

日中合弁企業経営の特性と課題

藤 沢 武 史

I はじめに

日系企業に対する中国人従業員からの評価は、欧米系企業、香港系、台湾系企業よりも低く、転職希望者が半数にのぼっている。賃金や休日、福利厚生面で欧米系企業より劣るという意見が多い¹⁾。そのため、年功序列型賃金体系、終身雇用制、残業、休日出勤等を特徴とする伝統的な日本的経営を適用すると、特に若年層の中国人から反感を買うのは目に見えている。そこで、日中合弁企業の特徴を把握し、その経営管理に成功するには何が不可欠かを考察してみる。

II 調査の方法

本研究に関連した調査は、以下の実施日に、下記の日中合弁企業への訪問（工場見学を含む）とヒアリング、研究所でのヒアリングを通じてケーススタディを先に実施し、その後、アンケート調査を行うという手順で、実態調査を遂行した。調査対象等は以下のとおりである。

1) ヒアリング調査対象企業および研究機関²⁾

H 社＝無錫に設営された手袋製造工場（日本側30%出資）

1) 1991年11月から92年春に実施したアジア社会問題研究所の調査結果による。

2) H 社と S 社へは1992年8月に、また M 社と W 社および中国企業管理協会へは1993年3月にいずれもヒアリングのために訪れた。

S 社＝蘇州に設営された編み機用の針の製造工場（日本側50%出資）

M 社＝北京に設営された北京・松下彩色显象管有限公司

（松下電器産業25%、松下電子工業25%出資）

W 社＝北京に設営されたワコール

北京に所在する中国企業管理協会

2) アンケート調査

a. 実施時期 1993年 9 月

b. 対象企業 大蓮市、北京市、山東省に進出している電子電気、水産加工、繊維などの日中製造合弁企業250社

c. 回答企業数；計58社（有効回答率は23%）

d. 回答企業数の業種別順位；第1位 水産加工、第2位 電子電気、
第3位 繊維

e. 回答に対する制約；業績関連数値への回答企業は約20社

企業内コミュニケーションの頻度に関する無回答
企業は約20社

Ⅲ 日中合弁企業でのヒアリング調査；仮説と検証結果

表1で示された華僑・日本・米国のマネジメントの特徴を比較すれば、中国人従業員には米国式経営管理が適すると思われるから、仮説1を設定してみた。

仮説1；「日中合弁企業の中で中国人従業員を巧く管理するには、日本的な人事・労務管理方式よりも欧米系方式を導入する方が、その企業が現地適応しやすく、かつ経営の効率性も高いであろう。」

検証結果；前述の日系合弁企業の経営管理方式を洞察すると、欧米流経営管理方式の導入型（以下、適時「A型」と呼称する）と日本的経営管理方式の移転型（以下、適時「B型」と呼称する）に分かれる。

ゆえに、仮説1は該当しない。個別ケースの検討が望ましい。

A型方式を採択していたのは、前記のH社とS社である。両社とも欧米系の経営方式を導入したことで成功している。中国人のドライで個人主義的な合理

主義的気質には、欧米系の経営管理方式が現地で浸透しやすいし、中国人従業員にもよく理解されるという評価を、本社から派遣された日本人最高経営幹部（総経理）が下していた。H社とS社には次の共通点が見い出される。すなわち、①日本の本社の資本金規模・従業員規模・売上高規模でみて零細企業であ

