

# 中国における日系製造業企業の マネジメントに関する調査研究\*

李 新建・石川 勝

## 要 旨

本稿は中国における日系製造業企業のマネジメントに関するアンケート調査の結果を取りまとめたものである。調査は日本国内で行われ、2007年11月時点で中国に製造業の現地法人を2社以上有する日本企業975社宛てにアンケート調査票を郵送した。質問項目は、中国現地法人の経営目的、目的達成の満足度、中国現地の経営環境、日本本社及び中国における他のグループ会社との組織間関係、中国側経営陣との信頼関係等を中心とした。その結果、113社(回収率11.6%)から有効な回答が得られた。本稿は、113社から得られたデータを集計した結果を表に取りまとめ、中国日系製造業企業のマネジメント、特に組織マネジメントの現状を明らかにすることを目的としている。

## 1. 本調査研究の背景

中国における日本企業の事業展開は、生産拠点の拡大という量的視点から経営機能の調整・強化という質的視点に移ってきている。その背景にはまず、中国地元企業の国際競争力が近年急速に伸びてきたことが挙げられる。これにより、従来の日系企業と中国地元企業との垂直的な分業関係はより水平的になりつつあり、日系企業の生産体制の見直しが迫られている。同時に、中国国内市場の成長に応じて、日系企業の販売・マーケティング機能を充実・強化することが重要となってくる。このように生産・販売機能の現地化の進展に伴って、部品調達、研究開発などの経営機能を備えた全面的な経営体制の構築が要求されてきている。

そこで、われわれは、中国に複数の製造業現地法人を有する日本企業を対象に、中国現地法人の経営目的、目的達成の満足度、中国現地の経営環境、日本本社及び中国における他のグループ会社との組織間関係、中国側経営陣との信頼関係等について、アンケート調査を行った。

『中国進出企業一覧』から中国に製造業の現地法人を2社以上有する日本企業975社をリストアップし、これらの会社宛に2007年11月6日にアンケート調査票を郵送した。それぞれの会社が中国現地製造企業1社を選択し、アンケート調査の質問に回答するように依頼した。116社から回答が得られたが、その内、2社が貿易会社であるほか、1社の回答に欠損値が多いため、本集計の対象から除外している。以下、113社の有効回答(有効回答率11.6%)をもとに集計し分析する。回答者の役職は、社

\* 本調査研究は平成18-19年度の日本学術振興会科学研究費補助金(課題番号:18830070)の助成を受けて実施されたものである。

長・役員クラスが22社、部長クラスが42社、課長・係長以下が37社、不明が16社である。

## 2. 回答対象となる中国現地法人の属性

中国現地法人の経営許可証上の経営期間は50年となっているのが36社(37.11%)で最も多く、30年以上50年未満となっているのが20社(20.60%)、20年以上30年未満16社(16.49%)、10年以上20年未満18社(18.56%)、10年未満7社(7.22%)、不明16社である(表1)。

中国現地法人の資本金規模は、「3億円未満」が23社(20.54%)、「3億円以上5億円未満」が16社(14.29%)、「5億円以上10億円未満」が22社(19.64%)、「10億円以上20億円未満」が24社(21.43%)、「20億円以上」が27社(24.11%)である(表2)。

中国現地法人の従業員規模は、「100人未満」が21社(19.44%)、「100人以上300人未満」が31社(28.70%)、「300人以上500人未満」が19社(17.59%)、「500人以上1000人未満」が20社(18.52%)、「1000人以上」が17社(15.74%)である(表3)。

中国現地法人における日本人常駐者は、「0人」が15社(13.64%)、「1人」が9社(8.18%)、「2人」が13社(11.82%)、「3人」が12社(10.91%)、「4人」が13社(11.82%)、「5人」が11社(10.00%)、「6～7人」が12社(10.91%)、「8～9人」が11社(10.00%)、「10人以上」が14社(12.73%)である(表4)。

中国現地法人の組織形態は、「独資企業」が70社(62.50%)、「合弁企業」が36社(32.14%)、「合作企業」が6社(5.36%)である(表5)。

中国現地法人の操業開始以来の年数は、「10年未満」が57社(53.27%)、「10年以上」が50社(46.73%)である(表6)。

当現地企業を設立する前に、中国でのビジネス経験が「あった」会社は74社(66.67%)、「なし」の企業は37社(33.33%)である(表7)。

中国現地企業の業種は、「食料品」が8社(7.08%)、「繊維」が12社(10.62%)、「パルプ・紙」が1社(0.88%)、「出版・印刷」が1社(0.88%)、「化学工業」が16社(14.16%)、「ゴム」が2社(1.77%)、「窯業・土石」が3社(2.65%)、「鉄鋼」が1社(0.88%)、「金属製品」が12社(10.62%)、「一般機械」が9社(7.96%)、「電気機器」が21社(18.58%)、「輸送用機器」が15社(13.27%)、「精密機器」

表1 経営許可証上の経営期間

経営許可証上の経営期間	回答社数	割合%
10年未満	7	7.22
10年以上20年未満	18	18.56
20年以上30年未満	16	16.49
30年以上50年未満	20	20.62
50年	36	37.11
合計	97	100.00
不明	16	
総計	113	

表2 資本金規模

資本金規模*	回答社数	割合%
3億円未満	23	20.54
3億円以上5億円未満	16	14.29
5億円以上10億円未満	22	19.64
10億円以上20億円未満	24	21.43
20億円以上	27	24.11
合計	112	100.00
不明	1	
総計	113	

\* 為替レートは1 US\$=120円, 1人民元=15円として換算する。

表3 従業員規模

従業員数	回答社数	割合%
100人未満	21	19.44
100人以上300人未満	31	28.70
300人以上500人未満	19	17.59
500人以上1000人未満	20	18.52
1000人以上	17	15.74
合計	108	100.00
不明	5	
総計	113	

表4 日本人常駐者数

日本人常駐者数	回答社数	割合%
0人	15	13.64
1人	9	8.18
2人	13	11.82
3人	12	10.91
4人	13	11.82
5人	11	10.00
6～7人	12	10.91
8～9人	11	10.00
10人以上	14	12.73
合計	110	100.00
不明	3	
総計	113	

