

中国日系企業の経営と課題

大江田清志*

要 約

中国はいま、世界の「工場」「消費市場」「貿易国」「投資受入国」に加え、「世界の投資国」としての称号を受けようとするまでに至っている。近年における目覚ましい中国の発展の背景には、中国沿海部や長江流域などに外資の受入れを促進・優遇するさまざまなタイプの工業園区を開発し、このエリアに世界の多国籍企業（TNCs）が集中的に進出し、その地域の経済発展や輸出振興に貢献していることがある。その結果、工業化された一部地域と、未開発の多くのエリアとの経済的格差が政治的、社会的な重要課題として取り上げられる事態も発生している。このように、光と影のエリアが共存する中国において、日系企業はどのようにその経営スタイルを移転・適応させているのであろうか。そこで、またどのような課題に直面し、問題解決を迫られているのであろうか。本稿は懸念する問題意識をもって日系企業4社を現地訪問し、その結果を取りまとめるものである。

キーワード：海外直接投資（FDI）多国籍企業（TNCs）日系企業 経営現地化 比較経営 人的資源管理

1. はじめに

自由経済下における企業は、市場の成熟化・狭隘化に直面あるいは新しい成長機会を発見すると、海外市場に企業の維持・存続・成長の機会を求めようとする。このような国際経営（International Business）に関する学問的な研究は1960年代からはじまっているが、ほとんど同時に、多国籍企業（TNCs_Transnational Corporations）も出現している⁽¹⁾。

そして、最近のUNCTADによる世界投資リポート（WIR_The World Investment Report）は、TNCsによる海外直接投資（FDI_Foreign Direct Investment）の矛先がBRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）諸国や南、東、東南アジア圏（中国、香港、インド、シンガポール、韓国、インドネシア、ベトナム、イラン、台湾）

をはじめとする、Rostow, W.W.のいわゆる高度大衆消費の時代（The Age of high mass-consumption）⁽²⁾を迎えている諸国あるいは地域に向けられていることが読み取れる。

WIRによる2009年度における世界のFDI総額（2009年）は⁽³⁾、前年実績から37%減の1兆1140億ドル（inflow_受入れベース）になった。各国のFDI受入れ実績は総じて減少しているが、香港を加えた中国に対するFDIは前年3%減の1430億ドル、世界全体の13%を占める。アメリカ（USA）への投資は、前年の3250億ドルから60%減の1300億ドルに低下し、中国が1位の座を奪う結果になっている。ちなみに、日本への投資は118億ドルと低迷し、20位のスペイン（150億ドル）に及ばない水準である（日本からのFDIはアメリカ、フランスに次ぐ750億ドルで、ドイツの1つ上位にランク付けされる。

また、同報告書はTNCsの国内総生産（GDP）世界総額に占める割合が史上最高値である11%、海外雇用人数が8000万人規模になっていること

2010年11月30日受付

* 江戸川大学 経営社会学科教授 人的資源管理論

も報じている。

中国統計年鑑（2009年度版）におけるFDI受入れ（実行高ベース）は748億ドル（中国商務部統計、香港を除く）である⁽⁴⁾。中国への主要な投資国のトップ・スリーは、香港、台湾、ケマン諸島などを除外すると、日本・韓国・シンガポールになる（順位は年度のより入れ替わる）。なお、日本企業による中国投資は、このところ減少をする傾向を示している。

中国の2007年度における国内総生産（Domestic Gross Production）は3兆2801億ドルで、世界第3位のドイツに肉薄している⁽⁵⁾。商品の輸出入総額でみる貿易実績（2007年、世界全体で28兆1940億ドル）では、アメリカ、ドイツに次いで世界第3位の2兆1737億ドル、商品輸出に限れば1兆2178億ドルで1位のドイツに続き、単純輸出入バランスは1兆1177億ドルの輸出超過になる。これにFDIの受入れ超過などが加わり、外貨準備高は1兆5283億ドルに達している⁽⁶⁾。

中国はここ20年の間、10%近い成長を続けて特異ともいえる発展状況を示し、世界経済におけるプレゼンスを年々と高めている。この中国経済を支える要因の1つは、世界のMTCsの資本とノウハウを存分に活用していることにある。

海外資本いわゆる外資は、中国のどのエリアに向かっているのであろうか。2008年度における登記上の投資先トップ・スリーは蘇州、無錫、昆山などを容す江蘇省、自動車産業の集積する広東省および直轄都市の上海に集中しているといえる。これらエリアに対する登記資本シェアは47%になる⁽⁷⁾。そして、これに隣接する浙江（Zhejiang）省を加えた総工業出荷額（Gross Industrial Output Value, 2008年度）のエリア合計は、実に9兆1895億人民元で全体の6割（61%）を占める⁽⁸⁾。

ちなみに、中国の総工業出荷額（Gross Industrial Output Value, 2008年度）に占める三資企業、すなわち中外合資経営企業（合弁企業_Joint-venture Enterprises）、中外合作経営企業（Cooperation Enterprises）、外資企業（独資_

Enterprises with Sole Funds）の割合は概ね2割（19.4%）、香港、マカオ、台湾資本を加えると、そのシェアは3割（29.5%）に拡大する⁽⁹⁾。これら地域では、インフラが整備され、立地に優れた特定エリアに向けて外国資本が集中し、工業出荷額の特定エリアへの集中という結果をもたらしている実態が見て取れる。

