

# 書 評

## Laurent Leksell, *Headquarter-Subsidiary Relationships in Multinational Corporations*, Stockholm School of Economics, 1981.

山 倉 健 嗣

国際企業論にとって、本社—海外子会社関係をいかに調整していくのかは最も重要な課題の1つに他ならない。なぜならば、国際企業は本社と海外子会社とから構成される企業グループであるからである。本書は国際企業における根本的な問題を取り扱っている。なおストックホルム大学経済学部における“Management of Foreign Operations”プロジェクト成果の1つであり、6つのスウェーデン国際企業の集中的研究によりかかる課題に接近している。

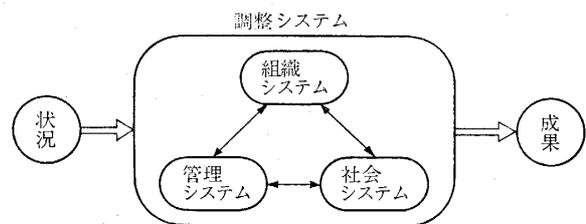
本書は全体で8章から構成されている。以下順を追って紹介することにした。第1章では、本書の研究目的と研究計画について論じている。著者はいかに国際企業が海外子会社の活動を調整するかを課題とすることを明らかにし、具体的には、国際企業の状況(環境・戦略特性)がどのように子会社の調整の必要性に影響を与えるのかの記述、本社が子会社を調整するために使われる手段・プロセスの識別、こうした手段・プロセスの内容や本社—子会社関係を管理する様式の記述、いかに状況が関係を管理する様式に影響を与えるのかの分析を課題として設定している。研究計画については、事例研究の意義や他の方法との相違、データの収集の方法などについて検討している。

第2章では、国際企業の管理に関する従来の研究を展望し、分析枠組を提示するための準備を行っている。著者はシステム・パースペクティブに立ち、組織論・経営政策論・管理論の成果について検討、本社による子会社調整のための手段・プロセスについての見方を獲得している。組織論については、組織構造の重要性が指摘され、組織構造に影響を与える状況要因(技術・規模・相互依存性・環境の不確実性)についてコンティンジェンシー理論の成果を中心に検討される。

またチャンドラーから始まる「戦略と構造」についての議論では、多角化等の戦略要因および経営者の選択の意味、国際企業の組織構造についても述べている。本社—海外子会社関係の調整の手段・プロセスそのものを明らかにするために、組織コントロールについての議論を展望し、多様な調整手段の識別および国際企業におけるコントロール手段について検討している。

かかる文献的展望により、国際企業の調整(海外子会社の調整とその手段・プロセス)を明らかにするための枠組を明らかにし、6つのスウェーデン企業の実証研究を行う。第3章以降、図1の枠組にもとづき、スウェーデン国際企業の調整を明らかにしている。

〔図 1〕



「国際企業の調整」の分析枠組  
(Leksell にもとづいて評者が図式化したもの)

まず第3章では、6つの国際企業の状況要因(環境・戦略)について記述している。状況要因としては、国際経験の程度、製品多角化の程度と方向、産業構造(参入障壁、競争構造・状態)、顧客、技術(複雑性の程度、生産技術の型)、環境の不確実性、規模をとりあげ、それらが本社—海外子会社関係の調整の必要性や形態にどのように影響を与えるのかについても若干の検討を加えている。

第4章から第6章までは、国際企業の調整システム

を3つの下位システムから論じている。それぞれの下位システムの設計と機能について明らかにしている。第4章は、国際企業の組織システムを記述し、分析している。組織システムは国際企業の分化と統合の仕組みであり、組織構造やハイアラーキーと関連している。著者は公式組織構造(母一娘型, 世界志向型), 子会社に対する本社や事業部の役割, 政策・手続の標準化(程度, 文書化への依存度), 本社の委員会・タスクフォース(頻度, 子会社の参加), 子会社における取締役会の機能, 本社と子会社のコミュニケーションフローとパターンについて記述している。また企業間の組織システムの違いについて, ① 状況要因, ② 管理システムや社会システム, ③ 組織システムにおける他の要素によって説明している。公式組織構造の違いを技術や産業構造・経験といった複合的な状況要因に求めていること, 本社と子会社のコミュニケーションパターンの違いを状況要因だけでなく, 公式組織構造のちがいに求めていることなどがその例である。以下の管理システムや社会システムの違いの説明についても同様の方法が採用されている。

