

研究ノート

多国籍企業における組織機能再構築のプロセスについて

—国際経営戦略の視点から—

李 新建

要 旨

従来の企業再構築は、主に事業ごとに進められていた。近年においては、国際化の進展により経営機能のグローバルな規模での再構築が求められるようになってきている。数多くの先行研究は、この課題に関して主に静的なアプローチを用いて行われてきた。そこで本論文は、動的なアプローチに基づいて、多国籍企業における組織機能の再構築のダイナミズムに焦点を当て、その内在的論理を明確にすることを目的とする。まず、国際経営戦略論の視点から、組織機能再構築の課題は3つの次元を持つ問題であると認識する。それら3つの次元とは、組織機能の再配置と再調整の問題、組織機能のグローバル統合と現地適応のバランスを再構築する問題、コアな機能と非コアな機能の再編成の問題である。次に、ケーススタディの方法を用いて、オムロン株式会社とブラザー工業株式会社を調査し、それぞれの組織機能再構築の動的メカニズムをまとめる。最後に、ケーススタディから得られた示唆に基づき、多国籍企業における組織機能の再構築の論理図を提示する。その示唆は、以下の6点に集約される。第1に、組織機能の再構築は企業経営戦略の変革に基づいて行われるものである。第2に、組織機能の再配置と再調整のプロセスはグローバルな規模で事業、機能、地域の三次元に沿って進められるものである。第3に、多国籍企業における組織機能の再構築において、グローバル統合と現地適応のバランスを管理する組織単位の再編

成は重要な問題である。第4に、組織機能の再構築はコアな機能、コアな職務と非コアな機能、非コアな職務の再編成の問題として捉えることが重要である。第5に、組織機能の再構築には、本社・直轄の社内カンパニー、関連・関係グループ会社の資本関係に対する再編成がベースとなる。第6に、異文化マネジメントや国際的人事マネジメントが組織機能の再構築を成功させるための重要な要因である。

1 問題提起

近年、企業を取り巻く経営環境はかつてないスピードで変化している。これに対応し、企業の競争優位を強化させるために、企業経営の再構築が盛んに行われている。従来の企業再構築は、主に事業ごとに進められていた。事業ポートフォリオに焦点を当て、それを見直し、再構築することに取り組んでいた。典型的には、相対的マーケット・シェアと市場成長率のような定量指標を用いて、企業が経営する多種多様な事業を分類し、それぞれの適切な戦略を策定・実施するというものである。

しかし、国際化と情報化の進展に伴い、企業の経営再構築はもはや事業ごとに行われるのみならず、企業経営の機能単位でも進み始めている¹⁾。企業は、調達、製造、販売、マーケティング、技術開発、人事・労務管理などの経営機能を有している。これらの機能を如何に効率よく整合させるかが企業経営の基本命題であるが、実際には全ての機能を同一程度に重視し、必ずしも企業内部の経営資源だけに限定して行うわけではない。例えば、人事・労務管理や顧客管理などの業務機能は他社に委ね、自社では、製品開発、生産及びマーケティングのような競争優位のコアとなる機能に経営資源を集中させる企業がある²⁾。一方、経営戦略の転換に対応し、従来他社に依頼した機能を企業内部に取り戻し、自社固有の競争優位を強化させる企業もある³⁾。企業の経営再構築において、事業ポートフォリオの再構築は依然として重要な課題であるが、各々の機能に対する再構築の重要性も増している。

また国際化がかつてない速さで進んでいる今日では、企業が多国籍化している中で経営機能のグローバルな規模での再構築が求められている。例えば、ブラザー工業株式会社は、約90%の生産機能を海外、特に中国に移転し、さらに中国で販売機能の構築・強化を行おうとしている⁴⁾。オムロン株式会社も、生産機能のかかなりの部分を中国に移転し、同時に中国で集中的な購買機能も強化している。研究開発その他の組織機能もグローバルな規模で再構築している多国籍企業も少なくない。

多国籍企業の組織機能の再構築は、国際経営戦略の一つの中心的課題として研究されてきた。しかし、これまでの先行研究は、静態的なアプローチを用いた研究がほとんどであり、動態的なアプローチに基づく組織機能の再構築のダイナミズムに関する調査研究は極めて不足している。

そこで本論文は、多国籍企業における組織機能の再構築の動態的プロセスに焦点を当て、その内在的論理を明確化することを目指す。本論文は、7つの節から構成されている。第1節は、この問題に注目する経緯を説明する。第2節は、先行研究を整理し、本研究の観点を明確にする。第3節は、本調査研究の方法について説明する。第4節と第5節は、2つの日本企業の事例に基づき、探索的なケーススタディを行う。第6節は、ケーススタディから得られた示唆を基に、多国籍企業における組織機能の再構築プロセスの論理を構築することを試みる。第7節は、本論文の限界と今後の研究方向を述べる。

2 国際経営戦略論から見た企業組織機能の再構築に関する先行研究及び本研究の観点

国際経営戦略論は、一般の経営戦略論と同様に、主に3つの流れに分けられる⁵⁾。すなわち、戦略の中身を扱うコンテンツ学派、戦略の立案ないし実行に関する過程を扱うプロセス学派、企業固有の経営資源を競争優位の源泉と捉える資源ベース学派である。

まず、コンテンツ学派は、ポーター (Porter, M.) に代表されるように、

産業組織論の論理に基づき、グローバル規模の競争戦略を価値連鎖の配置と調整の問題として捉えている⁶⁾。ポーター (1986) は、価値創造のプロセスを主活動と支援活動に分けて、企業の競争優位の源泉を探究した。主活動は、購買物流、製造、出荷物流、販売・マーケティング、サービスからなり、支援活動は、調達、技術開発、人事・労務管理、全般管理からなる。また、ポーター (1986) は、グローバル戦略とは、これらの価値連鎖の活動を「集中配置」、または「分散した上に調整」、あるいはその両方によって国際的な競争優位を確保しようとする戦略であると定義した。この配置 (集中・分散) と調整 (高・低) の度合いの組み合わせにより、ポーター (1986) は四つの典型的な国際経営戦略のタイプを提示した。第1は「単純なグローバル戦略」であり、全ての活動に対する配置を一拠点 (典型的には自国) に集中し、なおかつ諸活動の調整度合いが高いものである。第2は「マーケティングを分権化した輸出中心戦略」であり、価値連鎖の活動の配置は集中するが、マーケティング部門だけを各国に分権化し、調整度合いの低い輸出中心のアプローチである。第3は「国ごとに分散させ、自律する戦略」であり、価値連鎖の活動の配置を各国に分散させ、しかも諸活動間の調整もほとんど行われぬものである。第4は「海外投資額が大きく、各国子会社に強い調整を行う」戦略であり、価値連鎖の諸活動を世界中に分散し、なおかつ調整も重要視されるアプローチである。このタイプの国際経営戦略は、グローバルネットワーク組織の特徴を示し、今後の国際経営組織の発展方向を代表するものであると考えられている。

ポーターの価値連鎖の諸活動は、企業組織論の観点から見れば、まさに組織の機能 (ファンクション) そのものである。ポーターは、産業組織論のアプローチを用いて、組織機能のグローバルな展開は、企業の属する産業の特性に適合することを強調した。世界を単一の市場と見なすことができるグローバルな産業においては、各国別でなくグローバルな経営戦略が適している。一方、各国ごとに異なり独立しているマルチドメスティックな (Multi-domestic) 特徴を有する産業⁷⁾ においては、各国ごとに異なる経営戦略が求

められる。しかし、同じ産業に属する企業同士が同じタイプの戦略を採用しても、同程度の業績が達成されるとは限らない。企業間の業績の差を説明するには、産業組織レベルの分析では限界があり、企業別の組織の内部に焦点を置く研究が必要とされる。

