

近年では、保護主義の台頭やコロナ禍によって、世界経済がグローバル化に進みながらも、進展と後退の繰り返しが続いている。グローバル戦略の泰斗であるパンカジュー・ゲマワット教授はこの現象を、「グローバル化のヨーロッパ効果」(The globalization yoyo effect)と名付けている。また、「セミ・グローバル化」と「隔たり」の法則が、世界のビジネス環境が激しく変化している今日においても、多国籍企業にとって、科学的な法則として認識されるに値するほど強力な規則であることを強調している。

変化する地域統括機能

市場を想定することは非現実である。多国籍企業の本質はグローバル的ではなく、セミ・グローバルであり、シヨクのない地域にあり、地域戦略こそが多国籍企業が追求すべき戦略である。地域戦略の提起により、地域単位で戦略の展開や活動の調整を担う地域統括会社が、多くの多国籍企業によって設置され、その効果も期待されている。

地域統括会社はさまざまな機能を果たすが、その役割は一定ではなく、時間とともに変化する傾向がある。地域統括会社にはライフサイクルがあり、地域戦略の遂行によって地域内子会社が成長を成し遂げた後、当初の目的を達成した地域統括会社が役割を終えて撤退される可能性がある」と論じられている。その一

多国籍企業における

地域レベル組織の重要性

国や地域の間における制度や文化的「隔たり」が依然として存在することを考慮すれば、世界規模の単一



愛知淑徳大学 講師
知淑徳大学 教授
ビジネス 潘 卉

一方で、地域統括会社は一時的なものではなく、むしろ永続的な組織として多国籍企業に貢献し続けていくという議論も見られている。このように、地域統括会社の役割が、時間の経過につれて縮小していくか、それとも存在意味が重要になっていくか、という問題をめぐって、いまだに論争が続いている。

果たして地域統括会社の役割は、どのように変化するのだろうか。筆者は日本自動車部品会社のアジアにおける二つの地域統括会社を対象に、20年間以上の活動を継続的に分析した。

事例分析の結果、地域統括会社の役割は、地域内各国拠点の能力構築と環境の変化に伴って、継続的に変化していく過程であることが明らかになった。地域統括会社は、当初は本社のルーティンを使って、地域内の課題を解決していく。次に、子会社の問題解決能力が構築され、地域統括会社の役割が地域内の調整や新たな専門性の高い課題の解決にシフトする。さらに、設立初期の本社が考案した戦略を実行する受動的な役割から、地域統括会社は地域での活動の経験を生かして、本社のグローバル戦略の牽引力となる能動的な役割を果たすようになり、地域から企業のグローバル的な発展に貢献するようになっていった。

以上の結果から、地域統括会社の役割変化のプロセスはライフサイクルではなく、進化的な過程であることが示されたと考えている。地域統括会社が果たす機能は、絶えず現れつつある新しい課題の解決に向けて、継続して進化していく。このように、地域レベルの組織が多国籍企業の全体的戦略に影響を及ぼす可能性を示したことが、多国籍企業の進化において地域レベルの組織が演じる役割の重要性を示唆している。

はん・き グローバル経営。
京都大学大学院経済学研究科博士後期課程終了。博士(経済学)。