

論文要旨

申請者名 熊 鈺 印

申請学位 修士 (経営学)

論文題目	日系サービス企業の中国進出における人の現地化 —極楽湯の温泉館を事例として—
<p>論文要旨 (4,000字以内)</p> <p>本論文は、日系サービス企業極楽湯の中国本社における金銀潭温泉館に焦点を当てて「なぜ、最終的に、温泉館の館長に適する現地人材が活用できたのか？」をリサーチクエスチョンとして答えようとしたものである。</p> <p>これまでに、人の現地化とパフォーマンスの関連について議論してきた先行研究は稲村(2007)、竹内・高橋(2003)、大木(2010)がある。稲村(2007)は調査対象の日系製造企業の海外子会社の129社を非現地化、現地化の2つのグループに分類し、また現地化グループを現地化維持グループと脱現地化グループに分類している。再び日本本社の出資比率の基準でこの3つのグループを分類し検証する方法を用いている。出資比率49%以下の子会社は人の現地化を行っていないグループより人の現地化を行ったグループの方が生存率が高く、出資比率50%以上の子会社は逆に人の現地化を行ったグループより人の現地化を行っていないグループの方が生存率が高い。人の現地化を脱しているグループは出資比率に生存率が最も高いという。</p> <p>竹内・高橋(2003)は、自民族中心主義(人の現地を行わない)と多中心主義(人の現地化を行う)の2つの配置政策と子会社業績の関係において、資源ベース志向、市場ベース志向とランザクションコスト志向の3つの戦略を適合した仮説を作成している。具体的に、自民族中心の配置政策は子会社業績に負の影響を与える仮説1と3つの戦略が多中心主義の配置政策と子会社業績は正の関係を想定した仮説a, b, cを検証した。結果は、資源ベース志向、ランザクションコスト志向と自民族中心主義の配置政策は子会社業績に負の影響を与えることと自民族中心主義とランザクションコスト志向戦略の適合関係は子会社業績に負の影響を与えることである。</p> <p>大木(2010)の研究は、複数年間のデータ追跡、日本人駐在員の効果のタイムラグと日系製造企業の海外子会社のライフサイクルの3つを分析視点として日本人駐在員を増やすべきか、減らすべきかという課題について議論した結果は、日本人駐在員を減らすとパフォーマンスが上昇するという先行研究の観点が支持された一方、海外子会社に日本人駐在員が必要になるという状況を明らかにしている。</p> <p>上記の先行研究は日系製造企業の海外子会社を研究対象にしているのに対して、本研究は日系サービス企業を対象としている。また、先行研究にある時点の現象に関する統計分析が多くみられ、本論文は3年以上の長い期間を経過したケースの分析を行った。先行研究はそれぞれ、現地法人の生存率(稲村, 2007)、売上高利益率と主観的業績評価の指標(竹内・高橋, 2003)、海外子会社売上高と現地従業員数(大木, 2010)をパフォーマンスの指標としている。本論文は顧客満足度をパフォーマンスの指標として、人の現地化の配置政策とパフォーマンスの関連を明らかにしていくことが目的である。温泉館のサービスに対する好評と不評の原因の解明によってパフォーマンスを上げる対策が発見できる。顧客満足度をパフォーマンスの指標にすることによって、財務的パフォーマンスに見られない定性的な部分、例えば、財務データで表現できていない課題や問題視されていない点、及びビジネスの将来性が見られる。</p> <p>このように、研究課題の答えを明らかにすることによって、1つの事例としてサービス企業</p>	

の国際化に関する研究に貢献できることを願う。

まず、2名の日本人駐在員と4名の中国人社員への対面インタビューとSNSインタビューが基本の研究手法である。インタビュー調査の結果による研究課題を検証するために現地パートナー大衆点評のサイトでダウンロードした顧客評価のデータを分析に用い、分析の結果をまたインタビュー調査の結果とインターネット資料によって確認するという相補する方法を用いている。

