

日本の海外進出製造企業における
地域統括本社の研究
—地域統括本社の視点から—

(課題番号 08630107)

平成8年度～平成9年度科学研究費補助金 基盤研究(C)(2)
研究成果報告書

平成10年3月

研究代表者 森 樹男
(弘前大学人文学部助教授)

はじめに

本研究は、日本の多国籍企業が設立している地域統括会社についての研究である。

この地域統括会社に関する研究は、従来地域統括本社の研究として研究されてきたものを、発展させたものである。本研究の課題名が地域統括本社の研究となっているのは、研究計画の段階で地域統括本社の研究がなされていたためである。したがって、本研究を遂行していく過程で、地域統括本社の研究から地域統括会社の研究に発展していったものと考えてもらいたい。

本研究では、アンケート調査を中心にデータを収集し、地域統括会社についての研究を深めることができた。その成果は、いくつかの学会や研究会において報告をおこない、数々の貴重なご意見をいただくことができた。それらを参考にし、論文として発表することもできた。それらについては、本報告書の中に納めてある。また、アンケート調査の内容についても、後半部分に納めてある。

本研究の当初の目的はいくつかあったが、それがどれだけ達成されたかといわれると完全に達成されたとはいえない。しかしながら、確実にいくつかの目的は達成していると考えている。達成されなかったものについては、この研究期間が終了後も引き続き研究をおこない、何らかの結論を出していきたいと考えている。

最後になったが、本研究において、アンケート調査、及びインタビューなどにご協力いただいたみなさまにこの場をかりて感謝の意を表したい。ありがとうございました。

平成10年3月

研究代表者 森 樹男

研究組織

研究代表者： 森 樹 男 (弘前大学人文学部助教授)

研究経費

平成8年度	900千円
平成9年度	400千円
計	1,300千円

研究発表

(1)学会誌等

森 樹男「日本の海外進出企業における地域統括本社制の現状と問題点」『現代経営学の課題 経営学論集67』日本経営学会編, 1997年9月, pp.228-235, 千倉書房

森 樹男「地域統括会社の視点から見た日本企業の地域統括」『国際ビジネス研究学会年報 1998年』1988年11月(発表予定)

(2)口頭発表

森 樹男「地域統括会社の視点から見た日本企業の地域統括」国際ビジネス研究学会第4回全国大会, 1997年11月9日

森 樹男「わが国多国籍企業における地域統括会社」東北学院大学経理研究所第9回研究会, 1997年12月6日

森 樹男「シンガポールにおける日本企業の地域統括会社」多国籍企業研究会西部部会, 1998年2月14日

目 次

はじめに	i
研究組織, 研究経費, 研究発表	ii
目次	iii
研究目的	1
研究成果	3
1. 日本の海外進出企業における地域統括本社制の現状と問題点	4
2. 地域統括会社の視点から見た日本企業の地域統括	11
3. わが国の多国籍企業における地域統括会社の実態	31
4. シンガポールにおける日本企業の地域統括会社	46
アンケート調査結果	65
1. 調査報告	66
2. アンケート集計結果	111

研究目的

われわれは、これまで多国籍企業の組織に関心をもって研究を進めてきた。

そのうちの一つは、文献サーベイによる多国籍企業の多極構造に関する研究である。これは、スウェーデンのウプサラ大学を中心とする研究グループによる多国籍企業の研究を基礎にしたものである。われわれはこれを理論的な基礎にして、日本の多国籍企業における世界三極体制の可能性や効果について検討をおこなってきた。

一方、われわれは実証的な研究もおこなってきた。その代表的なものとして、1995年度におこなった日本の海外進出企業における地域統括本社の研究がある。これは、(財)関西生産性本部の協力を得ておこなわれた「海外進出企業における地域統括本社にかんするアンケート調査」をもとにしたものである。この調査は、日本の多国籍企業の「親会社」を対象に、地域統括本社制の実態を明らかにしようとしたものである。この調査からは、①かなりの規模をもった地域統括本社が存在している、②地域のアドミニストレーション機能やスタッフ機能の統括などの面で成果があがっているが、ライン機能の統括の面では成果があがっていない、③成果があがっていない企業の中には、地域統括本社の位置づけが曖昧であり、地域統括本社の存在意義が問われている、ことなどが明らかになった。

しかしながら、このような研究は日本の本社の視点から見た研究であり、必ずしも実際の現場である地域統括会社の視点を反映していないという限界があった。

本研究は、このような研究の限界を克服するために計画されたものである。すなわち、地域統括会社の視点からの研究である。これにより、先の研究における日本本社の視点からの調査と比較が可能となり、本社と地域統括会社間の意識のギャップから地域統括マネジメントにおける問題点が明確にすることが可能となる。

また、研究対象を海外進出をおこなっている製造企業に絞り、これまでややもすれば分散しがちだった地域統括マネジメントにかんするイメージを明確にすることも計画された。そして最終的には、日本の多国籍企業における地域統括会社、とくに製造業の地域統括マネジメントのモデルを構築することを目的としている。

研究成果

1. 日本の海外進出企業における地域統括本社制の現状と問題点
2. 地域統括会社の視点から見た日本企業の地域統括
3. わが国の多国籍企業における地域統括会社の実態
4. シンガポールにおける日本企業の地域統括会社

日本の海外進出企業における 地域統括本社制の現状と問題点

はじめに

1980年代後半より、多くの日本の多国籍企業が世界経済のブロック化に対応する形で地域統括本社を設立した。世界三極体制とは、この地域統括本社を北米、欧州、アジアに設立し、世界本社（日本本社）がそれらを統括するというものであった。日本企業は、このような構想のもとで、地域完結型経営を目指したのである。

しかし、企業をとりまく経営環境が変化し、日本の多国籍企業による地域統括本社制は行き詰まりを見せるようになってきた。

この地域統括本社は何を目的としたものなのだろうか、また、現在どのような状況にあるのだろうか。われわれはこのような問題意識のもとに、日本の多国籍企業における地域統括本社にかんするアンケート調査をおこなった¹。本稿の目的は、このアンケート調査とその後の若干のインタビュー調査をもとに、日本の多国籍企業における地域統括本社の現状と問題点について検討することである。

1. アンケート調査から見た地域統括本社の概要

どれくらいの日本企業が地域統括本社を設立しているのだろうか。

われわれのアンケートによると、地域統括本社を設立している企業は43社（回答企

表 1 地域統括本社の規模 (社)

従業員数	北米	欧州	アジア
10人未満	16	15	8
20人未満	4	3	1
30人未満	3	1	1
40人未満	0	2	0
50人未満	3	0	1
100人未満	3	1	0
100人以上	3	2	3
不明	3	4	3
	35	28	17

出所：(財)関西生産性本部編(1996)『日本企業の地域統括本社制 海外進出企業における地域統括本社に関するアンケート調査報告書』p. 34。

表 2 地域統括本社が統括する現地法人数

	北米	欧州	アジア
1～5社	15	12	7
6～10社	8	5	4
11～15社	5	3	2
16～20社	1	2	0
21社以上	3	4	2
不明	3	2	2
計	35	28	17

出所：森(1995)「日本の海外進出企業における地域統括本社制の現状と課題」『弘前大学経済研究』第18号、p. 81。

業の内37%)であった。また、このうちいわゆる世界三極体制を構築している企業は12社であった。

つぎに、日本企業が地域統括本社を設立した時期についてみていく。われわれの調査では、1980年代後半から地域統括本社の設立が急増していることが明らかになった。とくにアジアにおいては1990年代にはいってから増加していた。また、その設立理由は、日本企業の海外展開が本格化し、現地法人数が増えたことによる効率的な管理をおこなうためであるとか、EU、NAFTA、AFTAといった地域主義の台頭に対応するためであったことがわかった。

では、地域統括本社の規模についてはどうだろうか。表1は、日本企業の地域統括本社の規模を従業員数からみたものである。これをみると、従業員数100人以上の地域統括本社が北米で3社、欧州で2社、アジアで3社あり、かなりの規模の地域統括本社が存在していることがわかる。一方、表2は、統括する現地法人数から地域統括本社の規模をみたものである。これをみると、現地法人を21社以上統括する大規模な地域統括本社が北米で3社、欧州で4社、アジアで2社あることがわかる。

最後に、地域統括本社の機能についてみていく。表3は、日本企業の地域統括本社の機能をまとめたものである。全体的にみると、地域のアドミニストレーション機能（当該地域の情報収集活動、日本本社のグローバル戦略と地域戦略の調整など）、スタッフ機能（ファイナンス業務の統括、人事・労務業務の統括、法務関連業務の統括など）が多かった。一方、アンケート調査で回答の少なかった項目は、「生産活動の統括」などライン機能に関するものであった。

表3 地域統括本社の機能（複数回答）

	北米	欧州	アジア
1. 当該地域の情報収集活動	22	21	10
2. 日本本社のグローバル戦略と地域戦略の調整	22	22	12
3. ファイナンス業務の統括	22	14	7
4. 傘下現地法人にたいするモニタリング・経営指導	20	19	11
5. 持ち株会社	19	9	5
6. 地域内の運営に関する意思決定	17	19	12
7. 日本本社への意見の具申	17	18	9
8. 人事・労務業務の統括	15	12	7
9. 法務関連業務の統括	15	8	5
10. 情報システムの統合	14	14	6
11. 新規事業の立ち上げの支援	12	7	6
12. 販売活動の統括	11	15	9
13. 当該地域内にある各国政府との折衝	8	5	5
14. 当該地域内での広報活動	8	7	4
15. 地域にたいする貢献の計画、実施	8	4	4
16. 経営理念の普及活動	7	6	4
17. 物流・流通業務の統括	6	7	2
18. R & D活動の統括	4	6	3
19. 原材料・部品調達業務の統括	3	3	3
20. 生産活動の統括	3	6	4
21. 現地企業との産業協力や補完関係の推進	3	2	3
22. 地域内での環境対策の計画、実施	2	3	3
23. 日本本社と海外現地法人をつなぐたんなるリエゾン・オフィス	2	1	0
24. その他	0	0	0

出所：表2に同じ。p. 82。

2. 地域統括本社の成果

表4, 表5は日本企業の地域統括本社を設立して、成果があった点と、成果のなかった点をまとめたものである。

全体的にみると、地域統括本社を設立して成果があった点としては、「グローバル戦略と地域戦略の調整」「地域内運営にかんする意思決定」といったことや、「ファイナンス業務の統括」「販売活動の統括」などがあげられる。

一方、成果の上がらなかった点は、情報システムの統合や原材料・部品調達業務の統合であるとか、傘下現地法人のモニタリング、グローバル戦略と地域戦略の調整、そして生産活動、販売活動、R & D活動の統括などがあげられる。

このように、成果のあった点としては、アドミニストレーション機能やスタッフ機能が多く、成果のなかった点としては、ライン機能が多く指摘される傾向にあった。

表 4 地域統括本社の成果があった点 (複数回答)

	北米	欧州	アジア
1. 日本本社のグローバル戦略と地域戦略の調整	16	17	10
2. ファイナンス業務の統括	13	8	1
3. 地域内の運営に関する意思決定	12	15	7
4. 傘下現地法人にたいするモニタリング・経営指導	10	12	6
5. 販売活動の統括	10	12	8
6. 当該地域の情報収集活動	10	9	5
7. 人事・労務業務の統括	10	7	7
8. 法務関連業務の統括	9	2	2
9. 日本本社への意見の具申	8	9	6
10. 持株会社としての機能	8	2	2
11. 情報システムの統合	7	9	5
12. 新規事業の立ち上げの支援	7	4	3
13. 経営理念の普及	6	4	4
14. 物流・流通業務の統括	5	5	2
15. 当該地域内での広報活動	5	4	2
16. 地域にたいする貢献の計画, 実施	5	2	2
17. 生産活動の統括	4	1	3
18. 当該地域内にある各国政府との折衝	4	1	3
19. R & D 活動の統括	2	3	0
20. 原材料・部品調達業務の統括	2	1	2
21. 地域内での環境対策の計画, 実施	2	1	2
22. 現地企業との産業協力や補完関係の推進	2	1	2
23. 日本本社と海外現地法人をつなぐたんなるリエゾン・オフィスとしての機能	2	1	0
24. その他	0	1	1

出所：表2に同じ。p. 83。

表 5 地域統括本社の成果がでなかった点 (複数回答)

	北米	欧州	アジア
1. 情報システムの統合	4	0	1
2. 原材料・部品調達業務の統括	2	1	1
3. 傘下現地法人にたいするモニタリング・経営指導	2	1	1
4. 日本本社のグローバル戦略と地域戦略の調整	1	2	1
5. 生産活動の統括	1	2	1
6. R & D 活動の統括	1	2	1
7. 販売活動の統括	1	1	1
8. ファイナンス業務の統括	1	1	0
9. 法務関連業務の統括	0	1	1
10. 地域内の運営に関する意思決定	0	1	1
11. 物流・流通業務の統括	1	0	0
12. 新規事業の立ち上げの支援	1	0	0
13. 当該地域内での広報活動	0	1	0
14. 持株会社としての機能	0	1	0
15. 当該地域の情報収集活動	0	0	1
16. 人事・労務業務の統括	0	0	0
17. 当該地域内にある各国政府との折衝	0	0	0
18. 地域内での環境対策の計画, 実施	0	0	0
19. 地域にたいする貢献の計画, 実施	0	0	0
20. 経営理念の普及	0	0	0
21. 日本本社への意見の具申	0	0	0
22. 現地企業との産業協力や補完関係の推進	0	0	0
23. 日本本社と海外現地法人をつなぐたんなるリエゾン・オフィスとしての機能	0	0	0
24. その他	0	0	0

出所：表2に同じ。p. 84。

3. 地域統括本社の抱える問題

(1)地域完結型経営を目指した地域統括本社制

日本企業の地域統括本社制では、「地域完結」という言葉がキーワードになっている。はたして、この「地域完結」型経営はうまく進んでいるのだろうか。

ホンダは、グローバルな資金移動が地域の自立化によって難しくなっているという²。ホンダはこれまで、日本で資金需要が高まったときには、配当性向を高めたり、車両の輸出価格を高く設定して、日本側に利益を多く割り振るように調整してきた。ところが、北米地域の自立化が高まるにつれて、現地社員の側から、なぜそこまで日本側に貢献しなければならないのかという疑問が出てきているという。

筆者が企業へインタビューした結果では、「地域完結」型経営という言葉は現在あまり用いられていなかった。ある企業では、「地域完結」型経営という言葉から、「最適地生産」という言葉に軌道修正をしている。また、情報通信技術の発達により事業活動のグローバルな展開が急速に進んだ結果、地域単位で事業を考えることが本当に必要かどうか、という疑問も生じてきているようである。

では、なぜ日本企業は「地域完結」型経営を目指そうとしたのか。

この背景には、成長神話があった。すなわち、日本経済が好調であり、また北米、欧州、アジアといった各地域の経済も順調に拡大していくという神話である。そのような前提のもとに、日本企業は各地域に地域統括本社を設立し、地域完結型の経営を目指したのである。このような成長神話が現実のものとなっていた場合、地域完結型経営は非常に容易であった。つまり、各地域が成長するという事は各地域で利益を上げることを可能にし、地域間での利益調整という問題が発生することはなかった。このため地域の独立性を維持しやすくなると考えられたのである。ところが、日本経済が不況に陥り、日本本社が苦境に陥ると話は単純に進まなくなった。すなわち、日本本社で利益が出ない分、その損失を他の地域の利益で補うことになったからである。このようなことから、地域の独立性を維持することが困難になったのである。

以上のように、地域統括本社制のもとでの「地域完結」型経営は、経営環境の変化によって行き詰まっていったのである。

(2)あいまいな地域統括本社の位置づけ

日本企業の地域統括本社の位置づけもあいまいである。

まず、地域統括本社と製品事業部との関係からみていく。

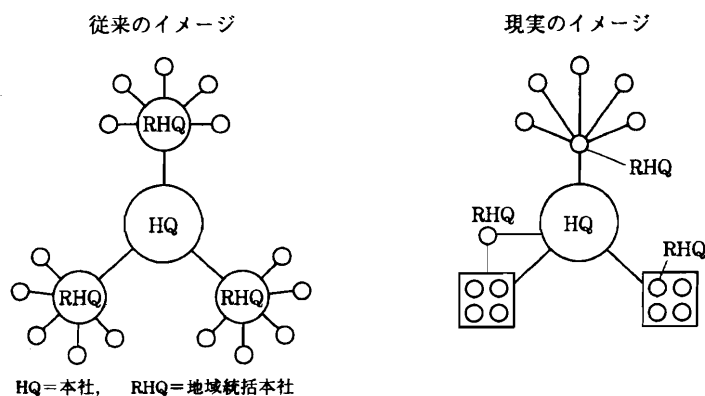
各社とも、生産に関しては製品事業部の影響が非常に強い。われわれの調査でも海外現地法人の報告先として地域統括本社のみという回答は非常に少なく、ほとんどの会社が、地域統括本社と海外事業部、もしくは製品事業部に報告をおこなっていた。また、地域における企業活動に関する意思決定の面でも、地域内の運営についてすべて地域統括本社で決定している企業は少なく、製品事業部の影響が大きい企業が多くあった。

筆者が企業にインタビューした結果でも、製品事業部の影響が強いことがわかった。ほとんどの企業ではまず製品事業部のグローバル戦略が第一であり、地域戦略はそのつぎであった。企業によっては、製品事業部と現地法人の間で決まったことが、地域統括本社に事後報告されるという事態が生じることもあるという。

また、親会社における地域統括本社の位置づけもあいまいなことが多い。これは地域統括本社制を企業全体のプロジェクトとして進めるか、国際事業部のなかで進めるかによって生じてくる問題でもある。企業全体のプロジェクトとして進めた場合には、日本本社や製品事業部においてもある程度地域統括について認知されることになり、また地域統括本社の日本本社における受け皿もでき、組織的には問題は生じない。ところが、国際事業部において地域統括本社制を展開するとさまざまな問題が生じてくる。とくに、国際事業部が海外販売のみを担当していた場合、地域統括本社で地域内の事業をすべて統括するとなると、国際事業部の守備範囲を超えてしまうのである。すなわち、これまで海外販売を担当していた組織のもとに生産を統括する組織をもつことによる矛盾である。また、国際事業部主導でおこなってきたために、企業内部での地域統括にかんする認知度が低いことも問題となる。一事業部のやっていることと片づけられてしまうのである。さらに、本社において地域統括本社の受け皿がないという問題も生じてくる。すなわち、地域統括本社の社長はどこに報告をすればいいのかがあいまいになってしまうのである。ある企業では、そのためにわざわざ担当役員を作ったぐらいである。

このように日本企業の地域統括本社の立場は、日本本社、製品事業部、現地法人の

図1 地域統括本社制のイメージ



間であって非常にあいまいなものとなっている。図1は、地域統括本社制のイメージをあらわしている。左の図は従来の地域統括本社制のイメージである。一方、右の図は、われわれの調査の結果から導かれた地域統括本社制のイメージである。ただし、ここではさまざまなパターンを1つの図に表している。また現実には、現地法人間のつながりであるとか、地域を越えたつながりなどがあるが、ここでは省略し、地域統括本社の位置づけがさまざまである様子をイメージしている。われわれはこの図で、日本企業の地域統括本社は小さな存在ながらその役割を遂行していたり（統括）、地域のグループの一員として存在していたり（調整）、本社・製品事業部と現地法人の情報経路からはじき出されてしまっている場合（疎外）もあることを描いている。

日本企業の地域統括本社はなにをする組織なのか、その位置づけがあいまいなまま運営されているのが実状である。しかしながら、この地域統括本社をなくすという話は聞かない。日本の多国籍企業はいま、この地域統括本社をどう活用しようか暗中模索している段階なのである。

まとめ

以上のような考察を通して、われわれは次のような結論に達した。すなわち、日本の多国籍企業がこのような問題を抱えることになった最大の理由は、世界三極体制という形から各社が入ってしまったということである。つまり、企業全体としての実力がともなっていないのに大きな構想を進めてしまったのである。日本の多国籍企業は現状では製品事業部のグローバル化に力をいれており、地域戦略は脇に追いやられてしまっている。

では、地域統括本社は必要ないのだろうか。筆者は現段階では地域統括本社の必要性はあまりないが、地域における統括機能の必要性はあると考えている。これには2つの理由がある。一つは、機能によっては地域統括の必要性を認めている企業が多いことである。もう一つは、地域統括本社制は、本社の改革と切り離して考えることはできないということから導かれる。つまり、本社のスリム化が進めば、日本以外の場所でおこなった方がよいと思われる統括機能は現地に移転される可能性がでてくるということである。

このようなことから、われわれは地域統括の必要性は十分にあると考えている。ただし、ここでいう地域統括とは、地域統括「本社」による地域統括ではなく、統括して意味のある部分だけを統括するというものである。

そして、われわれはこの地域における統括機能について検討することが今後の研究課題だと考えている。

巻末注

1.このアンケートの調査目的は「わが国の代表的な多国籍企業によって採用されている地域統括本社制の実態を把握し、その特徴と問題点を探る」ことにあった。また、調査内容は「地域統括本社の設立状況」、「地域統括本社の概要」、「地域統括本社の成果」などである。調査対象は、日本の海外進出企業490社（おもに海外現地法人を5社以上設立している企業）である。調査時期は1995年4月～5月、回収数は115社（回収率23.47%）であった。なお、調査の詳細については、(財)関西生産性本部(1996年)『日本企業の地域統括本社制 海外進出企業における地域統括本社に関するアンケート調査報告書』、森樹男(1995年)「日本の海外進出企業における地域統括本社制の現状と課題」『弘前大学経済研究』第18号、pp.75-89 を参照のこと。

2.日経BP社編(1996年)「米国ホンダ独立宣言 その可能性と限界」『日経ビジネス』1996年5月13日号、pp.22-31。

(本稿は、日本経営学会編『現代経営学の課題 経営学論集第67集』に所収されたものである)

地域統括会社の視点からみた日本企業の地域統括

はじめに

日本の多国籍企業のうち、いくつかの企業は地域統括会社を設立し、地域におけるマネジメントをおこなっている。われわれはこの地域統括会社にこれまで強い関心を抱き、いくつかの研究を行ってきた。そして、そこにはさまざまな組織的な問題を抱えていることもわかってきた。しかしながら、これまでの研究は、おもに日本の親会社を対象とした研究であり、地域統括会社自身を対象としたものとはいえなかった。すなわち、地域統括会社の視点からの研究がなされてなかったのである。

そこでわれわれは、地域統括会社の視点から日本企業の地域統括について研究することを計画した。本稿は、地域統括会社を対象におこなったアンケート調査によるデータをもとに、日本の多国籍企業による地域統括について検討したものである。したがって、本稿の目的は、日本の多国籍企業の地域マネジメントについて地域統括会社の視点から検討することである。

なお、本稿でいう地域統括会社とは、北米、欧州、アジアという地域をマネジメントの対象とし、域内の現地法人の事業活動を統括（統合）、調整、支援などをおこなう組織のことを指している。

1. 研究の背景

われわれは、1995年に「海外進出をおこなっている日本企業の地域統括本社に関するアンケート調査」（財関西生産性本部『日本の地域統括本社制 海外進出企業における地域統括本社に関するアンケート調査報告書』1996年）をおこなった。この調査は、海外に進出している日本企業の「親会社」を調査対象とし、地域統括本社制の実態を明らかにしようとしたものである。この調査からは、①かなりの規模をもった地域統括本社が存在している、②地域のアドミニストレーション機能やスタッフ機能の統括などの面で成果があがっているが、ライン機能の統括の面では成果があがっていない、③成果があがっていない企業の中には、地域統括本社の位置づけが曖昧であり、地域

統括本社の存在意義が問われている、ことなどが明らかになった。

その後、われわれはいくつかのインタビュー調査をおこない、上述の結果についてさらに考察を進めてきた。そこからわれわれは、次のような認識を持つようになってきた。すなわち、日本企業の地域統括本社制は、世界三極体制という形から入ったことにより、多くの問題を抱えている。しかしながら、地域統括マネジメントの必要性はある。そこで、日本企業は地域統括「本社」という大がかりな組織を設立するよりも、現時点では地域統括「会社」を設立し、地域単位で統括することによって効果のありそうな部分を統括するという形を指向しているのではないか、ということである。

以上が、これまでの研究の経緯である。しかしながら、これらの研究にはいくつかの限界もあった。それはまず、これらの研究はすべて日本の親会社を対象におこなってきたものであったということである。つまり、そこには地域統括をおこなっている当事者の視点が抜けているという限界があった。また、前回のアンケート調査は回答が煩雑であり、やや回答の精度に欠けたのではないかということである。つまり、前回のアンケート調査では、一度にすべての地域のことについて尋ねたということである。

そこで今回、われわれは北米、欧州、アジアのそれぞれの地域にある地域統括会社に直接アンケートをおこない、地域統括会社の視点から日本企業の地域統括を検討することにしたのである。

2. 地域統括会社に対するアンケート調査の概要

本調査の目的は、日本の代表的な多国籍企業によって設立されている地域統括会社（あるいは地域統括機能をもつ現地法人）を対象にアンケート調査をおこない、地域統括の実態を把握し、その特徴と問題点を探ることにある。

また、調査の内容は地域統括会社の概要、地域統括会社のマネジメント組織、地域統括会社の費用、地域統括会社の成果、地域統括会社の今後の展開である。

調査対象の企業は280社である。これらの企業は次の方法で選択した。まず、『海外進出企業総覧'96 国別編』（東洋経済新報社）において、事業内容に「統括」が含まれている企業を選んだ。また、企業によっては持ち株会社やファイナンス関連の現地法人が統括をおこなっている可能性もあるので、これらの地域統括会社の可能性をも

表1 分析対象企業の内訳（回答のあった統括会社）

調査対象	北米		欧州		アジア	
	本社	統括	本社	統括	本社	統括
電気・電子	7	5	5	5	7	6
自動車・部品	4	3	3	3	1	0
その他製造	11	7	9	8	1	2
非製造	13	3	11	5	8	4
計	35	18	28	21	17	12

注) 調査対象の本社とは95年の本社に対する調査のことであり、
統括とは97年の統括会社に対するアンケート調査のこと。

つ企業も選択した。そして同じ地域で複数の現地法人が選択された企業は1社に絞り、また所在地が不明なものを除いた。最終的に、発送企業数は合計で280社となった。この内訳は、北米地域が112社、欧州地域が114社、アジア地域が54社である。なお、この調査は1997年2月～3月にかけて郵送によっておこなった。

この調査の最終的な回収数は全体で68社（回収率24.3%）であった。地域別に見ると、北米地域は22社（回収率19.6%）、欧州地域は30社（回収率26.3%）、アジア地域は16社（回収率29.6%）である。

ところで、以上の回答のあった企業のうち、実際に地域統括会社はいくつあったのだろうか。表1は回答のあった企業のうち、地域統括会社という回答のあった企業を示している。なお、表1の調査対象にある本社とは95年の親会社に対するアンケート調査の結果を示したものであり、統括とあるのは今回の統括会社に対するアンケート調査の結果を示したものである。

この表1からは、今回の調査における地域統括会社（分析対象企業）は、北米地域では18社、欧州地域では21社、アジア地域では12社となることがわかる。また、1995年におこなった調査と同じ企業からの回答は、北米地域は8社、欧州地域は12社、アジア地域が3社であった。

3. アンケート調査の結果からみた地域統括会社の特徴

以下では、アンケート調査の結果から地域統括会社の特徴を見ていくことにする。

(1) 地域統括会社の規模

まず、地域統括会社の規模についてみていくことにする。表2は、地域統括会社の

表2 地域統括会社の従業員数の平均 (人)

調査対象	北米		欧州		アジア	
	本社	統括	本社	統括	本社	統括
統括機能 担当者のみ	248.1	22.1	32.8	37.4	74.0	15.1
統括会社全体	—	1015.0	—	420	—	44.2

表3 傘下現地法人数の平均 (社)

調査対象	北米		欧州		アジア	
	本社	統括	本社	統括	本社	統括
	8.4	9.8	10.6	12.4	11.5	16.0

従業員数の平均を示したものである。また、この表にある「地域統括機能担当者のみ」というのは、実際に地域統括業務を担当している人数の平均を示している。そして、「地域統括会社全体」は、他の業務も含んだ地域統括会社全体の従業員数の平均を示している。

この表を見ると、地域統括をおこなっている人数の平均は、北米地域で22.1人、欧州地域で37.4人、アジア地域で15.1人であることがわかる。このうち101人以上の規模をもつ地域統括会社は、北米地域では伊藤忠商事1社、欧州地域では、横河電機、日産自動車、本田技研工業の3社であったが、アジア地域には存在しなかった。なお、前回調査との数字の開きは、大規模な統括会社からの回答企業が少なかったことなども影響している。

また、前回の調査においても回答のあった企業同士を比較してみると、人数は微増している企業が多くあったが、大きな変化はみられなかった。

つぎに統括する現地法人の数で、地域統括会社の規模を見ていくことにする。表3は、地域統括会社の傘下にある現地法人数の平均をあらわしている。これをみると、北米地域では9.8社、欧州地域では12.4社、アジア地域では16.0社であることがわかる。また、その内訳は 北米地域では生産関連の現地法人が、欧州地域では販売関連の現地法人が、そしてアジア地域では生産関連の現地法人が中心となっていることがわかった。

(2)地域統括会社の設立理由

つぎに、日本企業はなぜ地域統括会社を設立したのか、みていくことにする。表4

表4 地域統括会社の設立理由（複数回答）

調査対象	北米		欧州		アジア	
	本社	統括	本社	統括	本社	統括
増大した現地法人を効率的に管理するため	79%	50%	71%	57%	82%	50%
地域単位で戦略を立案する必要性が生じたため	-	50%	-	76%	-	67%
経営の現地化を促進するため	35%	50%	36%	29%	53%	42%
地域での経営活動を拡大するための拠点を必要としたため	29%	39%	29%	24%	41%	75%
地域経済圏の形成に対応するため	32%	17%	57%	43%	59%	25%
現地法人から地域統括の要望が出されたため	3%	6%	0%	0%	0%	0%
その他	3%	6%	4%	10%	0%	8%

は、地域統括会社の設立理由をあらわしている。これをみると、「増大した現地法人を効率的に管理するため」という項目において各地域とも前回の調査に比べ、かなり低くなっていることがわかる。また、「地域単位で戦略を立案する必要性が生じたため」という項目において欧州地域やアジア地域で高い値を示しており、地域戦略策定の必要性がうかがわれた。

そして、「地域での経営活動を拡大するための拠点を必要としたため」という項目では、アジア地域において高い値が得られた。この結果からは、かなりアジアにおける地域統括会社の役割が重要であるといえる。しかしながら、筆者がアンケート調査と平行しておこなったアジアにおける地域統括会社へのインタビュー調査では、やらなければいけないという意味での回答だという企業もあり、この調査結果は注意してみる必要があることもわかった。すなわち、やらなければならないと思っていることと、実際にできていることは別なのである。

そのほか、「地域経済圏の形成に対応するため」という項目では、前回の調査に比べ、各地域ともかなり割合が低くなっている。これは、地域経済圏に対する重要性が減ってきたというよりも、地域経済圏という考え方が定着してきたことが影響しているものと思われる。

(3)地域統括会社の機能

つぎに地域統括会社の機能についてみていく。表5は、地域統括会社の機能についてまとめたものである。

これをみると、今回の調査では、ライン機能の統括では、IPOや物流をおこなうと

する企業が多くあることがわかる。とくに、欧州地域では生産活動や販売活動などの統括もかなりおこなっており、欧州地域の多くの統括会社がかんりの機能をもつこともわかった。

また、スタッフ機能の統括の面では、「ファイナンス業務の統括」「情報システムの統括」などを中心に機能をもっている企業の割合が高かった。

そして地域のアドミニストレーションに関しては、欧州地域において「地域戦略の策定・実行」や「グローバル戦略と地域戦略の調整」などほとんどの項目で割合が高かったのが特徴的であった。さらに前回の調査と比較しても、この地域のアドミニストレーション関連の項目ではかなり割合が高く、欧州地域における地域のアドミニストレーション機能が充実してきているとみることができる。

反対にアジア地域では「地域戦略の策定・実行」や「グローバル戦略と地域戦略の調整」という項目において回答企業の割合が少なかった。これに関しては、インタビューにおいてその理由が明確になった。すなわち、アジアにおける地域統括会社は日本に近いということもあり、日本の出先機関となる可能性が高く、したがって、人事権や資金に対する権限委譲がほとんどなされていない。そのような点から、地域戦略の策定・実行といった機能をもちえないということである。

表5 地域統括会社の機能（複数回答）

調査対象	北米		欧州		アジア	
	本社	統括	本社	統括	本社	統括
原材料・部品調達業務の統括 (IPO)	9%	22%	11%	19%	18%	42%
物流・流通業務の統括	17%	16%	25%	43%	12%	58%
生産活動の統括	9%	11%	21%	48%	24%	42%
販売活動の統括	31%	28%	54%	48%	53%	58%
研究開発活動の統括	11%	6%	21%	33%	18%	17%
ファイナンス業務の統括	63%	89%	50%	57%	41%	67%
情報システムの統括	40%	56%	50%	52%	35%	33%
人事・労務業務の統括	43%	50%	43%	43%	41%	50%
法務関連の統括	43%	56%	29%	43%	29%	42%
地域戦略の策定・実行	49%	56%	68%	90%	71%	50%
グローバル戦略と地域戦略調整	63%	44%	79%	81%	71%	33%
地域情報の収集	63%	61%	75%	81%	59%	58%
現地法人への情報提供	-	61%	-	81%	-	50%
現地法人に対するコンサルティング, 経営指導	57%	56%	68%	76%	65%	58%
日本本社への意見の具申	49%	83%	64%	90%	53%	75%
持ち株会社機能	54%	83%	32%	48%	29%	42%
その他	0%	0%	0%	5%	0%	0%

注：「現地法人への情報提供」については前回調査をおこなっていない項目である。

そのほか、「本社への意見の具申」という項目が前回の調査と比べて、すべての地域で高い割合を示している。地域の意見を日本の本社に対して伝えることが一つの機能として充実してきているようである。

このように、地域統括会社は地域によってその果たす機能に特徴があるということがいえるだろう。

(4)地域統括会社と事業部との関係

さて、地域統括会社を論じる場合、事業部とどのような関係にあるのかが問題となる。それは、誰が事業に関して最終責任を持つのかということにも関わってくるからである。

まず、地域統括会社の報告関係についてみていくことにする。表6は、地域統括会社の報告先をまとめたものである。ただし、このデータは、前回のアンケートでは調査をおこなっていない項目のためデータの比較はおこなうことができなかった。

そこでこの表をみていくと、概して、「本社の社長」、「海外事業担当役員」、「国際事業部（海外事業部）」にたいして報告をおこなっている地域統括会社が多くあった。一方で、「製品事業部」、「販売事業部」への報告は少なかった。

このように、地域統括会社は組織的には、本社のもとにおかれるか、国際事業部と

表6 地域統括会社の報告関係（複数回答）

調査対象	北米		欧州		アジア	
	本社	統括	本社	統括	本社	統括
本社の社長	-	78%	-	48%	-	25%
海外事業担当役員	-	56%	-	62%	-	58%
国際事業部（海外事業部）	-	67%	-	48%	-	42%
製品事業部	-	6%	-	14%	-	8%
販売事業部	-	6%	-	19%	-	17%
その他	-	11%	-	24%	-	33%

表7 傘下現地法人の報告関係（複数回答）

調査対象	北米		欧州		アジア	
	本社	統括	本社	統括	本社	統括
統括会社	86%	78%	93%	95%	94%	75%
国際事業部（海外事業部）	57%	44%	56%	57%	53%	42%
製品・販売事業部	26%	39%	33%	19%	41%	42%
その他	9%	17%	4%	0%	0%	1%

の強力な関係を持つ組織であり、事業部とは違った立場の組織であることがわかる。

また、表7は地域統括会社の傘下にある現地法人の報告先をまとめたものである。これをみると、多くの現地法人が地域統括会社との報告関係を持っていることがわかる。とくに欧州地域ではほとんどの現地法人が地域統括会社に報告をおこなっている。

ところが一方では、国際事業部や製品・販売事業部へ報告をおこなう現地法人も多く存在している。ここでは複数回答であり、地域統括会社と事業部の両方へ報告をおこなっている場合も珍しくないということになる。ただし、欧州地域においては、製品・販売事業部への報告をおこなう企業の割合が低くなっている。これは欧州における地域マネジメントが地域統括会社を中心におこなう体制が進んできている結果と考えることができるだろう。

なお、このデータに関しては、前回の調査と比べて大きな変化はなかった。

では次に、地域内でおこなわれる事業活動に対して、関連する組織はどれだけ意思決定に関与しているのだろうか。われわれは、地域戦略の策定、販売活動、生産活動に関して、地域統括会社がどれだけ意思決定に関わっているのかを調べてみた。表8は、それぞれの事業活動において関連する組織が、どの程度、その意思決定に関与しているのかをまとめたものである。ここでは、重要度の高いものから順位をつけてもらっている。

①地域戦略策定への関与の程度

まず、地域戦略策定への関与の程度についてみていく。表8をみると、地域統括会社を1位にあげる割合が高く、北米地域で10社、欧州地域で15社、アジア地域で6社あった。しかしながら、アジア地域では、電機・電子産業を中心に国際事業部を1位にあげる企業が3社もあり、アジア地域における国際事業部の関与が強い企業があることもわかった。

このことから、北米地域と欧州地域では地域統括会社が地域戦略策定へかなり関与しているといえるが、アジア地域においては国際事業部などの関与が強い企業もかなりあるということができらるだろう。

②販売活動への関与

つぎに、販売活動への意思決定の関与の程度についてみていくことにする。表8で

表8 事業活動への関与の程度

＜地域戦略策定への関与＞

(社)

順位	北米			欧州			アジア		
	1位	2位	3位	1位	2位	3位	1位	2位	3位
地域統括会社	10	3	2	15	5	0	6	2	2
日本本社	2	5	4	2	6	4	1	3	1
国際事業部 (海外事業部)	1	1	3	1	5	5	3	0	4
製品事業部	0	1	2	1	1	1	1	1	0
販売事業部	1	1	0	0	1	0	0	2	1
域内の現地法人	4	1	1	1	2	4	0	3	0
その他	0	0	0	0	0	0	1	0	0

＜販売活動への関与＞

(社)

順位	北米			欧州			アジア		
	1位	2位	3位	1位	2位	3位	1位	2位	3位
地域統括会社	5	5	2	8	6	2	5	3	1
日本本社	1	4	4	0	2	3	0	1	2
国際事業部 (海外事業部)	0	1	3	0	3	4	1	1	3
製品事業部	1	1	1	0	2	2	0	0	0
販売事業部	2	4	2	1	2	2	1	3	2
域内の現地法人	9	0	0	10	2	0	5	2	0
その他	0	0	0	0	0	1	0	1	1

＜生産活動への関与＞

(社)

順位	北米			欧州			アジア		
	1位	2位	3位	1位	2位	3位	1位	2位	3位
地域統括会社	2	5	1	5	7	1	1	3	3
日本本社	0	3	5	2	2	1	1	2	1
国際事業部 (海外事業部)	0	1	3	0	0	5	0	1	2
製品事業部	5	2	1	0	4	3	3	2	0
販売事業部	0	1	0	1	0	0	0	1	0
域内の現地法人	10	1	0	7	0	1	5	0	1
その他	0	0	0	0	1	0	1	0	0

