

熊本学園大学産業経営研究第26号抜刷

2007年3月発行

日系企業の経営現地化

喬 晋 建

熊本学園大学

産業経営研究所

日系企業の経営現地化

喬 晋 建

はじめに

日本企業の海外直接投資は1980年代後半から急速に拡大し、1990年代以降の対中進出が特に目立っている。中国経済の高度成長と市場の拡大、また日本経済の長期的な低迷により、日本企業の対中進出が加速しており、中国に進出している日本企業は数万社にのぼっている。企業活動の国際化に伴って、進出目的や進出地域および進出産業分野などの多元化もかなり進み、受入国の政治体制、経済秩序、文化伝統、商慣習などの現地事情に対応していかなくてはならず、いわゆる経営現地化の問題は重要な研究課題となっている。

経営現地化という問題は、企業の経営管理活動のすべての側面に関わりをもち、多岐にわたる奥深い問題である。なぜかという点、外国での事業展開は投資企業側の投資目的、経営方針、管理手法、経営資源の移転などに大きな関わりをもち、本社のグローバル戦略に大きく依存するものである。他方、この問題は、進出側の本社や現地企業自身だけの問題にとどまらず、受入国の投資環境、経済発展段階、外資受入政策などの外部要因にも大きく影響されるものである。例えば中国進出の日本企業の現地化問題を考えるときに、まず中国政府の外資政策は非常に重要な意味をもつこととなる。

中国各地の政府当局は、対外開放のこの20数年間に、外資企業に対して、格安の土地提供、各種インフラ施設の優先的な整備、低い税率の適用、最初数年間の税金減免といったさまざまな優遇政策を打ち出した。その一方、出資比率、

進出分野、業務内容、外貨バランス（輸出入均衡）、輸出義務（輸出比率）、国内販売比率、合併期間、ローカル・コンテンツ（現地調達率）、国産化率などの参入障壁も築き上げた。しかし、中国のWTO加盟後、外資企業の内国民待遇化という流れが形成され、これまでの優遇政策と参入障壁は大幅に見直されることとなっている。こうして、外資政策の透明性と連続性に大きな欠陥があるといわれている。これに加え、中国のカントリー・リスクとして、外資受入環境の不安定さ、役所権限の恣意性と役人の腐敗、警察や裁判制度の低い信頼性、コピー商品の横行をはじめとする知的所有権の侵害、取引業者や顧客の順法意識や契約遵守意識の欠如といった問題がよく指摘されている。これらの問題が存在しているために、外資企業の経営現地化の進展速度が大きく阻まれたという見方もある。

しかし、一般論として、どこの国にも外資政策などによる参入障壁が多くあり、それを承知した上であえて進出を決めた外資企業側にとって、こうした受入国側の制約条件を自らの努力で克服していかななくてはならない。また、WTO加盟後に中国側の投資環境と市場競争環境は徐々に改善され、外資企業の内国民待遇化は決してマイナス要因ではないはずである。さらに経営現地化の進捗状況の違いは、外部の環境的、政策的要因というよりも、自社の経営戦略や管理手法に大きく依存するものである。したがって、本稿は、受入国側の制度的問題についてあえて議論せず、進出側の日本企業だけに焦点を当て、研究開発、資材調達、販売市場、マネジメント・スタイル、人的資源といった経

営管理の諸側面から日系企業の経営現地化の進捗状況、問題点、対策などを論ずるものである。

1. 経営現地化に関する一般理論

現地化の概念

企業の経済活動の範囲がどんどんと拡大することにつれて、グローバリゼーション(globalization)という概念も急速に普及し、グローバリゼーションそれ自体が一つの企業目標さえ見なされている。しかし、その一方、企業の経済活動は購買、製造、販売といった一連のプロセスによって構成され、その一つ一つの活動は具体的な場所において、具体的な人間の具体的な行為によって現れるものである。いくらグローバルな企業に成長したといっても、その経営活動の一つ一つの現場で発生している具体的な事態に対して、最善な注意を支払わなくてはならない。この観点から、ローカリゼーション(localization)、すなわち現地化という概念が提起される。実際、グローバリゼーションとローカリゼーションは対立する概念ではなく、むしろ相互依存、表裏一体の関係だと理解すべきである。

学問分野の違いによってローカリゼーションに関する解釈も様々と異なるが、経営学でいうローカリゼーションは、主に企業の外国進出に関連する概念である。自国と進出国の間に政治的、経済的、宗教的、社会的、文化的な違いが多く存在しているので、自国内で今まで上手くやってきたやり方であっても、外国で設立した現地企業で同様にうまく行くとは限らない。組織と環境との適合性を中心テーマとするコンティンジエンシー理論の基本的思想に基づいて考えると、程度の差はあるものの、進出した現地の実情に合わせて経営管理のやり方をそれなりに修正・調整しなければならない。現地の状況に合わせるという意味で、ローカリゼーションはまた現地化とも呼ばれる。

現地化の原因

一般的な理解として、多国籍企業が経営現地化を進める理由は以下のようなものである。

1) コスト削減：多国籍企業の本社が立地する先進国に比べ、工場進出先となる途上国の生産コストが安い。工場進出先の土地、労働力、原材料、部品などを使用することによって、生産コストの大幅な削減が可能である。例えばナイキの靴、ユニクロのシャツなどはこれに当たる。

2) 市場進入障壁の回避：多くの国々において、外国商品の進入に対して関税などによる進入障壁が設けられている。共同出資あるいは単独出資の形で現地企業を設立すれば、そこで生産されたものは国内商品として扱われ、現地市場での販売は認められる。例えばトヨタ自動車の米国工場と中国工場はこれに当たる。

3) マーケット・シェアならびに利益の追求：通常、地域ごとに異なる政治的、経済的、宗教的、民族的、社会的、文化的な諸特性がある。その地域での生産活動または販売活動をスムーズに進めるためには、当然、その地域の諸特性に対して特別な注意を払い、それに基づく特別な工夫が必要となる。例えばコカ・コーラやネスル・コーヒーなどは世界各地で商品文化を広げており、その経営努力はこれに当たる。

以上1)と2)について、工場または市場そのものが外国現地にあるため、そこで行われた経営活動は、当然、「現地化」されたものである、というやや強引な解釈である。3)で挙げた地域の諸特性に合わせた経営努力こそが経営現地化の基本的な課題である。またその経営努力が一種の進行中のプロセスであるために、企業ごとの進展速度や到達度に差があって比較することが可能である。したがって、本稿は以上3)のスタンスに立って経営現地化の問題を捉えようとする。

現地化の遅れによる弊害

中国進出の日本企業にとって、「意外な思い」

をすることの一つは生産コストの高さである。もちろん、日本国内工場と比べれば、中国の人工費や土地代や原材料費などはかなり安く、トータルの生産コストは三割以上安くなるのは普通である。しかし、中国に進出しているほかの外資系企業と比較すると、地元の中国系企業、台湾や香港系の企業、シンガポールや韓国系の企業などと比べてコストがより高いのは当然かもしれないが、「賃金が高い」と言われる欧米系企業と比べても、日系企業の生産コストが高くなっている。

日系企業の生産コストが高い理由として、次のことが指摘されている¹⁾。

1) 商品の開発に際して、日本国内市場での競争にも耐えられるように、常に最新・最高レベルの技術を求めがちである。

2) コスト高の日本人スタッフを使いすぎる。日本人幹部一人の年間経費は約 2000~3000 万円で、現地労働者の 200~300 倍に当たる。一方、欧米系企業は現地人を社長に登用することが多く、台湾、香港、韓国などの企業は社長を派遣しても現地人とほぼ同様な環境で生活し、莫大な費用はかからない。

3) コスト高の日本部品にこだわりすぎる。日本国内で形成された長期取引関係を海外現地企業の経営にもち込み、品質、納期、供給の安定性、物流システムの信頼性などを理由に、ローカル企業の安い製品の採用に消極的である。

4) 分権化が進まない本社の集権的管理体制が障害となっている。現地経営者の権限が小さく、取引業者の選別を行うなどによって独自のコスト削減対策を推進するのは困難である。

5) 現地人の頭脳は十分に活用されていない。特に中国市場に投入する商品の研究開発に関して、現地人の商品デザイン嗜好、現地に豊富な素材、現地の部品メーカーや流通システムなどをよく理解している現地人の知恵を生かさなくてはならないはずであるが、残念ながら、現状

では日本企業はほかの外資系企業より大きく遅れている。

要するに、現地化の程度が浅いために生産コストを低く抑えられず、現地化の遅れは日系企業のコスト高体質をもたらす元凶であると結論づけられる。

現地化は目的ではなく、手段である

企業が外国で経営管理、生産、研究開発などの事業活動を行う場合、競争力を発揮し、事業活動を成功させるために、経営資源上の優位性を現地にもち込む必要がある。商品、技術、制度、慣行などの経営資源の移転に伴い、現地化という問題は必然的に発生するのである。しかし、仮に本社の資源を全部現地企業に移しても、現地化が実現するとは限らない。なぜかという点、経営現地化において、経営資源の移転は問題の一部に過ぎず、より重要なことは現地の経営環境に合わせながら現地に必要な経営資源だけを移転し、活用することである。進出企業の現地化戦略は、受入国の思惑と常に一致するとは限らないので、もち込んだ経営手法や労働慣行が現地の事情に合わなければ、社会的、文化的摩擦を引き起こしかねない。つまり、経営資源の移転に当たって、受入国側の要望と期待に配慮し、受入国の経済発展に寄与するような努力をしなければならぬ。

