

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 28 年 10 月 5 日現在

機関番号：14501

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2013～2015

課題番号：25380504

研究課題名(和文) Great East Japan Earthquake and Autonomy of Japan Based Foreign Affiliated Firms

研究課題名(英文) Great East Japan Earthquake and Autonomy of Japan Based Foreign Affiliated Firms

研究代表者

Ralf Bebenroth (Ralf, Bebenroth)

神戸大学・経済経営研究所・教授

研究者番号：80403228

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,700,000円

研究成果の概要(和文)：この研究では、東日本大震災直後の外資系企業への影響について考察することを目的としている。調査した企業の約半数は、震災直後に駐在役員の多くが出国した。外資系企業からの駐在役員への依存が高いほど駐在役員の出国は少なかった。さらに、外資系企業から駐在役員への依存が高い場合と本社との確執が高い場合、どちらの場合も駐在役員を日本に留めることは困難であった。依存が高い外資系企業の駐在役は、かれらの突如な出国が大変混乱をもたらした。この理由については、社会的交換理論を用いて考察を行う。

研究成果の概要(英文)：This kaken supported research focused on the impact of the 2011 earthquake to foreign firms in Japan. It could be shown that many expatriates left Japan in the aftermath of the earthquake.

However, when foreign firms heavily relied on expatriated people, they left to a lower extent. Implications of these findings were discussed.

研究分野：人的資源管理とコーポレート・ガバナンス

キーワード：Earthquakes Impact of foreign firms

## 1. 研究開始当初の背景

この研究では、東日本大震災直後の駐在役員の出国が外資系企業への程度混乱をもたらしたのかについて考察する。

特に、次の二点について着目する。一点目は駐在役員への依存の程度、二点目は子会社と本社の確執の程度についてである。そしてこの二点について、社会的交換理論を使い説明していく。

現在、この状況については科学的な考察ではなく、国内新聞の記事から出てきた情報が多い。新聞の内容からは、東日本大震災直後に多くの外資系企業が混乱していたことが窺える。

色々な企業は駐在役員が一時的に出国した。例えば、BASF は日本の東京支社を閉鎖し、この機能を名古屋へ移した。また、従業員に名古屋あるいは大阪に移動することを勧めている。また、スウェーデンのH&M は3月15日から9店舗を閉店した。

他の企業では外資系企業移動だけではなく、外国人駐在役員を出国させている。例えば、SAP は東日本大震災直後にドイツ人の駐在役員の大半が一時的に出国した。しかし、出国した駐在役員はその後、東京に戻った。新聞記事の例はほとんど大企業についての指摘である。さらに、多くの新聞は同じ企業を報道した。

## 2. 研究の目的

この研究の目的では、駐在役員の出国と外資系企業の状況の変化について考察する。ここでの変化は短期間の出国だけではなく、外資系企業は様々な影響があると思われる。在日ドイツ外資系企業を調査する目的は次の通りである。筆者はドイツ人であり、ドイツ企業が日本において重要な外資系企業であると考えためである。アンケートを行った244社中86社からの回答があり、これらの企業のほとんどは関東地方を拠点としている。この地域は東日本大震災直後からの影響が多くあり、ここでの調査は意味が高いと思われる。アンケートでは、在日外資系企業にとって、駐在役員がもたらした東日本大震災直後の影響だけではなく、現在の状況についても質問している。

アンケート調査は、在日ドイツ外資系企業のトップ・マネージャーに対して、ドイツ商工会議所を通じて2012年4月に行った。その上で、2012年5月、2013年と2014年にトップ・マネージャーへのインタビューを行った。

東日本大震災は、国内企業や外資系企業にも様々な混乱をもたらした。東日本大震災直後には、そのまま続けた外資系企業もあったが、業務を短期的に中断した企業もあった。その上で、他の地域に移動した企業も

見受けられた。行ったアンケート調査より、大半の外資系企業には変化がなく(33社)そのまま業務を続けた。その一方、約半数の外資系企業は事務所を短期的に閉めた(32社)。残りの5社は関東以外の地域に移動した。移動した地域は大阪あるいは名古屋であると分かった。

さらに、インタビューでは移動の成果について尋ねた。マネージャーたちは、短期的に業務を中断したこと、あるいは他の地域へ移動したことは間違いであると答えた。

外資系企業の東日本大震災直後の経済的な状況を理解するために、どのくらい困難な状況に陥ったかを尋ねた。経済的な結果としては、あまり困難な状況には直面しなかったことが指摘できる。23%の企業は困難な状況になったと答え、さらに5%はとても困難な状況になったと回答した。一方、24%の企業は東日本大震災直後の影響を楽観視していた。また、震災

