

海外子会社の企業者活動

—— インタビュー調査に基づいて* ——

Entrepreneurship in Foreign Subsidiary

—— Based on the interview with Japanese senior executives ——

榎本 悟
Enomoto Satoru

Abstract

The number of subsidiaries of Japanese multinational enterprises (JMNEs) is increasing in the past two decades. In this situation, in order to be competitive in a global market, JMNEs need to deploy resources and capabilities of their foreign subsidiaries, not solely dependent on parent companies' capabilities with which we are quite familiar and they also need to encourage entrepreneurship of them.

In this paper, we made interviews with senior executives of Japanese automobile subsidiary and its first-tier Japanese parts makers in Canada to examine how an automobile transplant is encouraging or discouraging its parts suppliers' initiative to make full use of their resources and capabilities. Through the study, we found that entrepreneurship in the Japanese parts maker is impacted by automobile maker, especially automobile parent as well as parts parent both in Japan. Under the Keiretsu system, the entrepreneurial discretionary power of first-tier parts subsidiary is constrained. Whether or not the finding of the limited entrepreneurship is applicable also to the relationship between other Japanese automobile transplant and its captured parts subsidiary or to the relationship between other Japanese industrial MNEs and their supplier is still to be seen.

キーワード (key words) : 企業者活動 (entrepreneurship), 親会社・子会社関係 (parent-subsidiary relationship), 系列 (Keiretsu)

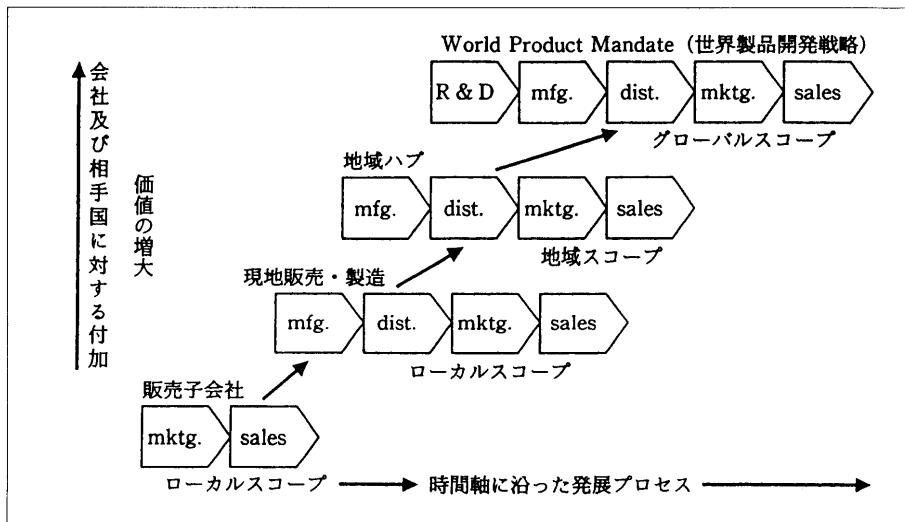
1. はじめに

日本企業の海外事業展開が活発化するにつれて、多くの海外子会社が現地で設立されている。これらの海外子会社は当初単一職能機能を担う販売子会社や製造子会社として設立され、製造子会社については単一の製品を生産する事業子会社として設立される場合が多い。その子会社も現地での経験を重ねるにつれて、新しい経営資源や能力を蓄積し、新たな職能を付加して複数職能子会社としての製販統合企業として、現地でより多くの付加価値を創り出したり、あるいは単一製品生産から複数の製品を生産する企業として多角化したり、

さらには研究開発機能を付加して親会社からの自立化の度合いを強めるようになるといわれている。図1はそうした現地子会社の一般的な自立化の傾向を示したものである。これによれば、当初販売子会社として出発し、それに製造機能を付加し、続いて研究開発機能を付加して自立化の度合いを強めるとともに、空間的広がりの中で一国市場から、現地国を含む地域全体にまで市場を拡大し、さらには地域全体から世界全体を視野に入れた活動を行うことでWPM¹⁾ (World Product Mandate 世界製品開発戦略企業) 企業が登場することを描

