

「中国市場における日本企業の製品開発の適応と成果」

伊藤 善夫 氏

亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科 教授

Japanese Firms' Market Performance and Adaptation of Product Development in China

Yoshio ITO

Abstract

In this paper, we are to discuss about the market performance of Japanese firms in China concerning adaptation of product development to Chinese market. The analysis begins from short case studies of Korean firms penetrating into global market, especially into Chinese market. Although the Japanese firms in China have been less renowned about the market performance, we are to find out several those firms succeeded in adaptation to Chinese users. The paper recognizes two factors affecting adaptation of product development, "authority delegation" and "effective corporate philosophy". The empirical study has suggested validity of effective corporate philosophy rather than authority delegation frequently recommended in the literature of global product development. The implication of this paper, that is, authority delegation based on the transference of corporate philosophy of headquarter to Chinese affiliated firms, could be controversial where the precedence between authority delegation and effective corporate philosophy is critical, however, the paper will point out interdependent nature of those factors. Moreover, further research question will be shown over the interdependence amongst those factors.

Keyword

Adaptation of Product Development, Authority Delegation, Corporate Philosophy, Market Performance, Japanese Firms in China, SEM

1. はじめに

中国市場における日本企業のパフォーマンスは、欧米先進国市場と比較すると相対的に低位置にあると考えられる。その原因の一つに、中国市場における顧客ニーズに対応した製品開発の欠如があることを指摘することができる。本稿では、中国市場に適応した製品開発の、市場での成果に対する効果を確認すると同時に、製品開発の適応の背景にある要因を、実証的に探索する。

2. 問題の所在

700万社前後と見られる中国企業¹のうち（麻生，2007）、2010年3月末で外資系企業は約44万社あると言われている（人民網，2010）。日本における外資系企業²が約4300社であることを考える時（日本貿易新興機構対日投資部，2005，p.3）、中国における外資系企業の存在の大きさは言を待たないだけでなく³、中国は世界的な企業間競争の縮図になっているとも言える。日系企業は、2009年の資料によると、中国に2万5千社余り進出しているが（日本貿易新興機構，

2010）、中国市場でのパフォーマンスは必ずしも満足のいくものとはなっていない。

2-1. 日本企業のパフォーマンス

国際協力銀行の調査（国際協力銀行国際経営企画部国際調査室，2009）によると、金融危機前の2007年における、親企業への販売を除いた中国事業の売上高および収益性に対する満足度は、売上高・収益性の両方においてインドより、収益性において北米よりは勝っているものの、その他の海外地域よりは低い水準にある⁴。実際、日本企業の中国市場でのシェアは、薄型テレビや携帯電話端末、自動車など主要な製品分野で韓国企業や欧米企業、中国企業の後塵を拝している（日経産業新聞，2010a，p.3；日経ビジネス，2010，p.28）。

2-2. 韓国企業の躍進

こうした状況の中、韓国企業の躍進には目を見張るものがある。

(1) LG エレクトロニクス（日経ビジネス，2010，pp.27-28）

世界の携帯電話端末市場でシェア第3位を占める同社は、現地市場

を徹底的に研究する商品開発手法を用い、海外メーカーには困難だと言われた日本市場への食い込みに成功している。同社が2008年夏に日本で発売した「PRADA フォン」では、グローバルモデルに採用されている「静電式」タッチパネルを、日本の若い女性など500人の調査に基づき「感圧式」に変更している。爪先を使ったパネル操作に対応した変更であるという。また、ネット閲覧の多い日本の顧客ニーズに応える形で、パネルの大きさを2.5インチから3.0インチに変更した。こうした努力の結果、日本市場でのシェアは、2007年の約1%から2009年の4%強へと躍進している⁵。この趨勢は世界市場においても同様で、2009年には、2%増の10.5%のシェアで第3位を占めている（日経産業新聞、2010c, p.21）。

（2）現代自動車（日経ビジネス、2010, pp.28-30）

2009年に前年比1.5%増で世界シェア第5位の8.0%を占める同社は（日経産業新聞、2010c, p.21）、世界最大の中国市場でも前年比1.6%増の6.9%となり、上海フォルクスワーゲン、一汽フォルクスワーゲン、上海GMに次ぐ第4位の地位を外資系メーカーの中で占めている。同社の中国市場での躍進の鍵は、その価格設定にある。日系メーカーの同クラスの車種に比較して約3割安い価格を設定し、顧客が憧れる外国車を手の届く範囲の価格で提供することでシェアの拡大を実現している。その背景には、金融危機においても怯まない積極的な設備投資がある。中国で3番目となる工場を新設、現地商用車メーカーとの合弁会社を設立するなど、生産能力を高めてシェアを拡大し、コストダウンを図っているのである。