表1 華僑・日本・米国のマネジメント比較

	華僑	日本	米国
所有と経営	一体 (オーナー経営)	分離 (株主総会は形骸化)	株主権限は強大/ 雇われ経営者
企業競争	利潤志向競争	市場シェア競争	利潤志向競争
管理方法	柔軟・自由	経織的・閉鎖的・ 階層的的管理	目標管理・システム管理
意思決定	キーマン・家族メンバー による意思決定	集団的・コンセンサスに よる分散的意思決定	個人的意思決定
マネジメントの特色	直観的・集権的・ベン チャー的・慈父的父権的	集団責任・調和・指導性 より産業官僚的	攻撃的・対決的
指導性	個人・家族グループ・ 親密な友人に依存	チームワーク的・集団責任	個人的指導力
責任性	責任者明確	責任者不明確	責任者明確
人事・労務管理	縁管理	人事部方式	ボス方式 (ラインマネジメント)
採用	縁故採用	定期採用・新卒採用	不定期採用・欠員採用
雇用形態	長期雇用・職務雇用	長期雇用(終身雇用)	職務採用
給与	年功・職務	年功制(能力給・職務給 の組合せ)	能力主義の職務給
人事考課	結果主義	プロセス主義	結果主義
職務区分	職務区分あり、専門職志 向、ローテーションなし	職務区分あり 明確な区分なくローテーション ゼネラリスト志向	職務細分化・専門職制 ローテーションなし
権力と権限	集中	分散	集中と委譲
価値観	縁への忠誠	組織への忠誠/集団主義 平等主義志向 個人競争もあり	個人イニシアチブ/ 個人の創造性
仕事とプライベート	分離 混交	不分離	分離

出所) 日本貿易振興会の長坂寿久氏からの提供資料(1992年、多国籍企業研究会第26回東西大会での報告資料)に基づき一部加筆した。

り、未上場会社であること、②中国での生産品目が日本では20年以上も前から操業の採算にまったく合わない、まさに本国では比較劣位型の典型的製品であること、③合弁工場内の全生産工程が労働集約的一辺倒であること、④会社の知名度が低いこと、⑤中国の都心部ではなく郊外に立地していること、⑥日本からの派遣者が1名ないし2名というようにきわめて少ないこと、⑦生産に関連する技術指導がほぼ完了していること、⑧製品の設計図が複雑ではなく、従業員に理解されやすいこと、などが挙げられる。これらの条件を考慮に入れば、H社とS社においては日本的経営方式をわざわざ持ち込む誘因がないと判断される。

他方、M社とW社ではB型方式が採択されていた。

M社は、日本的経営方式の移転によって業績がよく、従業員の満足度を高めている。その成功の秘訣には以下の要素が挙げられよう。

①上級管理職および中間管理職への現地人登用の積極化

日本側派遣者計7名

②福利厚生の充実、とりわけ社宅や会社寮の充実

③本国本社での職務訓練制度（半年から1年）の実施

④松下経営理念への中国人および北京政府からの高い評価によって松下経営理念が合弁企業内に違和感なく浸透したこと

⑤合弁企業の好調な業績と急速に進展してきた技術移転

（例；1993年5月から高級カラーTV「画王」用の29インチブラウン管を製造）

M社と同様に、W社でも日本的経営方式が浸透し始め、経営が軌道に乗った。ただし、W社の成功の秘訣はM社とは異なり、以下の要件が見逃せない。

①少ない日本側の派遣者比率：日本側の派遣管理者は2名（1名は総経理）

②日本人派遣取締役が創業者精神を発揮していること

③日本人派遣取締役のオープン・マインドな個性とインフォーマル・コミュニケーションの重視

④日本人派遣取締役が本社とは独自に（独立した）意思決定を行えること
（日本本社への依存は原材料の調達100%輸入の面のみ）

⑤品質管理の徹底

⑥高い輸出比率を実現して勝ち得た北京政府からの高い評価

⑦輸出要件をクリアーした結果、高品質の原材料を100%日本から調達でき、製品の歩留まり率が良く、適正在庫量を維持できること

W社はM社に比べると売上高と従業員数で大きく劣る代わりに、勤務先で日本人総経理と中国人従業員が会話したりして接触できる頻度は当然に高くなる。日本人総経理もそのあたりを意識して、入社直後の会社のエレベーター内で早速に朝の挨拶代わりに会話（褒め言葉が多い）を楽しんでいるという。

M社ほどの全社レベルで浸透した経営理念がない代わりに、日本人派遣取締役が上記の要因②、③、④のおかげで、中国人管理者や従業員から高く評価を受けている。会社全体の組織力以上にこうした一人の日本人総経理のマンパワーへの評価こそがW社には決定的に重大だという印象を受けた。M社ほどに本社からのコントロールを受けないから、総経理の個性を発揮しやすい職場環境にある。日本の本社は原材料の対中子会社への供給や本国内でも製品輸入販売などに関与して、M社が合理的な調達・生産・販売活動を営めるよう支援するにとどまっている。取引関係の依存度以外は、派遣取締役がもつ個性や本社とは独自の意思決定がM社の命運を左右するだけに、派遣取締役にはそれだけ大きな経営責任を負わされているとみてよい。

