

論 説

日本製造業企業による地域統括現地法人設立の現状

大 石 達 良

はじめに

1. 地域統括現地法人に関する諸研究
 - (1) 多国籍企業の組織と地域統括現地法人
 - (2) 地域統括現地法人に関する実態調査
2. 世界主要4地域における地域統括現地法人の設立状況
 - (1) 本社企業と地域統括現地法人の概要
 - (2) 本社企業の現状
 - (3) 地域統括現地法人の現状

おわりに

はじめに

日本企業の国際化が進むに伴い、世界全体を統合的に管理する企業活動と、進出先ごとの地域特性に対応した企業活動、この両者を同時に追求することが重要になってきている。このような企業の動きは、世界経済において、一方でグローバル化が進むとともに、他方で様々な地域経済圏の形成の動きが強まってきていることによっても促進されている。そして、このような企業活動の必要性に対応する一つの方策として、世界の主要地域において地域統括現地法人を設立する企業も数多く見られるようになってきている。しかし、このような地域統括現地法人の有効性に関しては、様々な議論がある。

筆者は、以前、日本製造業企業の欧州現地法人の販売・調達活動について考察を行ったが、在欧日系現地法人の販売・調達は、予想されたほど欧州全体規

模で展開されておらず、進出国に重点を置いたものであった⁽¹⁾。このような在欧日系現地法人の販売・調達状況は、欧州の地域統括現地法人が十分な機能を果たしていないために生じているのかもしれない。

本稿の目的は、このような疑問を解明するための取り掛かりとして、日本企業の地域統括現地法人の現状を把握することである。この論文では、これまで必ずしも明らかにされてきていない「日本企業の地域統括現地法人の全体像」について考察を行う。

本稿の構成は次の通りである。第1節では、地域統括現地法人に関するこれまでの諸研究について考察する。まず国際企業の組織構造に関する議論の中で地域統括現地法人の位置付けについて議論し、次に地域統括現地法人に関するこれまでの調査研究について検討する。第2節では、日本製造業企業の地域統括現地法人の現状について考察する。まず本社企業と地域統括現地法人の概要をおさえ、そして本社企業の現状および地域統括現地法人の現状についてそれぞれ検討する。

1. 地域統括現地法人に関する諸研究

本節では、地域統括現地法人に関する諸研究について、ごく簡単に考察しよう。まず、多国籍企業の組織戦略に関する主要な議論を振り返り、それとの関係で地域統括現地法人がどのように位置付けられるかについて検討する。次に、地域統括現地法人の実態を探るために行われてきた調査研究について検討することにしよう。

(1) 多国籍企業の組織と地域統括現地法人

多国籍企業の組織戦略に関する議論として最も強い影響力を持っているのが、ストップフォード・ウェルズの研究とポーターの研究である。

まず、ストップフォードとウェルズの議論について見てみよう⁽²⁾。周知の通り、彼らの議論では、企業の海外進出に伴い企業組織構造が変化していくとされる。フェーズ1では自立的海外子会社が設立され、フェーズ2では国際事業

部が形成され、フェーズ3でグローバル構造が展開される。フェーズ3のグローバル構造には3つの類型があり、第1の型が世界規模の製品事業部、第2の型が地域事業部、第3の型が混合型である。そして、企業が組織構造変革を行うには、2つの典型的なルートがある。一つは、海外製品多角化が急速に進んだ（他方、海外売上比率の増加は比較的緩やかである）場合であり、このケースでは企業は国際事業部を世界規模の製品事業部へと変革していく。もう一つは、海外売上比率が急速に増加した（他方、海外製品多角化は比較的緩やかである）場合であり、このケースでは企業は国際事業部を地域事業部へと変革していく。しかし、前者では海外売上比率が増加していくに従い、後者では製品多角化が進展していくに従い、次の組織再編が必要となる。それがフェーズ4であり、この段階の組織構造としてグリッド構造（マトリクス構造）が提案されている。しかし、現実にはマトリクス組織を採用した企業は多くはなく、そしてその試みのほとんど全ては失敗に終わっている。その理由は、マトリクス組織では、その構造が複雑であるため、命令系統の一元化が崩れ、組織内に混乱と衝突が生じたことにある。

では、このようなストップフォードとウェルズの議論に基づくと、地域統括現地法人は多国籍企業の組織構造の中でどのように位置付けられるのであろうか。フェーズ3のグローバル構造において、地域事業部が採られた場合、地域統括現地法人は地域事業部の中核となり、それぞれの地域の事業を統括することになる。他方、世界規模の製品事業部が採られた場合、地域統括現地法人が設立されることはないであろう。そして、フェーズ4のマトリクス組織の場合、地域統括現地法人は、本国の製品事業部と協力しながら、それぞれの地域の事業を統括することになる。しかし、先に述べたように、この組織構造では、地域統括現地法人と製品事業部との間の命令系統が交錯するという問題が生ずることになる。

次に、ポーターの議論について見てみよう¹³⁾。周知の通り、彼の議論では、国際競争のパターンが産業によって異なるため、産業により企業の国際化戦略・組織構造が異なるとされる。企業の国際戦略は、ポーターの言う「価値連鎖」活動の配置と調整のあり方（配置が集中的か分散的か、調整が高レベルか低レ

ベルか)により、異なるとされる。活動が分散配置で低レベル調整である場合が、マルチドメスティック企業であり、企業の国際戦略は個別の国を中心とした分権的なものとなる。他方、活動が集中配置か、分散配置で高レベル調整か、あるいはその両方である場合が、グローバル企業であり、企業は世界規模で企業活動を何らかの形で統合することになる。

では、このようなポーターの議論に基づくと、地域統括現地法人は多国籍企業の組織構造の中でどのように位置付けられるのであろうか。地域統括現地法人が設置されるケースは、活動を分散配置し、それを新たな方法で調整しようとするものである。この場合、本社と地域統括現地法人との関係により2つのパターンがあると考えられる。第1のパターンは、地域統括現地法人に対する本社のコントロールが弱い場合である。この場合は、上述のマルチドメスティック企業の変形であり、企業の国際戦略は「個別の国を中心としたもの」から範囲を広げ「地域を中心としたもの」となる。第2のパターンは、地域統括現地法人に対する本社のコントロールが強い場合である。この場合は、上述のグローバル企業の一形態であり、企業の調整機能の一部が、本社の総体的な管理の下で、地域統括現地法人へ移行されたものである。そして、このような地域統括現地法人の設立により、マルチドメスティック企業では得られなかった広い地域市場が活動領域となり、集中配置型や高レベル調整型のグローバル企業では難しかった地域市場の特性への対応が可能になる。しかし、逆に、地域内の個別国の特性への極め細やかな対応が困難になり、また世界規模での活動による効率性を失うとともに、価値連鎖活動の調整に関する新たな問題（地域統括現地法人と本社との関係、地域統括現地法人と地域内の現地法人との関係）が生ずることになる。

なお、ストップフォードとウェルズの議論およびポーターの議論を、より発展させる形で主張されるようになってきているのが、国際企業のネットワーク組織構造に関する議論である。このネットワーク組織に関する議論は、論者によりその定義や組織イメージは多様であるが、例えば、パートレットとゴシャールは、分散化・専門化・相互依存を特徴とする組織をもち、海外の組織単位ごとに役割を別けて世界経営を統合するような「トランスナショナル企業」を主

張している。この企業では、世界的な統合ネットワークが形成され、意思決定や知識開発さえも各組織に分担され、調整・協力に基いて企業が運営される⁽⁴⁾。このようなネットワーク組織における地域統括現地法人の位置付けは必ずしも明らかではないが、世界的ネットワークの中で、何らかの地域的ネットワークが必要となる場合、あるいは地域的ネットワークを持つことが有用である場合、この地域的ネットワークの中で「調整」機能（「統括」機能ではなく）をもつものが生じてくる場合もあると考えられるであろう。

