

AIBS

アジア・国際経営戦略学会

第 1 回報告大会要旨集

Society for Asian and International Business Strategy
Proceedings of the First AIBS General Meeting

日程： 2008 年 3 月 22 日（土）

時間： 09：00～17：00（17：00～懇親会）

場所： 亜細亜大学武蔵野キャンパス 2 号館 3 階（懇親会 6 階）



アジア・国際経営戦略学会 第1回報告大会プログラム

時間	場所	プログラム
9:00～10:00	234 教室 (A 会場)	自由論題 1 (人材育成) 司会: 加藤敦宣
9:00～9:20 (A101) 「中国に進出する日系企業の経営現地化のマネジメントと運用の問題点についての研究」 高玲 (亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科修士課程)		
9:20～9:40 (A102) 「在中日系企業における経営理念の浸透と人材マネジメント」 伊藤善夫 (亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科)		
9:40～10:00 (A103) 「中国進出日系企業の現地化のための人材育成についてー中国人社員の教育と日本的経営のグローバル化への提言ー」 池崎元彦 (LEC 東京リーガルマインド大学)		
10:10～11:10	234 教室 (A 会場)	自由論題 2 (日中ビジネス事例研究) 司会: 伊藤善夫
10:10～10:30 (A201) 「国内ビールメーカーに見る財務行動分析」 三好出 (立正大学経営学部)		
10:30～10:50 (A202) 「中国のセキュリティサービスの品質を向上させるためには」 田中健一郎 (セコム株式会社海外一部)		
10:50～11:10 (A203) 「コンテンツビジネスに見るアジア展開の課題」 加藤敦宣 (成城大学社会イノベーション学部)		
11:20～12:00	234 教室 (A 会場)	自由論題 3 (組織における認識・コミュニケーション) 司会: 伊藤善夫
11:20～11:40 (A301) 「ビジネス・コミュニケーション・ツールとしての中国語」 田中則明 (LEC 東京リーガルマインド大学)		
11:40～12:00 (A302) 「センスメーカーパラダイムの危機管理論」 高橋量一 (亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科)		
12:00～13:10		昼食 (食堂とコーヒーショップが営業いたしております。)
12:10～12:40	237 教室	理事会・評議員会 (理事・監事・評議員の方はお集まりください。)
13:10～13:30	234 教室 (A 会場)	総会 (会員の皆様のご出席をお願いいたします。)
13:30～14:30	234 教室 (A 会場)	自由論題 4 (日中ビジネスをめぐるマクロ問題) 司会: 三好出
13:30～13:50 (A401) 「人民元の動向ー日系企業の視点からー」 赤羽裕 (株式会社みずほ銀行)		
15:50～14:10 (A402) 「環境・エネルギー戦略の今日的課題」 矢澤信雄 (財団法人政策科学研究所、亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科)		
14:10～14:30 (A403) 「中国における日系投資性会社、管理性会社、および地域本部」 奥村恵一 (立正大学)		
14:30～15:00	234 教室 (A 会場)	基調講演「"アジアとの共生" 時代における日本企業の戦略的課題」 学会長 池島政広 (亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科 委員長)
15:10～15:50	234 教室 (A 会場)	特別講演「ベトナムに進出する中小企業へのメッセージーベトナムの魅力と課題ー」 辻尾嘉文氏 (東京都中小企業振興公社国際化支援室 海外展開推進員)
16:00～16:40	234 教室 (A 会場)	特別講演「中国市場でのベンチャー展開」 飯高敏弘氏 (株i.project 代表取締役、埃高 (上海) 信息科技 董事長, 元富士通 (中国) 信息系統有限公司 總經理)
17:00～19:00	2 号館 6 階	懇親会

中国に進出する日系企業の経営現地化のマネジメント

と運営の問題点についての研究

○高 玲（亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科修士課程）

はじめに

中国政府の外資導入による市場経済発展の目論みは功を奏して、改革開放から 30 年あまり、中国のマクロ経済情勢は大きく飛躍した。特に 1996 年末の中国マクロ経済の実現以来 10 年間、中国経済は「高度成長、低物価」の続く輝かしい実績をあげ、中国経済は 10 年前の「大起大落」という周期的な成長特性から完全に脱却した。2006 年、中国の GDP 成長率は 10.7% となり、GDP 総額は初めて 20 兆元の大台を突破した。こうして中国は、「世界の工場」としてのみならず「世界の市場」としても頭角を現してきたのである。

そこで多くの日系企業において、新しい中国事業展開をめざした、経営改革への取り組みがすでに始まっている。改革を進めて中国国内市場販売を伸ばしている日系企業も現れ始めているが、その数はまだ限られている。少数ながらも成功企業に共通している改革の方向は、中国人の活力を引き出すべく経営を現地化することであり、特に「ヒト」を現地化することである。（古田秋太郎,2004,p2）。

こうした問題意識に基づき本研究では中国進出日系企業の経営現地化のマネジメントと運営の問題点について、特に従業員のモチベーションを中心に論じ、アンケート調査、現地インタビュー調査を通じて、日本企業の新しい中国事業戦略展開の中で在中日系企業における経営改革の現状を分析する。

1 研究目的と問題意識の提示

日本企業の中国進出の背景には、中国国内における労働力の豊富さと人件費の相対的低さがある。しかし近年、中国では、WTO 加盟に伴う国内市場の段階的開放が推進され、「世界の工場」から「世界の市場」へと大きく変貌を遂げつつある。その一方、外資系企業の進出増加および中国国内の産業構造の急激な変化は、これに対応できる人材や、熟練労働者の不足という問題を引き起こしている。こうした、問題認識から日系企業に色濃く残る日本的な経営制度と中国人従業員の労働観との間の何らかの不適合が生じていると考えられる。また、このような問題は経営現地化の問題として取り扱われることが多いが、単に中国人従業員の登用を推し進めれば問題状況が好転するものではなく、日系企業の経営理念を如何に中国人従業員が理解するかという、組織マネジメントの根幹に関わる問題なのである。

本研究では急速に経済発展を遂げる中国に進出した日系企業における経営現地化の問題を、中国人従業員の労働観と日系企業の経営制度との適合関係の枠組みの中で捉え、日系企業に勤務する中国人従業員のモチベーションを目的変数として実証的に研究する。この研究により、現在中国に進出している日系企業の経営現地化に関する問題点を見出し、なぜ日系企業がそうした問題を抱えるに至ったのかを分析することで、改善すべき点と改善する方法をも探る。

2 先行研究のレビュー

中国に進出する日系企業の経営現地化のマネジメントと運営の問題点に関する先行研究の多くは権限委譲と賃金の側面について研究されている。また国際ビジネスの基本的な経営課題として、「グローバル化」や「現地化」の問題も重視されてきた。ここでは、経営現地化のマネジメントと運営の問題に関する研究における従業員のモチベーションについて取り上げる。中国に進出している日系企業にお

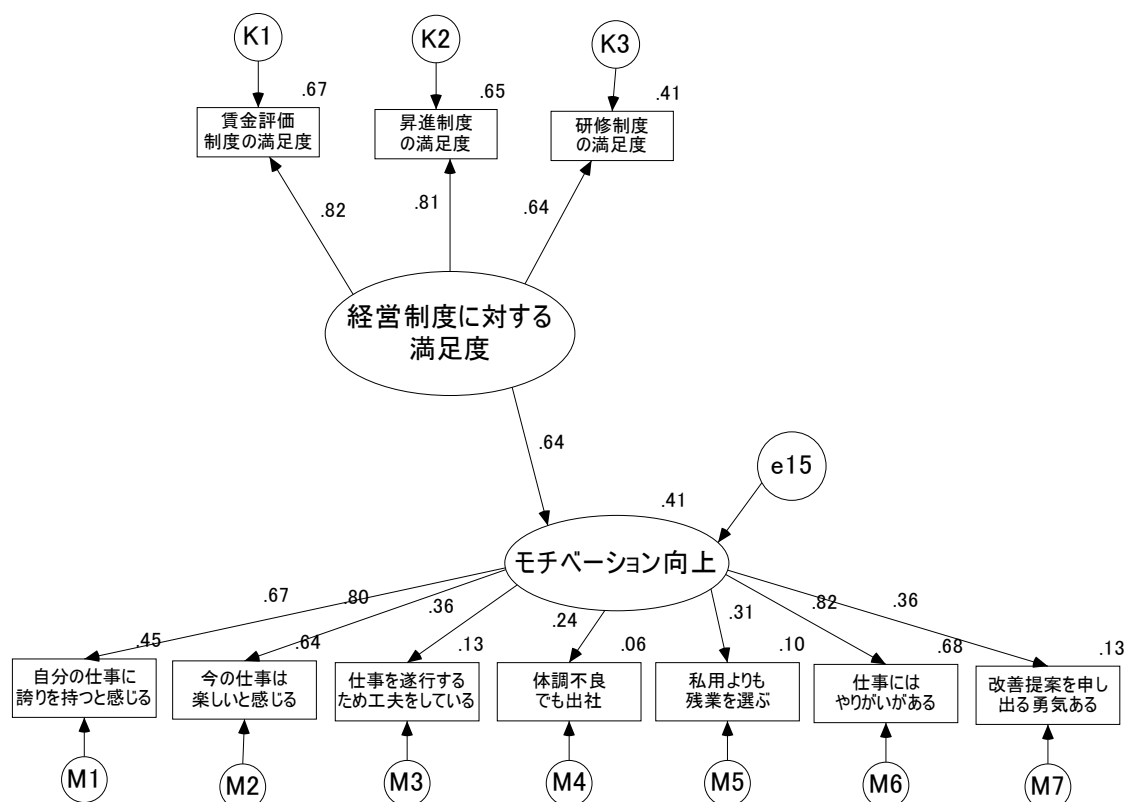
る採用状況からみると、大学生の希望就職先ランキングで、中華英才网 2006 年の調査による、50 社の中にソニー社のみとなり、上位 25 社には日本企業が 1 社も入っていない。職場としての日本企業は必ずしも高い評価を得ていないのである。つまり、日系企業は優秀な現地従業員を採用することが困難で、仮に苦勞して採用することができたとしても、企業には定着せずにやめていくことも大きな問題となっている。また、中国における日系企業の人事・労務管理については、日本の制度をそのまま導入し、適用する企業が多い。現地化の問題点解決するためには、中国人の文化や価値観に基づいた新しい経営制度を構築することが求められるだろう。

3 仮説の提示

上で述べたような問題認識によって日系企業の経営制度と中国人従業員の労働観との適合に関する考察を行い、適合関係の仮説を構築した。仮説 1 「中国人従業員の労働観が日本的人的資源管理に関する経営制度と適合するとき、従業員のモチベーションが上がる」、中国人従業員の労働観においては、報酬指向は外面的なものに重心があると考えられている。もし、種々の調査において指摘されているように、中国人従業員が日系企業に対して多くの不満を抱いているなら、経営制度としては外面的な報酬に重きを置かない報酬指向を日系企業は有していることになる。したがって、経営制度自体が動き難いものとすれば、次のような仮説を提示することができるだろう。仮説 2 「中国人従業員における内面的報酬への指向性が強いとき、中国人従業員労働観と日系企業の経営制度が適合する」を提示する。これらの仮説を実証的に分析するため、東京証券取引所 1 部上場電気メーカーの中国現地法人に勤務する中国人ホワイトカラー従業員に対して、2007 年 9 月にアンケート調査を実施した。サンプル数は 113 であった。

4 実証分析

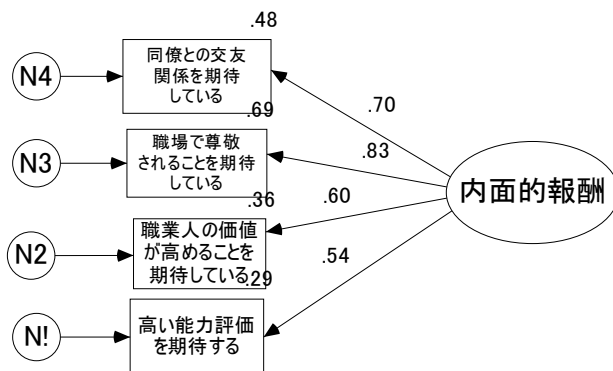
仮説 1 に関する共分散構造モデルの適合度は $X^2(\text{カイ})$ 乗値 = 59.360、自由度 = 34、有意確率 = 0.05、GFI = 0.901、AGFI = 0.840、CFI = 0.919、RMSEA = 0.082 という結果であった。



なお、この仮説では、「経営制度との適合」を「経営制度に対する満足」と読替え、モデルを構築している。X（カイ）二乗検定有意確率は基準とした 5%の有意確率並みとなっているので適合性は許容できる。GFI の値が 0.9 以上であり妥当なものと言える。AGFI については基準とした 0.9 を満たしていないが、GFI との差も大きくはなく、許容してもよいのではないだろうか。RMSEA については基準とした 0.05 を満たしていないものの、許容範囲である 0.1 以下には納まっている。全体的に、本構造モデルの適合度は一定の妥当性を有し、パス係数も想定されたものとなっていると考えられるため、仮説 1 は実証されたものと判断できた。

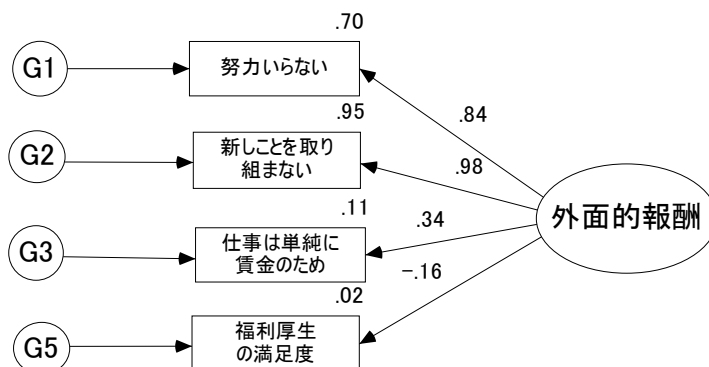
仮説 2 についてはまず、内面的報酬と外面的報酬についてそれぞれ確認的因子モデルを構成した。その目的は、各中国人従業員の報酬の指向性を評価し、分類するためである。

内面的報酬のモデルの適合度は有意確率（0.250）で、有意水準 5%を超えておりモデルが現実と乖離していないことを示している。



GFI (0.988)、AGFI (0.942) について基準とした 0.9 を満たしている。そして、CFI (0.993) は 1 に近い数値を示したので適合性は良いと言える。RMSEA (0.059) については基準とした 0.05 より近い値を取っているので適合性は良いとする。

外面的報酬のモデルの適合度は有意確率（0.973）については基準とした 5%の有意確率を超えている。したがって、モデルが現実と乖離していることはない。



GFI=1.000、AGFI=0.999 について基準とした 0.9 を満たしている。そして、CFI (1.000) は 1 に近い数値を示したので適合性は良いと言える。RMSEA (0.000) については基準とした 0.05 より低い値を取っている所以適合性は良い。これらの確認的因子分析により、内面的報酬と外面的報酬の各測定変数に対する因子得点ウェイトを算出し、内外面的報酬指向性のスコアが計算された。これにより、各回答中国人従業員を四つの報酬指向に類型化した。すなわち、外面的報酬追求型、内面的報酬追求型、報酬同時極大型、報酬無頓着型となる。なお、各報酬指向性の大小は、回答者の指向性平均値との比較による。

各類型に分類された従業員のモチベーションスコアの平均値を解釈すると、報酬同時極大型で満足度

が最も高く内面的報酬追求型で次に満足度が高くなっていた。したがって、仮説 2 を支持する結果が示されたと言えるだろう。上海現地での在中日系企業に赴き、さまざまな日系企業のトップの講演や企業訪問を行った。上での分析結果に関して、現地調査で得たことを基に考察した。化粧品メーカー S 社では日本語を話せない人はほとんど応募してこないということから、日系企業で働く中国人従業員においては、日本的経営制度を認知した上で応募していると考えられる。彼らの労働観が日本的人的資源管理に関する経営制度と事前に適合しているため、モチベーションも高いと判断できるだろう。仮説 1 「中国人従業員の労働観が日本的人的資源管理に関する経営制度と適合するとき、従業員のモチベーションが上がる」が事例においても実証されたと言える。また、S 社においては、そのノウハウを身に付けた中国人従業員が多いという。S 社の中国人従業員においては、ノウハウ取得による従業員自身の付加価値の向上という内面的報酬への指向性が強い証と言えるだろう。仮説 2 「中国人従業員における内面的報酬への指向性が強いとき、中国人従業員労働観と日系企業の経営制度が適合する」が事例においても実証できた。

5 考察

過去の研究では、さまざまな中国に進出する日系企業の経営現地化のマネジメントと運営の問題点に関して、現地従業員が外面的報酬を重視している現状を実証的に論じてきた。本研究では、こうした先行研究とは異なり、中国人従業員がどのような報酬指向を有するとき、日系企業の人的資源管理制度に満足するかを追求した。そして、日系企業においては、日本的な内面的報酬に重心を置く経営制度が踏襲されているものと考え、内面的報酬指向の強い従業員において満足度が高いものと予測したのである。そして、アンケート調査した対象の中国人従業員においては、日本的経営制度についての満足度の設問に対する平均値から見ると、大きな不満の生じていないことが分かる。けれども、今後日本企業としての付加価値を高め、欧米企業などとの競争に打ち勝つためには、より広い範囲の中国人従業員を活用しなければならない。

おわりに

今回中国における「中国に進出する日系企業の経営現地化のマネジメントと運営の問題についての研究～従業員のモチベーションを中心に～」を検討した結果、日系企業における困難が、経営理念の浸透や現地化及び現地の従業員のモチベーションなどさまざまな事柄に及んでいることがわかった。そして、今回の研究については、在中日系企業の中国子会社の経営現地化政策について国際的な視点でアジア、とりわけ中国でのビジネス展開を発想、行動できる日中ビジネスに求められる人材像の明確化にまでは至らなかった。今後この研究を続けて深めていきたいと思っている。

参考文献

1. 中国経済情報センター編、『日系企業の中国人労務管理』,1994.
2. 古田秋太郎,『中国における日系企業の経営現地化』,税務経理協会,2004.
3. 馬成三,『中国進出企業の労働問題—日米欧企業の比較による検証—』,日本貿易振興会（ジェトロ）,2000.
4. 斉藤篤,『中国式—中国ビジネスの裏とオモテ』,日本実業出版社,2002.
5. 佐藤博樹,藤村博之,八代充史,『新しい人事労務管理』,有斐閣,2007.
6. 鈴木岩行,「中国における日系企業の経営管理」,和光大学社会経済研究所,『和光経済』Vol.28 No.1,1995 年 9 月.
7. 鈴木滋,『アジアにおける日系企業の経営』,税務経理協会,2000.

在中日系企業における経営理念の浸透と人材マネジメント

○伊藤善夫（亜細亜大学）

1.はじめに

本報告の目的は、在中日系企業の経営者である総経理の能動的行動に関して、経営理念の浸透を通じた現地ホワイトカラー従業員¹の動機付けに関して、実証的にその効果を評価することにある。

2007年12月12日に開催された、アジア・国際経営戦略学会「AIBS 日中エグゼクティブセミナー」アジア生産性人材開発研究部会第1回パネル討論会「アジアワイドで活躍できるマネジメント人材の登用・育成・活用・処遇」において、ブライトン・ヒューマンキャピタル・コンサルティング株式会社の田中信彦氏は、中国における日系企業で比較的機能している組織では、共通して明確なメッセージが発せられていることを指摘している。自社の強みや目標、理念を総経理以下の管理者が明確に伝えることが、活性化した組織を形作ることを観察している²。

しかし実際には、多くの在中日系企業はホワイトカラー人材の確保やその定着率について多くの問題に直面している³。中野目 他（2008, pp.26-33）は、中国各地において日系企業の人材確保が欧米系企業に遅れをとり、それがベトナムやインドなどにおいても現実のものになっていることを報告している。また、日経ものづくり（2007年2月号, pp.66）によれば、上海市における外資系企業での技術者の定着率は、1年後に勤続し続けている割合として70%であることを報告しているが、別な調査によれば中国全体の外資系企業では、入社から2年目まで離職率がおおよそ20%であるとの報告、つまり2年間定着する率は80%であるとも報告されている（三井住友銀行中国業務推進部 China Weekly Review, 2007年1月16日, p.1）。同報告では、平均勤続年数で見た場合、外資系全体で3.87年、日系企業に限れば12年となっており、日系企業での勤続年数の長さが目立つが、これは取りも直さず、12年ほどした中堅従業員が転出することを意味しているのであって、問題はかえって大きいとも言える⁴。

こうした状況は、先のパネル討論での指摘に照らし合わせて考えれば、日系企業の組織におけるコミュニケーション機能にその原因が求められよう。実際、日本の企業組織では、暗黙知と呼ばれる形式化されない知識によるコミュニケーションが行われており（野中, 1990, pp.45-93）、グローバル化に際しては大きな障壁になることも指摘されている（野中, 1992, pp.13-15）⁵。

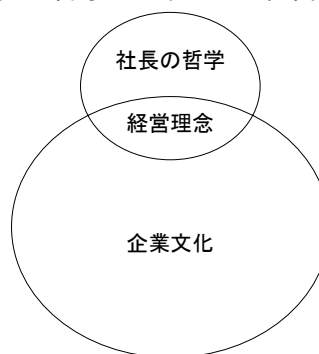
ところで清水（1995, pp.13-15）は、企業組織の活性化を経営者の執行管理機能の一つと位置づけ、経営環境の変化が大きい状況においては、特に重要なことを指摘している⁶。組織の活性化は、企業内の人々を動機付け挑戦意欲をもたせ、創造性を発揮させるための方策であり、経営者によるコミュニケーションの増大や「現場まわり」といった能動的な行動が考えら

れる⁷。これらの方策により、経営者は企業の理念を浸透させ、それによって組織の活性化を図るのである（清水, 1996, pp.88-90）。そこで本報告では、中国という未曾有の環境変化に直面する日系企業における、経営者としての総経理の能動的な行動と現地従業員の動機付けについて、経営理念の浸透を媒介とした実証的な分析を試みるものである。

2.企業のグローバル展開と経営理念

経営理念は宮川（1992, pp.53-54）が指摘するように確定的とは言えず、各論者の解釈の最大公約数を取りあげれば「経営にたずさわるものの抱く経営機能に関する価値的要素」となるという。清水（1992, pp.4-5）においては、経営理念を社長の哲学ないし価値観と企業が歴史的にもっている企業文化という価値観との積集合として捉え、次の図のように表現している。

図表1: 社長の哲学と企業文化と経営理念の関係



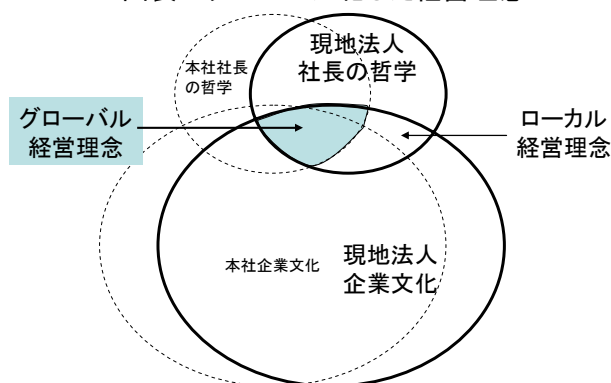
（出典：清水, 1992, pp.4）

この図に基づいて考えるなら、経営理念は企業文化の一部を成すものであり、その浸透とは個々の組織構成員に対して経営理念を中心に価値判断するよう方向付けることを意味すると考えられる。この経営理念を、グローバル展開した各国現地法人において浸透させるためには、図示されていない幾つかの要素を考慮する必要がある。第一に、進出国先現地法人における社長は、本国の社長と異なる場合が多いと思われ、したがってその哲学も異なる。第二に、進出国先現地法人組織には、それ固有の歴史が存在し、異なる企業文化を形成していることが考えられる。結果として、現地法人においては、社長の哲学と企業文化の積集合が本国本社におけるそれと当然に異なるのである。グローバルに共有される経営理念とローカルに生成される経営理念が、下の図のように混在するのである。

