

海外子会社の貢献とそれを担保する制度的仕組みについて

—日米欧企業の比較調査結果をもとに—

海 保 英 孝

1. はじめに

企業活動の海外進出が進んでくると、海外子会社を含むグループ組織全体をどのようにマネジメントし、グローバルな競争力をどのように構築していくべきか、という問題がクローズアップされてくる。

国内市場での事業活動から築き上げられた競争力は、国内市場という“空間”の中で有効に機能し、その企業の競争優位性を確立してきた。ただ、それは特定の国内市場にだけ通用するもので、必ずしもグローバル市場で有効とは限らない。とくに、マーケティング関連の強みはローカルな側面が強い。たとえば、販売チャネルの優位性や高いブランド・イメージそのものは、国内市場では他社から容易にまねされない (inimitable) 優れた経営資源になるかもしれないが、海外市場では通用しないことの方が多い。

研究開発や生産にしても、それらの活動が海外に展開されることで、これまでの日本企業の強みであった“研究開発・生産・販売といった諸機能間の連携プレー”が機能しなくなる可能性が高い。日本の製造業企業は、さまざまな機能を集約的に立地させ、頻繁にコミュニケーションを図ることで、多様なイノベーションの機会を創出してきた。イノベーションは研究所の活動だけから生まれるものではなく、販売活動や生産活動との新結合でも生み出される。この観点からすると、機能間の連携は大きな強みであるが、その前提となる“空間的近接性”が担保されなくなったとき、ど

のような方法論で新たな強みを築いていくか、ということが新たに大きな問題として浮上してくる。

このような問題に対して、Bartlett & Ghoshal (1995) はひとつの方向性を示している。彼らは、グローバル化が進んでいる企業はそれぞれの国でのニーズに対応し、そこでの競争に打ち勝ちつつ、同時に世界規模での効率性を維持すべきである、と主張する。そして、国内市場に軸足を置いた強みだけでは不十分であり、さまざまな海外市場からも情報を得て新たな強みを創るために、(1)市場からの要求や機会に対して鋭敏に感得する多面的なものの見方が築かれ制度化されていること、(2)資産と経営能力が世界全体に相互連関性を保つ形で配置されていること、(3)社内に柔軟かつ統合的なプロセスが築きあげられていること、という3つの要素が必要だという (Bartlett & Ghoshal, 1995; 邦訳書20, 126頁)。彼らの所説のポイントは、海外子会社で自律的な経営を行い、その成果をグローバル組織全般に還元するための制度的仕組みを整える、ということにある。

そこで本稿では、このような視点に立ち、日米欧企業に対する実態調査のデータから、日本企業と欧米企業のグローバル化の方法論のちがいを分析する。とくに、海外子会社のマネジメント・コントロールの仕組みを中心に、海外子会社の自律的な活動の成果をグローバル組織全体へ還元する制度的仕組みについて考えてみたい。

分析に用いるデータは、1998年9月から12月にかけて社団法人日本能率協会の研究プロジェクトで実施した「日米欧企業の経営者に対するアンケート調査」である。このアンケートは日本・米国・欧州の製造業企業の経営者に対して郵送形式で配布し、日本253社、米国80社、欧州71社の合計404社の有効回答を得ている。

2. トランスナショナル企業の条件 (Bartlett & Ghoshal の所説)

Bartlett & Ghoshal は、一連の著作の中で (Bartlett & Ghoshal, 1986, 1989,

海外子会社の貢献とそれを担保する制度的仕組みについて

図表 1 : Bartlett & Ghoshal による世界規模で事業展開する企業の種類

分類	マルチナショナル	インターナショナル	グローバル	トランスナショナル
戦略の方向性	各国ごとの差異に焦点を当てる	世界規模の技術革新を追求する	世界規模の効率性を達成する	世界規模の効率性、各国ごとの柔軟性、世界規模の学習能力を同時に開発する
経営資源の展開	各国ごとに資源は広く分散し、それぞれの状況に柔軟に対応する	技術資源は本国に集約化し、他の資源は各国へ分散されている	すべての活動や資源が本国に集約化されている	各国へ拡散化しつつも、相互依存関係を保っている
海外子会社の自律性	○ (高い)	△ (中程度)	× (低い)	○ (高い)
問題点	世界規模の効率が達成できない、他の海外子会社で獲得された知識や能力を共有できない	中央集権的な規模の経済性も、各国ごとでの柔軟な対応も達成できない	各国間での製品移動が頻繁で軋轢を招くとともに、各国で生まれた知識を取りこめない	—
事例	欧州企業が中心 ユニリーバ ICI フィリップス ネスレ	米国企業が中心 クラフト ファイザー P&G GE	日本企業が中心 トヨタ自動車 キャノン コマツ 松下電器産業	—

