

日中企業交流に及ぼす企業文化の影響に関する 産業心理学的研究

Industrial Psychological Approach to the Influence of Corporate Culture on Alliances between Japan and China

方蘇春・菊本辰道・野本茂

Suchun Fang, Tatsumichi Kikumoto, Shigeru Nomoto

要 約

近年、中国に進出する日系企業数は年々増え、その規模も拡大しているが、これらの日系企業の抱えている問題点（人材採用難、早期退職、パートナーとのトラブル等）もしばしば指摘されている。さらに、聖泉大学のある滋賀県における産業の特徴は製造業の全産業に占める割合（生産額ベース）が全国一位で、中国への進出も積極的である。一方、中国ビジネスに関するノウハウが乏しく、中国進出リスクへの不安も強い。そこで、本研究はいくつかの日本および中国企業、中国に進出している日系企業、特に滋賀県下の関連企業を対象に、日中企業の企業文化の特徴および日中ビジネスに及ぼす企業文化の影響について、産業心理学の面から調査・研究した。

Key Words：グローバリゼーション, 中国ビジネス, 日中企業文化, 産業心理学

1. はしがき

日本企業はグローバリゼーション（globalization）を進めてきたが、コストの低さ、市場の成長性等からバリューチェーンの一環として重視してきたのが中国である。一方、中国ビジネスはリスクが高いといわれている。海外企業の中国進出の各種データをみると、まず各国とも撤退率が高い。しかし、

各国の撤退率の比較では、日本企業のそれは低い。また企業形態は「合併」から「独資」への傾向がみられる。「合併」は相手先との補完関係が前提となる。そもそも「国営」を前身とする中国企業の利益率は低く、合併先中国企業の経営体質は脆い。さらには、知的所有権の侵害、代金回収の困難さ等の問題指摘は枚挙にいとまがない。これらの問題の根底には日中の企業文化の違いがある。例えば、中国企業文化には政治が色濃く反映され、経営者は規模志向意識が強いと考えられる。

藻利（1971年）は、企業の構造を対外的・対社会的存在構造（企業の生活境遇）と対内的存在構造（企業の生活態様）に分けている。ゴーイング・コンサーン（going concern）としての企業の長期的な存続維持活動は生活境遇の変化に適応しながら、その生活態様を改善し、後者を介して逆に生活境遇の改善をも志向する、という。後述するように、企業の生活態様がその属する社会の精神的活動によって長年にわたり育まれ、企業経営の様式として確立されてきたものが「企業文化^{（注1）}」に他ならない。

近年、日本企業の生活態様の改善を促した生活境遇の大きな変化を挙げれば、1985年プラザ合意以降の急激な円高および1990年代のICT（Information Communication Technology）革命であろう。前者に対する生活態様の改善策の一つが、日本企業の本格的なグローバリゼーション（globalization：文字どおり「地球化」、中国語では「全球化」）である。この今日的な日本企業のグローバリゼーションは、冷戦時の自由市場主義陣営内の欧米市場を中心とするものから、冷戦後の旧共産圏諸国も参加した、自由市場がまさに全球的市場に変貌した中で展開されている。BRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）は人口の多い大国であり、経済が発展するに伴い資源を大量に消費する新興国でもあることから、世界経済に大きな影響を与えている。日本の経営者にとって「低コストの生産拠点」であると同時に、所得水準の向上に伴いダイナミックに成長するであろう「巨大市場」としての期待感がある。しかし、当面する国際分業システム（垂直展開型ビジネスモデル）の「経済性」への熱意から見れば、今のところ中国に傾斜している

感が強い。

ところで、日本企業の海外進出とは生産拠点であれ、販売拠点であれ、「異文化」地域への進出である。そこでは「異文化摩擦」が生じる。グローバリゼーションは「企業経営の場が国や社会の法制度、市場機構（資本・労働、その他）、流通機構、などの明文的文化、消費者の行動、労働者の行動の背後にある規範や価値観、さらにそれらの基本的前提などの非明示的な暗黙の文化相互の多種・多量のインターフェイスを形成する場となることを意味している（注²⁾」。

また、伊丹（1991年）は国家間の摩擦の場合と同じように、企業内摩擦にも所得摩擦と文化摩擦があるとし、後者の企業内文化摩擦は前者より潜在的に深刻だ、という。すなわち「個々のヒトが対立したいと思っているから摩擦が生まれるのではない。自分の背後にもっている共同体や文化の違いゆえに、どうしてもなく摩擦が生まれかねないのである。それは、企業内所得摩擦が、個々のヒトの背後にある労働市場の違いゆえに生まれてくるとまったく同じことである。（中略）企業の世界組織のあちこちで働く人々は、その背後に自分の『属する』労働市場と文化・共同体を持ってしまう。その人々が、ともに協働する場面がないのなら、属する背景の違いは大きな問題ではない。しかし、机を並べ、会議を共にし、連絡をとって一緒に協働するようになると、とたんに『背景の違い』が重みをもってくる。それを強調しすぎるのは、もちろん国際的な協働のためには望ましくない。しかし、それを軽視することは、もっと大きな問題を生むだろう」という。さらに、企業内文化摩擦がどのような場面で登場するかについて、一つは「現地組織内部での文化摩擦」、二つは「世界的な統合のために異なった国の人々が協働作業をしようとするときに、世界組織の中で発生する文化摩擦」の二つを挙げる。前者の典型的例は「派遣社員と現地スタッフの間の文化摩擦」であり、後者のそれは「本社と現地組織との間の摩擦」である、という。

