

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 29 年 6 月 28 日現在

機関番号：32641

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2013～2016

課題番号：25380531

研究課題名(和文) アセアン諸国現地大企業におけるトップ経営者とミドル管理者の役割の国際比較

研究課題名(英文) International comparison between the role of "Top Management" and the role of "Middle manager" at big local companies in ASEAN countries

研究代表者

高橋 由明 (Takahashi, Yoshiaki)

中央大学・その他部局等・名誉教授

研究者番号：10055212

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,800,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、アセアン(ASEAN)諸国現地大規模企業を対象とした企業のトップ経営者とミドル管理者の役割についての調査を行い、国際比較をし、各国の特徴を明らかにした。トップ経営者とは、本社で専門的ゼネラル・スタッフの支援の下で、予算により、各事業部(子会社)に目標を設定し、全体の業務を集中的に計画・管理・統制する社長と執行役である。ミドル管理者とは、事業部(子会社)の長であり、本社の方針に従い、事業部の業務を予算に従い実行し、その結果を本社に報告する役割を持つ。こうしたトップとミドルの区別は、本社での全般的管理機能と事業部での部門管理機能の違いを意味する。

研究成果の概要(英文)：In this study, we conducted a survey about the role of "Top Management" and that of "Middle Manager" at big local companies in ASEAN countries and revealed the country characteristics.

"Top Management" is "presidents" or "executive officers" and has roles of setting the target of each business division (subsidiary) with budgets and planning, managing and controlling the entire business intensively, with the support from professional general staff. "Middle Manager" is "head of business division" (subsidiary) and has roles of carrying out tasks of the department as budgeted following the direction from the head office and reporting the results to them.

These distinctions between "Top Management" and "Middle Manager" denote the difference between the general control function at the head office and the department management function at the business division.

研究分野：社会科学

キーワード：国際経営 事業部(子会社)管理

1. 研究開始当初の背景

) 経営史・経営理論の視点

A.D.チャンドラーは、1920年代のデュポン、ゼネラル・モーターズの管理手法の発展を分析し、そこで成立していた管理制度を「近代的産業企業の“基本的組織構造と管理手法”」と名づけた(The Visible Hand, (鳥羽・小林訳『経営者の時代』)第14章)。その組織構造と管理方式は「全般的管理」とも記述され、「本社幹部と大規模な財務および助言スタッフで構成される本社」と、本社に統合される「複数の自律的事業部から成る組織構造」(訳704頁)をとっている企業で用いられ、1930年代から40年代にアメリカの大企業に普及したものである。すなわち、アメリカ大企業が、20~40年代には量的に規模を拡大するだけでなく質的に管理手法を充実することにより、1970年代まで世界の覇者の地位を占めていたのである。

一方、日本ではこうした近代的産業企業の管理手法は、高度経済成長が始まった1950年代後半から部分的に成立しはじめ、1960年代後半以降は多くの大規模企業で採用され、1970年代初期には確立するようになった。日本の大企業は、第2次世界大戦後、アメリカから近代的な管理手法を積極的に導入し、近代的トップ・マネジメント構造の近代化、1965年頃から事業部制組織の導入・普及が始まり、従来の予算統制の方式を発展させ、本社が、投下資本利益率などの経営指標により、各事業部を予算により管理するという管理手法を導入・普及させ、チャンドラーのいう近代的な管理手法の確立に努力する。それ以降、日本の大企業は、アメリカ、ヨーロッパの間で、とくに電器、カメラ、自動車などの組み立て産業分野で貿易摩擦を引き起こすほどに発展することになる。

しかし、1990年代初めに、日本の産業大企業はバブル経済の崩壊で長期の沈滞期に入る。アメリカの産業企業も、1980年に始まる金融市場の規制緩和により次第に経済の金融化現象が拡大し、2008年の経済・金融危機に直面し、航空、化学、食品産業を除き、さらに沈滞している。他方で、中国、アセアン諸国の大企業は、外資企業であれ現地企業であれ、アジア内需を拡大するためにも規模を拡大している。日系企業をみても、2011年のタイの洪水被害以後も、12年の予想経済成長率が5%以上とされるタイへの直接投資の拡大を止めてはいない。こうした経済背景で、アセアン諸国現地大企業の発展と成長を支えるトップ経営者とミドル管理者の役割は重要性を増しており、近代的な管理手法の導入の観点からその実態について調査・研究する意味は大きい。

) 日本と欧米におけるアセアン企業管理・組織研究の現状

ところが、こうした地域経済、さらに世界経済にも重要な位置を占めるようになったアセアン諸国企業に関する研究は不十分で

ある。これまでの研究は、日本企業の海外進出ブームに対応する形で、これらの国のマクロ経済や産業の状況分析、あるいは日本からの現地日系企業への経営方式の移転などの視点が重視されていた。1985年代半ばから、貿易摩擦回避のため日本企業は、欧米への海外進出(直接投資)の後、労働コストの安いアセアンや中国への海外進出が増大しはじめ、中国、アセアン諸国への日本的生産システムの海外移転についての研究が行われてきた。

