

グローバル産業の現地適応戦略と組織

——ある大手電子部品メーカーの中国における現地適応の事例から——

今 坂 直 子

1 はじめに—本研究の位置づけ、問題提起と論点

多国籍企業が企業活動拡大のゆえにグローバル対応とローカル適応というジレンマに直面し、この両者を達成しようとしたとき、組織は事業部制ないし地域別制からフロントバック構造に移行してジレンマ克服を試みる。そして、さらに高いレベルで二元制を達成しようとしたとき、組織はグローバルマトリックスに移行する。本研究は、このような組織構造の発展を念頭に、組織全体としてグローバル戦略をとる多国籍企業がグローバル対応とローカル適応を達成するために、

①グローバルなサプライチェーンを分断してフロント・エンドとバック・エンドを統括会社により統合することによる現地対応のスタイルを取り入れるのか、

もしくは、

②グローバルなサプライチェーンを優先させこれを損なわない程度の現地適応として、フロント・エンド又はバック・エンドのいずれかに重要なマーケティングの機能を備えさせるのか、

について、事例を検討するとともに、両者の統括機能の有効性を論ずるものである。

本研究は、著者の一連の多国籍企業の地域統括会社に関する研究の一部を構成するものである。当該研究においては、日本の総合家電メーカー、電子機器メーカー、総合電気メーカー3

社の中国地域統括会社に係る事例を検討している。同研究において取り上げた3社の中国地域統括会社は、いずれも、中国における生産と販売の統括を目的として設置された組織であり、中国において、フロント・エンドとバック・エンドを統括会社により統合する現地適応のスタイルを取り入れたものである。同研究では、各社の取扱い製品の特性により、統括会社の有する機能や統括の形態に違いはあったものの、いずれの3社においても、統括会社によるフロント・エンドとバック・エンドの統括は、一定、有効であることが確認された。そして、その要因として、3社はローカル顧客をマーケティングの対象とする点で共通すること、さらに、製品の種類が多く製品を短期サイクルで生み出し流通させなければならない場合に大掛かりな専門組織による統括の仕組がより必要とされることが見出された。この研究成果を踏まえ、本研究は、統括会社による生産と販売の統括は、マーケティングの対象がローカル顧客であるがゆえに意義が認められたものではないか、という問題提起から、グローバル顧客をマーケティングの対象とするグローバル企業が中国における現地適応の必要から生産、販売に従事する既存現地法人の統括を試みる場合、いかなる統括形態を選択するのか、具体的には、上記①又は②のいずれの統括形態を選択するのか、グローバル顧客に対しグローバル製品を供給する企業にとっての統合メカニズムは、統括会社という専門組織によらずとも達成できるのではないかに

ついて、分析と検証を試みるものである。

2 グローバル戦略とリージョナル戦略の概念及び相互関係

2.1 グローバル統合と現地適応のプレッシャー

多国籍企業とは、世界規模で経済経営活動の相互依存が進んだ中で、グローバル規模で競争優位を獲得することを目指す組織体であると仮定すると、そのための戦略が、グローバル戦略ということになろう(浅川, 2003)。しかしながら、グローバル規模での経営と各国規模での経営の中間に位置するリージョン規模での経営志向性も存在し、企業を取り巻く外部環境は、リージョン単位で考慮することがより効率的である面が大きいこともまた事実である。

多国籍企業は、このように、グローバル統合と現地適応の間に所在する。多国籍企業にとって最も重要な戦略は、柔軟性の維持である。グローバル戦略とフレキシビリティとは二律背反の関係にあり、多国籍企業のフレキシビリティ維持のためには、グローバル統合と現地適応という、これらの同時に発生するプレッシャーに対応することが必要となる。

2.2 グローバル戦略とリージョナル戦略

Porter (1986) は、グローバル戦略とは、「活動の国際的配置」と「活動間の調整」によって国際的な競争優位を確保しようとする戦略である、と定義した。茂垣(2001)は、集中配置のメリットとして、①研究開発費の世界的売上での回収、②調達および生産面での規模の経済の発揮、③学習や経験の集中的蓄積と利用、④川上活動間の調整の容易さ(製品開発、調達、生産の機能間の調整)、⑤集中配置した国の比較優位ないし国家特殊優位の利用(日本でいえば、多くの優秀な部品メーカーの存在、産業集積など)を、デメリットとして為替変動、輸出相手先国の輸入規制等国際環境の変化に対しては脆弱な面を有していることを指摘する。同様に、浅川(2003)は、集中配置のメリットとして、

規模の経済性、習熟曲線、調整の容易さ等をあげる一方、分散調整のメリットとして、変化への対応が比較的容易であること、ブランドの評価を強化しやすいこと、政府への信頼の獲得手段となること、競争相手への対応が柔軟となりうることなどの点を指摘する。

またグローバル戦略は、近時、強いリーダーシップのもと、地理的に分散した事業をグローバルに統合することによって自己完結的に事業運営を行うことを目指したものとなっているとされており、そうすることによって、迅速な意思決定、事業ポートフォリオの組み換えなど、企業戦略の策定、実行が容易となり、事業運営上の効率性が高まったとし、これにより、グローバル戦略が目指す効率性は、生産効率のみならず事業全体をカバーする広義の効率性を指しているとする考えがある(今井・清水, 2000)。このような近時のグローバル戦略の捉え方は、Bartlett & Ghoshal (1989) が位置づけた、経営資源の本社集中、生産活動の本国集中による効率性追求による競争優位の発展形と捉えることができよう。

