

グローバル企業における地域統括会社についての考察

今井雅和・清水 さゆり

An Inquiry into the Regional Headquarters in Global Firms

Masakazu IMAI・Sayuri SHIMIZU

はじめに

グローバルに事業展開する企業は、これまでグローバル戦略、あるいはマルチドメスティック戦略のいずれかを採用してきた。グローバル戦略は、経営資源を本国に集中し、効率性を追求することによって、競争優位を發揮しようとするものである。マルチドメスティック戦略は、現地市場への適応によって、市場確保を目指すもので、進出国ごとに独自に活動するものである。1980年代後半以降、日系多国籍企業を中心に再びブームになった感のあるリージョナル戦略は、マルチドメスティック戦略の発展型と考えられる。すなわち、地域単位で経営効率を追求することによってグローバル戦略に対抗しつつも、あくまでも市場特性への対応を第一義とし、競争優位を發揮しようというものである。「組織は戦略に従う」というチャンドラーの命題に従えば、グローバル戦略では製品別事業部が、リージョナル戦略では地域別事業部が採用されることになる。

しかしながら、大競争時代にあって、グローバルに活動する企業が競争優位を發揮するためには、効率と市場適応の両立という二律背反と考えられてきた命題をいかに克服するかが課題となっている。つまり、グローバル戦略とリージョナル戦略を同時に追求し、高次元でバランスさせることが重要なのである。本稿の目的は、そうした複合的な戦略を採用するに当たって、どのような組織形態が適格的か検討することにある。

以下では、既存研究を踏まえ、まずグローバル戦略とリージョナル戦略の概念および相互関係について議論する。次に、グローバル・リージョナルの複合的戦略追求のために、提起され、一部実行に移されたマトリックス組織の概要と限界について整理する、そして、地域統括会社についての調査報告、研究成果をレビューし、本研究のフレームワークを提示する。

その上で、地域統括会社の機能を強化する方向にあるクラリオン、および地域統括会社をいち早く取り入れ、10年に亘ってグローバル経営の中核に据えながら、近年、カンパニー制採用によって

グローバル統合に力点を移行したオムロンの事例を取り上げる。ケーススタディを用いるのは、定性的研究によって、現実や因果関係についてのイメージをより鮮明にできる（加護野他, 1983）からである。

最後に、複合的戦略推進の中核としての地域統括会社の機能、および社内外の環境変化に応じて、その性格が変化していることを確認したうえで、今後の研究課題を明らかにし、むすびとしたい。

．先行研究と本稿のフレームワーク

1．グローバル戦略とリージョナル戦略

バートレットとゴシャル（Bartlett & Ghoshal, 1989）は、グローバル戦略の特徴を、1980年代半ばまでの日本企業を想定し、経営資源の本社集中、生産活動の本国集中による効率性追求による競争優位と位置付けた。しかしながら、周知のとおり、そうした日本企業もその後急速に事業のグローバル化を図っており、生産効率のみを主眼とするグローバル戦略は色あせたものとなっている。むしろ、今日では、強いリーダーシップのもと、地理的に分散した事業をグローバルに統合することによって、自己完結的に事業運営を行なうことを目指したものとなっている。そうすることによって、迅速な意思決定、事業ポートフォリオの組換えなど、企業戦略の策定、実行が容易となり、事業運営上の効率性が高まったのである。このように、グローバル戦略が目指す効率性は、生産効率のみならず、事業全体をカバーする広義の効率性を指している。なお、グローバル戦略を採用する企業は、コングロマリット型あるいは複数事業を持つ「総合」型に多く見られ、たとえばGE社などを挙げることができる。（図表1参照）

リージョナル戦略は、一定地域内で効率性を追求し、マルチドメスティック戦略の欠点を一部補いつつも、市場への適応を第一義とし、各地域を自立的な事業単位と捉えるものである。1980年代後半以降、グローバル企業において、リージョナル戦略を追求する動きが顕著になり、リージョナル競争の圧力が急激に強まった(Morrison, Ricks & Roth, 1991)。こうした動きの最大の要因は、欧州や北米における地域経済圏¹の形成であった。しかしながら、こうしたマクロ環境への適応に加え、世界中に分散した海外子会社をいかにマネジメントするかという命題への企業自身の解答でもあっ

