

日本企業のグローバリゼーションとローカリゼーション

中 垣 昇

1. 日本企業のグローバリゼーション

1980年代以降、日本企業の国際化は新たな段階に入った。つまり日本企業の国際的な経営活動が、輸出入を中心とした製品販売市場および資材調達市場における国際化の領域を越えて、生産基地、資本調達基地、さらには研究開発基地を海外に求める国際化にまで発展し、日本企業は外国人従業員を含めたヒト（人的資源）、海外から購入するモノ（物的資源）、海外の金融・資本市場で調達するカネ（財務的資源）、国際的な通信交通網を駆使して入手する情報（情動的資源）と言った経営資源を、国境を意識することなく活用しなければならない時代を迎えることになった。

1990年代には地球規模での競争が普遍化し、従来の多国籍企業概念に代わって新たにグローバル企業概念を導入する必要が生じてきている¹⁾。と言うのも、旧自由主義圏と旧共産・社会主義圏の経済の合流により世界の社会経済システムが一体化の方向に向かいつつある中で、急速な勢い発達した通信交通技術の急速な発達が企業の経営活動を地球規模で展開させるとともに、これまで存在した先進国と発展途上国間の情報格差が縮小し²⁾、世界全体を視野に入れた顧客を対象にする経営活動が一般化したからである。さらには、国際的な業務に関わる巨大企業の影響力は一部の国家の影響力を上回り、それは単に経済の領域のみならず、社会、文化の領域においても妥当する。企業の国際化を論じる際に、しばしばグローバリゼーションとローカリゼーションが、同時に議論の対象となるのはこのためである。したがって、我々はグローバル企業の研究を進める場合、受入国の歴史、社会、文化、制度等を見捨てることは許されず、その意味では経済学、社会学、政治学などの研究成果を積極的に採り入れる必要がある。とりわけ、我が国は島国と言う地理的制約条件も手伝い、「国際化」が「国民的標語」にまでなりながら外国とは国際化への対応に違いが見られ³⁾、海外での事業展開を遂行する際には様々な障壁に遭遇する度合が他国以上に高い。企業の経営活動が地球規模で展開されるようになった今日の経営環境のもとでは、日本企業は問題解決のために他国を上回る努力を必要とする。

例えば、人的資源管理の領域において、日本企業が伝統的に踏襲してきたシステムは要素間の関係を重視し、かつその相互作用が重要な役割を果たすものと見做されてきた⁴⁾。言い換えれば、経営者が従業員の権利を尊重しようと努める共生の思想は、日本企業に伝統的に根付いたもので

ある。ただ、こうした日本企業における共生の思想は、企業と言う「家」⁵⁾の組織内での共生に基づくものであり、外部の組織は除外される⁶⁾。グローバル企業としての日本企業に課された緊急の課題は、現地従業員をも念頭に置いた人的資源管理の展開にあると言われている。

また、物的資源を扱うマーケティングの領域においても、日本企業はグローバリゼーションの流れの中で新たな対応に迫られ、例えば日米貿易摩擦に代表されるように日本の市場開放が外国から様々な形で要求されている。したがって、これまでような系列企業により製品を完成させ総合商社を通じて製品の輸出入を遂行する段階を脱して、貿易障壁を取り除きつつ明瞭な通商政策を打ち出すことが必要な段階にきている⁷⁾。

さらに、1970年代の後半以降、多国籍企業は企業内銀行 (corporate bank) とでも言い得る組織を企業内に持ち、財務的資源の一部を企業独自でコントロールするようになった⁸⁾。ソニー、日立、トヨタが日本企業の代表例である。企業内銀行は、多機能化した財務組織を有機的に再編成し、企業全体の業績の向上を目指して新たな観点から財務的資源をコントロールしようとするものである。日本企業において企業内銀行の組織化を可能にしたのは、著しい情報通信技術の発達に加えて世界的規模の規制緩和の動きを背景にした国際金融・資本市場の発達である⁹⁾。

最後に、情報通信技術の発達とともに、日本企業は情動的資源のグローバリゼーションへの対応を迫られ、とりわけ研究開発の領域において国外にまで拠点を広げている。つまり、今日の研究開発は、マーケティング、製造、財務の分野も参加する機能横断的 (cross-functional) な事業主体型 (business driven) の形態が最善とされているため¹⁰⁾、顧客の動向を見据えながら、最も優れた人材が参画出来かつ最適な国に研究開発部門を設置する必要性が生じてきた。今日のようにグローバルな競争のもとでは、製造部門はコストの低い国に設置され、研究開発のような高いコストを必要とする部門は世界の国々に分散させられる¹¹⁾。その意味でも、地域統括本部の役割は研究開発の領域にまで及ぶことになる。

