

ヨーロッパにおける日系「海外孫会社」の特徴
－『2012【国別編】海外進出企業総覧』に基づく分析－

水戸 康夫*

Characteristics of Japanese "Overseas Sub-subsidiary"
in European Countries

Yasuo MITO*

Abstract

There are many Japanese overseas subsidiaries that set up overseas sub-subsidiary in European countries. Many Japanese overseas subsidiaries set up the local sub-subsidiary based on business strategy of the head office. However, we consider that some Japanese overseas subsidiaries set up the local sub-subsidiary based on their business strategy. We discuss the setting up conditons of Japanese overseas sub-subsidiary. Also, we discuss the evolution patterns of overseas subsidiary. The study will help us better understanding of the characteristics of Japanese overseas subsidiary in European countries.

KEYWORDS : Overseas sub-subsidiary, Evolution patterns, Going concern, Cognitive dissonance,

1 章 はじめに

日本企業による輸出と日本企業の現地法人¹による活動が、グローバル化を加速し、グローバル化の加速に伴って、日本企業は現地法人の設立を加速している。そして、現地法人の増加は、現地法人を統括する地域統括本社の増加をもたらし、地域統括本社の増加は、海外孫会社の増加を促し、海外孫会社の増加は、それまで存在していた日本企業グルーネットワークの形態、つまり、日本本社と海外子会社とのやりとりという形態を、日本本社とのやりとりを中心としつつも、地域統括本社を介して、海外子会社や海外孫会社間のやりとりも行なわれるという形態に変化させつつある。

地域統括本社はどのような機能を持ち、どのような機能を果たしているのだろうか。高橋（1991）や

藤野（1998）や森（2003）は、日本企業の地域統括本社について言及しており、いくつかの事実を明らかにしている。高橋（1991）は地域統括本社の設立要因について言及し、藤野（1998）はインタビュー調査によって、地域統括本社に関する言及を行なっている。森（2003）は地域統括本社を定義し、2種類のアンケート調査を行なっている。地域統括本社を概観するという目的に、利用可能である。しかし、森（2003）のアンケート調査には、本論が関心を持っている、海外孫会社設立主体に関する調査項目はなかった。

本論は、高橋（1991）や藤野（1998）や森（2003）などによって、地域統括本社について、一定程度の知見が蓄積されていることを前提として、「海外孫会社」および、「海外孫会社」に出資する「海外

子会社」や地域統括本社に関する検討を行なう。検討のために、東洋経済新報社の『2012【国別編】海外進出企業総覧』(以下では、「総覧」と呼ぶ)に基づいて、「海外孫会社」および、「海外孫会社」に出資している「海外子会社」の実態を見ていきたい。本論における「海外子会社」とは、「総覧」に掲載されている、日本企業の出資比率合計(日系企業による間接投資を含む³⁾)が10%以上の企業であり、かつ、以下で定義する「海外孫会社」を除いた外国法人とする³⁾。「海外孫会社」とは、「総覧」にて日本本社の合計出資比率が50%超であることを確認できる「海外子会社」が、海外にて50%超の合計出資比率で設立し、「総覧」に掲載されている外国法人とする⁴⁾。

2章ではイギリス、ドイツ、オランダ、フランスにおける「海外子会社」と「海外孫会社」の事業目的等を提示することで、「海外子会社」と「海外孫会社」の特徴を明らかにする。「総覧」に基づけば、「海外子会社」と「海外孫会社」とにおける相違の程度は大きなものではないことから、「海外孫会社」は特別な存在ではないことを指摘する。また、「海外孫会社」に出資した「海外子会社」の一部は、「総覧」の事業目的に、管理や統括を記載していなかった。「海外孫会社」に出資した「海外子会社」の事業目的に、管理や統括を記載していなかった事実注目し、海外子会社独自の経営戦略に基づいて、「海外孫会社」設立の行

なわれた可能性のあることを指摘する。3章では、「海外子会社」独自の経営戦略に基づき設立された「海外孫会社」が存在するとすれば、どのような条件のもとで可能となるのかに関する検討を行なう。4章ではまとめを行なう。

2章 「海外孫会社」、「海外子会社」のデータ

2-1 節 対象国の選択基準

「総覧」に基づいて「海外孫会社」および、「海外子会社」の実態を見ていきたい。ヨーロッパにおいて、日本企業が多く進出しており、「海外子会社」や「海外孫会社」によって構築されたネットワークにおいて、大きな地位を占める国の「海外子会社」によって設立されている「海外孫会社」を分析対象とする。具体的には以下の2つの基準を用いて、対象国を選定する⁵⁾。

第1の基準は、現地法人が100社以上の国であることである。現地法人が100社以上あれば、「海外孫会社」比率(「海外孫会社」/(「海外子会社」+「海外孫会社」))が1割程度であったとしても、「海外孫会社」は10社以上存在しているので、分析対象が少なすぎることはないからである。

「総覧」において、ヨーロッパでの現地法人が100社以上である国を以下に示す。イギリスにおける現地法人は799社、ドイツ679社、オランダ409社、フラ

1 現地法人は海外子会社、海外孫会社、海外曾孫会社、海外玄孫会社などにより構成される。本論では、現地法人と外国法人を同等のものととして論述する。

2 間接投資を含むため、海外孫会社や海外曾孫会社などであることを容認する。

3 『我が国企業の海外事業活動』に示されている定義が、一般的な定義と考えている。そこでは、「海外子会社とは、日本側出資比率が10%以上の外国法人を指し、海外孫会社とは、日本側出資比率が50%超の海外子会社が50%超の出資を行っている外国法人」を指すと定義している。本論においても、上述の一般的な定義に沿った定義を行なっている。

本論の目的の1つは、「海外子会社」と「海外孫会社」の設立動機に大きな相違があるのか否かの探求である。この探求のためには、日本側出資比率が50%超の外国法人を「海外子会社」と定義する方が望ましい可能性はあるが、海外直接投資に関する一般的な定義に基づいて比較する方が、無用の混乱をもたらさないという意味で望ましいと考え、本論では上述の定義を用いる。

4 「海外子会社」は3グループに分けることができる。第1グループは日本側出資比率合計が50%超であり、かつ、「海外孫会社」へ50%超出資している「総覧」記載企業、第2グループは日本側出資比率合計が10%以上50%以下であり、かつ、「海外孫会社」へ50%超出資している、もしくは、日本側出資比率合計が50%超であり、かつ、現地法人への出資比率が0% (四捨五入のため)以上50%以下である「総覧」記載企業、第3グループは日本側出資比率合計が10%以上である「総覧」記載企業である。第1グループと第2グループは「海外孫会社」の定義に関わるグループであるのに対して、第3

グループは「海外孫会社」の定義とは直接的な関連のないグループであるため、第3グループは第1グループ、および、第2グループを包含しうる。ただし、本論では既述のように3グループともに、「海外孫会社」を除外している。

例えば、日本側出資比率100%であるイギリス「海外子会社」が、オランダ「海外孫会社」に100%出資しているとする。この時、オランダ「海外孫会社」に出資している「海外子会社」の国籍はイギリスであり、イギリス「海外子会社」は第1グループに属すると同時に、第3グループにも属している。日本側出資比率40%であるイギリス「海外子会社」が、オランダの現地法人に100%出資している場合、イギリス「海外子会社」は第2グループに属すると同時に、第3グループにも属している。日本側出資比率40%であるイギリス「海外子会社」が、オランダ等の現地法人に出資していないのであれば、第3グループにのみ属する。

上述のように、第1グループに属する「海外子会社」と、第3グループに属する「海外子会社」では、「海外子会社」という同じ言葉を使っている、相違するグループであり、区別しなければならない。本論では「海外孫会社」と「海外子会社」にどの程度の相違があるのかについて関心があるので、第2グループについての分析は別の機会に行なうこととし、第1グループに属する「海外子会社」と第3グループに属する「海外子会社」と「海外孫会社」の合計3グループに対する分析を行なっている。本論のTable1-Table3は第1グループに属する「海外子会社」についてのものであり、「海外孫会社」に出資している「海外子会社」と表現する。Table4とTable7は「海外孫会社」、Table5-Table6は第3グループに属する「海外子会社」と、「海外孫会社」を対象としている。

ンス389社、イタリア217社、スペイン163社、ロシア133社、ベルギー157社存在する。したがって、第1の基準に基づく時、イギリス、ドイツ、オランダ、フランス、イタリア、スペイン、ロシア、ベルギーが対象となる。

第2の基準は、「海外孫会社」に出資している「海外子会社」の各国における国別シェアが10%を超えることである。国別シェアは、当該国の「海外孫会社」数を分母として、当該国「海外孫会社」に出資している「海外子会社」国籍(Table 3に提示)に基づいた「海外子会社」数を分子として計算したものである。