表5 組織形態

組織形態	回答社数	割合%
独資企業	70	62.50
合弁企業	36	32.14
合作企業	6	5.36
合計	112	100.00
不明	1	
総計	113	

表6 操業開始以来の年数

操業開始以来の年数	回答社数	割合%
10年未満	57	53.27
10年以上	50	46.73
合計	107	100.00
不明	6	
総計	113	

表7 中国におけるビジネス経験の有無

以前に中国ビジネスの有無	回答社数	割合%
なし	37	33.33
あった	74	66.67
合計	111	100.00
不明	2	
総計	113	

表8 業種

業種	回答社数	割合%
食料品	8	7.08
繊維	12	10.62
パルプ・紙	1	0.88
出版・印刷	1	0.88
化学工業	16	14.16
ゴム	2	1.77
窯業・土石	3	2.65
鉄鋼	1	0.88
金属製品	12	10.62
一般機械	9	7.96
電気機器	21	18.58
輸送用機器	15	13.27
精密機器	11	9.73
その他	1	0.88
合計	113	100.00

が11社(9.73%)、「その他」が1社(0.88%)である(表8)。

### 3. 中国現地企業の経営目的

中国現地企業の経営目的に関しては、「営業利益」、「中国市場での売上」、「世界市場に向けての生産拠点の構築」、「日本国内既存取引先との関係維持」、「中国の原材料・部品の確保」、「優秀な人材の確保」、「中国市場に適する製品の開発」、「中国市場に適する技術の開発」、「その他の海外現地法人への波及効果」、「グローバル戦略の一極としての役割」の10種類に分け、それぞれの重要度について、「重要性極めて低い」(1点)から「重要性極めて高い」(5点)との5点尺度で調査した。その結果、「グローバル戦略の一極としての役割」(平均値3.96, 標準偏差0.88)と「営業利益」(平均値3.83, 標準

偏差0.97)は中国現地企業の最も重要な経営目的であるとされていることが分かった(表9)。標準偏差が比較的小さいため、多くの中国現地企業は、自社の営業利益を追求すると同時に、日本本社のグローバル戦略の重要な一翼を担っていることが伺える。

次に、多くの中国現地企業は「日本国内既存取引先との関係維持」(平均値3.44, 標準偏差1.30)のために進出しており、「中国市場での売上」(平均値3.39, 標準偏差1.34)も重視しているようである。しかし、標準偏差が比較的高いことから、企業によってその重要性にばらつきがあると考えられる。

更に経営目的として重視されているのは、順に「優秀な人材の確保」(平均値3.35, 標準偏差0.92), 「世界市場に向けての生産拠点の構築」(平均値3.33, 標準偏差1.17), 「中国の原材料・部品の確保」(平均値3.29, 標準偏差1.03), 「その他の海外現地法人への波及効果」(平均値3.04, 標準偏差0.91)であった。

「中国市場に適する製品の開発」(平均値2.99, 標準偏差1.15)及び「中国市場に適する技術の開発」(平均値2.79, 標準偏差1.03)は比較的低い評価点となっているが、それぞれの重要性の評価は、「重要性極めて高い」と「高い」と回答した会社数を合わせると、「中国市場に適する製品の開発」に関し

表9 中国現地企業の経営目的

	重要性極めて低い	低い	普通	高い	重要性極めて高い	合計	平均値*	標準偏差
1. 営業利益	2 1.82%	7 6.36%	29 26.36%	42 38.18%	30 27.27%	110 100%	3.83	0.97
2. 中国市場での売上	13 12.04%	17 15.74%	20 18.52%	31 28.70%	27 25.00%	108 100%	3.39	1.34
3. 世界市場に向けての生産拠点の構築	6 5.88%	23 22.55%	21 20.59%	35 34.31%	17 16.67%	102 100%	3.33	1.17
4. 日本国内既存取引先との関係維持	9 9.09%	16 16.16%	23 23.23%	24 24.24%	27 27.27%	99 100%	3.44	1.30
5. 中国の原材料・部品の確保	4 3.74%	23 21.50%	28 26.17%	42 39.25%	10 9.35%	107 100%	3.29	1.03
6. 優秀な人材の確保	1 0.93%	18 16.67%	43 39.81%	34 31.48%	12 11.11%	108 100%	3.35	0.92
7. 中国市場に適する製品の開発	9 10.23%	21 23.86%	30 34.09%	18 20.45%	10 11.36%	88 100%	2.99	1.15
8. 中国市場に適する技術の開発	9 9.89%	26 28.57%	37 40.66%	13 14.29%	6 6.59%	91 100%	2.79	1.03
9. その他の海外現地法人への波及効果	5 5.21%	21 21.88%	36 37.50%	33 24.38%	1 1.04%	96 100%	3.04	0.91
10. グローバル戦略の一極としての役割	2 1.79%	4 3.57%	22 19.64%	53 47.32%	31 27.68%	112 100%	3.96	0.88

\* 「重要性極めて低い」を1, 「低い」を2, 「普通」を3, 「高い」を4, 「重要性極めて高い」を5として算出。  
注：上段の数値は当回答を選択した会社数, 下段の数値は当会社数が全回答社数に占める割合である。

ては3割を超え、「中国市場に適する技術の開発」に関しては2割を超えている。中国市場に適する製品開発ないし技術開発は、一部の中国現地企業にとって重要な経営目的となっていることが分かる。

#### 4. 中国現地企業の目的達成の度合に対する満足度

中国現地企業の目的を14個の詳細項目に分類し、それぞれの達成の度合を「非常に不満足」（1点）から「非常に満足」（5点）までの5点尺度で調査した。その結果は表10に示されている。「全体的に見た目的達成度」に関しては、「満足」か「非常に満足」と回答した会社は4割強、「普通」と回答した会社は4割、「不満足」か「非常に不満足」と回答した会社は約16%である。回答した会社全体の中国現地企業の目的達成の度合に対する評価は、全体的に納得・満足している状況にあると言えよう。

「グローバル戦略の一極としての役割」に関しては、「満足」か「非常に満足」と回答した会社は5割弱、「普通」と回答した会社は4割強、「不満足」か「非常に不満足」と回答した会社は約1割である。「他の海外現地法人への波及効果」に関しては、「満足」と回答した会社は約4分の1、「普通」と回答した会社は6割強、「不満足」か「非常に不満足」と回答した会社は約1割である。中国現地企業が果たしているグローバル戦略の役割に対して、全体的に納得・満足していることが示されている。

「営業利益」に関しては、「満足」か「非常に満足」と回答した会社は約4割、「普通」と回答した会社は3割強、「不満足」か「非常に不満足」と回答した会社は3割弱である。納得・満足している会社は約7割あるものの、満足していない会社が3割弱に上っていることが分かる。

「中国市場での売上高」に関しては、「満足」か「非常に満足」と回答した会社は4分の1強、「普通」と回答した会社は4割強、「不満足」か「非常に不満足」と回答した会社は3割強である。「中国地元顧客市場の開拓」に関しては、「満足」か「非常に満足」と回答した会社は4分の1弱に止まり、「普通」と回答した会社は4割弱、「不満足」か「非常に不満足」と回答した会社は約4割である。このような回答の結果から、中国市場の開拓、特に中国地元顧客市場の開拓は依然として困難な課題であることが分かる。