ともあれ、グローバル企業の人的資源、物的資源、財務的資源、情動的資源などの経営資源を個別に管理することは競争力を低下させる結果を招き、文字どおり地球規模の視野でグローバリゼーションとローカリゼーションの双方の側面から複眼的に経営戦略を立てることが重要である。つまり、グローバリゼーションは世界を基盤にした社会経済システムの共通化、一般化の方向であり、一方ローカリゼーションは逆に国民国家を基盤にした社会経済システムの地域化、特殊化の方向である。さらに付け加えるならば、ローカリゼーションの方向は、国民国家の枠内で経営活動をより特殊化しようとする動きであるため、本来グローバリゼーションの動きとは相容れない領域を含み、したがってグローバル企業のグローバリゼーションが進出国におけるローカリゼーションの基本を改変することはない。

この際、我々は、グローバル企業の人的資源、物的資源、財務的資源、情動的資源の移動の速度が異なることに留意しなければならない。すなわち、情報通信技術の発達により情動的資源が

最も移動の速度が早く、財務的資源の移動の速度がこれに続く。そして交通手段が発達したとは言え物的資源の移動は、やや遅いのが現状である。ましてや、人的資源の移動にいたっては、国境が厳然として存在する世界の状況のもとでは移動の速度は最も遅いばかりか、国民国家の様々な事情により障害すら存在する。

このような経営環境のもとにあって、グローバル企業は全世界を視野に入れ、世界の顧客を対象として、資金を地球規模で調達し、かつ生産拠点を経営資源の活用の面で最も適した地域に設置することになるため、本社組織の基本構造は改変されざるを得ない。さらに付言するならば、従来の本社の概念さえなくなり、各地域統括本部が中心的役割を果たす組織構造になる。そして地域統括本部は全世界を視野に入れつつ各地域を統括するとともに、地域の文化、社会に適合するよう目を配る必要がある。グローバル企業がグローバリゼーションとローカリゼーションの双方の側面から複眼的に経営戦略を立てることが重要であるのは、正にこの意味である。

2. 財務戦略の展開

経営活動がますます地球規模で展開されるようになった今日の経営環境のもとにおいても、全ての経営資源が国境を意識せずに移動出来るわけではなく、経営資源の中には地球規模での展開が可能な部分と国内市場での展開を余儀なくされている部分とがある。経営資源のうちでも財務的資源は、人的資源、物的資源に比べて移動のコストが低く、また瞬時に移動が可能であり、現在では金融・資本市場のメカニズムが財務的資源の多様で複雑な国際的移動を可能にしている¹²⁾。つまり、財務的資源は極めて容易に国境の壁を越えられる経営資源であり¹³⁾、企業は新たな経営環境の中で財務的資源の最も効率的な活用を追求している。さらに付け加えるならば、従来の多国籍企業の財務戦略はマルチドメスティックな組織を基盤としつつ国別の会計制度ないしは租税制度に重点を置いた短期的な財務戦略であったが、今後のグローバル企業の財務戦略は企業価値の最大化を目指したキャッシュフローに重点を置く長期的な財務戦略になる¹⁴⁾。

事実、我が国の上場企業に関する限り、年々国外での資金調達の比率が高まり、1985年には国外での資金調達が国内での資金調達を上回った。1990年、1991年、1992年にもこの傾向が続いている。また、1980年代以降において日本企業は普通社債、転換社債による資金調達を増加させたばかりか、1981年以降にはワラント債による資金調達も急増させている¹⁵⁾。

1970年代の後半以降、アメリカ、ヨーロッパ、日本のグローバル企業が、国際財務管理の専門家に企業内銀行業務を任せるようになった。代表的な企業としては、ICI、BAT、ユニリーバ、ABB、フィアット、フォルクスワーゲン、ダイムラー・ベンツ、トムソン、エルフ・アクイティン、フォード、3M、ダウ、スミスクライン・ビーチャム、RJRナビスコ、ソニー、日立、トヨタが挙げられる¹⁶⁾。とりわけ日本企業が資金運用に関して、実物投資以外に国際的な金

