

日系多国籍企業のパワー変化による主客転倒事例

ーアジア・中国での国際合弁事業の事例研究ー

竹下 伸一 京都大学大学院経済学研究科 博士課程

takeshitas@outlook.jp

1. はじめに

国際合弁企業（以下「IJV」）はグローバル事業展開を図る多国籍企業が海外市場進出の際に多用される手法の一つである。IJVは親会社が企業特殊優位性を持ち、一方で進出先の子会社が現地の知識や資源へのアクセスなどを駆使する相互依存関係を前提としている。しかし、その関係自体は安定的なものではなく、長期的に見れば変化している。特に、子会社のイニシアティブの形成によって IJV のあり方が変容し (Rugman & Verbeke, 2001)、場合によっては親会社との相互依存関係が逆転し、子会社がより強い交渉力を持つケースもある。そこで「IJV の在り方がなぜ変容し、そしてその対処法として主客転倒がなぜどのように起こるのか？」が本論文の問題意識である。

これに関する探索的な事例分析の対象として日本の大手塗料多国籍企業、日本ペイントホールディングス (株) (以下「NP 社」) とシンガポールの起業家的企業、Wuthelam Holdings Pte Ltd. (以下「W 社」) との IJV の長年の事業発展における両社の相互依存関係の経緯、その後の利害衝突の要因と結末を分析する。分析の視点として権力 (パワー) 現象と環境適応を関連づける資源依存パースペクティブ (Pfeffer & Salancik, 1978 ; 2003) に主に依拠して分析を進める。

キーワード：多国籍企業、パワー変化、資源依存パースペクティブ

2. 分析の視点

1970 年代にグローバル競争が激化し多国籍企業の親会社が最適なグループ経営組織の設立方法やその経営戦略立案について、多くの研究がなされた。(Bartlett & Ghoshal, 1989; Hedlund, 1986) しかし、1980 年代から 1990 年代は、親会社だけではグローバル競争に勝てなくなり海外子会社の類型に焦点を当てその位置付けの明確化、グローバル戦略の立案の必要性が認識され、それらがいかに多国籍企業全体に貢献するのかという子会社イニシアティブ (進化) に関する議論が出てきた。(Birkinshaw, 1997; Rugman & Verbeke, 2001)

この様な子会社進化に伴う親会社との組織間関係に変化を及ぼすパワーの要因を分析する視点として資源依存パースペクティブ (以下「RDP」) がある。しかし RDP は組織が他組織との関係をなぜ形成するのかに関する動機付けの理論であったが (Sherer & Lee, 2002)、具体的にどの様な相手が選択され交渉し、決定し、実行していき、維持していくのかに関しては十分に説明できない。(Gulati & Sytch, 2007)

3. 研究方法

本研究の対象は NP 社と W 社とが設立した複数の IJV が東南アジア・中国地域で住宅・建

築用塗料の製造・販売事業の成長経緯と相互依存関係の変化によるパワー変化の変遷を対象とする単一事例の定性分析を行う。単一事例での因果推論技法として因果関係の各局面を連結し出来事の時間的生起のパターンの分析により何故主客転倒という結果が生じるかの原因を明らかにしていく過程追跡の手順を取る。

NP社とW社の現在・過去の経営幹部への直接インタビューの1次資料に加え、公開されている2次資料（国際的な出版物、企業情報と開示情報、新聞記事、業界雑誌、有価証券報告書、各社のウェブサイト）を使って分析を行った。

4. ケーススタディ

W社の創業者による塗料販売の合弁設立の提案にNP社は同意し1962年に初のIJVをシンガポールに設立した。NP社は親会社として製造管理、品質管理、R&Dなどの企業特殊優位性の提供と日系の自動車メーカーへの海外営業を担当し、W社は60%出資するIJVの経営主体ながらもNP社の子会社として現地製造、マーケティング、営業を担当する相互依存的な役割分担を行い商業ビル・住宅用塗料の事業拡大に取組んだ。その後、経済成長が続いた東南アジア各国（タイ、インドネシア、フィリピン、ベトナム）でも製造工場を建設し塗料業界に特有なドミナント戦略を駆使し既存の英国の競合企業を凌ぐ高シェアを獲得し事業を順調に拡大・展開した。この期間にW社は製造や品質管理のノウハウを各工場にNP社から派遣された技術者からの知識移転で習得し人材育成と共に多額の収益蓄積を果たした。

