

令和 6 年 6 月 3 日現在

機関番号：12601

研究種目：基盤研究(B)（一般）

研究期間：2020～2023

課題番号：20H01526

研究課題名（和文）在アジア日系製造企業における「組織」「販売・マーケティング」「調達」の現地化の統合的研究

研究課題名（英文）An IntegratStudy of localization of organization, sales and marketing, and procurement in Japanese manufacturing MNEs in Asia

研究代表者

大木 清弘 (Oki, Kiyohiro)

東京大学・大学院経済学研究科（経済学部）・准教授

研究者番号：20611073

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 10,400,000円

研究成果の概要（和文）：本研究の発見は以下の四つである。第一に、現地化戦略に関する既存研究は、単独の現地化について扱うものが多く、複数の現地化の相互関係を明らかにしたものは多くない。第二に、海外子会社の高度化のためには人材の現地化が重要であり、そのために逆駐在が有効である可能性がある。第三に現地の制度状況が悪く、賄賂が要求されるような国の場合、現地調達率は増える傾向にある。一方、現地の制度状況が本国と比較してより悪い国に進出する場合は、現地調達率を高めた方が、海外子会社のパフォーマンスが上がる可能性がある。最後に、COVID 19の蔓延によって駐在員の撤退が行われたが、結果人材の現地化が進んだかは企業によって異なる。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究は国際経営分野の現地化研究に対して、新たな現地化の要因やその効果を明らかにしたという貢献がある。特にCOVID 19の蔓延が現地化に与える効果は、タイムリーな研究であり、世界でも先例がない。社会に大きな影響を与えたCOVID 19の蔓延の影響を国際経営の観点から検討する研究は、社会的意義も大きいといえる。

実務的には、現地化の促進の要因（逆駐在、賄賂）、現地化が効果を与える状況（制度的距離が下方向に大きい国）を明らかにすることで、現地化戦略を検討する実務家に示唆を与えた。また、COVID 19が海外子会社に与えた影響を明らかにすることで、危機への企業対応の差に関する示唆を与えた。

研究成果の概要（英文）：The findings of this study are fourfold. First, most existing studies on localization strategies deal with single localization, and not many have clarified the interrelationship among multiple localizations. Second, the localization of human resources is important for upgrading the role of overseas subsidiaries, and in-patriation can be effective for the localization of human resources. Third, if the local institutional conditions are poor and bribes are demanded in the country, the local sourcing rate of a foreign subsidiary tends to increase. On the other hand, in a country where the local institutional conditions are worse than in the home country, increasing the local sourcing rate can improve the performance of the foreign subsidiary. Finally, the spread of COVID 19 led to the evacuation of expatriates, but whether this led to the localization of human resources varies from company to company.

研究分野：国際経営

キーワード：多国籍企業 現地化 逆駐在 現地調達 海外子会社 COVID 19

1. 研究開始当初の背景

本研究は、在アジアの日系製造企業の海外子会社を対象に、既存研究で別々に議論されることが多かった「組織」の現地化、「販売・マーケティング(以下、販売・マーケ)」の現地化、「調達」の現地化という、「三つの現地化」の視点を統合し、各現地化が他の現地化を促進する可能性、並びに各現地化が他の現地化と組み合わせることで海外子会社のパフォーマンスに影響を与える可能性を、複数の現地化指標から多面的に明らかにすることを目的にしたものである。

多国籍企業が進出国において何をどこまで現地化するかは、国際経営の重要なテーマとして議論されてきた。初期に焦点が当てられたのは、現地経営をどこまで現地人材に任せるかの「組織」の現地化や、現地市場にどこまで適応するかの「販売・マーケ」の現地化である(Bartlett & Ghoshal, 1989)。近年は、現地の部品・材料をどこまで活用するかの「調達」の現地化の議論も行われている(新宅・大木, 2012)。他にも「カネの現地化(現地資金調達率)」の議論もあるが、国際経営の現地化戦略の文脈では上記三つの議論が主流である。