融・資本市場での資金運用にまで意を配り始めたことに注目したい。具体的には、先物予約、為替マリー、円建て取引、円シフト、スワップ取引、オプション取引と言った新たな金融手法が日常化し、企業グループ全体観点から捉らえた国際なキャッシュフローの有効な活用が可能になった¹⁷⁾。

この際、財務要因の共通尺度機能と整合性機能を活用し得る地域統括本部の設立は、企業全体の経営戦略の遂行のうえでも有効な手段になり、日本企業の中にも地域統括本部を設置しグローバル化の波に積極的に対応している企業が見られることに注目したい¹⁸⁾。当然ながら、輸出比率、海外売上高比率、海外生産比率の高い日本企業においては、すでに地域統括本部が特異な事例ではなくなっている。

表1 地域統括本部の設立

単位：％

	全 体 (304件)	輸 出 比 率			海外売上高比率		海外生産比率	
		10%未満 (76件)	10%以上 30%未満 (62件)	30%以上 (24件)	20%未満 (98件)	20%以上 (52件)	5%未満 (54件)	5%以上 (82件)
(1) すでに設立している	28.0	19.7	29.0	58.3	16.3	53.8	18.5	40.2
(2) 1年以内に設立を計画中	0.7	1.3	0.0	0.0	1.0	0.0	1.9	0.0
(3) 数年以内に設立を構想中	16.1	21.1	21.0	12.5	20.4	19.2	18.5	19.5
(4) 設立する予定はない	55.3	57.9	50.0	29.2	62.2	26.9	61.1	40.2

注) 8大証券市場上場企業(銀行、証券、損保を除く)1,834社を対象に、1990年10月～12月に調査。
回収率は31.7%。

出所) 経済同友会編(1991), 91頁。

3. 新たな地域主義

今日の世界政治は流動的で、しかも様々な形の地域主義(regionalism)が展開されており、日本企業もこうした時代的趨勢に乗り遅れることは許されない。今日の地域主義は地域経済圏の形成を主眼として進められているが、その統合の度合は、1993年に成立した欧州連合(EU)のように統合度の比較的高いものから、北米自由貿易地域(NAFTA)のように統合度のやや低いもの、さらにはアジア太平洋で現在模索されている様々な局地経済圏のように統合度の極めて低いものまで多様である¹⁹⁾。

地域主義は、ある意味では国家を背景とした政治的な動きであるが、前述のように地域経済圏の形成を中心にして展開され、このためグローバル企業の果たす役割は極めて大きなものがある。近年のアジア太平洋は世界で最も躍動的な発展が見られる地域であり、また日本がアジア太平洋の一員である以上、日本企業はこれまでにましてアジア太平洋の国々に高い関心を示している。しかもアジア太平洋においては自然経済圏(natural economic territories, NETs)とでも言い得

る地域経済圏が生起しつつあり、その形成が流動的であるだけに問題点が浮き彫りにされ易い。

例えば、キムはアジア太平洋において形成される予想される地域経済圏について次の5つシナリオを挙げる²⁰⁾。

- ①円ブロック：日本を中心にして、韓国、ASEAN諸国、オーストラリア、ニュージーランドにより構成。
- ②北京ブロック：中国を中心にして、韓国、北朝鮮、台湾、香港により構成。
- ③西太平洋コミュニティ：中国、日本、ASEAN諸国、オーストラリア、ニュージーランドにより構成。
- ④汎太平洋コミュニティ：西太平洋コミュニティに加えて米国、カナダ（メキシコその他の南米諸国が入る可能性あり）により構成。
- ⑤協調的アジア太平洋サブグループ：北東アジア（中国、日本、韓国、北朝鮮、旧ソ連東部）、ASEAN諸国（インドネシア、マレーシア、フィリピン、タイ、ブルネイ、さらにミャンマー、ベトナム、ラオス、カンボジアが加わる可能性あり）、南太平洋地域経済共同体（サモア、オーストラリア、ニュージーランド、パプアニューギニア、フィジー、トンガ）のサブグループが公式的・非公式的に協調することにより構成。

これらの地域経済圏の構想は、冷戦構造崩壊後におけるアジア太平洋地域の安全保障上の政治的課題とも密接に関連している。例えば、マレーシアのマハティール首相が提唱する東アジア経済協議体(EAEC)構想は²¹⁾、東太平洋諸国が除外されているため、米国の反対にも遭い順調な進展を見せていない。ただ、今日の世界の社会経済システムのもとでは、国家の壁が低くなるとともに、地球規模で経営活動を遂行出来る企業の経営環境が整いつつあり、その意味では今日ほど地球規模で展開される市場が経営戦略を立てるうえで重要性を持つ時代はないと言って良い。

