

平成 21 年 6 月 4 日現在

研究種目：若手研究（B）
 研究期間：2007～2008
 課題番号：19730259
 研究課題名（和文）中国における制度の地域差が日系子会社経営に与える影響
 研究課題名（英文）Effects of regional differences in institutions on performance of foreign operations: Case of Japanese MNCs affiliates in China

研究代表者
 安藤 直紀（ANDO NAOKI）
 長崎県立大学・経済学部・准教授
 研究者番号：50448817

研究成果の概要：計画経済から市場経済に移行する過程にある中国では、様々な要因が日系子会社の業績に影響を与えることがインタビュー調査及び質問票調査から明らかになった。中でも、経済取引を規定する法体系の未整備、法の運用の不透明さ、中国市場での競争の激しさ等が日系子会社の業績に負の影響を与え、現地政府の外国企業に対する支援、官僚や取引企業との人的関係等が日系子会社の業績に正の影響を与えることが明らかになった。

交付額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2007年度	400,000	0	400,000
2008年度	600,000	180,000	780,000
年度			
年度			
年度			
総計	1,000,000	180,000	1,180,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：企業経営、制度理論、地域差、日系子会社、中国

1. 研究開始当初の背景

FDI（海外直接投資）に関する先行研究では、取引費用理論を理論的基礎とする研究が優勢だったが、近年、制度理論（Institution theory）で取引費用理論を補完する研究が増加しつつある。この傾向は、特に移行経済（Transition economies）に対するFDIに関する研究で多く見受けられる。これは、「移行経済では「弱い制度（weak institutions）」が外国企業に大きな影響を与えたと考えられるからである。このため、FDIに関する取引費用理論を基礎とした研究は、企業特異的な変数がFDIの成果に影響を与えるという伝統的な

流れから、現地の制度的なコンテキストとFDIの成果との関係を探る方向にシフトしつつある。

制度理論を理論的基礎としたFDIに関する研究では、国家レベルでの制度の違いが分析単位とされている。しかし、移行経済、とりわけ広大な国土を保有し分権化された移行経済では、公式的及び非公式的の制度が同一国家内でも地域によって異なりうるということが指摘されている。中国やベトナムなどのように、移行経済での経済改革はSEZ(Special economic zone)から始まり、段階的に進められる場合が多い。あるいは中央政府が進める経

済改革を地方政府が異なった形で実施する可能性もある。さらに、伝統、慣習、文化、価値観等の非公式的制度が同一国家内でも地域ごとに異なり、それが経済改革の効果に地域差をもたらす可能性もある。このような原因により生じる地域的な公式的及び非公式的制度の違いは、外国企業の移行経済での経営に重要な影響を及ぼす可能性がある。それにもかかわらず、これまでのFDIの研究においては、国家内での制度の差異についてはほとんど考慮されてこなかった。

2. 研究の目的

上記の背景を踏まえ、同一国家における地域レベルの公式的及び非公式的制度的違いが、取引費用の上昇あるいは他の経路を通じて、外国企業の移行経済での活動をいかに影響しうるのか、そして現地での経営成果にいかなる影響を与えうるのかを理論的、実証的に研究することを本研究の目的とした。具体的には、日本企業の中国に対するFDIを研究対象とした。中国は世界最大の移行経済であり、多国籍企業によるFDIの重要な受入れ国となっている。日本企業の中国に対するFDIは、香港、パージン諸島について第3位である(2006年)。日本企業にとって中国は、生産基地および販売市場として重要な位置を占めるようになっており、そこでの海外子会社経営の成功が重要な課題の一つとなっている。しかし、中国での(合併会社を含めた)子会社経営は、近年改善が見られるものの、多くの場合において満足した成果が得られていないと報告されている。このため、日本企業の中国へのFDIを研究対象とすることには学術的な意味があるだけでなく、実務的にも意味があると思われる。

3. 研究の方法

本研究は、インタビュー調査を通じた仮説導出と、質問票調査を通じた仮説検証という2段階に分けて行われた。インタビュー調査は2007年度に、質問票調査は2008年度に行われた。インタビュー調査については以下のような方法を採用した。

