

機関番号：14401

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2008～2010

課題番号：20530341

研究課題名(和文) グローバル企業の海外拠点におけるトップマネジメントの研究

研究課題名(英文) The Role of Top Management in Multinational Companies' Foreign Affiliates

## 研究代表者

関口 倫紀 (SEKIGUCHI TOMOKI)

大阪大学・大学院経済学研究科・准教授

研究者番号：20373110

研究成果の概要(和文): グローバル企業の海外拠点業績および全社業績に大きな影響を与える、現地拠点のトップマネジメントチームの特徴について、既存の文献やデータの収集、海外における情報収集を通じて理論的フレームワークの構築を行った。次に、構築された理論的フレームワークに基づき、グローバル企業の海外拠点におけるトップマネジメントチームの特徴と、その拠点業績への影響について、実証データの蓄積と検証を行った。これらの研究成果は、主に海外の国際学会で報告され、それに基づいた論文が、海外ジャーナルに掲載された。

研究成果の概要(英文): Based on the extensive literature reviews and field survey, we developed a theoretical framework on the characteristics of top management teams (TMTs) in multinational companies (MNCs)' foreign affiliates, and their effect on affiliate performance. The theoretical framework was then empirically tested through quantitative data and statistical analysis of MNCs' foreign affiliates operating in Japan. Our findings were presented at international academic conferences and the papers on this topic were published in major English journals.

## 交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2008年度	1,500,000	450,000	1,950,000
2009年度	1,200,000	360,000	1,560,000
2010年度	800,000	240,000	1,040,000
年度			
年度			
総計	3,500,000	1,050,000	4,550,000

研究分野：経営学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：経営学、国際経営、グローバル企業、海外拠点、トップマネジメント

## 1. 研究開始当初の背景

グローバル化が急速に進む現代において、企業経営のグローバル化も急務となっている。とりわけ、グローバル企業の海外拠点におけるマネジメントの巧拙および業績は、企業全体の業績にも大きな影響を与える。グローバル企業の海外拠点および企業全体の業績を左右する大きな要因が、現地のトップマネジ

メントチームの特徴である。なぜならば、海外拠点のトップマネジメントチームは、現地オペレーション全体の指揮を執ると同時に、グローバル企業本社や他の拠点との連携や知識・情報の伝達を円滑に進める役割も担うからである。しかし、グローバル企業の海外拠点におけるトップマネジメントチームのいかなる特徴が現地における業績を高め、さらには企業全体の業績を向上させるのかに

については理論的にも実証的にもまだ理解が十分に進んでいるとは言えなかった。

## 2. 研究の目的

研究開始当初の背景をふまえ、本研究では、グローバル企業の海外拠点の運営を行うトップマネジメントチームの特徴がいかなる要因によってもたらされるのか、そして、その特徴が、海外拠点のマネジメントの特徴および本社機能やその他の部門、海外拠点との連携や調整のあり方に反映され、その結果、現地における業績および企業全体の業績に影響を及ぼすプロセスについて、詳細な調査・分析を行うことを目的とした。

