

中堅企業における国際経営の進化： 東海地域中堅企業の中国進出事例の分析から

Growing Sophistication in the International Management of Medium-sized
Firms: The Strategies of Tokai-region Medium-sized Firms in China

舩山 誠一

Seiichi MASUYAMA

はじめに

国際経営に関する分析は、多くの場合大企業に対してなされている。しかし、グローバル化の進展にともなって、より小規模な企業の海外進出も増えている。あまり小規模な企業の海外進出は困難なので、中小企業の中でも比較的経営資源に恵まれている「中堅企業」の海外進出が中心になる。大企業に比べて経営資源の制約があるが一般的な中小企業に比べればこの面で恵まれている中堅企業の国際経営は、大企業の国際経営とは異なった特徴を持つと考えられる。本稿は、そのような中堅企業の国際経営が中国という市場環境の下でどのような課題を抱え進化しつつあるかを明らかにしようとするものである。方法的には東海地域のうち愛知・岐阜・三重の3県の中堅企業に対するインタビュー調査による。

第Ⅰ章において、本研究の目的及び枠組みについて説明する。そしてそのなかでインタビュー対象企業の概要についても説明する。第Ⅱ章では、国際経営を成功させるための主要な条件となる持続的競争優位性に関して、インタビューした東海地域中堅企業についてはどのような状態にあるかを見る。第Ⅲ章では、中国市場の構造・傾向・短期的循環について整理し、中堅企業の中国での国際経営にどのような機会と脅威をもたらしているかを見る。第Ⅳ章は、本稿の中心的部分であり、東海地域中堅企業の中国における経営戦略について、全体的戦略と機能別戦略について分けて整理する。最後に、第Ⅴ章において、要約と結論を述べる。

Ⅰ. 研究の目的及び枠組み

本研究の目的は、中国市場の構造・状況の下での中堅企業における国際経営の進化

の要素とプロセスを明らかにすることである。

研究の枠組みとしては、インタビュー調査によって東海地域中堅企業の中国における国際経営行動を明らかにし、これを国際経営論において国際経営のあるべき姿とされるものと対比させながら、このような規範との合致点あるいは相違点を見つけることによって、東海地域中堅企業の中国における国際経営の進化プロセスの特徴を明らかにしようとするものである。

研究方法に関しては、東海地域中堅企業の本社および中国現地における自由な枠組みでのインタビュー調査を行い、この内容を整理・分析した。また、国際経営論における国際経営の規範がどのようなものであるかに関しては、文献調査によった。

インタビュー対象企業、場所、時期は、表1のようである。この中には資本金が100億円を超え、大企業と言っても良いものも含まれている。東海地域企業8社に対して、本社・現地で2008年3月から2009年3月にかけてインタビューを行った。上海地域進出企業5社について2008年3月に日本の本社及び現地拠点で、そして2009年3月に現地拠点でインタビューを行った。天津・大連地域進出企業3社に関して2008年8月に本社および現地拠点でインタビュー調査を実施した。2008年3月と8月のインタビュー時期には、サブプライム問題に端を発する世界経済危機の影響は全くと言っていいほど現われていなかったが、2009年3月の上海でのインタビュー時にはこの影響についても聞くことができた。

表1 インタビュー対象企業と訪問場所・時期

	2008年3月		2008年8月		2009年3月
	本 社	上 海	本 社	天津・大連	上 海
家庭用ガス機器A社	○				
業務用化学製品B社	○	○			○
業務用厨房機器C社					○
自動車用鑄造部品D社	○	○			○
家電用電気部品E社			○	○	
重機械F社	○	○			○
自動車用化学部品G社			○	○	
印刷H社			○	○	

東海地域の地域特性を反映して、インタビューした企業にはものづくり企業が多い。インタビューした8社のうち、家庭用ガス機器A社、業務用化学製品B社、業務用厨房機器C社、自動車用鑄造部品D社、家電用電気部品E社、重機械F社、自動車用化

学部品G社の7社がこの範疇に入り、それ以外は印刷H社のみである。

進出時の主要ターゲット市場の種類は表2に示すとおりである。対象市場は、大きく分けて、現地市場向けと日本への持ち帰りとに分かれる。現地市場向けは、一般消費者向けと業務用市場向けとに分かれる。業務用市場向けは、地場企業向け、日系及び欧米系企業向け、日系企業向け、第三国系企業向けとに分かれる。しかし今後の発展可能性との関係でより重要なのは、日本に関係した市場向けなのか、日本に関係しない市場向けなのかという分類である。

表2 インタビュー企業の進出目的別分類

主要対象市場	インタビュー対象企業
現地市場	一般消費者市場
	家庭用ガス機器A社
	業務用市場
	地場企業市場
	業務用化学製品B社
	地場及び日系企業市場
日本への持ち帰り	業務用厨房機器C社
	日系及び欧米企業市場
	自動車用鑄造部品D社
	第三国系及び日系企業市場
	家電用電気部品E社
	重機械F社
	自動車用化学部品G社
	印刷H社

現地日系企業向け、日本への持ち帰りを目的とした中国進出の場合、主に本社を含む日本の顧客との関係をもとに販売を行えばよく、現地市場へのマーケティング機能をほとんど必要としない。当初の現地での経営は容易であるが、将来の展開の可能性は制約されることになる。

以下のような企業は当初から日系以外の市場を主なターゲットとしている。家庭用ガス機器A社は、中国の個人顧客をターゲットとしている。業務用化学製品B社は、1970年代から東南アジア諸国でいくつかの生産拠点を立ち上げた後、2000年代にはいって中国に進出した。中国にはすでに20以上の子会社を有して現地企業を中心に販売している。業務用厨房機器C社は、1980年代前半に米国に進出して成功をおさめたあと、2000年央に中国市場をターゲットとした販売拠点を上海に立ち上げ、最近になって販売活動を本格化させている。自動車用鑄造部品D社は、1990年代央に東南アジアで生産を開始していたが、2000年代央に中国で生産を開始した。現在は日系顧客への販売が中心であるが、欧米系など非日系企業への販売への顧客の多様化を進出時

から目的としている。

これに対して以下の企業は本国顧客への販売を中心としている。重機械F社、自動車用化学部品G社の場合は、かつての外注先現地企業との合弁事業で、製品の日本への持ち帰りが目的である。現地企業の操業を受け継いだため、当初の生産効率、経営効率のレベルが低いこと、経営の主導権が握りにくいことなどの複雑な問題を抱えうる。

重機械F社は、幾つかの事業部門のうちの重機械事業部門において上海近郊の現地企業に2000年代初めから生産委託を行っていたが、品質、デリバリーに問題があったので、資本関係を結ぶことで経営及び生産管理（QCD）のマネジメントの構築を図る目的で、2000年代半に中国に合弁会社を設立して進出した。これが同社にとって初めての海外工場である。自動車用化学部品G社は、90年代前半から中国の現地国有企業に技術支援を行い、外注先（委託加工、原材料持ち込み）としていたが、その国有企業が経営不振となり、その再建のために合弁事業を設立した。同社はこの合弁会社の他に中国に幾つかの拠点を有している。

家電用電気部品E社は、韓国子会社の主要顧客の中国進出に追随した進出でその顧客への販売が中心で、それに日系顧客を加えたものである。日系企業向け販売を行っている企業と同様に現地での展開の基盤は限られていると思われる。印刷H社は、中国の豊富な労働力を利用して日本の顧客向けの編集作業を行うために2000年に現地子会社を設立した。

Ⅱ. 東海地域中堅企業の中国市場における持続的競争優位性

国際経営論においては、海外直接投資を行うための主要な条件として、進出企業の持続的競争優位性（O-Advantage 所有特殊的優位性）と同時に受け入れ国の立地条件の優位性（L-Advantage 立地特殊的優位性）が必要であり、多国籍企業はこの両者を結び付ける必要があると言われる（長谷川、浅川などにおけるダニングOLIパラダイムの紹介）。この章では前者の所有特殊的優位性について触れ、後者の立地特殊的優位性に関しては、第Ⅲ章で扱う。

中堅企業の一般的な属性としては、オーナー経営、独立性の強さ、意思決定の速さ、特定市場分野における競争優位、大企業に比べての経営資源の制約（一般的中小企業に比べるとこの制約は少ない）などがある（高井、舛山）。最後の要素は中堅企業の持続的競争優位性にマイナスに働くが、それ以外の多くはプラスに働くと考えられる。

中堅企業の多くは、オーナー経営である。業務用化学製品B社、自動車用鋳造部品D社、重機械F社などはオーナー経営である。オーナー経営であることにより、経営

の組織性・透明性を欠く嫌いはあるが、迅速な意思決定が行えるというメリットがあると考えられる。

中堅企業のもう一つの特徴として、独立性の強さが挙げられる。系列色が薄く独立性が強いことにより、経営の自由度が強い。中堅企業の国際経営の展開において、的確な経営判断を行っていくうえで、この独立性を保持することが極めて重要だと考えられる。インタビューした企業はすべて系列色はほとんどなく経営の独立性を維持している。業務用化学製品B社も独立系である。自動車用鑄造部品D社の場合、顧客は特定の手自動車部品メーカー向けのウェイトが大きいですが、資本・ヒトは入っていない。

しかし大企業と比べると、経営資源の制約が大きなハンデとなっていることは事実である。国際経営に関しては、国際経営の経験の不足、近代的経営管理能力、国際経験、英語能力などを持つ人材の不足が大きな制約要因である。

第1は、人材の制約である。国際経営以前に近代的な経営管理手法を身につけた人材や国際経営の経験のある人材が大企業に比べて不足している。さらに、国際経営に必要な英語などの語学を身につけた人材も不足している。インタビューした企業に移籍した大企業経営者が、しみじみと自分がかつて勤めた大企業でいかに幅広い知識と経験を得る機会に恵まれたかを語っていた。

第2は、国際経営などに関連した情報量が少なすぎる。これも大企業からきた中堅企業現地経営者の指摘である。

第3は、経営のシステム化あるいはルール化が大企業に比べて遅れている。自動車用鑄造部品D社によると、これが中小企業が海外に出てもうまくいかない理由の一つであるという。スキルに頼る傾向が強いからだという。ドイツ企業は言葉がバラバラで朝礼もできないような環境で経営しているが、これはルールでカバーしているという。

表3 持続的競争優位性の比較

優位性が高い	家庭用ガス機器A社 業務用厨房機器C社 自動車用鑄造部品D社
中程度の優位性	業務用化学製品B社 自動車用化学部品G社
限定された優位性	家電用電気部品E社 重機械F社 印刷H社

以上は、主に大企業と比較しての一般的な中堅企業の特性から見た持続的競争優位性あるいは劣位性に関連する要素であるが、国際経営に関してより重要なのは、特定市場における個別企業の持続的競争優位性である。特定市場分野における中国市場における持続的競争優位性（所有特殊的優位性）の程度をインタビューした8社について主観的に比較すると、表3のようになろう。

高い競争優位性を持っているのは、家庭用ガス機器A社（開発技術）、自動車用鋳造部品D社（開発技術、生産技術）、業務用厨房機器C社（開発技術）の3社であると考えられる。中程度の優位性を持っているのは、業務用化学製品B社（開発技術、ブランド）、自動車用化学部品G社（開発技術、生産技術）の2社だと考えられる。一方で優位性が限定されているのは、家電用電気部品E社（開発技術はあるが製品のコピー対策が難しく生産技術の優位性は限定）、重機械F社（中国進出事業に関しては開発技術、生産技術とも限定的）、印刷H社だと考えられる。

家庭用ガス機器A社の中国経営における優位性は、品質と安全性である。上海はほとんどが集合住宅で、排気装置のあるベランダなどを覆って部屋にしてしまうなどするので、日本国内仕様の自然排気だと危険である。強制排気が必要であり、同社等の日系メーカーのこの技術が優位性の背景となっている。また、同社のガス器具のエネルギー効率が極めて高いことも競争優位をもたらしていると考えられる。

業務用厨房機器C社は、それまで米国企業が支配していた分野に独自技術で参入し、米国進出に当たっては米国競合企業とは異なる独自技術でシェアを獲得した。中国進出に当たってもこの技術的優位性が武器となる。