大衆点評の金銀潭温泉館のアクセスページにおける2016年10月3日から2019年10月22日にかけての3年間の全部で5390件の顧客の体験コメントをエクセル表に整理して定量分析した。このように長期的な期間を追跡していることによって、人の現地化がパフォーマンスにマイナスの影響を与えることからプラスの影響を与えるようになっていくというプロセスを見ることができる。

金銀潭温泉館の人の現地化の全プロセスは、日本人A、日本人A-中国人F、日本人C-中国人F（実質的な館長）、中国人G-日本人H、中国人Lといった配置方式である。

その中に、中国人G-日本人Hの時期において、許認可申請に中国人社員が必要になり、日本人駐在員と中国人社員が館長の仕事を分担する状況は、日本人駐在員の代わりに現地人材を管理職に入れるという従来の人の現地化と違いがある。日本人C-中国人Fの時期に現地人材が実質的に館長であり、中国人Lの時期において、現地人が長期的に館長職を担当し、人の現地化が完成している。

第3章では、極楽湯の中国ビジネスの概況と進出過程を整理した上、人の現地化と現地適応について分析した。2017年から2020年までの財務データを分析した結果は、宿泊施設の工事によって財務的パフォーマンスが下がった傾向にあるが、人の現地化が財務的パフォーマンスに直接的な影響を与えることが判断しにくい。

第4章では、金銀潭温泉館における館内の仕組み、日本人駐在員の談話資料により顧客のサービス提供、清潔な環境や設備維持といった温泉館の特徴を説明した。また、インタビュー調査の回答により館長の仕事や人の現地化について詳しい紹介を行った。

第5章では、金銀潭温泉館の大衆点評のアクセスページにおける2016年10月3日から2019年10月22日にかけての顧客評価のデータを用い、金銀潭温泉館の人の現地化のプロセスにおける5つの期間中の顧客満足度の平均値を求めた。このように、人の現地化のプロセスの最初から最後にかけての顧客満足度の変化を測れた。結果、最初の人現地化において非財務的パフォーマンスの下降から最後の人現地化において非財務的パフォーマンスの向上になったことを明らかにした。人の現地化の期間に、レストランの料理の種類の減少と設備の未修理といった問題があった。インタビュー調査の結果に基づいて、金銀潭温泉館の現地人材の配置を検討し、地域文化による認識の違いや価値観差異、認識のギャップを論じた。データ分析の結果をまとめると、人の現地化のプロセスにおける第3期において、日本人駐在員Aの人事異動につれ、顧客満足度が第1期と第2期より下がっていた。第4期においては、日本人駐在員Hが移動してきたが、コストパフォーマンス以外、顧客満足度が上がらなかった。顧客満足度に影響を与えた要因は、宿泊サービスの開設、人の現地化の倉卒と館長の取り組み方である。

第6章では、3名のインタビュー調査の対象による所説を直接に引用し、価値観差異や認識のギャップの調和といった視点で詳しい分析を行った。また、「なぜ、最終的に、温泉館の館長に適する現地人材が活用できたのか？」を考察において検討し、地域文化と国の文化の差異、さらに企業の価値理念の認識と対応といえる戸籍の考慮と現地人材の採択範囲と基準の変化といった答えを出している。

以上の第3章のケース紹介から第6章の考察のまとめである。

本論文の限界については、人の現地化の第4期の中国人社員と日本人駐在員の取り組み方について詳しい確認ができなかったことは1つの問題点である。中国人社員と日本人駐在員が役割を分担する期間は人の現地化であると断言できない。また、本研究は単なる一社の事例分析であり、極楽湯の人の現地化はサービス業において一般性があるのかが明確できないことである。極楽湯の中国の温泉館は、2013年から2020年まで経過し、温泉館のレジャー・宿泊サービスにおけるライフサイクルの存在について興味深い。本来、ITサービスマネジメントの1つのアプローチとするサービスライフサイクルは、立案から設計、導入と運用、最後は継

続的なサービス改善というプロセスがあるという。今後の課題は、温泉館のレジヤ-・サービスからレジヤ-と宿泊の複合サービスへの移行によって新しいライフサイクルが形成しているのかを検討する。