一般的な見方として、経営現地化は進めば進むほど良いものだと思われている。その理由には、生産コストの削減をはじめ、市場障壁の克服、マーケット・シェアの獲得、異文化による経営問題の回避、企業イメージの向上などが挙げられる。しかし、製造コストを如何に下げるか、生産性を如何に高めるか、コストパフォーマンスを如何に良くするか、そして、これらを通じて、企業の競争力と収益力を如何に高めていくことが経営現地化の究極的な目的である。言い換えれば、経営現地化は企業の競争力と収

1) 関満博・範建亭編著『現地化する中国進出日本企業』新評論、2003年、18ページ。

益力を高めるための手段に過ぎず、それ自体を自己目的化にすることができるほどの立派なものではない。本稿の議論を通して解明されるように、経営現地化の程度に関して、ある種の適正水準が客観的に存在しており、決して高ければ高いほどよいというわけではない。

2. 研究開発の現地化

仕様、性能、製造方法、品質、価格などを含む商品の研究開発 (R&D) に関して、開発アイデアの現地化、開発スタッフの現地化、開発組織の現地化、商品ブランドの現地化といったさまざまな内容がある。日系企業の研究開発の現地化程度を見ると、ある程度の進展が見られたものの、欧米企業と比べると、かなりの遅れを取っていると言わざるを得ない。

遅れの原因として、日本国内本社と海外現地企業との役割分担を考えると、日本国内工場と中国工場との棲み分けをはかり、高付加価値を生み出す核心部分となる研究開発機能を日本国内に残すべきだという議論は非常に多い。しかし、実際問題として、日本国内の研究スタッフは現地の実態を十分に把握できないために、開発された商品のデザインや性能などが現地のニーズに合わず、無駄な性能、過剰の品質、現地人のライフスタイルに合わない商品デザインなどの問題がしばしば起きている。また日本国内で型落ちの商品を中国工場に移転することもある。いずれの場合においても、技術移転に消極的だという感情的な日本企業批判論を招きかねない。

近年には、中国政府は、技術基盤の強化や産業構造の高度化を図るために、研究開発拠点の誘致に本腰を入れている。それに伴い、多くの多国籍企業は、生産機能を中国に移転しながら、中国を新製品・新技術の重要な供給源として認

識し、研究開発の事業に取り組みは始めている。一部の大手欧米企業 (Microsoft, Motorola, Siemens, IBM, Intel, DuPont, P&G, Bell, Erickson, Nokia, Philips, etc) は研究開発の拠点を中国国内に設立し、優秀な中国人若手研究者を大量に採用し、中国独自ブランドの商品を多く開発している。また P&G や Coca-Cola などの企業はかなり成功していると言われている。2000 年末までに中国国内で設立された外資系の R&D センターはすでに百数十社にのぼり、その産業分野はコンピューター、通信、ソフトウェア、電子電気、機械、化学、自動車、医薬品、食品などに広がり、とくに IT 関係が目立っていた。

また、ハイテク・ハイエンド・高付加価値の商品への追求に関して、中国系企業にも当然その権利もその意欲もある。実際、ここ数年の間に、中国系企業の研究開発への資金投入が大幅に増え、商品開発力は飛躍的に向上している。

遅れては負けてしまうというグローバルな企業競争のもとで、日本企業には悠長に構える余裕はもはやない。研究開発の機能を日本国内に残そうという国内輿論は強いが、欧米企業の動きを見れば、それは非現実的な空論に過ぎないのは明らかである。欧米企業に遅れをとっていた日本企業がようやく動き出したのは 2000 年以降であり、松下、三菱、ホンダなどの日本大手企業は相次いで中国国内に研究開発センターを設立した²⁾。それ以降、中国を「世界の工場」だけでなく、「世界の研究開発センター」として捉えようとする日本企業が着実に増えている。

研究開発の現地化というプロセスにおいて、まず一つの注目点は中国工場内部での研究開発機能の強化である。簡単に説明すると、日本国内にとどまって中国消費者のニーズを捉えるような商品を開発するのは難しいので、中国現地で実際の市場のざわめき、鼓動、変化に接しな

2) 日本企業として独立した研究開発拠点の第一号となったのは 2001 年 1 月に北京市に設立された「松下電器研究開発 (中国) 有限公司 (CMRD)」である。

がら、応用開発をして商品化の細部を詰めていくことが重要である。しかし、研究開発の拠点を独立組織として中国の大都市に設置するだけでは不十分であり、中国工場の生産現場において研究開発の能力を強化することも不可欠である。特に現地の市場を狙う場合、現地市場の変化に即応した商品開発を行うことが重要である。具体的には、現地の市場、流通システム、部品メーカー、原材料などを総合的に考慮したうえで、製品の改良と開発、部品規格、品質保証、製造工程と製造方法の改善などの研究開発活動に取り組みれば、製品競争力が向上するとともに、現地化の程度も高まるはずである。

もう一つの注目点は優秀な人材の獲得である。明らかに日本より、中国ははるかに多い理工系大学生をもち、優秀な研究開発人材の宝庫である。こういう人材を取り囲む必要はあるが、日本企業がよく犯す誤りは優秀な人材を安く採用しようとすることである。現地市場向けの応用開発に携わる人材を現地企業が中国コストで採用してもかまわないが、企業の運命を握るコア技術の開発に携わる中国人人材を日本本社が本社社員待遇で採用すべきである。なぜかという、そういう第一級の人材は希少価値をもち、安い待遇で採用すると、研修を受け、経験を積んだ後、他社に転職される可能性が高いからである。

もちろん、研究開発の現地化を進める際に、進出企業側のグローバル戦略や姿勢や器量などの問題だけでなく、受け入れ側の技術水準と吸収能力、さらに特許やノウハウといった知的財産権の保護などの問題もある。知的財産権の保護に関する中国の現状から考えると、先端技術やコア技術を大幅に移転するのはリスクが大きすぎるかもしれない。しかし、少なくとも日本企業は当面、現地人技術者の育成と確保、現地市場に適した製品の開発と生産、現地の大学や研究機関との協力関係の構築と強化、といった面で努力すべきであろう。

3. 資材調達の現地化

早い時期に中国に進出した外資企業のうち、海外から機械設備や原材料や部品などの生産資材を調達し、中国国内で加工生産を行い、造った製品をまた海外へ輸出販売するという加工貿易のスタイルを取るいわゆる「両頭在外」の企業は多かった。しかし、近年は生産資材の調達、製品の加工製造、製品の市場販売をすべて中国国内で行うという現地化スタイルを取るいわゆる「両頭在内」の企業は徐々に増えている。その結果、原材料、部品、機械設備といった資材調達の現地化は徐々に進んでいる。

資材調達の現地化に関して、中国国内調達率と中国系企業調達率という2点は重要な測定指標となる。一般論として、現地調達率の向上は、進出企業側に生産コストの削減や納期の短縮などのメリットをもたらすだけでなく、現地産業の発展と雇用状況の改善にも寄与するので、現地政府と現地の人々にも歓迎され、進出企業のイメージ向上にもつながることである。そのため、進出先の政府は、外国から来る進出企業に対し、部品や資材の一定比率を現地で調達しなければならない、というローカル・コンテンツ(local content)を義務付けることが一般的である。また、ローカル・コンテンツそのものではないが、輸入される部品と資材に極端に高い関税を課すことで、実質的にローカル・コンテンツと同様の効果を生み出す政策を実施している国も少なくない。ただし、WTO(World Trade Organization)のルールでは、ローカル・コンテンツ要求をGATT(General Agreement of Tariffs and Trade)3条違反として禁止されている。

一方、日系企業の対中投資は、川上企業と川下企業との共同進出、いわゆるグループ進出の形を取ることが多く、中国国内で産業連関を形成させている。そのため、日本国内で形成された長期取引関係を中国現地にもち込み、調達先として日系のグループ企業を優先的に選ぶこと

が多いと言われる。特に組立メーカーと部品メーカーの間に、こういう傾向がより顕著である。中国系企業の供給状況が劣悪であるがゆえに日本流の資材調達方式に固持せざるを得なかったのか、あるいは日本流の資材調達方式に固持したために中国系企業との取引関係を拒んだのか、その真相をさらに究明する必要があると思われる。しかし、原材料と部品の現地調達率が低いことが原因で、生産コストの削減が妨げられているという事実注目すべきである。

人件費と土地代の安さに魅了されて中国進出を決めた企業もあるが、実際中国で操業し始めると、日本国内工場より幾分のコストダウンは実現できたものの、地場の中国系企業はもちろん、周辺の華人系、韓国系、さらには欧米系の企業と比べても、日系企業のコストが最も高いというケースは少なくない。その理由を考えると、機械化が進んだ製造業では、人件費と土地代の占める比率が低く、原材料と部品の費用が総コストの6割以上を占めるのは普通である。その原材料と部品を日本国内あるいは中国現地の日系企業から調達するとすれば、コスト高につながるのは当然の結果である。したがって、

現状ではいろいろな事情と困難は伴われるが、生産コストの大幅削減と競争力の向上をはかるためには、最終的に原材料と部品の現地調達率を上げるしかないと思われる。

中国進出の日本企業の現地調達について見てみると、まず部品に関して、日本貿易振興会の実態調査によると³⁾、基幹部品と中核部品が日本国内調達に依存しながら、現地調達率が増加する傾向にある。生産補助品はすでに現地企業からの調達が中心である。次に機械設備に関して、次の表1に示されているように、NIESやASEANと比べると中国進出の歴史は短いにもかかわらず、1) 一般機械と電気機械に関する現地調達率はほぼ同一水準に達している。2) 輸送機械の現地調達率に関して、NIESとの差は大きいですが、ASEANとは同じ水準となっている。3) 精密機械の現地調達率は、ASEANとNIESの水準を大きく上回っている。要するに、表1のデータを見たかぎり、機械設備に関する中国現地化はかなり進んでいると思われがちである。しかし、ローカル企業の生産能力や製品品質や仕入れ価格などが生産コストの削減や輸送スピードなどに寄与する可能性を考えると、

