



研究レポート

No.289 May 2007

中国における日系企業経営の問題点と改善策

主席研究員 朱 炎

富士通総研（FRI）経済研究所

要 旨

1. 中国経済の高成長にともなって、日本企業は中国に積極的に進出し、事業を拡大している。しかし実際、中国における日系企業はさまざまな経営問題を抱えている。こうした問題は日本の企業制度や日本的経営にも関連する。
2. 人事・労務管理については、日本の制度をそのまま導入する場合、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。人の現地化の遅れは、経営コスト、調達、販売などさまざまな面に影を落としている。
3. 日系企業のコストが高いことも中国での事業展開の障害である。大量の派遣駐在員の人件費負担が大きく、日系企業同士の取引が多いため調達コストが高く、品質への過度のこだわりなどが、コストを押し上げた。これも日本的経営と関連する。
4. 企業組織面では、日本企業は在中国子会社への権限移行が不十分、独自の裁量権限が小さく、中国事業を戦略的に展開することが難しい。中国での収益が低いため、本社の補填で黒字を維持する企業が多い。また、在中国統括企業も十分に機能していない。
5. 中国における日系企業のプレゼンスの低下や、社会貢献とその宣伝の不十分、突発事件や不祥事への対応が遅れるなどによって、中国社会における日系企業のイメージが低下し、日系企業の事業展開にマイナス影響を及ぼしている。
6. 市場戦略に関しては、中国市場への投入が不十分ことや、組織体制の弱さが問題である。市場の変化に対応して戦略調整や事業の再編が遅い。
7. 日系企業は、こうした問題点を解決し、経営を改善するため、中国事業の経営戦略の調整、現地法人の自主性と自立性を促し、人の現地化を推進することが必要である。また、日本的経営と中国での相性を認識する必要もある。

目 次

1. はじめに	1
2. 中国における日系企業の現状.....	2
3. 人の現地化の進展と問題点.....	4
3.1 人材の現地化が遅れている.....	4
3.2 現地化の遅れの弊害.....	4
3.3 現地化がなぜ進まないのか.....	6
3.4 人材現地化の進め方.....	7
4. 人事・労働管理の問題点.....	9
4.1 日本人派遣者.....	9
4.2 ローカル幹部.....	9
4.3 労務管理.....	11
5. 日系企業のコストがなぜ高いか.....	11
6. 日本的企業組織の影響.....	13
6.1 中国子会社と本社の関係.....	13
6.2 本社から中国子会社への補填.....	14
6.3 中国における統括会社の機能不全.....	16
7. 中国における日本企業のイメージ.....	17
7.1 日本企業のプレゼンスの低下.....	17
7.2 中国社会における認知度も高くない.....	18
7.3 社会貢献と宣伝の不足.....	19
7.4 突発事件・不祥事への対応の不手際.....	20
8. 市場戦略の影響.....	22
8.1 市場戦略の問題点.....	22
8.2 携帯電話の失敗と撤退の教訓.....	24
9. まとめ：日系企業の経営改善策.....	26
9.1 問題点のまとめ.....	26
9.2 改善へのアプローチ.....	26
参考文献	27
付表	28

1. はじめに

中国経済は高成長が続いている。多くの日本企業は中国を生産基地もしくは市場として活用し、中国進出を積極的に進めている。中国の統計によると、2006年6月まで、日本企業の対中投資は累計で3.6万件であり、中国で操業している日系企業は約3万社にのぼるとみられる。

しかし、中国経済の高成長のもとで、他の外資系企業の実績に比較すると、中国における日系企業の経営は成功とは言えず、さまざまな問題を抱えている。

中国における日本企業の経営の現状を検討し、問題点を見出し、経営改善につなぐことは、本研究の目的である。

日系企業経営に関する研究は常に重要なテーマであり、さまざまな研究が行われてきたが、時期によって日系企業経営の課題も変化している。現段階において、日系企業が直面している経営の課題は、中国の経営環境の変化によって以前と異なる形で表れている。

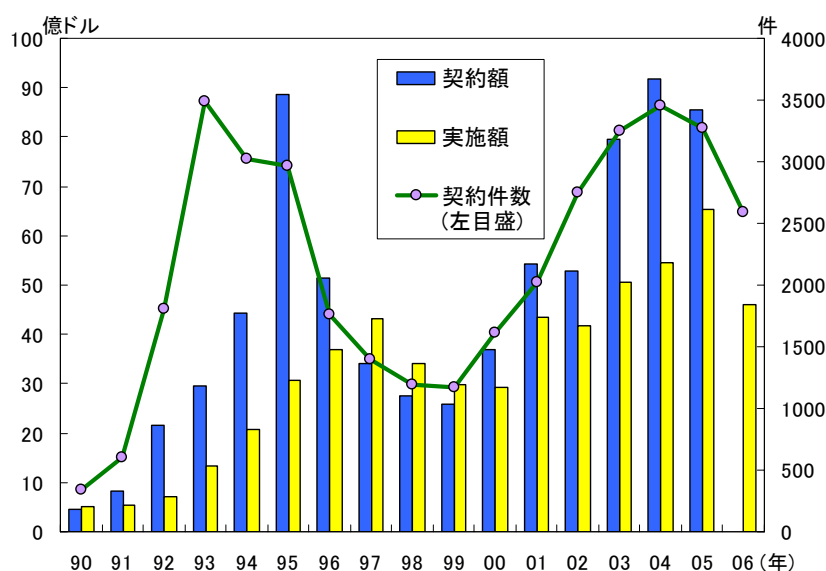
近年の中国の経営環境の変化として、以下のことが注目されている。まず、中国の経済発展と市場開放が進展し、日系企業にとって国内市場への進出が重要となっている。市場目当ての経営と従来の生産基地としての経営はかなり異なる。次に、経済の発展に伴って、中国ビジネスの条件なども変化し、賃金などのコストも上昇したため、中国における日系企業を取り巻く経営環境が大きく変わっている。第3に、高成長のなか、中国で外資系企業のみならず、国内企業も大きく成長し、日系企業が直面する市場競争がますます激しくなっている。このような環境の中で、日本型経営が中国の経営環境との間に衝突が起これ、中国の事情に合わなくなることが、日系企業が抱えている問題の原因ではないかと考えられる。

中国における日系企業の経営問題とその原因、改善策を検討する研究の方法としては、おもに中国における日本の企業制度、日本型経営の適応性などの角度から検討を試みる。また、日本企業側のみならず、中国側からも原因を探り、中国の研究機関・中国人学者、中国のコンサル会社、日系企業で勤める中国人社員、取引先の中国企業からヒアリングする。同時に、研究対象とする日系企業はおもに製造業に限定する。製造業の中でも、企業の経営パターン、例えば統括会社、販売企業、生産工場、企業向け(B2B)、消費者向け(B2C)を考慮して、それぞれの経営問題と改善策を分けて検討する。

2. 中国における日系企業の現状：現地市場への進出が難しい

日本企業の対中投資は 1980 年代から始まり、拡大してきている(図表 1)。中国の外資受け入れ統計によると、2005 年末まで、日本企業の対中投資の累計は、実施投資額は 533.8 億ドルに達し、中国の外資受け入れ全体の 8.4%を占め、3 位である。契約件数で 35,124 件、中国の外資受け入れ全体の 6.3%を占め、5 位に位置づけている。一方、契約投資額は、2005 年の 9 月までの累計で 752.0 億ドル、同 6.1%のシェアを占め、4 位である。また、財務省が行った日本企業の対外投資届出統計によれば、対中投資額の約 9 割は製造業に集中している。

図表 1 日本企業対中直接投資の推移



(出所)中国商務部、外国直接投資受入れ統計。

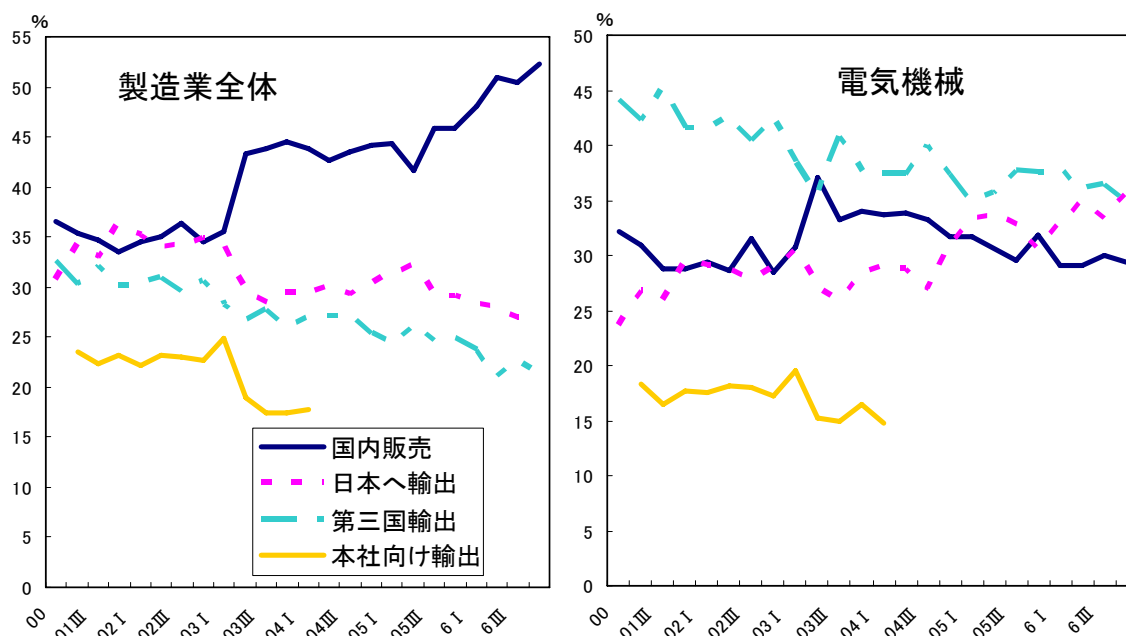
(注)契約投資額の 2005 年は 1～9 月、その後は未発表。

中国における日系企業の事業の現状について、その販売先の構成から検討する。経産省は「海外現地法人四半期調査」を実施している。この調査からは、中国(含香港)における日系製造業企業の売上構成が分かる¹。この調査によれば、在中国日系製造業企業全体の販売では、現地販売のシェアは 5 割強であり、日本向け輸出は 3 割弱、2 割強の第三国向け輸出よりも多い(図表 2 の左)。そのうち、最大のシェアを占めている電気機械産業(2004 年度の売上では電気機械産業のシェアは 51.9%)の状況をみると、第三国向け輸出と日本向け輸出はいずれも 4 割弱、現地販売は 3 割強と少ない(図表 2 の右)。ちなみに、統計データが連続

