

## 中国における日系企業の共生の視点

張 紅\*・北川 博史\*\*・榎本 悟\*\*\*

### 1 はじめに

「共生 (symbiosis)」という言葉が新たに着目されるようになってきた。しかし明確な定義があるわけではない。ただし、現在は社会の中で「共生」という言葉がいろいろなところで用いられる。たとえば、個人と個人との共生、個人と組織(代表的には企業)との共生、組織と組織(企業と企業)との共生、国家と国家との共生、民族と民族との共生などさまざまである<sup>1</sup>。

本稿は企業の「共生」問題を中国に進出した日系企業の活動を通して論じる。研究対象は当然、中国に進出した日系企業であり、研究の方法は暫定的に企業の「共生」のフレームワークを仮定し、それに基づいて現時点で中国に進出した日系企業が「共生」活動をどのように考え、そしてどのように実施しているのかを明らかにする。「共生」活動のデータはわれわれが2005年10月に実施した中国瀋陽市に進出している日系企業に対するインタビュー調査において収集したものである。

### 2 「共生」のフレームワーク

最初に「共生」のフレームワークを説明する。

企業の「共生」活動は多様に論じることができると思われるが、われわれは企業活動の歴史的展開を論じることで、「共生」活動の手がかりを見いだすことができると考える。

企業は歴史的に図1に示すような展開を経て今日に至っている。

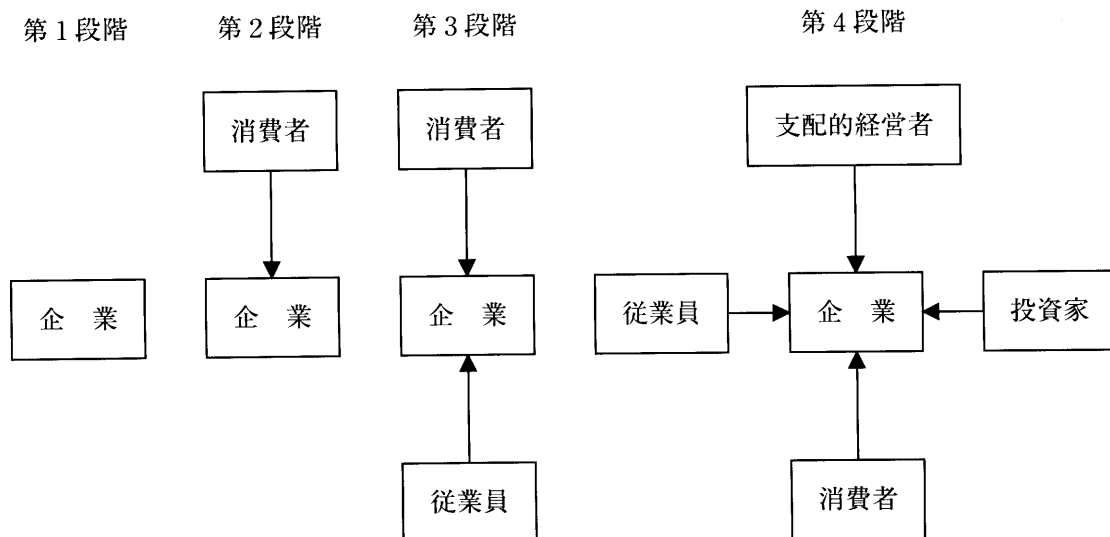
図1は企業の歴史的発展・展開とともに、ステークホルダー(利害関係者)が増加する様子を示している。企業として設立された当初は、ステークホルダーは存在しない。なぜなら製造された生産物は商品として流通するのではなく、ほとんどのものが自家消費されるからである<sup>2</sup>。やがて生産物は商品として流通するようになり、企業が文字通り成立するが、企業内で働く人たちは家族であって、雇用された従業員はいなかった。それが第2段階である。従って企業の主要なス

---

\* 岡山大学法学部教授、\*\* 岡山大学文学部助教授、\*\*\* 岡山大学経済学部教授

<sup>1</sup> たとえば、以下の文献を参照のこと。井沢良智『共生と自助一棲み分け経営の研究』中央経済社、平成2年。水尾順一・田中宏司『CSR マネジメント：ステークホルダーとの共生と企業の社会的責任』生産性出版、2004年。

