

中国進出日系企業における 経営現地化の現状と課題

齋藤 幸則
大島 一二

1. はじめに

中国は1978年の改革開放政策実施以降、漸進的に市場を開放し、経済発展と同時に国内市場も拡大してきた。市場の拡大に従い、外資企業の中国進出が増加している。日系企業も例外ではなく、中国市場へ進出する企業は、1990年代以降急速に増加するとともに、進出拠点の規模も拡大しており、日系企業における中国市場の重要性も増している。

こうしたなかで、日本貿易振興機構（以下、JETROとする）が在中国日系企業に対して行ったアンケート調査によると¹⁾、2014年の営業利益見通しは、製造業で64.9%、非製造業で62.7%が黒字と回答している。営業利益の黒字見通しの理由として、68.6%の企業は「現地市場における売上の増加」を挙げている。また、今後1～2年の事業展開の方向性を「拡大」とする企業が46.5%、事業展開の拡大理由を「現地市場での売上増加」とする企業は81.8%にものぼり、他の外資企業同様、日系企業においても中国が重要市場であることがわかる。

このように日系企業における中国市場の重要性が高まるにつれ、「現地化」が企業の関心事の1つになっている。日系企業を対象としたアンケート調査

1) 日本貿易振興機構海外調査部（2015b）、92ページ。

から現地化の進展は企業の業績向上と相関関係があることが明らかにされている。たとえば、JETRO（2008）の調査では、現地化を進めている企業は全体の66.3%が事業拡大を志向しているのに対し、進める予定のない企業では事業拡大志向が少なく、現地化の推進が事業拡大にとって重要な要素となっている。また、日中投資促進機構（2013）の調査報告書では、経営現地化に取り組んでいる日系企業は72%と、取り組んでいない企業より多い。現地化に取り組んでいる72%の企業のうち、76%の企業が、現地化の企業業績への影響を「業績が向上した」もしくは「今後向上する見込み」と回答しており、企業業績と現地化には高い相関関係があることがわかる。

しかし、現実の問題として、日系企業の現地化（とくに経営の現地化）は思うように進んでいないと評価できる。JETROのアンケート調査（2011）では、日系企業が経営現地化を進める際の問題点として、「現地の人材育成が進まない（44.0%）」、「幹部候補人材の採用難（42.0%）」、「現地人材の能力・意識の低さ（39.6%）」、「現地における企画・マーケティング力の弱さ（25.7%）」、「本社から現地への権限委譲が進まない（19.0%）」等、主に人的要因、そして本社からの権限委譲を理由として挙げている。

現地化の重要性が高まっているにもかかわらず、なぜ現地化が進まないのであろうか。本稿では日系企業における中国戦略の鍵は経営の現地化にあると考え、日系企業における現地化の現状と課題を考察する。具体的には以下の内容にて論をすすめる。

- ①はじめに、企業はどのような段階を経て、グローバル化・現地化してゆくのか、企業の海外事業活動の発展段階について整理する。
- ②経営現地化とは何か。経営現地化に関する先行研究を通して、経営現地化の定義を行う。
- ③経済産業省やJETRO、日中投資促進機構等、各種機関のアンケート調査にもとづく報告資料を利用し、日系企業の現地化の現状を把握する。
- ④③と同様に、JETROや日中投資促進機構のアンケート調査結果より、日系企業の現地化の課題を抽出する。

- ⑤さらに、朱（2007）が実施した日系企業と欧米企業への個別インタビュー事例を利用し、一般的に現地化が進んでいると言われる欧米企業と日系企業の事例を対比することによって、現地化が進まない原因を考察する。
- ⑥最後に、現地化を進めるためにはどのように改善したら良いのか、改善策を提示したい。

2. 多国籍企業のグローバル発展段階について

日系企業における経営現地化を検討するにあたり、企業はどのような段階を経てグローバル化し、現地化してゆくのか。本節ではグローバル企業における発展段階を見てみよう。林（2015）はグローバル企業の発展段階について図表1のようにまとめている。

Stage 1 は間接輸出の段階である。この段階では、まだ現地には子会社は存在せず、日本の商社や現地の流通業者を通じて市場開拓が行われ、日本からの間接的な輸出活動が始まる。

Stage 2 は直接輸出の段階である。現地に自社の販売子会社が設立され、自社グループによる現地市場への直接販売・販売促進活動が始まる。

Stage 3 は現地統制化の段階である。輸出や販売拠点の設立で築いた市場を確保するために生産の現地化が要請され、生産子会社が設立される。また、現地の雇用確保や貿易摩擦も含めた国際事業戦略の構築が求められる。現地市場における機能拡充が進む中で、現地化の対象業務のみならず、権限や意思決定を含めて、現地化の検討が開始される。

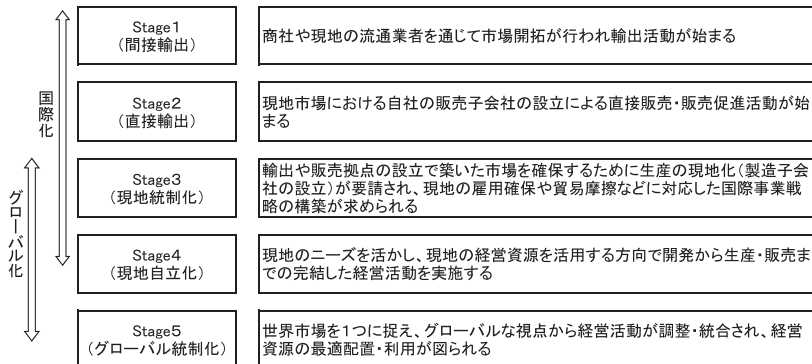
Stage 4 は現地自立化の段階である。現地のニーズを活かし、現地の経営資源を活用する方向で開発から生産・販売までの完結した経営活動を展開する。現地市場での経営判断を効率的かつ迅速に行うため、本社と現地の役割分担を明確にし、極力現地に権限や意思決定を移管する。

Stage 5 はグローバル統制化の段階である。この段階では世界市場を1つに捉え、グローバルな視点から経営活動が調整・統合され、経営資源の最適

配置・利用が図られる。

現状、中国に進出している日系企業の多くは後述する図表4の通り、現地法人の数や規模の面から拡大基調にある。この状況からも、多くの中国進出日系企業はStage 3（現地統制化）の状況であると考えられ、Stage 4へのステップアップを目指し、現地自立化へ向けて方策を検討している状況にあるといえよう²⁾。

