

ISSN 2187-4182

ISBN 978-4-907635-08-4 C3034

成城大学経済研究所
研究報告 No. 75

中国企業の在日法人の経営体制に関する アンケート調査分析

岩 崎 尚 人
黄 賀

2016年3月

The Institute for Economic Studies
Seijo University

6-1-20, Seijo, Setagaya
Tokyo 157-8511, Japan



Survey on Management of Chinese Enterprise's Subsidiaries in Japan

Naoto Iwasaki
He Huang

MARCH 2016

Abstract

In the last decade, Chinese enterprises are aggressively developing into global businesses. However, their operating behavior appears to differ from the development strategies of global companies from developed countries. This is because Chinese enterprises have a huge market in their own country and thus are able to develop differently.

We hypothesize through examination of a number of case studies of Chinese global enterprises that a number of Chinese global enterprises, aim to enforce their competitive superiority by expanding in China and focus less on expanding outside of the Chinese market, so called "ZAI HUI LAI" strategic companies.

In this paper we report the research on how Chinese Enterprise's Subsidiaries are managed in Japan and as a result, we identify the characteristics of "ZAI HUI LAI" companies' strategic management.

中国企業の在日法人の経営体制に関する アンケート調査分析

岩 崎 尚 人
黄 賀

目 次

1. アンケート調査の背景と概要
2. 中国企業群と先進地域企業群の比較分析
3. 「中国市場を重視する」中国企業群と先進地域企業群との比較分析
4. 中国企業群間の比較分析
5. ファインディングスのまとめ

1. アンケート調査の背景と概要

これまで、われわれは、中国経済及び中国企業のグローバル化に関する文献及び資料の収集・分析を通じて、その成長とグローバル化の発展プロセスを明らかにしてきた¹⁾。すなわち、中国経済及び中国企業は、外資企業を積極的に誘致して「内なるグローバル化（「引進來戦略」）」を進めて「世界の工場」といわれるまでに経済力を強化し、その後に海外直接投資を積極的に進めて「外へのグローバル化（「走出去戦略」）」を実現してきたことを明らかにしてきた。しかしながら、その研究プロセスの中で、「外へのグローバル化（「走出去戦略」）」を進める中国企業のすべてが、従前先進国が展開してきたのと同様に、自国以外の市場における事業拡大に焦点を当てた海外進出を目的としているわけではないとの仮説を得るに至った。つまりそれは、海外進出している中国企業の中で、すべてとはいえないものの、少なからぬ企業が、今後も経済成長が期待される中国国内市場でのグローバル競争における競争優位性構築を目的としたグローバル戦略、すなわち「再回来戦略」を展開するために、海外進出を進めているという試論であり、それら企業の事業展開や経営体制の実態を明らかにす

ることによって、新たな発見が得られるのではないかと考えたのである。

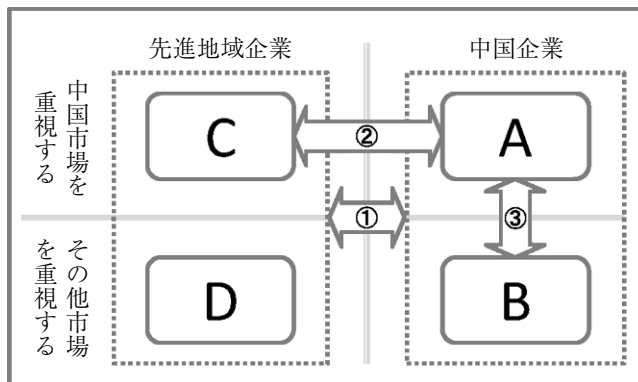
（1）調査分析の目的と手順

この試論を肯定的に捉えたとすれば、「再回来戦略」を展開する企業群の海外事業展開は、自国市場以外の市場拡大に主眼をおいた国際化戦略、グローバル戦略とは、異なる戦略的意図の、異なるパターンの事業展開であり、それら企業の事業展開や組織管理体制、企業統治体制にも少なからず違いがみられるはずである。

そこで、その試論の下で、近年、「外へのグローバル化」を進めている中国企業（「走出去戦略」および「再回来戦略」を展開している中国企業）が、先進国市場である日本市場において、どういった経営体制で、どのような事業を展開しているかを検討するとともに、「再回来戦略」を志向している中国企業の企業行動には、どういった特性があるかを明らかにすることを目的として、「アジア企業（中国企業、香港企業、台湾企業）の在日法人」を対象にして郵送によるアンケート調査を実施し、それによって得られた回答を、以下の手順で分析を進めてきた。

はじめに、本調査に回答してくれたアジア企業の在日法人全体が、どういった属性を持っているのかについて明らかにした。その後、中国大陸に本社を置く「中国企業群」と、香港及び台湾に本社を置く「先進地域企業群」とに分類して、それぞれの経営体制について比較分析を行い、それらの企業群の特性を明らかにした（図表 1-1 の中の①の部分）。さらに、回答企業の内、中国市場を

図表 1-1 分析の手順



重視する企業だけを抽出し、それら企業を「中国企業群」と「先進地域企業群」とに分類して、それぞれの経営体制について比較分析を行い、それらの企業群の特性を明らかにした（図表1-1の中の②の部分）。そして、最後に、中国大陸に本社を置く企業群だけを抽出して、それら企業の中で中国市場を重視する企業とそれ以外の市場を重視する企業を、「中国市場重視企業群」と「その他市場重視企業群」に分類して、それぞれの経営体制について比較分析を行い、中国市場を重視してグローバル化を展開している中国企業群、すなわち「再回来戦略」をとっている企業の特性を明らかにすることを試みた（図表1-1の中の③の部分）。

(2) 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、「在日アジア企業」の中で、中国（中国大陸）、香港、台湾からの出資比率が50%を超えている企業である（図表1-2）。それら企業のリストは、帝国データバンクから得られた企業465件、および東洋経済社の『外資系企業総覧2014』から得られた240件の内、両社の間で重複する企業を除いた合計598社である。調査票は、経営管理部門あるいは経営企画部門の担当者に対して送付し回答を求めた。郵送先の内訳は、中国企業221社、香港企業203社、台湾企業174社である。有効回答数は79社、有効回答率は13.2%であり、有効回答企業の内、中国企業は29社で36.7%、香港企業は17社で21.5%、台湾企業は33社で41.8%であった。

図表1-2 アンケートの送付と回収状況

	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%

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」全体の概要についてみていくことにする。

（3） グローバル・グループ企業の概要

アンケートに回答した「アジア企業の在日法人」に対して出資比率が50%を超える出資企業（以下、「グローバル・グループ企業」あるいは「GG企業」と呼ぶ）の概要についてみていく（図表1-3）。

グローバル・グループ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が最も多くその割合は41.8%、次に中国大陆の36.7%、香港企業が最も少なく21.5%であった。また、業種別分類では、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、およそ半分の企業は売上高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。

以上のことから、今回の分析対象とした「アジア企業の在日法人」のグローバル・グループ企業は、相対的に小規模であり、その多くは中堅企業に分類されるといえる。

図表1-3 回答企業のグローバル・グループ企業の概要

国籍別分類

中国大陆 29社、36.7%	香港 17社、21.5%	台湾 33社、41.8%
-------------------	-----------------	-----------------

業種分類

a 製造業 59.5%	b 非製造業 36.7%	c その他 3.8%
----------------	-----------------	---------------

売上規模分類

a 500億円未満 52.0%	b 500億円～3,000億円 28.0%	c 3,000億円以上 20.0%
--------------------	--------------------------	----------------------

従業員分類

a 1千人未満 44.2%	b 1千人～1万人 29.9%	c 1万人以上 26.0%
------------------	--------------------	------------------

（4） 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」全体の概要についてみていくことにする（図表1-4）。

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

中国企業の在日法人の経営体制に関するアンケート調査分析

図表 1-4 回答企業の在日法人の概要

業種分類：

a 製造業, 37.7%	b 非製造業, 58.4%	c その他, 3.9%
--------------	---------------	-------------

売上規模分類：

a 1億円未満, 12.7%	b 1億円～100億円, 81%	c 100億円以上, 6.3%
----------------	------------------	-----------------

グループ全体の売上に占める割合：

a 10%未満, 70.1%	b 10%～30%, 18.2%	c 30%～70%, 11.7%
----------------	------------------	------------------

従業員規模の分類：

a 5人未満, 25.3%	b 5人～10人未満, 27.8%	c 10人～50人未満, 31.6%	d 50人～100人未満, 3.9%	e 100人以上, 10.1%
---------------	-------------------	--------------------	--------------------	-----------------

外国人従業員の分類：

a いない, 27.8%	b 30%未満, 44.3%	c 30%～50%, 11.4%	d 50%以上, 16.5%
--------------	----------------	------------------	----------------

設立時期の分類：

a 2000年以前, 17.7%	b 2001年～2008年, 40.5%	c 2009年以降, 31.6%
------------------	----------------------	------------------

外資が50%を超えた時期の分類：

a 2000年以前, 27.8%	b 2001年～2008年, 40.5%	c 2009年以降, 41.8%
------------------	----------------------	------------------

外資出資比率の分類：

a 100%出資, 76.9%	b 50%以上100%未満, 23.1%
-----------------	----------------------

設立形態の分類：

a 合併設立, 14.1%	b 独資設立, 71.8%	c 買収, 12.8%	d その他, 12.8%
---------------	---------------	-------------	--------------

外国人取締役員の分類：

a いない, 19.2%	b 半数以下, 11.5%	c 過半数, 34.6%	d 全員, 34.6%
--------------	---------------	--------------	-------------

トップの国籍の分類：

a 日本人, 36.7%	b 本国人, 57.0%	c 第三人, 6.3%
--------------	--------------	-------------

日本法人の主要機能：

a 営業・販売マーケティング機能, 72.2%	b 生産機能, 11.4%	c 研究開発機能, 11.4%	d スタッフ機能, 5.1%	e その他機能, 2.5%
-------------------------	---------------	-----------------	----------------	---------------

過去3年間の業績状況：

a 増収増益, 44.3%	b 増収減益, 13.9%	c 減収増益, 7.6%	d 減収減益, 11.4%	e 横ばい, 22.8%
---------------	---------------	--------------	---------------	--------------

業が全体の 58.4% を占めている。それら企業の売上高をみると、1 億円以上 100 億円未満の企業が 80% 以上を占めており、その多くは中堅規模の企業である。グローバル・グループ企業全体の売上高に在日法人の売上高が占める割

合が10%未満の企業は全体の70.1%である。従業員数でも、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1割である。また、外国人を雇用していない企業の割合が27.8%、外国人従業員の割合が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72.1%、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。それら在日法人が果たす主要な機能として、72.2%の企業で営業・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・グループ企業出身者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。また、在日法人の取締役役に外国人が就任している割合は圧倒的に多く、取締役全員が外国人である企業の割合は34.6%に上っている。さらに、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」の多くは、グローバル・グループ企業の単独出資によって設立され、経営トップの大半は親会社の出身者によって占められているといえる。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た、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り、現段階では、グローバル・グループ企業全体の売上に占める割合は多くはないが、直近3年間は好調な業績を上げているといえる。

2. 中国企業群と先進地域企業群の比較分析

以下では、「中国企業の在日法人」の経営実態を明らかにするために、アンケートに回答してくれた「アジア企業の在日法人」を、まず「中国企業群」と「先進地域企業群」に二分して、比較分析していくことにする。

(1) 中国企業群と先進地域企業群の分類と概要

本節では、回答企業を、中国大陸内にグローバル・グループ企業の本社を置く「中国企業群」と、台湾あるいは香港にグローバル・グループ企業の本社を置く「先進地域企業群」に分類して比較分析していくことにする。

本研究において比較分析をするのに際して、台湾企業あるいは香港企業を「先進地域企業群」とした理由は、これら2つの地域に拠点を置く企業群は、1980年以降中国を始めとした海外市場への企業進出を開始しているからである。本節では、それら「先進地域企業群」と「中国企業群」との比較分析によって、中国企業（中国大陸を拠点とする中国企業）のグローバル化の特徴を明らかにすることを試みる。分類された企業群は、それぞれ「中国企業群」は29社、「先進地域企業群」は50社である。

これら企業群のグローバル・グループ企業の業種をみると（図表2-1）、中国企業群では製造業が55.2%、非製造業が37.9%で、先進地域企業群では製造業が62.0%、非製造業36.0%と、両者の間にあまり大きな違いはみられない。グローバル・グループ企業の売上高と従業員規模でみると、中国企業群の

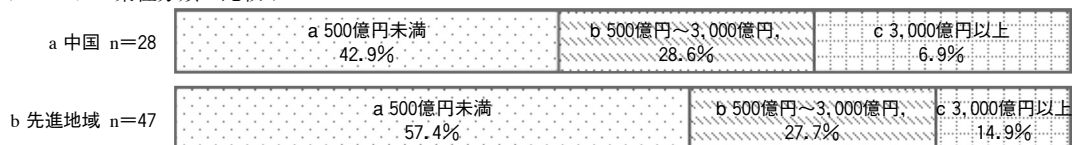
図表 2-1 中国企業群と先進地域企業群のグローバル・グループの現状



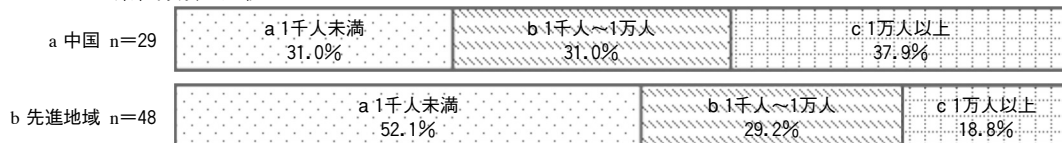
グループの業種分類の比較：



グループの業種分類の比較：



グループの業種分類の比較：



図表 2-2 中国企業群と先進地域企業群の在日法人の現状

在日法人の業種分類の比較：

a 中国 n=29	a 製造業, 31.0%	b 非製造業, 31.0%	c その他, 6.9%
b 先進地域 n=48	a 製造業, 41.7%	b 非製造業, 56.3%	c その他, 2.1%

在日法人の売上高規模の比較：

a 中国 n=29	a 1億円未満, 6.9%	b 1億円以上100億円未満, 79.3%	c 100億円以上, 13.8%
b 先進地域 n=50	a 1億円未満, 16.0%	b 1億円以上100億円未満, 82.0%	c 100億円以上, 2.0%

在日法人の従業員規模の比較：

a 中国 n=29	a 5人未満, 31.0%	b 5人～10人未満, 24.1%	c 10人～50人未満, 27.6%	d 50人以上, 17.2%
b 先進地域 n=50	a 5人未満, 22.0%	b 5人～10人未満, 30.0%	c 10人～50人未満, 34.0%	d 50人以上, 14.0%

在日法人の外国人従業員比率の比較：

a 中国 n=29	a 5人未満, 31.0%	b 5人～10人未満, 24.1%	c 10人～50人未満, 27.6%	d 50人以上, 17.2%
b 先進地域 n=50	a 5人未満, 22.0%	b 5人～10人未満, 30.0%	c 10人～50人未満, 34.0%	d 50人以上, 14.0%

在日法人の設立時期の比較：

a 中国 n=29	a 2000年以前, 37.9%	b 2001年～2008年, 34.5%	c 2009年以降, 27.6%
b 先進地域 n=50	a 2000年以前, 22.0%	b 2001年～2008年, 44.0%	c 2009年以降, 34.0%