その後、巨大な中国市場への参入を狙い1989年天安門事件による政治的不安定期にW社現社長は新たな経済成長の可能性を自身の華僑人脈などを通じて得た情報で確信した。そこで1990年に単独先行進出を実行し1992年には躊躇するNP社に中国IJV設立を同意させた。中国政府の政策により都市部の人口を1億7200万人（1978年）から7億3100万人（2013年）へと5億5900人も増加し、その後25年余も続く大規模な住宅ブームが出現した。（Yao, Luo & Wang, 2014）中国IJVはこの機会を捉え「短納期・小口注文への対応体制」と東南アジア地域で実績を挙げた「ドミナント戦略」を更に強化し住宅・建築用塗料市場で販売シェア10%のトップ・ブランドに成長させた。その結果、南アジアを含めた全アジア・中国のIJV全社の売上高はNP社の2018年度連結売上高の60%と最大のシェアを占めるに至りNP社内外でW社の事業経営能力への評価が高まった。

持分対象であるIJVの高業績がNP社の株価に反映されず長い間安値で放置され、NP社内での東南アジア・中国事業の優先度が欧米事業より低い状況にW社は不満を抱いていた。その修正を期しW社は2013年に30%強のNP社株式の追加取得を勝手提案したがNP社の賛同を得られず断念した。この発生した不確実性の解消の為にNP社は2014年12月に解決策（以下「2014年解決策」）として、全IJVの出資比率を40%から51%へ1,330億円で買増し連結子会社化し、念願の原料のグローバル調達を一本化し規模の経済による大幅なコスト低減も可能にした。一方、W社は約30%の新規株式を1,023億円で取得し約40%を保有する支配株主として内部化され、取締役のポストを一つ取得し経営に直接関与できる新NP社（以下「NP-1社」）が発足した。この結果NP-1社は連結売上高を5,358億円へ倍増させ世界第

7位から一躍同第4位に躍進し、株式市場はこの2014年解決策を素直に好感し年末にはNP-1社の株価が年初株価から2.7倍に高騰し株式時価総額も約1.5兆円に上昇した。同時にW社保有のNP-1社株式時価総額も5,900億円に高騰しW社オーナー一族はシンガポール富豪番付で初めて第1位になり金銭的満足度も高めた。

2017年12月に日本人が多数を占めるNP-1社経営陣が業界第7位の米国企業を約1兆円で購入するリスクの高い案件を検討した。W社現社長は株主価値を棄損するので買取提案を撤回させ、NP-1社取締役会の経営ガバナンスを強化する必要性を痛感し翌年開催の株主総会で過半数の社外取締役就任と、W社現社長自身を取締役会会長とする議案を総会で承認させた。この結果W社が支配的な立場を確立した「主客転倒」した日本では稀な多国籍企業（以下「NP-2社」）が創成された。

5. 議 論

近年はグループ全体の価値を最大化する為には進化した子会社と親会社自身には如何なる組織間関係が適切か、という議論はまだなされていない。NP社が親会社、W社が子会社という位置付けで相互依存関係を活かしたIJVが東南アジア事業を拡大する過程でW社はNP社から必要な経営資源を順次獲得し多数を蓄積した。続く中国事業でW社は蓄積した経営資源を使い経営の主導権を握りそれらを更に発展させ飛躍的な事業拡大を果たした。成長性が高い中国事業を更に拡大したいW社は高まった自由裁量権を背景に依存関係にあるNP社に自社の優位性を高める要求を2013年に突きつけた。一方中国事業以降は終始従属的立場に徹したNP社はW社の代替可能性は無かったので、IJVに高まる不確実性を低下させるべく組織間調整メカニズムを通じたRDPの「協調戦略」を使い2014年解決策に至った。その結果、NP-1社の不確実性が低下し調整は所有よりも柔軟であるがNP-1社の組織と経営に対し直接関与できる外部（W社）のパワーが支配株主として当然増加しNP-1社内での旧NP社経営陣の自由裁量は制約される事になった。