例えば、イギリスには「海外孫会社」が209社存在しており、イギリスの「海外孫会社」に出資しているのは、イギリス「海外子会社」103社、ドイツ「海外子会社」21社、オランダ「海外子会社」46社、フランス「海外子会社」4社、「海外子会社」103社、ベルギー「海外子会社」11社、アメリカ「海外子会社」18社、スイス「海外子会社」2社、その他の国の「海外子会社」4社なので、イギリスの「海外孫会社」に出資している「海外子会社」におけるイギリス「海外子会社」のシェアは49.3% (=103社/209社)、ドイツ「海外子会社」は10.0% (=21社/209社)、オランダ「海外子会社」は22.0% (=46社/209社)、フランス「海外子会社」は1.9% (=4社/209社)、ベルギー「海外子会社」は5.3% (=11社/209社)、アメリカ「海外子会社」は8.6% (=18社/209社)、スイス「海外子会社」は1.0% (=2社/209社)、その他の国の「海外子会社」は1.9% (=4社/209社)である。したがって、イギリスの「海外孫会社」に出資している「海外子会社」の国別シェアのみを注目するなら、国別シェアが10%を超えるのは、イギリス、ドイツ、オランダである。

本論では、分析対象国が3カ国では少なすぎると判断するため、もう1カ国追加することにする。フランスは、10%以上という第2の基準をクリアできていない(Table 3によれば、フランス「海外子会社」の出資している「海外孫会社」のイギリスでの国別シェア1.9%、ドイツでは2.9%、オランダでは0.9%)とはいえ、第2の基準をクリアできていないイタリア「海外

子会社」のドイツでの国別シェアは0.6% (1社)であり⁶、イタリアよりもフランスの方が、イギリス、ドイツ、オランダとのネットワークは構築されている。現地法人の数(オランダ409社、フランス389社、イタリア217社)も考慮して、フランスを分析対象に加えることとする。

以下ではイギリス、ドイツ、オランダ、フランスの順に、「海外孫会社」に出資している「海外子会社」の事業内容、国籍、「操業年」(操業年と設立年が混在して表記されているので、どちらの表記であっても、「操業年」として示す)および、「海外孫会社」の事業内容、「操業年」を見ていく。

2-2節 「海外子会社」と「海外孫会社」の特徴

イギリスにおける「海外孫会社」比率は26.2% (=209社/799社)、ドイツにおける「海外孫会社」比率は25.0% (=170社/679社)、オランダにおける「海外孫会社」比率は26.7% (=109社/409社)、フランスにおける「海外孫会社」比率は37.8% (=147社/389社)である。イギリス、ドイツ、オランダの3カ国における「海外孫会社」比率は26%前後であり、3カ国の比率は近似している。それに対して、フランスでの「海外孫会社」比率は10ポイント以上高い37.8%である。

「海外孫会社」に出資している「海外子会社」の事業目的を、「製造」「販売」「サービス」「統括」に分類し、Table 1に示してみる。ここでは、「製造」等を分類するための分類基準を示すのではなく、事業目的の例示にとどめる。「総覧」に掲載されている事業内容が多様であり、ほぼ同じ内容であるにもかかわらず、様々な表現が使われているためであり、以下に例示する。

「製造」とは、製造、組み立てなどが記載されている場合とともに、販売、サービス、管理や統括等が記載されている場合も、製造などの記載が含まれている場合は、「製造」と表記する。「販売」とは、販売や営業および貿易取引や商社などが記載されている場合とともに、サービス、管理や統括等が記載されている場合も、販売などの記載が含まれている場合は、「販売」と表記する。「サービス」とは、サービス、保守(メンテナンス)や修理や据え付けや技術サポートやコン

5 国別の分析を行なうのではなく、EUを1つのグループとして分析を行なうことも考えることはできる。しかし、金融サービスが注目されているオランダと、販売市場として注目されているドイツ等を、同一グループとして扱うことが妥当かどうか、分析前には判断できなかったため、本論では国別のデータに注目した。今後は、EUを1つのグループとして扱う場合についても、分析を行なっていきたい。

6 Table 3において、日系イタリア企業は、ドイツ「海外孫会社」に出資している「海外子会社」として存在しているが、「その他」として表示しており、イタリアとしては表示していない。

サルティング、調査、リース、広告業、運輸業、海運業、倉庫業、旅行業、レストラン、資材調達、資金調達や金融業務や投資や投融資や損害保険業務、研究・開発、経理業務、試作、試作品の設計、開発申請業務等が記載されている場合とともに、管理や統括等が記載されている場合もサービスなどの記載が含まれている場合は、「サービス」と表記する。「統括」とは管理、統括、地域統括、金融統括、在庫管理等の統括、持株会社としての子会社の経営管理や子会社への投資や子会社への出資や子会社の事業管理会社、関係会社の持株保有、欧州統括会社、傘下会社の統括・管理、持株会社、持株統括会社、ホールディング会社、持株会社などの記載がされている場合のみ、「統括」と表記する。

製造や販売やサービスとともに管理や統括などを事業目的とする場合は存在する。製造や販売やサービスとともに管理や統括などを事業目的とする「海外子会社」が独自の経営戦略に基づいて、「海外孫会社」を設立する可能性は否定できない。しかし、本論ではその可能性は低いものと考え⁷、製造や販売やサービスとともに管理や統括などを事業目的とする「海外子会社」の場合においても、日本本社の指示によって、「海外孫会社」を設立したと見なすこととする。

Table 1とTable 2に基づけば、「統括」と、製造や販売やサービスとともに管理や統括などを事業目的とする「海外子会社」とを合計した「海外子会社」の比率は、41%～65%である。いいかえれば、事業目的

Table1 「海外孫会社」に出資している「海外子会社」の事業目的

「海外子会社」の事業	「製造」		「販売」		「サービス」		「統括」	
イギリス「海外孫会社」に出資している「海外子会社」(209社)	41社	20%	56社	27%	19社	9%	93社	44%
ドイツ「海外孫会社」に出資している「海外子会社」(170社)	44社	26%	53社	31%	19社	11%	54社	32%
オランダ「海外孫会社」に出資している「海外子会社」(109社)	10社	9%	20社	18%	26社	24%	53社	49%
フランス「海外孫会社」に出資している「海外子会社」(147社)	26社	18%	54社	37%	15社	10%	52社	35%

出所)「総覧」より筆者作成。

「海外孫会社」に出資している「海外子会社」の事業目的を示すTable 1から、2つの特徴を指摘できる。第1の特徴は、「統括」と「販売」の多いことである。Table 1に基づけば、イギリス「海外子会社」の事業目的は、「統括」が最も多く、次に、「販売」が多い。ドイツにおいても、オランダにおいても、フランスにおいても、「統括」が最も多く、「販売」は第2位もしくは第3位である。

「海外孫会社」に出資している「海外子会社」の事業目的が「統括」である時、設立された「海外孫会社」は、日本本社の指示に従って設立されたと見なすこととする。この時、日本本社の指示に従って設立されたと見なすことのできる「海外孫会社」は、全体の32%～49%を占めている。

「海外孫会社」に出資している「海外子会社」が、

として管理や統括などの表記がないにも関わらず、「海外孫会社」を設立している「海外子会社」の比率は35%～59%である。この35%～59%の「海外子会社」が設立した「海外孫会社」は、日本本社の指示に従って「海外孫会社」を設立したか否かの判断は困難であるため、この35%～59%の「海外子会社」の一部が、独自の経営戦略に基づいて「海外孫会社」を設立したと考えることは可能である。

Table 3は「海外孫会社」に出資している「海外子会社」の国籍を示すものであり、3つの特徴がある。第1の特徴はオランダが多いことであり、第2の特徴はフランスが少ないことである。第3の特徴は、当該国に「海外孫会社」を設立する「海外子会社」が多いことである。具体的には、イギリス「海外子会社」がイギリス「海外孫会社」、ドイツ「海外子会社」がド

7 「海外孫会社」に出資している「海外子会社」の事業目的に管理や統括等を入れる時期としては、「海外子会社」設立時点もしくは「海外孫会社」設立時点が考えられる。「海外子会社」設立時点であれば、「海外孫会社」設立は、日本本社の意向であると考ええる。「海外孫会社」設立時に管理や統括等を入れる場合には、日本本社による指示によるものか、「海外子会社」独自の経営戦略によるものかは、外部から判別できないので、ラプラス原理(laplace principle)に基づいて、日本本社の指示の確率を50%、「海外子会社」独自の経営戦略の確率

を50%とする。また、「総覧」を見る限り、どの時点で管理や統括等を事業目的に入れたのかを判別できないので、ラプラス原理(laplace principle)に基づいて、「海外子会社」設立時の確率を50%、「海外孫会社」設立時の確率を50%とする。この時、「海外子会社」独自の経営戦略により「海外孫会社」が設立された確率は25%となるので、「海外子会社」独自の経営戦略に基づいて「海外孫会社」が設立される確率は低いと考える。

