

在日外資系企業の経営に関する一考察

— 子会社の役割を中心として —

長谷川 礼

1	はじめに	1
2	在外子会社としての外資系企業	1
2-1	子会社の役割に関する研究	
2-2	P&G ジャパンに見る役割の変遷	
3	異文化経営の現場としての外資系企業	8
3-1	先行研究	
3-2	P&G ジャパンのケース	
4	結びに代えて	10

1 はじめに

外資系企業には2つの顔がある。ひとつは海外の本社からみた場合の子会社としての顔であり、もうひとつは日本市場における経営主体としての顔である。前者の場合、子会社を企業グループ全体の一構成員としてどのように位置づけていくか、どのような役割を課すかが焦点となる。後者の場合には、現地の経営環境に適応した経営様式を採用するか、本社との整合性を重視したそれを採用するか、あるいは本社と現地市場からの異なる、時として相反する要請にどう応えるか等が論点となる。

本稿の目的は、以上の2つの側面からの最近の研究を概観した上で、P&G ジャパンのケースについて検討することである。

2 在外子会社としての外資系企業

2-1 子会社の役割に関する研究

外資系企業は本社から見た場合は海外の子会社であり、国際経営の領域では企業グループ全体の中での子会社の役割に着目した研究が多い。近年の動向として、一方で在外子会社の役割がどのようにダイナミックに変化するか、進化のプロセスに焦点を当てた研究があり、他方では、進化の成果ともいえるが、能力の高い在外子会社の戦略上の重要性に関する研究が活発である。

Birkinshaw=Hood (1998 p.783) は、子会社の進化について、当該子会社の能力のレベルと本社から与えられる責任範囲の変化に着目し、能力レベルと責任範囲のどちらが先行して変わっていくかによって、4種類の子会社の進化パターンが考えられるとしている。さらに、責任範囲は不変の

ままで、子会社が現存の能力を強化するという第5の進化パターンをも提唱している。

5つの進化パターンの決定要因は本社要因、子会社要因、受入国要因に分類され、本社の要因としては、内部資源の配分に関する競争的なメカニズムの採用、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が含まれる。子会社に関する要因としては、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を挙げている。受入国要因として、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をあげている。

5つの進化パターンは、次の通りである。

- (1) Parent-driven investment (PDI)：まず、本社が主導で在外子会社の責任範囲を拡張し、そのために必要な投資を行う。その結果、当該子会社の能力は拡大し、子会社担当のマネジャーは他の海外の子会社との競争・協調を意識するようになる。
- (2) Subsidiary-driven charter extension (SDE)：在外子会社のマネジャーが組織能力の向上を目標とし、まずそれを達成する。その結果、本社が当該子会社の責任範囲を拡張する。
- (3) Parent-driven divestment (PDD)：最初に本社が子会社の特定の製品、技術、市場などに対する責任範囲を縮小する。それに伴って、徐々に当該子会社の能力の低下が引き起こされる。
- (4) Atrophy through subsidiary neglect (ASN)：在外子会社の能力が時間の経過とともに徐々に低下し、業績も悪化してくる。その結果、最終的には本社は当該子会社の責任範囲を縮小する。
- (5) Subsidiary-driven charter reinforcement (SDR)：在外子会社は既存の責任範囲の中で、既存の能力を研ぎ澄ます努力を重ね、その結果、組織能力は強化される。

次に第二の論点である在外子会社の新たな役割として、戦略リーダー、およびセンター・オブ・エクセレンスとしての役割が注目されている。いずれも、子会社の能力が現地市場でのみ利用されるのではなく、企業グループ全体の中に位置づけられ、活用されていく点が強調されている。