これら外国資本の中国の輸出・入における高いプレゼンスの実態については（輸出の半分以上を外国資本が占めるという指摘がある）⁽¹⁰⁾、稿を改めて検討する。

ところで、わが国企業が海外経営に取り組む場合、現地の経済・社会文化・政治的環境に適応する、あるいは現地に定着し始めているグローバル・スタンダードに適応する、もしくは日本型経営スタイル（ジャパン・スタンダード）を移転・アレインジするという局面における選択を迫られる。可能であれば、現地市場においても、日本市場で培った成功モデルを移転・アレインジし、経営を差別化することで競争の優位性を確保したいところである。

本稿は、このような問題意識を背景にもち、上述した主要エリアに位置している日系企業を訪問・調査し、現地経営の実態を把握するとともに、その経営内容について検討するものである。

2. 現地訪問調査と調査企業の概況

現地訪問調査は、A社2010年2月、B社2010年3月、C社ならびにD社については2010年9月に行った。

調査方法は、いずれも現地駐在の日本人管理・行政職に対する面接・ヒヤリング方式を用いた。

各社の現地における経営概要は、（表1）のとおりで、出資母体企業はいずれも東京証券取引所一部上場の製造業である。

以下の現地経営の実態については、稿末（資料）「訪問調査企業4社の経営比較」と併せて参照いただきたい。

(表1) 調査企業の概要

	A社	B社	C社	D社
業態	完成品	部品	完成品	部品
形態	日方60%	独資	独資	独資
設立	1990年	2000年	2005年	2000年
資本	1000万	4000万	7000万	500万
社員	400名	5000名	2000名	400名

(2010年時点)

- (注) ① 業態は企業業態を意味し、ここでは完成品メーカーか部品メーカーかを区分している。
 ② 企業形態はA社のみ日方出資比率60%の合資(合弁)
 ③ 設立年次は5年単位で表示している。
 ④ 資本金は500万ドル刻みの表示をしている。
 ⑤ 社員数は100名単位で、派遣社員を含む。

3. 現地経営の概要

各社の企業業態は、A社とC社は完成品メーカー、販売先は日本本社もしくはグループ在中現地法人で、いわゆる委託生産工場としての性格が認められる。しかしながら、A社が部品の8割を日本から輸入しているのに対し、C社の部材現地調達比率は8割になっている。C社は設計・開発から生産、品質、コスト、デリバリー、サービス体制を確立し、マーケティング機能は日本本社でもつが、Full Function Factoryとして経営現地化に向けた強い志向を認めることができる(C社はグループ在中企業の中でも異色で、製品の日本向け出荷が7割を占める)。

B社とD社はいずれも部品メーカーで、日系アセンブリー・メーカーの中国進出に呼応して設置された。企業規模は異なるが、中国市場でそれぞれが独自の存在感を示し、経営は想定以上に順調と観察される。

調査企業各社の経営は、この20年で連続して平均10%(GDP)に近い経済成長を遂げている中国にあって、いずれもこの平均成長率を大幅に上回るスピードで拡大している。いわゆるリーマンショックによる世界経済の同時下落・停滞が多くの先進諸国で見られるところであるが、B社ではV字でなくレ点回復と称されるほどである。D社は派遣社員の雇用調整もせず(2010年度から全社員正規雇用)に、その影響をごく一時的範囲

にとどめ、年度全体で成長の持続を遂げている。

これら企業からは、企業の現地マネジメントが必要とするだけ経営資源が投じられるならば、さらに企業規模を拡大させ、成長スピードを早めることは至難なことではないという自負さえ聞くことができる。

4. 現地における経営オペレーションの実態

中国の企業組織では、わが国の取締役会に相当する機関として董事会がある⁽¹¹⁾。現在までのところ、中国の株式市場における外資系企業の上場はみられない。したがって、董事長のもとで開催される董事会の議決は、企業における最高の意思決定となる。

董事会は経営の基本的・戦略的⁽¹²⁾な意思決定機関であるが、これまでのフィールド調査における多くのケースでは年に1回の開催が一般的である。そのほとんどは、決算に合わせて開催され、ここで経営の決算や監査ならびに経営の基本的事項が決定される。

したがって、実際の経営のオペレーション(執行)は、代表執行役である総経理・副総経理(生産系統括、管理・行政系統括というように複数名の配置をみることがある)のラインで執行される。あるいは、董事長が総経理を兼務する場合でも、経営の戦略的な、特に現地法人企業(現法)が日本本社によるグローバル経営の一環に組み入れられている場合においては、意思決定における現法董事長の権限は限定的となる。

今回の調査企業のガバナンス体制について、(表2)を使って整理する。董事会のメンバー構成は、企業規模に応じて増減する傾向がある。しかしながら、合資(合弁)企業であるA社では、出資比率で董事数が決まることもあり、企業規模の割に董事メンバーの数が多くなっている。

また、常勤董事数はいずれの現法においても、董事会構成メンバーの過半数を占めるに至っていない。これまでの現地調査では、C社の例にみられるように董事長が常勤し、総経理の地位に就く

ケースは稀な部類に入る（副董事・総経理は散見される）。したがって、ほとんどの日系企業では、経営の戦略的な意思決定と執行の場が異なる状況において経営活動が行われることになる。

（図表2）トップマネジメントの構成

	A社	B社	C社	D社
董事	8 (3) 名	8 名	6 (1) 名	3 名
常勤董事	2 (1) 名	2 名	3 (1) 名	1 名
董事長	日方非常勤	非常勤	常勤	非常勤
総経理	董事	董事	董事長	董事
補佐	副総 (中)	日人副総	日人副総	副総 (中)

(2010年調査時点)

