

〈調査報告〉

在中日系企業の経営についての研究

——実態調査を踏まえて——

銭 秉 剛

キーワード

対中直接投資
日系企業
企業経営
事例研究

目 次

- I ま え が き
- II 日本企業による対中直接投資の軌跡
- III 在中日本企業経営の特徴
- IV 在中日系企業の事例研究
- V 事例研究で見た日系企業の貢献と問題点
- VI あ と が き

I ま え が き

1998年7月11日から7月19日まで、筆者は龍谷大学社会科学研究所「中国経済の発展と日本の役割」研究グループに同伴して、井上宏先生のご指導のもとで、上海に進出した日本企業5社を訪問し、ケーススタディを行った。この研究を機会に、筆者は日本企業による対中直接投資に関する大変貴重なデータを入手することができただけでなく、井上宏先生には事例研究の方法や分析手法など少なからぬ知識と経験を教えていただくことができた。

このたび、井上宏先生のご退官を記念するために、上記研究のための事前調査（アンケート調査）及び訪問時に収集したデータをもとにして、作成した論文を発表させていただくことにする。

本稿は、当時の日本企業による対中直接投資

の全体的な状況を概略的に回顧した上で、中国の上海における日系企業5社を対象に行った事例研究を通じて、日本企業による対中直接投資の一斑を窺おうとするものである。

II 日本企業による対中直接投資の軌跡

日本は対中直接投資の主力である。表1で示したように、1987年から1997年の11年間に於いて、日本企業による対中直接投資は世界主要国・地域の中で、契約金額ベースにおいては第四位、実行金額ベースにおいては、香港・マカオ、台湾に次ぐ第三位、実行率においては第一位である。

日本企業による対中直接投資は1979年から始まった。日本企業による対中直接投資の推移状況は以下のように、四つの段階に分けて回顧することができる。

1 試験的段階（1979年～1983年）

1978年に中国が改革・開放政策に転換し、1979年に合弁法が制定されてから、日本の実質的な対中直接投資が始まったが、当初は中国の投資環境の整備がまだ不十分であり、日本企業の中国国内事情に対する理解も十分ではなかったため、日本企業の対中直接投資は全般的に慎重であったといえる。

日本大蔵省の統計によると、この期間に日本企業の対中直接投資の件数はわずか25件、金額は6,900万ドルであった。この期間に直接投資の最も多い年は1981年であるが、この年でも直接投資の件数はただ9件だけであり、金額にしてもわずか2,200万ドルにすぎない。同じ時期

表1 1987年～1997年の対中直接投資上位十ヶ国・地域投資状況 (単位: 万ドル)

国・地域順位	契約金額	国・地域順位	実行金額	国・地域順位	実行率(%)
香港・マカオ	27,548,728	香港・マカオ	11,830,632	日本	62.20
アメリカ	3,771,443	台湾	1,837,195	台湾	48.81
台湾	3,763,650	日本	1,734,995	ドイツ	45.86
日本	2,789,159	アメリカ	1,639,268	アメリカ	43.47
シンガポール	2,782,192	シンガポール	873,538	韓国	43.41
韓国	1,339,464	韓国	581,520	フランス	43.18
イギリス	1,295,555	イギリス	513,602	香港・マカオ	42.94
ドイツ	572,578	ドイツ	262,571	イギリス	39.64
カナダ	441,038	フランス	163,756	シンガポール	31.40
タイ	391,253	タイ	121,899	タイ	31.16

資料:『中国対外経済貿易年鑑』各年次版、及び『中国年鑑』1998年版、281ページ。

にアジア、その他の国や地域の対中直接投資の件数と金額を比較すると、わずかでしかない。

2 急増の段階 (1984年～1991年)

この段階は、さらに三つのブーム期に分けることができる。

1) 第一次ブーム

1983年9月の合弁法実施細則の制定と企業所得税の減免措置の拡充(1年免税2年減税から2年免税3年減税へ)、1984年4月の14沿海港湾開放都市の指定、中国経済の高度成長などにより、1984年～1985年は諸外国からの第一次対中直接投資ブーム期となった。これは日本企業の対中直接投資にとっても、例外ではなかった。1984年の1年だけで、日本企業の対中直接投資の件数は66件となり、それまでの6年間の合計を上回った。金額も1億1,400万ドルと、初めて1億ドル台にのせた。1985年になると、件数はさらに増えて、118件と前年比78.8%も増加した。1986年度の投資額は、前年度の1億ドルから2億2,600万ドルに増加し、1987年度の投資額はさらに12億2,600万ドルへと急増した。1987年の投資額に一件約10億ドルの石油共同開発プロジェクト大型案件が含まれているゆえ、これを除けば、1986年とほぼ同じである。この時期は1985年9月のプラザ合意以降の円高で、日本企業がアジア向けの投資を増加させている時期でもあった。