出所) Bartlett & Ghoshal (1995 ; 邦訳書72~77頁) より筆者作成

1995; Ghoshal & Bartlett, 1991, 1994), 世界規模でビジネスを進める企業を、「マルチナショナル企業」「インターナショナル企業」「グローバル企業」の3つに分け、さらにそれらを超克する概念として「トランスナショナル企業」を掲げている(図表1参照)。

トランスナショナル企業の条件のひとつが、「自律して機能する海外子会社の存在」である。このことは彼らに限らず、多くの論者によって指摘されてきている(Jarillo & Martinez, 1990; Roth & Morrison, 1992; Gupta & Govindarajan, 1994; Taggart, 1998; Nobel & Birkinshaw, 1998)。たとえば、革新

的なプロジェクトを主導したり (Bartlett & Ghosal, 1986), 他の海外子会社に対する経営資源を提供したり (Gupta & Govindarajan, 1994), あるいはグローバルな製品ラインを設置する権限を獲得するなど (Roth & Morrison, 1992), 海外子会社がイニシャチブをとって進める活動が数多く報告されている。そして, 海外子会社の自律性を高め, グループ組織への貢献度を高めるには, リーダーシップや社内企業家精神 (intrapreneurship) が必要だと言われている (Birkinshaw et al, 1998)。

しかし, 海外子会社で蓄積された資源が, グループ組織全体の固有な経営資源 (firm-specific resources) として昇華するまでの道筋は平坦ではない。海外子会社の大部分は本社 (Headquarter; HQ) のタイトなコントロールのもとで活動しているため, 経営資源もそれぞれの国でしか通用しない特殊な資源であることが多い。そのため, まずその資源がグローバルに通用するものかどうか判断される必要があり, さらに HQ からそれが認識される必要がある。それによって, はじめて子会社の自律的な活動が認められ, グローバル組織への貢献が可能になるのである。つまり, 海外子会社の自律的な活動も, グループ組織全体の“制度的仕組み”がなければ機能しないのである。

Bartlett & Ghosal の所説でも述べられているように, 海外子会社の自律性とグループ戦略の連携性が成立するための前提条件として, こういったさまざまな制度的な仕組みは不可欠である。海外子会社の自律的な活動のみに注目して, 野放図にそれを奨励するだけではかえって経営資源を浪費し, グローバル組織全体へ貢献できるような経営資源を蓄積することはできない。自律的な活動がグループ戦略の中で位置付けられるように, そこで蓄積された経営資源を有効に活用するための制度的な仕組みづくりが求められるといえよう。

3. 海外子会社の貢献的役割

これまでの議論から、グローバルな競争力を構築するためのポイントは、“海外子会社の貢献的役割”とそれを支える“制度的な仕組み”の2つである。ここでは、まず海外子会社の貢献的役割について、日米欧企業に対するアンケート調査の結果から検討を加えてみよう。なお、日本企業については必要に応じて、連結売上高の中央値1000億円を境に「大企業」と「中堅企業」の2つに分けて分析を行っている。

まず最初に、日米欧の企業は、海外子会社からの貢献をどのように認識しているのか、について見てみよう。アンケートでは、本社(HQ)の活動に対して海外子会社の活動が貢献している、と答えた企業は日米欧いずれの地域でも約7割に達している(日本69.2%、米国70.3%、欧州72.6%)。これは当初に課せられたミッションを達成したという意味と、さらに自律的な役割を果たしたという意味が混在していると考えられるが、いずれにしろ、多くの企業が海外子会社の貢献的役割を認めているといえよう。

さらに、海外子会社からの貢献があった、とする企業に対して、具体的な貢献内容を2つ挙げてもらい、回答の多かった上位5つの項目をリストアップしてみたのが図表2である。このリストをみると、日米欧のいずれでも、「コストダウン」「市場開発」「製品開発」といった要因が上位5位以内に入っていることがわかる。とくに、「市場開発」(市場開発力向上への貢献)はすべての地域において1位または2位の重要な要因として挙げられている。