<sup>2</sup> 自家消費する経済単位は厳密には企業と称することはできないが、歴史的展開を明示的に示すために企業と呼んでいるものと思われる。



出所) 十川廣國『CSRの本質』中央経済社、2005年、157頁の図7-1を一部削除。

図1 企業制度の変容とステークホルダーの関係

ステークホルダーは消費者である。やがて生産量の増大は家族労働に依存する企業から従業員を雇用して生産を行う活動に発展する。そのことはステークホルダーとして新たに従業員が加わるということの意味した。これが第3段階である。しかし経営責任は出資者の手中にあった。その後、企業の大規模化は出資者の手から経営責任を分離し、投資家と専門経営者が新たなステークホルダーとして加わることになる。それが第4段階であり、歴史的には20世紀の20年代にはこうした傾向が強まる。このように、企業にとってステークホルダーの増加はこうした利害関係者との「共生」なしには存続することが難しいということを示している<sup>3</sup>。

だが、企業にとって、これですべてのステークホルダーが明らかになったわけではなかった。今日では第4段階で明らかになった利害関係者に加えて、供給業者や地域社会といった利害関係者を考慮した経営を行うことが重要になってきている。それを示したものが図2である。

図2は図1の第4段階に加えて供給業者と地域社会が新たな利害関係者として加わったということを示すだけでなく、利害関係者はいくつかの同心円の層に分かれて存在しているということを示している。もっとも企業に近接した利害関係者は従業員、株主、そして経営者である。こうした利害関係者はいわば企業の内部関係者といってもいいだろう。そしてその外側には企業の外部関係者として、もっとも関係が深い顧客と供給業者が存在する。さらにその外側には地域社会というステークホルダーが存在している。

<sup>3</sup> この点については十川廣國『CSRの本質』中央経済社、平成17年、第7章参照。

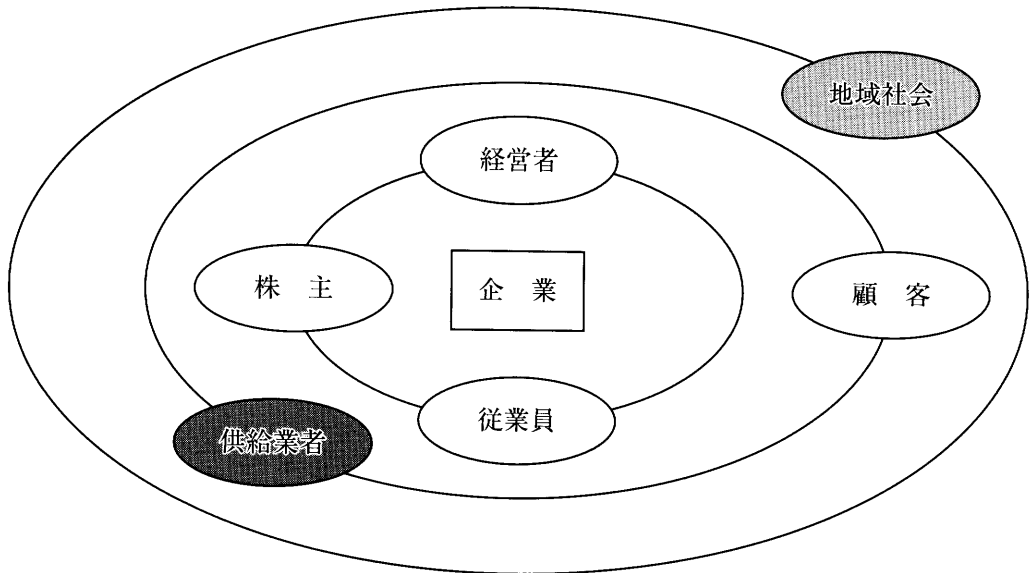


図2 企業の基本的なステークホルダー・モデル

歴史的に見ても企業にとっての初期の利害関係者は企業内部の従業員や株主や経営者であり、やがて企業外部の利害関係者にもその視点が及ぶというのが自然の流れであった。ただし、例外的に顧客（消費者）という利害関係者はもっとも初期に登場したものの、今日に至ってもなお、ステークホルダーとしてふさわしい地位を与えられているとはいえない場合も多い。

以上が今日の企業におけるステークホルダーの様相である。しかしこれからの（あるいは現在でもすでに）企業は図2の利害関係者を考慮するだけでは十分ではない。さらに多くの利害関係者を考慮しながら企業活動を行うことが必要になっている。そうしたことを示したものが図3の拡張型ステークホルダー・モデルである。