* 本稿は2001年度カナダ政府のカナダ研究助成金を受けて実施することが可能になったものであり、カナダ政府関係者の方々に深く感謝したい。また快くインタビューに応じてくださった日系企業の方々にも感謝したい。

1) WPMについては以下を参照。榎本悟稿「カナダにおける多国籍企業子会社の将来」『カナダ研究年報』第9号、1989年9月参照。また欧米企業の海外子会社の企業者活動については、榎本悟稿「在カナダ多国籍企業子会社の企業者活動－J. Birkinshawの所説を中心として－」『カナダ研究年報』第21号、2001年参照。



出所) J. Birkinshaw, "Foreign-Owned Subsidiaries and Regional Development: The Case of Sweden," in J. Birkinshaw and N. Hood (eds.) *Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development*, Macmillan Press, 1998, p.272.

図1 子会社発展の諸段階

いている。要は機能，製品，市場の3つの領域でより高度化した子会社が登場してくることになるのである。こうした状況では子会社自身が，従来通り親会社が決定した戦略に則り，子会社は決められた戦略を忠実，かつ正しく実行する役割を担う存在として満足できず，親会社の命令にあえて逆らったり，あるいは親会社の目を盗んで自らの戦略を実行する可能性や，あるいは子会社自らが何らかの戦略を親会社に対して直接提案し，自らの存在意義を示そうとすると考えられる。

本稿の目的はこうした子会社の成長を前提として，日本企業の海外子会社にも上述のパターンがみられるのかどうか，あるいはそれ以前に日本企業特有の企業者活動を制約する要因があるのかどうかということについてインタビュー調査を通じてその一端を明らかにしようとするものである。とりわけ自動車産業に所属する部品メーカーが海外に子会社を設立したとき，当該子会社が何らかの企業者活動を開始するに際して，どのような手続きを経なければならないのかということを確認する。この場合，子会社は日本にある部品親会社に相談を持ちかけ，部品親会社の承諾を得ることでその手続きは完了するのかが問題になる。日本の部品親会社と長年取引関係にある自動車メーカーの意向ないし意志を無視して部品親会社単独で意思決定することができる仕組みが，いわゆる「系列」関係の中に含まれているのかど

うか，そうしたことを探るのが本稿の目的になる。インタビューは2001年10月に日系製造企業子会社の幹部，具体的には現地子会社の社長，あるいは副社長（現地人管理者も含む）に対して行われた。業種は自動車産業関連の3社であり，インタビュー時間は短いもので2時間，長い場合は7時間に及ぶものであった。

2. 子会社の企業者活動とはなにか

それでは企業者活動 (entrepreneurship) とは何を意味するのであろうか。われわれは海外子会社の研究を精力的に行っているパーキンシヨウ (Julian Birkinshaw) の研究に依拠して，企業者活動を次のように定義する。すなわち，企業者活動とは「企業が自らの資源を利用ないし拡大するために新しい方法を進める個別で，積極的な (proactive) な試み」²⁾ である。あるいは「企業がその資源を利用ないし拡大するための新しい方法を進める個別で積極的な試み」³⁾ である。パーキンシヨウは企業者活動の概念をイニシアティブ (initiative) とも呼び，相互代替的に用

2) J. Birkinshaw and .Ridderstrale, "Fighting the Corporate Immune System: A Process Study of Subsidiary Initiatives in Multinational Corporations," *International Business Review*, Vol.8, No.2, 1999, p.151.

3) J. Birkinshaw, "Entrepreneurship in Canada and Scotland," *Management International Review*, Vol.37, 1997 4th Quarter, p.207.