こうした現地化の議論は大きく分けて二つの方向で行われている。一つは現地化を推進する要因を明らかにする研究である(新宅・大木, 2012; Usui et al., 2017)。もう一つは現地化が海外子会社のパフォーマンスに与える効果を明らかにする研究である(Kawai & Strange, 2014; 金, 2015; Oki, 2020)。特に日本企業の場合、組織の現地化を中心に現地化が遅れている。それが現地従業員のモラルや現地からの知識獲得に悪影響を与え、パフォーマンスの低下につながっていると近年も批判されている(大木, 2013)。そのため、現地化の促進要因および現地化の効果の検証は、学術・実務双方において現在も関心が高いテーマである。

しかし、既存研究は二つの問題を抱えていた。まず、既存研究は「組織」「販売・マーケ」「調達」の三つの現地化戦略を組み合わせた議論をしてこなかった。既存研究は各々の現地化戦略の促進要因やパフォーマンスとの関係は議論するものの、それぞれの相互関係を見た研究は多くない。少なくとも、「組織」「販売・マーケ」「調達」の三つを同時に扱い、各現地化戦略が他の現地化を促進する可能性や、特定の現地化戦略が他の現地化戦略と海外子会社のパフォーマンスの関係を調整する可能性は、既存研究では十分に議論されていない。

各現地化を統合した研究がないことは、学術・実務双方にとって大きな課題である。学術的には、他の現地化の状況が特定の現地化の促進要因になる可能性や、他の現地化が他の現地化の効果を調整する可能性を十分には検討できていない。例えば、組織の現地化によって調達やマーケの現地化が進む可能性や、組織を現地化した上で調達や販売・マーケを現地化すると、パフォーマンスが上がる可能性が事例で示されている(金, 2015; 新宅・大木, 2012)。しかしこれらは可能性の議論にすぎない。現地化戦略の相互関係を検討できていないために、既存研究は現地化の推進要因や効果を十分に解明できていない。これは、「埋め込み理論」や「制度理論」といった、現地化の効果を裏付ける理論に対して、その適用範囲を十分に示せていないという理論的課題を示唆している。一方実務的に見れば、どの現地化が他の現地化を推進しうるのか、またはどの現地化をしている時は他の現地化を行った方が良いのか、明確な示唆が得られていない。そのため、企業が現地化を進めるためのロードマップを示せていない。これは現地化が遅れている日本企業にとって、特に大きな問題である。

このような統合的視座の欠如に加えて、現地化戦略を多面的に分析できていないことが既存研究の2つ目の問題である。既存研究は「組織」の現地化であれば駐在員比率を、「販売・マーケ」の現地化では現地市場向けの製品・サービス比率を、「調達」の現地化であれば現地国での調達率などを扱ってきた。しかし近年、申請者を中心に、現実の企業では異なる現地化指標が重要となる可能性が議論されている。「組織」の現地化においては意思決定権限を現地従業員が持つかを含めた議論(Oki, 2020)が、「販売・マーケ」の現地化では製品の開発機能を現地に配置するかまで含めた議論(金, 2015)が、「調達」の現地化においては、現地地場メーカーからの調達の議論(新宅・大木, 2012)の必要性が説かれている。これらの研究は、より現地に根差す現地化に注目すべきことを示唆している。しかし各現地化戦略を「現地に根差す現地化」まで把握し、異なる現地化との違いを考慮した研究は多くない。

特に前述のような現地化戦略同士の関係を見る場合、現地化戦略を複数の指標で多面的に分析することが重要となりえる。例えば新宅・大木(2012)は、地場メーカーからの調達を増やすためには、ヒトの現地化だけでなく意思決定権限の現地化が必要となる可能性を示唆した。一方金(2015)は、現地市場に適応するためには、開発機能の現地化とともに、ヒトの現地化が必要である可能性を示唆した。また、Oki(2020)は、現地適応が必要ない輸出拠点の場合、意思決定権限を日本人駐在員に与えることが、工場のパフォーマンスを良くする可能性を示唆した。複数の指標を用いて現地化戦略の相互の関係性を明らかにできれば、現地化戦略の促進要因や効果に関する既存研究に、新たな視座を提供できるだろう。