日本企業についてみると、企業規模に関係なく、「コストダウン」「市場開発」が1位と2位を占めている。「コストダウン」を挙げた企業は、中堅企業では回答企業59社のうち22社(37.3%)、大企業では86社のうち41社(47.7%)に達している。地域ブロック化へ対応して生産拠点を移転したり、あるいは顧客である日本企業が移転するのに合わせて海外進出してきた経

海外子会社の貢献とそれを担保する制度的仕組みについて

図表 2：海外子会社の貢献内容（上位 5 項目）

	日本（中堅企業） 59社	日本（大企業） 86社	米 国 52社	欧 州 46社
1	コストダウン(37.3%)	コストダウン(47.7%)	市場開発 (44.2%)	市場開発 (54.3%)
2	市場開発 (37.3%)	市場開発 (37.2%)	製品開発 (38.5%)	製品開発 (32.6%)
3	企業イメージ(35.6%)	製品開発 (27.9%)	品 質 (32.7%)	コストダウン(28.3%)
4	人材育成 (32.2%)	企業イメージ(22.1%)	コストダウン(30.8%)	組織変革 (19.6%)
5	製品開発 (15.3%)	人材育成 (16.3%)	基礎技術 (19.2%)	基礎技術 (19.6%)

注1) 表中の「市場開発」は、正確には「市場開発力の向上」に対する貢献のことである（他の項目も同様）。

注2) 表中の数字は選択回答率。たとえば、米国での「市場開発」（44.2%）とは52社中23社がこの選択肢を選んだということ。

緯を考えあわせると、「コストダウン」は海外子会社の重要なミッションとして実行されてきたことがうかがえる。

これに対して、米国および欧州企業での上位 1 位と 2 位は、いずれも「市場開発」と「製品開発」になっており、日本企業で 1 位だった「コストダウン」をあげる企業は相対的に少なく、米国では 4 位、欧州では 3 位である。Bartlett & Ghoshal の「インターナショナル企業」の典型である米国企業、「マルチナショナル企業」の典型である欧州企業のいずれにおいても、製品開発機能の海外展開はかなり進んでいるため、海外子会社の「製品開発」に対する貢献が求められているようである。

さらに、3 位以下の項目を含めてみると、日本と欧米のちがいが鮮明に浮き彫りになってくる。欧米企業では、「製品開発」「基礎技術」などの企業経営の中核をなす重要な活動での貢献のみならず、とりわけ欧州で見られるように、グループ組織全体の「組織変革」のトリガーとして貢献的役割も海外子会社に期待している。これに対して、日本企業ではコストダウンといった限られた部分での効果、「企業イメージ」の向上や「人材育成」への効果など、ビジネス・プロセスの中核というよりも、むしろフリンジな部分での貢献しか期待していないことがわかる。このように、海外子会

社の貢献に対する期待は日本企業と欧米企業ではまったく異なっているのである。

4. 海外子会社へのエンパワーメント

つぎに、海外子会社の自律性を担保するための仕組みのひとつとして、海外子会社へのエンパワーメント（権限委譲）の状況について見てみよう。欧米企業では、海外子会社の活動成果がひろくグローバル組織全体に貢献しているようだが、海外子会社に対するコントロールはどのように行っているのだろうか。子会社の自律性を担保するために、さまざまな意思決定権限を委譲しているのだろうか。また、欧米企業と日本企業ではどのような相違が見られるのだろうか。

