

中国進出日系企業の現状と課題に関する一考察

—日本型経営とグローバル化について—

廣瀬 俊

日本大学大学院総合社会情報研究科

A Study on the Japanese Firms Operating in China and Future Challenges

—Japanese Management Model and Globalization—

HIROSE Shun

Nihon University, Graduate School of Social and Cultural Studies

30 years have quickly passed since the beginning of the reform movement in China and the opening of the country in 1978, and as if commemorating this turning point in modern China, 2008 bore witness to the highly-appreciated Beijing Olympics. Today, China represents the fourth largest economy in the world behind only to the U.S., Japan and Germany in terms of GDP and the country is in the process of developing into a major global market, or a role unlike its conventional image of “world factory”.

Japanese companies have invested huge sums in this developing market, but not all investments have resulted in success. These firms continue to be burdened by the challenge of human resource management among other factors. The key to overcoming challenges is globalization of human resource management and policy as well as changing corporate mindsets at the head office level in Japan.

1. はじめに

中国進出日系企業は利益率の向上に苦慮している。米国系企業の売上高利益率が10%を超えているのに対し、日系企業の売上高経常利益率は低い。そこには日系企業の経営システム上の問題があるように思える。そうした中で、高い技術力や製品差別化を実現した企業等はかなり高い利益率が長期的に期待できるものの、そこから外れた企業の現地における売上高の大幅な増大とコストの切り下げには思い切った決断が必要となる。そこで、ここで1つ問題にしたいのは、人の国際化問題である。

グローバル化が進展し、中国経済をはじめ新たな市場が拡大する中、日系企業は競争力のある生産財や部品等の分野でその恩恵を受けてはいるものの、消費財等においては、その果実を十分に享受してい

るとは言えない。その主たる要因は世界のマーケットがグローバル化以前の欧米を中心とする一定の範囲内であった時代から世界中に広がろうとしているにもかかわらず、その各地のマーケットニーズに対応できるような現地化が出来ていないことだと考えられる。

その為、新たなマーケットと注目されている中国においても、米国系企業が10%を上回る売上高利益率を計上しているのに対し日系企業の収益率は低く、撤退するケースも多いと言われている。また、実際に中国進出外資系企業ランキングにおいても低いランクを余儀なくされているし、就職人気ランキングでも欧米系企業等に劣後している。

ではなぜ現地化ができないのであろうか。現地化の重要性が説かれて久しい。また、実際に進出して

いる日系各企業も現地化に向け努力している。しかるに、なぜ、現地化の問題が未だ解決できないのであろうか。確かに現地化の重要性に気付き、各日系企業は経営理念やビジョンを現地スタッフと共有化し、現地スタッフの登用や処遇の改善に努めている。更に欧米系多国籍企業にならいグローバル人事制度を導入しようと試みている企業もある。しかし、それでも問題は解決していない。

なぜなら、その真の理由は日系企業本社、日本社会自体が論理性、普遍性といったグローバルに通じる共通軸からずれがあるからだと考えられる。言い換えれば日本の文化に根ざした集団思考、内向き思考、あいまいさといった部分がいざ現地化を進めようとするすると障害になってくるのである。その点から言えば、確かに最近では現地化・グローバル化を進めようと積極的に外国人を登用するケースが増えている。しかし、形だけ現地化すれば良いということではもちろんない。現地でも何とか現地化を進めようとしても日本の本社サイドの意識や制度がそこまで変わっていなければ、本当の意味での現地化が出来たとは言えず、それこそが最大の問題であるものと考えられる。

その点から考えると大企業よりも寧ろ中堅中小企業の方がトップダウンでシンプルな組織になっているケースが想定され、現地化を本社とのシナジー効果として上手く活用しているケースもでてきている。つまり日系企業にもできないことではないのである。

もちろん、この問題は日本社会の文化に起因する問題であり改善することは容易ではない。しかしながら、容易ではないのであって、不可能なことではない。必要なのは、それに気付くつも手をこまねいているのではなく、個人個人が意識を変えて行くことがまず重要だと考える。その上で、日本の伝統的社会能力とも言える、職人が作り出した技術、改良型技術革新等自社内の長所や経験をグローバルな資源と上手く組み合わせ、段階的にはダブルスタンダードも活用しつつ、真のグローバル人事体制に一步でも近づけること、そして、それに相応しい日本人を育成していくことが、現在の日系企業、日本には必要だと考える。

2. 先行研究の考察

先行研究を見ると、片山善行が「海外子会社のガバナンスに関する一考察（プロフェッショナリズムと経営教育）」を日本経営教育学会 2007 年全国大会で発表し、日系企業の現地法人の場合、自主性尊重型で属人的関係にある日本人を本社から派遣していることが日本的経営の特徴の一つであるが、現地化が求められ、また海外事業の戦略的重要性が増している中、ガバナンスの再構築が必要であるという考え方を示している¹。指摘は尤もであり、ここで問題なのは、その真因を究明し、如何に今後対処していくかであるものと考えられる。

また、渡邊輝幸、出水力は「日本型経営・生産システムの適用・適応度分析：中国におけるホンダおよび関連企業の日本化」で、アンケート調査により、日本多国籍企業研究グループが、海外における日本企業の現地工場の経営・生産システムにおいて、日本型システムがどの程度適用され、またどの程度形を変えて適応しているのかを評価するために提案したハイブリッド評価モデルを利用し、アメリカと中国への投資の違いを比較している。結果としては中国工場では作業長や小集団活動の評点がアメリカの場合より高く、日本的なシステムを受け入れ、自分たちのものにすることに高い意識があることが読み取られている。しかし、同論文においては「基本的に日本型経営・生産システムが適用されることが望ましい」ということを前提とした調査であり、ここで論じようとしている人事の国際化とは相対する考え方である。但し、同論文でも「一般的に中国人は、就職の際に重要視することとして『将来の昇進』をあげる者が多く、現地人に高い地位を提供しない日本企業のやり方には不満を感じているようだ。2004年に発表された中国の就職人気ランキングにおいても、日本企業でベスト 50 に入ったのはソニー（26位）と松下電器産業（46位）のわずか2社だけにとどまっている。ベスト 50 にランキングされた外国企業が 33 社あることから考えると、この項目について

