長率、Y 軸に企業価値を取る。企業価値に関しては、トービンの  $q$  理論 (Tobin's  $q$  theory) を応用する。トービンの  $q$  は「株式市場で評価された企業の価値を資本の再取得価格で割った値」として定義される。

$q$  が 1 より小さい場合、市場が評価している企業の価値は現存の資本ストックの価値よりも小さい。すなわち、現在の資本ストックの価値は過大であり、企業は資本ストックを使って財を再生産するよりも、資本ストックを市場で売却した方が利益を得られるので、企業には投資を控えるよう求められる。

逆に、 $q$  が 1 より大きい時、市場で評価される企業の価値は現存の資本ストックの価値よりも大きい。その状況では、企業にとって資本ストックを増やして財を増産する方向にベクトルが向く。将来の収益力の伸びを見越して、投資の拡大が求められる。

かかるトービンの  $q$  値は、輸出や対外直接投資といった多国籍企業のグローバル戦略の選択基準にも適用可能である。特に、海外子会社内生産と外国企業へのアウトソーシングのいずれを自社が選択するか意思決定に、トービンの  $q$  値を応用できることが、近年の理論研究から証明されている。すなわち、トービンの  $q$  が高い企業は対外直接投資を通じた在外子会社生産、逆に  $q$  が低い企業は海外アウトソーシングを選択するという仮説が構築され、その仮説はデータ分析により支持されている。 $q$  値が高い企業にあっては、物的資本に対して無形の企業特長的優位 (知識資本) の重要度が高いことを意味するから、生産工

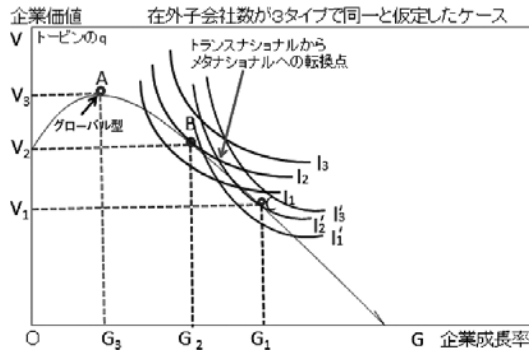


図5 企業価値最大化仮説と成長最大仮説  
 —トランスナショナルとメタナショナルへの適用—  
 (出所) 筆者が作成。

程をアウトソーシングするよりも子会社内生産を  
 選択するのである。

グローバル型の多国籍企業では、親会社の子会社活動へのコントロールを強めるのに適するよう、完全所有子会社など出資比率の高い子会社が多く存在する。親会社が全社的な競争力を高めるため、子会社よりも優れた無形資産力を梃子にして、子会社へそれを移転し、かかる移転から利用に至るまでコントロールする力が強く働く。逆説的に言えば、3種の多国籍企業の中で、グローバル型はトービンの  $q$  が一番高い企業とみなせる。3種の多国籍企業における在外子会社数が同数であるという前提を置けば、グローバル型には完全所有型など出資比率が高い子会社が多くあって連結対象となる数値が多くなるがゆえ、企業価値はかなり高いと考えられる。他方、外部に成長機会を求めるよりも、親会社と子会社との関係を中心にした自社内での成長を優先する結果、企業成長率は限られやすい。そのため、図5において、グローバル型には企業成長率に関して  $G_3$ 、企業価値について  $V_3$  が該当する。点Aがそれを示し、企業価値最大化のための最適成長率が選択される。

トランスナショナル型は成長機会を親会社と子会社の間に加えて、子会社相互間にも求め、さらに自社外の企業とも情報ネットワークを活用して戦略提携やM&Aを通じて、成長機会を多く得られるので、連結ベースでの企業の成長率はグローバル型よりも高いと想定される。グローバル型と子会社が同数と仮定した場合、子会社への出資

比率がグローバル型に比べて低いため、連単倍率が小さくなり、企業価値は低いと洞察される。図5の中で、トランスナショナル型は企業成長率に関して  $G_2$ 、企業価値について  $V_2$  が当てはまり、点Bが両企業目的の均衡点となる。

メタナショナル型は、親会社による子会社への出資比率が3つのタイプの企業モデルの中で一番低く、そのことが関係して、連結決算対象となる子会社の数が少なく、企業価値が3タイプの中で最小となりやすい。本国本社による意思決定に縛られず、外部の企業との戦略提携が最も盛んになるタイプだけに、企業価値は割合に小さくても、オープンネットワークを活用できる分だけ、企業全体の成長率は最大と期待される。したがって、企業成長率に関して  $G_1$ 、企業価値について  $V_1$  が一致点(点C)となる。