日本企業の場合、比較的多くの企業において社長は内部昇進をしているため⁸、社長の哲学と企業文化の乖離は大きくはないと考えられる。一方、海外現地法人においては、その経営者としてどのような人材を選択するかにも依存するが、現地組織の企業文化と現地法人社長の哲学には一定の乖離が予想される。したがって、本社の経営理念は容易には浸透せず、現地法人社長が能動的に浸透させるような行動を日本本社以上

に採用しなければならないと考えられる。

図表2: グローバル化した経営理念



3. 経営理念の浸透とコミュニケーション

先にも述べたとおり、経営理念の浸透をここでは、組織構成員に対して経営理念を中心に価値判断するよう方向付けることとして考えている。こうした価値判断が組織構成員においてなされていることは、成員間での高い水準での言語の一致（言語の意味や価値の一致）を意味するため、組織内のコミュニケーションの有効性は増大する（狩俣，1992，p.241）。このことが、社会文化的な背景の異なる海外現地従業員の疎外感を減じ、動機付けを促進するものと考えられる⁹。ここで問題になるのは、こうしたコミュニケーションの有効性の増大が、本社の経営理念の浸透を必要とすることなのか、あるいはローカルな経営理念を成長させることによって可能なのか、その効果の違いにある。図表2において示したとおり、海外現地法人においては、本国本社とは異なる経営理念が形成され、グローバルに共有される理念とローカルに生成される理念が混合した状態になる。コミュニケーションの有効性のみを考えれば、現地法人社長は、現地の企業文化との価値観の積集合を増大させ、ローカルな経営理念を積極的に成長させることも可能である。しかしそれは、グローバルに共有されるべき経営理念のウェイトを押し下げることになり、企業グループとしての価値観は現地従業員に理解されないことも懸念される。

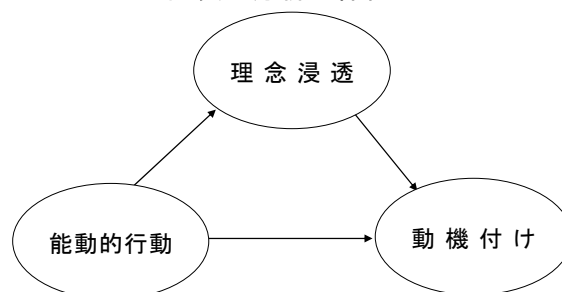
4. 実証的な分析のための枠組みの提示

以上の考察から我々は、以下のような分析のための枠組みを提示することができる。

この枠組みにおいては、現地法人社長の本社経営理念の浸透へ向けた能動的な行動（以下「能動的行動」）→本社経営理念の現地法人での浸透（以下「理念浸透」）→現地従業員の動機付け（以下「動機付け」）という影響過程と「能動的行動」→「動機付け」という影響過程の二つの経路を比較検討し、現地法人社長の「能動的行動」の効果を実証的に評価する。分析にあたっては、非常に大きな環境変化（年率10%以上のGDP成長により急拡大する市場、市場の拡大と共に多様化するニーズ、国際的なイベントなど）の中にある中国において事業展開する日系企業を対象に、2007年8月から9月にかけて実施したアンケート調査データを利用する。アンケートは、中国に事業展開（現地法人・事務所設置会社）する有価証券報告会社

（全産業）のうち、銀行など一部企業を除いた1720社¹⁰の「中国事業担当役員」宛に8月16日に送付し、9月1日までに回収した184社のデータを対象としている（回収率10.7%）。また、回答の対象となる現地法人は、各社の中国事業展開において最も重要視されている法人一社を想定してもらい回答願った¹¹。

図表3: 分析の枠組み



4-1. 分析方法

今回、上で提示した分析の枠組みを構成する変数は、公開された計量データでは測定できない変数であることから、我々は構造方程式モデル（SEM）を用いて検討することとした。SEMは、直接測定できない構成概念を含む現象を統計的に解析する手法である（豊田，2000，pp.1-2）。本報告では、SEMを用いて推定された分析モデルを、 χ^2 検定（有意水準5%）、および以下の四つの指標、GFI（0.9以上）、AGFI（ $\approx$ GFI）、CFI（0.9以上）、RMSEA（0.05未満）、により評価し、推定にあたってはSPSS社のAMOS6を用いた。

4-2. 測定方法

SEMにおいては、直接観測できない構成概念について、幾つかの測定可能な変数の合成によって表現する。測定に用いられる変数を観測変数と呼び、対象となる科学領域のこれまでの知見から適切な変数を選択するか、因子分析等により観測変数を絞っていくことになる。今回の分析枠組みにおいては、「能動的行動」、「理念浸透」、「動機付け」の三つの構成概念が包含されている。

① 能動的行動

能動的行動については、先に示したように総経理¹²自身による「現場まわり」など、情報発生源への働き掛けが重要になる（「現場まわり」）。ただし、こうした働き掛けも実情と乖離しては意味を持たないため、総経理が在中日系企業の顧客からのクレームなどの情報を収集する程度も重要となってくる（「顧客情報」）。また、総経理が能動的に働き掛ける背景には、中国事業への積極的な関与が必要となることから、総経理自身による中国事業展開構想の構築の度合いについても測定する（「事業構想」）。

② 理念浸透

本分析枠組みでは、「能動的行動→理念浸透→動機付け」という影響経路の中で本社経営理念の浸透を評価する。まず、浸透の程度をある程度直接測る変数として理念理解の程度（「理念理解」）を測定した。また本社経営理念がどんなに理解されているとしても、実際

いることにはならない。そこで判断基準として準拠する程度（「重要度」）を測定した。そして、本社経営理念が、グローバルに共有される基盤として、英語や現地（中国）の言語で明文化されている程度（「明文化」）を測定した。

③ 動機付け

動機付けについては、比較的それを直接的に測定するホワイトカラー従業員の労働意欲（「労働意欲」）を用いた。また、意欲の源泉となる満足度、特に人事評価に対する満足度（「満足度」）を測定すると共に、結果としての個人の行動であり、また在中日系企業の人的資源問題の一つの焦点である定着率（「定着率」）の状況を測定した¹³。

能動的行動、理念浸透、動機付けを測定する各観測変数は、6点尺度法により測定し、その記述統計は以下の表のとおりである。なお、サンプル数は、すべての観測変数に回答した企業146社である。

測定尺度が6点尺度法であるため3.5を一つの中間的な値と考えれば、観測変数の平均値の傾向から、能動的行動は全般的に高い水準にあることが分かる。結果的に理念浸透も比較的進んでいるようであり、経営理念に準拠した意思決定については相当程度浸透している（重要度の高さ）。また、動機付けについても、測定尺度が逆転しているが、全般的には良好な状態を示している。

図表4: 観測変数の記述統計

構成概念	観測変数	平均値	標準偏差
能動的行動	現場まわり(1: ほぼ毎日, 6: 現場には出向かない)	2.34	1.222
	顧客情報(1: 常に直接収集, 6: 対応部門の報告)	2.21	.977
	事業構想(1: 常に自ら構築, 6: 本社が策定)	2.12	1.113
理念浸透	理念理解(1: すべての従業員が理解, 6: 全く理解していない)	3.12	1.030
	重要度(1: すべての意思決定が理念に基づいている, 6: 特に意識していない)	2.64	1.137
	明文化(1: 詳細に明記している, 6: 明文化していない)	3.06	1.519
動機付け	労働意欲(1: 最低限の業務, 6: 非常に意欲的)	4.23	.885
	満足度(1: 全く満足していない, 6: 十分満足)	4.11	.771
	定着率(1: 0%, 6: 100%)	4.84	.917

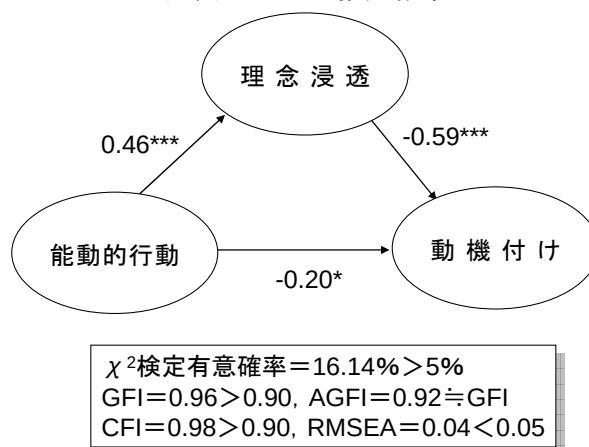
5. 分析結果

これらの観測変数を用い、図表3に示した枠組みをSEMによって推定した結果を下に示す。

各適合度指標等は、基準値を充足しており、分析枠組みと観測との適合性は高いものと判断される。構成概念間の係数については、その正負について、解釈的な意味を充足しているものの、「能動的行動→動機付け」の経路について、有意水準が10%レベルであった（帰無仮説は「係数=0」）。「能動的行動→理念浸透→動機付け」の経路における能動的行動から動機付けへの間接効果が（-0.27）であることを考えると、動機付けに対する能動的行動の直接効果は小さいものと考え

られる。なお、観測変数に関する因子負荷（標準化係数）は、次のとおりとなっており、制約条件となっている観測変数以外は、いずれも0.1%の水準で因子負荷=0の帰無仮説との有意差を検出することができる。

図表5: SEMの推定結果



図表6: 観測変数因子負荷

構成概念	観測変数	因子負荷
能動的行動	現場まわり	0.35
	顧客情報	0.90
	事業構想	0.66
理念浸透	理念理解	0.81
	重要度	0.68
	明文化	0.57
動機付け	労働意欲	0.56
	満足度	0.65
	定着率	0.65

6. 考察

以上の分析から、在中日系企業においては、総経理の本社経営理念の現地法人での浸透へ向けた能動的な行動が、直接的にも、間接的にも、現地従業員の動機付けの向上に一定の効果を有していることが確認された。ただし、直接効果と間接効果を比較すれば、間接効果においてより影響が大きく、また、直接効果に関する有意水準は今回のデータでは10%であり、能動的行動の効果は、むしろ、本社経営理念の浸透を媒介しての動機付けへの効果と考えることができる。つまり、現地最適化を追求したローカルな経営理念を成長させることは、総経理と現地従業員の距離感を縮めることを通じて一定の効果を動機付けに対して有しているが、それは限定的なものである。そうした意味において、本社経営理念との積集合の大きい、したがって、本社社長の哲学とある程度親和性を有した考え方をすると思われる、トップマネジメント層に人材を中国現地法人総経理として派遣することは、本社経営理念の現地への浸透という観点からは望ましい行動と考えられる。しかしながら、本社経営理念と現地法人の企業文化との積集合が小さい場合には、日本からの派遣人材の選任に注意を要すると同時に、現地人材の総経理等経営者層への登用などをも慎重に検討する必要があるだろう。

なお、今回の分析における構成概念「動機付け」の因子得点を計算し、その平均値0（観測変数の平均偏差

を用いているため（豊田，2007，pp.22-23）以上の群と0未満の群に分割し、大卒ホワイトカラー人材の確保状況（1：必要数確保，6：確保できず），日本国内と比較した生産性と品質（1：国内より良い，6：非常に悪い）について、平均値の差を検定したところ、いずれの変数についても、0.1%の水準で有意差を検出した。動機付けを高めることの意義が一定程度確認された。

7.おわりに

本報告では、グローバル展開する企業の海外現地法人における、経営者の経営理念浸透へ向けた能動的行動と現地従業員の動機付けとの関係を実証的に分析しようと試みたものであり、特に、経営環境の変化の激しい中国展開する日本企業を対象に検討してきた。分析の結果、中国現地法人経営者＝総経理の能動的行動は現地従業員の動機付けの向上に効果を有しており、その効果は日本本社の経営理念を現地に浸透させることを通じてもたらされることを指摘した。現地法人における経営理念が、派遣される総経理の哲学と現地の企業文化との影響を受けるため、総経理の人選と現地従業員の経営者層への登用など、慎重な配慮が必要になることが改めて確認されると共に、現地従業員の動機付けの、大卒人材確保、生産性や品質への正の効果を確認した。

しかしながら、本報告で用いたデータは、日本本社の中国事業担当役員にあてたアンケートであり、国内に居ながら現地の状況をどの程度掌握しているのか、あるいは現地に調査を依頼されたとしても、どの程度適確に現地の関係者が自身の組織を客観視できるかといった、アンケート調査において避けられない問題を含む。また、回答対象を、中国事業展開において最も重要視する一社に限定しているが、そのことが、総体としての中国事業を正しく評価したことになるのか。あるいは、構成概念を測定する観測変数の妥当性においても、十分な検討をさらに要する。そして、そもそもサンプル数が146社であり、日本企業（すくなくとも上場クラスの）全体を議論するには少ないという点にも注意が必要であり、今後一層の調査・考察を実施しなければならないだろう。

¹ 以後、断りのない限り本報告ではホワイトカラーを分析対象の従業員として取り扱う。

² 例えば、日立では、2004年から中国総代表を中国常駐としたり（日経産業新聞，2008/2/21，p.26），ソニーの中国総代表は、ソニー本社の副社長が兼務するなど（日経ビジネス，2007年4月30日号，p.113），中国事業担当の実質化と高位化が進んでいる。

³ 必ずしも日系企業のみが問題に直面している訳ではないが、内部労働市場の特殊性に基づいて競争優位性を形成する傾向の日系企業においては、人材の確保と定着に対する強い危機感が存在する。⁴ 上海市労働社会保障局のデータによれば、平均勤続年数は全体で3年10.4カ月であり（田中，2006），全国的なデータとの相違は大きくはないように思われる。また、日本以外の外資系企業においても人的資源問題は焦点となっており、Ahlstrom et.al.（2005，p.277）は、本報告同様に、会社の価値やミッションを教え込むための訓練が、中国事業における人的資源管理の方策として自薦されていることを報告している。

⁵ 日米企業を比較した加護野 他（1983，pp.32-34）によれば、日本企業においては、公式化、集権化、制度化の水準が米国企業のそれより有意に低くなっている。また、Calantone and Zhao（2001，

p.19）は、日系・韓系・米系の在中合弁企業の動機付け・調整・業績との関係を分析し、日系合弁企業での特異な調整形態の存在可能性を指摘している。

⁶ 経営環境が安定している場合には、財務管理が重要となる（清水，1995，pp.13）。

⁷ 実際には、主力製品の環境との適合関係によって様々な方策（組織フラット化、人事評価制度改革、危機感醸成による意識改革、リストラクチャリング・リエンジニアリングによる大改革）があげられている（清水，1995，pp.13-15）。いずれも、経営者の能動的な働きかけと見ることができる。

⁸ 宮島 他（2001，pp.19-23）によれば、彼らの用いたサンプル企業102社中、1960年から1993年の長年に渡り、わが国上場鉱工業企業においては、10%前後の企業のみで外部からの社長を受け入れている状況が報告されている。

⁹ 肖（2008）においては、在中日系企業における、「職務明示度」→「中国人従業員疎外感」→「中国人従業員動機付け」の関係を実証的に分析している。

¹⁰ 銀行33社と一部会社住所が不明であった企業25社を除いた。銀行については、調査時点で現地法人を設置している会社が少なく、多くが支店としての設置にとどまっているため分析対象とはしなかった。

¹¹ ご多忙にもかかわらず、大量の設問にご回答いただいた企業の方々には、ここに深く感謝いたします。

¹² 分析対象を在中日系企業とすることから、中国での呼び名に基づき、「現地法人社長」を、以後「総経理」と呼称する。

¹³ 動機付けを説明する最も洗練された基盤的モデルである「期待モデル」（Humphreys，2007，p.203）では、「満足」が個人の認識する報酬の価値を決定付け、そうした報酬の得られる期待確率との積により、具体的な個人の特定行動への努力投入量が決定されることを説明する。なお、本報告では、定着行動をそうした行動の一つとして捉え、1年後に勤続し続けている率を聞いている。

【主要参考文献】

1. Ahlstrom, D., S. Foley, M. N. Young, and E. S. Chan, "Human resource strategies in post-WTO China," Thunderbird International Business Review, Vol.47(3), 2005, pp.263-285.
2. Calantone, R. J., and Y. S. Zhao, "Joint ventures in China: A comparative study of Japanese, Korean, and U.S. Partners," Journal of International Marketing, Vol.9, No. 1, 2000, pp.1-23.
3. Humphreys, J., "Adapting the congruent temperament model with culturally specific work motivation elements," Cross Cultural Management: An International Journal, Vol.14, No.3, 2007, pp.202-216.
4. 加護野忠男，野中郁次郎，榊原清則，奥村昭博，「日米企業の経営比較」，日本経済新聞社，1983.
5. 狩俣正雄，『組織のコミュニケーション論』，中央経済社，1992.
6. 宮川満，「経済団体にみる経営理念—中心問題のシフトと代表理念—」，三田商学研究，35巻，3号，1992，pp.52-69.
7. 宮島英昭，近藤康之，山本克也，「企業統治・外部役員・企業パフォーマンス 日本企業システムの形成と変容」，日本経済研究，No.43，2001，pp.18-45.
8. 中野目純一，鷲森弘，井上理，「世界人材争奪戦」，日経ビジネス，2008年1月21日号，pp.26-33.
9. 野中郁次郎，『知識創造の経営』，日本経済新聞社，1990.
10. 野中郁次郎，「グローバル組織経営と知識創造」，組織科学，1992，pp.2-15.
11. 肖之茵，「日本企業の文化的特性と中国現地従業員の文化的背景の親和性」，亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科修士論文，2008.
12. 清水馨，「企業変革に果たす経営理念の役割」，三田商学研究，39巻2号，1996，pp.87-101.
13. 清水龍登，「日本の経営者のリーダーシップ」，三田商学研究，35巻，5号，1992，pp.1-21.
14. 清水龍登，「経営者の人事評価(1)—経営者機能—」，三田商学研究，38巻，3号，1995，pp.1-18.
15. 田中信彦，「中国の30代は、平均2年で転職する」，NBOnline，<http://business.nikkeibp.co.jp/article/world/20060602/103558/>，2006.6.7.
16. 豊田秀樹，「共分散構造分析[応用編]」，朝倉書店，2000.
17. 豊田秀樹編著，「共分散構造分析[Amos編]」，東京図書，2007.

「中国進出日系企業の現地化のための人材育成について」 —中国人社員の教育と日本的経営のグローバル化への提言—

○池崎元彦（LEC 東京リーガルマインド大学）

報告要旨：

2007年9月に発表した「中国進出日系企業における人的資源の問題—副題：中国人管理者の採用と教育問題について—」では、日系企業の現地化のための人材として日本に留学している中国人留学生の日本本社での採用と教育そして、現地日系企業への派遣が有効であることを提起した。今回の発表では採用した中国人社員の教育及び日本企業のグローバル化への具体的な提言を行いたい。

まえがき

最近（2006年11月）の中国進出日系企業アンケート調査によると中国進出日系企業における最大の経営問題は現地での中国人管理層人材の採用難であった。その問題を取りあげた「中国進出日系企業における人的資源の問題—副題：中国人管理者の採用と教育問題について—」では、主として異文化コミュニケーションの重要性の認識からのアプローチと、グローバル化時代における日本企業のグローバル経営の問題点からのアプローチを図った。その結果として中国における現地管理職人材の採用難を解決する一つの方法として、日本に留学して日本文化の一端を体得した中国人の日本本社採用と教育を行い、その中国人社員を現地日系企業へ派遣することにより現地中国人経営層の人材難の問題の解決を提言した。

上記の検討では、対象を日本のグローバル経営についてはまだ経験が少ない中小企業とし、同時に対象となる中国現地の企業形態は日本資本100%のいわゆる独資企業とし提言を行った。しかしこの提言に興味を示して中国人留学生を採用した中小企業が提言したような効果が得られれば良いと思われるが、表面的に単に中国人留学生を採用するだけでは効果どころか、新たな複雑な問題が発生する可能性が非常に高いと危惧される。そのためにここでは中国現地日系企業の現地化について、グローバル経営の面からまた人的資源の問題からあらためて、中国人留学生の採用の有効性についての確認を行う。

1. 中国における日系企業の現地化のあるべき姿の検討

中国現地における日系現地法人（以後日系企業）の運営の状況について、日本本社のグローバル化経営の進展レベルと異文化コミュニケーションに対する理解と対応のレベルから日系企業の現地化の達成度・成熟度について検討を行い、その結果として中国における日系企業のあるべき姿の実現を図ることを検討してゆきたい。まずは既存の中国における日系企業の現状を見てみる、なおモデル名は筆者がつけたもので一般的なモデル名ではない。

A) 人的関係依存モデル（中国人中心経営モデル）

これは日系企業の中国進出初期によく見られた現地化モデルであるが、中国の事情が分からない日本の中小企業の社長が、たまたま知合った、知人の紹介があった中国人を現地法人の総経理（社長）にして現地企業の経営を任せるモデルである。このモデルでは「郷に行っては郷に従え」で日本人にとっては異文化の中国のことは中国人に任せておけば安心という、日本人的な安易に中国人を信頼して任せるケースである。その結果として少数の例外を除いて、多くの失敗があり結果として中国法人の撤退（倒産・清算）事例が多く発生している。

B) 現地不適応モデル（日本人中心経営モデル）

これは日本の会社であるから日本人が中心となり現地の経営を行う、常識的にみればごく普通の日系企業の経営モデルと言える。小林（2007）によれば、このような考えに基づく経営が社内の社員の差別を生じさせている事例がある。その事例では約350人の社員の間に厳然たる社員間差別が存在し、その階層は①日本人、②準日本人（日本採用或いは日本語ができる中国人）、③招聘した外省人（高学歴などを持つ日系企業所在地以外の省からきた人）、④地元出身者員、⑤臨時工（出稼ぎ労働者）であると言う。ここで問題となるのは日本人、準日本人という経営層の存在であり、日本語ができるだけでこれ

だけの差別的地位を得られることである、このような状況では本来の意味の中国で生産或いは販売をする中国法人である日系企業のあるべき姿にはほど遠いと思われる。しかし日系企業の多くが中国では基本的にこのモデルのような経営をしているのが実態であろう。