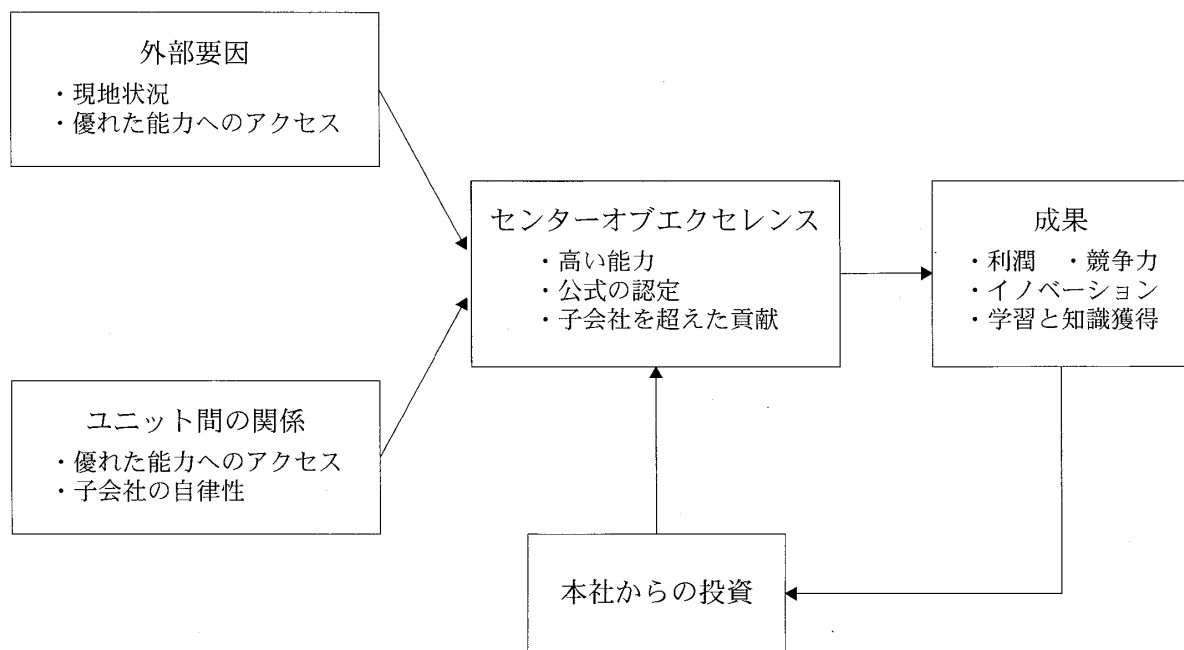
まず戦略リーダーの概念について。バートレット＝ゴシャル（1989）は、国際化のパターンを、従来の日本の国際企業の典型的なパターンとしてグローバル型、アメリカ企業に広く見られたインターナショナル型、早くから国際化したヨーロッパのマルチナショナル型として、様式化した。それらを踏まえて、1980年代以降、国を問わず進展している新たな方向性として、トランスナショナル型の国際組織を提唱した。分散、専門、相互依存をキーワードとする統合ネットワーク型の企業であるが、注目に値する点は、それまでの国際経営では、本社の事業をいかに国際展開するかが焦点であり、子会社の役割や子会社の経営にはあまり注目してこなかったのに対し、子会社の役割の重要性を明示したことである。

トランスナショナル型の組織では、海外の子会社も本社も同等の立場で、それぞれが分散された経営資源を保有し、専門の役割に特化した上で、相互依存の関係を構築していることが特徴である。したがって、現地子会社の能力・経営資源と現地環境の戦略的重要性の2つを軸として、子会社の役割を4つに分類した。それらは、戦略リーダー、貢献者、実行者、ブラックホールであるが、特に戦略リーダーは組織能力も高く、戦略的にも重要な現地市場に立地しているため、新製品の開発

や新技術の獲得など、グループ全体での特定分野におけるリーダー的存在である。従来は、基本的には本社が中心にあり、現地子会社が開発等を担当する場合には、当該現地市場のみが射程にあった。その中で、戦略リーダーは新しいタイプの子会社として注目・期待された。

次に、センター・オブ・エクセレンスの概念であるが、Frost=Birkinshaw=Ensign (2002 p.997) では、次のように定義している。センター・オブ・エクセレンス (COE) とは、本社が公式に価値創造活動において重要な資源であると認定する一連の能力を有する組織単位であり、その能力は企業グループ全体で有効活用するものとする。必ずしも子会社が COE の最小単位とは限らず、実際には多くの企業が子会社の中の特定の機能を COE と認定している。あるいは特定の個人である可能性も否定することはできないし、所属する子会社には関係なく、特定分野に秀でた複数の人材で構成される仮想グループを指すこともありうる。Frost らは、理論的にはいずれも可能性はあるが、実際には特定の人物や仮想グループというより、何らかの物理的拠点を設置することが多いとしている。また、特定製品の開発プロジェクトとは異なり、特定の価値創造活動を対象にすることが多い。COE の決定要因をめぐる概念モデルは、図表 1 の通りである。

図表 1 多国籍企業における COE 形成の概念モデル



出所：Frost=Birkinshaw=Ensign (2002) P.1001

外資系企業の経営活動はこうした多くの要因の影響を受けていると考えられる。次項では、P&G におけるグループ全体の発展の経緯と、P&G ジャパンの位置づけ、および進化パターンを探りたい。

2-2 P&G ジャパンに見る役割の変遷

The Proctor & Gamble Co. (以下、P&G) はその規模においても、グローバルな活動の地理的広がりにおいても、屈指の国際企業といえる。2006年末の時価総額は2,040億ドルで、世界ランキング11位であった⁽¹⁾。160カ国で300以上のブランドを展開しており、2005年7月から2006年6月会計年度の売上高は682億ドルに達している。海外の子会社の数は80社余、従業員約13万5千人を擁する。

戦前はカナダ、英国、キューバの他に、ヤシ油確保を目的としてフィリピンに直接投資を行った。日本市場への参入は1972年であったが、当初は外資規制の下、日本企業との合弁事業としてスタートした。P&Gの出資比率50%に対し、日本側は日本サンホームと伊藤忠商事が出資、P&G サンホームが設立された。76年には、紙おむつパンパースの輸入業務を行う100%出資子会社、日本P&Gが設立された。その後の増資により、78年7月にはP&G サンホームを100%出資子会社とした。1984年にはP&G サンホームと日本P&Gを解散し、P&Gグループの海外事業を統括する米国P&G インターナショナルの日本子会社として、P&G ファー・イースト・インクを設立した。2006年、日本法人プロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン株式会社 (以下、P&G ジャパン) に組織変更した。