直後の状況とあわせて長期的な状況についても調べた。そこでは、長期的な視点も震災直後の状況と似た傾向にあることが分かった。長期的に12%は困難な状況、3%はとても困難な状況になると考えていた。しかし、58%の企業は影響がなく、27%は状況をととても楽観的に見ていると回答している。業績については、25%の企業は東日本大震災直後に売上が減少したと答えた。さらに、10%の企業は多少の減少があると答えた。このことより、売上高への影響はかなり大きいと指摘できる。一方、マーケット・シェアはあまり減少しなかった。答えた企業の90%以上がマーケット・シェアへの影響は少なかった。この理由については他の企業も似ている状況であったため、マーケット・シェアはあまり減少しなかったことが分かった。“利益が減少”した企業は30%以上だった。“利益の減少”の理由は、東日本大震災対応という特別なリスク・マネジメントとその他のコストであると様々な企業が回答している。イノベーションについては、あまり減少しなかったと答えた企業が多い。従業員もほとんど減少していないと回答がある。90%の企業は同じ程度で推移し、5%は減少の予定があると答えた(Bebenroth 2012)。

さらに、イノベーションが減少していない理由についてもインタビュー調査を行った。それによると、イノベーションは長期間必要とし、東日本大震災は短期間の出来事であったため影響が低かったからである。同様に、従業員の減少についても長期間のことであるため影響を受けにくいことが分かった。

この研究では、社会的交換理論を使い、外資系企業と東日本大震災の影響を考察する。社会的交換理論とは、人間関係で得られる利益とそれにかかるコストを換算して、他者との関係性を説明する理論である(Blau 1964)。社会的交換理論では、様々な関係性

を考察することができる。例えば、本社と外資系企業のマネジメントの関係性についてである。この研究では、特に外資系企業への信頼と駐在役員の出国の関係性について調べる。

社会的交換理論については批判もある。この理論は1970年代に発展して、当時は自由な考え方が好まれていた。しかし、現在はその考え方には疑問がある(Miller 2005)。特に今回の様なケースでは、外資系企業内部には様々な情報が隠されている可能性があるためである。

また、統計的な解釈をした時の問題点として、リカード尺度を使用するため尺度間関係性を説明できないことが挙げられる。この理論は個人の考え方がベースになっているため、集産主義の国ではあまり説明できないとの批判がある。

現在の研究の一つは、Colquitt and Rodel (2011) による公正と信頼を用いた社会的交換理論

論の説明である。この説明では、情報の公正性が信頼を生むとしている。社会的交換理論では、交換ルールの基盤の特別な状況によって人間はどのように動くかを説明する

(Cropanzano and Mitchell 2005)。

社会的交換理論は様々な領域で使われている。小野(2011)では社会的交換理論とリーダーシップ論での相互アプローチを説明している。また、Cameron and Webster (2011)の研究では、社会的交換理論に基づいて、コミュニケーションの多様性が様々な要素に影響するとしている。例えば、Byrne et al. (2011)によると信頼は会社の業績を向上させる。Khazanchi and Masterson (2011)は、会社の公正性は信頼に寄与するののかについて研究を行っている。

### 3. 研究の方法

在日ドイツ外資系企業を研究の方法は次の通りである。筆者はドイツ人であり、ドイツ

企業が日本において重要な外資系企業であると考えためである。アンケートを行った244社中86社からの回答があり、これらの企業のほとんどは関東地方を拠点としている。この地域は東日本大震災直後からの影響が多くあり、ここでの調査は意味が高いと思われる。アンケートでは、在日外資系企業にとって、駐在役員がもたらした東日本大震災直後の影響だけではなく、現在の状況についても質問している。まずは、外資系企業の東日本大震災直後の状況について概要を調べ、次に、駐在役員に着目する。その後、社会的交換理論に基づき仮説を立てる。最後に、仮説の検証と考察を行う。

外資系企業の独立性と本社の確執の程度も、駐在役員の出国に関係していると考えられる。様々な外資系企業は本社からの高い独立性を持っている。そして、独立性が高い

外資系企業は本社との確執が高いと考えられる。外資系企業と本社は異なった戦略を持っているためである。つまり、外資系企業は国内での戦略を立てているが、本社はグローバルな戦略を立てているために確執が生じている。このことは外資系企業のマネージャーへのインタビューでも確認できた。この場合は、駐在役員が本社よりも日本の外資系企業のために頑張れると考えられるため、独立性の高い外資系企業と本社の確執が高い場合は、駐在役員の出国は少ないと思われる。これにより以下のような二つの仮説を立てる：

