

MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES

No. 576

**海外子会社の戦略的敏捷性とオペレーショナル・レジリエンス：
混乱時におけるダイナミック・ケイパビリティの役割**

**イタリア国立ベルガモ大学経営学部准教授
河合憲史**

**東京大学大学院経済学研究科准教授
大木清弘**

2025 年 12 月



東京大学ものづくり経営研究センター
Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。
引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

Strategic Agility and Operational Resilience of Foreign Subsidiaries: The Role of Dynamic Capabilities in Times of Disruption

Norifumi KAWAI

Associate Professor, Department of Management, University of Bergamo, Italy
norifumi.kawai@unibg.it

Kiyohiro OKI

Associate Professor, Graduate School of Economics, The University of Tokyo
okik@e.u-tokyo.ac.jp

Abstract

In recent years, multinational enterprises (MNEs) have faced an increasing level of exogenous risk, which has heightened scholarly and managerial attention to operational resilience. Operational resilience is defined as the capability of a firm's business operations to absorb disruptions and recover quickly from them. However, existing research has yet to sufficiently address (1) what types of organizational capabilities enable firms to enact operational resilience, and (2) how such resilience contributes to organizational competitive advantage. Moreover, studies focusing explicitly on the foreign subsidiary level remain scarce. Drawing on dynamic capability theory, this study focuses on strategic agility as a key dynamic capability that may enhance the enactment of operational resilience. In addition, informed by contingency theory, we consider the degree of exposure to geopolitical risk as a moderating factor shaping these relationships. The empirical context consists of Japanese multinational subsidiaries located in Europe, the Middle East, and Africa (EMEA) that have been affected by the Russia–Ukraine conflict. Using survey data collected from 125 subsidiaries during 2023–2024 and employing a moderated mediation analysis, the results reveal that: (1) operational resilience is positively associated with strategic agility; (2) strategic agility is indirectly related to subsidiary performance through operational resilience; and (3) the relationship between strategic agility and operational resilience is moderated by the degree of geopolitical risk exposure. Furthermore, this moderating effect is also reflected in the indirect effect of strategic agility on subsidiary performance via operational resilience.

Keywords;

Operational resilience; Strategic agility; Dynamic capabilities; Foreign subsidiaries; Russia–Ukraine conflict

海外子会社の戦略的敏捷性とオペレーショナル・レジリエンス：
混乱時におけるダイナミック・ケイパビリティの役割

河合憲史

イタリア国立ベルガモ大学経営学部准教授

norifumi.kawai@unibg.it

大木清弘

東京大学大学院経済学研究科准教授

okik@e.u-tokyo.ac.jp

要旨

昨今、多国籍企業が直面する外生的なリスクが高まっているため、混乱を吸収し、迅速に回復するための事業運営上の能力である「オペレーショナル・レジリエンス」への注目が集まっている。しかし、オペレーショナル・レジリエンスを発揮している企業が 1) どのような能力を持っていることでレジリエンスを発揮できているのか、そして 2) レジリエンスの発揮が組織の競争優位性にどのような影響を及ぼしているのかについての議論はいまだ十分ではなく、海外子会社レベルに注目した研究はほとんどない。そこで本研究は、ダイナミック・ケイパビリティ理論に準拠し、オペレーショナル・レジリエンスの発揮に影響を与える可能性のある動的能力として「戦略的敏捷性」に注目した。加えて、状況適合理論に準拠し、これらの関係を調整する変数として「地政学リスクの影響度合い」も考慮した。研究対象は、ロシア・ウクライナ紛争の影響を受けている欧州・中東・アフリカ(=EMAM)に立地する日本企業の海外子会社である。2023-2024 年に実施した質問票調査から得られた 125 社のデータを元にした媒介調整分析の結果、1) オペレーショナル・レジリエンスの発揮は戦略的敏捷性と正の相関関係を持つこと、2) 戦略的敏捷性はオペレーション・レジリエンスの発揮を媒介変数として海外子会社のパフォーマンスと間接的に関連すること、3) 戦略的敏捷性とオペレーショナル・レジリエンスの発揮の関係は地政学的リスクの影響度によって調整され、その効果は戦略的敏捷性がオペレーション・レジリエンスの発揮を通じて海外子会社のパフォーマンスに与える間接効果とも関係していることが明らかになった。

キーワード

オペレーショナル・レジリエンス、戦略的敏捷性、ダイナミック・ケイパビリティ、海外子会社、ロシア・ウクライナ紛争

I. はじめに

近年、自然災害、パンデミック、非グローバル化への移行、予測不可能な地政学的リスクにより、多国籍企業は前例のないレベルの業務上の混乱に直面している (Meyer & Li, 2022; Özsoy et al., 2023)。このような突発的且つ破壊的な出来事に対応するために、多国籍企業は混乱から回復するための能力である「レジリエンス (Sheffi & Rice, 2005)」を構築・強化することが求められている (Chatterjee et al., 2024)。特にショックに対して比較的短期間に対応するレジリエンスは「オペレーショナル・レジリエンス (混乱を吸収し、迅速に回復するための事業運営上の能力) (Essuman et al., 2023, p.301)」と呼ばれ、その重要性が国際ビジネス分野で注目されている (Oh & Oetzel, 2023)。企業はレジリエンスを発揮することで、混乱から回復し、パフォーマンスを向上させることができるのである。

レジリエンスはしばしば、企業のダイナミック・ケイパビリティと関連付けて議論される (Akram et al., 2024; Altay et al., 2018; Linnenluecke, 2017; Parker & Ameen, 2018)。ダイナミック・ケイパビリティとは、変化する環境において新たな機会や潜在的なリスクを感知し (Sense)、把握し (Seize)、リソースを再構成 (Transforming) するための能力であり (Teece 2007)、混乱という変化に対応するレジリエンスと近い概念である。そのため、レジリエンスを発揮できている企業は、何らかのダイナミック・ケイパビリティを保有していると考えることができる (Ozanne et al., 2022)。

しかしながら、オペレーショナル・レジリエンスを発揮している企業がどのような能力を持っていることでレジリエンスを発揮できているのかについての議論ははまだ十分ではない。レジリエンスとダイナミック・ケイパビリティは近い関連する概念であるとされるものの、レジリエンスを発揮するために企業がどのようなダイナミック・ケイパビリティを持つべきかについては、十分な実証がされていない。例えば例外的な研究である Parker and Ameen (2018) では、企業のサプライチェーン上のレジリエンスの発揮に必要なマネジメントとして「分断への心構え」や「事前のインフラ投資」などの重要性を実証しているものの、能力に注目はおらず、またオペレーショナル・レジリエンスを扱っていない。また、Ozanne et al., (2022) は、ダイナミック・ケイパビリティが組織レジリエンスに影響を与える可能性を示すものの、感知・把握・再構成をすべてまとめたものをダイナミック・ケイパビリティと評するだけで、特定の能力がどのような条件でオペレーショナル・レジリエンスにつながるのかを明らかにしていない。Parker & Ameen (2018) は自らの研究の限界において、「将来の研究ではより広い範囲の能力とそれが企業のレジリエンスに与える影響を明らかにする必要がある (p.540)」と主張しており、オペレーショナル・レジリエンスの発揮を促す能力に関する研究は、既存研究からも必要とされているといえるだろう。