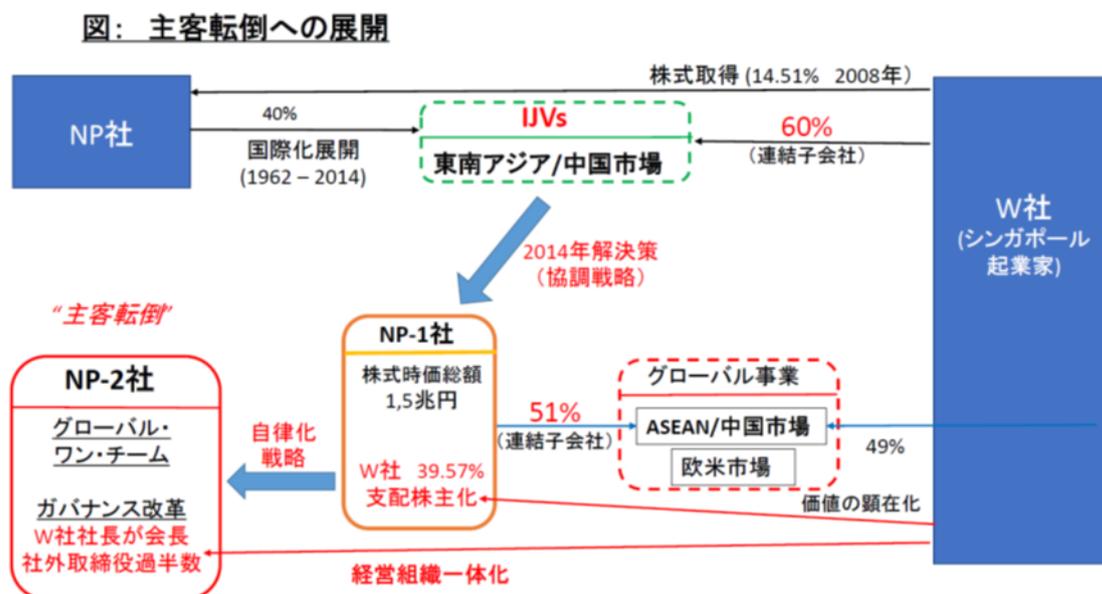
次いで2017年末の米国の競合企業を買収する案件はW社現社長にNP-1社のガバナンス強化の必要性を決意させ、相互依存関係を明確にコントロールする為にRDPの「自律化戦略」を行使しその代替不可能性を高めた。その結果NP-1社内のパワーがW社に明確に移転する「主客転倒」した新たなNP-2社が創成された。（図：主客転倒への展開を参照）

6. 結 論

従来のRDP理論は他組織への相互依存関係の対応のみを議論していたが、本研究は親会社・子会社の組織間関係を固定的に考えず、むしろその主体的立場は事業への貢献度や経営資源の集中度により2社間で柔軟に変化しそのパワー行使は環境に対応させられた事実を分析しその結果「なぜ主客転倒が起こったか？」という問題意識に対する経緯とその要因を示す事ができたと考える。

本研究は日本の多国籍企業の歴史の中でも稀な事例であり将来の代表事例となり得る先端事例と見なされる。更に組織間の相互依存関係におけるパワー変化を好機と捉え内部化を通じて主客転倒させた国籍に拘らないグローバル企業組織に再編した本事例は多国籍企

業論の中では「破壊的イノベーション」と見なされる。これは日本の多国籍企業の研究者と実務家へ新たな組織モデルへの含意と視点を与える事を本研究の新たな貢献としたい。



参考文献：

- Bartlett, C., and Ghoshal, S., 1989 “Managing Across Borders: The Transnational Solution, Harvard Business School Press.
- Birkinshaw, J., 1997 “Entrepreneurship in Multinational Corporations: The Characteristics of Subsidiary Initiatives” Strategic Management Journal, Vol.18, No.3: pp.207-229
- Gulati, R., and Sytch, M., 2007. “Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: Effects of embeddedness on a manufacturer’s performance in procurement relationships”. Administrative Science Quarterly, 52: pp.32-69.
- Hedlund, G., 1986 “The Hypermodern MNC: A heterarchy?”, Human Resource Management, Vol.25, No.1: pp.9-36
- Pfeffer, J. and Salancik, G.R., 1978; 2003 “The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective”, Harper & Row, New York.
- Rugman, A. M., and Verbeke, A., 2001 “Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises”. Strategic Management Journal, 22: pp.237-250.
- Sherer, P.D. and Lee, K., 2002 “Institutional change in large law firms: a resource dependency and institutional perspective”, Academy of Management Journal, 45: pp.102-19.
- Yao, S. J., Luo, D. and Wang, J. L., 2014 “Housing development and urbanisation in China”, The World Economy, 37(3): pp. 481–500.10.1111/twec.12105