図表1 グローバル企業的发展段階



(出所) 林, 機動力のある海外マネジメント体制の確立に向けて, P 92

また、足立、津田、森本（2013）は海外における事業ステージを進出期、成長期、安定期、撤退・再編期に分け、ステージ別の目標、リスク、対応策をまとめている（図表2参照）。

成長期では事業を成長・拡大するためのスピードの向上が目標とされるが、事業拡大するがゆえの問題がある。リスクとしては投資拡大のための資金不足や販売拡大に伴う経費の増加・不良債権の発生がある。また、“聖域化”による管理不備といった管理面でのリスクも挙げられる。これらの背景には進出期は会社を立ち上げることが目標となり、進出後のビジネス形態や会社の規模等に合わせた経営管理の仕組みや体制整備が十分にできていないという状況がある。経営管理の仕組みに不備があることや管理機能が追いつかないままに現地化を進めることは、大きな損失リスクや横領・背任などの

2) 林（2015），92 ページ。

不正リスクを高めることになる。

安定期では、主に現地市場の拡大に伴う経済発展により、コストが上昇するリスクが発生する。具体的には人件費の上昇や原材料の高騰、業務拡大に伴う管理コストの増加等である。成長期と同様に横領・背任などの不正リスクも想定される。

多くの日系企業の事業ステージは成長期もしくは安定期にあると考えられるが、成長・安定期のステージでは事業の成長、拡大、そして安定的な利益の確保が求められる。利益確保のためには、販売単価アップ、販売数量の拡大、コスト削減のいずれか、もしくはすべてが必要となる。販売単価アップのためには現地市場ニーズに合わせた商品の開発、販売数量の拡大のためにはその国にあった販売体制が必要となる。そのためには現地人材を活用するとともに、意思決定のスピード向上が求められ、意思決定のスピードを向上させるには現地法人への権限委譲が必要となる。さらに、コスト削減には現地資源を活用することが避けられない。

以上、企業のグローバル発展段階の観点では現状のStage 3（現地統制化）からStage 4（現地自立化）へステップアップするため、また、海外の事業ステージの観点からは事業の成長や拡大、利益の安定的確保のため、日系企業は現地法人の自立化へ向けた、現地化の推進が必要と言えよう。

図表2 海外の事業ステージ別の目標、リスク、対応策

ステージ	進出期	成長期	安定期	撤退・再編期
目標	<ul style="list-style-type: none"> ・目標設定 ・進出先の選定 ・スムーズな参入 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業の成長／拡大 ・スピード向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・利益の確保 ・コスト削減 ・本圏への利益回収 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業再編(売却、再構築、買収等) ・再進出の機会維持
リスク	<ul style="list-style-type: none"> ・会社設立の自己目的化 ・設立費用の拡大／負担 ・最適な進出先の誤認 ・駐在員の人材不足 ・地元政府からの許認可 ・管理機構の立上遅延 ・買収手続の遅延、コスト超過 	<ul style="list-style-type: none"> ・資金不足(投資拡大) ・販売経費の増加 ・不良債権の発生 ・競争優位の喪失 ・"聖域化"による管理不備 	<ul style="list-style-type: none"> ・人件費の上昇 ・人材の流出 ・横領、背任等の不正の発生 ・管理コストの増加 ・移転価格等税務 ・業績拡大のインセンティブ 	<ul style="list-style-type: none"> ・労務問題、追加納税等 ・撤退期間の長期化(コスト発生) ・撤退方法(再投資の認可に影響) ・業績維持の魅力低減
対応策	<ul style="list-style-type: none"> ・投資計画／事業計画の評価 ・現地パートナー探し ・地元政府との関係構築 ・「新会社立上げ」のパッケージ化 ・管理機構の整備計画 ・買収、統合に関する手続き整備 	<ul style="list-style-type: none"> ・投資計画の見直し ・債権管理／品質管理等の強化 ・市場開拓／製品開発 ・親会社による内部監査 	<ul style="list-style-type: none"> ・不正の対策 ・現地人材の育成 ・管理業務のシェアード化 ・ロイヤリティ等の取引の透明化 ・統括会社によるガバナンス ・現地内部監査機能整備 	<ul style="list-style-type: none"> ・投資計画による意思決定 ・撤退時のデューデリジェンス ・地域、地元当局との十分な交渉

(出所) 足立、津田、森本、日本企業の海外事業管理を支えるリスク管理・経営管理の向上の取り組み、P 66

3. 経営現地化の定義

この節では、経営現地化に関する先行研究を通して、本稿のキーワードである経営現地化を定義したい。

現地化については、吉原（1996）は、上場会社のうち海外子会社を1社以上持つ企業に対してアンケート調査を行い、海外子会社における社長ポストの現地化、日本の親会社の国際化、海外子会社の業績の3つの変数を中心に、日本企業における国際化の状況を実証的に分析した。この調査では、海外子会社の社長の現地化と海外子会社の業績の関係につき、利益率の高い子会社は、社長が日本人である子会社より、現地人が社長である子会社の方が比較的多いことを示し、経営者の現地化が業績向上につながることを示唆した。

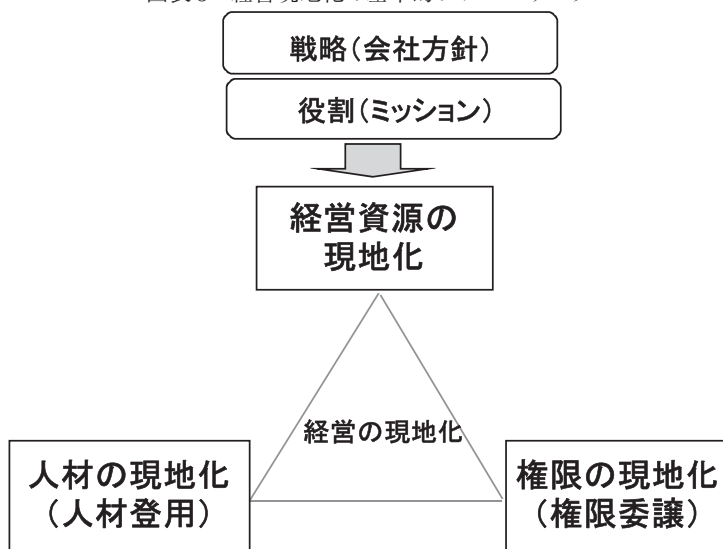
また、深尾（2006）は、調達、販売、雇用、研究開発など、様々な面から日本企業の現地化を検討した。マイクロデータの分析から、日本の製造業に限った場合、現地調達率の上昇は収益率を引き上げる効果を持つとし、また現地販売の拡大が収益率を高めることは世界全体の平均的なメカニズムであるとしている。そして、現地化が収益率に与える影響度は進出国の経済状況で異なるとしつつも、中国での現地化は収益向上に貢献したと結論づけ、日本企業が改善しうる分野は調達、雇用、知財戦略、研究開発など多岐にわたると指摘している。