C) 現地化未成熟モデル

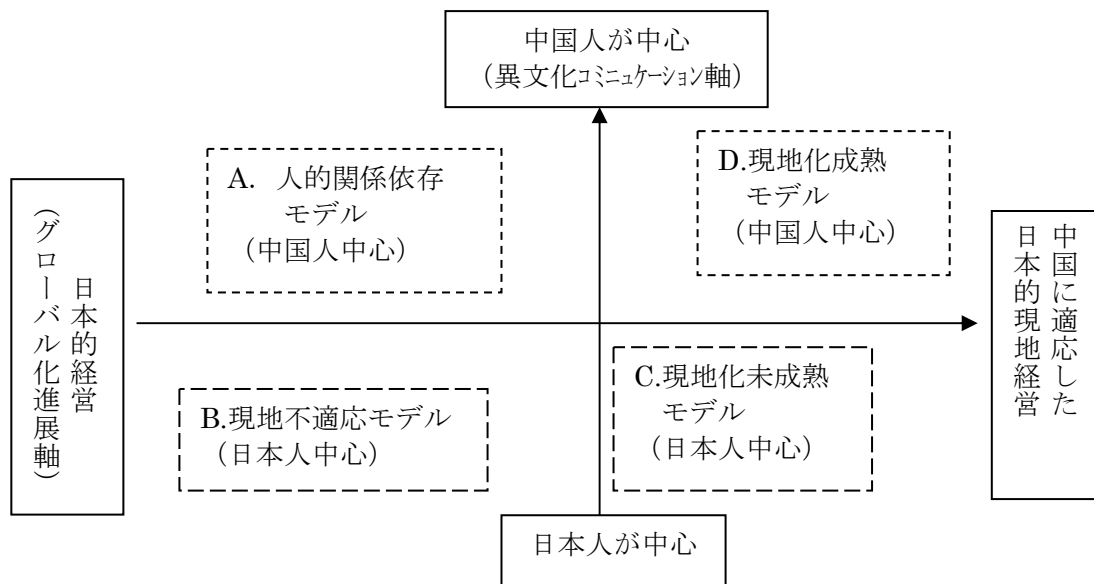
日系企業の中でも大企業に多いタイプであるが日本本社の指示に忠実に従う、本社依存型のしたがって日本人が中心にならざるをえないモデルである。例えば本社員は現地の日本人だけにしか電話やメールを行わない、現地法人からの日本への報告や指示を仰ぐ電話やメールは日本人だけが行うというケースがある。このような経営の現地化は日本人中心であり、かつ日本本社中心のものであり、このモデルでは優秀な中国人社員はやる気を失い、また将来への希望が持てない状況である。このC) 現地化未成熟モデルとB) 現地不適応モデルの差異は現地法人の経営の現地化が形式的ではあるが進んでいる、例えば特に生産部門での中国社員の登用がすすんでいる点などでB) 現地不適応モデルよりは現地化が進んでいる状況である。

E) 現地化成熟モデル

このモデルのレベルに達している企業は基本的に中国で生産し中国で販売するという経営方針を持つ日系企業で、まさに中国の企業としての経営を行っている企業である。このような会社には世界的なグローバル企業にその例があるが、中国人を実質的な経営の最高責任者として起用している。すなわち企業の経営理念にグローバル化が入っており、また異文化である中国では中国人を起用するという人的資源戦略においてもグローバル化、異文化コミュニケーションの重視が見られる。

以上で日系企業が中国において実際に行っている各種の現地経営のモデルを上げてみたが、これらのモデルを日系企業のグローバル化経営の進展度のアプローチからグローバル化度を横軸にとり、日系企業の異文化コミュニケーションの理解と重視からのアプローチを縦軸にとり、各モデルをマッピングしたのが、図1：中国での日系企業の現地化のモデルである。

図1：中国での日系企業の現地化のモデル



このようなモデルとして類型化することで、中国における日系企業の現地化とその現地化の目的である中国での経営資源の効率化が図れ、中国での製品の生産コストの低減や品質向上さらには研究開発を進められるのである。そして中国市場での製品の位置付けが図れマーケットシェアの拡大が図れて日系企業である現地法人の経営成績が上がり、その結果、日本本社への利益の還元が行えるようになるのである。

つぎにはこの成熟モデルの重要な要因である異文化コミュニケーションの理解と解決に資する中国人管理者層の人材の採用難の解決の一つの方法として提言した日本留学中国人の採用と教育、そしてその中国人留学生を採用し教育する日本企業のグローバル化について下記で検討することにする。

2. 中国人留学生の採用と教育の留意点

「中国進出日系企業における人的資源の問題―副題：中国人管理者の採用と教育問題について―」の提言として日本と中国の異文化コミュニケーションの担い手として中国人留学生の採用と教育を提言したが、中人留学生出身の中国人社員が、全ての点で優れていると言うわけではないので、留意すべき点について下記で検討を加えたい。この目的は日本人社員と中国人社員が共通の認識を持ち、同程度の業務能力を持ち、その結果、御互いが信頼して、協力し合って中国法人の現地化のために協力をするベースをつくるためである。したがって中国人社員が大学で経営、国際貿易或いは IT 技術などを専攻して一定の知識を学んでいてもその知識レベルを尊重しながらも、現場で仕事ができるように厳しく教育をすることが重要である。これらの基本的な教育を受け、それを仕事に生かして始めて中国における日系企業経営に貢献できる人材に育つのである。

①日本語の能力に対しては留意が必要：

日本の大学の授業は基本的に日本語で行っているために、留学生の日本語のレベルは基本的な日本語でのコミュニケーション能力があると理解されている。しかしこのような一般的な、一方的な思い込みは大きな問題の原因となるケースが多いことをまず理解しておく必要がある。一般的に日本語特に業界特有に専門用語については、同じ業界で働いていない日本人でも理解出来ないケースが多い。そしてまた業界においても、また一般的にも日本語には外来語が多く使われるので中国人が理解出来ないケースが多い。このことに留意して中国人社員の OJT の教育においても中国人社員に対しては業界用語、外来語に慣れさせる、そして使わせて、理解しているか確認をする指導が必要である。

さらにビジネスに携わる社員としての基本的なビジネス会話についても教育が必要である。日本語ができると言っても、学生時代は基本的に日本人の友人すなわち大学生同士の会話が多く、いわゆるビジネスで使用する日本語についての教育は必要である。これは会社の社内でのビジネス会話、そして対外的なビジネス会話については厳しく指導・教育をして実際に使えるレベルまで注意深く指導する必要がある。

②日本人のビジネス習慣への理解を深めさせる：

中国人社員はビジネス経験はアルバイトをしたという程度の経験しかないと考えて特に社会人としてまたビジネスマンとしての OJT での教育が非常に重要である。これは中国人社員に限ったことではない、日本人の新入社員にも同じように社会人の常識からまたビジネスパーソンとしての常識から始めて新入社員、中堅社員、管理職社員などの階層別の教育が必要である。このような基本的な教育を受けてない、実践できない中国人社員に安心して仕事を任せることはできない。

③中国ビジネスを知らない中国人社員：

日本の中小企業の社長の失敗に一番多いのが、中国社員に仕事を任すことである。中国人であれば中国ビジネスが分かっているとの単純な思い込みが失敗の原因である。中国人社員は大学生として日本に留学したもので、中国のビジネスを経験していない、したがって中国のビジネス習慣は元より、中国ビジネスに潜むリスクなどは全く理解していないのである。このような基本的な事を知らずに失敗している例は非常に多い、これは中国人社員の責任では無い、そのようなことを理解せずに任せる日本企業の社長の問題である。このような問題が発生しないように中国人社員には中国ビジネスに精通した、経験の豊富な日本人社員に OJT にて中国ビジネスの実態についての勉強が必要である。

④中国人社員を日本企業の仲間として受け入れること

日本本社の社員として中国人社員を受け入れる意味は、現地化の重要な人的資源として採用するためであるが、さらに重要なのは日本本社社員という身分保証、終身労働契約を結ぶことである。そして日本本社社員としての意味は日本の会社の社員である、同じ釜の飯を食うという、伊丹のいうところの従業員主権主義の日本的経営の恩恵を受けさせることであり、それにより中国人社員に対して待遇面、生活面などで安心できる精神的なよりどころを与えることが非常に重要な意味がある。このことを中国人社員に理解させ、体得させるようなことが一番重要な教育と考える。

以上、中国人社員に期待が大きいために厳しく教育するの重要性を強調したものである。

3. 日本企業の現地化のための日本本社のグローバル化対応経営理念の重要性について

日系企業アンケート調査で日系企業の現地経営の最大の問題点が現地経営の中心となり大きな期待がよせられている、中国人管理者の採用難であり、また採用してもすぐに転職する結果としての離職率の高さである。この転職についての中国人の上げている理由は下記のことが既に明らかになっている。

すなわち、日系企業の人気がない、日系企業の給与が安い、日系企業は昇格が遅い、日系企業はキャリアパスを明確に提示しない、海外研修の機会が少ないなどなどである。これらの不満の解決については多くの論文や文献で分析され、対処方法が提言されているのでここでは検討をしない。

但し、日本企業が考えなければならない基本的で重要な問題は、今のグローバル化の時代における日

本の中小企業の経営姿勢すなわち経営理念の中でグローバル経営を真剣に考えているかどうか、すなわち経営理念の中にグローバル化に関する経営哲学の位置付けがしてあるかどうかの問題である。日本企業の初期の中国進出期には縫製業、雑貨製造業などのいわゆる中小企業性製品のメーカーが多く、外国進出という現実に対応した経営の基本である経営理念の変革には考えが及ばなかったと思われる。

一方、欧米諸国のグローバル企業はその長い歴史の中で、海外における現地経営についての経営理念が確立しており、その経営理念に基づく現地化が行われている。この日本企業の欧米企業のグローバル経営の歴史と経験の差が、中国という第三国で各国の外資現地企業で働く中国人にとってはよく見え、どちらの現地経営の方が条件が良いか中国人として受け入れられるかが判断できるとと思われる。しかし中国人の外資企業に対する見方が正しいかどうか、どちらが中国人にとって有利かは未だ分からない。

例えば新に採択・施行された労働契約法の終身雇用問題に敏感に反応した欧米系の進出企業は 2007 年 1 2 月前に多くの従業員の解雇をしたところが多い、このような現実を目にした中国人の欧米に対する考え方に変化が起これば日系企業に有利な雇用情勢になる可能性も受けられる。

したがって、中国へ進出して現地法人を設立し、継続して経営をする日本企業にとっては、グローバル経営についての理念をしっかりと確認しておく必要がある、現在の経営理念がグローバル化に堪えるものであればその確認、そしてグローバル化に堪えるもので無ければ、新たなグローバル化の理念を入れた経営理念の検討と明文化が必要になる。

すなわち、経営理念に裏づけされた確固たるグローバル化経営を行わなければ、本社の経営もましてや外国である中国での現地経営の基本方針が立たないからである。例えばここで取上げる日系企業の現地化の中核的な人材である中国人の待遇についてもこの理念により大きく対応が異なってくる。すなわち相変わらず日本人中心主義で現地経営をするなら、日本人の高い給料がコスト競争力を阻害する可能性がある、また日本人中心の現地経営で中国人の勤労意欲が低下すれば製品の品質や生産効率に悪影響を与える可能性がある。このように本社の経営理念や現地日系企業の経営理念が具体的な日々の経営に小さなことから大きなことまで影響してその結果、現地企業の死命を決することになってくる可能性は大きい。

まとめ：

すでに現地化のモデルのマッピングシートで概念的な日系現地法人の経営の現地化のありかたを日本企業のグローバル化進展度軸と異文化コミュニケーション軸で示したが、中国という社会主義市場経済体制と異文化という外部環境（投資環境）に対処したグローバル化の経営理念に基づく中国法人の現地化方針を持ち、その方針にもとづき各種の戦略を進めることが重要である。特にその中でも人的資源戦略の中で中国人社員の教育と幹部社員への起用が必要である。なおあまりにも当然であるがために日本人社員の中国に対する理解と中国語の修得などの基本的な問題については触れなかったがこの点については日本企業ではまだまだ認識が不足している点については留意が必要と思われる。

あとがき：

日本と ASEAN との FTA・EPA の締結や締結予定の流れ、さらに東アジア経済共同体構想の進む中で日本企業はグローバル化対応の経営理念を確立してゆく必要があり、なかでも中国進出日系企業の現地化の重要性は高まっている。その中の人的資源戦略の中核をしめる中国人社員の確保はグローバル化社会での異文化コミュニケーション摩擦の問題を解決するための重要な戦略である。そしてその期待される中国人の日本留学生や中国の労働者は新しい終身雇用制度を骨子とする 2008 年 1 月 1 日より実施された中国の労働契約法の下での新しい就業意識の変革が求められている。このような企業をとりまく経営外部環境と内部環境の変化の中で日本企業は中国現地経営についての新たな取組みを進めなければならない、その一助となればと考えてこの研究の発表をした次第です、すこしでもお役にたてれば幸いです。

参考文献：

伊丹敬之：「日本型コーポレートガバナンス・従業員主権起業の論理と改革」2004 年

西田ひろ子：「米国、中国進出日系企業における異文化コミュニケーション摩擦」2004 年

日本政策銀行・日中投資促進機構：「第 9 次日系企業アンケート調査」2007 年

小林誠一：中国で売る一進出企業の経営ノウハウ（蒼蒼社）2008 年

井上一幸：中国人ワイトカラーの採用一日中ビジネスネットワーク第 50 回記念講演 2008 年

国内ビールメーカーに見る財務行動分析

○ 三好 出（立正大学）

(1) 報告目的

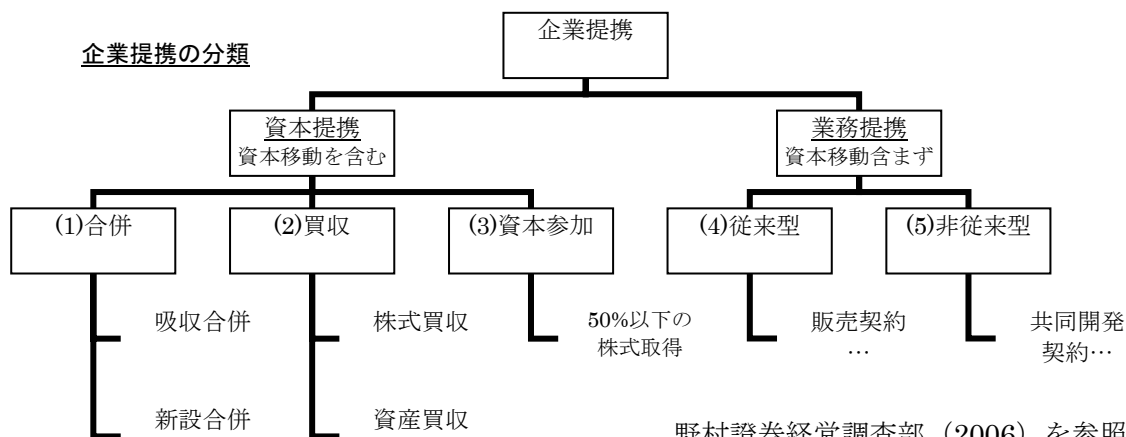
日本国内のビール系飲料は1997年から漸減傾向であるが、中国のビール生産量・消費量は、2003年に米国を抜き、その後も拡大しており、また中国は酒類販売が認められる18歳以上が9億人とも言われ、世界のビールメーカーが覇権争いを広げている市場となっている。本報告では、その中国に進出しているビールメーカーでも、日本国内の企業（麒麟麦酒株式会社）を中心に財務行動を整理することが目的である。

(2) 企業提携の分類

西村（2007, p.17）によれば、企業提携という言葉は時代とともに変わってきており、トップマネジメントレベルだけでなく、事業部の部長レベルであっても提携契約文書によらない戦略的な内容を含む契約を交わす範囲も「企業提携」に含めることが可能であると示している。では、全社的企業提携から部門企業提携までの範囲を含める企業提携はどのような関係に分類できるのだろうか。

一般的には資本移動を含む「資本提携」（資本関係）と資本移動を含まない「業務提携」（契約関係）に分類することが可能である（安田，2006を参照）。

資本提携を大きく分けると(1)合併、(2)買収、(3)資本参加に分類され、業務提携には(4)従来型（販売契約、フランチャイズ契約、ライセンス契約など）と(5)非従来型（共同開発契約、生産委託契約、共同販売契約など）が含まれる。



M&Aは合併（Merger）と買収（Acquisition）の略語であり、ある企業またはある企業を構成する事業と他の企業または他の企業を構成する事業とが一つの報告単位に統合される取引であり、相手企業の経営支配権の移転を目的とする経営活動である。

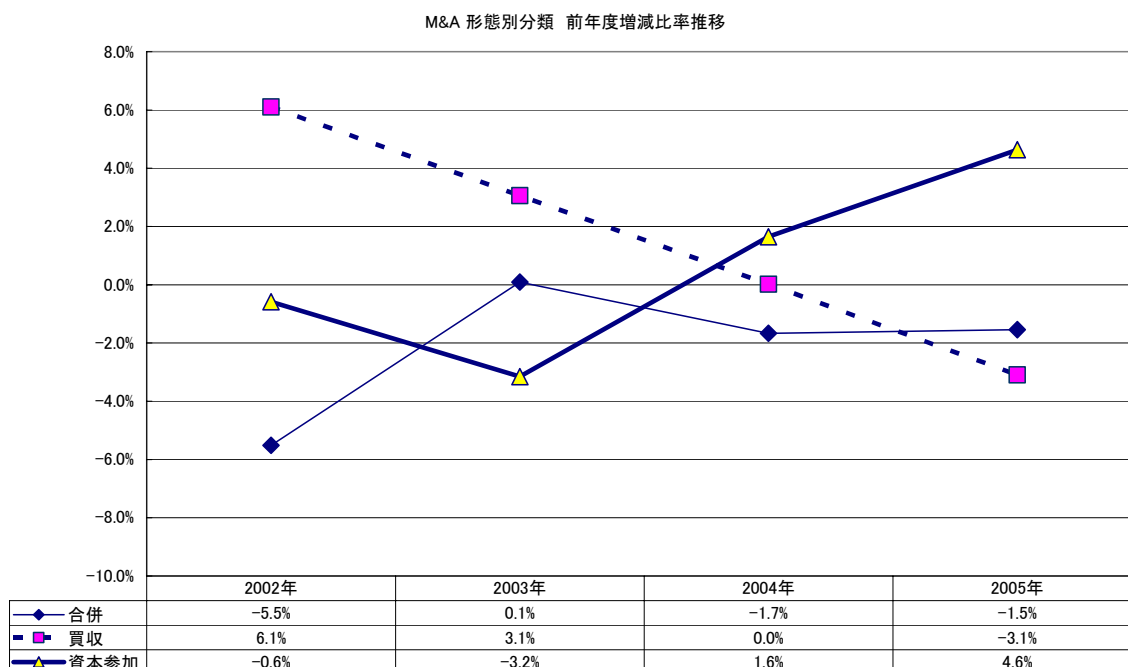
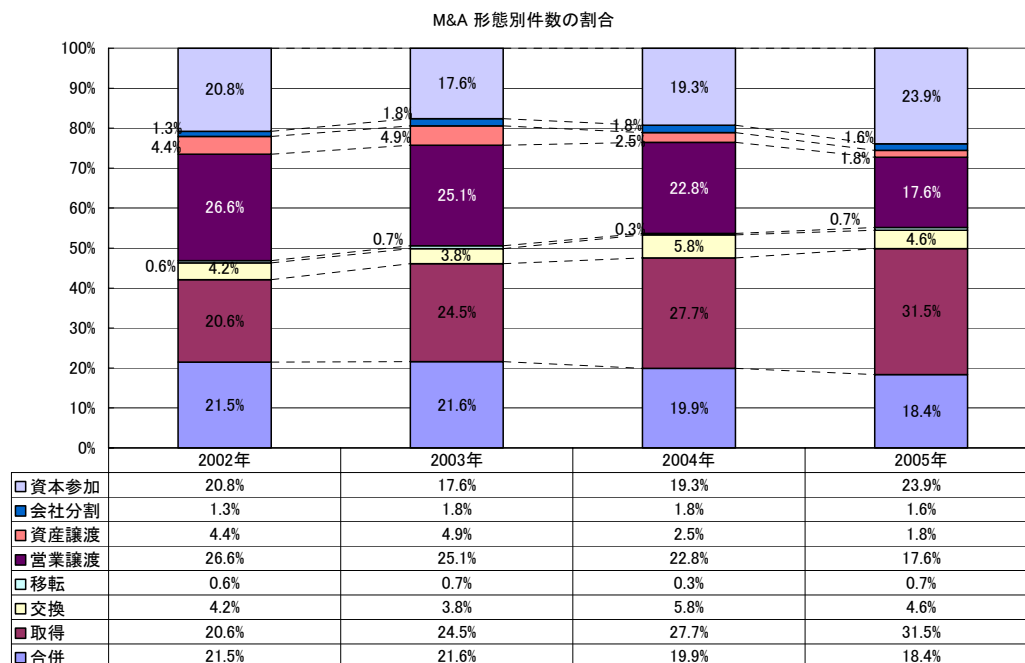
資本提携の(1)合併とは、株式の交換等をおして2つ以上の会社が合体して1つの会社になる行為であり、ある会社が他の会社を吸収合併の形態（吸収合併）と、複数の会社が消滅し、新しい会社を設立する形態（新設合併）の2つがある。吸収合併の最近の例としては、HOYAがTOBで子会社化したペンタックスを吸収合併することにより経営統合する発表を上げることができる（2008年2月25日、日経新聞朝刊公告）。また新設合併には2003年9月に三越・名古屋三越・千葉三越・鹿児島三越・福岡三越の百貨店5社による新・「三越」として株式会社三越の例を上げることができる。

資本提携の(2)買収とは、50%超の株式取得を意味する「株式買収」と、事業または固定資産の取得を意味する「資産買収」に分類される。「株式買収」はさらに株式を金銭で購入することによる株式「取得」、金銭で購入するのではなく完全子会社化するために、子会社化する株式を取得する際にその対価として自社の株式を交付する株式「交換」、純粋持ち株会社を新設し、純粋持ち株会社が完全親会社として既存の会社を完全子会社として支配する目的で行われる株式「移転」の3つに分けることができる。なお、純粋持ち株会社とは、通常の事業は行わずに、完全子会社の支配・管理を主たる業務として行う

会社のことを示す。一方「資産買収」は、営業権や事業部門の取得である「営業譲渡」、事業の分離独立や既存の事業会社を純粋持ち株会社へ移行する目的のため、既存の事業会社が所有する事業を移転させることにより、既存の会社が2つ以上に分割される「会社分割」、固定資産の取得である「資産譲渡」の3つに分類される。

資本提携の(3)資本参加は、50%以下の株式取得であると定義され、緩やかな支配を意味する。

(3) 資本提携の傾向



資本提携を広義のM&Aとした場合、日経済新聞、日経産業新聞、日経金融新聞、日刊工業新聞、Fuji Sankei Business i の5紙に具体的な発表が掲載された時点でM&A件数をカウントした野村證券経営調査部（2006）の結果を整理すると、とりわけ前年度増減比率の推移からみても、資本参加が増加している傾向にある。

上図のM&A形態別件数の割合は「資本参加」、「会社分割」、「資産譲渡」、「営業譲渡」、「(株式) 移転」、「(株式) 交換」、「(株式) 取得」、「合併」をM&Aとしたときの2002年から2005年の構成比の推移を示している。また、上図の「M&A形態別 前年度増減比率推移」は、「図 企業提携分類」の

資本提携の(1)合併、(2)買収、(3)資本参加に合致ように件数を集計し、2002年から2005年のそれぞれの構成比を求め、当年の構成比から前年の構成比の差を増減率としている。

資本参加の場合、相手の過半数に満たない株式を引き受けて資金提供するということは、資金提供者みずからはその株式を保有することを意味しているがゆえに、場合によっては狭義の意味でのM&A、つまり「買収」の第1段階として少数の株式を取得する手段としての資本参加も考え得ることができる。しかし、買収の伸び率が低下し、一方で資本参加の伸び率が上昇していることを鑑みると、資本参加の前年度増減比率の正の傾向は経営支配権を目的としたことが主眼ではなく、シナジーの追求、新規事業への進出など「買収」で目指す効果を別の形で達成するための方法が増加傾向であると考えることが推測可能である。