1 この調査は在香港日系企業も中国に含まれているが、実際、在香港日系製造業企業は少なく、生産をほとんど行わず、現地での販売も少ない。従って、この中国(含香港)は、中国における日系製造業企業の販売とみなしてよい。

ではないが、日本の本社向け輸出は 2 割弱を占めていた。

図表 2 中国における日系企業の販売構成



(出所)経産省「海外現地法人四半期調査」により作成。

(注)1, 在香港日系企業も含まれる。

2, グラフの横軸は年四半期。

この統計から見れば、在中国日系製造業企業の製品販売に関して、現地販売のシェアが 2003 年以降大幅に拡大したが、依然として 5 割未満に止まっており、電気機械産業は 3 割とさらに低い。現地販売のなかでも、日系企業同士の取引が多いことを考えると、本当の意味での現地販売が少ないと推測できる。一方、輸出、とくに日本への逆輸入が多い。

この販売構成によって、日本企業の中国事業の実態が以下のように推測できる。

第 1 に、国内販売が難しいため、日本への逆輸入、第 3 国への輸出を重視せざるを得なくなる。

第 2 に、国内販売にしても、日系企業同士の取引が多い。一部の大手企業は中国国内販売を拡大しているが、ほかの多くの日系企業はその下請けのような存在になっている。

第 3 に、多くの日系企業は、中国で展開している事業は中国市場を攻略するものよりも、おもに日本(本社、在中国大手日系企業)のためである。

中国における日系企業はなぜ現地販売が拡大できないのか、さまざまな経営問題を抱えているのか、以上の 3 点の推測を仮説として、それに基づいて分析を展開したい。

3. 人の現地化の進展と問題点

中国における日系企業の発展は、人材の現地化と切り離しては図れない。現地の中国人社員を経営幹部に積極的に登用、抜擢し、信頼して大胆に事業を任せ、インセンティブを与えて引き留めることは、中国での事業発展、市場開拓に不可欠なことである。人材現地化の成否は、在中国日系企業の事業成功の最も重要なポイントであると言っても過言ではない。

3.1 人材の現地化が遅れている

多くの日系企業は人材現地化の重要性を認識し、経営の長期目標の1つにしている。しかし実際、中国における日系企業の人材現地化は、他の外資系企業に比べて大きな後れを取っている。数多くの日系企業は大量の現地人材を養成し、経営管理の仕事に従事させているが、課長、部長級などの部門責任者に限り、しかも補助的副長が多い。日本の大企業が中国で設立した統括会社もしくは中国本部において、中国人幹部が副総経理(副社長)に就任する事例も多くなく、総経理(社長)もしくは中国総代表に任命されることが極めて少ない。

ある調査によると、日系企業の約半分は中国人社員を営業部長(副部長)、3割は総経理(副総経理)に登用している(図表3)。この調査は、回答企業に中小企業が多く含まれているため、営業部長と総経理に中国人社員に登用することが比較的多い。大企業の場合は、登用する比率が図表3で示した状況よりかなり少ないと考えられる。このような状況からみれば、日系企業の人材現地化は遅れていると言わざるを得ない。

図表3 中国人営業部長、総経理の登用状況

	回答企業合計	登用している	登用していない
中国人営業部長	103 社(100%)	56 社(54.4%)	47 社(45.6%)
中国人総経理	104 社(100%)	31 社(29.8%)	73 社(70.2%)

(出所)中国経営管理学会 2006 年年次総会(2006 年 5 月 21 日)発表資料。

(注)古田秋太郎・中京大学教授が 2006 年 1 月に実施したアンケート調査、対象企業 859 社、回答 105 社。副部長、副総経理も含む。

以下、日系企業の現地化の遅れによる中国ビジネスにもたらす弊害、人材現地化はなぜ遅れているのか、現地化の進め方などを検討する。

3.2 現地化の遅れの弊害

人材の現地化の進展が遅いことによって、在中国日系企業にさまざまな問題をもたらし、さまざまなチャンスを逃したこともある。

第1に、日系企業の経営コストの高止まりである。人材現地化の進展が遅れたため、日本から大量の経営幹部と技術者を派遣し、常駐させなければならず、給与、手当など人

件費が日系企業の経営コストを押し上げた。一般的に、中国に派遣された社員の給与と手当てなどの費用は、日本での費用の2~3倍と高く、同じクラスの中国人現地社員に比べると、5~10倍にも相当する。

このような高い人件費をすべて中国での現地法人のコストに計上すれば、現地法人は巨額な赤字に陥ってしまう。多くの日本企業は本社負担の方法を取っており、全額補填もあるが、部分補填もある(費用負担の状況は後述する)。例えば、中国で発生する費用(例えば諸手当)を現地法人、日本での費用(例えば本給)を本社がそれぞれ負担する。実際、派遣社員の費用をすべて現地法人が負担する日系企業が少ない。在中国現地法人が赤字を計上することは、本社にとって望ましくないためである。大量の派遣社員にかかわる高い人件費は、本社と現地法人のどちらが負担するかにかかわらず、人材の現地化の遅れは、日本企業の高コストをもたらしていることは大きな問題である。

第2に、現地人材へのインセンティブが欠如し、人材流失を招きやすいことである。日系企業内の重要なポストがすべて日本からの派遣者が担うことで、現地社員の昇進を阻み、その積極性と自主性の発揮を妨げる。一般的に、日系企業のなかで、現地社員はいくら優秀で、努力しても、昇進は課長もしくは部長まで止まり、総経理(社長)、董事長(会長)に就任することはほぼ不可能である。加えて、中国で日系企業の昇進スピードと給与水準は平均して欧米系企業に及ばず、台湾系香港系企業にも勝らず、場合によっては一部の国内企業にも及ばない。すなわち、日系企業で働く中国人社員にとって、インセンティブが欠如し、将来の発展への希望も薄い。そのため、有能な社員は日系企業で一定の期間働いて、ある程度の経験を積んだ後、昇進の希望がないと感じたなら、転職を選ぶことが多く、日系企業に人材流失という損失をもたらしてしまう。

第3に、事業の展開が困難である。日系企業内の重要なポストをすべて日本人派遣幹部が就くならば、関連する業務も日本人社員が担当することになる。日本人派遣社員はいくら勉強し、努力しても、中国の社会、中国の市場の特殊性を十分に理解することは所詮困難である。とくに中国企業や中国の消費者を相手にするマーケティングと販売、中国企業を相手にする調達、中国人社員を相手にする人事と労務管理、政府機関とマスメディアを相手にする広報宣伝などの分野において、中国人社員を積極的に登用せず、仕事を大胆に任せなければ、日本人派遣幹部だけが責任を負うなら、業務をスムーズに展開できず、チャンスを逃し、場合によっては日系企業に損害をもたらすこともあろう。

ある調査によると、日系企業の中国市場への販売比率が高いほど、人材の現地化が進んでいる(図表4)。逆に言えば、人材の現地化が遅れると、現地販売が進まず、チャンスを逃してしまうことになる。

図表 4 日系企業の販売先別(シェア 20%超)の人材現地化比率

	回答企業数	中国人営業部長を登用	中国人総経理を登用
本社への輸出	41 社	43.9%	29.3%
第 3 国への輸出	18 社	55.6%	26.3%
在中国日系企業に販売	37 社	54.1%	26.6%
日系企業以外の外資系企業	7 社	42.9%	14.3%
中国企業に販売	30 社	76.7%	34.6%
中国人消費者に販売	6 社	83.3%	50.0%

(出所)中国経営管理学会 2006 年年次総会(2006 年 5 月 21 日)発表資料。

(注)古田秋太郎・中京大学教授が 2006 年 1 月に実施したアンケート調査、対象企業 859 社、回答 105 社。副部長、副総経理も含む。

3.3 現地化がなぜ進まないのか

日系企業の人材現地化が遅れているという問題は、在中国日系企業個別の現象ではなく、中国特有の問題でもない。世界各地に展開する日系企業が抱える共通の問題でもいえるが、中国でこの問題はとくに深刻である。日本的企業制度と日本的経営慣習の角度から探ると、以下のことが原因ではないかと考えられる。

第 1 に、中国人社員への不信感である。中国人社員が信頼できず、企業への忠誠心に欠け、重要な仕事を任せ、責任を負わせることができないという考えを持つ日系企業の経営幹部が少なくない。確かに、日系企業のなかでも個別の中国人社員は横領と収賄など、個人の利益を求め、企業に損害を与える事例がある。しかし、日本人上司は、中国の社会への理解が浅く、必要な知識を持っていないため、中国人部下の仕事をチェックし監督することが難しく、こうした不祥事を制度的に防ぐことができないことが問題である。また、忠誠心に関しては、日系企業は社員に十分な権限と責任、そして相応する待遇を与えることができれば、また社員に昇進の希望を感じさせなければ、一方的に社員に企業への忠誠を求めることは、非現実的であろう。

第 2 に、日本的人事制度は大胆な抜擢と活用を妨げる。日本企業では、昇進と抜擢は業績と能力のみならず、資格と年次をより重視し、すなわち年功序列が慣習である。日本企業は外部から有能な人材をスカウトして経営者にする伝統を持っていないため、在中国日系企業も自ら養成した幹部に期待をかけている。しかし、日系企業の多くは中国での歴史が長くないため、年功序列で照らせば社員のほとんどは経営幹部に抜擢して重要な責任を負わせる資格を持っていない。加えて、日本企業のなかでは、責任と権限の間にアンバランスの状況がもともと存在し、賞罰が不明であり、破格の抜擢もせず、インセンティブが欠如する状況にある。中国で設立された日系企業も日本企業のこのような制度的な制約を受け、人材の現地化の進展を遅らせている。

第 3 に、日本的企業文化も人材現地化の実現を困難にしている。多くの日本企業の場合、海外の子会社に対する権限の委譲が不十分であり、本社に報告し、本社の決済を仰がな

ればならない事項が多い。従って、本社との連絡と折衝が子会社によって重要な仕事の 1 つになっている。日本企業内部では、意思決定のプロセスが複雑であり、事前の根回しを重ね、各部門の利益への配慮が重んじられる傾向があり、明文化されていないルールが数多く存在している。本社との折衝を行う場合、日本企業の企業文化とルールを熟知しなければ、務めることが難しい。中国人社員は日本企業で長く務め、磨かなければ、このような手腕を習得することが難しい。中国人社員を経営者に抜擢し、経営を任せるなら、当然、各分野における本社とのやり取りは避けられない。一方、日系企業の多くも、このような重要で、現地法人の存亡と発展にかかわる仕事を、安心して中国人経営者に任せる勇気がない。

3.4 人材現地化の進め方

近年、中国における日系企業は人材現地化の加速にさまざまな新しい動きがあり、考え方にも新しい変化がある。こうした動きは、人材の現地化を促進し、中国における日系企業の経営と企業イメージの改善にプラスに働く。同時に、こうした動きは、日系企業にとって、人材現地化の推進方法に関して示唆に富むであろう。