日本企業の現地法人(合併会社を含む)を対象に、2008年8、9月および11月の2回に分けてインタビュー調査を行った。8、9月には東北地区、北京周辺及び長江デルタ(上海周辺)で、11月には珠江デルタ(広州周辺)でインタビューを実施した。インタビューを行った企業数は、東北地区4社、北京周辺4社、長江デルタ16社、珠江デルタ5社の、合計29社である。インタビューはセミ・ストラクチャード(Semi-structured)方式を採り、平均して1時間程度行った。また、中国事業の統括会社においてインタビューを行う場合は、その会社が統括する複数の中

国子会社についての聞き取りを行った。すべてのインタビューは録音され、後に文字に起こされた。29社を産業別に分類すると、製造業23社、サービス業1社、商社2社、金融3社である。調査対象とする事象について最も熟知している情報提供者(The most knowledgeable informant)からデータを収集すべきという原則に従い、中国子会社の経営陣あるいはそれに準ずる役職にある者をインタビューとした。ただし、インタビューの中には、中国子会社の経営に携わった後に日本本社に戻り、その後も中国子会社関連の業務を行っている者も含まれている。彼らは過去数年から現在にいたる中国子会社の経営を熟知しているため、最も熟知している情報提供者という基準から外れないと判断した。

次に質問票調査は、以下のような方法で行われた。質問票の対象は日本企業の中国現地法人である。質問票回収後の統計分析はすべて質問票より得られたデータを用いた。調査の対象は製造業のみとした。質問項目は、先行研究のレビューと2007年度に行った現地インタビュー調査をもとに作成した。質問項目は英語で作成され、その後日本語に翻訳された。コンストラクトの同等性(Construct equivalence)を確保するために、第三者によるバック・トランスレーション(Back translation)を行い、もとの英語による質問項目と著しい差異がないことを確認した。質問項目はすべて5ポイントのリカート・スケール(Likert scale)で作成された。

質問票は日本企業の本社に送付し、カバーレターにより中国の現地法人の経営について最も熟知している人に送付するよう依頼した。数週間回答を待った後、日本企業の本社に電話をし、質問票調査に参加するよう協力を要請した。回答率を上げるための一連の努力により、228通の有効回答が得られた。回答者は多くが現地法人の経営陣あるいは本社にて中国事業を担当しているマネージャーだった。

質問票より得られたデータから、実証分析に用いるメジャーを作成した。各コンストラクトを表す変数には、ファクター分析から得られたファクター・スコアを用いた。これらにより、中国現地法人の業績を被説明変数とする回帰分析(OLS)を行った。

4. 研究成果

インタビュー調査を通して、公式的及び非公式的的制度に地域ごとの差異が存在し、それが外国企業の中国での活動の障害になっているということが明らかになった。しかし同時に、そのような制度のばらつきは地域の特性から生じたものであるとともに、属人的な性質を帯びていることも分かった。すなわち、

法を運用する担当官や現地政府の政治家、官僚の特性が制度の地域差に大きな影響を与えるということである。このため、地域ごとの制度のばらつきは確かに存在するが、それに関する地図を作れるようなものではないと判断した。それゆえ、現地インタビュー調査の分析は、制度のばらつきの地図を作るという方向ではなく、どのような制度が外国企業の中国での経営に影響を与えうるのかということに焦点を絞ることにした。

現地インタビュー調査は以下のようない知見をもたらした。それらをもとに実証研究に適用可能な命題を導出した。まず、政府の外国企業に対する態度は、取引費用を増加または減少させる要因の1つであると思われる。中国において官庁は、管轄する業務領域ごとに縦割りとなっており、地方政府に属している官庁もあれば、中央政府に属している官庁もある。一般に中央政府に属している官庁においては外国企業に対する態度は好意的とは言えないが、外国企業の誘致に積極的な地方政府に属する官庁は、その管轄区に進出した外国企業に対して好意的な態度を示すようである。外国企業は、中国に進出する際、あるいは中国で企業活動を行う際に様々な困難に直面する。この困難は、中国のビジネス環境を十分に理解していないことから生じることもあれば、中国でビジネスを行うノウハウが十分に蓄積されていないことから生じることもある。現地の経済、政治、文化などに関するローカル・ナレッジ（Local knowledge）が十分に蓄積されていないとき、外国企業は外国人費用（Liability of foreignness）というコストを負うことになる。ビジネス環境が本国とは異なるため、外国企業は自らが持っている経営資源を効果的に活用することができず、現地企業に対して競争劣位におかれてしまうこともある。このようなとき、地方政府が外国企業に対して様々な支援を提供すれば、その外国企業は外国人費用を克服することができるだろう。すなわち、中国におけるビジネス環境を熟知していないことから生じる不確実性が、地方政府の支援によりある程度軽減されると考えられる。不確実性が減少し、取引費用が減少することにより、それを下げるために用いていた経営資源を、生産や販売といった本来の事業活動に投入できるようになるだろう。それゆえ、以下のような命題を導出した。