青木（1998）はエンパワメントと呼ばれる権限委譲や従業員による意思決定への参加に着目し、日本で上場している製造業にアンケート調査を実施、権限委譲が企業の収益性や成長性、従業員のモラルと相関関係があることを明らかにした。権限委譲をすすめている企業ほど、（1）トップマネジメントの企業家精神が旺盛であり、（2）従業員のモラルが高く、能力が高められ、十分に発揮されていること、（3）その結果、複数技術を組み合わせた新事業領域の開発、または従来とは異なる製品技術を数多く開発する傾向が高く、（4）情報の共有化が行われているため、経営方針や理念の理解度が高い等、権限委譲をすすめている企業ほど、企業業績に貢献する経営要

因が高いということを明らかにした。

これらの研究を踏まえ、経営の現地化をどのように捉えたらよいのだろうか。経営現地化の定義については、「企業戦略実現のため、現地法人へ権限移譲するとともに、現地人材を登用し、現地における経営資源を活用すること」と定義することができる。この定義を言い換えると、現地化のためには大きく分けて3つの現地化、すなわち、現地法人への権限委譲、人的資源の現地化、経営資源の現地化が必要となる（図表3を参照）。中国市場は成長の余地がある魅力的な市場であり、市場攻略のためには現地に合った商品開発を行うとともに、現地での調達によりコストを下げ、現地市場に合わせた販売体制を構築する必要がある。つまり、その国の消費ニーズに合った「モノづくりと売りづくり」が必要となる。そのためには、現地化、すなわち、権限を現地法人へ委譲することにより意思決定のスピードを速め、現地人材や現地資源をいかに効果的に活用できるかが企業戦略実現の鍵となると言えよう。

図表3 経営現地化の基本的フレームワーク



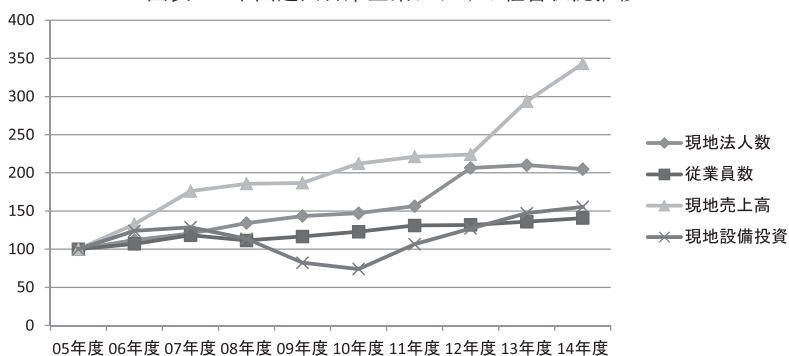
(出所) 筆者作成

4. 中国における日系企業の経営現地化の現状

この節では、前節の経営現地化の定義に沿って、経済産業省の海外事業基本活動調査、JETROや日中投資促進機構等のアンケート調査結果を利用し、中国における日系企業の現地化の現状を把握してみよう。また、その結果を踏まえ、図表1におけるStage評価を行いたい。

図表4は、経済産業省が毎年3月末時点で中国に現地法人³⁾を有する日系企業（金融・保険業、不動産業を除く）6,574社に実施したアンケートデータから作成したものである。2005年度の数値を100とし、10年間の中国の現地法人数、従業員数、現地売上高、現地設備投資金額の推移をグラフ化した。これらは中国における日系企業の事業活動を把握する指標として選択した4項目である。日本から中国への日系企業進出状況については「中国の現地法人数」を、進出拠点の増加もしくは既進出拠点の規模拡大の指標として「従業員数」と「売上高」を、さらに、将来の事業活動の拡大可能性として「設備投資金額」を指標として選んだ。

図表4 中国進出日系企業における経営状況推移



(出所) 経済産業省 海外事業活動基本調査データより筆者作成

現地法人数については2013年度から2014年度にかけて若干減少した

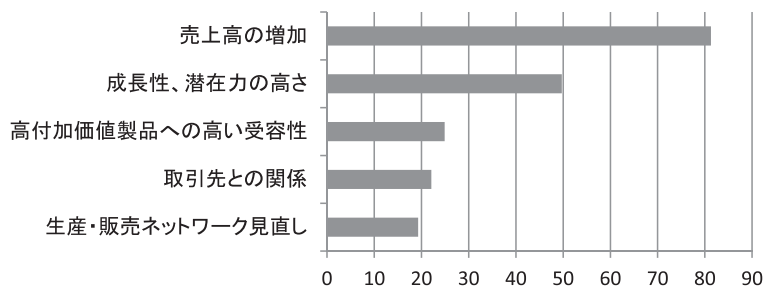
3) 海外現地法人とは海外子会社と海外孫会社の総称である。海外子会社とは日本側出資比率が10%以上の外国法人をいい、海外孫会社とは、日本側出資比率が50%超の海外子会社が50%超の出資を行っている外国法人である。

(2013年度 210→2014年度 205) もの、2005年以降増加傾向にあり、2014年度の2005年度対比は2倍強に増加している。従業員数についても2007年度から2008年度にかけて若干減少した(2007年度 118→2008年度 111)ものの、基本的に2005年以降増加傾向にあり、2014年度の2005年度対比は約1.5倍に増加している。会社の事業規模を数値的に示す売上高については、2007年以降微増傾向にあったが、2012年度以降は年平均プラス60%と大きな伸びを示している。将来の事業拡大志向を示す設備投資金額については、リーマン・ショックの影響もあり、2008年以降減少傾向(2007年度 129→2008年度 114→2009年度 82→2010年度 74)にあったが、2010年度以降はその後の中国政府による景気刺激策の効果もあり、一貫して増加している。

これらのデータから、中国における日系企業の事業活動は現地法人数、従業員数、売上高とも過去10年単位で見ると増加傾向にあり、今後についても、事業規模拡大の先行指標としての設備投資金額が増加していることから、拡大傾向にあると考えられる。

