

投資環境に関する調査報告書

「経営の現地化について」

2013年3月

投資環境に関する調査報告書の発行にあたり

日中投資促進機構では、従来からその時々に関心のある事項について現地実態をとりまとめてご報告してまいりました。またその一環として 1990 年当機構設立以来、隔年で中国に進出された日系企業を対象としてアンケート調査を実施し、報告書をお届けしてまいりました。

1978 年の対外開放政策以来、日本企業の対中国投資は着実に積み上がり、現在では日本の対外直接投資残高で対中国投資は相応の規模と地位を占めるまでになりました。早くから進出された先人皆様のご苦勞とご努力が今日の投資環境を築き上げたことを忘れることはできません。

一方中国も外商投資企業及びその活動を対象とする法規が殆どなかった時代からは大きく様変わりし、日本で制定された法規は殆どある時代になりました。中国の投資環境は着実に整備されてきていると言えるかもしれません。しかし、前後する法規間の整合性や運用における不透明性や地域格差などの問題は引き続き存在しております。以前よりも中国の社会活動全体が高度化・複雑化している状況下での問題だけに、ひとつの行政部門に依頼しただけでは解決できないことも多々あるようになりました。

2012 年 9 月には尖閣諸島の一部国有化の閣議決定を受け、中国で全国規模の反日デモが広がり、現状は日中関係が悪化している状態です。しかし、このような状況下においても 2012 年の対中国直接投資額は 73.8 億米ドルと過去最高を記録し、改めて日中関係は経済的に切っても切れない間柄であることを窺い知ることが出来ました。また、同年中国は 10 年ぶりに指導者が変わり新たに習近平体制となりました。日本でも民主党から自民党へと与党が変わり、第 2 次安倍政権が発足しました。新たな指導者のもとで、日中関係がより良くなることを望んでやみません。

この様な複雑な時代の中で、会員の皆様に少しでも役立つ情報をご提供するべく日本、中国各地を回りヒアリングなどを通じて調査をいたしました。微力ながらも皆様の中国での事業成功の一助になれば幸甚です。

なお、今回の報告書作成にあたっては、会員皆様と現地進出日系企業など多くの方々にご協力をいただきました。この場を借りて厚く御礼申し上げます。

最後に会員皆様の中国事業の発展を心より祈念いたします。

2013 年 3 月
日中投資促進機構
事務局長 嶋原信治

— 目次 —

第1章 本調査の概要

第1節	テーマの選定	P. 1
第2節	過去研究の紹介	P. 1
第3節	「経営の現地化」の本調査における定義	P. 3
第4節	本調査の狙い	P. 5

第2章 「経営の現地化」アンケート調査について

第1節	アンケート結果内容	P. 7
第2節	アンケート結果の総括	P. 21

第3章 「経営の現地化」取り組み事例ヒアリング調査について

第1節	調査方法	P. 23
第2節	キーワード分類について	P. 23
第3節	取り組み事例について	P. 24

第4章 ヒアリング内容に基づく分析

第1節	各社が考える現地化の内容	P. 90
第2節	現地化推進のために必要な基盤・制度について	P. 94
第3節	人事制度の在り方について	P. 98
第4節	現地化成功のための人的・組織的要件	P. 102
第5節	現地化を進めるにあたっての障害	P. 107
第6節	日本本社の支援体制	P. 112

第5章 「経営の現地化」調査の総括

第1節	中国政府に対する提言	P. 115
第2節	日本本社に対する提言	P. 116
第3節	日系企業に対するアドバイス	P. 117
第4節	「現地化指標」による確認	P. 117
第5節	本調査を通じての全体総括	P. 118

【参考資料】 「経営の現地化」アンケート調査用紙

【付属資料】 協力企業一覧

第1章 本調査の概要

第1節 テーマの選定

日中投資促進機構では過去に6冊の調査報告書を編纂しており、今回は「中国内陸部進出について」をテーマとし、2012年3月に東京で開催した報告会には多くの参加を得た。

今年度のテーマを決定する際には、業種を絞ったテーマなど様々な意見が出されたが、“大企業から中小企業まで、また製造業・非製造業関係なくカバーできるテーマ”との意識のもと「経営の現地化」を第一候補とした。

