



現地化戦略と中国事業の経営業績

黄, [リン]

(Citation)

国民経済雑誌, 192(5):15-26

(Issue Date)

2005-11

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/00056034>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/00056034>



現地化戦略と中国事業の経營業績

黄

磷

本稿は、現地化戦略が海外現地法人の経營業績に与える影響を実証的に分析することを目的としている。現地化戦略が海外での競争優位を実現するための有効な手段であるかどうかについて、日本企業の中国事業に関するアンケート調査に基づいて検証した。本研究では、現地化戦略を取締役員会、経営トップと管理者の構成という人的な側面と、現地経営の意思決定権限の所在という側面から捉えている。分析の結果、現地法人の取締役員会で主導権を握り、本社から重要なポストに管理職を派遣して現地法人の財務に関して目を光らすという伝統的な方法は、経常利益率と資本利益率で測定する現地法人の経營業績指標にマイナスの影響を与えることを明らかにした。この分析結果は、日本企業が中国の現地法人に大幅な権限を委譲しているが、伝統的な統制方法に頼って現地経営に悪影響を与えている現状では、現地化の発想転換と戦略実行が求められていることを示唆している。

キーワード 現地化戦略, 経営の主導権, 権限委譲, 経營業績

はじめに

本稿の目的は、現地化戦略が海外現地法人の経營業績への影響を実証的に分析することである。ここでは、現地化戦略を二つの視点から捉える。一つの視点は、取締役員会の構成、経営トップと管理者の構成という人的な側面である。もう一つの視点は現地での経営活動に関する意思決定権限の所在という側面である。国際ビジネスと国際経営の研究において、現地化は重要な研究テーマの一つである。また、マーケティングの標準化研究においては、標準化した結果だけでなくグローバルに分散化している企業活動に関する意思決定のプロセスにも注目している（黄 2003）。

現地化戦略に関する先行研究の多くは、国際ビジネス論や国際経営論の研究者によってなされている。しばしば共通した問題に関して異なった理論概念で語っている。ここでいう共通の問題とは、世界的に分散化していく活動と企業全体の統合との間にある矛盾である。

マーケティング・プロセスの標準化とは、海外拠点のマーケティング活動の計画、実行と統制の方法とシステムを本社との間でどの程度共通にするのかという問題を指す。マーケティング・プロセスの標準化問題は、企業組織全体の統合問題につながる。効率性、柔軟性と

創発性を同時に実現するためには、グローバル・ネットワーク化した企業の組織構造を「統合されたネットワーク」に変化させる必要がある。マーケティング論の視点からみて、これは単に組織内部の問題ではなく、多様で異質な環境と企業との間にあるダイナミックな相互作用関係の現れである。

研究開発や製造などの活動に比べて、販売促進、営業や顧客管理などのマーケティング活動の分散化傾向が強く、意思決定の権限が現地法人に委譲されることが多いという過去の実証結果がある。このように、現地化戦略と標準化戦略は国際ビジネスの共通した課題を異なった二つの視点から捉えているといえる。

そこで、本稿では、現地化戦略はグローバル・ネットワーク化した企業のもつさまざまな資源の優位性を実現するために有効な手段であるかどうかについて、日本企業の中国事業に関するアンケート調査データに基づいて検証したい。

1 現地化戦略に関する先行研究

現地化戦略に関する先行研究の多くは国際ビジネス論や国際経営論の研究者によってなされているが、国際マーケティング論においても国際ビジネスの基本的な経営課題として、「現地化」や「適応化」の問題が重視されてきた。ここでは、紙面の制約もあり、マーケティング標準化研究における権限委譲の研究を中心に取りあげる。

1.1 国際ビジネスの基本的な経営課題

Fayerweather (1969) は、多国籍企業が直面している経営課題を「統一化 (unification)」と「分散化 (fragmentation)」との衝突であるといち早く指摘している。「企業が現地の多様な環境に適応していくことは、経営の分散化をもたらすという傾向がある。しかしながら、ひとつの企業の中には、分散化と基本的に相容れない統合化や統一化の傾向があるのは当然である。したがって、多数の国にまたがる企業戦略のいろいろの局面を検討するとき生じる重要な問題は、統一化と分散化の衝突である」。