Table2 製造や販売やサービスとともに管理や統括などを事業目的として、「海外孫会社」に出資している「海外子会社」

「海外子会社」の事業目的	管理や統括などとともに製造や販売やサービス
イギリス「海外孫会社」に出資している「海外子会社」 (209社)	18社 9%
ドイツ「海外孫会社」に出資している「海外子会社」 (170社)	15社 9%
オランダ「海外孫会社」に出資している「海外子会社」 (109社)	18社 17%
フランス「海外孫会社」に出資している「海外子会社」 (147社)	19社 13%

出所) 「総覧」より筆者作成。

注) Table2に示している「海外子会社」は、Table1において「製造」「販売」「サービス」としてカウントされている「海外子会社」なので、Table1とTable2を同じ表にして、示すことはできない。

イツ「海外孫会社」、オランダ「海外子会社」がオランダ「海外孫会社」、フランス「海外子会社」がフランス「海外孫会社」を多く設立している。

Table 4は「海外孫会社」の事業目的を示すものであり、「販売」の多いことを指摘できる。また、「統括」は少数ではあるが存在しており、「統括」の存在

1990年～1994.5年なので、相違しているとまではいえない。「海外孫会社」の標準偏差で見れば、12.6～18.8であり⁸、差異は大きめではあるが⁹、標準偏差は相違しているとまでは言い切れない。したがって、中央値と標準偏差に注目するならば、4カ国における「海外孫会社」はほぼ同じ時期の操業であるとみることは

Table3 「海外孫会社」に出資している「海外子会社」の国籍

「海外子会社」国籍	英	独	オランダ	仏	ベルギー	アメリカ	スイス	その他
イギリス「海外孫会社」209社	103社	21社	46社	4社	11社	18社	2社	4社
ドイツ「海外孫会社」170社	34社	51社	42社	5社	15社	9社	5社	9社
オランダ「海外孫会社」109社	15社	11社	70社	1社	4社	5社	3社	-
フランス「海外孫会社」147社	23社	20社	39社	37社	19社	5社	4社	-

出所) 「総覧」より筆者作成。

注1) 「-」の表記は0社であることを意味している。

は曾孫会社や玄孫会社の存在を示唆している。

Table4 「海外孫会社」の事業分類

「海外孫会社」の事業	「製造」	「販売」	「サービス」	「統括」
イギリス：209社	52社 25%	96社 46%	52社 25%	9社 4%
ドイツ：170社	47社 28%	90社 53%	26社 15%	7社 4%
オランダ：109社	17社 16%	48社 44%	35社 32%	9社 8%
フランス：147社	35社 24%	91社 62%	16社 11%	5社 3%

出所) 「総覧」より筆者作成。

分布状況を概観するために平均年、中央値、標準偏差を示している。

Table 5において、「海外孫会社」の「操業年」が4カ国でほぼ同時期であり、「操業年」分布が類似しているのなら、日本側要因もしくは4カ国共通要因で、「海外孫会社」が設立されたのか、各国独自の要因で設立されたのかについての検討ができる。Table 5では、「操業年」

Table 5には2つの特徴がある。第1の特徴は、「海外孫会社」における「操業年」は、4カ国で相違しているとはいえないことである。「海外孫会社」の中央値は、

可能である。つまり、日本側要因もしくは4カ国共通要因によって、「海外孫会社」の設立された可能性が存在する。日本側要因と4カ国共通要因の、「海外孫会社」「操業年」への影響については、Table 6およびTable 7において、より詳しく見ていく。

第2の特徴は、各国国内の「海外孫会社」と「海外子会社」における「操業年」中央値は、近似していることである。イギリスでの「海外孫会社」と「海外子会社」における「操業年」中央値は、1991年と1993年であり、近似している。ドイツ、オランダ、フランスにおいても、「操業年」中央値の差異は、1～2年なので、各国「海外孫会社」と「海外子会社」における「操業年」中央値は近似しているといえる。また、「海外孫会社」と「海外子会社」における標準偏差の差異は、イギリス以外では、1以内なので、近似しているといえる。イギリスにおいても、標準偏差の差異

社は「海外子会社」と同様な動機や契機によって設立されたと見ることは可能である。

Table6は、4カ国における5年間隔での「海外孫会社」と「海外子会社」の「操業年」別企業数を示すものである。Table 7はTable 6のデータを基にして、期間別における「海外孫会社」比率を算出したものである。

Table 6には、2つの特徴がある。第1の特徴は、1985年以降、「海外孫会社」と「海外子会社」の設立数が高い水準にあることである。もし、1992年のEU設立が、「海外孫会社」と「海外子会社」の設立に影響を与えたのであれば¹⁰、1995年以降の設立は大きく落ち込むことが予想されるが、設立数は高い水準を維持している。したがって、EU設立が「海外孫会社」と「海外子会社」の設立に影響を与えた可能性はあるとはいえ、EU設立以外の要因も特定化しないと、EU

Table5 4カ国「海外孫会社」と「海外子会社」における「操業年」

	中央値	平均年	標準偏差	企業
イギリス「海外孫会社」	1991年	1988.5年	18.8	182
イギリス「海外子会社」	1993年	1992.2年	14.4	541
ドイツ「海外孫会社」	1990年	1988.5年	15.5	142
ドイツ「海外子会社」	1991年	1990.7年	14.7	464
オランダ「海外孫会社」	1994.5年	1994.2年	12.6	94
オランダ「海外子会社」	1995年	1994.4年	12.9	281
フランス「海外孫会社」	1994年	1991.5年	12.8	135
フランス「海外子会社」	1992年	1992.1年	12.3	217

出所)「総覧」より筆者作成。

注1)「総覧」では、設立年と操業年が混在しており、設立年も「操業年」として示している。

2)「総覧」においては、設立年と操業年が混在しているので、月データまで分析しても、意味のある分析データとはならない。このため月データは入力しておらず、年データを入力して、平均年を算出している。したがって、この表における小数点以下の平均年は参考データとしてしか利用できない。

は4であり、相違は大きいとまではいえない。「操業年」中央値、標準偏差に大きな差異は存在していないという結果から、「海外子会社」と「海外孫会社」は、異なった動機や契機によって設立されたと主張できるだけのデータは確認できず、したがって、「海外孫会

設立の影響の程度は明らかとはならない。同様な理由で、Table 6に基づく限り、1997年における純粋持株会社解禁や、1999年度からの連結決算中心主義(上場企業)が、4カ国における「海外孫会社」と「海外子会社」の設立に影響を与えた可能性を指摘することはで

8「海外孫会社」とともに、「海外子会社」をも含めた時の標準偏差は、12.3～18.8である。

9第2次大戦における敗戦によって、日本企業の海外子会社は現地政府に接収されてしまい、現在存在している「海外子会社」は、第2次大戦後に設立したものだけである。それにも関わらず、「操業年」として1800年代の「海外孫会社」が存在するのは、現地企業を買収した結果と考えられる。イギリスでは1800年代「操業年」の「海外孫会社」が含まれているのに対して、他の3カ国は1800年代「操業年」の「海外孫会社」は存在していない。このため、イギリスを含めた「海外孫会社」の標準偏差は12.6～18.8であるのに対して、イギリスを除いた3カ国の「海外孫会社」標準偏差は12.6～15.5であり、1800年代「操業年」の「海外孫会社」の存在するイギリスを含めるか否かは、標準偏差に影響を与える。

10日本から輸出に対して高い関税を課す可能性への対策として、EU域内に「海外子会社」を設立することで関税を回避しようとする動きがあったことから、EU設立はEUでの「海外子会社」設立に影響を与えたかもしれない。しかし、EU「海外子会社」は本当のEU企業ではないと見られて、何らかの不利益を被る可能性があった。そこで、不利益を被る可能性を低めようとする(外国企業が出資した子会社であると見られる可能性を低めようとする)日本企業があったのかもしれない。そのような日本企業は、EU「海外子会社」にEU「海外孫会社」を設立させることで、外国系企業であることを少しでも隠蔽しようとしたかもしれない。そのような日本企業が多く存在するならば、EU設立はEU「海外孫会社」設立に影響を与える。

きるが、その影響の程度は明らかではない。

第2の特徴は、オランダのみが2005年～2009年にピークを持っていたことである。2005年～2009年におけるオランダでの設立数は、オランダでの他の期間に比べて多い。オランダは、他の3カ国とは事業目的が相違するため(他の3カ国よりも「サービス」の比率が高い)、ピークが相違していたのかもしれない。