そこで本研究は、「RQ1: 経営の現地化、販売・マーケの現地化、調達の現地化は、それぞれ他の現地化を促進するのか(現地化戦略の相互促進効果)」「RQ2: 各現地化戦略は他の現地化戦略と海外子会社のパフォーマンスの関係に対してどのような調整効果を持つのか(現地化戦略とパフォーマンスの関係の調整効果)」という二つの学術的な Research question (RQ) に対して、現地化を複数の指標で測定した多面的な分析から答えていくことを目指した。

2. 研究の目的

本研究の最終的な目的は、前述の「RQ1：経営の現地化、販売・マーケティングの現地化、調達の現地化は、それぞれ他の現地化を促進するのか（現地化戦略の相互促進効果）」「RQ2：各現地化戦略は他の現地化戦略と海外子会社のパフォーマンスの関係に対してどのような調整効果を持つのか（現地化戦略とパフォーマンスの関係の調整効果）」に答えることで、「各現地化戦略が互いに影響を与え合っているという事実とそのメカニズム」を明らかにすることであった。

しかし、新型コロナウイルスの蔓延の影響によって、現地へのインタビュー調査が難しくなり、現地化戦略の相互関係を明らかにするような定性調査が難しくなった。そこで、外部から調査がしやすい、ヒトの現地化、モノの現地化について、既存研究が十分に検討していない事項を明らかにする研究に切り替えた。さらに、COVID 19 の影響を測定できる時期だったため、COVID 19 が現地化にどのような影響を与えたのかも、調査を行った。

3. 研究の方法

本研究では、以下のような方法論を選択した。

1) 既存研究の文献レビュー

「組織」「販売・マーケティング」「調達」の現地化、それぞれ単独の「促進要因」と「効果」についての既存研究の文献レビューを行った。

2) インタビュー調査

COVID 19 の影響から、海外への調査は1度しか行えなかったが、本社サイドへのインタビューを多数行い、現地化に関する本社側の視点を尋ねたり、駐在から帰任した当事者から見た現地化の状態を尋ねたりした。

インタビューは海外で5社以上、日本側では50名近くのインタビューが行われた。

3) 定量調査

東洋経済社の海外進出企業総覧のデータ、経済産業省の海外事業活動基本調査のデータ、そして2022年度に行った海外質問票調査のデータを元にした定量分析を行った。具体的な分析方法としては、パネルデータ分析、生存時間分析などを行った。

4. 研究成果

本研究の主な研究成果は以下のとおりである。

1) 現地化研究の到達点を明らかにする文献レビュー

文献レビューについては、既存研究において localization(現地化) がどのような使われ方をしてきたのかを、計量書誌学的アプローチで分析した。既存研究に従い、キーワードを設定し、論文データベースで検索をすることで、多国籍企業の localization に関連する既存研究を抽出した。雑誌のランク、および内容を精査した結果、約100本の論文が対象となり、それについて「どのような定義か」「どのような分析をしているか」「どのような結論が出ているか」をコーディングした。結果、localization は replacement と adaptation のいずれかの意味で用いられていること、複数の現地化を同時に扱っている研究はないことなどが明らかになった。

2) 現地化の促進要因に関する研究

本研究では、ヒトや権限の現地化を推進する要因として、逆駐在 (Kim et al., 2022) や現地の制度状況 (Tsuchiya & Oki, 2023) が明らかになった。前者については、本社側で現地従業員を学ばせる逆駐在が、結果的に現地の能力向上に貢献し、現地での活動範囲の拡大(開発の現地化)につながる事が明らかになった。すなわち、人の現地化 開発の現地化というメカニズムが明らかになったといえる。後者については、現地の制度環境が現地化につながるという研究を拡張し、現地からの賄賂要求がモノの現地化につながる可能性を明らかにした。現地の制度に適応すると現地化戦略が、現地化につながることを改めて確認した。

3) 現地化の効果に関する研究

本研究では、現地化の効果について、モノの現地化と海外子会社のパフォーマンスが、制度的距離によってモデレートすることを明らかにした (Oki & Kawai, 2022)。特に現地化を「現地国籍サプライヤーに限定して測定する」「制度的距離の上下方向の違いを区別する」といった新規性を加えたうえで、分析を行った。結果、「制度的距離を下る場合は、現地調達を増やしたほうが、利益率が高まる」ということが明らかになった。この背景にあるのは、現地の正統性獲得の効果である。制度的距離が下方向に離れている国(主に制度的に未熟な国)の方が、現地サプライヤーを使う方が、現地の正統性獲得がしやすく、結果的に子会社のパフォーマンス向上につながることを明らかにした。

