

調査研究事業

1. 中国の外資系企業に関する調査研究

1. 調査の目的

中国には既に2004年末時点で24万社以上の外資系企業があり、さらに毎年3~4万件ずつ新たな直接投資が増えている。日本企業自身が中国市場に取り組むにあたって改善すべき問題点について、非日本企業の成功事例を踏まえて考察する。

2. 調査結果の概要

第1章では、本報告書の目的と特色を述べる。さらに、外資系企業の成功事例からテーマごとに主要な論点を紹介、解説する。

中国には既に2004年末時点で24万社以上の外資系企業があり、さらに毎年3~4万件ずつ新たな直接投資が増えている。日本企業自身が中国市場に取り組むにあたって改善すべき問題点は、日系企業ばかり取材していたのでは浮かび上がってこない。日系企業の「成功事例」だけでなく、他国企業の成功事例にも関心を払うべきと思われる。本報告書の特色は、日系以外の企業を多く取り上げ、非日系と日系の経営比較を試みた点である。また、単なる企業概況の紹介ではない。経営戦略では、成功事例からポジショニングの比較を行い、企業間連携では、外部企業・外部資源の活用という側面から成功事例を考える。人的資源管理については、どのような人的資源管理が効果的なのかという点に関してはまだ「成功の方程式」はないが、いくつかの事例から成功している企業の人的資源管理を明らかにする。

第2章では、日本のペガサスミシン製造株式会社（以下、ペガサスミシンと略す）の中国進出事例を取り上げ、厳しい競争の中で成長してきた中国ミシンメーカーを紹介しながら、追われる側ペガサスミシンの戦略を描く。同社は専門的なミシンに集中するというポジショニングをとり、その分野では他社が容易に追随できない技術を蓄積するという競争戦略を追求してきた。1.ではまず技術指向型ペガサスミシンの発展を概略する。2.では同社の中国進出戦略を述べる。3.では中国企業の成長と同社の対策（戦略）を描く。

第3章では、米国大手自動車部品メーカーのビステオンと日本のデンソーを取り上げ、中国に進出している部品サプライヤーのポジショニングの特徴を比較する。1.ではまず中国に進出した各国部品サプライヤーの特徴を筆者作成のデータによって比較する。2.ではビステオンとデンソーの概要を紹介する。3.ではビステオンの中国での事業展開を分析する。4.ではデンソーの中国事業を分析する。5.では両者の比較により特徴を明らかにする。

第4章では、米国のウォルマートを取り上げる。同社は、高度なサービスと品物の低価格とを両立させることに成功している。世界最大の小売店チェーンという「規模」も、競争力の重要な源泉になりうることをウォルマートの事例は示している。1996年から中国市場に進出して以来、「中心展開」という戦略を取ってきた。中心的都市のハイエンドな小売市場に拠点を配置したのち、さらにより小さな都市へ展開していった。まず資源を大量に投入して市場シェアを拡大し、顧客の獲得と知名度の向上に努め、「発展が先、利益は後」という戦略を実施した。ここでは、ウォルマートの中国戦略を明らかにし、成功の要因を分析する。

第5章では、台湾の信昌グループを取り上げる。海外直接投資を行なう際、優れた経営資源をもち、かつ、それを現地環境に適応した形で適用する必要があるが、自社のみではそれが行ないにくい場合、合併という選択肢がある。近年、自動車部品メーカーを中心に中国での日台合併が急増している。その典型例が日系メーカー9社と11の中国現法を設立している台湾の信昌グループである。信昌グループの「経営資源の優位性」と戦略を明らかにし、日本企業の経営方針を理解し、なおかつ、中国の言語・文化に通曉した台湾のパートナーとともに中国進出するという「台湾活用型対中投資」について考察する。

第6章では、米国の電子部品メーカーPulse社を取り上げる。同社は中国現地に既にある外部資源を積極的に活用している。ここではまず、中国に進出した日系セットメーカーの現地調達化が遅れている現状、及び要因を先行研究のサーベイを通じて指摘する。Pulse社を事例に、現地でのサプライヤー・システム管理について考察した後、日系セットメーカーとの比較を行い、日系セットメーカーの原材料現地調達拡大策を検討する。

第7章では、中国に現地生産を展開している外資系電子部品企業3社（日系A社、台湾系B社、「日台系」C社）における人的資源管理を中心に、それぞれの現地経営方式と独自の経営スタイルについて比較分析する。

第8章では、「人を育てる企業」のモデルとして、華南地域に立地する、フィリピン華僑の出資による日本企業のOEM工場Solid社を取り上げる。同社は日本的な人的資源管理の良い面を生かす努力をしている。特に、士気が高く、能力のある厚い人材層をどのように育成してきたのかに焦点をあて、高いモチベーションと人材形成の関係を明らかにする。