図表1 グローバル戦略とリージョナル戦略

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

たともいえる。リージョナル戦略によって、期待される効果としては、地域市場の要請にきめ細かく対応できるだけでなく、自立的な事業単位であるため、地域レベルの意思決定や地域戦略の推進が容易なことが挙げられる。また、リージョナル戦略を推進する企業の特徴は、単事業、あるいは本業の事業比率が高い点にあり、たとえばフォードなどの自動車会社を挙げることができる（図表1参照）。

これまで、グローバル戦略とリージョナル戦略を、あえて相互対立的なものとして捉え、議論してきたが、先行研究においてはどのように理解されているだろうか。アオキとタチキ（Aoki & Tachiki, 1992）は、地域経済圏の形成に伴って、現地への適応がより必要になってきているので、リージョナル戦略は、グローバル戦略を実現するために必要不可欠な戦略であるとしている。モリソンとロス（Morrison & Roth, 1992）によれば、リージョナル戦略は、折衷的ではあるが、国と世界の中間にある地域に焦点を当てた、次善の策ということになる。グローバル戦略は高い効率性を約束してくれるが、それは理論上のことであり、環境に適応するためにはリージョナル戦略が適合している。周佐（1988）は、経営資源の移転という観点から、グローバル戦略とリージョナル戦略を捉えている。経営資源の移転と相互利用は、欧州のような各地域内においては、相対的に経営資源の豊富な子会社、あるいは地域内のコーディネーションセンターを媒介として行なわれている。他方、地域間、すなわちグローバルな経営資源は、本社のコーディネーションによって、移転、相互利用される場合が多い。生産活動についていえば、自動車のような製品はグローバルな垂直生産統合は困難であるが、地域内であれば可能であり、その場合、調整活動は地域内で行うのが効率的である。他方、一地域では経済生産規模に達しない製品や、集中生産を行なうべき製品については、グローバルな視点から地域間の水平生産統合を行なう必要がある。このように考えると、リージョナル戦略とグローバル戦略は、二者択一的なものではなく、相互補完的な関係にあると考えられる。グローバルな効率性とリージョナルな適合性をいかに両立するか。そして、そのために最適な本社レベル、地域レベルおよび事業レベルの組織形態はいかにあるべきかが問われることになる。

2. マトリックス組織

グローバル戦略とリージョナル戦略の同時追求を目指し、かつて注目されたのがマトリックス組織である。多角化した複数事業を保有する企業がグローバル化する際採用するのが、製品別事業部である。他方、事業規模の大きな本業を抱える企業は地域別事業部を選択する場合が多い（Stopford & Wells, 1972）。トレードオフの関係にある両事業部組織の利点を満たすために、理論的帰結として考案されたのが、マトリックス組織であった。

マトリックス組織は、欧米企業を中心に採用されたが、多くの場合、所期の目的を達成することなく、姿を消していった。それは、各事業主体が、製品別事業部と地域別事業部の双方にレポートするため、組織内の調整と意思決定を効率的に行なうことができなかつたためであり、「組織は簡素であるべき」という命題を超越することができなかつたといえる。また、調整が取れない場合に

最終的な意思決定を行なう主体を事前に決めたとしても、責任の所在を明確にすることは困難であり、責任と権限を委譲されたリーダーによる自立的な経営を行ない得なかったのである。

それでも、グローバル企業の一つのモデルといわれた、欧州の電機エンジニアリング大手アセアブラウンボベリ（ABB）が、経営者のリーダーシップと調整能力、および全社的な情報処理システムによって、マトリックス組織を活用してきたことは注目に値する。実際、同社は、マトリックス組織によって、大企業でありながら中小企業のように迅速に、グローバル企業でありながらローカル企業のように市場適合的に行動し、二律背反を克服することによって、賞賛を集めてきた。しかしながら、同社も、業績の低迷を受け、それまで10年に亘り、活用してきたマトリックス組織を1998年に廃止することになり、製品別事業部組織に移行した。その結果、意思決定と実行の迅速化、コスト削減など、組織全体の効率化を実現でき、事業の買収売却など、ポートフォリオの組換えなど、企業戦略の遂行が容易になったといわれる²。