数は少ないながらも、以上のケーススタディを通じて、日本的経営の移転可能性に寄与する要件には、①日本の本社の規模と知名度、②現地人管理者の登用比率、③経営理念の浸透度、④福利厚生の実、⑤合弁企業の業績、⑥インフォーマル・コミュニケーションの有効度が指摘できるであろう。

IV 在中日系企業と在中欧米系企業との比較

ここでは、北京に所在する中国企業管理協会でのヒアリング結果を中心に、在中日系企業と在中欧米系企業との経営管理特性を比較してみたい³⁾。

3) 中国企業管理協会では、協会の執行理事であり、同研究部の主任副研究員の陳重氏の紹介で、李兆熙氏から日系企業と欧米系企業の中国における経営管理方式の違いについて有益な説明を受けることができた。

結論から先に述べると、中国人から欧米系企業の方が高い評価を得ているのは、欧米系企業の方が日系企業よりも「経営の現地化」を前向きに推進しているからだと断定できる。日系企業では小規模な企業の対中進出が目立つ分、資本の現地化（＝中国側に出資比率を大きく移譲すること）が資本の制約などの理由から進んでいるとはいえ、その他の意思決定に関わる重大な経営資源や経営機能に関しては、欧米系企業の方が中国への移転度ならびに移譲度で上回っているとされる。とりわけ在中日系企業との間に関きが目立つ要素として、①親会社から在中子会社に対する製品技術、製造技術、マーケティング技術の移転度、②現地人管理者の採用（登用）比率、③戦略的意思決定を初めとした上級層レベルでの重大な意思決定権限の移譲度、が指摘できよう。

では、なぜ欧米系の方が日系よりも要員を除く経営資源の移転度と経営機能の移譲度で上回り、それらを挺子として「経営の現地化」が進展しているのだろうか。以下、原因を挙げてみるとしよう。

- ①進出企業の規模、知名度、賃金水準などにより欧米系の方が優秀な中国人を募集でき、採用できやすい。
- ②欧米系の方がマニュアル化（文書化）が浸透し、公式化が進んでいる。
- ③欧米系の方が現地市場志向型投資が多い（日系の進出企業は本国ならびに第三国向けの輸出が多い）。
- ④欧米系の方がハイテク業種による進出比率が高いため、現地人の技術習得度が操業の成功に大きな影響をもたらすから、技術移転を中核とした経営資源の移転が促進されねばならない。
- ⑤欧米系の方が出資比率が高いため子会社の成功に対する資本的責任があるから、優れた技術の移転を迅速かつ積極的に推進しないとイケない。
- ⑥在中子会社の業績面などの経営責任の所在に対して、日系は集団責任に帰する傾向がある。逆に、欧米系は個人責任を明確に追求し、個人責任ルールに則るので、中国人にも権限を付与しやすい。しかも、表1で示したとおり、経営の責任性に関する考えで欧米人は中国人と類似しているため、似通った経営風土を背景にして権限移譲を自然かつ合理的に進めやすい。

- ⑦欧米系の方が日系企業よりも進出時期が相対的に早かったので、操業年数仮説どおり、現地化の進展でリードしやすかった。中国や発展途上国に進出した企業には元来から、現地操業年数が長くなるにつれて、現地の都政や州政府、国家政府から経営の現地化への要請圧力は強まる一方である。
- ⑧中国人の労働価値観が欧米人型の価値観に近いので、中国人従業員にとっては欧米系の在中子会社の方が馴染みやすい。

V アンケート調査結果の分析

1) 仮説設定と検証

a. 工場内の生産要素（労働と資本）分配仮説

ヘクシャー＝オーリンの要素賦存比率命題に従えば、中国は労働集約的生産工程が適する。また、欧米企業に比較して、労働集約的な業種での進出が多い。そこで、仮説2が構築されよう。