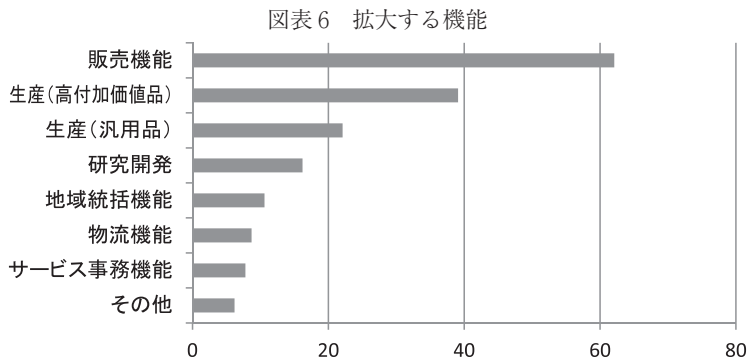
日系企業が事業を拡大する理由としては、JETRO(2015b)が日系企業326社にアンケート調査した結果(図表5)によると、売上の増加(81.3%)、成長性・潜在力の高さ(49.7%)、高付加価値製品への高い受容性(24.9%)等を挙げている。日系企業は中国市場を成長可能性があると認識していることがわかり、この認識は実際に設備投資等の数値にも反映されている。

図表5 今後1～2年で事業を拡大する理由



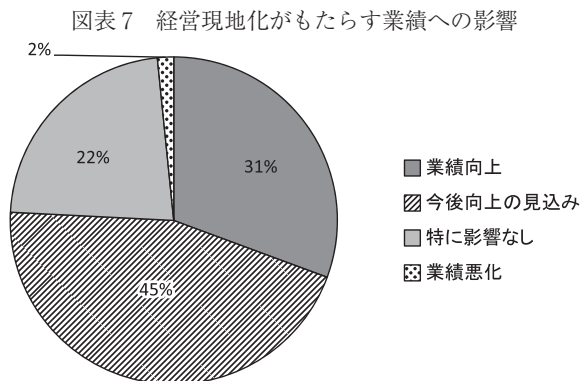
(出所) JETRO, 在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査—中国編—(2015年度調査), P.25

また、このような中国市場の成長に伴うビジネス機会拡大に対して、日系企業は市場開拓のための販売機能（62.1%）、市場の拡大や成熟化を見越した高付加価値品の生産（39.1%）、汎用品の生産（22.1%）、現地市場のニーズにあった製品を開発するための研究開発機能（16.2%）を拡大することにより、対応するとしている（図表6）。



(出所) JETRO, 在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査—中国編— (2015年度調査), P 26

そして、経営現地化は企業業績と高い相関関係にあることが明らかとなっている。図表7は日中投資促進機構が日系企業に対して、経営現地化に関するアンケート調査を行った結果である。



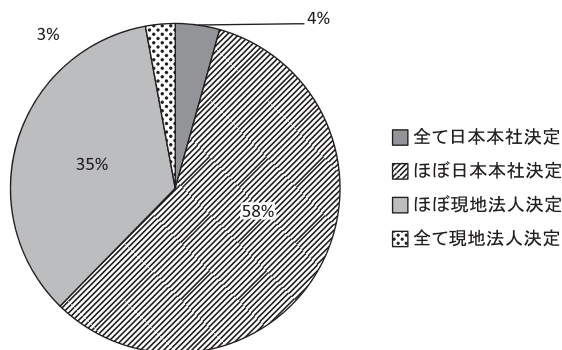
(出所) 日中投資促進機構, 投資環境に関する調査報告書「経営の現地化について」, P 19

経営現地化がもたらす業績への影響として、業績が向上した(31%)、今後向上する見込みである(45%)、特に影響なし(22%)、業績悪化(2%)と、7割強の企業は経営現地化が企業業績にプラスの影響をもたらすと判断している。

これらの調査結果から、中国市場は成長の余地がある魅力的な市場であること、日系企業は市場攻略のために、現地に合った商品開発を行うとともに、現地での調達によりコストを下げ、現地市場に合わせた販売体制を構築しようとしていることがわかる。そのためには、前述した権限委譲、人的資源、経営資源という3つの現地化を進め、現地法人への権限委譲により意思決定のスピードを速め、現地人材や現地資源を効果的に活用することが必要になると言えよう。

しかし、上記の結果に対して、現地化の現状は思うようには進んでいないと評価できる。図表8は日本本社から現地法人への権限移譲の状況をまとめたものである。中国事業における経営上の意思決定については、全て日本本社決定(4%)、ほぼ日本本社決定(58%)、ほぼ現地法人決定(35%)、全て現地法人決定(3%)となっている。約6割の日系企業は現地法人での意思決定を、現地法人ではなく、日本本社で決定しており、中国事業が拡大傾向にあり、現地法人への権限委譲が求められる中で、未だ権限委譲が進んでいない企業が半数以上ある。

図表8 中国事業の経営上の意思決定

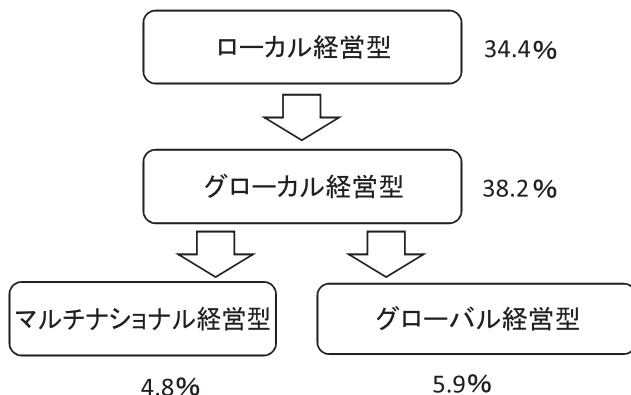


(出所) 日中投資促進機構、投資環境に関する調査報告書「経営の現地化について」、P16

また、人材面についても同様の傾向が見て取れる。図表9は日本能率協会が日系企業186社から海外現地法人トップの人材配置についてアンケート調査した結果をまとめたものである。

最初の「ローカル経営型」人材配置は、ほぼすべての海外現地法人で日本本社の人材をトップに配置した形態であり、34.4%の企業がこれにあたる。次の「グローカル経営型」人材配置は、多くの海外現地法人で日本本社の人材を配置しているが、一部の海外現地法人で現地人材をトップとして配置している形態であり、全体に占める割合は38.2%である。「マルチナショナル経営型」はほぼすべての海外現地法人で現地人材をトップとして配置しており、4.8%の企業がこの形態をとっている。「グローバル経営型」は多くの海外現地法人では現地人材を配置しているが、日本本社、現地人材にこだわらず、第三国も含めた国の中で最適な人材をトップに配置するという形態であり、5.9%の企業がこれにあたる。このデータから、7割強の日系企業では多くの現地法人トップに日本本社の人材を配置しており、現地人材をトップに据えるという経営の現地化は遅れていると言えよう。

