

平成21年 3月31日現在

研究種目：基盤研究（C）  
 研究期間：2007～2008年度  
 課題番号：19530366  
 研究課題名（和文） 国際経営マネジメントの革新—内なる国際化—  
 研究課題名（英文） Changes in International Management of Japanese Multinational Enterprises: Internationalization within Headquarters

## 研究代表者

吉原 英樹 (YOSHIHARA HIDEKI)  
 南山大学・ビジネス研究科・教授  
 研究者番号：60031390

研究成果の概要：多国籍企業の国際経営マネジメントは、着実に変化している。日本親会社のなかに海外勤務経験者の日本人が増大し、社長など経営幹部にも海外経験者が多い。外国人の役員も増えており、海外子会社からの外国人の逆出向者や出張者も珍しくない。英語の使用がふえ、会議の進め方や情報のやりとりのあり方も変化し、意思決定のあり方にも変化がみられる。内なる国際化は進展している。ただ、変化は時間をかけて進む性格のものであり、漸進的である。

## 交付額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2007年度	500,000円	150,000円	650,000円
2008年度	500,000円	150,000円	650,000円
年度			
年度			
年度			
総計	1,000,000円	300,000円	1,300,000円

## 研究分野：

科研費の分科・細目：

キーワード：多国籍企業、国際経営戦略、  
 国際経営マネジメント、現地人社長、英語、  
 内なる国際化、外国人役員

## 1. 研究開始当初の背景

多国籍企業には、「変わる戦略、変わらぬマネジメント」の特徴がみられる。国際経営戦略は輸出、海外生産、海外研究開発と大きく変化し発展してきた。他方、国際経営マネジメントのほうは、日本人が日本語で経営す

るという特徴がずっとつづいてきた。グローバルな経営活動を日本人が日本語で経営することは、日本親会社の経営理念、経営戦略、技術、ノウハウなどをグローバルに展開するうえでは合理的である。ところが、この日本的な国際経営マネジメントは、多国籍企業の

優位性の観点からは問題があるといえる。多国籍企業が世界中の優秀な人材を活用するためには、日本人が日本語で経営する国際経営マネジメントから、日本人と現地人が英語で経営する国際経営マネジメントへの変革が必要である。

ところで、この特徴、すなわち、日本人による経営と日本語による経営が行われる基本的な理由に、日本親会社の非国際性がある。そこで本研究では、国際経営マネジメントの革新を親会社の国際化、すなわち内なる国際化に焦点をあてて研究する。

## 2. 研究の目的

本研究の目的は、多国籍企業（製造企業）の国際経営マネジメントの革新を、親会社の内部の国際化、すなわち内なる国際化に焦点をあてて実証的に明らかにすることである。内なる国際化は、「親会社の意思決定（情報のやりとりなどをふくむ）に外国人ないし現地人が参加していること、あるいはそのようなことが可能な状態にあること」と定義できる。

研究にあたり、海外勤務経験者である日本人経営者・管理者・専門家・技術者および海外子会社からの逆出向者や出張者など日本親会社のなかの外国人の役員、管理者、専門家、技術者などを中心に研究する。

具体的な研究テーマとしては、内なる国際化の実態、内なる国際化をすすめる理由、内なる国際化の効果ないし影響、内なる国際化が海外子会社の現地人にあたえる影響などを中心にして研究をすすめる。

## 3. 研究の方法

本研究は、わたくしひとりの研究として、2年間で行われた。

研究の方法としては、インタビュー調査が中心的な方法であり、対象企業は、代表的な多国籍企業である。トヨタ自動車、デンソー、松下電器（現、パナソニック）、ソニー、キヤノン、NEC、コマツ、旭硝子、武田薬品、味の素など十数社である。製造企業を中心に研究したが、研究の進展状況などをみて非製造企業も研究対象に加えた。

インタビューの相手は、経営者と管理者が中心である。なお、現役の人に限定せず、元社長などOBもふくめた。

補完的に、研究テーマの点で関連性の深い企業以外の大学・研究所などへのインタビュー調査も行った。インタビュー調査を実施したおもな多国籍企業以外の企業および組織は、つぎのとおりである。クララオンライン、GE フィナンシャルサービス（日本法人）、立命館アジア太平洋大学、イフ外語学院、国際教養大学、九州大学ビジネススクール、関西学院大学ビジネススクール。

本研究は、テーマの性質からして特定の理論や概念などの検証をめざす計量的研究でなく探索的な研究として行うものである。実態をくわしくしらべることが重要であり、その意味から記述的研究として行う。ケーススタディの方法も採用するが、比較的短いケーススタディを行う。

本研究は2年間で行われた。第1年度は、インタビュー調査を集中的に実施した。第2年度では、インタビュー調査を続行することに加えて、セミナー、学会での報告やペーパーなど研究成果の外部への発表にも力を入れた。