2) 第二次ブーム

1986年10月の「外国投資奨励規定」の制定による外資優遇措置の拡充、1987年10月の第13回共産党大会における一層の改革・開放政策推進決定、1988年1月の沿海地区経済発展戦略の提起、1987年～1988年の2桁の高度成長などを背景に、1988年から1989年の春にかけて、諸外国からの第二次対中直接投資のブームとなり、日本からの投資も急増した。

1988年に、日本企業による対中直接投資件数は171件、前年比68%増となり、新たなピーク年となった。金額は約3億ドルと前年を大きく下回ったが、前年の石油開発大型案件の金額10億ドルを除いた金額との比較では順調な拡大だといえる。

1987年に再開された日中投資保護協定の締結のため、日中政府間の交渉は側面から当時の対中直接投資を促した。同協定は1988年8月、当時の竹下総理が訪中するときに締結されたものである。同協定の締結にあたって、中国側が合弁企業を国民待遇とすることを受け入れたこと、収用・国有化の場合、その条件・補償に関する条項が入ったこと、政府間の合同委員会が設立され、投資に関連する問題を協議できる体制ができたことなどは、日本の製造業による大型投資の増加に弾みをつけるものであった。

1989年の5月まではまだ対中直接投資ブームは続いていた。しかし、6月に起こった天安門

事件で第二次対中直接投資ブームは沈静化した。事件後に、政策変更がないか様子を見る企業が多くなったが、それでも以前から合弁交渉を進めていた企業はそのまま契約までいったところが多い。それゆえ、1989年日本企業の対中直接投資の件数は126件と減ったものの、投資の場合、借款や貿易取引と違って影響がでるまでにはタイムラグがあるため、投資金額は4億3,800万ドルに達し、前年比48.0%増となった。

3) 第三次ブーム

1990年4月の合弁法の改正や上海浦東開発区の指定などにより、中国の対外開放政策が変わらないことが確認されたことによって、1990年の下期から対中直接投資は回復軌道に乗り始め、1991年に入ってふたたび活性化し、第三次のブームを迎えた。これについては、以下の要因が挙げられる。

1990年4月に中国で「合弁法」の改正や「外資企業法実施細則」など外資導入関連の法整備を進めたこと、上海浦東新区の開発計画の発表など、中国政府は着実に投資環境の改善に努力していること、1990年の下期から日本の第三次円借款が再開されたこと、10月にEC諸国からの対中制裁解除が決定されたこと、中国の第8次5ヶ年計画（1991年～1996年）が始動したこと、などである。

3 本格化の段階（1992年～1994年）

1992年2月に鄧小平が行った南巡講話以降、1992年3月の党政治局会議、3～4月の全国人民代表大会、10月の党大会で改革・開放と経済発展加速が正式な方針として打ち出されるようになった。その結果、1992年以降の中国は再び改革・開放へと大きく動き出した。同時に、経済発展を速めるため、第8次5ヶ年計画、10ヶ年計画の見直しや、上方修正も行われた。これらのことを背景に、日本企業の対中直接投資は1992年から本格化してきた。

1992年の日本の対中直接投資は、日本側の統計では件数は前年比倍増の490件、金額は前年比倍増の10億ドルに達した。一方で、中国側の

統計では件数は前年比三倍の1,805件、金額は前年比2.5倍の21億7,200万ドルを記録した。1993年にはさらに増加して、29億6,000万ドルに達した。日本のアジア向け投資の中で、中国は1993年度に初めて金額、件数とともに最大の投資先となった。1994年に入っても増加基調を続けており、契約ベースにおいては、44億4,000万ドルと急拡大した。

4 外資政策調整後の段階（1995年～1998年現在）

1995年、中国は外資政策を調整したにもかかわらず、日本企業による対中直接投資は堅調に推移した。1995年、投資件数は2,946件、契約額は75億9,000万ドル、実行額は31億1,000万ドルとなって、それぞれ、前年比2.4%減、70.9%増、49.5%増となった。

1996年に入ってから、1995年における中国の新産業政策の発表、一部優遇措置の廃止、選別的外資導入といった外資政策の見直しが続いているなどの影響により、日本よりの投資は減速した。1996年の投資件数は1,742件、契約金額は51億3,068万ドルとなって、それぞれ、前年比40.9%減と32.4%減となった。

1997年、投資件数は前年比19.5%減の1,402件、実行金額は前年比17.6%増の43億2,647万ドルとなり、過去最高水準を記録したものの、契約金額は34億124万ドル、前年比33.7%減となった。契約ベースで減少、実行ベースで増加しているのは、数年前からの多額の契約残があるためである。日本の対中投資が契約ベースで減少している要因は1994年以来続いている外資優遇政策の見直し、中国国内市場の不振及び日本の景気低迷などと思われる。

