

博士論文審査報告書

劉慶紅氏論文題目

The Challenges of Localization for Japanese Corporation  
in China: Creating Public Value

早稲田大学  
大学院公共経営研究科

## 審査要旨

劉慶紅氏による博士学位請求論文“The Challenges of Localization for Japanese Corporations in China: Creating Public Value”は、理論研究、実証研究に基づく6章に、序章、終章を加えた本文 A4 版 98 ページ、55,985 語の英文による論稿であり、以下の構成となっている。

### Introduction

#### Part I: A Theoretical Approach to the Challenges of Localization for Japanese Corporation in China

Chapter 1 The Challenges of Localization for Japanese Corporation in China: Redefining “Business-Society Relations”

Chapter 2 Strategic Approaches to Business-Society Relations in China: A Synopsis of Prior Research

Chapter 3 The Nexus of Strategic Localization and Public Value Creation: Defining Public Value

#### Part II An Empirical Approach to the Challenges of Localization for Japanese Corporation in China

Chapter 4 A Statistical Analysis of the Correlation between Social Activities and Financial Performance

Chapter 5 A Comparative Analysis of Social Engagement between Japanese and Western Corporations

Chapter 6 Identifying Strategies for Public Value Creation: Solutions to Localization for Japanese Corporation in China

Conclusion: Implications for Future Research

以下、1. 論文の構成と概要、2. 論文の特徴と評価、及び 3. 結論の順で審査結果を記述する。

## 1. 論文の構成と概要

本論文は、中国市場における日系企業の現地化戦略について、これまでの両国の歴史的関係性を踏まえながら、中国政府の調和社会への政策転換、それに伴う経済システムにおける企業責任の強調と法規制という環境において、その成功要因が経済活動に社会活動を組み込むことによる総体的な社会的価値の追求にあることを論証するものである。論証は、仮説の設定と調査データに基づく計量分析による検証、さらにインタビュー調査による詳細な事例検討を通じて行われている。これらの論証に基づき、日系企業の現地化戦略に公共価値の創出という新たなフレームワークを提示することを意図している。

序章では、現在グローバル経済においてきわめて重要な位置を占めている中国の政策的課題が継続的な経済成長と環境問題を含む安定的な社会発展の均衡の追求に移行している現状に鑑み、中国市場に進出する日系企業の戦略的課題が経済的な競争力の確保のみならず、環境保護や社会の安定的発展に向けられるべきことを提示する。すなわち、社会主義計画経済から社会主義市場経済、そして調和社会へと進展している中国においては、企業の効果的な現地化と持続可能な発展のためには、中国の法的規制をいかに遵守するかと同時に、経済、環境、社会的な課題に取り組むことによって地域社会全体に便益を提供することが成功要因であることを提示する。

この問題意識に基づき、第一部第1章から第3章において、中国に進出する日系企業が直面している現地化の課題について、現地化に関する理論研究をサーベイするとともに、申請者が提示する社会的価値の追求、さらには経済活動と社会活動による「公共価値の創造」モデルの提示に向けて、戦略観点から分析を行う。

第1章においてはまず、中国の著しい経済発展の過程で生じた諸問題解決のための社会的制度的変革として、胡錦濤主席の主導による中国の「調和社会」政策を基礎として、継続的な経済発展を目指すうえでの企業責任論の重要性の強調とそれに基づく法的整備、さらには政府、メディア、NGO などによる企業倫理に対する顕彰の開

始について論じる。それらの社会的法的変革を背景として、日本企業が中国市場でいかに認知されているかについて、公表資料に基づき、外資系企業の登録状況、項目別多国籍企業評価、寄付金額、企業不祥事対応状況を検討し、日系企業の現地化戦略の重要な成功要因が経済活動に企業の社会的責任をいかに組み込むかということであることを導く。

