

## 外資系現地法人による市場適応

ーイノベーションを創発するハイブリッド型経営システムー

柴本 祥之

メドトロニックソファモアダネック株式会社

クラニアル&スパイナルテクノロジーズ

### 1. リサーチクエスチョンと研究の意義

外資の自由化が段階的に開始された 1950 年代より、日本市場への投資効率に魅力を感じ参入する欧米企業は段階的に増加した (Kamata, 1994)。しかし外資系企業は、参入当初には事業展開に不可欠となる社会関係資本へのアクセスおよび活用の難しさの壁にぶつかる。というのも、競合相手となる日本企業は既にそうした外部アクターとの関係を構築していることが多く、実績や認知度の低い外資系企業が彼らを特定しそこに割って入るには多大な努力が求められるからだ (Takeuchi, 2018)。多国籍企業の親会社は立地国の文化や市場要因に影響をうけた経営システムを備え、日本現地子会社への移転時には日本市場の文化や慣習の影響をうける。この日本現地法人が備える経営システムはどのようなものであり、いかに機能することで社会関係資本を獲得し現地市場への持続的な適応を果たすのか、このメカニズムを明らかにすることが本稿の目的である。

本稿では、米国企業が出資する日本現地法人の経営システムに焦点をあて議論を進める。米国企業は、1970 年代を境に資本主義世界経済における地位が後退し、代わって台頭してきた日本企業と戦略論と組織論の観点で比較・分析を行なう研究が数多く行われている (Abegglen, 2004; Kagono et al., 1983; Ouchi, 1981/1981; Vogel, 1979/1979; Yasumuro, 1994)。そのため、本研究には適していると考えられる。

### 2. 先行研究レビュー

日米企業は、それぞれが資本市場から課される収益圧力、労働市場の流動性、金融市場の流動性、環境バリエティ、企業規模、技術、ならびに両国特有の文化的要因をうけ、これに対処する経営システムを備えている。まずは、Kagono et al. (1983) の研究を基に、平均的な日米企業両者の主たる組織戦略と経営戦略の特徴を概観していく。さらに、外資系日本法人が有する経営システムについて議論する。

#### (1) 日米企業の経営システム

環境適応パターンの日米比較

米国企業にみられる環境適応パターンである S 型 (ビュロクラティック/プロダクト志向) ではトップからの機動的な資源配分により大きなブレイクスルーの創造を得意とするが、顧客ニーズや競争条件の継続的な変化に対するきめ細かな適応能力に欠ける。また、平均的

な日本企業にみられる H 型（グループ・ダイナミクス/オペレーション志向）では現場情報や顧客ニーズを重視するが、属人的であることからスラックが大きくなり資源配分の非効率性が生じやすい（Kagono et al., 1983）。

イノベーションを生み出す経営システム

日米企業両者が市場環境のなかで形成した経営システムの特徴は長短それぞれが対をなす。一方で、米国型のプロダクト志向と日本型のグループ・ダイナミクス型を備える V 型の企業も存在する。V 型企業は環境が生み出す多様性への適応において受動的であり、また実験主義的な性格をもつ。さらに開発部門は大きな自由度をもつことからイノベーションが創発される<sup>1</sup>が、企業の V 型志向は産業のライフサイクルの影響をうける（Kagono et al., 1983）。

ライフサイクルが初期段階にある産業や製品では、環境の変化が大きく予測可能性も低いため、V 型を目指す企業が増える。また、既存産業においても環境の大きな変化が起こることで、企業は V 型適応の要素を強める。この場合、日本企業であれば「日本型と V 型のハイブリッド」となり、米国企業では「米国型と V 型のハイブリッド」の志向をもつことになる（Kagono et al., 1983）。このため、両者が有する経営システムも異なったものになると考えられる。しかしながら、この議論では V 型のメカニズムや発生原理については詳しく述べられていない。

## （2）現地子会社の経営システム

経営システムの移転

日米企業両者の経営システムは、もう一方の国の文化や慣行にあわせ修正し取り入れられる（Iwao, 2021）。多国籍企業の海外子会社に移転される本国親会社の経営システムは本国の文化や市場要因の影響をうけたものであり、現地子会社ではこれらのシステムを現地環境でよりよく機能するような形態または意味に修正し適応することが求められる。

基本的な外資系企業の対日進出の形態は、①日本企業との合弁、②代理店を通じての販売、③100%出資の子会社設立の三形態があげられる。100%出資の子会社は、本国親会社もつ知識の子会社への移転において他形態と比較し容易となる。他方で新規参入時には、事業を行うための現地人材や事務所、販売体制の確立、本社スタッフの派遣など大きな投資が必要となる。これを避けるため、まずはコスト負担の少ない代理店方式もしくは現地企業との合弁会社の設立により、親会社の形式知化された技術や製品を移転し市場への適用を目指す方法もある。この間に日本の消費者特性や持続的な適応に必要な専門知識の理解を深め、完了後に合弁を解消し 100%出資の子会社を設立する（Kamata, 1994）。ただし、対日進出の形態と子会社の業績との関係についての実証的研究はきわめて少なく、またその研究結果は必ずしも一定ではない（Hoshino & Takabayashi, 1999）。