いている。彼によればイニシャティブとは「基本的には企業者的プロセスであり、チャンスの認識で始まり、そのチャンスへの資源のコミットメントに至るものである」⁴⁾と定義している。このように企業者活動とは何らかの新しい方法を試すことであるが、それには少なくとも3つの段階がある。即ち市場機会を見出す段階、市場機会に対して資源を獲得する(資源配分を受ける)段階、そして市場機会達成のために実行・実施するという段階である⁵⁾。この3段階は多国籍企業でなくても企業者活動が行われている企業であれば見出されるものであるが、企業者活動ないしはイニシャティブが多国籍企業の子会社で行われる場合には一定の特殊な条件が必要になる。それは子会社という地位から生じるものである。世界を股にかけて活動を行っている多国籍企業は、傘下の子会社が独自の活動をするを許容しない傾向があるし、あくまでも多国籍企業全体のために子会社はその活動を遂行しなければいけないからである。したがって多国籍企業子会社が企業者活動を行う場合には、「新しいビジネスチャンスの積極的で慎重な追求であり、多国籍企業の戦略的目標と一貫する態度で子会社の責任の範囲を拡大する」⁶⁾ことが子会社の基本的イニシャティブになるのである。さらにパーキンショウは子会社のイニシャティブは子会社が国際的な責任を有するものでなければならない⁷⁾という留保をつけている。国際的責任とはたとえば関連会社に中間製品を輸出するとかグローバルベースで製品ラインの管理を引き受けるといったことであり、この条件は子会社の行う小さなイニシャティブを除外するために設定されている。

子会社の企業者活動は以上のような定義であるが、実際のところその重要性が指摘されているにもかかわらず、子会社のイニシャティブはそれほど多くはない⁸⁾。その理由は2つある。一つはそもそも企業者活動ないしイニシャティブは創造的活動にはいるもので、子会社が行う活動の将来の

収益性は不確実であり、収益の実現には時間がかかる。第二に子会社はもともとパワーが弱い。したがって企業者活動を遂行する自由度が低いし、本社から見て子会社の認知度(これを可視性(visibility)⁹⁾という)も弱くなる。

ところでわれわれは企業者活動の具体的な様相を以下のように考える¹⁰⁾。すなわち、

- 1 新製品がカナダ市場で開発され、それから国際的に販売された
- 2 カナダへの企業投資の入札の成功
- 3 カナダで最初にはじめられた新たな国際的ビジネス
- 4 すでに国際的に販売されている製品ラインの増強
- 5 カナダの経営陣によって引き出された研究開発もしくは製造に対する新たな企業投資
- 6 企業内のどこかからカナダへ活動(例:ある製品の製造)を移転するという提案

以上のように企業者活動の内容は、カナダの子会社が当該多国籍企業内のどこかでなされていた活動を獲得して国際的な責任を担うようになる場合や、カナダ子会社が新規投資を獲得して国際的な責任の一端を引き受けるようになる場合も含んでいる。

3. 日系在外子会社の企業者活動

それではわが国の多国籍企業子会社はどの程度企業者活動を実際に行っているのだろうか。残念ながら、上述の意味における在外子会社の企業者活動についての研究は多いとはいえない。

ただし、海外子会社から他の海外子会社への技術の移転(水平移転)や海外子会社から本国親会社への技術の移転(逆移転)を考えると、海外子会社が技術能力を蓄積するにつれて水平移転や逆移転が増えているという。ちなみに研究開発の成果を親会社に逆移転したことのある海外子会社は38%もあり、また海外子会社の中には本国親

4) *Ibid.*, p.207.

5) Birkinshaw and Ridderstråle, *op.cit.*, p.151.

6) J. Birkinshaw and N. Fry, "Subsidiary Initiatives to Develop New Markets," *Sloan Management Review*, Vol.38, No.3, Spring 1998, p.52.

7) Birkinshaw, *op.cit.*, p.211.

8) Birkinshaw and Ridderstråle, *op.cit.*, p.150.