第 1 に、中国人経営者を日系企業の責任者に就任させることに対して、抵抗感が減退した。一部の日系企業は在中国欧米系企業、香港台湾系企業から経験と実績を有する中国人、および香港、台湾出身者、シンガポール系華人を探し、日系企業の上級幹部と経営責任者に任命する試みも始まった。例えば、日本の大手電機メーカー 2 社は、米系在中国企業から優れた実績を持つ中国人経営者をスカウトし、中国事業の CEO に任命したが、結局 2 年で辞任した。その原因として、業績や、責任と権限のアンバランス、日本の企業文化への理解、本社との関係などが挙げられる。すなわち、日本の企業制度、企業文化と欧米式の経営との矛盾と衝突が原因である。

こうした教訓から、日系企業は上級幹部の引き抜きに慎重になり、CEO の交代だけで、日系企業が抱えているすべての問題を解決できないと認識するようになった。そのため、他の外資系企業、中国系企業から引き抜く際も、日本企業への理解をより重視すべきである。経営トップのスカウトにこだわらず、自社養成の人材からの抜擢か、日本の本社で働く中国人社員を中国に派遣したほうがよいと考えられる。

第 2 に、日本から派遣した駐在員の現地化も進んでいる。中国人を日系企業の経営トップに任命することは、前述のようにさまざまな困難があるならば、中国の事情を理解する日本人社員を担わせることが選択肢になる。しかし、海外に派遣した駐在員の任期は一般的に 4 年前後であり、国内外のポストをローテーションさせるという日本企業の慣例のもとでは、中国に派遣された駐在員は中国で 3、4 年間務めて、中国の事情がやっと分かるようになるとき、交代の時期が来る。後任者は中国での経験がない人なら、中国の事情への理解のため、最初から始めなければならない。このような状況に対応して、一部の日系企業は中国駐在の任期延長を考え始めた。また、中国での駐在に任期を設けず、できるだけ中国で経験を蓄積させる。一部の企業は、中国語の習得、中国での友人作りを駐在員の評

価指標の 1 つにするようになった。さらに、一部の企業は、香港、台湾、シンガポールなど華人社会で駐在経験を持つ社員を中国に派遣し、大中華圏内でローテーションさせることもある。

このように、本当の人材現地化が実現する前に、日本人駐在員の中国での現地化は、有効な代替措置の 1 つであろう。

第 3 に、在中国日系企業の自立を促す措置も人材現地化を推進する効果がある。近年、一部の日本企業は中国に派遣した社員の給与への本社補填を止める傾向があり、一部は全額負担を部分負担に変化した。これに相応して現地法人の費用負担が増加し、日系企業はコスト削減のため、人件費が高い派遣者を減らさざるを得なくなる。常駐する日本人経営幹部の人数が減ると、相応して中国人社員を抜擢し、空けたポストを埋める必要がある。結果として、人材の現地化が進展する。筆者が訪問した大連にある日系製造業企業は、2 年前から本社による日本人派遣者の給与補填が全額補填から部分補填に変更した。これによって、日本人派遣社員は従来の 40 数人から現在の 20 数人に半減した。同時に、中国人社員から課長、副部長、部長を大量に抜擢した。

第 4 に、本社で勤める中国人社員を中国に派遣する。日本企業、とくに大手企業には、中国出身者の社員を大量に採用している。彼らは、留学により日本で教育を受け、日本企業で長く勤めるため、日本の社会と文化、勤めている企業のカルチャー、根回しと利益調整など日本企業ならの仕事の進め方も熟知している。当然ながら、中国の社会と文化を理解し、ビジネス慣行も習得しやすい。こうした本社勤務の中国人社員を中国に派遣すれば、日本人派遣者が持つ中国への理解、現地採用者が持つ日本企業への理解などの問題を克服できる。

しかし実際、中国人社員の派遣は多くないし、現地法人の責任者に抜擢することも少ない。以下の 3 つの制度、認識上の問題が阻害となっている。その 1、中国人社員は日本の本社では地位が低く、年功序列の考えでは中国の現地法人の幹部を務めさせるなら資格が足りない。その 2、中国人社員を中国に派遣する場合、日本の給与体系ではなく、中国での現地採用の基準が適用されることが多いため、待遇が下がってしまうため、インセンティブが足りない。その 3、中国人社員を幹部として中国に派遣し、駐在員の待遇を与える場合、現地社員との差が生じるため、現地社員のモラル低下につながるという懸念である。

このような 3 つの問題は、現実問題として確かに存在しているが、中国人社員の派遣の大きなメリットに比べると、派遣を躊躇する理由にはならない。認識の転換と制度の柔軟な改正が必要であろう。ちなみに、欧米系企業の多くは、本社で勤める中国人社員を現地法人の責任者として中国に派遣することが多い。その経験を参考すべきであろう。

中国における日系企業の人材現地化は、長い年月の努力が必要となる。日系企業は中国で発展を図り、中国市場でより大きなマーケットを獲得したいなら、人材現地化の進展を加速させることは、避けて通れない道であろう。

4. 人事・労働管理の問題点

中国における日系企業の人事・労働管理については、日本の制度をそのまま導入し、適用する企業が多い。日本的人事・労働管理は必ずしも中国の事情に合うとはいえず、これによってさまざまな問題も生じている。ここでは、日本人派遣社員、ローカル幹部と労働者の管理制度をそれぞれ検討する。

4.1 日本人派遣者

日本企業の中国での事業展開は、ほとんどの企業は大量の日本人社員を幹部として中国に派遣している。こうした日本人派遣社員の人事管理はほとんど日本企業の人事制度のままで適用されているため、以下のような問題をもたらしている。

一般的に、日本企業の海外駐在は数年間で交代する。中国に派遣された場合も同様である。こうした派遣社員の多くはもともと中国の事情が分からない。概して中国に疎い経営幹部の意欲は低く、中国赴任をキャリアの一つの通過点としか捉えていない場合も多く、積極的に中国の市場、中国の文化を理解しようとせず、中国語を勉強し、現地の企業や友人と付き合う意欲も低い。ちなみに、一部の企業は、中国に赴任する幹部の選任は、能力、実績と経験のみならず、「ご褒美」として、定年までの「花道」のような考えもあり、中国事業に適任しない人でも中国の子会社に送り込むことがある。

また、日本企業のなかでは、もともと責任の所在がはっきりしないところがある。中国での任期中に企業の業績が悪化する場合も、本社から責められず、マイナスに評価される心配も要らない。本社サイドも中国事業の事情が分からず、中国事業がもともと難しく、中国市場は日本や他の国と違って、特質的な存在であるとの認識により、中国での業績を大目にみる傾向がある。一方、中国に駐在する日系企業の責任者は、事業を積極的に展開したいなら、さまざまな困難に直面し、例えば、社内の各部門の利益調整、説得と根回し、中国での積極的なアプローチなど、リスクも負わなければならない。また、中国事業が困難に陥っている場合、投資案件やビジネススタイルに関する意思決定のミス、前任者のミスを直したい場合、決定を行った企業経営者、前任者がまだ在任中、しかも企業内で高い地位にある場合、ミスを改正するなら勇気が必要となり、リスクも高い。

このように、中国での事業展開が進展なし、もしくは業績悪化の場合に責められず、事業を本格的に展開したい場合にリスクも伴うというような制度のもとでは、日本人派遣社員、とくに現地の経営責任者は無難の方法を選択し、無作為で任期を穏便に終わらせることが自然な選択になろう。

4.2 ローカル幹部

中国の日系企業には大量のローカル幹部が働いている。ローカル幹部に関する人事制度は多少現地の事情を考慮しているが、基本的には日本企業の人事制度が適用されている。

このような制度によって、問題も多少引き起こしている。

すでに述べたように、日本企業の多くは、責任、権限、報酬のアンバランスという状況が存在しており、日本では社員のインセンティブに大きなマイナス影響はないが、中国ではローカル幹部の主体性と積極性の発揮への障害となっている。現地企業や顧客を対象とする仕事に関して、現地の社員に対する期待が高いが、相応するポストと権限を十分に与えず、責任と権限が一致していない。ローカル社員の実績に対して、報酬と昇進も充分に対応していない。前述したとおり、日系企業の主要ポストがほとんど日本人派遣社員によって占められているため、ローカル幹部の昇進が遅くて難しい。日系企業に就職する場合、欧米系企業に比べて、昇進は遅いのみならず、上級ポストまで昇る可能性も低い。その分、給与水準も低くなる。

中国で行われた大学生を対象とする外資系企業就職希望の調査では、欧米系企業は常に上位にランキングされ、日系企業への評価が低く、ランキング下位に止まっている(図表 5)。

図表 5 中国の大学生就職の人気企業ランキング

	2003 年	2004 年	2005 年	2006 年	
				50 社順不同	トップ 25 社
国内企業	18	16	17	24	12
外資系企業	32	34	33	26	13
米国企業	16	18	18	18	10
欧州企業	10	10	10	5	2
韓国企業	2	2	2	1	1
台湾企業	1	2	1	1	0
日本企業	3	2	2	1	0
	ソニー(17) 松下(32) トヨタ(46)	ソニー(26) 松下(46)	ソニー(22) 松下(42)	ソニー	

(出所)中華英才ネット(<http://campus.chinahr.com>)。

(注)中華英才ネットなどが毎年実施する調査、中国の大学卒業生(院生も含む)が選んだ最も就職したい企業の 50 社。企業文化、知名度と給与福祉で評価。2006 年には評価方法が変化し、トップ 25 社はランキングするが、上位 50 社は順位なし。

また、日系企業は、企業への忠誠心を重視し、昇進の条件と考えることが多い。しかし、日系企業の責任、権限、報酬のアンバランスが存在する限り、日系企業で働く中国人社員が将来への展望が開けない限り、忠誠心を植え付け、求めることは所詮無理であろう。

一方では、日系企業では他の外資系企業より優れたこととしては、社員の教育と研修をしっかりと行うことである。ローカル幹部は日系企業でより一層の昇進、大きな責任を背負って権限を行使して重要な仕事をこなすことを期待できなければ、日系企業の利点を充分に生かして、社内教育を受けて実力をつけてから、より実力の発揮できる企業に転職することは、自然な選択である。統計的には日系企業における離職率は高いわけではないが、

中間層の転職が少なくない。

このような人事制度のもとでは、日系企業は人材を活用し、引き留めるインセンティブに欠ける。

4.3 労務管理

日系企業における労働者の管理については、上述する派遣社員とローカル幹部に比べて、大きな問題を抱えているわけでもないが、インセンティブの欠如は共通する問題である。

中国で日系企業の労働者の福利厚生が良くない、就労環境が悪いというような不満は少ない。しかし、給与体系には固定給が多く、実績に応じて支給する歩合制などインセンティブに富んだ賃金制度の適用が少ない。日本では固定給は何も問題ないが、中国では物足りない。外資系企業だけではなく、中国の国内企業も職種に応じて、できるだけ実績に連動する給与体制を導入している。