次に、国際経営戦略のプロセス学派は、多国籍企業組織のグローバル統合と現地適応の問題に注目し、両方のプレッシャーのバランスをいかに達成するかについて研究の重点が置かれてきた。グローバル統合とは、企業の主要な意思決定が本社によってなされる方向を指し、その反対に現地適応とは、海外子会社に権限委譲される方向を意味する。バートレット (Bartlett, C., 1986) やゴシャル (Ghoshal, S., 1987) は、グローバル統合と現地適応の二次元的側面を、産業、企業、機能、職務という複数のレベルにおいて分析した。前述のポーター (1986) の産業組織論アプローチと比べ、企業内部のレベルまでに分析を行うことに特徴がある。例えば、同じ自動車産業においても、トヨタ自動車株式会社はグローバル統合が高く現地適応が低いとされ、反対にフィアット (Fiat S.p.A.) 自動車会社は現地適応が高くグローバル統合が低いとされる。すなわち企業によって、グローバル統合と現地適応のバランスの状況が違うわけである。さらにゴシャル (1987) は、企業組織の機能別にも、グローバル統合と現地適応のバランスの様子が違うことに注目した。たとえばフォード (Ford Motor Company) では、R&D、とくに基礎研究が最もグローバル統合の傾向を持ち、開発、製造、マーケティング、販売といった機能は、次第に現地適応の度合いを増すことを彼が指摘している。

バートレットとゴシャル (1989) は、多国籍企業の組織を四つのタイプに分けている。資産や能力を本国の中心に集中させる「グローバル型組織」、コア・コンピタンスの源泉を本国の中心に集中させ、その他を分散させる「インターナショナル型組織」、資産や能力を分散し、国ごとに自律体制を持たせる「マルチナショナル型組織」、資産や能力が専門化され、分散しかつ相互依存関係にある「トランスナショナル型組織」である。これら四

つの組織モデルの内、「トランスナショナル型組織」が今後の国際経営組織の理想型とされている⁸⁾。

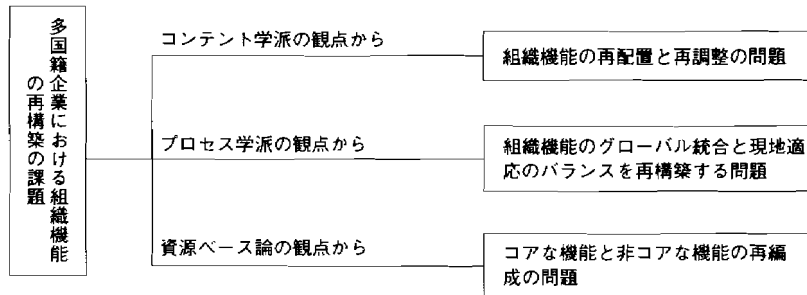
最後に、国際経営戦略の資源ベース論の主な論点は、企業の持続可能な競争優位の源泉は何かということである。一般に、高価値性、模倣困難性、稀少性、なおかつ応用可能性などの属性を兼ね備える経営資源の獲得・構築が、持続的競争優位の源泉であるとされる。プラハラードとハメル (Prahalad, C. K. & G. Hamel, 1990) は、このような経営資源を「コア・コンピタンス」と呼んでいる。

資源ベース論の観点から、多国籍企業における組織機能の再構築の問題を、コア・コンピタンスの再構築の一環であると捉えることができる。種々の組織機能は、コアと見なされるものとそうでないものに分けられる。しかし、企業内外の環境が急激に変化する中で、経営戦略の変革に対応し、従来のコアな機能が非コアとなり、あるいは従来の非コアな機能がコアとなることがある。前者では、従来から国内にある機能を海外に移転させ、本社直轄の事業を独立させるが、場合によっては他社に委託するなどの分権・分離の施策を講じる。後者では、従来は他社に委ねていた機能を自社の支配下に取り入れ、分権化されていた機能を統合の方向に変え、海外におかれていた機能を国内に復帰させるなどの統合・結合の施策を講じる。

上述した国際経営戦略論の3つの流れの観点を総合すると、多国籍企業における組織機能の再構築の課題は、3つの次元を持つ問題であると捉えられる。それはコンテンツ学派の視点に基づく組織機能の再配置と再調整の次元、プロセス学派の視点に基づく組織機能のグローバル統合と現地適応のバランスを再構築する次元、資源ベース論の観点に基づくコアな機能と非コアな機能の再編成の次元である (図1)。

しかし、国際組織機能の再構築がいかなるメカニズムをもって進められるかに関しては、どの学派においてもまだ明らかにされてない。すなわち、前述の国際経営戦略に関する先行研究は、基本的に静態的なアプローチで行われたものであり、動態的なアプローチに基づいた研究はこれまでほとんどな

図1 多国籍企業における組織機能の再構築問題の意味



かった⁹⁾。プロセス学派は、グローバル統合と現地適応の度合いの変化を時系列に示すことがあったが、それは二時点での比較であり、動態的变化を示したものではない。国際経営組織の理想型として、トランスナショナル企業の特徴が提示されたものの、いかにトランスナショナル企業へ変化しうるかについての動態的議論が欠落している。

本研究では、国際組織機能の再構築問題を3つの次元の問題であると捉え、その動態的メカニズムを探求することを目的とする。

3 調査研究の方法

本論文は、ケーススタディの方法を用いて、なぜ多国籍企業が組織機能の再構築をし、どのようにしてその再構築を進めたかを研究する。ケーススタディの方法は、「なぜ (Why)」と「いかに (How)」を問う現時点の課題を研究する際に、適切な方法であるとする¹⁰⁾。

ケースは、国際化が進んでいる製造業の2社の多国籍企業、オムロン株式会社とブラザー工業株式会社（以下、オムロン及びブラザー工業と略す）を選択した。オムロンは近年、分社制・社内カンパニー制を導入し、本社を持株会社へと移行させようとしている。すなわち、オムロンでは、分権化を特徴とする組織機能の再構築の動向が著しい。同様にブラザー工業でも、分権化への変革が見られる。ブラザー工業において特に注目すべきは、従来はグループ内の販売会社に委ねていた販売機能を、新たにコアな機能として位置

付け、株式所有率を高めることを通じて自社の支配下に再編成したことである。このことが、情報通信機器事業の創業を成功させるための重要な役割を果たしたのである。

本論文の調査活動は、次のように行なわれた¹¹⁾。まず、2社の各々の経営問題に関する著書、論文、記事、及び2社が公表した社史、データなどの刊行物を検索・収集した。次に、これらの資料に基づき、近年2社の経営再構築のプロセスに関係するものを整理した。その後、2004年8月から12月にかけて、2社の本社およびグループ会社の6社を訪問し、工場見学をするとともに経営再構築のプロセスに詳しいマネージャーらにインタビュー調査を行った。オムロンについては、本社以外に、日本国内の子会社1社、閉鎖された旧生産子会社1社、中国にある生産子会社1社、韓国にある生産子会社1社、閉鎖された旧販売子会社1社を調査した。ブラザー工業については、本社と中国にある販売孫会社1社を調査した。工場見学やインタビュー調査を通じて、資料で得られた事実および再構築プロセスのダイナミズムをより具体的に理解できた。最後に、国際経営戦略の3つの流れの観点を考慮しつつ、調査から得られた様々な事実を再考し、国際組織機能再構築プロセスの論理の構築を試みた。

表1 オムロンとブラザー工業の概要

	オムロン株式会社	ブラザー工業株式会社
創業	1933年(昭和8年)5月10日	1908年(明治41年)
設立	1948年(昭和23年)5月19日	1934年(昭和9年)1月15日
資本金	640億8,200万円(2004年3月31日現在)	19,209百万円(2004年3月31日現在)
売上高	オムロン株式会社 3,510億7,500万円 オムロングループ 5,848億8,900万円 (2003年度)	連結: 424,919百万円 単独: 259,605百万円 (2004年3月期)
従業員数	オムロングループ 24,481人 オムロン株式会社 5,168人 国内関係会社 5,693人 海外関係会社 13,620人 (2004年4月20日現在)	連結: 17,450人 (「中国・委託生産方式」の従業員数を含む) 単独: 2,891人 (2004年3月31日現在)
主要製品	制御機器、FAシステム、電子部品、車載電装部品、公共・交通・セキュリティシステム、健康機器・健康サービス	情報通信機器、家庭用ミシン、工業用ミシン、電子文具、工作機械

出所：オムロンとブラザー工業のホームページ¹²⁾の掲載資料を基に作成。

表1はオムロンとブラザー工業の概況を示している。

4 ケース1：オムロンのリレー事業に関する組織機能の再構築

4.1 経営戦略の変革

オムロン株式会社は、2001年5月に、オムロングループの21世紀にめざす「ありたい姿」と、「そこに至る経営施策の基本方針」を示す長期経営構想「グランドデザイン2010 (GD2010)」を発表した。その「ありたい姿」の第1は、「健康でおもしろい企業」である。健康な企業とは、既存事業と新規事業、あるいは収益と投資のバランスがとれている企業のことを指す。おもしろい企業とは、バラエティに富んだ人材が創造的かつ挑戦的に仕事を進めていく企業のことを意味する。第2は、「ホロニック企業」である。分権化された各組織単位が、個々の最適化を前提にしながらグループ全体の整合がとれている企業のことである。第3は、「マルチローカル企業」である。各地域の特性を活かしながら現地社会に貢献し、地球的視野でグローバルに統合されている企業のことである。