日本の総合商社では、現在も、事業部と地域別の業務部が併存し、あたかもマトリックス組織のごとく見えるが、あくまでも事業部が主体であって、業務部の機能は支援機能にすぎず、マトリックス組織とはいいがたい。マトリックス組織は、事業と地域の双方のニーズに応えるため、柔軟な組織を目指し、考案されたものであるが、両事業部が恒久的組織として設計されたため、激変する経営環境に柔軟に適應することが困難になったものと考えられる。守備範囲や事業の力点を柔軟に移行するためには、存続を志向する組織特性が障害であり、柔軟であったはずのマトリックス組織がいつしか硬直的なものとなり、歴史的使命を終えたといえるだろう。

3. 地域統括会社³

筆者らは、地域統括会社を、マトリックス組織の挫折を受け、経営者が意識するか否かは別にし、グローバル戦略とリージョナル戦略の同時追求という複合的戦略を遂行するうえで欠かせない組織形態と考えている。地域統括会社の特徴は、一方では自己完結型の地域統括「本社」ともいえる形態から、他方では生産調整や財務管理のみを行なうコーディネーション機能まで、企業や地域によって多様であり、マクロ・ミクロの環境変化に柔軟に対応できる組織といえる。

地域統括会社制とは、世界をいくつかの地域に分け、それぞれの地域に統括会社を設置し、各地域内の企業活動を統括することであるが、全社レベルでは、本社が地域間の活動を調整するものである。ここでは、地域統括会社制が採用されることになった背景と、地域統括会社のもつ機能について、先行研究をレビューすることによって明らかにする。そうすることによって、企業の戦略と、地域統括会社制に期待する機能と役割が明らかになると考えられる。

もともと、地域統括会社制は1960年代後半から70年代にかけて、米系多国籍企業が採用したのがはじまりである。その背景には、1950年代後半から60年代にかけて、米系多国籍企業が、欧州への投資を加速し、それにともない在欧子会社が増大したことが挙げられる。それらの海外子会社をマネジメントすることを目的に設立されたのが、米系多国籍企業の欧州地域統括会社であった。それ

ら地域統括会社の責任と権限は、欧州全体の経営に対する責任、人材育成や昇進の可能性の拡大、マーケティング機能の標準化、生産の合理化、長期的企業戦略、多角化、資本調達に関する欧州の視点からの米国本社への助言（Williams, 1969; Dymysza, 1972; Stopford & Wells, 1972）などであった。

しかしながら、この時期設立された欧州地域統括会社は、縮小や撤退に至るケースが多かった。パークス（Parks, 1969）はその理由として、収益の低下、地域管理の限界、人事交代、コミュニケーションの問題、実行力の不足、組織理念、を挙げている。

米系多国籍企業による欧州地域統括会社の設立は、地域単位で効率的な管理を行うためのヒエラルキーによる管理であり、経営効率を追求することが目的であった（森, 1993）といえる。しかし、効率化メリットによって、新たに設立した地域統括会社の維持コストを吸収することができず、逆にコスト増につながり、縮小や撤退に追いこまれるケースが多かった。この時期の地域統括会社は投資の増大にともなって設立されたもので、「本社」機能を十分に保有しているとはいえ、地域レベルの効率性を発揮することができなかった。また、地域を束ねるグローバル経営の視点も欠如していた。さらに、本社と各国子会社の間に地域統括会社という屋上屋を重ねながら、権限規定が不明確で機能的な組織形態たりえなかったのである。

一方、1980年代後半から90年代にかけては第2次ブームともいえる、日系多国籍企業による地域統括会社の設立ブームが見られた。その理由には、1985年のプラザ合意によってもたらされた円高の進行によって、日系多国籍企業が輸出を中心とした海外事業活動から、本格的な海外生産を目的とした海外事業活動へと転換していったことが挙げられる。そうした経営の現地化を目的とした海外子会社の設立は、地域内の海外子会社の統括を行う地域統括会社の設立をも促すこととなった。

