

# 経営行動

Vol. 10 No. 2

- |                                |    |  |
|--------------------------------|----|--|
| 西川 智登                          | 2  | リエンジニアリング再考                                    |
| 吹田 尚一                          | 9  | 今次不況下の日本企業の対応転換について                            |
| 岩井 清治                          | 17 | ドイツにおけるME化と工業職種養成教育                            |
| 鈴木 恒男                          | 25 | 持ち株会社制度試論<br>——ドイツにおけるコンツェルン経営の考察を中心として——      |
| 張 力軍<br>星野 靖雄                  | 37 | 中国における日系合弁企業の成功度                               |
| 向山 敦夫                          | 49 | コーポレート・ガバナンス構造と会計との関連<br>——日本型会計システムへのひとつの視点—— |
| 海老原 吉晶<br>根来 龍之                | 58 | SSMによる情報システム活用領域の探索<br>——名詞関連図利用の可能性——         |
| 斎藤 毅憲<br>佐々 徹<br>池田 玲子<br>寛 保夫 | 67 | <b>資料</b> 日本企業における外国人雇用の実態調査                   |
| 穂山 幹夫                          | 73 | <b>書評</b> 白木俊彦著『外貨換算会計基準の国際的調和』                |

# 中国における日系合弁企業の成功度

名古屋市立大学経済学研究科博士課程  
筑波大学社会工学系教授

張 力軍  
星野 靖雄

## はじめに

中国は1978年末に開放政策を実施し、積極的に外国の資本を導入し始めた。以来約15年の間に日本企業をはじめ数多くの外国企業は中国に進出し、現地での企業経営を展開している。

これまでの中国での日系企業の経営に関する研究は、日中経済協会[1986]、[1990]、上野秀夫[1985]、高倉信昭[1985]、小島末夫[1987]、鎌田文彦[1988]、田島司郎[1988]、張紀濤[1988]、石若一[1989]、陳建安[1990]等によって代表される。これらの研究は日系企業の契約交渉過程から、設立準備、資金・原材料の調達、技術供与、製品の販売、外貨バランス、労務・人事管理、会計制度などに関する現地日系企業の経営上の問題及びその原因、解決法などを指摘している。

日系企業における研究の中で日中経済協会[1990]のみが中国における日系企業の経営成績を明らかにしている。しかしこの調査では経営者の成功についての判断、現在の経営状態、経営環境についての満足度、最初に期待されたものの達成度については明らかにされていない。

この論文は、中国における日本企業と中国企業の合弁企業を調査対象とし、合弁企業の経営者及び日

本側親会社の経営者に対するアンケート調査を通じて、経営者の主観的な満足度、期待の達成、成功の判断、そして客観的な財務状況などの尺度を用いて、中国における日中合弁企業の成功度を調査、分析しようとするものである<sup>(1)</sup>。

## 第1節 日系企業に対する経営上の評価

これまでの中国における日系企業の経営活動について包括的な調査研究を行ったものとしては日中経済協会[1986]、[1990]のアンケート調査がある。日中経済協会[1986]のアンケート調査では、第1部の合弁・合作・独資企業等を設立して現在経営活動を営んでいる、又は、近く開始する企業、第2部の合弁交渉等を中断あるいは停止した企業のうち356社をリストアップしてアンケート調査を実施した結果を分析している。回収件数は第1部、第2部合計して147社、うち第1部が87社、第2部が44社、又案件なしの回答で未記入で回収したものが16社あったとしている。この調査では中国への投資誘因、合弁、合作企業等の概要、契約交渉過程での問題点、合弁契約内容の諸問題、企業設立、運営後の問題点を調査している。しかしながら日系企業がどれくらい成功しているかについての調査はしていなく、成功要