しかしながら、実際、グローバル企業と呼ばれる多くの企業は、現実にはリージョナルベースの展開をしているといえる(浅川, 2003)。Rugman は、世界規模の単一市場などありえず、規則や文化的差異といった理由でリージョンこそ重要な単位であること、ごく少数の産業を除き、家電をはじめほぼ全ての産業において現地適応型が重要であること、自動車のように一見グローバルに見える産業でも実はグローバル・カーなど存在せず、地域内生産と販売が行われていることを指摘し、グローバル戦略ではなく、むしろリージョンを単位としたリージョナル戦略こそ多国籍企業が追求すべき戦略であると主張する(Rugman, 2000; 浅川, 2003)。リージョナル戦略は、グローバル規模での標準化による規模の経済、効率の論理によるのではなく、ホスト国政府の要請、規則、ローカル・マーケットのニーズなどといった種々の現地特有の

表1 グローバル戦略とリージョナル戦略

	グローバル戦略	リージョナル戦略
目標	事業の効率化	市場への適応性
効果	<ul style="list-style-type: none"> ・ グループ（事業）の統合 ・ 全社レベルの意思決定の迅速化 ・ 事業のポートフォリオ経営 ・ グローバル学習 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域市場への対応 ・ 地域レベルの意思決定の迅速化 ・ 地域戦略の推進 ・ 地域内の密な連携
組織形態	製品事業部	地域事業部
特徴	複数事業	単事業、本業の事業比率が高い

出所：今井・清水（2000）

環境に対する適応の論理に基づく概念である。

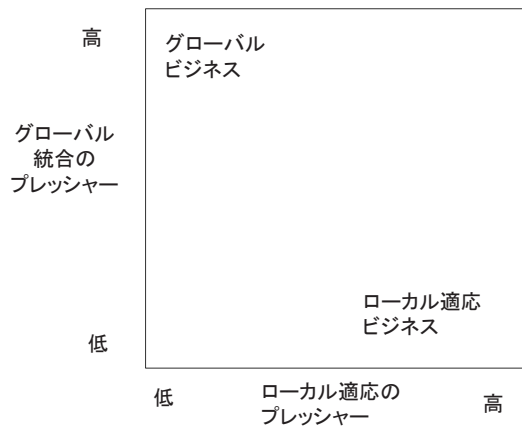
今井・清水（2000）は、グローバル戦略とリージョナル戦略の内容を、表1のとおりとする。

グローバル組織が現地適応を志向する理由は、本社のメンタリティーから子会社の有する特別なコンピタンスやイニシアチブを保護する、という組織上の理由、「規模の経済」の限界からの経済上の理由、EU、NAFTAに代表される地政学上の理由、市場や従業員が異質であることといった戦略上の理由が考えられるが、いずれにせよ、多国籍企業はグローバル統合と地域適応との間でしかるべくバランスする（Lehrer & Asakawa, 1999）。

2.3 リージョナル・マネジメントと統括組織

Prahalad & Doz（1987）は、多国籍企業の活動は、オペレーションを全世界的規模で標準化することにより経済効率を追求するグローバル統合のプレッシャーと、ローカルマーケットのニーズやホスト国政府の要請・規制といった現地特有の環境に対するローカル適応へのプレッシャーとの間でバランスするとした。そして、グローバル統合（I）へのプレッシャーとローカル適応（R）へのプレッシャーの作用の分析フレームワークとして、「I-Rグリッド」を提示し、グローバル統合へのプレッシャーとローカル適応へのプレッシャーは、事業の特性や戦略的オリエンテーションにより影響されるとした（図1）。

I-R グリッド



出所：Prahalad & Doz（1987）

図1 I-R グリッド

Lehrer & Asakawa（1999）によれば、地域統括組織の役割と範囲は、グローバルな統合に対してリージョナルな適応を好むグローバルな環境条件と、ローカルな適応に対してリージョナルな統合を好むリージョナルな環境条件と強い関連をもつという。そして、リージョナルな適応と、リージョナルな統合の両方に対する強いプレッシャーが存在するところでは、地域統括組織は重要な経営上の、そしてヘッドクォーター的な機能を進行することが期待されているという。

地域統括会社の役割がグローバル統合と現地適応との間のいかなる場所でバランスするかについては、産業、企業、機能、タスクの違いに

よるグローバル統合とローカル適応のバランスの違いによるとされる(浅川, 2003)。そして、地域統括会社の役割は、本国本社のグローバル戦略と、域内現地法人における現地の需要との間において、極めて重要なリンクとしての役割を果たすものだという。

しかしながら、地域統括会社による本国本社のグローバル戦略と域内現地法人の現地の需要との間における重要なリンクとしての役割は、現実には、なかなかその成果は出にくいとされている(森, 2003)。現実には、リージョナルなアプローチに優位性があり、多国籍企業は統合の必要性和効率的な既存資源の利用の必要性から、リージョナルなアプローチをとることが必要だとされている(森, 2003)。

2.4 フロントバック構造

そこで、フロントバック構造を考慮に入れてリージョナル・マネジメントについて再整理を試みると、これまで製品別、又は地域別の事業部制を採用してきたあるグローバル企業が、活動拡大のゆえにIとRへの対応というジレンマに直面した場合、IとRを達成しようと、つまり二元制を達成しようとした場合、事業部制からフロントバックに移行し、ジレンマ克服を試みる。さらに高いレベルで二元制を達成しようとしたとき、グローバルマトリックスに移行する。

