



東日本大震災が外資系企業の活動へ及ぼす影響

ベーベンロート, ラルフ
小西, 琴絵

(Citation)

国民経済雑誌, 209(3):47-61

(Issue Date)

2014-03

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/81008963>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/81008963>



東日本大震災が 外資系企業の活動へ及ぼす影響

バーベンロート・ラルフ
小 西 琴 絵

国民経済雑誌 第 209 巻 第 3 号 抜刷

平成 26 年 3 月

東日本大震災が 外資系企業の活動へ及ぼす影響

ペーベンロート・ラルフ

小 西 琴 絵

グローバル化が進み、多くの外資系企業が日本国内に存在し、また、日本企業も多く海外進出を果たしている現在、進出国での天災などによる非常事態にどのように対応することが望ましいのか、今回の東日本大震災からその教訓を得る必要があると考える。本稿では、東日本大震災が在日ドイツ子会社の企業活動に対してどのような影響を及ぼしたのかに関し、アンケート調査とアンケート調査を基にした統計的分析、さらにインタビュー調査を基にし、子会社の自律性と駐在役員の帰国が子会社の企業活動（子会社の閉鎖や関東以外への移転）にどのような影響をもたらしたのかについて考察した。その結果、これまでの取引コスト理論では、外資系企業の自律性の高さは有益であるとの見解に対して、非常時には例外もあることを示すことができた。このことは、今後の企業のグローバル化や現地化に対して本社と子会社の関係性を考える上で重要な要素の一つであるといえる。

キーワード 東日本大震災、在日ドイツ子会社、取引コスト理論、自律性、
駐在役員の帰国

1 は じ め に

本稿は、東日本大震災が、外資系企業、特に在日ドイツ子会社の企業活動に対してどの程度の影響や混乱をもたらしたのかについて科学的に考察することを目的としている。

これまでの新聞報道などによれば、多くの在日外資系子会社が、大震災直後の不確実な状況下において、様々な難しい決断を迫られた。例えば、震災直後の企業業績の減少に関することや、関東地方（特に首都圏）にある支社機能の移転の有無、国内にいる駐在役員たちの帰国への対応などである。しかし、これらの報道事実について科学的な分析、特に経営学の視点からの考察はあまり多く見受けられない。

グローバル化が進み、多くの外資系企業が日本国内に存在し、また、日本企業も多くが海外進出を果たしている今日において、進出国での天災などによる非常事態に対応していくためには、今回の東日本大震災からその教訓を得る必要があると考える。

本社と子会社の関係性を示す研究の一つに取引コスト理論が挙げられる。この理論に基づく先行研究では、高い自律性を持っている子会社の取締役の責任は多く、彼らのモチベーションが高くなり、モチベーションの高い取締役が牽引する子会社の自律性の高さが、企業業績をさらに高くすることが示されてきた (McDonald et al., 2008; Birkinshaw et al., 2004)。つまり、取引コスト理論の視点から考えると、子会社の自律性の高さは業績の高さと有意な関係であるのである。しかしながら、これらの見解は平常時における本社と子会社の関係性を示しているものであり、大きな災害に見舞われた時などの非常時においてもこれらの関係が成立するかどうかについての見解はない。

さらに、外資系企業における駐在役員の役割から考えても、駐在役員の不在は本社と子会社のコミュニケーションの程度が低くなるために、取引コストが高くなることが考えられる。つまり、今回起きたような災害時に在日子会社を去った駐在役員が多い外資系企業ほど、子会社の自律性が低くなり本社の意向を強く受けて、子会社の閉鎖や移転といった変化が多く見られると考えられる。

そのため本稿では、非常時において「子会社の自律性」と「駐在役員の帰国」という2要因が、在日外資系子会社の変化にどの程度影響をもたらしたかについて考えていく。その際に、子会社の変化は子会社の規模や日本での創業年数によって異なる影響を及ぼすことが考えられるため、「子会社の自律性」と「駐在役員の帰国」という直接的な2要因と、「日本での創業年数」と「子会社の規模」という、間接的な要因について統計的分析を行う。そしてその結果が、今後の災害などの非常時における在日外資系子会社の意思決定に対して有益な示唆を与えられればと考える。

2 研究背景と問題意識

2.1 研究背景

2011年3月11日に起きた東日本大震災は、企業活動に対しても大きな影響を及ぼしたことは容易に想像できよう。この影響は、日本企業のみならず外資系企業の活動にも多大な影響を及ぼした。しかしながら、東日本大震災の企業活動への影響に関する科学的な考察はあまり多くはなく、国内外の新聞記事などのメディアからの情報が多いのが現状である。

