

# 中国子会社の経営成果に関わる 影響要因の分析\*

—日本の非製造業に関する実証研究—

石 川 勝 / 李 新 建

## 要 旨

本研究は日本の非製造業における中国子会社に焦点を当て、その財務業績推移や経営目標達成の満足度に影響を及ぼしている諸要因を明らかにすることを目的としている。中国に子会社を置く日本の非製造業102社から得られたアンケートのサンプルにもとづき、要因間の因果関係の分析を行った。経営成果への影響関係を明らかにするため、複数の共分散構造モデルを構築することにより、多角的に分析を行った。その結果として、日本人駐在員の人数は財務業績推移と財務目標満足度に弱い影響を与えており、一方で、営業年数の長い会社ほど業績管理の実行程度が低い傾向が見られ、それが財務業績推移にマイナスの影響を与えていることがわかった。さらに日中従業員間の信頼レベルは現地の商慣習等の経営環境や中国人従業員の職務能力を反映しており、業績推移よりも財務目標満足度や経営目標満足度という心理的側面に相対的に強い影響を与えていた。また、経営目標達成に対する満足度が高い会社ほど、日本人駐在員へ報奨的な意味を持つ事後的な評価を積極的に行なっていることが明らかとなった。

キーワード:中国子会社, 非製造業, アンケート調査, 財務業績, 共分散構造分析

\*本研究は平成18-19年度日本学術振興会科学研究費補助金の助成を受けている。

## 1. はじめに

本研究は以下の2つの特徴を有している。第一に親会社が海外子会社を資本的に支配する視点ではなく、組織あるいは人的管理の側面から海外子会社の経営成果を分析する点である。日本企業は人的資源管理において欧米企業と異なる特徴を持っていることが広く指摘されており（例えば、Ouch, 1980; England, 1983）、この特徴は海外子会社に対する管理にも見られる。例えば、日本企業は海外子会社に対し、多数の駐在員を派遣したり、頻繁なモニタリングやコミュニケーションなどを通じて、きめ細かいコントロールを行うと見なされている（Batlett and Ghoshal, 1989; Belderbos and Heijltjes, 2005; Rao and Hashimoto, 1996）。しかし、このような管理方法が経営成果に及ぼす影響が資本ベースの経営支配の場合とどのように異なっているかについてはこれまで検討されてこなかった。

第二の特徴としては、本研究は非製造業における中国の子会社に関する実証研究であるという点である。中国の独特な経営環境のもとで、上記のような特徴を持つ日本企業がどのように子会社経営をおこなっているかは重要な研究課題である（Li, 2002）。しかし、従来、この分野における詳細な実証研究が十分行われてきたとは言えない。先行研究の多くは海外子会社を単なる親会社の海外への延長線上にあるものとして捉えており（cf. Bird and Beechler, 1999）、国際経営というより広い視点からの研究は少ない。本研究はこの点について、従来の研究を前進させるものである。

本研究は以下の部分から構成されている。次節では、先行研究に基づき、日本企業の国際経営における特徴が中国子会社の経営成果に与える影響について仮説を構築する。次に、データの収集方法及び変数の測定方法を述べ、収集したデータにもとづく相関分析と仮説を単純にモデル化した共分散構造分析の結果を検討する。それを踏まえて、更により詳細なモデリングを試み、分析結果の再検討を行なう。最後に、本研究の結論、限界及び今後の研究の課題を議論する。

## 2. 先行研究と理論仮説

日本企業の国際経営における第一の特徴は、日本の親会社と海外子会社の間の人的関係である。数多くの駐在員を派遣すること、頻繁なモニタリング及びコミュニケーションなどが例として挙げられる。これらの措置は親会社による海外子会社に対する社会的支配または社会的統合であると捉えられるため（Child and Faulkner, 1998; O'donnell, 2000）、ここでは「親会社の社会的支配」と呼ぶことにする。日本企業の国際経営において見られるもう一つの特徴は、海外子会社における日本人駐在員と現地管理者・従業員との間の人間関係にある。ここでは、信頼関係の構築や日本的人的管理（例えば、年功序列制度）の適用が重要な検討課題となる。この人的関係は「現地の人的関係」と呼ぶことにする。

本節では、日本の親会社の社会的支配、現地の人的関係及び資本構造が経営成果に与える影響に関して仮説を検討する。

### 2.1 親会社の社会的支配と海外子会社の業績達成

海外子会社の業績達成は、財務業績の達成と海外子会社に期待されている経営目標の達成に対する親会社の満足度として理解できる（Arifio, 1995）。親会社が海外子会社に対する経営目標の達成を確保するために、日本企業は欧米企業と比較してより多くの管理者を派遣し、人事による支配を行う傾向が強いことが指摘されている（MITI, 2000）。「日本企業の海外子会社の70%以上においてトップの経営責任者は日本人」であり（Belderbos and Heijltjes, 2005, p.342）、「日本企業の海外子会社におけるトップ経営責任者とミドル経営管理者のうち、70%が日本人」（Rao and Hashimoto, 1996, p.443）であるという調査結果がある。

海外子会社において日本人駐在員が多いもう1つの理由としては、日本の企業は従業員の教育及び知識共有においてマニュアルよりOJTを重視することが広く知られているため、日本人駐在員が多ければ、親会社から海外子会

社への知識移転が行いやすいと考えられる (Belderbos and Heijltjes, 2005)。

従って、親会社の経営支配と知識移転の二つの視点から、以下の仮説を提示する。

**仮説1** 日本人駐在員が多ければ、中国子会社の業績達成に対する親会社の満足度が高くなる。

**仮説2** 日本人駐在員に対するインセンティブが高ければ、中国子会社の業績達成に対する親会社の満足度が高くなる。

駐在員の派遣以外、本国の親会社からのモニタリング及びコミュニケーションも海外子会社への社会的な支配の重要な手段であるとされている (O'donnell, 2000)。本国の親会社は海外子会社の経営状況を把握できれば、海外子会社の経営への関与を高めることができ、業績達成がより確保しやすくなると考えられる。日本の企業は、海外子会社に対するモニタリングやコミュニケーションの程度が高いことが従来の研究により示されている (日中経済協会北京事務所・中小企業経済交流促進中心, 1999)。従って、以下の仮説を提示する。