(4) 麒麟麦酒株式会社の行動

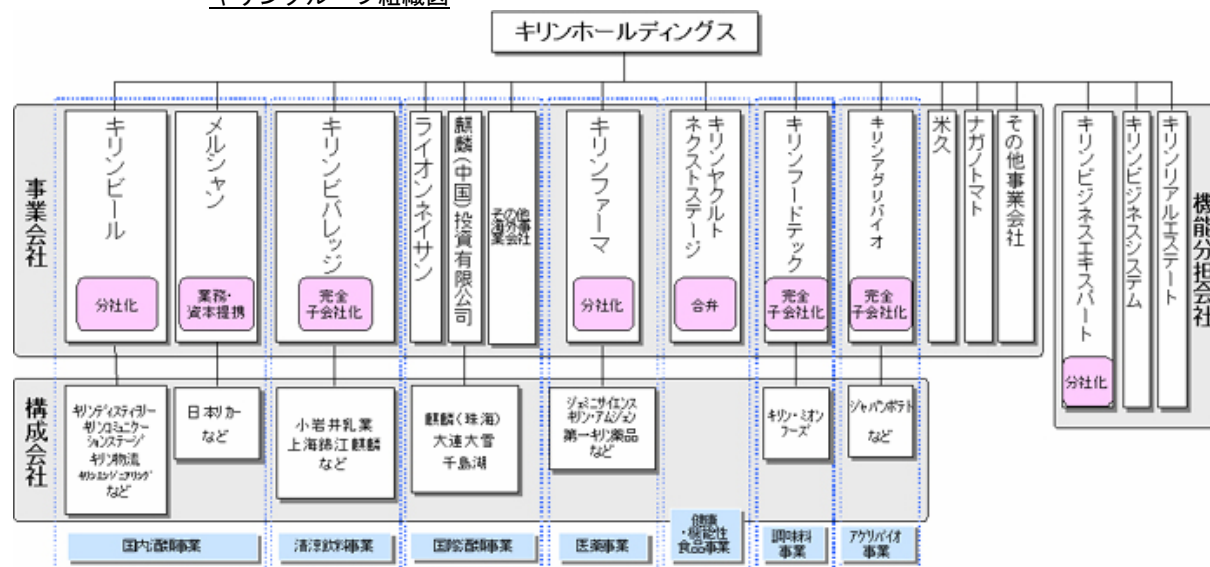
資本参加の動向が増加する時期に、麒麟麦酒株式会社は中国のビール市場に注目し進出する行動に出ている。2004年10月には遼寧省大連のDALIAN DAXUE BREWERY社に資本参加し、発行株式数の25%を保有した。2004年12月には中国全土での酒類事業を統括する持株会社である麒麟(中国)投資有限公司を麒麟麦酒株式会社の完全子会社として上海市から認可があり、2005年1月から開設した。2005年11月には麒麟麦酒株式会社のグループ会社である広東省珠海市KIRIN BREWERY(ZHUHAI)社に新たなビール工場を建設するとともに、当社の共同出資パートナーである統一企業が保有する持分40%をすべて取得し、実質完全子会社とした。新工場は2007年6月に竣工した。2006年12月には浙江省杭州市にあるHANGZHOU QIANDAOHU BREWERY社と合弁契約を行い同社の資本の25%を出資する資本参加を行い、将来的には49%まで出資持分を増す権利を取得した。

麒麟麦酒株式会社の中国における企業提携

会社名	所在	執行年月	備考
DALIAN DAXUE BREWERY 社	遼寧省大連	2004年10月	資本参加
麒麟(中国)投資有限公司	上海市	2005年1月	完全子会社開設
KIRIN BREWERY (ZHUHAI) 社	広東省珠海市	2005年11月	合併(株式譲渡)
HANGZHOU QIANDAOHU BREWERY 社	浙江省杭州市	2006年12月	資本参加(合弁)

一方、麒麟麦酒株式会社は2006年7月に吸収分割(会社分割)をおこなうことにより、純粋持株会社制を導入した。

キリングループ組織図



出典：キリン_ニュースリリース_2007.2.7

(旧)麒麟麦酒株式会社(分割会社)は完全子会社(承継会社)である(旧)キリンホールディングス株式会社、キリンファーマ株式会社、麒麟ビジネスエキスパート株式会社に業務承継し、各社の純資産額を考慮したうえで承継会社は分割会社に株式を割り当て交付した。承継会社は完全子会社であるため分割による減少する資本金等はないままで分割会社が継承会社3社の全株式を保有する純粋持株会社となった。さらに、(旧)麒麟麦酒株式会社の商号を「キリンホールディングス株式会社」(新)に、(旧)キリンホールディングス株式会社の商号を「麒麟麦酒株式会社」(新)に変更することにより(旧)

キリンホールディングス株式会社が承継した業務内容と商号が一致させることと、新たな親会社と既存の子会社との関係をそのままに継続させた。

(5) 中国におけるキリングループの財務行動

麒麟麦酒株式会社は 2006 年 5 月に 2015 年に向けたキリングループ長期経営構想「キリン・グループ・ビジョン 2015」(略称：KV2015)を策定した(キリン_ニュースリリース_2006.5.11)。

KV2015 の中では 2015 年の目標海外比率 30%を実現することを目指し、高い成長性が期待される中国で事業拡大に関する目標と手段を列举すると次の通りである。

<目標>

- ・新たな成長基盤の確保
- ・中国の麒麟(中国)投資有限公司などのグループ会社との連携によるグループシナジー拡大
- ・「技術力」と「顧客関係力」をキリングループの強みとして現地化を推進し、地域の文化やニーズを反映した商品・サービスを提供

<持株会社>

- ・機能をグループ全体の経営戦略機能とそれに伴う専門サービス機能に絞り込んでスリム化
- ・成長機会となる投資案件の発掘と適切な優先順位付けによるグループ最適の投資判断
- ・R & Dの技術成果や知的財産のグループ全体での活用推進

・新規事業の創出と育成

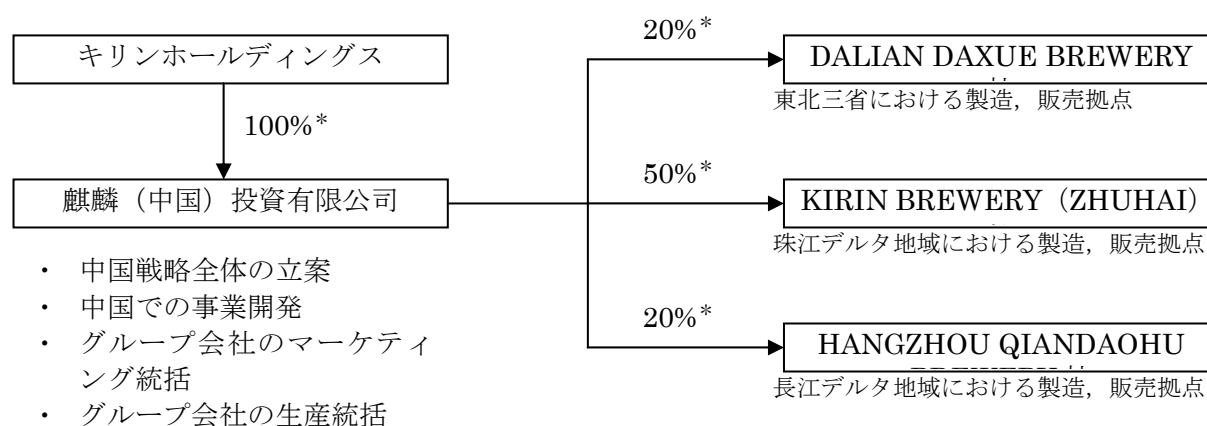
- ・事業間シナジーの促進

<事業会社>

- ・権限の委譲と同時に責任の明確化
- ・市場に密着して環境変化への対応スピードを向上
- ・柔軟な資源配分とそれに伴う投資
- <汎用性のある専門サービスなど>
- ・分社する機能分担会社を集約

キリングループは中国市場に対し、グループシナジーの拡大と現地化を推し進める方針である。その手段として、麒麟(中国)投資有限公司に権限を委譲させ、狭義の意味でのM&Aとは異なる目的である協力関係による事業拡大と短期間での実現を達成させるために、資本提携を含めた業務提携をおこなうための財務行動を選択していると一先ずは考えることが可能であろう。

中国市場におけるキリングループの財務行動のスキーム図



※キリングループの出資合計

出典：キリン_ニュースリリース_2005.1.5 を参考に加筆修正

(6) 今後の課題

上記の整理で示した財務行動のスキームの結果による海外比率の貢献度、回転率などを含めた財務効率などの問題については今後の課題としたい。

参考文献

- 『戦略提供 (アライアンス)』, 松崎和久 著, 学文社, 2006
 『競争環境における戦略的提携：その理論と実践』, 安田洋史 NTT 出版, 2006
 『成功する企業提携』, 西村泰洋 著, NTT 出版, 2007
 「2005 年の日本企業に関連する M&A の動向」, 野村證券経営調査部, 2006, Press Release
 KIRIN_ニュースリリース_2004.11.24
 KIRIN_ニュースリリース_2005.1.5
 KIRIN_ニュースリリース_2005.11.24
 KIRIN_ニュースリリース_2006.5.11
 KIRIN_ニュースリリース_2006.11.16
 KIRIN_ニュースリリース_2006.12.15
 KIRIN_ニュースリリース_2007.2.7

中国のセキュリティサービスの品質を向上させるためには

○田中 健一郎(セコム株式会社)

現在、セコム株式会社は1993年12月に大連に拠点を設立し、1994年7月に日本と同様にオンラインセキュリティサービスを稼働後、沿海部を中心に5箇所の拠点を展開しております。昨年には家庭向け警備であるホームセキュリティサービスの提供を開始しております。

中国のセキュリティサービスは、中国の警察組織である公安が事実上の許認可権限を持ち、彼らの同意なくしては実際のサービス提供はできません。また、公安自らがセキュリティ会社である「保安服务公司」を設立し競合相手として立ちふさがっています。

その事実上、中国の公安が実権を握っている中国のセキュリティサービスの品質はどの程度のものであるか、実際の仕事を通じて検証した点を報告致します。



写真 王府井でのお祭りの様子

上記の写真は王府井で行なわれたお祭りの様子です。赤丸で囲んだところにたくさんの警備員がおり、本来は雑踏警備や多数押しかける市民の整理、誘導を行なわなければなりません。しかしながら実態は写真から分かる通りお祭りの見学に熱心で本来の業務を全く行なっておりません。

このあとも警備員は雑談やお祭り観賞に熱心で、結局終了までこのような状態でした。逆に押し寄せる市民で現場は混雑というより混乱していました。進行方向の規制も出来ていない状態であったため、人の流れがコントロールできておらず、あちこちで危険な状態となっておりました。

この例から分かる通り、空港などの一部重要施設を除いて、警備員が警備員たる仕事を実施している

状況は中国においては、ほとんど見ることはできません。

また、警備員という職種は中国において高いポジションにはありません。高卒、中卒の人材が登用されていることが実態です。いわゆる日本の３Ｋ職場と同様の状態で、職業倫理の高い人材が入ってこない状況でもあります。

上記のような中国の状況の中で警備員の質を向上し、セキュリティサービスの品質を向上させるためのポイントを発表させていただきます。

コンテンツビジネスに見るアジア展開の課題

○加藤敦宣（成城大学）

1. はじめに

近年、我が国でコンテンツビジネスが脚光を浴びつつある。コンテンツとは端的に言うなればイメージ、動画、音楽、文字など表現情報の総称であり、これ（もしくはこれら）を事業展開していくのが、コンテンツビジネスである。米国のウォルト・ディズニー社などがこの典型的な事例であるが、日本においても多種多様のコンテンツビジネスが存在している。この中でも日本がグローバルに強みを持つのは、海外評価も高いアニメーションであろう。本稿では、ホビービジネスにおけるリーディング・カンパニー、バンダイに焦点を当て、同社が所有する知的資産であるコンテンツを活用しつつ、中国市場への展開を推進している実態と、その上で現在直面している問題点について報告を行う。

2. コンテンツビジネスの体系

「コンテンツ」とは、様々なメディア上で流通する映像、音楽、ゲーム、図書など、動画・静止画・音声・文字・プログラムなどの表現要素によって構成される『情報の内容』と定義される（経済産業省商務情報局 [2007]）。この中でも特にデジタル情報により構成される情報は「デジタルコンテンツ」と呼ばれる。コンテンツは通常、それ自体では存在し得ず、パッケージやインターネットなど何らかのメディアを必要とする。このコンテンツとメディアの組み合わせにより、DVD やデジタル放送、電子書籍など様々なタイプの商品が生み出すことが可能となる（表 1 参照）。しかも、これらはメディアを組み合わせることで相互補完することも可能である（これをメディアミックスと言う）。ウォルト・ディズニー社に見られるように優れたコンテンツに基づくメディアミックスは、他社には真似の出来ない強固なコンピタンスを創造することも可能である。しかも、それらは知的財産として法律的な保護対象であることから、長期的なブランド力を構築できることもビジネス上の魅力の 1 つとなっている。

3. コンテンツ企業バンダイ

バンダイはホビービジネスにおける優良企業である。キャラクタービジネスで他社に比べて高い優位性を持っており、ゴジラ、ウルトラマン、仮面ライダー、ガンダム、デジタルモンスター、アンパンマン、たまごっちといった人気キャラクターを有している。同社は、これらを活かしたキャラクター商品、電子玩具、模型、玩具菓子などを展開するだけに留まらず、動画配信、携帯電話向けコンテンツ、ゲームソフトなど各種コンテンツビジネスへも積極的に事業展開を行っている。同社の強みは子供時代に抱えたファン層を、そのまま継続的に惹き付けていることであろう。少子化で子供の数自体は減少してい

るが、玩具を卒業した子供がゲームへ、さらに携帯電話・インターネットへと進み、彼らが成長して家庭を持ちとなると、また自分たちの子供と一緒に玩具を楽しむ、といったサイクルがビジネスモデルの中に自然と組み込まれている。

なお、2005 年にはナムコと経営統合を果たし、バンダイナムコホールディングスとして持ち株会社に移行すると共に、同社がこれまで優位性を持ち得なかったゲーム市場への梃子入れも行っている。2006 年度の市場調査では、電子玩具市場（総出荷高 565 億円，24.8%）模型・ホビー市場（総出荷高 368 億円，37.5%），女兒キャラクター玩具市場（総出荷高 265 億円，21.5%），玩具菓子市場（総出荷高 641 億円，27.4%），カプセル入り玩具市場（総出荷高 302 億円，55.3%）でトップシェアを占めている（百分率はバンダイの市場シェア）。

4. 主力キャラクター商品「ガンプラ」

「機動戦士ガンダム」とは 1979 年に放送開始をした TV アニメ番組であり、劇中に登場してくるロボット（モビルスーツと呼ばれる）をプラスチック・モデルとして商品化したモノが「ガンダムプラモデル」（略称：ガンプラ）である。この「ガンプラ」は 1980 年に第 1 号が発売されているが、28 年も経過した現在においてもシリーズ化されて販売し続けており、10 歳前後の小学生から 40 代の大人まで幅広い年齢層によって支持されている。この「ガンプラ」は同社の静岡工場、バンダイホビーセンター（BHC）で全て生産されており、国内市場向けのみならず海外市場向け製品も同工場で生産されている。

バンダイでは特にこの「ガンプラ」の開発製造には力を入れており、同社のプラモデル製造のノウハウの全てがここにある、と言っても決して過言ではない。「ガンプラ」で最も特徴的な技術は 2 つある。1 つは「多色成形技術」である。組み立て前のプラスチックに予め彩色が施されている為に、塗装をせずにプラモデルを組める点が長所である。この技術の興味深い点は、1 つの金型に最高で 4 色もの異なる樹脂を流し込み、これをそれぞれ色の付いた独立パーツとして一体成型している点である。普通に行うと異なる色の樹脂同士が混ざり合う等の問題が起こり易い。また、流動解析により簡単に解決できる問題でもなく、職人技術に裏打ちされた簡単に真似の出来ない技術となっている。このような優れた技術を持っているメーカーは、現在のところバンダイ 1 社のみである。もう 1 つは「スナップフィット方式」という成形技術である。これはパーツの細部に凹凸を作り出し、それらを互いにはめ込むことで、接着剤を使うことなくプラモデルを組み立て出来る成形技術である。これら技術によりシンナーなどの揮発性塗料に起因する健康問題を解決すると共に、興味のある子供なら誰でも手軽に組み立てを楽しめる商品となっている。

5. 強みを活かし切れない中国市場

中国でコンテンツビジネス展開を行っていく場合に決定的な問題となるのが、日本で強みとしている方法が、十分に生かし切れないことである。バンダイはアニメ放送を主軸としたメディアックスにより、非常に有効なマーケティングを行っている。通常、国内であればアニメ放送は毎週放送され、視聴により波及的にファンが生み出されていく。アニメの放映開始と同時に垂直立ち上げを行い、プラモデルを初めとするホビー製品が店頭にスタンバイさせ、放送によって興味を持ったファンの初期需要を素早く満たしていく様になっている。

次に、子供向け雑誌においてはマンガなど連携企画による記事掲載をし、さらなる需要拡大、継続的なユーザーの取り込みを図る。また、関連サイトを立ち上げて番組の補完情報を提供したり、あるいは放送後に動画配信したりするなど、ネット環境にアクセスできる購買層にも訴求していく。先に言及した「ガンブラ」では、ユーザーの作品などを雑誌掲載するなどし、ユーザーとメーカーの双方向性を生み出すと共に、他のユーザーへ新たな楽しみ方を提示する、といったことも行われている。

しかし、中国の場合には、日本のアニメ番組は厳格に管理されており、簡単にこれを放送することがそもそも出来ない。また、日本の様に子供向け雑誌が充実している訳でもなく、有効なメディアミックスが採れないのが実情である。根本的な決め手を欠いてしまっているのである。さらに「ガンブラ」を中国市場で展開するとなると、対象となる購買層は日本国内と大きく異なる点も注目に値する。実際、これらを購入するのは20代から30代の富裕層である。先にも述べたがバンダイでは主力商品である「ガンブラ」を日本国内から輸出しており、この為にどうしてもコストが嵩み、本来の購買層であるはずの子供達が購入できていない。「ガンブラ」に関しては品質保持とノウハウ保護の観点からブラックボックス化が図られているため、今のところ海外生産に踏み切る予定はない。従って、このジレンマが解消されることは、当分ないと考えられる。

また、コピー商品の流通も挙げられる。これはあらゆる製品分野において言えることであろうが、やはり、安価で酷似したパッケージを持つ類似製品が売られている。日本で製造される本物と比較すると、可動部分などが甘く低レベルな製品となっている。中国市場では普遍的に見られる現象であるが、これについて地道に対処していくしか方法はない。コピーの問題としてもう1つ挙げられるのは、インターネットの功罪である。日本で放送されたアニメ番組は動画サイトを通じてアップされ、すぐにコピー動画が閲覧可能な状態となっている。これ自体は完全に著作権法違反である。しかし、中国当局によって放送が制限されている状況においては、結果的にブラウズ出来る年齢層の購買意欲を掻き立てている一面もある。このようなことも先に言及した富裕層が、実際の購買対象となっていることと関連性は高い。

6. 考察

コンテンツ産業が中国市場で展開していく場合、日本国内と同様の方法で強みを発揮していくことは難しいと考えられる。特に中国の場合に政治体制の違いから、放送・出版に対する当局の規制は格段に厳しく、外国企業である日本企業がこれを自由に取り扱うことは考えにくい。コンテンツはメディアを必要とするので、これが足枷として作用しているのは自明である。ただ、その一方で日本のコンテンツに対し、中国の一部の富裕層が敏感に反応しているのもまた事実である。決して日本製品に魅力がない、という訳ではない。今回得られた知見からは、コンテンツビジネスで中国市場への参入を目指すのであるならば、日本企業のコントロールの効くインターネット上においてビジネス展開をし、そこで収益基盤を構築していく方法を模索するのが、最も合理的な選択肢であると考えられる。

表 1 コンテンツの体系

		パッケージ	インターネット	インターネット対応携帯電話	拠点サービス	放送
映像		•DVD （セル・レンタル） •ビデオカセット （セル・レンタル）	•映像配信	•映像配信	•映画 （映画館） •映画 （映画館以外で上映）	•地上波番組 •BS番組 •CS番組 •CATV番組
音楽・音声		•CD （セル・レンタル） •DVD （セル）等	•音楽配信 •MIDI・DTMデータ配信	•音楽配信 （着メロ・着うた等）	•カラオケ •コンサート	•中波・短波番組 •FM番組
ゲーム		•ゲーム専用機向け ソフト •PC用ゲームソフト	•オンラインゲーム	•携帯電話向けゲーム	•アーケードゲーム	
図書・新聞、画像テキスト		•書籍 •雑誌 •新聞 •データ集 •電子辞書 等	•データベースサービス •電子書籍 等 •Webサイト •ECサイト	•電子書籍 等 •公式・一般サイト •ECサイト		
プロダクツ市場		•パソコン （ハードウェア） •パソコン （ソフトウェア） •DVDプレーヤー •DVDレコーダー •CD/MDプレーヤー •モバイルオーディオ プレーヤー •ゲーム専用機（据置） •ゲーム専用機（携帯） •カーナビ •電子辞書端末	•パソコン （ハードウェア） •パソコン （ソフトウェア）	•携帯電話機	•映写設備 •カラオケ機器 •音響・証明 •アーケードゲーム機器	•デジタル放送受信端末
周辺市場	広告	•雑誌広告 •新聞広告	•インターネット広告、モバイル広告 •検索連動型広告		•劇場広告	•テレビCM、ラジオCM •衛星メディア関連広告
	販売	•カタログ通販	•EC	•EC	•関連商品販売	•通販番組
	その他	•キャラクター商品	•キャラクター商品	•キャラクター商品	•キャラクター商品	•キャラクター商品
			•通信回線料 •接続料	•通信回線料 •接続料	•パチンコ •テーマパーク •スポーツ等イベント	

出典 『デジタルコンテンツ白書 2007』

ビジネス・コミュニケーション・ツールとしての中国語

○田中則明（LEC 東京リーガルマインド大学）

第1章 ビジネス・コミュニケーションの特徴

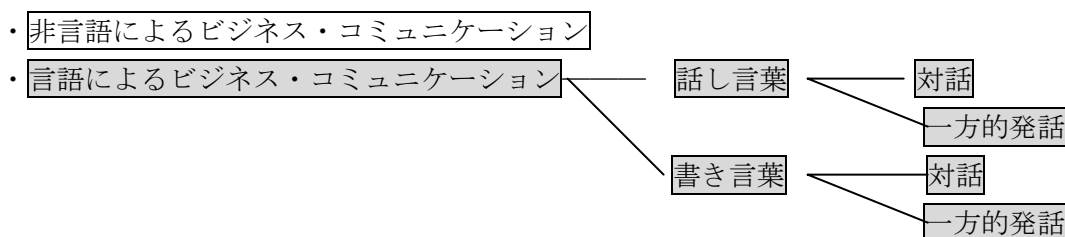
1. ビジネス・コミュニケーションの定義

まず、以下の議論の前提となるビジネス・コミュニケーションの定義を明確にしておきたい。そのためには、ビジネスの定義をしておくことが先決であるが、本稿においては、ビジネスを、「あらゆる種類の仕事」と考えられる限り最も広く定義する。つまり、商取引や貿易取引に限定せず、この世の中のありとあらゆる取引、業務、仕事を指すこととする。この定義に基づけば、ビジネス・コミュニケーションとは、「あらゆる仕事において行われるコミュニケーション」即ち、「一定の目的を達成するために行われる個人的な、組織的な活動である仕事上において行われる意思疎通」とも定義できる。

