

海外子会社が継続的な高度化を実現するプロセスの考察 －日系中小メーカー2社の中国子会社の事例から－

林 尚 志

〈抄 録〉

本稿は、1990年代半ばに中国に進出して以降活動内容の高度化を遂げつつ、2021年の時点では新規用途での設計開発や同業他社との共同開発等を進めるに至った日系製造企業2社に注目し、中小企業の海外子会社が継続的な高度化を実現するプロセスの考察を行った。その際、Kim (2013) 等が提示した「4領域の知識の連携」という概念を援用しつつ、「高度化の進展とともに“知の連携”の範囲が徐々に広がる」という点をとらえるべく、「“4領域の知の連携”に向けた“3つの局面”」という枠組みを示し、当該2事例において高度化が進展する状況を描写した。

1 節 はじめに

近年、特にリーマンショック以降、国内需要の停滞が続き、取引先企業の海外移転が進む中で、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¹⁾。彼らの中には、JETRO 上海 (2011)、中小企業庁 (2012, 2016) 等で紹介されているように、現地の子会社が順調に事業を伸ばしつつある事例も数多く存在するが、彼らのように、現地で“新たな知”を創出し、新規顧客の開拓、新製品の開発、現場における生産性の向上等の形でその活動内容を継続的に高度化することができるならば、国際ビジネス研究の分野で“トランスナ

ショナル”、ないし“メタナショナル”として論じられてきた企業モデルのように、本社と子会社とが相互に学び合い、当該企業全体の成長に貢献することも可能となる^{2) 3)}。また、戸堂 (2010) が論じているように、マクロ経済的にも、投資受け入れ国側と投資国側の双方に生産性向上の好循環をもたらす効果も期待される。

その一方、足立 (1994)、大野 (2015)、寺澤・弘中 (2016) 等が繰り返し論じてきたように、このシナリオはあくまで可能性に過ぎず、特に中小企業の場合は資金や知識・人材面などでの制約が大きい中で多くの課題や困難に直面しながら、たとえば日本と現地の“仕事に対する

林 尚志 (はやし たかし)、南山大学経済学部教授

- 1) 新型コロナウイルス発生以前のデータに限られるが、中小企業庁 (2021) によれば、中小企業のうち、直接投資の形で海外展開を行っている企業の比率は、1997年の8.6%から2018年の15.0%まで概ね増加傾向が続いてきた。
- 2) トランスナショナル・モデルについては Ghoshal & Bartlett (1989)、またメタナショナル・モデルについては Doz, Santos and Williamson (2001) を参照。
- 3) 寺澤・弘中 (2016)、弘中・寺澤 (2020) 等では、マレーシアに進出した中小製造業企業の事例をふまえ、進出先拠点の成長が及ぼす好影響に注目し、当該拠点の技術力・組織力の発展が、その拠点の長期存続のみならず日本本社発展にも貢献する可能性を指摘するとともに、その実現に向けて、組織力、技術力、社外ネットワークの3つの視点から当該拠点の能力を高める可能性を考察している。

意識”や“価値観”に関する深刻な違いを超えて優秀な現地人材を確保し、彼らの育成や定着を図る必要があるなど、その実現は容易ではないと考えられる。現に丹下・金子（2015）、および中小企業基盤整備機構（2017）では、現地人材の育成や販路の開拓が順調に進まない一方、現地での競合激化や人件費上昇によるコスト増等に直面し、多くの中小企業が撤退を経験したり、また撤退を検討中との回答が得られた点が指摘されている⁴⁾。

それでは、海外に進出したこれら中小企業は、どうすれば、進出先の拠点で“新たな知”を創出し、活動内容の継続的な高度化を通じて上記の成長シナリオを実現できるのであろうか。このような問題意識を念頭に、筆者が2007年、2013年、2021年の3回にわたり聞き取り調査を行った「中小企業2社（事例Y、事例Z）」に注目すると、これら2事例の中国拠点では、1990年代前半の拠点設立以降、現地人材の育成や幹部への登用を着実に進める一方、コストの低減や品質の向上、新規用途での設計開発、新たな販路の開拓等の形で活動内容の継続的な高度化を実現してきた点が確認された⁵⁾。

そこで本稿では、これら2事例の比較考察を通じて両事例の活動内容高度化のダイナミックなプロセスを考察するとともに、海外に進出する中小企業にとって有意な含意を導くことを試

みる。その際、2節および3節で論じるように、以下の3つの理由から、吉田（2020）が論じた「中小企業の国際化と現地発イノベーション」に関する考察結果をふまえつつ、Kim（2013）および金（2015）が提示した「“4領域の知識”の（有効な）連携」という概念を援用した「“4領域の知の連携”に向けた“3つの局面”」という概念枠組を新たに提示し、その枠組に基づいて当該2事例における活動内容高度化のプロセスの描写を試みる。

- 1) Kim（2013）および金（2015）は、近年国際ビジネス研究の分野で議論が重ねられてきた「海外子会社での製品開発の有効性を高める要件」に関する様々な知見を、「2つの次元（知識の属性、知識の種類）上に示される“4領域の知識”の（効果的な）連携」という概念を用いて簡潔に要約するとともに、デンソー（株）のインド子会社において画期的な製品開発が実現した状況を、この概念を用いて説得的に描写している。
- 2) 吉田（2020）は、本稿と共通する問題意識のもと、国際ビジネス研究や知識マネジメント研究等の知見をふまえつつ、日系中小4社への調査結果に基づいて「中小企業の現地発イノベーションを成功させる諸要件」を考察しているが、Kim（2013）等の上記概念

4) 中小企業基盤整備機構（2017）の調査によれば、「拠点を運営する上で直面する課題」として上位に、①海外事業を推進できる人材の確保・育成、②現地顧客の開拓、③現地従業員の確保・定着化、が挙げられている。一方、調査企業のうち17.0%が「海外拠点からの撤退経験がある」と回答し、また9.2%が「撤退経験はないが撤退を検討している」と回答している。また、撤退した拠点の撤退理由として上位に、①日本本社の経営方針変更、②現地の従業員人件費等のコスト上昇、③現地における競合激化、が挙げられている。

5) 太田・越村（2017）は、パネル・データによる定量分析と個別企業に関する事例分析の双方に基づき、本稿と問題意識を共有する形で以下の2点を論じている。（1）海外子会社の設立以降、3年目までに黒字化を実現できた企業は、そのまま経営が安定する場合が多い、（2）欧米や東南アジアなどの子会社では現地企業への販売比率が過半を占め、また中国の子会社でもこの比率は近年上昇傾向にあることから、各子会社の経営安定に向けては、人材登用や部材調達等の各面から“経営の現地化”を進める重要性が高まっている。

と整合的であり、かつその拡張可能性を示唆する結論を導いている。

- 3) 本稿が注目する2事例に関する上述の第3回(2021年)調査結果を概観すると、中国子会社において、Kim(2013)等の上記概念、および吉田(2020)の論点と整合的な形で活動内容の高度化に向けた取り組みが進められてきた点が確認された。

なお、筆者が提示する概念枠組では、Kim(2013)等の上記概念をふまえて、吉田(2020)が「今後の課題」として指摘した「時間軸を考慮した長期的な視点からの“現地発イノベーション”の考察」という視点を明示的に考慮し、「中国子会社の活動内容の高度化が進展するダイナミックなプロセス」ととらえることを試みる。すなわち、「当該拠点において、それ以前の段階でどのような取り組みが重ねられ、第3回調査での“4領域の知の連携”が実現したのか」という問題意識を念頭に、第2回までの調査結果を概観したところ、『“日本企業 vs. 現地環境”間のミスマッチ」および「登用された幹部による“知の専有”』という“2つの問題”への取り組みの進展とともに、当該拠点における“知の連携の範囲”が段階的に広がってきたのではないかと推察された。そこで本稿では、上述の概念を提示し、「当該2事例における活動内容高度化が段階的に進展する状況」を“3つの局面”に分けて考察する。

これらの議論をふまえ、以下の2節では、Kim(2013)等による「海外子会社での製品開発の有効性を高める要件」に関する「“4領域の知識”の連携」という概念、および吉田(2020)による「中小企業の現地発イノベーションを成功させる諸要件」に関する論点を紹介する。3節で

は、彼らの論点をふまえて、「アジア子会社の活動内容の高度化が進展するダイナミックなプロセス」の考察に向けて「“4領域の知の連携”に向けた“3つの局面”」という概念枠組を提示する。4節では、上述の3回の調査結果にもとづき、当該2事例の中国拠点の継続的な活動内容の高度化が、上記の概念枠組と整合的な形で進展したと推察される点を描写する。5節では、4節までの考察結果を要約し、海外に進出した中小企業の継続的な発展に向けた含意を論じるとともに、本稿の限界および今後の研究課題について述べる。

2 節 先行研究：日系企業の海外拠点における製品開発 & 中小企業の現地発イノベーション

本節では、前節での議論をふまえ、海外拠点における製品開発の成功要件に関わる分析枠組を提示したKim(2013)と金(2015)、および中小企業の海外拠点における現地発イノベーションの成功事例に注目し、その実現のメカニズムを論じた吉田(2020)の議論を紹介する。

2.1. Kim(2013)が提示した「製品開発の現地化に求められる“4つの知識タイプ”」

近年、国際経営研究の分野では、各企業の海外拠点における製品開発活動に基づく知識の創出および各拠点間の知識移転の重要性が注目され、トランスナショナル・モデル[Ghoshal & Bartlett(1989)]、メタナショナル・モデル[Doz, Santos and Williamson(2001)]、リバーサイノベーション[Govindarajan and Trimble(2012)]等の諸理論が論じられてきたが、これらの議論ではいずれも、海外拠点における製品開発の有効性を高める要件として、『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つつ、ともに知識を共有すること』の重要性が指摘されてきた。

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（ないし種類）に関して、本国が擁する優れた技術的知識 [Pearce and Papanastassiou (1996), Almeida and Phene (2004) 等]、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 [Subramaniam, Rosenthal, and Hatten (1998) 等] の双方の重要性が指摘される一方、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“粘性”があり、異なる立地点間の移転が困難な“暗黙知”の双方について、これらを移転する重要性が指摘されてきた [Subramaniam and Venkatraman (2001) 等]。

Kim (2013) および金 (2015) は、これらの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」

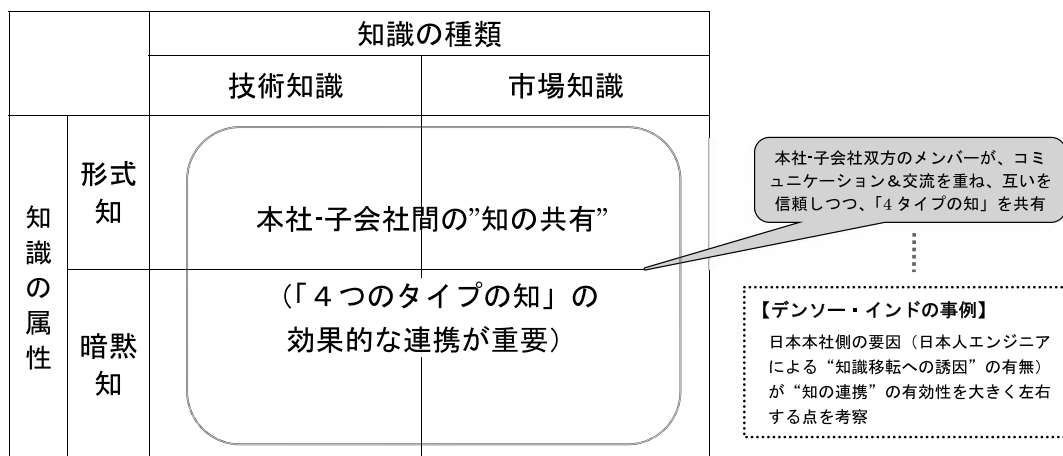
として、横軸には“知識の種類”（技術知識と市場知識）、縦軸には“知識の属性”（形式知と暗黙知）を描き、「図1」として示される「4つの領域の知識」という枠組みを提示した。さらに、彼女自身が詳細な事例研究を行った（株）デンソーのインド子会社における観察事実をふまえて、「海外拠点の製品開発の有効性を高める要件」として、『本社および子会社が相互に知識の共有を深めるべく、“4つの領域の知識”を効果的に連携すること』の重要性を指摘したのである。