- (注) ① 董事項の人数は、董事会メンバーの人数を示し、カッコ内の人数は中国人董事で内数である。
 ② 常勤董事項のカッコ内の数字も、中国人董事で内数である。
 ③ 総経理項は、どの立場の人が総経理に就いているかを表している。
 ④ 補佐項は、どの立場の人が総経理を補佐しているかを示し、副総は副総経理を略称している。同様に、日人は日本人を、(中)は中国人を略称している。

現地における経営のオペレーションは、日本本社の企業理念、経営方針、行動基準などを共有し、日本本社からの年度目標・方針の示達に基づいて経営の計画・執行・統制・評価というマネジメント・プロセスで展開される。目標・方針の基本はQCD (Quality, Cost, Delivery) に関するものであり、特に日本型経営では品質が重視される⁽¹³⁾。ここでは、Full Function Factoryを標榜し、研究・開発部門を設置し、40名の日本人駐在員を置いているC社の経営現地化に対する戦略的な取り組みが注目される。

経営オペレーションは総経理の指揮の下で展開されるが、副総経理を配置し、副総経理が生産系あるいは行政管理系組織（総務・財務系部門）を統括するのが一般的である。A社（合資）およびD社では、行政管理系に中国人副総経理を登用している。

経営オペレーションの最高機関は、総経理、副総経理に部門長クラスを加えたメンバーで構成される経営会議（C社ではボードミーティング、機関呼称は各社によって異なる）である。ここで、本社目標・方針を受けて全社目標・方針の設定、全社目標・方針の各部門に対するブレイク・ダウ

ン、年次目標の月次目標への展開、実績統制・評価など、いわゆる目標管理（MBO）の展開がなされる。併せて、マネジリアル、オペレーショナルなレベルにおけるヒト・モノ・カネに関わる経営資源の管理が行われる。

過去における訪問調査事例を含め、総経理をはじめとする現地駐在社員の駐在期間は概ね3年と見受けられる。3年間は、異文化経営における単身赴任勤務の限界期間のようにも思われる。日本のともいえるローテーション・サイクル、現地マネジメントに対する責任・権限のバランスや現法内部ならびに日本本社からのサポート体制という点で、現地マネジメントの負担は相当なものであると観察される。視点を変えれば、ゴーイング・コンサーンである現地経営において、駐在期間中に成しえる事に時間的な制約を感じる。

5. 人的資源管理

(1) HRM環境⁽¹⁴⁾

産業振興の主要な担い手である若年労働市場の需給バランスは、開発エリアの中・西部地域へのシフトや多産児抑制政策などによる影響を受けて、今後も暫くタイトな状況が続くと思われる。

また、2008年1月の新労働法の施行は⁽¹⁵⁾、全体として雇用関係の不定期化（永年雇用化）を促進させ、労働の組織化（工会と称される労働組合の増加）を加速し、企業内に新たな労使関係の場がもたらされるものと推測される。あるいは、企業による派遣労働の活用に対し、抑制とコスト負担増を強いると考えられる。

(2) 労働者雇用

日系企業の製造現場における労務構成では、B社・C社のように労務派遣の労働者が過半数を超えるケースがよくみられるが、D社は2010年度から正規社員雇用に全面的に切り替えた。初期契約を1年（最初の1カ月は試用期間）とし、良い社員であれば永年雇用することで、3度目の雇用契約もしくは勤続10年を経過した労働契約に永年雇用を求める中国新労働法に対応しようとして

いる。

また、派遣社員は1年ではほぼ全員が入れ替わる(B社)、一般的な社員の月間離職率は8%から10%になるという短期就労志向の強い雇用風土のもとで、C社の離職率は月平均2%~3%に留まっている。その要因は、快適性・利便性に配慮した社員寮と厳選した委託業者が提供する3食無償(全額会社負担)の食事提供(社員食堂)などの社員福利にあると考えられる。

社員の定着を促進し、熟練労働を維持しようとする施策において、雇用の安定・永年化を試行するD社の取り組み、住・食の面から社員福利をアピールするC社の取り組みに今後のHRMを考察する上での1つの示唆があると思われる。

(3) 人事フレーム

人的資源管理の基本となる正規社員を対象とする人事フレーム(人事の枠組み)は、各社各様といえる。共通性をあえて見出すとすれば、主に高卒・高専卒者である一般作業職(ワーカー)処遇の枠組みと、大卒・大学院卒処遇の枠組みを別個に設けているところである。

社員数400名規模のD社は、一般作業職から班長までを10段階に区分して技能給を付与し、班長以上については班長一係長一課長(部制を敷かず)に課制で運用しきれている)の役職基準で人事処遇ができています。

これに対し、社員数が最多になるB社では、部長-副部長-課長-経理-副経理-経理助手-主任-副主任-主任助手-指導員(班長)-副指導員という、かなり複雑で長い職能系統を基準に賃金などの人事処遇がなされている。ちなみに、大卒者は主任助手からスタートし、標準者は6年から7年で一応のステイタスで管理職扱いとなる経理助手に昇進・昇格するという。B社の人事フレームには、役職階層と資格階層の併用が認められる。また、一般作業職に対しては、4つのランクが設けられ、これに8通りの技能手当がリンクしている。

B社の人事フレームには、わが国における職能資格制を基準とする人事の枠組み(社員数300人

規模のA社を含め)に準じた実態が見て取れる。実績主義・成果主義に対する強い志向ある一方で、学歴、勤続、性などを総合的に反映させる実績・能力主義人事への志向が同時に認められる⁽¹⁶⁾。