は、各地域とも「域内の現地法人」を1位にあげる企業が多かった。北米地域では9社、欧州地域では10社、アジア地域では5社であった。

しかしながら、欧州地域やアジア地域においては「地域統括会社」をあげる企業も多くあり、欧州地域では8社、アジア地域では同数の5社あった。このことから、販売活動の意思決定に関しては基本的には域内現地法人の力が強いものの、企業によっては地域統括会社が積極的に関与することもあるといえるだろう。販売戦略は地域単位でまとめることが可能な部分ともいえる。

③生産活動への関与

最後に、生産活動に関する意思決定への関与の度合いについてみていく。表8をみると、各地域とも「域内の現地法人」を1位にあげる企業が多いことがわかる。北米地域で10社、欧州地域で7社、アジア地域で5社あった。

しかしながら、欧州地域においては「地域統括会社」を1位にあげる企業も5社あった。このように、欧州地域においては、地域統括会社が生産活動への積極的に関与している企業が多くあるといえるだろう。上述した販売活動への関与の割合を考慮すると、欧州地域では、地域統括会社がライン機能へも積極的に関与しているということが出来る。

(5)地域統括会社の成果

①地域統括会社の成果

これまでいろいろな角度から日本企業の地域統括会社についてみてきたが、それらはうまく機能しているのだろうか。表9は、地域統括会社からみた地域統括会社の成果をあらわしている。ここでは、地域統括会社の成果について5点尺度法（1-成果あり、2-やや成果あり、3-どちらともいえない、4-やや成果なし、5-成果なし）で尋ねてみた。表9は、地域別に地域統括会社の成果について、成果があったという回答の構成比の多かった順に並べたものである。さらにここでは、成果があったと答えた企業の構成比割合が50%より大きいもの（グループⅠ）、50%のもの（グループⅡ）、そして50%より低いもの（グループⅢ）でグループ分けをしてみた。そして、それぞれのグループをつぎのようにとらえて考えてみた。すなわち、グループⅠはほとんどの企業が成果があったと考えている項目、グループⅡは多くの企業が成果ありと考えているが、成果があまりでなかったと考えている企業もいる項目、そしてグループⅢはどちらかというとな成果が出にくいと考えている企業が多くある項目ということである。

なお、ここで示しているのは製造業の地域統括会社のデータである。

<北米地域>

まず北米の製造業に関して、地域統括会社の成果についてみていくことにする。ま

表9 地域統括会社の成果

＜北米・製造業＞

数字は企業数、%は回答企業の構成比

		分類	成果あり	やや成果あり	どちらとも いえない	やや成果なし	成果なし	計	平均
I	⑥ファイナンス業務の統括	スタッフ	11 85%	2 15%	0 0%	0 0%	0 0%	13	1.15
	⑨法務関連の統括	スタッフ	6 75%	2 25%	0 0%	0 0%	0 0%	8	1.25
	⑩持ち株会社機能	アドミニ	9 69%	4 31%	0 0%	0 0%	0 0%	13	1.31
	⑧人事・労務業務の統括	スタッフ	5 63%	2 25%	0 0%	1 13%	0 0%	8	1.63
	⑪グローバル戦略と地域戦略の調整	アドミニ	4 57%	2 29%	1 14%	0 0%	0 0%	7	1.57
II	③生産活動の統括	ライン	1 50%	1 50%	0 0%	0 0%	0 0%	2	1.50
	②物流、流通業務の統括	ライン	1 50%	0 0%	1 50%	0 0%	0 0%	2	2.00
	⑦情報システムの統括	スタッフ	4 50%	2 25%	1 13%	1 13%	0 0%	8	1.88
III	⑫地域情報の収集	アドミニ	4 40%	3 30%	3 30%	0 0%	0 0%	10	1.90
	⑩地域戦略の策定、実行	アドミニ	3 38%	2 25%	3 38%	0 0%	0 0%	8	2.00
	①原材料・部品調達業務の統括 (IPO 機能)	ライン	1 33%	2 67%	0 0%	0 0%	0 0%	3	1.67
	⑮日本本社への意見の具申	アドミニ	4 33%	6 50%	0 0%	1 8%	1 8%	12	2.08
	⑭現地法人にたいするモニタリング、経営指導	アドミニ	2 25%	6 75%	0 0%	0 0%	0 0%	8	1.75
	⑬現地法人への情報提供	アドミニ	2 20%	4 40%	3 30%	1 10%	0 0%	10	2.30
	⑤研究開発活動の統括	ライン	0 0%	1 100%	0 0%	0 0%	0 0%	1	2.00
	④販売活動の統括	ライン	0 0%	2 67%	1 33%	0 0%	0 0%	3	2.33
	⑰その他	アドミニ	0 -	0 -	0 -	0 -	0 -	0	-

＜欧州・製造業＞

数字は企業数、%は回答企業の構成比

		分類	成果あり	やや成果あり	どちらとも いえない	やや成果なし	成果なし	計	平均
I	⑰その他	アドミニ	1 100%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	1	1.00
	⑮日本本社への意見の具申	アドミニ	9 69%	4 31%	0 0%	0 0%	0 0%	13	1.31
	⑥ファイナンス業務の統括	スタッフ	7 64%	4 36%	0 0%	0 0%	0 0%	11	1.36
	⑪グローバル戦略と地域戦略の調整	アドミニ	7 58%	5 42%	0 0%	0 0%	0 0%	12	1.42
	⑤研究開発活動の統括	ライン	4 57%	2 29%	1 14%	0 0%	0 0%	7	1.57
II	④販売活動の統括	ライン	5 56%	4 44%	0 0%	0 0%	0 0%	9	1.44
	⑩地域戦略の策定、実行	アドミニ	7 50%	7 50%	0 0%	0 0%	0 0%	14	1.50
	⑫地域情報の収集	アドミニ	7 50%	6 43%	1 7%	0 0%	0 0%	14	1.57
	②物流、流通業務の統括	ライン	4 50%	3 38%	1 13%	0 0%	0 0%	8	1.63
	⑩持ち株会社機能	アドミニ	5 50%	1 10%	4 40%	0 0%	0 0%	10	1.90
III	⑭現地法人にたいするモニタリング、経営指導	アドミニ	5 45%	5 45%	1 9%	0 0%	0 0%	11	1.64
	③生産活動の統括	ライン	4 40%	5 50%	1 10%	0 0%	0 0%	10	1.70
	⑬現地法人への情報提供	アドミニ	5 38%	8 62%	0 0%	0 0%	0 0%	13	1.62
	⑨法務関連の統括	スタッフ	2 29%	4 57%	0 0%	1 14%	0 0%	7	2.00
	⑦情報システムの統括	スタッフ	2 25%	5 63%	1 13%	0 0%	0 0%	8	1.88
	①原材料・部品調達業務の統括 (IPO 機能)	ライン	1 25%	1 25%	1 25%	1 25%	0 0%	4	2.50
	⑧人事・労務業務の統括	スタッフ	1 17%	4 67%	1 17%	0 0%	0 0%	6	2.00

＜アジア・製造業＞

数字は企業数、%は回答企業の構成比

		分類	成果あり	やや成果あり	どちらとも いえない	やや成果なし	成果なし	計	平均
I	⑥ファイナンス業務の統括	スタッフ	4 100%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	4	1.00
	⑪グローバル戦略と地域戦略の調整	アドミニ	2 100%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	2	1.00
	⑩持ち株会社機能	アドミニ	2 100%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	2	1.00
	①原材料・部品調達業務の統括 (IPO 機能)	ライン	4 80%	1 20%	0 0%	0 0%	0 0%	5	1.20
	④販売活動の統括	ライン	4 80%	0 0%	0 0%	1 20%	0 0%	5	1.60
	⑧人事・労務業務の統括	スタッフ	2 67%	1 33%	0 0%	0 0%	0 0%	3	1.33
	⑨法務関連の統括	スタッフ	2 67%	1 33%	0 0%	0 0%	0 0%	3	1.33
	③生産活動の統括	ライン	2 67%	0 0%	1 33%	0 0%	0 0%	3	1.67
	⑮日本本社への意見の具申	アドミニ	3 60%	2 40%	0 0%	0 0%	0 0%	5	1.40
	②物流、流通業務の統括	ライン	3 60%	1 20%	1 20%	0 0%	0 0%	5	1.60
II	⑫地域情報の収集	アドミニ	2 50%	2 50%	0 0%	0 0%	0 0%	4	1.50
	⑬現地法人への情報提供	アドミニ	2 50%	2 50%	0 0%	0 0%	0 0%	4	1.50
	⑭現地法人にたいするモニタリング、経営指導	アドミニ	2 50%	1 25%	1 25%	0 0%	0 0%	4	1.75
III	⑦情報システムの統括	スタッフ	1 33%	2 67%	0 0%	0 0%	0 0%	3	1.67
	⑩地域戦略の策定、実行	アドミニ	1 33%	1 33%	1 33%	0 0%	0 0%	3	2.00
	⑤研究開発活動の統括	ライン	0 0%	0 0%	1 100%	0 0%	0 0%	1	3.00
	⑰その他	アドミニ	0 -	0 -	0 -	0 -	0 -	0	-

注 ライン＝ライン機能の統括関連項目、スタッフ＝スタッフ機能の統括関連項目、アドミニ＝地域のアドミニストレーション関連の項目

ず、グループⅠの上位にある項目は「ファイナンス業務の統括」、「法務関連の統括」、「持ち株会社機能」であった。これらの項目は圧倒的に「成果あり」の回答が多く、ほとんどの企業で成果を上げているといえるだろう。このグループに含まれる項目は、スタッフ機能の統括に関連する項目と地域のアドミニストレーションに関連する項目であり、ライン機能の統括に関連する項目は含まれなかった。

次いで、グループⅡをみると、ここには「生産活動の統括」、「物流、流通業務の統括」、「情報システムの統括」が含まれている。ただし、「生産活動の統括」、「物流、流通業務の統括」に関しては、回答企業数が少ないため、ここでは成果があったかどうかを判断することはできないだろう。「情報システムの統括」に関しては、統括をおこなっている企業が多いものの、成果をはっきり認識できている企業は半数にとどまり、成果があまり出ていないと考えている企業も多くあることがわかった。

そしてグループⅢであるが、「地域情報の収集」や「地域戦略の策定、実行」などの項目が含まれている。主としてここでは地域のアドミニストレーションに関する項目が多く含まれている。ライン機能の統括に関する項目も含まれるが、上記で述べたように回答企業数が少ないので判断の対象にならなかった。そこでこれらを除いて考えると、ほとんどの企業で、持ち株会社や本社との戦略調整など調整的な業務をのぞいた地域のアドミニストレーションに関する項目で明確な成果をあげているという認識が低かったと考えられる。

概して、北米の製造業では、スタッフ機能の統括に関しては成果を見いだしているものの、地域調整機能を除く地域のアドミニストレーション機能に関してはやや成果を見いだしにくい状況にあるといえるだろう。別の言い方をすれば、北米では地域統括会社はスタッフ機能を中心とした助言機構と考えることができる。

< 欧州地域 >

ここでは、欧州における製造業の地域統括会社の成果についてみていく。まず、グループⅠであるが、ここで上位にあがっている項目は「日本本社への意見の具申」、「ファイナンス業務の統括」、「グローバル戦略と地域戦略の調整」などであった。これらの項目は、北米とは異なり、圧倒的に「成果あり」という回答が多いわけではなく、「やや成果あり」という回答もかなりの割合で多くみられた。また、この特徴としては、「研究開発活動の統括」や「販売活動の統括」というライン機能の統括に関する項目も含まれていた。概して、このグループは地域のアドミニストレーションに関する

項目と、ライン機能の統括に関する項目で構成されているといえるだろう。

ついでグループⅡであるが、ここでは「地域戦略の策定、実行」、「地域情報の収集」「持ち株会社機能」という地域のアドミニストレーション関連の項目と、「物流・流通業務の統括」というライン機能の統括に関連する項目で構成され、スタッフ機能の統括に関連する項目は含まれなかった。ここではとくに、「持ち株会社機能」について評価が分かれており、その成果を見いだしていない企業が多いことがわかった。欧州では地域統括会社を持ち株会社にするメリットがあまりないのかもしれない。

そしてグループⅢであるが、ここでは「現地法人に対するモニタリング、経営指導」という地域のアドミニストレーションに関する機能や、「生産活動の統括」というライン機能の統括に関する機能に混じって、「法務関連の統括」、「情報システムの統括」などスタッフ機能が含まれている。

全般的に欧州では、地域のアドミニストレーション機能やライン機能の統括に関する項目で成果があったという回答が多く、逆にスタッフ機能の統括に関する項目で、成果があったという回答が少なかった。この点、スタッフ機能の統括に関する項目で成果を見いだしていた北米の製造業と大きな違いである。

<アジア地域>

最後に、アジア地域における地域統括会社の成果をみていく。まず製造業からみていく。

ここではグループⅠに含まれる項目が非常に多かった。しかしながら、その中でも「成果あり」と答えた企業の構成比が80%以上の項目をみると「ファイナンス業務の統括」がスタッフ機能の統括の項目である以外は、「グローバル戦略と地域戦略の調整」などの地域のアドミニストレーションに関連する項目や、「原材料・部品調達業務の統括」などのライン機能の統括に関連する項目で占められていた。

また、グループⅡでは「地域情報の収集」などすべてが地域のアドミニストレーション関連の項目であった。

そしてグループⅢは、「情報システムの統括」、「地域戦略の策定、実施」、「研究開発活動の統括」で構成された。

全体としてみると、他の地域よりも成果があったという回答の多い項目が多かった。そこには地域のアドミニストレーションに関連する項目と、ライン機能の統括に関連

する項目が上位を占めたものの、スタッフ機能の統括に関連する項目でも成果を見いだしている地域統括会社も多かった。

②地域統括会社において成果があった理由

前節では、地域統括会社においてどのような機能で成果があったのかをみてきた。ここではさらに、それらの機能がなぜ成果があったのかその理由について尋ねてみた。表10は、地域統括会社において成果があった理由について業種ごとにまとめ、地域別に示したものである。

まず北米をみると、もっとも回答の多かった項目は「経営諸活動の連結による経済効果が得られたため」であり12社あった。ついで回答の多かった項目は「地域内の現地化が進み、地域の情報が入りやすくなったため」という回答であり、9社であった。第3位は、「コストの削減に成功したため」と「地域統括会社に大幅な意思決定権限の委譲がなされたため」であり6社あった。

つぎに欧州をみると、順位は違うものの北米とおなじような傾向がみられた。ここでもっとも回答の多かった項目は「地域統括会社に大幅な意思決定権限の委譲がなされたため」であり13社あった。ついで回答の多かった項目は「経営諸活動の連結による経済効果が得られたため」「経営の現地化が進み、地域の情報が入りやすくなったため」「コストの削減に成功したため」で、9社あった。

そしてアジアであるが、回答のもっとも多かった項目は「経営諸活動の連結による経済効果が得られたため」で7社あった。ついで回答の多かった項目は、「地域内の現

表10 地域統括会社の成果のあった理由（複数回答）

調査対象	北米		欧州		アジア	
	本社	統括	本社	統括	本社	統括
経営諸活動の連結による経済効果が得られたため	49%	67%	43%	43%	24%	58%
経営の現地化が進み地域情報が入りやすくなったため	29%	50%	29%	43%	35%	33%
現地法人に有益な情報提供がなされるようになったため	23%	28%	29%	38%	24%	50%
優秀な人材が採用できるようになったため	9%	11%	7%	14%	18%	25%
地域内での知名度があがったため	0%	11%	4%	10%	6%	8%
コストの削減に成功したため	6%	33%	0%	43%	0%	33%
地域統括会社に大幅な意思決定権限が委譲されたため	37%	33%	43%	62%	59%	42%
地域経済圏に対応する窓口ができたため	29%	28%	29%	33%	41%	33%
その他	0%	0%	4%	10%	6%	8%

地法人に対して有益な情報が提供されるようになったため」で6社あった。第3位は、「地域統括会社に大幅な意思決定権限の委譲がなされたため」であり5社あった。

ここでもっともおもしろい結果がでたのは、「コストの削減」に関してである。前回の調査では、ほとんどの企業がこの項目を成功理由としてあげていなかった。しかし、今回地域統括会社へのアンケートでは、かなりの数の企業がこれを成功理由としてあげている。これは本社と統括会社の意識の違いと考えられる。すなわち、統括会社としてはコストも削減できているという強い意識が働き、この面での成果があまりでないと、存在意義も疑われるということで、強調しているのかもしれない。

全体としてみると、統括のメリットをうまく引き出せるようなマネジメントをおこなうことができるかどうか、そしてそのために地域統括会社に大幅な権限が委譲できるかどうか、に地域統括会社の成功の鍵があると思われる。

③地域統括会社において成果がでなかった理由

ここでは、成果がでなかったとする項目についてその理由を尋ねてみた。表11は地域統括会社において成果がでなかった理由をまとめたものである。ただし、ここで示した回答の中には、「成果なし」あるいは「やや成果なし」という回答でなくても、記入のあった回答も含めている。その理由は、この質問に対する回答が少なかったことと、記入のあった企業では、その理由による問題を抱えていると思われたからである。

まず、北米をみると回答のもっとも多かった項目は「海外現地法人が製品事業部と直接連絡をとっているため」であり、4社あった。ついで「海外現地法人が本社と直接

表11 地域統括会社の成果のでなかった理由（複数回答）

調査対象	北米		欧州		アジア	
	本社	統括	本社	統括	本社	統括
管理階層の増加により迅速な意思決定が妨げられたため	3%	0%	4%	0%	6%	0%
管理階層の増加による管理コストの増大のため	3%	11%	0%	5%	0%	0%
現地法人に有益な情報提供をしていないため	0%	11%	0%	0%	0%	0%
現地法人が本社と直接連絡をとっているため	0%	17%	7%	0%	6%	8%
現地法人が製品事業部と直接連絡をとっているため	3%	22%	7%	0%	6%	0%
現地法人が地域統括の必要を感じていないため	6%	6%	0%	0%	6%	8%
地域統括会社の費用負担をめぐる混乱のため	0%	0%	0%	5%	0%	0%
日本本社が地域統括会社を重視していないため	3%	6%	7%	0%	0%	0%
地域統括マネジメントの経験不足のため	11%	17%	4%	19%	0%	17%
その他	3%	6%	7%	0%	6%	0%

連絡をとっているため」と「地域統括マネジメントの経験不足のため」が3社あった。

欧州では、もっとも回答の多かった項目は「地域統括マネジメントの経験不足のため」であり、そのほかは「管理階層が1つ増えたことにより管理コストが上昇したため」「地域統括会社の費用の負担をめぐる混乱のため」が1社ずつあった。

アジアでは、「地域統括マネジメントの経験不足のため」という回答が2社、「海外現地法人が本社と直接連絡をとっている」と「海外現地法人が地域統括の必要性を感じていないため」という回答が1社ずつあった。

このように、全体的に回答数が少ないため、はっきりしたことは述べることはできないが、全体を通して、経験不足をあげる企業が多かった。また、北米では、海外現地法人が地域統括会社を通さず、直接本社や製品事業部と連絡をとっており、それが地域統括がうまくいかない理由となっており、北米での地域統括会社のあり方を考える1つの手がかりになると思われる。

4. アンケート結果の分析

ここでは、これまで述べてきたアンケートの結果を横断的に分析することにより地域統括会社の特徴を論じていくことにする。

(1)地域統括会社アンケートにおける横断的分析

まず、今回のアンケート調査において、多くの地域統括会社がもつと回答があった機能のうち、成果が十分でないと考えているものが多くあったということである。

たとえば、欧州における「地域戦略の策定・実行」という機能である。すなわち、今回のアンケート調査では、欧州の地域統括会社では地域戦略の策定をおこなう傾向が強かった。それは、地域統括会社の設立理由、機能、そして地域の事業における意思決定への関与などのデータをみても明らかである。しかしながら、その成果に関しては意見が分かれている。今回の調査では「地域戦略の策定・実行」において、「成果あり」と答えた企業が50%（7社）、「やや成果があった」と答えた企業が50%（7社）であった。このように、半数の企業は「地域戦略の策定・実行」はまだ不十分と考えているのである。

また、北米では、「情報システムの統括」をおこなうという企業が多くみられたが(8社)、その成果は「成果あり」と答えた企業が50%(4社)、「やや成果あり」と答えた企業が25%(2社)、「どちらともいえない」と答えた企業が13%(1社)、そして「やや成果なし」と答えた企業が13%(1社)であった。このように、北米における「情報システムの統括」においても十分成果がでていないと考える企業が多くあることがわかる。

以上のように、地域統括会社のもつ機能とその成果の関係をみていくと、機能としてはもっているが、まだその成果は不十分であるものがあることがわかる。

つぎに、欧州地域における地域統括会社の内容について若干論じていくことにする。われわれの調査において、欧州地域の地域統括会社は多くの機能をもつことが明らかになった。とくにライン機能の統括をおこなう点において、他の地域との差があらわれた。この欧州地域における地域統括会社のうちライン機能の統括をおこなう地域統括会社をさらに詳しくみてみると、つぎのような特徴を持つことがわかった。すなわち、それらの企業の多くは、傘下におさめる現地法人の数も多いということである。したがって、欧州の地域統括会社のうち、いくつかの企業においては地域統括会社を中心とした経営が進んでおり、地域としてのまとまりをもつようになってきたといえるだろう。別の言い方をすれば、本当の意味での地域統括会社ができつつあるということである。

(2)日本本社と地域統括会社の意識の相違

つぎに、本社を対象におこなった前回のアンケート調査と地域統括会社を対象におこなった今回のアンケート調査の結果を比較し、本社と地域統括会社との間の意識の違いについてみていくことにする。

①日本本社への意見の具申

まず、われわれがここで論じたい項目は「日本本社への意見の具申」という項目である。今回われわれが地域統括会社からえられたデータでは、それぞれの地域で「日本本社への意見の具申」をおこなっているとする企業が多くみられた。しかしながら、本社から得られたデータでは、地域統括会社がこの機能を果たしていると考えている

企業は少なかった。ちなみに、地域統括会社ではおこなっているとしたものの、本社ではおこなっていないという形で回答が異なった企業数は、北米地域で2社、欧州地域で3社あった。

このように、この「日本本社への意見の具申」に関しては、本社と地域統括会社の間で意識のギャップが存在している可能性がある。

②地域戦略の策定・実行

つぎに「地域戦略の策定・実行」についてみていく。とくにこの項目は、欧州地域の地域統括会社でおこなっていると答えた企業が多かった。しかしながら、前回の本社から得られたアンケート調査のデータでは、この機能をもつと答えた企業はあまり多くなかった。今回、この項目において本社と地域統括会社の間で意識の違いがみられたのは、欧州地域の統括会社2社であった。

ところが、アジア地域においては逆のパターンがみられた。すなわち、本社では「地域戦略の策定・実行」を期待しているにもかかわらず、地域統括会社側ではそのような機能をもたないと回答があったのである。そのような企業数は少ないものの、このような意識の相違は将来何らかのコンフリクトを生む可能性があり、問題といわざるを得ないだろう。

③地域統括会社の成果の理由

ここでは、地域統括会社の成果があった理由のうち、もっとも意識が異なった項目についてみていく。この地域統括会社の成果があった理由としてもっとも意識の違いがみられたのは、「コストの削減」である。これを成功理由としてみるのには「地域統括会社」であり、本社の方はこれを成功理由としてあげる企業はほとんどなかった。

これにはいくつかの理由がみられるが、もっとも大きな理由は、地域統括会社としては「コストの削減」がなされたことにより存在理由を示したいという意識があると思われる。すなわち、地域統括会社は基本的にコストセンターであり、その費用は現地法人から得ていることが多い。また、本社や事業部との間におかれる組織であることから、管理階層が増えるという批判もある。そのような状況にある地域統括会社は、自らの存在によって何らかの貢献ができたと考える意識が強いと考えられる。

(3)シンガポールにおける地域統括会社に対するインタビュー調査との比較

われわれは、今回のアンケート調査と平行して、シンガポールにおける地域統括会社においてインタビュー調査をおこなった。ここでは、そのインタビュー調査の結果とアンケート調査の結果を比較してみることにする。

①アジアにおける地域統括会社の位置づけ

まず、アジアにおける地域統括会社の位置づけについてみていく。アンケート調査では、アジアにおける地域統括会社の設立理由としては、「地域における経営拡大の拠点」というものが多くあった。しかしながら、インタビュー調査では、アジアにおける地域統括会社は、支援会社、助言機構、求められるサービスの提供、といった位置づけでしかないことが明らかになった。すなわち、実際にはあまり強い位置づけはなされていないのである。

②アジアにおける地域統括の実態

つぎに、アジアにおける地域統括の実態についてみていく。今回のインタビュー調査では、サービスすれど統括せず、人事権もお金もないところが統括できるか、事業の調整は役員でないと無理、といった否定的な意見が多くきかれた。これはすなわち、地域統括会社が統括会社というものの、統括をおこなっていない組織だということである。このことから、アジアにおける地域統括会社に関していえば、統括会社になり切れていない組織だといえるだろう。

③OHQのステータスと日系地域統括会社

われわれはシンガポールにおける地域統括会社といった場合、とくにOHQのステータスとの関係でみる傾向にある。新聞などを見ると、日本企業においてもかなりの企業がこのステータスを取得しているという。しかしながら、シンガポールで聞いてみるとあまり人気がないことがわかる。

このステータスを取得している企業は、かなりの大きな企業であり、シンガポール政府の熱心な誘いによって取得するケースが多く見られた。逆に、取得をしていない企業は、その魅力の低下を指摘している。すなわち、ステータスの取得による義務が

大変である、また法人税が下がってきていることから優遇税制の魅力が落ちてきていることなどを指摘している。

このように、OHQのステータスに関しては、魅力がなくなっているとも考えられる。ただし、このOHQのステータスはあくまで税制の問題である。したがって、このステータスを取得しているかどうかは、統括をおこなうことと全く別の次元としてとらえることが必要になってくる。

まとめ

これまでわれわれは、地域統括会社にかんするアンケート調査の結果をもとにその特徴を指摘してきた。また、過去のアンケート調査の結果や、インタビュー調査の結果と比較することにより、地域統括会社にかんするいくつかの問題についても論じることができた。

そこで最後に、地域統括会社の現状に関してつぎのようにまとめ、本稿の結論としたい。

まず第一に、本社と地域統括会社の意識の大きなギャップのある部分があった、ということである。

また第二に、欧州地域では、地域統括会社を中心とした経営が進展していた。

そして、第三に、アジア地域における地域統括会社はその位置づけがとても弱く、自分たちの存在意義をアピールする努力を現在おこなっているということである。

以上が本稿の結論である。しかしながら、本稿において地域統括会社に関してすべてを論じることはできなかった。今回論じきれなかったことについては、別の機会に論じることとしたい。

※本研究は文部省科研費 基盤研究(C)(2)「日本の海外進出製造企業における地域統括本社の研究－地域統括会社の視点から－」(平成8～9年度)の研究成果の一部である。

※※本稿は、国際ビジネス研究学会第4回全国大会(1997年11月9日)においておこなった報告をもとに作成したものである。

わが国の多国籍企業におけるの地域統括会社の実態

－アンケート調査とインタビュー調査の結果から－

はじめに

近年、アジアでは地域統括会社の誘致が盛んにおこなわれているという。また、シンガポールや香港、そしてオーストラリアなどが誘致活動をおこなっている(日本経済新聞 1997年2月3日付, 朝日新聞 1997年6月12日付)。たとえば、シンガポールではOHQのステータスを獲得した企業が100社を越えている(日本経済新聞 1997年1月14日付)。日本企業においても、大正製薬(マレーシア)、富士通(シンガポール)、オムロン(香港)などに地域統括会社を設立することを決めた(日本経済新聞 1997年1月15日付, 1月21日付, 日経産業新聞 1997年4月1日付)。

このようにアジアにおいて地域統括会社の設立が盛んにおこなわれている。

では、なぜ日本の多国籍企業は地域統括会社を設立するのか、また、この地域統括会社はなにをする組織なのか、いまどのような状況にあるのか、そして何か問題はないのだろうか。これが筆者の問題意識である。そこでその地域統括会社とはどのような組織なのか、その実態を調べるために、筆者は過去2回アンケート調査をおこない、また現地に赴きインタビュー調査をおこなった。

本稿では、地域統括に関して筆者がおこなったアンケート調査や、シンガポールにおける地域統括会社に対するインタビュー調査の結果をもとに、日本の多国籍企業の地域統括、とくにシンガポールにおける地域統括会社について検討をおこなっていく。すなわち、本稿の目的は、日本企業の地域統括会社の実態を論じることにある。

1. 世界三極体制から地域統括の視点へ

1985年のプラザ合意以後の円高により、日本企業の海外事業が大きく進展していった。一方、当時の世界経済は、ECやNAFTAという構想にみられるように、世界経済のブロック化にむかう傾向にあった(Thurow 1992)。日本企業は、海外事業の拡大と、世界経済のブロック化という背景の中で、地域単位でのマネジメントを構想するように

なっていた。それは世界三極体制（あるいは世界四極体制）と呼ばれ、北米、欧州、アジアに地域統括本社(Regional Headquarters)を設立し、日本の世界本社を中心としたグローバルな経営をおこなうという構想であった。

しかしながら、この世界三極体制という構想は日本企業にとって問題の多いものであった(森b 1997)。それはまず第一に、この構想があまりにも壮大な構想であり、日本企業の現在の実力に見合ったものでなかった。第二に、それぞれの地域に地域統括本社を設立し三極体制を作るという形から入ったために、それぞれの地域における地域統括のニーズがあるのかが無視された。そして第三に、この世界三極体制という構想の中には地域完結型経営という考え方が包含されていた。つまり、それぞれの地域に本社（地域統括本社）を設立し、そこが生産、販売、さらには研究開発活動も統括することにより地域で完結した経営を目指したのである。しかし、日本本社の経営不振と、地域間の経営資源の移転に支障がでてきたことなどから、地域完結型経営はうまく機能しなかった。

このように世界三極体制という考え方は、将来構想としては検討に値するものであったが、日本企業の実力からするとあまり現実的なものではなかったのである。

しかしながら、筆者の調査によると、日本企業は地域単位での統括の必要性はあると考えている企業も多くあった(森b 1997)。それは、地域統括本社や地域完結型経営を目指しているというよりも、必要な部分、つまり統括をして意味のある部分の統括を意味しているようであった（もちろん、企業規模によっては地域統括本社は、地域完結型経営は可能）。

そこでわれわれは、世界三極体制、あるいは地域統括本社制という視点からの分析を進めるのではなく、地域統括という視点からの分析をおこないたい。それによって、より幅広い議論ができるだけでなく、より現実に近い議論ができると期待できると考えるからである。

2. 地域統括会社とは

そこでまず、地域統括をおこなう会社、地域統括会社について述べることにする。

前述したように、1980年代後半より、日本の多国籍企業は世界三極体制という構想のもと、地域統括本社を設立していった。この地域統括本社とは、安室(1992)によれば、リエゾンオフィスや節税目的の金融子会社、そして持株会社のような部分的機能を担当す

る組織ではなく、それらを包摂する上位組織概念である。また、本社として一定範囲内で独自の意思決定ができる点に特徴があるという。

しかしながら、われわれはこのような独自の意思決定をおこなうことができる本社と呼ばれる組織がどの程度あるのか、不明確であった。おそらく先進的な企業は地域統括本社をもつにいたっているが、多くの企業はまだそのような段階に達していないと考えている。そうなってくると、地域統括を論じる際に地域統括本社という言葉は、現実を反映しなくなる。そこでわれわれは研究対象を地域統括会社とし、日本の多国籍企業による地域統括の実態を探ることにしたのである。つまり、そこには本社としての責任と権限をもつ地域統括本社も含まれるが、いくつかの機能を統括する地域統括会社も含めて研究をおこなうことにしたのである。

そこでわれわれは、この地域統括会社を「北米、欧州、アジアという地域をマネジメントの対象とし、域内の現地法人の事業活動を統括(統合)、調整、支援などをおこなう組織」と定義したい。この定義では、地域を一つの単位とすることと、現地法人の事業活動におけるいくつかの機能を統括したり、事業間の調整、スタッフ業務などの支援をおこなう組織ということから、単なる金融子会社やリエゾンオフィスを排除する。いうなれば地域のマネジメントセンターを指している。ただし、ここでは一部の機能だけを引き受けている場合も含むことになる。

3. 地域統括会社の特徴－アンケート調査の結果から－

これまでわれわれは、地域統括会社に関して2回アンケート調査をおこなった。1つは、1995年に日本の親会社に対しておこなった調査(助関西生産性本部編 1996)であり、もう一つは1997年に地域統括会社に対しておこなった調査(森a 1997)である。ここでは、これらのアンケート調査の結果、明らかになった地域統括会社の特徴についてまとめていく。

(1)地域統括会社の機能

地域統括会社はどのような機能を持っているのだろうか。表1は地域統括会社が持つ機能についてまとめたものである。

この表をみると、まず北米であるが、今回のアンケートでは、「ファイナンス業務の統括」(16社, 89%), 「日本法人への意見の具申」(15社, 83%), 「持ち株会社機能」(15社, 83%) などの機能をもつ企業が多くあった。一方で、「研究開発活動の統括」(1社, 6%), 「生産活動の統括」(2社, 11%), 「物流・流通業務の統括」(3社, 16%)などの機能はほとんどの企業でもっていないかった。

概してこのアンケート結果からいえる北米地域の地域統括会社のもつ役割は、スタッフ業務の統括や地域のアドミニストレーション機能が中心であり、ライン機能に関連した統括はあまりおこなわれない傾向にあるといえる。

つぎに欧州であるが、ここでは「地域戦略の策定・実行」(19社, 90%), 「日本本社への意見の具申」(19社, 90%), 「グローバル戦略と地域戦略の調整」(17社, 81%), 「地域情報の収集」(17社, 81%), 「現地法人への情報提供」(17社, 81%)などの機能をもつという地域統括会社が多かった。一方、「原材料・部品調達業務の統括」(4社, 19%), 「研究開発活動の統括」(7社, 33%) などの機能をもつ地域統括会社は比較的少数であった。

この欧州にある地域統括会社の機能からみる特徴は、他の地域と比較してたくさんの役割をもち(とくに電気・電子産業(機能数の平均11.2)と自動車産業(同平均12.3)),

表1 地域統括会社の機能(複数回答)

	北米	欧州	アジア
原材料・部品調達業務の統括 (IPO)	22%	19%	42%
物流・流通業務の統括	16%	43%	58%
生産活動の統括	11%	48%	42%
販売活動の統括	28%	48%	58%
研究開発活動の統括	6%	33%	17%
ファイナンス業務の統括	89%	57%	67%
情報システムの統括	56%	52%	33%
人事・労務業務の統括	50%	43%	50%
法務関連の統括	56%	43%	42%
地域戦略の策定・実行	56%	90%	50%
グローバル戦略と地域戦略調整	44%	81%	33%
地域情報の収集	61%	81%	58%
現地法人への情報提供	61%	81%	50%
現地法人に対するコンサルティング, 経営指導	56%	76%	58%
日本本社への意見の具申	83%	90%	75%
持ち株会社機能	83%	48%	42%
その他	0%	5%	0%

出所:地域統括会社に対するアンケート調査より(1997年実施)

また、とくに電気・電子産業や自動車産業においてライン機能、スタッフ機能、地域のアドミニストレーション機能のそれぞれの統括をまんべんなくおこなう傾向にあった。さらに、これらの統括会社の傘下現地法人数をみるとかなりの数の現地法人を傘下にもつことが明らかになり、現地法人数の増加とともに統括機能も多様化してくることが考えられる。

このように欧州の地域統括会社は概して、多くの地域統括会社が地域のアドミニストレーション機能の統括をおこなっているだけでなく、北米に比べるとライン機能の統括をおこなう地域統括会社が多く存在していることも特徴的だといえる。

そしてアジアであるが、ここでは「日本本社への意見の具申」(9社, 75%), 「ファイナンス業務の統括」(8社, 67%), 「物流, 流通業務の統括」(7社, 58%), 「販売活動の統括」(7社, 58%), 「地域情報の収集」(7社, 58%), 「現地法人に対するモニタリング, 経営指導」(7社, 58%)などの機能をもつ企業が多くあった。一方で「研究開発活動の統括」(2社, 17%), 「情報システムの統括」(4社, 33%), 「グローバル戦略と地域戦略の調整」(4社, 33%)などの機能をもつ地域統括会社は少数であった。

また、ここでは概して、北米, 欧州のような際だった特徴はなく、ライン機能, スタッフ機能, 地域のアドミニストレーション機能のすべての統括が平均的におこなわれる傾向にあった。

(2)地域統括会社の地域性

アンケート調査から明らかになった地域統括会社の特徴の一つは、北米, 欧州, アジアといった地域によってその性格が異なっているということである。

これは一見当たり前のように思えるが、世界三極体制という構想のもとでの議論では無視されてきたことである。つまり、世界三極体制という構想では、各地域に地域統括本社というものをつくり、そこでは地域のアドミニストレーション機能(地域戦略の策定・実行や、日本本社への意見の具申など)、スタッフサービスの提供(ファイナンス業務の統括, 人事・労務業務の統括など)、そしてライン機能(生産, 販売活動の統括など)の統括などをおこなうと考えられた。すなわち、地域統括本社と呼ばれる同様の組織がそれぞれの地域に設立されるという議論であった。よって、この世界三極体制のもとでの議論では、地域による違いは重視されてこなかったのである。(それはある意味で、構想についての議論にすぎなかったからでもある。)

しかしながら、上述した地域統括会社の機能をみても、地域によって地域統括会社の性格はかなり異なっていることがわかる。それは地域を構成する国の数、地域における経済的、政治的統合の進展の程度、その地域での事業規模などによる。

まず北米であるが、この地域の大きな特徴は大半の企業が米国一か国に事業が集中していることである。この点から考えると、北米地域といっても米国内の事業の統括の性格をもつことになる。この意味では、地域統括の必要性はあまりないといえる。また、北米地域での事業展開は事業部が主導となっておこなわれてきた。つまり、そこにはすでに事業部の管轄にある現地法人があり、そこに地域統括本社が入り込む余地があまりない状態であったともいえる。

こういったことから、北米における地域統括会社の役割はライン機能の統括をおこなわない方向で進んできている。

また、欧州の地域統括会社は北米とはその性格が異なり構成する国の数が多い。今年地域統括会社を対象におこなった調査では、地域戦略の策定や実行やグローバル戦略と地域戦略の調整など地域のアドミニストレーション機能を持ち、また、スタッフ機能の統括をおこなっているだけでなく、ライン機能の統括をおこなうとする地域統括会社が他の地域に比べ多くあった。このようにライン機能の統括をおこなう地域統括会社は傘下の現地法人の数も多くもつ傾向にあった。このことから、欧州ではかなり地域統括会社の内容が充実してきており、地域統括会社を中心とした地域の経営が進んでいると考えられる。

そしてアジアであるが、この地域の最大の特徴は、日本に近いということである。また、地域を形成する国の経済的な発展度合いが異なっている点でかなり多様性をもっているといえる。ここでは、北米や欧州と異なり、日本の出先機関としての特徴を持つ傾向にある。後述するが、松下電器産業はシンガポールに地域統括会社としてシンガポールに登録をしている組織をもつがここは支援会社であり、地域戦略は日本で策定しており、実質的な地域統括業務は日本にある。