また、日系企業の給与水準が他の外資系に比べて高いとは言えない。普段は問題ないが、所在地の周りの企業で賃金水準が引き上げられた場合、日系企業の反応が遅く、賃金の調整が遅れる場合、問題が表面しやすい。日系企業は横並びの習慣があり、同じ地域に立地する日系企業の賃金水準が均一化しており、調整の場合は周りの日系企業と共同歩調をとる傾向がある。したがって、労働者からの賃上げ要求に対応するスピードが遅い。いままで、日系企業を巡る労使紛争が少なかったが、近年、賃上げ要求が多くなり、散発的ストライキも発生するようになっている。

5. 日系企業のコストがなぜ高いか

中国における日系製造業企業が抱えている問題の 1 つは製品の高コストである。中国において日系企業の製品は、品質に優れているが、コストが高いため価格も高くなることは国内販売を困難にするネックの 1 つとなっている。例えば、2004 年に実施したアンケート調査によると、中国で実績が計画を下回った理由として、「製品(サービス)の価格競争力が弱い」を取り上げる割合が 58.5%であり、複数回答の中で最も高い²。

日系企業のコストがなぜ高いのか、日本的経営と密接な関係がある。以下、コストを押し上げた各要因を検討する。

まず、大量の派遣駐在員の高い給料、手当てが大きな負担となっている。現状では、駐在員のすべての費用を全額現地企業が負担する日系企業が少ないが、部分負担でも重く、コストを大きく押し上げてしまう。この現象は日系企業特有な問題ではない。他の外資系企業も派遣社員の高い給与を負担している。しかし、上述した日系企業の人材現地化が遅れているため、派遣駐在員は他の外資系企業より多く、コストに反映される給与コストも

2 日中投資促進機構が 2005 年 10 月に発表した「第 8 次日系企業アンケート調査」による。調査期間は 2004 年 10～12 月、回答企業は 379 社であった。

多いと推測できる。

第 2 に、調達コストが高い。日系企業の生産は、必要な素材、部品を社外から調達しなければならない。製品のコストを抑えるため、調達コストを低く抑える必要がある。しかし、以下の要因によって、日系企業は調達コストを高くしてしまった。

例えば、日系企業の製品は品質を最重視するため、素材と部品を日本から輸入するほか、中国にある日系企業から調達することが多い。日系企業同士なら、品質管理、製品開発のコミュニケーション、支払いなどの商習慣が同じであり、取引がしやすい。日系企業同士の取引が多くなると、調達コストも高くなる。

調達コストを下げるなら、低価格、良質の現地部品メーカーを開拓しなければならない。しかし、調達業務を担当する日本人派遣社員は現地企業との付き合いは苦手であり、中国の商習慣にも馴染みがないため、調達先の発掘、安い資材の調達が難しい。現地企業から調達する場合、中国の商習慣に慣れないため、価格交渉に弱い。調達の責任者は日本人であっても、実際、日系企業の現地調達は中国人社員が担当することが多い。現地社員が現地調達を担当する際、リベート、手数料を受け取るなどの不正で、調達価格を高くしたこともよくある。日本人上司はそれを見抜く力にも欠ける。結局、現地企業からの調達価格も高くなってしまった。

第 3 に、日本企業の「パーフェクト主義」による影響もある。日本企業の多くはものづくりに執着があり、品質にはとくにこだわっている。そのため、綺麗な工場を造り、高価なハイテク設備を装備する傾向がある。このため投資額が膨らみ、減価償却に影響する分コストが高くなり、製品の販売価格そして利益に反映される。例えば、日本の三大自動車メーカーはいずれも中国で現地生産しているが、そのうちの 2 社は生産工場を新設し、1 社の生産工場は新設ではなく、撤退した欧州の自動車メーカーの古い工場と設備を利用し、その後、販売拡大に応じて拡張投資を行った。結果として、この会社の中国事業の利益率が他の 2 社よりはるかに高くなり、同社のアジアにおける他の工場よりも儲かっている。

多くの日系企業は、製品の品質を高め、維持するために、良い素材と部品を使い、多額のコストをかけている。中国市場での需要と競争に対応できる価格から考えると、「過剰品質」ともいえる。しかし、多くの日系企業は中国での競争のため品質を下げることもしない。中国市場の事情に応じて、より安い素材と部品を使って、品質を合理的な範囲内で若干下げて、コストを競争できる販売価格に合わせて引き下げることは、日本企業にとって、品質にこだわるプライドのため許さないことである。

第 4 に、中国の競争相手と違って、法令順守(コンプライアンス)も高コストの原因の 1 つである。中国において、日系企業のほとんどは、税金の上納、各種費用の積み立てと上納の模範であり、給料、代金の支払いも遅れない。こうしたことは問題とは言えず、企業として当然のことであるが、中国企業や、一部の外資系企業も含む競争相手の多くは、さまざまな方法で節税し、あるいは税金を逃れ、社会保障などの費用も十分に積み立てず、給与や代金の支払いも引き伸ばしている。そのため、日系企業の経営負担は、実際、競争相

手の企業より重い。

こうした原因によって、日系企業の製品やサービスのコストが相対的に高く、中国市場での価格競争力も弱い。結果として、日系企業は中国で国内販売が難しくなっている。国内販売も日系同士に集中せざるを得なくなり、輸出、とくに対日輸出に活路を見出さなければならない。

6. 日本的企業組織の影響

中国における日系企業の企業組織について、在中国子会社と日本の本社の関係、在中国子会社間の関係などはいずれも日本企業なりの特徴を持っている。しかし、このような組織構造は、ある程度中国ビジネスの発展を妨げることもある。

6.1 中国子会社と本社の関係

在中国子会社は独立する法人であるが、自主経営に当たっては、本社からの権限委譲が不十分である。現地での裁量権が小さいため、中国での経営に苦勞し、変化の速い中国での経営環境への対応が難しい。

一般的に、在中国日系現地法人は企業運営の日常の事務処理に必要な権限を持っている。例えば、部品の現地調達、現地スタッフの任命と抜擢、販売のプロモーションの実施などが現地裁量で進めることができるが、これは設けられた経営計画の実施、すなわち守りの体制に過ぎない。中国市場での攻めの布陣、戦略的展開には不十分である。

まず、生産の場合、現地法人が中国市場の変化に応じて、中国で生産し、中国市場に投入する製品を市場の売れ行きによって調整したい場合、計画の変更にあたるため、本社の決済を仰ぐ必要がある。販売に関しても、販売地域の拡大、新しい市場の開拓の場合も同様に本社の決定が必要となる。

次に、人事に関しては、一般的に、現地スタッフの抜擢と任命は中間管理職まではできるが、企業の責任者まではできない。日本人派遣幹部への人事権に関しては、派遣と帰任は当然現地の責任者と本社の協議のうえで決めるが、その評価と指揮命令の権限が本社の事業部に属することもある。これは、後で述べる派遣社員の給与を事業部が負担することに関連している。

さらに、中国での事業拡大の追加投資、現地法人の出資関係の変更などの権限も本社にある。

このように、事業の発展に欠かせない権限はいずれも本社にあり、現地法人は本社に報告し、本社の決済に仰がなければならない。現地法人の権限不足によって、以下の 3 つの問題が生じてしまう。

第 1 に、重要な経営決定はすべて本社が決定するが、本社の関係部署と事業部は中国の事情を必ずしも分かっていない。このため、本社の決定は中国の事情に最も合致する最適

なものではないこともある。

第 2 に、重要な経営決定はすべて本社が決定するため、また人事と評価も本社、そして事業部にあるので、現地の経営責任者や駐在員は本社の意向を重視し、現地の事情と矛盾が生じた場合でも本社の意思に従う傾向がある。すなわち、中国にしながら、現地で中国事業を管轄、運営していながら、「日本(本社、事業部)を見て仕事をしている」³。

第 3 に、重要な経営決定はすべて本社が決定するが、本社サイドは中国の事情が分からず、判断は現地の経営責任者と駐在員の報告に依存することもある。一方、現地の経営責任者や駐在員にとっては、本社の決定は現地法人の発展やサバイバル、ひいては本人の運命にもかかわるため、なるべく本社の決定に影響を与えたい。実際、本社の決定を望ましい方向に誘導するため、現地の経営責任者と駐在員が本社への報告に都合のいい情報と分析しか流さないことは日常的なこととなっている。

6.2 本社から中国子会社への補填

すでに述べたが、在中国日系企業の多くは本社の補填を受けている。補填は以下のような形で行われている。

まず、駐在員の給与などの人件費を負担する。全額負担もあるし、部分負担もある。多くの場合、本給は本社が負担し、中国での諸手当を現地法人が負担する。ある調査によると、約 8 割の日系企業は駐在員の給与を本社が負担している。そのうち、全額負担が 1 割弱、半分以上の負担が 6 割強をそれぞれ占めている(図表 6)。

³ 筆者が訪問したある日系現地法人の社長の言葉である。

図表 6 駐在員給与の本社負担比率に関する調査

負担比率	2000 年調査		2004 年調査	
	回答企業数(社)	シェア(%)	回答企業数(社)	シェア(%)
100%	31	8.6	23	7.8
90～99%	70	19.4	21	7.1
70～90%	83	23.1	73	24.7
51～70%	44	12.2	41	13.9
50%			31	10.5
30～49%	35	9.7	10	3.4
10～30%	12	3.3	20	6.8
1～10%	85	23.6	2	0.7
0%			75	25.3
(合計)	360	100.0	296	100

(出所)日中投資促進機構「第 8 次日系企業アンケート調査」、2005 年 3 月。

(注)日中投資促進機構が実施した調査。設問と回答は「日本人常駐在者給与の中国法人での平均負担率」であるが、本社負担比率はその逆算。

また、駐在員のほか、出張などの形の短期派遣も多い。こうした出張での短期派遣者は、実質上、駐在員の仕事をしているが、費用のほうが本社負担となる。筆者が訪問したある日系企業の場合、駐在員は 20 数名いるが、出張の形で本社から短期に派遣してくる日本人社員は常時 20～30 人の規模を維持している。すなわち、短期派遣者は入れ替えもあるが、駐在員の人数は実質上倍増したことに等しい⁴。

さらに、在中国子会社への業務委託も本社から現地法人への補填になるといえる。在中国日系企業の多くは、もともと本社と業務関係があり、本社の業務委託を受けることはとくに問題がない。しかし、ここで指摘したいのは経済合理性を超えたものであり、在中国子会社の業績を改善し、存続を維持するための業務委託である。このような業務委託は、製造業の場合は本社が製品の生産や部品加工を在中国子会社に依頼して調達すること、ソフト開発の場合は開発の一部の工程を分担させること、また販売もしくは調達を子会社経由で行わせ手数料を子会社に残すこと、などの形で行われている。