（２） 地域統括現地法人に関する実態調査

次に、地域統括現地法人の実態を探るために行われてきた調査研究について見てみよう。

日本企業の地域統括現地法人に関する主要なアンケート調査として、以下の4つをあげることができる。

第1に、1988年に企業研究会が行った調査⁽⁵⁾。この調査は、日本企業の国際事業の現状を把握し、経営グローバリゼーションの要件を見出すことを目的に行われ、その中で地域統括会社に関する調査も行われている。この調査の対象は製造業企業126社、回答数は69社（この69社が所有する海外子会社は1845社）。この調査では、地域統括会社に関して「設立の有無」「設立場所」「役割」について質問がなされている。主要な調査結果は次のようなものである。地域統括会社を設立しているのは25社、検討中あるいは将来検討と回答したのが28社。設立場所は、ニューヨークが15社と最も多く、アムステルダムとロンドンの5社がそれに続いている。地域統括会社の現在の役割は、回答総数56社中、持ち株会社の役割が9社、現地での国際財務・税務・人事・広報などのスタッフ的役割が16社、現地子会社間の経営全体の総合調整が24社、現地での新規事業開発の推進母体が7社となっている。将来の役割に関しては、それぞれ9社、29社、36社、22社という回答がなされており、現在の役割と同様に子会社間の総合調整という回答数が最も多いが、新規事業開発という役割が将来的にはかなり重視されている。

第2に、1990年に経済同友会が行った調査⁽⁶⁾。この調査は、日本企業のグロー

バル経営の現状分析と経営課題探索のために行われ、その中で地域統括本社に関する調査も行われている。この調査の対象企業は1834社、回答数は584社、有効回答数313社（うち製造業203社）。この調査では、地域統括本社に関して「設立の有無」「設立地域」「機能」、および「海外拠点運営に対する影響力」について質問がなされている。主要な調査結果は次のようなものである。地域統括本社は、回答303社中85社（28%）の企業が設立しており、海外活動のウエイト（輸出比率・海外売上比率・海外生産比率）が高い企業ほど、地域統括本社をすでに設立している、もしくは計画している割合が高い傾向にある。設立地域は、すでに設立している地域としては北米、1年以内に設立を計画している地域としては欧州が中心となっている。地域統括本社の機能として、複数の現地拠点の共通機能の一元化・効率化が最も重視されている。海外拠点の運営に関しては、日本側（日本本社の役員会、事業部（工場）、海外事業部）の影響が非常に強く、現地（地域統括本社、現地法人の合同会議、各拠点の役員会・担当責任者）の影響力は弱く、とりわけ地域統括本社の影響力は非常に限定的である。ただし、将来に関する質問に対しては、地域統括法人の機能の拡大、海外拠点運営に関する地域統括法人の影響力の強化という方向性が回答されている。

第3に、1995年に関西生産性本部が行った調査¹⁷⁾。この調査は、地域統括本社の実態を探ることを目的に行われたものであり、地域統括本社に関する総合的な調査である。この調査の対象企業は490社、回収数は115社（うち製造業は75社）。これらの企業のうち43社が80の地域統括本社を設立している。この調査では、これらの地域統括本社について、「採用と計画（設立数・設立形態・設立計画）」「概要（設立時期・設立理由・設立プロセス・立地場所・規模・機能・世界本社の有無）」「マネジメント（報告先・パワー・人的側面・出資形態・経費負担）」「R & A（統括ポスト・報告先・組織機能・資金とテーマ決定）」「成果（成果が出た点・出なかった点・それらの理由）」「将来（方向性・今後の重視点）」といった広範な問題について質問を行い回答を得ている。主要な調査結果は次のようなものである。地域統括本社の設立は、海外拠点の増加に伴う効率的マネジメントの必要性・地域圏形成への対応の必要性が高まったた

め、1985年以降に急増していること。地域統括本社の従業員規模は、約半数(39社)が10人未満に止まるが、100人以上のものもある程度(8社)設立されてきていること。地域統括本社の主要な機能は、グローバル戦略と地域戦略の調整・地域情報収集・傘下現地法人に対するモニタリング・地域内意志決定などであること。地域統括本社のパワーに関しては、販売では現地法人の影響が強く、製造・R & A では日本本社・日本の事業部の影響が強い傾向にあること。地域統括本社の社長は全ての企業で日本人であること。R & A 活動は、地域統括本社で統括されることは少ないこと。このような特徴を持つ地域統括本社は、日本本社のグローバル戦略と地域戦略の調整および地域内運営に関する意思決定などで成果をあげている。しかし、地域統括本社の役割が社内で理解されず、地域統括本社の機能がうまく働かず成果があがっていない企業があることも示されている。なお、この調査に参加した森樹男氏は、本調査の結果を利用し、地域統括本社の現状と課題について分析を行った研究成果を発表している⁽⁸⁾。

第4に、1997年に森樹男氏が行った調査⁽⁹⁾。この調査は、地域統括会社の側から認識された地域統括会社の機能や成果の実態を探るために行われたものである。この調査の対象現地法人は280社、回答数は68社。これらのうち、地域統括会社として分析対象となったのは51社(うち製造業31社)である。この調査は、本社企業を対象にして地域統括会社の実態を探った上述の関西生産性本部による調査の結果と比較することを想定しており、そのため調査項目は関西生産性本部調査とほぼ同じ項目となっている。ただし、森氏の1998年論文における議論の中心は、地域統括会社の設立状況等の実態把握ではなく(それは、すでに関西生産性本部調査で行われている)、地域統括会社の機能と成果に関する、本社と地域統括会社の認識の相異の有無およびその原因である。主要な結論は次のようなものである。地域統括会社の機能が、近年、充実してきていること。地域により地域統括会社の機能が異なってきていること。また、地域統括会社の成果に関して、日本本社と地域統括会社の間に認識の相異があり、その相異は地域により異なっていること(北米は「販売活動」、欧州は「日本本社への意見の具申」、アジアは「ファイナンス業務の統括」で認識に差があ

る)。そして、この相異の理由についても検討がなされている。さらに、地域統括会社の成果に関して、その成果が出た理由に対する意識の違いがあること（とくに地域統括会社は「コスト削減に成功」を重視）。また、森氏は、本調査のデータを利用した1999年論文で、本国本社とのマネジメント構造の違いにより地域統括会社の特徴が異なる（具体的には、国際事業部型企業の場合は地域統括会社の規模が小さく機能も限定的であり、グローバル型企業の場合は地域統括会社の規模が大きく機能も高く地域戦略において中心的な役割を果たしている）という分析を行っている⁽¹⁰⁾。

以上にごく簡単にまとめた4つの調査の結果は、日本企業の地域統括現地法人が未だ生成期にあることを示しているように思われる。それは、歴史の短さ・設立数の少なさ・規模の小ささに加え、「地域統括」というより「スタッフ機能を中心とした支援や調整」を主要な役割としていること、また本社取締役会や本国製品事業部の権限が強く地域の自立性が弱いことなどに表れている。ただし、地域統括現地法人の機能が、しだいに充実してきているという傾向、あるいは今後充実に向うであろうという展望もまた示されている。

なお、地域統括現地法人に関しては、インタビュー調査等に基づく事例研究も数多く行われている。これらの事例研究は、地域統括現地法人の実態を具体的に示すものとして重要である。これらの事例研究に示された地域統括現地法人の姿（設置形態・役割・機能・本社との関係など）は、それぞれの企業の歴史や企業戦略を反映し、実に多様である。本稿は、個別企業の事例分析を目的とはしていないので、ここでは主要な事例研究について名称をあげておくにとどめる。新宅純二郎・土屋守章・周佐喜和・衣笠洋輔（1989）、野村総合研究所情報開発部（1989）、野村総合研究所情報開発部（1990）、企業研究会（1990）、花田光世・グローバルマネジメント研究会（1991a）、花田光世・グローバルマネジメント研究会（1991b）、中垣昇（1993）、企業研究会（1995）、高橋浩夫（1998）、藤野哲也・森樹男・福井隆夫・下里剛・細川光作（1998）、森樹男（1998b）、今井雅和・清水さゆり（2000）⁽¹¹⁾。

2. 世界主要4地域における地域統括現地法人の設立状況

前節で考察したように、地域統括現地法人に関し、これまでも幾つかのアンケート調査や数多くの事例研究が行われ、様々な角度からその実態が明かにされてきている。しかし、「日本製造業企業の地域統括現地法人の全体像」については、必ずしも明確にされていないように思われる。現在、どのような日本企業が、どれほどの地域統括現地法人を設立しているのであろうか。また、地域統括現地法人全体としての設立時期・設立場所・規模・機能などはどのようなものなのであろうか。

本節では、東洋経済新報社『海外進出企業総覧 2002年版 会社別編』（以下『総覧』と表記）を利用して、日本製造業企業による地域統括現地法人設立の全体的状況を掴むことを試みる。