テーマ選定段階では、

- ・「経営の現地化」には数多くの日系企業が取り組んでいるが、進んでいるとの声が聞かれない。その理由を追求することに意味があるのではないか。
- ・労務問題などをテーマとした書籍は既に数多く出版され分析も行われているが、「経営の現地化」は、特に中国に関しては従来あまり検討されていないのではないか。

との認識があった。

また「経営の現地化」をテーマとした場合、調査報告書の目的の1つである中国政府への要求事項があまり出てこないテーマではないかとの意見もあったが、

- ・調査報告書の第1の目的は会員企業の役に立つ情報提供をすること。
- ・日系企業が取り組んでいる現地化の実態を中国政府や現地社員が知ることにも大きな意義があるのではないか。
- ・法律の改変などの要求を伴う結論は出ないかも知れないが、現地化推進のために、中国政府に支援を依頼しなくてはならないことが出てくるのではないか。

という理由でクリアするに至った。

こうして第7回調査報告書テーマは「経営の現地化」に決定した。

上述の過程を経て、2012年5月にテーマを決定した後、過去研究の考察、機構内にて有識者を招いて勉強会を開催するなど情報収集に努めた。その作業と並行して日本国内でヒアリング調査を開始し、9月に会員へのアンケート調査を行った。また8月に北京市、9月に廈門市、そして11月に北京市・上海市・大連市へと調査チームを派遣し、現地法人でヒアリング調査を実施し、本調査報告書の執筆を進めた。

第2節 過去研究の紹介

「経営の現地化」については、テーマ選定時の認識と異なり、過去から研究されており、日本でも1980年には現地化に関する議論¹⁾がなされている。このことから少なくとも既に約30年以上「経営の現地化」の重要性が叫ばれていると言えよう。

¹⁾ 「日本の多国籍企業：国際比較の視点からの研究」（中央経済社 小林規威著 1980年10月発行）

書籍としてまとめられた 2 つの研究で論じられているポイントを以下に簡単にまとめてみたい。

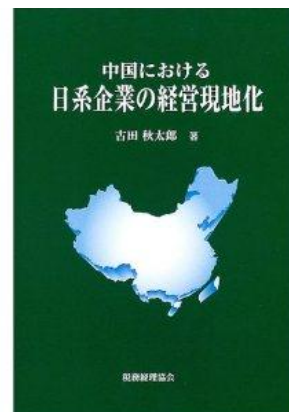
(1) 『中国における日系企業の経営現地化』

古田秋太郎著 2004年 税務経理協会刊

古田秋太郎氏はまず日本本社とその現地法人を対象としたアンケートから、日系企業の現状と課題を分析した。

日本本社への現地法人に対する経営計画に関する質問において、回答企業全社が“人材育成の一層の強化”、“経営理念の一層の浸透”が重要だと回答し、中国市場拡大のためには“販売責任者の現地化”、“現地製品開発強化”、“現地での技術者確保・育成が必要である”と回答しており、日本本社の中で「経営の現地化」の重要性が浸透していることを明らかにした。

現地社員が考える日系企業が成功するための改善点に関する質問では、“人材育成強化”、“能力・業績給導入”、“日本人駐在員とのコミュニケーション改善”、“本社志向の弱化”、“社員福利厚生改善”、“適材適所の徹底”の順となっており、これはすなわち「経営の現地化」の推進が必要であるという考えが日本本社と現地法人の間で一致していることを示しているとした。



では何故「経営の現地化」が進まないのか。その理由を以下のように分析している。

- ① “現地社員に我々の会社を任せられない”という日本人の価値観が厚い壁となっている
- ② 日系企業の経営未熟期に中国人に“騙された”とする悪しき経験がある
- ③ 現地法人に対する日本本社の「出先機関」的見方（日本優位的発想）がある
- ④ 日本人は完璧主義の傾向が強い

これらの状態は「経営の現地化」の進展を留めるだけでなく、現地社員との信頼関係の希薄さを生み出し、極めて危機的な状況であるとした上で、日系企業に対して提言を行った。

提言では、日本本社指示のもとに現地法人が運営される本社コントロール型経営や、日本人駐在員が経営上の重要なポストを独占する人事植民地型経営からの脱却が急務であるとしている。つまりそのためには、日本本社が現地社員に全てを任せる判断が必要で、かつその後も日本本社のトップが中国人総経理との間で強い信頼関係を築くことが重要であると述べている。

