

アジア企業の在日法人の経営実態に関する研究

岩 崎 尚 人
黄 賀

1. アンケート調査の概要

これまで、われわれは、文献研究および資料分析を通して、急速な成長を遂げてきた中国経済の成長プロセスと、それに伴って急増している中国企業の海外進出について詳細に検討してきた¹⁾。

本研究ノートは、その研究の一環として、近年、「アジア企業（中国企業、香港企業、台湾企業²⁾」が、先進国市場である日本市場において、どういった事業展開を、どのような体制で行っているのかを明らかにすることを目的として、日本市場に進出している「アジア企業の在日法人」を対象に実施したアンケート調査結果の一部である³⁾。

(1) 調査対象企業について

アンケート調査票の郵送先企業は、中国（中国大陸）、香港、台湾企業からの出資比率が50%を超えている企業598社の在日法人であり⁴⁾、調査票は、経営管理・企画担当者に対して送付し回答を求めた。その内訳は、中国企業221社、香港企業203社、台湾企業174社であり、有効回答数は79社、有効回答率は13.2%である（図表1）。

グローバル・グループ企業（在日法人に対して出資比率が50%を超える出

資企業)を本社所在地別にみると、台湾に本社を置く企業の割合は41.8%、中国大陸が36.7%、香港企業21.5%である。また、業種別に分類すると、製造業が59.5%、非製造業が36.7%、その他が3.8%である。それら企業の内、およそ半分の企業の売上は500億円未満、500億円～3,000億円未満の企業が28.0%、3,000億円以上の企業の割合は20.0%である。また、従業員数でみると、1,000人未満の企業の割合が44.2%、1,000人から1万人の企業が29.9%、1万人を超える企業が26.0%であった(図表2)。

図表1 アンケート調査対象企業の分類と有効回答率

	郵送先企業数	回収回答数	有効回答率
合 計	598社	79社	13.2%
中国大陸	221社	29社	13.1%
香 港	203社	17社	8.4%
台 湾	174社	33社	19.0%

図表2 グローバル・グループ企業の概要

① 本国所在地別分類

中国大陸, 29社, 37%	香港, 17社, 22%	台湾, 33社, 42%
----------------	--------------	--------------

② 業種分類

a 製造業, 59%	b 非製造業, 37%	c その他, 4%
------------	-------------	-----------

③ 売上規模分類

a 500億円未満, 52%	b 500億円～3,000億円, 28%	c 3,000億円以上, 20%
----------------	----------------------	------------------

④ 従業員数分類

a 1千人未満, 44%	b 1千人～1万人, 30%	c 1万人以上, 26%
--------------	----------------	--------------

(2) アジア企業の在日法人の概要

次に、アンケート調査に回答してくれた「アジア企業の在日法人」の概要についてみていくことにする（図表3）。

グローバル・グループ企業の傘下にある在日法人の業種別分類では、非製造業が全体の58.4%を占めている。それら企業の売上をみると、1億円以上100億円未満が、80%以上を占めており、多くが中小中堅規模の企業である。在日法人の売上がグローバル・グループ企業全体の売上の10%未満である企業が全体の70.1%を占めている。従業員数は10人以下の企業が過半数を占めており、100人を超える企業は11.7%に過ぎない。また、外国人を雇用していない企業の割合は27.8%で、外国人従業員の占める割合が30%未満の企業は44.3%である。

在日法人の設立時期については、2000年以降に設立された企業が72.2%、2008年のリーマンショック以降に設立された企業が全体の31.6%を占めている。設立形態では、外資単独出資で設立された企業の割合は全体の71.8%を占め、共同出資で設立された合弁企業は14.1%、買収によって設立された企業は12.8%である。それら在日法人の主たる機能として、72.2%の企業が営業・販売・マーケティング機能をあげている。

在日法人の内、グローバル・グループ企業の本社所在地の出身者（日本人）がトップマネジメントに就いている企業の割合は全体の57.0%で、日本人がトップマネジメントに就いている企業の割合は36.7%である。在日法人の取締役役に日本人が就任している企業が圧倒的に多く、取締役全員が日本人である企業の割合は34.6%に上っている。また、直近3年間の業績推移では、「増収増益」の企業の割合が44.3%、「増収減益」の企業が13.9%、「ほぼ横ばい」の企業が22.8%、「減収増益」の企業が7.6%、「減収減益」の企業が11.4%である。