因が何であるかを業種別に、鉱・漁業、建設業、製造業<sup>1)</sup>、サービス業で聞いているだけである。

同じ日中経済協会 [1990] のアンケート調査では、第1部が合弁・合作・独資企業等を設立して経営活動を営んでいる、もしくは近く開始する企業へのアンケートであり、1986年の調査と同様である。第2部が1986年の調査と異なって、中国への投資意向をもつ企業に対するアンケートである。第1部の対象企業は496社で回答企業156社(31.5%の回収率)、第2部で530社を対象とし151社(28.5%)の回答企業となっている。第1部では1の合弁・合作企業等の概要の中で企業形態、出資比率、業種、総投資額、資本金等について調べており、9で認可時期、事業開始時期及び最近の経営成績について述べている(表1-1)。

事業の認可時期と実際の開始時期では同一年度でない場合が全体の92件中61件と数多く、中には認可時期の4年後というケースもある。表1-1のように92件中黒字企業は55社、赤字企業23社、収支均衡は14社となっている。1980年から1987年までに認可された企業では黒字の割合が赤字の割合に対して高くなっているが、1988年に認可された企業16社のうちでは黒字、赤字ともに6社となっており、1989年では7社のうち6社が赤字で収支均衡は1社しかないのである。このことは、この調査が89年11月に行われており、88年、89年に認可を受けた企業の多くがまだ本格的な営業活動を始めていないためであるとしている<sup>2)</sup>。

表1-1 認可時期・事業開始時期及び経営成績の件数

認可時期	事業開始時期	黒字	赤字	収支均衡	合計
1980	1984	1			1
1981	1981	1		1	2
1984	1984, 1985	7	1	1	9
1985	1985, 1986	17	5	2	24
1986	1986, 87, 88	14	4	2	20
1987	1987, 1988	9	1	3	13
1988	1988, 1989	6	6	4	16
1989	1989, 1990	0	6	1	7
合計		55	23	14	92

1) 日中経済協会「1990」p.22-27より作成。  
2) 件数は経営実績の回答社数。

両調査とも中国に進出した日系企業の日本側親会社へのアンケートによって分析を行っているのみであり、中国側については調査を行っていない。

これに対して陳建安 [1990] では、282社に対し中国側の総経理と日本側の総経理にそれぞれ中国語と日本語のアンケート調査表を1989年3月に郵送し、各々82社と61社の回答を得ている。この調査では進出の動機、契約交渉の問題点、企業経営の諸問題、相手方への期待などが分析されている。さらに中国側31社、日本側30社をインタビューし、アンケート調査を補っている。しかしながらこの調査では日系企業に対する評価、成功度等については調べられていない。

村松 [1991] は、1989年12月に日本企業による国際合弁事業についてのアンケート用紙を東証1部上場企業1,076社に郵送し、170社の回答を得ている。日本企業の「事業の国際化」戦略としては合弁事業、100%の現地法人、輸出、ライセンス契約、資本参加、提携、M&Aの順で回答が多く、合弁事業が最も注目されている。さらに日本企業が海外にもつ国際合弁の成功度<sup>4)</sup>を中国を除く米国、カナダ、英国、アイルランド、オーストラリア、ニュージーランド、香港、シンガポール、マレーシア、フィリピン、インドの11カ国にある国際合弁企業にアンケート調査を行い、日本語版の質問表による日本人の経営責任者67人、英語版の質問表による67人の現地人の経営責任者からの回答を得たとしている。国際合弁の成功の指標として1) 合弁会社の業績、2) 合弁パートナーとの関係に対する満足度、及び3) 合弁パートナーとのコンフリクトという3つの構成概念を含み、国際合弁は現地側と日本側のどちらからみてもかなり成功している。しかしながら撤退した企業は除外されており、生き残っている企業のみであるため、全般的な成功度は高いとは判断できないとしている。

今田 [1994] は、中国の日中合弁企業の現地従業員(一般労働者と中間管理職)を対象に中国における日本人観と日系企業評価の調査を1991年11月から1992年3月にかけて行い、37企業、6,478人の有効回答を