戦後の高度経済成長過程では、アメリカとの貿易摩擦が繊維、鉄鋼、テレビ、金融、自動車、半導体等の産業において次々に起こった。輸入制限、日本の構造問題協議、協定締結等、摩擦解消が図られた。その主体は政府であり、

マクロ的な貿易摩擦解消であった。しかし、個別企業レベルでの直接投資（経営の現地化）となると、「異文化摩擦」が切実な問題となる。自動車産業の場合、当初は輸入制限を受け入れた。自動車産業はアメリカの象徴的産業である。アメリカ人は日本車のプレゼンスの大きさに危機感を抱き、日本車の輸出拡大によりアメリカ人の雇用が奪われた、と主張した。そこで、直接投資をせざるを得なくなった。ホンダはオハイオ州メアリビル（1978年）に、日産はテネシー州スマーナ（1981年）に、トヨタはカリフォルニア州フリーモント（1984年、GMとの合併、NUMMI:ヌミ）に現地化した。そして、異文化適応に苦しむこととなった^{（注3）}。

本稿では、日中企業交流（アライアンス, alliances）における異質の企業文化摩擦の問題を扱う。こうした偏見に陥り易い異国間の問題に対し大事をとって、次のようなアプローチ方法を採用。

- ①日本人の企業経営研究者と中国人の企業経営研究者の知見を融合する。
- ②日中企業文化間の摩擦問題に産業心理学的^{（注4）}にアプローチする。異文化へ進出した企業の経営は、互いの企業文化を形成してきた深層意識から心理の機微まで察知しなければ長続きしないであろう。
- ③「ローカルからグローバルへ」の視点を加味する。グローカリゼーションという見方はあるが、地域企業（本稿では滋賀県）の視点、いわば「ロコ・グローバリゼーション」の視点を加える。

さて、1980年代後半には、アメリカ企業をも凌駕するかに見えた日本企業の国際競争力であるが、バブル崩壊から2000年初頭にかけて急激に衰退した。半導体産業でいえば、世界の半導体出荷シェアは1986年日本がアメリカを追い抜き、1991年まではアメリカを凌駕した。しかし、1999年にはアメリカ54%、日本26%まで低落した。半導体産業は工業化社会での鉄のように、ICT社会の「産業のコメ」である。半導体のアプリケーション産業であるエレクトロニクス産業では、サムソン電子の2004年度純利益が1兆786億円、マイクロソフトが8,555億円、インテルが7,870億円（ともに105円/\$で換算）であった。一方、日本の大手メーカー10社（松下電器産業、ソニー、日立製

作所、東芝、富士通、シャープ、NEC、三菱電機、三洋電機およびパイオニア)のそれらを合計しても4,760億円であった。ポーター(2000年)は「日本企業には戦略がない」という。これからの日本企業にとって、グローバル戦略がその死命を決すると言っても過言ではない。

2. 日本企業の中国進出・撤退の実態と動機

(1) 中国進出動機の企業文化的側面とその経営者心理

中国に進出する日本企業が激増している。中国進出の動機は経済的には、国内市場の成熟化、円高、安価な輸入品との競合、海外市場におけるいわゆる商品のコモディティー化等によって、経営が成り立たなくなり、活路を求めて低コストで製造できる中国に進出する、ということであろう。そこで、この経済的動機を滋賀県内企業へのヒアリング調査等から今少し立ち入って検証してみる。まず、中国進出のデータをみよう。

経済産業省「第35回海外事業活動基本調査(2005年7月調査)」によれば、2004年度末における本邦企業現地法人数は14,955社であった。このうち、製造業は7,765社(シェア51.9%)であり、非製造業は7,190社(シェア48.1%)であった。業種別にみると、製造業では、「輸送機械」1,321社(製造業に占めるシェア17.0%)、「情報通信機械」1,154社(同シェア14.9%)、「化学」1,039社(同シェア13.4%)等となっており、これら3者で約半数である。また、非製造業では、「卸売・小売業」3,497社(非製造業に占めるシェア48.6%)、「運輸業」865社(同シェア12.0%)、「サービス業」864社(同シェア12.0%)等となっており、「卸売・小売業」が約半数である。地域別にみると、「アジア」8,440社(地域別シェア56.4%)と2001年度より5割を超えて推移している。「北米」は2,737社(同シェア18.3%)、「ヨーロッパ」は2,361社(同シェア15.8%)である。地域別シェアの伸びをみると、「アジア」が前年度比で2.4ポイント上昇したが、「北米」は同0.7ポイント、「ヨーロッパ」は同1.0ポイント低下した。「アジア」の中でも上昇したのは中国であり、3,557社、全地域では23.8%、約1/4まで上昇している。また、ASEAN4(マレーシ