図3はこれからの企業経営においては考慮すべきステークホルダーは多様であり、企業経営者にとって容易ならざる問題が存在していることが示されている。とりわけ、競争相手との競争のみならず、協調の側面や、NPO/NGOとの協力、そしてわれわれの住む地球環境の安全性の持続や生態系の維持といった側面まで「共生」の問題として考慮しなければいけなくなるであろうということである。

以上、企業の「共生」問題を論じるとすれば多様なステークホルダーとの関係が、現在どのようになっているのかということ論じる必要があるが、本稿ではそこまで論じない。ここで論じることが中国に進出した日系企業の経営資源の現地化（localization）がどの程度進展しているのか、そして現地化を妨げる要因があるとすればいかなるものかということをも明らかにするだけである。

それでは経営資源の現地化と「共生」問題はいかなる関係にあるのだろうか？

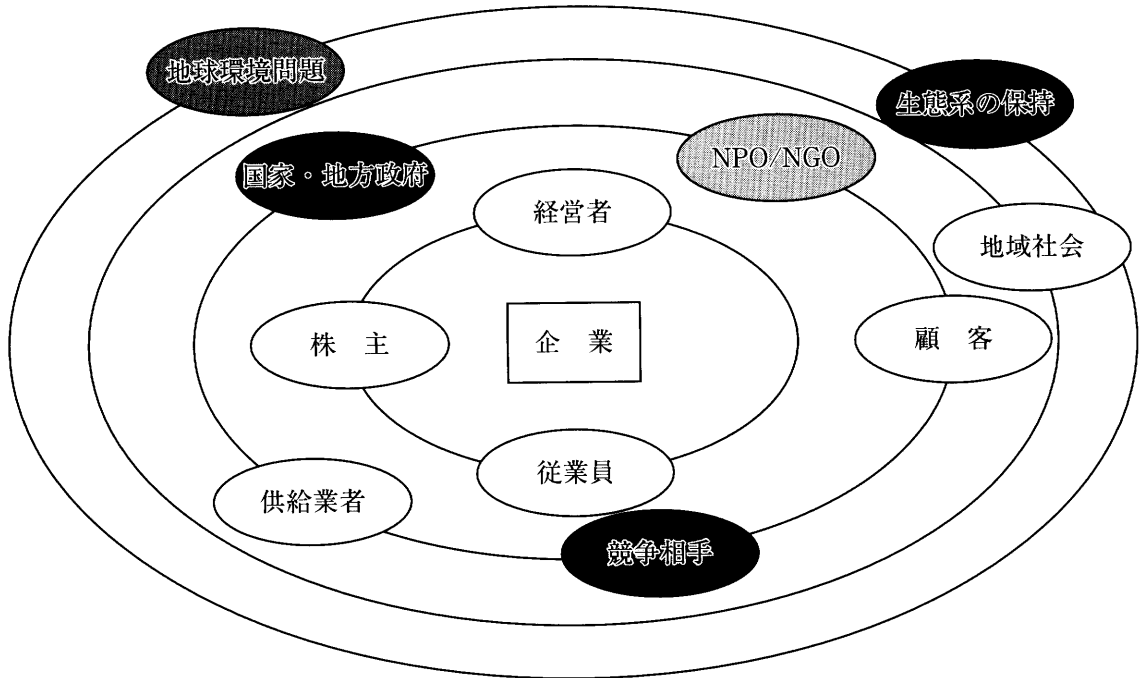


図3 企業の拡張型ステークホルダー・モデル

一般的に多国籍企業における経営資源の現地化とは、海外子会社でまかなえるものは現地でまかなうというのが現地化の意味である<sup>4</sup>。経営資源を本国親会社から海外子会社に一方的に移転して、現地子会社の経営を行うことではなく、現地子会社の「自由度」を増すことである。現地子会社の「自由度」が増大すれば、外国に立地しながら、「内国民待遇」を得られることを指す。そして「内国民待遇」を得られるということは、現地社会との「共生」が進行していることを指している。したがって、現地化の進行は「共生」化の進行と軌を一にしていると考えられることができる。ただし「現地化」の進行は「共生」の進展の一部分でしかないということに注意する必要がある。

経営資源の現地化とは、ヒト、モノ、カネ、情報の現地化のことを指し、ヒトの現地化とは現地子会社における社長はじめ管理職がどの程度現地国人によって占められているのかということ指している。さらにヒトの現地化は現地進出した企業が現地でどれだけ雇用しているのかということも「共生」の大切な指標となる。なぜなら現地従業員を少数雇用するよりも多くの現地従業員を雇用する方が「現地化」の程度は高いと考えられるからである。モノの現地化は現地進出した企業が、原材料や部品をどの程度現地から調達しているのか、いわゆるローカルコンテンツ