P&Gの日本市場参入は、洗濯用洗剤という成熟市場への参入と、紙おむつ市場という当時はまだ存在しなかった新たな市場の創造という、2つの性質の異なる活動から始まった⁽²⁾。参入当初のP&G サンホームの主力商品は洗濯用洗剤チアーであった。国内の花王、ライオンといった競合企業に対して、知名度の低さ、製品ポジショニングの不適切さ、また流通企業との関係構築の困難さなどのため、深刻な業績の低迷に苦しんだ。一方、1977年に発売開始された紙おむつパンパースは、実質的に新たな市場創造であった。最初の2年間100億円を売り上げ、約90%のシェアを占めた。しかしながら、その後はユニチャーム、花王から競合製品が矢継ぎ早に市場投入され、1985年にはパンパースのシェアは1桁まで低下した。

この年、P&Gは在日会社に対して、本腰を入れてビジネスの巻き返しを図るべく、組織改革に着手した。子会社の能力強化を率いる強いリーダーシップを発揮できる人材として、在日会社の当時の社長、ヤーガー氏の存在は大きかったといわれる⁽³⁾。前述の Birkinshaw=Hood (1998) に従えば、PDI、すなわち本社主導の大幅な増資を伴う改革であり、責任範囲の拡大に続き、子会社の能力レベルの向上が実現した例といえよう。

1985年からの10年間、「一大飛躍」(85-88年)、「頂点達成」(88-91年)、「拡新創和」(91-95) というスローガンの下、日本での事業再建に向けて、製品改革や流通改革等、さまざまな試みが実施された。1988年、パンパースはトップシェアを回復、同時に生理用ナプキン、ウィスパーの新発売で成功を収めた。パンパースは日本市場向けに製品改良が加えられ、その新パンパースで失地回復を実現したのみならず、この新パンパースはアメリカ市場にも導入され、パンパースの米国市場での大幅なシェア伸長にも貢献した。日本発のイノベーションが本国に逆移転され成功を収めたことにより、日本子会社は単なる販売拠点から、戦略リーダーへと役割を大きく転換した⁽⁴⁾。1993年には、神戸のポートアイランドに本社ビルが建設された。

1980年代に西ヨーロッパで開発されたカテゴリー・マネジメント制は、事業が地球規模で広がるにつれマトリックス構造へと進化していった⁽⁵⁾。その結果、海外子会社のマーケティング・マネジャー

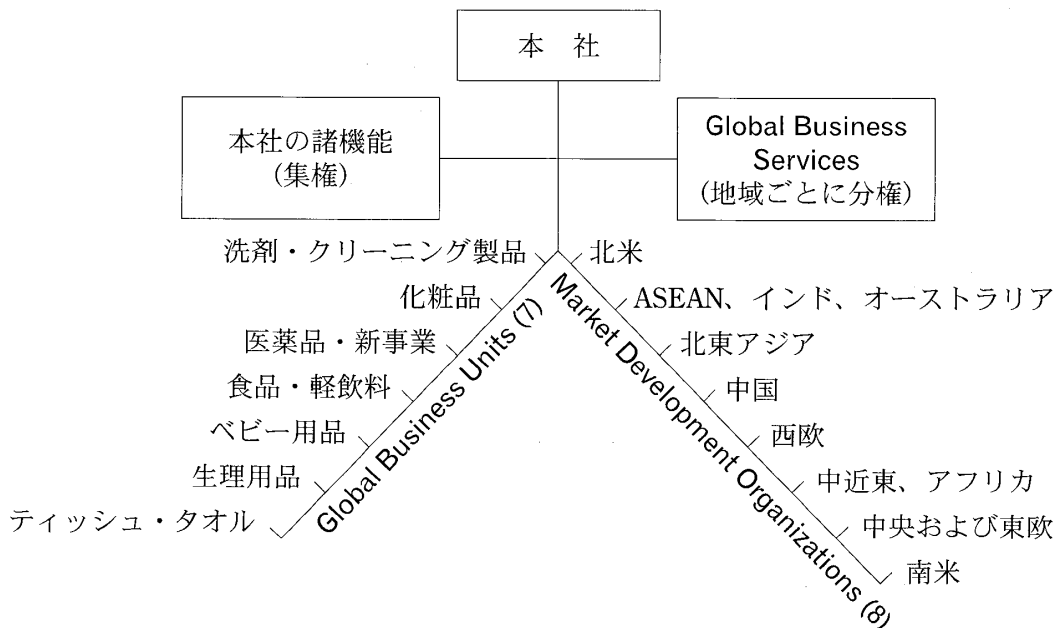
とブランド・マネジャーは、米国本社のカテゴリー・マネジャーと現地子会社の社長という2つの指示命令系統の下におかれることになった。そのため、1995年には、北米、ヨーロッパ・中近東・アフリカ、アジア、南米という4人の地域担当のエグゼクティブ・バイス・プレジデントの下にビジネスを再構築した。しかしながら、当時、トップ・マネジメントは抜本的な組織改革の必要性を感じていたとされる。