ここで、地域主義の展開は世界経済に依存する日本にとって有利に働くことに注目しなければならない。具体的には、NAFTA、日本－東南アジア諸国連合(ASEAN)、日本－米国－ASEAN、アジア太平洋経済協力会議(APEC)²²⁾のもとでの関税引き下げ効果を測定した場合、APEC、日本－米国－ASEAN、日本－ASEAN、NAFTAの順ならいずれの場合においても日本にはプラスの効果を持つ。とりわけ、APECの参加国間において関税引き下げ効果を目指した場合には域内は言うまでもなく域外にまでプラスの効果を及ぼすと言われる²³⁾。舟橋洋一によれば、APECに萌芽的形態を宿すアジア太平洋の新しい地域主義は、①グローバルな、外向きな貿易システムの維持・前進への地域的な協力に基盤を置き、②ナショナリズムを抑制し、濾過する機能を持ち、③国と国との関係に止まらず、都市と都市、地域と地域との国境を越えた無数の協力を包摂し、④地域の安全保障にまで繋がる、と言う²⁴⁾。

ただ、アジア太平洋における地域主義の促進を妨げている幾つかの要因も見逃せない。エレッ

クは、その要因として①市場アクセス障壁、②不確実性、③インフラストラクチャの不備、④国内政策相違の4つを挙げている²⁵⁾。これらの要因を除去するために、日本企業が貢献し得る分野は数多残されている。これまでODA等を通じて²⁶⁾、アジア各国対して日本としての貢献活動を遂行してきたものの、草の根レベルにおける貢献活動の経験の浅い日本は、今後相手国政府との接触もさることながら、企業を中心とした日本の民間レベルと相手国の民間レベルの間におけるネットワークの形成に向けて積極的な努力を続けなければならない。

4. 地域統括戦略の展開

日本企業の国際化の進展に応じて、国際事業に関わる組織構造は変化する。輸出入に関わる事業に止まる限りにおいては、業務の中心は国内に向けられ、日本本社内に国際事業本部を国内事業本部から独立させることで国際事業の機能を十分発揮させることが出来る。事業の国際的展開がさらに進み、販売拠点ないしは生産拠点を海外に設置し、そうした拠点が海外子会社として独立し、いわゆる多国籍企業としての存在になると、当然ながら国際事業本部のみで国際事業に関わる経営活動を遂行することは不可能になる。

多国籍企業は、さらに海外進出した国別に業務を独立させるマルチドメスチック企業と国境を意識することなく地球規模で経営活動を展開するグローバル企業とに分けられるが、前述のように今日のグローバリゼーションと新たな地域主義の流れの中で、日本企業の中にもグローバル企業を目指して新たな経営戦略を樹立する企業が見られるようになった。

マルチドメスチック企業の段階においては、日本本社から社員を派遣し国別に販売、生産、購買、財務等の機能を任せることで国際事業は貫徹出来る。高橋浩夫の調査によれば、これまでの日本の多国籍企業の多くはこのマルチドメスチック企業の段階に止まり、徐々にグローバル企業の段階に入ろうとしている。と同時に、これらの企業は、地域統括本部を設立し、グローバリゼーションの時代に即応出来る体制を整えつつある²⁷⁾。

松田修一は、地域の関係会社グループ全体を統括する機能を持つ会社を統括会社とし²⁸⁾、統括会社を事業活動の有無、持株の有無、統括機能の有無により、①事業兼統括持株会社、②純粹統括持株会社、③統括機能分担統括会社、④事業兼務統括会社に分ける。グローバル企業の目指す地域統括本部は、現地で事業活動を遂行し、持株を有し、かつ統括機能を持つ事業兼統括持株会社がこれに該当する²⁹⁾。したがって、地域統括本部は、単なるリエゾン機能に止まることなく、本格的な本社機能を有することが前提とならなければならない³⁰⁾³¹⁾。

ただ、日本企業の地域統括本部設立の動きは、冷戦構造の崩壊に伴う新世界秩序の芽生えと新たな地域主義の台頭を背景としているものの³²⁾、新世界秩序および地域主義とも政治的な動向と密接な関わりを持つだけに、極めて流動的な要素が含まれる。とりわけアジア太平洋地域は、こ

