

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 28 年 4 月 21 日現在

機関番号：14701

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2013～2015

課題番号：25380514

研究課題名(和文)中国における多国籍企業のグローバル調達

研究課題名(英文)Global Sourcing of Multinational Corporations (MNCs) in China

研究代表者

高 瑞紅 (GAO, Ruihong)

和歌山大学・経済学部・教授

研究者番号：30420459

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,600,000円

研究成果の概要(和文)：

研究では、日欧米多国籍企業が中国に設置する購買調達拠点(IPO)に焦点をあて、IPOの設置動機や役割、全社調達戦略に与える影響について国際比較を行い、グローバル調達の拡大を強化している日系多国籍企業の実態と直面する課題を検討した。中国IPOは調達可能な部品群の範囲と量を拡大するだけでなく、全社調達戦略や事業戦略にも影響を及ぼす存在になりつつあることを明らかにした。また、本社における職位とそれに伴うパワーを持つ駐在員は、IPOの成果に好影響を与える傾向が見られた。生産のみならず、調達やサービスなど海外拠点の機能が多様化する中、駐在員の役割やグローバル人的資源のあり方への示唆が得られた。

研究成果の概要(英文)：

The purpose of this research is to clarify the evolution process of global sourcing and the role of the International Procurement/Purchasing Offices (IPOs) of Multinational Corporations (MNCs) in China. The strong growth of sourcing in China induces the IPOs not only to collect intelligence on the supply market but also to have an influence on setting the global sourcing strategy for the whole company. The Chinese IPOs could also facilitate the direct investment abroad for China. In addition, the expatriates are the key to operate and execute the strategies of IPO. There is still room to explore in more detail how the various roles of expatriation can be made more effective and how expatriation can be used as a strategic tool, such as in managing transactions and global sourcing strategy, to meet the challenges of the international environment.

研究分野：国際経営

キーワード：グローバル調達 多国籍企業 集中購買 帰任者 駐在員 企業内国際分業

1. 研究開始当初の背景

近年、東アジアにおける新興市場の形成や生産技術の向上が進むにつれ、グローバル規模での生産と流通ネットワークが構築されつつある。かつて、多くの欧米企業による直接投資において、国際市場におけるリスクと不確実性を回避するため、生産拠点の内部化志向が強く見られたが、ここ数年、生産工程レベルを細かく分け、本国と東アジア諸国の中でそれぞれの活動に適した立地条件を選別した上で各工程の配置や外部化を行い、グローバル調達を通じた国際間取引をする傾向が強まっている(Arnold, 1999; Byrne, 2005; Ettlie and Sethuraman, 2002)。

多国籍企業間のグローバルな競争の高まりの中で、部品や資材の共通化などグループ一体となった調達活動の合理化を強化する動きが広がっている。多国籍企業は、グローバル調達を効率的に行うために、しばしば現地調達先に国際購買・調達拠点(IPO)を設置している(Nassimbeni and Sartor, 2006)。本研究における IPO の定義は「世界各地の生産拠点に部品や材料、他の工業材料を調達するために設立された海外での購買・調達オフィス」のことを指す(Goh and Lau, 1998)。IPO は、調達機能にとどまらず、本社や世界各地に散在する生産拠点と現地サプライヤーとの仲介役として情報交換や信頼関係の形成を促進し、更には全社の購買戦略への影響力も発揮している。特に近年は、中国やインドなどの新興国における調達が急速に拡大し、IPO の重要度は増すばかりだが、IPO の機能や組織構造に焦点をあてた学術研究はまだ少ない。

他方、日本企業の多くは国内外を問わず、日系企業を中心とした企業間取引を行う傾向にあった(高・下野, 2006)。ここ数年、部品やデバイスの分野において外国企業を相手に販路を開拓しているものの(天野, 2005)、日系企業という枠を超えたグローバル調達は十分に進展していない。よって、競争力を高めるために日本企業もグローバル調達に対して真剣に取り組む必要がある。しかし、現地での IPO 設置や現地サプライヤーの開拓および取引関係の構築と維持についての研究は殆どない。

2. 研究の目的

本研究では、多国籍企業の中国における IPO に焦点をあてて、各企業が中国 IPO を設置する動機、IPO の役割とグローバル調達の戦略に与える影響、世界各生産拠点におけるグローバル調達の仕組み、本社による IPO の支援体制と組織体制構築について日欧米多国籍企業の国際比較を行い、グローバル調達の拡大を強化している日系多国籍企業の実態と直面する課題を明らかにする。

これまでの研究により、欧米企業の多くはグローバル調達が拡大する中で、中国に IPO を設置することによって、現地サプライヤーの新規開拓や安定した供給体制を維持し、グ