しかし、このような「ありたい姿」を実現させる以前は、企業組織における貫徹力の不足、もたれ合いの組織風土、甘えの組織構造など、変革を阻害する要因が組織内に存在していた。グローバルで勝ち残るためにはこれらの阻害要因を排除しなければならなかった。長期経営構想「GD2010」は、「自律」をキーワードに掲げ、企業本社マネジメント部門・事業部門・従業員個人それぞれが自己の責任と役割を明確にする中で、変革の実践と貫徹を推し進めることを強調した。より具体的にいうと、既存の全事業部門を戦略経営単位で分社化させ、企業本社マネジメント部門を持株会社へ移行させることであった。個人レベルでは、個を尊重し、個を活かす経営をし、チャレンジするプロフェッショナルの育成を推進することであった。

長期経営構想「GD2010」の実現を加速させるために、オムロンは2001年11月に、「グループ生産性構造改革」の案を発表した。業績の悪化と急激な事業環境の変化に対応し、グローバルでの勝ち残りに向けた事業最強化を成

し遂げることを目指すものである。具体的には、①あるべき事業構造の構築や拠点統廃合、②それに伴う事業・人員の再配置、③中国を中心とした海外生産移管の加速、④低・不採算事業の一扫、⑤人的生産性の向上などの施策を推進した。主力リレー事業も他の事業と同様、一連の施策を講じた。リレー事業のマーケティング・開発・生産機能を統合し、これらを生産子会社であるオムロン熊本株式会社に統合・集約し、リレー事業の拠点として強化しようとしていた。同時に、日本国内における1つの工場、2社の生産子会社、1つの研究所を閉鎖することにした。

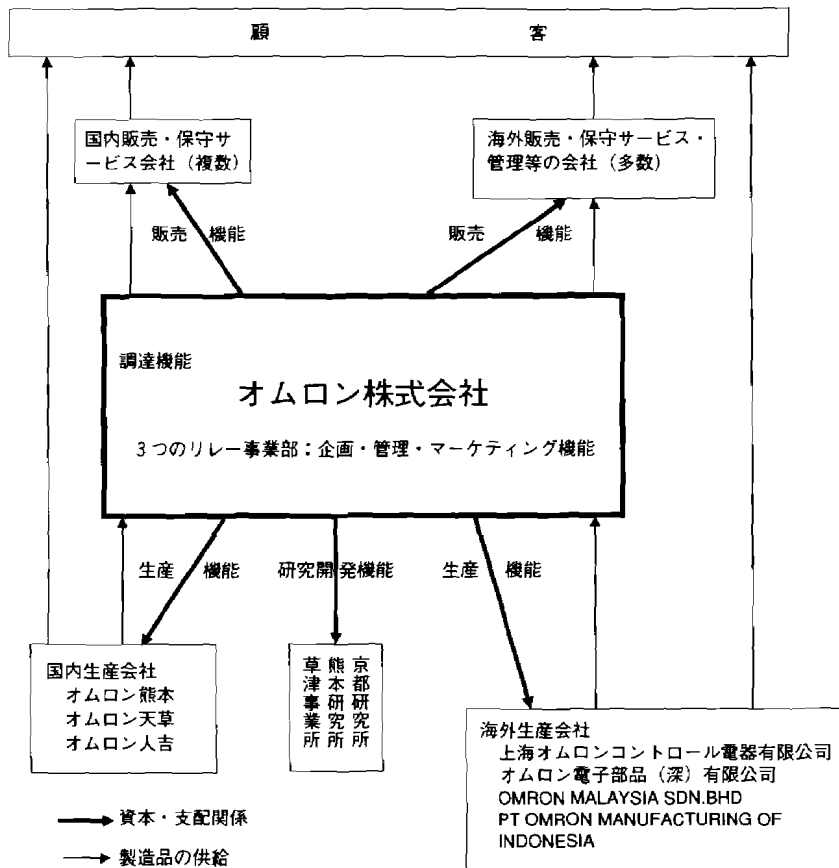
4.2 リレー事業に関する組織機能再構築のプロセス

従来、リレー事業を運営する種々の組織機能は、オムロングループの中で複数の組織部門・単位に分割されていた。本社における3つの事業部は、リレー事業の企画、管理、マーケティングを担当し、京都研究所は商品の開発・設計を担当し、草津事業所は要素技術の開発を担当し、国内および海外の販売・保守サービス会社は販売機能を担当し、国内及び海外の生産子会社は生産機能を担当した(図2)。

このように分散された組織機能の配置構造は、オムロンの長期経営構想「GD2010」に示された本社の持株会社化及び事業の自律化の方針にそぐわなかった。具体的には、オムロン本社を持株会社へ転身させるには、リレー事業の企画・管理・マーケティングの機能を本社から分離し、外部に再配置することが必要とされた。同時に、リレー事業の自律化を実現するために、関連する主要な機能を1ヶ所に集約することが不可欠であった。また、リレー事業のグローバルな競争力を強化するには、中国生産を始めとする海外生産の機能を拡大し、生産性及び業績が低下しつつある日本国内の生産機能を削減することが重要であった。

以上の経緯から、オムロンは長期経営構想「GD2010」及びその実行計画である「グループ生産性構造改革」方案に従い、以下のようなリレー事業の再構築の施策を講じた。

図2 再構築前のリレー事業における組織機能の配置状況



出所：インタビュー調査及びオムロンのホームページの資料を基に作成

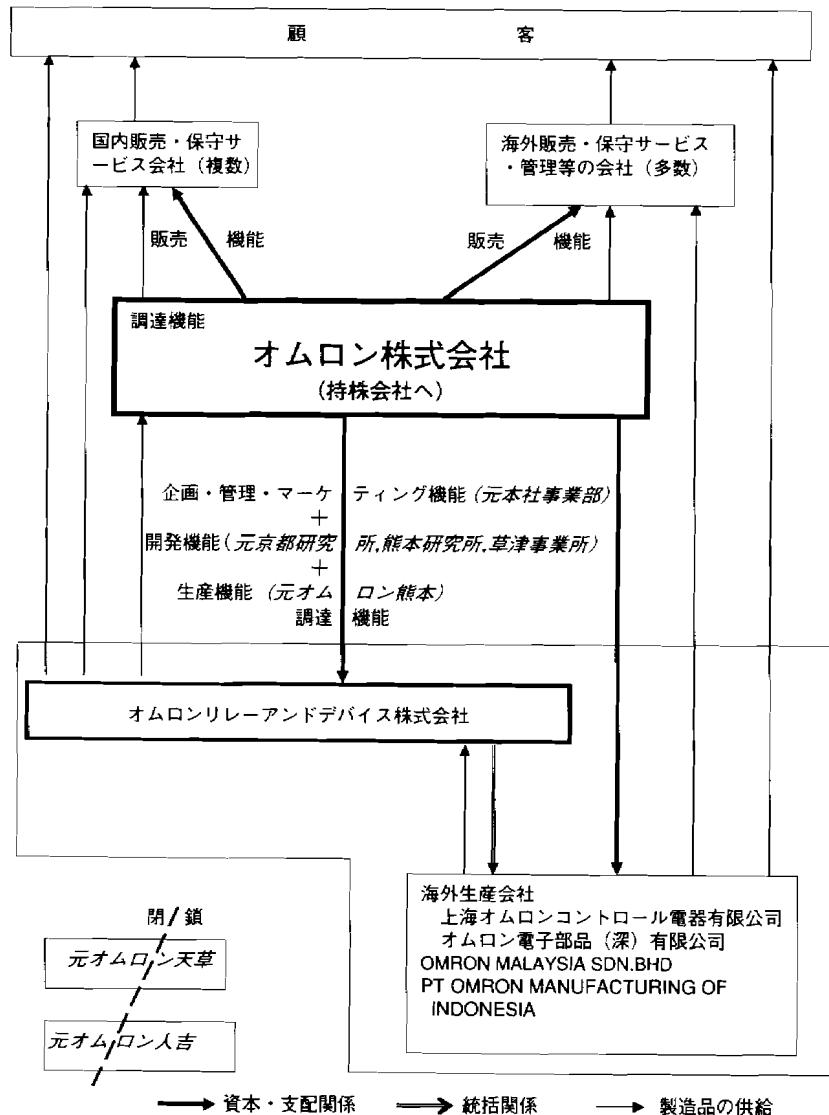
- ・2002年6月に、生産子会社であったオムロン天草株式会社とオムロン人吉株式会社を閉鎖。
- ・2002年8月に、熊本研究所を閉鎖し、開発機能をオムロン熊本株式会社に移転。
- ・2002年、草津リレー工場の生産機能を閉鎖し、シグナルリレーの生産機能をオムロン熊本株式会社へ全面移管。