れまでに健全な市場と民主主義に根付いた機構を成立させた経験がなく、一方において他の地域を上回る経済成長を達成しつつあるのが現状である。したがって、日本企業の独自の経営戦略のもとにアジア太平洋地域において地域統括本部を設立することはより難しく、個々の受入国との力関係に左右されることが少なくない³³⁾。例えば、シンガポールのように国家が外国企業に優遇措置を提供し、地域統括本部を積極的に誘致しようとする動きに対抗して、タイ、マレーシアが地域統括本部の誘致に動こうとする。

このように流動的な余地を残しながらも、近年のアジア太平洋地域は他の地域に比べ躍進が著しく、しかもこれまで地域統括本部の設立に遅れをとってきたため、日本のグローバル企業はこれまでにまして積極的に地域統括本部を設立するものと考えられる。事実、経済同友会の調査によれば、地域統括本部を既に設立している企業は回答企業のうち28.0パーセントに昇る中で（表1）、既に設立している地域の48.0パーセントが米国、27.6パーセントが欧州により占められ、東アジア（日本を除く）は17.1パーセントに過ぎないが、数年以内に設立を構想中の企業について見ると、25.9パーセントが米国、34.3パーセントが欧州であるのに対して、東アジア（日本を除く）は36.1パーセントと他の地域を上回るものと予想されている³⁴⁾（表2）。

表2 地域統括本部の設立（計画・構想）地域

単位：％

項 目	地 域	米 国	欧 州	東アジア (日本を除く)	その他 (日本を除く)	計
すでに設立している(152社)		48.0	27.6	17.1	7.2	100.0
1年以内に設立を計画中(18社)		5.6	72.2	22.2	0.0	100.0
数年以内に設立を構想中(108社)		25.9	34.3	36.1	3.7	100.0

出所) 経済同友会編(1991), 92頁。

グローバル企業は、文字通り地球規模での市場を対象にするものの、組織構造については地域の文化的・社会的・政治的基盤に根差した分権的なネットワークを重視する必要がある。今日、冷戦構造の崩壊により世界の市場が一体化したとは言え、顧客の需要は多様であり、同時に海外進出する際の受入国の対応に差異が見られる。このため、グローバル企業は、多様な要求水準を示す顧客および受入国の従業員さらには現地のコミュニティに対して適切に対応する必要がある。またグローバル企業の管理システムに関する限り、全社的な経営戦略については日本本社において樹立しつつも、海外進出した地域の現地法人の経営管理については権限を委譲し、かつ地域統括本部を設立することによって日本本社と現地法人との有機的な統合を進めることが望ましい。

5. グローバリゼーションとローカリゼーション

これまで、グローバリゼーションについては主として財務戦略を中心に、またローカリゼーシ

ョンについては主として地域統括戦略を中心に論述し、グローバル企業におけるグローバリゼーションとローカリゼーションの重要性を指摘した。しかしながら、グローバリゼーションは初期の国際化の進展とは異なり、グローバリゼーションの進展とともにローカリゼーションが同時並行的に進展し、グローバル企業の国内活動と海外活動とが矛盾対立する事態さえ生ずる。例えば、財務管理についてはグローバル志向の意思決定が可能であっても、マーケティング、人的資源管理についてはローカル志向の意思決定により、また研究開発管理については本社中心の意思決定に従う方が望ましい場合が少なくない³⁵⁾。

したがって、ここでさらに一步進んで財務戦略と地域統括戦略を統括する経営戦略が必要となつてこよう。グローバル企業の地域統括戦略が地域性に偏るあまり、本社でグローバルな視点から総合的に遂行されるべき財務戦略と矛盾するものであってはならない。このようなグローバリゼーションとローカリゼーションを統括した総括的戦略は現在のところ極めて新しい経営戦略であつて論文としても取り上げられていない。しかしながら、我々はグローバル企業の将来を展望する時、総括的戦略を展開するための総括的目標を明確にしなければならない。例えば、キャノンは世界共生のための経営³⁶⁾を八百半は万教帰一と言う経営理念³⁷⁾を掲げ企業全体を総括しようとしていることに注目したい。財務戦略は、あくまで成長、安定のために総括的戦略の裏付となるものである。つまり、単純に先行した財務戦略のみでは、グローバリゼーションとローカリゼーションの間の整合性を求めることは出来ない。