¹片山善行「海外子会社のガバナンスに関する一考察（プロフェッショナリズムと経営教育）」『日本経営教育学会全国研究大会研究報告集』第 55 号、日本経営教育学会、2007 年、P63-66。

の日本型経営・生産システムの適用度が高いことは決して良いこととは言えず、将来的には日本型経営・生産システムの中で様々な技術を身につけ、作業長などの職務をこなした現地労働者の中から経営者クラスの地位の者を抜擢することも必要であろう」としている点は注目される²。問題はやはりその抜擢ができない要因とこれからの施策を検討すべきものと考えられる。

その外では白木三秀が「アジアにおける日系企業の HRM 上の諸課題と対応諸施策」を『在アジア日系企業における現地スタッフの給料と待遇に関する調査』（日経アジア社、日経リサーチ）で発表している。日系企業の構造的問題がその根底に存在し、日系企業の海外オペレーションの構造的特徴を導きだしていることを指摘している。また、「これまでの日本の研究では、日本国内の制度的環境の中で形成されてきた本社のシステムをどのように導入するか、どのように現地に受け入れられるのがよいのかという視点から議論が蓄積されてきている」が、グローバル人材の重要性を指摘し「欧米系子会社の事例では現地国籍の人材と外国からの派遣者とから成っているが、その比率は半分ずつで、しかも派遣者の国籍は、必ずしも本社所在の国というわけではない。」「シニア・マネジャーならびに若手幹部候補者（ハイ・ポテンシャル）の世界本社での識別と登録、それにハイ・ポテンシャル人材の他部門・他機能での勤務に加えて、国外勤務経験の付与が各国で実施されていることも現地企業の多国籍化に大きく寄与しているものとみられる。」「米系企業、欧州系企業と比較して、日本人派遣者と現地人材とにほぼ限定されており、実態として『二国籍企業』の域を出ていないという特徴を持つ」、「日系子会社におけるローカル人材のキャリアは最高で子会社のトップ、下手をすると子会社の中間管理職ポジションが天井となっている。これに対し、欧米系会社におけるローカル・スタッフのキャリアは、基本的には本国籍人材と同様、世界本社あるいは他国の兄弟企業にまで伸

²渡邊輝幸、出水力「日本型経営・生産システムの適用・適応度分析：中国におけるホンダおよび関連企業の日本化」『大阪産業大学経営論集』Vol.8, No.2、大阪産業大学学会、2007年、P169-189。

びており、自他ともに優秀かつ上昇志向の強い人材にとってはその方が魅力的な職場と映るであろうことが想定される。スタッフのモチベーションを引き上げるのは、賃金そのものではなく、やりがいのある仕事であり、キャリア・パスの将来性であることを強調しておきたい」と看破している。同日経リサーチが日系企業に対し実施した調査でも経営理念やビジョンの明確化と現地スタッフとの共有は78.2%、現地スタッフの管理職への登用・権限の委譲は72.8%と高水準の実施率であるが、優秀な現地スタッフを日本本社社員として採用するケースはアジア全体でも6.5%しかない。この原因を日本人グローバル人材の育成不足が主要因であり、これを解決すれば現地子会社にも技術・経営ノウハウが蓄積され、本来のグローバル人事ができることと指摘している³。しかしながら、現地スタッフの管理職への登用・権限の委譲が高水準であるという現実から推定すると、問題は本社サイドにその受入能力が無い状況であるということであり、現地サイドというより寧ろ本社サイドに受け入れる用意ができるようにすべきものと考えられる。

2006年以前では最小コスト・最大利潤の考え方が不十分で、日本の文化的要因の下、人格的信頼を重視する日系企業に着目し、欧米の現地化方式や戦略的対応に学び、国内でも必要性和可能性に応じて企業の国際化を追求することが論理的かつ説得的だと説いた長谷川啓之の「中国進出日系企業の現地化問題とその背景要因：ヒトの現地化を中心として」⁴、グローバル人事制度の必要性を説いた古沢昌之「日本企業における国際人的資源管理の変革：『統一現地適応』の両立に向けて」⁵、日本らしさの重要性を

³白木三秀「アジアにおける日系企業の HRM 上の諸課題と対応諸施策」『在アジア日系企業における現地スタッフの給料と待遇に関する調査』日経アジア社、日経リサーチ、2007年、P9-20。

⁴長谷川啓之「中国進出日系企業の現地化問題とその背景要因：ヒトの現地化を中心として」『商学集志』Vol.76, No.1、日本大学商学研究会、2006年、P1-26。

⁵古沢昌之「日本企業における国際人的資源管理の変革：『統一現地適応』の両立に向けて」『国際ビジネス研究学会年報』第11号、国際ビジネス研究学会、2005年、P13-27。

説いた加護野忠男の『『グローバルスタンダード』の妄想『日本らしさ』を失えば世界市場では生き残れない』⁶、グローバル化における本社の役割を説いた中井壽の「日本企業とグローバル人材育成・活用—成果を出すための本社の役割」⁷等があげられる。

しかし、ここまで見てきた先行研究を見る限り、白木三秀や古沢昌之、中井壽のようにグローバル人事制度の重要性まで説いたものはあるが、未だ日系企業にとって克服できていない重要課題であることには変わらない。それは長谷川啓之も指摘しているように、日本の文化的要素が大きいものと予想されるが、それがなかなか実行に移されないのはなぜか、そのためにはどうすれば良いのかを本論文では、中国における日系企業の現状と課題を通して、明らかにして行きたい。

3. 中国の外資系企業における日系企業のポジション

1978年の改革開放のスタートから30年。いよいよ中国が待ちに待った北京オリンピックが開催され、今や中国はGDPで米国、日本、ドイツに次ぐ経済規模を誇り、2008年にはドイツも上回るであろうと予想されている。そして今や世界の工場としてだけでなく世界の市場へと変貌している。