中国生産拠点の構築の目的に関しては、「生産の効率」に「満足」と回答した会社は3割強、「普通」と回答した会社は4割強、「不満足」か「非常に不満足」と回答した会社は2割強である。「生産のコスト」に関しては、「満足」と回答した会社は3割弱、「普通」と回答した会社は5割弱、「不満足」か「非常に不満足」と回答した会社は3割弱である。「製品の品質」に関しては、「満足」か「非常に満足」と回答した会社は4割弱、「普通」と回答した会社は4割弱、「不満足」か「非常に不満足」と回答した会社は4分の1である。「中国の廉価な労働力の確保」に関しては、「満足」か「非常に満足」と回答した会社は約2割、「普通」と回答した会社は5割弱、「不満足」か「非常に不満足」と回答した会社は約3割である。「中国の原材料・部品の確保」及び「優秀な人材の確保」に関しては、同様な傾向が示された。多くの項目においては、納得・満足している会社は約7割で、不満足な会社は約3割あることから、中国生産拠点全体の機能に対して基本的に納得・満足しているものの、課題が残されている企業が少なくないようである。

「中国市場に適する製品の開発」に関しては、「満足」か「非常に満足」と回答した会社は2割弱、

「普通」と回答した会社は5割強、「不満足」か「非常に不満足」と回答した会社は3割弱である。「中国市場に適する技術の開発」に関しては、「満足」か「非常に満足」と回答した会社は2割弱、「普通」と回答した会社は6割弱、「不満足」か「非常に不満足」と回答した会社は2割強である。この2つの項目の質問が該当しない会社は約3割あるものの、該当している会社の内、納得・満足している会社は7割で、不満足な会社は3割弱あることが示されている。

表10 目的達成の度合に対する満足度

	非常に不満足	不満足	普通	満足	非常に満足	合計	平均値*	標準偏差
1 営業利益	6 5.41%	24 21.62%	37 33.33%	39 35.14%	5 4.50%	111 100%	3.12	0.98
2 中国市場での売上高	7 6.73%	26 25.00%	44 42.31%	23 22.12%	4 3.85%	104 100%	2.91	0.95
3 中国地元顧客市場の開拓	6 6.45%	31 33.33%	34 36.56%	21 22.58%	1 1.08%	93 100%	2.78	0.91
4.1 生産の効率	3 2.68%	22 19.64%	49 43.75%	38 33.93%	0 0%	112 100%	3.09	0.80
4.2 生産のコスト	2 1.79%	28 25.00%	52 46.43%	30 26.79%	0 0%	112 100%	2.98	0.77
4.3 製品の品質	4 3.57%	24 21.43%	41 36.61%	41 36.61%	2 1.79%	112 100%	3.12	0.89
4.4 中国の廉価な労働力の確保	1 0.91%	29 26.36%	53 48.18%	26 23.64%	1 0.91%	110 100%	2.97	0.76
5 中国の原材料・部品の確保	3 2.78%	31 28.70%	53 49.07%	19 17.59%	2 1.85%	108 100%	2.87	0.80
6 優秀な人材の確保	1 0.93%	31 28.97%	54 50.47%	20 18.69%	1 0.93%	107 100%	2.90	0.74
7 中国市場に適する製品の開発	3 3.85%	18 23.08%	43 55.13%	13 16.67%	1 1.28%	78 100%	2.88	0.77
8 中国市場に適する技術の開発	3 3.70%	17 20.99%	47 58.02%	13 16.05%	1 1.23%	81 100%	2.90	0.75
9 他の海外現地法人への波及効果	2 2.33%	10 11.63%	52 60.47%	22 25.58%	0 0%	86 100%	3.09	0.68
10 グローバル戦略の一極としての役割	3 2.73%	9 8.18%	46 41.82%	45 40.91%	7 6.36%	110 100%	3.40	0.84
11 全体的に見た目的達成度	2 1.77%	16 14.16%	46 40.71%	48 42.48%	1 0.88%	113 100%	3.27	0.78

\* 「非常に不満足」を1, 「不満足」を2, 「普通」を3, 「満足」を4, 「非常に満足」を5として算出。  
注：上段の数値は当回答を選択した会社数, 下段の数値は当会社数が全回答社数に占める割合である。

## 5. グループ会社との取引関係

中国現地企業と国内外のグループ会社との取引関係について調査した。その結果は表11に示されている。「中国現地におけるグループ会社への販売比率」の十分位値は、第1十分位値～第4十分位値0%、第5十分位値0.15%、第6十分位値5%、第7十分位値10%、第8十分位値30%、第9十分位値69.5%である。「日本本社を含む中国以外の国におけるグループ会社への販売比率」の十分位値は、第1十分位値～第3十分位値0%、第4十分位値5%、第5十分位値15%、第6十分位値30%、第7十分位値72%、第8十分位値90%、第9十分位値99.5%である。中国現地企業の製品は中国における他のグループ会社への販売比率は全体的に低いが、海外グループ会社への販売比率が30%以上であると回答している会社は4割ある<sup>(1)</sup>。その内、1割の会社においては、海外グループ会社への販売比率は100%である<sup>(2)</sup>。

「中国現地におけるグループ会社からの調達割合」の十分位値は、第1十分位値～第6十分位値0%、第7十分位値3.6%、第8十分位値10%、第9十分位値32%である。「日本本社を含む海外におけるグループ会社からの調達割合」の十分位値は、第1十分位値～第2十分位値0%、第3十分位値5%、第4十分位値5.6%、第5十分位値10%、第6十分位値20%、第7十分位値50%、第8十分位値66.4%、第9十分位値70%である。原材料・部品調達は中国における他のグループ会社からの調達比率は全体的に低いが、海外グループ会社からの調達の割合が50%以上と回答した会社は3割ある。

以上の結果から、中国現地企業と日本を含む海外における他のグループ会社との取引関係は、中国における他のグループ会社との取引関係より密接であると言えよう。

## 6. 現地企業の目的達成や業績に影響を与える外部要因

中国現地企業の目的達成や業績に影響を与える外部要因について、9つの項目に分類して、それぞれの影響の度合いを「マイナスの影響が大きい」（1点）から「プラスの影響が大きい」（5点）の5点尺度で質問した（表12）。その結果、「物価（人件費）の上昇」（平均値1.76）及び「中国政府の頻繁な政策変更」（平均値1.82）は中国現地企業の経営にとって最も困難な外部要因であることが分かった。この2つの項目についていずれも「マイナスの影響が大きい」と回答したのが3割以上を占めている。その次に、中国現地企業の目的達成や業績にマイナスの影響を与えた度合いの大きい順に、「中国地元企業の成長による競争の激化」（平均値2.29）、「人民元の切り上げ」（平均値2.29）、「商習慣の違いの大きさ」（平均値2.36）、「コピー製品の影響」（平均値2.47）、のようになっている。