以上のことから、今回分析対象とした「アジア企業の在日法人」全体的

図表3 回答企業の在日法人の概要

業種分類：

a 製造業, 38%	b 非製造業, 58%	c その他, 4%
------------	-------------	-----------

売上規模分類：

a 1億円未満, 13%	b 1億円～100億円, 81%	c 100億円以上, 6%
--------------	------------------	---------------

グループ全体の売上に占める割合：

a 10%未満, 70%	b 10%～30%, 18%	c 30%～70%, 38%
--------------	----------------	----------------

従業員規模の分類：

a 5人未満, 25%	b 5人～10人未満, 28%	c 10人～50人未満, 32%	d 50人～100人未満, 5%	e 100人以上, 10%
-------------	-----------------	------------------	------------------	---------------

外国人従業員の分類：

a いない, 28%	b 30%未満, 44%	c 30%～50%, 11%	d 50%以上, 16%
------------	--------------	----------------	--------------

設立時期の分類：

a 2000年以前, 28%	b 2001年～2008年, 41%	c 2009年以降, 32%
----------------	--------------------	----------------

外資が50%を超えた時期の分類：

a 2000年以前, 18%	b 2001年～2008年, 41%	c 2009年以降, 42%
----------------	--------------------	----------------

外資出資比率の分類：

a 100%出資, 77%	b 50%以上100%未満, 23%
---------------	--------------------

設立形態の分類：

a 合併設立, 14%	b 独資設立, 72%	c 買収, 13%
-------------	-------------	-----------

外国人取締役役員の割合：

a いない, 19%	b 半数以下, 12%	c 過半数, 35%	b 全員, 35%
------------	-------------	------------	-----------

トップの国籍の分類：

a 日本人, 37%	b 本国人, 57%	c 第三人, 6%
------------	------------	-----------

日本法人の主要機能：

a 営業・販売・マーケティング機能, 72%	b 生産機能, 11%	c 研究開発機能, 9%	d スタッフ機能, 5%
------------------------	-------------	--------------	--------------

過去3年間の業績状況：

a 増収増益, 44%	b 増収減益, 14%	c 減収増益, 8%	d 減収減益, 11%	e 横ばい, 23%
-------------	-------------	------------	-------------	------------

な特性は、次のようにまとめることができる。すなわち、グローバル・グループ企業の単独出資によって設立され、経営トップもグローバル・グループ企業の本社所在地の出身者によって占められている。また、それら企業の多くは、営業・販売・マーケティングを主要機能としており、親会社の商品の販売や、製品サポート、アフターサービスを提供する営業拠点である。グローバル・グループ企業全体の売上に占める在日法人の売上の割合は少ないが、直近3年間の業績は好調である。

2. アジア企業の在日法人の経営の特徴

以下では、前項でみてきた特性をもった「アジア企業の在日法人」の経営体制の特徴について、(1) 日本市場の魅力、(2) 事業展開、(3) 組織管理体制、(4) 企業統治体制の側面からみていくことにする。

(1) 日本市場の魅力について

アンケート調査に回答してくれた「アジア企業の在日法人」が、日本市場のこういった点を魅力的であると評価しているかについて尋ねた⁵⁾。

図表4に示されているように、多くのアジア企業が日本市場を全体的に魅力的だと評価している。とりわけ「所得水準が高い(3.07)」、「付加価値や流行に、敏感に反応する(3.04)」、「研究開発環境の質が高い(3.04)」、「インフラが充実している(3.32)」、「生活環境が整備されている(3.29)」、「法整備が充実している(3.07)」で相対的に高いポイントをあげている。

また、同様のことは、構成比からも明らかである(図表5)。「規制の開放度が高い」「優遇措置が充実している」以外のすべての項目で、回答企業は、肯定的(「その通りである」及び「ある程度そう思う」)に捉えている⁶⁾。「所得水準が高い」としている企業の割合が76.3%、「市場規模が大きい」では78.9%、「付加価値や流行に敏感に反応する」でも85.3%であるし、「インフラや生活環境」関連の魅力度でも、「インフラが充実している」で