2-3. 日本企業の製品開発の適応

これらの事例を見ると、韓国企業の躍進には、海外展開する際の製品開発に求められる基本的な事項が確実に遂行されていることを指摘することができる。すなわち、現地市場の顧客ニーズの的確な把握とそれへの愚直な対応である（Anderson and Markides, 2007, pp.83-84; Houga et al., 2000, pp.551-569, Williamson and Zeng, p.191）。日本企業においてもこうした取組みが徐々に広まりつつある。

（1）パナソニック

（日経デザイン、2010, pp.60-65; 日経情報ストラテジー、2009, pp.46-47; 日経エレクトロニクス、2010a, pp.31-32）

同社は2005年、中国市場で「ななめドラム式洗濯機」を販売開始した。当初は、日本市場向けのモデルをそのまま販売したが、結果として台数ベースのシェアでは数%を確保するのみであったという。同社は2005年に「中国生活研究センター」を上海に設置し、年間で300~400軒の家庭を訪問調査している。訪問した家で天井の高さ、壁の厚み、台所の奥行き、生活者の行動様式や考え方まで調査することで、製品に対するニーズを把握している。こうした努力の結果、中国の家庭では雑菌の汚染を恐れるために、肌に直接触れる下着類は洗濯機では洗わず手洗いをしていることや、日本市場向けモデルで想定している奥行き57cmでは洗濯機が設置される「衛生間」への狭い入り口を通ることができないことが分かったのである。その対応として、2007年には除菌機能を追加した、2008年には奥行きを55cmにしたモデルを投入し、シェアを約20%にまで引き上げた。

（2）富士フィルム（日経エレクトロニクス、2010b, pp.33-35）

同社のデジタルカメラ事業は、2009年に発売した新機種により黒

字転換し、2010年度には対前年比33%増の120万台、世界シェア10%を目標とするまで回復した。中国市場においても、大都市大型家電量販店の半数程度しか富士フィルム製品を取り扱っていなかった状況から、ほとんどの店舗が取り扱う状況に好転した。2009年に発売された新機種は、設計や部品調達コストの削減と機能の絞り込み、台湾企業の活用などの工夫により、100ドルを切る価格設定を実現し、銀塩フィルムカメラよりも高価格化したデジタルカメラを新興国市場の一般顧客が購入できる製品へと転換することに成功した。その結果、低価格機種と一緒に陳列された高価格機種の需要も喚起することとなった。

2-4. 問題の認識

これらの日本企業の事例においても、顧客のニーズや価格設定について、微妙に、あるいは大胆に対応し、製品開発を中国市場に適応させていることが読み取れる。問題は、こうした適応を促進する要因が何かというところにある。

多田（2010, p.39, pp.80-81）は、多国籍企業の行う進出先国での製品開発においては、現地子会社に自律的な意思決定権限が付与されるほど、製品開発の成果が大きくなることを指摘している。すなわち、本国本社の開発する製品を現地市場向けに改良する段階に始まり、現地市場向け製品を進出先子会社が自主開発する段階、自主開発製品の割合が現地市場向け製品として拡大する段階を経て、海外で開発された製品が世界展開される最終段階に至る過程においては、海外現地子会社の製品開発に関する意思決定権限が次第に拡大していくことが必要であることを主張しているのである。古田（2003, pp.47-48）の調査においては、こうした主張に沿った行動を中国現地法人に対して日本企業が採用しようとしていることを示している。日本本社が中国子会社の製品開発に対して有している裁量権の大きさは将来的には削減する方向であり、また、子会社の技術開発・製品開発の現地化を推進していく姿が読み取れるのである⁶。これらの考察が示唆することは、中国市場に製品開発を適応させる上では、現地に権限を委譲し現地の裁量で製品開発の内容を決定することが有効であると言える。

しかし、上述のLGエレクトロニクスの「PRADA フォン」の事例では、現地適応するとしてもコスト抑制の観点からグローバルモデルをプラットフォームとしてその仕様を現地顧客ニーズに合わせて変更しており、これは他の製品分野にも共通している（日経ビジネス、2010, p.28）。また、現代自動車の場合には、韓国本国での圧倒的なシェアに裏付けられた利益を中国に注ぎ込むことで、積極的な設備投資を可能にしていることが背景にある（日経ビジネス、2010, p.29）。つまり、現地市場への適応が、本社の資源と強い結合を保ちながら推進されているのである。