本稿では、日本企業の現地法人のうち、次のものを「地域統括現地法人」としている。

- ①『総覧』に、「地域統括会社」「地域本社」等であることが明示されているもの。
- ②『総覧』の「現地法人の事業内容」に、地域統括機能を持つことが記載されているもの。
- ③『総覧』には地域統括に関する記載が無いが、地域統括を行っていることが明かなもの（個別企業に関する資料から、各社の「地域統括本社」であることが明かなもの）⁽¹²⁾。

また、本稿では、世界の主要4地域に設立されている地域統括現地法人を考察の対象とするが、4地域の範囲は次の通りである。「北米」は、米国・カナダ・メキシコ。「欧州」は、EU。「アジア」は、アジア NIES 及び ASEAN。「中国」は、中国。なお、後述するように「香港」に設立された地域統括現地法人の中には中国に設立された現地法人を統括しているものもあるが、本稿では「アジア」地域に分類している。

表1 地域統括現地法人を設立している企業
社(%)

	本社企業	地域統括 現地法人
食 料 品	3 (2.4)	4 (2.1)
織 維 業	1 (0.8)	1 (0.5)
出版・印刷	1 (0.8)	1 (0.5)
化学・医薬	28(22.2)	32(16.8)
ゴム・皮革	3 (2.4)	3 (1.6)
窯業・土石・ガラス	3 (2.4)	4 (2.1)
鉄 鋼 業	5 (4.0)	6 (3.2)
非鉄金属	4 (3.2)	5 (2.6)
金属製品	2 (1.6)	4 (2.1)
機 械	20(15.9)	25(13.2)
電気・電子機器	30(23.8)	67(35.3)
輸送用機器・造船	1 (0.8)	1 (0.5)
自動車・部品	18(14.3)	26(13.7)
精密機器	3 (2.4)	6 (3.2)
その他製造	4 (3.2)	5 (2.6)
合 計	126(100)	190(100)

(注) 「木材・家具」「パルプ・紙」「石油・石炭」の業種分類は、地域統括現地法人を持つ日本企業が存在しないので省略

(出所) 東洋経済新報社(2002)より作成

(1) 本社企業と地域統括現地法人の概要

まず、「地域統括現地法人をもつ本社企業」と「地域統括現地法人」の全体数を示したのが表1である。現在、126の本社企業が、190の地域統括現地法人を設立している。

この表から、日本製造業企業の業種別の地域統括現地法人設立に関して次のような特徴を指摘することができる。第1に、地域統括現地法人を数多く設立しているのは、「電気・電子機器」「化学・薬品」「機械」「自動車・部品」の4業種である。これら4業種で、本社企業の76.2%、地域統括現地法人の78.9%を占めている。第2に、主要4業種の中でも、対外進出の歴史が古く、現地法人設立の数も多く範囲も広い「電気・電子機器」が、本社企業数でも地域統括

現地法人数でも最大の業種となっている。とくに「電気・電子機器」では地域統括現地法人の数が多く、本社企業1社当りの地域統括現地法人数が2.23社に上り、他業種と比較して非常に高い数値が示されている。第3に、「電気・電子機器」を除く主要3業種では、「化学・医薬」は本社企業の数が多いが、それと比較すると地域統括現地法人の数はそれほど多くなく、「自動車・部品」は本社企業の数はい少ないが、地域統括現地法人の数は比較的多い傾向がある。その結果、本社企業1社当りの地域統括現地法人数は、「自動車・部品」は1.44社と比較的多く、「機械」は1.25社、そして「化学・医薬」は1.14社と低い数値になっている。第4に、設立数は必ずしも多くはないが、主要4業種以外の業種においても広範な業種で、地域統括現地法人が設立されてきている。

4地域における地域統括現地法人の設立状況を示したものが、表2である(以下、「電気・電子機器」を「電気」、「自動車・部品」と「輸送用機器・造船」

表2 世界主要4地域における地域統括現地法人の設立

(社)

		電 気	輸 送	機 械	化 学	その他	小 計	合 計
4 地域	米欧ア中	6	0	0	0	0	6	6
3 地域	米 欧 ア	3	1	0	0	2	6	10
	米 欧 中	0	1	0	0	0	1	
	米 ア 中	2	0	0	0	0	2	
	欧 ア 中	0	0	1	0	0	1	
2 地域	米 欧	5	4	2	2	1	14	26
	米 ア	2	0	1	2	2	7	
	米 中	1	0	0	0	1	2	
	欧 ア	0	0	0	0	1	1	
	欧 中	0	0	0	0	0	0	
1 地域	ア 中	1	0	0	0	1	2	84
	米	3	7	8	13	12	43	
	欧	5	2	6	3	4	20	
	ア	2	3	1	8	4	18	
	中	0	1	1	0	1	3	
合 計		30	19	20	28	29	126	126

(出所) 東洋経済新報社(2002)より作成

の合計を「輸送」,「化学・医薬」を「化学」,「機械」を「機械」と表記。また、これら4業種以外の合計を「その他」と表記する)。

4地域の全てに地域統括現地法人を設立している本社企業が6社存在している。これらの企業は、世界的経営を展開するとともに、主要4地域での現地化・自立的企業経営を推進しているグローバル企業と評価して良いであろう。6社全てが「電気」企業であることが、電気産業企業の国際化の先行性を示している。また、3地域に地域統括現地法人を設立している企業も10社存在している。これらの企業もグローバル化とリージョナル化を先進的に進めている企業と言えるであろう。とくに「米欧ア」に地域統括現地法人を設立している6社は、世界主要3地域で地域統括現地法人を所有している企業であり、上述の4地域での地域統括現地法人設立企業と並ぶグローバル企業と言ってよいであろう。2地域に地域統括現地法人を設立している企業は26社あり、うち14社が「米欧」、7社が「米ア」で地域統括現地法人を設立している。アジアや中国での企業活動に関しては、日本本社が統括している企業も多く、2地域での地域統括現地法人設立の場合、北米と欧州での設立が中心となっている。1地域に地域統括現地法人を設立している企業は84社であり、これは全126社の66.7%を占めている。つまり現状では、日本企業の地域統括現地法人の設立は、それぞれの企業が最も重視する特定の1地域に設立される段階に止まっている場合が多い。地域別の内訳を見ると、84社の過半を占める43社が北米に地域統括現地法人を設立している。すでに見たように、複数の地域で地域統括現地法人を設立しているケースにおいても北米を含む地域的組み合わせが中心になっていたことと合わせ、日本企業の地域統括現地法人設立にあたって、北米が最も重視されていることがわかる。次いで、20社が設立している欧州、18社が設立しているアジアがほぼ同程度の重要性を示しており、中国での単独設立は3社に止まっている。

(2) 本社企業の現状

① 本社企業の規模……売上高

本社企業の規模を表すデータとして、売上高を示したものが、表3である。

表3 「地域統括現地法人を持つ本社企業」の売上高

上段：会社数(社)、下段：構成比(%)

	1000億 未満	1000億 以上 2000億 未満	2000億 以上 3000億 未満	3000億 以上 5000億 未満	5000億 以上 1兆 未満	1兆 以上	合計	平均 (億円)	中位 (億円)
電 気	4 13.3	4 13.3	3 10.0	6 20.0	3 10.0	10 33.3	30 100.0	10613	4435
輸 送	6 31.6	4 21.1	2 10.5	0 0.0	2 10.5	5 26.3	19 100.0	10700	1968
機 械	7 38.9	0 0.0	3 16.7	5 27.8	1 5.6	2 11.1	18 100.0	4427	2746
化 学	5 17.9	8 28.6	4 14.3	5 17.9	6 21.4	0 0.0	28 100.0	3047	2136
その他	7 24.1	5 17.2	7 24.1	4 13.8	4 13.8	2 6.9	29 100.0	3508	2367
合 計	29 23.4	21 16.9	19 15.3	20 16.1	16 12.9	19 15.3	124 100.0	6258	2449

(注) 売上高が明示されている本社企業124社のデータを利用

(出所) 東洋経済新報社(2002)より作成

製造業全体では、「1000億円未満」から「1兆円以上」まで、各区分に満遍なく企業が存在しており、本社企業の売上高規模は様々であることが示されている。全企業の平均売上高は6258億円となっている。ただし、平均売上高は少数の巨大企業の影響を受けているため、中位売上高の2449億円とは大きく乖離していることに注意が必要である。

産業別の平均売上高を見ると、「電気」「輸送」が1兆円を超える水準に達しており、「機械」「化学」とは大きな格差がある。ただし、いずれの産業の平均売上高も、少数の巨大企業の売上高の影響を強く受けている。とくに「輸送」では、大規模な完成品メーカーと、比較的小規模な部品メーカーとの格差が大きく、売上高の分布も両端に分化している。