また、アジアでの事業展開は一部の企業をのぞいてまだ歴史が浅い。そのようなことから、地域統括会社が先に来る場合が多い。したがって、アジアにおける地域統括会社は、地域の情報センターとしてこれからの地域における事業を展開するための拠点という性格をもつのもこの地域での特徴である。

以上、簡単にみてきたように、地域によって地域統括会社の性格は異なっており、単純に世界に同じような組織を作って世界三極体制にするという話は、現実的でないとい

えるだろう。

(3)地域統括会社と事業部制

事業部制をとっている日本企業は、海外事業もこの事業部を中心に推進している場合が多い。実はこの事業部制が、地域統括を難しくしている。

つまり、海外現地法人は、日本にある事業部の傘下にある。このようなところに地域全体の事業を統括する組織を作るということは、これまでの日本の事業部と海外現地法人の間に新しい階層を作ることになり、事業効率を妨げるのではないか、ということである。

しかしながら、このようなデメリットがあるにもかかわらず、日本企業は地域統括の必要性を重視し、地域統括会社を作ってきた。では、なぜ日本企業は地域統括の必要性を見いだしているのだろうか。そこには事業部主導の海外展開にもデメリットがあるからである。つまり、個々の事業部が同じ地域で事業をおこなっていると、どうしても重複するものがでてくる。それらを統括することによりメリットがでてくる可能性がある。そういったことから地域統括会社は設立されてきたのである。

では、実際に地域統括会社と事業部との関係、あるいは海外現地法人の関係はどのような状況にあるのだろうか。

表2は、地域戦略の策定、販売活動、生産活動に関して日本本社や地域統括会社などの各組織がどの程度関与しているのかをまとめたものである。ここでは、その重要性に応じて1位、2位、3位と順位をつけてもらったものをまとめている。

まず地域戦略への関与をみると、全体としては地域戦略の策定は地域統括会社の重要な機能の一つとみることができる。ただし、アジアにおいては、日本に近いということもあり、国際事業部や製品事業部の関与の度合いも高くなっている。

また、地域における販売活動についてはどうであろうか。ここでは、全体として、域内の現地法人が関与する割合が高かった。しかし、欧州・アジアでは地域統括会社の関与もかなりあるということがわかった。

そして、地域における生産活動であるが、ここでは、全体として、北米では「域内の現地法人」の関与の程度が強いものの、「製品事業部」が主導している企業もかなりあった。ところが欧州をみると、販売活動と同様に、「地域統括会社」と回答する企業が多くあり、逆に「製品事業部」という回答が1位グループではゼロであった。そしてア

ジアでは、「域内の現地法人」をあげる企業が多い一方で、電気・電子産業では「製品事業部」の影響が強いとしている。

これまでわれわれは、地域統括会社と事業部との関係についてみてきた。ここでいえることは、比較的欧州においては地域統括会社を中心とした経営が確立しつつあるということである。他方、北米やアジアにおいては、どちらかという事業部を中心とした経営がおこなわれており、地域統括会社は微妙な立場に置かれているといえる。

ところでわれわれは、現在の地域統括会社のパターンを図示することを試みている。この図は地域統括会社のイメージである。左の図は従来の地域統括本社制を論じていた時代の地域統括のイメージである。一方、右の図は、われわれの調査の結果から描いた

表2 事業活動への関与の程度

<地域戦略策定への関与>

(社)

順位	北米			欧州			アジア		
	1位	2位	3位	1位	2位	3位	1位	2位	3位
地域統括会社	10	3	2	15	5	0	6	2	2
日本本社	2	5	4	2	6	4	1	3	1
国際事業部 (海外事業部)	1	5	3	1	5	5	3	0	4
製品事業部	0	1	2	1	1	1	1	1	0
販売事業部	1	1	0	0	1	0	0	2	1
域内の現地法人	4	1	1	1	2	4	0	3	0
その他	0	0	0	0	0	0	1	0	0

<販売活動への関与>

(社)

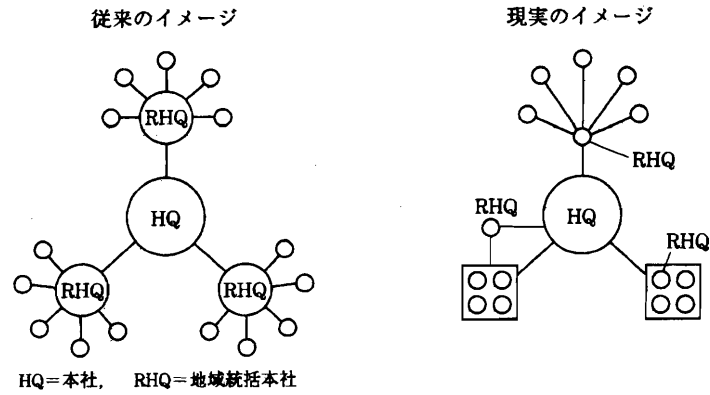
順位	北米			欧州			アジア		
	1位	2位	3位	1位	2位	3位	1位	2位	3位
地域統括会社	5	5	2	8	6	2	5	3	1
日本本社	1	4	4	0	2	3	0	1	2
国際事業部 (海外事業部)	0	1	3	0	3	4	1	1	3
製品事業部	1	1	1	0	2	2	0	0	0
販売事業部	2	4	2	1	2	2	1	3	2
域内の現地法人	9	0	0	10	2	0	5	2	0
その他	0	0	0	0	0	1	0	1	1

<生産活動への関与>

(社)

順位	北米			欧州			アジア		
	1位	2位	3位	1位	2位	3位	1位	2位	3位
地域統括会社	2	5	1	5	7	1	1	3	3
日本本社	0	3	5	2	2	1	1	2	1
国際事業部 (海外事業部)	0	1	3	0	0	5	0	1	2
製品事業部	5	2	1	0	4	3	3	2	0
販売事業部	0	1	0	1	0	0	0	1	0
域内の現地法人	10	1	0	7	0	1	5	0	1
その他	0	0	0	0	1	0	1	0	0

図1 地域統括会社のイメージ



出所：森（1997b），p.234

地域統括会社のイメージである。この図ではさまざまなパターンを一つの図に表している。また、現実には現地法人間のつながりであるとか、地域を越えたつながりなどがあるが、ここでは省略し、地域統括会社の位置づけがいろいろな状況にあることを描いている。

われわれはこの図で、日本企業の地域統括会社は小さな存在ながらその役割を遂行していたり(統括)、地域のグループの一員として存在していたり(調整)、本社・製品事業部と現地法人の情報経路からはじき出されてしまっている場合(阻害)もあることを描いている。

4. シンガポールにおける地域統括会社 —インタビュー調査を中心として—

さて、以上では、われわれがこれまでおこなってきたアンケート調査の結果をもとに、地域統括会社の全体的な特徴をみてきた。そこでここでは具体的にシンガポールにある日本企業の地域統括会社についてみていきたい。

前述したように、近年、アジアでは地域統括会社の誘致が盛んにおこなわれている。このうち、シンガポールはかなりの地域統括会社を誘致するのに成功している。(日本経済新聞 1997年1月14日付)。その背景には、地理的な優位性や優遇税制などがあるとみられている。しかしながら、実際に日本の地域統括会社は、シンガポールにおいてどのようなオペレーションをおこなっているのだろうか。

そこでわれわれは日本を代表する大手電機メーカー5社のシンガポールにおける地域統

括会社を訪問し、シンガポールにおける地域統括会社の実態について調査をおこなった。この調査は今年（1997年2月）におこなったものである。訪問企業はSONIS（Sony International (Singapore)Ltd）、AMS(Asia Matsushita Electric(S) Pte Led)、PAC（Pioneer Electronics Asiacentre Pte. Ltd.）、Toshiba Asia Pacific、NEC Business Coordination Centre(Singapore)Pte.Ltd.である。

以下では、これらの現地調査から明らかになったシンガポールにおける地域統括会社の現状について論じていく。

(1)シンガポール政府のOHQ制度と日本企業の地域統括会社

シンガポールには地域統括会社に対して優遇税制をおこなうOHQ（オペレーショナル・ヘッドクォーター：地域統括本部）制度が用意されている。前述したように、この制度の利用は100件を越えているという。このOHQのステータスを獲得した企業は、①OHQ業務による利益に対する法人税を10%に減額、②海外の子会社及び関連会社からの配当所得の免税、といった税制上の恩恵が受けられるのである。

われわれは、現地調査をおこなう前に、文献などの資料をあたり、かなりの日本企業は、この制度を利用しているという感触を得ていた。ところが、実際に現地で話を聞いてみると、この制度はあまり人気がないことがわかった。

われわれの調査企業のうち、OHQのステータスを取得していたのはSONIS（1987年）、AMS（1989年）、NEC BCCS（1991年）の3社であった。PACとToshiba Asia Pacificは取得の予定はなかった（ただし、東芝の場合、家電部門の現地法人はOHQのステータスを取得している）。

そこでわれわれは、なぜ取得したのか、なぜ取得しないのかを尋ねてみた。その結果次のようなことがわかってきた。

まずOHQのステータスを取得した動機として共通している点は、シンガポール政府からの熱心な誘いがあったということである。NECにおいては、シンガポール政府からの積極的な誘いに応じるために、OHQ制度の要件を満たせるだけの機能をわざわざそろえたのである。

また、このOHQのステータスの取得はある意味でネゴシエーションの世界であるということも聞いた。つまり、シンガポール政府としては、このステータスに重みを持た

せるために有名な多国籍企業に取得を促したのである。その流れで日本企業もこのステータスを取得したのである。ある意味では積極的な取得ではなかったことになる。また、有名な企業であれば、取得の要件を修正してでも取得を促しているようである。したがって、昨今のシンガポールから流れてくるOHQのステータスを獲得する企業が増えたという情報は注意して聞く必要がある。

一方、最近ではOHQのステータスはメリットよりもデメリットがあると考えている企業もある。つまり、OHQのステータスをもつことによる義務が重く、もっていない方が楽という考えもある。

そのほか、シンガポール政府が法人税を下げている傾向にあり、あまり下がりすぎると日本の税制との関係で、優遇税制でなくなるともいわれている。これはどういうことかということ、シンガポールの現在の法人税は26%程度であるが、これが25%を切ると、日本の方で納税義務が発生する。つまり、優遇税制のメリットがなくなるのである。

このように、一般的にいわれているほど、OHQのステータスは人気がなく、逆にデメリットが大きくなりつつあるといえる。

このステータスに関しての日本企業の立場は、地域統括をおこなうことと、OHQのステータスを取得することは次元の違う話だということである。

(2) サービスすれど統括せず

シンガポールにおける地域統括会社は、地理的に日本と近いことから、北米や欧州にある地域統括会社とはその性格を異にしている。それはアジアにおける日本企業の事業展開の規模や歴史、そしてアジアの国々の諸事情を考えた場合、日本から統括することが可能だったからである。したがって、アジアの地域統括会社は、日本のアジア部門の出先機関になっているケースが多く見受けられる。

それは地域統括会社の社長が本社でどのような職位にあるかでもわかる。北米や欧州の地域統括会社の社長は日本では役員クラスであることが多い。ところが、アジアにおける地域統括会社の社長は部長クラスが多いのである。

また、地域統括会社がどのような活動をおこなっているのかをみても、アジアの地域統括会社の特徴がわかる。今回のインタビュー調査をおこなって印象的な言葉としては、「サービスすれど統括せず」というものであった。これはToshiba Asia Pacificで聞かさ

れたものだが、他の数社にも当てはまることであり、アジアの地域統括会社を象徴する言葉といえる。

たとえば、東芝ではスタッフサービスなどを提供するリージョナルセンターとしての機能のほかIPO、物流戦略、マーケティング機能の一部を担当している。しかしながら、統括機能的には人事権もお金もなく、身軽な組織である。さらに、事業における最終責任は事業部が持つ（指揮命令系統は縦）ことから、東芝のシンガポールにおける地域統括会社は緩やかな助言機構となっている。

また、NECでは、マーケティング、IPO、そしてスタッフサービスをおこなっている。ここでは統括機能としてはIPOが柱であるが、NECの場合、アジアのIPOの本部は香港である。またスタッフサービスとしては域内人事のコンサルタントなどをおこなっている。これは、実際の採用や労務管理を担当するのではなく、採用のアドバイスや、若手日本人向けの教育などをおこなっている。NECの地域統括会社においても本社の役員がきているわけでないので、事業部間の調整は無理であり、地域戦略をたてられないということであった。つまり、現地法人には口は出せず、コーディネーションだけをおこなっているということである。ここでも「お金も人事権もないのに統括できるか」、という感じである。

そして、AMS（アジア松下）の場合、もっと明確に地域統括をおこなっていなかった。ここはシンガポール政府からOHQのステータスを獲得しているが、調査の申し込みをした際に、地域統括会社ではなく支援会社であると念を押された。地域戦略としては、地域の青写真を描き方向付けをおこなっているが、日本本社にアジア地域本部があり実質的にはそこが担当している。そういう意味で支援会社となっている。

このように、アジアの地域統括会社は日本に地理的に近いこともあり、実質的な統括機能をもたされていないのが現状である。多くの企業に共通することは、できることをやっていくということである。

(3)知識センターとしての地域統括会社の可能性

これまでみてきたように、今回調査した企業のほとんどでは地域におけるいわゆる統括という機能を遂行できるだけの力を持っている例はほとんどみられなかった。そうなる地域統括会社としての存在意義はどこにあるのだろうか、そのような会社の存続の必要性はあるのだろうか、考えてしまう。

われわれはこの疑問を解決するために「知識センター」として地域統括会社を活用していくことの可能性を探ってみた。

東芝では、事業部によって事業が継続的に行われる場合と、継続性がない場合があるという。この継続性がない例としては重電部門がある。つまり、重電部門では発電所などを作るわけだが、その作業を行っているときはたくさんのヒトが現地に来ているが、完成すると帰ってしまうのである。そうすると、せっかくそこで得たノウハウなどが分散して、蓄積されないのである。そこで地域統括会社にそのときのノウハウを蓄積し、今後の地域における事業活動にそのときのノウハウを提供することをおこなっている。こうして、事業活動の重複を回避するとともに、地域に根付いた経営をおこなっているとしているのである。

また、アジア松下では、機能として製造力強化センターと人材開発センターをもっている。これらの機能はある意味で補完的である。つまり、製造力強化センターの機能は、現場における共通項の情報を集めることや、生産技術のための訓練、そして品質管理の巡回チェックなどである。そして、このような活動を通して集まってきたトラブル情報や解決ノウハウを、人材開発センターでプログラム化し、域内の現地法人へ教育プログラムとして提供している。これにより事前のトラブルの防止へとつなげている。

このように、地域におけるノウハウなどの知識情報を蓄積する場所として、地域統括会社が有効に活用されている。

今後は、このような知識情報をうまく提供できるか、あるいは、事業部がこのような知識情報をもつ地域統括会社をうまく使っていけるか、ということから地域統括会社の重要性が増す可能性がある。

(4)アジアにおける地域統括会社の将来はあるのか

今回シンガポールにおいて地域統括会社を訪問して感じたことは、多くの企業が自分たちの会社の位置づけや活動に悩みを抱えている、ということである。すなわち、現状ではあまり力がなく現地法人に対して助言機構にすぎないということや、これからどのような方向に発展させていこうかということが感じられなかったのである。

もちろんアンケートの結果をみても今後機能を強化すると答える企業は多いのだが、明確な将来像を持っていないという印象を受けるのである。どちらかというと、やれる

ことをやっていくしか仕方がないという感じで、その時々で仕事を見つけている感じである。

この背景には、実質的なサービスをしないと現地法人にとって地域統括会社は重荷になるという現実がある。すなわち、現地法人にとっては、日本にある本社や事業部の間に挟まる組織であり、なにもメリットのない組織にその組織の存続に必要な費用の拠出を強いられることになるからである。したがって、実質的な権限も、お金もない組織が生き残るには、魅力的で実質的なサービスをより提供できるかどうかにかかっているのである。

しかし、ある統括会社で聞いた話で「時代によって縦が強くなったり、横が強くなったり」するということが印象的であった。つまり、事業部を強化しないといけないときもあるが、それが行き過ぎると横串を刺す組織が必要だということも言われるということである。その横串を指す必要性がいわれているのがいまであり、その意味では地域統括会社の必要性も認められる可能性がある。ただし、それにはアジアにおける地域統括会社がなにをする組織なのか、早く企業内で明確にする必要があるだろうと考えている。

まとめ

本稿では、アンケート調査とインタビュー調査の結果をもとに地域統括会社の現状について、とくにアジア地域統括会社の現状について述べてきた。

まず最初に地域統括会社の定義やなにをおこなう組織なのかということ述べてきた。さらに、シンガポールにおける地域統括会社へのインタビュー調査をもとに、アジアの地域統括会社の現状や可能性などを詳細に論じてきた。

このような報告を通じて、われわれは次のようにまとめをおこないたい。すなわち、アジアにおける地域統括会社はまだ歴史も浅く、世界三極体制という構想やシンガポールにおけるOHQのステータス獲得のために作られてきた企業も多い。また、最近のアジアにおける地域経済構想などの影響もあった。そのような状況で設立されてきた地域統括会社であるが、まだ実質的な業務を確立できないでいる。ここではなにをやるのか、という基本的な組織の目的が明確にされていないのが現状といえよう。そんな中でまずはできることからやっていくという状況で活動がおこなわれている。

しかしながら、アセアンという定義が広がるとともに、企業のアジアにおける事業活

動もひろがっていくであろう。そうしたなかで、地域における知識センターとしての機能をもっと強化することにより、その役割は明確に、そして重要性を増してくると思っている。アジアにおける地域統括会社が、地域情報をより蓄え、それをうまく提供する仕組みをもつことにより、各事業部のアジアでの事業展開をかなりサポートできるようになるのではないだろうか。アジアにおける地域統括会社は日本に近いこともあり、実質的な権限をもつことはあまりないかもしれない。しかしながら、アジアにおける地域情報の獲得により、すべてを統括する統括会社というよりも、日本の本社にいてはできない活動をおこなうことが、その存在意義を増すことになると考えている。

参考文献

- (助)関西生産性本部編 (1996) 『日本企業の地域統括本社制 海外進出企業における地域統括本社に関するアンケート調査報告書』。
- 森樹男(1996) 「日本の海外進出企業における地域統括本社の特徴とその成果」 国際ビジネス研究学会編 『国際ビジネス研究学会年報 1996年度』 pp.
- (1997a) 『日本の海外進出企業による地域統括会社に関するアンケート調査報告書～海外現地法人の視点から～』 (未公刊)。
- (1997b) 「日本の海外進出企業における地域統括本社制の現状と問題点」, 日本経営学会編 『現代経営学の課題 経営学論集 67』, 千倉書房, pp.228-235。
- Thurow, Lester(1992) "HEAD TO HEAD(土屋尚彦訳 『大接戦』 講談社, 1992)
- 安室憲一(1992) 『グローバル経営論』 千倉書房

※本稿は、東北学院大学経理研究所第9回研究会 (1997年12月6日 於 東北学院大学) において報告したものをまとめたものである。

シンガポールにおける日本企業の地域統括会社

—インタビュー調査の結果をもとに—

はじめに

アジアに地域統括会社をもつ企業が増えている。昨年、地域統括会社の設立を発表した主な企業には、大正製薬（設立国 マレーシア）、富士通（同 シンガポール）、オムロン（同 香港）などがある（日本経済新聞1997年1月15日付、同1月21日付、日経産業新聞1997年4月1日付）。また、われわれの調査でも電気・電子メーカーを中心にアジアにおいて地域統括会社を設立していることが確認されている（森 1997a）。

このように日本企業がアジアに地域統括会社を設立する背景には、いくつかの要因があると思われる。その代表的なものが、現地国政府による優遇税制である。たとえば、シンガポール政府やオーストラリア政府などは優遇税制などによって、多国籍企業の地域統括会社を誘致しようとしている（日本経済新聞1997年2月3日付、朝日新聞1997年6月12日付）。その結果、シンガポールでは、地域統括会社として優遇税制を受けることができるOHQのステータスを獲得した企業が、1996年100社を越えた。

ところで、筆者はアジアにおける地域統括会社について論じられる場合、上述したような優遇税制に焦点が当てられ、その実態についてはあまり議論されてこなかったと考えている。つまり、アジアにおける地域統括会社は何を目的とした組織であり、現在どのような状況にあるのかなど、その実態はあまり知られることはなかったのである。

そこで、われわれは昨年2月、シンガポールへ赴き、地域統括会社においてインタビュー調査することを計画した。本稿では、そのシンガポールにおける地域統括会社のインタビュー調査の内容と、そこから導き出されたインプリケーションについて報告する。したがって、本稿の目的は、アジアにおける地域統括会社を検討することにより、それらの特徴を明らかにすることにある。

なお、本稿では地域統括会社という用語を用いている。関連する用語としては、

地域統括本社，地域統括本部，地域総括会社，支援会社などさまざまなものが存在する。しかし，本稿では，地域における統括という部分に注目をして分析をおこなうことを目的としているために，あえてそれらの違いを問わなかった。したがって，本稿における地域統括会社といった場合，上述した名称の組織を含む，地域における統括をおこなう現地法人という意味で地域統括会社という用語を用いることにする。

1. インタビュー調査の概要

われわれは，1997年2月，シンガポールにおいて日系企業の地域統括会社に関するインタビュー調査をおこなった。今回，シンガポールを調査地域に選んだ理由は次の通りである。

まず第一に，前述のようにシンガポール政府が地域統括会社の誘致に熱心だということである。シンガポールは人口約300万人の国である。このような国が発展するには労働集約的な産業では自ずと発展の限界が見えてくる。したがって，シンガポール政府としては，労働集約的な産業からの転換を目指す必要があり，そのための一つの方法として地域統括会社の誘致をおこなっているのである(中垣 1993)。

第二に，多くの日本企業が地域統括会社をシンガポールに置くようになったことによる。

そして第三に，日本企業はシンガポールを中心としてどのようなアジア戦略を考えているのかを見てみたいということもあった。

これらの理由から，シンガポールにおける調査を計画したのである。

この調査の目的は，同時期におこなったアンケート調査の内容を補足し，より詳細な地域統括会社に関する情報を集めることにあった。調査の対象は，日本を代表する多国籍企業のうち，電気・電子メーカー5社である。これは，この分野において地域統括会社を設立している企業が多かったことによる。具体的な訪問企業は，以下の通りである。

・ソニー・インターナショナル・シンガポール：Sony International (Singapore)

Ltd.

- ・アジア松下電器 : Asia Matsushita Electric(S) Pte Ltd
- ・NECビジネス・コーディネーション・センター : NEC Business Coordination Centre(Singapore) Pte.Ltd.
- ・パイオニア・エレクトロニクス・アジアセンター : Pioneer Electronics Asiacentre Pte. Ltd.
- ・東芝アジア・パシフィック : Toshiba Asia Pacific

なお、調査の時期は1997年2月であり、調査の方法はインタビューによる。

以下では、これらの企業におけるインタビュー調査の内容をケースとして述べ、その後、このインタビュー調査から明らかになったシンガポールにおける地域統括会社の特徴について論じることとする。

2. シンガポールにおける日系地域統括会社のケース

ここでは、インタビュー調査の対象となったシンガポールの日系地域統括会社の概要をまとめることとする。なお、図表1は、今回インタビュー調査をおこなった企業の概要について統括を開始した順にまとめたものである。以下では、この表をもとに論じていく。

(1)ソニー・インターナショナル・シンガポール Sony International (Singapore) Ltd.

ソニーのアジアにおける事業展開は、短期間にかかなりの規模でおこなわれた(花田ほか 1991a)。そしてソニー・インターナショナル・シンガポール(以下、SONIS)はそのアジアにおける急速な事業展開の要として設立されたのである。

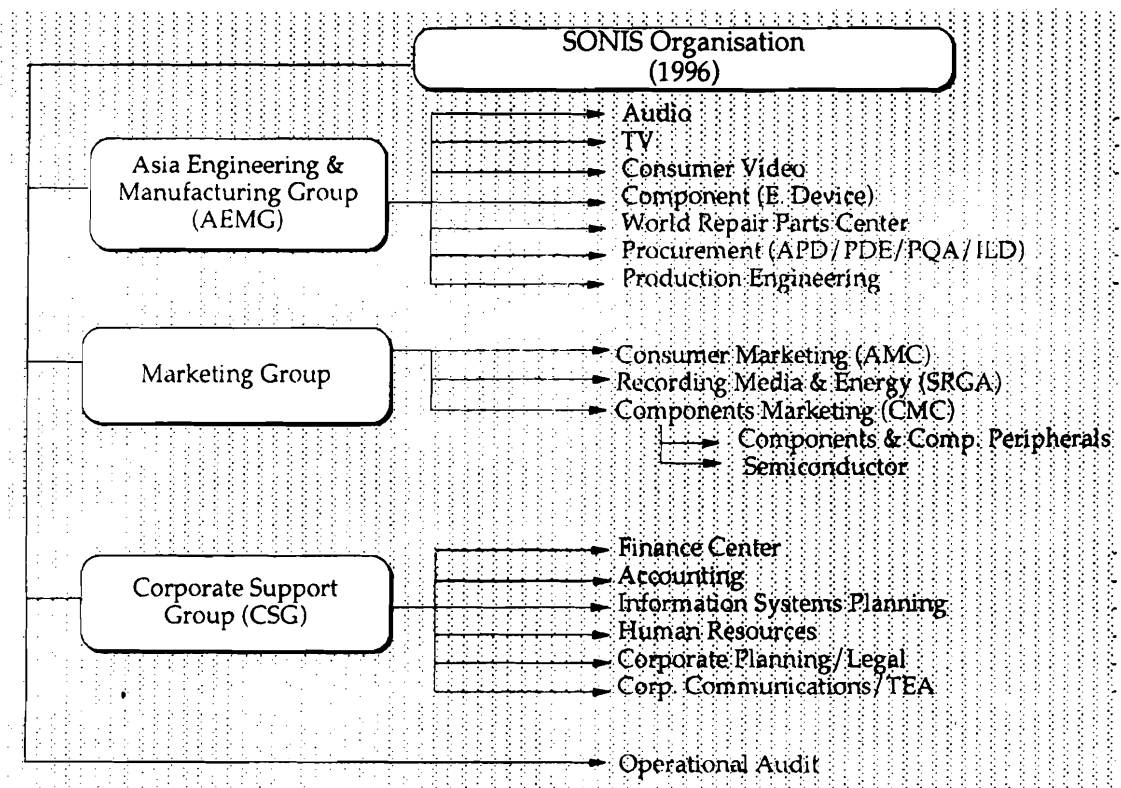
SONISの設立は1982年であり、当初はパーツセンターとして設立された。以後、さまざまな機能が加えられ、1987年より統括機能をもつに至っている。SONISの従業員数は700人(内日本人100人)、傘下現地法人数は40社である(1997年2月現在)。統括範囲は、ASEAN諸国、オーストラリア、韓国、中国、インドなどとなっている(1997年2月現在)。

図表1 インタビュー企業のシンガポールにおける地域統括会社概要

地域統括会社名	統括開始年 (設立年)	OHQステータス	統括範囲	従業員数 (内日本人)	傘下現地 法人数	主な機能	費用
Sony International (Singapore)	1987年 (1982年)	1987年取得	ASEAN, オセアニア, 韓国, 中国, インド, 中東など	700人 (100人)	40社	①製造・調達活動の調整, 計画, 監督 ②販売活動の 調整 ③現法支援活動	製品と部品の売り上げ
Asia Matsushita Electric(S)	1989年 (1974年)	1989年取得	ASEAN, 台湾, オーストラリア, インド	631人 (41人)	57社	①支援機能(人材開発, 製造能 力強化など) ②営業機能(販売, IPO) ③管理機能(AMSの人事, 総務など)	営業活動, 受益者負担, 本社負担, 資金運用益, 併設事業所負担など
NEC Business Coordination Centre (Singapore)	1991年 (1990年)	1991年取得	ASEAN	84人 (24人)	12社	①マーケティング(公共電話通 信システム&テクニカルサポ ート), ②IPO, スタッフサー ジス(域内人事のコンサル タント, 物流)	サービス報酬50%, 残りは本社からの 仕送り。また, 物流も 50%ぐらいしかまかな えない。
Pioneer Electronics Asiacentre Pte.Ltd.	1992年 (1992年)	予定なし	ASEAN, 台湾, インド	236人 (60人)	6社	①サービス(マネジメントサー ビス, 物流, ファイナンス, EDP, デザインセンター) ②生産, ③販売	販売の差額(8割), マーケティング(2割)
Toshiba Asia Pacific Pte Ltd	1995年 (1995年)	予定なし (取得現法 あり)	ASEAN	47人 (11人)	8+社 (注)	①リージョナルセンター, ②IPO, ③物流戦略(ASEAN 全域のロジスティック戦 略担当), ④マーケティング (重電, 産業機械, 情報制 御)	本社負担, スタッフ サービスの対価, 併設事業所負担(IPO)

(注) 東芝のアセアン内の現地法人数は45社あるが, 8+というのは, 定期会合をおこなっているシンガポール内の現地法人数を表している。なお, アセアンにある東芝の現地法人は東芝アジアパシフィック社を入れて45社である。

図表2 SONISの組織図



出所：SONIS 会社資料より

また、OHQのステータスに関しては、1987年、日本企業では最初の取得企業となっている。このステータスの取得の目的は、節税が第一である。

SONISのおもな機能は、リージョナルプランニングとコーディネーションセンターである。SONISでは、これらの機能を次の3つのグループにおいて遂行されている。このグループとは、①アジア・エンジニアリング・アンド・マニュファクチュアリング・グループ（域内の生産と調達活動の調整・計画・監督、ワールド・リペアパーツ・センターなど）、②マーケティング・グループ（ソニー製品の販売とマーケティング。対象範囲は中東、オセアニア、アフリカ、アジアの大部分）、③コーポレート・サポート・グループ（域内のグループ企業の事業活動のスムーズな展開を促進する支援機能。人事、ロジスティクス、財務活動、広報、法務など）である。このように、SONISのおもな業務は域内生産活動の調整や調達活動、ソニー製品の販売、そしてスタッフサービスの提供であることがわかる。なお、参考のためにSONISの組織図を図表2に示しておいた。

SONISの運営のための費用であるが、ここでは、製品と部品の売り上げによっ

て賄われている。

さて、このような機能をもつSONISだが、実際にはそれぞれの時代によって中心となる業務は異なってきた。つまり、それぞれの時代によって異なる要求に対応してきたのである。そしてそのような要求に対応することによりノウハウが蓄積され、それを他の現地法人へ提供することができるようになったという。たとえば、かつてはIPOの活動を中心におこなっていたが、今は情報システムの活動をおこなっているといった具合である。この活動内容によって、人が集まったり、戻ったりしている。

また、域内の事業に対する経営責任にかんしては、SONISの場合、ケース・バイ・ケースだという。つまり、ソニーのグローバルな事業展開は、全社的なレベルによる戦略策定がなされており（コーポレートレベルの指導）、地域ではオペレーショナルな部分を担当するという形になっている（花田ほか 1991a）。したがって、事業部主体で事業をおこなう場合もあれば、SONIS主体の場合もあり、それぞれのケースに応じて経営責任を負うことになっているのである。SONISの立場からいえば、SONISをうまく使っている事業部もあれば、うまく使っていない事業もあるという。つまり、事業部としていかにSONISのもつ経営資源を活用するかということになるだろう。

以上のようにSONISはアジアにおけるセンターとして活動をおこなっている。しかしながら、それはオペレーショナルな面においていえることである。したがって、ソニーでは、全社的な戦略のもと地域統括会社の役割が明確に定義され、その時代に必要とされるものを地域内の現地法人へ提供する統括会社だといえるだろう。「いろんな意味で地域内の現地法人にインフラを提供する会社」（花田ほか 1991a）といえるだろう。

(2)アジア松下電器

Asia Matsushita Electric(S) Pte.Ltd.

松下における地域マネジメントは、地域本部が中心となっておこなわれている。この地域本部とは、1988年に松下電器産業と松下電器貿易が合併したときに、つくられたものである。基本的には、事業本部が製造に関して世界的な経営責任を持ち、地域本部は現地政府や業界との良好な関係づくりなどの調整機能や、営業

図表3 アジア松下電器(株)の組織体制と役割

アジア松下電器(株) 組織体制と役割		
組織体制	人員	役割
総人員: 631名 (内日本人: 41名)		
人材開発センター	11(2)	海外会社への加え、スタッフに対する高度技能訓練、松下企業文化の伝道、幹部研修
製造力強化センター	12(5)	アジア地域製造会社に対する資材・生産技術・品質管理、三位一体となった製造力強化支援
情報通信行政センター	38(2)	ネットワーク及びソフトウェア共有化のための地域情報通信システム基盤の整備
為替財務センター	7(2)	海外事業拡大に伴う資金ニーズへの対応及び為替の集中管理
企画・事業推進センター	4(1)	AMS経営企画と域内事業推進支援
アジア松下電器ロジスティクス	93(3)	域内外の物流集約化による物流コストの合理化・長期安定化
パナソニック・シンガポール社	218(5)	シンガポール国内営業活動・後背地市場及び再輸出市場の開発
アジアパナソニック・インダストリー社	145(14)	インダストリー営業本部のアジア地域販売部門
国際商事センター	10(3)	アジア地域での国際商事(本)関連の営業
経理センター	62(2)	AMS全社決算業務及び内部管理業務
人事・総務センター	29(1)	アジア松下の人事・総務管理
アジア松下ニュースセンター	1(1)	アジア地域での広報推進
知的財産センター	1(1)	アジア及び周辺地域における知財権確立・保護推進
〈用例〉		
支援機能		
営業機能		
管理機能		

出所：AMS 資料より

本部的な機能をはたしている（花田ほか 1991b）。

アジア松下電器（以下、AMS）は、この地域本部のうちアジア大洋州本部のもとにある。このアジア大洋州本部は日本に置かれ、その下位組織であるAMSは支援会社と位置づけられる。この体制のもとでは、アジア地域の経営にかんしての決定機能は日本にあるアジア大洋州本部がもつことになる。一方、AMS（支援会社）では、現地にあった方がいいと思われる機能を担当することになる。したがって、厳密な意味での地域統括会社はアジア大洋州本部ということになる。

AMSは1989年、旧シンガポール松下電器貿易（METOS）を改組設立された。AMSの従業員数は631人（うち日本人41人）であり、傘下現地法人数は、AMSを含めて57社である（1997年2月現在）。また、総括範囲は、アジア大洋州本部のレベルで見ると、アセアン諸国、台湾、オーストラリア、インドを統括している。

OHQのステータスは1989年に取得している。

図表3は、AMSのおもな機能を示している。この図表にあるように、AMSの

機能には、まず支援機能がある。この支援機能には、人材開発、製造力協力、為替財務ディビジョン、物流業務、情報通信システム、企画・事業推進、広報、知財が含まれる。また、営業機能には、国内・地域営業や、国際商事（IPO）などが含まれる。そして管理機能とは、AMSの人事、総務、経理をおこなうものである。

AMSの費用は、営業活動、受益者の費用負担、本社負担、資金運用益、そして併設事業所の負担などで賄われている。

松下は事業部制をとっており、海外事業においても最終的な経営責任は事業部にある。地域本部は地域戦略などの方針決済をおこない、事業部は実質決済をおこなっている。藤井氏（松下電器 アジア大洋州本部事業推進部）の言葉を借りれば、地域本部の役割は、「地域の中の専門的知識」を担当するというものであり、事業部は「製品の専門知識」を担当することになっている。最近のアジア地域における経営課題は、アジアに多数存在する複品会社の解体である。

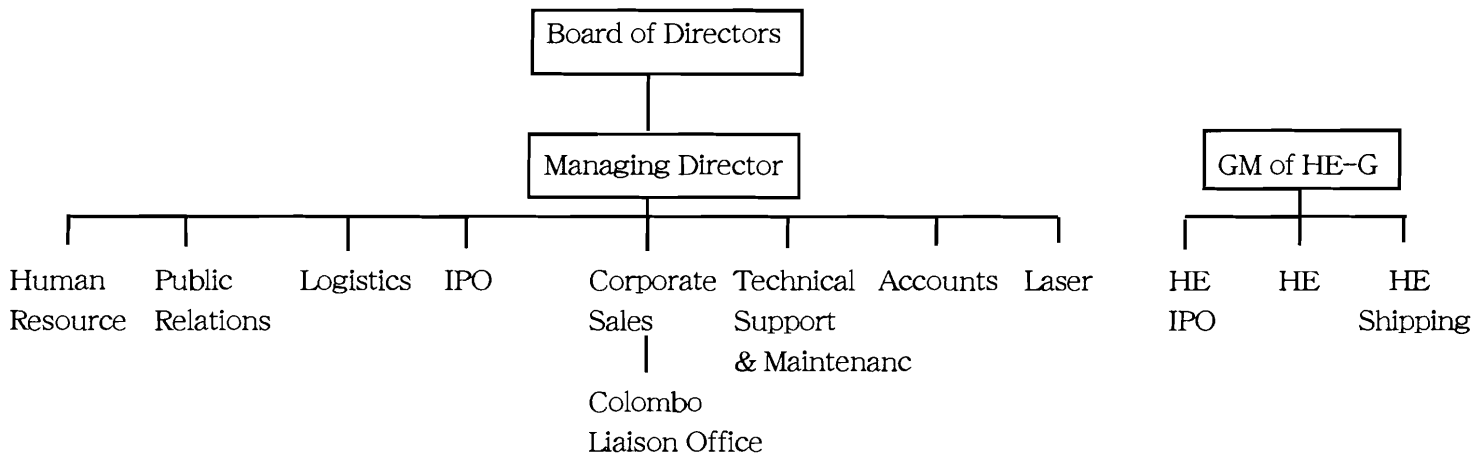
以上みてきたように、AMSは支援会社という位置づけであり、完全な地域統括会社とはいえない。しかしながら、AMSはシンガポール政府からOHQのステータスを獲得しており、それなりに大きな組織でもある。このAMSのケースでは、事業部を中心とした組織にどのような形で地域統括会社関わっているのかが明確になったケースといえよう。すなわち、事業部中心の海外事業展開をサポートする形で地域統括会社が存在しているのである。

(3) NEC ビジネス・コーディネーション・センター NEC Business Coodination Centre(S) Pte. Ltd.