統一化とは、標準化や画一化という意味まで含まれているが、多数の国をまたがって活動している企業がその競争優位を維持するために研究開発、調達、製造、マーケティング、資金運用、そして事業所有の各局面で統合化を推進するように志向することである。もう一方の分散化とは、異質的な環境に適応するために現地へ資源を移転し、活動が分散化して意思決定の権限が現地に委譲される傾向を指している。活動の分散化に伴って意思決定の権限を本社と現地法人との間にどのようにバランスさせるのかは、Fayerweather (1969) のいう「統一化」と「分散化」との衝突問題である。

八十年代に入ると、国際競争環境が大きく変化し、海外進出した日本企業の競争力が注目

されるようになった。グローバル競争の変化を背景に「標準化」と「適応化」に関する従来の議論は新しい言葉によって語られるようになった。「グローバル化」対「現地化」, 「グローバル統合」対「現地対応力 (Local responsiveness)」などである。言葉こそ違おうが、そこで問われている問題は共通している。国際化やグローバル化が進展して、本社の経営者も現地法人の経営者も、国際ビジネスのもつ基本的な経営課題に常に直面している。

1.2 現地への権限委譲の度合い

先行研究は、国際経営において他の活動に比べてマーケティング活動に関する現地法人の自律度が高いことを明らかにしている。

Alsegg (1970) は、アメリカ企業の海外拠点の経営者が財務と生産に比べてマーケティングの意思決定に大きな自由裁量権をもっていることを明らかにしている。Garnier, et. al. (1979) はアメリカ企業のメキシコ子会社50社を調査し、財務、生産、組織と人事、マーケティングの順で子会社の自律性が高くなることを明らかにしている。

また、ヨーロッパ企業はアメリカ企業に比べて海外拠点の経営者により大きな権限を委譲する傾向があるとの実証結果もある (Brandt & Hulbert 1977, Otterbeck, 1980)。Hedlund (1980) は、スウェーデン企業の海外拠点77社を調査し、48の活動の意思決定に関する自律度を分析した結果、マーケティング活動の自律度が人事管理に比べて低いが、生産と財務より高いこと、そして、全体的に現地法人の自律性が高く、分権化された経営システムであることを明らかにしている。

現実に分散化するマーケティングの活動と権限を集中化ないし集権化する方向に進んだかどうかについては、Picard, et. al. (1988) は1973年と1983年の二時点で調査した。その結果、消費財に関しては、アメリカ企業がヨーロッパ地域本社に権限を集中させる傾向があることを明らかにした。地域本社による生産、調達と販売の統合の度合は、1973年に比べて1983年には強くなり、地域本社による調整と統合の増大は国を超えた標準化戦略がもたらす利益に対する企業の理解が深めたと指摘している。

茂垣 (2001) と諸上 (2000) は、1998年に日本企業の海外拠点の活動に関わる経営資源の分散化の程度と意思決定の所在を調べた。その分析結果によれば、マーケティング・ノウハウと原材料・部品の分散化度が高く、人事計画に次いで、生産・ロジスティックとマーケティングの計画権限が現地法人に委譲される度合いが高い。

1.3 現地化戦略と現地法人の経営業績

現地化戦略、とくに現地法人の経営トップや管理者のポストに現地人を登用する問題、つまり、人的側面からみた日本企業の海外法人の現地化に関しては多くの研究蓄積がある (吉

原 1989, 1996)。また、事例研究や実務家の主張では、現地化のもたらす成果をプラスに評価する議論が多い。

マーケティング・プロセス標準化に関する研究は、グローバル・ブランド戦略の可能性と製品戦略の重要性を明らかにしたプログラム標準化研究に比べて、いまだに共通した結論が得られていない。プロセス標準化が果たしてグローバルな競争優位にどのような影響を及ぼし、現地法人の経営業績を高めているのかについては、ほとんど議論されていない。

したがって、経営トップや管理者の構成、取締役員会の構成という現地経営の意思決定にかかわる人的側面と、現地経営に関する意思決定権限の所在という側面の両方から現地化戦略が現地法人の経営業績に与える影響を分析する必要がある。