C社では一般作業職に対して一般、熟練、リーダーという職能区分が設けられ、昇進・昇格目標として機能している。

(4) 賃金

社員の理解が不十分な場合、広州の日系自動車パーツ企業で発生したストライキ事案にみられるとおり、賃金の運用に対する口コミやインターネット効果などで問題が増幅され、想定範囲を超える深刻な事態を招くことがある。

賃金構成や賃金水準などの比較は学歴、年齢、必要とされる職務習熟の程度、労務派遣社員による代替度、超過勤務の程度、諸手当の有無、社員寮・社員食堂などいわゆるフリンジベネフィッツ施策の個別性、生計費の違いがもたらす地域間格差などの反映があり、比較研究における困難な領域でもある。

このような制約要因を排除することなく、訪問4社の基本給ベースによる賃金比較を(表3)で試みた。同表から得られる、ポイントは以下の通りである。

- ①若年者の比率が高い一般作業職クラスの賃金(入社スタート賃金)が極めて低位に抑えられた構造にある。B社、C社の大企業では、部長クラスの人員は全体の1%にも満たないが、その格差はD社を除くと15倍程度になる。
- ②最低賃金制が地域ごとに設定され、年度単位で見直しが行われる。2010年度の最低賃金は、上海960元、江蘇省850元、大連700元となっている。一般作業職の初任賃金は、最低賃金を基準に設定されていると思われる。
- ③一般作業職の賃金増加要素は企業による個別性があるが、精動手当、技能手当、成果配分手当、日本語手当、50%増しの超過勤務手当の加算などを加味すると、額面支給額は1100元~1500元程度になるケースも推定される。

(表3) 調査企業における基本給の水準

	A社	B社	C社	D社
一般	1100元	1000元	1000元	1150元
大卒	2500	2000	3000	未調査
係長	6000	5500	6500	4500
科長	12000	12000	11000	7000
部長	20000	15000	20000	10000
賞与	1.5ヶ月	1ヶ月	5ヶ月	3.5ヶ月
退職	なし	未調査	1年1ヶ月	なし

(2010年時点)

- ④大卒者の月額初任給は、一般作業職の2倍以上の水準に設定されており、大卒者基準で部長職クラスとの格差を比較すると格差は5倍～6倍程度に縮小する。
- ⑤賞与の支給が一般化しており、基本賃金に対する年間の支給倍率は1ヶ月～5ヶ月の範囲でバラついている。
- ⑥自己都合退職における退職金支給に関してはA社、D社が不支給、C社では勤続1年につき1ヶ月を加算する制度(15ヶ月を限度とする)をもち、企業の施策にバラツキがみられる。ちなみに、在中日系コンサルティング・ファームの上海クイックマイツ社による実態調査では、調査回答企業204社(日系企業、社員100人未満の企業が多い)のうち退職金制度があるのは14社・全体の7%である。
- ⑦所定時間外労働については、所定外労働時間に対し50%、所定週休日労働に100%、所定祝祭日労働に200%の法定割増賃金が支給される。

(5) フリンジベネフィット

付加的な賃金としての性格をもつフリンジベネフィットの施策では、以下のものが観察される。

- ①法定福利費(社会保険について)については、養老基金(企業負担20%)、医療保険金(同9%)、住宅公積基金(同10%)、待業基金(同2%)、工傷保険(同1%)、生育保険(同1%) (カッコ内は前年支給額に対する乗率)など計43%を企業が負担し、社員が計21%(負担のない保険もある)を負担している。派遣社員などの場合には、社員戸籍によって企業負担のより少ない農業保険を定額で支払う制

度もあるようだ。

- ②訪問4社の労働時間は、週37.5時間(A社)から週40時間(D社)の範囲で、週休2日が基本になっている。

A社の年間休日日数は、週休の104日に春節6日、国慶節5日、労働者祭典2日、その他4日の祝・祭日を加えると121日になる。

A社の年次有給休暇は勤続10年未満で5日、10年で10日、20年以上15日で設定されている。D社では初年度3日、1年の勤続につき1日を増加させる。その運用に個別性が認められる。いずれも、勤続基準という点では類似している。

- ③自前の社員寮(工場敷地内に建設されている)と社食施設は、C社の施策にみられるように、農村部出身の若年労働者に対する雇用促進・定着誘引として機能しているように思われる。一方、社員規模の小さいA社・D社では社員寮をもたず、住居費の補助手当もなかった。

6. 労使関係

中国新労働法は労働者の合法的な権益を保護し、調和のとれた安定した労働関係の構築と発展を目的とし(第1条)、労働報酬、労働時間、休憩・休暇、労働安全衛生、保険福利など、労働者の利益に関連する規則・制度などを制定している。これらを修正する場合、会社は労働者代表大会あるいは全労働者との討論を経て草案・意見をまとめ、労働組合あるいは労働者代表と対等に協議し、確定しなければならないとしている(4条)。また、第6条では、労働組合は労働者に対して使用者と法に基づいた労働契約の締結と履行に関する援助や指導を行い、使用者と集団協議する制度を構築し、労働者の合法的な権益を保護することを定めている。

1996年時点における外資系企業全体における工会の組織率は57.5%に達しているといわれている⁽¹⁷⁾。

一方では、クイックマイツ社の2008年度調査での上海・江蘇州地区に位置する日系企業におけ

る工会の組織率は、回答 204 社のうちの 68 社 (33%) である (全体の 8 割が社員数 100 人未満という特性を反映していることも考えられる)。あるいは「組織員が 25 人以上いれば基礎工会を組織できる」という工会規定の反映であろうか。