フロントバック構造は一種の二重構造であり、フロントとバックのいずれもが職能部門を有している。組織はフロント・エンドとバック・エンドの二種類に大きく分けられており、フロント・エンドが顧客あるいは地域、国を中心として組織化されており、ローカル市場に対応する。バック・エンドは製品を中心として組織化されている。顧客に焦点を置いたフロント・エンドと、製品に焦点を置くバック・エンドの2つのラインをグローバル規模で持つ、いわば“川上”と“川下”で組織編制のあり方を変えている組織である(Westney & Zageer,

2001)。

フロントバック構造ではフロント・エンドとバック・エンドの連結方法が要点となるが、統括会社による連結としない場合も、フロント・エンドは国別組織をもとにしていることから、グローバルとローカルの区別を明確にせずにバック・エンドとの連結を達成することが可能であり、フロントである顧客とバックである製品とを効果的に連結するというマネジメントの課題を解決する可能性がある(Galbraith, 2002)。

2.5 マトリックス組織とその限界

グローバル戦略とリージョナル戦略の同時追求を目指したのが、地域軸と製品軸の両方の軸のバランスをとる組織構造をもつマトリックス組織である。

多角化した複数事業を保有する企業がグローバル化する際採用するのが製品別事業部であり、他方、事業規模の大きな本業を抱える企業は地域別事業部を選択するケースが多い(Stopford & Wells, 1972)。これらトレードオフの関係にある事業部別、地域別組織それぞれの利点を満たすために、理論的帰結として考案されたのがマトリックス組織であった。マトリックス組織では、ビジネスエリアと地域とのテンションのもと、経営者が独自の判断を行い、両方の軸のバランスのとれたマネジメントが可能とされた。

マトリックス組織は、事業と地域の双方のニーズに応えるため、柔軟な組織を目指し考案されたものであるが、徐々に採用されなくなった。その大きな理由は、マネジメントにかかるコストが膨大であることのほか、コンフリクトを組織内に内包し、常に不安定であることから、内部で働く者に多大なストレスを与え意思決定もままならない場合が生じることが指摘されている(浅川, 2003)。本国からの内的一貫性を優先するアプローチは一般的に日本企業ないし米国企業に多く見られる。それに対し、海

外各国事情への現地適応への志向がより強く働くアプローチは、一般に欧州企業に多く見られるとされる（Bartlett & Ghoshal, 1989）。また、今井・清水（2000）によれば、その理由は、両事業部が恒久的組織として設計されたため、激変する経営環境に柔軟に適応することが困難になったものと考えられる、と指摘されている。浅川（2003）によれば、事業部と地域とは、即ち、多国籍企業による効率性の追求と各国対応であるが、日本企業の多くは、本社集中型となっており、各国対応に関しては充分とはいえないと評されている。両者はトレードオフの関係にあり、どちらかを重視すれば、どちらかがおろそかになる。こうした点がマトリックス組織の限界であるといえる。

以上のような多国籍企業の組織の発展モデルとその研究を踏まえ、次章以下、グループ全社としてグローバル戦略をとる日本のある電子部品メーカーの、中国におけるローカル適応の事例を検討する。

3 ある大手電子部品メーカーの中国における現地適応の事例検討

本研究の対象は、グローバル産業の現地適応戦略であるが、グローバル産業について、Porter（1986）は、グローバル産業とは多国籍企業が他社との間で製品、市場のいずれについても全世界的規模で競争を展開する産業をいう、とし、グローバル産業をマルチドメスティック産業の対極として捉える。Porterによれば、グローバル産業に属する企業の各国の子会社は、活動と戦略に関して高度に相互依存する。例えば、ある国の子会社が製品ラインの一部のみの製造に特化した場合、全世界的規模のシステムを通じて他社と製品を交換し合う（Porter, 1986）。グローバルビジネスの戦略、即ちグローバル戦略とは、本国本社に集中され、事業活動に係る各機能は経済効率によって国別に集中される。グローバルビジネスに従事する企業は特定のローカル市場ニーズに対応しようとする

が、その一方で、全世界的システムの効率を危険にさらすことを回避する。

以上を本稿におけるグローバル産業、グローバル戦略の前提とし、以下においてグローバル産業に属するグローバル戦略をとる企業の中国における現地適応戦略として、地域統括会社の設立がなされた事例を検討する。

3.1 グローバル産業のグローバル戦略

グループ全社としてグローバル戦略をとる日本のある電子部品メーカーの、中国におけるローカル適応を分析する。

この電子部品メーカーは、セラミックコンデンサを主力とし、インダクタや回路モジュール、光記録メディア、高周波誘電体部品等を製造・販売する大手であり、世界シェア2位を占める。

この電子部品メーカーは、日本国内においては、本社以下、開発拠点として研究センター4（うち1拠点は生産・開発拠点）、生産拠点として工場4、販売拠点として営業所11を設置するほか、関連会社に、販売会社4、生産会社7を有し、さらに、2008年度に株式取得により子会社化した、記録メディアの開発・生産・販売機能を有する会社（以下「記録メディア社」）1により、グループを構成する。

この電子部品メーカーは、日本国内のほか、北米及びヨーロッパを主要な市場としていた。アメリカには、販売会社1社を設立し、これを統括会社と位置づけ、その支店・営業所をアメリカ国内に6箇所設置しているほか、記録メディア社の現地販売子会社1社を有する。北米に生産拠点は無いが、Bluetooth, UWB, ZigBeeといった近距離無線技術の受動部品の設計開発拠点として、米サンディエゴにR&Dを設立している。これは、無線技術の世界的な開発基地である同地の地理的優位性から、特に設置されたものである。ヨーロッパにおける展開も、北米と同様、生産拠点をおかず、ドイツに販売会社1社を設立し、これを統括会社と位置づけ、その支店・営業所を、ヨーロッパに3