中国という市場は、確かに新興国市場ではあるが、その成長率の大きさはかつてないほどであり、すでに世界第2位のGDP規模となっている。そこに、購買力の異なる多様な顧客が存在しているため、この市場を制するためには、相当量の資源投入を要することは明白である。中国市場向けモデルの開発がグローバルモデルの開発と連動せざるを得ない状況にあるものと予想されるのである。例えば、先に示した2社の韓国企業を凌ぐ大躍進を遂げたサムスングループでは、35

歳前後の課長クラスの人材を、海外各地域に派遣し、語学と地域文化の修得を目的とした「地域専門家」を育成する制度を有し、進出国先市場の顧客のニーズを深く理解する努力をしている（石田，2008，pp.35-36）。中国市場における同社の携帯電話端末事業では、1台5000円前後の低価格帯から10万円という超高級機種まで揃え、5000円前後の機種を購入する一般的な顧客に10万円の超高級機種を富裕層が購入していく姿を見せることでブランドイメージの向上を図っている（石田，2008，p.35）。ここで重要なことは、こうした製品開発の政策の背景に「地域専門家」が存在していることである。2007年の時点で、「地域専門家」は約3300人居り、そのうち800名を超える人数が中国の専門家である（石田，2008，pp.35-36）。これらの中国専門家の十分な顧客ニーズの理解が、製品開発の政策決定に寄与していることは、想像に難くない。しかし、「地域専門家」制度はサムスングループ本社政策であり、権限が移譲されているとしても、これらの中国専門家は、元来本社の人材であることから、意志決定自体は本社と一体化しているとも言える。サムスングループについては、そのオーナーの権限の強さが強調され（日経ビジネス，2010，p.26）、トップダウン型の経営と評されることが多いが、実際には、組織成員間の情報共有に資源投入し、トップマネジメント層での議論にも対応可能なほどに共有が進んでいるという（石田，2008，p.36）。すなわち、中国市場の顧客のニーズを深く理解し、製品開発をそれに適応させている主体は、本社にあるとも考えられるのである。

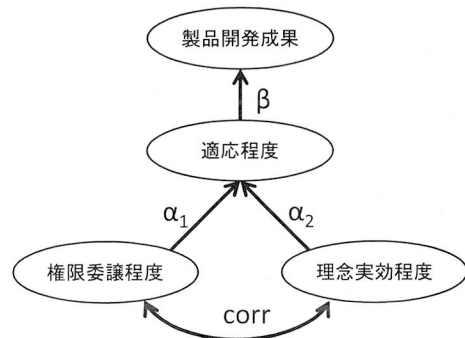
つまり、先行研究に示されるような権限の委譲が必要であるとしても、製品開発の基本的な政策は本社が主体になっていることが一方では求められるのである。これら二つの要因、すなわち、権限委譲の度合いと本社主体性の度合い、の中国市場への製品開発の適応への影響の大きさを評価することが、本稿の主たる目的となる。

3. 分析モデルの構築

本節では、分析のためのモデルを提示する。上に述べたように、本稿の主たる研究目的は、中国子会社への権限委譲の程度および本社主体性の程度がそれぞれ有する、製品開発の中国市場への適応程度への影響力の大きさを評価することであるが、これを分析するためには、権限委譲程度と適応程度、本社主体性程度と適応程度の二つの関係の強さを比較することが必要になる。そのため、権限委譲程度と本社主体性程度を説明変数とし、適応程度を被説明変数とした回帰モデルを構成する。ここで、権限委譲程度と本社主体性程度の間に負の相関関係が想定されることを加味してモデル化されなければならないことに注意を要する。ただし、本社主体性程度については、内容的には製品開発に関する基本的な政策の遂行程度であり、これを支える経営理念の実効度によって表現され得る。また、適応程度の高さが製品開発の成果を規定する程度も分析するならば、以下の図表のようなモデルを構成することができる。モデルのうち、 α_1 、 α_2 の大きさを比較すれば、権限委譲を優先して適応度を高めることと経営理念の浸透を優先して適応度を高めることのいずれがより有効であるかを評価することが可能となる。

このモデルを構成する変数、すなわち、権限委譲程度、理念実効程度、適応程度は、いずれも直接的に測定することの難しい潜在変数と考えられる。そこで、本稿では、このモデルを実証的に検討するた

め、共分散構造分析を手法として用いることとする。



図表1：分析モデル

4. 測定方法

共分散構造分析では、潜在変数（構成概念）の推定のため、直接測定可能な観測変数を用いる。今回の分析モデルを構成する潜在変数に対する観測変数を以下のとおりに設定した。また、測定は、6件法によって行った。なお、測定対象は、「中国進出企業一覧2007年度版（21世紀中国総研）」に掲載された上場および有価証券報告会社1771社を対象とし、2008年8月に「中国事業担当役員」宛にて質問紙を配布、9月末までに回収した110社のデータのうちすべての観測変数に回答した72社のデータを用いる。

