

学位論文題名

海外子会社の製品開発活動に関する研究

－日本コカ・コーラ社と日本ペプシコ社の比較分析－

学位論文内容の要旨

本研究は、海外子会社の製品開発活動が、グローバルな成果を生成するまでのプロセスを解明することを目的としている。

第1章では、研究の目的と背景、研究方法と研究の構成を説明した。

企業間のグローバル競争の激化などのさまざまな要因によって、多国籍企業では、海外子会社によるイノベーションとその成果のグローバルな活用の重要性が高まっている。なかでも製品開発は、製造企業にとって重要性が高いことが考えられる。そこで、本研究では、上述のプロセスの解明を研究の目的とする。

研究方法には、プロセスを分析するうえでもっとも適した方法と考えられる事例研究を採用し、日本コカ・コーラと日本ペプシコ社を対象に比較分析を行う。

第2章では、先行研究を検討し研究課題を明らかにした。

海外子会社の製品開発活動および海外子会社によるグローバルな研究開発成果を実証的に分析した研究を検討した結果、次の3つの課題が明らかになった。

第1に、海外子会社の製品開発活動のインプットとアウトプットに焦点を当て、グローバルな製品開発活動を実施するに至るまでの変化プロセスを解明する必要がある。第2に、このプロセスを解明するためには、海外子会社、本国親会社、多国籍企業内の他拠点、現地環境の4つに着目し、さらに技術集約的とされる産業以外に属する海外子会社を対象に市場要因と技術要因の双方に着目した相対的な分析を要する。第3に、研究の方法論に関する課題として、経時的かつ定性的な分析の必要性が明らかになった。

第3章では、これらの研究課題を踏まえ、研究の枠組として分析枠組、製品開発活動の類型および製品開発成果の段階を提示した。

分析枠組には、Schmid & Schurig (2003) を出発点として、多国籍企業の内部要因（本国親会社および顧客、サプライヤー、流通企業、R&D 拠点としての他の海外子会社）と現地環境の外部要因（顧客、サプライヤー、流通企業、競合企業、R&D 拠点、政府機関）に着目した枠組を構築した。

製品開発活動の類型として、①内部ネットワーク重視型、②外部ネットワーク重視型、③内外ネットワーク重視型、④独立型の4つを提示した。

製品開発成果の段階には、次の4つのフェーズを定義した。フェーズ1は、海外子会社が現地市場へ本国親会社製品を改良し導入する段階である。フェーズ2は、海外子会社が、現地市場へ自主開発製品を導入する段階である。フェーズ3は、海外子会社が現地市場へ多くの自主開発製品を導入する段階である。フェーズ4は、海外子会社が現地市場へ多くの自主開発製品を導入し、かつ他国市場向けの製品開発に着手する段階である。

以上の枠組を用いて、内外要因と各構成要素が、海外子会社の製品開発活動とその成果にいかなる影響を及ぼすのか分析する。

第4章では、日本コカ・コーラ社、日本ペプシコ社が属する日本の清涼飲料市場について概観した。

両社の進出によって、日本市場の規模と構造は抜本的に改革された。1960年代のコーラ炭酸飲料の隆盛期を経て、70年代には市場ニーズの多様化がはじまった。その後も日本市場では、ニーズ多様化が進み、企業間の製品開発競争が激化し今日に至っている。このような日本市場からは、缶コーヒー飲料などの他国にはない新たな飲料が多数誕生した。90年代後半より、日本特有の飲料のニーズが欧米各国でも高まり、日本市場は清涼飲料のイノベーション環境として注目されるようになった。以上から、日本市場は、イノベーション環境としての優位性をもつ先進的な市場であることが明らかになった。

第5章では、日本コカ・コーラ社の事例を記述した。

1957年に設立された同社は、73年には、米国コカ・コーラ社製品のHI-Cを改良し導入した。75年、缶コーヒー飲料ジョージアを自主開発し導入した。ところが、米国コカ・コーラ社が日本コカ・コーラ社の統制を強めたところ、同社の自主製品開発は結果的に抑制された。81年、同社は栄養ドリンク炭酸飲料リアルゴールドを自主開発し導入した。85年には、同社が導入する自主開発製品の数に米国コカ・コーラ社製品の数を上回るようになった。95年、日本コカ・コーラ社は他国市場向けの製品開発にも着手するようになった。同社はコカ・コーラグループ最大の海外製品開発拠点へと成長し、今日に至っている。

第6章では、日本ペプシコ社の事例を記述した。

1958年に設立された同社は、74年に米国ペプシコ社製品の改良製品の果実飲料パティオを導入した。82年、同社はスポーツ飲料ウィルソンを自主開発し導入した。90年、同社は米国ペプシコ社製品よりも多くの自主開発製品を導入するようになった。しかし、97年、日本ペプシコ社は、経営不振によって日本市場から撤退した。