在日法人のが外資支配になる時期の比較：

a 中国 n=29	a 2000年以前, 24.1%	b 2001年～2008年, 27.6%	c 2009年以降, 48.3%
b 先進地域 n=50	a 2000年以前, 14.0%	b 2001年～2008年, 48.0%	c 2009年以降, 38.0%

在日法人の外資出資比率の比較：

a 中国 n=29	a 100%出資, 75.9%	b 50%以上100%未満, 24.1%
b 先進地域 n=49	a 100%出資, 77.6%	b 50%以上100%未満, 22.4%

在日法人の設立形態の比較：

a 中国 n=29	a 合併設立, 14.0%	b 独資設立, 72.4%	c 買取, 17.2%	
b 先進地域 n=49	a 合併設立, 16.3%	b 独資設立, 71.4%	c 買取, 10.2%	d その他, 10.2%

在日法人の外国人取締役比率の比較：

a 中国 n=29	a いない, 17.2%	b 半数以下, 3.4%	c 過半数, 41.4%	d 全員, 37.9%
b 先進地域 n=49	a いない, 20.4%	b 半数以下, 16.3%	c 過半数, 30.6%	d 全員, 32.7%

在日法人のトップの国籍の比較：

a 中国 n=29	a 日本人, 31.0%	b 本国人, 69.0%	
b 先進地域 n=50	a 日本人, 40.0%	b 本国人, 50.0%	c 第三国人, 30.6%

在日法人の過去3年業績の比較：

a 中国 n=29	a 増収増益, 44.8%	b 増収減益, 20.7%	c 減収増益, 3.4%	d 減収減益, 13.8%	e 横ばい, 17.2%
b 先進地域 n=50	a 増収増益, 44.0%	b 増収減益, 10.0%	c 減収増益, 16.0%	d 減収減益, 4.0%	e 横ばい, 26.0%

方が相対的に規模の大きい企業の割合が多い。

また、中国企業群と先進地域企業群との在日法人の業種別分類では、中国企業群で製造業が31.0%、先進地域企業群で製造業が41.7%である。在日法人の設立時期では、中国企業群が先進地域企業群に比べて早い。2008年までに外国資本が半数を超えた企業の割合でみると、先進地域企業群の方がその割合は多い(図表2-2)。また、在日法人の設立形態は、外国企業単独資本の企業は両者ともに75%を超えているが、先進地域企業群の方が合弁による設立が多く、中国企業群で買収の割合が相対的に多い。

在日法人の売上高でみると、中国企業群と先進地域企業群の間にあまり差がなく、従業員も10人程度であり、いずれの企業群でも中小中堅企業に分類される企業が多い。また、在日法人のトップが本国人である企業の割合では、中国企業群で69.0%、先進地域企業群で50.0%であり、取締役の外国人比率も、中国企業群の方が先進地域群より高い。

以上の分析から、中国企業群と先進地域企業群両者の在日法人については、あまり大きな差異はみられないものの、中国企業群の方が在日法人の経営トップを本国出身者が占める割合が多く、また、本国人が役員に占める割合が多い傾向にある。

次に中国企業群と先進地域企業群の在日法人の経営体制の特徴について、日本市場の魅力、事業展開、組織管理体制、企業統治体制の4つの側面から分析していくことにする²⁾。

(2) 日本市場の魅力

日本市場の魅力について、中国企業群と先進地域企業群をみていくことにする(図表2-3および図表2-4)。

中国企業群と先進地域企業群を比較すると、「インフラが充実している」、「生活環境が整備されている」、「法整備が充実している」といった項目では、両企業群とも日本市場の魅力等を等しく高く評価しているが、「市場規模が大きい」、「付加価値や流行に、敏感に反応する」といった点で、先進地域企業群が日本市場の魅力等を高く評価する傾向にある。それに対して、「研究開発環境の質が高い」、「有能な人材を確保できる」、「グローバルな企業や関連企業が集積している」、「地理的に恵まれている」、「金融環境が充実している」など技術や資金、

図表 2-3 日本市場の魅力に関して中国企業群と先進地域企業群の比較

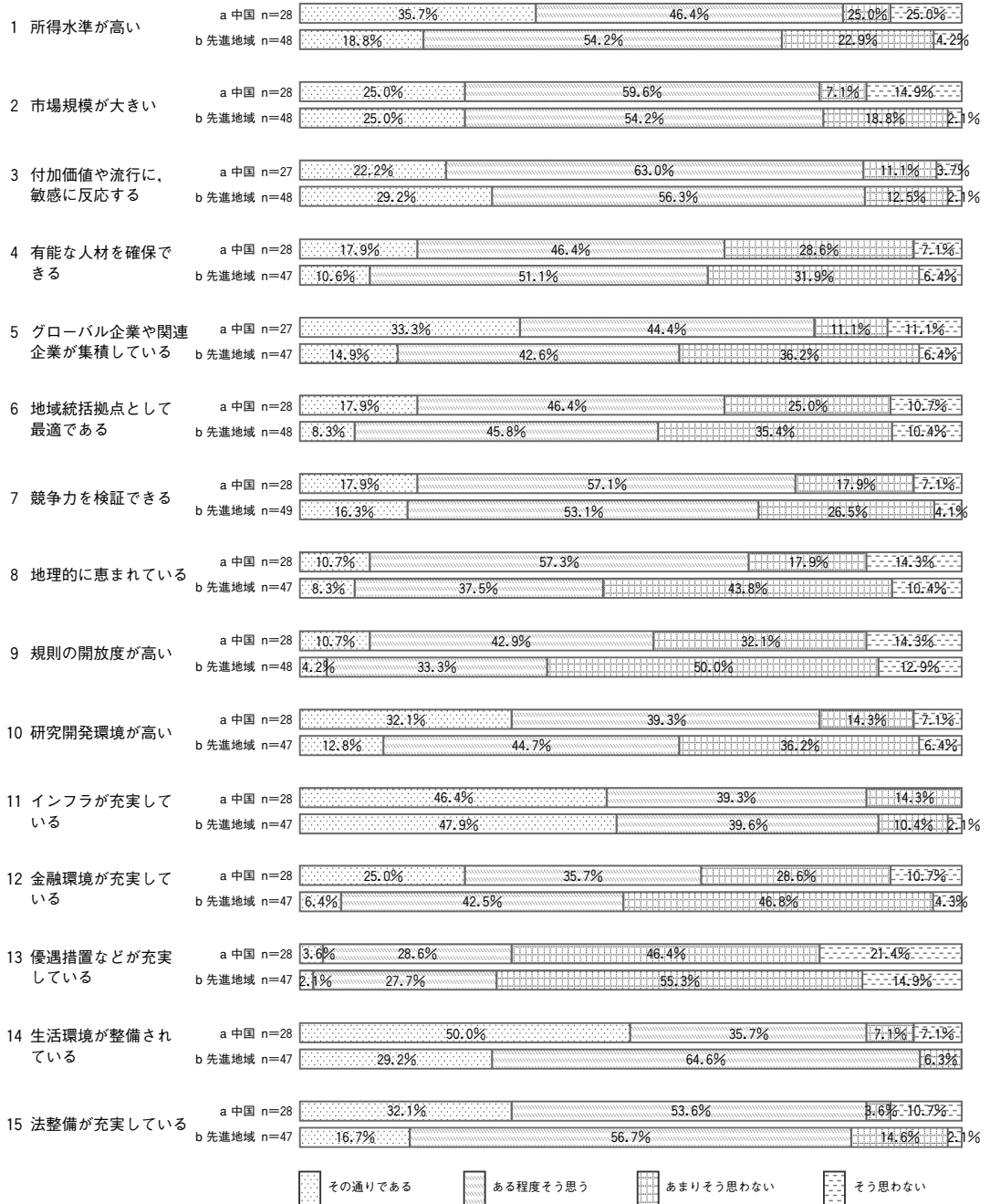
質問項目	中国企業群	先進地域企業群
1 所得水準が高い	3.07	2.88
2 市場規模が大きい	2.89	3.02
3 付加価値や流行に、敏感に反応する	3.04	3.13
4 有能な人材を確保できる	2.75	2.66
5 グローバル企業や関連企業が集積している	3.00	2.66
6 地域統括拠点として最適である	2.71	2.52
7 競争力を検証できる	2.86	2.82
8 地理的に恵まれている	2.64	2.44
9 規制の開放度が高い	2.50	2.29
10 研究開発環境の質が高い	3.04	2.64
11 インフラが充実している	3.32	3.33
12 金融環境が充実している	2.75	2.51
13 優遇措置などが充実している	2.14	2.17
14 生活環境が整備されている	3.29	3.23
15 法整備が充実している	3.07	2.98

人材確保に関連する項目で中国企業群の方が日本市場の魅力度を高く評価する傾向がみられる。

さらに、日本市場の魅力について、中国企業群と先進地域企業群とを構成比で比較すると、人材や研究開発に関わる項目のうち、「有能な人材を確保できる」について肯定的に捉える企業の割合は、中国企業群（64.3%）、先進地域企業群（61.7%）ともに高い割合を示すが、特に肯定的に捉える企業の割合では、中国企業群（17.9%）が、先進地域企業群（10.6%）を上回っている³⁾。また、「グローバル企業や関連企業が集積している」について肯定的に捉える企業の割合は、中国企業群が77.7%、先進地域企業群が57.5%であり、特に肯定的に捉えている企業だけを取り上げると、先進地域企業群が14.9%であるのに対して、中国企業群は33.3%と高い割合になっている。同様に、「研究開発環境の質が高い」について、肯定的に捉える企業の割合は、先進地域企業群が57.5%であるのに対して、中国企業群が78.5%であり、特に肯定的に捉える企業だけを取り上げると、中国企業群が32.1%、先進地域企業群が12.8%と大きな差がみられる。

中国企業の在日法人の経営体制に関するアンケート調査分析

図表 2-4 日本市場の魅力に関して中国企業と先進地域企業の構成比の比較



これらのことから、先進地域企業群と比較して中国企業群は、日本市場が有能な人材を抱えるとともに、研究開発の質が高く、グローバル企業が集積している点で魅力的な市場であると考えていることがわかる。

加えて、法制度に関わる項目をみていくと、「規制の開放度が高い」について肯定的に捉える企業の割合は、中国企業群が53.6%と半数を超えているが、先進地域企業群では37.5%で、特に肯定的に捉える企業の割合でも、中国企業群が10.7%、先進地域企業群が4.2%である。また、「金融環境が充実している」について、肯定的に捉える企業の割合は、中国企業群が60.7%、先進地域企業群が49.0%で、特に肯定的に捉える企業だけを取り上げると、中国企業群が25.0%、先進地域企業群が6.4%と顕著な差がみられる。

これらの分析から、中国企業群にとって、日本市場は、豊かで大きな市場規模、人材の確保、研究開発能力の高さ、資金調達や資金移動などの点で、魅力的な市場であると考えているのであると理解される。

（3）事業展開

以下では、中国企業群と先進地域企業群の事業展開についてみていくことにする（図表2-5および図表2-6）。

図表2-5からも明らかのように、「国内で既存事業を強化する」、「国内で新しい事業を立上げる」、「グローバル・グループ企業の関連事業を強化する」、「海外市場で日本のブランドを活用する」、「海外市場で日本で獲得した技術を活用する」といった項目で、中国企業群の方が先進地域企業群よりも高いポイントを上げている。それに対して、「日本の製品・サービスを海外市場で展開する」、「日本企業以外の海外企業と提携する」の項目では、先進地域企業群のポイントが高くなっている。

これを構成比で比較すると、「国内で既存事業を強化する」についてはあまり大きな違いはみられない。また、「国内で新しい事業を立上げる」について肯定的に捉える企業の割合では、中国企業群が60.7%、先進地域企業群が56.3%とあまり大きな差はみられないが、特に肯定的に捉える企業だけを取り上げると、中国企業群が25%、先進地域企業群が18.8%と少なからず差がみられる。さらに、「グローバル・グループ企業の関連事業を強化する」について肯定的に捉える企業の割合は、中国企業群が67.8%、先進地域企業群が

図表 2-5 事業展開に関して中国企業群と先進地域企業群の比較

質問項目	中国企業群	先進地域企業群
1 国内で既存事業を強化する	3.21	3.19
2 国内で新しい事業を立上げる	2.71	2.56
3 GG 企業の関連事業を強化する	2.86	2.54
4 海外市場で日本のブランドを活用する	2.50	2.28
5 海外市場で日本で獲得した技術を活用する	2.75	2.35
6 国際的な価格競争力を強化する	2.46	2.17
7 日本の製品・サービスを海外市場で展開する	2.04	2.06
8 コスト競争力を強化する	2.25	2.23
9 日本の同業他社と提携する	2.18	2.07
10 日本の異業種・異分野の企業と提携する	1.89	1.87
11 日本企業以外の海外企業と提携する	1.96	2.06

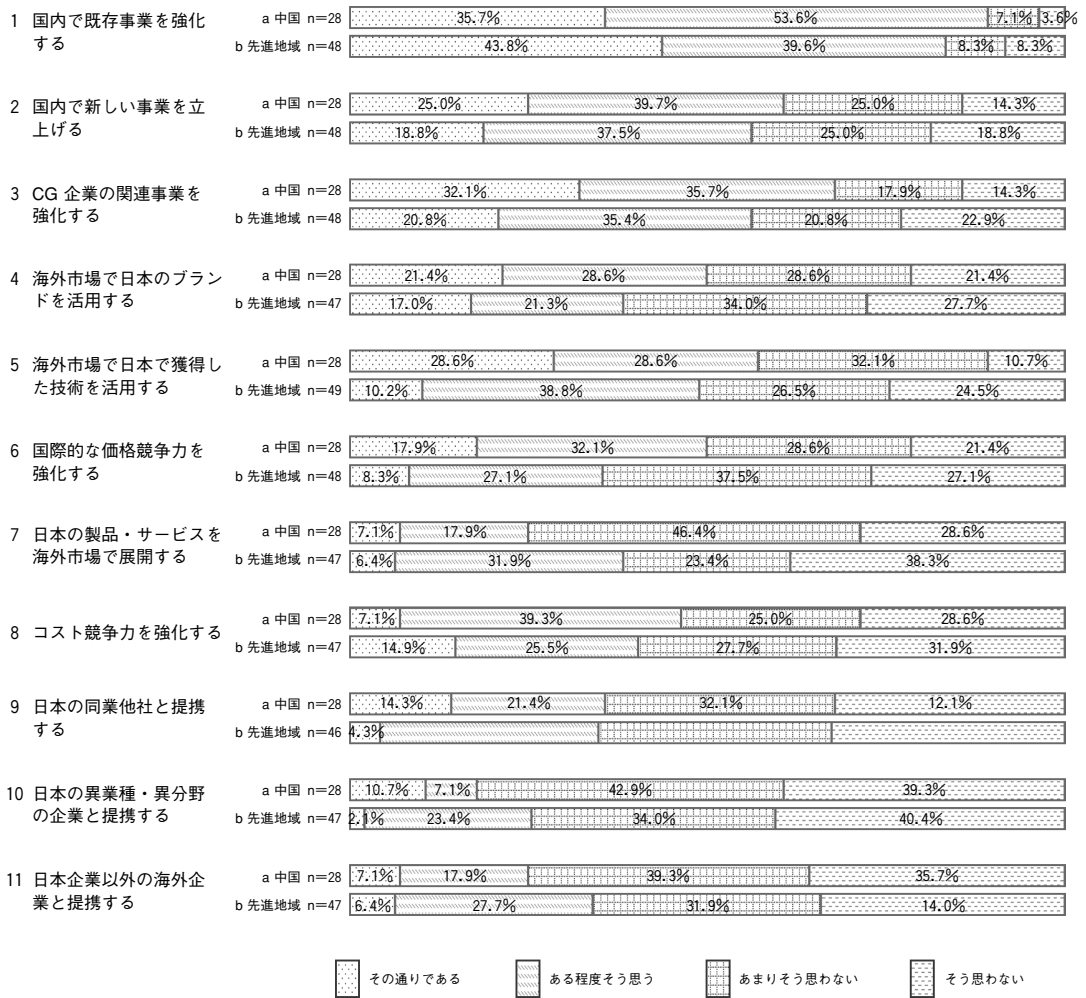
56.2% となり、特に肯定的に捉える企業だけを取り上げると、中国企業群が 32.1%、先進地域企業群が 20.8% と少なからず差がみられる。こうしたことから、先進地域企業群に比べて、中国企業群は日本において新規事業やグローバル・グループ企業の関連事業を強化する傾向が強いことが理解される。