人的側面からみても、権限委譲の側面からみても、現地化戦略の遂行は時間のかかるプロセスである。しばしば現地法人の設立時には、参入形態や出資比率によって取締役会や経営トップの構成が決まる。現地人材が育つようにつれて、現地法人の経営人材の現地化が進み、現地法人への権限委譲も進むと考えられている。しかしながら、経営人材の現地化と意思決定の権限委譲は連動しているのか、この二つの側面は現地法人の経営業績とどのように関連しているのか、明確に分析されていない。

2 日本企業の中国現地法人に関する実証結果

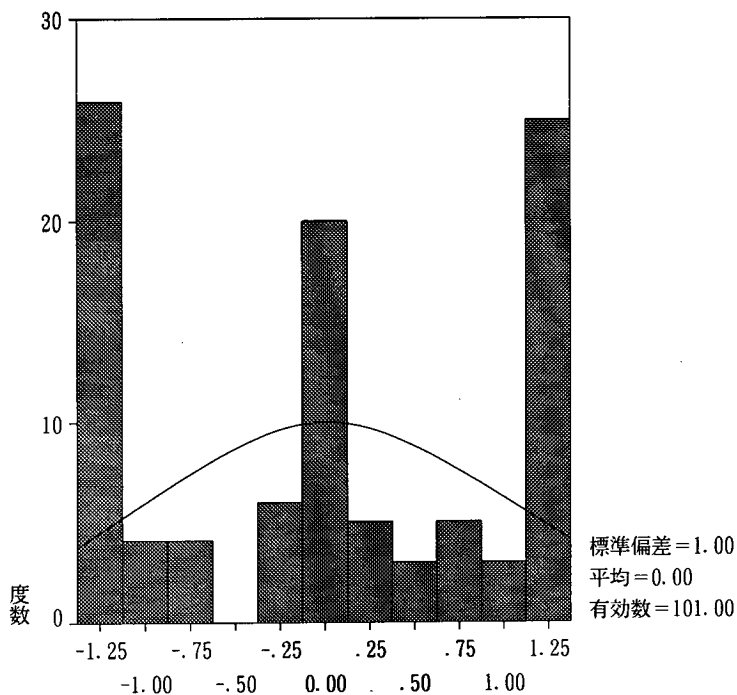
以下の実証結果は、日本企業の中国現地法人へのアンケート調査のデータを分析したものである。2001年5月に行った「日米欧企業の中国現地法人に関するアンケート調査」のうち、日本企業の現地法人1083社(東洋経済新報社『海外進出企業総覧'2001』)を対象に質問表を現地社長宛てに送付して得た108社の有効回答である。

2.1 経営業績の指標としての経常利益率と資本利益率

現地法人の経営業績を測定するために、「貴社の過去二年の経常利益率と資本利益率」という質問に対する回答を用いる。経常利益率=該当年度の経常利益率/該当年度の現地法人の売上高、そして、資本利益率=該当年度の経常利益率/現地法人の払込済み資本金を5段階に分けて、[1=-3%以下, 2=-3~0%以下, 3=0%~3%以下, 4=3%~6%以下, 5=6%以上]という5点尺度で回答を求めた。この質問に対する有効回答数は101社であった。

利益指標は、現地法人の経営業績を評価するもっとも重要かつ適切な経営指標の一つである。国際連結決算が求められている現在、海外子会社や現地法人の経営業績を利益指標から分析すべきである。以下では、98年度と99年度の経常利益率と資本利益率を因子分析した第一因子の得点を経営業績の指標として使う。第一因子によって説明された分散の合計は全体の75.8%である。

図1 経営業績の因子得点のヒストグラム



一般的に標準化され、平均値が0になっている因子得点にもとづいて、回答した企業を二つのグループに分けて分析する。すなわち、因子得点が0以下の回答を業績が悪いグループ、また、因子得点が0より大きい回答を業績が良いグループに分けて分析することにする。しかしながら、因子得点のヒストグラム（図1）で示しているように、経営業績によって回答企業を大きく業績が悪いグループ（数が38）、業績が中位のグループ（数が23）、業績が良いグループ（数が40）という三つのグループに分けるべきである。

