

## 論 説

在欧日系電気機械地域統括会社による生産と販売の統括  
—— 製品事業部による事業統括との関係の検討 ——

大 石 達 良

はじめに

1. 調査企業の概要
2. 地域統括会社による生産と販売の統括
3. 生産現地法人からみた地域統括会社

おわりに

SUMMARY

はじめに

欧州では、EU 統合の深化と拡大が続いている。2004年5月には中東欧・地中海の10カ国がEUに新規加盟、さらに、2000年から加盟交渉が続けられているルーマニア・ブルガリアに加え、2004年12月にはトルコとの2005年10月からの加盟交渉開始も決定された。また、2004年6月のEU首脳会議ではEU憲法が採択され、加盟各国において批准に向け準備が進められている。

このようなEUの発展により、日系企業にとってEUに適切に対応することの重要性は一段と増してきている。第1に、欧州でのEU市場への対応である。EUは、拡大が続く単一市場であるが、しかし域内各地域で様々な多様性が存続している。このような巨大で複雑な市場に対応するには、地域統合戦略と現地対応戦略を両立させる必要がある。第2に、グローバル経営の中でのEU市場への対応である。日本企業の世界展開の中で、EUは、本国・米国・アジア

と並ぶ中核地域の一つである。グローバルな経営戦略の実践のためには、世界戦略と地域戦略を有機的に結びつける必要がある。これらのことから、日本企業にとって、欧州における地域統括会社をもつ意味はより重くなってきていると考えられる。

筆者は、以前に、日系製造業企業の地域統括会社について論じたことがある<sup>(1)</sup>。この論文では、日本企業の地域統括会社に対してこれまでに行われたアンケート調査の結果を検討した上で、地域統括会社をもつ日本本社の概要（企業規模・海外進出状況）および地域統括会社の概要（設立状況・設立過程・規模・機能）について分析を行った。ただし、この論文は、既存の資料・先行研究を利用したものであった。本稿では、筆者の現地調査に基づき、EUにおける日系電気機械企業の統括会社に関する考察を行う<sup>(2)</sup>。本稿の目的は、日本企業の対EU進出の中で最も重要性が高く最も長い歴史をもつ産業の一つである在EU電気機械産業を対象として、統括会社の活動実態を具体的に把握し考察を行うことである。

本稿では、とくに、「欧州地域統括会社による地域統括」と「本国製品事業部による世界事業統括」との関係に注目しながら、地域統括会社の役割・機能に関する検討を行う。国際企業のグローバル経営において、製品事業部と地域事業部との関係については、理論的にも長い議論があり、また実践的にも多くの企業が様々な試みを行ってきているが、現在においても満足のいく解答は出されていない。2つの事業部の統治のどちらかに重点を置くのか、両者の統治を有機的に結合させるのか、あるいは別次元の組織構造たとえばネットワーク組織などを構築するのか<sup>(3)</sup>。各企業の組織は、製品特性と進出先地域特性を基礎に、それぞれの企業の世界戦略・発展戦略によって決定されているというのが現状である。

80年代後半以降、多くの日系企業が地域統括会社や地域本社を設立してきた。世界3極体制をめざした企業もあれば、グローバル経営の理念を打ち出した企業もある。その一方で、とくに90年代以降、製品事業部の再編あるいはカンパニー制の採用などにより、製品事業部を強化する企業が増加している。それと並行して、国際経営の面でも、製品事業部が、海外事業をも管轄下におき、世

界的視野から戦略決定を行う体制を採用する動きも強まっている。このような地域重視と事業部重視の相反する動向の中で、欧州の地域統括会社は、どのような活動を行い、製品事業部とどのような関係を築いているのであろうか。

より具体的には、本稿では、「生産活動」と「販売活動」に関する欧州地域統括会社の役割・機能を検討することを課題とする。一般的に、統括会社の機能は3つに分類することができる。①管理機能（現地政府や現地業界への対応、現地地域貢献、本社世界戦略との調整、本社との情報交流、地域戦略の作成と実行、現地法人の持株会社機能、現地法人に対する経営指導、現地情報の収集、広報活動など）、②支援機能（経理・財務、法務、税務、人事・労務、情報システム、金融など）、③事業機能（原材料・部品の調達統括、物流・流通の統括、生産・開発の統括、販売・マーケティングの統括など）である。本稿が、事業機能のなかの生産と販売に注目する理由は、次の2つである。第1に、生産と販売は、事業機能の中核をなす機能であり、そして地域統括会社と製品事業部との間のコンフリクトが生ずる中心的な活動であることである。第2に、生産と販売に関する統括の権限の有無が、地域統括会社の性格を強く規定し、それが管理業務・支援業務の特性を決めるからである。地域統括会社が生産と販売に関する統括を行わない場合、地域統括会社は、連絡調整的性格あるいは支援サービスの性格を強く持つことになる。例えば、管理業務の一つである地域戦略の作成に関しても、抽象度の高い理念的なレベルの戦略、あるいは経営の中心問題ではなく環境やコンプライアンスといった問題に関する戦略の作成にとどまることになる（もちろん、環境やコンプライアンスは、それ自体、非常に重要な問題だが）。

本稿の構成は以下の通りである。第1節では、筆者が調査した地域統括会社及びその親会社の概要について確認する。第2節では、地域統括会社の実態に関して、主要な役割・機能、および製品事業部との関係について考察する。第3節では、地域統括会社の統括下にある（少なくとも形式的には）生産現地法人が、地域統括会社に対して抱いている認識を検討することにより、地域統括会社と製品事業部との関係を、第2節とは逆の方向から考察する。

## 1. 調査企業の概要

### (1) 調査企業

筆者は、2003年10月～2004年2月に、EUに設立された日系電気機械企業の地域統括会社を訪問しインタビューを行った。本稿では、この訪問調査に基づいた考察を行うが、今回の企業調査は「論文の中で企業名を出さないこと」「調査企業が特定されないように配慮すること」を条件に承諾を得た。そのため、本稿では、記述を不十分・不明確な状態にとどめている部分がある。あらかじめ了解いただきたい<sup>(4)</sup>。

本稿が考察対象とする地域統括会社は12社。東洋経済新報社『海外進出企業総覧〔会社別編〕2003年版』に基づき、在EU電気機械現地法人のうち地域統括活動（特定業務の統括や欧州域内の特定地域の統括（例えば物流統括や北欧地域統括）は除く）を行っていると判断される現地法人24社に、直接に調査依頼を行った。この調査依頼を了承して頂けた12社に対して調査を行った<sup>(5)</sup>。

### (2) 地域統括企業および親企業の概要

今回調査した地域統括会社およびその親会社の概要を示したのが表1～表8である<sup>(6)</sup>。上述のように、調査企業が特定されることを避けるために、本稿では、調査企業の全体的集計結果のみを示してある。

