

# 日本企業が中国に設置した研究開発子会社の 運営管理に関する検討

安田 英土\*

## 要 約

本稿は、日本企業が中国で行っている研究開発（R&D）活動の現地化について、現地法人代表者の現地化という観点から、その実態を明らかにしたものである。2004年時点と2013年時点のデータを比較することにより、時系列的な分析視点を取り入れた。

中国で何らかのR&D関連活動を行っていると推察される日本企業の現地法人数は、2004年時点で159社、2013年時点では415社という結果であった。現地代表者名が判明している現地法人では、日本人代表者が大半であり、これは2004年時点、2013年時点両時点で大きな傾向の変化はない。業種別でも傾向に大きな変わりはないが、設立年別に見ると、古い拠点ほど、つまり現地活動年数が長い拠点ほど代表者の中国人比率が高まる傾向が見られた。部分的ではあるが、R&D関連拠点でも段階的に現地化が進展している様子を確認できた。

**キーワード：**研究開発の国際化、経営の現地化、新興国市場

## 1. はじめに

日本企業では大規模多国籍企業を中心として、1980年代の半ばから後半にかけて、海外にR&D拠点を設置する例が相次いだ<sup>(1)</sup>。つまり、日本企業におけるR&D活動の国際化は、1980年代に始まったと言える。本格的なR&D国際化が始まってから30年余りが過ぎた現在、日本企業によるR&D国際化はどの程度進化しているのだろうか？取り分け、日本側本社と現地法人との自律性や情報の共有といった現地マネジメントの独立性に関わる問題は、日本企業による海外R&D活動の現地化（進展）度合いを知るための貴重な尺度になり得ると考えられる。また、2000年代に入り、従来のR&D国際化とは異なるパターンを見せ始めた日本企業の海外R&D活動において、現地の

自律性やガバナンスはどのように確保され、実行されているのか。極めて素朴かつ単純な疑問ではあるが、R&D国際化の現地化進展段階を測る上では極めて重要な問題と言える。

かかる認識より、本稿では、中国に設置された日本企業の現地研究・開発拠点の現地化を探ることにより、R&D国際化の現状を明らかにしたい。特に、中国のような新興国市場における日本企業のR&D現地化が、どの程度進展しているのか、という点を実態的に調査することによって、今後の本領域における研究課題の明確化を試みたい。

## 2. 日本企業による中国へのR&D拠点設置

浅川（2003）によると、企業活動の国際化は五段階に分けられている。すなわち、もっとも初期の国際化段階（第1段階）は間接輸出の段階。次いで第2段階は直接輸出の段階。つまり、第1、第2段階は、本国からの輸出の段階であり、海外

2013年11月30日受付

\* 江戸川大学 経営社会学科教授 イノベーション論

に拠点を設けるまでに至らない段階という事になる。さらに、第3段階では現地生産が開始され、第4段階では現地生産が本格化する。最後の第5段階では、企業がグローバル統合に志向し、R&D活動の一部が海外へ移管される段階に至る。浅川のカテゴリによれば、R&Dが国際化するのには、企業活動国際化の最終段階という事になる。すなわち、企業活動にとってR&Dの国際化は、極めて高度な国際化段階であると指摘することができる。

実際に、日本企業が中国に設置してきたR&D拠点は、2000年以前において、製品のローカライズやオフショアのソフトウェア開発拠点が中心的な役割であった。だが、2000年以降、その傾向は大幅に変化し、各企業のグローバルR&D活動の一翼を担う拠点の設置が増加したのである<sup>(2)</sup>。製品の中国市場向けの改良やソフトウェア開発の一工程を担うという役割から、先端技術の開発研究拠点、グローバル市場を睨んだ新製品開発、中国市場の重要性が向上するに伴い、既存製品のローカライズから中国市場向けの新製品開発へと、中国に置かれた日本企業の現地R&D拠点の役割・機能も変化してきたと言える<sup>(3)</sup>。つまり、企業活動の国際化同様、R&D活動の国際化も段階的に発展していることが理解できる。