図表9 海外現地法人のトップ人材



(出所) 日本能率協会, 企業の経営課題調査[事業開発編]事業創造活動の仕組みづくりおよび[組織人事編]グローバル経営を担うリーダー育成調査結果, P10をもとに筆者作成

以上をまとめると、日系企業は中国進出数ならびに進出拠点の規模におい

て、過去から現在まで拡大傾向にあることがわかる。今後も進出拠点の規模拡大が予想されており、規模拡大のためには中国市場の攻略が必要となる。日系企業は現地にあった商品開発を行うとともに、現地での調達によりコストを下げ、現地市場に合わせた販売体制を構築する必要がある。これまでの「モノづくり」としての組織や機能のみならず、「売りづくり」としての組織作り、機能を強化するとしている。そのためには、現地法人における経営現地化が必要であり、事実、現地化は企業業績と高い相関関係にあることがわかった。しかし、現状では、権限委譲の面では約6割の企業が現地法人の意思決定を未だ日本本社で実施しており、約7割の企業では現地法人トップの多くに日本本社の人材を配置していることがわかった。

これらの結果から、日系企業では現地化の必要性が認識されつつも、現地化の現状として、概ね6~7割の企業では経営現地化は進んでおらず、図表1のStage 3（現地統制化）の状況にあり、Stage 4（現地自立化）へは移行していないと評価できよう。

5. 中国における日系企業の現地化の課題

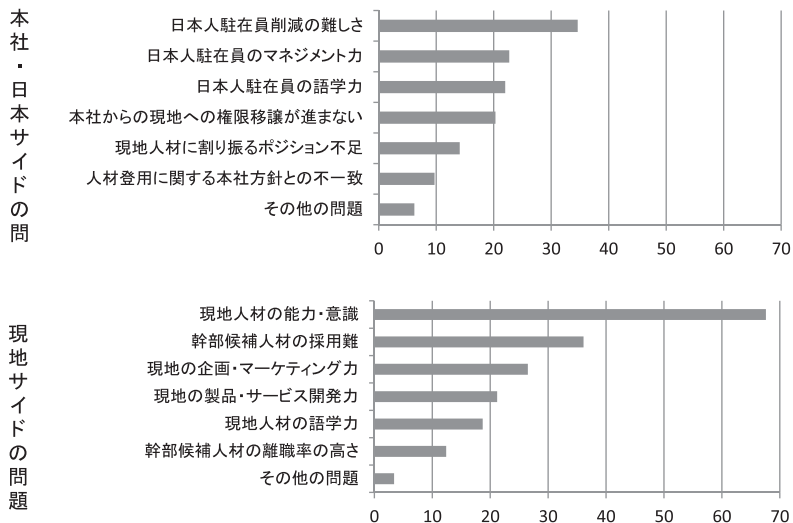
では、なぜ日系企業では現地化が進まないのか。この節では各機関のアンケート調査結果を用いて、日系企業の現地化における課題を把握したい。

第1に、JETRO（2015b）のアンケート調査結果から、日系企業の現地化の問題点をまとめてみよう。

本調査では、経営現地化を進めるための問題点として、日本本社側の問題と現地法人側の問題に分けてアンケートを行っている（図表10）。

日本本社側の問題点としては、日本人駐在員削減の難しさ（34.6%）、日本人駐在員のマネジメント力（22.7%）、日本人駐在員の語学力の問題（22.0%）、本社から現地への権限委譲が進まない（20.3%）、現地人材に割り振るポジション不足（14.1%）、人材登用に関する本社方針との不一致（9.7%）、その他（6.2%）と、主に人的要因や権限委譲の要因を挙げている。

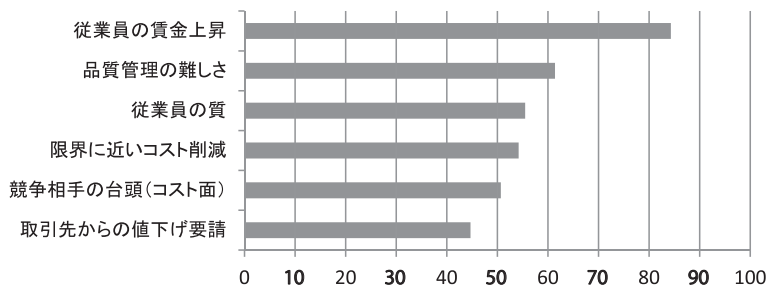
図表10 経営現地化を進めるにあたっての問題点



(出所) JETRO, 在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査—中国編—(2015年度調査), P 31

一方、現地側の問題点としては、現地人材の能力・意識 (67.6%)、幹部候補人材の採用難 (36.1%)、現地における企画力・マーケティング力 (26.5%)、現地における製品・サービス開発力 (21.1%)、現地人材の語学力 (18.7%)、幹部候補人材の離職率の高さ (12.4%)、その他 (3.4%) と、現地化に必要となる現地人材の能力や人材の安定性を問題点としている。ま

図表11 経営上の問題点



(出所) JETRO, 在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査—中国編—(2015年度調査), P 33

た、同アンケート調査では、経営上の問題点として、従業員の賃金上昇（84.3%）、限界に近づきつつあるコスト削減（54.2%）、コスト面での競合相手の台頭（50.7%）、主要取引先からの値下げ要請（44.7%）と主にコストに関する問題を挙げている（図表11）。

第2に、日中投資促進機構（2013）も経営現地化を推進する際の課題について、アンケート調査を実施しており、同様の結果を報告している（図表12）。

図表12 経営現地化を推進するにあたっての課題

課題	内容	比率	
人に関する課題	現地の人材不足、経営を任せられる人材育成が出来ていない	37%	64%
	現地法人に派遣されている日本人駐在員の力量不足	14%	
	現地社員とのコミュニケーションの不足	9%	
	現地社員と信頼関係が構築できていない	4%	
権限移譲に関する課題	現地社員に判断を任せることに対して不安がある	16%	27%
	経営現地化に対して、日本本社の理解が十分に得られない	4%	
	日本本社が現地法人に権限を移譲しようとならない	7%	
その他	会社内の反中国派の存在	0%	8%
	その他	8%	