NECの海外市場展開は、メッシュ・グローバリゼーションにもとづいている（三菱総研編 1992）。これは、最適地生産と相互供給を目指したものであり、本社も含め海外事業所が有機的につながり、相互補完的な分業の高度化を進めること、また部品資材調達の相互依存関係を地球規模で構築していこうというものである。その基本は、地域に密着した総合販売体制を主要な国で確立するということと、地球規模で生産と供給の最適化を図っていくことにある。

NEC ビジネス・コーディネーションセンター・シンガポール（以下NEC

図表4 NEC BCCSの組織図(1997年)



出所：NECBCCS 資料より筆者が作成

BCCS) は、通信関係の駐在員事務所をもとに、地域における経営効率の改善を目的に、1990年に設立された。

NEC BCCSの従業員数は84人(内日本人24人)、傘下現地法人数は12社である(1997年2月現在)。また、統括範囲は、ASEANである。

NEC BCCSはOHQのステータスを1991年に取得している。このステータスの獲得は、シンガポール政府からの熱心な誘いがあった取得したものである。そのための条件を整えるために機能を充実させた。しかしながら、この会社はコストセンターであり、このステータスの実質的なメリットはないとも考えている。それでも持ち続けるのは、シンガポール政府へのアクセスを重視しているためである。

NEC BCCSの機能は3つある。①公共通信システムのマーケティングとテクニカルサポート、②IPO、③スタッフサービスである。スタッフサービスには、域内人事のコンサルテーションやトレーニング、そして域内現地法人に対する物流のコンサルテーションとサポートなどが含まれている。NEC BCCSの組織図は、図表4の通りである。

また、このNEC BCCSには、地域戦略の策定といった機能はもたない。その理由としては、欧米の統括会社と異なり、本社決定による大幅な権限委譲がなされていないこと、NEC BCCSの社長は本社における役員ではないので、事業部

間の調整は難しいこと、そして、人事や資金面でも権限を与えられていないことがあげられる。したがって、実質的には統括機能を十分に果たすだけ力を持っていない組織といえる。

NEC BCCS社の費用は、現地法人に対するサービスの対価（50%）と、本社からの仕送り（50%）で賄っている。基本的にコストセンターである。傘下の現地法人は、本社ではただで受けることができるサービスに対し対価払うことになるので、抵抗がある。

ところで最初に述べたように、NECのグローバリゼーションの基本はメッシュグローバリゼーションであるが、地域統括はこの中でどのように位置づけられているのだろうか。これについては、基本的に関連はないようである。地域統括会社だからというより、メッシュの中の一つの機能として位置づけられている。

このNEC BCCSの場合、地域統括会社の立場の弱さが明確になったケースと考えることができる。磯貝社長のいうように、やれることをやっていくしかないという現実と、その費用を現地法人からもらっているプレッシャーにより厳しい立場に置かれている。したがって、このNEC BCCSのケースはOHQのステータスをもちながらも、統括ができないケースだと考えることができる。

(4)パイオニア・エレクトロニクス・アジアセンター PIONEER Electronics Asiacentre Pte.Ltd

パイオニア・エレクトロニクス・アジアセンター（以下 PAC）は、1992年、シンガポールにあった販売子会社(SPE)と生産子会社(SPT)が母体となって設立された地域統括会社である。

このPACの従業員数は236名（内日本人は60名）で、傘下現地法人数は6社である（1997年2月現在）。統括範囲はASEANと台湾となっているが、一部インドも範囲としている（販売を除く）。

PACでは、前述の3社と異なり、OHQのステータスを取得する予定はない。当初は取得をする意思はもっていたようだが、パイオニアの規模では有利なインセンティブを引き出すことができないとの理由から、取得の予定はない。また、シンガポールにおける法人税が下がっていること（31%→26%）や日本の税制の

変更によりOHQのステータスにあまり魅力がなくなっていることも取得をしない理由である。

PACの機能は大きく分けると3つある。①サービス、②生産、③販売である。このように、PACは機能面で多様なものをもっているが、これは当初、OHQのステータスを取得しようとしていたことが背景にある。その関連で、PACは研究開発の機能ももち、いわゆる地域統括本社といわれるイメージに近いものとなっている。

これらの機能をもう少し詳しく見ていくと、サービスでは、マネジメントサービス、物流、ファイナンス、EDPなどで構成され、本社がもつ機能をひとまずもっている。また、生産では、近隣諸国の生産拠点を管理している。そのほか、間接部門として生産技術、購買、品質保証なども含んでいる。

PACの費用は、販売の差額で8割、マーケティングで2割を賄っている。この販売の差額とは、現地法人が生産したものは、地域統括会社買い取り、それを日本本社に販売してその差額を費用とするものである。

パイオニアの場合、ASEANの事業責任はPACがもつことになっている。これは、パイオニアの場合、製品多角化度があまり高くなく、また、事業部の力がそれほど強くないためである。そして、PACでは年2回、予算会議をおこなっており、中期的な方向も決めている。

このように、パイオニアでは、地域統括会社を中心とした経営がおこなわれており、いわゆる地域統括本社型とよべるケースといえよう。

(5)東芝アジア・パシフィック

Toshiba Asia Pacific Pte Ltd

東芝は、3つのGを経営課題としている。それは成長分野の積極的拡大(Growth戦略)、国際化の一層の進展(Global戦略)、グループ経営力の強化(Group戦略)である。このうち、Global戦略では、海外市場に地域別事業戦略の展開をはかるため、米国、欧州及びアジアに、地域を統括する現地法人ないし統括事務所を設立している。また、アジア地域を地域戦略の最重要拠点として位置づけ、生

産拠点の拡充も進めている。その戦略の一環として、経営の現地化を進めるために、1995年に調達物流センターとして東芝アジア・パシフィック、国際財務拠点として1996年1月に東芝キャピタル・アジアを設立した。また、東芝シンガポール社に家電を中心としたデザインやコンサルタント業務をおこなうセンター機能を付加してきた。さらに、マーケティング機能の現地化を推進するため、事業分野別に核となる地域統括販売会社をもうけ、販売体制の強化拡充を図っている。具体的には、PSB商品については東芝シンガポール、重電システム関連は東芝アジア・パシフィック、医用機器は東芝メディカルシステムズ、電子部品は東芝エレクトロニクス・アジアである。

以上が、東芝のグローバルな事業展開の概要であるが、今回はその要の一つである東芝アジア・パシフィックについて調査をおこなった。

東芝アジア・パシフィックは1995年に設立された。これは、本社機能の部分を海外にも持つ必要がでてきたために設立したものである。

東芝アジア・パシフィックの従業員数は47人（うち日本人12人）であり、傘下現地法人数は、定期会合をおこなっている現地法人で8社である（1997年2月現在）。また統括範囲は、おもにASEAN諸国である（1997年2月現在）。

OHQのステータスに関しては、同地域にある東芝エレクトロニクス・アジアが取得している。しかしながら、東芝アジア・パシフィックでは取得の予定はない。これはOHQのステータスの取得は現地で上げた利益を再投資する場合には意味があるが、東芝アジア・パシフィックではその意味が見いだせないということと、ステータスを取得した場合の義務を考えた場合にあまりメリットが感じられないことが理由となっている。

東芝アジア・パシフィックにおける機能は4つある。それは、①リージョナルセンター、②IPO、③物流戦略、④マーケティングである。まずリージョナルセンターだが、これは緩やかな助言機構である。また、IPOにかんしては事業部でカバーできないところや頼まれたものをおこなっている。物流戦略とは、戦略部分を担当するものである。そしてマーケティングなども重電など事業部でカバーできない部分を担当している（ノウハウの蓄積など）。概して、本社機構としてのまとめ、統括、総括であり、横串を指す組織である。

また、最終的な経営責任については、東芝の場合、事業本部が持つことになっ

ている。つまり、事業本部ごとの海外展開であり、この事業本部が国内外の製販、研究開発などの事業責任を持っているのである。したがって、地域統括会社は緩やかな助言機構として位置づけられている。東芝アジアパシフィックは、統括機能的には人事権もお金もない組織である。意思決定権限については、製品事業部に任せていいのかという部分についてもっているだけである。

東芝の地域統括の特徴としては、1カ所で地域統括するというよりも、必要なところで統括をおこなうというものである。今回調査した東芝アジア・パシフィックもそうした複数ある統括会社の1社といえる。このように、このケースでは統括会社が必要なところで必要な機能を統括しているケースと考えることができる。

3. シンガポールにおける地域統括会社の特徴

ーインタビュー調査から明らかになったことー

これまでシンガポールにおける地域統括会社5社のケースを見てきた。ここでは、これらのケースをもとに、シンガポールにおける地域統括会社の特徴について詳しく論じることにする。ここでわれわれが論じたい特徴は次の3点である。

まず第一は、OHQのステータスに対する魅力の低下である。第二は、地域統括会社の現状である。これは一言でいえば「サービスすれど統括せず」ということである。そして最後に、地域統括会社の存在意義について論じていきたい。

(1)シンガポール政府のOHQ制度と日本企業の地域統括会社

シンガポールには地域統括会社に対して優遇税制をおこなうOHQ（オペレーショナル・ヘッドクォーター：地域統括本部）制度が用意されている。前述したように、この制度の利用は100件を越えているという。このOHQのステータスを獲得した企業は、①OHQ業務による利益に対する法人税を10%に減額、②海外の子会社及び関連会社からの配当所得の免税、といった税制上の恩恵が受けられるのである。

われわれは、現地調査をおこなう前に、文献などの資料から、かなりの日本企業は、この制度を利用しているという感触を得ていた。ところが、実際に現地では話を聞いてみると、この制度はあまり人気がないことがわかった。

図表1にあるように、われわれの調査対象企業のうち、OHQのステータスを取得していたのはSONIS（取得年 1987年）、AMS（同1989年）、NEC BCCS（同1991年）の3社であった。PACと東芝アジア・パシフィックは取得の予定はなかった。

そこでわれわれは、なぜこのステータスを取得したのか、なぜ取得しないのかを尋ねてみた。その結果次のようなことがわかってきた。

まずOHQのステータスを取得した動機として共通している点は、シンガポール政府からの熱心な誘いがあったということである。NECにおいては、シンガポール政府からの積極的な誘いに応じるために、OHQ制度の要件を満たせるだけの機能をわざわざそろえたという。

また、このOHQのステータスの取得はある意味でネゴシエーションの世界であるということも聞いた。つまり、シンガポール政府としては、このステータスに重みを持たせるために有名な多国籍企業に取得を促したのである。また、有名な企業であれば、取得の要件を修正してでも取得を促しているようである。したがって、昨今のシンガポールから流れてくるOHQのステータスを獲得する企業が増えたという情報は注意して聞く必要がある。

一方、最近ではOHQのステータスはメリットよりもデメリットがあると考えている企業もある。つまり、OHQのステータスをもつことによる義務が重く、もっていない方が楽という考えもある。また、地域密着型なオペレーションについては、OHQのメリットは比較的少ないと考える企業もあった。では、OHQのステータスには、どのような義務があるのだろうか。その例としては、R&Dを含めた相当な人的投資が必要であるとか、貸付資金の調達はシンガポール国内でおこなうこと、などがある（中垣 1993）。

そのほか、シンガポール政府が法人税を下げている傾向にあり、あまり下がりすぎると日本の税制との関係で優遇税制でなくなるともいわれている。つまり、シンガポールの現在の法人税は26%程度であるが、これが25%を切ると、日本において課税義務が生じることになり、優遇税制のメリットがなくなるのである。

このように、一般的にいわれているほど、OHQのステータスは人気がなく、逆にデメリットが大きくなりつつあると考える企業が増えてきている。

ただし、このステータスに関して日本企業は、地域統括をおこなうことと、

OHQのステータスを取得することとを別次元に考えている。すなわち、OHQのステータスは節税を目的としたものや、政府との関係を重視する目的で取得するのであり、地域統括にかんしてはOHQのステータスの有無に関わらず必要があればおこなうということである。

(2)サービスすれど統括せず

シンガポールにおける地域統括会社は、地理的に日本と近いことから、北米や欧州にある地域統括会社とはその性格を異にしている。それはアジアにおける日本企業の事業展開の規模や歴史、そしてアジアの国々の諸事情を考えた場合、日本から統括することが可能だったからである。したがって、アジアの地域統括会社は、日本のアジア部門の出先機関になっているケースが多く見受けられる。

それは地域統括会社の社長が本社でどのような職位にあるかでもわかる。北米や欧州の地域統括会社の社長は日本では役員クラス以上であることが多い。ところが、アジアにおける地域統括会社の社長は部長クラスが多いのである。

また、地域統括会社がどのような活動をおこなっているのかをみても、アジアの地域統括会社の特徴がわかる。今回のインタビュー調査をおこなって印象的な言葉としては、「サービスすれど統括せず」というものであった。これはある調査対象企業で聞いた言葉だが、アジアの地域統括会社を象徴する言葉といえる。

たとえば、東芝ではスタッフサービスなどを提供するリージョナルセンターとしての機能のほかIPO、物流戦略、マーケティング機能の一部を担当している。しかしながら、統括機能的には人事権もお金もなく、身軽な組織となっている。さらに、事業における最終責任は事業本部が持つ（指揮命令系統は縦）ことから、東芝のシンガポールにおける地域統括会社は緩やかな助言機構となっている。

また、NECでは、マーケティング、IPO、そしてスタッフサービスをおこなっている。ここでは統括機能としてはIPOが柱であるが、NECの場合、アジアのIPOの本部は香港である。またスタッフサービスとしては域内人事のコンサルタントなどをおこなっているが、実際に採用や労務管理を担当するのではなく、採用のアドバイスや、若手日本人向けの教育などをおこなうものである。NECの地域統括会社においても本社の役員がトップになっているわけではないので、事業部

間の調整は無理であり、地域戦略をたてられないということであった。つまり、現地法人には口は出せず、コーディネーションだけをおこなっているということである。ここでも「お金も人事権もないのに統括できるか」、という感じである。

そして、AMS（アジア松下）の場合も同様に、地域統括をおこなうものではなかった。ここはシンガポール政府からOHQのステータスを獲得しているが、調査の申し込みをした際に、地域統括会社ではなく支援会社であると念を押された。したがって、ここでの中心的な機能は域内現地法人の支援機能である。たとえば、人材教育や、生産技術に関するトラブル情報、解決ノウハウなどの情報を集め、それを教育プログラム化していくといった活動をおこなっている。地域戦略としては、地域の青写真を描き方向付けをおこなっているが、日本本社にアジア地域本部があり実質的にはそこが担当している。そういう意味で支援会社となっている。

このように、アジアの地域統括会社は日本に地理的に近いこともあり、実質的な統括機能をもたされていないのが現状である。多くの企業に共通することは、できることをやっていくということである。

(3)知識センターとしての地域統括会社の可能性

これまでみてきたように、今回調査した企業のほとんどでは地域におけるいわゆる統括という機能を遂行できるだけの力を持ってはいなかった。そうなると地域統括会社としての存在意義はどこにあるのだろうか、そのような会社の存続の必要性はあるのだろうか、考えてしまう。

われわれはこの疑問を解決するために「知識センター」として地域統括会社を活用していくことの可能性を探ってみた。

東芝では、事業部によって事業が継続的に行われる場合と、継続性がない場合があるという。この継続性がない例としては重電部門がある。つまり、重電部門では発電所などを作るわけだが、その作業を行っているときはたくさんのヒトが現地にきているが、完成すると帰ってしまうのである。そうなると、せっかくそこで得たノウハウなどが分散して、蓄積されないのである。そこで地域統括会社にそのときのノウハウを蓄積し、今後の地域における事業活動にそのときのノウ

ハウを提供することをおこなっている。こうして、事業活動の重複を回避するとともに、地域に根付いた経営をおこなっていかうとしているのである。

また、アジア松下では、機能として製造力強化センターと人材開発センターをもっている。これらの機能はある意味で補完的である。つまり、製造力強化センターの機能は、現場における共通項の情報を集めることや、生産技術のための訓練、そして品質管理の巡回チェックなどである。そして、このような活動を通して集まってきたトラブル情報や解決ノウハウを、人材開発センターでプログラム化し、域内の現地法人へ教育プログラムとして提供している。これにより事前のトラブルの防止へとつなげている。

このように、地域におけるノウハウなどの知識情報を蓄積する場所として、地域統括会社が有効に活用されている。

今後は、このような知識情報をうまく提供できるか、あるいは、事業部がこのような知識情報をもつ地域統括会社をうまく使っていけるか、ということから地域統括会社の重要性が増す可能性がある。

まとめ

本稿ではこれまで、シンガポールにおける地域統括会社の調査結果をもとに、その特徴について論じてきた。そこでは、シンガポール政府によるOHQのステータスの魅力の低下、統括をおこなうというよりサービス提供を主としている地域統括会社の現状、そして知識センターとしての可能性をもつ地域統括会社、ということについて論じてきた。

今回シンガポールにおいて地域統括会社を訪問して感じたことは、多くの企業が自分たちの会社の位置づけや活動に悩みを抱えている、ということである。すなわち、現状ではあまり力がなく事業部に対して助言機構にすぎないということから、これからどのような方向に発展させていこうかということが感じられなかったのである。

もちろん今後はどのような機能を強化していきたいのかということは考えているが、明確な将来像を持っていない印象を受けるのである。どちらかという、

やれることをやっていくしかし方がないという感じで、その時々で仕事を見つけている感じである。

そこには実質的なサービスをしないと現地法人にとって重荷になることが理由としてあるだろう。すなわち、現地法人にとっては、日本にある本社や事業部の間に挟まる組織であり、なにもメリットのない組織にその組織の存続に必要な費用の拠出を強いられることになるからである。したがって、実質的な権限も、お金もない組織が生き残るには、魅力的で実質的なサービスをより提供できるかどうかにかかっているのである。

しかし、ある統括会社で聞いた話で「時代によって縦が強くなったり、横が強くなったり」するということが印象的であった。つまり、事業部を強化しないといけないときもあるが、それが行き過ぎると横串をさす組織が必要だということである。その横串を指す必要性がいわれているのがいまであり、その意味では地域統括会社の必要性も認められる可能性がある。ただし、それにはアジアにおける地域統括会社がなにをする組織なのか、早く企業内で明確にする必要があるだろう。

本稿ではシンガポールにおける日系地域統括会社にたいするインタビュー調査の結果をもとにその特徴を論じてきた。これが日系企業特有の特徴なのかどうか、また、シンガポール以外の地域にある地域統括会社は同様の特徴を持つのか、本研究では明らかにすることができなかった。それを明らかにしていくのが今後の研究課題となろう。

参考文献

- (財)関西生産性本部編 (1996)『日本企業の地域統括本社制 海外進出企業における地域統括本社に関するアンケート調査報告書』
- 花田光世・グローバルマネジメント研究会 (1991a)「4極体制を越えるワールド・ヘッドクォーター構想」『DIAMONDハーバード・ビジネス』 June-July 1991, pp.18-27.
- (1991b)「独立志向の事業部を統括する地域本部の挑戦」『DIAMONDハーバード・ビジネス』 Aug.-Sept 1991, pp.69-78.

- 中垣昇 (1993) 『グローバル企業の地域統括戦略』 文真堂
- 三菱総合研究所経営開発部(1992)『日本企業のグローバル経営』ダイヤモンド社
- 森樹男(1996)「日本の海外進出企業における地域統括本社の特徴とその成果」国際ビジネス研究学会編『国際ビジネス研究学会年報 1996年度』 pp. 177-194
- (1997a)『日本の海外進出企業による地域統括会社に関するアンケート調査報告書～海外現地法人の視点から～』(未公刊)。
- (1997b)「日本の海外進出企業における地域統括本社制の現状と問題点」, 日本経営学会編『現代経営学の課題 経営学論集67』, 千倉書房, pp.228-235。

謝辞

本稿のもととなった調査において次の方々にお世話になった。記して感謝の意を表したい。

伊豆倉公一氏 (ソニーインターナショナル), 吉田憲生氏 (同), 吉見博志氏 (アジア松下), 藤井敦弘氏 (松下電器産業アジア大洋州本部), 磯貝正誓氏 (NEC BCCS), 高野芳光氏 (パイオニア・エレクトロニクス・アジアセンター), 松田熙氏 (東芝アジアパシフィック)。そのほか, 調査のアポイントメントをいただくにあたって日本の各部署の多くの方々にもお世話になっている。すべての方のお名前を記すことはできないが, この場をかりてお礼を申し上げたい。

なお, 本稿にかんする過誤は筆者の責任である。

本研究は, 文部省科学研究費補助金 基盤研究(c)(2)「日本の海外進出製造企業における地域統括本社の研究－地域統括本社の視点から－」の研究成果の一部である

本稿は, 多国籍企業研究会西部部会 (1998年2月14日) においておこなった報告をまとめたものである。

日本の海外進出企業による
地域統括会社に関するアンケート調査
報告書
～海外現地法人の視点から～

調査概要

調査目的 日本 of 代表的な多国籍企業によって設立されている地域統括会社（あるいは地域統括機能をもつ現地法人）を対象に、地域統括の実態を把握し、その特徴と問題点を探ること

調査内容 地域統括会社の概要、地域統括会社のマネジメント組織、地域統括会社の費用、地域統括会社の成果、地域統括会社の今後の展開

調査時期 1997年2月～3月

調査方法 郵送によるアンケート調査

調査対象 『海外進出企業総覧'96 国別編』（東洋経済新報社）において事業内容に統括機能をもっているとされる海外現地法人280社（一部、持ち株会社、ファイナンス関連の現地法人を含む）

内訳 北米地域 112社、欧州地域 114社、アジア地域 54社

回収数 全体 68社（回収率24.3%）

内訳 北米地域 22社（回収率19.6%）

欧州地域 30社（回収率26.3%）

アジア地域 16社（回収率29.6%）

●本研究は、平成8年度、9年度において文部省科学研究費補助金 基盤研究(C)(2)「日本の海外進出製造企業における地域統括本社の研究－地域統括会本社の視点から－」の研究の一部である。

1. はじめに

(1)調査の背景

われわれは、1995年に「海外進出をおこなっている日本企業の地域統括本社に関するアンケート調査」(財関西生産性本部『日本の地域統括本社制 海外進出企業における地域統括本社に関するアンケート調査報告書』1996年)をおこなった。この調査は、海外に進出している日本企業の「親会社」を調査対象とし、地域統括本社制の実態を明らかにしようとしたものである。この調査からは、①かなりの規模をもった地域統括本社が存在している、②地域のアドミニストレーション機能やスタッフ機能の統括などの面で成果が上がっているが、ライン機能の統括の面では成果が上がっていない、③成果が上がっていない企業の中には、地域統括本社の位置づけが曖昧であり、地域統括本社の存在意義が問われている、ことなどが明らかになった。

その後、われわれはいくつかのインタビュー調査をおこない、上述の結果について研究を深めてきた。その結果、われわれは次のような認識を持つようになってきた。すなわち、日本企業の地域統括本社制は、世界三極体制という形から入ったことにより、多くの問題を抱えている。しかしながら、地域統括マネジメントの必要性はある。そこで、日本企業は地域統括<本社>という大がかりな組織をつくるよりも、地域統括<会社>として地域統括をすることに意味のある部分を統括するという形を指向するようになってきているのではないか、ということである。

今回のアンケートを計画するにあたっては、地域統括「本社」に関するアンケートではなく、地域統括「会社」ということでアンケートを計画した。これにより、海外に進出している日本企業の地域統括の実態をより明確にできるのではないかと考えたからである。

さらに、前回の調査では、日本にある親会社に対して調査をおこなった。このことは、本社の側での地域統括会社に対する認識がわかる点で意味があった。しかし、実際に現場(この場合、地域統括会社)にいる人々からの回答でないため、企業によっては実態を必ずしも反映していないのではないかという疑念が残った。また、1つのアンケート調査票で、北米、欧州、アジアというすべての地域について回答を求めたため回答者の混乱を招いた嫌いもある。そこで、今回のアンケート調査では、直接、海

外の統括会社に対してアンケートを発送することにした。

以上の点で、今回のアンケート調査は前回のアンケート調査と違いがある。しかしながら、基本的に同じ内容の質問を設定したことから、本社と地域統括会社との認識の違いが明らかにできるという期待がある。また、前回の調査から2年が経っており、そのあいだの変化を見ることも可能だと思われる。

(2)調査の目的と対象企業

本調査の目的は、日本の代表的な多国籍企業によって設立されている地域統括会社（あるいは地域統括機能をもつ現地法人）を対象に、地域統括の実態を把握し、その特徴と問題点を探ることにある。

調査対象の企業は次のような方法で選択した。まず、『海外進出企業総覧'96 国別編』（東洋経済新報社）において、事業内容に「統括」が含まれている企業を選んだ。また、企業によっては持ち株会社やファイナンス関連の現地法人が統括をおこなっている可能性があるため、これらの地域統括の可能性のある企業も選択した。ここから地域内で複数現地法人が選択されたものは1社に絞り、また所在地が不明なものを除き、発送企業数は合計で280社となった。この内訳は、北米地域が112社、欧州地域が114社、アジア地域が54社である。

この調査の最終的な回収数は全体で68社（回収率24.3%）であった。地域別に見ると、北米地域は22社（回収率19.6%）、欧州地域は30社（回収率26.3%）、アジア地域は16社（回収率29.6%）である。

(3)回答企業のプロフィール

回答企業の業種別の内訳は表1-1の通りである。これを見ると回答が比較的多かった業種は電気・電子産業であった。次いで多かったのは自動車・部品や

表1-1 アンケート回答企業の業種内訳

業種	(社)		
	北米	欧州	アジア
建設・電気設備	0(0)	1(0)	2(1)
食料品	1(1)	2(1)	0(0)
化学	2(2)	4(3)	1(0)
医薬品	3(1)	2(1)	0(0)
塗料・インキ	1(1)	0(0)	1(0)
窯業	2(1)	0(0)	0(0)
鉄鋼	0(0)	1(0)	0(0)
一般機械	2(1)	0(0)	0(0)
電気・電子機器	5(5)	5(5)	6(6)
自動車・部品	3(3)	4(3)	1(0)
精密機器	0(0)	1(1)	1(1)
その他製造	0(0)	3(2)	1(1)
商業	3(3)	7(5)	3(3)
合計	22(18)	30(21)	16(12)

()内数字は地域統括をおこなっている企業の数

化学といった業種であった。その他、総合商社を含む商業関連の企業の回答も多くあった。

また、表1-2は回答企業（海外現地法人）の親会社の規模を示している。親会社の資本金をみると、各地域とも1001億円以上の規模の大きな親会社の企業グループからの回答があることがわかる。しかもそれらの企業の多くが地域統括会社を設立している。一方、資本金が500億円以下の親会社の企業グループからの回答も多くあった。こちらもそのほとんどが地域統括会社を設立していた。

さらに親会社の従業員数から、回答企業の特徴をみてみる。親会社が1万人を越える従業員を抱えている企業は、各地域ともかなりあり、その多くが地域統括会社を設立している。一方、親会社が抱える従業員数が5000人以下の企業からの回答も多くあった。これらの企業についても、地域統括会社を設立している企業が多かった。

以上のことから、親会社の規模と地域統括会社の設置の間にはあまり積極的な関係

表1-2 回答企業の親会社の規模

資本金からみた回答企業の親会社の規模と回答の特徴

() 内数字は、地域統括会社を設置している企業数

<北米>有効回答数 22社

(社)

資本金金額	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	合計
100億円以下	1(1)	1(1)	2(2)	1(1)	5(5)
～500億円	2(2)	0(0)	5(2)	1(1)	8(5)
～1000億円	1(1)	1(1)	4(3)	0(0)	6(5)
1001億円以上	1(1)	1(1)	0(0)	1(1)	3(3)
計	5(5)	3(3)	11(7)	3(3)	22(18)

従業員数から見た回答企業の親会社の規模

() 内数字は、統括会社を設置している企業数

<北米>有効回答数 22社

(社)

従業員数	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	合計
1000人以下	0(0)	0(0)	1(1)	0(0)	1(1)
～5000人以下	2(2)	1(1)	6(3)	2(2)	11(8)
～10000人以下	2(2)	0(0)	3(3)	1(1)	6(6)
～50000人以下	1(1)	2(2)	1(0)	0(0)	4(3)
50001人以上	0(0)	0(0)	0(0)	0(0)	0(0)
計	5(5)	3(3)	11(7)	3(3)	22(18)

<欧州>有効回答数 30社

(社)

資本金金額	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	合計
100億円以下	0(0)	0(0)	2(2)	3(2)	5(4)
～500億円	3(3)	1(0)	8(5)	3(2)	15(10)
～1000億円	2(2)	1(1)	1(1)	2(1)	6(5)
1001億円以上	0(0)	2(2)	1(0)	0(0)	3(2)
不明	0(0)	0(0)	1(0)	0(0)	1(0)
計	5(5)	4(3)	13(8)	8(5)	30(21)

<欧州>有効回答数 30社

(社)

従業員数	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	合計
1000人以下	0(0)	0(0)	0(0)	2(0)	2(0)
～5000人以下	0(0)	1(0)	6(4)	3(3)	10(7)
～10000人以下	3(3)	0(0)	3(2)	0(0)	6(5)
～50000人以下	2(2)	3(3)	3(2)	3(2)	11(9)
50001人以上	0(0)	0(0)	0(0)	0(0)	0(0)
不明	0(0)	0(0)	1(0)	0(0)	1(0)
計	5(5)	4(3)	13(8)	8(5)	30(21)

<アジア>有効回答数 16社

(社)

資本金金額	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	合計
100億円以下	0(0)	0(0)	1(1)	2(1)	3(2)
～500億円	2(2)	0(0)	1(1)	2(2)	5(5)
～1000億円	0(0)	0(0)	2(0)	1(1)	3(1)
1001億円以上	4(4)	1(0)	0(0)	0(0)	5(4)
計	6(6)	1(0)	4(2)	5(4)	16(12)

<アジア>有効回答数 16社

(社)

従業員数	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	合計
1000人以下	0(0)	0(0)	0(0)	1(1)	1(1)
～5000人以下	0(0)	0(0)	2(2)	3(2)	5(4)
～10000人以下	2(2)	0(0)	2(0)	0(0)	4(2)
～50000人以下	3(3)	0(0)	0(0)	1(1)	4(4)
50001人以上	1(1)	1(0)	0(0)	0(0)	2(1)
計	6(6)	1(0)	4(2)	5(3)	16(12)

がみられなかったといえるだろう。

ところで、表1-3は回答者の職位を示している。地域によってタイトルの付け方が異なっているが、主として海外現地法人の社長、役員、あるいはマネジャーから回答を得ていることがわかる。とくに、プレジデント、あるいはマネジング・ダイレクターといった現地法人を代表する方からの回答が多くあった。

表1-2 アンケート回答者の内訳

(人)

回答者の役職	北米	欧州	アジア
President, Managing Director	4	6	4
VP, CFO, Director	6	7	6
General Manager, Manager	3	7	3
Secretary	1	2	1
Treasurer & Finance	4	1	4
その他	4	7	4
	22	30	22

なお、以後の分析では、産業別に結果を示している。ここでは、便宜上、電気・電子、自動車（部品を含む）、その他製造、サービス（商業や建設などを含む）という4つの産業分類を使うことにする。

2. 地域統括会社の概要

(1) 地域統括会社の設立状況について

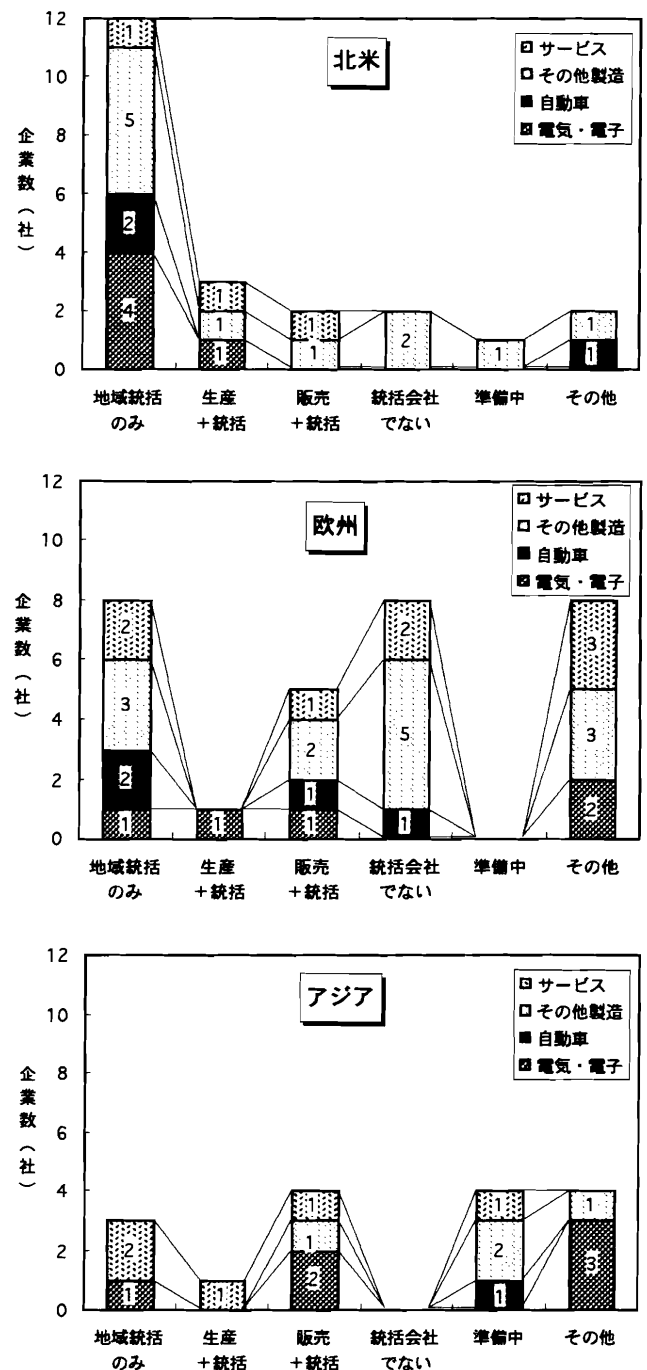
まず、地域統括会社の設立状況についてみていく。図2-1は、北米、欧州、アジアの各地域における地域統括会社の設立状況をあらわしている。

まず北米をみると、もっとも回答が多かったのは「地域統括のみをおこなう現地法人」であり、22社中12社もあった。

つぎに欧州をみると「地域統括のみをおこなう現地法人」が8社であるのに対し、「生産関連の現地法人であるが地域統括機能も持っている」現地法人が1社、「販売関連の現地法人であるが、地域統括機能も持っている」現地法人が5社あった。さらに、「その他」の項目には生産と販売の両方の機能をもち、なおかつ統括業務もおこなっている現地法人が含まれている。このように欧州では地域統括を専門におこなっている現地法人と、販売などの機能をもつ現地法人に地域統括機能が併設されている現地法人が同じくらいの割合で存在していた。

そして、アジアをみていくと、「地域統括のみをおこなう現地法人」がわずかに3社であった。一方「生産関連の現地法人であるが地域統括機能も持っている」現地法人が1社、「販売関連の現地法人であるが、地域統括機能も持っている」現地法人が4社あった。さ

図2-1 地域統括会社の設立状況



らに、「その他」の項目には、生産と販売の両方をおこなう現地法人で地域統括業務もおこなっている場合が含まれており、アジアでは販売などの業務をおこなっている現地法人に併設されるケースが比較的多いことがわかる。

この結果を、前回の地域統括会社に関するアンケート調査と比較してみると、次のような違いが見られた。すなわち、欧州やアジアにおける設立形態の割合は大きな違いがなかったが、北米において「地域統括のみをおこなう現地法人」の割合が増えたということである。なぜこのような結果になったのか。考えられる理由としては、日本企業の北米における事業環境の変化により独立した地域統括会社のほうが効率的になった、あるいは前回のアンケート調査に比べ小規模な持ち株会社として設立された統括会社からの回答が多かった、などをあげることができる。しかしながら、今回の調査では、この理由を説明できるだけの調査をおこなうことができなかった。したがって、この傾向が今回の調査だけのものなのか、それとも近年の一般的な傾向なのか、今後さらに分析を進める必要がある。

なお、以後、地域統括会社という場合、地域統括業務のみをおこなう現地法人だけでなく、生産や販売といった機能をもつ現地法人が、地域統括業務をおこなっている場合も含めることにする。

(2)地域統括の開始

次に地域統括会社が実際に地域統括を開始した時期をみていくことにする。図2-2は地域統括会社を設立していると回答のあった現地法人の設立時期と、地域統括を開始した時期をあらわしている。

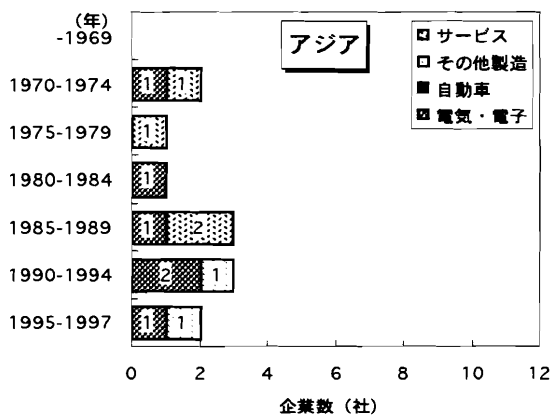
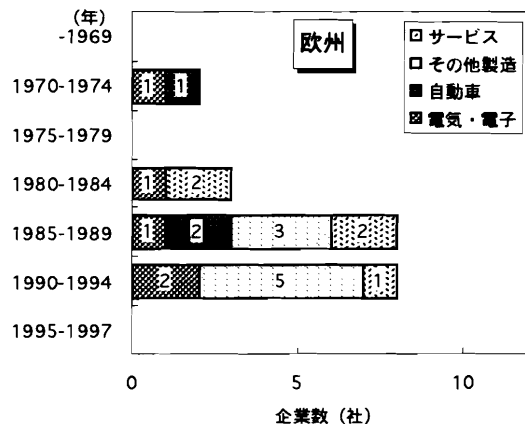
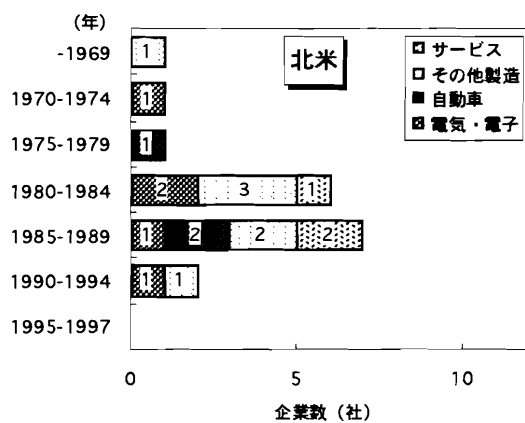
ここではプラザ合意によって円高が進んだ1985年をターニングポイントとして、この両方の図を比べていくことにする。

まず、北米だが、現地法人の設立は1985年の円高以前からおこなわれていることがわかる。一方で、同じ現地法人が地域統括業務をおこなうようになった時期は、1985年以降と答えた企業が圧倒的に多くなっている。

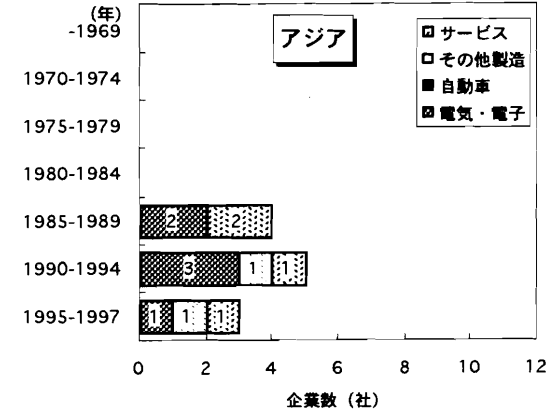
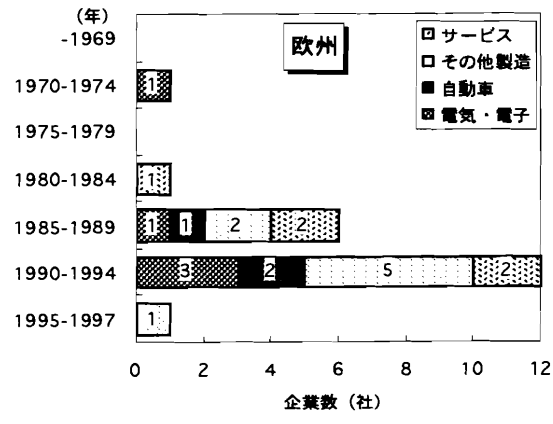
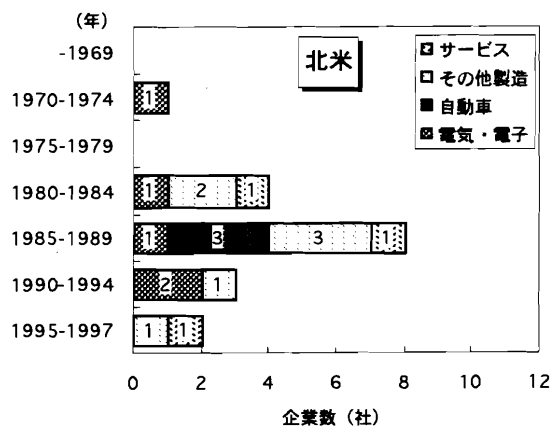
次に欧州をみてみると、現地法人の設立は1985年以降が大多数を占めた。業種別では、その他の製造業の進出が増えていることが特徴的である。一方、これらの現地法人が地域統括業務をおこなった時期は、やや数年あとになる傾向があり、1990年代に