特に国内の新聞記事からは、震災直後に多くの外資系企業がどのような行動をとっていたかが窺える。外資系企業の中には、一時的に首都圏にある事務所を閉鎖し、他の地域に事務所機能を移転したり、従業員とその家族を本国に帰国させたりしている。具体的な例を示すと、BASF は日本の東京支社を閉鎖し、この機能を名古屋へ移した。さらに、従業員に対して名古屋あるいは大阪に移動することを勧めたのである (日本経済新聞, 2011)。また、他の例としては、震災直後に SAP のドイツ人駐在役員の大半が一時帰国した (小倉・太田・

谷, 2011)。そして、ドイツから再び戻ってきた駐在役員は東京に帰京したのである（読売新聞, 2011）。

ここで挙げた例からもわかるように、新聞記事から得られる企業の情報は、一部の規模の大きな外資系企業に限られており、多くの新聞は同じ企業について繰り返し報道したのである。例えば、小倉・太田・谷（2011）での SAP に関する記事は、2011年4月7日にも『読売新聞』で同様の内容が報道されている。

このように、新聞記事をはじめとするメディアから得られる情報からは、一部の企業の行動しかわからず、外資系企業全体の動きを把握するためには情報が不足していることがわかる。

海外からの日本への投資は、国内の経済に良い影響を及ぼす。また、外資系企業の日本への進出は直接的にも間接的にも良い影響をもたらす。直接的には国内での雇用が創出されたり、間接的には企業間競争が高くなり技術力の向上をもたらしたりすることが考えられる。

しかし、外資系企業は国内の様々な状況に敏感に反応する。特に、ネガティブな要因（例えば国内経済の悪化）は外資系企業の規模縮小や閉鎖などの結果をもたらすことが多い。そのため、国内の変化が外資系企業の行動にどのような影響があるのかを知ることはとても重要である。

2.2 問題意識

これまで示したような社会的な背景のもとで、実際に東日本大震災という大災害に見舞われた際に企業がとった行動はどのようなものであったかを科学的に考察する必要があると考える。つまり、新聞記事で取り上げられているように、在日外資系子会社の多くが、その支店機能を名古屋や関西、あるいは国外（他のアジア諸国など）に本当に移転させたのだろうか。また、移転した影響はどのようなものであったのか。さらに、その決定にはどのような企業の属性が影響を及ぼしているのであろうか。このような点を明らかにしていくことは、今後企業が災害などの非常時に遭遇した場合に、どのような意思決定をするべきなのかの方向性を示すことが可能になるのではないだろうか。

そこで、東日本大震災が在日外資系企業へどの程度影響をもたらしたのかについて考察するために、取引コスト理論に基づき、「子会社の自律性」と「駐在役員の帰国」という、企業の意思決定に重要な役割を果たすと考えられる2要因に着目し、在日外資系子会社の変化に関して統計的分析を行っていく。

まず、ここでの「子会社の自律性」とは、在日外資系子会社の本社からの自律性の程度を指している。東日本大震災の時では自律性の程度の違いが、支店を他の場所へ移動したり、短期的に支店を休業したりといった意思決定に対してどのような影響を及ぼしたのかを調べ

ていく。理論的な部分では取引コスト理論を用いる。この取引コスト理論を用いると、自律性の高い企業ほど、組織間の取引コストは減少するという (Birkinshaw et al., 2004)。そして取引コストの削減は、企業の業績にとって良い影響をもたらすことである。

また、「駐在役員の帰国」とは駐在役員が災害後に日本を離れたことを指し、その行動が外資系企業に及ぼす影響について自律性と同様に取引コスト理論を用いて考えていく。日本に滞在中の駐在役員の帰国に関する様々な問題が頻繁に見受けられたため、帰国した駐在役員は在日外資系子会社の変化に対してどの程度の影響をもたらしたのかを分析していく。取引コスト理論によると、駐在役員が子会社にいる場合に、本社―子会社間のコミュニケーションは頻繁に行われ、意思疎通がより円滑に行えるようになる。そして、本社と子会社の間に良いコミュニケーションがあれば取引コストが削減される。駐在役員の質は子会社の業績に直結するとわかる。

このような考えに基づき、以下では、まず取引コスト理論に関する考察を行い、次に「子会社の自律性」、「駐在役員の帰国」の2要因を用いて、在日外資系子会社の変化の程度について分析、考察を行っていく。

3 取引コスト理論

本稿では、取引コスト理論 (Transaction Cost Theory) を用いて、子会社の自律性と駐在役員の帰国が、震災直後の子会社に対してどの程度影響を及ぼしたのか解明していく。