アオキとタチキ（Aoki & Tachiki, 1992）は、アジア太平洋、および欧州地域で事業活動を行っている日系多国籍企業の海外子会社に対してインタビューを実施し、地域統括会社が海外子会社をどのように調整しているか、さらに地域統括会社の役割とはなにかについて論じている。それによれば、地域統括会社は、地域内に分散している事業活動を効率的に統合し、調整するために、あるいは経営資源を効率的に活用するために設立されたという。地域統括会社の機能として、

アップストリーム製品の管理（部品の調達、消費財の生産の差異に互換性のある中間財やコンポーネントが集中的に調達され、あるいはそれらを完成品に仕上げる際の海外子会社の要求に対応して配送する）

財務、投資、為替管理

部品の在庫管理

人事メンテナンスのための技術指導、各国政府との交渉

広告、販売促進グッズの共有（広告用ポスターの作製、新聞やメディアに対する広告の共同出資）を挙げている。

森（1995, 1998）は、日本本社と地域統括会社に対してアンケート調査を実施し、地域統括会社

についての広範な調査を行っている。そのなかで、地域統括会社の設立目的として、

グローバルな視点で、海外子会社を効率的にマネジメント

地域経済圏への形成

インサイダー企業として経営の現地化を図る

を挙げている。また、地域統括会社の機能は、設立地域によって異なるとし、全地域に当てはまる機能として、

地域の情報の収集

本国本社のグローバル戦略と地域戦略との調整

地域内の海外子会社のモニタリング

地域内のオペレーションに関する意思決定

を挙げている。他方、アメリカにおかれた地域統括会社の特徴としては、地域統括会社が強いライン権限を持つことが少ないことが挙げられ、それはもともと持株会社やファイナンス関連の子会社から発展したケースが多いことに由来している。もう1つの特徴として、アメリカ市場の重要性に鑑み、長期的企業戦略、すなわち企業の重要戦略に地域統括会社が直接関わるケースが多いことが挙げられる。次に、ヨーロッパにおかれた地域統括会社は、ライン機能に関する統括を行うことが多く、生産活動の統括のみならず、研究・開発活動の統括も行なう場合も多い。経済統合がもっとも進展し、地域戦略を自立的に策定・実行し易い環境にあるため、地域統括「本社」としての機能を担い、リージョナル戦略を推進しているケースも多い。他方、アジアにおかれた地域統括会社は、ロジスティクスや販売活動の統括を行うケースは多いが、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、戦略機能を担うケースが少ないことが挙げられる。森(1995, 1998)は、その理由として、地域統括会社というイメージで設立されたにも関わらず、日本からの地理的近接性もあって、本社が直接統括することが可能であるため、地域統括機能が限定されたものとなったと述べている。筆者らは、アジアは北米のように自由貿易地域にさえなっておらず、地理的近接性以外に経済統合を促す体制となっていないこと、さらには北米、欧州と異なり未発達な市場と、プレーヤーのバラツキが大きいことから、欧米と同等な機能の地域統括会社はそもそも無理なのであって、それは今後の課題であろうと考えている。

グローバル化が進展するなか、第2次ブームの地域統括会社は、グローバル・リージョナルの複合的戦略の遂行を目指して、設立された。地域統括会社により大きな権限を与えることによって、地域レベルの意思決定の迅速化、オペレーションの効率化を図っている。同時に、本社のリーダーシップのもと、地域間の調整を図り、グローバルな効率性も追求している。また、地域の特性に合わせ、地域統括会社の機能と役割に変化をもたせ、柔軟に対応しているのである。地域統括会社を地域統括「本社」と画一的に捉えるのではなく、経営環境に適応可能なフレキシブルな組織形態と理解できるであろう。

これまでの議論を踏まえて、節ではクラリオンとオムロンの地域統括会社の現状を明らかにし、

地域統括会社がグローバル戦略とリージョナル戦略の複合戦略を追求するうえで、どのような役割を果たしているか、さらには機能の重点を環境変化に応じて移動させることによって、柔軟さを発揮する適切な組織形態であることを議論しよう。