自動車用鋳造部品D社によると、同社製品分野は技術的に難しく、中国では今までほとんど輸入に依存していた。特に同社の主力商品レンジは機械への投資が必要で資本も技術も要り、日系でも中小では対応できない。中国企業に対してだけでなく日系の中でも差別化を実現している。韓国メーカーは安くすることが全てであり、同社には技術的に太刀打ちできないという。同社によると技術の核は金型にある。同社は日本ではこれを100%外注しているが、中国では信頼できる外注先がないので現地に金型部門を保有している。これが大きなアドバンテージになっているとのことである。

家電用電気部品E社は、家電用モーターにおいて、製品開発能力に優位性を持つという。ただ、後述のように中国企業にコピーされることへの対抗手段はあまりなく、競争優位の実現ができていないという。

重機械F社の場合、従来の外注先の韓国企業が最大のライバル企業になっているとのことである。技術的な差別化の余地はあまり大きくないと見られる。日本では顧客との長年の継続的取引関係が差別化要因として働くが、中国市場においては日系顧客を除きこの利点は存在しない。印刷H社の場合、競争優位があまりないのはあくまで中国市場に関してである。この会社の場合、日本市場への持ち帰りのための進出であ

り、日本市場においては中国における編集作業によるコスト安、納期短縮で競争優位を確立していると思われる。

このような事業分野における持続的競争優位性の程度は、中国での国際経営に大きな影響を及ぼしている。高い競争優位を持つ企業は、後述のようにいろいろな面で有利で、好循環を享受している。

Ⅲ. 中国市場の経営環境

次に中国市場の構造・中長期的傾向・循環的状况に話を進める。この部分は国際経営論でいう「立地特殊的優位性」と適応を迫られる現地環境に関連するものである。

1. 中国市場の構造的特徴

東海地域中堅企業に対するインタビュー調査から浮かび上がった中国市場の構造的特徴には以下のような点がある。

第1に、国土面積の広さ、気候の多様性、人口の大きさ、地域・階層間の所得格差などから、現地市場の地域的差異・広がり大きさと多様性が大きな特徴である。市場が多くセグメントに分断されているので、中国市場をいっぺんに攻めるのは難しい。とりわけ大企業に比べて経営資源の制約のある中堅企業にとってはそうである。マーケティング戦略などに影響を及ぼす。

第2に、中国市場は途上国市場としての特徴を有していることである。最も需要の大きいセグメントは比較的安価で単純なスペックの製品である場合が多い。先進国市場向け製品の抜本的な修正を迫られる場合がある。また、先進国市場での需要の後追いの要素が存在する。印刷H社は、なんだかんだ言っても日本は中国より30年進んでいるので、中国にはなくて日本に存在するような事業にビジネスチャンスがあると見ている。

第3に、世界のすべての地域の企業が中国に進出していることから、中国市場における競争は激しく、またその競争関係には階層性がみられる。競争環境は、日米欧企業、韓国・台湾企業、中国企業の三層構造になっている場合が多い。インタビューによると、東海地域中堅企業は、特に韓国・台湾企業、地場企業と競合する傾向があるようである。

地場企業に比べると、品質的には依然相当優位だが、低付加価値製品に関しては、地場企業との競争が極めて厳しく、この分野で東海圏中堅企業が勝ち抜いていくことは極めて困難なように見える。その要因としては、中国企業が先進国製品のコピー商

品を低価格で提供すること、販売力に優れることから大量生産のメリットを有していること、などが挙げられる。

家電用電気部品E社によると、同社の方が現地企業より品質（耐久性）は良いが、値段で負けるという。同社によると、新しい製品を出してもすぐコピーされるが、コピー防止は難しいとのことである。開発は難しいが、製造プロセスは難しくないからである。少し設計を変えれば特許に抵触しないという。中国企業は人件費が安い上に開発コストがかかっていないので、価格で競争できないという。また、現在、中国で安値競争が激しい一つの要因は、企業が乱立していることである。このような企業の淘汰が進めば、状況はいくらか改善していくとの見方もある。

中程度の付加価値の製品に関しては、韓国などアジアNIEs企業との競争が激しいようである。重機械F社によると、韓国メーカーとの競争が激しいという。ライバルの韓国メーカーは、もともと同社から図面をもらって委託加工から発展し、最大の企業になった企業であるという。ここでもコピーの容易さが関連している。

より付加価値の高い製品に関しては、日系企業とアジアNIEs企業との間に依然として相当の差があり、日本企業はアジアNIEs企業、現地企業との製品の差別化によって販売を伸ばすことが可能なようだ。このような差別化製品を持っている日系企業は、アジアNIEs、現地企業との競争に自信を持っている。家電用電気部品E社によると、韓国産業は日本あつての強さであり、自立的な強さに欠けており、中国の追い上げを受けているとのことである。

自動車用鑄造部品D社は、自社が得意な分野での競争は激しくないとしている。その市場は、上級が日系、中級が香港、台湾、韓国、下級が地場メーカーという三層構造になっており、棲み分けが成立しているという。また、中国は需要規模が大きいので、中小メーカーでは対処できず、今の5社ぐらいから増えないと見ている¹⁾。

家庭用ガス機器市場の特定分野に関しても、Aは上海でシェア、トップで、2位は日系ライバルメーカーで、続くのは台湾系であり、技術力のある日系メーカーが優位に立っている。

第4に、業務用市場に関しては、現地で企業顧客に売っていても、その顧客が輸出をしているといういわゆる間接輸出の割合が高い。前述のように中国市場には世界のすべての地域の企業が進出しており、この多くは中国市場の生産面の立地優位性を生かした輸出の割合が高い。このために中国国内の顧客に売っていても、世界経済の動向などから輸出企業と同じような影響を受ける。また、間接輸出先の市場ニーズへの対応を迫られることがある。自動車用鑄造部品D社の中国子会社のほとんどの顧客は日系である。しかし、これら企業向けも含めて、間接的なものも含めると欧米系向けが約60%を占めるとのことである。

第5に、労働市場に関しては、ブルーカラー、ホワイトカラーとも労働力が豊富で

あること、従業員の流動性が非常に高くアメリカ的であること、他国とは比較にならないほど日本語人材の層が厚いことが特徴的である。このような特徴は東海地域中堅企業の国際人的資源マネジメントに影響を及ぼしている。これについては、Ⅳ-3の人的資源管理戦略のところで詳しく述べる。

第6に、法律・規制の変更が頻繁に行われるという問題がある。業務用化学製品B社によると、中国の場合極端であり、全て止まったり、変更が即日実施されたりするという。2007年に加工貿易に関する法律の変更があり、増値税の還付率の変更が行われた。これにより、日本への持ち帰りや輸出に影響が出たとのことである。

第7に、中国における取引においては、代金回収の困難が大きな問題であることが知られている。業務用化学製品B社の場合、大口顧客の場合、債権回収は基本的には問題ないとのことである。2年前に一度大きな問題があったが、現在は無いという。今後、中堅企業が地場企業への販売を拡大していく中で問題となる可能性がある。

2. 中国市場の中長期的傾向

第1に、インタビューした東海地域中堅企業はすべて中国市場を中長期的な高成長市場だと想定している。これは先進国との所得格差、中国内における都市と地方、地域内部での所得格差が依然として大きいので、交通、情報通信の発達や政府の政策によるこの格差を埋める動きが成長を促進する推進力として働いているからである。

中国経済の急速な発展を反映して、中国市場は急速に拡大してきた。サブプライム問題に端を発する現在の世界経済危機の影響を受けて短期的には低迷が予想されるが、長期的には高成長を継続するものと思われる。少子高齢化によって低成長が予想される日本市場とは好対照であり、成長志向の日本企業の現地市場をターゲットとした進出誘因は強い。

第2に、インタビューした東海地域中堅企業のいくつかは、長期的にみると、中国市場において現地企業の台頭が著しくなり、日系を含む外国メーカーはシェアを落としていくだろうと見ている。

これは一つには現地経営で見る中国企業の品質等の改善のスピードからの実感が背景にあるようである。自動車用化学部品G社は、5～10年後に中国企業に勝てないと思うという。中国企業の製品の品質がどんどん向上しているからだという。材料も良くなっているという。

もう一つの要因は、途上国市場である現地市場において需要のある製品仕様は、先進国におけるものと異なり、この需要に先進国企業がなかなか適応できない中、中国企業がシェアを伸ばしていくだろうというものである。加えて、現地企業育成の国策が影響するだろうとの見方もある。業務用化学製品B社は、日系自動車メーカーは中

国全体の伸びほど伸びないだろうと見ている。現在先進国自動車メーカーが提供する車の過剰スペックは削ぎ落とされて、ローカルスペックになっていき、大衆車は現地メーカーが主力になるだろうというものである。ちょうど家電でハイアールがシェアをとったようなことが起きるのではないかという。現地企業育成の中国の国策の影響もあるとする。

また、業種によっては顧客日系企業の力が落ちていることから、脱系列化を図る必要が出てきている。業務用化学製品B社の場合、OA機器事業部門に関しても、自動車と同様に日系メーカーにくっついて行って固定費を稼ぐ必要があるのが進出の動機である。ただ、日系アッセンブラーの力が落ちており、彼らは直ぐ新しいところに移る傾向があるという。例えば、中国が駄目ならベトナムへという具合である。そのため、身を軽くしていないと危ないと同社は考えている。

このような地場企業の台頭は、競争戦略、マーケティング戦略に大きな影響を及ぼしていくと見られる。

第3に、中国において成長の歪が大きくなってきて、環境悪化、格差社会の弊害が大きくなってきたため、倫理面に加えて政権の持続可能性強化の観点から環境保護、労働者の権利保護が強化されつつある。2008年年初に発効した新労働法などにこれが端的に表れている。同法によると、従来のように1年間の短期雇用契約の更新が、3回目以降はできなくなり、その後は期間を定めない雇用となる。これまでのような弾力的雇用ができなくなる(田浦、劉)。中国市場に進出する企業は、このような傾向に対応して労働・資本・技術集約度などからどのような産業・工程に特化するのが望ましいのか、現地での経営における労働・資本・技術集約度をどのように調整して行けばよいのか、人的資源管理をどのように行けばよいのかなどについての経営的判断を迫られることになるだろう。

加えて、環境・資源エネルギー制約への対応が大きな課題となっていくと思われる。中国に進出する企業は、当然この問題に対する対応を迫られると思われる。自動車用鑄造部品D社は、既に環境基準であるISO 1400を取得している。

3. 中国市場の最近の循環的状况

2008年後半からサブプライム問題に端を発する世界経済危機の様相が深刻化し、中国市場にも大きな影を落としている。2008年3月と8月のインタビューにおいてはこの影響をほとんど認識できなかった。2009年3月の上海でのインタビューからは、この点について以下のようなことがいえよう。

一般的にはその企業が内需セクターに属しているか、輸出セクターに属しているかによって影響の出方が大きく異なる。また受注サイクルによっても影響が異なる。

基本的には内需セクターに関しては、あまり影響がでておらず、業績は比較的安定している。例えば、業務用厨房機器C社には影響はあまり出ていない。

中国の金融が為替の非交換性や国有金融機関やシェアの高さなどの理由で国際金融市場から比較的遮断されていること、中国政府に財政的余裕があり、財政面からの大々的な刺激策が展開されていることが、内需が比較的安定している理由であろう。しかし、もう一つの要因は、中国市場が広大で比較的分散されていることから、特に内陸部への国際的ショックの波及のスピードが緩やかであることだと思われ、今後の悪影響の広がりの可能性もあり得るようだ。

一方で輸出セクターにおいては売り上げが急速に低下している。そして受注サイクルがこの影響を増幅している面もある。輸出セクターには、その企業自体が輸出しているものに加えて、輸出企業に対して納入している間接輸出企業が含まれる。例えば自動車鑄造部品D社などにおいてはこの間接輸出の激減によって受注が大幅に落ち込んでいるという。

また、受注サイクルの長い産業においては影響に大きな遅行性があり、2009年3月時点ではまだあまり影響が出ていなかった。例えば重機械F社の場合、受注サイクルが長いので、今のところ影響はでていない。

受注サイクルの影響増幅効果については以下のようなものである。受注サイクルが比較的短い自動車用鑄造部品D社の場合、最終需要の落ち込みによって顧客の在庫が増大したので同社への受注は最終需要の落ち込み以上のスピードで減少した。また、最終需要が回復を始めても同社の受注はすぐには回復しないが、顧客の在庫の積み増しが始まるので一定期間後には最終需要の回復よりも急激に受注が増加すると予想される。このような受注の大幅な変動に対して生産管理面などで難しい判断を迫られてくることになる。