ローバル調達の拡大と効率化を図っていることを明らかにしている。本研究は中国 IPO 設置の動機や IPO と世界各国の拠点との相互連携の方法などに注目し、IPO の役割と組織能力について日欧米の比較研究を行うと同時に、海外進出のために必要とされる人材育成システムの形成について日欧米企業の相違点を検討する。

3. 研究の方法

本研究は日欧米多国籍企業における中国での調達について扱った国際比較研究であり、IPO 責任者をはじめ、調達や購買を担当する現地スタッフへのインタビュー調査をベースにした事例研究により、次の課題を考察する。

(1) グローバル調達拠点の展開プロセス及びその役割、調達活動の仕組み。

(2) グローバル調達に必要とされる駐在員の役割と人材の育成システム形成。

4. 研究成果

当該期間中にいくつかの雑誌に論文の掲載が許可された。その中で主だったものを紹介する。

(1) グローバル調達拠点の展開プロセス及びその役割、調達活動の仕組み

掲載論文①、⑤、⑥、⑨は、多国籍企業の中国 IPO に焦点をあて、複数企業を研究対象にインタビュー調査を実施し、中国 IPO 設置の動機や IPO の役割、調達活動の仕組み、グローバル調達の戦略に与える影響について日欧米多国籍企業の国際比較を行い、グローバル調達の拡大を強化している日系多国籍企業の実態と直面する課題を検討してきた。中国における多国籍企業の多くは、グローバル調達において、販売業者から調達を行っていたが、調達規模の拡大やその重要性の高まりにつれ、中国にある生産拠点の中に IPO を設置することによって自社自らグローバル調達の機能を持ち始め、そして生産拠点から IPO を独立することによって調達機能を強化してきたという中国 IPO の展開プロセスを明らかにした。また、サプライヤーの能力開発に伴って高品質かつ低コストの部品や資材の安定調達の環境整備が進める中、中国 IPO は多国籍企業本社のグローバル調達戦略や事業戦略に影響を及ぼす存在になりつつあり、その役割とグループ全体における位置づけはさらに大きくなると考えられる。

また、中国 IPO の発展プロセスと位置づけも他地域とは異なっている。まず、中国に生産拠点を持つ多国籍企業が多いため、多くの IPO は生産拠点内に設置してから独立するという段階を経ている。生産拠点は現地調達を高めるため、サプライヤーの開拓及び技術指導を行った。それゆえに、供給基盤の整備に伴って現地の品質エンジニアを多く育成することとなった。多国籍企業による技術指導

のもとで中国ローカル・サプライヤー品質や技術は格段に向上し、それらの多くはインターナショナル・サプライヤー(international supplier)からグローバル・サプライヤー(global supplier)へ成長できた。こうした供給基盤の整備はさらなる生産拠点の設立を促進させ、研究対象の多国籍企業の多くは中国に複数の生産拠点を持っており、それらの生産に供給する新規開拓や既存サプライヤーの生産改善能力の引き上げ、品質向上などのサプライヤー開発もさらに進められ、より高品質かつ低コストの部品や資材の安定調達環境整備となる。こうした外部にサプライヤー市場の形成と、内部に品質エンジニアの育成は、工場からのIPO独立を可能にしたと考えられる。

また、巨大な消費市場としても注目されている中国市場で、多国籍企業が事業拡大を加速する中、先進国市場と異なる新技術やイノベーションが次々と生み出されている。中国IPOは、これらの新技術や情報をグループ全体へ伝達する重要な役割をしていることがヒアリング調査によって明らかとなった。外部環境と内部組織と接点となるIPOは、購買と物流、品質、エンジニアリング、生産など、機能間、部門間、地域間をまたがる内部調整の役割を果たしながら、サプライヤーの情報と市場ニーズの動向を本社や世界各地の生産拠点へと伝達しているのである。中国IPOの多くは重要な役割を担っていると位置づけられていると言えよう。

日欧米企業のグローバル調達の違いも浮き彫りになっている。欧米企業の多くは、中国での調達は中国域内の生産拠点のみならず、本国や中国域外の生産拠点にも供給しているため、調達量と拠点間の調整、中国サプライヤーと海外生産拠点の連絡など、煩雑かつ複雑な調達機能を担うIPOが必要となっている。また、IPOは中国で調達可能な部品群の範囲と量を拡大するのではなく、サプライヤーと生産拠点との共同開発を促進させるなど、グループ全体の購買戦略のみならず、事業戦略にも影響を及ぼす存在になりつつある。

それに対して、中国IPOを設置する日系多国籍企業は稀である。その結果をもたらした要因の1つは品質の問題である。日本企業の多くは、中国地場サプライヤーにおいて、技術的専門知識の欠如や品質のばらつき、貧弱な配送サービスなど問題があると認識しており、中国では日系企業を中心とした企業間取引を行っている。そして第2の要因は、日系企業の多くが保有する中国の調達機能は、日本や中国以外の生産拠点への供給は少なく、主に中国域内の生産拠点に供給している。その調達機能は、中国子会社の調達や購買部門が十分果たしているため、中国IPOを設置する必要がなかったからである。それは、日本企業の多くは独自性を持つ事業部やカンパニー制が組織構造の中に根強く残ってお