もっとも、こうした世界を総合的に総括する目標および理念、それに伴う経営戦略の事例はまだ豊富に存在しないことも事実である。前述のキャノンや八百半は、その方向を目指して第一歩を踏み出した事例に過ぎない。本論文ではその点の重要性を指摘したものの、具体的な方策を深く掘り下げるに至っていない。今後の研究課題として追求したいと考える。

〔注〕

- 1) ドクター＝タン＝フォン・グリンナウ(Doktor, Tung, and Von Glinow)によれば、グローバルな視点からの企業組織の研究は、1970年代は専ら北米の企業に、1980年代はN I C s の台頭に、そして1990年代はグローバルな戦略提携の形成に向けられている、と言う。Doktor, Tung, and Van Glinow (1991), p.362.
- 2) 中垣昇(1993),34-35頁。
- 3) 中垣昇(1993), 4-5 頁。
- 4) 吉田和男によれば、欧米型システムは要素間の相互関係が小さい個人主義的システムであるのに対して、日本型システムは要素間の関係が強い間人主義的システムである、と言う。吉田和男(1993),140-172頁。
- 5) 三戸公は、日本の企業経営は伝統的経営理念である《家》制度経営理念＝経営家族主義と欧米的な経

営合理主義の2つの流れを持つ、と言う。そして《家》制度経営の特質は、何よりも身分階層制であり、第二に属人主義であり、稟議制である、とする。三戸公(1991),74頁。

- 6) Murabe (1990), p.45.
- 7) Nicolaides (1992), pp.50-51.
- 8) 企業内銀行は、フランスのルノー社が1960年代後半にローザンヌに金融子会社を設立のが嚆矢とされているが、実際に活用されるようになったのは変動為替相場制に移行した1970年代初頭である。Ankrom (1994), p.63.
- 9) 中垣昇(1994b), 22-28頁。
- 10) Drucker (1992), p.216.,邦訳、332頁。
- 11) Brainard (1992), pp. 7 - 8 .
- 12) 仁科一彦(1993), 181頁。
- 13) Ohmae (1990), p.53.
- 14) 中垣昇(1993),54-56頁。
- 15) 中垣昇(1994b),30頁。
- 16) Ankrom (1994), p.64.
- 17) 中垣昇(1994a),14-15頁。
- 18) 中垣昇(1994c),56-63頁。
- 19) 中垣昇(1993),45-48頁。
- 20) キムは、協調的アジア太平洋サブグループの一員であるASEAN諸国の中にシンガポールを入れ忘れている。Kim (1992), pp.80-82.
- 21) 中垣昇(1993),46-47頁。
- 22) エレックによれば、APECの地域主義のコンセプトはECのような差別的なものではない、と言う。Elek (1992), p.71.
- 23) 中垣昇(1993),119頁。
- 24) 舟橋洋一(1993),65-68頁。
- 25) Elek (1992), p.71-72.
- 26) ODA (official development Assistance) とは、二国間援助のうち国レベルで行われる政府開発援助を言い、国際協力事業団(JICA)と海外経済協力基金(OECF)によって取り扱われる。日本の1992年のODA総額は119億4,000万ドルに達し(対GNP比0.30%)、金額では世界一である。矢野恒太記念会編(1994),437頁。

ただ、ODAによる援助には、人道的援助、経済的援助、政治的援助に分けられるが、このうちでも経済的援助が圧倒的部分を占め、日本企業の利益を誘導する性格があることも事実である。鷲見一夫(1989), 7 - 8 頁。

