

令和元年6月5日現在

機関番号：11101

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2015～2018

課題番号：15K03641

研究課題名(和文) 日系多国籍企業のアジア地域統括本社の機能高度化とASEAN経済共同体の創設

研究課題名(英文) Changing the function of Asia Regional Headquarters in Japanese MNEs and the establishment of the ASEAN Economic community

研究代表者

森 樹男 (Mori, Tatsuo)

弘前大学・人文社会科学部・教授

研究者番号：80250588

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,000,000円

研究成果の概要(和文)：本研究はアジア地域統括本社の役割が，ASEAN経済共同体(AEC)の発足によって変化しているかどうか，その関係性について調査研究するものである。

インタビュー調査の結果からは，これまで部分的な機能を果たしていたり，日本本社の機能を補完しているに過ぎなかった地域統括本社が，実質的な統括機能を担うようになってきたことが明らかになった。一方で，アンケート調査の結果からは，東南アジアにおける地域統括会社の設立は増加しているものの，AECとの関係は確認できなかった。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究の学術的意義としては，まず海外子会社の役割の高度化に関する研究成果を，地域統括本社というマネジメント組織においても適用されるかどうかを検証したところであり，今回の調査研究からは，地域統括本社においても役割の高度化を確認できたことがあげられる。また，EU設立時のような地域経済統合に合わせた地域統括本社設立という関係性は，ASEAN経済共同体の設立時には見られなかったことが確認できたことも意義として挙げられる。

研究成果の概要(英文)：This research investigates whether the role of the Asia Regional Headquarters in Japanese Multinational Enterprises has changed due to the establishment of the ASEAN Economic Community (AEC).

The results of the interview survey showed that the regional headquarters which has only complemented the functions of the Japanese headquarters and hitherto achieving partial functions, has come to bear substantial management functions. On the other hand, the results of the questionnaire survey were although the establishment of the regional headquarters of Japanese Multinational Enterprises in Southeast Asia has increased, the relation with AEC couldn't be confirmed.

研究分野：国際経営論

キーワード：地域統括本社 地域経済統合 海外子会社機能の高度化 ASEAN経済共同体

1. 研究開始当初の背景

(1) 多国籍企業の組織のあり方は、時代とともに変化してきている。かつてパールムッター(1969)はEPGモデルにおいて本国志向の経営と現地志向の経営における組織のあり方の違いについて明らかにした。1980年代においてバートレット=ゴシャル(1989)は集権でもなく分権でもない理想的な多国籍企業の組織モデルとしてトランスナショナル組織について示した。その後、パーキンショーら(1998)は、海外子会社の役割について明らかにし、海外子会社がグローバル戦略の中心的な役割を演じることがあることを明らかにし、ドズ(1996)は海外に偏在する知識を活用した組織モデル、メタナショナル経営論を展開している。こうした一連の研究からわかることは、本国中心の経営には限界があること、多国籍企業の発展のためには、世界各地に偏在する知識を活用した経営が求められていること(安室 2012)である。

(2) 研究代表者は、2003年に『日本企業の地域戦略と組織-地域統括本社制についての理論的・実証的研究』を発表した際、地域統括本社制が集権と分権といった分け方ではない、第三の組織モデルの可能性を示すとともに、地域統括本社を活用した地域に埋め込まれた知の多国籍企業内への取り込みの可能性について言及した。但し、その当時の日本の多国籍企業は、日本で開発した製品を海外に展開する本国中心の経営であり、日本発信型のビジネスモデルであった。そうしたことから、北米、欧州、アジアの3つの地域に設立された地域統括本社は、日本本社の考え方を各地域へ広めるための、いわゆる本社の出先機関的な要素を強く反映したものであった。つまり、知識の流れは本国本社から海外現地法人へむかっており(吉原 1989)、その逆はほとんど見られなかった。また、地域統括本社間、もしくは地域間での知識の交流はみられなかった(森 2003)。

(3) この状況は、アジア統括本社においてとくに深刻であった。研究代表者は1990年代後半、シンガポールにおいてアジアの地域統括マネジメントについて実態調査を行っているが、そこで明らかになったのは、アジア地域統括本社といたしながらも日本からの地理的な距離の近さから、地域統括本社とは名ばかりで、実態は日本本社の出先でしかなかったということである。言うなれば「サービスすれど統括せず」という状態であった(森 1998)。要するに、アジアにおいて地域統括機能は実質的には機能していなかったということである。