第7章では、事例の分析と比較分析を行った。

まず、分析枠組に基づき、日本コカ・コーラ社と日本ペプシコ社の事例を分析した。その結果、内外要因と各構成要素が両社の製品開発活動と各フェーズの成果に及ぼした影響を明らかにした。次に、事例分析の結果に基づき、内外要因の各構成要素の影響度および両社の製品開発活動のパターンを比較分析した。その

結果、次の2点を明らかにした。

第1に、各構成要素のなかには、①すべてのフェーズの成果生成を促進する要因（外部顧客、外部流通企業、競合企業）、②フェーズ2と3の成果生成を促進する要因（内部サプライヤー、内部流通企業）、③フェーズ2と3の成果生成を抑制する要因（本国親会社）、④フェーズ4の成果生成を促進する要因（内部顧客、外部サプライヤー、外部R&D拠点）が存在する。第2に、内外ネットワーク重視型の製品開発活動がもっとも高い成果を生成する可能性が高い。その際には、外部ネットワーク重視型から内外ネットワーク重視型へと移行する製品開発活動のパターンが高い成果生成につながる可能性が高い。

最後に、市場要因と技術要因が製品開発活動と成果に及ぼす影響についての考察、両社の製品開発成果の生成プロセスの比較分析および海外製品開発拠点の成功要因と撤退要因の考察を行った。

第8章では、本研究の結論、含意、課題について言及した。

まず、本研究の結論として、事例分析、比較分析の結果を総括した。内外要因の各構成要素が海外子会社の製品開発活動に対して有するさまざまな影響力、製品開発活動のパターンと成果の関係、製品開発活動と成果が両社の相反する経営成果に及ぼした影響について記述した。

次に、本研究の理論的含意、実践的含意について検討した。理論的含意として、本研究が明らかにした発見事実が、先行研究の課題および既存研究に対してもつ意義について言及した。実践的含意として、研究結果に基づき、海外子会社の製品開発成果を高めるためのマネジメントについて記述した。

最後に、本研究の課題として次の3つを提示した。第1に、海外子会社内部の要因についてより詳細な分析が必要となる。第2に、内外要因と各構成要素、および市場要因と技術要因についてもより詳細に分析する必要がある。第3に、他の研究開発活動と比較分析する必要がある。今後は、これらの研究課題に取り組むことにしたい。

学位論文審査の要旨

主 査 教 授 岩 田 智

副 査 准教授 岡 田 美弥子

副 査 准教授 坂 川 裕 司

学 位 論 文 題 名

海外子会社の製品開発活動に関する研究

－ 日本コカ・コーラ社と日本ペプシコ社の比較分析 －

1 論文の概要

本論文の目的は、海外子会社の製品開発活動が、グローバルな成果を生成するまでのプロセスを解明することにある。

海外子会社による製品開発活動に関するこれまでの先行研究では、多国籍企業の内部要因と外部要因の双方を考慮しつつ、グローバルな成果が生成されるまでのプロセスを十分に解明していなかった。

本論文では、このような先行研究の課題を補うために、海外子会社の長期間に及ぶ経営行動の詳細な事例研究と比較分析を行うことによって、内外要因がグローバルな成果を生成するまでのプロセスを具体的に解明している。

本論文は、8章から構成されている。

第1章では、研究の背景、目的および方法について説明している。近年、企業間のグローバル競争や知識の分散化などが進展しており、多国籍企業においては海外子会社による製品開発とその成果をグローバルに活用する重要性が高まっている。しかし、先行研究では、海外子会社がどのように多国籍企業の内外環境を活用し、グローバルな成果を生成しうるのかについての詳細な解明がなされていないことを指摘している。そこで本論文では、その解明を研究目的とし、研究方法としては事例研究を採用し、日本コカ・コーラと日本ペプシコ社の比較分析を行うことが提示されている。

第2章では、海外子会社の製品開発活動およびグローバルな研究開発成果を実証的に分析した先行研究を批判的に検討している。その結果、①グローバルな製品開発活動を実施するまでの変化プロセスの解明、②海外子会社、本国親会社、多国籍企業内の他の海外子会社、現地環境という多国籍企業内外の4つの要因に着目した相対的な分析の必要性などを明らかにしている。