中国が変化する中、進出している外資系企業の状況はどうであろうか。外資系企業のランキングを見ると、日系企業が活躍しているとは言えないのが実情である。

表1：中国外資企業トップ20社（2006年）

- | | |
|---|----------------|
| 1 | 鴻富錦精密工業（深セン）台湾 |
| 2 | 摩托羅拉（中国）電子 米国 |
| 3 | 中海石油（中国） H株 |

⁶加護野忠男 『『グローバルスタンダード』の妄想『日本らしさ』を失えば世界市場では生き残れない』『エコノミスト』Vol.81, No.55, 毎日新聞社、2003年、P22-23。

⁷中井壽 「日本企業とグローバル人材育成・活用—成果を出すための本社の役割」『中京経営研究』Vol.10, No.2, 中京大学経営学会、2001年、P141-156。

- | | |
|----|-------------------|
| 4 | 上海通用汽車 米国 |
| 5 | 聯想国際情報産品（深セン） SPO |
| 6 | 華能国際電力 H株 |
| 7 | 東風汽車 日本 |
| 8 | 達豊（上海）電腦 台湾 |
| 9 | 英順達科技 台湾 |
| 10 | 一汽大衆銷售 ドイツ |
| 11 | デル（中国）米国 |
| 12 | 広州本田汽車 日本 |
| 13 | 一汽大衆汽車 ドイツ |
| 14 | 樂金飛利浦液晶顯示（南京）韓国・蘭 |
| 15 | 馬鞍山鋼鐵 H株 |
| 16 | 広州家樂食品 米国 |
| 17 | 大連西太平洋石油化工 フランス |
| 18 | 上海上汽大衆汽車銷售 ドイツ |
| 19 | 深セン富泰宏精密工業 台湾 |
| 20 | ノキア（中国）投資 フィンランド |

（資料）国際商報、中国進出企業一覧 上場企業編 2007-2008年版より作成。

ベスト20で見ても、台湾4、米国4、ドイツ3、日本2、韓国・オランダ・フランス・フィンランド1で、かつ日本でランクインしているのは自動車のみで携帯電話やパソコン等では遅れをとっている結果となっている。携帯電話ではソニーがスウェーデンのエリクソンと組んで31位に入っているのが最高であり、パソコンも東芝の69位が最高というのが実態である。

更にみずほ総合研究所と中国商務部国際貿易経済合作研究院が共同研究した『中国における多国籍企業の新たな潮流』によれば、在中米系現地法人の経営パフォーマンスで売上高利益率は98年の約2%を底に急速に向上しており2003年には8%弱、2004年には10.1%に達している（米国商務省” Selected data for nonbank foreign affiliate”）。一方在中日系現地法人は競争力のある輸送機械こそ2003年に約10%の売上高経常利益率を計上しているが、全体では約5%（海外事業活動基本調査 経済産業省）にすぎない⁸。日本企業の利益率の低さについては伊丹敬之編の

⁸ みずほ総合研究所・中国商務部国際貿易経済合作研

『日米企業の利益率格差』で田中一弘が示しているように日本の企業が資本に対するリターンを追求するための組織でなく、「働く人が参加する場」、「社会の公器」としての役割を果たしているという考え方もあるかもしれない。確かに、その考え方自体ある程度理解できる面もある。しかし、やはり企業の基本は利益を生むことであり、さもないと「働く人が参加する場」としても「社会の公器」としても存在していけない。

また、Hey Consulting Group が 2006 年 3 月に中国で就業者および大学生－卒業まで 1 年以内の学生に実施した調査によると日系企業のイメージは良いとは言いがたい。特に今後中国を輸出基地から市場へとその役割期待を変化させている状況もあわせて考えると、直接の販売への影響は限定的かもしれないが、就業イメージの評価は要注意であると考えられる。

表 2 : HAY Group Survey

	日系	欧米	韓国	港台	中国系
効率経営	2	1	3	4	5
報酬	3	1	2	4	5
成果主義	3	1	2	4	5
研修制度	3	1	2	4	5
意思決定	3	1	2	4	5
方針透明性	3	1	2	4	5
イノベーション	3	1	2	4	5
コミュニケーション	4	1	3	2	5
キャリア開発	4	1	2	3	5
職場環境	4	1	2	3	5
権限委譲	4	1	2	3	5
ブランドイメージ	4	1	2	3	5
福利厚生	5	1	2	4	3
異文化受入	5	1	3	2	4

究院『中国における多国籍企業の新たな潮流』みずほ総研論集 2007 年 I 号、P45、P50。尚、2007 年 7 月に発表された我が国企業の海外事業活動 第 36 回海外事業活動基本調査（経済産業省、調査表回収率 69.6%、回収本社企業数 3176 社、有効回答現地法人数 15850 社）によれば、日系現地法人の売上高経常利益率は 2005 年度全体で 4.8%を計上となっているが、中国では 2.0%の低水準を余儀なくされている。

社会貢献	5	1	4	3	2
働きたい企業	5	1	2	3	4

（資料）時事速報上海 07 年 6 月 22 日号より作成。

この調査はオンラインで上海 860、北京 657、広州 741 のサンプルをベースに作成したとされているが、欧米系が全ての項目で 1 位であったのに対し、日系は効率経営だけが辛うじて 2 位で、特に福利厚生、異文化受入、社会貢献、働きたい企業の項目では中国系企業にも劣後し最下位という惨憺たる結果となっている。どうしてこのようなイメージなのだろうか。サンプルになった人々がどこに勤めているのか、どのような就学経験者なのかは不明であり、これだけで断定するのは危険であるが、日系企業に対するイメージのみならず、日本に対するイメージにも繋がっているように考えられる。確かに日本特有の企業文化や現地化の遅れ等想定される問題点は多々あるが、職場環境やブランドイメージにおいても下位にある点等更に原因を探りたい。

尚、日系企業の中国投資は国別ではどのような位置づけなのか確認しておきたい。表 2 で惨憺たる結果であったのに反して、日本から中国への投資は 2005 年度の実行ベースでも 65.3 億米ドルで構成比も 10.8%と決してその存在は小さくない。欧米系や韓国と比較しても遜色ない投資実績である。しかるに表 2 の調査結果ということは、それだけ存在としては小さくないものの、結果はよくないということになる。