取引コスト理論とは、組織間の関係を決定するメカニズムである (明石, 1993, 3頁)。この組織間の関係とは、企業間の分業関係や統合化、分離などを指す。つまり、企業が組織内部の統廃合などで発生する取引費用の大小に着目し、その関係を統御・組織する様態やメカニズムを解明し、組織間の取引費用を最小にしようと試みるものであると考えられる (明石, 1993)。

取引コスト理論の代表的な論者には、コース (Coase) とウィリアムソン (Williamson) が挙げられよう。Coase (1937) は、企業の市場での取引コストを削減することが可能となる理由を示しながら、そのフレームワークを提示した。さらに Williamson (1975, 1985) では、限定合理性と機会主義という前提のもとで、取引コストの発生理由についての深い議論がなされた (赤尾, 2013, 28-29頁)。

このような前提や議論のもとで、本社と子会社の関係性について取引コスト理論を用いた説明が多くなされている。そこでは、子会社の本社からの自律の程度の違いによって様々な違いが生じることが示されている。例えば、自律性がある子会社は本社を介さずに様々な意思決定をすることが可能となり、自律性の程度が低い子会社よりも、早く柔軟に意思決定ができることが指摘されている (McDonald et al., 2008; Birkinshaw et al., 2004; Young and

Tavares, 2004; O'Donnell, 2000)。そして、高い自律性を持つ子会社は、企業が直面する様々な課題に柔軟に対応できるようになり、経済的なメリットが多く得られるようになると指摘されている (Birkinshaw, 1996; O'Donnell, 2000)。実際、このような指摘を支持するように、世界各国に存在する子会社の自律性は高まっている (Egelhoff et al., 1998)。このことは、子会社の自律性は高いほうが望ましいことを示している。

しかし、これらの先行研究は本社からの視点で分析されている。そのため、子会社の進出先の状況が大きく変化した際に、自律性の高い子会社が望ましい行動をとれるかどうかは明らかではない。そこで、子会社の視点からの分析が必要である。

また、駐在役員と子会社、本社の関係性を示す研究でも、取引コスト理論を用いて説明している研究が多く存在している (Tan and Mahoney, 2006)。子会社の駐在役員の役割とは、本社と子会社の間にコミュニケーションを持ち、本社の統制機能を保ちつつ、本社と子会社の間に良好な関係を築くことである。駐在役員がいない場合であれば、子会社の状況などが本社へ伝わらず、本社からの支援がなくなり、子会社は孤立し、本社と子会社間で発生する取引コストが増大していく。また、駐在役員の別の役割として、本社の若い従業員を将来のマネージャーとして育て上げることである (Bruning et al., 2011)。つまり、駐在役員の不在は、本社と子会社の間にコミュニケーション不足を生じさせ、余分な取引コストを発生させるために好ましい状態ではないのである。

子会社の自律性が高く、駐在役員が本社と子会社の間の関係を良好に保てることができている場合に、取引コストは最大限削減することができ、本社と子会社両方にとって望ましいことであることがいえる。

4 仮 説

これまでに整理した取引コスト理論を用いて子会社の変化に関して以下で挙げる仮説を立てていく。

まずは、直接的な子会社の変化の要因となりうる「子会社の自律性」と「駐在役員の帰国」のそれぞれが、子会社の変化とどのような関係性にあるのかを考えていく。

取引コスト理論を基に、自律性と子会社の変化の度合いについて考えていく。Young and Tavares (2004) が指摘するように、高い自律性を持つ子会社ほど、本社との関係は良好である。そして、子会社の自律性が高いということは、子会社の取締役たちが、本社からの指示を待たずに自分たちで意思決定が可能となると考えられる。つまり、今回の大震災のような非常事態時には迅速な対応（ここでは変化を指す）が可能になるであろうと考える。このことから次の仮説を導き出すことができる。

【仮説 H1】日本での自律性が高い子会社ほど、変化率が高い。

次に駐在役員の役割と子会社の変化に関して、駐在役員の担っている役割から考えていく。駐在役員の重要な役割とは、本社との関係を良好に保つことである (Bruning et al., 2011)。つまり、駐在役員は、駐在先の子会社と本社との間でのコミュニケーションを図り、本社—子会社間の意思疎通を円滑にすることである。このような役割を担う駐在役員が、突然帰国をしてしまうと子会社の業績は低くなるだろう。さらに、先行研究でも示したとおり駐在役員がいなくなると子会社の情報は本社へ伝わらなくなる。そのため、本社の決定で子会社は変化する可能性が高くなる。つまり、以下のような仮説が導き出される。