検討を重ねた結果、1998年9月⁶⁾、2005年を完成時期として、「オーガニゼーション2005 (O-2005)」を21世紀のP&Gの組織構想として発表した。O-2005では、製品別事業部 GBU (Global Business Units) が採用され、全体的なビジネス戦略と計画立案、ブランド開発、ブランド・マネジメントに関して、完全な責任を負い、それぞれの GBU は、任務遂行に必要な研究開発、製品供給、マーケティング、CBD⁷⁾、IT、財務・会計、人的資源管理のすべてを掌握するとされた。洗剤・クリーニング製品、化粧品、医薬品、食品・軽飲料、ベビー用品、生理用品、ティッシュ・タオルの7つの GBU が設立され、5つはシンシナティの本社に置かれたが、2つは海外に設置された。洗剤・クリーニング製品の GBU はブリュッセルに本拠を置き、生理用品の GBU は神戸にその本拠地が置かれた。世界4地域制から製品別事業部制への移行の目的は、意思決定のスピードアップ、新製品の迅速なグローバル展開であった。

一方、MDO (Market Development Organizations) は、市場戦略と計画立案、顧客開発、外部との関係、現地採用を含む組織開発の4つの職務を持つ。GBU と MDO は完全なマトリックス組織ではない。利益責任単位は、GBU と MDO の間で、地域によって異なり、北米、西ヨーロッパ、南米、北東アジア (日本と韓国) という基本的には先進国では GBU に利益責任があり、他の地域では MDO にあるとされた。

GBS (Global Business Services) はグループ全体を対象とし、IT や人的資源管理などに携わる部門である。

図表2 オーガニゼーション2005 1998年9月



出所：Dyer=Dalzell=Olegario (2002) P.295

当時、7つのGBUの中の1つが日本に設置されたことは、当該分野における日本子会社の戦略リーダーとしての役割が、P&Gグループ全体に明確に示されたことに他ならない。90年代後半になると、日本子会社の人材のP&Gグループのトップ・マネジメントへの登用も行われた。上述の和田氏は1998年、日本人として始めてヴァイス・プレジデントに就任した。原則的に社内登用制を採用しているP&Gにおいては、こうした子会社と本社を結ぶキャリアパスの確立がとりわけ重要である⁽⁸⁾。

また、日本子会社の役割と組織能力の進化プロセスにおいて、同時に前項でみたセンター・オブ・エクセレンスとなりうる人材が育成されてきた点も指摘しなければならない。すなわち、特定分野において秀でた能力を有し、グローバルにその能力を活用する人材の輩出である。たとえば、和田氏はその著書の中で(2006 p.29)、「私は日本国内のブランドを担当しながら、早期からグローバルマーケティングの一端を担い始めました。最初はウィスパーのブランドマネジャーだったとき、日本での成功を基にアジア各国にウィスパーを導入することになり、各国のカントリーマネジャークラスやマーケティングのトップに対して「ウィスパーカレッジ」と称するウィスパーの導入方法のセミナーをし、コンサルティングの役目をするようになりました。そしてヨーロッパでのオールウェイズ(日本ではウィスパー)の導入に関してのコンサルティングなど、成功した国として、その秘訣を相手国に応用できるようにサポートを提供していました。日本の責任者でありながら、グローバルマーケティングに参画して発言できるというのは、とても新鮮でエキサイティングなことでした」と述べている。

P&Gの規模拡大は、図表3に見るように、1985年以降本格化したM&Aの効果を抜きには語れない。P&Gにとって最大規模のM&Aは、2005年7月に欧州で、10月に米国で承認されたジレットとの合併である⁽⁹⁾。目的は、ウォルマート、カルフルなど大手ディスカウント系小売業者との力関係を強化するためといわれる。これらの大手小売業者との取引においては、ブランド力のみでは取引継続が困難であり、規模の経済性を最大限活用して、品質を維持しつつも、低価格化を進めざるを得ない状況にある。「この合併により、売上高10億ドル以上のブランドは、P&Gの16ブランドに、ジレットの5ブランドが加わることになる」と、ラフリー会長兼CEOは発表した。

足立(『国際商業』2003年7月 p.49)によると、P&GのM&Aは戦略上の目的から4つに分類される。第一に新規製品カテゴリーへの参入を目的とするM&A、第二に販売地域の拡大を目的とするもの、第三に、カテゴリー内でのプレゼンスの強化を目的とするケース、最後に、優れた技術を利用した商品をもつ企業を買収し、P&Gの販売力を生かして売上を伸ばすことを目指すケースである⁽¹⁰⁾。

