

Title	日本企業における海外子会社への権限委譲とガバナンス：地域統括組織の有用性の観点より
Sub Title	
Author	稲垣, 成晃(Inagaki, Shigeaki) 小幡, 績(Obata, Seki)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2012
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2012年度経営学 第2728号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002012-2728

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文 (2012 年度)

論文題名

日本企業における海外子会社への権限委譲とガバナンス
—地域統括組織の有用性の観点より—

主 査	小幡 績 准教授
副 査	清水 勝彦 教授
副 査	齋藤 卓爾 准教授
副 査	

2013 年 3 月 1 日 提出

学籍番号	81130153	氏 名	稲垣 成晃
------	----------	-----	-------

論 文 要 旨

所属ゼミ	小幡 績 研究会	学籍番号	81130153	氏名	稲垣 成晃
(論文題名)					
日本企業における海外子会社への権限委譲とガバナンス －地域統括組織の有用性の観点より－					
(内容の要旨)					
<p>「六重苦」という言葉に代表されるように昨今の日本企業を取り巻く環境は厳しくなっており、これを反映し、日本企業は自社のオペレーションの海外シフトを加速させている。だが、海外に子会社を設立してもしばらくすると同社内にて自立への動きが高まる一方、本社(GHQ)はカネの出し手故に同社への関与を継続しようとするも、在外子会社の数は増加し続け、現地への分権化を進めたとしても、同社に対するガバナンスを効かせられるかは疑問が残る。</p> <p>この課題解決の一助となるのが地域統括組織(RHQ)の活用である。ここでは RHQ とは、GHQ から一定の権限を委譲され、経営に責任を負う独立した意思決定機関であり、事業、業務の地域最適化の為に設立され、「地域一体」となった経営を推進する組織であるとする。その上で、RHQ のあるべき姿を検討すべく、日本及びシンガポールにおいて実際に RHQ を運営している日系及び外資系企業計 9 社にヒアリングを行い、実態を調査した。その際、仮説として「RHQ は(日本ではなく)現地中核拠点に設置すべき」、「RHQ により地域を面で捉えた効率的な経営が可能となる」、「RHQ 設置により、第一義としてヒト、第二義としてカネによるガバナンス構造が組成される」とする。</p> <p>一点目の仮説について RHQ として独立した運営を図る為には GHQ から切り離されている必要があること、地域経営を推進するためには域内との積極的なコミュニケーションが肝要であることからより現地中核拠点に設置されるべきであることが立証された。二点目について、RHQ 主導で人事、経理面でスケールメリットが生まれる、効率性が生まれることが示唆された。三点目については、現地に役員級が配されることで域内に対しての権威や権限を発揮できる立場になるが、出資についてはオペレーションと分けて考えられ、必ずしも正と言えるわけではないことが判明した。</p> <p>これら一連の調査を受けて、RHQ のあるべき姿として、以下の点を論じた。まず、企業によって RHQ の設置、運営手法には違いが存在している点、そして RHQ に向かない(慎重な検討を要する)事業形態が存在しているという点である。その上で、RHQ としてヒトとカネを押さえることにより、域内に対するガバナンスを働かせることが可能となる。ここでヒトとは、役員だけではなくライン業務における第一線級の人材の RHQ 配置や、RHQ を介した評価制度、そして域内の人材データベース作成を提起する。役員派遣はまた、移譲された権限に対し RHQ として責任を取れる立場となることも意味する。カネについては、資金プーリングを実施することで資金効率化を実現するだけでなく、RHQ による各社の財務諸表の見える化を進めることを提起する。そして、GHQ は RHQ や域内子会社への関与を極力減らすべく、既存の権限を手放す覚悟を持たなければならない。</p> <p>そして、RHQ 設置にあたってはスケールメリットが生まれやすい機能(コーポレート)部門からの設置を進め、その後各事業の状態に応じて順次 RHQ に地域向け業務を移管していくことを提言する。GHQ はグローバルな経営資源配分、及びグローバルな分業・統合施策の立案に注力すべきである。また、RHQ を機能させるためには時間が必要である。RHQ への機能の段階的以降を図りつつも、外部環境は常に変化しており、それに伴って地域統括の形態も柔軟に変容していくべきである。なお、国によっては RHQ に対し税恩典を提供しているが、申請準備に多くの工数を要したり事業形態の硬直性が求められる為、税恩典取得ありきでの RHQ 設置は必ずしも好ましいとは言えない。</p> <p>なお、本論文においては RHQ について述べているが GHQ については十分に言及できていない。GHQ の役割について再考することで RHQ の立ち位置も明確化されるはずであり、ここに本論文の限界が存在する。しかし、現在活発である地域統括会社の設立に対し、その手法や在り方に考察を行ったことで一定の貢献がなされていると言える。</p>					