<sup>4</sup> 現地化とは「海外子会社の外国企業としての性格を弱め、現地国企業の性格を強めること」というのが吉原の定義である。(吉原英樹『国際経営 新版』有斐閣、2001年、57頁参照)

(local content) 比率がどの程度進展しているのかということを示している。またモノの現地化は、現地進出した企業がどの程度現地経済に貢献しているのかということも示している。その具体的な姿は企業の価値連鎖活動 (value chain)<sup>5</sup>が現地国でどの程度展開しているかを示すものといえる。カネの現地化は2つのことがらが含まれる。一つは親会社が現地子会社にどの程度出資しているかを示す。もう一つは海外子会社の事業運営において必要となる資金を本国以外でどの程度調達しているのかということが問題となる。最後に情報の現地化とは、現地で収集された情報を誰が解釈し、誰がそれを生かして次の戦略につなげるのかということである。これには、現地子会社における、ヒトの現地化と深い関係があると思われるが、さらに重要なことはヒトの現地化だけでなく、現地子会社にどの程度の権限を委譲しているのかということが大変重要になる。

以上のように、経営資源の現地化の増大とはヒト、モノ、カネ、情報のすべてにおいて、現地人による関与の程度が高くなることを示しており、現地化の進展は、現地社会との「共生」が進展していることを示すものといえよう。したがって、われわれは中国に進出した日系企業が経営資源の現地化をどの程度実施しているのかということ聞き取り調査を通じて明らかにしようとしたのである。そして、われわれが意識した具体的な指標は以下のようなものである。

#### ヒトの現地化

- ① 管理職の現地化の程度
- ② 現地従業員の雇用実績

#### モノの現地化

- ① 現地調達率の程度
- ② 価値連鎖活動の程度

#### カネの現地化

- ① 出資比率の程度
- ② 資金調達の程度

#### 情報の現地化

- ① 権限委譲の程度

ただし、以上に述べた経営資源の現地化のすべての項目について本稿で明らかにすることはデータの制約上できなかった。特にモノの現地化に関わる現地調達率の程度やカネの現地化に関わる資金調達の程度、また情報の現地化に関わる現地子会社への権限委譲の程度については十分な解明ができたとはいえない。

以上が、本稿で明らかにしようとした「共生」に関わる「現地化」の指標であるが、加えて、

<sup>5</sup> マイケル・E・ポーター、土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社、昭和60年、49頁。

現地進出した企業が、これまでとこれからの企業活動において、どのような考え方で「現地化」を推進しようとしているのかということについても論及しているということである。とりわけ、親会社の持つ経営理念との関係で「現地化」を如何にとらえ、そして経営理念に基づいていかなる分野や領域で「現地化」ないしは「共生」を考えているのかということについても論じている。

以下では現地子会社の聞き取り調査の結果を事例研究という形で明らかにしよう。

### 3 日系企業の事例

#### ① 瀋陽松下蓄電池有限公司

瀋陽松下蓄電池有限公司（以下、瀋陽松下蓄電池とする）は1994年10月に設立された合弁会社であり、設立当初の出資比率は日本側が60%、中国側が40%であった。製造品目は制御弁式密閉型蓄電池であり、おもに基地局などにおいてバックアップ用電源として使用される UPS や電動自転車のバッテリーなどである。これらの製品は松下電器の浜名湖工場において製造されていたが、瀋陽松下蓄電池設立にともない日本国内から生産移管された。1998年には資金不足により、松下電器が95%、瀋陽東北蓄電池が5%の出資比率となり現在に至っている。現在の資本金は14.5億円であり、従業者数は2004年現在、1,486人である。製品の販売先は、中国国内市場向けが約40%、海外向けが60%となっている。

瀋陽松下蓄電池における現地化への考え方は、松下グループのスローガンである現地化の理念に基づいているといえよう。すなわち、人材の現地化、開発の現地化、材料調達の現地化、そして生産技術の現地化である。こうした理念に応じて瀋陽松下蓄電池も現地化を進めてきたと考えられるが、はじめに、ヒトの現地化の状況について検討することとする。