表2 売上高と資産の配置

(万円)

		外部顧客に対する売上高	比率	資産	比率
平成20年3月期	日本	79,838	33.51%	217,178	63.90%
	アジア	123,682	51.91%	112,580	33.12%
	その他地域	34,754	14.59%	10,140	2.98%
	計	238,274	100.00%	339,898	100.00%
平成21年3月期	日本	65,523	35.33%	186,849	65.09%
	アジア	96,821	52.21%	92,629	32.27%
	その他地域	23,107	12.46%	7,570	2.64%
	計	185,451	100.00%	287,048	100.00%

平成21年3月期連結決算概要より、著者作成。

(1)アジア……台湾・香港・韓国・中国・マレーシア・シンガポール

(2)その他地域……アメリカ・ドイツ

箇所設置しているほか、記録メディア社の現地販売子会社1社を有する。

日本国内のほか欧米を主要市場と位置づける一方で、この電子部品メーカーは、アジアを主要生産基地と位置づけ、日本国内のほか、韓国、フィリピン、マレーシア、そして中国に生産拠点を配している。

こうして、この電子部品メーカーは、グループ全体の中での各拠点の位置づけとして、

- ・日本本社はグループ全体の世界本社として、業務運営、マーケティング機能と研究開発の拠点であること
- ・国内・国外販売会社は、地域毎の対顧客販売、サービス拠点であること
- ・国内開発・生産会社は、技術の高度化と最先端商品の量産拠点であること
- ・国外生産会社は、最適化された量産拠点であること

とする¹⁾。

電子部品産業は、顧客も市場も、また競合他

社も、世界規模での広がりを持っており、世界を単一市場と見做すことができる産業である。これにより、この電子部品メーカーも、本社主導による「国際的分業体制」を掲げ、バリューチェーンの配置を最適な場所に集中することにより、規模の経済性を追求して、標準化した製品を全世界に投入する、典型的なグローバル戦略をとるものである。

この電子部品の2007年3月、2008年3月時点での日本、アジア、欧米各地における外部顧客に対する売上高、資産の配分と各比率は、表2「売上高と資産の配置」のとおりである。これによれば、資産配分の比率から、中国を含むアジア地域が生産拠点として重要視されていることがわかるとともに、外部顧客に対する売上比率から、市場としても、重要な地位を占めることがわかる(表2)。

3.2 グローバル産業の現地適応戦略

グループ全体としてグローバル戦略とるこの電子部品メーカーは、近時、その中国展開において、現地適応を試みている。

この電子部品メーカーは、当初、中国を量産拠点と位置づけ、1990年代前半から、中国国

1) 当該電子部品メーカーの平成21年3月期連結決算概要「中長期的な会社の経営戦略」に関する記述参照。

内に、生産拠点を相次いで設置した。1994年には広東省東莞市に、1999年には広州に現地法人が設立され、その後2004年には天津にも生産拠点として現地法人が設立されている。これら拠点においては、積層セラミックコンデンサ等製品の生産が行われている。

中国の著しい経済発展に伴う市場規模の拡大、という環境変化を受けて、この電子部品メーカーは、2002年、香港に設立された販売子会社が上海に設置していた駐在員事務所を現地法人化する形で、中国上海に販売会社を設立し、中国で生産と販売の両方の拠点を展開するに至った。上海に設立された販売会社、上海電子貿易は、この電子部品メーカーの中国華北、華東地域における販売の役割を期待されたものであり、設立当初は、主として地場系メーカーへの販売を拡大させたが、その後、日系、欧米系、韓国系などメーカーに対する販売比率を増加させているという。上海電子貿易は、中国の市場の拡大に伴い、設立以来、毎年2桁成長という好調な伸びを維持しているという²⁾。

2009年2月、この電子部品メーカーは、中国における既存の生産拠点3、販売拠点2に加え、更に、蘇州に新たな生産拠点を設立した。この蘇州工場は、蘇州周辺の無錫、昆山、南京等の地に、顧客であるパソコンや携帯電話、デジタル民生機器などの製造工場が数多く集中していることによる「最適地生産」である。蘇州工場設立に係る2008年3月3日付プレスリリースによれば、この電子部品メーカーは、蘇州工場について、“生産販売拠点”と位置づけ、「積層セラミックコンデンサの生産と顧客への直接販売を通して、納期や物流に対する顧客満足の向上を目指す」としている。

2) 「ザ・デイリーNNA」2009年11月16日中国総合版「日系企業が行く—太陽誘電（上海）電子貿易」より。以下、本稿における、上海電子貿易、蘇州工場に関する情報は、同記事における記載に基づく。

また、中国蘇州におけるこの新たな生産拠点たる蘇州工場設立に先立ち、この電子部品メーカーは、別途、蘇州に統括会社を設立している。この蘇州統括会社は、中国で「投資性公司」とされる多機能持株会社であり、巨額投資と引き換えに規制業種への従事が一部可能とされる、一種、投資スキームであるとの評価も成り立ちうる法人設立形態である。蘇州統括会社設立に係る2008年3月3日付プレスリリースによれば、蘇州統括会社は、市場規模の大幅な拡大が見込まれる中国で、販売と生産の両面からの効率的な運営が必要との判断から、中国地域の統括拠点として日本本社100パーセント出資により設立されたものであること、蘇州統括会社により、中国国内の既存販売拠点と既存生産拠点の連携——即ち、中国国内でのバック・エンドとフロント・エンドの統合——等を進めて、より一層効率的な事業運営体制の構築を目指すものであること、とされている。