Ⅳ. 東海地域中堅企業の中国市場における国際経営の進化

1. 全体的戦略

企業全体に関連する全体的戦略とマーケティング、生産などの機能別戦略とに分けて検討する。これらの戦略を通じて、中堅企業の国際経営の進化の状況を見る。これらの個々の戦略が相互に密接に関連していることが明らかであり、全体論的 (wholistic) な視点が重要である。

1) 経営支配の確立

現地市場への参入に関連して、100%出資で行くのか合弁で行くのかという出資政策の選択を迫られる。国際経営論においては、必要とする経営支配の程度、現地パートナーの提供する経営資源の大きさ、現地政府の現地化政策によって選択が異なると教えている(吉原 14-15頁)。多くの企業が経営支配の確立のために100%出資(独資)を選択している。家電用電気部品E社は、海外拠点に関しては基本100%出資で臨んでいる。これは同社の欧州での合弁事業における失敗の経験からの知恵である。文化の差から考え方が異なるので、合弁では同社の正しいと思うやり方が貫徹しないというのがその理由である。

しかし、いろいろな事情から合弁企業を選択したケースがある。中国のように政府の介入度が高い国においては、現地化政策のために現地パートナーとの合弁を余儀なくされる場合がある。このような場合、増資の機会を捕まえるなどして出資比率を上げていくことが行われている。また中堅企業の場合、オーナー経営者が多いことから現地パートナー経営者との個人的信頼関係などから合弁事業を選択する例が見られる。

インタビューした東海地域中堅企業のうち、重機械F社、自動車用化学部品G社は従来の外注先企業との合弁事業としてスタートした経緯がある。両者とも、その後増資の機会に過半数の出資に改めている。

自動車用化学部品G社の場合、総経理は現地側から出すというのと合わせて合弁形態が進出の条件であった。現地化政策に対応してやむをえずそうした。しかし、増資などの機会に現地パートナーが出資に応じることができないことを利用して出資比率を引き上げた。自動車用化学部品G社の現在の出資比率は、70%である。現在、現地側が総経理を出し、日本側が副総経理を出している。ただ、実際の経営は、日本側の副総経理が担っており、経営陣を監督する董事会の構成も日本側が過半数となっている。

重機械F社も最近の増資の機会を捉えて過半数の株式を取得し、これまでは副総経理のポジションしか持っていなかったのに総経理ポジションを獲得した。しかし、人事、経理が依然として現地パートナーの管轄下にあり、経営戦略管理面で制約があるように見受けられる。

両者の間にこのような差異がある理由としては、一つには現地パートナーとの関係についての考え方の差があろう。重機械F社が合弁事業を選択した背景には、両者対等の立場の合弁により、お互いを尊重した関係を継続させたい、合弁会社の困難に挑戦する、という同社の方針があった。日本側と中国側の分担は、ものづくりは日本側、人事・労務は中国文化を尊重して現地側が担うというものである。中国商習慣、即ち面子に配慮したものである。しかし同社の場合、合弁事業ならではの問題点にも直面

している。例えば、管理システムに日本側のものを持ち込もうとしているがうまくいかないという。

2番目の理由は、現地パートナーの経営資源の利用可能性があろう。重機械F社の場合は、現在の売上の大半は日本への持ち帰りや現地日系企業向けであるが、地場企業市場の開拓を目指している。そして人的関係が重要な現地市場へのマーケティングは日本側が行うことは難しく、現地パートナーに依存している。このような現地パートナーの経営資源への依存度が、経営管轄の分担の背景にあろう。3番目の理由としては、競争優位の程度の差があろう。自動車用化学部品G社が現地パートナーに比べると開発技術、生産技術において圧倒的な競争優位を有していることが現地パートナーに対する強い交渉力の背景となり、経営支配権を握る要因となっていると考えられる。これに対して重機械F社の産業においては技術的な差別化がそれほどはっきりとしていないと考えられる。

このように現地パートナーが提供する経営資源に特に優位性がない場合は、資本・経営面での支配権を確立することが重要だと考えられる。しかし、現地パートナーが提供する経営資源に優位性がある場合には、合弁企業形態を選択することが合理的であると考えられる。家庭用ガス機器A社は、営業面の考慮から、東南アジアでは、販売の強いところと組むようにしてきた。中国においても、上海で現地ガス会社、プロパン流通業者と合弁事業を展開している。

同社は、社会主義市場経済の中国におけるガス器具の営業面の必要性、人材の供給可能性を合弁事業のメリットとして挙げている。同社は、合弁パートナーの現地ガス会社経営陣は国家官僚であり、規制への対応、人員の安定性で有利であるとしている。現地ガス会社から来るメンバーは優秀で、日本人にはつかめない情報を提供し、また、ガス・ユーザーの情報が入るとしている。そして、営業は歴史の負債もあり、日本人にはできないので合弁事業から供給される営業人材が貴重であるとする。

また出資を伴わないで経営の実効支配を実現することを考えている企業もある。家電用電気部品E社、中国での展開は、人を信用することが難しいので、できるだけ部品供給でコントロールして、同社自身の関与を低めることを検討している。具体的には、現地有力企業とタイアップし、最終製品の製造と販売を現地企業に任せ、そこに同社からコア部品を供給していくという戦略である。これは、中国企業は大量に製品を購入する顧客を持っているが、生産技術が弱いことに着目してのことである。中国企業は、生産技術が弱いので不良品の山を築いており、この問題を解決するために日本企業と提携する誘因があるだろうと見ている。同社からのコア部品供給を受けることで製品の品質を高められるというメリットがあると考えられる。また、同社自体ができない現地顧客企業からの資金回収を提携現地企業に任せることでこの問題をクリアできるメリットもあると考えている。同社と提携候補現地企業とは長年の付き合い

でお互いに信用でき、「信用」の問題をクリアできるという。また、中国企業は資金が豊富なので、日本側の資金負担もないのも利点であると考えている。

出資政策に関して、結論的には、現地での国際経営の質を高めるためには、日本中堅企業はできるだけ100%出資によって経営支配を確立することが重要であると言える。現地政府の現地化政策によって、当初合弁事業の選択を迫られた場合には、増資などの機会をとらえて出資比率を引き上げて経営支配を強化することが望ましいと考えられる。しかし、現地でのマーケティングなどにおいて現地パートナーの提供する経営資源が大きい場合には、できればマーケティング分野に限るなどして合弁形態を選択することが合理的であろう。さらに、十分に自社の事業分野をコントロールすることが可能な場合は、コア部品の提供などによる戦略的提携を選択することも可能であろう。これらは、概ね国際経営論の主張に沿うものと言える。

2) 持続的競争優位の確立

上述のように国際経営が成功するためには、自社が特定事業領域で持続的な競争優位性（所有特殊的優位性）を持っていることが必要である。東海地域中堅企業をインタビューした結果でも、このことが極めて重要なことが明らかである。日本企業全体に見ても言えるが、特に東海地域の企業は、ものづくりに秀でており、技術力における優位性を国際経営の基盤としている企業が多い。

そのため国内で経営資源を蓄積して強い競争優位を確立した上で進出することがベストである。これが強いと、先述のように経営支配権の確立において有利に働き、そのほか現地ブランドの確立、流通チャネルの確立など多くの側面で有利に働き、好循環が発生しがちである。先に見たように家庭用ガス機器A社、自動車用鑄造部品D社、業務用厨房機器C社はこのような条件を備えている。

もし現在の競争優位性が不十分な場合、迅速に構築することが必要である。また、十分な競争優位を持っている企業は、これをさらに強化しようとする。

現地企業との合弁事業からスタートしたことから進出当時の競争優位の程度が必ずしも十分に高いとは言えなかった自動車用化学部品G社、重機械F社は主に生産管理技術の技術移転等による改善で競争優位を確立しようとしてきた。重機械F社は、品質とデリバリーで差別化できるようにする必要があることを認識している。自動車用鑄造部品D社は、現在の高度の優位性をさらに強化すべく努めている。家電用電気部品E社は、従来の主力製品の技術的陳腐化が進んできているので、本社で4年間かけて新技術を開発し、今後これを投入することで優位性を維持しようとしている。

この競争優位確立の必要性に関して、現在の自社の事業全体でこれを確立することは難しいので、サプライチェーンの中で自社が十分に優位性を持っている部分に特化するように事業を再編することを検討している企業もある。先にⅣ-1-1)の経営支

配の確立のところで述べたように、家電用電気部品E社は、いずれにせよコストでは中国企業に対抗できないので、有力中国企業と提携してコア部品をそこに供給することで有効支配するビジネスモデルに転換することを考慮中とのことであった。

3) 現地環境への適応と全社的統合の両立

国際経営における最大の課題の一つは、いかに現地環境に適応するかである²⁾。

現地適応のために日本的経営を修正する必要もでてくる。重機械F社は、同社としてはじめての中国合弁事業において、異国文化のもとでは現地に適応したマネジメントのしくみがいかに大切かがわかったという。本社の仕組みと現地環境とは水と油であり、中国に合わせる必要性があると認識している。

この修正に関しては、製造部門とマーケティング部門等のホワイトカラー分野とに分けて考える必要があろう。製造部門においては日本企業の水準が高く、日本的経営が相当程度通用すると思われる。しかし、事務部門、マーケティング部門においては日本的経営の優位性が低く、現地環境に対応した相当の修正が必要と考えられる。これについては、機能別戦略のところで扱う。

しかし、現地化は、同時にこれを多国籍企業としての全社的統合を保ちながら進めることが必要である³⁾。現地化だけを推進して分権化が過度に進み、多国籍企業としての統合性が弱くなることは経営上好ましくない。統合力があることが現地適応を促進すると言える。

多国籍企業の経営の統合に関して、日本企業においては、本社からの派遣社員が技術移転に加えてこの統合について大きな役割を担っている。しかし、派遣社員が多いことは、現地適応や国際人的資源管理において大きな問題を生じている。この派遣社員を減らして、派遣社員以外の方法で統合機能を代替して現地人化を実現することが現地適応強化の課題だと考えられる。逆にいえば、派遣社員以外の統合力が強いことが現地化を促進しやすくすると言える⁴⁾。

東海地域中堅企業のインタビューからは、資本による支配、財務的統制、形式知化、ルール化、経営の「見える化」、本社・日本的経営を深く理解した中国人の現地幹部への登用、標準言語としての日本語を通じたコミュニケーション、本社機能の強化などの手段による統合が図られていることがうかがえる。

資本を押さえて子会社の経営支配を確立することが、全社的統合を実現する上でまず必要である。そして財務システム、ITシステムなどにより経営の「見える化」を進めて人的なコミュニケーション以外で現地拠点の経営実態をしっかりと把握できるようにすることが必要である。さらに日本のハイコンテクスト文化に対応した経営を修正して、形式知化、ルール化を進めることも統合力を強める上で有効だと考えられる。業務用化学製品B社によると、中国人は結構ルールにはまるのではないかという。

財務的コントロールに関しては、業務用化学製品B社に関しては以下のようなものである。同社の場合、海外事業統括室があり、主に財務的な管理を行う。中国に財務担当者が駐在している。日本で管理を行う。技術支援に関しては本社が担当する。本社に品質本部があり、中国の20数社全部を担当している。

しかし、世界的に見て特殊な日本的経営の現地環境との融合をもたらすためには、日本的経営をよく理解した中国人人材が必要だということを多くの企業が認識している。ただ、これはルール化、システム化が苦手であることの裏返しという要素もある。日本本社での長期的勤務経験などを通じて日本人化した中国人人材が大きな役割を担っているようである。

最後に国際コミュニケーションのためには言語が重要であり、標準言語を通じた効率的なコミュニケーション体制を確立することが重要である。この日本的経営をよく理解した中国人人材の登用と日本語を標準言語としたコミュニケーションについては後で人的資源管理のところで述べる。

