

日本製造企業の中国事業展開の新段階

—生産拠点から全面的経営拠点へ*

李 新建

要 旨

本稿は、ポーターの競争優位の価値連鎖のフレームワークに依拠し、先行文献のサーベイ、特に著者ら独自のアンケート調査から得られたデータの分析を基に、日本製造業企業の中国事業展開の最新動向を考察したものである。中国における製造活動は従来の低レベルの汎用品の加工組立から、徐々にコア技術を用いた高付加価値品の製造が重視されつつある。販売・マーケティング活動では、自社独自の販売・営業拠点の構築に取り組むと同時に、中国現地企業との提携関係を結び、明確な市場戦略を追求する。原材料・部品の現地調達の高い水準に達しており、中国現地サプライヤーへの技術指導が積極的に行われている。研究開発活動に関しては近年、開発志向の拠点設立の動向が見られる。人事・労務管理のオペレーション活動においては、日本的慣行がかなり導入されているが、中国現地人材のマネジメントには一層の改善が求められる。全体として、価値連鎖の諸活動が中国現地に益々根付いてきており、全面的な経営機能を備えるような中国事業経営拠点が形成されつつある。

1. 序論

日本企業の中国進出は1980年代に始まり、1985～1988年の第1次ブーム、1992～1995年の第2次ブーム、2000年代に入ってからの第3次ブームの発展を経て、現在中国現地法人の数は2万社以上に上っている。1980年代当初の中国進出の主たる目的は輸出のための生産基地であったが、その後、高度な経済成長により拡大した中国国内市場にも向けて、販売・マーケティングの機能を充実した。最近、製品の競争優位を強化するために、調達、研究開発の現地化も活発に行われている。一方で、これらの経営機能の中国における現地化の進展は国際経営戦略上どう捉えられるか、また具体的に何処まで進化してきているかに関する総合的検討は不十分であると思われる。本稿では、M.E.Porter（以下、ポーター）の価値連鎖活動のフレームワークに基づいた国際経営戦略の視点から、上記の経営機能の最新動向を総合的に理解・考察し、その特徴を明らかにすることを目的とする。

ポーターは、企業の競争優位の所在を分析するために、企業が行う様々な活動を価値連鎖として捉え、9つのカテゴリに大別した。物の流れを伴う主活動には、購買物流、製造、出荷物流、販売・マーケティングとサービスがあり、これらの主活動を支援する活動には、調達、技術開発、人事・労務管理と全般管理（インフラストラクチャ）があるとされている⁽¹⁾。価値連鎖内の諸活動はそれぞれ独立

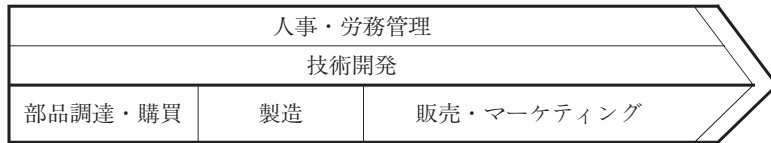
*本稿は、平成18～19年度の日本学術振興会科学研究費補助金による調査研究プロジェクト（課題番号18830070、代表者：李新建）における文献サーベイの成果の一部である。

しているものでなく、お互いに影響しあい、密接に連結されている。国際競争優位を確保するためにこれらの活動を如何にグローバルに配置し、調整するかがグローバル競争戦略の本質であるとされている⁽²⁾。

中国における日系企業の経営機能の充実・強化問題は、まさに、価値連鎖活動の中国への移転・配置の問題である。本稿では、ポーターが提起した価値連鎖活動を参考に、日本企業の中国事業展開を生産、販売・マーケティング、部品調達、技術開発及び人事・労務管理という5つのカテゴリに大別して検討する(図表1)。中国国内ないしグローバル規模での競争優位を強化するために、製造と部品調達は価値連鎖の上流活動として、販売・マーケティングは価値連鎖の下流活動として、技術開発と人事・労務管理は価値連鎖の支援活動として、それぞれ異なった特性を持つと思われる。

以下、まず著者らによるアンケート調査の結果を基に、図表1で示された諸価値連鎖の活動において中国事業が果たしている役割の重要性を明確化する(第2節)。次に著者ら独自の調査結果に加え、公表された他の調査研究の結果をも参照し、価値連鎖の活動ごとに中国での進展状況を検討する(第3～7節)。最後に、本稿の考察から得られた結果をまとめ、今後の研究方向を示す(第8節)。

図表1 価値連鎖の主たる活動



2. 諸価値連鎖活動における中国事業拠点の重要性

著者らは、2005年11月24日～12月20日に、日本国内の事業再構築と中国事業展開について、アンケート調査を行った⁽³⁾。企業全体から見た中国現地法人が果たしている役割を「生産拠点としての役割」、「市場拠点としての役割」、「原材料・部品調達拠点としての役割」、「研究開発拠点としての役割」及び「グローバル戦略の一極としての役割」と5つの細目に分けて、それぞれの重要性について質問した。図表2は現在の重要性、図表3は将来の重要性に関する回答結果を示している。

図表2の「高い」と「極めて高い」との回答を合わせると、中国事業が生産拠点として果たしている役割の重要性が高いと回答した企業が76.3%⁽⁴⁾、市場拠点としての役割は60.5%、原材料・部品調達拠点としての役割は32.9%、研究開発拠点としての役割は僅か3.9%であった。中国事業は総合的に「グローバル戦略の一極としての役割」の重要性は高いと回答した企業が77.3%であった。

図表3によると、将来、中国事業の生産拠点としての重要性が高いと回答した企業が82.6%、市場拠点としての役割は84%、原材料・部品調達拠点としての役割は50.7%、研究開発拠点としての役割は21.7%であった。85.5%の回答会社が将来グローバル戦略の一極として中国事業は高い重要性を持つと認識している。

以上の調査結果から、中国事業は現在すでにグローバル戦略の重要な一極となり、将来その重要性がますます高くなると示される。しかし、現時点で重要性の高い役割の項目と将来の時点で重要性の