得ている。日系企業と欧米系企業の優劣比較をしたところ、中国の労働者では日系企業が優れていると考えられるのは雇用の安定性のみであり、給料の高さ、福利厚生、休日や有給休暇の多さ、現地の人間へのポストの委譲、労使関係への配慮、現地の人間への技術や知識の移転については劣っていると、欧米系企業との評価格差がはっきりしている。さらに同じ労働条件のもとでの企業選好としてはすべての調査された地域で現地系企業、香港・台湾・韓国系企業、欧米系企業と比べて日系企業への選好が弱く、日系企業は好まれていないと指摘している。

以上の調査によれば中国における日系企業の経営成績は概して良いが、他の外資系企業と比べて現地側の労働者による評価は余り良くないと推測される。

この論文は中国における日系合弁企業の成功度を財務成果のみならず満足度、期待の達成という主観的な判断をも取り入れて、日本側の親会社の経営者及び現地の合弁企業の経営者を対象としてアンケート調査を行った。

国際合弁企業の成功を判断する基準は必ずしも統一されていない。今までの研究では主に客観的基準と主観的基準、あるいは両方の基準を同時に使って判断するものがある。

成功を判断する客観的基準としてまず最初に考えられるのは財務成果である。これまでは売上高総利益率、総資本利益率などの会計上の尺度を用いて、国際合弁の成功を定義してきた。しかしアンケート調査によって合弁企業の総資本利益率、自己資本利益率などの財務データを入手することがかなり困難であるために成功度の調査には利用しにくいという問題点がある。

次に満足度、期待の達成、成功の判断という主観的な判断の基準があり、国際合弁の成功を経営者自身に主観的に評価させている。国際合弁が清算されておらず、その経営状況、財務業績が経営者によって「良い」と評価された場合はこの国際合弁が成功していると判断する。

さらに主観的と客観的の両方の基準を使つての判

断がある。これは1) 成功に関する経営者の判断、2) 期待の達成、3) 経営業績、4) 成長性、5) 輸出成果などの指標を使って、合弁の成功を判断するものである。

この論文では、主観的な判断として経営者の満足度、期待の達成、成功の判断、客観的基準として財務状況などにより合弁企業の成功度を分析する。

## 第2節 日中合弁企業の調査と集計結果

本調査でのサンプルは、週刊東洋経済「海外進出企業総覧93」国別編に掲載された合弁企業より抽出された中国に進出している企業124社である<sup>5)</sup>。94年7月にこの124社の合弁企業の経営者とその日本側の親会社である131社の経営者にそれぞれ中国語と日本語の同じ内容の質問表を郵送した。9月10日までに中国側から19社、日本側が42社、合計では61社の有効回答を得た。有効回答率は23.83%である。また、9月に3社の日本側企業の合弁責任者に対して聞き取り調査も実施した。

既に第1節に述べたように本調査は「満足度」、「期待の達成」、「成功の判断」という経営者の主観判断及び合弁企業の財務状況により合弁企業の成功度を調査することを目的とする。質問表の内容は主に「満足度」と「期待の達成」の2項目に集中した。アンケート用紙<sup>6)</sup>の1問から11問までは満足度について設問した。その内容は財務業績から、合弁相手、土地価格、原材料調達に当たっての品質・価格・納期、人件費、管理者・労働者の質、法律規定、社会環境、製品の品質・納期、製品の市場浸透、経営の安定性に至る11の項目より構成されている。

各々の項目は表2-1に示したように「十分に満

表2-1 満足度の選択肢 表2-2 期待の達成の選択肢

選択肢	尺度	選択肢	尺度
十分に満足しています	1	期待よりかなり高い	1
やや満足しています	2	期待よりやや高い	2
どちらとも言えません	3	期待した通り	3
やや不満である	4	期待したよりやや低い	4
かなり不満である	5	期待したよりかなり低い	5

足しています」から「かなり不満である」までの5点尺度を提示し、その満足度の回答を求めている。この11項目は合併企業の成功と正の相関関係がある。すなわち満足度は高ければ成功度も高くなると考えられる。

