

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成25年 6月 3日現在

機関番号：11101

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2010～2012

課題番号：22530390

研究課題名（和文） 多極化時代における多国籍企業の地域統括マネジメント～欧州地域統括本社を中心に～

研究課題名（英文） Regional Management of Japanese Multinational Enterprises in the multipolar age.

研究代表者

森 樹男（MORI TATSUO）

弘前大学・人文学部・教授

研究者番号：80250588

研究成果の概要（和文）：本研究の目的は、日本企業が欧州で展開する地域マネジメントについて地域統括本社制の視点から考察することである。本研究で実施した調査の結果、従来は日本本社の延長線ではなかった地域統括マネジメントが、本社によるグローバル統合が進み地域統括本社の存在意義が弱まったケースと、地域完結型のビジネスモデル構築に迫られているケースがみられ、地域統括本社の位置づけが 10 年前と異なっていることが明らかになった。

研究成果の概要（英文）：The aim of this research is to investigate the regional management of Japanese multinational enterprises operated in Europe from the point of view of Regional Headquarters. As a result, two types of evolutionary patterns were found in comparison with the RHQ situations 10 years ago. One is to reconsider the raison d'être of RHQ, because of the progress in globalization and ICT. Another is to build the new business model of regional management, because of the change of business situation.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2010年度	700,000	210,000	910,000
2011年度	1,000,000	300,000	1,300,000
2012年度	500,000	150,000	650,000
年度			
年度			
総計	2,200,000	660,000	2,860,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：地域統括本社，地域マネジメント，地域戦略，世界本社，欧州，権限委譲，集権化，多極化

1. 研究開始当初の背景

(1) 研究代表者(森)は、2003年に『日本企業の地域戦略と組織-地域統括本社制についての理論的・実証的研究』を発表した。この研究は、1990年代後半に行ったアンケート調査やインタビュー調査の結果をもとに、日本企業の地域統括マネジメントや地域統括本

社の役割について論じたものである。現在、それから約10年が経過した。その間、経済のグローバル化は格段に進み、日本企業の国際経営が進化しグローバルな経営体制へと発展してきた。また、BRICsの登場により多極化の時代を迎え(赤羽他2009)、世界三極体制(北米、欧州、アジアといった三極を

軸にした経営)という単純な世界観ではグローバル企業の経営を語ることはできなくなった。

(2)この日本企業の地域統括マネジメントに関しては、安易な地域統括本社の設立に疑問を呈した藤野(1999)の研究や、本国本社のマネジメント体制の違いによる地域統括本社の位置づけの違いや、北米・欧州・アジアという地域ごとに地域統括マネジメントのウェイトが異なることを明らかにした高橋(1998)の研究がある。最近では、インタビュー調査の結果をもとに、2005年前後の欧州における地域統括本社の現状を報告したものはあるが(中島 2008)、体系的に地域統括マネジメント研究が進められたとは言い難い状況にある。

(3)一方で、統括を業務内容とする日系海外子会社数を見てみると、研究代表者(森)が調査を行った1996年時点で北米112社、欧州114社、アジア54社であったが、『海外進出企業総覧2008年度版』では北米94社、欧州86社、アジア121社(中国43社を含む)となっている。このように、数の上では、北米・欧州は減少、アジアでは増大となっているが、これを単に数の増減だけで論じることはできない。すなわち、トヨタは、最近、海外5極体制の導入を表明、北米、欧州、中国、豪州・アジア、中近東・中南米・アフリカの5地域に地域担当副社長をおくこととし(日経新聞2009年6月23日付)、一方で、富士通は、ドイツの子会社に欧州本社機能を持たせて遂行していた欧州事業体制を見直し、域内を3つに分け、欧州における海外事業の効率化と競争力向上を進めることを表明している(日経新聞2009年8月12日付)。このようなことから地域統括マネジメントは、依然、重要な経営課題の一つであり、また、その内容は、地域統括業務を行う海外子会社数の増減を見ただけでは不十分であり、実際に各社がどのように地域統括マネジメントをとらえ、遂行しているのか、各企業において詳細に調査を進める必要がある。