9) J. Birkinshaw, N. Hood and S. Jonsson, "Building Firm-Specific Advantages in Multinational Corporations: The Role of Subsidiary Initiative," *Strategic Management Journal*, Vol.19, No.3, March 1998, p.223.

10) 企業者活動の具体的な指標は J. Birkinshaw, *Entrepreneurship in Multinational Corporations: The Initiative Process in Foreign Subsidiaries*, Doctoral dissertation, 1995 を参考にした。

表1 北米日系起業の自立化度：採点の内訳

組織の型（自立化度）	3.7	マネジャー人事	4.7
会議への参加	4.5	従業員採用数	4.5
現地人マネジャーの地位	2.8	製品価格	3.5
権限委譲	3.5	振替価格	4.0
品種変更	2.9	技術移転	2.6
売上額目標	3.1	製品改良	2.9
生産額目標	3.2	製品開発	2.1
設備投資額	2.8	輸出額	3.3
借入金限度額	2.9	部品調達先	4.0
組織構造	3.9	原材料調達先	4.0
役員人事	2.7	社内教育	4.8

出所) 安西幹夫「組織管理」岡本康雄編『北米日系企業の経営』所収, 同文館, 平成12年, 44頁。

会社が持たない技術を開発したり、本国親会社の技術を上回る技術を開発した子会社は51%もあるとする調査結果もでている¹¹⁾。海外子会社が着実に力をつけていることの証であると考えられることができるが、この結果がわれわれのいう企業者活動を表している訳ではない。確かに海外子会社の経営資源、能力の蓄積がもたらされていると考えられるけれども、その結果、海外子会社の活動に大きな変化がでているとは必ずしも考えられないからである。たとえば、海外子会社が研究開発においてすぐれたものを開発できたとしても、それが親会社に吸収され親会社がそれを用いたり、あるいは他の子会社がそれを利用したりすることがあるからである。それは当該子会社の資源、能力の向上とはいえても、子会社の企業者活動の向上とはいえない。したがって、海外子会社の研究開発成果がどのように当該海外子会社において利用されているのか、あるいはいないのかを具体的な形で研究することが必要になってくる。

日本の親会社の持たない新たな技術やノウハウを生み出し、その技術やノウハウを親会社に逆移転するイノベーション・センターとしての性格を持つ海外子会社を育てることができるならば、日本の多国籍企業のイノベーション能力は何倍にも増大し、日本の親会社だけがイノベーション・センターとして君臨する必要性は多いに減少すると考えられるが、実際にはイノベーション・センターと呼べる海外子会社はほとんどないというのが現実であると考えられている¹²⁾。

表1は北米日系企業の自立化度を測定したもの

である。自立化度の測定のために「現地人マネジャーの会議への参加度」、「現地人マネジャーの地位」、そして「権限委譲」という3つの項目を設定し、1点から5点までの5段階評価を行い、平均値を求めたものである。ここでは1.0~2.9を親会社主導型、3.0~5.0を現地自立型としている。この結果、最低点を記録したのは製品開発の項目であることがわかる。さらには技術移転、役員人事、現地人マネジャーの地位、設備投資額、品種改良、借入金限度額、製品改良といった項目はすべて親会社主導で行われていることがわかる¹³⁾。こうした結果から見る限り、日本企業の海外子会社は子会社の自立的な活動によってわれわれのいう企業者活動を実行することは現在のところきわめて困難なように見える。

4. 事例にみる海外子会社の企業者活動の実際と制約

それでは実際に日本企業の海外子会社における企業者活動の実際をインタビュー調査にもとづいて見てみることにしよう。以下の事例はカナダにある日系自動車メーカーとその系列関係にある部品メーカーに対するインタビュー調査である。企業者活動そのものだけでなく日常的な活動も含めて記述してあるが、海外子会社の企業者活動の一端を垣間見ることができよう。

事例1) A社・カナダ(2001年10月12日)