表4は、比較のために、「現地法人を10社以上持ち、しかし地域統括現地法人を持たない本社企業」の売上高を示したものである。これらの企業の平均売上高は2616億円であり、地域統括現地法人を持つ企業の平均売上高6258億円の約4割の規模に止まっている。また、地域統括現地法人を持つ企業と持たない

表4 「地域統括現地法人を持たない本社企業」の売上高

上段：会社数(社)，下段：構成比(%)

	1000億 未満	1000億 以上 2000億 未満	2000億 以上 3000億 未満	3000億 以上 5000億 未満	5000億 以上 1兆 未満	1兆 以上	合計	平均 (億円)	中位 (億円)
製造業計	89 42.6	43 20.6	30 14.4	16 7.7	23 11.0	8 3.8	209 100.0	2616	1297

(注) 「現地法人を10社以上持ち、地域統括現地法人を持たない本社企業」のうち売上高が明示されている企業209社のデータを利用

(出所) 東洋経済新報社(2002)より作成

企業の売上高分布を比較すると、売上高「1000億未満」企業の24.6%（118社（29社+89社）中の29社）、「1000億以上2000億未満」企業の32.8%、「2000億以上3000億未満」企業の38.8%、「3000億以上5000億未満」企業の55.5%、「5000億以上1兆未満」企業の41.0%、「1兆以上」企業の70.4%が、地域統括現地法人を持っていることがわかる。つまり、売上高規模が大きい企業ほど、地域統括現地法人を設立している比率が高いという傾向が示されている。また、とりわけ売上高「1兆円以上」の巨大企業に関しては、7割を超える企業が地域統括現地法人を所有しているという特徴が示されている。

② 本社企業の海外進出状況……現地法人総数、海外生産比率

まず、本社企業が所有する現地法人総数を示したものが、表5である。

製造業全体では、「10社～19社」が27.8%、「20社～29社」が25.4%と、この2つの区分の企業が最も多いが、「50社以上」の区分にも17.5%と比較的多くの企業が存在している。そのため、中位現地法人数は23.5社であるが、平均現地法人数は32.0社となっている。産業別の平均現地法人数を見ると、「電気」の平均数が53.2社と非常に高くなっているのが目立っている。「電気」では、製造業全体と同様に「10社～19社」「20社～29社」の区分の企業も多いが、「50社以上」の区分の企業が40.0%と最も多くなっているため、平均数が大きく引き上げられている。また、「輸送」でも、「1社～9社」「10社～19社」の区分の企業と「50社以上」の区分の企業との間で両極分化の傾向が見られる。

表5 「地域統括現地法人を持つ本社企業」が所有する現地法人総数

上段：会社数(社)，下段：構成比(%)

	1社～ 9社	10社～ 19社	20社～ 29社	30社～ 39社	40社～ 49社	50社 以上	合計	平均 (社)	中位 (社)
電 気	0 0.0	6 20.0	9 30.0	1 3.3	2 6.7	12 40.0	30 100.0	53.2	31.5
輸 送	4 21.1	6 31.6	3 15.8	1 5.3	1 5.3	4 21.1	19 100.0	31.7	17.0
機 械	3 15.0	4 20.0	7 35.0	2 10.0	1 5.0	3 15.0	20 100.0	26.6	25.0
化 学	4 14.3	9 32.1	7 25.0	5 17.9	2 7.1	1 3.6	28 100.0	22.9	20.0
その他	6 20.7	10 34.5	6 20.7	3 10.3	2 6.9	2 6.9	29 100.0	23.6	19.0
合 計	17 13.5	35 27.8	32 25.4	12 9.5	8 6.3	22 17.5	126 100.0	32.0	23.5

(出所) 東洋経済新報社(2002)より作成

表6は、やはり比較のために、「現地法人を10社以上持ち、しかし地域統括現地法人を持たない本社企業」が所有する現地法人総数を示したものである。地域統括現地法人を持たない企業の平均現地法人数は17.4社であり、これは、地域統括現地法人を持つ企業の平均現地法人数32.0社の5割強の規模である。また、地域統括現地法人を持つ企業と持たない企業の現地法人数分布を比較すると、現地法人数「10社～19社」企業の17.7% (198社 (35社+163社) 中の35社)、「20社～29社」企業の53.3%、「30社～39社」企業の60.0%、「40～49社」企業の50.0%、「50社以上」企業の84.6%が、地域統括現地法人を持っている

表6 「地域統括現地法人を持たない本社企業」が所有する現地法人総数

上段：会社数(社)，下段：構成比(%)

	1社～ 9社	10社～ 19社	20社～ 29社	30社～ 39社	40社～ 49社	50社 以上	合計	平均 (社)	中位 (社)
製造業計	— —	163 77.3	28 13.3	8 3.3	8 3.8	4 1.9	211 100.0	17.4	14.0

(注) 「現地法人を10社以上持ち、地域統括現地法人を持たない本社企業」のデータを利用
(出所) 東洋経済新報社(2002)より作成

表7 「地域統括現地法人を持つ本社企業」の海外生産比率

上段：会社数(社)，下段：構成比(%)

	10% 未満	10% 以上 20% 未満	20% 以上 30% 未満	30% 以上 40% 未満	40% 以上 50% 未満	50% 以上	合計	平均 (%)	中位 (%)
電 気	1 5.9	2 11.8	5 29.4	1 5.9	5 29.4	3 17.6	17 100.0	37.0	38.0
輸 送	3 18.8	5 31.3	2 12.5	1 6.3	2 12.5	3 18.8	16 100.0	28.4	21.4
機 械	2 18.2	2 18.2	3 27.3	3 27.3	0 0.0	1 9.1	11 100.0	25.8	21.1
化 学	2 14.3	4 28.6	4 28.6	3 21.4	0 0.0	1 7.1	14 100.0	23.0	20.1
その他	6 46.2	4 30.8	3 23.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	13 100.0	12.3	11.0
合 計	14 19.7	17 23.9	17 23.9	8 11.3	7 9.9	8 11.3	71 100.0	26.0	20.2

(注) 海外生産比率が明示されている本社企業71社のデータを利用

(出所) 東洋経済新報社(2002)より作成

ことがわかる。つまり、先に見た売上高規模と同様に、現地法人総数が多い企業ほど、地域統括現地法人を設立している比率が高いという傾向が示されている。また、現地法人を「50社以上」所有しているような、海外進出に積極的な企業では、大半の企業が地域統括現地法人を所有している。

次に、地域統括現地法人を持つ企業の海外生産比率を示したものが、表7である。

製造業全体では、企業分布は全区分に広がっており、「10%未満」「10%以上20%未満」「20%以上30%未満」の3つの区分にそれぞれ2割程度、「30%以上40%未満」「40%以上50%未満」「50%以上」の3つの区分にそれぞれ1割程度の企業が存在している。また、製造業全体の平均海外生産比率は26.0%となっている。産業別では、「電気」「輸送」の2産業で「40%以上50%未満」と「50%以上」の2つの区分の企業が多く(ただし「輸送」では「10%未満」と「10%以上20%未満」の2つの区分の企業も多い)、「機械」「輸送」の2産業では「10%未満」～「30%以上40%未満」の4つの区分に大半の企業が含まれてい

表8 「地域統括現地法人を持たない本社企業」の海外生産比率
 上段：会社数(社)，下段：構成比(%)

	10% 未満	10% 以上 20% 未満	20% 以上 30% 未満	30% 以上 40% 未満	40% 以上 50% 未満	50% 以上	合計	平均 (%)	中位 (%)
製造業計	40 29.6	30 22.2	15 11.1	17 12.6	15 11.1	18 13.3	135 100.0	25.5	19.0

