

対中企業進出の日米比較¹

八木 三木男

京都産業大学中国経済プロジェクト

2008 年 2 月

概 要

対中企業進出における日米比較を試みる。企業進出の規模と推移、合併や独資の企業様態、沿岸部と内陸の進出先、進出業種の構成、幹部現地化の程度、利益率の比較などについて、日本企業の特徴を見いだすことを目的としている。企業の競争力が中国への企業進出に反映されるという論点から検討する。つぎに、比較研究における異文化経営（Cross-Cultural Management, Business across Cultures）アプローチの有効性について考察する²。

目次

序

第 1 章 対中企業進出の日米比較

第 2 章 日本企業の対中進出と異文化理解

結び

序

対中企業進出における日米比較を試みる。企業進出の規模と推移、合併や独資の企業様態、沿岸部と内陸の進出先、進出業種の構成、幹部現地化の程度、

¹ この研究は京都産業大学ORC中国経済プロジェクトの一環である。京都産業大学の援助に感謝する。

² 前半は 2007 年 11 月に京都産業大学において開催された公開講座の草稿でもとづいている。

利益率の比較などについて、日本企業の特徴を見いだすことを目的としている。企業の競争力が中国への企業進出に反映されるという論点から検討する。つぎに、比較研究における異文化経営（Cross-Cultural Management, Business across Cultures）アプローチの有効性について考察する。

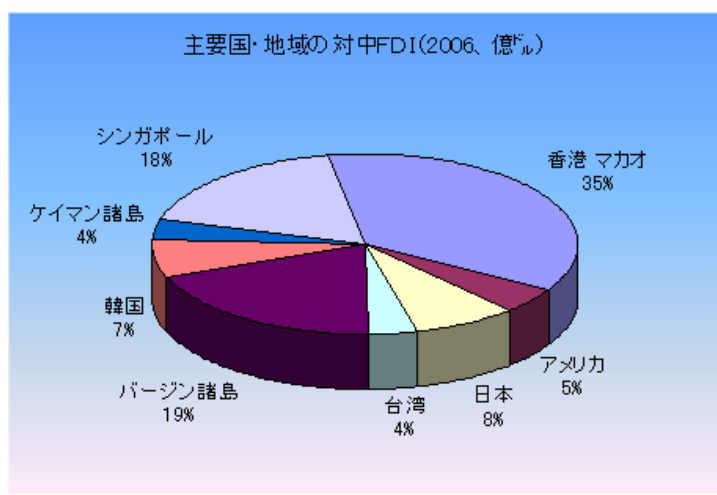
第1章 対中国企業進出の日米比較

第1節 日米の対中直接投資の規模と推移

まず、中国政府統計によって対中直接投資における日本と米国の占める割合を見る。図は中国への直接投資（2006年）を行っている主要な国および地域を表している。



主要国・地域の対中国投資(2006)



日本のシェアは9%、米国のシェアは5%である。香港・マカオが中国への最大の投資国で全体の35%を占める³。しかし、中国経済における役割については、シェアで示されるよりもはるかに重要である。雇用吸収力、技術波及、輸出販売などにおける日米企業の貢献は、中国の経済成長において不可欠なのである。なお、米国の本国の経済規模が大きく（米国のGDPは日本の2倍以上）、对外投资の総額がとりわけ大きい国なので、米国からの対外直接投資総

³ 両地域はそれぞれ、英国およびポルトガルから返還された中国の領土である。しかし、返還の際に約束された条件により、両地域は「一国二制度」のもとで、従来の市場経済体制を維持している。そのため、中国政府の公的な統計でも中国本土（大陸中国）と異なる経済単位として扱われている。

額に占める対中直接投資の割合は2%強にすぎない。それに対して、日本の海外直接投資にしめる中国向けの比率は10%弱である。

香港・マカオでは諸外国との経済取引は自由に行われているので、両地域は貿易においても資本取引においても、「通過地」の役割を果たしている。たとえば、日本あるいはアメリカの企業が、香港に現地法人を設立して、バーミューダの銀行口座から投資資金を移して、香港から大陸中国へ資金を持ち込んで企業を設立すれば、バーミューダから香港への直接投資であり、香港の対中国投資でもある。大陸中国の企業が香港に現地法人を設けて、中国政府による外国企業優遇策を利用するため、香港から大陸中国に投資された場合もある⁴。シンガポールも香港・マカオと同様、自由な国際金融資本市場の機能をもっている。このような事情によって、国際投資の本来の源泉投資国を正確に把握することは不可能である。