この電子部品メーカーの中国拠点展開は、表3、図2のとおりまとめることができる。

前述のとおり、蘇州工場及び蘇州統括会社設立に係る2009年当時のプレスリリースによれば、この電子部品メーカーグループは、蘇州統括会社により「中国国内の既存販売拠点と既存生産拠点の連携を強化する」とする一方、蘇州工場を“生産販売拠点”と位置づけ、「積層セラミックコンデンサの生産と顧客への直接販売を通して、納期や物流に対する顧客満足の向上を目指す」としている。とすれば、蘇州工場と蘇州統括会社の設立という一連の蘇州進出の意図ないし各社の役割として、蘇州工場にフロントとバックの両方の機能を備えさせることであるのか、蘇州統括会社にフロントとバックの統合機能を求めるものであるのか、一貫しない。ここに、中国地域統括のために、グローバルなサプライチェーンを分断して、フロント・エンドとバック・エンドを統括会社により統合することによる現地対応のスタイルを取り入れるのか、もしくは、グローバルなサプライチェーン

表3 日本のある電子部品メーカーの中国拠点展開1

1974年	香港に販売会社を設立
1994年	中国東莞に生産会社を設立
1999年	中国広州に生産会社を設立
2002年	中国上海に販売会社を設立 (上海電子貿易)
2004年	中国天津に生産会社を設立
2004年	中国深センに販売会社を設立
2008年	中国蘇州に投資性公司 (蘇州統括会社) を設立
2008年	中国蘇州に生産・販売会社を設立 (蘇州工場)

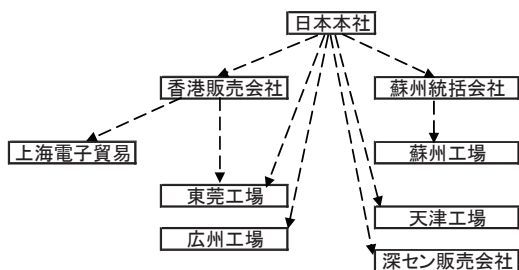


図2 日本のある電子部品メーカーの中国拠点展開2

を優先させ、これを損なわない程度の現地適応として、バック・エンドにフロントの機能を備えさせるのか、組織選択の葛藤が見える。

しかしながら結局、蘇州工場、蘇州統括会社の設立から2年が経った2010年2月時点で、蘇州工場、蘇州統括会社が、それぞれ、フロントとバックの両方の機能を備え、又はフロントとバックの統合機能を備えるものであるという事実は、客観的資料からは確認できない。公開されている資料によれば、この電子部品メーカーの中国華北、華東地域における生産会社製品の販売の役割を担うのは、上海電子貿易である。

3.3 販売会社と統括会社のパワーバランスの決定

中国華北、華東地域における生産会社製品の販売の役割は、なぜ蘇州統括会社ではなく上海電子貿易が担うに至ったのか、蘇州統括会社と上海電子貿易のプロファイルを以下、比較する。

●設立と資本関係

上海電子貿易は華南地区の生産拠点が1990年代に設立されたことと比べ、2002年と比較的遅い設立ではあるが、設立前の段階においてもその前身である駐在員事務所としての活動があった。また、日本本社の100パーセント子会社である香港の販売会社の駐在員事務所として出発したものであることから³⁾、上海電子貿易は出資持分を香港販社により保有され、香港販社の支配を受けるものであって、日本本社の直接的な支配を受けるものではない。同様に、上海電子貿易と中国各地の生産会社との資本による繋がり、これら生産会社が日本本社の出資により設立されたものであることから直接的なものではない。

これに対して、2009年に新たに設立された蘇州統括会社は、日本本社の100パーセント出資により後発的に設立された会社であり資本関係を有する傘下会社は、現時点では蘇州工場のみである。中国各地の生産会社とは兄弟会社の関係にある。

●管理者

上海電子貿易と蘇州統括会社、それぞれの法定代表である董事長・董事と、日常の業務運営の責任者である総経理の兼任の状況について、公開情報から、次のことがわかる。

- ・上海電子貿易の董事長兼総経理は、蘇州工場の董事長を兼任する。上海電子貿易の董事長兼総経理の香港の販社ないし日本本社における役職は不明である。

3) この電子部品メーカーの平成21年3月期「連結決算概要」の中で、連結の範囲に関する事項につき、連結子会社34社(全子会社)のうち主要な会社として11社が列挙されているが、上海電子貿易は、この電子部品メーカーグループの中国における重要な販売拠点でありながら、その中に含まれていないこと、上海電子貿易は、香港販売会社の駐在員事務所として出発したこと等に鑑みれば、上海電子貿易の出資持分は、その全て又は大部分を香港販売会社により保有されているものと推察される。なお、香港販売会社は、この電子部品メーカーの100%子会社であることが資料から明らかである。

- ・他方、蘇州統括会社の董事長は日本本社の経営本部執行役員を兼任し、また蘇州統括会社の董事兼総経理は、日本本社の経営本部経営企画統括部に所属する。

上海電子貿易と蘇州統括会社に関する以上のプロフィールから、上海電子貿易は、地域の生産会社との資本関係が希薄であっても、既存取引と蓄積された販売ノウハウに基づく商流、物流への関与により実際に生産・販売の統括能力を発揮することができること、蘇州統括会社の管理者は、日本本社の利益を代表するものである一方、上海電子貿易の管理者は、地域の生産会社における職位を兼任することからも、地域のニーズ、利益を代表するものであると位置づけることができる。以上から、上海電子貿易は蘇州統括会社と比べて、中国におけるバック・エンドとの連結力が強いと考えられ、このことが蘇州統括会社ではなく上海電子貿易が中国の各生産拠点製品の販売を担当することを正当化するのであろうと思われる。理論上も逆に、蘇州統括会社にフロントとバックの統合機能をもたせること、即ち中国地域においてフロントバック構造をとることは、この電子部品メーカーのグローバルなバリューチェーンの分断となることが懸念される。これに対し、フロントの上海電子部品に主要なマーケティングの機能をもたせてバックと連携させることは、バリューチェーンの配置を最適な場所に集中することにより規模の経済性を追求するグローバル戦略の効率を損なうものではない。これがグループとしてグローバル戦略をとるこの電子部品メーカーの中国における生産・販売の統括が、蘇州統括会社によるものでない理由であると考えられる。