また、「海外市場で日本のブランドを活用する」について肯定的に捉える企業の割合は、中国企業群が 50.0%、先進地域企業群が 38.3% であり、「海外市場で日本で獲得した技術を活用する」について肯定的に捉える企業の割合は、中国企業群が 57.2%、先進地域企業群が 49.0% で、特に肯定的に捉える企業の割合は、中国企業群が 28.6%、先進地域企業群が 10.2% となっている。それに対して、「日本の製品・サービスを海外市場で展開する」について肯定的に捉える企業の割合は、中国企業群が 25.0%、先進地域企業群が 38.3% である。

このことから、先進地域企業群が日本の製品・サービスに関心が強い傾向にあるのに対して、中国企業群の日本国内での事業展開は日本の技術を活用することに関心が強い傾向にあるといえる。

さらに、「国際的な価格競争力を強化する」について肯定的に捉える企業の割合をみると、中国企業群が 50.0%、先進地域企業群が 35.4% であり、日本市場においても依然として中国企業群は、価格競争力を重視する傾向にあるこ

図表 2-6 事業展開に関して中国企業群と先進地域企業群の構成比の比較



とが指摘される。その一方で、「コスト競争力を強化する」について肯定的に捉える企業の割合は、中国企業群が 46.4%、先進地域企業群が 40.4% であるが、特に肯定的に捉える企業だけでみると、中国企業群が 7.1% であるのに対して、先進地域企業群では 14.9% と高い割合になっている。

他方、提携による事業展開についてみると、提携を志向する企業数は全体的に少ないが、その中で中国企業群では、「日本の同業他社と提携する」の割合が相対的に高く、既存事業およびそれに関連する事業に関わる提携を重視する傾向が強いといえる。

以上のことから、中国企業の在日法人の日本国内における事業展開は、自社がもつ価格競争力を武器にしなが、日本で獲得した技術を活用し既存事業を強化すると同時に、グループ企業の事業に関連する新規事業を立ち上げる傾向にあるといえる。

(4) 組織管理体制

次に、これら2つの企業群の在日法人の組織管理体制について、比較分析していくことにする（図表2-7および図表2-8）。

中国企業群と先進地域企業群とをポイントで見ると、「世界的に情報を共有している」、「グループ企業間で人材交流を進めている」、「スキルがある中途採用者を積極的に採用している」といった項目では、2つの企業群に大きな差がみられないものの、「地球規模で理念やビジョンを共有する」、「実質的な意思決定は日本法人のトップが下している」、「国籍を問わずに人材を採用している」、「優秀な人材をヘッドハンティングしている」、「本国人社員を積極的に活用している」、「国籍によって異なる人事制度を採用している」などの項目で、中国企業群が先進地域企業群を上回っている。

さらに、これを構成比で分析すると、「地球規模で理念やビジョンを共有している」について肯定的に捉える企業の割合は、中国企業群が62.1%、先進地域企業群が57.4%とほぼ差はみられないが、特に肯定的に捉える企業の割合だけを取り上げると、中国企業群が20.7%であるのに対して、先進地域企業群ではわずか2.1%に過ぎない。また、「実質的な意思決定は日本法人のトップが下している」について肯定的に捉える企業の割合では、中国企業群が79.3%、先進地域企業群が47.8%で、特に肯定的に捉える企業だけを取り上げると、中国企業群が37.9%、先進地域企業群が17.4%と少なからぬ差がみられる。さらに、「世界的に情報を共有している」について肯定的に捉える企業の割合は、中国企業群が62.0%、先進地域企業群が55.4%で、特に肯定的に捉える企業の割合は、中国企業群が24.1%、先進地域企業群が17.0%であり、これについても差がみられる。

人事制度にかかわる項目では、年功序列型管理について2つの企業群はともに否定的であり、「長期雇用が前提である」について肯定的に捉える企業の割合でも、中国企業群（79.3%）と先進地域企業群（68.1%）に大きな差はみられ

図表 2-7 組織管理体制に関して中国企業群と先進地域企業群の比較

質問項目	中国企業群	先進地域企業群
1 地球規模で理念やビジョンを共有している	2.72	2.49
2 実質的な意思決定は日本法人のトップが下している	3.03	2.37
3 世界的に情報を共有している	2.72	2.62
4 年功序列を重視している	2.17	1.70
5 長期雇用が前提である	3.07	2.77
6 国籍を問わずに人材を採用している	3.24	2.83
7 グループ企業間で人材交流を進めている	2.59	2.57
8 スキルがある中途採用者を積極的に採用している	3.34	3.32
9 優秀な人材をヘッドハンティングしている	2.34	1.96
10 人材配置は日本法人が決定している	2.79	2.62
11 本国人社員を積極的に活用している	3.07	2.32
12 社員の教育は OJT が中心である	2.89	3.04
13 外国人社員の人材育成を日本で行っている	2.52	2.30
14 国籍によって異なる人事制度を採用している	2.00	1.53

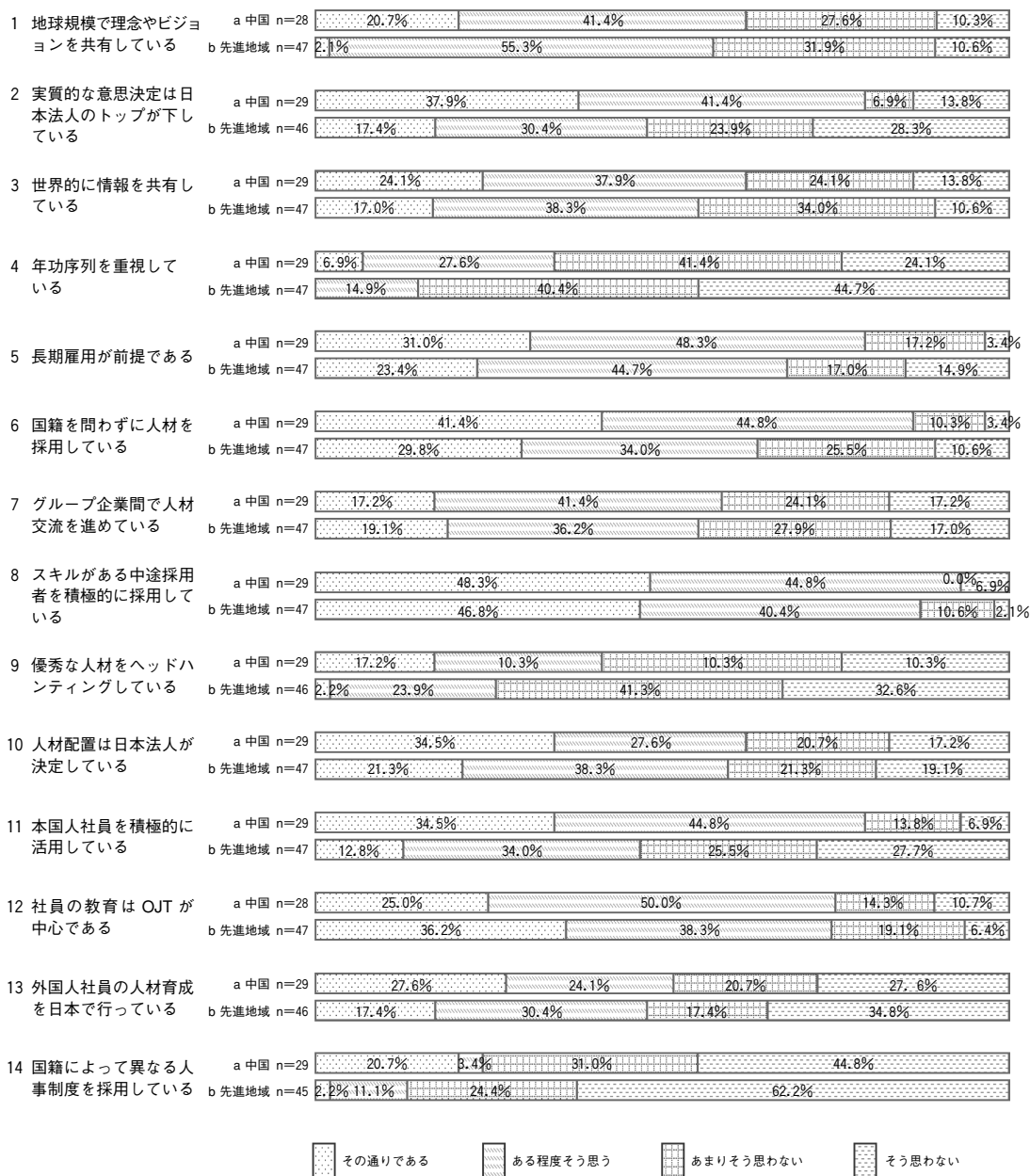
ない。しかし、「国籍によって異なる人事制度を採用している」について肯定的に捉える企業の割合は、中国企業群が24.1%、先進地域企業群が13.3%で、特に肯定的に捉える企業だけを取り上げると、中国企業群が20.7%、先進地域企業群が2.2%と中国企業群の方が高い割合になっている。

「国籍を問わずに人材を採用している」について肯定的に捉える企業の割合は、中国企業群が86.2%、先進地域企業群が63.8%、特に肯定的に捉える企業の割合でも、中国企業群が41.3%、先進地域企業群が29.8%と差がみられる。さらに、「本国人社員を積極的に活用している」について肯定的に捉える企業の割合では、中国企業群が79.3%、先進地域企業群が46.8%で、特に肯定的に捉える企業だけを取り上げても、中国企業群が34.5%、先進地域企業群が12.8%であり、中国企業群の方が本国人を積極的に採用する傾向にあることが分かる。

「グループ企業間で人材交流を進めている」、「スキルがある中途採用者を積極的に採用している」については、中国企業群と先進地域企業群との間に大きな差はみられないが、「優秀な人材をヘッドハンティングしている」について肯定的に捉える企業の割合は、中国企業群が41.4%、先進地域企業群が26.1%

中国企業の在日法人の経営体制に関するアンケート調査分析

図表 2-8 組織管理体制に関して中国企業群と先進地域企業群の構成比の比較



で、特に肯定的に捉える企業群だけを取り上げても、その割合は、中国企業群が17.2%、先進地域企業群が2.2%と差がみられる。

他方、「人材配置は日本法人が決定している」について肯定的に捉える企業

の割合は、中国企業群が62.1%、先進地域企業群が59.6%とほぼ差はないが、特に肯定的に捉える企業だけを取り上げると、中国企業群が34.5%、先進地域企業群が21.3%となり、中国企業群の方が、在日法人に人事権を委譲する傾向がやや高いといえる。

その一方で、「社員教育」についてみると、「社員の教育はOJTが中心である」について肯定的に捉える企業の割合にほぼ差がみられない。また、「外国人社員の人材育成を日本で行っている」について肯定的に捉える企業の割合は、中国企業群が51.7%、先進地域企業群が47.8%であり差はみられない。

以上の分析から、中国企業群は、先進国企業群に比べて、日本法人トップに対して権限を委譲する傾向があり、また、国籍によって異なる人事制度をとり、本国出身者を積極的に育成し活用している傾向にあるといえる。

（5）企業統治体制

本節の最後では、2つの企業群の在日法人の企業統治体制について比較分析する（図表2-9および図表2-10）。

企業統治体制について、中国企業群と先進地域企業群を平均値で比較すると、「グループ企業の支配関係を強化している」と「経営トップの国籍は問わない」の以外の項目で、中国企業群のポイントが高くなっている。とりわけ、「積極的に情報開示している」、「日本法人は自律的に事業展開している」、「コンプライアンスが有効に機能している」の3つの項目で、中国企業群のポイントが高くなっている。

企業統治体制について構成比で比較すると、「株主の意見を経営に反映させている」について肯定的に捉える企業の割合は、中国企業群が75.0%、先進地域企業群が67.4%で、両者の間にあまり差はみられないが、特に肯定的に捉える企業だけでみると、その割合は、中国企業群が32.1%、先進地域企業群が19.6%と少なからず差がみられる。しかし、「グループ企業の支配関係を強化している」と「完全持株会社によって統括している」をみると、前者については、中国企業群が66.7%、先進地域企業群が62.5%であるが、特に肯定的に捉える企業だけを取り上げると、その割合は、中国企業群が14.8%であるのに対して、先進地域企業群が29.2%と逆転している。同様に、後者についても、肯定的に捉える企業の割合は、中国企業群が78.6%、先進地域企業

図表 2-9 企業統治体制に関して中国企業群と先進地域企業群の比較分析

質問項目	中国企業群	先進地域企業群
1 株主の意見を経営に反映させている	2.93	2.70
2 グループ企業の支配関係を強化している	2.67	2.79
3 完全持株会社によって統括している	2.96	2.81
4 従業員持株比率が高まっている	1.43	1.31
5 積極的に情報開示している	2.75	2.19
6 日本法人は自律的に事業展開している	3.25	2.71
7 コンプライアンスが有効に機能している	2.68	2.19
8 内部統制が健全に機能している	2.86	2.67
9 日本以外の法的規制を意識している	2.93	2.77
10 経営トップの国籍は問わない	2.68	2.71
11 トップは改革推進型経営者である	3.03	2.88