本社機能の強化に関しては以下の例がある。家電用電気部品E社は、前述のように韓国拠点の第2本社化が進展しており、同社の中国拠点は韓国本社の子会社として設立された。しかし、現在はこの分散化傾向が転換点にきている。これは韓国本社の本部機能が弱く、全社最適化が不十分だと見られているからである。韓国本社は、独自の考えで動くというより、日本本社の意向に従うという傾向が強く、研究開発、設備投資、新規顧客開拓が不十分だったと日本本社では見ている。今後、韓国拠点は韓国メーカー・ユーザーに対する本部機能に徹し、日本の本社機能を強化していく考えだとのことである。

為替変動も本社による調整機能のための本社機能強化の必要性を強めているからである。為替動向が、多国籍企業の影響に大きな影響を及ぼす。複数国に生産拠点を置く企業は、為替動向に対応したグローバルな生産調整が必要になる。韓国・中国に生産拠点を置く家電用電気部品E社の場合、世界金融危機のもとで元が上昇する一方で韓国ウォンが低下しており、韓中の競争力が逆転する可能性もある。為替変動への対応が難しい課題であり、このような状況に対応して、同社は、本社による管理を強めていくという。

4) 顧客の分散

日系企業顧客との長年の緊密な関係をベースに日系企業への納入を主目的に中国市場に参入した中堅企業にとって、今後の展開のために顧客を非日系企業に分散していくことが大きな課題となっている。このような顧客の分散は成長する地場企業市場を取り込むなど売上の拡大のためにも必要である。加えて、これは顧客に対する交渉力を強化する効果も持ちうる。

Porterは、競争戦略の5つの要因の1つとして顧客との交渉力を挙げている（Porter 27－29頁）。中堅企業が、海外において顧客を分散することによって納入先企業に対して交渉力を強化するチャンスでもある。このような機会を利用する上でも、Ⅱで挙げた中堅企業の属性の一つである経営の独立性が重要である。

自動車用鋳造部品D社は、海外では国内よりも納入先をより分散するとしている。そしてターゲット顧客は日系ではなく欧米系だという。むしろ納入先の多角化を図って独立性を強めることが海外に出る最大の目的だとしている。海外では市場構造が違い、よりビジネスライクに行動できるという。例えばサプライヤーが高い利益率を享受していると日本の納入先企業は値下げ要求をするが、欧米系企業は高い利益率はその企業の存続可能性を示すものとして歓迎するという。もっとも日本メーカーは原価低減のために部品メーカーにさまざまな支援を行っているという良さも一方にはある。

2. 機能別戦略

次にマーケティング戦略、生産戦略、研究開発戦略、人的資源管理戦略という機能別戦略について見る。

1) マーケティング戦略

中国事業においてポテンシャルが高いのは、前述のように、日本市場や現地日系企業市場よりは、規模が大きくて成長性の高い現地市場における販売である。東海圏中堅企業を含む多くの日本企業が中国市場の開拓を重要な目標としている。しかし、中国市場は広大で細分化され、流通網も未発達なところがある。また、日本企業の従来の主戦場であった欧米市場と異なった、途上国市場としての独特の製品・サービス需要を持っている。さらに、このような製品・サービス需要に精通して適応度の高い強力な地場メーカーが手ごわい競争相手として存在する。このような市場にどのように適応していくかがマーケティング戦略の要となっている。

国際マーケティングにおいては、国内マーケティングと共通するマーケティングの基本的な手法を日本国内とは政治・経済・文化を異にする外国市場に適応しつつ展開することが必要になる。まず、市場のリサーチによって、市場を細分化し、ターゲットとする市場を選定して、それに対して4P（Product＝製品，Price＝価格，Promotion＝営業促進，Place＝流通チャネル）のマーケットミックスを行っていく必要がある（諸上，諸上・藤沢）。

しかし、中国において市場情報を得ることが難しく、マーケティング戦略の立案を困難にしている。業務用化学製品B社は、中国における市場情報の不足から同社製品の用途が極めて多様化していくことへのマーケティング面での対応に苦慮していると

のことである。同社製品はあらゆる用途に使われるが、個々の付加価値は低いので市場についての情報を収集することは困難である。代理店網に依存するしかないが、品物がどこへ行くか分からないのが実情だという。

市場ターゲティング

国際経営論によると、まずは世界市場全体を国などの単位に細分化して、その中から特定の市場を一つ、あるいは複数、ターゲットとして選択する必要がある（諸上，諸上・藤沢）。国としての単位に関しては、中国市場の規模が大きく、所得水準も上昇してきており、成長性も高いので、ターゲット市場として選択されることが多い。インタビューした東海圏中堅企業も、このような観点から中国市場に着目して進出してきていると見られる。ただ、中国市場は広大で、地域間あるいは社会階層間の差異も大きい。中国市場の中でどのような細分化された市場をターゲットとするかの選択が重要である。さらに現地での売り上げを拡大していくためには、このようなターゲット市場を増やしていくが必要になる。特に地理的拡大が大きな課題であるが、それらの市場の均質性は日本や他の先進国市場に比べてはるかに低いので、より精緻で弾力的なマーケティングが必要になる。

市場ターゲティングに関しては、インタビューから浮かび上がった主要な選択は、日系市場か地場市場のどちらをターゲットとするか、広大な中国市場のうちどの地域をターゲットとするのか、格差のある地場市場の中でどの層をターゲットとするのかという点である。後の2点は大企業にも当てはまるが、中堅企業にとっては最初の点が特に重要である。

これは、前述のように中国市場に参入するに当たって、中国現地あるいは国内の日系市場をターゲットとして、これらに販売する生産拠点としての活動から入った企業が多いからである。このために、高成長が期待される現地市場への販売を開始あるいは拡大して顧客の分散化をはかることを課題としている企業が多い。例えば、系列関係で顧客企業の進出に追隨して現地日系企業に販売するために進出したサプライヤー企業にとってはこれが大きな課題となる。

しかし、このような非日系企業への販売を拡大していくことは、一般的に極めて困難である。これは、このような場合、現地において保有する機能・人材の大半が生産管理に関するもので、現地市場への販売のために必要なマーケティング機能・人材を有していないからである。

しかし、多くの企業がこのような現地市場開拓の挑戦を行いつつある。自動車用鋳造部品D社は、前述のように中国市場への進出を脱系列化の機会としようとして欧米系企業への販売を開始している。重機械F社は、進出以来3年目の目標として、生産能力の改善により中国市場、親会社、欧州系企業から製品を買われる会社にし

ていくことを挙げている。また、自動車用化学部品G社も中国国産機械の購入などによって中国における自立的なエンジニア能力をつけて、将来の現地企業市場の開拓につなげようとしている。

中国の広さに対応したターゲット地域の拡大戦略には、以下のような事例がある。

家庭用ガス機器A社は、中国は広いので、現在は中国でもっとも発達した地域である上海市内に集中している。しかし上海は既に30%以上のシェアで拡大余地は少なく、地域的拡大を図る必要がある。中国全体において同社製品に大きな需要があり、また地域的にも拡大余地が大きいと考えられる。したがって、ターゲット市場の地域的拡大が次の課題となる。

しかしその他の地域は上海に比べて所得が低いので、低価格型製品を現地で開発して供給して行く必要がある。中国は広く、また同社の製品特性から安全・サービスをともなって拡大していかなければならないので、一気には拡大できない。時間をかけた地域拡大を図っていく必要がある。また、第三国企業との現地合弁は、他社の力を借りて地域的拡大を図る手段でもある。

業務用化学製品B社は当初、上海子会社を通じて長江地域をターゲットとしたが、その後北京周辺、華南地域に新たな拠点を設立して地域拡大を図った。現在は上海拠点は周辺地域に販売しているが、今後、上海に続いて北京周辺・華南地域の拠点を中心に周辺地域に面の拡大を図る。さらに中部、北部にも営業拠点を拡大していく方針である。そのためには生産機能の地域的拡大が必要である。顧客により近いところで加工販売する必要があるからである。

また日本企業は、前述のように比較的高級品市場を得意とし、ターゲットとしている。しかし、より大きなポテンシャルがあるのは、もっと低い層の市場であるので、このような市場に広げていく必要がある。これには以下のマーケティングミックス戦略が関連する。

次に製品 (Product)、価格 (Price)、流通 (Place)、販売促進 (Promotion) 4 P のマーケティングミックスのうち、最初の3つの戦略における、東海地域中堅企業の動向について触れる。

製品戦略

製品戦略に関しては、第1に現地企業、第三国企業などに対抗してどのような差別化を図っていくのが課題となる。多くの場合、日本で販売しているのと同様の製品を投入して現地企業やNIEs企業に対してより高級な製品を投入して差別化を図ることが行われる。しかし日本で販売しているのと同様の製品では現地の市場のニーズに合わないことも多いので、現地市場にマッチした製品にするように修正することが行われる。このためには、現地においてある程度の研究開発機能が必要に

なってくる。

自動車用鋳造部品D社は、技術的に差別化できる分野に特化していくとしている。日本企業は長い蓄積があるので中国企業が追いつくのは難しく、継続的な差別化が可能だと見ている。しかし、コスト競争力の求められる分野では、日本企業が中国でやっていくことは無理だと見ている。安さで中国に進出したところはやっていけなくなってベトナムなどへ移っているという。

しかし中国のような途上国における製品のニーズは、日本企業のこれまでの主戦場であった欧米市場とは根本的に異なることが多いと考えられる。一般的に、日本市場向け製品は現地企業向けに比べて過剰スペックであり、現地市場には必ずしもマッチしない。このような市場で成功するためには、日本企業の過剰品質を解消して、ローカルスペックに対応したローコストの製品を提供していく必要がある。したがって、このような市場で成功していくためには、製品開発の発想、仕組みを根本的に変えて取り組む必要も指摘されている。現地におけるマーケティング、研究開発のよりフォーカスした取り組みが求められている。

業務用化学製品B社は、中国市場においてはシンプルな製品のニーズが強いと見ている。自動車市場においては、過剰スペックは削ぎ落とされて、ローカルスペックになり、大衆車は現地メーカーが主力になるのではないかと考えている。このような製品の供給は、後述の研究開発戦略と関連する。

一方では、経済発展にともなって将来品質志向が強まる可能性があるとする向きもある。部品市場においては、現在の中国工業のレベルにおいては、中国製低価格製品に需要があるが、中国工業のレベルが向上するにつれて、より高度な日本製部品への需要が強まってくるだろうとの見方がある。その時が日本企業にとって狙い目だとの考え方である。家電用電気部品E社によると、現在は低品質の中国メーカー製品に需要があるが、将来は品質志向が強まろうとし、その時点で差別化できる可能性があるとする。

また、中国市場は日本市場に比べてまだまだ後発であることを利用して、日本にあってまだ中国に浸透していない商品・サービスを提供していくのも一つの可能性である。特にサービス分野においてこのような可能性が存在するようだ。印刷H社の中国子会社によると、ファッション誌の創刊などにビジネスチャンスがあるのではないかという。同社は、中国では出版規制が厳しくて、このような分野が大変遅れており、今後の展開のカギは、技術より新しいビジネススタイルをどれだけ早く創出するかにあると考えている。

このような製品戦略は大企業と共通するところが多いが、中堅企業は経営資源の制約からやや遅れた展開になっているように思われる。

ブランドの構築

現地消費者市場、現地企業市場の開拓には現地におけるブランドの構築が必要である。製品戦略に関連して、ブランドの構築が中国市場におけるマーケティング戦略における大きな課題となる。

一般的に日本製品の品質に定評があり、「日本ブランド」というべきものがある程度存在しており、その恩恵を受けている製品も存在しているようである。業務用化学製品B社は、日本ブランドということもあって、同社ブランドが既に市場に浸透しており、現地企業より10%程度高く売れるという。同社は、製品技術、顧客要望分析力、顧客対応力で差別化してこのブランドを維持強化しようとしている。

一方で、業務用厨房機器C社は、中国市場においてライバル米国企業の先行をゆるして、現状ではブランド力で劣っている。これからブランドを構築していく必要があると認識している。製品技術で優位にあるので、粘り強い営業活動によって、ユーザーの数を増やすことによって同社製品の品質についての認知を広げ、ブランドの構築につなげていこうとしている。

企業向け製品の場合、中国においては生産管理の外部評価を受けることが、自社のブランドイメージを高める効果大きい。このため外部評価をうける戦略を取っている企業がある。自動車用鑄造部品D社は、その生産技術に関して外部から高い評価を受けており、これが同社の営業に大きな力となっている。