今回訪問した 4 社のうちでは、A 社ならびに B 社で工会 (労働組合) 組織を確認し、D 社は未組織、C 社は面談において本テーマに関するヒヤリングを行わなかった。

A 社における工会は、総経理を含む全社員で組織され、各部門から 5 名の工会役員を毎年の選挙で選出し、工会主席に高級管理職である財務部長 (中方女性社員) がつくという、いわゆる企業内工会 (労働組合) である。工会の主な役割は工会員の親睦・福利に関わる行事の企画・運営で、3 月の婦人節 (半日休暇) では工会から 200 元程度の商品券が贈り物として支給されたという (活動資金は、月例賃金から 2% がチェック・オフされる)。

また、B 社には工会組織と共に、共産党支部組織が設けられている。労務管理上の相手方は工会となるだろうが、労使関係は複雑で多次元なものになる。

過年度における企業訪問調査を含めて、日系企業における労使の関係性は総じて協調的ではあるが、労働報酬、労働時間、休憩・休暇、労働安全衛生、保険福利など労働者の利益に関連する事案などを労使が協議・交渉する場は設けられていないように観察される。工会組織があっても、どちらかといえば、親睦団体としての性格がより強く感じられる。

7. おわりに

昨今、中国通貨である元に対する強い切り上げ圧力や外資に対する優遇措置の希薄化・廃止など経済的要因や政治・社会的リスクなどで、中国市場における先行き不透明感が台頭している。TNC s の中には投資を抑制したり、「チャイナプラスワン」で投資先を他国に求めることを検討する企業が出はじめています。

他方、グローバルな製造・販売拠点の中核として現地化経営を積極化させている企業も少なくない。証券業界では、中国市場でプレゼンスを高めつつある日本企業に投資するジャパン・ファンドの組成も見られるほどである。

日本の TNC s にとっては、オパチュニティとスレッツが相半ばするようにも見える中国市場環境ではあるが、成長を志向する企業であれば、環境がもたらすスレッツ (脅威) を回避し、13 億人市場のもたらすオパチュニティ (好機) を志向する経営を目指すべきであろう。

中国における日系企業の経営から導かれる現地経営の課題を以下に集約し、整理する。

(1) 中国西部フロンティア地域へのアプローチ

中国経済の今後の発展は、所得格差の是正や人口動態学視点からも、東沿岸部から内陸部・西部の新しいエリアに向けて誘導されるように思われる。したがって、日系企業の経営はインフラやロジスティクスで多少の問題はあっても、これらの潜在市場のオパチュニティに対する経営資源を用意すべきであろう。世界の工場というよりも、世界の消費市場として捉え、マーケティングする必要がある。

(2) 経営現地化の強化

世界の消費市場たる中国市場でプレゼンスを高めるには、経営の現地化が必要不可欠である。そのためには、現地トップマネジメントに対して経営の戦略的なレベルにおける権限の委譲とそれができるマネジメントの登用、常勤董事や外部人材の登用を試み、消費市場に近いところで意思決定する体制作りと決定のスピードが必要とされる。

(3) 経営のマジョリティを重視する HRM

経営のマジョリティを占める一般作業職 (ワーカー、オペレーター) を重視する HRM のスキームを設定し、欲求階層説でいえば、安全・安定・経済に対する欲求から欲求次元を引き上げ職務拡充を試みる方向での取り組みが有効である⁽¹⁸⁾。

現場における職務拡充の促進という点では多能工化の一層の促進、サークル活動の組織拡大

を図り、カイゼンの促進や他サークルに対する競争意識およびサークル内メンバー間の協調の促進をねらうことも有効と思われる。

(4) 労使関係の成熟化

労使関係の成熟化という点では、健全な工会リーダーを育成し（労使関係面では不適切な表現になるが）、労使協議、労使交渉、利害調整、苦情処理、争議行為のルール化などの場を労使で設けるなど、日本型労使関係モデルの移入を検討する必要がある。

また、トリプル・ボトム・ラインに代表される経営のサステナビリティという観点では⁽¹⁹⁾、労使が協調して地域貢献、ハラスメント、コンプライアンス、低炭素化などの問題に取り組み、日系企業はこれらの分野でネイティブ企業に先行する必要がある。