(2) 『在中国の経営現地化問題』

薛軍著 2010年 創世社刊

薛軍氏は先行研究を詳細に分析した上で、自身の仮説を立て定量的なデータ分析を行い、経営現地化論の再検討を行った。そして先行研究について、現状と合っていない点をいくつか指摘している。まず、多くの研究においては現地化とはグローバル化の対極にあるものと考えられてきた点や、現地化の目的は必ずしも利潤の最大化ではない点を挙げ、現地化論の再検討を提唱した。

また、地域統括本部の設立件数や現地社員を現地法人の代表者としている割合をもとに日系企業が欧米企業より現地化が遅れていることを明らかにした。その主な原因は、現地化における経験不足による現地化戦略の不明確、および現地化戦略を計画通りに徹底していない点であり、この2つの問題が日系企業の最大の弱点であると指摘している。現在の日系企業の中国での経営においても、日本の人事制度などのいわゆる日本的経営が中国にそのまま移転され、日本的経営を支えている肝心の終身雇用制度と年功序列制度が移転されていないため離職率が高くなっていることも弱点として付け加えた。

中国での現地化が進んでいない理由は、中国が世界の工場から世界の市場へ変貌しつつある他に類を見ない国であることを挙げている。アメリカに代表される先進国に進出する場合は、最初からその国の市場を狙うため、進出当初から現地化が必要とされる。

それに対し中国は、低賃金を狙い多くの日系企業が進出したため、進出当初は現地化の必要性は低いものであった。しかし世界の市場へ変貌しつつある中で、現地化の必要性が出現した唯一の国であるため、海外での事業経験が欧米企業と比べ少ない日系企業は、この対応の転換に苦慮していると分析している。



第3節 「経営の現地化」の本調査における定義

現地化という言葉は、広辞苑などの辞書には一切掲載がなく、各社各様の捉え方があると考えられる。上述の過去研究においても、ヒトの現地化・調達の現地化・マーケティングの現地化など多岐に亘っている。

また実用日本語表現辞典で現地化という言葉は、以下の通りとされる。

“海外に設けた事業拠点で幹部に現地人を登用するなどして、本国から派遣した駐在員ではなく現地で採用した人材（現地社員）を中心とした構成にし、現地に根差した企業文化を育むこと。一般的に、現地でのコミュニケーションの円滑化やモチベーション向上が図れるとされる”

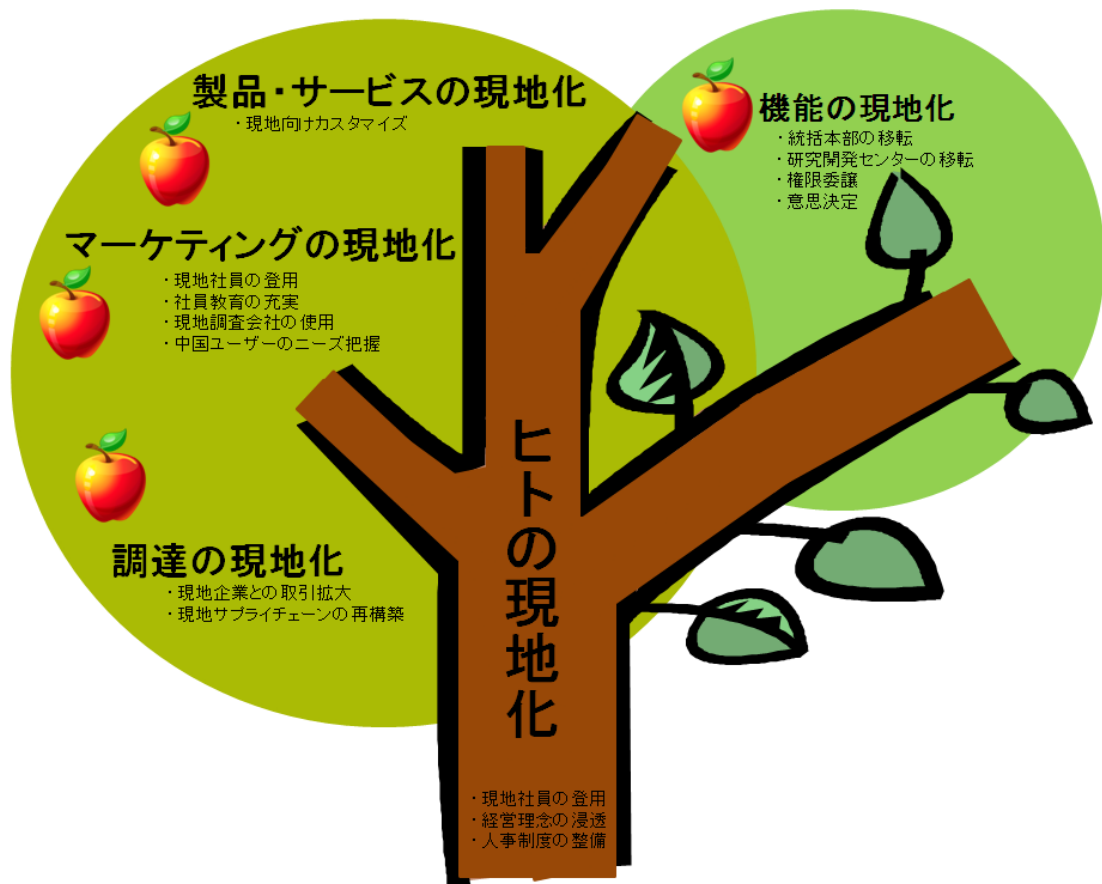
以上を踏まえ本調査執筆にあたり、当機構で「経営の現地化」という言葉についてのどの