全体としてA社の基本戦略は本社主導の戦略が中心となっている。同社は世界の事業を国内を含

11) 吉原英樹『国際経営 新版』有斐閣, 2001年, 155頁および162頁注2参照。

12) 吉原, 前掲書, 268頁ならびに269頁注16)参照。

13) 安西幹夫「組織管理」岡本康雄編『北米日系企業の経営』所収, 同文館, 平成12年, 43-45頁。

む5地域で事業本部を構成しており、各地域の事業運営は基本的にこの本部単位で意思決定がなされる。A社・カナダは北米事業本部に属しており、同地域内の販売（S）・生産（E）・開発（D）の拠点責任者（主要な子会社の社長）で構成される地域経営会議の場で、生産、販売、投資、モデル戦略等、S・E・Dにまたがる事業計画の整合を図っている。こうしたことから言えることは、同社の場合、子会社単独での戦略重視ではなく、同一地域内での子会社間の戦略の整合を図り、地域最適の観点で経営を行っていると言える。この会議は年度の節目節目に開催されるが、これとは別に年2回、各地域本部の事業の進捗状況と世界戦略との整合の確認を目的とした会議が本社で開催される。経営会議と呼ばれるもので、地域経営会議のメンバーに加え本社の会長、社長をはじめとする経営トップが加わる。

また地域事業部制と同時に製品本部制を敷くマトリックス組織を採用しており、製品の世界戦略等はこの製品本部主体で進められ、地域本部と調整しながら、各地域における具体的な商品販売につながっている。

このような過程を経て経営意思決定がなされるプロセスから見ても、同社は地域本部、製品本部を主体の経営を志向しているのは明白であり、子会社単位での独自性という観点では希薄となっている。また経営会議といういわば世界戦略を決定している場に、現在までのところ外国人は加わっていない。こうした親会社主導の考え方は「グローバル戦略」といわれるものであるが、他の日本の多国籍企業においても一般的に見られるのか否かは一概に言えない。少なくともA社は自らの哲学にしたがって動いていることは確かである。

課題ということでは、同社は進出初期段階より日本人を牽引役としながらも、同時並行的に現地人育成を心がけており、現地人も育ってきていることも事実であるが、海外事業の広がりや進化の速度の方が早く、特に生産面での一層の現地人の育成強化が急務である。

事例2) B社(2001年10月17日)

この会社は主としてA社・カナダに部品を供給している会社であり、設立されて実質2年半の若い会社である。当初はプレス加工の設備がなかつ

たが、すぐにプレス設備を導入して、今日にいたっている。業績は極めて順調で直近の売上高は1億カナダドルを超えているという。現在北米には3社の現地法人があるが、これらはいずれもA社の工場に部品を供給するために建設されたものである。カナダの現地法人であるB社はA社・カナダに供給するために建設された。現在従業員は196名で、うち日本人は6名である。カナダの工場に対してアメリカの現地法人から部品供給をすることも考えられたが、第一に部品がバルキーなため、運送費がかさむこと、第二にアメリカの工場をあまりに大きく拡大することはリスクなこと（たとえば、労働組合が結成される可能性や、ひとつの工場に生産を任せることの危険性など）、そして第三にアメリカと比較してカナダの労働者の賃金が今でも安いということでこの小さな町が選択されたが、それ以外の理由としては近郊に日系自動車メーカーD社の工場があることから、将来的にはそこの取引もにらんで立地場所が選定されたようである。事実そのねらいは具体化されつつあり、この会社はA社以外のD社とも近々取引を開始することになっている。

ところで子会社の設立、あるいは新たな取引相手との開始といったことに関して子会社の裁量の幅は拡大しているのであろうか。基本的には拡大しているとはいえない状況が続いている。たとえば、日本国内でA社とB社マザー会社（現地部品子会社の親会社）に取引関係があると（たとえば、部品会社は新開発の自動車の部品に関して当初からデザイン・インしている）、その関係は外国においても持続する傾向がある。したがってA社がカナダに工場を建設すると、それに伴って部品会社にも海外進出の要請が行われるわけである。その際A社側にも部品会社に海外進出を要請しなければいけない理由も存在している。それはD社と比較してA社の場合、内製している部品が少ないため、海外に進出する際には、部品会社にも要請しなければならない理由が高くなる。これはA社がアセンブリーメーカーに徹しているということの結果であるともいえる。これを部品会社の子会社から見ると、A社と親会社の関係が日本において存在すると、その関係は海外においても存続し、A社の現地法人と部品子会社の間で取引が成立することになるが、この取引は子会