ア、タイ、インドネシア、フィリピン)は0.2ポイント低下、NIES3 (シンガポール、台湾、韓国)は0.3ポイント上昇した。

この経済産業省「海外事業活動基本調査」は海外に現地法人を有する日本企業(金融・保険・不動産を除く)4,377社を調査対象としており、回収率が65.9%である。日本企業の海外活動の動向をみることはできるが、海外進出日本企業の総数等悉皆的なデータについては他に求めなければならない。対中国については21世紀中国総研が詳細な調査をしている(注5)。同所の中村(2006年論稿)は、中国進出企業の総現地法人数(実数)は中国の中央・地方の工商行政管理局が毎年検査している登記データによらなければならないとし、『中国対外経済統計年鑑』(各年版)をもとに、日系外資企業登記数と継続率の推移を発表している(表1・表3参照。)(注6)。表1にみるように、2004年には19,779社の日本企業が中国で登記されている。同21世紀中国総研の調査結果の解説をしている稲垣(2005年論稿)も、登記外資企業数は2002年末現在で208,056社、うち16,236社(7.8%)が日系企業と発表している。これに2003年、2004年の日系企業の対中進出契約件数3,254社、3,454社を加算すると、22,944社となることから、2004年末現在で22,000社以上が中国に進出していると推計される、という(注7)。

これら日本企業の中国進出動機であるが、滋賀県の「中国経済情報NAVI(滋賀県企業のための中国経済情報ポータル)」には、「進出企業に聞く」と題して中国ビジネスのノウハウについての情報交換がなされている。様々な中国進出動機も語られており、次にいくつか例示してみよう。

A社:「中国へ進出した取引先から、中国で生産を立ち上げるにあたって、引き続き日本と同等の材料を使いたいとの要望を受けた。」

B社:「国内の大企業、中堅企業が中国へ進出している情勢下、当社にも中国での引き合いや納入物件が増えた。アフターサービスへの配慮や中国産業への期待から進出した。」

C社:「国際競争力あるものづくりを行うとともに、中国は12～14億人の大

表1 日系外資企業登記数と継続率の推移

年	登記企業数(社) [A]	資本金総額 (万ドル)	うち外資出資 資本金額(万ドル)	累積許可件数 [B]	継続率 [A/B]
1994	9,840	1,265,575	771,618	10,314	95.4%
1995	12,447	2,082,036	1,360,557	13,260	93.9%
1996	13,895	2,824,055	1,927,636	15,002	92.6%
1997	14,447	3,047,761	2,010,424	16,404	88.1%
1998	14,495	3,242,074	2,203,687	17,602	82.3%
1999	13,899	3,207,520	2,204,864	18,769	74.1%
2000	14,282	3,715,794	2,534,059	20,383	70.1%
2001	15,164	4,078,417	2,754,238	22,402	67.7%
2002	16,236	4,094,385	3,011,097	25,147	64.6%
2003	18,136	5,186,707	3,863,481	28,401	63.4%
2004	19,779	5,674,068	4,301,223	31,855	62.1%

表2 中国上場企業と高度成長期の日本企業との資本効率の比較

中国の上場企業の成長と資本効率						日本企業の資本効率			
年	上場 企業数	株主資本 合計 (億元)	総資産 回転率	総資本 営業 利益率	ROE	年	総資産 回転率	総資本 営業 利益率	ROE
1992	52	164	0.5	0.06	0.01	1960	3.25	0.17	0.13
1993	176	887	0.55	0.08	0.01	1961	2.98	0.15	0.13
1994	283	1600	0.53	0.07	0.13	1962	2.8	0.13	0.1
1995	307	1868	0.54	0.05	0.1	1963	2.68	0.13	0.11
1996	510	2806	0.54	0.04	0.09	1964	2.77	0.13	0.11
1997	715	4553	0.55	0.05	0.09	1965	2.72	0.12	0.09
1998	821	5975	0.52	0.04	0.07	1966	2.84	0.13	0.12
1999	918	7329	0.54	0.04	0.08	1967	2.88	0.14	0.15
2000	1054	9659	0.56	0.04	0.07	1968	2.92	0.14	0.16
2001	1130	12630	0.59	0.04	0.05	1969	2.94	0.15	0.18
2002	1224	14048	0.61	0.04	0.05	1970	1.45	0.07	0.17
2003	1287	18276	0.67	0.03	0.07	1971	1.46	0.06	0.12
2004	1377	20316	0.76	0.04	0.08	1972	1.42	0.06	0.14
平均	—	—	0.57	0.05	0.07	平均	2.55	0.12	0.13

出所: 翟林瑜稿「粗放型成長続く中国企業 効率重視へ転換必要」(2005.12.23 付日本経済新聞「経済教室」)

市場であること、製品・部品および材料の輸入、日本の隣国である（地理的にも好条件）ことなどから、中国へ出たいという憧れがあり、中国市場への進出を検討していた。このような中で友好都市の関係にあり、文化教育交流をしていた中国の地方政府から、『これから中国家電製品は有望であり、電機業界の心臓部のモーターを作っているのなら中国で作りませんか』と誘いがあり、この要請を受けた。」