Ⅲ 在中日本企業経営の特徴

以下では、本事例研究の背景材料として、中国に進出した日本企業経営の特徴をみておきたい。

1 日本企業の中国進出とその業種

80年代、日本企業の対中製造業投資は繊維や

軽工業品、電子部品などの労働集約的産業分野が中心であった。90年代に入ってから、AV機器、ファクシミリなど量産品全般にまで広がってきた。機械分野においては、複写機やカメラ、NC工作機械などの精密機械にまで範囲を広げつつ、主として日本への輸出基地としての機能を一段と高めていた。1992年以降、糸・織物・染色といった川上、川中分野でも進出が見られるようになった。中国の生活水準の向上を背景に、中国市場への販売を狙った進出も始まっている。たとえば、食品分野においても品目の範囲を広げつつ、対日輸出生産拠点としての性格を強めている一方、ビール、食用油、マヨネーズなど中国市場への販売を目的とした投資も拡大している。化学分野においては、医薬品、化粧品、塗料、日用品が中心であるが、プラスチック、樹脂など素材分野での進出も拡大している。輸送機械分野においては、二輪車で本田、ヤマハがすでに複数の生産拠点を築いているが、自動車分野においては欧米企業に比べて立ち遅れている。また、日本からの部品・中間部品メーカーの進出や、中国国内企業のレベルアップにより、部品の国内調達率を高めることが可能となってきたことにより、家電を中心とするセットメーカーなど大企業の進出も本格化した。ソフトウェア関連企業の進出も急増している。日本国内のSE（システムエンジニアリング）不足により、ソフトウェア関連業界は人材確保・育成のため相次いで中国に進出した。1993年時点では、すでに100社に近いソフトウェア関連企業が中国に進出したといわれている¹⁾。非製造業向け投資においては、サービス業、不動産業が中心であったが、1992年以降、中国側の外資規制の緩和を背景に、金融・小売り・流通・輸送などの分野への進出が急増した。

2 日本企業の投資の特徴

1) 資源獲得型投資

中国は広範な国土と豊富な資源に恵まれているため、一部分の日本企業は長期安定的、且つ廉価な供給源を求めて中国へ進出した。この種の投資は特に、農林水産業の分野において多く見られる²⁾。また、資源を求めて中国へ進出した日本企業は、資源の開発だけにとどまらず、現地で加工した一次産品を中国国内での使用や日本への輸出に向けることによって、付加価値を高める役割を果たしているケースも多い。

2) 市場確保型投資

もともと日本企業は、輸出で確保した市場を重視している。しかし1992年以降、中国の高い成長に伴う所得水準の上昇や中国側の市場開放の姿勢とが相俟って、巨大な国内市場を目指した投資が増加している。この巨大な中国市場をターゲットにして、従来慎重であった日本の自動車産業も活発化の方向へ向かっていった。家電などの耐久消費財メーカー、化粧品、高級衣料品メーカー、そして、ヤオハン、ダイエーなどの流通企業も相次ぎ中国へ進出したのである。

3) 労働力確保型投資

若年労働力の不足と高人件費に悩まされている日本の労働集約型産業は、労働生産性の伸び悩みと国際競争力の著しい低下に、企業の存続が危機にさらされるに至った。このような環境の中で多くの日本企業は、労働力が豊富で人件費が安い中国へ進出した。

4) 関連追従型投資

外注依存度の高い製造業の海外進出には、現地における安定した信頼のおける部品供給体制の整備が進出企業の成否を左右する。現地の部品メーカーの生産能力、品質、納期に信頼がかけない場合、日本の自社下請け部品メーカーに対して、同時進出を要請することもある。一方、下請け企業も発注元企業の海外生産に伴う受注量の減少や空洞化に対処するために、発注元企

1) 日中経済協会合作合弁相談所編『94中国投資ハンドブック—戦略と実務』33ページ。

2) 日中経済協会編『1993年の中国農業』1994年3月、145ページ。

業に追従して海外進出を余儀なくされることが少なくない。また、多数の日本企業がある特定の地域に集中して進出した場合、それらの進出企業の事業活動や日本人従業員及び家族の生活に関連した運輸、銀行、保険、旅行その他のサービス業が追従して進出するケースも多くみられる。

3 日系企業経営の特徴

対中直接投資において、日本企業はその他の国・地域と違う特徴を有している。以下では、その他の国・地域に比べ、日本企業が持っている顕著な特徴について分析を試みることにする。

1) 高い実行率

対中直接投資の実行率、つまり契約金額と実行金額との比率について、表1で示したように、1987年から1997年まで11年間に、対中直接投資を行った国・地域の投資契約額及び実行額の上位10ヶ国の中で、日本企業の実行率が最も高く、62.20%に達している。同表で示したように、同時期に世界各国・地域による対中直接投資の中で、唯一実行率が50%を上回ったのは日本だけであった。なぜ日本企業の実行率が高いのかについては、以下の四つの側面に理由があると考えられる。

① 意志決定の質

実行率は意思決定のあり方に大きく左右されているといえる。

日本企業においては、意思決定が事業を成功へと導く確率が高い。その原因は、日本的経営の特性から答案を求めることができよう。日本的経営の重要な内容として、「稟議制度」がある。稟議制度の存在と徹底は、意思決定の成功へと導く確率を高める決定的な要因であるといえることができる。日本企業の意思決定の質が高いことは従来からあり、対中直接投資における実行率が高いことはその証拠の一つになろう。

