

アジア研究所・アジア研究シリーズNo91

# アジアのグローバル化と日本企業のアジア投資

平成26・27年度研究プロジェクト  
「アジアのグローバル化と日本企業のアジア投資」

研究代表者 石川 幸一

## 目 次

|   |       |     |
|---|-------|-----|
| はしがき  | 石川 幸一 | 1   |
| 東アジアの投資協定と RCEP   | 石川 幸一 | 7   |
| 東アジアの生産ネットワークと越境交通<br>—電機電子産業と ASEAN インフラ整備の事例から—   | 春日 尚雄 | 23  |
| 「GEとコマツのアジアにおける人材マネジメントと<br>企業理念の浸透についての研究」   | 九門 大士 | 43  |
| アセアンにおける温度管理インフラに関する一考察   | 神前 泰策 | 61  |
| 台湾企業のアジア戦略に学ぶ<br>～日本中小企業のアジア展開と日台企業アライアンスの活用～   | 根橋 玲子 | 85  |
| 中国の変化と不変化から見えてくる、忘れてはならない真実   | 佐々木 秀 | 119 |
| 南アジアにおける日本企業の経営実態   | 藤原 弘  | 163 |
| 中国企業のグローバル化に伴うマネジメント・コントロール・<br>システム (MCS) ・パッケージの展開に関する考察<br>—中国のグローバル企業「華為社」における事例を中心に— | 仲 伯 維 | 195 |

# は し が き

研究プロジェクト代表 石川 幸一

アジアの経済発展、とくに工業化の2つのエンジンは外国投資と輸出である。外国投資は国内貯蓄の不足を補うだけでなく、生産技術、経営ノウハウ、輸出市場など多様な経営資源をもたらし、アジア各国の経済的離陸の原動力となった。投資を行なった外国企業からは、東アジア地域は低賃金で比較的優秀な労働力が豊富に存在し、また、人口が多く市場としての発展可能性があった。また、政府は外国投資受け入れに積極的であり、優遇措置を含む外国投資政策を実施し、外国からの援助によりインフラストラクチャを整備した。

1950年代末から60年代にかけて NIES および ASEAN 原加盟国は外国投資受け入れを初め、1970年代末から80年代にかけては移行経済国が外国投資受け入れに政策を転換した。現在は、バングラデシュやミャンマーなど最も貧しい国々が労働集約型の外国投資先として注目されている。

東アジアの各国は、基本的には外国投資を積極的に受け入れる外資にフレンドリーな政策を展開してきたし、現在も実施している。しかし、現実の投資政策は変化しているし、投資環境は、時期により、国および地域により大きく異なっており、産業により評価の観点が異なる。経済発展によりインフラストラクチャが整備され、所得向上により消費財への需要が拡大してきているが、一方で賃金は東アジア各国で上昇が顕著である。中国、マレーシア、タイでは、部品産業など裾野産業が発展しているが、ベトナムやカンボジアでは裾野産業の未発達が大きな問題となっている。1990年代までは関税などにより国内市場が保護されていたが、21世紀に入り東アジア各国は FTA を積極的に締結している。貿易自由化が急速に進み、競争が激しくなっている。

日本を除く東アジア各国は今後も市場の発展が期待できるが、日本市場は少子高齢化により縮小しつつあり、また、低成長が構造的に続くことは避けられない。日本企業が成長を続けるためには、アジアへの進出すなわちアジアへの投資は避けることができない。

本報告書は、こうした問題意識に基づき実施した「アジアのグローバル化と日本企業のアジア投資」研究プロジェクトの成果であり、日本企業のアジア投資に関する問題を多角的な視点で調査研究している。執筆者は、日本企業のアジアの現場で経営を担うなど日系企業の現状を熟知し、多くの経験を持った実務家を中心になっている。各論文の要旨は次の通りである。

#### 石川論文

東アジア地域包括的経済連携（RCEP）は、世界の新興市場であり、生産基地である中国、ASEAN、インドを含むFTAであり、重要性はTPPに劣らない。RCEPは物品の貿易、サービス貿易など8分野を対象とする包括的なFTAであり、投資は重要な交渉分野である。RCEP参加国間では、日本企業が生産基地を設け、サプライチェーンを構築している。RCEPで自由化レベルの高い投資協定を創ることは、サプライチェーンの効率化に貢献する。RCEP交渉の原則の一つは、「ASEAN + 1FTA より相当改善した、より広く深い約束」である。ASEAN + 1FTA と投資協定およびRCEP参加国間の投資関連協定は、自由化と保護のレベルなど内容が一様でなく、とくに中国が締結している協定は自由化のレベルが低い。

日本は、包括的で自由化レベルの高いRCEPの投資規定の実現に向けて交渉を主導することが期待される。本論文では、東アジアの投資関連協定の内容の分析を踏まえて、RCEPの投資章について現状と課題を論じている。

#### 春日論文

現在の東アジアの生産ネットワークの特徴は、電機電子産業において顕著なように、主要市場の欧米から、中国需要の要因によって大きく様相を変え



た。「キャッチダウン」「第二のアンバンドリング」による、新国際分業が確立したという議論もある。一方、ASEANの経済成長は、交通分野におけるインフラの改善も寄与している。連結性を高めることが、AECの深化、競争力強化のための要素となる。タイ自動車産業が産業集積内におけるサプライチェーンが構築され、近接が求められる業種と比較して、電機電子産業については長距離の調達輸送がおこなわれているという特性についても、業種、製品の属性などの違いから論じている。

## 九門論文

日本の製造業がアジアでマネジメントを行う際に、人材育成については企業理念の浸透に関しては、それほど重要視されていない傾向にある。しかし、グローバル化の中で海外展開を加速させていくためには、国内外で外国籍人材を含めて企業理念を共有し浸透させることが求められる。

本論文は、GEとコマツの事例研究を行い、企業がグローバルに企業理念を共有する取り組みと、企業理念を共有する人材育成を関連付けながら実施していくことの必要性を明らかにすることを目的としている。GEとコマツの事例研究から、両社のアジア、グローバルにおける人材マネジメント、企業理念の浸透方法と海外人材の育成への活用について考察している。

## 神前論文

世界の食品製造企業・医薬品製造企業の海外戦略先地域として、アセアン地域の各国への新生産工場建設・製品の輸出が活況を呈している。その背景としてアセアン地域にインドまでを合わせた場合の人口は約19億人に達し(2013年時点)、巨大市場としての魅力度は非常に高い。

また、この地域における今後の人口増加及び経済規模や一人当たりの所得水準も先進国の成長を凌駕する勢いで伸張を続けていることが各企業の海外戦略判断材料となっているものと推察する。まさに、食品製造企業やその関連業種企業及び医薬品製造企業やその関連業種企業にとって、この地域への

進出・開拓が企業業績の更なる向上に向けたひとつの鍵となっていることは疑うべくも無い事実である。

当該一考察は、アセアン地域における食品製造企業・医薬品製造企業及びそれぞれの関連業種企業が活動を拡大する場合に、必ずや必要となる定温・低温管理を確実にするための「温度管理インフラ」の整備が急務となっており、その取組み状況について日系物流企業へのヒアリングを含めその進む方向について考察を行なう。

### 根橋論文

国内市場が縮小する中、海外市場への展開を選択肢に入れつつ事業拡大を期待する日本の中小企業が増加している。日本企業全体の9割以上である中小企業のうち海外展開を行う企業は現在3割程度であるが、経営資源に制約のある日本の中小企業にとり、小規模資本で合理的に投資を行う台湾企業の海外展開を参考にすることは有益である。本論文では、日本統治時代以降の日台経済貿易関係を顧みること、日本中小企業の海外投資の歴史を踏まえつつ、歴史的に相互依存関係を持ちながらグローバル展開を行ってきた、台湾企業と日本企業のアライアンス関係を、個別事例を通じて明らかにする。さらに、日本中小企業の海外展開における、今後の台湾企業との連携可能性について考察を行っている。

### 佐々木論文

日本と中国の投資、取引、合併で失敗した日本人は、「中国人は訳の分らないことを言うし、するし、約束を守らない。」と言い、中国人は、「日本人は中国の商売の仕方を知らないし、買いたい物や売れる物を出さない。」と、相互に「相手が悪い」と言い、日中のそれぞれが自分の立場でしか見たり考えたり行動したりしかしていない現実が見える。

数字や環境は刻々と変化するが、根底にある人心、習慣、文化は簡単には変わらない。問題解決には、その簡単には変わらないところを理解する必要がある。

る。

現地実生活を通し、裏通りでの中国人の生活に垣間見る「中国」の本質を実感することが、両国のメディアの報道に惑わされない、適正な判断のもとになる。

本論文は、これからは「海外事業」や「海外進出」という言い方や捉え方ではなく、「異文化ビジネス」と呼ぶことを提唱している。

## 藤原論文

最近の日本企業のアジア展開に関してよく聞かれる言葉は「チャイナ・プラスワン」という言葉である。筆者は、これまでアジアでビジネスを展開している中小企業の経営者にインタビューしてきたが、タイ、ベトナム、インドネシア、カンボジア、ミャンマーなど中国以外のアジア諸国が経営者にとり重要な投資先として注目を集めているとの印象をもった。事実、2015年の日本の対外直接投資に占める対中投資のシェアも2014年の7.6%から6.7%へと減少している。これに対して日本企業の主要な生産拠点となっているASEAN5（タイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン、ベトナム）に対する投資も同10.3%減の落ち込みをみせているが、金額的には130億ドルを記録し、対中投資額よりも41億3,300万ドル程度の差があり、依然として日本企業の中国離れが続いているといえよう。

そうした状況下で注目されているインド、パキスタン、スリランカ、バングラデッシュなど南アジアである。衣類製造企業の進出で注目されるバングラデッシュなどはチャイナ・プラスワンの投資先であるが、人口で中国を近い将来に超えるインドはチャイナ・プラスワンという範疇を超える大市場であり、本格的な市場の攻略を考えるべき市場である。

本論文は、南アジアに進出している日本の企業経営者に対して①現地部品の調達状況②現地人材の確保③労務管理上の問題④欧米企業等へ販路拡大に関する問題に絞りインタビューを行った成果をまとめたものである。

## 仲論文

Malmi & Brown (2008) は従来の MCS (マネジメント・コントロール・システム) をさらに発展して、MCS パッケージを提示した。本論文は、MCS パッケージの中のサイバネティックス・コントロールにおける財務・非財務情報を含むハイブリッドな業績測定システム、報酬・報奨コントロールの観点から、中国のグローバル企業「華為社」の人材の確保および資金調達の状態を分析する。華為社は欧米型の業績連動型支払方式に照準することが明らかにし、そして、従業員のやる気や行動を望ましい方向に誘導することであり、適切に利用することで組織目的を達成する可能性を高めることが期待される。

各論文は、亜細亜大学アジア研究所および執筆者が属する機関・組織の見解を示したものではないことにご留意頂きたい。本報告書が、アジアへの投資に関心を持つ各位の参考になれば幸甚である。

# アジアのグローバル化と日本企業のアジア投資

# 東アジアの投資協定とRCEP

石川 幸一

—Investment Related Treaties in East Asia and RCEP—

Koichi ISHIKAWA

## はじめに

RCEPは、人口では世界の48.6% (2014年)、GDPでは29.2% (同) を占めるメガFTAである。RCEPは人口では世界の5割近くを占めるが、名目GDPではTPP (36.3%) より小さい。しかし、世界の新興市場であり生産基地である中国、ASEAN、インドを含むRCEPの重要性はTPPに劣らない。

RCEPは物品の貿易、サービス貿易など8分野を対象とする包括的なFTAであり、投資は重要な交渉分野である。RCEP参加国間では、日本企業が生産基地を設け、サプライチェーンを構築している。RCEPで自由化レベルの高い投資協定を創ることは、サプライチェーンの効率化に貢献する。RCEP交渉の原則の一つは、「ASEAN+1 FTAより相当改善した、より広く深い約束」である。ASEAN+1 FTAと投資協定およびRCEP参加国間の投資関連協定は、自由化と保護のレベルなど内容が一樣でなく、レベルの低い協定もある。

日本は、包括的で自由化レベルの高いRCEPの投資規定の実現に向けて交渉を主導することが期待される。本章では、東アジアの投資関連協定の内容の分析を踏まえて、RCEPの投資章について現状と課題を論じている。

## 第1節 ASEANが提案し主導するRCEP

### 1. RCEPの経緯

アジアの広域 (region-wide) FTA 構想には、RCEP (東アジア地域包括的経済連携) と TPP (環太平洋パートナーシップ協定) の2つがある。TPPは2010年に交渉が開始され、2015年10月に大筋合意し2016年2月に調印を行った。RCEPは2013年に交渉を開始し2015年が合意目標だったが、合意に至らず2016年末を目標に交渉中である。RCEPの参加国はASEAN10ヶ国と6つのFTA相手国 (日本、中国、韓国、インド、豪州、ニュージーランド) の合計16カ国である。

RCEPはアジア通貨危機後の東アジア協力にルーツを持っている。東アジアの地域協力の原点はアジア通貨危機の起きた年である1997年の12月に日中韓の首脳がASEANの首脳会議に招待され開催された初のASEAN+3首脳会議である。ASEAN+3首脳会議は1998年に金大中韓国大統領 (当時) の提案により東アジアスタディグループ (EASG) を設置し、EASGの2002年の報告書が東アジアFTAを提言した。2003年に中国がEAFTA (ASEAN+3) を提案、2006年に日本がCEPEA (ASEAN+6) を提案し、併行して2009年まで研究が続けられたが、日中の主導権を巡る対立もあり交渉は始まらなかった。

2011年8月には日本と中国が「EAFTAおよびCEPEA構築を加速させるためのイニシアチブ」により、物品貿易、サービス貿易、投資の自由化についての作業部会設置を共同提案した。今まで対立していた日中の共同提案に対し、東アジアの地域統合においてイニシアチブを握りたい (ASEAN中心性を維持したい) ASEANはEAFTAとCEPEAを統合する構想としてRCEPを提案した。こうした変化をもたらしたのはTPPである。TPP交渉開始と日本の関心表明により東アジアの広域FTAが米国主導で進むことを警戒した中国が柔軟な姿勢に転じたことが背景にある。

## 2. RCEPの交渉原則と分野

RCEPは、ASEANのFTAパートナーおよびその他の経済的パートナーと包括的な経済連携協定を作ることを目的としており、ASEAN中心性、衡平な経済発展と経済協力強化についても言及している。交渉の原則は、①WTO整合性、②既存のASEAN+1 FTAよりも相当程度改善した、より広く深い約束、③貿易投資円滑化とサプライチェーンへの参加国の関与、④CLMVへの特別待遇と柔軟性、⑤参加国間のFTAの存続、⑥ASEANのFTAパートナーの参加が可能、⑦技術協力と能力開発、⑧包括的でバランスの取れた成果のための併行した交渉の8点である（ボックス1）<sup>1</sup>。対象分野は8分野（物品貿易、サービス貿易、投資、経済協力、知的財産、競争、紛争解決、その他）である<sup>2</sup>。標準・強制規格・適合性評価手続き（貿易の技術的障害：TBT）、衛生植物検疫（SPS）、原産地規則、税関手続と貿易円滑化、貿易救済措置は物品貿易分野に含まれ、電子商取引は経済協力に含まれる。政府調達と中小企業についても対象分野にすべく検討中といわれる<sup>3</sup>。RCEPはTPPほど広くはないが、広範な分野を含む包括的なFTAである。

### ボックス1 RCEP交渉の8つの基本指針

- ① GATT24条、GATS 5条を含むWTOと整合的。
- ② 既存のASEAN+1 FTAよりも相当改善した、より広く深い約束。
- ③ 貿易投資円滑化規定、貿易投資関係の透明性を向上する規定、国際的、地域的サプライチェーンへの参加国の関与を促進する規定を含む。
- ④ 既存のASEAN+1 FTAに整合的な形で、特別のかつ異なる待遇並びにASEANの後発加盟国に対する追加的な柔軟性についての規定を含む適切な形の規定を含む。
- ⑤ ASEAN+1 FTAおよび参加国間の二国間・多国間FTAは存続し、RCEP協定のいかなる規定もこれらのFTAに影響を及ぼさない。
- ⑥ 当初から交渉に参加しなかったASEANのFTAパートナー国は他の全ての参加国が合意する条件に従い交渉への参加が認められる、FTAパートナー国と域外の経済パートナー国が交渉完了後に参加できるよ



う開かれた加盟条項を設ける。

- ⑦ 技術協力および能力開発に関する規定は、全参加国が十分に交渉に参加しRCEPの義務を実施しRCEPから利益を享受することを可能ならしめ、途上国および後発開発途上国に利用可能になる。
- ⑧ 物品貿易、サービス貿易、投資およびその他の分野の交渉は併行して実施する。

(出所)「RCEP交渉の基本指針および目的」外務省仮訳より作成。

## 第2節 東アジアの投資関連協定

### 1. 投資協定とFTA投資章

WTOには、投資に関連した協定として、サービス貿易協定(GATS)がサービス分野の海外投資である第3モード(海外拠点)について規定し、貿易関連投資措置協定(TRIMS)がパフォーマンス要求の禁止を規定しているが、サービス分野以外の投資の自由化や投資全般に関するルールを規定した協定はない<sup>4</sup>。そのため、投資自由化や保護については投資協定(国際投資協定IIT、二国間投資協定BIT)あるいは投資章を含む自由貿易協定(FTA)を締結して規定している。投資協定は2014年末時点で世界で2,926締結されており、日本は26締結している<sup>5</sup>。FTAはASEAN物品貿易協定(ATIGA)、ASEAN中国FTA(ACFTA)など投資を対象としない協定もあるが、日本の締結している二国間EPA、TPPなど投資を対象とし投資章を含む協定が増えている。

投資協定は投資保護を目的として締結されていたが、1990年代以降自由化についても規定する協定が増えている<sup>6</sup>。自由化を含む投資協定とFTAの投資章の主な規定は、①投資保護、②投資自由化に関するもので、途上国との協定では③投資促進に関する規定を含むこともある。

投資保護についての規定は、投資後の内国民待遇、投資後の最恵国待遇、公正衡平待遇、代位、裁判所の裁判を受ける権利、収用と補償、争乱からの

保護、資金の移転、代位、義務遵守、投資家と国家の紛争処理などである。投資自由化についての規定は、投資前（あるいは投資段階）の内国民待遇、投資前（投資段階）の最恵国待遇、パフォーマンス要求（特定措置の履行要求）の禁止である。自由化については、自由化分野を示す約束表（ポジティブリスト）および自由化の例外分野を示す留保表（ネガティブリスト）の2つの方式があり、付属書で提示される。

## 2. 投資に関する主要な規定

重要な規定について簡単に説明しておく。内国民待遇は、協定の相手国の投資家（投資企業）と投資財産に対して自国の投資家と投資財産よりも不利でない待遇（同等の待遇）を与えるという規定である。自国の企業は投資が可能だが外国企業の投資を禁止あるいは規制する分野（産業）が設けられることが多いが、投資前（投資段階）での内国民待遇が規定されれば外国企業も自国企業と同様に投資が可能になるため投資自由化措置となる。最恵国待遇は、相手国の投資家と投資財産に対して第三国の投資家と投資財産に与えた待遇と同等の待遇を与えるという規定である。最恵国待遇が規定されていれば、協定締結後に相手国が他の国と投資家により有利な待遇を与える協定を締結した場合、有利な待遇が適用される。パフォーマンス要求は投資受入国が投資企業に対して課す義務で、ローカルコンテンツといわれる国内製品の購入使用義務、輸出入均衡義務、役員の国籍要求などが代表的なものである。

公正かつ衡平な待遇は、加盟国に適正な法的手続きの原則に従い法的あるいは行政的な手続きにおいて公正を否認しないことを要求することである。収用と補償は投資協定の投資保護に関する基本的な規定であり、公共目的、無差別、迅速、適切かつ効果的な補償の支払い、正当な法手続きに従う場合を除き、収用もしくは国有化と同等の措置を通じて収用を行ってはならないと規定している。収用もしくは国有化と同等の措置は、投資資産を実体上損なうような措置を指し、間接収用と呼ばれている<sup>7</sup>。代位は、国またはその指

定する機関に対して、投資家の権利または請求権を譲渡し、国または機関がその権利、請求権を行使できるようにするための規定であり、海外投資に公的機関が保険を付保し、損害が生じ保険金が支払われた場合にその機関が投資家の権利あるいは請求権を行使できるようにする規定である。

投資家対国の紛争処理 (ISDS) は、投資企業と投資先国で投資に関連した紛争が起きた場合、企業が投資協定に基づき世界銀行傘下の投資紛争解決国際センター (ICSID)、国連国際商取引委員会 (UNCITRAL) など国際仲裁機関に投資国を訴えることができるという規定である。ISDSは日本のEPAを含め、多くのFTA投資章、投資協定に盛り込まれている規定である。

### 第3節 RCEP参加国の投資関連協定の締結状況

#### 1. RCEP16カ国間の投資関連協定

RCEPに参加している16カ国の投資関連協定の締結状況はどうなっているのだろうか。まず、ASEAN10ヶ国はASEAN包括的投資協定 (ACIA) を締結している。2012年に発効したACIAは投資自由化、投資保護、円滑化と促進を目的とし、投資前の内国民待遇、パフォーマンス要求の禁止、ISDSを含む全49条の文字通り包括的な投資協定である。最低限の規制を残して自由化を行なうとして最低限の規制は留保表 (ネガティブリスト) で示されている<sup>8</sup>。

TPPには投資章が含まれている。TPPに参加しているのは、シンガポール、ブルネイ、ニュージーランド、ベトナム、マレーシア、豪州、日本の7カ国である。TPPは発効していないが、大筋合意後、フィリピン、インドネシア、タイ、韓国が関心を表明している。TPPは、設立段階の内国民待遇と最恵国待遇、投資財産に関する公平待遇と十分な保護、広範なパフォーマンス要求の禁止、ネガティブリストによる自由化、ISDS、地方政府の投資関連措置に関する国家間協議メカニズムなど高いレベルの投資自由化と保護を規定している。また、ISDSについては、濫訴抑制のための規定が設けられている<sup>9</sup>。

ASEAN+1については、中国、インドとは投資協定が締結され、韓国、

豪州・ニュージーランド (NZ) とは投資章を含むFTAが締結されている。日本とは投資章とサービス貿易章を含まない形でAJCEPが2008年に締結され、投資章については2013年に実質合意している。また、日本が締結したASEAN 6カ国とのEPAには投資章が含まれており、その他の4カ国(ベトナム、カンボジア、ラオス、ミャンマー)とは投資協定が締結されている。日中韓印豪NZの6カ国間では、インドとニュージーランド間(投資章を含むFTA交渉中)を除き、投資章を含むFTAあるいは投資協定が結ばれている。

表1 RCEP参加国の投資関連協定

|             |  |
|-------------|--|
| ACIA        | ASEAN10ヶ国  |
| TPP         | シンガポール、ブルネイ、ニュージーランド、ベトナム、豪州、マレーシア、日本  |
| ASEAN+ 1    | FTAの投資章：ASEAN韓国FTA、ASEAN豪州NZ(ニュージーランド)FTA<br>投資協定：ASEAN中国投資協定、ASEANインド投資協定   |
| 二国間および多国間協定 | FTAの投資章：日本とASEAN6カ国の二国間FTA、日印FTA、中豪FTA、中NZFTA、中韓FTA、韓印FTA、韓豪FTA、韓NZFTA、豪NZFTA投資議定書<br>投資協定：日本ベトナム投資協定、日本カンボジア投資協定、日ラオス投資協定、日ミャンマー投資協定、日韓投資協定、日中韓投資協定、中印投資協定、豪印投資協定 |
| 交渉中         | AJCEP(日ASEANFTA)の投資章は実質合意、印NZFTA、豪印FTA   |

(注) TPPには、RCEPに参加していない米国、カナダ、チリ、ペルー、メキシコが参加している。

(出所) 執筆者が作成。

## 2. 主要投資関連協定の概要

### (1) ASEAN+ 1 協定

AKFTA (ASEAN韓国FTA) の投資章は包括的な規定であり、設立前の内国民待遇と最恵国待遇、パフォーマンス要求の禁止 (TRIMSを準用)、ISDSが規定されており、留保表を発効後5年以内の議論完了を規定している。AANZFТА (ASEAN豪州ニュージーランドFTA) の投資章は包括的な規定となっている。設立段階の内国民待遇は規定されているが、留保表が施行されてから適用と規定している。最恵国待遇は作業計画 (16条) で議論を行なうと規定している。留保表も同様に議論を行なうとしている。ASEAN中国の投資協定は「投資保護型」の協定であり、設立前の内国民待遇、パフォーマンス要求の禁止の規定がなく、留保表も付されていない。ASEANインドの投資協定は、設立段階の内国民待遇はあるが、最恵国待遇およびパフォーマンス要求の禁止の規定がない。ISDSは規定されている。

表2 ASEAN+ 1 FTAおよび投資協定 (BIT) の規定

|             |      | ACIA | AKFTA | AANZFТА | ASEAN<br>中国BIT | ASEAN<br>インドBIT |
|-------------|------|------|-------|---------|----------------|-----------------|
| 内国民待遇       | 設立段階 | ○    | ○ (1) | △ (1)   | ×              | ○               |
|             | 設立後  | ○    | ○ (1) | ○       | ○              | ○               |
| 最恵国待遇       | 設立段階 | ○    | ○ (1) | ×       | △ (4)          | ×               |
|             | 設立後  | ○    | ○ (1) | ×       | △ (4)          | ×               |
| パフォーマンス要求禁止 |      | ○    | ○ (1) | ○       | ×              | ×               |
| ISDS        |      | ○    | △ (2) | △ (2)   | △ (2)          | ○               |

(注) 1. 留保表作成まで未適用。2. パフォーマンス要求禁止は除外、3. 継続協議、4. 広範な除外あり。

〈出所〉経済産業省〈2016〉「不公正貿易白書2016年版」768ページおよび各協定により作成。

### (2) 二国間協定

日中韓投資協定は、設立段階を含め最恵国待遇、パフォーマンス要求の禁止 (輸出制限、原材料調達要求、物品サービスの現地調達要求、輸出入均

衡要求、輸出要求)、ISDSを規定しているが、設立段階の内国民待遇を規定していない。中印投資協定は、設立段階の内国民待遇と最恵国待遇、パフォーマンス要求の禁止が規定されておらず、保護型の投資協定である。中豪FTAでは、設立段階の内国民待遇と最恵国待遇を豪州側は認めているが中国側は認めていない片務的な規定である。パフォーマンス要求の禁止は含まれていないが、ISDSは規定されている。豪州NZFTAの投資議定書では、設立段階の内国民待遇と最恵国待遇、広範なパフォーマンス要求の禁止を規定しているが、ISDSは含まれていない。

中国がFTAの投資章および投資協定ともに設立段階の内国民待遇を認めず、自由化レベルが低いのが目立っている。中国NZのFTAの投資章でも設立段階の内国民待遇は規定されていない。RCEPの物品貿易交渉では極めて低い自由化レベルを提案していると報じられているインドは、FTAの投資章あるいは投資協定では設立前の内国民待遇、パフォーマンス要求の禁止、高い自由化レベルを受け入れている。1999年締結の豪州インドの投資協定は保護型であり、投資段階の内国民待遇、最恵国待遇、パフォーマンス要求禁止の規定はない。豪州インド間では投資章を含むFTA(包括的経済協力協定)が交渉中である。

表3 二国間FTA投資章および投資協定(BIT)の規

|             |      | 日中韓BIT | 中印BIT | 中豪FTA | 豪NZFTA | 日タイFTA |
|-------------|------|--------|-------|-------|--------|--------|
| 内国民待遇       | 設立段階 | ×      | ×     | △(2)  | ○      | ○      |
|             | 設立後  | △(1)   | ○     | ○     | ○      | ○      |
| 最恵国待遇       | 設立段階 | ○      | ×     | △(2)  | ○      | ○      |
|             | 設立後  | ○      | ○     | ○     | ○      | ○      |
| パフォーマンス要求禁止 |      | ○      | ×     | ○     | ○      | ○      |
| ISDS        |      | ○      | △     | △     | ×      | ○      |

(注) 1. 既存の非適合措置を一部留保、2. 豪州は設立段階の内国民待遇と最恵国待遇を認めているが中国は認めていない。

〈出所〉経済産業省〈2016〉「不公正貿易白書2016年版」768ページおよび各協定により作成。

### (3) その他の研究による自由化レベルの評価

中国の締結している協定の自由化レベルが低いことは、外国直接投資制限指数 (FDI Restrictive Index) による評価でも示されている。Thangavelu らによる ACFTA と AKFTA を比較した研究では、ASEAN が最も外国投資に対する自由化レベルが高く、ACFTA と AKFTA では ACFTA が自由化レベルが低くなっている<sup>10</sup>。なお、ASEAN では、シンガポールが最も自由化レベルが高く、その次にカンボジアとベトナムが高く、インドネシア、マレーシア、フィリピン、タイは自由化レベルが低くなっている。これらの国では国内産業（企業）を保護する外資政策が採用される傾向があるためとしている<sup>11</sup>。同じ傾向は、サービス分野の投資に当たるサービス貿易の第3モードの分析でも示されている。助川（2016）によると、AFAS の第9パッケージの約束表を数値評価したところ、シンガポールが最も自由化度が高く、ベトナムがそれに次ぎ、フィリピンとインドネシアが低く、タイとマレーシアはその間に位置している<sup>12</sup>。また、サービス貿易第3モー

表4 ACFTA と AKFTA の外国直接投資制限指数による評価

| AKFTA     |       | ACFTA     |       |
|-----------|-------|-----------|-------|
| 1. シンガポール | 0.458 | 1. ベトナム   | 0.472 |
| 2. ベトナム   | 0.436 | 2. カンボジア  | 0.386 |
| 3. 韓国     | 0.414 | 3. シンガポール | 0.378 |
| 4. カンボジア  | 0.386 | 4. 中国     | 0.148 |
| 5. マレーシア  | 0.219 | 5. マレーシア  | 0.133 |
| 6. タイ     | 0.198 | 6. フィリピン  | 0.109 |
| 7. インドネシア | 0.193 | 7. タイ     | 0.086 |
| 8. ラオス    | 0.182 | 8. インドネシア | 0.081 |
| 9. フィリピン  | 0.115 | 9. ラオス    | 0.037 |
| 10. ブルネイ  | 0.106 | 10. ブルネイ  | 0.017 |
| 11. ミャンマー | 0.024 | 11. ミャンマー | 0.089 |

(注) 外国直接投資制限指数は、各種の投資規制を規制がない場合を1点、全く自由化されていない場合を0点とし、自由化のレベルにより0～1点の間で評価している。

(出所) Thangavelu, S.M., Findlay, C. and H.Lim (2015) 'FDI Liberalization, free trade agreements' in C.Findlay (eds) *ASEAN and Regional Free Trade Agreements*, London:Routledge, p.106.

下の自由化レベルをASEAN+1協定について数値評価した研究によると、AANZFTAが最も高く、AKFTAがそれに次ぎ、ASEAN中国が最も低くなっている<sup>13</sup>。

#### 第4節 RCEPの投資交渉

RCEPは、「既存のASEAN+1 FTAよりも相当改善した、より広く深い約束」を目指すとしている。投資については、促進、保護、自由化、円滑化の4つの柱を含むことが示されている。第3節でみたように、RCEP参加国間は、インドとニュージーランド間を除き、投資章を含むFTAあるいは投資協定が結ばれているが、その内容、自由化と保護の水準は様々である。

RCEPの投資章は、4つの柱を含むとしており、包括的な内容になると思われる。自由化では、設立段階の内国民待遇と最恵国待遇、TRIMS協定を超えるパフォーマンス要求の禁止、ネガティブリストの採用、保護では、公正衡平待遇、収用と補償など投資関連協定で通常含まれる規定に加え、ISDSが規定される。また、途上国については「特別のかつ異なる待遇」を与えることが方針となっている。

RCEP交渉は極めて簡単な発表が行なわれるだけで内容は明らかにされていないため、投資章についてどのような交渉が行われているかは判らない。ニュージーランド政府の発表によると、2016年6月の第13回交渉では、ネガティブリスト方式で自由化交渉を行っており、留保表（ネガティブリスト）のイニシャルオファーを行なっている。海外での報道によると、投資章の協定文案（2015年10月16日時点）がリークされている<sup>14</sup>。真偽のほどは不明だが、リークされた案文によると、包括的な内容となっている（表5）<sup>15</sup>。

対象とする投資は、製造業、農業、水産業、林業、鉱業でサービス業は含まれていない。ただし、投資保護に関する規定とISDSはサービス貿易の第3モードに適用される。注目すべきは設立段階の内国民待遇が認められていることである。前節で見たように中国がRCEP参加国と締結した投資協定およ



びFTAの投資章には設立段階の内国民待遇の規定はない。中豪FTAの投資章のように片務的な内容にならなければRCEPにより中国は初めて設立段階の内国民待遇を認めることになり、大きな意義を持つ。

パフォーマンス要求の禁止については、①輸出、②現地調達、③国産品購入、④輸入を輸出あるいは外貨流入と関連させる要求、⑤国内販売制限、⑥技術移転、⑦自国からのみの供給、⑧ライセンス契約における特定使用料などの採用、⑨輸出制限、⑩拠点設置、自国民雇用、研究開発、⑪経営幹部の国籍要求が禁止になっている。TRIMS協定およびASEAN+1から大幅に拡大しており、TPPに匹敵するレベルとなっている。ISDSは含まれており、日本、中国、韓国が案文を提案している。

表5 リークされたRCEP投資章案文の構成

|   |                |    |                           |
|---|----------------|----|---------------------------|
| 1 | 適用範囲           | 9  | 移転/移転についての付属書             |
| 2 | 定義             | 10 | 特別な「手続き、情報の開示             |
| 3 | 内国民待遇          | 11 | 争乱の場合の補償/武力紛争あるいは内乱の場合の待遇 |
| 4 | 最恵国待遇          | 12 | 代位                        |
| 5 | 投資の待遇/待遇の最低基準  | 13 | 収用と補償                     |
| 6 | パフォーマンス要求の禁止   |    | 収用についての付属書                |
| 7 | 経営幹部と取締役、人員の入国 |    | 税制と収用についての付属書             |
| 8 | 留保/非適用措置       | 14 | 投資家と国家の紛争解決 (ISDS)        |

(注) リークされた協定案文によるものであり真偽の確認はできない。また、2015年10月時点とされており交渉により内容が変わる可能性がある。

(出所) Knowledge Ecology International (KEI) 情報により作成。

## おわりに

RCEPは新興市場として世界経済をリードしていくことが期待される中国、ASEAN、インドが参加し、製造業生産の5極といわれる日本、韓国、中国、ASEAN、インドが参加している。消費市場、生産基地として極めて重要な

地域であり、世界で最も多数の日本企業が事業展開を行っている地域である。RCEPの重要性はTPPに劣らない。製造業および化学と機械における日系企業の海外現地法人数をみると、RCEPとほぼ重なるアジアが7割から8割を占めている（表6）。

表6 製造業での日系海外現地法人数（2012年度末）（単位：社、％）

|        | 全地域            | アジア          | 中国           | ASEAN10      | インド       |
|--------|----------------|--------------|--------------|--------------|-----------|
| 製造業    | 10,425 (100.0) | 7,962 (76.4) | 4,142 (39.7) | 2,887 (27.7) | 197 (1.9) |
| 化学     | 1,213 (100.0)  | 837 (69.0)   | 342 (28.2)   | 319 (26.3)   | 27 (2.2)  |
| 電気機械   | 667 (100.0)    | 535(80.2)    | 326 (48.9)   | 153 (22.9)   | 13 (1.9)  |
| 情報通信機械 | 1,095 (100.0)  | 905 (82.6)   | 469 (42.8)   | 332 (30.3)   | 5 (0.5)   |
| 輸送機械   | 1,950 (100.0)  | 1,310 (67.2) | 530 (27.2)   | 588 (30.2)   | 83 (4.3)  |
| その他機械  | 1,402 (100.0)  | 1,051 (80.0) | 572 (40.8)   | 319 (22.7)   | 42 (3.0)  |

（注）中国には香港を含む。その他機械は、はん用機械、生産用機械、業務用機械。

（出所）経済産業省（2014）「第43回海外事業活動基本調査概要（2012年実績／2013年7月1日調査）」

東アジアでは日本企業は多くの国に海外拠点を設け、複数国を跨ぐサプライチェーンを構築しており、サプライチェーンの効率化が競争力強化の課題となっている。サプライチェーンの効率化を制度的に支えるのが包括的でレベルの高い投資章を含む広域FTAである。中国、インドを含む東アジアが統合された一つの協定により高いレベルの投資の自由化と保護を行うことが望ましい。RCEP投資交渉の目的は、多様で一部にレベルの低い協定を含む東アジアの投資関連協定の統合・高度化である。

RCEPの物品貿易交渉では、インドが高いレベルに抵抗していると報じられているが、投資交渉では中国の対応が焦点となる。中国が締結している投資関連協定は自由化水準が低いためである。包括的で自由化レベルの高いRCEP投資規定ができれば、①中国での投資自由化が進展することが期待できる、②パフォーマンス要求の禁止の範囲がASEAN+1協定のレベルから拡大する、③ISDSの対象となる国、分野が拡大する、など日本企業を含

め企業へのメリットが大きい。日本は、韓国、ASEAN、豪州、ニュージーランドとともに自由化レベルが高く、十分な保護の枠組みを持つ投資規定の実現に向けてRCEP交渉をリードすべきである。

## 注

- 
- 1 ASEAN Secretariat (2012) “Guideline Principles and Objectives for Negotiating the regional Comprehensive Economic Partnership”
  - 2 *ibid.*
  - 3 ニュージーランド政府外交通商省の発表。  
<https://www.mfat.govt.nz/en/trade/free-trade-agreements/agreements-under-negotiation/rcep/> (2016年8月アクセス)
  - 4 2002年に開始されたWTOのドーハ・ラウンドでは、シンガポール・イシューの一つとして投資が入っていたが、途上国の反対により2003年に交渉議題から除外されている。
  - 5 経済産業省 (2016) 「不公正貿易報告書2016年版」751ページ、753ページ。
  - 6 投資協定については、小寺彰 (2010) 「投資協定の現代的意義」小寺彰編『国際投資協定 仲裁による法的保護』三省堂、3-9ページ。
  - 7 渡邊頼純監修、外務省経済局EPA交渉チーム編 (2007) 「解説 FTA・EPA交渉」231頁。
  - 8 ACIAについては、石川幸一 (2016) 「投資の自由化」、石川幸一・清水一史・助川成也『ASEAN経済共同体の創設と日本』文眞堂 (近刊) 所収を参照。
  - 9 TPP投資章については、内閣官房TPP対策本部 (2015) 「環太平洋パートナーシップ協定 (TPP協定) の概要」、 「環太平洋パートナーシップ協定 (TPP協定) の全章概要」を参照。
  - 10 Thangavelu,S.M.,Findlay,C. and H.Lim(2015) ‘FDI Liberalization, free trade agreements’ in C.Findlay(eds) *ASEAN and Regional Free Trade Agreements*, London:Routledge, pp.102-112.
  - 11 *Ibid.*,pp. 108-109.
  - 12 助川成也 (2016) 「サービス貿易の自由化に向けたASEANの取組み」、石川・清水・助川前掲書所収。助川の評価方法はThangaveluらとは異なる。
  - 13 Cornish,M. and Findlay,C(2011)’ Service Liberalization in the ‘ASEAN Plus’ Free Trade Agreement’ , in Findlay, C.(eds) *ASEAN+1 FTAs and Global Value Chains*

in East Asia, ERIA Research Project Report,no20. ERIA, Jakarta.PP140-143.

- <sup>14</sup> Deccan Herald. August 3,2016 ‘RCEP meet: focus on investor-state dispute’  
(<http://www.deccanherald.com/content/561863/rcep-meet-focus-investor-state.html>  
2016年8月アクセス)
- <sup>15</sup> <http://keionline.org/node/2474> (2016年8月アクセス)

# 東アジアの生産ネットワークと越境交通

## — 電機電子産業とASEANインフラ整備の事例から —

春日 尚雄

The Production Network in East Asia and Cross-Border Transportation  
— Cases from Electronics Industry  
an ASEAN Infrastructure Improvement —

Hisao KASUGA

### はじめに

この数十年で東アジアにおいては、製造業を中心に巨大な生産および流通のネットワークが構築されてきた。アジアでは特に日本企業が直接投資を通じて、大きな役割を果たし、日本、中国、ASEANという「トライアングル」が築かれた。近年は中国の急速な経済成長を背景に、アジアにおける生産基地および消費市場の国別シェアで実質的に中国一極集中ともいえる構造になっている。

今日の東アジアの生産ネットワークの特徴は、電機電子産業において顕著なように、かつては世界における主要市場が欧米であったものが、中国需要の要因によって大きく様相を変えたという点である。中国の巨大な人口により、労働力の面から生産を促し、同時に巨大な消費人口によって進んだと考えられる、「キャッチダウン」<sup>1</sup>と相まって相乗効果を生み出され、さらには産業そのものより生産工程レベルで勝敗が決まるという「第二のアンバンド

---

<sup>1</sup> 丸川知雄(2013)参照。

リング」<sup>2</sup>による、新国際分業が確立したという議論もある。

一方、トライアングルの一角である ASEAN の経済成長は、AFTA（ASEAN 自由貿易地域）の進展、交通インフラの改善、外資企業の進出と直接投資といった相乗効果によってもたらされてきた。ASEAN 域内の交通・運輸分野の改善と連結性 (connectivity) を高めることが、2015年12月創設の ASEAN 経済共同体 (AEC) の深化、競争力強化のための要素であることをメコン地域の陸路輸送中心に概観したい。またタイの自動車産業に代表される産業集積内における確固たるサプライチェーンが構築されている業種と比較すると、電機電子産業についてはおおむね長距離の調達輸送が可能であるという特性を持っており、業種、製品の属性などから導かれる、特に中間財の輸送距離についても考慮すべき課題として検討する。

## 第1節 東アジアにおける貿易拡大と生産ネットワーク

### 1. 東アジア生産ネットワークと中国の存在感の拡大

東アジアでは1980年代以降急速に増加した日系企業など海外からの直接投資 (FDI) を発端とし、域内で生産ネットワークの形成が進むことになる。フラグメンテーション (工程間分業) が国際的に展開されたこと、さらには世界的な FTA (自由貿易協定) のネットワーク構築は貿易の加速度的増大に大きな影響をおよぼしている。東アジア域内の貿易は経済成長率をはるかにしのぐ勢いで増大しており、1980年-90年代の NIES 諸国、そして2000年以降は中国が明らかに貿易と経済成長を牽引する構図となる。

2000年以前においては、日本から中国・ASEAN に中間財を輸出し、最終財となって中国・ASEAN から主要消費市場である欧州、北米へ輸出されるという構造の東アジア生産ネットワークであった。その時点での日本から欧米への最終財輸出は、中国・ASEAN から欧米への輸出額を上回っており、

---

<sup>2</sup> Baldwin, R (2006). "Globalisation: The great unbundling(s)", Economic Council of Finland 20 (2006). Unbundling: 生産工程の切り離し。

2000年以降で最も大きく変化したのは中国から欧米への最終財輸出の急増で、2000年と2013年の比較で対米816.2億ドルから3059.1億ドル、対EU453.7億ドルから2603.8億ドルへと増加している<sup>3</sup>。他方、日本から中国への中間財の輸出は大きく伸びず、代わって韓国、ASEANが中国への中間財輸出を伸ばしている。

1980年代から90年代という、まさしく日系企業が海外進出に向かう時期と同じくして起きた、パラダイムシフトと言える「第二のアンバンドリング」がこうした東アジアの生産・流通ネットワークの一大変化を後押ししたと考えられる。中国への生産集中は、新しい価値連鎖（バリューチェーン）により、“made-everywhere-sold-there”<sup>4</sup>（どこでも作り消費地で売る）と変化したことから説明が可能である。事例としてあげる電機電子産業でも示されるように、東アジアにおける国際分業において中国が組立・生産、輸出拠点として圧倒的な地位を確立したのに対して、中間財の供給国としては日本だけでなく韓国、ASEANを含めた東アジアに分散してきており、中国を介して域外国との貿易がおこなわれる構造に変化したと言える。

## 2. 中国市場拡大による世界の生産需要ネットワークへ

貿易面から見た東アジアの生産ネットワークの変化を見たが、中国の最終財の需要地としての拡大がめざましい。日米欧、ASEANなどからの対中最終財輸出はいずれの国も大幅に伸びている。特にEUによる中国向け輸出額の増大が著しい。これは所得の向上などからEUや日本が生産する比較的高付加価値な消費財が販売されるようになってきていることもあり、「世界の工場」としての中国は、同時に「質」の高い市場としての規模を急速に拡大させている。『通商白書2011』が指摘するように、中国需要の圧倒的な拡大は東アジアネットワーク構造だけでなく、「世界の需要地中国」を内包する自律的な世界的なネットワークとなりつつあると言えるであろう。またその背景に、2008年の米国発である世界経済危機（リーマンショック）によって欧米市場の存在感が希薄化したことや、対照的に中国政府が4兆元と言われる巨額の財

政出動による景気の下支えをおこなったことが、東アジア生産ネットワークの構造変化をさらに促した可能性も高い。

図表 1 中国への最終財輸出の流れ (億ドル)

| 輸出国     | 2000年 | 2013年  | 増減率   |
|---------|-------|--------|-------|
| 全世界計    | 437.4 | 3214.4 | 7.4倍  |
| (東アジア計) | 202.1 | 1533.8 | 7.6倍  |
| 日本      | 108.1 | 481.9  | 4.5倍  |
| 韓国      | 28.6  | 389.1  | 13.6倍 |
| ASEAN   | 32.4  | 337.0  | 10.4倍 |
| 米国      | 85.6  | 486.5  | 5.7倍  |
| EU      | 116.5 | 1052.6 | 9.0倍  |

(資料) RIETI-TID2013より筆者作成。

こうした新興アジア諸国の激変を表して、末廣(2014)は、経済的側面からは「生産するアジア」と「消費するアジア」、社会的側面から「老いてゆくアジア」と「疲弊するアジア」というキーワードを使っている。ここでは中国需要の高まりが「消費するアジア」を代表していると言えよう。また中国の成長過程については、丸川(2013)によって「キャッチダウン戦略」という概念が持ち込まれ、中国の13億人という巨大な人口が(電機電子製品のような特性をもつ製品を中心に)国内市場を作ったことが大きな要素であるとしている。

## 第2節 電機電子産業のアジア生産状況

### 1. 電機電子産業の特性・立地と品目別の概要

電機電子産業業界における製品とその用途の幅は非常に広く、代表的なものとしては家電・電機、IT機器産業があり、グローバル企業は多面性が際



だっている。事業は多種多様であり、国ごとにその事業展開が大きく異なる場合すらある。電機・電子機器、および部品、ソフト・ソリューションなどのICT（情報通信技術）産業も含まれる。大きく分けると、①重電を起源とする企業、②コンピュータ、通信を起源とする企業、③民生家電を起源とする企業に分類できるとされている<sup>5</sup>。

他業種と比較においては、例えば自動車産業は資本集約的要素が強く、サプライヤーとの強固なヒエラルキーが形成されており集積密度も高い。それに対して電機電子産業の生産拠点の立地は比較的分散しており、かつ生産拠点の物理的移動についても大きな制約が生じることは少なく、実際に拠点再編などによって頻繁に移動するケースが散見される。ASEAN域内でもタイ、マレーシア、ベトナムなどには、グローバル企業から単独で進出した中堅企業、大手企業の下請けとして追随した零細企業までの幅広い電機電子産業が進出している。製品サイクル的には自動車は5年程度であるのに対して、電機電子製品では数ヶ月～1年であり短く、環境変化のスピードが極めて速い。さらにはグローバル化の影響もあり市場への新規参入者が多いことから、過当競争になりやすい業界であることも特徴になっている。

極めて多様性に富んだ電機電子産業の品目の中から、ここでは主な消費財を中心にその概要を見る。現在の日本企業の強みでもある中間財にあたる電気・電子部品や、産業用、インフラ関連の機器などはここでは除く。品目の分類、カテゴリー分けも何通りか考えられる。デジタル機器と非デジタル製品、あるいは（白物）家電、情報機器、AV機器などと言った用途別の分類もできる。また近年実用化、低価格化されている、照明に用いられる白色LEDは成長主要品目に加える必要があるだろう。

電子電機産業の生産地としてのアジアは、日本メーカーの委託加工先としてのASEANが先発して立ち上がり、オープン・ソースの流れで台湾系を中心としたEMS（電子機器受託生産企業）と生産地としての中国がそれに続く。

---

<sup>5</sup> 五味(2011) p.3。

また韓国メーカーの台頭と、特筆すべきはEMSメーカーの活動範囲がOEM（相手先ブランド供給）からODM（設計も含めた受託生産）、さらにはOBM（自社ブランド生産）に拡大・発展するようになってきている点である。こうした背景には、デジタル化する電子電機産業と相性の良い製品アーキテクチャーのモジュール化の流れと製品知識のオープン化が、EMSにとって非常に都合が良い環境であったことは間違いない。

当初EMS企業は顧客の要求仕様に忠実に従って生産を受託していたが、次第に自らの開発設計機能を持つようになり、さらに自社ブランドでPCやマザーボードなどを販売するようになった企業も多い。このタイプの企業には台湾系が多く、エイサー（宏碁）、フォックスコン（鴻海精密）、クアンタ（廣達電腦）などは典型的な経緯を辿り、現在では台湾企業であるが主生産地は中国であるという点で共通している。これらが電子系製品の生産企業において占めるシェアは非常に高い。しかしながら、近年において自社ブランドを持ったことで、携帯電話、スマートフォンなど移動通信体の通信チップセット（あるいはチップセットを組み込んだキット）をほぼ独占していた米国クアルコム社、あるいはスマートフォンで突出したブランド力のあるアップル社との競合関係にも繋がっていることなどから、EMSについてはサプライチェーンにおける従来の調達先、顧客との関係がやや不安定な時期に差し掛かっているとも言える。

図表3 主なエレクトロニクス製品（消費財）の世界生産台数とアジア生産国

| 製品名       | 世界生産台数<br>(2014年) | 2011年－<br>2014年の<br>増減率 | 中国<br>生産比率 | 主なASEAN生産国               |
|-----------|-------------------|-------------------------|------------|--------------------------|
| LCD-TV    | 22,700万台          | +4.6%                   | 51.0%      | マレーシア840万台<br>タイ390万台    |
| コンパクトデジカメ | 4,300万台           | -65.3%                  | 66.0%      | インドネシア400万台<br>ベトナム215万台 |
| デジタル一眼レフ  | 1,800万台           | +17.6%                  | 15.0%      | タイ520万台                  |
| ルームエアコン   | 13,500万台          | +13.4%                  | 77.1%      | タイ1,100万台<br>マレーシア350万台  |

|          |           |         |       |                           |
|----------|-----------|---------|-------|---------------------------|
| 冷蔵庫      | 11,300万台  | +7.6%   | 57.2% | タイ630万台<br>インドネシア525万台    |
| 洗濯機      | 10,200万台  | +7.0%   | 48.5% | タイ270万台<br>インドネシア55万台     |
| スマートフォン  | 128,600万台 | +166.0% | 71.7% | ベトナム1,220万台<br>マレーシア430万台 |
| デスクトップPC | 13,400万台  | -0.6%   | 66.1% |                           |
| ノートPC    | 16,600万台  | -22.8%  | 87.0% |                           |
| タブレットPC  | 32,500万台  | +345.8% | 82.5% |                           |
| 白色LED    | 1,483億個   | +142.6% | 43.1% | マレーシア15億個                 |

(注) 中国生産比率とASEAN生産台数は2013年実績。

(資料) 富士キメラ総研『ワールドエレクトロニクス市場調査』各年度版から筆者作成。

世界の電機電子産業、エレクトロニクス消費財の品目について、最終財の生産、組立が中国に圧倒的に集中していることは明かである。日本における生産は、デジタル一眼レフ、白色LEDを除いた品目は数%程度にとどまり、現状日本においてエレクトロニクス主要消費財の生産は現状ごくわずかになっている。またそのような状況の下で、品目別のトレンドは短期的要因で大幅に変化をしているのがこれらの製品の特徴と言える。(以下生産台数は富士キメラ総研 [2014] より2013年実績)

## 2. ASEANにおける電機電子産業

ASEANでは1970年代の家電を中心とした輸入代替期を経て、比較的早い時期に輸出を主目的とした外資企業を中心に進出し始めた。特に1980から90年代のシンガポール、マレーシアにおいては日系家電メーカーが多数集中した。しかしその後は両国における人件費の高騰、関税削減を中心としたAFTAの実効化、ASEAN各国における投資恩典政策、交通・運輸インフラの改善などの環境変化があり、ASEANではタイ、および人口のメリットを持つ中国への生産拠点の移動が進んだ。一方マレーシアでは産業構造の変化が見られ、電機電子産業では非日系の半導体系企業の進出、また日系企業でも白物家電からIT・AV機器などへの生産品目のシフトが見られた。その結

果、白物家電の中でも代表格の製品であるエアコンで見た場合、タイの輸出額が45.3億ドル、マレーシアの輸出額が11.8億ドル（いずれも2015年）<sup>6</sup>となっているように、ASEANではタイが日系企業の白物家電製品の輸出の中核基地となっている。一方、巨大な国内需要を背景とした中国地場企業の急速な成長があり、中国のエアコン輸出額は124.9億ドル（2015年）で、これは同製品の世界総輸出額の31.7%であるなど、中国はグローバル的にも圧倒的な生産シェアを占めるようになった。