「近年の日中政府間関係の悪化」（平均値2.65）は中国現地企業の経営業績にあまり影響を与えていないという結果が示された。「マイナスの影響が大きい」と回答した企業が数パーセントにとどまり、「あまり影響されない」と回答したのが7割強を占めている。「中国のGDPの成長」は「プラスの影響が大きい」と回答した企業が7.08%、「プラスの影響がある程度ある」と回答したのが5割弱ある一方、「あまり影響されない」と回答したのが3割、マイナスの影響が大きいまたはある程度あると回答した企業も1割強を占めていることは注目に値する。これらの中国現地企業は中国現地市場志向型ではなく、海外輸出型であろうと推測される。

表11 中国現地企業とグループ会社との取引関係

項目	回答社数の十分位値*										回答社数	平均値	標準偏差
	第1十分位 (下から 10%位)	第2十分位 (下から 20%位)	第3十分位 (下から 30%位)	第4十分位 (下から 40%位)	第5十分位 (下から 50%位)	第6十分位 (下から 60%位)	第7十分位 (下から 70%位)	第8十分位 (下から 80%位)	第9十分位 (下から 90%位)				
中国現地におけるグループ会社への販売比率	0	0	0	0	0.15	5	10	30	69.5	90	16.45	30.14	
日本本社を含む中国以外の国におけるグループ会社への販売比率	0	0	0	5	15	30	72	90	99.5	94	36.94	40.70	
中国現地におけるグループ会社からの調達割合	0	0	0	0	0	0	3.6	10	32	87	9.83	24.23	
日本本社を含む海外におけるグループ会社からの調達割合	0	0	5	5.6	10	20	50	66.4	70	85	27.74	31.16	

\* 十分位値とは、トータルの回答社数を10%ずつ仕切るための指標値を指す。第1十分位は下から10%の回答社を仕切る指標値で、第2十分位は下から20%の回答社を仕切る指標値である。以下同様。



表12 現地企業の目的達成や業績に影響を与える外部要因

	マイナスの影響が大きい	マイナスの影響がある程度ある	あまり影響されない	プラスの影響がある程度ある	プラスの影響が大きい	合計	平均値*	標準偏差
1 中国地元企業の成長による競争激化	16 14.16%	51 45.13%	44 38.94%	1 0.88%	1 0.88%	113 100%	2.29	0.75
2 人民元の切り上げ	23 20.35%	46 40.17%	34 30.09%	8 7.08%	2 1.77%	113 100%	2.29	0.93
3 コピー製品の影響	10 8.93%	39 34.82%	63 56.25%	0 0.00%	0 0.00%	112 100%	2.47	0.66
4 中国政府の頻繁な政策変更	35 31.53%	61 54.95%	15 13.51%	0 0.00%	0 0.00%	111 100%	1.82	0.65
5 物価(人件費)の上昇	34 30.36%	72 64.29%	5 4.46%	1 0.89%	0 0.00%	112 100%	1.76	0.57
6 商習慣の違いの大きさ	14 12.39%	45 39.82%	53 46.90%	1 0.88%	0 0.00%	113 100%	2.36	0.71
7 中国のGDPの成長	3 2.65%	13 11.50%	34 30.09%	55 48.67%	8 7.08%	113 100%	3.46	0.89
8 先年の日中政府間関係の悪化	7 6.19%	26 23.01%	80 70.80%			113 100%	2.65	0.60
9 その他	5 5.00%	1 1.00%	4 4.00%	1 1.00%	1 1.00%	12 12.00%	2.33	1.37

\* マイナスの影響が大きいを1, マイナスの影響がある程度あるを2, あまり影響されないを3, プラスの影響がある程度あるを4, プラスの影響が大きいを5として算出。

注: 上段の数値は当回答を選択した会社数, 下段の数値は当会社数が全回答会社数に占める割合である。

## 7. 外部環境の変化の予測

中国現地企業が近年中国で経験した外部環境変化を事前にどの程度予測できたかについて、「ほとんど予測不可能」(1点)から「ほとんど予測できた」(5点)の5点尺度で質問した。その結果は表13に示されている。「中国市場の競争状況」(平均値3.55), 「中国市場の景気の動向」(平均値3.59), 「原材料・部品調達状況」(平均値3.24)の市場環境の項目の変化に関しては, 大分事前に予測できたようである。これに対して, 「法律・条例・規則の変化」(平均値2.38), 「その他の社会状況」(平均値2.72)の制度的・社会的環境の項目に関しては, 事前に予測することが困難のようである。特に中国の法律・条例・規則の変化に対して, 約2割の回答会社は「ほとんど予測不可能」と回答している。このことは, 前節で示された「中国政府の頻繁な政策変更」が中国現地企業の経営にとってのマイナス要因であるということを裏付けるものと考えられる。

## 8. 中国現地企業の統括組織

中国現地企業を管轄・統括している組織について調査した結果を表14に示している。日本における

表13 外部環境の予測

	ほとんど 予測不可 能		半分ぐら い予測で きた		ほとんど 予測でき た	合 計	平均値*	標準偏差
1 中国市場の競争状況	1 0.91%	3 2.73%	52 42.27%	42 38.18%	12 10.91%	110 100%	3.55	0.76
2 中国市場の景気の動向	0 0.00%	8 7.21%	42 37.84%	48 43.24%	13 11.71%	111 100%	3.59	0.79
3 原材料・部品調達状況	1 0.89%	27 24.11%	39 34.82%	34 30.36%	11 9.82%	112 100%	3.24	0.96
4 法律・条例・規則の変化	21 18.75%	49 43.75%	25 22.32%	12 10.71%	5 4.46%	112 100%	2.38	1.05
5 その他の社会状況	4 3.88%	39 37.86%	45 43.69%	12 11.65%	3 2.91%	103 100%	2.72	0.83

\*「ほとんど予測不可能」を1、「半分ぐらい予測できた」を3、「ほとんど予測できた」を5としての基準で算出。  
注：上段の数値は当回答を選択した会社数，下段の数値は当会社数が全回答社数に占める割合である。