（出所）日中投資促進機構、投資環境に関する調査報告書「経営の現地化について」、P17をもとに筆者作成

人に関する課題としては、現地法人での人材不足や経営者候補の育成ができてない（37%）、現地法人に派遣されている日本人駐在員の力量不足（14%）、主に語学要因による現地社員とのコミュニケーション不足（9%）や現地社員との信頼関係がない（4%）等を挙げている。また、権限委譲に関する課題としては、現地社員に判断を任せることに対して不安がある（16%）、日本本社が現地法人に権限を委譲しようとならない（7%）、経営現地化に対して日本本社の理解が得られない（4%）ことを挙げている。

第3に、朱（2007）は中国進出日系企業の経営問題を論じている。人の面

について、日系企業の人事制度は日本の人事制度をそのまま導入している場合が多く、中国の事情に合わず、従業員へのインセンティブが欠如しているとしている。この結果、優秀人材の離職や幹部候補の人材採用が困難である等、人の現地化の遅れを招き、経営コストや調達、販売等、さまざまなところに影響していることを指摘している。また、企業組織面で、日系企業は現地法人への権限委譲が不十分であり、独自の裁量権限が小さいため、現地法人で中国事業を自主的、戦略的に展開することは難しいことを指摘している。その結果、中国の現地法人は収益性が低く、移転価格税制をはじめとする税務リスクを考慮し、本社の補填により黒字を維持している企業が多いとしている。さらに、コスト面について、日系企業はコストが高く、現地市場における事業展開の障害になっていることを指摘している。その理由として、大量の派遣駐在員の人件費負担、日系企業同士の取引が多いことによる高い調達コスト、品質への過度のこだわりを挙げている。

これらの結果より、日系企業の現地化に関する主な課題としては、人に関するもの、権限委譲に関するもの、コストに関するものがあることがわかった。このことは、前述した3つの現地化について、現地法人への権限移譲や現地人材の経営陣への登用はあまり進んでおらず、現地資源も有効に活用されていない現実があると評価できよう。その結果、日系企業の高いコスト体質や地場企業との販売価格競争激化は利益の圧迫を招き、中国市場における日系企業の経営業績に大きく影響していることがわかった。

6. 経営現地化に関する日系企業と欧米企業比較

前節では日系企業における現地化の課題を、アンケート調査結果をもとに検討した。この節では日系企業では現地化が進まない原因を、日系企業と欧米企業の事例をもとに考察したい。考察にあたっては、欧米企業は一般的に日系企業より現地化が進んでいると言われており、日系企業と欧米企業を比較することによって、日系企業の現地化の課題が明らかになると考える。

金（2004）は日系企業、欧米企業への個別ヒアリングを通じ、各現地法人

における「人の現地化状況」、「経営の目標設定」、「人事権の権限移譲」、「モニタリング体制」等を比較している（図表 13、14 参照）。

図表 13 日系企業の現地子会社における現地化の現状

	電気	事務機器	制御機器	建設機械
CEO等の役員	本社派遣	本社派遣	本社派遣	COO現地化
権限ガイドライン	無し	無し	無し	無し
人事権	部長以下	部長以下	部長以下	部長以下
本社との連結決算	有(四半期)	有(四半期)	有(四半期)	有(四半期)
経営目標設定	現地提出、本社承認	現地提出、本社承認	現地提出、本社承認	現地提出、本社承認
主な目標項目	予算、業務達成度	市場シェア、利益	売上高、利益	売上高、利益
評価期間	半年	半年	年	四半期
評価機関	主管部門、評価委員会	主管部門審議会	各カンパニー	地域戦略会議
第三者評価機関	無し	無し	無し	無し
評価制度の有無	日本国内準用	日本国内準用	日本国内準用	日本国内準用
本社サポート	有(一部有償)	無償	無償	無償
モニタリング(監査)	本社経営監査部(年1回) 第三者経営監査無し	本社派遣者の相互監視 第三者経営監査無し	本社経営監査部(年1回) 第三者経営監査無し	本社経営監査部(2年に1回) 第三者経営監査無し

(出所) 金, 対中ビジネスにおける現地化とガバナンスのあり方, P 81

図表 14 欧米企業の現地子会社における現地化の現状

	米系ITベンダー	米系電子メーカー	欧州医療品メーカー	欧州系機械メーカー
CEO	総裁(香港華人)	総裁(台湾華人)	総裁(海外華人)	総経理(海外華人)
CFO	現地採用	本社派遣者の相互監視	本社派遣	現地採用
本社経験	当社オーストラリア副総裁	本社上級管理職	本社上級管理職	本社AP総経理
経営の現地化	計画立案・提案	計画立案・提案	計画立案・提案	計画立案・提案
人事権	CEO以外	副総裁級以下	CEO、CFO以外	副総経理級以下
本社との連結決算	有(四半期)	有(1年)	有(1年)	なし
経営目標設定	現地提出、本社承認	現地提出、本社承認	現地提出、本社承認	現地提出、本社承認
主な目標項目	製品項目別の売上高	売上高等の財務諸表と新業務開拓等の非財務指標	売上高等の財務諸表と新業務開拓等の非財務指標	本社と相談で決定
評価期間	月、四半期	四半期	1年	1年
評価機関	IBMアジア・パシフィック	本社監査監督部 外部会計事務所	本社監査監督部 外部会計事務所	本社監査監督部 外部会計事務所
CEO報酬への運動	非運動	非運動	非運動	不明
本社サポート	有(一部有償)	有(一部有償)	無償	有(有償)
モニタリング体制	厳格な報告制度 その他不明	本社監査部、外部会計事務所 外部会計事務所	本社監査監督部 外部会計事務所	本社海外子会社監査 外部会計事務所

(出所) 金, 対中ビジネスにおける現地化とガバナンスのあり方, P 83

日系企業における特徴として、第一に、人に対する信頼に基づくマネジメントが中心であることを挙げている。現地子会社の主要経営ポストは本社から派遣された日本人が占めるケースが多く、権限委譲の明確化によりガバナンス体制を構築するのではなく、日本人同士の信頼関係に基づき、本社の一下部組織として取り扱われている。第二は、現地拠点に「投資決定権」と「人事権」を基本的に与えていないことである。経営計画の作成、生産管理、部長以下の人事権については現地子会社への権限委譲は行われているものの、投資にかかわる決定や部長以上の人事権が権限委譲されているケースは