命題1：地方政府が外国企業に対して支援を提供するほど、取引費用の減少を通じて外国企業のパフォーマンスが上昇する。

中国の法的枠組みも外国企業に対して取引費用を上昇させる要因の一つになっているようである。この取引費用は、進出してきた

日本企業が、中国における法体系を熟知していないことから発生しうるが、法体系の未整備からも発生する。中国は現在、市場における経済取引を支えるための法体系を整備しつつあるが、まだ十分に整備されていないと言える。法律が経済取引を行うためのルールを提供できないため、市場を通じた取引に不確実性が生じることになる。また、法体系を整える過程にあるため、法律が変更されたり新設されたりする頻度が高い。それゆえ、外国企業は速い速度で変化する法律への対応に苦慮しているようである。法律の新設や改正は、外国企業に対してそれに対応するための追加的な事務負担、ワークフローやシステムの変更などを迫ることもある。このように、未整備な法体系は取引費用上昇の要因になっていると考えられる。

未整備な法体系、あるいは法体系を整備するための頻繁な法改正以外に外国企業が知覚する取引費用上昇の経路として、中国における法の運用方法が挙げられる。中国では一般に法律の新設や改正の際、中央政府が大きな枠組みを示し、実際の解釈や運用は地方政府に任されることが多い。このため、同一の法律に対しても、地方ごとに細則が異なり、運用や解釈が変わってくる可能性がある。極端な例では、担当官によって解釈や運用が変わることもあると多くのインタビューイが指摘した。このように、法律の解釈および運用において、地方政府の裁量による余地が残されていることも、外国企業の法律への対応を難しくしているようである。実際に、多くのインタビューイは、法律の解釈や運用の分かりにくさ、不透明さを子会社経営の障害として指摘した。以上から、次のような命題を導出した。

命題2：リーガル・フレームワークに関する不確実性は、取引費用の上昇を通じて外国企業のパフォーマンスを低下させる。

命題2を導出する過程でも触れたように、中国においては法律の解釈や運用が地方ごとに、極端な場合には担当官ごとに異なることがありうる。本研究のインタビューイはしばしば、中国は法治国家ではなく、人治国家であるという表現を使った。中国で子会社を経営するにあたって関連してくる法や税制をつかさどる官庁や、日本および第三国との取引において関係してくる税関などとの折衝を通じて、法・税制の運用が担当官の裁量によるところが大きいとインタビューイは感じている。中央政府が制定する法律や税制は、大きな方針を示すものであり、それを実際に現場で運用していくときには、担当官の裁量が入り込む余地が中国においては残されている。中国では、人がルールよりも重要

であるという計画経済体制の時の遺産が、いまだに影響力を持つ形で残されているようである。このような官僚による裁量が、中国子会社を経営する実務家が知覚する法律や税制に関する不確実性を増加させることになる。官僚による裁量の余地が残されているということは、法律や税制の解釈や運用が、中国内で異なる可能性があることを示唆している。中央政府の決定した方針の下で、各地方の各担当官が法律、税制を運用していくので、例えば同じ法律でも上海と広州では運用が異なる、という事態が発生する可能性がある。このため、外国企業から見ると、例えば、北京に中国統括本部を置き、法や税制に関する対応を統括本部で一手に行うということが困難、あるいは非効果的になりうる。結果として、各地域の子会社が、そこでの担当官の運用に適合させていく必要が生じてくる。これは、法律や税制という公式的な制度に、官僚の裁量という非公式的制度が影響を及ぼすということであり、外国企業が知覚する制度的複雑性を一層増大させる要因になりうる。以上から、次のような命題を導出した。