高い役割の項目の構成が異なることに注意すべきである。現在中国事業に課されている役割は生産と市場開拓を中心としており、原材料・部品調達の活動がようやく重視され始め、研究開発の活動はまだ緒についたばかりのようである。しかし、今後は、中国事業における生産、市場開拓、調達購買、研究開発という図表1で示した価値連鎖活動全体が現在より大幅に重要性を増すことになろう。各々の役割の現在及び将来の重要性の平均値を見ると、このような傾向を更に明白に読み取れる(図表4)。

したがって、日本企業の中国事業展開は従来の生産拠点の構築から、徐々に市場開発、部品調達、研究開発の機能を付け加え、価値連鎖のすべての活動を全面的に備える経営拠点になりつつあると言えよう。

図表2 中国事業が現在果たしている役割の重要性

役割	重要性					合計
	極めて低い	低い	普通	高い	極めて高い	
生産拠点	3 (3.9%)	5 (6.6%)	10 (13.2%)	31 (40.8%)	27 (35.5%)	76 (100%)
市場拠点	5 (6.6%)	12 (15.8%)	13 (17.1%)	24 (31.6%)	22 (28.9%)	76 (100%)
原材料・部品調達拠点	8 (10.5%)	18 (23.7%)	25 (32.9%)	21 (27.6%)	4 (5.3%)	76 (100%)
研究開発拠点	25 (32.9%)	37 (48.7%)	11 (14.5%)	2 (2.6%)	1 (1.3%)	76 (100%)
グローバル戦略の一極として	1 (1.3%)	6 (8.0%)	10 (13.3%)	37 (49.3%)	21 (28.0%)	75 (100%)

出所：今口・李・申・野坂，2006，p.127。

図表3 中国事業が将来果たすべき役割の重要性

役割	重要性					合計
	極めて低い	低い	普通	高い	極めて高い	
生産拠点	0 (0.0%)	4 (5.8%)	8 (11.6%)	23 (33.3%)	34 (49.3%)	69 (100%)
市場拠点	2 (2.9%)	4 (5.8%)	5 (7.2%)	21 (30.4%)	37 (53.6%)	69 (100%)
原材料・部品調達拠点	5 (7.2%)	8 (11.6%)	21 (30.4%)	20 (29.0%)	15 (21.7%)	69 (100%)
研究開発拠点	11 (15.9%)	17 (24.6%)	26 (37.7%)	11 (15.9%)	4 (5.8%)	69 (100%)
グローバル戦略の一極として	1 (1.4%)	1 (1.4%)	8 (11.6%)	22 (31.9%)	37 (53.6%)	69 (100%)

出所：今口・李・申・野坂，2006，p.128。

図表4 中国事業が果たしている役割の重要性：現在と将来の平均値

役割	重要性		
	現在	将来	増加
生産拠点	4.0	4.3	+0.3
市場拠点	3.6	4.3	+0.7
原材料・部品調達拠点	2.9	3.5	+0.6
研究開発拠点	1.9	2.7	+0.8
グローバル戦略の一極として	3.9	4.3	+0.4

注：図表2と図表3の回答に対し、「極めて低い」を1、「低い」を2、「普通」を3、「高い」を4、「極めて高い」を5として算出。

3. 中国における日系企業の製造活動の高度化

3.1 製造活動における日中分業

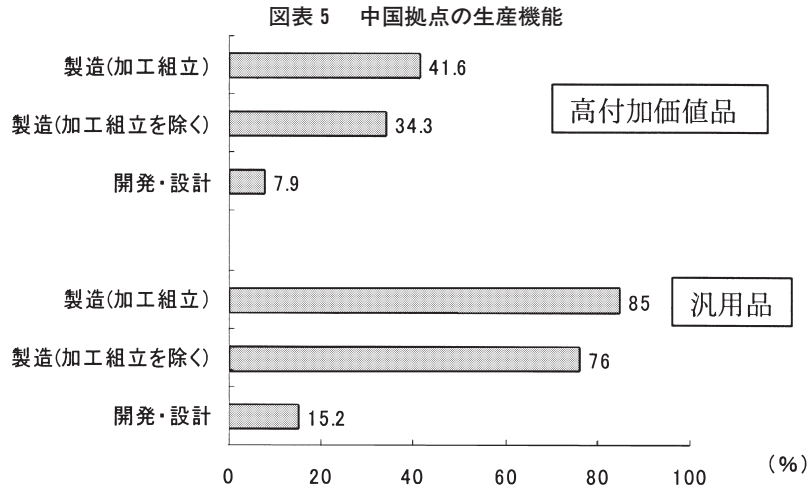
国際分業の問題を説明する典型的な理論として、比較優位理論とプロダクト・ライフ・サイクル理論(以下、PLC理論)⁽⁶⁾が挙げられる。比較優位理論によれば、各国はそれぞれ比較優位性を持つものの生産に集中し、国家間で自由貿易を行うのが世界各国に利益をもたらす。したがって、先進国は資本集約型の生産、発展途上国は労働集約型の生産に分業することが一般的に望ましいとされる⁽⁶⁾。

PLC理論は、1950~60年代の米国多国籍企業の行動パターンを見事に説明したものである。新製品はまず米国で開発し、導入される。次第にその製品市場が成熟化し、海外輸出が拡大される。輸出先国のローカル企業の出現及びその競争力の高まりを背景に、従来の輸出市場を確保するためには、米国企業が海外生産を仕掛けることになる。更にその製品が標準期に入り、外国生産のコスト競争優位が一層強くなり、米国にその製品が外国から逆輸入される。このプロセスはPLC理論が描く米国多国籍企業の代表的な発展パターンである⁽⁷⁾。この理論により、特に先進国と発展途上国の間の生産分業を検討する際、前者は新製品の生産または高度な生産工程を担い、後者は成熟化・標準化した製品または生産工程を分担するのが、典型的なパターンであるとされる。

