

中国進出企業の経営比較

現地化の遅れは問題か？

鬼塚 義弘 *Yoshihiro Onizuka*

(財)国際貿易投資研究所 研究主幹

日本企業は中国への進出を加速させている。これまでは中国で製造し、その製品を輸出する進出が主であった。しかし中国の WTO 加盟後、中国市場を目指す進出も多くなっている。

これまで中国進出日系企業に対しては、経営を現地の人材や中国系の人にかかせる、いわゆる経営の現地化が遅れているとの批判が多い。

特に欧米系はこの面で進んでおり、その結果、日系企業の経営の効率が悪くという主張である。

しかしこの主張は真実であろうか？ 単に日系企業と欧米系企業の違いに注目し、現地の経営者を悪者にしているだけではないだろうか？ 本稿では売上高利益率をもとに検証する。

中国への直接投資

日本からの対中国直接投資は、アジア通貨危機の影響による 1999 年度の 858 億円を底に急激な増加傾向にある。

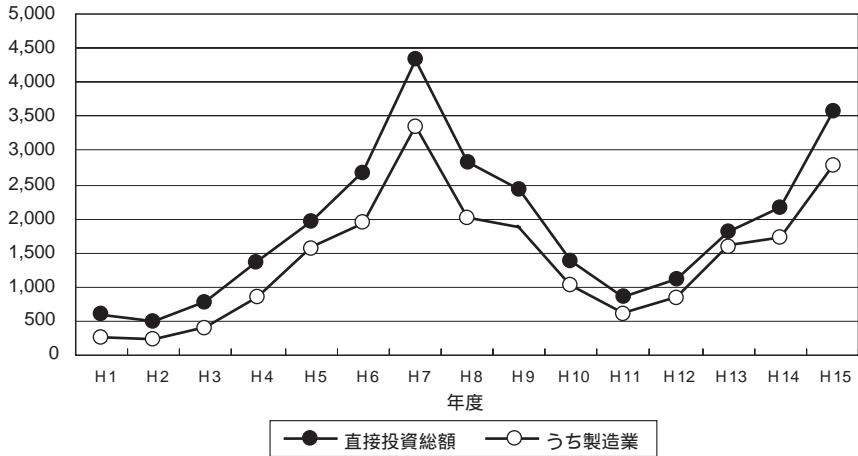
03 年度には 3,553 億円と対前年比 65 % 増であり、第 3 次中国投資ブー

ムを形成している。(図 1 参照)

日本から中国への直接投資の特徴は、製造業が中心になっていることである。99 年から 03 年間の製造業の比率は金額ベースで 79.7 % である。安い人件費、安価な部品を求めて中国に進出し、その製品を輸出するというのが主流である。さらに最近では中国が 2001 年 WTO 加盟を果たし、より

中国への直接投資の推移

金額（億円）



（出所）財務省直接投資統計より作成

自由な市場参入が可能となる中国市場を目指した進出が目立つ。

日本貿易振興機構（ジェトロ）が実施したアンケート（注1）では、内販型企業は36.9%、輸出型企業は51.2%、輸出内販型企業は12.0%となっている。内販型企業の進出が増えてはいるが、まだ3分の1強であり、販売先も日系企業が多いといわれている。

このように日系企業は製造業を主体として多数中国に進出している。多くの進出企業は知的財産権の問題、代金回収の問題など苦勞が多い中で、現地での経営上の問題点として指摘され

ているのが「経営の現地化の遅れ」である。

経営現地化の遅れによる弊害

進出企業では派遣された日本人が中心となって企業経営を行い、中国人を経営の中核に据えずに権限を与えていない、ということがよくいわれている。日系企業に入社しても出世は限られていて、経営をまかされるまでは至らない。能力に見合った人事評価を受けず、給与も低い。そのため、優秀な人材の確保が困難ともいわれている。中国人

の入社したい企業ランキングで、日本企業は常に低位である。また経営の意志決定が現地ではなく日本でなされるため、本社との連絡、決定待ちにより常にタイミングがずれることとなり、効率的なオペレーションやビジネスチャンスを逃がす結果となる。駐在員は本社にばかり顔を向けて中国に目を向けた経営を行っていない、との批判すら出てくる。台湾企業は社長自ら現地に駐在し、即断即決で事業を次々と拡大していくという。

さらに現地化している企業は、中国人に中国人をうまく管理させ、罰金、奨励金制度の運用や地元政府との折衝や現地部品の調達にも強みを発揮しているところが多いという。加えて、日本人の駐在員を使わないことによりコストを削減（10～15人分の高級管理要員分に相当）できる。