その反動とも言える、地政学的な中国のリスクに対する「チャイナ・プラスワン」が2000年代前半から言われ始めたことから、ASEANとタイの周辺国特にベトナムが注目されてきた。しかし現時点でその筆頭と目されているベトナムの主要工業製品輸出額の規模は、携帯電話など特定品目を除きその多様性においてはタイを依然下回っている。ベトナムへの積極的な外国投資が続いているが、裾野産業を含めた集積の規模と質はタイに及ばない点がある。これは自動車産業のように集積規模が大きく、またロックイン効果（凍結効果）<sup>7</sup>の大きい業種がすでにタイに一大集積を形成していることが、電機・電子産業にとっても有利に作用していると考えられる。

また主要品目の動向と生産国の比較において、ASEAN各国は汎用演算処理をおこなうPC・デジタル系の製品（デスクトップ、ノート、タブレット）について、PC主要部品であるHDD（ハードディスクドライブ）などは、タイが主要生産国でありながらPCは主な最終生産地となっていない。これは特に台湾系を中心としたEMS、ODMが大規模な組立工程産業の集積を形成したのに対して、日系電機メーカーがクローズドな規格に固執したことで対応できず、さらには製品が短期間でコモディティ化したことが対照的な状況を招いた。一方、ルームエアコン、冷蔵庫、洗濯機のように、製品アーキテクチャーで言えばインテグラル（摺り合わせ型）性の要素の強いアナログ系の

---

<sup>6</sup> ITC TradeMap より HS8415（エアコン）の輸出額から。

<sup>7</sup> 空間経済学で言うロックイン効果（凍結効果）とは、産業集積がより強い集積力を持つほど、（関連した）企業、技能労働力などはその集積に引き寄せられることを示す。

製品は、日系メーカーが裾野産業を含めてタイに集積を作ったことは、自動車産業と共通する背景があると考えられる。また、韓国サムスン電子により、裾野産業が薄いベトナムにおいて、スマートフォンの大規模な生産・組立、輸出拠点ができたことは、中国華南地域とのサプライチェーンの構築を前提としたものである。ただし当該製品の製品サイクルが非常に短いことから、こうした戦略が長期に渡って成功するモデルになるかはしばらく待たねばならないだろう。

### 第3節 ASEAN インフラ整備と産業集積の形成のゆくえ

#### 1. ASEAN域内における交通インフラ整備計画の概況

ASEAN域内では、重層的な地域開発の枠組みによって交通インフラ整備がおこなわれている。すなわちAECブループリントと交通整備計画の元で進められている長期計画がある一方、主に1990年代からのサブリージョン（準地域）単位での複数の地域開発が並行しておこなわれている経緯があり、むしろ後者が先行しており現在のインフラ整備の基礎となっている。代表的なのはADB（アジア開発銀行）に主導されたGMS（拡大メコン経済圏）プログラムであり、そのインフラ投資はメコン地域における越境交通網、いわゆる経済回廊整備に集中的に投下された。これによる陸のASEANにおける越境道路（およびメコン架橋）は、ミャンマー区間を除いたハード建設としてはかなりの部分が完成に至っている。一方、ASEANの経済発展と都市化にともなう都市交通整備が焦眉の急となっており、各国の大都市における整備事業は年々緊急課題となりつつある。また海のASEANである島嶼部では、国際ハブ港整備とともに短距離輸送を担うRoRo船ネットワークを構築するための小規模港湾整備の重要性が高まっている。また鉄道はASEANのフラッグシップ事業であるSKRL（シンガポールー昆明鉄道）整備計画が長期間停滞しているのに対して、各国単位での高速鉄道導入計画とそれを支援する中国や日本の思惑が交差し、いずれの計画も極めて流動的になっている。

図表 4 ASEANにおける主な交通プロジェクト

|              | 短 期  | 中 期                                      | 長 期  |
|--------------|--|--|--|
| 高速鉄道         | マレーシア・シンガポール 高速鉄道(350km)<br>タイ・高速鉄道(4路線1400km)                                   |  | ベトナム・高速鉄道(1600km)                                      |
| 都市鉄道         | インドネシア・ジャカルタ都市鉄道<br>ベトナム・ホーチミン都市鉄道1号線  | ベトナム・ハノイ都市鉄道1号線・2号線<br>ミャンマー・ヤンゴン都市鉄道近代化 |  |
| 高速道路<br>幹線道路 | ベトナム・ファッパン・カウゼー<br>高速道路  | インドネシア・チマラヤ新港アクセス道路                      | インドネシア・高速鉄道(3100km)<br>ベトナム・高速鉄道(5900km)<br>ミャンマー・幹線道路 |
| バス事業<br>物流事業 | ASEAN・コールドチェーン対応<br>物流施設<br>インドネシア・首都圏物流施設                                       | ASEAN・都市バス、高速バス<br>ラオス・タイ国境・ドライポート       | ASEAN・鉄道/空港フィーダーバス                                     |
| 船舶<br>海洋開発   |  | インドネシア・内航海運                              | タイ・内航タンカー<br>ミャンマー・内陸水運船舶                              |
| 港湾<br>ターミナル  | インドネシア・タンジュンプリオク港<br>ベトナム・ラックフェン港(ハノイ)<br>ベトナム・カイメップ・チーバイ港(ホーチミン)<br>ミャンマー・ティラワ港 |  | インドネシア・パティンティン新港                                       |
| 空港<br>ターミナル  | ミャンマー・マンダレー国際空港<br>インドネシア・ジャカルタ首都圏空港   | ベトナム・ロンタイン空港(ホーチミン)                      |  |

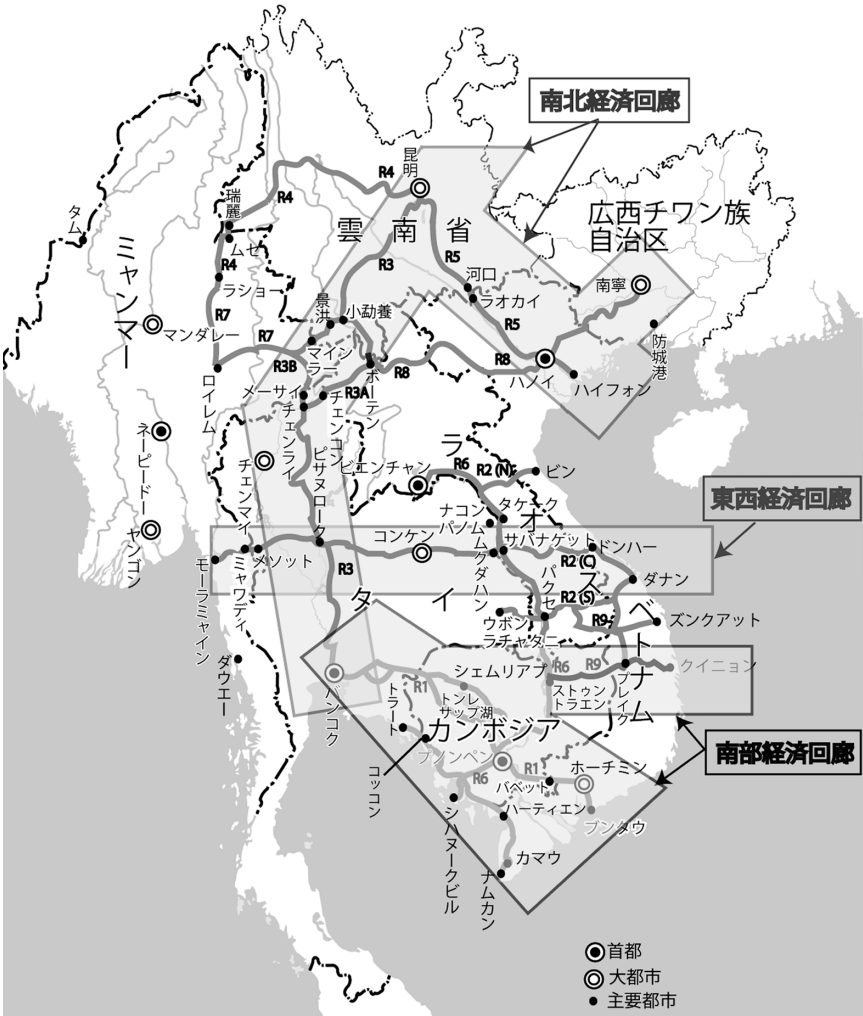
(資料) JICA、国土交通省などより筆者作成。

## 2. メコン地域における越境インフラ整備

ASEAN交通整備で最も象徴的なのは、メコン地域における道路整備である。メコン川流域地域においては、河川と山岳地帯の地理的条件から、歴史的には南北方向の陸上交通がより発達していたが、東西方向の交通を促進するため国境を跨ぐ高規格橋としてメコン4架橋が建設された。併せて1992年からのGMSプログラムによって、メコン地域の道路交通網整備が一気に進んだ。GMS経済回廊構想に基づいたメコン地域で越境を前提とした道路網の整備は、現在のADBの定義によれば9路線が確定している。日本においては、東西経済回廊、南北経済回廊、南部経済回廊の3ルートが一般的に認知されており、2006年に全線開通した東西経済回廊が、フラッグシップ・プロジェクトと呼ばれてきたが、近年整備が進んでいるバンコク・プノンペン・ホー

チミンを通過する南部経済回廊が、現地進出した日系企業の戦略上より重要であると考えられ始めている。

図表5 GMS経済回廊ネットワーク図



(出所) ジェトロ・アジア経済研究所 石田正美氏作成。



メコン地域におけるハードインフラである道路網の建設は大きく進んだが、国境における通関、トランジット手続き、貨物の積み替えの必要など、円滑な越境交通を実現するためのソフトインフラ整備の課題が大きい。ASEANでは、「通過貨物円滑化に関する枠組み協定 (AFAFGIT)」が1998年に署名され、2000年には全加盟国で批准され発効しているが、その実施に必要な附属議定書は全ての合意文書が署名、批准されていない状況であり、その最終化が待たれている<sup>8</sup>。陸路に関して類似した協定としては、GMSの枠組みにおいて、CBTA (越境交通協定) が中国を含めたGMSプログラム参加6カ国すべての多国間合意 (2003年) となっている。しかしその実効性については、CBTAは国境単位でMoUを結ぶ必要があり、現時点においても数カ所の国境における試験的な実施にとどまっております<sup>9</sup>、ASEAN、GMSいずれの枠組みでも多国間に跨がる越境交通円滑化措置は当初の計画から大きく遅れているのが実態である。

越境交通円滑化の実務的な課題である越境手続きの簡素化の取り組みについては、出国時・入国時と2回必要であった手続きを2カ国が共同で検査を行うことで入国側での1回の手続き、すなわちシングルストップで通過することができる。さらに出入国・税関・検疫 (CIQ) の手続きを複数の窓口から一つの窓口を集約するシングルウィンドウ化も進められている。またASEANの枠組みによるASEANシングルウィンドウ (ASW) は、ASEAN各国で実施するナショナル・シングルウィンドウ (NSW) を接続することにより、通関手続を含む貿易関係書類の標準化・共通化、電子化を推進することで、域内の貿易円滑化、迅速化を目指している。

---

<sup>8</sup> ASEAN交通円滑化協定にはAFAFGITの他、AFAMT (マルチモード輸送に関する枠組み協定)、AFAFIST (国際輸送円滑化に関する枠組み協定) があり、附属議定書は同一のものである。これら3つの協定は、鉄道を含む陸運、海運、内陸水運のいずれにも適用される。航空協定は別途結ばれ、第5の自由までは達成している。

<sup>9</sup> 2015年ムクダハン (タイ) = サワナケット (ラオス)、デンサワン (ラオス) = ラオバオ (ベトナム) 両国境において、ワンストップ通関・検疫が実施に移行された。



図表6 メコン第1国際友好橋(1994年完成) ラオス側国境の様子



(出所) 2016年8月21日筆者撮影。

### 3. 交通インフラビジネスの可能性：ビエンチャン・ロジスティクスパークの例

ラオスの首都ビエンチャンに、鉄道駅に隣接する形で物流基地を整備するプロジェクトが進行している。PPPインフラ事業としてJICAが日本通運(株)を主体にFSを依頼したものである。ラオスは「タイ+1」の対象国の1つであり、ビエンチャン周辺にも大型のSEZが複数造成され始めており、近い将来においては企業立地による物流の大幅な増加が見込まれる地域でもある。ビエンチャン・ロジスティクスパーク(VLP)は、ビエンチャン市南東15kmのタナレン地域に位置し、ラオス国鉄タナレン駅の北側に総合的な国際物流、すなわち輸入・輸出貨物の取り扱い、トランジット・混載、在庫保管・管理、といった機能を有する民間のノウハウを生かした施設を設置する予定になっている。2016年半ばに筆者が現地調査した時点では、駅北側の用地は確保さ

れていたがJICA（2015）の当初計画より遅れている状況であるようだ。

図表6 メコン第1国際友好橋（1994年完成）ラオス側国境の様子



（出所）2016年8月21日筆者撮影。

この計画についてはいくつかの背景があると考えられる。1つは南のタイとの鉄道によるリンクであり、現状第1国際友好橋はタイとの貿易、特に輸入の主要な越境ポイントになっている。タイ国内のバンコクーノンカイ間の鉄道が延伸する形で道路・鉄道兼用の第1国際友好橋経由でタナレン駅まで繋がっているが、1日2便で乗客のみの限定的なものとなっている。しかし新たに鉄道専用の架橋が、現在の第1友好橋と並行して建設される予定とされている。そのため増大が見込まれるタイとの鉄道利用の貿易をより円滑におこない、かつASEAN連結性マスタープラン（MPAC）やASEAN交通協定の1つであるマルチモード輸送に関する枠組み協定（AFAMT）が目指すと

ころの、環境配慮型とも言える複合一貫輸送、すなわち鉄道とトラックといった異なった輸送モードの組み合わせで、貨物の積み替えを短時間におこなうことを可能にするためでもある。

もう1つは北の中国とのアクセスであるが、ラオスと雲南省昆明との鉄道による接続の計画は、既存鉄道であれ高速鉄道であれ、その実現性はやや不透明である。これまでは中国政府による主導で進められており、タナレンーボーテン区間の起工式が2015年12月に行われているが現時点では着工されていない模様である。中国との鉄道リンクは、ラオスにとっても経済的メリットが大きいが、今後民活が増えることからPPP事業となる可能性も出てくるが事業リスクが大きいことから、参入する民間企業にとっては当面慎重にならざるを得ないであろうことが考えられる。

#### 4. 製品アーキテクチャーと産業集積の特性

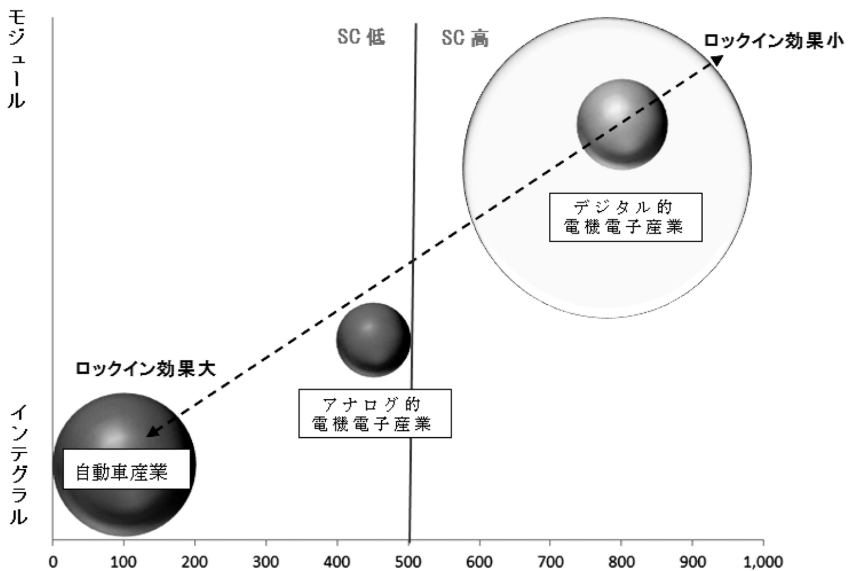
電機電子産業を例として、産業集積とフラグメンテーション（工程間分業）の視点から見てみたい。対象とする品目としては電機電子製品を、製品アーキテクチャー（設計思想）の点から区分をおこなってみるが、製品アーキテクチャーは、インテグラル（摺り合わせ）型とモジュラー（組み合わせ）型があるとされる。インテグラル型は自動車に代表される、多数の部品を相互に調整（摺り合わせ）しながら組立をおこない、機能、性能を出そうとする。一方、モジュラー型は標準化された規格の部品を組み合わせで製造する。近年の電機電子産業には、モジュラー型の製品が増え続けており、LCD-TVやPC、スマートフォンなどが代表的で、デジタル回路で構成された電子基板を多用する特徴がある。

一方、電機電子産業の中でもインテグラル型に近い製品が存在する。一般的に白物家電などが比較的那の特徴を持っており、エアコン、冷蔵庫、洗濯機などはその製造工程や使用部品から造り込むインテグラル的な要素が強い。製品を構成するのは電子基板などもあるが、部品の比率的には金属・樹脂などのカスタム加工部品が主体を占め、むしろ摺り合わせ工程の多い、アナロ

グ的な性格が強い製品と言える。これらの要因から便宜上、①自動車産業、②白物家電のようなアナログ的電子電機産業、③LCD、PCのようなデジタル的電子電機産業、の3つのそれぞれが集積を形成していることを前提とする。

タイにおける自動車産業の集積に見られるように、完成車プラントと主要サプライヤーとの関係は、JIT（ジャストインタイム）生産で時間納入などを求められることから、ほぼ100-150km圏内の距離に集中している<sup>10</sup>。一方、電機電子産業は自動車産業より産業規模が小さく、またサプライヤーとの関係も自動車産業ほど近接を重視していない。さらにデジタル的電機電子製品である、例えばLCD-TVのような製品であれば、液晶ディスプレイ、電子基板といった電子系の部品の生産ロットが大きいこともあり、中間財のサプライ

図表8 業種別製品アーキテクチャーと産業集積の距離のイメージ



(注) 円の大きさは産業の規模を示す。SC：Service link cost（サービス・リンク・コスト）  
 (出所) 筆者作成。

<sup>10</sup> 春日(2014)ほかを参照。

ヤーと最終組立地が遠隔地であることがしばしば起こる。白物家電のようなアナログ的な電機電子製品は、この中間的な存在であるといえるだろう。輸出生産拠点である程、マーケット各国向けの多様な仕様があることから多品種少量生産となり、かつ摺り合わせが求められる製造工程があることから、自動車産業に比較して小規模なサプライヤーからの購入、もしくは非効率な工程分割を避けるための内製化という指向性が強くなる。

製品カテゴリーから3つの産業集積を距離、製品アーキテクチャーの関係からイメージすることができる。集積が位置するのがASEAN大陸部であると仮定すると、多くの場合数百kmの移動で越境することになり、越境によるサービス・リンク・コストの増加は格段に大きくなる<sup>11</sup>。インテグラル要素を持つアナログ的な電機電子製品は、現地調達できない電子部品などを除き、越境をしない圏内に最終組立工場と部品、中間財などの裾野産業が近接することによるメリットが相対的に大きくなる。デジタル的な電機電子製品は距離にあまり制約がなく、国際的なサプライチェーンを前提とした製品も多く、そのため越境フラグメンテーションが起きる可能性が高い。日系企業が強みをもつのは自動車産業のように、インテグラル的な要素をもつ工業製品と考えられている。これは産業集積としては、調達が近接もしくは内製を得意とすることが特徴として見られる。

図表9 4層からなる生産ネットワーク内取引イメージ

|        | 第1層<br>(産業集積内) | 第2層<br>(サブ地域内) | 第3層<br>(地域内) | 第4層<br>(グローバル) |
|--------|----------------|----------------|--------------|----------------|
| リードタイム | 2.5時間以内        | 1～7日           | 1～2週間        | 2週間～2ヶ月        |
| 取引頻度   | 1日1回以上         | 週1回以上          | 週1回          | 週1回以下          |
| 輸送モード  | トラック           | トラック・船・飛行機     | 船・飛行機        | 船・飛行機          |
| トリップ長  | 100km以内        | 100～1500km     | 1500～6000km  | 6000km以上       |

(出所) 木村ほか(2016) p.83。

<sup>11</sup> 生産ブロックを結ぶコストであるSC(サービス・リンク・コスト)は、距離だけではなく越境をすることによる諸費用の発生が大きい。

木村ほか(2016)では、先の議論を一般化するため生産ネットワークにおける工程間の取引を距離として4層に分類し、産業集積内(100km以内)からグローバル(6000km以上)まで、典型的な納入のための輸送モードと取引頻度を整理している。東アジア新興国による電機電子部品輸入が爆発的に伸びているのは、同産業の生産ネットワークが第3層から第4層のグローバルへと展開しており、逆に自動車産業は第1層と第2層で完結する傾向が強いと整理している。この分類は輸送モードと輸送距離に応じた、デリバリー頻度、すなわち企業の在庫保有量の許容差を示していることになる。但し、部品産業を含めた業種、製品属性、製造工程を考慮すると、自動車と電機電子の単純な二元論ではないため、現実にははるかに複雑なものとなる。一方、多品種少量生産方式の改善では最先端であると考えられる自動車産業の近年の動向では、部品メーカーと完成車プラントの近接が徹底的に突き詰められている点と、マザー工場機能が日本国内から海外メイン工場に移行する傾向が強まっている点が顕著であり、集積内における調達とライン投入はよりタイトな方向に向かっていることから、層別の輸送に関する分類はより細分化されるべき傾向にあると言える。

#### 〈参考文献〉

- 石川幸一・馬田啓一・高橋俊樹編著(2015)『メガFTA時代の新通商戦略—現状と課題』文眞堂。
- 春日尚雄(2014)『ASEANシフトが進む日系企業—統合一体化するメコン地域』文眞堂。
- 木村福成・大久保敏弘・安藤光代・松浦寿幸・早川和伸(2016)『東アジア生産ネットワークと経済統合』慶應義塾大学出版会。
- 黒岩郁雄編著(2014)『東アジア統合の経済学』日本評論社。
- 経済産業省『通商白書』各年度版。
- 五味紀男(2011)「日本の電機・電子産業における多国籍企業の現況と対応戦略」『アジア経営研究』No.17、アジア経営学会。

末廣昭 (2014) 『新興アジア経済論ーキャッチアップを超えて』 岩波書店。

富士キメラ総研 『ワールドエレクトロニクス市場総調査』 各年版、富士キメラ総研。

富士経済 『グローバル家電市場総調査』 各年版、富士経済。

丸川知雄 (2013) 『現代中国経済』 有斐閣アルマ。

Baldwin, Richard (2014) *Multilateralising 21st Century Regionalism*, Paris : OECD Conference Centre.

## 「GEとコマツのアジアにおける 人材マネジメントと企業理念の浸透についての研究」

九門 大士

“A Study of Human Resource Management and the Sharing of  
Corporate Identity of GE and Komatsu in Asia”

Takashi KUMON

### はしがき

日本企業がアジアにおいて人材マネジメントをする際に、中国・インドなど国別のマネジメントの対応を行うべきか、それともグローバルで共通したマネジメントをすべきなのかという点が議論になることがある。また、国際協力銀行や日本貿易振興機構が2015年に実施した調査によると、日本企業がアジア諸国に展開するにあたって、経営の現地化やアジアにおけるマネジメント人材の育成が大きな課題となっている。アジアが生産拠点から消費市場や研究・開発拠点へと変貌する中、市場開拓のための製品・サービス開発や代理店への営業、優れた人材を採用し残していくための人事など様々な機能において、トップマネジメントからミドルマネジメントを含む現地の人材を活用する必要性が高まっているのだ。しかし、マネジメント方式の優劣ではなく、企業理念の浸透度合いの重要性や企業理念の浸透を念頭においた人材育成について議論されることは少ないのではないだろうか。

本稿の問題意識は、マネジメントスタイルにかかわらず、企業の核となる



企業理念をグローバルに共有することと、またそれを共有できる人材の育成を共にリンクさせながら行うことが重要ではないかという点にある。こうした問題意識に基づいて、本稿では海外での人材・マネジメントと企業理念の浸透について、グローバルに展開しているGEとコマツの企業事例から論じる。第1節では、日本企業の海外展開において今後取り組むべき経営課題、経営の現地化、外国人採用という観点から日本企業へのアンケート調査を用いて日本企業が抱える人材・組織面での課題を明らかにする。第2節では、GEの事例において、第1節で明らかになった課題などについて、アジア、グローバルにおいてGEがいかなる人材マネジメントを実施し、そのマネジメントや評価制度の中に企業理念という概念をいかに組み込んでいるかを分析する。第3節では、コマツの事例を用いてコマツがアジアにおいていかなる人材マネジメントを行い、その企業理念である「コマツウェイ」を海外法人に浸透させるためにどのような教育を行っているかを概観する。

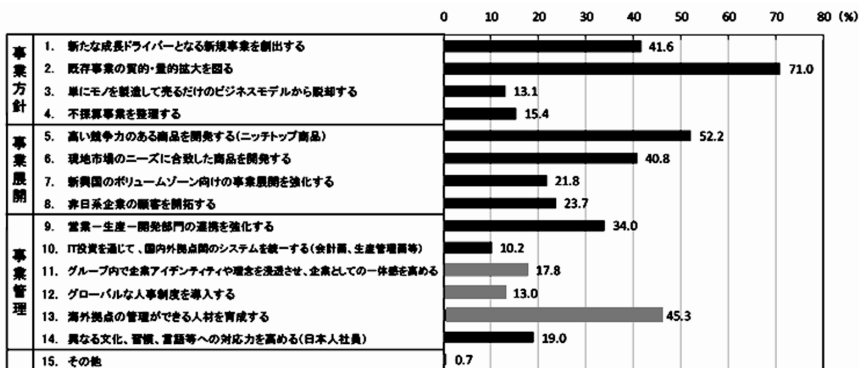
## 第1節 日本企業の海外展開における課題

実際に海外展開を行っている日本企業はこうした企業理念の浸透を含む海外での人材マネジメントについてどのように考え、対応しているのであろうか。

国際協力銀行の調査によると、これから取り組むべき経営課題として、人材・組織面で関連する項目をみると、「海外拠点の管理ができる人材を育成する(45.3%)」が全体で第3位に挙げられており、企業理念浸透に関わる「グループ内で企業アイデンティティや理念を浸透させ、企業としての一体感を高める(17.8%)」、「グローバルな人事制度を導入する(13.0%)」は共に低い順位となった(表1)。

企業規模別にみると、大企業と中小企業では差が表れている。「海外拠点の管理ができる人材を育成する」は大企業が42.5%、中小企業が52.9%となり、中小企業の割合が高くなっている一方、「グループ内で企業アイデンティティや理念を浸透させ、企業としての一体感を高める」、「グローバルな

表1：これから取り組むべき経営課題



出所：国際協力銀行 業務企画室 調査課「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告-2015年度 海外直接投資アンケート結果(第27回)-」概要、2015年12月

人事制度を導入する」は大企業の割合が若干高くなっている。同調査のヒアリングでは、中小企業の場合は海外人材が少ないため、大企業のように駐在員をローテーションができないという声が上がっている<sup>1</sup>。海外拠点の管理人材育成が急務になっていると同時に企業理念の浸透やグローバル人事制度といったグローバルでのマネジメントの仕組みを構築するのが難しい状況にあるということであろう。大企業も若干高い割合とはいえ、全体で見るとまだ企業理念の浸透に対するニーズはそれほど高くないといえる。

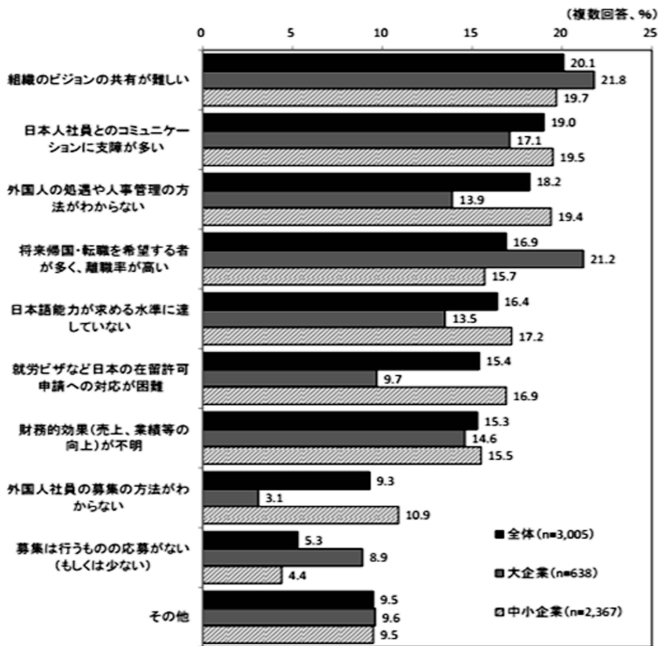
次に、経営の現地化の現状と課題、本社における外国人採用という観点から考察してみたい。日本貿易振興機構(ジェトロ)の2015年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査によると、海外拠点の経営の現地化(権限委譲や現地人材の登用等)について、48.4%が「現地化を一段と進める必要がある」と回答した。その上での課題としては、「幹部候補人材の採用(現

<sup>1</sup> 国際協力銀行 業務企画室 調査課「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告-2015年度 海外直接投資アンケート結果(第27回)-」概要、2015年12月  
対象企業：製造業で原則として海外現地法人を3社以上(うち、生産拠点1社以上を含む)有する企業。

([https://www.jbic.go.jp/wp-content/uploads/press\\_ja/2015/12/45904/Japanese1.pdf](https://www.jbic.go.jp/wp-content/uploads/press_ja/2015/12/45904/Japanese1.pdf))  
回答企業数：607社(回答率59.7%)、実施時期：2015年7月～9月。

地化を既に進めている企業の46.0%)」、「現地人材の能力・意識(同43.5%)」、「現地人材の育成が進まない(同28.7%)」が上位3つとして上がり、現地人材の採用・育成が大きな課題となっていることが明らかになった。また、日本企業の外国人社員採用・雇用における課題として、「組織のビジョンの共有が難しい」を挙げる企業が全体の20.1%と最多であった(表2)。これも企業規模でみると、大企業の方が21.8%と中小企業(19.7%)よりも若干多い結果となっている<sup>2</sup>。

表2：外国人社員を採用・雇用する課題（企業規模別）



【注】母数は本調査の回答企業総数。

出所：国際協力銀行 業務企画室 調査課「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告－2015年度 海外直接投資アンケート結果(第27回)－」概要、2015年12月

<sup>2</sup> 日本貿易振興機構(ジェトロ)「2015年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」概要、2016年3月3日

([https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/\\_News/releases/2016/749840002ccf19fe/outline\\_201603.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/_News/releases/2016/749840002ccf19fe/outline_201603.pdf))

対象企業は海外ビジネスに関心が高い日本企業(本社)で、有効回収数3,005社・有効回答率30.4%。調査期間は2015年11月25日～2016年1月6日。

上記の2つの調査結果から、日本企業の海外展開における人材マネジメントにおける課題は、海外で事業管理ができる人材の育成、経営現地化に向けた現地人材の採用・育成などとわかった。一方、採用した外国人に対して企業理念などビジョンの浸透で苦労しているという様子も明らかになった。

以下では、GEとコマツの2つの企業事例から両社の人材マネジメントや企業理念の浸透について考えてみたい。

## 第2節 GEの事例

### 1. GEにおける人材マネジメント

GE（ゼネラル・エレクトリック・カンパニー、以下GE）は1878年に発明家のトーマス・エジソンが設立した企業が起源となり、1892年に他社と合併して設立された。事業拠点は世界に約170、従業員数は約30万人おり、現在の会長兼CEOはジェフリー・R・イメルトである。GEの主な事業部門は、ヘルスケア、航空、エネルギー、石油・ガスなどである<sup>3</sup>。

このようにグローバルに事業展開しているGEは、アジアであっても欧米であっても国ごとにマネジメントを変えることはしていない。同社は、世界170か所で事業を行い、30万人の社員を抱える。しかし、アジア各国のGEでも国ごとの人事マネジメントの違いはほとんどないという<sup>4</sup>。どの国へ事業を展開しようが同じような企業理念を共有した人材が社内にいるという前提で、共通の評価システムやプラットフォームを用いた経営を徹底するということだ。経営における「一貫性」を非常に重要視していることが伺える<sup>5</sup>。

LIXILグループの八木洋介執行役副社長（元日本GE）は、グローバルに活躍するためには、「GEはどういう会社なのかを徹底的に考えてほしい」と述

---

<sup>3</sup> 日本GEウェブサイト (<http://www.ge.com/jp/about-us/company-profile>) (2016年9月27日閲覧)

<sup>4</sup> 九門 (2012) 14～15ページ。

<sup>5</sup> 九門 (2012) 14～15ページ。

べる。それがわかれば日本GEに不足している部分が見え、日本法人がよりGEらしくするには何をどう変えるべきかが明らかになるためだ。さらに、GEには本社という考え方自体がなく、世界中のGEで「GEらしい」人間が働いているだけであると述べる。米国や日本など自国が本社という発想や自国の法人という発想ではなく、世界のどこにいてもGEがどういう会社で何を变えていくべきかを考え続ければグローバルでビジネスができるようになるということだ<sup>6</sup>。

アジアなど進出した国の現地法人における人事や人材活用でもこの経営における「一貫性」は保たれている。同社でリーダーになるには、まずGEらしさを体現する「GE人」であることが大事な条件である。例えば、GE人同士で比較すれば、進出先の国の人材のほうが駐在員よりも現地の市場やビジネス事情を理解している可能性が高く、駐在員に比べて人件費も抑えられる。そのため、アジアでも他地域と同様、なるべく駐在員を派遣するよりもできるだけその国の人材を登用する方針を採っている。GE人である現地の人材がその国の法人のトップになるのが最適ということだ<sup>7</sup>。

## 2. GEにおける評価制度と企業理念

同社の人事制度や評価制度は非常にシンプルである。「セッションC」は、各レベルの評価者と人事担当者が評価についてお互いに確認するとともに、該当する組織が必要としている人材、今在籍する人材とのギャップやその埋め方、どの人材を育成していくつもりでどのような研修に選抜するか、などを決める仕組みである。さらに、後継者選びをどう考えていて、その理由や今後の育成方法などについても話し合い決めていく<sup>8</sup>。次のリーダー候補と

---

<sup>6</sup> 八木、金井(2012) 86~88ページ。

<sup>7</sup> 九門(2012) 14~15ページ。

<sup>8</sup> 安淵(2014) 103~104ページ。

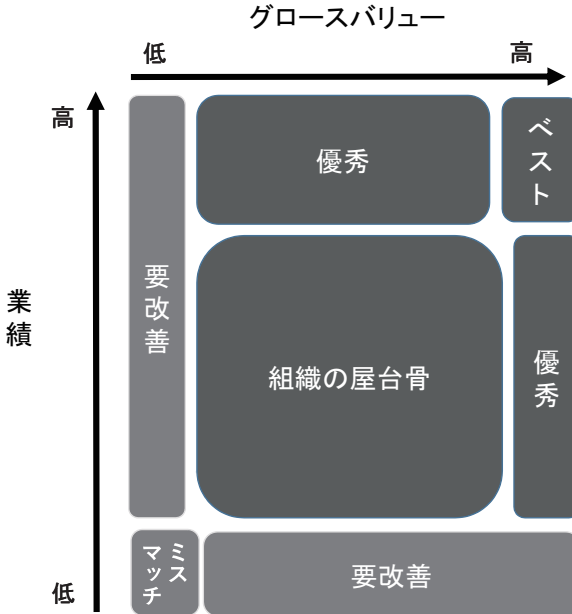
「GEの人事部長に聞く タレントを見える化する方方法」2014年6月23日、株式会社インテリジェンスHITO総合研究所。

([http://hito-ri.inte.co.jp/research/data/report\\_hrsummit\\_20140623](http://hito-ri.inte.co.jp/research/data/report_hrsummit_20140623))

なる人材は、この「セッションC」で決定され、通称クロトンビルと呼ばれるリーダーシップ研修所に選抜派遣されることになる。

同社は「セッションC」の仕組みの中で、これまで「9ブロック」(図1)と呼ばれる9つのマスが入った1枚の図をベースに議論を重ね、社員を9つのブロックのどこかに位置付けて評価するシステムを用いてきた。それは、横軸のグロースバリュー (GEの価値観や行動規範に合った行動をしている人材であるか) と縦軸のパフォーマンス (売上やプロジェクトの目標達成度) の2軸で成り立っている<sup>9</sup>。

図1：GEの9ブロック



出所：安淵 (2014)、97ページ。

図1によると、評価は高い方から順に①「ベスト」②「優秀」③「組織の屋台骨」④「要改善」⑤「ミスマッチ」の5つに分かれる。グロースバリューも業績も高いのが「ベスト」な人材であることは明らかだ。しかし、業績が

<sup>9</sup> 九門 (2012) 14～15ページ。

かなり高くてもグロースバリューが低ければ「要改善」となることから、GEが企業理念を非常に重視していることがわかる。先述のクロトンビルでの研修も新しいスキルのトレーニングではなく、自社の価値観などを社員に伝えることが重要な点の1つと述べられている<sup>10</sup>。クロトンビルが管理者を育てる場ではなく、リーダーを育てる場であるが故に、知識教育よりも、むしろ価値観教育に重点が置かれているということである<sup>11</sup>。

この「9ブロック」は多くの日本企業の人事評価制度の中でも参考にされてきた制度である。例えば、住生活に関する商材を扱うLIXILグループで人事総務・法務を統括する八木洋介執行役副社長は、この「9ブロック」をLIXILに適合するようにして導入を予定している。八木副社長は2012年4月にGEからLIXILグループに移った<sup>12</sup>。

GEはこの制度をさらに時代や市場環境に適合した内容に進化させようとしている。まずは2014年にグロースバリューに表されていた5つの価値観をGEビリーフスに変更した<sup>13</sup>。変更後のキーワードは、「お客様に選ばれる存在であり続ける」「より速く、だからシンプルに」「試すことで学び、勝利につなげる」「信頼して任せ、互いに高め合う」「どんな環境でも価値にこだわる」の5つである。これらは人事評価でも3段階で評価され、GEの社員はこれらを体現することを求められる<sup>14</sup>。

---

<sup>10</sup> 安淵 (2014) 117～121ページ。GEは研修プログラムに年間1,000億円以上の投資を行っている。同社トップはこうしたリーダーシッププログラムに非常に強いコミットをしており、ジェフ・イメルト会長も社員の育成・評価に3割以上の時間を割いている。実際にクロトンビルで行われるリーダーシップ研修でも足を運び、自らが教鞭をとることもある。

<sup>11</sup> 『企業内大学白書：リーダーシップ・バリューの時代』『ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー』2002年12月号、ダイヤモンド社、108ページ、114ページ。

<sup>12</sup> 酒井耕一、小林暢子、山端宏美『日経情報ストラテジー』2012年9月号、日経BP社、44～45ページ。

<sup>13</sup> GEグロースバリュー（価値観）は「外部志向」、「明確で分かりやすい思考」、「想像力と勇氣」、「包容力」、「専門性」の5つの価値観であったが、ビジネスの外部環境や働き方が変化する中、2014年にGEビリーフス（信念）に変更された。

<sup>14</sup> 山崎良平、田中深一郎「ものづくりの未来を変える GEの破壊力」『日経ビジネス』2014年12月22日号、日経BP社、39～40ページ。

GEはGEピリーフスへの変更に伴い、「9ブロック」と呼ばれる人材評価手法も取りやめることを予定している。9つのブロックのどこに入るかではなく、日常業務における上司と部下の対話の中で一定の評価を定めて行く方法に切り替える方針だ。この変更には2つの要因がある。1つは、変化が激しく、先が読みにくい市場環境の中で、従来型の評価手法では競合他社に対応できないという危機感からだ。グーグルなどのIT系企業をベンチマークにしている<sup>15</sup>。最近、企業を取り巻く環境が「VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)」という言葉で表現されるが、まさにこうした状況に対応するために必要な変更である<sup>16</sup>。

2つめは、現行の評価制度では、真中の「組織の屋台骨」にあたる50%程度の人材のモチベーションが上がらないということだ。その中で成長している人もそうでない人もいるため、上司と密に話しあいながらより成長を目指すため、GEピリーフスと目標に対する達成度という軸は残しながらもブロックに分けることはしないのである<sup>17</sup>。実際、評価のための評価になるなど様々な理由からGE以外でも従来の目標管理制度 (MBO) を廃止する欧米企業が増えている。むしろ、MBOを上司と部下のコミュニケーションツールとして用いるということだ<sup>18</sup>。

### 第3節 コマツの事例

#### 1. コマツにおける海外人材マネジメント

コマツ (株式会社コマツ製作所) は、1921年に設立され、世界での従業員数

<sup>15</sup> 「米GEが取りはらう『9ブロック』評価」『週刊ダイヤモンド』2015年5月2日・9日合併号、ダイヤモンド社、59ページ。

<sup>16</sup> 「VUCA」は不安定で不確実、複雑で曖昧という意味でももとは軍事用語から来ている。

<sup>17</sup> 木下達夫「GEのリーダー育成と日本における取り組み」コーンフェリー・ヘイグループ・リーダーシップ開発フォーラム2014 第3部プレゼンテーション (<https://www.haygroup.com/jp/about/index.aspx?ID=45833>) (2016年9月29日閲覧)

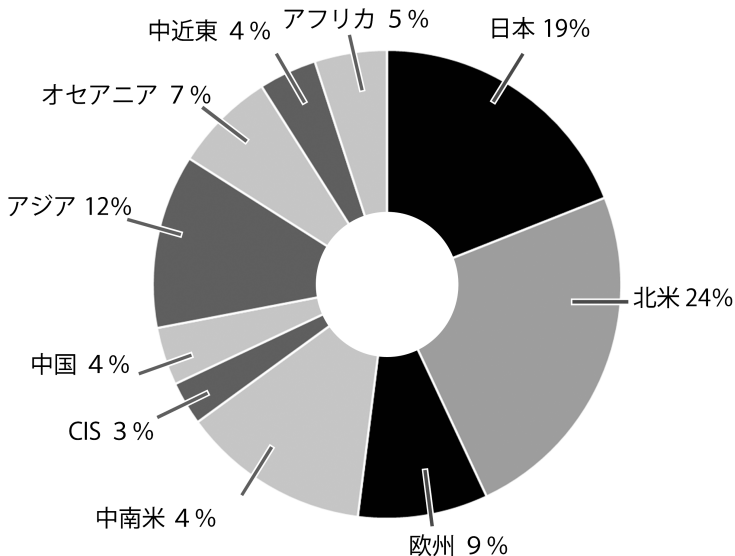
<sup>18</sup> 経済産業省『平成27年度アジア産業基盤強化等事業 (「内なる国際化」を進めるための調査研究) 報告書』2016年3月、3ページ。



は約4万7,000人である。現在の代表取締役社長兼CEOは大橋徹二である。2015年度の事業別売上高比率をみると、88%が建設機械・車両、12%が産業機械他と建設機械・車両事業が中心となっている<sup>19</sup>。

コマツは、かなり早い段階から中国、タイ、インド、インドネシアなどアジアの新興国とのビジネスを始めており、特に中国とは1956年に貿易を開始している。同社の2015年度の建設機械・車両事業の地域別売上を見ると、新興国を中心とした「戦略市場」が48%、日米欧などの「伝統市場」が52%と戦略市場と伝統市場がほぼ同じである。2015年度の同事業の地域別売上高シェアは、高い順に北米(24%)、日本(19%)、中国・アジア(16%)、中南米(13%)と売上高の8割以上が海外となっており、特に北米、中国・アジアの比率が高い(図2)<sup>20</sup>。

図2 コマツの建設機械・車両事業の地域別売上高シェア(2015年度)



出所：コマツウェブサイト「会社概要2016」

<sup>19</sup> コマツ「会社概要2016」、ウェブサイト  
(<http://www.komatsu.co.jp/CompanyInfo/profile/outline/>) (2016年3月31日付)

<sup>20</sup> コマツ「会社概要2016」、ウェブサイト  
(<http://www.komatsu.co.jp/CompanyInfo/profile/outline/>) (2016年3月31日付)

このようにグローバルで積極的に事業展開しているコマツの海外における人事制度や人材活用には、3つの特徴がある。1つ目は、本社主導でグローバルに人事制度を共通化するのではなく、各現地法人がそれぞれの地域にあった制度を構築できるよう権限移譲するという点だ。各海外法人の中でその国の人材がトップや経営層になるようなキャリアパスを形成していくというイメージだ<sup>21</sup>。

そのためには、海外の人材育成も積極的に行う必要がある。同社では、経営トップは現地の人材という方針を明言している。最初は日本人が社長に就任するが、次の世代からは現地化を進めるということだ。現地のトップは自前で生え抜き人材を育成する、または他社からヘッドハンティングすることになるが、コマツは自社で育成すべきとしている<sup>22</sup>。

これを実践するには、現地トップ人材をはじめ有能な人材の育成方法やリテンション（引き留め）が必要だ。そのため、日本本社での研修や日本本社が持つ情報の共有などを積極的に行っている。情報を共有するとともに、事業を一緒に推進する中でコマツが持つ企業理念や価値観もあわせて共有していくことが重要と考えているのだ<sup>23</sup>。

## 2. コマツウェイの作成

コマツが重要視していることの1つが「コマツウェイ」の浸透である。「コマツウェイ」とは、2006年に同社で働くために必要な価値観や行動様式を定め明文化したものである。同社の成長・発展の中で築き上げてきた「コマツの強さ、強さを支える信念、心構え、行動様式」と定義される<sup>24</sup>。経営目標や経営戦略など全ての活動のベースとなる価値観や行動様式という位置づけである。

---

<sup>21</sup> 日置政克「コマツウェイを経営に活かすための仕組みづくりと経営改革」『Business Research』 2013年1・2月号、企業研究会、13ページ、17～18ページ。

<sup>22</sup> 同論文13ページ、17～18ページ。

<sup>23</sup> 同論文17ページ。

<sup>24</sup> 荒井（2015）21ページ。

当初策定された「コマツウェイ」(第一版)はマネジメント編、モノ作り編の2つで構成された。マネジメント編は経営者の行動指針として下記の5項目を挙げている。モノ作り編は、製造現場だけでなく、全社に関わるものである。製造に加え、開発・生産・販売・サービス、管理部門、協力企業や代理店までも含むものになったのである<sup>25</sup>。

マネジメント編の内容は、1)取締役会を活性化する、2)全ステークホルダー(特に社員)とのコミュニケーションを率先垂範、3)ビジネス社会のルールを遵守する、4)リスクの処理を先送りしない、5)常に後継者の育成を考える、の5項目である。モノ作り編は、1)品質と信頼性の追求、2)顧客重視、3)源流管理、4)現場主義、5)方針展開、6)ビジネスパートナーとの連携、7)人材育成・活力の7項目だ<sup>26</sup>。

その後、営業部門やマーケティング部門などからの要望で、2011年にそれら部署にも分かりやすい表現を加えたブランドマネジメント編を追加改訂版を作成した。現在はマネジメント編、モノ作り編、ブランドマネジメント編で構成されている(表3)。ブランドマネジメント編は、1)顧客視点、2)お客様を理解する、3)総合力でお客様と向き合う、の3項目からなる<sup>27</sup>。

表3 コマツウェイ

| マネジメント編   | モノ作り編  | ブランドマネジメント編   |
|---|--|---|
| 経営トップの心構え<br>1. 取締役会を活性化すること<br>2. 全ステークホルダーとのコミュニケーションを率先垂範<br>3. ビジネス社会のルールを遵守すること<br>4. 決してリスクの処理を先送りしないこと<br>5. 常に後継者育成を考えること | 1. 品質と信頼性の追及<br>2. 顧客重視<br>3. 源流管理<br>4. 現場主義<br>5. 方針展開<br>6. ビジネスパートナーとの連携<br>7. 人材育成・活力 | 1. 顧客視点<br>2. お客様を理解する<br>3. 総合力でお客様と向き合う<br><br>※ブランドマネジメント<br>お客様にとって、コマツグループでなくてはならない度合いを高め、パートナーとして選ばれ続ける存在になる活動を「ブランドマネジメント」と位置付けています。 |

出所：出所：コマツウェブサイト「コマツウェイ」2007年  
<http://www.komatsu.co.jp/CompanyInfo/ir/annual/pdf/2007/j17-23.pdf>

<sup>25</sup> 向井(2014) 252～254ページ。

<sup>26</sup> コマツ「コマツウェイ」2007年

(<http://www.komatsu.co.jp/CompanyInfo/ir/annual/pdf/2007/j17-23.pdf>) (2016年9月28日閲覧)

<sup>27</sup> 向井(2014) 254ページ。

興味深いのはこれを全社員が必ず覚えるよう昇格試験などに入れて強制するのではなく、自分がいいと思ったことを実行するようにと伝えている点だ。項目をただ暗記するのではなく、いかに実践するかに重点を置いているのだ。また、同時に同社のDNAとなる考え方を強制的に学ばせるのではなく、社員の自主性を信頼し、自律的に考え行動する社員育成の意味合いがあるということを示唆している<sup>28</sup>。

### 3. コマツウェイの海外法人への教育

コマツウェイを浸透させるための教育は、2006年からコマツや日本の関係会社にとどまらず、海外現地法人の経営層、幹部、社員などに対して行うコマツの共通教育や階層別教育の科目に加えられた。

2006年の第一版は日本語版を英文翻訳して海外に配布していたが、表現が分かりにくいという指摘が海外から出ていた。そのため、2011年の改訂版を作成する際には、海外現地法人が主体的に翻訳を進める形をとり、さらに現地法人の日本人駐在員とナショナルスタッフの間で表現の擦り合わせを行うなど海外現地法人の社員が参画する形をとった<sup>29</sup>。

海外現地法人の経営層を対象とした「グローバルマネジメントセミナー」では、コマツの社長自らコマツウェイについてプレゼンし、質疑応答に答えるようにしている。この研修では、社長や経営幹部が経営戦略やコマツの歴史・文化などコマツウェイの肝となる部分を説明している<sup>30</sup>。全ステークホルダーとのコミュニケーションというコマツウェイを社長自らが実践することによって、海外法人の経営者も自分たちも大事な経営陣の一員という感覚を持って帰るといふ。また決算後に社長や海外のトップが自ら社員に会社の状況を説明するということも徹底的に実践している<sup>31</sup>。

コマツウェイの海外工場での浸透例として、インドネシアの工場では、自

<sup>28</sup> 九門 (2012) 15ページ。

<sup>29</sup> 向井 (2014) 256ページ。

<sup>30</sup> 荒井 (2015) 21ページ。

<sup>31</sup> 九門 (2012) 15ページ。

主的な取り組みとして、「5Sの徹底」を現場に張ったり、コマツウエイの読み合わせを行っており、これら取り組みは基本的にその国の社員に任せる形にしている<sup>32</sup>。これは工場に限らず、管理職など他の社員に対してもあてはまる。例えば、海外の管理職（部長クラス）もコマツウエイの教育を受けているが、日々の浸透活動は拠点ごとに任されており、各自の行動がコマツウエイに準じているかについての明確な評価基準はない。ただし、3カ月に一度本社の各事業本部トップが海外現地法人に対して開催する「マネジメントコミッティー」におけるヒアリングでコマツウエイの考え方についても確認される<sup>33</sup>。

今後の課題は、アジア法人のミドルマネジメント層にコマツウエイをいかに浸透させていくかである。2009年からは中国など各海外法人で順次「コマツウエイリーダーシップディベロップメントプログラム」をスタートし、海外のミドルマネジメント層の育成にも力を注いでいる。またグローバルなマーケティング会議などで必要な情報を共有することを定期的に行っている<sup>34</sup>。

日置政克氏（掲載時コマツ常務執行役員）は、これはマネジメント教育でもあるが、一方でコマツウエイを共有することがグローバルチームを築いていくことや人材の引き留めにもつながると述べている<sup>35</sup>。ハーバードビジネススクールの吉野洋太郎名誉教授は、コマツウエイを下記の4点から評価している。1)コマツの強みである暗黙知を明文化した点、2)作成時に多くの社員が参画している点、3)目標およびそこに向かうための心構えや行動様式が明示されている点、4)環境変化に対応して内容を検討・進化させている点、の4点である<sup>36</sup>。

---

<sup>32</sup> 九門（2012）15ページ。

<sup>33</sup> 向井（2014）257～258ページ。

<sup>34</sup> 九門（2012）15ページ。

<sup>35</sup> 日置政克「主張するCXO」『日経情報ストラテジー』2011年3月、日経BP社、12ページ。

<sup>36</sup> 同論文15ページ。

## おわりに

本稿では、人材マネジメントの違いと企業理念の浸透という観点から、GEとコマツという2つの企業事例を考察してきた。

GEの特徴として、アジアでもその他の地域でも、共通の評価システムやプラットフォームを用い、国ごとに人材マネジメントを変えない点が挙げられる。また、GEビリーフス（旧：グロースバリュー）と呼ばれる同社の価値観を評価軸の1つとして評価システムの中に組み込んだ上で、クロトンビルでのリーダーシップ研修なども通じ、共通の価値観を持ったGE人の育成を徹底しているということが挙げられる。