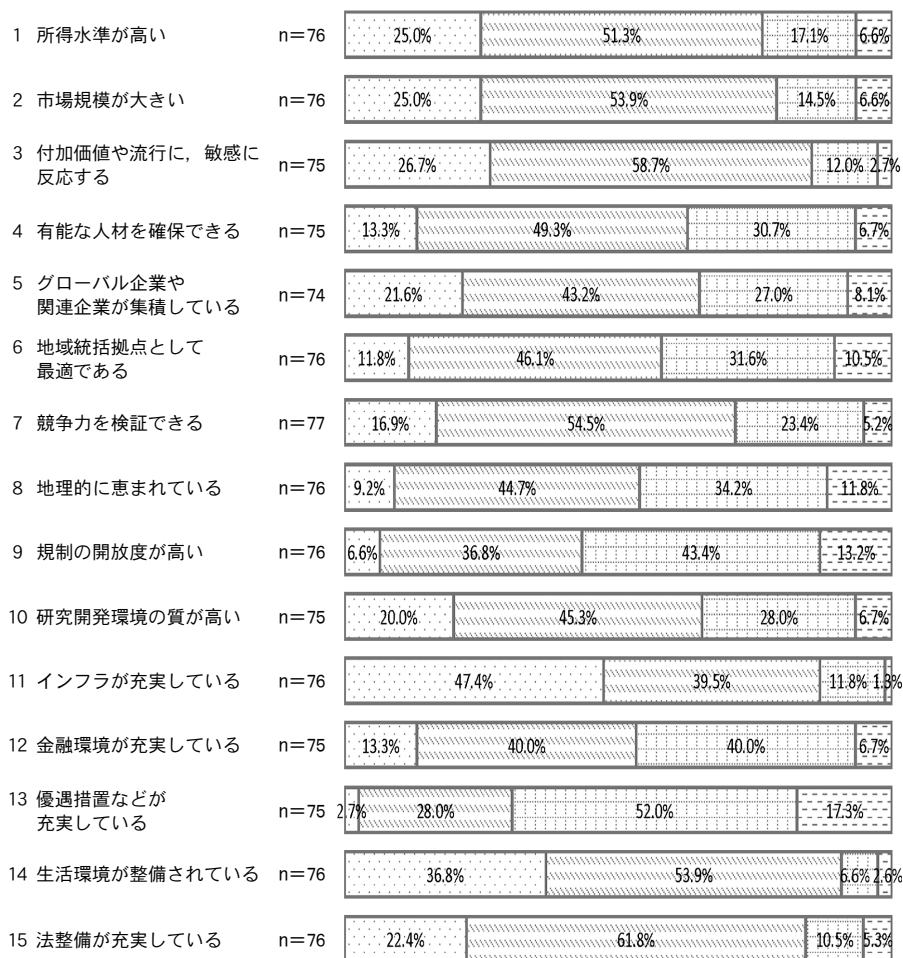
図表4 日本市場の魅力

質問項目	ポイント
1 所得水準が高い	3.07
2 市場規模が大きい	2.89
3 付加価値や流行に, 敏感に反応する	3.04
4 有能な人材を確保できる	2.75
5 グローバル企業や関連企業が集積している	3.00
6 地域統括拠点として最適である	2.71
7 競争力を検証できる	2.86
8 地理的に恵まれている	2.64
9 規制の開放度が高い	2.50
10 研究開発環境の質が高い	3.04
11 インフラが充実している	3.32
12 金融環境が充実している	2.75
13 優遇措置などが充実している	2.14
14 生活環境が整備されている	3.29
15 法整備が充実している	3.07

86.8%、「生活環境が整備されている」で90.8%と、所得水準や市場の規模・成熟度など消費市場の特性に関わる点を高く評価する傾向にある。ただし、法制度に関しては、「法整備が充実している(84.2%)」ことを評価しているのに対して、「規制の開放度が高い」は43.4%、「優遇措置などが充実している」は30.7%と、低い評価傾向にある。アジア企業にとって、日本市場は依然として閉鎖性が高く、外資誘致に積極的ではないと受け止められているようである。

