

齋藤幸則（桃山学院大学ゲスト講師）

大島一二（桃山学院大学経済学部教授）

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 Vol.58 No.4
pp.17~41 2017.3.

本論文の問題意識は、日本企業における中国市場の重要性が高まりつつあるのに、なぜ、中国戦略の鍵ともいえる現地化が進まないのかという点にある。それを検討するために、日系企業における現地化の現状と課題を考察し、最後に改善案を提言している。

評者もこの数年、行政機関と連携しながら同様の問題意識で調査研究を進めてきているが、海外市場の開拓の必要性が高まる中、日系企業の現地化の研究は実践的にも政策的にも重要性を増している。以下、各章ごとに要約して紹介しておこう。

第1章「はじめに」では、上述のような本研究の問題意識が紹介され、第2章「多国籍企業のグローバル発展段階について」では、日系企業の現地化の段階を推定するために、企業のグローバル発展段階説（間接輸出、直接輸出、現地統制化、現地自立化、グローバル統制化）とステージ段階説（進出期、成長期、安定期、撤退・再編期）の2つの段階説を紹介しつつ検討の作業が行われている。日系企業は、前者の説でいうと現地自立化へ、後者の説でいうと安定期へとステップアップする段階にあるとし、さらなる現地化推進の必要性を説いている。

第3章「経営現地化の定義」では、いくつかの文献を参照し、本論文では「企業戦略実現のため、現地法人へ権限移譲するとともに、現地

人材を登用し、現地における経営資源を活用すること」（P.23）と定義し、現地化には、現地法人への権限委譲、人的資源の現地化、経営資源の現地化が必要になると主張する。

第4章「中国における日系企業の経営現地化の現状」では、公刊されている代表的な調査資料を基に、中国における日系企業の経営状況や経営現地化の程度について検討をしている。中国は進出拠点としてその数と規模が増大傾向にあり、また「モノづくり」だけでなく「売りづくり」の機能強化を図っている企業が多いことが明らかにされる。しかし、権限委譲は業績に正の関係にあるにもかかわらず、概ね6～7割の日系企業では現地化は進んでおらず、「現地統制化」段階にあり「現地自立化」には移行できていないと筆者らは推察している。

第5章「中国における日系企業の現地化の課題」では、いくつかの調査結果や文献を紹介しながら論考を進めており、「日系企業の現地化に関する主な課題としては、人に関するもの、権限委譲に関するもの、コストに関するものがあることがわかった」（p.32）とし、「日系企業の高いコスト体質や地場企業との販売価格競争激化は利益の圧迫を招き、中国市場における日系企業の経営業績に大きく影響していることがわかった」（p.32）と指摘する。

第6章「経営現地化に関する日系企業と欧米企業比較」では、現地化が進まない原因を欧米企業の事例との比較で探究しようとする。本章では金堅敏氏の研究成果（2004年）を紹介しながら論考され、経営陣の現地化が進んでいないこと、権限委譲の範囲が明確化されず派遣者に依存した曖昧な運営になっていること、属人的管理が多く本社のモニタリングが不十分でかつ仕組みとしての管理が行われていないことな

どを指摘する。今後「市場としての中国がクローズアップされ、現地社員の活用が不可避となる中で、どのようにガバナンス体制を構築し、現地化を進めるかということが重要な鍵となろう」(p.35)と主張する。

第7章「まとめにかえて」では、これまでの論考を踏まえ、3つの改善策が提言されている。一つ目は人材の現地化についてだが、「まずは企業戦略を明確にする必要があり、企業戦略実現のために長い時間と試行錯誤を経ながら、人材を育てるとともに、現地に合った制度を整えていくことが必要である」(p.36)とする。二つ目は権限委譲についてだが、「現地に任せる」分野と「本社が管理すべき」分野を明確にして、「経営管理の仕組みをルール化するとともに、グローバルなKPIによる経営管理を中国だけでなく、日本を含む全社に適用し、公平性を保つことが必要不可欠である」(p.37)とする。三つ目は経営資源の現地化だが、企画・開発から販売、管理までの全てのプロセスを現地で実施する傾向が強くなるので「日本本社中心ではなく極力海外子会社側で、現地事情に通じた現地の人間による迅速な経営判断と機動的な事業運営が大切になる」(p.37)とする。最後に「権限を現地法人へ委譲することにより意思決定のスピードを速め、現地人材や現地資源をいかに効果的に活用できるかということが中国市場を攻略する鍵といえよう」(p.37)と締め括っている。

評者も、現地調査を積み重ねながら中国を含めアジア地域における日系企業の現地化の問題について研究を進めており（例えば、太田・越村「中小企業の海外展開に関する研究—新たな現地化問題を中心に—」『経営経済（第52号）』2017年1月）、本論文の主張については概ね賛

同できる。しかし、評者らの調査によると、日系企業の現地化に関わる課題には、少なくとも二つの変化がみられる。一つは、中国では大企業も含め役員クラスが駐在し意思決定のスピードを速めていること、そして日本人駐在員を大きく削減していることである。さらに付け加えると、中国では他のアジアの国々（タイやベトナムなど）とは異なった特有の現地化問題が認識されている。

筆者らも今後の課題として述べているが、説得力ある議論をするためにも具体的な事例分析を積み重ねていくことが大切であると思われる。業種や規模、中国の地域によっても現地化の取組み状況が異なることから、さらに精緻な現地化の研究が求められている。

（大阪経済大学経営学部教授 太田一樹）