もし、香港・マカオ、シンガポール、バージン諸島、ケイマン諸島などの「通過地」およびタックス・ヘイブンを除くならば、大陸中国へ直接投資をおこなっている主要な国および地域は、日本、韓国、米国、台湾となる。その内、日本・韓国・台湾は中国からの近隣にあるアジアの国々として共通の性質をもっている。米国・欧州は日本とともに先進工業国であるという共通の性質をもっている。欧州諸国における対中国直接投資に占める割合は少ない⁵。その結果、日本・台湾・韓国の対中企業進出も比較研究の興味ある対象であるが、ここでは日米の比較研究を行う。

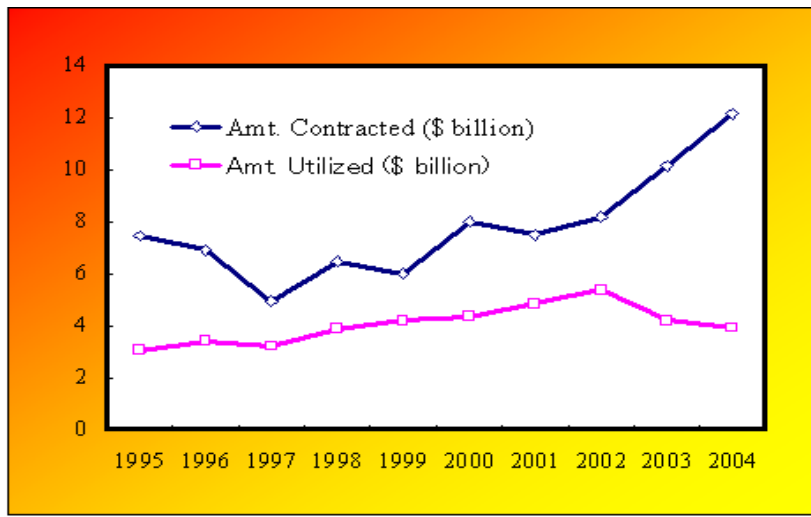
日本の対中直接投資の推移については、先行するDP21において、中国側データと日本側データを用いて検討した。米国の場合だけを検討することにする。日本の直接投資と絶対額においてほぼ同水準である。

米国統計では、米国からの企業進出は Amt Contracted と Amt Utilized によって示されている。Amt Contracted を「契約額」、Amt Utilized を「利用額」とみなすと、米国の対中企業進出の契約額は、天安門事件後の回復によって1995年には80億ドル弱にまで達したが、その後、アジア通貨危機の年になる1997年の約40億ドルまで低下した。その後、再び、回復しして2004年には約120億ドルに達している。ただ、米国の「利用額」は一貫して契約額を下回っている。中国統計の「実行額」と米国統計の「利用額」は同一ではない可能性がある。

⁴ このような資金の流れを「ターンテーブル（回転板）」あるいは「ラウンドトリッピング（往復旅行）」と呼んでいる。ブレンタン・ブラウン著田村勝省訳（2007）『ドルはどこへ行くのか—国際資本移動のメカニズムと展望』春秋社、参照。

⁵ EU諸国では、EU域外へのFDI投資の規模は、英国、ドイツ、フランス、オランダの順序であるが、その中で、中国向けの比率については、英国、ドイツ、フランスについては、ほぼ1%強である。