図表3 P&Gの主なM&A事例

時期(年)	被買収企業	主要地域	主なカテゴリー・ブランド	目的
1985	リチャード・ヴィックス	米国	OTCとパーソナルケア製品「バンテーン」等	③
1988	ベルフメリア・フェボ	ブラジル	パーソナルケア製品	②
1989	ノクセル	米国	化粧品「ノグゼマ」「カバーガール」等	①
1990	アメリカン・サイアナミッド トイレタリー・化粧品部門	米国	男性化粧品「オールド・スパイス」等	①
1990	デルモンテ ジュース部門	米国	ジュース「ハワイアン・パンチ」	③
1991	ラコナ	チェコ	洗剤	②
1991	マックスファクター	米国	化粧品	③
1992	ベトリックス	ドイツ	香水	①
1993	VPシッケダンス	ドイツ	トイレットペーパー、生理用品	②
1996	デターゲンティ	ルーマニア	洗剤	②
1996	ボンブリル 洗剤ブランドと工場	ブラジル	洗剤「ODD フェーズ」「クアント」「ポップ」等	②
1996	キンバリー・クラーク ぬれタオル部門	米国	ぬれタオル	①
1997	タンブランズ	米国	タンポン「タンボックス」	①③
1997	双竜(サンヨン)製紙	韓国	紙おむつ、生理用品	③
1998	カランセド	メキシコ	ベーカーリー	②
1999	リカバリー・エンジニアリング	米国	家庭向け浄水システム	④
1999	アイムス	米国	ペットフード	①
1999	バレラ	コロンビア	日用品	②
2000	ジョーンズ・スピンプラシ	米国	電動歯ブラシ	④
2001	クレイロール	米国	ヘアカラー(サロン用、小売用)	①
2002	ジャン・パトゥ	米国	高級化粧品	①
2003	ウエラ	ドイツ	サロン用ヘアカラー・ヘアケア	③

(注) 目的の数字は企業買収の目的が①新規製品カテゴリーへの参入、②販売地域の拡大、③カテゴリーでのプレゼンス強化、④優れた技術の商品獲得を意味している

出所：『国際商業』2003年7月 P.49

買収後の経営統合については、前述の足立によると、まず経理と情報システムを統合し、ビジネスのインフラを整合性のあるものにし、その後、類似製品は優れた方の製品へと統合・一本化する。研究開発についても、研究所の間で役割分担し、優先度の高い分野、研究に集中的に投資する。同様に生産についても、複数の工場で生産性、効率性の比較を行い、効率的なほうへ統合する。こうしたプロセスにおいてコスト削減の可能性を探る。その後、買収から2-3年経た後、社長を含め、主要なポストのマネジャーをP&Gから派遣し、マーケティング、販売についてもP&Gの方式を移植する⁽¹¹⁾。

2002年7月、1994年から98年まで日本の責任者を勤め、日本とアジアの事業を統括した経歴を持つラフリー氏が会長兼CEOに就任した。ラフリー氏は前任のヤーガー氏の組織改革は、7つから4つにGBUを集約するという調整を加えながらも、基本的に踏襲した。しかしながら、ブランド戦略・流通企業への対応については対照的な戦略を採用した。ヤーガー氏は成熟製品の可能性を過小評価し、ニッチ市場向けの新製品開発に力を入れた結果、P&Gの主力商品のシェア低下を招いたとされるが、ラフリー氏は、当時、売上高の50%以上を占める売上10億ドル以上の12のブランド、売上げ上位10カ国、売上げ上位10の顧客に集中投資することを打ち出した。不採算事業や小規模ブランドなどは売却、他社との合併事業を設立して分離、マネジメント・バイ・アウト方式による売却などの対象とした。(『国際商業』2002年7月 p.32) また、石鹼生産のカナダ企業へのアウトソー

シング、2003年5月の情報処理業務のヒューレット・パッカードへのアウトソーシングなど、外部企業との新たな関係の構築にも着手している（『国際商業』2003年10月 p.45）。

P&G 日本の業績であるが、02/03会計年度（02年7月から03年6月）から05/06会計年度まで4年連続での売上成長を達成した。消費者ニーズの調査能力と調査結果の活用能力、製品機能と消費者へ提案の卓越性、流通企業との関係の革新、グローバルな規模の経済性の実現などが、成功要因として挙げられている（『国際商業』2007年1月 p.22）。