4-1. 適応程度

新興国市場において特徴的なことは、顧客ニーズの変化が多様であることとそのスピードが速いことであろう。市場の急速な発展は、その内部において大きな格差を生んでおり、先進国並みかそれ以上の要求をする顧客が存在すると同時に、途上国に典型的な低価格品を求める顧客も存在する。こうした多様性とそれをもたらす変化の速さにどの程度対応できているかが適応の焦点となる（「多様性適応」「速度適応」）。さらに、これらを含めた全般的なニーズの変化への対応（「変化適応」）を測定する。また中国という特性を鑑みる時、地域的な差異を考慮に入れない訳にはいかない。東西南北の地理的な差異は、気候の差異を生じさせ、また民族的な差異も包摂することになる。これらへの対応の有無もまた重要な適応となる（「地理的適応」）（伊藤，2009，pp.4-5）。これらの適応についての設問と測定尺度は以下のとおりである。

（1）多様性適応

「貴社の海外向け主力製品・サービスは競合他社と比較して中国顧客のニーズの変化の多様化に対応できていますか。」

選択肢1：多様化には競合他社より非常に良く対応している

選択肢6：競合他社に比べて対応できていない

（2）速度適応

「貴社の海外向け主力製品・サービスは競合他社と比較して中国顧客のニーズの変化の速さに対応できていますか。」

選択肢1：変化の速さには競合他社より非常に良く対応している

選択肢6：競合他社に比べて対応できていない

（3）変化適応

「貴社の主力製品・サービスは競合他社と比較して中国市場での顧客のニーズの変化に全般的にどの程度対応できていますか。」

選択肢1：完全にニーズの変化に対応し競合他社を圧倒している

選択肢6：全く対応できていない

(4) 地理的適応

「貴社が中国市場で販売する主力製品・サービスは、中国の社会・文化的な風習や地域的な気候などに基づく特有の顧客ニーズに対応していると思いますか。」

選択肢1：きめ細かく、非常に良く対応している

選択肢6：全く対応していない

4-2. 権限委譲程度

ここでは、経営資源、特にヒトとカネに関わる意思決定を現地で決済するか、本社の判断を仰ぐかによって、権限が移譲されている程度を測定する。特にヒトに関しては、これによって構成される組織の編成（「組織編成権限」と、管理職や役員などの重要な人事（「人事権限」）についての決定を測定し、カネについては、事業拡大や新規店舗出店などの投資案件（「投資決定権限」）についての決定を測定する。これらの権限委譲についての設問と測定尺度は以下のとおりである。

(1) 組織編成権限

「中国現地法人は、その内部組織の改編などの組織的意思決定をどの程度決済していますか。」

選択肢1：組織に関わる事項はすべて現地で決済している

選択肢6：あらゆる決定事項は日本本社の判断を仰いでいる

(2) 人事権限

「中国現地法人は、管理職の登用や役員人事などの重要な人的意思決定をどの程度決裁していますか。」

選択肢1：人事に関わる事項はすべて現地で決済している

選択肢6：あらゆる決定事項は日本本社の判断を仰いでいる

(3) 投資決定権限

「中国現地法人は、現地での事業拡大や新規店舗出店などの投資を伴う重要な意志決定をどの程度決済していますか。」

選択肢1：事業展開に関わる事項はすべて現地で決済している

選択肢6：あらゆる決定事項は日本本社の判断を仰いでいる

4-3. 理念実効程度

経営理念は、社長の哲学ないし価値観と企業が歴史的にもっている企業文化という価値観との積集合として捉えられ（清水、1992, p.4）、これが浸透するということは、企業文化の主要な部分集合として経営者の価値観の一部が受入れられることを意味する。経営理念の実効化は、浸透した価値観に基づいて実際の意志決定がなされている状態と言える。そこで、中国子会社において、経営理念がどの程度理解されているか（「理念理解度」）によってまず浸透度を測定する。また、経営理念の明文化の程度（「理念明文化度」）によって、理念浸透へむけた努力の大きさを測定する。これらを基盤として、実際の重要な意志決定において経営理念が判断基準としてどの程度参照されているか（「理念影響度」）を測定する。これらの理念実効程度についての設問と測定尺度は以下のとおりである。