---

<sup>1</sup> 当時、米国の 3M・HP、日本の京セラ・TDK が V 型に分類される（Kagono et al., 1983）。

## ハイブリッド型の経営システム

多国籍企業が現地子会社の統治においてグローバル化と現地化のどちらを重視するかは、現地子会社が親会社から移転される経営システムを現地の慣習にあわせ修正できる度に影響を及ぼす。Abo et al. (1991) が行った日本企業が出資する米国工場の調査研究では、現地の子会社は親会社の知識を現地の慣行や制度と混成させたハイブリッド化したシステムにより、現地適応を図ることを発見している。しかしながらこの調査では、生産設備や基幹部品を日本本国からの輸入に頼る自動車組立・自動車部品・家電・半導体の工場が対象となっており、産業特性が強く影響している可能性がある。

Okamoto (2000) は、北米日系企業に形成された経営システムを明らかにするべく、北米に進出した自動車・自動車関連・電気・電子に化学を併せた 34 の日系の現地子会社の調査を行った。その結果、全般的組織特性では親会社型、生産現場システムでは中間型、人的資源管理は親会社型・現地型・中間型の混成であり、総じて、統合的な日本型システムそのものではなくある種の合成的システムであったと述べている。

外資系日本現地法人においても、経営システムは親会社の統治スタイルに影響をうける (Tunoda, 1992)。この独自のシステムにより社会関係資本との関係を構築し日本市場への適応を図る。Takeuchi (2018) は、日本に参入している外資系製薬企業 3 社 (メルク社・シェーリング社・イーライリリー社) の戦後の事業経緯とその成果の調査・分析を行っている。結果、親会社との関係強化 (内的埋め込み) により子会社へノウハウが積極的に移転され、これが現地市場の社会関係資本である医師との関係強化 (外的埋め込み) を促進する。このため、新薬の研究開発から承認・普及の円滑化が果たせるとしている。しかしながら、この議論では市場参入を果たした現地子会社がいかにして社会関係資本である医師 (ユーザー) と持続的な関係構築を果たすかについては明らかにされていない。

### (3) 小括

海外子会社では、親会社はその立地する市場において競争優位を獲得するため構築した経営システムが移転され、これはホスト国市場で機能する形態や意味合いに修正され取り込まれる。よって、独自の経営システムを備える。

日米企業両社が有する経営システムの主な特徴は対照的であり、組織がもう一方の競争優位性を生み出すシステムの特徴を備えることは可能である。このハイブリッド型の経営システムを有する可能性のある組織に親会社と現地の双方に密に接する米国企業資本の日本現地法人があげられる。彼らは日米企業の強みとなる経営特性の両立、つまり V 型の企業特性を備えることで日本市場において継続的にイノベーションを生み出し、現地適応に必要な社会関係資本の獲得および彼らと持続的な関係を構築できる可能性がある。

## 3. リサーチ方法および事例選定の理由

本研究の研究方法は、大型複合組織の経営システムを包括的に捉える目的から、公開されている二次資料 (官庁の調査レポート、国内外の出版物、新聞記事、雑誌記事、Web 記事、

年次報告書、企業のウェブサイト) をもとにした単一ケース・スタディを選択する。引用するデータは客観性を担保するため、常に二つ以上の資料で検証するよう配慮する。

調査の対象企業は、ヘルスケア関連部門で売上高が世界トップのジョンソン・エンド・ジョンソン (以下 J&J) とする。同社はアメリカで起業し、60 か国以上へ事業を展開しており、175 か国以上で製品を販売する巨大優良企業の一つであり、多くの成功事例の研究が存在する。日本市場へは J&J が出資する日本法人 (以下 J&J 日本) を通じて事業が展開され、40 年以上の長きにわたり国内のヘルスケア業界に深く根付いている。

4 章では、同社が出資する各国子会社の統治に用いるスタイルと、J&J 日本の医療機器部門が顧客向けのトレーニングセンターを国内に開設し 30 年以上の長きにわたり国内需要にあわせて拡大・進化を続けてきた事例を記述する。5 章では、事例を掘り下げ、同社が親会社とは異なる市場に持続的な適応を果たした要因を紐解き、6 章では、本稿のカギ概念である「ハイブリッド型の経営システム」がイノベーションを生み出すメカニズムを提示する。

## 4. J&J の日本国内への事業展開

### (1) J&J の子会社統治スタイル

同社は 1886 年にアメリカのニュージャージー州ニューブランズウィックで創業後、傷治療関連製品を中心に事業を展開し、新分野における先駆者として殺菌済み外科用包帯、滅菌縫合糸、ベビーケア製品などの開発を行った。現在<sup>2</sup>では国内外に 250 以上のグループ企業を有し、15 万人以上の従業員数、938 億ドルの年間売上高を誇っている。