そこで本研究は海外子会社の戦略的敏捷性に注目することで、このギャップを埋めることを目指す。戦略的敏捷性 (Strategic agility) とは、「急速に変化する環境に合わせて戦略的優先順位を常に調整し、組織全体で共通の戦略的価値に取り組み、戦略的課題を克服するためにリソースを柔軟に再構成する企業の能力」を意味する (Doz & Kosonen, 2010)。この概念は、戦略的感度、集団的な関与、資源の流動性という 3 つの重要なメタ能力の構成要素で構成されている (Doz & Kosonen, 2008)。これは、環境変化に合わせた企業資源の再構成の能力という意味で、ダイナミック・ケイパビリティの一種であると考えられる (Altay et al., 2018)。しかし戦略的敏捷性とオペレーショナル・レジリエンスの発揮の関係について、両者の関係を示唆するものはあるものの (Altay et al., 2018; Chatterjee et al., 2024)、直接的に示した研究はほとんどない。特に、本国とは異なる不確実性のある環境に置かれる一方、物理的な距離・心理的な距離によって本国からの資源配分が遅れることもある海

外子会社においては、戦略的敏捷性がオペレーショナル・レジリエンスの発揮に与える影響は小さくないと理論的に考えられるが、海外子会社レベルの実証分析はこれまでほぼ行われていない。そのため、海外子会社を対象にした議論を進めることで、海外子会社のパフォーマンス向上をもたらす新たな要因の発見にもつながることが期待される。

以上から本研究は、海外子会社における戦略的敏捷性という「能力」とオペレーショナル・レジリエンスの発揮という「行動(プロセス)」の関係を明らかにすることを目的にする。特に両変数の関係性だけでなく、両者の関係を調整する要因と、両者が海外子会社のパフォーマンスに与える影響も合わせて検討する。具体的には、質問票調査から得られた欧州・中東・アフリカ(=EMAM)に立地する日本企業の海外子会社 125 社を対象にした分析を通じて、戦略的敏捷性とオペレーショナル・レジリエンスの発揮の関係、オペレーショナル・レジリエンスの発揮が持つ海外子会社のパフォーマンスへの媒介効果、さらにはそれらを調整する変数を明らかにする。

本研究の貢献は多岐に渡る。第一にダイナミック・ケイパビリティがオペレーショナル・レジリエンスの発揮を促進するかどうか、またそのメカニズムについての理解を深めている。これらは危機に置かれた組織に必要な組織能力に関する一連の研究に貢献する。第二に状況適合理論(Gupta, 1984; Hofer, 1975)に基づいて、オペレーショナル・レジリエンスの発揮促進する戦略的敏捷性の利点が混乱の激しさに依存することを理論的に概念化したうえで、独自のデータに基づいて定量的に検証している。本稿では、ダイナミック・ケイパビリティが重要となるタイミングとして、地政学リスクの影響という環境上の不測の事態を考慮する。この調整効果を理解することは、戦略的敏捷性がいつ、どのようにオペレーショナル・レジリエンスの発揮につながるのかについての貴重な洞察を提供することで、危機管理分野の文献に貢献する。

本論文の構成は以下になる。Ⅱ節では、ダイナミック・ケイパビリティ理論に基づいて、オペレーショナル・レジリエンスの発揮に対する戦略的敏捷性の効果、戦略的敏捷性と海外子会社パフォーマンスの関係に対するオペレーショナル・レジリエンスの発揮の媒介効果、および地政学リスクの影響度合いの調整効果・調整媒介効果に関する仮説を導き出す。Ⅲ節では方法論として、調査データと調査変数の測定方法を示す。Ⅳ節では、実証結果を示し、仮説の本稿の実証的根拠を提示する。残りのⅤ節以降では、本論文の理論的貢献、実践的含意を議論したうえで、研究の潜在的な限界を指摘し、今後の研究のための方向性を提案する。

Ⅱ. 理論背景と仮説構築

1. オペレーショナル・レジリエンスの先行要因としての戦略的敏捷性

本稿では、組織がレジリエンスを発揮できるかどうかは、危機という外部環境において新たな機会や潜在的なリスクを早期に感知・把握して、リソースを再構成するための能力である「ダイナミック・ケイパビリティ (Teece 2007)」に影響されるという理論的前提(e.g., Parker & Ameen, 2018; Ozanne et al., 2022)に基づき、海外子会社におけるオペレーショナル・レジリエンスについて議論を行う。前述の通り、オペレーショナル・レジリエンスを発揮するために必要な能力の議論は十分ではなく(Parker & Ameen, 2018)、また海外子会社を対象にした研究はほとんど存在しない。海外子会社のオペレーショナル・レジリエンスの発揮に影響を与えるダイナミックな能力を明らかにすることは、明確な既存研究のギャップである。

オペレーショナル・レジリエンスをもたらす先行要因となる組織の動的能力として、本研究は戦略的敏捷性に注目する。戦略的敏捷性は、環境の変化をリアルタイムで感知し、共

通のビジョンを持って集団行動に取り組み、資源を効率的に再構成して機会を活用し脅威を克服するために必要なダイナミック・ケイパビリティの本質的な一部であると主張されている(Doz & Kosonen, 2010)。特に戦略的敏捷性は、外因性ショックに反応して構造、ルーチン、方向性を再編成する際に重要な役割を果たすことが示唆されており(Hadjielias et al., 2022)、企業のレジリエンスやその発揮と関連を持つことが示されている(Dubey et al., 2023; Hussain & Malik, 2022)。ダイナミック・ケイパビリティの議論と同じように、多くの先行研究では戦略的敏捷性により、企業は急速に変化する市場動向に内在する不確実性と複雑さを乗り越えることができるとされてきたのである(Weber & Tarba, 2014; Chatterjee et al. 2024)。

戦略的管理に関する学術文献では、戦略的敏捷性の3つのメタ能力(1. 戦略的感度、2. 集団的コミットメント、3. 資源の流動性)の補完性について詳しく議論されている(Doz & Kosonen, 2008; 2010)。これらの機能は相互に密接に絡み合い、オペレーショナル・レジリエンスの強化や発揮に貢献する。具体的には、戦略的敏捷性により、企業は積極的な環境分析とモニタリングを通じて混乱が深刻になりすぎる前に効果的な対処策を講じることが出来る(Doz & Kosonen, 2008)。集団的なコミットメントによって、企業は全従業員が共有するビジョンと目標に基づいて、市場の混乱に協力して対処することが可能となる(Doz & Kosonen, 2010)。加えて、資源の流動性は、予期せぬマイナスのショックから回復するために円滑な業務の修正を促進する貴重な役割を果たすと考えられてきた(Doz & Kosonen 2010)。

これらの議論を踏まえると、戦略的敏捷性を持つ子会社ほど、オペレーショナル・レジリエンスを発揮することが可能になると考えられる。戦略的敏捷性に関わるメタ能力を効率的且つ効果的に活用する企業は、破壊的な出来事が発生した際に、ビジネスモデルを根本的に転換し、脅威をチャンスに変えることができる(Mueller-Saegebrecht & Walter, 2025)。加えて、戦略的敏捷性は継続的な組織学習や実験的な姿勢を重んじる文化を組織内に深く浸透させることで、組織をリスク回避志向からリスク受容志向に再構築することができると考えられる(Shams, et al., 2021)。そこで、以下の仮説を提示する。