本社が在中国子会社に補填して支援する背景はさまざまであるが、最も重要な理由は赤字回避で事業を存続させることである。中国子会社の収益が悪いため、補填しなければ赤字を計上してしまう。補填は、現地法人の収益力が弱いか、それとも本社の過保護が原因であるかは企業によって異なるが、補填しなければ中国事業は維持できない。中国事業の赤字は、どのような要因でもたらされたかにかかわらず、日本企業にとっては極力避けたいものである。中国事業は赤字が続くと、事業の存続までも脅かされるため、現地法人のみならず、本社と事業部も一致して守りたい。

中国子会社への補填に当たって、大企業の場合、本社よりも事業部が果たした役割が大

4 この人数で計算すると、本社は給与と出張費用など、少なくとも年間 3～5 億円の人件費を負担している。

きい。中国で設立した子会社は、事業部の子会社であり、派遣駐在員と出張などの短期派遣者も事業部の要員であるため、当然事業部が責任を持つ。

しかし、このような補填はさまざまな問題ももたらしている。

まず、中国での現地法人は本社や事業部に対して依存することになる。収益の不足分が駐在員と短期派遣者の給与補填、業務委託など本社からの支援があるので、現地法人は自らの努力で収益を上げ、黒字を確保する意欲が損なわれる。

また、事業部は所属する子会社への人件費負担や、業務委託などを通じて、面倒を見ているため、子会社への介入も当然続く。これによって、現地法人の命令指揮系統が乱れてしまうのみならず、前述した日本の本社、事業部を見て仕事をする傾向も改善できない。

このように、在中国子会社に対するさまざまな形の補填は、中国での事業発展を支える上で不可避であり、中国事業の発展にとって必ずしもいいこととはいえず、中国事業の長期的な発展を図るため、補填をやめるべきであろう。

6.3 中国における統括会社の機能不十分

日本の大企業の多くは、中国で多数の子会社を持つ場合、現地に統括会社を設立している。90年代、中国政府の許可で傘下企業に出資する形の持ち株会社である「傘型企業」を設立し、傘下企業の資金融通を行う金融機能や、中国で企業新設の投資機能を持たせた。また、近年、「傘型企業」に資本金規模などの条件も加えて、輸出入などの商社機能も与える「地域本部」の認定も行われた。同時に、一部の大企業は事業ごとに中国での子会社を束ねる統括会社も設立した。

しかし、こうした統括会社のほとんどは名義上の統括会社であり、コストセンターが多く、プロフィットセンターではない。

中国における日系企業の統括会社はなぜ役割を十分に発揮できなかったのか。原因の1つは日本企業の事業部・事業会社体制にある。中国で設立された子会社はそれぞれの事業部・事業会社に所属しているため、統括会社はこうした子会社をコントロールすることが難しい。加えて、在中国子会社が自立できず、所属の事業部の支援に依存しているため、在中国子会社に対して、事業部と事業会社からの発言権は強い。また、日本企業の人事制度も障害の1つになっている。統括会社は場合によって、在中国事業会社よりランク下になっていることもあり、しかも人事の任免・評価の権限も持っていない。

このような統括会社の機能不全是、統括会社の本来の役割を発揮できず、日本企業の中国事業の発展に貢献できない。例えば、統括会社の機能が弱いため、中国における数十社の子会社がそれぞれ単独行動し、相互間の協力が少なく、1つの戦略のもとで展開できないため、この日本企業、そしてグループとしての影響力や、中国での知名度が弱くなった。

こうした問題を解決するためには、統括会社の機能や、権限を強化すべきである。製造子会社を除けば、投資、販売などの子会社に関しては、統括会社の機能を強化すべきである。一方、製造子会社の場合、もともと事業部との関係が密接であり、中国で横の連携の

必要性も低いため、事業部体制を維持できる。

7. 中国における日本企業のイメージ

中国社会における日本企業のイメージも、日系企業の経営に大きな影響をもたらす。日本企業は中国で良好な企業イメージを保てば、日系企業の販売、調達、人事管理、そして政府との折衝など、経営のすべての面でスムーズに運ぶことに貢献できる。しかし、中国における日系企業のイメージは必ず良好とは言えない。イメージの低下は、日系企業の経営にマイナス影響をもたらしている。

中国における日系企業のイメージ低下は、小泉政権時代の日中関係の悪化、民間の対日感情の悪化など、中国側の要因による影響が大きい。日系企業の経営手法など自身で招いたことも見逃してはいけない。背景としての日中関係の悪化、中国側の原因は本研究の対象ではないが、以下、中国における日系企業のプレゼンスの低下の実態とその原因、中国での社会貢献(CSR)、突発事件への対応など、おもに日系企業の角度から検討する。

7.1 日本企業のプレゼンスの低下

日本企業の中国進出は 80 年代から始まり、外国企業として中国でいち早く展開した。90 年代以降、欧米系企業や韓国企業、台湾企業の積極的な進出によって、日本企業の地位は相対的に低下した。一方、21 世紀に入ってから、欧米系企業、韓国企業、台湾企業は中国で大きく発展し、規模も拡大し、外資系企業の上位を占めるようになったと対照して、日本企業の地位は若干後退している。中国の外資系企業の売上、企業知名度、社会貢献などのランキングに、日系企業の順位はいずれも欧米系企業や韓国企業、台湾企業に及ばない。

他の外資系企業に比べて日本企業のランキングが低いことは、中国で日本企業のプレゼンスが小さいことを意味する。中国の消費者とユーザーから見ると、日本企業の影響力、認知度、評価が低いことにつながり、日本企業の中国での発展、販売拡大、人材集めにはプラスにならない。

売上の場合、中国では毎年、外資系企業の売上でトップ 500 社のランキングを発表している。そのうち、ランキングされた日系企業の数、合計売上のシェア、最上位の順位などはいずれも米国系、台湾系、欧州系に及ばない。2001 年以降、日系企業の最上位はトップテンに入っていない(図表 7、8)。

図表 7 外資系企業売上ランキングにおける日系企業

	2001 年	2002 年	2003 年	2004 年	2005 年
TOP500 社における日系企業の社数			60 社	60 社	76 社
全体に占めるシェア			12.0%	12.0%	15.2%
日系企業の最上位	15 位	11 位		13 位	12 位
TOP100 社における日系企業の社数	9 社	9 社		10 社	15 社
合計売上のシェア	6.1%	7.1%		7.3%	11.9%

(出所)商務部発表。

(注)前年度の売上で評価したランキング。

図表 8 外資系企業トップ 100 社の国別ランキング

国・地域	社数	合計売上		シェア (%)	最上位
		億人民元	億ドル		
合計	100	16,197.7	1,976.8	100.0	
中国(海外上場)	30	3,979.8	485.7	24.6	9 位
米国	17	3,861.7	471.3	23.8	2 位
台湾	17	3,145.6	383.9	19.4	1 位
欧州	11	2,188.3	267.1	13.5	6 位
日本	15	1,920.3	234.3	11.9	12 位
韓国	10	1,102.0	134.5	6.8	24 位

(出所)商務部発表。

(注)2005 年度ランキング、2004 年度の売上で評価。中国と記された企業は中国企業であるが海外で上場しているため、外資系企業とみなされている。年平均レートで米ドル換算。

また、近年、一部の日系企業は、とくに家電、デジタル製品の分野において、一部の製品の中国での生産、販売を中止し、中国から撤退すると発表することが相次いでいる。このようなニュースがマスコミで報道されるたびに、中国社会に日系企業のプレゼンスと影響力が低下したという印象を与えた。

7.2 中国社会における認知度も高くない

また、中国における企業の知名度、尊敬される程度に関しても、日系企業のランキングが低く、欧米企業より遅れをとっている。例えば、北京大学と『経済観察報』という経済紙が毎年行った「中国で最も尊敬される企業ランキング」において、日系企業は 2002～03 年に 1 社も選ばれなく、2004～05 年に選ばれたのは 1 社だけであった。比較すると、米系、欧州系企業が多数ランキングされた(図表 9)。

図表 9 中国で最も尊敬される企業ランキング

	2005 年 (上位 25 社)	2004 年 (上位 20 社)	2003 年 (上位 20 社)	2002 年 (上位 25 社)
中国・香港系	16 社	14 社	12 社	12 社
米国系	4 社	3 社	5 社	10 社
欧州系	3 社	1 社	2 社	3 社
韓国系	1 社	1 社	1 社	0 社
日系	1 社	1 社	0 社	0 社

(資料)新聞発表によりまとめ。

(注)北京大学と『経済観察報』が共同で行ったアンケート調査。

企業の知名度と尊敬される程度に関しても、日系企業は米系、欧州系企業に及ばない。北京のある調査会社は、中国における日本企業のイメージを調査するため、外資系企業 30 社(日系 14 社、米系 9 社、欧州系 6 社、韓国系 1 社)を選んで、アンケート調査を実施したが、日系企業の順位は欧米系より低く、韓国系にも及ばない結果となった(付表 3 を参照)。

ちなみに、すでに述べた中国の大学生就職の人気企業においても、日系企業のランキングが低い(図表 5 を参照)ことも、日系企業に対する評価は芳ばしくない、すなわち企業イメージがよくないと受け止められる。

7.3 社会貢献と宣伝の不足

中国における日系企業のイメージは、中国で行う社会貢献とその宣伝にも関連する。中国で多くの日本企業は社会貢献を積極的に展開している。例えば、被災者への支援、農村の学校への寄付、環境保護と植林、イベントへの参加などが挙げられる。しかし、中国での一般的な認識としては、日系企業の社会貢献は不十分である。問題は、日本企業の多くは宣伝が苦手で、中国社会に広く知らされていないことにある。このような状況に対応して、中国日本商会は会員企業にアンケート調査を実施し、2006 年 3 月に記者会見を開き、公表した。

また、北京世研諮詢公司是外資系企業が 2005 年に実施した寄付総額を調査した。年間寄付総額が 100 万元を超えた外資系企業は 42 社、合計金額は 4.3 億元であった。そのなか、米系企業は 20 社で最も多く、合計寄付額は全体の 43.3%を占めた。その次に欧州企業は 14 社、合計金額は 28.8%である。日系企業は 4 社と少なく、合計金額は 18.1%に止まった。日系企業のなか、寄付額が最も多いトップ企業もあるが、残り 3 社はそれぞれ 10 位、16 位と 39 位である(図表 10)。中国での社会貢献の 1 つの手段としての寄付についても、日系企業は欧米系企業に及ばない状況にある。

図表 10 外資系企業寄付の国別シェア

	企業数	シェア(%)	金額(万元)	シェア(%)
合計	42	100.0	42,700	100.0
米系企業	20	47.6	18,498	43.3
欧州系企業	14	33.3	12,284	28.8
日系企業	4	9.5	7,728	18.1
アジア系企業	4	9.5	4,190	9.8