3 異文化経営の現場としての外資系企業

3-1 先行研究

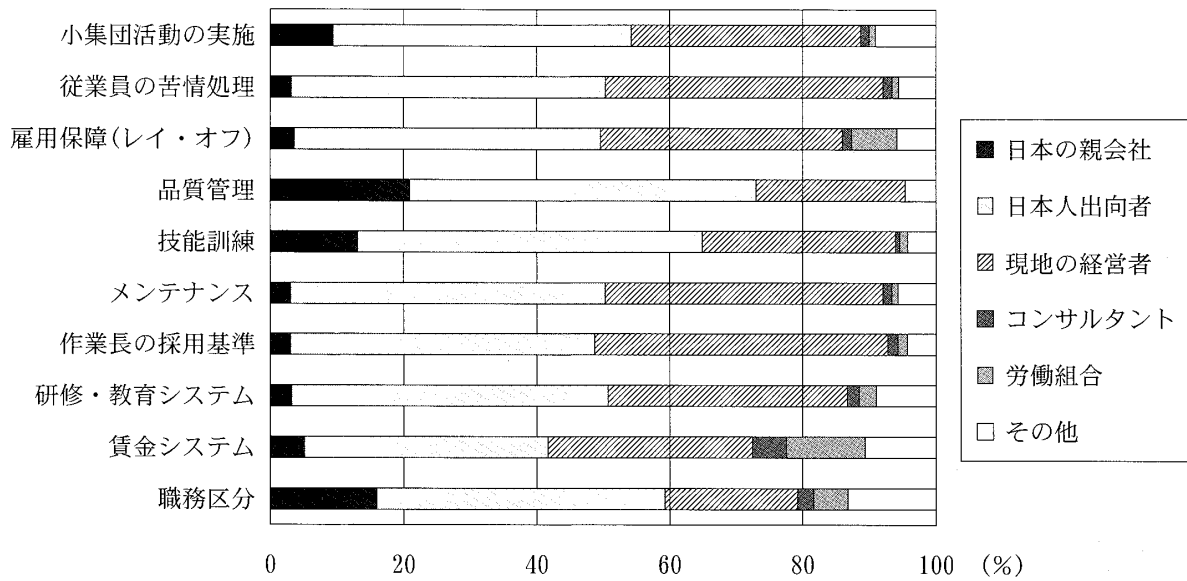
外資系企業の経営は、本社から見た在外子会社としての研究対象であると同時に、異文化経営の研究対象領域でもある。既存の異文化経営研究を、国、文化をおもに対象とする研究と、組織を研究の焦点とするものとの二分する⁽¹²⁾と、前者は、一国の経営機能の移転可能性や普遍性、文化の相違や類似性の比較研究が主であり、後者は組織に対する文化や文化的多様性の影響の分析に主眼がある。第3節では、基本的には日本と米国の相違、類似性、あるいは移転可能性を検討しつつ、外資系企業の組織に対する影響も探りたい。

現地子会社において本国方式を適用している度合いと、現地適応の度合いは表裏一体の概念として捉えうる。阿保編著（1994）、板垣編著（1997）では、日本的経営・生産システムを細分化した経営要素からなるシステムと捉え、米国および東アジアにおいて、適用・適応の枠組みを用いて、大規模な現地調査を行った。そこでは、日本的経営の移転可能性、経営のハイブリッド化を論じている。その後、シュルンツェ・ロルフ（2003）は、このアンケート用紙を修正して、在欧日系企業を対象に同様の調査を行った。その結果、多くの調査項目で米国、東アジアの調査と比較して、日本方式を採用する適用ではなく、現地方式への適応が進んでいると指摘している。各経営要素について回答した方式の由来は、図表4に見る通りである。この調査では、各項目はまったく独立に記述されており、経営要素間でどのように調整が図られているか、トータルのシステムとして整合性が確保されているかについては明確な言及はない。

谷口＝延岡（2003）は、2国の異なる経営スタイルが在外子会社で融合して、新たな経営スタイルを生み出しているケースとして、フォードの出資比率が33.4%に達した後のマツダを挙げている。マツダ内部における意思決定の構造、基準、プロセス、実行の4項目について、フォードからの派遣マネジャーが、本社を意識せずにいかにマツダの業績を回復するかを中心に意思決定しようとしているか、またその過程で、フォード方式とマツダ方式のいずれか一方の方法を採用することなく、両者の融合により新たな方式を生み出している点を高く評価している。マツダ方式を基礎として、どの程度フォード方式を注入していくか、両方式に現行の方式の由来を求めている点に、上述の適用・適応の概念との共通点を見出すことができる。ここでの調査対象領域（意思決定の構造等）はマツダ内部で完結する方式であり、米国フォードとの整合性は求められていない⁽¹³⁾。

最後に比較制度分析の枠組みについて、外資系企業の経営の分析への応用可能性を検討したい。比較制度分析では各国（あるいは各地域）において広く見られる経営様式を構成する経営要素は、

図表4 各経営要素の方式の由来



出所：シュルンツェ・ロルフ（2003）P.277

時間の経過とともにそれぞれ相互に補完し合いながら変容を重ね、最終的には自己完結的な経営様式を構築していくと考える。その結果、日本企業の経営、あるいは米国企業の経営として、同質性のある経営様式が観察されるようになる⁽¹⁴⁾。

青木（青木他 1989 pp.54-56）は日本企業と欧米企業にそれぞれ見られる相互に補完的な制度として、情報システムと人事制度の関係をあげている。すなわち、日本企業においては、情報システムは帰納的志向と横断的情報共有を特徴とする分権的アプローチをとっており、インセンティブシステムとしては、企業内一般訓練と長期にわたる格付けを特徴とする集中的アプローチをとっているとす。これに対して、一般に欧米企業の場合は、情報システムは演繹的志向と集中化による情報共有を特徴とする集中的アプローチであり、インセンティブシステムは専門的訓練と金銭的報酬を軸とする分権的アプローチが補完的な制度として効果を発揮していると論じている。