仮説 1 (H1): 戦略的敏捷性が高いほど、よりオペレーショナル・レジリエンスが発揮される。

2. オペレーショナル・レジリエンスを通じた戦略的敏捷性の企業パフォーマンスへの影響
次に戦略的敏捷性、オペレーショナル・レジリエンス、企業パフォーマンスとの関係性について検討する。これまでの実証研究では、サプライチェーン、製造業、情報技術など、頻繁に予期せぬショックに見舞われる業種において、組織のレジリエンスの戦略的重要性が強調されてきた。高いレベルのレジリエンスを発揮できる企業は、不確実性の特定や評価のみならず、それに対する対応策を実行するリスク管理能力に優れているため、持続的な競争優位性(Afraz et al., 2021)やサプライチェーンの持続的可能性(Akram et al., 2024)に寄与すると解釈されてきた。一方、Afraz et al. (2021)は、レジリエンスが低い企業は、不確実性の高い状況に直面すると、リスク管理体制が整備されていないため、不確実性を効率的に対処できず、交渉力の低下や潜在顧客の獲得力の弱さにより、新たなビジネスチャンスを逸する可能性が高くなることを報告している。オペレーショナル・レジリエンスはレジリエンスの一種であることを踏まえれば、オペレーショナル・レジリエンスの発揮が海外子会社のパフォーマンスを向上させる可能性が示唆される。

ここに仮説 1 とダイナミック・ケイパビリティ論の視点を加えると、戦略的敏捷性はオペレーショナル・レジリエンスの発揮を通じて、企業パフォーマンスに影響を与える可能性が提示できる。Teece (2007)は、ダイナミック・ケイパビリティが、標準的な業務プロセスおよび組織ルーチンを媒介としてエフェクチュエートされることで、競争優位の持続的獲得につながる可能性があると考えしていた。本研究のロジックで言えば、戦略的敏捷性というダイナミック・ケイパビリティが、オペレーショナル・レジリエンスの発揮というプロセスを経て、子会社のパフォーマンスに影響を与える可能性がある。

この点は戦略的敏捷性に関する既存研究とも整合的である。既存研究では戦略的敏捷性が企業のパフォーマンスに与える直接的な影響が議論されている(Essuman et al., 2023; Fourné et al., 2014)。しかし、Shin et al. (2015)は、敏捷性とパフォーマンスとの関連性に関する既存の研究成果に関する一貫性は依然限定的であると述べている。これに加えて、Al Humdan et al. (2020)も系統的文献レビューの中で、直接的な結果が曖昧であるため、敏捷性とパフォーマンスの間には仲介要素を含む複雑なメカニズムが存在することも示唆している。また、Chatterjee et al. (2024)も、戦略的敏捷性が他の要因を媒介することで企業のパフォーマンスと関連する可能性を指摘している。これらを踏まえると、オペレーショナル・レジリエンスを戦略的機敏性と海外子会社のパフォーマンスの関係性をつなぐ媒介変数と提案することは、一定の理論的に整合性があると考えられる。

以上から、以下のような仮説が成立する。

仮説 2a (H2a) : オペレーショナル・レジリエンスの発揮は海外子会社パフォーマンスと正の相関関係を持つ。

仮説 2b (H2b) : 戦略的敏捷性は オペレーショナル・レジリエンスの発揮を経由して海外子会社パフォーマンスと正の相関関係を持つ。

3. 地政学リスクの調整効果

先行研究は、状況適合理論に準拠しながら、特定の要因がレジリエンスの発揮に与える影響が内部・外部の境界条件によって変わりうることを示している (Essuman et al., 2023; Hussain & Malik, 2022)。戦略的敏捷性の文脈で見れば、デジタル指向 (Hussain & Malik, 2022)や政府の有効性 (Dubey et al., 2023) によって、レジリエンスに与える影響が変化することが知られている。そこで本稿は、既存研究と同様に状況適合理論に基づき、現地国の地政学リスクによる影響を受けている海外子会社ほど、オペレーショナル・レジリエンスを発揮する上で戦略的敏捷性がより重要であることを主張する。

地政学リスクとは、「戦争、テロ、国家間および政治的アクター間の緊張に関連する望ましくない出来事の脅威・顕在化・エスカレーション (Caldara & Iacoviello, 2022, p.1195)」のことを指す。海外子会社のオペレーションにおいて、地政学リスクは混乱をもたらす外部要因である (Meyer & Li, 2022; Nielsen et al., 2023)。地政学リスクによる影響が大きくなるほど、企業が対応すべき不確実性は大きくなると考えられるため、環境変化に対応するためのダイナミック・ケイパビリティの有用性は増すと考えられる。

戦略的敏捷性の観点から見ると、地政学リスクによる影響がわずかである場合、企業が直面する不確実性は高くないので、現状の標準的なルーチンや手順を素早く環境に合わせなくても、環境の変化に対応できる可能性がある。しかしながら、地政学リスクの影響を

受け、不確実性が増している状況では、業務の継続性を維持するには迅速な戦略的意思決定と行動がより不可欠になる (Teece et al., 2016)。それ故、地政学リスクによる影響が大きい場合には戦略的敏捷性がオペレーショナル・レジリエンスの発揮をもたらすという正の関係がより強まるといえる。反対に、地政学リスクの影響が低い場合、多国籍企業の海外子会社は確立された手順とルーチンに依存できるため、戦略的敏捷性の影響は抑制される可能性がある。

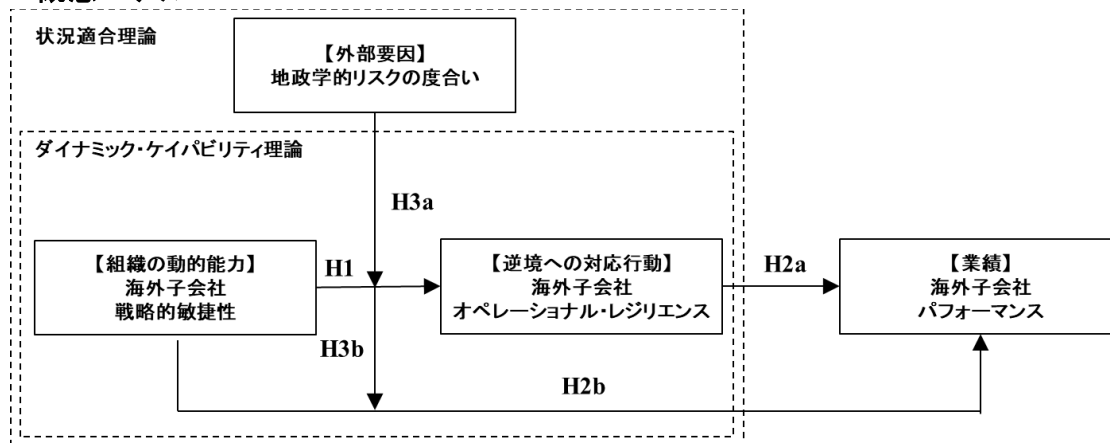
さらにこのような条件変数は、上述の仮説 2b の議論も拡張できる。すなわち、地政学リスクの影響度は戦略的敏捷性が海外パフォーマンスに及ぼす間接的影響を調整する要因となる可能性がある。したがって、以下に二つの仮説を提示する。

仮説 3a (H3a): 地政学リスクの影響が大きいほど、戦略的敏捷性とオペレーショナル・レジリエンスの発揮の正の関係は強化される。

仮説 3b (H3b): 地政学リスクの影響の大きさは、オペレーショナル・レジリエンスの発揮を介した戦略的敏捷性と海外子会社パフォーマンスとの間接的关系を調整する役割を果たし、その水準が高まるほど、当該の間接的关系は強まる傾向にある。