企業理念である Our Credo は、上場を控えた 1943 年に創業 3 代目によって起草された。以降 80 年以上にわたり事業運営の中心に据えられ (Iwabuchi, 1999)、全社員共通の価値基準として内面化されている。

現在、同社の事業セグメントは、①医療機器、②健康関連用品、③医薬品の 3 つとなっている。事業セグメントのなかに研究開発や製造を行う複数の製品供給源企業 (ソース・カンパニー) をおき、その下に個別事業会社が配置されている。ソース・カンパニーと個別事業会社は独立した関係にあり、それぞれが個別のファミリー企業として「長期的展望に立った経営」、「分権経営」、「Our Credo」という基本的経営戦略にもとづいて独自経営を営んでいる (Iwabuchi, 1999; Yamashita & Nakamura, 2001)。各国にあるファミリー企業では、経営責任を委ねられたトップにより現地市場に適合した独自の経営戦略と経営計画がたてられ、これに基づいて事業が展開されている (Yamashita & Nakamura, 2001)。独立した事業会社・分社ともいえる事業部を複数抱えるファミリー企業もあり、グループ内の経営戦略の数はファミリー企業の総数よりも多い (Iwabuchi, 1999; Yamashita & Nakamura, 2001)。また、投資判断は利益のなかから自ら行え、経営環境の変化に弾力的に対応できる仕組みとなっている (Ueno, 1998)。

現地法人の代表はその国の状況を最も知る人材が務めている (Takahashi, 2021)。彼らは、

---

<sup>2</sup> 特段の指定がなければ、以降「現在」は 2023 年 3 月時点とする。

現地の規制や商習慣、競合他社の動きや顧客ニーズなどの外部環境と経営資源（内部環境）を考慮し、Our Credo の体現を基盤においた長期計画と年次計画書を策定する。これらは、ソース・カンパニーを通じて各事業グループの責任者であるワールド・ワイド・チェアマンにあげられ最終承認をうける。この方式は、全社経営戦略と各ファミリー企業の事業計画のすり合わせを行う一方で、ローカルエリアから生み出される革新的なアイデアを発掘し、実現に必要な資金を本部から提供することを可能にしている（Iwabuchi, 1999）。

## (2) 日本の医療機器市場への適応

### 医療機器業界の概要

経済産業省の調査では、2016年時点で世界の医療機器産業全体の市場規模は約3,400億ドルと推計され、うち約43%がアメリカ市場によるものである。医療機器企業の売上高ランキングの上位も米国系多国籍企業が占め、上位10社のうち7社がアメリカ企業である<sup>3</sup>。規模の大きな米国系多国籍企業は、医療の技術水準が高い本国中心の迅速な製品開発と規模の経済を活かした戦略により高い市場シェアを占めている。

### 医療機器企業が提供できるサービス

日本の医療機器市場ではプロモーションの規制が厳しい。保険診療内で行われる治療に用いる医療機器は、治療をうける患者は自ら機器を選択できず、医療知識を有する医療従事者が機種を選定を行う。さらに、医療費の約4割は税金が投入され、患者に用いられる医療機器も同様にその一部に税金が使われているため、業界団体では厳格なプロモーションコードを定めている。なかでも、機種選定の誘因となりやすいインセンティブなどの提供においては、医療機器業公正取引協議会がさらに詳細なガイドラインを定めている。ガイドラインには企業が医療従事者に対して行う製品トレーニングも含まれ、実施の内容や範囲、講師や参加者に提供できる交通費や弁当代にいたるまで網羅的に細かく規定がなされている。

医療従事者が新しい医療機器の使用法を習得する一般的な手段の一つに、患者を想定したシミュレーターや動物、ご献体などの検体を用いて行うハンズオントレーニング（以下HO-T）<sup>4</sup>があり、医療機器の安全な使い方を効率的に習得するには欠かせないサービスとなっている。しかしながら、企業が無償で提供できるHO-Tの範囲は規制で明確化され<sup>5</sup>強化が続いている。これまで各社は、量産された市販品のシミュレーターや一部で動物などをHO-Tのトレーニング検体として使用してきたが、規制により従来と同じ形でのサービスの提供が難しくなり、各社はあらたな対応に迫られている。

### J&Jの日本への事業展開

1958年、イギリスの総代理店内にJ&J部が設立され、日本市場にてベビーケア製品や傷

<sup>3</sup> MDDI(2023). Top 40 Medical Device Companies: A look at the top medtech companies as ranked by total revenue. Is your firm on the list?. Retrieved 2023/6/17 from <https://www.mddionline.com/business/top-40-medical-device-companies-0>