(出所)『中国日企』2006年4月号。

(注)2005年の年間寄付額が100万元を超えた外資系企業。

以上でみたように、中国における日系企業の社会貢献不足と宣伝不足は、日系企業のイメージの向上に貢献できず、マイナス影響を及ぼしている。

7.4 突発事件・不祥事への対応の不手際

近年、中国で日系企業をめぐる事件や不祥事が多発している。こうした事件の発生や、発生後、日系企業の対応の不手際は日系企業のイメージダウンにつながった。

近年の日系企業をめぐる事件や不祥事は、おおむね以下の数種類がある。

まず、差別といわれる中国の消費者を軽視するとみなされる行為である。日本企業による中国での販売する製品、提供するサービスは欧米や日本などの先進国向けと違って、レベルが低いもの、もしくは旧型のものだとしばしば指摘される。また、中国で販売する商品は中国市場向けに開発するものではなく、欧米で販売するものをそのまま中国市場に投入し、場合によっては仕様書も中国語に直さない。さらに、賠償の際に中国の消費者への賠償が先進国と違って、厳しい基準が適用される。

次に、商品の欠陥や品質問題である。そのなか、誤解と単純なミスで招いた問題もある。例えば、化粧品成分に有害物質が検出されたが、基準よりはるかに少なく、健康にマイナス影響がないにもかかわらず、有害と報道された。また、商品と異なる型の仕様書が誤ってパッケージされ、仕様書に記載する機能を商品が持っていないだけで、品質検査で不合格となり、販売禁止となったこともある。

第3に、広告やブランド名は、中国の文化、社会習慣と抵触し、「侮辱」と厳しく批判されることもある。例えば、中国の文化的な象徴に当たるものを尊重せず、揶揄する。また、競争相手の中国企業を尊重せず、比較広告を打つ。さらに、自社製品の優位性を過度に宣伝し、「傲慢」という印象を与え、批判されることもある。

第4に、ほかにも日系企業に発生するさまざまな事件と不祥事も日系企業のイメージダウンにつながった。例えば、日系企業に発生したストライキ事件、税金の追加徴収のトラブルなどが挙げられる。とくに輸入関税に関するトラブルは、「密輸」に誤解されやすい。また、誤解に基づく「不祥事」もある。例えば、2005年4月の「反日デモ」が発生する際、一部の日系企業の製品へのボイコットが発生した。これは、こうした日本企業が日本の右

翼組織に寄付したという不正確の情報に基づくものであった。

こうした日系企業のイメージ低下につながりやすい事件が頻発している背景として、中国側から探ると、さまざまな変化が見られる。まず、経済発展に伴い、中国社会における外資に対する見方が厳しくなっている。日系企業のみならず、欧米系や、韓国系、台湾系企業も不祥事が発生するたびに、中国のマスコミが大きく取り上げて批判する傾向がある。そのなか、日系企業が受けたマイナス影響がとくに大きい。2001年以降、日中関係が悪化し、国民の対日感情も悪化するため、日系企業の事件と不祥事に対するマスコミの報道がとくに厳しく、誤解に基づき喧伝することも少なくない。次に、中国社会に存在するコンプレックスの影響である。外資系企業が中国で生産、販売する製品、中国で提供するサービスが先進国と異なる場合、中国の消費者への差別、ダブルスタンダードとみなされ、批判する傾向が、経済発展と購買力の向上に伴って強くなり、さらに敏感になっている。第3に、経済発展にともなって、中国のマスコミに対する政府のコントロールが弱くなり、とくに経済分野の報道はかなりの自由度をもつようになってきた。日本企業批判の記事が報道されると、インターネット、経済専門紙、地方紙、大衆紙の転載で社会全体に瞬時に広がってしまう。

一方、日本企業側の要因も大きい。例えば、日本企業が中国の事情への理解に欠如し、文化的差異に払う注意が十分ではない。すでに述べたが、日系企業の経営者は日本から派遣されて数年で交代するため、中国の文化、社会に対する理解が浅い。日系企業では広報(中国では「公関」と呼ばれ、パブリック・リレーションを意味する)の責任者、もしくは担当者には日本人派遣者が務めることが多く、中国でのマスコミとの付き合い方や、中国社会での企業イメージ向上の方法、中国の消費者の心理などを十分に理解していない。

現地スタッフは十分な責任と権限を与えられていないため、日系企業の経営活動が中国の文化・伝統、ビジネス慣行に抵触する行為があっても、それを止めさせることが難しい。上述した日系企業が打った広告、つけたブランド名が中国の文化、社会習慣と抵触した事件の場合、中国人社員は中国の文化と伝統に知識があれば、その妥当性を確認、指摘できる。やはり、中国人社員が「愛社精神」に欠如するため問題点を指摘しなかったか、もしくは中国人社員の意見と指摘が上層部に届かないかと考えられる。これはいずれも日系企業の経営体制と関連する。

また、事件の発生後、日系企業の対応が遅れて、事件のマイナス影響を食い止められず、対応の誤りで逆に日系企業のイメージダウンにつながってしまった。事件や不祥事が発生し、マスコミで暴かれた際、一般的に日系企業の対応と釈明が遅く、しかも最初に自らのミスを否定することがパターンとなっている。中国で「傲慢」という印象を与える。その後、釈明しても、問題を認めてもダメージはすでに発生してしまっている。

多くの日系企業はこうした突発事件や、不祥事への対応には準備不足であり、マニュアルもなし、事件が発生すると、混乱に陥ってしまう。一般的に、日系企業は中国のマスコミとの付き合いがほとんどなく、事件が発生すれば、対応に苦勞する。日本人広報担当者

が対策を指揮する場合、対応がさらに難しい。

すなわち、日系企業自身の問題で、日系企業をめぐる事件と不祥事の発生を防ぐことが困難であり、発生した場合も迅速かつ適切な対策をとれず、そのマイナス影響を食い止めることができない。

8. 市場戦略の影響

日本企業の中国事業の展開には、どのような市場戦略を策定するのか、状況の変化に応じて、どのように修正するのが重要である。

8.1 市場戦略の問題点

多くの日本企業は中国市場の重要性を認識している。日本企業にとって、欧米など先進国は主要市場であるが、さらに成長する潜在力が小さく、新興市場としての途上国のなかでは、中国は最大かつ急拡大している最重要な市場の 1 つと認識している。中国で事業を拡大し、より大きなマーケットシェアを獲得することは、多くの日本企業の戦略目標である。しかし実際、策定された戦略とその実行は、認識や目標との間に大きなギャップが存在している。

第 1 に、中国市場への投入と組織体制は弱い。投入に関しては、新製品の投入、マーケティング、プロモーション、保守・サービスなどは、いずれも先進国市場に及ばない。中国事業の組織体制に関しても、中国市場への期待とは大きなギャップがある。多くの日本企業は、中国事業を数多くの国別の海外事業の 1 つとして位置づけ、社内における中国事業の地位が高くない。また、中国にある統括会社およびその責任者のランクも低い。このような体制のもとで、中国事業を戦略的に展開する際、社内の資源を集結し、各事業部を調整するには力弱い。すなわち、中国市場の戦略的な地位の向上に対応して、組織体制も相応して格上げしなければならない。最近、一部の大手企業は、中国事業を米国、欧州、アジア太平洋と並んで、海外事業 4 大地域の 1 つに昇格させ、中国事業の責任者にも役員クラスを担わせるようになってきている。また、商社の場合、中国総代表に常務クラスを常駐させることも多い。

第 2 に、市場の変化に対応して戦略の調整が遅い。中国の急速な経済発展に伴って、市場のニーズも急速に変化し、消費者は常に最新の商品を探している。総じていうと、中国の消費者のニーズは、一般的に認識された中国の所得レベルをはるかに上回っている。新製品の投入、新事業の展開が遅れるとチャンスが逃れてしまう。新製品の投入に関しては、一般的に、中国市場で中国企業や、欧米系、韓国系などの外資系企業に比べると、日系企業は動きが遅く、市場の変化に敏感さに欠けている。一部の企業は、中国の経済発展レベルと消費者の購買力を過小評価し、性能の低い製品、古いモデルを中国で現地生産し、市場に投入し、また中国仕様ではなく他国市場向けの製品を中国に投入するため、当然売れ

行きにマイナス影響が出てくる。近年、自動車とデジタル製品の分野で、日系企業は最新製品を中国に投入し、しかも世界同時発売と宣伝し、大きな成果を収めるようになっていく。

第 3 に、事業の再編が遅れている。中国の経済発展、市場の変化によって、日系企業の当初の戦略、初期の事業が計画通りに行かず、変化した事情に合わなくなり、一部の事業が行き詰ってしまう。また、経営上の問題で赤字を改善できない事業も存在し、各事業部によってばらばらに投資し、運営されている複数の子企業の事業内容が重複、もしくは競合する状況も多い。すなわち、状況の変化によって、戦略の調整、事業の再編が必要となる。しかし、日系企業の多くは失敗事業、赤字事業からの撤退、閉鎖、および事業の統廃合などの対応が相対的に遅れている。これも、日本企業の体制と関係がある。例えば、赤字の事業を閉鎖することは、中国事業の失敗という評価につながりかねないため、赤字を出し続けても、前述したさまざまな方法で本社からの補填で現地法人を維持させる。また、戦略を策定し、投資を決定した当時の責任者はなお企業に健在し、もしくはさらに高い地位に上がった場合は、事業の失敗を認め、赤字の企業を閉鎖して事業を再編することが難しい。日本企業には、前任者への配慮という伝統、企業文化があるので、前任者の実績を否定し、その過ちを清算することも難しい。加えて、在中国日本企業の現地法人の権限が小さく、事業部体制のもとで利益の調整が難しいなど、すでに指摘した日本企業の経営体制の特徴的な問題も、事業の再編の迅速化を妨げている。

第 4 に、販売戦略の問題である。中国での現地販売を行っている日系企業のなか、多重の販売チャンネルが並存することもある。例えば、分野別に異なる系列販売会社が中国でそれぞれの製品を販売する。もしくは複数の販売会社がそれぞれのチャンネルを通じて同じ製品を販売し、自ら競争する。また、中国での販売は、在中国現地法人ではなく、香港もしくは台湾、シンガポールに設立された販売会社が行うこともある。チャンネルの混乱は、非効率であり、同一グループ内の各企業の競争は、中国での企業イメージにもマイナスである。その原因はさまざまあるが、既存の体制、既得権益の維持が主な背景であり、経済合理化を無視しても、既存の販売会社、事業部系列の販売会社を維持する必要がある。また、日系企業が自ら中国で販売を手掛けると、とくに中国企業を相手にする場合、資金回収など問題が難しいため、香港などを経由する。同時に、税金などの問題も絡んでおり、中国で生産した製品を一旦香港などに輸出し、香港子会社経由で中国に販売すれば、増値税(一種の付加価値税)が掛からなくなる。