D社：「1986年、香港に海外生産拠点を初めて設立して以来、事業の海外展開については10年を超える経験を積み重ねていた。また、取引先との関係強化、生産の拡大という状況の中で中国国内における生産の必要性が高まってきたこと等から、2000年に進出を決定、翌年操業を開始した。」

E社：「1995年の急激な円高を機に中国広東省東莞市での生産を決定。コスト競争力の強化と為替変動のリスクヘッジが主たる進出の目的であった。」

また、筆者が県内企業を訪ね、ヒアリングした「中国進出の動機」では、「元請けの取引先の要請」が多かった。

上記各社からの聴取のように、中国の現地企業では調達できないあるいは生産していても一定の品質に達しない、密なアフターサービスが必要な場合、日本国内取引先に中国進出を要請する。進出企業は取引先が確保されており、また国内のみの営業では取引基盤の縮小につながることを回避できる。日本的企業文化の一つである信頼に基づく企業間「擦り合わせ型ネットワーク」（垂直展開型ビジネスモデル）であり、下請け系列企業にとって「取引基盤の縮小が怖い」という経営者心理である。

また、「憧れ」や「巨大市場となることへの期待感」が見られた。さらに、「中国ビジネスは不安定、リスクは大きい」という心理も見られた。すなわち、これまで取引実績のある台湾や香港の企業とのパートナーシップで、あるいは日本の商社の紹介を受けて合併事業をする、といった慎重な対応をしている。しかも、販売先は日本が多い。製品や部品開発は日本で行い、加工組み

立てを中国で行い、日本あるいは欧米市場向けに輸出する。いずれ中国企業の技術水準が向上すれば、そこから調達するようになる、と「不安感」を吐露された企業もあった。

最近、日本企業の多くは中国を単に「世界の工場」としてのみならず「世界の市場」として見て、企業戦略を転換し始めている。滋賀県下の中国に進出している企業もそのような傾向が見られる。ある精密機械メーカー社長は「今は現地での取引先は日系企業のみであるが、いずれ現地の中国企業や他の外国系企業と取引をしたい」と語られた。

(2) アライアンス解消の要因と異文化摩擦

次に、日本企業の中国進出データの中で注目すべきは、進出後の継続率すなわち登記企業数を累積許可件数で除した数値（表1参照。2004年には62.1%）の低さである。苦勞して中国に進出したものの挫折・撤退した海外企業が多い。この挫折・撤退の原因について一例を挙げれば、2005年4月26日、日本製紙は中国河北省の合弁事業から撤退すると発表した。同社は2003年12月に中国民営企業の承德帝賢針紡と合弁会社設立を発表したが、2年も経たずに合弁を解消した。承德帝賢針紡を合弁先に選んだのは、同社が海外製の中古設備を中国国内に輸入する許可を持っていたことにあり、日本国内の需要低迷に悩み、操業を停止した設備を中国へ移設しようとしていた日本製紙にとって渡りに船であった。しかし、中国合弁先が一時資金繰り難に陥るなど信用不安が払拭できず、事業継続を断念した（注8）。滋賀県内企業のヒアリング調査でも、合弁事業を1990年初めに立ち上げたものの「相手先中国企業の経営不振により解消。出資金は一銭も戻らなかった」という企業があった。

アライアンス（alliances）の要諦は、提携企業相互に強みと弱みを補完し合い、一層の成長を図ることにある。このためには、両者共に強みを持っていなければならない。概して、日本企業の合弁相手である中国企業の資本効率は低い。翟（2005年論稿。表2「出所」参照）は中国上場企業数と高度成長期の日本企業との資本効率を比較し、次のように解説する。

「企業行動に関する理論と多くの実証分析が示唆するように、所有と経営が分離する企業においては、企業の経営者は強い規模拡大志向を持つ。というのは、企業規模が大きくなると、経営者の支配できる資源が多くなり、経営者の報酬や業界における地位も上昇するからだ。バブル期までの日本の企業も企業規模や市場シェアの拡大に走ったことからわかるように、この志向はかなり普遍的だ。中国企業の場合、その規模拡大志向は一層強い。中国のほとんどの上場企業は旧国有企業を前身とし、その株式の60%強が依然として直接または間接的に政府に所有されており、党や政府の意向を受けて雇用や生産の拡大に努めなければならない。また、上場企業の経営者が往々にして共産党の幹部でもあり、党幹部としての序列や待遇も企業規模に比例している。さらに地方政府も地域の経済成長を競い合い、既存企業の保護、工業団地の開発と外資の誘致合戦をしている」。筆者も2003年、上海の宝山製鉄所を訪問したが、董事長は共産党候補中央委員であった。

日本の企業と政府との関係についても、「欧米：政府とビジネスは独立関係、日本：政府への圧倒的依存」との見方^(注9)がある。確かに業界団体が東京に事務所を設け、政治家や官僚に陳情し、また行政指導を受けているが、個別企業と政治は一線を引いている。企業統治のあり方、すなわちステークホルダーとの利害はバランスを重視しつつ良好にしようとする日本人経営者の意識とは大きな違いが見られる。