【仮説 H2】駐在役員の帰国の影響が大きい子会社ほど、変化率が高い。

さらに「子会社の自律性」と「駐在役員の帰国」のそれぞれに、「日本での創業年数」と「子会社の規模」の各変数がどのような影響をもたらすのかについて考えていく。

まずは、子会社の日本での創業年数とその子会社の本社からの自律性の程度を考える場合、日本での長い歴史がある子会社ほど自律性が高いと考えられる。つまり、日本での活動期間が長くなるほど本社からの駐在役員の人数が減り (Tung, 1981)、日本での活動方法の子会社独自で模索し、より日本的な経営スタイルになっていく。そして、本社からの興味が薄れていき日本的な経営スタイルが強くなる。そのため、自律性が高い子会社ほど変化率が高いので、次の仮説を立てる。

【仮説 H3a】日本での創業年数が長く、自律性が高い子会社ほど、変化率が高い。

次は、子会社の創業年数と駐在役員との関係を考える。子会社の日本での創業年数と駐在役員の帰国の関係を考える場合、長い歴史がある子会社ほど、駐在役員の帰国があると考えられる。仮説 H3a で示したように日本での創業が長い子会社ほど日本的な経営スタイルが強くなるので駐在役員の定着率は低くなり、非常時にはすぐに帰国をしてしまうと考えられる。このことから次のような仮説を立てる。

【仮説 H3b】日本での創業年数が長く、駐在役員の帰国の影響が大きい子会社ほど、変化率が高い。

最後は、子会社の規模について考える。規模の大きな企業ほど自律性が高いと考える。日

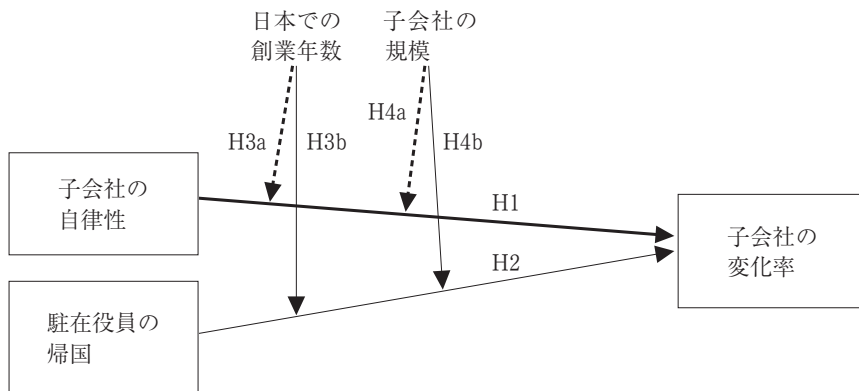
本での規模が大きいということは、長期的な視点から業績が高いことを示していることが多い。その場合、子会社が本社に対して発言力が増したり、本社からの信頼が厚くなったり、子会社は自律性を高めていく。規模が大きい企業ほど、変化率が高くなる。つまり、次の仮説が出る。

【仮説 H4a】 規模が大きく、自律性が高い子会社ほど、変化率が高い。

次は、子会社の規模と駐在役員の関係である。規模の大きな子会社ほど、駐在役員の数が多く、日常から彼らの担っている職務は負担が大きく、突然な彼らの帰国は子会社に大きな影響をもたらすと考えられる。また、子会社内での人間関係を考えると、規模の小さな子会社ほど、従業員同士だけではなく、現地従業員と駐在役員の間には親密な関係が築かれていると考えることができ、そのような場合には、非常時でも駐在役員は帰国し難いのではないかと考えられる。これらより次の仮説を立てる。

【仮説 H4b】 規模が大きく、駐在役員の帰国の影響が大きい子会社ほど、変化率が高い。

図1 本稿の分析フレームワーク



5 サンプルと分析方法

5.1 サンプル

本分析では、ドイツ商工会議所を通じて2012年4月に行った、在日ドイツ子会社のトップ・マネージャーに対するアンケートを用いて前節での仮説を検証していく。

アンケート調査は、244社中86社から回答があり、回答のあった在日ドイツ子会社のほとんどが関東地方を活動拠点としている。この地域は、日本におけるビジネスの中心地である

とともに、震災の影響が大きく、この地域で企業活動を行う企業を調査対象とすることは大変意味があることであると考え。アンケートでは、震災直後の影響だけではなく、現在の状況はどのくらい回復したか、規模の縮小や他のアジア諸国への拠点移動、あるいはアジア拠点の閉鎖があるのかについても質問している。

在日ドイツ企業を調査対象とする目的の一つは、ドイツの企業が日本における重要な外資系企業であるためである。日本国内にある外資系企業数は、アメリカが最も多く、その次に多いのがドイツ資本の外資系企業である（東洋経済新報社、2012）。しかし、在日ドイツ子会社は、本社からの駐在役員の構成比が在日アメリカ子会社に比べ高いため、本社からの影響を強く受けている（Bebenroth et al., 2008）。そのため、日本国内の外資系企業の中でも、在日ドイツ子会社の動向を知ることは、日本にとって有益であると考えられる。