表1 親会社の製造製品

(社)	
製 品	企 業 数
総 合 電 機	3
家 電・A V	3
情 報・通 信 機 器	2
そ の 他	4
合 計	12

(出所) 東洋経済新報社(2004)より作成

表1は、親会社を主要製造製品によって分類した結果を示したものである。今回調査した企業には、「総合電機」「家電・AV」に分類される企業が多く含まれている。

表2は、親会社の規模を表す連結売上高を示したものである。売上高は、調査企業12社のうち11社が3000億円以上、そして8社が1兆円以上に達している。今回調査した企業の多くは、かなり大きな売上高をもつ大企業である。

表3は、親会社の海外進出状況を表す在EU現地法人総数を示したものである。いずれの企業もEU域内に多数の現地法人を設立しているが、その数は企業により様々である。ただし、企業によっては、欧州各国の拠点を、現地法人ではなく支店として設立（あるいは以前に設立した現地法人を現在は支店に組織変更）しているケースもあるので、現地法人の数は必ずしも欧州における企業活動の展開の程度を示していないことに留意する必要がある。

表4は、地域統括会社の設立年を示したものである（既存の販売会社等に新たに地域統括会社の機能が与えられたようなケースでは、地域統括会社としての位置づけが付与された年を設立年としている）。80年代後半に分類されている企業の設立年は88年と89年であり、調査企業12社のうち10社は80年代末以降に設立された企業である。その中でも、90年代後半の設立企業が4社と最も多い。今回調査した地域統括会社の多くは比較的近年に設立されたものであり、

表2 親会社の連結売上高

(社)

連結売上高	企業数
5000億円未満	3
5000億円～1兆円未満	1
1兆円～3兆円未満	2
3兆円～5兆円未満	2
5兆円～7兆円未満	1
7兆円～9兆円未満	3
合計	12

(出所) 東洋経済新報社(2004)より作成

表3 親会社がEUに所有する現地法人数

(社)

現地法人数	企業数
～4社	1
5社～9社	3
10社～14社	2
15社～19社	2
20社～24社	2
25社～30社	1
30社～35社	1
合計	12

(出所) 東洋経済新報社(2004)より作成

これらの企業は日系電気機械企業の対欧進出全体の中でも歴史の浅い現地法人の部類に属する<sup>(7)</sup>。

表5は、地域統括会社の設立国を示したものである。調査企業の立地国は、イギリスが最も多く、次いでオランダ、ドイツである。これら3国は、日系製造業企業の欧州地域統括会社の設立が最も集中している国である（なお、日系企業の欧州地域統括会社は、この3国以外では、フランスとベルギーにも設立されている<sup>(8)</sup>）。

表6は、地域統括会社の設立形態と現在の所有形態を示したものである。設立形態は、調査企業12社のうち11社は設立、1社は現地企業の買収時に買収した企業の本社を地域統括会社としたものである。ただし、設立のうち1社は、現地企業買収の数年後に企業組織を変更して地域統括会社を設立したもの。ま

表4 地域統括会社の設立年

(社)	
設 立 年	企 業 数
～ 79年	1
80年～ 84年	1
85年～ 89年	2
90年～ 94年	3
95年～ 99年	4
00年～ 02年	1
合 計	12

(出所) 筆者調査より作成

表5 地域統括会社の設立国

(社)	
設 立 国	企 業 数
イギリス	7
オランダ	3
ドイツ	2
合 計	12

(出所) 筆者調査より作成

表6 地域統括会社の設立形態と現在の所有形態

(社)		
設 立 形 態 ・ 所 有 形 態		企 業 数
設 立 形 態	設 立	11
	買 収	1
現在の所有形態	本社100%	10
	海外現地法人100%	2
合 計		12

(出所) 筆者調査より作成

た、これ以外の設立のうち7社は新規の設立、3社は既存販売会社を地域統括会社に発展させたもの。現在の所有形態は、当然ながら全社とも実質的に本社による完全所有だが、うち2社は形式的には海外持株現地法人による所有の形態になっている。

表7は、地域統括会社の従業員数を示したものである。調査企業の従業員数は様々である。これは、各地域統括会社の役割・機能がそれぞれ異なるためである。つまり、販売事業機能を持っているか（その場合、直接的に事業活動に関与しているか、間接的に監督しているだけか）、また金融・物流・調査などの機能を持っているかどうか、などにより従業員数は大きく異なる。

表8は、地域統括会社の従業員の日本人比率・社長国籍を示したものである。日本人比率は、調査企業11社中6社が20%未満、10社が40%未満であり、スタッフの現地化が比較的高い水準にある企業が多い。ただし、社長国籍では、11社中8社が日本人であり、多くの企業で社長のポストには日本人が就いている。

以上より、調査した地域統括会社とその親会社の特徴を次のようにまとめることができる。調査した地域統括会社の親会社には、大企業が多い、総合電機および家電・AVに分類される企業が多い、欧州に多数の現地法人を所有する企業が多いといった特徴がある。また、地域統括会社には、ほとんどが80年代末以降の新規設立、設立国は日系製造業企業の地域統括会社設立の中心国であ

表7 地域統括会社の従業員数

(社)

従業員数	企業数
～ 49人	3
50人 ～ 99人	2
100人 ～ 149人	1
150人 ～ 199人	1
200人 ～ 249人	1
250人 ～ 299人	1
300人 ～	3
合計	12

(出所) 筆者調査より作成

表8 地域統括会社の従業員日本人比率と社長国籍  
(社)

日本人比率・社長国籍		企業数
従業員 日本人比率	10%未満	3
	10%～20%未満	3
	20%～30%未満	2
	30%～40%未満	2
	40%～50%未満	0
	50%～60%未満	1
社長国籍	日本人	8
	外国人	3
合計		11

(注) データを得られなかった1社を除く11社データ

(出所) 筆者調査より作成

るイギリス・オランダ・ドイツ、従業員の現地化は進んでいるが社長は日本人が多いといった特徴がある。

## 2. 地域統括会社による生産と販売の統括

本節では、調査を行った地域統括会社の役割・機能を具体的に見ることしよう。とくに生産と販売に対する統括の状態について、これらの活動に対する事業部による統括との関係に注目しながら、検討を行う。調査した12社は、大きく5つの類型に分類することができる。「生産と販売を地域統括会社が統括」「生産は共同で統括、販売は地域統括会社が統括」「生産は事業部が統括、販売は地域統括会社が統括」「生産は事業部が統括、販売は共同で統括」「生産も販売も地域統括会社は統括せず」の5類型である。以下、それぞれの類型ごとに統括会社の現状をみていこう。