**仮説3** 親会社の中国子会社に対するモニタリングの程度を高めれば、中国子会社の業績達成に対する満足度の向上につながる。

**仮説4** 親会社と中国子会社の間でコミュニケーションの頻度を高めれば、中国子会社の業績達成に対する満足度の向上につながる。

## 2.2 現地における人的関係と中国子会社の業績

日本的集団主義においては、グループ内の信頼関係が強調される (Yamagishi, 1988)。信頼とは相手の動機または行為に対してポジティブな期待を

持つことによって、それに伴うリスクを快く受け入れる心理状態である (Rous-seau, et al, 1998)。日本人駐在員と現地従業員の間に良好な信頼関係が構築できれば、機会主義的な行動の防止、協力的な行為への誘因 (Hill 1990)、契約の必要性の低減 (Larson, 1992)、悪質なコンフリクトの減少 (Ring and Van de Ven, 1994)、有効な危機対応など、海外子会社の業績達成にポジティブな影響が期待できる。

**仮説5** 日本人駐在員と中国人経営管理者・従業員との信頼関係は中国子会社の業績達成に対する親会社の満足度の向上につながる。

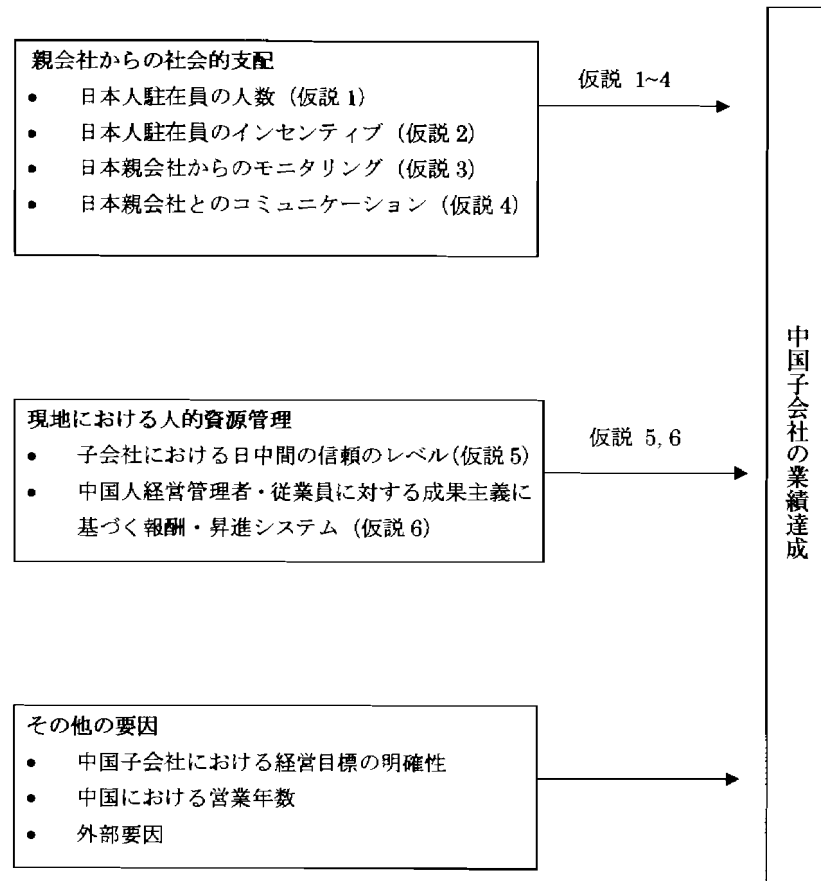
日本企業の人的資源管理において最も際立った特徴は年功序列制度にもとづいた報酬・昇進制度であるとされているが (例えば、市村, 1998)、中国においては成果主義制度が基本的に広く採用されている (例えば、吉原・欧陽, 2006; 徐, 2006)。成果主義に基づく人事制度は中国人経営管理者・従業員のモチベーションを高めるのに適しており、日系企業の業績向上につながるだろうと考えられる。

**仮説6** 成果主義に基く報酬と昇進制度は中国子会社の業績達成に対する親会社の満足度の向上につながる。

## 2.3 日系企業の業績に影響を与えるその他の要因

業績の達成には、多方面からの様々な要因が影響を及ぼす。中国子会社の業績達成には、上記の影響要因以外に子会社の経営目標の明確性や営業の経験年数が特に重要であることが先行研究及び筆者らのインタビュー調査により示唆されている。本論文では、これら2要因をコントロール変数として考慮に入れることにする。図表1に本研究の仮説及びフレームワークを示す。

図表1 本研究のフレームワーク



### 3. 調査研究の方法

#### 3.1 データの収集

上記の仮説を検証するために、非製造業の中国子会社を対象とするアンケート調査を行った<sup>1)</sup>。調査の対象を非製造業に限定した理由は2つある。従

1) 本アンケート調査は日本学術振興会の科学研究費助成金を得て実施した。

来の中国子会社に関する研究は製造業が中心となっており、非製造業に焦点を当てた研究は極めて不足していることが第一の理由である。また、日本の製造業の子会社は、中国では生産拠点としての機能に特化し、マーケティング、調達、財務などの経営機能を持たないため、財務業績が把握し難いものに対して、非製造業の子会社は中国市場を対象に営業活動を行うことを目的として設立されており、プロフィットセンターとして親会社とは独立の経営目標を持っている場合が多い。

本アンケート調査は『中国進出企業一覧』（21世紀中国総研 編）から中国に非製造業の現地法人を有する日本企業1204社をリストアップし、2007年11月20日にアンケート調査票を郵送した。それぞれの会社に中国現地法人1社を選んでもらい、その中国現地法人の基本状況、目標達成、マネジメントなどに関するアンケート調査の質問に回答してもらった。102社から有効な回答が得られ、完全所有の独資企業が74社、日中合弁企業が28社であった。業種は貿易・商業43社、物流15社、ソフトウェア開発17社、企業向けのサービス業19社、個人向けのサービス業8社であった。

資本規模に関しては、5000万円以下は34社、5000万以上1億円未満は19社、1億円以上3億円未満は26社、3億円以上は21社である。従業員規模に関しては、50人未満64社、50人以上100人未満17社、100人以上20社である。

営業年数に関しては、3年未満31社で、3年以上5年未満25社、5年以上10年未満22社、10年以上24社であった。

#### 3.2 変数の測定方法と構成概念の識別

本研究は共分散構造分析を導入することによって、経営成果と影響関係にある観測変数と潜在変数の因果関係を明らかにすることを目的としている。経営成果に関わる変数は、業績に関する調査項目を因子分析によって属性の異なる複数の因子として識別し、それぞれの因子を構成する項目の平均値を各経営成果変数の観測値と見なした。