コマツは国ごとに人事システムを変え、グローバルで制度の共通化もしていないため、GEの方針とは異なる。また、目標管理制度など人事の評価システムの中に直接的には、コマツウェイを組み込んでいない点もGEとは違ったやり方である。実際には、特に米国法人などを中心にコマツウェイを毎年の目標管理の評価項目に入れるべきという議論が出たという。それを入れなかったのは、強制力を働かせたくなかったためであるという<sup>37</sup>。ただ、GEがGEビリーフスに基づいてGE人を育成しているようにコマツはコマツウェイを浸透させ、アジアにおいても社員の自律性を大切に生え抜きのトップになれる人材を育成している。本社のトップや役員クラスの人材が率先して海外人材に対する研修を実施するなど、国内のみならずグローバルも含め全社員へのコマツウェイの浸透を図っているのだ。

両社に共通して言えるのは、人材マネジメントの方向性は違えど自社の企業理念を様々な形でグローバルも含めて全社に共有し、理念を共有した人材を育成しようとしていることである。

ただし、今後の課題として、GEのようにある程度システム化・制度化された中で、企業理念を浸透させていくのか、またコマツのようにシステムや

---

<sup>37</sup> 日置政克「コマツウェイを経営に活かすための仕組みづくりと経営改革」『Business Research』2013年1・2月号、15ページ。

共通制度に頼らない形で行って行くのかについて、その方式が企業のパフォーマンスにどの程度影響を与えるのか、国別・産業別で適応できるモデルに違いはあるのかなどの点については引き続き研究の余地があると考えられる。また、本稿では2つの企業事例のみの考察になっているため、より広範な企業などを対象に研究することも必要である。

## 参考文献

### 書籍

- 坂根正弘 (2011) 『ダントツ経営』 日本経済新聞出版社。  
八木洋介/金井壽宏 (2012) 『戦略人事のビジョン』 光文社。  
安淵聖司 (2014) 『GE世界基準の仕事術』 新潮社。

### 論文

- 荒井秀明 (2015) 「コマツにおける海外拠点の品質管理教育の現状と課題」  
『品質』 45(1), 19-23ページ。  
向井悠一郎 (2014) 「経営理念の策定と浸透—コマツウェイの事例」『赤門マ  
ネジメント・レビュー』 13(7), 247-262ページ。

### 雑誌

- 「企業内大学白書：リーダーシップ・バリューの時代」『ダイヤモンドハー  
バードビジネスレビュー』 2002年12月号、ダイヤモンド社、108ページ、  
114ページ。  
九門崇 「グローバル企業に学ぶアジア新興国での組織と人のマネジメント」  
『リスクマネジメント TODAY』 Vol : 75、2012年11月、12～15ページ、  
リスクマネジメント協会。  
酒井耕一、小林暢子、山端宏美 「GE流で鍛える」『日経情報ストラテジー』  
2012年9月号、日経BP社、44～45ページ。

日置政克「コマツウェイを経営に活かすための仕組みづくりと経営改革」

『Business Research』2013年1・2月号、企業研究会、11～20ページ。

日置政克「主張するCXO」『日経情報ストラテジー』2011年3月、日経BP社、12ページ。

山崎良平、田中深一郎「ものづくりの未来を変えるGEの破壊力」『日経ビジネス』2014年12月22日号、日経BP社、39～40ページ。

「米GEが取りはらう『9ブロック』評価」『週刊ダイヤモンド』2015年5月2日・9日合併号、ダイヤモンド社、59ページ。

## 報告書

木下達夫「GEのリーダー育成と日本における取り組み」コーンフェリーヘイグループ・リーダーシップ開発フォーラム2014 第3部プレゼンテーション (<https://www.haygroup.com/jp/about/index.aspx?ID=45833>) (2016年9月29日閲覧)

国際協力銀行 業務企画室 調査課「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告－2015年度 海外直接投資アンケート結果（第27回）－」概要、2015年12月

([https://www.jbic.go.jp/wp-content/uploads/press\\_ja/2015/12/45904/Japanese1.pdf](https://www.jbic.go.jp/wp-content/uploads/press_ja/2015/12/45904/Japanese1.pdf))

日本貿易振興機構（ジェトロ）「2015年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」概要、2016年3月3日

([https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/\\_News/releases/2016/749840002ccf19fe/outline\\_201603.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/_News/releases/2016/749840002ccf19fe/outline_201603.pdf))

「GEの人事部長に聞く タレントを見える化する方法」2014年6月23日、株式会社インテリジェンスHITO 総合研究所。

([http://hito-ri.inte.co.jp/research/data/report\\_hrsummit\\_20140623](http://hito-ri.inte.co.jp/research/data/report_hrsummit_20140623))



ウェブサイト

コマツ「会社概要2016」、ウェブサイト2016年3月31日

<http://www.komatsu.co.jp/CompanyInfo/profile/outline/>

コマツ「コマツウェイ」2007年

<http://www.komatsu.co.jp/CompanyInfo/ir/annual/pdf/2007/j17-23.pdf>

(2016年9月28日閲覧)

日本GEウェブサイト

<http://www.ge.com/jp/about-us/company-profile> (2016年9月27日閲覧)

## アセアンにおける温度管理インフラに関する一考察

神前 泰策

= A Study on the temperature management infrastructure in ASEAN =

Taisaku KOSAKI

### はしがき

アセアン地域における経済共同体（AEC）の発足は、世界経済への大きな影響が予測されるなかで、その規模は6億人を超え、これにインドを加えると20億人にならんとする大きな経済圏を構成している。

その設立の趣旨は、域内の関税の撤廃・貿易の円滑化・投資の自由化・インフラの開発他、地域の更なる発展に寄与する施策を共同で行なうものである。

このAEC創設の合意がなされる以前に、日系の多くの企業が海外戦略を描き、国別の進出形態を意思決定し、アセアン地域での存在感を構築する活動を既に行ってきたことは周知のことである。国別の法規制・インフラ整備の遅れ・商習慣の違い他様々な要因にてその活動に課題を抱えながらの20年であったと考えている。

日系企業がその存在感を増すための支援業務を行なっているロジスティクス分野において、現地物流企業との差別化を図る日系物流企業が示すJAPAN QUALITYの一つとして、製品の温度管理インフラ構築に取組む姿についてその一端を企業事例紹介を含め考察する。

尚、当考察の執筆に当り、ヒアリング、資料の提供にご尽力を頂いた佐川急便株式会社ご担当者殿、郵船ロジスティクス北陸株式会社社長谷川健児氏に厚くお礼を申し上げます。

## 第1節 日系物流企業のアセアン地域での動向

### 1. 日系企業の活動環境

経済産業省による海外事業活動基本調査によると、1990年からの5年間において、食品製造企業の海外現地法人設立企業数の増加が著しく、中国を除くアジア圏においては、約60社が設立されている。また2005年からの5年間においては19社が新たに設立を迎えている。

その背景には、貿易立国を旗印として戦後活動してきた日本企業が1985年ころから始まった円高基調がより顕著となり、輸出により海外市場に提供してきた製品の価格競争力が低下してきたこと、円高基調の更なる進展により日本国内向け製品の生産拠点をアジア圏に求め、価格競争力強化を図る目的による海外進出が加速されたという企業経営戦略があった。

その一方で日本人の人口の減少傾向が予測されたこともあり、製品の生産拠点を日本国内から中国、アセアン地域にシフトさせることに加え、その地域内消費（地産地消）の取り込みへと事業展開をシフトさせた。また海外拠点での原材料においては「現地調達」を積極的に進める企業が増加する傾向へと変化が始まった。

アセアン地域の中では、様々な業界・業種において親日国でもあるタイ国へ多数の日系企業がその工場を進出させ、産業集積度は徐々に高まり、一大生産拠点へと整備がなされてきた。

その動向に合わせ日系の物流企業の輸出入拠点としての整備も進展してきたことは周知のことである。その一方でアセアン地域経済体制の変化として、共同体の発足が契機となり更なる企業の進出が計画されていった。

アセアン共同体そのものの議論は当論文においては、趣旨と異なるもの

であり別の機会に譲ることとするが、日系企業の動向を考察する上で少しばかりその環境変化について記載させていただく。

親日国タイ国と日本との関係について触れたが、外務省が2014年3月にASEAN7カ国（インドネシア・マレーシア・フィリピン・シンガポール・タイ・ベトナム・ミャンマー）各国向けに18歳以上の各国約300人に実施した世論調査によると、「日本との関係；日本との友好関係が重要」との回答が65%で「どちらかと言うと重要」まで加えると90%を越える回答があった。「日本はもっとも信頼できる国」との回答は6カ国に及ぶ。「日本の国際貢献」は約90%超が評価している。

日系企業のアセアン地域進出が活発化していた2008年に同様の調査が行なわれていた。2014年調査内容とほぼ同様な調査項目において、ASEANにとって「今重要なパートナーは」への回答を2014年の回答と比べてみると、日本が重要との回答は、28%→65%と顕著な変化が見られ、「今後は」に対しては23%→60%と同様の変化が見られる。まさにASEAN各国において日本に対する信頼感の高まりが報告されている。

その背景は1977年東南アジアを歴訪した当時の首相が表明した3原則は、今日でも東南アジア外交の柱となっており、今日のアセアン諸国が日本に抱く信頼感は長年にわたる日本政府の努力により築かれたものであることは記憶に留めておきたい。

安全で豊かな生活を手にしたいという人々の想いは、どの国の人々にとって共通の想いである。

食の安心・安全、医療の充実、生活水準の向上、防災やインフラの整備を高い品質を以って支援する日本が提供する高い付加価値をASEAN各国において評価を受けることはうなずくことができる事実であると考える。

生産拠点の増加は域内の人々への労働機会の提供となり、また人々は消

消費者の立ち場として日系企業の高付加価値の提供を享受することになり、アセアン地域での生活水準の上昇に寄与して来たこと、コンビニエンスストアやGMSの積極的な出店拡大は域内の生活様式の変化を生み出すこととなり経済の拡大を後押ししてきたことは言うまでも無い。

経済活動の拡大は、農産物・海産物・畜産物を食品製造企業へ大量に供給することが求められるが、ASEAN各国において生産される農産品・海産物・畜産物はその半数以上が消費者に届く前に廃棄される環境化にあることも知られている。その一方で加工食品市場の更なる拡大は増加の一途たどり、その生産性の向上を図る努力に政府民間を挙げて取組んできたことは事実である。

ASEAN地域の成長を支える技術として「温度管理インフラ」と「低温物流網」＝コールドチェーン網の構築が無くてはならないものであり、域内における各国の更なる成長・需要拡大をJAPAN QUALITYを以ってして支援する姿が、鍵となってくると筆者は考えている。

また、アセアン地域におけるサプライチェーン上の重要なインフラとしてのコールドチェーン網の構築に切り離せないアセアン地域を結ぶ道路インフラ整備状況にも触れておきたい。

図－1 アセアン地図



- 1) 南北回廊は、2013年12月に完成し中国の昆明→ベトナムのハイフォンルート、中国の昆明→ラオスルート、ミャンマールート→タイのバンコクまで走行可能となった。
- 2) 2006年12月に全線開通した東西回廊であるが、実際にはタイ国境からミャンマーに入ったところにある難所の山脈では1日交代での西行き・東行きの実質一方通行での運用であり、更に大型トラックの通行が出来ない橋での荷の積み替えがおこなわれているのが実情である。本来の物網としての役割を担う本回廊は2016年度中の完成が本当の意味での全線開通となる。

AECの発展に寄与すると言われて久しいインフラ構築が、実際に現地を走行すると、橋の強度が不足しており大型車両は通行できない、迂回しなければならない、日替わりの通行等々表面とは異なる事象が発生していた事実があったことは記憶に新しい。

しかし、上記1)、2)は正にAEC発展を支える真の東西南北の動脈が真の完成を迎えることであり、更なるアセアン地域の発展を支えるインフラとなった事を示す動きである。

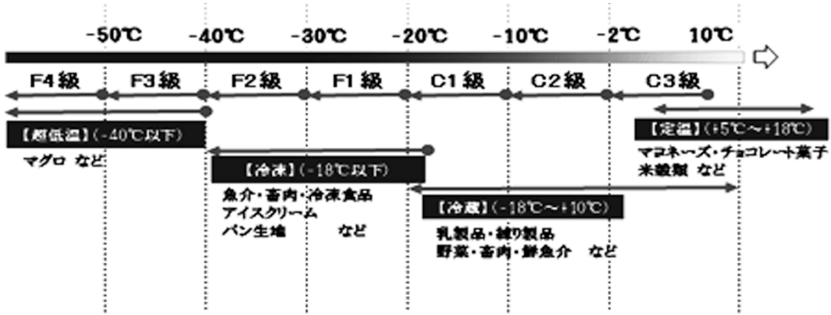
## 第2節 日系食品企業・日系医薬品企業と物流企業の取り組み

### 1. 温度管理（コールドチェーン）のアセアン地域におけるニーズの変化

農産物・水産物・加工食品をその鮮度を保ったまま消費地に届ける技術は、日本においては1960年代水産物の水揚げが行なわれる漁港を中心に拡大していった。高度成長期には冷凍食品が普及し始め、流通技術の高度化が進む中で、保冷・冷凍輸送技術の高度化が農産物・畜産物も長距離輸送の対象品目として加わり、国内のみではなくアジアを中心とした温度管理輸送の拡大が図られてきた。温度管理には区別があり、物流における配送・保管時の温度指定により、一般には冷凍・冷蔵・常温の3種類で呼ばれるこ

とが多く、これらを総称して3温度帯と呼称する。

図-2 温度帯の定義



アジア地域を中心とした温度管理環境の変化は、地域内需要の人口増加、食文化の変化、レストラン・ファストフード・コンビニエンスストアやGMSの進出・拡大等生活環境の変化、店舗設備の変化及び国を越えたサプライチェーン網の変化が起因している。またアジア各国では経済の発展を自国内の農産品・水産品・加工品が輸出品目として外貨を得る手段として貿易額を拡大させている点にも目を離すことが出来ない。

近年においては食品系企業に加え、医薬品、ケミカル品、IT部品、半導体など食品業界以外の企業においてもそのロジスティクスサプライチェーンにコールドチェーン(\*1)を導入し、製品品質の付加価値向上に活用している姿が多々見られる様になっている。

また、アセアン地域への医薬品製造企業の進出状況は、米国、ドイツ、スイス、フランス、日本等々の先進国製薬メーカーが名を連ねている中で、各国における法規制の違い・文化の違い・商習慣の違いは医薬品の分野においても進出を計画する企業にとって課題として捉えられて来た。

AECの発足に向けて、域内運用基準の標準化が検討され、基準・規格・規制を統一化し、競争力強化を制度面から推し進めてきたことは周知のことであるが、その標準化推進の分野として指定されているヘルケア分野(製薬・化粧品)ロジスティクスは、まさに成長分野として注目されている。指

定を受けている物品としては、自動車、農産物、エレクトロニクス、漁業、他3品目、サービスとしてヘルスケア、ロジスティクス、航空他2分野を優先して整備してゆくと言う施策である。今回の考察はこの食品分野、ヘルスケア分野そしてロジスティクスに着目し、その動向について継続的に調査することを目指している。

## 2. アセアン地域への日系企業（荷主企業・物流企業）の進出状況

中国を含むアジア圏への新規設立・資本参加時期別現地法人数の推移を見ると(\*2)、2000年からの増加推移は2006年度までを見ると125%→169%→154%→159%→129%と堅調に推移していることが伺える。その一方で、2006年度においてはその比率が0.69と減少に転じているが、これは中国への進出が△175社と大幅な減少がみられたことが理由ではある。尚、アセアン地域のみで見た場合は40社の増加が見られる。

2007年度以降中国からの現地法人の撤退が顕著となっていることが数字の変化で見て取れる状況である。2009年度以降2014年度までを見た場合、中国からの撤退は平均で約2.98%、アセアンからの撤退は約1.88%と企業数・その率を見ても顕著である。このことは地域別の新規設立・資本参加時期別法人の地域別シェアを見た場合2011年度以降アセアン地域地域の割合の増加においても推察できる状況である。(\*3)

日系企業・商社・流通大手が手がけるアジア地域進出（除く中国・台湾）は、日系企業の集積度が高いタイが先頭ランナーであるが、追従するいくつかの国への進出状況を事例として考察する。

1) タイにおいては、多くの製造業（自動車・自動車部品・電気、電子機器・ケミカル・衣料品・化粧品他）、流通業（イオン・セブンイレブン・ファミリーマート・三越伊勢丹他）の進出に合わせ、日系物流企業の現地法人設立が始まったことは周知のことである。

設立時期の法規制条件による企業活動範囲の差はあるものの、ヨコレイ



社、日新社、ニチレイ社、五十嵐冷蔵社、鴻池運輸社、三菱倉庫社・三井倉庫社・日本通運社・山九社、SGホールディングス社、住友倉庫社、郵船ロジスティクス社、ヤマトホールディングス社他、数多くの日系有力物流企業がバンコク・アユタヤ・レムチャバン地域にその拠点を構え、アセアン内の有数の物流ソリューションを提供する地域となっている。またその提供するソリューションは物流機能はもとよりコールドチェーン、宅配サービス等消費者の需要の高度化を取り込んだものであることが特長的である。

先にも述べたように、世界有数の製薬企業は既に進出を果たし、現地資本及び外資系の製薬企業は約80社を数える（欧米系：ファイザー社、MSD社、ロシュ社、GSK社他、日系：武田薬品工業社、大塚製薬社、エーザイ社、アステラス製薬社、日医工社他）。

ロジスティクスに目を向けると、医療機関（病院）からの注文を受けた製薬メーカーは専用の配送業者を活用した医薬品配送を行なっている。医薬品配送においてはアセアン地域においては2つの専用配送企業に寡占化されている特長がある。一方、一般消費者が薬局で医薬品を購入する場合は薬局に出向くこととなるが、薬局までの配送は卸売業者が自ら配送するケースが多い。

その意味で日系物流企業がJAPAN QUALITYを掲げ、医薬品流通の世界標準であるGDP基準認証<sup>(\*)</sup>を受けた医薬品輸送のサービス構築は、今後のタイを起点としてアセアン地域での温度管理物流の拡販を図るための一つの方向性であると考えられる。

- 2) ベトナムにおいては、北部ハノイ地区、中部ダナン地区、南部ホーチミン地区により進出日系企業のちがいはあるものの、先鞭をつけた二輪車をはじめとした製造業（自動車、電機、精密機械・衣料品、化粧品）、商社、流通業（GMS、コンビニエンスストア）の進出が著しい状況にある。（\* 2 製造業の現地法人数；2010年対2001年で約3倍、流通業の現地法人

数は2010年対2004年で約3.7倍の増加)

この動きに合わせるように日系物流企業の進出も著しい状況にある。日通社、日新社、三菱倉庫社、三井倉庫社、住友倉庫社、近鉄エクスプレス社、日立物流社、SGホールディングス社他名だたる物流企業が名を連ねている。

また、もともと美意識の高い国民性によるものと推察しているが、化粧品品の需要増は特長的であり、生鮮食品、加工食品等のコールドチェーン輸送、宅配輸送(大手GMS提供サービス)の需要増も目を見張るものがあり、物流サービスにおける現地物流企業との差別化を図る日経物流企業の戦略が垣間見ることができる。

- 3) インドにおいては、北部ニューデリー地区、西中部ムンバイ地区において早くから軽自動車製造企業が進出していたことは周知のことであるが、日系自動車製造大手、二輪車製造大手がそろい踏み状況にある。東中部コルカタ地区、南部バンガロール地区、チェンナイ地区には日系電機製造大手の進出が見られる。日系物流においても大手企業が進出を図っており、日通社、日新社、日立物流社、SGホールディングス社、山九社、近鉄エクスプレス、郵船ロジスティクス社他が名を連ねている。

インドでは、道路及び鉄道による輸送比率が大きいことが特徴的で、その物流サービスの伸びを下支えする道路網、鉄道網の整備が急ピッチですすすめられていること周知のことであるが、黄金の四角形(GQ)・東西南北回廊(NS-EW)プロジェクトは更なるインドの発展に大きく寄与することは想像に難くない。

一方で、進出した日系物流企業が必ず直面する課題も垣間見ることができる。インドにおいては、35の州及び連邦直轄地間を行き来する場合に「州跨ぎ税」とも呼ばれる中央売上げ税(CST)が課されていること、州により言語、文化、習慣の違いで区切られているという特長があり、物資移動コスト問題、ネットワーク問題が存在することも事実である。

日系物流企業のヒアリング時にも共通して出てくる事項として「税関での手続き時の許可判断は個人裁量である、インド国内での輸送時の貨物事故は荷主側の貨物保険だのみであるインド時間があり時間指定をしても目安と考えることが必要、出来ないことを出来る言うため物流トラブルの要因になる」等々インドのみならずアジア圏でも起こり得る事例が多々ある。

このことは1つの物流企業にて全国に向けた組織的な物流サービスの提供を妨げる要因と成っている。組織的な流通網を築くことが未発達といわれる巨大な物流市場の大きな課題と言えよう。また同時に、アセアン地域との物流サービスの変化（高度化）とは大きな違いがあると言えよう。

### 第3節 日系物流企業における温度管理インフラ整備への取組み

#### 1. SGホールディングス社における、温度管理ロジスティクスとインフラ整備へのアセアン地域内の取組み

SGホールディングスグループにおいては、4つの事業部門を柱として事業を展開されている。海外事業への積極的な施策展開について、アジア州全体で見た場合には、東アジア（中国主要都市、香港、韓国、台湾）地域、東南アジア地域（フィリピン、タイ、ベトナム、マレーシア、シンガポール、インドネシア、カンボジア）、西・南アジア地域（スリランカ、インド、パキスタン、バングラディシュ等）へと拠点展開を行なっている。

当該拠点にて提供するサービスは、国内で培った輸送技術、倉庫管理技術、温度管理技術を基礎として築き上げてきたロジスティクスサービスを『JAPAN QUALITY』を前面に謳う海外展開であると推察する。

海外特に人件費の安い東南・西・南アジア地域において現地物流企業に日系物流企業が勝ち抜いてゆくことは、容易なことでは無いはずである。

現地物流企業は圧倒的なコスト競争力を持ち合わせているからである。

このコストの壁を越えるためには、日系企業ならではの差別化を図ったサービス提供ができるかどうかにかかっているとと言っても過言ではないと考える。

幸いアセアン域内の経済発展は食の文化に変化を与え、また健康志向への変化も見られ、生鮮食品へのニーズは国を問わず高まっていることは紛れも無い事実である。

また、各国においては、医薬事情の水準向上を目指している中で、医薬品物流の世界標準である「GDP」の構築にとって、医薬品の鮮度を保つ技術としての低温（定温）輸送は重要なファクターとなり、結果としてコールドチェーンへの期待は更に大きくなる事を予測する。

コールドチェーンによる日系物流企業の差別化提供がキーワードであるが、更に日系物流企業が日本国内物流にて過去から連続として培ってきた貨物追跡による輸送ステータスの見える化、在庫管理状況の見える化、情報システムを活用した荷主企業との情報共有化等々は、まさにJAPN QUALITYとして差別化が可能なサービスメニューとなり得ると考える。

## 2. SGホールディングスにおけるアセアン地域での提供サービスの事例

SGホールディングス社が取組むアセアン地域における温度管理事例を資料・写真にてヒアリング内容をもとにその一部を紹介する。

### 1) ベトナムでの取組み事例

SGホールディングスにおけるベトナム国内でのサービスは(\*4)、SAGAWA EXPRESS VIETNAM (1997年6月設立)と2015年3月に設立されたSG SAGAWA VIETNAM (2015年3月設立)を母体として、総勢600名を超える従業員にて提供されるロジスティクスサービスが稼働している。

当該現地法人は、ベトナム国内に3つ営業の拠点（ホーチミン、ハノイ、

ダナン)、カンボジアに1営業拠点を擁する。

一般倉庫をホーチミン、ハノイ、バクニン省に、保税倉庫をホーチミン、バクニン省に、CFS倉庫をホーチミンにと国内をくまなくカバーし、国際一貫輸送との連携を可能としている。

また、ベトナムならではの「バイク便」を含め170両を超える車両で組織されており、日系物流企業としJAPNA QUALITYの宅配事業とトラックキングサービスの融合を提供している。

デリバリー事業として、需要の多いハノイ市、ホーチミン市内において自社配送・保冷配送を展開していることが特長である。

### 写真1；個人向け保冷輸送サービス



[ベトナムにおける保冷輸送サービスは、保冷車両と保冷ボックス、保冷材を活用し、イオンインターフェースラドン店（ホーチミン市）、ピンズオンキャナリー一店（ピンズオン省）、LONG Bien店（ハノイ市）、Binh Tan店の4店にて個人が各店舗にて購入した品物を指定の場所へ常温・冷蔵・冷凍にて配送するサービスを提供するシステム]

一般倉庫においては、保冷保管設備3温度帯管理設備；-20℃までを持ち合わせていることも、今後のベトナム国内のみならず、アセアン域内におけるコールドチェーン物流の展開を見据えた準備をしている姿が見取れる。

[提供する3温度帯： ・チルド；0℃～5℃、・冷蔵；2℃～10℃、・冷凍；-10℃～-20℃、-20℃対応を検討中]

また、事業展開用のライセンスとしては、国際海上航空輸送業、海上貨物業、通関業、検品・検針事業、代金引換業、倉庫業（一般、保税、CFS）等のを取得しており、国際一貫輸送を可能としている。

今後の更なる施策として着手されているインフラとして、本年ホーチミン市内の新空港予定地近傍（ドンナイ省）に新倉庫の竣工を計画している。その拠点機能はコールドチェーンロジスティクス提供力の強化による差別化を図るものと言えよう。

資料1：ニヨンチャック新倉庫のご案内

◆SG Sagawa Vietnam ニヨンチャック新倉庫

(2016年11月稼働開始予定) ◆

(住所：Nhon Trach 3 Industrial Park, Dong Nai Province)

【敷地面積詳細】

敷地面積43,534. 00㎡,  
 建築面積22,162. 08㎡  
 延べ建屋面積29,146. 83㎡,  
 実質倉庫面積23,831. 75㎡



【内訳】

一般倉庫 8,089.20㎡ ,  
 保税倉庫 6,930.00㎡  
 冷凍・冷蔵倉庫（グリッドライン（外側）概略面積）2,305.80㎡  
 物流加工倉庫 6,378.75㎡,  
 危険品倉庫 128.00㎡

■冷凍・冷蔵倉庫壁内法有効面積

【内訳】

前室（+5℃～+3℃）527.60㎡  
 冷凍倉庫（-18℃～-25℃）536.00㎡  
 冷蔵（チルド）（+5℃～-5℃）567.40㎡  
 常温倉庫（+15℃～+10℃）553.50㎡  
 TOTAL 2,184. 50㎡



具体的な写真等はヒアリング時の一部ご紹介となっているが、SGホールディングス社グループにおいて展開を図っている各国での温度管理事例に共通しているところは、倉庫設備の整備のみでなく、温度管理輸送をソフトウェアを加えて、積極的に推進しているところである。

アセアン地域では希少であるといわれる、温度管理設備を装備した車両の配置により温度管理輸送サービスの提供を「メニュー化」しているところである。

ベトナムにおける事例にもある様に、日系GMSが展開するBtoC事業として、個人消費者を対象とした個別配達サービスをバイク便（日系GMSのロゴマーク入り）を活用した展開を図っている。

既述の通り、JAPAN QUALITYとして温度管理技術（コールドチェーン）を積極的に進めることが、現地物流企業との物流サービスの差別化を図る一つの方向であることを示す事例と考える。

### 3. 郵船ロジスティクス社における、温度管理サービスとインフラ整備へのアセアン地域内での取組み事例の紹介

郵船ロジスティクスにける南アジア・オセアニア地域の展開は、フィリピン・ベトナム・タイ・カンボジア・マレーシア・シンガポール・ミャンマー・インドネシア・インド・バングラディシュ・スリランカ・オーストラリア・アラブ主権国連邦・パキスタン・ニュージーランドの15カ国に及ぶ。

当該社における提供サービスは、航空・海上貨物輸送事業、ロジスティクス事業、総合物流サービスソリューション、通関、陸上輸送事業を擁している。

産業別のソリューションとして特徴的な事業として、海外での温度管理設備へ積極的に取組みを行なっていることが上げられる。その背景としては、食品・青果物輸送はもとより、医薬品輸送に対するロジスティクスソリューション提供へ積極的に取組むことをグループ中期経営計画において産業別強化セグメントと位置付け、当該社HPの営業品目へ「医薬部外品、

化粧品および医療機器の包装・表示・保管業」を明示し、製品別ロジスティクスソリューションにおいてヘルスケア物流への特化を打ち出しているところである。

その姿は、『郵船ロジスティクスは過去20年以上にわたり、医薬、バイオテクノロジー、ヘルスケアのグローバルなサプライチェーンの分野で、専門的なサービスやソリューションの開発を積極的に行ってきました。単なるオペレーションコストの削減としてではなく、お客様の戦略的な競争優位性実現のために、付加価値のあるサプライチェーンサービスを提供します。

当社は、製造工程へ原材料を納入することから、市場販売業者、病院、薬局、診療所への薬品や医療機器といった最終製品をお届けするまで、幅広いソリューションを取りそろえています。

複雑なグローバルソリューションの構築・実行や、域内輸送において、航空、海上、陸上、鉄道のすべての輸送モードを駆使してヘルスケアのサプライチェーンを支援するネットワークと高度な専門知識を備えています。』という発信を通して、今後のアジアにおける成長分野に対するロジスティクスソリューションにおいて、いかにコールドチェーンインフラ整備が戦略として急務であるかを示していると筆者は考えている。

このことは、当該社において、2015年9月にアムステルダムにおいてGDP認証を受けた倉庫を開設し、また2016年8月にはインドネシアにおいてGDP認証を受けた輸送を提供していることから計り知れるところである。また、その間においては、食品輸送においても2015年11月より開始し、農産物の鮮度維持を実現する新輸送システム提供開始、2016年4月より香港において冷凍・冷蔵倉庫を開設、同6月より台湾向け冷蔵混載サービスの開始、同7月にカンボジアにおいて冷凍・冷蔵倉庫を開設する等矢継ぎ早のインフラ整備を実施して来ている。正にアジア地域での JAPAN QUALITY のコールドチェーン網の整備がロジスティクスにおける差別化戦略のキーワードであることを証左しているものと考えられる。



#### 4. 郵船ロジスティクスにおけるアセアン地域での提供サービスの事例

- 1) カンボジア倉庫 (Phnom Penh DC) のインフラと提供システム概要
  - ・ 保管サービス内容

図ー3 倉庫ロケーション；



- ； 郵船ロジ事務所まで12km、イオンモールまで15km、及び経済特区 (PPSEZ) まで 4 km
- ・ 倉庫インフラ；総面積約3000㎡

写真 2 ; 施設概要



- 温度管理帯：冷凍・冷蔵・パーシャルエリア； $-20^{\circ}\text{C}$   $\sim$   $-5^{\circ}\text{C}$ 、 $-5^{\circ}\text{C}$   $\sim$   $10^{\circ}\text{C}$   $\sim$   $20^{\circ}\text{C}$ 、定温； $20^{\circ}\text{C}$   $\sim$   $25^{\circ}\text{C}$
- セキュリティ：TVカメラ設備16台

写真 3 ; DRY 倉庫部



- クリーンな保管環境が強みである。

写真 4 ; 低温室部



- ・クリーンな保管環境が強みである

写真 5 ; チルドルーム内

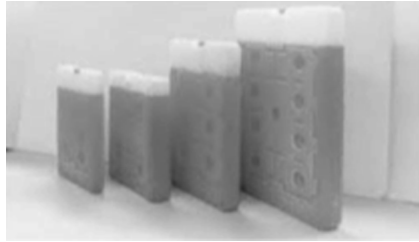


- ・クリーンな保管環境が強みである。

・ プノンペン市内をカバーする小口混載配送において強みを持つ混載輸送サービス

- 1) プノンペン市内配送(2回/日)
- 2) 3温度帯配送
- 3) 混載小ロット配送

写真6；輸送時の温度管理資材



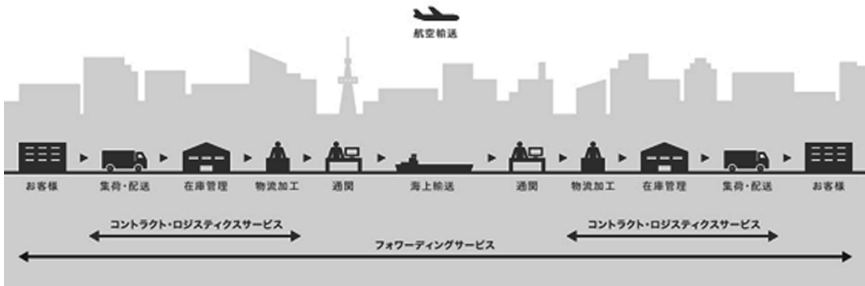
・ 保冷材と保冷BOXの活用はカンボジアにおいて初めてのサービス提供となる。

写真7；輸送トラック



・ 3温度帯によるカンボジアで初のBOXタイプのトラック仕様で、カンボジア国内にて生産された野菜を当該倉庫内のFood Processing Areaにおいて野菜をカッティングし、上記車両にてプノンペン市内のスーパーへ配送を実施している。

図-4；郵船ロジグループのコントラクト・ロジスティクス及び陸上輸送



上記図-4のサービス内容について、紹介をする。

#### ・郵船ロジグループコントラクト・ロジスティクスおよび陸上輸送

郵船ロジスティクスでは顧客先との契約に基づき、保管、流通加工、輸配送、物流情報管理をはじめとする、以下の包括的なサービスを提供している。その具体的な内容は

1. 集荷と配送の手配
2. 貨物の梱包、ラベリング、仕分けなどの各種物流加工サービス
3. 郵船ロジスティクスの各拠点における保管・配送サービス

#### ・広範なグローバルネットワーク

郵船ロジスティクスにおいては日本、米州、欧州、東アジア、南アジア・オセアニアにわたるネットワークを持ち、42の国と地域に500カ所以上で事業を展開しており、日本人スタッフを数多く海外に派遣することにより日系企業への利便性を上げていることもまた差別化戦略・付加価値提供を推進する姿であると考えている。(2016年3月31日時点)

日系物流企業2社を事例として紹介したが、他の物流企業においても様々な取り組みを行い、物流サービスにける差別化を進めていることもまた事実である。

物流サービスの差別化の一端として紹介したが、日本において戦後発達を続けてきたコールドチェーン技術は、生鮮品、冷凍加工品から始まり、

いまでは化学品、医薬品の範囲へと着実に拡大している。

一口で温度管理と言うが、その管理において、海上輸送において日本発の貨物の管理を行なっておりながら、アセアン地域に到着した貨物の域内流通時の管理が未整備であったことにより、拡販の障害となってきた歴史があった。貨物特性に合わせた温度帯による管理が今では日本発のみならずアセアン発の貨物荷においても適用されるところまで発展を続けている。

JAPAN QUALITYとしてその進化をとげること、すなわちコールドチェーン技術がアセアン地域の発展に大きく寄与することは疑う余地は無く、また、貨物の特性にあわせた物流上の管理は日本とは異なる気候・風土・慣習のアセアン地域でも確実の根付いて行くことであろう。

今後の日系企業製造業の更なるアセアン地域への進出とその製品の物流を支える日系物流企業の差別化戦略への取組みに注視して行きたい。

## 参考文献、報告書

- 外務省；ASEAN 7 カ国に置ける対日世論調査結果 2014年 3 月、ASEAN 地域主要 6 カ国における対日世論調査 2008年 3 月より引用
- 図- 1 ；アセアン地図；出典：日本経済新聞社 タイとの貿易活発に 2015 年 7 月 5 日 記事中の図を引用
- 図- 2 ；温度帯の定義；出所：一般社団法人 日本冷凍倉庫協会 HP より引用
- 図- 3 ；倉庫ロケーション；Yusen Logistics Phnom Penh Distribution Center 2016年 8 月資料P. 3より引用
- 図- 4 ；郵船グループのコントラクト・ロジスティクス及び陸上輸送；出所：郵船ロジスティクス HP 会社概要・事業内容より引用（2016年 3 月31 日時点）に追記
- \* 2 ；出典：経済産業省第37回「海外事業活動基本調査結果概要2006年度版データ・解説」、第41回「海外事業活動基本調査結果概要2010年度版デー

タ・解説」、第45回「海外事業活動基本調査結果概要2014年度版データ・解説」より引用及び数値作成

- \* 3 ; 第45回「海外事業活動基本調査結果概要2014年度版データ・解説」P.9より引用
- \* 4 ; 佐川急便株式会社SG SAGAWA VIETNAMニヨンチャック新倉庫資料P. 1 事業概要内容より引用
- 資料1 ; 佐川急便株式会社SG SAGAWA VIETNAMニヨンチャック新倉庫資料P. 8より引用
- 写真1 ; 個人向け保冷輸送サービス SGホールディングス・グローバルPTE. LTD ニュースリリース 2016年6月30日より引用
- 写真2 ; 施設概要 Yusen Logistics Phnom Penh Distribution Center 2016年8月資料P.3より引用
- 写真3 ; DRY倉庫部 Phnom Penh Distribution Center 2016年8月資料P.6より引用
- 写真4 ; 低温室部 Yusen Logistics Phnom Penh Distribution Center 2016年8月資料P. 7より引用
- 写真5 ; チルドルーム内 Yusen Logistics Phnom Penh Distribution Center 2016年8月資料P. 7より引用
- 写真6 ; 輸送時の温度管理資材 Yusen Logistics Phnom Penh Distribution Center 2016年8月資料P. 8より引用
- 写真7 ; 輸送トラック Yusen Logistics Phnom Penh Distribution Center 2016年8月資料P. 8より引用
- 東洋経済「海外進出企業総覧」2015年度版 2
- 経済産業省「平成27年度医療技術・サービス拠点化促進事業；医療国際展開レポート」2016年3月報告書
- 一般社団法人日本物流団体連合会「ASEAN、インドにおける日系物流企業の海外進出に係る規制及びインフラ等の課題の状況」平成26年3月27日報告書

## ホームページ

- 矢野経済研究所 HP 低温食品物流に関する調査結果 2015 調査結果概要 2015年11月25日参照
- 医療品流通経済研究 HP コラム 医薬品流通事情ー日本とタイ 40~62
- イオン株式会社 HP 沿革・ニュースリリース他参照
- 株式会社セブンイレブンジャパン HP 沿革・ニュースリリース他参照
- 株式会社ファミリーマート HP 沿革・ファミリーマートの歴史他参照
- 株式会社三越伊勢丹 HP 海外店舗事業一覧他参照
- 横浜冷凍株式会社 HP トピックス他参照
- 株式会社日新 HP アジアへの展開他参照
- 株式会社ニチレイ HP 各拠点・グループ会社一覧他参照
- 五十嵐冷蔵株式会社 HP 関連会社等他参照
- 鴻池運輸株式会社 HP コーポレートプロフィール他参照
- 三菱倉庫株式会社 HP 事業所一覧他参照
- 三井倉庫株式会社 HP 三井倉庫グループの沿革他参照
- 日本通運株式会社 HP グローバルトピックス他参照
- 山九株式会社 HP ネットワーク他参照
- SGホールディングス株式会社 HP グループ企業一覧他参照
- 株式会社住友倉庫 HP 沿革、グループ企業他参照
- 郵船ロジスティクス株式会社 HP 郵船ロジスティクスの実力、プレス&メディア他参照 産業別ソリューション内ヘルスケア物流より引用
- ヤマトホールディングス株式会社 HP 沿革他参照
- ファイザー社日本法人 HP 米国本社の歴史他参照
- MSD株式会社 HP 会社沿革 グローバルでの沿革他参照
- ロッシュグループ HP ロッシュグループの沿革他参照
- グラクソ・スミス・クライン株式会社 HP GSKの歴史、グローバルサイト THAILAND. 他参照
- 武田薬品工業株式会社 HP 子会社・関連会社 アジア他、事業活動他参照



- 株式会社大塚製薬工場 HP 会社の歴史、大塚グループ会社アジア・オセアニア・中近東他参照
- エーザイ株式会社 HP 生産・物流（デマンドチェーンシステムズ）、ニュースリリース他参照
- アステラス製薬株式会社 HP 国内外グループ会社一覧、ニュースリリース他参照
- 日医工株式会社 HP 沿革 プレスリリース他参照

## 脚 注

- \* 1 ; 生鮮食品、農産物、冷凍加工品等製品の品質を長く維持して、品質劣化によるロスを削減し、生産地から消費地までを移管して最適な温度管理（低温・冷蔵・冷凍）を維持した流通を実現するロジスティクス上の管理手法・技術の体系。
- \* 4 ; GDP ; Good Distribution Practice の略称。医薬品の品質保証として医薬品その物の製造基準（GMP）に加え、製品の輸送・保管における品質を確保することを目的とした基準で医薬品の適正流通基準と呼ぶ。

## 台湾企業のアジア戦略に学ぶ

～日本中小企業のアジア展開と日台企業アライアンスの活用～

根橋 玲子

Learning from Global Marketing Strategies of Taiwanese Companies in Asia ~ How can Japanese SME collaborate with them successfully to entering into the global market. ~

Reiko NEBASHI

### はしがき

少子高齢化により国内市場が縮小する中で、事業の拡大を期待する日本中小企業は、海外市場への展開を選択肢に入れつつある。日本企業の9割以上を占める中小企業のうち海外との繋がりを持っているのは3割程度といわれており、国や自治体等の支援機関は、中小企業の経営安定化や事業の存続に向けて、海外市場の開拓を支援する事業を多数行っている。

一方で、今や成長著しいアジア地域では、当時零細企業が多かった台湾企業が、1950年代より投資を促進させ、中国や東南アジア地域を中心にビジネスを拡大させている。経営と資本が一体化されており、経営資源に制約のある日本中小企業にとって、合理的に投資を行い、小さく生んで大きく育てるタイプの台湾企業の海外展開の手法を知ることは、新たな海外ビジネスの可能性について検討する良い機会となろう。

第1節では、台湾企業のグローバル指標を提示するとともに、日本統治時代に台湾で日本語教育を受けた台湾経済人からの聞き取りをベースに、日本

と台湾の経済貿易関係について再考した。第2節では、台湾の海外投資の統計資料を用いて、台湾企業がどのようにして海外展開を行ってきたかを探るとともに、歴史的に相互依存しつつグローバル市場への参入を行ってきた日本と台湾の貿易経済関係を明らかにする。第3節では、日本中小企業の海外投資の歴史を辿りつつ、こうした中小企業の国際展開に日台経済交流のキーパーソンが果たした役割を考察するとともに、第4節では、積極果敢にグローバル展開を行う台湾企業からみた日本企業とのアライアンス事例について分析を行った。最後の第5節では、台湾企業と連携を行う日本中小企業の事例を通じ、国際展開を成功させる一つの方法として、台湾企業とのアライアンス活用の可能性について探る。

## 第1節 グローバル拠点としての台湾と日台国際分業～日本統治時代からの系譜

### 1. 日系大手メーカーの海外展開と台湾～テストマーケティング拠点としての役割

日本の製造業が海外拠点を設立し始めたのは1960年以降であるが、特に日系大手企業が海外展開を行うにあたり、初の海外拠点として台湾を選択するケースは意外に多かった。例えば、1970年に光学・事務機器大手のキヤノン株式会社の海外初の生産拠点は、台湾の台中に設立され、当時コンパクトカメラの製造からスタートしたという<sup>1</sup>。台湾佳能は1970年の設立以来、2000年末までに累計で3,240万台のカメラを生産しており、キヤノンのカメラ生産の中核工場として機能してきた。現在、台湾佳能で生産したカメラは、日本、アジア、米州、ヨーロッパ、オーストラリア等の世界各地に輸出されており、グローバル供給拠点の一角を担っているという。

また1984年には、衛生用品大手のユニ・チャーム株式会社が、台湾に初め

---

<sup>1</sup> 「台湾で開発設計、中国で生産（コンパクトカメラ）」台湾佳能(股) 山田建男董事長インタビュー『台湾投資通信』Vol.87 2002年11月（発行：台湾經濟部投資業務処 編集：野村総合研究所台北支店）による。

ての海外法人を設立、同社はここから海外展開を開始することになったという<sup>2</sup>。1990年代は、台湾拠点をハブとして、アジアを中心に進出し、現在は海外現地法人35社を配し、東アジア・東南アジア・オセアニア・中東諸国、北アフリカなど世界80カ国以上で紙オムツや生理用品などを提供している。日本で培った商品開発力やマーケティング力をもとに、台湾で培ったアジア地域へのカスタマイズ能力を活かし、国ごとに異なる生活スタイルや商習慣に合わせて展開し、海外事業の拡大を促進しているという。

また、サービス業においても、台湾からのアジア展開のメリットは大きいようである。ダスキン株式会社の主力である「ダストコントロール事業」は、1994年に台湾から海外展開をスタートしている。台湾で蓄積したノウハウをベースにして、2006年に経済成長を遂げた中国・上海に進出し、現地で台湾企業と合弁会社を設立している。2012年には韓国にも進出し、家庭市場、事業所市場の開拓を進めており、台湾で「ダスキンスタイル」として完成させたビジネスモデルを、東アジアや東南アジアで積極的に展開している<sup>3</sup>。

このように台湾をハブとした海外展開を行う日本企業は多いが、台湾及び台湾企業の優位性はいったいどのようなものであろうか。

## 2. 世界経済の中での台湾と台湾企業のグローバル優位性

世界経済の中での台湾の位置づけとして、台湾は2,349万人の人口を有しているが、台湾の2014年度対外貿易額は3,136億9,600万米ドルであり、全世界貿易額の約3%と、世界13位となっている。世界の0.33%の人口で3%の貿易額をはじき出す台湾は、まさに貿易立国であると言える<sup>4</sup>。また、台湾の面積は36,192平方キロメートルと九州とほぼ同規模ではあるが、2015年度名目GDP総額は5億2,358億米ドルであり、全世界GDPの約0.8%を占め、世界では第22位となっている。2014年の実質GDP成長率は3.8%、失業率は4.0%

---

<sup>2</sup> ユニ・チャーム株式会社のウェブページによる。

<sup>3</sup> ダスキン株式会社のウェブページによる。

<sup>4</sup> 鄭世松(2014)による。

と、着実に経済成長を維持しており、外貨準備高は4,189億8,000万米ドルで世界4番目となっている<sup>5</sup>。国際収支はおおむね黒字であり、政府の対外債務はほとんどなく、物価も安定的に推移しており健全な財政基盤を築いている。

台湾はWTO、APEC等国際組織の一員で、国際基準の遵守を行いつつも、米国のシンクタンク等の調査では、貿易や経済の自由度が高い地域と言われている<sup>6</sup>。例えば、「2016年経済自由度指数(2016 Index of Economic Freedom)<sup>7</sup>」では、186の国や地域のうち台湾は第14位となっている。台湾は、「2015-2016世界競争力ランキング<sup>8</sup>」では140カ国・地域中15位であり、アジアではシンガポール、日本、香港に次ぎ4位となっている。特に「経済環境」及び「労働市場効率」の指標が高く、「イノベーション」及び「インフラ」の項目は世界11位、「高等教育とトレーニング」は世界14位となっている。また「2016年度グローバル起業家精神・開発指数」(GEI)では、台湾は130カ国・地域中6位で、5年連続トップ10となっており、アジアでは1位となっている。GEIの実施団体であり、米ワシントンに拠点を置く非営利団体「グローバル起業家精神・開発研究所」(GEDI)は、台湾の主な強みを新興企業の成長率の高さや商品の創造性などと分析している。

また米国ミシガン大学の研究では、グローバル展開に成功する中小企業の事例として、経営の「選択と集中」により企業成長を遂げた台湾企業の事例が取り上げられた<sup>9</sup>。中小企業や小規模企業が海外展開を行うことは容易ではないが、自社の経営資源を戦略的に投入・展開することで、大手企業より

---

<sup>5</sup> 台湾行政院主計総処及び台湾財政部統計処資料による。

<sup>6</sup> 「行政院世界企業誘致総合サービスセンター」資料による。

<sup>7</sup> 2016年2月の米国ヘリテージ財団とウォール・ストリート・ジャーナル紙の共同調査による。

<sup>8</sup> 2015年9月発表の世界経済フォーラム(WEF)調査による。

<sup>9</sup> ミシガン大学ロス・スクール・オブ・ビジネスのS.S. クレスゲ記念講座教授Rajeev Batra氏、INSEAD教授Amitava Chattopadhyay氏、トルコ・コチ大学教授Aysegül Ozsomer氏の発表した2013年3月発行「ハーバードビジネスレビュー」掲載論文による。

も比較優位に立つことができる。製品の汎用化や標準化でコストダウンが達成できる大手企業に対し、小規模企業は迅速な意思決定と小回りの利く柔軟な設計・製造ノウハウにより、マーケットニーズや顧客ニーズに沿った製品をタイムリーに市場化することが可能となる。

また、台湾企業は特殊なニーズを有するニッチ市場へのアクセスを得意としており、例えば台湾GPSメーカーの神達電腦（マイタック）の事例では、自社の設計能力を活かして、アジアの新興市場向けのカスタマイズ製品を供給することで、欧米の大手企業との競争で優位に立てたという。また、バリューチェーン全体を俯瞰して、研究開発や技術、イノベーション、設計能力といった自社の弱みを、M&Aや提携等により補完する台湾携帯端末メーカーのHTCなどの事例も取り上げている。

### 3. 日本統治時代から脈々と続く日台経済プラットフォーム<sup>10</sup>

こうした台湾企業の国際競争力の高さを、日本中小企業の国際展開に取り込みたいという動きもある。2012年3月作成のジェトロ報告書<sup>11</sup>によれば、台湾企業の国際競争力の高さの理由として、台湾企業は台湾内の市場規模が限られるため世界を舞台としたビジネスを積極的に展開してきたとされており、国際ビジネス経験が豊富な台湾企業の取り組みを日本企業に共有することに意義を認めている。

日台アライアンスという言葉は、1990年後半から使われ始め、特に台湾との実務関係を有する財団法人交流協会（現在の公益財団法人交流協会）により広められた<sup>12</sup>が、台湾と日本とのアライアンス関係は、実に戦前の日本統治時代にまで遡る。当時の台湾総督府を中心に、既に日本との国際分業（当

<sup>10</sup> 戦後台湾の産業育成を担った金融専門家であり日銀の歴代総裁とも交友の深い中国信託商業銀行（股）顧問鄭世松氏への聞き取り調査（2013年1月～2015年9月）による。

<sup>11</sup> ジェトロ発行「台湾有力企業海外展開事例調査」報告書（2012年3月）による。

<sup>12</sup> 財団法人交流協会では1997年より、「日台中小企業アライアンス事業」を行っており、日本中小企業との台湾企業とのアライアンスに資する各種セミナー、商談会を開催した。

<sup>13</sup> 日清戦争後の清朝による台湾の日本への割譲に伴い、1895年台湾が日本に併合された。

時は国内分業<sup>13)</sup>を行っており、台湾の産業育成を念頭に入れた日本との分業体制を確立していたという。日本統治時代以前の台湾は、外国政府の統治を受けながらも台湾の経済力は低水準であり、1895年から1945年までの50年間に、植民地として日本経済に組み込まれることにより、台湾は初めて国際経済とつながることができたという<sup>14)</sup>。

台湾を統治していた日本政府は、1899年に台湾銀行<sup>15)</sup>（本行：東京）を設立し、台湾の金融インフラを形成し、1915年までに台湾経済建設の基礎を全て行ったという。また、台湾総督府は灌漑にも力を入れたため<sup>16)</sup>、台湾の農業生産性は非常に高くなった。さらに、1930年代より台湾では肥料の生産が始まり、日月潭の水力発電によりアルミの精錬が行われていた。重化学工業に必要なインフラはこの頃既に形成されており、1936年には台湾のGDPが戦前で最も高くなっていた。

日本が台湾を「経営」する一番大きな目的は、日本と海外諸国との貿易インバランス問題<sup>17)</sup>の解決にあったという。当時の台湾は、「砂糖とお米<sup>18)</sup>の輸出基地」として、日本経済の一翼を担っていた。砂糖を輸入する必要がなくなった日本は、保護関税により海外の砂糖をブロックし台湾の砂糖工業を育成、これが台湾経済を発展するきっかけとなった。

こうした経緯もあり、戦後国民党政権下の1950年に、台湾と日本の間で日

日本の植民地であった台湾との交易は、輸出・輸入でなく「移出・移入」と呼ばれ、日本との移出入は全て国内取引であった。

<sup>14)</sup> 鄭世松(2014)による。

<sup>15)</sup> 戦前日本の外国為替取扱高第1位は横浜正金銀行、第2位は台湾銀行で、第3位、第4位は大きく差があり財閥系銀行となっていた。当時台湾銀行は、発券銀行、外国為替専門銀行、実業銀行、商業銀行を兼ね備え、横浜正金銀行に次ぎ世界で最も支店が多かった。

<sup>16)</sup> 台湾総督府が造成した新竹の大規模ダムや、水利技師の八田與一氏が造成した嘉南大圳等、台湾の水道インフラの基礎が造られた。

<sup>17)</sup> 明治30年代～40年代に日本の輸入に占める砂糖の金額が大きく、日本の国際収支は常に赤字であった。台湾総督府はハワイとインドネシアから新しいサトウキビの品種を入れて品種の改良をおこない、台湾で明治製糖や大日本製糖など製糖工場が作られた。