### (1) 生産と販売を地域統括会社が統括

生産と販売の両方を地域統括会社が統括しているケースは、12社のうち1社



のみであった。この会社は、事業部の数および在欧現地法人の数が少なく、またやや特別な状況下で生産統括の機能を持つに至っていた。

## 【 A 社 】

### ①地域統括会社の設立理由，主要な役割・機能

A社は、今回筆者が訪問した企業の中では、親会社売上高規模が最も小さく、親会社が欧州に設立した現地法人の数も最も少ない企業である。

A社の親会社は、以前は、欧州で2つの事業部が事業を独自に展開し、生産拠点・販売拠点を別々に設立していた。数年前、持株会社であるA社が設立され、現地法人の管理権限が、事業部から地域統括会社に移行された。その目的は、拠点管理の統合による間接費削減と生産会社の経営改革、および欧州市場への対応力強化であった。

このような経緯で設立されたA社は、欧州事業全体の管理機能を持ち、またある程度の支援機能をもっている。日常的な業務運営は各拠点で行われているが、A社は、地域戦略の作成、各拠点への経営指導、各拠点からのレポート受取、各拠点との合同会議などにより、欧州全体の事業活動を統括している。

A社の親会社の現在の方針も、海外オペレーションは各地域が主導的に進むというものであり、海外地域の損益はまずその地域で責任が問われることになっている。そのため地域の利益状況に責任を持つ地域統括会社は、地域の生産・販売に関する強い権限を持つようになっている。

### ②生産活動・販売活動の統括

A社の社長が、全ての生産会社の社長を兼ねており、生産会社を直接に管理している。これは、A社が設立され、生産会社がA社の統括下に入ったとき、生産会社の経営状況が思わしくなく、コスト削減・リストラ・経営改革を強力に推し進める必要があったためである。このような管理体制の下で、A社の地域戦略・経営方針は、直接に生産会社に適応されている。異なる事業部が設立した生産会社の間での交流が進められており、またテクニカルセンターの統合も計画されている。

当然ながら、生産・技術・開発などに関しては、生産会社と日本の事業部との関係はあり、またA社の地域戦略を実行する上で事業部との話し合いが行われている。しかし、欧州の現地法人に関する統括の権限はA社にあることが確認されており、日本の事業部が欧州の生産会社・販売会社に独自に指令を出すようなことは無い。

一方、販売会社の統括に関して、A社は、地域戦略や合同会議などを通じて経営指導を行っている。しかし、A社のこれまでの最重要課題が生産会社の経営改革であったため、販売会社の統括はそれほど進んでおらず、各販売会社の独立性が強いままの状況にある。しかしA社は、欧州における販売の拡大・効率化のために、将来的には販売会社が持っている機能を集中することも考えている。

## (2) 生産は共同で統括、販売は地域統括会社が統括

生産を地域統括会社と事業部が共同で統括し、販売は地域統括会社が統括しているケースは、12社のうち2社であった。いずれも、生産会社は、形式的には地域統括会社の統括下にあるが、実際にはマトリクスで共同管理され、実質的には事業部による強い影響力の下にあった。

### 【B社】

#### ①地域統括会社の設立理由、主要な役割・機能

B社の親会社は、80年代前半に現地企業グループを買収して欧州進出を開始、買収した現地企業の本社を地域統括会社B社とした。そのためB社は、管理・スタッフ業務・生産・物流・販売・エンジニアリングサービスなどの機能を最初から備えていた。B社の親会社は、その後も現地企業を買収により販売網を広げていき、それに伴いB社の地域統括会社としての機能も強化されてきた。

B社は、管理機能、販売機能、生産・開発機能、物流機能、支援業務機能などを有し、欧州全域の生産・販売事業を統括する役割をもっている。欧州地域の事業経営責任は、B社の社長およびB社を管轄している本社の国際事業部長にある。

## ②生産と販売の統括

上述のように、少なくとも形式的には、B社は欧州の全ての生産・販売を取りまとめる役割をもっている。しかし、生産活動に関しては、欧州の各生産拠点と本社の各事業部との間に密接な関係がある。生産・技術・開発に関して、欧州事業を事業部と切り離して行うことは非効率であり、実際には不可能だからである。そのため、欧州生産会社と事業部との間で、日常的に連絡が取られ、また統合会議なども開催されている。ただし、事業部が欧州生産拠点に生産システム変更などの要求を出すような場合、両者の合意だけで実施されるのではなく、最終的にはB社と事業部との交渉により調整が行われている。したがって、欧州の生産活動は、形式的にはB社が統括しているが、実質的にはマトリクスで管理されているというのが実態である。

一方、販売活動は、B社が統括している。日本からの輸入品は、本社が製造原価に利益を確保した価格でB社に販売する。その後の欧州域内での販売は、B社と販売会社の判断で行われている。B社の製品は、その販売のためにエンジニアリングサービスが非常に重要であるが、販売会社が十分なエンジニアリングサービスを提供できない場合、あるいは販売活動が2カ国以上にまたがるような場合、B社のエンジニアリング部門がサポートを行っている。欧州全域でのエンジニアリングサービスの安定的実施のために、B社の存在は不可欠となっている。

## 【C社】

### ①地域統括会社の設立理由、主要な役割・機能

C社は、親会社の方針、すなわち世界主要地域に地域統括会社を設置し、各地域の経営活動は地域で自主的独立的に行うという方針に基づき、90年代後半に既存の販売統括会社を発展させる形で設立された。

C社の主要な役割は、地域におけるコーポレート代表、地域における成長戦略の決定と実施、地域における事業支援の3つである。そのため、C社は、管理業務、支援業務、事業統括業務に関して、広範な活動を展開している。

## ②生産と販売の統括

C社の親会社では、各地域統括会社トップと各事業部が定期的に会議を行い、そこで地域戦略と事業戦略のすり合わせが行われている。

生産は、事業部とC社がマトリクスで管理している。基本的には、事業部に経営責任がある。指示・命令系統、また人事権も事業部が持っている。生産会社も、製造プロセスに関するような問題は、当然ながら事業部に相談して支援を仰いでいる。

ただし、近年、海外生産会社の持株会社制度が変更され、形式的には地域統括会社が生産会社の持株会社となり（実質的には事業部が資金を拠出しているが）、したがってC社にも出資者として生産会社の経営に対する責任が生じ、また支援の必要性・可能性が生じている。もちろん、いきなり生産会社を統括することは不可能であり、現在のところC社は、生産会社の地域的問題への支援、および事業部をまたがった問題に関する生産会社間の調整などを行っている。

販売は、C社の親会社が生産と海外販売を分離してきたことと、C社の前身が欧州販売統括会社であり販売統括の長い経験をもっていることから、C社が全面的に統括を行っている。C社は、地域での販売拡大のための戦略を作成し、地域共通営業などの政策を立案している。そして、各販売会社の事業計画をそれぞれの販売会社と相談して決定、各販売会社の事業計画遂行に問題が生じた場合は販売会社とともに検討を行っている。また、各種支援業務を提供し、そして傘下各社の社内監査も行っている。