このような例からも、ブランドの構築についても、開発技術・生産技術などの面で強い優位性を持っていることが有利に働くといえよう。特にものづくり志向の強い東海地域中堅企業においては、技術を基盤にしたブランド構築への志向が強いように思われる。

価格戦略

価格戦略に関しては、より広い層の市場をターゲットとしていくためには、現地企業に対抗できる価格競争力の確立が必要になる。このためには前述のようなローカルスペック製品の投入が必要になり、このためには現地での製品開発が必要になろう。また、低コスト生産も必要になろうが、これは後で述べる生産戦略に関連する。インタビューした企業は、このような必要性を認識している段階であり、その実践はまだのようである。

流通チャネルの構築

中国市場の多様性・地理的広がりに対応して、当初はターゲットとする市場を上海など限られた市場に特定し、徐々に広域営業網を構築していくことが必要である。提供する商品によって、直販か代理店かなどが変わってくる。中堅企業の場合は、

その経営資源の制約から大企業に比べて代理店の依存度が高くなる。

家庭用ガス機器A社は、上述のように上海市場に集中する戦略をとっており、そのなかで量販店チャンネルが75%を占める。そこでの店頭展示で販売している。業務用化学製品B社の場合は、大口顧客に対しては直販、小口顧客に対しては代理店経由で対応している。代理店経由は全体の売上の4分の1程度であり、ウェイトは徐々に低下している。

また現地市場は外国人には無理なので、進出企業は、営業幹部の現地人化を推進している。上記業務用化学製品B社のセールス部隊は現地人主体である。日系でも現地人同士の間には日本人は入っていけないとのことである。もちろんトップ同士の場合は日本人同士となるとのことである。自動車用化学部品G社も、現地マーケティングは日本人にはできないので中国人に任せる必要があるとしている。

製品によっては、技術のわかったセールスマン（あるいはセールスエンジニア）を強化することによって営業力を強化していこうとしている。業務用化学製品B社は、このようなセールスマンを営業店に配置し、また代理店もこのような人材を置くように働きかけていくことを考えているという。自動車用化学部品G社も将来的には開発と連動したセールスエンジニアリングが有効であると見ている。

そして上述のように、日本側の現地市場へのチャンネル不足を補うための合弁事業形態での進出も一つの方法として活用されている。家庭用ガス機器A社は、上述のように営業面の考慮から、東南アジアでは、販売の強いところと組むようにしてきた。

重機械F社は、中国での営業は人間関係が重要であり、外の人を信用しないので、日本人は入れないと見ている。中国での受注活動は、合弁パートナーから派遣された総経理などを活用して、人脈の構築によって行っている。その総経理の力により地場企業から受注を獲得したという。

国際的なノウハウの移転

同時に、現地人による中国的な営業に依存するだけでなく、より近代的なノウハウの移転も合わせて行っていくことが必要である。個々の事業部門のマーケティングなど日本や他の国での営業と共通する部分も多いので、マーケティングノウハウの中国への移転も効果的であると考えられる。

業務用化学製品B社によると、日本を中心としたグローバルな営業に関する知識の蓄積が中国営業にも生かされている。これはユーザーのタイプが日本などと同じだからである。中国には日本におけるような経験の蓄積がまだないので、日本などで培ったノウハウが有用である。家庭用ガス機器A社は、営業の仕組みは国内の営業の仕組みを基本的に移植している。

2) 生産戦略

東海圏企業はものづくりに秀でた企業が多いが、日本の多くのものづくり企業が、国内における労働資源の立地特殊的劣位に対応して、製品技術、生産技術における所有特殊的優位性と中国の労働資源における立地特殊的優位性とを結合してコスト競争力を回復・強化すべく現地生産を追求している。この結合のためには技術移転が必要であるが、日本と企業風土の異なった中国への技術移転には困難な面も多く、各社はいろいろな工夫を凝らしてこの技術移転を展開している。

QCDの向上目標の設定

まずは日本企業として満足できる水準のQCD（品質・コスト・納期）の水準に引き上げることが目標とされている。単独資本で進出した場合は、当初水準はこの目標からそれほど離れていないが、合弁事業で進出した場合は、目標水準との大きな離れがあり、多大な改善努力が必要となるようだ。

自動車用化学部品G社は、現地国営企業から従業員を引き継いだが、当時、従業員のモチベーションは極めて低かったという。工場は汚く、ごみくずだらけであり、工具はみかん、バナナなど食べながら仕事をしていたとのことである。給料は3か月のうち2か月しか払われておらず、最低賃金に達していなかったという。このような結果、恒常的に納期に間に合わないなどQCDは極めて低水準であったとのことである。

重機械F社が現地企業から引き継いだ工場には品質の問題があり、初年度に日本に送った製品に営業からクレームが多く、それへの対応に追われたとのことである。また、日本への重要部品依存の問題を抱えている。

粘り強い技術移転とヒトづくり

日本企業の生産管理は、一般的には国際的に優れた水準にあるので、日本型生産システムの技術移転によって生産効率を改善していくのが基本的な行き方となっている。日本型生産システムは人の要素が大きいのので、現地人を粘り強く指導し、ヒトを育てていくことが基本となるようである。このため、生産管理は後述の人的資源管理と深く関連する。

自動車用化学部品G社によると、QCD改善の背景は、当たり前のことを当たり前にやることであり、結局は人を育てることであるという。人を育てるための人をいかに確保し、その人の体質をいかに改善するかであるという。従業員にモチベーションを与えて、日本で培われた5Sなどの生産管理の基本を厳しく徹底し、ヒトづくりを行っていくことが基本であるという。

同社の場合、前述のように旧国営企業から工場・人員を引き継いだ合弁事業で、

当初のQCD水準が極めて劣悪であったので、短期間に改善するための極めて厳しい指導を行わざるを得なかった。この指導が受け入れられるためには、従業員の理解と高い士気が必要である。当初、5Sがなぜ必要のかなどが分からなかった従業員も、言われたとおりにやった方が目に見えてQCDが改善し、給与がどんどん上昇してきたことが理解と士気を高めたという。目に見える改善と報酬の増加が大きなインセンティブになったというわけである。このような経験を経て、従業員の仕事に対する責任感も極めて強くなったという。このような生産管理の向上の結果、同社のQCDが順に改善し、クレーム発生件数、不良品もほぼゼロになるまでに改善しているという。

重機械F社は、工程表、納期の達成に関して徹底を図っているが、現地従業員には理解しがたいようであり、度々言うしかないという。現地の人の気持ちをよく理解し、根気良く粘り強く取り組む必要があるという。しかし段々と変わっており、納達率が改善しているとのことである。しかし、日本の水準には未だ至っていないとのことである。

技術移転に関して、後述のように幹部社員の現地化の推進が重要であるが、初期の技術移転に関しては派遣社員、とりわけトップによる指導が重要である。自動車用鑄造部品D社によると、トップマネジメントがいかに気を配るかが重要であるという。海外の新工場では、現地人従業員は近代的な工場経営の経験に乏しいので異常を異常と分からない。したがって、海外では影響力が大きいトップがいかに気を配って根気良く指導して行くかが重要であるという。

国際経営論によると、日本型生産システムの移転においては、組織風土の移転が重要である一方で、これが生産方式の移転に比べて相対的に難しいと言われる。重機械F社は、以下のような方法で職場風土作りに努めた。情報公開と作業指示の徹底を重視し、日常活動リーダーからの報告を徹底し、皆が経営に参画する環境を醸成した。その他、ラジオ体操、朝礼を導入し、掲示板活動による職場活動の意識づけを行った。さらに、3S（整理、整頓、清掃）に力点を置き、しつけ、安全防具を重視した。一例として、制服を着なければ罰金とした。

ただ1年後に同社の上海地域合弁企業を再訪した時には、QCDの改善は緩やかで、ラジオ体操もやられなくなっているとのことだった。業務用化学製品G社と同社との改善スピードの差にはいろいろな要因があろうが、開発・生産における競争優位の差や、合弁事業における人事などの経営支配の程度の差なども関係しているのではないと思われる。例えば、生産管理、従業員の士気の改善のためには報酬などの人的資源管理の迅速な改善には、経営支配が必要であろうし、指示が正当性を持つためには、事業分野における確固とした競争優位が必要だと思われるからである。

形式知化

暗黙知の移転のウェイトが高い日本の経営を、国際間のコミュニケーションのために形式知化していく必要性が指摘されている。これは、生産管理においても必要なようである。

重機械F社は、技術指導に関しては、現物重視のOJT教育によるものが中心であるが、明示化するために書き物で指示を行うようにしたという。作業標準、ワンポイント、業務フローなど文書化したものを作るようにしているとのことである。

現地調達比率の引き上げと品質改善

また、コストダウンや納期改善のために現地調達比率を高めることが重要である。重機械F社は、日本への重要部品依存の問題を抱えている。日本から船で来るのに1月ぐらいかかる。もし期日に船に乗らなかった場合対応が困難で、コストがかかる。また、輸入の場合、関税、増値税(17%)がかかり日本から買うと30%余計にかかるという。このため、部品調達の現地化がもう一つの大きな課題となっている。

ただ、現地調達比率を高めるだけではだめで、現地調達された部材が品質・納期の基準を満たしていることが必要である。重機械F社は、中国進出後に現状の把握を行った結果、部門不良件数の原因として、外注によるものが50%を占めることがわかった。

このため日系企業は、積極的に現地サプライヤーを発掘し、技術支援を行うなどの方法を取っている。上記重機械F社は、現状把握を受けて外注と製缶に関して日本人による実態調査を実施し、加工不要の原因の特定と対応策が打ち出された。3現主義による現物直視のOJT教育に関しては、図面に重要部を朱記して現地従業員の理解を促進する、計測指導を行う、外注先での製品検査指導を行うなどの工夫が実施された。

設備投資

現地工場における設備投資は、業種によっては、現地生産のQCDを大きく改善する手段となる。

自動車用鋳造部品D社は、使用する機械によって製品のグレードに差が出るので、積極的な設備投資によって製品の差別化を実現しようとしている。重機械F社は、進出して2年目には、設備導入による一気通貫のモノづくりを実践した。それによる工場イメージ・信頼度及び付加価値の向上を図った。創業期は切断⇒塗装というモノづくり工程であったが、切断機械(NCBO)、塗装機械を導入により、2年目には切断⇒製缶⇒加工⇒組立⇒塗装⇒直納という一気通貫のモノづくりが可能に

なった。これによりリードタイムが大幅に短縮されたという。

自動車用化学部品G社は、部材だけでなく機械もできるだけ現地調達することが望ましいと考えている。同社は、機械はすべて現地で選択して中国製を使用している。これはコスト面の考慮だけでなく、現地従業員が直接購入、利用にかかわることによってモノづくりの自律的能力を獲得していくことを狙っている。

コア部品・プロセスの内製化

差別化の一つの手段として、コア部品・プロセスの内製化を行っているところもある。自動車用鑄造部品D社は、新鋭設備の導入に加えて金型というコア・プロセスの内製化によって他社に対する差別化を強めている。

現地人による管理体制

生産管理は、これを日本人派遣社員を中心にやると極めてコストが高いだけでなく、現地人の意欲を削ぐので、日本人派遣社員をできるだけ少なくして、現地人幹部を育成してこれに代えていく行き方をとっている。人材の流動性の高い中で現地人幹部を育成していくことが大きな課題となる。この点は後述の人的資源管理戦略と深く関連する。

3) 研究開発戦略

多国籍企業にとって、国際研究開発は、以下のような要因から必要になる。第1に現地市場に適応した製品を開発する必要性である。第2に現地の知識人材を活用してグローバルな基礎研究の一翼を担うことである。研究開発には規模の経済が強く働くので、販売、生産に比べて本社に集中して行われる傾向が強い(高橋, 舛山)。特に中堅企業は、大企業に比べて事業規模が小さいので、本社に集中する誘因が強く働く。一般的に必要性が高く、また、現地研究開発の進化において通常最初に必要になるのは、第1の現地市場に適応した製品の開発である。

マーケティング戦略のところで述べたように、日本国内と気候、生活習慣、文化、規制などを異にする海外における製品需要は異なり、多国籍企業はこのような異なる市場環境に適応した製品を開発することが必要になる。この場合、日本国内で開発された基本モデルを現地市場に適応するように修正する場合と、そのような基本モデルとは根本的に異なるモデルを開発する必要がある場合とがある。多くの場合は前者であり、現地経営の蓄積とともにこのような応用開発的な研究開発を現地化していくやり方が一般的である。