ところで、中国進出企業の継続率の低下は海外企業共通に見られるが、国際比較をして見ると、日本企業は香港、台湾、米国および韓国企業に比較して継続率が高い。逆にいえば、挫折・撤退率が低い（表3の③参照）。これは、日本企業の「短期的利益を追わず、長期的存続・維持を計ろう」とする企業文化が反映しているのではないかと考えられる。

そこでこれを検証するため、滋賀県の中国進出企業の経営理念を見てみよう。表4は、滋賀県所在企業の中国進出地域別データ（滋賀県商工観光労働部国際課調べ、事業所ベース）である。滋賀県内中国進出企業数は事業所数ベースで149所であるが、1社で複数の現地法人を持つ会社もあることか

ら、県内会社数ベースでは101社である。滋賀県の産業構造は総生産額のうち、製造業のウェイトが5割弱を占め、この製造業比率の高さは全国トップである。その構造そのままに、中国進出企業の業種も電子、電気、機械、アパレル等の製造業がほとんどである。一社、サービス業がある。これは、日系企業に対する健康診断等のサービスを提供する会社である。

表3 各国系外資企業登記数と継続率の推移

①登記企業数(社)[A]

年	世界	香港	台湾	米国	日本	韓国
2000	180,606	100,134	24,583	18,283	14,282	9,559
2001	178,801	92,616	25,017	18,821	15,164	11,027
2002	208,056	90,046	25,613	19,389	16,236	13,010
2003	226,373	93,081	26,938	21,193	18,136	16,407
2004	242,284	95,778	27,386	22,445	19,779	18,760

②累積認可件数(件)[B]

年	世界	香港	台湾	米国	日本	韓国
2000	363,889	205,323	46,624	31,311	20,383	15,291
2001	390,029	213,331	50,838	33,917	22,402	18,200
2002	424,200	224,176	55,691	37,280	25,147	22,208
2003	465,581	237,809	60,186	41,340	28,401	27,128
2004	508,941	239,228	64,188	45,265	31,855	32,753

③継続率(%) [A/B]

年	世界	香港	台湾	米国	日本	韓国
2000	49.6	48.8	52.7	58.4	70.1	62.5
2001	45.8	43.4	49.2	55.5	67.7	60.6
2002	49.0	40.2	46.0	52.0	64.6	58.6
2003	48.7	39.1	44.8	51.3	63.4	60.5
2004	47.6	40.0	42.7	49.6	62.1	57.3

さて、これら滋賀県中国進出企業の中に研究開発型上場会社がある。筆者の面識によるが、この会社の創業社長は近江商人の「売り手良し、買い手良し、世間良し」を経営理念として掲げ、経営の基本方針にしている。こうした意識を持つ日本企業が中国に進出し、中国企業文化と融合が進む。すなわ

ち、中国現地事業所の経営において、中国人従業員の転職に悩みながらも「従業員教育」「福利厚生」をきめ細かく実施し、政府との円滑なコミュニケーションに心掛ける等の施策を長期的視点に立って実施しているのである。

表4 滋賀県内企業中国進出地域別データ (2005.3月末現在)

進出地域	事業所数
上海市	34
香港特別行政区	29
江蘇省	15
広東省	14
遼寧省	10
北京市	7
山東省	6
天津市	6
深圳市	4
浙江省	4
福建省	4
安徽省	2
その他	4
計	149

3. 日本企業文化と中国企業文化との融合と乖離

各国の企業文化の方策的側面は学術・文化・経済的なものすべての国際交流が進展すると異文化を取り入れ影響されて、変化していくものであろう。明治期はまさに建築様式にみられるように、日本様式に西洋様式が取り入れられた時代であった。日本的企業文化について言えば、20世紀初頭、英国やドイツ等のヨーロッパ経営文化の影響は少なからずあったものの、経営思想や経営技法の画期的な影響としてはアメリカからであった。テーラー (Frederik Taylor) の「科学的管理法」、フォード (Henry Ford) の「フォードイズムと移動組立法」、メーヨー (Elton Mayo) らの「人間関係論」等々である。これらの経営思想や経営技法の基底には、働く人々を動機付け、生産性を上げるための人間観(産業心理)があり、「経済人」「社会人」「管理人」「自

己実現人」「全人格的人間」等の人間観が提唱されてきた。100年にも及ぶアメリカ経営の特性を一概には言えないが、根底にある原理を極論すれば、「株主利益極大化」と「職務分析主義」を挙げることができるであろう。日本にもこれらの主義のアメリカ経営思想・経営技法は導入されてきたが、日本の土壤に合わないものは一時的にブームとなるものの、根付くことはなかった。