2.2 人的側面の現地化と経営業績

人的側面の現地化の現状を評価する指標は、さまざまなものが考えられる。

まず、現地法人の取締役員会長（中国語で董事長）や社長（総経理）の人事である。次に、各部門長の現地人登用の状況で評価することも考えられる。アンケート調査では、副総経理、販売部門、生産部門、技術部門、人事部門、総務部門、財務部門と調達部門の長の構成について質問している。副総経理と部門長は、日本人のみ、中国人のみ、日中双方という三つのパターンが考えられる。もう一つの指標は、現地法人の取締役員会、管理職と技術職の構成である。これについては、日本側と中国側の人数について質問している。

過去の研究では、社長（総経理）という経営トップに関する議論が多いが、上記のように

人的側面の現地化を多様な側面で捉える必要がある。

2.2.1 会長（董事長）と社長（総経理）

表1は、取締役委員会の会長（董事長）と会社のトップである社長（総経理）と現地法人の経営業績との関係を分析した結果を示している。

表1 経営トップの現地化と現地法人の経営業績

		経営業績の因子得点			合 計	
		業績が悪い グループ	業績が中位 のグループ	業績がよい グループ		
会 長 (董事長)	日本側	度数 %	15 55.6%	3 19%	9 41%	27 42%
	中国側	度数 %	12 44.4%	13 81.3%	13 59.1%	38 58.5%
合 計		度数 %	27 100.0%	16 100.0%	22 100.0%	65 100.0%

Pearson のカイ 2 乗は5.61, 漸近有意確率（両側）は0.061

		経営業績の因子得点			合 計	
		業績が悪い グループ	業績が中位 のグループ	業績がよい グループ		
社 長 (総経理)	日本側	度数 %	34 91.9%	20 87.0%	37 92.5%	91 91.0%
	中国側	度数 %	3 8.1%	3 13.0%	3 7.5%	9 9.0%
合 計		度数 %	37 100.0%	23 100.0%	40 100.0%	100 100.0%

Pearson のカイ 2 乗は0.605, 漸近有意確率（両側）は0.739

現地法人の社長が日本側より派遣される比率が非常に高く、全体の91%を占めている。しかしながら、社長が日本人であることが経営業績の良し悪しにはほとんど影響を与えないことを分析結果が示している。これに対して、取締役委員会の会長が日本人である場合の経営業績は中国人が董事長になっている場合に比べて相対的に悪いという結果が示されている。表に示していないが、総経理と同様、副総経理や各部門長の構成も経営業績に影響を与えない結果が出ている。

2.2.2 取締役委員会の構成と本社派遣管理職の人数

経営業績が中位のグループをはずして、業績が悪いグループと業績が良いグループの取締役委員会の構成を比較してみると、表2に示しているように、業績の良いグループの現地法人では、日本側の取締役委員会の人数が相対的に少ない。

また、日本の本社から派遣され、現地駐在の管理職の人数に関しても、業績が悪いグループと業績が良いグループとの間で違いが認められる。業績が悪いグループのほうが本社から派遣された現地駐在の管理職の人数が多い。

表2 取締役委員会の構成、本社派遣管理職の人数と現地法人の経営業績

	経営業績の因子得点	N	平均値	平均の差に関する t 検定			
				t 値	自由度	有意確率(両側)	平均値の差
現地管理職	業績が悪いグループ	35	7.1	0.22	68	0.82	0.43
	業績がよいグループ	35	6.7				
駐在管理職	業績が悪いグループ	36	3.1	1.73	71	0.09	0.79
	業績がよいグループ	37	2.4				
現地技術者	業績が悪いグループ	32	17.5	-0.01	65	1.00	-0.04
	業績がよいグループ	35	17.6				
駐在技術者	業績が悪いグループ	23	1.6	0.73	54	0.47	0.38
	業績がよいグループ	33	1.2				
中国側董事人数	業績が悪いグループ	24	1.6	-0.50	48	0.62	-0.19
	業績がよいグループ	26	1.8				
日本側董事人数	業績が悪いグループ	30	3.5	2.17	59	0.03	0.82
	業績がよいグループ	31	2.7				

表2に示されているように、取締役委員会の日本側董事人数と現地駐在の管理職の人数に関して、二つのグループの間で統計的に有意な差があるが、中国側董事の人数、そして現地管理職、現地技術者および本社派遣の駐在技術者の人数には差がない。