2.2. 吉田（2020）が提示した

「中小企業の現地発イノベーションの要件」

吉田（2020）は、本研究と同様の問題意識のもと、海外拠点による現地発イノベーションに成功したと考えられる日系中小企業4社への聞き取り調査の結果に基づき、Govindarajan and Trimble (2012) による「リバースイノベーション」の議論、Nonaka and Takeuchi (1994) による「知識創造」の議論等をふまえて、「日本の

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。

中小企業の海外拠点に成長機会をもたらす“現地発イノベーション”を実現するための諸要件」に関して詳細な議論を行っている。ここで彼の議論につき、上述の Kim（2013）の枠組みと関連する部分を中心に要約を試みると、以下の3点が重要な要件として指摘されたと考えられる。

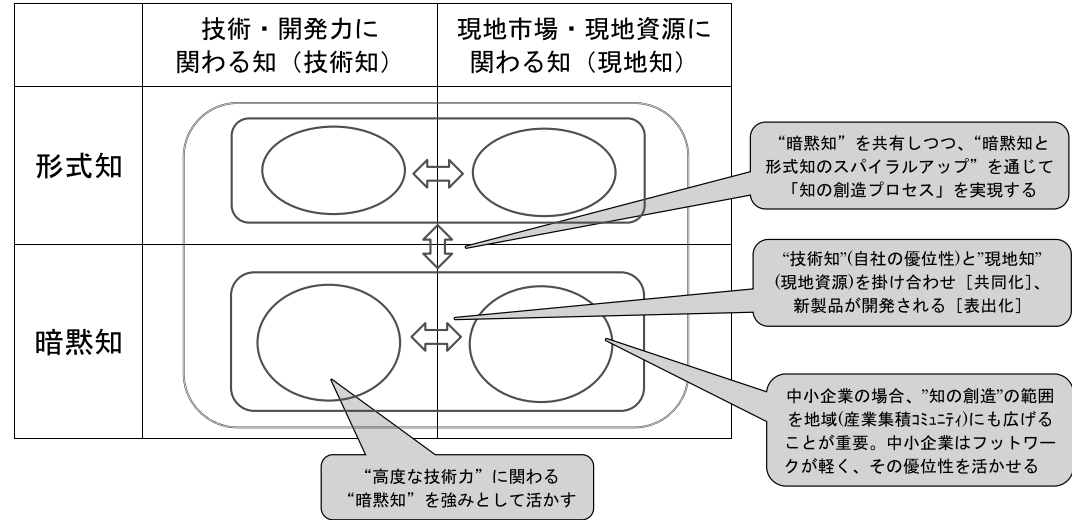
- ①「日本本社から持ち込む突出した強み」ないし「自社の技術優位性」を再確認し、「高度な技術力」に関わる暗黙知」を「課題解決の道具」として活かすこと
- ②「日本国内のしがらみ」から離れ、現地において「異なる価値基準のもとで得られる暗黙知」を活かし「現地資源を掛け合わせ」ことで、「自社の技術優位性の“新たな使い道”」を切り拓くこと。
- ③ 企業組織の垣根を超え、近接する産業集積や地域コミュニティとも「共通のバリューネットワーク」を構築し、このネットワークの内

部で暗黙知を共有しつつ、「暗黙知と形式知のスパイラル・アップから実現される“知の創造プロセス”」を展開すること。

そして、これら①～③は、以下の意味で Kim（2013）が提示した「図1」の枠組みと整合的であるのみならず、これらの内容は改めて以下の「図2」として描き直すことが可能であり、Kim が論じた「4つの領域の知識」の連携のあり方について、以下の形で新たな論点を加えた内容を示すと理解することができる。

すなわち、上記①&②では、「技術知識と市場知識」という「図1の横軸上の両知識間で“暗黙知”を連携させることの必要性」が指摘され、③では、「図1の縦軸上で“暗黙知”と“形式知”を連携させることの有効性」が指摘されたという意味で、各々「図1」と整合的な内容と理解されよう。また、③では、「図1の縦軸上の連携」の具体的な展開が Nonaka and Takeuchi（1994）に

図2 現地発イノベーションにおける“4領域の知の連携”



（出典）筆者作成。Kim（2013）が提示した概念図に基づき、吉田（2020）の議論の骨子の図式化を試みた。

よる「知識創造のプロセス」の形で進むという論点が確認される。さらに③については、中小企業の場合、当該企業内の諸資源に限りがある中で、「4 領域間の“知の連携”」を「図1の横軸上、より深く現地の地域社会に関わる領域」にまで拡げることの有効性が高いという新たな論点が示されたと考えられる。

3 節 概念枠組：“4 領域の知の連携”に向けた“3つの局面”

本節では、本稿が注目する2事例（事例Y、事例Z）において活動内容の継続的高度化が実現したプロセスを考察するのに先立ち、前節でのKim（2013）、吉田（2020）の論点をふまえて、「4 領域の知の連携」に関わる3回の調査結果を概観し、「図3」および「表1」として示される「“4 領域の知の連携”に向けた“3つの局面”」という概念枠組を提示する。

3.1. 3 回の聞き取り調査 と “4 領域の知の連携” に関わる “2つの論点”

上述のように、当該2事例（事例Y、事例Z）に対し、筆者は2007年、2013年、2021年の3回にわたり聞き取り調査を行ったが、その第3回（2021年）調査では、次節で論じるように、これら2事例が、上述のKim（2013）、金（2015）、および吉田（2020）の論点と整合的な形で「“4 領域の知”の連携」を有効に展開し、近年直面する経営課題の解決に向けて活動内容の高度化に取り組んでいる状況が確認された⁶⁾。

では一体、これら2事例の近年の高度化をもたらしつつある「“4 領域の知”の連携」は、それ以前の段階でどのような経緯や展開を経たうえで実現されたのだろうか。このような問題意識を念頭に、当該2事例に対する第1回（2007年）および第2回（2013年）の調査結果を概観すると、「“4 領域の知の連携”が展開したダイナミックなプロセス」に関し、「2つの論点」が以下のように推察された。

[論点1：“4 領域の知の連携”へと至る局面の展開]

この“4 領域の知の連携”は、アジア子会社が“知の連携”に関わる取り組みを重ねる中で、『現地人材が「図1の“左上領域”（技術知・形式知）にのみ」対応する局面』から、『現地人幹部の主導で、彼らが「図1の“4 領域すべての知”の連携」に関わる局面』へと、徐々にその範囲を広げる形で展開されてきたのではないかと推察された。

[論点2：“知の連携の展開”と

“2つの問題”との関わり]

上記「論点1」の“知の連携の段階的な局面展開”は、アジア子会社が「“日本企業 vs. 現地環境”間のミスマッチ」（第1の問題）、および「登用された幹部による“知の専有”」（第2の問題）という『現地人材の育成・登用に関わる「2つの問題」』に直面し、彼らがこれら問題の軽減・回避を図る中で徐々に進められてきたのではないかと推察された。

6) 筆者が行った2007年、2013年調査全体の概略については、林（2017、表1）を参照。本稿で紹介する3つの事例（事例X、事例Y、事例Z）は、2007年の調査において、『現地人幹部によって「知の専有 vs. 知の共有」が生じた状況』に関して比較的详细な回答が得られた事例であり、またこのうち事例Yおよび事例Zについては、2013年および2021年にも調査の協力が得られた。これら3事例の“2007年時点の概要”については表A-1、また事例Yおよび事例Zの“3時点間の比較”については、各々表A-2、および表A-3を参照。

表 A-1 3 事例の概況：2007 年調査から

	事例 X	事例 Y	事例 Z
調査日 1, 訪問先と回答者 (職位, 国籍)	① 2007.8.1 ② 中国南部, 生産工場を訪問 ③ 総経理 (J ¹⁾)	① 2007.7.27 ② 中国南部, 生産工場を訪問 ③ 工場長 (J ¹⁾), 営業部長 (J ¹⁾)	① 2007.8.20 ② 中国東部, 生産工場を訪問 ③ 総経理 (C ¹⁾)
調査日 2, 訪問先と回答者 (職位, 国籍)	2013 年のききとりは実施されず	① 2013.8.27 ② 中国南部, 生産工場を訪問 ③ 総経理 (J ¹⁾), 工場長 (J ¹⁾)	① 2013.9.4 ② 中国東部, 販売事務所を訪問 ③ 総経理 (C ¹⁾)
日本本社	* 自動車用 & OA 機器用部品の製造業者 ²⁾ * 従業員数は 300 人超	* 電子部品用加工素材の製造業者 * 従業員数は 100 名未満	* 繊維加工製品の製造業者 * 従業員数は 100 名未満
海外拠点	* 世界 15 か国に多数の海外子会社	* 香港に, 同社唯一の海外子会社	* 生産拠点は, 中国に 4 か所 * 販売拠点は, 1 か所
現地工場の 活動概要	* X 社の香港子会社の製造工場として, 中国の南部で 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 800 名に	* 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	* Z 社中国子会社として 1993 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
現地工場の 活動内容の 高度化	<生産品目のシフト> * AV 機器用の部品²⁾ → OA 機器用の部品²⁾ → 自動車用の部品 <担当工程の拡大> * 標準化された品目の量産 → 新規開発品目の立上げ & 量産 → 新規開発品目の評価	<生産品目のシフト> * AV 機器用部品の部材が中心だった²⁾ → 特殊用途用品目の部材の比重高まる → 自動車用部品の部材が中心へ <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	<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

(出典) 筆者

[注] 1) 回答者の国籍: J: 日本人, C: 中国人

2) OA 機器: オフィス自動化用の機器 (例: パソコン, ファックス等), AV 機器: 音響・映像機器 (例: テレビ受像機, 家庭用 VTR 等)

表 A-2 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 ¹⁾) 営業部長 (J ^{1 a)})	① 2013.8.27 ② 中国南部，生産工場を訪問 ② 総経理 (J ^{1 b)}) 工場長 (J ^{1 a)})	① 2021.7.28 ② Zoom によるオンラインでの面談 ③ 総経理 (J ¹)，香港子会社 ^{b)} に在籍) 製品事業部長 (J ¹)，日本本社 ^{a)} 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 機器用部品の部材が中心だった ➡ 特殊用途用品目の部材の比重高まる ➡ 自動車用部品の部材が中心へ <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，当社側でも，たとえば販売と設計の連携等で，現地人材の役わり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，従来型用途向け品目でコスト & 品質面での競争力を高めてきた。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。 <現地調達の進展と省力化設備の導入> * 素材原料の調達に関し，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