命題3：法律や税制の解釈、運用に関する官僚による裁量は、取引費用の上昇を通じて外国企業のパフォーマンスを低下させる。

多くのインタビューーは、中国での子会社経営の重要な成功要因として、人的関係を挙げた。中国における人的関係の重要性については、*guanxi* として国際経営領域における研究対象となっている。地方政府との人的つながりや、主要な供給業者やビジネス・パートナーとの人的つながりは、それなしでは得られない多くの利益をもたらすようである。

中国では、市場取引を支える経済的、法的な制度（公式的制度）が十分に整備されていないため、それを人的関係に代表される非公式的制度が補完していると言われている。例えば、法律の解釈や運用に関する不確実性が存在するため、担当する官庁と人的関係を結び、それを維持、強化することによって企業は不確実性を取り除こうとする。地方政府は、人的関係が構築された海外子会社に対し、企業経営に支障がないよう様々な支援を与えるだろう。このような企業の行動は、人的関係により取引費用を低下させようとする行為だと解釈できる。人的関係は構築するのに時間とコストがかかり、そこからの利益は即座には得られないが、一旦構築されれば、公式的制度に代わり、企業経営を効率的・効果的に遂行させる重要な要素となりうる。それゆえ、少なからぬ中国子会社が、その構築と強化のための努力をしているようである。

また、より高品質で安定した部品供給を受けるために、供給業者との人的関係を強化し、信頼関係を築くことを模索している中国子会社も多いようである。信頼関係を築くことで、供給業者の機会主義的な行動を防ぐことができ、また供給業者の品質改善への努力を促すこともできる。機会主義的な行動が減少すれば、そのような行動をモニタリングし、品質のゆらぎを検査するための労力を抑えることもできるだろう。

近年においては中国でも公式的制度の整備が相当程度進み、企業経営の成功要因としての人的関係の重要度が相対的に低い地方・地域も存在する。長江デルタや珠江デルタは、市場経済への改革が他の地域に比べて進んでいる地域であり、そこでは外国企業や現地企業を含めた競争が非常に激しくなっている。そのような競争が激しい地方では市場経済が浸透し、人的関係が経済取引において果たす役割が低下すると予想される。以上の議論から、次の2つの命題を導出した。

命題4：地方政府、供給業者、代理店との人的関係は、取引費用の低下を通じて外国企業のパフォーマンスを改善させる。

命題5：市場競争の激しい地方では、地方政府、供給業者、代理店との人的関係が取引費用を低下させる効果は限定的である。

インタビュー調査から導出した命題を踏まえ、質問票調査を行った。質問票調査は、日本企業の中国子会社のパフォーマンスに影響を及ぼす要因を探ることを主たる目的とした。現地インタビュー調査から分かったことは、日本国内では業績向上に結びついている技術力、製品開発力、品質管理ノウハウ、販売ノウハウ、経営管理ノウハウなどが、中国では十分に活用できていない場合があるということである。言い換えると、非常に優れた技術やノウハウを持った企業が、中国では期待したほどの業績を上げられないことがあるということである。外国企業が現地市場に参入する場合、技術力、製品開発力、品質管理ノウハウ、販売ノウハウ、経営管理ノウハウなど現地企業との競争において競争優位の源泉になるものを持っていないとれない。しかし、たとえ現地企業と競争するための経営資源を持っていたとしても、移行経済に分類される中国では公式的及び非公式的制度が、競争優位の獲得を阻害する可能性がある。どのような制度が日本企業の競争優位の獲得を阻害（あるいは促進する場合もある）し、現地子会社のパフォーマンスに影響を及ぼしうるのかを質問票調査により得られたデータを使用し分析した。

有効回答に含まれる中国現地法人228社

の設立からの平均経過年数は21.4年、従業員数の中央値は101人から500人のカテゴリーに含まれた。また、現地法人に対する株式保有比率の最頻値は95%以上(独資)だった。228社の現地法人は、約半数が長江デルタに、17.5%が北京周辺、15.3%が珠江デルタに立地していた。設立目的に関しては、48.9%が生産拠点を築くためと回答し、46.7%が中国市場に製品・サービスを販売するためと回答した。