少ない。第三に、経営目標は「数字目標」が基本であり、財務指標以外の指標による目標値がないことがあげられる。どの会社でも売上や利益といった財務指標が要求されているが、ブランド浸透率、顧客満足度、新規顧客開拓といった非財務指標はほとんどの会社で設定されていない。第四は、責任範囲が不明確であり、現地環境に適合した評価制度が確立されていないことを挙げている。現地子会社総経理の本社との経営目標はあくまでも努力目標であり、お互いコミットしている会社はなく、総経理の責任が不明確となっている。また、上司による評価が基本となっており、第三者による評価が行われておらず、評価の公正さにも問題がある。

一方、欧米企業における特徴として、第一に、経営トップの現地化が進んでいることを挙げている。金はヒアリングを通じ、欧米企業14社においては11社でCEOポストが現地化（海外の華人採用もしくは現地人材の採用）されていることを明らかにしている。そのうち、7社のCEOは本社経験を持ち、2社ではヘッドハンティングによる採用、残りの2社では現地採用となっており、日系企業と比較し、欧米企業では経営トップの現地化が進んでいることがわかる。第二は、人事権の委譲と「多国籍人事体制」がとられており、現地法人内での権限委譲が進んでいる。経営陣の現地化に合わせて、現地法人における上級管理職等の人事権も本社から委譲されている。また、営業や技術支援等で本社より派遣される役員やスタッフも日本以外の第三国籍の人材に担当させるケースも多く、日系企業のように本社との調整に日本人を置くようなことはない。第三に、現地拠点に対するガバナンスは「ヒト」より「仕組み」で確立していることがあげられる。経営の目標設定、監査・モニタリング、業績評価、評価後のアクション等の各プロセスにおいて、仕組みに基づくガバナンスが基本的に確立されている。また、日系企業と比較して、欧米企業は業績に対して強くコミットさせている傾向もあり、また、日系企業にみられるような上司による評価と比べ、本社の専門部署による評価や会計事務所等外部機関による評価が多く見られ、評価の公平性が保たれる体制をとっている。第四に、ITネットワークを活用した経営

チェックを行っていることを挙げている。ITネットワークが現地拠点に対する経営モニタリング手段として機能しており、経営活動への常時モニタリングが欧米企業の経営現地化を可能にしている。一方、日系企業ではガバナンスを支えるITの役割について認識されているケースは少ない。

以上の個別ヒアリング結果より、欧米企業と比較した日系企業の現地化の課題として、次のようなことが言える。人の現地化について、日系企業では部長程度までの現地化は行われているが、経営陣の現地化までは行われていない。また、権限委譲について、どこまで現地法人に委譲するのか明確になっておらず、日本本社からの派遣者に依存した、本社との調整という曖昧な状況で事業運営を行っている。これらの課題は前節とはほぼ同様の内容と言える。

この内容に加えて、新たに、日系企業では属人的な管理が多く、本社の現地法人へのモニタリングは不十分で、第三者による監査も少なく、欧米企業のような仕組みとしての管理が行われていないことがわかった。これらのことから、「任期とともに頻繁に交代するため、現地の事情をあまり理解していない日本本社からの派遣者に現地子会社の経営を任せっぱなし」というのが日系企業における現地法人の経営管理の現状である。この状況で、本社は現地法人の経営現地化の重要性を認識しつつも、日系企業では属人的な管理を行っており、子会社の、いわゆる「ガバナンス」体制が不十分であるため、権限委譲をはじめとする経営現地化が進んでいないと言えよう。日系企業の中国拠点は、これまでのように企業グループの工場としての位置付けであれば本社派遣の日本人によるコントロールで良かったが、今後、市場としての中国がクローズアップされ、現地社員の活用が不可避となる中で、どのようにガバナンス体制を構築し、現地化を進めるかということが重要な鍵となろう。

7. まとめにかえて

最後に、本稿で考察した日系企業における経営現地化の現状、課題を通し

て、日系企業は経営現地化を進めるためにどのように改善したら良いのか、前述した3つの現地化の観点から改善策をまとめてみたい。

経営現地化に必要な要素の第一は、人材の現地化である。朱（2007）は日系企業の人事労務管理について、日本の制度を中国の現地子会社へそのまま導入した場合、中国の事情に合わず、従業員へのインセンティブが乏しいため、人の現地化が遅れ、その結果、経営コスト、調達、販売など様々な面でマイナスの影響を与えているとしている。制度以外にも、現地化がすすまない理由として、中国人社員への不信感や明文化されていない根回しといった日本的な企業文化を取り上げている。このような日系企業の人事制度や労務管理については、齋藤・大島（2014）は日系企業の事例を踏まえ、人事制度を処遇、評価、教育という観点から検討している。日本からそのまま移植した人事制度をどのように現地にあった人事制度へ変えてゆくべきか、人材の現地化を実現するための人事制度について、中国進出日系企業の人事制度の課題と改善策を取り上げている。この事例にあるように、人材の現地化に当たっては、まずは企業戦略を明確にする必要があり、企業戦略実現のために長い時間と試行錯誤を経ながら、人材を育てるとともに、現地に合った制度を整えていくことが必要である。

経営現地化に必要な項目の第二は、権限委譲である。権限委譲のためには「現地に任せる」分野と「本社が管理すべき」分野を明確にすることが必要である。本社や他国の関連法人と統一できる業務やシステム等は、統一化・簡略化を進めて管理を単純化すること、更に、重要業務を把握しておく必要がある。一般的に、欧米の大手企業は経営管理の仕組みが合理的にルール化されており、グローバル共通のKPI（主要業績指標）、業務行動規範を適用している。これらの規準を守った上で、現地の独自の方策についての裁量権が与えられている。その一方で、日本企業は、本来与えられていない事項への関与、臨機応変な対応など、責任、役割などの管理ルールがあいまいで、目標値も売上目標など限られたもので細分化がされていない。欧米式は役割、責任範囲の線引きがし易く、誤解による問題発生を少なくできる利点

があり、中国へ進出する日本企業が、将来のグローバル展開を想定しているならば、共通ルールを定める欧米式の経営管理への移行が望ましい。総経理を含め、マネジメントに任命するのは、中国人でも、日本人でも、国籍や性別、年齢も問わずに最も有能な、最適な人を選ぶことが必要であるが、その前提となるのは、経営管理の仕組みをルール化するとともに、グローバルなKPIによる経営管理を中国だけでなく、日本を含む全社に適用し、公平性を保つことが必要不可欠である。