また、日系企業の不人気は就職希望ランキングにも表れている。

2005 年度の 1 位はハイアール（中国）、2 位 IBM（米国）、3 位 P&G（米国）、4 位 レノボ（联想）（中国）、5 位 華為技術（中国）、6 位 中国移动通信（中国）、7 位 マイクロソフト（米国）、8 位 LG 電子（韓国）、9 位 シーメンス（ドイツ）、10 位 GE（米国）、11 位 サムスン（韓国）、12 位 中国電信（米国）、13 位 インテル（米国）、14 位 TCL（中国）、15 位 ノキア（フィンランド）、16 位 モトローラ（米国）、17 位 HP（米国）、18 位 MARS、19 位 中国石化（中国）、20 位 中国聯通（中国）とベスト 20 には日系企業は 1 社も無く、50 位以内でも日系企業では 22 位にソニー、42 位に松

下電器産業があるだけである（出所 ジェトロ『米国企業の対中国経営戦略』ジェトロ、チャイナHR・ドット・コム。尚、2006年度の中華英才網の1位はレノボ、2位P&G、3位華為、4位IBM、5位ハイアール、6位中国移動、7位マイクロソフト、8位騰訊、9位シーメンス、10位GEと上位陣にさほど大きな変動はないが、日系を見るとソニーが22位から38位に後退、松下電器産業は50位以下の圏外となっている）⁹。

中国は低コスト生産基地から市場へと大きく変わろうとしている。その中で日系企業の不人気については、冷静にかつ大きな問題点として受け止める必要があると考えられる。

4. 欧米系企業と日系企業の中国投資の差異

では Hey Consulting Group の調査結果のように、欧米系企業は効率経営、報酬、成果主義、研修制度、意思決定、方針透明性、キャリア開発、権限委譲、福利厚生、異文化受入、社会貢献等の全ての面に優れ、働きたい企業と言えるのであろうか。

馬成三は『中国進出企業の労働問題』で「日系企業の人気度が相対的に低い理由として、中国人の対日感情があるという声もあるが、日米欧企業の中国人従業員を対象とする意識調査から判断すれば、それは日系企業の賃金制度および人事制度によるところが最も大きいと見るべきであろう」¹⁰と説明している。同書によれば、日米欧企業を対象とするアンケート調査で、外国人管理者の勤労態度、技術水準、現地従業員に対する態度で日系企業は決して低くなく、北京世紀藍図市場調査会社の大学生の評価でも日系企業の管理方法はドイツ系、香港系、イギリス系、フランス系、韓国系、台湾系をおさえて米国に次いで2位に位置づけられており、問題は欧米系企業より低い日系企業の賃金水準と年功序列的賃金の限界、そして管理要員の現地化の遅れだと指摘して

いる。

この点については Hey Consulting Group との比較で考えてもうなずける面は多い。前にも述べたとおり、効率経営こそ欧米系に次いで2位の日本であるが、報酬、成果主義、研修制度、意思決定、方針透明性、イノベーションでは韓国系にも抜かれ3位、権限委譲では香港系にも抜かれ4位、福利厚生では中国系にも抜かれ5位という結果である。

しかし、一方で注意しなければいけないのが、欧米系企業と日本、韓国、台湾を含んだアジア系の企業とでは、まず中国への進出目的に相違があるということである。2006年5月にジェトロが発表した『米国企業の対中国経営戦略』でも日系企業が対中国投資を低コストの製造拠点としてスタートさせたのに対し米系企業は「①NAFTA（北米自由協定）などもあって自動車などの国際分業相手として隣接するカナダ、メキシコがあること、②中国が比較優位を有する付加価値電気電子製品については既に多くの米国企業が事業から撤退していること、③半導体のファブレス企業に見られるように、多くの米国企業では製造工程をアジアに委託するため、中国に自社製造拠点はあまり作らないこと、などから、中国を低コスト製造拠点としてみる割合が、日系企業に比べ少なかったのである。代わりに、米国企業は、日系企業より早い時期から内販を意識して中国展開を図った」¹¹と考えられる。

欧州企業についても2006年5月にジェトロが『欧州企業の中国戦略』を発表している。EUの企業も米国企業同様に単なる低コスト製造拠点であれば中東欧があり、やはり中国に市場を期待していると考えられている。

この点で言えば日系企業も貿易を通じて中国市場への期待を大きくしていたという実態もあるものの、やはり1985年以降の急激な円高の中、低コスト製造拠点をアジアに求め、特に1990年以降中国への低コスト製造拠点を目的とした投資を活発化させてきたのも事実と言えよう。こういったスタンスの相違が現地法人の運営面にも影響している面はあるものと

⁹ 21世紀総研 HP の人気ランキング推移では2007年度も発表され日系企業は引き続きベスト20にはないものの、松下電器が29位に復活、広州本田が35位、ソニーが46位と少し持ち直している。