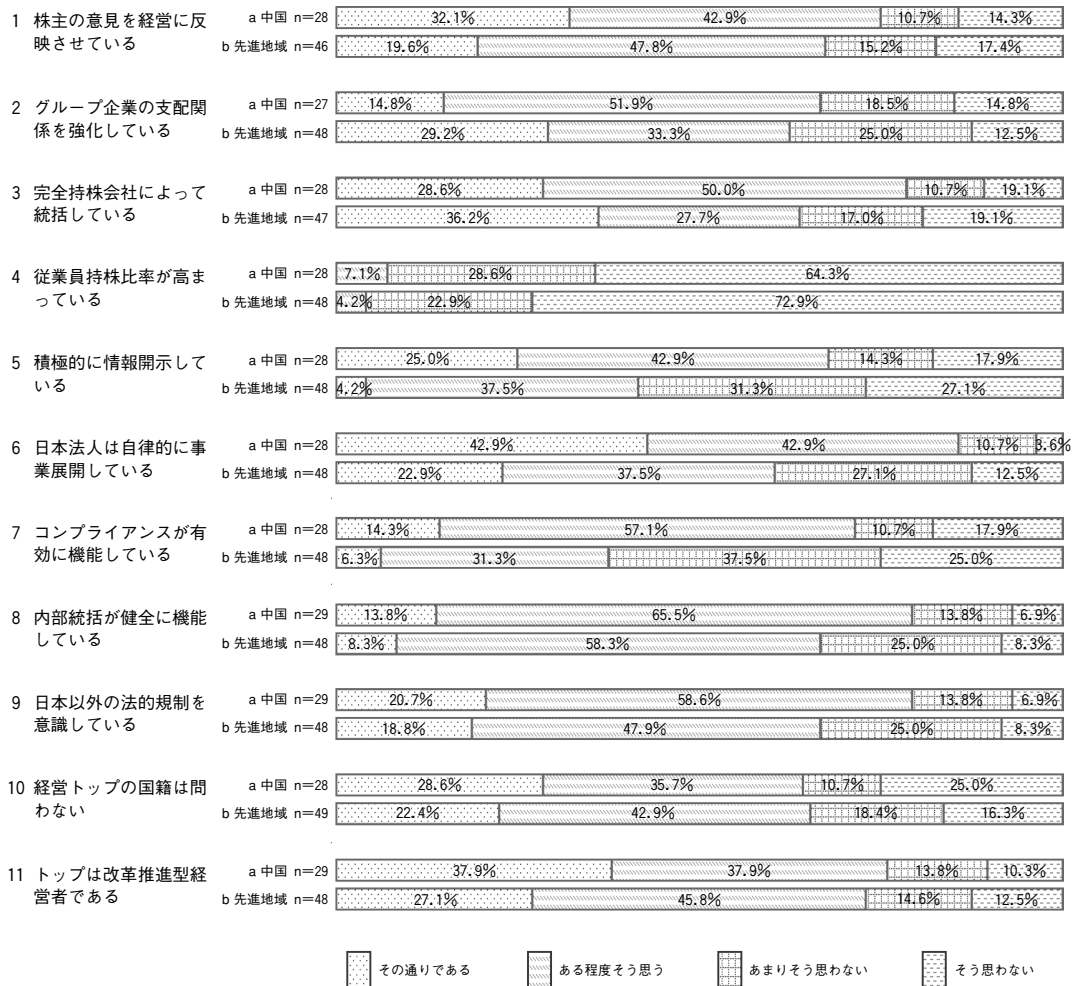
群が63.8%であるのに対して、特に肯定的に捉える企業だけを取り上げると、その割合は、中国企業群が28.6%、先進地域企業群が36.2%と逆転傾向がみられる。その理由として、中国企業群と先進地域企業群の間で、子会社のコントロール（統制）の具体的施策や考え方に若干の違いがあると類推される。また、「日本法人は自律的に事業展開している」と肯定的に捉える企業の割合は、中国企業群が85.8%、先進地域企業群が60.4%で、特に肯定的に捉える企業の割合は、中国企業群が42.9%、先進地域企業群が22.9%である。

これらのことから、事業展開に対して中国企業群は、先進地域企業群に比較して、在日法人に相対的に高い自律性を付与しているといえる。

内部統制や情報開示についてみると、「内部統制が健全に機能している」について肯定的に捉える企業の割合は、中国企業群が79.3%、先進地域企業群が66.6%で、特に肯定的に捉える企業の割合は、中国企業群が13.8%、先進地域企業群が8.3%である。また、「情報開示や法律遵守」にかかわる項目をみると、「積極的に情報開示している」について肯定的に捉える企業の割合は、中国企業群が67.9%、先進地域企業群が41.7%で、特に肯定的に捉える企業だけを取り上げると、その割合は、中国企業群が25.0%、先進地域企業群が4.2%である。

さらに、「コンプライアンスが有効に機能している」について肯定的に捉え

図表 2-10 統治体制に関する中国企業群と先進地域企業群の比較分析



る企業の割合は、中国企業群が 71.4%，先進地域企業群が 37.6% で、特に肯定的に捉える企業の割合は、中国企業群が 14.3%，先進地域企業群が 6.3% である。「日本以外の法的規制を意識している」について肯定的に捉える企業の割合は、中国企業群が 79.3%，先進地域企業群が 66.7% で、特に肯定的に捉える企業の割合は、中国企業群が 20.7%，先進地域企業群が 18.8% である。

以上の分析から、先進地域企業群と比較して、中国企業群の方が、情報開示やコンプライアンスなど経営体制のグローバル・スタンダードを強く意識して経営を行う傾向にあることが推察される。

(6) ファインディングス

これまで本節では、アンケート調査に回答してくれた企業群を、「中国企業群」と「先進地域企業群」とに分類して分析した結果、以下のようなファインディングスが得られた。

両者の在日法人の設立形態では、単独出資によるものが多く、それ以外の設立形態をみると、中国企業群では相対的に買収によるものが多いのに対して、先進地域企業群では合弁によるものが多い。また、在日法人の経営トップの国籍について、両者とも経営トップの国籍は問わないと回答しているものの、中国企業群ではおよそ7割を本国人（中国人）が占めていることは特徴的であるといえる。

日本市場の魅力について、先進地域企業群と比較して中国企業群の方が、日本市場を有能な人材を抱え、研究開発環境が整備され、グローバル企業が集積している魅力的な市場であると相対的に高く評価していると理解される。

また、日本国内での事業展開では、先進地域企業群で日本市場の製品サービスをグローバルに展開しようとしているのに対して、中国企業群では日本で獲得した技術を活用することによって既存事業を強化するとともに、グローバル・グループ企業と関連する新規事業を日本国内で立ち上げる傾向にある。さらに、組織管理体制では、先進地域企業群と比較して、中国企業群の方が在日法人に人事権を委譲する傾向が高いが、その一方で、本国人を積極的に採用するとともに、中国人社員を日本で教育する傾向が高いといえる。

他方、企業統治体制では、中国企業群と比較して先進国企業群の方が、在日法人をグローバル・グループ全体の事業展開と関連づけて運営する傾向が強いが、中国企業群では、在日法人に対して相対的に高い自律性を付与する傾向にある。また、中国企業群は、先進地域企業群に比べて相対的に、情報開示やコンプライアンスなど経営体制のグローバル・スタンダードを強く意識した経営を実践する傾向にあるといえる。

3. 「中国市場を重視する」中国企業群と先進地域企業群との比較分析

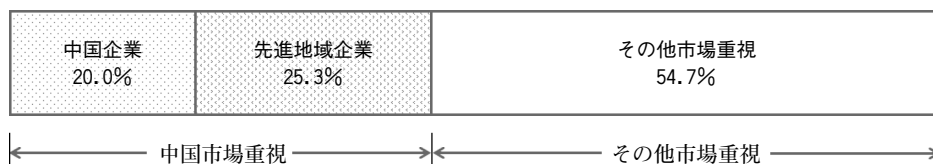
これまで、アンケートに回答してくれた企業を、中国企業群と先進地域企業

群とに分類し、その比較を通じて、それぞれの在日法人の経営体制について検討を加えてきた。以下では、これらの企業群の中で、中国市場を重視している企業だけを抽出し、それら企業群の在日法人における経営体制について分析していくことにする。

（1）「中国市場を重視する企業」の抽出と分類

回答企業の中で、「現在、最も重視する市場」として中国を挙げた企業は16社、「現在、次に重視する市場」として中国を挙げた企業は18社で、合計34社である。ここでは、それら中国市場を重視する企業を「中国企業群」と「先進国企業群」の二つに分類して比較分析することによって、中国企業の在日法人の経営体制特徴を明らかにすることを試みる。比較分析の対象企業は、中国企業群が15社、先進地域企業が19社で、それら2つの企業群の経営特性をこれまでと同様に、日本市場の魅力、事業展開、組織管理体制、企業統治体制の点からみていくことにする（図表3-1）。

図表3-1 重視する市場による回答企業の再分類



（2）日本市場の魅力

日本市場の魅力について平均値によって両者を比較した結果が、図表3-2である。

図表3-2に示されているように、日本市場の魅力に関するほとんどすべての項目で、中国企業群の平均値が高くなっている。同様の傾向は、構成比からも理解される。とりわけ、消費市場の特性に関連する項目について、両者の間に顕著な違いはみられない。「所得水準が高い」について、中国企業群が80.0%、先進地域企業群が68.4%であり、特に肯定的に捉える企業の割合は、中国企業群が33.3%、先進地域企業群が10.5%と少なからぬ差がある。

人材や研究開発に関わる項目についてもほぼ同じような傾向がみられるが、

図表 3-2 日本市場の魅力に関して中国市場を重視する企業群の比較

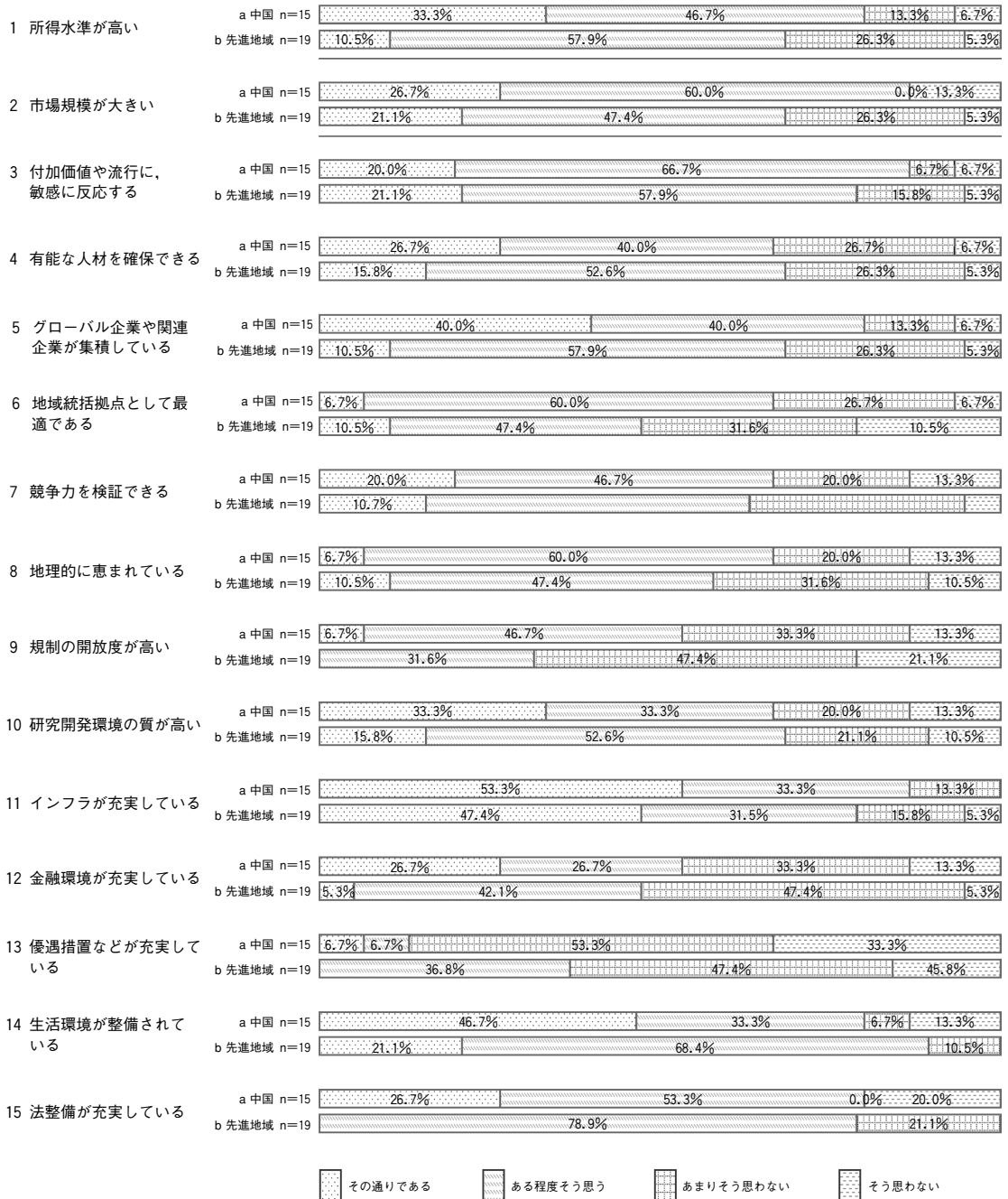
質問項目	中国市場を重視する	
	中国企業群	先進地域企業群
1 所得水準が高い	3.07	2.74
2 市場規模が大きい	3.00	2.84
3 付加価値や流行に、敏感に反応する	3.00	2.95
4 有能な人材を確保できる	2.87	2.79
5 グローバル企業や関連企業が集積している	3.13	2.74
6 地域統括拠点として最適である	2.67	2.37
7 競争力を検証できる	2.73	2.74
8 地理的に恵まれている	2.60	2.58
9 規制の開放度が高い	2.47	2.11
10 研究開発環境の質が高い	2.87	2.74
11 インフラが充実している	3.40	3.21
12 金融環境が充実している	2.67	2.47
13 優遇措置などが充実している	1.87	2.21
14 生活環境が整備されている	3.13	3.11
15 法整備が充実している	2.87	2.79

「有能な人材を確保できる」について肯定的に捉える企業の割合はほぼ差がみられないが、特に肯定的に捉える企業の割合では、中国企業群（26.7%）の方が先進地域企業群（15.8%）より多い。また、「グローバル企業や関連企業が集積している」について、肯定的に捉える企業の割合はほぼ同じであるが、特に肯定的に捉える企業の割合では、中国企業群（40.0%）の方が先進地域企業群（10.5%）より多い。さらに、「研究開発環境の質が高い」についても、肯定的に捉える企業の割合には差がないが、特に肯定的に捉える企業の割合では、中国企業群（33.3%）の方が、先進地域企業群（15.8%）より顕著に多い。

これらのことから、先進地域企業群に比べて中国企業群の方が、日本市場の人材の質や研究開発環境の質に関して、より魅力を感じていると考えられる。

さらに、法制度に関連する項目の中では、「規制の開放度が高い（中国企業群：53.4%、先進地域企業群：31.6%）」、「優遇措置などが充実している（中国企業群：13.4%、先進地域企業群：36.8%）」について少なからぬ差はみられるが、全体的に大きな差がみられず、また、「インフラや生活環境」に関連する項目

図表 3-3 日本市場の魅力に関して中国市場を重視する企業群の構成比の比較



でも両者の間に大きな差はみられない。しかし、「金融環境が充実している」について、特に肯定的に捉える企業の割合は、先進地域企業群（5.3%）に比べて中国企業群（26.7%）の方が高く、「生活環境が整備されている」についても、特に肯定的に捉える企業の割合で、中国企業群（46.7%）の方が先進地域企業群（21.1%）より高いが、その他の項目では、両者の間に特筆すべき差はみられない。

以上の分析から、中国市場を重視する中国企業群が相対的に日本を魅力的であると考えているのは、「所得水準が高い」、「グローバル企業や関連企業が集積している」、「開発環境の質が高い」、「インフラが充実している」、「金融環境が充実している」といった点にあることが理解される。

(3) 事業展開

次に、事業展開について、中国市場を重視する中国企業群と先進地域企業群の比較分析を行っていくことにする。

両者を平均値で比較すると、ほとんどの項目で中国企業群のポイントが高くなっている。とりわけ、中国企業群では、「国内で既存事業を強化する」、「国内で新しい事業を立上げる」、「グローバル・グループ企業の関連事業を強化する」、「海外市場で日本のブランドを活用する」、「海外市場で日本で獲得した技術を活用する」の5項目が高く評価しており、先進地域企業群より高くなっている。それに対して、「日本の製品・サービスを海外市場で展開する」と「日本企業以外の海外企業と提携する」といった2つの項目で、先進地域企業群のポイントが高くなっている。