ここで重要な点は、情報システムも人事制度も分権的方法をとろうとすると組織としての統合性を欠く可能性があり、逆に両者とも集権的アプローチをとろうとすると、官僚的、硬直的な組織になるかもしれないという点である。すなわち、組織内の2つの制度あるいはシステムが相互補完的に作用することで整合性が保たれており、青木はこれを双対原理と呼んで、その重要性を強調している（青木 1992 p.318）。

3-2 P&G ジャパンのケース

本項では、P&G ジャパンにおいては、自己完結的な日米の2つの経営方式について、ベースとしてどちらの方式が採用されているのか、原型の双対原理が維持されたままで運用されているのか、あるいは変容するとしたら制度的補完性にはどのような影響が及ぶのか、といった点について若干の考察を試みる。

長谷川（2002 pp.73-76）は P&G と花王のブランドマネジメント制を比較した結果、組織原理として双対原理がそれぞれの制度の中心をなしていると考えられる。P&G では、機能別組織による専門化という分権的アプローチと、それら専門性の統合メカニズムとしてブランドマネジメントチームによる調整という集権的アプローチが用いられている。他方、花王では、ジョブローテーションや兼任制といった機能融合による集中的アプローチと生態機能的組織と呼ばれる自律的調整に見られる分権的アプローチの双対性が相互補完的に作用していると考えられる。両社に見られるように機能別専門性・知識の蓄積メカニズムと利用メカニズムは相互補完性を有している。

P&G ジャパンでは、ブランドマネジメント制に限らず、基本的に米国本社の経営方式との整合性を最優先する。そうすることで、P&G グループ全体として培ってきた双対性が維持しやすい環境が整うと考えられる。たとえば、階層組織のさまざまなレベルで国際的な人事異動が容易になる。P&G ジャパンでは、2年に一人ぐらいの割合で、米国本社あるいは他の海外の子会社で2-3年の海外勤務をする制度がある⁽¹⁵⁾。また、前述の和田氏のようなグループ全体での昇進制度の採用も、従業員のインセンティブとなり得る。

1970年代、日本市場参入当初、最初に P&G 方式を米国方式にきわめて近い形で導入したのは、ブランドマネジメント制であった。当時は、日本側の合弁相手である日本サンホーム時代から勤務する従業員が多数いたため、P&G 方式をそのまま採用することへの抵抗はかなり大きかったといわざるを得ない。しかしながら、本社主導の大規模な組織改革に伴い、グローバル規模の人員削減が幾度か行われ、日本子会社も例外ではなかった。また、いわゆる生え抜きの人材の割合が圧倒的な割合にのぼり、米国 P&G 方式が採用されている企業であることを承知、あるいは積極的に選択して入社した人材も増えている。その結果、P&G ジャパン内部、および、グループ全体との整合性を維持することの効果を感じている従業員が増えているといえよう⁽¹⁶⁾。

4 結びに代えて

日本市場でビジネスを開始した当初の P&G ジャパンは、米国方式のブランドマネジメント制を取り入れたものの、組織のベースに日本サンホームの経営方式があったため、短期間では成果をあげることができなかった。しかしながら、P&G ジャパン主導の改良製品がグローバルに採用されたことを契機に、グループ全体での役割も戦略リーダーへと変化してきた。その後、本社の規模の拡大に伴い、P&G ジャパンの規模も拡大した。

こうした進化のプロセスの中で、P&G 方式を理解・共感する多くの人材が、新たに組織に加わったことが、それまでの日本方式と本社方式の間の内部的軋轢を解消させることに貢献した。米国本社式の経営様式が強みを発揮するためには、内部の軋轢が解消され、本来有する双対原理を機能させることが必要である。