図 1 は本研究における複合的な仮說的関係性を示したものである。ダイナミック・ケイパビリティとしての戦略的敏捷性、危機への対応行動としてのオペレーショナル・レジリエンスの発揮、そして結果としての海外子会社のパフォーマンスという関係性である。

図 1 概念モデル



Ⅲ. 研究方法

1. サンプルと手順

本研究では、地政学的リスクが与える影響を明らかにするために、ロシア・ウクライナ紛争の影響を受けていると思われる欧州・中東・アフリカ(=EMEA)に立地している日本多国籍企業の海外子会社を分析対象とした。ロシア・ウクライナ紛争の影響下にある海外子会社を対象にしたのは、調査開始時において注目されている地政学的リスクの一つがロシア・ウクライナ紛争であり、オペレーショナル・レジリエンスについて観察する対象として相応しいと考えられたからである。アンケート調査票の送付先を確定するため、東洋経済新報

社海外進出企業総覧に記載されている上記地域の海外子会社を抽出した。その後、代表者名及び住所が正確に記載されている海外子会社のみを選定し最終リストを作成した。

質問票を作成するためにいくつかの手順を実行した。今回、欧米の既存研究で使用された変数を採用したため、Brislin (1970)の逆翻訳手法に基づいて調査票を作成した。調査票は、最初に英語で作成し、本論文の共著者二人が日本語に翻訳した。その後、語彙の適切性を確認するため、質問項目の一部を無作為に抽出し、英語に逆翻訳した。このプロセスは、翻訳された項目の一貫性、正確性、明確性を保証するために徹底的に行われた (Podsakoff et al., 2003)。さらに、自己申告の回答から生じる可能性のあるコモモンメソッド・バイアンス(CMV)を軽減するために、本調査前には、在 EMEA 海外子会社に勤務する実務家 1 名を対象としたパイロット調査に加えて、海外子会社への駐在経験のある実務家 1 名、在 EMEA の国際機関に勤務経験のある実務家 1 名、国際経営の学術研究者 1 名からフィードバックをもらい、調査項目の妥当性と精度の向上に役立てた。さらに、Harman の単一因子検定を適用した (Podsakoff et al., 2003)。すべてのアンケート項目は単一因子モデルに入力され、最初の因子が占める割合は分散全体の 50% 未満であった。海外子会社戦略的敏捷性と海外子会社パフォーマンスとの関係における媒介調整メカニズムの複雑性を考えると、調査参加者が本研究の提示モデルを予め認知的に理解する可能性は低いと考えられる。したがって、CMV は重大な懸念事項ではないと結論付けられる。

本研究のアンケート調査は 2 種類の方法で実施した。まず、2023 年 9 月に上記リストに基づいて 1134 社の海外子会社代表者に郵送で趣意書と調査票を配布したが、このうち既に存在していない海外子会社が存在し、実際に郵送できたのは 976 社だった。その後、2023 年 11 月下旬までに 110 件の回答が得られた。しかしながら、当初予想していたサンプルサイズと乖離があったため、2023 年 12 月中旬より、クラウド型アンケートツール「SurveyMonkey」を活用し、未回答企業に対して再度アンケート調査を行い、2024 年 4 月までに、追加で 36 社より回答があった。したがって合計 146 社から調査票(14.9%)を回収することに成功した。しかしながら、調査変数の項目に一部回答していない回答者がいたため、最終的には完全回答をした 125 社のデータのみを本研究では使用した。今回のサンプルサイズと回答率は、海外子会社の戦略行動やパフォーマンスに関する先行研究と同等のレベルである (Nguyen & Rugman, 2015; William et al., 2017; Huang et al., 2022)。本研究プロジェクトのアンケート調査に参加した 在 EMEA 日本海外子会社の内訳は製造業が 59 社、非製造業が 66 社であった。サンプル企業の事業活動の主な動機は、市場開拓 (91.94%)、次に効率性の向上 (29.84%)、そして戦略的な調達/サプライヤーの探索 (27.775%)であった。

2. 測定尺度

特に明記されていない限り、以下の尺度項目の回答形式は、7 ポイントのリッカート尺度であり、「全くそうは思わない」(1)から、「非常にそう思う」(7)までの範囲である。

戦略的敏捷性は、先行研究 (Doz & Kosonen, 2008, 2010; Ferraris et al., 2022 など)を参考に 9 つの尺度を採用した。質問項目の例文には、「当子会社は様々なメカニズムを利用して戦略的展開を認識している」、「戦略的適応の初期要件は組織を通じて迅速且つ包括的に伝達・共有されている。」、「戦略的な問題は、トップレベルの「勝ち負け」の政治に泥沼化することなく、経営陣の連帯責任として一括解決される」がある。戦略的敏捷性の信頼性係数は 0.864 であり、一般的に受け入れられているカットオフポイントである 0.70 (Nunnally, 1978)を十分満たしていた。平均は 4.451 で、標準偏差は 1.106 であった。

本研究の媒介変数であるオペレーショナル・レジリエンスは既存研究 (Essuman et al., 2023)で開発された 6 つの尺度を採用し、ロシアのウクライナ侵攻等の状況に適合させたものである。質問項目の例文は、ロシアのウクライナの侵攻後の現在、「当子会社は通常の業務を安定的に遂行することができている。」「当子会社は、何らかの悪影響を受けたとしても、各部署が各々の役割を正しく果たすことができている。」という行動ベースの変数を聞いている。この構成概念の Cronbach の α は 0.891 であった。平均は 5.209 で、標準偏差は 1.163 であった。

地政学的リスクの影響度合いに関して、El Baz & Ruel (2021)の 3 項目の尺度を参考に構成概念の操作化を行った。回答者は、地政学的リスク(特にロシアのウクライナ侵攻)がオペレーションに悪影響を及ぼしている程度を評価するよう求めた。質問項目の例文には、「ロシアのウクライナ侵攻は、製品やサービスの納品時間や納品の信頼性に悪影響を及ぼしている。」「ロシアのウクライナ侵攻は、調達コストに悪影響を及ぼしている。」などがある。この測定値の Cronbach の α は 0.745 であり、これは一般的に受け入れられている信頼性のレベルである 0.70 (Nunnally, 1978)を上回っている。

海外子会社パフォーマンスについては、回答者は競合他社と比較した上で「全体的な市場シェア」、「投資利益率」、「売上成長率」という 3 項目 (Venaik et al., 2005)について評価するよう求められた。これらの海外子会社パフォーマンスに関する評価基準の Cronbach の α 係数は 0.795 であり、信頼性はあると言える。同構成概念に対する評価の平均値は 4.019 であり、標準偏差は 1.035 であった。

本研究には、内生性の懸念を緩和するために、海外子会社に関する先行研究 (Trapczynski & Banalieva, 2016; Ferraris et al., 2022)に倣って、さまざまな企業特有変数および外部変数が含まれている。会社規模(従業員数)、企業年齢(年)、および完全子会社(1=はい、0=いいえ)、日本とホスト国との制度的距離¹をコントロール変数とした。調査対象とした企業における平均従業員数は約 284 人、平均年齢は 32.7 歳であった。また、対象企業 125 社のうち、90.4%にあたる 113 社が完全子会社の形態で運営していた。尚、ここで使用されている 4 つの構成概念(すなわち、戦略的敏捷性、オペレーショナル・レジリエンス、地政学的リスクの影響度合い、海外子会社パフォーマンス)を検証するために、従来の手順を採用した。まず、バリマックス回転による探索的因子分析を実施した。表 1 に示すように、戦略的敏捷性に関連する 2 項目の因子負荷が 0.50 (Zwick & Velicer 1986)を満たさなかったため、計量的分析を行う前に、それらは除外した。したがって、探索的因子分析は、4 つの構成概念の妥当性について強力な証拠を提供する。