また、その他の影響要因は項目ごとに因子分析を行った結果、識別された因

子をそれぞれ構成概念と見なし、潜在変数として共分散構造モデルに導入した。

### 3.2.1 業績変数の測定方法

前述のように、中国における非製造業の子会社はプロフィットセンターと見なされるため、その業績は近年における財務数値の変動によって測定することができる。「営業利益」、「売上高」、「売上高利益率」及び「投資利益率」という4つの財務数値について、「大幅に減少(1)」、「横這い(2)」、「大幅に増加(5)」というリッカートの5点尺度を用いて質問した。因子分析の結果、これらの4項目は一つの因子(各項目の因子負荷量は0.84～0.93)に集約されたので、「財務業績の推移」と名付け、平均値をとってその値とした。

同時に、10項目の経営目標に対して、「非常に不満足(1)」から「非常に満足(5)」までのリッカートの5点尺度を用いて質問し、因子分析にかけた結果、2つの因子に集約された。1つの因子(各項目の因子負荷量:0.77～0.87)は「営業利益」、「中国市場での売上高」、「売上高営業利益率」、「自己資本利益率」及び「コスト」の5つの目標項目で構成され、「財務目標達成の満足度」と名づけた。

もう1つの因子(各項目の因子負荷量:0.61～0.83)は、「サービスの品質」、「マーケットシェア」、「優秀な人材の確保」、「親会社への波及効果」及び「グループの戦略目標への適合」という5つの目標項目から構成され、「経営目標達成の満足度」と名づけた。

本分析では、上記3つの経営成果に関する各因子を構成する調査項目の観測値の平均値をもって、変数「財務業績の推移」、「財務目標達成の満足度」、「経営目標達成の満足度」の観測値と見なした。

### 3.2.2 日本人駐在員のインセンティブ

日本の親会社から派遣されている日本人駐在員に対するインセンティブに関して、9項目に分けて、それぞれの項目の重要度を「重要度が極めて低い(1)」から「重要度が極めて高い(5)」というリッカートの5点尺度を用い

て質問した。因子分析の結果、これらの9つの項目は2つの因子に集約された。1つの因子(各項目の因子負荷量:0.61～0.87)は、「キャリア関係のインセンティブ」と名づけて、「日本の親会社での将来の昇進」、「現地企業の業績に基づいた報酬」、「有能な人材としての評価」、「マネジメント能力養成プログラムの提供」及び「国際市場での経験に対する評価」の5項目で構成される。もう1つの因子(各項目の因子負荷量:0.61～0.78)は「中国子会社に対するインセンティブ」と名づけて、「日本の親会社からの注目度」、「現地企業へ投入する資金量」、「現地企業経営者への権限委譲」及び「親会社から見た現地企業の位置づけ」の4項目で構成される。この2つの因子を構成概念とする。

### 3.2.3 日本親会社によるモニタリング

日本の親会社によるモニタリングは「親会社の管理部門はどれぐらいの頻度で現地企業の経営状況をチェックし、把握しているか」によって測定した。現地企業の経営状況をコスト、売上高、営業利益、売上高利益率、投資利益率、予算の達成度合、サービスの品質、資金の配分状況、戦略計画の9項目に分けて、7点尺度で質問した(チェックしないは0、年1回は1、半年1回は2、三ヶ月1回は3、月1回は4、週1回は5、毎日6)。因子分析の結果、2つの因子に集約された。1つの因子(各項目の因子負荷量:0.66～0.92)は「業務活動のモニタリング」と名づけて、コスト、売上高、営業利益、売上高利益率及び予算の達成度合という5つの項目からなっている。もう1つの因子は「戦略的モニタリング」と名づけて、投資利益率、サービスの品質、資金の配分状況及び戦略計画の4項目から構成されている(各項目の因子負荷量:0.58～0.84)。

### 3.2.4 日本の親会社とのコミュニケーション

日本の親会社とのコミュニケーションは中国現地企業との間に見られる交流の程度によって以下の項目で測定している。非公式で個人的なコミュニケ

ーション、専任の連絡員を通じてのコミュニケーション、プロジェクトチームを通じてのコミュニケーション、専門機関を通じてのコミュニケーション、定期的な会議、必要な際の相互のアドバイスである。交流の程度は、「非常にまれ (1)」から「非常に頻繁に (5)」の5点尺度で質問した。

因子分析の結果、2つの因子に集約され、1つの因子（各項目の因子負荷量：0.63～0.76）は非公式で個人的なコミュニケーション、専任の連絡員を通じてのコミュニケーション、定期的な会議、必要な際の相互のアドバイスの4項目からなり、「個人ベースのコミュニケーション」と名づける。もう1つの因子（各項目の因子負荷量：0.80～0.91）はプロジェクトチームを通じたコミュニケーション、専門機関を通じたコミュニケーションの2項目から構成され、「チームベースのコミュニケーション」と呼ぶ。

### 3.2.5 信頼のレベル

信頼は次の6項目について「全くそう思わない (1)」から「全くその通り (5)」というリッカート5点尺度で質問した。「各階層において密接な個人交流が行われている」、「各階層において個人間に信頼感がある」、「各階層においてお互いに個人的に親しい友情ができています」、「経営環境が変化した場合、常に関係の調整が可能である」、「コミュニケーションは正確かつ十分である」及び「予測していない状況が生じた時には、以前の取り決めに拘らずに、前向きに対処しようと努力する」の6項目である。この6項目に対する回答の平均値を計算し、信頼関係のレベルを示す指標とした。この指標はKale, Singh and Perlmutter (2000) の測定尺度を適用したものである。因子分析によって、一因子で項目の同一性を確認した（各項目の因子負荷量は0.64～0.85）。

### 3.2.6 中国人経営管理者・従業員に対する報酬・昇進制度（成果主義）

中国人経営管理者・従業員に対する報酬・昇進制度についてもリッカート5点尺度で質問した。質問項目は「現場従業員の賃金は成果主義に基づいた

ものである。」「中国人幹部の賃金体系は完全に成果主義に基づいている」、「中国人従業員に割り当てている仕事の内容と責任は非常に明確なものであり、分業の曖昧さは見られない」である。因子分析によって、一因子で項目の同一性を確認した（各項目の因子負荷量は0.67～0.90）。

### 3.2.7 その他の要因

中国現地企業における目標の明確性については、2つの項目を「全くそう思わない」から「全くその通り」というリッカートの5点尺度で質問した。「目的・目標は明確な文書になっている」と「重要な経営目標は数字で示されている」である。この2つの項目は一因子でまとめられ、「経営目標の明確性」とした（両項目の因子負荷量 = 0.96）。