注

- (1) 日本経済新聞 2007年1月17日付夕刊を参照した。
- (2) 以下、長谷川（2001）を参照した。

- (3) 野中=ジョハンソン (1986 p.51) のリーダーシップ論に従えば、日本企業のトップマネジメントの仕事のひとつは従業員に危機感を与えることであるのに対し、米国企業のトップマネジメントは、危機はコントロール不在の結果ではないかとの批判に結びつきやすいため、控えめに言う。その代わり、たとえば、「思うことを極めて挑戦的にそのまま表現する」といったリーダーシップ・スタイルを通じて内部にテンションや危機を作り出す。ヤーガー氏も挑戦的な目標設定などの、独自のリーダーシップスタイルを利用した。
- (4) 吉原 (1990 pp.272-273) を参照した。
- (5) Dyer=Dalzell=Olegario (2002 p.293) を参照した。
- (6) 当時、ペッパー会長兼 CEO とヤーガー社長兼 CEO が O-2005を発表した。ヤーガー氏は1999年1月からの17ヶ月間、本社の会長兼 CEO に就任したが、日本子会社での「一大飛躍」計画を成功させた功績を評価された結果の昇進であるといわれている。
- (7) CBD (Customer Business Development) とは、約10年前にグローバル規模で導入された大規模小売企業に対応する体制である。従来の営業のみが窓口になる方法に代わり、財務、情報システム、ロジスティックス、市場調査などの部門の担当者が加わり、カスタマーチームとして総合的に対応する方法である。http://pgsaiyo.com/function/cbfm.html、平成19年2月28日参照。
- (8) 和田氏は、P&G 退職後の2004年10月、米国の経済誌『フォーチュン』で、「アメリカを除く世界で一番パワフルなウーマン50傑」に選ばれた。
- (9) 両社の合併は2005年1月に発表され、7月には欧州の競争委員会が承認した。その際、P&G に対して電動歯ブラシのスピンドラシを売却することを条件とした。10月には米国の連邦取引委員会が、ジレットのデオドラント製品、ライトガードと歯磨レンブラントを売却することを条件に承認した (『国際商業』2006年1月 p.32)。
- (10) 4番目の例として、クレスト・スピンドラシ、ハイウォッシュ・ジョイなどがあるが、クレスト、ジョイといった P&G の代表的ブランドのファミリーブランドとして電動ハブラシや食洗器用洗剤の販売を決めたものである。
- (11) 日本では化粧品のマックスファクター、ペットフードのアイムス・ジャパンなど、販売チャネルや取引慣行が異なる企業については企業の統合は行なっていないが、管理部門へは P&G 方式を移植し、実質的に P&G ジャパンの一部門となっている。
- (12) 高橋 (2003 p.40) は、国、文化、組織と3つに類型化しているが、本論の目的から、国と文化を統合して考える。
- (13) 外資系企業のみならず、日本企業においても成立過程を見ると、融合過程を経たものがある。例えば、トヨタの創発プロセス (藤本 1997) もそのひとつといえよう。
- (14) 丹野 (1998) はここでの相互補完性を戦略的補完性と呼び、オーストラリアの企業経営について比較制度分析を適用している。
- (15) 2007年2月28日付 P&G ジャパンのホームページを参照した。
http://jp.pg.com/job/mba/development/index.htm
- (16) “winning in the past, winning in the future” という P&G ジャパンの設立30周年を記念して発行された冊子の中で、P&G サンホーム時代からの従業員、P&G との合併企業時代からの従業員の方々の発言の中に、そうした企業内の雰囲気の変化が述べられている。

参考文献

- 安保哲夫編著 (1994) 『日本的経営・生産システムとアメリカンシステムの国際移転とハイブリッド化』 ミネルヴァ書房
- 青木昌彦、小池和男、中谷巖 (1989) 『日本企業グローバル化の研究』 PHP 研究所
- 青木昌彦著、永易浩一訳 (1992) 『日本経済の制度分析－情報・インセンティブ・交渉ゲーム』 筑摩書房
- Bartlett, C. and S. Ghoshal (1989) *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston, MA (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)
- 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
- Dyer D., F. Dalzell and R. Olegario (2004) "Rising Tide: Lessons from 165 Years of Brand Building at Procter & Gamble" Harvard Business School Press
- Frost T. S., J. M. Birkinshaw, P. C. Ensign (2002) "CENTERS OF EXCELLENCE IN MULTINATIONAL CORPORATIONS" *Strategic Management Journal*, Vol.23, pp.997-1018
- 長谷川礼 (2001) 「在日外資系企業の経営－P&G ファーイーストの事例－」 『経営論集』 (大東文化大学) 第1号 pp.77-90
- 長谷川礼 (2002) 「P&Gのブランドマネジメント制に関する一考察－利益責任者としてのブランドマネジャー－」 『経営論集』 (大東文化大学) 第3号 pp.71-84
- 藤本隆宏 (1997) 『生産システムの進化論 トヨタ自動車にみる組織能力と創発プロセス』 有斐閣
- 板垣博編著 (1997) 『日本的経営・生産システムと東アジア－台湾・韓国・中国におけるハイブリッド工場－』 ミネルヴァ書房
- 野中郁次郎、ジョニー・K・ジョハンソン (1986) 「日米企業の比較経営方法論序説」 『ビジネスレビュー』 Vol.34 No.1 pp.49-61
- シュルンツェ・ロルフ (2003) 「ヨーロッパにおける日系製造企業の経営システムの現地適応」 『経済地理学年報』 第49巻 第4号 2003 pp.1-18
- 高橋俊一 (2003) 「異文化経営論の類型化と再検討」 『立教経済学論叢』 (63) pp.31-56
- 谷口真美、延岡健太郎 (2003) 「経営モデルの融合プロセス：フォード資本提携強化後のマツダの経営革新」 『国民経済 (旧漢字) 雑誌』 神戸大学 第187巻 第3号 pp.1-17
- 丹野勲 (1998) 「異文化経営の制度分析序説－企業内経営システムの比較制度分析－」 『国際経営論集』 神奈川大学 No.15 pp.25-62
- 和田浩子 (2006) 『すべては、消費者のために。P&Gのマーケティングで学んだこと。』 トランスワールドジャパン株式会社
- 吉原英樹 (1990) 「日本子会社がイノベーションの源泉」 吉原英樹、和田充夫、石田英夫、古川公成、高木晴夫、鈴木貞彦 『グローバル企業の日本戦略』 講談社