(4) ところで、研究代表者は2010年より欧州における地域統括マネジメントに関する調査をおこなってきた。この研究調査において、明らかになってきたことは、10年前の欧州地域統括マネジメントと比べ、地域統括本社を中心とした地域完結型の経営が求められるケースと、本国本社を中心としてグローバル統合強化の結果、地域統括本社の重要性が低下しているケースの2つの傾向が明らかになってきた。また、そのことから、これらの違いは本国本社の経営の志向性の変化によってもたらされているとの仮説を導くに至っている。

(5) 一方で、研究代表者は、アジアにおける地域統括本社制の研究も行ってきた。しかしながら、調査研究を行ったのは1990年代後半であり、現在、それから十数年が経過している。その間、経済のグローバル化は格段に進み、日本企業の国際経営が進化しグローバルな経営体制へと発展してきた。また、アジアにおける市場の発展が見られ、近年、日本企業はアジア地域統括本社の設立を行ったり、アジア地域でのマネジメントの強化を進めたりするなど(日本経済新聞2013年9月17日付朝刊)、再びアジア地域統括本社設立のブームが起きようとしている。しかしながら、1990年代の地域統括本社設立ブームを考えると、それらは単なるブームに終わる可能性も否定できない。したがって、日本企業の行動の本質を見極めるため、日本企業はなぜアジア地域統括本社設立を今設立しようとしているのか、またそれは実体を伴ったものなのか、など、その実態を明らかにする必要がある。

【参考文献】

- Bartlett, Christopher, A., and Sumantra Ghoshal (1989) *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press. (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社)
- Birkinshaw, Julian (2000) *Entrepreneurship in the global firm*, Sage Publications.
- Doz, Y., J. Santos and P. Williamson (2001) *From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy*, Harvard Business School Press.
- ジェトロ(2009)『地域統括拠点としてのシンガポールを総検証する』『ジェトロセンサー』2009年4月号, pp.47-59.
- 森樹男(1998)『シンガポールにおける日本企業の地域統括会社』『Business Research』第888号(企業研究会), pp.74-82
- 森樹男(2003)『日本企業の地域戦略と組織』文眞堂。
- 安室憲一(1993)『多国籍企業と地域経済:埋め込みの力』御茶の水書房。

2. 研究の目的

(1) 本研究は、地域統括本社(会社)というマネジメント組織を対象に、その役割の高度化について調査研究し、多国籍企業の海外子会社の研究における役割の高度化(販売子会社に生産機能や研究開発機能が付与される)とは異なる視点からの分析を行い、事業組織とは異なるマネジメント組織の役割変化について検討するものである。

(2) また、役割の変化をもたらす要因に、従来の親会社からの役割の付与、子会社の選択、ローカルでの環境要因、に本国本社の経営志向性を加えることによる組織モデルの発展を図るものである。その他、ASEAN 経済共同体の発足による地域統括本社(会社)設立ブームについても検証し、日本企業が現在設立を進めているアジア地域統括本社(会社)の実態とそのあり方について考察するものである。

3. 研究の方法

本研究は、シンガポール、香港、タイに設立された日系多国籍企業の地域統括本社に対してインタビュー調査とアンケート調査を行い、その結果から考察を行うものである。

4. 研究成果

(1) 2017年3月香港において地域統括本社(会社)の現状についてインタビュー調査を行った。その結果、香港における地域統括本社(会社)の役割が変化していることが明らかになった。すなわち、従来は、中国への窓口としての機能が中心であったが、現在は、日系企業の生産拠点が中国から東南アジアに拡大したことから広域での統括を行うケース、香港の統括機能を中国国内へ移転するケース、香港におけるビジネスを統括するケース、という3パターンが明らかになった。

(2) 地域統括会社の設立の動きとAEC(アジア経済共同体)の関係や、アジアにおける地域統括本社(会社)の立地と機能の分散化の傾向を探るためアンケート調査を実施した。アンケート調査は東南アジアと香港にある日系海外現地法人のうち「統括会社」として登録されている企業292社にアンケート用紙を送付し、23社から回答を得た。回収率は14.0%である。

アンケート調査の集計結果からは、地域統括本社(会社)の設立は増加しているものの、AECとの関係は確認できなかった(表1、表2)。アジアにおける地域統括本社(会社)の統括範囲が、過去と比べると拡大しており、特にインドを対象とする統括本社(会社)が増えたことが特徴としてあげられた(表3)。