### （3）生産は事業部が統括、販売は地域統括会社が統括

生産は事業部が統括し、販売は地域統括会社が統括しているケースは、12社のうち3社であった。事業部と地域統括会社との役割が比較的明確に分かれているケースである。

## 【D社】

### ①地域統括会社の設立理由、主要な役割・機能

D社は、D社の親会社が欧州に初めて設立した現地法人である。これ以降、各国に販売事務所が設立され、その後これらの事務所は現地法人化された。これらの販売会社をまとめる必要から、D社が地域統括会社と位置付けられた。

D社の主要な役割は、欧州全体の販売の統括、管理機能・支援機能の統括、欧州における本社代表、持株会社などである。

## ②生産と販売の統括

D社の親会社では、以前は海外生産会社の管理責任・決算責任が本社の国際事業部にあり、そのため製品事業部が海外生産会社の状況を的確に把握できず、活動が国内中心で考えられるという問題があった。そのため、数年前、製品事業部単位での国内・海外連結決算を導入、海外生産に関する事業部の責任を明確にし、事業部が世界規模で生産の統合・リストラを行うようになった。したがって、現在、欧州でも、生産は事業部が統括している。D社は、生産・技術的な問題でなく、日常的な経営問題（法務・労務・人事・情報システムなど）に関して相談を受け、支援・アドバイスを行っている。

D社自身も、生産を含めた欧州地域のまとまりは必要ないと考えている。生産機能を地域に分割することは意味が無く、日本から集中的に管理した方が効率的だからである。また、D社製品では、顧客が欧州の枠を超えてグローバル化しており、欧州地域のまとまりにはあまり意味がなくなっているとも認識されている。

販売は、D社が統括している。販売活動そのものについては、販売ルートごとに顧客担当会社が決まっており、各販売会社が責任をもっている。D社は、欧州全体の販売戦略の決定、各販売会社の戦略のすり合わせ、各販売会社への経営指導、各種支援業務などを行っている。

## 【 E社 】

### ①地域統括会社の設立理由、主要な役割・機能

E社の親会社は世界主要地域に統括会社を設立している。欧州の地域統括会社であるE社は、90年代初頭に設立されたコーディネーションセンターを、9

0年代半ばに設立された欧州総合販売会社が吸収統合して形成されたものである。したがってE社には、欧州代表機構としての役割と欧州総合販売会社としての役割がある。前者の役割は、関連会社の経営管理、現地政府・EU政府等への対応、地域プレゼンス向上活動などであり、後者の役割は、各国販売支社の統括・支援活動である。

## ②生産と販売の統括

生産は、事業部が統括している。

販売は、現在はE社が統括している。ただし、歴史的な経緯があり、やや複雑な状況にある。制度的にはE社が統括しているが、実質的には事業部の影響力も大きい。

かつては、E社の親会社の海外事業活動は、生産も販売も、国際事業部が一括管理していた。90年代前半、親会社の方針が変わり、製品事業部の権限が強化され、製品事業部が国内・国外の活動を連結して管理することになった。まず生産が、次いで販売が、事業部の管轄下に移された。この中で、特定事業部の製品のみを扱っている販売会社は当該事業部が管理することになったが、複数の事業部の製品を扱っている販売会社は、地域総合販売会社の下に支店化され、地域総合販売会社が管理することになった。欧州では、各国販売会社が複数の事業部の製品を販売していたので、地域総合販売会社であるE社が、欧州全体の販売を統括することになった。E社の中では、主要事業部のビジネスグループが、それぞれ独立的に、日本の事業部と連結しながら欧州販売事業を統括した。したがって、E社および各国販売会社（支店）の決算は、各事業部の欧州地域決算を合計したものに過ぎなかった。

しかし、この販売体制で様々な問題が生じた。各事業部は、それぞれ独自に、事業部単位の国内外連結決算だけを考えて活動し、他事業部・地域総合決算には無関心だった。地域総合販売会社の負担となる経費が増加したが、地域総合販売会社全体の決算に誰が責任をもつかが不明確なため、様々な問題が表面化した。そのため、90年代末、制度の再変更が行われた。決算の最終責任は地域総合販売会社と支店がもつことになった。事業部は、日本から輸出を行うとこ

ろまでに責任をもつこととされ、海外販売は連結決算の対象ではなくなった。

このように、現在、決算の責任は支店と E 社が持っている。支店が販売を  
実行し、E 社は地域戦略決定・経営指導などにより支店を統括し、また各種の  
支援業務を行っている。ただし、現在でも、E 社の中に主要事業部に対応した  
ビジネスグループがあり、支店への対応や日本との連絡業務などを行っている。  
また支店にもビジネスグループ担当者がおり、各事業部の製品販売を担当して  
いる。この担当者は、決算責任者である支店長と、E 社のビジネスグループの  
両方からコントロールを受けており、したがって販売は地域・事業のマトリク  
ス管理とも言える。その意味では、D 社は、本項（生産は事業部が統括、販売  
は地域統括会社が統括）ではなく次項（生産は事業部が統括、販売は共同で統  
括）のグループに分類するのが適切とも考えられるが、経営戦略が事業部主導  
から地域主導に変化してきたことを考慮して、本項のグループに分類してある。

#### 【 F 社 】<sup>(9)</sup>

##### ①地域統括会社の設立理由、主要な役割・機能

F 社は、90年代初頭、欧州全体で地域戦略を実行するために設立された。主  
要な役割は、地域戦略・経営指導などの管理業務、持株会社としてグループ会  
社をまとめること、各種支援業務の提供などである。

##### ②生産・販売の統括

生産は、事業部が統括している。

販売は、F 社が統括している。F 社は全販売会社の持株会社であり、販売会  
社をまとめて欧州戦略を立案している。また、販売会社への経営指導、販売会  
社との調整、そして各種の支援業務の提供を行っている。

#### (4) 生産は事業部が統括、販売は共同で統括

生産は事業部が統括し、販売は地域統括会社と事業部が共同で統括している  
ケースは、12社のうち2社であった。いずれも、販売会社は地域統括会社によっ  
て統括されているが、地域統括会社そのものが複数事業部の集合体に近く、実

質的には個別事業部が独立的に欧州全域販売を展開しているという性質が強いものであった。

## 【 G 社 】

### ①地域統括会社の設立理由，主要な役割・機能

G社は、欧州統合の進展とともに国別で顧客対応することが難しくなり欧州全域マーケティングが必要となったこと、間接業務を欧州全体で一括して行った方が効率的であること、といった理由から90年代前半に設立された。

G社の主要な役割は、地域代表、グループ企業支援、販売事業マネジメントの3つである。第1に、地域代表として、EU・各国政府・地域業界・地域社会との関係で、対応の窓口となりまた情報収集をすること。第2に、グループ企業に各種の支援業務を提供すること。第3に、本国の事業部と連絡を取りながら、G社内のサブ事業部ごとに欧州戦略を作り、販売会社を統括しながらその戦略を実行し、欧州での販売を促進させることである。