また、中国における子会社の経営業績に影響を及ぼすその他の重要な要因として、「中国のGDPの成長」、「日中関係の良好度」などの経営外部の要因が考えられる。この他に中国における事業運営の経験が業績に与える影響要因の変数として「営業年数」を採った。

## 4. 分析結果 (1)

図表2は本研究のフレームワークにおける全変数の相関行列を示している。また、図表3のモデル1は上で設定した仮説にもとづいて構築した共分散構造モデルである。「財務目標満足度」と「経営目標満足度」との間には強い相関関係が存在することから、ここではモデルの複雑化を避けるため、業績に関する変数は「財務業績推移」と「経営目標満足度」の2変数のみを含めている。

まず、相関係数表では、「財務業績推移」、「財務目標満足度」、「経営目標満足度」の3つの業績に関わる変数は相互に高い相関関係を有していることが示されている。しかし、図表3下段のモデル2から「財務業績推移」は「財務目標満足度」には有意な影響を及ぼしているが、「経営目標満足度」には直接に全く影響を与えていないことがわかる。一方で、「財務目標満足度」

は「経営目標満足度」へ強い影響を与えていることから、相関係数表に見られる「財務業績推移」と「経営目標満足度」との有意な相関関係は「財務目標満足度」を経由した間接効果として表れていることがわかる。

「財務業績推移」に5%水準で有意な影響関係を及ぼしている潜在変数は「信頼レベル」「外部要因」「営業年数」である(図表4)。日中従業員間の信頼のレベルは経営目標満足度にも有意な影響を及ぼしていることから、仮説5は支持されたといえるであろう。また「財務業績推移」と「営業年数」は負の影響関係にある。つまり営業年数が短い企業ほど近年良好な財務業績を上げていることを意味している。この原因については、次章で更に再検討する。

図表3.4から、「経営目標満足度」へは「成果主義」「日本人常駐者数」「信頼レベル」「インセンティブ」が有意な影響を与えていることがわかる。このことから仮説1, 2, 6が支持された。仮説4の日本の親会社と中国子会社の間におけるコミュニケーションの頻度、及び仮説3の親会社からのモニタリング頻度に関しては、いずれの成果変数にも影響を及ぼしているという分析結果は得られなかった。

以上の分析は本研究で当初設定した仮説に基づいて単純な共分散構造モデルを構築し、経営成果に関連する観測変数に対して仮説から抽出した潜在変数がどの程度の影響を与えているかに関して検証を試みたものである。本章で構築した共分散構造モデルからはいくつかの仮説が検証されたとは言え、同時にこのモデル自体がどの程度データに適合しているかについて、モデルの適合性を問う必要がある。図表4の下段にモデル1に関する代表的な適合性指標を示した。基準比較におけるCFIが0.768、及びRMSEAの0.080という数値から、このモデルが十分な適合性を示しているとは言い難い<sup>2)</sup>。そこで次章では、当初の仮説とこれまでの分析結果を踏まえて、更に適合性の高い共分散構造モデルの構築を行い、同時にモデル1で明らかにされていない変数間の因果関係の背景にある原因の抽出を試みる。

2) モデルの適合性条件として、通常 CFI > 0.9, RMSEA < 0.05 が望ましく、0.05 < RMSEA < 0.1 はグレーゾーンといわれる。グレーゾーンにある場合は、他に論理的に説得力のある根拠が求められる。

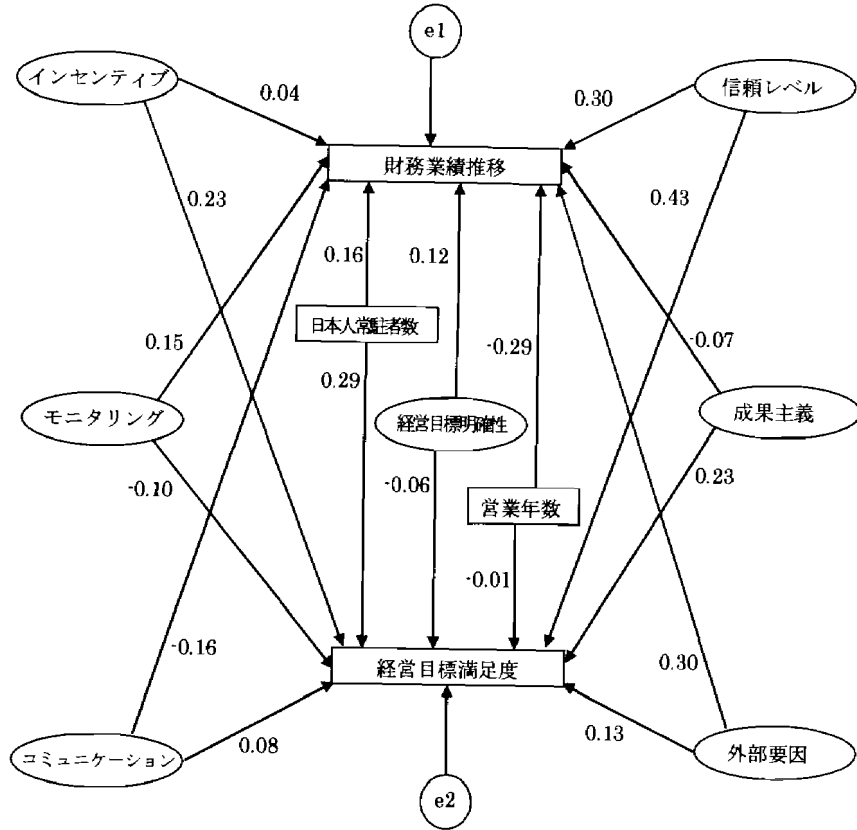
図表2 相関係数行列

N	営業年数																	1													
M	明確性 経営目標の																	1	-0.123												
L	成果主義																	1	.120	.055											
K	信頼のレベル																	1	.391(***)	.182(*)	.164										
J	コミュニケーション チームベースの																	1	.179(*)	.157	.104	-0.006									
I	コミュニケーション 個人ベースの																	1	.352(***)	.316(***)	.084	.306(***)	-0.089								
H	戦略的モニタリング																	1	.174(*)	.154	.045	.204(**)	.191(*)	-0.105							
G	モニタリング 業務活動の																	1	.492(***)	.209(**)	-0.026	-0.132	-0.001	.309(***)	-.320(**)						
F	インセンティブ 中国子会社に対する																	1	.140	.114	.220(**)	.193(*)	.264(**)	.267(***)	.340(***)	-0.001					
E	インセンティブ キャリア関係の																	1	.597(***)	.193(*)	.156	.194(*)	.263(**)	.368(***)	.319(***)	-0.079					
D	日本人常駐者数																	1	.124	.123	.144	.018	.180(*)	.028	.011	-0.083	.247(**)	-0.134			
C	満足度 一般経営目標達成の																	1	.268(***)	.362(***)	.247(**)	-0.036	.047	.277(***)	-0.026	.515(***)	.388(***)	.158	.031		
B	満足度 財務業績達成の																	1	.730(***)	.313(***)	.462(***)	.401(***)	.094	0.098	.187(*)	.083	.362(***)	.275(***)	.310(***)	-0.056	
A	財務業績推移																	1	.576(***)	.348(***)	.271(***)	.202(*)	.216(**)	.256(**)	.159	.100	-0.155	.184(*)	.030	.267(***)	-.335(**)