4) COVID 19 が現地化に与えた効果に関する研究

社会情勢を鑑みて、急速に COVID 19 が現地化にどのような影響を与えるのかについて、調査を行った。この調査は、社会的な事件が現地化に与える影響について明らかにする研究であり、歴史的に記録を残す観点からも重要であると考えて、本研究プロジェクトのテーマとして加えた。2020 年の時点では、COVID 19 の蔓延によって、人材の現地化などが進んでいくことを予想し、COVID 19 がある程度落ち着いた 2022 年度に調査を行った。

海外からの 500 社に及ぶアンケート結果の分析から以下の三つのことが明らかになった。第一に、COVID 19 の蔓延により日本企業の 2 割程度で駐在員の退避、8 割程度で出張者の停止が行われていた。第二に、駐在員の退避を行った企業は、前年度までの本社の ROA が高く、またコロナ患者の発生が遅い国に立地しているという傾向にあった。一方、出張者の停止は、本社の従業員数が多いほど行われ、本社の ROA が高いほど行われなくなる傾向にあった。第三に、COVID 19 の際の駐在員の撤退がその後の人材の現地化につながっている効果は 2021 年度、2022 年度には確認できたが、2023 年度は企業によって異なっていた。

この COVID 19 の蔓延が現地化にどのような影響を与えたかについては、追加のインタビュー調査も行った。一部の日本企業では、人事的なローテーションの維持のために、COVID 19 が沈静化した後も駐在員を維持し、現地化が進んでいないことが明らかになった。以上の知見については、内部の研究会や企業向けのフィードバックが済み、ジャーナルへの投稿準備中である。

本研究の学術的な成果として、本研究を通じて査読付論文 3 本を掲載できた。それらは全て海外ジャーナルであり、うち Kim et al. (2022) は当初目的としていた *Journal of International Business Studies* であり、一定の成果を出せたと考えられる。

一方、本研究の実務的な成果については、順次企業へのフィードバックなどを行っている。実務家向けに本研究の発見をまとめると、以下のようになる。

現地化戦略に関する既存研究は、単独の現地化について扱うものが多く、複数の現地化の相互関係を明らかにしたものは多くない。複数の現地化戦略をどう組み合わせるべきかに対して、学術研究は十分な知見を持ち合わせていない。

海外子会社の高度化を図るためには、人材の現地化が重要であり、そのために逆駐在が有効である可能性がある。

モノの現地化（現地調達）は、現地の制度状況の影響を受ける。現地の制度状況が悪く、賄賂が要求されるような国の場合、モノの現地化（現地調達率）は増える傾向にある。一方、現地の制度状況が本国と比較してより悪い国（制度的距離が下方方向に離れている国）に進出する場合は、現地調達率を高めた方が、海外子会社のパフォーマンスは上がる可能性がある。

COVID 19 の蔓延は人材の移動（駐在員の撤退、出張の停止）に確実に影響を与えたが、それによって人材の現地化が進んだかどうかは企業によって異なる。一部の企業では、COVID 19 後に混乱した人材ローテーションを元に戻そうとしていることもある。

【参考文献】

Bartlett C. A. & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Kawai, N., & Strange, R. (2014). Subsidiary autonomy and performance in Japanese multinationals in Europe. *International Business Review*, 23(3), 504-515.

金熙珍 (2015) 『製品開発の現地化 -- デンソーに見る本社組織の変化と知識連携』有斐閣.

Kim, H., Reiche, B. S., & Harzing, A. W. (2022). How does successive inpatriation contribute to subsidiary capability building and subsidiary evolution? An organizational knowledge creation perspective. *Journal of International Business Studies*, 53(7), 1394-1419.

大木清弘 (2013) 「国際人的資源管理論における日本企業批判：日本人海外派遣者問題の再検討」組織学会編『組織論レビュー』第 1 章, pp.1-42. 白桃書房.

Oki, K (2020). Factory performance and decision-making authority between headquarters, expatriates, and local employees in Japanese MNCs in Southeast Asia. *Asian Business & Management*.