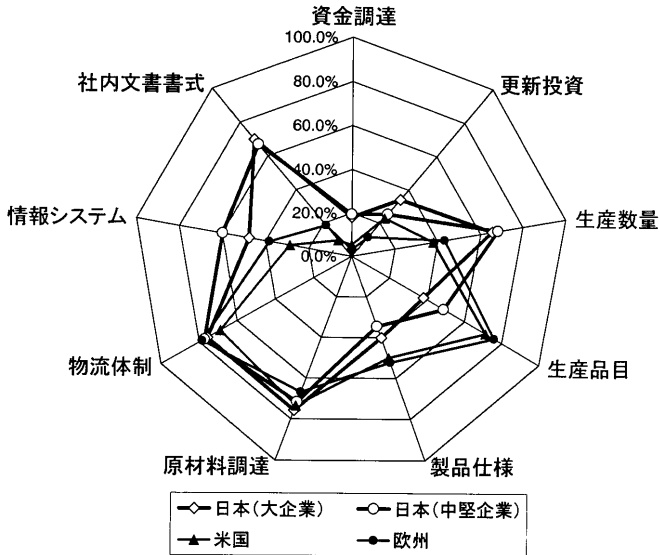
これらのことを検討するために、海外「生産」子会社の活動に影響を与える意思決定の権限が、実質的に「本社 (HQ)」あるいは「子会社」のいずれにあるか、という点を尋ねてみた。ここで、「生産」子会社のみを対象にしたのは、海外子会社の中で、多額の直接投資と多様な経営資源のコントロールが必要になるため、最もクリティカルなマネジメント・コントロールが必要だと考えられるからである。また、販売子会社は数が多いが単なるリエゾン・オフィスも多いこと、研究開発子会社は数が少ないこともその理由のひとつである。

海外生産子会社について、資金調達、投資、生産数量……などの意思決定権限を、実質的に子会社が持っている、と答えた企業の割合を示したのが図表3である。これを見ると、(1)日米欧企業のいずれにおいても同じような動きになっているものと、(2)日本企業と欧米企業で大きく異なっているものの2つを見出すことができる。

まず前者についてみると、「物流体制」と「原材料調達」は、日米欧のいずれでも、子会社が実質的な意思決定権限を持っていると答えた企業が70%から80%程度に達している。この2つの活動は、それぞれの地域固有

海外子会社の貢献とそれを担保する制度的仕組みについて

図表3：海外生産子会社が持つ意思決定権限



注) 図表中の数字は、実質的な意思決定権限を子会社が持っている、と答えた企業の割合。

の事情を考慮し、地域に密着した場所での俊敏な意思決定が欠かせない。これとは反対に、「資金調達」や「更新投資」といった“カネ”に関する意思決定は、いずれもHQ主導で行われることが多く、ローカルでの意思決定が行われる割合は極めて低くなっている。とりわけ、資金調達に対するHQの統制は強く、欧米企業では権限委譲されている企業の割合は10%にも満たない。

つぎに、日本企業と欧米企業で大きく異なっている項目を見ると、生産活動に直接関係する項目では、「製品仕様」「生産品目」は欧米企業で権限委譲が進んでいるのに対して、反対に「生産数量」では日本企業の権限委譲が進んでいる。製品開発や技術開発のグローバル展開が進んでいる欧米企業では、「製品仕様」や「生産品目」に関して大幅な権限委譲が行われ

海外子会社の貢献とそれを担保する制度的仕組みについて

ているが、「生産数量」はグローバルな視点から HQ がコントロールしているようである。一方、日本企業では海外生産子会社に対して「コストダウン」を重要なミッションとして課しているため、“モノ”づくりの中身に対する HQ の強烈的なコミットメントがうかがえる。

“モノ”づくり（生産活動）を通して強くコミットする日本企業に対して、どちらかという欧米企業はバックオフィスでの“情報”の流れにタイトなコントロールをかけることで海外子会社のマネジメントを実現しているようである。たとえば、「社内文書書式」や「情報システム」の権限委譲を見ると、50%から70%の日本企業が海外子会社の方に実質的な権限があると答えているのに対して、その比率は欧米企業では20%から40%程度にしか達していない。つまり、欧米企業は生産活動に対して大幅な権限委譲を行う一方で、“カネ”と“情報”の流れだけはグローバルな視点から統制しているのである。

ところで、こういった欧米企業のマネジメント・コントロールの方法論は、海外子会社に対する業績の評価方法からもうかがい知ることができる。図表4は、海外子会社の業績を一元的に評価する経営指標を設定しているかどうかについて尋ねたものだが、日本企業では規模に関わらず60%以下の企業が設定しているに過ぎないが、米国企業では70%、欧州企業では実に80%を超える企業がそのような指標を設定して評価を行っている、ということがわかる。

日米欧いずれの企業でも、資金調達や投資といった“カネ”がらみの意思決定は、HQ からの強いコントロールをかけているが、その一方で、物流体制の構築や原材料の購入先などの明らかにローカルな事情が必要とされる項目については大幅な権限委譲がなされている。