#### 4. 研究成果

これまでの国際経営の歴史と最近の進展によって、日本親会社のなかに海外勤務経験者の日本人が増大している。社長など経営幹部にも海外経験者が多い。管理者や技術者にも海外勤務経験者がふえている。工場の保守サービスの専門家の大部分が海外で仕事をした経験のある企業もめずらしくない。

かれら海外勤務経験者のほとんどは英語で仕事ができる。英語を共通言語にして国際経営を行うには、英語のできる日本人が必要であるが、日本親会社の本社の2割程度の日本人がこの要件を満たしていればよいとの意見が聞かれた。相当数の多国籍企業はこの水準に達している。

なお、英語で授業をしている大学とビジネススクールをインタビュー調査した。日本人と外国人の学生を相手に英語で授業することは、可能であり、実際に行われている。しかし、授業の質は日本語での授業に比較して低いように思われる。また、日本人の教員にとって、授業を準備し、授業を行うための負担は、日本語での授業にくらべて重いようである。同様のことが、多国籍企業にもあてはまる可能性が高いと思われる。日本人の経営者や管理者、また、技術者にとって、英語で仕事をすることは、日本語の場合と比較して、負担が重く、それでいて効率は高くない。日本人が英語で仕事をするうえでのこのようなマイナスは、すぐれた外国人の参加や高いモチベーションというプラスによって償われると考えることができる。縮小する国内市場にくらべて拡大する海外市場をめざして海外事業を推進している多国籍企業にとっては、日本人だけで国際経営を行うことはもはや困難になりつつあり、すぐれた外国人の参加と活躍が必要である。

外国人の役員がふえている。かれらは海外

子会社で仕事をしており、毎月1回ないし2ヶ月に1回ほどの頻度で日本親会社で開かれる役員会などに出席する。役員会の言語は日本語であるのがふつうであり、かれらには通訳がつけられる。日本の親会社に常勤で仕事をする外国人の管理者はまだ少数であるが、輸出部門や人事部門などでふえている。かれらの上司、同僚、部下は日本人である。かれらは日本親会社において英語で仕事をすることが多い。外国人の経営者や管理者にくらべて、研究所や開発部門で仕事をする外国人の研究者や技術者は多い。

多国籍企業では、経営理念や基本的な経営方法（何々ウエイなどと表現されることが多い）は、親会社と海外子会社のすべての経営幹部、上級管理者などに理解・共鳴してもらうように努力されている。海外子会社の経営者・管理者などを対象に経営理念、創業の精神、生産方式、情報共有などを解説した冊子が作られている。また、これらをテーマにした研修が行われている。他方、具体的な行動様式や情報のやりとり、意思決定の仕方などについては、根回し、インフォーマルな情報の交換や相談、年功序列、性差別などのような日本的な特徴が減り、さまざまな国の文化に根ざした多様な行動や態度を容認する方向に変化している。多国籍企業がめざしているのは、価値ないし理念の統合と行動多様性の両方であると考えられる。

全体として、多国籍企業の国際経営マネジメントは、着実に変化している。外国人の役員も増えており、海外子会社からの外国人の逆出向者や出張者も珍しくない。英語の使用がふえ、会議の進め方や情報のやりとりのあり方も変化し、意思決定のあり方にも変化がみられる。内なる国際化は進展している。ただ、その変化は、すべてを一気に全面的に変えるビッグバン的変革ではなく、実行可能性

の高い部分から手をつけ、現実と妥協しつつ進む性格のものである。また、一気呵成に進行するものではなく、時間をかけて進む性格のものであり、漸進的である。

## 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 1 件)

吉原 英樹、 “Belated Changes in International Management of Japanese Multinationals,” 『立教ビジネスレビュー』 創刊号、2008 年 6 月、pp. 4-15.

[学会発表] (計 3 件)

①報告。吉原 英樹、「国際経営マネジメントの革新—内なる国際化—」国際ビジネス研究学会北海道・東北部会、北海道大学、2009 年 1 月 31 日。

②報告。吉原 英樹、「国際経営マネジメントの革新—内なる国際化—」国際ビジネス研究学会中部部会、中京大学、2008 年 4 月 26 日。

③招待講演、(基調講演)。吉原 英樹、Development of Strategy and Management of Japanese Multinationals、中国人民大学ビジネススクール主催の Case Study Forum on Business Administration in China & The 1st Management Forum of Renmin University of China、中国、北京、2007 年 12 月 8 日。

## 6. 研究組織

(1) 研究代表者

吉原 英樹 (YOSHIHARA HIDEKI)  
南山大学・ビジネス研究科・教授  
研究者番号：60031390