(出典) 筆者

[注] 1) 回答者の国籍：J：日本，C：中国

a), b) 同一人物には，同じ注記号を付している。

表 A-3 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)	③ 2007.8.20 ④ 中国東部、生産工場を訪問 ⑤ 総経理 (C ^{1), d)}	③ 2013.8.27 ④ 中国東部、販売事務所を訪問 ⑤ 総経理 (C ^{1), d)}	① 2021.7.30 ② We-Chat によるオンラインでの面談 ⑤ 総経理 (C ^{1), d)}
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、④ 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 & 世界市場にアピールできる製品デザインの開発等に取り組め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 ① EC (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

(出典) 筆者

[注] 1) 回答者の国籍：J：日本、C：中国

d) 同一人物には、同じ注記号を付している。

3.2. アジア子会社が直面した“2つの問題”と 「知の連携」の段階的な広がり」

以下では、上述の“2つの問題点”と“4領域の知の連携”に関わる3回の調査結果を概観しながら、「アジア子会社が直面する“2つの問題”の軽減・回避に向けた取組み」と「“知の連携”の段階的な広がり」との関わりに関し、上記「2つの論点」が推察された背景を論じる。

＜“第1の問題”の軽減と

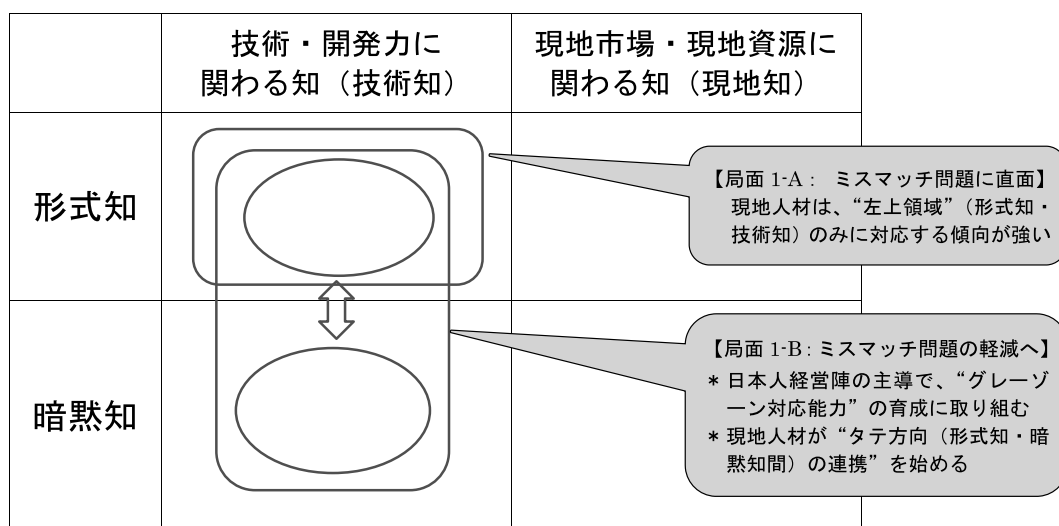
“タテ方向の知の連携”の始動＞

上述の第1回および第2回調査では、事例Yと事例Zを含む大半の事例において、とりわけアジア子会社で各拠点の活動を開始した当初に、『“日本企業 vs. 現地環境”に関わるミスマッチ』に直面した点が指摘された。次節で詳述するように、これらの事例では、現地人材の育成にあたり、「日本企業の特徴 vs. 現地人材の職務意識」のギャップと関連した「グレーゾーンに関

わるミスマッチ問題』（“第1の問題”の発生）に直面し、現地人材が“複数領域間の知の連携”に関わろうとしない中，「図3（1），局面1-A」記載のように、彼らが『“左上領域”（技術知・形式知）のみに対応する』傾向がみられた点が確認されたのである。

また、これら2事例を含め、このミスマッチ問題に直面した事例のうちの多くでは、この“第1の問題”の軽減に向け、日本人経営陣（ないし経営トップ）の主導で、後述の『④長期的対応としての「グレーゾーン対応能力の育成』が図られ、Nonaka & Takeuchi（1994）が「“暗黙知”と“形式知”のスパイラル」と論じた取り組みが進められた結果、「図3（1），局面1-B」記載のように、現地人材が『主に“左側”（技術知）領域で、“タテ方向（形式知と暗黙知間）の連携”に取り組む』傾向が確認された。

図3（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。

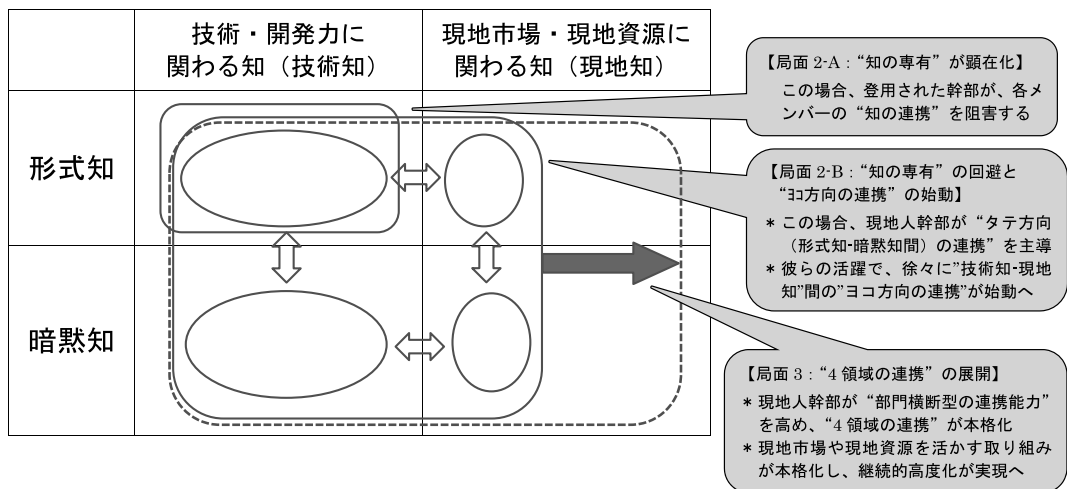
＜“第2の問題”の回避と

“ヨコ方向の知の連携”の始動＞

また、上述の第1回および第2回調査でのいくつかの事例では、上記のグレイゾーン対応能力を習得した現地人材が経営幹部として登用された後に、“第2の問題”としての「登用された幹部による“知の専有”（知の囲い込み）問題」を顕在化させたことが確認された。すなわち、これらの事例では、彼ら登用された現地人幹部が、「自らの優位性を確保すべく、有用な知識や情報を部下や他のメンバーと共有しようとしなない」という傾向がみられたのである。そして、この問題が顕在化した事例では、現地人幹部が『④長期的対応としての「グレイゾーン対応能力の育成」』を阻害するため、現地人材が“タテ方向（形式知と暗黙知間）の連携”に関わる機会が十分に確保されない中，“第1の問題”の発生時と同様、各現地人材が「図3(2)、局面2-A」のように、『“左上領域”（技術知・形式知）のみに対応する』傾向が確認された。

その一方、事例Yと事例Zを含む別のいくつかの事例では、上記の「知の専有問題」が回避され、対照的に“知の共有”が実現したことが確認された。すなわち、これらの事例では、登用された現地人幹部が、部下らと一体となって『④長期的対応としての「グレイゾーン対応能力の育成」』に取り組む傾向が確認されたのである。そしてこれらの事例では、彼ら現地人幹部がリーダーシップを発揮し、「図3（1）、局面1-B」と同様、「図3（2）、局面2-B」の形で『“タテ方向（形式知と暗黙知間）の知の連携”』を進める一方、その領域が、当初の「左側領域：技術知（生産技術に関わる知識）」から、徐々に現地人材が自らの強みを発揮できる「右側領域：現地知（現地市場や現地資源に関わる知識）」を含むものへと、『“ヨコ方向（技術知と現地知間）の知の連携”』を促す形で広がっていた点が併せて確認された。

図3（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。

＜ “4 領域での知の連携” の本格化 と 活動内容の継続的な高度化＞

さらに、事例 Y と事例 Z のみに対して行った上述の“第 3 回調査”では、第 2 回調査までの段階でこれら事例での始動が確認された『“タテ方向”（形式知と暗黙知間）と“ヨコ方向”（技術知と現地知間）の“4 領域全体に関わる知の連携”』が「図 3（2）、局面 3」に記載の形で本格化し、取引先企業などとともにより広い範囲で“現地市場や現地資源に関する知”に関わる連携が進められる状況が確認された。そして、現地人幹部の主導でこのような“4 領域全体での知の連携”が幅広く展開される中で、「省人化・自動化された新たな生産体制の構築」、「新規分野品での設計開発の本格化」、「E コマース型販路に向けた新製品の開発」など、各種の取組みが実現しつつあり、アジア子会社の活動内容の継続的な高度化が進展している状況が確認されたのである。

3.3. 概念枠組の提示：“4 領域の知の連携”に向けた“3つの局面”

以下では、これらの議論をふまえ、上記「2つの論点」に基づき、「4 領域の知の連携」に向けた“3つの局面”という概念枠組を、「図 3（1）」と「図 3（2）」、および「表 1」の形で、以下のように提示する。

すなわち、「“日本企業 vs. 現地環境”間のミスマッチ」という“第 1 の問題”への対応が進められる中、「“左側”（技術知）領域での“タテ方向（形式知と暗黙知間）の連携”」が開始される局面を「局面 1」とし、この局面を“知の連携”の始動期」と名づける。

次に、「登用された幹部による“知の専有”（知の囲い込み）」という“第 2 の問題”が回避

される中で現地人幹部人材による“知の共有”が進み、「タテ方向（形式知と暗黙知間）の連携」とともに「ヨコ方向（技術知と現地知間）の知の連携」が開始された局面を「局面 2」とし、この局面を“4 領域の知の連携”への移行期」と名づける。

さらに、『“タテ方向”（形式知と暗黙知間）と“ヨコ方向”（技術知と現地知間）の“4 領域全体に関わる知の連携”』が本格化する中で、アジア子会社が直面する各種の経営課題への対応が進められる局面を「局面 3」とし、この局面を“4 領域の知の連携”の展開期」と名づける。

表1 “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”のスパイラル・ アップによる“知の創造”」は生じ にくい	【図3 (局面1-A)】 各現地人材は“左上領域”（技術知 & 形式知）のみに対応する傾向
	【「ミスマッチ軽減の取組み」の進展】 日本人経営陣が『⑦グレーゾーン の明確化』と『④グレーゾーン対 応能力の育成』の取組を主導	各現地人材は、左記④において「互 いの職務範囲を超え、共通の課題 に取組む」ことを経験【例:QCサー クルや部門横断型プロジェクト】	主に現場（技術知領域）で、各現 地人材が「“形式知－暗黙知”のス パイラル・アップによる“知の創 造”」を経験する	【図3 (局面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（技術知領域）での“知の創造” が再び停滞する	【図3 (局面2-A)】 「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（技術知領域）を超え、“現地 知領域”と関わる形での“知の創 造”が生じ始める	【図3 (局面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“グレーゾーン対応能力” 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」 を發揮し、“現地知領域”と関わり、 現地市場や現地資源を活かす形で “知の創造”に取り組む	【図3 (局面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

4 節 2つの事例における“知の連携”の展開と “活動内容高度化”の継続的な進展

本節では、事例 Y と事例 Z の 2 事例に注目し、前節で提示された『“4 領域の知の連携”に向けた“3つの局面”』という概念枠組にもとづき、「日本企業 vs. 現地環境」間のミスマッチ、および「登用された幹部による“知の専有”」という“2つの問題”への取り組みの進展とともに“知の連携”の領域が徐々に広がる中、「表2」(事例 Y) および「表3」(事例 Z) としてまとめられる形で、アジア子会社の活動内容の継続的な高度化が進展した点を描写する。