比較優位理論及びPLC理論によれば、先進国の日本と発展途上国の中国の生産分業は、日本では最先端の製品を開発・生産し、一定の生産の経験を積んでから中国で大量生産を行うことが理屈に合うと考えられる。しかし、現実の日本企業の中国事業展開はこれの理論から導かれる仮説にどれほど当てはまるだろうか。

製品の研究開発に関する議論は第6節に譲り、本節では製品の製造に限定して日中間の分業を検討する。著者らのアンケート調査では、「コア技術を用いた製品・商品の生産」における日中間の分業を質問した。76社からの有効回答の内、「専ら日本で行う」と「主に日本で行う」の回答がそれぞれ23.7%、27.6%で、合計51.3%となった⁽⁸⁾。これに対して、「専ら中国で行う」と「主に中国で行う」の回答がそれぞれ7.9%と18.4%で、合計26.3%であった⁽⁹⁾。即ち、主にまたは専ら中国でコア技術を用いた製品の生産を行っていると回答している会社が1/4強で、日中半々で行っているとの回答(22.4%)を加えると、ほぼ半数となる。したがって、日中間の生産分業はもはや従来の先進国対後進国という二分法によっては説明できなくなっていると考えられる。

図表5は、国際協力銀行開発金融研究所によるアンケート調査の集計結果を示している⁽¹⁰⁾。この調査は、2004年11月末時点で原則として海外現地法人を3社以上(内生産拠点1社以上を含む)有している製造業企業を対象として、2005年7~9月に実施されたものである。有効回答数は590社である。図表5によると、中国で生産機能を有する回答会社(341社)⁽¹¹⁾の内、汎用品の生産に関しては、加工組立の製造機能を有する会社の割合と加工組立を除いた高度な製造機能をも有する会社の割合がそれぞれ85%と76%という高水準に達しており、比較優位理論とPLC理論の予測に則している。しかし、高付加価値品の生産に関しても、加工組立の会社と加工組立を除いた製造機能をも有する会社の割合は回答会社の内それぞれ41.6%と34.3%までに昇っていることから、前述のように、それらの伝統的理



注：n=341

出所：佐竹・関根・鈴木，2006，p.39 「図表59」の内容により作成。

論により説明しきれない部分があることを意味する。

中国事業の製造活動は従来の低レベルの汎用品の加工組立から、徐々にコア技術を用いた高付加価値品の製造も重視されつつあり、製造機能全体として高度化してきていると言えよう。

3.2 中国における製造機能の進展が国内生産に与える影響

バブル経済がはじけて以来、日本の製造業界は競って中国進出を本格的に進める一方で、国内では企業の再編及び事業の再構築が活発に行われた。生産規模の縮小や生産拠点の統廃合が積極的に実施され、産業の空洞化問題が大きく注目されるようになった。空洞化の原因の1つとして、生産機能の中国への移転が指摘される。本節では、調査から得られたデータに基づいて、この問題の再考察を試みる。

著者らのアンケート調査では、中国での事業展開が日本国内事業に及ぼした影響を、「日本国内での生産品目」、「日本国内での生産規模」、「日本国内での人員」、「日本国内での工場」の4項目の変化に分けて調査した(図表6)。「日本国内での生産品目」の変化に関しては、「変化なし」の回答が半数以上を占め(52.6%)、「やや削減」という回答が24.4%、「削減」という回答が16.7%、「大幅な削減」という回答が6.4%であった。その他の項目の変化に関しても、ほぼ同じ傾向が見られる。したがって、中国での事業展開が日本国内事業の生産品目、生産規模、人員および工場の変化に及ぼした影響を総合して見ると、あまり影響を与えていなかったのが過半数を占め、大幅な削減を行ったのは稀であり、「やや削減」と「削減」を行ったのが凡そ4割となった。

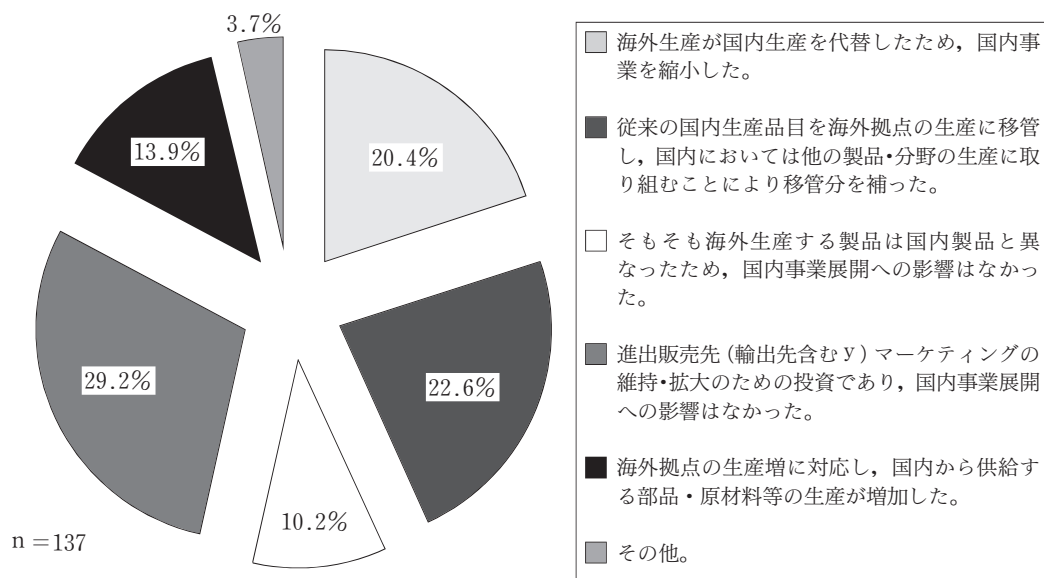
国際協力銀行開発金融研究所のアンケート調査では、過去3年程度中国を含むすべての海外事業展開が国内事業展開に与えた影響を質問している。図表7はその調査の結果を示したものである。137社のサンプルの内、中国を含む海外生産の進展により、国内生産が代替され、規模を縮小したと回答し