日本の企業文化については、アベグレン（1970年）、山本（1982年）、ヴォーゲル（1979年、1984年）、秋光（1990年）等々、数多くの研究がなされてきた。すなわち「新卒採用」、「年功賃金・年功昇進」、「終身雇用制」、「企業別組合」、「産官連携」、「ウズ社会」、「本気主義」等の特性が指摘されてきた。これらの根底には、農耕民族としての「共同体意識」が潜在し、人間観としては「社会人仮説」が妥当する。1980年代、世界的に脚光を浴びた「日本的経営」もいわゆる「失われた10年（筆者の見方では1992年～2001年）」には批判され、企業構造改革が進められた。株式の持ち合い解消、早期退職制度の導入と非正社員比率の拡大、固定資産の売却、キャッシュフロー経営への転換等である。しかし、従来の日本的企業文化に潜在する「擬制的集団意識」は今なお根強い。筆者は滋賀県の手廻電機（掃除機）メーカーの工場を訪ねたことがある。工場内に一般的家屋（日本間と洋間）が設けてあった。女性工員2名にペアで、自社製品を使用してもらい、何か改善できることがないか提案してもらうとのことであった。工場内の通路の壁には、QC活動の成果を記した模造紙が貼ってあった。現場の協働の中で知恵を出し、効率化（例えば「活人」、「活スペース」、「カンバン」、「間締め」等）や品質向上を図る。この「擬制共同体、集団主義」が日本企業文化の根底にある。

林（1985年）は、海外進出企業が本国から移転した経営方式を現地受入国の経営環境に「交配」して開発した新しい経営方式を「ハイブリッド経営方式」という。日本企業が中国に進出し、当初はいわゆる「日本的経営方式」で経営を行うか、あるいは中国の「生活境遇」に即して「日本的経営方式」とは異なる「中国式経営方式」を行うかである。やがて、両者の良いところを取り入れ、「交配」されて「ハイブリッド経営方式」となる、という。「グロー

バル経営論」の基本問題は、グローバル化が進展していくにしたがって、グローバル企業の経営は英米型経営モデルに収斂していくのか、日独型経営モデルに収斂していくのか、あるいは国際標準経営モデルに収斂していくのか、であろう。

さて、中国企業文化の特性については、未だ中国企業の企業形態は国有企業から民営企業への移行過程にあり、中国固有の企業文化が経営様式として成熟化したものになるには、今しばらく時間を要すると考えられる。ここでは、中国の企業形態の実態をみて、その企業文化を考察する。まず、中国企業の企業形態別の企業数および生産額を見てみよう（表5・表6参照）。

表5 全国有工業企業及び年間売上額500万元以上の非国有工業企業の企業形態別企業数

年	企業 単位数 (社)	前年比 (%)	内資 企業	国有	集団 所有	株式 合作	聯営	有限 責任	株式 有限	私営	その他	香港 資本 等	外国 投資 企業	国有及び 国有支配 株企業
1998	165,080				47,745				9,487			15,725	10,717	64,737
1999	162,033	△1.8	135,196	50,651	42,585	10,149	2,771	9,714	4,480	14,601	245	15,783	11,054	61,301
2000	162,885	0.53	134,440	42,426	37,841	10,852	2,510	13,215	5,086	22,128	382	16,490	11,955	53,489
2001	171,256	5.14	139,833	34,530	31,018	10,864	2,234	18,956	5,692	36,218	321	18,257	13,166	46,767
2002	181,557	6.01	147,091	29,449	27,477	10,193	1,964	22,486	5,998	49,176	348	19,546	14,920	41,125
2003	196,222	8.08	157,641	23,228	22,478	9,283	1,689	26,606	6,313	67,607	437	21,152	17,429	34,280
2004	219,463	11.84			21,130							42,753		31,750

出所：(財)日中経済協会編『中国経済データハンドブック』（2005年版）

表6 所有形態別工業生産額

年	工業付加価値							
	名目値 (億元)	前年比 (%)	国有	集団 所有	株式 合作	株式制	私営	外資及び 香港資本等
1998	19,422		11,077	3,302	573	2,923		4,055
1999	21,565	8.9	12,132	3,171	659	3,977		4,851
2000	25,395		13,778	3,072	731	7,357	1,319	6,090
2001	28,329	9.9	14,652	2,616	760	10,461	2,174	7,128
2002	32,995	12.6	15,935	2,553	818	13,056	3,256	8,573
2003	41,990	17	18,838	2,552	859	17,799	5,379	11,600
2004	54,805	16.7	23,213	2,877	1,043	24,054	8,290	15,241

出所：表5に同じ。

表5から、中国の企業形態のうち、「国有」および「集団所有」が漸減していることが分かる。ただ、経済開放改革政策に転換して20年以上経過してもなお、公的企業の比率は高い。そもそも中国企業には多種多様の企業形態がある。「中国国家統計局と国家工商行政管理局は98年9月、『統計上経済要素を分類することに関する規定』・『企業登記登録類型を分類することに関する規定』を公布し、従来の分類では混在していた所有制の区分と企業の登記区分・組織形態区分を整理し、さらに公有制の状況が正確に反映されるよう改定を行った。現在も中国の公式統計では基本的にこの分類が使用されている（注10）」。この統計で中国の企業形態は、次のように分類されている。

[所有制による分類]

A. 公有経済

- (a) 国有経済 (b) 集体経済

B. 非公有経済

- (a) 私有経済 (b) 香港・澳門・台湾経済 (c) 外商経済

[工商行政管理機関に登録する企業の区分]

