

# 地域統括組織の効果について

## ―日系多国籍企業のRHQ型組織に対する定量研究

潘 卉

京都大学 大学院経済学研究科

Keyword: 地域戦略 RHQ 型組織 RHQ 型組織の効果

### 1. はじめに

「組織は戦略に従う」という古典的な命題を出発点として、グローバル戦略と、それを實現するための組織構造をめぐって、様々な視点から研究が行われてきた。一方、2000年代以降、多国籍企業の本質はグローバル的ではなく、セミグローバルないし地域的であり、グローバル戦略を實現するためには、地域レベルの戦略が必要であるという議論が提起されてきた(Rugman & Verbeke, 2004; Ghemawat, 2005; Morrison & Roth, 1992)。こうした背景から、数多くの研究が地域戦略とそれを實現するための地域マネジメントについて探究してきた。特に近年経済ブロックや新興国・地域の台頭により、地域レベルのマネジメントに関する新たな課題が出てくる。それを機に、地域マネジメントを強化するという目的を以って、地域統括本社(以下 RHQ と略称)を設置する多国籍企業が多く見られるようになってきている。しかしながら、地域統括機能の設置が活発化し、その効果が期待されている一方、RHQ型組織が地域内における子会社のパフォーマンスに影響をもたらすか否かについては、十分に検討されたとは言えない現状にある。そこで本稿の目的は、多国籍企業の RHQ 型組織が地域内子会社に与える経済的效果について、定量的検証を行うことにある。

### 2. 先行研究と仮説

#### (1) 地域戦略の必要性

多国籍企業論で伝統的に強調されてきた点は、企業の国際的な成長戦略と組織構造との適合であった。その代表的研究は Bartlett & Ghoshal(1989)が提示したグローバル統合と、各国経営資源を活用するための現地適応を両立するトランスナショナルモデルである。このようなグローバル統合と現地適応を両立できる組織モデルは理想的だが、現実的には実現困難であると批判されるようになった(Nohria & Ghoshal, 1997)。

Ghemawat(2007)では、グローバル化という概念が現実の企業活動の状況を反映しているのではなく、地域レベルでの統合活動が経営的な効果をもたらしているというセミグローバル戦略を指摘している。また、Rugman and Verbeke(2004)によって、グローバル企業と呼ばれる多くの企業は現実には地域をベースに活動していると指摘し、むしろ地域戦略こそ多国籍企業が追求すべき戦略であると主張している。

#### (2) 地域統括組織の役割

セミグローバル戦略や地域戦略の重要性が提唱されて以来、それを實現するための地域マネジメントの形態及びそれが果たす役割について、多くの研究がなされてきた。地域マネ

ジメントの形態は多様であり、RHQ 以外にも、Sub-RHQ、子会社に統括機能を委任するなどの形がある(Yeung et al., 2001; Alfoldi et al., 2012)。統括組織は、本国本社のグローバル戦略と地域内現地法人における現地の需要との間における極めて重要なリンクであり、グローバル化がもたらす組織的抵抗に対応できると同時に、効率性をも追及でき、当該市場において更なる機会を生むとみられている(Lehrer & Asakawa, 1999; Morrison & Roth, 1992)。また、RHQ は地域内の協調的統合、本社との連携、親会社の意思決定に影響を与えること、地域戦略を促進することなど多様な機能が求められているという(Schutte, 1997; Yeung et al., 2001; Mahnke et al., 2012)。

しかし、これまでに RHQ 型組織の様々な役割が提唱されてきたものの、RHQ 型組織の設置と子会社の経済的パフォーマンスの向上との関係性は検証されておらず、不明のままにある。つまり、既存研究のほとんどは、RHQ の設置は効果があることを前提にして、その立地、類型や役割などを記述し、地域戦略を実現する組織形態の選択肢として提案するものに限られているといえるであろう。以上のことから、地域統括組織の設置が、地域内子会社のパフォーマンスに対して効果があるのかについて検証することは、本稿の狙いである。

また、地域戦略を好む現実な理由として、EU や ASEAN が代表とした政治経済の地域ブロック化が挙げられる。地域経済連合の進展により、域内の関税撤廃や貿易自由化が促進され、地域マネジメントの強化という課題がより一層重要になると考えられる。故に、本稿では、経済連合性が高い地域に設置された RHQ の効果が、他の地域より高いと推定する。

以上より本研究では RHQ が地域内子会社に与える効果について、以下の2つの仮説に分けて検証した。

*仮説1* : RHQ を持つ多国籍企業では、RHQ が設置されていない地域より、RHQ が設置された地域における子会社のパフォーマンスがいい。

*仮説2* : RHQ が設置されている地域では、RHQ が設置される前より、設置した後の方が当該地域における子会社のパフォーマンスがいい。

*仮説3* : ASEAN、EU、NAFTA における RHQ は、その他の地域における RHQ より、効果が大きい。

### 3. データと分析方法

まず、分析対象について説明する。RHQ 設置の効果を検証するという目的に対して、本稿は分析対象を、RHQ を持つ多国籍企業に限定した。その理由について、そもそも RHQ を設置するかどうか、そして設置した RHQ が発揮した効果の有無は、本社そのものに原因があるという内生性問題が存在するかもしれない。その内生性問題を排除するために、本稿は、RHQ を所有する日系多国籍企業にフォーカスした。また、RHQ 設置効果の検証について、二つの仮説に分けて検証する。まずは、多国籍企業で RHQ が設置された地域と、設