アジア企業の在日法人の経営実態に関する研究

図表5 日本市場の魅力



(2) 事業展開について

次に、「アジア企業の在日法人」全体の事業展開についてみていくことにする（図表6および図表7）。

図表6 日本での事業展開

質問項目	5年前	現在
1 国内で既存事業を強化する	3.24	3.20
2 国内で新しい事業を立上げる	2.47	2.62
3 GG企業の関連事業を強化する	2.70	2.66
4 海外市場で日本のブランドを活用する	2.28	2.36
5 海外市場で日本で獲得した技術を活用する	2.41	2.49
6 国際的な価格競争力を強化する	2.28	2.28
7 日本の製品・サービスを海外市場で展開する	2.14	2.05
8 コスト競争力を強化する	2.26	2.24
9 日本の同業他社と提携する	2.04	2.11
10 日本の異業種・異分野の企業と提携する	1.78	1.88
11 日本企業以外の海外企業と提携する	1.82	2.03

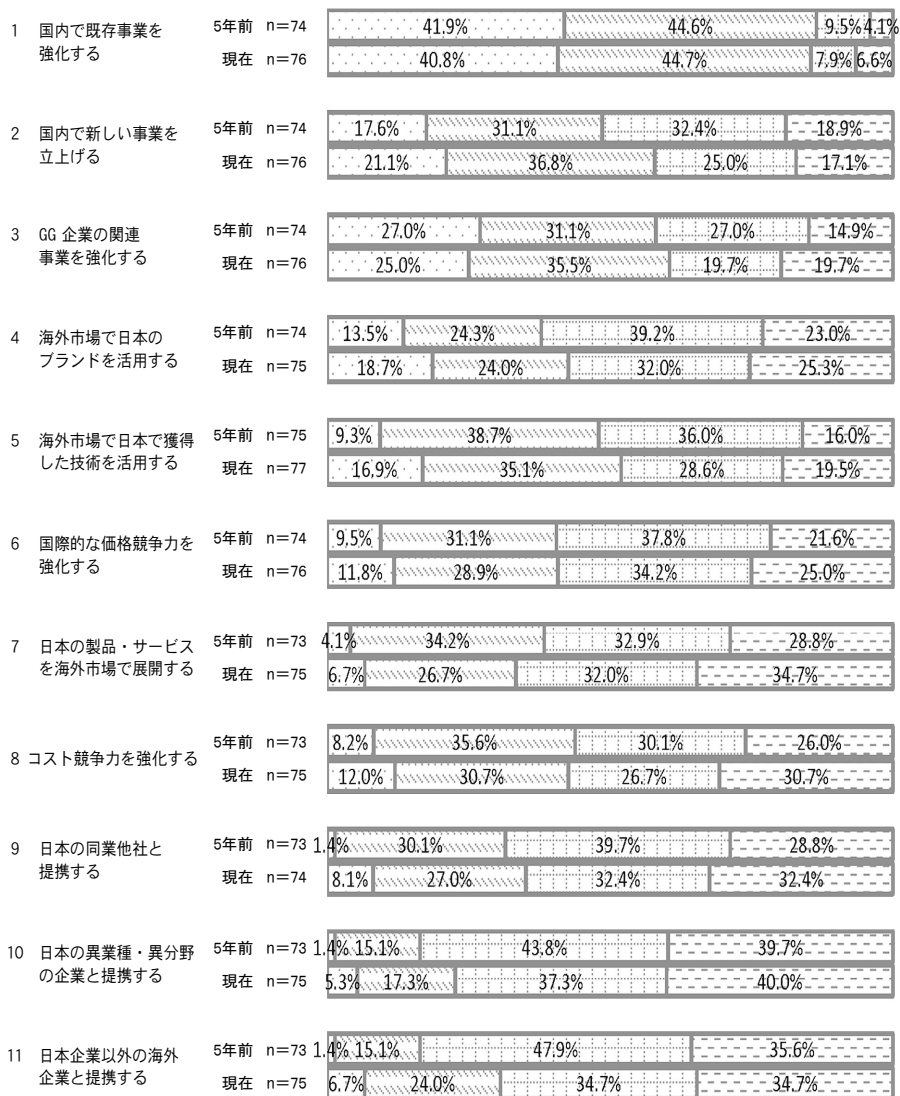
「5年前」と「現在」との間でそれほど大きな違いがみられないが、多くの項目で、「5年前」に比べて「現在」の方が相対的に高いポイントとなっている。特に、「国内で新しい事業を立上げる (2.47⇒2.62)」と「日本以外の海外企業と提携する (1.82⇒2.03)」の二つの項目で差がみられる。