しかし、“モノ”づくりと“情報”の流れのコントロールについては、日本企業と欧米企業の方法論は大きく異なる。欧米企業では、“情報”と“カネ”はタイトにコントロールするものの、“モノ”づくりの方法はそ

海外子会社の貢献とそれを担保する制度的仕組みについて

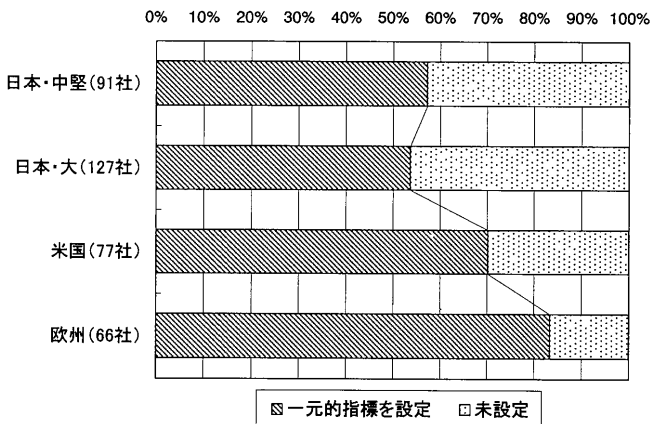
それぞれの子会社で最適化するという手法をとっている。これに対して日本企業では、“モノ”づくりの部分での強烈なコミットメントを行うが、バックオフィスでの“情報”の流れには無頓着といえるぐらいである。むしろ“モノ”づくりの過程で生じる、活発なコミュニケーションで“情報”の流れを確保している、と言えるのかもしれない。

5. グローバル競争力構築の方法論

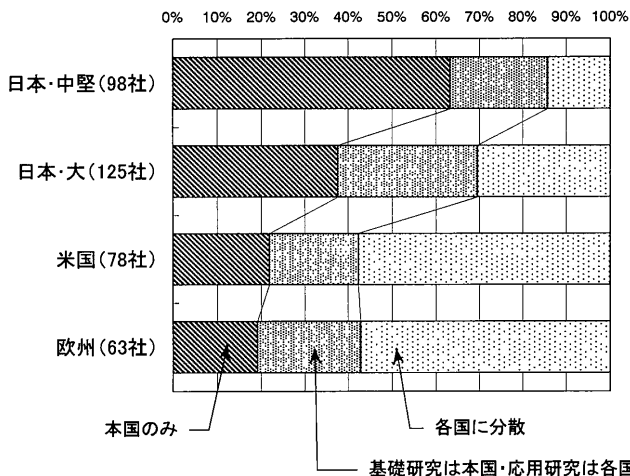
これまでの日本企業は、あらゆる活動を日本国内に集約することで強みを育成し、HQの強いコントロールのもとで、それらの活動と整合性をとる形でグローバルに事業を拡大してきた。まさに、Bartlett & Ghoshalの「グローバル企業」にほかならない。

その特徴のひとつは、製造業企業の競争力の源泉である研究開発機能を日本国内に集約させてきたことである。図表5は、グローバルな研究開発体制を見たものだが、欧米企業と比較して、圧倒的に「本国中心」で研究開発活動を行っている企業が多いことがわかる。事実、電機や自動車といった、国際競争力のある分野では、日本での競争の結果がそのまま世界で

図表4：海外子会社に対する一元的な業績評価指標の設定



図表 5：グローバルな研究開発体制の構築



の生き残りにつながっていた。電子部品や自動車部品といった周辺産業でも同様であり、最大顧客のいる日本での活動が重視されてきたのである。このような状況の下では、日本国内での競争を最重視し、すでに蓄積のある国内での研究開発活動をさらに充実させるという行動は合理的であったと言わざるを得ない。

研究開発活動は依然として日本に集約されているものの、生産活動は急速に海外展開が進みつつある。歴史的にみても、地域のブロック化に対応した欧米への展開、安い労働賃金を求めたアジアへの展開、いずれにおいても生産機能の移転が先行してきた。ただ、日本企業が海外生産子会社に期待しているのは忠実な「コストダウン」であり、それ以上の自律的な活動を期待していたとは言い難い。むしろコストダウンを実現するために、生産活動に対する執拗なまでのコミットメントを行ってきた、というのが実態であろう。