Table 7は、4カ国における5年間隔での「海外孫会社」比率を示すものであり、1992年のEU設立の時期

2章では、2つのことを明らかにした。第1に、「海外子会社」と「海外孫会社」の相違は大きなものではないことである。第2に、「海外孫会社」に出資している「海外子会社」の事業目的として、「統括」と、管理や統括などとともに製造や販売やサービスを事業目的とする「海外子会社」とを合計した比率は41%～65%であるのに対して、日本本社の指示に従って「海外孫会社」を設立したか否かの判別困難な「海外子会社」は35%～59%存在していることを明らかに

Table6 4カ国における「海外孫会社」と「海外子会社」の「操業年」別企業数

	～1969年	70～74年	75～79年	80～84年	85～89年	90～94年	95～99年	00～04年	05～09	10～11年
イギリス「海外孫会社」	10	10	11	18	33	31	27	21	19	2
イギリス「海外子会社」	19	20	19	46	88	100	83	88	57	21
ドイツ「海外孫会社」	16	7	14	16	17	21	9	18	17	7
ドイツ「海外子会社」	25	31	32	45	61	71	48	76	63	12
オランダ「海外孫会社」	3	8	3	7	13	13	8	9	24	6
オランダ「海外子会社」	4	15	7	15	41	56	38	38	52	15
フランス「海外孫会社」	8	6	6	9	18	25	19	25	18	1
フランス「海外子会社」	10	13	12	13	40	31	22	35	33	8

出所) 筆者作成。

に対応する1990年～1994年や、1997年における純粋持株会社解禁や、1999年度からの連結決算中心主義の時期に対応する1995年～1999年や、連結決算中心主義の影響は後の時期になって出てくるとすれば、2000年～2004年における「海外孫会社」比率は、他

した。「海外孫会社」の増加した現在において、「海外子会社」独自の経営戦略であるか否かの判別困難な「海外孫会社」の10社に1社、20社に1社が、「海外子会社」独自の経営戦略に基づき設立した「海外孫会社」だとしても¹²、「海外子会社」独自の経営戦略に

Table7 4カ国における「海外孫会社」比率

単位：%

	～1969年	70～74年	75～79年	80～84年	85～89年	90～94年	95～99年	00～04年	05～09年	10～11年
イギリス「海外孫会社」	34.5	33.3	36.7	28.1	27.3	23.7	24.5	19.3	25.0	8.7
ドイツ「海外孫会社」	39.0	18.4	30.4	26.2	21.8	22.8	15.8	19.1	21.2	36.8
オランダ「海外孫会社」	42.9	34.8	30.0	31.8	24.1	18.8	17.4	19.1	31.6	28.6
フランス「海外孫会社」	44.4	31.6	33.3	40.9	31.0	44.6	46.3	41.7	35.3	11.1

出所) Table 6より作成。

注) 「海外孫会社」比率は、当該期間における「海外孫会社」/(「海外子会社」+「海外孫会社」)である。

の時期と比べて高くなることが予想されたが、高いとはいえない¹¹。Table 7を見る限り、「海外孫会社」比率に対する、EU設立や純粋持株会社解禁などの日本における法律や規則の変更などの変化の影響は、大きなものとはいえない。

に基づき設立する「海外孫会社」は存在しうると考える。

3章では、「海外子会社」独自の経営戦略に基づき設立される「海外孫会社」が存在するものとした時、どのような条件が満足されれば、設立が可能となるかについての考察を行なう。

11 フランスについては、1990年～1994年、1995年～1999年、2000年～2004年の「海外孫会社」比率は40%を超えており、EU設立や、日本における法律や規則の変更などが、「海外孫会社」比率に影響を与えていないとは言いきれない。しかし、1980年～84年においても40%を超えており、40%を超えているというだけでは、EU設立等の影響だとはいえない。ま

た、フランス以外の3カ国は、他の時期と比べて、1990年～1994年、1995年～1999年、2000年～2004年の時期において、「海外孫会社」比率は低い水準にあったため、4カ国としては、「海外孫会社」比率は高いとはいえなかったと表現した。

3章 意思決定主体

3-1節 アハロニー(1966): 起動力

「海外孫会社」に関わることを検討するために、企業特殊的優位を要求しないアハロニーの直接投資理論を用いることにする¹³。アハロニーの直接投資理論とは、直接投資プロジェクトは起動力によって開始されるとみる理論である。重要な取引先企業や当該企業トップなどが起動力となり、起動力によって直接投資プロジェクトが開始され、その後で、当該企業はさまざまな調査を行ない、直接投資を行なうかどうかの意思決定を行なうとするものである。

本論では、アハロニー(1966)で提唱された起動力、つまり、各意思決定主体による「海外孫会社」設立の意思に注目することで、各経済主体による「海外孫会社」設立について検討していく。「海外孫会社」の設立の主たる意思決定主体として「ヨーロッパ地域統括本社」，「ヨーロッパ地域統括会社」，ヨーロッパ「海外子会社」の3つの意思決定主体について考察することとし、「ヨーロッパ地域統括本社」，「ヨーロッパ地域統括会社」は以下のように定義する。「ヨーロッパ地域統括本社」とは、ヨーロッパにおける全ての事業に対する責任と権限を待つ「海外子会社」とし、ヨーロッパにおける「海外孫会社」間の調整権限と、ヨーロッパにおける経営戦略策定権限を持つものとする¹⁴。「ヨーロッパ地域統括会社」とは、ヨーロッパにおける事業に対する責任と権限を持ち、持株会社機能等の

地域統括機能のうち1つ以上の機能を持つ「海外子会社」とする。したがって、「ヨーロッパ地域統括本社」は「海外孫会社」設立の権限を持たないとはいえないが、「ヨーロッパ地域統括会社」と「海外子会社」は「海外孫会社」設立の権限を持たない。このため、本章では主に、「ヨーロッパ地域統括本社」に関する考察を行なう。「海外孫会社」設立の権限を持たない「ヨーロッパ地域統括会社」とヨーロッパ「海外子会社」が権限を持つことなく設立する可能性はあると考え、3-4節にて言及する。

3-2節 意思決定主体:「ヨーロッパ地域統括本社」

「ヨーロッパ地域統括本社」が「海外孫会社」設立の主たる意思決定主体として「海外孫会社」設立を行なうのであれば、8つの条件全てを満たしている¹⁵。第1の条件は、「ヨーロッパ地域統括本社」は、ヨーロッパにおいて期待通りの業績をあげられていないか、近い将来、期待通りの業績をあげられなくなると、「ヨーロッパ地域統括本社」が認識していることである。第2の条件は、日本本社と「ヨーロッパ地域統括本社」とでは、ヨーロッパにおける業績の悪化傾向について、同等の認識を持っていないと、「ヨーロッパ地域統括本社」が認識していることである。第3の条件は、業績の悪化傾向への対応策の提示が、日本本社より行なわれる可能性は低いと、「ヨーロッパ地域統括本社」が認識していることである。第4の条件は、ヨーロッパにおける業績が悪いと日本本社に評価され

12「海外子会社」独自の経営戦略に基づき設立された「海外孫会社」が少ないと予想する根拠は、3章で詳述する。「海外子会社」独自の経営戦略に基づき設立された「海外孫会社」の比率について、日本本社の指示に従って設立されたか否か判別困難な「海外孫会社」の10社に1社なのか、20社に1社なのかは、インタビュー調査やアンケート調査によって明らかにしなければならない課題である。「海外子会社」独自の経営戦略に基づき設立された「海外孫会社」が、仮に、判別困難な「海外孫会社」の20社に1社しか存在していないとしても、「海外孫会社」全体の2%~3%は存在することになる。

13「海外子会社」が「海外孫会社」設立指示を受けて設立する時、「海外子会社」は優位あるいは企業特殊的優位を保持しているのであろうか。もし十分には保持していないとすれば、日本本社がサポートする必要があるだろう。しかし、サポートするぐらいならば、日本本社が「海外子会社」を設立する方がより効率的なのではないのか等の疑問が持たれる。本論はこのような問題を回避するため、企業特殊的優位を要求しないアハロニーの直接投資理論に基づいた考察を行なう。

14本論における「ヨーロッパ地域統括本社」の定義は、森(2003)4章における地域統括本社の定義を参考にしている。森(2003)では、地域統括本社とは意思決定機能と統合・調整機能を持つものと定義している。

上述のように定義する場合、2章において事業目的を「統括」として分類した「海外子会社」は、「ヨーロッパ地域統括本社」と「ヨーロッパ地域統括会社」の混在した「海外子

社」である。「ヨーロッパ地域統括本社」と「ヨーロッパ地域統括会社」とを分けて分類する方が望ましいとはいえ、記載内容だけで峻別することが妥当なのか、記載内容はどの程度正確なのかが不明であることから、本論では両者を分けず、両者を合わせたものを「統括」としている。

15 1970年代末におけるシンガポールでの賃金上昇に対応しようとして、マレーシアやインドネシアのバタム島などに孫会社を設立した歴史的事実より、賃金上昇等をもたらす業績悪化が「海外孫会社」設立につながることを前提として、考察している。