図表6 中国での事業展開が日本国内事業に及ぼした影響

	大幅な削減	削減	やや削減	変化なし	合計
日本国内での生産品目	5 (6.4%)	13 (16.7%)	19 (24.4%)	41 (52.6%)	78 (100%)
日本国内での生産規模	6 (7.8%)	15 (19.5%)	16 (20.8%)	40 (51.9%)	77 (100%)
日本国内での人員	2 (2.6%)	11 (14.3%)	15 (19.5%)	49 (63.6%)	77 (100%)
日本国内での工場	0 (0.0%)	9 (11.7%)	8 (10.4%)	60 (77.9%)	77 (100%)

出所：今口・李・申・野坂，2006，p.130。

図表7 海外事業展開が国内事業に与えた影響



出所：佐竹・関根・鈴木，2006，p.59。

た会社の割合は20.4%であった。中国だけの事業展開を考えると、その影響の割合はこれより低い割合になる。

したがって、中国における製造機能の進展が日本国内の生産拠点の縮小ないし空洞化に及ぼす影響は、あくまで限定的なものであると言える。

4. 中国市場における販売・マーケティング戦略の新課題

中国の初期の改革開放政策では、製造業の製造活動の分野に外国資本の導入を歓迎したが、製造以外の活動に関しては外資の参入を厳しく制限していた。1990年代半ばから、特に2001年末のWTO加盟以来、外資系企業の経営活動の範囲に課された法的規制は段階的に緩和されてきている。外資系企業の販売・マーケティング活動に対しても、中国で独自の拠点を構築し、強化することが許可された。近年多くの日系企業は、中国のマーケットシェアを確保・拡大するために、販売・マーケティング機

能の充実・強化に積極的に取り組んでいる。日中投資促進機構の調査によると、中国で自社の販売・営業拠点を設置している会社は1999年の調査時点では42.9%、2001年には45.5%、2003年には50%となり、年々上昇する傾向を見せている（図表8）。

中国市場を開拓・拡大するには日本国内市場と異なる様々な難題を克服しなければならないことは言うまでもない。売掛金回収の不安定性、模造品の氾濫、物流インフラ整備の遅れ、マーケット情報の不足、頻繁な政策変更などの問題がよく取り上げられる。近年、中国国産品との熾烈な競争が生じており⁽¹²⁾、中国現地企業と如何に競争するかが喫緊な戦略課題として多くの注目が寄せられている。

関は、中国市場発展の特徴を「自転車理論」、「ライター理論」と「エレベータ理論」と名づけて集約している⁽¹³⁾。自転車理論とは、販売されている製品の品質が若干劣っているものの、広範な修理・サービス網が構築され、修理を重ねることにより使用の継続性及び安定性をサポートするという中国市場の特性を指す。中国では道路の両側に自転車修理屋がたくさんあることからこのように名づけられたようである。これは徹底的品質管理体制に基づいた品質完全保証の製品しか販売されない日本市場と対照的である。ライター理論とは、使い捨てタイプの格安ライターと数万円の高級ライターから構成される二極化市場のような特性を指す。格安の普及品市場においては、中国企業は日本企業より競争優位を持つようになったと思われる。エレベータ理論とは、中国では、先進国で開発・普及し、世代更新された製品のライフサイクルを逐次的に追いかけるのではなく、前世代の旧型の製品から一気に最先端の技術に基づいた製品を市場に導入する特徴を指す。例えば、中国ではVCR（ビデオ・カセット・レコーダー）の商品は普及せず、その代替製品としてVCD（ビデオCD）の導入が一気に進んだ。

このような中国市場発展の特徴から日本企業の市場ポジショニング戦略は、格安の一般製品の市場において中国企業の優位性を認め、そこに技術供与や部品提供等により一定のロイヤリティを確保する一方で、最高級品の市場において競争優位を維持することに重点を置くべきであると思われる⁽¹⁴⁾。

このような日本企業の市場戦略とは対照的に、中国企業の競争優位は中間レベル以下の製品の生産・販売能力にあると認識されている。例えば、安邦は中国のオートバイメーカーの事例研究において、中国現地企業の市場戦略は「限定された差別化」であると指摘している。即ち、中国現地企業の

図表8 自社製品が最終製品の場合の主な販売ルート（複数回答）

	回答会社数	中国の卸売企業を利用	中国の販売・営業代理店を利用	中国の小売店・百貨店に直接販売	自社の販売・営業拠点を設置	その他
1999年12月アンケート	224 (100%)	44 (19.6)	81 (36.2)	39 (17.4)	96 (42.9)	41 (18.3)
2001年12月アンケート	176 (100%)	31 (17.6)	82 (46.6)	16 (9.1)	80 (45.5)	19 (10.8)
2003年12月アンケート	154 (100%)	29 (18.8)	67 (43.5)	16 (10.4)	77 (50.0)	15 (9.7)

出所：日中投資促進機構，2005，p.21。

開発部門はある先行の新製品が市場で標準化した直後に若干のコンセプトを付け加え、生産部門はある程度内製化された部品生産を含めて大量生産を仕掛け、そして販売部門は中国各地から近隣諸国にまで伸びる広範な販売網を通じてそれぞれの市場にフィットした「差別化」製品を売りさばくという戦略である⁽¹⁵⁾。

日系企業と中国現地企業は中国市場で競争関係にある反面、お互いの競争優位に補完性があることから協力関係を構築できる可能性もある。実際、中国市場を拡大するために、自社直営の販売・営業拠点を設置する日本企業が増える一方、中国企業との提携関係の構築に取り組んでいるケースも目立つ。家電業界における三洋電機とハイアール、松下電器とTCLの包括的提携はその代表的な事例である。