3. 分析手法

媒介効果、調整効果、および媒介調整効果に関する仮説を立証するため、本研究では Hayes (2013)が開発した PROCESS マクロを活用し、提示モデルの妥当性を計量的に分析する。PROCESS マクロは、研究者がブートストラップ法の手順 (Preacher et al., 2007)に基づいて媒介効果と調整効果の強度を同時に検証することを可能にする経路解析ツールである。

¹ 本研究では、Kogut と Singh (1988)のユークリッド距離計算方法に基づいて日本とホスト国との制度的距離指数を計算した。尚、同指数は、世界銀行が開発した 6 つの制度的側面に関する各国のスコアを統合し計算している。具体的な制度的側面としては(1)汚職の抑制、(2)政府の有効性、(3)政治的安定性、(4)法の支配、(5)規制の質、(6)報道の自由、表現の自由、選挙の自由などを含む発言の自由度と説明責任が含まれる。

表 1 探索的因子分析(バリマックス回転)の結果

項目	因子荷重			
	1	2	3	4
戦略的敏捷性 (Ferraris et al., 2022)				
当子会社は現地市場における外部環境変化(顧客、競合他社、テクノロジーなど)に対し非常に敏感であり、これらを当子会社の戦略計画に組み込んでいる。	0.627	0.120	0.340	0.155
当子会社は様々なメカニズムを利用して戦略的展開を認識している。	0.638	-0.025	0.343	0.238
戦略的適応の初期要件は組織を通じて迅速且つ包括的に伝達・共有されている。	0.785	0.106	0.168	0.149
当子会社のトップマネジメントチームは、大胆かつ迅速な戦略的意思決定を行うことができる。	0.773	0.139	-0.004	0.034
当子会社の経営陣は戦略的意思決定を行うために協力し合う。	0.831	0.119	-0.060	-0.034
戦略的な問題は、トップレベルの「勝ち負け」の政治に泥沼化することなく、経営陣の連帯責任として一括解決される。	0.653	0.056	0.110	-0.058
財務資本を流動的に再配分・活用できる。	0.429	0.179	0.344	0.207
当子会社の従業員とその能力は、組織内で非常に流動的である。	0.396	0.223	0.100	-0.229
当子会社の組織構造は、経営資源(「ヒト」、「モノ」、「カネ」、「情報」)の柔軟な再配置を可能にしている。	0.684	0.198	0.176	-0.167
オペレーショナル・レジリエンス (Essuman et al., 2023)				
当子会社は通常の業務を安定的に遂行することができている。	-0.081	0.825	0.096	-0.065
当子会社には、合理的な対応を検討するための多くの時間がある。	0.056	0.756	0.147	-0.077
当子会社は、何らかの悪影響を受けたとしても、各部署が各々の役割を正しく果たすことができている。	0.272	0.693	0.116	0.052
大きく逸脱することなく、通常の業務および市場のニーズを満たすことができている	0.163	0.838	-0.003	-0.007
適応を必要とせず、当子会社は考えられるあらゆるシナリオでも良好なパフォーマンスを発揮することができている。	0.126	0.811	0.131	0.020
当子会社のオペレーションは、長期間にわたって混乱が生じる以前の状況と同様に安定したレベルを維持している。	0.145	0.815	0.099	-0.219
地政学リスクの影響度合い (El Baz & Ruel, 2021)				
ロシアのウクライナ侵攻は、全体的にオペレーションの効率に悪影響を及ぼしている。	0.019	-0.196	-0.045	0.735
ロシアのウクライナ侵攻は、製品やサービスの納品時間や納品の信頼性に悪影響を及ぼしている。	0.091	-0.010	-0.103	0.830
ロシアのウクライナ侵攻は、調達コストに悪影響を及ぼしている。	0.015	-0.071	-0.056	0.779
海外子会社パフォーマンス (Venaik et al., 2005)				
全体的な市場シェア	-0.020	0.129	0.766	-0.143
投資利益率	0.242	0.096	0.776	-0.079
売上成長率	0.113	0.147	0.866	-0.037
固有値	5.587	3.110	2.009	1.586
説明された分散の%	29.400	16.370	10.580	8.350
Cronbachの alpha	0.864	0.891	0.795	0.745

表 2 記述統計と相関行列

変数	ピアソン相関							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1 戦略的敏捷性	1							
2 オペレーショナル・レジリエンス	0.289	1						
3 地政学リスクの影響度合い	0.065	-0.181	1					
4 海外子会社の規模 (対数値)	0.270	-0.158	0.109	1				
5 海外子会社の年齢 (対数値)	0.127	-0.201	0.081	0.387	1			
6 所有形態 (完全子会社=1)	0.088	0.082	0.118	-0.232	0.037	1		
7 ホスト国との制度的距離	-0.071	0.048	-0.119	0.199	-0.128	-0.36	1	
8 海外子会社パフォーマンス	0.339	0.285	-0.164	0.204	0.027	-0.012	0.152	1
観測数	125	125	125	125	125	125	125	125
平均	4.451	5.209	4.512	1.725	1.412	0.904	1.213	4.019
SD	1.106	1.163	1.494	0.775	0.312	0.296	0.950	1.035

注: 太字の値は、0.01 レベルでの統計的有意性を示す。SD は標準偏差を示す。

IV. 実証結果

表 2 は 調査変数の平均、標準偏差、およびピアソン相関を示す。ピアソン相関検定は、多重共線性の潜在的な脅威を示していない。多重共線性の懸念がないことを確認するために、VIF を確認したが、平均 VIF は 1.27 であり、VIF 閾値の 10 (Myers, 1990) を超えていなかった。なお主要な変数を見ると、戦略的敏捷性は、オペレーショナル・レジリエンスと密接に関連していた ($r = 0.289, p < 0.01$)。また、オペレーショナル・レジリエンスは、海外子会社パフォーマンスと正の相関があった ($r = 0.285, p < 0.01$)。

分析の結果、オペレーショナル・レジリエンスの決定係数の R^2 は 0.287、海外子会社パフォーマンスの決定係数は、 R^2 が 0.199 であり、仮説時に示したモデルの予測的妥当性が高いことが示された。よってこの分析モデルを用いて仮説を検証する。

仮説 1 としては、戦略的敏捷性のレベルとオペレーショナル・レジリエンスの正の関係が 1% 水準で統計的に有意に示された ($\beta = 0.462, p < 0.01$)。よって仮説 1 は支持された。この結果はダイナミック・ケイパビリティ理論と整合的である。オペレーショナル・レジリエンスの発揮が海外子会社のパフォーマンスに正の影響を及ぼすことが統計的に確認されたことから ($\beta = 0.206, p < 0.05$)、仮説 2a は支持された。

仮説 2b では、オペレーショナル・レジリエンスが、戦略的敏捷性と海外子会社パフォーマンスの間の媒介変数となることを提示した。表 3 に示すように、戦略的敏捷性がオペレーショナル・レジリエンスを通じて海外子会社パフォーマンスに及ぼす間接的な効果は正であり、統計的に有意であった (間接的な効果 = 0.070、SE = 0.045、95% CI: 0.006 ~ 0.181)。よって仮説 2b は支持された。戦略的敏捷性が高い海外子会社は市場環境の不確実性を敏感に感知し、経営資源を柔軟に再編成することが出来るため、予測不可能な外的ショックを最小限に抑え、危機をチャンスに効率的に変えることができることを示唆している。