図 2-2 地域統括会社の設立

<回答企業の設立時期>



<回答企業の統括開始時期>



入ってから統括業務をおこなう企業の割合が多くなっている。

そしてアジアであるが、ここでは電気・電子産業を中心とした現地法人の設立が古くからおこなわれてきたことがわかる。一方で、これらの現地法人の地域統括業務の開始時期をみてみると、1985年以降が大半を占めている。企業数は少ないが、1995年以降にも3社地域統括業務を開始した企業があり、北米や欧州と比較すると、アジアでは近年地域統括会社の設立が盛んになってきていると考えられる。

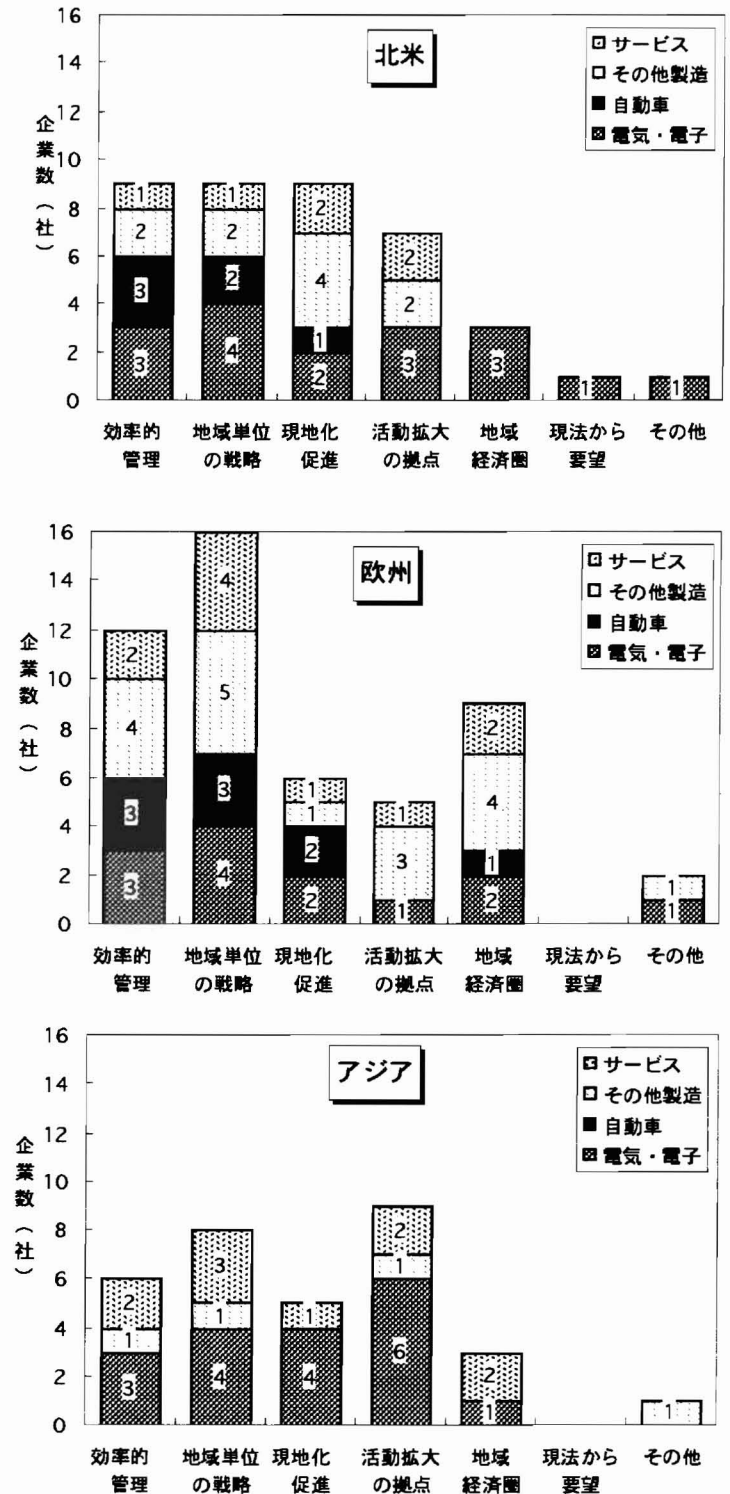
(3)地域統括開始の理由

図2-3は、回答企業が地域統括会社として設立された理由、あるいは地域統括業務をおこなうようになった理由をまとめたものである。

これをみると、北米では、「増大した現地法人を効率的に管理するため」、「地域単位で戦略を立案する必要があるが生じたため」、「経営の現地化を促進するため」という理由がそれぞれ9社あった。次いで多かったのが「地域での経営活動を拡大するための拠点を必要としたため」であり7社あった。一方、「地域経済圏の形成に対応するため」という理由は回答が少なく電気・電子産業の3社であった。このことから、北米ではNAFTA形成の影響はあまり関係がなく、どちらかというとな事業の拡大にともなって地域統括業務を開始した考えることができる。

つぎに欧州をみてみると、一番回答が多かったのは「地域単位で戦略を立案する必要があるが生じたため」であり16社あった。次いで回答の多かったのは、「増大した現地法人を効率的に管理するため」(12社)、「地域経済圏の形成に対応するため」(9社)であった。このように、欧州では地域経済圏の形成が大きく影響しているようである。欧州では今後も着実に経済統合が進められることを

図2-3 地域統括を始めた理由（複数回答）



考えると、日本企業にとって今もっとも地域統括マネジメントが必要とされる地域と考えられる。

そしてアジアであるが、ここでは「地域での経営活動を拡大するための拠点を必要としたため」(8社)という回答が一番多く、他の地域と比べ特徴的な点である。ついで「地域単位で戦略を立案する必要が生じたため」(8社)、「増大した現地法人を効率的に管理するため」(6社)となっている。一方で、「地域経済圏の形成に対応するため」という回答は3社と少なかった。このことから、アジアにおいてはAFTAなどの地域経済圏の構想はあるものの、あまり日本企業の地域統括会社の設立とは関連していないと考えられる。アジアの場合、欧州とは異なり、構成国の間でまだ税法などが統一されるという段階ではなく、各現地法人が国ごとに対応しなければならない側面が多い。したがって、地域経済圏への対応やインサイダー化を促進するというより、アジアにおける活動の拠点を確保するという意味合いが強いようである。

以上の結果を、前回の調査と比べると、全体的に地域における経営効率を求めて設立された面は変化がなかったが、地域経済圏への対応に変化がみられ、これを理由とする企業が少なくなっている。回答企業が全く同じでないため単純に比較はできないが、前回の調査時より、地域経済圏構想に対する見方がややさめてきたのかもしれない。

(4)地域統括会社の規模

ここでは、地域統括会社の規模についてみていくことにする。表2-1は従業員数からみた地域統括会社の規模である。左側の表は全従業員数を、右側の表はおもに地域統括業務を担当する従業員数を基準に、地域統括会社の規模を示している。

北米では、全従業員数からみた地域統括会社の規模は平均で1015人であった。これは、大規模な統括会社が多くあったことによる。また、実際に地域統括業務をおこなう従業員数をみると、平均は22.1人であった。このうち、101人以上の大規模な地域統括会社はサービス産業で1社あった。

欧州では、全従業員数からみた地域統括をおこなう現地法人の規模は平均で420人であり、北米と比べるとやや地域統括会社全体の規模は小さかった。ところが、実際に地域統括業務をおこなう従業員数からみると、欧州の平均は37.4人であり、北米よりも規模が大きくなっている。101人以上の規模をもつ地域統括会社は電気・電

子産業が1社、自動車産業が2社あった。

そしてアジアであるが、全従業員数からみた地域統括会社の規模は平均で44.2人であった。これは他の地域と比べると小規模であるといえる。また、実際に地域統括業務をおこなう従業員数からその規模をみてみると平均は15.1人であった。さらに、101人以上の大規模な地域統括会社は今回のアンケートでは存在していなかったが、51人以上の規模をもつ地域統括会社は電気・電子産業で1社あった。

以上のことから、実質的な地域統括業務をおこなう人数からみると欧州の地域統括会社は、他の地域に比べ規模が大きくなっていることがわかった。

ところで、地域統括会社は何社の現地法人をその統括業務の対象としているのだろうか。表2-2は、地域統括会社の傘下にある現地法人数からみた地域統括会社の規模を示している。

全体的にみると、傘下におさめる現地法人数の平均は北米では9.8社、欧州では12.4社、アジアでは16社となっている。

つぎに地域ごとにみていくと、まず北米であるが、ここではサービス産業やその他

表2-1 従業員数からみた地域統括会社の規模

<全従業員数>

北米					(人)
全従業員数	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	全体
1-10	2	0	1	0	3
-50	1	0	3	1	5
-100	1	1	0	0	2
-500	0	1	0	1	2
-1000	0	0	0	1	1
1001以上	1	0	3	0	4
合計	5	2	7	3	17

欧州					(人)
全従業員数	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	全体
1-10	0	0	2	2	4
-50	2	0	2	0	4
-100	0	0	0	0	0
-500	0	2	2	3	7
-1000	1	1	2	0	4
1001以上	2	0	0	0	2
合計	5	3	8	5	21

アジア					(人)
全従業員数	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	全体
1-10	0	0	1	2	3
-50	1	0	0	0	1
-100	1	0	0	0	1
-500	1	0	0	2	3
-1000	3	0	0	0	3
1001以上	0	0	1	0	1
合計	6	0	2	4	12

<統括機能の担当者のみ>

北米					(人)
担当従業員数	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	全体
1-5	1	0	3	2	6
-10	1	0	2	0	3
-50	2	2	1	0	5
-100	1	0	0	0	1
101以上	0	0	0	1	1
合計	5	2	6	3	16

欧州					(人)
担当従業員数	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	全体
1-5	0	0	4	4	8
-10	1	0	1	0	2
-50	3	1	2	1	7
-100	0	0	0	0	0
101以上	1	2	0	0	3
合計	5	3	7	5	20

アジア					(人)
担当従業員数	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	全体
-5	1	0	1	2	4
-10	1	0	1	2	4
-50	2	0	0	0	2
-100	1	0	0	0	1
101以上	0	0	0	0	0
合計	5	0	2	4	11

表 2-2 傘下現地法人数からみた
地域統括会社の規模

北米					(社)
傘下現法数	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	全体
0～5	2	0	4	1	7
6～10	2	2	1	0	5
11～20	1	1	1	1	4
21～30	0	0	0	1	1
31～40	0	0	1	0	1
41～50	0	0	0	0	0
51以上	0	0	0	0	0
合計	5	3	7	3	18
平均	7.8	9.3	10.7	12	9.8

欧州					(社)
傘下現法数	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	全体
0～5	0	0	4	2	6
6～10	0	1	3	1	5
11～20	4	0	0	2	6
21～30	0	2	1	0	3
31～40	1	0	0	0	1
41～50	0	0	0	0	0
51以上	0	0	0	0	0
合計	5	3	8	5	21
平均	18.4	19.7	8	9.2	12.4

アジア					(社)
傘下現法数	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	全体
0～5	0	0	1	0	1
6～10	3	0	0	2	5
11～20	1	0	1	1	3
21～30	0	0	0	1	1
31～40	0	0	0	0	0
41～50	2	0	0	0	2
51以上	0	0	0	0	0
合計	6	0	2	4	12
平均	19.5	0	6.5	15.5	16

の製造業における傘下現地法人数が多いことがわかる。一方、電気・電子産業、自動車産業はそれぞれ平均7.8社、9.8社とやや少なくなっている。これらの産業の傘下現地法人の内容をみると、全般的に生産関連の現地法人が多く含まれていた。

つぎに欧州をみてみると、北米とは逆に電気・電子産業（平均18.4社）や自動車産業（平均19.7社）において傘下現地法人数が多いことがわかる。これらの内容をみると、かなりの数が販売関連の現地法人であり、この点でも北米と異なっていた。

そしてアジアであるが、電気・電子産業、あるいはサービス産業における傘下現地法人が多いことがわかる。とくに電気・電子産業では40社を超える現地法人を傘下におさめている統括会社が2社もあった。またこれらの内容をみると、電気・電子産業では生産関連の現地

法人が多く含まれており、アジアが重要な生産拠点であることがうかがわれる。

なお、参考までに前回の調査での傘下現地法人数の平均を示しておくと、北米8.4社、欧州10.6社、アジア11.5社であった。したがって、今回の調査は、これらの平均をすべて上回っていたことになる。

(5)地域統括本社の機能

地域統括会社はどのような機能をもつのだろうか。図2-4は地域統括会社が実際にもっている機能についてまとめたものである。

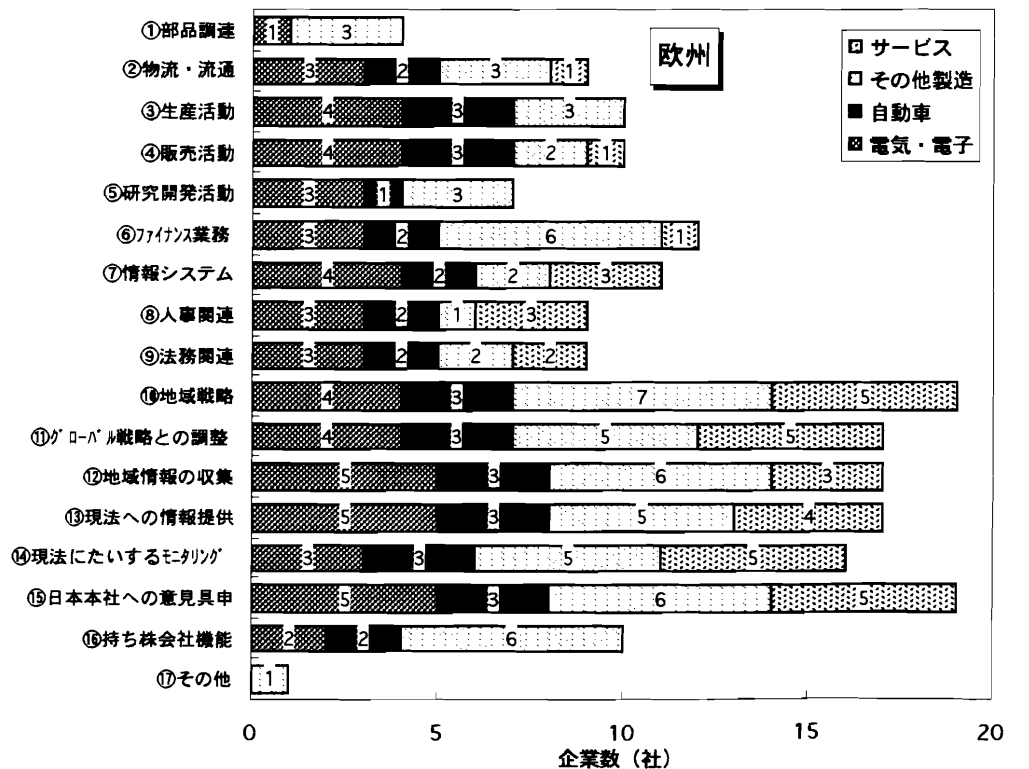
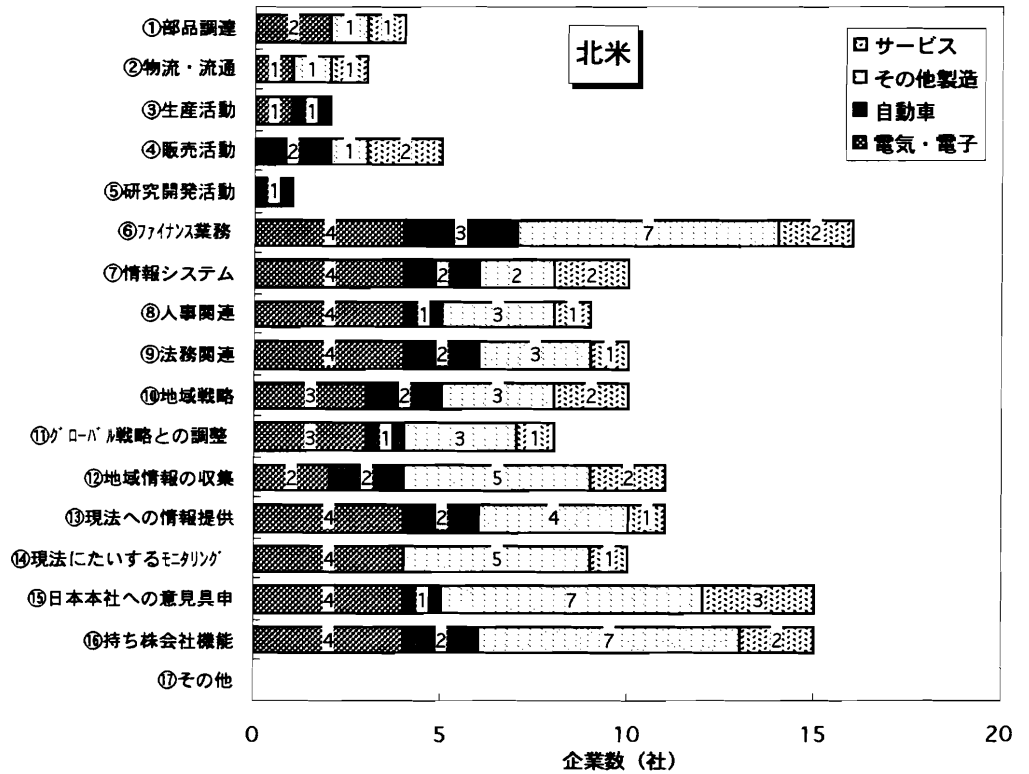
まず北米であるが、機能数全体の平均は7.8（図2-4に示したの17個の機能のうち）であった。もっとも回答の多かったのが「ファイナンス業務の統括」で16社あった。次いで回答の多かったのが「日本法人への意見の具申」（15社）、「持ち株会社機能」（15社）であった。一方、回答の少なかった項目をみると「研究開発活動の統括」（1社）、

「生産活動の統括」(2社)などがあった。業種別では、電気・電子産業の機能数が平均8.6で全体の平均と比べると約1ポイント大きいものの、業種別による違いはほとんどないといえる(集計結果参照)。概して、北米の地域統括会社の機能はスタッフ業務や地域のアドミニストレーション機能が中心であり、ライン機能に関連した統括はあまりおこなわれな

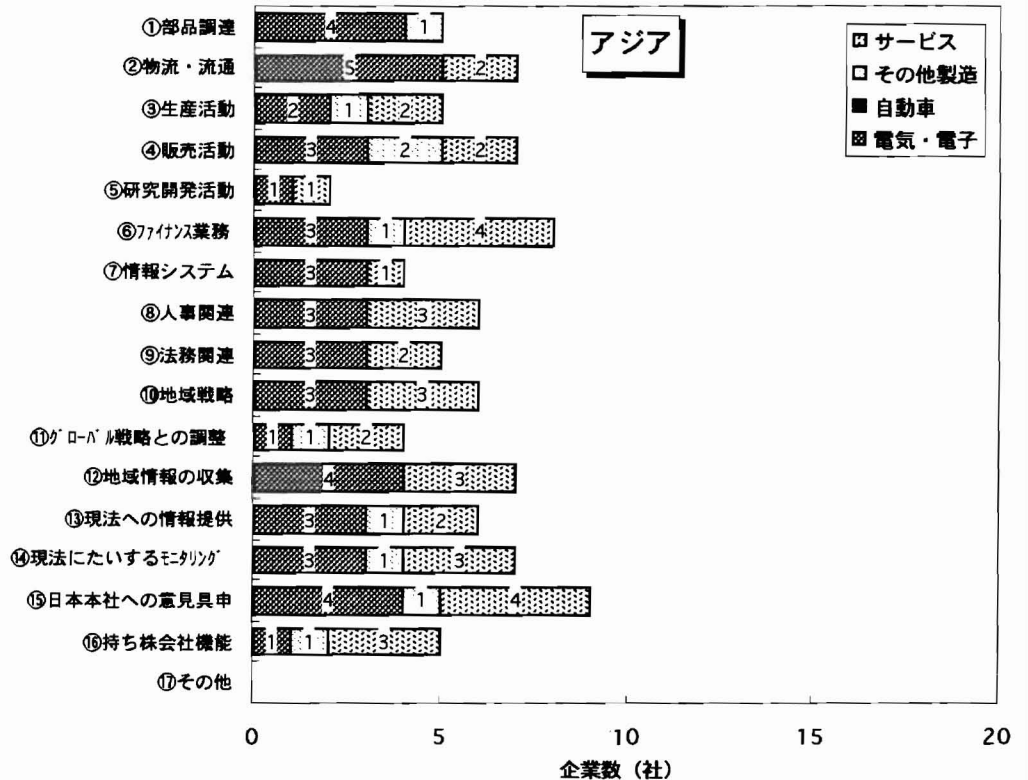
い傾向にあることがわかる。

つぎに欧州であるが、機能数全体の平均は9.4であり、北米と比べて機能数が多くなっている。回答のもっとも多かった機能は「地域戦略の策定・実行」と「日本本社への意見の具申」であり、ともに19社であった。次いで回答の多かった機能は「グローバル戦略と地域戦略の調整」(17社)、「地域情報の収集」(17社)、「現地法人への情報提供」(17社)であった。一方、回答の少なかった項目は「原材料・部品調達業務の統括」(4社)、「研究開発活動の統括」(7社)などで

図 2-4 地域統括会社の機能 (複数回答)



(図 2-4 の続き)



あった。業種別では、電気・電子産業（機能数の平均11.2）と自動車産業（同平均12.3）で欧州全体の平均を大きく上回る機能数をもつことがわかった（集計結果参照）。また、これらの業種ではライン機能、スタッフ機能、地域のアドミニストレーション機能

のそれぞれの統括をまんべんなくおこなう傾向にあった。さらに、これらの統括会社の傘下現地法人数をみるとかなりの数の現地法人を傘下にもつことがわかっており、現地法人数の増加とともに統括機能も多様化してくることが考えられる。ここでは概して、地域のアドミニストレーション機能の統括が多いことに特徴があるといえるが、北米に比べると、ライン機能の統括をおこなう地域統括会社が多く存在していることも特徴と考えられる。

そしてアジアであるが、機能数全体の平均は7.8と、北米と同じであった。回答がもっとも多かった項目は「日本本社への意見の具申」（9社）であり、次いで「ファイナンス業務の統括」（8社）となっている。一方で回答の少なかった項目としては「研究開発活動の統括」（2社）、「グローバル戦略と地域戦略の調整」（4社）などであった。また、業種別ではサービス産業の機能数の平均(9.3)が多かった（集計結果参照）。これらの統括会社は、電気・電子産業に比べ傘下現地法人数が多いわけでもなく、欧州のように傘下現地法人数と地域統括会社の機能数の間には明確な関係はなかった。また、電気・電子産業は多くの機能をまんべんなく持っている傾向にあった。ここでは概して、北米、欧州のような際だった特徴はなく、ライン機能、スタッフ機能、地域のアドミニストレーション機能のすべての統括が平均的におこなわれる傾向にあった。

(6)地域統括業務の実施場所

日本企業の地域統括会社を考える際に気をつけなければならないのは、実際にその会社が地域統括業務をおこなっているかどうかということである。つまり、地域統括会社として登録していても、実際の統括業務活動は域内の他の現地法人が担っているケースがあるからである。

今回のアンケートでは、この点について尋ねてみた。その結果、表2-3にあるようにほとんどの会社が実態をともなった地域統括会社であった。

表 2-3 地域統括業務の実施場所

北米					(社)
	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	計
①地域統括会社	5	2	6	3	16
②地域内の他の現地法人	0	1	1	0	2
③その他	0	0	0	0	0
合計	5	3	7	3	18

欧州					(社)
	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	計
①地域統括会社	5	3	8	5	21
②地域内の他の現地法人	0	0	0	0	0
③その他	0	0	0	0	0
	5	3	8	5	21

アジア					(社)
	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	計
①地域統括会社	5	0	2	4	11
②地域内の他の現地法人	0	0	0	0	0
③その他	1	0	0	0	1
	6	0	2	4	12

(7)地域統括会社に関する優遇制度の利用

近年では、地域統括会社を積極的に誘致しようとする国が多い。その代表的な国がシンガポールである（OHQ制度）。また、最近ではオーストラリアが積極的な地域統括会社誘致活動をおこなっている。

では、今回のアンケートの回答企業は、どれくらい地域統括会社に関する優遇制度を利用しているのだろうか。表2-4は地域統括会社に関する優遇制度の利用状況をまとめたものである。

これをみると、北米では回答企業すべてが制度を利用していないと回答している。欧州では電気・電子産業の2社とその他製造で1社が制度の適用を受けていた。これ

らの地域統括会社の所在地はオランダやベルギーであった。そしてアジアでは電気・電子産業の3社が制度の適用を受けていた。アジアのこの3社の所在地は、すべてシンガポールであった。

全体として、地域統括に関する優遇制度の利用は低かった。これは、制度を利用することによるメリットよりも、そのために生じる義務や、期待したほどのメリットはないなどのデメリットが存在するため、日本企業はその制度の効果に疑問をもっているということであろう。また、筆者がシンガポールに設立されている地域統括会社をレビューしたところによると、現在、優遇制度を獲得している企業は、積極的に取得したというよりも、どちらかという受け入れ国政府から積極的な働きかけがあり、取得したというのが実態であった。

表 2-4 地域統括に関する優遇制度の利用

北米					(社)
	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	計
①受けている	0	0	0	0	0
②受けていない	5	3	7	3	18
合計	5	3	7	3	18

欧州					(社)
	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	計
①受けている	2	0	1	0	3
②受けていない	3	3	7	5	18
合計	5	3	8	5	21

アジア					(社)
	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	計
①受けている	3	0	0	0	3
②受けていない	3	0	2	4	9
合計	6	0	2	4	12

3. 地域統括会社のマネジメント組織

(1) 地域統括会社社長の国籍

前章では、地域統括会社の基本的なデータから、その概要をみてきた。そこでつぎに、地域統括会社のマネジメントについてみていくことにする。

まずはじめに、地域統括会社の社長の国籍についてみていくことにする。表3-1は、地域統括会社の社長の国籍についてまとめたものである。

これをみると、地域や業種に関係なく、ほとんどの地域統括会社の社長が日本人であることがわかる。この傾向は、前回の調査と変わっていない。また、地域統括会社の社長が日本人以外の国籍をもつ現地法人は、北米で1社（総合商社）、欧州で2社（電気機器、その他製造）であった。

ところで、地域統括会社の社長の国籍が日本人以外である場合、どのようなキャリアで社長に就いたのだろうか。今回の調査でそのキャリアについて尋ねたところ、「はじめから社長として採用された」ケースは欧州のその他製造業のみであり、他の2社は「地域内での内部昇格によって社長ポストについた」と回答している。

表 3-1 地域統括会社社長の国籍

北米 (社)

	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	計
①日本	5	3	7	2	17
②地域統括会社のおかれている国の出身	0	0	0	1	1
③地域統括会社のおかれている地域の出身	0	0	0	0	0
④他の地域の出身	0	0	0	0	0
	5	3	7	3	18

欧州 (社)

	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	計
①日本	4	3	7	5	19
②地域統括会社のおかれている国の出身	1	0	1	0	2
③地域統括会社のおかれている地域の出身	0	0	0	0	0
④他の地域の出身	0	0	0	0	0
	5	3	8	5	21

アジア (社)

	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	計
①日本	6	0	2	4	12
②地域統括会社のおかれている国の出身	0	0	0	0	0
③地域統括会社のおかれている地域の出身	0	0	0	0	0
④他の地域の出身	0	0	0	0	0
	6	0	2	4	12

(2)地域統括会社社長の常駐地

地域統括会社の社長は、実際にどこにいてマネジメントをおこなっているのだろうか。図3-1は地域統括会社の社長の常駐地についてまとめたものである。

これをみると北米では、日本本社が7社、地域統括会社が10社となっている。そのほかの地域では、ほとんどの企業が地域統括会社であった。

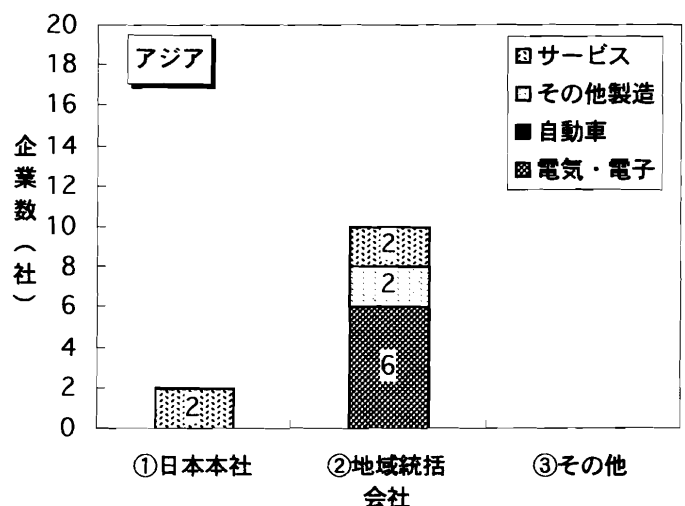
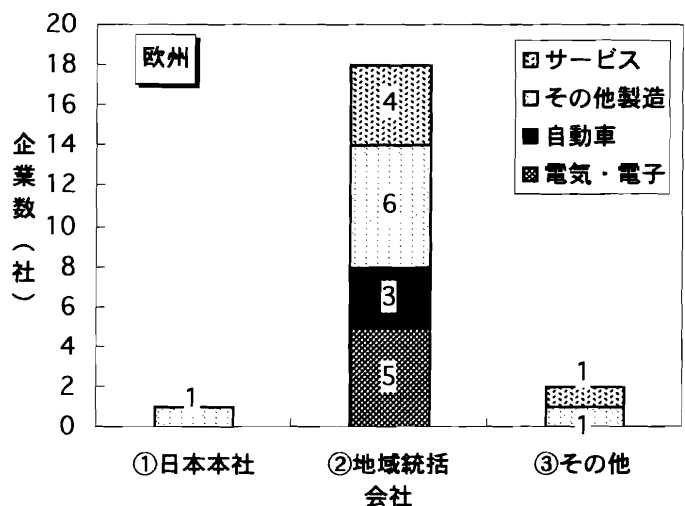
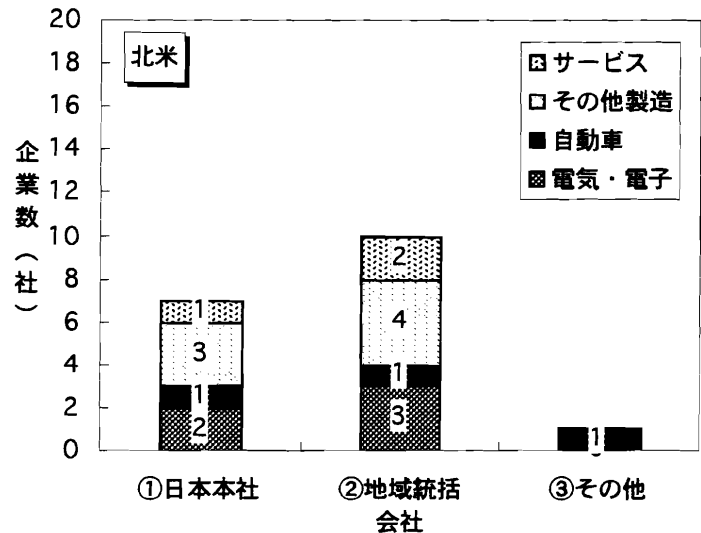
95年の調査では、ほとんどの企業において地域統括会社の社長の常駐地は地域統括会社であった。これを今回の調査と比較すると、北米において地域統括会社の社長が日本本社に残っている企業が増えたということがいえる。このことについては、つぎの地域統括会社社長の職位と関連して述べることにする。

(3)地域統括会社社長の日本本社での職位

地域統括会社の社長は、日本本社ではどのような職位にあるのだろうか。

図3-2は、地域統括会社社長の日本本社での職位についてまとめたものである。これをみると、各地域と

図3-1 地域統括会社社長の常駐地



も、日本本社での職位は専務などの役員や、部長クラスにあることがわかる。ただし、北米では社長や会長、あるいは副社長といった日本本社で職位の高い人が地域統括会社の社長になっている現地法人が多かった。これらの企業についてさらに詳しくみていくと、そのほとんどが小規模な現地法人であり、かつ日本本社に地域統括会社社長が常駐している。したがって、このような企業は実質的に地域統括業務をおこなっていない可能性がある。

一方、専務以下の役員、あるいは部長クラスの間が地域統括会社の社長になっている場合、大半が現地に常駐しており、責任のある立場で地域統括会社のマネジメントの指揮をとっていると考えられる。

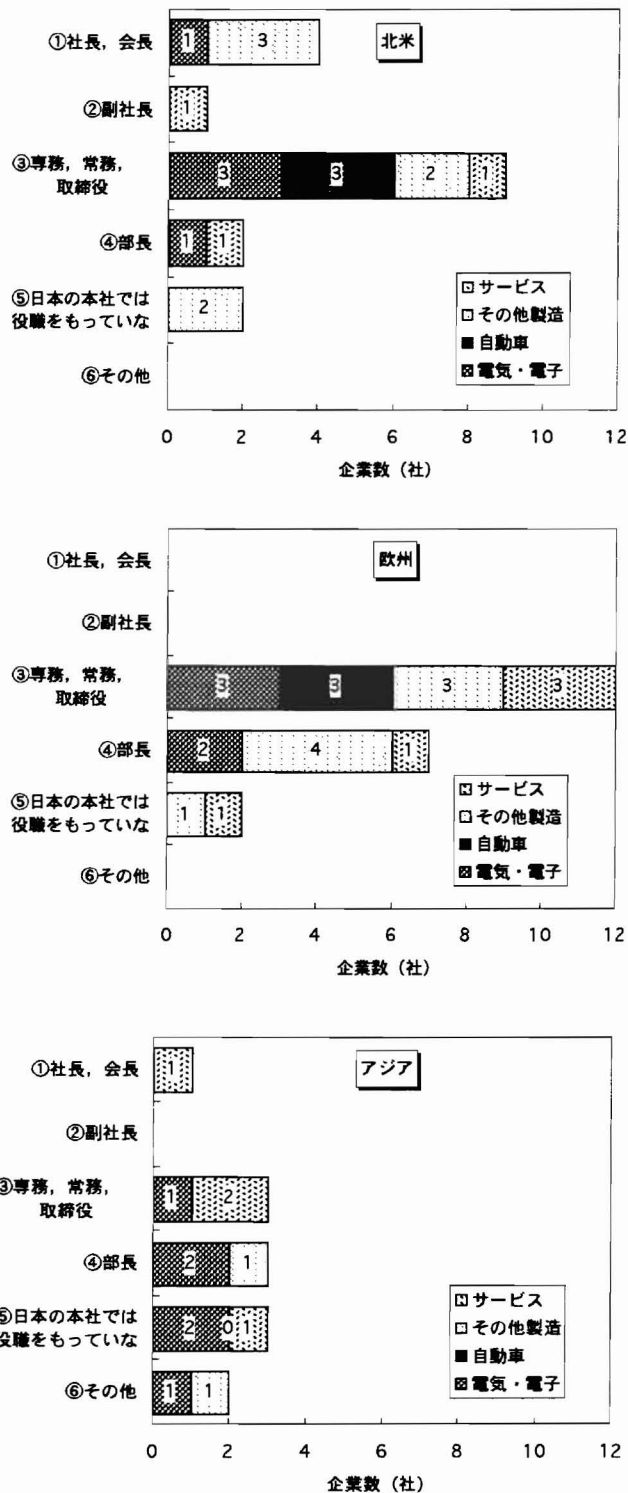
(4)地域統括会社の報告先

つぎに、地域統括会社の報告関係についてみていく。図3-3は、地域統括会社の報告先をまとめたものである。

まず北米であるが、地域統括会社の報告先としてもっとも多かったのが「本社社長」で14社あった。ついで「国際事業部」(12社)、「海外事業担当役員」(10社)となっている。

また、欧州では報告先としてもっとも回答の多かったのが「海外事業担当役員」で13社あった。ついで「本社社長」と「国際事業部」が同数で10社あった。

図 3-2 地域統括会社社長の日本本社における職位



そしてアジアでは、報告先としてもっとも回答の多かったのが「海外事業担当役員」であり、7社あった。ついで「国際事業部」が5社であった。

概して、地域統括会社は、社長や役員などに報告するような経営幹部の直属の組織であるか、国際事業部へ報告するような国際事業部に属する組織であることといえるだろう。ただし、アジアにおいては「本社の社長」に直接報告する地域統括会社が少なかった。これは、アジアにおける地域統括業務の中心が日本にあり、現地の地域統括会社はその出先機関である場合が多いことを示しているとも考えられる。