《注》

- (1) 筆者は、企業の国際化を考える上で、以下の著作に影響を受けている。
cf. Fayerweather, Jhon „International Marketing, Prentice-Hall, Inc. 1965.
Bryson, G. D., Profits from Abroad, McGraw-Hill Book Company, 1964. (小沼敏訳『海外進出の経営戦略』ペリかん社, 1965年。衣笠洋輔『国際マーケティングの基本戦略』(深見義一編『国際マーケティング』マーケティング講座第7巻, 有斐閣, 1967.
- (2) Rostow, W.W., The Stages of Economic Growth, MIT University Press, 1960. p p 4-11. ロストローはすべての国家社会に当てはまる5つの経済の発展段階を示し、「高度大衆消費の時代は、最も進展した成長段階で、(企業が海外市場に進出する)1つの環境的要件である」としている。
- (3) FIDに関する記述は、筆者がUNCTAD発行の以下のWIR資料を整理し、参考にしながら論じている。
UNCTAD Press Release.
・“Global FDI will exceed \$1.2 trillion in 2010, report predicts : timid and uneven recovery appears under way”, released 22/07/2010.
・“FDI recovery in developed countries, after two year decline, rests with rise of cross-border M&As, released 22/07/2010.
・“South, East, and South East Asia recovering most quickly from global investment downturn, report says”, released 22/07/2010.
- (4) 中華人民共和国国家統計局編『中国統計年鑑』(2009年版), 中国統計出版社, pp.745 ~ 746.
- (5) 中華人民共和国国家統計局編『国際統計年鑑』(2009年版), pp.26-29. 2010年度中には日本を抜いて世界第2位となることが確実視されている。
- (6) (上掲書) pp.308-310,352.
- (7) 中華人民共和国国家統計局編 (前掲書), p .751
- (8) 中華人民共和国国家統計局編 (前掲書), p .524
- (9) 中華人民共和国国家統計局編 (前掲書), p .487
- (10) 中国研究所編『中国年間』(2008年度版) p .68
- (11) トップマネジメント組織に関する背景知識を得るにあたり,以下を参考にした。金山権『中国企業統治論』, 学文社, 2008年。
- (12) アンソフは、経営階層によって異なる意思決定のレベルを示し,それぞれを戦略的 (Strategic) 意思決定, 管理的 (Managerial) 意思決定, 執行的 (Operational) 意思決定と称した。本稿での用語法は, アンソフの概念に準じて戦略, 管理, 執行にそれぞれの意味をもたせている (ただし, 経営オペレーションと表現する時は, 戦略的でない管理・執行的な仕事のレベルを指している。cf Ansoff, H.I., Corporate Strategy, 1965. (広田寿亮訳『企業戦略論』, 産業能率短期大学出版部, 昭和42年, p.12.
- (13) 日本型経営における品質重視の経営移転に関しては,以下の文献資料でも紹介されている。董光哲「中国日系企業における人的資源管理」江戸川大学紀要『情報と社会』2007年3月, 董光哲『経営資源の国際移転』文真堂, 2007年.
- (14) 大江田清志「中国日系企業における人的資源管理」江戸川大学紀要『情報と社会』2007年3月を併せて参照。
- (15) 上海クイックマイツ明勝人材コンサルティング社訳「中国新労働法」をインターネットで送信していただいた。また,同社編,発行『給与調査報告書』2009(総合版)も参照した。
- (16) 大江田清志「日系企業で働く中国人社員の労働意識」江戸川大学紀要『情報と社会』2009年3月。
- (17) 金山権『現代中国企業の経営管理』, 同友館, 2000年。
- (18) 行動心理学論のもつ用語概念で述べている。
McGregor, D. ,The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill Book Company, 1960.
- (19) トリプルボトムラインの語源はElkington, Jによるとされ, 経済的持続可能性, 社会的持続可能性ならびに環境的な持続可能性を求める概念である。
Henriques, A., Richardson, J. . The Triple Bottom Line, James & James (Science Publishers) Limited. 2004. (大江宏, 小山良訳『トリプルボトムラインー3つの決算は統合できるか?ー』 pp.7-29.
cf Elkington, J (1994) “Towards the Sustainable Corporation : Win-Win-Win Business Strategies for Sastainable Development” , California Management Review 36 (2) .

謝辞

本稿は、多くの方々の協力のもとに成り立っている。多忙を極める中で、情報のほぼ一方的入手を承知で訪問調査機会を設けていただいたA社、B社、C社ならびにD社の董事長、総経理をはじめとする現地企業の幹部スタッフおよび現地コンサルティング・ファームの皆さまからは配車手配や社員食堂での懇談を含めた協力・支援をいただいた。