ように定義するべきかを考察した。

今回、まず「経営の現地化」の意味を特定しない形でヒアリングに臨んだのだが、圧倒的にヒトの現地化について語られる場面が多かった。それは機能の現地化・マーケティングの現地化・調達の現地化など、他の「経営の現地化」の構成要素とされるものがヒトの現地化を実現した延長線上にあると認識されているからではないかと推察された。更に、各社が思い描く現地化像に向け、特にヒトに関する様々な取り組みがなされており、最も重要なポイントであると感じられた。従って、本調査をまとめるにあたっては、「経営の現地化」をヒトの現地化を中心に捉え、書き進めていきたいと思う。

ヒトの現地化とその他の現地化の関係については、図1を参照されたい。

【図1：「経営の現地化」イメージ】（日中投資促進機構が作成）



なお、ヒトの現地化と言うと、“現地社員を総経理にする”ことや、“現地社員の割合を増やす”ことを想像される方も多いと思われるが、そのような現地社員の登用（現地人化）という狭い意味ではなく、中国ビジネスで成功するための人的戦略・最大限に現地の人的資源を活用する戦略であることを付け加えておきたい。

ヒトの現地化と現地社員の登用（現地人化）の関係について、以下に簡単にまとめたので、参照されたい。

「経営の現地化」の目的	中国ビジネスの成功
目的達成のための戦略（手段）	ヒトの現地化、即ち現地の人的資源の最大活用
戦略実現のための戦術	例：現地社員の登用（現地人化）