最後に、仮説 3a と 3b に目を向ける。この仮説が提案したのは、地政学的リスクの影響度合いが、戦略的敏捷性とオペレーショナル・レジリエンスの関係を調整し、さらにその調整効果が媒介効果にも影響を与える、というものだった。表 3 にあるとおり、オペレーショナル・レジリエンスを予測する上で交差積項 (戦略的敏捷性 \times 地政学的リスクの影響度合い) は統計的に有意であることが確認された (係数 = 0.207、95% CI: 0.094 ~ 0.320)。図 2 に示すように、海外子会社が深刻な危機に直面する場合、戦略的敏捷性とオペレーショナル・レジリエンスとの正の関係がより強くなることが明らかになった。ここから仮説 3a は支持された。つまり、地政学的リスクの影響が強いことによって、海外子会社は単に危機回避を最優先する受け身な対処策を立案・実行するのではなく、戦略の差別化やビジネスモデルの変革を積極的に行い、危機下においても市場価値の向上を目指すことが考えられる。さらに、調整媒介インデックスも統計的に有意であることから (インデックス = 0.043、95% CI: 0.006 ~ 0.091)、調整された間接効果も存在していることが明らかになった。よって仮説 3b も支持された。

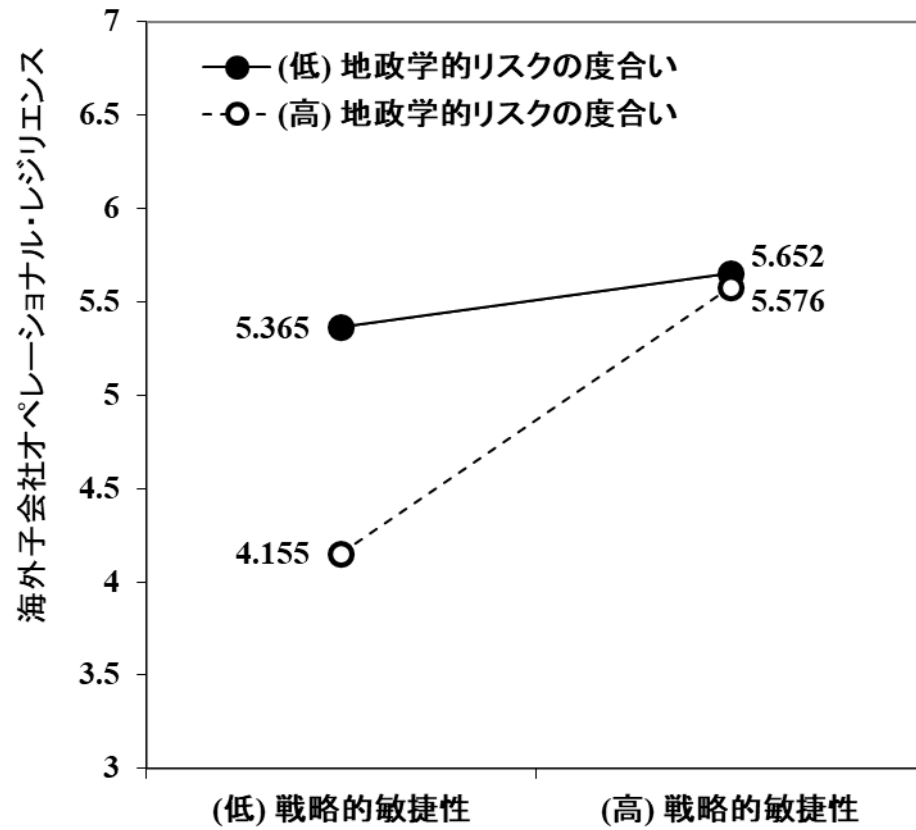
なお、表 3 で明示されているように、戦略的敏捷性と海外子会社のパフォーマンスの直接効果、オペレーショナル・レジリエンスと海外子会社パフォーマンスの直接効果も確認されている。これは、既存研究と整合的である。また、他のコントロール変数については、海外子会社の規模とオペレーショナル・レジリエンスが負の相関 ($\beta = -0.300, p < 0.05$) が示された以外、オペレーショナル・レジリエンス及び海外子会社パフォーマンスと統計的に有意な関係は確認されなかった。

表 3 実証結果(プロセスマクロ)

変数	係数	SE	t値	LLCI	ULCI
媒介変数モデル:オペレーショナル・レジリエンス					
定数	6.168	0.584	10.563 ***	5.012	7.325
戦略的敏捷性	0.462	0.089	5.186 ***	0.285	0.638
地政学リスクの影響度合い	-0.202	0.065	-3.102 ***	-0.331	-0.073
戦略的敏捷性×地政学的リスクの影響度合い	0.207	0.057	3.615 ***	0.094	0.320
海外子会社の規模	-0.300	0.142	-2.119 **	-0.580	-0.020
海外子会社の年齢	-0.645	0.325	-1.981	-1.289	0.000
所有形態(完全子会社=1)	0.341	0.340	1.002	-0.333	1.014
ホスト国との制度的距離	0.114	0.106	1.077	-0.096	0.324
従属変数モデル:海外子会社パフォーマンス					
定数	2.292	0.744	3.082 ***	0.819	3.764
戦略的敏捷性	0.222	0.087	2.540 **	0.049	0.394
オペレーショナル・レジリエンス	0.206	0.081	2.547 **	0.046	0.367
海外子会社の規模	0.210	0.134	1.566	-0.056	0.476
海外子会社の年齢	-0.002	0.309	-0.008	-0.614	0.609
所有形態(完全子会社=1)	0.122	0.318	0.383	-0.507	0.751
ホスト国との制度的距離	0.151	0.100	1.514	-0.047	0.349
Yに対するXの間接的な影響					
	効果の大きさ	Boot SE		Boot LLCI	Boot ULCI
オペレーショナル・レジリエンス	0.070	0.045		0.006	0.181
Yに対するXの条件付き間接効果:					
	効果の大きさ	Boot SE		Boot LLCI	Boot ULCI
地政学的リスクの影響度合い (-1 SD)	0.032	0.032		-0.012	0.112
地政学的リスクの影響度合い (M)	0.095	0.052		0.013	0.214
地政学的リスクの影響度合い (+1 SD)	0.159	0.080		0.022	0.334
	Index	SE		LL	UL
調整媒介インデックス	0.043	0.022		0.006	0.091

注:LL=下限、UL=上限、CI=信頼区間、5,000 のブートストラップサンプルを使用した。SE=標準エラー、N=125、** p<0.05、*** p<0.01

図2 オペレーショナル・レジリエンスを予測する際の、戦略的敏捷性と地政学的リスクの度合いの間の相互関係



V. ディスカッション

本研究は、ロシア・ウクライナ紛争の影響を受けやすい欧州・アフリカ・アラブに立地する日本企業の海外子会社を対象に、戦略的敏捷性とオペレーショナル・レジリエンスの関係とその境界条件を明らかにした。結果、1)戦略的敏捷性はオペレーショナル・レジリエンスの発揮と正の相関関係を持つこと、2)戦略的敏捷性はオペレーション・レジリエンスの発揮を媒介変数として媒介変数として海外子会社のパフォーマンスと間接的に関連すること、3)戦略的敏捷性とオペレーショナル・レジリエンスの発揮の関係は地政学的リスクの影響度によって調整され、その効果は戦略的敏捷性がオペレーション・レジリエンスの発揮を通じて海外子会社のパフォーマンスに与える間接効果とも関係していることを明らかにした。