¹⁰ 馬成三『中国進出企業の労働問題』ジェトロ、2000年、P127。

¹¹ ジェトロ『米国企業の対中国経営戦略』ジェトロ、2006年、P4。

考えられる。中国は低コスト製造先から市場へと大きく変化しようとしており、日系企業の運営面の変化が求められる所以である。

また、欧米系企業の現地法人の管理方式と日系企業の管理方式の差にも注意が必要である。ジェイ B. バーニーの『企業戦略論』では、多角化戦略で最も一般的な組織構造は M 型組織（事業部制組織）であることを紹介しつつ、国際戦略を迫及する企業には基本的に 4 種類の組織構造があると説いている。一つは各国の現地企業を完全な損益センターとみなし、コーポレート本社が担う戦略上の役割も限られる分権連邦型であり、最近ではこの例は少ないとしつつネスレ等がこの型に近いとしている。二つ目は各国の事業を完全な損益センターとみなし事業運営上の意思決定は分権としつつも、より広範な戦略上の意思決定はコーポレート本社レベルが行なう調整連邦型であり、現在多くのグローバル企業が採用しているとし、GE、IBM といった企業を例にあげている。三つ目は現地法人における戦略上・事業運営上の意思決定は、その殆どをコーポレート本社が行い、現地法人の役割は、本社で定められた戦略、戦術、政策を単に実行するのみの集権ハブ型であり、トヨタ、NEC といった日系企業や現代といった韓国系企業を例としている。四つ目は調整連邦型の本社機能を状況に応じてその分野の核となる現地法人が機動的に担うトランスナショナル型であり、フォードやエリクソンを例にあげている。バーニーはこの中で特にどれが優れているとはしていない。国際的統合度を最大化するのであれば集権ハブ型であり、現地適応度を最大化しようとする分権連邦型であり、それをバランスさせようとする調整連邦型やトランスナショナル型になるとしている。社会のグローバル化が進展する中、現地適応度も国際的統合度もどちらも必要になってきており、ポイントは調整連邦型ないしトランスナショナル型における、その内容の差が多国籍企業の組織と経営管理方式という競争力の源泉につながるものと考えられる。

1985 年のプラザ合意以降、日系企業の海外進出も顕著である。しかし、日系企業の海外進出はあまり上手く行っていないのではないかとと言われることが多い。その原因の中でも大きなものが将にこの多国

籍企業としての組織と経営管理方式の差ではないだろうか。

ジェイ B. バーニーの『企業戦略論』でも日系企業の国際経営構造は集権ハブ型であると説明しているように、国際的統合度を高めると言えば聞こえは良いが、日本型経営から脱却できず統合度を高める選択しかできない企業が多いのではないだろうか。現地化したくても、本社を含めた調整連邦型ないしトランスナショナル型へ移行できる体制にないと言わざるを得ないのが現実であると考えられる。

また、もう 1 点気をつけなければいけないと予想されることは、日本国内では手厚いとされている福利厚生制度が中国では欧米系の 1 位に遠く及ばないだけでなく、中国企業以下で最下位であるということである。中国人にとってどのような福利厚生が魅力的なものかといった視点が現地で、特に本社で理解されていないものと考えられる。

実際に中国に進出している欧米系企業の例を各社の HP で見ると次のとおりである。

2005 年度就職希望ランキング 2 位の IBM の董事長の周伟焜は湖南省の出身とあるが香港大学を卒業し、IBM 香港に入社して以来 36 年 IBM に勤務し着実にグローバルに昇進を重ねて来たとされており、一方首席執行総裁の钱大群も 1977 年 IBM 台湾公司に入社、1993 年に同総経理に就任とあり、共に華僑であり、広い意味で中国人であるが、職歴も相当なものである。そういう内容からはメインランドチャイナの生粋の中国人ではないものの、将に近隣の経済圏の中国系出身者の成功事例として中国人からの受けが良いことは確実であろう。一方、就職ランキング 3 位の P&G の総裁はイタリア人の Daniela Riccardi であるが、同社のホームページのリクルート面を見ると中国国内から同社に入社した先輩達のサクセスストーリーが紹介されており、これもまた学生達に好印象を与えているものと予想される。また、8 位の LG 電子の場合は、中国地区総裁は韓国人の禹南均であり、9 位のシーメンスは中国管理委員会の 5 人のメンバーが中国業務を統括していて、東洋系の女性が 1 名メンバーにいるものの他の 4 名は欧米系の男性である。10 位の GE の董事長兼主席執行官はドイツ出身の Steve Bertamini と、欧米系企

業全てにおいて一概に現地法人のトップの現地化が進んでいるとは言い切れない。

このように欧米企業においても一概に現地法人のトップまで現地化が進んでいないにもかかわらず、なぜ日系企業に比べて現地化が進んでいると言われるのでしょうか。まず第一に考えられるのは、現地法人のトップは外国人だったとしても、それ以外の現地法人の重要ポストはどうであろうかということである。P&Gの例でもトップこそ外国人だったとしても、それ以外の重要ポストにどれだけ中国人が登用されているのか否かは就職希望者にとってみれば自分の将来を考える上で非常に重要なファクターだと考えられる。また、それを支える本社サイドが本当の意味でグローバル化しているか否かが重要だと考える。

本社サイドの状況を見てみると、例えば IBM の CEO は 1973 年入社 of 米国人 Samuel J. Palmisano だが、Senior Vice President Communications の Jon C. Iwata は日系米国人であり、P&G の CEO は 1977 年入社 of 米国人 A.G. Lafley だが、President-Northeast Asia はインド人の Ravi Chaturvedi である。また、GE の Executive Leaders はトップの Jeffrey R Immelt は米国人だが、非米国の海外担当はイタリア人の Ferdinando “Nani” Beccalli-Falco であり、GE Japan や GE Money Asia のトップは日本人の藤森良秋といったように多国籍化が進んでいる。この実態から考えると、もちろん現地における権限委譲も重要ではあるが、寧ろ本社サイドも含めた本当の意味での多国籍化がより重要なのではないかと考えられる。日本でも欧米系拠点を現地化し、そのトップを本社執行役員にしている例は随分見られるようになってきた。しかしながら、そういった将来を含めたビジョンを海外現地法人の従業員に説明できる日系企業はまだ少ないものと考えられる。

5. これからの日系企業の中国投資の課題

ではこれからの日系企業はどのように中国投資に取り組んでいくべきであろうか。前節でも述べてきたとおり、日系企業も中国投資を輸出基地としてではなく、販売先として十分認識してきている。しかし、欧米系企業等が活躍しているのに、なかなか華々

しい結果をつくることができないでいる。もちろん、バブル崩壊以後日系企業の国際競争力が落ちている点の一つの理由として上げられるが、それと同時に日系企業がグローバル化社会の中でその流れに乗り切れていないのではないかと危惧する。

グローバル化社会の前であれば、日系企業は国際競争力のある製品さえ生産すれば、日本人の会社として日本的文化の下、日本的会社構造で上手くまわって行けたかもしれない。しかし、欧米市場向けに国際競争力のある製品を販売だけしていれば良い時代は過去のものとなり、中国をはじめとするアジア市場の重要性の高まり、またその中からの競合先の発生、更に中国のみならずブラジル、ロシア、インドと人口大国である BRICs へのマーケットとしての期待、生産面における国際分業の深化等既にグローバル化社会の中での孤立や停滞は許されない環境にある。