A. 内資企業

- (a) 国有企業 (b) 集体企業 (c) 股份合作企業 (株式合作企業)
 (d) 聯營企業 (e) 有限責任公司 (f) 股份有限公司 (株式有限公司)
 (g) 私営企業 (h) その他企業

B. 香港・澳門・台湾投資企業

- (a) 合資経営企業 (合弁企業) - 香港・澳門・台湾資本
 (b) 合作経営企業 - 香港・澳門・台湾資本
 (c) 香港・澳門・台湾独資経営企業
 (d) 香港・澳門・台湾投資股份有限公司 (株式有限公司)

C. 外商投資企業 (外資系企業)

- (a) 中外合資経営企業 (中外合弁企業) (b) 中外合作経営企業
 (c) 外資企業 (d) 外商投資股份有限公司 (株式有限公司)

[国有経済による株式支配の分類]

A. 国有絶対控股

B. 国有相對控股（協議控制を含む）

上記「外商投資企業（外資系企業）」は、いわゆる「三資企業」であり、①100%外資企業、②合弁企業および③合作企業（中国側は出資せず、土地建物を提供した企業をいう。）の3者である。

この中国企業の企業形態と日本企業とのアライアンスに関して注目すべきデータは、「合弁から独資へ」という傾向であろう。「2005年現在、在中日系独資企業のシェアは1996年調査時の30%弱から70%強となっている」^(注11)のである。「独資」は100%外国側が出資する形態の中国法人であり、合弁・合作企業と同様に「有限責任公司」である。設立認可には合弁・合作企業よりも厳しい条件が課せられる。それでもなお、独資形態が増えている。この「合弁」から「独資」への流れは主に二つの理由が考えられる。まず中国はWTOへ加盟後、いままで規制していた産業分野における「独資」企業の設立を許可するようになってきたのが最も重要な理由であろう。そして、二番目の理由としては（特に日系企業の場合）「独資」にすることによって会社の経営権を100%確保し、合弁相手とのトラブルを避けようとする狙いがあると考えられる。

つまり、日中間の「ハイブリッド経営方式」はまず「合弁」、次に「独資」としてのそれへと変容している。一旦、改革解放・外資優遇・合弁奨励政策によって、「合弁」で日本企業文化と中国企業文化が融合、そして乖離し、「独資」間アライアンスとして、両者は次段階の「経営ハイブリッド化」に進展する傾向にあると解される。産業心理学からさらに言えば、中国の企業形態のうち「国有」および「集団所有」が漸減しているものの、日中出資の経営では企業文化が違い、ハイブリッド化できにくいと推測される。経済開放改革政策に転換して20年以上経過してもなお、政経混合の企業文化から脱却していないともいえる。

4. 日中企業間における異文化摩擦のインターフェイスの内実

前述のとおり、市場主義を標榜しているものの、社会主義・共産主義の価値観が根底にあるとされる企業文化と民主・自由・資本主義国を標榜しているものの、農耕民族的・擬制社会的共同体意識が根強い日本的企業文化が直面して、両国の企業交流が拡大している。そしてこの異文化が接する現場では、様々な摩擦とその解消策が採られている。

中国ビジネス上の問題点については、J E T R O等の調査により、「法律が急に変わる」、「インフラが未整備」などの発展途上国としての経過的問題が明らかにされているが、ここでは、筆者が関西圏企業から聴取した企業文化の軋轢問題に絞ろう。まず人事管理面の問題では、「従業員の定着率が悪い」という問題がある。この問題は日系企業の共通の問題でもある。その根本的な原因の一つは中国現地企業が日本企業（本社）のような終身雇用ではなく短期間契約（1年～数年間）という人事制度にあると考えられる。この問題を解決するには、いわゆる「ジョブ・ホッピング」に対応するために、中核的人材についても日本的な「職能資格給与制度」から「職務成果給与制度」に変更した企業や出来高歩合制を採る企業があった。さらに、特に地方都市にある一部の日系企業は「地元採用」で従業員の定着率を上げようとしている。中国では沿海地方の経済発展の著しい都会の給料は他の都会より高くなっているが、地方都市に家族を持つ人にとって、単身赴任の費用や家族の面倒を見ること等を総合的に考えると、地元就職するほうが有利である。

また、販売管理面では、「売掛債権の回収が困難」という問題がある。模造品対策も悩みであり、知的財産権侵害のリスクが高いという危機感が吐露された。この問題の対策として、一部の企業は前金制度を取り入れている。

さらに、購買・生産・品質管理面では、「原材料などの調達が困難」、「品質にバラツキがある」、「日本と同レベルの品質の材料確保は難しい」という問題が指摘された。特に品質問題は日系企業にとって死活問題となるだけに、その対策は非常に重要である。この問題の対策としては、時間をかけて教育していくことが肝要である。複数の日系会社の幹部は、「中国人管理職、監