例えば、三洋電機とハイアールの提携関係は幅広いものであり、その主たる内容は下記のようなものである：(1) ハイアールの強い販売網を活用して、三洋商品の三洋ブランド、ハイアールブランドでの中国市場での販売、(2) ハイアールブランド商品の日本市場での販売と合弁会社の設立、(3) 製造拠点での協業の推進、(4) 三洋のキーデバイス(基幹部品)のハイアールへの技術供与と供給拡大⁽¹⁶⁾。

以上、日系企業の中国販売・マーケティングにおける戦略課題を要約すると、「自転車理論」、「ライター理論」及び「エレベータ理論」に示される中国市場発展の特徴に基づいて、一般製品と高級製品の市場における中国現地企業との競争ポジショニングを明確にし、自社独自の販売・マーケティング機能を強化すると共に、中国地元企業と積極的に提携戦略を検討することが重要なテーマとなるだろう。

5. 中国における原材料・部品調達活動の強化

原材料・部品調達機能の現地化は、日系企業のコスト競争力を高めるために、重要な意味を持つ。製造コストの大半は、原材料・部品の仕入れ費用に占められているからである。日中投資促進機構の調査によると、原材料費が総コストに占める割合は回答会社全体の平均では61.7%で、上位38.8%の回答会社においては70%以上に至っている⁽¹⁷⁾。業種別の原材料費対総コストの構成比率は、木材・木製品では75%、精密機器74.3%、電気機器68.9%、鉄鋼68%、パルプ・紙・紙加工品64.5%、一般機器64%、化学工業62.7%、ゴム62%、輸送用機器57.6%、繊維53.8%、食料品52.5%の順となっている⁽¹⁸⁾。

日系企業は、原材料・部品調達の現地化に積極的に取り組み、かなり高い水準に達している。2003年度の原材料・部品の7割以上を中国現地企業から調達していた日系企業は回答会社全体の55.6%となり、業界別では化学工業におけるこのような日系企業は70.4%、繊維65%、一般機器61.2%、輸送用機器54.2%、電機機器30.2%の順であった(図表9)。これらの調達現地化の数値は前年度より上昇する傾向を見せている⁽¹⁹⁾。一方、中国現地企業からの調達率が3割未満の企業は減少しているようである。

原材料・部品調達の現地化においては、品質不良及びバラツキの発生、納期の遅延、技術や情報の漏洩、コストの上昇などの問題があると指摘されている。その内、最も問題視されているのが品質の

図表 9 中国ローカル企業からの現地調達率

	回答会社数 (構成比)	0%~30%未満	70%~100%
2002年	221 (100.0)	55 (24.9)	118 (53.4)
電気機器	47 (100.0)	21 (44.7)	12 (25.5)
化学工業	27 (100.0)	5 (18.5)	19 (70.4)
輸送用機器	24 (100.0)	3 (12.5)	11 (45.8)
繊維	20 (100.0)	4 (20.0)	12 (60.0)
一般機器	18 (100.0)	4 (22.3)	9 (50.0)
2003年	234 (100.0)	49 (20.9)	130 (55.6)
電気機器	53 (100.0)	20 (37.7)	16 (30.2)
化学工業	27 (100.0)	2 (7.4)	19 (70.4)
輸送用機器	24 (100.0)	2 (8.3)	13 (54.2)
繊維	20 (100.0)	3 (15.0)	13 (65.0)
一般機器	18 (100.0)	2 (11.2)	11 (61.2)

出所：日中投資促進機構，2005，p.33及びp.183より作成。

不安定さである⁽²⁰⁾。対策として、日系企業は中国現地企業に積極的に技術指導を行っている⁽²¹⁾。生産現場での細かな指導を通じて、中国企業の品質管理体制，コスト低減力，安定供給保証，サービスなど⁽²²⁾を改善し，自社の調達ネットワークの一員となることを目指している。

6. 中国における研究開発機能の構築

中国市場の熾烈な競争に対応するために、製造、販売・マーケティング、原材料・部品調達の現地化の発展につれて、2000年代に入ってから日本企業は中国で研究開発拠点の設立の動きを見せ始めている。松下電器、日立、富士通、トヨタ、ホンダ、ワコールなどがその代表的な企業である。例えば、松下電器産業は中国で製造・開発・販売に備わる自己完結の事業機能を強化し、グローバルな事業拠点として連結経営による自主責任体制を作ることを目指している⁽²³⁾。2001年から製造事業を連結し、6つの開発・設計拠点を設置した。製造拠点は、北京を中心とする華北経済圏に音響・電化や通信関連製品の製造事業が集中しており、杭州や上海、蘇州など華東経済圏へはアプライアンス（電化）製品の製造事業が進出し、珠海などの華南経済圏にはデバイス（部材）の製造事業が所在している。2001年に北京市に設立された最初の開発拠点は、第3世代以降の携帯電話、デジタルテレビ、ディスプレイ、音声認識ソフトなどの開発を主要なテーマとしている⁽²⁴⁾。2002年に蘇州市にエアコンと照明光源の開発・設計・部品の評価を行う拠点を設立し、2003年には天津市にカーオーディオやカーナビの開発拠点を設けた。さらに、2004年には大連市にソフトウェア開発を手がける拠点を設立し、2005年に杭州市に白物家電の開発機能を充実させ、上海市に中国生活研究センターを開設した⁽²⁵⁾。

国際研究開発拠点は2つのタイプに大別できる⁽²⁶⁾。1つは現地のローカル・マーケットに対応した製品を開発・設計するための開発志向の拠点である。もう1つは本国本社のグローバルな研究開発戦略に基づいて海外の経営資源を活用するため、いわば基礎研究に重点が置かれる研究志向の拠点であ