(注) 「現地法人を10社以上持ち、地域統括現地法人を持たない本社企業」のうち海外生産比率を明示している企業135社のデータを利用

(出所) 東洋経済新報社(2002)より作成

るといふ相異が見られる。平均を見ると、「電気」の比率が37.0%と高めの数値を示している。

表8は、これまでと同じく比較のために、「現地法人を10社以上持ち、しかし地域統括現地法人を持たない本社企業」の海外生産比率を示したものである。地域統括現地法人を持たない企業の平均海外生産比率は25.5%であり、これは、地域統括現地法人を持つ企業の平均海外生産比率26.0%とほぼ同じ水準である。また、地域統括現地法人を持つ企業と持たない企業の海外生産比率分布を比較すると、海外生産比率「10%未満」企業の25.9%（54社（14社+40社）中の14社）、「10%以上20%未満」企業の36.2%、「20%以上29%未満」企業の53.1%、「30%以上40%未満」企業の32.0%、「40%以上50%未満」企業の31.8%、「50%以上」企業の30.8%が、地域統括現地法人を持っていることがわかる。売上高規模や現地法人総数の場合とは異なり、海外生産比率と地域統括現地法人所有との間には相関関係が見られない。つまり、地域統括現地法人を持つ企業は、地域統括現地法人を持たない企業と比較して、企業規模が大きく、そして現地法人総数が多いという意味では海外進出も進んでいるが、日本本国での生産活動も大規模であるため、海外生産比率という面では必ずしも海外生産に重点を置いた企業というわけではない。このことから、地域統括現地法人を持つ企業においても、日本本社の役割および日本国内の製品事業部の役割が大きいであろうことが予想される。

表9 地域統括現地法人の設立状況

社(%)

	電気	輸送	機械	化学	その他	合計
北米	22 (27.2)	13 (16.0)	11 (13.6)	17 (21.0)	18 (22.2)	81 (100.0)
欧州	19 (38.8)	8 (16.3)	9 (18.4)	5 (10.2)	8 (16.3)	49 (100.0)
アジア	16 (37.2)	4 (9.3)	3 (7.0)	10 (23.3)	10 (23.3)	43 (100.0)
中国	10 (58.8)	2 (11.8)	2 (11.8)	0 (0.0)	3 (17.6)	17 (100.0)
4地域合計	67 (35.3)	27 (14.2)	25 (13.2)	32 (16.8)	39 (20.5)	190 (100.0)

(出所) 東洋経済新報社(2002)より作成

表10 地域統括現地法人の設立形態

社(%)

	単独型	併設型	合計
北米	66 (81.5)	15 (18.5)	81 (100.0)
欧州	34 (69.4)	15 (30.6)	49 (100.0)
アジア	25 (58.1)	18 (41.9)	43 (100.0)
中国	13 (76.5)	4 (23.5)	17 (100.0)
4地域合計	138 (72.6)	52 (27.4)	190 (100.0)

(出所) 東洋経済新報社(2002)より作成

(3) 地域統括現地法人の現状

① 地域統括現地法人の設立状況……設立数、単独型と併設型

まず、地域統括現地法人の設立数についてまとめたのが、表9である。地域統括現地法人の総数は190社、そして主要4地域の構成比は、北米42.6%、欧州25.8%、アジア22.6%、中国8.9%となっている。地域統括現地法人の設立地域としては、北米が最も重要な地域であり、また欧州とアジアもある程度の重要性をもっている。中国での設立はまだ少数であるが、日本企業の中国進出の歴史が浅いこと、地理的な接近性のため日本からの統括が比較的容易であることなどを考えると、17社・8.9%という数値は必ずしも小さいとは言えないであろう。また、各地域の産業別構成比を4地域全体の産業別構成比と比較すると、北米では化学(および輸送・機械)、欧州では機械(および輸送・電気)、アジアでは化学(および電気)、中国では電気の構成比が高い傾向が見られる。

これらの地域統括現地法人は、地域統括機能のみを持つ「単独型」の現地法

人として設立される場合と、生産・流通を行う現地法人に地域統括機能を追加する「併設型」で設立される場合がある。しかし、『総覧』の記載項目からは、この分類を正確に行うためのデータが得られないという問題がある。本稿では、地域統括現地法人のうち、生産・流通の事業を行っていることが明記されているものを「併設型」に分類した。従って、後述するように、「単独型」に分類された地域統括現地法人の中にも、「併設型」の地域統括現地法人が存在する可能性がある。とりあえず上記の規準で行った分類を示したのが、表10である。4地域全体では、「単独型」72.6%、「併設型」27.4%であり、地域統括現地法人の多くが「単独型」で設置されている。また、地域別では、北米で「単独型」、アジアで「併設型」の比率が高い傾向が示されている。

② 地域統括現地法人の設立過程……設立時期，設立場所

地域統括現地法人の設立時期を示したのが、表11である。ただし、「併設型」の地域統括現地法人の場合、通常、既に生産・流通を行っている現地法人に地域統括機能が追加されるため、現地法人の設立年と地域統括現地法人としての開設年が一致しない。従って、ここでは「単独型」の地域統括現地法人のみを

表11 地域統括現地法人の設立時期

上段：会社数(社)，下段：構成比(%)

	1979年 以前	1980～ 84年	1985～ 89年	1990～ 94年	1995～ 99年	2000～ 01年	合計	平均 (年)	中位 (年)
北 米	9 14.3	2 3.2	19 30.2	11 17.5	17 27.0	5 7.9	63 100.0	1989	1990
欧 州	1 3.0	0 0.0	7 21.2	10 30.3	13 39.4	2 6.1	33 100.0	1993	1993
ア ジ ア	2 8.0	0 0.0	3 12.0	5 20.0	12 48.0	3 12.0	25 100.0	1993	1995
中 国	0 0.0	0 0.0	0 0.0	2 15.4	8 61.5	3 23.1	13 100.0	1997	1996
合 計	12 9.0	2 1.5	29 21.6	28 20.9	50 37.3	13 9.7	134 100.0	1992	1994

(注) 単独型で、設立年が明示されている地域統括現地法人134社のデータを利用
(出所) 東洋経済新報社(2002)より作成

考察の対象としている。4地域全体では、地域統括現地法人の87.3%が1985年以降に設立されており、特に90年代後半に37.3%の設立が集中している。地域別に見ると、北米では、1985年以降に設立が増加し、とくに80年代後半に最も多くの地域統括現地法人が設立されている。欧州では、1985年以降に設立が増加し、とくに90年代後半に最も多くの地域統括現地法人が設立されている。アジアでは、1990年以降に設立が増加し、とくに90年代後半に48.0%の地域統括現地法人が集中的に設立されている。中国では、1990年以降に設立が増加し、90年代後半に61.5%の地域統括現地法人が集中的に設立されており、さらに「2000～01年」の区分の構成比も23.1%と高い数値が示されている。これらのことは、地域統括現地法人の設立が、まず北米で始まり、次に欧州で、そしてアジアで、さらに近年に中国でも行われてきていることを示している。

次に、地域統括現地法人の設立場所を示したのが、表12である。北米では、

表12 地域統括現地法人の設立場所

設 立 場 所		法人数	設 立 場 所		法人数	
4 地 域 総 計		190				
北 米	カリフォルニア	17 (21.0)	欧 州	イギリス	20 (40.8)	
	ニューヨーク	15 (18.5)		オランダ	12 (24.5)	
	ニュージャージー	13 (16.0)		ドイツ	10 (20.4)	
	ミシガン	7 (8.6)		ベルギー	5 (10.2)	
	イリノイ	6 (7.4)		フランス	2 (4.1)	
	ジョージア	6 (7.4)		欧 州 合 計	49 (100.0)	
	オハイオ	4 (4.9)	ア ジ ア	シンガポール	33 (76.7)	
	デラウェア	4 (4.9)		香港	5 (11.6)	
	ケンタッキー	2 (2.5)		マレーシア	3 (7.0)	
	テネシー	2 (2.5)		タイ	2 (4.7)	
	ノースカロライナ	2 (2.5)		ア ジ ア 合 計	43 (100.0)	
	マサチューセッツ	1 (1.2)	中 国	北 京	12 (70.6)	
	ペンシルベニア	1 (1.2)		上 海	3 (17.6)	
	インディアナ	1 (1.2)		天 津	1 (5.9)	
	北 米 合 計	81 (100.0)		東 莞	1 (5.9)	
				中 国 合 計		17 (100.0)

(出所) 東洋経済新報社 (2002) より作成

他地域に比べ地域統括現地法人の設立場所が拡散しているが、日本製造業企業の対米進出の中心地であるカリフォルニア、米国の経済・金融の中心であるニューヨーク、多くの日系化学企業が地域統括現地法人を設立しているニュージャージーが、地域統括現地法人設立の3大地域であり、この3州で北米における設立の55.6%を占めている。また、自動車産業を中心に多くの日本企業が進出している地域である、ミシガン・イリノイ・オハイオ・インディアナ・ケンタッキー・テネシーにも、比較的多くの地域統括現地法人が設立されており、これら6州で北米全体の27.2%を占めている。欧州では、日本企業の対欧進出の中心国である英国が40.8%を占める最大の地域統括現地法人設立国であり、また、欧州の情報・物流の中心国であるオランダ、拡大するEUの経済的中心国であるドイツにも、多くの地域統括現地法人が設立されている。アジアでの地域統括現地法人の設立は、76.7%を占めるシンガポールに集中している。シンガポールが地理的にも経済的にも東南アジアの中心であることと、シンガポール政府が地域統括現地法人を積極的に誘致していることが、その主要な原因である。なお、香港にも5つの地域統括現地法人が設立されているが、うち3つは東南アジア現地法人の統括、1つは中国現地法人の統括を行っている（残りの1つは統括対象地域が明らかにされていない）。中国では、地域統括現地法人の設立は70.6%を占める北京に集中しているが、改革・開放路線の下で経済発展が目覚ましい上海などにも地域統括現地法人が設立されてきている。

