

1. 本論文の構成

本論文の構成は、次の通りである。

はしがき
謝辞
図表目次

はじめに 本稿の課題

第1節 問題意識
第2節 研究方法とその特徴
第3節 本稿の構成

第1部 経営現地化とは何か——理論的検討

第1章 先行研究のレビュー

第1節 現地化分析のフレームワーク
第2節 異文化経営論
第3節 海外子会社の役割に関する研究
第4節 日本の経営の適用と適応を中心に関する研究
第5節 従来の研究の問題点

第2章 経営現地化概念の考察と設定

第1節 外資系企業概念
第2節 経営現地化概念

第2部 経営現地化のモデル——定量分析

第3章 ヒトの現地化の効果と決定要因

第1節 外資系企業の経営方式に関する調査の概要
第2節 質問票の構造と調査した企業の全体状況
第3節 ヒトの現地化に関する仮説
第4節 ヒトの現地化に関する回帰分析
第5節 小括と解釈

第4章 ヒトの現地化のプロセス

第1節 仮説とサンプルの抽出
第2節 集計分析——職能別現地化の程度
第3節 統計分析——現地化プロセス曲線
第4節 小括と課題

第5章 経営方式の現地化

第1節 目的と方法
第2節 サンプルの概要
第3節 外資系企業と内資企業との経営比較
第4節 比較としての内資企業の経営における特徴
第5節 経営方式を現地化する意義

第3部 出資比率と国(地域)要因の分析——定量・定性分析

第6章 経営現地化の比較——完全子会社対合併企業

第1節 問題提起と調査対象の抽出
第2節 日系独資企業と合併企業の経営現地化の比較
——集計分析による
第3節 日系電機メーカー4社の独資・合併戦略
第4節 日系電機メーカー4社の経営現地化の比較
第5節 小括

第7章 経営現地化の国際比較——日・米・欧企業を中心に

第1節 問題の提起
第2節 経営資源現地化の国際比較
第3節 事例調査対象の概要
第4節 コンプレッサー3社の経営現地化の実態
第5節 コンプレッサー・メーカー3社の経営現地化の比較

第6節 小括

第4部 経営現地化の事例分析

第8章 生産管理を中心とする現地化の事例研究

- 第1節 問題の提起と調査の概要
- 第2節 サンプルとしての冷蔵庫メーカーの概要
- 第3節 中国の冷蔵庫産業と日本の冷蔵庫産業の比較
- 第4節 製品の現地化：間冷式対直冷式
- 第5節 研究開発体制の現地化：分断された研究システムを越えて
- 第6節 製品開発の組織——開発チームの編成
- 第7節 統合方式と分離方式
- 第8節 小括

第9章 国際経営失敗の事例研究

- 第1節 目的と調査概要
- 第2節 企業の概要と問題発見
- 第3節 外資との合併が企業に与える変化
- 第4節 赤字発生の直接的な原因
- 第5節 急に高成長をもたらした理由
- 第6節 小括

おわりに まとめとインプリケーション

- 第1節 まとめ
- 第2節 インプリケーション
- 第3節 残された課題

参考文献

- 附録1中国における外資系企業の経営現地化に関する質問票
- 附録2中国の内資企業の経営管理に関する質問票
- あとがき

2. 本論文の目的

経済のグローバル化に伴い、多国籍企業の外国進出に多くの注目が集まっている。外国進出の結果としての外資系企業は、国内の企業と異なる条件を有しており、その最大の特徴は出資者と企業の立地が異なる国(地域)にあるということである。そこで、外資系企業は2つの新たな課題に直面していると言える。

1つは経営資源の調達に関する課題である。ヒト、モノ、カネ、技術、情報といった経営資源を1つ、あるいは2つ以上の経済主体(国)で調達することに伴う課題である。特に、経営責任者を含む経営幹部を進出先から調達するか、母国から調達するか、あるいは第3国から調達するかは、企業経営にとって避けられない課題である。

もう1つは経営方式の調整に関する課題である。親会社の経営とは異なる政治や経済、文化の環境に直面しているため、進出元の国(地域)の経営方式がどれだけ進んでいても、進出先国(地域)の風土には適合しない側面もあると考えられる。したがって、外資系企業は、親会社で形成された経営理念や経営方式を、いかにして現地の従業員の特徴や現地の市場環境に応じて調整するのが課題となる。

以上の二つの課題に対して、本研究は世界各国(地域)から中国に進出した外資系企業を中心に、経営現地化という視点で分析する。その目的は、親会社の経営理念と競争優位を維持しながら、いかに進出先の資源を活かして経営方式を進出先の経営環境に適応させるかということを示明かにすることである。