本社の国際管理部門が管轄・統括している会社が半数（51.33%）を超え、最も多い。日本における分社・事業部が管轄・統括している会社が2割強（23.01%）である。中国本土や東南アジアにおける地域統括会社が管轄・統括している会社が8社（約7%）である。日本における生産管理部門その他が管轄・統括している会社も3社（2.7%）ある。さらに、中国現地企業は自主運営しており、特にどこからも統括されていない会社が2社（1.8%）存在していて、注目に値する。

マトリックス組織を用いて中国現地企業を管轄・統括している会社が1割以上あることは興味深い。具体的には、日本における本社の国際管理部門と分社・事業部から構成されるマトリックス管理組織が7社（6.19%）、日本における本社の国際管理部門と分社・事業部と地域統括会社のマトリック

表14 中国現地企業の統括組織

項目	回答社数	割合%	注
1 A	58	51.33	A：日本における本社の国際管理部門
2 B	26	23.01	B：日本における分社・事業部
3 C	7	6.19	C：中国本土における統括会社
4 D	1	0.88	D：香港を含む東南アジアにおける地域統括会社
5 E	3	2.65	E：日本における生産管理部門その他
6 F	2	1.77	F：中国現地企業の自主経営
7 A&B	7	6.19	
8 A&B&D	1	0.88	
9 A&C	4	3.54	
10 B&C	3	2.65	
11 C&F	1	0.88	
合 計	113	100.00	

スが1社(0.9%),日本における本社の国際管理部門と中国本土における統括会社のマトリックスが4社(3.5%),日本における分社・事業部と中国本土における統括会社のマトリックスが3社(2.7%),となっている。

## 9. 中国現地企業と日本との経営資源の共通性

中国現地企業と日本における同一事業の生産部門(本社工場または分社・事業部の工場)において、それぞれ使用している経営資源がどの程度共通しているかについて質問した。表15はその調査結果を示している。

「使用されている製造技術・ノウハウ」(平均値4.24)及び「製品ブランド・商標」(平均値4.07)においては、共通性が最も高いことが分かる。特に「使用されている製造技術・ノウハウ」に関しては、「共通性極めて高い」と回答した会社が約半数(49.07%)を占めており、「高い」(34.26%)と回答した会社数を合わせると、8割を超えている。このことから、日本の製造業企業の中国への知識移転が大分進んでいることが窺える。「製品ブランド・商標」に関しては、「共通性極めて高い」と回答し

表15 中国現地企業と日本本社事業との経営資源の共通性

	共通性 極めて 低い	低い	普通	高い	共通性 極めて 高い	合計	平均値*	標準偏差
1 使用されている製造設備	6 5.56%	9 8.33%	16 14.81%	41 37.96%	36 33.33%	108 100%	3.85	1.14
2 使用されている製造技術・ノウハウ	2 1.85%	5 4.63%	11 10.19%	37 34.26%	53 49.07%	108 100%	4.24	0.95
3 使用されている原材料・部品	6 5.50%	7 6.42%	20 18.35%	43 39.45%	33 30.28%	109 100%	3.83	1.10
4 中国市場での販売チャネルと流通	33 30.84%	22 20.56%	25 23.36%	17 15.89%	10 9.35%	107 100%	2.52	1.33
5 世界市場での販売チャネルと流通	26 24.30%	28 26.17%	21 19.63%	17 15.89%	15 14.02%	107 100%	2.69	1.37
6 製品ブランド・商標	4 3.74%	8 7.48%	15 14.02%	29 27.10%	51 47.66%	107 100%	4.07	1.12
7 使用されているマーケティング手法・ノウハウ	9 8.57%	17 16.19%	39 37.14%	26 24.76%	14 13.33%	105 100%	3.18	1.12
8 事業発展の戦略	6 5.50%	14 12.84%	27 24.77%	38 34.86%	24 22.02%	109 100%	3.55	1.13
9 金融・財務マネジメントの体系・手法	11 10.09%	23 21.10%	38 34.86%	24 22.02%	13 11.93%	109 100%	3.05	1.15
10 人事管理サービスの手法・ノウハウ	17 15.60%	29 26.61%	44 40.37%	14 12.84%	5 4.59%	109 100%	2.64	1.04

\*「共通性極めて低い」を1,「低い」を2,「普通」を3,「高い」を4,「共通性極めて高い」を5として算出。  
注:上段の数値は当回答を選択した会社数,下段の数値は会社数が全回答社数に占める割合である。

た会社も約半数（47.66％）を占めており、「高い」（27.10％）と回答した会社数を合わせると、75％となる。

「使用されている製造設備」（平均値3.85）及び「使用されている原材料・部品」（平均値3.83）においても、中国現地企業と日本本国事業の間に高い共通性が見られる。「使用されている製造設備」においては、「共通性極めて高い」（33.33％）と「高い」（37.96％）の回答を合わせて、7割を超えている。「使用されている原材料・部品」においては、「共通性極めて高い」（30.28％）と「高い」（39.45％）の回答を合わせて、7割となっている。中国現地企業と日本本国事業の間に、製造機能における経営資源はかなり共通化していると言えよう。

中国現地企業と日本本国事業との間の共通性がある程度見られる経営資源は、「事業発展の戦略」（平均値3.55）、「使用されているマーケティング手法・ノウハウ」（平均値3.18）、「金融・財務マネジメントの体系・手法」（3.05）が挙げられる。全体的に共通性が低いと回答した経営資源は、「中国市場での販売チャネルと流通」（平均値2.52）、「人事管理サービスの手法・ノウハウ」（平均値2.64）及び「世界市場での販売チャネルと流通」（2.69）、である。

## 10. 中国現地企業と日本本社とのコミュニケーション

中国現地企業と日本の主たる管轄部門（本社の国際管理部門または分社・事業部）の間に見られる交流の方法やその頻度について質問した。表16はその調査結果を示している。最も多く採用されているコミュニケーションの方法は、「必要な際の相互のアドバイス」（平均値3.67）であり、「専任の連絡員を通じてのコミュニケーション」（平均値3.28）はそれに次いでいる。具体的に「必要な際の相互のアドバイス」という方法については、「頻繁に」と「非常に頻繁に」と回答した会社を合わせて、6割を超えている。「専任の連絡員を通じてのコミュニケーション」の方法については、同様な回答数は約5割となっている。それに続くコミュニケーションの方法は「非公式で個人的なコミュニケーション」（平均値3.14）と「定期的な会議」（平均値3.11）である。