表1 アジアにおける日系現地法人の調達率 (%)

区 分		一般機械	電気機械	輸送機械	精密機械
中 国	現 地	54.6	31.3	45.3	51.9
	日 本	36.2	32.2	50.9	46.0
	第三国	9.1	36.5	3.9	2.1
ASEAN	現 地	59.1	34.4	46.9	43.8
	日 本	28.4	36.9	46.9	30.1
	第三国	12.4	28.6	6.2	26.1
NIES	現 地	53.2	30.0	73.0	18.9
	日 本	39.9	46.0	25.4	69.6
	第三国	6.9	24.1	1.7	11.5

出所：関満博・範建亭編著『現地化する中国進出日本企業。新評論』、2003年、225ページ。

原典：経済産業省『わが国企業の海外事業活動』第31回基本調査(2003年)。

3) 関満博・範建亭編著、前掲書、64ページ。

日本国内調達への依存度、特に主要生産設備と基幹部品の日本依存度はまだ高く、日系企業のモノの現地化はまだ改善される余地が大きいと指摘したい。

この指摘の理由について若干の説明を追加すると、中国日系企業の現地調達を考えると、途上国でありながら基幹産業がしっかりしているという中国独自の特徴に特別な注意を払う必要がある。十数億の民を抱えながら、世界から孤立された環境の中で自国中心の経済・産業体制を築き上げ、軍需産業と重工業を最優先に発展してきた中国は、ASEAN や中南米の国々と大きく異なり、途上国といっても、工作機械、建設機械、重電などの基幹産業が、先進国の技術革新の流れから幾分取り残されているものの、もつべきものは一通りそろっているのである。加工精度や寿命期間などの弱点はあるものの、国内市場の品質要求に満たす意味ではとくに問題は無いという場合が多い。

基幹産業は国民経済全体に大きな波及効果をもたらすので、基幹産業の外資依存度が高ければ国家自体が危なくなると思われる。そのため、改革開放を通じて世界先進水準との差を縮め、自国の基幹産業の技術力と供給力を早急に引き上げたいと中国政府は切望している。進出してくる外資企業に対し、国産化率すなわち現地調達率を高め、自国の基幹産業企業への発注を増やし、技術移転を行うように、中国政府は様々な優遇政策を制定して誘導している。この背景のもとで、外資企業は、長期的な視点から受入国政府のこの願望を正当なものとして捉え、現地企業の中から外注先を掘り起こし、現地にある原材料と部品および現地企業製造の機械設備を積極的に採用し、モノの現地化を着実に進めていくべきである。そして、現地調達率を上げるときに、品質過剰・性能過剰の体質の改善、ローカル企業の発掘と育成といった点に注意を払う必要がある。

4. 販売市場の現地化

対中進出の日系企業のうち、一般的な傾向として、成功した企業の多くが日本市場をターゲットとしており、失敗した企業の多くは中国市場をターゲットとしている。つまり、中国市場を攻略するのは非常に難しいということである。しかし、それにもかかわらず、近年の中国経済の発展と中国国民の所得向上につれて、中国系企業と中国国民をターゲットとする市場販売活動を展開する日系企業は急速に増えている。製品によって状況は異なるが、一般論として、日本製品の品質と性能に対する評価が高いのに対して、その価格と外観ならびにアフターサービスに対する評価が低い。欧米系、韓国系、台湾系、香港系、中国本土系というあらゆるタイプの企業との激しい競争において、日系企業は競争優位を獲得していない。言い換えれば、販売市場の現地化に向けて努力はしているものの、大きな成果を挙げることに至っていない。

その理由について考えると、欧米諸国と日本にとって、中国を含む東アジア地域の戦略的な存在意義はかなり異なったものだという点が重要である。

欧米企業の場合、生産コストの安さだけを求めるのであれば、近隣している東欧や中南米に求めることも可能であるので、最初から中国を有望な市場として捉えて進出したのである。進出先を市場として捉えるならば、当然、現地住民の好みや商慣習や流通システムなどを研究し、地元企業への技術移転を大幅に進め、現地顧客に受け入れられるような経営努力をしなくてはならない。また、中国市場を攻略するために、ローカルの商業ネットワークを積極的に利用したり、独自の販売ネットワークを構築したりするように、流通・販売・サービスのシステムの構築に非常に熱心であった。

一方、日本企業の多くは、進出当初から中国の生産コストの安さに惹かれ、現地企業を輸出生産拠点のみとして位置づけ、中国国内での市

場販売を視野に入れていなかった。あるいは中国国内で販売するといっても日本国内で長く付き合ってきたお得意先の日系現地企業へ納入する程度であった。

こうして、単なる持ち帰り型の輸出生産拠点として位置づけられると、労働集約型企業を日本から中国へと「産業の国際間単純移動」となってしまう。進出国において、「安くて豊富な労働力」と「安価で広大な土地」を囲い込み、あたかも植民地における「租界」のようなものを形成していくことになる。地元への関心はきわめて薄く、技術移転への取り組みは消極的なものになりやすい。現地工場での最大関心事は、如何に日本国内の工場並みの品質と生産性を上げていくかという一点のみに集中している。

しかし、進出先の地元経済の発展に伴って人件費や土地代などの生産コストは必ず上昇するので、自社の人材が育てず、研究開発もできず、技術的な優位性ももたず、という状況が続いていけば、数年後あるいは十数年後はいずれ限界を迎えることとなる。仮にハイテク産業促進策や環境対策を掲げる現地政府に追い出されなくても、競争優位性が完全に失われ、現地工場をさらにコストの安い地域に移さなければ淘汰されてしまう。つまり、単にコスト高の日本から逃げ出しただけのことなので、受け身的な「逃避型海外進出」にすぎず、「渡り鳥」や「国際企業難民予備軍」と言われても仕方がない⁴⁾。

確かに中国進出の当初、中国国内販売は中国の外資政策に制限されていた場合も少なくなかった。この点は販売市場の現地化を妨げる大きな要因でもあった。しかし、近年はWTO加盟に伴い、国内での販売業務とサービス業務への外資規制は大きく緩和されている。それがきっかけに、中国現地企業を「輸出生産拠点」から「現地販売拠点」へと方向転換する日本企業は急速に増えている。日本企業は品質とブランド

力に自信があるものの、現地市場を攻略するための販売体制やネットワークを備えていない。したがって、技術力の蓄積と移転に力を入れ、ブランドをより浸透させ、ローカル企業との差別化をはかっていかなくてはならない。そして、自前の流通・販売体制を構築・強化するだけでなく、日本本社がもつグローバル・ネットワークと現地中国系企業がもつローカル・ネットワークを活用することも考えるべきである。

中国市場の最大な魅力は、なんといっても、その市場規模の巨大さと多様さにある。まず中国の国内総生産(GDP)はここ数年も連続して10%近い成長率を示し、国際的な消費大国としての存在感が増してきている。国別に見ると、2004年にイタリアを抜いて世界6位となり、2005年(GDP22,637億米ドル)にフランスと英国を抜いて世界4位となった。2010年(GDP32,463億米ドルの見込み)まで3位のドイツを追い抜くことは確実視されている⁵⁾。もし購買力平価比換算後の数字を見ると、2004年時点の中国はすでにアメリカに次ぐ第二位のGDPを誇っていた(表2を参照)。要するに、中国全体としての市場規模は巨大である。

表2 主要5カ国 GDP 総額の変化状況

(単位: billions US\$)

1950年		2004年		2025年	
U.S.	1,456	U.S.	10,871	China	25,155
U.K.	348	China	6,436	U.S.	18,881
Russia	315	Japan	3,583	EU	13,993
Germany	265	India	3,096	India	9,808
China	240	Germany	2,279	Japan	4,592

注: 数字は購買力平価比 (purchasing power parity) 換算後のもの。

出所: 『NEWSWEEK』 (SPECIAL ISSUES 2005 EDITION) December 2004-February 2005, pp. 26.

4) 杉田俊明 『中国ビジネスのリスク・マネジメント』ダイヤモンド社、1996年、255ページ。

5) 『毎日新聞』2006年3月6日記事。

次に国民一人当たりの平均所得はまだ少ないが⁶⁾、所得格差が大きい。中国の所得格差をジニ係数で見ると、日本 0.249、中国 0.403、米国 0.408、ロシア 0.487、香港 0.522、すなわち中国は米国並みの貧富格差の大きい国となっている⁷⁾。国民間の所得格差が大きいので、十三億の人口は多種多様なニーズをもつ異なる顧客層に分けられ、あらゆる価格帯の商品に潜在的なチャンスを提供している。

さらに注目すべき点は、国民大衆に提供する安い商品だけでなく、一部の富裕層に提供する高価な商品も着実に売上を伸ばしている。例えば東南沿海（珠江デルタ、長江デルタ、環渤海湾）地域の約3億人のうち、約1億人は比較的に高収入（平均3000米ドル以上）を得ており、すでに差別化された商品とサービス（高級ブランド物、海外旅行、不動産投資、証券投資など）を求めている。したがって、中国市場に参入するときに、中国人全体ではなく、自社商品の潜在的消費層だけに的を絞り、「木を見て森を見ない」ことがきわめて重要なポイントとなる⁸⁾。また、この意味で、高品質・高付加価値・高価格を特徴とする日本ブランド商品に大きなチャンスが訪れてくると楽観的に考えられる。