第4節 本調査の狙い

【図2：「経営の現地化」に向けた取り組みイメージ】（日中投資促進機構が作成）

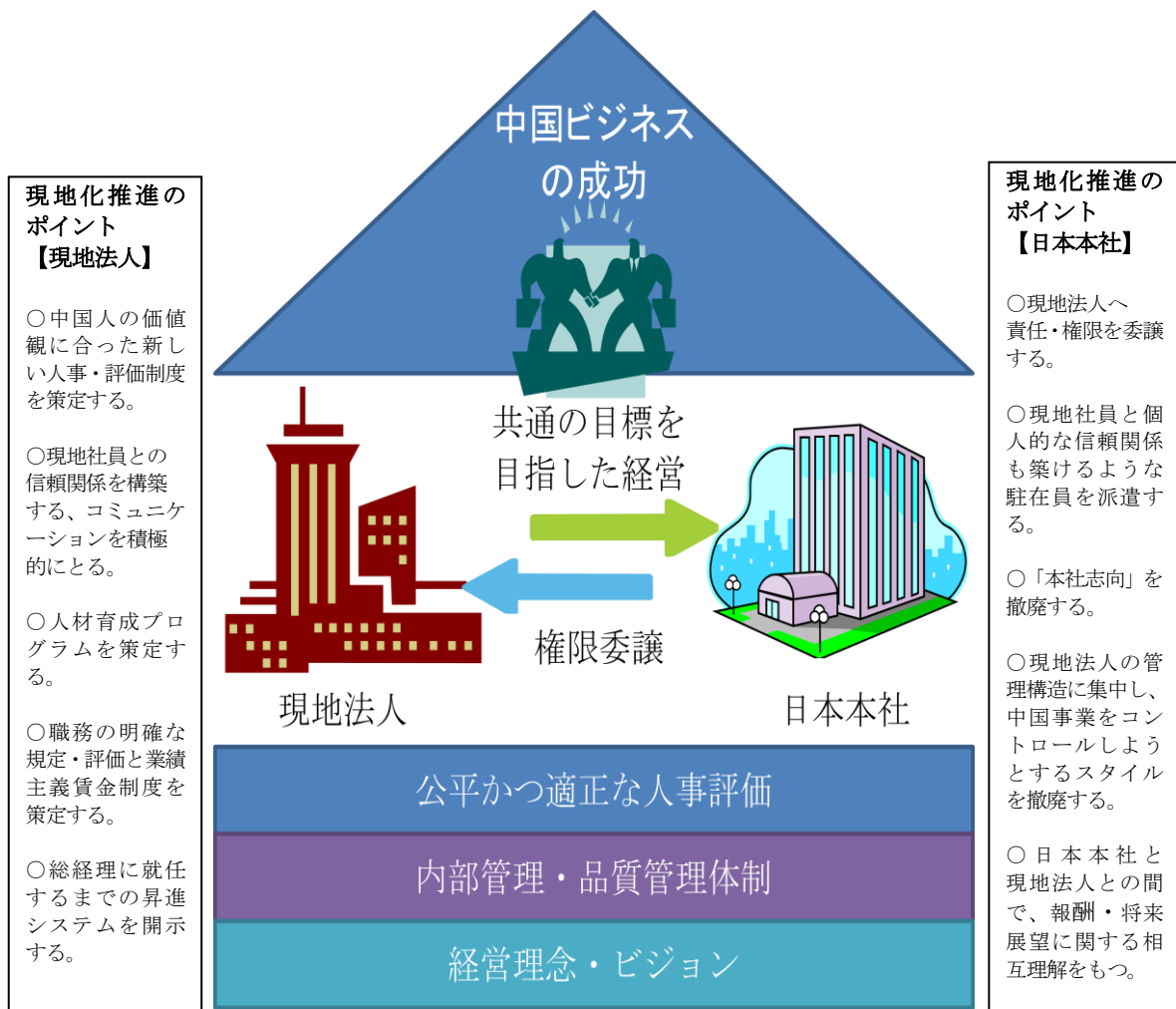


図 2 は、過去研究の考察をもとに当機構にて作成したものである。図 2 からわかるように、既に現地化成功の要件について示されているにも関わらず、未だに現地化がうまく進められていない企業も多いのではないだろうか。

本調査の狙いは、様々な企業の生の声や事例を参考としながら、有効な現地化推進の手法を探ることである。

現地化成功の要件として、図 2 に示されたものをどのように捉え実践しているのか、各企業の考え方、各社独自の取り組み例などを紹介していきたいと思う。

そこで、本調査報告書では以下の切り口で書き進めることとする。

まず第 2 章では、日系企業の現地化推進の実態について会員企業を対象としたアンケート調査により定量的データを収集し、日系企業の現地化推進の現状と傾向について様々な観点から分析を行う。

次に第 3 章では、ヒアリング調査の内 30 社を 7 つのグループに分類し、更にキーワードを抽出した上で個社事例として紹介する。

そして第 4 章では、上述第 3 章での個社事例を含むヒアリング調査から、現地化推進において重要と思われる項目を導き出し、大きく 6 つの項目に分け分析を行う。

以上を踏まえ、第 5 章では中国政府および日本本社への提言、ならびに日系企業へのアドバイスを行う。最後に、各社に合った現地化の内容を検討する際、もしくは現地化の進捗度合いを測る際の参考となるよう「現地化指標」を提案する。