<sup>4</sup> 患者の治療部位に似せた検体を用い、臨床で使用する医療機器の使い方を学ぶ訓練法。

<sup>5</sup> 医療機器公正取引協議会の「医療担当者に対するトレーニングの提供基準」では、規約に違反しないトレーニングの範囲を明確化している。

治療関連製品などの販売が開始された (Iwabuchi, 1999; Takahashi, 2021)。1983 年には日本国内に、現在の主要事業の一つである医療機器を販売するジョンソン・エンド・ジョンソン メディカル株式会社 (1999 年にジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社と統合) を設立し、これに際し病院向け製品の専門知識をもった人材の雇用を行った (Takahashi, 2001)。同社では、日本市場の顧客である医療従事者の特性にあわせて現地化した営業とマーケティング活動が行われている<sup>6</sup>。

現在、日本法人は 4 法人あり、従業員数は約 5,400 名 (2021 年 12 月時点) である。全法人で代表取締役社長は日本人が務めている。J&J は、現地リーダーの採用および育成を目的とした「International Recruitment and Development Program」を実施している。グローバルでは 30 年以上、日本でも 20 年以上続いており、将来のリーダーシップ候補者として期待される MBA や修士号の取得者から選抜される。このプログラムを通じて、J&J のリーダーに求められる「成果へのコミットメントの高さ」と「グローバルな環境下で発揮できる卓越したリーダーシップ」が身に着き、さらに文化や習慣の多様性への理解が深まる<sup>7</sup>。

#### J&J のトレーニングセンター

J&J は創業以来 130 年以上にわたり、ヘルスケア製品の医療従事者 (ユーザー) トレーニングに力を入れている。同社は、1992 年に腹腔鏡手術の HO-T が行えるトレーニングセンターをアメリカのオハイオ州シンシナティに開設した<sup>8</sup>。同年には、日本国内での腹腔鏡手術の普及を目的に福島県須賀川市のエチコン研究センター (現在のインスティテュート須賀川) 内にトレーニングセンターが開設され、さらに 2007 年には同施設内に心臓・血管系疾患治療の HO-T が実施できる Cordis Cardiac & Vascular Institute が設立された。須賀川の施設では、受け入れできる医療従事者の人数に限界が近付いてきたことから、2014 年には神奈川県川崎市に東京サイエンスセンター (現在のインスティテュート東京) が設立された。4,858 平方メートルの延べ床面積を有する 4 階建ての建屋内には複数の HO-T ルームやセミナールームが備えられている。X 線機器が使用できる特別な HO-T ルームも備わり、須賀川の施設では実施できないより高度なトレーニングが可能となった<sup>9</sup>。2018 年には西日本のユーザーの利便性向上のため、大阪市にインスティテュート大阪をオープンしている。各施設

<sup>6</sup> The Japan institute for labour policy and training(2014). Shiryo shirizu No.138: Gurobarukigyoniokeru josei no katsuyakusokushin [Material series No.138: Promoting women's success in global companies] (in Japanese). Retrieved 2024/3/20 from <https://www.jil.go.jp/institute/siryo/2014/138.html>

<sup>7</sup> AXIOM(2021). Tenshoku koramu chumoku kigyō intabyū : jonson・endo・jonson nihonhojin gurupu 【Vol.1】 2021.09.24 [Job change column interviews with notable companies: Johnson & Johnson Japan corporation group [Vol.1] 2021.09.24] (in Japanese). Retrieved 2024/2/8 from [https://www.axiom.co.jp/column/sp/johnson\\_and\\_johnson](https://www.axiom.co.jp/column/sp/johnson_and_johnson)

<sup>8</sup> Johnson & Johnson(2018). 130 Years of Medical Education at Johnson & Johnson: MEDICAL EDUCATION INNOVATION. Retrieved 2023/6/7 from [https://jnjinstitute.com/sites/default/files/2018-08/170905\\_JJI\\_MedEd-Desktop.pdf](https://jnjinstitute.com/sites/default/files/2018-08/170905_JJI_MedEd-Desktop.pdf)

<sup>9</sup> Institute of Industrial Promotion Kawasaki(2015). Kawasaki SkyFront i-Newsletter Vol.5: Bideo tokushu[Kawasaki SkyFront i-Newsletter Vol.: Video feature] (in Japanese). Retrieved 2023/6/17 from [https://tonomachi-ksf.kawasaki-net.ne.jp/i-newsletter/jp/video\\_feature/vol\\_5/feature01/](https://tonomachi-ksf.kawasaki-net.ne.jp/i-newsletter/jp/video_feature/vol_5/feature01/)

では、日本の文化や規制、販売する製品群、流行の手術手技などにあわせた独自の仕様を取り入れ、最新の医療機器を備えた「日本の手術の現場に近づけた環境」を備えている<sup>10</sup>。