変数間に深刻な多重共線性の問題がないことをVIF(Variance inflation factor)を算出して確認した後、中国現地法人の業績に対する主観的な満足度を被説明変数として回帰分析を行った。分析結果は、以下のように解釈できる。まず、中国現地法人のリソース・ケイパビリティに対する主観的評価が高いほど、あるいは親会社である日本企業のリソース・ケイパビリティに対する主観的評価が高いほど、中国現地法人の業績に対する満足度が高くなる傾向がある($\beta = .310, p < .001$)。親会社の技術力、販売ノウハウ、経営管理ノウハウなどが優れていて、それが中国現地法人に移転され、現地法人によって適切に活用されているとき、中国現地でも高い業績を上げられるのだと思われる。また、中国市場に関する知識(消費者・顧客の嗜好、特徴などに関する知識)、そこでの販売ノウハウ、地方政府との関係構築・維持に関するノウハウ、中国での人事管理に関するノウハウなどを持っている現地法人ほど業績が良いということもデータから示された($\beta = .151, p < .01$)。

また、回帰分析の結果は、中国の経済取引を支える法体系の弱さが中国現地法人の業績を引き下げる効果があることも示した($\beta = -.176, p < .01$)。この結果は、日本企業が中国の法体系を熟知していない場合、期待した業績があげられないということを示している可能性もあり、また中国の法体系が自由な企業活動を制限してしまうということを示している可能性もある。もともと経済活動に関する法律は、経済取引や企業活動が円滑に行われることを目的として制定されるものであるが、中国のように計画経済体制から市場経済体制に移行しつつある国では、法体系の未整備や不公正な運用のため企業活動を阻害してしまうことがあるようである。一方で回帰分析の結果は、現地地方政府が外国企業に対して与える様々な支援が、中国現地法人の業績を引き上げる効果を持つことを示している($\beta = .209, p < .001$)。中国で事業を行う際に日本企業は様々な困難に直面すると思われる。その困難は、中国でのビジネスのやり方を十分に理解していないことから生じることもあれば、中国の法体系や諸制度を理解していないことから生じることもあると思われる。そのような中で、現地地方政府が

外国企業に対して与える様々な支援は、日本企業が保有する現地での経営ノウハウを補完する効果を持つと考えられる。

次に説明変数にインタラクションを加えて回帰分析を行い、制度が現地法人の保有するリソース・ケイパビリティの活用を妨げる可能性があるかを検証した。インタラクション項を導入した回帰分析の結果から、中国の法体系が事業活動の障害になると感じている中国現地法人の場合、現地法人のリソース・ケイパビリティがパフォーマンスにつながらないことが示された($\beta = -.115, p < .05$)。この結果は、中国の法体系が事業活動の障害にならないと感じている中国現地法人の場合、優れたリソース・ケイパビリティを持っているほど業績が上昇するが、このような比例関係が法体系が障害になると感じている場合には見られないことを意味している。経済活動を規定する法律が頻繁に改正されたり、法の運用が担当官により異なったりすることが、中国現地法人が保有している技術力や販売ノウハウなどの十分な活用を阻害しているようである。これは、頻繁な法の改正に対応するための追加的な事務負担、ワークフローやシステムの変更などに人材がとられ、あるいは経営陣の注意がそれらの方にばかり向き、競争力の向上という重要な部分に対する人材の投入が希薄になることから発生するとも考えられる。一方で、中国の法体系が事業活動の障害になると感じていない、換言すると、中国の法体系に十分な対応がとれている中国現地法人の場合、競争力の源泉を業績向上に活用できている、ということも分析結果から示唆される。