る。中国に設置された日系企業の研究開発拠点は基本的に前者の開発志向の拠点に属する。この開発志向は、更に3つの側面に細分化することができる。第1の側面は、中国の消費者のニーズに適した製品をタイミングよく設計・開発するものである。変化の激しい中国市場において、価格、性能、品質に対する消費者の要求は厳しくなり、製品のライフサイクルが短縮化されてきている。急激な市場変動に取り残されないためには、中国現地で研究開発を行うことが必要不可欠である。第2の側面は、原材料・部品調達の現地化によって必要となる開発・設計である。中国の現地企業から調達できる安価な原材料・部品を前提とした製品の設計は、日本または第三国で行われるのが困難だからである。それに、サプライヤー企業との緊密な情報交換という日本の企業間関係の強みを活かすには、中国現地で開発・設計を行うことが必要となる。第3の側面は、中国の優秀な技術者を活用するための開発・設計体制である。まずは中国現地市場向けの製品の開発・設計から始め、次第に一部のグローバル製品の開発・設計の機能をも担う。大連市に松下電器産業とアルパインのソフトウェア開発拠点等が事例として挙げられる⁽²⁷⁾。

図表10は研究開発活動における日本国内と中国現地法人との業務分担に関する著者らのアンケート調査の結果を示すものである。「次世代新製品の研究・開発」、「コア技術に関する研究・開発」及び「グローバル市場に適応する製品開発」はそれぞれ平均値1.4, 1.5, 1.9で、基本的に日本で行われていることが窺える。「中国市場に適応する製品開発」は平均値2.7で、日本と中国半々で行うレベルに近づいている。具体的には、中国市場に適応する製品開発を「専ら日本で行う」(17.1%)と「主に日本で行う」(32.9%)とした回答会社は全体の50%となっている。「専ら中国で行う」(10.5%)、「主に中国で行う」(14.5%)及び「日中半々で行う」(25%)と回答している会社の合計も50%である。すなわち、半数の回答会社において、中国の開発活動が中国市場に適応する製品の開発機能の半分以上の役割を分担していることとなる。

図表10 研究開発における日本国内と中国現地法人との業務分担

	専ら日本で行う	主に日本で行う	日中半々で行う	主に中国で行う	専ら中国で行う	合計	平均値*
コア技術に関する研究・開発	44 (57.9%)	25 (32.9%)	6 (7.9%)	0 (0.0%)	1 (1.3%)	76 (100%)	1.5
次世代新製品の研究・開発	53 (69.7%)	18 (23.7%)	3 (3.9%)	1 (1.3%)	1 (1.3%)	76 (100%)	1.4
中国市場に適応する製品開発	13 (17.1%)	25 (32.9%)	19 (25.0%)	11 (14.5%)	8 (10.5%)	76 (100%)	2.7
グローバル市場に適応する製品開発	30 (39.5%)	32 (42.1%)	10 (13.2%)	3 (3.9%)	1 (1.3%)	76 (100%)	1.9

* 「専ら日本で行う」を1, 「主に日本で行う」を2, 「日中半々で行う」を3, 「主に中国で行う」を4, 「専ら中国で行う」を5とする。

出所：今口・李・申・野坂, 2006, p.131.

7. 中国における日系企業の人事・労務管理機能の改善・強化

中国における日系企業の人事・労務管理は従来から重要な問題として多くの調査研究の関心を集めている。従来の研究は2つのカテゴリに大別できる。1つは中国における日系企業の人事・労務管理のオペレーションのあり方に注目し、日本的経営慣行の移転を中心に研究するものである。もう1つは、グローバル経営の観点、特に欧米多国籍企業における国際人的資源管理との比較という観点から、効果的な人事管理のあり方、特に現地国ホワイトカラー人材のマネジメントに焦点を当てて検討するものである。

前者の研究に関しては、市村真一らのアンケート調査と上山邦雄らの事例調査が代表的なものとして挙げられる。市村真一らは、人事労務管理を主とする日本的経営の慣行を32項目に分けて、これらを如何に重視しているかについて、1994年末から1997年にかけて、日中両国で大規模なアンケート調査を行った。その結果、中国における日系企業では、日本本社より日本的経営慣行が実施されており、更に中国人マネジャーから現在の実施率以上に日本的経営を歓迎するという回答が得られた⁽²⁸⁾。上山邦雄らは2002年に24の中国日系工場を調査し、日本的生産システムを23の項目に分けて、それぞれの日系企業での適用の度合いを評価した。日本の本社工場とほぼ同じ制度、施策、システム、パフォーマンス等が実現している項目を評点「5」とし、その実現度合いにしたがって評点「1」までとする5段階尺度での評価を行った。24の日系工場を調査した結果、以下の評価点が得られた：「職務区分」は4.4、「多能工化」は3.0、「教育・訓練」は3.5、「賃金体系」は3.4、「昇進」は3.4、「作業長の選抜及び機能」は3.3、「採用方式」は2.9、「長期雇用」は3.0、「労使協調」は3.7、「苦情処理」は3.0、「小集団活動」は2.6、「情報共有化」は3.1、「一体感」は3.4であった⁽²⁹⁾。このような調査結果から、中国における日系企業の人事・労務管理のオペレーションに関しては、現状で日本的慣行がかなり導入されていることがわかる。勿論、中国現地の事情に適応した部分もあることは言うまでもない。

しかし、人事・労務上の問題は依然として中国における事業経営の最も困難な課題であることが複数の調査により確認された。日中投資促進機構の調査では、「貴社が経営上、特にお困りの点は何でしょうか」という質問に対して、「人事・労務管理」を挙げていた回答会社が91.2%で、最も多かった⁽³⁰⁾。更にその具体的な問題点として「管理専門人材が集まり難い」を挙げた回答会社は64.7%で、「引き抜き・ジョブホッピングが多い」を選んだ回答会社は42.4%であった⁽³¹⁾。実際に、多くの日系企業は欧米系企業への人材流出に悩まされている⁽³²⁾。このような問題の背後にはグローバル経営、特に欧米企業との比較の観点から、日本企業の国際人事労務管理の伝統的アプローチに問題があると指摘されている。