③ 地域統括現地法人の規模……従業員数および日本人比率、地域内現地法人数
さて、上述のような時期・場所に設立された地域統括現地法人は、どのような規模のものなのであろうか。「併設型」の地域統括現地法人の従業員数には、地域統括活動を行う従業員だけでなく、生産・流通に関する従業員が含まれているので、ここでも考察の対象は「単独型」の地域統括現地法人のみとしている。表13は、地域統括現地法人の従業員数の規模分布を示したものである。4地域全体では、「9人以下」の区分の企業が最も多く41.0%を占め、次いで「10～19人」が14.0%、そして、それ以上の人数の区分の構成比はそれぞれ1割弱となっている。つまり、地域統括現地法人の多くは比較的小規模なものだが、地

表13 地域統括現地法人の従業員数（規模分布）

社（%）

	9人以下	10人～ 19人	20人～ 29人	30人～ 39人	40人～ 99人	100人～ 199人	200人 以上	合 計
北 米	23(48.9)	6(12.8)	4(8.5)	7(14.9)	4(8.5)	2(4.3)	1(2.1)	47(100)
欧 州	10(40.0)	1(4.0)	2(8.0)	4(16.0)	3(12.0)	0(0.0)	5(20.0)	25(100)
アジア	7(41.2)	5(29.4)	1(5.9)	0(0.0)	0(0.0)	1(5.9)	3(17.6)	17(100)
中 国	1(9.1)	2(18.2)	1(9.1)	0(0.0)	1(9.1)	5(45.5)	1(9.1)	11(100)
合 計	41(41.0)	14(14.0)	8(8.0)	11(11.0)	8(8.0)	8(8.0)	10(10.0)	100(100)

（注） 単独型で、従業員数が明示されている地域統括現地法人100社のデータを利用
（出所）東洋経済新報社（2002）より作成

方、かなりの規模をもつ地域統括現地法人もある程度存在している。地域別では、北米・欧州・アジアで、4地域全体とほぼ同様の傾向が認められる。ただし、欧州・アジアでは「200人以上」の区分の企業も多く、また中国に関しては「100～199人」の区分の企業が非常に多いという特徴がある。しかし、これらの欧州・アジア・中国の特徴は、先述したように「単独型」と分類された地域統括現地法人の中に「併設型」の地域統括現地法人が含まれてしまっていることの影響を受けているものであると思われる⁽¹³⁾。このことを考慮して、従業員300名以上の地域統括現地法人を除いた場合（ケース1）、従業員200名以上の地域統括現地法人を除いた場合（ケース2）、従業員100名以上の地域統括現

表14 地域統括現地法人の従業員数（平均・中位）

人

地 域 統 括 現地法人の規模	299人以下		199人以下		99人以下	
	平均	中位	平均	中位	平均	中位
北 米	22.4	8.5	22.4	8.5	16.5	7.0
欧 州	48.3	23.0	19.7	13.0	19.7	13.0
ア ジ ア	30.7	13.0	17.5	11.0	9.9	9.0
中 国	73.9	97.5	73.9	97.5	31.8	17.0
4 地域全体	35.6	14.5	26.8	13.0	17.1	9.5

（注） 「299人以下」は94社、「199人以下」は90社、「99人以下」は82社のデータを利用
（出所）東洋経済新報社（2002）より作成

地法人を除いた場合（ケース3）の平均従業員数・中位従業員数を示したのが、表14である。4地域全体の平均従業員数・中位従業員数は、ケース1で35.6人・14.5人、ケース2で26.8人・13.0人、ケース3で17.1人・9.5人となっている。これらの結果は、「併設型」と思われる地域統括現地法人および少数の大規模「単独型」地域統括現地法人を除いた場合の、地域統括現地法人の状況を示していると考えられるが、これらの数値が示すように、日本企業の典型的な地域統括現地法人の規模は比較的小規模なものに止まっている。

また、地域統括現地法人の従業員の日本人比率を示したのが、表15である。4地域全体の分布は、「0～19%」が33.8%、「20～39%」が27.3%と、この2つの区分の企業が多いが、他方「80～100%」の区分の企業も18.2%と比較的多く、平均日本人比率は38.6%となっている。地域別では、北米・欧州の平均日本人比率が高く、アジア・中国の平均日本人比率が低い傾向が示されている。ただし、ここでも、「併設型」地域統括現地法人が混入していることの影響を考慮する必要がある。

次に、地域統括現地法人が設立されている地域に同一本社企業が設立してい

表15 地域統括現地法人従業員の日本人比率

上段：会社数(社)、下段：構成比(%)

	0% 以上 20% 未満	20% 以上 40% 未満	40% 以上 60% 未満	60% 以上 80% 未満	80% 以上 100% 以下	合計	平均 (%)	中位 (%)
北米	9 23.7	11 28.9	5 13.2	4 10.5	9 23.7	38 100.0	45.8	32.2
欧州	6 35.3	4 23.5	2 11.8	0 0.0	5 29.4	17 100.0	41.8	30.0
アジア	6 50.0	3 25.0	3 25.0	0 0.0	0 0.0	12 100.0	23.7	21.7
中国	5 50.0	3 30.0	2 20.0	0 0.0	0 0.0	10 100.0	17.7	19.3
合計	26 33.8	21 27.3	12 15.6	4 5.2	14 18.2	77 100.0	38.6	25.7

(注) 単独型で、従業員総数と日本人従業員数が明示されている地域統括現地法人77社のデータを利用

(出所) 東洋経済新報社(2002)より作成

表16 地域統括現地法人と同地域に設立されている現地法人

上段：会社数(社)，下段：構成比(%)

	1社～ 4社	5社～ 9社	10社～ 14社	15社～ 19社	20社 以上	合計	平均 (社)	中位 (社)
北米	40 49.4	14 17.3	16 19.8	6 7.4	5 6.2	81 100.0	9.0	6.0
欧州	9 18.4	20 40.8	7 14.3	6 12.2	7 14.3	49 100.0	12.2	9.0
アジア	5 11.6	17 39.5	4 9.3	7 16.3	10 23.3	43 100.0	15.5	10.0
中国	4 23.5	6 35.5	5 29.4	2 11.8	0 0.0	17 100.0	11.5	9.0
合計	58 30.5	57 30.0	32 16.8	21 11.1	22 11.6	190 100.0	11.5	9.0

(注) 地域統括現地法人以外の現地法人の数

(出所) 東洋経済新報社(2002)より作成

る現地法人の数を示したのが、表16である。地域統括現地法人が、その地域に設立されている現地法人の全てを統括しているとは限らないので、この数値は、地域統括現地法人が「実際に統括している現地法人の数」を表すのではなく、地域統括現地法人が「統括している可能性がある現地法人の最大数」を表している¹⁴⁾。4地域全体の分布は、「1～4社」および「5～9社」の区分の企業が多く、2つの区分で60.5%を占めており、地域統括現地法人と同一地域に設立されている現地法人の数は比較的少ないケースが多い。しかし、その一方で、10社以上の区分の企業も少なくなく、「20社以上」という多数の現地法人が設立されているケースも11.6%にのぼっている。地域別では、北米では「1～4社」の区分の企業が最も多く、欧州・アジア・中国では「5～9社」の区分の企業が最も多い。また欧州とアジアでは「20社以上」の区分の企業がかなり存在する。その結果、平均現地法人数も、北米は9.0社と少なく、欧州は12.2社、アジアは15.5社と多くなっている。これは、欧州やアジアでは、地域内に多数の国が存在し、国により政治的・経済的・社会的・文化的な環境が異なっているため、それに対応するために数多くの現地法人を設立する必要があるためだと考えられる。

表17 地域統括現地法人の持ち株会社機能

社(%)