．事例研究⁴

1．クラリオン

クラリオンは、1970年にマレーシアに初の海外工場を設立⁵し、1980年代以降、多くの海外工場等を設立し、現在では48拠点で海外事業活動を展開している。主な事業内容が車載用機器の製造・販売であるため、自動車メーカーのグローバル化に伴って、海外子会社数が増加したといえる。世界に分散する海外子会社をマネジメントし、世界戦略構想を持ったグローバル経営を実現するために、さらにそれぞれの地域におけるビジネスチャンスを探検し、経営の現地化を進めるために地域統括会社を設立したのである。

1988年にはドイツに本社機能を担うクラリオンヨーロッパを設立し、1990年には米国現地法人（CCA）に地域本社機能をもたせることになった。しかしながら、本格的な地域統括会社を設立したのはアメリカが1998年、ヨーロッパが1999年であった。

地域統括会社のもつ機能は、

地域情報を収集し、現地でのネットワークを構築することによって、新規事業を開拓する。

地域内の海外子会社をモニタリングし、地域内の子会社、関連会社の経営指導を行なう。

オペレーショナルなレベルでの意思決定権限をもち、意思決定を迅速に行なう。

一定金額内での地域内投資を決定する。

地域内の経営戦略を策定し、日本本社の承認を受けた後、その実行に対する責任を負う。

である。さらに、アメリカにおかれた地域統括会社は、コンピュータに関してすでに高い技術を持っているため、研究開発に関するイニシアチブを握り、その機能を強化していく方向にある。一方、ヨーロッパにおかれた地域統括会社は、現状では機能が十全ではないが、通貨統合など、EUの経済統合強化に対応する意味から、その重要性はますます高くなるものと考えられている。アジア地域においても、事業の拡大が見込まれる中国、すでに広範に事業展開をしている東南アジアと、地域全体を効率的にマネジメントするためには、地域統括会社が不可欠と、現在、設立を検討している。

一方、日本本社の機能に関しては、経営理念の作成、地域統括会社のトップ人事に関する決定権限、基礎的研究、グローバル生産活動の計画と立案、となっている。地域統括会社にオペレーションレベルでの権限が大幅に委譲された結果、日本本社は細かな部分にまで踏み込む必要がなくなり、本社のスリム化が図られている。また、製品別事業部と地域統括会社との間のコンフリクトを解消するために、利害を一致させる役割も日本本社が担っている。

アメリカ、ヨーロッパ、アジアに地域統括会社を設置し、その機能を強化し、価格設定や商品企

画などの権限を委譲する方針となっている。自立的な地域統括会社を中核にリージョナル戦略に力点を置きながら、しかしグローバルな調整は本社が担うことによって、複合的戦略を推進することになっている。

2. オムロン

(1) 海外事業活動と設立当初の地域統括会社

オムロンは、1973年にマレーシアに初めての生産拠点を設立し、現在では、販売、生産、研究開発拠点を含め、72の拠点において、海外事業活動を展開している⁷。

1980年代後半、日本企業は海外事業活動の転換を迫られていた。こうした状況の中でオムロンは、1985年のプラザ合意以降の円高進行によって、生産活動の国際化を本格的に進める必要に迫られた。世界化戦略として「マルチローカル戦略⁸」を掲げるとともに、長期計画「ゴールデンナインティーズ⁹」の実現へ向けて、世界4極構想が経営構造ビジョンとして打ち出された。

その結果、1988年9月、オランダに欧州地域統括会社¹⁰（OMCE：Omron Management Center of Europe）を、同年10月にはシンガポールにアジア地域統括会社（OMCP）を設立した。翌1989年4月にはアメリカイリノイ州に米国地域統括会社（OMCA）を、1996年11月には中国・香港に中華圏地域統括会社¹¹（OMCC）を設立した。ここに至り、オムロンは日本本社を含めた、世界5極体制を整えたことになる。

オムロンが地域統括会社制を採用するに至った背景には、こうしたビジョンのほかにもいくつかの理由がある¹²。

欧米諸国との貿易摩擦や地域経済圏の形成への対応

欧米諸国との貿易摩擦や1992年のEU統合などの地域経済圏の形成に対応するため、現地生産が促進された。特にオムロンの顧客たる日本企業の海外事業展開に伴うローカル・コンテンツの問題から、同社にも海外生産が強く要請されるようになった。