3.4 フロントとバックのパワーバランスの決定

上述のとおり、蘇州統括会社によるフロントバック構造は、地域におけるバリューチェーンの分断となることが懸念される。そこで、バリューチェーンの配置を最適な場所に集中する

ことにより規模の経済性を追求するグローバル戦略の効率を犠牲にすることのない現地適応として、バックである蘇州工場と、フロントである上海電子貿易のいずれかに、重要なマーケティング機能をもたせることが考えられる。では、フロントとバックのパワーバランスの鍵となる重要なマーケティング機能は、上海電子貿易と蘇州工場のいずれにあるのか。

公開資料によれば、マーケティング機能は、フロント・エンドである上海電子貿易にある。香港の販社による上海での駐在員事務所設立を経て設立された上海電子貿易には、新設の蘇州工場、蘇州統括会社とは比較にならない中国国内販売に関するノウハウの蓄積があることは前述のとおりであるが、実際、上海電子貿易は、約50人の従業員のうち、日本人5人のほか、韓国人2人、台湾人2人を揃える等、対顧客サービスの役割を担うメンバー体制が確立されている。さらに、前項における管理者のプロファイルに見られるとおり、蘇州工場の董事長を務めるのは上海電子貿易の董事長兼総経理である。

以上から、現状、重要なマーケティング機能の内実である、管理者の配属、対顧客サービスの役割を担うメンバー体制、ノウハウの蓄積のいずれからしても、重要なマーケティングの機能はフロントである上海電子貿易に所在し、バックとフロントを結ぶマネジメント構造、プロセスは、フロントの管理者、フロントのスタッフによりなされていることから、パワーバランスはフロントである上海電子貿易にあると分析できる。

3.5 小括—フロントとバックの連結

蘇州統括会社にフロントとバックの統合機能をもたせることにより、中国地域における現地適応にフロントバック構造をとることは、この電子部品メーカーのグローバルなバリューチェーンの分断となることが懸念される。バックの蘇州工場がフロントの機能をもつこととは、バリューチェーンの配置を最適な場所に集

中することにより規模の経済性を追求するグローバル戦略の効率を損なうものではないが、蘇州工場は、現状、この鍵となる重要なマーケティング機能の内実であるノウハウ、スタッフメンバー、管理者を有さず、この能力はない。重要なマーケティングの機能はフロントである上海電子貿易に所在し、バックとフロントを結ぶマネジメント構造、プロセスは、フロントの管理者、フロントのスタッフによりなされている。以上から、結局、中国華北、華東地域におけるこの電子部品メーカーの生産・販売の統括は、フロントの上海電子貿易が重要なマーケティングの機能を持つことによりバックとの連携を図るスタイルに収斂されたと分析することができる。

この電子部品メーカーに見られるグローバル企業の地域適応は、先行研究における理論によって裏付けることができる。

Galbraith (2002) によれば、フロントとバックの連結は、国ないし地域と製品の数が多の場合、非常に困難な課題となり、さらに、製品を短期サイクルで生み出し、流通させなければならぬときはさらに難しくなる。少ない種類のグローバル製品を固定的顧客に販売する、この電子部品メーカーの場合であれば、製品部門と顧客部門の担当者は、直接の連絡を取ることが効率がよい。

Galbraith (2002) は、グローバルな製品や地域別、国別マーケット子会社を抱える会社として、テトラパック社を例に挙げる。そして、テトラパック社のフロントとバックの統合役として、製品管理者を指摘し、製品管理者は、販売会社に籍を置き、生産会社と販売会社の双方に直属して、製品のエキスパートとして、顧客のエキスパートがどのタイプの製品を利用すべきかを決定のを手伝う、換言すれば、製品管理者はフロント・エンドの販売会社とバック・エンドの製品会社とを連絡するうえで中軸となる役割を果たすとする。また一方で、この統合プロセスでもうひとつの鍵となる役割を果たすの

は、販売会社の製品管理者であるとし、販売会社の製品管理者は、製品部門を代表して地域の顧客のことを理解し、製品の特徴を顧客のニーズに合わせようと努力しているものであることを指摘したうえで、こうしたローカルの討議で知識を得た製品管理者は、今度はグローバル製品の生産会社ではマーケットを代表して討論に参加し、グローバルな部署に地域の顧客について教え、グローバルな部署から新しい原材料や技術についての知識を学び、製品会社の討議で得た知識はそれから販売会社に教えられる、とする。そして、「製品管理者にとって理想的な背景は、販売会社の販売部門に籍を置くことに加えて、製品会社で経験を積むことである。こうしてフロントとバック両方の組織で働いてからその人物を両半分の連結役に据えるのである。フロントバックモデルがどれだけ効率的に執行されるかは、この連結役をこなす人間を揃え、その技術を活用できるかどうかにかかっている。」とする (Galbraith, 2002)。