第 3 章では、第 2 章で明らかにした研究課題を踏まえ、分析枠組を提示している。分析枠組としては、Schmid & Schurig (2003) を出発点に、多国籍企業の内部要因（本国の親会社、顧客、サプライヤー、流通企業、R&D 拠点としての他の海外子会社）と外部要因（現地の顧客、サプライヤー、流通企業、競合企業、R&D 拠点、政府機関）が海外子会社の製品開発活動および製品開発活動が成果に及ぼす影響を理論的にとらえる枠組を構築している。製品開発活動の類型としては、①内部ネットワーク重視型、②外部ネットワーク重視型、③内外ネットワーク重視型、④独立型の 4 つを提示している。製品開発成果の段階としては、フェーズ 1：海外子会社が現地市場へ本国親会社製品を改良し導入する段階、フェーズ 2：海外子会社が現地市場へ自主開発製品を導入する段階、フェーズ 3：海外子会社が現地市場へ多くの自主開発製品を導入する段階、フェーズ 4：海外子会社が現地市場へ多くの自主開発製品を導入し、かつ他国市場向けの製品開発を実施する段階の 4 つを定義している。

第 4 章では、日本コカ・コーラ社と日本ペプシコ社が属する日本の清涼飲料市場の 1950 年代から 2000 年代までの史的変遷について分析している。日本市場が、両社の進出によって抜本的に変革されたのち、ニーズの多様化と製品開発競争の激化という変遷を経て、イノベーション環境としての優位性をもつ革新的な市場へ発展した経緯を記述している。

第 5 章では、日本コカ・コーラ社の事例を詳細に記述している。同社が設立され、やがて製品の改良と開発を実施するようになり、その後一時的に自主製品開発が抑制されるという変遷を経て、グループ最大の海外製品開発拠点へと成長を遂げた 1957 年から 2009 年までの経緯を詳細に記述している。

第 6 章では、日本ペプシコ社の事例を詳細に記述している。同社が設立され、やがて製品の改良と開発に着手するようになったものの、その後業績不振によって日本市場から撤退した 1958 年から 1997 年までの経緯を詳細に記述している。

第 7 章では、両社の事例分析および比較分析を行っている。まず、分析枠組に基づいて、日本コカ・コーラ社と日本ペプシコ社の事例を分析し、内外要因と各構成要素が、両社の製品開発活動と成果に及ぼした影響を明らかにしている。次に、日本コカ・コーラ社と日本ペプシコ社の事例の比較分析を行い、両社の共通点や相違点を明らかにしている。

第 8 章では、本論文の結論、含意、課題について言及している。まず、本論文の結論として分析結果を総括し、内外要因の各構成要素が海外子会社の製品開発活動に対して及ぼしたさまざまな影響、製品開発活動のパターンと成果の関係、製品開発活動が日本コカ・コーラ社と日本ペプシコ社の相反する経営成果に及ぼした影響について記述している。次に、理論的含意と実践的含意を検討している。最後に、本論文の課題について言及している。

2 論文の評価

本論文の学術的な貢献としては、次のような点を上げることができる。

第1に、未解明の研究課題に取り組んでいる点である。海外子会社のもつ本質的な強みは、多国籍企業内部と外部（現地）の双方の環境を活用できる点にあり、そうした強みを活かした海外子会社によるイノベーションとそのグローバルな活用が多国籍企業に新たな優位性をもたらすという議論が活発化している。しかし、多国籍企業の内部要因と外部要因の双方を考慮したグローバルな成果を生成するまでのプロセスは十分に解明されていなかった。そこで本論文では、こうした先行研究の課題を補うために、日本コカ・コーラ社と日本ペプシコ社の長期間に及ぶ経営行動の詳細な事例研究、比較分析を行い、内外要因を考慮して海外子会社がグローバルな成果を生成するまでのプロセスを具体的に解明している。

第2に、分析の結果、学術的に意味のある発見、解明、考察などを行っている点である。まず、多くのグローバルな成果を生成するまでのプロセスにおいては、内外要因の重要性は時間の経過とともに相対的に変化するという事実を新たに発見している。また、製品開発活動パターンとしては、外部ネットワーク重視型から内外ネットワーク重視型の製品開発活動への移行が、最も高い成果を生成する可能性が高いことを明らかにしている。さらに、海外製品開発拠点の成功要因と撤退要因の考察も行っている。

このように本論文では、先行研究では十分に解明されていなかった、海外子会社が製品開発成果を高め、グローバルな成果を生成するための具体的なプロセスが明らかにされている。また本論文では、海外製品開発拠点の立地選定の重要性、内外ネットワークの構築のあり方による製品開発成果の変化なども指摘し、海外製品開発拠点の成功要因と撤退要因の考察なども行っている。以上の点は学術的にも、実践的にも高く評価できると考えられる。

もちろん、本論文に課題がないわけではない。今後は、海外子会社内部の製品開発プロセスのより詳細な分析、他の産業との比較分析などの課題も残されている。しかし、これらの課題は、今後さらに研究を発展させるための課題であり、本論文の価値を損なうものではない。

3 結論

以上のように、本論文は、学術的な発展のために一定の貢献をしており、また本論文に含まれている内容の一部は、独立した論文として学会賞も受賞している。したがって、審査委員全員一致して博士（経営学）の学位を授与するに値すると判断した。