② 日本企業の性格

日本企業は全体的にいえば、慎重な性格を持っている。「日本企業はフィジビリティ・

スタディ (F/S) を十分に行い、実行可能性を慎重に見極めたうえで契約するのでその実行率は高くなる。日本企業の慎重さが表れているといえる」³⁾。日本企業が慎重に行動する原因は、稟議制度などを始めとした日本企業の伝統的経営慣習にあることと、日本人の仕事に対する真面目さ、信用を守る態度などにあるといえよう。また、香港、台湾、シンガポール及びその他華人企業の多い国・地域と比べ、日本にとって中国は完全な異文化圏に属するため、言語や慣習などの壁が存在していることも、日本企業の慎重さを増したであろうと考えられる。

③ 中国との関係

日本と中国は国交を回復してから、友好的な経済協力関係を保ってきたことが、対中直接投資の実行率を高く維持してきた要因の一つであるが、もっと重要な要因は日本と中国の歴史的関係にある。日本と中国の特殊な歴史的関係は、日本企業の慎重さを一層増しただけでなく、その他の国・地域のような衝動的、不合理的及び投機的投資をも少なくしたのではないかと考えられる。

2) 関連企業の連携進出

日本企業による対中直接投資におけるもう一つ顕著な特徴は、日本企業は集団的に中国に進出する傾向にあることである。日本企業が集団あるいはグループで中国へ進出するには以下三つのタイプがある。

① セットメーカー主導下での系列中小企業の連携進出

例えば、東芝と杭州機電開発実業公司との合弁会社である杭芝機電有限公司の6階建ての工場ビルには、5社の東芝の系列中小企業が「分工場」という形で入居している。総務・財務・調達開発部などの管理部門は東芝から人が派遣され、共同管理化されているが、分工場の設備、部品・原材料、生産指導は入

3) 石原享一編『中国経済の国際化と東アジア』アジア経済研究所、1997年4月、76ページ。

居している中小企業が責任を持っている。

② 地方の中小企業による連携進出

地方の中小企業が集まって、共同組合などの組織を作り、中国に進出するケースである。九州のメッキ加工企業8社が、三井物産と共同で大連に設立した大連九州電鍍中心有限公司が、その例である。

③ 「日本工業団地」ベースの進出

日本企業連合などが作った大連の日本工業団地がその例である。工業団地への進出は、進出企業の独自性が強く、組織化・集団化の度合いは低い、進出決定までに必要な情報提供、現地調査の支援などのサービスが伴うなどの点で、一般地域への独自進出とは異なる。

集団で進出するのは中小企業が多い。この方法が採られる主な理由は、中小企業の場合、中国に進出したいが、必要な経験もなく、ノウハウ・人脈もない、または、独自に進出するだけの人材面・資金面の余裕がない、などにあると指摘されている。

3) その他の特徴

以上指摘した日本企業の対中直接投資の特徴以外に、その他の国・地域との違いとしては以下のようなものがある。

進出業種においては、欧米企業と比べたら、自動車（完成車）、化学などの進出が少ない。また華人系企業と比べたら、高速道路、発電所、都市再開発、大型工業団地などインフラ的部門への投資が少ない。

立地面においては、香港、台湾など華人企業は広東、福建など華南地域への投資が多い。アメリカの投資は広東、上海、北京、山東、江蘇などが多い。華人企業及びアメリカ企業と比べたら、日本企業は80年代後半から、90年代初めにかけて、大連や瀋陽など遼寧省への投資が多かったが、1992年以降は上海・江蘇・浙江など長江デルタへの投資が増えている。

人脈関係の活用という点については、華人企業は地縁、血縁、業縁、学縁などの人脈のネットワークを活用する傾向が強い。中国の中央、

地方政府の要人との強い関係を持っているのも華人企業の特徴である。また、欧米系は本国政府との連携による対中ビジネスが特徴である。政府要人の訪中ミッションに有力企業のトップが数多く同行し、商談などをまとめるケースが多い。政府との連携によるビジネス展開という点では華人系、韓国企業なども同じであり、日本企業だけが例外的であると指摘されている⁴⁾。

IV 在中日系企業の事例研究

冒頭で述べたように筆者は1998年7月11日から7月19日まで、上海に進出した日本企業5社を訪問し、ケーススタディを行った。以下は当該研究の事前調査（アンケート調査）及び訪問時に収集したデータをもとにして、整理したものである。

1 在上海日系企業5社の概要

本研究の対象となる日本企業5社は、ともに日本においても名高い電子関係の生産メーカーである。5社はともに上海に拠点を置いた電子関係のメーカーであるため、類似点が多い。それゆえ、本論においてはそれらの比較から、まとめることにする。

表を作成しやすくするため、以下のように、社名をアルファベットに略す。

- ① A社：上海オムロン制御機器有限公司
- ② B社：上海日立家用電器有限公司
- ③ C社：上海京瓷電子有限公司
- ④ D社：上海索広映像有限公司
- ⑤ E社：上海三菱電機上菱微波炉電器有限公司