現地市場対応の現地研究開発

現地市場対応の現地研究開発に関しては、以下のような例がある。

家庭用ガス機器A社は、上海、韓国、台湾に技術部門を有している。これは燃料のガスの成分、規制が国、地域によって違うのでこれらへの適応を迫られるからである。中国においては、地方において石炭ガスが広く使われており、地方によって石炭ガスの成分が異なるので、今後の地方展開には、これに個別対応して行く必要がある。

企業顧客への販売を行っている企業は、営業をサポートするというマーケティング上の要請から、現地での開発機能をもつことが必要になる。

業務用化学製品B社は、原料系は現地に製造開発機能を有している。顧客のニーズに対応した製品提供を行う必要性が背景にあると考えられる。重機械F社は、進出3年目の課題として現地での新製品の開発を挙げており、最近、本社の設計技術者が赴任した。また、これまで本社への持ち帰りを中心としてきた自動車用化学部品G社は、現地企業への販売をにらんでそのための現地開発機能の設置を視野に置いている。現地開発機能をつけるために必要な技術力を養うために、現地製機械を購入してメンテナンスを行うようにしている。営業センスを持った技術者を本社に送って研修し、セールスエンジニアにすることを考えている。

現地市場対応の研究開発が必要な大きな理由として、途上国対応の製品開発の必要性がある。中国やインドのような途上国経済が台頭し、世界経済の比重が先進国から途上国に移行するにつれて、重要性を増しつつある途上国市場に対して多国籍企業の母国である先進国対応の製品の焼き直しでは不十分であり、最初から途上国市場にターゲットを絞った製品を開発すべきであるという見方が強まっている。このような製品は先進国で開発するのには無理があり、途上国で現地開発する必要があると認識されている。業務用化学製品B社は、過剰スペックをそぎ落としたローカルスペック対応を開発するために、中国現地R&Dの必要性があることを認識している。

欧米市場対応の中国での研究開発

やや意外であるが、中国において欧米を中心とした市場に対応した研究開発を行う必要が生じている。これは中国が全世界に向けた生産基地となり、進出企業が中国から世界各地へ輸出を行うだけでなく、中国内で販売してもそれが間接輸出されることも多いからである。

業務用化学製品B社によると、要は研究開発のネタがどこにあるかであるとのことである。こちらの海外企業の顧客には日本、欧米への輸出を行っているところが多く、欧米市場のニーズへの対応を求められることが多いという。このようなニ-

ズへの対応した研究開発を欧州の営業部門と連携して中国で行う必要がある。中国企業に出すためにも現地での研究開発が必要である。日本のニーズに対しては日本の研究開発部門で対応すればよいのでこちらで行う必要はないとのことである。

基本モデル開発の本社との分担，中国への移管

上述のように中堅企業の場合，研究開発を本社で集中して行う傾向が強く，市場対応の製品を開発するために研究開発の現地化がおこなわれる場合もそれは基本モデルの修正的なものにとどまるのが普通であり，基本モデルの開発は本社で集中して行われるのが普通である。しかし，基本モデルの開発を中国で行う動きもでてい

る。海外市場で販売する製品の開発を本社で行う例として以下のようなものがある。中堅企業の場合，大企業と比べて製品分野が限られているので，自社のコア製品が陳腐化したりして競争優位を失うと全社的に経営が成り立たなくなるリスクを抱えている。海外市場でのコア製品の陳腐化リスクに対しては，次の成長分野への製品多角化が大きな課題になる。このような基本モデルの開発は，通常本社において行われる。応用モデルの現地開発の次の段階として基本モデルの現地開発がある。

家電用電気部品E社の場合は，わが国ではもはや需要がなくなった製品をまだ需要が存在する韓国・中国市場で製造販売しているが，これまでのコア製品が技術的に陳腐化するリスクを抱えている。そのため，これら市場において差別化製品を出す必要に迫られている。同社の場合は，本社で次の製品を4年かけて開発した。また，同社は多角化の必要もあり，これに対応して本社で自動車用製品を開発した。

中国における事業の拡大と人材の豊富さから基本モデルの開発も中国に移そうという動きも見られる。自動車用鋳造部品D社は，将来，金型開発など日本でやることは全て中国でもやる方針である。開発は，現在は本社に集中しているが，急速に中国に移管するだろうと見ている。

4) 人的資源管理戦略

これまで触れたように，人的資源管理は中国の現地環境への適応，マーケティング戦略，生産戦略などに深くかかわっている。そこにおけるキーワードは幹部人材の現地化である。幹部，トップの現地化によって派遣社員を最少化することが必要である。中国における国際人的資源管理を推進する上で，日本の人的資源管理には優れた面があるものの，その枠組みが世界の常識から相当かい離しているので，これを現地労働市場に適応するように修正していくことが必要である。

現地労働市場への適応

中国の労働市場の構造が日本と大きく異なるので、中国の環境に適応するように日本の人的資源管理を修正する必要があると多くの企業が認識している。日本の人的資源管理システムは世界の常識から相当離れているので、これを中国にそのまま持ち込むことは難しいようである。

業務用厨房機器C社によると、日本企業の人的資源管理システムは、複雑で透明性に欠けるので、外国にもってくることが難しいという。また同社C社によると、中国の労働市場の構造は、企業における職務の分担がしっかりと決まっている欧米流の□（ハコ）型であり、日本企業の分担が明確でない○型と異なる⁵⁾。他の人に□の分担に隙間がないようにされており、この□を積み上げれば全体の仕事になる。各人は自分の□の職務だけやり、他の人の□の職務をやったり、部下に干渉したりしない。このようにどちらかというアメリカに近いのでアメリカでの経験がある企業にはアメリカでのやり方を参考にしているところもあるようである。

次に、中国の労働市場に流動性が極めて高い。つまり、転職が盛んである。重機械F社の場合、人の出入りが激しく、進出1～2年目の2006年、2007年はこれに振り回されたという。ただ、定着率は日本に比べれば悪いが、中国の会社に比べると良いという。ただ、定着率は徐々に改善しているという。業務用化学製品B社上海拠点も、少なくとも2008年3月のインタビュー時点においては、従業員の流動性が高かった。特に営業、事務部門において顕著であるという。これは立ち上げ1、2年は現地法人は赤字だったので十分な待遇ができなかったことが背景にあったという。採用も日本語が出来ればという程度でやや安易に採用した面があったという。当時は落ち着いてきているとのことであった。

このような人材の流動性の高さの背景として、中国人従業員の価値観、選好があると思われる。自動車用鑄造部品D社によると、中国人はアメリカ人と似ており、今の企業で出来るだけ成長して高く売れるようになることを望むという。従業員の価値は、社内市場よりは外部の労働市場で測られるというわけである。

また、業務用厨房機器C社によると、日本に比べてはもちろん、米国に比べても社内の給与格差が高い構造になっているという。同社によると、ヒラ社員と部長の給与格差は13倍ぐらいに達しているという。

日本企業も、このように日本の労働市場とは全く異なる中国の労働市場への適応を迫られている。現地労働市場への適応に関しては、ホワイトカラーに対して□型組織、大きな給与格差などのアメリカ的管理手法を取り入れることの必要性が認識されている。

依然大きい本社派遣社員の重要性

インタビューした東海地域中堅企業においても、現状ではほとんどの場合、経営陣のトップは日本からの派遣社員が占めている。経営幹部の現地人化が理想であるが、本社からの技術移転及び全社的統合の役割から、本社派遣の日本人が現地でのトップポジションを占めることが、現状においては現実的だとの経営判断に基づくものであろう。例えば、自動車用鋳造部品D社によると、海外の新工場では、現地人従業員は近代的な工場経営の経験に乏しいという。

自動車用鋳造部品D社の上海子会社の場合、本社からの日本人派遣社員は、総経理、技術部門2名である。自動車用化学部品G社の東北地域拠点の場合は、2008年3月時点では副総経理1名であった。ただ、同社の他の拠点の場合ははるかに多くの日本人派遣社員が駐在しているという。重機械F社の中国合弁事業の場合は、2008年3月時点においては、副総経理を含めて4名であったが、2009年3月時点では総経理、副総経理が日本からの派遣社員となった。印刷H社は、2008年3月時点においては、例外的に本社採用の中国人が総経理であった。総経理は日本留学経験のある中国人である。日本人は出張ベースで対応している。新しい仕事が発生した時に、日本人出張者が現地で指示、調整している。

自動車用鋳造部品D社によると、派遣された現地トップが幅広い視野を持つことが必要であるという。海外へは通常工場管理の人を送り出す傾向がある。しかし、実際は周りの環境変化への適応の方が重要で、経理、マーケティングなどの知識が必要であるという。

日本人派遣社員を現地における幹部として使うべきかどうかは別として、中堅・中小企業の場合、このような派遣社員要員を含めて国際人材の不足に直面している。中小企業の国際人的資源管理における大きな問題の一つが日本人派遣社員および本社の海外担当の人材不足であろう。国際経営の経験や語学力を備えた人間は、大企業に比べて格段に少ないと言える。社内で待っていても埒があかない。このような問題を解決する一つの方法が、大企業定年退職者の採用であろう。自動車用鋳造部品D社によると、工場労働者と違い、知識労働者は年齢とともに能力が上がっていくので、定年退職者がこのような役割に相応しいという。

同社は、国際経験のある大企業定年退職者を採用して、中国を含む国際経営を推進している。中堅企業としての独自性の維持と脱系列化のために系列外の大企業退職者を採用している。同社の上海子会社は、このような大企業定年退職者が総経理として立ち上げ、後任も同じ大企業グループの定年退職者である。

また同社によると、大企業出身者でも初めから大企業的なところに入った人間は中堅企業の海外での仕事には不適當で、中小企業的な段階から大企業を経験した人間がふさわしいという。同社の大企業定年退職者は、出身大企業がまだ中小企業的

な段階から勤めたので、中小企業のやり方がわかるとのことである。同社によると、本社あるいは現地子会社の発展段階に応じて、規模と時間軸の変化に対応してマネジメントをどう変えて行くかが重要であるという。同じ大手企業出身者でも最初から大企業に入った人にはそれができないという。特にコンピュータ・システムが出来上がったところで経験を積んだ人はこれができないとのことである。

また、大企業出身者を生かすには、もともと中堅・中小企業にいる人間と大企業出身者がお互いに認めあう関係にあることが必要であるとのことである。同社では、このようなお互いに認め合う関係ができたとのことである。もともと同社にいた人たちは、自分たちのテリトリーは日本だという意識が強いのに対して、大企業出身者は海外事業比率が高いところで仕事をしたので海外の違和感はない。同社においてこのような海外経験を持つ大企業出身者が新鮮に受け止められたという。

さらに、大企業出身者を中堅・中小企業が雇用する時には、定年退職者の個人的な事情に対して弾力的に対応する必要があるという。これは、定年退職者はその人生のサイクルからプライベートでは気がかりなことがある場合が多く、特に海外勤務においてはこれが障害になる場合があるからである。これらに弾力的に対応できるかどうか、定年退職者を活用できるかどうかのカギを握り、一律に対応するのは問題だという。同社には、当時60歳代の元大手企業の海外経験者が現在6名いるが、2人がフルタイム、残りは週2～4日勤務であるという。

経営幹部の現地化

一般的に、いくつかの理由で海外拠点の経営幹部の現地化をすることが望ましいと考えられる。まずは、日本人の給与が高いので、人件費削減のために現地化が必要である。自動車用化学部品G社によると、日本人の給与は年1,000万円超であるが、会社負担の税金（約500万円）、家賃（年約300万円）が加わり、1年間約2,000～3,000万円ほどかかる。次に、日本人派遣社員を過剰に抱えることは、コストの問題以上に現地従業員のプロモーションの機会を減じるなど現地従業員のモチベーションを下げることになるという問題を抱える。加えて、現地環境への適応、現地人社員とのコミュニケーションが本社を含む外国人人材には難しいという問題もある。