4.1. 局面1の考察：“ミスマッチ問題”への

対応と“知の連携”の始動

本項ではまず“局面1”に注目し、これら2事例が「日本企業 vs. 現地環境」間のミスマッチの問題に直面し、その軽減に向けて後述する『長期的対応としての「グレーゾーン対応能力の育成」』に取り組む中、「図3(1)、局面1-B)」および「表1(局面1, 下段)」に記載の形で「タテ方向の“2つの知”(形式知と暗黙知)の連携」が始動し、主に「技術知」に関わる領域でアジア子会社の課題対応能力が高められたと推察される点を論じる。

4.1.1. “日本企業 vs. 現地環境”の

ミスマッチ問題と“知の連携”の阻害

まず「日本企業 vs. 現地環境」のミスマッチ問題に関しては、吉原(1989)、白木(1995)、古沢(2008)、大木(2013)、笠原(2014)等、日本企業の海外拠点における現地人材の育成に注目した諸研究において、「日本企業の場合、欧米企業と比較すると現地人材の幹部への登用が遅れる傾向が強く、優秀な人材の確保・定着に

困難が生じている」という点が指摘される一方、この背景として、「日本企業の特徴 vs. 現地環境」の文化的ギャップゆえのミスマッチの問題が指摘され、その具体的な内容として、「高文脈性(暗黙知部分が多い) vs. 低文脈性(形式知部分が多い)」(安室, 1982), 「柔軟な職務(グレーゾーンを許容する) vs. 固定的な職務(極力グレーゾーンを排除する)」(石田, 1982), 「長期定着性 vs. 流動可能性」(林, 1999) 等が論じられてきた。

筆者がこれまで日系企業のアジア子会社に対して行ってきた調査においても、これら先行研究の論点と整合的な形でミスマッチの問題が生じてきたことが強く推察されるとともに、その具体的なあり方として、特に石田(1982)が図示した「職務における“グレーゾーン”への対応に関わるミスマッチ」の問題が、日本人経営陣によって広く認識されている点が確認された[林(2005, 2014, 2018)]。

本研究の考察対象である事例 Y と事例 Z においても、第1回調査において、この問題で困難に直面している点が指摘された。すなわち、事例 Y の回答者からは、「(i) 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(“暗黙知”としての性格が強い)“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傾向がみられる一方、アジア子会社では、特に入社後間もない従業員の間で(“形式知”との親和性が高い)“明確責任分担主義”が根強い中、“グレーゾーン領域”の職務については十分な対応がなされず、“すきま領域”となってしまう」、 「(ii) この領域と関わる職務や知識・情報等について、メンバー間の“助け合い”や“教え合い”が円滑に進まない」等の問題が指摘された。また、事例 Z の回答者からも、これらと同様の

傾向が確認される点が指摘された。

では、このようなミスマッチ問題の存在は、本研究が注目する「4 領域の知の連携」の進展をどのように阻害するのであろうか。この疑問については、事例 Y での指摘のうち特に上述 (ii) の回答内容が注目される。すなわち、本研究では「知の連携」を、Nonaka & Takeuchi (1994) の論点と整合的な形で、『各メンバーが“互いの職務範囲”を超えて関わり合い」、『図 3 (1), 局面 1-B)』で示されるように、「複数の領域にまたがる知」を行き来し、これらのスパイラル・アップを通じて“新たな知の創造”を目指す取り組み』として理解するが、当該 2 事例においても確認されたように、上述のミスマッチ問題に直面している段階では、各メンバーが「互いの職務範囲を超えて関わり合おうとしない」傾向が強く、チームの“知の連携”が阻害されていたと推察される。つまり、「グレーゾーンに関わるミスマッチ」が生じている状況では、各メンバーは、「図 3 (1), 局面 1-A) の“左上領域” (技術知・形式知)」に対してのみ対応する傾向が強く、その結果、「表 1 (局面 1, 上段)」に記載のように、「“複数領域にまたがる知”のスパイラル・アップを通じた“新たな知の創造”」も停滞する状況にあったと理解される。

4.1.2. “ミスマッチ問題の軽減”に向けた

“2 種類の方策”

一方、この問題の解決にあたり、アジア子会社ではどのような形でミスマッチの軽減に取り組んできたのだろうか。この疑問を念頭に、各子会社が進めてきた各種の取り組みを確認してみると、「表 1 (局面 1, 下段)」に記載の通り、(i) これらの取り組みは、概ね『⑦一次的対応としての「グレーゾーンの明確化」』、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」』の“2 種類の方策”に大別されること、(ii) これら“2 種類の方策”は、⑦と④を段階的に組み合わせ、『「明確化 & 対応力向上」の段階的融合』として整理される形で進められてきたと推察された [林 (2005)]。

すなわち、多くの事例では、日本人経営陣 (ないし子会社の経営トップ) の主導のもと、短期的には、「職務内容の明確化・定型化」、「充実したマニュアルの作成」、「資格等級制度の整備」等の方策を用いて『グレーゾーン自体の大きさを縮小する (“暗黙知”の“形式知化”を図る) 取り組み』が進められる一方、長期的には、Nonaka & Takeuchi (1994) が“暗黙知”と“形式知”のスパイラル」として論じた取り組みとも重なる「多能工の育成」、「QC サークルに基づくチーム学習」、「部門横断型プロジェクト」ないし「部門横断型ワーキング・グループ」等の方策を用いて、「(“暗黙知”と“形式知”のスパイラルを通じて) 各メンバーのグレーゾーン対応能力を高める取り組み」を進める傾向が確認されたのである。

本研究の考察対象となった事例 Y と事例 Z においても同様の傾向が確認され、たとえば『⑦一次的対応としての「グレーゾーンの明確化」』については、職務内容の標準化・定型化 (事例 Y, 事例 Z)、わかりやすいマニュアルの作成 (事例 Y)、境界領域を対応する新たな部署の設置 (事例 Z) 等の取り組みが指摘される一方、『④長期的対応としての「グレーゾーン対応能力の育成」』については、資格等級制度に基づく多能工化 (事例 Y)、部門横断的なミーティング (事例 Y)、部門横断的なワーキング・グループ (事例 Z) 等の取り組みが進められてきた点が指摘されたのである。

4.1.3.「グリーゾーン対応能力の育成」と

「タテ方向の“知の連携”」の始動

また、ここで「日本人経営陣が主導するこれらの一連の取組み」が持つ含意に注目してみると、これらの取組みは、これ以降の各局面での「現地人材が主導する“知の連携”」を始動させる上でも、以下のように重要な役わりを果たしたと考えられる。

すなわち、QC サークルや部門横断型プロジェクトなど、『④長期的対応としての「グリーゾーン対応能力の育成」』の取組みは、従来の「(組織階層上の) 指揮・命令系統に基づく“垂直方向”の対応」のみならず、「隣接メンバーや隣接部署同士の調整・連携に基づく“水平方向”の対応」と関わる経験を通じ、彼ら現地人材に互いの職務範囲を超えて柔軟に関わり合う機会を提供したと考えられる。そして、「表1(局面1, 下段)」に記載の通り、彼らが“チームの一員”として共通の課題に取り組み、“暗黙知と形式知の両者にまたがる知”を共有しつつ、スパイラル・アップを通じて“新たな知”を創造する経験を重ねたことは、『互いに関わり合い、チーム一体となって“共通の課題”に取り組むこと』への共感を深め、彼らが「暗黙知と形式知」という「図3(1), 局面1-B)」における「タテ方向の2つの領域」にまたがる知の連携」に積極的に関わる姿勢を醸成する上できわめて有効であったと考えられる。

なおこの局面では、これら「知の連携」を通じた課題対応能力の向上」の具体的内容は、未だ「図3(1)の“左側領域”(日本本社発の技術知に関わる内容)」が大半であったと考えられる。実際、表2(局面1)に示されているように、“局面1”におけるこの点に関する内容として、事例Yでは、「資格等級制度の整備」や「多

能工の育成」等を通じて、主に個人レベルのグリーゾーン対応能力を育て、「モノづくりの基本体制を構築すること」が指摘された。また「表3(局面1)」に記載の通り、事例Zでは、「日系企業として当然求められる品質管理体制の確立」、および、当時主要納入先であった日系の商社から厳しく求められた「細部に至る要望に迅速・的確に対応する能力の習得」が指摘された。

ただし、彼らがこの局面での各種の経験を通じて、「互いの職務範囲を超え、複数領域にまたがる知を行き来しつつ、チーム一体となって新たな知を生み出すこと」への積極的な姿勢を習得したことは、図3(2)の“局面2-B”および“局面3”において、彼らが「現地人材としての強み」を発揮できる「図3(2)の“右側領域”(現地知)」とも関わりながら、“知の連携”に積極的に取り組む上での重要な出発点になったと考えられよう。

4.2.「局面2」の考察：“知の専有”の回避と

“4領域の知の連携”への移行

本項では“局面2”に注目し、まず、この局面において“知の専有”の問題に直面した事例(事例X)と対比させつつ、本研究が対象とする事例Yおよび事例Zでは“知の専有”の問題が回避できた背景を確認する。次に、事例Yと事例Zにおいては、登用された現地幹部が他のメンバーとの“知の共有”を図り、「表1(局面2, 下段)」に示された形で“タテ方向の連携”(“形式知”と“暗黙知”との連携)を進める一方、彼らの主導で新たに“ヨコ方向の連携”(“技術知”と“現地知”との連携)が始動するようになったと推察される点を論じる。

4.2.1. “知の専有”問題とその回避

先述の「“知の専有”の問題」とは、『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”しようとして、これらの“専有”を図る』という問題であり、従来、Prendergast (1995) や Shleifer and Vishney (1989) 等により、契約理論の枠組みを用いて主に理論的な考察がなされる一方、日本政策金融公庫総合研究所 (2012) 等では、日本企業の海外子会社における人材育成や技術移転にあたり、この問題が重要な課題となりうるという点について指摘がなされてきた。筆者の聞き取り調査においても、2007 年以降の調査のいくつかの事例において、現地人材の幹部職への登用にあたりこの問題が生じる点が確認されたが、その一方、本研究が注目する事例 Y や事例 Z のように、この問題の発生が回避される中、逆に幹部職への登用とともに、彼らが部下など他のメンバーと積極的に“知の共有”を図る事例もあるという点が併せて確認されてきた。

以下では、これらの点を論じた林 (2018) の議論に基づき、「“知の専有”の問題」が回避された事例 Y および事例 Z の 2 事例と対比すべく、筆者が 2007 年に行った調査において“知の専有”が生じた状況につき詳細な回答が得られた事例 X にも注目し、次の手順でこれら 3 事例間の比較考察を行う。

すなわち林 (2018) では、これら 3 事例が多くの共通点 (① 1990 年代に中国に進出, ② ミスマッチ問題に直面, ③ その対応にあたり『“明確化&対応力向上”の段階的融合』を進める等) をもちながら、「“知の専有”(事例 X)」vs. 「“知の共有”(事例 Y, 事例 Z)」という対照的な状

況が生じた点に注目し、双方の間に違いをもたらした要因が考察された。そこで以下では、これら 3 事例の各々について上記の議論を簡潔に紹介しながら、次の 2 点について考察する。