ヒトの現地化には管理部門における管理職の現地化と生産部門における労働力の現地化があげられよう。後者については、立地当初から現地の労働力を一つの立地要因としていることから、すでに製造に従事する従業員は地元から採用された従業員により占められている。生産部門におけるヒトの現地化はよりローカルな地域的な単位で促進されているといえよう。一方、管理部門に関しては、部長以上の管理職は10名により構成されており、その内訳は日本人が6人、中国人が4人となっている。経理部門、技術部門、製造部門の管理職は日本人が担当し、人事部門に関しては副総経理の中国人が兼務している。このように、部門によっては権限移譲を通じて情報の現地化も進みつつあることが看取される。

次に、モノの現地化の側面から検討してみよう。モノの現地化には現地調達率の状況や価値連鎖活動の状況、さらには研究開発部門の現地化の状況に注目する必要がある。現地調達率の状況に関して、瀋陽松下蓄電池では購入額換算で95%の原材料を現地から調達している。残りの5%は主に触媒であり、日本からの輸入に依存している。一方、価値連鎖活動に関しては、製品が蓄電池ということもあり、その現地化の状況を明らかにすることは難しいが、製品の6割が中国市

場に供給されていることを考慮すれば、松下グループとして中国国内において何らかの価値連鎖活動が生じていると考えられる。また、研究開発部門の現地化に関しては、基礎研究部門は依然として日本に置かれているものの、応用技術や生産技術の研究開発部門はすでに当該企業に置かれている段階にある。

## ② 瀋陽普利司通有限公司

瀋陽普利司通有限公司（以下、瀋陽ブリジストンとする）は1989年に3社の合弁会社として設立され、瀋陽では最も古くから立地する日系企業である。設立当初の出資比率は中国側2社により45%、日本側が55%であったが、前述した瀋陽松下蓄電池と同様に日本側の出資比率の拡大を図っており、2006年に出資比率は90%へと上昇する。製造品目はゴム製品であり、おもに港湾における衝撃吸収材として使用される防舷材や建設用機械や農業用機械に取り付けられるゴム性のクローラー（無限軌道）である。現在の資本金は10.8億円であり、従業者数は2005年現在、394人である。そのうち、正社員が約290名であり、残りの約100名は期間工となっている。正社員のうち管理職や間接部門の従業者が約70名であり、生産部門における従業者は200名程度である。製品の販売先は、中国国内市場向けが約50%、海外向けが50%となっている。

瀋陽ブリジストンにおける現地化への考え方は、従業員への福祉制度に対する配慮にみることができる。すなわち、瀋陽ブリジストンでは、遅れている中国の医療保険制度に鑑み、医療保険制度を導入するとともに、災害時や突然の病気に備えるべき地元の医療機関と契約し、緊急時にも対応できる制度を設けている。また、ガンなどの高額医療に対する負担軽減や支援制度の導入を図っている。

瀋陽ブリジストンにおけるヒトの現地化の状況について検討すると、製造に従事する従業員は地元の人材派遣センターを通じて採用されており、生産部門におけるヒトの現地化はよりローカルな地域的な単位で促進されているといえよう。一方、管理部門に関しては、部長以上の管理職は5名により構成されており、その内訳は日本人が2人、中国人が3人となっている。社長および経理、販売、営業、調達および人事部門は日本人が担当し、製造および技術部門は副総経理の中国人が担当している。聞き取り調査によれば、企業としては、今後、総経理以外の部門を中国人に任せたいと考えており、瀋陽松下蓄電池と同様に、権限移譲を通じて情報の現地化も進みつつある。また、2003年からはブリジストン本社の人事評価制度を導入し、人材の育成を図りつつある。

次に、モノの現地化の側面に関して検討すると、正確な現地調達率については不明であるが、かなりの割合の原材料を中国国内から調達している。ただし、製品内部のスチールコードは現地での調達が不可能なため、日本からの輸入に依存している。また、研究開発部門の現地化に関して、製品開発は中国国内では行われておらず、製品の基本仕様は親会社であるブリジストンにロ

イヤリティを支払う形で決定されており、当該部門の現地化は発展途上にある。しかしながら、ブリジストンの扱う防舷材の生産は瀋陽ブリジストンへ積極的に移管されており、今後、製品によっては開発部門の移管も想定されている。