2.2.3 参入形態の影響

参入形態の選択は、現地法人の経営活動を開始する前に本社の経営陣によってなされる意思決定である。したがって、選択されている参入形態は、現地法人の会長や社長の人事、取締役委員会の日本側董事の人数を決定する重要な要因の一つである。

表3のとおり、現地法人が100%子会社(独資)の場合では、現地法人の会長や社長のポストは、きわめて例外(100社のうちただ1社)のケースを除けば、日本側によって占められている。しかしながら、表1と表2と同様な分析をした結果、参入形態そのものが直接的には現地法人の経営業績の良し悪し、そして本社派遣の管理職の人数に影響を当たっていないことがわかった。

表3 参入形態と現地法人の経営トップの人事

参入形態	合併形態	度数 %	董事長*		合計	総経理**		合計
			日本側	中国側		日本側	中国側	
参入形態	合併形態	度数 %	10 29.4%	42 100.0%	52 68.4%	51 56.0%	8 88.9%	59 59.0%
	100%子会社	度数 %	24 70.6%	0 0.0%	24 44.0%	40 44.8%	1 11.1%	41 41.0%
合計		度数 %	34 100.0%	42 100.0%	76 100.0%	91 100.0%	9 100.0%	100 100.0%

* Pearson のカイ2乗は38.49, 漸近有意確率(両側)は0.00

**Pearson のカイ2乗は3.65, 漸近有意確率(両側)は0.056

2.3 現地法人への権限委譲と経営業績

本社から管理職を多く派遣すること、また、外資側の取締役役員会での人数が多いほど、現地法人の経常利益率と投下資本利益率で測った経営業績にマイナスの影響を与えるという分析結果は、経営トップの社長よりも、現地法人の経営と管理にかかわる組織全体の人的側面の現地化を進めることの重要性を示唆している。

人的側面の現地化は、「だれ」が現地法人の経営を担うのかという問題だとすれば、意思決定の権限所在は、「どのように」現地法人の経営がなされているのかという問題に関連する。いいかえれば、現地法人の企業活動にかかわるさまざまな意思決定の権限所在がどのようになっているのか、そして、現地に委譲された意思決定の権限が果たして現地法人の経営業績にプラスの影響を与えているのか、といった問題である。

2.3.1 権限の所在と経営業績

過去の実証研究では、財務、生産、調達、マーケティングと人事という順で、意思決定の権限が現地法人に移譲される度合いが高くなる。日本企業の現地法人に関しても、同じような傾向があるといえる。

表4は、「現地法人の経営における実質的な決定権をどこが握っているのか」という質問に対する回答の分析結果である。現地の経営陣、すなわち総経理以下に意思決定が移譲されている度合いが大きい順で並ぶと、つぎのようになる。

表4 中国現地法人の意思決定権限の所在

	%						
	調達	採用	人事	販売	財務	生産	資金計画
総経理以下	84.8	82.1	78.5	74.2	72.6	70.5	33.3
董 事 会	0.0	2.1	4.3	4.5	12.6	4.2	38.9
日 本 側	7.6	2.1	6.5	14.6	8.4	13.7	24.4
中 国 側	7.6	13.7	10.8	6.7	6.3	11.6	3.3
回答総数	92	95	93	89	95	95	90

部品調達>現地採用>現地人事事項>販売計画>財務計画>生産計画>資金計画

日本企業の中国現地法人に関しては、資金計画以外の意思決定権限が大幅に現地移転されていることが明白である。ただし、2000年ごろでは、日本企業の多くが中国現地法人を輸出の生産拠点として位置づけしているため、生産計画と販売計画に関しては、日本側の本社が相対的に深く関与している状態になっていた。

また、部品調達活動に関する意思決定の権限はもっとも現地法人の経営陣に委譲されていることも一つの特徴であるといえる。

表5 現地法人の財務意思決定権限の所在と経営業績

		経営業績の因子得点			合計
		業績が悪いグループ	業績が中位のグループ	業績がよいグループ	
財務	総経理以下	度数 21 61.8%	13 81.3%	27 90.0%	61 76.3%
	董 事 会	度数 8 23.5%	1 6.3%	1 3.3%	10 12.5%
	日 本 側	度数 4 11.8%	0 0.0%	1 3.3%	5 6.3%
	中国側	度数 1 2.9%	2 12.5%	1 3.3%	4 5.0%
合 計		度数 34 100.0%	16 100.0%	30 100.0%	80 100.0%