### ②生産と販売の統括

生産は、事業部が統括している。

販売は、G社が統括している。G社は、地域戦略の立案、販売会社への経営指導、販売会社への各種支援業務の提供を行っている。G社の組織は、管理部門・技術部門・製品部門からなるが、製品部門は事業部に対応してサブ事業部体制になっている。欧州の販売は、このサブ事業部と各国販売会社のマトリクス販売組織によって行われている。

近年、販売事業全体に関して事業部の関与が強くなってきている。以前は、本社に海外事業を担当する部局があり、G社と日本との交渉はこの部局との間で行われていた。近年、同部局が廃止され、G社と日本との交渉は、それぞれの事業部と直接に行う方式に変更された。G社が地域戦略を立案するに当たって、事前に事業部と交渉するが、事業部の戦略・方針が強く影響するようになってきている。各事業部が個別に欧州地域の予算計画・損益計画を作り、欧州販売会社の予算計画・損益計画は各事業部の計画の合算に過ぎないという状況に



なっている。このため、欧州全体での営業戦略も作りづらくなっているというのが現状である。

## 【 H 社 】

### ①地域統括会社の設立理由，主要な役割・機能

H社の親会社は、1990年代初頭、世界3極体制を構想し、欧州ではH社に地域統括会社の位置づけを与えた。もともとH社の親会社では、事業部の自立性が強く、各事業部が独自に世界的に事業を展開していた。欧州でも、主要事業部が個別に販売統括会社を設立しており、H社はそのような販売統括会社の1つとして80年代初頭に設立された。その後、H社は他の事業部の販売統括会社と合併、上述のように90年代初頭には全社的な地域統括会社の位置づけを与えられた。さらに、別会社として活動していた事業部の販売統括会社とも合併し、現在では全ての事業部に対応した販売統括会社になっている。

H社は、地域本社の役割と販売統括会社の役割をもっている。販売統括会社としての役割は強い。H社の中には、主要事業部に対応したビジネスグループがあり、これらのビジネスグループが欧州の販売拠点を統括している。一方、地域本社としては、支援業務の役割が大きく、管理業務の役割はそれほど大きくない。地域代表機能に関しては、EU対応・業界対応などは別のオフィスで行っており、また個別業界への対応はビジネスグループごとに行っている。地域戦略に関しても、ビジネスグループが多様であるため、全社的には作成していない。支援業務に関しては、販売会社に対し各種支援業務を広く提供している。

### ②生産と販売の統括

生産は、事業部が統括している。

販売は、H社が統括している。各国販売会社は、形式的には現地法人だが、社内的には支店扱いであり、欧州全域の販売をH社が統一的に管理している。ただし、販売統括はビジネスグループが責任を持っているが、これらのビジネスグループは日本との繋がりが強く、ビジネスグループの活動は事業部との関

係で決まっていく。また、各国販売会社にも事業別の部署があり、それをH社のビジネスグループが直接に管理している。各国販売会社の社長も、形式的な存在で、販売会社を1つにまとめるような役割は持っていない。各国販売会社で決算は行っているが、これは事業別の決算の単なる合計に過ぎない。すなわち、H社の販売統括とは、事業部＝ビジネスグループが、それぞれ独立的に、欧州規模での販売活動を展開しているものと言ってよい。ただし、欧州の事業活動展開においてビジネスグループの間で協力が必要な場合もあり、そのような時にはH社の中で調整が行われている。

#### (5) 生産も販売も地域統括会社は統括せず

生産も販売も地域統括会社が統括していないケースは、12社のうち4社であった。いずれの企業も、事業の統括は行わず、管理業務・支援業務を主要な役割とする地域統括会社であった。

### 【I社】

#### ①地域統括会社の設立理由、主要な役割・機能

I社の親会社は、事業を主要事業ごとに分社化するとともに、世界を3つの地域に分割し各地に地域統括会社を置いている。欧州では、欧州が一つに収斂していく動きに対応する形で、90年代末にI社が設立された。

I社の主要な役割は、販売の統括・支援、および管理業務である。I社の基本機能は販売統括だが、歴史のある各国販売会社の独立性が高いため、実質的には統治ではなくサポートを中心に活動している。各種の支援業務を提供するとともに、各国単位では不可能な企画（欧州全体での内覧会やスポーツスポンサーなど）により販売促進に貢献している。このように、実質的には統括というより支援業務を行っているという実態にしたがって、本稿では、I社を前項（生産は事業部が統括、販売は共同で統括）ではなく本項（生産も販売も地域統括会社は統括せず）に分類している。

管理業務の機能もあるが、それほど強くは無い。欧州での窓口となること、欧州の要望等を取りまとめて本社・事業部と話し合うこと、各販売会社の戦略

を取りまとめ調整して欧州戦略を立案すること、ある程度の経営指導を行うことなどである。

## ②生産・販売の統括

生産は、事業部が統括している。

販売は、形式的にはI社が統括しているが、実質的には各国販売会社が強い権限を持っている。I社が統括している販売会社は、70年代前半から欧州各国に設立され、長い経験の中で各国に適応したノウハウを積み上げ、現地化を進めてきており、国別単位で完結しているという特徴を持っている。各国の商権は各販売会社にあり、販売会社は個別に日本の事業部から仕入れを行っている。予算・決算の作成や中期計画の立案も、各販売会社が独自に行っている。I社は、設立からまだ日が浅いため、現在は、このような販売会社を強力に統括するというわけにはいかず、支援業務中心の役割を担っている。

## 【 J社 】

### ①地域統括会社の設立理由、主要な役割・機能

J社の親会社は、各地域にある拠点がそれぞれ個別に対応したのでは非効率な事・対応不可能な事・顧客に不便をかける事に対応するために、世界主要地域に地域統括会社を設立した。J社は、欧州の地域統括会社として80年代末に設立された。

ただし、J社の親会社は事業部の分社化を進めており、90年代半ばから分社化された事業部の強化という方針の下で企業経営が行われてきている。そのため、欧州でも、それぞれの事業部が欧州全域の事業活動を統括している。

J社は、事業業務には関与せず、管理業務や支援業務を担当している。J社の主要な役割・機能は、本社代表機能（EU・各国・地域・業界等との渉外活動）、本社への提言（EUや中東欧新規市場への対応・地域戦略・人事配置などに関して）、欧州情報の収集・分析・報告（本社・現地法人に対して）、欧州現地法人の経営支援（本社情報提供、欧州情報共有化、法務・人事・教育・情報システムなどのスタッフ業務提供、広報活動）、リスク管理（広い意味での