### ③ 東芝電梯（瀋陽）有限公司

東芝電梯（瀋陽）有限公司（以下、東芝エレベーターとする）は1995年1月に設立されたエレベーターの製造および販売を行う企業であり、設立当初は瀋陽電梯との合弁会社であった。2003年11月に独資化を図り現在に至っている。製造品目はエレベーターやエスカレーターであり、なかでも売上げの約60%が住宅およびマンション用の低価格エレベーターの販売によって占められている。中国市場への進出に関して、当該企業は後発組であることと市場における競争の激しさから、OTIS、三菱、日立などの後塵を拝し、当該企業の市場シェアは7%である。現在の従業員数は1,598人であり、そのうちの414人を期間工が占める。製品の販売先は、ほぼすべての製品が中国国内市場向けである。

東芝エレベーターにおける現地化への考え方は、東芝グループのミッションである「人と地球の明日のために」という理念に基づいているといえよう。こうした理念は、小学校の設立や、自然環境への負担を軽減するための環境担当課長ポストの設置、さらには環境基準の遵守をより厳密化することなどに現れている。

東芝エレベーターにおけるヒトの現地化には、前述した2社と同様に製造に従事する従業員は地元から採用された従業員により占められている。当該企業においても、生産部門におけるヒトの現地化はよりローカルな地域的な単位で促進されているといえよう。一方、日本から派遣された社員は8名である。

次に、モノの現地化の側面から検討してみると、当該企業の場合、研究開発部門の現地化が特徴的である。すなわち、エレベーターは顧客の要求に応じるカスタムメイドの製品であることから、前述した2社とは異なり、製品の設計部門を当該企業内に有している。加えて、日本国内で製造され供給されるエレベーターの設計を日本からのアウトソーシングで行う場合もあり、製品の設計部門の中国への移管がかなりの程度で進んでいるといえる。そのため、研究開発機能の日中間の分業構造も垣間見られるものの、基礎研究部門や生産技術の開発部門はマザー工場である府中工場に依然として配置されている。

### ④ 瀋陽三洋空調有限公司

瀋陽三洋空調有限公司（以下、瀋陽三洋エアコンとする）は1993年に5社の合弁会社として設立された日系企業である。設立当初の出資比率は中国側2社により45%、日本側は三洋電機が40%、中国三洋電機が10%、豊田通商が5%であったが、2005年に独資化を図り、現在では三洋電機が



95%、豊田通商が5%の出資比率へと変化している。製造品目は家庭用エアコンである。当該企業設立の背景にはシンガポールおよび日本において生産していたエアコン製造部門を広東省と瀋陽に移管したことにある。現在の資本金は34億円であり、従業者数は正社員が約600人である。そのほかに期間工を活用しており、生産のピーク時には約700人の期間工を雇用している。近年、エアコン生産は中国に集中しており、中国において全世界に供給されるエアコン台数の約90%が生産されていると言われる。中国国内におけるエアコン市場は競争が激化しており、当該企業をはじめ、日系企業のエアコンの生産および販売は厳しい状況にあるといえる。製品の販売先は、中国国内市場向けが約50%、海外向けが50%となっている。

瀋陽三洋エアコンにおける現地化への考え方は、三洋電機の理念である「人と・地球が大好きです」というスローガンに基づいているといえよう。こうした理念は、雇用の現地化や高品質製品の供給、自然環境への配慮などに現れている。

瀋陽三洋エアコンにおけるヒトの現地化の状況について検討すると、製造に従事する従業員は地元を中心に採用されており、生産部門におけるヒトの現地化は他の企業と同様によりローカルな地域的な単位で促進されているといえよう。一方、管理部門に関しては、独資化にともない、現地化の推進は後退した感があるが、現在、当該企業における日本人社員は4人を数えるのみであり、前述した企業と同じく、部門によっては権限移譲を通じて情報の現地化も進みつつあることが看取される。

#### ⑤ 瀋陽謳立德信息技术有限公司

瀋陽謳立德信息技术有限公司（以下、瀋陽オーリッドとする）は瀋陽において BPO 事業を展開する日系企業であり、これまで論じてきた企業とは多少性格を異にする。瀋陽オーリッドの主な BPO 事業は日本国内において発生したデータベース化の業務依頼を、瀋陽における中国人オペレーターを活用して作業を行い、完成したデータベースを日本国内の顧客に対して提供するアウトソーシング事業である。たとえば、日本国内の医療機関から提供された臨床検査申込書を日本国内においてスキャンし、その画像を、一端、項目別に分割することにより、個人情報の流出を阻止するとともに、瀋陽のオペレーションセンターへ送信する。瀋陽のオペレーションセンターに送信された項目別の画像は約100人のオペレーターによりデータとして入力され、そのデータは再び日本へと送信され、その後、日本において分割されたデータが再構築され顧客へと納入される。