また、東日本大震災直後の日本国内に住んでいる外国人への対応は、それぞれの国によって様々であり、その対応は自国民を政府主導のもとで強制的に帰国させる対応や、日本からの退去を個人の選択として対応した国もある。例えばフランスでは、厳しい政策を用いて家族全員を帰国させた。一方、イギリスの政策ではイギリスへの帰国は個人の選択に委ねられた（文部科学省、2011）。このように、国によって異なる政策を行っていたために、外資系企業全体を調査対象とはせずに、ドイツを本社としている子会社のみを調査、分析の対象とした。

5.2 東日本大震災直後の在日ドイツ子会社の状況

ここでは、アンケート調査とその後に行ったインタビューから、東日本大震災直後に在日ドイツ子会社がどのような経済的状況に直面していたのかについて考察していく。

まず、在日ドイツ子会社へのアンケートでは、業績を示す5項目（売上高、マーケットシェア¹⁾、利益、イノベーション²⁾、従業員）についての質問を行った。

まず、売上高に関しては、約35%の企業が震災直後に減少したと答え、その中の10%の企業は多少の減少があると答えた。このことより、震災が売上高へ及ぼした影響はかなり大きいと指摘することができる。

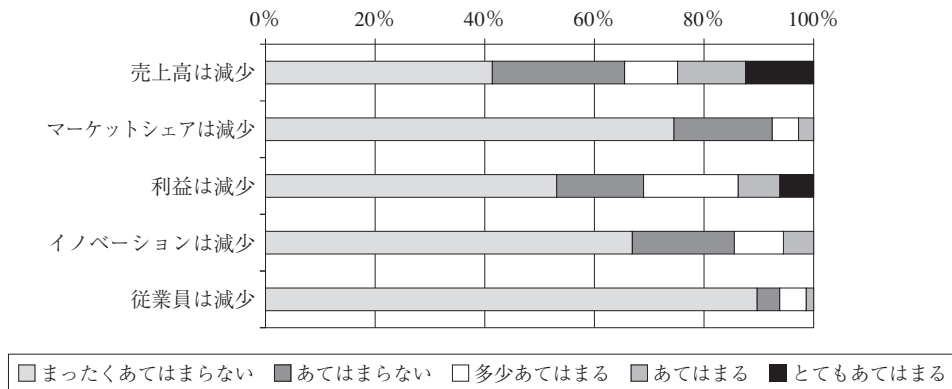
次に、マーケットシェアへの影響である。大震災により売上高の減少に大きな影響を及ぼしたことは先に示したが、マーケットシェアに関しては、あまり大きな影響は見られず、アンケートに回答した企業の90%以上が「マーケットシェアへの影響は少なかった」と答えている。そして、インタビューからマーケットシェアへの影響が少なかった理由が他の競争相手も同様の状況であったためだとわかった。

では、利益の増減に関してはどのような影響があったのであろうか。「利益が減少した」と答えた企業は全体の30%以上であった。この結果に、アンケート後に行ったインタビュー

の考察を加えると、利益が減少した理由は、売上高が減少しただけではなく、大震災直後に、各企業が「震災対応」として、非日常的なリスク・マネージメントを行うためのコストが発生したためであった。

イノベーションについては、大震災の影響をあまり受けておらず、86%の企業が「減少しなかった」と答えた。さらに、在日ドイツ子会社に勤める従業員も殆ど減少していないと回答があり、90%の企業がそのまま続けたと答えた。イノベーションが減少していない理由についてもインタビュー調査を行った。それによると、イノベーションには長期間を必要とし、震災は短期間の出来事であったため影響が低いのである。同様に、従業員の減少についても短期間のことのため、影響を受けにくいことがわかった。

図2 東日本大震災直後の在日ドイツ子会社の業績



アンケート結果より筆者作成

さらに今回のアンケート調査からわかったことは、アンケートに回答した全企業（86社）が、震災直後には売上高、利益ともに減少するなど大変な状況に見舞われたが、インタビュー調査を行った時点（2012年5月）には、震災前と殆ど変わらず企業活動を行っていることである。

このように現在は、通常時と変わらず企業活動を行っているが、震災対応として変化を選択した在日ドイツ子会社は、変化しなかった在日ドイツ子会社と比べて、その変化にかかるコストが大きな負担となったことがわかった。