米国の対中FDIの推移



第2節 投資形態の比較

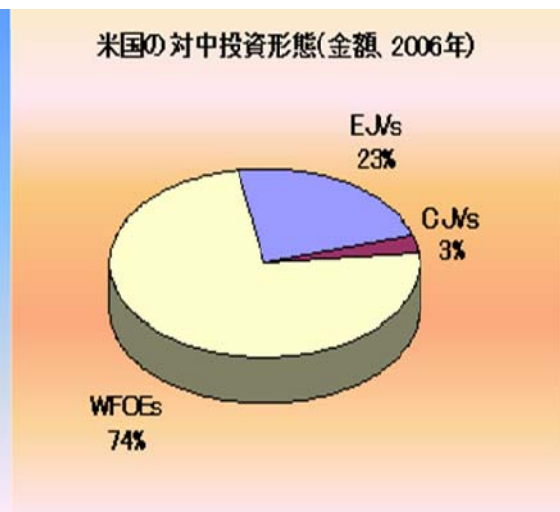
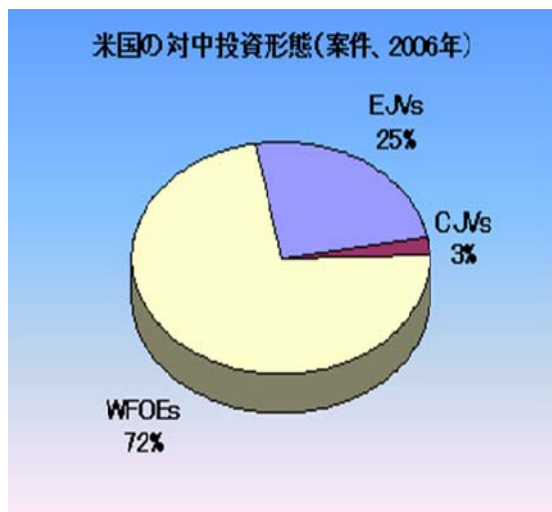
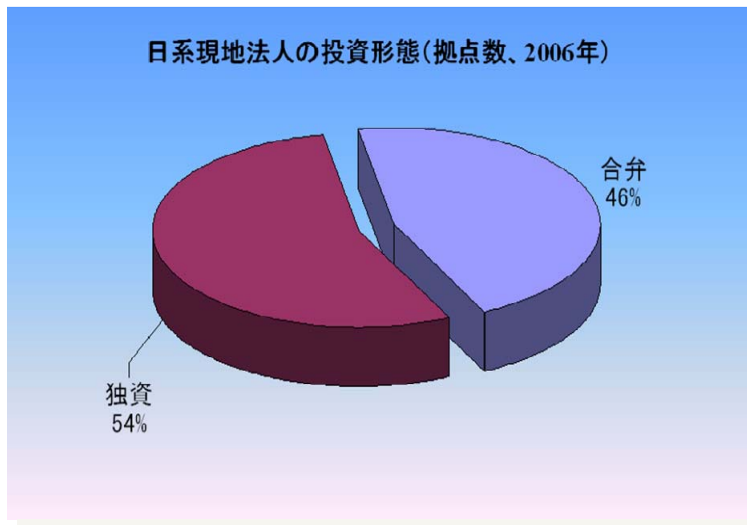
日本企業は、米国企業にくらべて、独資（100%出資）よりも合弁を好む傾向があるといわれる。たしかに、日本の場合は今なお約2分の1が合弁であり、米国の場合は約4分の3を独資が占めている。

図でみるように、日系進出企業の場合（2006年、拠点数）、独資は54%にとどまり、残りの46%が合弁で、ほぼ半分ずつである。中国資料の「件数」と日本の企業データにもとづく現地法人の「拠点数」は異なるけれども、日系企業は2006年においてもなお、合弁形態が比較的多いは事実である。それに対して、米国の場合（2006年）、独資の比率は、案件、金額ともに、4分の3に達している⁶。

進出企業の進出時期、業種、投資規模、あるいは地理的距離あるいは文化的相違によって、ある程度説明可能であろう。企業進出の初期においては、現地のパートナーとの合弁を選択する傾向がある。業種については、技術移転の困難、特許技術の有無、が合弁か独資の選択に影響する。投資規模と投資リスクの判断も関係する。日本本社が現地拠点に近いことや派遣スタッフの確保が比較的、容易であることなども影響を及ぼしていると考えられる。

結論的には、日本企業の合弁の比率は減少しつつあり、米国型になりつつあると言える。

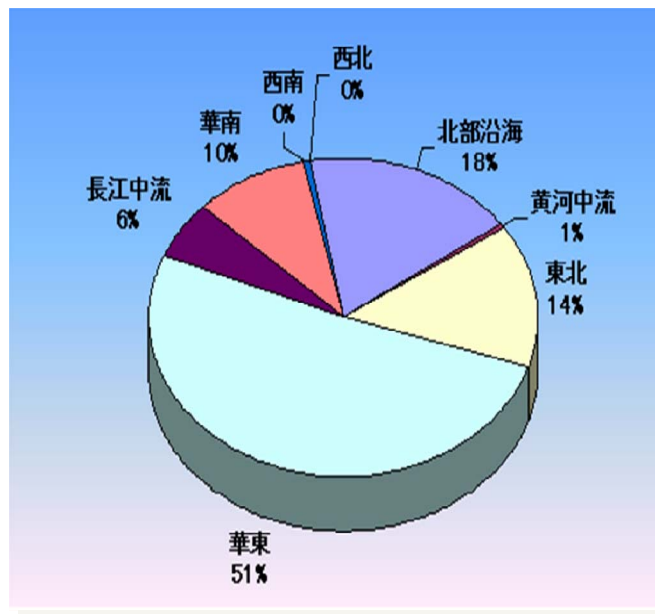
⁶ WFO=wholly-foreign-owned enterprise, 独資, EJV=equity joint venture 合弁, CJV=cooperative joint venture=合作