設問の12, 13は合併企業経営の成功、失敗要因についてであり、14では経営環境の中で一番の不満要因について尋ねた。

15問から22問までは「期待の達成」についての設問であり、合併の目的から合併相手の経営能力、製品の品質、財務業績、土地使用料、税金、人件費、製品のコストまでの8項目より構成されている。各項目は表2-2に示したように「期待よりかなり高い」から「期待よりかなり低い」までの5点尺度により、最初に期待した目標と実際の達成状況とを比較し、その達成度の回答を求めている。「合併の目的」、「合併相手の能力」、「製品の品質」、「財務業績」の4項目は合併企業の成功度と正の相関関係があり、この論文の中では「期待の達成」と分類した。「実際の土地使用料」、「税金・費用」、「人件費」、「製品コスト」の4項目のコストの割高感は合併企業の成功度と負の相関関係があり、この論文の中で「期待コスト」と分類した。満足度と達成度の値は5から1まで次第に高くなる。合併企業の成功と正の相関関係がある満足度の11項目と「期待の達成」の4項目の値は高ければ高いほど合併企業の成功度が高いと考えられる。「期待コスト」の「土地使用料」、「税金・費用」、「人件費」、「製品のコスト」の4項目は合併企業の成功と負の相関関係があるので、この4項目の値は1から5まで次第に高くなるほど、合併企業の成功度は高い。

また、明確に合併の成功、失敗を判明するために「合併企業の経営状況については成功していると思えますか」という経営者による成功の判断についても設問した。

客観基準としては現時点での合併企業の財務状況である。これについて、合併企業では現時点で財務上黒字であるか、赤字であるか、黒字の場合に操業

開始より何年目であるか、赤字の場合に黒字になる見通しは何年後であるかというような設問を設けた。

アンケートの集計結果は下記の3つの表に示している。表2-3は満足度と期待の達成、表2-4は合併企業の財務状況、表2-5は成功についての経営者の主観的判断である。

表2-3は「満足度」、「期待の達成」と「期待コスト」の集計結果を示している。「満足度」、「期待の達成」、「期待コスト」の平均値は合併企業の現地経営者側からの回答がそれぞれ2.56, 2.46, 2.75であり、日本の親会社の経営者からの回答がそれぞれ2.77, 2.95, 2.45であり、両側の平均はそれぞれ2.71, 2.80, 2.54である。「満足度」と「期待の達成」及び「期待コスト」の平均値はいずれも現地側が日本側より高い。「満足度」の両側の平均値が2.71で「やや満足している」と「どちらとも言えません」のほぼ中間に位置し、やや「どちらとも言えません」に近い。余り高い満足度ではなかったといえる。「期待の達成」は2.80であり、「進出の目的」、「合併相手の能力」、「製品品質」、「財務業績」の面では最初に期待されたよりやや高い結果となっている。「期待コスト」の値が2.54で「土地使用料」、「税金・費用」、「人件費」、「製品のコスト」の面では期待したよりやや高い値である。表2-3に示したように各項目の標準偏差は大きいと言えなく、回答のばらつきは小さい。これにより合併企業の経営環境及び経営業績に対して高い満足度を得られないが、期待したことと比較して大きなずれも見られなく、合併企業の経営は概して順調であると推測される。

次に合併企業の財務状況を見よう。表2-4に示したように黒字企業の割合は現地側が16社、84.21%、日本側が39社、81.25%、両側の合計では55社、

表2-3 満足度、期待の達成と期待コスト

項目	現地経営者の回答		日本側経営者の回答		両側の平均	
	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差
満足度	2.56	0.85	2.77	1.05	2.71	1.00
期待の達成	2.46	0.85	2.95	0.93	2.80	0.93
期待コスト	2.75	0.80	2.45	0.75	2.54	0.78