5.3 分析方法

本分析に有効な回答数は86社中70社であり、その中で33社は変化がなく、そのまま業務を続けた。32社は事務所を短期的に閉めた。残りの5社は関東以外の地域に移動した。この結

果より、震災の影響により変化をした企業を1つのグループとして分析した。さらに、本稿では、特に子会社の自律性と駐在役員の帰国がどれだけ子会社の変化に影響したかに注目している。この変化への影響を知るために、次のような質問に探索的因子分析 (Exploratory Factor Analyses) ³⁾を行った。

まず、子会社の自律性に関する項目では、次の3つ質問項目に着目した。「1: 本社の決定を拒否できる」、「2: 戦略的で実行的な意思決定の自律性を保っている」、「3: すべての決定を自分でできる」の3項目であり、Cronbach's alpha は0.70であった。

次に、帰国した駐在役員に関する質問項目では、次の3つに着目した。「1: 震災直後に駐在役員の多くが帰国した」、「2: 震災直後に駐在役員を日本に引き止めることは困難だった」、「3: 駐在役員の不在が問題を引き起こした」であり、これらの3項目間の Cronbach's alpha は0.82であった。

これらの項目を用いて本稿では、二項ロジット回帰分析を用いて子会社の変化と様々な要因の関係性について分析を行った。本分析での変化とは「短期間の閉鎖、あるいは他の地域の移動」を指し、変化した企業を1、変化しなかった企業を0とした。そして次節で示すような結果を得た。

6 結 果

表1は質問項目間の相関関係を、表2は二項ロジット回帰分析の結果を表したものである。そして、分析結果から、自律性と駐在役員の帰国が子会社の変化にどの程度影響があったかについて考察していく。

まず、在日ドイツ子会社の自律性と変化は相関関係が高く、自律性と長い歴史を持つ子会社の相関も高い。つまり、自律性が子会社の変化に何らかの影響があることがわかる。

モデル3を見てみると、自律性が高い子会社ほど震災の影響による変化が大きかったことが示され仮説H1は支持された(5%有意)。相関関係がプラスを示しているので、自律性が高い子会社ほど短期間の閉鎖や支店の移転というような変化をもたらしたことがわかった。一方で仮説H2は有意ではなかったため、駐在役員は子会社の変化に影響がないことが示さ

表1 相関関係表

	1	2	3	4	5
1. 変化	1				
2. 年	0.13	1			
3. 規模	0.02	-0.18	1		
4. 駐在役員	-0.01	0.10	-0.2	1	
5. 自律性	0.36	0.29	-0.1	-0.08	1

表2 分析結果

	モデル 1		モデル 2		モデル 3		モデル 4		モデル 5		モデル 6			
	Coef.	SE	Coef.	SE	Coef.	SE	Coef.	SE	Coef.	SE	Coef.	SE		
年	0.01	0.01	0.00	0.01	0.00	0.01	-0.01	0.01	-0.01	0.01	1.97	1.02	+	
規模	0.12	0.44	-0.62	0.60	0.28	0.50	-0.31	0.70	-9.36	5.76	-19.17	9.09	*	
駐在役員			-0.19	0.27			-0.20	0.31	-0.30	2.15	-11.89	6.53	+	
自律性					0.79	0.33	*	0.78	0.41	-4.50	2.87	-4.70	3.44	
駐在役員*自律性							-0.69	2.68	0.20	0.38	2.79	1.47	+	
駐在役員*規模									-0.32	0.54	1.36	1.07		
自律性*規模									2.25	1.31	+	3.76	1.78	*
駐在役員*年											-0.10	0.07		
自律性*年											-0.40	0.20	*	
数	50		38		49		38		37		37			
Pseudo R2	1.1		3		11.7		12.3		24.7		58.2			

注 +p<0.1; * p<0.05

従属変数=在日ドイツ子会社の変化

れた。

仮説 H3a の結果は、モデル 6 から 5 % 有意であり、日本での創業年数が短い子会社でも自律性が高い場合には、子会社の変化に影響を与えていることがわかった。しかし、この結果は有意ではあるが負の係数がついていることから、仮説とは異なり、「創業年数が短く、自律性が高い子会社ほど、変化率が高い」ことがわかった。仮説 H3b「日本での創業年数が長く、駐在役員の帰国の影響が大きい子会社ほど、変化率が高い」という考えは有意ではなかった。

さらに、この変化の大きさには規模の違いも大きく影響していることがわかった。モデル 5 で仮説 H4a の結果は 5 % 有意である。このことは、規模の大きな子会社ほど自律性があり、変化が大きかったことを示している。

今回の分析では、駐在役員に関する仮説 (H2, H3b, H4b) はすべて有意な結果が得られず、駐在役員の帰国は子会社の変化に対してあまり影響を及ぼさないことを示す結果となった。