- ・2003年、オムロン本社の3リレー事業部門（一般リレー事業部、C&Cリレー事業部、シグナルリレー事業部）に属したマネジメントの機能と京都研究所のリレー開発の機能を、オムロン熊本株式会社に移管し、社名をオムロンリレーアンドデバイス株式会社に変更した。同時に、従来の生産工場としてのオムロン熊本株式会社を閉鎖。
- ・2003年、海外の4生産拠点を本社の統括からオムロンリレーアンドデバイス株式会社の統括に移管。
- ・構造改革の実施によって国内グループに生じた人員の余剰に対応するため、2002年7月～8月に早期退職優遇制度を導入した。対象者は勤続10年以上、かつ30歳以上59歳未満の従業員とし、退職加算金は55歳で年収の2.5倍とし、段階設定をした。

これにより、本社の事業企画・管理・マーケティング機能、京都研究所の商品開発・設計機能、草津事業所の要素技術開発機能、及びオムロン熊本株式会社の生産機能を統括し、販売機能を除くリレー事業の推進に必要な全ての機能を「1カンパニー・1ヶ所」としてオムロンリレーアンドデバイス株式会社に集約した。更に、オムロンリレーアンドデバイス株式会社はマザー工場として、海外サテライトの4生産拠点を統括するようになった（図3）。

オムロンリレーアンドデバイス株式会社は、グローバル競争に勝ち、世界一のリレー会社になることを目標としている。この目標を実現するために、「最効率性」、「最強性」およびこの両方の相乗効果を創造することを目指す。「最効率性」は、企画・生産・設備一体のリレー専業体制でのスピード経営及び「マザーサテライト関係」での世界最適地生産から得られ、「最強性」は、直接的マーケティング、グローバル営業網および材料・加工・組み立てのコア技術から得られるとの考え方である¹³⁾。

図3 再構築後のリレー事業における組織機能の配置状況



出所：インタビュー調査及びオムロンのホームページの資料を基に作成

4.3 リレー事業の日本国内生産会社の閉鎖

前述の「グループ生産性構造改革」案は、グローバルな最適生産体制を構築するとの方針の下で、中国生産を中心とする海外生産力を強化することにした。同時に、国内生産力を25%削減することを明確にした。実際には、オムロン天草とオムロン人吉という2つの国内生産子会社を閉鎖した。以下では、オムロン天草株式会社の閉鎖プロセスについて考察する。

オムロン天草は、1972年12月の設立以来、一貫してマグネットリレーの生産工場として事業を展開してきた。しかしながら、1990年代に入ってから、グローバルなコスト競争の激化や景気低迷の影響によって、生産量は大幅に減少し、業績は悪化した。特に1997、98年には、顧客からの値下げプレッシャーが一層厳しくなった。中国工場の製品と比べると、オムロン天草の製品は3割ほど高かった。オムロン本社は、改善策をとったとしてもコスト削減には限界があり、事業の継続が困難であると判断し、損失拡大を回避するための構造改革の一環として閉鎖をすることとした。

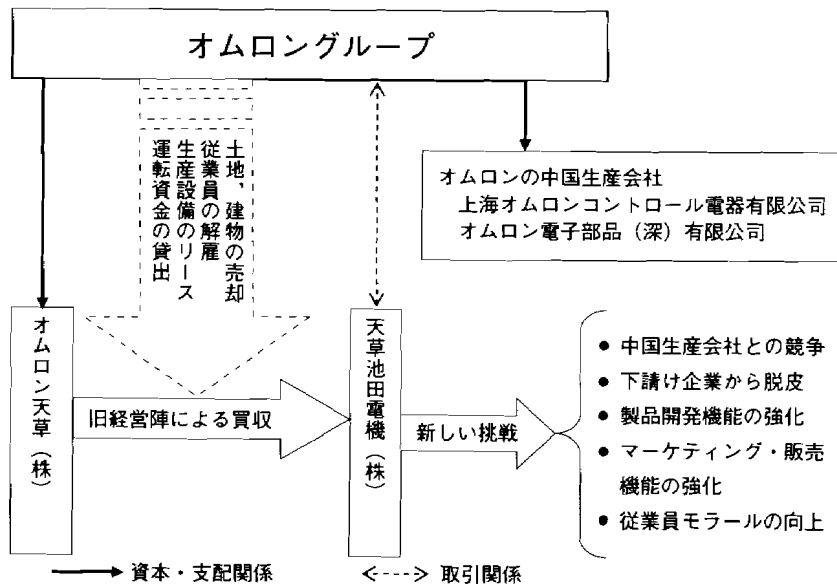
閉鎖は2002年3月25日に開催されたオムロン株式会社の取締役会で決議され、2002年6月30日に実施することになった。140名の全従業員を一旦解雇し、当時オムロン天草の工場長であった池田博嗣氏がオムロン本社から土地・建物を購入し、生産設備をリースするとともに、1ヶ月分の運転資金を借りることにより、2002年の7月に、天草池田電機株式会社として独立・創業し、新たなスタートを切った¹⁴⁾。

池田氏は、まず経営の中身を変えていくことから取りかかり、全社員の一人一人と面接を行った。地方での再就職が厳しいこともあり、独立以前の賃金の3割から5割の削減にも関わらず、前従業員のほぼ全員(135名)が引き続き天草池田電機で働くこととなった。管理職を含め全従業員に対して一年契約制をとった。新会社でやる気を起こさせるために、従業員の意識改革を徹底的に行った。また、管理職の人数は、独立前の5人から10人程度に増やし、昇進のチャンスを拡大することにより従業員のモチベーションの向上につながった。

現在、マグネットリレーの生産は全て、オムロンリレーアンドデバイス株式会社からの請負で行われている。中国の生産工場と比べると、天草池田電機は特に日本の顧客が要求する信頼性の高い製品、または特注商品の生産について優位性を持っている。しかし、オムロンリレーアンドデバイスの委託生産がいつまでも保証されるとはかぎらない。天草池田電機は、独自のアイデア商品を開発し、マーケティング機能を強化させることにより、下請け企業から脱皮しようと挑戦している。

図4は、以上のような、オムロン天草株式会社を閉鎖し、天草池田電機株式会社を発足したプロセスを示している。

図4 オムロン天草株式会社の旧経営陣による買収のプロセス



出所：インタビュー調査で得られた情報により筆者が作成

4.4 リレー事業の生産機能の中国への移転

中国における事業展開はオムロングループの戦略の中で非常に重要な意味を持つ。「グループ生産性構造改革」案では、中国において、生産機能とともに、集中的な購買・調達機能を強化することが明確にされていた。また、中国を重要な市場拠点として販売機能の強化も図った。香港にあった地域統括会社を「中国本社」に格上げし、広報・渉外や知的財産権、IT化推進など5部門を設置し、京都本社と並ぶ本社として位置づけた¹⁶⁾。

従来、生産機能の中国への移転は、組み立てが主だったが、最近では金型から部品加工、組み立てまでの一貫体制となった。これまで日本国外に移転されることが少なかったコア技術である部品検査や研磨加工、金型設備も中国に移転された。すなわち、オムロンは「中国に第二のオムロン創設を目指す」¹⁷⁾の方針で事業を展開している。表2はオムロングループのリレー事業拠点の基本状況を示している。表2のデータを見ると、中国の生産拠点が中心的地位を占めていることが分かる。