第一に、中国における日系企業に限らず、アジアないしその他地域の日系企業においても現地国人材のキャリア昇進には天井があるという問題である。欧米企業に比べると、日本企業の海外子会社へ派遣されているマネージャーは多い。このため、現地人材の昇進の機会は比較的少ない。さらに、中国における日系企業の現地人材が日本本社または第三国の日系企業へ転勤し・昇進することはほぼ不可能である。彼らのキャリアは基本的に中国国内に限定される。したがって、トップマネジメントの

ポストが現地化される可能性がない限り、中間管理職が日系企業に勤めている中国現地人材のキャリアの天井となる。一方、欧米企業の海外子会社の経営陣は、本社からの派遣者と現地国籍の人材のみならず、第三国籍の人材も比較的多く見られる⁽³³⁾。欧米企業の場合、前述のように本社からの派遣者が比較的少ない上、人員の現地化が重視される。更に、第三国ないし本社への転勤・昇進のキャリアも原則として認められる。したがって、日系企業よりキャリアアップの機会が多く、天井を感じないようである。

第二に、日本企業の典型的な国際経営のアプローチでは、中国現地法人への権限委譲が十分行われず、責任の所在も曖昧であることが指摘される⁽³⁴⁾。欧米企業の典型的な国際経営のアプローチでは、欧米本社から中国現地法人へ権限委譲し、中国現地法人から報告を受けるという経営体制である。これに対して日本企業の場合は、日本本社から中国現地法人へ細かな指示を出し、中国現地法人から報告のみならず、密な連絡及び相談も要求される。いわゆる「ホウ・レン・ソウ」(報・連・相)スタイルのコミュニケーションを重視する経営体制である。しかし、細かなコミュニケーションを行うには時間とコストがかかるのみならず、変動の激しい中国市場に対応し損ねるリスクが生じる。それに、日中両国の経営環境が異なるため、本社からの指示は必ずしも中国の現場に適しているとは限らない。更に、中国現地法人の管理者は、意思決定の権限を持つ責任者としての地位が確立できないため、現地法人の一独立企業としての経営が疎かになりかねない。優秀な日本人社員及び中国現地の人材が配置されていても、彼らの能力を十分発揮できないからである。

このような人事管理上の問題は、製造、販売・マーケティング、調達、研究開発の諸活動を現地化することによる効果が十分発揮できず、事業の発展を妨げることとなるため、改善されるべきであろう。

8. 結論

以上、本稿はポーターの競争優位の価値連鎖のフレームワークに依拠し、日本製造業企業の中国における事業展開の最新動向を、先行文献のサーベイや著者ら独自のアンケート調査から得られたデータの分析を基に考察した。製造、販売・マーケティング、原材料・部品調達、研究開発、人事・労務管理の諸活動は中国現地に益々根付いてきており、全面的な経営機能を備えるような中国事業の拠点が形成されつつあると言えよう。製造活動は従来の低レベルの汎用品の加工組立から、次第にコア技術を用いた高付加価値品の製造も行い、製造機能の高度化が進んでいる。販売・マーケティング活動は、独自の販売・営業拠点の構築に取り組むと同時に、中国市場の発展の特徴に基づいた競争ポジションの明確化の要求に応じ、中国の現地企業との提携関係の構築も重要視され始めている。原材料・部品の現地調達は高い水準に達しており、中国現地のサプライヤーへの技術指導が積極的に行われている。研究開発活動に関しては熾烈な市場競争に対応するために、2000年代に入ってから中国における開発志向の拠点の設立が活発になり始めている。人事・労務管理に関しては、そのオペレーションにおいて日本的慣行がかなり導入されているが、中国現地の人材のキャリアに対する事実上の制限、日本本社からの不十分な権限委譲及び曖昧な責任体制が日本企業の伝統的な国際経営上の問題

点として指摘されている。これらの人事・労務管理上の問題は上述の価値連鎖の諸活動を現地化することによる効果を弱め、事業の発展を妨げることとなるため、一層の改善が求められる。

本稿は、日本企業の中国事業展開における価値連鎖の諸活動の現地化に焦点を当てているが、現地化しつつある諸活動間の相互関係については言及しえなかった。また、中国における日系企業の最新経営動向の特徴を把握することを目的としており、ある特定の国際経営モデルに基づいた分析は行っていない。これらの問題は今後の研究課題としたい。

注

- (1) M.E. ポーター (1989) pp.24-25参照。
- (2) M.E. ポーター (1989) p.35参照。
- (3) このアンケート調査は、日本学術振興会科学研究助成プロジェクトの一環として実施されたものである。研究課題：「日本企業の事業再構築と進出・撤退行動の分析—日中韓の事例を中心として」(番号16530267, 研究代表者：今口忠政)。
- (4) ここでいう重要性が高い割合(76.3%)は、アンケート調査の結果における「極めて高い」(35.5%)と「高い」(40.8%)の合計値である。以下、同様。
- (5) PLCはProduct Life Cycleの頭文字である。PLC理論に関する詳細は、Vernon, R. (1971)を参照。
- (6) ブルース・コグート (2005) pp.3-24参照。
- (7) 1970年代に入ると、日欧多国籍企業の台頭により、国際的な生産活動の展開は必ずしも米国発の上記の諸段階を逐次的に経るプロダクト・ライフ・サイクルではなくなってきた。したがって、国際的な生産活動の発展を説明する理論としてPLC理論は色あせてきたという批判もある。
- (8) 今口・李・申・野坂 (2006) p.131参照。
- (9) 同上。
- (10) 佐竹・関根・鈴木 (2006) p.39参照。
- (11) 厳密に言えば、この341の回答会社のサンプルは、中国とASEANの何れかにおいて事業拠点を有する企業の数である。
- (12) 日中投資促進機構の調査では、中国市場拡大を図る上で最大の障害となっているのは、1999年度では「債権回収に不安」であり、2001年度と2003年では「国産品との競争が熾烈」となっていた。詳細は、日中投資促進機構 (2005) p.25参照。
- (13) 関 (2003) p.25-34参照。
- (14) 関 (2003) p.34参照。また、丸山は、電機と自動車の事例を取り上げ、中国の競争環境において日系企業が取りうる戦略は二つあると指摘している。1つは、中国企業がキャッチアップできないような高機能、高品質のものに力を注ぐことである。もう1つは、基幹部品の単体売りを行うことである。詳細は、丸山 (2005) p.115参照。
- (15) 詳細は、安保 (2005) pp.200-202参照。
- (16) 詳細は、三洋電機のホームページ <http://www.sanyo.co.jp/koho/hypertext4/0201news-j/0108-1.html> を参照。また、松下電器とTCLとの提携の概要も同様な特徴を示している：①松下製キーデバイス(CRT, プラズマ, コンプレッサーなど)をTCLに供給, ②松下製品(現地製, 輸入品, OEM)のTCLルートを利用した中国市場向け販売, ③テレビ等の製品分野におけるOEM, ODM(自社設計品の相手先ブランドでの供給)等の相互補完による生産提携, ④技術面, 特に先端AV技術商品(DVD, SDなど)における提携。詳細は松下電器のホームページ <http://ir-site.panasonic.com/jp/relevant/jn020409-3/jn020409-3.html> を参照。