コンプライアンス)、複数事業部が関係するプロジェクトの調整などである。また地域戦略は、各事業部の戦略の中に欧州戦略はあるが、全社的には特に作成していない。

## ②生産・販売の統括

生産・販売を含む事業活動は全面的に事業部が統括している。主要事業部は、自己の事業を統括する欧州事業統括会社を設立している。欧州の事業は、この事業統括会社の統括の下に、事業部ごとに独立的に行われている。

## 【 K 社 】

### ①地域統括会社の設立理由、主要な役割・機能

K社の親会社は、80年代初頭に現地企業グループを買収したが、このうち規模の大きかった1社が欧州の他の現地法人をサポートしてきた。80年代末、この現地法人の製造と販売を分離する組織変更の過程で、経理・財務・エンジニアリングサポートなどを担当していた部分を独立させる形で、欧州統括機能をもつマネジメント会社K社が設立された。また、その後には欧州で設立された現地法人もK社の統括下に入った。

K社の主要業務は、欧州の販売会社の経営サポートとエンジニアリングサポート。後者の役割がより重要。経営サポートに関しては、K社は、各現地法人の経営に関する全体的指導および監督を行っている。ただし、各国の現地法人の社長は全て現地人が就いており、各現地法人にかなりの権限委譲をしている。欧州全域での地域戦略も特に作成していない。エンジニアリングサポートに関しては、K社の役割は大きい。欧州で販売している商品は、全て日本で開発されたものであり、また、ほとんどが日本・アジアで生産されたものである（欧州にも生産拠点はあがあるが）。そのため、欧州での販売にあたって、専門的知識・経験をもつ日本の事業部関係者のサポートが非常に重要だからである。K社には、このサポートを担当する技術スタッフが揃っており、必要に応じて各販売会社のサポートをしている

## ②生産・販売の統括

生産は、形式的にはK社の管轄下にあるが、実質的には事業部が管理している。

欧州での販売は、各国の販売現地法人が行い、K社がサポートを行っている。ただし、日本からK社に派遣されている技術サポートスタッフの多くは、各事業部から選任されており、その意味では事業部が影響力を持っている。

## 【L社】

### ①地域統括会社の設立理由、主要な役割・機能

L社の親会社は、世界主要地域に地域統括会社を設立している。その理由は、L社の親会社が、国際化した企業は現地に根付いた良き市民であるべきだという思想を持っていること、また、生産・販売のいずれにおいても国際化が進み、主要地域で企業活動をまとめる必要性が生じてきたことである。とくに欧州においては、92年市場統合への動きが強まっていたため、80年代後半にL社が設立された。

欧州での地域統括機能は、いくつかの会社に分割されている。L社は、欧州全域のマネージメントのための管理機能・支援機能をもっている。具体的には、経営戦略、経営企画、予算管理、人事戦略、ガバナンスコントロール、広報、法務、ゼネラルカウンシル、コンプライアンスなどに関して活動を行っている。

### ②生産・販売の統括

販売に関しては、統括をしているわけではないが、マーケティングとセールスに関して、それぞれの機能のネットワークのコアとなるヘッドがおり、地域内での調整を行っている。

生産に関しては、主要な製品ごとに、欧州全体のプランニングを行う現地法人が存在する。これらの現地法人が、担当製品に関して独立的に生産調整・製販調整・在庫調整を行い、欧州事業活動を統括している。これらの現地法人は、日本の事業部の延長という性格と、当該製品に関する欧州市場の代表という性格を持っている。ただし、L社の親会社では、事業全体を機能別に全体的にプ

ランニングしようという考え方も強まってきており、欧州でも、全製品の生産調整・製販調整の権限をもつ組織が作られている。したがって、形式的には、この組織が欧州全体で全製品の生産管理を行う体制になっている。しかし、実質的には、上述の製品別プランニング現地法人の影響力が強く残っているというのが現状である。

#### (6)〔補足〕事業部が設立した地域統括会社

これまで見てきたように、日系企業の中には、全社的な地域統括会社とは別に、事業部ごとに地域統括会社を設立している企業がある。筆者は、このような事業部が設立した地域統括会社のいくつかにも訪問調査を行った。以下、補足として、事業部が設立した地域統括会社の現状について簡単に見ておこう。

#### 【 M 社 】

M社の親会社の事業は、事業部主体で行われており、海外事業に関しても事業部が統括をしている。M社は、欧州における担当事業部の販売を統括する目的で、80年代半ばに設立された。

M社は、担当事業の販売に関する統括を行っている。地域販売戦略の立案、販売計画の決定、製販調整・在庫調整・価格調整、販売会社への経営指導、欧州販売会社の要求の取りまとめなどを行っている。生産に関しては、日本の事業部が世界規模で統括しており、欧州域内の生産会社の統括も日本の事業部が行っている。

欧州には、全社的な地域統括会社も存在している。この地域統括会社は、事業部が統括している部分には関与せず、地域代表としての活動、環境問題など全社的に関係する問題への対応、欧州情報の収集などの活動を行っている。

#### 【 N 社 】

N社の親会社は、数年前、現地企業グループの持株会社を買収、多数の生産拠点・販売拠点を獲得した。N社は、買収した持株会社を改編して設立されたものであり、買収した企業が行っていた事業に関して、欧州およびその周辺地

域の統括を行っている。

N社は、このような経緯で設立されたため、管理業務・支援業務・事業業務の全てに関して、傘下現地法人の管理を行っている。

欧州には、全社的な地域統括会社も存在し、事業部をまたがって統括活動を行っている。しかし、N社は、直接的には日本の関連事業部の管轄下にあり、全社的な地域統括会社との関係はほとんど無い。

### 【O社】

O社の親会社の事業は、事業部ごとに行われており、海外事業に関しても事業部による世界展開が中心であり、事業部間の調整はほとんど無い。O社が所属する事業部では、80年代に資本参加した現地製造企業を90年代前半に買収してO社を設立した。さらに利用していた販売代理店も買収していった。これらの販売拠点を管理する必要から、O社を地域統括会社とした。

O社の基本的な役割は、販売会社の統括。O社の所属する事業部では、年2回、世界全体の現地法人の代表を集めて世界戦略プランを作り、このプランに基づいて事業部が販売計画を立案、その中で欧州地域の販売目標も決められる。これを受けて、O社は欧州全体の販売戦略・販売計画を作成している。他方、O社には、欧州の実態や欧州現地法人の要求をまとめ、本国事業部と交渉する役割もある。

### (7) 小 括

本節では、地域統括会社の生産と販売に関する統括機能について、事業部による統括との関係に注意しながら検討を行った。

調査した12社は、大きく5つの類型に分類することができた。「生産と販売を地域統括会社が統括」1社、「生産は共同で統括、販売は地域統括会社が統括」2社、「生産は事業部が統括、販売は地域統括会社が統括」3社、「生産は事業部が統括、販売は共同で統括」2社、「生産も販売も地域統括会社は統括せず」4社である。