(4)ところで、企業の競争優位構築の観点から、近年、地域を軸とした経営に関心が高まっている。たとえば、ドーズ(2006)や浅川(2006)は「メタナショナル経営」という概念を主張し、地域を軸とした経営の有効性について論じている。すなわち、彼らによれば、本国にある優位性を用いた伝統的な海外進出パターンから、世界規模で偏在している知識を取り込み、競争優位を構築する新しい海外進出パターン(メタナショナル経営)があらわれてきているという。その中で「地理的

なスコープとして欧州や北米といったリージョンの有効性」(浅川 2006,p.21)について言及している。

(5)以上のようなことから、本研究では、「メタナショナル経営論」を分析のフレームワークとして、時間的経過と経営環境の変化を踏まえた日本企業の欧州における「地域統括マネジメント」と「地域統括本社の役割」について考察する。これにより、日本企業における地域統括マネジメントを、海外事業の管理という視点ではなく、世界に散在する知識をいかに取り込み、多国籍企業の競争優位に結びつけるかという新たな視点による分析が可能になると考えている。この点については、研究代表者(森)はこれまで、地域統括本社を活用した海外の知識の取り込みの可能性について指摘し(森 2003)、その後「海外子会社研究」において同様のテーマを扱ってきた(森 2006)。本研究では、これらの研究成果を踏まえ、今後の日本企業の競争優位を獲得するための地域統括マネジメントのあり方を地域統括本社の役割という視点から解明していく。

2. 研究の目的

本研究は、日本企業が欧州で展開する地域マネジメントについて地域統括本社制(世界を北米、欧州、アジアの3極に分け、地域本社のもと、地域に適応した経営を行おうとする体制)の視点から考察するものである。地域統括マネジメントは、実際の企業経営にとって依然重要な経営課題であるものの、体系的な研究が継続されてきたとは言い難い。そこで、本研究は分析のフレームワークとしてメタナショナル経営論(世界に偏在する知識資源の活用)に依拠しながら、BRICsの台頭による多極化時代を前提に、研究代表者(森)の持つ過去のデータとの比較しながら日本企業の欧州における地域マネジメントと地域統括本社の役割について考察することを目的としている。

3. 研究の方法

(1)地域統括マネジメントに関する理論的仮説の構築のために文献サーベイ等を実施する。

(2)日本企業の地域統括マネジメントの現状を明らかにするために、「日本本社」に対するアンケート調査およびインタビュー調査を実施する。

(3)地域統括マネジメントの実態を明らかにするために、「地域統括本社」や「統括機能を持つ海外子会社」に対するアンケート調査を実施する。また、その調査結果を補足する

ための現地調査を実施する。

(4)得られた調査結果を、研究代表者が1990年代に調査した内容と比較し、日本企業の地域統括マネジメントの10年間の変化について分析し、その変化について考察する。

(5)最終的には、それらの結果をもとに、メタナショナル経営の視点から、「多極化時代」における日本企業の「地域統括マネジメント」のあり方を提示する。

4. 研究成果

(1)日本企業の欧州地域統括本社を対象に行った予備的なインタビュー調査では、経済のグローバル化やITC技術の進展により、従来のような地域を単位としたマネジメントの必要性が薄らいできていることが明らかとなった。すなわち、ICT技術の発達により、本社において海外子会社の状況を細かく把握することができるようになったため、グローバルな視点での意思決定は本社で行うことができるようになり、本社の情報を現地法人に、そして現地の情報を本社に伝える、といった情報伝達機能中心の地域統括本社は不要となったということである。

一方で、グローバルな視点よりも地域で完結した方がより効果を上げるとされているファイナンス、法務、人事などのシェアードサービスに関わる機能は依然として地域統括本社の重要な役割であるとされていた。

こうしたことから、グローバル統合が進んだ企業においては、地域統括マネジメントの必要性に意義を見いだせなくなっている企業があることが明らかとなった。

(2)また、調査を進めている過程において、近年、日本企業がスイスに地域統括本社を設立する傾向が見られるようになったことや、さらに一步進んで、地域統括本社を世界本社に格上げし、グローバルなマネジメントを実現しようとする事例がみられるようになった。このことから、スイスにおける日本企業の地域統括本社と世界本社の調査を行った。

