

令和元年6月25日現在

機関番号：34404

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2016～2018

課題番号：16K03864

研究課題名(和文) グローバル調達における多国籍企業本社の役割

研究課題名(英文) Global Sourcing Strategy of Multinational Companies: The role of headquarters

研究代表者

高 瑞紅 (GAO, Ruihong)

大阪経済大学・経営学部・教授

研究者番号：30420459

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,400,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、多国籍企業が戦略的にグローバル調達を推進する上で、その本社が担う役割を明らかにする。日欧米企業を対象にし、グローバル調達担当者へのインタビュー調査に基づき、事例分析を行った。多くの多国籍企業の本社は、海外調達拠点と連携しながら全社の調達機能を統括するなど、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。一方、日欧米企業において、本社と海外調達拠点の役割分担には顕著な違いがあることを明らかにした。こうした分析結果を、学会で研究報告を実施し、学会誌に論文を投稿した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究はグローバル調達における日欧米多国籍企業本社の役割について扱った国際比較研究である。近年、日本企業の中でも異なる事業部の製品間での共通部品の採用など部品や資材の共通化・標準化に取り組むことによって、グループ全体のコスト低減や調達効率化を図る動きを強めている。本研究により得られた知見は、日系多国籍企業がグローバル調達の拡大・強化及び駐在員人材の育成を図る際に、様々な有益な示唆を与えることができると期待している。

研究成果の概要(英文)：In recent years, multinational corporations (MNCs) are rapidly increasing procurement in Asian countries. This research aims to conduct an international comparative study on the role of the headquarters in MNCs in order to promote the global sourcing strategy. We conducted several interviews with global procurement staffs of MNCs. By comparing MNCs whose HQs are located in US, Europe and Japan, we find that the headquarters of MNCs play an important role in promoting global procurement and creating a system of global sourcing for that. However, we clarify that there is a remarkable difference in the division of roles between the head office and the International Procurement/Purchasing Office (IPO) in Japanese and European companies. We have conducted research reports of these studies at the academic conference and have submitted papers to the journals.

研究分野：国際経営

キーワード：グローバル調達 本社の役割 国際購買調達拠点 多国籍企業 拠点間関係 集中購買 部品の共通化

1. 研究開始当初の背景

ここ数年、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。このような中、生産工程レベルを細かく分け、それぞれの活動に適した立地条件を本国と東アジア諸国の中で選別した上で各工程の配置を最適化すると同時に、グローバル・アウトソーシングを通じた国際間取引も行う傾向が強まっている(Lowson[2001]; Ettl and Sethuraman[2002])。一方、グローバル化が進展する中、多くの企業は生産拠点を世界規模で広げている。近年、こうした世界各地に分散された生産拠点における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ことによって、国際競争力の再構築を図る動きが広がっている。これらの動きを受けて、国境を越えた部品調達に関する議論が増えており、グローバル調達の機能とその戦略的重要性に対する関心が高まっている。

多国籍企業が国際調達活動を効率的に行うため、現地調達先における国際調達購買オフィス(International Procurement/Purchasing Office, IPO)の設置は頻りに用いられる有効な対策であると考えられる(Nassimbeni and Sartor[2007])。一般に、IPOとは、多国籍企業が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海外で設立されたオフィス(拠点)と定義されている(Goh and Lau[1998])。経済活動の国際化が進む中、国際調達機能がますます重要となっている(Kotabe and Murray[2004])。近年、アジア諸国での国際調達の品目と数量が増加する中、多国籍企業がアジアにIPOを設置する動機やその役割、メリットと問題点について議論が進められている(Goh and Lau[1998]; Nassimbeni and Sartor[2007])。近年になって、中国では、サプライヤーの製造技術は急速な進歩を遂げており、中国に調達拠点を設置する多国籍企業が増加し続けており、中国IPOはますます重要な役割を果たしている(Nordstrom[2000]; Monczka et al.[2008])。しかし、Salmi [2006]や高[2014a]が指摘しているように、中国でのグローバル調達の実態、ならびにグローバル調達における本社と海外調達拠点(IPO)との役割分担や調達の仕組みに焦点を当てた研究はまだ少ない。

最近の研究では、中国に進出している日欧米多国籍企業を対象にし、それらの中国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 [2013]; [2014a])。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])。

また、これらの研究より、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]; [2014b])。これらを踏まえると、欧米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、海外調達拠点と役割分担、駐在員を含むグローバル人材育成・派遣の仕組みなど、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る。

主要な参考文献：

- 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 Nassimbeni G, Sartor M., (2007) “Sourcing in China: a typology”, *International Journal of Production Economics*, vol. 107, No. 2, pp.333-349.
- ⑥ Kotabe, M. and Murray, J.Y. (2004) “Global sourcing strategy and sustainable competitive advantage”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33 No. 1, pp.7-14.
- ⑦ Goh, M., Lau, G.T., (1998) “Electronics international procurement offices in Singapore,” *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 4 (2), pp.119–126.