り、生産拠点の海外移転はそれぞれの事業分野によって展開される傾向が見られるからである。また、事業分野の独立性が強いため、拠点間の調整と統合も難航しやすく、欧米企業のような分散された拠点を国際的に統合されたグローバル調達を行うための組織として編成し構築するのは困難であろう。グローバル調達を促進するには、異なる事業分野間の横連携の強化や、IPOの責任範囲の拡大など課題に取り組む必要があると示唆される。

(2) グローバル調達に必要とされる駐在員の役割と人材の育成システム形成

掲載論文②、⑦、⑧は、グローバル調達の推進に重要な役割を果たすIPOに派遣される強力なリーダーシップが求められる駐在員に焦点を当て、駐在員の役割と人材育成、派遣の仕組みについて考察を行った。

米系多国籍企業を対象にした事例研究より、本社における職位とそれに伴うパワーを持つ駐在員は、流動性の高いと言われるホワイトカラーから構成される組織のマネジメント、さらに本社の海外進出戦略に影響するまで重要な役割を担っている。本社から駐在員を派遣することによって、現地拠点の創造性や自立性の欠如、現地人のモチベーション低下などの問題がしばしば指摘されている。事例研究では、現地人従業員は駐在員の存在を否定的批判的に捉えるのではなく、むしろ駐在員が重要な役割を果たすことに高い期待を寄せていることが明らかになった。駐在員の経歴と経験、パーソナリティなどが、海外拠点の役割およびパフォーマンスに大きな影響を与える。とりわけ、海外拠点を機能させる上で、駐在員が本国本社において高い職位に就き、それを効果的に活用して本社の意思決定に影響を及ぼす存在になることが重要であると示唆される。生産のみならず、調達やサービスなど海外拠点の機能の多様化が進む中、海外に派遣する駐在員の役割や人数、グローバル人的資源のあり方への示唆が得られると期待できる。

日本では、企業活動の更なるグローバル化が進むにもかかわらず、海外勤務意欲の低下(白木, 2006)などの問題は深刻化する傾向が見られる。本研究では、事例研究の対象となった日系企業では、1年短期滞在の若手技術者を派遣することで、駐在員不足の問題を緩和しながら派遣コストを抑えることにした。また、駐在期間を1年間と短く設定することで、長期の滞在に抵抗のある中、海外勤務のハードルを下げることになっている。この短期滞在中には、技術指導など多様な役割をこなしていく中、技術力の向上に伴って責任感、思考力、対応力を高めるなど若手技術者の成長を促すことも可能にした。さらに仕事に直接かかわる技術や経験を積むだけでなく、現地でのビジネス事情や文化、慣習など現地に一定期間を滞在して初めて理解できる多

様な暗黙的情報と知識を習得し、現地事情に精通できるようになる。同社が導入した若手派遣制度が、「短期駐在」の具体的かつ有効なモデルの1つを提示したと言えよう。

本国拠点で蓄積した優れた経営資源を海外拠点に移転し、現地の事情に適合させながら最大限に活用する際、海外拠点の経済活動を困難にする要因とその解決方法や、その背景にある社会制度と慣行など、拠点を取り巻く環境を十分理解しなければ、最適なサポートは提供できない。事例研究より、海外拠点の事情を理解している駐在員経験者が多数日本拠点に戻るにつれ、現地事情と問題点を踏まえて適切な対応と支援を可能にし、迅速に問題解決できたことが明らかになった。駐在員が赴任中に蓄積してきた知識や経験は、本国と海外の拠点間のコミュニケーションや本社における支援体制構築を促進することができたからである。この事例から、本社の支援体制を形成し機能させるには、現地の実態と問題点などを把握し、現地の考え方や商慣習などを深く理解できる海外経験者を増やすことが重要であることが示唆される。そういう意味で、駐在員が、本国で蓄積された技術や経営ノウハウを移転し、現地経営のコントロールなど海外拠点で重要な役割を担うだけではなく、現地情報を本国拠点に伝え、現地の事情や問題解決に必要とされる最適な支援体制を整備するなど、帰任後も海外駐在経験を活かす重要な役割を果たすことができると言えよう。

つまり、駐在員の役割は赴任中に限られず、帰任後も海外拠点へのサポートや拠点間の連携を促進することが期待できるかもしれない。しかし、多くの日本企業では本社による海外拠点の経済活動をサポートする機能は十分とはいえない(高, 2013a; 高, 2013b)。また、海外派遣後の帰任者の再適応に注目した研究があるものの、本国拠点への知識移転など本国拠点での活用といった帰任者の役割に関する研究はそう多くなされていない。グローバル競争が繰り広げられる中、駐在員育成と派遣の仕組み、そして駐在員が帰任後、海外で蓄積された知識や経験を本国拠点で活用できる仕組みなどは、今後の研究課題として一層深めていく必要があると考えられる。