具体的には、210社の製造業者(18ヶ国(地域)から進出した外資系企業163社と中国内資企業47社)から回収された質問票に基づいて統計分析を行ない、経営現地化の効果や決定要因、プロセス曲線をマクロの視点から検討する。さらに、13社の企業に対する事例分析を通じて経営現地化の理由をミクロの視点で検討し、外資系企業の成功と失敗の原因、直面する課題を分析する。

これらを通じて、本研究は以下の諸問題に応えたい。

- (1) 外資系企業の業績という視点から見ると、現地化の効果はどうであろうか。
 - (2) 外資系企業の現地化の程度を決定する要因は何であろうか。
 - (3) 現地化する場合のプロセスはどのようなものか。
 - (4) 中国において、各国(地域)から来た外資系企業と中国の内資企業の、経営面における相違点と共通点はどこにあるのか。
 - (5) 外資系企業において、独資企業(完全所有子会社、完全子会社)と合併企業は、それぞれ経営現地化に相違があるか。
 - (6) 外資系企業は、親会社の母国の企業や中国の内資企業に比べて、どのような特徴があるか。
 - (7) 国際経営の成功と失敗の理由や、直面している課題は何であろうか。
- 上記の(1)、(2)、(3)、(4)は定量分析を中心に、(5)、(6)、(7)は事例分析を中心に議論する。

3. 本論文の研究方法及特徴

本研究では、まず大量のフィールド調査に基づいて問題意識を形成し、仮説を提示する。そして、アンケート調査に基づく定量分析を通じ、仮説を検証する。また、事例研究を通じてその背後にある原則を探る。つまり、定量的分析と定性的分析の統合的な方法を通じて、研究対象の一般性・普遍性を把握しながら個別企業の特性についても検討する。そして、分析の際に、研究の目的に沿って、新しい視点に基づく企業経営の国際比較を行なう。

具体的には、まず現地化の効果と決定要因を分析する際に、Treatment Effects ModelとTwo-Stage Probitモデルを用いて(第3章)仮説を検証する。また、現地化のプロセスを分析する際に、生存分析(Survival Analysis)の手法を用いて(第4章)仮説を検証する。また、研究対象の一般性と特殊性を明確に把握するため、集計分析(第5章)および集計分析と事例の比較分析(第6章、第7章)を行なう。

さらに、事例研究において詳細な分析を行なう。冷蔵庫企業の事例(第8章)では、中国に進出している日系の大手電機メーカー、中国の大手電機メーカー2社、日本における大手電機メーカー2社を対象として、同一の時期における異なる生産システムを比較した上で、外資系企業の特長を求めるとともに、国際経営失敗の事例(第9章)では、多くの観察とインタビューに基づき、歴史的にその成功と失敗の原因を追究する。

本研究はディダクション推論の下での統計分析の方法とインダクション推論に基づく事例分析を併用するという方法面における特徴だけでなく、以下の2つの点で独自性がある。

(1) 本研究におけるユニークな発見

- ① 企業業績という基準により、現地化の理由を明らかにする。
- ② 現地化のプロセスに関して、通説と異なる現地化プロセス曲線(滝原理)を提示する。
- ③ 現地化の決定要因を明らかにする。ヒトの現地化を決定する要因としては親企業の国籍や出資比率、従業員の平均年齢が重要である。
- ④ 経営方式の現地化について、国際経営において、外資系企業の親会社の経営方針を現地子会社へ適用することと現地へ適応することとの関係を処理するためには、現地への適応をより重視すべきであることを主張する。

(2) 新たな視点での国際比較研究

従来の国際経営の比較研究は、国(地域)を基準として、それぞれ国(地域)の政治や経済、文化の環境に基づいて比較するケースが多い。つまり、2つ以上の国(地域)を背景として、異なる環境の中で比較することがほとんどである。

一方で、本研究では同一の地域(中国の蘇南地域)において、多くの国(地域)から進出した外資系企業を対象として比較している。つまり同一の経営環境の中で、ほぼ同一の時期に日本やアメリカ、ドイツ、台湾など多くの国(地域)から進出した会社間を比較する。

この同一の地域で異なる母国から来た外資系企業を対象とする研究は、国際経営論においても重要な意味を持っている。つまり異なる環境で成長した企業が同一の環境に直面した際に、企業と環境の間における相互作用のプロセス、および相互作用の結果を比較することを通じて、企業行動の背後に存在する一般的な法則を発見できるからである。

4. 各章の主な内容

第1部で先行研究のレビューと経営現地化に関する概念を設定する。この第1部は第1章と第2章で構成される。第1章では、経営現地化に関する分析モデルや異文化経営論、子会社の役割論、日本的経営に関する適用と適応についての議論といった先行研究を考察した後に、これまで研究の問題点を指摘して本研究の分析の視点を提示する。そして第2章では、外資系企業や経営現地化の概念について考察し、本論文における現地化の概念を設定し、ヒトの現地化と経営方式の現地化の概念を提示する。