7 ディスカッションとまとめ

東日本大震災が在日ドイツ子会社の企業活動に対してどのような影響を及ぼしたのかに関し、アンケート調査とインタビュー調査を基にした統計的分析、さらにインタビュー調査を基にし、子会社の自律性と駐在役員の帰国が子会社の企業活動の変化（子会社の閉鎖や関東以外への移転）にどの程度影響をもたらしたのかについて考察してきた。

今回の調査で用いたサンプルのうちの約半数は、子会社の短期的な閉鎖や移動を決めたが、この変化を決定する過程には、その子会社の自律性の程度の違いが影響していたことが明らかとなった。しかし、アンケート後のインタビューからは、震災後に子会社の移転を行った

ことは、コストがかかりすぎていて非効率であったために、失敗であったとの意見が多く聞かれた。

つまり、在日外資系子会社の自律性の高さは、平常時には意思決定等が迅速に行えるためにコスト削減には有効である。しかし、非常時には、自律性の高さにより、迅速な意思決定が行えるがゆえに逆に余分なコストが負担となってしまうことが示された。このことは、これまでの取引コスト理論において、外資系企業の自律性の高さは有益であるとの見解に対して、例外もあることを示すことができたのではないであろうか。

今回の分析では、駐在役員の帰国が在日ドイツ子会社の変化（移動）に関して有意な結果が得られなかった。これには様々な理由が考えられようが、理由の一つは駐在役員の在日期間の短さが挙げられる。また、ドイツ本社から送られてきた多くの駐在役員の役割が、子会社の意思決定ではなく、本社と子会社間のコミュニケーションを円滑にするための要員としての配属であることも、分析結果が有意ではなかった理由であろう。つまり、駐在役員の存在は、子会社の業績に対して直接的に影響を与えているわけではないのである。その上に、駐在役員は大体短い間しか日本にいないので、突然の帰国は企業にとって大変なことではなかったようだ。

さらに、アンケート調査後のインタビューの内容を分析結果に加えて考察すると、駐在役員の分析結果が有意ではなかった他の理由も見えてくる。まず1点目に考えられることは、駐在役員個々人が生活の中で重きを置いている点が異なることである。インタビューをした駐在役員の中には、本社からの指示で帰国の有無を決定した人だけではなく、家族の意向に沿って意思決定をした人たちもいるからである。

2点目は、駐在役員の帰国が震災直後ではなく数か月後起きたと考えられる点である。最後に、3点目は「駐在役員の帰国」が、駐在役員がドイツに帰国することだけでなく、日本以外のアジア諸国への移動が含まれていた点である。インタビューからは、ドイツ本社が長期的な戦略として、日本より他のアジア諸国を重要視する傾向にあることがわかる。例えば、日本での駐在役員歴20年以上の車部品企業のドイツ人取締役は、「20年前、ドイツ本社で行われた取締役会では、私は会長と一緒にテーブルの席に座っていた。これは、日本のマーケットがとても重要な時期であった。しかし最近では、私は会長から一番離れた場所で座っている。現在の会長の隣に座る子会社の役員は中国やインドといった日本以外のアジアの国々が占めている」と話している。

多くの取締役のインタビューにて、上記で示した状況と似た意見が多く聞かれた。日本にとってドイツは重要な外資系企業であることは疑う余地もなく、ドイツにとっても大切なマーケットであることは確かなことであるが、その重要性は以前と比較すると相対的に低下してしまったのである。現在は、中国やインドといった他のアジア地域の国々に対して、より熱

心に資金も人材も投資を行っているとの意見であった。

このような分析結果を踏まえた上で、今後は、駐在役員の派遣国の違いによる役割やモチベーションの違いなどに着目しながら、非常時における在日外資系子会社の変化やその理由⁴⁾について科学的に分析を行っていきたいと考える。

付録（質問表）

1 : Original Questions (in English)

“How did your company’s performance deteriorate immediately after the disaster?”

Not at all (1)

Very much (5)

- ・ Sales volume has decreased
- ・ Market share has decreased
- ・ Profitability has decreased
- ・ Innovation/development has slowed down
- ・ No. of employees in office downsized
- ・ Others (please specify):

2 : Original Questions (in English)

① Change of subsidiary

“What was your company’s condition in the weeks after the disaster?”

Not at all (1)

Very much (5)

- ・ Maintained operations as normal
- ・ Office was temporarily closed and staff worked remotely
- ・ Office was relocated temporarily to other parts of Japan
- ・ Others:

② Autonomy (Cronbach’s alpha .70)

“How autonomous would you describe your subsidiary?”