- 27) 中垣昇(1993),52-53頁。
- 28) 松田修一(1991),144頁。
- 29) 中垣昇(1994b),46-47頁。
- 30) 安室憲一は地域統括本部の条件として、第一に当該地域に所属する各国現地法人の株式を所有する持株会社を兼ねるかあるいは日本本社のプロキシ（代理権）を代表していること、第二に地域統括本部の社長は日本本社のボードメンバーであるだけでなく実質的なトップ・マネジメントであること、第三に地域統括本部は地域全体のプロフィット・センターであるとともに、各国現地法人は独立の現地法人として利益責任を負うこと、第四に地域統括本部の経費は各国現地法人が負うこと、を挙げている。安室憲一(1993),127-129頁。
- 31) 安室憲一は、日本本社、地域統括本部、各国現地法人の間の利益責任の共有化に伴うコンフリクトの解決策は、日本本社のCEOがリーダーシップをとる経営トップ会議によるグローバルな協力体制、地域統括本部の中にある製品コーディネーターと地域コーディネーターによる地域での協力体制、地域統括本部スタッフによる現地法人支援体制の3つのレベルがある、と言う。安室憲一(1993),129-130頁。
- 32) 中垣昇(1993),39頁。
- 33) 中垣昇(1993),13-16頁。
- 34) 中垣昇(1993),53頁。
- 35) 山下達哉・高井透(1993),102頁。
- 36) 賀来龍三郎キャノン株式会社社長(1987年)は、あるべき企業の経営理念として「世界共生」のための経営を掲げる。清水龍瑩(1992a),235頁。
- 37) 和田一夫株式会社八百半デパート会長(1989年)は、日本企業が海外進出した現地の人々を活性化させながら展開するグローバリゼーションのひとつの指針として「万教帰一」と言う経営理念を掲げる。清水龍瑩(1992b),939-940頁。

参考文献

経済同友会編(1991)『平成2年版・企業白書』経済同友会。

清水龍瑩(1992a)『大変革期における経営者の洞察力と意思決定——大企業経営者のインタビュー・サーベイ(1986-1990)——〔I巻〕』千倉書房。

清水龍瑩(1992b)『大変革期における経営者の洞察力と意思決定——大企業経営者のインタビュー・サーベイ(1986-1990)——〔III巻〕』千倉書房。

驚見一夫(1989)『ODA援助の現実』岩波書店。

中垣昇(1993)『グローバル企業の地域統括戦略——シンガポールの日系企業の財務戦略を中心に——』文真堂。

- (1994a)「企業財務国際化の論理」『中京経営研究』第3巻第2号、1-20頁。
- (1994b)「グローバル企業の財務管理」『中京経営研究』第3巻第2号、21-54頁。
- (1994c)「日系企業の地域統括戦略——シンガポールの日系企業の財務戦略——」『中京経営研究』第4巻第1号、45-66頁。
- 仁科一彦(1993)『国際市場時代の財務戦略』日本経済新聞社。
- 船橋洋一(1993)『日本の対外構想——冷戦後のビジョンを書く——』岩波書店。
- 松田修一(1992)『変革・日本型経営——グローバル時代の生き残り戦略——』第一法規。
- 三戸公(1991)『家の論理 I ——日本的経営論序説——』文真堂。
- 安室憲一(1993)『国際経営』日本経済新聞社。
- 矢野恒太記念会編(1994)『1994/95年版・日本国勢図会』国勢社。
- 山下達哉・高井透(1993)『現代・グローバル経営要論』同友館。
- 吉田和男(1993)『日本型経営システムの功罪』東洋経済新報社。
- Ankrom, Robert K. (1994), "The Corporate Bank", *Sloan Management Review*, Winter 1994. pp. 63-72.
- Brainard, Robert (1992), "Internationalising R & D", *The OECD OBSERVER* 174, February/March 1992, pp. 7-10.
- Doktor, Robert, Rosalie L. Tung, and Mary Ann Von Glinow (1991), "Future Directions for Management Theory Development", *Academy of Management Review*, 1991, Vol.16, No.2, 362-365.
- Drucker, Peter F. (1992), *Managing For The Future: The 1990s and Beyond*, Butterworth-Heinemann. (邦訳：上田惇生・佐々木実智男・田代正実訳『未来企業——生き残る組織の条件——』ダイヤモンド社、1992.)
- Elek, Andrew (1992), "Trade Policy Options for the Asia-Pacific Region in the 1990's: The Potential of Open Regionalism", *Economic Pluralism: Asia-Pacific Economies*, Vol.82, No.2, May 1992, pp.74-78.
- Kim, Duk-Choong (1992), "Open Regionalism in the Pacific: A World of Trading Bloc?", *Economic Pluralism: Asia-Pacific Economies*, Vol.82, No.2, May 1992, pp.79-83.
- Murabe, Tamotsu (1990), "Internal Communication in Japan", *IABC Communication World*, December 1990, pp.44-46.
- Nicolaides, Phedon (1992), "International Perspectives: Market-Opening Policies and Global Companies", *Business Economics*, April 1992, pp.50-52.
- Ohmae, Kenichi (1990), "The Interlinked Economy", *Chief Executive*, pp.50-53.