トレーニング施設では、国内の医療現場の多様なニーズにきめ細かく対応した数多くのトレーニングプログラムが提供されている。例えばインスティテュート東京では、ユーザーの習熟度にあわせたおよそ 120 種類のトレーニングプログラムが提供され、最新の術式に応じたプログラムの開発が続けられている<sup>11</sup>。2021 年末までに延べ 14 万人以上が各種プログラムに参加している<sup>12</sup>。立地のメリットを活かし、各種トレーニングにはその分野における高名な医師が講師として招かれ、参加する若手医師が個人的な繋がりを持てる機会にもなっている。またトレーニングセンターは数多くの医療関連学会や研究会<sup>13</sup>が開催するトレーニングの場としても提供され、医師のネットワーキングの機会にもなっている。

#### 日本版手術シミュレーター開発

効果的な HO-T が行えるよう、利用するシミュレーターは一般に市販されている量産品だけでなく、ユーザーである医師のニーズにあわせた独自開発も行われている<sup>14</sup>。医師がシミュレーターに求めるニーズには医療の専門知識が含まれ、シミュレーター・メーカーが直接これを理解し製品開発に反映させることは難しい。J&J 日本では、シミュレーター開発を国内メーカーと共同で行い、トレーニングに参加した医師だけでなく、その疾患分野の先端にいる医師のアイデアをも反映させ日々改良を行っている<sup>15</sup>。東京サイエンスセンターのセンター長（2017 年当時）は「こういうモデルが何故できるのかということ、日本人の先生方が協力してくれるからです。日本人の先生方は、こういったトレーニングであってもディテールにすごくこだわります。いいものができたら、さらにこうしようとかさまざまな意見を、

<sup>10</sup> Johnson & Johnson Co., Ltd.(2018). Puresuririsu jonson・endo・jonson insuteichutoosakadeno unei o honkakushido [Press release: Johnson & Johnson Institute begins full-scale operations in Osaka] (in Japanese). Retrieved 2023/6/23 from <https://www.jnj.co.jp/media-center/press-releases/20180301>

<sup>10</sup> Johnson & Johnson(2023). Johnson & Johnson Institute: Institute Locations. Retrieved 2023/6/20 from <https://jnjinstitute.com/en-us/locations?page=0>

<sup>11</sup> Japanese Society of Medical Instrumentation(2020). Dai 95kai nihoniryokiki gakujuetsu taikai: koenjoho[95th Japan Medical Device Conference: Lecture information]. (in Japanese). Retrieved 2023/11/6 from <https://confit.atlas.jp/guide/event/jsmi95/subject/PD2-1/date?cryptoId=>

<sup>12</sup> Johnson & Johnson Co., Ltd.(2022). Medtech-story: Saishinei no iryokiki niyoru jissentekina edeyukeshompuroguramu[Medtech-story: Practical education program using cutting-edge medical equipment]. (in Japanese). Retrieved 2023/6/20 from <https://www.jnj.co.jp/jjmkk/medtech-story/story02>

<sup>13</sup> 外科系学会、循環器系学会、外傷系学会、脊椎低侵襲系研究会、内視鏡外科系研究会、産婦人科手術系研究会 など。

<sup>14</sup> Japan society of medical instrumentation(2020). Koen johoh: saishin tekunoroji o mochiita kyoiku no torikumi[Lecture information: Educational initiatives using the latest technology]. (in Japanese). Retrieved 2023/6/20 from <https://confit.atlas.jp/guide/event/jsmi95/subject/PD2-1/detail?lang=ja>

<sup>15</sup> Asahi Shimbun(2016). Kikaku tokushu 1 【rupo kanagawa】 : Saisentaniryō wazaomigaku kyoten [Special Feature 1 [Rupo Kanagawa]: A base for honing cutting-edge medical skills]. (in Japanese). Retrieved 2023/6/20 from <http://www.asahi.com/area/kanagawa/articles/MTW20160307150150002.html>

フィードバックしてくれるのです。日本の先生のいろいろな思いが詰まっている模擬臓器<sup>16</sup>が、日本の職人さんと融合して、それがいいものになっていく」と語っている。このユーザーのアイデアを取り入れたシミュレーターの開発方法は“日本メソッド”として海外のトレーニングセンターにも輸出されている<sup>17</sup>。

また、手術ナビゲーションシステムを活用したトレーニングや、実際の手術を高精度 360 度カメラで撮影した映像を収録したトレーニング用の VR などあらたなトレーニングシステムの独自開発にも積極的な投資を行っている<sup>18</sup>。

J&J 日本の玉井社長は、「当社製品の医療機器の安全・適正な使用のため医療従事者向けのトレーニングに注力しています。手術室などを再現した環境で実施する、実践的な操作トレーニングや、VR・AR を駆使したプログラム、世界の第一線で活躍する医師から遠隔で手術指導をうけられるプログラムなどを提供しています」と述べている<sup>19</sup>。同社が開発するこれら独自のトレーニングサービスは、日本のユーザーがあらたな手術手技の習得にかけるコストや時間を軽減できる可能性を秘めている。