このように、各地域統括会社の特性は、企業により様々である。それは、親

会社の経営戦略・組織構造の中で事業部と地域統括会社がどのように位置付けているかに因るし、親会社の欧州戦略のあり方および欧州における事業活動の歴史的経緯にも因る。

しかし、これらの地域統括会社全体を見ると、いくつかの特徴が示されている。第1に、生産活動に関しては、ほとんどの地域統括会社は統括を行っていないこと。生産活動を統括していたのは1社のみであった。事業部と共同で統括している地域統括会社も2社にとどまっており、また、これらの共同統括の場合、実質的な統括は事業部が行っているというのが実態であった。第2に、販売活動に関しては、多くの地域統括会社が統括を行っていること。地域統括会社の多くは、販売活動統括を自己の重要な役割と考えており、地域販売戦略立案・地域販売計画作成・販売会社への経営指導・販売会社間の調整・各種支援業務の提供などの活動を行っていた。ただし、いくつかの地域統括会社では、地域統括会社の中に事業部別の販売組織があり、この事業部別販売組織が本国事業部と密接な関係を持ちながら、それぞれ別々に欧州販売を統括していた。このようなケースでは、実質的にはそれぞれの事業部が独立的に、世界販売戦略の一部としての欧州販売を実施している状態であり、全社的な欧州販売戦略は存在しなかった。第3に、いくつかの地域統括会社は、生産・販売などの事業統括に関する役割・機能を持っていないこと。これらの地域統括会社は、管理業務および支援業務を目的に設立されていた。また、このような全社的な地域統括会社とは別に、事業部ごとに当該事業に関する地域統括会社が設立されている場合も見られた。

### 3. 生産現地法人からみた地域統括会社

筆者は、第2節で叙述した地域統括会社の調査と並行して、在欧日系電気機械生産現地法人に対する調査も実施した<sup>(10)</sup>。

本節では、この調査の結果に基づき、生産現地法人が地域統括会社をどのような役割・機能をもつ存在として認識しているかについて検討することにしよう。



筆者が調査した生産現地法人は33社、うち20社で親会社が欧州地域統括会社を設立していた。このうち、第2節で検討した地域統括会社の統括下にある(少なくとも形式的には)現地法人が11社、それ以外の地域統括会社の統括下にある現地法人が9社であった。

### (1)「生産事業の統括」という認識

地域統括会社が生産現地法人を形式的に統括しているケースは数多く見られた。それらの多くでは、地域統括会社が生産現地法人の持株会社であり、生産現地法人は地域統括会社に(そして同時に事業部にも)レポートを提出していた。しかし、地域統括会社が「生産事業に実質的に関与している」と生産現地法人が認識しているケースは皆無であった。全ての生産現地法人が、生産事業は日本の事業部により統括されていると回答していた。いくつかの具体例を見ておこう。

「地域統括会社が行っているのは、販売・人事・広報・IT・情報収集などに関する業務。生産に関しては全面的に事業部が統括している。事業部の統括と地域統括会社の統括は、役割が分かれているので問題は無い。生産工場から見ると、欧州統括会社があることの効果は、現実的にはあまり感じない。ただし、これまで欧州の拠点の活動が事業部主体で進められてきたが、将来的には欧州全体の取りまとめが必要となる。情報収集や人事などに関して役割を果たすことを期待している」

「地域統括会社は、販売に関して強いイニシアチブをとっている。販売会社との会議なども頻繁に行っている。また、資金・IT・人材ローテーションなどの各社に共通する業務に関しても助成を行っている。生産に関しては、基本的に日本の事業部が世界全体の方針を決めており、その一部として欧州の方針も決定されている。生産活動そのものに関しては、地域統括会社は関与していない。ただし、当社も、地域統括会社に対して、設備投資計画などを年に1～2度は報告している」

## (2) 「販売事業の統括、管理業務・支援業務の提供」という認識

地域統括会社に対して「販売事業の統括が主要な役割であり、また管理業務・支援業務も行っている」という認識をもっている生産現地法人が多く、6割程度に達していた。この認識が、生産現地法人が地域統括会社に対して持っている基本的な認識だと言えるであろう。また、地域統括会社の中には管理・支援業務のみを行っているものもあるため、地域統括会社が「管理業務・支援業務が主要な役割（販売統括はあまり行っていない）」という認識をもっている生産現地法人も数社見られた。以下、その具体例を見てみよう。

「地域統括会社は、全事業部の製品に関して各国販売会社の統括を行っている。それと共に、コーポレート機能を持ち、欧州において全事業部で対応が必要な業務を行い、また人事・法務などの支援業務を行っている。これらの中で、地域統括会社の役割として最も重要なのは販売の統括。当社としては、地域統括会社を基本的に販売統括会社として認識している」

「地域統括会社は、基本的に販売を統括している。ただし、統括であり、実際に販売事業を行っているわけではない。当社と販売会社との製販交渉は直接に行われており、地域統括会社が直接的に関与してくるわけではない。また、企業グループの欧州全体の活動について企画を出したり、法務に関する対応を行ったり、顧客サービスの窓口の役割を果たしたり、情報収集を行っている。当社も、これらのサポートを受けており、その対価としてチャージを支払っている」

「地域統括会社は、資金・財務を集中的に管理し、生産管理・原価計算などに関するサポートを行い、また法務などの機能も持っている。販売に関しては、直接的には各販売会社が行っているが、全体的な統括は地域統括会社が行っている」

「地域統括会社は、企業グループのコーポレートに関する指示・連絡を行っている。実際には総務的な事項に関する指示・連絡が中心。販売は、全社的な地域統括会社の役割ではなく、事業部ごとの地域統括会社が担当している」

### (3) 「自社とはほとんど無関係」という認識

地域統括会社に対して、「自社とはほとんど無関係」という認識をもっている生産現地法人も、3割程度存在した。生産現地法人と日本の事業部との関係が強い場合、とくに事業部が独自の地域統括会社を設立しているような場合に、このような認識がなされている。以下、具体例を見てみよう。

「地域統括会社は、一応は有る。主に欧州と本社との関係を繋ぎ、全事業を含む欧州戦略を立てている。しかし、欧州で全現地法人を集めた会議などは行われていない。当社では、事業部単位で世界全体の活動に責任を持っており、事業部を超えた地域単位の統括・調整よりも、事業部内部での統括・調整がより重要。当社の事業部でも、欧州に事業部の地域統括会社があり、この事業部地域統括会社が、傘下の現地法人の持株会社であり、販売活動や経理などに関して統括・調整を行っている」

「地域統括会社は、環境対策・マネージメント・キャッシュフローなどに関する指示を出している。ただし、事実上、当社との関係は全く無い。生産そのものは事業部の管轄下にあり、販売も地域統括会社とは独立して行っている」