第2部では定量分析により経営現地化の効果や経営現地化の決定要因、経営現地化のプロセスを検討した。この第2部は第3章と第4章、第5章で構成される。第3章では、現地化の効果と決定要因を考察する。ここでは、現地人の経営者への登用が好業績に繋がっていることと、人材の現地化に影響する要因を回帰分析(Treatment Effects ModelとTwo-Stage Probitモデル)で明らかにする。第4章では、人の経営現地化のプロセスを考察する。ここでは、生存分析(Survival Analysis)の手法を用いて、外資系企業が経営責任者に現地人を採用する程度は、実は子会社の設立時に決まっていることを明らかにする。第5章では、技術戦略と組織運営の面で、中国の内資企業と外資系企業の間には存在する相違点を明らかにし、組織運営の面において外資系企業はどのように現地化するかを議論する。

第3部では集計分析と事例分析を併用して、現地化に影響する出資比率の要因と国(地域)の要因の比較分析を行なう。この第3部は第6章と第7章により構成される。第6章では、集計分析と日系大手電機メーカー4社の事例分析を通じ、独資企業と合弁企業の経営現地化における、それぞれの特徴を分析する。第7章では、集計分析と日、米、欧系のコンプレッサー工場3社の事例を通じ、各国(地域)系企業の経営現地化の現状と課題を検討する。

第4部では深い事例分析を行ない、経営現地化の実態や理由、効果、課題をより鮮明に議論する。この第4部は第8章と第9章から構成される。第8章では、生産管理を中心として経営現地化を議論する。そのため、日系企業と中国企業、日本企業の5社の冷蔵庫メーカーをケースとして検討する。第9章では、経営戦略と組織運営の視点から、アメリカ系のA社における国際経営の成功と失敗のケースを分析し、経営現地化の方がより効果的であることを議論する。

最後に本研究の結論をまとめ、さらに、外資系企業や中国の政策、経営理論へのインプリケーションを提示し、今後の課題を検討する。

5. 本論文の基本的な主張

本論文は、各国(地域)から中国に進出した外資系製造業を中心に、経営資源の現地化と経営方式の現地化をめぐる、定量分析と定性分析を併用し、国(地域)別、出資比率別などの多くの視点から経営の比較分析

を行なった。そして、国際経営においては人の現地化が重要であり、外資系企業の親会社の経営方針を現地子会社へ適用することと現地へ適応することとの関係を処理する際には、現地への適応の方をより重視すべきであるという結論に達した。具体的には、本研究では以下のように議論を展開した。

第1に、直接投資の増加とともに外資系企業が活発化したという現実から、内資企業と異なるとどのような要因が重要であるかという疑問を持ち、経営現地化問題を提示した。そして先行研究を考察した上で、外資系企業に関する経営現地化問題がこれまで十分に議論されて来ず、企業経営というミクロの視点から、中国における外資系企業をその母国(地域)別に比較した研究は稀であることを明らかにした。

第2に、現地化とは何かという疑問に対して、経営現地化の概念を考察した。経営現地化とは外資系企業が現地の経営資源を活かして、親企業の経営理念や経営慣行を進出先の環境に適応させるプロセスであると定義した。そして経営現地化を「経営資源現地化」と「経営方式現地化」に分けて考察した。

ここで、経営資源現地化とはヒト、カネ、モノ、技術、情報などの現地資源を活用することを指し、特にヒトの現地化が重要である。また経営方式現地化は親会社の経営理念や意思決定、経営慣行を進出先に適応する過程である。そして、狭義の経営方式は個人志向と集団志向、結果志向と過程思考、厳格なコントロールと柔軟なコントロール、閉鎖的システムと開放的システム、マニュアル化と非マニュアル化という5つの次元で考察することができる。

第3に、「経営資源現地化」に関して、ヒトの現地化を中心に考察した。独自のアンケート調査に基づいて定量分析を行ない、ヒトの現地化の効果と決定要因に関するモデルを提示した。また、時間の次元を加えて、通説と異なる現地化のプロセス曲線を発見した。そこから以下の結論が導かれた。

(1) 外資系企業のパフォーマンスという視点から見ると、ヒトの現地化は企業の好業績と繋がっている。

(2) 外資系企業におけるヒトの現地化の程度は、親企業の国(地域)籍と、出資比率、従業員の平均年齢によって異なる。

A 親企業の国(地域)籍によって、ヒトの現地化の程度が異なる。ヒトの現地化の程度を降順で示すと、ドイツなどのヨーロッパ系企業、香港・シンガポールなどのアジア系企業、アメリカ系企業、日系企業、台湾企業である。