この巨大さと多様さをもち合わせている中国市場を狙うときに、一橋大学の関満博教授は次のような面白い仮説を主張している⁹⁾。

・「自転車理論」：自転車のように、故障があっても簡単に修理できれば問題とせず、普通の商品には性能と品質の完璧さを求めない。

・「エレベーター理論」：エレベーターに乗るように、商品進化の段階を飛び越え、一気に最先端の商品を求める。

・「ライター理論」：ライターのように、数万円の高級品または百円の安物しか売れず、中間価格帯の商品は好まれない。

この三つの仮説を合わせて考えると、ローカルの中国系企業が生産する地元ブランドの安い商品は庶民大衆の日常的なニーズをかなり満たしているの、いわゆるコスト・リーダーシップ戦略で成功し、最も大きなマーケット・シェアを獲得することができるであろう。外国で製造された外国ブランドの輸入商品は、いわゆる差別化戦略で成功し、高級品として一定の富裕層市場を確保することができるであろう。しかし、外資系の合弁企業が中国国内で製造した外国ブランドの商品は、価格と品質の両面で中途半端な代物と見なされ、マーケット・シェアの獲得は最も難しいであろう。今までの日本家電メーカーの失敗はすでにこれらの仮説を裏つけたものとなったために、日本の自動車メーカーを含め、あらゆる業界の日本企業はこの点に十分に気をつけるべきである。

もう一つの注意点として、中国人は最新の流行と最新の技術を好む傾向が強く、中国政府も「市場を以って技術と交換する」という方針の下で、ハイテクを提供してくれる外資企業に対してより多くの優遇政策を与えている。そのため、中国＝未発達市場という時代錯誤的な認識を捨て、自社製品シリーズの中での低いレベル

6) 一人当たり GDP は 2005 年時点に 1739 米ドル、2010 年には 2397 米ドルになる見込み。『毎日新聞』2006 年 3 月 6 日記事。

7) ジニ係数とは低所得層の平均所得を代表値として相互比較することを目的とするものである。格差がない完全平等な社会ではジニ係数は 0 となり、特定の集団が全所得を独占する完全不平等の社会では、ジニ係数は限りなく 1 に近づく。通常は 0 と 1 の間の数値をとり、数値が大きいほど、社会構成集団相互の格差が大きいということになる。ジニ係数の意味合いを理解する目安として、～0.1：平準化が人為的に仕組まれている。0.1～0.2：相当平等であるが、向上への努力を阻害する懸念がある。0.2～0.3：安定社会にあるべき通常の配分型。0.3～0.4：少し格差はあるが、競争の中での向上を促す好ましい面もある。0.4～0.5：格差がきつい。0.5～：特段の事情がない限り是正を要する状態とされる。

8) 馬場錬成『大丈夫か日本の産業競争力』プレジデント社、2003 年。

9) 関満博『現場学者中国に行く』日本経済新聞社、2003 年。

の製品とか、または他の途上国でよく売れている製品をそのまま中国に投入するというやり方を改め、先進諸国や日本国内で最も高く評価される最新シリーズの製品を中国市場に投入したり、あるいは中国市場のニーズに合わせて中国独自バージョンの製品を開発したりするような努力が絶対に必要である。すなわち、多くの日系企業にとって、高い技術力を背景とした高性能・高付加価値の商品とサービスを提供するという差別化戦略は、中国市場を攻略するための最も有力な武器にならざるを得ないと思われる。

5. 組織構造の現地化

中国に進出している外資系企業は、労働組合と共産党委員会という企業内組織をどう扱うかという社会主義体制そのものに密接に関わる問題に必ず直面することとなる。いうまでもなく、中国的特色を有するこの問題は経営現地化の重要内容となる。

中国では、国有企業、民間企業、外資系企業を問わず、あらゆる企業形態の中に共産党委員会ならびに共産党委員会が直接に指導する労働組合が法的に認められている。そして、自主的に組織される独立組合とか企業内第二組合とかは違法であり、すべての産業とすべての企業に存在している労働組合は必ず市労働組合、

省労働組合といった具合、行政地域的にまとめられ、その頂点に全国統一の労働組合という政府機関が設置されている。日本のように、個別の企業組合が産業組合または全国の組合連盟に加盟することとは事情が全然違う。原則として、トップ経営者も現場労働者と同様に労働組合に加入する資格を有するし、また加入することが普通である。

その役割について見ると、労働組合の活動は共産党委員会の命令と指示に忠実に従わなければならないと共産党規約と労働組合法の中に明確に定められ、事実上、労働組合は共産党委員会の下部組織になっている。一般的に言うと、

共産党委員会と労働組合は企業の中での重要な組織体であり、その活動は企業の管理運営に大きく影響を及ぼすことも可能である。しかし、従来の国有系企業では、労働者が企業の主人公であるので、労使の対立はありえないという前提のもとで、労働組合はもっぱら共産党組織の方針と政策の宣伝、娯楽やスポーツ行事の企画と実施などを担当する組織であり、それ以上の重要な役割を担っていなかった。

外資系企業に関して言うと、合併企業のパートナーが国有企業の場合、労働組合と党委員会が最初から自動的に残存されるケースが多い。一方、独資企業には、1995年の『労働法』の実施まで、経営上の自主権を認めると解釈され、共産党委員会と労働組合を拒否することは可能であった。しかし、1995年『労働法』の実施によって、独資企業を含む外資系企業であっても、中国系企業と同様に、労働組合と共産党委員会の結成権利が法的に保障されなければならない。しかも、大株主でない限り、社長を含む外国人幹部も労働組合に加入できる（組合費は一律に基本給の0.5%）と定められている。

外資系企業における労働組合の組織率は1994年11月時点で30%前後であったが、1995年1月以降に『労働法』が実施され、外資系企業は国有企業と等しくこの『労働法』に従う義務が生じた。中国共産党中央委員会と中華全国総労働組合の指示にしたがい、独資企業と合併企業の内部においても、国有企業と同様に、労働組合が設置される動きが活発となり、その組織率が1995年9月末に約86%に上昇した。そして、2004年11月には、それまでに労働組合の設立を頑なに拒否してきたアメリカ流通企業のウォルマート社も労組の設立を認めざるを得なくなったと大々的に報道された。しかし、外資系企業における共産党委員会の組織率がまだかなり低く、今後も急速に広がらないのではないかと見られている。その理由として、外資系企業の従業員は共産党組織に加入しても早く出世できるなどのメリットがなく、むしろ

経営者に嫌われる恐れがあるからである。

近年には、労働組合と共産党委員会をめぐる問題が増えている。一部の地方政府は、党委員会と労働組合の経営会議への参加、党書記長や組合委員長への待遇改善を外資企業に強引に要求したりしている。それと同時に、一部の外資企業は、地元政府との交渉、労働者との交渉、社内福祉施策といった外国人経営者の手に負えない問題を共産党委員会と労働組合に委ねるようになり、これらの組織を積極的に利用しようとしている。一般論として、欧米系企業と比べて、日系企業の方が労働組合と共産党委員会の設置に対する警戒感が少なく、中には、労働組合と共産党委員会を積極的に活用しようとしている日系企業さえもある。例えばホンダ系列の嘉陵本田（四川省）と五羊本田（広東省）の両社では、労働組合も共産党委員会もあり、社内で「党员を増やそう」のキャンペーンさえも認められ、共産党委員会の書記は副総経理を兼任し、副書記は労働組合長を兼任しているという¹⁰⁾。

労働組合と共産党委員会への対応は中国現地経営の特殊問題であるが、中国に進出する以上、このような組織を認めるかどうかはもはや問題にならず、それを現地経営の事実前提として捉えるべきである。企業がバナンスという意味では、これは外資系企業が「内国民待遇」を獲得したとも言えよう。したがって、この中国固有の現実を受け入れたうえで、労働組合と共産党委員会との協力体制を築いていかななくてはならない。具体的なデータはないが、一般的なイメージとして、あらゆるタイプの外資企業のうち、日系企業における労働組合と共産党委員会の組織率は最も高いレベルではないかと見られている。この意味では、日系企業の組織構造の現地化はかなり高いレベルに達していると解釈できよう。

ただし、この種の現地化はあまり実質的な意

味をもたないようである。私が調査した事例企業を見た限り¹¹⁾、合併企業であれ、独資企業であれ、労働組合も共産党委員会も今のところ、企業の経営管理に対する影響が少なく、力強い組織体にはなっていない。その実際の役割に対する認識は十分ではないが、少なくとも労働条件や従業員待遇などをめぐって、表に出て団体交渉を行うような主体にはなっていない。言い換えれば、企業内共産党委員会と全国統一の労働組合という中国独特の組織体に対し、日本人経営者は事前に何らかの不安あるいは恐怖心を抱いていたかもしれないが、現地企業の経営をやってみたら、案外あっけないものであった。

6. 商慣習の現地化

成熟した資本主義市場体制の下で、企業はゴーイング・コンサーンとして、企業目標、企業倫理、企業行動規範などの理念方針を明確に打ち出さなければならない。企業の類型はいろいろと異なるが、理念方針に関する認識は比較的に共通している。おおざっぱに言うと、次のようになる。

- 1) 企業目標：収益性や成長性（売上高またはマーケット・シェア）などを追求する。
- 2) 企業倫理：消費者満足度の向上、政府への租税の増加、従業員雇用の増大、自然環境の保全などの社会的責任を果たす。
- 3) 企業行動規範：情報公開、順法経営、公平競争などを確約する。

このように、日本のような比較的に発達した資本主義市場体制のもとでは、まず企業の行動規範とは、市場経済と市場競争に参加しようとする企業のために設けられた最低レベルのハードルであり、このハードルを越えられなければ、市場への参加が拒否されたり、市場からの退場が命じられたりする。次に企業倫理は企業の目