社が努力して獲得したものではない。あくまで親会社同士の間の関係が海外に移転されたということである。また新規取引相手の獲得についても、親会社がD社と日本で何らかの取引があることが、海外における取引開始の可能性を増大させることになるわけである。したがって子会社の自主性というよりも、あくまでもマザー本社のコントロールないしは了解の中で子会社は活動できることになる。もちろん日常的な活動については本社の目の届くことではないため、かなり自主的な活動を行っているといえるが、それは子会社が利益を出し、お客様に迷惑を及ぼさない限り、本社からは何もいってこないということである。

そこで多国籍企業が本来持っている経営資源の世界的な利用の可能性について考えてみると、それほど遠い将来のことを考えて実際の経営をしているわけではない。優秀な人材を採用し、やがては現地人で日本人を代替する可能性については、外国人社長を据えることで、本社のコントロールが失われることや、言葉の問題が存在すること、あるいはちょっとした無理を聞かなくなる可能性などが（微妙な関係を持続できなくなる可能性、あるいは持ちつ持たれつの関係を維持できなくなる可能性）ネックとなって外国人に任せる可能性は少ない。

現在オペレーショナルなレベルの問題として為替レートの変動に伴う、為替差益・差損の問題や、優秀な人材の確保の問題といったことがらが存在しているが、子会社自身の戦略形成・実施という点では限定的である。こうした傾向はA社と取引のある部品会社に特徴的な傾向であるように思われるし、A社自身が自らの子会社に課している姿であるともいえる。

事例3) C社(2001年10月22日)

C社は北米4拠点のうちの1社で、A社・カナダのa車種、b車種にシャーシー部分を提供している。その他の3社はA社の米国工場向けの部品供給拠点であるC1、A社の米国の別工場向けのC車種部品を供給し、かつ北米の本社機能を持つCRHQ、そしてCRHQ、C社、C1にサブコンポ部品を供給するC2からなっている。C社の現在の従業員は日本人駐在員8名を含む302名である。C社はA社・カナダの生産拡大に伴って生産

が拡大し、それに伴い、当初の工場にプレス部門と溶接部門を追加し、現在A社・カナダ工場への骨格部品、A社米国工場向けに骨格部品の一部を生産し、カナダ工場向けには1日26便のトレーラー配送をしている。こうした拡大のために、会社の成長に見合う従業員の成長が追いついていない状況が続いている。たとえばそれは当初C社は北米本社であるCRHQの支援を受けてスタートした後、徐々に自立化が進められる中で、日本的な管理手法とカナダでの管理手法の統合化を図るという経営方針は未だ解決をみていない。わずか2年で現地人マネジャーやコーディネーターを自前で育成することが困難であるからである。問題を発見することはできてもそれを解決する能力は現在のところ充分とはいえない、といった点にそれが見られる。とりわけ問題を指摘するだけで、解決のプロセスを示すことができていないのが気になるという。現在オフィサーを除く日本人駐在員の多くは問題解決の現地人フォローに当てられ実務が推進されている。将来は現地人の成長に伴い日本人駐在員は減少することとなる。C社の生産拡大に伴う設備の拡張に対しては一挙に設備を倍増するという形で行われているのではなく、慎重にかつ徐々に拡大していくという方法がとられている。これは取引先のA社・カナダの生産計画が一挙に倍増させるということをしていないためにそうなっているのだが、C社の設備設置計画は最終的にはA社の承認をうかがうところからでているためでもある。ところでカナダに工場をたてる意義は、今でも労務費がアメリカと比較して、高くなったとはいえ80%以下であることである。