Pearson のカイ 2 乗は12.88, 漸近有意確率 (両側)は0.045

それぞれの活動に関して現地法人の経営業績との関連性を分析した結果、財務に関する意思決定権限の所在のみが現地法人の経営業績に影響を与えることが明らかになった。表5に示されているように、業績が良いグループでは、90%の企業の財務意思決定権限が現地法人の総経理以下の経営陣に移譲されている。これに対して、財務に関して、取締役委員会や日本側本社が関与している企業グループの経営業績が相対的に悪い。

2.3.2 親会社の現地経営への理解

現地法人の経営業績の指標と、現地経営が直面しうるさまざまな問題と関連付けることで現地法人の経営がどこに問題があるのかを探ることができる。アンケート調査では、販売の局面でのさまざまな問題を挙げて質問している。具体的には、営業マンの低い定着率、人事管理の難しさ、賃金の上昇、販路拡大の困難さ、価格競争力のなさ、代金回収の難しさ、親会社の無理解、販売費用の上昇、物流の問題、材料品質の不安定さ、パートナーの販売力不足、税収制度の問題、法律の不完備、政府部門との関係維持の難しさなどをあげている。分析した結果、親会社の現地での経営活動への理解度合いのみが現地法人の経営業績に影響を

表6 現地経営への親会社の理解と現地法人の経営業績

		経営業績の因子得点		合計
		業績が悪いグループ	業績がよいグループ	
現地経営への親会社の理解	理解がある	度数 10 32.3%	15 45.5%	25 39.1%
	どちらともいえない	度数 14 45.2%	6 18.2%	20 31.3%
	理解がない	度数 7 22.6%	12 36.4%	19 29.7%
合 計		度数 31 100.0%	33 100.0%	64 100.0%

Pearson のカイ 2 乗は5.46, 漸近有意確率 (両側)は0.065

与えていることが明らかになった。

表6に示されている結果は、経営業績のよいグループの企業が親会社とは一種の緊張関係にあることを示している。現地経営に理解のある親会社の比率と理解のない親会社の比率がともに高い。これに対して、業績の悪いグループにおいては、親会社の現地経営への理解はどちらともいえない状態にある企業の比率が高い。

この分析結果から推測すると、現地経営に関する親会社の理解の高さは必ずしも現地法人の経営業績を高めるとは限らない。むしろ、親会社が現地への管理職派遣および取締役役員による現地法人の経営に深く関与することは、現地経営への理解を高めるとは限らないため、現地法人の経営業績にマイナスな影響を与えている。

3 結論と議論

過去の研究では、さまざまな経営活動に関する意思決定の現地法人への権限委譲の度合いが実証的に論じてきた。日本企業の中国現地法人へのアンケート調査のデータを分析した結果は、過去の研究の結論をほぼ支持するものになっている。しかしながら、本稿での研究は一步踏み込んで現地化戦略と現地法人の経営業績との関係を分析した。分析結果を全体的にまとめると、現地化戦略が現地法人の経営業績に貢献するという積極的な結論を支持する結果になっていないが、本社や親会社が現地経営に強く関与することが現地法人の経営業績にむしろマイナスの影響を与えるという結論にたどり着いている。

1) 現地法人の取締役委員会に日本側の役員が数多く占めている場合、また、現地に本社から管理職を数多く派遣している場合、経常利益率と資本利益率で測定する現地法人の経営業績にマイナスの影響を与えている。

2) 日本企業は中国の現地法人に大幅な経営活動の意思決定権限を委譲している。しかしながら、現地法人の財務に親会社が深くかかわるほど、現地法人の経営業績にマイナスな影響を与える。資金計画に日本側や日本の本社がもっとも強く関与していることから、現地法人の業績が芳しくない場合、日本の親会社や取締役委員会で紛糾することが多くなるとも考えられる。逆にいえば、現地法人の経営業績がよければ、総経理以下の現地法人の経営陣が財務計画を含めてより多くの権限をもつことができる。