日本の経営者が日本流の考え方で中国人に命令しても、思うように働いてくれず、むしろ中国人にまかせて、中国人が中国人に対して命令し、事業を遂行する方がよい。つまり日本人の管理より、よりコミュニケーションがたやすくとれる中国人による経営・管理の方が現地企業の経営の効率化や収益の拡大を図れるという主張である。

この結果、進出日系企業は効率的な経営ができず、利益率も低いままとなっている。欧米企業は現地化が進んでいるため、高収益をあげている。日系企業の収益率が欧米企業に比べて低いのは経営の現地化の遅れが最大の要因であるとの主張が多い。

経営の現地化の状況

それでは、日系企業ではどの程度経営の現地化がなされているのであろうか。通商白書 2003 年版によれば、現地の最高責任者が現地職員である割合が日系では 28.6 % である。一方、欧米企業では 76.9 % が中国人や台湾出身者に最高責任者をまかせている。明らかに日本と差がある。

また販売部門の責任者も日系では 54.5 % であるが、欧米は 90 % を超える割合で現地人にまかせている。ここでも収益に差が出てくることが予想される。しかし、日系企業は中国で製造し、輸出するのが主流である。最近中国市場での販売も多くなっているが、中国の一般消費者への販売ではなく、日系企業への販売が多いので、中国現地職員にまかせなくてももうまくいくという見方もある。これが収益性の劣る

原因とはいえないのではないだろうか？

逆に人事、労務部門で日系では70.8%が現地化しているが、欧米では約3割にとどまっている。日系は多くの製造現場の作業員をかかえているため、現地化が進んでいるともいえるよう。(表1参照)

表1 現地化の比較
(単位：%)

区分	日系	欧米系
最高責任者	28.6	76.9
次席責任者	46.6	
人事労務部門	70.8	約30
経理部門	60.6	
販売部門	54.5	約92
仕入部門	63.1	約66
研究開発部門	28.9	約10
企画・調査部門	31.2	

(出所) 通商白書2003年版より作成。欧米系はグラフから推定

米国企業の利益率

在日米国企業(製造業)の売上高経常利益率は2002年度で6.4%で、日

本の全法人(製造業)は3.2%となっている。その差は3.2%である。もともと米国企業の利益率は日本企業より3%程度高いと言われるが、在日米系企業も3%以上高いことを示している。それでは中国に進出した米国企業はどうであろうか。

表2のとおり在中国の米国企業の売上高利益率は02年で6.5%である。対象企業は銀行を除く全産業である。日本の在中国企業は5.1%であり、差異は1.4%である。日本企業は売上高経常利益率であるが、米国企業は税引後の利益(NET INCOME)率で表示されている。中国での企業所得税の実際の負担率は外資系で11%程度といわれている(注2)ので、1.4%の差は実は2.2%ほどの差と推定される。米国企業は伝統的に競争力のあるサービス業を含んでいることを勘案したら、米国と日本の利益率はそう変わらないともいえそうでもある。

米国企業は日本企業より、利益率が約3%ほど高いといわれているが、在中国の日系企業と米系企業の業績の差は02年度で1.4%であり、日系企業は健闘しているといえよう。日系企業の現地経営者はむしろ頑張っている。

米国企業の経営スタイルは指標を用いて経営効率を測るやり方である。海外進出企業も同様である。米国企業は海外に進出するに当たり、主要な業績指標を正確に示し、その達成を現地の経営者に義務付けている。

「欧米企業は現地の中国人幹部たちと、事業戦略とそれをモニターする KPI（主要業績指標）に則って契約を交わすことで権限を大きく委譲している」(注3)

「例えばゼネラル・エレクトリック（GE）などのグローバル企業は中国市場での KPI もグローバル・スタンダードなものをそのまま当てはめており、中国特有の KPI は特に設定して

いない（財務的 KPI としての売り上げ、利益、キャッシュフローなど）」(注4)

このような事実は経営の現地化よりも企業経営の姿勢、マネジメントのやり方に差があるといえる。グローバル・スタンダードな物差しで経営を測るから、日本に投資された米国企業の利益率と中国のそれとでは、売上高利益率はそれぞれ 02 年度 6.4 % と差がない。

日本企業は経営の現地化が遅れているということだけで、欧米企業に比較して効率が悪く、利益率が低いという評価は誤りであり、本社の経営姿勢や経営能力の差が表れているといえる。

表2 売上高経常利益率の比較

区分	2002年	2001年	2000年	出所
(1) 日本の全法人 (製造業)	3.2%	2.8%	3.9%	財務省法人企業統計
(2) 在日外資系企業 (製造業)	5.9%	4.8%	4.7%	外資系企業の動向調査 (経済産業省)
(3) 在日米国系企業 (製造業)	6.4%	6.8%	6.8%	同上
(4) 在中国日系企業 (製造業)	5.1%	4.5%	5.3%	海外事業活動基本調査 (経済産業省)
(5) 在中国米国系企業	6.5%	5.5%	6.2%	US Multinational Companies Operations in 2002