次に、トランスナショナル型とメタナショナル型の対比に限定して、企業価値志向を表す効用関数と成長志向を示す効用関数を導入する。2つの効用関数はIで表され、企業目的の達成度に応じた投資家による当該企業への投資に対する満足度を示し、それぞれ3つの無差別曲線によって図のように描かれる。

企業成長率と企業価値(トービンの  $q$  で例示)を合成した曲線と、企業価値志向の効用関数  $I_2$  が接する点Bにおいて、トランスナショナル型が最適となる。他方、メタナショナル型において最適な企業価値と企業成長率との組み合わせは、成長志向の効用関数  $I_2'$  が接する点Cにおいて達成される。企業目的合成曲線と効用曲線との接点を通る接線の傾きと一致する限界代替率は、成長からの限界効用とトービンの  $q$  からの限界効用との比率に等しい。

メタナショナル型にあっては、企業成長率を急速かつ大幅に引き上げようとすると、無理な投資が起ることがちとなって、企業価値を失うリスクもある。それゆえ、企業内資源の拡充のための投資を控え、外部の企業が持つ資源を獲得する機会を窺うようになり、メタナショナル型の特徴が示現されやすくなる。両効用曲線  $I_2$  と  $I_2'$  が交わる点において、トランスナショナル型からメタナショナル型への転換が始まりつつある。

## VI 結論

トランスナショナル型とメタナショナル型を明確に区別することを目的とした本稿では、以下の方法と手順に沿って、両タイプの違いに焦点を当ててみた。すると、以下の点が明らかにされた。

第1に、全般管理 (general management) と全社戦略を比較対象とした場合、トランスナショナル型では全般管理スタイルが親子 (親会社と在外子会社) 相互調整型であり、企業目的が企業価値志向に近い。子会社における自社内開拓が奏功しない場合には、外国企業を M&A の標的とする可能性が高い。

メタナショナル型では、分権的であり、成長志向に近い。ゆえに、子会社内での積極投資と国際戦略提携を組み合わせた戦略展開とその管理を必須とする。しかしながら、当該子会社主導型の積極投資が他の子会社の投資案件と重複した場合や、子会社自体の経営資源能力を超える場合には、その投資に無駄が生じ、企業価値を失う恐れがある。そのため、子会社が目標とする成長率を達成し、かつ企業価値の喪失を抑えるため、必然的に外部資源の獲得に向かう。

第2に、研究開発管理に関して、トランスナショナルでは地域本社よりも子会社が主導権を持つと考えられ、メタナショナルでは子会社の主導権がよりいっそう増す。子会社の研究開発成果はメタナショナルにおいてより重要となろう。

以上より、本稿に既存研究への貢献があるとするとするならば、本社と子会社に加えて、地域本社が持つ戦略的役割を鍵的要因に導入した点であろう。

比較検討の結果、以下の仮説が構築される。

- H1 「全般管理仮説」: 「トランスナショナル型に比べて、メタナショナル型では、全般管理において地域本社よりも主要子会社の役割がいっそう重視される。」
- H2 「グローバル R&D 管理仮説」: 「メタナショナル型の R&D 管理では、トランスナショナル型に比べて、地域本社より主要子会社の R&D に関する役割が重視される。特に能力開発型 (創造型) R&D 子会社の場合、

技術情報や顧客情報の質と量の面で本社を大きくリードすれば、本社からのコントロールを要しない。」

ただし、地域本社と子会社の間での事業連結度で採用される役割分担・共有関係を全般管理と R&D 戦略の中で部分的にしか比較考察の中に組み入れていない。上記2つの仮説を厳密なる統計的手法を用いて検証しなくてはならない。

さらに今後、財務管理を対象として、地域本社-子会社間での事業連結度がどのようになっているかを事例研究などで解明してみたい。財務管理を取り上げる必要があるのは、財務機能が全経営機能別領域のうち本社集権度という点で一番高いため、両タイプの違いを最も明らかにするには好都合といえるからだ。また、2009年度には日本企業にとって世界連結ベースの純利益のうち、海外子会社からの配当金が7割を占めるといった事例で代表されるように、財務管理は多国籍企業にとって機能別戦略の中で特に重要性を高めているだけに、両タイプの財務管理の仕方にどういった差異がなぜ存在するのかを見出す試みは意義深い。

試論に過ぎないが、おそらく財務管理に関して、トランスナショナル型では本社 (親会社) と地域本社による主導型、メタナショナル型では地域本社と子会社による主導型が想定されよう。だが、その区別には根拠がないだけに、理論的にも実際的にも検証しなければならない。今後の検討課題としたい。

### 参考文献

- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1989), *Managing across borders: the transnational solution*, Harvard Business School Press. (吉原英樹監訳 (1990) 『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。
- Birkinshaw, J. (1996), "How multinational subsidiary mandates are gained and lost", *Journal of International Business Studies*, Vol.27, No.3.
- Birkinshaw, J. & Morisson, J. (1995) "Configuration of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations", *Journal of International Business Studies*, Vol.26, No.4.