中国に進出した日系子会社に見られたように、売り上げが急速に拡大しつつある場合には、日本本社から了解を得て、工場拡張や第2工場や第3工場の新設を行なおうとすると、時間がかかりすぎてしまうため、事後了解を得ることを前提とした投資(別の省や市に工場を新設する場合は、新たに会社を設立した方が有利となることが多い)を、イメージすることは容易である。したがって、業績悪化が「海外孫会社」設立につながることを前提として考察するとともに、好調な業績が「海外孫会社」設立につながることを前提として考察することも必要である。しかし、好調な業績が「海外孫会社」設立につながるというケースは『我が国企業の海外事業活動』を見る限り、ヨーロッパにおいて極めて少ないことが予想される。このため本論では、業績悪化が「海外孫会社」設立につながることを前提とした考察を行なう。

ると、「ヨーロッパ地域統括本社」の存続に悪い影響があると、「ヨーロッパ地域統括本社」が認識していることである。第5の条件は、「海外孫会社」設立が、業績悪化傾向の阻止につながるという確信を、「ヨーロッパ地域統括本社」が持っていることである。第6の条件は、ヨーロッパ地域における事業に対する責任を果たすためには、必要な役割を持つ新たな「海外孫会社」の設立必要性を、「ヨーロッパ地域統括本社」が認識していることである。第7の条件は、「海外孫会社」設立に必要な能力(資金や人材やノウハウ等)を持つと、「ヨーロッパ地域統括本社」が認識していることである。第8の条件は、「ヨーロッパ地域統括本社」が独自の経営戦略に基づいて、「海外孫会社」設立する意思を持つことであり、8つの条件全てを満たす時、「ヨーロッパ地域統括本社」が主たる意志決定主体として、「海外孫会社」を設立することは可能となる。

8つの条件全てを満足することは容易ではないが、極めて困難というわけでもない。困難とはいえない理由としては、各条件は相互に関連しているので、どれかの条件が満たされると、他の条件も満たされることが多いからである。例えば、第1の条件が満たされることになれば、第7の条件も満たされることが多い。つまり、第1の条件が満たされる場合、第7の条件が満たされるように行動するために、第7の条件も満たされることが多い。もし、行動したにもかかわらず、第7の条件が満たされないようであれば、認知的不協和(cognitive dissonance)を解消するため、第1の条件が満たされていないと、認識が変化することになりがちである。また、第1～第8の条件が満たされているかどうかは、客観的な基準に基づく評価ではなく、主観的な評価であることも、8つの条件全てを満足することを容易とする。以下では各条件について詳しく見ていく。

期待通りの業績をあげられていないか、近い将来、期待通りの業績をあげられなくなるという危惧に関する第1の条件について、見ていく。企業はリスク中立的に行動するなら、第1の条件は満たされにくい。企業はリスク回避的な行動を取るとすれば、リスク中立的な場合よりも、第1の条件は満たされやすい。そして、組織がゴーイングコンサーン(going concern: 無期限に事業を継続することを前提とする考え方)であるのならば、期待利益額(各ケースの生起確率×各ケースの利益額の合計額)を最大化する方策よりも、リスク回避的に行動することで、組織維持に寄与する

方策を優先する。例えば、2年連続して「海外孫会社」が赤字になれば、「海外孫会社」清算および「ヨーロッパ地域統括本社」の規模縮小や清算という指針のある企業が存在するとする¹⁶。この場合には、少しでも業績悪化の可能性が見られれば、「海外孫会社」は業績悪化しているものとして対策を立てようと、「ヨーロッパ地域統括本社」も対策のサポートを行なう。

つまり、「ヨーロッパ地域統括本社」の規模縮小や清算などのリスクに対して、回避的な態度をとるのであれば、業績悪化の可能性や予兆に対して過敏に反応する。「ヨーロッパ地域統括本社」が業績悪化の可能性や予兆に対して過敏に反応するのならば、業績悪化の認識を持ちがちとなる。したがって、第1の条件を満たす時には、「ヨーロッパ地域統括本社」は、業績悪化の可能性や予兆に対して過敏に反応するため、業績悪化の認識を持っている。

日本本社と「ヨーロッパ地域統括本社」とでは、ヨーロッパにおける業績の悪化傾向について、同等の認識を持っていないことに関する第2の条件について、見ていく。日本本社と「ヨーロッパ地域統括本社」が、ヨーロッパにおける業績について、同等の認識を持っていれば、日本本社は、業績悪化傾向に対して、何らかの施策をとるようにという指示を行なうであろうし、「ヨーロッパ地域統括本社」が必要と考える日本本社からの支援に関する要望に対応すると考えられる。しかし、日本本社が「ヨーロッパ地域統括本社」と同等の認識を持っていないのならば、つまり、日本本社がヨーロッパにおける業績の悪化傾向を認識していない場合には、業績悪化への対応策がとられない、あるいは、対応スピードが緩やかなものとなる可能性がある。この時には、「ヨーロッパ地域統括本社」が必要と考える日本本社からの支援に関する要望は、対応されないと考えられる。

日本本社と「ヨーロッパ地域統括本社」とで業績に関する認識の相違の見られる理由として、立場(責任の所在)の相違が影響する場合がある。ヨーロッパでの業績の悪化が「ヨーロッパ地域統括本社」の存続に悪い影響がある時、「ヨーロッパ地域統括本社」は、業績悪化リスクに過敏に反応するメガネをかけている

16一般に、これほど極端な指針を持つ企業は存在していない。しかし、日本本社の業績に持続的な悪化が見られる場合、銀行から日本本社に人が派遣されたり、経営計画や決算を銀行に見てもらうことは、しばしば見られる。そのような日本本社の持続的な業績悪化時には、「ヨーロッパ地域統括本社」は、業績の悪化リスクに対して過敏に反応するかもしれない。

かのように、業績は悪化しているという認識を持ちがちである。それに対して、日本本社はヨーロッパにおける業績悪化の責任を問われない立場に立つ時、業績悪化リスクに中立的に反応するメガネをかけているかのように、期待利益額に基づいて、取ることのできる選択肢を客観的に評価し、客観的な評価の結果として、業績悪化対策をとる必要性を認識しないということもあり得る。

どのような理由があるとしても、「海外孫会社」における業績の低迷に直面すれば、「ヨーロッパ地域統括本社」は結果責任を問われることになる。このような状況の下において、「ヨーロッパ地域統括本社」が、業績の悪化傾向に歯止めをかけるために、独自に動きだそうとしてもおかしくはない。したがって、第2の条件を満たす時には、業績の悪化傾向に歯止めをかけるために、「ヨーロッパ地域統括本社」は独自の対応策が必要であると認識している。

業績悪化対策となり得ることを行なうようにという指示の行なわれる可能性は低いという第3の条件について、見ていく。ヨーロッパにおける業績の悪化傾向について、同等の認識を持っていないとしても、別の理由で、業績悪化対策となり得ること、例えば、機械設備の増強等を行なうようにという指示を受けることはあり得る。しかし、業績の悪化傾向について同等の認識を持っていない場合には、機械設備の増強等を行なうようにという指示の行なわれる可能性は、低いと考えることができる。そして、可能性が低いならば、業績の悪化傾向に歯止めをかけるためには、「ヨーロッパ地域統括本社」は独自の対応策をとる必要があると認識する。したがって、第3の条件を満たす時には、業績の悪化傾向に歯止めをかけるために、「ヨーロッパ地域統括本社」は独自の対応策が必要であると認識している。

悪い業績であると評価されることを、「ヨーロッパ地域統括本社」は避けようとするに関する第4の条件について、見ていく。悪い業績が、「ヨーロッパ地域統括本社」の存続に良い影響を与えないことは、どのような企業であっても予想されることであるが、どの程度悪い影響をもたらすかについては、企業によって相違が存在する。日本本社の業績の良い企業であれば、ヨーロッパにおける業績が10年連続の赤字であっても、「ヨーロッパ地域統括本社」は存続するが、日本本社の業績の悪い企業であれば、ヨーロッパにおける悪い業績が、1ヶ月後の「ヨーロッパ地域統括本社」清算につながる場合もある。したがって、第

4の条件を満たす時には、「ヨーロッパ地域統括本社」は、業績悪化の可能性や予兆に対して過敏に反応する理由を持っており、業績悪化対策を行なうことによって生じる「ヨーロッパ地域統括本社」における悪影響(対策が効果を発揮しないために、対策に費やした金額が無駄になる等)の可能性を甘受してでも、「ヨーロッパ地域統括本社」は、抜本的な対策を行なう必要性を感じている。