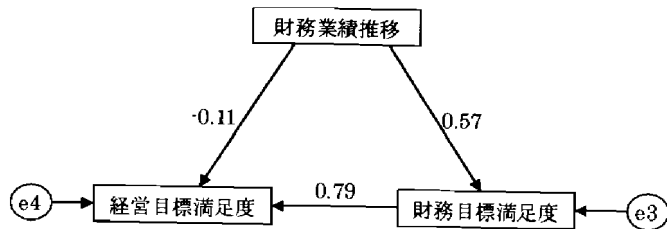
Note: \*p<0.1, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01.

図表3 共分散構造モデル  
※変数間のパス係数は標準化されている。

(Model 1)



(Model 2)



図表4 係数の非標準化推計値と適合性指標 (Model 1,2)

	推定値	標準誤差	検定統計量	確率 p
財務業績推移 ← モニタリング	.178	.110	1.624	.104
経営目標満足度 ← モニタリング	-.070	.060	-1.161	.245
経営目標満足度 ← 成果主義	.159	.060	2.657	.008
財務業績推移 ← 成果主義	-.084	.106	-.792	.428
財務業績推移 ← 信頼レベル	.480	.153	3.149	.002
財務業績推移 ← インセンティブ	.062	.166	.371	.710
財務業績推移 ← 日本人常駐者数	.054	.029	1.840	.066
経営目標満足度 ← 営業年数	-.001	.009	-.090	.928
経営目標満足度 ← 日本人常駐者数	.057	.016	3.540	***
財務業績推移 ← 外部要因	.753	.363	2.073	.038
経営目標満足度 ← 信頼レベル	.407	.089	4.568	***
経営目標満足度 ← インセンティブ	.231	.098	2.351	.019
財務業績推移 ← コミュニケーション	-.321	.219	-1.464	.143
財務業績推移 ← 営業年数	-.055	.017	-3.345	***
経営目標満足度 ← コミュニケーション	.092	.115	.797	.425
経営目標満足度 ← 外部要因	.185	.163	1.133	.257
財務業績推移 ← 経営目標明確性	.119	.086	1.385	.166
経営目標満足度 ← 経営目標明確性	-.033	.048	-.692	.489
財務目標満足度 ← 財務業績推移	.473	.068	6.933	***
経営目標満足度 ← 財務目標満足度	.588	.062	9.488	***
経営目標満足度 ← 財務業績推移	-.065	.051	-1.263	.207

(\*\*\*p<0.01)

基準比較 (Model 1)

	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Model 1	.587	.506	.783	.723	.768
飽和モデル	1.000		1.000		1.000
独立モデル	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA (Model 1)

	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Model 1	.080	.069	.091	.000
独立モデル	.152	.144	.161	.000



5. 分析結果 (2)

5.1 財務業績推移を巡る変数間の因果関係 (Model 3)

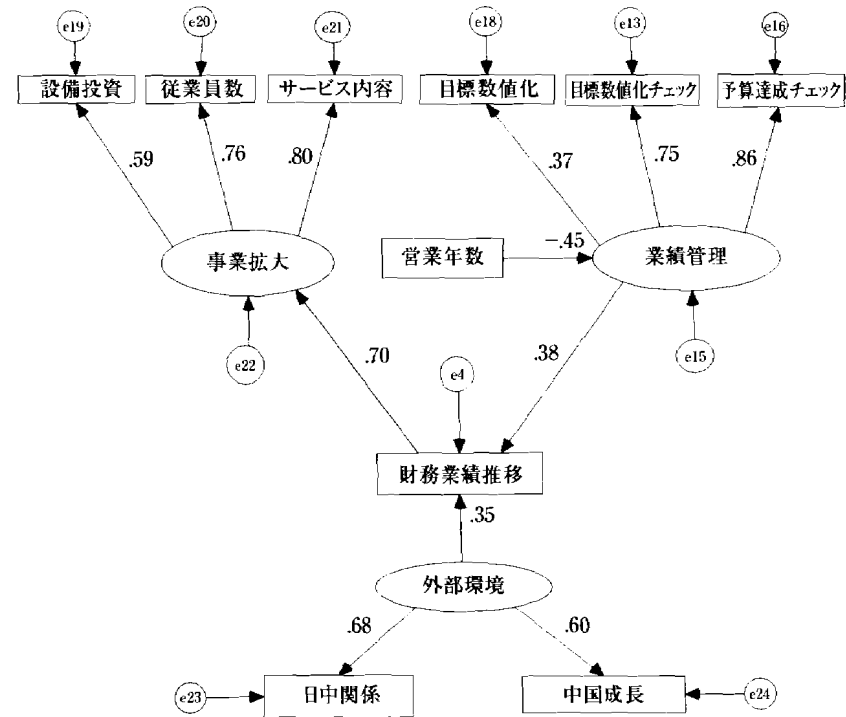
前章の分析による仮説検証の結果からはいくつかの興味深い知見が得られたが、そこで財務業績推移や経営目標の満足度に影響を与えている要因がどのような因果関係の下で関わり合っているかについては不明確な部分も多く、その原因の解釈はあくまで推測の域を出ない部分も多い。要因間の因果関係をより明らかにするには特定の側面に焦点を当て、さらに分析を進める必要がある。本章では、今回のアンケート調査の範囲内で、可能な限りこれらの因果関係を明らかにするため、上記4.の分析で取り上げた項目以外の質問項目を含めて、共分散構造分析を試みた。

今回のアンケート調査からは、全体で13分類、99項目に及ぶ質問に対する回答を得ているが、先行研究の結果や先験的な仮説に基づくモデル構築を行うプロセスで、多くの項目は業績やそれに対する満足度などの経営成果に直接影響を与えていない可能性が高いと主観的に判断し排除している。しかし、影響要因間の因果関係を明らかにするには、直接的な影響がないと析出された要因が間接効果を有している可能性を無視することはできない。そこで、全ての質問項目を対象に因子分析をかけ、26の因子と子会社の属性等に関する15項目のデータを抽出し、この41の変数間の相関分析や偏相関分析及び重回帰分析を行った結果に基づいて、「財務業績の推移」と「経営目標の満足度」を巡る項目間の影響関係を共分散構造分析の多重指標モデルとして作成し、パス解析を行なった。