第3節 進出地域の日米比較

全体としての外国企業の進出先を地域別に見ると、華中の沿岸部および徴候を含む「華東地域」への進出が51%すなわち全体の半分を占める。次に天津、山東半島を含む「北部沿海」が18%を占める。さらに、「華南地域」の10%を加えると、沿岸部が全体の80%を占める。全体の14%を占める「東北地域」には大連が含まれているので、沿岸部への投資配分は80%を超える。また、「東北地域」は工業地帯であり、外国企業の提携先として有力な企業が存在する。

沿岸部について「長江中流」が全体の6%を占める。しかし、「黄河中流」「西北地域」「西南地域」は、これまでのところ重要ではないが、内陸部の発展とともに注目されるよう期待されている。



日米両国からの進出先をそれぞれの国から中国進出への全体に占める比率を見ると、日本は東北、華東、長江中流への進出のシェアが米国企業よりも大きい。その他の地域へは、米国の比率が高い。つまり、上海および長江下流のシェアが米国よりも大きい。そして、東北地域では、ほとんど拮抗している。広州を含む華南へは米国の方が高い。日本企業の特徴は沿岸部への集中ではなく、長江下流への集中である。「黄河中流」「長江中流」「西南地域」「西北地域」を内陸部としてまとめると、日本企業の場合、シェアは 5.7%であるが、米国企業の場合は 9.1%である。米国企業は内陸にも分散しているが、その相違はそれほど顕著ではない。

日本企業の投資先の地理的分布をもう少し細かくみる⁷。日本からの直接投資は、江蘇省、遼寧省、山東省、上海市、浙江省、広東省、の沿岸部に多いが、とくに、江蘇省、遼寧省に集中している。山東省を加えた上位 3 省だけで全体の 47% (2002 年) を占める。アメリカの投資分布もほぼ同様であるが、アメリカ企業の投資先としては広東省の割合がやや低い。日米以外では、EUの投資先は、揚子江デルタ（上海、杭州、江蘇）と渤海リム（北京、天津、山東、遼寧）に、均しく集中している。地理的分散がもっとも進んでいるのは、アジア新興国（おそらく華僑による）の企業進出先である。

結論として、進出地域について、日本企業は沿岸部分に集中しているという命題について、アメリカとの差異はそれほど認められない。

⁷ 21 世紀中国総研『中国進出企業一覧』蒼蒼社、各年、の詳細なデータによる。



日米進出企業の地域分布

(契約ベース、金額単位=万ドル、%)

	日本		米国		日米比較
	金額	比率	金額	比率	(比率優位)
北部沿海	145,338	14.5	202,018	16.0	米
黄河中流	4,586	0.5	36,217	2.9	米
東北	118,736	11.8	132,554	10.5	日
華東	423,320	42.1	454,267	36.0	日
長江中流	48,087	4.8	48,292	3.8	日
華南	78,876	7.8	113,700	9.0	米
西南	3,731	0.4	19,994	1.6	米
西北	65	0.0	10,642	0.8	米
全土	1,004,858	100.0	1,260,949	100.0	

(出所)『中国進出企業総覧2005』掲載表より加工

今後、中国市場をターゲットとする進出が増えるにつれて、進出先が地理的に分散していくことが予想される。ただ、国営企業との合弁による進出は、その国営企業のもともとの所在地によって左右される。現地国営企業の設備、労働力、既存インフラの活用が企業進出の誘因であり、中国政府の政策的意向が強く反映される。

米国企業は中国国内の市場を指向しており、台湾企業は中国本土を輸出基地として活用しており、日本企業は両方の側面をもっているといわれるが、その反例はいくらでも挙げることが出来る。むしろ、中国経済の成長にしたがって中国市場への供給の比重が、いずれの投資国からの企業進出においても重要になるということだ。