- Doz, Y., Santos, J. & Williamson, P. (2001), *From Global to Metanational*, Harvard Business School Press.
- Fayerweather, J. H. (1979), *International Strategy and Administration*, Ballinger.
- Ghoshal, S. & Nohria, N. (1989), "Internal differentiation with multinational corporations", *Strategic Management Journal*, Vol.10.
- Hedlund, G. (1980), "The role of foreign subsidiaries in strategic decision-making in Swedish multinational corporations", *Strategic Management Journal*. Vol.9.
- Hedlund, G. (1986), "The Hypermodern MNC – A Hierarchy?", *Human Resource Management*, Spring, Vol.25.
- Jarillo, J. & Martinez, J. (1990), "Different roles for subsidiaries: The case of multinational corporations in Spain", *Strategic Management Journal*, Vol.11.
- Kuemmerle, W. (1997), "Building effective R&D capabilities abroad", *Harvard Business Review*, Vol.75, No. 2.
- Leong, A. & Tan, C. (1993), "Managing Across Borders: An Empirical Test of the Bartlett and Ghoshal", *Journal of International Business Studies*, Vol.23, No.4.
- Nohria, N. & Ghoshal, S. (1993), "Horses for courses: Organizational forms for multinational corporations", *Sloan Management Review*, 34.
- Stonehill, A. and Moffett, M., eds. (1993), *International Financial Management* (United Nations library on transnational corporations, vol.5), Routledge.
- 浅川和宏 (2003) 『グローバル経営入門』日本経済新聞社。
- 浅川和宏 (2006) 「メタナショナル経営論における論点と今後の研究方向性 (特集 メタナショナル経営論)」『組織科学』Vo.39。
- 浅川和宏 (2009) 「メタナショナル経営の実証研究をめぐる課題 (特集 21世紀の重要な国際経営論の研究課題 (研究分野)は何か)」『立教ビジネスレビュー』第2号。
- 浅川和宏 (2011) 『グローバル R&D マネジメント』慶應義塾大学出版会。
- 岩田 智 (2006) 「グローバル・イノベーションーメタナショナル経営論に向けて (特集 メタナショナル経営論)」『組織科学』Vo.39。
- 植木英雄編著 (2013) 『経営を革新するナレッジ・マネジメント』中央経済社。
- 椛山泰生 (2009) 『グローバル戦略の進化: 日本企業のトランスナショナル化プロセス』有斐閣。
- 高橋意智朗 (2012) 「トランスナショナル組織」江夏健一・桑名義晴編著『理論とケースで学ぶ国際ビジネス (三訂版)』同文館、第8章。
- 多田和美 (2014) 『グローバル製品開発戦略』有斐閣。
- 中村久人 (2010) 「トランスナショナル経営論以降のグローバル経営論ーメタナショナル企業経営を中心に」『経営論集』75号、東洋大学。
- 藤澤武史 (2007) 「グローバル企業組織」諸上茂登・藤澤武史・嶋正編著『グローバルビジネス戦略の革新』同文館、第11章。
- 茂垣広志 (2003) 「国際経営管理の特徴」竹田志郎編著『新国際経営』文眞堂、第4章。
- 諸上茂登 (2007) 「グローバルビジネス戦略の革新」諸上茂登・藤澤武史・嶋正編著『グローバルビジネス戦略の革新』同文館、第1章。

## A Consideration of the Comparison between Transnational and Metanational Management

### ABSTRACT

This article intends to clarify the differences between transnational and metanational management in terms of comparing the characteristics of both general management and R&D (research and development) management. In order to investigate such differences, a literature review is presented, and new axes can be discovered in the figure which discerns metanational from transnational.

Subsidiaries' business linkages that have regional headquarters in addition to their parent company are effective while examining the subsidiaries' collaboration with other companies in an open network. Another figure has axes comprised of discretion degree of subsidiaries in their decision-making as well as their dependency on the headquarters' resources for R&D and production. A metanational firm is characterized as an absorber of external capabilities and a knowledge creator.

One equation model can be utilized to establish a criterion for selecting either transnational or metanational in R&D activities, which leads to a proposition regarding its selection. Finally applying Tobin's q theory to a corporate value which is one objective for a globalized firm, metanational management should be distinguished from transnational management in that the former prefers a higher growth ratio to corporate value.

Therefore two hypotheses can be built centered on the role of either type of subsidiary in general management and R&D.

**Key Words:** transnational, metanational, RHQ: Regional Headquarters