	有	無	合計
北 米	72 (88.9)	9 (11.1)	81 (100.0)
欧 州	34 (69.4)	15 (30.6)	49 (100.0)
ア ジ ア	27 (62.8)	16 (37.2)	43 (100.0)
中 国	11 (64.7)	6 (35.3)	17 (100.0)
合 計	144 (75.8)	46 (24.2)	190 (100.0)

(出所) 東洋経済新報社(2002)より作成

④ 地域統括現地法人の機能……持株会社機能，研究開発機能

地域統括現地法人には様々な機能があるが、『総覧』のデータを基に考察することができるのは、持株会社機能と研究開発機能の2つの機能である。

地域統括現地法人の持株会社としての機能の有無を示したのが、表17である。4地域全体では、75.8%の企業が持株会社機能を持っている。地域別では、とくに北米の地域統括現地法人で、持株会社としての機能を持つものが多い。現地法人株式の所有形態として、本社が集中的に所有する方式や、地域統括現地法人とは別に持株会社を設立する方式もあり、必ずしも地域統括現地法人が持株会社機能を有するとは言えない。しかし、持株会社機能は、地域に存在する現地法人を統括するための最も基礎的な機能である。現地法人を資本所有に基いてコントロールするために、また地域の現地法人全体での財務・税務の面での利益を追求するために、持株会社としての機能を有することは重要である。そのため、表17に示されているように、多くの地域統括現地法人が持株会社としての機能を持っていると考えられる。

では、地域統括現地法人は、どの程度の数の現地法人の株式を所有しているのであろうか。地域統括現地法人が現地法人の株式を所有している企業のみに関して、株式所有現地法人数を示したのが、表18である。4地域全体では、「1～3社」の区分が41.7%と最も多く、次いで「4～6社」の区分が29.9%であり、この2つの区分で70.6%を占めている。また、平均現地法人数は、5.7社となっている。地域別では、北米・アジア・中国で「1～3社」の区分の企業が最も多いのに対し、欧州では「4～6社」の区分の企業が最も多く、平均数

表18 地域統括現地法人が株式を所有する同一地域の現地法人

上段：会社数(社)，下段：構成比(%)

	1社～ 3社	4社～ 6社	7社～ 9社	10社～ 12社	13社 以上	合計	平均 (社)	中位 (社)
北米	34 47.2	22 30.6	7 9.7	4 5.6	5 6.9	72 100.0	5.1	4.0
欧州	8 23.5	12 35.3	4 11.8	5 14.7	5 14.7	34 100.0	8.1	6.0
アジア	13 48.1	7 25.9	5 18.5	1 3.7	1 3.7	27 100.0	4.6	4.0
中国	5 45.5	2 18.2	2 18.2	1 9.1	1 9.1	11 100.0	5.5	5.0
合計	60 41.7	43 29.9	18 12.5	11 7.6	12 8.3	144 100.0	5.7	4.0

(注) 同一地域の現地法人の株式を所有している地域統括現地法人144社のデータを利用(出所) 東洋経済新報社(2002)より作成

表19 地域統括現地法人の研究開発機能

社(%)

	有	無・不明	合計
北米	4(4.9)	77(95.1)	81(100.0)
欧州	3(6.1)	46(93.9)	49(100.0)
アジア	6(14.0)	37(86.0)	43(100.0)
中国	0(0.0)	17(100.0)	17(100.0)
合計	13(6.8)	177(93.2)	190(100.0)

(出所) 東洋経済新報社(2002)より作成

も欧州が他の地域を上回っている。表16の同一地域現地法人数データと比較すると、地域統括現地法人が現地法人の株式を所有している場合、その現地法人の数は、同一地域に設立されている現地法人総数の半数程度(0.50=5.7社/11.5社)となっている。地域別では、地域統括現地法人が現地法人の株式を所有している比率は、欧州で高く(0.66=8.1社/12.2社)、アジアで低い(0.30=5.5社/15.5社)傾向にある。

次に、地域統括現地法人の研究開発機能の有無を示したのが、表19である。本稿では、『総覧』において現地法人の事業内容・投資目的として研究開発を明示してある地域統括現地法人のみを、研究開発機能を有するものと判断した。

したがって、研究開発を明示していない地域統括現地法人の中にも研究開発機能を持つものがある可能性は残っているが、研究開発機能を有すると明確に判断できる企業は、4地域全体で13社（6.8%）に止まっている。現状では、地域統括現地法人で研究開発機能を持つものはごく少数であり、日本企業の研究開発機能は、日本本社・単独に設立された研究開発現地法人・有力現地法人に附属する研究開発部門などが所有していると考えられる。

おわりに

本稿では、日本製造業企業の地域統括現地法人の現状について考察を行った。第1節では、地域統括現地法人に関する先行研究をもとに、まず国際企業の組織構造論との関りで地域統括現地法人の位置付けについて考察し、次にこれまでに行われてきた地域統括現地法人の実態調査について検討した。第2節では、地域統括現地法人設立の全体的な状況について考察を行った。

本稿の第2節における考察の主要な結果は次のようにまとめることができる。日本製造業企業は、電気・輸送・機械・化学の4業種を中心に、かなりの数の地域統括現地法人を設立してきている。地域統括現地法人の設立は、2/3の企業が世界主要4地域のうちの1地域で、1/3の企業が複数地域で行っており、3地域あるいは4地域全てに地域統括現地法人を設立している企業も存在している。本社企業については、規模が大きいほど、また海外現地法人総数が多いほど、地域統括現地法人を設立している傾向にある。ただし、海外生産比率が高いほど地域統括現地法人を設立しているという傾向は見られなかった。地域統括現地法人の設立は、1980年代後半以降に急増している。地域別の設立状況は、北米が設立時期も早く設立数も最大であり、続いて欧州とアジア、そして中国での設立は設立時期も遅く設立数もまだ少ない。地域統括現地法人の規模は、一部を除くと、小規模のことが多い。地域統括現地法人の多くは持株会社としての機能をもっているが、研究開発の機能をもつものは少数にとどまっている。

これらの結果と、第1節で検討した先行調査の結果とを合わせると、日本製

造業企業の地域統括現地法人は、多くの企業によって世界の主要地域に数多く設立されてきているが、その役割・機能は限定的なものにとどまっていると思われる。日本多国籍企業の世界戦略・地域戦略の中で、地域統括現地法人がもっている具体的な役割・機能、およびその将来展望に関するより詳細な考察は、今後の課題としたい。

< 注 >

- (1) 大石達良 (2002a) (2002b)。
- (2) Stopford, J. M. and Wells Jr., L. T. (1972) 第2章～第6章。
- (3) Porter, M.E. (ed) (1986) 第1章。
- (4) Bartlett, C. A. and Ghoshal, S. (1989) 第4章～第7章。
- (5) 企業研究会 (1990) pp. 33-34, pp. 45-47。
- (6) 経済同友会 (1991) pp. 78-80, pp. 91-98。
- (7) 関西生産性本部 (1996) pp. 1-45。
- (8) 森樹男 (1995) (1996) (1997) (1998)。
- (9) 森樹男 (1998) pp. 291-308。
- (10) 森樹男 (1999) pp. 33-54。
- (11) 本文であげた事例研究が対象としている企業は次の通り。新宅純二郎・土屋守章・周佐喜和・衣笠洋輔 (1989) 味の素, 日産自動車, 立石電気, 日本ビクター。野村総合研究所情報開発部 (1989) 立石電気, 神戸製鋼所, 東芝, 花王, 松下電器産業, 日立製作所, 資生堂, ソニー, キヤノン, ホソカワミクロン, 本多技研工業, セコム, 日本郵船, 熊谷組, 八百半デパート, 高島屋。野村総合研究所情報開発部 (1990) 京セラ, 小松製作所, 本多技研工業, 松下電器産業, HOYA, 三井物産, ヤマハ, オムロン, キヤノン, セイコーエプソン, ユニデン, ホソカワミクロン, NTN, ニチレイ。企業研究会 (1990) 東芝。中垣昇 (1993) 東芝, フジクラ, 日本交通公社, 伊勢丹。花田光世・グローバルマネジメント研究会 (1991a) ソニー。花田光世・グローバルマネジメント研究会 (1991b) 松下電器産業。企業研究会 (1995) 松下電器産業, 東芝, 本多技研工業, 大成建設, 日本電器。高橋浩夫 (1998) 日産自動車, 東芝, HOYA, 神戸製鋼所 (およびソニー・本多技研工業・三洋電器・ホソカワミクロン・日立製作所・キヤノンに関する現況のまとめ)。藤野哲也・森樹男・福井隆夫・下里剛・細川光作 (1998) 伊藤忠商事, 三菱電器, 日産自動車。森樹男 (1998b) ソニー, 松下電器産業, NEC, パイオニア, 東芝。今井雅和・清水さゆり (2000) クラリオン, オムロン。
- (12) なお, 次のものは, 本稿では「地域統括現地法人」としていない。①特定地域・特定製品・特定機能に関する地域統括機能を持つもの。例えば, 松下電器産業は,