H 1.1 : 外資系企業からの駐在役員への依存が高いほど、駐在役員の出国は少ない。

H 1.2 : 外資系企業とその本社の確執が高いほど、駐在役員の出国は少ない。

外資系企業は駐在役員への依存が高いほど、かれらの動向について特に敏感である。従って、依存が高い外資系企業は駐在役員をもっと丁寧扱い、留まる確率がより高いと思われる。そのため、一般的に依存が高い外資系企業は、駐在役員の出国を阻止することが容易であると考えられる。しかし、依存が高い外資系企業には、低い企業に比べて多くの駐在役員がいるため、かれら全員を引き止めることは困難である。駐在役員への依存が高い外資系企業はかれらを留めることがメリットになると考えられる。また、本社との確執が高い外資系企業も駐在役員を留めることは難しいと考えられる。これらより、以下の二つの仮説を立てる：

H 2.1 : 駐在役員への依存が高い外資系企業ほど、かれらを日本に留めることは難しい。

H 2.2 : 本社と確執が高い外資系企業ほど、かれらを日本に留めることが難しい。

次に、外資系企業が駐在役員を突然な出国により失った場合にどの程度の混乱が生じたかを考える。この場合、駐在役員への依存度が関係してくる。駐在役員は日本国内で重要な仕事を行っており、突然かれらがいなくなると、他の日本人の従業員ではこの仕事を進めることが困難になると思われる。つまり、特に依存が高い企業ほど、駐在役員がより重要な仕事を行っているために、突然かれらが出国すると大きな混乱が生じるのである。今回のケースでは、日本にいるドイツ人従業員でも、出国した駐在役員と同様の仕事はできないからである。

このことについて社会的交換理論を用いた場合、突然出国した駐在役員に外資系企業が特に高い依存をしている場合、企業にとって困難な状況になると思われる。この理由は、多くの駐在役員はコミュニケーションのために存在していると分かる。

その一方、本社との確執が高い外資系企業にとっては、異なる影響があると考えられる。確執が高い外資系企業は、駐在役員の突然の出国でも特に問題はないと思われる。その理由は、確執が高い外資系企業は、駐在役員がもたらす本社とのコミュニケーションを重要としていないために、かれらが突然本社に戻っても問題はなく、むしろ円滑に業務を進められると考えられる。そこで、以下のような二つの対立仮説を立てる：

H 3.1：駐在役員への依存が高い外資系企業ほど、かれらの突然な出国により困難な状況をもたらされる。

H 3.2：本社との確執が高い外資系企業ほど、かれらの突然な出国は困難な状況をもたらさない。

最後に、現在、駐在役員が日本にどの程度戻っているかを調べる。社会的交換理論によると、一旦特定のグループから離れた人間はそのグループに簡単に戻れないとされている。つまり、今回の場合では、突然外資系企業から離れた駐在役員はその後日本に戻ってきにくいと思われる。

しかし、もし駐在役員への依存が高い外資系企業であれば、かれらの多くは日本に戻ると考えられる。その一方、本社と高い確執がある外資系企業にとって一度出国した駐在役員は日本に戻らないと思われる。そこで、以下のような二つの対立仮説を立てる：

H 4.1：駐在役員への依存が高い外資系企業ほど、駐在役員は再び日本に戻ってくる。

H 4.2：本社と確執が高い外資系企業ほど、出国した駐在役員は日本に戻ってこない。

#### 4. 研究成果

今回の分析を行うために、以下のようなアンケート項目に注目した。第一は、「駐在役員が東日本大震災直後に日本からどの程度出国したか」である。第二は、「外資系企業は駐在役員を日本に留めることがどの程度困難であったか」、第三は、「駐在役員の突然の出国は外資系企業にとってどの程度影響をもたらしたか」、第四は、「現在に至るまで、駐在役員が外資系企業に戻る事がどの程度困難であるか」について調べた。

記述統計の結果からは、東日本大震災直後に多くの駐在役員は出国した。約半分の企業で駐在役員の出国があったことが分かる。この状況については、さらにインタビューで詳しく調べた。取締役に聞いたところ、駐在役員が突然ドイツに帰った理由の一つは放射能問題である。もう一つは、多くの本社が駐在役員の帰国を希望したからである。他国では、政府が駐在役員全員の帰国を求めた動きもあった。例えば、フランス政府はフ

ランス国籍の駐在役員を帰国させた。このような理由が重なり、駐在役員を国内(日本)に留めることが難しかったとの結果が出た。

一方で、外資系企業は駐在役員の突然な出国に対しても、困難な状況は起らなかったことが分かった。その理由は、多くの駐在役員は短期間しか日本にいないためである。つまり、駐在役員が短期間日本にいないても、外資系企業にとって大きな問題はないということである。