第2章においては、企業の社会的責任論がこれまでどのように論じられてきたかについて A. Carroll による階層的責任論、J. Post らによるステイクホルダーマネジメント論に基づく企業の中核的課題としての社会的活動、さらに Porter and Kramer による社会的便益と経済的便益の追求を論じる。その上で、企業が環境、社会、経済に対して与えるインパクトと多様なステイクホルダーが解決を期待する社会的課題との関係性を論じた Andriof and McIntosh の企業市民モデルを検討して、企業と社会の関係性の構築に戦略的フィランソロピー、戦略的社会性がいかに同定されるかについて論じる。

第3章では、中国における企業の現地化が企業と社会のよりよい関係性構築に向けられる必要があることについて、経営資源の現地化、経営スタイルの現地化という2つの現地化の課題についてまず論じる。その上で、企業が現地化に当たって、社会性を拡張した概念としての公共性を経営に組み込む必要性、社会性と経済性の均衡の追求が企業のマネジメントにとっていかに重要であるかについて、基本的な考え方を整理する。これらの議論を基礎として、企業にとっての公共価値の追求を社会的価値と経済的価値の両者をビジネスプロセスに組み込む価値連鎖の帰結とする新たな概念提示を行い、さらに、それらが中国における社会環境を背景とする政治的社会制度変革に基づく戦略的観点からも重要であることを強調する。

第2部では、第1部で論じた理論に基づく分析、概念提示について、仮説を提示して検証を行うとともに、インタビュー調査結果に基づく分析を加えて、現地化戦略における公共価値創出のメカニズムの有効性について論証する。

第4章では、これまでの議論に基づき次の2つの仮説を設定する。

1. 中国市場における社会活動の従事により、中国市場で事業活動を行う日系企業の収益性は増大する。
2. 中国市場における社会活動の従事により、同市場で事業を行う日系企業の潜在的成長性は増大する。

アンケート調査による日系企業の社会活動の実態を整理した上で、これら 2 仮説について、日系企業 100 社の広報部門に対する書面による質問票調査結果に基づき計量分析を実施して、相関係数を算出し、社会活動に対する投資と収益性、社会活動の頻度と収益性、社会活動に対する投資額と潜在的成長性、社会活動の頻度と潜在的成長性に高い相関関係が存在することを検証する。

第 5 章では、申請者が実施したインタビュー調査に加え、社会活動に関する顕彰結果をはじめとする公表データに基づき、日系企業と欧米企業の社会活動について比較分析を行う。比較評価の基準として一貫性、多様性、スタッフの巻き込みを用い、社会活動部門の規模、予算額、目標の明確性と適切な活動の選定、社会活動参加の職員比率により精査を行っている。

第 6 章では、これまで議論してきた中国市場における現地化戦略としての社会活動と経済活動の価値連鎖の確立を公共価値の創出という新たな企業戦略のフレームワークの中で位置づける試みを行う。市場におけるステイクホルダーの広範な認識と利益の最大化の追求の 2 軸の中で追求される持続可能性を達成する概念的価値としての公共価値が提示され、公共価値の創出を企業活動の中にいかに組み込むかというフレームワークを提示する。それを実践する具体的事例として、Guanugming Public Benefit Award の栄誉を受けている Sony (China) と NEC (China) を取り上げ、申請者が実施したインタビューの結果を踏まえて、中国における現地化戦略として公共価値創出の観点の有用性を論じる。

結論においては、論文全体の総括を行ない、中国における日本企業の社会活動と経済的パフォーマンスの複雑な関係性の分析を試みたことを評価したうえで、課題として次の 3 点を指摘する。第一は、社会的な価値の創出を目的とした経営資源を活用の初期投入コストと結果としての便益の関係性を正確には洞察しえていないこと、第

二に、調査対象として取り上げた日本企業は北京、上海、大連で事業を行っているメーカーに限定されており、サービス業及び金融業を含んでいないこと、第三として、調査対象は大規模多国籍企業に焦点を当てており、中小規模の企業が直面している状況及び障害を必ずしも反映しているものではない、という点である。これらを課題としながらも、今後においても確実に拡大が予想される中国の対外投資については、環境保護、持続可能なエネルギー政策が重要な焦点であり、当該申請論文が提示するフレームワークの理論的実践的意義を強調する。