業績の悪化傾向は、必要な役割を持つ新たな「海外孫会社」の設立によって、問題の解決につながるという確信を持つという第5の条件について、見ていく。生産規模が小さいために生産コストが高くなりすぎる等を理由として、日本本社に対応してもらえないが消費者や地域の販売店へのアンケート調査、インタビュー調査、ライバルメーカーの売れ筋製品の色や形状などから、イギリス等で好まれる色や形状を把握している場合、どのような対策を行えば業績改善するかわかっていると、「ヨーロッパ地域統括本社」は認識している場合がある。したがって、第5の条件を満たす時には、「ヨーロッパ地域統括本社」はこれまでの業務活動経験により、具体的な業績改善策を持っていると認識している。

「海外孫会社」設立必要性の認識に関する第6の条件について、見ていく。業績悪化への対応策をとる場合、営業担当社員の増員や資本労働比率を高める(機械化を進める)など、いくつかの対応策がある。業績悪化への対応策として、営業担当社員の増員や資本労働比率を高めることは、「ヨーロッパ地域統括本社」の権限で行なうことができる。

それに対して、ヨーロッパでの事業のために必要な役割を持つ新たな「海外孫会社」設立すべきであるという経営戦略を策定する権限を持ち、「ヨーロッパ地域統括本社」の決済権限を持つ金額以下の投資であるといっても、日本本社に対して事前相談することなく「海外孫会社」設立を決定すれば、日本本社は事前相談がないことに不快感を示すかもしれない。たとえ事前相談しても、日本本社の権限を侵害・浸食する行為として、日本本社は不快感を持つかもしれない。不快感を持たれると、「ヨーロッパ地域統括本社」の存続を検討しなければいけない時に、清算が選択されやすくなることを危惧しなければならず¹⁷、「ヨーロッパ地域統括本社」はこのような選択を好まない。このため、業績悪化への対応策として「海外孫会社」設立しようとするなら、「ヨーロッパ地域統括本社」はそれなりの覚悟(日本本社から不快感を持たれる可能性の

甘受)を持つ必要がある。日本本社から不快感を持たれる可能性を忌避するのであれば、営業担当社員の増員や資本労働比率を高めることなどを選択し、「海外孫会社」設立は選択しない。したがって、第6の条件を満たす時には、「ヨーロッパ地域統括本社」は、営業担当の社員の増員等の一般的な業績悪化対策では対応できず、日本本社に不快感を持たれるリスクを甘受してでも、これまでの業務活動から得られた具体的な業績改善策の実行主体である「海外孫会社」設立という対策を行わなければならないという危機感を持っている。

「海外孫会社」設立に必要な経営資源の保持に関する第7の条件について、見ていく。「ヨーロッパ地域統括本社」が、必要な役割を持つ新たな「海外孫会社」の設立を検討する時点においては、製造にしる、販売にしる、サービスにしる、十分なノウハウ等を持つことはない。しかし、十分な内部留保(資金)があれば、「ヨーロッパ地域統括本社」日本人派遣社員の持つ人脈を駆使することで、日本本社から、あるいは外部から、ノウハウを持つ人材等を集めることで、必要な役割を持つ新たな「海外孫会社」の設立・運営は可能である。したがって、第7の条件を満たす時には、「ヨーロッパ地域統括本社」は十分な内部留保と、ノウハウ等の入手見込みを持っている。

「ヨーロッパ地域統括本社」としての意思に関する第8の条件について、見ていく。「ヨーロッパ地域統括本社」は、ヨーロッパにおける全ての事業に対する責任と権限を持ち、「海外孫会社」設立は禁止されていないとはいえ、「ヨーロッパ地域統括本社」の決済権限を持つ金額以下の少額の予算を前提とする限り、日本本社の期待する業務以外のことを行なうことは困難であり、困難であるという見通しが、日本本社の期待する業務以外のことを行なう意思を持つことを困難にしている。この時、「ヨーロッパ地域統括本社」は困難さを認識していても、強い危機感を持つのであれば、設立意思を持つことは可能である。したがって、第8の条件を満たす時には、「ヨーロッパ地域統括本社」は、「ヨーロッパ地域統括本社」独自の経営戦略に基づいて、「海外孫会社」設立の意思を持つ。

上述の8つの条件の全てを満たす時には、「ヨー

ロッパ地域統括本社」による「海外孫会社」設立は可能となるが、内部留保を「海外孫会社」設立に利用する意思を持つことに関する第8の条件は、どのようにすれば満たされるのであろうか。

海外孫会社のことを考察するには、海外孫会社を包含したモデルに基づくべきである。海外子会社に関連する文献は多くあるが、海外孫会社を包含しているモデルと呼ぶに値するものは存在していない。

Stopford=Wells(1972)などでは、海外孫会社に関する断片的な言及はあるが、モデルは示されていない。モデルと呼ぶことが可能なものは存在していないにもかかわらず、海外孫会社が増加しつつあり、増加しつつある海外孫会社に関する検討が必要とされている。海外孫会社を包含したモデルの出現まで5年かかるのか、10年かかるのかかわからないまま、モデルを待ち続け、海外孫会社の分析を保留することは、妥当とは思われない。また、本論において、海外孫会社を包含したモデルを構築することは、極めて困難である。

本論では、他に代替しうる議論やモデルがないことから、他の目的で行なわれた議論を、「海外孫会社」の検討に用いることにする。他の目的で行なわれた議論を「海外孫会社」の検討に用いることは、望ましいことではないので、どの範囲まで援用可能であるのか、どの程度まで援用可能なのかについて、細心の注意を払わなければならない。

本論では、子会社進化パターンに関する検討を行なっているBirkinshaw=Hood(1998)を利用して、「ヨーロッパ地域統括本社」がどのようにして、「海外孫会社」設立意思を持つことが可能となるのかに関しての検討を行なう。

3-3節 「海外子会社」の進化パターン

Birkinshaw=Hood(1998)では、ケイパビリティとチャーター(役割)の組み合わせによって、子会社の進化を表現しており、子会社進化パターンの決定要因としては、本社要因、子会社要因、受入国要因を挙げている。本社要因とは、内部資源配分に関する競争的なメカニズム、意思決定の分権化、親会社のマネジメントの自国中心主義の度合いによって構成される。子会社要因は¹⁸、子会社の業績、子会社のマネジメントの

17人間や企業は、経済合理性を持つ選択を行なうものであり、効用最大化や利潤最大化を行なうと見なすべきかもしれない。しかし、常時、企業が利潤最大化を行なうと決めつけて分析を行なうことは、行動経済学が台頭してきた現代においては、適切とは考えられない。常時、利潤最大化を行なう企業も存在するであろうが、特定の場面では、利潤最大化を

行わない企業が存在する可能性のあることを考慮しておく必要がある。ここで取り上げた場面では、利潤最大化を行なっているとはいえない企業の存在している可能性はある。経済合理性の貫徹した世界では、危惧する必要はないが、ここでは危惧する必要のある場合の検討を行なっている。

信頼性、子会社の従業員の起業家精神によって構成される。受入国要因は、受入国の戦略上の重要性、受入国政府のサポート、相対的な要素価格、現地のビジネスのダイナミズムによって構成される。

Birkinshaw=Hood(1998)では、「海外孫会社」設立についての検討はしていない。しかし「海外孫会社」設立を、「ヨーロッパ地域統括本社」の獲得しようとしているケイパビリティとチャーターであると見なし、ケイパビリティとチャーターの獲得を、「海外孫会社」設立意思を持つのに必要なものとすれば、Birkinshaw=Hood(1998)での議論に基づいた検討を行なうことができる。

Birkinshaw=Hood(1998)に基づいて、「ヨーロッパ地域統括本社」が「海外孫会社」設立に関するケイパビリティとチャーター獲得に関する本社要因、子会社要因、受入国要因の検討を行なう。

本社要因としての内部資源配分に関する競争的なメカニズムを、「海外孫会社」設立に必要な資金を、日本本社の予算からどのように獲得していくかに関するものと見ることができる。「ヨーロッパ地域統括本社」が「海外孫会社」設立に必要な資金を、日本本社に要求したとしても、日本本社が「ヨーロッパ地域統括本社」に期待している役割から逸脱した役割を果たすための要求をしているように見えてしまうので、他の「海外子会社」との予算獲得競争で不利な立場に立たされ、日本本社から必要資金を獲得することは困難である。しかし、「ヨーロッパ地域統括本社」が日本本社のプールし、管理している資金に対して予算要求するのではなく、「ヨーロッパ地域統括本社」の内部留保を資金源とし、決済権限を持つ金額以下であるのなら、日本本社への事前相談において、大きな抵抗にあうことなく認められる可能性がある。このため、「ヨーロッパ地域統括本社」が自由に用途を決めることのできる内部留保が十分に存在することが、「海外孫会社」設立というケイパビリティとチャーター獲得