<sup>18)</sup> 日本米の品種改良品「蓬莱米」は日本に輸出され、日本の食糧自給を支えていた。

台貿易協定が結ばれ、2億ドルを限度としたバートレードが開始された。この取り決めにより、2億米ドルの枠を超えない範囲で、台湾から日本へ砂糖と米を輸出し、日本から肥料、薬品、生産設備の補修に必要な部品など機械設備を輸入することとなった。これが日台貿易の進展をもたらし、台湾経済の再建を進めることができた一因となった<sup>19</sup>。

#### 4. 戦後の激動する日台の経済関係と台湾中小企業の台頭

台湾は戦後復興の柱として工業化促進政策を強力に推進したが、技術、資金の援助の他、台湾農産品の輸出を、日本の大手総合商社が支援、代行し<sup>20</sup>、戦後台湾の経済復興に寄与したという<sup>21</sup>。日本は台湾の主要な貿易パートナーであり、台湾の農工業産品の主要な輸出市場であったが、台湾は工業生産に必要な機械設備及び原材料を日本から輸入していた。当時、台湾企業の社員は皆日本語ができ、機械の仕様書を見れば修理ができたため<sup>22</sup>、台湾の経済復興や工業化は、アジアの他の地域に比べて早かった<sup>23</sup>。

さらに、日本でコスト高となった製品があると、まずは日本への輸出向けに台湾で製造し、その後台湾への内販向けとして展開した。次は、日本国内で製造し欧米に輸出していた製品の代替として、部品を日本から輸入して台湾でアッセンブリーを行い、ヨーロッパ、アメリカに販売するという手順で、段階的に国際分業を行ってきた。当時こうしたアライアンスを主導し仲介したのも日本の大手総合商社であり、原料の手配から売り先までの最適な商流を常に構築しながら、商社の機能を最大限に活用することで、こうしたグ

<sup>19</sup> 戦後日本も台湾も外貨準備が少なく、日本側は日本勧業銀行に、台湾側は当時Bank of Chinaという名称だった中国国際商業銀行にアカウントを置き合っており、その差額が2億ドルにとどまる範囲で取引を行ったが、実際の交易額はその何倍もあったという。

<sup>20</sup> 50年間の日本統治時代を通じ、台湾では日本の10大商社が全て立地していた。

<sup>21</sup> 2010年11月の台日経済貿易発展基金会李上甲特別顧問へのインタビューによる。

<sup>22</sup> 例えば他国では、現場のワーカーは日本の仕様書を読めないため、日本からエンジニアやオペレーターの派遣が必須であり、相対的なコストが高くなる。台湾の場合、最後に技師が来て、修理具合や動作確認を行えば良かったという。

<sup>23</sup> 2014年8月の中国信託商業銀行顧問鄭世松氏へのインタビューによる。



ローバルアライアンスが可能となったという。

このように、日本統治時代より、日系大手商社が日台間取引を全て取り扱っていたため、一般の台湾企業は、日用品、衣料品、工芸品など消費財の貿易取引が中心であったという。そのため、台湾の輸出入企業を育成すべく、戦後初めて、台湾企業自らで海外貿易を行うことになると、一から貿易取引の方法を学ぶ必要があった。一般に、日本の中小製造業は商社経由で貿易を行うことが多いが、台湾の中小企業は、最初は日本の商社を通して海外市場にアクセスするが、言葉が不得手でも次から商社を通さず自社で行ったという。

さらに、1948年に締結された米中経済援助協定<sup>24</sup>に基づき、台湾に初めてアメリカの軍事援助と経済援助がもたらされた。こうしたアメリカの経済援助により、台湾経済は急速に安定を取り戻し、食品加工、紡績業、合板業等の輸出加工産業が徐々に興っていった。そして台湾輸出企業が、戦後最大の市場アメリカに進出することで、台湾経済の国際化を進めることができたのである。

また、戦前台湾の銀行株主はほぼ日本人であったことから、台湾政府が日本人の金融資産を継承することとなり<sup>25</sup>、戦後の金融機関の多くが公営銀行となった。公営銀行は政策金融が行いやすく、また当時台湾銀行や日本興業銀行が台湾の政策投資にも取り組んでおり、缶詰、紡績、合板、造船などの分野において産業別の金融支援が行われた。1957年に日本からの技術導入により、基隆でタンカー2隻を造ったが、造船には様々な技術が必要であったため、これらの技術が、その後の重化学工業やその他の軽工業の基礎になった。

---

<sup>24</sup> 中華民国とアメリカの間の戦後補償として締結され、援助資金を有効に活用する目的で美援運用委員会（行政院経済建設委員会の前身組織）が設立された。

<sup>25</sup> 戦後の約定により、日本にある台湾の資産は全部日本に属し、台湾にある日本人の資産は全部台湾のものに属することとなった。

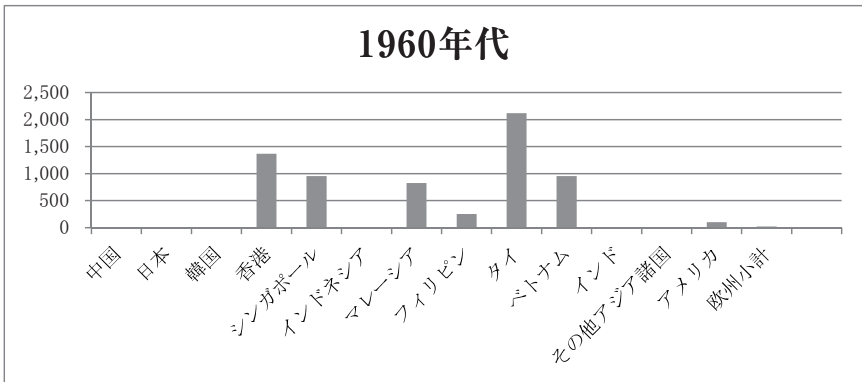
## 第2節 台湾企業のグローバル化と日台国際分業～日本統治時代からの系譜

### 1. 戦後増加する台湾中小企業の海外投資とASEANや米国での日台アライアンス

戦後、台湾企業の海外投資はASEAN地域からスタートし、1959年マレーシアへの10万米ドルの投資、そして1962年タイへの49万2千米ドルの投資が最初であった<sup>26</sup>。その後、海外投資は順調に増加し、1963年には3件で、香港、タイ、オーストラリア向けに142万8千米ドル、1964年は6件の102万1千米ドルで、シンガポール、マレーシア、ベトナムに投資を行っており、以降アメリカなどにも投資を拡大していった。(図1)

図1 1960年代の台湾企業の対外投資額（地域別）

単位：US\$1,000



(資料) 台湾經濟部投資業務処「105年7月統計月報」から作成

台湾人と東南アジアとの関係は、日本統治時代に太平洋戦争で日本が南進するときに軍属<sup>27</sup>として台湾人が日本軍に同行したことに始まる。軍属として同行した、マレーシア、シンガポール、タイ、ベトナム、インドネシアで

<sup>26</sup> 台湾經濟部投資業務処「105年7月統計月報」による。

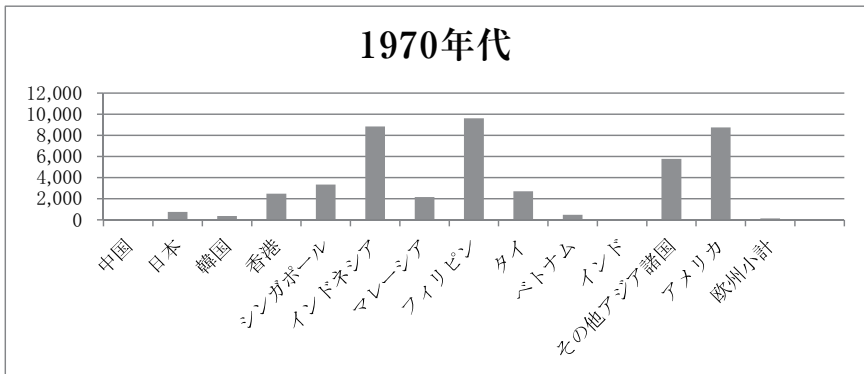
<sup>27</sup> 戦時中、中等教育以上を受けた台湾人は軍属として軍に徴用されたという。

は、台湾人は現地華僑と良好な関係を築き<sup>28</sup>、戦後台湾に戻った後も、その華僑の子弟を預かって台湾で教育するなどの交流が続いたという。

その後台湾企業がマレーシアおよびタイなどで投資を拡大するタイミングで、日本企業とも一部合弁事業を行うことになったという<sup>29</sup>。1970年代、台湾市場に日本から家電製品が輸入され、その後台湾での製造も始まると、1980年代には東南アジアにて日台アライアンスが行われた。1980年代までは中国投資が禁止されていたため、台湾企業は日本企業からの委託製造品を、当時競争の少なかったASEAN地域で販売したいと考えた。その後、台湾企業は、家電製造技術を有する日本企業と一緒に東南アジアに連れて行き、現地販売の可能性を検討したという。当時日本の大手メーカーはASEANでの

図2 1970年代の台湾企業の対外投資額（地域別）

単位：US\$1,000



（資料）台湾經濟部投資業務処「105年7月統計月報」から作成

<sup>28</sup> 日本軍が食糧を調達できないときには、台湾人が現地華僑ルートで調達していたという。その関係が深くなって、昭和19年に戦況が悪化した際に、台湾の軍属の多くが現地華僑にかくまわれたという。

<sup>29</sup> 日本銀行元総裁速水優氏と前川春雄氏また日本銀行元理事緒方四十郎氏と交流の深かった中国国際商業銀行元頭取で金融専門家の鄭世松氏へのインタビューによる。鄭氏は、日台経済・金融連携の功績で平成25年春の叙勲で、旭日中授章を授与している。

拡販に慎重であったため、現地に進出した台湾企業と技術ライセンス契約を行い、現地での生産や内販を任せたとする。暫くすると、日本企業はASEAN市場に目を向け始め、単独で投資するようになった。

一方で、台湾では1960年から経済改革が行われ、1965年に高雄に最初の輸出加工区が造成された。当時の台湾は良質で低廉な労働力が豊富にあり、高雄輸出加工区では外国企業に税の優遇や通関簡素化、融資の便宜が与えられた。1970年代には、米国に市場を有する日本の中小型輸出加工業者が多数投資を行ったが、これらの投資が台湾の輸出加工型の経済成長を促し、雇用機会の増加による所得増加をもたらした。また、台湾企業の輸出拡大に伴い、海外投資も増加していった。(図2)

その後、台湾は高度経済成長期に入り、平均9%前後の成長を達成し、その後、輸出加工型の外国人投資が増加し、所得水準を引き上げる要因となった。また、所得の増加<sup>30</sup>に伴って拡大する台湾市場に対し、外国人投資も増加した。この時代には、多くの台湾の企業家が成長し、外国企業と台湾市場で競合するまでになった。多くの台湾大手企業は皆この時期に育っており、1961年～1980年までの20年間で台湾産業の基礎ができたと言える。

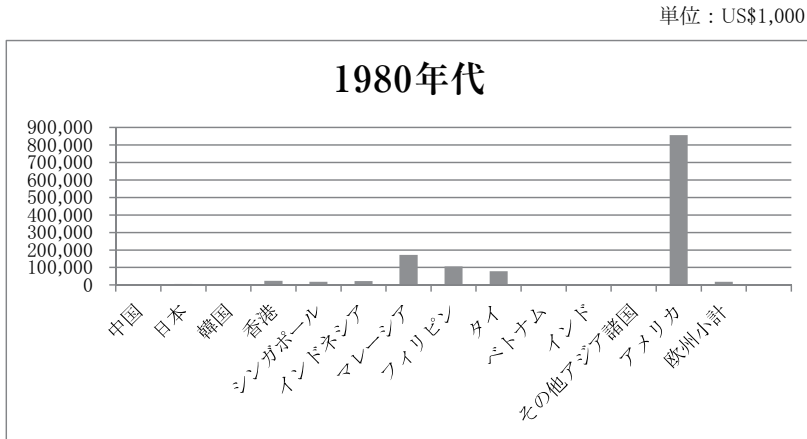
## 2. 新竹科学園区と日台アライアンスによる中国展開

1970年代に発展した輸出加工型企业は、台湾に多くの資本を蓄積できたため、その資本が新竹科学園区(サイエンスパーク)にある新興IT企業に投じられた。1980年代の台湾では、ハイレベルの技術を有する産業育成人材を確保するため工業技術研究院(ITRI)を作って、アメリカからの帰国人材の受け皿とした。1970年代は、高雄輸出加工区と日本企業を通じて米国市場に繋がっていたが、1980年代には、米国との直接的な貿易投資が活発化することとなった。(図3)

---

<sup>30</sup> 台湾の個人所得は1960年の154米ドルから1973年、すなわち第一次石油危機の時の695ドル、更に1980年の第二次石油危機の時に2346米ドルまで上昇した。

図3 1980年代の台湾企業の対外投資額（地域別）



（資料）台湾經濟部投資業務処「105年7月統計月報」から作成

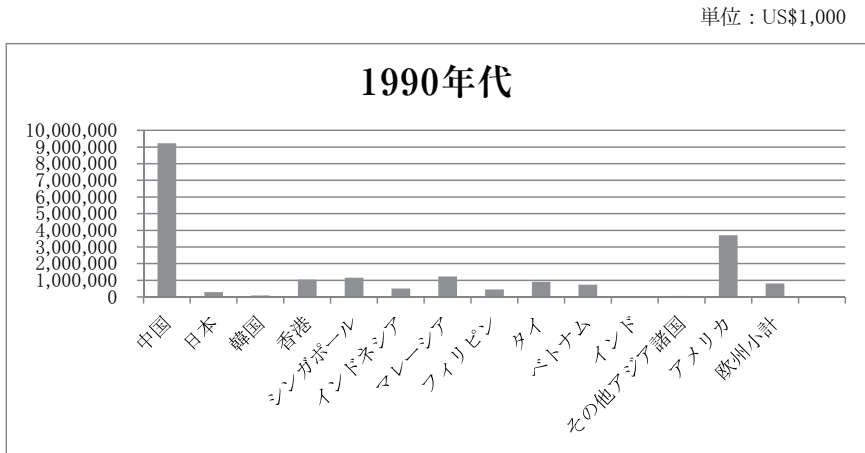
### 3. 日台アライアンスによる中国進出とグローバル展開

台湾証券取引所が1985年に開設され、1980年代後半から90年代にかけて、多くのIT企業が株式市場への上場を果たした。そのため、台湾株式市場の規模が拡大した1990年代には、これまでの間接金融主体の動きから、台湾での直接金融が活発となり、民間貯蓄や株式の個人所有も増加した。その後、企業の株式上場で蓄積された資金が、90年代の外国投資に向けられた。

また1987年に、中国にいる親戚の訪問が解禁され、1989年に中国投資が解禁となった台湾では、中国投資を前提にした新しい産業構造が形づくられた。1990年代には、台湾で起業したITRIのスピノフエンジニアが、2000年代になると中国大陆に進出して行った。一方で、台湾では徐々に競争力を失いつつあった輸出加工型企业も、中国投資によりコスト競争力を維持し、企業利益の確保と市場拡大を行うことができたという。（図4）

一方で、海外生産を単純加工のアウトソーシング拠点と見做していた日本企業も、1990年以降、金型や素形材などのハイスペック製品も海外での製造

図4 1990年代の台湾企業の対外投資額（地域別）



（資料）台湾經濟部投資業務処「105年7月統計月報」から作成

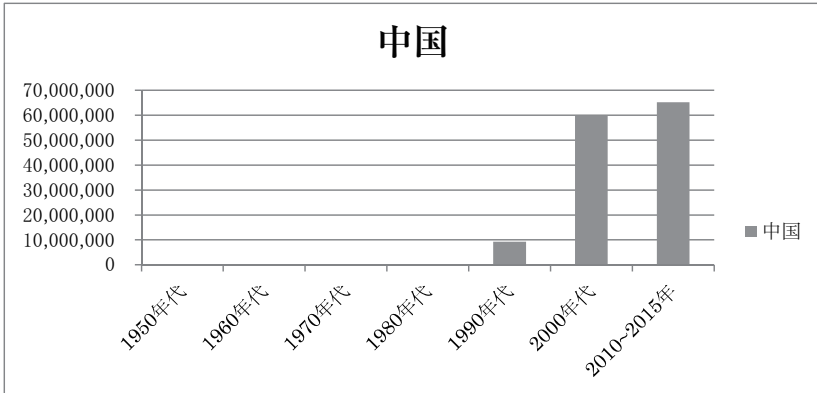
を検討するようになり、豊富な技術人材や委託加工業者を有する台湾において、こうした分野で合弁工場を造成し製造するようになった。さらに、1995年以後からは、台湾で合弁会社を設立後、中国工場で製造するアライアンスも増加した。

台湾の中国投資額の推移をみていくと、1991年には237件で1億7千415万8千米ドルであった投資額が、1993年は1,262件となり11億4千36万5千米ドルと、2年で約十倍となっている。その後も順調に投資額は増加している。（図5）

2000年に入ると、中国と台湾のWTO加盟の影響も相俟って、中国投資を行った台湾企業は急速に成長し、840件の26億714万2千米ドルの投資が行われている。2003年の台湾企業の中国投資は1,837件、45億949万8千5百米ドル<sup>31</sup>に達し、過去最高の水準を記録した。これは、台湾の海外投資全体の66%を占めており、当時の台湾企業の中国市場への集中傾向が見て取れる。（図6）

<sup>31</sup> 台湾經濟部投資審議委員会の資料による。

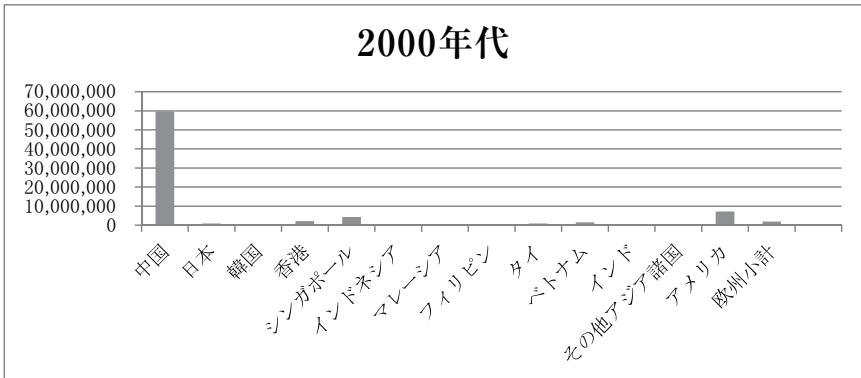
図5 台湾企業の中国投資額の年代別推移



(資料) 台湾經濟部投資業務処「105年7月統計月報」から作成

図6 2000年代の台湾企業の対外投資額（地域別）

単位：US\$1,000



(資料) 台湾經濟部投資業務処「105年7月統計月報」から作成

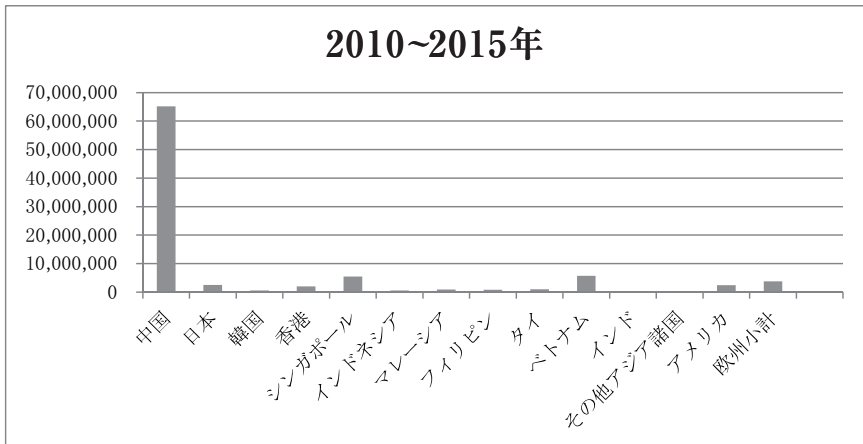
また当時、多くの台湾企業が、中国市場にて日系企業とのアライアンスや日本製品導入を行い、市場獲得を行った。これは台湾企業が、台湾の日本統治時代を経て、戦前戦後と多くの日系企業とアライアンス経験を蓄積してい

たことが大きな影響を与えている<sup>32</sup>。2005年以降になると、中国国内の輸出加工型企業が成長し、台湾企業との競争が激化した。特に沿海部における賃金高騰により、台湾企業の経営環境はより厳しくなったが、2006年の台湾企業の中国投資は897件、73億7千519万7千ドルと、引き続き堅調に投資件数や投資額とも増加していった。

さらに、2008年には国民党への政権交代があり、台湾と中国の間に密接な経済交流が開始されるようになった。ECFA（两岸経済協力枠組協議）締結による、部分的な輸入関税撤廃や投資制限縮小等の様々な規制緩和が行われた結果、2011年の台湾企業の中国投資額は過去最高の575件、131億87万1千ドルに達しており、2012年以降の中国への投資額はおよそ100億米ドル前後で推移している。(図7)

図7 2010年以降の台湾企業の対外投資額（地域別）

単位：US\$1,000



(資料) 台湾經濟部投資業務処「105年7月統計月報」から作成

<sup>32</sup> 天野(2007)は、2000年以降増加した台湾六和機械とトヨタ部品サプライヤーとの中国での合弁事業に着目し、日系自動車部品メーカーの中国進出時に、半世紀にわたる台湾でのアライアンス経験が大きな役割を果たしていたとしている。



以上みてきたように、戦前の台湾企業は日本を通じて海外と繋がり、戦後になると日本のものづくり技術を蓄積しつつ、米国を市場としてグローバル企業へと発展し、更はその資金をベースに積極果敢に中国投資を行っていった。次節では、日本中小企業と関係の深い台湾企業のケーススタディを通じて、経営資源の限定された日本中小企業が、効果的に海外展開を行うためのヒントを探る。

### 第3節 日本中小企業の国際展開と日台経済交流のキーパーソン

#### 1. 戦後20年間の日本中小企業の海外投資と台湾の優位性

戦後日本における海外投資は1951年に再開され、1969年度末の外国為替及び外国貿易管理法による許可累計額は合計26億8,300百万米ドル、件数は3,167件で、投資先国は96カ国(属領を含む)に及んだ<sup>33</sup>。1960年代高度成長期の内需を背景に海外直接投資が増加し、特に1968年度以降日本企業の海外投資は著しく増加した。日本企業の海外投資の1960年～1970年の海外投資の推移のグラフ<sup>34</sup>によれば、1950年後半から年間10～20件程度で推移した中小企業の海外投資が、1960年後半より大幅に増加し、1971年9月末までの累積投資件数(証券投資許可ベース)は439件となり、日本の製造業全体の累積投資件数1,325件(証券投資許可ベース)の約3分の1をしめた。

1960年後半より、日本企業の海外投資傾向として、労働力利用を目的とした労働力志向型投資がみられるようになり、台湾においてこうした投資が活発化した<sup>35</sup>。この背景には、高度成長期における人手不足による賃金上昇、生産コスト上昇、所得水準向上に起因する需要の停滞などがあった。中小企

<sup>33</sup> 昭和46年版中小企業白書「第3節 海外投資」による。

<sup>34</sup> 昭和47年版中小企業白書「第5節 中小企業の海外投資 1. 中小企業海外投資活動の現況 において(1) 海外投資の推移」の6-28図による。

<sup>35</sup> 1969年6月アジア経済研究所による調査では、当時日本企業の海外投資全体に占める比重は小さく1件当たりの投資額も小さかったため、台湾では出資額20万ドル以下の小口投資が全投資件数の84.1%を占めることになった。

業の海外投資はアジア向けが88%であり、大企業の投資地域と比較し、アジア地域への集中が顕著であった。

日本政府は日中国交回復に伴い1972年に台湾との断交を決定したが、その前年の1971年までの累積投資件数のうち、中小企業の投資地域別構成は、台湾向けが39%と最も大きく、金額ベースでは及ばないものの、日本の投資件数はアメリカの件数を上回っていた<sup>36</sup>。

戦後20年の間に日本中小企業が最も投資をした件数が多いのが台湾であったが、相対的に投資リスクが比較的小さく、投資環境が安定している海外近隣地域への中小企業の集中進出がみられた時期でもある。当時の日本中小企業の海外投資は、特に台湾や韓国などの技術移転が比較的容易な成熟期にある製品の工業化を進め、過剰労働力の吸収や将来の経済成長に貢献する点で、現地の経済協力としても有効な手段であった。当時の投資業種としては、繊維、電機、雑貨が主体であった。

また、高雄の輸出加工区を中心に、1960年代以降に一時期来料加工でのアライアンスが増加し、部材は日本から輸出され、台湾でアッセンブリーを行い、アメリカなどに輸出するというスタイルができていくと、台湾側の対日貿易赤字は累積していった。台湾産業経済が大きく日本に依存した結果として、1960年代後半より、日台間貿易における台湾側の輸入超過が顕著となり、日台双方に貿易不均衡に対する関心が次第に強まることとなった。

## 2. 旺盛な中小企業の台湾投資と日台断交による経済交流の変化

日台断交直前の1972年は、台湾の対外貿易つまり輸出、輸入は日本の市場に大きく依存しており、歴年の対日輸入は台湾の総輸入額の4割ほどを占め、対日輸出は1割以上を占めていた。断交後の翌年、双方の貿易額は断交の影響を受けるかに見えたが、結果的に貿易額は減少せず逆に増加しており、その後も堅調に増加の一途を辿った。

---

<sup>36</sup> 昭和47年度版中小企業白書「第5節中小企業の海外投資 1. 中小企業海外投資活動の現況において(1) 海外投資の推移の6-7表による。

1972年の日台断交により、日本と台湾の政治的交流が断たれたことから、日台との貿易交流や日本中小企業の台湾投資への影響が懸念されていた。しかしながら、昭和56年中小企業白書によれば、中小企業投資全体の割合として、断交翌年の1973年には、韓国が49.6%、台湾が15.6%、1976年には韓国16.7%、台湾14.3%であったが、断交6年後の1978年にはこれが逆転し、韓国6.3%、台湾19.6%となり、1980年になると韓国6.1%、台湾21.2%と、台湾への投資が日本の中小企業の海外投資の2割以上を占めるまでに増加した。(表1)

表1. 1973年～1980年の日本中小企業の海外投資（地域別）

第3-11表 中小企業の海外投資件数の地域別、業種別構成比の推移  
(単位：%)

(1) 地域別構成比の推移

| 地域    | 年           | 48年   | 51年   | 53年   | 55年   |
|-------|-------------|-------|-------|-------|-------|
| ア ジ ア |             | 84.7  | 60.8  | 70.5  | 57.6  |
|       | 韓 国         | 49.6  | 16.7  | 6.3   | 6.1   |
|       | 台 湾         | 15.6  | 14.3  | 19.6  | 21.2  |
|       | そ の 他 ア ジ ア | 19.5  | 29.8  | 44.6  | 30.3  |
| 先 進 国 |             | 8.8   | 30.9  | 25.0  | 37.4  |
|       | 北 米         | 7.8   | 21.4  | 21.4  | 31.3  |
|       | ロ ッ プ ヲ     | 1.0   | 9.5   | 3.6   | 6.1   |
| そ の 他 |             | 6.5   | 8.3   | 4.5   | 5.1   |
| 合 計   |             | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

(2) 業種別構成比の推移

| 業種    | 年 | 48年   | 51年   | 53年   | 55年   |
|-------|---|-------|-------|-------|-------|
| 重 工 業 |   | 51.4  | 54.8  | 57.1  | 57.6  |
| 軽 工 業 |   | 48.6  | 45.2  | 42.9  | 42.4  |
| 合 計   |   | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

資料：通商産業省調べ

- (注) 1. 新規直接投資件数のみを対象としている。  
 2. 投資件数の中には、大企業との共同投資、個人投資も含んでいる。  
 3. 投資先企業が製造業であるもののみを対象としている。  
 4. 48年の業種別構成比のみ4～12月の数字である。

(出所) 昭和56年版中小企業白書より抜粋

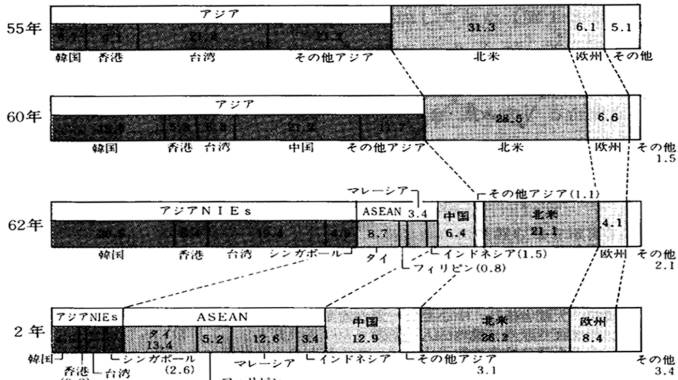
その後、海外投資先として台湾を選択する日本中小企業は、1980年の21.2%のピークを境にして、1987年には19.4%、1991年には3.4%と減少して行った。一方で、中国への投資が1987年には6.4%、1991年には12.7%と増加していっ

だが、日中国交正常化15周年を過ぎた1988年の時点では、台湾投資が7.6%に対し、中国投資が5.4%となっていた。

図8. 1980年～1988年の日本中小製造業の海外投資（地域別）

第1-3-15図 海外投資件数の投資先地域別構成比（中小製造業）

（単位：％）



資料：通商産業省調べ

(注) 1. 第1-3-13図注1, 2, 3. に同じ。

2. 四捨五入のため、合計は100にならない。

3. 55年の中国への投資および55年, 60年のシンガポール, ASEAN への投資は、その他アジアに含まれている。

(資料) 平成3年版中小企業白書より抜粋

日中国交回復後、中国は文化大革命や天安門事件など激動の時代を経て、鄧小平体制による改革開放政策がとられ、1980年代後半に台湾企業の中国大陸への投資解禁が行われた。それに呼応するように、1990年になり、初めて日本中小企業の中国への投資が台湾への投資を、数字の上では上回るようになったのである。

一般的には、現地での投資保護が見込めない可能性のある、国交のない国や地域への投資や貿易は敬遠される可能性が極めて高い。にもかかわらず、何故断交状態にある台湾の地にこれほど多くの日本中小企業が進出し、貿易取引の増加をみたのであろうか。

### 3. 断交以降の日台経済関係と台湾側キーパーソンの活躍

日台断交後も日本と台湾との経済交流が継続、拡大した一つの理由として、非政府組織による活発な民間経済交流が挙げられる。日台断交後にはそれまで行ってきた政府間協議が行えなくなったことから、日本と台湾の間に軋轢ができ始めたという。そのため経済界主導により、それらの問題を解決するために東亜経済人会議が開催されることになった。断交後の日台貿易経済交流を一貫して担ってきた東亜経済人会議の運営は、日台経済交流の第一人者であり、日本政府から1971年に叙勲を受けた辜振甫氏とその後継者である辜濂松氏により行われてきた。

断交後の日台経済交流活動は、決して順風満帆ではなかった。1980年後半に、台湾側で、日台貿易インバランスによる、日本に対する貿易赤字が問題となった。台湾の統計によれば、1972年の断交時に、日台間の輸出入総額は14.2億台湾ドルであったが、断交後10年で輸出入総額はその5倍に拡大すると、1984年～1985年にかけて対日貿易赤字も増加した。当時の台湾は加工貿易の拠点として、日本から機械や原材料を仕入れて、台湾で加工し、欧米を市場として輸出する形が多かった。そのため、対日貿易は大幅な赤字となり、逆に対米貿易や対欧州貿易は黒字となっていた。こうした日台の貿易インバランスを、台湾当局が問題とし、これを解決するための議論が東亜経済人会議でなされたという。その結果「江崎ミッション<sup>37)</sup>」、そして「安西ミッション<sup>38)</sup>」が派遣され、台湾と日本との貿易インバランス解消に向けた様々な協議が行われるとともに、この江崎ミッションの報告書に基づいて、「赤澤ミッション<sup>39)</sup>」が派遣された。

1989年頃より、東亜経済人会議による日台経済に関する枠組み的な協議から、交流協会と亜東関係協会に主導権が移り、年に1度貿易経済会議が開催

<sup>37)</sup> 1982年に台湾当局が行った対日貿易インバランス是正措置である日本製品1533品目の輸入禁止に対し、江崎真澄元通商産業大臣を団長とし台湾へのミッション団が派遣された。

<sup>38)</sup> 1983年に当時東京ガス会長の安西浩氏を団長とする経済ミッションが派遣された。

<sup>39)</sup> 通産省OBで元ジェットロ理事長の赤澤璋一氏を団長とする経済ミッションは、台湾側に歓迎を持って迎えられた。

されることとなった。この会議開催にいたる道筋をつくったことが、東亜経済人会議の一つの大きな成果であった。また、前述の赤澤ミッションの成果として、1年1回の東亜経済人会議では行えないような日台のビジネス交流を行うべく日台双方に常設機構をつくることとなり、日本側に「日台ビジネス協議会」、台湾側に「台日商務協議会」を設立した。台日商務協議会の第1代会長は、後に中央銀行の総裁になった許遠東氏であり、2代目は台隆工業董事長の黄政旺氏、そして3代目が中国国際商業銀行元頭取の鄭世松氏であった。

この双方の協議会において、常態的に台湾から日本に輸出できる製品導入促進のための日本での年数回の大型商談会開催、そして貿易インバランスの解消に繋がるような日本企業の台湾投資や技術提携、技術移転を目的とした台湾への日本企業のミッション派遣などを行った。また、日本企業の台湾への投資が進めば、台湾企業と一緒に双方の技術を持ち寄って台湾で製造することとなり、それが貿易赤字減少に繋がるとされ、日本企業の対台湾進出も促進された。その結果として、断交後20年目には、断交時の輸出入額の20倍以上にも拡大することとなった。

さらに、1992年には台湾の金融の自由化による、日本の金融界との連携を視野に入れるべく、東亜経済人会議の中で金融部会が設立された。この金融部会設立により、台湾の金融自由化を見越した、日本の金融機関の台湾投資が促進され、戦後第一勸業銀行のみが立地していた台湾に、銀行や証券会社など多くの日本の金融機関が設立されることとなった。こうした日台金融プラットフォームの確立により、中小企業のビジネスアライアンスが促進される体制が形作られた。

#### 4. 日台の民間団体交流と第三国共同投資への展開

1990年後半より、台湾企業の中国投資が促進され、東亜経済人会議での共同声明でも、「日台企業は手を携えて、第3国での相互協力を強化するべきだ。それが日台インバランスの是正に効果が出る。」と提案がなされた。その後、

日本からの中国投資が進むにつれて、中国を市場とした日台アライアンスも増加したことから、日台貿易インバランス問題は、表面化しなくなってきたという。

2000年の日台間の輸出入総額は552億台湾ドルに達し、1972年の断交時の総額の約40倍となったが、貿易インバランス解消のために設立された日本側の日台ビジネス協議会、台湾側の台日商務協議会と台日経済貿易基金会を中心に、民間レベルの貿易投資技術交流を行えるプラットフォームにより、1993年から2007年までの15年間で、台経済産業交流活動による顕著な実績成果が上がったという。

2010年12月に、東亜経済人会議の日本委員会代表団の訪問を受けた馬英九総統(当時)は、「東亜経済人会議は、日台交流の歴史において最も重要な会議だと言える」と語り、「会議で話し合わせ、提案される内容は、両国の政策立案に欠くことのできないものである」と同会議を賞賛したという。このエピソードからも、東亜経済人会議の重要性が台湾では強く認識されていることがうかがえる。

戦後の台湾企業は、日本企業からの委託加工を通じ、製造ノウハウや工場管理ノウハウを学習してきたと言われている。また、中国市場への展開にあたっては、日系企業の求めに応じ、市場への水先案内人を買って出るとともに、日本企業の品質要求に対応できるスペックと中国市場で生産可能かどうか、または中国市場で受け入れられるかという点をはかりにかけながら、適正品質による日本製品を中国市場に導入することに長けているという<sup>40</sup>。次節では、歴史的に相互依存しつつグローバル市場への参入を行ってきた日本と台湾のアライアンス関係を、台湾企業のケーススタディを通じて明らかにする。

---

<sup>40</sup> 根橋(2016)による。



## 第4節 アジア展開を成功させている台湾企業ケーススタディ

### 1. 能率集団

佳能企業<sup>41</sup>のほか、應華精密科技、上奇科技、精熙国際等、電子製造業を擁する能率集団は、能率投資をホールディングカンパニーとする台湾の大手電子グループであり、このグループの中核である佳能企業は、1965年に創業者の董炯熙董事長により、キヤノンの台湾総販売代理店として設立された。

1970年代にキヤノンが台中加工区でのカメラ製造を開始することになり、董氏は、当時からキヤノンの依頼に基づき、台中地域での部品・付属品の現地調達支援を行っていた。そのため、董氏は、日系の関連部品メーカーと合弁で台中地区に工場を設立したが、現地企業から調達ができない場合には、董氏個人の投資会社を通じて出資し、日本企業の台湾側パートナーとして合弁企業の立ち上げを行った。こうした企業は10数社を超えており、このような董氏の尽力もあり、1980年代以降、台中地域には、プレス部品、プラスチック部品、レンズ部品等光学部品産業が育成されていった。

2002年にキヤノンに台湾総販売代理店を返還し、董氏は自ら製造業に乗り出すべく、2002年に光宝集団から詮訊科技の買収を行った。詮訊科技の技術力を活用し、デジタルカメラの受託製造に着手することとなった佳能企業は、生産開始当初は日本企業からのOEM受託からスタートした。佳能企業の主力事業は、部品製造・精密金型製造であり、東莞工場ではデジカメのメタルケース製造、蘇州工場では金属・表面処理を行っている。顧客はニコン・フジフィルム・カシオなど日本企業が7割、それ以外にサムスン・ポラロイドなど韓国企業・欧米企業を顧客としている。

---

<sup>41</sup> 佳能企業股份有限公司（以下、佳能企業）は、2010年にはデジタルカメラ製造で世界シェアトップを奪取するグローバル企業にまで成長した台湾企業である。同社は1970年代よりキヤノンとのアライアンスを開始して以来、台中周辺の電子部品サプライヤー育成に尽力した30年間を経て、2000年にデジタルカメラ製造を行えるほどの組織能力を獲得した。



中国では、部品工場全体で5,000名以上の従業員を雇用しており、台湾工場と比べると5倍以上の規模となる。そのため、現地管理職には、台湾工場で生産管理を担当した台湾人を据え、現地従業員にも定期的に日本語研修を行うことで、今後の日本中小企業とのアライアンスも視野に入れている。

## 2. 友嘉集団

友嘉実業集団は、「誠実と信頼を第一にし、顧客に対し責任を持つことが、永続的経営に繋がる」という企業理念をもとに、1979年に設立された。

友嘉実業の製造部門である工作機械事業部は1985年に設立、伝統的な鋸盤および研磨機製造に従事してきた。同社の有する三大事業部のうち、工作機械事業部ではオリジナルブランドを販売している。同社は台湾内の同業他社に比較すると後発のメーカーであったが、1990年代にはオートバイ用工作機械製造を開始、2000年から同社は自動車用工作機械製造に参入するなど先進的な取り組みを行ってきた。また台湾企業の投資としては早く、1993年より中国大陆への投資を行うなど、積極的な海外展開を行っていった。

日本のアライアンスパートナーとしては、豊田通商株式会社、リョービ（日本で最大のダイカスト専門工場を有する。）、アネスト岩田（日本で最大の塗装設備工場を有する。）、茶谷産業株式会社（日本に戦前からある15大専門商社の一つ）、高松機械工業株式会社（日本のCNC旋盤製造専門メーカー、東京証券取引所上場企業）、日本ケーブル株式会社（日本の索道輸送施設メーカーで、ケーブルカーでは95%のシェアを持つ）および日本メクトロン（日本の優良CNC工作機械専門メーカー）の7社となっている。その他、日本のリョービグループとの建築関係の金属部品製造における合弁事業のほか、日本ケーブルと技術提携では2004年には杭州でフォークリフト製造と技術開発の1本化を行っている。

一方で、同社は、世界で最適なパートナーとの合弁事業やM&Aによる事業取得を行っており、日本のグループ企業は、FT ジャパン（工作機械）、タケウチ（PCB穴あけ機械）、SEC（工作機械）、池貝工作機械（工作機械）、池

貝金属(素材)、池貝プラスチック射出(加工業)、池貝エンジン(エンジン製造)、田邊包装(包装設備)、莞野包装(包装設備)、秋山印刷(印刷機械)、Pffifner Japan(工作機械)の11社となっている。1998年に友嘉集団のグループ企業となったタケウチ(横浜)は、レーザー穴あけの機械製造を行う企業であり、台湾では友嘉集団とPCB工場を共同投資している。FTジャパン(石川)は、高松Feelerブランドの販売を行う合弁事業の日本拠点となっている。

中国市場には、1990年に技術研討会と展示会を通して参入したが、1991年に日中友好商社であった日本の茶谷産業を通じ、中国で1台目の同社工作機械を販売したという。友嘉集団副総裁で、同集団の中国事業責任者でもある杭州友嘉陳董事長は、日本・台湾・大陸での分業体制が成功の秘訣という。例えば、中国の江東拠点(総面積666,000m<sup>2</sup>)は友嘉集団の日系合弁工場の集積地となっており、友嘉高松(工作機械)、友嘉岩田(空圧機)等が立地している。陳総経理は台商協会の常務理事を9年務めており、地元政府との繋がりも深い。日系企業の進出が難しい中国市場においては、「台湾」というフィルターを通すことで、日本と中国間の言語・教育・労務・法律・政府の問題解決が行えるという。台湾人は中国人を良く理解できるが、台湾人の考え方はむしろ日本人に似ているという。例えば、中国大陸において台湾企業は、日本国内の日本企業と同様に、水平分業的に外部の協力企業を活用する能力を持っている。歴史的に、台湾企業は日本企業から製品の品質管理能力と改善能力を習った経験が多く、もちろん友嘉も日本企業から生産プロセスの管理能力を学習したという。

### 3. 崇越集団

崇越電通股份有限公司(略称:TOPCO、以下崇越電通)は、1981年に現名誉会長であり崇越グループ董事長の王純健氏らが創立した崇越貿易有限公司が前身である。崇越電通は、崇越貿易有限公司と崇科電子股份有限公司(1994年に設立)が、2004年7月1日に合併して設立された企業であり、2004年には店頭公開を行っている。崇越電通の主な業務は、信越化学工業株式会

社<sup>42</sup>及び台湾信越矽利光(シリコン)有限公司<sup>43</sup>が生産するシリコン製品の代理販売である。崇越グループは、従業員数188人、資本金6億4400万円(2015年現在)の企業に成長し、現在台湾のシリコンビジネスにおいて大きな存在感を持っている。創業当時、信越化学との取引による同社売上は年間約5万米ドルであったが、2014年度の崇越電通連結売上高は、約2.42億米ドル(8割以上が信越化学との取引)であり、約35年間で売上が約5万倍に増加した。長期間にわたり日本企業と取引関係を継続し、売上向上を達成できた主な要因は、両社が「信頼関係」を重視していたことであると、王氏は語った。その理由として、2004年に崇越貿易が株式店頭登録を行うまで、販売代理に関する一切の契約書は存在せず、信越化学と崇越貿易は口頭のみによる契約<sup>44</sup>であった。

崇越グループと信越化学との間の分業体制は明確である。例えば、崇越電通は中華圏における情報収集能力や販売力に秀でており、市場ニーズや変化を的確に捉えることが可能であるという強みを持っているが、技術力は有していない。一方、信越化学は製造力、開発力(技術力)に大きな強みがあり、情報収集能力や販売力は、中華圏であっても言葉や文化の壁があるかもしれないが、崇越グループの方が高い。

崇越電通の主な顧客は台湾企業である。昨今ではグローバルに展開している台湾企業も多く、中国の他、ベトナムやインドネシアをはじめとしたASEAN諸国への進出も目立つ。このような台湾企業の動きに呼応する形で崇越電通もこれまで海外展開してきた。例えば中国市場に関しては、1992年に香港崇越貿易有限公司、1997年に上海崇越貿易股份有限公司、2001年には広州崇越貿易股份有限公司が設立し、地域ごとにきめ細かい販売体制を敷いている。2007年には上海崇越貿易股份有限公司が北京オフィスを開設し、

---

<sup>42</sup> 1926年に信越窒素肥料株式会社として発足。1949年よりシリコンの基礎研究を開始、1953年よりシリコン素材の製造販売を開始した。

<sup>43</sup> 1986年に信越化学工業株式会社が設立し、シリコン製品の製造を行っている。同社は崇越電通も資本参加を行う。

<sup>44</sup> 王氏はインタビューの中で「契約書は必要なかった」と述べている。

2014年度の崇越グループの地域別売上は、台湾が1.27億米ドル、中国が1.15億米ドルであり、それぞれ売上全体の52%、48%を占める。

ASEAN展開については、2014年にインドネシアとベトナムに営業拠点を設立している。ASEAN地域においては、シリコンの裾野産業が発展しておらず、法整備も進んでいるとは言い難い。そのため、ビジネスとしてある程度の売上が見込まれるまでには多くの困難を克服する必要がある、相当の時間を要することが予想される。しかし、今後、国や地域として発展が見込まれ、市場としても拡大していく可能性が高いため、現在、種を蒔き中長期的な収益の確保を狙っていると言う。

#### 4. 日本企業とのアライアンスを成功させる台湾企業の戦略

上記3社は何れも、日本統治時代に幼少期を過ごした台湾企業経営者が、日本への憧れや日本の大手企業経営者への尊敬の念を抱きつつ、1970年代より日本企業とアライアンスを行いながら、自社のビジネス拡大を共に行っていることである。

例えば、能率集団の董総裁及び友嘉実業朱総裁は、第2節で述べた非政府間組織による貿易経済ミッションに参画し、日本企業との連携を強固にしてきた。また、両社とも日本中小企業が中国投資を行う際に、合弁事業や資本参加による中国での共同事業を多数行っており、日本企業の中国展開サポートの黒子役となっている。また、崇越電通は、信越化学の中国浙江省嘉善工場に約10%出資するとともに、中国向け製品の開発については、信越化学と市場情報を共有しながら、基礎研究段階から協業を行っているという。毎月、信越化学と生産開発会議を実施する等、率直な意見交換を行いながら顧客ニーズのすり合わせを行い、商品開発に役立てていると言う。

また、いずれの台湾企業も、提携先の日本企業から強い信頼を置かれており、海外事業においては、一定の株式持ち合いや役員の兼務が行われている。実際に、崇越電通と信越化学の場合には、崇越電通王名誉会長は、2015年8月まで台湾信越化学の副董事長を務めていた。また、現在も崇越電通は信越

化学から1名非常勤代表を受け入れており、新竹の台湾信越シリコン社は、崇越電通から副董事長を、信越化学から董事長と総経理をそれぞれ受け入れている。

崇越電通王名誉会長によれば、日台アライアンスを構築し、長期にわたり関係を継続させるには、両社が市場におけるそれぞれの力量を正確に把握し、お互いを尊重し合いながら自社の強みに集中すること、つまり、お互いの能力を超えた仕事はしないことが重要であると言う。その結果として、組織間における信頼関係が醸成され、さらに取引を重ねる中でその関係が深化し、さらに強固な信頼関係が構築されていくと考えられる。日本企業と台湾企業は、自社の強みを最大限に活かし、お互いの弱みを補完するという戦略的補完関係と、こうした信頼関係の上に成り立っているといえよう。

## 第5節 日本中小企業が台湾企業に学ぶために必要な資質とは

アジア企業がグローバルに展開し、アジア地域もグローバル化していく中で、日本中小企業は生き残りをかけて、また戦略的で効果的にアジアへの投資を行いつつある。台湾の中小企業がかつてそうであったように、市場を海外に求める必要がある日本中小企業は、経営資源の選択と集中を図りながら、効果的に海外市場への参入を行っていく必要がある。その方法として、既に台湾企業とのアライアンスを成功させている日本中小企業の事例が参考になる。

### 1. 台湾企業とのアライアンスを成功させる日本中小企業の共通点

半導体・FPD製造プロセス関連の洗浄装置・組み立て装置等の設計・製造販売を行う株式会社テクノビジョン（埼玉県比企郡）は、台湾に顧客を多く有するが、台湾のパートナーと連携することで様々な選択肢が広がったという。連携相手の台湾商社は中国に製造拠点を有しており、中国市場での情報をタイムリーに入手するとともに、2011年2月に台湾でR&D拠点を開

設し<sup>45</sup>たが、台湾拠点では、将来のグローバル市場での新製品開発や新しい販路開拓を目指している。同社は、台湾企業との連携を、製造委託や販売代理店という位置づけでなく、グローバル市場の情報収集を含め、連携パートナーと双方向の企業間学習を享受できるパートナーシップを形成している<sup>46</sup>。

また、プリント基板生産設備装置設計・製作・販売を行う株式会社フジ機工（埼玉県川口市）は、製造拠点を、新潟・小千谷工場と、海外は台湾宜蘭縣の台湾工場の二か所に有し、この二拠点より、国内始め、米国、欧州、台湾、韓国、中国、ASEAN等に輸出を行っている。台湾工場の藤華精密機械股份有限公司は、フジ機工43%、台湾側53%の合弁工場であり、台湾側ネットワーク力を活用し現地部品調達を効率的に行っている。日台の密接な連携関係により、台湾側は日本企業の品質に対する考え方を、そしてフジ機工側は台湾の顧客ニーズや市場特性、地場加工業者への指導方法などを学び合うことができ、日台双方とも連携による企業間学習効果を楽しんでいる<sup>47</sup>。

粘着テープ及び機能性フィルムの製造販売を行う株式会社コスモテック（東京都立川市）は、2000年当初に台湾工場に積極的に技術移転を行ったが、台湾企業側に経験が蓄積されると台湾側パートナーのコスモテックへの提携意欲が減少し、合弁事業の撤退を余儀なくされたという。こうした失敗による学習から、台湾撤退とほぼ同時に、中国江蘇省蘇州に100%独資の生産子会社を設立、台湾工場で行っていた工程のうち、ごく一部の打ち抜き加工のみを中国蘇州工場で行うこととし、2003年4月より主に日系企業向け製品の量産が行われた。当時は、現地販売に関しては、台湾及び韓国で提携先企業を選定して、現地代理店とし販売を任せる方法を取っていた。2010年以降順次、中国、台湾、韓国にそれぞれ独資での現地法人を設立、現地での内販も視野に入れた体制を構築するとともに、戦略的な国際分業を行うべく、台湾

---

<sup>45</sup> 台湾法人は、同社が連携を行う日系企業の台湾法人である PARKER INTERNATIONAL (TAIWAN) CORPORATION の協力により運営している。

<sup>46</sup> 根橋 (2015) による。

<sup>47</sup> 根橋 (2015) による。

及び中国の委託工場にて一部製品の製造を行っている<sup>48</sup>。

以上、台湾企業を活用して現地でR&Dを行う企業や現地調達率を高める企業、そして一度は台湾企業とのアライアンスを断念しながらも台湾企業とのアライアンスを再考し、戦略的に国際分業を行う企業の事例をみた。これら3社に共通するのは、各社が強みを持つ独自のコア技術を有しており、なおかつ知財保護やブラックボックス化にも注意を払っていることから、台湾企業側が日本企業とアライアンスを継続したいと考えるモチベーション維持が上手く図られている。また3社の中小企業経営者に共通するのは、スピーディーな意思決定を行うとともに、明確な経営理念を持っていることである。

## 2. 台湾企業との信頼関係を構築できる中小企業経営者像

日本の特に大手企業は、金融機関などの情報を参考に、中小企業経営者の経歴や学歴などを頼りにして、企業の信頼度を図る傾向があるが、台湾企業経営者は、規模や肩書にとらわれることなく、より相手企業の「経営者」に注目し、連携の意思決定を行うことが多い。台湾企業経営者は、明確な方針のもと組織を統率する、人としての魅力も兼ね備えた日本の中小企業経営者に惹かれる傾向が強い。また、その企業の信頼度はもちろん、その将来性を見越して、「長期的にビジネスを行いたい」と思える中小企業とパートナーシップを組む傾向がある。実際に、台湾では松下幸之助氏や稲盛和夫氏を尊敬している経営者も多く、経営者に対して求める「品格」を重視し、その人となりやシビアに観察する台湾人経営者も多い。

トップダウンで朝令暮改ともいわれる台湾企業の成功事例に学ぶためには、まずは柔軟な発想や偏りのない考え方、広い視野を持つことが前提条件ではあるが、台湾人が尊敬する日本人経営者に倣い「目の前の一つ一つの仕事を誠実に行う」という姿勢が、実は重要なことなのである。語学ができることや海外留学経験があることよりも、長期的観点に立った関係構築や一貫した

---

<sup>48</sup> 高橋・根橋(2014)による。



経営理念こそが、強く台湾企業経営者の心を打ち、是非とも協業したいと考えるきっかけになるという。

台湾は経済発展の各段階において、日本企業との連携を行うことで製品や技術、ノウハウなどの共有を通じ、海外展開の糸口を発見し、果敢に海外へのビジネスを行ってきた。今後は、日本中小企業経営者が真摯な気持ちで台湾企業経営者と対峙することで、グローバルビジネスの大海にもまれた台湾企業経営者から、海外展開のノウハウやネットワーク構築、そしてベンチャー精神やビジネス交渉におけるタフさやしたたかさなど、実に多くのことを学べるであろう。

### 3. 世代交代による日台企業アライアンス関係の変容と新たな関係構築の重要性

日台企業のアライアンス関係は、日本統治時代から移出・移入という形で開始され、敗戦後に日本統治から離れた後に、まさに国際分業としてその関係性は強固となってきた。

さらにここ数年の間に、日台間の貿易投資に関する環境整備が進み、分野別協議の取り組みが行われている。例えば、2011年9月に「投資の自由化、促進及び保護に関する相互協力のための財団法人交流協会と亜東関係協会との間の取決め」が締結され、日台双方の投資家の相手方区域における投資を保護し、「内国民待遇」及び「最恵国待遇」に相当する無差別待遇が与えられるようにする旨の取決めが行われた。また、2015年11月に締結された「所得に対する租税に関する二重課税の回避及び脱税の防止のための公益財団法人交流協会と亜東関係協会との間の取り決め（日台租税協定）」は、2017年1月1日から適用されることとなり、日本中小企業が台湾企業とより連携しやすい環境が整ってきている。

一方で、台湾は1980年代から大学生の米国留学を奨励し、今後、米国で経営を学んだ人たちが企業経営の中心になっていく。日台関係の歴史を知る知日派経営者によるこうした日台ビジネスアライアンスは、今後確実に変容し



ていくに違いない。実際に、日本統治時代に生きたキーパーソンが次々と鬼籍に入り、2016年に誕生した蔡英文総統の内閣は、ほぼ米国留学派で占められている。林全行政院長（首相）は2016年7月に、行政院（内閣）で「世界台湾商会聯合總會（World Taiwanese Chambers of Commerce）第22回帰国訪問団」のメンバーと会見した際、海外で展開する台湾企業が台湾を中心に、世界を台湾の市場とみなし、台湾経済のグローバル化に協力するよう希望している<sup>49</sup>。

台湾企業が海外に多くのネットワークを有することは広く知られており、こうした台湾企業のグローバルネットワーク力は、確かに日本中小企業の海外展開にはメリットがあるが、世代交代を行った台湾企業側経営陣の、日本企業とのアライアンスに対するモチベーションは、徐々に低下していく可能性が極めて高い。そのため、戦略的に台湾企業と連携できるよう、台湾企業と連携を求める日本中小企業側から、より具体的提案を行っていくことが必要となる。

本論により、現在の台湾経済発展の基盤形成や台湾企業の経営方式の基礎を成していく段階において、多くの日本人官僚や日本企業経営者の協業があり、また日本中小企業もその一端を担ってきたことが明らかとなった。我々の先人達が台湾に残した「大いなる遺産」により生み出され、蓄積された日台企業のアライアンス経験が、これから海外への一步を踏み出したいと願う日本の中小企業経営者にとって、その一助となれば幸いである。

---

<sup>49</sup> 2016年7月21日付Taiwan Today（台湾外交部発行）

## 参考文献

- 川上桃子(2004)、「台湾パーソナル・コンピュータ産業の成長要因—ODM受注者としての優位性の所在」今井健一、川上桃子編『東アジア情報機器産業の発展プロセス』（1章）アジア経済研究所。
- 井上隆一郎・天野論文・九門崇編・根橋玲子共著(2008)、『アジア国際分業における日台企業アライアンス：ケーススタディによる検証』公益財団法人交流協会
- 新宅純二郎(2008)、第4章「ものづくりをブランド価値に」飯塚悦功編『日本のものづくり2.0 進化する現場力』日本経済新聞出版社
- 鄭世松(2014)、「百年來の台湾經濟發展の軌跡～2014年7月10日東海ロータリークラブ講演資料より～」『交流』No.884, 2014年11月（公益財団法人交流協会刊）
- 高橋、根橋(2014)、「イノベーションと中小企業の東アジアネットワーク活用戦略—日台中小企業アライアンスの事例を中心として—」『商工金融』2014年12月号（商工総合研究所刊）
- 根橋玲子、岸保行(2015)、「〔連載〕日台經濟交流の礎を築いた人々 第二回 鄭世松氏（前編）」『赤門マネジメント・レビュー』14巻1号、2015年1月（グローバルビジネスリサーチセンター刊）
- 根橋玲子、岸保行、福岡賢昌(2015)、「〔連載〕日台經濟交流の礎を築いた人々 第三回 鄭世松氏（後編）」『赤門マネジメント・レビュー』14巻3号、2015年3月（グローバルビジネスリサーチセンター刊）
- 根橋玲子(2015)、「自動化（FA）装置産業における日台アライアンスの可能性～日本中小企業の視点から～」『交流』No.889、2015年4月（公益財団法人交流協会刊）
- 根橋玲子(2015)、「シリーズ・台湾トップ企業経営者へのインタビュー Silicon is My Life（シリコンこそわが人生）～崇越電通股份有限公司名誉会長王純健氏のインタビューより」『交流』No.896、2015年11月（公益財団法人交流協会刊）

根橋玲子(2016)、「台湾企業による新興市場のイノベーション戦略～日本企業のブランドと技術を活用した中国市場展開～」『交流』No.898、2016年1月（公益財団法人交流協会刊）

「昭和46年版中小企業白書」「昭和47年版中小企業白書」「昭和56年版中小企業白書」、「平成3年版中小企業白書」通商産業省（現経済産業省）中小企業庁発行

「台湾有力企業海外展開事例調査」報告書、2012年3月（ジェトロ刊）

Rajeev Batra, Amitava Chattopadhyay, and Aysegul Ozsomer, “What Small Business Can Learn from Emerging Markets”, Harvard Business Review, March 14, 2013

105年8月統計月報「105年8月份國外投資、對中國大陸投資統計月報」、2016年8月（台湾經濟部投資審議委員會発行）

## 中国の変化と不変化から見えてくる、 忘れてはならない真実

佐々木 秀

The truth in China and Chinese Business through change and constancy.

