

中国進出日系企業の現地化要因に関する実証研究

齋藤幸則（帝人株式会社）

zhaiteng1130@docomo.ne.jp

キーワード：日系多国籍企業、現地化、中国

<問題意識>

近年、日本企業の海外における事業活動の拡大に伴い、海外子会社の経営現地化が注目を集めており、日本貿易促進機構や日中投資促進機構等、各調査機関の調査報告書からも関心度の高さがわかる。このような状況を踏まえ、中国進出日系企業において、現地子会社の現地化を促す要因は何か、また、現地化によって業績は改善しているか、という報告者の問題意識から、中国進出日系企業が現地化を促進させる要因ならびに現地化による業績への影響を、先行研究ならびに実証研究を通じ、明らかにしたい。

<既存研究>

国際経営における、多国籍企業の現地化に関連する概念や分析フレームワークとして、国際化の発展段階説(Dunning 1993)やI-R グリッド(Prahalad 1975; Doz 1976)、資源移動の組織体としての視点(Fayerweather 1969) やCAGE フレームワーク(Ghemawat 2001)、子会社の役割の変化(Birkinshaw 1997) やケイパビリティ論(Teece 1997) 等が挙げられる。これらの論点をまとめると、第一に、多国籍企業は対象とする現地市場の拡大によって、親会社からの輸出によって提供していた財・サービスを、現地市場への適応によって現地子会社の販売や現地生産にシフトし（国際化の発展段階説、I-R グリッド）、第二に、現地市場の拡大により、海外子会社の戦略的役割は増加し、自律性が求められる（子会社の役割変化やケイパビリティ論）。第三に、子会社の戦略的役割の増加によって、現地市場での適切な意思決定が必要となるが、本社と子会社との地理的、文化的な距離は、適切なコミュニケーションや意思決定の阻害要因となり（組織体としての視点、CAGE フレームワーク）、現地化が行われると整理できる。

また、日系多国籍企業の現地化に関して定量的な分析も行われている。Fukaoら(2006)は、日系多国籍企業の海外現法の収益性の決定要因について、現地調達、現地販売に着目し、中国、米国、EU、NIEs、ASEANの5地域別で分析している。中国の日系企業の収益性については、現地調達率の高さは収益性にプラスの効果をもたらすが、現地販売率の高さは収益性にマイナスの効果であることを明らかにしている。また、大木ら(2011)は、日系企業の本国中心主義は克服されているか、という問題意識から、本国中心主義がどのような要因によってもたらされているかについて、海外派遣社員が多い企業と少ない企業の間でどのような差があるかを通じ、分析した。日系企業の本国中

心主義は決して弱まっておらず（業績も必ずしも落ちていない）、その要因は、海外子会社に製品開発等複雑な機能が任されるような場合に、本国からの関与が強くなっている可能性を明らかにした。さらに、Ando(2014)は、日系子会社の現地化（現地人比率の向上）が業績に与える効果について、制度的距離に注目し、先進国と途上国に分けて分析している。第一に、子会社の現地化は業績にプラスの関係があり、第二に、現地化の業績に対する効果は、制度的な距離が大きくなるにつれ、弱くなること、第三に先進国では、現地化はプラスの効果、途上国ではマイナスの効果であることを明らかにした。

これらの既存研究では、本問題意識である、中国進出日系企業における現地化を促す要因や人の現地化による業績への影響について明らかにされていない。

<検討仮説>

既存研究や理論的背景を踏まえ、本報告では、検討仮説を以下の通り設定する。

仮説1 親会社の海外売上比率が大きいほど、現地化（現地従業員比率）が進む。

仮説2 現地子会社の現地国における事業年数が長いほど、現地化が進む。

仮説3 現地子会社の売上高が大きいほど、現地化が進む。

仮説4 現地化が進むことによって、現地子会社の業績は向上する。

<分析対象と方法>

中国に進出している日系現地法人企業を分析対象として、海外進出企業総覧および日経 NEEDS の 2008 年版、2018 年版データを利用し、仮説 1～3 については OLS、仮説 4 についてはオーダードロジットモデルにより、仮説検証を行う。