また、現地調査の実現にお力添えをくださった本学准教授

の董光哲先生，共同研究リーダーとしてお世話いただいた
安田英士教授，またご支援・鞭撻をいただいた市村学長，

茅野学科長をはじめとする学科・大学関係者の皆さまに，
記してお礼を申し上げます。

(資料) 訪問調査企業4社の経営比較

	A社の経営	C社の経営	B社の経営	D社の経営
経営概要	<p>① 1990年代設立。</p> <p>② 資本金10百万USドル規模</p> <p>③ 合資企業で日本側出資比率は60%、合資契約の期間は20年。</p> <p>④ 従業員数は、400名規模。</p> <p>⑤ 日本向け委託加工生産が主流で（部品の8割は日本から輸入）、製品の多くは日本に輸出され、日本から国際市場に向け再輸出されることも。</p> <p>⑥ 収益状況は、リーマンショック後の立ち直り早く、沈滞気味の日本本社の業績に貢献している。</p> <p>⑧ 駐在社員は総経理と工場長の2名。</p>	<p>① 2000年代設立</p> <p>② 資本金40百万USドル規模</p> <p>③ 日本側100%出資の独資</p> <p>④ 社員数は5,500名規模</p> <p>⑤ 材料・部品メーカーで、基本は現地（日系）企業に隣接して設置、「世界同一最高品質と最適生産」。</p> <p>⑥ 収益状況は、2008年11月から2009年1月をボトムにレプレ回復。</p> <p>⑦ グループ在中企業では特殊で、供給先は、日本向け7割、欧米向け2割、加工1割。</p> <p>⑧ Made By Japanブランド</p> <p>⑧ 日本人駐在社員は総経理と副総経理（行政管理部長）の2名。必要に応じ、技術・生産管理系社員の出向がある。</p>	<p>① 2005年代設立</p> <p>② 資本金70百万USドル規模</p> <p>③ 在中グループ企業による100%出資の独資</p> <p>④ 社員総数 2000人規模</p> <p>⑤ 日本本社購買部門・中国現法からの生産委託。製品の5割を中国市場に供給、市場シェアは30%。</p> <p>⑥ Full Function Factory（設計・開発、生産、品質、コスト、テリハバリ、サービス）体制を確立。部材の現地調達比率は8割になる。</p> <p>⑦ 董事長・総経理（常勤）はじめ日本人駐在40名。</p>	<p>① 2000年代設立</p> <p>② 資本金5百万USドル規模</p> <p>③ 日本側100%出資の独資</p> <p>④ 社員総数400名規模</p> <p>⑤ 1990年代に合弁事業の経緯があり、当時の社員が幹部として財務、製造、品質管理部門の要職に就いている。歴史あり、文化度の高い当地に新設。</p> <p>⑥ 日系メーカーに対する部品供給を主たる事業としている。</p> <p>⑦ 売上規模は100億円未満ながら、直近の5年間の暦年で平均20%を超える成長を持続。リーマンショックでも暦年での落ち込みはなく、人員削減などの措置もなかった。</p> <p>⑧ 日本人駐在社員は総経理を含めて2名。</p>
董事会社組織	<p>① 董事会構成メンバーは、出資比率により日方5名、中方3名の計8名。</p> <p>② 董事長には日方本国の生産本部長（非常勤）が就任し、常勤の董事は総経理（日方）副総経理（中方）の2名。</p>	<p>① 董事会構成メンバーは8名。うち常勤董事は2名、他の6名は董事長を含め日本本社に勤務。</p> <p>② 董事会は年1回（書面での実施もある）、業務調査・監査は3年に1回、会計監査は年1回。</p>	<p>① 董事会メンバーは董事長・総経理（常勤）をはじめ6名（うち中方女性董事1名）で構成される。</p>	<p>① 董事会メンバーは、董事長は日本本社の財務担当役員、総経理、他1名（非常駐）の日本人3名で構成される。</p> <p>② 常勤董事は総経理のみで、主に経営のオペレーション・ナショナルなレベルを担当していると思われる。</p>
経営オペレーション	<p>① 経営の目標方針は、日本本社購買部から総経理に示達があり、部長、課長、組長へとブレイクダウンされる。</p> <p>② 目標は顧客満足－苦情処理スピード60日以内・90%、生産品目拡大、良品率99%以上などを中心に設定される。</p> <p>③ 生産数量と目標品質を中心に、生産会議で月次に進捗統制される。</p>	<p>① 日本本社からの目標方針の示達があ</p> <p>② 総経理・副総経理による目標方針の設定と部門に対する目標方針の示達。部長による部門目標方針の下位部署（課）への示達、課長による目標方針の下位への示達という指揮系統による目標管理の展開。</p> <p>③ 目標方針は、年単位を基本とし、これを月次にブレイク・ダウン、進捗統制される。</p> <p>④ 部長連絡会を組織、課間の連携・調整は不得手。</p>	<p>① 日本本社と同じ企業理念・方針・行動規程を共有。</p> <p>② 董事長・総経理が主催するボードミーティング（戦略会議、7名うち3人は中国人）</p> <p>③ 部門構成は技術・開発、生産統括、生産管理、品質・環境統括、管理統括、企画・監査（間接材料、購買査定課）など。</p> <p>③ 指揮系統は、総経理、統括部長、課長、主管（係長）、班長、リーダー（熟練）ワーカー、ワーカーで構成。</p>	<p>① 中国の生産拠点として、激しい原価競争に打ち勝ち、存続を期待され続ける企業・経営を目指している。</p> <p>② 総経理（日）、副総経理（財務、中方）をトップに管理系が営業、購買、財務、製造系が品質、生産技術、製造課長、係長、班長、一般で組織化。</p> <p>③ 経営の目標方針は、日本本社から中期3年目標の示達。経営会議（課長会）で年次の全社、課レベルの目標を合議・総経理が決定。目標方針は、収益・品質・コスト志向で設定される。</p>

評価	<p>①人材育成、昇給査定を目的とする。能力と態度を5段階評価、昇給・昇格時に実施。</p> <p>②ワーカーについては、複数職種担当能力・日造りの生産量基準で実績評価。</p> <p>③賞与は目標・実績評価、評価結果は非公開。</p> <p>④若年層でプラマイ15%、中高年齢層でプラマイ20%程度を反映させる。</p>	<p>①ワーカーと指導員は、月例でチェックリストに基づく評価を行い、技能手当や賞与の支給、任用等に反映させる。</p> <p>②主任助理以上については、賞与の支給時期に合わせて、勤務成績（仕事の質的・量的評価）、勤務態度、能力評価し、賞与支給、昇進等に反映。</p>	<p>①ワーカーに対しては、月次に80のチェック項目でリーダーが個別評価する。</p> <p>②不良を流すもの（-）、不良を発見するもの（+）を基本とし、3か月単位にボーナス支給（1000元程度）。</p> <p>③上位者は、MBO評価、プラマイ20%の範囲。</p>	<p>①人事考課表に基づく評価で、服務、実績、技能などを評価する。</p> <p>②課長、副総経理、総経理の段階で評価。</p>
賃金	<p>①基本給 大卒初任給 2000～3000元 一般 4,700～6,700元 32歳 組長 5,800～9,960元 30歳 科長 10,000～18,000元 43歳 部長 15,000～23,000元 48歳</p> <p>②昇給 年1回、5%弱の昇給</p> <p>③年間賞与1.5ヶ月 (6月12月支給)</p> <p>④役職手当 組長600元 科長1500 部長2000元</p> <p>⑤通勤手当 実費支給</p> <p>⑥住宅手当の支給はない</p> <p>⑦日本語手当なし</p> <p>⑧退職金支給制度なし</p> <p>⑨解雇 経済保障金 3ヶ月</p>	<p>①基本給 当市 最低賃金 960元 ワーカー 1,000元 副指導員（1年）1,200元（含む役職手当） 指導員（3年）1,500元 主任助理（大卒）2,000元 主任 5,000元 経理助理 7,000～10,000元（課長大卒6～7年） 経理 10,000～15,000元 部長 15,000元程度</p> <p>②日本語手当 社内資格1級～3級 500元～1,000元</p> <p>③技能手当 4ランク 60 120 240 480元</p> <p>④賞与 春節時に1ヶ月程度</p>	<p>①基本給（学歴別初任給） 大卒初任給 3000元 一般 960元+アルファ 熟練 プラス50元 リーダー プラス500元 係長（主管）5,000～8,000元 科長32歳8,000～14,000元 部長 40歳 範囲拡大</p> <p>②ヒューリット、マーサーのサーベイを活用、上位1/3のレベルで運用。</p> <p>③月収レベラル 上海4,700元 北京4,200元 大連3,900元 他2,000元</p> <p>④最低賃金 上海960、江蘇省850、大連700元</p> <p>⑤昇給は年1回、+20%</p> <p>⑥賞与は年2回 最大6ヶ月、上海では平均2ヶ月。</p> <p>⑦退職金は10年10ヶ月、15年以上15ヶ月</p>	<p>①基本給 最賃 960元 ワーカー 1,140元 班長 4,000～5,000元 係長 5,000～8,000元 副総経理 10,000元</p> <p>②昇給 4月昇給・5月払い</p> <p>③手当 精勤手当 100元 通勤手当 120元 日本語手当 500～1,000元 住宅手当 支給なし</p> <p>④賞与 春節時に3.5ヶ月程度</p> <p>⑤退職金 自主退職や解雇に対する支給はない。解雇については、弁護士や議長会と相談し慎重に対処。</p> <p>⑥超過勤務 残業 50%割り増し 週休日 100%割り増し</p>