## 5. ディスカッション

### (1) リード・ユーザーの活用によるイノベーション

ユーザーがもつ情報を企業が取得することで画期的な製品が生まれる可能性が高まるが、情報の粘着性が高く受け手となるメーカーへの移転は容易ではない (von Hippel, 2005/2006)。情報の粘着性とは、ある所与の単位の情報をその情報の受け手に利用可能な形で、ある特定の場所へ移転するのに必要な (限界) 費用として定義される (von Hippel, 1994)。HO-T のシミュレーターを利用する医師がもつニーズには専門的な知識が含まれる。これには、感覚知的要素 (手指で触れた際の組織の硬さや医療機器を介して感じる圧など<sup>20</sup>) も多く、情報の粘着性は非常に高い。シミュレーターの委託開発を行うメーカーがこれらすべての知識を直接的に理解することは困難であると考えられる。そのため、ユーザーのニーズを理解・操作し手助けができるプレイヤーが必要となる (Ogawa, 2007)。

自社が販売する医療機器に関連する専門領域の知識に長けた J&J 日本の社員は、ユーザーの知識を翻訳できると考えられる。これは、J&J 日本の意向 (使用する医療機器の製品特

---

<sup>16</sup> 患者の治療部位に近い見た目や硬さをもつシミュレーター。

<sup>17</sup> JB press(2017). Asu no iryo:nihon no shujutsutoreningu de sekai no haigan kanja o sukue[Tomorrow's medical care: Save lung cancer patients around the world with Japanese surgical training] (in Japanese). Retrieved 2023/6/20 from <https://jbpress.ismedia.jp/articles/-/51730?page=3>

<sup>18</sup> The Chemical Daily Co., Ltd.(2023). Kokunaikyoten no kinokyoka: J&J nihon fuseimyaku taio mo[Strengthening the functionality of domestic bases: J&J Japan also handles arrhythmia] (in Japanese). *kagakukogyonippo* [The Chemical Daily] November 17, 2023 edition.

<sup>19</sup> Toyokeizai(2023). J&J shacho kataru“medotekku no mirai o hiraku kakugo”2023/12/18[J&J President speaks, “Prepared to pioneer the future of Medtech” December 18, 2023] (in Japanese). Retrieved 2024/1/18 from <https://toyokeizai.net/articles/-/717207>

<sup>20</sup> Kuroda (2008)

性が伝わる機能、業界規制の範囲内に収まる機能、事業計画に即した結果を生む効果など)も含意しコンセプト化されたものになる。メーカーではこれを踏まえた製品開発がなされ、J&J 日本を通じユーザーに提供される。この過程を経て特定ユーザーの知識は社内に蓄積され、あらたなシミュレーターの開発においては蓄積された知識をも包含したものになると考えられる。

各専門領域内の先端技術を習得する「リード・ユーザー(von Hippel, 1988/1991)」は、自らが得意とする治療方法を安全・適正に普及することにおいても興味をもち、学会発表や文献・論文発表の機会などを通じてこれを体現する「オピニオン・ドクター」の側面も持ち合わせている。彼らは、その他多数の医師が未来にもつニーズに現在直面しており、このニーズの解消において高い興味を有し、現状の HO-T の課題もよく理解している。

今回の調査からは、オピニオン・ドクターの直接的な関与があらたなシミュレーターを生み出している確証はない。しかしながら、彼らの行動を観察することで知識移転がなされることは十分に考えられる。J&J 日本の社員はトレーニングセンターにてオピニオン・ドクターがシミュレーターを利用する場を共有し、本音で語る言葉に耳を傾けることや無意識の行動などを数多く観察できる。この内部環境は知識の移転を容易にすると考えられる。

このプロセスにより、あらたに開発されたシミュレーター (モノ) は、日本市場型のトレーニングセンターにおいて J&J 製品を用いたあらたな手術手技を効果的に体得 (コト) できる包括的な解決方法 (ソリューション) として顧客に提供され、ユーザーの臨床成績の向上に寄与する。このプロセスは、オピニオン・ドクターのニーズをも満たし、彼らは自らが属するネットワークに「お墨付き」を与える。これにより同社の医療機器製品の使用機会が増える。このサイクルの循環により持続的な利益獲得が果たせる可能性が高まる。