このように、日本企業の中国事業の戦略に関するさまざまな問題は、その中国事業の展開にさまざまなマイナス影響をもたらしている。以下、中国における日系携帯電話メーカーの失敗と撤退の事例で見てみよう。

8.2 携帯電話の失敗と撤退の教訓

中国は世界最大の携帯電話の生産国と市場である。中国信息产业部(情報産業省)の統計によると、2005年に携帯電話端末(GSM、CDMA)の生産量は前年比30%増の30,354万台、うち約7割を輸出し、約3割が国内販売された。06年の生産台数は58.2%増の48,014万台に達し、世界の約半分を占めた。中国の携帯電話市場規模は日本よりはるかに大きい。ちなみに、2006年末現在、中国の携帯電話ユーザーは4.6億人にのぼる。

日本の総合電機メーカーは、中国で携帯電話を生産販売しているが、巨大な中国市場に日系企業が勝ち取ったシェアがわずかであり、中国の携帯電話市場で日本企業は影響力をほとんど持っていない。2005年の中国での携帯電話の販売量は前年比18.8%増の8,533万台に達したが、日系企業として、ソニー(エリクソンとの合弁)が6位であるが、NECと松下が10位も入らず、シェアも小さい(図表11)。三菱電機や京セラ、三洋電機はシェア1%にも満たなかった。

図表11 2005年の中国携帯電話市場シェア

順位	メーカー名	国	シェア(%)
1	ノキア	フィンランド	23.8
2	モトローラ	米国	13.3
3	サムスン電子	韓国	9.6
4	寧波波導	中国	6.1
5	夏新電子	中国	4.2
6	ソニーエリクソン	日本・スウェーデン	4.1
7	レノボ・グループ	中国	4.1
8	TCL集団	中国	3.7
9	康佳集団	中国	2.8
10	海爾集団	中国	2.5
12	NEC	日本	2.1
18	松下電器産業	日本	1.0

(出所)『日本経済新聞』2006年3月20日。

もともと、日本での携帯電話の様式が中国と違うため、中国での市場競争にハンディキャップを持ち、技術的な優位性がない。日本で先行し、日本企業が優位性を持つ3Gは中国でまだ始まっていない。結局、6社の日系企業の携帯電話事業は苦戦し、販売を拡大できず、収益も悪化しているため、2005年以降、中国からの撤退、事業縮小が相次いで発表された。

例えば、2005年3月、T社は合弁企業の持ち株を売却し、生産から撤退し、販売も中止すると発表した。12月には、P社は現行の2Gの新機種発売を中止し、3Gの運営開始を待つと発表した。M社は2006年2月に自社ブランドの販売から撤退し、生産を継続すると決定した。その後の4月に、中国進出がもっとも早かったN社は中国事業の巨額赤字のため、新機種発売を半減し、今後の事業発展は3Gに期待すると表明した。

日系携帯メーカーは中国市場での苦戦、そして事業縮小と撤退、すなわち中国事業の失敗は、技術的な原因によるものではなく、やはり中国での事業の経営戦略、販売方法などに問題があり、また日本の企業制度と日本的経営とも関連する。

中国市場における日本企業の携帯電話事業の「敗北」に関して、ある中国の新聞は敗因が4つあると分析した⁵。

第1に、現地化の遅れからくる中国携帯市場に対する理解と研究の不足である。日系携帯メーカーの中国拠点では幹部がほとんど日本人であるため、中国人の視点で市場を観察することができない。しかも、日系メーカーが研究開発(R&D)を日本で行っており、中国の消費者のニーズに合った製品は生み出せない。

第2に、日系企業の製品の多様性の乏しさである。競争相手の欧米系や地場系企業は次々に新製品を発表し、新製品を一度に10機種以上を発売することは珍しくない。比較して、日系企業の新機種発売が少ない。例えば、M社は2005年の1年間には、中国市場でわずか1機種しか新製品を発売しなかった。T社も同様であった。新機種の発売が少ないので、中国の消費者にブランドを浸透させることができない。

第3に、製品の価格の高さである。中国市場ではローエンドと中級機種には人気が集まるが、日系の製品は上級機種が多いので、価格も高い。また、欧米系と地場系は中核部品を除いて部品の現地調達体制ができているが、日系は日本から部品を輸入しているためコスト高く、価格競争力が弱い。

第4に、販売方式の違いである。中国では、携帯電話の販売で複数の段階に分けた柔軟な代理店制が主流であるが、日系の多くは時代遅れの全国総代理店という方式を採用していた。

また、同業の地場メーカーからも日系企業への評価が厳しい。ある地場系メーカーの経営者は、「携帯電話はもはや贅沢品ではなく日用品になったのに、日系メーカーはそれに対応できなかったのではないかとみる。また、広告を集中豪雨のように出して宣伝する地場メーカーと違い、日系メーカーの営業戦略は保守的であり、「日系は営業で負けた」、「臨機応変に対応することができなかった日系が最初に淘汰されたのは当たり前」と結論付けた。

日系携帯電話メーカーの中国での失敗は、日本企業にとって、中国市場で競争に勝つための貴重な教訓になり、中国での市場戦略、日本的経営を考えるきっかけになろう。

⁵『北京青年報』2006年2月28日。

9. まとめ：日系企業の経営改善策

以上で指摘した中国における日系企業経営の問題点、分析した問題発生背景と原因を踏まえて、こうした問題をどのように改善していくかについて、認識を改め、改善策を探ってみたい。

9.1 問題点のまとめ

中国における日本企業の事業は大きく発展しているが、地場市場への進出は依然として遅れている。コスト高、中国のビジネス慣行に慣れていないことなどにより、国内販売が困難であり、日本への逆輸入、輸出に力を入れるしかできないのが、現状である。

国内販売にしても、消費者への販売、中国企業との取引は価格、中国のニーズや商慣行への理解などの面で対応できないことが多く、日系企業同士の取引が優先することになってしまう。結局、一部の分野で数社の日系企業は中国で国内市場向けの事業に成功しているが、多くの日系企業はこうした成功企業に部品・素材・サービスを提供し、下請けになることが、中国における日系企業の構図になっている。IT 製品、自動車などはその典型例といえる。

多くの日系企業は自立性が低い。中国での収益が低いため、給与負担、人員派遣、取引価格、業務委託など、本社の補填で黒字を維持する企業が多い。日本企業は海外子会社への権限移行が不十分のため、在中国日系企業は意思決定が本社に依存し、独自の裁量権限が小さい。このため、中国事業を戦略的に展開することが難しい。

日系企業の人材の現地化が遅れているため、経営コスト、調達、販売などさまざまな面に影を落としている。多くの日系企業においては、重要なポスト・仕事を日本人派遣者が担い、中国人社員へのインセンティブが足りないため、優秀な人材の獲得、活用ができない。

また、中国における日系企業のプレゼンスの低下や、社会貢献とその宣伝の不十分、突発事件や不祥事への対応が遅れるなどによって、中国社会における日系企業のイメージが低下し、日系企業の事業展開にマイナス影響を及ぼしている。

市場戦略に関しては、中国市場への投入が不十分なことや、組織体制の弱さが問題である。市場の変化に対応して戦略調整や事業の再編が遅い。

9.2 改善へのアプローチ

このような、さまざまな問題点に対して、日系企業は積極的に改善に努力しなければならない。

まず、戦略的調整が重要である。中国経済の発展や、市場の変化に対応して、中国事業の戦略も調整する必要がある。中国市場への資源投入を強化し、既存企業・事業の統廃合も積極的に進める。中国子会社により多くの権限を委譲し、その自立を促す。さらに、現地化の実施を加速し、現地の人材を大胆に抜擢し、より重要な業務を任せるべきである。

また、問題解決に積極的に取り込むことも不可欠である。この数年間、さまざまな調査で示した中国における日系企業の苦情、問題点、困難がほぼ同じであり、問題の解決が進んでいないとも受け止められる。問題の発生に対して、日系企業は中国政府の対応、ビジネス環境、中国のビジネス慣行に対する不満が多いが、自らの改善努力が不十分である。すなわち、外部環境の改善を待たないで、自らの範囲内で改善できることを先に着手する努力が重要である。

さらに、日本的経営と中国での相性を認識する必要がある。日本の企業制度、企業経営の慣例など日本的経営は、日本企業の発展に大きく貢献してきたが、中国で事情に合わないものもあり、かえって問題を引き起こすこともある。そのなか、日本企業の人事制度が中国では適用できないことを認識しなければならない。中国では、信賞必罰が重要であり、権限と責任、実績と報酬のリンケージが不可欠であり、年功序列や、責任不明が通用しない。また、日本人派遣社員の強みと弱みを認識し、現地幹部を大胆に活用しなければならない。日本人駐在員の強みは生産管理、品質管理にあり、日本人駐在員の強みを生かせない仕事、例えば人事管理、マーケティング、広報(公関)などを現地の中国人幹部に任せるべきであろう。

参考文献

- 金堅敏 2006「中国における企業 PR 戦略のあり方」富士通総研経済研究所『Economic Review,』 Vol.10 No.4
- 後藤康浩 2006「日本企業インチャイナ」(1)～(22)『日本経済新聞』2006年1月4日～2月3日
- 朱炎 2005『台湾企業に学ぶものが中国を制す』東洋経済新報社
- 湯白露 2006「日企“退位”及“搶位”的中国故事」『21世紀經濟報道』2006年3月28日。
- 陳言 2005「“日本製造”在中国全線潰敗」(「中国経済網」www.ce.cn:2005年04月06日)

付表 1 外資系企業トップ 50 社(2005 年)