- 1) 事例 X とは異なり、事例 Y および事例 Z では、なぜ&どのように“知の専有”の問題が回避され、“知の共有”が実現できたのか。
- 2) 事例 Y と事例 Z では、上記 1) の進展に伴って各事例の対応能力がどのように高まり、“4 領域での知の連携”に向け、どのように「“ヨコ方向の連携”の始動」がみられたのか。

4.2.2. 事例 X：“知の専有”の顕在化と

“知の連携”の停滞

< “個人的技量への依存度”の高さと

“知の専有”の顕在化 >

まず事例 X に関しては、以下のように「(i) 個人的技量の依存度の高さ」が、この事例で“知の専有”を顕在化させる主な要因になったと推察される点が指摘された。

すなわち事例 X では、先述のミスマッチ問題に直面する中、他の 2 事例と同様の形で『㊦一次的対応としての「グレーゾーンの明確化」』、および『㊧長期的対応としての「グレーゾーン対応能力の育成」』という“2 種類の軽減策”に取り組んでいたが、“知の専有”の問題が顕在化した当時、「①競合他社の新規参入が予想される中、“一刻も早い量産体制の確立”が至上命題となっていた」、「② X 社の事業特性ゆえに、日本本社からの大規模支援が困難な状況にあった」という 2 つの条件が重なっていたため、上記㊦と㊧の“2 種類の軽減策”に十分な時間と手間をかけることができず、その結果、図 4 に示されるように、現場では“グレーゾーン対応能

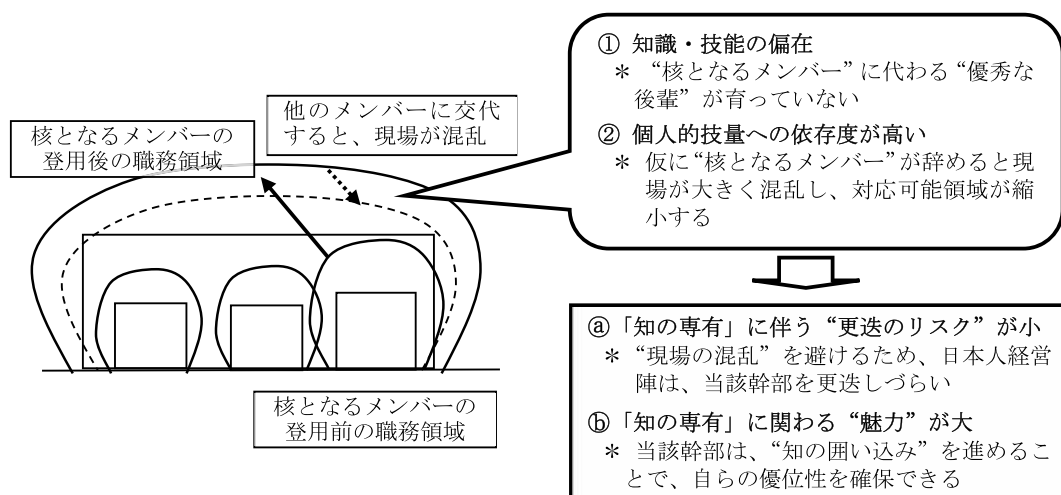
力”を習得した“核となる人材”がごく一部の
みしか育っておらず、「もし彼らが抜けてしま
うと現場が大きく混乱する」という意味で、
「彼らの個人的技量に依存する程度」がきわめ
て高い状況になっていたという。

このような中、この事例では、2002年に新規
の製品分野の生産が立ち上げられ、彼ら“核と
なる人材”が部門長クラスの幹部職に登用され
たが、この際に彼らの間で“知の専有”の問題
が顕在化した点が指摘された。具体的には、彼
らは幹部職に登用後、「日本人技術者から学ん
だ知識や経験を自らに囲い込み、これを部下た
ちとは共有しようとしない」、「難易度の高い一
部工程につき、自らの優位性確保を優先してマ
ニュアルの作成に反対する」、「部門間の連携を
試みた若手有望人材の取組みを積極的に評価せ
ず、彼らの成長を促そうとしない」などの傾向
がみられる点が指摘されたのである。

<事例 X における“知の連携”の停滞>

そして、このような事例 X における状況を、
本研究の“4 領域の知の連携”の枠組みと関連づ
けて解釈するならば、以下の点が指摘されよう。
すなわち、当時の事例 X では、“核となる現地
人材”の幹部職への登用後、ミスマッチ問題の
解決に向け、“局面 1”で進めてきた『⑦一次的
対応としての「グレーゾーンの明確化」』、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」』の“2 種類の軽減策”が、現地人
幹部人材の“知の専有”によって停滞を余儀な
くされ、特に④については、各メンバーが「“暗
黙知と形式知”との間の“タテ方向の知の連
携”」に取り組む機会が阻害される中、「図 3
(2)、局面 2-A」および「表 1 (局面 2, 上段)」
に記載のように“タテ方向の知の連携”が広が
らず、逆に“局面 1”の当初段階でみられたよう
に、『現地人材が図中の“左上領域”(技術知・
形式知)のみ』に対応する状況』に逆行する動
きが生じたとも理解される。そして、この問題

図 4 事例 X：“個人的技量への依存度”の高さと「知の専有」



(出典) 林 (2018)

が回避された事例 Y や事例 Z の場合とは異なり、この事例では、現地人材が自らの強みを発揮できる「右側領域：現地知（現地市場や現地資源に関わる知識）」に向けた『“ヨコ方向（技術知と現地知間）の知の連携”』の始動も期待しにくい状況にあったと推察されるのである。

4.2.3. 事例 Y：“知の専有”の回避と

“ヨコ方向の知の連携”の始動
 <“個人的技量への依存度”の低さと
 “知の専有”の回避>

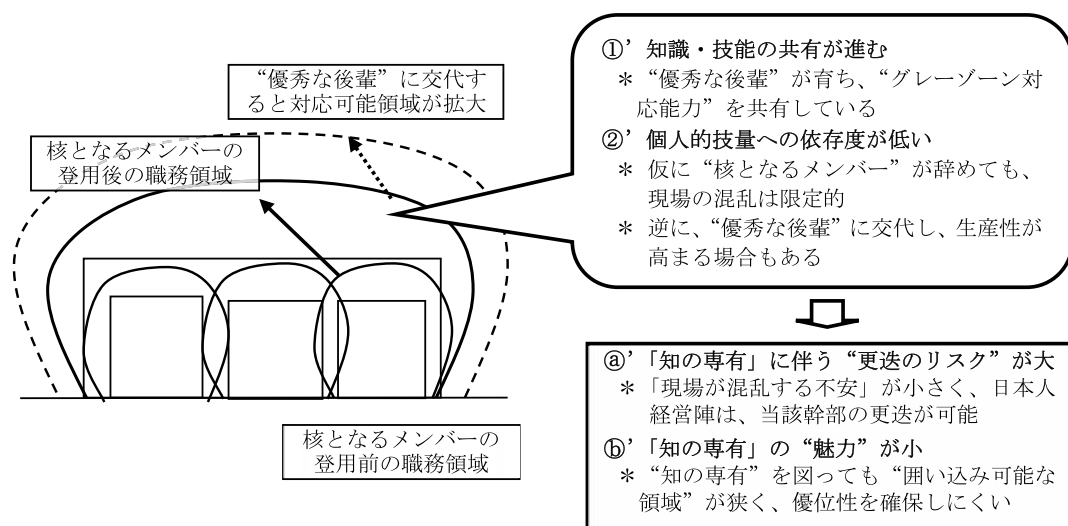
次に事例 Y では、事例 X とは対照的に、以下で述べるように『(i) 個人的技量への依存度』が相対的に低かった』ために“知の専有”の回避が可能となり、“知の共有”が実現できたと推察される点が指摘された。

すなわち事例 Y でも、他の 2 事例と同様に、先述のミスマッチ問題に直面する中で『㊦一次的対応としての「グレーゾーンの明確化」』、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」』という“2種類の軽減策”が取り組まれたが、この事例では、「㊦①当該工場は Y 社にとって唯一の海外量産拠点であり、必要に応じ、日本本社ができる限りの支援を行うという状況だった」、㊦②現地駐在の日本人経営陣の中に中国留学経験者がおり、現地人材とのコミュニケーション能力が高かった」という 2 つの好条件に恵まれたため、上記㊦㊦と㊦④の“2種類の軽減策”に比較的多くの時間と手間をかけることができ、その結果、図 5 に示されるように、現場では“グレーゾーン対応能力”を習得した人材が比較的多く育っていたため、「特定の個人の技量に依存する程度」が相対的に低い状況になっていたという。

そしてこの点が、以下のように“知の専有”の問題を回避し、“知の共有”を実現する」上で重要な意味を持ったと考えられる。すなわち事例 Y では、“個人的技量への依存度”が低く「も

図 5 事例 Y：“個人的技量への依存度”の低さと「知の共有」



(出典) 林 (2018)

し現在の幹部人材が急に交代したとしても、代わりとなるべき後輩が育っている」状況となっていたため、事例 X とは異なり、もし“知の専有”を顕在化させる現地人幹部がいたという場合には、日本人経営陣は「“現場が混乱するリスク”を考慮することなく当該幹部を更迭できる状況」にあったと考えられる。実際、この事例では、『“グレーゾーン対応能力”を習得した人材の中から「リーダーとしての資質が高い人」を幹部職候補とすることができる』状況であった点が指摘される一方、登用された各人材は“知の専有”を顕在化することなく部下との“知の共有”を進め、各部署のリーダーとしてチームを束ねる能力を高めていったことが併せて指摘されたのである。

＜事例 Y における“ヨコ方向の知の連携”の始動＞

一方、ここで本項の第 2 の注目点である『「現地人幹部による“知の専有”の回避」と「“ヨコ方向の知の連携”の始動」との関わり』を考察してみると、この事例では、「図 3 (2)、局面 2-B」および「表 1 (局面 2、下段)」に記載のように、ア) 登用された各幹部が、部下や周囲のメンバーと“知の共有”を図る、イ) 彼ら現地人幹部同士が“一体化したチーム”として“部門横断的な連携能力”を高める、ウ) 彼らが主役となって現地人材としての強みを活かし、“知の連携”の範囲を「“現地知”と関わるもの」へと広げる、というプロセスを経て、「ヨコ方向(技術知と現地知)の“知の連携”」が始動することになったと推察される。

具体的には、「表 2 (局面 2)」に記載のように、チームが現場対応能力を高める中で、彼ら幹部人材は日本人経営陣から製品の設計についても

任されるようになっていたが、その際、取引先企業と関わる“現地知”に関する内容にも以下の形で関わるようになり、“技術知と現地知のヨコ方向の連携”が進展することになった点が指摘されたのである。

すなわち、まず Y 社の納入先である部品メーカー (Tier1 もしくは Tier2) に着目すると、従来は、これらメーカーの設計責任者は本社から派遣された日本人が担当する場合が多く、また用いる部材も日本本社の主導で決まる傾向が強かったが、近年、これらメーカーにおいて「”ヒト”と”設計開発”の現地化」が進められ、設計責任者が現地人材に切り替わるとともに、用いる部材の決定についても、徐々に現地子会社側に移されてきたという。従ってこの場合、納入先メーカーとの連携や調整にあたり、Y 社側でも現地人材が活躍しやすい状況となり、現地人同士のやり取りを通じて双方が情報共有を深める中で、「納入先メーカー側からみた“Y 社の課題対応能力”に対する評価」が高まり、新規モデルの開発にあたり、Y 社に対して共同開発を求める場合が増えてきたという。なお、この過程で Y 社が納入先メーカーから高い評価を得られるようになった背景には、年々厳しいコストダウンや品質改善の要求が求められる中であって、Y 社の現地人幹部チームが優れた部門間連携能力を発揮し、これらの要求にも何とか対応してきたという実績が裏付けとなっていたと推察される点が指摘された。