## 2. 論文の特徴と評価

本論文の特徴とそれに対する評価は、少なくとも次の三点から議論できる。

その第一は、中国に進出した日系企業の現地化方策に関して、綿密な調査に基づく貴重な一次資料を作成した点にある。郵送による質問票調査対象は 100 社であり、回答率は 17%にとどまっているが、仮説検証のための計量分析に加え、社会活動別分類による具体的データの整理と分析による社会活動の特性の明確化、さらに日系企業のマネジメントに対するインタビュー内容には個々の企業の戦略的観点を基礎として社会活動への取組、位置づけが明確に示されており、それらが本論文の論理的帰結を導出するための有用な一次資料の役割を果たしていると評価することが出来る。

第二の特徴は、従来現地化方策は、主として経済活動(economic value)の範疇で追求されてきたが、近年社会活動(social value)による現地化が重要視され始めたのに鑑み、両者を統合する概念として公共価値(public value)を導入し、多国籍企業のあるべき現地化方策の探求に新たな視点を開いた点である。企業の社会的責任論をはじめとして社会活動の重要性を論じる文献は多くあるが、本研究は、中国という経済的発展のみならず社会的格差の是正、円滑な経済システムの中での企業責任論の強調にシフトするという政治的制度的

にも特殊な環境にある市場において、社会とビジネスの関係性の構築、公共価値の創出のための企業の貢献の重要性という新たな観点を探求した点に理論的かつ実践的な貢献をみることができる。

第三として、日系企業の中国現地化において、社会活動を重視した具体的な方策を提示することにより、将来に向け、企業活動を通じて良好な日中関係を築くことに貢献する点を指摘することができる。本論文の問題提起の基礎には、歴史的に存在してきた反日感情が、日系企業の中国進出に潜在的に解決すべき課題として存在するという認識がある。中国市場における日系企業のブランディングの確立、イメージの向上は、日系企業による社会活動の推進にあるのであり、社会活動の従事による財務的なパフォーマンスの改善メカニズムを具体的に示したことに、理論に基づく実践的な貢献をみることができる。

以上のように評価できる本論文には、しかしながら、少なくとも二点のさらなる改善点を指摘することが出来る。

その第一は、第4章及び第5章で用いている計量分析は、サンプル数が限定的であり、加増が望まれること、また手法についても改善の余地があることである。中国市場に進出している日系企業、さらには進出に際しての個別具体的な戦略的観点など、分析対象の性質上やむをえないと考えられるが、一層の整備・充実が望まれる。

第二は、日系企業の中国現地化という特殊なケースから一般的なケースへの拡張の可能性を含んで議論を行っているが、当該理論の一般化に必要とされる条件を特定するに至っていない点である。社会活動による公共価値の創出が、広範なステイクホルダーとの関係性の構築が大きな課題となっている多国籍企業の現地化戦略に目的適合的な理論的フレームワークとなり得るか否かについて、中国特有の論点は何であるかを識別すると同時に、当該理論を一般的に論じることの出来る要件を明確化することが理論の有用性を高めることは明らかである。その意味で、さらに考察を深め、本論文を基盤とした分析・考察が申請者自身によって展開されることを期待するものである。

### 3. 結論

以上を考量し、今後改善すべき点は認められるものの、企業の社会的責任を拡張し、市民社会を構成する重要なアクターとしての多国籍企業の現地化戦略の方向性について公共価値の創出という新たな観点を提供するものとして、公共経営研究に充分かつ重要な貢献を行うものと高く評価して、博士後期課程を修了して独立した研究能力を証明したと認め、本審査委員会としては、本論文は、博士(公共経営)の学位を授与するに値するものと判断する。

2009年7月20日

主査	博士(商学)早大	早稲田大学教授	小林麻理
副査	Dr.rer.publ.	早稲田大学教授	縣公一郎
	(シヅカ-行政大学院)		
		早稲田大学教授	江上能義
	Ph.D.	早稲田大学教授	岸本哲也
	(ロイヤル-大学)		
	商学博士(早大)	早稲田大学名誉教授	江夏健一