Masaru SASAKI

### はじめに

日本と中国の投資や事業がうまくいかなかった日本人は、「中国人は不条理なことを言うし、するし、約束を守らない。」と言い、中国人は、「日本人は中国の商売のルールや仕方を無視するし、決定が遅いし、買いたい物や売れる物を出さない。」と、相互に「相手が悪い」と言い、日中のそれぞれが自分の立場でしか見ていない現実と、日本側が売りたい物と中国側が買いたい物は同じではないのに、それを十分に斟酌せずに商談を進めている現実が見えてくる。

数字や環境は刻々と変化するが、根底にある人心、習慣、文化はそう簡単には変わらない。問題を解決するには、その簡単には変わらないところを理解する必要があり、日本人が直面する不条理な点を含めて考察する。

現地実生活を通し、裏通りでの中国人の生活に垣間見える「中国」の本質を実感することが、両国のメディアの報道に惑わされない、適正な判断のもとになると確信している。

そして、これからは「海外事業」や「海外進出」という言い方や捉え方で

はなく、「異文化ビジネス」と呼ぶことを提唱したい。

今日の海外事業は、アジア・アフリカ諸国の経済発展に伴うビジネス機会が増加し、従来の欧米的価値観だけでは完遂できない時代となり、訪日外国人の増加で、海外に出なくても日本国内で外国人相手のビジネスをしなければならぬ環境となっている。

外国とのビジネスとは異文化とのビジネスであり、その形は地球上の民族の数はあると考えるべきものだ。異文化ビジネスの基本となる異文化や異習慣理解には、相手の文化習慣や考え方の善し悪しではなく、そのものを知り、理解することが重要だ。

また、「進出は中国よりも東南アジア」という風潮もあるが、東南アジアは華僑経済圏であり、中華文化圏であり、文化習慣の基礎と国が異なる地域があることを忘れてはならない。

## 第1節 中国の今

### 1. 中国を理解する基本的なポイント

- ① 中国とは「地域」であり、中国という表現はEUと同じ。省・直轄市・自治区（以下、省・市・自治区と記す）は「国」と同じ。
- ② 国の法律であっても省・市・自治区など地域、更に省内の都市により運用が異なる。
- ③ 「中国人」とは、「ヨーロッパ人」、「中国語」とは「ヨーロッパ語族」という言い方と同じで、複数民族の集合体や言語系統や概念でしかない。例えば普通語、北京語、上海語、福建語は、英語、ウェールズ語、フランス語、スウェーデン語ほどの差がある。
- ④ 100元は1万円、100元札は1万円札、1元は100円の感覚。元で考え、為替抜きで理解する。月収3,000元は30万円、年収25万元は2,500万円と同じ感覚。大都市の最低賃金や大卒初任給から見ると1元の日本の価値は70～80円ほど。

- ⑤ 中国共産党の組織は完璧な中央集権で、党と政府の人事は中国共産党の中央組織部が握っている。地方政府は中央の方針に沿った目標を掲げ、あたかも本社と支店のような関係で、地方政府の収入とGDPとインフラ整備を営業成績のように競っている。

## 2. この20年間の流れ

中国国内のこの20年間は、鄧小平の推進した対外経済開放により、地方の省都をはじめ中核都市も外資を積極的に導入し経済発展してきた。経済発展した都市の賃金が毎年増加し、都市の中で企業による格差が生じてきたが、最低賃金を毎年引き上げることで、企業間格差を縮小し、郊外の工場地帯の労働者にも恩恵が及んだ。

外資による税収が増えた都市では、地方政府がインフラ整備に力を入れ、特に交通、通信、基幹箱物への投資を行い、旧市街の緑化、近代化や新市街の開発を進め、表通りの見た目は綺麗と言える水準になってきた。

2003年以降、中国の経済発展は特に目覚しく、2008年の北京オリンピック、2010年の上海国際博覧会を経て表面は大きく変わったが、人民の内面や政治手法に大きな変化はあまり感じられない。交通規則の徹底やパジャマでの外出禁止が指導されたが、一時的なものでしかなく尻すぼみとなっている。

この発展段階で、発展と所得増加の速さを表しているとも言える「二段跳び進化」が中国全域で見られた。カセットテープからCDに、そしてMP3となり、MDとDVDがほとんど広まらなかった。また、公衆電話からポケットベルを経て携帯電話となり、固定電話が普及する前に基地局1つで広範囲がカバーできる携帯電話が通信の中心となり、特に地方では顕著だった。インターネットも公衆無線LANが主流となり、とりわけ地方の発展に寄与している。

しかし、この5年程は表面の変化を見て政府発表を聞いているだけでは、中国の本当の姿は見えてこない。実際は改革開放で成長を始めた90年代後半頃とほとんど変わっていないのだ。

90年代後半と大きく変わったのは以下の点だ。

- ① 豊かになった人達がいきなり欧米先進国の中間層並みの生活を求めるようになった。
- ② 大衆の日常生活に選択肢が増えた。
- ③ 豊かになった人達が出てきたことで、豊かになれていない人達との感覚のずれが広がった。
- ④ 政府と党が経済力と軍事力を背景に、国内外に対してより一層強硬な言動をとりはじめた。

### 3. 経済の推移

#### (1) GDPと貨物輸送量の推移

中国の名目GDPは順調に成長して2009年から連続して世界第2位、2014年のGDPは63兆6,000億元、約10兆USDで、10年前の5倍、15年前の9倍、日本の2.5倍になっている。

分母が大きくなれば、成長率としては落ち込むことになる。成長率が鈍化しても4%成長の絶対額として毎年2.5兆元、約4,000億USD、1USD=100JPYとして約40兆円の成長がある。

一方、李克強首相が就任直後の米国高官との会談で、「中国のGDP統計は信頼できない。」と発言しており、中国事業を決断する上で本当に考慮すべき事項は何かを見極める必要がある。

中国の経済発展は、貨物輸送量(表1)にも表れている。

物流の増加は経済規模の発展と同時に、国内にも物が行き渡り、生産場所の広域化と生活の向上にも好影響を与えることを意味している。

1985年と2013年を比較すると、鉄道輸送量は約3倍、自動車輸送量は約5.3倍、自動車の輸送量は鉄道の約4.5倍が約7.8倍へと、自動車輸送量の伸びが著しい。伸び率の最大は航空で約26倍となっている。これらは自動車生産量の増加と高速道路網の整備、空港や航空路の整備、機材の大型化、便数の増加など、工業化と社会インフラ整備が要因と考えられる。

表1 中国の輸送機関別貨物輸送量の推移 (輸送トン数、単位:百万トン)

| 年    | 国内貨物         |       |        |       |       |            | 国際貨物 |       |
|------|--------------|-------|--------|-------|-------|------------|------|-------|
|      | 国内貨物<br>全機関計 | 鉄道    | 自動車    | 内航水運  | 航空    | パイプ<br>ライン | 外航海運 | 国際航空  |
| 1985 | 7,391        | 1,307 | 5,831  | 567   | 0.157 | 137        | 66   | 0.038 |
| 1990 | 9,612        | 1,507 | 7,240  | 707   | 0.289 | 158        | 94   | 0.081 |
| 1995 | 12,197       | 1,660 | 9,404  | 979   | 0.782 | 153        | 153  | 0.230 |
| 2000 | 13,357       | 1,786 | 10,388 | 994   | 1.475 | 187        | 229  | 0.492 |
| 2005 | 18,134       | 2,693 | 13,418 | 1,711 | 2.226 | 310        | 485  | 0.772 |
| 2010 | 31,836       | 3,643 | 24,481 | 3,209 | 3.704 | 500        | 581  | 1.926 |
| 2011 | 36,332       | 3,933 | 28,201 | 3,624 | 3.794 | 571        | 635  | 1.780 |
| 2012 | 40,334       | 3,904 | 31,885 | 3,929 | 3.885 | 612        | 658  | 1.565 |
| 2013 | 40,276       | 3,967 | 30,766 | 4,886 | 4.068 | 652        | 712  | 1.545 |

注 1: 水運全体の輸送量から外航海運を除いたものを内航水運とした。

2: 航空輸送では、香港線、マカオ線の数値の扱いが中国返還前後で異なっている。

ここでは、1998年以前は航空輸送計から国際輸送を除いたものを国内輸送分とみなした。

出典 「中国統計年鑑」各年版より、筆者作成

## (2) 最低賃金の推移

経済発展と所得増加と地域格差の1つの目安として、最低賃金の推移(表2)を見てみよう。

表2 中国の最低月額賃金 (単位:元)

| 地域/年 | 2006 | 2007 | 2008  | 2009  | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  |
|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 北京市  | 640  | 730  | 800   | 800   | 960   | 1,160 | 1,260 | 1,400 | 1,560 | 1,720 |
| 上海市  | 750  | 840  | 960   | 960   | 1,120 | 1,280 | 1,450 | 1,620 | 1,820 | 2,020 |
| 広州市  | 780  | 780  | 860   | 860   | 1,100 | 1,300 | 1,300 | 1,550 | 1,550 | 1,895 |
| 深圳市  | 810  | 850  | 1,000 | 1,000 | 1,100 | 1,320 | 1,500 | 1,600 | 1,808 | 2,030 |
| 南京市  | 620  | 700  | 850   | 850   | 960   | 1,140 | 1,320 | 1,480 | 1,630 |       |
| 浙江省  | 750  | 850  | 960   | 960   | 1,100 | 1,310 | 1,310 | 1,470 | 1,650 | 1,860 |
| 遼寧省  | 600  | 700  | 700   | 700   | 900   | 1,100 | 1,100 | 1,300 | 1,300 |       |
| 吉林省  |      |      | 650   | 650   | 820   | 1,000 | 1,150 | 1,320 | 1,320 |       |
| 湖南省  |      |      | 665   | 665   | 850   | 1,020 | 1,160 | 1,265 | 1,265 | 1,390 |
| 湖北省  |      |      | 700   | 700   | 900   | 1,100 | 1,250 | 1,300 | 1,300 | 1,560 |
| 陝西省  |      |      | 600   | 600   | 760   | 860   | 1,000 | 1,150 | 1,280 | 1,480 |
| 新疆自治 | 560  | 560  | 800   | 800   | 960   | 1,160 | 1,340 | 1,520 | 1,520 |       |
| 青海省  | 440  | 560  | 560   | 560   | 770   | 920   | 1,070 | 1,070 | 1,270 |       |
| 重慶市  | 580  | 580  | 680   | 680   | 680   | 870   | 1,050 | 1,050 | 1,250 |       |
| 四川省  |      | 650  | 650   | 650   | 850   | 850   | 1,050 | 1,200 | 1,400 | 1,500 |
| 貴州省  | 550  | 650  | 650   | 650   | 830   | 930   | 930   | 1,030 | 1,250 | 1,600 |

出典 中国政府及び各省・市・自治区政府発表より、筆者作成



2006年は最高の深圳市と最低の青海省の差が2倍近くあったが、2015年には深圳市が約2.5倍になったことに対し青海省は約3倍となり、最高と最低の差は1.6倍まで圧縮された。

2010年から12年にかけて、多くの都市で最低月額賃金が1,000元を超えている(表4中、斜字網掛け部)。この時期は、北京オリンピックが終り、上海万博開催の時期に重なる。そして、先行している深圳市と上海市は2015年に2,000元を超える(表4中、斜字部)に至った。この金額は、日本の感覚で税込支給月総額が20万円というところだ。

### (3) 中国の省・直轄市・自治区の規模

2000年代初頭までの「中国=EU(ヨーロッパ)」という感覚は、面積や人口、文化の違いだったが、中国の経済発展に伴い、今ではGDPも世界の一国に匹敵するまでになっている。

表3 2014年GDP等省別規模と世界比較

| GDP<br>順位 | 中 国   |  | 近 似 国                            |  |
|-----------|-------|--|----------------------------------|--|
|           | 省市自治区 | GDP/億CNY<br>GDP/億USD<br>1人当GDP/USD<br>面積/km <sup>2</sup><br>2013年人口/万人 | 中国全体値該当年<br>国名<br>国名<br>国名<br>国名 | GDP/億USD<br>1人当GDP/USD<br>面積/km <sup>2</sup><br>2013年人口/万人 |
| 1         | 広東省   | 67,792.2   | 1995                             |  |
|           |       | 10,976.7   | メキシコ                             | 12,827.3   |
|           |       | 10,312.6   | トルコ                              | 10,482.1   |
|           |       | 179,800.0  | カンボジア                            | 181,035.0  |
|           |       | 10,644   | フィリピン                            | 9,748  |
| 2         | 江蘇省   | 65,088.3   | 1995                             |  |
|           |       | 10,538.9   | メキシコ                             | 12,827.3   |
|           |       | 13,392.9   | クロアチア                            | 13,493.7   |
|           |       | 102,600.0  | アイスランド                           | 103,000.0  |
|           |       | 7,869  | コンゴ                              | 7,699  |
| 3         | 山東省   | 59,426.6   | 1995                             |  |
|           |       | 9,622.2  | インドネシア                           | 8,886.5  |
|           |       | 9,886.1  | スリナム                             | 9,583.5  |
|           |       | 156,700.0  | チュニジア                            | 163,610.0  |
|           |       | 9,733  | フィリピン                            | 9,748  |

|    |     |           |          |           |
|----|-----|-----------|----------|-----------|
| 4  | 浙江省 | 40,153.5  | 1993     |           |
|    |     | 6,501.5   | スイス      | 7,120.5   |
|    |     | 11,825.3  | ブラジル     | 11,604.5  |
|    |     | 101,800.0 | アイスランド   | 103,000.0 |
|    |     | 5,498     | 南アフリカ    | 5,316     |
| 5  | 河南省 | 34,939.3  | 1993     |           |
|    |     | 5,657.3   | スウェーデン   | 5,701.4   |
|    |     | 6,010.1   | ドミニカ共和国  | 6,044.0   |
|    |     | 167,000.0 | スリナム     | 163,820.0 |
|    |     | 9,413     | フィリピン    | 9,748     |
| 6  | 河北省 | 29,421.2  | 1992     |           |
|    |     | 4,763.8   | ノルウェー    | 5,002.4   |
|    |     | 6,496.4   | 南アフリカ    | 6,482.7   |
|    |     | 188,000.0 | シリア      | 185,180.0 |
|    |     | 7,333     | トルコ      | 7,606     |
| 7  | 遼寧省 | 28,626.5  | 1992     |           |
|    |     | 4,635.1   | オーストリア   | 4,371.2   |
|    |     | 10,558.4  | モーリシャス   | 10,516.5  |
|    |     | 148,000.0 | ネパール     | 147,181.0 |
|    |     | 4,390     | ウクライナ    | 4,290     |
| 8  | 四川省 | 28,536.7  | 1992     |           |
|    |     | 4,620.6   | オーストリア   | 4,371.2   |
|    |     | 5,699.5   | アルジェリア   | 5,531.8   |
|    |     | 486,000.0 | トルクメニスタン | 488,100.0 |
|    |     | 8,107     | ドイツ      | 8,077     |
| 9  | 湖北省 | 27,367.1  | 1992     |           |
|    |     | 4,431.2   | オーストリア   | 4,371.2   |
|    |     | 7,641.3   | 中国       | 7,589.0   |
|    |     | 185,900.0 | シリア      | 185,180.0 |
|    |     | 5,799     | イタリア     | 5,969     |
| 10 | 湖南省 | 27,048.5  | 1992     |           |
|    |     | 4,379.6   | オーストリア   | 4,371.2   |
|    |     | 6,545.5   | 南アフリカ    | 6,482.7   |
|    |     | 211,800.0 | ガイアナ     | 214,969.0 |
|    |     | 6,691     | タイ       | 6,830     |
| 11 | 福建省 | 24,055.7  | 1991     |           |
|    |     | 3,895.0   | コロンビア    | 3,849.0   |
|    |     | 10,320.7  | トルコ      | 10,482.1  |
|    |     | 124,000.0 | 北朝鮮      | 120,538.0 |
|    |     | 3,774     | アルジェリア   | 3,790     |

|    |             |             |              |             |
|----|-------------|-------------|--------------|-------------|
| 12 | 上海市         | 23,560.9    | 1991         |             |
|    |             | 3,814.9     | コロンビア        | 3,849.0     |
|    |             | 16,565.0    | リトアニア        | 16,385.8    |
|    |             | 6,340.5     | パレスチナ        | 5,860.0     |
|    |             | 2,303       | オーストラリア      | 2,331       |
| 13 | 北京市         | 21,330.8    | 1991         |             |
|    |             | 3,453.8     | デンマーク        | 3,408.1     |
|    |             | 16,330.1    | リトアニア        | 16,385.8    |
|    |             | 16,410.54   | スワジランド       | 17,364.0    |
|    |             | 2,115       | ルーマニア        | 2,129       |
| 14 | 安徽省         | 20,848.8    | 1991         |             |
|    |             | 3,375.8     | デンマーク        | 3,408.1     |
|    |             | 5,598.3     | アルジェリア       | 5,531.8     |
|    |             | 139,600.0   | タジキスタン       | 143,100.0   |
|    |             | 6,030       | イタリア         | 5,969       |
| 15 | 内蒙古自治区      | 17,769.5    | 1989         |             |
|    |             | 2,877.2     | 香港           | 2,896.3     |
|    |             | 11,518.0    | ブラジル         | 11,604.5    |
|    |             | 1,183,000.0 | 南アフリカ        | 1,219,090.0 |
|    |             | 2,498       | ガーナ          | 2,556       |
| 16 | 陝西省         | 17,689.9    | 1989         |             |
|    |             | 2,864.3     | エジプト         | 2,864.4     |
|    |             | 7,609.7     | 中国           | 7,589.0     |
|    |             | 205,800.0   | ベラルーシ        | 207,600.0   |
|    |             | 3,764       | アルジェリア       | 3,790       |
| 17 | 天津市         | 15,722.4    | 1988         |             |
|    |             | 2,545.7     | チリ           | 2,579.7     |
|    |             | 17,294.3    | リトアニア        | 16,385.5    |
|    |             | 11,916.88   | バヌアツ         | 12,189.0    |
|    |             | 1,472       | ザンビア         | 1,454       |
| 18 | 江西省         | 15,708.6    | 1988         |             |
|    |             | 2,543.5     | チリ           | 2,579.7     |
|    |             | 4,691.1     | ボスニア・ヘルツェゴビナ | 4,643.9     |
|    |             | 166,900.0   | スリナム         | 163,820.0   |
|    |             | 5,422       | 南アフリカ        | 5,316       |
| 19 | 広西壮族<br>自治区 | 15,672.9    | 1988         |             |
|    |             | 2,537.7     | チリ           | 2,579.7     |
|    |             | 5,377.6     | ヨルダン         | 5,357.7     |
|    |             | 237,600.0   | ルーマニア        | 238,391.0   |
|    |             | 4,719       | コロンビア        | 4,712       |

|    |           |             |          |             |
|----|-----------|-------------|----------|-------------|
| 20 | 黒龍江省      | 15,039.4    | 1988     |             |
|    |           | 2,435.1     | アイルランド   | 2,464.4     |
|    |           | 6,349.8     | エクアドル    | 6,286.4     |
|    |           | 473,000.0   | カメルーン    | 475,440.0   |
|    |           | 3,835       | ポーランド    | 3,806       |
| 21 | 重慶市       | 14,265.4    | 1988     |             |
|    |           | 2,309.8     | ポルトガル    | 2,300.1     |
|    |           | 7,777.1     | ブルガリア    | 7,752.8     |
|    |           | 82,400.0    | アラブ首長国連邦 | 83,600.0    |
|    |           | 2,970       | マレーシア    | 2,995       |
| 22 | 吉林省       | 13,803.8    | 1987     |             |
|    |           | 2,235.1     | イラク      | 2,211.3     |
|    |           | 8,124.6     | グレナダ     | 8,124.7     |
|    |           | 187,400.0   | シリア      | 185,180.0   |
|    |           | 2,751       | ネパール     | 2,779       |
| 23 | 雲南省       | 12,814.5    | 1987     |             |
|    |           | 2,074.9     | ベネズエラ    | 2,057.9     |
|    |           | 4,426.9     | トンガ      | 4,428.8     |
|    |           | 394,000.0   | ジンバブエ    | 390,757.0   |
|    |           | 4,687       | コロンビア    | 4,712       |
| 24 | 山西省       | 12,759.4    | 1987     |             |
|    |           | 2,066.0     | ベネズエラ    | 2,057.9     |
|    |           | 5,691.4     | アルジェリア   | 5,531.8     |
|    |           | 156,700.0   | チュニジア    | 163,610.0   |
|    |           | 3,630       | スーダン     | 3,616       |
| 25 | 新疆ウイグル自治区 | 9,264.1     | 1985     |             |
|    |           | 1,500.0     | ハンガリー    | 1,371.0     |
|    |           | 6,625.5     | リビア      | 6,623.1     |
|    |           | 1,664,900.0 | イラン      | 1,648,195.0 |
|    |           | 2,264       | マダガスカル   | 2,293       |
| 26 | 貴州省       | 9,251.0     | 1985     |             |
|    |           | 1,497.9     | ハンガリー    | 1,371.0     |
|    |           | 4,277.3     | パラグアイ    | 4,304.5     |
|    |           | 176,000.0   | ウルグアイ    | 176,215.0   |
|    |           | 3,502       | カナダ      | 3,510       |
| 27 | 甘肅省       | 6,835.2     | 1984     |             |
|    |           | 1,106.7     | モロッコ     | 1,092.0     |
|    |           | 4,286.3     | パラグアイ    | 4,304.5     |
|    |           | 425,800.0   | イラク      | 438,317.0   |
|    |           | 2,582       | モザンビーク   | 2,583       |

|    |         |             |              |             |
|----|---------|-------------|--------------|-------------|
| 28 | 海南省     | 3,500.7     | 1980年以前      |             |
|    |         | 566.8       | クロアチア        | 571.6       |
|    |         | 6,333.2     | エクアドル        | 6,286.4     |
|    |         | 35,000.0    | 台湾           | 35,980.0    |
|    |         | 895         | ブルンジ         | 899         |
| 29 | 寧夏回族自治区 | 2,752.1     | 中国統計発表以前     |             |
|    |         | 445.6       | セルビア         | 438.7       |
|    |         | 6,813.6     | ベネズエラ        | 6,756.5     |
|    |         | 66,400.0    | スリランカ        | 65,610.0    |
|    |         | 654         | ヨルダン         | 653         |
| 30 | 青海省     | 2,301.1     | -            |             |
|    |         | 372.6       | ガーナ          | 386.5       |
|    |         | 6,446.1     | ペルー          | 6,458.3     |
|    |         | 722,300.0   | ザンビア         | 752,618.0   |
|    |         | 578         | トルクメニスタン     | 570         |
| 31 | チベット自治区 | 920.8       | -            |             |
|    |         | 149.1       | ブルネイ(世界118位) | 151.1       |
|    |         | 4,778.6     | アルバニア        | 4,781.2     |
|    |         | 1,228,400.0 | 南アフリカ        | 1,219,090.0 |
|    |         | 312         | リトアニア        | 296         |

出典 中国各省等GDP：中国国家统计局 各国GDP・人口：IMF年次レポート2015  
 国土面積：CIA(米国)-The World Factbook2015  
 為替レート：2014年年間平均TTL/TTSの中間値で計算した2014年平均レート  
 CNY 1=USD0.161917

これらを基に筆者作成

#### 4. 新しい都市の要件

省都などの地方の一級都市がその発展の段階で共通して求めたものがあつた。空港、国際会議場や国際コンベンションセンター、金融センター、外資系商業店舗で、いわば発展した都市の三種の神器とでも言うべきものだ。

1997年頃のインフラのメインは、交通網は従来からあるバスと鉄道が中心で、速さや快適性とは縁遠かったが、次世代の交通の中心は高速道路から高速鉄道へと変わり、地下鉄と巨大国際空港がなければ発展した一級都市と胸を張れなくなった。

商業地では、「売ってやる」式の国営百貨店から、日米欧の影響を受けたデパートと外資系スーパーマーケット、ファッション性を前面に出したブラ

ンドショップに変わり、2007年頃の沿海部では巨大吹き抜けなど建物にも価値を持たせたショッピングモールと巨大駐車場を求め、ブランドも国際的トップブランドと、所得と生活環境と購買意欲の向上への適合を求めた。これらが今では内陸部の一級都市にも波及し、かつての国際会議場や金融センターは、一級都市要件としてはすっかり鳴りを潜めてしまった。

## 第2節 中国を見る目

### 1. 普段着の中国こそ見るべき姿

#### (1) 街並と庶民生活の目に見える変化

日本で報道される中国は変化の部分の一部のみで、しかも一面的で、急激な変化の中国の中にあっても変らない部分は多くの日本人にとって未知のものとなっている。

この20年間の中国の変化は日本の1960年から50年間の変化に近く、表面だけでは本当の中国は理解できない。90年代後半の沿海部の都市に普通にあったものは、現在では一級都市では裏のまた裏の通りに移ったが、地方に行けば表通りか裏通りに残っていて、時折しか報道されない裏通りにこそ依然として昔ながらの生活空間と実生活が残っており、本当の中国を理解するためのヒントがたくさんある。

日系企業で働く労働者、日系企業の製品を買う消費者、訪日旅行に来る旅行者、留学生の多くは、この街に住み、このような環境で生活していることを忘れてはならない。

街中では古い物と新しい物が混在しているだけでなく、昔ながらの物が完全に生活の一部として大きな存在であり、これは将来も簡単には消え去らないと考えられる。

従来からの街角の民族系・国営系スーパーマーケットは、内外装を綺麗にし、消費者の所得向上に合わせた品揃え、日系スーパーマーケットを模した商品陳列を採用し、冷蔵商品棚を導入し、身近なところでの小さな変

化が新たな生活レベルに直結し、従来よりも選択肢が増えるという豊かさをもたらしている。

例えば、2000年代初頭までは、「たくさん品物がある店」という中国人への問いかけに対する答えは、同じブランドの品物が大量にあって品切れが少ない店であったが、同じ問いの現在の答えはブランドの数は国産、輸入品を含めて多岐にわたり、商品も全てのものが2ダース以上は陳列されている店へと変っている。

自由市場は路上にも多くあったが、最近では建物内や囲われた敷地内がほとんどだ。路上でリヤカーやトラックで販売される果物や野菜の購入者を見ると、その服装はやや古いか汚れている場合が多い。オフィスで働く現地に路上販売を購入するかどうか聞いたところ、ほとんどの人が購入しないと答えた。その理由は、どこでどのように採れたものか、どのような加工がされたものか分らないので怖いから買わないという答えが多く、中には、政府の農産物検査が厳しくなり、農家が収入確保のために出荷停止となった場所の産品を売ることが多いから危険だとの答えもあった。都市部では、食の安全や環境に対する意識が非常に高くなっている。

日本で目にするのは摩天楼がそびえる上海、大渋滞の北京、上海、広州などの大都市、売場に温度管理された商品棚があるスーパーマーケット、巨大ターミナルビルの空港や駅だ。

一方では、バスや電車の無秩序な乗降、地方都市で建物の奇妙な崩壊、事故、路上の怪我人の放置の映像も目にするが、どちらが中国全体の本当の今の姿なのか。

この答えは日本にいて見ているだけでは出てこない。訪中経験があっても、観光のような3泊4日では表面をさらりと見るだけであり、政財界の公式訪中団として行ったのでは、公園で朝9時に太極拳が見られるような、公式視察用にセットされた場所だけの視察なので、やはり答えは見つからない。

しかし、事業の判断には、いかに中国の本質を見抜くかが必要であり、

そのためには人民の習慣、考え方、行動パターンを知らなければならない。

実生活から見た経済状況、都市の発展、生活の変化・向上など、今までにない視点、統計数値だけに頼ることのない視点、比較文化人類学的視点など多角的な見方で、中国の人民と政府と党の発想を知り、行動が分かり、中国を本当に理解し判断や対応ができるものとする。

## (2) 日本国内の国際化に対応する

中国に行かなくても、日本国内の「国際化」は否応なく身近にやってくる。

JNTO統計の訪日外客数によると2015年には1,973万人となり、その内中国人は499万人となった。中国人の構成比は2014年が18%、2015年は25.3%と大きく伸びている。

一時的な滞在の観光でも、日本国内の滞留から見てみると、中国人訪日客は約500万人とすれば1日当たり約1万3,700人、ツアー日数の主流は5泊6日なので1日当たりの日本国内滞留人数は約8万2,000人、JNTO訪日外国人消費動向調査2016年1月から6月の集計では観光客の約6割が東京を訪れるので、東京の1日の滞留人数は4万9,200人、宿泊、観光、買物エリアは中央区、港区、千代田区、新宿区、渋谷区、江東区に集中しているので、この人数のほとんどが1日の中でこの6区を訪れることになる。

2015年12月末の法務省の在留外国人統計によれば、2015年に日本に長期滞在または居住する中国人は約66.6万人（内、永住・定住は約29.9万人）で、集中しているのは東京、神奈川、埼玉、大阪、名古屋、千葉の順で43万600人、全体の64.7%を占めている。文部科学省の留学生増加政策と各大学の留学生受け入れ増加で、今後更に増加する見込みだ。

今やほぼ1年中、東京の銀座中央通りを闊歩するのは中国人になっていて、既に日常生活の場に中国人が普通にいる時代になり、更に「居住」だけでなく、住宅や商業用ビルの「所有者」に変化してきている。

このように、日本の環境が変わり、中国に進出しなくても、進出の意志



すらなくても、日本に居ながらにして対中国ビジネスをしなければならない時代に入っている。

## 2. 事業意思決定での留意点

中国との投資、取引など事業をする際には、以下の中の2つ以上に該当する場合は事業の意思決定をするべきではないと考える。

- ① 中国の中で行ったことがあるのは5都市以下。
- ② 中国の滞在は長くても連続2週間が最長。
- ③ 季節を変えて1都市で連続2週間以上の滞在を3回以上したことがない。
- ④ 同じ省の複数の2級都市、3級都市に行ったことがない。
- ⑤ 時々行く都市には、王元気(仮名)君という日本語が出来て信頼できる、または、日本への留学経験がある中国人がおり、政府や党や金持ちの社長に知り合いがいて、出迎えから見送りまで滞在中は毎日フルアテンドしてくれる。
- ⑥ 現地の王元気君がいろいろな人を紹介してくれて、投資や取引を勧めてくれる。
- ⑦ 中国に関する情報は日本の新聞、テレビ、雑誌、ネット、JETRO、JICAと、現地の二人か三人の日本人と、王元気君から得るものがほとんどだ。
- ⑧ 少額投資で事業を始めてみて、赤字が続くようなら引き上げればよいと考えている。

## 第3節 今の中国

### 1. 20年間の変化と不変

#### (1) この20年間で変わったものの例

- ・自家用車の増加で交通渋滞の慢性化、人気車種は欧州高級車とSUV

- ・ 杭州市では横断歩道に歩行者がいると車が止まる
- ・ 各都市で地下鉄建設と路線拡充、空港の巨大ターミナルと国際化
- ・ 高速鉄道網と高速道路網が拡充
- ・ バスが空調付、ハイブリッド動力、EV車、2階建て、新型連接等の新型車両に更新
- ・ 北京、上海では交通系料金決済ICカードが登場し普及、都市部のタクシーが綺麗で大型化しスマホアプリで呼び出し、アリペイで支払い
- ・ エンジン付バイクの都心部走行禁止、電動バイクが普及し街頭有料充電器登場
- ・ 民族系宅配業者が創業し、全国展開
- ・ 携帯電話とスマホに中国製が出回り、価格が安くなって全国に一気に普及
- ・ 微博とwechatが浸透し音声通話が減少、店員同志のお喋りがSMSやスマホいじり
- ・ 禁煙場所が増加
- ・ 空港や機内での接客レベルが大幅に向上、ラウンジが日本と変らない設備
- ・ 観光地で綺麗な公衆トイレができた
- ・ 都市型ショッピングモールやブランドショップ増加、個人の衣料品店がブティックに進化
- ・ 郊外型大駐車場併設ショッピングモール登場、商圈は半径100km
- ・ 通信販売からネット販売へ移行
- ・ カルフルの低迷（大量、低価格、中品質の衰退）、店舗閉鎖
- ・ 焼小籠包、焼餃子が登場
- ・ 日本食が普及し各種日本食店が増加（刺身、寿司、ラーメン、カレー、納豆、煮物、関西粉物、居酒屋、定食屋、焼鳥屋、豚カツ屋、割烹）
- ・ 中堅レストランの食器什器の歪み・欠け・ヒビ・傷・汚れが無く綺麗になり、盛り付けも見栄え良くなったが、価格も上昇

- ・高乳脂肪の純クリーム、バターを使用したケーキ登場、価格は日本並み
- ・都市部で個人やチェーンのベーカリーが増加、ケーキ併売やサンドイッチの店内飲食も
- ・台湾企業が現地生産する袋入りスライス食パン、サンドイッチ、菓子パン、調理パンがデパート、ショッピングモールで大量に販売
- ・パン食の普及により、スプレッド、ジャム、ヨーグルト、牛乳の種類が増加、特に生乳が増え、アサヒビールが中国で牧場を開業、経営し牛生乳を生産販売
- ・生食（野菜サラダ、刺身など）の増加と定着
- ・肉のスライスパック売り、牛ステーキ肉の販売と国内生産
- ・冷凍食品の種類が増加（素材、半調理品、調理済品、ピザ、ステーキ、シチュー等）
- ・スーパーでサンドイッチ、おにぎり、寿司、日本式弁当を販売するほか、総菜コーナーの種類（中、和）が増加し刺身、寿司も販売
- ・用途別醤油、合せ酢など調味料と大豆油、コーン油、オリーブ油等油脂の種類が増加、
- ・食の洋食化で、イタリア料理レストランやワインバーが増加
- ・スターバックス増加、民族系コーヒーショップも新規参入を含め増加
- ・個食化がすすみ、1人分のセットメニューが普及
- ・ベビー用品売り場、子供服売り場が増加
- ・ペット、特に犬が増加し、ペット用品店と獣医が新たな商売になった
- ・カメラはデジタル化、日米欧と変らないデザインの中国産家電製品

## (2) 20年前と変らないものの例

- ・車優先の交通
- ・商習慣と経済システム
- ・旧暦による生活習慣
- ・建物や設備のメンテナンスの悪さ

- ・裏通りのたたずまいや、派手なネオンサイン、電飾看板
- ・昔からの商店街(店舗の入れ替りは頻繁にある)、個人商店
- ・街中の雑貨店(キヨスク)、都市により数は減少傾向(コンビニ優位)
- ・〇〇市場、〇〇批発市場という、巨大な個人店の集合体
- ・天井まで届く壁面的商品陳列、薄暗い店内照明
- ・街中の軽食堂の油条、粥、麵粉、豆乳、包子の朝食
- ・街中の商店での買物、食堂や惣菜店での食事や持ち帰りの活況
- ・昼食場所の混雑と行列、持ち帰りや出前の薄い発泡スチロール容器
- ・自由市場、農業市場などの産直農水畜産食料品を中心とした市場
- ・食品、雑貨、衣類等の路上物売り、屋台
- ・旧市街地の住宅人気
- ・アパートの共用部は汚いが、個々の部屋の中は綺麗
- ・古いレンガ造りの一軒家に一部屋一家族で複数家族が居住
- ・歩道上の洗濯干しや道路の上空に張り出す洗濯干し
- ・家の前の路上に座り込んだ、ご近所との寛ぎ
- ・路地裏にはゴミ散乱、どこにでもゴミを捨てる
- ・街の軽食堂では、骨や蟹殻は床に捨て、灰皿が無い店では、吸い殻は床に捨てる
- ・一般的な食堂・レストランでは取り皿の交換は無く、骨や蟹殻はテーブルに直に吐き出す
- ・屋外では所かまわず、屋内では灰皿やゴミ箱や鉢植えに唾や痰を吐く
- ・バスや電車の乗車位置で並ぶことはなく、降りる人より先に乗り込む
- ・タクシーで料金を払っていると次の客が乗ってくる、運転手の都合の客相乗りや乗車拒否
- ・裏通りや旧市街にはレンガ造りの家や低層アパート
- ・ホテルの造りは豪華でも部屋の掃除が適当で隅やベッド下や浴室に髪やゴミが残っている
- ・ホテルの客室のドアを開けたまま部屋で大声で話す

- ・五星級ホテルであっても、朝食に1人でいると他人が勝手に相席してくるし、ナプキンを椅子の上に置いて料理を取りに行くと、席を片付けられる
- ・民族系ホテルの朝食の内容は中式和え物、漬物、目玉焼き、お粥、果物
- ・buffetで皿からこぼれるくらい取って、大量に食べ残す
- ・店員のけだるい接客と、正反対の押売りのような張付き販売の共存
- ・客に気を配らず、内輪でおしゃべりする店員
- ・電話の声が大きく、人混み、室内、交通機関内でも変らない
- ・飛行機が着陸する前に機内のあちこちで携帯が鳴り、通話している
- ・航空便の遅延があっても、アナウンスも状況説明もない
- ・公定価格の電話チャージカードに勝手に販売手数料を取る
- ・事務所の内装、造作、デスクレイアウト
- ・FMラジオ放送、中央とローカルの地上波と国内衛星テレビ放送を流すケーブルテレビ

## 2. 主要都市の状況

上海、北京、杭州、広州、成都、大連の各都市を個別に見てみよう。

フィールドワークのほか、取材当時のJETRO上海事務所経済情報部長鈴木貴詞氏、JETRO広州事務所副所長濱田哲一氏、JETRO成都事務所所長中井邦尚氏、伊藤洋華堂中国総代表三枝富博氏、JETRO大連事務所所長荒畑稔氏の各氏並びに現地在住勤務の方々に、インタビューにご協力いただいた。

なお、写真は全て2014年から2015年の間に筆者が撮影したものである。

### (1) 北京の今

- ・交通渋滞は激化の一途で、三環路とその内側はほぼ終日渋滞し、歩く方が早いこともある。
- ・エンジン付きバイク通行禁止、広い北京は電動バイクには不向き。
- ・バイクと自転車が減少し、人の流れは地下鉄へシフト、バスは渋滞で運

行不安定。

- ・通勤時間帯の地下鉄は、地上出入口まで人があふれる。
- ・交通系決済カードが普及、地下鉄接続の空港快線で渋滞が回避でき利便性向上。
- ・四環路内側の住宅、特に中心部の胡同の不動産価格は上昇。
- ・ショッピングモールに刺激され「市場」も改装するが、中の店舗と商売の仕方は変らない。
- ・「京客隆」(国営系スーパー)に人気が出ている。外国人も買える品質と品揃えと地元価格。売り場配置、商品配置と陳列は日系スーパーを模倣。量り売りとパック売りの並存。ステーキ用牛肉を常備しオーストラリアの「Wagyu」と大連の「雪龍」が主。
- ・数は減ったが、市内のあちこちに自由市場がある。「農業朝市」は種類、量ともに多く安い。



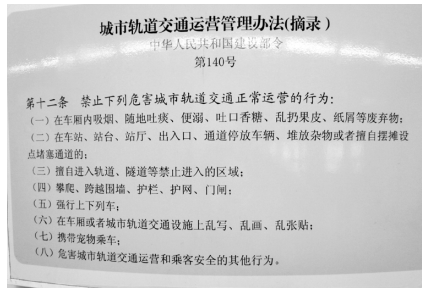
壁一面陳列の市場内店舗と、店頭で食事する店員



販わう都心の屋外農業市場、品物の種類も量も豊富



一年中、早朝から営業する路上の屋台



城市轨道交通运营管理办法(摘录)

中华人民共和国建设部令  
第140号

第十二条 禁止下列危害城市轨道交通正常运营的行为:

- (一) 在车厢内吸烟、随地吐痰、便溺、吐口香糖、乱扔果皮、纸屑等废弃物;
- (二) 在车站、站台、出入口、通道停放车辆、堆放杂物或者擅自摆摊设点堵塞通道的;
- (三) 擅自进入轨道、隧道等禁止进入的区域;
- (四) 攀援、跨越围墙、护栏、护网、门闸;
- (五) 强行上下列车;
- (六) 在车厢或者城市轨道交通设施上乱写、乱画、乱张贴;
- (七) 携带宠物乘车;
- (八) 危害城市轨道交通运营和乘客安全的其他行为。

地下鉄駅構内の禁止行為表示

## (2) 上海の今

- ・市街は慢性的渋滞で、地下鉄のラッシュ時は地上出入口まで人が溢れる。地下鉄の営業距離は東京を抜いた。
- ・浦西旧市街と浦東陸家嘴の不動産人気と価格は上昇中。
- ・知り合いになった中国人に進められて中国事業に乗り出す中小企業は依然として多く、それらのかなりの場合が失敗する。
- ・高島屋は客足が極端に少なく、店舗の入れ替えが多い上に、空のままの場所もある。
- ・アピタは日本語のPOP、タイムセールを導入、弁当と総菜の豊富さは日本のスーパーマーケットそのもの。魚下しの案内は日本語のみ。日本語のPOPが日本の食品安全イメージで人気。
- ・アデランスの人气が上昇。薄毛対策ではなくファッションとして女性用がメイン。



市街地の住宅と物干しとご近所の寛ぎ



屋間にパジャマで外資系ショッピングモールを歩く人



昔ながらの街角の軽食堂、持ち帰りも多い



ごみが散乱する商業ビルのイベント会場



- ・日本人向け弁当は激戦。1個から配送、単価30~50元、日本食中心で日本人経営。複数店舗と契約するバイクでの配送代行業あり。日本人居住者6万人のマーケット。
- ・上海を見ても今の中国は分らない。上海は中国ではない異国の様相。

### (3) 杭州の今

- ・自家用車が増加。渋滞は恒常的。
- ・上海の自動車ナンバープレート発給規制の影響で、上海居住者が杭州ナンバーを取得するケースが増加している。
- ・建国北路（市中心部幹線大通り）で通行量を10時、14時、18時に各15分間計測、5分間の平均台数はバス、タクシー、商用車、トラックを除き130台通行。

(内訳) ベンツM 4台、S 1台、C他 3台、ポルシェカイエン 2台  
BMW 5/3 10台、C5 (SUV) 5台、マツダ 2台、トヨタ 1台、  
その他日本車 1台

欧州メーカーの高級車が目につく多さ。

- ・街中にパン屋増加。新しいパン屋は日本式の惣菜もパンあり、「北海道ミルクパン」などのネーミングも。サンドイッチ、ピザのイートインも可。以前はホテルのデリカのパンでヨーロッパスタイルのみだった。



裏通りにある昔からの住宅



自由市場の肉屋の区域、今も冷蔵ケースはない





自由市場前の軽食堂、路上も座席



街中の軽食堂、メニューが豊富で安くてうまい

#### (4) 広州の今

- ・地下鉄の混雑、道路の渋滞は北京、上海と同じ。
- ・日系企業の販売拠点が華東から華南に移動。
- ・欧米経済の変動の影響を受けている。
- ・自動車は内需が中心。日本車のシェアは全国では16.5%、広州では40%。



街中で賑わう広東料理の軽食堂



地下鉄での禁止行為の車内の注意表示



都心の歩道に散乱するごみ



地下鉄出入口の共産党の標語

- ・これからの中国進出は内需を目的とすべき。メーカーの系列はすでに崩れている。中小企業の問題は、売掛金回収をどうするか。
- ・中国人の昼食単価15元がこの2年で25~30元に上昇。バーのカクテル40~50元、スタバ30~50元、いずれも中国人客が多いが、スタバはWi-Fi利用目的。
- ・2012~13年は日系物販・サービス業が多く進出、ダイソー、マックスバリュ、モスバーガー、ユニクロ、無印良品。2014年は深圳にCOCO壺が開店。
- ・サイゼリアは40店舗、路面店が基本。セントラルキッチンで対応。パスタ25元。
- ・コピー機生産はASEANと製品住み分け、高機能品は中国、低機能品はASEAN。

#### (5) 成都の今

- ・地下鉄は2010年に2路線が開業。2020年までには計画10路線中7路線298kmの営業を予定。ほぼ1日中混雑。
- ・市内は恒常的に渋滞。
- ・自動車の個人所有台数は北京に次いで全国2位。
- ・市街は郊外へ拡大中。
- ・外資系有名チェーンホテルが増加。
- ・自由市場、個人商店は活気あり。消費旺盛。消費者金融(サラ金)増加。
- ・伊藤洋華堂(IY)が日常消費の頂点、デパート的な雰囲気、飲食街は種類が多く良心的な価格、食品売り場は調理済み冷凍食品やIYブランドもある。輸入品から日常品まで、総菜、弁当、サンドイッチなど日本式商品と販売方法。食パンは1斤6元~12元、総菜パン、菓子パンは1個5元~12元で、パン食関連商品も多い。
- ・伊勢丹は日本式の高級デパートで飲食街も高級感。食品売り場は輸入品も豊富で日常普及品から高級品まで。

- ・チベット族の居住地区があり、そこでの衣類と食品は族文化。公安の監視対象地区。
- ・昔ながらの飲食店、軽食堂はいたる所にあり、元気で、安くてうまく、客が絶えない。
- ・成都IYは女性管理職が7割近い。日本式の経営スタイルで従業員の幸せ、雇用を守り経済的な安定と満足の実現に重点を置く経営。全従業員に「一緒に良くしよう」という気持ち、現場では「お客様の要望に応える」、「お客様に喜んでもらう」ことが重要と徹底している。これが、従業員とその家族、消費者、市政府、省政府に理解され、支持されている。



街中の食堂と路上での仕込み



路地裏のどこにでもある1階が軽食堂で上階が集合住宅



オフィス街の表通りの昔ながらの路上物売り



裏通りにある昔ながらの八百屋

## (6) 大連の今

- ・市内の古い住宅、倉庫、工場を壊し、道路の拡幅、新設と高層住宅を建設する再開発進行中。
- ・2015年3月に地下鉄が一路線開業。大連市街地は岩盤のため、市街地でも発破。
- ・新規進出の中小企業は工場を建設せず、レンタル工場で操業するケースが増加し主流に。
- ・賃金上昇と円不安定のダブルパンチで、日本向け円建ての加工貿易は相当厳しい。
- ・大連港フェリーターミナル東側地区の再開発で、港を埋め立てて岸壁を沖合に移設、旧岸壁近接倉庫群は取壊しまたは店舗やレストランにリニューアル。
- ・街中の中級レストランの食器什器が綺麗になり、盛付けの見栄えもよくなった。レストランの内装が改修されている。



市街地の裏通りの低層住宅



1階が食堂で上階が集合住宅、路上には露店

## 第4節 知っておくべき中国の実態

### 1. 中国の経済システム

中国経済は、一口で言えば「上納金前納方式」ということになる。この発想の中に見えるのは、相手を信用していないということだ。どう取り漏れを防ぐか、いかに金を稼いでいくかを重視したこの経済システムは、個人レベルから国家レベルまで共通している。

社会主義経済とか社会主義市場経済と言われているが、普段の生活の中でそれを感じることはほとんどなく、5千年間脈々と続けてきた経済体制といえよう。

#### (1) 中国企業が地域開発をするケース

行政側の開発意向と企業側のそれが合えば開発契約を締結する。開発計画の土地に50年ぐらいの期間の専用使用権を設定する。開発契約締結の際に完成後の建物や施設の一部について企業から行政への無償譲渡契約を締結するか、地代の5%から30%の規定外の審査手数料を支払えばよい。あくまでも自発的な善意の寄付や手数料だ。

行政側の開発意向というのが時には曲者で、行政が何も考えていなくてもその気にさせれば話し合いが進むのである。

#### (2) 自由市場のケース

自由市場は街のあちこちに設けられている、いわゆる庶民の台所で、肉、野菜、魚、乾物、穀類、雑貨などが日本のスーパーマーケットと同じように売られている。建物の中、路上の青空、アーケード式など様々だ。店は幅2~3mが1つのブースになっていて、ブースごとに個人が販売している。夜店やお祭りの露天をご想像いただきたい。

このブースは借りる期間の賃料を全額前納しなければならない。1年なら1年分、2年なら2年分を支払って初めて借ることができる。支払った

期間より短い期間で止めるとしても残りの賃料は返ってこない。この場合残りの期間を転貸することがよく行われる。住宅などの不動産も「全期間全額前納、返還せず」という原則は同じだ。