このように Y 社では、『“現地知”としての納入先メーカーとの情報共有』と『“技術知”としての Y 社内での設計立案に関する連携能力』の両者が連携することで、各々が互いの“知のレベル”を高め合うという状況が生じていたと理解することができる。

表 2 “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	
		技術知	現地知
局面 1 4 領域の 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、『⑦グレーゾーンの明確化』と『④グレーゾーン対応能力の育成』の2つの取組を主導 * 「唯一の海外量産拠点」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 ・資格等級制度による多能工の育成 ・各現地人材に、OJTとOffT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】 ◆ 登用された現地人幹部チームが主導性を発揮 * 部門横断型幹部ミーティングでの主体性が向上 ・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	③' 納入先との設計開発面での情報共有が深化 * 1st & 2nd Tier（納入先部品メーカー） ・“ヒト”と“設計開発”の現地化が進む * 3rd Tier（Y社） ・納入先の現地人材との連携力を活かし、彼らと共同で設計開発する機会がふえる
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（ラインリーダー以上）も成長 ・「モノづくりの基本」を習得し、現地人幹部チームを支える	<技術知①&②より> 幹部と中堅層の両者が参加し部門横断的な連携能力を発揮 & <現地知> ⑦ 旧知の現地設備メーカーと連携 ④ 優れた現地部材メーカーの登場 ④ 省人化設備を導入し新生産体制を構築 ⑤ 新規用途に向けた設計開発の本格化	④ 省人化設備を導入し新生産体制を構築 ⑤ 新規用途に向けた設計開発の本格化

(出典) 筆者作成

4.2.4. 事例 Z：“知の専有”の回避と

“ヨコ方向の知の連携”の始動
＜“成長機会が実感される程度”と

“知の専有”の回避＞

一方、事例 Z の場合は、以下で述べるように、一見すると事例 X の場合と同様に、現地人材のトップである“A 氏”に関し、『「(i) 個人的技量への依存度」が相対的に高かった』にも関わらず“知の共有”が実現されたのであるが、その背景として、『A 氏にとって「(ii) 成長機会が実感される程度」が大きかった』ことが重要な意味を持ったと推察された。

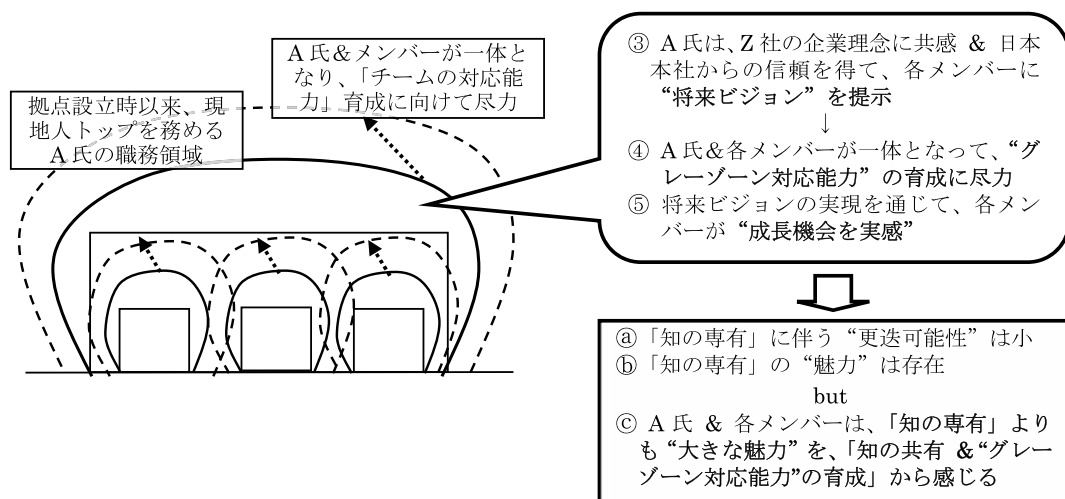
すなわち A 氏は、中国国内の大学の日本語学科を卒業し、現地系の繊維関連企業に勤務したのち、Z 社の子会社設立にあたり、知人を介して Z 社日本本社の創業家社長である B 氏に紹介され、A 氏は B 社長の経営哲学に深く共感する一方、B 社長から厚い信頼を得て、アジア子会社の設立当初から副総経理を任され、それ以降一貫して Z 社の発展に強いリーダーシップを発

揮してきたという。

このように、この事例では A 氏の個人的技量に対する依存度がきわめて高かったにも関わらず、A 氏は部下に対して“知の専有”を顕在化せず、逆に部下との“知の共有”に努め、ミスマッチ問題の解決に向けて、『㉗一次対応としての「グレイゾーンの明確化」』、および『㉘長期的対応としての「グレイゾーン対応能力の育成」』という“2 種類の軽減策”の実施に強いリーダーシップを発揮し、精力的に尽力を重ねてきた点が確認されたが、その背景として、図 6 に記載のように『“第 2 の要因”としての「(ii) 成長機会が実感される程度」』が十分に大きく、A 氏にとって、『“第 1 の要因”から生じる“知の専有の誘因”』を十分に上回るだけの“第 2 の要因”から生じる“知の共有の誘因”』を実感できていたからであると推察された。

すなわち、A 氏はアジア子会社の設立以来、一貫して B 社長の経営哲学に深く共感するとともに、部下の各メンバーとともに“アジア子会

図 6 事例 Z：“成長機会の大きさ”と「知の共有」



(出典) 林 (2018)

社が目指すべき将来ビジョン”を掲げ、その実現に向け、彼らと一体となってチームの成長への尽力を重ねており、A氏は、彼らとの“知の共有”から“大きな成長機会”を実感していたと推察されるのである。

＜“知の専有”の回避と“ヨコ方向の知の連携”の始動との関わり＞

なお、ここで本項の第2の注目点である『「現地人幹部による“知の専有”の回避」と「“ヨコ方向の知の連携”の始動”との関わり』を考察してみると、事例Yと同様、事例Zでも、ア)登用された各幹部が、部下や周囲のメンバーと“知の共有”を図る、イ)彼ら現地人幹部同士が“一体化したチーム”として“部門横断的な連携能力”を高める、ウ)彼らが主役となって現地人材としての強みを活かし、“知の連携”の範囲を「“現地知”と関わるもの」へと広げる、というプロセスを経て、「ヨコ方向（技術知と現地知）の“知の連携”」が始動することになったと推察された。

ただし事例Zの場合、上述のように、この拠点の設立直後からA氏が副総経理に登用され、すでに“局面1”の段階から、現地人材であるA氏がこの事例の課題対応力の向上を主導する役割を担ってきたと考えられる。一方、彼の部下たちは、“局面1”ではA氏のリーダーシップに従って各自のグレーゾーン対応能力を育てる中、この事例が以下のように新たな局面（“局面2”）を迎え、デザイン開発部門の強化と新規市場の開拓を本格化させる段階で、“現地人幹部チーム”として重要な役割を果たすようになった点が指摘された。すなわち、この事例では、従来の主力であった日本市場の成熟化が進む中、A氏の主導のもと、高い成長が期待される現地&

第3国市場の独自開拓に向け、デザイン開発力の強化を図るべく「企画WG（ワーキング・グループ）」が設けられ、各部署から選ばれた計10名ほどの幹部人材がメンバーとなり、部門横断的なチームとして製品デザインの開発に取り組むことになったという。

なお、この事例がA氏の主導で“局面2”を迎える段階で“知の専有”が回避され、企画WGの各メンバーが“知の共有”を実現しえた背景として、以下の2点が指摘された。

- 1) A氏は、日本本社社長のB氏が掲げる「任せて任さず」という経営哲学に深く共感し、各メンバーに大きな仕事を任せつつ、しっかり見守るという方針を採ってきた。
- 2) “局面2”に入り、A氏が「世界のトレンドをつかみ、中国発のデザインを創造する」という子会社独自のビジョンを掲げ、その実現に向け、各メンバーとともに真摯な努力を重ねた。

つまり、これら2点のゆえに、（A氏のみならず）各メンバーにとっても、「図6」に示されるように『“第2の要因”である「(ii) 成長機会が実感される程度」から感じられる“知の共有の誘因”が十分に大きかったと推察されよう。

＜事例Zにおける“ヨコ方向の知の連携”の始動＞

そしてこの“局面2”においては、「表3(局面2)」に記載のように、企画WGの各メンバーによる上記ビジョンの実現に向けた意欲が高まる中、彼らが一体となり、デザイン開発、生産、営業等の各部門の垣根を超えた連携能力を高めていった点が指摘されたが、その際、以下のように、従来の「“技術知”に関する対応能力」とと

表 3 “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	
		技術知	現地知
局面 1 4 領域の 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】 ◆ 登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 * 他社にない商品サンプルを制作 * 展示会での出展経験を重ねる * 市場との対話を重ね、主体的・具体的なデザイン提案能力を磨く
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” & 連携力が高まる	＜技術知＞ ① 日本式の品質管理 ② 細部への要望への対応力 ③ 小ロット・多数モデルの展開力 & ＜現地知＞ ④ 現地市場に独自提案できる能力 ＜技術知＋現地知：現地ビジネスパートナーとの連携＞ 技術知：3社が“得意な機能”を補完し合う 現地知：顧客情報などを3社で共有 ＜現地知：Eコマース市場の特徴＞ * 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 ⑥ 3社共同プロジェクト：新素材を用いた新規分野品を開発 ⑦ Eコマース型販路：需要が比較的安定した米国市場向けに販売

(出典) 筆者作成

もに「現地知」に関する対応能力」の育成が図られ、この事例においても「ヨコ方向（技術知と現地知）の“知の連携”」が始動することになった点が確認されたのである。

まず、“技術知”に関わる対応能力に関しては、先項で論じられたように、“局面1”の段階では、日本企業として当然求められる『優れた品質管理体制』をベースに、主要納入先であった日系商社とのやり取りを通じ、『細部に至る要望に“100%の完成度”で対応する能力』の育成が進んだ点が確認されたが、“局面2”においては、日本市場が成熟化する中、彼らとのやり取りを通じ、新たに『小ロット・多数のモデルを開発・展開する能力』の育成が進んだ点が指摘された。

一方、“現地知”に関しては、以下のように『現地市場を独自で開拓する能力』の育成が進んだ点が指摘された。すなわち、新規に現地中国市場を開拓するにあたり、従来の販売先である日系商社とは異なり、現地の販売業者の場合は、Z社に対して「細部に至る各種の要望」はあまり求めない一方、「販売数量という結果」を求める傾向が強く、その分、Z社の側で主体的・具体的な提案を行うことが重要となった点が指摘された。このような中、この事例では、上述の“技術知”（細部に至る要望への対応能力、小ロット・多数モデルの展開能力）をベースとしつつ、斬新な商品サンプルの制作や展示会への積極的な出展等を通じて現地市場のニーズを直接把握しながら、「独自デザインの主体的・具体的な提案能力」の育成に努めるようになった点が指摘されたのである。