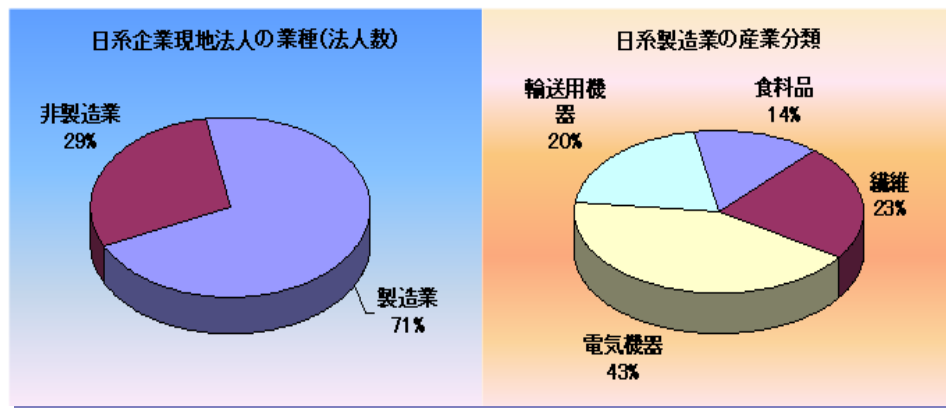
第4節 進出業種の日米比較

日本企業の進出業種は製造業が中心であるが、米国の進出企業業種は分散している。

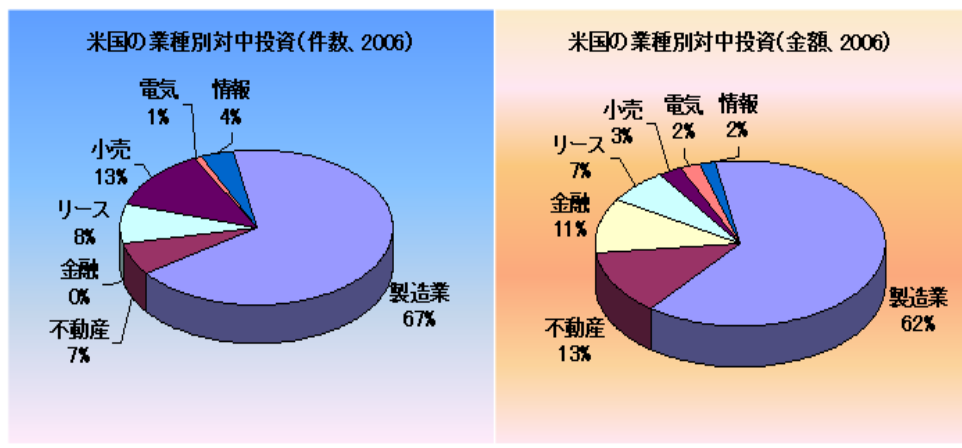
日系企業の現地法人の業種は、法人数で、71%が製造業であり、残りは非製造業である。製造業の中では、電気機器が43%に達する。精密機器も重要である。続いて、繊維が23%、輸送用機器（自動車）が20%である。日本企業が伝統的に国際競争力をもっている業種である。食料品が上位にあるのは、日本への加工食品の輸出に関連する日系企業である。

米国からの投資分野と比較する。日本と同様、製造業への進出のシェアは大きく、67%に達する。アメリカ企業の製造業への投資分野は、アパレル、繊維、

日系進出企業の産業分類



米国の業種別対中投資(2006)



電機電子、に集中している⁸。アメリカ企業の進出業種もやはり、製造業が大半であるが、注目すべきは非製造業における不動産、金融、リースの分野である。

これらは、日本は製造業に強く、米国はサービス業に強いという本国企業の国際競争力を反映している。

中国の労働力を活用する企業進出から、中国国内の市場での販路へと重点が移るにつれて、日本企業の進出も分散化していくであろう。進出分野は自国企業の国際競争力を反映するものであるが、日本企業も非製造業での競争力強化に努力すべきであろう。

第5節 日米の国内産業への影響

中国からの輸出と競争的な産業は、輸入品の増加によって自国の営業を縮小あるいは閉鎖せざるを得なくなる。深刻になると、中国への企業進出が選択肢になる。いずれにしても、本国の雇用機会は減少する。日米本国で産業調整が順調に行われなければ、中国への企業進出は深刻な雇用問題に発展する。