日本企業が中国に設置するR&D拠点は、中国の経済的な発展と科学技術並びに産業技術力の向上に伴って、その役割や機能、規模も欧米に設置される拠点と比較して遜色ないレベルに達している。中国に設置された現在のR&D拠点は、日本企業のグローバル・イノベーション活動の一翼を担う拠点としての地位を確立しつつあると言えるだろう。

### 3. 日本企業による中国でのR&D活動の現地化動向

ここでは、日本企業が中国に設置したR&D拠点について、二時点間の比較を試みたい。本稿の主目的は、現地マネジメントの現地化の進展度を明らかにすることにある。すなわち中国に置かれたR&D活動を行う日系企業現地法人のトップ

が、日本人であるか、中国人であるかによって、マネジメントの現地化が進んでいるかどうかの判断を試みたい。

実際の調査方法として、データベースによる検索を試みた。利用したデータベースは、東洋経済新報社から販売されている「海外進出企業CDROM版」である。この海外進出企業CDROM版の2004年版と2013年版の比較を行うことによって、日本企業の中国設置R&D拠点の現地化が進展しているか、否かを確認することとする。

検索の方法は以下の通りである。中国地域に存在する日本企業現地法人を対象にしたうえで、検索キーワード(全文検索)を「開発」、「研究」、「研究開発」、「国際市場向け商品の開発」の四つに設定し、検索を行った。この四つのキーワードのいずれかが含まれていれば、調査対象に加えることとした。複数のキーワードに重複してヒットした拠点や、「開発」キーワードでヒットした不動産開発目的の拠点や資源開発目的の拠点などを削除した結果、「海外進出企業CDROM 2004年版」では159社が該当した。さらに、「海外進出企業CDROM 2013年版」では415社が抽出された。以下では、これらの現地法人を分類した結果について、述べてみたい。

#### (1) 中国に置ける日本企業のR&D関連現地法人の代表者現地化率

上記手続きに基づいて、ピックアップされた在中國日本企業R&D関連現地法人について、詳しく見ていきたい。

2004年版でピックアップされた159社のうち、現地法人代表者の氏名が日本人名に近いと判断される拠点数は98社であった。一方、代表者の氏名が中国人名に近いと判断される拠点数は43社となっていた。代表者の氏名の記載がない現地法人が18社となっていた。この結果からすると、代表者の現地化率は27.04%ということになる。この値が多いのか、少ないのか、さらなる比較分析が必要であるが、2004年時点の在中國日系多国籍企業R&D関連現地法人の代表者現地化率は27.04%という数値が得られた。

表1 在中国日系多国籍企業 R&amp;D 関連現地法人代表者国籍比較

	日本人	中国人	その他	不明	合計
2004年版	98社 (61.64%)	43社 (27.04%)	0社 (0.0%)	18社 (11.32%)	159社 (100%)
2013年版	223社 (53.73%)	105社 (25.30%)	3社 (0.72%)	84社 (20.24%)	415社 (100%)

出所：東洋経済新報社「海外進出企業 CDROM 各年版」から筆者作成。

表2 在中国日系多国籍企業 R&amp;D 関連現地法人代表者国籍業種別比較 (2004年) (N=159)

業種	日本人	中国人	不明	合計
情報サービス	44社 (57.14%)	25社 (32.47%)	8社 (10.39%)	77社 (100%)
電気・電子	19社 (61.29%)	4社 (12.90%)	8社 (25.81%)	31社 (100%)
企画・開発	13社 (72.22%)	3社 (16.67%)	2社 (11.11%)	18社 (100%)
機械	7社 (87.50%)	1社 (12.50%)	0社 (0.00%)	8社 (100%)
化学・医薬	6社 (75.00%)	2社 (25.00%)	0社 (0.00%)	8社 (100%)
上記以外	9社 (52.94%)	8社 (47.06%)	0社 (0.00%)	17社 (100%)
合計	98社 (61.64%)	43社 (27.04%)	18社 (11.32%)	159社 (100%)

出所：表1に同じ。

ついで、415社の現地法人がピックアップされている2013年検索結果であるが、現地法人代表者の氏名が日本人名に近いと判断される拠点の数は223社、中国人名と思われる代表者がいる拠点の数は105社、中国人でもないと考えられる氏名の代表者が3社ほどあった。残りの84社については、氏名が不明であった。2013年版の調査結果に基づく在中国日系多国籍企業 R&D 関連現地法人の代表者現地化率は、25.30%となっている。2004年時点に比べて、現地化率がやや低下するという結果になってしまった(表1参照)。