生産機能を始めとする主要機能の中国への移転を成功させるには、それと関連する日本で培われたマネジメント・ノウハウの移転が必須の条件となる。

表2 オムロングループリレー事業の拠点

社名	日本国内のマザー工場	海外サテライト生産会社			
	オムロンリレーアンドデバイス	オムロン電子部品(深圳)有限公司	上海オムロンコントロール電器有限公司	OMRON MALAYSIA SDN. BHD.	PT OMRON MANUFACTURING OF INDONESIA
所在地	日本	中国(深圳)	中国(上海)	マレーシア	インドネシア
設立	2003年4月	2001年3月	1998年12月	1973年1月	1992年2月
資本金(2005.03現在)	3億円	20百万US\$	120,574千RMB, ¥	20,000千M\$	19,057百万IDR
従業員数(2005.03現在)	579名 海外5993名	邦人22名 現地3539名	邦人3名 現地383名	邦人6名 現地770名	邦人5名 現地1265名
生産の伸び率(2003年)	106%	112%	127%	109%	108%

出所：オムロンリレーアンドデバイス株のホームページ¹⁵⁾及びインタビュー調査で得られた資料を基に作成

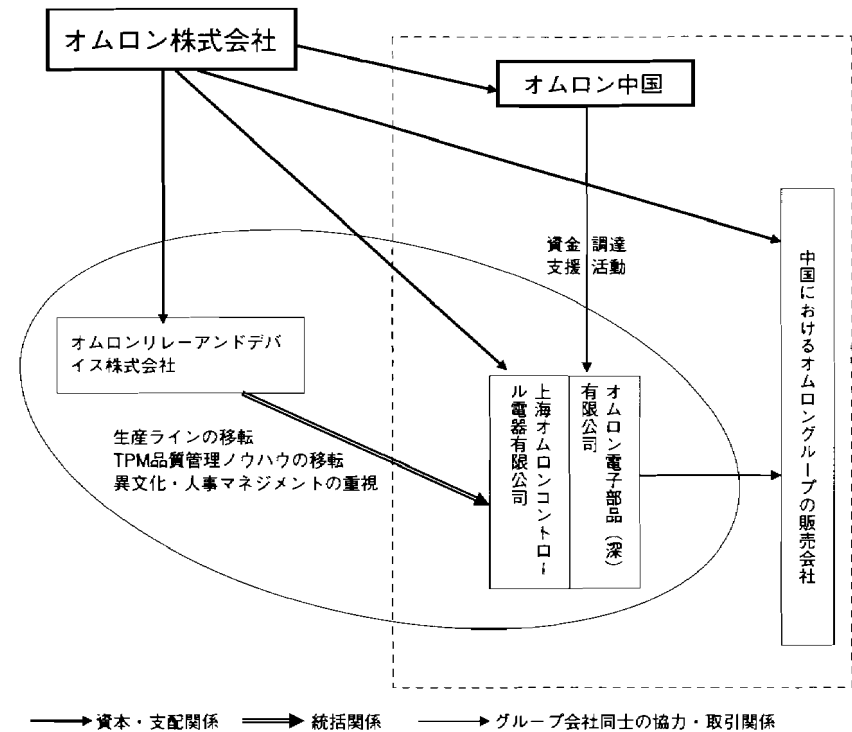
例えば、オムロンリレーアンドデバイス株式会社はTPM (Total Productive Management) の品質管理システムを貫徹している。「第一に人が変わり、第二に設備が変わり、最後に職場を変える」という論理で進められている。具体的には、設備に対する安全確保、分解・清掃・復元・改善などのTPM活動を通じて、従業員に様々な知識を徹底的に学習させ(固有技術・専門技術・一般知識の学習)、そして設備に精通する人材、改善能力のある人材を育てる。最終的にチョコ停(機械のちょっとしたトラブルで停止すること)低減、故障低減、不良低減により設備効率をアップし、無人化生産へ辿り着くのが目標となっている。有期契約社員を含め、TPM活動に参加するチーム全員が土、日曜日に自主的に会社へ出勤し、製造装置を完全に分解し、構造と機能を徹底的に調べ、改善案を議論した後に、元の状況に復元できるよう組み立て直しを行う。

このTPMマネジメントシステムは、「上海オムロン」生産工場にも移転されていた。しかし、日本のマザー工場ほどの成果には達していない。機械のトラブルが起ると、メンテナンスができないため、生産の障害となってしまうことが多い。

「上海オムロン」のTPM活動は、品質管理の目的以外に、中国人従業員のモチベーションを高め、工場全体の風土改革にも役に立った。中国人従業員は上司から命令されることに慣れていて、積極的に思考、提案、行動する意識・能力はまだ不足している。そこで、日本のマネジメントを参照にし、TPM活動とともに「5C+情熱」のスローガンをあげて風土改革を行った。5Cとは、Chance, Challenge, Change, Commit, Controlのことである。

日本的マネジメントを導入する際に、日本と異なる中国の文化、ビジネス習慣に適應することが重要である¹⁸⁾。「日本的マネジメントの仕方を一方的に押し付けては反発を受けてしまう」¹⁹⁾ことになりやすい。「上海オムロン」では、能力主義の賃金制度を採用している。給与は従業員の能力と職責に基づいて決められ、賞与は達成された成果と業績に対する評価により決められる。このため、目標の設定や業績の評価に関しては、全員が納得するま

図5 リレー事業の生産機能の中国への移転



——— 資本・支配関係 —— 統括関係 ——— グループ会社同士の協力・取引関係

出所：インタビュー調査で得られた情報により筆者が作成

で十分な議論をし、公平、透明、首尾一貫の原則が遵守される。

現在、「上海オムロン」は順調な発展を遂げ、中国におけるオムロンの統括会社から資金を導入し第2号の工場を増設している。図5はオムロンリレー事業の中国における生産機能の展開を示している。

5 ケース2：ブラザー工業における組織機能の再構築プロセス

ブラザー工業は、1990年代に情報通信機器を支柱事業として発展させるという経営戦略への転換を敢行した。ブラザー工業の歴史の中で、「第三の創業」と呼ばれる大変革であった。この変革を成功させるためには、国内外における販売機能の再構築が極めて重要な鍵となった。本節以下では、ブラザー工業の販売機能に対する再構築の動的プロセスを考察することにする。

5.1 経営戦略の転換：情報通信機器をコア事業にする「第三の創業」

ブラザー工業は1908年の創業以来おおよそ三つの時期を経てきた。第一の時期は、1960年代までの家庭用ミシン、工業用ミシンなどのミシン専業の時期であった。第二の時期は、1960年代から1980年代までミシンから編機、家電、タイプライター、楽器、プリンタなど製品の多角化を進め、世界規模で売上を拡大してきた時期であった。第三の時期は、1989年安井義博氏が社長に就任してからプリンティング²⁰⁾技術を中心にした情報通信機器の事業を創業する時期であった。

1980年代後半、主力製品である家庭用ミシン及びタイプライターの売上は伸びなやみ、円高という環境要因も加わり、ブラザー工業の業績は悪化の一途を辿っていた。輸出用タイプライターに代わる国内の新規事業を模索する中、タイプライターやプリンターの技術を活用できるプリンティング関連分野、及び工業用ミシンのようなアパレル機器という二つの発展方向が決められた。その他の事業分野への投資を控え、家電事業などから撤退することにした。しかしプリンティング事業には、多くの競合企業が存在したため苦戦を強いられた。カラーコピー、TAKERU（通信によるパソコンソフト自動販売機）及びファクスの3つのプロジェクトに挑戦したが、カラーコピーとTAKERUは両方とも失敗して撤退することになった。ファクスも四年連続赤字であった。「あと一年頑張っ、次のファクスがダメだったら撤退する」という覚悟で、安井社長はファクスの生産の継続を決めた²¹⁾。一方、

工業用ミシン事業は、景気に左右されやすく、期待するほど売上を伸ばすことができなかった。四苦八苦する中、やがて1990年代前半から、アメリカでSOHO（Small Office・Home Office）市場の拡大とオフィス・スーパーストアの店舗拡大の波に乗ることができた。市場価格のおよそ半値の399ドルでのファクスを開発し、アメリカ市場にヒットした。これを契機に、小型のデジタル複合機などの商品開発と販売を拡大し始めた。