「現在」の事業展開についてみると、「国内で既存事業を強化する (3.20)」、「国内で新しい事業を立上げる (2.62)」、「GG企業の関連事業を強化する (2.66)」の三つの項目で相対的にポイントが高い。また、「海外市場で日本で獲得した技術を利用する (2.49)」、「日本市場でのブランドを活用する (2.36)」に比べて、「日本市場の製品サービスを海外市場で展開する (2.05)」、「日本の異業種・異分野の企業と提携する (1.88)」のポイントが相対的に低い傾向にある。

構成比でも、「5年前」と「現在」であまり差はみられないものの、多くの項目で「5年前」と比較して肯定的に捉える企業の割合が多くなっている。「現在」の事業展開では、「国内で既存事業を強化する (85.5%)」、

アジア企業の在日法人の経営実態に関する研究

図表7 日本での事業展開



その通りである
 ある程度そう思う
 あまりそう思わない
 そう思わない

「国内で新しい事業を立上げる (57.9%)」, 「GG 企業の関連事業を強化する (60.5%)」, 「海外市場で日本で獲得した技術を活用する (51.9%)」に関して 50% を超える企業が肯定的に捉えている。それに対して, 「日本の同業者と提携する (35.1%)」, 「日本の異業種・異分野の企業と提携する (22.7%)」, 「日本企業以外の海外企業と提携する (30.7%)」などの提携に関する項目を肯定的に考えている企業の割合は相対的に低くなっている。アジア企業全体でみると, 多くの企業は, 日本市場において, 他社との提携に頼らず独自で事業を展開することを志向しているようである。

以上のことから, 「アジア企業の在日法人」の日本市場における事業展開の特徴として, 日本国内で既存事業を強化することに加えて, グローバル・グループ企業の関連事業を強化することや, 日本国内で新しい事業を探索することを志向していることが分かる。また, その際に, 日本市場で展開している製品やサービスを現状のまま海外で展開するというより, 日本市場でのブランドや技術を積極的に取り込み, それをグローバル市場で活用することによって事業を拡大する傾向にある。

(3) 組織管理体制について

次に, 「アジア企業の在日法人」は, どのような組織管理体制によって, 日本市場での事業を展開しているかについてみていくことにする (図表8 および図表9)。

「5年前」と「現在」について比較すると, 「地球規模で理念やビジョンを共有している (2.24⇒2.58)」, 「世界的に情報を共有している (2.47⇒2.66)」, 「長期雇用が前提である (2.76⇒2.88)」, 「グループ企業間で人材交流を進めている (2.37⇒2.58)」, 「スキルがある中途採用者を積極的に採用している (3.15⇒3.33)」の項目でそれぞれポイントが高くなっている。

また, 「現在」の組織管理体制では, 前述した5つの項目で相対的に高いポイントを上げているのに対して, 「年功序列を重視している (1.88)」,

アジア企業の在日法人の経営実態に関する研究

図表 8 在日法人の組織管理体制

質問項目	5年前	現在
1 地球規模で理念やビジョンを共有している	2.24	2.58
2 実質的な意思決定は日本法人のトップが下している	2.65	2.63
3 世界的に情報を共有している	2.47	2.66
4 年功序列を重視している	1.96	1.88
5 長期雇用が前提である	2.76	2.88
6 国籍を問わずに人材を採用している	2.91	2.99
7 グループ企業間で人材交流を進めている	2.37	2.58
8 スキルがある中途採用者を積極的に採用している	3.15	3.33
9 優秀な人材をヘッドハンティングしている	2.03	2.11
10 人材配置は日本法人が決定している	2.61	2.68
11 本国人社員を積極的に活用している	2.57	2.61
12 社員の教育は OJT が中心である	2.92	2.99
13 外国人社員の人材育成を日本で行っている	2.34	2.39
14 国籍によって異なる人事制度を採用している	1.78	1.72

「優秀な人材をヘッドハンティングしている (2.11)」, 「外国人社員の人材育成を日本で行っている (2.39)」, 「国籍によって異なる人事制度を採用している (1.72)」などのポイントが相対的に低い。