市場では更に営業税が課せられる。ブースの大きさと販売品目によって一定額が課税（非課税のものもある）される。ここまで支払ってようやく商売を始められる。ブースや場所が一杯で空き待ちをする人もいる。空き待ちの順番を繰り上げてもらったり、良い場所をもらったりしたいときには管理者に手数料を支払えばよいのだそうだ。もちろん規定外の手数料である。最近は汚職取締りが厳しいので表立っては減っているとの事である。

## 2. 中国人の気質

### (1) 中華思想

中国事業では中国人の従業員、契約先、消費者と、すべからく異文化と対峙せざるを得ない。

その代表が「中華思想」で、日本的には「自己中心的」とも言える。

自分を中心に置いた同心円をイメージしていただきたい。バームクーヘンの中心に自分がいる状態である。自分から1つずつ外側の円に向かって親・子、兄弟・配偶者、親戚、友達、中国人、中国系外国人、外国人となり、円が外側に行けばそれだけ隔たりがあるということだ。

日本人は中心から8番目の円になる。どんなに仲良くなってもこれを持ち越えることはできない。表面上は4、5番目に感じてても、それはその中国人にとって何らかの利益があるということだけであり、本来日本人がいる場所から内側には入っていないと考えておくべきだ。

多くの日本人がこの点を取り違えて失敗している。中国人にちやほやされるのはその日本人をちやほやする事によって利益を受けられるからで、単に財布がもてているに過ぎない。



## (2) 面子 (めんつ)

時には命よりも大切な面子は、日本人が口にする「メンツ」とはいささか異なっている。面子は日常生活や儀礼、取引などいろいろな場面に出てくる。宴会の乾杯も陳さんと乾杯して黄さんと乾杯しないと、黄さんの面子が潰れてしまう。張さんへの「プレゼント」が毛さんよりも多いのが、毛さんや他の人に分かると毛さんの面子がない。礼を尽くすプレゼントは、二人の中国人が政治的または経済的に競合関係にあると話には更にややこしくなり、相手を反社会主義分子として潰すことになる。いわゆる賄賂として糾弾される。

中国人にとって大切な面子は外国人や日本人にとっても大切だと思っているから、いろいろな場面で「あなたの面子も保てるでしょう。」とか「お互いの面子を保つためにこのあたりで手を打ちましょう。」という言い方をしてくる。仕事の場合この言い回しを受けて相手の面子を立てようとするとその後は全て相手のペースで物事が進み、気が付いた時には二進も三進も行かないということがままた起こる。

中国人の面子を潰すということは唾を吐きかける以上のことと心得ておく必要がある。

## (3) 鶏口牛後

商売をしようとする中国人には大きく分けて二つのタイプがある。

いきなり自分で商品を仕入れて場所を借りて店を出す人と、まず会社に入って商売の仕方を覚え、顧客との関係を築き、その後会社を辞めて、手始めに自分が担当した顧客を相手に商売する人だが、どちらも自分が親分になるので、「鶏口牛後」を実践していることになる。

前者は露天や自由市場、大規模商店のテナントなどいろいろあるが、仕入れをする元手さえあれば明日からでも始められる。後者は民族系、外資系企業ともにあるが、外国人はこういう事情に疎いからか外資系が多いようだ。在職中からアルバイト的に会社の仕事で知り得た情報を使って商売

して元手を貯めてから独立するというのがよくある方法だ。

元手の貯め方は情報を使って、会社ではなく自分の商売にしてしまうやり方と、会社の売値、買値に自分の手数料を上乗せして商売するやり方がある。既に中国で事業をされている方は、日本とは違う目で監査をやり直してみることをお勧めする。

### 3. 中国の社会と生活

中国の実例を見てみよう。拙著（小学館2004年12月1日 対面式指先旅行会話「中国語」4 ページからの中国旅行虎の巻）にも、変らぬ中国の事情を記してあるので参考にされたい。

#### (1) だめ元で主張が当たり前 言わなければ了承の意味

「あれが欲しい、これが欲しい、安くしろ」と思いつく限りの言葉と粘り強さを持って言ってくる。一度断ってもすぐにたたみ掛けてくるので、根気比べのような時もある。真剣に言っているようでも、本音は「だめ元で主張が当たり前、言わなければ損」という気持ちなのだ。

仕事や会社の中でも、何か問題が起こったり、ミスを見つけたりすると従業員に聞き取りをすることになるが、従業員は、「問題ではない、問題とは思わない、私ではない、他の人がやった、他の人はもっとひどいことをやっている、もともとおかしかった、そこにあったことが悪い」など、日本人の口からは聞けない言葉のオンパレードとなり、結局何も分らず、改善もできず、聞き取りをしようとしたこと自体が徒労と時間の無駄に終わってしまうことが多い。

同じような顔つきをしていますが中国は多民族国家で、民族が違うということは、考え方や習慣が違うから、その場の空気や単一的な常識は存在しない。それゆえに、自分の主張は食い下がりながらし続けることが非常に重要になってくる。日本人同士のように、「言わなくても分かってくれるだろう」とは誰も思っていない。



顔つきが似ていても、日本人とはまったく別の文化習慣を持つ外国人なのだ。

## (2) 中国マーケットは大きいか

中国の人口は統計では13.8億人だが15億人とも言われている。日本のような戸籍制度がなく、一人っ子政策を逃れるために届け出をしない子供もいるので正確な人口は不明だ。

購買力のない20歳未満と65歳以上は2014年中国統計年鑑の年齢別人口では凡そ4割ぐらいなので、人口を15億人とした場合に購買力のあるマーケットは9億人である。性別商品ならその半分の4.5億人しかない。収入の高い沿海部の居住就労者は1割ぐらいと言われており、可処分所得の大きいマーケットは最大で1億5,000万人、購買対象者は9,000万人、性別商品にいたってはそのマーケットは4,500万人でしかない。この条件の中でマーケットを考えなければならないが、日本では13億人が一人歩きしている。高額商品は沿海部を主とした大都市部の購買力だけであるからせいぜい1億人のマーケットになる。

## (3) 合弁事業の調査

地方政府や工業団地は日本企業に来て欲しいから営業税や固定資産税の、時には関税の減免などいろいろと有利な条件を出してくる。進出地域を決めてから合弁先を探す場合は、その土地の地方政府に合弁先をゴリ押しされるリスクがあり、合弁先を決めてから進出地域を決める場合は、合弁先に有利な地域に誘導されるリスクがある。

進出の調査で各地の各機関に問い合わせをしていくと、ぜひ見に来て欲しいということになる。現地調査でひとしきり説明が終わると、遠路はるばるお越しいただいた方々をもてなす宴会を用意しているということになる。実はこの宴会が要注意で、交渉の途中で先方が主催する宴会に出席すると先方の条件で契約することに同意したと受け取られてしまうのだ。た

かが宴会と侮ってはいけない。宴会は避けるに限るが、避けられない場合はこちらから先にこちらの費用で先方を宴会に誘う方がまだましだ。

こちらから誘っても先方はなかなか宴会を受けようとはしない。「中国に来ただけだから中国側がもてなすのが当然で、我々の面子を潰すのか。」ときても、一步も譲ってはいけない。先方は、「それでは今日はお招きに預かるから、明日は我々に招待させて欲しい。」と言って畳みかけてきても、「話が決まったら楽しい杯を傾けましょう。」と逃げなければならない。

この最初のステップを間違えると、後で取り返しをつかなくなってしまうのを覚悟しなければならない。この入口で失敗した日系企業が何社もあるが、中国進出についての失敗談が日本で語られることはない。

#### (4) 合弁の着手と開業

合弁に着手すると「朝令昼改」の洗礼を浴びる。「朝令暮改」ではなく、「朝礼昼改」なのだ。これは無事に進出が決まっても中国で事業を続ける限り付きまとう問題だ。先方が地方政府だろうが合弁先だろうが、言っている内容がころころ変わる。朝の打ち合わせの内容が昼には変わってしまう。日本企業の交渉担当者は何を信じればよいのか分からなくなる。この事態を日本本社に報告すると、「おまえの交渉能力の問題だ」とか、「どういう詰め方をしているのだ」と冷たい言葉が返ってくるのが普通だ。日本国内や欧米との交渉と、中国文化圏との交渉は根本から違うのだが、日本の多くの企業でこれが理解されていない。米国も合弁交渉や経済協力交渉で散々辛酸を舐めさせられ、対中国の経済関係の交渉では、民間、行政のレベルを問わず合意内容、契約内容の完全履行が重要なテーマとなっている。

外国人である日本人のもう1つの分かりにくいことは「天に政策あれば、地に対策あり。」という考え方だ。政権や指導者がどんな法律や規則や政策を作っても、暫くすればそれを回避する術がでてくるということで、時には法律違反の手段もあるが、生活をかけて金儲けをしている一般人にとっては死活問題だから、なかなか巧妙なやり方が多い。

運用が不明なので、法律事務所も新法律については先頭を切って動こうとはしない。

無事に合弁契約と進出契約が成立し事業がスタートすると、新たな問題のスタートとなる。

工場を建設するのならまず建設資金の半分を建設会社に支払わなければならない。その後、本来なら建設会社がすべき建設資材の手当の心配、資材横流しの防止、手抜き工事の防止、品質管理、工期管理と完成まで息つく暇もなく問題が起こる。サンプル資材と納入資材が違うということは当り前に起こる。揃っていたはずの資材が足りなくなる、鉄筋の太さや本数、コンクリートの質や量が違うのも当り前、工期が遅れるのも当り前だ。契約は意味がない

どんな場合にも起こるのは、進出条件であったはずの優遇措置が無くなってしまふことだが、すぐには無くならない。開業のための準備があらかた終わるまでは条件は全てそのまま、建物が完成するとか人を採用するとか、後戻りできない状況になって突然条件の変更が通知される。変更を「通知」されるので反論の余地が無いことがほとんどである。優遇措置が無くても事業として成り立つかどうかを十分に検討し見極めておく必要がある。

企業の進出が無くなると困るのは地元の地方政府だ。彼らは再び企業を呼び込むための方策を考えて実行することになるが、優遇-優遇取り止め-進出停止-優遇と何年かのサイクルで回っていくことになり、現在に至っている。

## (5) 合弁事業のやけど

やっとの思いで開業にこぎつけても、その後も更に問題や危険がやって来る。

大連に外資開放直後に進出した日本の小型機械部品メーカーのA社は、進出後暫くして給与改定期間に労働争議に遭った。労働組合（中国語では

工会)との団体交渉だけでなく、ストライキにまで発展した。争点は賃上げで、収拾まで3ヶ月ほどかかっている。安い人件費に魅せられて進出した同社であったが、進出後わずか4年で賃金が2倍になってしまった。

事務機器メーカーのB社は、工場の拡張を計画した際に、遠く離れた衛星市に従業員寮を建設させられ、福利厚生費が馬鹿高いものになった上に効率の悪い生産体制となってしまった。

航空会社のC社は、新たに乗り入れようと市当局と協議を始めたところ、日本のまだ路線のないところなら乗り入れを認めるといわれ、更に市政府が経営参加している中級ホテルの経営をするかチェーンに入れて面倒を見よとの条件をつけられた。同社は、路線は譲らなかったもののホテル経営に同意して路線開設した。

進出直後には市当局や共産党委員会や同業他社の動向を探るなど細心の注意が必要だ。

事業が動き始めると、毎年の決算を乗り切らなければならない。日本では単年度の利益の中で投資を回収し、更に来たる再投資に備えて内部留保をするが、中国は単年度の利益、時には利益が出ていなくても売上げを投資額比率で分けようとする。合弁会社ではこの考え方の違いがぶつかり合う。取締役会の議決は中国側が過半数を握っているので最終的にはすべて中国側の言う通りにならざるを得ない。

この問題の根本は、投資の捉え方にある。中国側は、投資は賭博場の場代や掛け金と考えているので、事業開始後は利益が出ようが出まいが、売上げを投資額比率で分けようとする。日本は投資と経営を分けて事業継続を前提で考えるので、異文化との捉え方に大きな違いが生まれてしまうのだ。

初年度で利益分配を言い出さなくても、次年度以降に増資を持ちかけてくることがある。日本側は開業して間もない中、増資する気などさらさらなくても、これも取締役会の議決となると過半数を中国側に握られているので最終的にはすべて中国側の言う通りになってしまう。

合弁会社の一般的な契約では双方の持ち株比率が同じになるように増資をすることになっているが、相手側の同意を得れば自分側の増資をしないか、自分側の増資分を相手側に譲ることができる。日本側は増資に応じては採算が合わなくなってしまうので、開業間もない時期ではほとんどの場合増資をしない。そうすると増資が終了した段階で中国側の持分が60%をあっさりと超え、議決権の3分の2を中国側に握られ、合弁とは名ばかりの中国側言いなり企業になってしまうのだ。日本側の見方を変えれば乗っ取りである。

中国側の出資が土地の場合、評価替えをするだけで簡単に出資額が変わってしまうので、中国側の出資の主たるものが土地の場合は要注意だ。土地バブルはこういうところに影響がある。

別の手では、中国人従業員が税務局に不正経理があると内部告発し強制税務調査に入られ、法外な税金を請求されるというものがある。日本人社長は税務局に反論するものの何も聞き入れてもらえず、法外な税金を払わずに身柄拘束を逃れて命からがら日本に帰国することとなる。店舗は内装や機器類、商品まで全て差し押さえられ、税務局によって競売にかけられる。落札するのは当然共同経営者で、投資額の10分の1程度で店舗、内装、商品、機器類まで手に入れることができる。

このほかにも、日本人には想像できないことがいろいろあるが、笑顔で迎えられるのは自分の財布だけ、信じられるものは自分だけである。異文化の地であることを忘れてはならない。

## (6) 安く見える人件費の実態

急激な最低賃金引き上げで環境は変っているが、中国進出を検討する企業のほとんどが、かつては人件費の安さを上げていた。

中国政府、地方政府、日系投資顧問で安いと言われている人件費は、直接支払う給料のみで寮や食事代などの福利厚生費が含まれていない。実はこの福利厚生費が馬鹿高いのだ。

寮の建設費は、日系企業であるがゆえに中国企業の倍以上のコストがかかる。

寮はこのほかに水道光熱費、建物補修維持管理費、1日3食の食事代、制服代、制服洗濯代、送迎バス費用などがかかり、その合計額は直接賃金と同額かそれ以上になる。これらは従業員に対しての過剰サービスではなく、国営企業時代から中国では当たり前で、社用バス1台を所有しそれを通勤にも使うとなると、法令では運転手を2名採用しなければならない。

それだけのコストがかかり、最近の賃金引上げで賃金が高くなったと言っても、駐在員に比べれば安い。駐在員1名につき本人の給料、住宅費、一時帰国費用、医療費、所得税を合計すると年間で日本円にして3,000万円以上かかってしまう。工場の中国人従業員は全部込みで年間で日本円にして100万円から170万円程度である。フルタイムが日本のパート程度の人件費だ。なお、都市部のホワイトカラーは300万円から500万円で、日本国内の平均賃金と変わらない。上海の外資系部長クラスでは1,000万円以上の社員もいる。

## (7) 税金

中国でも税金を払うのは国民の義務だが、一般的な感覚は「税金を払うのは馬鹿なこと」だ。

当然、所得税があり、以前は自己申告納税が主流であったが、給与所得の場合は日本と同じく源泉徴収もある。特に2ヶ所以上から給料をもらっている場合はそれぞれの源泉徴収に加え修正申告が必要だった。中国も累進課税を取っているので収入合算すると通常は税率ランクが上がる。従業員はそれを知っているので知らん顔を決め込む。

中国企業側も同じで、架空の従業員を作り給料を払ったことにするが、これは1人当りの収入を少なく見せ税率ランクを下げる操作に過ぎない。実際には1人に2人分を払うなどして相応の給料を支払うのだが、この分割の効果でうまくいくと税金がかからなくなる。

中国の税務局は所得捕捉に力を入れ始め、企業への税務調査をかけるようになった。

中国企業の分割支給の問題が発端であったが、実際には外国企業、大連にあっては徴収しやすく1人当りの税額の多い日本企業が集中的に狙われた。97以前は2、3年に一度だった税務調査が毎年になり、必ず何か指摘され改善命令が出され、時には追徴もある。税務局の指導通りに税務処理をしていても、次の税務調査の際の係官の気持ちひとつで前回のやり方がおかしいと指摘され、指導対象もしくは追徴対象になってしまう。

追徴は会社に限らず、合算所得などの個人所得税の自己申告分をしていなければ、個人も対象となる。個人所得税が追徴されるかもしれないとなると、従業員は税務局への伝手を探し、あるいは税務局との宴会を画策し、仕事そっちのけで走り回る。

最近は公務員との宴会や贈答は厳しく取り締まられることが多いが、2007年頃までは税務局と話が出来たり宴会ができたりする方が普通だった。

税務局と宴会をした数日後、税務局から連絡があり、「本来ならば会社、個人共に不正処理なので追徴の対象となるが、今回は速やかに是正するという事なので大目に見る。」という。更に、「よい会計士事務所を紹介するので今後の適正な税務処理のためにもそちらを使って申告してはどうか。」という提案が加わる。この会計士事務所は元税務局幹部が関係し、その費用は追徴額をやや下回るものだ。会計士事務所と税務局のお金の流れが気になるが、異文化の中、「郷に入れば郷に従え」が賢明だ。

## (8) 食の現地化

民族系ホテルの洋食の香りをよくよく香ってみると中国料理の香りがある。洋食に中国香辛料が入っているのだ。日本食では醤油を使った料理の味と香りが違う。中国の醤油は同じような作り方をした醤油でありながら日本の醤油と味も香りも違うからだ。食材や調味料の違いだけではない。一番多いお客さんが中国人だからその人たちの好みに合わせないと、いく

ら本物の料理を作っても「おいしい」とは感じてもらえない。しばしば外国に行く人の中には外国の味を知っている人もいるが、格安パック外国旅行に出かけても、大半が1日三食その土地に住む華僑が営む中国料理店の食事がついているパック旅行で、外国の料理を味わう機会もほとんどないのが主流だ。更に料理人が本物をほとんど食べたことがないから、味見をしながら作ると、慣れ親しんでいる中国料理の味になってしまうのは自然といえよう。

これと同じように、日本が売りたい物と、現地で売れる物の違いを理解する必要がある。

## (9) 宴会の習慣

中国人は食事を共にして乾杯することで仲良くなるという考え方だ。しかし、仕事上の宴会の意味するものは、懇親だけではなく、招待を受諾すると相手に同意の意味として受け取られる。ただ食事をするだけという軽い気持ちで先方の誘いを受けてはいけない。

乾杯の仕方にも厳しい決まりがあり、杯を上げる高さはその人の身分、地位、立場の高さを表しているのです。決して日本のように高く上げてはいけません。自分の上座の人の杯より少し低い位置に自分の杯を合せる。

手酌や自分だけ飲んではいけません。飲む場合には相手を見つけて必ず乾杯をしなければならない。喉が渴いたといって自分だけ飲んでいいのはお茶やソフトドリンクだけで、酒が飲みたくなったらそれがビールであっても乾杯相手を探さなければならない。

中国式の乾杯は必ず一気に全部飲み干さなければならない。飲み干さないと相手の面子を大いに傷つけることになってしまう。酒が弱いとか強い酒を一気に飲めない場合は、乾杯のときにゆっくり飲むことに相手の同意を得て、相手の面子をつぶさないようにしないとイケない。酒の弱い方は酒を飲めないことにして、最初からお茶やジュースだけを飲む方が良いでしょう。



## (10) 宴会幹事は店から手数料

個人や家庭だけでなく、会社内でも中国の祝日や会社のイベントなどの節目に従業員対象の宴会をするが、福利厚生的な要素が強い場合は日本と同じように従業員の中で幹事を指名して、宴会の準備を進めることになる。

中国では宴会の幹事は店から「紹介手数料」が支払われる。20%は当り前の相場で、時には30%を超えることもある。会社の食事会や宴会では中国人社員は喜んで幹事を引き受け、自分の顔が利く店に案内する。よって幹事は宴会太りをするから、特定の社員に幹事を任せていると妬みの原因になってしまうので、幹事は公平に指名しなければならない。

## (11) 食事の習慣 取り皿

大皿に盛れて出される中国料理は、各自が自分の取り皿に取りながら食事をする。

中国も取り皿があるのに、食事が進んでも取り皿は綺麗なままで、海老や蟹など殻の付いた料理が出ると、海老や蟹の殻はテーブルの上にそのまま置く。いつ取り皿を使うのかと見ていると、料理が少なくなって大皿を下げてもらうときに取ったり、一口食べてみたものの口に合わなくて残したりするときに使っている。地位の高い人との正式な宴席では、接客係が取り分けてくれたり自分達でも取り皿にとって食べたりする。

「ごちそうさま」の時には、「たくさん食べた」「お腹がいっぱい」と言うか、自分の取り皿に少量の料理を残したままにしておくと、これが「ごちそうさま。」のサインになる。

もう1つの習慣は、中国人は食事をする際に皿やお椀を手を持つことはせず、テーブルに置いたまま箸で取ったりスプーンやレンゲですくったりして食べる。日本では行儀が悪いとされている両肘をつけて食べることも普通だ。お椀に直接口をつけて汁物を飲むことはめったにしない。中国では器を持ち上げたり直接口をつけたりする行為は行儀が悪いとされている。

いずれの習慣も、子供や男性だけではなく、妙齢のご婦人もそうされる

ので驚くが、これは生活習慣の違いということで理解する必要がある。

大皿から箸で人にとってあげたり、自分の分を取ったりする習慣は2003年冬の非典型肺炎（SARS）の流行で控えられたり、地域によっては行政当局により禁止されたりした。中には接客係がマスクとビニール手袋をして箸で取り分けているところもあった。

この安全対策も病気の流行が落ち着いてからはめっきり廃れてしまっている。新型インフルエンザが流行した2009年もこの対策が完全復活せずに今に至っている。

## (12) 中国の交通ルール

基本的な交通ルールは、車は右側通行。車は赤信号でも一旦停止して安全確認したら常時右折（日本の左折）ができる。これは米国、欧州と同じだ。信号の各色と赤点滅、黄点滅の意味は世界と同じ。歩行者は横断歩道を渡らなければならない。市中心部のメインストリートでは横断歩道以外は横断禁止で、車にはねられても補償はなく、補償無しの告知看板が立っているところもある。この規則は世界で一番歩行者に甘い日本の法律と根本的に違っている。

実際の交通では、車は我が物顔に走り回る。方向指示器を出さずに突然車線変更する。信号が赤に変わっても突っ込んでくる。信号が青になる前に動き出す。これは交差点の何箇所かに自動取締り機が設置されてからはその交差点では無くなった。横断歩道に歩行者がいても止まらない。クラクションを鳴らしまくって他の車や人間を払いのける。これはクラクションを鳴らすと500元の罰金が導入された都市からは無くなった。危険を避けるために鳴らしても罰金を取られる。車は行きたい時に行きたい方向へ走るのだ。これはいまだに続いている。

中国の交通ルールは、車も歩行者も自転車も、自分が行きたい時に行きたい方向へ進むということだ。全員がこのルールとは思えないルールで動いている。誰も相手のことなどお構いなしに、自分中心で動いている。こ

れを理解していないと大変なことになる。止まってくれるだろう、真っ直ぐに行ってくれるだろうなどという事はありえないのだ。

### (13) 中国の医師の「問題ない」の意味

日本で医師が「問題ない」と言った場合は、健常者の状態か、ほぼその状態まで回復するということだ。例えば骨折の場合は普通に歩いたり走ったりスポーツをしたりできるという状態まで回復することを意味し、内臓疾患の場合は食事制限も運動制限もない状態まで回復することを意味している。

ところが、中国の場合は「死なない」という意味であり、歩行障害になったり、運動能力が低下したり、食事制限があったりしてもそれは死なないので「問題ない」という状態なのだ。

### (14) 飛行機の不思議

航空便では座席が指定されていても急いで搭乗しないと手荷物入れの場所がなくなるだけでなく、隣の人の荷物が前の座席の下全部を占領してしまい、まともに座れなくなってしまう。

通路側に座ると、機内食や飲物を窓側の人に渡す手伝いをしなければならない。寝ていれば当然起こされる。通路側に座った客は不思議がることもなく、文句も言わず、隣の客にランチボックスを渡していく。客の方も慣れたもので、何事もなかったかのように横一列にランチボックスが行き渡り、ふたを開け、黙々と食べ始める。

長時間使用中だったトイレから30歳ほどの女性が風呂上がりのように髪が濡れて出てきた。その後に私がトイレに入ったところ、トイレの中が水浸しだった。洗面ボウルの周りだけでなく、鏡や便器にも水滴が飛び散り、床には水溜りができている。更に、機内のトイレの消毒剤の臭いに混じってほのかに石鹸のような匂いがする。先程の女性は機内のトイレで髪を洗っていたのだった。だからなかなかトイレから出てこないし、出てきた

ときには髪が濡れており、トイレの中が水浸しだったのだ。

これだけではない。ほぼ満席であれば飛行中にトイレに行くのは大変なので、子供が「おしっこ」と言ったときに驚く行動となる。親は座席で子供のズボンを下げ、窓側の壁に向かっておしっこをさせてしまう。機内の濡れたカーベットは要注意だ。

#### 4. 日中の比較

本稿に挙げた内容や例示を含め、日本と中国の社会と習慣を比較してみた。項目内は中国の民族差は考慮せず、多数と思われるものを記した。

表4 社会・習慣の日中比較

| 項目・事象       | 中 国   | 日 本  |
|-------------|---|--|
| 人口          | 13.8億人～15億人（統計と通説に誤差あり）                                   | 1.2億人  |
| 旅行者数累計      | 訪日 2,000万人*   | 訪中 2,700万人*  |
| 日常物価        | バス2元、タクシー初乗り10元、弁当8元、マックセット27元、肉まん1元、スタバ28元、国産普通醤油1L2元～3元 | バス200円、タクシー初乗り730円、弁当480円、マックセット550円、肉まん110円、スタバ370円、国産普通醤油1L198円～350円 |
| 大都市給与       | 大卒初任給 2,800元～5,000元                                       | 大卒初任給 18万円～25万円  |
| 日常の買物       | 自由市場、民族系・外資スーパーどこでも値切りが一般的                                | 近所のスーパー、商店街、デパ地下表示価格で買うのが一般的   |
| 商品品質        | 偽物や不良品があって当たり前購入時に開封して確認                                  | 偽物はなく、最低限は保証あり不良品は品質保証期間なら無償で交換、修理                                     |
| ネット販売       | 流通の一部、詐欺まがいや偽物が多く不信任あり、小口配送弱い                             | 流通の一部、信用度が大事、詐欺まがいや外国不良サイトへ転移あり  |
| ブランド店       | 偽物混在、高関税、掛値、売りっ放し   | 品質保証、アフターサービス  |
| 新聞社<br>テレビ局 | 党営、国営（党の管理下）、すべて党の指導下、検閲、反党・反政府は取り潰し                      | 公営（NHK）、民営、党営（赤旗）、取材と報道は自由、反政府・独自主張も自由                                 |
| 信じる情報       | 友達、口コミやSNS  | 大手マスコミ、業界情報  |
| 法律          | 対策するもの、運用が人による人治天に政策あれば地に対策あり                             | 順守するもの、運用が一定の法治  |

|          |   |   |
|----------|---|---|
| 政治       | 共産党大会が全国人民代表大会に優位<br>党組織は政府に優位<br>裁判所は党の指導<br>党中央組織部に党と政府の人事権             | 三権分立でバランス、立法は国会が最高機関<br>行政は内閣が最高機関<br>裁判所は独立<br>閣僚は天皇認証、党首は党の人事権          |
| 法の運用     | 省、市、担当者により異なる、人治  | 全国一律、法治   |
| 軍        | 人民解放軍は党の指揮下   | 自衛隊は政府の指揮下  |
| 裁判       | 二審制で二審目の勝訴が大切   | 三審制で継続した主張が大切   |
| 契約       | セレモニー   | 順守するもの  |
| 税金       | 払うのは無能  | ごまかさずにきちんと納める   |
| 利権       | 礼を尽くして手に入れる   | 入札する、根回しする  |
| 高額贈答     | 礼を尽くす、対立派の行為は賄賂   | 賄賂  |
| 共通尺度     | 金銭と利益   | 法律、規則   |
| 常識       | 地域差大、普通語と訛りの他、地域言語が多く外国語程の違い、騙されたほうが悪い<br>主張は必須、面子と利益が共に大事<br>値切り、掛値は当たり前 | 地域差小、共通語と訛り、地域言語多くない、騙してはいけない、主張はほどほど、言わなくても分かる、名誉や信頼が大事<br>関西は値切り、関東は表示値 |
| 人間関係の重要点 | 面子、血縁・地縁  | 信頼・信用   |
| 投資       | 博打の場合、掛金と同じで戻らない<br>法律に撤退規定あるも実質不可能                                       | 回収するもの<br>撤退は法律に従えば自由   |
| 株式市場     | 仕手戦とインサイダーで値動き、博打的  | 企業業績、経済動向、人気を反映   |
| 費用       | 先払いが主流、半額先払いあり<br>掛売・分割払いなし   | 納品払い、月締め、翌々月末払い<br>掛売・分割払いあり  |
| 不動産      | 土地は国有、使用权の売買  | 私有制、自由経済  |
| マンション    | 躯体のみ購入、内装は購入者が施工<br>自宅内は綺麗だが、共用部は汚い                                       | 区分所有、内装付<br>建物全体が清掃されている  |
| 食事       | もてなしは高価品、大皿で食べきれない量<br>魚介の殻、骨、串はテーブルの上<br>buffetでは取り皿1枚に混ぜて山盛り、大量に食べ残す    | もてなしは旬や珍味、個々盛りで種類が多い<br>魚介の殻、骨、串は殻入れに<br>buffetでは取り皿を分けて綺麗に盛り、食べ残しは少ない    |
| 主食       | 南は米、米粉、北は米、小麦粉  | 全国的に米、小麦粉   |
| 乾杯・酒     | どんな酒も一気に飲み干すのが礼儀<br>常に誰かと乾杯してから飲む   | 杯を合わせて口を付け、飲み干さなくてよい<br>乾杯後はマイペースで飲む                                      |

|      |   |                                       |
|------|---|---------------------------------------|
| お茶   | 緑茶7割、烏龍茶や半発酵2割、良質茶の色は薄黄色で香り立つ<br>ペット入りは加糖 | 中国茶と言えは烏龍茶かジャスミン茶、烏龍茶は麦茶色<br>ペット入りは無糖 |
| 水道   | 硬水が多い、消毒不十分、飲用不適                          | 軟水、飲用可                                |
| ホテル  | 1室料金、朝食付き、定員まで料金は同じ                       | 1人当たり料金、素泊まり、1室人数で料金変動                |
| 浴室   | サンダル履きで浴槽でシャワー、昔ながらの便器が排水口になるトイレ共用も健在     | 浴槽、シャワー、洗い場の造りでトイレと別が主流               |
| トイレ紙 | 便器脇のごみ箱に捨てる<br>紙質が硬く溶けにくい、配管が細い           | トイレに流す<br>紙質が柔らかく溶けやすい                |

出典 \*印は1997年から2015年の日本と中国の出入国統計より筆者推計、本表は筆者作成

## 5. 中国を理解するための実情のキーセンテンス

- ・ 中国はヨーロッパ (EU)、省・市・自治区は国、箸・漢字・餃子に惑わされない
- ・ 1つの中国は共産党、人民解放軍、人民元、利益感覚だけ
- ・ 共産党中央が国と社会の組織の全てを管理、コントロール
- ・ 中央政府と地方政府は本社と支店の関係
- ・ 世界と違う中国ルール、しかし中国国内ではこれが国際標準
- ・ 政治と経済は別
- ・ 天に政策あれば地に対策あり
- ・ 礼を尽くすことは重要、賄賂ではない、自発的な規定外の手数料もあり
- ・ 利権と利益は、権利と義務のような関係
- ・ 経済的利益と面子の双方が必要、共通の物差しはお金や利益
- ・ 中国マーケット13億人は幻想、一方、1省で日本1国に匹敵する消費人口
- ・ 全体の平均では少数の富裕層と多数の中位以下の層の平均となり、実態を表さない
- ・ 値切りの文化が交渉の中方の主張にも表れ、相手を見た掛値から開始
- ・ 誰某を知っているという口利きは要注意、しかし関係は必要
- ・ Win Winの関係の意味は日本と中国で異なり、日本式思考では Win Win・

## Win Win

- ・投資は博打の場代や掛け金で、回収の対象ではなく、生み出す利益に注目
- ・掛売りはしない、費用は先払い、回収不能は想定内
- ・1元は100円、元は為替抜きで現地の感覚で理解する
- ・いまや日本以上に豊かな生活をする人々が多い
- ・消費は旺盛、生活や食の洋風化、健康志向、安全志向
- ・日本人は考え方も習慣も違う、良く分からない外国人とされている
- ・大衆の日常生活を知らずして、中国の理解なし、成功なし
- ・メディアだけでは真実は分らないどころか、誤った理解になる
- ・東・東南アジアは中国文化圏、世界の華人を見る際には、大陸（地域区分をして）、香港、台湾、シンガポール、マレーシアなどの居住地域と出身地域の区分が必要

これらの文化習慣の違いを理解し、意識して中国を見ることで、目の前で起こっている事の「なぜ」が見えてきて、お互いのすれ違いや不要なトラブルをいくらかは防げ、自分の身を守るようになると考える。

# 南アジアにおける日本企業の経営実態

藤原 弘

The Management Problems of the Japanese Companies operating  
in South Asia : from the viewpoint of comparison with China

Hiroshi FUJIWARA

はじめに

目次

第1節 バングラデッシュー裾野産業の未熟が深刻な問題

- (1) 部品はほぼ全量輸入する（K社）
- (2) 小さなグローバル企業—エヌ・ウエーブ

第2節 インドー深刻な品質、納期管理上の問題

- (1) 人材の現地化に注力する—ミクニ
- (2) 顧客のグローバル化を目指すO社
- (3) 徹底した自動化を目指す—ヨロズ

第3節 パキスタンー現地部品の調達が大きな課題

- (1) パキスタンの自動車市場の拡大を期待—サンデン A S

第4節 スリランカ—中国との分業体制によりアジア市場全体を狙う  
スリランカ人の技術指導に中国人技術者を活用—岡谷電機

おわりに

はじめに

最近の日本企業のアジア展開に関してよく聞かれる言葉は「チャイナ・プラスワン」という言葉である。筆者は、これまでアジアでビジネスを展開している中小企業の経営者にインタビューしてきたが、タイ、ベトナム、イン



ドネシア、カンボジア、ミャンマーなど中国以外のアジア諸国が経営者にとり重要な投資先として注目を集めているとの印象をもった。事実、2015年の日本の対外直接投資に占める対中投資のシェアも2014年の7.6%から6.7%へと減少している。これに対して日本企業の主要な生産拠点となっているASEAN5（タイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン、ベトナム）に対する投資も同10.3%減の落ち込みをみせているが、金額的には130億ドルを記録し、対中投資額よりも41億3,300万ドル程度の差があり、依然として日本企業の中国離れが続いているといえよう。

そうした状況下で注目されているインド、パキスタン、スリランカ、バングラデッシュなど南アジアである。衣類製造企業の進出で注目されるバングラ

表1 日本の対アジア国別直接投資（単位：100万ドル）

| 国名        | 2011年   | 2012年   | 2013年   | 2014年   | 2015年   | 2016年<br>(1-3) |
|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|----------------|
| 中国        | 12,642  | 13,479  | 9,104   | 10,389  | 8,867   | 1,936          |
| ASIA NIES | 9,302   | 8,043   | 8,955   | 15,609  | 11,238  | 2,082          |
| 香港        | 1,509   | 2,362   | 1,785   | 3,098   | 2,519   | 724            |
| 台湾        | 862     | 119     | 330     | 918     | 587     | 313            |
| 韓国        | 2,439   | 3,996   | 3,296   | 3,360   | 1,633   | 77             |
| シンガポール    | 4,492   | 1,566   | 3,545   | 8,233   | 6,500   | 968            |
| ASEAN5    | 15,054  | 8,966   | 19,848  | 14,494  | 13,008  | 3,405          |
| タイ        | 7,133   | 547     | 10,174  | 5,744   | 3,799   | 960            |
| インドネシア    | 3,611   | 3,810   | 3,907   | 4,933   | 3,560   | 781            |
| マレーシア     | 1,441   | 1,308   | 1,265   | 1,290   | 2,839   | 314            |
| フィリピン     | 1,019   | 731     | 1,242   | 923     | 1,450   | 383            |
| ベトナム      | 1,850   | 2,570   | 3,260   | 1,604   | 1,360   | 323            |
| インド       | 2,326   | 2,802   | 2,155   | 2,214   | △1,706  | 1,266          |
| アジア全体     | 39,492  | 33,477  | 40,470  | 43,237  | 32,267  | 8,137          |
| 対世界       | 108,808 | 122,355 | 135,049 | 136,347 | 130,752 | 41,745         |

出所：財務省投資統計

デッシュなどはチャイナ・プラスワンの投資先であるが、人口で中国を近い将来に超えるインドはチャイナ・プラスワンという範疇を超える大市場であり、本格的な市場の攻略を考えるべき市場である。

本論は、南アジアに進出している日本の企業経営者に対して①現地部品の調達状況②現地人材の確保③労務管理上の問題④欧米企業等へ販路拡大に関する問題に絞りインタビューを行った成果をまとめたものである。南アジアのビジネスチャンスと投資環境を検討する際の実践的な材料になれば幸いである。

## 第1節 バングラデッシュー裾野産業の未成熟が深刻な問題

### (1) 部品はほぼ全量輸入（K社）

#### （安価で優秀な人材がポイント）

K社は自動販売機用連動押ボタン・ユニット等の自動販売機用部品、LED照明等のLED関連製品を生産・販売している。自動販売機用部品の販売先は富士電機(株)、パナソニック(株)、サンデン(株)、(株)クボタ、JT(株)（特機事業部）、グローリー(株)などの大手メーカーである。これらの主要顧客企業との取引を継続していくためには、価格競争力が不可欠であることから創業社長がバングラデッシュに進出を決めた。主な要因は、1) 進出した輸出加工区（EPZ）には10年間法人税が無税等の投資優遇措置が魅力的であった。2) バングラデッシュ人の親日的で素直な国民性。バングラデッシュ人の国民性は、インド亜大陸の中では比較的素直で優しく、親日的で、また日本に対する憧れが強く、教育により会社に対するロイヤリティを高めることができると判断した。3) タイ、ベトナム、中国等に比べ、人件費が安いといった点があげられる。

同社は、日本の東京大学にあたるダッカ大学卒の優秀な人材を採用でき、このスタッフを当社の浜松工場での研修した後、バングラデッシュに送り、現地従業員の核とすることができたことがバングラデッシュ進出の弾みとなった。同スタッフを昨年取締役に登用した。工場ワーカーとしてのバングラデッ

シュ人の性格も重要な要素であり、バングラデッシュ人は所謂インド人とは異なり、作業で「やれと」指示したことは着実にやる素直さを有しているものの、同時に言われないと何もやらないとのことである。

バングラデッシュ人の受身的な性格を変えるために、1997年から10年間、半年毎に各3名を1年間交代（常時6名体制）で同社の浜松工場で研修を実施した。その成果は、日本で技術研修を受けた従業員が帰国後、積極性をもつ生産ラインの中核に育ったことから、研修の目的を達成したと判断し、この研修は廃止した。

（裾野産業の未成熟で低い転職率）

当社の転職率は年間5～6%程度と低い。その理由は、当社の従業員に対する福利厚生がしっかりしていること及びバングラデッシュ国内に当社で取得した技能を使える高度加工組み立て産業に属する企業が極めて少ないことである。

福利厚生面では、工場での食事（昼食・夜食）の提供、女子寮の完備、工場内保育施設、通勤バスの完備などである。特に、バングラデッシュに進出している企業で従業員宿舎や工場内保育施設を完備している企業は極めて少ない。ここバングラデッシュでは転職率が高いのは、労働集約的な縫製分野である。当社の場合、だいたい勤務期間が1年過ぎると転職率は急激に小さくなるとのことである。また、大卒の採用に関しては新卒ではなく中間採用が中心である。その理由は新卒を採用しても現場での教育期間中に転職するケースが多いからである。大卒の採用よりも深刻な問題はワーカーの採用である。ここバングラデッシュでは労働力は豊富とみられているが、実態は異なる、ここチッタゴンだけでも、繊維産業で約10万人の労働力が不足しているとみられている。

因みに、最低月額賃金はUS\$40.-、同社の高卒ワーカーの平均賃金（基本給）は約US\$70で、大卒の場合は月額US\$250.-程度である。ワーカーの給与に対する会社の月額人件費（基本給、残業料、賞与引当金、退職給付費用、法定福利費、厚生費等を含む）は一人当たりUS\$120.-を超えている。

### （品質管理は全品検査）

当社は品質管理に関しては、生産ラインごとの品質検査、および検査部門での検査と二回にわたる検査を実施している。当社の場合、生産ラインがLED生産ライン（半導体製造装置）～樹脂成形ライン～SMT実装ライン～組立ラインのそれぞれでインライン・チェックをしている。不良品の発生率は、生産内容の違いから、三桁、二桁、一桁のPPMと生産ラインにより大きな差がみられる。検査部門での品質チェックでは不良品発生率ゼロを目指しているが、顧客企業に迷惑をかけることが全くないとは言い切れないというのが現実だ。

顧客企業からは品質だけでなく販売価格の低減圧力があるなかで、コスト削減に注力している。バングラデッシュ国内には使用できる原材料、電子部品メーカーが存在せず、日本から約50%、残りの50%は在中国・タイの日系部品メーカー、在台湾の部品メーカー、台湾系の在中国部品メーカー等から原材料および電子部品を全て輸入しているのが実態だ。バングラデッシュの地理的条件から、物流コストもばかにならない。例えば、中国で生産した製品を日本に持っていく物流コストと、バングラデッシュで生産したものを持っていく物流コストを比較すると、FCL中心なので海上運賃に大きな差は出ないが、バングラデッシュの場合、シンガポールでの積み替えもあり、物流時間の差が大きい（3倍程度）。それが在庫量に大きく影響し、物流に係るコストが製品価格を押し上げている。さらに顧客の要望により納期を短縮するような場合は、材料と製品を航空便（往復）で手配する場合もあり、物流コストを更に増大させることになる。そのため運賃が全従業員の人件費がほぼ同額になる月もある。

当社の入居しているチッタゴン輸出加工区でも停電が瞬停を含め毎週数回発生している。（輸出加工区外は長時間停電が頻発）。このため、自家発電装置を導入すると、かなりの負担を強いられ、バングラデッシュ進出の意味がなくなる可能性もある。また、水、ガスなどのインフラも十分と言えないので要注意だ。このような状況の中で当社は進出後2年目に黒字を達成した。

## (2) 小さなグローバル企業— (株)エヌ・ウエーブ

## 企 業 概 要

本社所在地：東京都千代田区岩本町3-4-5

設 立：1996年11月

代表取締役：矢萩 章 氏

資 本 金：1000万円

社 員 数：7名

国内での事業：医療情報システム、診療支援システムの企画提案

海外拠点：Bangladeshの現地法人 N-WAVE Co. (BD)Ltd

主要業務：国営バス会社のIC乗車カード {SPASS} の導入・システム開発、  
運営管理

(株)エヌ・ウエーブは医療情報システム、診療支援システムなどの企画提案を行うソフトウェアの会社で社員数が7名の中小企業である。Bangladesh国交回復35周年の2007年のジェトロ主催Bangladesh・フェアに参加したことが契機となり、Bangladeshへの進出を決定した。その後、ジェトロ、JICAの情報提供等の支援を受けて、2009年に現地の子会社N-WAVE Co. (BD)Ltdを設立した。その際、デリー大学、マドラス大学の大学院卒業のITエンジニア3人を関連企業の紹介で日本で採用することができ、国営バス会社のICカードを作る方向でビジネスをスタートさせた。

## (高いソフトウェア市場の可能性)

矢萩社長によると、首都のダッカの主要な交通機関はバスであり、この運賃をICカード化することのメリットは大きいとのことである。当社がICカードを出す前はバスのチケットは露天商が無許可で販売しており、釣銭の準備をしておらず、お釣りを誤魔化したり、売上金を販売員が着服したり、偽物のチケットを販売するようなことが多発しており、乗客にとり大きな問題となっていた。

このような状況の下で当社が2009年1-3月にかけてICカードのテスト運用によりバス代の売り上げが150%増加した。このような実績をベースに、同年に2009年4月同国の国営バス会社へのSONY社製のICカードを利用した

ICチケットシステム導入が決定された。

#### (現地子会社の経営実態)

バングラデッシュでのビジネスを開始するにあたり、関係企業の紹介で現地事務所の社長として、日本に10年以上在住し、レストランを経営した経験を有し、日本人の奥さんをもつバングラデッシュ人のスタッフを採用することができた。一方、ICカードの導入・システムの開発を直接担当するITエンジニアも日本のメーカーでの勤務経験を有するバングラデッシュ人のエンジニアを3人日本で採用した。彼らはデリー大学、マドラス大学の大学院を卒業しており、いずれも日本語能力に優れ、日本のビジネス慣習に精通している。このようなスタッフを現地法人 N-WAVE Co. (BD) Ltdのトップに配置し、現地子会社の経営を任せてきており、現地には日本人スタッフは派遣されていない。しかし、このように現地事務所の経営をすべてバングラデッシュ人にまかせておくことに問題がないわけではない。

当社にとり最大の問題はバングラデッシュでの市場参入、つまり現地で注文をとることが最大の課題であり、そのためには現地の業界団体、政府機関とのコネがある人材が必要である。

バングラデッシュでのビジネス慣習に精通し、それに則り顧客拡大に向け実践的な対応ができる人材が必要とのことである。そういった面で日本語ができ、日本のビジネス慣習に精通したバングラデッシュ人スタッフはあまりにも日本化しており、バングラデッシュでのビジネス慣習に則ったビジネスを展開できないという問題があるようだ。

#### (バングラデッシュ人スタッフに対する見方)

今後バングラデッシュにおいて企業や政府関係機関等から注文をとらなければならない、積極的なビジネス展開が大きな課題となっているなかで、矢萩社長のバングラデッシュ人スタッフに対する評価は「その場限り、表面上でできればそれでいいと思っている。決められたことをどう楽にやるかということだけに関心を有している。日本人のようにビジネスに対して将来的な見方、方向性などを考えるようなことはない。」という非常に厳しいものであった。

このように厳しい見方をする一方、バングラデッシュ人は教育に熱心であり、優秀な人材は英米に留学しており、日本へくるバングラデッシュ人は二流であるといった現実的なコメントが寄せられた。このような英米留学組で実力があり、日本語ができなくても、バングラデッシュのビジネス慣習に則り、実践的な成果の上がるビジネスを展開できる人材の活用が喫緊の課題となりつつあるといえよう。

#### （人材育成がポイント）

当社の現地事務所は3名のバングラデッシュ人経営スタッフおよびITエンジニアをトップに現在140名の従業員を有しているが、この140名の従業員のほとんどがアルバイトの学生とのことであり、正規のスタッフではない。人件費について聞いたところ、大卒給与は10万円程度であるが、高卒は7000円から1万円程度とのことであり、大卒と高卒以下との給与さも大きい。このような状況の下で、実際にICカードの販売等の実務を担当する現地従業員のやる気と能力を高めるために、当社は現地の子会社で技術訓練を1か月ほど実施しており、日本の本社からも日本人スタッフを派遣して現地従業員の訓練をしているとのことである。現地での人材育成に向けて日本人スタッフの派遣は今後一層重要性を増してくるようである。さらに問題なのは、当社のICカードの作成には全自動が前提となっているので、バングラデッシュでの停電が大きな問題となっていることである。その対策としてバングラデッシュでは電池を使用してICカードの作成が中断されないように、停電に備えているとのことであった。当社のようなソフトウェアの会社にとってもバングラデッシュの電力不足といったインフラ問題にも注意が必要だ。

#### （今後のビジネス展開の方向）

これまでのバングラデッシュでのビジネス展開について聞いたところ、前述した公共バスのICカードから医療機関の駐車料金徴収システム、銀行業務である資金の入金、送金等のシステム、健康管理情報などが食い込む可能性のある分野とのことであった。このような分野におけるビジネスの可能性はバングラデッシュだけではなく、矢萩社長は今後の市場としてはインド、ミヤ

ンマーも可能性があるともみている。将来的にこの地域でビジネスを展開することになれば、社長がみずから行き、現地人に現地子会社の経営を任せないことを強調した。また、これまでのバングラデッシュでのビジネス展開の経験から、当社のような中小企業の海外展開に対して同社長は「出島」という言葉で表現したが、要するに中小企業支援センターを、日本の中小企業が進出するアジア各国に設立することの重要性を強調した。出島とは進出した日本企業を一定の地域に集中させ、そこで現地部材の調達から、人材確保、顧客の紹介、政府機関との各種手続き等について支援を行うとともに、日本の展示会、日本の経営文化等についての情報を現地社会に伝達し、日本企業の特に中小企業のバングラデッシュでのビジネス活動を推進し、同時にその存在感を高めるための中小企業支援センターとも言うべき出島を日本側の政府機関をコアに構築することの重要性が高まっているとのことであった。当社は千代田ビジネス大賞（平成24年度）中小企業の成長発展を目的とした特別賞を受賞しており、今後ともビジネスのグローバル化を進めていくまさに小さなグローバル企業であり、その経営者の提案としてこの出島構想に注目したい。

## 第2節 インドー深刻な品質、納期管理上の問題

### (1) 人材の現地化に注力する-ミクニ

#### MIKUNI INDIA PRIVATE LTDの企業概要

設 立：2008年9月

立 地：ラジャスタン州

社 長：生田 滋 氏

資 本 金：13億ルピー

敷地面積：3万平方メートル

従業員数：848名（2016年6月現在）

製 品：四輪車用スロットルボデー、吸気モジュール、二輪車用キャブレター、スロットルボデー、等



欧米、アジアにおいてグローバルな生産拠点を有し自動車部品を生産する(株)ミクニの経営企画・管理本部本部長として同社の海外ビジネスを総括する金田光司氏にインドにおける経営実態について伺った。金田本部長は2007年からインドに駐在し、20年続いたインド企業との合弁会社を解消し、同社のインド子会社である MIKUNI INDIA PRIVATE LIMITED を2008年に初代社長として立ち上げ、独資企業として操業できるようにしたインドでの企業経営に精通したビジネスマンである。同本部長のインドでの企業経営のポイントを以下に紹介したい。

#### (最大の課題は現地部品の調達)

ミクニは1985年にスズキのアドバイスによりインドに進出し、ほぼ20年以上にわたり合弁パートナーのインド企業に技術供与をしてきた。このインド側の合弁パートナーとの出資比率は26：26であり、設立当初から上場した企業であった。日常の経営はインド側が握り、日本側は技術供与を中心に行い、その結果、合弁設立後20年のうちにインドにも20社くらい技術的に使用可能な部品メーカーを育成してきたとのことである。

しかし、ミクニにとってみれば、成長するインド市場に注力し続けるために、8年前にこの合弁関係を解消したとのことである。その理由は経営資源の投入に対する経営方針が合わなくなってきたからである。ミクニはここインドで生産している主要部品は四輪・二輪の自動車用吸気系部品である。

当社の主要顧客は四輪はスズキ、二輪はヤマハ、ホンダなど、いずれも高品質重視の日系の自動車メーカーであることから、品質管理には相当の経営面での配慮をしている。その基礎的な条件として、合弁解消後、独資会社として再出発するために、人材派遣会社を活用して、人材確保の中核となる優秀な人事課長を第一に採用したとのことである。この人事課長(当時)は従業員の採用に関しては大幅な裁量を与えられ、管理系スタッフ、営業マン、技術者、ワーカーなど優秀な人材を確保するなどの成果を上げたとのことである。ワーカーの採用に関してはこの人事課長が決定したが、購買、営業、生産管理、財務経理スタッフ等の中間管理職はすべて金田本部長が直接面接

し、採用を決定したとのことである。

(現地部品調達率は約70~80%)

当社の現地部品調達率は現在のところ、数量ベースではほぼ70%に達しているとのことであるが、枢要部品に関してはタイとか中国の日系部品メーカーから調達しているものも多い。インド調達での不良品の発生率に対して金田本部長は「非常に高い」とだけ述べ、具体的に数字で説明してもらえなかったが、その対応として、現地調達部品は全量検査を行う場合もあったとのことである。品質管理を行う生産部門ではときどき日本人技術者が技術指導を行うこともあるが、技術指導の中核はインド人の班長クラスとのことである。インド人班長に品質重視の技術指導を実施させるにあたり、生産ラインの熟練工である班長を育成するために相当の時間と資金を投入している。

このように品質管理には最大限の配慮をしているミクニであるが、海外に輸出する部品については、より一層の品質維持に留意している。インド国内市場の問題点として、インドは州により法律が異なることから、州外に立地する顧客企業への部品供給するときにも手続きの関係で必要以上に時間がかかることもあるようだ。さらにインドでは農民が人口の7割を占め、水を必要とする農業に従事していることから、進出企業が工場用水確保のために勝手に井戸をほることができず、取水が禁じられている州もあることもわきまえておかなければならない。幸いなことにミクニが進出しているラジャスタン州ニムラナ工業団地では取水の許可を得られたが、やはり一定の制限が付されているとのことである。今後はインドの自動車メーカーから欧米企業へと顧客の多角化を目指すミクニにとり、より品質基準の高い輸出用部品に経営の重点が移る方向にあるといえよう。