戦略的敏捷性がオペレーショナル・レジリエンスの発揮を通じて海外子会社パフォーマンスに影響を与える媒介メカニズムを明らかにしたことは、ダイナミック・ケイパビリティがどのように企業の競争優位につながるかに関する一つのメカニズムを示唆している。本研究の実証結果は、地政学的リスクのある海外子会社において、戦略的敏捷性というダイナミック・ケイパビリティが、オペレーション・レジリエンスの発揮というプロセスを通じて、競争上の優位性に貢献できることを示唆している。本稿は、海外子会社の持続的な競争上の優位性を形成する上で戦略的敏捷性とオペレーショナル・レジリエンスが複雑な役割を果たす可能性があることを示唆している。

第二に、本研究はこれらの連続経路の妥当性を増大する可能性のある境界条件を解明した。この研究では、地政学的リスクの影響度の差によって、戦略的敏捷性がオペレーショナル・レジリエンスの発揮に与える直接的な効果、ならびにオペレーショナル・レジリエンスの発揮を通じた子会社のパフォーマンスへの間接効果に変化することを明らかにした。ここから、どのような状況においてどのようなダイナミック・ケイパビリティが有用となるのかの具体的な示唆を実務家に提供している。

理論的貢献

本研究の発見は、複数の理論的貢献を持つ。第一に、本研究は戦略的敏捷性とオペレーショナル・レジリエンスの実証することにより、ダイナミック・ケイパビリティとレジリエンスの関係に関する議論を深化させた。本研究は戦略的敏捷性を通じて、ダイナミック・ケイパビリティがどのようにレジリエンスの成果に変換されるかに関する新たな視座を提供している。第二に、本研究は、戦略的敏捷性がオペレーショナル・レジリエンスの発揮を媒介して海外子会社の業績を向上させるメカニズムを明らかにした。戦略的敏捷性と海外子会社の業績の関係が、既存研究が示したような直接的な関係だけでなく(Essuman et al., 2023)、媒介変数を伴って間接的に関係を持つ可能性を示すことで、両者の関係が複雑である可能性を示した。

第三に、本研究は、状況適合理論に従って、戦略的敏捷性とオペレーショナル・レジリエンスの発揮の関係性は、直面するリスクの度合いに応じて大きく異なることを解明した。Teece et al. (2016)は、外部環境が高度に変化・破壊的である状況において、企業の競争優位性をより深く理解するためには、組織固有の能力と環境との適合性が重要であることを指摘している。とりわけ、リスクの影響度合いという観点を分析に組み込むことで、ダイナミック・ケイパビリティおよびレジリエンスに関する理論的枠組みの意義と適用可能性に関する議論に貢献している。特に本研究の実証結果は、戦略的に機敏な多国籍企業子会社では、戦略的敏捷性の強さを活性化または拡大するため外生ショックを脅威ではなく機会として解釈する可能性があることも示唆している。

実務的示唆

本研究の調査結果は海外子会社レベルのリーダーに実用的なアドバイスを提供している。第一に、戦略的敏捷性がレジリエンス、さらには海外子会社のパフォーマンスに貢献する可能性があることを示している。すなわち、戦略的敏捷性を高めることが、危機的な状況下に置かれている海外子会社において重要となる可能性が示されているのである。外部環境をモニタリングしつつ、スピーディーに意思決定を行い、柔軟なリソースの再構成を促進する機能に投資できれば、企業のパフォーマンスを向上させられる可能性がある。特にリスクの影響を強く受けている時こそ、海外子会社のリーダーは自分たちの戦略的敏捷性が求められるようになることをより強く認識し、戦略的敏捷性を効果的に発揮できるような組織の運営体制を確立すべきだろう。

第二に、地政学リスクの影響度合いによって戦略的敏捷性の有効性が変わるため、海外子会社のリーダーは、地政学リスクがどのような影響を与えるかについて、モニタリングをする必要があるといえるだろう。リスクの影響度が高いと判断される場合、戦略的敏捷性が重要となるため、リスクの影響度をモニタリングできるような体制を取る必要がある。そのため、リスクの影響度をモニタリングし、それをシグナルとして、リソースの投入先を変えるような意思決定が求められることを、リーダーは理解しておく必要があるだろう。

本研究の限界と今後の課題

本研究にはいくつかの克服すべき課題が存在する。第一に、本研究が横断的調査設計に基づいているため、因果関係を推論することは難しい。因果関係を検証するために、今後の研究では、縦断的デザインの採用により動態的な実証分析が必要である。第二に、本研究は基本的に主観的評価にもとづいている。これらは外部からの観測が難しいためこのような手法を取らざるを得ないとはいえ、客観的指標との比較も必要であろう。例えば、オペレーショナル・レジリエンス（主要な業務を再開する実際の時間やサプライヤーのリスク分散度など）や危機後の財務実績（資産利益率、投資利益率など）を示す客観的指標を活用することで、より信頼性のあるアプローチを検討するべきである。第三に、本研究では特定地域において活動する特定の国籍の海外子会社（つまり、EMEA 地域に進出している日本の多国籍企業の海外子会社）を分析対象としているため、本研究で得られた実証結果の一般化には慎重な解釈を要する。更に、この調査結果は 125 人の海外子会社 CEO からの信頼できる回答データに基づいているが、必ずしも母集団全体を代表しているわけではない。したがって、本研究の実証結果を普遍的に適用することには限界がある。最後に、今後の研究では、(1) ダイナミック・ケイパビリティの他の構成要素と成りうる外部パートナーとの協働能力、組織学習力、戦略的先見性、戦略的柔軟性と海外子会社パフォーマンスとの関係をオペレーショナル・レジリエンスがどのように媒介するのか、(2) この間接的な関係性がデジタルテクノロジー、混乱の種類、組織文化などの他の潜在的な調整要因にどのように条件づけられるのかについて更に理論化し、実証的に検証することが期待されている。

VI. 結論

これまで、戦略的敏捷性が海外子会社のオペレーショナル・レジリエンス、さらには海外子会社のパフォーマンスとどのような関係を持つのかに関する知識は限定的であった。本研究は、ダイナミック・ケイパビリティの観点と状況適合理論を統合することにより、戦略的敏

捷性がオペレーショナル・レジリエンスの発揮を介して海外子会社のパフォーマンスに正の影響を与える可能性があることを明らかにした。加えて、地政学的リスクの影響が深刻になるにつれて、戦略的敏捷性がオペレーショナル・レジリエンスに与える影響はより顕著になる可能性が示された。このことは、戦略的敏捷性が、どのような状況においても価値がある一方、外的なショックに直面した際に業務を維持するために必要な迅速な感知、調整、再構成を可能にするため、不確実性が高まる状況下ではその重要性が更に高まることを示唆している。

謝辞

本研究に際し、多くの日本海外子会社の代表者の方々からご協力を賜りました。尚、本研究は全国銀行学術研究振興財団から研究助成を受けました。ここに記して、心より感謝申し上げます。第 32 回国際ビジネス研究学会年次大会にて本論文のコメンテータをしてくださった京都大学牧野成史先生より多くの有益な助言を頂きました。この場を借りて深く御礼申し上げます。