米国ではメキシコが北米自由貿易地域に参加した際に、米国の賃金水準を押さえる可能性があるとして論争になった。しかし、中国からの安価な輸入品からの消費者利益とそれらの産業への自国からの企業進出によって、深刻な政治問題にはなっていない。最近、人民元問題が浮上しているが、中国の生産に日米企業が進出しているので、これも企業進出によるものである。

米国企業も中国からの輸出業界に進出している。しかし、米国進出企業の生産物の90%以上は本国の本社とは競合しないとされ、米国の雇用が輸出されることにはならないとする報告がある。人民元引き上げを強く求めているのは、すでにアメリカから消滅した業種ではなく、現存している産業、これから成長しようとする業界、である。それに対して、日本の場合は、中国での生産物の38%のみが日本での生産物とは異なる。台湾も日本と同様に、本国と競合する生産物を中国本土で生産している。それにも関わらず、対中企業投資に悪影響をもたらすほど、日本の雇用問題が深刻にならなかったのは注目に値する。

つぎに、技術移転への影響について日米の企業進出を比較する。直接投資は技術移転の重要なチャンネルである。しかし、企業が企業進出を勘案する場合、技術波及を経営上のマイナス要因とみなし、進出する場合でも合弁ではなく100%自己比率を望む理由としてあげられる。上述したように、米国の企業は一般に独資による完全所有(100%所有)を志向するといわれる。これは技術の波及あるいは模倣によって、独占的利益が損なわれるのを恐れるからである。中国政府は独資を望まず、外国企業を政府の管理下に置くとともに、技術移転を期待している。中国の要求にもかかわらず、米国企業は自己の方針を貫いている。実際には、米国企業においても、大規模な投資案件ではたしかに100%所有が多いが、合弁、契約、合作など米国企業の進出形態も多様である。

⁸C I E R (台湾、中華研究所) (1995)、Industries Ranked by Country or Region or Origin of Direct investment.

第6節 幹部現地化の比較

日本企業の管理職現地化の程度が低いとされる。受け入れ国に若い有能な人物が多いと、そのような苦言がよく聞かれる。その多くは、「日本的経営」を背景にある日本語の使用、暗黙知の重視、日本的労使関係などによるものであるから、対中国向け進出に限られた現象ではない。

管理職における現地化比較に関する貴重なデータを借用して、事実を検証する。最高責任者に関して、日系企業が28.6%に対して、欧米企業は76.9%と差が大きい。しかし、次席責任者を含めると、日本企業もほとんど同じ比率になる。日本企業はいわば「二人三脚型」といえよう。日本企業の進出形態には合弁型が多い。その結果、次席責任者は、パートナーとして、その権限は大きいはずである。



管理職における現地化比較

区分	日系	欧米系
最高責任者	28.6	76.9
次席責任者	46.6	—
人事労務部門	70.8	約30
経理部門	60.6	—
販売部門	54.5	約92
仕入部門	63.1	約66
研究開発部門	28.9	約10
企画調査部門	31.2	—

(出所) 鬼塚義弘「中国進出企業の経営比較」

中国側の代表者が形式的には最高責任者であるが、日本本社からの派遣者が実質的な権限をもっている場合もある。これは日系であろうと、欧米系であろうと同じ事情であるが、独資ではそのような要請はないとすれば、独資の多い英米系で最高責任者の現地化の比率が高いのは、やはり現地化の程度は高いといえよう。また、日本企業の管理者に第3国出身者、たとえばインド人やマレーシャ人、をあてる度合いは欧米企業よりも低い。

次に注目されるのは、人事労務部門において、日系企業の管理職の現地化が高いことである。現場の労務管理を担当し、かつ中国の法制にくわしく関係政府との関係も重要な人事労務管理において、欧米系において現地化率が約30%と低いことは注目される。独資がその欧米流の人事体系と運用方法を適用する意図をもっており、それが受け容れられていると考えられる。欧米流の基

本が能力主義にあって、中国の外資系企業では能力主義が歓迎されていると言うこともあり得る。

販売部門や仕入れ部門の現地化比率については、日系企業の現地化が欧米系に比べると低い。輸出業務と中国国内市場において、異なるはずである。輸出業務については、輸入国のビジネスを熟知するものが管理職に適役と思われるが、世界市場に輸出する業務においては、特定の相手国、つまり日本とか米国、からの管理職担当者は不要であろう。中国国内市場に販売するとか、材料を仕入れたりする管理職では、現地化が進んでいると思われるが、それでも日系企業では約半分にとどまっている。日系企業の場合、そのような役職に派遣できる能力ある人材がいるとも考えられる。