具体的な例を挙げれば、商店における顧客と店員とのコミュニケーション、商品の生産現場における技術者同士の会話、魚を取るために漁船の上で共同して働く漁師同士の意思疎通、貨物を運送するトラックの運転手と高速道路の料金徴収所で高速料金を受け取る徴収員との無言のやりとり、外国の企業を自国の工業団地に誘致するために外国企業に対して行う投資環境に関するプレゼンテーション、外国から輸入した貨物の商品検疫を行う検査員に対する技術指導等等を指す。

2. ビジネス・コミュニケーションの種類

様々な仕事におけるコミュニケーションを分類してみると、下記のようになる。



本稿の対象となるのは、**言語によるビジネス・コミュニケーション**の部分である。

3. ビジネス・コミュニケーションの特徴

上記ビジネス・コミュニケーションは、一定の目的を達成するために行われる活動である仕事を遂行するためである、即ち、一定の目的を達成ために行われるコミュニケーション故に、共通した特徴を備えていると言える。

それらは、

- ・一般的に、一つまたは複数の言語によって行われる。
- ・一般的に、明瞭性が重視される。
- ・時として、感情的な表現が用いられる。
- ・時として、専門用語が用いられる。

- ・時として、格調高い表現が用いられる。
 - ・時として、斬新な表現が用いられる。
 - ・時として、権威を感じさせる表現が用いられる。
 - ・時として、個人や組織によって独特の表現が用いられる。
- 等である。

第2章 ビジネス・コミュニケーション・ツールとしての言語

1. ビジネス・コミュニケーション・ツールとしての言語に何が求められるか？

上述の如く、ビジネス・コミュニケーションにはいくつもの特徴があるが、その中でも、特に重要な特徴を取り出し、ビジネス・コミュニケーション・ツールとしての言語の要件を考えてみた場合、以下の三つが最も重要な要件となる。即ち、以下の3つの条件を満たせば満たす程、ビジネス・コミュニケーション・ツールとして、使い勝手が良いと言える。

- ①**普遍性**：使用人口が多い。
- ②**明瞭性**：言葉が指し示す事物や意味が一義的で、分かり易い。
- ③**変化対応性**：新しく生まれた事物や概念に対して、新しい単語を生み出す能力が高い。

2. 「言語のグローバリゼーション」とは、何か？

本論においては、「言語のグローバリゼーション」を、「世界的に使用人口が多く、主流の価値観を形成している有力な言語、例えば、英語や日本語との対応がほぼ完全に出来ていること」と定義できる。換言すれば、英語や日本語との関係において、上述の②**明瞭性**と③**変化対応性**が高いレベルで達成されている言語を、「グローバリゼーションが進んだ言語」と定義する。

第3章 「グローバリゼーション」が急速に進む中国語

1. 中国語における**明瞭性**

ここでは、ビジネス・コミュニケーションに限定して、中国語を**明瞭性**という切り口から見てみる。

中華人民共和国成立以後～改革開放路線が本格化する以前（以下、「従来」という）とそれ以後（以下、「現在」という）に分けて、比較を行ってみると、以下ようになる。

従来	現在
・中国の国情や文化を理解しなければ、理解不能の単語が多い。 - 包干制，条・块，三包，联营，雷锋精神，试点，摊派，档案，三陪，上访，人民，自由市场，待业，社会主义市场经济，大进大出，下岗，下海，来料加工 ・英語や日本語に翻訳しにくい単語が多い。 - 协调，报批，报·备案，落实，矛盾	・中国の国情や文化を理解しなければ、理解不可能な単語が少ない。 ・英語や日本語に翻訳しにくい言葉が少ない。

- ・一つの英語や日本語の単語に対し、いくつもの単語が対応し、一義的でない。

合同・協定・契約，

以下・未満，

达成协议・达成共识・意见一致・同意，

吊销・取消・撤销・注销・废除

- ・英語や日本語の単語に対し、対応する単語が固定されている。

- ・書き言葉と話し言葉の隔たりが大きい。

- ・書き言葉と話し言葉の距離が縮まって来ている。

2. 中国語における変化対応性

ここでは、ビジネス・コミュニケーションに限定して、中国語を「変化対応性」という切り口から見てみる。

中華人民共和国成立以後～改革開放路線が本格化する以前（以下、「従来」という）とそれ以後（以下、「現在」という）に分けて、比較を行ってみると、以下のようになる。

従来	現在
・英語や日本語の単語に対応する単語がない。 OEM, プレゼンテーション, 試行錯誤, アポイント, 始末書, 質疑応答, レジューメ, マーケティング ・英語や日本語の新しい単語に対応する単語が定着するまで時間がかかった。	・英語や日本語の単語に対応する単語がある。 机制, 团队精神, 因特网, 沟通, 对冲基金, 精神压抑 ・英語や日本語の新しい単語に対応する単語が定着する時間が短縮されて来ている。 また、新しい単語の造語原則が定まって来ている。 博客, 信用卡 博弈论, 公信力, 系统 卡拉 OK, AA 制度, ATM

上記の「変化対応性」に関しては、目を見張るような変貌を遂げつつある。

3. 中国語の「グローバリゼーション」をもたらした要因

上述の「明瞭性」と「変化対応性」に係る要因として下記が考えられる。

- ・インターネットの普及
- ・WTO 加盟等国际ビジネスへの参画
- ・英語、日本語など外国語教育の普及
- ・市場経済の進展
- ・中産階級の勃興と価値観の変化
- ・法治の進展・法律の整備

第4章 中国語の未来像

1. 中国語における普遍性

上述のビジネス・コミュニケーション・ツールとしての言語の三大要件の一つである普遍性についても、中国語は従来の姿を大きく変えつつある。

従来	現在
・方言におされて、標準の普及が進まない。	・学校教育とインターネット等の普及により、標準語が急速に普及しつつある。 ピンインが発音記号として認知され、パソコンや携帯の入力にも使われることにより、標準語の普及が急速に進んでいる。
・海外華人ですら、中国語を話す人口は限られていた。	・海外華人のみならず、外国人同士でも、中国語で意思疎通を行うケースが増えて来た。

この面における中国語の躍進は著しく、英語と肩を並べるか、地域によっては英語をしのぐ存在感を得つつある。

2. 中国語の課題

中国語、今後、ビジネス・コミュニケーション・ツールとして更にその機能を発揮するためには、いくつかの課題があるが、ここでは、主なものを三つ挙げる。

- ①変化対応力が、飛躍的に伸び、英語や日本語と遜色ないレベルに近づいたとは言え、表意文字である漢字のみを使っていることから来る弱点がある。その一つが、外国の地名や人名など固有名詞を表す場合に、明瞭性を欠くという点である。

例を挙げると、

英語	日本語	中国語	
・blog	ブログ	博客	l の音が抜けてしまっている
・Kissinger	キッシンジャー	季辛吉	ki の音がないので、ji の音で代用
・Marx Ma x	マルクス マックス	马克思 马克斯	中国語を聞いた限りでは、どちらか 判別しにくい

②ピンインの改良

外国人の中国語学習の便宜を図る上で、更なるピンインの改良の余地があると考えられる。詳細は省く。

③日本の国字の取り扱い

現在、日本の国字を中国語で表記したり、発音することができない。日本の国字の取り扱いに関しては、その取り扱い方針が確立していない。今後の日中関係の深化、拡大を考慮した場合、日本の国字の取り扱いに対する方針を策定、実行する必要があると考える。

以上

センスメーカーキングパラダイムの危機管理論

○高橋量一（亜細亜大学）

I はじめに

かつて、カール・E・ワイク（1995）は「センスメーカーキングパラダイムに特有の組織理論といったものはない。それでも、組織とその環境との構築においてセンスメーカーキングが中心的活動であることを認めるような論じ方は可能だ」と述べた。ワイクの声に呼応するかのように、センスメーカーキングを中心的活動としたリーダーシップ論、モチベーション論、人間仮説、組織デザイン論などが現れてきた。本報告では、近年アメリカを中心に注目を集めつつあるHRO理論にフォーカスして、それをセンスメーカーキング理論との関連で捉えなおすべく試みたい。

品質管理や安全に対する企業の姿勢が、かつてないほど厳しく問われる時代を迎えている中、危機管理はマネジメントの中心的課題となりつつある。こうした時代の要請を受けて登場したのが、ミシガン大学のワイクとサトクリフが提唱しているHRO理論である。HRO理論は彼らがHRO（High Reliability Organization；高信頼性組織）と呼ぶ組織をベスト・プラクティスとして、そこから得られる教訓を一般企業のマネジメントに活用しようとする、極めて実践的な理論であり、アメリカでは原子力発電所や海軍、救命救急センター、人質解放交渉チームなどで実践され高い成果を挙げてきた。

HRO理論は実践現場が耳を傾けるべきアフォーリズムに富んでいるが、反面で、これまでそのセンスメーカーキング理論に端を発する背景について触れられたことは稀であった。本報告では、これまでのワイク理論や、さまざまな研究者によって展開されてきたセンスメーカーキング理論、組織認識論の知見とHRO理論との理論的橋渡し役を果たすべく試みたい。

II HRO理論

信頼性に関する専門家であるHROをベンチマーキングの対象として、一般企業の予期せぬ事態への対応能力を高めようとするのがHRO理論の狙いである。ワイク&サトクリフ（2002）は、「HROは特別な存在のように見られがち」であるが、予期せぬ事態への対処活動は事業の枠を超えて一般化が可能であると強調している。ワイク&サトクリフ（2002）は、予期せぬ事態の予兆を読み取り、その発生を抑止し、抑止できぬ場合は被害の拡大を最小限に食い止めるべく努め、更には速やかな復旧を図るべく行動するHROの特徴を「マインドをフルに働かせている」と表現している。「マインドをフルに働かせる」というのは、カテゴリー化といったセンスメーカーキングの根幹に位置するフレームへの評価も含めて、センスメーカーキング・プロセス全般に過敏なほど注意を払い、それを再構築し続けるということに他ならない。

これまでワイクが、ESRモデルを用いながら一貫して主張してきたのは、「保持からイナクトメント・プロセス、淘汰プロセスへのフィードバック・ループをアンビバレントに保て」ということであっ

た。マインドレスな状態とは、保持からのフィードバック・ループが、イナクトメント・プロセスに対しても、淘汰プロセスに対してもプラスの状態であり、センスメーカー理論との関わりで言えば、集主観性のコントロールが過剰に機能し過ぎている状態である¹。HROは、①失敗から学ぶ、②単純化を許さない、③オペレーションを重視する、④復旧能力を高める、⑤専門知識を尊重する、というプロセスを通して、こうしたマインドレスな状態に陥らぬよう努めている。5つのプロセスのうち、①～③は予期せぬ事態の予兆を感じ取る予兆認識プロセス、④および⑤は予期せぬ事態が発生した後の事後対応プロセスである。

Ⅲ 予兆認識プロセス

ワトキンズ&バイザーマン（2003）は多くの「企業を不意に襲った危機の事例を調べた結果、大多数は予見可能なものだった」と主張している。興味深いのはミトロフ&アルパスラン（2003）の調査である。彼らは、「危機に強い（予防に動く）企業」と「危機に弱い（場当たり的に動く）企業」の業績などを詳しく調べ、以下の点などを明らかにしている。まず第1に予防型の企業（危機に強い企業）は、対処型の企業（危機に弱い企業）に比べて危機に見舞われる回数が約36%も少ない。第2に予防型の企業は、対処型の企業に比べて経営破たんに至る確率が低く、創業からの年数が対処型の企業よりも24%も長い。第3に予防型の企業のROAは対処型企業の約2倍であった。また予防型の企業は対処型の企業に比べて企業イメージも高いという²。

HROにとって失敗は滅多に体験されるものではないがゆえに貴重な資源であり、彼らはそれを徹底的に活用する。そのためには、失敗が気付かれるだけではなく、それが組織内で報告されなければならない。HROは、リーズン（1999）がいう「報告する文化」と「正義の文化」を組織に根付かせることで、「効果的に報告する文化」を完成させている。HROの「失敗から学ぶ」プロセスとは、些細なニアミスにも注意を払い、それらの情報が報告され共有される相互信頼に基づいたコミュニケーション・プロセスであるといえる

組織の主たる傾向は、事象の単純化、均質化にあるが、HROは意図的に多様化を志向する。HROの「単純化を許さない」プロセスとは、環境の多様性に抗して、些細な出来事などから予期せぬ事態の予兆を感じ取り、それを組織内で対面会議などメディアリッチネスのディグリーが比較的高いコミュニケーション・ツールを用いて適切に捉える気づきのプロセスであるといえる。

予期せぬ事態の予兆は現場にある。HROの「オペレーションを重視する」プロセスとは、リアルタイムの現場情報に注意を傾注しつつ、それらを総合化して全体像を浮かび上がらせ、さらに総合化された全体像を現場にフィードバックすることで現場の感度を向上させる、といったループを繰り返す弛まぬプロセスであるといっていよい。

¹ では、保持からのフィードバック・ループが、イナクトメント・プロセス、淘汰プロセス双方に対してマイナス（すなわち集主観性のコントロールが機能していない状態）であれば良いのかと言えばそうとも言えない。HROはこうしたアンビバレンスに関わる相克を後述する柔軟性によって乗り越えていると考えるべきであろう。

² ミトロフ&アルパスラン（2003）はフォーチュン誌の「アメリカで最も尊敬される企業」のスコア（8点満点）に基づいてこのような結論を下している。予防型の企業の平均6.2に対して対処型の企業は平均5.6であったという。

これら3つのプロセスは相互に深く作用し合うことで相乗効果を生み、個人的には陥りやすい「正常化の偏見」を組織的に乗り越えるべく試みられているプロセスであると考えられる。

IV 事後対応プロセス

復旧とはミスの拡大防止とシステムが機能し続けるための即興的な対応措置の両方を行うことであり、これを遂行する能力は豊富な経験と専門知識に拠っている。ここでいう豊富な経験と専門知識とは、レナード&スワップ（2005）による「ディープ・スマート」と一致している。

復旧に際しては、予測する際とはまったく異なる考え方が要求される。もっと言えば、予測する際に要求される精細なマニュアル化といった考え方などは復旧の妨げともなりえる。予測至上主義を排除しなければ復旧能力を高めることは困難である。

復旧に際してHROはエキスパートのディープ・スマートを活用して被害の拡大を防止するネガティブ・フィードバックを形成する。そうしたプロセスを可能にしているが、HROの柔軟性（リーズン（1999）によれば「柔軟な文化」）である。

HROは柔軟であるがゆえに、危機の程度に応じて、組織を集権的な状態から分権的な状態へ、階層型からハイブリッド型へと変貌させることが可能となる。HROは復旧に際して階層的地位よりも専門知識を尊重する。このHROの柔軟性には、組織の安定性と柔軟性、適応性と適応可能性の相克に関わるコンティンジェンシー理論以来の問題を乗り越える可能性が秘められている。HROの柔軟性の背景には、強固な集主観性の不易であるべき核心的価値の共有があることを見逃してはならない。

HROの事後対応プロセスとは、メンバーの自律性に支えられたハイブリッド型組織を志向すべく、意思決定権限が状況に合わせてエキスパートに移行する、臨機応変な、行為主導のプロセスであるといえる。

VI お わ り に

本考察を通して、HROにおけるマインドがリスクマネジメントに有用であるのみならず、イノベーション・マネジメントにとっても極めて有効性が高いことが示唆されている。上で取り上げたレナード&スワップ（2005）が提示したディープスマートに関する理論、フォーソン&キーズ（2003）によるイノベーションとコラボレーションに関する議論などから浮かび上がる要請は、HRO理論と規を一にしているといつてよい。また、近年重視されているネットワーク経営やサービス・マネジメントの分野においても、HRO理論はそれらの理論的根拠を提供できる高い応用可能性を秘めている。

HRO理論の潜在的可能性を開花させるためには、HRO理論の実践性ばかりに目を奪われるのではなく、HRO理論がその礎としているセンスメーカー諸理論との関連も含めて、今後ますます議論される必要があるだろう。本報告がその端緒ともなれば幸いである。

参 考 文 献

- 高橋量一（2005a）「E S Rモデル再考」亜細亜大学『経営論集 第40巻第1・2号合併号』。
- 高橋量一（2005b）「I T化と人間教育」島袋嘉昌・一番ヶ瀬康子・梅津祐良・奥林康司編著『情報化社会の人間教育』中央経済社。
- 高橋量一（2005c）「集主観性類型化の試み」亜細亜大学『経営論集』第41巻第1号。
- 高橋量一（2007）「H R O理論が提示する5つのプロセスに関する研究」亜細亜大学『経営論集』第43巻第1号。
- 高橋量一（2008）「柏崎刈羽原発直下型地震－その組織認識論的考察－」亜細亜大学『経営論集』第43巻第2号。
- Leonard,D.&Swap,W.(2005). *Deep Smarts:How to Cultivate and Transfer Enduring Business Wisdom*. Harvard Business School Press. (池村千秋訳（2005）『「経験知」を伝える技術－ディー・プスマートの本質』ランダムハウス講談社)
- Mitroff,I.I.&Alpaslan,M.C. (2003) . Preparing for Evil. *Harvard Business Review* 2003 April.
- Reason,J.(1997). *Managing the Risks of Organizational Accidents*.Ashgate. (高野研一&佐相邦英訳（1999）『組織事故』日科技連出版社)
- Watkins,M.E.&Bazerman,M.H.(2003). Predictable Surprises:The Disasters. *Harvard Business Review* 2003 March.
- Weick,K.E.(1979). *The Social Psychology of Organizing* (2nd ed.). Addison-Wesley. (遠田雄志訳（1997）『組織化の社会心理学 第2版』文眞堂)
- Weick,K.E.(1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage. (遠田雄志・西本直人訳（2001）『センスメーカーキング イン オーガニゼーションズ』文眞堂)
- Weick,K.E.&Sutcliffe,K.M.(2001). *Managing the Unexpected:Assuring High Performance in an Age of Complexity*. Jossey-Bass Inc. (西村行功訳（2002）『不確実性のマネジメントー危機を事前に防ぐマインドとシステムを構築する』ダイヤモンド社)

人民元の動向 ー日系企業の視点から

○赤羽 裕（みずほ銀行）

本報告は、2005 年 7 月に実施された人民元改革の内容およびその後の動向を検証するとともに、為替動向を中心に日系企業の視点から対応策につき検討を行ったものである。

アメリカのいわゆる「サブプライムローン」問題をきっかけとして、昨年より始まった国際金融市場における混乱は、いまだに出口が見えない状況となっている。その影響は、各国のマクロ経済問題、原油を始めとする商品価格など広い分野に渡っている。外国為替市場にも大きな影響を与え、3 月に入り 12 年ぶりに「1 ドル＝100 円」を割る水準に円ドル相場は達し、輸出分野を中心に日本企業の業績への影響の議論が増加している。そうした中、人民元相場も着実に対ドル相場で人民元高のレベルを更新していることも、現在の中国の経済力を勘案した場合、見逃せない事象である。

WTO 加盟後 3 年半が過ぎた 2005 年 7 月 21 日、中国は人民元に関わる制度改革を断行した。具体的には、それまでの「ドルペッグ制から、市場需給に基づき、通貨バスケットを参考にする管理変動相場制への移行」を発表した。同時に、対ドルレートを 2% 切り上げ「1 ドル＝8.11 元」で新制度をスタートさせ、1 日あたりの対ドルの変動幅を上下 0.3%（現在は 0.5%）へとすることも容認した。この措置は、2001 年に WTO に加盟し、国際経済における貿易シェアを毎年高め、貿易収支の不均衡が拡大した状況で、米国を中心とする海外からの要請にも応えるものであった。また、中国経済が世界経済に組み込まれていく中で、通貨として人民元が、国際金融分野で存在感・重要度を高めるためにも必要な措置の一つであったと考える。

その後、当初はアメリカなど海外が期待するほど一気に急激な人民元高に向かうことはなかった。これは、中国国内のマクロ経済運営を優先的に考えざるを得ない中国の環境を鑑みれば、やむを得ないものであったといえる。しかし、新制度導入後、2 年半が過ぎた現在、人民元の対ドル相場は既に「1 ドル＝7.0882 元（2008 年 3 月 14 日基準値）」まで切り上げられており、制度改革前水準（1 ドル＝8.27 元）と比較して 14.29% の上昇率に達している。人民元相場は、巨額な外貨準備を積み上げることとなった為替介入効果により緩やかながら、しかし着実に水準は正は進んでいると評価できる。国際金融の世界では、ユーロが着実にそのシェア・地位を拡大・向上させ、相対的にドルの国際的な信任が揺らぎ始めた状況である。人民元改革により、対ドルペッグから通貨バスケットを参考にする管理変動相場制へ移行した後も、これまでのところは、バスケットに占めるドルの割合が極めて高く運営されてきたと想定される。しかし、上記のようなユーロ・ドルそれぞれの通貨としての相対的な地位に変化が見られる中、人民元もドル一辺倒でその価値を定めることはリスクとなることが明らかとなりつつあり、参考にするバスケットの通貨割合を見直すなど、工夫が望まれることとなろう。

本年 2008 年夏には北京オリンピック、2010 年には上海万博など国際的な大イベントを控え順調な経済成長を続けている中国ではあるが、その後のいわゆる「バブル崩壊」リスクや国内開発の地域間格差問題など、経済成長に転機を迎える可能性を内包している。従って、国内経済に大きな影響を与え得る為替制度をいきなり完全な変動相場制へ移行することは当面予想できないものの、管理変動相場制の中で変動の自由度を上げることが十分考えられる。その結果として、対ドルでいえば更なる人民元高が進

むことも予想される。

こうした環境で、「円」を母国通貨とする日系企業は人民元を取り巻く環境の変化を踏まえ、どのような行動をするのかを考えたい。マクロ的な視点として、中国の経済動向を踏まえ、国際金融における為替制度の区分の中で現在の制度運営がどう位置づけられるか。ミクロ的な視点では、為替変動に対するリスクヘッジの手段にはどのようなものがあるのか。その手段に関する行動を起こすのは、日本の本社なのか、中国の子会社なのか。リスクヘッジを行う場合、ドルやユーロとの関係をどう考えるのか。こうした企業の視点からの検討を行いたい。

企業における為替リスクヘッジには、一般的に取り得る手法として以下のような方法が挙げられる。①為替予約、②通貨オプション、③為替マリー、④リーズアンドラグズ。①・②は、いわゆる市場性取引で、金融機関等の中で契約をすることにより、自社の持つ外貨建て債権・債務の自国通貨建て金額を固定する（①）、あるいは一定金額の範囲に抑える（②）手法である。③・④は、バランスシート調整と呼べるもの。即ち、自社の事業活動で発生する債権・債務を相殺する（③）あるいは為替見通しに合わせて債権・債務の対価の受取・支払のタイミングを調節する手法である。本報告においては、市場性取引である「①為替予約」に焦点を当てたい。