置されていない地域の子会社パフォーマンスを検証する。その次に、RHQ が設置する前と設置した後、当該地域における子会社のパフォーマンスを比較する。

#### (1) データ

検証で使用するデータセットは、主に東洋経済新報社の『海外進出企業総覧（会社編）』と BvD(Bureau van Dijk)に提供されたグローバル企業データベース Orbis、二つのデータベースからデータを収集して作成した。

データ収集について、まず、『海外進出企業総覧（会社編）』2019年版を使い、子会社の事業内容により RHQ を特定し、それを所有する製造業における日系多国籍企業計 331 社を抽出し、本社とその RHQ の基本情報を含むデータセットを作った。次に、日本国税庁法人番号公表サイトにて本社の法人番号を特定し、それをを用いて Orbis で選別された多国籍企業の海外子会社、計 19735 社の 2009-2018 年における財務データを収集して、本社と子会社の情報を含むデータセットを作った。さらに本社と RHQ のデータセットと本社と子会社のデータセットを整合して分析用のデータセットを構築した。

#### (2) 変数と検証方法

分析に使用する変数のうち、従属変数の「子会社のパフォーマンス」には子会社の ROE、ROA などの財務指標を用いた。RHQ 設立の効果について、RHQ が設置されている地域ダミーを用いた。設置後の効果について設置後の年ダミーを設定した。また、経済連合性が高い地域に設置された RHQ の効果について、RHQ 設立年と経済連合地域の交差項を採用した。統制変数には、本社の規模、経験、産業、及び年ダミーなどを採用した。検証の方法としては、RHQ の設置と子会社パフォーマンスの関係に着目し、回帰分析を用いた。

### 4.分析結果（中間）

三つの仮説のうち、仮説 2 と仮説 3 が支持された。すなわち、RHQ が所有する地域において、RHQ が設立によって子会社のパフォーマンスが上がると判明された。また、この効果は、ASEAN と EU 地域ではより顕著であると実証された。

### 5.ディスカッション

本稿の定量分析によって、RHQ 型組織が地域内子会社にもたらす経済的効果について検証された。地域戦略の重要性が強調される中、地域レベルの組織の設置が多国籍企業の海外子会社のマネジメントに与える意味に対して、実証的な指示を与えるという意味で、先行研究に多少の貢献を果たした。

本稿の限界について、まず地域経済統合の傾向が強まる故に、地域戦略の重要性が高いという内生性問題が排除しきれない点がある。また、子会社パフォーマンスの自己相関を排除するために、検証方法をさらに工夫する必要がある。RHQ 型組織の定義、その統括地域などの概念の測定についても、さらなる精緻化する余地がある。これらは今後の課題として改善し、明確にしていくことが必要であろう。

## 参考文献

- Alfoldi, E. A., Clegg, L. J., & McGaughey, S. L. (2012). Coordination at the edge of the empire: The delegation of headquarters functions through regional management mandates. *Journal of International Management*, 18(3), 276-292.
- Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Boston, Harvard Business School Press (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社, 1998 年).
- Birkinshaw, J. M., & Morrison, A. J. (1995). Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations. *Journal of international business studies*, 26(4), 729-753.
- Enright, M. J. (2005). Regional management centers in the Asia-Pacific. *MIR: Management International Review*, 59-82.
- Ghemawat, P. (2005). Regional strategies for global leadership. *Harvard business review*, 83(12), 98.
- Ghemawat, P. (2007). *Redefining global strategy: Crossing borders in a world where differences still matter*. Harvard Business Press.
- Lehrer, M., & Asakawa, K. (1999). Unbundling European operations: Regional management and corporate flexibility in American and Japanese MNCs. *Journal of World Business*, 34(3), 267-286.
- Lasserre, P. (1996). Regional headquarters: The spearhead for Asia Pacific markets. *Long Range Planning*, 29(1), 30-37.
- Mahnke, V., Ambos, B., Nell, P. C., & Hobdari, B. (2012). How do regional headquarters influence corporate decisions in networked MNCs?. *Journal of International Management*, 18(3), 293-301.
- Morrison, A. J. & Roth, K. (1992). Implementing global strategy: Characteristics of global subsidiary mandates. *Journal of International Business Studies*, 23(4), 715-735.
- Nohria, N. and S. Ghoshal (1997). *The differentiated network organizing multinational corporations for value creation*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2004). A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. *Journal of international business studies*, 35(1), 3-18.
- Schütte, H. (1997). Strategy and organisation: challenges for European MNCs in Asia. *European Management Journal*, 15(4), 436-445.
- Yeung, H. W. C., Poon, J., & Perry, M. (2001). Towards a regional strategy: the role of regional headquarters of foreign firms in Singapore. *Urban Studies*, 38(1), 157-183.