(1) 理念理解度

「貴社の中国現地法人における従業員は、貴社の経営理念をどの程度理解していますか。」

選択肢1：全ての従業員が深く理解している

選択肢6：全く理解していない

(2) 理念明文化度

「中国現地法人では、貴社の経営理念を中国従業員に浸透させるために、どの程度経営理念の明文化を進めていますか。」

選択肢1：全中国従業員が理解できるよう、中国語で詳細に明記している

選択肢6：全く明文化していない

(3) 理念影響度

「中国現地法人では、新規拠点の設置などの重要な意思決定において、貴社の経営理念がどの程度影響していますか。」

選択肢1：すべての重要な意思決定が経営理念に基づいている

選択肢6：特に経営理念を意識して意思決定していない

4-4. 製品開発成果

製品開発の中国市場への適応の結果として、製品・サービスに対する中国市場の顧客の満足度を測定する（「顧客満足度」）。また、当該製品・サービスが販売されている地域での売上高シェア（「販売地域シェア」）も製品開発の成果を測定する指標となる。これらの観測変数の測定尺度は、以下のとおりである。これらの製品開発成果についての設問と測定尺度は以下のとおりである。

(1) 顧客満足度

「貴社の中国で販売する主力製品・サービスに対する顧客の満足度はどの程度ですか。」

選択肢1：90%以上の顧客が満足している

選択肢2：80%程度

選択肢3：60%程度

選択肢4：40%程度

選択肢5：20%程度

選択肢6：満足している顧客は10%未満でほとんどいない

(2) 販売地域シェア

「貴社の主力製品・サービスの中国進出地域市場での売上高シェアはどの程度ですか。」

選択肢1：25%以上

選択肢2：20%程度

選択肢3：15%程度

選択肢4：10%程度

選択肢5：5%程度

選択肢6：2%以下

図表2：測定尺度

構成概念	観測変数	平均値	標準偏差
適応程度	多様性適応	2.958	.911
	速度適応	3.083	.915
	変化適応	3.139	.893
	地理的適応	3.097	.981
権限委譲程度	組織編成権限	2.958	1.378
	人事権限	3.222	1.465
	投資決定権限	4.028	1.510
理念実効程度	理念理解度	3.319	1.298
	理念明文化度	2.917	1.527
	理念影響度	2.403	1.171
製品開発成果	顧客満足度	2.431	.747
	販売地域シェア	4.222	1.778

平均値を概観すると、適応程度は全般的に高く、権限委譲については、組織編成権限は委譲されているが投資決定権限は本社に温存されている。理念明文化努力を進めているが理解は中程度である一方、重要な意思決定は理念に基づいて為されている。また顧客満足度は高いものと自己評価しているが販売地域でのシェアは10%程度に止まっている状況である⁸。

5. 分析結果

上の測定に基づき、共分散構造分析によって図表1の分析モデルの構成概念間の因果係数等を推定したところ、以下のとおりであった (***: 0.1%で有意)⁹。

図表3：推定結果

影響係数等	標準化推定値	有意確率
a_1	-0.037	0.751
a_2	0.299	0.029
β	0.912	***
corr	-0.020	0.880

推定の結果、権限委譲程度と理念実効程度との相関係数は、負であるが有意差はなくほぼ無相関と考えられる。製品開発への適応程度に対しては、権限委譲程度は有意差が無く影響を与えておらず (a_1)、一方理念実効程度は大きくはないものの一定の影響を与えている (a_2)。適応程度は、製品開発成果に対して強い影響を与えている (β)¹⁰。なお、適合度指標は、 χ^2 値=46.011 (自由度=50)、有意確率=0.634、GFI=0.905、AGFI=0.852、CFI=1.000、RMSEA=0.000であった。 χ^2 値は、現実のデータとモデルとの適合度を検定する χ^2 検定統計量であり、この検定での帰無仮説H0は、データとモデルが適合しているとするもので、有意確率が5%を上回ることで帰無仮説H0を容認することができる。GFIは経験的には0.9を上回る場合に適合性が良いと判断され、自由度調整済みのGFIであるAGFIはGFIとの差が少なく1に近いほど適合性が良いと判断される。また、CFIは0.95以上で、RMSEAは0.05未満で、それぞれあてはまりが良いとされる (小松, 2007, p.18)。これらの判断基準から考えれば、今回のモデルの適合性は高いものと判断される。したがって、製品開発を中国市場のニーズに適応させることは、市場での成果を着実に向上させるものと判断される。そして、製品開発の適応を促進する要因として権限委譲程度は有意な影響を示さず、理念実効程度が一定の影響を示しており、現地に裁量権を与えることの効果は限定的であると判断され、むしろ本社経営理念を中国現地子会社に浸透させ意思決定を経営理念に基づくようにすることの有効性が高いことが示された。