情報通信機器を支柱事業として発展させるには、販売機能が極めて重要な鍵となる。情報通信機器事業は、販売機能の改善によって製品自体の売上が向上するだけでなく、テープ、トナー、ドラム、インクなどの関連消耗品の販売からも収益が見込まれるビジネスモデルである。しかし、ブラザー工業とアメリカ、ヨーロッパ、日本国内の各販売会社との間には意思疎通が欠如していた。各国の販売会社が独自の戦略で行動していたため、ブラザー工業で生産した製品を強力で販売できない状況が生じていた。そこで、ブラザー工業は販売機能を吸収し、一貫した経営体制の構築に取り組んだ。

5.2 アメリカとヨーロッパにおける国際販売機能の再構築²²⁾

ブラザー工業の海外への製品輸出は、輸出商社であるブラザーインターナショナル株式会社（Brother International Corporation. 以下、BICと略す）を通じて行われていた。BICは、世界各国に販売子会社を設立し、グローバルな販売網を構築していた。安井社長は当初、海外の販売機能をコントロールしやすい体制を築くため、BICをブラザー工業に吸収合併する案を検討した。しかし、吸収合併の案に対して当時の会長からは賛同が得られたものの、他の役員からはほとんど反対を受けた。ブラザー工業自体も業績の悪化が続いており、他の会社を吸収合併する余裕のないことが反対の理由であった。その結果、BICの吸収合併は実現されなかった。

しかし、「工販」一致の販売体制を確立しなければならないということについて、安井社長は揺ぎない意志をもっていた。そこで、BICを通さずに、副社長であった安井社長の義理の従兄弟とBIC・USA（BICのアメリカ子会

社), BIE (BIC のヨーロッパ子会社) の社長から協力を得て, 直接 BIC・USA, BIE を吸収することにした。具体的には, まず 1977 年からニューヨーク株式市場で公開された BIC・USA の株を買い集め, BIC・USA を百パーセントの子会社にした。さらに 1994 年にはアメリカに所在するタイプライターの製造会社を BIC・USA の傘下に入れ, BIC・USA がアメリカにおけるすべての子会社を統括できるように編成しなおした。

ヨーロッパでは, 各国に様々な出資形態の販売会社が 20 社以上も存在したために, 販売政策を統一することは困難な状態であった。そこで, 1994 年に持株会社であるブラザー・ホールディング・ヨーロッパを設立して, ヨーロッパの各販売会社を買収した。国や地域ごとに独立していた販売戦略をブラザー工業の傘下に一本化できた。このような欧米での販売機能の再構築が, ブラザー工業の情報通信機器の売上を増大させることに寄与した。

5.3 日本国内における販売機能の再構築²³⁾

ブラザー工業の国内での販売機能は, ブラザー販売株式会社 (以下, ブラザー販売と略す)²⁴⁾ に委ねられてきた。元来, ブラザー販売はブラザー工業の製品の販売を目的として設立された会社であるが, 1980 年代以来, ブラザー販売はノンバンク, リースなどの金融関連事業に多角化することに取り組み, ブラザー工業の製品に対する販売機能を十分に果たしているとはいえない状態であった。そのため, 海外では「情報通信機器のブラザー」というブランドが確立されていたものの, 国内では「ミシンのブラザー」のイメージに留まり, 「ブラザー」ブランドの認知度, 知名度が共に低迷状態にあった。

バブル崩壊後, ブラザー販売の多角化事業への投資の多くが不良債権化し, 1992 年 11 期から四期連続で経常利益が赤字に陥った。1998 年半ば頃には債務超過に陥る寸前にまで追い込まれるほどであった。そこで, ブラザー販売の安井信之社長は 1999 年 1 月に経営再建計画を発表し, 翌 2 月に社長を退任することになった。一方, ブラザー工業の安井義博社長は, このような

事態を「工販」一致の販売体制を構築する好機として捉え, ブラザー工業からブラザー販売の次期社長を送り込もうと考えたが, 実現には至らなかった。

ブラザー工業がブラザー販売の経営再建にどのような対応策をとるかについて, 経営層でも意見が分かれていた。当時, ブラザー販売に対するブラザー工業の出資比率は 19.7% であった。子会社といえども債務の保証はしないという創業以来の方針から, 第三者割当増資を実施させ, その他の株主や金融機関に相応の責任を負担してもらうべきであり, ブラザー工業は出資比率に応じた分だけ引き受けるべきであるという考え方もあった。しかし, ブラザー販売を情報通信機器のマーケティング会社に変えたいという目標を持っていた安井社長は, ブラザー販売を完全子会社化することを決断した。第三者増資によって当面の危機に対応できたとしても, ブラザー販売の経営体制を抜本的に変革しなければ実質上の再建にはならず, 情報産業機器のマーケティング会社に転換することもできないからである。

そこで, 安井社長は社長室長を兼任していた専務や, 経理部長と経営企画部長を兼任していた取締役などの限られたメンバーで, 必要最小限の資金でブラザー販売を完全子会社化するための構想を策定した。まずブラザー販売の第三者割当増資を実施して, ブラザー工業が応分を引き受け, 次にブラザー販売は 100% 子会社を設立して, 不採算部門を除いた営業権と従業員を新会社に移すという案であった。ブラザー販売の巨額の借入金 (約 635 億円) はブラザー工業が引き継ぐことになった。

1999 年 4 月, ブラザー工業はブラザー販売を吸収合併する案を公表したが, 社内からは危惧や不安の声がよせられた。しかし, ブラザー販売が破綻すれば, 「ブラザー」のブランドが傷つくうえ, 国内の販売網を新しく構築し直さなければならないという事情もあった。ブラザー販売を完全子会社化すれば, 顧客志向の販売機能を構築して, 国内市場で伸び悩んでいるブラザー工業にとっては戦略的事業を飛躍させる機会にすることができる。ブラザー工業とブラザー販売両社の社員に, 背水の陣ともいえる危機意識を共有させることが, 合併成功の最大の原動力となっていた。

100%子会社化を発表した翌月、具体的な作業を進めるために工販合併委員会が設立された。最も重要な課題となったのが、時代にそぐわなくなった訪問販売中心の事業をいかに転換させるかであった。ブラザー販売を長期に支えてきた訪問販売を見直すことは、自社の存在を否定するととらえられかねないために困難が予想されたが、アメリカ市場での情報通信機器事業の成功を背景にして、量販店を中心とした事業展開を推進することにした。また、大規模なリストラが必要であったが、労働組合との話し合いの結果、2001年に訪問販売事業を中心に希望退職者を募ることができた。同時に、バブル期にノンバンクやリース事業に生じた巨額の不良債権も、きめ細かな対応と粘り強い折衝により処理された。

ブラザー工業がブラザー販売を吸収合併する以前は、両社の間に意思疎通が欠けていたために、市場ニーズも把握できず、情報機器のデザインも仕様も欧米向けのものをそのまま国内に持ち込んでいた。子会社化した「新生ブラザー販売」は、販売ルートの拡大やデザインを重視した国内向け専用商品の提案などに積極的に取り組むようになった。その結果、国内ファクス・複合機市場でのブラザー工業製品のシェアは約20%までに達した。

5.4 中国における生産と販売機能の再構築

中国におけるブラザー工業の情報通信機器の生産は、1994年に香港の「兄弟亜洲有限公司」を通じて、深圳市に部品生産の拠点として「布吉南嶺製造廠」を設立することによって始まった。その直後に急激な円高が生じたため、日本国内における完成品の生産機能を海外に移転させることが急務となった。様々な理由によって「布吉南嶺製造廠」を部品生産のみならず、完成品生産の拠点としても活用することにした。その理由として、深圳市は中国の経済特別区としての様々な優遇策が与えられ、勤勉かつ豊富な労働力を有し、技術力の高い部品工場群があり、さらにはファイナンス及びロジスティックの拠点としての香港に隣接していることなどが挙げられる。この意思決定が、ブラザー工業の戦略に多大な影響を与え、現在「布吉南嶺製造