このような問題にもかかわらず、中堅企業を含めた日本企業は過剰な人数の派遣者を送る傾向が見られる。このような過剰な日本人社員派遣の背景として、一つには中堅企業においても官僚化が進展しており、大企業病があるとの見方があった。本社の大企業化によって部門が細分化されて分業化が起こり、各部門からの派遣者から構成されたワンセットでの派遣となる傾向があるとされる。かなり規模の大きな中堅企業においては、当初は現地での経営に必要な機能を担当する各部門から担

当者を出して日本人のワンセット体制で臨む例が多い。

また、同様に、何か問題が起こると日本側のいろいろな部署から担当者を派遣することがあるとの指摘があった。結局、「現地には任せられない」という、海外子会社を上から見る傾向があるからではないかという。

上記のようにいろいろな観点から経営トップの現地化を進めることが、極めて重要であり、日本企業にとって大きな課題となっている。多くの企業が経営幹部の現地化を推進している。前述のように、印刷H社の総経理は最初から本社採用の中国人であるし、トップは本社から派遣された人間である。また、本社からの派遣は1名だけにとどめているところもある。家電用電気部品E社の韓国子会社の中国子会社では、韓国子会社である韓国本社から派遣された韓国人の総経理以外はすべて現地人である。前述のように自動車用化学部品G社の現地子会社において、日本人は副総経理だけである。業務用化学製品の上海拠点では、日本人統括責任者が中国事業全体を統括している。営業、管理部門で1名ずつ残れば、彼らが現地人を教育できると考えている。

現地幹部のモチベーションの向上と育成の両方の観点から、日本人がラインに入らずにアドバイザーに徹する方法がインタビューしたいくつかの企業において取られている。自動車用鑄造部品D社の場合は、現地のトップは本社派遣の日本人であるが、それ以外の日本人はラインには入らず、アドバイザーとしての役割に徹している。しかしこれは建前であり、実際には部長以上の仕事をしているともいう。これは現地トップの出身企業である日本大企業のやり方でもある。業務用化学製品B社の上海拠点においても、基本的に経営幹部は中国人にして、日本人はアドバイザーに徹している。同社の中国全体では、総経理は人を見つけられるかどうかによるという。一般的に中国人は日本人ほど会社に対する忠誠心がないので、信頼できる中国人総経理候補を見つけられるかどうかによるという。

また、現地経営幹部の現地人化を進める上で、チェックシステムをしっかり作って進めていく必要性も指摘された。自動車用鑄造部品D社によると、任せるだけでは駄目で、ちゃんとチェックをやっているかどうかが重要であるという。悪いことをしたら分かるというシステムを作ってから、現地人幹部を登用することが必要であるという。

加えて、現地化を行うためには、経営のシステム化を進めて、日本人管理者がいなくても現地拠点が動くようにすることが重要だとの指摘があった。業務用厨房機器C社の現中国販売拠点統括担当者は、かつてアメリカで子会社数社の販売を統括したが、本社派遣日本人経営者なしで機能するように、経営のシステム化を進めて米国人をヘッドにしたという。現在、中国において同様の作業を進めており、近いうちに現地人をヘッドにしたいとのことであった。

しかし、自動車用鋳造部品D社によると、いかに周到なチェックシステムを作ったからといっても、それで大丈夫なわけではなく、最終的には人間であるという。現地の人を日本人と違うといって疑うのはよくなく、信用することが大事であるという。そのためにいかに信用できる人間を採用できるかがカギを握るという。

日本企業の経営の特殊性に加えて、後述のように中堅企業の場合中国においては日本語をコミュニケーションとした経営が一般的なことから、日本語を話し、日本のことが分かるキーマンを作るのが、経営を軌道に乗せるために重要になると多くの企業が考えている。そのために日本本社での長期間の実務経験が重視されている。

印刷H社の中国子会社では、中国人による管理を最初から実現しているが、これは日本語ができ、日本と本社をよく知る中国人の存在があったから可能になったと考えられる。同社の現地子会社総経理は、日本の大学院卒業で、日本で出版社に4年勤務した後、本社での8年間勤務した経験を持っている。

自動車用鋳造部品D社では、中国での現地採用者は、短期間の本社研修で上海に送られる。そして本社採用の中国の大学生は、3年間の本社研修の後上海に送られるという。これら幹部候補生は日本人と同じ待遇にし、なるべく同等に扱うようにしている。また、将来はあなた方が中心になってやるのだと常に言っているとのことである。日本人がコントロールすることは最大のディスインセンティブになると考えているという。

国際経営においては、このような現地への適応と同時に本社・海外拠点をふくめた経営統合の必要性も高い。このような観点からは、国際経営論によると、欧米企業のように第三国人の人材を活用して、本社・現地という2極関係ではなく、グローバルな人材構成とすることによって企業としての一体感を醸成することが望ましいと教えている（白木）。しかし、日本企業においては、大企業においてもまだ第三国人人材を活用する段階に入っておらず、日本人派遣社員がこのような統合の役割を担っているのが現状である。

優秀で信頼できる人材の採用

適切な人材の採用は、現地での経営にとってきわめて重要な要因である。前述の経営幹部の現地人化を進めて行くうえでもこれがカギを握る。業務用鋳造部品D社は、総経理の仕事は人を採用することであり、人だけ集めれば現地での経営はなんとかあるという。しかし、多くの企業が、中国における採用において困難に直面している。

第1には、優秀な人材を採用しにくいという問題である。多くの文献において、欧米企業に比べて日本企業は中国人求職者の間で人気が低く、また、日本語人材の採用であるため英語人材に比べて人材のプールがはるかに小さくて、優秀な人材の

採用が難しいことが指摘されている（九門）。業務用化学製品B社上海拠点では、当初、採用面で問題を抱えたという。日本語中心で採用したが、営業のクオリティとの乖離があったという。

サブプライム問題に端を発する世界的経済危機の影響で状況が相当変わっていると考えられるが、インタビューを行った2008年3月、8月の時点では、労働需給関係がタイトになっており、企業にとって採用環境が悪化していた。家電用電気部品E社によると、人員募集が難しくなっている、特に女性についてそうであるということであった。同社によると、中国経済の発展によりサービス産業が発展して需要が拡大していることが背景にあるのではないかと。中国政府の社会的調和を志向する政策（和諧社会構築）が、労働者に所得をより多く分配する方針を打ち出していることも、将来の一般的な賃金コストの上昇傾向を示唆する（田浦、劉）。

しかし、より高級な新卒人材に関しては、日本に比べて2008年3月、9月時点においても需給関係が緩かったようである。これは一つには、中国において大学卒業生が急増している一方で、職の方はそれほど増加していないからである。2006年の大学院進学を含む新卒者の就職率は、約70%であった。約500万人の新卒者のうち150万人以上が就職できなかったことになる（田浦、劉）。

日本に比べると人材の供給が豊富で、中堅企業の人材面の制約が少なく、この面からの事業機会が存在するようである。日本国内においては大企業に比べて必ずしも優秀な人材を集められない中堅企業にとって、中国は日本では考えられないような優秀な人材を集められる機会を提供している。自動車用鑄造部品D社によると、中国においては日本ほど大企業志向が強くないので、中堅企業が日本では考えられないほど優秀な人材を採用することが可能であるという。例えば、同社の日本本社では英語のできる人材はほとんどいないが、中国拠点における中国人幹部は日本語も英語もできるという。このため、同社は中国拠点を軸とする国際展開の方が可能性が高いと考えている。

次に、中国の特殊事情として戸籍制度の問題があることから、中国においては優秀な人材を集めるためには都市に立地することが有利となる。自動車用鑄造部品D社は、他の理由に加えて鑄造企業の3Kイメージを払拭して優秀な人材を集めるためということを考慮して上海に立地している。例えば某経済開発区は同社所在地より10 kmほど遠いだけだが、上海戸籍のある人材はそこには行かないとのことである。「ものづくりは人づくり」であり、優秀な人材を集めることがカギを握るが、この点から上海市内で都市戸籍の得られる場所に立地するメリットがあると考えている。業務用化学製品B社の上海拠点も、都市部の外では優秀な知識人材を採用しにくいという。同社の拠点は工場のある郊外にあるが、ここは市内からは川をわたって行くところなので知識人材を採用しにくいという。このため、営業部隊は上海市

内に拠点を置くという対策を取っているという。

第2には、上記の優秀な人材の採用が難しいという問題に加えて、そもそも採用に当たって応募者の能力・人物の識別が難しいという問題も存在する。重機械F社の場合、2000年代半の中国進出の際に、採用した人間に仕事をやらせても、言ってもやらない、やれないという問題に直面した。応募者が仕事の経験があるといって採ってもそれは話半分で実際にはそんな能力のない場合が多かったという。これは採用に問題があったという。

日本的なモノづくりにおいては、従業員の職場への長期的なコミットメント、チームワークが重要なので、採用に当たっては「優秀」な人間というだけでなく、企業への長期的なコミットメントができるような「信頼」できる人間を採用する必要があるようである。後述のように、自動車用鋳造部品D社は幹部社員の保持に成功しているというが、同社によると、これは採用のときに慎重に選ぶようにしているためだという。知識は教えれば身につくから入社時に知識があるかどうかはそれほど重要ではなく、ものづくりは人づくりなので潜在能力を見るようにしているという。そして、潜在能力として人格を見るようにしているという。正直かどうかが最重要であるという。中国、欧州では学歴が重視されるが、学歴は人格の極一部にしか過ぎないという。採用に当たっては、同社上海子会社の総経理は出身の大企業でAssessmentのトレーニングを受けているのでその知識を活用しているとのことである。2～3時間かけてじっくり面接するという。

現地人材の定着化

上記のように、中国における人的資源管理の最大の問題は、人材の流動性の高さであり、現地人材の定着化が大きな課題となっている。中堅企業の場合、現地に進出して事業が軌道に乗って収益化するまでのしばらくの間は収益性が低いので、現地社員に十分な処遇ができないことも、従業員が定着しない理由となっている。上記のように業務用化学製品B社がこのような問題に直面したし、重機械F社もこのような問題を経験している。中国人労働者は日本に比べて短期志向が強いので、長期的に賃金が上がることを待てないのだと思われる。

重機械F社は、進出時に給与及び就業規則に対する不満に直面した。一生懸命がらばっているのに期待していたほど給料がもらえない、世間は週休2日制なのになぜ休みがないのかというような不満であった。また、当初、パートナーから来た幹部候補生3名を本社で3年間研修したが、うち2人が帰国後辞めたという。同社によると、この理由としては日本との給与格差があったことへの不満があったという。

このような問題の背景としては、条件の恵まれた一流企業を比較の対象にしている、日本と中国の価値観の違い、より具体的には中国人の短期志向、ものづくりに

対する意識のギャップなどがあったと同社では見ている。また、合弁会社はゼロからのスタートで社員を優遇する余裕がなく、残業代が払えなかったし、土曜休みがなかったという事情があった。同社はこれに対する対策として、後述のように人事評価制度の改正と土曜休みの部分的導入を行った。

インタビューした企業においては、現地人材の定着化に対しては、以下のような対策が取られている。

第1に、上記のような採用における工夫である。

第2に、待遇面での対応がやはり重要なようである。自動車用鑄造部品D社の場合、高級幹部には思い切って給料を出すようにしているという。重機械F社は、上記のような幹部候補人材流出の問題に直面したが、これに対して組長制度を導入し、手当て、残業代をつけるように変更したという。

第3には、企業内におけるステップアップの機会の提供である。印刷H社によると、従業員の定着のためには、給与面もあるが、次のステップアップの機会を提供することが大事だという。同社は、このような手段として、日本語教育、日本での研修の機会を提供している。

このような十分な報酬、ステップアップの機会の提供のためには、好業績が必要で、そのためには事業分野における競争優位の確立が重要になる。

「公平」な人事評価

現地従業員の士気を高めるためには彼らが「公平」だと納得する人事評価が不可欠である。これには、日本人がやるのではなく、現地の実情に通じて現地人従業員とのコミュニケーションに問題がない現地人幹部が人事評価をすることが望ましいという側面と、人事管理制度のより発達した日本などの先進国のシステムを導入してより近代的な人事管理をするべきであるという側面の両面があるようである。後者に関しては、中国の関係重視の社会が、不公平な人事の温床になっているという側面があると思われる。ハイアールに代表されるような革新的中国企業が数量化された成果主義型的人的資源管理を行っていることがよく知られている（徐）が、これは伝統的な中国的人的資源管理に不公平な面が強いことへのアンチテーゼであるとも考えられる。