## 3. 研究の方法

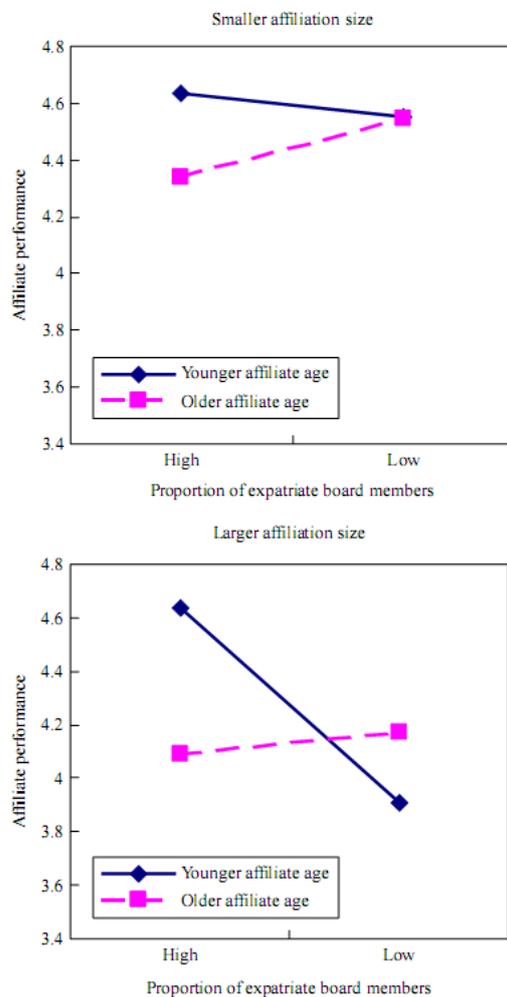
本研究の主たるテーマについて、既存の文献やデータの収集および現地に赴いた情報収集ならびに聞き取り調査を実施することによって理解を深め、初期段階の理論的フレームワークを構築した。そして、構築された理論的フレームワークを検証するために、日本において活動している多国籍企業の拠点におけるトップマネジメントチームの特徴とその拠点業績への影響について、おもに役員クラスの国籍の観点からのデータを収集し、統計分析によって仮説を検証した。

## 4. 研究成果

まず、グローバル企業の海外拠点におけるトップマネジメントチームの特徴に関して、いかなる要因が、トップマネジメントチームを構成する役員の国籍の違いに影響を与えるのかについての理論構築を行い、そこから導かれる仮説を検証した。その研究成果の1つである Bebenroth, Li, Sekiguchi (2008)では、日本で事業を行う多国籍企業 3,241 社のデータを用いて、以下のような結論を得た。まず、多国籍企業の日本拠点の規模（従業員数）が大きいほど、そして、本国における親会社の持ち株比率が高いほど、トップマネジメントチームにしめる外国人（本国からの派遣役員）の割合が高いことがわかった。また、ホフステッドが提唱する国民文化次元のうち、多国籍企業の本国における不確実性回避度および権力格差が、日本拠点のトップマネジメントに占める外国人比率に影響を及ぼしていることが明らかになった。

次に、多国籍企業の日本拠点におけるトップマネジメントの特徴と、拠点業績との関係を理論化し、実証研究を行った。その研究成果の1つである Sekiguchi, Bebenroth, & Li (2011)では、以下のような発見を得た。日本で事業を行う多国籍企業のうち、トップ

マネジメントのデータと業績データの両方が入手可能であった 31 カ国からの多国籍企業 643 社のデータを分析した結果、日本における操業年数が少ない多国籍企業においては、日本拠点におけるトップを外国人にしたほうが、トップを日本人にした場合よりも高い業績につながるということがわかった。さらに、拠点の規模（従業員数）を考慮に入れた場合、拠点規模が小さい場合には、拠点のトップマネジメントに占める外国人の割合の過少は拠点業績には影響を及ぼさないが（下図における上のグラフ）、拠点規模が大きい場合、拠点の日本での操業年数が少ないほど、トップマネジメントに占める外国人比率が高いほど、拠点業績が高くなることが明らかになった（下図の下のグラフ）。



出所：Sekiguchi, Bebenroth, & Li (2011).

さらに、多国籍企業の日本拠点におけるトップマネジメントの特徴について、時間的要素を考慮し、トップ人材の国籍の変化についての分析を行った。その研究成果の1つである Sekiguchi & Yamao (2011)では、以下のような発見を得た。

2003年から2007年の間に日本において操業していた多国籍企業2,306社のトップマネジメントの交代についてデータ分析を行った結果、日本での操業年数が増えるにつれて、日本拠点における外国人トップが日本人のトップに交代する可能性が、日本人トップが外国人のトップに交代する可能性よりも高いことが明らかになった。また、日本人を拠点トップに据える多国籍企業が、日本における持ち株比率を引き上げるにつれて、日本人トップを外国人トップに交代させる可能性が高まることも明らかになった。さらに、拠点トップの国籍変化のパターンには、多国籍企業の本拠国の違い（北米、欧州、アジア）も色濃く反映していることが明らかになった。