注：「期待の達成」は進出の目的、合併相手の能力、製品の品質・納期、財務業績を含む。「期待コスト」は実際の土地使用料、税金、人件費、製品のコストを含む。

82.09%となっており、残りが赤字企業である。赤字企業の場合に黒字に転換する見通しは何年後ですかという質問に対し、現地側の赤字企業3社は各1社ずつ1年後、3年後、5年後以上と回答している。日本側の赤字企業9社の回答では1年後に2社、2年後に1社、3年後に3社、4年後に2社、5年後以上に1社となっている。操業開始後何年目に黒字になったのかの質問に対しては、両側の合計55社の黒字企業の回答のうち1年と2年が各々19社、34.55%、13社、23.64%で合計32社、58.19%である。すなわち黒字企業の半数以上は操業開始2年後までに黒字になっている。

さらに合併企業の経営者と日本側親会社の経営者による合併企業の成功についての主観的判断を調べ

表2-4 合併企業の財務状況

	現地側の回答		日本側の回答		合計		
	頻度	%	頻度	%	頻度	%	
黒字の場合	16	84.21%	39	81.25%	55	82.09%	
操業開始何年後	1年	6	37.5%	13	33.33%	19	34.55%
	2年	4	25%	9	23.08%	13	23.64%
	3年	4	25%	10	25.64%	14	25.45%
	4年	1	6.25%	2	5.13%	3	5.45%
	5年以上	1	6.25%	5	12.82%	6	10.91%
赤字の場合	3	15.79%	9	18.75%	12	17.91%	
黒字になる見通し	1年	1	33.33%	2	22.22%	3	25%
	2年	0	0%	1	11.11%	1	8.33%
	3年	1	33.33%	3	33.33%	4	33.33%
	4年	0	0%	2	22.22%	2	16.67%
	5年以上	1	33.33%	1	11.11%	2	16.67%

注：日本側の場合に一つの親会社は複数の合併会社を持つことがあるので黒字企業と赤字企業の合計は61社を超えて、67社になっている。

表2-5 成功についての経営者の主観的判断

選択肢	現地側の回答		日本側の回答		両側の平均	
	頻度	%	頻度	%	頻度	%
安全に成功しています	2	10.52%	3	7.14%	5	8.20%
やや成功しています	11	57.89%	27	64.29%	38	62.30%
どちらとも言えません	6	31.58%	11	26.19%	17	27.87%
ほぼ失敗しています	0	0%	1	2.38%	1	1.64%
完全に失敗しました	0	0%	0	0%	0	0%
合計	19	100%	42	100%	61	100%

てみよう。表2-5に示したように日本側の回答企業42社の中の30社、71.43%は「完全に成功している」または「やや成功している」と判断している。「ほぼ失敗している」と判断したのは1社だけである。11社、26.19%は「どちらとも言えません」と回答している。現地側の回答企業19社のうち68%以上である13社の経営者は「完全に成功している」または「やや成功している」と判断している。両側の合計では「完全に成功している」と「やや成功している」と判断したのは43社、70.5%である。「ほぼ失敗している」と判断したのは1社で1.64%である。「どちらとも言えません」と判断した企業は17社で27.87%である。

質問表に過去3年間の合併企業の総資本利益率、自己資本利益率、売上高利益率などのくらいであるかと設問したが、残念ながら回答した企業はあまりなかった。日本側の3社の合併責任者に直接聞き取り調査を実施した。これらの責任者は合併企業の財務業績はかなり良いと回答している。売上高利益率、資本利益率は日本の会社より倍以上高いということであり、合併企業が成功したと判断している。日系合併企業で撤退していない回答企業では相当な程度の成功率があると考えられる。

以上のアンケート結果により中国に進出した日系合併企業はその財務状況がかなり良く、70%以上の経営者は合併が成功していると判断している。合計した満足度は高くないが、期待したことと比較して大きなずれもみられないのである。

### 第3節 両国側の回答結果についての差異の検定

このアンケートは日本側の親会社と現地側の合併企業の経営者を調査対象としている。この両国側の回答の間に統計的に有意な差があるかどうかを調べる。すなわち各項目の両側の回答値では分散が等しく、平均値には有意な差がないという帰無仮説を検定する。