しかしそれは、あくまでも現地日系企業とそれへのサプライヤーに関する研究が多かった(例えば、岡本康雄(1998)『日系企業in東アジア』有斐閣)や安保哲夫グループのハイブリッド工場の比較研究などが挙げられる)。また、タイやインドネシアなど現地企業に関しては、小池和男・猪木武徳編(1987)『人材形成の国際比較 - アセアンと日本』など貴重な研究はあるが、それは社会・文化の異なる現地と日本企業での熟練の取得、人事管理の相違の比較を焦点とした研究といえる。

アセアン諸国現地大企業の研究としては、タイのファミリー所有と家族以外の専門経営者の登用度などに焦点を合わせた末廣昭(2006)の研究(『ファミリービジネス論 - 後発工業化の担い手』)や、インドネシアの財閥家族の所有形態を類型化した佐藤百合の調査(小池賢治・星野妙子編(1993)『発展途上国のビジネスグループ』)は挙げられるが、本研究のように、財閥グループ内の本社のトップ経営者と事業部(子会社)の長であるミドル管理者の役割の関係の分析を中心課題として、グループ全体としての経営管理の実態を明らかにする研究は日本ではみられない。

一方、2008年のリーマン・ショック後、日本・NIESとアセアン・中国間での垂直・水平分業で組み立てた自動車や電気機器の完成品が欧米市場で売れなくなるという、いわゆる三角貿易が機能しなくなる。そのためアジアでの内需の拡大が注目されている。それにともない、欧米、とくに英国の出版社がアセアン出身のポスト・ドクターなどの論文を編集したアセアン諸国の企業経営に関する著作が出されている(T.G. Andrew and S. Siengthai ed.(2009), The Changing Face of Management in Thailand [『変化しているタイのマネジメントの様相』], C. Rowley and W.Warner (2010), Whither South East Asian Management?: The First Decade of the New Millennium [『アセアンの経営は何処へ行くか?』]など)。しかし、これらの研究はアジア諸国の経済とマネジメントの状況を描写した良好なテキストの文献であっても、本研究のような、本社と事業部の管理に焦点を合わせ、その変化を生み出す要因を分析する視点が不十分である。

## 2. 研究の目的

タイ、ベトナム、マレーシア、インドネシアの4カ国企業におけるトップ・マネジメントの構造と、トップ（執行役社長と執行役）とミドル（事業部長）の役割の実態を明らかにし、それとアメリカと日本企業でのトップとミドルの役割に関する経営史的事実と比較をすることが必要となる。例えば、タイのファミリー所有の大企業でみられる、ファミリー所有者である親・兄・弟が取締役会の主要メンバーで会長、社長を務め、兄弟が事業部門・子会社の長（ミドル管理者）になっているケースは、アメリカ、日本とは決定的に違う。また、マレーシア、ベトナムの国有企業でみられる、所有者が国家で、トップ、ミドルの関係はどうか、といった点についてなど、いくつかを類型化できると考えている。この点を明らかにする。

その場合でも、本社トップに専門的な全般管理スタッフが設置されていること、本社で社長（執行役会）とこれらのスタッフにより、厳格な予算管理が行われているか否かが、この類型化を可能にする一つの基準になるように思える。これらの基準での4カ国トップとミドルの国際比較からは、アメリカや日本で成立した近代的全般管理の成立過程とは違った論点が発見される可能性は高いといえる。その場合、共通点と相違点を明らかにする。

世界の工場であり消費市場である中国での企業活動のほかに、最近ではタイ、インドネシア、マレーシア、ベトナムなどアセアン諸国での企業活動の将来について注目されている。本研究は、成長が期待されているこれらの現地大企業のトップ経営者とミドル管理者の活動実態の特徴を、1930年代のアメリカで成立・普及した、さらに、戦後日本の高度成長期に成立した「近代的全般的管理」の構成要件の視点から分析し、その特徴を明らかにすることに特色がある。しかも、アセアン諸国の大企業の活動では、ファミリー所有企業や国有企業が重要な役割を占めており、そうした企業でのトップ経営者とミドル管理者の役割は、米国と日本でみられたものとは、かなり違うことが予想される。その意味で、トップの全般的管理方式について国際比較するという本研究は、独自性を有しており、経営実践だけでなく、学界の研究の発展に寄与するものである。

## 3. 研究の方法

アセアン諸国現地大企業のトップ経営者とミドル管理者の役割を国際比較するために、タイ、インドネシア、マレーシア、ベトナムの4カ国の民間大企業と国有大企業（食品、繊維・縫製、石炭、鉄鋼、化学など）において、同業種の民間1社国有1社計2社を選び、半構造的アンケートに基づきインタビューをする。