10) 安室憲一ほか編『中国の労資関係と現地経営』白桃書房、1999年、182ページ。

11) 喬晋建「日系企業の組織管理」『海外事情研究』第30巻第3号（2003.3）。

指す理念や倫理観であり、高潔なものでなければならぬが、この高潔な企業倫理が存在できる大前提は企業目標の実現すなわち利益の確保と拡大である。その企業目標は株主、経営者、従業員を含む企業関係者全員の利益に直接に関わるものである。

一方、中国の市場経済体制への転換はまだ日が浅く、市場競争のルールもまだ完全に確立されていない。事実、混沌無秩序の中国市場で現地の商慣習になれないことが原因で苦い経験をもつ日本企業は非常に多い。また、この苦い経験から、先進国企業のプライドを捨て、商慣習の現地化の必要性を感じた企業も少なくない。

「人不為己、天誅地滅（人間は自分のためにやらなければ天からも地からも罰が当たる）」という中国の古い格言が示すように、私的利益への追求は人間の最も本質的な特徴である。もちろん、何事でも度が過ぎては問題が起きるので、「君子愛財、取之有道（立派な人でも富を欲しがるが、正当なやり方で手に入れなくてはならない）」のように、ある程度の自律自制が求められる。しかし、中国現地の実際の企業活動において、負ければ地獄落ちという危機感が強く、泥まみれな企業間競争が繰り広げられ、リベートやキックバック、高価金品の贈答、知的財産権の侵害などの企業行為が日常茶飯事である。これらの企業行為は掲げられている行動規範に合わないにもかかわらず、多くの外資系企業のトップ経営者は目をつぶることが多い。つまり、より高次元の目標となる企業倫理と企業目標を実現するために、低次元目標の行動規範はそれほど重要ではない手段とされてしまい、普通のビジネス手法と同様に、技術的な有効性のみが強調され、本来は不当な企業行為であっても正当化されてしまう。言い換えれば、中国市場で戦うために、外資系企業は高潔な理想と先進国企業のプライドを捨て、中国系企業のや

り方を見習い、商慣習の現地化を幾分過度に進めたのである。

7. 生産技術の現地化

一般論として、進出側の先進国企業と受入側の途上国の間に、技術水準の差は歴然である。この場合、生産技術の現地化とは、技術水準を現地の低いレベルに落すのではなく、現地事情にふさわしい適正レベルの技術を取り入れることを意味する。

日系企業の中国進出に伴い、日本の工業製品の性能と製造技術、そして、それを支える従業員教育、研究開発、品質管理、工程管理、在庫管理といった細かいノウハウは非常に高く評価されている。つまり、これらに関連する生産技術を現地化する必要はもともとなく、むしろ日本国内の技術をそのまま中国現地工場に移転することが望ましいという意見は圧倒的に多い。ただし、中国では、欧米系企業に比べて日系企業は技術移転に消極的であると一般的に見られている。一流の製品を日本人に、二流の製品を欧米人に、三流の製品を途上国の人に、という過激な議論も出回っている。一方、日本国内には、中国での合併企業を離婚日が決められておいた結婚に例える議論がある。いずれは将来に離婚するし、もしかすると敵同士になる恐れもある。合理主義的な考え方からすれば、技術移転を積極的に進める理由はないという。

こういう議論の真実性と正当性を構わずに、中国進出の外資系企業が増え続き、中国への技術移転も加速されている。実際、1990年代後半から、中国進出を考える外資系企業にとって、その製品を中国国内市場に販売することにしても、海外市場へ輸出することにしても、比較的に先進的技術をもち込まなければ中国進出は無理である、という時期に入った¹²⁾。また筆者

12) この点を実証研究で確認した文献がある。江小涓「跨国投資、市場結構と外商投資企業的競争行為」『経済研究』2002年第9期。

かつての調査では¹³⁾、調査対象となった日系各社は共に生産設備、製造技術、製品仕様、製品品質などに強い自信をもち、中国国内同業者または日本国内工場に遜色のないものを中国工場にもち込んでいる。日本企業の本心と誠意による積極的な技術移転だとは言いきれないが、技術移転がすでに高いレベルに達している。したがって、技術移転に関する日本批判論は感情的に誇張された部分があると思われる。

しかし、全体的なイメージとして、組立技術などを中心とする製造技術の移転はかなり進められているのに対して、製品技術、ハイテク技術、周辺技術の移転はあまり進んでいない。受注生産体制のもとで、従業員の研修や教育制度が有名無実となり、重要ポストの現地人化がなかなか進まない、ということも事実である。工程管理や品質管理などを内容とする生産技術の移転は若干進んでいるのに対して、製品の企画や設計に関する研究開発の技術はほとんど移転されていない。

進出企業の技術移転の方針を決める要因として、投資目的、操業期間、対象技術の難易度、移転側の協力姿勢、受入側の吸収能力などが挙げられる。そのため、生産技術の現地化を推進することにあたり、正しいやり方として、最新・最高レベルの技術ではなく、現地の実情にふさわしい「適正水準」の技術を移転すべきだという見解は正論である。

しかし、仮に「適正水準」の技術が見つかり、それを移転しようとしても、日本的な生産システムと経営スタイルが技術移転の足枷になることもある。つまり、日本企業の経営において、詳細なマニュアルがなく、人と人の間の密なコミュニケーションに頼る部分が多く、人を介した技術移転がきわめて重要な手段となっている。海外工場でも本社派遣社員と現地従業員間の対面交流がなければ、技術、技能、ノウハウなどの移転はできない。しかし、本社派遣社員には、

語学力、コミュニケーション能力、現地の文化と慣習に対する理解度、といったあまりにも多くの問題を抱え込んでおり、これらの問題を一緒に克服するのは困難である。

このように、さまざまな要因の影響が交じり合い、その結果、中国人技術者の活用、中国市場への特別な製品の提供、中国工場の技術能力の向上という意味では、生産技術の現地化はまだ十分に進んでいないと言えよう。

8. 人的資源管理の現地化

人的資源の中身を細かく見ると、ブルーカラーとなる現場労働者から、ホワイトカラーとなる中間管理層、専門技術者、トップ経営層、要職者(社長&財務責任者)までのさまざまなものがある。しかし、中国に進出している外資系企業の人的資源管理(Human Resources Management)を考査することに当たって、現地人従業員を、農村出稼ぎ労働者を主体とするブルーカラーと、都市部大卒者を主体とするホワイトカラーという二つの層におおざっぱに分けて考えよう。

(1) ブルーカラーに関する労務管理の現状

外資企業の経営者から見れば、最高の身体能力と勤勉さをもつ若年ブルーカラーは豊富に供給されている。ブルーカラーのほとんどは農村からの出稼ぎ労働者であり、彼(女)らの都市部への定住は制度的に禁止されているため、工場の寮に住み込んで働き、数年後に帰郷するのは普通である。若年労働者が大量に供給されるので、労働者の平均賃金も平均年齢もほとんど上昇しない。こういう現場労働者は強い金銭志向をもち、残業手当を得るために長期間労働も厭わない。労働雇用の契約期間が短く、勤務評価の低い人は契約更新時に追い出されるので、普段の勤務中に緊張感があり、労働技能や勤務

13) 喬晋建「日系企業の中国進出と経営戦略」『産業経営研究』第22号(2003.3)。

態度などは自然に向上する。

労働者間に競争メカニズムが機能しているため、労働者の素質と勤務状況を一定水準以上に保つことができる。また雇用状況を自由に調整できるので、受注量の激しい変化にも柔軟に対応できる。さらにブルーカラーに関するマネジメントは日本企業の最も得意とする分野の一つであり、TQC 活動や提案制度や労働技能訓練などを通じて現場労働者の能力を最大限に引き出すためのノウハウを多くもっている。その結果、従業員側に学歴、知識、責任感、協力性、マナーなどの面で多くの問題があるにもかかわらず、従業員全体として、若くて健康、明るくて付き合いやすい、労働技能を覚えるのが速い、順応性がよく手先が器用、単調な作業にも厭わず、勤勉でよく働く、と多くの日本人経営者は口をそろえて高く評価している。

現地人のブルーカラーが高く評価されているにもかかわらず、日系企業の多くは、「郷に入っては郷に従え」を実行し、見栄を張らず、香港や台湾などの華人系企業に照準を合わせ、労務管理の現地化を極力に推し進めている。

まず賃金制度に関して、日系各社の賃金体系はかなり大きく異なっているが、典型的な日本の特徴（例えば定期昇給制度やボーナス制度）は見当たらず、基本的な骨組みは中国的なものとなっている（例えば給与における各種手当のウェイトが大きい）。賃金水準は近隣の日系企業と横並びしながら、地域平均を少々上回る程度で決定される。言うまでもなく、残業代込みで月給 2 万円程度では日本国内よりだいぶ安いのである。

次に従業員教育に関して、日本国内で OJT (On Job Training) や職務交代 (job rotation) などの形で社内教育と従業員のキャリア形成を重視しているのに対して、中国では従業員離職率が高いことが原因になっているかもしれないが、社内教育にあまり力を入れていない。一般的な状況として、一般従業員に対する教育訓練は職務関連的な技能の上達を目標とするもので

あり、日常業務の中での上司指導によって行われている。中間管理層に対する教育訓練はほとんど行われず、(大学などの) 外部機関に依頼するケースはごくわずかである。比較的に重視されているのは技術者に対する教育訓練であり、日本本社での研修や本社派遣専門家による特別指導などの形式が主に用いられている。