「為替予約」についても、2005年7月の制度改革移行、新たな制度が導入されている。具体的には、2005年8月に中国人民銀行は、従来国有4大商業銀行など中国の地場銀行7行のみに認めていた為替先物取引（＝為替予約）を外資銀行を含む多くの銀行に解禁した。同時に為替スワップ取引の解禁も発表された。実需原則が存在するため、実際の企業財務運営の立場では、年度ベースの販売計画や社内管理レートを踏まえた機動的な先物予約を締結することができないため、決して使い勝手はよくない。しかし、実契約を結んだ輸出・輸入取引の金額を自国通貨建てで固めることの意味は小さくないと考えられる。こうした人民元を伴う為替予約は中国国内に制限されているため、中国外のオフショア市場での擬似為替予約といえるNDF（＝Non Deliverable Forward Contract）と呼ばれる手法が存在する。その後も、中国人民銀行を相手とすることに限定していた為替スワップ取引の銀行間取引が解禁されるなど、改革は着実に進められている。今後も、規制緩和に沿う形で、企業の為替リスクヘッジ手法の多様化が期待される。

なお、本報告の内容・見解は個人的であり、みずほ銀行、その他いかなる組織とも無関係である。

環境・エネルギー戦略の今日的課題

○矢澤信雄（財団法人政策科学研究所、亜細亜大学）

今日、二酸化炭素にのみ着目した環境・エネルギー戦略が強調される傾向にあるが、持続可能な社会構築のためには、二酸化炭素以外のファクターに注目した政策が必要である。

次に、石油価格の高騰は石油資源の枯渇を意味するよう見えるが、投機的要素が含まれている。価格上昇の中のどれくらいが投機的要素によるものであるかを定量化することが重要な課題である。

中国における日系投資性会社、管理性会社、および地域本部

○奥村恵一(立正大学)

第Ⅰ節 はじめに

1. 本報告の趣旨
2. 投資性会社の規定
3. 投資性会社規定の歴史的背景

参照規定 ①中国商務部の「外国投資家が投資により投資性会社を設立・運営することに関する規定」(2004年3月14日改正・施行)、②上海市の「外国多国籍会社の地域本部設立を奨励する暫定規定」(2002年7月公布執行)。**本報告の趣旨**、①これらの規定を踏まえながら規定の趣旨を理解する。②この規定に基づいてこれら会社形態の認定を受けたいいくつかの日系企業の経営活動の実態を跡付ける。

Cf. 奥村恵一「中国における日系投資性会社、管理性会社、および地域本部」『立正経営論集』第38巻第1号、2005年12月、pp.81～164。

第Ⅱ節 投資性会社に関する規定とその問題点

1. 1995 暫定規定での投資性会社の定義、実施可能業務
2. 1995 規定での投資性会社設立の条件と注意すべき条項
3. 暫定規定(1995年)後の「暫定規定の関連問題についての解釈」(1996年2月)と「暫定規定の補充規定(一)(二)」(1999年8月、2001年6月)の公布・施行とその注意点
4. 投資性会社の設立・運営に関する暫定規定(1995年4月)等に関わる運用上・実践上の問題点
5. 投資性会社の設立・運営に関する新規定(2003年7月)
6. 基本的な経営範囲
7. 拡大経営範囲を営むことができる条件
8. 拡大経営範囲の内容
9. 重要事項としての販売許可の取得—代理販売、買取販売、および日本親会社製品の輸入権—

対外貿易経済合作部(上記中国商務部の前身)「外国投資家が投資により投資性会社を設立・運営することに関する暫定規定」(1995年4月4日施行)で規定されている**投資性会社**とは、「外国投資家が中国において独資又は中国の投資家との合弁の形式で設立した直接投資に従事する会社をいう」。**規定の目的**は「外国投資家が中国で投資を行うことを促進し、外国の先進技術および管理の経験を導入するために」投資性会社の設立を認めるのである(1995 暫定規定と 2004 年 3 月新規定は同じ)。**実施可能業務**は、代理(委託)販売しかできない。**新規定**では進展しており、新規定の拡大経営範囲、A. により「①国内外市場で買取販売の形式により投資先企業が製造した製品を販売すること」ができる。新規定の基本的な経営範囲(第10条)—委託販売、拡大経営範囲(第14条)—買取販売、拡大経営範囲を営みうる条件—＜優等生＞①法に基づく経営、②登録資本の払い込み、③登録資本の適切な用途。ただし、親会社以外の外国の拠点から購入するためには、「地域本部」の資格が必要である。

暫定規定(1995年4月)等に関わる運用上・実践上の問題点—①運営可能業務(経営範囲・事業領域)、②保税区内貿易会社の経営範囲、③支店としての許可、④投資性会社の経営範囲が許可されない場合、⑤投資性会社の投資価値の有無、⑥日本ビジネスと中国ビジネスの相互理解の必要性。

第Ⅲ節 地域本部および管理性会社に関する規定とその内容

1. 上海市「外国多国籍会社の地域本部設立を奨励する暫定規定」(2002年7月公布執行)
2. 上海市に地域本部設立するさいの条件
3. 上海市暫定規定で認められる経営範囲と優遇政策
4. 上海市規定で認められる経営範囲に関わる各種の便宜
5. 上海市暫定規定における管理性会社
6. 商務部「多国籍企業地域本部の認定」に関わる条項(2004年3月14日施行)—地域本部として申

請する条件― 7. 商務部「多国籍企業地域本部の認定」に関わる条項―地域本部に認定された投資性会社が営むことのできる業務―

上記上海市の規定制定(2002年7月)の目的として「対外開放をさらに拡大し、外国の多国籍企業が上海市に地域本部を設立することを奨励し、経済の発展を促進するため」(同暫定規定第1条)としている。**外国多国籍企業の地域本部の定義**は「外国多国籍企業が上海市に設立し、投資又は授権の方式により、1つの国以上の区域内の企業に対して管理およびサービスの職能を果たす唯一の本部機構」を指す(第2条)。**企業組織形態**は「外資独資の投資性会社又は管理性会社等の企業組織形態」による(第2条)と規定され、ここで管理性会社という新しい組織形態について言及されている。上海市に地域本部を設立する場合には、親会社の既に中国で投資した累計総額が3,000万米ドルを下回らないことなどの条件がある(第5条)。ただし、投資性会社を設立していない場合、「**管理性会社**の形態で登録資本金が200万米ドルを下回らない地域本部の設立を申請することができる」。→許容事業領域第V節

商務部では「外国投資家が投資により投資性会社を設立・運営することに関する規定」(2003年7月10日施行)の改正(2004年3月施行)があり、この改正では、**第21条**で「多国籍企業地域本部の認定」に関わる条項が新たに追加された。地域本部として申請する条件―①払込済登録資本が1億米ドルを下回らないこと、②すでに2つ以上の研究開発機構を設立していること。→許容事業領域第VII節
第IV節 対外貿易経済合作部・商務部認可の日系投資性会社の実際

1. 日系投資性会社、管理性会社、および地域本部についての実態的展開
2. 中国における日系統括(投資性)会社―製造業他
3. 中国における日系統括(投資性)会社―商社
4. 地域統括会社の統括機能と投資機能
5. 投資性会社による各種販売形態の展開
6. 投資性会社による地域本部の資格取得に向けて

これまでの法的展開に対応して、その**実態的展開の順序と展開する節**は、次の通りである。

- ①対外貿易経済合作部・商務部認可の日系投資性会社の実際―第IV節―
- ②上海市認可の投資性会社の形態により設立された日系地域本部の実際―第V節―
- ③上海市認可の管理性会社の形態により設立された日系地域本部の実際―第VI節―
- ④商務部認可の投資性会社として設立された日系地域本部の実際―第VII節―

中国における日系投資性会社については、1993 伊藤忠(中国)集団(有)、1994 松下電器(中国)(有)、日立(中国)(有)、アル派電子(中国)(有)アルパイン、1995 富士通(中国)(有)、三洋電機(中国)(有)など製造業他 39 社+商社 9 社=計 48 社が取得。グローバル企業は 2002 年末 224 社が取得。

Cf. 奥村恵一「中国における日系地域統括会社の意義、機能、および組織」『立正経営論集』第 37 巻第 2 号、2005 年 3 月、pp.151~225。

日系投資性会社は、支援業務が多いが、会社により**統括会社色**が強まっている。松下電器(中国)(有)では、「現地法人の事業活動支援とグループ企業の新規投資の後押し」から、「製造事業場への支援活動、および中国科学技術向上支援」さらに「中国地域統括会社、備考―2002 年 12 月合併から独資に、支援会社から地域統括会社へ転換し増資」へと、地域統括会社の色が強くなっている。

投資性会社の場合資本金 3000 万米ドルを超える会社が少なくなく、登録資本の額が 1 億米ドル以上の「地域本部」として認定され、あるいは準備を進めている。富士膠片(中国)投資(有)―写真フィルム―1 億 2170 万ドル、日電(国)(有) 8328 万ドル、愛普生(中国)公司―エプソン―6580 万ドル。

投資性会社による**各種販売形態の展開**として、D社は、投資性会社の認可で代理販売を許容。優等生の資格により、買取販売(拡大経営範囲)が可能。次に、親会社製品の輸入権も、認可を取れば可能。親会社の製品以外の関連会社の製品(アメリカ、ヨーロッパ)の購入は、地域本部の資格が必要。

第V節 上海市認可の投資性会社形態による日系地域本部の実際

1. 上海市認可投資性会社形態による日系地域本部の実際
2. 上海市認可日系地域本部の全体像
3. 上海市「中国地域本部」認定の富士写真フィルム(中国)投資(有)
4. 富士写真フィルム(中国)投資(有)地域本部の受認の理由と環境
5. 上海市「中国地域本部」認定の YKK (中国)投資(有)
6. YKK の中国市場環境と現地法人

上海市外国公司地域本部決定 53 社の名簿(2003 年 12 月)では、日系は三得利(中国)投資(有)(サントリー)、三菱商事(中国)投資(有)、富士膠片(中国)投資(有)(写真フィルム、初認定企業の 1 つ)、威可楷(中国)投資(有)(YKK)など 14 社が見られる。外国投資者の要件、登録資本金の規模、投資先会社の要件等を大幅に緩和して、①投資経営戦略の決定、②市場販売サービス、③資金運用と財務管理、④技術支援と研究開発、⑤情報サービス、⑥従業員の研修と管理、⑦その他を適用(同暫定規定第 6 条)。販売権(上記②)と輸出入経営権(同暫定規定第 12 条)が重要である。

富士写真フィルム(中国)投資(有)が地域本部の認定を受けた理由は、成長が見込まれる中国市場で、①デジタルカメラ、②複写機／プリンター、③医療画像、④印刷システム／光学電子部品等、デジタルイメージング分野でのトータルソリューションの提供により、「FUJIFILM」のトップブランド化を図り、販売体制、生産拠点の整備・拡大で、中国における事業展開をさらに加速していくためである。

YKK (中国)投資(有)は、輸入権と国内販売権を取得することができた。YKK の在中現地法人、とくに建材の会社については、大連吉田建材(有)、吉田建材(蘇州)、吉田建材(深框)(有)の製造する製品の組み合わせの販売が必要とされていた。各現地法人各社が販売権を取得すべきかが問題になる。

第VI節 上海市認可の管理性会社形態による日系地域本部の実際

1. 上海市認可の管理性会社形態による日系地域本部の実際
2. 管理性会社形態の日系地域本部の例—マツダ（上海）企業管理諮詢(有)—
3. マツダ（上海）企業管理諮詢(有)の経営環境

投資性会社(親会社投資累計総額 3,000 万ドル以上)を設立していない場合は、**管理性会社の形態**で登録資本金が 200 万米ドルを下回らない地区本部の設立を申請することができる(同暫定規定第 5 条)。管理性会社形態の日系地域本部の例は、マツダ（上海）企業管理諮詢(有)であり、資本金は 750 万米ドル。マツダ（上海）企業管理諮詢(有)の場合、業務内容は、マツダ(株)の委託による中国関連会社に対する各種サービスの提供である。その内容は、①中国における販売統括会社および複数の生産拠点に対する支援活動、②市場クレームの分析を通じた商品対策の迅速な実施、およびマーケットリサーチを通じた顧客ニーズの将来商品への適切な反映、③マツダブランドの価値向上のための諸活動、④パートナーであるフォード／長安フォードおよび第一汽車集団ほか関係各社との連絡・調整である。

第VII節 商務部認可の日系地域本部の実際

1. 商務部地域本部認可の日系企業の実際
2. 商務部地域本部認可(資格取得)の日立(中国)(有)
3. 日立の中国経営戦略と中国現地法人
4. 商務部地域本部認可 1 号の愛普生(中国)(有) エプソン
5. 愛普生(中国)(有) エプソンの歴史的経緯と現地法人
6. 商務部地域本部認可の欧姆龍(中国)(有)
7. オムロン（中国）(有)の経営戦略と現地法人
8. 商務部地域本部認可の伊藤忠（中国）集団(有)
9. 伊藤忠（中国）集団(有)の今後の展望

2004 年 3 月に中国商務部では「外商投資の投資性公司設立に関する規定」(7 月 10 日施行)の改正(2004 年 3 月施行)を行い、**第 21 条で地域本部に関する規定が新たに追加**された。この第 21 条では、上記のように払込済登録資本が 1 億米ドルを下回らないこと、2 つ以上の研究開発機構を設立していること等の、上海市の規定よりも厳しい条件が課される。地域本部に認定されれば、投資性会社は、次の業務を営むことができる。①基本的な経営範囲および拡大経営範囲に関わる業務、②多国籍企業

の製品を輸入し、かつ国内で販売すること、③投資先企業、多国籍企業の製品のメンテナンスサービスを提供するために必要な原材料および補助材料並びに部品、構成部品を輸入すること等である。

認可を受けた以下の4社は、早い時期に中国政府から投資性会社として認可され、高い評価を得る。

日立(中国)(有)は、認定により、業務内容は「製品の販売や資材の調達、労務管理、研究開発などを支援する。営業機能を統合し、製品を無制限に輸入販売し、品ぞろえを大幅に増やす。グループ企業運営の効率化を図り、現地の状況に合わせて新規投資の可否を素早く判断する」ことが可能となる。

認可第1号の**愛普生(中国)(有)** エプソンでは、地域本部設置の目的は、輸出入権の獲得ではなく、第1は、内部販売が目的である。第2は、営業所をサポートすることであったものが、これからは、実質的に投資性会社が **distribution** 機能を持ち、第3は、資金管理機能である。

欧姆龍(中国)(有) オムロンは、統括会社として、FA(ファクトリーオートメーション)システム、制御機器、電子部品、金融システム、公共システム、健康機器等、オムロン製品の販売促進および技術コンサルティングを行い、「中国国内の現地法人の収益管理、顧客サービス、人材育成などを統括」。

伊藤忠(中国) 集団(有)は、取扱 品目に制限はなく、卸・小売りまでの国内販売、輸出入が可能になる。中国国外への投資活動も認められ、中国企業と共同で海外事業を進めやすくなる。また、新たに物流配送業務等の業務に従事でき、認可を得た上で中国に進出しているグループ企業のファイナンスサービスを行う財務会社の設立、中国国外への投資、ファイナンス・リース会社の設立も可能。

第Ⅷ節 む す び

1. 適用する法規の多重性
2. 許可される業務活動の多重性と地域本部の会社ごとの業務内容
3. 投資性会社・地域本部と中国現地法人および日本本社
4. 投資性会社・地域本部の均衡の取れたガバナンスでの自律性

評価 販売の形態を含めて、各種の経営活動(経営範囲)の許可が段階的にしか得られない。中国進出の外資企業は、投資性会社、管理性会社、さらには地域本部の資格の認可を得るため、規定に適合するように経営姿勢を保ち、優良企業としての評価を得るべく努力する。この点から、中国政府の、外資導入の計画は、いろいろ問題はあるものの、方法としては見事なものである。これらの会社形態と会社資格は、中国における外国企業を誘致するための精緻な用具であるといえる。

今後展開と解決を図るべきいくつかのテーマと問題点

(1)**適用する法規の多重性** 中国では、1つのことを規定するのに2つの法規があるケースが見られる。①地域本部認可——商務部の規則第21条と上海市の奨励暫定規定。②上海市の暫定規定——投資性会社、管理性会社のいずれでも良い。③総合商社の場合、認可形態が異なる。公平性の視点。

(2)**許可される業務活動(経営範囲)の多重性**——商務部の地域本部に認定された投資性会社が営むことのできる業務には、多重の階層がある。他の法規にも類似の業務についての規定がある。**地域本部の業務内容**—地域本部が日本本社や現地法人を含む全社からガバナンス関係で割り当てられた業務を、地域本部規定に盛られている経営範囲を眺めながら、独自性をもってアレンジしたものである。

(3)**地域本部と中国現地法人との関係** **地域本部と日本本社・事業本部との関係** 地域本部規定によって利益をもたらす枠組みが形成される中で、実際に利益の多寡をもたらすのは、日系企業における地域本部のガバナンス関係であり、ガバナンス関係の中でこそ、利益の態様が明確になる。

(4)**地域本部の均衡の取れたガバナンスでの自律性** 最近では、統括会社・地域本部の位置づけを高める傾向がある。均衡の取れたガバナンスが何であるかを追求し・体系化しながら、地域本部の自律性・独自性を示す経営モデルを作成したいものである。 Cf. 奥村恵一「中国における日系地域統括会社とペアレンティング・モデル」『立正経営論集』第38巻第2号、2006年3月、pp.1~85。

基調講演

”アジアとの共生”時代における日本企業の戦略的課題

学会長 池島政広

(亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科 委員長)



“アジアとの共生”時代における 日本企業の戦略的課題

アジア・国際経営戦略学会
第1回報告大会・基調講演
2008年3月22日
亜細亜大学 池島政広



1. アジアとの共生の時代

- アジア諸国のGDP成長率は高く、アジアは世界のGDPの27.0%を占める(米国35.2%、EU 37.8%、日本12.8%、中国6.3%、インド2.0%、ASEAN4 1.9%、NIEs4.0%)。
- 少子高齢化が進む日本は、アジア諸国との協力関係を強め、共に発展していくことが大事である。この共生により、アジア諸国が豊かさを増し、日本も恩恵を受ける。



アジアでの生産ネットワーク

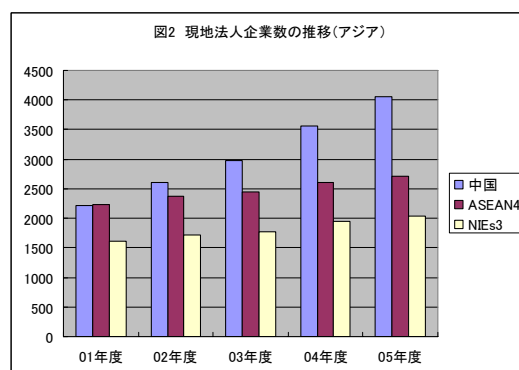
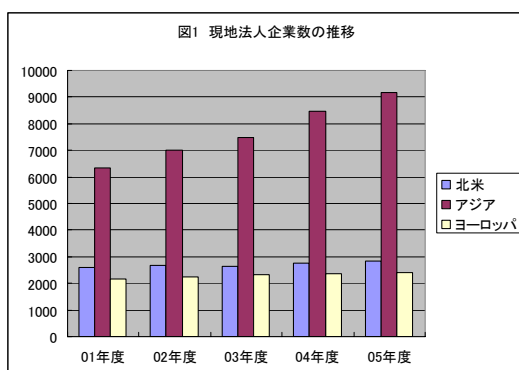
ー「第36回我が国企業の海外事業活動」よりー

- アジアの現地法人は日本から8兆7360億円という相当な額を調達し、調達総額の31.5%を占める(北米は6兆9490億円、ヨーロッパは4兆9970億円)。
- アジアでの現地調達率は52.3%、域内での調達率は14.7%である(北米の現地調達率は58.9%、ヨーロッパのそれは31.%で、域内調達率は20.8%)。

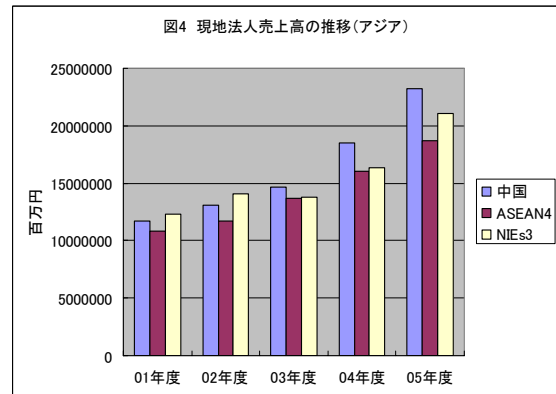
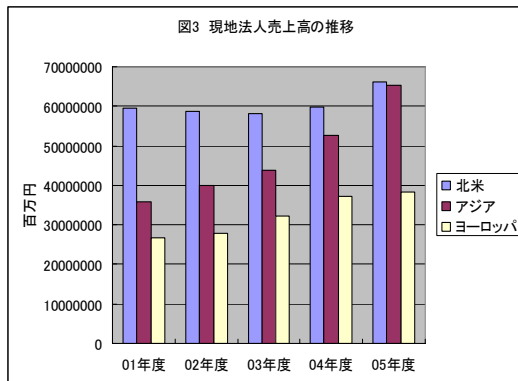
アジア市場としての魅力

- アジアの現地法人の販売総額は36兆1380億であるが、その内、現地販売額は18兆8940億円で52.3%を占める。
- アジア市場のうちでも中国の経済成長は著しく、2005年に、年収3000ドル以上の人口は12.4%を占め、2010年には23.7%になるとの予測がある。

アジア進出を加速する日本企業

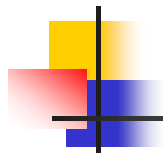


アジアで売上高を伸ばす日本企業



2. 日本企業の戦略的課題

- (1) ビジネス拠点の戦略的配置
- (2) 現地化に向けたマネジメント人材の育成
- (3) アジア共生戦略の課題としてのマクロ問題



(1) ビジネス拠点の戦略的配置

- アジアワイドで、主たるビジネスの機能を考える
- ①生産: いかなる商品、生産プロセスのどの段階をアジア諸国で担ってもらうかを考える。人件費の問題、品質水準を確保するための従業員の質、産業集積の程度などをみて判断する。
- ②販売: 今後、市場性ある地域を見つけ、緻密に市場分析をして、ターゲットとする顧客層を明確にする。この顧客層との関連でブランディングする。
- ③研究開発: どの技術をいかなるタイミングでアジア諸国へ移転するかという問題である。企業の利益獲得の根幹部分に関わる研究開発は日本に残す。ユーザーニーズに直結する商品の開発は現地で行なう(日本の「開発と生産との連結の強み」)。



アジア共生戦略としてのビジネスネットワーク化

- これから、アジアでビジネスを効果的に推進していくには、アジアとの共生の視点に立って、アジア諸国の企業とWin-Winの関係で戦略的に連携を組んでいくことである(アジア共生戦略)。
- アジア共生戦略で、互いの企業の異なった強みを結びつけ、シナジー効果を発揮させる。国が異なった場合、行政との対応、商習慣、顧客の趣向などが違ってくるので、信頼のおけるパートナーを見つける。パートナーを通じた顧客ニーズの吸い上げ、さらには販売網を活用する。進出先国の企業にとっては、日本企業の技術開発力、生産・品質管理面での支援を受けられる。
- 中国への進出に際して、産業集積で大きな役割を果たしている台湾企業との連携も一つの方策である。特に、事業立ち上げ時に、行政との対応、中国人従業員とのコミュニケーション、さらには販売網などを活用できる。