表1 地域統括本社(会社)設立状況～海外進出企業 CD-ROM から～

	合計(社)	シンガポール	タイ	マレーシア	ベトナム	フィリピン	インドネシア	香港
2008	72	34	10	7	1	0	1	19
2009	152	57	26	15	1	2	1	50
2010	161	60	30	17	2	3	1	48
2011	167	62	32	18	2	2	1	50
2015	264	107	49	14	2	4	1	87
2017	305	125	61	15	4	4	2	94

表2 地域統括本社(会社)の設立理由

	n=13,(社), 複数回答
① 海外現地法人の増加に伴い全社的視点に立った効率的なマネジメント組織が必要になったため	8
② ASEAN経済共同体(AEC)発足にあわせ、ASEAN域内での経営を強化するため	1
③ 経営の現地化(インサイダー化)を促進するため	3
④ 海外現地法人から地域統括の要望が出されたため	1
⑤ その地域で経営活動を拡大するための拠点を必要としたため	6
⑥ 地域内でのブランドイメージを統一するため	1
⑦ 海外企業を買収した結果、海外事業のマネジメントをおこなう拠点が必要となったため	3
⑧ 当該地域においてM&Aを積極的に進めるため	1
⑨ 人材の多様化・多国籍化を進めるため	3
⑩ ASEAN諸国に進出するための拠点が必要だったため	1
⑪ その他	1

表3 地域統括会社の統括範囲

	n=13, (社)
ASEAN	12
中国	2
韓国	1
インド	7
オーストラリア	5
中央アジア	0
その他	5

(3) アジアにおける地域統括本社(会社)の立地と機能の分散化に関しては 地域統括会社の立地の分散はみられた(表1)。 また、かつては日本とのつながりを重視して運営されていたが、現在はアジアの中心として機能する形で役割が与えられていた(表4)。 統括機能を内容によって分散させる企業もみられ 統括機能の分散化傾向も確認された(表5のその他の記述)。

表4 意思決定に重要な役割を担っている組織

n=13, (社), 複数回答	地域戦略 n=13	販売活動 n=12	生産活動 n=9
①地域統括会社	10	7	3
②日本本社	6	4	4
③国際事業部(海外事業部)	4	4	2
④製品事業部	1	1	4
⑤販売事業部	2	3	1
⑥域内の他の現地法人	5	9	7
⑦その他	1	1	1

表5 地域統括本社(会社)の業務執行場所

傘下現地法人数	n=13, (社)
①地域統括本社(会社)	9
②地域内の他の現地法人	0
③日本本社	2
④その他	2

その他：1と2(コーポレート機能は香港、製造機能は中国法人で地域全体を統括、販売機能は香港およびシンガポールで分担して統括)および1と3。

(4) 2018年3月にシンガポールにおいてJETROの他、日系企業5社に対してインタビュー調査を実施した。本調査で明らかになったことは、アジアにおける地域統括本社(会社)への権限委譲が不十分であること、地域統括本社(会社)を持株会社化した後の地域統括会社の役割が曖昧になっていること、調査した企業のうちの数社は、地域統括本社(会社)の役割の再定義を行い、実質的な地域統括マネジメントを行う体制を整えていること、シンガポールにおけるファイナンス機能が重視されていること、である。

(5) 総括すると、地域統括本社(会社)の機能については地域統括マネジメントがASEAN地域全体に及び、場合によってはインドなどにも統括範囲の拡大は見られるものの、実質的に担う統括機能は限定的にならざるを得ないこと、また、機能の高度化は一部の企業で進んでいるもののASEAN経済共同体が設立されてまもないことから、その地域統括マネジメントに及ぼす影響については、今後のASEAN経済共同体の動きを見つつ考察していくことが必要になっているとの結論に至った。

5. 主な発表論文等

{雑誌論文}(計 0件)

{学会発表}(計 1件)

1 森樹男, ASEAN 経済統合と日系多国籍企業のアジア地域統括本社の動向, 国際ビジネス研究会 北海道・東北部会, 2017

〔図書〕(計 0 件)

〔産業財産権〕

出願状況(計 0 件)

名称:
発明者:
権利者:
種類:
番号:
出願年:
国内外の別:

取得状況(計 0 件)

名称:
発明者:
権利者:
種類:
番号:
取得年:
国内外の別:

〔その他〕

ホームページ等

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。