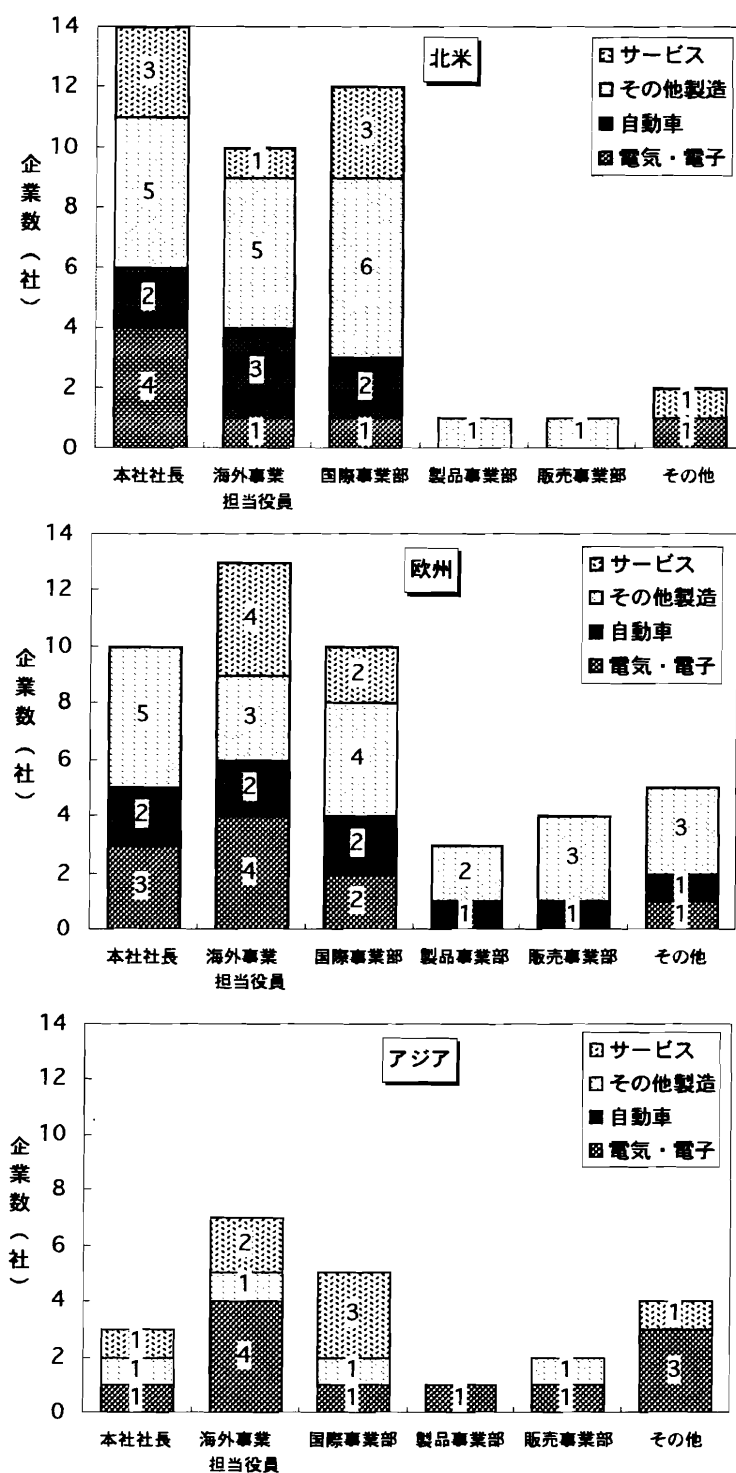
また、ここで明確になったのは、地域統括会社は製品事業部や販売事業部のような組織と関係が薄いということである。これは先にみたように、傘下にライン機能に関する統括機能をもつ統括会社が少なかったことによると思われる。

(6)傘下現地法人の報告先

一方、地域統括会社の傘下にある現地法人の報告関係はどうなっているのだろうか。図3-4は、傘下現地法人の報告先を示したものである。

これをみると北米では、「地域統括会社」(14社)という回答が多いことがわかる。

図3-3 地域統括会社の報告先(複数回答)



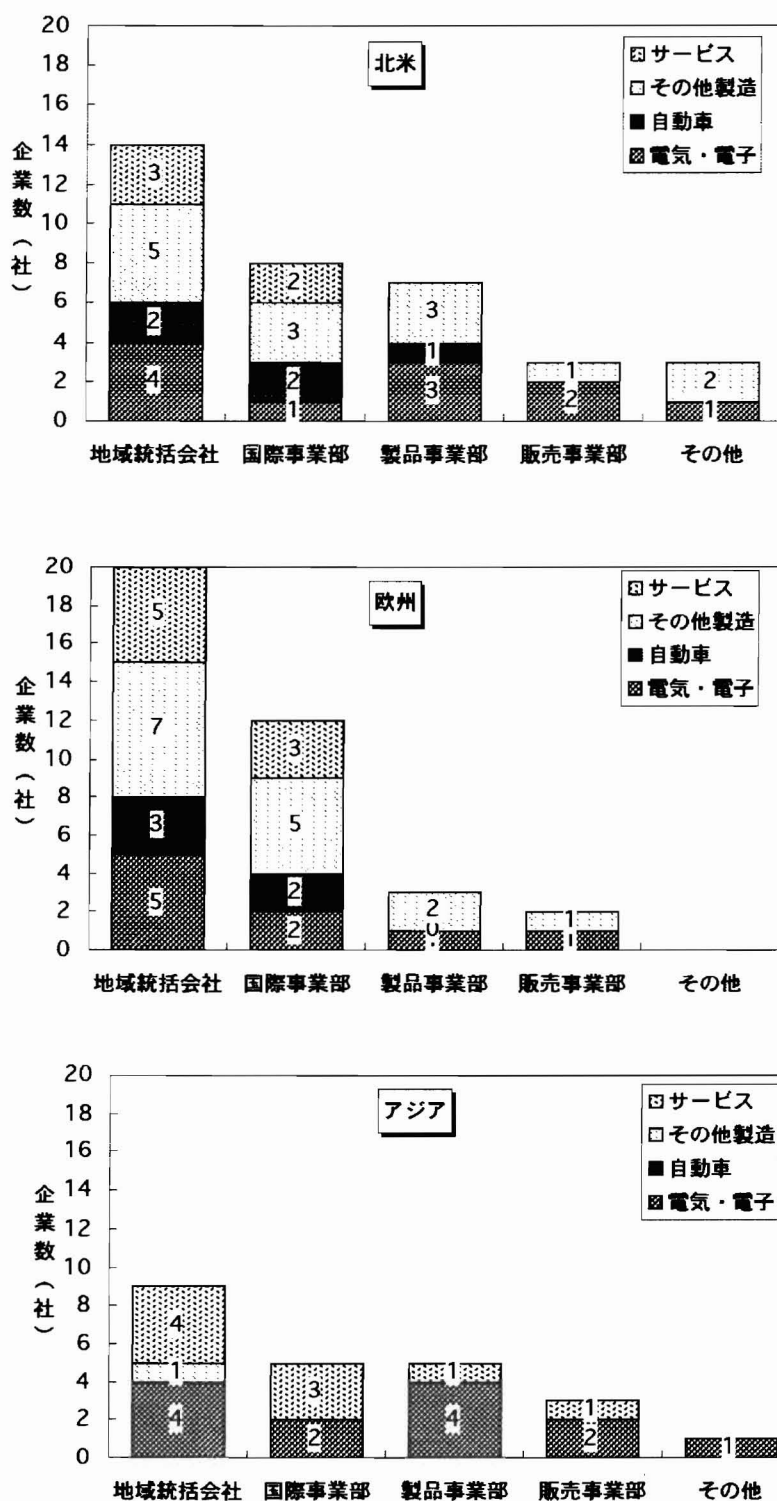
しかし、「国際事業部」(8社)、「製品事業部」(7社)という回答もかなりあった。これらの回答を詳しくみると、「地域統括会社」と「国際事業部」,あるいは「地域統括会社」と「製品事業部」という組み合わせの回答が多く,むしろ地域統括会社のみという回答は希であった。

つぎに欧州であるが,「地域統括会社」という回答が圧倒的に多く20社あった。ついで「国際事業部」が12社であった。これらの回答を詳しくみてみると,欧州では「地域統括会社」のみの回答が電気・電子産業を中心に8社もあり,北米との違いが明らかになった。また,前回のアンケート調査と比べても,「統括会社」のみという回答の割合が増えており,欧州において地

域統括会社を中心としたマネジメント体制が整備されてきたととらえることができるだろう。

そしてアジアであるが,ここでも回答がもっとも多かったのは「地域統括会社」であり,9社あった。ついで「国際事業部」と「製品事業部」が5社と同数であった。ここでは回答企業数が少ないので一概にはいえないが,「地域統括会社」のみに報告して

図3-4 傘下現地法人の報告先(複数回答)



いる企業が4社あり、「地域統括会社」とそのほかの事業部の両方に報告をしている企業と同数であった。

ところで、この現地法人の報告先から、地域統括会社が社内でどのように位置づけられているのか考えてみたい。今回のアンケートの結果からみると、北米では、地域統括会社はあまり重要な位置におかれていない印象を受けた。逆に、欧州では、地域統括会社を中心とした経営が確立してきているように思われる。そしてアジアは、その中間と位置づけることができ、地域統括会社を中心とした経営へ移行するかどうか、今後の推移に注目する必要があるだろう。

(7)意思決定への関与

さて、上記では、地域統括会社と傘下現地法人の報告関係についてみてきた。これにより、地域統括会社がどのように社内で位置づけられているのかが明確になってきた。ここでは、さらに、地域におけるマネジメントに関する意思決定に際して、地域統括会社がどのくらい関与しているのかをみていくことにする。

①地域戦略の策定

表3-2-1は、地域戦略の策定に関して日本本社や地域統括会社などの各組織がどの程度関与しているのかをまとめたものである。ここでは、その重要性に応じて1位、2位、3位と順位をつけて回答をいただいている。

まず、北米では、一位グループでもっとも回答が多かったのは「地域統括会社」であり、10社あった。また、「域内の他の現地法人」をあげる企業が4社あった。しかしながら、これらの企業を詳しくみると、そのほとんどが小規模な持ち株会社としての性格をもった地域統括会社であり、実質的な統括業務をおこなっているとはいえないものであった。

また、2位グループでもっとも回答が多かったのは、「日本本社」と「国際事業部」が同数で5社であった。そして、3位グループでは「日本本社」をあげる企業が4社、「国際事業部」をあげる企業が3社あった。

つぎに、欧州であるが、ここでも1位グループでもっとも回答が多かったのは「地域統括会社」で15社であった。2位グループでは「日本本社」が6社、「地域統括会

社」と「国際事業部」が5社と同数であった。そして3位グループでは「国際事業部」が5社,「日本本社」「域内の他の現地法人」が4社となっている。

そしてアジアであるが、ここでも1位グループでもっとも回答が多かったのが、「地域統括会社」で6社あった。しかしながら、電気・電子産業では国際事業部など他の事業部を回答した企業も多くなっている。これはアジアが日本から近いために、日本においてアジアの地域戦略を策定する企業が多いことによると思われる。

全体的にみて、地域戦略の策定は地域統括会社の重要な機能の一つとみることができ。ただし、アジアにおいては、日本に近いということもあり日本において策定されることもあるといえるだろう。

②地域における販売活動

では、地域における販売活動についてはどうであろうか。表3-2-2は、地域における販売活動に際して重要な役割を担っている組織を1位から3位まで回答してもらったものをまとめたものである。

まず北米では、1位グループをみると「域内の他の現地法人」が9社と圧倒的に多かった。ついで、「地域統括会社」が5社となっている。つぎに2位グループであるが、ここでは回答が分かれている。このグループで一番回答が多かったのは「地域統括会社」(5社)であるが、「販売事業部」「日本本社」も4社とほぼ同数である。そして3

表 3-2-1 地域戦略の策定に関する各組織の重要性 (社)

<北米>	1位				2位				3位			
	電	自	他	サ	電	自	他	サ	電	自	他	サ
①地域統括会社	3	1	4	2	1	0	1	1	1	1	0	0
②日本本社	1	0	0	1	0	1	3	1	1	1	1	1
③国際事業部 (海外事業部)	0	1	0	0	3	1	1	0	0	0	2	1
④製品事業部	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0
⑤販売事業部	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
⑥域内の他の現地法人	0	1	3	0	0	0	1	0	0	0	0	1
⑦その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
計	5	3	7	3	4	3	6	3	3	2	4	3

<欧州>	1位				2位				3位			
	電	自	他	サ	電	自	他	サ	電	自	他	サ
①地域統括会社	4	3	4	4	1	0	3	1	0	0	0	0
②日本本社	1	0	1	0	3	1	1	1	0	1	2	1
③国際事業部 (海外事業部)	0	0	0	1	0	1	2	2	2	0	2	1
④製品事業部	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0
⑤販売事業部	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
⑥域内の他の現地法人	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1
⑦その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
計	5	3	7	5	5	3	7	5	4	2	5	3

<アジア>	1位				2位				3位			
	電	自	他	サ	電	自	他	サ	電	自	他	サ
①地域統括会社	2	0	1	3	1	0	1	0	1	0	0	1
②日本本社	0	0	0	1	2	0	0	1	1	0	0	0
③国際事業部 (海外事業部)	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	3
④製品事業部	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
⑤販売事業部	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0
⑥域内の他の現地法人	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0
⑦その他	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
計	6	0	2	4	5	0	2	4	3	0	1	4

注) 電=電気・電子, 自=自動車, 他=その他製造, サ=サービス産業関連

位グループをみると「日本本社」が4社、「国際事業部」が3社となっている。

つぎに欧州であるが、1位グループをみると「域内の他の現地法人」が10社でもっとも回答が多く、ついで「地域統括会社」が8社となっている。これは北米における「域内の他の現地法人」の回答が圧倒的に多かったことと比べて特徴的な点である。販売活動に関しては、欧州の地域統括会社の関与がかなりある企業が多いと考えられる。

つぎに2位グループをみると回答が多かったのは「地域統括会社」で6社であった。そして3位グループでは「国際事業部」が4社、「日本本社」が3社となっている。

そしてアジアであるが、1位グループで回答のもっとも多かったのは「地域統括会社」と「域内の他の現地法人」でともに5社あった。ただし、前者が電気・電子産業であるのに対し、後者はサービス産業中心の回答であった。このことから、アジアにおける電気・電子産業の地域統括会社は、販売面においてより積極的な役割を果たしていると考えられる。ついで、2位グループをみると「地域統括会社」(3社)、と「販売事業部」(3社)という回答が多かった。そして3位グループであるが、ここではサービス産業が「国際事業部」(3社)と答えているのに対し、製造業では「日本本社」(2社)、「販売事業部」(2社)という回答があった。

全体としては、地域における販売活動に関しては「域内の他の現地法人」の影響が強いものの、欧州・アジアなどでは地域統括会社の関与もかなりあるということがわかった。

表3-2-2 地域における販売活動に関する各組織の重要性(社)

<北米>	1位				2位				3位			
	電	自	他	サ	電	自	他	サ	電	自	他	サ
①地域統括会社	0	1	2	2	1	1	2	1	1	0	1	0
②日本本社	0	0	1	0	1	0	2	1	0	1	1	2
③国際事業部(海外事業部)	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	1	0
④製品事業部	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0
⑤販売事業部	2	0	0	0	2	1	0	1	0	0	1	1
⑥域内の他の現地法人	2	2	4	1	0	0	0	0	0	0	0	0
⑦その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	5	3	7	3	4	3	5	3	3	2	4	3

<欧州>	1位				2位				3位			
	電	自	他	サ	電	自	他	サ	電	自	他	サ
①地域統括会社	3	1	3	1	1	2	3	0	1	0	0	1
②日本本社	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	1
③国際事業部(海外事業部)	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	3	0
④製品事業部	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0
⑤販売事業部	0	0	0	1	0	0	2	0	2	0	0	0
⑥域内の他の現地法人	2	2	4	2	0	1	0	1	0	0	0	0
⑦その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
	5	3	7	4	5	3	7	2	5	2	5	2

<アジア>	1位				2位				3位			
	電	自	他	サ	電	自	他	サ	電	自	他	サ
①地域統括会社	3	0	1	1	0	0	1	2	0	0	0	1
②日本本社	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0
③国際事業部(海外事業部)	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	3
④製品事業部	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
⑤販売事業部	1	0	0	0	2	0	0	1	1	0	1	0
⑥域内の他の現地法人	1	0	1	3	2	0	0	0	0	0	0	0
⑦その他	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0

注) 電=電気・電子, 自=自動車, 他=その他製造, サ=サービス産業関連

③地域における生産活動

つぎに、地域における生産活動についてみていく。表3-2-3は、地域における生産活動に関して各組織がどれだけ関与しているかをまとめたものである。その重要性に応じて順位をつけて回答をもらった。

まず北米であるが、1位グループで回答がもっとも多かったのは「域内の他の現地法人」であり10社あった。つぎに回答が多かったのが「製品事業部」で5社であった。2位グループでは、「地域統括会社」と答えた企業が5社あった。また、「日本本社」と答えた企業は3社であり、これらの企業はその他製造業に分類した企業であった。そして3位グループでは、「日本本社」が5社、「国際事業部」が3社あった。

また、欧州をみると、1位グループで回答の多かったのは「域内の他の現地法人」で7社あった。そして「地域統括会社」という回答が5社あった。2位グループでは「地域統括会社」をあげる企業が7社あり、次いで「製品事業部」が4社あった。3位グループでは、「国際事業部」が5社、「製品事業部」が3社であった。

そしてアジアであるが、ここでも1位グループで回答の多かった項目は「域内の他の現地法人」であり5社あった。但し、電気・電子産業では3社が「製品事業部」と回答している。2位グループでは、もっとも回答の多かったのが「地域統括会社」(3社)であり、次いで「日本本社」(2社)、「製品事業部」(2社)となっている。3位グループでは「地域統括会社」と回答した企業が3社あった。

表 3-2-3 地域における生産活動に関する各組織の重要性

(社)

<北米>	1位				2位				3位			
	電	自	他	サ	電	自	他	サ	電	自	他	サ
①地域統括会社	0	0	2	0	2	1	1	1	0	0	1	0
②日本本社	0	0	0	0	0	0	3	0	2	1	1	1
③国際事業部 (海外事業部)	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0
④製品事業部	3	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0
⑤販売事業部	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
⑥域内の他の現地法人	2	2	5	1	0	1	0	0	0	0	0	0
⑦その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	5	3	8	1	4	3	5	1	3	2	4	1

(社)

<欧州>	1位				2位				3位			
	電	自	他	サ	電	自	他	サ	電	自	他	サ
①地域統括会社	2	1	2	0	3	1	2	1	0	1	0	0
②日本本社	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0
③国際事業部 (海外事業部)	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	1
④製品事業部	0	0	0	0	1	1	2	0	2	0	1	0
⑤販売事業部	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
⑥域内の他の現地法人	1	2	3	1	0	0	0	0	1	0	0	0
⑦その他	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
	5	3	6	1	5	3	5	1	5	2	3	1

(社)

<アジア>	1位				2位				3位			
	電	自	他	サ	電	自	他	サ	電	自	他	サ
①地域統括会社	1	0	0	0	1	0	0	2	1	0	0	2
②日本本社	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0
③国際事業部 (海外事業部)	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2
④製品事業部	3	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0
⑤販売事業部	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
⑥域内の他の現地法人	1	0	1	3	0	0	0	0	1	0	0	0
⑦その他	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	6	0	1	4	5	0	0	4	3	0	0	4

注) 電=電気・電子, 自=自動車, 他=その他製造, サ=サービス産業関連

全体として、北米では「域内の他の現地法人」の関与の程度が強いものの、「製品事業部」が主導している企業もかなりあった。ところが欧州をみると、販売活動と同様に、「地域統括会社」と回答する企業が多くあり、逆に「製品事業部」という回答が1位グループではゼロであった。そしてアジアでは、「域内の他の現地法人」をあげる企業が多い一方で、電気・電子産業では「製品事業部」の影響が強いとしている。

以上のことから、欧州では地域統括会社が中心になり地域における経営がおこなわれていると考えられる。また、北米、アジアでは、製品事業部主導で意思決定がなされる企業が多いことも明らかになったといえるだろう。

④地域における研究開発活動

最後に研究開発活動に関して、どれだけ各組織が関与してきているかを尋ねた。図3-2-4は、その結果をまとめたものである。

まず北米では、1位グループをみると回答のもっとも多かったのが「域内の他の現地法人」であり8社あった。次いで回答の多かったのは「日本本社」(4社)であり、地域統括会社を1位にあげた企業はなかった。2位グループでは、回答がもっとも多かったのは「地域統括会社」(4社)と「日本本社」(4社)であった。そして3位グループで回答の多かった項目は「日本本社」(3社)であった。

表 3-2-4 地域における研究開発活動に関する各組織の重要性

(社)

<北米>	1位				2位				3位			
	電	自	他	サ	電	自	他	サ	電	自	他	サ
①地域統括会社	0	0	0	0	1	2	0	1	0	0	2	0
②日本本社	2	0	2	0	2	0	2	0	0	2	0	1
③国際事業部 (海外事業部)	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0
④製品事業部	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0
⑤販売事業部	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
⑥域内の他の現地法人	2	2	3	1	0	0	1	0	0	1	1	0
⑦その他	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	5	3	6	1	4	3	5	1	1	3	3	1

(社)

<欧州>	1位				2位				3位			
	電	自	他	サ	電	自	他	サ	電	自	他	サ
①地域統括会社	1	0	3	1	3	2	2	0	0	0	0	0
②日本本社	4	1	2	0	0	0	3	0	0	2	0	0
③国際事業部 (海外事業部)	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	2	0
④製品事業部	0	1	0	0	1	0	2	0	1	0	0	0
⑤販売事業部	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
⑥域内の他の現地法人	0	1	2	0	0	1	0	0	1	0	1	1
⑦その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	5	3	7	1	4	4	7	1	4	2	3	1

(社)

<アジア>	1位				2位				3位			
	電	自	他	サ	電	自	他	サ	電	自	他	サ
①地域統括会社	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2
②日本本社	0	0	0	1	3	0	0	1	0	0	0	0
③国際事業部 (海外事業部)	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	2
④製品事業部	4	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0
⑤販売事業部	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
⑥域内の他の現地法人	0	0	0	3	1	0	0	0	1	0	0	0
⑦その他	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	6	0	1	4	5	0	1	4	2	0	1	4

つぎに欧州をみていく。1位グループで回答の多かったのは「日本本社」で7社あった。次いで回答の多かったのは「地域統括会社」で5社となっている。2位グループでは「地域統括会社」をあげる企業が多く7社あった。次いで「日本本社」と「製品事業部」がともに3社であった。そして3位グループをみると「国際事業部」と「域内の現地法人」がともに3社あった。

そしてアジアであるが、1位グループでは電気・電子産業4社が「製品事業部」と回答し、もっとも多くなっている。次いで「域内の他の現地法人」をあげた企業が3社あり、それらの企業はすべてサービス産業であった。また、2位グループでは「日本本社」と回答した企業が電気・電子産業を中心に4社あった。そして3位グループでは、ほとんど回答がなかったものの「国際事業部」と回答した企業がサービス産業を中心に3社あった。

概して、北米では研究開発活動に関して「地域統括会社」の関与はあまりなく、「日本本社」や「域内の他の現地法人」の影響が強いといえるだろう。一方、欧州では、研究開発活動に際しても「地域統括会社」が積極的に関与している企業があった。そしてアジアでは研究開発活動に「地域統括会社」の関与はほとんどないといえるだろう。

4. 地域統括会社の費用

(1)地域統括会社の出資形態

ここではまず、地域統括会社の出資形態についてみていく。表4-1は、地域統括会社の出資形態についてまとめたものである。これをみると、地域、業種を問わず、ほとんどの企業が日本本社の100%出資で設立されていることがわかる。日本本社の100%出資でない地域統括会社が欧州にあるが、そのうちの2社は他に日本本社が100%出資して設立された持ち株会社があり、そこが出資する形で設立されている地域統括会社であった。

表4-1 地域統括会社の出資形態

北米		(社)			
	電気	自動車	その他製造	サービス	
①日本本社の100%出資	5	3	7	3	
②日本の本社と現地法人の出資	0	0	0	0	
③域外の統括会社の100%出資	0	0	0	0	
④その他	0	0	0	0	
	5	3	7	3	

欧州		(社)			
	電気	自動車	その他製造	サービス	
①日本本社の100%出資	4	2	4	4	
②日本の本社と現地法人の出資	0	1	1	0	
③域外の統括会社の100%出資	0	0	0	1	
④その他	1	0	3	0	
	5	3	8	5	

その他 = 駐在員事務所(1)、日本本社80%・日本の少数株主20%(1)、
日本本社の100%出資持ち株会社の出資(2)

アジア		(社)			
	電気	自動車	その他製造	サービス	
①日本本社の100%出資	6	0	2	4	
②日本の本社と現地法人の出資	0	0	0	0	
③域外の統括会社の100%出資	0	0	0	0	
④その他	0	0	0	0	
	6	0	2	4	

(2)地域統括会社の費用

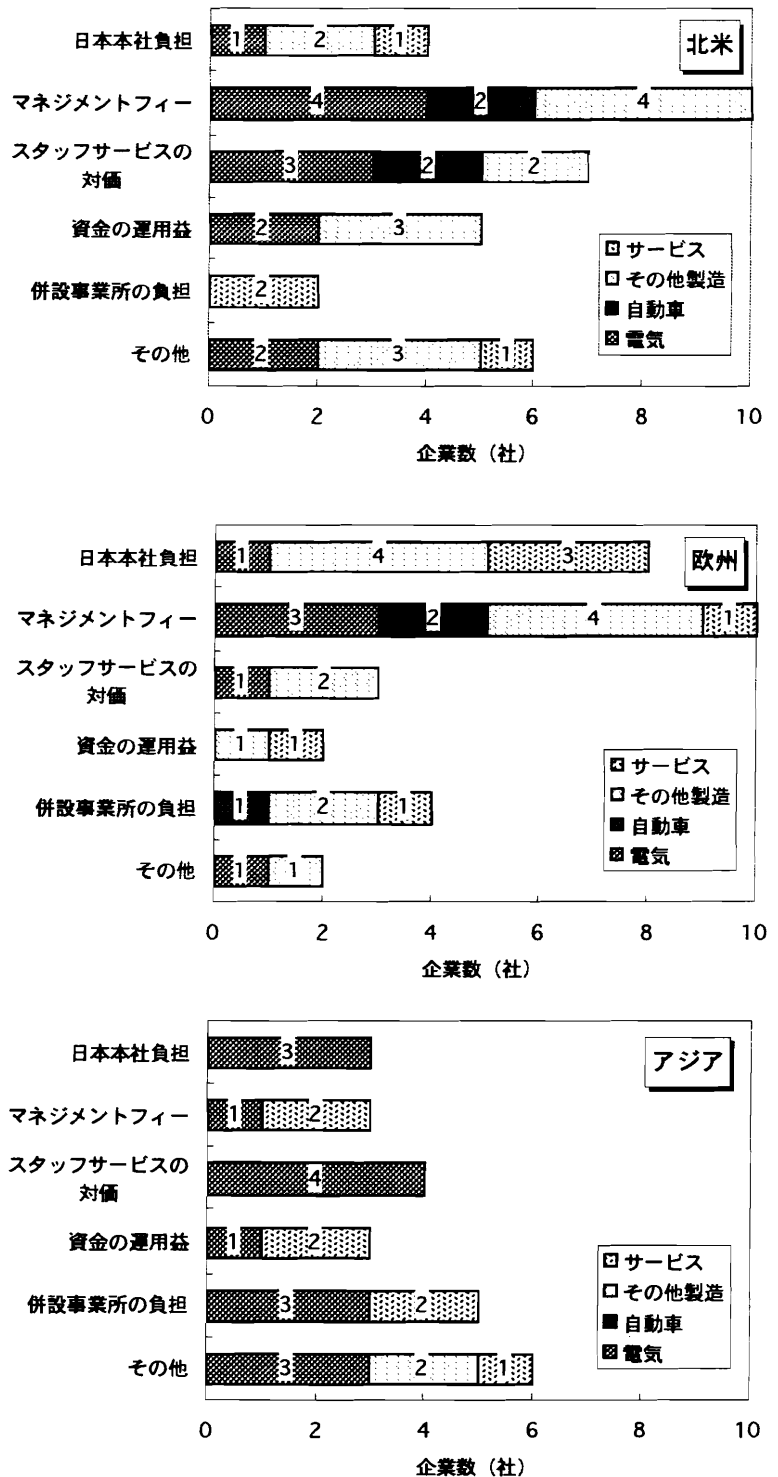
地域統括会社は基本的にはコストセンターである。したがって、そのコストは社内
で調達する必要がある。ここでは、その費用をどう賄っているかを尋ねた。図4-1は
地域統括会社の費用についてまとめたものである。

まず、北米であるが、もっとも回答の多かったのが「現地法人にたいするマネジメントフィー」であり、10社あった。次いで回答の多かったのが「現地法人にたいするスタッフサービスの対価」(7社)、「その他」(6社)であった。その他の中では、配当金や受取利息といった回答が多くみられた。

つぎに欧州であるが、もっとも回答の多かった項目は「現地法人にたいするマネジメントフィー」で10社あった。また「日本本社の負担」という回答も8社もあった。これらの結果を詳しくみると電気・電子産業と自動車産業はほとんどの企業でマネジメントフィーやスタッフサービスの対価で賄っており、比較的費用面で自立した形態をとっているのに対し、その他の製造業やサービス産業は日本本社の負担に頼っていることがわかった。

そしてアジアであるが、ここでは回答の大半が電気・電子産業からのものであった。これをみると、アジアでは欧州とは異なり、「日本の本社負担」とする電気・電子産業が3社もあった。さらに、併設している事業所の負担という企業も3社あり、欧州のようなマネジメントフィーやスタッフサービスを中心に費用を賄う形態ではなかった。

図 4-1 地域統括会社の費用負担 (複数回答)



5. 地域統括会社の成果

(1)地域統括会社の成果

これまでいろいろな角度から日本企業の地域統括会社についてみてきたが、それらはうまく機能しているのだろうか。ここでは、地域統括会社の成果について5点尺度法（1-成果あり、2-やや成果あり、3-どちらともいえない、4-やや成果なし、5-成果なし）で尋ねてみた。表5-1、5-2、5-3、5-4、5-5、5-6は、地域別に地域統括会社の成果について、成果があったという回答の構成比の多かった順に並べたものである。さらにここでは、成果があったと答えた企業の構成比割合が50%より大きいもの（グループⅠ）、50%のもの（グループⅡ）、そして50%より低いもの（グループⅢ）でグループ分けをしてみた。そして、それぞれのグループをつぎのようにとらえて考えてみた。すなわち、グループⅠはほとんどの企業が成果があったと考えている項目、グループⅡは多くの企業が成果ありと考えているが、成果があまりでなかったと考えている企業もいる項目、そしてグループⅢはどちらかというとな成果が出にくいと考えている企業が多くある項目ということである。

①北米：製造業（表5-1）

ここでは、北米の製造業に関して、地域統括会社の成果についてみていくことにす

表5-1 地域統括会社の成果<北米・製造業>

		分類	成果あり	やや成果あり	どちらとも いえない	やや成果なし	成果なし	計	平均
Ⅰ	⑥ファイナンス業務の統括	スタッフ	11 85%	2 15%	0 0%	0 0%	0 0%	13	1.15
	⑨法務関連の統括	スタッフ	6 75%	2 25%	0 0%	0 0%	0 0%	8	1.25
	⑩持ち株会社機能	アドミニ	9 69%	4 31%	0 0%	0 0%	0 0%	13	1.31
	⑧人事・労務業務の統括	スタッフ	5 63%	2 25%	0 0%	1 13%	0 0%	8	1.63
	⑪グローバル戦略と地域戦略の調整	アドミニ	4 57%	2 29%	1 14%	0 0%	0 0%	7	1.57
Ⅱ	③生産活動の統括	ライン	1 50%	1 50%	0 0%	0 0%	0 0%	2	1.50
	②物流、流通業務の統括	ライン	1 50%	0 0%	1 50%	0 0%	0 0%	2	2.00
	⑦情報システムの統括	スタッフ	4 50%	2 25%	1 13%	1 13%	0 0%	8	1.88
Ⅲ	⑫地域情報の収集	アドミニ	4 40%	3 30%	3 30%	0 0%	0 0%	10	1.90
	⑩地域戦略の策定、実行	アドミニ	3 38%	2 25%	3 38%	0 0%	0 0%	8	2.00
	①原材料・部品調達業務の統括（IPO機能）	ライン	1 33%	2 67%	0 0%	0 0%	0 0%	3	1.67
	⑮日本本社への意見の具申	アドミニ	4 33%	6 50%	0 0%	1 8%	1 8%	12	2.08
	⑭現地法人にたいするモニタリング、経営指導	アドミニ	2 25%	6 75%	0 0%	0 0%	0 0%	8	1.75
	⑬現地法人への情報提供	アドミニ	2 20%	4 40%	3 30%	1 10%	0 0%	10	2.30
	⑤研究開発活動の統括	ライン	0 0%	1 100%	0 0%	0 0%	0 0%	1	2.00
	④販売活動の統括	ライン	0 0%	2 67%	1 33%	0 0%	0 0%	3	2.33
⑰その他	アドミニ	0 -	0 -	0 -	0 -	0 -	0	-	

注 ライン＝ライン機能の統括関連項目、スタッフ＝スタッフ機能の統括関連項目、アドミニ＝地域のアドミニストレーション関連の項目

る。まず、グループⅠの上位にある項目は「ファイナンス業務の統括」、「法務関連の統括」、「持ち株会社機能」であった。これらの項目は圧倒的に「成果あり」の回答が多く、ほとんどの企業で成果を上げているといえるだろう。このグループに含まれる項目は、スタッフ機能の統括に関連する項目と地域のアドミニストレーションに関連する項目であり、ライン機能の統括に関連する項目は含まれなかった。

次いで、グループⅡをみると、ここには「生産活動の統括」、「物流、流通業務の統括」、「情報システムの統括」が含まれている。ただし、「生産活動の統括」、「物流、流通業務の統括」に関しては、回答企業数が少ないため、ここでは成果があったかどうかを判断することはできないだろう。「情報システムの統括」に関しては、統括をおこなっている企業が多いものの、成果をはっきり認識できている企業は半数にとどまり、成果があまり出ていないと考えている企業も多くあることがわかった。

そしてグループⅢであるが、「地域情報の収集」や「地域戦略の策定、実行」などの項目が含まれている。主としてここでは地域のアドミニストレーションに関する項目が多く含まれている。ライン機能の統括に関する項目も含まれるが、上記で述べたように回答企業数が少ないので判断の対象にならなかった。そこでこれらを除いて考えると、ほとんどの企業で、持ち株会社や本社との戦略調整など調整的な業務をのぞいた地域のアドミニストレーションに関する項目で明確な成果をあげているという認識が低かったと考えられる。

概して、北米の製造業では、スタッフ機能の統括に関しては成果を見いだしているものの、地域調整機能を除く地域のアドミニストレーション機能に関してはやや成果を見いだしにくい状況にあるといえるだろう。別の言い方をすれば、北米では地域統括会社はスタッフ機能を中心とした助言機構と考えることができる。

②北米・サービス産業（表 5-2）

つぎに、北米におけるサービス産業の地域統括会社の成果についてみていく。ただし、ここでは回答企業数が3社と少ないため、回答の傾向のみをみていくことにする。

ここでグループⅠを構成した項目は、「グローバル戦略と地域戦略の調整」と「現地法人への情報提供」であった。ただし、この回答をおこなったのは総合商社1社であった。

つぎにグループⅡを構成する項目をみてみると、「ファイナンス業務の統括」、「地域

表 5-2 地域統括会社の成果<北米・サービス産業>

数字は企業数, %は回答企業の構成比

サービス産業・北米	分類	成果あり	やや成果あり	どちらとも いえない	やや成果なし	成果なし	計	平均
I	⑪グローバル戦略と地域戦略の調整	アドミニ	1 100%	0 0%	0 0%	0 0%	1	1.00
	⑬現地法人への情報提供	アドミニ	1 100%	0 0%	0 0%	0 0%	1	1.00
II	⑥ファイナンス業務の統括	スタッフ	1 50%	1 50%	0 0%	0 0%	2	1.50
	⑩地域戦略の策定, 実行	アドミニ	1 50%	1 50%	0 0%	0 0%	2	1.50
	⑫地域情報の収集	アドミニ	1 50%	1 50%	0 0%	0 0%	2	1.50
III	①原材料・部品調達業務の統括 (IPO 機能)	ライン	0 0%	1 100%	0 0%	0 0%	1	2.00
	②物流, 流通業務の統括	ライン	0 0%	1 100%	0 0%	0 0%	1	2.00
	④販売活動の統括	ライン	0 0%	2 100%	0 0%	0 0%	2	2.00
	⑦情報システムの統括	スタッフ	0 0%	2 100%	0 0%	0 0%	2	2.00
	⑧人事・労務業務の統括	スタッフ	0 0%	1 100%	0 0%	0 0%	1	2.00
	⑨法務関連の統括	スタッフ	0 0%	1 100%	0 0%	0 0%	1	2.00
	⑭現地法人にたいするモニタリング, 経営指導	アドミニ	0 0%	1 100%	0 0%	0 0%	1	2.00
	⑯持ち株会社機能	アドミニ	0 0%	2 100%	0 0%	0 0%	2	2.00
	⑮日本本社への意見の具申	アドミニ	0 0%	2 67%	1 33%	0 0%	3	2.33
	③生産活動の統括	ライン	0 -	0 -	0 -	0 -	0	-
	⑤研究開発活動の統括	ライン	0 -	0 -	0 -	0 -	0	-
	⑦その他	アドミニ	0 -	0 -	0 -	0 -	0	-

注 ライン=ライン機能の統括関連項目, スタッフ=スタッフ機能の統括関連項目, アドミニ=地域のアドミニストレーション関連の項目

戦略の策定, 実行」, 「地域情報の収集」が含まれている。

そして, グループⅢには「販売活動の統括」などのライン機能の統括に関する項目, 「情報システムの統括」などのスタッフ機能の統括に関する項目, そして「持ち株会社機能」などの地域のアドミニストレーション機能が含まれている。

概して, 比較的成果が上がっている項目には地域のアドミニストレーションに関連する項目が多く含まれており, やや成果が上がっているという項目には, スタッフ機能やライン機能の統括に関連する項目が含まれる傾向にあった。

③欧州・製造業 (表 5-3)

ここでは, 欧州における製造業の地域統括会社の成果についてみていく。まず, グループⅠであるが, ここで上位にあがっている項目は「日本本社への意見の具申」, 「ファイナンス業務の統括」, 「グローバル戦略と地域戦略の調整」などであった。これらの項目は, 北米とは異なり, 圧倒的に「成果あり」という回答が多いわけではなく, 「やや成果あり」という回答もかなりの割合で多くみられた。また, この特徴としては, 「研究開発活動の統括」や「販売活動の統括」というライン機能の統括に関する項目も含まれていた。概して, このグループは地域のアドミニストレーションに関する項目と, ライン機能の統括に関する項目で構成されているといえるだろう。

ついでグループⅡであるが, ここでは「地域戦略の策定, 実行」, 「地域情報の収集」, 「持ち株会社機能」という地域のアドミニストレーション関連の項目と, 「物流・流通

表 5-3 地域統括会社の成果<欧州・製造業>

数字は企業数, %は回答企業の構成比

	分類	成果あり	やや成果あり	どちらとも いえない	やや成果なし	成果なし	計	平均
I	⑰その他	アドミニ	1 100%	0 0%	0 0%	0 0%	1	1.00
	⑮日本本社への意見の具申	アドミニ	9 69%	4 31%	0 0%	0 0%	13	1.31
	⑥ファイナンス業務の統括	スタッフ	7 64%	4 36%	0 0%	0 0%	11	1.36
	⑪グローバル戦略と地域戦略の調整	アドミニ	7 58%	5 42%	0 0%	0 0%	12	1.42
	⑤研究開発活動の統括	ライン	4 57%	2 29%	1 14%	0 0%	7	1.57
	④販売活動の統括	ライン	5 56%	4 44%	0 0%	0 0%	9	1.44
II	⑩地域戦略の策定, 実行	アドミニ	7 50%	7 50%	0 0%	0 0%	14	1.50
	⑫地域情報の収集	アドミニ	7 50%	6 43%	1 7%	0 0%	14	1.57
	②物流, 流通業務の統括	ライン	4 50%	3 38%	1 13%	0 0%	8	1.63
	⑩持ち株会社機能	アドミニ	5 50%	1 10%	4 40%	0 0%	10	1.90
III	⑭現地法人にたいするモニタリング, 経営指導	アドミニ	5 45%	5 45%	1 9%	0 0%	11	1.64
	③生産活動の統括	ライン	4 40%	5 50%	1 10%	0 0%	10	1.70
	⑬現地法人への情報提供	アドミニ	5 38%	8 62%	0 0%	0 0%	13	1.62
	⑨法務関連の統括	スタッフ	2 29%	4 57%	0 0%	1 14%	7	2.00
	⑦情報システムの統括	スタッフ	2 25%	5 63%	1 13%	0 0%	8	1.88
	①原材料・部品調達業務の統括 (IPO 機能)	ライン	1 25%	1 25%	1 25%	1 25%	4	2.50
	⑧人事・労務業務の統括	スタッフ	1 17%	4 67%	1 17%	0 0%	6	2.00