商品のシステム化

オムロンの主要な事業領域である制御機器が、多数のソフトを内包する複雑な製品に変容した。また、製品のなかに占める、システム商品数が増大したことによって、標準品の大量生産ではなく、顧客の多様なニーズに対応することが要求されるようになった。

上述のような外部的・内部的要因によって、海外での生産、開発拠点が増加し、これらの拠点を統括する地域統括会社が設立された。それぞれの地域統括会社には、製造・販売、開発、管理機能の順に徐々に機能を移管し¹³、特に、独自の新規事業を展開する能力をも持たせることを目標としていた。

同社は、明確なビジョンを持って地域統括会社制を採用し、地域統括会社と戦略本社の機能と権限をそれぞれ明確に定めていた¹⁴。地域統括会社の機能と権限は

地域最適化戦略

地域内事業会社への本社機能全般支援
 事業インフラ整備と経営ネットワークの構築
 新規事業探索と新規進出支援

であり、地域内の事業活動の最適化を図り、現地ニーズにより適した活動を行うよう調整する機能を担っていた。

現地ニーズに密着した事業展開を図ると同時に、一企業としてグローバルレベルでの最適化を図るためにそれぞれの地域の活動に整合性を持たせるべく、各地域統括会社を超える権限¹⁵を持つのが戦略本社である。その機能は、経営理念、人事、基礎研究、財務、グローバルな生産活動の計画立案である。

以上のように、当初からオムロンははっきりとした目的意識と明確な戦略をもって、地域統括会社を設立したのであり、「マルチローカル」企業を志向し、より地域に密着した、最適な事業活動を行うことを目指していた。

（２）現在および将来の地域統括会社

オムロンは、欧州（オランダ）、アジア（シンガポール）、アメリカ（イリノイ州）、中華圏（北京）に地域統括会社を設立し、日本を含め、世界 5 極体制を敷いてきた。これまでの地域統括会社の主な機能は

グループ本社機能の地域での代行
 グループ本社機能の地域での支援

であり、それぞれの地域は、それぞれの目的を持って、一企業としての最適化を図るために、自立的に企業活動を行なってきた。詳細は、図表 2 のとおりであるが、アジアと中華経済圏を成長市場と位置付けている¹⁶ことがわかる。

図表 2 地域の目的

	基本方針	具体策
米国	選択投資	I T 関連への投資展開
欧州	投資回収	現有資源の収益拡大化
アジア	積極投資	景気回復基調・カンパニー H Q 設置
中華経済圏	積極経営・市場拡大策	経営資源の成長市場への浸透

出所：内部資料より作成

しかしながら、オムロンは、1999年に、スピード経営体制、責任・権限の明確化、事業の再強化を目指して、組織構造を事業部制からカンパニー制へと移行した。カンパニー制導入に伴ない、各カンパニーは、従来の事業部に比べ、より強い責任と権限を与えられ、自己完結型の経営が求められるため、自ずと地域統括会社の役割も変化した。「ゴールデンナインティーズ」の下で、地域最適化および新規事業探索を主眼としていた地域統括会社の機能は、カンパニー制導入後、グ

ループ本社機能の地域での代行と支援へと重点が移動している。

3. 分析

クラリオンとオムロンのケースから、地域統括会社は依然として重要であると認識されているものの、2社の地域統括会社の役割には違いがあることがわかった。クラリオンにおいては、地域統括会社に対して機能をさらに委譲することによって、地域統括会社制を強化する方向にある。他方、オムロンは、地域統括会社制確立の方針から、カンパニー制の導入によって、地域統括会社の機能は縮小し、グループ本社の戦略の支援機能へと移行してきている。にもかかわらず、経営全般、あるいは特定職能において、本社と子会社間、あるいは地域内の調整機能は不可欠であり、地域統括機能を否定する声は聴かれない。オムロンでのインタビューでも、地域統括機能は、範囲と力点を变えつつも今後とも存続するであろうとの見解が示されたのである。