図6 1990年代以前のブラザーグループの生産と販売の機能

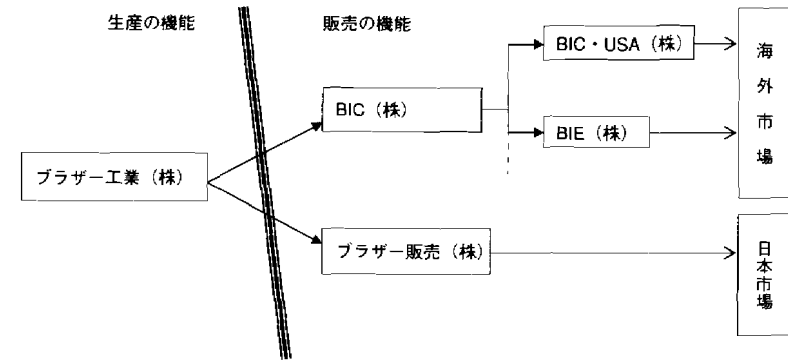
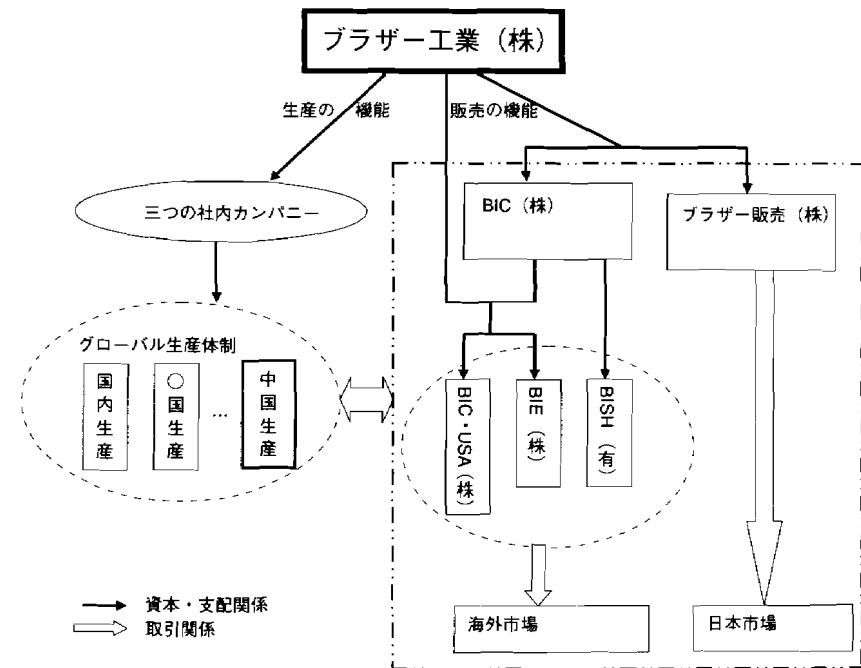


図7 現在のブラザーグループの生産と販売の機能



廠」は、全世界に向けてレーザープリンター、レーザー複合機、インクジェット複合機を生産するブラザーグループ最大の生産拠点となっている。

現在、ブラザー工業は、中国に「布吉南嶺製造廠」を始めとする七つの生産会社を設立し、大部分の生産機能を中国に移転している。ブラザー工業はI&Dカンパニー (Information & Document Company)、P&Hカンパニー (Personal & Home Company)、M&Sカンパニー (Machinery & Solution Company) という三つの社内カンパニーに権限を委譲し事業を運営している。2003年の中国生産の割合はI&Dカンパニーで5割以上、P&Hカンパニーで約4分の3、M&Sカンパニーで約4分の1までに達した²⁵⁾。今後、中国での生産は更に増大することが予想される。しかし、生産そのものは中国などの国々に移転しても、「生産活動の中で培ってきた改善活動とか、品質を保持し、納期を守るための管理技術とかは、日本に残さないといけません」²⁶⁾と安井社長はインタビューの中で述べている。

ブラザー工業は中国を生産拠点だけでなく、重要な市場として販売機能の構築にも力を注いでいる。2001年に子会社「ブラザーインタナショナル」を通じて、中国で工業ミシンの販売会社BISH (BROTHER INTERNATIONAL (SHANGHAI) CO., LTD.) を設立した。現在、BISHは中国に12事務所を設け、ブラザー工業の工業用マシン、家庭マシン、ファクス、プリンター、MFC (複合多機能機) などの製品を取り扱っている。

図6は、1990年代以前のブラザーグループの生産及び販売機能の概念図を示したものであり、図7は現在の生産及び販売機能の構図を示したものである。

6 多国籍企業における組織機能再構築プロセスの論理：ケーススタディから得られた示唆

前章では、オムロンにおけるリレー事業の組織機能の再構築プロセスとブラザー工業における生産販売機能の再構築プロセスを考察した。その結果、多国籍企業における組織機能の再構築の一般的論理に関して、次のような示

唆が得られる。

第1に、組織機能の再構築は企業経営戦略の変革に基づいて行われるものである。経営戦略の転換が先行して、それに対応するために組織機能の再構築が必要とされてくる。まさに米国の経営歴史学者チャンドラー (Chandler, Alfred D. 1962) に提示された「組織は戦略に従う」という命題の応用であるといえる。オムロンのケースでは、まずオムロングループのビジョンとして21世紀「ありたい姿」を掲げ、次に経営戦略として長期経営構想「グランドデザイン2010 (GD2010)」を決め、その上の実施策としてリレー事業に関する組織機能の再構築を推進した。一方、ブラザー工業のケースにおいては、まず情報通信機器事業の創業・発展戦略を明確にし、この戦略を実現するためにグローバル規模での生産・販売機能の再構築が行われた。

第2に、国際経営戦略のコンテンツ学派的観点から、多国籍企業における組織機能の再構築問題は組織機能の再配置と再調整の問題として見なされる。しかし、この再配置と再調整のプロセスは、具体的にグローバルな規模で事業、機能、地域の三次元に沿って進められるものであるといえよう。オムロンのリレー事業に関しては、日本国内における組織機能の再構築と中国へ生産機能の移転が同時に実施された。また、ブラザー工業の情報通信機器事業の発展においては、アメリカ、ヨーロッパそして日本国内における販売機能の再構築と中国に生産機能の構築が多大な貢献をした。

第3に、国際経営戦略のプロセス学派的観点から、多国籍企業における組織機能の再構築問題をグローバル統合と現地適応のバランスを再構築する問題として考える。しかし同時に、そのバランスの動態を管理する組織単位の再編成も注目すべき重要な問題である。オムロンとブラザー工業において、グローバルな規模で事業を運営する最適な組織単位は、従来の事業部から事業子会社や社内カンパニーに変わり、自律化しつつある傾向が見られる。

第4に、国際経営戦略の資源ベース論の観点から、多国籍企業における組織機能の再構築問題をコアな機能と非コアな機能の再編成の問題として見なすことができる。しかしさらに各々の機能を職務のレベルまでに細分化する

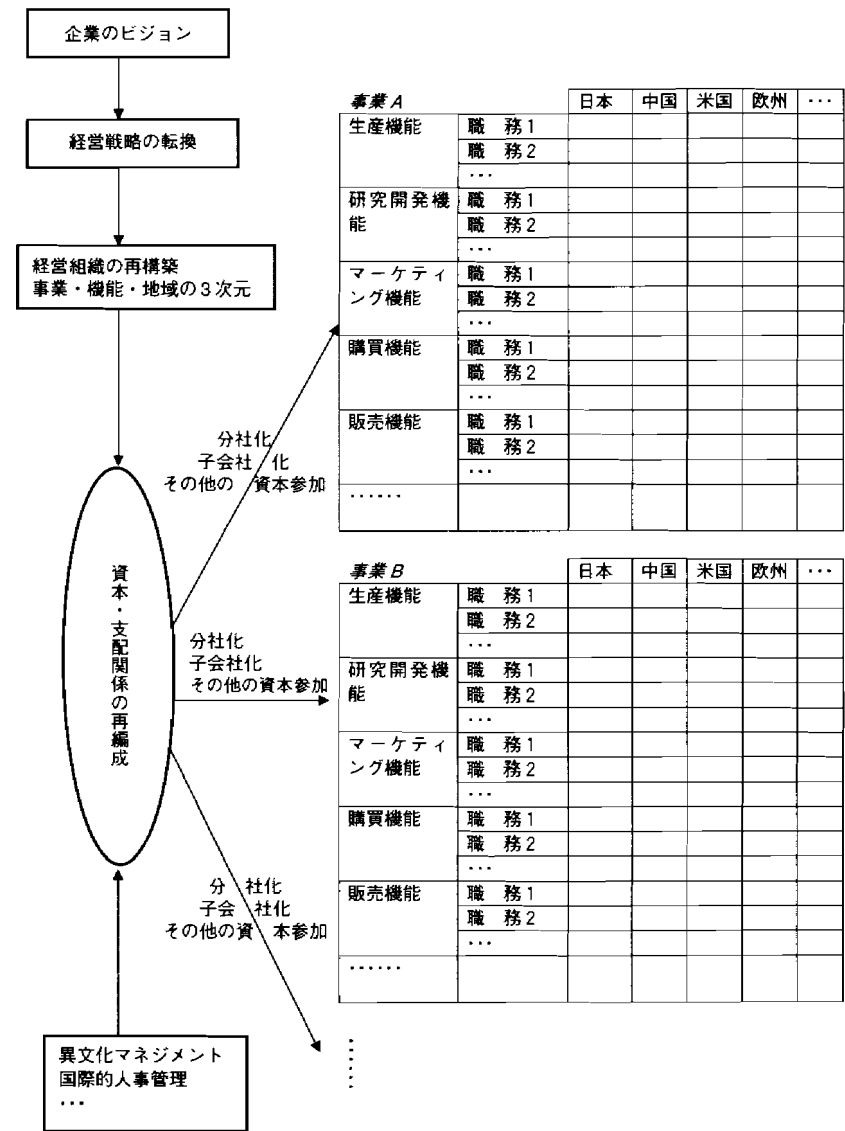
必要がある。組織機能の再構築はコアな機能、コアな職務と非コアな機能、非コアな職務の再編成の問題として捉えることが重要である。オムロンのリレー事業では、生産機能の企画・管理・設備改善の職務および材料・加工・組み立てのコア技術力を強化する職務はオムロンリレーアンドデバイス株式会社に集約させた。しかし、生産機能の加工プロセスの作業は国外の最適地に移転された。ブラザー工業も同様に、生産機能の全体の中で加工プロセスの作業は中国や他の国々にシフトされ、改善活動や品質を保持し、納期を守るための管理技術などは、日本の工場に残すことにしている。