Not at all (1)

Very much (5)

Our subsidiary management:

- ・ was able to challenge or refuse decisions of the headquarter
- ・ maintained strategic and operational decision autonomy
- ・ had full account of final decisions

③ Retreat of expatriates (Cronbach’s alpha .82)

“How serious were your subsidiary affected by the retreat of expatriates?”

Not at all (1)

Very much (5)

- ・ Many of them left home right after the disaster
- ・ It was very difficult to hold them in Japan right after the disaster

- ・ We faced problems because of the sudden lack of them

注

- 1) インタビューは、アンケートの回答があった86社中で15社のトップ・マネージャーに対して2012年5月から2013年8月に実施した。
- 2) 質問項目のオリジナルの内容は付録1参照。
- 3) 質問項目のオリジナルの内容は付録2参照。
- 4) 本稿は：The Great East Japan Earthquake and Its Impact on German Firms, SpringerBriefs, chapter 3: Economic Impact and Move (Temporary Closing or Relocation. Economic Impact. Autonomy and Leaving Japan?) を基に修正，加筆したものである。

参考文献

- Bebenroth, R., Li, D., and Sekiguchi, T. (2008) "Executive staffing practice patterns in foreign MNC affiliates based in Japan," *Asian Business & Management Journal*, Palgrave, 7, 381-402.
- Birkinshaw, J. (1996) "How multinational subsidiary mandates are gained and lost," *Journal of International Business Studies*, 27 (3), 467-495.
- Birkinshaw, J., Hood, N., and Young, S. (2004) "Subsidiary entrepreneurship, internal and external competitive forces, and subsidiary performance," *International Business Review*, 14 (3), 227-248.
- Bruning, N. S., Bebenroth, R., and Pascha, W. (2011) "Valuing Japan-based German expatriate and local manager's functions: Do subsidiary age and managerial perspectives matter?" *International Journal of Human Resource Management*, 22 (4), 778-806.
- Coase, R. H. (1937) "The nature of the firm," *Economica*, 4, 386-405.
- Egelhoff, W., Gorman, L., and McCormick, S. (1998) "Using technology as a path to subsidiary development," In *Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development*, eds. J. Birkinshaw and N. Hood, Basingstoke: Macmillan, 213-238.
- McDonald, F., Warhurst, S., and Allen, M. (2008) "Autonomy, embeddedness, and the performance of foreign owned subsidiaries," *Multinational Business Review*, 16 (3), 73-92.
- O'Donnell, S. (2000) "Managing foreign owned subsidiaries: Agents of headquarters or an independent network?" *Strategic Management Journal*, 21 (5), 525-548.
- Tan, D., and Mahoney, J. T. (2006) "Why a multinational firm chooses expatriates: Integrating resource-based, agency and transaction cost perspective," *Journal of Management Studies*, 43 (3), 457-84.
- Tung, R. L. (1981) "Selection and training of personnel for overseas assignments," *Columbia Journal of World Business*, 16 (1), 68-78.
- Williamson, O. E. (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, NY: Free Press.
- (浅沼萬里・岩崎晃訳 (1980) 『市場と企業組織』日本評論社)
- Williamson, O. E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, NY: Free Press.
- Young, S., and Tavares, A. (2004) "Centralization and autonomy: Back to the future," *International Business Review*, 13 (3), 215-237.

- 赤尾充哉（2013）「ダイナミック・ケイパビリティ論の成立と展開——ティースの理論変遷と取引コスト理論の関連から見て——」『日本経営学会誌』第30号，27-38頁所収。
- 明石芳彦（1993）「取引費用理論と産業組織論：論理構造の検討」『季刊経済研究』第15巻，第4号，1-25頁所収。
- 小倉祥徳・太田圭介・谷多由（2011）「東日本大震災：外資系，東京脱出「原発の事故の影響心配」」『毎日新聞』2011年3月22日付朝刊，6頁。
- 東洋経済新報社（2012）『外資系企業総覧 2012』。
- 日本経済新聞（2011）「関西の賃貸オフィス，「移転需要」伸びる，外資系中心，短期利用へ条件緩和も」2011年4月6日付朝刊，13頁。
- 文部科学省（2011）「各国・地域における日本渡航に関する勧告状況および在留自国民への注意勧告（2011年4月22日更新）」（文部科学省 Web サイト内
http://www.shidaiaren.or.jp/blog/info_c/support_c/2011/04/25/2315（2013年3月18日閲覧）PDF 参照）。
- 読売新聞（2011）「原発事故に敏感，外資系社員帰国の動き」2011年4月7日，
<http://www.yomiuri.co.jp/feature/20110316-866921/news/20110407-OYT1T00132.htm>（2013年2月15日閲覧）。