

# 自由論題セッション報告申込用 要約フォーマット

氏名(Name)

中川 充

所属・職(Affiliation)

日本大学商学部・教授

報告タイトル(Title)

海外子会社における理念浸透とカントリー・マネジャーの役割 –「権限委譲」と「委譲された権限の委譲」

キーワード(5 keywords)

海外子会社、理念浸透、権限委譲、カントリー・マネジャー、バウンダリー・スパー

要約(Abstract)

## 1. 研究目的(Objective)

本報告の目的は、海外子会社で理念浸透を図る際の2つのプロセスを明らかにすることである。事例分析から、海外子会社の規模や拠点設立からの年数などに応じて、2つのタイプの権限委譲が行われていることを明らかにする。具体的に2つのプロセスとは、「本国親会社から海外子会社への権限委譲」と海外子会社における「カントリー・マネジャーから現地人スタッフへの権限委譲」である。

海外子会社のトップであるカントリー・マネジャーは、多国籍企業の戦略策定・実行に影響を及ぼし(Birkinshaw, 1997)、本国親会社-海外子会社間の関係において重要な役割を果たす存在である(Bouquet and Birkinshaw, 2005)。先行研究では、カントリー・マネジャーが企業のグローバル戦略と海外子会社におけるローカルな実行の「橋渡し役」であることが指摘されている(Vora et al., 2007; Shotter and Beamish, 2011)。本報告では、多国籍企業における権限委譲に着目して、カントリー・マネジャーがどのように本国親会社と海外子会社とを橋渡しし、全社的な理念浸透を図っているのかを検討する。

## 2. リサーチ・クエスチョン(Research question)

本報告で明らかにする問い(RQ)は、「海外子会社で理念を浸透される際に、現地のトップであるカントリー・マネジャーはどのような役割を果たしているのか？」である。本国親会社からの出向者であり、現地トップであるカントリー・マネジャーの役割に注目して、海外子会社における理念浸透を「二重の権限委譲」の視点から検討していく。

## 3. 研究デザインと方法論(Research design/methodology)

本報告では、少数の企業を対象とした事例分析を行う。事例の対象となるのは、タイに拠点を置く日本企業の現地法人(海外子会社)2社である。2社は、それぞれ自動車部品などを中心に生産・販売する企業であり、拠点の規模(従業員数)や設立からの経過年数が対照的(1

社は相対的に「規模が小さく・年数が短い」企業、もう1社は「規模が大きく・年数が長い」企業)であるため、分析対象として選定された。

事例分析に用いるデータは、両社のカントリー・マネジャーに対するヒアリング調査ならびに社内資料から収集された。

#### 4. 発見事項(Findings)

分析対象である2社では、それぞれ本国親会社から経営に関する重要な意思決定権限の委譲を受け、それにより現地の経営環境への適応を図っていた。より具体的には、現地トップであるカントリー・マネジャーが中心となり、海外子会社で全社的な理念の浸透・共有を行っていた。しかしながら、事例対象である2社の権限委譲を比較すると、異なる2つの特徴(パターン)が見出された。

第1のパターンは、本国親会社から大きな権限委譲を受けたカントリー・マネジャーが、全社的な経営理念を現地流にカスタマイズ(翻訳)したうえで現地人スタッフたちへ伝え、浸透させるというものである。それに対して第2のパターンでは、本国親会社から権限委譲を受けたカントリー・マネジャーが核となる現地人スタッフへ理念を共有するところまでは第1のパターンと同様であるが、その後カントリー・マネジャーは現地人スタッフへとさらに権限を委譲し、それらの現地人スタッフが中心となって他のメンバーたちへと浸透・波及させるような取り組みが行われていた。

海外子会社に理念浸透を図るには権限委譲が効果的であるという知見は共通しているが、その際に果たすカントリー・マネジャーの役割は、海外子会社の規模(従業員数)や設立からの年数によって変わる可能性がある。

#### 5. 理論的・経営管理上のインプリケーション(Theoretical/practical implications)

事業のグローバル化によって、その管理業務は多様かつ複雑なものとなっており、標準的なコントロールに頼ることは困難になってきている(Paik and Sohn, 2004)。そのため、現地スタッフの育成や能力開発など、現地拠点のトップであるカントリー・マネジャーに期待される役割はますます大きくなっている(Harzing, 2001; Evans et al., 2002)。

本報告では、多国籍企業における経営理念の浸透に焦点を当て、カントリー・マネジャーが果たしている役割を明らかにした。海外子会社の規模や設立からの経過年数に応じて、カントリー・マネジャーは段階的に現地のコア・スタッフへと権限を委譲し、その過程で理念浸透の範囲を拡張していた。これは、理念を浸透させ共有するという全社的な取り組みにおいても、本国中心主義的なコントロールだけではなく、カントリー・マネジャーを中心とした海外子会社の主体的なマネジメントが有効であることを示唆している。カントリー・マネジャーは、二重の権限委譲を行うことにより、本国親会社と海外子会社の「橋渡し役」(バウンダリー・スパー)の役割を果たしていた。

#### 6. 限界(limitations)

本報告は、2社という少数事例の分析によるものである。企業規模や設立からの経過年数の違いに注目して検討を行い、本国親会社-海外子会社間の権限委譲について新たな洞察を提供するきっかけにはなり得るものの、その他の要因についてコントロールした慎重な議論が必要である。また、本報告の分析から得られた命題について、一般化可能性を検証することも重要な研究課題である。

## 7. 独自性と価値(Originality/value)

多国籍企業での理念を浸透させるにあたって、カントリー・マネジャーが重要であることはたびたび指摘されてきた。また、グローバル戦略の実行において、本国親会社から海外子会社へ権限委譲することの有効性も同様である。しかしながら、本国親会社と海外子会社との関係だけではなく、海外子会社内部での権限委譲にも目を向けて、バウンダリー・スパンナーとしてのカントリー・マネジャーの役割を解明する試みには一定の独自性があると考えられる。その意味で、本報告は多国籍企業のグローバル戦略実行におけるカントリー・マネジャーの重要性をあらためて確認するものと位置付けられる。

※ スペースが足りない場合は、ご自身で追加してください。