このインタビュー調査の結果から、地域統括本社のあり方が変わってきており、地域統括本社から世界本社に発展するモデルが現れてきていることが明らかとなった。

また、欧州における地域統括本社はEU域内に設立され、域内企業となることが重視されていたが、現在は、スイスのようなEU近隣国に地域統括本社を設立することによる不利益はないということが明らかになった。特にスイスは、EUとの関係が良好であり、EU域内に設立した地域統括本社と同等の条件でビジネスが行え、加えて税制面での優遇措置などがあることも明らかになった。

(3)平成24年度は、前年度実施した欧州における地域統括本社に関するアンケート調査の分析を行った。

このアンケート調査は、欧州に立地する地域統括本社・統括機能を持つ海外子会社230社を対象に行ったもので、2012年3月～5月にかけて行われた。回答企業数は、25社で、回収率は10.9%となっている。

この結果、①地域統括本社の統括範囲が以前よりもロシアやアフリカなどに拡大している、②日本人派遣社員の減少傾向がみられた、③統括機能は、生産よりも販売機能、ファイナンスや法務関係のスタッフ機能、地域戦略の策定や現地法人のモニタリング機能などを中心としたものが多かった、④現地法人は地域統括本社に報告する形が明確になってきている、⑤地域統括本社の成果では、ファイナンスや法務関係、地域戦略の策定において成果があったとする回答が多かった、⑥今後も統括機能を強化するとした企業が多くみられた。

(5)このアンケート調査の結果を補足するため、欧州に立地する地域統括本社においてインタビュー調査をロンドンとアムステルダムで実施した。この調査を通じて明らかになったこととしては、日本本社の延長線上で行われていた地域統括マネジメントが、欧州という地域で独立した形でビジネスモデルを構築することに迫られていること、そのため、地域統括本社に権限が委譲されつつあること、地域統括本社における現地化が進んできていること、などが明らかとなった。

(6)以上のことから、欧州における地域統括本社は、新しい局面を迎えているといえよう。

すなわち、グローバルな統合やICT技術の発展により、情報を伝えるための結節点でしかない地域統括本社は存在意義を失ってきているといえよう。一方で、日本からの発信する時代から、メタナショナル経営の時代、すなわち地域の情報をいかに取り込んで、多国籍企業としての優位性を作り上げていくか、あるいは地域統括本社としての存在意義を高めていくか、ということが重要となってきている。

こうしたことから、日本企業は欧州における地域統括本社を取り巻く新しいビジネス環境に相応しい、地域統括本社を中心とした新しいビジネスモデルの構築を模索しているといえよう。

(7)本研究では、かつての世界3極体制の時代において、地域統括本社が必要なのは欧州である(安室 1992)といわれたときの欧州地域統括本社と、多極化の時代を迎え、BRICs

の発展著しい時代における欧州地域統括本社を比べ、そのあり方について比較検討を行ったものである。しかしながら、本研究は一地域の地域統括本社について調査研究を行ったにすぎない。3 極の他の地域、特に発展著しいアジアにおける地域統括本社の変化についても調査する必要があると考えている。アジア地域統括本社は、日本から地理的な距離も近いことから、これまであまり注目されてこなかった。むしろ日本の出先的な位置づけであった。このアジア地域統括本社はどのように変化してきているのであろうか。欧州地域の変化と比べ、そのあり方に変化はあるのだろうか。

そうしたことから、本研究の今後の展望として、本研究で得られた知見を活かし、アジアにおける地域統括本社の実態を調査し、地域統括マネジメントの全体像をつかんでいきたいと考えている。

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)

[学会発表] (計 1 件)

「多極化時代の日系多国籍企業の地域統括マネジメント」森樹男，国際ビジネス研究学会第 18 回全国大会自由論題報告 (2011 年 10 月 23 日，於 富山大学)。

6. 研究組織

(1) 研究代表者

森 樹男 (MORI TATSUO)
弘前大学・人文学部・教授
研究者番号：80250588