注 ライン=ライン機能の統括関連項目, スタッフ=スタッフ機能の統括関連項目, アドミニ=地域のアドミニストレーション関連の項目

業務の統括」というライン機能の統括に関連する項目で構成され, スタッフ機能の統括に関連する項目は含まれなかった。ここではとくに, 「持ち株会社機能」について評価が分かれており, その成果を見いだしていない企業が多いことがわかった。欧州では地域統括会社を持ち株会社にするメリットがあまりないのかもしれない。

そしてグループⅢであるが, ここでは「現地法人に対するモニタリング, 経営指導」という地域のアドミニストレーションに関する機能や, 「生産活動の統括」というライン機能の統括に関する機能に混じって, 「法務関連の統括」, 「情報システムの統括」などスタッフ機能が含まれている。

全般的に欧州では, 地域のアドミニストレーション機能やライン機能の統括に関する項目で成果があったという回答が多く, 逆にスタッフ機能の統括に関する項目で, 成果があったという回答が少なかった。この点, スタッフ機能の統括に関する項目で成果を見いだしていた北米の製造業と大きな違いである。

④欧州・サービス産業 (表 5-4)

ここでグループⅠを構成する項目は「販売活動の統括」, 「ファイナンス業務の統括」, 「情報システムの統括」であった。これらはライン機能の統括, あるいはスタッフ機能の統括に関連する項目であり, 地域のアドミニストレーション機能は含まれていなかった。この点, 回答企業が同じ企業グループではなかったため単純に比較はできな

表 5-4 地域統括会社の成果＜欧州・サービス産業＞

数字は企業数，％は回答企業の構成比

サービス産業・欧州	分類	成果あり	やや成果あり	どちらとも いえない	やや成果なし	成果なし	計	平均
I	④販売活動の統括	ライン	1 100%	0 0%	0 0%	0 0%	1	1.00
	⑥ファイナンス業務の統括	スタッフ	1 100%	0 0%	0 0%	0 0%	1	1.00
	⑦情報システムの統括	スタッフ	2 100%	0 0%	0 0%	0 0%	2	1.00
II	⑨法務関連の統括	スタッフ	1 50%	1 50%	0 0%	0 0%	2	1.50
III	⑩地域戦略の策定，実行	アドミニ	2 40%	2 40%	0 0%	1 20%	5	2.00
	⑪グローバル戦略と地域戦略の調整	アドミニ	2 40%	2 40%	0 0%	1 20%	5	2.00
	⑫物流，流通業務の統括	ライン	0 0%	1 100%	0 0%	0 0%	1	2.00
	⑬地域情報の収集	アドミニ	0 0%	3 100%	0 0%	0 0%	3	2.00
	⑭現地法人にたいするミタリツグ，経営指導	アドミニ	0 0%	5 100%	0 0%	0 0%	5	2.00
	⑯人事・労務業務の統括	スタッフ	0 0%	2 67%	1 33%	0 0%	3	2.33
	⑰現地法人への情報提供	アドミニ	0 0%	2 50%	2 50%	0 0%	4	2.50
	⑱日本本社への意見の具申	アドミニ	0 0%	4 80%	0 0%	1 20%	5	2.40
	⑲原材料・部品調達業務の統括 (IPO 機能)	ライン	0 -	0 -	0 -	0 -	0	-
	⑳生産活動の統括	ライン	0 -	0 -	0 -	0 -	0	-
	㉑研究開発活動の統括	ライン	0 -	0 -	0 -	0 -	0	-
	㉒持ち株会社機能	アドミニ	0 -	0 -	0 -	0 -	0	-
	㉓その他	アドミニ	0 -	0 -	0 -	0 -	0	-

注 ライン＝ライン機能の統括関連項目，スタッフ＝スタッフ機能の統括関連項目，アドミニ＝地域のアドミニストレーション関連の項目

いが、北米とは異なっている点である。

グループⅡは、「法務関連の統括」だけであった。

そしてグループⅢでは「地域戦略の策定，実行」や「グローバル戦略と地域戦略の調整」など地域のアドミニストレーションに関する項目が大半を占めた。

全体としては、地域のアドミニストレーションに関する機能をもつ地域統括会社が多く、それらの回答がやや評価が分かれていた点で特徴があった。

⑤アジア・製造業 (表 5-5)

最後に、アジア地域における地域統括会社の成果をみていく。まず製造業からみていく。

ここではグループⅠに含まれる項目が非常に多かった。しかしながら、その中でも「成果あり」と答えた企業の構成比が80%以上の項目をみると「ファイナンス業務の統括」がスタッフ機能の統括の項目である以外は、「グローバル戦略と地域戦略の調整」などの地域のアドミニストレーションに関連する項目や、「原材料・部品調達業務の統括」などのライン機能の統括に関連する項目で占められていた。

また、グループⅡでは「地域情報の収集」などすべてが地域のアドミニストレーション関連の項目であった。

そしてグループⅢは、「情報システムの統括」，「地域戦略の策定，実施」，「研究開発

表 5-5 地域統括会社の成果<アジア・製造業>

数字は企業数、%は回答企業の構成比

	分類	成果あり	やや成果あり	どちらとも いえない	やや成果なし	成果なし	計	平均
I	⑥ファイナンス業務の統括	スタッフ 4 100%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	4	1.00
	⑪グローバル戦略と地域戦略の調整	アドミニ 2 100%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	2	1.00
	⑩持ち株会社機能	アドミニ 2 100%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	2	1.00
	①原材料・部品調達業務の統括 (IPO 機能)	ライン 4 80%	1 20%	0 0%	0 0%	0 0%	5	1.20
	④販売活動の統括	ライン 4 80%	0 0%	0 0%	1 20%	0 0%	5	1.60
	⑧人事・労務業務の統括	スタッフ 2 67%	1 33%	0 0%	0 0%	0 0%	3	1.33
	⑨法務関連の統括	スタッフ 2 67%	1 33%	0 0%	0 0%	0 0%	3	1.33
	③生産活動の統括	ライン 2 67%	0 0%	1 33%	0 0%	0 0%	3	1.67
	⑮日本本社への意見の具申	アドミニ 3 60%	2 40%	0 0%	0 0%	0 0%	5	1.40
	②物流、流通業務の統括	ライン 3 60%	1 20%	1 20%	0 0%	0 0%	5	1.60
II	⑫地域情報の収集	アドミニ 2 50%	2 50%	0 0%	0 0%	0 0%	4	1.50
	⑬現地法人への情報提供	アドミニ 2 50%	2 50%	0 0%	0 0%	0 0%	4	1.50
	⑭現地法人にたいするモニタリング、経営指導	アドミニ 2 50%	1 25%	1 25%	0 0%	0 0%	4	1.75
III	⑦情報システムの統括	スタッフ 1 33%	2 67%	0 0%	0 0%	0 0%	3	1.67
	⑩地域戦略の策定、実行	アドミニ 1 33%	1 33%	1 33%	0 0%	0 0%	3	2.00
	⑤研究開発活動の統括	ライン 0 0%	0 0%	1 100%	0 0%	0 0%	1	3.00
	⑪その他	アドミニ 0 -	0 -	0 -	0 -	0 -	0	-

注 ライン=ライン機能の統括関連項目、スタッフ=スタッフ機能の統括関連項目、アドミニ=地域のアドミニストレーション関連の項目

活動の統括」で構成された。

全体としてみると、他の地域よりも成果があったという回答の多い項目が多かった。そこには地域のアドミニストレーションに関連する項目と、ライン機能の統括に関連する項目が上位を占めたものの、スタッフ機能の統括に関連する項目でも成果を見いだしている地域統括会社も多かった。

⑥アジア：サービス産業 (表 5-6)

一方、アジアにおけるサービス産業の地域統括会社の成果はどうであろうか。

ここでグループ I を構成したのは、「生産活動の統括」(ただし、製造業ではないのでサービス=生産としての回答である)、「研究会発活動の統括」、そして「地域戦略の策定、実行」であった。

また、グループ II では、「物流・流通業務の統括」といったライン機能の統括関連の項目や「グローバル戦略と地域戦略の調整」といった地域のアドミニストレーションに関連した項目がふくまれ、スタッフ機能の統括に関連する項目は「ファイナンス業務の統括」だけであった。

そしてグループ III は、「人事・労務業務の統括」や「情報システムの統括」といったスタッフ機能の統括の関連項目や「現地法人にたいするモニタリング、経営指導」といった地域のアドミニストレーションに関連する項目が含まれ、ライン機能の統括に

表 5-5 地域統括会社の成果<アジア・サービス産業>

数字は企業数, %は回答企業の構成比

サービス産業・アジア	分類	成果あり	やや成果あり	どちらとも いえない	やや成果なし	成果なし	計	平均
③生産活動の統括	ライン	2 100%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	2	1.00
⑤研究開発活動の統括	ライン	1 100%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	1	1.00
⑩地域戦略の策定, 実行	アドミニ	2 67%	1 33%	0 0%	0 0%	0 0%	3	1.33
②物流, 流通業務の統括	ライン	1 50%	1 50%	0 0%	0 0%	0 0%	2	1.50
⑥ファイナンス業務の統括	スタッフ	2 50%	2 50%	0 0%	0 0%	0 0%	4	1.50
⑪グローバル戦略と地域戦略の調整	アドミニ	1 50%	1 50%	0 0%	0 0%	0 0%	2	1.50
⑬現地法人への情報提供	アドミニ	1 50%	1 50%	0 0%	0 0%	0 0%	2	1.50
④販売活動の統括	ライン	1 50%	0 0%	1 50%	0 0%	0 0%	2	2.00
⑮日本本社への意見の具申	アドミニ	2 50%	1 25%	0 0%	1 25%	0 0%	4	2.00
⑧人事・労務業務の統括	スタッフ	1 33%	2 67%	0 0%	0 0%	0 0%	3	1.67
⑭現地法人にたいするモニタリング, 経営指導	アドミニ	1 33%	2 67%	0 0%	0 0%	0 0%	3	1.67
⑫地域情報の収集	アドミニ	1 33%	1 33%	1 33%	0 0%	0 0%	3	2.00
⑩持ち株会社機能	アドミニ	1 25%	2 50%	1 25%	0 0%	0 0%	4	2.00
⑦情報システムの統括	スタッフ	0 0%	1 100%	0 0%	0 0%	0 0%	1	2.00
⑨法務関連の統括	スタッフ	0 0%	2 100%	0 0%	0 0%	0 0%	2	2.00
①原材料・部品調達業務の統括 (IPO 機能)	ライン	0 -	0 -	0 -	0 -	0 -	0	-
⑰その他	アドミニ	0 -	0 -	0 -	0 -	0 -	0	-

注 ライン=ライン機能の統括関連項目, スタッフ=スタッフ機能の統括関連項目, アドミニ=地域のアドミニストレーション関連の項目

関連する項目は含まれなかった。

概して、ライン機能、地域のアドミニストレーション機能に関連する項目は成果があったという傾向があったものの、スタッフ機能を中心に成果がややでにくい項目があったといえるだろう。

(2)地域統括会社において成果があった理由

前節では、地域統括会社においてどのような機能で成果があったのかをみてきた。ここではさらに、それらの機能がなぜ成果があったのかその理由について尋ねてみた。図 5-1 は、地域統括会社において成果があった理由について業種ごとにまとめ、地域別に示したものである。

まず北米をみると、もっとも回答の多かった項目は「経営諸活動の連結による経済効果が得られたため」であり 12 社あった。ついで回答の多かった項目は「地域内の現地化が進み、地域の情報が入りやすくなったため」という回答であり、9 社であった。第 3 位は、「コストの削減に成功したため」と「地域統括会社に大幅な意思決定権限の委譲がなされたため」であり 6 社あった。

つぎに欧州をみると、順位は違うものの北米とおなじような傾向がみられた。ここでもっとも回答の多かった項目は「地域統括会社に大幅な意思決定権限の委譲がなさ

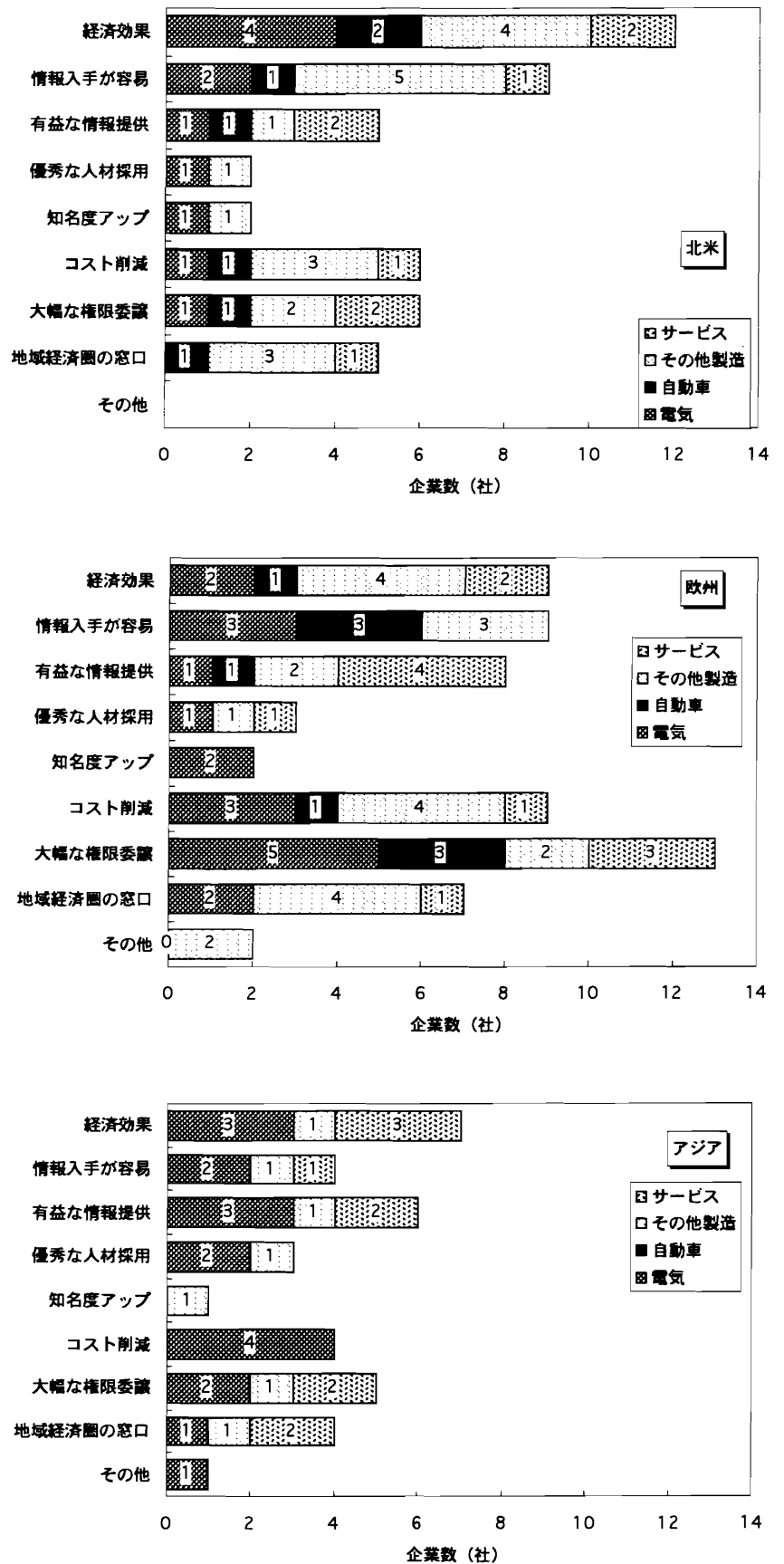
れたため」であり13社あった。ついで回答の多かった項目は「経営諸活動の連結による経済効果が得られたため」「経営の現地化が進み、地域の情報が入りやすくなったため」「コストの削減に成功したため」で、9社あった。

そしてアジアであるが、回答のもっとも多かった項目は「経営諸活動の連結による経済効果が得られたため」で7社あった。ついで回答の多かった項目は、「地域内の現地法人に対して有益な情報が提供されるようになったため」で6社あった。第3位は、「地域統括会社に大幅な意思決定権限の委譲がなされたため」であり5社あった。

全体としてみると、統括のメリットをうまく引き出せるようなマネジメントをおこなうことができるかどうか、そしてそ

のために地域統括会社に大幅な権限が委譲できるかどうか、に地域統括会社の成功の鍵があると思われる。

図5-1 地域統括会社の成果があった理由（複数回答）



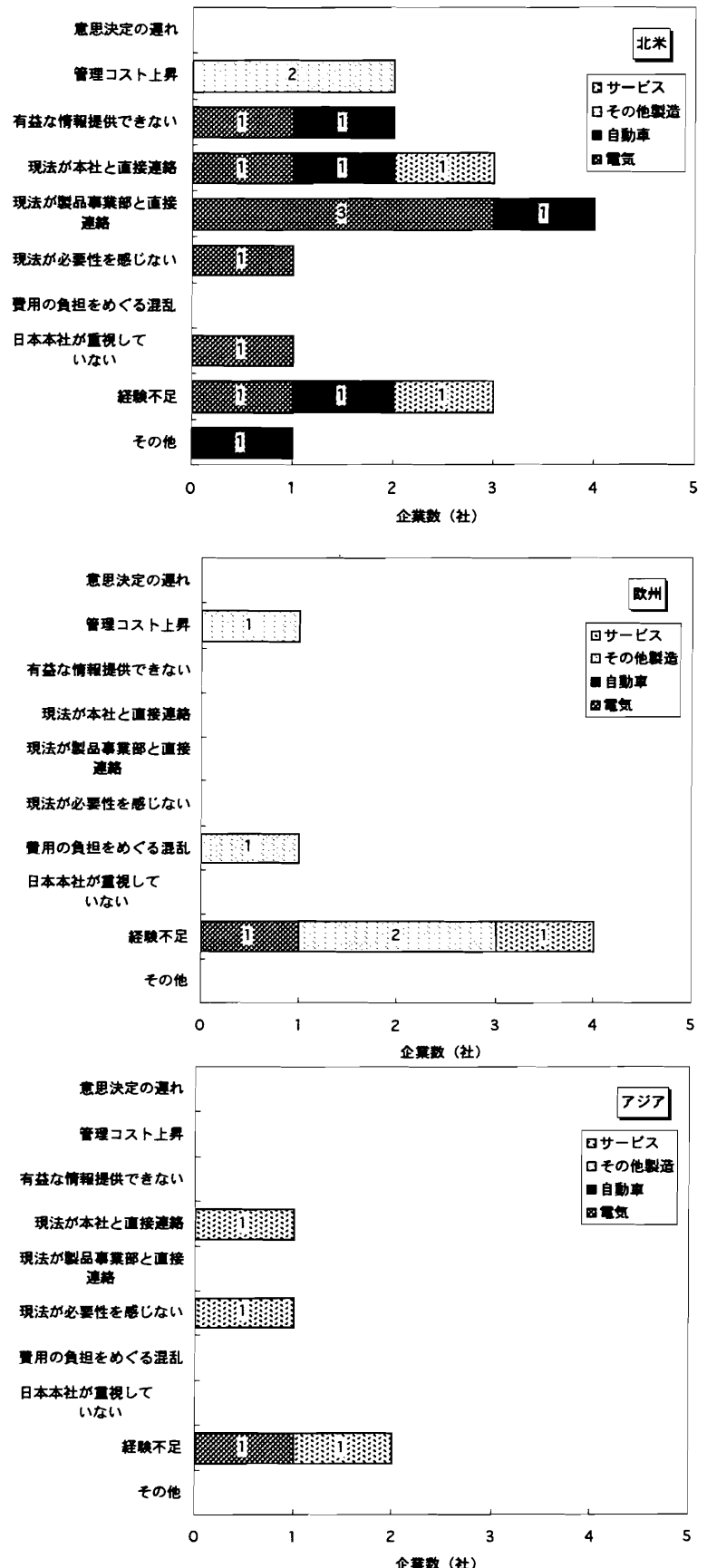
また、地域統括会社の成功理由としてコストの削減をあげる企業が地域を問わず多くあった。当初、地域統括会社は既存の組織の上に組織を作ることから、管理コストの上昇が懸念された。しかしながら、多くの企業でコストの削減がなされたという回答があったことから、コスト面での問題はうまく回避されてきていると考えることができる。この点については、今後さらに調査していきたい。

(3)地域統括会社において 成果がなかった理由

ここでは、(1)において成果がでなかった項目についてその理由を尋ねてみた。図5-2は地域統括会社において成果がでなかった理由をまとめたものである。ただし、ここで示した回答の中には、「成果なし」あるいは「やや成果なし」という回答でなくても、記入のあった回答も含めている。その理由は、この質問に対する回答が少なかったことと、記入のあった企業では、その理由による問題を抱えていると思われるからである。

まず、北米をみると回答の

図 5-2 地域統括会社において
成果がでなかった理由（複数回答）



もっとも多かった項目は「海外現地法人が製品事業部と直接連絡をとっているため」であり、4社あった。ついで「海外現地法人が本社と直接連絡をとっているため」と「地域統括マネジメントの経験不足のため」が3社あった。

欧州では、もっとも回答の多かった項目は「地域統括マネジメントの経験不足のため」であり、そのほかは「管理階層が1つ増えたことにより管理コストが上昇したため」「地域統括会社の費用の負担をめぐる混乱のため」が1社ずつあった。

アジアでは、「地域統括マネジメントの経験不足のため」という回答が2社、「海外現地法人が本社と直接連絡をとっている」と「海外現地法人が地域統括の必要性を感じていないため」という回答が1社ずつあった。

このように、全体的に回答数が少ないため、はっきりしたことは述べることはできないが、全体を通して、経験不足をあげる企業が多かった。また、北米では、海外現地法人が地域統括会社を通さず、直接本社や製品事業部と連絡をとっており、それが地域統括をうまくいかない理由となっており、北米での地域統括会社のあり方を考える1つの手がかりになると思われる。

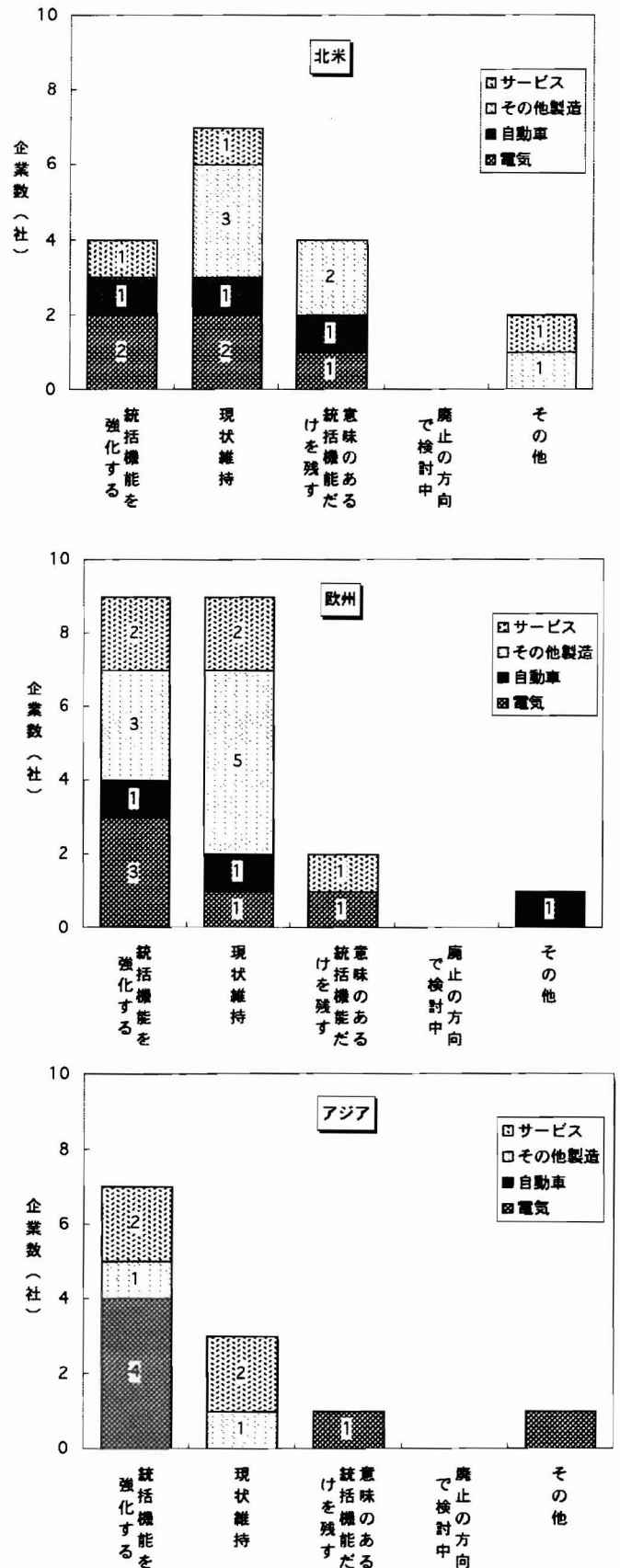
6. 地域統括会社の今後の展開

(1) 地域統括会社の今後の展開

これまで、われわれは地域統括会社の特徴や、その成果についてみてきた。そこで最後に、この地域統括会社が今後、どのような方向に進んでいこうとしているのか、検討する。図6-1は地域統括会社の今後の展開について、地域ごとにまとめたものである。

まず北米についてみていく。ここでは「統括機能を強化する」と回答した企業が4社、「現状維持」と回答した企業が7社あった。一方、「意味のある統括機能だけを残す」という回答も4社あった。これはあとでみる他の二地域とは異なり比較的回答が多かった項目であり。これは、北米の地域統括会社の今後の展開における特徴を示しているかもしれない。すなわち、これまでみてきたように、北米の地域統括会社はスタッフ機能の統括と地域のアドミニストレーション機能を中心に業務をおこない、成果を上げてきた。また、北米の現地法人は直接本社や製品事業部と連絡を取る傾向もある。このことから、今後も北米における地域統括会社は

図6-1 地域統括会社の今後の展開



全面的な統括をおこなうつもりはなく、コスト面での効果をねらった統括組織であったり、現地法人にたいする助言的な組織にとどまる可能性が高いと考えられる。

つぎに欧州であるが、ここでは「統括機能を強化する」という企業が9社、「現状維持」が9社となっている。これまでみてきたように、欧州では一部のライン機能も含めた本格的な統括機能をもつ地域統括会社が多かった。今後も、欧州では経済統合が進むと予想されるなか、より完成度の高い地域統括会社に発展する可能性がある。

そしてアジアであるが、ここでは「統括機能を強化する」と答えた企業が電気・電子産業を中心に7社もあった。アジアは、北米、欧州といった地域と異なり、国によってさまざまな制度が存在している。こういった状況においては、北米や欧州とは違った意味で統括会社の重要性が増す。つまり、それぞれの国に関する情報を、進出を予定しているあるいは進出している事業部が別々に情報収集しては効率が悪い。むしろ地域統括会社が一括して情報管理をする方がはるかに効率が良くなる場合が多い。そういった意味から、今後アジアの地域統括会社が機能を強化する方向にあるといえるのではないだろうか。これからはアジアの地域統括会社の重要性がさらに増してくると考えられる。

(2)地域統括会社が今後重視する機能

では、各地域統括会社が今後重視する機能は何であろうか。ここでは、今後地域統

表 6-1 北米の地域統括会社が今後重視する機能、重視しない機能（複数回答）

	分類	電気		自動車		その他製造		サービス		重視 する合計	重視 しない合計
		重視 する	重視 しない	重視 する	重視 しない	重視 する	重視 しない	重視 する	重視 しない		
⑥ファイナンス業務の統括	スタッフ	3	0	3	0	4	0	2	0	12	0
⑪グローバル戦略と地域戦略の調整	アドミニ	4	0	2	0	3	0	1	0	10	0
⑩地域戦略の策定、実行	アドミニ	4	0	2	0	2	1	1	0	9	1
⑦情報システムの統括	スタッフ	3	0	2	0	3	0	0	0	8	0
⑫地域情報の収集	アドミニ	2	0	1	0	5	0	0	0	8	0
⑬現地法人への情報提供	アドミニ	2	2	1	0	5	0	0	0	8	2
⑮日本本社への意見の具申	アドミニ	2	1	1	0	4	0	1	0	8	1
①原材料・部品調達業務の統括 (IPO 機能)	ライン	2	1	2	0	2	0	1	0	7	1
⑧人事・労務業務の統括	スタッフ	3	0	1	1	2	0	1	0	7	1
⑨法務関連の統括	スタッフ	3	0	1	0	2	0	1	0	7	0
⑭現地法人にたいするモニタリング、経営指導	アドミニ	2	1	0	0	4	0	1	0	7	1
⑩持ち株会社機能	アドミニ	2	0	1	0	4	0	0	0	7	0
②物流、流通業務の統括	ライン	1	1	1	0	1	1	1	0	4	2
④販売活動の統括	ライン	1	1	1	0	0	1	1	0	3	2
⑤研究開発活動の統括	ライン	1	1	1	0	1	1	0	0	3	2
③生産活動の統括	ライン	2	1	0	0	0	1	0	0	2	2
⑦その他	アドミニ	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0

括機能を強化する、維持する、あるいは統括をして意味のある機能だけを残すと回答した企業に、どの機能を重視し、どの機能を重視しないのかについて尋ねた。表6-1、6-2、6-3は、地域統括会社が今後重視する機能を、重視するという回答が多かった順に並べたものである。

まず北米（表6-1）をみると、一番回答が多かったのは「ファイナンス業務の統括」であった。次いで回答が多かったのは「グローバル戦略と地域戦略の調整」「地域戦略の策定、実行」であった。逆に重視するという回答の少なかったものには「生産活動の統括」や「販売活動の統括」などライン機能の統括に関連するものが多かった。このように北米では、今後、スタッフ機能の統括に関連するものや地域のアドミニストレーションに関連する機能を重視する傾向にあり、ライン機能の統括は重視しないことがわかる。上述したように、北米の地域統括会社はすべてを備えたような統括「本社」になる可能性は低いようである。

つぎに欧州（表6-2）をみてみると、ここでも回答がもっとも多かった項目は「ファイナンス業務の統括」であった。この項目は成果が上がっていると答えた企業も多く、今後もこの機能を強化することによって更なる成果を上げようと考えているようである。つぎに回答が多かった項目は「地域戦略の策定、実行」、「現地法人に対するモニタリング、経営指導」であった。後者は北米では重視するという回答の少なかった項目であり、今後の欧州地域の統括会社の発展の方向性を示すポイントといえるかもしれない。すなわち、欧州では傘下に多くの現地法人をおさめ、地域におけるマネジメ

表 6-2 欧州の地域統括会社が今後重視する機能、重視しない機能（複数回答）

	分類	電気		自動車		その他製造		サービス		重視 する合計	重視 しない合計
		重視 する	重視 しない	重視 する	重視 しない	重視 する	重視 しない	重視 する	重視 しない		
⑥ファイナンス業務の統括	スタッフ	4	0	3	0	6	0	3	0	16	0
⑩地域戦略の策定、実行	アドミニ	4	0	2	0	6	0	3	1	15	1
⑭現地法人にたいするモニタリング、経営指導	アドミニ	3	0	2	0	6	0	4	0	15	0
⑪グローバル戦略と地域戦略の調整	アドミニ	4	0	2	0	5	0	3	1	14	1
⑬現地法人への情報提供	アドミニ	4	0	2	0	5	0	2	1	13	1
⑦情報システムの統括	スタッフ	4	0	1	0	3	0	4	0	12	0
⑫地域情報の収集	アドミニ	3	0	2	0	4	0	3	0	12	0
②物流、流通業務の統括	ライン	4	0	1	0	4	1	1	0	10	1
⑮日本本社への意見の具申	アドミニ	3	0	2	0	4	0	1	1	10	1
④販売活動の統括	ライン	3	0	2	0	3	1	1	0	9	1
⑯持ち株会社機能	アドミニ	2	1	1	0	5	1	1	0	9	2
⑤研究開発活動の統括	ライン	2	1	3	0	2	1	0	0	7	2
③生産活動の統括	ライン	2	0	2	0	2	2	0	0	6	2
⑨法務関連の統括	スタッフ	1	1	3	0	2	1	0	1	6	3
⑧人事・労務業務の統括	スタッフ	1	1	3	0	1	2	0	1	5	4
①原材料・部品調達業務の統括（IPO 機能）	ライン	1	1	1	0	2	2	0	0	4	3
⑰その他	アドミニ	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0

ントを統括していこうということである。このことは、「物流、流通業務の統括」や「販売活動の統括」などのライン機能の統括も重視していこうと考える企業も多いことからいえるだろう。

そしてアジア（表6-3）であるが、ここでも回答のもっとも多かったものは「ファイナンス業務の統括」であり、同数で「地域戦略の策定、実行」がある。次いで回答の多かった項目は「地域情報の収集」と「グローバル戦略と地域戦略の調整」であった。ここでもスタッフ機能の統括の関連項目と地域のアドミニストレーションに関する項目が多かった。ここでの特徴は「地域情報の収集」が上位にあり、「現地法人に対するモニタリング、経営指導」という項目も回答が多いことから考えると、地域統括会社を中心となって地域のマネジメントを遂行していこうと考えているようである。ただし、アジアは日本との距離も近いことから、地域統括会社が日本本社と一緒に現地での事業活動の支援をおこなっていく場合も考えられる。

(3)地域統括を縮小する理由

一方、地域統括業務を縮小する理由は何であろうか。表6-4は地域統括業務を減らすと回答した企業が考えている理由についてまとめたものである。

この表をみるとまず北米では、「管理コストが上昇したため」と回答した企業が2社、その他が2社であった。また欧州では、「日本本社の経営方針の変更」と回答した企業

表 6-3 アジアの地域統括会社が今後重視する機能、重視しない機能（複数回答）

	分類	電気		自動車		その他製造		サービス		重視 する合計	重視 しない合計
		重視 する	重視 しない	重視 する	重視 しない	重視 する	重視 しない	重視 する	重視 しない		
地域戦略の策定、実行	アドミニ	5	1	0	0	2	0	4	0	11	1
⑥ファイナンス業務の統括	スタッフ	6	0	0	0	1	0	4	0	11	0
⑫地域情報の収集	アドミニ	5	0	0	0	1	0	4	0	10	0
⑪グローバル戦略と地域戦略の調整	アドミニ	5	0	0	0	1	0	4	0	10	0
⑭現地法人にたいするモニタリング、経営指導	アドミニ	4	1	0	0	1	0	4	0	9	1
⑬現地法人への情報提供	アドミニ	5	0	0	0	1	0	3	0	9	0
⑦情報システムの統括	スタッフ	6	0	0	0	1	0	2	1	9	1
⑨法務関連の統括	スタッフ	5	0	0	0	0	1	3	0	8	1
①原材料・部品調達業務の統括（IPO機能）	ライン	5	1	0	0	1	0	2	0	8	1
⑮日本本社への意見の具申	アドミニ	4	1	0	0	0	1	3	0	7	2
④販売活動の統括	ライン	3	1	0	0	2	0	2	1	7	2
②物流、流通業務の統括	ライン	4	1	0	0	1	0	2	1	7	2
⑧人事・労務業務の統括	スタッフ	4	0	0	0	0	1	2	2	6	3
③生産活動の統括	ライン	1	2	0	0	1	0	3	1	5	3
⑩持ち株会社機能	アドミニ	0	2	0	0	1	0	3	0	4	2
⑤研究開発活動の統括	ライン	2	1	0	0	0	1	1	1	3	3
⑦その他	アドミニ	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0

が1社、その他が2社あった。そしてアジアでは、その他が2社であった。

ここではもともと地域統括会社を縮小すると考えている企業が少なかったことから回答数が少なく、全体的な傾向を述べることはできない。しかしながら、強いてその傾向を述べるならば、それぞれ組織の変更、あるいは地域統括会社の役割の見直しといった意味あいでの今後の地域統括会社のあり方を探っているように思われる。

表 6-4 地域統括会社が機能を縮小する理由（複数回答）

＜北米＞	（社）			
	電気	自動車	その他製造	サービス
①地域による区別が無意味になってきたため	0	0	0	0
②地域にとらわれないグローバルな生産の相互補完体制を構築するため	0	0	0	0
③指揮命令系統の混乱	0	0	0	0
④日本の製品事業部の影響力が強すぎるため	0	0	0	0
⑤まだ海外生産比率が低く、地域戦略という段階でないから	0	0	0	0
⑥管理のコストが上昇したため	1	0	1	0
⑦地域統括のマネジメントの経験不足	0	0	0	0
⑧日本の本社の経営方針の変更	0	0	0	0
⑨日本の本社の経営状態が良くないため	0	0	0	0
⑩その他	1	1	0	0

※その他＝地方分権化

＜欧州＞	（社）			
	電気	自動車	その他製造	サービス
①地域による区別が無意味になってきたため	0	0	0	0
②地域にとらわれないグローバルな生産の相互補完体制を構築するため	0	0	0	0
③指揮命令系統の混乱	0	0	0	0
④日本の製品事業部の影響力が強すぎるため	0	0	0	0
⑤まだ海外生産比率が低く、地域戦略という段階でないから	0	0	0	0
⑥管理のコストが上昇したため	0	0	0	0
⑦地域統括のマネジメントの経験不足	0	0	0	0
⑧日本の本社の経営方針の変更	0	0	0	1
⑨日本の本社の経営状態が良くないため	0	0	0	0
⑩その他	1	0	0	1

※その他＝今までの縦割りの地域統括からグローバルな横割りの統括に進むため、EU統合熱がさめた

＜アジア＞	（社）			
	電気	自動車	その他製造	サービス
①地域による区別が無意味になってきたため	0	0	0	0
②地域にとらわれないグローバルな生産の相互補完体制を構築するため	0	0	0	0
③指揮命令系統の混乱	0	0	0	0
④日本の製品事業部の影響力が強すぎるため	0	0	0	0
⑤まだ海外生産比率が低く、地域戦略という段階でないから	0	0	0	0
⑥管理のコストが上昇したため	0	0	0	0
⑦地域統括のマネジメントの経験不足	0	0	0	0
⑧日本の本社の経営方針の変更	0	0	0	0
⑨日本の本社の経営状態が良くないため	0	0	0	0
⑩その他	2	0	0	0

※その他＝地域内の各現地法人の実力向上、必要とされる支援機能業務に注力する

まとめ

本調査の目的は、日本企業の地域統括会社に直接アンケートをおこなうことによって、地域統括会社の実態を探ろうというものであった。本報告書は、このアンケート調査の結果をまとめたものである。

われわれは、このアンケート調査を分析した結果、つぎのような結論を導くことができた。すなわち、「以前に比べると、地域統括会社の地域ごとの役割が明確になってきている」というものである。