両社のスタンスの違いは何によるものかは、上述したような、グローバル組織構造を採用する際の決定要因に依存するものと考えられる。すなわち、クラリオンは比較的多角化の程度が低いために、地域による統括を進める方向にあり、オムロンは、比較的多角化の程度が高いために地域による統括よりも、カンパニーによる統括にその重点を移してきているといえるであろう。

図表3 多角化の程度

	クラリオン	オムロン
関連分野	5	7
非関連分野	-	3
合計	5	10

出所) 内部資料より作成

従来のマトリックス組織は、製品別事業部と地域別事業部に同等の権限を与えることによって、硬直化した組織形態となってしまった。現在の地域統括会社は、本稿のケースから明らかのように、製品事業部と地域事業部のどちらに重点を置くかを企業が、その時々を経営環境に応じて選択することによって、より効果的な組織形態となりうるのである。

. むすびにかえて

本稿の目的は、グローバル戦略とリージョナル戦略を同時に追求するにあたって、どのような組織形態が適合的かを検討することにあつた。そうした組織形態として地域統括会社を提起し、クラリオンとオムロンのケースを取り上げ、経営戦略と組織構造について検討した。

その結果から、地域統括会社は、グローバル戦略とリージョナル戦略を同時に追求する、複合的な戦略を実現するのに適した組織形態であることがわかった。それは、地域統括会社が、マトリッ

クス組織のような硬直的なものではなく、よりフレキシブルにその機能を変えることができる組織形態であるからといえよう。

最後に今後の研究課題を明らかにし、本稿のむすびにかえたい。第1には、多様な性格を持った地域統括会社をいくつかのグループに分類し、それぞれの特徴を抽出することによって、多様性の実態を明らかにすることである。第2は、本稿では主に地域ごと、あるいは地域内のマネジメントに焦点を当てたが、本社と地域の関係、マネジメント・コミュニケーションプロセスに注目することである。そうすることによって、グローバル戦略遂行のための地域統括会社制の役割がより明白になるものと思われる。第3は、近年の欧米の多国籍企業の地域統括会社の性格を明らかにし、日本企業と比較することである。最後に、カンパニー制を導入したオムロンにおける地域統括会社とその機能を時系列でフォローすることである。そうすることによって、地域統括会社の行方を展望できるものと思われる。

（いまい まさかず・本学経済学部講師／しみず さゆり・早稲田大学大学院商学研究科履修生）

- 1 EU、NAFTA、ASEAN等の地域経済圏はそれぞれ異なった特徴を持っている。特にヨーロッパは、経済連合が形成され、通貨の統合も行われております統合が進むものと思われる。
- 2 『日本経済新聞』2000年3月6日。
- 3 地域統括本社制ともいうが、本稿では地域統括会社を、従来のように本国本社と同等の機能をもつものとして捉えるのではないので、地域統括会社としている。
- 4 事例研究に必要な情報は、インタビューおよびその後の追加質問による1次資料と、新聞、雑誌、先行研究等の2次資料から得ている。インタビューは、以下に行われた。
クラリオン：1999年12月13日に、関次郎氏（以前、ヨーロッパへ駐在、現在、総合企画本部・グループ戦略企画部、部長）と、久保俊夫氏（社長室・広報担当課長）に対して行われた。
オムロン：2000年7月3日に、増茂成史氏（1989-93年、オムロンシンガポール駐在、現在、経営戦略室・国際グループ、主幹）に対して行われた。
以後、特に注釈のないものは内部資料およびインタビューによるものとする。
- 5 現地資本55%、クラリオン45%による合併事業。
- 6 経営会議による権限委譲の承認をもって、地域統括会社の設立としている。
- 7 これに香港を加え、72(+1)としている。
- 8 グローバリゼーションとローカライゼーションを徹底的に統合した戦略である。すなわち、「各地域の特性を生かしながら、地球的視野でグローバルに統合された」戦略である。
- 9 1988年に委員会が設置され、1990年代をにらんだ長期経営ビジョンであり、事業構造のあり方を考える事業ビジョン、C Iを中心とする企業文化ビジョン、経営構造ビジョンから構成される。
- 10 オムロンでは、エリア統括会社、あるいは地域本社という言葉を使用しているが、本稿では用語の統一を図るため、地域統括会社を使用している。
- 11 1994年5月には北京に中国本土の地域統括会社を、1996年11月には香港に中華圏地域統括会社を設立している。
- 12 「特集 本社を海外につくる 事例研究」『WILL』1989年12月号。
- 13 『日経産業新聞』1988年1月19日、7月28日。
- 14 『日経産業新聞』1989年8月23日。
- 15 『日経産業新聞』1989年8月23日。
同社はこのような権限を「パワーリザーブ」と表現している。
- 16 これは、オムロンが日本の製造業では、もっとも早く（1994年5月）中国において傘型企业として認可されたことからわかる。