この“生産活動に対するコミットメント”も、日本企業の強みのひとつである。前述のように、“情報”と“カネ”の流れを管理する欧米企業と

海外子会社の貢献とそれを担保する制度的仕組みについて

は異なって、日本企業は“モノ”づくりの中でコミュニケーションとコントロールを実現してきた。これまでに多くの論者が指摘するように、公式な手順をつくることに腐心するのではなく、公式活動、非公式活動の“場”の中でマネジメントを行う、というのが日本企業の大きな特徴である。このようなグローバル化の方法論はこれまで有効に機能してきたのも事実である。

ところで、海外での事業機会をとらえるために、さらに海外子会社の自律性を高めることが必要だという前提を置いたとしよう。このとき、日本企業の“グローバル化の方法論”はどのように変容していくべきなのだろうか。

たとえば、海外生産子会社での自律性を高める、ということを考えてみよう。自律性を高めるためのひとつの方策は「エンパワーメント」である。ただ、日本企業が海外生産子会社の生産活動で大幅な権限委譲をただけでは、次のような2つの重大なジレンマを新たに生じさせてしまう。それは、(1)“生産活動への本社の強烈なコミットメント”という強みが機能しなくなり何ら強みがなくなってしまう、(2)生産活動を通じたコミュニケーションとコントロールができなくなり子会社に対するコントロールをまったく失ってしまう、ということである。このうち、(2)について考えてみよう。海外子会社の自律性を確立しつつ、そこで蓄積された資源へHQからアクセスできるような制度的仕組みはどのように構築すべきなのだろうか。

この点に限ってみると、欧米企業の海外子会社に対するマネジメント・コントロールの仕組みが参考になる。“情報”と“カネ”に対するタイトなコントロールをかける一方で、活動の内容に大幅な権限委譲を行っている欧米企業は、海外子会社の自律的な活動を評価する体系、継続的な評価活動、そして評価体系そのものを再評価する仕組みが、フォーマルなビジネス・プロセスの中に組み込まれている。このような制度的仕組みが確立

されていなければ、海外子会社の経営資源がグループ組織全般に貢献することはないはずである。

もし日本企業が別の方法論を模索するとしたら、欧米企業の方法論が参考になるはずである。もちろん、そのまま取り込むだけでは、これまでの日本企業の強みと不適合を起こしてしまい、競争力の向上は見こめないであろう。しかし、ビジネス・プロセスに対する評価体系が曖昧な日本企業にとって、このような海外子会社の活動やグローバル組織全体への貢献度を評価する“制度的仕組み”を検討することは必要だと思われる。

6. 人事制度の仕組みづくり

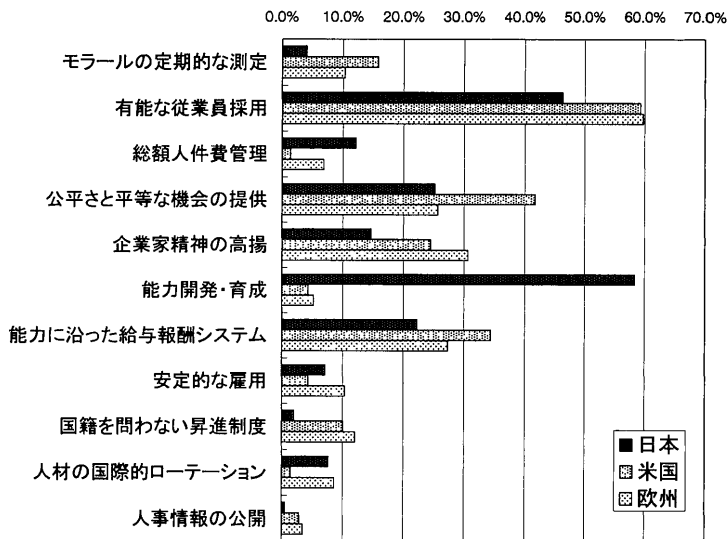
日本企業と欧米企業の制度的仕組みの差異について、人事制度を例にとって見てみよう。人的資源管理 (Human Resource Management; HRM) における中心的課題である、ホワイトカラーの管理施策をみると、日本企業と欧米企業の顕著な差を確認することができる。