その他のコミュニケーションの方法は、以下の通りである。すなわち、「プロジェクトチームを通じてのコミュニケーション」（平均値2.87、標準偏差1.23）、「現地企業の経営者のポジションは日本本社の幹部に兼任されている」（平均値2.67、偏差値1.41）、「現地企業の管理者の日本本社への転勤」（平均値2.00、標準偏差0.90）、「専門機関を通じてのコミュニケーション」（平均値1.86、標準偏差1.08）、の順である。これらのコミュニケーションの方法は、それほど頻繁に採用されていないが、標準偏差が比較的大きいことから会社によってばらつきがあると考えられる。

## 11. 中国現地企業の意味決定に関する権限配分

中国現地企業の意味決定権限が、当現地企業における経営陣と日本の主たる管轄部門（本社の国際管理部門または分社・事業部）との間で、どのように配分されているかについて、「完全に本社経営陣が決める」（1点）から「完全に現地経営陣が決める」（5点）の5点尺度で質問した。その調査の結果は表17に示されている。

表16 中国現地企業と日本本社とのコミュニケーション

	非常にまれ	時々	普通	頻繁に	非常に頻繁に	合計	平均値*	標準偏差
1 非公式で個人的なコミュニケーション	12 10.81%	9 8.11%	50 45.05%	32 28.83%	8 7.21%	111 100%	3.14	1.04
2 専任の連絡員を通じてのコミュニケーション	15 13.64%	7 6.36%	35 31.82%	38 34.55%	15 13.64%	110 100%	3.28	1.20
3 プロジェクトチームを通じてのコミュニケーション	22 20.00%	16 14.55%	35 31.82%	28 25.45%	9 8.18%	110 100%	2.87	1.23
4 専門機関を通じてのコミュニケーション	57 54.81%	16 15.38%	21 20.19%	9 8.65%	1 0.96%	104 100%	1.86	1.08
5 定期的な会議	5 4.50%	14 12.61%	60 54.05%	28 25.23%	4 3.60%	111 100%	3.11	0.84
6 必要な際の相互のアドバイス	5 4.50%	7 6.31%	30 27.03%	47 42.34%	22 19.82%	111 100%	3.67	1.01
7 現地企業の管理者の日本本社への転勤	41 37.61%	30 27.52%	35 32.11%	3 2.75%	0 0.00%	109 100%	2.00	0.90
8 現地企業の経営者のポジションは日本本社の幹部に兼任されている	35 32.41%	12 11.11%	28 25.93%	20 18.52%	13 12.04%	108 100%	2.67	1.41

\* 「非常にまれ」を1, 「時々」を2, 「普通」を3, 「頻繁に」を4, 「非常に頻繁に」を5として算出。

注：上段の数値は当回答を選択した会社数, 下段の数値は当会社数が全回答社数に占める割合である。

日本本社の経営部門が中国現地の経営陣より影響力を持っている意思決定の項目は、以下の通りである。すなわち、「再投資政策」(平均値2.51), 「利益の処分」(平均値2.52), 「戦略的な方向性」(平均値2.57), 「技術の導入及び開発」(平均値2.70)及び「上級管理者の配置」(平均値2.80), である。これらの項目はいずれも現地企業経営の全体にかかわる重大な意思決定事項である。しかし, 「両者同意で決める」を回答した会社数の割合が高いことは注目に値する。「再投資政策」における「両者同意で決める」の回答社は約4割, 「利益の処分」は約5割, 「戦略的な方向性」は約4割, 「技術の導入及び開発」は4割強, 「上級管理者の配置」は約3割となっている。「上級管理者の配置」に対する回答の標準偏差(1.24)は特に大きく, 会社によって回答がかなり異なることが示されている。具体的に, この項目において「完全に現地経営陣が決める」と「主に現地経営陣が決める」の回答社数を合わせると約3割になる。

一方, 「一般従業員の採用」(平均値4.72, 標準偏差0.67)及び「教育訓練の方針」(平均値4.13, 標準偏差0.86)のような現場労務管理の項目の意思決定に関しては, 基本的に現地経営陣に権限移譲をしているようである。現場管理の意思決定において, 現地経営陣が日本本社の管轄機構より影響力を持っていると考えられるのは, 「生産計画」(平均値3.88, 標準偏差1.07), 「購買政策」(平均値3.81, 標準偏差0.96), 「報酬政策」(平均値3.79, 標準偏差0.94), 「販売と流通」(平均値3.73, 標準偏差1.18), 「品質管理」(平均値3.46, 標準偏差1.02), 「製品の価格」(平均値3.44, 標準偏差1.29), 「財務コントロール」(平均値3.35, 標準偏差1.10), である。これらの項目の内, 「製品の価格」, 「販売と流

表17 中国現地企業の意味決定に関する権限配分

	完全に 本社経 営陣が 決める	主に本 社経営 陣が決 める	両者合 意で決 める	主に現 地経営 陣が決 める	完全に 現地経 営陣が 決める	合 計	平均値*	標準偏差
1 利益の処分	23 20.54%	24 21.43%	53 47.32%	8 7.32%	4 3.57%	112 100%	2.52	1.01
2 上級管理者の配置	18 16.07%	31 27.68%	32 28.57%	17 15.18%	14 12.50%	112 100%	2.80	1.24
3 戦略的な方向性	19 16.96%	33 29.46%	43 38.39%	11 9.82%	6 5.36%	112 100%	2.57	1.05
4 製品の価格	13 11.61%	9 8.04%	36 32.14%	24 21.43%	30 26.79%	112 100%	3.44	1.29
5 教育訓練の方針	2 1.79%	3 2.68%	14 12.50%	53 47.32%	40 35.71%	112 100%	4.13	0.86
6 報酬政策	2 1.79%	8 7.14%	28 25.00%	48 42.86%	26 23.21%	112 100%	3.79	0.94
7 財務コントロール	6 5.36%	20 17.86%	32 28.57%	37 33.04%	17 15.18%	112 100%	3.35	1.10
8 再投資政策	23 20.72%	29 26.13%	43 38.74%	11 9.90%	5 4.50%	111 100%	2.51	1.07
9 購買政策	3 2.70%	8 7.21%	21 18.92%	54 48.65%	25 22.52%	111 100%	3.81	0.96
10 生産計画	4 3.57%	6 5.36%	29 25.89%	33 29.46%	40 35.71%	112 100%	3.88	1.07
11 販売と流通	8 7.14%	8 7.14%	24 21.43%	38 33.93%	34 30.36%	112 100%	3.73	1.18
12 技術の導入及び開発	13 11.61%	34 30.36%	46 41.07%	12 10.71%	7 6.25%	112 100%	2.70	1.02
13 品質管理	4 3.57%	13 11.61%	41 36.61%	35 31.25%	19 16.96%	112 100%	3.46	1.02
14 一般従業員の採用	1 0.89%	2 1.79%	2 1.79%	17 15.18%	90 80.36%	112 100%	4.72	0.67

