

平成 30 年 5 月 30 日現在

機関番号：14701

研究種目：国際共同研究加速基金（国際共同研究強化）

研究期間：2015～2017

課題番号：15KK0090

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（国際共同研究強化）

研究課題名（英文）Global Sourcing of Multinational Corporations (MNCs) in China(Fostering Joint International Research)

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） 9,900,000円

渡航期間： 13ヶ月

研究成果の概要（和文）：本研究の目的は、多国籍企業のグローバル調達戦略の実態、本社の方針と推進方法、及びそのための人材育成について研究調査を実施することである。海外滞在中、海外研究者の協力により、多国籍企業のグローバル調達の担当者へのインタビュー調査を行った。また、海外研究者と議論しながら研究内容を深め、国際学会で研究報告を実施した。

多国籍企業の本社は、グローバル調達の推進及びそのための仕組み作りに重要な役割を果たしていることを明らかにした。また、多くの企業は、海外調達拠点と連携しながら全社の調達機能を統括し、拠点間の連携やグローバル人材の育成に力を入れ、グローバル調達の推進と強化を図っていることを明らかにした。

研究成果の概要（英文）：The aim of this research is to conduct survey on the role of the headquarters in MNCs in global sourcing strategy, strategic integration activities of headquarters, and human resource development for that purpose. During overseas visits, we conducted several interviews with global procurement staffs of MNCs through cooperation of collaborators. Also, while discussing with collaborators, we deepened the research contents and reported it at ICOSCM 2017. In this research, we find that the headquarters of MNCs play an important role in promoting global procurement and creating a system of global sourcing for that. In addition, we also find that many MNCs are promoting and strengthening global procurement by centralizing the procurement functions of the entire company in cooperation with international procurement offices (IPOs) oversea, focusing on collaboration between IPOs and plants and the development of global human resources in order to promote and strengthen global procurement.

研究分野：国際経営

キーワード：グローバル調達 IPO 拠点間関係 本社の役割 海外拠点の役割 企業内・企業間国際分業

## 1. 研究開始当初の背景

科研費基盤研究(C)に採択された、多国籍企業の中国における国際購買調達オフィス(International Purchasing/Procurement Office, IPO)に焦点を当てた研究を進展させ、中国で上手く運営できている欧州多国籍企業に重点をおいた国際比較を行う必要があった。欧州多国籍企業に重点をおいた国際比較が必要になった理由は、これまでの研究成果と強く関連しているため、その内容を紹介する。

既に、中国に進出している日欧米多国籍企業 18 社を対象に、中国 IPO の展開プロセスとその役割についての全体像の実態を明らかにしている(高, 2014a; 高, 2013)。欧米系多国籍企業の多くは、中国での調達する品目と量が急速に拡大するのに伴い、IPO の設置を加速し、その果たす役割が益々大きくなっている。中には、中国 IPO はグローバル調達の機能にとどまらず、サプライヤー基盤の整備と強化の機能も発揮することで、新たな生産拠点の中国シフトを後押しすることになり、本国本社の対中投資を促進している事例も現れている(高, 2014b)。対して、中国 IPO を設置する日系多国籍企業は稀である。原因は幾つかあり、中国サプライヤーの品質問題に対する懸念が払拭できないことがある。また、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ために、それぞれの生産拠点が各自に調達活動を行い、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の再編成と再構築が進められていない事情がある(高, 2015)。

これらを踏まえると、現在の研究を進展させるためには、欧州在住の共同研究者と連携し、これら企業の実態を詳細に調査・分析することが不可欠であった。

## 2. 研究の目的

国際共同研究の目的は、グローバル調達を推進するために欧州系多国籍企業の本社統括機能と人材育成がどのように行われているのかを明らかにすることにある。

「中国における多国籍企業のグローバル調達」(基盤研究 C)の研究では、中国 IPO に焦点を当てた。そこで、日欧米多国籍企業の海外駐在員が果たす役割に大きな違いが見られた。中国 IPO の持続的な成長や中国での調達の推進と強化を果たし、さらに本社グローバル調達戦略に影響を及ぼすのは、欧米系企業がほとんどである(高, 2014a; 高, 2014b)。従って、「中国における多国籍企業のグローバル調達」(基盤研究 C)の研究を進展させるために、欧米系多国籍企業が戦略的にグローバル調達を推進する上で、本社の方針や推進の方法、調達組織の構造、本社の役割における日欧米企業の違いを明らかにする必要があった。

## 3. 研究の方法

国際共同研究の目的は、欧州企業本社のグローバル調達戦略の実態、本社における IPO をサポートする体制及び人材の育成・派遣の仕組みについて研究調査を実施することである。

海外滞在中、海外研究者の協力により、多国籍企業のグローバル調達担当者へインタビュー調査を行った。とりわけ、イギリス滞在中は、共同研究者の先生がオーガナイズして、隔月開催する研究会(Supply Chain Summit)に参加し、有益な議論を進めることができた。企業の中で調達部門のマネージャーやサプライチェーン・マネジメント部門のマネージャーである実務家も多数参加していたため、サプライヤー(供給側)と買い手(供給される側)の実態や各側が抱える課題につ