本稿で取り上げた電子部品メーカーは、フロントとバックの統合役として、地域の販売に実績のある、顧客のエキスパートを指名し、生産会社の管理者を兼務させるものである。これは、「顧客が利用すべき製品を決める」(ないし提案することより、「製品の特徴を顧客のニーズに合わせようと努力する」ことに重点をおいた結果であろう。顧客ニーズへの柔軟な対応を重視するこの電子部品メーカーは、販売の管理者を、同時に生産の管理者としたものであり、この電子部品メーカーのいう、「顧客のいる場所で製品を生産しながら“営業がそばにいる”態勢」という、同社の強みの最大化に資する構造であるといえよう。この電子部品メーカーは、こうしたサービスの向上を第一段階の努力とし、次段階の努力として、コスト削減、スピード重視のオペレーションに努めることを通じた更なる顧客満足課題としている。この管理プロセスは、次段階のコスト削減、スピード重視のオペレーションに努めるとの目標に推移した

とき、適正な技術を経験を持つチームメンバーに組み替えられる可能性があり、技能、プロセス、情報システム、役割をいかに調和よく組み合わせた管理プロセスを作るかが、グローバルであると同時にローカルであるための鍵となるものと思われる。

中国は、市場規模、生産規模、ともに大きいことから、将来的に、統括会社による統合が機能する可能性もあるだろうが、統合メカニズムは、国ないし地域と製品の数が多く、製品を短期サイクルで生み出し、流通させなければならない場合に、より大掛かりな仕組が必要とされる。中国というひとつの国で、グローバル顧客に対しグローバル製品を供給する同社にとっての統合メカニズムは、統括会社という専門組織によらずとも、達成できる可能性が高い。

4 むすび—グローバル産業の地域統括会社の機能の方向性

本稿では、組織全体としてグローバル戦略を採用する多国籍企業が、中国でローカル適応を試みる時、フロントとバックをリエゾンすることによりジレンマ克服を試みること、フロントとバックのリエゾン機能を果たすことを期待され地域統括会社が設立されること、地域統括会社の設立が、「後追い」であることにより、資本関係、ナレッジの蓄積等の問題から、業務統括に係る期待される機能を果たすことが困難であるとみられること、“顧客”を重視したとき重要なマーケティングの機能はフロントに配置され、バックとフロントを結ぶマネジメント構造、プロセスは、フロントの管理者、フロントのスタッフによりなされることについて論じた。そして、前章までの検討において、中国というひとつの国で、少ない種類のグローバル製品をグローバル顧客に対し供給する企業にとっての統合メカニズムは、統括会社という専門組織によらずとも、達成できる可能性が高いという結論が導かれたものである。

本稿の結論は以上のとおりであるが、グロー

バル企業による、特に中国における地域統括会社の設立志向は根強いとの印象がある。では、グローバル戦略をとる多国籍企業グループが地域統括会社を設立する場合、地域統括会社は、どのような機能を果たすことが考えられるか。

本稿で取り上げた電子部品メーカーと同じく、グローバル顧客に対しグローバル製品を供給するある大手化学（樹脂加工）メーカーは、財務戦略の一環として、中国における統括会社設立を検討している。

この化学メーカーの製品は、半導体用材料、光学関連材料、機能性樹脂・材料、カーボンセラミクス等素材であり、現状、中国華南地区（东莞、香港）と華東地区（上海、蘇州）に、それぞれ、生産・加工若しくは販売・調達、又はその両方の機能を備える拠点を有する。

統括会社の設立の検討は、この化学メーカー本社財務部門においてなされている。統括会社設立を検討するに至った原因は、製品の販売取引について、日本本社を通さない、いわゆる、「外—外」の商流が占める割合が大きくなったことにより、従前のように日本本社を経由しての製品の販売取引を通じた利益の確保が難しくなってきたことにあるという。こうした状況を踏まえ、今後は、棚卸資産の取引ではなく、特許・非特許技術、ノウハウ等、無形資産のライセンスによって利益を確保することを検討しており、中国地域統括会社は、無形資産の保有・管理機能を持たせることにより、ライセンスによるロイヤルティ収入を確保させ、日本本社の利益は配当から得る、という目的達成のために設立することを計画している⁴⁾。

この大手化学メーカーによる中国地域統括会社設立は、まだ担当者レベルで検討の遡上にあがった、という段階である。無形資産ライセンスのコントロールセンターとしての統括会社の設立にあっては、知的財産権保護や、租税負担

4) 大手化学（樹脂加工）メーカー財務担当者に対するインタビューより。

の有利不利等の観点から、検討を要する課題は多く、実現の可能性は不透明である。また、無形資産管理の拠点とすることを目的として統括会社を設立しようとする発想は、統括会社設立の検討が、事業部門でも、経営企画部門でもなく、財務部門においてなされているがゆえのものであるのかもしれない。とはいえ、グローバル戦略をとる多国籍企業の地域統括の方向性のひとつとして、示唆を含むものといえ、少ない種類のグローバル製品をグローバル顧客に供給する企業グループの地域統括会社設立目的として、無形資産管理といった、製品生産、販売に直接関与しない機能を果たすことが検討されているという点は、新たな傾向として指摘することができる。

こうした傾向から、グローバル産業に従事する多国籍企業グループの地域統括会社の設立が、現地におけるオペレーション統合の必要から、というより寧ろ、本国本社主導によるグローバル戦略に資することを目的とする場合があることを指摘することができる。そしてさらにこの場合、地域統括会社の機能として、具体的には、無形資産管理のほか、財務管理、金融資産管理をもたせることを目的として、その設置が検討されるのではないかと考えられる。(了)