グローバル化社会の時代における中国投資において日系企業の最大の課題は従業員としても、消費者としても如何に共感を持てるようなグローバル企業になることである。もちろん圧倒的な商品の差別化ができれば別であるが、圧倒的な商品の差別化が容易ではない現在においては、中国人消費者の心理を掴むのは、やはり中国人従業員である可能性は高く、欧米系、日系、韓国・台湾その他アジア系等を問わず外資系企業としてすべきことは、それら中国人従業員を如何に有効に活用できるかということである。

元中国ユニ・チャームの営業責任者であった Joshua Zhang の『中国人をやる気にさせる人材マネジメント』では、将に日中の文化の翻訳者としてその現場を生きてきた、生の声が聞ける。「日本でやり方をそのまま実践しようとして失敗する日系企業が後を絶たない」、「中国人や中国文化、ビジネス環境に対する認識が甘い」、「①スピード、②原理・原則、③責任感、④勇気、⑤先見性の5つの判断ルールが重要である」、「すべて日本流、すべて中国流、すべて欧米流ではなく、良い点を折衷してマネジメントすること」、「中国は、人々が転職を繰り返す『就職社会』である。これは中国人の個人主義的性向から来ているが、それ以上に、今まで多くの企業の寿命が短く、脆弱であったことも影響している」、「日

系企業の就職人気が高い原因を徹底究明する必要がある。年功序列のイメージがあり、見かけ上の給料が低いなどの欠点はあるが、教育システムがしっかりしているなど、他より優れた点が多く存在している事実を見過ごさず、もっとアピールする必要がある。広報や採用等外部との接触の多い場面に中国人を積極的に登用すべきである。また福利厚生制度も工夫を凝らし、グローバル基準で考えるべきである、「希望を与え、存在感と達成感を味あわせれば、中国人は懸命に働く」、「優秀な中間管理職がいる組織は強い。日本人駐在員の使命は、そうした層を一刻も早く育成することである」、「効果的な教育を行なうために、①OJTに頼らず、マニュアル化を進める、②中国人の期待に応じたものにする、③重要性より緊急性を切り口にする、④内容の更新を怠らない、という4点を実践する」等¹²、と実際の経験に基づいて中国における中国人の人事管理の要諦を語っている。

確かに戦後の復興期から1980年代にかけて、日系企業はオペレーション効率を武器に欧米マーケットに大きく進出し成功をおさめてきた。しかし、グローバル化社会と中国の台頭を前に日系企業も次の段階に進む必要がでてきている。他国の人、文化を理解し、他国のマーケットにあった戦略を策定しないかぎり、この段階を乗り越えることは難しいだろう。

終身雇用と年功序列といった安心感のある日本型経営構造は確かに従業員全員が、いや国民全員が一丸になって欧米系企業を追いつけ追い越せと頑張っていた時代にはマッチしていたかもしれない。しかしその希望の設定のしかたは現在、特に隣国の中国では機能しない。現在は21世紀であり、グローバル化社会である。新たな希望の設定の仕方が求められているのである。本当の意味で世界的に上手く行っている方法であればいざ知らず、日本国内でも制度変更を求められているような日本のやり方をそのまま持ち込んでも駄目なのは当たり前だろう。グローバル化社会の中、日本流でもない、中国流でもない、

欧米流でもない、良いところを夫々取り入れた方法を模索する必要がある。そのためには同一体験をもとに暗黙知により、より効率的、創造的な運営をされていた組織から、やはり多様な人に対応するため、マニュアルも充実させ形式知により組織を強化する必要もあるだろう。また、結果を出し組織に特に貢献したものに対しては、従来の年功序列的な処遇制度ではなく、欧米的な明確な信賞必罰の、多額のペイと大幅な出世ぐらいの人事制度も必要になってくるかもしれない。更に中国の消費者、就職の応募者にアピールすべく、欧米系企業同様に少なくとも日系企業もグローバルスタンダードの経営をしていることを訴えなければならない。そして何よりも顧客を意識し、顧客のニーズを適確に掴み、それを実行していくことで、会社も個人も発展できる希望の持てる組織を作ることが重要である。

これからの中国投資において日系企業がすべき課題は多い。中国市場の見通しを冷静に分析し、販売ターゲットを絞り込み、販売品目を選定し、販路を確保、拡大し、アライアンスを強化し、セールスプロモーションを高度化し、アフターサービス体制を充実させ、広告・宣伝を欧米系企業や地元企業に負けない印象を残すよう効率的に工夫し、ブランド力を高め、代金回収を強化し、模倣品対策を充実させ、物流にも気を配り、良い立地を確保し、法規制・税制にも適応し、人材の現地化を進めていかなければならない。この中で何を一番しなければいけないかと言えば、やはり人材の現地化であり、それを実現することが、その他のことを解決していく近道である。

しかし、人材の現地化を進めようにも本社の決裁が取れずに苦労したり、折角現地化をしても本社とのコミュニケーションで問題が生じた経験を持つ駐在員も多いだろう。実際に人材の現地化を進める場合に最大の難関は実は現地にあるのではなくて本社側にあるのではないかと考えられる。現地で現地化を進めた場合、それをコントロールする本社サイドに理解がなければ、現地と本社が分離してしまうのである。ここまで日系企業の中国投資の課題として現地化の必要性を問われた例は多い。また、終身雇用や年功序列といった雇用体系への警鐘も多い。で

¹² Joshua Zhang 『中国人をやる気にさせる人材マネジメント』ダイヤモンド社、2005年、P57、83、108、148、170、207より抜粋。

はなぜ現地でそれが実現できないのか。それは、そもそもその現地法人の出資元である本社がそこを脱却できていないのが実情ではないだろうか（この点については吉原英樹も『国際経営』の中で本社も含めた日本語による国際経営の脱皮が必要であると指摘している）¹³。