さてC社の戦略形成はいかにしてなされるのであろうか。大規模投資を伴う戦略は基本的には北米の本社機能が主導的な役割を握っており、C社が何らかのアクションを起こそうとすれば、まず何よりも北米本社のCRHQに提案して承認を得なければならない。CRHQのトップは本社の常務役員であるが、ここで承認が得られれば本社から反対されることはほとんどない。しかしA社への販売価格に影響する設備投資計画は、取引先のA社にお伺いをたてる必要がある。A社の承認が得られて初めてその大規模投資が認められるのであるから、系列関係にある場合、取引先の役割が極めて大きいことがわかる。

しかしこれはA社のC社事業計画への干渉を意味するものではないかもしれない。C社のアクション（企業活動）の多くはC社内およびC社グループ内で推進され独立した企業としての位置づけは尊重されている。上記の承認プロセスは系列各社の投資による償却負担増をA社の販売計画と照合し経営の安全性を確認する行為である。この行為をサプライヤーに対する配慮とみるか、干渉とみるか、はたまた自社への部品供給安定化のための施策と見るかは系列関係形成における歴史的な背景や業種別成熟度を理解する必要があるであろう。

一見、系列関係の庇護下に置かれているように見えるこのような行為も近年では現地資本との競争が激しくなっており、競争力強化に向けた独自の事業計画の推進が急務とされている。

5. 終わりに——企業者活動の現実——

先行研究や事例研究に基づいて、ここでは暫定的な結論と残された問題について述べることにしよう。

日本企業の多国籍化に伴って、海外子会社の数は増加している。これまで日本の多国籍企業は日本本社を中心にして、海外子会社は周辺部分として位置づけられてきた。しかしながら、こうした傾向は多国籍企業が本来持っている固有の優位性を生かしていないだけでなく、本社・子会社間、あるいは子会社間のダイナミックな相互関係の構築にとっても有益ではない¹⁴⁾。

こうした傾向を改めて、新たな日本企業の国際的な競争力を培うためには、各国に分散している多国籍企業子会社の資源・能力を協働させることが不可欠であろう。しかるに、現実にはそのような事例は少ないし、海外子会社の企業者活動を阻害する要因が存在しているように思われる。

図2はインタビュー調査に基づいて、日本における自動車会社と部品メーカーの関係と海外における自動車メーカー子会社と部品メーカー子会社の関係を示したものである。これによれば、いくつかの点が海外子会社の企業者活動について指摘できる。

第一に、日本における自動車会社と部品メーカー（第一次部品メーカー）との関係は基本的には市場取引の形態にゆだねられていない。長期的な関係の中で取引が行われている。この関係は自動車会社が海外に工場を設立した場合にも基本的には踏襲される。したがって、部品メーカーは自発的にか、あるいは自動車会社の指示にしたがってか、いずれにしても海外進出することを余儀なくされる。そして当初、海外自動車子会社と取引をする目的で進出をする。この場合、日本の自動車会社が海外部品子会社に共同で出資するということもあるし、部品会社同士が共同で海外子会社を設立することもある。

さて海外自動車子会社が、仮に新たな市場に自動車を輸出しようとする企業者活動を思い立ったとき、通常は日本本社の戦略的決定の中で、そうした企業者活動の必要性についての検討がなされ、その適否についての判断が下されることになる。あるいは日本本社にその判断がゆだねられる前に、北米地域の統括会社で、当該企業者活動についての適否が検討されることになろう。したがって、この判断は通常の手続きに則って判断されることになると考えられる。ただし、この判断がなされる時、子会社がどのような形で親会社の意思決定に対して、様々な影響力を行使できる可能性が残されているのかということについては本稿では検討できていない。したがってこの点についての説明は別の機会に行いたい。これが第二の点である。