調査対象企業の回答者が答え易い形式を

考え、さらにページ数も多くない方式で半構造的な質問票を作成しパイロット調査を行なう。

本研究の調査の意義について丁寧に説明し、調査結果をフィードバックすることを約束し、調査時間は2回に分けて合計5時間ぐらい取れるように交渉をする。

## 4. 研究成果

下記質問項目に沿って、ベトナムではハノイの建築財企業 Viglacera社、サイゴン・ビール、主要食品品会社ヴィナ・ミルク、タイではバンコックの石油精製会、Ayala社、First Philippine Holding社、タイの主要な財閥企業タイ・サミットの子会社BWX、マレーシアでは主要国会会社野 HUCOM Berhard社において、研究開発・技術会社他のスタッフとのインタビュー調査を実施した。

近代的トップ・マネジメント構造の確立 - 取締役会の基本方針決定の職能および社長以下の業務執行への監督統制職能と、社長以下執行役（会）の業務遂行職能は峻別されているか。

事業部制（子会社）の成立 - 企業グループ全体の組織は、本社と事業部（子会社）に分かれ、本社は複数の事業部（子会社）を、長期視点から予算による管理をしているか。

ゼネラル・スタッフの設置（ラインとスタッフ職能の峻別） - 本社には、執行役（会）のもとに、総括的・専門的な立場から、社長などに助言・アドバイスをするゼネラル・スタッフ部門が設置され、トップの長期的予算管理を支援する組織構造となっているか。

計画・執行・結果管理 - 本社の社長・執行役（会）と事業部（子会社）の各職務分担者間では、ラインとスタッフ職務が峻別され、プラン、ドゥー、シーのマネジメント・サイクル原則に従い政策決定が行われ、業務が執行され、監督・統制されているか。

予算管理の確立 - 事業部制（子会社）組織を長期視点から全般的に管理する具体的な方策として、予算管理制度が確立され、本社は複数の事業部を統計や運営基準に基づき管理できる体制が確立されているか。

標準化された運営基準の確立 - 各事業部の組織運営は、生産、販売、財務などの各部門で、標準化された基準（投資収益率、月次在庫管理、売上対費用比率、流動進資産比率、負債比率など）を設定し、それに基づいて管理されているか。

子会社管理の統制の内容について、本社トップ・マネジメントの構成、さらに子会社の経営者の運営上の関係、さらに予算管理の現状などについて、上記項目内容でのインタビューを行った結果、フィリピン、タイの大企業では、トップ・マネジメントによる子会社管理、予算管理の方式は、1997年のアジア通貨危機以降、かなり充実され機能していることが伺われた。また、フィリピンでは、アメリカの管理方式が早くから採用されて

いる印象を受けた。

一方ベトナムでは、社会主義の国有企業に特徴的なのか子会社管理の方法の近代化が十分でないという印象が濃かった。

上記インタビュー結果、企業の年次報告書等の公表資料をもとに支配に関しては株式所有状況、管理統制に関しては、予算管理の実施状況についてその具体的実態を明らかにした。

## 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6件)

高橋 由明、A S E A N諸国のCSR - タイ、フィリピンに焦点を合わせて『企業研究』28号(中央大学企業研究所) 査読有、13 - 41、2016

高橋 由明「新制度経済学」の思想基盤と新自由主義、『商学論纂』57巻5・6号(中央大学商学研究会) 399 - 455、査読あり、2016

高橋由明、日本の経営の構成要素、労務理論学会誌 24号、133 - 146、査読あり、2015

高橋由明、「新制度経済学」学派の企業理論の基本的性格と特徴、商学論纂 56巻5・6号、185 - 249、査読有、2015

高橋 由明、「日本の経営」の真価を問う いつから何が機能し続け、何が機能しなく(駄目)にたのか、『商学論纂』(中央大学商学研究会) 55巻5・6号、399 - 483、査読有。2014

高橋 由明、タイの中小企業と自動車部品供給構造の確立 日本との比較、『企業研究』(中央大学企業研究所) 24号、85 - 127、査読有、2014

[学会発表](計2件)

高橋 由明、新制度経済学の思想的基盤と新自由主義、経営学史学会、2015年05月16日~2015年05月17日、大阪商業大学

高橋 由明、日本の経営の構成要素 一つ何が機能し、何がいつから機能しなくなったか、労務理論学会、2014年06月21日、名城大学

[図書](計0件)

## 6. 研究組織

### (1)研究代表者

高橋 由明 (Takahashi, Yoshiaki)  
中央大学・商学部・名誉教授  
研究者番号：10055212

### (4)研究協力者

Thuy Huong Trinh (ダナン経済大学講師)