\* 「完全に本社経営陣が決める」を1, 「主に本社経営陣が決める」を2, 「両者合意で決める」を3, 「主に現地経営陣が決める」を4, 「完全に現地経営陣が決める」を5として算出。

注：上段の数値は当回答を選択した会社数, 下段の数値は当会社数が全回答社数に占める割合である。

通」及び「財務コントロール」の意味決定に対する回答の標準偏差は比較的大きいことから、中国現地企業によって状況が異なることが窺える。

## 12. 中国現地企業間のコミュニケーション

中国現地企業の間でのコミュニケーションについては、8つの方法に分類し、それぞれ「非常にまれ」（1点）から「非常に頻繁に」（5点）の5点尺度で質問した。調査の結果は表18に示されている。全

ての方法の平均値が比較的高くないことから、中国現地企業間のコミュニケーションはそれほど頻繁に行われていないと言えよう。様々なコミュニケーションの方法の中で比較的多く採用されているのは、「必要な際の相互のアドバイス」(平均値3.13, 標準偏差1.06)及び「非公式で個人的なコミュニケーション」(平均値3.12, 標準偏差1.03)である。次に多く採用されているコミュニケーションの方法は「専任の連絡員を通じてのコミュニケーション」(平均値2.93, 標準偏差1.18)と「定期的な会議」(平均値2.85, 標準偏差1.19)である。しかし、これらの方法の標準偏差は比較的高いことから、現地企業によって他の現地企業とのコミュニケーションの頻度が異なることがわかる。

上記以外に採用されているコミュニケーションの順は、下記のような順位となっている。「特定のプロジェクトのための一時的なチームの設置」(平均値2.46, 標準偏差1.23),「中国地域統括会社を通じた交流・調整」(平均値2.27, 偏差値1.17),「公式なチームの設置」(平均値2.06, 標準偏差1.18),「他の中国現地企業への転勤」(平均値1.70, 標準偏差0.89),である。しかしながら、これらのコミュニケーションの方法は、平均値が低いことに加え、欠損値も多いことから、頻繁には行われていないと考えられる。もっとも、標準偏差が比較的高いことからこれらの方法によるコミュニケーションが頻繁に行われている現地企業もあることは否定できない。

表18 中国現地企業間のコミュニケーション

	非常にまれ	時々	普通	頻繁に	非常に頻繁に	合計	平均値*	標準偏差
1 非公式で個人的なコミュニケーション	8 7.77%	15 14.56%	47 45.63%	23 22.33%	10 9.71%	103 100%	3.12	1.03
2 専任の連絡員を通じてのコミュニケーション	18 20.00%	6 6.67%	35 38.89%	26 28.89%	5 5.56%	90 100%	2.93	1.18
3 特定のプロジェクトチームのための一時的なチームの設置	28 33.73%	10 12.05%	27 32.53%	15 18.07%	3 3.61%	83 100%	2.46	1.23
4 公式なチームの設置	34 44.16%	17 22.08%	17 22.08%	5 6.49%	4 5.19%	77 100%	2.06	1.08
5 定期的な会議	19 18.81%	14 13.86%	39 38.61%	21 20.79%	8 7.92%	101 100%	2.85	1.19
6 必要な際の相互のアドバイス	10 9.80%	13 12.75%	41 40.20%	30 29.41%	8 7.84%	102 100%	3.13	1.06
7 他の中国現地企業への転勤	51 54.84%	22 23.66%	18 19.35%	1 1.08%	1 1.08%	93 100%	1.70	0.89
8 中国地域統括会社を通じての交流・調整	23 36.51%	11 17.46%	20 31.75%	7 11.11%	2 3.17%	63 100%	2.27	1.17

\* 「非常にまれ」を1, 「時々」を2, 「普通」を3, 「頻繁に」を4, 「非常に頻繁に」を5として算出。  
注：上段の数値は当回答を選択した会社数, 下段の数値は当会社数が全回答社数に占める割合である。

### 13. 中国現地企業間の業務統括・調整

中国現地企業の間で統括・調整されている活動については14項目に分類し、それぞれの統括・調整の程度を「極めて低い」（1点）から「極めて高い」（5点）の5点尺度で質問した。その調査の結果は表19に示されている。全ての項目に関する回答の平均値が比較的低い上、欠損値が多いことから、全体的に中国現地企業間の経営活動の統括・調整の程度がそれほど高くはないと考えられる。その一方

表19 中国現地企業間の業務統括・調整

	統括・調整の程度					合計	欠損値	平均値*	標準偏差
	極めて低い	低い	普通	高い	極めて高い				
1 人事管理サービス	16 18.82%	22 25.88%	30 35.29%	12 14.12%	5 5.88%	85 100%	28	2.62	1.12
2 法律業務	13 13.68%	13 13.68%	40 42.11%	24 25.26%	5 5.26%	95 100%	18	2.95	1.08
3 政府や各種の外部利害関係者との関係	18 19.35%	22 23.66%	34 36.56%	12 12.90%	7 7.53%	93 100%	20	2.66	1.16
4 総務管理あるいはそのサポート	17 19.10%	25 28.09%	28 31.46%	16 17.98%	3 3.37%	89 100%	24	2.58	1.10
5 技術のサポート	13 14.13%	12 13.04%	30 32.61%	29 31.52%	8 8.70%	92 100%	21	3.08	1.17
6 金融・財務マネジメント	12 13.33%	19 21.11%	31 34.44%	22 24.44%	6 6.67%	90 100%	23	2.90	1.12
7 事業発展の戦略	8 8.70%	17 18.48%	28 30.43%	31 33.70%	8 8.70%	92 100%	21	3.15	1.10
8 原材料・部品の調達	13 14.29%	22 24.18%	32 35.16%	19 20.88%	5 5.49%	91 100%	22	2.79	1.10
9 中国市場での販売チャネルと流通	17 19.77%	15 17.44%	29 33.72%	20 23.26%	5 5.81%	86 100%	27	2.78	1.18
10 世界市場での販売チャネルと流通	18 23.38%	20 25.97%	25 32.47%	10 12.99%	4 5.19%	77 100%	36	2.51	1.14
11 物流システム	14 16.28%	25 29.07%	31 36.05%	13 15.12%	3 3.49%	86 100%	27	2.60	1.04
12 技術あるいは研究開発ノウハウ	12 13.95%	17 19.77%	25 29.07%	23 26.74%	9 10.47%	86 100%	27	3.00	1.21
13 使用されている製造技術・ノウハウ	12 14.12%	14 16.47%	18 21.18%	30 35.29%	11 12.94%	85 100%	28	3.16	1.26
14 使用されている製品ブランド・商標	7 7.95%	9 10.23%	31 35.23%	19 21.59%	22 25.00%	88 100%	25	3.45	1.20