検定している項目は満足度の「財務業績」から「経営の安定性」に至る11項目と期待の達成の8項目及び経営者の成功についての判断の1項目であり、合計20項目である。

この20項目の両側の回答の間に統計的に有意な差があるかどうかをSASのTTESTプロシジャを使って調べている。TTESTでは両グループの変数の平均値に有意な差があるかどうかをt検定で調べ、両グループの変数の分散の等しさをF検定で調べている。

検定の結果は表3-1に示しているように5%の有意水準下で20項目の両グループの回答値の分散では有意差があると言えない。また5%の有意水準のt検定で平均値に有意差があるのは満足度の「法律・規定」と期待の達成の「進出の目的」、「相手の経営能力」、「人件費」の合計4項目である。その両側確率の値はそれぞれ0.0001, 0.0055, 0.0198, 0.0178である。t検定で1%の有意水準であれば「法律・規定」と「進出の目的」の2項目での平均値には有意な差がある。この2項目の平均値はいずれも現地側の値が日本側より高い。つまり「法律・規定」に対する満足度と「進出の目的」の期待の達成度は現地側の合弁企業の経営者の主観的判断値は日本の親会社の経営者の主観的判断値より高いのである。

表3-1 検定の結果

項目	F値	両側確率	t値	両側確率
満足度				
財務業績	1.44	0.4115	-0.3185	0.7512
合弁の相手	2.15	0.0814	0.2208	0.8260
土地価格	1.25	0.5440	-0.9718	0.3351
原材料調達	1.21	0.5968	-1.9621	0.0545
人件費	1.41	0.4362	-1.3876	0.1705
労働者・管理者の質	1.21	0.6836	0.0576	0.9543
法律・規定	1.26	0.5301	-4.0827	0.0001
社会環境	1.05	0.8645	-1.5253	0.1325
製品の品質	2.14	0.0834	-0.0635	0.9496
市場浸透	2.25	0.0664	0.1079	0.9144
経営の安定性	1.43	0.4195	-0.2254	0.8224
期待の達成				
進出の目的	1.17	0.6614	-2.8809	0.0055
相手の経営能力	1.68	0.2378	-2.3952	0.0198
製品の品質	1.17	0.7414	-1.9473	0.0563
財務業績	1.29	0.5742	-0.9915	0.3255
期待コスト				
土地の使用料	1.11	0.8356	0.2839	0.7775
税金・費用	1.22	0.5807	0.9191	0.3618
人件費	1.38	0.3823	2.4391	0.0178
製品のコスト	1.65	0.1818	1.9111	0.0609
成功の判断	1.12	0.7365	0.1442	0.8858

## 第4節 合弁企業の経営上の不満要因

第2節では合弁企業の経営環境及び経営業績に対して高い満足度は得られなかったが、期待したことと比較して大きなずれも見られないという結果であった。ここでは各項目について満足度と期待の達成の結果を見ながら合弁企業の経営に対する不満要因を調べる。表4-1に示したように現地側の満足度は「合弁の相手」についてが一番高く2.16となっており、続いて「経営の安定性」、「財務業績」、「人件費」の順でそれぞれ2.26, 2.32, 2.47である。いずれも満足度の平均2.56より高くなっている。経営環境に対する満足度が一番低いのは「原材料の調達」の3.11であり、他には「管理者・労働者の質」で2.89、「社会環境」で2.74となっている。満足度についての日本側の回答は「合弁の相手」が一番高く2.10であり、続いて「経営の安定性」の2.31、「財務業績」の2.40である。いずれも日本側の満足度の平均2.77より高い。満足度が一番低いのは「原材料の調達」の3.71であり、続いて「法律・規定」の3.50、「社会環境」の2.98となっている。