に必要である。

子会社要因としての子会社の業績を、ヨーロッパの業績と見ることができる。業績が悪いとはいえないことは¹⁹、日本本社から「海外孫会社」設立の許可、もしくは黙認を得るための前提である。業績が悪いとはいえないのであれば、日本本社は、「ヨーロッパ地域統括本社」に大きな関心を払わないので、「海外孫会社」設立の許可を得やすい。しかし、業績が悪化する、あるいは、近い将来、悪化すると、「ヨーロッパ地域統括本社」が認識しなければ、「ヨーロッパ地域統括本社」は「海外孫会社」設立を考えない²⁰。このため、「ヨーロッパ地域統括本社」独自の経営戦略に基づく「海外孫会社」設立というケイパビリティとチャーター獲得が可能となる時期は、「ヨーロッパ地域統括本社」が業績悪化への危惧を持つようになった時期、つまり、業績が悪化しているとまではいえない時期から、日本本社において、悪化しているという認識を持たれるまでの時期である。したがって、「ヨーロッパ地域統括本社」と「海外孫会社」の業績が悪いとまではいえない時期に、「海外孫会社」設立というケイパビリティとチャーター獲得に動き出すことが必要である。

ヨーロッパにおける業績が悪いとはいえない時には、なぜ日本本社は、「ヨーロッパ地域統括本社」に大きな関心を払わないのであろうか。本来なら、日本本社は日本における事業とともに、アメリカ、ヨーロッパ、アジアなど全ての地域の事業に対して十分な関心を持ち、必要に応じて、様々な指示を与えなければならない。しかし、全世界に占める売り上げの高い地域や、戦略的に重要な地域以外に対して、十分な関心を払うことは困難である。困難である理由としては、日本本社社長や経営首脳陣の時間は有限な資源であるためである。業績が悪いとはいえない「ヨーロッパ地域統括本社」が、企業グループの方針に反しない限り、日本本社の社長などの時間や関心を「ヨーロッパ地域統括本社」には向けず、売上高の大きな地域や、戦略的に

18一般に、子会社要因を考察する場合には、製品別事業部制や日本本社事業部の影響についても考察するべきである。しかし、製品別事業部制や日本本社事業部に関しては、極めて多くの研究蓄積があり、中途半端な考察することは望ましくないと考えていることと、Birkinshaw=Hood(1998)に示されているモデルにおいては、子会社要因として、子会社の業績、子会社のマネジメントの信頼性、子会社の従業員の起業家精神によって構成されるとしており、製品別事業部制や日本本社事業部と直接的な関連があるようには見えないため、本論では製品別事業部制や日本本社事業部に注目しての子会社要因の考察は行なわない。しかし、製品別事業部制や日本本社事業部に注目して、子会社について考察することは重要なので、今後の課題としたい。

19『第40回 我が国企業の海外事業活動』に示されている2004年度～09年度のヨーロッパと北米における現地法人の撤退比率は、アジアに比べると高いことが多い。また、2009年度におけるヨーロッパと北米における売上高経常利益率はアジアに比べると低かったが、プラスの数値であった。したがって、ヨーロッパにおける業績は良いとはいえないが、悪いとまではいえないレベルであると考えている。

20既述のように、売上高が急速に拡大するような場合にも、「海外孫会社」設立は考えることはできる。しかし、ヨーロッパにおける売り上げが急速に拡大するようなことは、生じにくいと考えているので、本論は売上高が急速に拡大する場合の考察は行なわない。

重要な地域に向けることの方が、企業グループとしては望ましいと、日本本社の社長などは判断する。したがって、業績が悪いとはいえない時には、日本本社は、「ヨーロッパ地域統括本社」に大きな関心を払わないことがある。もし、日本本社がヨーロッパでの業績が悪いために、「ヨーロッパ地域統括本社」に対して大きな関心を払うならば、日本本社が随時、様々な指示を出す。したがって、日本本社がヨーロッパに大きな関心を払わないことが、「海外孫会社」設立というケイパビリティとチャーター獲得に必要である。

子会社要因としての子会社のマネジメントの信頼性を、これまでの「ヨーロッパ地域統括本社」のマネジメントの信頼性と見ることができる。「ヨーロッパ地域統括本社」のこれまでのマネジメントが、日本本社の経営方針に従っており、逐一監督していなくても、「ヨーロッパ地域統括本社」のマネジメントが日本本社の経営方針から逸脱しないという安心感あるいは信頼を持てるならば、日本本社の社長などの時間や関心を、他地域に費やす方が、企業グループとしては望ましいと、日本本社の社長などは判断する。したがって、「ヨーロッパ地域統括本社」のマネジメントが日本本社の経営方針から逸脱しないという安心感あるいは信頼のあることが、「海外孫会社」設立というケイパビリティとチャーター獲得に必要である。

受入国要因としての受入国の戦略上の重要性を、日本本社がヨーロッパをどの程度、戦略的に高く位置づけることに関するものと見ることができる。戦略的に高く位置づけるのは、企業グループ売上高に占めるヨーロッパ売上高の比率の高い場合と、近い将来、ヨーロッパ売上高の比率が高くなる可能性の高い場合などである²¹。そして、ヨーロッパを戦略的に高く位置づけるならば、「ヨーロッパ地域統括本社」が独自の経営戦略による「海外孫会社」設立を希望したとしても、日本本社はその希望を認めずに、日本本社が策定した経営戦略に基づく指示を、「ヨーロッパ地域統括本社」に対して出す。それに対して、ヨーロッパを戦略的に高く位置づけていないのならば²²、日本本社は、「ヨーロッパ地域統括本社」の希望する「海外孫会社」設立が、日本本社の策定した経営戦略にはなく

ても、「ヨーロッパ地域統括本社」の希望を認める可能性がある。したがって、日本本社のヨーロッパに対する位置づけの不高くないことが、「海外孫会社」設立というケイパビリティとチャーター獲得に必要である。

Birkinshaw=Hood(1998)に基づいて、「ヨーロッパ地域統括本社」が「海外孫会社」設立に関するケイパビリティとチャーター獲得に関する本社要因、子会社要因、受入国要因のこれまでの検討結果について述べると、以下ようになる。「ヨーロッパ地域統括本社」が「海外孫会社」設立に関するケイパビリティとチャーターを獲得するには、4条件が満たされていることが必要である。第1に、「ヨーロッパ地域統括本社」が、「海外孫会社」設立に必要な資金として、自由に用途を決めることのできる内部留保を保持していること、第2に、「ヨーロッパ地域統括本社」と「海外孫会社」の業績が悪いとまではいかない時期であること、第3に、「ヨーロッパ地域統括本社」のマネジメントが日本本社の経営方針から逸脱しないという安心感あるいは信頼があるために、「ヨーロッパ地域統括本社」に対して監督することに対する日本本社の関心が低いこと、第4に、ヨーロッパが戦略的に高く位置づけられていないことである。この4条件が満たされる時には、「ヨーロッパ地域統括本社」が「海外孫会社」設立のケイパビリティとチャーターを持つことが可能となり、ケイパビリティとチャーターを持つことができれば、「海外孫会社」設立の意思を持つことが可能となる。

3-4節 意思決定主体：「ヨーロッパ地域統括会社」および「海外子会社」

「ヨーロッパ地域統括会社」および「海外子会社」が、「海外孫会社」設立の主たる意思決定主体である場合も、「ヨーロッパ地域統括本社」と同様に、8条件を満たしていることが必要であり、上述のBirkinshaw=Hood(1998)に準拠した4条件を満たすことで²³、「海外孫会社」設立の意思を持つことが可能となる。

「ヨーロッパ地域統括本社」は、ヨーロッパにおける全ての事業に対する責任と権限を待つとしているの

21貿易摩擦によって、売上高の急速な低下のリスクがある場合や、EU設立などによって外国企業が排除される可能性がある場合なども、戦略的に高く位置づけられる。したがって、EU設立の頃には、「ヨーロッパ地域統括本社」が独自の経営戦略による「海外孫会社」設立を希望したとしても、日本本社はその希望を認めなかった可能性が高い。

22全ての地域に十分な注意を払うべきであり、ヨーロッパを高く位置づけていなくても、日本本社による完全なコントロール下におけば良いという考え方もある。しかし、既述のように、日本本社社長などの時間や関心は有限の資源であるため、全ての地域への完全な注意は、容易ではない。

で、「海外孫会社」設立の権限を持たないとはいえない。それに対して、「ヨーロッパ地域統括会社」および「海外子会社」は、「海外孫会社」設立に関する意思決定権限を持たない。したがって「ヨーロッパ地域統括会社」および「海外子会社」が、「海外孫会社」設立の意思決定主体であることは、「ヨーロッパ地域統括本社」が「海外孫会社」設立の意思決定主体であることよりも困難である。しかし、2章で見たように、管理や統括などの記載がないにもかかわらず、「海外孫会社」に出資している「海外子会社」の比率は、低くはなかった。したがって、管理や統括などの記載がないにもかかわらず、「海外孫会社」に出資している「海外子会社」の一部は、日本本社による指示なしに、「海外孫会社」を設立した「ヨーロッパ地域統括会社」および「海外子会社」である可能性があり、「海外孫会社」設立の権限を持たないとしても、「海外孫会社」を設立するということが生じ得ないとは考えない²⁴。