仮説2；「日中合弁企業では、より労働集約的な生産方式が用いられているであろう。」

上記仮説2を検証するために、2つの独立変数と1つの従属変数を規定する。

独立変数：設立時の投資額（万元）＝ i ，従業員数（人）＝ e

従属変数：合弁企業の売上高（万元）＝ s

まず重回帰分析を行った結果、重回帰式が以下の如く導かれた。

$$S = 531.9 + 0.457i + 1.320e \quad R^2 \text{乗値} = 0.834 \text{ (相関係数} > 0.9)$$

自由度32

回帰係数の標準誤差；係数 i に関しては0.0897,

係数 e に関しては1.276

クラス間の自由度が2、クラス内の自由度が32で、有意水準を1%としたときの重回帰式のF値を求めてみると、重回帰式のF値＝80.3592 > F(2, 32; 0.01)＝5.3478となり、上記の重回帰式は現実のデータによく当てはまっているのがわかる。

既に求めたように、重回帰による相関係数はかなり高いし、2種類の回帰係

数値を各々の標準誤差値で割って求めた回帰係数の t 値の大小を比較した結果、 i の t 値が 5 を上回るのに対して、 e の t 値は 1 を若干上回る程度なので、回帰係数 i の信頼度（有意水準 1% 以上で有意）は圧倒的に e のそれを上回るから、仮説 2 を棄却するとしよう。ゆえに、調査対象となった日中合弁企業はむしろ資本集約的であると推量される。

重回帰分析の手法では、独立変数 i と e の間に働く相関関係が従属変数 s への各々の寄与度に多分に影響を及ぼし得るから、 i が s に及ぼす純然たる影響度と e が s に与える正味の影響度を独立に知るには至らない。そこで、上記の仮説検証による判定をより精密なレベルで確信がもてるようにしておく必要がある。そこで、 e を固定した場合の i による s への純影響度を $Ris.e$ と定め、 i を固定した場合の e による s への純影響度を $Res.i$ と規定し、先と同様のサンプル・データを基にして偏回帰分析を加えてみた。すると、以下のような偏相関係数値が求められた。

$$\text{偏相関係数値； } Ris.e = 0.669 > Res.i = 0.180$$

i と s との偏相関係数が圧倒的に強いので、仮説 2 を棄却する。重回帰分析結果によるのと同様の結論に至る。つまり、サンプル・データの在中日系合弁企業は資本集約的な操業体制にあると判断される。

b. 輸出比率と所有比率との関係仮説

中国に進出する外資系企業に対しては、輸出比率義務が課せられる場合があり、輸出比率の高い企業に対しては完全所有が容認されやすいといった事情がある。この点から推測して、合弁企業の場合に輸出比率が高いと現地からの出資比率規制が弱まると考えられる。というわけで、仮説 3 を構築してみた。

仮説 3；「輸出比率が高い合弁企業ほど、所有比率は高いであろう。」

輸出比率を独立変数 X とし、日本側の合弁企業における所有比率を従属変数 Y として、単純に単回帰分析を用いて、検証することにした。すると以下のような結果が求められた。

$$R^2 \text{ 乗値} = 0.1097, \text{ 自由度} 18 \quad x \text{ 係数} = -0.88876$$

$$x \text{ 係数の標準誤差} = 0.59676$$

かかる統計値より、仮説3のと通りの因果関係はまったく見られず、むしろ輸出比率は出資比率と負の相関関係にあるといってもよいぐらいである。ただし、 x 係数の t 値が十分な大きさを示すに至っていないうえにデータ数が少ないので、負の相関関係とまでの断定は下せない。こうした結果になったのはおそらく、サンプル・データの中に水産加工業者の占める比率が高かったことが関係していよう。水産加工業者は零細資本でありながら輸出競争力あるいは国内販売力の低下のために中国に対日輸出を目的とした進出を図る会社が多いからである。このように、資本制約の最も大きい製造企業でありながら、海外の水産加工業者との競争上是非でも国内市場を死守しなければならないといった戦略課題を抱えるような特殊事情のある会社が、サンプル・データに多く含まれているのが、こういった統計値に表面化したとも言えよう。

c. コミュニケーションの頻度と業績との関係仮説

日本と中国は互いに高コンテクスト文化であり仏教文化の根づいた国であるから、まさに文化的背景で多くの共通性をもつ。しかも、地理的に近接した隣国でもある。地理的距離のおかげで日中間の文化交流や経済交流は長い歴史を育んできた。こうした共通性を活かせれば、設立当初から日中合弁企業の中でトラブルが頻繁に起こるはずはないのだが。果してトラブルの頻度を初めとした内情はどうであろうか。また、合弁事業の業績に円滑な異文化コミュニケーションは役立つのであろうか。ここでは、異文化コミュニケーションを中核にして、合弁企業内部の問題に焦点を当てたい。常識的範囲でいくつかの仮説を立ててみる。