現在、瀋陽のオペレーションセンターにはデータの入力ブースが100機用意されているが、今後、850ブースにまで増大する予定であり、昼夜間を問わず、約1,500人の現地での雇用が創出されることになる。また、携帯電話を用いた SOHO システムの構築も図りつつあり、これが実現すると、中国国内のどこでもデータ入力を行うことが可能となり、農村部など雇用機会の相対的に

少ない地域においても雇用が創出されることになるという。

瀋陽オーリッドにおける現地化への考え方は、まさに、この点に凝縮されており、すでに地域格差が生じている中国国内において、就業機会に恵まれない地域の人々にも就業機会を与えることを現地化のあるべき姿だと考えている。

#### 4 日系企業が中国において直面する共生上の問題点

これまでの論述から明らかなように、中国における日系企業の共生について考えるとき、経営資源、すなわちヒト、モノ、カネ、情報の現地化の増大に伴い、カネの問題に関わる親会社の出資比率を除くすべてにおいて、現地人による関与の程度が高くなっている。また、日系企業の現地化の進行は、現地社会との「共生」が進展していることを示すものといえよう。しかし、その一方で、現地化すればするほど、日系企業が直面する共生上の問題が多発しているのも事実である。以下では現地化の進展に伴って生じている問題点を明らかにする。

##### ① ヒトの現地化

人材の現地化は、最も関心の高い問題である。中国で企業経営を行うことは、異文化環境下の経営であることは当然である。このような異文化環境下の経営を成功させるためには、まず、経営資源の重要要素である「ヒト」、いわゆる「人材確保と育成」に力を入れることが先決であろう。すなわち、現地スタッフに対する粘り強い教育研修はもとより、現地人管理職の育成を目的とする教育研修等も必要である。また、外国企業の経営者自身のそうした社会環境や経営上の異質性の研究も重要である。

日本の企業文化をそのままの形で導入し、現地化を狙っても、それは非常に困難であり、時間をかけて徐々に取り入れるべきことが多い。例えば、日本企業の多くが重要視する、情報の一元化のための、「ほう・れん・そう」（「報告、連絡、相談」）活動という基本的なものでさえ、現地スタッフは教育なしでは理解できないため、特訓が必要となる。

次に、中国における経営で求められる人材の分野でいえば、今まではモノをつくる技術者であったものが、今後は流通や財務がわかる人材の現地化などを望む意見も今回の日系企業に対する瀋陽の調査結果からも覗えた。

また、最近では営業面の人材の現地化が切望されている。各企業は一般的に、厳しいノルマ制を課し、セールスマンを管理しているが、これに応えるには、現地の方言まで喋れ、かつ、幅広く、強力な地元の人脈を持っている人材しかできないことである。

しかし、中国人には、移動の制限があることに注意しておかなければならない。中国では、農村部から都市部、中小都市から大都市への人口流動を原則として今も禁止している。従って、要望する人材の確保のため、正社員として採用する際は、企業所在地の戸籍を持っているかどうか

は重要な要素と考えるべきである<sup>6</sup>。

如何に優秀な従業員を確保するかは最重要課題である。特に、日系企業は人材育成には力を入れているが、その一方で、育成した人材の転職が多いという傾向が見られ、折角育成した人材の流出が深刻な問題となっている。最近では、数年前までのように、給料だけでは中国人の優秀なスタッフを引き止められなくなってきており、その仕事に魅力を感じさせる施策に工夫が必要である。例えば、大きな権限を委譲する等の条件提示も、契約上のテクニックとして必要である。

## ② モノの現地化

原材料や部品の現地調達にあたって、現地への技術移転が重要であることはいうまでもない。今回の調査対象の瀋陽松下蓄電池では原材料の現地調達率が95%ということであり、「現地適応型」<sup>7</sup>企業として、最も進んでいると思われた。しかし、現地化を進めようとする一般的な企業においては、激しい価格競争の関係で、どの程度の開発製品を現地に移転するか、また、現地においてどの程度に生産システムを高度化、合理化できるのか等が直面する問題でもある。

また、瀋陽ブリジストンのように、既に技術的には高度のものをもっているが、その製品の品質へのこだわりが強い部品については、なかなか現地調達が進まず、日本からの輸入に依存しているいわゆる「系列依存型」企業も存在している。