財務業績推移を巡る因果関係のパス解析図 (Model 3) は図表4に、パス係数の非標準化推定値とモデルの適合性に関するデータは図表5に示してある。前出のモデル (Model 1) では、財務業績推移に対して、信頼のレベル、外部要因、営業年数が統計的に有意な説明変数として析出されたが、ここで多重指標モデルでは、信頼のレベルよりも経営目標の数値化や業績の定期的チェックなどからなる「業績管理」という構成概念をモデルに導入した場

図表4 財務業績推移を巡る因果関係 (Model 3)

※変数間のパス係数は標準化されている



図表5 係数の非標準化推定値と適合性 (Model 3)

	推定値	標準誤差	検定統計量	確率
業績管理 ← 営業年数	-.066	.017	-3.893	***
財務業績推移 ← 外部環境	.961	.408	2.357	.018
財務業績推移 ← 業績管理	.501	.144	3.486	***
事業拡大 ← 財務業績推移	.457	.102	4.487	***
予算達成チェック ← 業績管理	1.457	.254	5.746	***
目標数値化 ← 業績管理	.491	.148	3.329	***
設備投資 ← 事業拡大	1.000			
サービス内容 ← 事業拡大	.987	.216	4.571	***
日中関係 ← 外部環境	1.218	.572	2.130	.033
中国成長 ← 外部環境	1.000			
従業員数 ← 事業拡大	1.330	.291	4.572	***
営業利益チェック ← 業績管理	1.000			

(\*\*\*p<0.01)

基準比較 (Model 1)

	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Model 1	.858	.764	.978	.959	.976
飽和モデル	1.000		1.000		1.000
独立モデル	.000	.000	.000	.000	.000

RMSEA (Model 1)

	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Model 1	.040	.000	.086	.594
独立モデル	.197	.174	.221	.000

合の方が明らかに適合的になった。また、前章のモデル1で明らかとなった営業年数と財務業績推移との負の影響関係は営業年数と業績管理との逆相関が間接効果として反映していたことが明らかとなった。営業年数は経営目標の数値化、及び営業利益や予算のチェック頻度といった「業績管理」要因と負の影響関係を持っており、さらに業績管理の実行程度が財務業績推移に反映しているということである。このことは営業年数の長い在中子会社ほど業績管理の実行程度が低く、それが財務業績推移にマイナスの影響を与えていることを示唆している。構成概念としての「業績管理」に対しては、営業利益と予算達成のチェックが特に重要な要素となっている。

財務業績推移と日中関係や中国成長などの外部環境因子は有意な相関関係を示しており（それぞれ1%有意で0.284, 0.271）、これらの外部環境要因が財務業績推移に直接反映すると想定することは現実的でもある。その他に、当然のことながら、財務業績推移の良好な企業は事業拡大を積極的に進めており、調査対象が非製造業であることから、特にサービス内容の充実が進められていることがわかる。

モデル3はCFI, RMSEAともに十分に高い適合性の水準を示しており、パス係数も全て5%水準で有意となっていることから、前章のモデル1に比べて調査データの特性をかなり忠実に反映していると思なしてよいであろう。

## 5.2 経営目標満足度を巡る変数間の因果関係

経営目標への満足度を巡る因果関係のパス解析図 (Model 4) は図表6に、パス係数の非標準化推定値とモデルの適合性に関する指標は図表7に示されている。

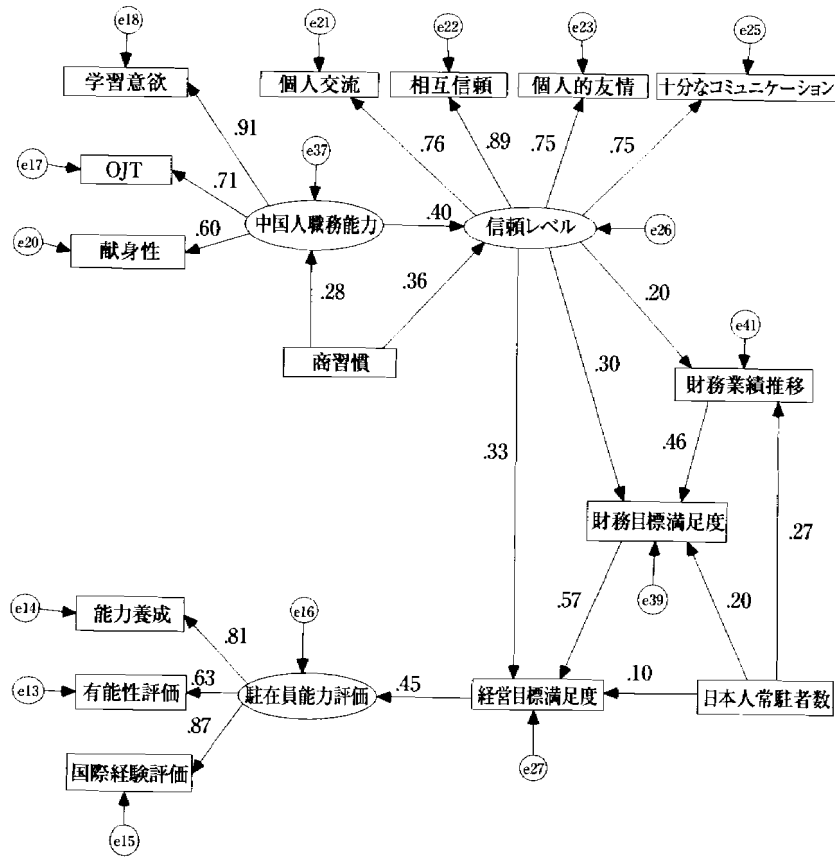
仮説に基づく前章のモデル1では、経営目標への満足度に対して、成果主義の導入程度、日本人常駐者数、信頼のレベル、インセンティブの4要素が統計的に有意な説明変数として識別された。前章の相関係数表を見ると、信頼レベルは経営目標満足度に対して非常に大きな相関を有していることが示されたが、モデル4の分析からは、信頼レベルの影響は財務業績推移、財務目標満足度、経営目標満足度の全てに及んでいるため、その累積的な影響が経営目標満足度に及んでおり、直接与えている影響はそれほど著しく大きいわけではないことがわかる。財務業績推移や財務目標満足度を經由して間接的な効果が及んでいるために高い相関係数が出ているのである。