また構成比でみると, 「地球規模で理念やビジョンを共有している (37.3%⇒59.2%)」, 「実質的な意思決定は日本法人のトップが下している (59.6%⇒60.0%)」, 「世界的に情報を共有している (46.6%⇒57.9%)」, 「長期雇用が前提である (62.7%⇒72.4%)」, 「国籍を問わずに人材を採用している (65.3%⇒72.4%)」, 「グループ企業間で人材交流を進めている (45.3%⇒56.6%)」, 「スキルがある中途採用者を積極的に採用している (85.3%⇒89.5%)」, 「人材配置は日本法人が決定している (54.6%⇒60.5%)」, 「本国人社員を積極的に活用している (56.0%⇒59.2%)」, 「社員の教育は OJT

図表9 在日法人の組織管理体制

1 地球規模で理念やビジョンを共有している	5年前	n=75	8.0%	29.3%	41.3%	21.3%
	現在	n=76	9.2%	50.0%	30.3%	10.5%
2 実質的な意思決定は日本人のトップが下している	5年前	n=75	29.3%	29.3%	18.7%	22.7%
	現在	n=75	25.3%	34.7%	17.3%	22.7%
3 世界的に情報を共有している	5年前	n=75	13.3%	33.3%	40.0%	13.3%
	現在	n=76	19.7%	38.2%	30.3%	11.8%
4 年功序列を重視している	5年前	n=75	2.7%	24.0%	40.0%	33.3%
	現在	n=76	2.6%	19.7%	40.8%	36.8%
5 長期雇用が前提である	5年前	n=75	26.7%	36.0%	24.0%	13.3%
	現在	n=76	26.3%	46.1%	17.1%	10.5%
6 国籍を問わずに人材を採用している	5年前	n=75	32.0%	33.3%	28.0%	6.7%
	現在	n=76	34.2%	38.2%	19.7%	7.9%
7 グループ企業間で人材交流を進めている	5年前	n=75	13.3%	32.0%	33.3%	21.3%
	現在	n=76	18.4%	38.2%	26.3%	17.1%
8 スキルがある中途採用者を積極的に採用している	5年前	n=75	37.3%	48.0%	6.7%	8.0%
	現在	n=76	47.4%	42.1%	6.6%	3.9%
9 優秀な人材をヘッドハンティングしている	5年前	n=74	8.1%	18.9%	40.5%	32.4%
	現在	n=75	8.0%	24.0%	38.7%	29.3%
10 人材配置は日本人が決定している	5年前	n=75	25.3%	29.3%	26.7%	18.7%
	現在	n=76	26.3%	34.2%	21.1%	18.4%
11 日本人社員を積極的に活用している	5年前	n=75	20.0%	36.0%	25.3%	18.7%
	現在	n=76	21.1%	38.2%	21.1%	19.7%
12 社員の教育はOJTが中心である	5年前	n=74	28.4%	41.9%	23.0%	6.8%
	現在	n=75	32.0%	42.7%	17.3%	8.0%
13 外国人社員の人材育成を日本で行っている	5年前	n=74	18.9%	28.4%	20.3%	32.4%
	現在	n=75	21.3%	28.0%	18.7%	32.0%
14 国籍によって異なる人事制度を採用している	5年前	n=73	9.6%	13.7%	21.9%	54.8%
	現在	n=74	9.5%	8.1%	27.0%	55.4%

その通りである

 ある程度そう思う

 あまりそう思わない

 そう思わない

が中心である (70.3%⇒74.7%)」の項目で肯定的に捉える企業の割合が、5年前に比べて相対的に多くなっている。とりわけ、「スキルがある中途採用者を積極的に採用している (47.4%)」、「社員の教育は OJT が中心 (32.0%)」、「長期雇用が前提である (26.3%)」、「国籍を問わずに人材を採用 (34.2%)」などの項目では、特に肯定的に捉える企業 (「その通りである」と答えた企業) の割合が多い。

以上のことから、アジア企業の在日法人全体の組織管理体制の特徴として、次のような点を指摘できる。グローバル・グループ企業が掲げる理念やビジョンや地球規模で展開する事業に関する情報を共有しつつも、日本市場で展開する事業に関する意思決定に関しては、在日法人のトップが決定するといった組織管理体制をとっている。また、人材に関しては、基本的に長期雇用を前提とするものの、勤務年数や年功、あるいは国籍の違いなどを重視することなく、在日法人が自律的に能力主義に基づいて管理を行っているといえる。