上記5社はともに合弁会社である。各社の日本側の本社について、A、B、E社の日本側の本社名が、合弁会社社名の一部分として用いられているため、説明を省くことにする。またC社の日本側の本社は京セラであり、D社の日本側の本社はソニーである。

表2はアンケート調査に基づいてまとめた5

4) 石原享一、前掲書、78ページ。

表2 各社概要

企業	所在地	業 種	資 本 金	出資比率	売 上 高	従業員数
A社	上海浦東	リレーなど制御機器の生産販売	15億円	55%	1.08億元	614人
B社	上海浦西	家庭用空調の製造、販売	3,000万ドル	60%	12億元	1,100人
C社	上海浦東	電子機器、部品の製造	1,048.4億円	無記入	84.6億元	500人
D社	上海浦東	家電製品の製造、販売	100億円	70%	6 億元	1,200人
E社	上海浦東	家電製品の製造、販売	1,454万ドル	50%	1 億元	138人

注：① 所在地を浦東と浦西に分けた。浦東は新開発区にある。

② 出資比率は日本側の持株比率である。

③ 本表のデータは各社のアンケートに対する回答によるものである。

社の概要である。

5社はともに電子関係の生産メーカーであり、中国政府に奨励される業種に属している。

表2からは各企業の規模及び出資状況も分かる。1993年から1995年の対中直接投資の平均規模が数10万ドルと比べたら、上記5社の投資規模は小さいほうでも、平均規模の数10倍以上を上回っていることになる。5社の内、最も規模が小さいと見られるE社でも、1,454万ドルの50%にあたる727万ドルに達している。なお、上記5社日本側の出資率はほとんど50%を超えている。

2 進出時期と目的

表3は各社が中国に進出した時期を示すものである。

表3 各社の進出時期

企 業	A 社	B 社	C 社
進出の年度	1993年12月	1994年 4月	1995年 5月

企 業	D 社	E 社
進出の年度	1995年 5月	1995年12月

表3で示したように、5社が中国に進出した時期は1993年から1995年の二年間の間であり、対中直接投資が本格化されてからの時期であった。

表4は各社に進出の主な目的として、11の項目から、目的度の高い順に五つ挙げてもらったものである。そのうちC社は無回答で、空白に

表4 進出の目的

進出の主な目的 (上位5項目番号付けてもらう方式)	A社	B社	C社	D社	E社
a. 輸出代替		1			5
b. 市場の確保	2	2			3
c. 市場の将来性	3	3		2	2
d. 経営のグローバル化 (事業活動の国際化の強化)	4	4		1	1
e. 資源や技術の確保	5				
f. 低賃金労働力の確保	1				4
g. 親企業(取引先)との関係					
h. 現地の要請ないし現地産業振興のため		5			
i. 政府間開発援助(ODA)の関係					
j. 関税やローカルコンテンツなど政治的障壁の関係				3	
k. その他					

した。

表4からは、各社の対中直接投資の目的が「市場の将来性」、「経営のグローバル化」及び「市場の確保」に集中していることが分かる。中国の市場を狙った投資が、同時期の対中直接投資の主流であることは5社の事例からも窺える。次は「輸出代替」と「低賃金労働力の確保」である。「輸出代替」を第一の目的としたB社は家庭用空調機を生産している。中国国内の空調機に対する需要の上昇により、現地の市場を獲得するために、日本のシャープなども同時期に上海に進出した。また、中国の低賃金労働力は依然として、魅力があることも一証拠となる。「関税やローカルコンテンツなど政治的障壁の関係」によって、中国に進出したのはD

表5 生産状況

項 目		A 社	B 社	C 社	D 社	E 社
予想した製品コスト		やや良い	普 通	無記入	やや悪い	やや悪い
実際の製品コスト		やや良い	やや悪い	無記入	やや悪い	やや悪い
予想した製品品質		非常に良い	普 通	やや良い	やや良い	普 通
実際の製品品質		非常に良い	普 通	やや良い	やや良い	普 通
予想した原材料, 部品の質		やや良い	やや悪い	原材料は日本か	やや悪い	やや悪い
実際の原材料, 部品の質		普 通	やや悪い	ら輸入している	やや悪い	やや悪い
生産技術		日 本	日 本	日 本	日 本	日本, 現地
部品の調達	現 地 調 達	50%	70%	20%	30%	90%
	日 本 調 達	30%	27%	60%	5%	5%
	第三国調達	20%	3%	20%	65%	5%

社のみであった。D社の製品であるテレビや、ビデオデッキ及び音響設備など電器製品に対し、高い輸入関税が徴収されることが背景にあると思われる。

3 生産状況

表5は5社の生産状況を示したものである。

表5によれば、製品コストは「やや悪い」が大半である。製品の品質は「やや良い」と「普通」が多い。「原材料, 部品の質」(現地で調達した原材料)は、「やや悪い」が大半である。そして、生産技術はほとんど日本の技術を採用しており、また部品の現地調達率は全体的に高いといえることができる。以上の項目から、次のような印象が残る。