回帰分析の結果は、現地地方政府の支援が充実している場合、中国での経営ノウハウの蓄積の程度が中国現地法人の業績と比例関係にならないことも示している($\beta = .124, p < .05$)。現地地方政府の外国企業に対する態度を考慮しない場合、中国での経営ノウハウの保有の程度は、中国現地法人の業績と比例関係にあった。しかし、現地地方政府が外国企業に対して好意的で、現地での経営を支えるための様々な支援を提供している場合、現地での経営ノウハウあるいは経営経験がなくとも、ある程度の業績が出せるということを示している。一方で、現地地方政府の支援が期待できない場合は、中国での経営ノウハウの蓄積が、業績を引き上げるのに重要な役割を果たすということも結果から解釈することができる。内陸部のように、地方政府が積極的に外国企業を誘致しているところでは、中国での経営ノウハウが欠如していても、円滑な現地法人経営ができるということを示唆している可能性がある。また、上海や広州のように、地方政府が外国企業を支援する姿勢が弱いと

ころでは、現地での経験がない日本企業は現地企業に対して苦戦を強いられる可能性があることを分析結果は示唆している。

日本企業の中国現地法人をサンプルとした実証分析から、競争優位の源泉となる経営資源を保有していることが、中国現地法人の業績に正の影響を与えることが示された。一方で、中国の経済取引を規定する法体系の弱さあるいは運用の不透明さという制度が、中国現地法人の業績に負の影響を与えることも分かった。また、現地政府の外国企業への支援という制度は、中国現地法人の業績に正の影響を与えることも示された。インタラクション項を含んだ回帰分析の結果から、中国の法体系の不透明さが、現地法人の持つ経営資源と業績の関係をネガティブにモデレートすることもデータより示された。日本企業の中国現地法人は、不透明な法体系の中で、日本で行っているようなかたちで経営資源を十分に活用できない可能性があるようである。ローカル・ナレッジを持たない日本企業は、中国での経営において困難に直面することも示された。日本とは異なる制度を持った中国において、十分なローカル・ナレッジを持たない日本企業は、制度の差異から生じる困難を克服するのが難しいようである。しかし、たとえローカル・ナレッジの蓄積が十分でなくとも、現地政府からの支援があれば、現地での困難をある程度克服できるようである。逆に、現地政府が外国企業に対して好意的でない場合（すなわち適切な支援を与えない場合）、ローカル・ナレッジが競争優位の源泉になることも分かった。上記の結果から、制度的不確実性が高いとき、本国（日本）で形成された競争優位の源泉は中国で競争優位を生みにくく、現地（中国）で形成された競争優位の源泉（ローカル・ナレッジ）は、制度的不確実性が高いときに競争優位を生みださうということが示唆される。今後の研究として、どのような経営資源が中国でレントを創出するかをさらに探求していく必要がある。また、そのような経営資源がいかなる制度によって競争優位の獲得を妨げられる（あるいは促される）のかについても、更なる探求が必要だと思われる。本研究は、経営資源と中国現地法人の業績との正の関係が、中国の未発達な制度によってモデレートされるということを実証的に示したという点で、移行経済における子会社経営に関する研究に一定の貢献をしたと思われる。今後は、本研究で示された結果をもとに、より強固な理論構築及び実証研究をしていくことも求められる。

5. 主な発表論文等

（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔雑誌論文〕(計 3 件)

Ando, Naoki, Effects of regional differences on the choice of entry modes. International Journal of Business and Management, 2(3), 3-11, 2007, 査読有

安藤直紀, 制度が海外子会社経営に及ぼす影響、長崎県立大学論集、42巻、81-102、2008年、査読無

安藤直紀, 中国内の地域特性が日本企業の参入方式に与える影響、調査と研究、39巻、107-122、2008年、査読無

〔学会発表〕(計 2 件)

Ando, Naoki, Firm's competitiveness, institutions, and FDI performance, KPA & KINFORMS International Conference, 30th of May, 2009, Seoul, Korea.

Ando, Naoki, Firm's competitiveness, institutions, and FDI performance, JIBS Paper Development Workshop, 27th of June, 2009, San Diego, CA.

〔図書〕(計 件)

〔産業財産権〕

○出願状況(計 件)

○取得状況(計 件)

〔その他〕

6. 研究組織

(1)研究代表者

安藤直紀 (ANDO NAOKI)

長崎県立大学・経済学部・准教授

研究者番号：50448817

(2)研究分担者

(3)連携研究者