だが、現地法人代表者を日本人が占める割合は、極端に減っていることを見て取れる。絶対数は大幅に伸びているが、占有率は大きく低下しているのである。その一方、中国人が代表者を占める割合の落ち込み方は、日本人の占める割合ほどではない。

次に、業種別に現地代表者の動向を見てみたい。ここで言う「業種」の分類は、東洋経済新報社のデータベースで用いられている業種分類であり、

日本標準産業分類や証券取引所の定める業種分類と異なるものである。

現地法人数の多い業種5業種とそれ以外の業種をまとめた2004年の結果を表2に記す。「電気・電子」、「企画・開発」、「機械」、「化学・医薬」の業種では、現地代表者が日本人である割合が、全体の数値よりも高い結果となっている。一方、「情報サービス」と「上記以外」の業種では、日本人代表者比率が全体の数値よりも低く、これらの業種では代表者の現地化が多少、進展していることが推察される。

いずれにしても、現地代表者の日本人割合は高い結果に変化は無く、特に、「企画・開発」、「機械」、「化学・医薬」では7割を越える値となっている。ここで言う「企画・開発」とは、R&D 専業法人のことを指しており、本格的なR&D活動の現地化は、生産や販売面に比べて遅れている可能性を示唆していると言えるだろう。

次に、2013年の業種別現地代表者の国籍について見てみたい。業種分類は東洋経済新報社の業種分類に従っているが、2004年の業種分類とは

表3 在中国日系多国籍企業 R&amp;D 関連現地法人代表者国籍業種別比較 (2013年) (N=415)

業種	日本	中国	その他	不明	合計
情報・システム・ソフト	89社 (51.45%)	57社 (32.95%)	1社 (0.58%)	26社 (15.03%)	173社 (100%)
電気機器	36社 (60.00%)	10社 (16.67%)	0社 (0.00%)	14社 (23.33%)	60社 (100%)
他サービス	26社 (54.17%)	7社 (14.58%)	0社 (0.00%)	15社 (31.25%)	48社 (100%)
化学・医薬	20社 (66.67%)	7社 (23.33%)	0社 (0.00%)	3社 (10.00%)	30社 (100%)
機械	15社 (50.00%)	5社 (16.67%)	1社 (3.33%)	9社 (30.00%)	30社 (100%)
輸送機器	14社 (58.33%)	4社 (16.67%)	1社 (4.17%)	5社 (20.83%)	24社 (100%)
上記以外	23社 (46.00%)	15社 (30.00%)	0社 (0.00%)	12社 (24.00%)	50社 (100%)
合計	223社 (53.73%)	105社 (25.30%)	3社 (0.72%)	84社 (20.24%)	415社 (100%)

出所：表1と同じ。

若干異なっている。

全体の日本人代表者比率は53.73%であったが、この値を下回っている業種として、2004年同様、「情報・システム・ソフト」が挙げられる。また、大幅に平均を上回っていた「機械」でも日本人代表者比率は低下し、全体平均を下回る結果となった。2004年の結果で業種別にみることができた業種では、全て日本人比率が低下している。その一方、2004年の「企画・開発」業種に相当する「他サービス」業種と「化学・医薬」業種では、中国人代表者比率が若干、低下している。その他の業種ではわずかな場合もあるが数値は上昇しており、現地化が進んでいるとも受け止められる結果であった。

## (2) 現地代表者の国籍と現地活動期間の関係

さらに、現地法人の活動年数と現地代表者の関係について見てみたい。もし、R&D活動の現地化が段階的に発展していくのであれば、設立から年数の経過している拠点ほど、代表者が現地国籍者になっている可能性が高いことになる。

表4は、2004年時点における日本企業の在中國R&D関連拠点の現地代表者国籍について示している。一見して分かるように、現地活動年数の長い拠点ほど代表者の現地化が進んでいるとは言えない結果となっている。確かに設立5年未満の