<分析結果>

仮説 1 については、統計的に有意ではなかった。

仮説 2 については、正の符号を示し、統計的に有意であった。

仮説 3 については、正の符号を示し、統計的に有意であった。

仮説 4 については、子会社の事業年数、親会社の営業利益率は、正の符号を示し、統計的に有意であった。

<考察>

以上の分析結果から、中国進出日系企業における現地化を促す要因としては、現地子会社の事業年数が長く、売上高が大きいほど、現地化が進むことが明らかとなった。現地化する要因としては、一般的に、現地従業員の活用による現地情報の収集力向上、現地従業員のキャリア開発（モチベーション・リテンション対策）、駐在員の労務費コストの削減などが挙げられるが、現地情報の収集力は時間の経過に応じて高まり、現地法人の売上高を向上させるには現地従業員のモチベーションやリテンション等による人材

活用が必要になることから、この結果は妥当であると考えられる。

人の現地化による業績への影響については、親会社の営業利益率が高く、子会社の事業年数が長い場合、子会社の業績は良くなる傾向があることが明らかとなった。

その他に、統計的には有意な結果ではなかったが、日本人の駐在員数と現地子会社の業績には正の相関があることが明らかとなった。この結果は、現地化が進むと業績に負の影響をもたらすと解釈できる。一般的に、現地化しない要因は、親会社のコントロール力確保、エージェンシー問題、暗黙知の移転、子会社での人材不足などが挙げられるが、適切に現地化が行われないと、効果がマイナスになることを示していると考えられる。

<主な参考文献>

- Arregle, J. L., P. W. Beamish and L. Hebert (2009) "The regional dimension of MNEs' foreign subsidiary localization" *Journal of International Business Studies*, 40(1): pp.86-107.
- Bartlett, C. (1986) *Building and managing the transnational: The new organizational challenge*. In M.E. Porter, editor, *Competition in global industries*, 367-404. Boston, Harvard Business School Press.
- Birkinshaw, J. (1997) "Entrepreneurship in multinational corporations : The characteristics of subsidiary initiatives" *Strategic Management Journal*, 18(3), pp.207-229
- Fayerweather, J. (1969) *International Business Management: A Conceptual Framework*, McGraw-Hill. (戸田忠一訳『国際経営論』ダイヤモンド社, 1975年)
- Fukao Kyoji, Keiko Ito, Shigesaburo Kabe, Deqiang Liu and Fumihide Takeuchi (2006) "Are Japanese Firms Failing to Catch up in Localization? An Empirical Analysis Based on Affiliate-level Data of Japanese Firms and a Case Study of the Automobile Industry in China," *Hi-Stat DP Series*, No. 191, Institute of Economic Research, Hitotsubashi University.
- Ghemawat (2001) "Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion", *Harvard Business Review* , September, pp.137-47.
- Ghosal, S.(1987) "Global Strategy: An Organizing Framework" *Strategic Management*

Journal, 8 (5), 425-440

- 伊丹, 加護野(1989)『ゼミナール 経営学入門』、日本経済新聞社
- 劉曙麗(2013)「中国における日系企業の収益性及びその決定要因—大規模企業個票データベースからの検証」『中国経済研究』、第 10 巻第 1 号、2013 年 3 月。
- Martinez, J. I., & Jarillo, J. C. (1989) “The evolution of research on coordination mechanisms in Multinational corporations” *Journal of International Business Studies*, 20(3), pp.489-514.
- Martinez, J. I., & Jarillo, J. C. (1990) “Difference roles for subsidiaries: The case of multinational corporations in Spain” *Strategic Management Journal*, 11(7), pp.501-512
- Naoki Ando(2014) “The effect of localization on subsidiary performance in Japanese multinational corporations. *International Journal of Human Resource Management*, 25(14), pp.1995-2012.
- 大木清弘, 天野倫文, 中川功一 (2011) 「日本企業の海外展開に関する実証分析—本国中心主義は克服されているのか?」『赤門マネジメント・レビュー』 10(5), pp.371-396.
- Prahalad, C.K. and Y.L. Doz (1987) *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Grobal Vision*, New York, Free Press.
- 齋藤幸則・大島一二(2017)「中国における日系企業の債権回収問題に関する事例分析—情報の非対称性の観点から—」『中国経済経営研究』、第 1 巻第 1 号、2017 年 3 月、中国経済経営学会
- 齋藤幸則・大島一二(2017)「中国進出日系企業における経営現地化の現状と課題」『桃山学院大学経済経営論集』、第 58 巻第 4 号、2017 年 3 月、桃山学院大学総合研究所
- Teece, D.J., G. Pisano and A. Shuen (1997) “Dynamic capabilities and strategic management” *Strategic Management Journal*, 18 (7), pp.509-533