3) 販売の局面に限定した分析ではあるが、親会社の現地経営への理解が現地法人の経営業績に影響を与える。

本稿の分析結果は、現地法人の経営トップだけでなく取締役委員会や管理職の構成という人的な側面と、意思決定権限の所在という側面との両方の視点から現地化戦略の現地法人の経営業績に与える影響を分析することが理論的に重要であると示している。

現地経営の現地化と意思決定権限の現地委譲は連動している可能性が大きいので、独資な

どの参入形態を選択した企業ほど、日本本社や親会社の現地経営への関与の度合いが強くなり、結果的に現地法人の経営業績にマイナスの影響を与えてしまう危険性を認識することは、本稿の分析結果の実務的な示唆である。

現地法人の取締役員会で主導権を握り、本社から重要なポストに管理職を派遣して、現地法人の財務に関して目を光らす。これは海外の現地子会社をコントロールするために、実務的に有効な手段とされてきた。

多国籍企業に関する伝統的なパラダイムでは、海外の現地法人の基本方針や戦略は親会社によって決められ、親会社から与えられる。現地法人の経営陣は親会社の方針や戦略を受け入れて、そして、それに基づいて海外拠点を管理していくと考えられていた。過去の意味決定権限の所在を問題の焦点とするプロセス標準化の研究も現地法人の活動を確実に統制し、運営することを問題にしている。

しかしながら、海外の現地法人を確実にコントロールするための手段は、現地法人の経営業績にマイナスの影響を与えることになれば、発想の転換が必要になってくる。そこで現地化戦略の重要性が強調される。海外の現地法人は単なる本社戦略の実行者や展開者としてではなく、グローバルな資源の獲得者としての役割を担うものであるという発想に転換することである。

現地の優秀な人材を現地法人の管理職に登用することだけでは、現地法人の経営業績にプラスの影響を与えるとは限らない。現地法人の取締役員会で主導権を握り、本社から重要なポストに管理職を派遣して、現地法人の財務に関して目を光らすという伝統的な方法は、現地法人の意思決定のスピードと、現地市場環境の変化に敏感に反応する能力を阻害することで現地での競争力を低下させている可能性がある。この点をさらに検証する必要がある。現地化戦略が現地法人の競争力を高め、その経営業績にプラスの影響を与えるプロセスと論理を解明することが今後に残された課題である。

参 考 文 献

- Alsegg, R. J. (1970) *Control Relationships between American Corporations and their European Subsidiaries*. New York, AMA.
- Brandt, W. and J. Hulbert, (1977) "Headquarters Guidance in Marketing Strategy in the Multinational Subsidiary," *Columbia Journal of World Business*, Winter.
- Fayerweather, J. (1969) *International Business Management*. New York: McGraw-Hill.
- 【国際経営論】、J. フェアウエザ-著；戸田忠一訳、ダイヤモンド社、1975。
- Garnier, T. N. et. al., (1979) "Autonomy of the Mexican Affiliates of U. S. Multinational Corporations," *Columbia Journal of World Business*, Spring.
- Hedlund, G. (1980) "Autonomy of Subsidiaries and Formalization of Headquarters—Subsidiary Relationships in Swedish MNC," in Otterbeck (ed.)

- Otterbeck, L. ed. (1980) *The Management of Headquarters-Subsidiary Relationships in Multi-national Corporations*. Aldershot, Eng.: Gower.
- Picard, J., J. Boddewyn and R. Soehl, (1988) "U. S. Marketing Policies in the European Community: A Longitudinal Study, 1973-83," *Journal of Global Marketing*, Vol. 1, No. 4.
- 黄 磷 (2003) 『新興市場戦略論』, 千倉書房。
- 茂垣 広志 (2001) 『グローバル戦略経営』, 学文社。
- 諸上 茂登 (2000) 「国際マーケティングにおける標準化/適応化フレーム」, 高井 眞編著『グローバル・マーケティングの進化と課題』, 同文館出版。
- 吉原 英樹 (1989) 『現地人社長と内なる国際化 —グローバル経営の課題』, 東洋経済新報社。
- 吉原 英樹 (1996) 『未熟な国際経営』, 白桃書房。