\* 「統括・調整の程度が極めて低い」を1, 「低い」を2, 「普通」を3, 「高い」を4, 「統括・調整の程度が極めて高い」を5として算出。

注：上段の数値は当回答を選択した会社数，下段の数値は当会社数が全回答社数に占める割合である。



で、すべての項目の回答の標準偏差が比較的高いことから、他の中国現地企業との間で経営活動の統括・調整がかなり行われている現地企業もあることが窺える。

中国現地企業における様々な経営活動の中で他の中国現地企業と統括・調整を比較的行っているのは、「使用されている製品ブランド・商標」(平均値3.45, 標準偏差1.20), 「使用されている製造技術・ノウハウ」(平均値3.16, 標準偏差1.26), 「事業発展の戦略」(平均値3.15, 標準偏差1.10), 「技術のサポート」(平均値3.08, 標準偏差1.17), 「技術あるいは研究開発ノウハウ」(平均値3.00, 標準偏差1.21), のような製品・技術・事業戦略に関するものである。

その他の経営活動において統括・調整が行われているのは、順に「法律業務」(平均値2.95, 標準偏差1.08), 「金融・財務マネジメント」(平均値2.90, 標準偏差1.12), 「原材料・部品の調達」(平均値2.79, 標準偏差1.10), 「中国市場での販売チャネルと流通」(平均値2.78, 標準偏差1.18), 「政府や各種の外部利害関係者との関係」(平均値2.66, 標準偏差1.16), 「人事管理サービス」(平均値2.62, 標準偏差1.12), 「物流システム」(平均値2.60, 標準偏差1.04), 「総務管理あるいはそのサポート」(平均値2.58, 標準偏差1.10), 「世界市場での販売チャネルと流通」(平均値2.51, 標準偏差1.14), である。

#### 14. 日中双方の信頼関係

中国現地企業における日中経営管理者の信頼関係について、4つの項目に分類して「全くそう思わない」(1点)から「全くその通り」(5点)の5点尺度で質問した。合弁企業である場合は、日中パートナー間の信頼関係について、6つの項目に分けて同様に質問した。表20はそれらの質問に対する回答を示している。全体的に、中国現地企業における日中経営管理者の信頼関係は比較的良好な状態にあると言えよう。具体的には、日中経営管理者の間に「密接な個人交流が行われている」に対する回答の平均値は3.35, 「お互いの行動を十分理解している」の回答の平均値は3.40, 「個人間の相互信頼がある」は3.58, 「お互いに個人的な親しい友情ができていく」は3.39である。しかし、これらの項目に対してあまりそう思わないと回答している会社数もそれぞれ2割弱, 2割弱, 1割強, 2割弱であることから、日中経営管理者の信頼関係構築を課題として抱えている企業がまれではないと言えよう。

合弁企業における日中パートナー間の信頼関係は全体的により状況にあることが本調査のデータで示されている。具体的には、「日中双方は利益が一致している」に対する回答の平均値は3.20, 「経営環境が変化した場合、常に両者の関係調整が可能である」に対する回答の平均値は3.35, 「日中双方は契約の規定以上に、情報の交換を行っている」は3.45, 「日中双方はお互いに対して、公式な契約に拘らずに、それ以上の協力を期待している」は3.40, 「日中の方に意見の対立が生じた場合、たとえ契約上の規定がなくても、公平な解決が期待できる」は3.27, 「想定外の状況が生じる時には、必要に応じて当初の契約上の規定に矛盾する対応策を講じることも可能である」は3.44となっている。一方、これらの項目に対してあまりそう思わないと回答している会社数はそれぞれ約2.5, 約2割, 約1.5割, 約1.5割, 約2.5割, 約1割であることから、独資企業と同様に信頼関係の構築には課題が残されていると考えられる。

表20 日中双方の信頼関係

	全くそ う思わ ない	←————→				全くそ の通り	合 計	平均値*	標準偏差
1 密接な個人交流が行われている	1 0.93%	20 18.52%	45 41.67%	24 22.22%	18 16.67%	108 100%	3.35	1.00	
2 お互いの行動を十分理解している	3 2.78%	16 14.81%	39 36.11%	35 32.41%	15 13.89%	108 100%	3.40	0.99	
3 個人間の相互信頼がある	1 0.93%	11 10.19%	39 36.11%	38 35.19%	19 17.59%	108 100%	3.58	0.93	
4 お互いに個人的な親しい友情ができています	2 1.85%	18 16.67%	40 37.04%	32 29.63%	16 14.81%	108 100%	3.39	0.99	
以下、中国現地企業が合併企業である場合の回答									
5 日中双方は利益が一致している	2 4.35%	10 21.74%	17 36.96%	11 23.91%	6 13.04%	46 100%	3.20	1.07	
6 経営環境が変化した場合、常に両者の関係調整が可能である	1 2.17%	8 17.39%	18 39.13%	12 26.09%	7 15.22%	46 100%	3.35	1.02	
7 日中双方は契約の規定以上に、情報の交換を行っている	1 2.27%	6 13.64%	18 40.91%	10 22.73%	9 20.45%	44 100%	3.45	1.04	
8 日中双方はお互いに対して、公式な契約に拘らずに、それ以上の協力を期待している	0 0.00%	7 15.56%	20 44.44%	11 24.44%	7 15.56%	45 100%	3.40	0.94	
9 日中の方に意見の対立が生じた場合、たとえ契約上の規定がなくても、公平な解決が期待できる	1 2.22%	10 22.22%	15 33.33%	14 31.11%	5 11.11%	45 100%	3.27	1.01	
10 想定外の状況が生じる時には、必要に応じて当初の契約上の規定に矛盾する対応策を講じることも可能である	1 2.22%	3 6.67%	22 48.89%	13 28.89%	6 13.33%	45 100%	3.44	0.89	

\* 「全くそう思わない」を1, 「全くその通り」を5として算出。

注：上段の数値は当回答を選択した会社数、下段の数値は当会社数が全回答社数に占める割合である。

注：

- (1) 第6十分位値は30%である。
- (2) 第9十分位値99.5%である。

#### 参考資料

21世紀中国総研 (2007) 『中国進出企業一覧 上場会社篇 2007-2008年版』 蒼蒼社。

21世紀中国総研 (2005) 『中国進出企業一覧 上場会社篇 2005-2006年版』 蒼蒼社。