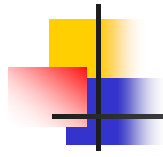
(2) 現地化に向けたマネジメント人材の育成

- 現地法人のマネジメントを任せる人材を育成するには:
 - ① 権限委譲により、スピーディーな意思決定を出来るようにする: 土着化ではなく、現地化するには、本社のビジョンが現地法人のリーダーに共有化されている必要がある。
 - ② 人が大事な知的資産であるという強い認識を持つ: 時間をかけ、マネジメントノウハウを身につけてきた人を高く評価する制度を持つ(単純な年功序列はアジア、世界で通用しない)。
 - ③ 異業種、異文化に接する場を提供する: 企業内研修の枠を超えて、様々な業界、アジア諸国の文化や価値観を異にする人々と論議する場が必要になる。



(3) アジア共生戦略の課題としてのマクロ問題

- 個別の企業の利益を超えて、環境・エネルギー、知的財産権などのマクロ問題を、アジア共生戦略の課題として捉える。
- 経済が急激に発展する過程では、環境破壊の問題が生じる可能性が高い。この問題に、日本の経験知を活用できる。石油天然ガスなどのエネルギーの需要増に伴い、資源ナショナリズムが強く出てくるが、アジア全体のエネルギーの安定供給の視点でアジア諸国が論議することが重要である。
- 知的財産権の重要性をアジア全体で共有化することが不可欠である。



3. AIBS学会の役割

ーアジア教育・研究のプラットフォーム創りを目指してー

- 日本を含めたアジア企業の戦略的課題を論議する場(調査研究を含めて)
- 産学公連携による、アジアワイドで活躍できる人材の育成に関わる教育・研究の場
- “アジアとの共生”という高い志の共有化の場(人的ネットワークの拡充)

特別講演

ベトナムに進出する中小企業へのメッセージ—ベトナムの魅力と課題—

辻尾嘉文氏

(東京都中小企業振興公社国際化支援室 海外展開推進員)

1. ベトナム概要

①地勢

②民族文化

③政治

④経済

2. ベトナム向け外国投資

① 外国投資の推移 → 第一次投資ブーム(95-97)と第二次投資ブーム(04-07)

第二次ベトナムブーム： 2006年 100億ドル突破、2007年 200億ドル突破

日本： 大型国内向け企業 → 輸出型企業&部品産業 ⇒成功企業多い

労働集約型： 電子機器、ワイヤーハネス（矢崎、住電装、古川、フジクラ）

JETRO 調査： ベトナムでの事業拡大（93%）→ アジア平均 （62%）

② ここ数年の動きと日本からの投資

③ 共通投資法&統一企業法 → 投資形態の多様化（直接&間接、BOT等）

有限会社&合資会社 → 株式会社

3. ベトナムの魅力

（1）安定した政治体制と安全な社会

—共産党一党支配 但し集団指導体制（書記長、国家主席、首相、国会議長） —仏教国、
儒教、実質単一民族&民族間の融和、

—比較的少ない貧富差

☆ 窃盗、殺人等の犯罪の増加傾向、麻薬の蔓延

(2) 良質で豊富な労働力と低廉な労賃

－優秀・勤勉・忍耐強い・手先機用・向上心、若い国(60%が 30 歳以下)

→ワーカー 約 100ドル/月 (但し、中間管理職&技術者不足、賃金高い)

☆ 最低賃金の引き上げ → 06 年&08 年 (現在 100 万ドン=約 63ドル)

(3) 安定した経済成長 (7～8%台) と 8,400 万人の市場の将来性

購買力は低い → 徐々に購買力が増加 (ラーメン、目薬、湿布薬、栄養ドリンク、

化粧品)、日本ブランド & 舶来品賞賛

☆ 物価の急上昇 (10%を超える。直近では15%以上)

(4) 日本との類似性と深い関係⇒親日感情－ 地勢&歴史、ODA、投資、貿易

－地勢： 細長く、平野少ない、北部は四季がある、中国との接点

－日越の交流&関係： 阿倍仲麻呂、元寇、朱印船貿易、東遊運動、仏印進駐

－ODA： 年間 1,000 億円を超える支援 (国としては第一位)

－投資： 実行額 1 位 (50 億ドル)

－貿易： 貿易額 120 億ドル (中国 150 億ドルに次ぐ 2 位)、輸出入バランス

☆ 日越投資協定 (2004 年) → 日越経済連携協定 (EPA&FTA) (交渉中)

(5) 地勢的メリット－ ASEAN の中心、中国に近い

☆ 陸上輸送整備 → 東西回廊 (タイ-ラオス-ベトナム) と 中越街道 (華南-ベトナム)

(6) 積極的な投資優遇策－ アジアで最も優れた優遇策

－優遇税制 (28% → 10%、15%、20%、減免期間)

－共通投資法&統一企業法 (06/7) → 規制緩和

－聞く耳を持つ政府 → 日越共同イニシアチブ (第三フェーズへ)

－工業団地の整備 → 全国に 150ヶ所、日系&外資系は少ないが造成中。

(7) 良好な米越関係と WTO 加盟、各国との FTA 等国際社会との協調 (全方位外交)

－米越通商協定 → 最大の輸出相手国へ (100 億ドル)

－WTO 加盟 (2007 年 1 月) → 規制緩和の推進 (行程表)

4. ベトナムの課題

① 裾野産業が未整備 — ベトナムの技術レベルとデータベース未整備

→ 中小企業へのビジネスチャンス → 日越政府&進出企業の期待

☆JETRO 主催逆見本市

② インフラの未整備 — 電力、港湾、道路、鉄道、上下水

☆ 日本の ODA 2006 年 1,035 億円、2007 年 1,232 億円

— 電力： 現在 880 万 MW → 2015 年までに 3 倍に。

2010 年 700 万 MW、 2015 年 700 万 MW

2017 年 原子力発電所建設

— 道路&橋梁： 注力&成果 → 自動車専用道路なし、ホーチミン、ハノイの渋滞、

☆ 東西回廊、中越街道 → 南部回廊、南北回廊

☆ 南北高速鉄道、南北高速道路、ホアラックハイテクパーク（三大事業）

☆ ホーチミン&ハノイの交通渋滞 → 地下鉄の建設開始、自動車販売増

新車販売台数 36,000（06 年）→ 54,000（07 年）→ 5,800(08/1 月)

☆ 深海港 → カイラン港、ダナン港、メイカップ・チーバイ港

☆ 新空港計画 → ハノイ & ホーチミン近郊

③ 原材料の可成りの部分が輸入に依存

→ 製油所、石化プラント、製鉄所（韓国、インド、台湾）の建設始まる

④ 法体系が未整備 — 不透明、不統一、不徹底、と 頻繁な変更

☆ 日本の ODA による法整備支援

☆ 税関問題 → 数多い提出書類、複雑な手続、不透明な取り扱い。

⑤ 中間管理職向け人的資源不足 — 若い国故の問題点

⑥ 英語が未発達 — 歴史的産物（仏語、ロシア語）

→ 義務教育化（一部は小学校から）

⑦ 知的財産権保護 — 法律は整備（知的財産権法&細則）→実効が伴わない。

意識の低さ等 → 訴訟、行政処分（科学技術省、市場管理局、税関、経済警察）

⑧ 産業政策が未熟 — 国際化への対応(WTO 加盟、ASEAN CEPT 発動)

→ 国際競争、輸出産業、完成車&中古自動車輸入（関税&特別消費税障壁）等

5. 最近の動き－問題点の出現

- ① 物価の上昇（10%～15%） → 最低賃金の上昇(06/年/08 年)、経費の増加
米、外食（フォー 10,000→20,000 トン）、タクシー代(8,500 トン→9,000 トン/km)、
電力（842 トン→917 トン／k w h）、ガソリン（13,000→14,500 トン/リッター）、
- ③ ストライキの発生 → ヤマネコスト
- ④ 土地バブル（土地&住宅の高騰）→ ホテル代、事務所家賃等の高騰
→政府による金融引き締め&規制→株価の下落、ドン高&ドン不足、ドン建て金利
☆ US\$1.00＝ 16,250VD（8/17）→ 16,000VD（1/7）→ 15,860VD（2/13）
☆ ドン幅（フローティング ペッグ 制 →変動幅を上下 1%に 3/10）
☆ 株（ホーチン証券取引所 Index） 1,120（07/5/23） → 790（08/2/18）
☆ 定期預金金利（12%）
☆ 預金準備率の引き上げ、12.6 億ドルの国債購入強制、
☆ 不動産累進課税の免税レベルの引き下げ（1 人 20m²、1 戸 100m²）
- ⑤ 国営企業の民営化と株式化&上場→ホーチン&ハノイ証券取引所→株の暴騰と下落
- ⑥ 貧富の差の拡大傾向
- ⑦ 鳥インフルエンザ 7 省に拡大（北部、南部）、季節はずれのデング熱（ホーチン市）

6. 日越政府等による中小企業のベトナム進出&裾野産業発展への公的支援

- ① 東京都中小企業振興公社 → 海外展開自立化支援事業
- ② JETRO、中小企業基盤機構
- ② 日本からの ODA 1,000 億円を超える支援（日本 11 億ドル、全体で 54.7 億ドル）
☆第二中小企業支援プロジェクト → ベトナムの銀行を通じての支援（61 億円）
- ③ JETRO による裾野産業支援 → 逆見本市（128 社、4,000 人）
- ④ JICA による中小企業支援 → ベトナム中小企業庁 技術支援センター（TAC）
⇒ TAC（中小企業庁 技術支援センター）による ベトナムの中小企業支援
- ⑤ 日本からの直接投資環境改善施策 → 日越投資協定、日越経済連携協定、
日越協同イニシアチブの推進
- ⑥ 計画投資局、工業団地管理委員会によるワン ストップ サービス

以 上

ベトナム概要

—地勢—

- 面積： 33万 Km²（日本の約0.9倍。九州を除く日本）
南北に長い（1,650km）、3/4が山岳地帯
中国、ラオス、カンボジアと国境を接している。
- 気候： ハノイ 亜熱帯性モンスーン(四季)、ホーチミン 熱帯性気候(乾季雨季)
- 人口： 8,400万人
ハノイ 300万人 ホーチミン 600万人、
内、60%が 30才以下、 就業人口 60%

—民族・文化—

- 民族： キン族（越人） 約90%、約53の少数民族
- 宗教： 仏教（80%）、カトリック(10%)、カオダイ教（新興宗教）他
- 言語： ベトナム語（識字率： 93%）
- 通貨： ベトナム ドン（US\$1.=VND16,000程度）

—政治—

- 首都： ハノイ
- 行政区分： 64省、5直轄都市（ハノイ、ホーチミン、ハイフォン、ダナン、カンター）
- 政治体制： ベトナム共産党の指導する社会主義共和国（一党支配）
但し、集団指導体制による安定した政権
書記長 ハン・トゥック・マイン（北）、大統領 グエン・ミン・チェット（南）
首相 グエン・タン・ズン（南） → 国会議長 グエン・フー・チョン（北）

—日越関係—

極めて良好 → 戦略的パートナー（阿部前首相とズン首相の間で合意）

- ① 類似性： 地政学、宗教文化、人柄、生活習慣、考え方（中庸）
- ② 歴史的関係： 東遊運動、独立支援
- ③ 経済的関係： ODA（最大の支援国）、投資（NO.1）、貿易（NO.2）
- ④ 政府両首脳の流れ
- ⑤ 日本への憧れ

—景気指標—

- 経済成長率(実質 GDP) : 8.2%(2005 年) ⇒ 8.5%(2007 年)
(2000 年以降 6.8~8.5%)
- GDP : 名目 GDP(2007 年) 714 億ドル→29,800 億、タイ 2,150 億ドル
- 一人当たり GDP : 723 ドル (2006 年) ⇒ 809 ドル(2007 年)
→中国 2,460 ドル(2007 年)、3,136 ドル(2006 年)
- 物価上昇率 : 7.5% (2006 年平均) 12.6% (2007 年平均)

—貿易動向—

- 輸出額 : 484 億ドル (+21.4%) (原油 85、縫製品 78、履物、水産品等)
(2007) 内、日本 61 億ドル (2 位 +17.3%) (1 位 米国 101 億ドル)
→ 水産物、衣料、原油、電気ケーブル、木工品等
- 輸入額 : 608 億ドル (+35.5%) (機械機器、石油製品、鉄鋼、繊維等)
(2007) 内、日本 61 億ドル (4 位 +30.2%) (1 位:中国 122.4 億ドル)
→ 機械・鉄鋼、電子機器&PC 部品、繊維、自動車部品等
- 貿易総額 : 中国(156 億ドル)、日本(123 億ドル)、米国 (118 億ドル)、
シンガポール (95 億ドル)、台湾 (81 億ドル)

—投資動向—

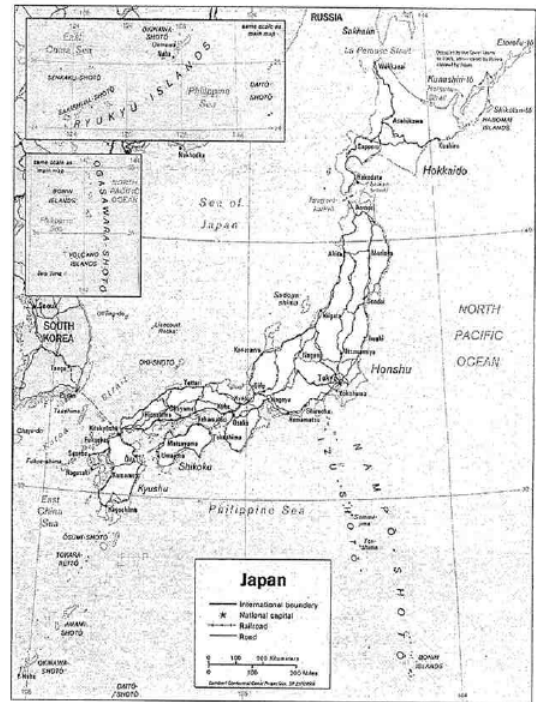
- 外国直接投資 : 05 年 68 億ドル、06 年 114 億ドル、07 年 203 億ドル
内、新規 05 年 47 億ドル、06 年 91 億ドル、07 年 178 億ドル
内、追加 05 年 21 億ドル、06 年 29 億ドル、07 年 25 億ドル
- 日本の投資 : 05 年 9.3 億ドル、06 年 14.1 億ドル、07 年 13.1 億ドル
(213 件) (237 件) (203 件)
内、新規 05 年 4.6 億ドル、06 年 10.8 億ドル、07 年 9.7 億ドル
(107 件) (146 件) (154 件)
内、追加 05 年 4.8 億ドル、06 年 3.6 億ドル、07 年 3.4 億ドル
(106 件) (91 件) (48 件)
- 累計 (98~07/12/22)
認可 : 831 億ドル (8,590 件) → 内、日本 90 億ドル (928 件) 4 位
実行 : 292 億ドル (35.2%) → 内、日本 50 億ドル (55.2%) 1 位

－歴史－

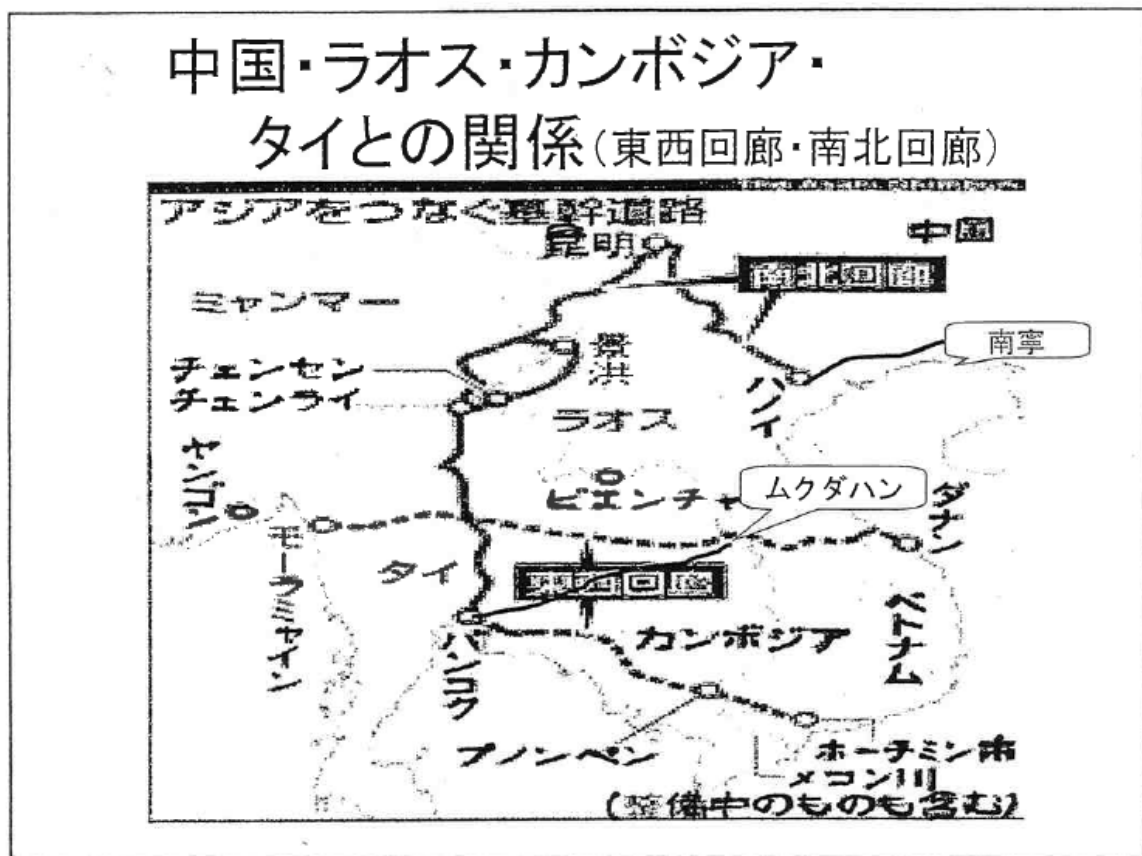
- 紀元前 111 年年 中国（漢）による支配開始
- 939年 中国からの独立（呉王朝成立）
- 1773 年 西山王朝による南北統一
- 1801年 阮王朝成立
- 1883年 フランスによる植民地化
- 1910 年頃 東遊（ドンズー）運動
- 1940 年 日本軍ハノイ進駐
- 1945年 ホーチミン独立宣言
- 1945 年 フランスによる再侵略
- 1954年 ジュネーブ協定によりフランスより独立（南北に分割）
- 1965年 米軍の直接介入開始（ベトナム戦争）
- 1973年 パリ協定（ベトナム戦争終結）
- 1973年 日越外交関係樹立
- 1975 年 北ベトナムによる統一
- 1978年 カンボジア進攻
- 1979年 中越戦争
- 1986 年 ドイモイ政策発表
- 1991 年 カンボジア和平パリ協定
- 1995 年 ASEAN に加盟、米越国交回復
- 1998 年 APEC 正式加盟
- 2001 年 米越通商協定発効
- 2005 年 日越投資協定署名
- 2004 年 日越共同イニシアチブ立ち上げ
- 2006 年 APEC 首脳会議主催
- 2007 年 WTO 加盟
- 2008 年 国連 安保理 非常任理事国就任



資料： 計画投資省



ベトナム・日本の地形が類似(弓なり、南北に長い)



資料： 計画投資省

主要貿易相手国（2007年）

輸出 （輸出総額占める割合）		輸入 （輸入総額占める割合）		貿易額 （輸入総額占める割合）	
アメリカ	101.3億ドル(20.9%)	中国	122.4億ドル(20.1%)	中国	155.8億ドル(14.3%)
日本	61.4億ドル(12.7%)	シンガポール	74.3億ドル(12.2%)	日本	122.6億ドル(11.2%)
オーストラリア	35.9億ドル(7.4%)	台湾	69.3億ドル(11.4%)	アメリカ	118.2億ドル(10.8%)
中国	33.4億ドル(6.9%)	日本	61.2億ドル(10.1%)	シンガポール	95.4億ドル(8.7%)
シンガポール	21.1億ドル(4.4%)	韓国	51.2億ドル(8.4%)	台湾	80.6億ドル(7.4%)

2007年 主要輸出品&輸入品

主な輸出品			
順位	品名	金額	増加率
1位	原油	85億ドル	2.9%
2位	縫製品	78億ドル	33.7%
3位	農産物	40億ドル	11.4%
4位	水産物	38億ドル	13.0%
5位	木工品	24億ドル	24.3%
総輸出		484億ドル	21.5%

（ベトナム統計総局）

主な輸入品			
順位	品名	金額	増加率
1位	機械・設備品	104億ドル	20.3%
2位	石油製品	75億ドル	18.8%
3位	鉄鋼製品	49億ドル	521.2%
4位	衣料品等原料	40億ドル	205.2%
5位	電子機器・PC	29億ドル	
総輸入		608億ドル	35.4%

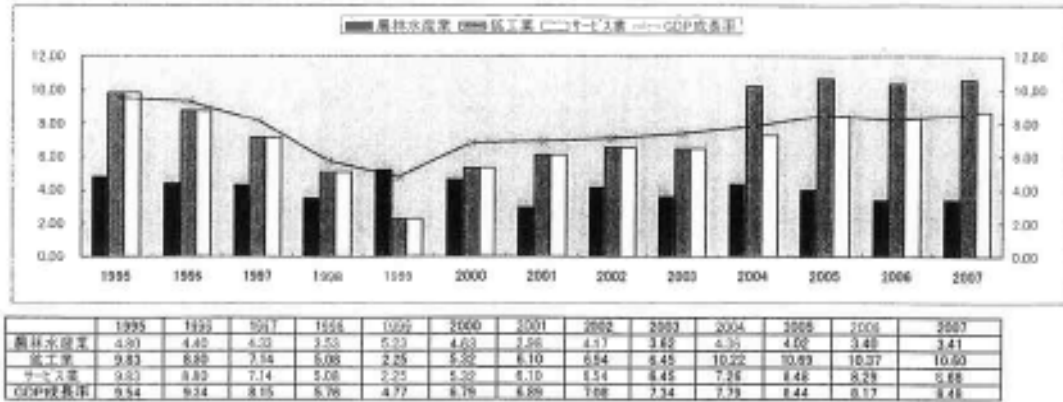
日本への主要輸出品

2006年		2007年1～9月	
水産物	8.4億ドル	水産物	5.3億ドル
原油	7.2億ドル	縫製品	5.2億ドル
縫製品	6.3億ドル	原油	4.8億ドル
電気ケーブル	5.9億ドル	電気ケーブル	4.7億ドル
木工品	2.9億ドル	木工品	2.3億ドル