(インド人従業員に対する見方)

ラジャスタン州におけるインド人従業員の転職率もかなり高く、最近では3年くらいで転職していくそうだ。特に経営スタッフの転職率が高いことには注意が必要だ。ワーカーは比較的代替が利くが、経営スタッフの転職は頭が痛い問題であるとのことである。(注：現在はワーカーの定着率の悪さも大

きな問題になってきているとのこと)

このような状況の中で金田本部長のインド人従業員に対する評価は「インド人はよく働く、残業をいとわない。」ということであった。インドではカーस्ट制度がインド人の雇用にあたって外国人にとって難しいとの見方があるが、それはITソフトウェアの分野とかの新しい産業での話であり、当社のような自動車部品関連のような昔からの産業では初めから職業別に応募してくるので特に問題は感じなかったとのことである。

一方、インド人の女性従業員に関しては、「女性従業員は男子従業員に比べても優秀であり、ミクニも積極的に女性労働者を活用している」とのことであった。金田本部長はさらにインド人の個人的な能力に関して「インドでは英語とか数学ができるというイメージがあるがそれは上層階級の人間の話しであり、一般のワーカーレベルはそうではない」との興味あるコメントが寄せられた。IT産業をはじめ理科系人材が豊富とのイメージが形成されているインドであるが、自動車部品メーカーの経営者のコメントとして注目したい。今後はインド人材をさらに積極的に活用するため日本での長期研修を検討している。当社ではタイ、インドネシアなどアセアンの人材を3年程度の研修を行い、また、インド人を本社に駐在させるなど、当社での人材活用もグローバル化しているといえる。

#### (日本企業に対するアドバイス)

長年にわたりインドでの企業経営に従事してきた金田本部長は、日本の中小企業のインド進出促進のためには、日本企業専用の工業団地とくに中小企業支援センターを設立することの必要性を強調した。インドという日本とは経営環境がまったく異なるところではこのような中小企業支援センターを設立し、そこにインド人、日本人のアドバイザーを配置し、日本、インド双方の政府関係機関から支援を得られるような体制を作る必要性を強調した。このような日本企業専用の工業団地がないところでは、日本企業が集中している地域に進出するとインドの地方政府、インドの日本大使館、ジェットロ等の日本側政府機関から各種の支援を受けられるとのことである。最後に一企業

の立場から金田本部長は、これまでの経験からインド派遣日本人スタッフは会社の中で最も優秀な人材を派遣すべきであると述べた。その理由としてインドの経営、生活環境が日本と非常に異なり、体力、能力を消耗するということであるが、特にインド人の能力を発揮させる面ための経営面での精神的な消耗を強調した。



(MIKUNI INDIA PRIVATE LTDの工場外観)

## (2) 顧客のグローバル化を目指す〇社

〇社は自動車のブレーキ関連製品を生産し、日本の主要自動車メーカーに納品している企業規模からみると中堅企業といえよう。しかし、海外展開をみるとアジアでは中国からインドまでそして欧州ではチェコ、米国のミズリー州、そしてメキシコのサンルイポトシといった広範な地域に進出し、主にその地域に進出している日系自動車メーカーに部品を供給し販売を拡大してきたまさに小さな巨人ともいうべき企業である。今回は同社のインドでのビジネス戦略と経営実態について紹介したい。

### 〇社の企業概要

設立：1921年

資本金：3億800万円

海外生産拠点：中国（無錫）、タイ（チョンブリー）、インドネシア（アカラ

ワン)、インド(ファリタバード)、チェコスロバキア(オロモウツ) 米国(ミズリー州)、メキシコ(サンルイポトシ)

主要製品：パーキングブレーキシステム、ブレーキペダルAssy他

従業員数：国内：345名 海外：784名(2014年3月現在)

主要顧客：スズキ、ダイハツ、トヨタ、日産、日野自動車、三菱扶桑トラック・バス等

### (日本のブレーキの9%を生産するO社)

O社は米国、チェコスロバキア、メキシコに生産拠点を有し、アジアでは無錫、タイのチョンブリ、インドのファリダバードに生産拠点を有するグローバルな自動車のブレーキメーカーである。日本でのブレーキの生産量の9%を占めており、今後ともアジアを中心とした海外市場の多角化を目指している。つまりただ単にチャイナ・プラスワンといわれる中国以外のアジア市場を狙うだけでなく、これまでの日本自動車メーカーとの系列的な取引関係から脱却し、その地域に進出している欧米企業を中核とした外国企業の顧客化が大きな課題とのことである。現在のところ、部品供給先は日本企業が中心となっているが、今後はGMフォルクスワーゲン、GM、ベンツといった欧米企業への多角的販売を検討している。

これら欧米企業への売り込みは海外販売担当人材の不足もあり難しく、約20名のスタッフが、海外販売を担当しているのみであり、海外のそれぞれの生産拠点には配置されている日本人スタッフは2名とのことであった。今回話題の中心となったインドの工場の従業員は116名であるが、日本人スタッフはやはり2名とのことであった。

同社は台湾の信晶機械と合弁で無錫に工場(従業員数195名)を有しており、現地調達した部品でブレーキを生産している。中国での現地部品調達率はほぼ100%に達しており、そのうち中国の現地部品メーカーからの調達率は90%とのことであり、インドとの違いが明確にされた。

### (チャイナ・プラスワンの最大市場インドでの経営戦略)

O社はインドのVENUS社に技術を供与して、ブレーキの生産を10年前に

開始した。この背景には主にホンダから部品を日本から輸出するのではなく、現地生産するようにと要望がだされたことである。しかし、インド進出の背景には、ホンダだけでなく、日産、トヨタ、スズキ等の主要自動車メーカーがコスト削減の観点から部品の現地化の要望があったことも付記しておきたい。事実、スズキはコスト削減のためにTATAグループの鋼材を使用しているし、樹脂関連部品もインド進出外国企業から調達しており、できるだけ日本からの輸入は抑えているとのことである。同社はこのような主要自動車メーカーの要望を背景に部品の現地生産を進めているが、現在インドのマルチスズキに対しては同社の必要とするブレーキの80%を生産しているし、現地メーカーであるTATAへ供給するブレーキは50%のシェアを占めているとのことである。インドの2015年の乗用車販売台数は、インド自動車工業会(SIAM)の資料によると、前年比7.9%増の277万2,705台で中国に比べればかなり少ないが、今後発展が見込まれることから、現地部品の調達及び日本企業から欧米企業等顧客の多角化を図ることが当社の経営戦略の重点といえよう。

#### (インドでの経営のポイント)

インドのメリットの一つとしてあげられるのは人件費の安さであるが、同社はこの人件費の安さを活用するために、インド工場ではできるだけ従業員に手作業で作業をやらせており、ミスを犯しやすい生産工程のみに機械を使用するとのことである。

当社のインドのファリダバード工場では日本製の機械だけでなく、ドイツ、スイス等の欧州製工作機械を使用している。同時に日本の工場で実施している品質管理方式を海外の生産拠点においても徹底するために、海外生産拠点で使用する設備、道具と日本の国内工場で使用する設備、道具の共通化を進めている。

同社のように従業員のチームワークを重視する日本的経営を展開する企業にとり、ここインドでの最大の問題はカースト制度である。このカースト制度のもとでは、10階級あり、下層階級は上にいけないし、下層階級のワーカーは組み立てだけをやる人間とみられている。このような社会的差別が定着し

ているなかで、下層階級出身の中間管理職が上層階級出身のスタッフに業務命令を出しても自分より下の階層から上がってきた上司の命令を聞かないという事態がたびたび発生するとのことである。

このようなことは事務所でもよくみられることであり、例えばテーブルの上と下を清掃する従業員の身分が異なることであり、テーブルの上を清掃する従業員はテーブルの下は絶対に清掃しないとのことであった。さらにインド人従業員の特徴としては「言われたことしかやらない。自ら行動することはない。」といった点が指摘されている。

このような状況の下でどのようにして、日本の品質管理を徹底するのか聞いたところ以下の回答を得た。

- 1) 採用後1-2週間は研修するが、その後生産ラインに配置し、作業に慣れさせると同時に監視要員をおき、作業にミスのおきないように細かく指導している。
- 2) 作業の単純化と作業表を作り作業手順を徹底する。生産ラインの工程が10あるとすると、1工程に特化して作業を覚えさせるようにしている。多能工化を目指さない。
- 3) 作業ラインの監視体制を徹底している。一人の監視要員が10人の新人従業員の作業を徹底的に監視する体制をとっている
- 4) 不良品の発生率を下げるために、生産ラインでの検査と検査部門での検査の二重検査体制をとっている。
- 5) 不良品発生率を下げるために、インドの現地部品メーカーの技術指導にも相当の時間と金を割いている。特に自動車のモデルチェンジがあると、関連部品も変わるため、インドの部品メーカーに対して1-2週間の技術指導を行っている。
- 6) インドの工場及び関連工場のスタッフの本社での研修を検討しているが、この背景にはインド人通訳の能力の問題もあり、技術指導にあたり、日本技術者が絵をかいて説明をしなければならないとのことである。このようにさまざまな問題を抱えながらも、インド人材の育成に注力する



〇社であるが、このようにして育成した人材が少し高い給与を提示されると転職していくことが大きな問題になりつつあることである。

### (インド部品メーカーからの部品調達上の問題)

〇社はインドでの現地部品調達率はほぼ100%に達しているが、これはインド進出日系企業、台湾企業等から調達しており、インドの部品メーカーの調達の割合はわずかに8%である。中国工場での中国部品メーカーからの部品調達率が90%であるのと比較すると大きな差があるといえよう。このような状況のなかで、今インドの日系自動車・部品メーカーにみられる現象は特定のインド部品メーカーにそれぞれの立場で技術指導を行っていることである。インド部品メーカーの技術指導には各自動車メーカーの系列は通用しないのが実態のようだ。さらに問題なのは日本企業はインドで生産された部品は品質の問題もあり調達したがる傾向があり、部品の現地化を進めすぎると日本企業に供給できない可能性もでてくることである。

これに対して欧米企業はグローバル調達をしており、系列は関係なく、品質と価格で調達先を決めるため、世界中の関連部品メーカーに発注している。インドで生産する欧米企業は日本企業とは異なり、安い価格で売り込むことを目指していることから今後〇社もこれら欧米企業への売り込み拡大を目指しているが、その前提条件として人材の確保、インド部品メーカーからの調達拡大等の問題に対処しなければならないといえよう。最後にインド進出に関しては、政府認可、ビジネス慣習の違い、役所の手続き、土地の手続き等の問題もあり、日本企業の独資進出は難しく現地企業の能力と経験が必要とのことである。合弁で出の場合は51%と半数以上を日本側が握ることであり、最終の経営決定権は日本側が握ることがポイントとのことであった。

### (3) 徹底した自動化を目指すーヨロズ

#### 企業概要

立 地：インド タミルナドゥ州カンチプラム地区  
工業団地：ピライパッカム工業団地



|   |  |
|---|--|
| 製 | 品：フロントサスペンションメンバー、リヤビーム、リンク、<br>オイルパン、車体部品、シート部品などの自動車部品 |
| 資 | 本 金：約36億ルピー  |
| 従 | 業 員 数：約230名  |
| 売 | 上 高：約11億ルピー  |
| 用 | 地 面 積：約56,000平方メートル                                      |
| 建 | 屋 面 積：約20,000平方メートル                                      |
| 生 | 産開始時期：2011年11月   |

(株)ヨロズは米国に1か所の生産拠点、メキシコに2か所の生産拠点、ブラジルに1か所の生産拠点、欧州にはパリ郊外に事務所を有している。さらにアジアでは中国に2か所、タイに2か所、インドネシアに1か所、インドに1か所の生産拠点を有しており、欧米企業にも自動車部品を供給しているグローバル企業である。同社の2015年度の地域別売上総額は1,727億9,700万円だが、米州が43.1%、アジアが30.6%、日本が26.3%の内訳となっており、今後アジア市場の景気回復による販売拡大が期待されている。(株)ヨロズの総務部長であり、インドの子会社であるヨロズJBMオートモーティブ タミルナドゥ社の立ち上げにも参画した経験を有する西村裕一郎氏に、同社のインドでの経営戦略と経営実態について伺ったので以下に紹介したい。

#### (日産の系列部品メーカーから独立系部品メーカーへ)

もともと(株)ヨロズは日産が30%強の株式を保有する典型的な系列会社だった。最初の海外展開先として1986年にアメリカのテネシー州へ進出したのも、日産の要請によるものであった。しかし、2000年に日産の系列解体があり、それを機に同社が自動車部品メーカーとしての独立性を高めていったことから、同社の自動車部品の販売先も日産から、他の日本の自動車メーカーおよび欧米企業へと多角化した。2015年度の得意先売上高比率は、日産が63.9%、ホンダが21.8%、トヨタが4.3%、いすゞが3.1%で、依然として日産が最大の顧客となっているが、その他の日系自動車メーカー、そしてGMやフォード、フォルクスワーゲン等の海外自動車メーカーとも取引がある。

### (自動車産業はインドの成長産業)

同社は、2011年にインドのタミルナドゥ州のカンチプラムに進出したが、その理由はチャイナ・プラスワンという言葉に代表されるように中国のビジネスリスクを意識してインドに進出したものではない。中国は、日中関係の政治的影響、人件費の高騰、知的所有権保護等の法制度の未整備などさまざまな問題はあつたものの、世界最大のマーケットであり、今後は内陸市場の拡大も見込まれることから、同社にとっては依然として最も重要な投資市場となっている。インドに進出するにあたって、現地企業であるJBMグループの子会社であるJBM-AS社と合弁で「ヨロズJBMオートモーティブ タミルナドゥ社」を設立した目的は、今後中国に次いで市場の拡大が期待されるインド市場でビジネスを拡大していくためには、現地企業と連携し、ネットワークを活用する方が、成果を早く享受できると判断したからである。

同社の工場のあるタミルナドゥ州はインドの最南端に位置し、工場の近辺には日産、フォード、ダイムラーなどの工場があり、同社にとって極めて効果的な立地条件と言える。同社が生産するフロントサスペンションメンバー、リヤビーム、リンク、オイルバンなどの自動車部品の材料は良質の鋼板だが、この鋼板は同社が自動車部品を納品している日本の自動車メーカーから支給されている。日本の自動車メーカーが集中購買で鋼板を調達し、部品メーカーに支給することにより、同社は為替の影響を回避することができる。また、日本の自動車メーカーから支給された鋼板は、数億円もするプレス機械や産業用ロボットにより製品に加工されている。プレス機械や産業用ロボットの積極的な導入により、同社のインド工場の生産ラインは自動化が進んでおり、ゆくゆくは100%自動化を目指している。

### (自動化で不良品発生率を減少)

インドに進出している自動車部品メーカーの中には、内外から多くの部品を調達している会社もあるが、同社の場合は主に鋼板の加工を行っているため、構成部品は比較的少ない。この点に関しては電子部品メーカーとは異なり、現地部品メーカーの品質問題に悩まされることは少ないと言える。

前述したようにインドの工場の生産ラインはプレス機械やロボットの導入などにより自動化が進んでいるため、インド人従業員の作業は、製品を一つの工程から別の工程にシフトすること（工程間シフト）が基本であり、手順の習熟が中心である。そのため、同社のインド工場は現地従業員の技能に「できばえ」を求める必要はなく、不良品発生率は極めて低い。しかし、部品の組み立て、溶接などの仕上がりのチェックはインド人従業員が行うことになるので、同社は品質管理に関する知識・設備に関する技術・改善ノウハウをインド人従業員に徹底することに注力している。これらインド人従業員の訓練は、あくまでインドの工場の中で行っており、インド人を日本の本社に派遣することはほとんどない。インド人従業員の訓練に関して、現在は特に問題はないが、文化や習慣の違いもあり、当初は苦労も多かった。現在、派遣されている日本人スタッフは6名程度であるが、そのうち1-2名が技術者とのことである。

#### （インドでの労務管理上の問題）

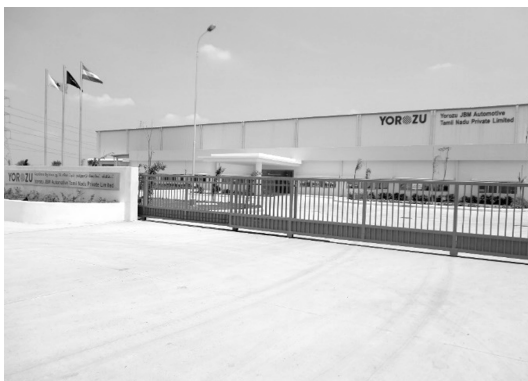
インドは多民族国家であり、母語として話される言語は方言を含めて1,683もの言語があると言われているが、言語の問題が前述したインド人従業員に対して品質管理の徹底などの教育訓練を行う上で問題になっているかどうか聞いたところ、言語の問題に関しては、インド、インドネシア、中国でも同様であり、インドだけが特殊ではないとの回答をいただいた。また、同社には、ヨロズプロダクションウェイ（YPW）という世界共通の生産方式、標準のシステムが確立されており、これを習得させることで、世界同一品質を確保しているとのことである。インドでの経営全般に関しても同様であり、インドでの企業経営が中国やインドネシアに比べて特段難しいということはなく、同社の立場で見ると直面する問題は同じようなものであるとのことであった。インドの特有な制度であるカースト制度の存在も、労務管理上特に問題はなく、実績主義に基づき登用しているとのことである。現在、同社の副工場長はインド人スタッフになっている。日本人の派遣者も、食堂でインド人スタッフと一緒に食事をして一体感を高める等の配慮をしている。また、インド人

の従業員に対する評価としては優秀、人当たりがよく、激昂しないが、プライドが高いということであった。このように、インド人従業員の特徴を踏まえて労務管理を行っていることから、インド人従業員の転職率は低くとどまっているとのことであった。

#### （伸びない日系自動車メーカーのシェア）

同社にとって、インドでの最大の問題は、スズキを除いた日本自動車メーカーの販売シェアが伸びていないことである。インド自動車工業会が発表した2016年7月の国内新車販売台数は31万1,538台であり、そのうちスズキは40.4%、現代13.2%と大きなシェアを占めているが、ホンダは4.5%、トヨタは4.0%、日産は2.1%となっている。他の日本の自動車メーカーとは異なり、スズキは、1981年に現地の自動車メーカーであるマルチと合弁会社を設立し、インド市場向けの小型車、低価格車を生産し、それらをマルチの販売ネットワークを活用して販売することで効果を上げている。販売台数を伸ばしているスズキから受注できれば、同社のビジネスチャンスの拡大に繋がると思われるが、同社はインドでは部品を受注できていない。その理由の一つに、工場の立地場所の問題がある。スズキの工場は、主にインド北部に集中しており、同社の工場があるタミルナドゥ州からスズキの工場が立地する工場までは相当の距離がある。また道路の整備状態も悪いため、物流コストがかかってしまう。そのため、合弁パートナーであるJBMグループの工場がスズキの工場に近いことを生かし、同社はJBMグループに対して技術支援を行い、JBMグループの工場でスズキ向けの部品を生産し、供給しているとのことであった。インドの北部に立地しているホンダの工場に対しても、スズキ同様にJBMグループの工場を活用して部品を供給している。

西村氏は、インド市場には今後も自動車メーカーのビジネス展開を見ながら積極的に取り組んでいくことが同社の方針であることを強調された。自動車は成長産業であり、市場の成長度合いを見ながらビジネスチャンスを捉えていくことが同社の戦略であるとのことであった。



(ヨロズのインドの子会社JBM オートモーティブ タミルナドゥの工場)

### 第3節 パキスタン—現地部品の調達が大きな課題

#### (1) パキスタンの自動車市場の拡大を期待—サンデンA S

##### サンデンホールディングス(株)の企業概要

設立：1943年

本社：群馬県伊勢崎市

資本金：11,037百万円

年商(連結)：294,237百万円

従業員数：1万5000名(グループ連結)

傘下の企業：①サンデン・オートモーティブクライメントシステム(株) ②サンデン・オートモーティブコンポーネント(株) ③サンデン・リテールシステム(株) ④サンデン・リビングエンバライアメントシステム(株) ⑤サンデン・エンバイアラメントプロダクツ(株) ⑥サンデン・アドバンスステクノロジー(株) ⑦サンデン・ビジネスエキスパート(株)

事業内容：自動車機器システム事業、自然冷房プロダクツ事業、流通システム事業、住環境システム事業

海外拠点：米国・メキシコ：5か所の製造販売拠点)ブラジル：1か所(販売拠点) 欧州：英国、ドイツ、フランス、スウェーデン、ポーラ

ンド、ベルギー、イタリア、スペインに16か所のR&D、販売拠点 アジア：中国、韓国、台湾、シンガポール、フィリピン、タイ、マレーシア、インドネシア、インド、パキスタン12か所の製造販売拠点 中近東：イラン、UAE 2か所の製造販売拠点

カーエアコン、コンプレッサー、自動販売機等を欧米、アジア、中近東に生産拠点を有し、世界市場に向けてグローバルに自社製品を供給しているサンデンホールディングス傘下の企業であるサンデン・オートモティブクライメイトシステム(株)のアジア中国事業本部アジア営業部の主席である荒木幸成氏にパキスタンでの自動車関連製品のメーカーとしてのビジネス戦略と経営実態についてインタビューした。同氏は1997年にマレーシアに進出し、3年マレーシアに駐在した後、2000年にパキスタンに赴任し9年間駐在し、その後シドニーに2年間駐在した後再度2011年から4年間パキスタンに駐在した。パキスタン企業との合弁会社であるサンデン・オートモティブクライメイトシステム(株)の経営を合計13年間にわたり取り仕切ってきており、まさにパキスタンでの企業経営の実践的な経験に富んだ方であり、現地の経営面での現実を明らかにしていただいたので以下に紹介したい。

#### (ホンダの要請で進出)

サンデンホールディングスがパキスタンの北部の都市ラホールへの進出を決定したのはホンダの要請があったからである。サンデンホールディングス社は日本ではホンダ、スズキなどの自動車メーカーとのビジネス関係が緊密であるが、これら自動車メーカーの系列には入っておらず、独立性の高い総合自動車関連製品のメーカーである。現地の子会社「Sanpak Engineering Industries (Pvt) Ltd」の設立はサンデン、パキスタンパートナー、中近東の投資銀行の3社によるものである。この現地の合弁会社には、パキスタンの合弁パートナーから4人のパキスタン人スタッフを受け入れているが、企業経営に関する権限はサンデン側が握っており、工場の操業には影響はないとのことであった。この子会社でサンデン側が目標としていることは①サンデン

の商権の拡大・ビジネスチャンスの発掘②QCD (Quality Cost Delivery) の徹底③パキスタン政府の国産化規制の順守④顧客をホンダからスズキへと拡大することであった。

パキスタンの自動車産業の実情に関して、当方で調査したところ、パキスタンにはスズキが1975年に国営ナセドルモータース軽四駆ジムニーを生産開始したほか、トヨタが1989年に合弁会社インダスマーターを設立している。さらにサンデンの主要顧客であるホンダは1962年に二輪車の工場をカラチに設立し、四輪車製造のラホールの工場は1992年に設立している。また、パキスタンの乗用車市場は年間20万台程度であり、この3社の日本の自動車メーカーがパキスタンの乗用車市場の95% (スズキ50%、トヨタ30%、ホンダ15%) 以上のシェアを占めているとのことである。荒木主席からいただいたパキスタン自動車部品工業会の最新の資料によると2016年1-6月の自動車(乗用車、トラック、バス等)の販売台数は10万8770台であり、そのうちスズキの販売台数は5万6191台で52.1%を占めている。トヨタは3万5,382台でシェアは32.5%、ホンダは1万5116台でシェアは13.8%となっている。サンデンとしては、ホンダをはじめスズキにも部品を供給できる可能性をみて進出を決断したといえよう。

#### (生産コストの削減が最大の問題)

パキスタンの工場ではカーエアコン、コンプレッサー、エバポレーター、ヒーター、プロアモーター コンデンサー ラバーなどを自動車メーカー用に生産しているが、現地の部品産業の基盤がないことから現地調達率は他のアジア諸国と比べてもかなり低い。パキスタンの自動車市場が年間20万台と小さいため、日本の自動車部品メーカーのパキスタン進出がみられないことから、当社はコンプレッサー、ゴムホース等の関連部品は群馬工場、タイのアユタヤ工場、シンガポールの工場から調達するほか、中国を含むアジアに進出している日系部品メーカーからも調達しているとのことである。自動車部品の輸入関税が高いことおよびパキスタンの自動車市場が小さいことから生産ラインの自動化のための設備投資も難しいというのが実態である。



さらに同社の経営理念である高品質の部品の製造に関しては、パキスタンだけでなく、全世界の当社の生産拠点においてISO9001等を取得することを強調しているが、ここラホールの工場では朝礼などさまざまな機会をとらえて品質管理の重要性をパキスタン人従業員に教え込もうとしているとのことである。同時に本社の品質保証部が技術者を出張させて技術指導をしているとのことである。ここラホールの工場ではエアコンは月産4500台程度であるが、不良品発生率は日本の本社工場と比べて差はないとのことであった。このラホールの工場では時間をかけてゆっくりと、丁寧に製品を製造し、不良品が発生ししないように努力しているとのことであった。このゆっくりと丁寧にモノづくりをやらせるという背景にはパキスタンと他のアジア諸国との従業員の技術レベルを比較すると、パキスタンは低いという現実があるようだ。

#### (労務管理のポイント)

中国、フィリピン、マレーシア、タイのスタッフ、ワーカーに関しては本社の工場①生産工程②品質管理③販売④経理等に関し3-4か月にわたり研修を実施しているが、ここラホールの工場では課長以上のマネジメントスタッフに的を絞り本社に派遣し、研修させているとのことである。ここラホールの工場では労務管理はローカルパートナーから派遣されたパキスタン人スタッフが担当しているが、トップと一般従業員の意思疎通を図り、サンデンの品質重視の経営理念を徹底させるために、同じフロアにある各部課の壁を排除している。例えばトップの日本人の社長とパキスタン人の副社長は壁のない同じフロアで仕事をしているとのことであった。また、パキスタンもインド同様にカースト制度の影響がみられるが、当社の労務管理に関してはこのカースト制度の影響はないとのことであった。

#### (顧客拡大に向けての問題点)

荒木主席はサンデンが今後パキスタン市場でビジネスを拡大するためには、スズキ、トヨタ、ホンダといった日本の自動車メーカーがパキスタン市場にあった低価格で小型車の販売の強化を推進することが前提となると述べた。

鹿児島県立短期大学研究所報(2016年3月18日)に掲載されている「スズ



キ、トヨタのパキスタン市場戦略と生産・調達の工夫」によると、パキスタンの自動車市場で50%のマーケットシェアを有するスズキはメヘラン（ベースは軽乗用車アルト）、ラビ（ベースは軽トラック）、ボラン（軽ワゴンのエブリー）といった車種を約80万円程度で販売しているし、トヨタもカローラ（約200万円）を中核として販売拡大を目指しているとのことである。しかし、自動車部品メーカーの立場からみると、パキスタンの乗用車市場は少なくとも年間販売台数が50万台程度に拡大しないと当社のビジネスの拡大には結びつかないとのことであった。さらに問題なのはパキスタンでは自動車部品の国産化規制があり、日本企業の品質基準に合わない現地部品メーカーから部品を調達しなければならず、今後とも現地部品メーカーに対する技術指導、関連日系自動車メーカーの誘致等の対策を講じなければならないことである。

当方で調査したところ、サンデンはホンダへの部品供給はほぼ100%達成しているが、スズキに対してはデンソーと技術契約を結んでいる THAL エンジニアリングが約3割、サンデンが7割程度部品を供給していることが判明した。今後とも日本の自動車メーカーに対する自動車関連製品の供給を高めていくことを検討しているが、問題がないわけではない。サンデンの工場が立地するラホールからトヨタ、スズキの工場があるカラチまでの距離は1300キロ程度の距離があり、部品の海外調達コストだけでなく、パキスタン国内の物流コストも大きな問題となっている。このようにみると日本自動車メーカーへの販売拡大を実現するには今後とも克服しなければならない問題は多そうだ。

最後にアジアビジネスを統括している主席の視点からみて、チャイナ・プラスワンの一つであるパキスタンの生産拠点からみた中国市場をどうみているか聞いたところ、サンデンは中国には9か所の生産販売拠点を有しており、エアコンやコンプレッサーといった自動車関連機器の市場として重要であり、今後とも沿海部だけでなく内陸市場を睨んだビジネス戦略を積極的に展開する方向にあるとのことであった。

## 第4節 スリランカー中国との分業体制によりアジア市場全体を狙う スリランカ人の技術指導に中国人技術者を活用—岡谷電機

岡谷電機産業はノイズ対策製品、サージ対策製品、LED関連製品等電子部品メーカーであり、海外拠点としては、米国、ドイツ、中国、タイ、シンガポールに販売拠点を、中国、スリランカに生産拠点を有し、アジア市場全体を睨んだビジネス戦略を展開している企業である。今回は同社の管理本部総務部長の福田氏にスリランカの実態を中心に同社のアジア戦略の実態を伺ったので以下に紹介する。

### （中国とスリランカからアジア市場を狙う）

岡谷電機産業は2008年にスリランカに進出しOKAYA LANKA (PVT) LTDを設立したが、その目的は「東莞工場とこのスリランカの工場を生産拠点として中国市場、東南アジアを含むアジア市場全体を双方から狙い、さらに欧米市場へも当社の電子部品の販売を拡大していく」ということであった。つまり中国の東莞工場とスリランカの工場との間で生産分業体制を構築し、東莞工場は多品種少量生産で中国市場向けの製品の生産に重点を置き、スリランカ工場は少品種大量生産で東南アジア市場を狙うというものである。もちろんインド進出も検討したが、日系企業の顧客の進出が少ないインドよりも、インドに隣接し将来的にはインド市場も狙える位置にあり、かつ東南アジア市場への供給を担えるスリランカに決めたとのことであった。

### （日系企業の直面する問題）

スリランカへの進出にあたり、現在最大の問題の一つになっているのは、ワーカーから技術者までのスリランカ人従業員の転職率の高いことである。さらに当社の場合も従業員は現在のところ800人ほど抱えているが、そのうち7割が10代から20代の女性の従業員であり、女性従業員の手先の器用さや素直さ等から男性従業員より雇用率が高いとのことである。当社は現在3交代制を採用しているが、夜勤を行う企業が少なく、スリランカの従業員は夜勤を行う場合は本人の同意を得るといった労務管理上の配慮も必要なため、男

性社員及び派遣社員を一定程度の割合でいれて活用している。さらに一日の労働時間8時間のうちで30分の休憩時間を3回にわたり与えており、夜勤を行う従業員に対しては3回の食事を与えている。最近では宿舎、通勤バスの手配、食事の改善といった対策をとるほかに、スリランカ人のカウンセラーを配置し、従業員の抱える勤務問題やプライベートな問題等に関しても面接し、アドバイスするなどの対策も講じている。それでも1か月あたりの従業員の転職率は10%近くにも達しているとのことである。

現在はノイズサプレッションキャパシタ、スパークキラー、アクティブキャパシタ、コモンモードコイルなど多種類の高品質の電子部品を生産していることから、熟練工の育成が急務となっているが、なかなか効果的な対策をとることが難しいようだ。

現在日本の本社から9名の日本人スタッフ（うち技術者は2名）が派遣されており、従業員に対する技術指導等を担当しているが、言葉の問題もあり従業員に対して生産工程での技術指導はスリランカ人の熟練工が行っている。さらに中国の東莞の工場から中国人の技術を出張させ、スリランカ人従業員に対する技術指導も行っていることも強調したい。アジア市場を中心に欧米市場も今後は狙おうとしている岡谷電機産業にとり、日本人スタッフだけでなく、中国をはじめ生産拠点のあるアジア、欧米の多国籍人材を活用する方向で動いているといえよう。当社のノイズ対策製品などの製品は一般電子部品に比べ安全部品であるため不良品が発生した場合のリスクが高い製品であることから、品質管理に関しては、生産ラインでの品質検査と生産ラインからでてきた部品を検査部門でもう一度全量検査するなどの対策を講じている。今後は不良品の発生率を引き下げするためには従業員の手作業から自動化へと転換することが喫緊の課題となっている。

#### （裾野産業のないスリランカでの部材調達）

スリランカには裾野産業がないことから、当社の生産する電子部品の主要部材のほとんどは日本、中国、タイの日系部品メーカーから調達しており、物流コストが大きな問題となっている。スリランカで調達できる部材はダン

ボールなどの副資材だけのことである。品質維持の観点からみると、日系企業から調達せざるを得ないというのが現実である。今後はできるだけ日系部品メーカーだけでなく、一定の品質レベルを維持できるアジア部品メーカーからの調達を促進するために、中国企業、タイ企業からの調達率向上を目指しており、当社の東莞工場では中国部品メーカーからの調達を行っているとのことである。当社のビジネス戦略として今後は日本企業だけでなく、欧米企業、台湾、中国企業、東南アジア企業に対しても販売を拡大することを目指していることから、アジア部品メーカーの開拓が一層重要性を増している。

#### (スリランカ人従業員に対する評価)

スリランカも他のアジア諸国と同様に転職率が高まっているが、スリランカという国そしてスリランカ人従業員に対して次のようなコメントをいただいた。

- 1) シンハラ語の識字率は91%と開発途上国としては極めて高い水準にある。
- 2) 世界でも数えるほどしかない親日国の一つである。
- 3) スリランカは日本と同じ島国、仏教国であり、スリランカ人のメンタリテイは日本人に近い、といった点が挙げられたが、同時にスリランカはシンハラ族が多数民族なので、タミール族のスタッフにより高い地位を与える場合は問題が発生する可能性があることにも注意したい。

#### おわりに

中国と南アジアで生産分業体制を構築している日本企業のなかには中国人技術者をカンボジア、スリランカといったチャイナ・プラスワンの工場に派遣し、技術指導を行っており、中国と南アジアの労働力の質の差も明確になっている。中国は南アジア諸国と比較して、部品メーカーの集積が進んでおり、現地部品調達によるコスト削減に有利である。中国とインドに生産拠点をもつ自動車部品メーカーの関係者によると、中国工場では中国企業からの部品

調達率は90%であるが、インド部品メーカーからの部品調達率は8%で、ほとんど日系部品メーカー、台湾部品メーカーからの調達によるとのことであり、現地部品メーカーの技術力の差が明確にされている。

中国市場は南アジアに比べ、多くの欧米企業、台湾企業等が進出しており、ビジネス戦略の展開によりこれら欧米企業、台湾企業等との国際的なビジネス関係構築が可能である。特に台湾企業と杭州に合弁進出した日本企業は台湾企業がもつ中国・台湾部品メーカーの生産ネットワークの活用によりコスト削減、在中販売ネットワークの活用による販売拡大効果のメリットを強調している。

中小企業支援センターの設立は中国よりも南アジアで必要である。特に南アジアで最大の市場であり、将来的には中国を抜く可能性のあるインドに進出している企業関係者は「インドでは政府認可、投資手続き、土地取得手続き、州を超えた部品販売で関税を課せられるなどさまざまな分野で日本ではありえないような問題が明らかになっており、特に中小企業のインド進出の大きなハードルとなっている。そのため、インドにこそ中国の華南にみられるようなテクノセンターのような中小企業支援センターを設立し、そこにインド人、日本人のアドバイザーを配置し、日本、インド双方の政府機関から支援を得られるような体制を構築する必要性を強調された。つまり、日本企業が集中しているところに、日本企業専用の工業団地を設立するとインドの地方政府、インドの日本大使館、ジェトロ等のインド、日本双方の政府機関から各種の支援を受けられるとの声がインド進出日系企業経営者から上がっていることに注目したい。

## (参考文献)

- 張季風(2010)「ポスト危機時代の日本の対中投資の新しい機会と展望」立命館国際地域研究 第32号 2010年10月号
- 門倉貴史(2010)「中国経済の正体」講談社
- 日本貿易振興機構「中国北アジア 日系企業が直面する問題」『中国経済』2013年6月号
- 日本貿易振興機構「2012年の対中投資動向」
- 日本貿易振興機構(2013)「2013年度日本企業の中国での事業展開に関するアンケート調査」(ジェトロ海外ビジネス調査)
- 日本貿易振興機構(2014)「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査(2014年度調査)」野村俊郎(2016)「スズキ、トヨタのパキスタン市場戦略と生産・調達の工夫」鹿児島県立短期大学研究所報
- 藤原弘(2013)「チャイナプラスワン、カンボジアのビジネス環境をみる(1)」亜細亜大学アジア研究所所報第150号
- 藤原弘(2013)「チャイナ・プラスワン、カンボジアのビジネス環境をみる(2)」亜細亜大学アジア研究所所報第151号2
- 藤原弘(2014)「中国で生き残るために一実践経営から学ぶ中国ビジネス最前線」リブロ出版
- 小島栄太郎(2013)「ミャンマーのビジネス投資環境と日系企業の動向」日本貿易振興機構海外調査部
- 手嶋茂樹・藤原弘(2010)「世界同時不況下での生き残りをかけて」リブロ出版
- 伊藤信悟(2005)「急増する日本企業の「台湾活用型対中投資」」みずほ総研論集2005年Ⅲ号
- 陳独秀(2012)「日台ビジネス・アライアンス—競争と協力、その実践展望」
- 国立政治大学国際関係中心(2013)「台日商務戦略:情勢評価?とサービス大陸内需市場開発」
- みずほレポート(2009)「中国内陸市場に挑む日系企業」

八木三木男(2005)「日本企業の中国進出」 京都産業大学中国経済プロジェクト

アジア経済研究所(2005)「日中間の経済・ビジネス連携」

中川涼司・高久保豊編『東アジアの企業経営—多様化するビジネスモデル』 ミネルヴァ書房

藤原弘「中小企業の海外進出—アジアにおける企業展開の秘訣—アジアのプラスチックチェーンワンのビジネス環境を検証する—」

後藤康浩(2010)「アジア力—成長する国と発展の軸が変わる」 日本経済新聞出版社

浦田秀次郎・小島真編(2012)「インドVS中国—二大新興国の実力比較」 日本経済新聞出版社

劉仁傑(2013)「日台ビジネスアライアンスにおけるハブ企業の生成—工作機械メーカーのケーススタディ」 アジア経済研究所ワールド・トレンド NO. 217 2013年10月

The American Chamber of Commerce in Shanghai (2016) “China Business Report 2016”

The American Chamber of Commerce in the People’s Republic of China (Beijing) (2016) “China Business Climate Survey Report European Union Of Commerce in China” European Business (2016) “European Business in China Business Confidence Survey 2016”

中国企業のグローバル化に伴うマネジメント・  
コントロール・システム (MCS) ・  
パッケージの展開に関する考察  
— 中国のグローバル企業「華為社」における事例を中心に —  
仲 伯 維

Study on the development of the management  
control system as a package due to globalization  
— Chinese global company: Huawei's case study —

Bo-Wei ZHONG

はしがき

Malmi & Brown (2008) は従来の MCS (マネジメント・コントロール・システム) をさらに発展させて、MCS パッケージを提唱した。本研究の目的は、MCS パッケージのフレームワーク中の管理可能コントロール、報酬・報奨コントロールおよび文化的コントロールの活用形態を、中国のグローバル企業である「華為社」の事例を挙げ検証する。本研究では、第 1 節で研究の背景と目的を明らかにし、第 2 節で企業経営におけるマネジメント・コントロールの役割、MCS パッケージの理論的先行研究をレビューし、第 3 節で華為社の概要およびストック・オプション、第 4 節で MCS パッケージの検証を行う。以上の議論を踏まえて、第 5 節では、資金調達および人材の確保を論じている。



## 第1節 本研究の背景と目的

中国の通信機器業界の最大手である華為技術（華為投資控股有限公司：Huawei、以下、華為社とする）は、創業者兼CEO任正非氏より1987年、仲間5名、資本金2万元で創設された。小さな代理店から始まった純粋な民間企業である。華為社の2015年売上高は前期比37%増の3,950億元（約7兆3,273億円）となり、アメリカ「フォーチュン誌」が発表した2015グローバル500社の売上高ランキングで、129位に位置づけた。2009年の初ランクインの397位から年々上昇し、7年連続ランクインしている。2000年からグローバル市場に展開し、現在売上高の58%は海外が占めている。同社は、フォーチュン・グローバル500社の中で唯一の上場していない企業である。華為社は世界170か国で事業を展開し独特な管理方法で、17万の社員をまとめ通信機器分野で世界トップレベルまでに成長している。

中国の「国務院発展研究センター企業研究所」の副所長張文魁氏は、「中国では2011年6月現在において、約1パーセントの国有企業、1万分の1の民営企業が上場している」と述べている。このような中国社会で、非上場企業にとっては、有能な人材の確保及び資本調達は厳しい状況にありながらも死活をかけた重要な一つの経営戦略をとっている。

華為社の報酬体系は従業員の長期的なコミットメントと成長を促すものとして、2002年に株式報酬制度（Phantom Stock Option Plan、ファントム・ストック・オプション、以下は「華為PSOP」）を導入した。本社の社員は華為PSOPによる持株数に応じた配当金を受け取っている。また、2014年からは海外拠点も含めTUP（Time-Based Unit Plan）という仕組みが導入され、全社従業員は会社の利益が分配されるようになった。なお、2015年の華為PSOP所得者は8万人（本社従業員14万人）という規模に及んでいる。

本研究の目的はグローバル化に対する中国企業の管理会計の実践を展望し、華為社は一つの成功例を通し、当該領域に関わる近年の研究動向を踏まえたうえで、中国での非上場企業の管理方法を究明したい。

組織は人であり、組織目標が達成されるかどうかは組織構成員が望ましい行動をとるかどうにかかっている。この事実に対応したマネジメントの側面は、マネジメント・コントロール (MC: Management Control) と呼ばれている。Anthony & Govindarajan (2007) は「MCは、一般的に組織目標の達成に向けて組織構成員の動機付けを図り、望ましい行動を実行するように誘導するプロセスである」と指摘している。

また、組織内で行われるMC活動を援助するため、MC手段を公式体系化した仕組みはマネジメント・コントロール・システム (MCS: Management Control System) と呼ばれている (Anthony 1965; Anthony & Govindarajan 2007)。これについて、桜井 (2014) は「伝統的な体系では、管理会計を計画会計と統制会計に区別していたのであるが、計画と統制の両機能を併せ持つ予算管理や標準原価管理をいずれに属させるべきか、問題を抱えていた。その解決のために、計画と統制の機能を併せてもつMCSという概念を使用することで、問題の解決を図った」と述べている。

一方、Malmi & Brown (2008) を代表する研究者によって提起されたのがMCSパッケージである。一般的な概念として、MCSパッケージは、コントロールおよびコントロール・システムのセットである。コントロール・パッケージの分類はさまざまである (Otley 1980; Simons 1995; Malmi and Brown 2008)。しかしながら、Malmi and Brown (2008) は、組織構造は「管理者にとって課された条件ではなく、彼ら自身帰ることが出来るものである」として、MCSパッケージのフレームワークに含めていると述べ、また、幅広くコントロールの全体的視点を提示している。

一方で、公式の仕組みのみをMCSの構成要素として捉える考え方は、Simons (1995) または伊丹 (1986) などにも共通して見られるものである。

これに対して、Malmi & Brown (2008) はMCSに影響を与える非公式的な要素 (たとえば文化によるコントロールなど) をMCSの構成要素として捉えている。

したがって、本研究の方法ではMCS仕組みを依拠しつつ、Malmi & Brown

(2008) フレームワークのもとで、コントロール・パッケージに含まれる管理可能コントロール、報酬・報奨によるコントロールと文化的コントロールを検討する。

本研究の構成は以下の通りである。第2節では企業経営におけるマネジメント・コントロールの役割について、MCSパッケージの理論的検討を行い、MCSパッケージフレームワークに関する先行研究をレビューする。第3節では華為社の概要およびストック・オプションシステムを考察する。第4節では、MCSパッケージフレームワークの管理可能コントロール、報酬・報奨コントロールおよび文化的コントロールの活用形態を、華為社の事例を検証する。以上の議論を踏まえて、第5節では華為社の資金調達および人材の確保の状況を論じている。

## 第2節 企業経営におけるマネジメント・コントロールの役割： MCSパッケージの理論的検討

Anthony (1965) は、著書の『経営管理システムの基礎』(Planning and Control Systems, - A Framework for Analysis -) において、桜井 (2014) は「その後の管理会計研究と実務界に多大な影響を及ぼすことになる斬新な管理会計の体系を打ち出した」と指摘している。発表されたフレームワークで、組織におけるコントロールのプロセスを、戦略的計画、MC、オペレーショナル・コントロールに区分した。

・戦略的計画は、目的の選択と目的達成のための方法の計画を含意している。MCは、戦略的計画によって樹立された路線の範囲内で行われる一つのプロセスである。実際には計画と統制のプロセスは一つの連続体であって、二つの機能からなるとするのは、両者の区分を説明するのに最善の方法であると考えられてきたからに他ならない。

・MCが経営者を対象にするのに対し、オペレーショナル・コントロールは現場作業員の課業を対象としている。

・オペレーショナル・コントロールは、マネジメントの活動とは違って、特定の課業を遂行するための活動である。

いままた、組織文化などの非財務情報の管理会計への導入の必要性が指摘されている。その背景には多くの要因があるが、桜井(2014)は「文化がバランスト・スコアカード(BSC)や活動基準原価計算(ABC)など、戦略の策定を主目的とする技法導入の阻害要因になっている」と述べている。

また、管理会計の体系論で現在問われている課題の一つは、Malmi & Brown(2008)を代表する研究者によって問題提起されているMCSである。パッケージとしてのMCSを管理会計に取り込むべきだとする主張は、管理会計の中心的な概念であるMCの概念を会計学という殻に閉じ込めておくべきではなく、プランニング、サイバネティックス・コントロール、報酬・報奨、管理可能コントロールと文化コントロールなどをパッケージとすべきだとしている。これは文化的コントロールなどの非財務情報を含めパッケージとしてMCのシステムを構築すべきであると提案しているという点で、従来の管理会計への隣接諸科学の導入とは区別される。

つまり、Malmi & Brown(2008)による提案の主旨は、文化的コントロールなどの非財務情報を含めたMCSをパッケージとして持つべきだとすることにある。

## 1. パッケージとしてのMCSの提案

提案の趣旨は、管理会計ではMCSの概念に文化的コントロールなどの非財務情報を含めて一つのパッケージとして扱うべきであるとし、その理由として、Malmi & Brown(2008)は次の3点をあげている。

第1は、MCSは文化的コントロールや非財務情報から離れては適切な効果をあげることができない。

第2に、管理会計では近年、ABC/ABM、BSC、原価企画などの研究が盛んになされてきたが、従来のMCSの概念では新しい事態に対応できない。

第3に、管理会計では、文化が及ぼす経営への影響やモチベーションと

いったような会計以外のコントロールも無視してはならない。

そして、Malmi & Brown (2008) の見解として、パッケージとしての MCS をもつことで経営上の効果を上げることができるようになると述べている。

## 2. パッケージとしての MCS の具体的内容

Malmi & Brown (2008) は、彼らが提案する「新しい MCS パッケージの概念フレームワーク」を説明している。そこで、その具体的なパッケージの内容を検討する。図 1 を参照されたい。

図 1 : Malmi & Brown (2008) の提唱 —パッケージとしての MCS—

| 文化的コントロール   |      |                 |          |           |               |       |
|-------------|------|-----------------|----------|-----------|---------------|-------|
| 氏族によるコントロール |      | 価値によるコントロール     |          |           | シンボル基準のコントロール |       |
| プランニング      |      | サイバネティック・コントロール |          |           |               | 報酬・報奨 |
| 長期計画        | 行動計画 | 予算              | 財務測定システム | 非財務測定システム | ハイブリッド測定システム  |       |
| 管理可能コントロール  |      |                 |          |           |               |       |
| ガバナンス構造     |      | 組織構造            |          |           | 行動指針・手続き      |       |

出所：Malmi & Brown (2008)

文化的コントロールでは氏族 (Clans) によるコントロール、価値によるコントロール、シンボル基準のコントロールという 3 種類の文化によるコントロールが重要である。そのうち、価値によるコントロールは従業員の行動に影響を及ぼす。シンボル基準のコントロールは、特定の文化を生み出すために、目に見える形で表現される。また、組織文化は、「従業員によって共有され、次いで、従業員の思想と行動に影響する傾向にある一連の価値観、信念、および社会規範」と定義づけられる。

プランニングは、統制に先だって行われる事前の機能である。プランニングは従業員の行動を導く上で重要な役割を果たしている。戦略的計画では経営者は戦略的プロジェクトなどの実施項目を設定する。

サイバネティック・コントロールは、長い間、統制の概念との関連性をも

ち続けてきた。サイバネティック・コントロールとは、「業績の標準を使ってフィードバックループが表示され、システムの実績を測定し、実績を標準と比較し、システムにおける不利差異に関する情報をフィードバックし、システムの行動を修正するプロセス」である。従業員の行動を目標に向けさせ、実績との差異に対してアカウントビリティを設定するには、サイバネティック・コントロールが必要となる。サイバネティック・コントロールには、予算、財務尺度、非財務尺度、および財務尺度と非財務尺度の混合であるハイブリッド測定システムデータが含まれる。

報酬と報奨コントロールは、個人とグループの目標と活動を組織の目標との整合性を図ることによって、組織内の個人とグループを動機づけ、業績を高めることに焦点が当てられる。報酬と報奨が与えられるならば、明確な報酬と報奨制度がない場合に比べて、業績が高まるという基本的な認識がある。

そして、管理可能コントロール・システム (Administrative control system) は、ガバナンス構造、組織デザインと構造、および手続きと方針からなる。管理可能コントロールシステムは、個人とグループを組織化し行動をモニターし、タスクや行動の方法を明示するプロセスを通じて従業員の行動を導く。

ただし、管理可能コントロール (Administrative control) とマネジメント・コントロール (MC) との差異について、桜井 (2014) は「管理可能コントロールは、目標の決定に責任をもち、目標達成の全般的な活動の有効性を監視するプロセスを指す。他方、MCというときのマネジメントは、既定の目標を実現するための活動を指揮するプロセスのことを言う」と指摘している。また、Merchant & Stede (2007) は、戦略を実行するためのMCと戦略的コントロール (Strategic Control) とを区別し、MCをもって人間の行動に影響を及ぼすものに限定している。

なお、本研究は管理可能コントロール、報酬・報償コントロールおよび文化的コントロールを取り上げる。

### 第3節 華為社の概要およびストック・オプション

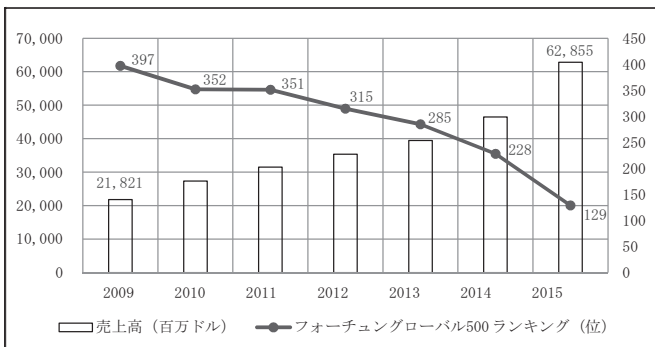
#### 1 華為社の概要

1987年に、華為社は創立者の任正非氏（現役副会長、CEO）を中心として、志を共にした5名の仲間と資本金2万円で香港の電話交換機（PBX）の小さな代理店として深?市で立ち上げられた。当時の華為社は「全員株主」のたった6人の持株会社であった。

華為社は、電子機器を販売する非上場の民営企業であり、中国国内で高利益を出し続けると共に、従業員の給料が高額であることでIT業界では広く知られている。

華為社の2015年有価証券報告書によると、2015年の売上高3,950.0億元（約7兆3,274億円<sup>①</sup>）、前年度より18%増、営業利益は457.9億元（約8,493億円）、前年度より25%増、営業活動によるキャッシュ・フローは493.2億元（約9,148億円）、前年度より29%増加した。また、人件費（給料、退職給付費用及び華為PSOPに関連費用を含む）は1,008.3億元に上り、前年比で40.4%増え、従業員17万人で単純計算すると、一人当たり年平均収入が59万円（日本円では900万前後）になる。

図2：華為社フォーチュングローバル500での推移



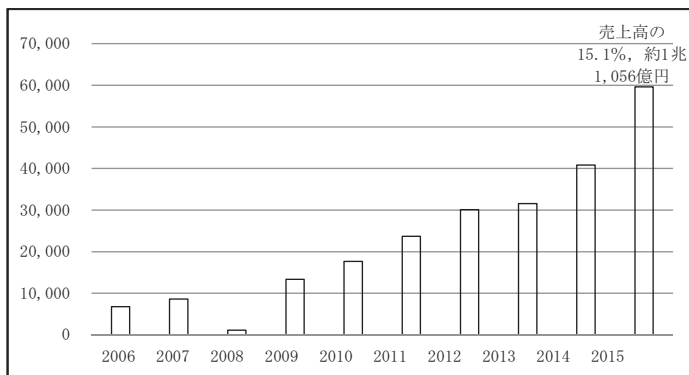
出所：フォーチュン誌より筆者統計作成

<sup>①</sup> なお、本研究では1 RMB=18.55円で換算する（2015年12月31日の為替レートに照準）。

2016年にアメリカの「フォーチュン誌」が発表した2015グローバル500社の売上高ランキングで、華為社は129位となり、2009年の初ランクインの397位から順位も年々上昇し、7年連続ランクインした。