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 9 件)

- ① Fu Jia, Ruihong Gao, Richard Lamming, and Richard Wilding, "Adaptation of supply management towards a hybrid culture: The case of a Japanese automaker," *Supply Chain*

Management: An International Journal, Vol.21, Issue1, pp.45-52. (Refereed)

DOI: 10.1108/SCM-01-2015-0009

- ② 高瑞紅「海外駐在員派遣の仕組みと帰任者の役割：中国進出企業の事例を中心として」『アジア経営研究』, No.21, pp.43-58, 2015年。(査読有)
- ③ 高瑞紅「海外駐在員の役割と課題：先行研究の検討」『経済理論』, 巻号：第381号, pp.1-20, 2015年。(査読無)
- ④ 高瑞紅「リバーズ・エンジニアリングによる成長戦略とイノベーション：中国地場自動車メーカーのキャッチアップと課題」『経済理論』, 巻号：第377号, pp.1-18, 2014年。(査読無)
- ⑤ 高瑞紅「提携をベースにした国際分業関係の構築：工作機械における日台提携の事例」『国際ビジネス研究』, 第6巻第1号, pp.13-31, 2014年。(査読有)
- ⑥ 高瑞紅「中国における多国籍企業の調達活動：国際調達オフィスの展開プロセスとその機能」『アジア経営研究』, No.20, pp.25-38, 2014年。(査読有)
- ⑦ 高瑞紅「提携による国際分業体制の構築：駐在員及び本社のあり方を中心として」『国際ビジネス研究』, 第5巻第2号, pp.31-45, 2013年。(査読有)
- ⑧ Fu Jia, Richard Lamming, Marco Sartor, Guido Orzes, Guido Nassimbeni, and Ruihong Gao, "International purchasing offices in China: An evolution process model," Proceedings of the 22th Annual International Purchasing and Supply Education and Research Association (IPSERA2013) conference, pp.190-203, March 2013. (Refereed)
- ⑨ 高瑞紅「国際分業における企業間関係の構築：本社の役割についての国際比較」『アジア経営研究』, No.19, pp.167-178, 2013年。(査読有)

[学会発表] (計 8 件)

- ① 高瑞紅「日系多国籍企業のグローバル調達」国際ビジネス研究学会 (JAIBS) 全国大会、日本大学、2015 年 10 月 25 日。
- ② 高瑞紅「提携の管理能力と価値創造のパートナーシップ」アジア経営学会第 22 回全国大会、立命館大学、2015 年 9 月 12 日。
- ③ 高瑞紅「中国における多国籍企業のグローバル調達：米国企業の事例を中心に」、国際ビジネス研究学会 (JAIBS) 全国大会、北海学園大学、2014 年 11 月 3 日。
- ④ 高瑞紅「日本企業本社の国際化：駐在員の役割と駐在員派遣の仕組み」、アジア経営学会第 21 回全国大会、日本大学、2014 年 9 月 14 日。
- ⑤ 高瑞紅「中国における多国籍企業のグローバル調達：米系エンジンメーカーの事例を中心に」、国際ビジネス研究学会関東部会第 78 回研究会、東京大学、2014 年 7 月 19 日。
- ⑥ 高瑞紅「国際分業体制の構築とグローバル調達：日台企業提携の事例を中心に」、国際ビジネス研究学会 (JAIBS) 創立 20 周年記念大会、近畿大学、2013 年 10 月 27 日。
- ⑦ 高瑞紅「国際提携をベースにした企業間分業体制の構築：工作機械産業における日台提携の事例」、国際ビジネス研究学会中部部会第 25 回研究会、名城大学名古屋駅前サテライト、2013 年 9 月 28 日。
- ⑧ 高瑞紅「欧米多国籍企業のグローバル調達：現地国際調達オフィスの機能と役割」、アジア経営学会第 20 回全国大会、京都大学、2013 年 9 月 15 日。

[図書] (計 1 件)

- ① 高瑞紅「第 4 章 中国地場自動車メーカーのキャッチアップと課題」『日系自動車メーカーの中国戦略』、pp.89-111、東洋経済新報社、2015 年 3 月。

[産業財産権]
○出願状況 (計 0 件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
出願年月日：
国内外の別：

○取得状況 (計 0 件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
取得年月日：
国内外の別：

[その他]
ホームページ等

6. 研究組織

(1) 研究代表者

高 瑞紅 (GAO, Ruihong)
和歌山大学・経済学部・教授
研究者番号：30420459