欧州地域に、「欧州地域統括」の機能をもつ現地法人を設立しているが、それ以外にも「ドイツ・オーストリア・デンマーク・ベルギー・スウェーデン・ノルウェーでのマーケティング活動の総括」「東欧市場マーケティング総括」「移動体通信機器のマーケティング総括」「物流及び情報システムの汎欧行政及びオペレーション」といった機能をもつ現地法人を複数設立している。本稿では、最初に例示した欧州全体の地域統括を行っている現地法人のみを地域統括現地法人と判断している。

②「現地法人の事業内容」には統括機能を示す記載が無いが、「現地法人の投資目的」に「統括（＝地域統括機能の強化）」をあげているもの。このような企業は非常に多く、「統括」の用語がアンケートに回答した企業によって様々な意味で用いられていると思われる。これらの中で、「事業内容」に「持株会社」をあげ、「投資目的」に「統括」をあげているケース（本社企業34社、現地法人40社）では、そのうちの幾つかは地域統括現地法人の役割を果たしている可能性があると思われるが、『総覧』からでは実態が不明であるので、本稿では考察の対象から外している。

(13) もちろん、従業員数が多い「単独型」地域統括現地法人も存在している。関西生産性本部の行ったアンケート調査では、地域統括業務に関する従業員が100人以上の規模の地域統括本部は、北米で3社、欧州で2社、アジアで3社存在していた。関西生産性本部（1996）p.10。

(14) その一方で、地域統括現地法人は、本稿で分類した4地域の外部の現地法人を統括している場合もある。実際、本稿で扱っている地域統括現地法人についても、「北中南米の統括」「アジア・オセアニア地域の統括」等を行っていることが明示されているケースがある。

< 参考文献 >

- 青木章・立木デニス（1991）「アジア・欧州における地域統括本部の現状と課題」太陽神戸三井総合研究所環太平洋研究センター『環太平洋ビジネス情報』1991年 Vol.4, pp.4-11
- 今井雅和・清水さゆり（2000）「グローバル企業における地域統括会社についての考察」『高崎経済大学論集』第43巻 第2号, pp.45-56
- 大石達良（2002a）「日本製造業企業の欧州現地法人の販売活動」『高知論叢（社会科学）』第73号, pp.197-231
- 大石達良（2002b）「日本製造業企業の欧州現地法人の調達活動」『高知論叢（社会科学）』第74号, pp.77-107
- 奥村昭博（1987）「日本企業のグローバル化戦略」『組織科学』21巻2号, pp.23-33
- 関西生産性本部（1996）『日本企業の地域統括本社制 海外進出企業における地域統括にかんするアンケート調査報告書』

- 企業研究会（1989）『日本企業のグローバリゼーション：創立40周年記念調査研究報告』
- 企業研究会（1990）『研究叢書No.66 90年代の国際経営指針と実際』
- 企業研究会（1995）『研究叢書No.91 海外現法経営と本社支援体制の実際』
- 衣笠洋輔（1990）「日本企業の国際化戦略の新展開－複数本社制への道程－」『神奈川大学国際経営論集』No.1, pp.1-14
- 経済産業省（各年版）『我が国企業の海外事業活動』
- 経済同友会（1991）『平成2年度 企業白書』
- 小林規威（1980）『日本の多国籍企業』中央経済社
- ジェトロ（各年版）『進出企業実態調査』（北米編，欧州編，アジア編）
- 柴垣広志（2001）『グローバル戦略経営』学文社
- 周佐喜和（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』22巻1号，pp.72-82
- 周佐喜和（1989）「グローバル成長のダイナミック・プロセス－海外子会社の戦略的役割－」『組織科学』23巻2号，pp.19-34
- 新宅純二郎・土屋守章・周佐喜和・衣笠洋輔（1989）「特集 本社を海外につくる いま，なぜ複数本社制か」『Will』1989年12月号，pp.42-73
- 高橋浩夫（1991）『グローバル経営の組織戦略』同文館
- 高橋浩夫（1998）『国際経営の組織と実際－地域統括本社の実証研究－』同文館
- 寺本義也・宮下幸一・神田良・岩崎尚人・山口哲郎（1990）『日本企業のグローバル・ネットワーク戦略』東洋経済新報社
- 東洋経済新報社（2002）『海外進出企業総覧 2002年版 会社別編』
- 徳永善昭（1996）「アジア地域における日本企業の事業ネットワークの展開と地域統括会社の戦略的役割」『アジア研究所紀要』第23号，pp.78-90
- 中垣昇（1993）『グローバル企業の地域統括戦略－シンガポールの日系企業の財務戦略を中心に－』文眞堂
- 日本在外企業協会（2001）「アンケート 日本本社の現地法人統括と ASEAN 日系現地法人の経営」『グローバル経営』2001年5月号，pp.8-17
- 野村総合研究所情報開発部（1989）「日本企業のグローバル事業・組織戦略（上）－北米地域にみるマトリックス組織と統括会社の実態－」『NOMURA SEARCH』1989年11月号，pp.2-11，「同（下）－メーカー，小売，サービスに見る北米地域本社の実態－」『NOMURA SEARCH』1989年12月号，pp.2-11
- 野村総合研究所情報開発部（1990）「EC 統合へ向けての日本企業の組織戦略（上）－始動する欧州本社・統括会社－」『NOMURA SEARCH』1990年11月号，pp.2-11，「同（下）－EC インサイダー化をめざすマーケティング・生産体制づくり－」『NOMURA SEARCH』1990年12月号，pp.2-9
- 花田光世・グローバルマネジメント研究会（1991a）「グローバル企業の条件／岩城賢ソニー副社長が語る 4極体制を超えるワールド・ヘッドクォーター構想」『Diamond

- ハーバード・ビジネス』1991年 June-July 号, pp. 18-27
- 花田光世・グローバルマネジメント研究会 (1991b) 「グローバル企業の条件／松下電器経営首脳が語る 独立志向の事業部を統括する地域本部の挑戦」『Diamond ハーバード・ビジネス』1991年 Aug-Sept 号, pp. 69-78
- 藤野哲也 (1998) 『グローバリゼーションの進展と連結経営 - 東南アジアから世界への視点-』文真堂
- 藤野哲也・森樹男・福井隆夫・下里剛・細川光作 (1998) 「特集 地域統括会社の機能を検証する」『日外協マンスリー』206号 (1998年5月号), pp. 6-23
- 三菱総合研究所経営開発部編著 (1992) 『日本企業のグローバル戦略』ダイヤモンド社
- 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, pp. 39-57
- 森樹男 (1995) 「日本の海外進出企業における地域統括本社制の現状と課題」『弘前大学経済研究』第18号, pp. 75-89
- 森樹男 (1996) 「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 1996年』pp. 177-194
- 森樹男 (1997) 「日本の海外進出企業における地域統括本社制の現状と問題点」日本経営学会編『現代経営学の課題〔経営学論集 第67集〕』pp. 228-235
- 森樹男 (1998a) 「地域統括会社の視点から見た日本企業の地域統括」『国際ビジネス研究学会年報 1998年』第4号, pp. 291-308
- 森樹男 (1998b) 「シンガポールにおける日本企業の地域統括会社」『Business Research』1998年6月号, pp. 74-82
- 森樹男 (1999) 「地域統括会社と本国本社のマネジメント構造」『東北学院大学経理研究所紀要』第8号, pp. 33-54
- 諸上茂登・根本孝編著 (1997) 『グローバル経営の調整メカニズム〔普及版〕』文真堂
- 安室憲一 (1987) 「グローバル企業のロジック」『組織科学』21巻2号, pp. 12-22
- 吉原英樹・林吉郎・安室憲一 (1988) 『日本企業のグローバル経営』東洋経済新報社
- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S. (1989), *Managing across Borders : The Transnational Solution*, Harvard Business Press, Boston (吉原英樹監訳, パートレット, C.A./ゴシャール, S. 『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社, 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争戦略』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政策』ダイヤモンド社, 1976年)