第5に、組織機能の再構築には、本社・直轄の社内カンパニー、関連・関係グループ会社の資本関係に対する再編成がベースとなる。本社は持ち株会社化し、各グループ会社に対する出資に基づいた経営支配を行う一方、事業の運営を自律化させる傾向が見られる。オムロンでは、オムロンリレーアンドデバイス株式会社を設立し、販売を除く全てのリレー事業の運営機能を集約させることにしている。国内生産機能の縮小は国内生産会社に対する本社の出資を解消することを通じて行われた。ブラザー工業では、ブラザーインターナショナル株式会社の地域販売会社や日本国内のブラザー販売株式会社を子会社化することにより、販売機能の強化を図った。

第6に、国境を越えて企業組織機能の再構築を成功させるために、異文化マネジメントや国際的人事マネジメントは重要な影響要因である。著者らがオムロンリレー事業の上海生産会社及びブラザー工業の上海販売会社を訪問した際には、両社の日本人社長から国際経営に対する熱意、中国の文化や社会に飛び込むことにより得られる幸福感を感じとった。中国の文化や慣習を踏まえた上で人事マネジメントを行ったことが、両社の中国事業を順調に発展させた一因であると考えられる。

図8は、以上の示唆に基づいた多国籍企業における組織機能の再構築の論理を示したものである。

図8 多国籍企業における組織機能の再構築の論理



7 論文の限界と今後の研究方向

本論文はケーススタディの手法で、多国籍企業における組織機能の再構築のプロセスを検討した。しかし本論文で取り上げられたケースは機械産業に限られている。今後は、産業属性の異なる複数の業界を取り上げ、多国籍企業における組織機能再構築のダイナミズムをより緻密に調査し、比較することが1つの研究方向となるだろう。また、各々の組織機能を職務のレベルに詳細に分解しその再編成・再構築のプロセスに対する調査より新たな理論的示唆を得ることが期待できる。さらに、国際経営戦略理論のより細かい視点から研究を行うことがいま1つの研究の方向であろう。本研究は、国際経営戦略論の代表的な3つの流れの観点からケーススタディを行ったが、今後は、1つの学派的観点に焦点を絞って、または、3つの学派的観点を融合した研究を行っていきたい。

注

- 1) 大歳卓麻 (2004) 参照。
- 2) 例えば、多国籍企業プロクター・アンド・ギャンブル (P&G) は2003年、人事業務サービスをIBMに委託し、人事部門の800人がIBMに移籍した (大歳卓麻 [2004] 参照)。
- 3) 例えば、安井義博 (2003) pp.133-148 参照。
- 4) ブラザー工業の広報・総務部から得た資料に基づく。
- 5) 荒川和宏 (2003) p.23 参照。
- 6) Porter, M. (1986) 参照。
- 7) マルチドメスティックな産業とは、地域ごとにある程度独立した製品市場が形成され、各々の地域における競争が、それ以外の地域の競争とは無関係に行われる業界である。こうした産業においては、世界的規模での標準化製品を一律に投入することはできない。反対に、グローバルな産業とは、競争環境が世界規模に拡大し、企業は絶えず世界市場を単一の市場としてとらえた競争戦略を立てなければならない産業を指す。こうした産業においては、標準化した製品を全世界に投入することができる。詳細は Porter, M. (1986) 参照。

- 8) Bartlett, C. and S. Ghoshal (1989) p.57 参照。
- 9) 荒川和宏 (2003) pp.142-143 参照。
- 10) Yin, R. K. (1994) pp.5-6 参照。
- 11) 本調査は、平成16年度文部科学省の研究助成プロジェクト「日本企業の事業再構築と進出・撤退行動の分析」(課題番号:16530267)の一環として行われたものである。研究代表:今口忠政。
- 12) オムロン株式会社のホームページ: <http://www.omron.co.jp>
ブラザー工業株式会社のホームページ: <http://www.brother.co.jp>
- 13) 著者らのオムロンリレーアンドデバイス株式会社に対するインタビュー調査 (2004年8月24日) に基づく。
- 14) このような旧経営陣による買収の方法は、企業買収の手段の中でMBO (Management Buy Out) の方法と呼ばれる。
- 15) オムロンリレーアンドデバイス株式会社のホームページ: <http://www.omron-relay.co.jp/>
- 16) 『日経産業新聞』2002年10月8日 008ページに参照。
- 17) 立石社長による発言 (『日経産業新聞』2002年10月8日 008ページに参照)。
- 18) 例えば、TPM活動を行なうための土、日曜日の出勤に対して、日本では残業代を考えないが、中国では中国人従業員のモラルを配慮し残業代を払うことにしている。
- 19) 「上海オムロンコントロール電器有限公司」の福島社長は、著者らのインタビューに対し、今までの中国、オランダ、ドイツ及びインドネシアでの国際経営の経験に基づいてこう語った。
- 20) ブラザー工業において、プリンティング事業とは、タイプライター、プリンター、ファクスなどの印字技術に基づいた事業を指す。
- 21) 安井義博 (2003) p.76. 参照。
- 22) 本節の資料は、安井義博 (2003) pp.134-136 に基づく。
- 23) 本節の資料は、安井義博 (2003) pp.140-143 に基づく。
- 24) ブラザー工業の販売機能は、従来、2つの会社に委ねられてきた。海外輸出に関する部分はBICに、国内市場における部分はブラザー販売に、それぞれ委ねられてきた。
- 25) ブラザー工業広報・総務部から得た資料に基づく。
- 26) 安井義博が『Nikkei Business』(2003年4月7日号)の編集長インタ

ビューに対する回答による。

参考文献

- 荒川和宏 (2003) 『グローバル経営入門』日本経済新聞社。
- Bartlett, C. (1986) Building and managing the transnational: The new organizational challenge. In M. Porter (ed.) *Competition in Global Industries*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bartlett, C. and S. Ghoshal (1989) *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Harvard Business School Press. Boston, MA.
- Chandler, Alfred D. (1962) *Strategy And Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge : M.I.T. Press.
- Ghoshal, S. (1987) Global strategy: An organizing framework. *Strategic Management Journal* 8: 425-440.
- 大歳卓麻 (2004年6月17日) 「企業再編，機能単位で」『日本経済新聞』。
- 安井義博 (2003) 『ブラザーの再生と進化』生産性出版。
- Porter, M. (1986) *Competition in Global Industries* (ed.). Boston, MA: Harvard Business School Press. (土岐坤他訳『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社)。
- Prahalad, C. K. and G. Hamel (1990) The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May-June: 79-91.
- Yin, R. K. (1994) *Case Study Research: Design and Methods*. Thousands Oaks: SAGE Publications.

(り・しんけん／現代経営学部非常勤講師)