経営現地化に必要な項目の第三は、経営資源の現地化である。毛利(2008)は、国際協力銀行が公表している調査報告書「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告—2013年度海外直接投資アンケート結果」で、本社機能の海外移転に関する現状と長期的（今後10年程度）に移転が必要と考えている機能について先進国、新興国別にアンケートを行っている。多くの調査対象企業は、長期的に「地域本社機能」、「製品設計機能」、「マーケティング機能」、「調達機能」、「資金調達機能」などの広範囲にわたる本社機能の移転が必要と考えている。この結果から、日本企業の海外事業は、今後製品の企画・開発から原材料調達、製造、販売、管理までのすべてのプロセスを現地に根差したかたちで実施する傾向が強くなっていくことがわかる。そのためには、日本本社中心ではなく極力海外子会社側で、現地事情に通じた現地の人間による迅速な経営判断と機動的な事業運営が重要になる。経営資源の有効活用という観点からも、日本本社から海外子会社へ、日本人駐在員から現地採用のマネジメントや現地スタッフへ、適切に権限委譲することが今後ますます重要になる。

繰り返しになるが、今後日系企業が中国市場を攻略するためには、現地市場に合った商品開発を行うとともに、現地での経営資源を活用することによってコストを下げ、現地市場に合わせた販売体制を構築する必要がある。そのためには、権限を現地法人へ委譲することにより意思決定のスピードを速め、現地人材や現地資源をいかに効果的に活用できるかということが中国市場を攻略する鍵と言えよう。

ここまで、既存のアンケート結果を中心にみてきた特徴を整理してきたが、問題の所在が徐々に明らかになってきたと思われる。そこで、さらに残された課題として、この経営現地化の実態と課題を、具体的な事例分析で明らかにすることがあげられよう。この点を今後の研究の課題としたい。

<参考文献リスト>

- ・青木幹喜（1998）「従業員のエンパワーメントとその効果～日本企業を対象にした実証研究～」『東京情報大学研究論集』，1998年2月，第2巻第2号，東京情報大学
- ・足立桂輔，加藤弘毅（2014）「海外子会社管理と地域統括機能強化」『KPMG Insight』，2014年11月，第9巻，KPMGジャパン
- ・足立桂輔，津田圭司，森本正一（2013）「日本企業の海外事業管理を支えるリスク管理・経営管理の向上の取り組み」『KPMG Insight』，2013年7月，第1巻，KPMGジャパン
- ・金堅敏（2004）「対中ビジネスにおける現地化とガバナンスのあり方」『Economic Review』，2004年10月，第8巻第4号，富士通総研経済研究所
- ・経済産業省経済産業政策局調査統計部，経済産業省貿易経済協力局編（2016）『第45回 我が国企業の海外事業活動 平成22年海外事業活動基本調査（平成26年度実績）』，経済産業省
- ・齋藤幸則，大島一二（2014）「中国進出日系企業における経営現地化と人事制度：製造業N社の事例を中心に」『桃山学院大学経済経営論集』，2014年2月，第55巻第3号，桃山学院大学総合研究所
- ・朱炎（2007）「中国における日系企業経営の問題点と改善策」『Economic Review』，2007年7月，第11巻第3号，富士通総研経済研究所
- ・日中投資促進機構（2013）『投資環境に関する調査報告書「経営の現地化について」』，2013年3月，日中投資促進機構
- ・日本能率協会 JMAマネジメント研究所（2015）『企業の経営課題調査[事業開発編]事業創造活動の仕組みづくり および [組織人事編]グローバル経営を担うリーダー育成 調査結果』，日本能率協会
- ・日本貿易振興機構 海外調査部（2008）『在アジア日系企業の経営実態—中国・香港・台湾・韓国編—（2007年度調査）』，日本貿易振興機構

- ・日本貿易振興機構 海外調査部（2011）『在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査—中国・香港・台湾・韓国編—（2010年度調査）』, 日本貿易振興機構
- ・日本貿易振興機構海外調査部（2013）『中国リスクマネジメント研究会報告書』, 日本貿易振興機構
- ・日本貿易振興機構海外調査部（2015a）『在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査—中国編—（2014年度調査）』, 日本貿易振興機構
- ・日本貿易振興機構海外調査部（2015b）『在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査—中国編—（2015年度調査）』, 日本貿易振興機構
- ・林博文（2015）「機動力のある海外マネジメント体制の確立に向けて」『KPMG Insight』, 2015年5月, 第11巻, KPMGジャパン
- ・深尾京司（2006）「東アジア戦略研究報告：「現地化」遅れる日本企業」『日本経済新聞』, 2006年7月5日, 日本経済新聞社
- ・古田秋太郎（2004）『中国における日系企業の経営現地化』, 税務経理協会
- ・増田進, 一ノ瀬光裕, 足立桂輔（2013）「中国子会社のこれからの管理」『KPMG Insight』, 2013年7月, 第1巻, KPMGジャパン
- ・毛利正人（2014）「日本企業のグローバル化と海外子会社に対するガバナンスのあり方について」『月刊監査役』, 2014年8月, 第631号, 日本監査役協会
- ・山田和延（2014）「日本企業のグループ経営の課題と対応」『KPMG Insight』, 2014年9月, 第8巻, KPMGジャパン
- ・吉原英樹（1996）『未熟な国際経営』, 白桃書房

（さいとう・ゆきのり／本学ゲスト講師）

（おおしま・かずつぐ／経済学部教授／2016年11月24日受理）

The Present Situation and Problems on the Localization of Japanese Companies in China

SAITO Yukinori
OSHIMA Kazutsugu

A lot of Japanese companies are expanding their presence in China. Under the situation where they are expanding in China, localization is becoming more important but is not progressing as expected. Why is not localization progressing in a Japanese company?

In this paper, we think that the localization of management is the key to the Chinese strategy in Japanese companies and examined the present situation and issues on the localization of Japanese companies.

First of all, what stages will the enterprise go through globalization and localization? We will organize the development stages of overseas business activities by companies.

Next, what is the localization of management? Through prior research on the localization of management, we will define the localization of management.

Furthermore, we will use the survey report based on the questionnaire by various organizations such as Ministry of Economy, Trade and Industry, Japan External Trade Organization (JETRO), Japan-China Investment Promotion Organization (JCIPO), etc. in order to grasp the current situation and problems on the localization of Japanese companies.

In addition, we consider the reason why the localization in Japanese company does not advance by comparing examples of Japanese and Western companies which are said to be localized in general and utilizing the interviews between Japanese and Western companies executed by Zhu.

Finally, I would like to present a remedy for how to improve the localization in Japanese company.