ホワイトカラーの管理施策で重視するものを尋ねてみると、日本企業では「能力開発・育成」が圧倒的に多いのに対して、欧米企業では非常に少なく、日本と欧米の回答率の差は、実に、50%ポイント以上にも達する(図表6)。従業員の能力開発を偏重する日本に対して、欧米企業では、「モラルの定期的測定」「有能な従業員の採用」「公平さと平等な機会の提供」「企業家精神の高揚」「能力にあった給与報酬システム」など、人材活用の組織的な仕組みづくりに関する項目を重視する傾向が強く、これらの項目では欧米企業の回答率は日本を約10%ポイントも上回っていた。

さらに、管理施策の実施度をみても、ほとんどすべての項目で欧米企業の方が日本企業よりも積極的に取り組んでいることがわかった。たとえば、日本で積極的なのは、「能力開発・育成」「安定的な雇用」ぐらいのものであり、「総額人件費管理」は日米欧でほとんど差がない。これに対して、欧米企業では、「国籍を問わない昇進制度」「モラルの定期的測定」「公

海外子会社の貢献とそれを担保する制度的仕組みについて

図表6：ホワイトカラーの管理施策（重視する項目）



公平さと平等な機会の提供」「有能な従業員採用」「人事情報公開」などに積極的に取り組んでいる。

このように、HRM に焦点を当ててみると、日本企業は「従業員の能力育成」を偏重した人事施策になっており、欧米企業にみられるような人的資源を活用する制度的仕組みづくりは相対的に立ち遅れていることが明らかである。日本企業は技術を強みとし、他社から容易にまねされない技術蓄積を追求してきたわけだが、技術を育てるのと同じように、人的資源も社内で大切に育成してきたわけである。

もちろん従業員は企業における創造性の原点であり、その育成は非常に重要である。しかし、単に能力育成プログラムを偏重するよりも、いかにして人材を組織全体として活用するための仕組みをつくるか、その仕組みをどのように評価するか、そして人的資源の評価体系を継続的に維持し改良する組織をどのように創り出すかといった点が、欧米企業のグローバル

経営から学ぶべきポイントのひとつではなからうか。

7. むすびにかえて

本稿では、海外子会社の貢献的役割と、それを担保するための制度的仕組みづくりの部分に焦点を当て、日本企業と欧米企業のグローバル化の方法論のちがいについて検討してきた。これまでの議論を整理すると、図表7のようになる。

マクロ的に見ると、日本企業は、国内での集約的な活動から得た強みを武器に、それと整合性をとる形での海外展開を進めてきた。海外子会社のマネジメントは、“モノ”づくりを通して、コミュニケーションとコントロールを実現してきたわけである。そして、制度的な仕組みづくりよりも、すべて“ヒト”に帰結するようなマネジメントを行うことで柔軟性を確保してきたといえる。

こういった日本企業のグローバル化の方法論に変革が迫られるとするならば、その変革の方向性を考えるために、欧米企業の方法論も参考になるはずである。

欧米企業のグローバル化の特徴は、すでに多くの国に分散している経営資源を“情報”と“カネ”の流れからコントロールしている、ということである。それも、単に“数値”で管理するのではなく、数値情報の裏側にある情報の流れをつかみ、それを評価して取り組んでいく“制度的仕組み”が確立されている。

日本企業と欧米企業のそれぞれのグローバル化の方法論の是非はともかく、日本企業は“制度的な仕組みづくり”こそ欧米企業から学ぶべきであろう。

海外子会社の貢献とそれを担保する制度的仕組みについて

図表7：日本企業と欧米企業のグローバル化の方法論（まとめ）

項 目		日本企業	欧米企業
Bartlett & Ghoshal の分類		グローバル企業	マルチナショナル企業 インターナショナル企業
研究開発体制		本国中心に実施	複数の国で実施
海外子会社の自律性		△（低い）	○（高い）
エンパワーメント	“カネ”	×	×
	“情報”の流れ	○（権限委譲・大）	×
	“モノ”づくり	×	○（権限委譲・大）
海外子会社のコントロール方法		“モノ”づくりの中で実現	“情報”の流れを統制
海外子会社の貢献的役割		コストダウン 企業イメージ 人材育成	製品開発 基礎技術 品質 組織変革
重視する人事施策		能力開発・育成	モラルの定期的測定 有能な従業員の採用 公平さと平等な機会の提供 企業家精神の高揚 能力にあった報酬システム
グローバル化の方法論		制度的仕組みづくりよりも、あらゆる活動を“ヒト”に帰結させることで柔軟性を確保している	事業活動の評価体系、業績評価体系、人事評価体系など、グローバルに事業を評価するための制度的仕組みづくりを充実させている