日本からの主要輸入品

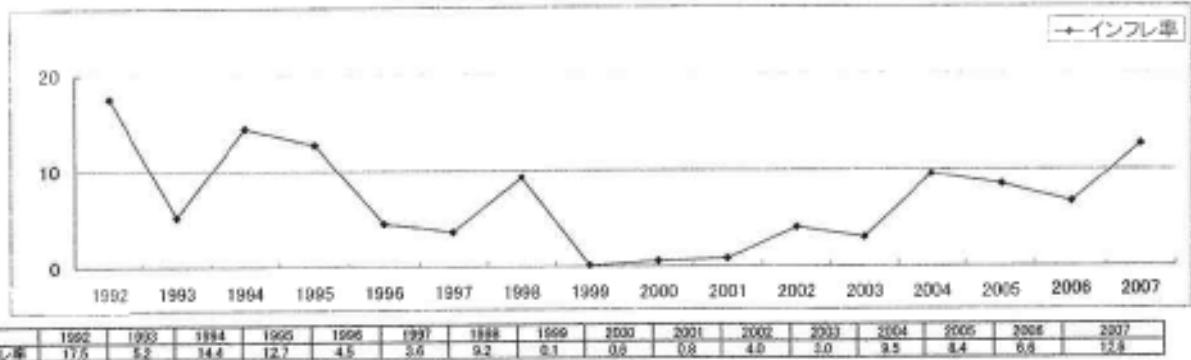
2006年		2007年1～9月	
機械機器・同部品	13.8億ドル	水産物	12.3億ドル
電子機器・コンピューター部品	5.0億ドル	鉄鋼	4.4億ドル
鉄鋼	4.7億ドル	電子機器・コンピューター部品	4.0億ドル
布	3.0億ドル	布	2.6億ドル
自動車部品	1.3億ドル	自動車部品	1.4億ドル

貿易のGDP成長率の動向

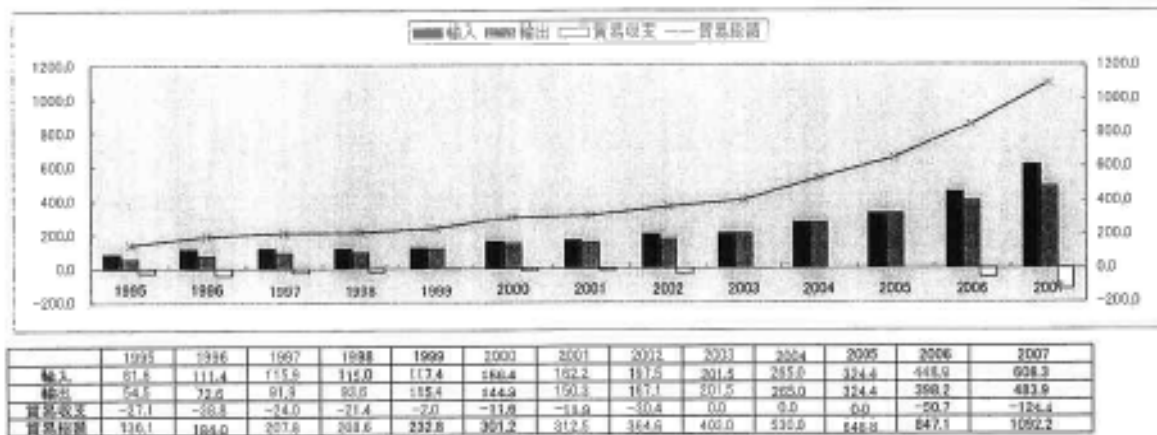


出所：統計局「統計年鑑」、統計局月報

インフレ率推移（前年12月比CPI）

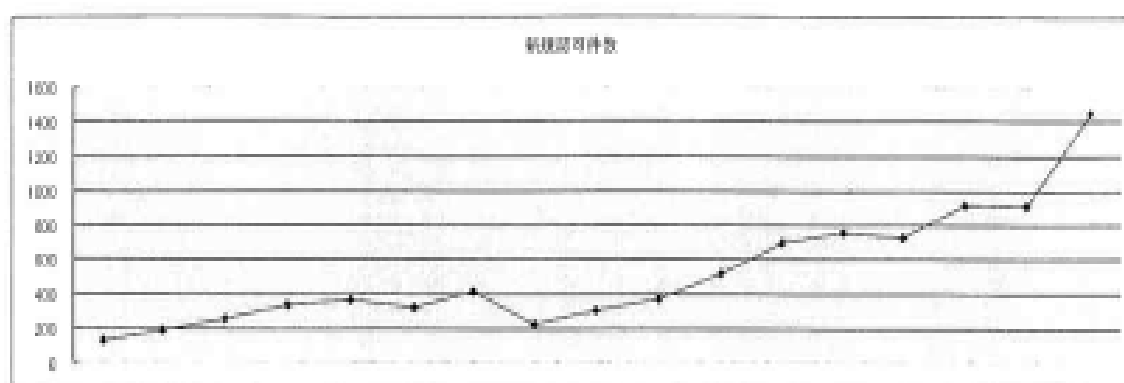
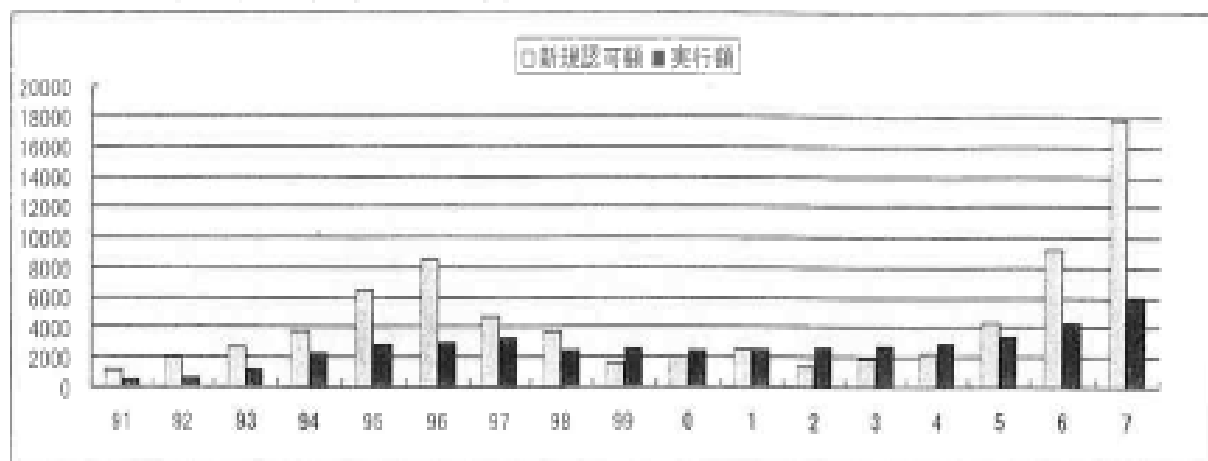


貿易動向



出所：統計局「統計年鑑」、統計局月報

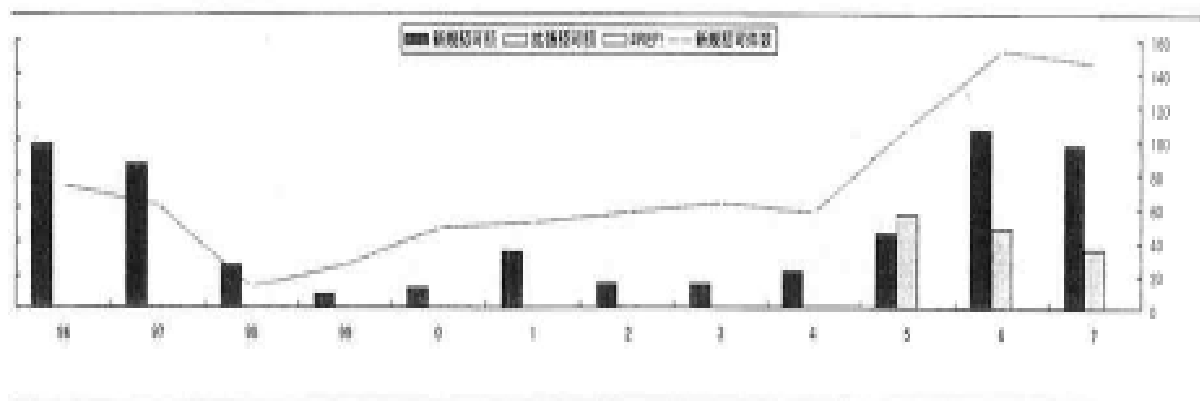
へ)への投資(全体)推移(新規認可額 Total・実行額 IMP)



	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07
新規認可額	1147	1828	2835	3732	6324	8471	4727	3888	1047	2011	2818	1836	1860	2306	4283	9200	17885
実行額	428	515	1138	2241	2782	2938	3219	2348	2929	3412	2490	2581	2651	2833	3263	4200	6015
新規認可件数	136	185	251	340	387	325	417	218	308	336	518	687	751	722	922	914	1445

出所：韓国政府「統計年報」、韓国統計局速報

日本からの直接投資推移



	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07
新規認可額	161	132	145	447	1920	988	880	254	88	110	241	144	127	222	451	188	380
実行額	12	16	37	28	88	71	81	12	10	45	11	52	82	81	137	154	148

出所：韓国政府「統計年報」、韓国統計局速報

ベトナムへの日本の投資(地域別)

		2004年		2005年		2006年	
		件数	投資額	件数	投資額	件数	投資額
			(百万ドル)		(百万ドル)		(百万ドル)
北部	新規	25	131	57	352	80	667
	増資	23	445	50	391	44	242
	合計	48	576	107	743	124	909
南部	新規	32	91	50	99	66	389
	増資	40	115	56	85	47	114
	合計	72	206	106	184	113	503
総計	新規	57	222	107	451	146	1056
	増資	63	560	106	476	91	358
	合計	120	782	213	927	257	1412

出所：計画投資省

ベトナムへの投資
(国別認可額・実行額)

2007年12月22日まで

国	認可額		実行額	
	件数	金額	金額	実行率(%)
日本	928	9,038	4,988	55.2
シンガポール	543	10,739	3,804	35.4
台湾	1,788	10,528	3,080	29.2
韓国	1,837	13,533	2,738	20.2
香港	452	5,824	2,161	37.1
米国	376	2,796	752	26.8
中国	536	1,699	256	15.1
その他	2,131	28,047	11,457	40.8
合計	8,590	83,104	29,236	35.2

出所：計画投資省

投資事業コスト比較(1)

項目		ハノイ	ホーチミン	上海	深セン	ハノック
給与 US\$/月	一般工	87-198	122-216	272-362	123-509	164
	エンジニア	243-483	329-453	441-641	194-794	383
	中間管理者	597-859	681-1,690	772-1,521	528-1,060	684
社会保険料 (雇用者負担)		17%	17%	44%	39-49%	5%

出所: JETRO(2006年11月調査実績)

投資事業コスト比較(2)

項目	ハノイ	ホーチミン	上海	深セン	ハノック
工業団地 (US\$/m2)	41.8-75.0	49.3	48.0-50.0	37.0-38.0	61.6
事務所賃貸 (US\$/m2/月)	22-45	35.2	31	15	13.69
住宅費 (US\$/月)	3,200	2,500	2,800-3,400	1,118-1,270	1,779
国際電話料 (日本へ3分)	1.62	1.62	3.8	3	1.64
産業用電力 (US\$/kwh)	0.049-0.056	0.049-0.056	0.03-0.10	0.04-0.10	0.046-0.047
コンテナ(40FT) (最寄港→横浜)	1,110	750	300-500	600	1,255

出所: JETRO(2006年11月調査実績)

投資事業コスト比較(3)

項目	ハノイ	ホーチミン	上海	深セン	ハノック
法人税	28%	28%	33%	33%	30%
個人所得税 (最高税率)	40%	40%	45%	45%	37%
利益送金税	0	0	10%	10%	10%

出所: JETRO(2006年11月調査実績)

ベトナム南北の相違 ①

	南(ホーチミン) 商業都市	北(ハノイ) 首都・政治都市
人口(2004年)	573万人	310万人
進出日本企業数	約370社	約260社
日本人在籍数	(グレートホーチミン)	(グレートハノイ)
2006年10月現在	約2,200人	約2,100人
一人当たりGDP	1,700ドル	1,150ドル
累積外国投資額	2,057件	757件
各都市別(一件当り)	14,149百万ドル	10,123百万ドル
2006年12月現在	(6.8百万ドル)	(13.4百万ドル)

出所: 計画投資省

ベトナム南北の相違 ②

	南(ホーチミン) 商業都市	北(ハノイ) 首都・政治都市
港湾 Km	サイゴン港 ホーチミン市内から5km	ハイフォン港・カイラン港 ハノイから120km
日本とのアクセス		
①航空便	①週24便 2007年11月貨物専用機就航	①週9便 日本行便 週0便
②船便 船の大きさ 20FTコンテナの積載個数換算	②3000個型船 日本行週5便	②ハイフォン Feeder船 300個型 日本行週0便 カイラン 1500個型外洋船 日本行 週1便
気候	熱帯性(乾季・雨季) 年中約29度	亜熱帯性(四季あり) (冬: 底冷え、夏: 猛暑多湿)
性格形成	実利主義 明朗快活・開放的 飽きっぽい	教条主義 陰気・閉鎖的 忍耐強い

出所: 計画投資省

特別講演

中国市場でのベンチャー展開

飯高敏弘氏

(株)i.project 代表取締役, 埃高(上海)信息科技有限公司 董事長, 元富士通(中国)情報システム有限公司 総経理)

中国市場でのベンチャー展開

(株)i. project 代表取締役

埃高(上海)信息科技有限公司 董事長

富士通株式会社 顧問

飯高敏弘

平成20年3月22日

自己紹介(中国との係わり)

- ・1997年5月～ 富士通(上海)副総経理

ソフトサービスビジネスの立上げ

有償化への取り組み／ゼロベースから

パッケージソリューションの仕込み／版權、価格設定

ビジネスインフラの整備／営業力、代理店施策

- ・1999年6月～ 北京富士通)総経理

オフショアビジネスの拡大

オフショア開発標準の試行／設計と開発の分離

ソフト技術者の育成／日本に倣う ⇒ 独自のカリキュラム

開発内容の転換／UP ⇒ パッケージ

- ・2003年1月～ 中国推進室長

中国統括会社の設立

トップダウンの現地化、かれのスタッフ採用

ビジネス体制の構築／本社調整(管轄部門、製造部門)

- ・2004年1月～ 富士通(中国) 総経理

やらないリスクよりやるリスク への挑戦

日系LA商談への全方位対応／SAP、ORACL、GLOVIA

プラットフォームビジネス／代理店開拓、PSCの開設

人事制度の改定／04年＝150名 → 06年＝450名

旧社員と中途採用社員間の格差／逆転現象
社内規定の改定／現地化への布石、権限移譲 など

- ・2006年8月 帰任

- ・2007年～ 起業

(株)i. Project の設立(5月)

出資者:日本人 9人、中国人 2人

埃高(上海)信息科技有限公司の設立(8月)

全額(株)i. Project 出資

中国への思い

1 中国の魅力

- ・人材 大学卒業生 90年後半 50万人 ⇒ 700万人
専攻は理科系が80%、3分の1近くがIT志望
大学系列のソフト会社／3Kでは無い
資質はソフト開発者向き
コスト競争力
- ・市場 13億人
富裕層が20%～30%(3, 4億人)
世界の企業が進出／IT投資
- ・同胞 同一種族
東洋文化 共通する価値観
欧米志向は表向き

2 カントリーリスク

＜背景＞ 広大、膨大、多様な国家の経営 ⇔ 革命
発展途上 = 先進国との競争と協調
貧富の格差 = 少数富裕層と多くの貧民
家族主義 = 国は守ってくれない
* * 国家感は変わってきている * *

- ・人治 地域、都市、担当者で判断が異なる
法廷闘争では勝てない
公正に処し 且つ 当局を味方に
- ・回収 検収後支払い は 貸し倒れ
前受け前払い
- ・変化 法制度、価値観、社会インフラ

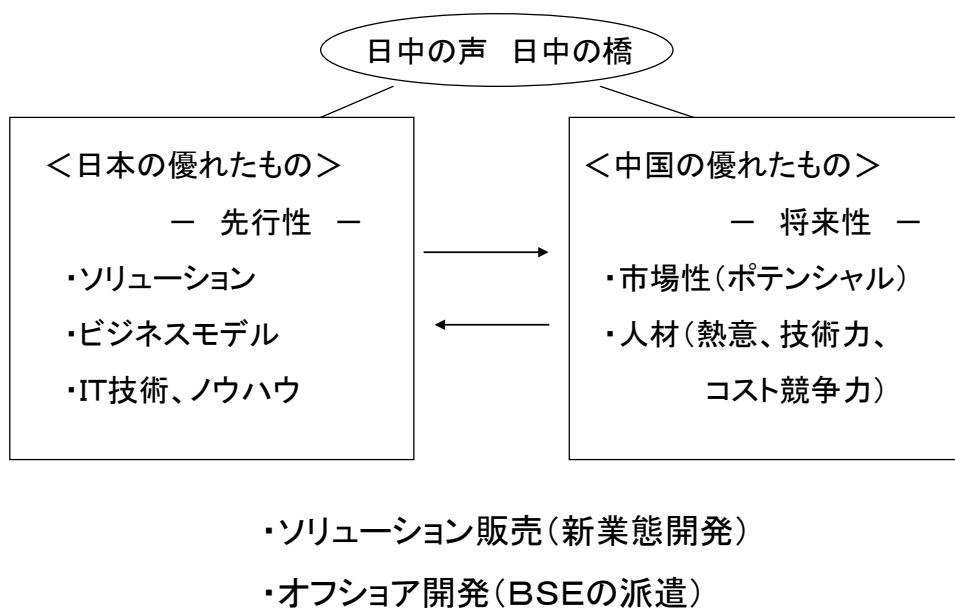
ベンチャー展開の考察

1 中国市場の見方／捉え方

- ① 欧米企業（ベンチャー指向）
 - ・政経一体で市場開拓に挑戦（携帯、PCなど）
 - ・グローバルに統一報酬（中国では高給）
 - ・資金調達力
- ② 日系企業（ベンチャー魂に欠ける）
 - ・市場追従型（自動車もその例）
 - ・低コストの労働力市場（育成型）
 - ・自己資金
- ③ 留学組の起業精神
 - ・先進国のビジネスモデルを参考に
 - ・Only-one 商品の開発
 - ・Fundを活用し 上場がひとつの目標点

2 ビジネスの対象

－ 弊社の事例 －



3 会社形態

－ 合併か独資か －

・合併の優位性

中国市場には地場企業が近い ex) 流通業

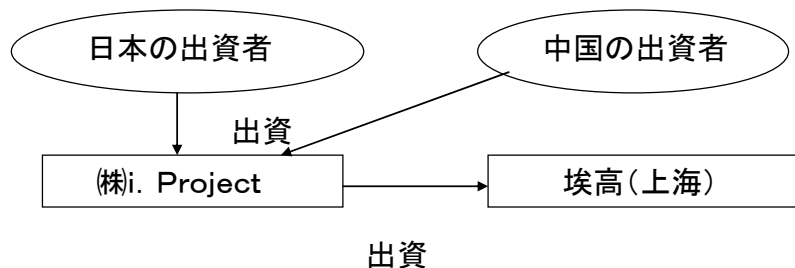
規制が比較的に緩い

・独資の優位性

経営の独自性(日本主導)を活かす ex) 製造業

設立手続きは比較的に簡便

＜弊社の選択＞



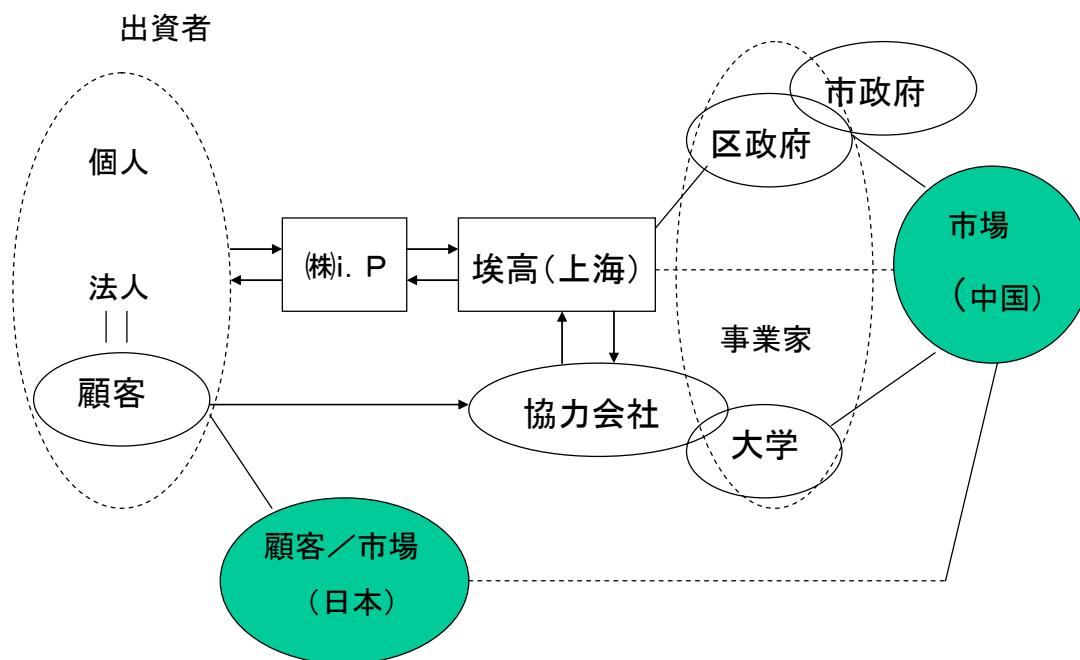
＜ご参考＞ 会社設立の手続き(独資会社の場合)

- ① 登記住所の決定
- ② 営業範囲などの設定(必要書類12種)
- ③ プロジェクト申請書(上海市では不要)
- ④ 会社予定名称の仮登記(工商行政管理局ルートの有る／無し)
- ⑤ 定款とF/Sの作成(コンサル会社が作成: 中国政府との契約)
- ⑥ 現地法人設立申請(コンサル会社が代行)
- ⑦ 「批准証書」の取得
- ⑧ 「営業許可証」の取得(実収資本金なし と記載)
- ⑨ 税務局、外貨管理局への登記
- ⑩ 銀行口座の開設と資本金の払い込み
- ⑪ 払込済資本金を明記した営業許可証の取得
- ⑫ 公安局に社印などを登録

更に 必要書類の小出し、日中間の遣り取り

⇒ 最短でも二ヶ月程度を要す

4 ビジネスのフレームワーク



4) 初年度の実績と来年度の抱負

<実績>

- ・区政府 開業式の来賓、セミナー、ソフトパークへの紹介
- ・レストラン協会 シンポジウムへの参加(講演、展示)
- ・若手事業家 交歓会への参加
- ・パートナー会社 オフショア発注とコンサル契約
- ・コンサルレーター 月刊誌、特別寄稿、労働法の解説 など

<抱負>

- ・ソリューション販売の実績 新業態店舗システム など
- ・パートナー社員の採用 ビジネスパートナーで 且つ 専業社員
- ・業界団体加盟 上海市ソフト協会 など

⇒ 売上高 4～5倍 (08年の対前年比)

利益計上

中国ビジネスを始める方へ

- ・中国を好きになること
 - ・中国人(特に技術者)の気質を理解すること
 - ・日本に倣いながら中国式を作り上げること
 - ・自ら実行し自分で判断すること
 - ・現地主義を優先すること
-
- ・カントリーリスクには充分にご注意を
 - ・現金を受け取って初めてのビジネス
 - ・偽物 違法コピーは当たり前
 - ・最初の数ヶ月は下痢を覚悟して
 - ・水道水でうがいをしただけで尿道結石に