中国への企業進出に限って検討すれば、日系企業の現地化が進んでいない理由については、つぎのような事情があるのではないと思われる。第一に、日中の地理的距離が近いので、日本からの出向あるいは派遣のための人材が豊富である。海外駐在員にとって、本人の生活と健康が深刻な問題であり、家族、特に子弟の教育環境は重要な関心事である。中国ならば、単身赴任による不都合や心理的苦痛は他の外国への赴任に比べて小さいといえる。第二に、中国には、他の進出国と比べて、日本人経営者と協力できる人材が比較的多いと思われる。米国の場合も、華僑や留学生経験者から豊富な中国系の人材が見いだされる。しかし、華僑は米国人であり留学⁹制度も文化大革命以後で一部のエリートに限られている。最後に、韓国、台湾を含めて、東アジア文化圏にある日本と中国の企業進出において、幹部の現地化の環境は、プラスであれマイナスであれ、米国企業のアジア進出の現地化とは異なる側面をもっているのではないか。

第2章 異文化経営論による対中企業進出の検討

第1節 異文化経営論

国際経営学の一分野として異文化経営論(Cross-Cultural Management)が注目されている。対中国企業進出の日米比較について、なんらかの示唆をあたえることができるであろうか。

外国のマーケットだけではなく、多様な社員と協働するので、いろいろな「文化」に出会う。文化は国籍とは異なり、国民経済と同一でもない⁹。そこで、企業が多国籍化するにつれて、異文化経営すなわち、多民族、多国籍、多言語、

⁹ 市民としての権利のレベルでは、多様な人種と文化によって構成される米国では、異文化を「承認」という切実な政治的問題がある。チャールズ・テイラー他著・佐々木毅他訳『マルチカルチュラリズム』岩波書店、1996年(原著は1994年刊)。プリンストン大学におけるセミナー。「多文化主義」と訳され、「市民」の安定した相互承認について論じている。

他文化の人々が構成する組織が重要になる。組織は均質ではなくなり、異文化への経営上での対処を超えて、新たな時限での効率が求められる。

文化の多様性をもつ組織を前提にして、異文化について学習しなければならない。異文化の市場に関する知識だけでは十分でない。「文化 (Culture)」は、人々の価値観、信念、行動、慣習、態度などの総合的特徴であり、企業は異文化環境における共同作業と企業の社会的責任を果たさなければならない。

国際経営が国内経営とは異なる経営となる要因はその企業のおかれる環境である。環境を形成する要因は次にあげるが、すべてが常に適用されるというわけではない。地理、交通通信、言語、歴史、政治、経済、政府干渉、労働市場、貨幣、金融、経営管理、契約、労使関係、など無数にある。したがって、異文化経営の視点としてメリットとしては、文化的多様性、相互理解能力、異文化シナジー（共振、共感）、環境適応能力、経営の現地化、現地従業員との相互作用、グローバル・マネジャー、派遣社員の選抜（言語能力から職務能力）、現地社会への参加）、などである。異文化経営アプローチは、個人の考えや行動のパターンをさまざまな角度から考察して、個人の文化的特性を発見することによって、経営の効率をあげることである。

たとえば、代表的な研究者であるオランダ人のホフステード (Geert Hofstede) は、(1) 権力格差指標 (Power Distance Index)、権力の不平等な分布を容受する程度で上司と関係を表す¹⁰。(2) 個人主義指標 (Individualism Index)、個人間のつながりが弱く、自分のことは自分です。集団主義の反対語、(3) 男性度指標 (Masculinity Index)、男性の価値観が優位な程度、(4) 不確実回避指標 (Uncertainty Avoidance Index)、不確実な状況に恐れを抱く度合い、さらに、ホフステードは、東アジアを対象を広げて、(5) 長期志向指標 (Long-term Orientation Index)、忍耐、名誉、信用、儉約、恥、「儒教」、機会主義 (オポチュニズム) 反対する指標、を加えた。異文化経営に新たに必要とされるのは、異文化グループの意志伝達 (インターフェイスの役割) ができる人材であり、異文化経営は異文化相乗効果 (シナジー効果) によって、よりすぐれた管理システムを創造することが可能となる。