仮説 3.1 では、駐在役員への依存が高い外資系企業ほど、突然の出国が経済的に困難な状況をもたらした。しかし、仮説 3.2 では、本社との確執が高い外資系企業ほど、問題は発生しなかった。そして、確執が高ければ高いほど、帰国による問題は発生しないだけでなく、むしろ、外資系企業の状況は改善されたのである。その理由の一つは、本社との確執が高い外資系企業は、駐在役員の必要性を感じていないため、日本にいない方が好ましい状況を生んだためだと考えられる。

仮説 4.1 の結果からは、駐在役員への依存が高い外資系企業には、現在に至るまで駐在役員が日本に戻ってきていないことが分かった。インタビューから分かった理由の一つは、東日本大震災後の余震や福島での原発事故の影響を考え、日本よりも他のアジアの国々へ駐在役員を派遣することが多いためである。また、もう一つの理由としては、日本の外資系企業は経済的に高いレベルで推移しており、競争が激しいためである。例えば、ドイツの本社から派遣される駐在役員の多くは若いマネージャーである。かれらは駐在先での業績によって

評価され、その評価で帰国後に昇進が決定されるためである。業績とは、外資系企業の売上高の増減で決定される。そして、この売上高の増減率は地域によって異なる。その中でも特に発展途上国の売上高の増加率の方が大きいと考えられる。例えば、タイにある外資系企業は毎年売上高が 8 % 伸びるが、日本の外資系企業では売上高はタイほど伸びない。それだけではなく、日本の外資系企業は前年の売上高をキープすることも難しい状況である。そのことから、日本ではなくて他の競争の激しくない国に移動した方が帰国後の昇進が簡単である。

そのため、駐在役員は一旦本社に戻った場合であれば、その後日本よりも他のアジアの外資系企業への派遣を希望することが多いとインタビューしたマネージャー達は答えている。

この研究では、東日本大震災直後の外資系企業への影響について考察した。アンケートの結果から、過半数の外資系企業は駐在役員が突然日本から出国し、これらの外資系企業は駐在役員を日本に留めることが難しかったことが分かった。

しかし、駐在役員の突然な出国は混乱し

た状況をもたらさなかった。さらに、現在駐在役員を日本に戻すことは難しくないことが分かった。外資系企業の駐在役員への依存の程度がどのように影響をもたらしたかを分析した。その結果としては、依存が高い外資系企業の駐在役員ほど出国をしなかった。

しかし、依存が高い場合でも、駐在役員を日本に留めることは難しかった。また、駐在役員の出国は、かれらへの依存が高い外資系企業ほど、大変混乱した状況に陥った。さらに、外資系企業からの依存が高い場合は、現在まで駐在役員は日本にあまり戻ってきていない。

次に、本社と外資系企業との確執の程度の影響について調べた。本社との確執が高い外資系企業においても、駐在役員を日本に留めることは難しかった。また、本社との確執が高い外資系企業では駐在役員が突然帰国した方が問題発生を少なくなった。

#### 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 2 件)

Bebenroth, R. and Thiele, K.O, forthcoming, When Organizational Justice Matters for Affective Merger Commitments, Thunderbird International Business Review (TIBR), reviewed

Bebenroth, R. 外資系企業への東日本大震災直後の影響、国民経済雑誌、2、2014、27 - 38 .

〔学会発表〕(計 5 件)

Bebenroth, R. Target Employee's Perceptions at Post Merger Integration: Interpersonal and Procedural Justice Perceptions leading to Organizational Identification. International Symposium on Business and Social Sciences, Tokyo Ikebukoro, Dec. 03<sup>rd</sup> 2015.

Bebenroth, R. Great Success or Devastating Failure: How Employees' View Determines the Outcome of Inbound M&As in Japan.

American Chamber of Commerce Japan (ACCJ), Oct. 5<sup>th</sup> 2015

Bebenroth, R. Deutsche sollen Japan im Blick behalten. Kassel University, Germany, July 30th 2015

Bebenroth, R. Foreign Employee's

Responses to the 2011 Triple Disaster in Japan. Interactive Session, Academy of International Business, Bangalore, India, June 30<sup>th</sup> 2015

Bebenroth, R. "Flyjin" der 2011 Erdbeben-Katastrophe in Japan. Deutsche Gesellschaft fuer Natur und Voelkerkunde, OAG, Kobe, Febr. 5th 2015.

〔図書〕(計 0 件)

〔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：  
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

Ralf Bebenroth (Ralf Bebenroth)  
神戸大学・経済経営研究所・教授  
研究者番号：80403228

(2) 研究分担者

関口 倫紀 (Tomoki Sekiguchi)  
大阪大学・経済学研究科・教授  
研究者番号：20373110

(3) 連携研究者

( )  
研究者番号：