日本企業は現地のそれほど品質の良くない原材料を用いながらも、日本技術を応用して、日本企業の経営者の納得を得るような製品を作っている。このような状況は、在中国日系企業においてはごく普通なことであると思われる。現実には、日系企業の製品の品質は中国においては高く評価されている。

最後に、表5におけるもう一つ重要な現象に注目したい。それは予想上の製品コスト、品質及び原材料・部品の品質は、実際のそれぞれのコストと品質とはほぼ一致していることである。このことは、日本企業の意思決定の質の良さを

物語っているといえる。日本企業の意思決定の質については、前節において検討したとおりである。

4 市場状況

市場状況については、他社との競争関係上、

① 非常に厳しい、② 比較的厳しい、③ どちらとも言えない、④ ほとんど厳しくない、⑤ まったく厳しくないという5段階評価の選択を5社に選んでもらった。その結果、アンケート表に無記入の1社を除いて、他の4社はともに①の「非常に厳しい」を選んだ。もともと、中国の家電業界においても競争が激しい。それに、中国人民の生活レベルの向上によって、家電業界への投資が殺到し、結局、この業界においては、生産能力が過剰する結果となっており、競争を一層激しいものになっているのである。

製品販売先の割合については、100パーセント現地市場向けに販売しているのはB社とE社であった。A社は現地市場向け3割、日本向け2割、第3国向け5割、D社は現地市場向け3割、日本向け3割、第3国向け4割となっている。C社は製品の1.5割を現地向けに販売している。

現地市場における市場シェアについては、A社は6～9%、B社とE社は3～5%、D社は1～2%であると回答した。C社は無記入で

表6 現地労働力の状況

項 目	A 社	B 社	C 社	D 社	E 社
売上高人件費率	10%	非常に低い	無記入	非常に低い	非常に高い
労働生産性（作業能力）	非常に高い	やや低い	無記入	やや高い	普 通
責任感	普 通	やや低い	やや低い	やや高い	やや低い
労働意欲	やや高い	やや低い	やや低い	普 通	やや低い
協調性	やや高い	非常に低い	やや低い	やや低い	やや低い
労使関係	非常に良好	普 通	無記入	やや良好	やや良好

あった。

現地市場の将来性については、A社とD社は「非常にある」、B社とE社は「ほぼある」と回答した。C社は無記入であった。

市場への新規参入の難易度について、A社は「どちらとも言えない」と回答した。B社は「比較的難しい」と回答した。その理由は「過当競争」である。D社とE社は「非常に難しい」と回答した。D社の理由は「政治的規制」、「インフラなど事業環境条件が悪い」及び「経営システム、方法の違い」であった。E社の理由は「政治的規制」及び「商慣習上の理由」であった。C社は無記入であった。

5 現地労働力及び現地管理者

現地労働力の状況について、5段階評価をしてもらった。その結果は表6の通りである。

表6においては、A社が特別な存在のようである。売上高人件費率を除いて、その他の5項目はほとんど他の4社より一ランク以上高い。低賃金の労働力の確保を対中直接投資の第一位の目的としたA社は、現地の労働力の利用に関して非常に成功しているといえる。表6で見られるように、現地労働力を利用した労働生産性について、「非常に高い」、労働意欲と協調性は「やや高い」、労使関係は「非常にいい」とA社は評価している。訪問時に、A社の製品であるリレーの組立作業場を見学させてもらった。通信・交換機に使うリレー（電磁継電器）という電子部品は、電子的構造と機械的構造を組み合わせた精密なもので、組み立てるには機械を操作しながらの細かい手作業が必要である。機械

のメンテナンスを担当している人を除いて、組立作業場内はほぼ全員女性であった。近くの農村で募集した女性たちは平均年齢が20歳前後で、A社との間に1～3年間の契約を結んでいる。A社にとって、上海郊外の農村部から募集した若い女性は都市部の女性と比べ、賃金が安くて、作業率がいい。雇われる女性にとっても、花嫁修業のため、1～3年間の働きも都合が良い。お互いに都合がいいことであるから、表6から見られるように、他社と比べて、労働力状況がかなりいい状態にある。特に、労働生産性や労使関係が良かった。また、女性従業員の中の優秀者は契約期間満了後も、リーダーとして残される。さらに、A社には研修制度があって、毎年10人ぐらいを日本に派遣して、研修を行っている。これらの制度も従業員のモラル向上に役立っている。

他の4社は、現地従業員の責任感、労働意欲及び協調性については、「やや低い」と答えたのが大半であった。一般的に、外資企業で働いている中国人の従業員は選り抜きされた人たちであり、また、外資系企業で働くことも一部の中国人、特に若者の憧れでもあるゆえ、外資企業で働いている現地従業員の働きぶりは国有企業のそれと比べ、かなり良いほうであるといえる。ところが、日本企業の経営者の目にはまだ足りないように映っているようである。