- (17) 詳細は、日中投資促進機構（2005）p.202参照。
- (18) 同上。
- (19) 著者らの調査においても、中国現地企業からの調達は拡大傾向にあることを示している。詳細は、今口・李・申・野坂（2006）p.132参照。
- (20) 今口・李・申・野坂（2006）p.132-133参照。
- (21) 日中投資促進機構の調査では、中国企業に対して技術指導を行っている日系企業の割合は74.3%である。詳細は、日中投資促進機構（2005）p.195参照。
- (22) これらの調達要素は実業界でQCDSとして略称されている。すなわち、Q (quality)：品質管理体制，C (cost)：継続的なコスト低減力，D (delivery)：納期の遵守，S (service) サービスのことを指す。詳細は、山近（2004）pp.247-248参照。
- (23) 新井（2004）p.84 参照。
- (24) 詳細は、坂垣（2005）p. 252参照。
- (25) 詳細は、http://www.nikkei.co.jp/china/interview/20050802cd882000_02.htmlに掲載された村尾龍雄氏による松下電器産業役員、中国・北東アジア本部長伊勢富一へのインタビューを参照。
- (26) 詳細は、高橋（2002）pp.124-125参照。
- (27) 松下電器産業については、坂垣(2005)p. 252を参照。アルパインについては、著者らの現地インタビュー調査（2005年8月30日、アルパイン大連開発センター）によるものである。
- (28) 市村（1998）pp.17-20参照。
- (29) 上山（2005）p.390参照。
- (30) 日中投資促進機構（2005）p.52参照。
- (31) 同上。
- (32) 馬（2002）pp.133-135参照。
- (33) このことから、欧米企業の海外子会社の経営陣構成は「多国籍型」と呼ばれている。これに対して、日本企業の海外子会社の経営陣が基本的に日本本社からの派遣社員と現地人材より構成されることから、「二国籍型」と呼ばれている。詳細は、白木（2003）pp17-18参照。
- (34) 日中経済協会北京事務所・中小企業経済交流中心（1999）pp.2-7参照。

参考文献

- 安保哲夫（2005）「宗申オートバイ・グループ—中間的位置取りの「限定された差別化」の強み」, 上山邦雄・日本多国籍企業研究グループ編『巨大化する中国経済と日系ハイブリッド工場』有楽出版社, pp.184-203.
- 市村真一（1998）『中国から見た日本の経営』東洋経済新報社。
- 新井克彦（2004）「松下電器の中国事業展開—投資性公司を中心としたオペレーション」, 企業研究会編『中国事業戦略事例集』pp.69-96。
- 今口忠政・李新建・申美花・野坂美穂（2006）「事業再構築に関するアンケート調査結果」『三田商学研究』第49巻第3号, pp.115-136。
- 上山邦雄・日本多国籍企業研究グループ編（2005）『巨大化する中国経済と日系ハイブリッド工場』有楽出版社。
- 坂垣博（2005）「松下の中国事業展開」, 上山邦雄・日本多国籍企業研究グループ編『巨大化する中国経済と日系ハイブリッド工場』有楽出版社, pp.236-256。
- 関満博（2003）『「現場」学者 中国に行く』日本経済新聞社。
- 佐竹貴徳・関根栄一・鈴木まゆみ（2006）「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告—2005年度 海外直接投資アンケート調査結果（第17回）—」『開発金融研究所報』第28号, pp.4-82。
- 白木三秀（2003）「中国の日系多国籍企業, HRM上の悩みは何か」『人材教育』第15巻第6号, pp.14-19。
- 高橋浩夫（2002）「国際研究開発」, 吉原英樹編『国際経営論への招待』有斐閣, pp.122-139。
- 日中経済協会北京事務所・中小企業経済交流中心（1999）, 『日中合弁企業で働く中国人管理者等意識調査』。

- 日中投資促進機構 (2005) 『第8次日系企業アンケート調査集計・分析結果』。
- Vernon, R. (1971). *Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of U.S. Enterprises*. New York: Basic Books (The Harvard multinational enterprise series).
- ブルース・コグート (2005) 「グローバル戦略のデザイン：比較優位および競争優位の付加価値連鎖」, A.K. グプタ&D.E. ウェストニー編, 諸上茂登 (監訳) 『スマート・グローバリゼーション』同文館, pp.3-24。
- M.E. ポーター (1989) 『グローバル企業の競争戦略』土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳, ダイヤモンド社 (原著 1986)。
- 馬成三 (2002) 『中国進出企業の労働問題』日本貿易振興会。
- 丸山知雄 (2005) 「日本企業が直面する中国の競争環境」『開発金融研究所報』第22号, pp.107-115。
- 山近隆 (2004) 「中国を含むグローバル調達の現状と課題：中国調達における動向と課題」, 企業研究会編『中国事業戦略事例集』 pp.229-255。