4.3.「局面3」の考察：“4領域の知の連携”と

活動内容の高度化

本項では、局面3に注目し、事例Y、事例Z

の各々に関し、局面2までの段階で、現地人幹部チームの主導により部門横断的な連携能力が高められる中で始動が確認された『“タテ方向”（形式知と暗黙知間）と“ヨコ方向”（技術知と現地知間）の“4領域全体に関わる知の連携”』が、「図3（2）、局面2-B」および「表1（局面3）」に記載のように本格的に展開される状況を確認する。すなわち、主に第3回調査の結果に基づき、（1）現地ビジネス環境の変化と2事例が直面した経営課題、（2）“技術知”と“現地知”の連携を活かした現地人材幹部チームの主導による対応、の2点を論じながら、当該2事例の中国子会社において、3節冒頭の「論点1」、「論点2」と概ね整合的な形で、近年、活動内容の継続的な高度化が進みつつあると推察された点を確認する。

4.3.1. 事例Yにおける“知の連携”と

活動内容高度化の進展

事例Yでは、近年のビジネス環境の変化に伴い、「㊦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」という“3つの経営課題”に直面する中、「表2（局面3）」に記載の通り、これら課題の解決に向けた「省人化設備を導入し、新生産体制を構築」と「新規用途（EV車用）での設計開発」の“2つの取組み”が進められ、アジア子会社の活動内容高度化が進展しつつある点が確認された。またその際、「表2（局面3）」に記載のように、現地人幹部の主導で“技術知”と“現地知”の連携が本格的に進んだことが重要な役わりを果たしたと推察される点が併せて指摘された。

＜“2つの経営課題”と

“新たな生産体制の構築”＞

この事例ではまず、上記3つの経営課題のうち、「㉚若年労働者の不足と賃金水準の高騰」と「㉛現地系の競合他社の台頭」に関し、以下の指摘があった。すなわち、㉚については、近年、特に現場ラインエレベルの人材不足が深刻化し、採用にあたり「彼らに求める要件」をかなり下げざるをえない状況となっている点が指摘された。また、㉛については、数年前から現地系の競合他社が大型の設備を導入して市場に参入し、品質面でのY社の優位性は堅持されているものの、高い精度が求められない製品分野については、価格面での違いから彼らにシェアを取られるようになっており、今後についても予断を許さない状況にある点が指摘された。

そして、これら“2つの経営課題”への対応にあたり、この事例では、「自動化設備の導入」と「安価・良質な部材の現地調達」の双方を進めつつ、これら両者のメリットを活かした“新たな生産体制”を構築することで、『省人化、生産コストの低減、仕上げ品質の維持、の“3つの目標”を同時に実現すること』が目指されたが、その際、「表2（局面3）」に記載のように“技術知”と“現地知”の連携が以下の形で進んだ点が指摘された。

まず“現地知”に関しては、自動化設備の導入にあたり、旧知の縁で信頼できる現地系メーカーと連携が可能となった点が指摘された。すなわち、ちょうどY社が自動化設備の導入を検討していた時期に、以前から同社の技術アドバイザーとしてしばしば助言を受けてきた現地人コンサルタントが独立して設備メーカーを立ち上げたとの話があり、Y社の現場をふまえた省人化・自動化設備の導入案が示され、当該社長

と緊密に議論を重ねることができた点が指摘された。また、部材の調達に関しては、現地でもJIS規格と同等の品質基準を満たす部材を提供できる現地系メーカーが登場する一方、納入先の日系自動車部品メーカーから課されてきた「特定の日系部材メーカー品の利用指定」の要件がはずされ、現地系メーカーからの調達割合を高めてコスト削減を進めることが可能となった点が指摘された。

そして、前項で論じたように「局面2」を通じて部門横断的な連携能力を高めてきた現地人幹部チームが、このような“現地知”を活かす一方、勤続5年～20年程度で“ものづくりの基本”を習熟したラインリーダークラス以上の“核となる現地人材層”とも議論を重ねながら、Y社内の“技術知”と連携させて同社の“新たな生産体制の構築”が進められた点が指摘された。すなわち、「局面1」で注目された多能工の育成等に基づき構築された“ものづくりの基本体制”をベースとし、“核となる現地人材層”については、彼らが習得してきた“各ライン工を束ね、機械を柔軟に使いこなす技能”を有効に活かす一方、人手不足が深刻な“現場のライン工に求める技能”は習得が容易な内容にとどめながら、『現地系メーカーから調達した安価・良質な自動化設備と部材を用いて、高品質とコストダウンを両立しうる“現地工場発の新たな生産体制”』を間もなくスタートできる見込みである点が指摘されたのである。

＜“需要構造の変化”と“新規用途での設計開発”＞

またこの事例では、「㉞需要構造の変化と既存市場の縮小」の課題に直面する中で、「新規分野品での設計開発」が「表2（局面3）」記載

のように本格化しつつある点が指摘された。

すなわち、事例 Y の場合は、前項で述べたように主に日系の Tier1 ないし Tier2 と言われる自動車部品メーカーに向けて、電子部品用の加工部材を納入しているが、周知の通り、自動車産業では近年、ガソリン車➡ハイブリッド車➡EV 車へという需要構造のシフトが進みつつあり、現状ではまだ売上高ベースでみるとガソリン車向け市場も伸びているが、新規モデルの開発では、すでに EV 車向けの部品開発が本格化しつつあり、今後の成長に向けては、これら EV 車向け部品開発の成否が死活的に重要と推察される点が指摘された。

そして事例 Y が専門とする部材についても、近年、自動車部品メーカー各社において EV 車向けの部品開発が本格化しつつある点が指摘されたが、その際、『技術知：“局面 1”以降、Y 社の現地人幹部チームの主導で修得・習熟を重ねてきた現場の優れた“グレーゾーン対応能力”』と、『現地知：“局面 2”以降、Y 社の現地人材チームと納入先の部品メーカーとの間で進められてきた“緊密な情報共有”』の両者の連携により、Y 社にとっては“追い風”となる以下の状況が生じつつある点が併せて指摘された。

すなわち近年、同事例の主な納入先である自動車部品メーカー各社でも、設計の現地化が進む中で EV 車向けの部品開発が本格化するようになったが、その際、彼らの設計チームから、「EV 車化に伴い、新たにこの部品でも“Y 社が専門とする部材”を使ってみたい」という提案が出され、Y 社にとっては、「新規の用途に向けた製品の設計開発」が本格化することになったという。

そして、このように事例 Y にとって“追い風”となる“新たな提案”が示された背景として、第

1 には、「EV 車化が進んでも、幸い当該部品は重要な部品であり続ける見込みである」という産業技術上の要因が挙げられたが、第 2 には、事例 Y における上述の「技術知と現地知の連携」と関連して以下の要因が挙げられた。すなわち前項で論じたように、“技術知”については、『Y 社が部門横断的な連携能力を高め、納入先の部品メーカーから求められるコストダウンや品質改善に対する基準を年々満たすだけの実績を上げてきたこと』が指摘され、また“現地知”については、『納入先の部品メーカー側の設計担当者が現地人材に切り替わる中、彼らと Y 社側担当者との情報共有が進み、彼らの「Y 社が専門としている部材の“製品特性”」や「“仕上げ能力”など、Y 社の優れた技能・技術水準」」に対する理解が深まったこと』の 2 点が指摘されたのである。

4.3.2. 事例 Z における“知の連携”と

活動内容高度化の進展

事例 Z では、第 3 回調査において、近年のビジネス環境の変化に伴い、「㊟需要構造の変化と既存市場の縮小」が特に重要な課題として指摘されるとともに、その解決に向けて『国内従来型販路に向けた高付加価値製品の開発』、『同業他社との 3 社共同の新製品開発』、『E コマース型販路に向けた製品の販売』という“3つの取り組み”が進む中、アジア子会社の活動内容高度化が進展しつつある状況が確認された。またその際、この事例においても、「表 3（局面 3）」に記載のように、現地人幹部チームの主導で“技術知”と“現地知”の連携」がさらに進んだことが重要な役わりを果たしたと推察される点が併せて指摘された。

＜“既存市場の縮小”と解決に向けた

“3つの取組み”＞

この事例では、近年直面している「㊟需要構造の変化と既存市場の縮小」に関し、以下の指摘があった。すなわち、Z社の主力分野では、ファストファッション業者の台頭が著しいため、従来の主な販売先であり、かつ市場成熟化の傾向があった日本市場向け製品について、販売額の減少傾向がみられる点が指摘された。また、中国国内市場向け製品についても、新型コロナウイルス感染症の発生以降は、Eコマース向けの需要が大きく伸びる中、同社の主な販売先である対面販売型向けの需要は、その分厳しい状況となっている点が併せて指摘された。

同社ではこの課題への対応にあたり、以下で述べる通り、上述の“3つの取組み”が進められてきた点が指摘された。

＜“従来型販路”に向けた高付加価値品の開発＞

まず、上記の「国内従来型（対面販売型）販路に向けた高付加価値製品の開発」については、近年、市場全体としては縮小傾向にある中で、事例Zが、百貨店向けやショッピングモール向けなど中国国内の高付加価値製品市場で販売量を伸ばす健闘をみせてきた点が指摘された。そしてその背景として、企画WGのメンバーをはじめとする現地人幹部人材の部門横断的な連携能力が高まる中、“局面1”で始動した「タテ方向（形式知と暗黙知）の“知の連携”」、 “局面2”で始動した「ヨコ方向（技術知と現地知）の“知の連携”」の双方がさらに進展し、“技術知”と“現地知”に関わる各種の能力が着実に向上しつつあることが重要な役割を果たしていると推察される点が指摘された。

すなわち、表3に記載のとおり、“局面1”と

“局面2”では、“技術知”に関わる対応能力としては『①日本式の“優れた品質管理体制”』、『②取引先日系商社からの細部に至る要望に“100%の完成度”で対応する能力』、『③市場動向の変化に応じて“小ロット・多数モデル”を開発・展開できる能力』の三者が、また“現地知”に関わる対応能力としては『④現地市場に向け、独自に提案できる能力』が育成されてきた点が指摘されたが、“局面3”においてもこれら“4つの能力”がさらに成長を続け、とりわけ④に関わる「顧客に対する主体的・具体的なデザイン提案能力」が一層鍛えられつつあることが、国内市場向け高付加価値製品については底堅い成長を遂げる要因になったと推察される点が指摘されたのである。

＜“3社共同の新製品開発”と“Eコマース型販路の開拓”＞

さらに近年では、吉田（2020）においてその重要性が指摘された「産業集積コミュニティのパートナーとの知の連携」の取組みがZ社においても進められ、上述の「同業他社との3社共同の新製品開発」が実現した点が以下のように指摘された。

すなわち近年、Z社を取り巻くビジネス環境が急激に変化する中、これらの変化をとらえつつ新たな取り組みを進める上で、「同業他社と補完的な関係を築き、限られた社内資源を相互に有効に活用するメリット」が高まっており、Z社でも、調査時点（2021年）の数年ほど前から同業他社との連携に積極的に取り組み、たとえば3年ほど前から「機能面で異なる強み」を持つ同業の日系企業2社」と共同プロジェクトを立ち上げた点が指摘された。そしてその成果として、(1)「(Z社にとっての)“新素材”を用

いた新規分野の製品」の開発が実現した点、また、(2) このプロジェクトを契機に、いずれも現地経験の長いこれら2社と顧客情報等を共有する機会が増えたため、Z社にとっては、新たなビジネス展開を図る際のリスクを減らせるメリットが得られている点、の2点が指摘された。

一方、新型コロナウイルス感染症の発生以降、特に重要性が増している“Eコマース型販路”については、調査時点の1年ほど前からZ社でも販売を開始した点が以下のように指摘された。