さらに、構成比で比較してみても、どちらの企業群も、そのほとんどが既存事業の強化を挙げているが、中国企業群のおよそ8割が「国内で新しい事業を立上げる」および「グローバル・グループ企業の関連事業の強化する」を肯定的にとらえている。また、「海外市場で日本のブランドを活用する」について肯定的に捉える企業の割合は両者に差はないが（中国企業群：46.7%、先進地域企業群：47.4%）、「海外市場で日本で獲得した技術を活用する」について、特に肯定的に捉える企業の割合は、中国企業群が26.7%であるのに対して、先進地域企業群は10.5%と差がみられる。

他方、「日本の製品・サービスを海外市場で展開する」について肯定的に捉

図表 3-4 事業展開に関して中国市場を重視する企業群の比較

質問項目	中国市場を重視する	
	中国企業群	先進地域企業群
1 国内で既存事業を強化する	3.20	3.16
2 国内で新しい事業を立上げる	3.07	2.53
3 GG 企業の関連事業を強化する	2.93	2.42
4 海外市場で日本のブランドを活用する	2.53	2.53
5 海外市場で日本で獲得した技術を活用する	2.60	2.37
6 国際的な価格競争力を強化する	2.40	2.32
7 日本の製品・サービスを海外市場で展開する	2.13	2.22
8 コスト競争力を強化する	2.27	2.17
9 日本の同業他社と提携する	2.40	2.28
10 日本の異業種・異分野の企業と提携する	2.13	1.72
11 日本企業以外の海外企業と提携する	2.07	2.17

える企業の割合は、中国企業群が 20.0%，先進地域企業群が 50.0% である。また、先進地域企業群の中で日本企業と積極的に提携して事業展開を積極的に考えている企業の割合は、中国企業群に比べて圧倒的に少ないのに対して、「日本企業以外の海外企業と提携する」を考えている企業の割合では、中国企業群（26.7%）に比べて、先進地域企業群（38.9%）の方が多。

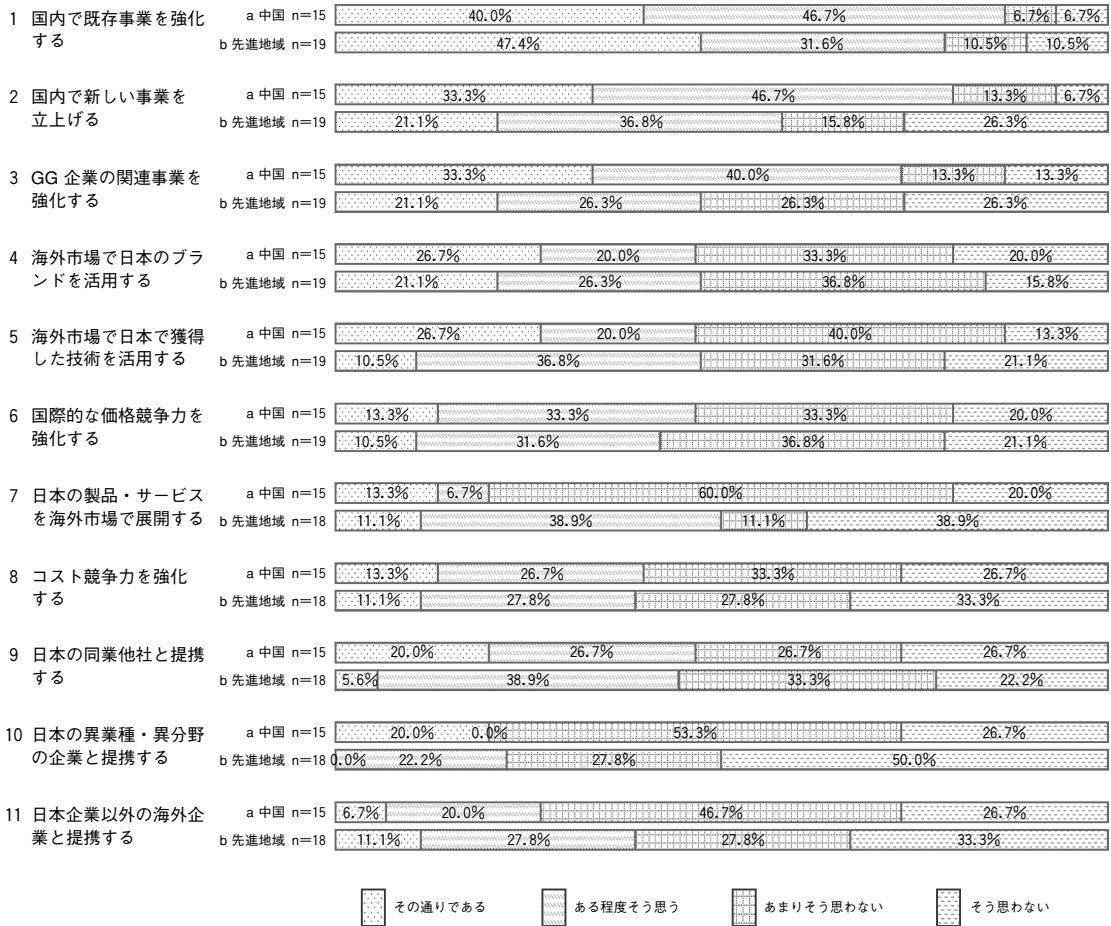
こうしたことから、中国企業群の在日法人は、相対的にグローバル・グループ企業が展開している事業と、それに関連する新規事業を日本市場において展開することを通じて、関連技術の習得や企業間ネットワークの構築に主眼をおいたグローバル戦略を展開していると考えられる。それに対して、先進地域企業群にとって、日本市場は、現段階でこそ規模や先進性、技術などの面で魅力的な市場であるものの、日本での事業をより地球規模の視点に立って展開していくといったグローバル戦略を展開していると考えられる。その意味では、先進地域企業群のグローバル戦略行動と、中国企業群のグローバル戦略行動とは、異なる段階、あるいは異なるタイプの企業行動だといえる。

(4) 組織管理体制

それでは、前述したような展開をしている中国市場を重視する企業群の在日法人は、どのような組織管理体制と企業統治体制によって運営されているかを

中国企業の在日法人の経営体制に関するアンケート調査分析

図表 3-5 事業展開に関して中国市場を重視する企業群の構成比の比較



みていくことにする。(図表 3-6 および図表 3-7)

中国企業群と先進地域企業群の両者を平均値で比較すると、「世界的に情報を共有している」については先進地域企業群のポイントが相対的に高いが、それ以外のほとんどの項目で中国企業群の方が平均値は高い傾向にある。全体的には、理念やビジョンの共有、意思決定者、採用や人材育成などの人事制度や人材交流などに関する項目で、先進地域企業群に比べて中国企業群のポイントが高くなっている。

これを構成比でみると、「地球規模で理念やビジョン共有している」について肯定的に捉える企業の割合は、中国企業群が 60.0%、先進地域企業群が 63.2% とほぼ同じ割合である。特に肯定的に捉える企業の割合でみると、中

図表 3-6 組織管理体制に関して中国市場を重視する企業群の比較

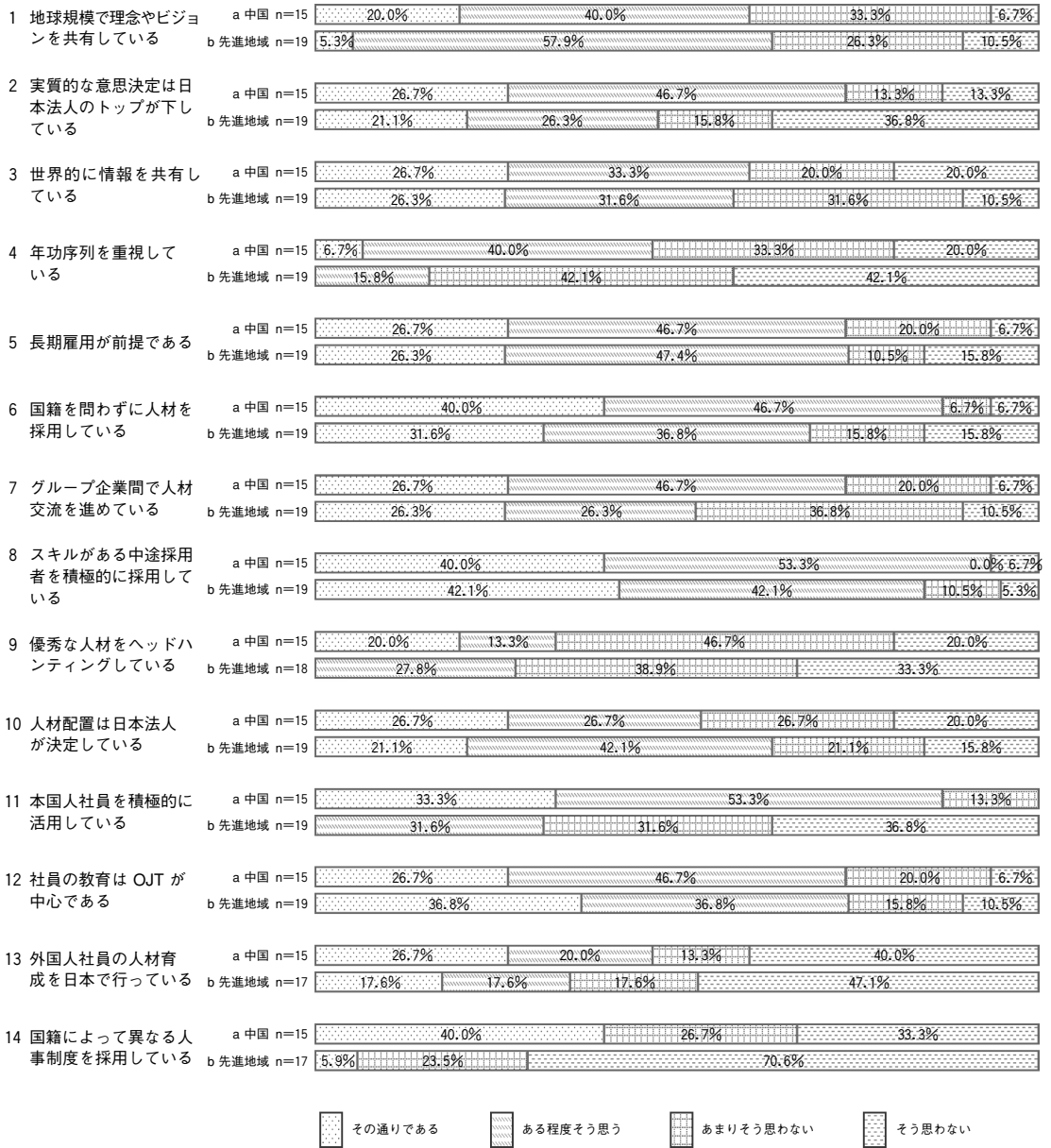
質問項目	中国市場を重視する	
	中国企業群	先進地域企業群
1 地球規模で理念やビジョンを共有している	2.73	2.58
2 実質的な意思決定は日本法人のトップが下している	2.87	2.32
3 世界的に情報を共有している	2.67	2.74
4 年功序列を重視している	2.33	1.74
5 長期雇用が前提である	2.93	2.84
6 国籍を問わずに人材を採用している	3.20	2.84
7 グループ企業間で人材交流を進めている	2.93	2.68
8 スキルがある中途採用者を積極的に採用している	3.27	3.21
9 優秀な人材をヘッドハンティングしている	2.33	1.94
10 人材配置は日本法人が決定している	2.60	2.68
11 本国人社員を積極的に活用している	3.20	1.95
12 社員の教育は OJT が中心である	2.93	3.00
13 外国人社員の人材育成を日本で行っている	2.33	2.06
14 国籍によって異なる人事制度を採用している	2.47	1.41

国企業群（20.0%）が、先進地域企業群（5.3%）を上回っている。また、「実質的な意思決定は日本法人のトップが下している」について肯定的に捉える企業の割合では、中国企業群が73.4%、先進地域企業群が47.4%であるが、特に肯定的に捉える企業の割合では、中国企業群（26.7%）、先進地域企業群（21.1%）の間にあまり差はみられない。同様に、「世界的に情報を共有している」について肯定的に捉える企業の割合は、中国企業群が60.0%、先進地域企業群が57.9%で、両者にほとんど差はみられない。

他方、「長期雇用が前提である」、「社員の教育は OJT が中心である」、「スキルがある中途採用者を積極的に採用している」、「人材配置は日本法人が決定している」などの人材管理についても両者に大きな差はみられない。しかし、「国籍を問わずに人材を採用している」を肯定的に捉える企業の割合は、中国企業群が86.7%、先進地域企業群が68.4%と、中国企業群で少なからず高い割合を示している。しかも、「本国人社員を積極的に活用している」について肯定的に捉える企業の割合では、中国企業群が86.6%、先進地域企業群が31.6%と顕著な差がみられる。また、「グループ企業間で人材交流を進めている」に

中国企業の在日法人の経営体制に関するアンケート調査分析

図表 3-7 組織管理体制に関して中国市場を重視する企業群の構成比の比較



ついて肯定的に捉える企業の割合は、中国企業群が73.4%、先進地域企業群が52.6%である。「優秀な人材をヘッドハンティングしている」について肯定的に捉える企業の割合は、中国企業群が33.3%、先進地域企業群が27.8%であるが、特に肯定的に捉える企業の割合をみると、中国企業群が20.0%である

のに対して、先進地域企業群では肯定的に考える企業群は1社もない。さらに、「外国人社員の人材育成を日本で行っている」について肯定的に捉える企業の割合は、中国企業群が46.7%、先進地域企業群が35.2%で、特に肯定的に捉える企業の割合は、中国企業群が26.7%、先進地域企業群が17.6%である。

こうした分析から、地球規模での事業展開が相対的に進んでいる先進国企業群は、日本国内での事業展開に関して日本人トップの意思決定の幅がより限定的であるのに対して、中国企業群は日本法人に対する管理上の権限委譲が進んでいる。ただし、中国企業群は中国人による在日法人の運営を志向していると考えられる。

（5）企業統治体制

次に、在日法人の企業統治体制について、それぞれを比較分析していくことにする。

図表3-8で示されているように、中国企業群と先進地域企業群とを比較すると、中国企業群の親会社は子会社に対して厳しく統治していることが理解される。ここで株主とはいうまでもなく親会社のことであり、完全持株会社によって統括しているといった点でも、中国企業群のポイントが相対的に高くなっている。