順位	企業名	売上		業種	外国投資者
		億元	億ドル		
1	鴻富錦精密工業(深圳)	715.8	87.4	電子	台湾(鴻海)
2	摩托羅拉(中国)電子	645.0	78.7	電子	米国(モトローラ)
3	上海惠普	589.8	72.0	電子	米国(HP)
4	長城国際信息產品(深圳)	466.8	57.0	電子	米国(IBM)
5	達豊(上海)電腦	447.8	54.7	電子	台湾(広達)
6	一汽大衆汽車	432.0	52.7	自動車	欧州ドイツ(VW)
7	上海上汽大衆汽車銷售	430.4	52.5	自動車	欧州ドイツ(VW)
8	上海 GM 自動車	405.3	49.5	自動車	米国(GM)
9	中海石油	404.7	49.4	石油	海外上場
10	上海大衆汽車	378.9	46.2	自動車	欧州ドイツ(VW)
11	華潤万冢	328.7	40.1	電子	海外上場
12	広州本田汽車	326.2	39.8	自動車	日本(ホンダ)
13	東風汽車	318.2	38.8	自動車	日本(日産)
14	戴爾(中国)	303.6	37.0	電子	米国(デル)
15	華能国際電力	302.9	37.0	電力	海外上場
16	馬鞍山鋼鐵	267.7	32.7	鉄鋼	海外上場
17	達功(上海)電腦	253.6	31.0	電子	台湾(広達)
18	鞍鋼新軋鋼	232.3	28.3	鉄鋼	海外上場
19	福建捷聯電子	226.0	27.6	電子	台湾
20	明基電通信息技術	204.2	24.9	電子	台湾
21	諾基亞(中国)投資	203.7	24.9	電子	欧州フィンランド(ノキア)
22	中国東方航空	198.9	24.3	航空	海外上場
23	アームウェー(中国)日用	175.6	21.4	化粧品	米国(アームウェー)
24	北京現代自動車	173.9	21.2	自動車	韓国
25	UT 斯達康通訊	173.0	21.1	通信	米国
26	FLEXTRONICS(珠海)	161.2	19.7	電子	米国
27	英華達(上海)電子	157.6	19.2	電子	台湾(英業達)
28	聯想(北京)	155.9	19.0	電子	海外上場
29	一汽豐田汽車銷售	152.9	18.7	自動車	日本(トヨタ)
30	惠普(上海)	152.3	18.6	電子	米国(HP)
31	佛山市順達電腦廠	149.5	18.2	電子	台湾
32	榮金飛利浦液晶顯示(南	149.3	18.2	電子	韓国/ラサンダ(LG/フィリップス)
33	希捷国際科技(無錫)	148.4	18.1	電子	米国(シーゲート)
34	天津三星通信技術	147.4	18.0	電子	韓国(三星)
35	広州宝潔	147.2	18.0	化粧品	米国(P&G)
36	深圳富泰宏精密工業	141.6	17.3	電子	台湾(鴻海)
37	上海友誼集團	137.5	16.8	投資	海外上場
38	英順達科技	136.9	16.7	電子	台湾(英業達)
39	諾基亞首信通信	133.1	16.2	電子	欧州フィンランド(ノキア)
40	北京索愛普天移動通信	132.6	16.2	電子	日本/スウェーデン(ソニー/エリクソン)
41	TCL 王牌電器(惠州)	129.0	15.7	電子	海外上場
42	兗州煤業	122.1	14.9	石炭	海外上場
43	上海西門子移動通信	121.6	14.8	電子	欧州ドイツ(シーメンス)
44	榮金電子(惠州)	121.3	14.8	電子	韓国(LG)
45	南京愛立信熊貓通信	118.2	14.4	電子	欧州スウェーデン(エリクソン)
46	英業達(上海)	117.3	14.3	電子	台湾(英業達)
47	蘇州三星電子液晶顯示器	116.3	14.2	電子	韓国(三星)
48	日産(中国)投資	116.0	14.2	電子	日本(日産)
49	旭電(蘇州)科技	114.2	13.9	電子	米国
50	唐山国豊鋼鐵	113.3	13.8	鉄鋼	海外上場

(出所)商務部発表。

(注)2005 年度ランキング、2004 年度の売上で評価。海外上場と記された企業は中国企業であるが海外で上場しているため、外資系企業とみなされている。年平均レートで元、米ドル換算。

付表 2 中国で最も尊敬される企業ランキング

順位	2005 年 25 社(順不同)	2004 年 20 社(順不同)	2003 年 上位 20 社	2002 年 上位 25 社	得票率
1	フィリップス中国投資(蘭)	平安保険(中)	海爾(中)	海爾(中)	78.1%
2	フェニックス放送(香港)	中国 HP(米)	万科企業(中)	聯想(中)	55.6%
3	広州ホンダ自動車(日)	中興通信(中)	聯想(中)	P&G 中国(米)	30.8%
4	GE 中国(米)	招商銀行(中)	招商銀行(中)	ウォルマート中国(米)	30.2%
5	海爾(中)	遠大空調(中)	フェニックス放送(香港)	万科企業(中)	25.9%
6	海信(中)	新浪公司(中)	中国 HP(米)	ノキア中国投資(フィン)	25.8%
7	杭州娃哈哈集団(中)	万科企業(中)	新浪(中)	招商銀行(中)	23.7%
8	華為技術(中)	TCL 集団(中)	中国平安保険(中)	上海 GM 自動車(米)	22.6%
9	IBM 中国(米)	上海 GM 自動車(米)	UT 斯達康公司(米)	華為技術(中)	21.5%
10	李寧スポーツ用品(中)	三星中国投資(韓)	上海 GM 自動車(米)	一汽 VW 自動車(独)	20.5%
11	聯想(中)	青島ビール(中)	TCL 集団(中)	南方報業集団(中)	20.0%
12	ノキア中国投資(フィン)	ノキア中国投資(フィン)	デル中国(米)	モトローラ中国電子(米)	18.6%
13	青島ビール(中)	聯想(中)	IBM 中国(米)	コカコーラ中国(米)	17.7%
14	上海 GM 自動車(米)	IBM 中国(米)	シーメンス中国(独)	フェニックス放送(香港)	16.5%
15	TCL(中)	華為技術(中)	青島ビール(中)	北京同仁堂集団(中)	16.3%
16	万科企業(中)	杭州娃哈哈集団(中)	三星中国投資(韓)	中国 HP(米)	16.3%
17	シーメンス中国(独)	海爾(中)	ノキア中国投資(フィン)	北大方正(中)	15.8%
18	新浪公司(中)	広州ホンダ自動車(日)	中国工商銀行(中)	シーメンス中国(独)	15.7%
19	遠大空調(中)	フェニックス放送(香港)	春蘭(中)	ルーセント中国(米)	15.3%
20	招商銀行(中)	春蘭(中)	杭州娃哈哈集団(中)	新希望集団(中)	14.7%
21	中国 HP(米)			杭州娃哈哈飲料(中)	13.9%
22	民生銀行(中)			コダック中国(米)	13.5%

23	平安保険(中)		新浪(中)	13.1%
24	中国三星(韓)		マイクロソフト中国(米)	12.8%
25	中興通信(中)		IBM 中国(米)	12.5%

(資料)新聞発表によりまとめ。

(注)北京大学と『経済観察報』が共同で行ったアンケート調査。

付表 3 外資系企業の知名度と尊敬度調査

順位	企業知名度		尊敬される程度	
	企業名	シェア(%)	企業名	シェア(%)
1	マクドナルド(米)	99.7	マイクロソフト(米)	42.6
2	ケンタッキー(米)	99.4	ノキア(フィンランド)	36.8
3	コカコーラ (米)	98.6	サムソン(韓)	34.2
4	ノキア(フィンランド)	98.6	ベンツ(独)	32.5
5	モトローラ(米)	98.3	BMW(独)	31.0
6	ソニー(日)	98.0	ソニー(日)	28.7
7	サムソン(韓)	97.7	モトローラ(米)	28.4
8	日立(日)	97.1	IBM(米)	27.0
9	ベンツ(独)	97.1	マクドナルド(米)	23.8
10	ネスレ(スイス)	96.8	コカコーラ (米)	23.2
11	シーメンス(独)	96.5	ケンタッキー(米)	21.2
12	BMW(独)	96.2	松下(日)	18.3
13	松下(日)	95.9	シーメンス(独)	16.8
14	VW(独)	95.4	VW(独)	16.5
15	東芝(日)	93.9	日立(日)	15.7
16	ホンダ(日)	92.5	ネスレ(スイス)	15.4
17	マイクロソフト(米)	90.1	トヨタ(日)	13.3
18	キャノン(日)	89.9	HP(米)	13.3
19	GM(米)	89.0	ホンダ(日)	13.0
20	トヨタ(日)	88.7	GM(米)	12.8
21	シャープ(日)	88.4	東芝(日)	12.5
22	HP(米)	87.5	NEC(日)	11.6
23	マツダ(日)	87.2	キャノン(日)	10.1
24	IBM(米)	87.0	マツダ(日)	9.6
25	エプソン(日)	84.3	オリンパス(日)	9.3
26	NEC(日)	83.8	フォード(米)	9.0
27	フォード(米)	82.9	エプソン(日)	7.8
28	富士通(日)	82.9	日産(日)	7.2
29	オリンパス(日)	82.6	シャープ(日)	7.2
30	日産(日)	80.6	富士通(日)	5.2

(出所)『中国日企』2006年3月号。

(注)北京世研会社が2005年12月に行った調査

付表 4 外資系企業寄付ランキング(2005 年年間総額)

順位	企業名	寄付総額 (万円)	業種	国・地域
1	ソニー(中国)	5,215	電子電機	日本
2	フィリップス電子(中国)集団	4,420	電子電機	オランダ
3	スターバックス	4,000	飲料	米国
4	マイクロソフト(中国)	3,643	ソフト	米国
5	3M(中国)	2,481	自動車用品	米国
6	香港上海銀行	2,410	金融	英国
7	アンリ(中国)日用品	2,242	日用品	米国
8	BP(中国)	1,606	エネルギー	英国
9	金鷹国際集団	1,600	エネルギー	シンガポール
10	トヨタ自動車(中国)	1,593	自動車	日本
11	エリクソン(中国)	1,173	電信	スウェーデン
12	ケリー集団(中国)	1,130	食品	香港
13	APP 金光紙業(中国)投資	1,000	製紙	インドネシア
14	P&G(中国)	863	日用化学	米国
15	GE(中国)	856	電機	米国
16	松下電器(中国)	810	電子電機	日本
17	Novartis	805	製薬	スイス
18	コカコーラ(中国)	674	飲料	米国
19	ファイザー製薬	549	製薬	米国
20	Marykay(中国)化粧品	537	化粧品	米国
21	モトローラ(中国)電子	509	電信	米国
22	欧萊雅(中国)	494	化粧品	フランス
23	中国三星	460	電子等	韓国
24	ペプシー(中国)	414	食品饮料	米国
25	L'OREAL(中国)	307	日用品	米国
26	GM	248	自動車	米国
27	ドイツ銀行	241	金融	ドイツ
28	ウォールマート(中国)	239	小売	米国
29	シーメンス(中国)	232	電子電機	ドイツ
30	ING	230	金融サービス	オランダ
31	ヤフー(香港)	210	インターネット	米国
32	Dow Chemical(中国)投資	200	化学	米国
33	ネスレ(中国)	192	食品	スイス
34	ABB(中国)	186	電機	米国
35	BMW	135	自動車	ドイツ
36	AVON(中国)	128	化粧品	米国
37	シェール(中国)	128	エネルギー	オランダ
38	Unilever	115	食品・化学	英国
39	日立(中国)	111	製造業	日本
40	ジョンソン・ジョンソン(中国)	110	医薬・化粧品	米国
41	Astra Zeneca	103	製薬	英国
42	インテル	102	半導体	米国

(出所)『中国日企』2006 年 4 月号。

(注)2005 年の年間寄付額が 100 万円を超えた外資系企業。