参 考 文 献

- Bartlett, C.A. and S. Ghoshal (1986), Tap your subsidiaries for global reach, *Harvard Business Review*, Vol.62, No.4, pp.87-94.
- Bartlett, C.A. and S. Ghoshal (1989), *Managing across Borders*, Harvard Business School Press, Boston.
- Bartlett, C.A. and S. Ghoshal (1995), *Transnational Management*, Times Mirror Higher Education Group, Inc.（梅津祐良訳, MBA のグローバル経営, 日本

能率協会マネジメントセンター, 1998)。

- Birkinshaw, J., N. Hood, and S. Jonsson (1998), Building firm-specific advantages in multinational corporations: The role of subsidiary initiative, *Strategic Management Journal*, Vol.19, pp.221-241.
- Birkinshaw, J. and A.J. Morrison (1996), Configurations of strategy and structure in multinational subsidiaries, *Journal of International Business Studies*, Vol.26, No.4, pp.729-794.
- Ghoshal, S. and C.A. Bartlett (1991), The multinational corporation as an inter-organizational network, *Academy of Management Review*, Vol.15, No.4, pp.603-625.
- Ghoshal, S. and C.A. Bartlett (1994), Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management, *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, Vol.15, pp.91-112.
- Ghoshal, S. and H. Nohria (1989), Internal differentiation within multinational corporations, *Strategic Management Journal*, Vol.10, No.4, pp.323-337.
- Gupta, A.K. and V. Govindarajan (1994), Organizing for knowledge within MNCs, *International Business Review*, Vol.3, No.4, pp.443-457.
- Iwasaki, N., H. Kaiho and S.Kamata (1999), Management Guidelines for the New Millennium Company, *Seijo University Economic Papers*, No.145, pp.143-171.
- 岩崎尚人・海保英孝(1999), 「グローバルな視点で関係性のマネジメントの構築を」(検証・グローバル企業への条件), *JMA マネジメント・レビュー*, Vol.5, No.8, pp.7~15。
- Jarillo, J.C. and J.I. Martinez (1990), Different Roles for Subsidiaries: The case of multinational corporations, *Strategic Management Journal*, Vol.11, No.7, pp.501-512.
- 日本能率協会(1999)「日米欧3 極経営者が考えるグローバル企業の条件 (報告書)」。
- Nobel, R. and J. Birkinshaw (1998), Innovation in multinational corporations: Control and communication patterns in international R&D operations, *Strategic Management Journal*, Vol.19, No.5, pp.479-496.
- Nohria, N. and S. Ghoshal. (1994), Differentiated fit and shared values; Alternatives for managing headquarters-subsidiary relations, *Strategic Management Journal*, Vol.14, pp.491-502.
- Rugman, A. and Bennett (1982), Technology transfer and world product mandating

海外子会社の貢献とそれを担保する制度的仕組みについて

in Canada, *Colombia Journal of World Business*, Vol.17, No.4, pp.58-62.

Roth, K. and A.J. Morrison (1992), Implementing global strategy: Characteristics of global subsidiary mandates, *Journal of International Business Studies*, Vol.23, No.4, pp.715-736.

Taggart, J.H. (1998), Strategy shifts in MNC subsidiaries, *Strategic Management Journal*, Vol.19, No.7, pp.663-681.

謝 辞

本稿で用いたアンケート調査は、社団法人日本能率協会の研究プロジェクト（1998年度）で実施したものである。調査結果の概要は、日本能率協会（1999）、Iwasaki et al（1999）、岩崎・海保（1999）で公表されている。成城大学経済学部教授・岩崎尚人、日本能率協会主任研究員・清水正道の両氏をはじめとして有益な議論をさせて頂いたメンバー各位に感謝する次第である。なお、当然のことながら、分析結果の誤りなどはすべて筆者の責に帰するものである。

（1999年8月3日脱稿）