では、それぞれの地域の地域統括会社の役割とはどのようなものであろうか。われわれは、その役割をつぎのように仮定してみた。すなわち、北米における地域統括会社は現地法人への助言機構であったり、コスト面で効果のある部分の統括をおこなう組織である。また、欧州における地域統括会社は、本格的な地域統括会社として現地法人の先頭にたって地域のマネジメントをおこなう組織である。そして、アジアにおける地域統括会社は、地域内での事業推進に関する情報を提供したり、人材をトレーニングするなど、各事業部の事業を推進するための地域の拠点となる組織である。

これが本アンケート調査の分析から導くことのできた結論である。しかしながら、これは筆者の偏見によるものかもしれない。したがって、われわれの今後の課題は、上記の仮定を検証していくことにある。

集計結果

1. 回答企業の基礎データ
2. 地域統括会社の概要
3. 地域統括会社のマネジメント組織
4. 地域統括会社の費用
5. 地域統括会社の成果
6. 地域統括会社の今後の展開

※なお、一部、本文中の表と重複するため省略したものもある

1. 貴社名, 御住所, 御担当社名, 御所属 (役職), 御連絡先をご記入ください。

—省略—

2. 貴社の概要についてお尋ねします。

2-1. 貴社は地域統括をおこなっていますか。

<北米>

(社)

	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	全体
①地域統括のみをおこなう現地法人 (地域統括会社)	4	2	5	1	12
②生産関連の現地法人であるが, 地域統括機能も持っている	1	0	1	1	3
③販売関連の現地法人であるが, 地域統括機能も持っている	0	0	1	1	2
④地域統括会社ではない。あるいは地域統括機能をもっていない	0	0	2	0	2
⑤地域統括機能をもっていないが, 現在準備中である	0	0	1	0	1
⑥その他	0	1	1	0	2
合計	5	3	11	3	22

その他=統括・販売・R&Dをもつ(1社), 持ち株会社(1)

<欧州>

(社)

	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	全体
①地域統括のみをおこなう現地法人 (地域統括会社)	1	2	3	2	8
②生産関連の現地法人であるが, 地域統括機能も持っている	1	0	0	0	1
③販売関連の現地法人であるが, 地域統括機能も持っている	1	1	2	1	5
④地域統括会社ではない。あるいは地域統括機能をもっていない	0	1	5	2	8
⑤地域統括機能をもっていないが, 現在準備中である	0	0	0	0	0
⑥その他	2	0	3	3	8
合計	5	4	13	8	30

その他=生産+販売+開発+統括(1社), 技術やR&Dに関する統括(1), 駐在員事務所のステータスで地域統括(1), 製造+販売(1), 開発+統括(1), サービス関連:対外的には一事業部だが社内的には欧州統括機能をもつ別組織(1), 持ち株会社(1)

<アジア>

(社)

	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	全体
①地域統括のみをおこなう現地法人 (地域統括会社)	1	0	0	2	3
②生産関連の現地法人であるが, 地域統括機能も持っている	0	0	0	1	1
③販売関連の現地法人であるが, 地域統括機能も持っている	2	0	1	1	4
④地域統括会社ではない。あるいは地域統括機能をもっていない。	0	0	0	0	0
⑤地域統括機能をもっていないが, 現在準備中である。	0	1	2	1	4
⑥その他	3	0	1	0	4
合計	6	1	4	5	16

その他=製造+販売(2), 国際調達+物流戦略+マーケティング+統括(1), 統括+持ち株+輸出(1)

2-2. 貴社が設立されたのはいつですか。設立したときと地域統括を開始した時をご記入ください。また, 統括範囲を国名でお答えください。

設立された年

統括を開始した年

<北米>

(社)

設立年	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	全体
-1969	0	0	1	0	1
1970-1974	1	0	0	0	1
1975-1979	0	1	0	0	1
1980-1984	2	0	3	1	6
1985-1989	1	2	2	2	7
1990-1994	1	0	1	0	2
1995-1997	0	0	0	0	0
合計	5	3	7	3	18

<北米>

(年)

統括開始年	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	全体
-1969	0	0	0	0	0
1970-1974	1	0	0	0	1
1975-1979	0	0	0	0	0
1980-1984	1	0	2	1	4
1985-1989	1	3	3	1	8
1990-1994	2	0	1	0	3
1995-1997	0	0	1	1	2
合計	5	3	7	3	18

<欧州> (社)

設立年	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	全体
-1969	0	0	0	0	0
1970-1974	1	1	0	0	2
1975-1979	0	0	0	0	0
1980-1984	1	0	0	2	3
1985-1989	1	2	3	2	8
1990-1994	2	0	5	1	8
1995-1997	0	0	0	0	0
合計	5	3	8	5	21

<欧州> (社)

統括開始年	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	全体
-1969	0	0	0	0	0
1970-1974	1	0	0	0	1
1975-1979	0	0	0	0	0
1980-1984	0	0	0	1	1
1985-1989	1	1	2	2	6
1990-1994	3	2	5	2	12
1995-1997	0	0	1	0	1
合計	5	3	8	5	21

<アジア> (社)

設立年	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	全体
-1969	0	0	0	0	0
1970-1974	1	0	0	1	2
1975-1979	0	0	0	1	1
1980-1984	1	0	0	0	1
1985-1989	1	0	0	2	3
1990-1994	2	0	1	0	3
1995-1997	1	0	1	0	2
合計	6	0	2	4	12

<アジア> (社)

統括開始年	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	全体
-1969	0	0	0	0	0
1970-1974	0	0	0	0	0
1975-1979	0	0	0	0	0
1980-1984	0	0	0	0	0
1985-1989	2	0	0	2	4
1990-1994	3	0	1	1	5
1995-1997	1	0	1	1	3
合計	6	0	2	4	12

2-3. 貴社はなぜ設立されたのですか。あるいは、なぜ地域統括をおこなうようになったのですか。(複数回答可)

<北米> (社)

	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	全体
①増大した現地法人を効率的に管理するため	3	3	2	1	9
②地域単位で戦略を立案する必要が生じたため	4	2	2	1	9
③経営の現地化を促進するため	2	1	4	2	9
④地域での経営活動を拡大するための拠点を必要としたため	3	0	2	2	7
⑤地域経済圏の形成に対応するため	3	0	0	0	3
⑥現地法人から地域統括の要望が出されたため	1	0	0	0	1
⑦その他	1	0	0	0	1

その他=米国内の経営戦略の統一(1), 連結納税メリットを受けることなどを目的として設立(1)

<欧州> (社)

	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	全体
①増大した現地法人を効率的に管理するため	3	3	4	2	12
②地域単位で戦略を立案する必要が生じたため	4	3	5	4	16
③経営の現地化を促進するため	2	2	1	1	6
④地域での経営活動を拡大するための拠点を必要としたため	1	0	3	1	5
⑤地域経済圏の形成に対応するため	2	1	4	2	9
⑥現地法人から地域統括の要望が出されたため	0	0	0	0	0
⑦その他	1	0	1	0	2

その他=財務・人事・物流・経営企画の一元管理(1), 地域に現地法人を設立・買収したため(1)

<アジア> (社)

	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	全体
①増大した現地法人を効率的に管理するため	3	0	1	2	6
②地域単位で戦略を立案する必要が生じたため	4	0	1	3	8
③経営の現地化を促進するため	4	0	0	1	5
④地域での経営活動を拡大するための拠点を必要としたため	6	0	1	2	9
⑤地域経済圏の形成に対応するため	1	0	0	2	3
⑥現地法人から地域統括の要望が出されたため	0	0	0	0	0
⑦その他	0	0	1	0	1

その他=地域に現地法人を設立・買収したため(1), 財務, 人事, 物流, 経営企画の一元管理(1)

2-4. 貴社の規模をお教えてください。

全従業員 (人)

<北米> (人)

全従業員数	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	全体
1-10	2	0	1	0	3
-50	1	0	3	1	5
-100	1	1	0	0	2
-500	0	1	0	1	2
-1000	0	0	0	1	1
1001以上	1	0	3	0	4
合計	5	2	7	3	17

統括機能の担当者のみ (人)

<北米> (人)

担当従業員数	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	全体
1-5	1	0	3	2	6
-10	1	0	2	0	3
-50	2	2	1	0	5
-100	1	0	0	0	1
101以上	0	0	0	1	1
合計	5	2	6	3	16

全従業員数	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	全体
1-10	0	0	2	2	4
-50	2	0	2	0	4
-100	0	0	0	0	0
-500	0	2	2	3	7
-1000	1	1	2	0	4
1001以上	2	0	0	0	2
	5	3	8	5	21

担当従業員数	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	全体
1-5	0	0	4	4	8
-10	1	0	1	0	2
-50	3	1	2	1	7
-100	0	0	0	0	0
101以上	1	2	0	0	3
	5	3	7	5	20

全従業員数	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	全体
1-10	0	0	1	2	3
-50	1	0	0	0	1
-100	1	0	0	0	1
-500	1	0	0	2	3
-1000	3	0	0	0	3
1001以上	0	0	1	0	1
	6	0	2	4	12

担当従業員数	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	全体
1-5	1	0	1	2	4
-10	1	0	1	2	4
-50	2	0	0	0	2
-100	1	0	0	0	1
101以上	0	0	0	0	0
	5	0	2	4	11

傘下現地法人数からみた地域統括会社の規模

傘下現法数	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	全体
0～5	2	0	4	1	7
6～10	2	2	1	0	5
11～20	1	1	1	1	4
21～30	0	0	0	1	1
31～40	0	0	1	0	1
41～50	0	0	0	0	0
51以上	0	0	0	0	0
合計	5	3	7	3	18
平均	7.8	9.3	10.7	12	9.8

傘下現法数	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	全体
0～5	0	0	1	0	1
6～10	3	0	0	2	5
11～20	1	0	1	1	3
21～30	0	0	0	1	1
31～40	0	0	0	0	0
41～50	2	0	0	0	2
51以上	0	0	0	0	0
合計	6	0	2	4	12
平均	19.5	0	6.5	15.5	16

傘下現法数	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	全体
0～5	0	0	4	2	6
6～10	0	1	3	1	5
11～20	4	0	0	2	6
21～30	0	2	1	0	3
31～40	1	0	0	0	1
41～50	0	0	0	0	0
51以上	0	0	0	0	0
合計	5	3	8	5	21
平均	18.4	19.7	8	9.2	12.4

2-5. 貴社の主な業務は何ですか

計画時に予定していた業務と実際におこなっている業務とを分けてお答えください。

北米 () 内数字地域統括会社の設立時に予定していた機能

	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	全体
①原材料・部品調達業務の統括 (IPO機能)	2 (0)	0 (1)	1 (1)	1 (1)	4 (3)
②物流、流通業務の統括	1 (1)	0 (0)	1 (1)	1 (1)	3 (3)
③生産活動の統括	1 (2)	1 (1)	0 (0)	0 (0)	2 (3)
④販売活動の統括	0 (0)	2 (2)	1 (1)	2 (2)	5 (5)
⑤研究開発活動の統括	0 (1)	1 (2)	0 (0)	0 (0)	1 (3)
⑥ファイナンス業務の統括	4 (2)	3 (3)	7 (5)	2 (1)	16 (11)
⑦情報システムの統括	4 (1)	2 (2)	2 (2)	2 (2)	10 (7)
⑧人事・労務業務の統括	4 (1)	1 (1)	3 (3)	1 (1)	9 (6)
⑨法務関連の統括	4 (1)	2 (2)	3 (3)	1 (1)	10 (7)
⑩地域戦略の策定、実行	3 (1)	2 (2)	3 (2)	2 (2)	10 (7)
⑪グローバル戦略と地域戦略の調整	3 (1)	1 (1)	3 (2)	1 (1)	8 (5)
⑫地域情報の収集	2 (0)	2 (2)	5 (3)	2 (2)	11 (7)
⑬現地法人への情報提供	4 (2)	2 (2)	4 (5)	1 (1)	11 (10)
⑭現地法人にたいするE-タリツ、経営指導	4 (1)	0 (0)	5 (3)	1 (1)	10 (5)
⑮日本本社への意見の具申	4 (1)	1 (1)	7 (5)	3 (2)	15 (9)
⑯持ち株会社機能	4 (1)	2 (2)	7 (5)	2 (1)	15 (9)
⑰その他	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
平均	8.6	7.3	7.6	7.3	7.8

欧州 () 内数字は地域統括会社の設立時に予定していた機能 (社)

	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	全体
①原材料・部品調達業務の統括 (IPO 機能)	1 (0)	0 (0)	3 (3)	0 (0)	4 (3)
②物流、流通業務の統括	3 (1)	2 (2)	3 (2)	1 (1)	9 (6)
③生産活動の統括	4 (2)	3 (3)	3 (3)	0 (0)	10 (8)
④販売活動の統括	4 (1)	3 (3)	2 (2)	1 (1)	10 (7)
⑤研究開発活動の統括	3 (1)	1 (1)	3 (2)	0 (0)	7 (4)
⑥ファイナンス業務の統括	3 (2)	2 (2)	6 (6)	1 (1)	12 (11)
⑦情報システムの統括	4 (3)	2 (2)	2 (2)	3 (3)	11 (10)
⑧人事・労務業務の統括	3 (1)	2 (2)	1 (1)	3 (3)	9 (7)
⑨法務関連の統括	3 (2)	2 (2)	2 (2)	2 (2)	9 (8)
⑩地域戦略の策定、実行	4 (1)	3 (3)	7 (5)	5 (4)	19 (13)
⑪グローバル戦略と地域戦略の調整	4 (2)	3 (3)	5 (4)	5 (5)	17 (14)
⑫地域情報の収集	5 (2)	3 (3)	6 (5)	3 (4)	17 (14)
⑬現地法人への情報提供	5 (2)	3 (3)	5 (4)	4 (3)	17 (12)
⑭現地法人にたいするモニタリング、経営指導	3 (1)	3 (3)	5 (4)	5 (4)	16 (12)
⑮日本本社への意見の具申	5 (2)	3 (3)	6 (4)	5 (4)	19 (13)
⑯持ち株会社機能	2 (1)	2 (2)	6 (5)	0 (0)	10 (8)
⑰その他 (=連結決算)	0 (0)	0 (0)	1 (1)	0 (0)	1 (1)
平均	11.2	12.3	8.25	7.6	9.4

アジア () 内数字は地域統括会社の設立時に予定していた機能 (社)

	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	全体
①原材料・部品調達業務の統括 (IPO 機能)	4 (4)	0 (0)	1 (1)	0 (0)	5 (5)
②物流、流通業務の統括	5 (5)	0 (0)	0 (0)	2 (2)	7 (7)
③生産活動の統括	2 (1)	0 (0)	1 (1)	2 (2)	5 (4)
④販売活動の統括	3 (3)	0 (0)	2 (2)	2 (1)	7 (6)
⑤研究開発活動の統括	1 (1)	0 (0)	0 (0)	1 (1)	2 (2)
⑥ファイナンス業務の統括	3 (3)	0 (0)	1 (1)	4 (4)	8 (8)
⑦情報システムの統括	3 (2)	0 (0)	0 (0)	1 (2)	4 (4)
⑧人事・労務業務の統括	3 (3)	0 (0)	0 (0)	3 (2)	6 (5)
⑨法務関連の統括	3 (2)	0 (0)	0 (0)	2 (2)	5 (4)
⑩地域戦略の策定、実行	3 (3)	0 (0)	0 (0)	3 (4)	6 (7)
⑪グローバル戦略と地域戦略の調整	1 (3)	0 (0)	1 (1)	2 (3)	4 (7)
⑫地域情報の収集	4 (3)	0 (0)	0 (0)	3 (2)	7 (5)
⑬現地法人への情報提供	3 (3)	0 (0)	1 (1)	2 (2)	6 (6)
⑭現地法人にたいするモニタリング、経営指導	3 (3)	0 (0)	1 (1)	3 (3)	7 (7)
⑮日本本社への意見の具申	4 (3)	0 (0)	1 (1)	4 (4)	9 (8)
⑯持ち株会社機能	1 (1)	0 (0)	1 (1)	3 (3)	5 (5)
⑰その他	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
平均	7.7	0	5	9.3	7.8

2-6. 貴社では、地域統括業務を実際にどこでおこなっていますか。

北米 (社)

	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	計
①地域統括会社	5	2	6	3	16
②地域内の他の現地法人	0	1	1	0	2
③その他	0	0	0	0	0
合計	5	3	7	3	18

欧州 (社)

	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	計
①地域統括会社	5	3	8	5	21
②地域内の他の現地法人	0	0	0	0	0
③その他	0	0	0	0	0
合計	5	3	8	5	21

アジア (社)

	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	計
①地域統括会社	5	0	2	4	11
②地域内の他の現地法人	0	0	0	0	0
③その他	1	0	0	0	1
合計	6	0	2	4	12

その他=各部門でおこなっているものあり

2-7. 貴社は現地国政府から優遇税制などを受けられる地域統括会社に関する制度の適用を受けていますか。

北米 (社)					
	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	計
①受けている	0	0	0	0	0
②受けていない	5	3	7	3	18
合計	5	3	7	3	18
欧州 (社)					
	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	計
①受けている	2	0	1	0	3
②受けていない	3	3	7	5	18
合計	5	3	8	5	21
アジア (社)					
	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	計
①受けている	3	0	0	0	3
②受けていない	3	0	2	4	9
合計	6	0	2	4	12

3. 地域統括会社のマネジメント組織についてお尋ねします。

3-1. 貴社の社長の国籍は次のうちどれですか。

北米 (社)					
	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	計
①日本	5	3	7	2	17
②地域統括会社のおかれている国の出身	0	0	0	1	1
③地域統括会社のおかれている地域の出身	0	0	0	0	0
④他の地域の出身	0	0	0	0	0
合計	5	3	7	3	18

欧州 (社)					
	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	計
①日本	4	3	7	5	19
②地域統括会社のおかれている国の出身	1	0	1	0	2
③地域統括会社のおかれている地域の出身	0	0	0	0	0
④他の地域の出身	0	0	0	0	0
合計	5	3	8	5	21

アジア (社)					
	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	計
①日本	6	0	2	4	12
②地域統括会社のおかれている国の出身	0	0	0	0	0
③地域統括会社のおかれている地域の出身	0	0	0	0	0
④他の地域の出身	0	0	0	0	0
合計	6	0	2	4	12

3-2 上記の質問で②③④を選択された方にお尋ねします。貴社の社長はどのようなキャリアをお持ちですか。

北米 (社)					
	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	計
①はじめから社長として採用された	0	0	0	0	0
②地域内での内部昇格によって社長ポストに就いた	0	0	0	1	1
③他地域のマネジャーから昇格して社長ポストに就いた	0	0	0	0	0
④その他	0	0	0	0	0
合計	0	0	0	1	1

欧州 (社)					
	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	計
①はじめから社長として採用された	0	0	1	0	1
②地域内での内部昇格によって社長ポストに就いた	1	0	0	0	1
③他地域のマネジャーから昇格して社長ポストに就いた	0	0	0	0	0
④その他	0	0	0	0	0
合計	1	0	1	0	2

アジア (社)					
	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	計
①はじめから社長として採用された	0	0	0	0	0
②地域内での内部昇格によって社長ポストに就いた	0	0	0	0	0
③他地域のマネジャーから昇格して社長ポストに就いた	0	0	0	0	0
④その他	0	0	0	0	0
合計	0	0	0	0	0

3-3 貴社の社長の常駐場所はどこですか。

北米 (社)

	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	計
①日本本社	2	1	3	1	7
②地域統括会社	3	1	4	2	10
③その他	0	1	0	0	1
合計	5	3	7	3	18

その他=域内現地法人

アジア (社)

	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	計
①日本本社	0	0	0	2	2
②地域統括会社	6	0	2	2	10
③その他	0	0	0	0	0
合計	6	0	2	4	12

その他=域内現地法人

欧州 (社)

	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	計
①日本本社	0	0	1	0	1
②地域統括会社	5	3	6	4	18
③その他	0	0	1	1	2
合計	5	3	8	5	21

その他=欧州本部(駐在), 米州地域と兼務のためNY駐在

3-4 貴社の社長の、日本本社での役職は何ですか。

北米 (社)

	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	計
①社長, 会長	1	0	3	0	4
②副社長	0	0	0	1	1
③専務, 常務, 取締役	3	3	2	1	9
④部長	1	0	0	1	2
⑤日本の本社では役職をもっていない	0	0	2	0	2
⑥その他	0	0	0	0	0
合計	5	3	7	3	18

欧州 (社)

	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	計
①社長, 会長	0	0	0	0	0
②副社長	0	0	0	0	0
③専務, 常務, 取締役	3	3	3	3	12
④部長	2	0	4	1	7
⑤日本の本社では役職をもっていない	0	0	1	1	2
⑥その他	0	0	0	0	0
合計	5	3	8	5	21

アジア (社)

	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	計
①社長, 会長	0	0	0	1	1
②副社長	0	0	0	0	0
③専務, 常務, 取締役	1	0	0	2	3
④部長	2	0	1	0	3
⑤日本の本社では役職をもっていない	2	0	0	1	3
⑥その他	1	0	1	0	2
合計	6	0	2	4	12

その他=理事

3-5 貴社はどこに対して報告義務をもっていますか (複数回答)

北米 (社)

	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	計
①本社の社長	4	2	5	3	14
②本社の海外事業担当役員	1	3	5	1	10
③本社の国際事業部 (海外事業部)	1	2	6	3	12
④日本の製品事業部	0	0	1	0	1
⑤日本の販売事業部	0	0	1	0	1
⑥その他	1	0	0	1	2

その他=ファンクションごとに異なる(1), 各営業部門(本社)(1)

欧州 (社)

	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	計
①本社の社長	3	2	5	0	10
②本社の海外事業担当役員	4	2	3	4	13
③本社の国際事業部 (海外事業部)	2	2	4	2	10
④日本の製品事業部	0	1	2	0	3
⑤日本の販売事業部	0	1	3	0	4
⑥その他	1	1	3	0	5

その他＝経営企画室(1), 関連事業部(1), 研究開発本部(1), 本社・中央研究書・各事業部(1), 社長・副社長・専務よりなる経営会議(1)

アジア (社)

	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	計
①本社の社長	1	0	1	1	3
②本社の海外事業担当役員	4	0	1	2	7
③本社の国際事業部 (海外事業部)	1	0	1	3	5
④日本の製品事業部	1	0	0	0	1
⑤日本の販売事業部	1	0	1	0	2
⑥その他	3	0	0	1	4

その他＝本社＋経営戦略担当役員(1), 内容によって異なる(1), 地域本部長＋業務本部など(1) 各営業部門 (本社)(1)

3-6 貴社の傘下にある現地法人は誰に対して報告義務をもっていますか。(複数回答)

北米 (社)

	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	計
①地域統括会社 (地域統括本部も含む)	4	2	5	3	14
②本社の国際事業部 (海外事業部)	1	2	3	2	8
③日本の製品事業部	3	1	3	0	7
④日本の販売事業部	2	0	1	0	3
⑤その他	1	0	2	0	3

その他＝日本のSBUと地域統括の両方 (1), 取締役会 (1)

欧州 (社)

	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	計
①地域統括会社 (地域統括本部も含む)	5	3	7	5	20
②本社の国際事業部 (海外事業部)	2	2	5	3	12
③日本の製品事業部	1	0	2	0	3
④日本の販売事業部	1	0	1	0	2
⑤その他	0	0	0	0	0

アジア (社)

	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	計
①地域統括会社 (地域統括本部も含む)	4	0	1	4	9
②本社の国際事業部 (海外事業部)	2	0	0	3	5
③日本の製品事業部	4	0	0	1	5
④日本の販売事業部	2	0	0	1	3
⑤その他	1	0	0	0	1

その他＝財務部

3-7 地域の経営についておたずねします。つぎの項目に関して重要な役割を担っている組織はどこですか。権限の大きな順に番号をご記入ください。

－省略 (本文中参考のこと)－

4-1. 貴社の出資形態は次のどれにあてはまりますか。

	電気	自動車	その他製造	サービス
①日本本社の100%出資	5	3	7	3
②日本の本社と現地法人の出資	0	0	0	0
③域外の統括会社の100%出資	0	0	0	0
④その他	0	0	0	0
合計	5	3	7	3

欧州		(社)			
	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	
①日本本社の100%出資	4	2	4	4	
②日本の本社と現地法人の出資	0	1	1	0	
③域外の統括会社の100%出資	0	0	0	1	
④その他	1	0	3	0	
合計	5	3	8	5	

その他＝駐在員事務所(1), 日本本社80%・日本の少数株主20%(1), 日本本社の100%出資持ち株会社の出資(2)

アジア		(社)			
	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	
①日本本社の100%出資	6	0	2	4	
②日本の本社と現地法人の出資	0	0	0	0	
③域外の統括会社の100%出資	0	0	0	0	
④その他	0	0	0	0	
合計	6	0	2	4	

4-2. 貴社の経費はどのように賄っていますか。(複数回答)

北米		(社)			
	電気	自動車	その他製造	サービス	
①日本の本社負担	1	0	2	1	
②現地法人にたいするマネジメントフィー	4	2	4	0	
③現地法人にたいするスタッフサービスの対価	3	2	2	0	
④設立時に与えられた資金の運用益	2	0	3	0	
⑤併設している事業所の負担	0	0	0	2	
⑥その他	2	0	3	1	

その他＝独立採算(1), 受取利息・配当金など(3), 日本本社へのスタッフサービス(1)

欧州		(社)			
	電気	自動車	その他製造	サービス	
①日本の本社負担	1	0	4	3	
②現地法人にたいするマネジメントフィー	3	2	4	1	
③現地法人にたいするスタッフサービスの対価	1	0	2	0	
④設立時に与えられた資金の運用益	0	0	1	1	
⑤併設している事業所の負担	0	1	2	1	
⑥その他	1	0	1	0	

その他＝販売利益・配当金・利子(1), 仕入れ価格と販売価格の差額による(1)

アジア		(社)			
	電気	自動車	その他製造	サービス	
①日本の本社負担	3	0	0	0	
②現地法人にたいするマネジメントフィー	1	0	0	2	
③現地法人にたいするスタッフサービスの対価	4	0	0	0	
④設立時に与えられた資金の運用益	1	0	0	2	
⑤併設している事業所の負担	3	0	0	2	
⑥その他	3	0	2	1	

その他＝販売コミッション(1), 販売活動による(2), 営業活動+受益者負担(1), 配当と輸出業務(1), 本社と現地で50%ずつ(1)

5-1. 貴社がおこなっている地域統括業務のうち、成果があったと思われる点は何ですか。

なお、回答は実際おこなっている業務のみお答えください。

(1-成果あり, 2-やや成果あり, 3-どちらともいえない, 4-やや成果なし, 5-成果なし)

－省略(本文注参照のこと)－

5-2. 5-1の項目のうち、成果があった、やや成果があった理由は何ですか。(複数回答)

北米

(社)

	電気・電子	自動車	その他製造	サービス	計
①経営階活動の連結による経済効果が得られたため	4	2	4	2	12
②経営の現地化が進み、地域の情報が入りやすくなったため	2	1	5	1	9
③地域内の現地法人に対して有益な情報が提供されるようになったため	1	1	1	2	5
④優秀な人材が採用できるようになったため	1	0	1	0	2
⑤地域内での知名度があがったため	1	0	1	0	2
⑥コストの削減に成功したため	1	1	3	1	6
⑦地域統括会社に大幅な意思決定権限の委譲がなされたため	1	1	2	2	6
⑧地域経済圏に対応する窓口ができたため	0	1	3	1	5
⑨その他	0	0	0	0	0

欧州

(社)

	電気	自動車	その他製造	サービス	計
①経営階活動の連結による経済効果が得られたため	2	1	4	2	9
②経営の現地化が進み、地域の情報が入りやすくなったため	3	3	3	0	9
③地域内の現地法人に対して有益な情報が提供されるようになったため	1	1	2	4	8
④優秀な人材が採用できるようになったため	1	0	1	1	3
⑤地域内での知名度があがったため	2	0	0	0	2
⑥コストの削減に成功したため	3	1	4	1	9
⑦地域統括会社に大幅な意思決定権限の委譲がなされたため	5	3	2	3	13
⑧地域経済圏に対応する窓口ができたため	2	0	4	1	7
⑨その他	0	0	2	0	2

アジア

(社)

	電気	自動車	その他製造	サービス	計
①経営階活動の連結による経済効果が得られたため	3	0	1	3	7
②経営の現地化が進み、地域の情報が入りやすくなったため	2	0	1	1	4
③地域内の現地法人に対して有益な情報が提供されるようになったため	3	0	1	2	6
④優秀な人材が採用できるようになったため	2	0	1	0	3
⑤地域内での知名度があがったため	0	0	1	0	1
⑥コストの削減に成功したため	4	0	0	0	4
⑦地域統括会社に大幅な意思決定権限の委譲がなされたため	2	0	1	2	5
⑧地域経済圏に対応する窓口ができたため	1	0	1	2	4
⑨その他	1	0	0	0	1

その他＝相互情報交換機会および発信機能の増大

5-3.5-1の項目のうち成果がなかった、やや成果がなかった理由は何ですか。(複数回答)

北米

(社)

	電気	自動車	その他製造	サービス	計
①管理階層が1つ増え、迅速な意思決定が妨げられたため	0	0	0	0	0
②管理階層が1つ増えたことにより管理コストが上昇したため	0	0	2	0	2
③地域統括会社が海外現地法人にとって有益な情報を提供していないため	1	1	0	0	2
④海外現地法人が本社と直接連絡を取っているため	1	1	0	1	3
⑤海外現地法人が製品事業部と直接連絡を取っているため	3	1	0	0	4
⑥海外現地法人が地域統括の必要性を感じていないため	1	0	0	0	1
⑦地域統括会社の費用の負担をめぐる混乱のため	0	0	0	0	0
⑧日本本社が地域統括会社を重視していないため	1	0	0	0	1
⑨地域統括マネジメントの経験不足のため	1	1	0	1	3
⑩その他	0	1	0	0	1

欧州

(社)

	電気	自動車	その他製造	サービス	計
①管理階層が1つ増え、迅速な意思決定が妨げられたため	0	0	0	0	0
②管理階層が1つ増えたことにより管理コストが上昇したため	0	0	1	0	1
③地域統括会社が海外現地法人にとって有益な情報を提供していないため	0	0	0	0	0
④海外現地法人が本社と直接連絡を取っているため	0	0	0	0	0
⑤海外現地法人が製品事業部と直接連絡を取っているため	0	0	0	0	0
⑥海外現地法人が地域統括の必要性を感じていないため	0	0	0	0	0
⑦地域統括会社の費用の負担をめぐる混乱のため	0	0	1	0	1
⑧日本本社が地域統括会社を重視していないため	0	0	0	0	0
⑨地域統括マネジメントの経験不足のため	1	0	2	1	4
⑩その他	0	0	0	0	0

アジア

(社)

	電気	自動車	その他製造	サービス	計
①管理階層が1つ増え、迅速な意思決定が妨げられたため	0	0	0	0	0
②管理階層が1つ増えたことにより管理コストが上昇したため	0	0	0	0	0
③地域統括会社が海外現地法人にとって有益な情報を提供していないため	0	0	0	0	0
④海外現地法人が本社と直接連絡を取っているため	0	0	0	1	1
⑤海外現地法人が製品事業部と直接連絡を取っているため	0	0	0	0	0
⑥海外現地法人が地域統括の必要性を感じていないため	0	0	0	1	1
⑦地域統括会社の費用の負担をめぐる混乱のため	0	0	0	0	0
⑧日本本社が地域統括会社を重視していないため	0	0	0	0	0
⑨地域統括マネジメントの経験不足のため	1	0	0	1	2
⑩その他	0	0	0	0	0

その他=スタートしたばかり

6. 貴社の今後の計画についてお尋ねします。

6-1. 貴社の地域統括機能は今後、どのような方向に進むとお考えですか。

北米

(社)

	電気	自動車	その他製造	サービス	計
①さらに統括機能を強化する	2	1	0	1	4
②現状維持	2	1	3	1	7
③統括をおこなって意味のある機能だけを残す	1	1	2	0	4
④地域統括をおこなわない方向で検討中	0	0	0	0	0
⑤その他	0	0	1	1	2
合計	5	3	6	3	17

その他=現在試行中、地域に根を下ろした事業育成

欧州

(社)

	電気	自動車	その他製造	サービス	計
①さらに統括機能を強化する	3	1	3	2	9
②現状維持	1	1	5	2	9
③統括をおこなって意味のある機能だけを残す	1	0	0	1	2
④地域統括をおこなわない方向で検討中	0	0	0	0	0
⑤その他	0	1	0	0	1
合計	5	3	8	5	21

その他=1と2を回答

アジア

(社)

	電気	自動車	その他製造	サービス	計
①さらに統括機能を強化する	4	0	1	2	7
②現状維持	0	0	1	2	3
③統括をおこなって意味のある機能だけを残す	1	0	0	0	1
④地域統括をおこなわない方向で検討中	0	0	0	0	0
⑤その他	1	0	0	0	1
合計	6	0	2	4	12

その他=1と3を回答

6-2.6-1において①②③とお答えになった方にお尋ねします。

今後重視していく統括機能は次のうち、どの機能とお考えでしょうか。また今後あまり重視されない機能はどれでしょうか。

北米

(社)

	電気		自動車		その他製造		サービス	
	する	しない	する	しない	する	しない	する	しない
①原材料・部品調達業務の統括 (IPO 機能)	2	1	2	0	2	0	1	0
②物流, 流通業務の統括	1	1	1	0	1	1	1	0
③生産活動の統括	2	1	0	0	0	1	0	0
④販売活動の統括	1	1	1	0	0	1	1	0
⑤研究開発活動の統括	1	1	1	0	1	1	0	0
⑥ファイナンス業務の統括	3	0	3	0	4	0	2	0
⑦情報システムの統括	3	0	2	0	3	0	0	0
⑧人事・労務業務の統括	3	0	1	1	2	0	1	0
⑨法務関連の統括	3	0	1	0	2	0	1	0
⑩地域戦略の策定, 実行	4	0	2	0	2	1	1	0
⑪グローバル戦略と地域戦略の調整	4	0	2	0	3	0	1	0
⑫地域情報の収集	2	0	1	0	5	0	0	0
⑬現地法人への情報提供	2	2	1	0	5	0	0	0
⑭現地法人にたいするモニタリング, 経営指導	2	1	0	0	4	0	1	0
⑮日本本社への意見の具申	2	1	1	0	4	0	1	0
⑯持ち株会社機能	2	0	1	0	4	0	0	0
⑰その他	0	0	0	0	1	0	0	0

欧州

(社)

	電気		自動車		その他製造		サービス	
	する	しない	する	しない	する	しない	する	しない
①原材料・部品調達業務の統括 (IPO 機能)	1	1	1	0	2	2	0	0
②物流, 流通業務の統括	4	0	1	0	4	1	1	0
③生産活動の統括	2	0	2	0	2	2	0	0
④販売活動の統括	3	0	2	0	3	1	1	0
⑤研究開発活動の統括	2	1	3	0	2	1	0	0
⑥ファイナンス業務の統括	4	0	3	0	6	0	3	0
⑦情報システムの統括	4	0	1	0	3	0	4	0
⑧人事・労務業務の統括	1	1	3	0	1	2	0	1
⑨法務関連の統括	1	1	3	0	2	1	0	1
⑩地域戦略の策定, 実行	4	0	2	0	6	0	3	1
⑪グローバル戦略と地域戦略の調整	4	0	2	0	5	0	3	1
⑫地域情報の収集	3	0	2	0	4	0	3	0
⑬現地法人への情報提供	4	0	2	0	5	0	2	1
⑭現地法人にたいするモニタリング, 経営指導	3	0	2	0	6	0	4	0
⑮日本本社への意見の具申	3	0	2	0	4	0	1	1
⑯持ち株会社機能	2	1	1	0	5	1	1	0
⑰その他	0	0	0	0	1	0	0	0

アジア

(社)

	電気		自動車		その他製造		サービス	
	する	しない	する	しない	する	しない	する	しない
①原材料・部品調達業務の統括 (IPO 機能)	5	1	0	0	1	0	2	0
②物流, 流通業務の統括	4	1	0	0	1	0	2	1
③生産活動の統括	1	2	0	0	1	0	3	1
④販売活動の統括	3	1	0	0	2	0	2	1
⑤研究開発活動の統括	2	1	0	0	0	1	1	1
⑥ファイナンス業務の統括	6	0	0	0	1	0	4	0
⑦情報システムの統括	6	0	0	0	1	0	2	1
⑧人事・労務業務の統括	4	0	0	0	0	1	2	2
⑨法務関連の統括	5	0	0	0	0	1	3	0
⑩地域戦略の策定, 実行	5	1	0	0	2	0	4	0
⑪グローバル戦略と地域戦略の調整	5	0	0	0	1	0	4	0
⑫地域情報の収集	5	0	0	0	1	0	4	0
⑬現地法人への情報提供	5	0	0	0	1	0	3	0
⑭現地法人にたいするモニタリング, 経営指導	4	1	0	0	1	0	4	0
⑮日本本社への意見の具申	4	1	0	0	0	1	3	0
⑯持ち株会社機能	0	2	0	0	1	0	3	0
⑰その他	0	0	0	0	0	0	1	0

6-3.6-1において③④とお答えになった方にお尋ねします。

貴社の地域統括機能を減らす、もしくはなくす理由は何ですか。

北米

(社)

	電気	自動車	その他製造	サービス
①地域による区別が無意味になってきたため	0	0	0	0
②地域にとらわれないグローバルな生産の相互補完体制を構築するため	0	0	0	0
③指揮命令系統の混乱	0	0	0	0
④日本の製品事業部の影響力が強すぎるため	0	0	0	0
⑤まだ海外生産比率が低く、地域戦略という段階でないから	0	0	0	0
⑥管理のコストが上昇したため	1	0	1	0
⑦地域統括のマネジメントの経験不足	0	0	0	0
⑧日本の本社の経営方針の変更	0	0	0	0
⑨日本の本社の経営状態が良くないため	0	0	0	0
⑩その他	1	1	0	0

※その他＝地方分権化

欧州

(社)

	電気	自動車	その他製造	サービス
①地域による区別が無意味になってきたため	0	0	0	0
②地域にとらわれないグローバルな生産の相互補完体制を構築するため	0	0	0	0
③指揮命令系統の混乱	0	0	0	0
④日本の製品事業部の影響力が強すぎるため	0	0	0	0
⑤まだ海外生産比率が低く、地域戦略という段階でないから	0	0	0	0
⑥管理のコストが上昇したため	0	0	0	0
⑦地域統括のマネジメントの経験不足	0	0	0	0
⑧日本の本社の経営方針の変更	0	0	0	1
⑨日本の本社の経営状態が良くないため	0	0	0	0
⑩その他	1	0	0	1

その他＝今までの縦割りの地域統括から、グローバルな横割りの統括に進むため、EU統合熱がさめた

アジア

(社)

	電気	自動車	その他製造	サービス
①地域による区別が無意味になってきたため	0	0	0	0
②地域にとらわれないグローバルな生産の相互補完体制を構築するため	0	0	0	0
③指揮命令系統の混乱	0	0	0	0
④日本の製品事業部の影響力が強すぎるため	0	0	0	0
⑤まだ海外生産比率が低く、地域戦略という段階でないから	0	0	0	0
⑥管理のコストが上昇したため	0	0	0	0
⑦地域統括のマネジメントの経験不足	0	0	0	0
⑧日本の本社の経営方針の変更	0	0	0	0
⑨日本の本社の経営状態が良くないため	0	0	0	0
⑩その他	2	0	0	0

※その他＝地域内の各現地法人の実力向上、必要とされる支援機能業務に注力する