表7は現地管理者に対する評価の結果である。

表7によれば、A社を除いて、全体的には部長クラス以上の現地管理者はリーダーシップ、責任感及び職務能力が「やや低い」状態にある。長い間、国有企業などに勤めていた現地管理者

表7 現地人管理者に対する評価

項 目		A 社	B 社	C 社	D 社	E 社
リーダーシップ		やや高い	やや低い	無記入	やや低い	やや低い
責 任 感		やや高い	やや低い	無記入	普通	やや低い
職 務 能 力		やや高い	やや低い	無記入	普通	やや低い
トップマネジメント職能 (部長以上)の日本人と現 地人別分担状況 (日:中)	生産部門	2:2	5:5	1:1	公表しない	8:2
	販 売	1:2	2:8	1:1	公表しない	7:3
	財 務	1:1	8:2	1:1	公表しない	6:4
	労 務	1:1	0:10	0:1	公表しない	7:3
	R & D	1:1	8:2	していない	公表しない	9:1

は環境が変わることによって、責任感や職務能力などをすぐ変えることには無理があることが窺える。

また、インタビューによる情報によれば、部長以上の日本人と現地人の職務分担状況について、各社はほぼ似たような傾向にある。大体、日本人は正の職務を担当し、現地人は副の職務を担っている。このような配置は日本の経営管理技術の現地への移転に非常に有利である。また、このことは中国における日系企業が経営管理技術の移転を着実に進めている証拠にもなると考えられる。

表7の日本人と現地人の職能分担状況についても注目したい。C社だけが労務管理を完全に現地の管理者に任せているほかは、全ての経営管理項目には日本人の管理者が参加している。このことは、ほとんどの日系企業の特徴であるともいえる。

6 現地経営の権限の範囲

表8は現地経営の権限の範囲について、「本社」、「本社と現地の協議」及び「現地」の三者から選んでもらった結果である。

現地経営の権限の範囲を観察することによって、外資系企業の本社はどれぐらいの権限を現地に委譲したかが判断できる。表8によれば、全体的には本社がわりあい多く握っているのは「増資（株式発行）の決定」、「トップマネジメ

表8 現地経営の権限の範囲

項 目	A社	B社	C社	D社	E社
増資（株式発行）の決定	(b)	(a)	(a)	(b)	(b)
長期資金の調達	(b)	(c)	(a)	(b)	(b)
設備投資	(b)	(b)	(a)	(b)	(b)
トップマネジメントの人事権	(b)	(a)	無記入	(a)	(b)
研究開発 (R&D)	(b)	(a)	無記入	(b)	(a)
外国貿易	(b)	(b)	(b)	(a)	(b)
企業合併 (M&A)	(b)	(a)	無記入	(b)	(b)
労働協約の締結	(c)	(c)	(c)	(c)	(c)

注：(a)は本社にある，
(b)は本社と現地の協議による，
(c)は現地にある。

ントの人事権」及び「研究開発 (R&D)」の権限である（それぞれ2社あった）。5社とも完全に現地に任せたのは「労働協約の締結」だけである。その他はほぼ「本社と現地の協議」となっている。

7 現地経営の問題点

表9は現地経営にとって特に問題が大きい領域について、問題が大きい順位に三つ、番号を付けながら、選んでもらった結果である。

表9によれば、問題の1番大きいのは「販売管理」と「政治行政関係」である。また、5社とも「原材料や部品の調達」を2番目の大きい

表9 現地経営の問題点（問題の大きい順）

項 目	A	B	C	D	E
原材料や部品の調達	2	2	2	2	2
生産システム					
品質管理（不良品が多いなど）		3			
労務管理					3
労使関係					
販売管理	1	1			1
財務管理					
水熱光などの事業条件（インフラ）					
政治行政関係	3		1	1	
社会文化環境				3	

問題としている。3番目の大きい問題として、「品質管理」、「労務管理」及び「政治行政関係」が各1社に指摘されている。

V 事例研究で見た 日系企業の貢献と問題点

ここで上記の研究を通じて見た中国における日系企業の貢献と問題点について検討しよう。

1 日系企業の特殊な貢献

中国における日系企業はその他の外資系企業と同じように中国の経済発展に大きな貢献をしていることには定評がある。しかし、今回の事例研究を通じて、日系企業はその他の国・地域と比べ、以下のように特殊な貢献をしているところもあることが明らかになった。

1) 高い技術水準と技術量

具体的に言うと、日本企業が対中国直接投資によって、中国に持ち込んだ技術の量と質はその他の国・地域より多いということである。この判断の理由は以下の通りである。

① 日本企業は優れた技術を持っている

優れた技術を持っている現象は特に電子製品製造業を始めとする日本の製造業においては顕著である。日本企業が持っている優れた技術は、日本企業が中国に持ち込んだ技術の質を保証する基礎となっている。もちろんこれは全体的な状況を指す場合である。個別的