そして、中国系企業と同様に、日系各社も詳細で厳しい労働規則と賞罰条例を実施しており、従業員のやる気を無くすようなマイナス効果も既に現れている。ただし、中国人を差別的に厳しく管理しているのだと批判するのではなく、むしろ条件適応的に中国的な労務管理を取り入れているのだと理解すべきかもしれない。その理由を述べると、市場経済の導入に伴い、従業員の熟練形成は外部市場へ依存する傾向が高まり、転職率も高まっている。国有大企業でさえ昔のような周到の社内教育制度はまったく見られない。また事実として、国有企業を含むほとんどの中国系企業において、厳しい就業規則が実施されており、見せしめ的な懲罰措置も非常に多い。

経営者たちの経験談では、終身雇用、年功序列、年功賃金といった日本の経営の雇用慣行を中国の日系企業に導入しても効果が薄く、中国人従業員もそれらを歓迎しない。むしろ完全に個人業績の数字に基づく厳格な人事評価を行い、金銭を中心とする報酬体系、見せしめ的な懲罰措置、飛び級の抜擢人事、権限・責任の大胆な委譲、つまり徹底的な能力主義・成果主義に基づく中国的な労務管理が最も有効なのである。

以上で説明したように、ブルーカラーの労務管理において、日本的な特徴はほとんど見られず、中国的な特徴はきわめて目立っている。言い換えれば、ブルーカラーに関する労務管理の現地化は非常に高いレベルに達していると解釈できよう。

(2) ホワイトカラーに関する人事管理の現状
海外現地企業の幹部要員にとって、「スキル」

と「意識」の両方が重要である。企業現場の経験談として、必要とされる「スキル」には、1) 対人関係構築・維持の能力、2) ビジョンの構築力・伝達力を含むリーダーシップ、3) 異文化コミュニケーション能力、4) 人事考課・被考課および自己評価能力、5) 組織と個人の目標の一致を図る目標設定能力、6) 自身や部下のキャリア・プランニング能力、などがある。しかし、残念ながら、こういうスキルをマスターできる日本人幹部は少ないようである¹⁴⁾。

日本人幹部の「スキル」の不足をカバーするために、現地人幹部を重要な価値ある「人財 (Human Capital)」として大切に扱うという「意識」がより重要になる。特に異国での事業を成功させるために、現地の事情やビジネス環境を熟知している現地人の知恵と経験を生かすことが絶対不可欠の大前提である。遅かれ早かれ、現地人への権限委譲を大幅に行い、幹部要員の現地人化を前進させなければならない。しかし、ホワイトカラーのマネジメントに関して、日本企業に蓄積されたノウハウはもともと少ないせいか、中国進出の日系企業における人事労務問題も基本的にホワイトカラー層に集中されている。

多くの日系企業において、日本への研修派遣を幹部育成の一環として位置づけられている。本社工場での研修によって、技能と技術の向上だけでなく、本社経営理念や生産管理や組織運営規則などのもつ意義への理解も深まる。さらに日本語能力も向上するので、将来の昇進にはきわめて重要なステップになる。しかし、入国ビザの申請手続きが煩雑であるために、本社研修を諦める中小企業も少なくない。また優秀な人材に限って上昇志向が人一倍高く、日本研修

経験者の定着率は一般従業員より低くなっている。多額な経費をかけた幹部候補生なのに、能力が向上した途端に辞められてしまうのは重大な背信行為であり、ライバル企業に移る場合は問題がなおさら深刻になる。

私のかつての調査結果として¹⁵⁾、係長・課長を中心とする中間管理職には、若い中国人が多い。彼らの賃金と福祉の体系は基本的に一般従業員と同じであるが、より充実した教育制度が用意されている。日本本社研修は最も重要な教育内容とされているが、ビザ審査の厳しさは中小企業への本社研修を困難にしている。そして、各社共に中間管理職に対する評価は非常に低いという点に最も注目すべきである。

中間管理職 (課長以下) からトップ経営層 (部長以上) への昇進方式を見ると、「内部昇進」、「段階式の遅い昇進」、「年功序列的な昇進」に拘っている日系企業が依然として多い。上級ポストへの登用が困難であるために、優秀な人材を集めることも難しく、そのうえ、その人材が優秀であるゆえに離職志向も強いという大変な問題に直面している。中国の人材派遣最大手の上海外服 (FESCO) の調査によると、2005年時点の日系企業の離職率が15.1%であるのに対し、欧米企業での離職率は6.3%である¹⁶⁾。

この問題の背景を見ると、近年の中国では、成果主義型の人的資源管理は外資系企業にのみならず、ローカルの純粋な中国系企業までも浸透している。例えば年齢や学歴を問わずに同様な仕事を与え、個人間競争で職位階級を決める「競馬方式の人事考課制度」、個人業績順で最下位数パーセントの労働者を定期的に解雇する「末位淘汰制度」¹⁷⁾、管理職候補者にわざと難しい仕事を与え、その能力と実力を見極める

14) 松田豊弘 (三菱商事株式会社勤務) 「HRの意識・スキルに富む人材を育成する」『グローバル・マネジャー』第22号 (2005.8)。

15) 喬晋建, 前掲論文, 「日系企業の組織管理」。

16) 田中一史 「米国企業の対中国経営戦略」2006年5月ジェトロ熊本セミナー配布資料。

17) 中国系大手家電メーカーのハイアール社の「10%ルール」が最も有名であり、それを手本に、松下電器産業の中国子会社は2003年に「5%ルール」を採り入れた。

「(深く潜れば潜るほど高くジャンプできる) イルカ式の人材選抜制度」、管理職の社内公募制度、天井なしの業績連動型ボーナス制度、将来において事前に決められた価格で自社の株式を購入できるストック・オプション制度といったように、人事労務制度の改革が大胆に行われている¹⁸⁾。

これほどの厳しい人事施策が中国において実行できた理由の一つは、昔の国有企業の悪平等主義への反動でもある。特に外資系企業に勤務するホワイトカラーは、政府機関または国有企業が提供してくれるはずの安定性や住宅などの保障をすべて諦め、あえて自分の能力を信じて不安定な外資系企業に選んだ挑戦者たちである。当然、彼らは知識の吸収や将来性の開拓などのチャンスを最も大切にしており、貢献と能力が報酬と昇進に直結されることを熱望している。しかし、残念なことに、一部の大手日系企業が、日本国内の年功序列的な報酬制度と昇進制度を現地企業にもち込み、若い中国人が別れを告げようとしている中国国有企業の「古いやり方」を実行しようとしている。この場合、優秀な人材を獲得できないだけでなく、その企業のブランド・イメージの低下、さらに現地社員の企業へのコミットメント意識の低下にもつながりかねない。「中国人従業員の企業への帰属意識が薄い」と日系企業の経営者はよく言うらしいが、「報酬が少なく、昇進機会も少ない現状で社員の帰属意識を期待すること自体がおかしい」と反発する声が聞こえそうである。

以上で説明したように、ホワイトカラーの人事管理において、さまざまな問題が存在しており、それらの基本的な原因は日本本社中心、年功序列、平等主義といった日本的な特徴にあると思われる。こういう意味で、ホワイトカラー

の人事管理の現地化はかなり遅れていると解釈できよう。

(3) 経営幹部現地化の遅れ

人的資源管理に関する現地化問題の実質はさまざまな業務ポストの現地人化を意味する。現地で事業を営む以上、多くの現地人をさまざまな業務ポストに起用するのは当然なことであるが、現地人の一部のポストへの就任が特別な困難を伴うために、現地化の遅れやその必要性が指摘される。

中国の現状において、出稼ぎ労働者は大量に供給され、大学新卒者も供給過剰と言われているので、当然、現場労働者と中間管理層の現地人化は順調に進んでいる。しかし、高学歴と豊富な実務経験が要求される専門技術者とトップ経営層になると、人材の不足は明らかである。日系企業は、もともと欧米系企業に比べ、待遇や将来性に関する人気が悪っており、今はアジア系企業や中国系企業と比べても、優位に立っているとは言えない。そのため、かなりの苦戦を強いられ、現地人化の進展は比較的遅れている。そして、現地会社の経営が任せられる要職者ポストという最高階層となれば、現地人化はほとんど進んでいない。

在中国日系企業では、ブルーカラーのほぼ全員とホワイトカラーの大半を占める一般職員が1~3年の短期契約で雇用されているのに対して、ホワイトカラーの少数を占める技術者や中間以上の管理職職員が5年以上の長期契約で採用されている。そして、どうしても企業内に引き止めたい貴重な人材に対して、一部の日系企業は10年契約を結び、満期後に一旦解約した後、また10年契約で採用するという究極的な中国現地的な雇用形式を取り入れている¹⁹⁾。こ

18) 徐向東「急がれる戦略人材マネジメントの構築」『BUSINESS RESEARCH』No.964 / 2004.9。

19) 中国労働法第二十条では、連続雇用期間が10年を超える従業員にとって、無期限の長期契約に切り替える権利が法的に保障される。閻俊・陸雄文「在華日資企業的人力資源管理模式」『経済管理』2005年第15期。

うして、ブルーカラーであれ、ホワイトカラーであれ、日本国内企業に見られるような長期雇用を前提とする正社員制度が存在せず、中国で一般的になっている労働契約制度が取り入れられている。つまり、雇用形式に関する現地化はかなり高いレベルに達していると解釈できよう。

しかし、日系企業の労務管理と人事管理の現状に関する説明からわかるように、ブルーカラーを対象とする労務管理の現地化が非常に進んでいるのに対して、ホワイトカラーを対象とする人事管理の現地化はあまり進んでいない。また、ホワイトカラーの中でも、中間管理職の現地人が進んでいるのに対して、専門技術者とトップ経営層を含む経営幹部、とりわけ社長のような要職者の現地人が遅れている。