第三の点は、海外部品子会社が同様に、現在取引を行っている海外自動車子会社に加えて、別の自動車会社と取引を開始したいと考えたとき（①の部分）、どのようなことが起こるのであろうか。ここでは海外自動車子会社の時と同様に、通常の手続きに従って日本の部品親会社に計画を持ち込み（②の部分）、部品親会社はその計画に対して適否の判断を加えることで部品会社の戦略が決定されるわけではないということである。国内の自動車メーカーとサプライヤーの部品取引において厳然と存在している関係は、自動車メーカーの能動性であり、自動車メーカーと部品サプライヤーの関係は対照的ではないということである¹⁵⁾。あ

14) 日本企業の親会社主導による子会社運営についての典型的な議論は以下の文献を参照のこと。C. A. パートレット / S. ゴシヤール、吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社、1990年

15) 平野健「ビッグスリーの部品取引の内的編成」藤本隆宏・西口敏宏・伊藤秀史編『サプライヤー・システム』所収、有斐閣、1998年、201-202頁。

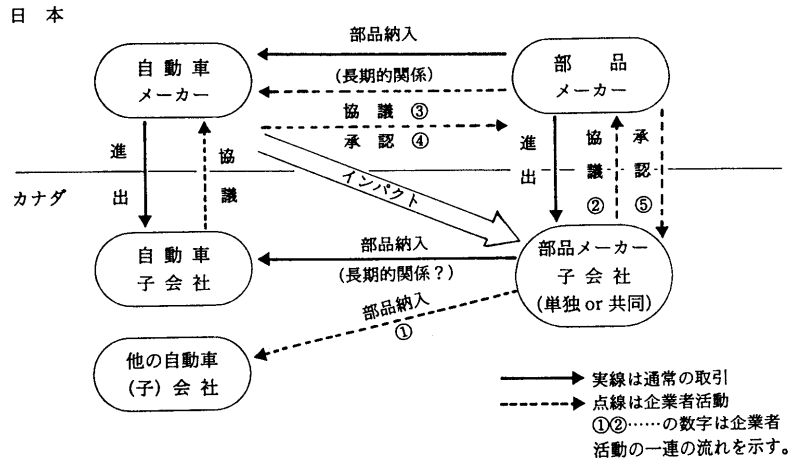


図2 自動車メーカーと部品会社との関係

るいは売り手の（部品メーカー）間の競争のプロセスに買い手の（自動車メーカー）側がある程度コントロールし、それに影響を与えるような売り手間の競争のあり方と定義される「見える手による競争」¹⁶⁾形態が、海外における、海外自動車子会社と海外部品子会社の間が存在しているということである。つまり、海外部品子会社は日本の親会社に企業者活動の計画を持ち込むことで事足りるのではなく、日本の親会社は取引相手である自動車会社にその計画を持ち込んで相談し、承諾を得るか、少なくとも自動車会社からの暗黙の承認をもらうという作業が必要となる（③、④、⑤の部分）。したがって日本の系列関係の中で海外子会社の企業者活動は大きな制約を受けていると

いうことができる。ただしこうした制約が、今日の「世界最適調達」といったグローバル競争の中でどれほど有効に機能しているのかは明らかではない。この点についての説明も別の機会に譲りたい。

第四に、われわれが対象にした業種は自動車産業であり、とりわけ系列関係が強力な業種である。したがってこの関係が他の業種の日系在外子会社にも妥当するのかがどうか明らかになってはいない。さらには自動車産業を対象にしたインタビュー調査で、ある特定の自動車会社とその系列の部品メーカーの関係を把握したものにすぎないため、この関係が日系自動車会社全般に及ぶものなのかどうか一般的にはいえない。したがってこうした点についても他日を期したいと考えている。

16) 伊丹敬之「見える手による競争：部品供給体制の効率性」伊丹敬之・加護野忠男・小林孝雄・榎原清則・伊藤元重『競争と革新—自動車産業の企業成長—』所収、東洋経済新報社、1988年、145頁。