には、例えば、一部分の香港や台湾の企業が中国に持ち込んだ技術は、一部分の日本企業が中国に持ち込んだ技術よりレベルが高いこともあり得る。しかし、全体的には日本企業、特に電子製品製造業においては、日本企業のほうが技術的レベルが高いと認められている。

② 高い技術を含んだ投資が多い。

日本企業は高い技術を持っているだけでなく、対中直接投資に伴い、それらを中国にも持ち込んでいる。かつては、中国における日本企業が中国の技術導入に対する貢献は、欧米企業と比較したら小さいとの評価があった⁵⁾。ところが、中国に投資した日本企業の主な競争相手は中国の企業ではなく、欧米企業を含む世界各国・地域の企業である。例えば、最近中国において展開されている情報・通信分野への投資ブームはそうである。世界各国の有名な企業が一齐にこの業界に投資しようとしている。日本の企業も活発に活動している。この場合、かつて指摘された日本の企業は技術レベルの低いものしか出さないようなことはすでに過去のこととなっている。

2) 高い技術移転率

中国における日本系企業の技術移転率は高いほうであるといえる。

技術を移転しようとするには二つの条件が必要である。その一つは企業は移転に値する高い技術を持っていることである。もう一つは企業内の環境などは技術移転が可能な状況にあることである。

前文で指摘したように、日系企業は高い技術を持っているだけでなく、対中直接投資に伴い、中国に持ち込んでいる。前節の事例研究でも見られるように、在中国日本系企業の特徴の一つは日本人の従業員が必ずといっていいほど、積極的に現場の生産に携わっていることである。このことは経営管理技術を含めた広い意味での技術移転を可能にただけでなく、技術移転が

5) 李文光・張岩貴編『日本的跨国企業』中国経済出版社、1993年8月、249ページ。

着実に進められる保証となっている。

日系企業は他の国・地域の企業と比べ、上記技術移転に必要な二つの条件を多く備えているから、技術移転率が高いほうであると推定できる。

2 日系企業特有の問題点

他の国・地域と比べたら、日系企業が持っている特有な問題点として、現地人管理者の登用問題が挙げられる。前節の事例研究においては、5社の内、ほとんどといえるほど、部クラス以上の部門に日本人管理者が経営管理に直接参加していることを指摘し、そして、そのことが経営管理技術の移転に有利であり、経営管理技術が着実に移転されている証拠として認識した。ところで、視点を変えれば、こんな状態が長く続くとまた、現地人管理職のモラル向上に支障を来す恐れがある。「合弁企業の役員や中間管理者・技術者の現地人登用という点では、欧米企業が積極的であり、現地に経営を任せると一般的に言われている」⁶⁾。日本企業のやり方はその反対である。在中国の日系企業において、欧米企業のように現地人に経営を任せるとケースが非常に少ないである。この問題は在中国の日系企業において普遍的に存在している。

ところが「生産技術だけでなく、経営管理技術を含めた広い意味での技術移転という点では外国人が一人もいないか少なければ生産技術も経営管理ノウハウも十分に移転できない」⁷⁾と指摘されたように、現地側が期待する経営の現地化と技術移転は矛盾していることである。如何にしてこの問題解決するかは、日本企業にとっての課題であろう。

VI あとがき

本事例研究を機会に、筆者は在中国日系企業の縮図とも言うべき在上海日系企業5社を訪問、

見学できて、収穫は決して小さなものではない。

最後に、本事例研究で得た日系企業5社についての全体的印象は以下の通りである。

各社の作業場の建物について、見学できた4社のうち、2社は新築の建物を、2社は合弁相手が提供してくれた旧築建物を利用していた。建物の新旧とは関係なしに、各社は上海に進出してすでに3年から5年を経たこともあって、清潔な作業場と整然とした生産秩序が保たれていることが確認できた。

日本人管理者については、現場で会った日本人管理者はほとんど作業服姿であった。日本人管理者が現地社員に指示を出す場面も幾度か見られたが、そのときの用語は簡単ではあるが、中国語も使われていた。日本人管理者が言葉の障壁を越えようとしている努力は感じられる。

最後に、E社を見学しているときに気づいた一つの現象に注目したい。E社の職員食堂の出口に「好消息」(いいニュース)というタイトルで書いた掲示があった。自社製品である電子レンジを社員向けに販売することについての知らせであった。価格は市販価格よりは安い代わりに、製品の外観などには少々キズがあるようなのである。このようなやり方は正に中国的なやり方とも言える。少々キズなどがあって、市場に出せないものを無駄にならないように処分することを兼ねて、変わった形で社員の福利待遇を高めようとして、自社製品を社員向けに販売することは中国の企業によくある現象である。このような現象が日系企業にも見られるようになることは中国の経営慣習が外資系企業に浸透している一証拠である。このようなところに、中国社会主義の中で育った共同体的特徴を見ることができるといえる。

(受理 2002年5月21日)

6) 石原享一、前掲書、77ページ。

7) 同上、77ページ。