経営幹部の現地人が遅れる理由に関して、「有能な人材がいなくて現地化ができないのだ」、「いや、現地化を進めないから人材が育たないのだ」、という不毛な議論が交わされている。ただし、外資系企業のトップ経営者を務めている中国人の比率を見ると、日系企業と比べれば欧米系企業の方がずっと高いという事実がある。また外資系企業の人気が総じて高いという状況下で、日系企業から欧米企業への人材流出というケースが多く見られる。多くの場合において、サービス残業、低賃金、遅い昇進などへの不満が直接的な転職動機であり、その根底には、日本企業の年功序列的な人事評価制度と経営幹部の現地人化の遅れが根本的な原因とされている。結果的に、社内の多くの要職が日本人指定席になっているために、有能な中国人が入社したくないあるいは他社に転職したいと考え、また社内に有能な中国人が少なくなれば、中国人の幹部登用がさらに難しくなる、という悪性循環に陥ってしまう。

現在の中国では、優秀な人材をめぐる争奪戦が起きている。残念なことに、日系企業は欧米企業にかなりの遅れをとっている。中国の人気

ウェブサイトである中華英才网が毎年中国人大学生を対象に調査を行い、就職希望先ランキングを公表しているが、2005年の結果として、上位50社のうち、外資系企業は30社以上が入っている。しかし、その最上位はIBM、マイクロソフト、GEなどの米国企業であり、日系企業は22位のソニーと42位の松下電器産業という2社だけである²⁰⁾。実際、欧米企業と互角に戦うために、多くの日系企業は、中国での組織管理体制と研究開発体制を強化し、優秀な現地人材を確保しようとしている。知識構造や専門能力や人生設計などを考えると、若い高学歴者が企業にとって最も重要な人材となる。そのため、彼らの職業意識を正確に把握し、彼らの職場への欲求に誠実に答え、年功序列的賃金制度の是正、能力主義・業績主義に基づく報酬制度の導入、日本留学経験者の積極的登用、内部昇進制度の確立、といった人事施策を早急に実施する必要があると思われる。

(4) 日本人の必要性

「日系企業の現地化が遅れている」とよく言われるが、大体的場合、人的資源の現地化、とくにトップ経営層と要職者の現地人が遅れていることを指している。本社派遣の日本人に実権を握られ、現地人がどんなに頑張っても信用されず、昇進が遅いうえ「ガラスの天井 (Glass-Ceiling)」があり、待遇に不満で、離職志向が高く、とくに欧米系企業に転職したがるというイメージが強い。他方、確かに欧米系企業の場合、欧米でMBAのような高度の専門教育を受けた華人を現地法人のトップに据えるケースが多い。また中国の大学を修了した若い人を中間管理職に積極的に登用している。それに対して、日本企業の多くは本社中心の人事を固持し、要職要所に本社派遣の日本人を就けている。現地人材の活用に関して、専門的能力より、むしろ日本語能力、日本人・日本企業への順応可能

20) 顔傑華「中国人社員のヤル気を引き出す法」『Diamond Harvard Business Review』May 2006。

性を実質的に重視しているように見える²¹⁾。この現状を踏まえ、日系企業はトップ経営層の現地化をもっと積極的に推進すべきだという議論は一般的である。

一方、日系企業の現地化が遅れていないという反論もある。その論理として、待遇への不満を強調したがるのが人間感情の自然の現れであり、欧米系企業へ移りたがるのは欧米企業の実態を知らないだけかもしれないし、また日系の中小企業を欧米系の大企業と比較すること自体がおかしい、などの理由が挙げられている。

筆者の見解として、欧米系企業と比べて日系企業でのトップ経営層の現地化の程度が低いというのはおそらく真実であろう。実際、私のここ数年の調査において、企業経営の主導権を握ろうとする日本側の執着心は非常に強く、取締役会の会長職を中国側に譲っても、社長職だけは絶対譲れないという事実が観察された。ただし、「現地化が常に善である」という図式は単純すぎる。実際、日系企業は「トップ経営層の現地化ができない」のではなく、意図的に「トップ経営層の現地化を実行してこなかった」と解釈すべきではないかと考えている。そして、以下の理由に基づき、筆者は無差別の「日本人不要論」に反対し、対象限定の「日本人必要論」を主張したい。

1) 外部との交渉：役人支配の中国では、官尊民卑の意識が強い。昔から言われたように、「百姓は小さな官僚を恐れる。小さな官僚は大きな官僚を恐れる。大きな官僚は「洋鬼子(外国人)」を恐れる。そして、洋鬼子は義和団を恐れる」。例えば輸出入手続きや電気供給などの事項をめぐっての役所との交渉では、外国人社長でなければ企業側の言い分をまともに聞いてくれない。また現地の公的機関や他企業との各種交渉においても、自社代表が外国人ならば、裏の事情はわからないし知りたくもないので、すべて表向きのルール通りにしてくれ、と相手

側に強く要求することができ、政府当局の「乱収費」や交渉相手のリベート強要に抵抗することができる。そして、外資系企業であるゆえに、行政当局から特別に配慮してもらえるケースも多い。さらに取引商談において、外資系企業であるために、支払いや納品などに関する信頼度と信用力が断然に高く、交渉の時間とコストを大幅に節約することができる。

2) 日本本社利益の確保：現地会社の経営権を現地人に握られてしまうと、日本本社の意向が反映されず、日本側の利益が損なわれる恐れがある。特に合併企業の場合、中国側パートナーが自分の都合で合併企業に協力を求めることが多く、場合によって経営資源の流失にとどまらず、法的な連帯責任が請求されることもありうる。

3) 社内の人事評価：外資系企業の給与、昇進、外国研修などを含む人事制度に憧れ、自分が働いた分だけ客観的に評価してくれることを期待して外資系企業を優先的に選択する中国人が多い。特に中間管理職となれば、中国系企業によく見られる人間関係第一主義を嫌う人が非常に多い。一般的に言うと、中国系企業の人事評価において、本人の能力と業績だけでなく、血縁(生まれ育ちの家庭背景)、地縁(出身地)、学縁(出身大学)などの要素も重要視される。そのため、さまざまなハンディを背負う有能な中国人には、わざと外資系企業を選ぶ傾向が強い。しかし、上司が外国人であれば公平・公正の人事評価を期待でき、上司が中国人となればそれを期待できないと考える中国人は決して少なくない。従って、外国人をトップ経営層に適切に配置することは、人材の募集と確保における競争優位性を維持するための重要な手段となる。

4) 先進的な経営管理システムの導入：現地化は企業の競争力と収益力を高めるための手段である。「安いコストで良い商品を生産し、顧

21) 杉田俊明「転換期における外資系企業の経営と課題」『中国経営管理研究』2000年。

客の満足度を高める」という日本企業の伝統を継承し、商品開発、資材調達、在庫管理、品質管理、販売促進、顧客サービスという全プロセスに日本国内同様なマネジメント・システムを取り入れる必要がある。しかし、日本企業の慣習として、詳しいマニュアルがなく、対面コミュニケーションへの依存度が非常に高い。したがって、日本的な経営管理システムを導入するために、日本人技術者が生産現場において細かく厳しい指導と監督を行うのは不可欠である。

このように、もともと外資系企業であるゆえに、行政当局から特別に配慮してもらい、高い信頼性を勝ち取り、各種の商談がスムーズに進み、有能な人材が集まるというケースが多い。しかし、トップ経営層の現地化が進むことにつれて、外資系企業としての魅力が失われていくこともある。現地調査中、現地化しないことが成功に導き、現地化を進めたことが失敗を招いた、という経験談も多く聞かれた。要するに、「現地化が進めば進むほど良いことだ」という議論は間違っており、現地化のための現地化は本末転倒の話である。とくに社長や財務責任者などの要職ポストの現地人化には大きなリスクがあると明確に認識しなくてはならない。

(5) 日本人幹部の心構え

実際、社長職をはじめ、財務、人事、技術などの責任者に本社派遣の日本人を置く日系企業が多い。その背景に、中国人に任せられないという不安だけでなく、本社で高く評価されている日本人が最も信頼できる、日本語によるコミュニケーションを好むという本社側の思惑、日系企業の役割分担も経営マニュアルもあいまいであるために以心伝心による意思疎通は日本人しかできない、といった事情がある。

社長職をはじめ、さまざまな重要ポストに日

本人を本社から派遣する必要があるとされていると同時に、もう一つの問題は、その日本人は第一級の人材でなければ駄目である。なぜかという、社長職だけを例に説明すると、日本人社長と中国人取締役会会長の間、現地企業と日本本社との間では、役割分担があいまいで、権限と責任の範囲も明瞭ではないため、日本人社長は中国側と本社側との意思疎通にかなり苦労することとなり、日本国内の子会社社長と比べれば、より多面的な才能とより強い力量が客観的に求められ、現地企業の成否を左右するキーマンとなるからである。

しかし、残念なことは、日本人幹部の仕事ぶりに対する評価は昔ほど高くないのである。1980年代までの日本人幹部のイメージは知識豊富、技術に強い、仕事熱心、几帳面、まじめ、誠実、礼儀正しい、人情に厚い、思いやりがあるなどとありとあらゆる賛美の辞を受けていたが、世代の交代と中国経済の発展につれて、最近の状況は大きく変わっており、多くの中国人従業員は日本人幹部を厳しい目で見つめている。一部の日本人幹部は日常の経営管理活動において、日本本社の意向を過度に配慮し、日本的な発想と制度を一方向的に押し付ける。部下の従業員に会社への忠誠心を強く要求しながら、従業員のメンツを平気でつぶす。異常な高給をもらっているわりに、中国人以上の仕事をすることはできない²²⁾。