2. 研究の目的

本研究の狙いは、日欧米多国籍企業を対象にし、多国籍企業の本社と海外調達拠点の実態をインタビュー調査により整理し、グローバル調達の展開プロセス及び調達組織の構造、調達の仕組み、本社の調達部門と海外調達拠点の役割分担を明らかにし、本社の役割における日欧米企業の違いを明らかにすることである。具体的には、欧米多国籍企業が戦略的にグローバル調達を推進する上で、本社の調達部門が各事業分野に分散している部品の共通化や集中購買を図るためのグローバル調達を推進した方法や人材の育成と派遣の仕組みなど、グローバル調達の成果に影響を与える多国籍企業本社の統括機能がどのように行われているのかを明らかにすることである。

近年、日本企業の中でも異なる事業部の製品間での共通部品の採用など部品や資材の共通化・標準化に取り組むことによって、グループ全体のコスト低減や調達効率化を図る動きを強めている。本研究により得られた知見は、日系多国籍企業がグローバル調達の拡大・強化及び駐在員人材の育成を図る際に、様々な有益な示唆を与えることができると期待している。

3. 研究の方法

本研究はグローバル調達における日欧米多国籍企業本社の役割について扱った国際比較研究である。本研究ではケーススタディに基づく定性的手法を用いて、日欧米多国籍企業の本社の調達部門と国際調達拠点と海外生産拠点を訪問し、調達や購買を担当する現地スタッフを対象にするインタビュー調査を実施する。聞き取り調査により、次の課題を考察する。(1) 欧州企業本社のグローバル調達戦略の実態、(2) 本社の調達部分と海外に立地する国際調達拠点の役割分担と拠点間連携、(3) 国際調達拠点をサポートする体制及び人材の育成・派遣の仕組み。

4. 研究成果

グローバル競争が一層激化する中、部品や資材の共通化など企業グループ一体となった調達

活動の合理化を強化し、競争力の維持・増大を図ろうとする動きが広がっている。本研究は事例研究により、多くの多国籍企業の本社は、海外調達拠点と連携しながら全社の調達機能を統括するなど、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。一方、日欧米企業において、本社と海外調達拠点の役割分担は顕著な違いがあることを明らかにした。当該期間中には、下記の通り、国内外の学会で研究報告を実施し、いくつかの雑誌に論文の掲載が許可された。

5. 主な発表論文等

(研究代表者は下線)

[雑誌論文] (計 7 件)

- ① 高瑞紅 (2019) 「グローバル調達拠点の役割と拠点間連携：在中米系多国籍企業の事例を中心に」『アジア経営研究』、No.25 (査読有) (掲載決定)。
- ② Cheng Yang & Gao Ruihong (2018) “The interaction of global networks in their evolution s,” Proceedings of the Advances in Production Management Systems (APMS) International Conference, pp.1-8. (査読有)
- ③ 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』、第391号、pp.1-22 (査読無)。
- ④ Ruihong GAO & Yew Chee Wong (2017) “International Specialization and Collaboration in Global Production,” Proceedings of the 11th International Conference on Operations and Supply Chain Management (ICOSCM), pp.1-8. (査読有)
- ⑤ 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)。
- ⑥ 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』、第390号、pp.1-26 (査読無)。
- ⑦ Jia Fu, Ruihong Gao, Richard Lamming & Richard Wilding, (2016) “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. (DOI: 10.1108/SCM-01-2015-0009) (査読有)

[学会発表] (計 7 件)

- ① Ruihong GAO and Chee Yew WONG, “The Strategic Role of Foreign Subsidiaries in International Manufacturing Network,” at Centre for Operations and Supply Chain Research (COSCR) Seminar, 19th February 2019 at Leeds University Business School, Leeds, UK.
- ② 高瑞紅 「グローバル調達戦略と海外拠点の役割：米国 MNC の中国 IPO の事例」、アジア経営学会第 25 回全国大会、2018 年 9 月 16 日、同志社大学。
- ③ Cheng Yang and Gao Ruihong, “The interaction of global networks in their evolutions: a longitudinal case study,” at the Advances in Production Management Systems (APMS) International Conference, 29th August 2018 at Seoul National University, Seoul, Korea.
- ④ Ruihong GAO and Yew Chee Wong, “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.
- ⑤ 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。

- ⑥ 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。
- ⑦ 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)

- ① 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)、pp.152-177、文眞堂。

〔産業財産権〕

○出願状況(計 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 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

6. 研究組織

(1) 研究代表者

氏名：高瑞紅
ローマ字氏名：GAO, Ruihong
所属研究機関名：大阪経済大学
部局名：経営学部
職名：教授
研究者番号(8桁)：30420459

※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。