督職を日本本社で研修させ、また、日本の街を見せ、日本人の品質に対する考えを理解させる」ことが一番の近道であると言う。

一方、彦根市国際交流事業の研修生として来訪した二人の中国人管理職からの面識では、日本的経営について、「日系企業の給与は安い」、「昇進が望めない」、「朝礼や会議が非効率で、無駄な話が長すぎる」という感想があった。また、中国からの交換留学生22名に対し、「日本のオフィスによく見られるオープンな『大部屋』で仕事をするのと、アメリカのオフィスのようなパーティション型のデスクワークとではどちらを好むか」という質問をしたところ、全員がプライバシー重視のアメリカンスタイルを好むということであった。中国人は社会主義的エートス（精神的雰囲気）から解き放されて、実のところ、「豊かになれる者は先になれ」に沿った経済至上主義者であり、中国企業とのアライアンスに当たっては「経済人」としてみるのが妥当である。したがって、経済規模を急拡大させる意識高揚の経済至上主義である点については、リスクマネジメントが、人事面の現地化にはコーポレート・ガバナンスの確立が不可欠である。

[謝辞]

本稿は2005年度文部科学省助成研究「日中企業交流に及ぼす企業文化の影響に関する産業心理的研究」の成果を、取りまとめたものである。研究の過程では、日中双方からアプローチすることを企画し、いくつかの中国企業、日本企業および中国に進出している日系企業の董事長（会長，CEO），総経理（社長，COO），国際業務担当者にヒアリングさせていただいた。また、管理職・監督職、従業員に対する職場調査に協力いただいた。さらに、筆者3名はともに実務経験者であり、現在滋賀県彦根市にある聖泉大学人間学部 に奉職している。このため、叙述は実務の中で知り得た知見や関西圏企業の資料・情報に基づいている。

オプティクス（株）代表取締役社長・滋賀県産業経済協会会長の小林徹氏、日本ソフト開発（株）代表取締役社長・滋賀県経済同友会代表幹事の藤田義嗣氏、滋賀県商工観光労働部国際課の仲井孝宗氏、同商工政策課の川元美和

氏、トキワ精機（株）代表取締役社長の池内要一氏、（株）昭和バルブ製作所代表取締役社長の中川哲氏、NPO法人三方よし研究所の岩根順子氏、西川嘉右衛門商店会長・ヨシ博物館館長の西川嘉廣氏、歩歩高商業連鎖有限公司物流中心主管の楊湘力氏、心連心集团有限公司董事副總裁の黄燦氏等の諸氏には、滋賀県経済の現況、近江商人の経営理念、中国進出の動機、中国での事業形態など、貴重なご教示をいただいた。ここに謝意を表したい。

[注記]

1. 本稿では、「企業文化」は「経営文化」と同義。企業がその属する社会において、長年にわたり培ってきたあるいは学習してきた経営のあらゆる仕方をいう。
2. 日本経営教育学会25周年記念編纂委員会編『経営教育事典』，2006年，学文社，P.122。
3. デイヴィッド・ゲルサンライター著，笹野洋訳『日本がアメリカの中心にやってきた』，講談社，1991年。
4. 経営管理に係る応用心理学としては、「経営心理学」がある。近年，大学の経営学部等のカリキュラムでは「経営心理学」という科目名が多く見られるようになった。これは，現代経営においてはステークホルダーとの関係が強まり，労働者心理・経営者心理のみならず，投資家心理，消費者心理等の心理研究が重要性を増し，従来の産業心理学の研究領域では間に合わなくなってきたからである。ただ本稿では，経営内部の人間心理を「産業心理」として捉えている。
5. 21世紀中国総研編『中国進出企業一覧』（蒼蒼社，各年版）
6. 21世紀中国総研/中村公省稿「中国進出日系外資企業の挫折率」「KEY NUMBER」（第27号，2006. 6.1発行）。
7. 21世紀中国総研編『中国進出企業一覧』（2005－2006年版，稲垣清稿「解説：中国の外資受け入れ状況と日本企業の進出」）。
8. 日本経済新聞（2005. 4. 27）。
9. 前掲書（注2），『経営教育事典』 p.110。

10. 財団法人日中経済協会編『中国経済データハンドブック』（2005年版），
p.58。

11. 前掲書（注2），『経営教育事典』 p.152。

〔参考文献〕

秋光翔著『文化としての日本的経営』，中央経済社，1990年。

アベグレン（J.C）監修，ボストン・コンサルティング・グループ編著『日本経営の探求 株式会社につぼん』，東洋経済新報社，1970年。

伊丹敬之著『グローバル・マネジメントー地球時代の日本企業ー』，日本放送出版協会，1991年。

林吉郎著『異文化インターフェイス管理』，有斐閣，1985年。

ヴォーゲル（E.F）著，広中和歌子／木本彰子訳『ジャパンアズナンバーワン アメリカへの教訓』，TBSブリタニカ，1979年。

ヴォーゲル（E.F）著，上田惇生訳『ジャパンアズナンバーワン再考 日本の成功とアメリカのカムバック』，TBSブリタニカ，1984年。

ポーター（M.E），竹内弘高著『日本の競争戦略』，ダイヤモンド社，2000年。

藻利重隆著『経営学の基礎』，森山書店，1971年。

山本七平著『日本資本主義の精神』，光文社，1982年。