拠点では、日本人比率が高い値が出ているが、代表者の中国人比率は経過年数に関係なく、ほぼ一定の割合を保っている様子が見て取れる。

さらに、2013年の状況(表5参照)について見てみると、設立から年数が経過している拠点の方が、日本人比率が低下し、中国人比率が僅かながら上昇している様子が見て取れる。設立から5年以内の拠点と設立から20年以上を経過した拠点とでは、日本人代表者比率に約16ポイントの開きがあり、中国人代表者比率は逆に11ポイント上昇している様子が見て取れる。

2004年の調査時点では、依然として日本企業の中国拠点が経験を積んでいる段階、いわば現地マネジメントの学習段階にあって、日本本社側からのコントロールが強い段階にあったのかもしれない。2013年になり、人材等の育成も進み、日本側本社の信頼感を勝ち得た拠点から、現地化が進められている可能性などが考えられる。

## (3) 2004年と2013年の二時点間比較

最後に、2004年調査/2013年調査双方に存在している拠点の代表者について見てみたい(表6参照)。2004年時点と2013年時点で社名に変更がなかった拠点をピックアップし、代表者がどのようになっているかを比較した。

両時点で社名に変更がなかった日系現地法人は

表4 在中国日系多国籍企業 R&amp;D 関連現地法人代表者国籍設立年別比較 (2004年) (N=159)

経過年数	日本	中国	不明	合計
設立から5年未満	56社 (70.00%)	21社 (26.25%)	3社 (3.75%)	80社 (100%)
設立から5年以上 10年未満	19社 (52.78%)	10社 (27.78%)	7社 (19.44%)	36社 (100%)
設立から10年以上 20年未満	19社 (54.29%)	9社 (25.71%)	7社 (20.00%)	35社 (100%)
設立から20年以上 30年未満	1社 (100.00%)	0社 (0.00%)	0社 (0.00%)	1社 (100%)
設立時期不明	3社 (42.86%)	3社 (42.86%)	1社 (14.29%)	7社 (100%)
合計	98社 (61.64%)	43社 (27.04%)	18社 (11.32%)	159社 (100%)

出所：表1に同じ。

表5 在中国日系多国籍企業 R&amp;D 関連現地法人代表者国籍設立年別比較 (2013年) (N=415)

経過年数	日本	中国	その他	不明	合計
設立から5年未満	62社 (62.00%)	21社 (21.00%)	1社 (1.00%)	16社 (16.00%)	100社 (100%)
設立から5年以上 10年未満	67社 (51.54%)	37社 (28.46%)	0社 (0.00%)	26社 (20.00%)	130社 (100%)
設立から10年以上 20年未満	76社 (54.68%)	30社 (21.58%)	2社 (1.44%)	31社 (22.30%)	139社 (100%)
設立から20年以上 30年未満	13社 (46.43%)	9社 (32.14%)	0社 (0.00%)	6社 (21.43%)	28社 (100%)
設立時期不明	5社 (27.78%)	8社 (44.44%)	0社 (0.00%)	5社 (27.78%)	18社 (100%)
合計	223社 (53.73%)	105社 (25.30%)	3社 (0.72%)	84社 (20.24%)	415社 (100%)

出所：表1に同じ。

表6 在中国日系多国籍企業 R&amp;D 関連現地法人代表者国籍二時点間比較 (N=64)

		2013年の代表者		
		日本人	中国人	不明
2004年の 代表者	日本人	32社 (50.00%)	6社 (9.38%)	10社 (15.63%)
	中国人	0社 (0.00%)	11社 (17.19%)	1社 (1.56%)
	不明	0社 (0.00%)	1社 (1.56%)	3社 (4.69%)

出所：表1に同じ。

64社であった。2004年も2013年も日本人が代表者になっていた拠点が最も多く、32社(50%)であった。また、両時点とも中国人が代表者に就いていた拠点は6社(9.38%)となっていた。中国人の代表者から日本人の代表者に交代した拠点は存在しなかったが、日本人の代表者から中国人の代表者へ交代した拠点は6社(9.38%)であった。