仮説4；「企業内異文化コミュニケーションの頻度が高ければ合弁事業パートナー間のトラブルは少なくなり、したがって純利潤率を高めることになりやすい。」

コミュニケーション頻度が「多い」と回答した企業を5点、「普通」と回答した企業を3点、「少ない」と回答した企業を1点というように3段階のスケールポイントで示した。他方、合弁パートナー間でトラブル度が「少ない」と答えた企業を5点、「普通」と答えた企業を3点、「多い」と答えた企業を1点と評

価した。5点に近いほどトラブル無関連的であり、かかる無関連度が高いというように解される。3段階のコミュニケーション頻度のクラス別にトラブル無関連度の平均値を求めて示したのが、表2である。サンプル数が少ないとはいえ、表2より平均値の差を見て、仮説4の前半部分はほぼ支持される。すなわち、パートナー間のコミュニケーション頻度が高いと、経営トラブルは少なくなる傾向にある。

表2 コミュニケーション頻度とトラブル度の少なさとの関係

コミュニケーション頻度	トラブル無関連度平均値	サンプル数
5	4.4	5
3	4.077	13
1	3.5	2

出所) 1993年9月実施のアンケート調査結果の要約。以下、表6まで同様。

次に、トラブルの少なさが合併事業成果に直結するかどうかがいっそう興味深い。表3からは、データの制約により断定はできにくいだが、概ねパートナー間のトラブルが少ない方が、合併事業の業績は比較的良好に見受けられる。

表3 パートナー同士のトラブル度の少なさと合併事業成果との関係

トラブル無関連度	対売上高純利潤率	サンプル数
5	0.0860	6
4	0.0720	9
3	0.0374	3
2	-0.0029	1

d. 異文化コミュニケーションの社会・文化的作用因仮説

相互にコミュニケーションが円滑にいかない原因を探れば、基本的には互いの文化的背景の違いに認識を新たにすることがよくある。たとえ文化的な違いが大きくとも、その相手国に大きな事業機会を見い出せるのであれば、進出を果たし、その後、異文化への適応努力を怠らないはずである。文化的な内容の違いの大きさが問題なのではなく、本国と受入国の文化特性の違いを正しく認

識し、また異文化を理解しようとする姿勢こそが、真の国際ビジネスマンの姿として要請されよう。そこで、仮説5を打ち立ててみた。

仮説5；「相手国（異文化）への興味度（I）が高ければ、理解度（U）も高く、そのことで印象度（F）も良くなりがちで、異文化への適応度（A）を高めていけよう。そうなれば、合弁企業のトラブル度の少なさ（P）にも寄与しよう。」

データと照合して仮説5のパスの因果関係を検証した。結果は、以下のとおりに要約される。

<検証結果> I ↑→U↑→F ↑→A ↑ 妥当
 U ↑→P ↑ (?) 有意でない
 A ↑→P ↑ (?) 有意でない

相手国を理解し、また適応しているとしても、合弁事業トラブルは尽きない。いくら異文化を理解できたように思えても、相手の心の中までは読み通せない。いわんやビジネスの世界には「勘定」が絡んでくるのだから、パートナーへの「感情」と合弁ビジネスでの「勘定」は切り離して考えた方が得策のようにもみえる。パートナーへの印象度が良かったがために過度に信頼し過ぎて、パートナーを見る目が甘くなり、裏切られるという話があるぐらいだから。

ところが、最初から警戒心剥き出しでは、合弁事業を開設すらできない。国際ビジネスには常にリスクが付きまとうから、将来被るかも知れないリスクを上回るリターン（収益）が期待できれば、国際ビジネス交渉に身を乗り出すのが筋である。交渉時から合弁事業開始後も、異文化コミュニケーションは重要な鍵となるから、その発展に向けての方途を模索することに意義がある。