すなわち、Eコマース市場の場合は、「展示会等で消費者の反応を探る機会が少ない中、いきなり市場展開するため、従来型市場よりも需要動向が予測しづらく、増減の振れも大きい」という特徴がある分、事業リスクが大きく、また“需要の変動に機敏に対応する能力”がより重要になるという。これらの点を考慮し、Z社では調査時点において、比較的需要の動向が安定しているアメリカ市場を中心に、間接的に（EC販売業者を通じて）販売を行っている点が指摘された。

なお、これら「同業他社との3社共同の新製品開発」、および「Eコマース型販路に向けた製品販売」の取組みについても、やはりその基本として、表3に記載の「局面1」以降に育成されてきた“4つの能力”：①～④」がきわめて重要な役割を果たすことが併せて指摘されたのである。

5 節 結びに代えて

本稿は、筆者の3回の聞き取り調査の結果に基づき、1990年代半ばに中国に進出して以降活動内容の高度化を遂げつつ、2021年の時点では新規用途での設計開発や同業他社との共同開発等を進めるに至っていた日系製造企業2社（事

例Y、事例Z）に注目し、中小企業の海外子会社が継続的な活動内容高度化を実現するプロセスの考察を行った。その際、Kim（2013）等が提示した「4領域の知識の連携」という概念を援用しつつ、「高度化の進展とともに“知の連携”の範囲が徐々に広がる」という点を新たにとらえるべく、「“4領域の知の連携”に向けた“3つの局面”」という枠組みを提示し、この枠組みを用いて、事例Yと事例Zにおいて活動内容の高度化が進展した状況を描写した。

すなわち、3節ではその概要（図3、表1）が、また4節では事例ごとの展開（事例Y：表2、事例Z：表3）が論じられたように、これらの2事例では、現地人材の育成と登用に関わる「“日本企業 vs. 現地環境”間のミスマッチ」、「登用された現地人幹部の“知の専有”」という“2つの問題”への対応が進む中で、「各メンバーが互いに関わり合い、共通の課題に取り組むことへの共感を深める」、「登用された幹部同士が一体化したチームとして部門横断的な連携力を高める」という状況がうまれ、当該子会社で「“知の連携”を通じて“新たな知”を創造する範囲」が広げられてきた点が確認された。

つまり、当初の『現地人材が「図3（1）、局面1-A」の左上領域（「技術知・形式知」）のみに対応する』という段階から、「局面1-B」では、「各メンバーが“暗黙知と形式知の連携”に関わる」ようになり、「タテ方向の知の連携」が始動する点が確認された。また、「局面2-B」では、「各メンバーが“技術知と現地知の連携”に関わる」ようになるとともに、“知の連携の主役”が“日本人経営陣”から“登用された現地人幹部”へと移り、彼らの“部門横断的な連携能力”が高まる中で「ヨコ方向（技術知と現地知）の連携」が始動するという点が確認された。そして

「局面3」では、『“タテ方向”（形式知と暗黙知間）と“ヨコ方向”（技術知と現地知間）の“4領域全体に関わる知の連携”』が本格化し、取引先企業などとともに広い領域で“現地市場や現地資源に関する知”に関わる連携が進められる中、「新規用途での設計開発の本格化」、「同業他社との共同開発」などの取り組みが実現しつつある状況が確認されたのである。

なお、「中小企業の海外拠点の成長に関わる能力」については、1節と2節で簡単にふれたように、従来、寺澤・弘中（2016）、弘中・寺澤（2020）、および吉田（2020）が特に優れた考察を行っており、その成長のカギとなる要因として、寺澤・弘中等では「組織力」「技術力」「社外ネットワーク」の三者が、吉田では「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」の四者が指摘されている。本稿では、彼らと同様のテーマを、「知の連携」および「現地人材の育成・登用」という要因を中心に据えつつ考察したが、本稿の2事例からも彼らが指摘した各要因の重要性が改めて確認されたことから、本稿の考察は、彼らの論点を補完する1つの試みとして位置づけられよう⁷⁾。

一方、本稿の考察から示唆される含意としては、今後ともアジア新興国等の高い経済成長率が予想される中、現地の子会社が「“日本企業 vs. 現地環境”間のミスマッチ」、「登用された現地人幹部の“知の専有”」という“2つの問題”への対応を十分に進めることができるならば、現地人幹部のチームが部門横断的な連携能力を

高め、彼らが主役となって『“4領域全体の知の連携”』と関わり、直面する種々の課題への対応を重ねつつ、現地市場の開拓や現地資源の活用を図る』というシナリオも十分な可能性があるという点である。

ただし、上記の“2つの問題”への対応にあたっては、「特定の現地人材の“個人的技量への依存度”」を低める取組み、「登用した幹部にとっての“成長機会が実感される程度”」を高める取組み等が必要となるが、資金・（本社側の）人材・情報等の各面で多くの制約に直面する中小企業の場合、これらの取組みを十分に進めることは決して容易なことではない。この点に関しては、個々の企業にとって、自社が置かれた状況に応じた「有効な取り組みのあり方」を工夫する必要があると考えられる。また、大野（2015）等でも論じられているように、「政府等による効果的な支援のあり方」についても検討を重ねることが重要な課題となろう。

本稿の限界と今後の課題に関しては、言うまでもなく、本稿は“ものづくり企業”の2事例に関する研究に過ぎず、今後他の事例に関しても考察を重ね、Kim（2013）等が提示した「4領域の知識の連携」の概念、および本稿が提示した「“4領域の知の連携”に向けた“3つの局面”」という枠組みの適用可能性や拡張可能性を探ることが重要な検討課題となろう。とりわけ近年、ITに関わるビジネスの展開が様々な形で産業や雇用、企業組織のあり方等に大きな影響を与える中、他の業種における海外子会社の事例に

7) なお、「アントレプレナー」という要因については、本稿では特に事例Zにおいて、その重要性が示唆された。すなわち4節で論じたように、拠点設立当初から副総経理を任された現地人材A氏は、自らが魅力的なビジョンを掲げて各メンバーと共有しつつ、当該事例の活動内容高度化の進展に強力なリーダーシップを発揮しており、日本本社側の創業家社長であり、A氏がその経営哲学に深く共感したB氏とともに、“卓越したアントレプレナー”としての役割を果たしてきたと理解される。

についても考察を重ね、本稿の2事例との共通性と差異性を確認することも興味深い課題になると考えられる。さらに、これら概念・枠組みの適用可能性等をふまえつつ、「上記“2つの問題”への有効な取り組みのあり方」に関する理論的な考察や定量的な分析を展開する可能性についても検討に値しよう。

参考文献

- 足立文彦 (1994)「中小企業のアジア進出：成功の条件と失敗の理由」『商工金融』44 (7):26-40.
- Almeida, P., and Phene, A. (2004) “Subsidiaries and Knowledge Creation: The Influence of the MNC and Host Country on Innovation”, *Strategic Management Journal*, 25 (8-9), pp.847-864.
- Bartlett, C.A., and Ghoshal, S. (1989) *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Boston, Harvard Business School Press.
- 中小企業庁編 (2012)『中小企業白書 2012 年版』
- 中小企業庁編 (2016)『中小企業白書 2016 年版』
- 中小企業庁編 (2021)『中小企業白書 2021 年版』
- 中小企業基盤整備機構 (2017)『平成 28 年度中小企業海外事業活動実態調査報告書』
- Doz, Y., Santos, J., and Williamson, P. (2001) *From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy*, Boston, Harvard Business School Press.
- 古沢昌之 (2008)『グローバル人的資源管理論』白桃書房.
- Govindarajan, V. and Trimble, C. (2012) *Reverse Innovation: Create Far From Home, Win Everywhere*, Boston, Harvard Business School Press.
- 林尚志 (1999)「日本型人材育成システムの有効性と課題：日系メーカーシンガポール・マレーシア子会社における事例研究」『南山経済研究』14 (1・2), pp.345-375.
- 林尚志 (2005)「“○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.
- 林尚志 (2014)「“早すぎる登用”と“実力に応

- じた登用”：中小企業のアジア子会社における現地人材登用への含意をさぐる』『日本中小企業学会論集』33, pp.43-55.
- 林尚志 (2017) 「“実力に応じた登用”を促す“補完的な関係”」に関する考察：中小企業のアジア子会社における現地人材登用への含意をさぐる』『中小企業季報』2017 (1), pp.9-37, 大阪経済大学中小企業・経営研究所.
- 林尚志 (2018) 「「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.
- 弘中史子・寺澤朝子 (2020) 「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.
- 石田英夫 (1982) 「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.
- ジェトロ上海事務所 (2011) 『中国内販に成功している中小企業事例調査報告書Ⅱ』
- ジェトロ上海事務所 (2012) 『中国内販に成功している中小企業事例調査報告書Ⅲ』
- 笠原民子 (2014) 『日本企業のグローバル人的資源管理』白桃書房.
- Kim, H. (2013) “How Psychological Resistance of Headquarter Engineers Interferes Product Development Task Transfer to Overseas Units”, *Annals of Business Administrative Science*, 14, pp.171-191.
- 金熙珍 (2015) 『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.
- 日本政策金融公庫総合研究所 (2012) 『中小企業の海外展開と外国人材活躍への取り組み 海外拠点での取り組み事例と外国人材へのインタビュー調査から』
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York, OUP.
- 大木清弘 (2013) 「国際人的資源管理論における日本企業批判：日本人海外派遣者問題の再検討」組織学会 (編) 『組織論レビュー I 組織とスタッフのダイナミズム』白桃書房: 1-42.
- 太田一樹・越村惣次郎 (2017) 「中小企業の海外展開に関する研究：新たな現地化問題を中心に」『経営経済』52, pp.39-82.
- 大野泉 (編) (2015) 『町工場からアジアのグローバル企業へ 中小企業の海外進出戦略と支援策』中央経済社.
- Pearce, R. and Papanastassiou, M. (1996) “R&D Networks and Innovation: Decentralised Product Development in Multinational Enterprises”, *R&D Management*, 26 (4), pp.315-333.
- Prendergast, C. J. (1995) “A Theory of Responsibility in Organizations”, *Journal of Labor Economics*, 13 (3), pp.387-400.
- 白木三秀 (1995) 『日本企業の国際人的資源管理』日本労働研究機構.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1989) “Management Entrenchment: The Case of Manager-Specific Investments”, *Journal of Financial Economics*, 25, pp.123-139.
- Subramaniam, M., Rosenthal, S, and Hatten, K. J. (1998) “Global New Product Development Processes: Preliminary Findings and Research Propositions”, *Journal of Management Studies*, 35 (6), pp.773-796.
- Subraminiam, M. and Venkatraman N. (2001)

“Determinants of Transnational New Product Development Capability: Testing the Influence of Transferring and Deploying Tacit Overseas Knowledge”, *Strategic Management Journal*, 22 (4), pp.359-378.

丹下英明・金子昌弘 (2015)「中小企業による海外撤退の実態:戦略的撤退と撤退経験の活用」『日本政策金融公庫論集』 26, pp.15-34.

寺澤朝子・弘中史子 (2016)「中小企業のグローバル化に関する一考察:マレーシア製造拠点の組織力の分析を通じて」『経営情報学部論集』 30, pp.65-87.

戸堂康之 (2010)『途上国化する日本』日本経済新聞出版社.

安室憲一 (1982)『国際経営行動論』森山書店.

吉田健太郎 (2020)『中小企業の国際化と現地発イノベーション』同友館.

吉原英樹 (1989)『現地人社長と内なる国際化』東洋経済出版社.