## (2) 日米企業両者の特性を備えた経営システム

J&J の分権化政策によるグローバルな経営展開は現地化の推進となり、本社はそれを集権化する役割を担う (Takahashi, 2021)。同社の子会社統治のスタイルは、現地の経営は子会社に大きな裁量権を委譲しながらも、全社的な経営の方向性は本社が決めるものである。Itami (1991) は、「国際経営における本社と現地子会社の統合の望ましいあり方は、グローバルな「全体」の効果を考える一方で、現地化 (ローカリゼーション) という「個」のメリットを活かすことも配慮することだと述べている。この経営方式の難しい点は、グローバルの求心力と各子会社の遠心力との間のバランスをどうとるかである (Itami, 1991)。J&J ではすべての決定は Our Credo の体現を基盤にすえ、全社経営戦略 (親会社の意向) と各ファミリー企業が独自に立てる事業計画 (子会社の意向) のすり合わせの機会を設けることで、グローバル化と現地化のバランスをとっている。この方式は、現地市場から生み出される革新的なアイデアの発掘を可能にし、実現に必要な資金は本部から提供されている。

日本の医療機器市場においては、質の高い HO-T の提供が差別化の要となることから、J&J 日本は「ユーザーニーズを解消する HO-T の提供」に戦略的主眼をおいている。日本のトップは自らの戦略実現のため、親会社の説得により「収益を生み出す仕組みのキーコンポ

ーネット」となるトレーニングセンターを具現化させている。この日本型トレーニングセンターは親会社が創業当初から築いてきた「医療従事者教育へ傾斜的な投資を行う経営的判断」を含意していると考えられる。トレーニングセンターは、独自プログラムの提供や医学関連学会・研究会への施設の提供機会を通じ数多くのユーザーに利用され、これが各分野の先端に位置するリード・ユーザーの発掘を容易にしていると考えられる。さらに、彼らのアイデアを反映したあらたなシミュレーターの実現に必要な投資は、現地トップがもつ大きな裁量から迅速に行える。

つまり、J&J 日本は経営戦略面において、米国的組織にみられる傾斜的・機動的な投資を行う特性と日本企業の顧客ニーズの変化にきめ細かく対応する特性を兼ね備える独自の経営システムにより、機敏かつ高品質のソリューション開発を実現していることが示唆される。

### (3) 事例から得られた示唆

本稿では、外資系日本現地法人は、「顧客ニーズの解決策を生み出す場」をもつことで社会関係資本との関係を構築し持続できると論じた。そして、この鍵は「リード・ユーザーの貢献によるイノベーション」である。リード・ユーザーの知識を活用し、市場が未来にもつニーズを予測した「あらたな価値となるソリューション開発」を行うことで、環境適応と環境創造を実現する革新的なプロモーション方式が想起される可能性が高まる。つまり日本現地法人は、親会社の経営システムを日本市場の慣行と混成させた「ハイブリッド型の経営方式」により、模倣困難なイノベーションが創発できると示唆できる。

## 6. むすび

本稿では、外資系日本現地法人は独自の経営システムが機能することでイノベーションを創発できると主張した。これにより、現地市場への適応に必要な社会関係資本との持続的な関係が構築でき、さらには業界のパラダイムをも変革できる可能性を有している。

本稿の貢献は、先行研究では大きく取り上げられていない「独自の経営システムをマネジメントしイノベーションを生み出す現地法人トップのあらたな役割」を発見した点である。

ただし、本稿には課題もある。本研究では大型複合組織の経営システムを包括的に捉える目的から、公開されている二次資料をもとにした分析結果をあつかった。より客観性を確保するためにはフィールド調査・分析を行ない補完する必要があると考える。

また、Hayashi (1985) は現地子会社において、親会社と現地双方の文化を内面化させた「第3組織文化(あらたな組織文化)」が形成されることで、親会社の経営システムは現地環境でよりよく機能するような形態または意味に修正・革新され適応すると述べている。ハイブリッド型経営システムの機能をより多面的にとらえるためには、日本 J&J が有する組織文化をあきらかにする追加調査が必要だと考える。