6. 考察

上に述べたとおり、経営理念を中国現地子会社に浸透させ実効化させることの有効性が示されたが、このことは、中国市場に参入する日本企業の製品開発のマネジメントにどのような変革を求めることになるのだろうか。

パナソニックの事例では、中国市場の顧客の生活に密着し、そこで得た顧客ニーズに関する情報を見逃さずに製品開発に取り入れたことが成功に結び付いている。しかし、このこと自体は、同社が日本においても実践してきたことであり、「特別なことをしているわけではな

い」というのが、同社中国生活研究センター長三善氏の実感である (日経エレクトロニクス, 2010a, p.32)。また、富士フィルムの事例での100ドルを切る価格政策の採用は、銀塩フィルム時代に1万円前後で購入可能であったカメラがデジタル化され高嶺の花になってしまったという、製品としてのカメラを率直に見直した結果であり、「より多くの写真を撮ってもらうにはどうしたらいいか」という基本的な問いを投げ掛けることができたことが背景にはある (日経エレクトロニクス, 2010b, p.34)。製品開発における基本的な方針、すなわち、パナソニックにおける「生活への密着」、富士フィルムにおける「より多くの写真を撮ってもらう」、を明確に認識したことがこれら企業の中国市場に適応した製品開発を成功に導いているのである。つまり、中国市場に製品開発を適応させる上で重要なことは、まず中国市場を含む新興国市場を意識した製品開発の方針を打ち立て現地子会社で実効化させることであり、権限の委譲は、これに基づいて為されなければならないのである。

このことを実証的に検証するため、先に分析したモデルを用いて、理念実効程度、権限委譲程度、適応程度の因子得点を計算した。因子得点算出に必要な因子得点ウェイトは以下のとおりである。

図表4：推定結果

	理念実効程度	権限委譲程度	適応程度
多 様 性 適 応	0.013	-0.001	0.241
速 度 適 応	0.016	-0.001	0.307
変 化 適 応	0.004	0.000	0.081
地 理 的 適 応	0.004	0.000	0.083
組 織 編 成 権 限	0.000	0.070	0.000
人 事 権 限	-0.001	0.894	-0.001
投 資 決 定 権 限	0.000	0.029	0.000
理 念 理 解 度	0.371	0.000	0.007
理 念 明 文 化 度	0.139	0.000	0.003
理 念 影 響 度	0.122	0.000	0.002
顧 客 満 足 度	0.003	0.000	0.060
販 売 地 域 シェア	0.001	0.000	0.011

各観測変数の回答値の各々の平均値からの偏差と因子得点ウェイトによる加重和を計算し、構成概念毎に因子得点を計算した。分析モデルにおいて適応程度を説明する構成概念、すなわち、理念実効程度と権限委譲程度の因子得点の平均値 (= 0) を境に、これを下回る企業群と上回る企業群に分割し、適応程度との関係を二元配置分散分析により検討した。なお、理念実効程度因子得点が平均値を下回る企業群を「理念実効化企業群」、上回る企業群を「理念未実効化企業群」とし、権限委譲程度因子得点が平均を下回る企業群を「権限委譲企業群」、上回る企業群を「権限未委譲企業群」と名付ける。

図表5：分散分析表 (二元配置)

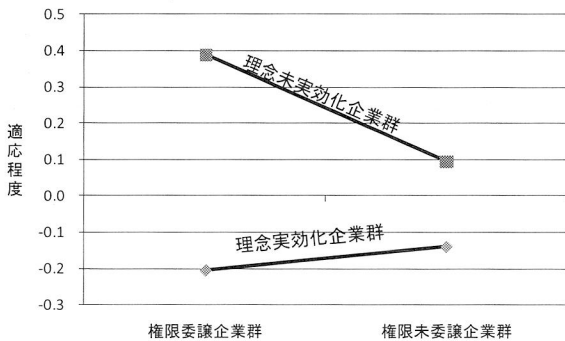
要 因	平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
理 念 実 効 程 度	2.949	1	2.949	8.094	0.006
権 限 委 譲 程 度	0.224	1	0.224	0.616	0.435
実効程度×委譲程度	0.557	1	0.557	1.528	0.221
誤 差	24.777	68	0.364		
総 和	28.708	72			

ここでも、理念実効程度は、1%で有意差を示しており、適応程度への効果が確認され、権限委譲程度は効果を有していない。理念実効程度と権限委譲程度の交互作用は有意ではないものの、下のグラフに