(4) 企業統治体制について

在日法人の企業統治体制に関わる項目を、「5年前」と「現在」について比較すると、すべての項目で「現在」のポイントが高く、特に、「グループ企業の支配関係を強化 (2.61⇒2.75)」、「日本法人の自律性が高い (2.80⇒2.91)」、「コンプライアンスが有効に機能する (2.23⇒2.37)」、「トップは改革推進型経営者である (2.68⇒2.94)」のポイントが相対的に高くなっている (図表 10)。

また、「5年前」と「現在」について構成比で比較すると、「グループ企業の支配関係を強化する (16.2%⇒24.0%)」、「完全持株会社によって統括する (27.0%⇒33.3%)」、「日本法人の自律性が高い (23.0%⇒30.3%)」、「経営トップの国籍は問わない (19.7%⇒24.7%)」、「トップは改革推進型経営者である (18.7%⇒31.2%)」といった項目で、特に肯定的に捉える企業の

図表10 在日法人の企業統治体制

質問項目	5年前	現在
1 株主の意見を経営に反映させている	2.73	2.78
2 グループ企業の支配関係を強化している	2.61	2.75
3 完全持株会社によって統括している	2.77	2.87
4 従業員持株比率が高まっている	1.31	1.36
5 積極的に情報開示している	2.32	2.39
6 日本法人は自律的に事業展開している	2.8	2.91
7 コンプライアンスが有効に機能している	2.23	2.37
8 内部統制が健全に機能している	2.64	2.74
9 日本以外の法的規制を意識している	2.77	2.83
10 経営トップの国籍は問わない	2.61	2.70
11 トップは改革推進型経営者である	2.68	2.94