その点から言うと、日本の本社組織が比較的シンプルな中堅中小企業の方が却って大企業より上手く転換しているケースが見られる。例えば岐阜県本巣市にある森松工業の場合、1990年にまだ国際線が行きかう浦東空港も建設前で、開発が始まっていなかった頃の上海市浦東新区に外資第1号として資本金80万ドル、社員10名で上海森松压力容器有限公司を設立して以来、将に現地化を成し遂げてきた代表的な会社の一つと考えられる。現在では、持ち前の特殊金属加工技術を活かし、製薬設備、環境設備、化学工業プラント向け製缶類等を幅広く手掛ける金属加工メーカーに変身し、5社5工場、資本金総額50億円、社員1000名にまで成長している。もちろん、この実績はものすごいものがあるものの、当社の場合、更すごいことは、全従業員1000名、稼働中の4工場は全て中国人工場長が管理し、日本人職員の常駐者はゼロ、むしろ設計技術等では本社職員が上海森松で研修を受ける状況にあるという徹底した現地化を実現しているということである。もちろん、容易に達成したものではなく、社長の松久氏も最初に設立した上海森松压力容器の第5代工場長薛絳穎氏（帰化して日本名西松江英氏）に巡り合えたことが大きいと言っている。西松氏は華東理工大学を卒業して上海市労働局でボイラーや压力容器の検査官として働きながら日本語を独学で勉強し、その後松久社長が保証人になり日本へ留学、岐阜大学工学部で化学を勉強し、森松工業に入社。上海森松に赴任後働きながら欧米系の大学でMBAを取得。日中欧米の良さを取り入れた経営を実行しているということである。現在では上海森松の地域別売上げは欧米70%、日本20%、中国10%と今やグローバル展開の供給基地に脱皮している¹⁴。

¹³吉原英樹『国際経営』有斐閣、2001年。

¹⁴菅野真一郎「中国進出にあたっての留意点」『MIZUHO

ここであげた例は特殊な例かもしれない。当社の場合も運命的な出会いがここまで現地化を成功させたのであり、同じような例を求めて安易に中国人を信じたために逆にだまされたケースもあるかもしれない。しかし、重要なことは、こういう事例もあるという事実であり、本社サイドの決断（ここでは社長の決断）とそのための努力を惜しまず懸命に組織を作っていたということが重要なのである。また、全てが同じようなというケースは少ないかもしれないが、このように中堅中小企業の中で現地化を上手くしている例は決して1社だけではない。ジェトロが発行している『中国市場に挑む日系企業』では、徳島県美馬郡脇町のアイリスを紹介しており、「生産拠点のみならず、営業、広報、総務など、上海アイリスの全業務部門で中国人を活用している。中国関連会社のうち、日本人は技術指導担当の1名のみで、残りは全て中国人に任せている。（中略）今後は本社企画開発部門と中国の生産販売拠点がオンラインで情報の共有化を図ることにより、生産管理などをリアルタイムで管理できるようにし、さらなる合理化を推進する計画である」¹⁵。また、中小企業白書2006年版でも東京都の竹内工業が紹介され、同社の天津現地法人総経理は8年前に社長が偶然知り合った30代半ばの中国人の国費留学生であり、かつ現地従業員を選抜し、日本研修を実施することで現地化を強化している¹⁶。寧ろ国内で人材不足の分、それほど多くの従業員を本社から派遣できることはできず、却って上手く行っているところでは、現地化を進めることができているものと考えられる。

つまり本社の経営層と現地のパイプがしっかりしているのであれば現地化を進めることは可能だと考えられる。却って大企業のため経営層と現地の間は何重にも官僚的組織ができてしまうことから現地化が進みにくくなっているのではないだろうか。

欧米系大企業にしても実は簡単に現在のような体制になったわけではない。1980年代ジャック・ウェ

CHINA REPORT』38号、2006年5月。

¹⁵ジェトロ『中国市場に挑む日系企業』ジェトロ、2004年、P120-121。

¹⁶中小企業庁『中小企業白書2006年版』中小企業庁、2006年、P100。

ルチが登場するまでの GE も大企業病とも言える官僚制がはびこり、組織を蝕んでいたのである。それをジャック・ウェルチが将に変革していったのである。そしてその本当の意味で中心となったのは、大幅な人員削減や事業ポートフォリオを考えた事業の売却、購入ではなく、GE の社員の意識改革を進めた GE における学校、クロトンビルではじまったワークアウトであると言われている。そうして本当の意味での個々人の GE 変革がスタートしたのである。更に組織構造の簡素化のためセクターを廃止、垂直型組織から CEO オフィスをハブとする放射状の組織へ変革、そして 1986 年には相互連携を取り入れたコーポレート・エグゼクティブ・カウンシル (CEC) へと発展させていったのである。これにより、GE は多様性を強さに変えるメカニズムを創り出したと言えよう。ウェルチ以前の GE では分散化された事業単位毎に特定の製品ラインだけでなく、それぞれ財務部門まであり、機能別の組織が重複していた。一方本部では毎月監査をする勢いで業務報告を要求し、将に内向きの仕事に忙殺されていたと考えられる。これを、組織全体を引っくり返し関連する事業を一つにまとめ、スタッフを統合化することにより人数を減らしホワイトカラーの生産性もあげたのである。また、本部機能も大幅に縮小し、財務部門の方向をより顧客志向、生産性の絶え間なき向上、新たなマーケット、サービスの追及という共通目標に向かわせたのである。更に組織の階段をのぼっていくというイメージ自体が時代錯誤であり、それよりも財務的報酬とマトリックス組織への適応性が重要であるという点が、従来にない財務部門も含めた各部門の経営コントロールシステムの特徴としたのである。こういった本社の変革を経てはじめてグローバルスタンダードとしての組織構造を構築していったのである。

グローバル化が進展する中、日系企業も組織を変革し、事業の多角化、地域の多角化を図ろうとしている。しかし、日本の本社は残念ながらどちらかと言えば未だ官僚的であり、ほぼ日本人のみの役員会で意思決定され、現地法人では現地化がなかなか進まない。従来日本の生産現場で進められた改善運動は将に生産性を高め、終身雇用制のもとチームワー