B 外資の出資比率が高いほど、ヒトの現地化の程度は低くなる傾向が見られる。

C 従業員の平均年齢が高い外資系企業では経営者を現地人にする傾向がある

(3) 企業(製造業)の現地化プロセスを見ると、現地人責任者の数は時間の経過とともに増えていくのではなく、経営責任者の現地採用の程度は外資系企業の設立時に決まっている。

以上の結論に対して、本研究は集計分析や事例分析を加え、具体的な含意を明らかにした。

そして第4に、「経営方式現地化」に関して、集計分析に基づき、中国の内資企業を基準に、各国(地域)から来た外資系企業間の経営効果や経営戦略と経営方式、従業員の定着性、競争戦略、技術戦略などの側面を比較した。そして次のことがわかった。

① 外資系企業は中国企業より業績が良い。

② 外資系企業は競争戦略と技術戦略において優れている。しかし、経営方式や権限配分においては、外資系企業の方式は母国によって異なっており、全ての経営方式が中国の内資企業より優れているとは言えない。

③ 外資系企業では従業員の定着率が低い。

したがって、外資系企業は親会社の絶対的な技術優位をベースにして、経営現地化が進められると、より良い業績を出せるであろう。

また第5に、特定の条件を定めて多くの事例を選択して比較分析方法を用い、ヒトの現地化と経営方式の現地化の具体的な状況と効果を明らかにした。具体的には、日米欧のコンプレッサー・メーカー3社の事例を通じて、経営現地化の相違点と原因を検討した。次いで日系電機メーカー4社の事例を取り上げ、独資と合弁という投資方式の相違と経営現地化の関係を考察した。また、冷蔵庫メーカー5社の事例を用い、中国における日系企業と中国企業、日本における日本企業とを比較して、外資系企業の経営管理面の特性と現地化における課題を提示した。さらに、ある欧米系企業の成功と失敗のプロセスを深く探り、経営現地化の重要性と外資系企業成功の要因を明らかにした。

6. 経営理論へのインプリケーション

(1) グローバル統合とローカル適応の理論へのインプリケーション

グローバル統合とローカル適応に関して、I-Rフレームワークやトランスナショナル企業論、E-P-R-Gプロファイル理論といった代表的な研究が存在する。しかし、これらの研究は理想的な国際経営の類型については論じているけれども、実証的研究が不足している。また、これらの分析は親会社の視点から、戦略面を中心に議論している。

そこで本研究は、グローバル統合とローカル適応の枠組に基づきながら、ローカル適応の重要性を議論した。そして経営現地化という視点から、概念を設定し、定量分析と定性分析を併用して、ヒトの現地化モデルやヒトの現地化プロセス曲線などを提示した。また外資系企業の組織経営に注目し、経営方式に関して深く検討した。

(2) 異文化経営論へのインプリケーション

HofstedeのモデルやTrompenaarsのモデルは国(地域)間の異なる文化を定量的に分析し、国(地域)の文化の特徴を捉えてきた。しかし、これらの研究はあくまで異なる国(地域)における文化を比較したものである。これに対して、本研究はグローバル化に伴い、ある国の中で外資系現地企業がその親会社の母国の文化および親会社自体の文化が現地の文化と接触し、新たな文化の衝突と融和が進みつつある現象に注目し、1つの国における各国(地域)から進出した外資系企業の特徴を検討した。

(3) 多国籍企業論に関する研究へのインプリケーション

多国籍企業論において、本研究は単純に海外子会社が重要な役割を演じているという議論に留まらず、具体的にどのように業績が向上するかを議論した。つまり、従来のなぜ(Why)海外子会社を持つかという議論から、どのようにして(How)海外子会社の業績を向上させるかという点に、議論を拡張した。

そして、外資系企業が優秀な人材を確保し、従業員のモチベーションを向上させ、かつ現地の顧客と消費者のニーズをより速く正確に把握するためには、ローカル適応が必要だということを定量分析と事例研究を通じて、立証を試みた。

また、親会社と子会社、進出先という3つの要因を検討するにあたり、数多く行なわれている親会社を中心の研究対象とした分析ではなく、本研究は子会社を中心に議論を展開した。具体的には対象地域を中国に限定し、子会社(外資系企業)と異なる国(地域)から来た親会社との関係を検討した。

(4) 日本的経営の適用と適応理論へのインプリケーション

日本的経営の外国への適用と適応に関する従来の議論の多くは、日系企業だけを対象にして議論されてきた。それに対し、本研究は日本的経営の外国への適用と適応に関して、日系企業だけに注目するのではなく、同一の中国に進出している欧米系企業や他のアジア系企業との比較分析をすることによって検討した。