いてデータを収集し、企業におけるグローバル調達の実態把握と理解を深めることができた。

また、海外滞在中、共同研究者と一緒に各種の研究会や国際学会に参加し、情報の収集や研究内容の洗練に取り組んだ。とりわけ、国際学会では、本研究と直接関連する研究報告だけでなく、他の研究テーマに関する報告からも様々な有益な情報や知見を得ることができた。また、共通の研究関心や問題意識を持つ研究者を訪問し、研究内容を報告した上で意見交換を行い、多くの知見を得ることができた。こうした意見交換の結果、新たな共同研究を発展させることもできた。

#### 4. 研究成果

イギリス滞在終了後、共同研究者と一緒に日本企業の本社を訪問し、日本企業におけるグローバル調達戦略及びその実態、本社におけるグローバル調達の組織構造と機能、拠点間の連携などについてインタビュー調査を行った。これらのインタビュー調査や議論を踏まえて、イギリスを中心とした欧州系企業のグローバル調達の実態、拠点間役割の分担、拠点間連携とそのための本社機能を分析することができた。その分析結果を、2017年7月に中国で開催された学会（The 11th International Conference on Operations and Supply Chain Management）で共同研究報告を行った。学会で得たフィードバックを踏まえ、海外研究者と議論しながら研究内容を深め、論文の作成を進めている。

在外研究終了後、2017年9月に共同研究者が来日し、夏休み期間を利用し、ディスカッションを重ねながら研究内容を掘り下げ、論文の作成を行った。これまでのインタビュー調査で収集した資料を整理し、次の発見事実を得た。多くの企業が世界規模で生産拠点を拡大することにより経済活動が広域化・グロ

ーバル化する中、各海外拠点を取り巻く環境の変化とそれら拠点における事業経験の積み重ねによって、各拠点が築き上げた組織能力が果たす役割も変化する。多国籍企業の本社は、グローバル調達の推進及びそのための仕組み作りに重要な役割を果たしていることを明らかにした。また、多くの企業は、海外調達拠点と連携しながら全社の調達機能を統括し、拠点間の連携やグローバル人材の育成に力を入れ、グローバル調達の推進と強化を図っていることを明らかにした。また、海外拠点は相互に影響を及ぼす中で、担う役割が次第に拡大していった。つまり、企業内拠点間の連携と相互作用は、各拠点の組織能力向上や多機能化を促進することを示唆する結果が得られた。その研究内容を2018年7月韓国で開催される予定の国際学会（The International Conference on Advances in Production Management Systems）で共同研究報告を行うこととなった。

#### 参考文献

- ① 高瑞紅（2015）「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第22回全国大会 報告要旨』、pp. 69-73。
- ② 高瑞紅（2014a）「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。
- ③ 高瑞紅（2014b）「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第21回全国大会 報告要旨』、pp. 69-73。
- ④ 高瑞紅（2013）「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 予稿集』、pp. 58-61。

5. 主な発表論文等  
(研究代表者は下線)

[雑誌論文] (計 4 件)

- ① 高瑞紅(2018)「企業内ネットワークにおける海外拠点の戦略的役割: 先行研究の検討」『経済理論』, 巻号: 第 391 号, pp.1-22. 査読無
- ② Ruihong GAO and Yew Chee Wong (2017) “International Specialization and Collaboration in Global Production,” ICOSCM 2017 Conference Proceedings, pp.1-8. 査読有
- ③ 高瑞紅(2017)「日台企業間における国際分業と多拠点間連携」『武蔵大学論集』第 65 巻第 1 号、pp.69-83。査読無
- ④ 高瑞紅(2017)「新興国企業の国際化と生産ネットワークの形成」『経済理論』, 巻号: 第 390 号, pp.1-26。査読無

[学会発表] (計 4 件)

- ① Ruihong GAO and Yew Chee Wong (2017) “International Specialization and Collaboration in Global Production,” at the 11th International Conference on Operations and Supply Chain Management, 18 July 2017 at Henan University, Kaifeng, China.
- ② 高瑞紅「生産ネットワークにおける海外拠点の役割」、アジア経営学会第 24 回全国大会、2017 年 9 月 9 日、東北大学。
- ③ 高瑞紅「拠点間連携と生産ネットワークの形成」、国際ビジネス研究学会中部部会、2017 年 9 月 30 日、愛知学院大学名城公園キャンパス。

- ④ 高瑞紅「海外拠点が果たす生産ネットワーク形成への役割」、国際ビジネス研究学会、2017 年 10 月 29 日、明治大学。

[図書] (計 1 件)

- ⑤ 高瑞紅(2018)「第 6 章 企業間・企業内における国際分業と多拠点間連携: 日台企業間提携を中心に」『東アジアにおける製造業の企業内・企業間の知識連携: 日系企業を中心として』板垣 博 (編集)、文真堂、236 頁。

[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:  
出願年月日:  
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

(2) 研究協力者

[主たる渡航先の主たる海外共同研究者]  
Chee Yew Wong, Leeds University Business School, University of Leeds, Leeds, UK,  
Professor of Supply Chain Management

Guido Nassimbeni, Dean of the Managerial  
Engineering Faculty, University of Udine, Udine,  
Italy, Professor of Economics and Business  
Strategy

[その他の研究協力者]

Marco Sartor, University of Udine, Professor,

Guido Orzes, Free University of Bozen, Assistant  
Professor