華為社のスマートフォン出荷は世界市場の成長が鈍化するなかでも勢いを保ち、2015年は世界3位となった。同社は出荷台数で「2018年にも世界2位のブランドになる」と宣言し、2位の米アップル社を超えることに自信を示した。華為社は毎年売上高の10%相当を研究開発に投入している。2013年のスマートフォンに関する研究開発費(R&D)は10億ドルに達している<sup>②</sup>。

図3：過去10年間の研究開発費推移（百万元）



出所：華為社の有価証券報告書より作成

「世界の企業研究開発費ランキングTOP50【投資額・売上高比率】(2011年)」によると、第一位のトヨタは8,733億円で売上高の4.2%、中国企業として初ランクインした華為社は第41位、3,273億円で売上高の18.6%を占めた。

世界知的所有権機関(WIPO: World Intellectual Property Organization)が今年2016年3月16日に発表した2015年の特許の国際出願件数によると、華為社が2年連続で首位になった<sup>③</sup>。華為社はドイツ、スウェーデン、アメリカ、

<sup>②</sup> 中国中央テレビ「中国手機の逆襲」『CCTV 経済半小时2014/9/20』により。

<sup>③</sup> 国別の出願件数は首位の米国に日本と中国が続き順位は動かなかったが、中国は前年比17%増と増加率で米国(前年比7%減)と日本(同4%増)を大きく上回った。



インド、ロシア、日本、カナダ、トルコ、中国など各国に16のR&Dセンターを設置しており、世界の全従業員の45%にあたる約7.9万人が製品とソリューションの研究開発に従事している。2015年12月31日現在、華為社の申請特許件数は、中国国内で5万2,550件、中国国外で3万613件、累計5万377件の特許を取得した。

図4：Strategy & 2015年グローバル・イノベーション調査ベスト10

| 順位   | 社名              | 本社所在地 | 業種              | 2015年調R&D支出(10億ドル) | 対売上高R&D支出比率(%) |
|------|-----------------|-------|-----------------|--------------------|----------------|
| 1    | フォルクスワーゲン       | 欧州    | 自動車             | 15.3               | 5.7%           |
| 2    | サムソン            | アジア   | コンピュータ・エレクトロニクス | 14.1               | 7.2%           |
| 3    | インテル            | 北米    | コンピュータ・エレクトロニクス | 11.5               | 20.6%          |
| 4    | マイクロソフト         | 北米    | ソフトウェア・インターネット  | 11.4               | 13.1%          |
| 5    | ロシュ             | 欧州    | ヘルスケア           | 10.8               | 20.8%          |
| 6 ↑  | グーグル            | 北米    | ソフトウェア・インターネット  | 9.8                | 14.9%          |
| 7 ↑  | アマゾン            | 北米    | ソフトウェア・インターネット  | 9.3                | 10.4%          |
| 8 ↓  | トヨタ自動車          | アジア   | 自動車             | 9.2                | 3.7%           |
| 9 ↓  | ノバルティス          | 欧州    | ヘルスケア           | 9.1                | 17.3%          |
| 10 ↓ | ジョンソン・エンド・ジョンソン | 北米    | ヘルスケア           | 8.5                | 11.4%          |

出所：Strategy & 2015 Global Innovation 1000 analysis, Bloomberg data, Capital IQ data

華為社2015年度のR&Dは2014年の408億元により大幅上昇し596億元(約1兆1,056億円、104億ドル)に達し、売上高の15.10%を占めている。監査法人PwC社の「Strategy & 2015年グローバル・イノベーション調査<sup>④</sup>」におけるSteven Veldhoen氏の分析レポートによると、「過去10年の中国会社のR&Dは3.285%上昇した。また、華為社は来年度には中国企業として初めてのランキングベスト10に入る」と指摘している。

<sup>④</sup> 調査方法は2015年6月30日時点で過去1年間のR&D支出が多い世界の市場企業上位1000社を特定(R&D支出額について公的なデータが存在する会社)し、各社について主要な財務指標を分析した(売上高、粗利益、営業利益、純利益、R&D支出額)。支出額の数字はすべて、その年の平均為替レートに従って米ドルに換算した。その後各社を、9の業種(あるいは「その他」)に、そして本社所在地によって5つの地域に分類した。

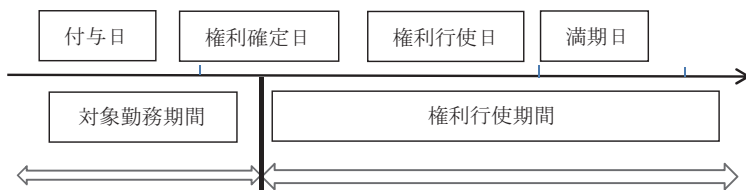
## 2 ストック・オプションとファントム・ストック・オプション

ストック・インセンティブとは、会社が役員や優秀な社員に対して株式を購入する権利を付与したり、賞与時に株式を支給し、株価に連動した報酬を付与したりすることである。運用上、幾つの形式がある。代表的なのは、会社があらかじめ定められた株価で会社の株式を取得する権利を付与し、役員や社員は将来に株価の上昇した時点でその権利を行使し、会社の株式を取得し、売却することにより報酬を得る、いわゆるストック・オプション形式である。ストック・オプション(ESOP: Employee Stock Option)は、1990年代後半日本でも普及し、上場を目指すベンチャー企業などで導入されている。また、会社が自社の株式を社員に支給し、毎年持ち株数に応じて配当収益を分与する形式もある。いずれにせよ、報酬額や配当収益は株価の上昇、または会社の業績と緊密に連動しているため、役員や社員の業績意識を高めるインセンティブとなる。

ESOPとは、企業が役員又は従業員に対して、予め定められた一定の価格で自社の株式(ストック)を購入できる権利(オプション)を付与するものであり、この権利確定日以降に権利を行使して株式を取得することができる制度である。この制度は既に米国をはじめ、先進国では確立している。

なお、付与日から権利確定日までの期間が権利確定の対象勤務期間となり、権利確定日以降は権利行使期間となる。

図5：ストック・オプションの仕組み



出所：筆者作成

## (1) 日本におけるストック・オプションの認識

日本において、ESOPに係る会計処理については、「旧商法による新株予約権及び新株予約権付社債の会計処理に関する実務上の取扱い」[「実務対応報告1号企業会計基準委員会2002年3月29日」]では、ESOPのような役員、従業員等に対するインセンティブとして無償で付与する新株予約権について、費用計上することは義務付けられなかった。

また、国際会計基準との調和を早期に図ることが重要であると考え、2005年12月27日に正式に『企業会計基準』第8号「ストック・オプション等に関する会計基準」と『企業会計基準適用指針』第11号「ストック・オプション等に関する会計基準の適用指針」により、ESOPが費用計上されることになった。

また、相手勘定としては純資産の増加を認識するのか、負債の増加として認識するのかという論点において、将来、「権利行使され払込資本になる可能性がある（『基準8号』8項）」。関連する企業会計基準第5号においても『貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準』では、新株予約権は、負債の部に表示することは適当ではなく、純資産の部に表示することとされた。

2001年11月の商法改正を受けて、日本証券業協会は2002年2月『商法改正に伴う転換社債の取扱いについて』を公表した。そこでは従来の転換社債と同様の商品性を持った新株予約権付社債を従来と同様の手続で発行することを可能にする解釈が示され、転換社債型新株予約権付社債における新株予約権の発行価額を無償とするという形式が実務上採用されることになった。

このような形式に従って会計処理を行わなければならないとすると、区分法を適用したとしても新株予約権の対価がゼロということにされてしまい、実質的に一括法を採用したのと同じ結果になってしまう。区分法を適用するためには、新株予約権の手続上の発行価額ではなく、公正な評価額を用いた会計処理が必要となる。このため、商法改正し、ESOPは、発行価額を無償とする新株予約権の発行という形式がとられるようになった。

なお、既存の株主の権利を保護するという観点から、株主総会の特別決議を基本的に要求するという法的手続に関しては、会社法上の選択の問題で

あって、ESOPに伴う報酬コストの費用計上を妨げるのであれば、対応が必要になり、そこで、『企業会計基準委員会実務対応報告』第13号「役員賞与の会計処理に関する当面の取扱い」(2004年3月)では、役員賞与は、発生時に費用として会計処理することが適当であるとしながら、当面の間、これまでの慣行に従い、費用処理ではなく未処分利益の減少として会計処理することも認めている。

日本の『企業会計基準』では、ESOPは株主資本と区別した純資産として扱い、諸外国と異なり株主資本でなく、純資産の新株予約権として扱うことになっている。また、権利確定条件を充たさずに失効した場合、既に計上された費用は利益に戻し入れるよう規定化している。

日本ではESOP費用発生に伴う貸方の処理は直接株主資本に計上せず、純資産の新株予約権として処理について、斉藤、(2006)は特に資本と利益の区分から解釈を行い、日本では「企業会計の基本原則との関係を重視しているからである。行使された分を拠出資本に、行使されずに消滅した分を利益に振り替えるには、それまでの間は拠出資本でも利益でもない要素にオプションを含めておくほかはない」と指摘している。

## (2) 中国におけるストック・オプションの認識

ここ数年の経済成長と株価上昇を背景に、ストック・インセンティブを導入する企業が増える傾向がある。また近年、中国では多くの非上場企業がESOPを導入したり、導入することを検討したりしているが、非上場企業の株式の公正価値の評価方法や、『公司法(会社法)』における自己株式の取得制限にどのように対応するかに関するガイダンスが公表されていない。

中国で初めてESOPを導入したのは1997年で、民営企業の「上海儀電株式会社」が経営者に通常の報酬以外に特別報酬として株式を支給した。

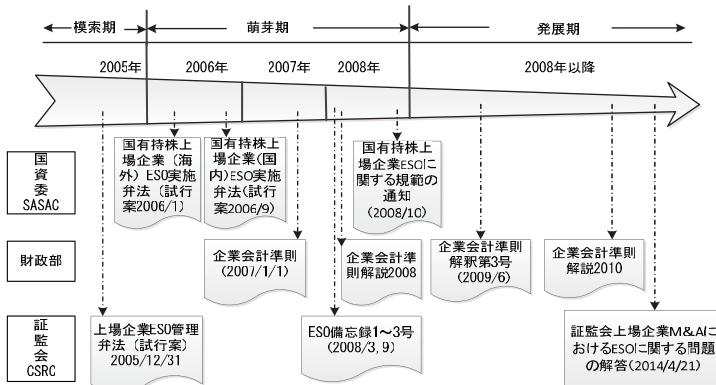
その後、中小の国有企業も株式報酬制の試行をしだした。株式報酬制の対象はトップ管理層から、さらに経営陣全体及び重要なポジションに務める従業員までに拡大していた。

中国の上場企業における株式報酬としては、主に次の3つのタイプに分けられる。

- ① 制限付証券 (Restricted stock-RS<sup>⑤</sup>)
- ② ESOP
- ③ 上記二者の混合型を採用

中国では『2007年企業会計準則』第11号「株式報酬」により ESOP の会計処理が定められた。

図6：中国におけるストック・オプションに関連法案



出所：筆者作成

その他、ESOPに関連する法規は、図6で示す通り、財政部によるものと、国务院国有資産監督管理委員会 (SASAC) によるものと、証券監督管理委員会 (CSRC) によるものがある。

代表する法規：

1. 『国有持株上場企業 (国内) ストック・オプション実施弁法 (試行案)』  
SASAC (2006)

<sup>⑤</sup> RSとは、譲渡制限期間付の株式を付与する報酬プランである。RSを付与された従業員等は、譲渡制限期間中に配当を受取ったり、議決権を行使したりすることができる。ただし、譲渡制限期間が終了する前に退職するRSの権利を失う。

2. 『企業会計準則解説2008』 財政部、2008年 9月

3. 『上場企業ストック・オプション管理弁法(試行案)』 CSRC (2006)

中国企業のESOPは、持分決済型によりその他資本剰余金と認識する場合と、現金決済型により負債と認識する場合との2つ方法が採られている。現在、新株発行による持分決済型は主になっている。企業はESOPによって従業員にインセンティブ効果の他に、資本調達をも図っている。

一般に、ESOPの狙いは、株主と経営者との利害関係を一致させ企業価値の向上にコミットさせることである。実際、従業員等にインセンティブを与える仕組みとして導入されているが、他方で、十分な現金報酬を準備できない企業において、将来の利益を配分できる仕組みとして使用され、優秀な人材を確保する手段としても考えられている。また、企業にとっては、新株発行による報酬であるため、資本の増加に繋がるという大きな狙いもあると言える。中国においても、企業の業績向上による株価の上昇が従業員の利益に直接結びつくことから、有能な人材の確保に資すると共に、また、従業員の業績向上へのインセンティブとして機能し、株主重視の経営を促し、企業の活性化にも効果をもたらすものと期待されている。

### (3) ファントム・ストック・オプション

PSOPとは、現実の株価に連動して価値が定まる架空の株式を従業員に付与するものである。非上場企業における人材の円滑な確保を図るために、PSOPを導入することとしたものであり、中長期インセンティブの一つとして活用されている。

ただし、PSOPはESOPと違って、所有権(議決権及び財産請求権)は付与されていないため、株主資本構成や議決権には影響を与えていない。また、予め定められた期間が経過した後、権利行使として、企業に売却することができる(配当金相当額も考慮される場合がある)。PSOPの購入価格は付与日の公正価値に基づき、制限期間が経過すれば、PSOPはその時点の公正価値で再評価され、現金で支払われる。

初めてPSOPを導入したのは米国の化粧品大手Mary Cay社である。Mary Cay社は1985年に売上が伸びず、資金繰りもうまくいかなく経営難に陥る。経営不振から脱却するため、自社株式15%、1,200万ドル相当を5年契約のPSOPとして、高級管理職層30人へインセンティブとして与えられた。その結果、1990年に経営不振から立ち直り始め、PSOP価値は発行時より2倍に上昇した。

PSOPにおける会計処理は、付与されてから決算日毎に、付与したPSOPの公正価値（例えば、華為社のように一株当たり純資産を利用）に基づく費用及びその他資本剰余金を計上することになる。また、PSOPにおける配当金については、支払われた時点で費用計上される。

なお、中国におけるPSOP受給者の税務上の取扱は、PSOPを支給された時点で通常の所得税課税が行われ、PSOPにおける配当金については支払い時点毎に所得税課税が行われる。その後、株式を売却して発生する所得にはキャピタル・ゲイン課税が適用され、財産譲渡する場合は「個人所得税法、二条の9項」による所得税納税対象にあたり、五条の5項により「財産譲渡益に20%の税率を乗ずる<sup>⑥</sup>」が適用される。

## 第4節 MCSパッケージの検証

### 1 管理可能コントロール

#### (1) 「全員株主」の持株式会社の消滅

Marginson (2002) は、MCSを「トップ・マネジメントが企業全体の戦略的な目的またはビジョンを指示しまた禁止するために利用する手続きの集合」である信念のシステムや事業倫理境界システムからなる価値システム、「マ

---

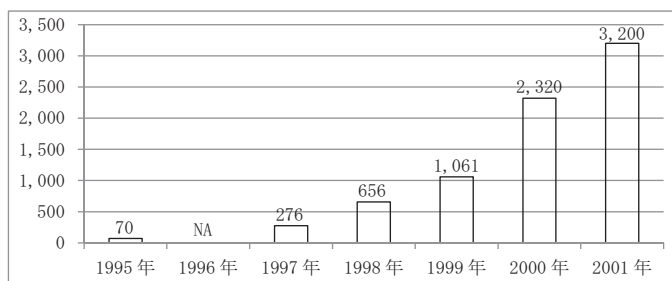
<sup>⑥</sup> 2009年第285号「国家税務総局における株式譲渡による所得税納税管理の通知（四条の2項）」及び2010年第27号公報「株式譲渡における個人所得税査定問題に関する公報（第三条）」も参照

ネジャーが部下の特定の役割期待を確立し、部下のパフォーマンスをこれらの期待に照らしてモニターし評価することを可能にする」管理的なコントロールのグループ、および「トップ・マネジメントが所与の戦略の重要な次元に照らして組織的なパフォーマンスをモニターすることを可能にする業績尺度またはKPIsからなる」とMCSのグループの3つに分類している。

1990年から華為社は有能な人材を確保するために、従業員向けの「社内1元株式制度」を始めた。株価1元で自社株を購入することができるこの制度は、華為PSOP導入する前の2001年まで続いた。この制度により創立時のメンバーたちが全員会社の株主となっている。

1996年当時は、中国の金融引締めによる経済政策（緊縮銀根）によって、銀行からの資金調達が困難な時期であった。華為社は資本の調達先として従業員を考え、2001年の32億元までに拡大した株主資本はこの「社内1元株式制度」は社内からの資本調達が多大的貢献したといえる。この時期元の出資者たちの株式に企業側の買戻しも1元であった。

図7：華為PSOP導入までの株主資本の推移（単位：百万元）



出所：筆者作成<sup>⑦</sup>

⑦ このデータは「華為内部運行12年の虚擬股」

<http://wenku.baidu.com/link?url=m3JI-tvzuxD8uS7J235eHP5Lv7St2URByuVwbAybVLDLXDIKj98MoCoPITxCzhC2GiB6y2pka87zMYsa9FQA5VBYk3LFB2c6Jjpp9ajXW> (アクセス2016/7/2) 及び塗芬 (2013)「華為的股權激勵研究」

[http://wenku.baidu.com/link?url=re3b2i8G\\_BGIyXFQXSaRg8gWoK5uMABZFcelq5ttuQYYN4OPzuoSAiil8CeOedyFwqznaOjEe9FRpYruLZys2aiUTjCVT6tf72M6RJVWHcW](http://wenku.baidu.com/link?url=re3b2i8G_BGIyXFQXSaRg8gWoK5uMABZFcelq5ttuQYYN4OPzuoSAiil8CeOedyFwqznaOjEe9FRpYruLZys2aiUTjCVT6tf72M6RJVWHcW) (アクセス2016/7/2) より筆者整理



管理可能コントロールを実現するため、2002年の華為PSOPの導入に当たっては、華為社は従業員が持っている旧株式の回収を実行した。この回収は、従業員は株主から外されることに抵抗があり、反対するものが多く、訴訟までになった。

このため、企業側の努力により、従業員が持っている旧株式の価値と同等の華為PSOPを付与した。これにより、「社内1元株式制度」は幕を閉じた。会社創立時のメンバーは実際に会社の株主ではなくなり、全員株式持つことが消滅した。

このような戦略の変更に伴う価値システムの変更が新しいアイデアに対する態度といった組織の戦略的な雰囲気大きな影響を及ぼすことを通じて、戦略策定に影響を及ぼしている。また、華為社の価値観を体現した「華為社基本法」の存在である。華為社基本法については華為社の基本理念や経営方針をまとめたものである。華為社基本法は1996年ごろから考案され、1998年に正式に発表されたものであり、基本理念のほかに、経営方針、組織編制、人材開発、管理方針、後継者およびその改正方法などからなる2万字に及ぶ社内「憲法」である。

華為基本法の第1条では以下のように謳われている。「華為社を世界一の設備サプライヤーとするために、我々は決して情報サービス産業には進出しない」。つまり、消費者と接する分野ではなくあくまで情報サービス産業に設備を提供する立場を貫く、ということである。また、第9条では「金融資本よりも人的資本の蓄積を優先する」と、「社員持ち株制度」、「管理制度を常に改革すること」のような人材戦略を打ち出した。

また、管理体制も状況に合わせて常に改善を続け、社員の士気を高め、合理的な会社運営を続けてきた。米IBM社から管理システムを導入してきたのも、管理体制をグローバル企業にふさわしいものとするためである。

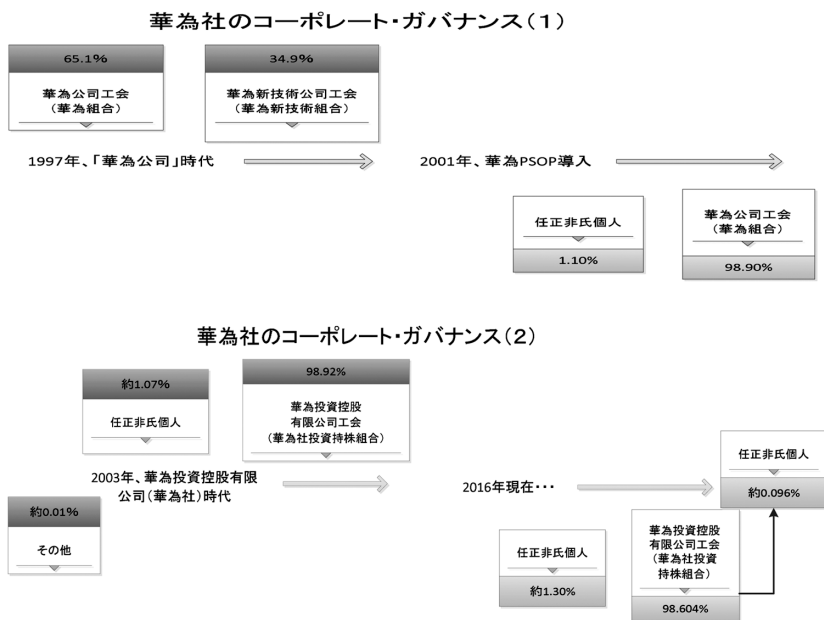
## (2) 華為社のコーポレート・ガバナンス構造

華為社は1999年新たな合併を行い、それ以前の株主は自分の持株を華為組

合「華為公司工会」88.1%、華為新技術組合「華為新技術公司工会」11.9%に譲渡し、これにより華為社は「全員株主」企業から実質2大株主の企業に移行したことを意味する。

2002年以降、華為社はPSOPの移行に伴い、2003年にこの2大組合は華為社が新たに設立した「華為社投資持株組合」に統合された。2016年現在に至るまで「華為社投資持株組合」98.6%、任氏個人が約1.4%の新2大株主の企業となっている(図8参照)。

図8：華為社コーポレート・ガバナンス構造の変遷



出所：公開資料により筆者作成

また、PSOPの移行に伴い、従業員は株主総会での議決権がなくなると共に2003年からは華為社投資持株組合から付与された華為PSOPを買うことになっている。

### (3) CEO 輪番制度

意思決定の権限は、外部の投資家に渡ることなく社内に保持されており、華為社は次の打ち手を検討するうえで市場の圧力をそれほど受けず、かなり自由でいられる。

華為社は2011年によりCEO輪番制度を導入しており、3人の副会長が6ヵ月ごとに交代でCEOを務める。任正非氏は監督の役割を維持し、CEOのメンター兼コーチとなる。この画期的なマネジメント体制は、リーダーシップの新たなあり方を生み出したという。

株式公開企業であれば、このような異色の体制でうまくやっているとはいえない。CEO輪番制度も、より漸進的で民主的な意思決定プロセスに寄与している。それだけではなく、輪番制のおかげで任氏は最終的な後継者の決定に時間をかけられる。そして、2015年からは筆頭大株主の任正非氏は華為社の経営表舞台から退いた。

## 2 報酬・報奨コントロールと業績評価

MCとは、管理者が、「組織戦略を実行するために組織の他のメンバーに対して影響を与えるプロセスであり、その目的は、組織目標を達成するように戦略を実行することにある」Anthony (1988)。この目的を達成するための企業の公式的なMCは、「戦略的目的を達成する総合計画や個別計画の策定、計画を実現するための予算の策定、実行、業績の評価という段階を経て実施される」Anthony (1988)。

業績評価制度とは、業績の測定指標、業績の測定方法、業績の評価基準、報酬の決定方法を定めるものであり、MCの実行を確保するために必要不可欠な制度である。業績評価は、戦略や計画の策定に必要な組織単位の活動業績情報の提供や、事業単位や個人の活動を組織の戦略や計画に沿うように方向付け、動機付けるといった機能を果たしており、特に後者の機能を果たす上で、組織単位や成員の業績評価の結果を成員の報酬を結びつけることの重要

性が指摘されているMerchant & Stede (2007)。これら業績評価の機能は、主として予算管理制度や事業部の業績管理制度といった管理会計手法において具現化されている。

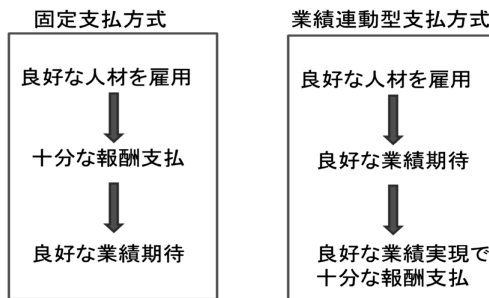
日本においても、短期的な評価結果を個人の賃金や賞与などの金銭的報酬に直接反映させる企業が増加している。(横田 2004)は「すなわち、成果主義の浸透とともに、個人の業績を報酬に結びつける業績連動型報酬システムが広まりつつあるということであり、業績評価と報酬制度の関係が深まっていると解釈できる」と述べている。

管理会計の定番の一つであるAnthony & Govindarajan (2007)は、報酬システムについて図9のような2つの考え方を提示している。

固定支払方式の考え方は、よい人材を雇用して、十分な報酬を与えることにより、良好な業績を期待するというものである。固定支払方式には、生活給の意味を持つ基本給、手当、固定的な一時金などが考えられる。固定支払方式の要素により、従業員は一定の生活水準を確保することができるが、報酬が変化するリスクを負わずに業務に携わるので、保守的な傾向を持つようになる。

従来、日本企業は固定支払方式部分を重視しており、あまり従業員の報酬が変動しなかった。

図9：誘因付け報酬に関する2つの考え方



出所：Anthony & Govindarajan (2007)

他方、業績連動型支払方式は、よい人材を雇用して当然良好な業績を期待する。もし実際に業績がよければ十分な報酬を与えるという考え方である。業績連動型支払方式の報酬は、個人・グループ・企業全体の財務的成果に基づく報酬だけではなく、目標管理制度で設定される目標の達成が報酬に結びついている場合にもあてはまる。業績連動型支払方式は、報酬が業績により変化するリスクを従業員に負わせるため、従業員に対して最大限の努力を促す。

欧米は、この業績連動型支払方式の報酬の効果に焦点を当て検討してきた。ただし、島ほか(2008)は「業績連動型支払方式報酬に過度に注目しているため、現実には潜む問題について十分に検討しているとはいえない。現実の実務では、業績連動型支払方式報酬は固定支払方式と併用されて利用されている」と指摘している。

また、金銭的報酬は、従業員を動機づける要素の一つにすぎず、人事考課制度やキャリア設計、人員配置、労使関係などと有機的に関連している。従業員を取り巻く制度全体を把握しながら金銭的報酬ないし業績連動型支払方式報酬を位置づけた上で、業績評価システムの有効性や運用方法について検討する必要がある。

表1：華為社の報酬制度（2011年現在、単位：元）

| 等級   | 基本給    | 等級   | 基本給    | 等級   | 基本給    |
|------|--------|------|--------|------|--------|
| 13-C | 5,500  | 13-B | 6,500  | 13-A | 7,500  |
| 14-C | 7,500  | 14-B | 9,000  | 14-A | 10,500 |
| 15-C | 10,500 | 15-B | 12,500 | 15-A | 14,500 |
| 16-C | 14,500 | 16-B | 17,000 | 16-A | 19,500 |
| 17-C | 19,500 | 17-B | 22,500 | 17-A | 25,500 |
| 18-C | 25,500 | 18-B | 29,000 | 18-A | 32,500 |
| 19-C | 32,500 | 19-B | 36,500 | 19-A | 40,500 |
| 20-C | 40,500 | 20-B | 44,500 | 20-A | 49,500 |
| 21-C | 49,500 | 21-B | 54,500 | 21-A | 59,500 |
| 22-C | 59,500 | 22-B | NG     | 22-A | NG     |

出所：「華為員工工資曝光」<sup>⑧</sup>

<sup>⑧</sup> 出所：北京晨報 <http://www.morningpost.com.cn/2016/0604/1421988.shtml> アクセス 2016/9/15

Merchant & Stede (2007) は「MCSとは、従業員の行動や決定が、組織の目標や戦略と首尾一貫することを確証するための管理層利用するあらゆる手段とシステムを含む」。また、「従業員を組織の最善の利益になるよう行動するように促したり、可能化したり、強制することである。そこには、ある結果を受けて反応 (reactive) よりも、事前に行動を起こす仕組み (proactive) が含まれる」と指摘している。

華為社の賃金システムは13級から22級までである。中国は学歴の社会といわれ、華為社新規の大学卒や修士課程修了の社員は13級からスタートする。博士修了の社員は15級からスタートする。さらに、各等級に職位および業績に応じてA、B、Cにランク付けされ給与や華為PSOPの付与に影響する。また、中国現在、企業間人材争奪はますます激しくなっている。組織の拡大には有能な人材を確保するために、華為社は特別契約金支払う制度があり、キャリア技術者認定されると通常の給料とは別に契約金をもらう。

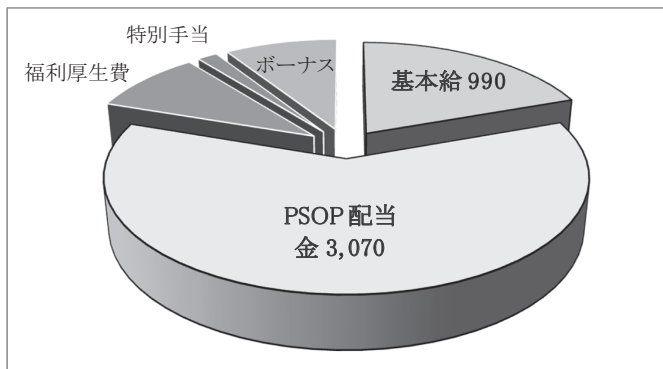
### 3 文化的コントロール

華為社において、独特な企業文化的コントロールは従業員の行動に浸透させと伴い、従業員のやる気や行動を望ましい方向に誘導することである。

華為PSOPの対象者である従業員は、株主の立場を持つと共に更に多くの自社株を取得するために、企業の業績向上に取り組んでいる。その結果株価を上昇させ、そして更に高いインセンティブが享受できるという好循環によって、人材の確保や資本の拡充が図られている。

2015年に華為社の高級幹部 (22等級) は訴訟を行い、図10が示すように、公開された年収500万元のうち、華為PSOPによる配当金は6割以上を占めている。

図10：高級管理層の年収割合（単位：千元）



出所：公開資料より筆者作成<sup>⑨</sup>

## (1) 華為 PSOP による資本調達

### 1) 華為 PSOP の仕組み

華為社の株主資本は、2001年の32億元から14年後の2015年には1,190.7億元になった。華為社は高い利益獲得以外に、華為PSOPによる資本調達が貢献したともいえる。華為PSOPは従業員にインセンティブを与える他、株式の発行により社内からの資本調達を図っている。入社3年後、華為PSOP購入対象になれるなどがある。

<sup>⑨</sup> 出所：北京晨報 <http://www.morningpost.com.cn/2016/0604/1421988.shtml> アクセス 2016/9/15

同資料によると、この22等級の幹部の収入明細は以下の通りである。A、給与：2014年9月～2015年6月6.5万元（税引前）。2015年7月～2015年8月の給与は8.25万元（税引前）。B、配当金：2013年度華為PSOP配当金は237万6,108元（税引後）、2014年4月1日実行。2014年度華為PSOP配当金は307万1,160元（税引後）、2015年4月1日実行。C、ボーナス：2013年度46万4,755元（税引後）、2014年4月16日実行。2014年度は同額、2015年4月20日実行。D、福利厚生および補助金：2013年8月～2015年8月の間、1、海外駐在特別手当8万1,957元（税引後）；2、海外駐在費84万3,862元（税引後）；3、食事補助金：6,261元（税引後）。

表2：ミドル階級までに対応するPSOPの購入（出所：「華為員工工資曝光」  
対応するPSOP（株）

|     |         |
|-----|---------|
| 13級 | 20,000  |
| 14級 | 50,000  |
| 15級 | 100,000 |
| 16級 | 200,000 |
| 17級 | 350,000 |
| 18級 | 450,000 |
| 19級 | 600,000 |

華為社は、従業員勤務年数及び職務により報酬制度と同様に「PSOP 配当等級」を設け、等級により割り当てられる株数が付与されることになっている。

表2を示すように、入社3年の従業員は14段階目にあたり、これに対応する華為PSOPが5万株を購入することができる。

また、19段階目になるとミドル級管理職層に相当する。毎年華為PSOPが最大60万株を購入することができる。さらに、一部の高級管理職層に与えた株式の購買資金は億単位になると予測される<sup>⑩</sup>。

また、華為社の株価の設定は、上記米国Mary Cay社のように第三者専門機関による評価を受けの仕組みでなく、一株当たり純資産(BPS)によるものである<sup>⑪</sup>。2009年に、華為PSOP対象従業員は6.10万人であると初めて公表され、2015年には取得者が7.95万人にまでに増えた。

2012年以降は、従業員による持株の飽和状態を打破するために、株の分配方法を調整するなどし、さらに企業の活力維持に努めている。

これらは、2008年から始まり華為PSOPの微調整を行い、「飽和配当制度」を導入している。その内容は、従業員のPSOP株式購入する指数を設定し、各指数が上限に達した場合には、新しい株式購入することができなくなる。既に大量のPSOPを所有するベテラン従業員には制限が掛けられている。若手社員にはやる気を出させる制度となっている。

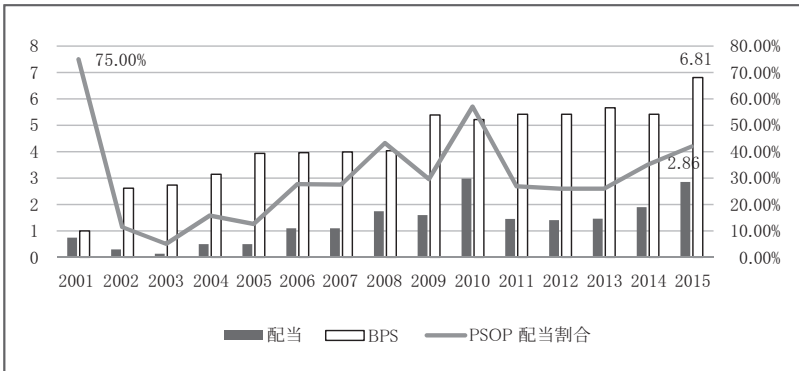
華為PSOPは株式市場で公開売買されるものではないため、従業員を対象に発行した華為PSOPは定められた期限以降に会社から買戻しの制度に

<sup>⑩</sup> 明叔亮他(2012)「華為股票虚実」『財經』325期 p68、p69を参照。なお、華為社は非上場のため、一部の資料を公開していない。本研究における華為社のROE、EPS、PSOP配当性向及び発行済み株数は筆者により算出したデータである。

<sup>⑪</sup> 出所：同上



図11：PSOPにおける資金調達のうち、配当金の割合（単位：元）



出所：公開資料による筆者作成<sup>⑩</sup>

なっている。ただし、取得後4年間は売却できないが、その後は最大毎年4分の1を当該年度の株価に基づいて自社に売却することができる。また、途中退社する場合、華為PSOPは華為社に返還しなければならない。

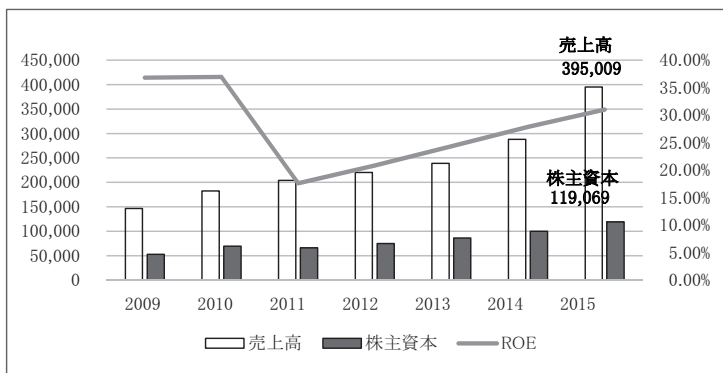
また、2011年の取締役会では「奮闘者（頑張り屋）」制度を導入している。この制度では、年間の業績は一定の基準に達成しないと、「奮闘者」として認定されない場合は、3年間華為PSOP新株取得対象から外されることになった。

従業員にとっては華為PSOPが魅力的であるが、華為社から付与される等級に応じた最大限の株数が多いことにより、これを全株購入するには年収を超えた資金が必要となり、不足分はローンを組まざるを得なくなる。

華為社の従業員は「個人起業借入金」として個人ローンの契約を深圳市の「中国銀行」をはじめ、4大銀行と結んでいる。また、一部分は社内ローンである。

<sup>⑩</sup> 華為社暦年有価証券報告書及び塗芬（2013）「華為の股権激励研究」より筆者整理  
[http://wenku.baidu.com/link?url=re3b2i8G\\_BGlyXFQXSaRg8gWoK5uMABZFcelq5ttuQYYN4OPzuOSAIL8CeOedyFwqnzaOjEe9FRpYruLZys2aiUTjCVT6tf72M6RJVWHcW](http://wenku.baidu.com/link?url=re3b2i8G_BGlyXFQXSaRg8gWoK5uMABZFcelq5ttuQYYN4OPzuOSAIL8CeOedyFwqnzaOjEe9FRpYruLZys2aiUTjCVT6tf72M6RJVWHcW)  
 （アクセス2016/7/2）

図12：華為社株主資本、売上高とROE推移（百万円）



出所：華為社暦年有価証券報告書により筆者作成

しかし、これは「中国人民銀行（日本銀行相当）」における「借入金通則」の第三条と第四条<sup>⑬</sup>及び中国銀行業監督管理委員会（CBRC）における「3つの弁法+1つのガイドライン<sup>⑭</sup>」に抵触しており報道され大きな社会問題になった<sup>⑮</sup>。

このため、華為社は2012年から「華為 PSOP」を購入するための個人ローン及び社内ローンを停止し、購入資金はすべて個人で調達するよう伝達した。

## 2) 華為社の PSOP における EPS と配当性向

① EPS（一株当たり純利益、Earnings per share）は企業の最終的な純

<sup>⑬</sup> 第三条によると「個人名義で借り入れた金銭は株式へ投資が禁止」され、また、第四条は「個人ローンを使い有価証券及び先物への営利目的投資が禁止」されている。

<sup>⑭</sup> CBRCは2009年における「固定資産におけるローンの管理暫定弁法」と「プロジェクトローン業務ガイドライン」及び2010年における「個人ローン管理暫定弁法」と「流動資産担保融資保証（流動資金融資）管理暫定弁法」を指す。

<sup>⑮</sup> 2014年4月21日にCBRCは、「違法資金調達（非法集資）取り締まり」に関する記者会見を行い、中国国内に違法資金調達が蔓延し、極めて緊迫した状況にあると発表した。統計によれば、2013年に全国で摘発された違法資金調達事件は3,700件余りで、回収された経済損失は64億元に上った。

利益が一株当たりでどのくらいかを示す指標である。

$$\text{計算式：EPS} = \frac{\text{当期純利益}}{\text{株主資本}} \times \frac{\text{株主資本}}{\text{発行済み株式数}}$$

$$\text{あるいはEPS} = \text{ROE} \times \text{BPS}$$

当期純利益を増やしたり、発行済み株式数を減らしたりすることによって、EPSは増える。利益の増加は株高や増配につながりやすく、配当原資に直結することから株主重視の姿勢として関係者が注目している。

図12を見ると2011年の人民元高のため前年度より減収したが、「華為」社のROEが安定し、「華為」社の高い利益獲得能力を表している。

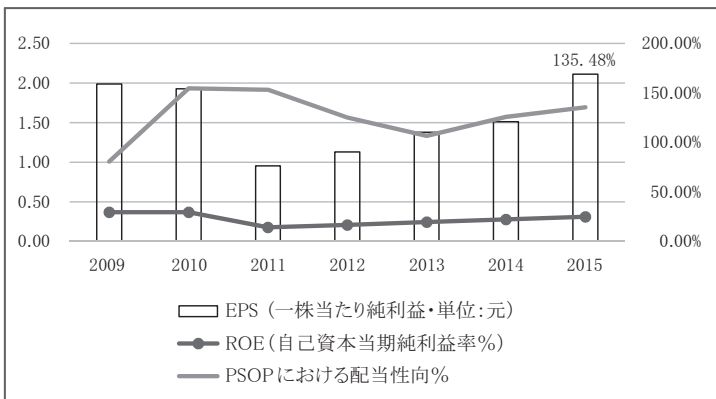
- ② 配当性向とは、会社が上げた税引き後の利益である当期純利益の内、どのくらい割合で還元するかという指標である。

配当性向は計算式：

$$\text{配当性向} = \frac{\text{一株当たり配当額(DPS)}}{\text{一株当たり当期純利益(EPS)}} \times 100\%$$

華為社は、売上高が年々上昇しROEが安定しているが、図13で示すように華為PSOPの配当性向が2010年以降既に100%を超えている。2015年の

図13：華為社のPSOP配当性向



例を見ると、EPSは2.11元である。これに対してDPSは1.95元で、配当性向は92.37%と計算される。そして、利上げによる配当として0.91元も行い、これにより、両者を合わせると配当金は2.86元で、EPSの2.11元を超え配当性向は135.48%となり、100%を超えていることが分かった。

## (2) 人材の確保

2014年4月日本経済新聞とNTTコム等による新入社員（調査対象171人）への共同調査によると「どのくらいの期間勤務するか」との問いに対して「3年以内が22.8%」、「10年以内が20.5%」が将来に転職することを考えているが、その他の新入社員の6割は安定志向を示している<sup>⑩</sup>。

表3：2010年卒者の給与別による転職回数（卒業後3年間）

| 平均月給（単位：元） | 転職回数 |
|------------|------|
| 6,442      | 0    |
| 6,113      | 1    |
| 5,871      | 2    |
| 5,697      | 3    |
| 5,365      | 4    |

出所：『2014年中国大学生就業報告—就業藍皮書』より筆者作成

なお、中国の場合は、給与と転職率の関係からみると、2010年卒者の卒業後3年間の給与別による転職回数は表3の通りで、給与は高ければ高いほど転職回数は減少している。

中国国内の内資及び外資企業における従業員の定着率は不安定な状況が続いている。2007年以降毎年発布された『麦可思—中国大学生就職報告』（年間調査対象2万人以上）によると、2010年は大卒で就職しても、一人当たり3年以内に平均2回転職している。また、2016年の調査報告によると、2015年度大卒者が卒業半年後の平均月収が4,978元（約8万2千円）で、転職率は

<sup>⑩</sup> 「新入社員の6割安定志向、入社理由など調査」『日経産業新聞』2014/6/11朝刊参照

38%に達している。転職理由は「個人の能力を発揮するため」が51%、「さらに高い収入を求めるため」が49%であった。

これに対して、華為社は欧米と同じように業績連動型支払方式の報酬制度を導入している。華為社は華為 PSOP や TUP 制度を通じ、グローバルの視点で、全社従業員に利益を分配していることによって、最初の6人から17万従業員の会社へと拡大している。このため、従業員はさらに自社の業績アップに取り込むという好循環によって、企業成長を成し遂げしている。

島ほか(2008)は「成果主義を導入している企業のほうが導入していない企業に比べ、相対的に業績好調であることを示している」と指摘している。当然のことであるが、成果主義の導入は、業績を意識した個人の業務活動が最終的に企業業績の向上に結びつくことを期待している。

## おわりに

非上場企業における人材の確保を図るためには、その能力・業績に見合った十分な報酬が提供されることが必要であり、そのためには PSOP の導入を図ることが一つの道となる。

従業員は PSOP の付与時点から行使日まで一定期間経過後の企業価値向上とともに株価の上昇により差益を受取ることが出来る。これにより自己満足や特別報酬を得ることによって中長期的な企業への帰属意識が高まる。そして、PSOP が付与される者にとっては、企業の業績を上げ株価を上昇させることが自分にとってのメリットであることから、勤労意欲や業績向上を促進させ転職阻止にも繋がっているものと考えられる。

本研究は華為社の事例を通じて、MCS パッケージとしては、管理可能コントロール、報酬・報奨コントロールおよび文化的コントロールを取り上げ考察した。それぞれのコントロールの具体的内容は多種多様で、従業員のやる気や行動に影響を及ぼすために経営者が利用できるものはすべての手段になり得る。MC 手段の機能は、従業員のやる気や行動を望ましい方向に誘導す

ることであり、適切に利用することで組織目的を達成する可能性を高めるが期待される。

「華為 PSOP は、献身的な従業員を惹きつけ、つなぎ留めるのに役立つだけでなく、長期的な視野に立った計画立案をも可能としている。そしてそれが、全員が目標と長期的ビジョンに忠実でいられる理由でもある」と任正非氏は述べている<sup>⑩</sup>。

華為社のように仕事の成果に応じて給与や華為 PSOP の付与が決定することは、従業員は仕事へのモチベーションを高め、結果として企業業績が向上する。また、企業目標と個人目標をリンクさせた成果主義における目標管理制度では、企業目標をブレイクダウンして個人目標を設定させるので、企業目標と個人の目標のベクトルを一致させ、非上場企業にとっては効果的 MC 手段と言える。

その一方で、華為社が上場しないのは華為 PSOP が複雑なため、権利関係に解決しなければならない問題があるという点もある。華為 PSOP は純粋的な資本取引とは言い切れない。華為 PSOP は、新株発行によりその他資本剰余金に組み入れ株主資本の拡充を図る一方で、定められた期限以降に買戻しの約束があり、負債の性質も持っている。華為社は負債として PSOP 引当金を設けて華為 PSOP の買戻し費用として蓄えている。参考までに記すと、2015年の華為社は発行済み株式数175.8億株で、時価相当の6.81元/株で計算すると、1,190億元の負債を抱えていることになる(図11参照)。しかしながら、従業員は買戻し期間が来ても、直ぐ売ることなく配当や PSOP の価格上昇を期待している。

考えてみると、華為社が上場すれば、この負債は解消し従業員には更に価値あるインセンティブとなる可能性が高い。業績は良好で将来性も高い華為社が、証券市場へ上場すれば人気銘柄となる可能性が必定であろう。

---

<sup>⑩</sup> 出所：David De Cremer1 & Tian tao (2015) 「Huawei's Culture Is the Key to Its Success」『Harvard Business Review』<https://hbr.org/2015/06/huaweis-culture-is-the-key-to-its-success> (アクセス2016/10/03)

## 参考文献：

- Anthony, R. N., *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*: Harvard Business School, 1965. (高橋吉之助訳, 『経営管理システムの基礎』, ダイヤモンド社, 1968年)
- Anthony, R. N., *Management Control Function*, Harvard Business School Press. 1988.
- Anthony, R. N. and V. Govindarajan: *Management Control Systems 12th Edition*, McGraw-Hill, New York; NY. 2007.
- J. A. Ohlson, S. H. Penman, “Debt vs. Equity: Accounting for Claims Contingent on Firms' Common Stock Performance with Particular Attention to Employee Compensation Options,” *Center for Excellence in Accounting and Security Analysis, Columbia University*. 2005.
- Keryn Chalmers, Jayne M. Godfrey, “Expensing stock-based payments: A material concern?” *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, Volume 14, Issue 2, pp.157-173. 2005.
- Otley, D. T., “The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis,” *Accounting Organizations and Society* 5(4), pp.413-428. 1980.
- M. Firth, P. M. Y. Fung, O. M. Ruic, “Corporate performance and CEO compensation in China,” *Journal of Corporate Finance*, Volume 12, Issue 4, pp. 693-714. 2006.
- Marginson, David EW. “Management control systems and their effects on strategy formation at middle-management levels: evidence from a UK organization.” *Strategic management journal* 23.11: pp.1019-1031. 2002.
- Mary Kay Ash, *Mary Kay on people management*, Warner Books(NY). 1984.
- MALMI, T. & BROWN, D. A., “Management control systems as a package-

Opportunities, challenges and research directions,” *Management Accounting Research*, 19, pp.287-300. 2008.

Merchant, K., Van der Stede, W.A., *Management Control Systems*, 2nd ed. Prentice Hall, Pearson Education Limited, Harlow, Essex, England. 2007.

Shawn Tully, “A Better Taskmaster Than The Market? A handful of private companies use "phantom stock" to reward managers and drive performance,” *FORTUNE Magazine* Oct. 1998. (アクセス2016/7/7)

[http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/1998/10/26/250010/index.htm](http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1998/10/26/250010/index.htm)

Simons, R., “Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis.” *Accounting Organizations and Society* 12, pp.357-374. 1987.

Simons, R., “How new top managers use control systems as levers of strategic renewal,” *Strategic Management Journal* 15, pp.169-189. 1994.

Simons, R., *Levers of Control*, Harvard University Press, Boston. 1995.

Zimmerman, J. L., *Accounting for Decision-Making and Control* 2nd. ed., McGraw- Hill, 1997.

池村恵一「ストック・オプション会計の国際的課題—ストック・オプションの区分問題を中心に」『会計』第170巻, 第1号, pp.67-79, 2006年

伊丹敬之『マネジメント・コントロールの理論』, 岩波書店, 1986年

伊藤克容「組織変革におけるマネジメント・コントロールの役割—組織文化研究の視点の拡張の必要性—」『成蹊大学経済学部論集』第44巻, 第1号, pp.121-131, 2013年

上山晋平, 「Simonsによるマネジメント・コントロール・システム論における思考形成に関する一考察」『横浜国際社会科学研究所』第16巻第3号,



- pp. 47-70, 2011年
- 大島正克「戦略経営に対する管理会計の役立ち」『戦略経営ジャーナル』第3巻第3号, pp. 261-289, 2014年
- 梶原武久「日本企業における成果報酬システムの設計思考：マネジメント・コントロールの観点から」『商學討究』第51巻第4号, pp. 323-345, 2001年
- 斎藤静樹「株式購入オプションの会計基準とその争点」『會計』第170巻, 第1号, pp. 1-14, 2006年
- 櫻井通晴「現代の管理会計にはいかなる体系が用いられるべきか？  
—マネジメント・コントロール・システムを中心に—」『Business Review of the Senshu University』No.99, pp.9-34, 2014年
- 櫻井通晴『管理会計（第六版）』同文館出版, 2010年
- 澤邊紀生・飛田努「経営理念・社会関係・管理会計と企業業績に関する実態調査」中央経済社『企業会計』第60号第12巻, pp. 133-141, 2008年
- 澤邊紀生・飛田努「中小企業における組織文化とマネジメントコントロールの関係についての実証研究」『日本政策金融公庫論集』第3号, pp. 73-93, 2009年
- 島吉伸・河合隆治・橋元理恵・朴鏡杓「業績評価と報酬制度研究の回顧と展望」『國民經濟雜誌』198(1), pp. 43-59, 2008年
- 仲伯維「中国企業におけるストック・オプションの導入による株主資本への影響—権利不確定による失効および中止の会計処理—」『戦略経営ジャーナル』Vol.3, No.5, pp. 419-436, 2015年
- 仲伯維「華為（HUAWEI）社の経営分析—中国の大手通信機器メーカーの価値創造戦略を探る」『AIBSジャーナル』Vol. 9, pp. 106-108, 2016年
- 広瀬義州『財務会計第10版』中央経済社, 2011年
- 引地夏奈子『ストック・オプションの会計問題』中央経済社, 2011年
- 横田絵理『フラット化組織の管理と心理』慶磨義塾大学出版会, 1998年
- 横田絵理「日本企業の業績評価システムに影響を与えるコンテキストについて

- ての一考察』『管理会計学』第13巻第1/2号, pp. 55-66, 2004年
- 陳吉「關於非上市公司股權激勵策略的研究」『中国總會計師』第5期, pp. 88-89, 2012年
- 鞏娜「股權激勵計劃取消与終止會計處理及準則」『财会月刊』第6期, pp. 67-70, 2013年
- 黃龍「非上市公司股權激勵方案模式研究」『資本市場』第8期, pp. 113-114, 2011年
- 胡月明「非上市公司股權激勵方案的主要因素」『時代金融』第10期, p. 253, 2012年
- 劉俊林・徐家明「我国非上市公司長期激勵模式探討」『财会通訊(綜合)』第9期, pp. 65-67, 2013年
- 明叔亮他「華為股票虛實」『財經』325期, pp. 11-17, 2012年
- 麥可思研究院『2014~2016年中国大学生就業報告—就業藍皮書』社会科学文献出版社

執筆者紹介（掲載順）

- 石川 幸一（亜細亜大学アジア研究所教授）  
春日 尚雄（福井県立大学地域経済研究所教授）  
九門 大士（亜細亜大学国際関係学部特任教授）  
神前 泰策（朝日印刷株式会社生産管理部物流企画室長）  
根橋 玲子（一般財団法人対日貿易投資交流促進協会 貿易投資アドバイザー）  
佐々木 秀（川崎市中小企業サポートセンター派遣専門家）  
藤原 弘（アジア企業経営研究会会長）  
仲 伯 維（亜細亜大学非常勤講師）

（アジア研究所・アジア研究シリーズ№91）  
アジアのグローバル化と日本企業のアジア投資

---

2016年12月20日 発行

編集者 亜細亜大学アジア研究所

発行者 〒180-8629 東京都武蔵野市境5-24-10 ☎0422(54)3111

e-mail:ajiken@asia-u.ac.jp

印刷所 (株)松井ビ・テ・オ・印刷

〒321-0904 栃木県宇都宮市陽東5-9-21 ☎028(662)2511

---