(注) 在中国米国系企業は売上高税引後利益率で表示
(出所) 各出所資料より作成

中国企業の利益率

日本企業が現地化していないとすれば、経営の現地化が完成した形の企業は中国企業にはかならない。中国企業の利益率はどの程度であろうか。

中国の電子情報企業で2003年度の売り上げトップ10企業の売上高合計は31,306億元であり、利益額は1,257億元である(注5)。利益率は4%となる。トップ企業であるハイアール社は利益率1.7%である。電子情報企業のトップ10には、いわゆる有名家電企業が名を連ねていて、いわば中国市場での勝ち組である。一方、在中国の日系企業(製造業)平均の経常利益率は2002年で5.1%である。中国企業トップ500社の2003年の実績では、売上高営業収入利益率は5.03%である(注6)。

日本は移転価格により利益計上が過小になっている可能性がある一方で、販売費や一般管理費が中国企業より過小に計上される可能性もあるが、中国企業の勝ち組トップ500社と比較しても高い。

「究極の現地化」である中国企業は意思決定が早く、効率よく運営が行わ

れているはずである。しかもマーケットをよく知る営業員が販売責任者となり、拡大する市場でシェアを伸ばし利益率も良好のはずである。しかし激しい国内市場競争のため、「私营企業の販売利潤率が年ごとに下がっている事実がある。実際、それが96年時点では7.9%であったものが、99年は5.0%に、さらに2000年には3.6%にまで低下した」(注7)。そのうえ、中国の民营企业は短命といわれている。

「企業の盛衰は常とは言え、中国の民营企业は平均するとその寿命は2~5年で、黄金期を過ぎれば倒産に追い込まれたり、長期的な停滞に陥ったりし、生存期間が5年を超過するような企業は非常に少ない、という『短命現象』が目立つ」(注8)

中国で成功するには意思決定を早くする、市場をよく知るものにまかせる、人事を信賞必罰にする、等というのは必ずしも当たらない。多くの中国企業は現地化されていてもうまくいっていない。ハイアール社は張瑞敏CEOが赤字で倒産寸前の工場に乗り込み、不良品冷蔵庫をハンマーでたたき壊し、品質に対するこだわりを社員に徹底したことから、今では中国で家電のトップメーカーとなったことは有名な逸話

である。成功する企業の経営者は、企業の将来ビジョンを明確に示し、社員に対してその方向への動機付けを行い、戦略的な意思決定のできる経営者である。

珠海各力電器をエアコンのトップメーカーにした董明珠は営業部門での改革を徹底した(注9)。売掛金の回収では前払い制を貫徹し、営業員に対するバックリポートを全廃する、また、安売を排除し、代理店にも利益を与えるようにする等、営業改革に対する多くの妨害を断固としてはねのけた。このように成功する企業には企業改革を実行できる責任者が必要である。それは単に経営の現地化とは異なる次元の話である。

単に現地化しても、その経営者は本社や日本人の喜びそうなことを実行したり、凡庸なことしかできないかもしれない。真に優秀な経営者はそう多くはない。

日本でもバブル時に不良債権をつくったり、欠陥車をリコールしなかったり、経営者としての能力に疑問のある例や、上司の歓心をかう管理者の例はいくらでも見ることができよう。逆にゴーン社長の下で見事によみがえった日産自動車の例をどう説明するのであ

ろうか？

中国市場はとても難しい市場といわれる。それは100～200という地場企業が有望なマーケットに参入し、生き残りのための競争が強いられ、その結果として勝者はいない状況が生み出される。「じり貧になった日本企業はよく『シェアで見ると、うちが負けているのははっきりしている。しかし誰が勝っているのかが分からない。ひょっとしたら誰も勝っていないんじゃないかな』などとこぼす。中国の優良企業自体も似たような製品をつくる他の多数の中国企業に取り囲まれ、価格で攻められてしまっている」(注10)。

中国での成功は難しい課題であり、単なる経営の現地化の問題ではない。

(注1) 中国の投資環境と進出企業のケーススタディ(2004年3月)

(注2) 『ジェットロセンサー 2004.12』

(注3) 『Diamond Harvard Business Review』2004.March

(注4) 注3と同じ

(注5) 『国際貿易 6月8日号』(日本国際貿易協会発行)

(注6) 『中国情報ハンドブック 2003年版』

(注7) 『中国経済の持続的発展の可能性に関する調査研究報告書』(ITI)

(注8) 注7と同じ

(注9) 『市場烈々』(日経BP社)

(注10) 藤本隆宏 『日本のもの造り哲学』