同様に、モデル1では、日本人常駐者数が経営目標満足度に有意な影響を与えていたが、本章のモデル4では、経営目標満足度には直接有意な影響は認められない。モデル1で見られた日本人常駐者数の経営目標満足度に対する有意な影響は財務業績推移と財務目標満足度から波及した累積的間接効果と考えるのが妥当である。ただ、財務業績推移を中心とした因果関係を分析した前出のモデル3では、日本人駐在員数は明確な影響を持つ変数として析出されなかったことから、モデル4における日本人駐在員数の財務業績推移や財務業績満足度に与える影響も全体としてはそれほど大きくないと見なすべきであろう。

前章のモデル1においても日中従業員間の信頼のレベルは経営目標満足度に比較的強い影響を持つ有意な要因として認められたのと同様に、モデル4でも財務目標満足度と経営目標満足度に対して明確な影響関係を示している。しかし、財務業績推移への影響程度及び有意性は相対的に低い。この原因を探るために信頼レベルに強い影響を与えている要因を分析したところ、主に現地中国人従業員の職務能力の向上や商習慣の違いなどの環境要因から影響

を受けていることがわかった。従業員の学習意欲や献身性は相互信頼を育み、会社からのOJTの提供が信頼醸成の有効な手段になっているようである。一方で、商習慣の違いが誤解を生むなど、信頼関係に影響を及ぼす可能性がある。これらのことから信頼レベルは現実の財務業績にある程度反映するが、それよりもむしろ現地従業員の意欲、能力、理解度が将来の成長への期待を通じて現実の経営成果に対する心理的満足度に対してより大きく反映しているものと考えられる。

図表6 一般経営目標の満足度を巡る因果関係 (Model 4)  
※変数間のパス係数は標準化されている



また、前章のモデル1では、キャリア関係のインセンティブが経営目標の満足度にプラスの効果を持っていることが示されたが、モデル4の分析結果によれば、事前コントロール手段としてインセンティブの経営成果への影響は見られず、経営目標の満足度が高いほど能力養成プログラムの提供や国際経験等の能力評価を積極的に行なう傾向が強くなるという逆の因果関係の存在が示唆された。これは経営成果に対する報奨的意味を持つものと考えられる。

図表7の下段に示した適合性指標によれば、このモデル4はCFL, RMSEAの値ともにある程度十分な適合性を満たしていると思なして差し支えないであろう。

図表7 係数の非標準化推定値と適合性 (Model 4)

	推定値	標準誤差	検定統計量	確率
中国人職務能力 ← 商習慣	.237	.093	2.552	.011
信頼レベル ← 中国人職務能力	.348	.099	3.508	***
信頼レベル ← 商習慣	.268	.073	3.682	***
財務業績推移 ← 日本人常駐者数	.094	.034	2.776	.005
財務業績推移 ← 信頼レベル	.304	.157	1.933	.053
財務目標満足度 ← 信頼レベル	.383	.109	3.517	***
財務目標満足度 ← 財務業績推移	.381	.066	5.725	***
財務目標満足度 ← 日本人常駐者数	.058	.023	2.513	.012
経営目標満足度 ← 財務目標満足度	.424	.055	7.745	***
経営目標満足度 ← 日本人常駐者数	.021	.014	1.476	.140
経営目標満足度 ← 信頼レベル	.309	.074	4.157	***
駐在員能力評価 ← 経営目標満足度	.333	.089	3.748	***
献身性 ← 中国人職務能力	.779	.143	5.467	***
国際経験 ← 駐在員能力評価	1.809	.307	5.902	***
個人的友情 ← 信頼レベル	.968	.131	7.402	***
能力養成 ← 駐在員能力評価	1.436	.244	5.894	***
有能性 ← 駐在員能力評価	1.000			
相互信頼 ← 信頼レベル	1.083	.124	8.754	***
個人交流 ← 信頼レベル	.935	.124	7.534	***
十分なコミュニケーション ← 信頼レベル	1.000			
学習意欲 ← 中国人職務能力	1.098	.175	6.279	***
OJT ← 中国人職務能力	1.000			

(\*\*\*p<0.01)

## 基準比較

	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Model 4	.844	.774	.954	.930	.952
飽和モデル	1.000		1.000		1.000
独立モデル	.000	.000	.000	.000	.000

## RMSEA

	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Model 4	.059	.025	.085	.295
独立モデル	.222	.206	.238	.000

## 6. 検証結果の再検討

日本人常駐者の多さが業績目標に対する満足度を高めるといふ仮説1は財務業績推移と財務目標満足度への影響に関して、ある程度支持できるといえよう。だが、それは相対的に弱い効果しか認められないことがモデル3, 4の分析結果から明らかとなった。

また、仮説2で提示したインセンティブの効果は認められず、経営目標に対して満足度の高い企業ほど駐在員に対して成果に対する明確な評価の実施や教育の提供を行なっていることがわかった。これは事後的なインセンティブと言えるが、このインセンティブが経営成果を誘発しているという結果は本研究の分析からは得られなかった。

仮説3のモニタリングの効果はモデル1では認められなかったが、モデル3の分析から、親会社による営業利益や予算達成のチェックが財務業績推移に明らかなプラスの影響を与えていることが示された。

日本人管理者と中国人管理者・従業員の間における信頼のレベルが経営成果を高めるといふ仮説5については、財務目標と経営目標の満足度に対してプラスの効果が存在することが示された。その意味で、仮説5は支持されたと言えるが、経営目標満足度と財務目標満足度に対する影響が比較的明確に現れたのに対して、財務業績推移に対する影響はきわめて弱く、ほとんど明

確な影響は見られなかった。信頼関係の構築には、中国人従業員の職務能力や意欲の向上とともに、商慣習などの要因が影響していることがわかった。

事前に仮説として設定していなかった論点として、営業年数が財務業績推移と逆相関していた問題がある。モデル1の分析ではこの原因は判明しなかったが、モデル3の分析から、中国で営業期間の長い企業ほど業績管理（モニタリング）が甘い傾向にあるという点にこの原因があることが示唆された。このことが近年の中国市場の競争激化、優遇措置の廃止などの環境変化に伴って、営業期間の長い企業の財務業績悪化を招いている原因になっているものと考えられる。

