

論文要旨

経営学研究科
経営学専攻修士課程
国際経営コース
小西史郎

中国における日系地域統括会社の機能 -日系製造業4社の事例-

中国では、2004年以降、日系地域統括会社が、社数、資本金額、販売収益(売上高)において、急激な増加を見せていた。従来の地域統括会社は、地域における統括、支援活動を重視した言わば「地域本社」と呼ばれるような、コストセンターとして捉えられていたもので、販売収益(売上高)の拡大という事実については、疑問を持った。本稿では、この疑問を出発点に、中国の日系地域統括会社の機能にどのような変化がもたらされており、この変化が中国で事業を拡大する日系製造業に対して、どのような影響を与えているのかということについて考察を行った。

まず、先行研究のレビューを行った。企業の国際化戦略は、マイケル・ポーターの言う、マルチドメスティック戦略とグローバル戦略という対立する2つの戦略として捉えることができるが、1980年代以降になると、変化の激しい経済環境の中で、企業にとって、それまでの一つの戦略から多様性のある戦略へと転換せざるを得ない状況が生まれてくる。その転換は、ストップフォード・ウェルズの、グローバル・マトリックス組織への移行であり、企業が国際化をする上での進むべき方向として捉えることができる。その上で、グローバル・マトリックス組織の、地域軸を代表するものとして、地域統括会社を位置づけ、地域統括会社の機能についての考察を行った。従来、考えられてきた地域統括会社の機能とは何か、ジェトロが調査をした、シンガポールの日系企業における地域統括機能とは何か、そして、中国については、奥村恵一が、地域統括会社の機能をどのように捉えていたのかという点を中心に考察を行った。

続いて、中国の地域統括会社の設立実態の分析を行った。はじめに、2004年制定の中国の法令上では、地域統括会社の機能について、投資機能、持株会社機能、財務、法務、人事等におけるシェアードサービス機能といった従来型の機能に加え、販売機能と研究開発機能を、新たな機能として確認した。次いで、日系地域統括会社の経営実態を分析した。地域統括会社の資本金額の変化と、販売収入(売上高)の変化について、法令制定前と、制定後の時点との比較を行い、資本金額、販売収益(売上高)ともに急激な増加がみられることを確認した。そして、日系地域統括会社各社の業務内容を整理し、販売機能を重視する企業の増加を確認した。

最後に、日系地域統括会社の機能の実態を調査するために、製造業4社のインタビューを実施した。いずれの企業も、1980年代もしくは1990年代に中国に進出し、各社とも当初は、製造会社としての進出であったが、製造子会社の数が増え、グループ会社をまとめる必要性、中国での法令制定などの理由から、2000年代になると、地域統括会社を設立していた。調査の結果、明らかになったのは、以下の3点である。

第1に、地域統括会社には、機能別に3つの形態があると考えられることである。それは、①販売機能重視型、②地域本社特化型、③調整機能重視型である。販売機能重視型は、製造子会社は製造に集中し、地域統括会社が販売機能を持つところに特徴があった。地域本社特化型は、地域統括会社が製販一体型の事業会社の統括、支援に役割を特化するもので、従来の地域本社と類似した機能をもつタイプであった。調整機能重視型は、日本本社と合弁パートナー間や、日本の機能事業部と地域統括会社もしくは合弁会社間との調整を重視するものであった。

第2に、多くの地域統括会社において、研究開発機能の重要性が非常に高まっていることが、明らかになった。この研究開発機能には、①中国の顧客の嗜好に合わせた製品を開発する、②中国国内で入手しやすい材料や部品を現地調達し、コストの安い製品を開発する、という2つの意味があった。

第3に、中国に地域統括会社を持つ日本企業は、地域統括会社を日本本社や日本の製品事業部(機能事業部)よりも、優先している実態が分かった。この点は、以前は、脇役に過ぎなかった地域統括会社の存在が、今や、中国事業を推進する主体となっていることを示していた。

そして、これらの調査結果の背景にあるものが、中国国内向け需要の急激な増加にあるという点を指摘した。こうした中国における内需拡大の流れの中で、地域統括会社の役割は、今後さらに重要になっていくものと推察できる。