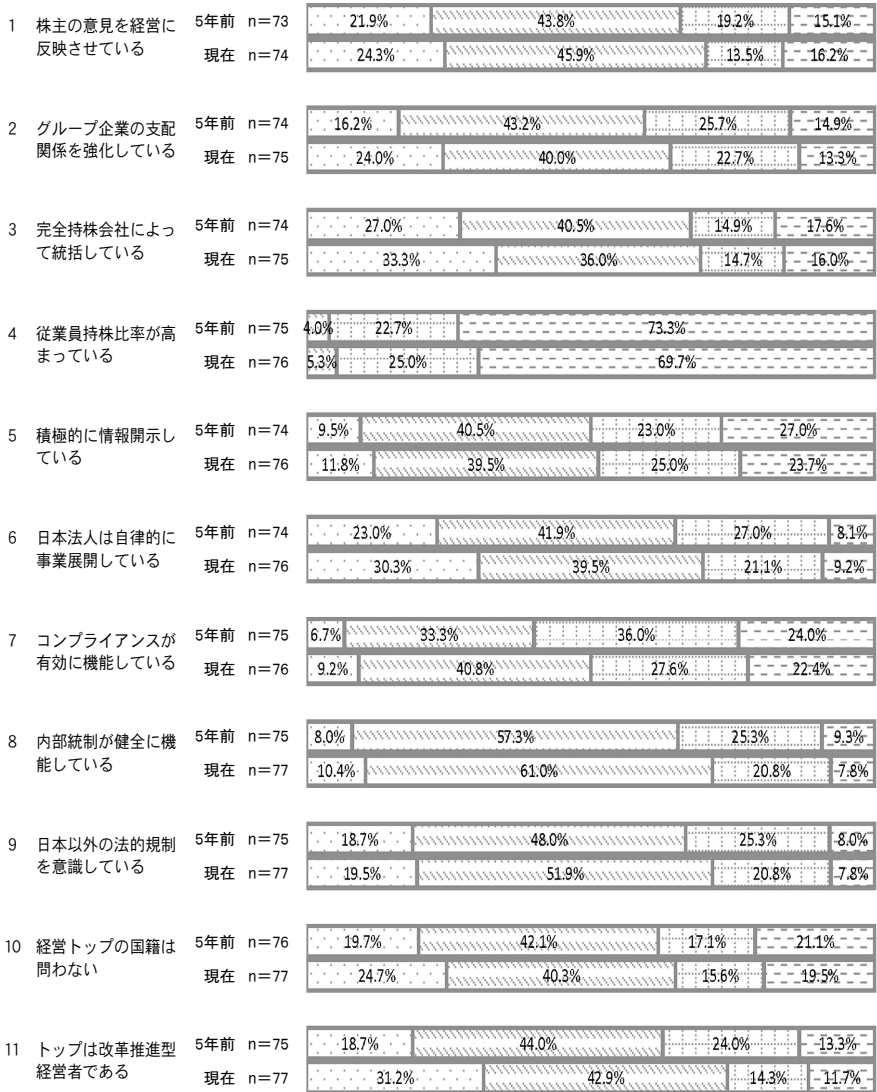
割合が多くなっている(図表11)。

さらに「現在」をみると、ほとんどの項目で、肯定的に捉えている企業の割合が60%を超えている。中でも、「トップは改革推進型経営者である(74.0%)」、「内部統制が健全に機能している(71.4%)」、「日本以外の法的規制を意識している(71.4%)」、「株主の意見を経営に反映させている(70.3%)」といった項目で肯定的に捉える企業の割合が多い。

以上のことから、「アジア企業の在日法人」全体の企業統治体制の特徴として、株主でもあるグローバル・グループ企業の戦略的意図や意向を十分に反映するために企業内部統制を強化しつつも、日本市場での事業展開の自律性を担保しつつ、経営トップには改革推進型の人材を登用して地球規模での事業展開を推進できるような体制を志向していることが指摘される。

アジア企業の在日法人の経営実態に関する研究

図表 11 在日法人の企業統治体制について構成比



その通りである
 ある程度そう思う
 あまりそう思わない
 そう思わない

3. むすびにかえて

本研究ノートでは、アンケート調査に回答してくれた台湾、中国、香港に本社をもつ「アジア企業の在日法人」の経営特性について、1) 日本市場の魅力、2) 事業展開、3) 組織管理体制、4) 企業統治体制といった4つの点から分析を加えてきた。そこから得られたファインディングスは、以下のように要約される。

「アジア企業の在日法人」は全体的にみて、日本市場を規模や技術、生活インフラなど多くの点で魅力的な市場であると捉え、事業展開では、既存事業を強化するとともに、新規事業開拓にも積極的に取り組み、日本で獲得した技術をグローバル展開で活用しようとする傾向にある。また、その組織管理体制と企業統治体制については、地球規模でビジョンや理念を共有するとともに、技術者をはじめとして経験のある中途採用者の採用を進めるとともに、企業グループ間で人材交流を進める傾向にある。さらに、完全持株会社による統括など、グローバル・グループ企業の支配力を強化する一方で、改革推進型の経営トップの下で、事業展開の自律性を確保した経営を志向していると理解される。

-
- 1) 中国経済の成長プロセスおよび中国企業の海外進出に関する研究成果の一部は、「中国経済の成長と展望」、岩崎尚人、黄賀、成城大学経済研究所研究報告、No. 70 に発表した。
 - 2) 本アンケート調査では、香港、台湾、中国の3カ国に本社を置く企業を「アジア企業」と定義し、調査を実施した。今後、韓国、ASEAN 諸国などに本社を置く企業まで調査対象を広げ、研究を進めていきたいと考えている。
 - 3) 本アンケート調査は、グローバルに事業を展開して中国企業のグローバル戦略を、「走出去戦略」及び「再回来戦略」に分類し、その違いを明らかにすることを目的としてきたものである。本研究ノートは、そうした一連の研究の一部である。
 - 4) 帝国データバンクから得た企業データ465件、東洋経済社の『外資系企業総覧2014』から得られた企業データ240件の内、重複する企業を除いた合計598社である。
 - 5) アンケート調査では、4点尺度で質問した。その集計結果は、「その通りで

アジア企業の在日法人の経営実態に関する研究

ある」を4点, 「ある程度そう思う」を3点, 「あまりそう思わない」を2点, 「そう思わない」を1点として計算し, その平均を求めている。

- 6) 本稿において, 「肯定的に捉えている」という表現を用いている場合, アンケートの回答が「その通りである」及び「ある程度そう思う」を合わせたものであり, 「特に肯定的に捉えている」と表現している場合には, アンケートの回答が「その通りである」だけを示している。

※ 本研究ノートは, 成城大学特別研究助成, 成城大学経済研究所第3プロジェクト, 及び成城大学グローバルセンター「経済社会動態のグローバル研究」の研究成果の一部である。なお, 本研究ノートは, 成城大学大学院経済学研究科博士課程後期の黄賀が行った研究に, 岩崎が加筆・修正したものである。