日本人から中国人へ代表者が交代した拠点は、5社が情報サービス業でありソフトウェアの開発を業務としている拠点であった。残る1社は、その他製造業に分類され、事務設備用品の開発・製造販売やユニットの開発・製造販売を業務としていた。いずれの拠点も1999年から2003年の間に設立されており、10年以上の現地活動経験が

ある拠点ということになる。

だが、多くの拠点が日本人代表者であることに変わりはない。日本企業の経営現地化という面は、こと R&D 関連現地法人について、大幅に進展しているとは言い難い状況である。

#### 4. おわりに

以上、東洋経済新報社の発行する「海外進出企業 CDROM」データベースを利用して、中国における日系企業の R&D 関連現地法人現地化の実態について概観してきた。

本稿で確認された事実を今一度振り返ってみると以下ようになる。中国における日系企業の R&D 活動は、日本人代表者の下で行われている拠点が半数以上に上る。業種別にみても、日本人が代表者となっている拠点多いことには変わりはないが、近年では、情報サービスや機械といった業種で日本人代表者比率の低下がみられる。さらに、現地拠点の設立経過年数を見ると、2013 年調査の現地法人では、設立年数がより長い拠点で、代表者の日本人比率の低下、中国人代表者比率の上昇傾向が見られ、現地化の進展を窺わせる結果が得られた。ただし、2004 年の調査時点から 2013 年の調査時点まで、社名を変更せずに存続してきた拠点の代表者を見ると、日本人が継続的に代表者であり続ける拠点が半分を占める結果となった。

浅川 (2003) でも記されているように、R&D 活動の国際化は企業活動の最終的な国際化段階に相当する。また、グローバルに統合された活動であるほど、日本本社との交渉や他地域との連携などが必要になるケースが想定される。こうした場合、対社内ネットワークを持つ日本社員が代表者に就くことによって、他の部署との調整や本社とのコミュニケーション面で有利になることが考えられる。本社との情報の隔絶は、海外 R&D 拠点のパフォーマンスを低下させる<sup>(4)</sup>。一方、現地コミュニティ、特に研究者・技術者達の研究コミュニティとのリンケージを考えた場合は、日本人派遣社員より現地国籍者が有利となることが想定

される<sup>(5)</sup>。現実の日本企業海外 R&D 拠点では、日本人社員と現地国籍社員が社長／副社長（あるいは所長／副所長）を務めているケースも確認できる<sup>(6)</sup>。つまり対社内的な交渉は日本社員が行い、現地とのネットワークについては現地社員が行うことによって、相互に補完する体制を築いていると言える。

しかしながら、現地国籍社員が現地法人の代表に就任することは、現地化の象徴的な存在にもなり得る。R&D 部門だけでなく、販売や生産、さらには国内の外国人社員登用が進むことによって、日本企業の海外現地法人のマネジメント層現地化が進展することになるだろう。

今回はデータベース検索のみによって、日本企業の在中国 R&D 関連拠点の現地化進展度の概観を試みた。いくつか興味深い事実も確認できたので、今後、インタビュー調査なども加えながら、継続的な調査を進め、本格的な研究課題抽出に取り組みたい。

※本稿は平成 25 年度江戸川大学学内共同研究費「企業統治システムにおける社外取締役の役割～日・中比較研究～」(研究代表者：董光哲) の研究成果を一部利用している。

#### 《注》

- (1) Odagiri and Yasuda (1996)。
- (2) 安田 (2006)。
- (3) 同上。
- (4) 浅川 (2011)。
- (5) 同上。
- (6) 安田 (2006)。

#### 参考文献

- 浅川和弘 (2003) 『グローバル経営入門』日本経済新聞社  
 浅川和弘 (2011) 『グローバル R&D マネジメント』慶應義塾大学出版会  
 東洋経済新報社 (2004) 『海外進出企業 CDROM 2004 年版』  
 東洋経済新報社 (2013) 『海外進出企業 CDROM 2013 年版』  
 H.Odagiri and H.Yasuda (1996) "The determinants of overseas R&D by Japanese firms: an empirical study at the industry and company levels", *Research Policy*, 25, 1059-1079.  
 安田英士 (2006) 「日本企業における国際的 R&D 活動の新潮流」江戸川大学紀要『情報と社会』第 16 号 133-146.