Oki, K., & Kawai, N. (2022). Local sourcing and MNC subsidiary performance: a legitimacy

perspective. *Cross Cultural & Strategic Management*, 29(4), 729-760.

新宅純二郎・大木清弘 (2012)「日本企業の海外生産を支える産業財輸出と深層の現地化」『一橋ビジネスレビュー』60(3), 22-39.

Tsuchiya, S. & Oki, K. (2023). How MNEs deal with bribe requests from local government: The role of local sourcing and new analytical method to estimate its causal effect on subsidiary performance. *MMRC Discussion Paper*, No.559.

Usui, T., Kotabe, M., & Murray, J. Y. (2017). A dynamic process of building global supply chain competence by new ventures: The case of Uniqlo. *Journal of International Marketing*, 25(3), 1-20.

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計5件（うち査読付論文 3件/うち国際共著 2件/うちオープンアクセス 3件）

1. 著者名 白井哲也	4. 巻 105
2. 論文標題 ビジネスモデル論と国際ビジネス論の架橋：戦略論の分析視角	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 明大商学論叢	6. 最初と最後の頁 23-43
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -
1. 著者名 Shuta Tsuchiya, Kiyohiro Oki	4. 巻 559
2. 論文標題 How MNEs deal with bribe requests from local government: The role of local sourcing and new analytical method to estimate its causal effect on subsidiary performance	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 MMRC discussion paper	6. 最初と最後の頁 1-21
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -
1. 著者名 Kim Heejin, Reiche B. Sebastian, Harzing Anne-Wil	4. 巻 53
2. 論文標題 How does successive inpatriation contribute to subsidiary capability building and subsidiary evolution? An organizational knowledge creation perspective	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 Journal of International Business Studies	6. 最初と最後の頁 1394 ~ 1419
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.1057/s41267-021-00494-3	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 該当する
1. 著者名 Oki Kiyohiro, Kawai Norifumi	4. 巻 29
2. 論文標題 Local sourcing and MNC subsidiary?performance: a?legitimacy perspective	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 Cross Cultural & Strategic Management	6. 最初と最後の頁 729 ~ 760
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.1108/CCSM-07-2021-0139	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 該当する

1. 著者名 Suolinga, S., & Kim, H.	4. 巻 19
2. 論文標題 How foreign technical interns contribute to SMEs' overseas expansion	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 Annals of Business Administrative Science	6. 最初と最後の頁 159-173
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.7880/abas.0200804a	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている(また、その予定である)	国際共著 -

[学会発表] 計5件(うち招待講演 1件/うち国際学会 2件)

1. 発表者名 臼井哲也・宋洋
2. 発表標題 消費者アフィニティの動的変化：在日中国人消費者の定性分析,
3. 学会等名 国際ビジネス研究学会全国大会
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 Heejin Kim
2. 発表標題 How does knowledge travels in multinationals? The role of global mobility
3. 学会等名 AIB(Academy of International Business) Journal Webinar: The Role of Global Mobility in Knowledge Transfer (国際学会)
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 金熙珍
2. 発表標題 駐在員と逆駐在員が海外子会社のイノベーションに及ぼす影響：レビューと研究デザイン,
3. 学会等名 国際ビジネス研究学会全国大会
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 Kim, H. & Itagaki, H.
2. 発表標題 Language strategy from the group up: How overseas subsidiaries select, develop, and compose language resources
3. 学会等名 2020 Academy of Management (AoM) (国際学会)
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 大木清弘
2. 発表標題 レジリエンス OR イナーシャ? ポストコロナ時代の 日系多国籍企業の選択
3. 学会等名 多国籍企業学会 (招待講演)
4. 発表年 2020年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究分担者	金 熙珍 (Kim Heejin) (40634530)	東北大学・経済学研究科・准教授 (11301)	
研究分担者	臼井 哲也 (Usui Tetsuya) (60409422)	学習院大学・国際社会科学部・教授 (32606)	
研究分担者	河合 憲史 (Kawai Norifumi) (20867478)	上智大学・経済学部・准教授 (32621)	

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8 . 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関			
イタリア	University of Bergamo			