現地での中国人管理者及び従業員に対する成果主義の導入が経営成果に及ぼす影響については、モデル1において経営目標満足度への有意な影響要因として析出されたが、モデル3でより詳細な分析を行った際には、モデル全体の適合性を高める要因として、経営成果に対し他の影響要因よりも相対的に弱い影響力しか認められなかった。そのため、仮説6を十分に支持する結果は得られなかった。また、親子会社間のコミュニケーション（仮説4）の経営成果に対する影響についても、本研究のデータからは支持する明確な根拠は見つからなかった。

一般にアンケート調査には、質問内容の制約や回答者の妥当性などの限界があるため、これらの仮説の検証には、今後も同様の調査が繰り返し行なわれることが必要であろうと思われる。また、特に共分散構造モデルはどの変数に焦点を当てるかによって、同じデータから全く異なったモデルを構築することが可能である。そこには分析者の主観が介入する余地があるため、適合性の高い客観的なモデルを構築するためには、多くの試行錯誤を伴う探索が必要である。今後、本アンケートで捕捉できなかった事象の調査とより適合性の高いモデルのリファインを進めていきたい。

## 参考文献 (日本語)

- 市村真一 (1998) 『中国からみた日本の経営』, 東洋経済新報社。  
 徐方啓 (2006) 『日中企業の経営比較』 ナカニシヤ出版。  
 杉田俊明 (1996) 『中国ビジネスのリスク・マネジメント』 ダイヤモンド社。  
 21世紀中国総研(編) (2007) 『中国進出企業一覽 上場会社篇 2007-2008年版』。  
 21世紀中国総研(編) (2007) 『中国進出企業一覽 非上場会社篇 2007-2008年版』。  
 着書社。  
 日中経済協会北京事務所・中小企業経済交流促進中心 (1999) 『日中合弁企業で働く中国人管理者等意識調査 調査報告書』  
 吉原英樹・歐陽桃花 (2006) 『中国企業の市場主義管理—ハイアール』 白桃書房。

## References (English)

- Artifo, M. A. (1995) *Inter-firm Collaborative Ventures: Performance and Cooperative Behavior*. Unpublished Doctoral Dissertation submitted to University of California, Los Angeles.  
 Aulakh, P. S., Kotabe, M. and Sahay, A. (1996) 'Trust and performance in cross-border marketing partnerships: A behavioral approach', *Journal of International Business Studies*, Special Issue, 1005-1032.  
 Bartlett, C. A. and Ghoshal, S. (1989) *Managing Across Borders*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.  
 Beamish, P. W. (1993) 'The characteristics of joint ventures in the People's Republic of China', *Journal of International Marketing*, 1 (2), 29-48.  
 Belderbos, R. A. and Heijltjes, M. G. (2005) 'The determinants of expatriate staffing by Japanese multinationals in Asia: control, learning and vertical business groups', *Journal of International Business Studies*, 341-354.  
 Bird, A. and Beechler, S. (1999) 'The end of innocence'. In Beechler, S. and Bird, A. (eds.) *Japanese Multinationals Abroad*, 3-10, Oxford University Press.  
 Child, J. and Faulkner, D. (1998) *Strategies of Cooperation*, New York: Oxford University Press.  
 Child J. and Tse, D.K. (2001) 'China's Transition and its Implications for International Business', *Journal of International Business Studies*, 32(1), 5-21.  
 England, G. W. (1983) 'Japanese and American Management: Theory Z and Beyond', *Journal of International Business Studies*, Fall, 131-142.  
 Flamholtz, E. G., Das, T. K. and Tsui, A. S. (1985) 'Toward an integrative framework of organizational control', *Accounting, Organizations and Society*, 10(1), 35-50.  
 Heenan, D. A. and Perlmutter, H. V. (1979) *Multinational Organization Development*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts.  
 Hill, C. W. (1990) 'Cooperation, opportunism, and the invisible hand: Implications for transaction cost theory', *Academy of Management Review*, 15(3), 500-513.  
 Hofstede, G. (1991) *Cultures and Organizations: Software of the mind*. Berkshire, England: McGRAW-HILL Book Company (UK).  
 Kale, P., Singh, H. and Perlmutter, H. (2000) 'Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital', *Strategic Management Journal*, 21, 217-237.  
 Larson, A. (1992) 'Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships', *Administrative Science Quarterly*, 37, 76-104.  
 Li, X.J. (2002) *Managing Japanese-Chinese Joint Ventures from the Japanese Perspective*. Unpublished Doctoral Dissertation submitted to Keio University, Tokyo.  
 Li, X.J. and Puterill, M. (2007) 'Strategy implication of business culture differences between Japan and China', *Business Strategy Series*, 8(2), pp.148-154.  
 Lawrence, P. R. and Lorsch, J. W. (1967) *Organization and Environment*. Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, MA.  
 Ministry of International Trade and Industry (2000) *White Paper on Foreign Direct Investment 2000*, MITI: Tokyo.  
 O'donnell, S. W. (2000) 'Managing foreign subsidiaries: Agents of headquarters, or an interdependent network?', *Strategic Management Journal*, 21, 525-548.  
 Ouchi, W. G. (1980) 'Markets, bureaucracies, and clans', *Administrative Science Quarterly*, 25, pp.129-141.  
 Rao, A. and Hashimoto, K. (1996) 'Intercultural influence: A study of Japanese expatriate managers in Canada', *Journal of International Business Studies*, pp.443-466.  
 Ring, P. S. and Van de Ven, A. H. (1994) 'Developmental processes of cooperative interorganizational relationships', *Academy of Management Review*, 19(1), 90-118.  
 Robbins, S. P. (1983) 'The Theory Z Organization from a Power-Control Perspective', *California Management Review*, Vol. XXV, No.2, 67-75.

- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., and Camerer, C. (1998) 'Not so different after all: A cross-discipline view of trust', *Academy of Management Review*, 23 (3), 393-404.
- Sako, M. (1992) *Prices, Quality and Trust: Inter-firm Relations in Britain and Japan*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Stopford, J. and Wells, L. (1972) *Managing the Multinational Enterprise: Organization of the Firm and Ownership of Subsidiaries*, Basic Books, New York.
- Wicks, A.C., Berman, S.L. and Jones, T. M. (1999) 'The Structure of optimal trust: Moral and strategic implications', *Academy of Management Review*, 24(1), 99-116.
- Yamagishi, T. (1988) The provision of a sanctioning system in the United States and Japan. *Social Psychology Quarterly*, 51, pp.265-271.
- Yan, A. and Gray, B. (1994) 'Bargaining power, management control, and performance in United States—China joint ventures: A comparative case study', *Academy of Management Journal*, 37(6), 1478-1517.

(いしかわ・まさる／東洋学園大学 現代経営学部教授)

(り・しんけん／東洋学園大学 現代経営学部准教授)