人材開発	<p>①人材開発は、機種の拡大やセル生産に対応できる多能工の育成を重点にしている。</p> <p>②組長中心の現場教育が中心で、必要がある場合は、日本からの派遣スタッフが出向いて技能教育を施す。</p>	<p>①日本本社では4つのステッブによる訓練・評価制があるが、ランクと手当との組合が強いと感じられる。</p> <p>②QCサークル活動が、在中グループ企業を含め、日本に準じて展開されている。上司の支援がかなり入っている模様。</p>	<p>①教育ルームを設け、グループ全社で通用する技能認定システムを完備し、中国「有識機構」の認証を受ける。</p> <p>②ワーカーはトレネーニー、1人前、熟練、リーダーの発展段階別に基礎・専門教育。</p> <p>③3か月で一人立ち、4年でマックスパワーに育成（セル生産を可能にする多能工化）。作業指導書と熟練リーダーによる指導</p> <p>④リーダークラスを年間で50名日本に派遣・教育。</p> <p>⑤U字ラインによるセル生産方式で多能工の育成</p>	<p>①AOTS（日本政府補助、6週間の日本語・文化研修）に年間2名を派遣、終了後、日本本社での研修が社員の励みになっている。10名の派遣実績で、退職者は1名。</p> <p>②入社時研修は安全、品質、生活作法（あいさつ、トイレなど）、OJTや教育ビデオ活用。</p> <p>③組立て試験（教育用製品サンプル使用）を適時に行う。</p>
社員福利	<p>①社員寮はなく、住宅手当も支給されていない（住居は自己負担）。</p>	<p>①自前の社員寮が完備され、3食無償給付の社員食堂があり、日本人幹部社員も利用。</p>	<p>①住まいと食事を重視する福利厚生（70%が労務派遣女性）</p> <p>②空調、シャワー、ネットテレビある</p> <p>③8人部屋、入居費、3食・無償の食堂（朝食4元、昼・夜食8元で委託）。</p> <p>④他に卓球・閲覧・スポーツジム室、サッカークラブ。</p>	<p>①社員寮の借り上げはなく、自己負担。</p> <p>②教科書を基にしたクイズ大会・綱引き、縄跳びなどの行事を個人や職場チームを中心に実施。本年は、上海万博ツアーを実施。</p>
労働時間	<p>①労使の協定なく、会社主導で進められる。</p> <p>②所定労働時間 週37.5時間 週休2日制。</p> <p>③1日7.5時間労働（8時30分から17時）。</p> <p>④年間休日121日（春節6日、国慶節5日、労働者祭典2日、その他4日）</p> <p>⑤年次有給休暇は10年未満5日、10年以上15日。</p>	<p>①社内に共産党支部組織がつくられており、支部との良好なリレーション維持に向けた努力が感じられる。</p>		<p>①所定労働時間 週40時間制</p> <p>②週休2日制</p> <p>③年次有給休暇は初年度3日、1年勤続につき1日増加（他企業での勤続も通算、病欠でも有給扱い）。</p>
工会組織	<p>①総経理を含む全社員で組織され、1人あたり月例賃金の2%がチャック・オフされる。</p> <p>②社員の親睦・福利が主な役割で、労使協議的な場はない（3月の婦人節の半日休暇に商品券の贈り物・200元程度）。</p> <p>③工会主席は財務部長（中方・女性）が兼務、各部から5名の役員が毎年選挙で選出される。</p>			<p>①未組織</p> <p>法的には工会もしくは従業員代表大会の設置が必要。</p> <p>②工会組織なくとも給料の2%が上部組織にチャック・オフされる。</p> <p>公開がある場合は、1.2%が上納され、残額が工会にバック。</p>