クも機能し、厳しい国内競争にも揉まれ、最高のオペレーション効率を実現し、高い競争力を誇った。しかし、チームワークは他国系企業でも改善しており、生産性改善も顕著である。また、1985 年以降の円高は日本のそれ以外の部分の低生産性を際立たせ、日本の競争力は以前に比べて低下している。もちろんファイアストーンを買収しグローバル企業として既に集権ハブ型を脱しているといわれるブリヂストンといった例外はある。しかし、その一方でそのブリヂストンでさえ、本社の役員で非日本人はブリヂストン アメリカス ホールディング・インクの CEO のマーク・エムケス氏だけであり。最も最先端を行っているソニーが、日産やマツダのように会社自体が買収された以外では他に例を見ない、トップが外国人のハワード・ストリンガーという日系企業とはなっているものの大多数の役員はやはり日本人が多く、やはり日本企業の限界が見えてくる。もちろん欧米系企業も自国役員が大多数を占めているケースは多い。しかしながら日系企業よりも一歩先を進んでいることは確かであり、だからこそ、日系企業も官僚的な体制を排除し、顧客志向で、ホワイトカラー等も含めた生産性の改善に全力をあげ、単なる一地域の現地化ではなく、グローバル規模のチームワーク実現に向け、たゆまぬ変革へ動きださなければならない。

もちろん、より具体的な選択肢は多くあるであろう。しかしながら、グローバル競争におけるグローバル企業においては、トップを狙える他との差別化を創造、維持できない限りは、いや他との差別化を創造するためにも、自社内の長所や経験を社外の資源と組み合わせるべく、本社を含めたグローバル人事体系の構築が急務であると考えられる。企業を動かすのは人であり、選択するのも人である。それを支える人事体系こそ、現状の日系企業が解決すべき最大の課題であると考えられる。

もちろん、この問題は日本社会の文化に起因する問題であり改善することは容易ではない。しかしながら、容易ではないのであって、不可能なことではない。必要なのは、それに気付きつつも手をこまねいているのではなく、個人個人が意識を変えて行くことがまず重要だと考える。その上で、日本の伝統

的社会能力とも言える、職人が作り出した技術、改良型技術革新等自社内の長所や経験をグローバルな資源と上手く組み合わせ、段階的にはダブルスタンダードも活用しつつ、真のグローバル人事体制に一步でも近づけること、そして、それに相応しい日本人を育成していくことが、現在の日系企業、日本には必要だと考える。

参考文献

片山善行「海外子会社のガバナンスに関する一考察（プロフェッショナルリズムと経営教育）」『日本経営教育学会全国研究大会研究報告集』第55号、日本経営教育学会、2007年、P63-66

渡邊輝幸、出水力「日本型経営・生産システムの適用・適応度分析：中国におけるホンダおよび関連企業の日本化」『大阪産業大学経営論集』Vol.8, No.2、大阪産業大学学会、2007年、P169-189

白木三秀「アジアにおける日系企業のHRM上の諸課題と対応諸施策」『在アジア日系企業における現地スタッフの給料と待遇に関する調査』日経アジア社、日経リサーチ、2007年、P9-20

長谷川啓之「中国進出日系企業の現地化問題とその背景要因：ヒトの現地化を中心として」『商学集志』Vol.76, No.1、日本大学商学研究会、2006年、P1-26

古沢昌之「日本企業における国際人的資源管理の変革：『統合一現地適応』の両立に向けて」『国際ビジネス研究学会年報』第11号、国際ビジネス研究学会、2005年、P13-27

加護野忠男『『グローバルスタンダード』の妄想『日本らしさ』を失えば世界市場では生き残れない』『エコノミスト』Vol.81, No.55、毎日新聞社、2003年、P22-23

中井壽「日本企業とグローバル人材育成・活用一成果を出すための本社の役割」『中京経営研究』Vol.10, No.2、中京大学経営学会、2001年、P141-156

ノエル・M・ティシー、ストラトフォード・シャーマン『ジャック・ウェルチのGE革命』東洋経済新報社、1994年

飯田史彦『日本の経営の論点』PHP研究所、1998年

馬成三『中国進出企業の労働問題』ジェトロ、2000年

M. E. ポーター、竹内弘高『日本の競争戦略』ダイヤモンド社、2000年

吉原英樹『国際経営』有斐閣、2001年

渡辺泰三、廣瀬俊『大連で経験した現地化への試みと教育面から見た中国人活用論』日本インダストリアル協会、IEレビュー228号、2002年

ジョイ B. バーニー『企業戦略論』ダイヤモンド社、2003年

ジェトロ『中国市場に挑む日系企業』、2004年

長谷川啓之『グローバル化時代のアジア経済』創土社、2004年

ジェトロ『中国進出企業の人材活用と人事戦略』、2005年

Joshua Zhang『中国人をやる気にさせる人材マネジメント』ダイヤモンド社、2005年

鈴木康司『中国・アジア進出企業のための人材マネジメント』日本経済新聞社、2005年

馬述忠、廖紅『国際企業管理』北京大学出版会、2006年

中小企業庁『中小企業白書2006年版』ぎょうせい、2006年

ジェトロ『米国企業の対中国経営戦略』、2006年

ジェトロ『欧州企業の中国戦略』、2006年

菅野真一郎『中国進出にあたっての留意点』MIZUHO CHINA REPORT、2006年

スザンヌ・バーガー等『グローバル企業の成功戦略』草思社、2006年

伊丹敬之『日米企業の利益率格差』有斐閣、2006年

経済産業省『我が国企業の海外事業活動 第36回海外事業活動基本調査』、2007年

みずほ総合研究所・中国商務部国際貿易経済合作研究院『中国における多国籍企業の新たな潮流』みずほ総研論集2007年I号、2007年

ヘイコンサルティンググループ『グローバル人事課題と現実』日本経団連出版、2007年

ヘイコンサルティンググループコラム、時事速報上海便2007年6月22日号

(Received: September 30, 2008)

(Issued in internet Edition: November 1, 2008)