示すように、理念実効化企業群において、権限委譲企業群の適応度が権限未委譲企業群よりも僅かながら高くなる傾向が推測される。

7. おわりに

本稿では、欧米企業や韓国企業に比べて相対的に低いパフォーマンスを示す日本企業の、中国市場での製品開発の問題を取上げ、日本企業が製品開発を中国市場のニーズに適応させる要因の探索を行った。考察の結果、本社経営理念の中国現地子会社での実効化の程度が適応に重要な影響を有していることが見出され、従来から主張されている中国子会社への権限委譲は有効性を見出すことができなかった。しかしこのことは、権限委譲が必要ないことを必ずしも意味してはいない。本社の経営理念を中国現地子会社に浸透させ、実効化するためには、これを強力に推進する権限が付与されなければならない。そこには、製品開発に関する権限も付随してくる。したがって、理念実効化と権限委譲との関係は本来相互依存的な性質も有しているのであり、理念実効化と権限委譲の相互関係の解明が、製品開発の適応の分析について今後の焦点になるだろう。本稿の分析においては、これらの構成概念間の相関係数が低く、こうした問題をモデルは表現していない。また、分析では、観測変数の測定尺度の一部において、必ずしも製品開発に限定しない測定が行われており、この点についても、若干の問題を含んでいる。さらに、分析対象サンプル数が少なく、推定結果の安定性は確保されているとは言い難い。今後これらの問題に対処することが必要となることに注意願いたい。



図表6：適応度の変化¹⁾

※本稿は、2010年10月9日、研究・技術計画学会第25回年次学術大会にて報告した内容を加筆修正したものである。

註

- 1) 2006年末の中国の民営企業数は550万社を超え、全企業数の80%以上ということから推計。
- 2) 外資比率10%以上の外資系企業（単独外国投資家が株式又は持分の10%以上を有している日本法人）
- 3) 日本の全産業の事業所数は、総務省の調査（2010、6-1）で591万余（2006年）であり、外資系企業の占める割合は圧倒的に少ないものと言える。
- 4) 同じ調査の2009年版によると、全地域で満足度は低下しているなかで、中国事業のパフォーマンスに対する満足度は売上高・収益性において中南米より、収益性においてASEANよりも低いものの、他の海外地域よりは勝っている。中国政府による経済政策による効果が影響しているものと思われる。

- 5) 日本経済新聞社の調査（日経産業新聞、2010b、p.7；2008、p.7）によると、日本の携帯電話端末市場の規模は、2007年で5234万台、2009年で3444万台であるが、LG エレクトロニクスは、2009年度に日本市場で約150万台を売上、3年前の2007年度の3倍に伸長した。このことから、LG エレクトロニクスの携帯電話端末市場でのシェアは、2007年約1%、2009年度4%強と推計される。
- 6) この調査では、以下の調査結果が示されている。（Ⅰ）時期と本社関与、（Ⅱ）時期と現地化、について独立性の検定を行ったところ、（Ⅰ）では自由度4、 $\chi^2=19.975$ 、（Ⅱ）では自由度4、 $\chi^2=23.940$ 、となり、いずれも有意水準5%で有意差が認められる。本社関与の削減および現地化の拡大が将来的に企図されていると言える。ただし、（Ⅰ）では、期待度数5未満のセルが33.333%であるため、結果の解釈には注意を要する。

		本社関与		
		小	中	大
時期	過去	7	6	20
	現在	5	11	17
	将来	1	23	9

		現地化		
		小	中	大
時期	過去	19	11	5
	現在	13	17	5
	将来	1	21	13

- 7) 回答企業の産業別内訳は、製造業47社（素材産業20社、組立産業27社）、非製造業25社（サービス産業20社、不動産・建設業5社）であった。
- 8) 測定尺度はいずれも「1」から「6」の六点尺度であるため、中央の値である「3.5」と比較した1変数のt検定の結果を参照した。人事権限と理念理解度は有意差が無く、投資決定権限は5%で有意、それ以外はすべて3%で有意差があった。
- 9) 各構成概念から観測変数への影響係数は以下の通りに推定された。なお、有意確率の欄に斜線を付した影響係数は、モデル識別のために非標準化係数を1に固定しており、有意確率は計算されない。また、「***」は0.1%で有意なことを表す（帰無仮説H0：影響係数=0）。

構成概念	観測変数	影響係数	有意確率
適応程度	多様性適応	0.903	***
	速度適応	0.923	***
	変化適応	0.738	***
	地理的適応	0.761	—
権限委譲程度	組織編成権限	0.759	***
	人事権限	0.980	—
	投資決定権限	0.555	***
理念実効程度	理念理解度	0.896	***
	理念明文化度	0.781	***
	理念影響度	0.694	—
製品開発成果	顧客満足度	0.687	—
	販売地域シェア	0.464	***