4章 まとめ

グローバル化の加速に伴って、「海外孫会社」の増加が見られ、日本企業におけるネットワークが複雑化しつつある。日本企業におけるネットワークが、どの部品やどの製品をどこから調達するのか、どこに輸出するのかに影響を与え、その影響は為替レートを通じて、日本経済や国際経済に影響をもたらす。日本経済や国際経済に影響をもたらす要因を検討するという点で、「海外孫会社」の検討には意義がある。

本論は、2つの事実を明らかにした。第1に、「総覧」に基づけば、「海外子会社」と「海外孫会社」とにおける相違の程度は大きなものではないことから、「海外孫会社」は特別な存在ではないことである。このことから、「海外孫会社」の分析であっても、「海外子会社」と区別することなく分析を行なっても、問題ないことを明らかにすることができた。第2に、「海外孫会社」に出資している「海外子会社」の一部は、「総

覧」の事業目的に、管理や統括などを記載していないことである。この事実注目し、「海外子会社」社独自の経営戦略に基づいて、「海外孫会社」設立の行なわれた可能性のあることを指摘した。そして、「海外子会社」独自の経営戦略に基づき設立された「海外孫会社」が存在するとすれば、どのような条件を満たすことが必要であるのかの検討を行なった。

本論では、日本本社による指示がなくても、「海外孫会社」設立することはあり得るとして分析を行ってきたが、日本本社による指示なしには「海外孫会社」を設立することはあり得ないとする立場に立つ議論もあり得る。どちらの立場がより現実妥当的なのかは、多国籍企業へのインタビュー調査やアンケート調査を行なって、明らかにしていくべき課題である。

好調な業績が「海外孫会社」設立につながるという状況を、ヨーロッパにおいてイメージすることは困難であるため、業績悪化が「海外孫会社」設立につながることを前提とした考察を行なったが、好調な業績が「海外孫会社」設立につながることも考えられる。中国などにおける「海外孫会社」について考察する場合には、好調な業績が「海外孫会社」設立につながることを前提とした考察も必要かもしれない。

今後の課題としては、日本企業へのインタビュー調査やアンケート調査を行なうことで、日本本社による指示なしに、「海外孫会社」設立することが、あり得るのか否かを明らかにし、もし日本本社による指示なしに、「海外孫会社」設立することが、あり得るとすれば、どの程度の確率で生じることであるのか、日本本社のどの意思決定主体(社長、経営首脳陣、製品別事業部長など)がどのような指示を行ない、どのような役割を果たしているのかを明らかにし、そのことがもたらしうる日本経済や国際経済への影響を分析することである。また、製品別事業部制や日本本社事業部に注目して、「海外子会社」や「海外子系会社」について考察することも重要なので、今後の課題としたい。

23 8条件およびBirkinshaw=Hood(1998)に準拠した4条件は、「ヨーロッパ地域統括会社」および「海外子会社」に対応した修正が必要である。

24 安室(1997)pp.115～124に、台湾TDKの売上高が低下し続けていた時期に、台湾TDKの社長に就任した人の行動が報告されている。売上高が低下し続けていた時期に台湾TDKに就任した社長は、初代台湾TDKの社長であり、香港やヨーロッパなどで活躍後、日本本社の事業部長となり、その後、再度、台湾TDK社長として戻ってきた。したがって、日本本社に信頼されている人物であった。この台湾TDK社長は、売上高の低下などから、設備投資が十分に行なわれていない状況に対して、大型の投資によって売上高の増加を目指すことにした。

日本本社に投資計画の承認を求めたが、許可されなかったため、40億円の投資を独断で実行し、日本本社より叱責されたこと、それ以外にも、利益の使い途としては望ましくない行為であると、本社社長に見られていた奨学基金の増額(2,000万円を4億4,000万円に)を、信念に基づいて実行したことが、報告されている。このように、日本本社の意向に反する意思決定は、まれにしか起こらないとはいえ、まれには起こりうると考えられる。上述の事例等から、本論では、「ヨーロッパ地域統括会社」と「海外子会社」における独自の経営戦略に基づく「海外孫会社」設立は、まれには起こりえる現象と見なした。

Received date 2012年11月26日

Accepted date 2013年1月22日

※貴重な指摘をいただいた匿名レフリーに対して、謝意を表したい。

参考文献

- アハロニー (小林進訳)(1971): 海外投資の意思決定, 小川出版(Aharoni, Y.(1966): *The Foreign Investment Decision Process*, Harvard Business School).
- 浅川和宏(2003): マネジメントテキスト グローバル経営入門, 日本経済新聞社.
- バートレット, ゴシャール(吉原英樹監訳)(1990): 地球市場時代の企業戦略: トランスナショナル・マネジメントの構築, 日本経済新聞社(Bartlett, C. A. and Ghoshal, S.(1989): *Managing across borders: The transnational solution*. Boston: Harvard Business School Press.)
- Birkinshaw J. (1997) 'Entrepreneurship in Multinational Corporation: The Characteristics of Subsidiary Initiatives', *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.3, pp.207-229.
- Birkinshaw J. and N.Hood (1998) 'Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-Owned Subsidiary Companies', *Academy of Management Review* Vol.23, No.4, pp.773-795.
- 藤井耐(1999): 我が国企業にみるグローバル戦略の実態と考察－特に、意思決定権限と組織間コンフリクト・マネジメントを中心に－, 高野邦彦, 他: 東アジア地域の経済活動における日本企業の経営及び金融的役割－台湾経済と日本企業の役割－, 税務経理協会.
- 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, 文眞堂.
- 藤野哲也(2007): 日本企業における連結経営－21世紀の子会社政策・所有政策－, 税務経理協会.
- JETRO(2004.5): ユーロトレンド: Report3欧州における日系企業の組織, ロケーション戦略の変遷と見通し(EU), JETRO.
- 長谷川礼(2009): 多国籍企業における在日子会社の役割と進化, 大東文化大学経営研究書.
- 川邊信夫(2011): タイトヨタの経営史 海外子会社の自立と途上国産業の自立, 有斐閣.
- 経済産業省経済産業政策局調査統計部・経済産業省貿易経済協力局編(2012): 第40回 我が国企業の海外事業活動 平成22年海外事業活動基本調査(平成21年度実績), 経済産業統計協会.
- 水戸康夫(2012.3): 「海外孫会社」の特徴, 九州共立大学研究紀要, 第2巻第2号
- 森樹男(2003): 日本企業の地域戦略と組織－地域統括本社についての理論的・実証的研究－, 文眞堂.
- 中垣昇(2004): 日本企業の東アジア戦略－インタビュー・サーベイを通してみた日本企業－, 中京大学企業研究所.
- 島田克美(1998): 企業間システム－日米欧の戦略と構造－, 日本経済評論社.
- 下谷政弘(2008): 日本の持株会社問題, 下谷政弘編: 東アジアの持株会社, ミネルヴァ書房.
- ストップフォード, ウエルズ(山崎清訳)(1976): 多国籍企業の組織と所有政策－グローバル構造を超えて－, ダイヤモンド社(Stopford John M. and Wells Louis T. Jr. (1972): *Managing The Multinational Enterprise*, Basic Book Inc.)
- 高橋浩夫(1991): グローバル経営の組織戦略, 同文館.
- 高橋浩夫(2005): グローバル企業のトップマネジメント 本社の戦略的要件とグローバルリーダーの育成, 白桃書房.
- 高井透(2004): グループ学習と子会社戦略, 藤井耐・松崎和久編: 日本企業のグループ経営と学習, 同文館.
- 東洋経済新報社編(2012): 2012【国別編】海外進出企業総覧, 東洋経済新報社.
- 上野恭裕(2011): 戦略本社のマネジメント－多角化戦略と組織構造の再検討, 白桃書房.
- 山口隆英(1995.9): 進展する海外子会社の自主経営－電気機器企業における海外子会社の自立性－, 商学論集第64巻第1号.
- 安室憲一・(財)関西生産性本部編(1997): 現場イズムの海外経営－日本企業・13のケーススタディー, 白桃書房.
- 安室憲一(2012): 多国籍企業と地域経済－「埋め込み」のカー, 御茶の水書房.

インターネット

- 大木清弘(2008.10): 海外子会社の「進化」とその促進－経営学輪講 Birkinshaw and Hood (1998)－, 赤門マネジメント・レビュー 7 巻 10 号. 757－.
- www.gbrc.jp/journal/amr/free/dlranklog.cgi?dl=AMR7-10-3.pdf閲覧日2012年8月9日.