参考文献

- Afraz, M. F., Bhatti, S. H., Ferraris, A., & Couturier, J. (2021). The impact of supply chain innovation on competitive advantage in the construction industry: Evidence from a moderated multi-mediation model. *Technological Forecasting & Social Change*, 162, 120370.
- Akram, M. U., Islam, N., Chauhan, C., & Yaqub, M. Z. (2024). Resilience and agility in sustainable supply chains: a relational and dynamic capabilities view. *Journal of Business Research*, 183, 114855.
- Al Humdan, E., Shi, Y., Behnia, M., & Najmaei, A. (2020). Supply chain agility: A systematic review of definitions, enablers and performance implications. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 50(2), 287-312.
- Altay, N., Gunasekaran, A., Dubey, R., & Childe, S. J. (2018). Agility and resilience as antecedents of supply chain performance under moderating effects of organizational culture within the humanitarian setting: a dynamic capability view. *Production Planning & Control*, 29(14), 1158-1174.
- Asakawa, K., Aliasghar, O., & Un, C. A. (2025). How subsidiaries contribute to MNC's resilience under global disruptions. *Multinational Business Review*, 32(2), 203-219.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185-216.
- Bruno, R. L., Korosteleva, J., Osaulenko, K., & Radosevic, S. (2024). Sectoral digital capabilities and complementarities in shaping young firms' growth: evidence from Europe. *Entrepreneurship & Regional Development*, 36(1-2), 115-135.
- Brusset, X., & Teller, C. (2017). Supply chain capabilities, risks, and resilience. *International Journal of Production Economics*, 184, 59-68.
- Caldara, D., & Iacoviello, M. (2022). Measuring geopolitical risk. *American Economic Review*, 112(4), 1194-1225.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., Dana, L. P., & Kabbara, D. (2024). Developing resilience of MNEs: From global value chain (GVC) capability and performance perspectives. *Journal of Business Research*, 172, 114447.
- Dau, L. A., Moore, E. M., & Newbury, W. (2023). Building international business and societal resilience in an uncertain global environment. *AIB Insights*, 23(3), 1-5.

- de Diego Ruiz, E., Almodóvar, P., & Birkinshaw, J. (2024). The effects of a firm's internationalization, age, and environmental turbulence on the capabilities that comprise strategic agility. *International Entrepreneurship & Management Journal*, 20(3), 1935-1961.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience. *California Management Review*, 50(3), 95-118.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2-3), 370-382.
- Dubey, R., Bryde, D. J., Dwivedi, Y. K., Graham, G., Foropon, C., & Papadopoulos, T. (2023). Dynamic digital capabilities and supply chain resilience: The role of government effectiveness. *International Journal of Production Economics*, 258, 108790.
- El Baz, J., & Ruel, S. (2021). Can supply chain risk management practices mitigate the disruption impacts on supply chains' resilience and robustness? Evidence from an empirical survey in a COVID-19 outbreak era. *International Journal of Production Economics*, 233, 107972.
- Essuman, D., Ataburo, H., Boso, N., Anin, E. K., & Appiah, L. O. (2023). In search of operational resilience: How and when improvisation matters. *Journal of Business Logistics*, 44(3), 300-322.
- Ferraris, A., Degbey, W. Y., Singh, S. K., Bresciani, S., Castellano, S., Fiano, F., & Couturier, J. (2022). Microfoundations of strategic agility in emerging markets: empirical evidence of Italian MNEs in India. *Journal of World Business*, 57(2), 101272.
- Fourné, S. P., Jansen, J. J., & Mom, T. J. (2014). Strategic agility in MNEs: Managing tensions to capture opportunities across emerging and established markets. *California Management Review*, 56(3), 13-38.
- Gupta, A. K. (1984). Contingency linkages between strategy and general manager characteristics: A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 9, 399-412.
- Hadjielias, E., Christofi, M., & Tarba, S. (2022). Contextualizing small business resilience during the COVID-19 pandemic: evidence from small business owner-managers. *Small Business Economics*, 59(4), 1351-1380.
- Hayes A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: Guilford Press.
- Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: A valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7-44.
- Hofer, C. W. (1975). Toward a contingency theory of business strategy. *Academy of Management Journal*, 18, 784-810.
- Hussain, M., & Malik, M. (2022). How do dynamic capabilities enable hotels to be agile and resilient? A mediation and moderation analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 106, 103266.
- Kogut, B., & Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411-432.
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30.
- Meyer, K. E., & Li, C. (2022). The MNE and its subsidiaries at times of global disruptions: An international relations perspective. *Global Strategy Journal*, 12(3), 555-577.
- Mueller-Saegebrecht, S., & Walter, A. T. (2025). Strategic agility - An urgent capability for successful business model innovation? A conceptual process model and theoretical framework. *Strategic Change*, 34(3), 407-428.
- Nielsen, B. B., Wechtler, H., & Zheng, L. G. (2023). Disasters and international business:

- Insights and recommendations from a systematic review. *Journal of World Business*, 58(4), 101458.
- Oh, C. H., & Oetzel, J. (2023). Natural disasters and multinational enterprises: In denial and unprepared, or ready to respond? *AIB Insights*, 23(1).
- Ozanne, L. K., Chowdhury, M., Prayag, G., & Mollenkopf, D. A. (2022). SMEs navigating COVID-19: The influence of social capital and dynamic capabilities on organizational resilience. *Industrial Marketing Management*, 104, 116-135.
- Özsomer, A., Simonin, B., & Mandler, T. (2023). Marketing agility in subsidiaries: Market orientation and marketing program standardization as the “Twin Engines” of performance. *Journal of International Marketing*, 31(2), 6-24.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Parker, H., & Ameen, K. (2018). The role of resilience capabilities in shaping how firms respond to disruptions. *Journal of Business Research*, 88, 535-541.
- Pettit, T. J., Croxton, K. L., & Fiksel, J. (2013). Ensuring supply chain resilience: development and implementation of an assessment tool. *Journal of Business Logistics*, 34(1), 46-76.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185-227.
- Shams, R., Vrontis, D., Belyaeva, Z., Ferraris, A., & Czinkota, M. R. (2021). Strategic agility in international business: A conceptual framework for “agile” multinationals. *Journal of International Management*, 27(1), 100737.
- Sheffi, Y., & Rice Jr, J. B. (2005). A supply chain view of the resilient enterprise. *MIT Sloan Management Review*, 47, 41-48.
- Shin, H., Lee, J. N., Kim, D., & Rhim, H. (2015). Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance. *International Journal of Production Economics*, 168, 181-196.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35.
- Trąpczyński, P., & Banalieva, E. R. (2016). Institutional difference, organizational experience, and foreign affiliate performance: Evidence from Polish firms. *Journal of World Business*, 51(5), 826-842.
- van der Vegt, G.S., Essens, P., Wahlström, M., George, G. (2015). Managing risk and resilience. *Academy of Management Journal*, 58 (4), 971-980.
<https://doi.org/10.5465/amj.2015.4004>.
- Venaik, S., Midgley, D. F., & Devinney, T. M. (2005). Dual paths to performance: The impact of global pressures on MNC subsidiary conduct and performance. *Journal of International Business Studies*, 36(6), 655-675.
- Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic agility: A state-of-the-art introduction to the special section on strategic agility. *California Management Review*, 56(3), 5-12.