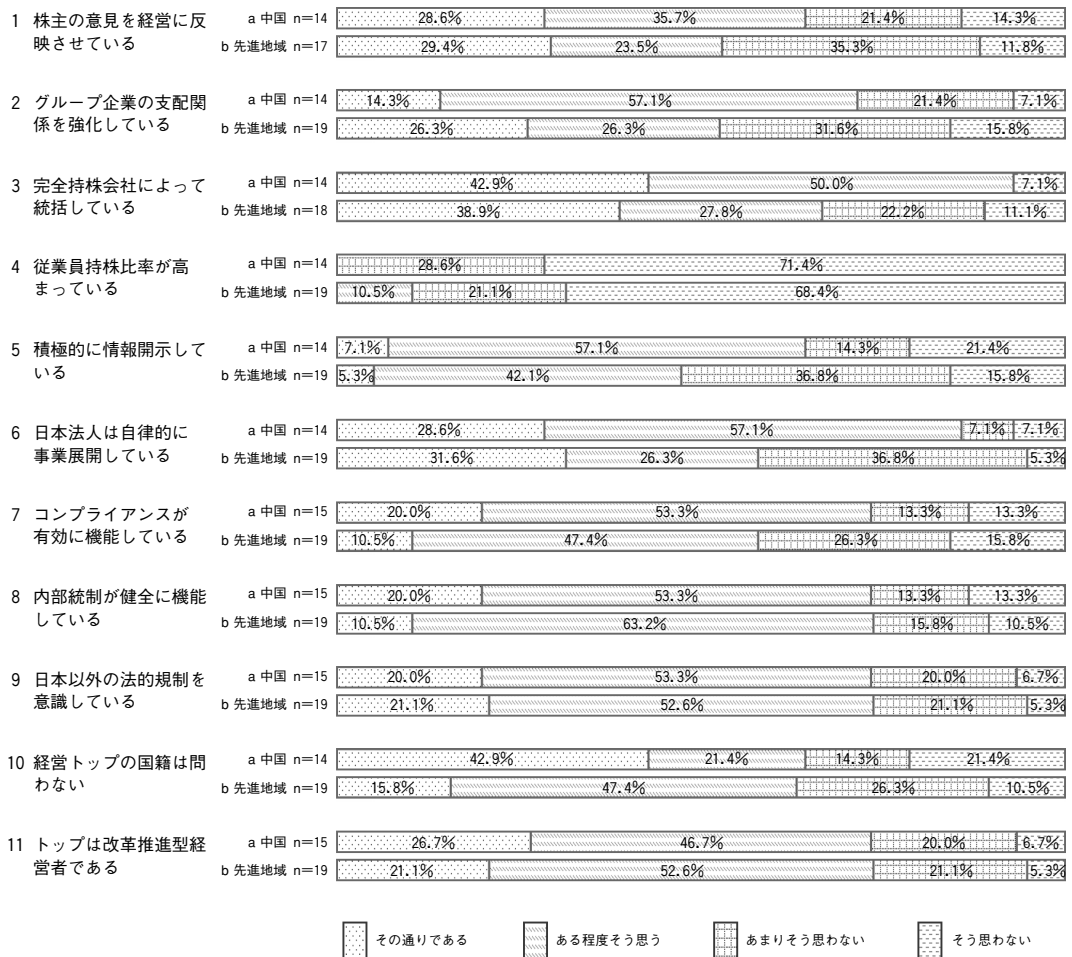
図表3-8 企業統治体制に関して中国市場を重視する企業群の比較

質問項目	中国市場を重視する	
	中国企業群	先進地域企業群
1 株主の意見を経営に反映させている	2.79	2.71
2 グループ企業の支配関係を強化している	2.79	2.63
3 完全持株会社によって統括している	3.29	2.94
4 従業員持株比率が高まっている	1.29	1.42
5 積極的に情報開示している	2.50	2.37
6 日本法人は自律的に事業展開している	3.07	2.84
7 コンプライアンスが有効に機能している	2.80	2.53
8 内部統制が健全に機能している	2.80	2.74
9 日本以外の法的規制を意識している	2.87	2.89
10 経営トップの国籍は問わない	2.86	2.68
11 トップは改革推進型経営者である	2.93	2.89

構成比をみても、その点はより明らかである（図表3-9）。「グループ企業の支配関係を強化している」を肯定的に捉える企業の割合では、中国企業群が71.4%、先進地域企業群が52.6%であり、「完全持株会社によって統括している」を肯定的に捉える企業の割合は、中国企業群が92.9%、先進地域企業群が66.7%と顕著な差がみられる。すでにみてきたように、こうした傾向は、中国市場を重視する中国企業に限ったことではなく、中国企業の特長ともいえる。

しかし、そうした厳しい統治構造にもかかわらず、「日本法人は自律的に事業展開している」という項目で、先進地域企業群より高いポイントを挙げている点は、特筆すべき点である。つまり、構成比でみると、「日本法人は自律的

図表3-9 企業統治体制に関して中国市場を重視する企業群の構成比の比較



に事業展開している」について肯定的に捉える企業の割合は、中国企業群が85.7%で、先進地域企業群が57.9%と中国企業群の割合が多いのに対して、特に肯定的に捉える企業の割合だけでみると、中国企業群（28.6%）より先進地域企業群（31.6%）が、わずかながら高い割合になっている点は留意すべきである。

他方、情報開示やコンプライアンスなど経営システムのグローバル・スタンダードに関連する項目では、「積極的に情報開示している」、「コンプライアンスが有効に機能している」について肯定的に捉える企業の割合は、いずれも中国企業群（64.2%、73.3%）の方が、先進地域企業群（47.4%、57.9%）より高くなっている。こうした傾向は、前節の分析においてもみられるもので、必ずしも中国市場を重視した中国企業特有のことではなく、中国企業全体にいえることである。さらに、在日法人の経営トップに関して、「経営トップの国籍は問わない」について肯定的に捉える企業の割合は、中国企業群が64.3%、先進地域企業群が63.2%であるが、特に肯定的に捉える企業の割合は、中国企業群が42.9%、先進地域企業群が15.8%と差がみられる。

以上の分析から、日本市場において相対的に高い信頼を得ていない中国企業群が、日本市場においてスムーズに事業展開するために、先進地域企業群に比べて、経営のグローバル・スタンダードに対して敏感に対応する傾向が強いを推察することができる。

（6） ファインディングス

これまで本節では、アンケート調査に回答してくれた企業の内、「中国市場を重視する企業群」を抽出し、さらにそれを「中国企業群」と「先進地域企業群」とに分類して、それぞれの在日法人の経営体制について比較分析を行ってきた。その結果、以下のようなファインディングスが得られた。

日本市場の魅力に関して、中国市場を重視する中国企業群が、中国市場を重視する先進地域企業群に比べて、相対的に日本を魅力的であると考えている理由は、「所得水準が高い」、「グローバル企業や関連企業が集積している」、「研究開発環境の質が高い」、「インフラが充実している」、「金融環境が充実している」などであり、相対的に人材や研究開発環境に魅力を感じていると理解される。ただし、前節の分析とあわせて考えると、こうした特性は中国企業全体に

共通する特性だといえる。

また、それぞれの事業展開についてみると、中国市場を重視する中国企業群の在日法人は、グローバル・グループ企業が展開している事業と、それに関連する新規事業を日本市場において展開することを通じて、関連技術の習得や企業間ネットワークの構築に主眼をおいたグローバル戦略展開していると考えられる。それに対して、中国市場を重視する先進地域企業群にとって日本市場は、規模や先進性、技術などの面で魅力的な市場であるものの、あくまで地球規模の視点に立って事業を展開していく複数の拠点の一つとして位置づけたグローバル戦略を展開していると考えられる。その意味では、中国市場を重視する両者の企業群の間には、グローバル化の発展段階や、グローバルのタイプに少なからぬ違いが存在していると考えられる。

4. 中国企業群間の比較分析

最後に、本調査に回答してくれた企業の内、中国企業だけを抽出し、「中国市場を重視している企業群」と「中国以外の市場を重視している企業群」に分類して比較分析していくことにする。

(1) 中国市場重視企業群とその他市場重視企業群の分類

アンケートに回答してくれた中国企業の中で、「現在、最も重視する市場」として中国を挙げた企業は6社、「現在、次に重視する市場」として中国を挙げた企業は9社、合計15社であった。ここでは、それらの企業を「中国市場重視企業群」、それら以外の企業を「その他市場重視企業群」として、両者の経営体制を比較分析することによって、中国市場を重視する中国企業の在日法人の経営の特性を明らかにしていきたい。比較分析の対象企業は、中国重視企業群が15社、その他市場重視企業群が13社であり、これまでと同様に、日本市場の魅力、事業展開、組織管理体制、企業統治体制の点から検討していくことにする。

(2) 日本市場の魅力

日本市場の魅力について中国企業群同士の平均値をみると（図表1）、消費市

場としての魅力や事業インフラに関連する評価は、両者とも相対的に高く、両者間であまり大きな差はみられない。その一方で、「有能な人材を確保できる」、「グローバル企業や関連企業が集積している」、「競争力を検証できる」、「研究開発環境の質が高い」の4項目については少なからず差がみられた。前者2項目については、中国市場重視企業群のポイントが高く、後者2項目については、その他市場重視企業群の方が高い。構成比をみるとその傾向はより顕著であり、その点から、中国市場重視企業群は、人材確保や企業間ネットワークに魅力を感じる傾向が強く、その他市場重視企業群は、技術水準の高さや競争力の検証に魅力を感じる傾向にあると考えられる。この点を先の先進地域企業群の分析と合わせて考えると、その他市場重視する企業群は、先進地域企業群と類似しているということができるとも考えられる。

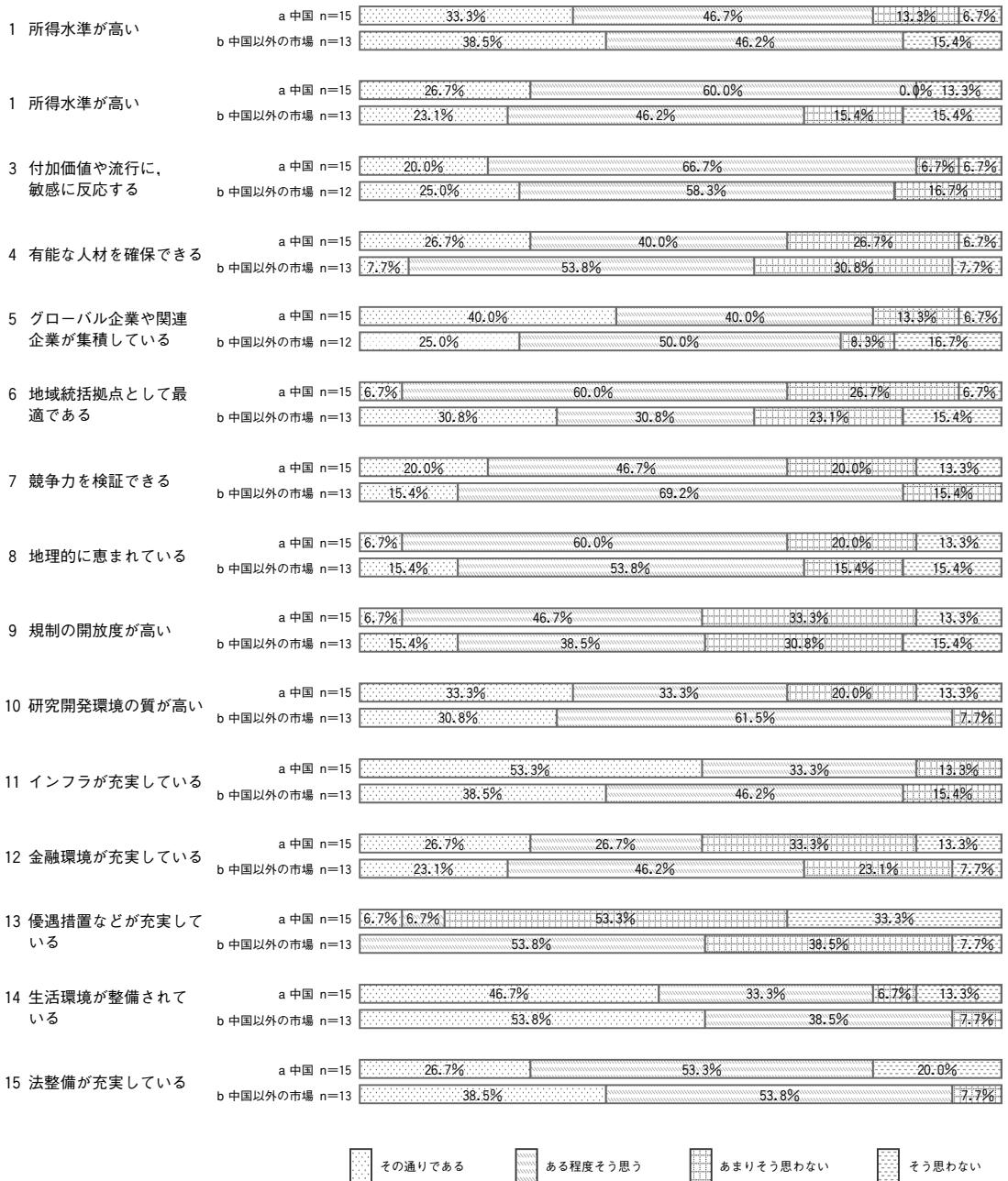
さらに、構成比によってみると、「有能な人材を確保できる」について肯定的に捉える企業の割合は、中国市場重視企業群が66.7%、その他市場重視企業群が61.5%であり差はみられないが、特に肯定的に捉える企業の割合では、中国市場重視企業群が26.7%、その他市場重視企業群が7.7%と少なからず

図表 4-1 日本市場の魅力に関して中国企業群の比較

質問項目	中国市場重視	その他市場重視
1 所得水準が高い	3.07	3.08
2 市場規模が大きい	3.00	2.77
3 付加価値や流行に、敏感に反応する	3.00	3.08
4 有能な人材を確保できる	2.87	2.62
5 グローバル企業や関連企業が集積している	3.13	2.83
6 地域統括拠点として最適である	2.67	2.77
7 競争力を検証できる	2.73	3.00
8 地理的に恵まれている	2.60	2.69
9 規制の開放度が高い	2.47	2.54
10 研究開発環境の質が高い	2.87	3.23
11 インフラが充実している	3.40	3.23
12 金融環境が充実している	2.67	2.85
13 優遇措置などが充実している	1.87	2.46
14 生活環境が整備されている	3.13	3.46
15 法整備が充実している	2.87	3.31

中国企業の在日法人の経営体制に関するアンケート調査分析

図表 4-2 日本市場の魅力に関して中国企業群の構成比の比較



差がみられる。また、「グローバル企業や関連企業が集積している」について肯定的に捉える企業の割合は、中国市場重視企業群が80.0%、その他市場重視企業群が75.0%であるが、特に肯定的に捉える企業の割合は、中国市場重視企業群が40.0%、その他市場重視企業群が25.0%と差がみられる。

他方、「研究開発環境の質が高い」について肯定的に捉える企業の割合では、中国市場重視企業群が66.6%、その他市場重視企業群が92.3%と差がみられる。また、「競争力を検証できる」について肯定的に捉える企業の割合は、中国市場重視企業群が66.7%であるのに対して、その他市場重視企業群が84.6%と差がみられる。

さらに、平均値では大きな差を確認することはできないものの、「地域統括拠点として最適である」について肯定的に捉える企業の割合は、中国市場重視企業群が66.7%で、その他市場重視企業群が61.6%とほぼ同じ割合であるが、特に肯定的に捉える企業の割合では、中国市場重視企業群が6.7%であるのに対して、その他市場重視企業群では30.8%と差がみられる。

以上の分析から、中国市場重視企業群とその他市場重視企業群の2つの企業群の日本市場進出の目的には、少なからず違いがあることが指摘される。

（3）事業展開

それら2つの企業群の日本市場における事業展開の特徴についてみていくことにする（図表4-3及び図表4-4）。

中国市場重視企業群とその他市場重視企業群を平均値で比較したとき、比較的差がみられるのは、「国内で新しい事業を立上げる」、「グローバル・グループ企業の関連事業を強化する」、「海外市場で日本で獲得した技術を活用する」、「日本の同業他社と提携する」、「日本の異業種・異分野の企業と提携する」の5つの項目である。