2) 異文化コミュニケーションの成功のための方策

異文化コミュニケーションの成功の秘訣は、まず、日中合弁企業で発生した経営管理トラブルの原因を把握することに求められよう。表4は、調査表に記載された経営管理トラブルの発生原因17項目の中から回答企業が重大さによって順位をつけて選択した原因項目を、第1位には5点、第2位には4点というように、5段階評価制でウェイトづけした集計結果を示したものである。

表 4 日中合併企業の経営管理トラブルの発生原因

回答順位	経営管理トラブルの発生原因	総得点
第1位	両国の経営者がともに本国側の利益を重視し過ぎ	134点
第2位	相手国の経営慣行に対する理解不足	129点
第3位	合併経験の欠如	124点
第4位	言語能力不足	89点
第5位	相手国の社会・文化に対する理解不足	58点
第6位	仕事重視の反動による人間関係へのウェートの欠如	53点
第7位	パートナー間の経営目的の相違	35点

予想どおり第1位に、ナショナル・インタレスト（国益）のぶつかり合いを意味する回答が挙げられた。合併企業での任期は、日本人派遣管理者にとっても永久的ではないから、本社の利益を代弁するのが任務と言えるし、また中国人にしても国家の政策による国家利益を代表する立場を強いられやすいのであるから、まさに双方の本社、本国政府などを味方とし、相手国のそれらを敵視しなければならないという対立の構造が生じているのである。パートナー間で利害の一致を図るには、本社や政府が絡んでくるだけに容易ではない。

第2位に挙げられた「相手国の経営慣行に対する理解不足」と第3位に掲げられた「合併経験の欠如」は、第1位の回答が構造的かつ解決不可能に近い問題なのに比べて、割合に回避できそうな問題に見える。だが、これらの問題にしても、日本の業界構造に真の原因を見い出すことができそうだ。つまり、日系企業にとって悲劇なのは、急激な円高に伴って産業構造調整が緊急を要したこと、さらには同じ業界での市場シェア争いの激しさによる海外市場獲得競争の熾烈さおよびシェア争いと横並び意識からくるより有利な生産拠点の獲得競争が強かったために、時間に追われて、十分な調査を実施できないまま、中国に進出して経営慣習の違いに驚いたり、また合併経験が欠如していながら中国進出ブームに乗って他社に追いつこうとしたりする業界の独特の雰囲気、第2位と第3位のオリジナルな原因に挙げたくなる。また、日本特殊的経営慣行が正当だといったビジネス感覚に染まった（あるいは馴らされた）日系企業には、中国の経営慣行にさえ特殊的という形容詞をつけたくなるであろうから。

次に、日中合弁企業が異文化コミュニケーションで成功を収めるには何が大切な要件なのかをみてみよう。表5には、重要な成功要因を第1位から第7位まで列挙してある。上述の経営管理トラブルの発生原因と表裏一体の関係をなすのが理解される。第1位から第4位までの要因をみる限り、異文化コミュニケーションの成功には双方にとってかなりの時間が必要だということが理解される。人間関係を重視するといった日本的経営の良さが中国で浸透するには、日系企業からの派遣者のパーソナリティも重視されるが、それとともに中国の経営慣行に興味と理解を示しながらそれを合弁事業経営に導入していかなければならないと言えそうだ。日本側の派遣者の現地化努力とその実行力がまさに問わ

表5 日中合弁企業における異文化コミュニケーションの成功要因

回答順位	異文化コミュニケーションの成功要因	総得点
第1位	相互理解	116点
第2位	中国での合弁事業経験の豊富さ	101点
第3位	相手国の経営慣行への十分な理解	99点
第4位	言語能力の高さ	80点
第5位	業績重視と人間関係重視の調和	78点
第6位	パートナーの経営目的の一致	66点
第7位	日本側経営者による現地の経営慣行への重視姿勢	51点

れるのであり、こうした実行力こそが異文化コミュニケーションを良好に保つのに役立つのである。

異文化コミュニケーションの成功要因を把握したら、次に、成功に向けての具体的施策として何を実行すればよいのかを考えねばならない。表6には、その対策を重要な順に沿って列記してある。当り前のことだが、異文化コミュニケーションの主体は双方の国の人間であるから、人間的にもビジネスその他の面でも優秀な人材ばかりが合弁企業内に多く揃っていることが肝心だ。こういった観点から、「日中双方の優秀な人材の採用」が第1位にランクされてある。むろん優秀な人材を採用し、確保するにはどうすればよいのかという人事政策や会社のPR政策も大きな鍵を握る。