業務用化学製品B社では、ローカルスタッフが人事評価を実施しているという。重機械F社中国合弁会社では、上述のような進出当時の現地従業員の人的資源管理に対する不満への対応策として、日本人幹部が参加することによる公平な人事考課の導入を行ったという。それまでは、中国側副総経理が評価、総経理（日本側）が承認するというシステムであったのを、日中副総経理2名で評価したものを総経理が承認するというシステムに改めたとのことである。日本のボーナスの評価方法を

取り入れて、基本給、指示遵守賞、規則遵守賞、品質賞、業績評価賞、技能賞、安全改善対応力の7項目を評価対象にしたという。

日本語によるコミュニケーション

国際経営論によると、日本企業の国際経営において標準言語の活用不足が大きな弱点であり、「英語で経営する時代」への適応が重要だと言われている（吉原・岡部・澤木）。しかし、東海地域中堅企業のインタビューによると、中国事業に関しては、ほとんどの企業において英語より日本語を標準言語としたコミュニケーションが志向されている。これはひとつには中堅企業における英語人材の不足への対応であり、もう一つは日本語人材が特別に豊富な中国労働市場の特殊性への対応であると考えられる。

自動車用鋳造部品D社、重機械F社、自動車用化学部品G社などにおいては、日本語が企業内での国際コミュニケーション言語となっている。中国以外にも多くの拠点を持つ業務用化学製品B社では、中国以外での国際コミュニケーションは英語中心だが、中国では日本語・英語になる傾向があるという。上海総経理の日本人は英語が話せ、また現地に英語が分かるスタッフがいるので工場では英語を使っているという。また、華南拠点では香港人スタッフがいるので英語を使っているという。家電用電気部品E社の海外拠点では、本社とのコミュニケーションは日本語、現地では現地語中心であるという。しかし、現地人が日本語を話せる場合でも現地人とのコミュニケーションはわかっていないという前提で確認をとりながら行う必要があるという。

日本人幹部と現地人とのコミュニケーションのために日本語通訳を雇う方法も多くの企業で行われているが、これは必ずしもベストの方法ではなくセカンドベストの選択と考えられている。これは、通訳は専門的なことがらに必ずしも知識が十分ではなく、また実際の担当者と違ってその仕事に対する責任感が希薄だからだという。

自動車用化学部品G社の現地拠点では、合併スタート時点では、日本語ができてセンスがある人間を採用し、彼らに責任を与えて経営を行った。日本人一人一人に個人通訳をつけているところもあるが、そのコスト以上に問題なのは、彼らは実際の仕事をやるわけではないので責任感が乏しく、仕事のことが分からずに意味が通じていないことであるという。ただ、中国においては日本語能力の豊かな優秀な通訳が極めて低コストで雇えるので、このような方法の有効性もある程度高いとみられ、このような方法によっているところもある。

しかしこのような日本語によるコミュニケーションは、より長期的にはいくつかの点で問題を孕んでいると考えられる。第1に、その日本企業が中国以外にもいく

つかの拠点を海外に展開した場合、それらの拠点の標準言語は英語となろうから、これら拠点を含めたグローバルなコミュニケーションと日本語を中心とした中国拠点とのコミュニケーションに整合性がつかなくなる可能性である。また、中国経済が将来も発展して英語人材に比べて規模の小さい日本語人材の需給タイト化が起こったときに十分な人材を集められるのかという懸念も存在しよう。

自動車用鋳造部品D社では、中国拠点とのコミュニケーションは日本語中心であるが、中国でも英語中心にして行く必要があると認識している。ただ、中国人幹部はこれに対応できるが、日本人の英語能力のないのが問題であるという。

V. 要約と結論

先ず言えることは、中堅企業の中国における国際経営の進化を、経営戦略の主要な要素から見ると、個別の要素が相互に関連しており、個々の要素をこのような関連性から総合的に見る必要があるということである。

出資政策に関しては、現地での国際経営の質を高めるためには、日本中堅企業はできるだけ100%出資によって経営支配を確立することが重要であると言えよう。現地政府の現地化政策によって、当初合弁事業の選択を迫られた場合には、増資などの機会をとらえて出資比率を引き上げて経営支配を強化することが望ましいと考えられる。しかし、現地でのマーケティングなどにおいて現地パートナーの提供する経営資源が大きい場合には、できればマーケティング分野に限るなどして合弁形態を選択することが合理的であろう。さらに、十分に自社の事業分野をコントロールすることが可能な場合は、コア部品の提供などによる戦略的提携を選択することも可能であろう。

次に、競争優位を確立することが国際経営において極めて重要であり、中堅企業の中国における国際経営においてもそれが明確に言える。明確な競争優位を持って海外進出することが極めて重要である。これが不足する場合は、早急に確立する必要がある。これは国際経営論の主張の再確認である。競争優位を持つことが、合弁事業などにおける経営支配の強化につながるし、マーケティングにおけるブランドの確立、流通チャネルの構築などに貢献する。

中国への進出目的に関しては、当初は国際的な生産拠点であったり、現地日系企業向けの生産であったりする場合が多いが、将来的には多くの企業が地場市場をにらんでいる。また、中堅企業にとって成長する大市場にアクセスするチャンスであるが、同時に非日系市場に多角化して市場を拡大し、顧客の多角化による対顧客競争力を強化するチャンスでもある。

マーケティング戦略の要素としての製品戦略に関しては、いかに差別化を図るか

いう点と、途上国において層が厚く成長性の高いより低価格帯の市場をどのように取り込むかが課題である。製品差別化に関しては、地場企業、韓国台湾企業に対して高付加価値製品の提供で差別化を図ることが必要である。コピーされにくい製品が必要であり、技術における競争優位がカギを握る。このような競争優位をもつ分野で進出すべきだということも言える。より低価格帯の市場を取り込むためには、日本あるいは日系企業向けの過剰スペックではなくローカルスペックに合わせた製品の投入が必要である。このための現地研究開発も必要になろう。

マーケティング戦略のもう一つの要素である流通チャネルの構築に関しては、営業人材の現地化と流通網の地域的拡大が課題であり、東海地域中堅企業はこれを推進している。人材の現地化は人的関係が決定的に重要な中国市場に対応したものであり、流通網の地域的拡大は広大で多層的な中国市場の特性に対応したものである。営業人材の現地化は人的資源管理戦略と関連する。

生産戦略に関しては、日本の生産管理が一般的には国際的に競争優位をもつので、組織風土を含めた日本の生産管理の移転が基本的な戦略であり、東海地域中堅企業もこれを推進している。その場合、コスト削減のためには人材の現地化が必要であり、また、日本的生産管理においては「モノづくりは人づくり」であり、コアとなる人材の定着と彼らを通じた技術移転がカギを握る。これは人的資源管理戦略と強く関連する。さらに、QCDの改善には現地調達比率の上昇がカギを握る。しかし、裾野産業の発達の遅れている中国でこれを行うのには大きな困難が伴う。東海地域中堅企業は、現地サプライヤーの発掘・教育やコア部品の内製化などで対応している。

研究開発戦略に関しては、この分野は規模の経済効果が大きいため、現地での研究開発はあまり進展しておらず、また、やったとしても基本モデルの研究開発ではなく、日本で開発された基本モデルの現地市場への修正のための研究開発である場合がほとんどである。これらの点は国際経営論の教科書的である。やや異質な展開としては2点ある。一つは、中堅企業にとっては本社よりも中国の拠点で優秀な人材が集まるので、中国を第2の開発拠点にしようという動きである。もう一つは、間接輸出の多い中国における顧客は地場だけでなく欧米も多いので、欧米市場向けの研究開発を中国で行う動きである。

人的資源管理に関しては、日本からの派遣社員に依然かなり依存して現地化に大きな課題を抱えながらもそれを推進しようとしていること、国際標準とは乖離した日本の人的資源管理を現地に適応するように修正する必要があることは、国際経営論の主張に見られるとおりである。また、人材の流動性の高い中国において、優秀な人材の保持に大きな課題を抱えていることも、多くの文献に見られるとおりである。やや新鮮な発見は、長期雇用で社内で知識を蓄積することを優先する傾向のある日本企業にとっての優秀な人材は、必ずしも専門的知識において優秀な人材ではなく、長期的に

働く正直な人材であり、このような人材を優先して雇用するという行き方であった。

国際経営論の主張とかなり異なるのは、中堅企業は中国において英語より日本語を国際コミュニケーションの標準言語として圧倒的に選好していること、日本的な経営環境を深く理解した日本語が良くできる中国人をコア人材として登用して行こうという方針を圧倒的に取っていることである。また、ある企業においては、大企業を定年退職した日本人人材を海外展開のための日本人派遣社員として有効に活用していた。何れも大企業に比べて手薄な中堅企業の本社における国際的人材の不足状態に対する現実的な解決策であると考えられる。

注

- 1) これに対して、同社のもう一つの海外拠点のある東南アジアの国では、市場規模が小さいので、15社ぐらいで分け合っているという。
- 2) 吉原は多国籍企業は、国際経営の3つの変数である経済・政治・文化に注意を払いながら経営しなければならないと述べている。そして、多様な経済・政治・文化は企業に問題や制約として働くことがあるが、企業は同時に経済・政治・文化を利用することも可能であると述べている(吉原 6頁)。
- 3) 例えば、業務用化学製品B社は、事業部門の現地での顧客が日系か非日系かによって本社主導か現地主導かを分けている。顧客の日系比率が高い事業部門については経営戦略は現地のトップが立案するが、日本の事業部門が関与する場合が多い。これに対して現地顧客比率が高い事業部門の経営戦略については本社事業部は関与せず、現地トップが立案するという。
- 4) 白木は「日本人派遣社員を減らせるかどうかという問題は、日本人派遣社員を減らした場合にも本社と現地子会社との間に首尾一貫したオペレーションが保証されるかどうかという問題に帰着する。」と述べている(白木 148頁)。
- 5) 職務管理における欧米企業などの□型モデルと日本企業の○型モデルとの対比については林参照。

参考文献

- 浅川和宏（2003）『グローバル経営入門』日本経済新聞社
- 板垣 博（2002）「第 6 章 海外生産」（吉原英樹編『国際経営論への招待』有斐閣ブックス）102－121 頁。
- 九門 崇（2005）「第 1 章 中国人における人材市場」（日本防衛振興機構編著『中国進出企業の人材活用と人事戦略』ジェトロ）3－19 頁。
- 徐 向東（2005）「第 7 章 中国の成果主義的人的資源管理モデル」（白木三秀編著『チャイナ・シフトの人的資源管理』白桃書房）109－126 頁。
- 白木三秀（2002）「第 8 章 国際人的資源管理」（吉原英樹編『国際経営論への招待』有斐閣ブックス）140－164 頁。
- 田浦里香，劉 沫真（2008）「中国労働市場の動向と日本企業の人事マネジメント戦略」（野村総合研究所）知的資産創造 Vol.16 No.7 2008年7月号，30－43 頁。
- 高井 透（2007）『グローバル事業の創造』千倉書房
- 高橋浩夫（2002）「第 7 章 国際研究開発」（吉原英樹編『国際経営論への招待』有斐閣ブックス）122－139 頁。
- 長谷川信次（2002）「第 4 章 国際経営の理論」（吉原英樹編『国際経営論への招待』有斐閣ブックス）62－79 頁。
- 林 尚志（2005）「『○型vs.□型』モデル再考 ―日系メーカーアジア子会社における取り組みから―」『国際ビジネス研究学会 2005年報』
- 舛山誠一（2008）「東海地域中堅企業の国際化・国際経営」中部大学産業経済研究所『産業経済研究所紀要』第18号 81－100 頁。
- 諸上茂登（2002）「第 5 章 国際マーケティング」（吉原英樹編『国際経営論への招待』有斐閣ブックス）83－101 頁。
- 諸上茂登，藤沢武史（2005）『グローバル・マーケティング』中央経済社。
- 吉原英樹（2002）「第 1 章 国際経営の世界」（吉原英樹編『国際経営論への招待』有斐閣ブックス）2－24 頁。
- 吉原英樹，岡部曜子，澤木聖子（2001）『英語で経営する時代』有斐閣選書
- Porter, Micheal E. *Competitive Strategy*. The Free Press, 1980.