このような原材料及び部品の調達や技術移転といった生産の現地化に関する問題は、これまで瀋陽に進出していった日系企業が共通して抱えてきた問題でもある。

## ③ カネの現地化

出資率の度合いは現地の日系企業において、最も重要な問題の一つである。以前は「中外合資経営企業法」により、中外合資経営企業の登録資本に占める外国の出資比率は25%を上回ってはならないと規定されていた。従って、外国投資家がいくら投資しても代表取締役社長にはなれなかった。その後の法改正で現在は、外国の出資比率が半分を超えることを許可しており、今回の瀋陽における日系企業の調査においても、代表取締役社長が日中間でお互いに2年ごとに交代している企業が見られた。

また、カネの現地化の一側面である、経常的に必要とされる自前の資金調達問題(再投資問題)ととりわけ深い関連がある問題が、「売掛金の回収」問題である。親会社に頼ることなく経常的に必要とされる資金を海外子会社が自ら調達できればカネの現地化は進展するが、売掛金の回収問題は容易ではない問題を抱えている。代金の未回収の原因は、取引先が倒産したというケースは

<sup>6</sup> 張 紅「中国における人事労務の最新事情」『文化共生学研究』第3号、2005年、155頁

<sup>7</sup> 財日中経済協会編『対中ビジネスの経営戦略』蒼蒼社、2003年、355頁。

少なく、取引先が故意に支払いを遅らせるというケースが多い。中国では現金回収が一般的であり、手形はあまり流通していないため、手形不渡りによる回収問題は少ない。

支払遅延の具体的な状況に、「中国企業は、製品になにかとクレームをつけて支払わないケースが多い」「会社の方針として少しでも支払いを遅らせる」などの例が挙げられる。その結果、取引先からの入金が遅れることにより、資金繰りに翻弄させられる中小企業が多いのが実情である。

これらに対する対策としては、①取引先への支払いの再請求のために、未払いに対する警告を書面で通知した上で、責任者が出向き、督促交渉にあたる必要がある。書面には再請求の支払い期日を明確にし、それに応じない場合、提訴も辞さないことを明記することも必要である。場合によっては、弁護士を活用することも視野に入れるべきである。②業界の商習慣とは別の支払条件「検収時10%支払、1年間完済保証」という契約を取引先に提案する。この場合90%の回収金額に利益が見合うような価格設定をする必要も生まれてくる。

#### ④ 情報の現地化

情報の現地化については、当初誰が情報を収集し、誰がその情報を解釈し、そして戦略実施に結びつけていくのかということの問題にしてきた。当然これまで日系企業では日本人が中心であり、それを改めて現地中国人に情報の収集、管理、解釈等を任せるということが情報の現地化であると考えていた。しかしながら、現地での聞き取り調査では、情報そのものの信頼性に大きな問題があることが明らかになった。

上述したように、瀋陽で行った日系企業の経営者に対する訪問聞き取り調査の結果では、中国における法令整備そのものの運営について不満をもつ企業が最も多かった。これは、中央政府の法令に関する地方への周知徹底が不十分であることの表れといえる。

また一方現地では、「法令の不備や不透明」の問題だけでなく、業界に関する正確なデータの習得も難しい現状がある。例えば、表面に出てくる各種の統計資料の数字や POS システムのデータなどでも全てを信用することができない部分もあり、経営活動に与える影響について、あらゆる業種における共通の問題となっている。

このような状況において個々の企業は、独自でさまざまな情報収集をより積極的に行っている。しかし、個々の企業による収集力には限界があるため、瀋陽政府機関や業界団体の組織が支援する働きかけを行おうとしている。その目的は、日系企業による現地化をより本格的に進めるところにある。

## 5 おわりに

これまで、中国に進出した日系企業を対象に、経営資源の現地化がどこまで進展し、どういう方向に向かっており、更に現地化を進める上でどのような問題が存在しているのかということ

論じてきた。もちろん、限定された対象企業の数、それに付随するデータの制約等もあって、仮定した現地化問題についても十分に論じることができたとはいえない。しかしながら、ヒト、モノ、カネ、情報の現地化の進展は企業の「共生」問題を論じる上での重要な出発点であり、更に拡張型ステークホルダー・モデルで示されたように、単に経営資源の「現地化」を論じただけでは「共生」問題を論じたことにはならないということも認識することができた。今後は、調査対象企業を増やし、より明確な仮説に基づいてインタビューを行い、「共生」問題のフレームワークを構築する必要があると考える。

付記：本研究は、平成17年度岡山大学学内 COE「東方アジアの文化共生・地域共生」の一環として実施したものである。