ほとんどの日系会社の中に、通訳もいれば、日本語のわかる中国人従業員も多くいる。しかし、企業調査中に通訳業務の重要性、通訳者の人間性と適格性を強調する意見があると共に、業務上では言語力より専門的知識と仕事感覚はるかに重要だという意見も聞かれた。実際、中国語能力不要論と信じる日本人駐在員もいるようである²³⁾。社内要職の多くが日本人によ

22) 一般的には、派遣日本人に関わる費用として、給与、渡航費、住宅、子女教育、自動車、通訳などを合わせた一人当たりの年間平均費用は約2,000万円で、現地労働者を100人ほど雇用できるといわれる。

23) 梶田幸雄・園田茂人『中国投資はなぜ失敗か』亜紀書房、1996年、236ページ。

て埋められ、その日本人の中国語能力が低いとなれば、自然に日本語が幹部会議の公用語となってしまう。重要な事項を日本語で議論し、日本人だけで意思決定を行っているために、「日本人経営者が日本語を使って日本的な経営管理を強行している」と痛烈に批判されている²⁴⁾。

もちろん、日本人幹部の人数が多いのは決して悪いことではない。また、日本人幹部に対する不満と批判は必ずしも全部が日本人側の責任とは言い切れない。しかし、中国語を話せない、自らの意思で中国語を勉強しない、勤務時間外に会社内外の中国人と付き合わないような日本人には、確かに問題があるといえる。なぜかという、この状態では、中国人の思考方式と行動様式を大きく規定する中国文化を十分に理解できないからである。こういう状態に陥った日本人は、あっちこちで壁にぶつかることとなる。例えば人間関係とメンツを非常に重視する中国人従業員を相手にするときに、日本人幹部のクールな姿勢と振る舞いはときには傲慢さと冷酷さと誤解されやすい。また、中国語、中国文化、中国人に対する無関心な態度は中国社員に悪い印象を与え、心の壁が生まれ、意思疎通と業務遂行に悪い影響を及ぼす恐れがある。さらに、中国と日本の事情が異なるので、日本本社での有能な人材であっても、中国現地の事情に詳しくなければ、自分自身の本来の実力が発揮できなくなったり、現地業務において個人能力の新たな向上が阻まれたりするようなことも十分にありうる。

日本人幹部にとって、職場の問題を自分ひとりで抱え込んで現地人同僚に相談しない慣習、ホテルや高級マンションでなければ生きられない生活習性、現地人との交流を拒み、現地の言語を勉強しようとせず、日本人だけの集団の中で行動するという閉鎖性、といった問題を克服できなければ、「現地化」は日系企業の永遠の課題であり続けるであろう。日本企業が本格的

にアジアに進出してから約 30 年、中国進出約 20 年、この間、アジアや中国では、社会体制も投資環境も価値観も職業意識も劇的に変わった。この新たな環境の中、日本企業そして日本人の意識も変わらなければ対応できなくなっているのである。

このように、日本人幹部の心構えという難しい問題はあるが、私は楽観的な見方をもっている。日本人幹部の一人ひとりが「こころ」を入れ替え、中国の文化と中国人的思考を理解できるようになれば、日本人自らの手によって中国での経営現地化を推進することができると考えている。

(6) 日本人社員を現地採用する薦め

前で説明したように、日系企業の経営管理において異なる層の日本人が必要とされているために、私は「日本人不要論」に反対し、「日本人必要論」を主張する。しかし、すべての層に日本本社からコストの高い日本人を派遣する必要はない。もし中国現地企業に勤務する日本人を本社派遣と現地採用の 2 種類に大きく分けると、要職ポストが本社派遣、一般ポストが現地採用というやり方は理想的であり、また現実的に実行可能であると考えている。

日本企業の海外進出に伴い、国内一部産業の空洞化問題が起きた。近年に製造業の復権が叫ばれ、求人倍率が若干の上昇を示している。しかし、就職状況は依然として厳しいものである。私見として、経営現地化と産業空洞化の総合対策として、日本企業の経営現地化と日本人職場の国際化を同時に推し進め、R&D からアフターサービスまでの現地一貫体制を構築し、現地人待遇で日本人スタッフを多く採用することが望ましいと考えている。

本社派遣と現地採用では給与や保険などの人件費格差が大きいので、現地採用の経済的合理性を議論する必要はもはやない。むしろ、その

24) 吉原英樹ほか『英語で経営する時代』有斐閣、2001 年。

現実可能性を検証しなくてはならない。多くの日本人を中国現地企業に向かわせるためには、何よりも日中両国間の所得格差が大きな障害となっているが、この問題はすでに改善する方向に自然に向かっている。

1) ある程度の生活水準が実現可能になった。中国の経済発展において、サラリーマン全体の賃金底上げの幅が小さいのに対して、企業間・職種間・職位間の格差が急激に拡大している。都市部の外資系企業では、中間管理職の賃金相場は年収10~20万元(約150~300万円)になっている。物価の安い中国で生活するならば、この収入があれば日本並みの暮らしができるのである。

2) 日中間の行き来が便利になった。日本にも中国にも10以上の都市に乗り入れるように、航空線路はかなり増えている。それだけでなく、オフシーズンの往復チケットが5万円程度で、航空券もかなり安くなった。中国各地の主要空港から2~5時間程度で日本に帰ることができるのである。

3) 家族同伴の現地生活が容易になった。日系企業が多く立地する上海、北京、大連、広州などの主要都市で日本人小学校が設立されているほか、中国語の習得と学力の向上を目的に大事な子供をわざと現地の中国人小学校に預かる日本人家庭も増えている。日本食材を売っているスーパーも日本風レストランも増えているし、外国人向けの住宅地に住めばNHKの衛星放送を受信することもできる。まして日常の娯楽と観光となれば、日本以上に楽しいことが多い。

もちろん、仮に所得格差の問題が自然に解消されたことになっても、中国語と中国文化への理解、日中両国間の年金、保険、医療保健などの諸福祉厚生制度の相互乗り入れといった大きな課題を解決しなくてはならない。しかし、これらの問題は経営学の守備範囲をはるかに超えているだけでなく、個別企業の努力だけではと

うてい及ばないものである。ただし、参考までに台湾系や香港系や韓国系の企業について紹介すると、特に中小企業の場合、経営者が投資の初期から中国に乗り込み、事業の発展につれて家族を呼び込み、子供を地元の学校に通わせ、現地に定住するようになっている。2004年現在の中国に約6万社の台湾企業があるのに対して、中国に移住する台湾人ビジネスマンとその家族は約110万人にのぼる。多くの派遣者は台湾に戻っても職がないため、定年まで中国で頑張るしかないと考えている。一方、日本企業は中国で26,000ほどの現地法人を設立しているが、外務省の統計によると、2003年10月時点で香港を含む中国在留者は77,000人と比較的に少ない²⁵⁾。また日本人駐在員はおおむね4年で交代するので、現地事情への理解が深まらないまま帰国してしまう。

終わりに

本稿は、経営現地化に関する一般理論を簡単に説明したうえ、研究開発、資材調達、販売市場、組織構造、商慣習、生産技術、人的資源管理などの7つの側面から日系企業の経営現地化の進捗状況や問題点などを詳しく検討した。本稿の主要な結論として、次のことを指摘したい。

1) 研究開発、資材調達、販売市場、生産技術、人的資源管理といった多くの側面において、日系企業の経営現地化は確かに遅れており、特に研究開発、資材調達、販売市場、生産技術などに関して、全力を尽くすように本格的な現地化を早急に推し進めていく必要がある。

2) 日系企業における労働組合と共産党委員会の組織率は比較的に高いという意味で、組織構造の現地化は高いレベルに達しているといえるが、今のところ、あまり実質的な意味をもっていない。

3) 「現地化が常に善である」、「現地化の程度

25) 朱炎『台湾企業に学ぶものが中国を制す』東洋経済新報社、2005年、105ページ。

が高ければ高いほどよい」という見方は間違っている。具体的に、商慣習の現地化はもはや必要以上に進み、「同流合汚」の嫌いがある。今後は、先進国の企業として、企業の社会的責任をきちんと果たし、中国系企業と同じ流れに乗ることがあっても、汚いやり方に合わせるべきではないように留意すべきである。

4) 生産技術の現地化に関して、「適正水準」を模索するのは必要かもしれないが、技術移転に消極的だという日系企業のもつ悪いイメージを払拭するように努力すべきである。

5) 人的資源の現地化について、ブルーカラーを対象とする労務管理の現地化が非常に進んでいるのに対して、ホワイトカラーを対象とする人事管理の現地化はあまり進んでいない。後者の現地化を進めていくためには、日本流の年功序列的な人事制度を是正し、能力主義・業績主義に基づく人事制度を早急に導入すべきである。

6) 人的資源現地化の推進に関して、筆者は無差別の「日本人不要論」に反対し、対象限定の「日本人必要論」を主張する。具体的に、現在の状況下で、トップ経営層以下の現地人化を積極的に推進すべきであるのに対して、要職ポストの現地人化だけは当分の間には避けるべきであり、また中間管理者と専門技術者のような一般ポストにも一部の日本人を適切に配置する必要があると考える。さらに、要職ポストが本社派遣、一般ポストが現地採用という方法が理想的であり、また現実的に実行可能であると考ええる。

7) 要職ポストであれ、一般ポストであれ、「日本的」という殻から飛び出し、「こころ」を開いて中国の文化と中国人的な思考を理解できるように努力しなければ、日本人として期待された重要な役割を果たすことは困難である。