経営管理の側面から特に注目されるのは、第2位に挙げられた「独立的な意

表 6 異文化コミュニケーション対策

回答順位	異文化コミュニケーション対策	総得点
第 1 位	日中双方の優秀な人材の採用	154 点
第 2 位	合弁企業内での独立的な意思決定権限の確保	150 点
第 3 位	従業員に対する意思決定内容の伝達の徹底化	85 点
第 4 位	従業員の雇用と定着の安定化	65 点
第 5 位	OJT（現場での職務訓練）の実施	64 点
第 6 位	外国での訓練制度の実施	63 点
第 7 位	日本側親会社からの積極的な経営資源の移転	51 点

「意思決定権限の確保」という課題であり、第 3 位の重要度をもつ「従業員に対する意思決定内容の伝達の徹底化」といった関連項目と併せて考慮すると、この問題は日系企業にとって今後解決すべき最大課題とも言えよう。前述したように、在中日系進出企業は在中欧米系企業に比べて、経営機能（意思決定権限をも含む）や経営資源の移転度で遅れているといった評価が中国人から寄せられているし、現実にそうであるようだからである。結局、合弁企業内で意思決定スタイルに満足してもらえなければ、第 1 位にランクされる優秀な人材の確保も中国では難しいし、第 4 位にランクされる従業員の定着率も改善しないであろう。

しかしながら合弁企業の業績を左右するだけに、意思決定権限を中国人パートナーや管理者、従業員に移譲するのは容易でないと思われる。意思決定権限を移譲するためには、第 5 位に示されるような「合弁企業内や日本の本社での OJT（現場での職務訓練）」に加えて、第 6 位に掲げられる「本国（日本または中国）をも含めた外国（とりわけ欧米と思われる）での訓練制度」の積極的な導入と実施が前提条件になろう。中国において日系進出企業が欧米系進出企業に競争で不利にならないようにするには、ある程度日本的経営の利点が現地で活用され、発揮されねばならないであろうから。そういった意味では、第 7 位に提示された「日本側親会社からの経営資源の積極的な移転」が望まれるのである。

VI おわりに

本論文では、アンケート調査表の回収率の低さとケーススタディの少なさという制約から、日中合弁企業が抱える経営の問題を十分に捉えたとは言えないかも知れない。とりわけ合弁企業の利潤に関する情報提供が少なかったので、実態分析の限界を感じない訳にはいかなかった。とはいえ、調査の開始当初から、「日中合弁企業経営における異文化コミュニケーションの役割」といった課題をもって約2年間の実態調査を進めた結果、中国のビジネス方式が日本のビジネス方式と大きく異なる点が洞察できた。人間の血縁関係や師弟関係や友人関係などから築かれた「縁」を最重要視しながら、「縁」とかそれをきっかけに社会に張り巡らした「コネ」を、事業の利害関係に巧みに利用していく方式こそが、中国ビジネス方式だという認識に立てば⁴⁾、組織への忠誠心を誓う伝統的な日本的ビジネスにはいささか中国に新規参入しづらい面もある。

ここで重要なのは、中国人がなぜ縁やコネを重視し、それをビジネスにまで持ち込むのかを日本人が理解することだ。そういった面での理解なくしては、中国人とのコミュニケーションもビジネスも成功はしないだろう。こうした中国での縁とコネをビジネスチャンスに最大限活用できるのが、まさしく合弁事業形態である。逆に、在中日系独資企業（日本側の完全所有形態企業）の場合には、中国人がもつ縁やコネを合理的に活用しにくいし、場合によっては、友人関係の少ない中国人の方が取引先などとの癒着や従業員との馴れ合いを心配