5. 主な発表論文等  
(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

(雑誌論文)(計 21 件)

Sekiguchi, T., & Yamao, S. (2011). Factors affecting the change of top executive nationality in MNCs' foreign affiliates in Japan. *Zeitschrift fuer Betriebswirtschaft (Journal of Business Economics)*, forthcoming. 査読有

Bebenroth, R. & Pascha, W. (2011). Agency concerns and resource endowment issues of strategic management staffing decisions among German subsidiaries in Japan. *Zeitschrift fuer Betriebswirtschaft (Journal of Business Economics)*, forthcoming. 査読有

Sekiguchi, T., Bebenroth, R., & Li, D. (2011). Nationality background of MNC affiliates' top management and affiliate performance in Japan: Knowledge-based and upper echelons perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 22, 999-1016. 査読有

Nealia S. Bruning, N. S., Bebenroth, R., & Pascha, W. (2011). Valuing expatriate and local manager's functions: An examination of German subsidiaries in Japan. *International Journal of Human Resource Management*, 22, 778-806. 査読有

Bebenroth, R., Li, D., & Sekiguchi, T. (2008). Executive staffing practice patterns

in foreign MNC affiliates based in Japan. *Asian Business & Management*, 7, 381-402. 査読有

(学会発表)(計 21 件)

Sekiguchi, T. (2010). *CEO fairness orientation and organizational competitiveness: An integrative framework*. Paper presented at the Annual Conference of Academy of Management, Montreal, Canada, August 9, 2010.

Sekiguchi, T., & Yamao, S. (2010). *The change of nationality in top executives of foreign affiliates: A study of North American, European and Asian MNCs in Japan*. Paper presented at the Association of Japanese Business Studies (AJBS) 23rd Annual Conference, Rio de Janeiro, Brazil, June 26, 2010.

Sekiguchi, T., Bebenroth, R., & Li, D. (2009). *Nationality background of MNC affiliates' top management and affiliate performance in Japan*. Paper presented at the Annual Conference of Academy of Management, Chicago, August, 11th, 2009 (Selected for the Best Paper Proceedings of the 2009 Academy of Management Meeting)

Nealia S. Bruning, N. S., Bebenroth, R., & Pascha, W. (2009). *Beyond the CEO: Complementarities in foreign based subsidiaries executive staffing decisions*. Paper presented at the Academy of International Business (AIB) Annual Conference, San Diego, June 30, 2009.

Bebenroth, R., & Li, D. (2009). Expatriation and performance. Paper presented at the Academy of International Business (AIB) Annual Conference, San Diego, June 30, 2009.

Sekiguchi, T., Bebenroth, R., & Li, D. (2008). *Top management characteristics of foreign MNC affiliates and affiliate performance in Japan: Knowledge-based and upper echelon perspectives*. Paper presented at the Annual Conference of Academy of International Business, Milan, July 1st, 2008.

〔図書〕(計 3 件)

**Bebenroth, R.**, & Kanai, T. (Eds.) (2010)..  
*Challenges of human resource  
management in Japan*. Routledge.133-153

Roßnagel, A., Hentschel, A., & **Bebenroth,  
R.** (2008). *Die Emissionshandelssysteme in  
Japan und Deutschland. Chancen der  
Verzahnung aus rechtlicher Sicht*, Kassel  
University Press.138 pages.

6 . 研究組織

(1)研究代表者

関口 倫紀 (SEKIGUCHI TOMOKI)  
大阪大学・大学院経済学研究科・准教授  
研究者番号：2 0 3 7 3 1 1 0

(2)研究分担者

李 東浩 (LI DONGHAO)  
和歌山大学・経済学部・教授  
研究者番号：4 0 4 0 3 2 2 4

ラルフ ビーブンロット

( BEBENROTH RALF )  
神戸大学・経済経営研究所・准教授  
研究者番号：8 0 4 0 3 2 2 8