それらの項目について構成比でみると、「国内で新しい事業を立上げる」について肯定的に捉える企業の割合で、中国市場重視企業群が80.0%、その他市場重視企業群が38.5%と差がみられる。また、「グローバル・グループ企業の関連事業を強化する」について肯定的に捉える企業の割合は、中国市場重視企業群が73.3%、その他市場重視企業群が61.6%である。それらのことから、人材確保や企業間ネットワークに魅力を感じる傾向のある中国市場重視企業群

図表 4-3 事業展開に関して中国企業群の比較

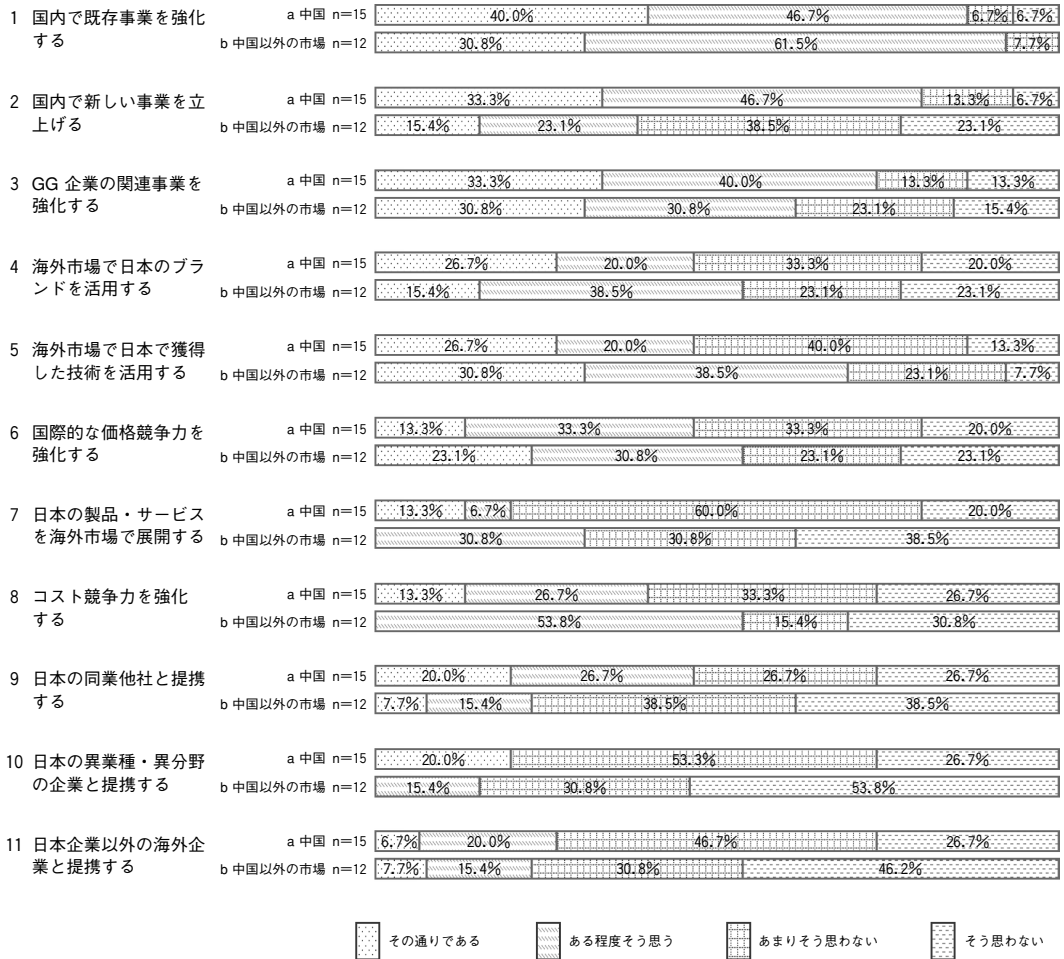
質問項目	中国市場重視	その他市場重視
1 国内で既存事業を強化する	3.20	3.23
2 国内で新しい事業を立上げる	3.07	2.31
3 GG 企業の関連事業を強化する	2.93	2.77
4 海外市場で日本のブランドを活用する	2.53	2.46
5 海外市場で日本で獲得した技術を活用する	2.60	2.92
6 国際的な価格競争力を強化する	2.40	2.54
7 日本の製品・サービスを海外市場で展開する	2.13	1.92
8 コスト競争力を強化する	2.27	2.23
9 日本の同業他社と提携する	2.40	1.92
10 日本の異業種・異分野の企業と提携する	2.13	1.62
11 日本企業以外の海外企業と提携する	2.07	1.85

は、相対的に日本国内でグローバル・グループ企業関連の新規事業を立ち上げることを志向しているといえる。

また、そうした事業展開の違いは、日本企業との提携関係からも推察することができる。というのも、「日本の同業他社と提携する」について肯定的に捉える企業の割合は、中国市場重視企業群が46.7%であるのに対して、その他市場重視企業群の割合は23.1%である。また、「日本の異業種・異分野の企業と提携する」について、特に肯定的に捉える企業の割合は、その他市場重視企業群では該当する企業は1社もないのに対して、中国市場重視企業群では20.0%である。つまり、中国市場重視企業群は、その他市場重視企業群と比較して、日本企業との企業間ネットワークの構築を重視していると考えられる。

それに対して、技術水準の高さや競争力の検証を重視する傾向の強いその他市場重視企業群は、人材確保や企業間ネットワークの構築よりも、技術をいかに活用するかを重視する傾向にあると考えられる。例えば、「海外市場で日本で獲得した技術を活用する」について肯定的に捉える企業の割合で、中国市場重視企業群が46.7%であるのに対して、その他市場重視企業群が69.3%とその割合が多く、特に肯定的に捉える企業の割合でも、中国市場重視企業群が26.7%、その他市場重視企業群が30.8%となっている。また、「コスト競争力を強化する」について肯定的に捉える企業の割合でも、中国市場重視企業群で

図表 4-4 事業展開に関して中国企業の構成比の比較



40.0% であるのに対して、その他市場重視企業群では 53.8% と相対的に高い割合となっている。

(4) 組織管理体制

以下では、前述したように異なる事業展開をしている 2つの企業群の組織管理体制についてみていくことにする（図表 4-5 及び図表 4-6）。

中国市場重視企業群とその他市場重視企業群を平均値と比較してみると、「実質的な意思決定は日本法人のトップが下している」、「年功序列を重視している」、「グループ企業間で人材交流を進めている」、「人材配置は日本法人が決

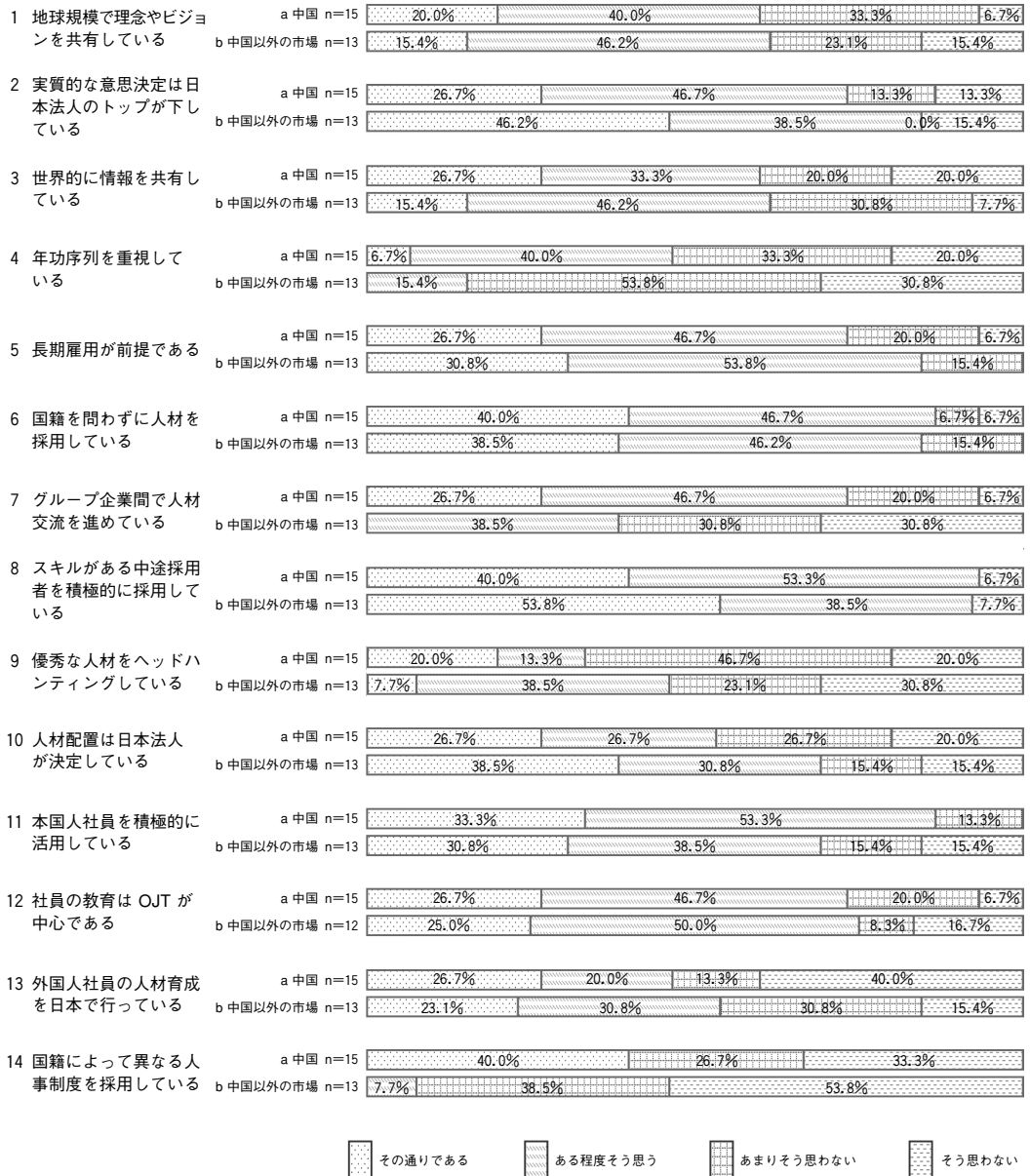
図表 4-5 組織管理体制に関して中国企業群の比較

質問項目	中国市場重視	その他市場重視
1 地球規模で理念やビジョンを共有している	2.73	2.62
2 実質的な意思決定は日本法人のトップが下している	2.87	3.15
3 世界的に情報を共有している	2.67	2.69
4 年功序列を重視している	2.33	1.85
5 長期雇用が前提である	2.93	3.15
6 国籍を問わずに人材を採用している	3.20	3.23
7 グループ企業間で人材交流を進めている	2.93	2.08
8 スキルがある中途採用者を積極的に採用している	3.27	3.38
9 優秀な人材をヘッドハンティングしている	2.33	2.23
10 人材配置は日本法人が決定している	2.60	2.92
11 本国人社員を積極的に活用している	3.20	2.85
12 社員の教育は OJT が中心である	2.93	2.83
13 外国人社員の人材育成を日本で行っている	2.33	2.62
14 国籍によって異なる人事制度を採用している	2.47	1.54

定している」、「本国人社員を積極的に活用している」、「外国人社員の人材育成を日本で行っている」、「国籍によって異なる人事制度を採用している」といった7つの項目で少なからず差がみられる。これらの項目のポイントから、その他市場重視企業に比べて、中国市場重視企業では社員の国籍によって異なる人事制度を取り入れ、グループ企業間の人材交流を積極的に進めるとともに、グローバル・グループ企業の社員を積極的に活用する傾向が強い。それに対して、その他市場重視企業群は、中国市場重視企業群に比べて、在日法人のトップの意思決定の幅が広く、本社からの権限委譲が相対的に大きいということが考えられる。

これらの項目について構成比でみると、「実質的な意思決定は日本法人のトップが下している」について肯定的に捉える企業の割合は、中国市場重視企業群が73.4%、その他市場重視企業群が84.7%であるが、特に肯定的に捉える企業の割合では、中国市場重視企業群が26.7%であるのに対して、その他市場重視企業群の割合が46.2%と逆転している。また、「人材配置は日本法人が決定している」について肯定的に捉える企業の割合は、中国市場重視企業群が53.4%、その他市場重視企業群が69.3%で、特に肯定的に捉える企業の割合

図表 4-6 組織管理体制に関して中国企業の構成比の比較



は、中国市場重視企業群が26.7%、その他市場重視企業群が38.5%と、後者の方が多くなっている。

他方、「グループ企業間で人材交流を進めている」について肯定的に捉える企業の割合でも、中国市場重視企業群で73.4%、その他市場重視企業群で

38.5%と両者の間には差がみられる。「本国人社員を積極的に活用している」について肯定的に捉える企業の割合でも、中国市場重視企業群が86.6%、その他市場重視企業群が69.3%であり、「国籍によって異なる人事制度を採用している」について肯定的に捉える企業の割合は、中国市場重視企業群で40.0%にあるのに対して、その他市場重視企業群では7.7%に過ぎない。また、「世界的に情報を共有している」について肯定的に捉える企業の割合は、中国市場重視企業群が60.0%、その他市場重視企業群が61.6%とあまり差はみられないが、特に肯定的に捉える企業の割合では、中国市場重視企業群が26.7%、その他市場重視企業群が15.4%と少なからず差がみられる。それ以外の項目で両者の間にあまり差はみられない。

以上の分析から、技術水準の高さや競争力の検証を重視する傾向の強く、日本で獲得した技術を活用することを重視するとともに、コスト競争力を強化する傾向が相対的に強い中国市場重視企業群は、中国市場重視企業群に比べて、在日法人への権限委譲の程度が大きい。それに対して、人材確保や企業間ネットワークの構築に魅力を感じる傾向の強い中国市場重視企業群は、その他市場重視企業群に比べて、本国出身者従業員の有効な活用と育成する組織管理体制の構築を志向していることが指摘される。

(5) 企業統治体制

最後に、中国市場重視企業とその他市場重視企業の在日法人の企業統制体制について、その平均値と構成比で比較分析してみることにする。

平均値でみると、「株主の意見を経営に反映させている」、「グループ企業の支配関係を強化している」、「完全持株会社によって統括している」、「積極的に情報を開示している」、「日本法人は自律的に事業展開している」、「コンプライアンスが有効に機能している」、「経営トップの国籍は問わない」の7つの項目で、2つの企業群の間で少なからぬ差がみられる。その内、「グループ企業の支配関係を強化している」、「完全持株会社によって統括している」、「コンプライアンスが有効に機能している」、「経営トップの国籍は問わない」の4項目では中国市場重視企業群のポイントが高く、それ以外の3つの項目では、その他市場重視企業群のポイントが相対的に高くなっている。