4) 米国系の在中合弁事業が中国で直面する経営管理問題について実態調査したプランナー（J. A. Brunner）＝コー（A. Koh）＝ルー（X. Lou）による論文でも、これと同様な結論が提示されている。それによると、在中米系合弁企業は中国において、中国政府官僚から干渉を受けたり、本国との文化的違いに戸惑ったり、中国人側の経営管理ノウハウの欠如などの問題に直面しており、これらの障害を克服し、合弁事業の目標を達成するには、中国人がコネ（quanxi）を重視しているという知覚特性に着眼して、コネを巧く活用するのが得策であるといった見解を示している。

詳細は、J. A. Brunner & A. Koh & X. Lou, "Chinese Perceptions of Issues and Obstacles Confronting Joint Ventures", *Journal of Global Marketing*, Vol. 6 No. 1, 1992, pp. 97-127. を参照のこと。

しなくて済む分、管理者クラスに採用するのに好都合だという声さえ、日本人派遣者から挙がっている。

中国への日系企業の進出件数は相変わらず多い反面、撤退企業も増えてきている。独資企業であれ、合弁企業であれ、技術供与企業であれ、中国での事業利益率は予想外に低い。中国政府による外資政策の変更リスク、進出先での過当競争、フィージビリティ・スタディの不十分さに加えて、異文化コミュニケーションのギャップを解消しきれない点にも主因がある。

さて今回は、異文化コミュニケーションが経営管理上最も重視されるのは合弁企業であろうといった観点から、日中合弁企業だけに焦点を当てた。しかしながら、1995年の9月に共同調査を実施した結果⁵⁾、大連に進出したマブチモーターやオムロンといった独資企業であっても、またダイハツのような資本関係をもたずに技術供与だけにとどめ、しかも特許料の受領期間が満了して実質的な委託生産工場化した企業（天津汽車工業総公司）の近辺に駐在員事務所を構える企業であっても、異文化コミュニケーションの困難さと重要さについては、日本人派遣者の間で同レベルの共通認識となっているのが発見できた。

中国に進出後、操業が軌道に乗れば、日本からの派遣者数を減らす傾向がより一般化するであろう。操業形態は独資企業であっても、本社からの派遣者数や意思決定権限の現地への移譲度を指標にとると、実質的に駐在員事務所と大差ないようになっていく可能性があるだろう。人材の現地化と意思決定権限の現地化という日系企業に課された二大経営管理課題を達成した後に、こういった経営面の変化に伴って在中日系子会社と日本の親会社との異文化コミュニケーションは質的にも量的にもどのように変容していくのであろうか。他方では、中国における地域統括本社の設立や本社自体の設立化の動きも出てきており、

5) 1995年度関西学院大学共同研究「東北アジアの政治・経済と日本の対応」（代表者：杉谷滋経済学部教授）の一環で、1995年9月8日に天津汽車工業総公司の工場を訪れ、ダイハツの主力車種であるハイゼットとシャレードの生産現場を視察し、日本人駐在員と中国人工場長にインタビューした。また、9月13日に大連に所在するマブチモーターとオムロンの独資企業の現地工場を視察し、日本人総経理にインタビューした。

日本本社との異文化コミュニケーションがどう変わっていくのかも興味深い。まさしく、これら両面の傾向は、いわば「日系企業の対中国でのインサイダー化」傾向に他ならず、こうした「インサイダー化に伴う日中異文化コミュニケーションの変容」といった動態的な研究が今後ますます重要になっていくと期待される。

[付記] 本研究の実態調査に際しては、1992年度と93年度の2年間にわたり、「市川国際奨学財団」から多大な御支援を賜りましたので、厚く感謝の意を表したい。また、アンケート調査およびヒアリング調査では、吉林大学東北アジア総合研究所所長の唱新教授から多大な御協力を賜りましたので、心より御礼を申し述べたい。またヒアリング調査とアンケート調査に御協力下さった関係者各位にも御礼を申し上げたい。なお、本研究は1995年6月17日に関西学院大学で開催された日本経営学会関西部会で報告した内容をまとめたものである。当日に重要な質問と有益なコメントを下された、神戸大学経営学部の宗像正幸教授と同学部の奥林康司教授、神戸商科大学の安室憲一教授には特に感謝致す次第である。最後に、1995年度の学内共同研究「東北アジアの政治・経済と日本の対応」では、研究代表者の本学経済学部の杉谷滋教授を初めとして共同研究者にも大変お世話になり、感謝の意を表したい。

(筆者は関西学院大学商学部助教授)