- 10) a_1 と a_2 の一対比較検定結果は、 $z=2.104$ であり、有意水準5%で $a_1=a_2$ とする帰無仮説を棄却できる。なお、推定には、AMOS16を使用した。
- 11) 理念未実効化企業群においては、権限未委譲企業群の方が権限委譲企業群よりも適応程度が高くなる傾向も見られる。本社経営理念が浸透していない場合に権限を委譲すると、グローバルに整合性のある製品開発ができず、かえって市場には適応しない身勝手な製品開発に陥ることを示唆しているが、本稿の考察ではそこまでの実証

はなされていない。

参考文献

- 21世紀中国総研 (2007), 『中国進出企業一覧上場会社編』, 蒼々社.
- Anderson, J., and C.Markides (2007), Strategic innovation at the base of the pyramid, Sloan Management Review, Vol.49, No.1, pp.83-88.
- 麻生祐司 (2007), 「世界と肩を並べる中国民营企业の底力」黄泰岩 (中国人民大学教授), DIAMONDOnlineWorldVoice, <http://diamond.jp/articles/-/6103>, 1-3頁.
- 古田秋太郎 (2003), 「日本企業の新中国事業戦略と経営現地化－アンケート調査分析－」, 中京経営研究 (中京大学), Vol.13, No.1, 45-64頁.
- Houga, G., C. L. Hung, and R. Wardell (2000), "Research note : Product adaptations for the Chinese." Thunderbird International Business Review, Vol.42, No.5, pp.551-569.
- 石田賢 (2008), 「サムソンの中国市場開拓の成功要因」, AIBS ジャーナル, No.1, 33-37頁.
- 伊藤善夫 (2009), 「製品適応能力の源泉－中国進出日系企業の製品開発－」, アジア・国際経営戦略学会第2回報告大会要旨集, 3-6頁.
- 人民網 (2010), 「1-3月新規の外資系企業数, 4811社」, 人民網日本語版, 2010年5月14日, <http://j.people.com.cn/94476/6985997.html>.
- 国際協力銀行国際経営企画部国際調査室 (2009), 「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告－2008年度海外直接投資アンケート結果 (第20回)－ (速報版)」, http://www.jbic.go.jp/ja/about/press/2008/1125-03/2008_ja_latest.pdf.
- 小松誠 (2007), 「旅の始まり」, 豊田英樹編著, 『共分散構造分析 (Amos編)』, 東京図書, 第1章, 2-23頁.
- 日本貿易振興機構 (2010), 「基礎データ」, http://www.jetro.go.jp/world/asia/cn/basic_01/.
- 日本貿易振興機構対日投資部 (2005), 『平成16年度外資系企業雇用調査』, 日本貿易振興機構.
- 日経ビジネス (2010), 「韓国企業の強さに迫る世界席卷する四天王」, 日経ビジネス, 2010年1月25日, 24-31頁.
- 日経デザイン (2010), 「中国市場を開拓した日本発のユニバーサルデザイン－10回パナソニック「ななめドラム式洗濯乾燥機」－」, 日経デザイン, 2010年7月号, 60-65頁.
- 日経エレクトロニクス (2010a), 「舵を切る大手メーカー, 独自の知見を生かして再挑戦」, 日経エレクトロニクス, 2010年6月28日号, 28-32頁.
- 日経エレクトロニクス (2010b), 「手探りでの模索日本の強みはまだある」, 日経エレクトロニクス, 2010年6月28日号, 33-40頁.
- 日経情報ストラテジー (2009), 「事例編主婦や若者らに密着無意識行動や会話にヒント」, 日経情報ストラテジー, 2009年2月号, 42-47頁.
- 日経産業新聞 (2010a), 「シャープ3Dテレビ中国投入」, 日経産業新聞, 2010年8月19日, 3頁.
- 日経産業新聞 (2010b), 「点検シェア攻防 携帯電話端末」, 2010年8月4日, 7頁.
- 日経産業新聞 (2010c), 「世界シェア26品目」, 2010年7月27日, 20-21頁.
- 日経産業新聞 (2008), 「点検シェア攻防 携帯電話端末」, 2008年7月23日, 7頁.
- 清水龍瑩 (1992), 「日本の経営者のリーダーシップ」, 三田商学研究, Vol.35, No.5, 1-21頁.
- 総務省統計研修所 (2010), 『第五十九回日本統計年鑑平成22年』, 総務省統計局.
- 多田和美 (2010), 「日本ペプシコ社の製品開発活動と成果」, 経済学研究 (北海道大学), Vol.60, No.1, 35-83頁.
- Williamson, P., and M. Zeng (2004), Strategies for competing in a changed China, Sloan Management Review, Vol.45, No.4, pp.85-91.