参考文献

- 安室憲一 (1992) 『グローバル経営論』千倉書房
- Asakawa, K. (2001) "Evolving Headquarters-Subsidiary Dynamics in International R&D: The Case of Japanese Multinationals," *R&D Management*, Vol. 31, pp. 1-14.
- Asakawa, K. (2001) "Organizational Tension in International R&D Management" *Research Policy* 30 (5).
- 浅川和宏 (2002) 「グローバル R&D 戦略とナレッジ・マネジメント」『組織科学』Vol. 36, pp. 51-67.
- 浅川和宏 (2003) 『グローバル経営入門』日本経済新聞社
- Bartlett, C. A. & S. Ghoshal (1989) *Managing Across Borders: The transnational Solution*, Harvard Business School Press. (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略—トランスナショナル・マネジメントの構築』日本経済新聞社, 1990)
- Belderbos, R. A. & M. G. Heijltjes (2005) "The Determinants of Expatriate Staffing by Japanese Multinationals in Asia, Control, Learning and Vertical Business Groups" *Journal of International Business Studies* 36, pp. 341-354.
- Birkinshaw, J. (1997) "Entrepreneurship in Multinational Corporations: The Characteristic of Subsidiary Initiatives," *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 207-230.
- Birkinshaw, J. & N. Hood (1998) "Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-owned Subsidiary Companies" *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4, pp. 773-795.
- Birkinshaw, J. (2000) *Entrepreneurship in the Global Firm*, Sage Pub.
- Chandler, A. D. Jr. (1962) *Strategy and Structure*, MIT Press. (有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社, 2004)
- Daniels, J. D. (1986) "Approaches to European Regional Management by Large U. S. Multinational Firms" *Management International Review*, Vol. 26.
- Danning, J. & G. Norman (1987) "The Location Choice of Offices of International Companies" *Environment and Planning*, Vol. 19A, pp. 613-631.
- Doz, Y. L., J. Santos & P. Williamson (2001) *From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy*, Harvard Business School Press.
- Galbraith, J. R. & D. A. Nathanson (1978) *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, West Publishing. (岸田民樹訳『戦略経営と組織デザイン』白桃書房, 1990)
- Galbraith, J. R. (2000) *Designing the Global Corporation*, Jossey-Bass. (斎藤彰悟監訳・平野和子訳『グローバル企業の組織設計』春秋社, 2002)
- Galbraith, J. R. (2002) *Designing Organization: An Executive Guide to Strategy*, Jhon Wiley & Sons. (梅津祐良訳『組織設計のマネジメント—競争優位の組織づくり』生産性出版, 2002)
- Ghoshal, S. & C. Bartlett (1990) "The Multinational Corporation as an Interorganizational Network" *Academy of Management Review*, Vol. 15, pp. 603-625.
- Ghoshal, S. & E. Westney (1993) *Organization*

- Theory and The Multinational Corporation*, New York: St. Martin's Press. (江夏健一監訳, IBI国際ビジネス研究センター翻訳『組織理論と多国籍企業』文眞堂, 1998)
- Hymer, S. (1960) "The International Operation of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment" *Doctoral Dissertation*, MIT Press (pub. In 1976) (宮崎義一編訳『多国籍企業論』岩波書店, 1979年).
- 今井雅和, 清水さゆり (2000) 「グローバル企業における地域統括会社についての考察」『高崎経済大学論集』第43巻第2号
- 小林規威, 竹田志郎, 安室憲一監修, 多国籍企業研究会編 (2003) 『21世紀多国籍企業の新潮流』ダイヤモンド社
- Kogut, B. (1985) "Designing Global Strategies: Comparative and Competitive Value Added Chains" *Sloan Management Review* (summer), pp. 15-28.
- Lasserre, P. (1996) "Regional Headquarters: The Spearhead for Asia Pacific Markets," *Long Range Planning* Vol. 29, pp. 30-37.
- Lehrer M. and K. Asakawa (1999) "Unbundling European Operations: Regional Management and Corporate Flexibility in American and Japanese MNCS," *Journal of World Business*, 34 (3), pp. 267-286.
- 茂垣広志 (2001) 『グローバル戦略経営』学文社
- 森樹男 (2003) 『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』文眞堂
- Nohria, N. & S. Ghoshal (1997) *The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creation*, The Jossey-Bass Business & Management Series, Jossey-Bass Inc. Pub.
- Porter, M. E. (1986) *On Competition*, Harvard Business Review Book, Harvard Business School Press.
- Prahalad, C. K. and Y. Doz (1987) "The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision" FreePress, Macmillan, New York, chap. 2 pp. 13-37.
- Rugman, A. (2000) *The End of Globalization*, New York, Random House.
- Sanchez, R. and A. Heene (2004) *The New Strategic Management—Organization, Competition, and Competence*, John Wiley and Sons.
- Stopford, J. M. & L. T. Wells, Jr. (1972) *Management the Multinational Enterprise*, Basic Books. (山崎清訳『多国籍企業の組織と所有政策—グローバル構造を越えて—』ダイヤモンド社, 1976)
- 高橋浩夫 (1991) 『グローバル経営の組織戦略』同文館
- Thompson, J. D. (1976) *Organizations in Action*, McGraw-Hill. (高宮晋, 鎌田伸一, 新田義則, 二宮豊志訳『オーガニゼーションインアクション』同文館, 1987)
- Westney, D. E. & S. Zageer (2001) "The Multinational Enterprise as an Organization" *The Oxford Handbook of International Business* pp. 349-379.

[いまさか なおこ 横浜国立大学大学院国際社会科学科博士課程後期]