## References

- Abegglen, J. (2004). *Shin • nihon no keiei* [21st-century Japanese management: New systems, lasting values]. (Y. Yamaoka, Trans.) . Nihonkeizaishimbunshuppan. (Original work published 2004).
- Abo, T., & Itagaki, H., & Kamiyama, K., & Kawamura, T., & Kumon, H. (1991). *America ni ikiru nihonteki keiei sisutemu* [Japanese management system that lived in America]. Toyokeizaisinposya (in Japanese).
- Hayashi, K. (1985). *Ibunka intafuesu kanri*[Cross-cultural interface management]. Yuhikaku (in Japanese).
- Hoshino, Y., & Takabayashi, S. (1999). Zainichigaishikeikigyo no shinshutsukeitai to gyoseki[Forms of expansion and performance of foreign-affiliated companies in Japan]. *Soshiki kagaku*[Organizational science], 32(3), 65-75 (in Japanese). <https://doi.org/10.11207/soshikikagaku.20220707-12>.
- Itami, H. (1991). *Gurokaru • manejimento*[Glocal management]. Nihonhososhuppanyokai (in Japanese).
- Iwabuchi, A. (1999). *Yakusoku sareta seicho*[Promised growth]. Bunkasha (in Japanese).
- Iwao, S. (2021). *Nihonshikikeiei no gyakushu*[Counterattack of Japanese management]. Nihonkeizaishimbunshuppan (in Japanese).
- Kagono, T., & Nonaka, I., & Sakakibara, K., & Okumura, A. (1983). *Nichibeikigyo no keieihikaku* [Comparison of management of Japanese and American companies]. Nihonkeizaishimbunshuppan (in Japanese).
- Kamata, A. (1994). Gaishikeikigyo no keiseinryaku to jigiyotenkai [Management strategy and business development of foreign companies]. *Ibarakidaigaku jimbungakubu kiko* [Bulletin of the college of humanities, Ibaraki university], 27, 83-105 (in Japanese). <https://doi.org/10.34405/00010708>.
- Kuroda, Y. (2008). Iryoanzen • kyoikukunren o mokuteki to shita taikengata shujutsushimyureshonshisutemu[An experiential surgical simulation system for medical safety and education training]. *Journal of the Society of Instrument and Control Engineers*, 47(7), 593-596 (in Japanese). <https://doi.org/10.11499/sicejl.47.593>.
- Ogawa, S. (2007). *Inobeshon no hasseiron shinsoban*[Theory of innovation generation: New edition]. Chikurashobo (in Japanese).
- Okamoto, Y. (2000). *Hokubeikigyo no keiei*[Management of Japanese companies in North America]. Dobunkanshuppan (in Japanese).
- Ota, M. (2008). *Takokusekikigyo to ibunkamanejimento*[Multinational companies and cross-cultural management]. Dobunkanshuppan (in Japanese).
- Ouchi, W. G. (1981) . *SeoriZ* [THEORY, Z. 1981. How American business can meet the Japanese

- challenge]. (J. Tokuyama, Trans.). CBS • sonishuppan. (Original work published 1981).
- Takahashi, H. (2021). *Kokyaku •shain •shakai o tsunagu wagashinjo* [“Our Creed” connects customers, employees, and society]. Dobunkanshuppan (in Japanese).
- Takeuchi, R. (2018). *Gaishikeikigyo no shinkashi* [History of evolution of foreign companies]. Chuokeizaisha (in Japanese).
- Tsunoda, R. (1992). *gaishikeikigyo no kankyotekio to soshikibunka*[Environmental adaptation and organizational culture of foreign-affiliated companies]. *HUE journal of humanities, social and natural sciences*, 15(2), 133-152 (in Japanese).
- Ueno, A. (1998). *Amerika no daikigyo*[Big american companies]. Chuokoronsha (in Japanese).
- Vogel, E. F. (1979). *Japan azu nambawan*[Japan as number one: Lessons for America]. (W. Hironaka, & A. Oki, Trans.). TBSburitanika. (Original work published 1979).
- Von Hippel, E. (1991). *Inobeshon no gensen* [*The Sources of Innovation*]. (K. Sakakibara, Trans.) Daiyamondosha. (Original work published 1988).
- Von Hippel, E. (1994). “Sticky information” and the locus of problem solving: implications for innovation. *Management science*, 40(4), 429-439. <https://doi.org/10.1287/mnsc.40.4.429>.
- Von Hippel, E. (2006). *Minshuka suru inobeshon no jidai*[Democratizing innovation]. (CICOM International, Inc. Trans.). Fuasutopuresu. (Original work published 2005).
- Yamashita, T., & Nakamura, G. (2001). *Seikokeiei no hosoku*[Laws of successful management]. Daiyamondosha (in Japanese).
- Yasumuro, K. (1994). *Takokusekikigyobunka*[Multinational corporate culture]. Bunshindo (in Japanese).

# **Market adaptation by foreign-owned subsidiary : Hybrid management system for innovation**

Yoshiyuki SHIBAMOTO  
Medtronic Sofamor Danek, Co., Ltd.  
shibay3@yahoo.co.jp

**Abstract:** The aim of this paper is to examine the management systems of foreign-owned Japanese subsidiaries. When entering the Japanese market, foreign-owned companies need to acquire the social capital to become collaborators, but this requires a great deal of effort. This is because domestic rivals have already established relationships with such external actors. This paper examined the management system that foreign-owned Japanese subsidiaries have in place, how it functions, and how it acquires social capital. The research method is based on a organize and analysis of publicly available secondary source. The target of the research is Johnson & Johnson. By unraveling a case study of their business expansion into the Japanese market, I examined the conditions under which a hybrid U.S.-Japanese management system functions to generate innovation. As a result, foreign-owned Japanese subsidiaries produce innovations that are difficult to imitate by being equipped with a "hybrid-type management system" that mixes the parent company's management system with the practices of the Japanese market. In this process, I argued, they can acquire social capital. This suggests that the top management of the local subsidiary plays a role in generating innovation by managing the hybrid-type management system.

**Keywords:** innovation, hybrid management system, foreign owned Japanese local company, social capital