これを構成比によって分析していくと、「グループ企業の支配関係を強化し

図表 4-7 企業統治体制に関して中国企業の比較

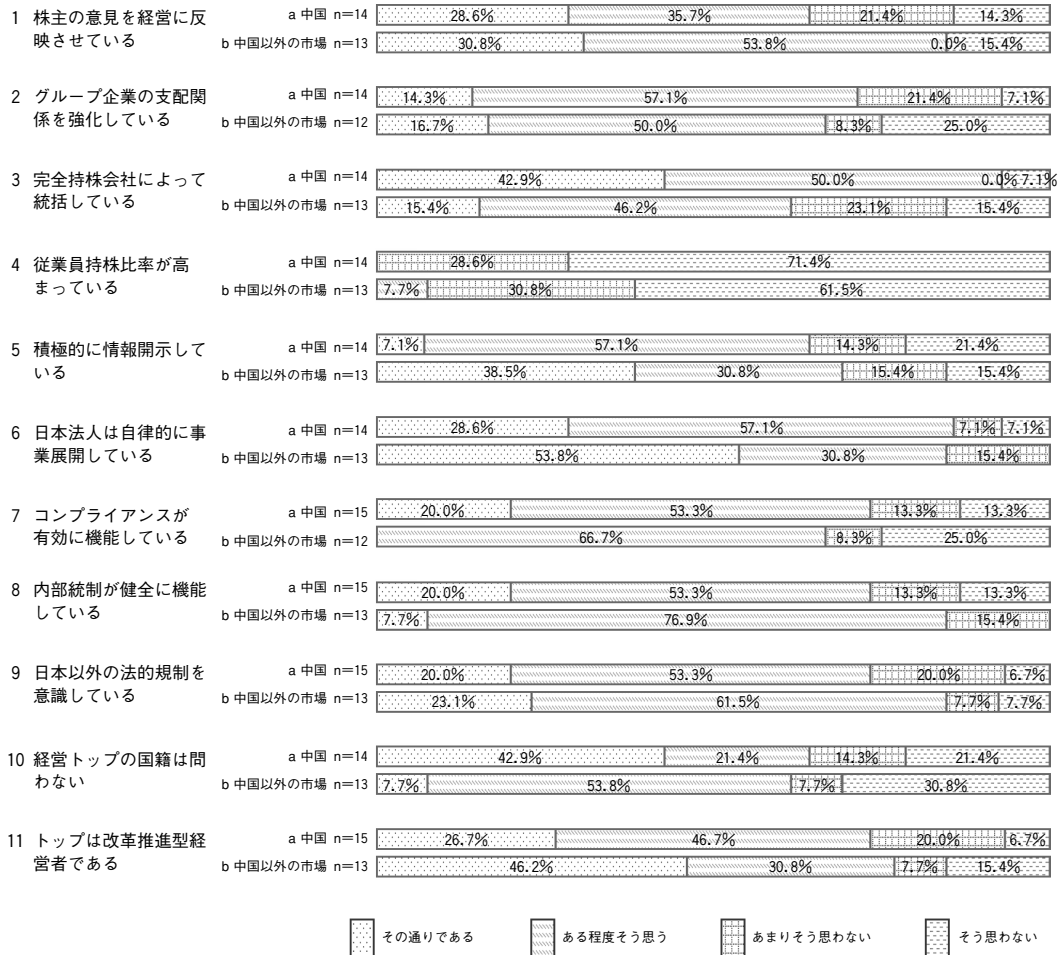
質問項目	中国市場重視	その他市場重視
1 株主の意見を経営に反映させている	2.79	3.00
2 グループ企業の支配関係を強化している	2.79	2.58
3 完全持株会社によって統括している	3.29	2.62
4 従業員持株比率が高まっている	1.29	1.46
5 積極的に情報開示している	2.50	2.92
6 日本法人は自律的に事業展開している	3.07	3.38
7 コンプライアンスが有効に機能している	2.80	2.42
8 内部統制が健全に機能している	2.80	2.92
9 日本以外の法的規制を意識している	2.87	3.00
10 経営トップの国籍は問わない	2.86	2.38
11 トップは改革推進型経営者である	2.93	3.08

ている」について肯定的に捉える企業の割合では、中国市場重視企業群が71.4%、その他市場重視企業群が66.7%で、あまり差はみられない。しかし、「完全持株会社によって統括している」について肯定的に捉える企業の割合は、中国市場重視企業群が92.9%、その他市場重視企業群が61.6%で、特に肯定的に捉える企業の割合は、中国市場重視企業群が42.9%、その他市場重視企業群が15.4%と少なからず差がみられる。また、「コンプライアンスが有効に機能している」について肯定的に捉える企業の割合は、中国市場重視企業群が73.3%、その他市場重視企業群が66.7%とあまり差がみられないが、特に肯定的に捉える企業の割合では、中国市場重視企業群が20.0%であるのに対して、その他市場重視企業群では0%と少なからず差がみられる。さらに、「経営トップの国籍は問わない」について肯定的に捉える企業の割合は、中国市場重視企業群が64.3%、その他市場重視企業群が61.5%と差がみられないが、特に肯定的に捉える企業だけでは、中国市場重視企業群が42.9%であるのに対して、その他市場重視企業群は7.7%と少なからず差がみられる。

他方、「株主の意見を経営に反映させている」については、肯定的に捉える企業の割合は、中国市場重視企業群が64.3%、その他市場重視企業群が84.6%であるが、特に肯定的に捉える企業の割合をみると、中国市場重視企業群が28.6%、先進国企業が30.8%であまり大きな差はみられない。しかし、「積極

中国企業の在日法人の経営体制に関するアンケート調査分析

図表 4-8 企業統治体制に関して中国企業の構成比の比較



的に情報開示している」について特に肯定的に捉える企業の割合では、中国市場重視企業群が7.1%、その他市場重視企業群が38.5%で少なからず差がみられる。また、「日本法人は自律的に事業展開している」について肯定的に捉える企業の割合は、中国市場重視企業群が85.7%、その他市場重視企業群が84.6%とほぼ差はないが、特に肯定的に捉える企業の割合は、中国市場重視企業群が28.6%、その他市場重視企業群が53.8%と少なからず差がみられる。これら以外の項目では両者の間にあまり大きな差はみられないが、「日本以外の法的規制を意識している」について、その他市場重視企業群の割合が多くなっていることから、その企業群のターゲットがグローバルな市場にあり、それ

ら企業群の企業統治体制は先進地域企業群のそれに近いと考えられる。

以上の分析から、中国市場重視企業では、トップの国籍を重視しないものの、その他市場重視企業群に比べて、在日法人の経営の自律性は相対的に低い。また、日本市場におけるコプライアンスや内部統制について、中国市場重視企業群の意識は高いが、情報開示など経営のグローバル・スタンダードを重視する点では、その他市場重視企業の方が高い傾向にあるといえる。

（6） ファインディングス

これまで本節では、アンケート調査に回答してくれた企業の内、中国企業だけを抽出し、さらにそれを「中国市場を重視する企業群（中国市場重視企業群）」と「中国以外の市場を重視する企業群（その他市場重視企業群）」とに2分して、それぞれの在日法人における経営体制の比較分析を行ってきた。その結果、ファインディングスは以下のようにまとめることができる。

中国市場重視企業群とその他市場重視企業群の2つの企業群における日本市場の魅力についての認識には差異があり、中国市場重視企業群は、人材確保や企業間ネットワークに魅力を感じる傾向が強く、その他市場重視企業群は、技術水準の高さや競争力の検証に魅力を感じる傾向にあって、両者の日本市場進出の目的に差異があると考えられる。

そうした異なる進出目的をもった2つの企業群における在日法人の日本市場での事業展開をみてみると、前者の中国市場重視企業群は、日本国内において企業間ネットワークを構築しながら、グローバル・グループ企業関連の新規事業を立ち上げることを志向する傾向にあるのに対して、後者のその他市場重視企業群は、コスト競争力を強化するとともに、日本で獲得した技術をグローバル市場で活用することに焦点をあてていると理解される。

また、組織管理体制では、中国市場重視企業は、グループ企業間の人材交流を積極的に進めると共に、グローバル・グループ企業の社員を積極的に活用する傾向が強く、人事制度も社員の国籍によって異なる制度を取り入れている。それに対して、その他市場重視企業群は、中国市場重視企業群に比べて、在日法人のトップの意思決定の幅も広く、在日法人に対して権限委譲がなされていると考えられる。

5. ファインディングスのまとめ

最後に、これまでのアンケート調査分析から得られたファインディングスに基づいて、「再回来企業」の在日法人の経営特性を明らかにして本稿を結ぶことにする。

(1) 中国企業の経営特性

本稿では、まず中国大陆に本社を置く「中国企業群」と、香港及び台湾に本社を置く「先進地域企業群」との比較分析及び「中国市場を重視する中国企業群」と「中国市場を重視する先進地域企業群」との比較分析から得られたファインディングスから⁴⁾、中国企業の在日法人の経営特性について考察していくことにする。

第一に、アンケートに回答してくれた企業を、「中国企業群」と「先進地域企業群」とに分類して分析した結果、以下のようなファインディングスが得られた。

在日法人の設立形態では、両企業群ともに、在日法人の多くが親会社の単独出資による企業である。しかし、単独出資以外の設立形態では、中国企業群では買収によるものが相対的に多く、先進地域企業群では合併によるものが相対的に多い。また、在日法人の経営トップの国籍について、両企業群はともに、「経営トップの国籍は問わない」と回答しているものの、中国企業群ではおよそ7割を本国人（中国人）が占めており、その数は先進国企業群を大きく上回っている。

日本市場の魅力では、先進地域企業群と比較して中国企業群は、日本市場が有能な人材を抱え、研究開発環境が整備され、グローバル企業が集積している魅力的な市場である点を評価している。また、日本国内での事業展開について、先進地域企業群では日本の製品・サービスをグローバルに展開する志向が相対的に強いのに対して、中国企業群では日本で獲得した技術を活用することによって既存事業を強化するとともに、グローバル・グループ企業の事業と関連する新規事業を日本国内で立ち上げることを志向する傾向にある。

組織管理体制では、先進地域企業群と比較して、中国企業群は在日法人に人

事権を委譲する傾向にあるが、本国人を積極的に採用し在日本法人で教育する傾向が相対的に強い。また、情報開示やコンプライアンスについては、先進国企業群と比較して強く意識する傾向にある。

第二に、「中国市場を重視する企業群」だけを抽出し、それを「中国企業群」と「先進地域企業群」とに分類して分析を行った。その結果、以下のようなファインディングスが得られた。

日本市場の魅力に関して、中国市場を重視する先進地域企業群が、日本市場の規模や先進性を高く評価しているのに対して、中国市場を重視する中国企業群は、人材や研究開発環境の面で高く評価する傾向にある。また、事業展開では、中国企業群の在日法人は、グローバル・グループ企業が展開している既存事業と、それに関連する新規事業を日本市場において展開する傾向にある。加えて、同業の日本企業との提携を通じて、事業を展開していく傾向が相対的に強い。

組織管理体制について、中国企業群は、先進地域企業群に比べて、グローバル・グループ企業との間で人材交流を積極的に進めることに加えて、本国社員を多く採用し人材育成も日本で行う傾向が相対的に強く、社員の国籍によって異なる人事制度を取り入れる傾向にある。ただし、事業展開の自由度が高いと答える企業の割合が高いにも関わらず、日本法人の人材配置に関する権限委譲の程度は、先進地域企業群に比べて低い傾向にある。また、企業統治体制の点で、中国企業群は、先進地域企業群に比べて、グローバル・グループ企業によるコントロールの度合いが強いが、コンプライアンスや情報開示の点では、それを強く意識する傾向にある。

以上の2つの比較分析から、中国企業の在日法人の全体的経営特性としては、有能な人材を抱え、研究開発環境が整備され、グローバル企業が集積している魅力的な日本市場において、本社の強いコントロールの下で本国人を多く採用し、日本国内で人材育成などにも力を入れるという点を指摘することができる。

(2) 「再回来戦略」企業の経営特性

最後に、本研究が仮設してきた「再回来戦略」企業の特徴を明らかにするために、前節でみてきた経営特性を有してグローバル展開をしている中国企業群を、「中国市場を重視する企業群（中国市場重視企業群）」と「中国以外の市場を

重視する企業群（その他市場重視企業群）」とに分類して比較分析した。その結果、得られたファインディングスは、「再回来戦略」をとっている企業群の経営特性だといえる。

ファインディングスの第一は、中国市場重視企業群（「再回来戦略」をとる企業群）とその他市場重視企業群（「走出去戦略」をとる企業群）の2つの企業群の日本市場の進出の目的には差異があるということである。中国市場重視企業群では、人材確保や企業間ネットワーク構築を目的としているのに対して、その他市場重視企業群は、技術水準の高さや競争力の検証することを目的としているということである。

第二は、そうした異なる進出目的をもった2つの企業群の在日法人による日本市場での事業展開には少なからず違いがみられるということである。中国市場重視企業群は、日本国内において企業間ネットワークを構築しながら、グローバル・グループ企業関連の新規事業を立ち上げることを志向しているのに対して、その他市場重視企業群は、相対的に、コスト競争力を強化することに重点を置き、日本で獲得した技術をグローバル市場で活用することに焦点を当てているといえる。

また、中国市場重視企業群は、グループ企業間の人材交流を積極的に進めるとともに、人事制度についても社員の国籍によって異なる制度を取り入れ、グローバル・グループ企業の社員を積極的に活用する傾向が強いのに対して、その他市場重視企業群は、在日法人のトップの意思決定権限が大きく、相対的に自律を維持しながら運営している。さらに、中国市場重視企業群は、コンプライアンスや内部統制を意識した経営を志向しているのに対して、その他市場重視企業は日本以外の法的規制を強く意識する傾向が強い傾向にあるということである。

これらのファインディングスから、未だ成長過程にある中国市場での事業拡大を重視して事業を展開している「再回来戦略」を実現することを目的にグローバル事業を展開している中国企業の在日法人の経営特性は、次のようにまとめることができる。すなわち、グローバル・グループ企業の強いコントロールの下で、中国人社員を積極的に採用・育成し、取引先を含めた日本企業との関係を強めながら、関連技術の習得や企業間ネットワークの構築を実現することによって、グローバル・グループ企業の中国市場での事業の成長に貢献するこ

とに焦点をおいたグローバル戦略を展開しているのである。また、「再回来戦略」をとっている中国企業群は、中国企業と先進地域企業との比較分析から得られた中国企業の特徴をより強化した形で中国本社との強い関係を維持する経営を実現しているのに対して、海外市場の拡大に焦点をおく中国企業は、グローバルな事業展開でより先進的な先進地域企業群に近い経営特性を持っていることができるのである⁵⁾。

以上、本稿では、「再回来企業」の経営特性を明らかにするための定量分析を行ってきたが、さらに仮説を検証するために中国企業の在日法人の事例研究による定性的分析を進めていくことにする⁶⁾。

-
- 1) 岩崎尚人，黄賀，「中国の経済成長と展望」成城大学経済研究所研究報告，No. 70 (2016) に詳しい。
 - 2) 本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。
 - 3) 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。
 - 4) 図表1-1を参照。
 - 5) 本稿の中では直接触れていないが，「中国以外の市場を重視する中国企業群」と，「中国以外の市場を重視する先進地域企業群」との比較をすると，その経営特性には少なからず類似点がみられる。
 - 6) 黄賀，「中国企業のグローバル事業展開に関する研究」第5章，(2016年3月)，pp134-183 に詳しい。

付記

本稿の基本的アイデアや文献レビューなどは，黄賀の研究をベースにしたものであり，それに対し岩崎が加筆・修正した論文である。なお，本研究は，成城大学経済研究所の第3部研究プロジェクト「多極化するグローバル社会におけるビジネスシステムの構築に関する研究」(2014—2015年度)の成果の一部である。

(いわさき・なおと 成城大学経済学部教授)
(こう・が 成城大学大学院経済学研究科博士課程後期)

中国企業の在日法人の経営体制に関する
アンケート調査分析 (研究報告 No. 75)

平成 28 年 2 月 26 日 印 刷

平成 28 年 3 月 7 日 発 行

非売品

著 者 岩 崎 尚 人
黄 賀

発行所 成城大学経済研究所
〒157-8511 東京都世田谷区成城 6-1-20
電 話 03 (3482) 9187 番

印刷所 白陽舎印刷工業株式会社