第5章では、管理システムについて記述し分析している。管理システムは組織構造の枠組みのなかで機能し、組織システムよりも柔軟性を持ち、組織のダイナミックな側面と関連している。「管理過程」(計画・指揮・統制)ともよばれる。著者は予算・計画システムと財務報告システムをとりあげている。予算・計画システムについては、タイム・ホライズン, 標準化, 志向性と強調点, 予算策定プロセス(トップダウン, ボトムアップ), 年度予算の機能のそれぞれについて記述している。財務報告システムは国際情報システムの重要な部分であるが、公式的標準化されたシステムを主としてとり扱い、数や頻度, 標準化, システムへの子会社・本社の態度などについて記述している。2つのシステムの企業間の違いについては、先ほどのべたような観点から説明している。

第6章でとり扱っている国際企業の社会システムは組織文化, 組織風土の形成, 維持に他ならない。著者は組織文化の形成や内面化を明らかにするために、メンバーの選択, 報奨, 昇進といった人的資源の管理に注目している。子会社管理者の採用(国籍の如何), 配転(配転がどのように行われるのか), 経歴・昇進(どのような経歴経路か), 報奨, そしてパワー(企業内のパワーの源泉と分配)について記述し分析している。

ではかかる3つの下位システムは国際企業においていかに相互関連しているのだろうか。そしてシステム間の相互関係が本社一子会社関係の調整方式, 企業の業績にいかなる影響を与えるのか。それを明らかにするのが第7章の課題である。著者は同じ状況にある2つの国際企業に焦点をあて、3つの下位システム間の関係を論じている。そこで、2つの国際企業の状況, 組織システム, 管理システム, 社会システムについて記述し、両企業の同一性と異質性を描く。特に、組織システムの標準化やコミュニケーションパターンにおける相違や管理システムにおける年度予算の機能の相違そして社会システムにおけるパワー源泉, 配転や採用などの相違などに注目している。かかる手続より、子会社の調整のために、標準化などの公式化された手段に依存する調整システムと社会システムに依存する調整システム2つの類型を索出し、それぞれの類型が他の下位システムといかなる関連があるのかを明らかにする。そしてそれぞれの調整システム類型がどのように機能しているのかを合弁事業などの例により明らかにしている。また調整システム類型の本社子会社関係や企業成果に対する影響についても述べている。最後に3つのシステム間の関係(補完・代替)について検討し、調整システムの内的一貫性の重要性が喚起される。

第8章は今までの議論の要約が行われ、経営者にとっての意味づけが行われている。ここでは、海外子会社の調整の必要性や形態の規定因としての「状況」および「3つの下位システム間の関係」が重視されている。国際企業の複合した状況要因の重要性, 状況決定論の批判, それと関連した3つの下位システムの相互依存性の重視, 状況適合的な内的一貫性をもったゲシュタルトとしての調整システムの意味などにふれられている。

以上のように本書の内容について簡単な紹介を行ってきた。ここでは、スウェーデン企業の実態よりもその背後にある著者の分析枠組をとりだす努力を意識的に払った。では本書の意義はどのような点にあるのだろうか。第1の点は本社一海外子会社関係の調整という課題を正面から包括的にとりあつていることである。しかも国際企業の調整のための分析枠組を提示している点にある。すなわち、国際企業を本社と海外子会社から構成される複合組織としてとらえ、その調整システムを組織システム・管理システム・社会シス

テムの3つの側面から体系的にとらえていることである。従来から国際企業の組織構造について論じられてきているが、管理システムや社会システムについての本格的な研究はほとんどなかったからである。

第2に、国際企業の調整システムを上記の3つの下位システムからとらえ、しかもそれをとりまく状況との関連においてとり扱っていることである。それは環境適応の観点から国際企業を見ることにもつながる。

第3の点は、国際企業の調整システムの下位システム間の相互依存性を重視し、ゲシュタルトとしての調整システムの立場を採用していることである。しかも同一状況のもとでの異なった調整システム類型の有効性を指摘している。状況が調整システムや成果を決定するといった状況決定論の立場ではなく、状況からのシステムの内部一貫性を重視することにもなる。

第4には、国際企業の調整に関する欧米の理論研究をふまえたスウェーデン企業の実証研究である点である。著者は組織論・管理論の成果を批判的に摂取し、理論と実証との統合という課題にとりくんだといえよう。今後の研究における、理論にもとづく実証研究の意義を強調しておく。

しかしながら今後展開すべきいくつかの課題が存在している。ゲシュタルトとしての調整システムに一貫性を与える要因の抽出、新たな調整システムの形成過程、本社の所有政策との関連、海外戦略そのものの分析と調整システムとの関連などがそれである。

ともあれ、本書は国際企業における本社工会関係の調整という課題に関するすぐれた著作であるといえよう。

〔横浜国立大学経営学部助教授〕