「地域統括会社はあるが、スタッフの数は少なく、実質的にはホールディング会社に近いものであり、統括活動は行われていない」

### (4) 小 括

本節では、生産現地法人が地域統括会社をどのような役割・機能をもつ存在として認識しているかについて検討した。

地域統括会社に対して、「販売事業の統括が主要な役割であり、また管理業務・支援業務も行っている」という認識をもつ生産現地法人が多数を占めていた。一方、生産機能に関しては、地域統括会社が「生産事業に実質的に関与している」と認識している生産現地法人は全く無かった。生産現地法人にとって、地域統括会社とは、基本的に販売統括会社であり、同時にある程度の管理機能・支援機能をもつ会社であると言えるであろう。これは、地域統括会社の役割・機能に関する前節の検討結果とも整合している。

ただし、生産現地法人の中には、地域統括会社に対して、「自社とはほとんど無関係」という認識をもっている生産現地法人も少なからず存在した。とくに事業部が独自の地域統括会社を設立しているような場合に、このような認識が多く見られた。

### おわりに

本稿では、生産と販売に関する欧州地域統括会社の役割・機能について、地域統括会社の統括と事業部による統括との関係に注意しながら、検討を行った。

各節のまとめは、すでに各節の「小括」で行われている通りである。

全体を通して、「地域統括会社は、販売統括の役割をもつことが多いが、生産統括にはほとんど関与していない」という実状が明らかになった。

ただし、販売に関しても事業部の影響力が強い場合が見られ、さらに、近年、本社の経営戦略として事業部が強化されていると、多くの地域統括会社が指摘している。実際、多くの日本企業が、事業の選択と集中、経営の迅速化などを目的とした事業部の強化・再編・分社化などを進めている。しかし、地域統括の推進という視点からは、この動向に対して幾つかの問題が指摘されている。事業部ごとの世界戦略は日本を中心としたものになることが多いこと、事業部ごとに欧州市場を捉えると欧州は小規模市場と見なされてしまい市場対応が困難になること、事業部が自己の戦略・利益のみを追求すると欧州において共同化やシナジー効果が生じないこと、事業部の枠を超えた斬新な事業が生まれにくいことなどである。

他方、EU統合の深化と拡大により、欧州において企業が全社的な対応を行う必要性は強まっている。また、欧州地域統括会社は、歴史がまだ浅く成長過程にあり、今後の発展も期待される。

日系電気機械企業の欧州地域統括会社の今後の方向性は、このような企業内部戦略と企業外部環境との相互作用の中で決定されていくと思われる。

## SUMMARY

Control over Production and Sales by Regional Control Companies of Japanese Electrical Machinery Enterprises in EU

Tatsuro OISHI

In this paper I study the role and function of regional control companies (RCCs) of Japanese electrical machinery enterprises in EU. Especially I discuss the control over production and sales, taking the control by product business divisions (PBDs) into consideration.

This paper is based on the data of 12 RCCs of Japanese electrical machinery enterprises in EU that I researched from October of 2003 to February of 2004.

Japanese RCCs are classified into 5 types. ①RCCs control over both production and sales (1 company). ②RCCs control over production with PBDs and sales by themselves (2 companies). ③RCCs control over sales, and PBDs control over production (3 companies). ④RCCs control over sales with PBDs, and PBDs control over production (2 companies). ⑤RCCs control over neither production nor sales, and PBDs control over production and sales (4 companies).

So firstly most of RCCs do not control over production. Secondly many of RCCs control over sales. Thirdly some RCCs control neither production nor sales.

And I also study the recognition of 20 Japanese electrical machinery production subsidiaries in EU that are controlled by RCCs. None of them recognize RCCs as production control companies. Many of them recognize RCCs as sales control companies with some functions about administration and support. But some of them recognize that RCCs have no relation with

them in fact. Their recognition corresponds with the situation of RCCs.

Generally RCCs of Japanese electrical machinery enterprises in EU have the function of sales control but do not have the function of production control.

### 【注】

- (1) 大石 (2002)。
- (2) 今回の現地調査にあたって、森樹男氏、高橋浩夫氏をはじめ、大石 (2002) の参考文献に掲げた方々の論文から多くのことを学んでいる。本稿では、これらの方々の論文に関する直接的な引用・言及は無いが、これらの先行研究を参考にしていくことを記しておきたい。
- (3) 国際企業の組織論に関する代表的な議論として、Bartlett, A. and Ghoshal, S. (1989), Porter, M.E. (ed) (1986), Stopford, J. M. and Wells Jr., L. T. (1972) などがある。
- (4) それぞれの企業の独自の部門名なども一般的な名称 (製品事業部、国際事業部など) で記述している。
- (5) この12社とは別に、事業部が独自に設立した地域統括会社についてもいくつか訪問調査を行った。これらの統括会社の現状は、第2節の(6)〔補足〕に簡単に記述されている。
- (6) 親会社のデータは東洋経済新報社 (2004)〔調査時期は2003年11月〕に基づいている。地域統括会社のデータは筆者調査に基づいているが、一部の数値は調査で情報が得られなかったため東洋経済新報社 (2004) により補足している。
- (7) 在欧日系製造業企業の70年代以降の事業活動展開については、大石 (2001) 参照。
- (8) 大石 (2002) p.62。
- (9) 今回の調査では、F社を除いて、インタビューの時間は1時間半～2時間であった。F社の場合のみ、時間制限が厳しく、実際にインタビューに使えることができた時間は40分程度であった。そのため、F社に関しては、必ずしも十分な聞き取り調査ができていない。
- (10) 在欧日系電気機械生産現地法人の調査に関して、調査対象企業の詳細、および調査結果の一部の公表については、大石 (2004) を参照されたい。

### 【参考文献】

大石達良 (2001) 「日本製造業企業の欧州現地法人活動の展開」『高知論叢 (社会科学)』第72号, pp.179-223

- 大石達良 (2002) 「日本製造業企業による地域統括現地法人設立の現状」『高知論叢 (社会科学)』第75号, pp.43-73
- 大石達良 (2004) 「在欧日系電気機械企業の調達活動の現状」『高知論叢 (社会科学)』第81号, pp.1-36
- 東洋経済新報社 (2003) 『海外進出企業総覧〔会社別編〕2003年版』
- 東洋経済新報社 (2004) 『海外進出企業総覧〔会社別編〕2004年版』
- Bartlett, A. and Ghoshal, S. (1989), *Managing across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business Press, Boston (吉原英樹監訳, バートレット, C.A./ゴシヤール, S. 『地球市場時代の企業戦略』日本経済新報社, 1990年)
- Porter, M.E. (ed) (1986), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳, ポーター, M.E.編著『グローバル企業の競走戦略』ダイヤモンド社, 1989年)
- Stopford, J. M. and Wells Jr., L. T. (1972), *Managing the Multinational Enterprise*, Basic Books, Inc., New York (山崎清訳, ストップフォード, J. M./ウェルズ Jr., L.T. 『多国籍企業の組織と所有戦略』ダイヤモンド社, 1976年)