参考文献

- Aoki, A. & Tachiki, D.S. (1992), " Overseas Japanese Business Operations: The Emerging Role of Regional Headquarters, " *Business and Industries* Vol.1.
- Bartlett, A.C. & Ghoshal, S. (1989), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. (吉原英樹監訳 『地球市場時代の企業戦略』 日本経済新聞社、1990)
- Dymsza, A.W. (1972), *The Multinational Business Strategy*, New York: McGraw-Hill Book Company. (小林規威監修, 荒川孝訳 『多国籍企業の経営戦略』 日本生産性本部 1974)
- 江夏健一(1984) 『多国籍企業要論』 文眞堂。
- 江夏健一(1988) 『グローバル競争戦略 競争優位の再構築』 誠文堂新光社。
- Heenan, D.A. & Perlmutter, H.V.(1979), *Multinational Organizational Development*, Reading, Massachusetts: Addison-Wesley. (江夏健一・奥村皓一監修, 国際ビジネス研究センター訳 『グローバル組織開発 - 企業・都市・地域社会・大学の国際化を考える - 』 文眞堂 1990)
- 衣笠洋輔, 周佐義和, 新宅純二郎, 土屋守章(1989) 「特集 本社を海外につくる 実例研究」『W I L L』1989年12月号。
- Lasserre, P.(1996), " Regional Headquarters: The Spearhead for Asia Pacific Markets, " *Long Range Planning* Vol.29.
- 森樹男(1993) 「ヘテラルキーとしての地域統括本社」『星陵台論集』第25巻 第3号。
- 森樹男(1995) 「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年報1995年度』。
- 森樹男(1998) 「地域統括会社の視点からみた日本企業の地域統括 - 製造業を中心として - 」『国際ビジネス研究学会年報1998年度』。
- Morrison, A.J. & Ricks D.A. & Roth, K. (1991), " Globalization versus Regionalization: Which Way for the Multinational?, " *Organizational Dynamics*, Winter.
- Morrison, A.J. & Roth, K. (1992), " The Regional solution: an alternative to globali- Zation, " *Transnational Corporations*, Vol.1 No.2.
- 諸上茂登, 根本孝 (1996) 『グローバル経営の調整メカニズム』 文眞堂。
- Parks, F.N. (1969), " Survival of the European headquarters " *Harvard Business Review*, " March-April.
- Porter, M.E. (ed.)(1986), *Competition In Global Industries*, Boston, Massachusetts: Harbard Business School Press.(土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社 1989)
- Schutte,H. (1995), " Between Headquarters & Subsidiaries: The RHQ Solution, " in Birkinshaw, J., Stopford, J. M. & Wells, L. T. Jr. (1972) *Managing The Multinational Enterprise*, New York, NY: Basic Books, Inc. (山崎清訳 『多国籍企業の組織と所有戦略 グローバル構造を超えて』ダイヤモンド社 1976)
- 周佐義和 (1988) 「グローバル戦略の展開と経営資源の相互利用」『組織科学』Vol. 22 No. 1。
- 高橋浩夫 (1991) 『グローバル経営の組織戦略』 同文館。
- 碓井慎一, ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部 (1991) 『21世紀型企業の創造 - 図説オムロンの21世紀ビジョン・ゴールデン '90s - 』ダイヤモンド社。
- William, C. R. (1967), " Regional Management Overseas, " *Harvard Business Review*.
- 安室憲一 (1992) 『グローバル経営論』 千倉書房。
- 山下達哉, 高井透 (1993) 『現代 グローバル経営要論』 同友館。