第2節 日本の経営

ホフステードの異文化経営に関する諸因子は欧米とアジアの間では顕著に異なるであろう。その意味で、日米の間では明瞭な結果が出ることが予想される。中国を含め場合、どのような結果が見いだせるか興味のあるテーマである。中国と日本はアジアの文化圏にある。中国に進出する日本と米国の経営にどのような相違をもたらすか。日本的経営は中国にとって異質なものであろうか。欧

¹⁰ ホフステード著岩井紀子岩井八郎訳『多文化世界—違いを学び共存の道を探る—』有斐閣、1995年（原著は1991年刊）。IBM社のデータによる古典的文献。および、フォンス・トロンペナーレス／ピーター・ウーリアムズ／古屋紀人著『異文化間のビジネス戦略—多様性のビジネスマネジメント』白桃書房、2005年（原著は2003年刊）。

米企業と比べて、その異質の度合いはより大きいのであろうか。筆者は、これらの疑問に答えることは能力をもっていない。

日本の労使慣行はいわゆる「日本的経営」の重要な部分であり、「年功序列制」や「終身雇用制」にしばしば言及される。それらは不変の日本特殊的なものであろうか、ある時代における運用の相違にすぎないのではないか。労働者の能力主義は企業内で採用可能であろうか。これらの経営的な問題に答えることは、著者の能力を超える。ここでは、次のような基本的な考え方だけを主張する。すなわち、日本型労使慣行は日本では機能しているからといって、中国でも同様に機能するとは限らないということである。システムは全体として機能しているのであって、その一部を移植しても、期待したようには機能しない。

日本の労使関係が中国社会において、どのように受け入れられてきたかということは、中国人にとって外国である日本の労使関係がどのように映ったかということであり、それは中国自体の社会的変化と密接に結びついている。中国からの留学生の多くが、日本の日本企業の効率性と人事管理について興味をもった理由は、実は、日本的人事管理におけるある種の「平等主義」であり、それは当時の中国の国情（社会主義体制下の平等主義と労働感）に適合した。しかし、予想以上に早く進んでいる中国経済の市場化あるいは資本主義化によって、これまでの「日本型の人事管理システム」は光を失いつつあるようだ¹¹。

上述したように、中国への進出の場合、日本企業の場合、労務関係担当の幹部は中国人に依存するということが見られる。人的関係は伝統や慣習を強く反映しており、さらに、中国の場合、共産党や政府機関との意思疎通もはからなければならないからである。しかし、中国の政治的指導者が労使協調型の日本的人事管理を評価したものか、それとも現場の一般労働者が平等主義や現場主義を評価したものかは興味ある問題である。

これまで日本企業の人事担当者が中国への企業進出の経験から得られた共通の認識はつぎのようなものであった。未熟練労働者を教育してもすぐに別の会社に移っていく。中堅オフィスワーカーも企業への忠誠心がない。エリートは現場のことをあまり知らない。市場経済をチャンスとみなす新しい階層は機会主義的である。しかし、それぞれの背景にはそれなりの理由があり、同じ状況であれば、日本人でも同じような行動をとるであろうと思われる。

米国流の能力主義の広がりつつあるとはいえ、階層社会である中国において機能する範囲は限定的であって、一般労働者を対象にする人事管理とは一線を画するものであろう。共産主義に代わる新しい労働倫理がどのようなものになるか、重要な課題である。

¹¹ この論旨は、ある中国留学生の論文から得た。

結び

第一に、日本企業の対中国進出の特徴を把握するためには、歴史を遡って、その進化にたどった。第二に、米国企業の対中国進出との比較における日本企業の特徴を、進出地域、産業分野、進出動機、技術移転、資本保有、企業統治、労使関係などの視点から考察した。最後に、異文化経営論の視点を導入し、今後の比較研究の方向について検討した。

参考文献と統計

中国政府統計局『中国統計年鑑』各年

日本財務省 www.mof.go.jp/

米国経済分析局 www.bea.gov/

21世紀中国総研『中国進出企業一覧』蒼蒼社

台湾中華研究所 www.icipo.org/

鬼塚義弘「中国進出企業の経営比較」

ホフステード著岩井紀子岩井八郎訳『多文化世界—違いを学び共存の道を探る—』有斐閣、1995年（原著は1991年刊）。

フォンス・トロンペナーレス／ピーター・ウーリアムズ／古屋紀人著『異文化間のビジネス戦略—多様性のビジネスマネジメント』白桃書房、2005年（原著は2003年刊）