経営環境の中で現地側と日本側共に「合弁の相手」についての満足度が一番高く、「原材料の調達」では満足度が一番低いことが分かった。また、満足度の順位は異なっているが、両方共に合弁企業の「経営の安定性」、「財務業績」、「人件費」についての満足度は高く、「管理者・労働者の質」、「社会環境」についての満足度は低い。「法律・規定」について日本側と現地側の回答には大差があり、現地側の2.63に対して日本側は3.50である。また検定されたようにその間には統計的な有意差がある。満足度の両者の平均のうちで一番高いのは「合弁の相手」の2.11、次に「経営の安定性」と「財務業績」では、それぞれ2.30と2.38である。一番低いのは「原材料の調達」の3.52、次に「法律・規定」と「社会環境」が3.23と2.90となっている。

次に期待の達成を見よう。まず合弁企業の成功と正の相関関係がある4項目をみる。表4-2に示したように現地側の回答には「進出の目的」が一番高く2.00で、次に「製品の品質」が2.47である。「財務業績」は2.63、「合弁相手の能力」は2.74で現地側の平均値の2.46より低くなっている。

日本側の回答で一番高いのは現地側と同じく「進出の目的」の2.67であり、次に「財務業績」の2.88である。「製品の品質」は2.95、「合弁相手の能力」は3.29であり、日本側の平均値2.95より低い。

「期待の達成」の回答では現地側が日本側より高く、特に「進出の目的」について両側の回答には有

表4-1 合弁企業の満足度

項目	現地側の回答	日本側の回答	平均
財務業績	2.32	2.40	2.38
合弁の相手	2.16	2.10	2.11
土地価格	2.47	2.71	2.64
原材料調達	3.11	3.71	3.52
人件費	2.47	2.81	2.70
管理者・労働者の質	2.89	2.88	2.89
法律・規定	2.63 c	3.50	3.23
社会環境	2.74	2.98	2.90
製品の品質・納期	2.58	2.60	2.59
製品の市場浸透	2.58	2.55	2.56
経営の安定性	2.26	2.31	2.30
平均	2.56	2.77	2.71

注：cは0.1%の有意水準で有意差があることを示している。

表4-2 期待の達成と期待コスト

項目	現地側	日本側	平均
期待の達成			
進出の目的	2.00 b	2.67	2.46
合弁相手の能力	2.74 a	3.29	3.11
製品の品質	2.47	2.95	2.80
財務業績	2.63	2.88	2.80
平均	2.46	2.95	2.80
期待コスト			
実際の土地使用料	2.79	2.74	2.75
税金・費用	2.84	2.57	2.67
人件費	2.58 a	2.07	2.23
製品コスト	2.79	2.40	2.52
平均	2.75	2.45	2.54

注：aは5%、bは1%の有意水準で有意差があることを示している。

意差がある。そして日本側と現地側ともに「進出の目的」についての期待の達成が一番高いことがわかった。

「期待コスト」でも現地側は日本側より高い。「人件費」についての回答には有意差がある。現地側の回答の順位には「税金・費用」の2.84、「製品コスト」の2.79、「実際の土地使用料」の2.79、「人件費」の2.58となっている。日本側の順位では「実際の土地使用料」の2.74、「税金・費用」の2.57、「製品コスト」の2.40、「人件費」の2.07である。

「期待の達成」の両側の平均で一番高いのは「進出の目的」の2.46、一番低いのは「合弁相手の能力」の3.11である。「期待コスト」の両側の平均で一番高いのは「実際の土地使用料」の2.75、一番低いのは「人件費」の2.23である。

これによると合弁企業の進出の目的はほぼ達成され、財務業績と経営の安定性に対してもかなり満足しているといえよう。合弁の相手に対する満足度は高いにもかかわらず、その能力は最初に期待したよりやや低くなっている。原材料調達に当たってはその品質・納期・価格に対して現地側と日本側共に一番高い不満を表明している。さらに中国の法律・規定、管理者・労働者の質、政治・経済・治安など社会環境についても不満が高い。

質問表での「合弁企業の経営環境の中で一番不満と思うことを指摘してください」という設問の回答をみれば、社会環境、法律・規定、管理者・労働者の質などに対する不満が表れている。

法律・規定に関しては「中国の法の不完全さ、各法の間には矛盾がある」、「black boxが多い、法適用が曖昧な部分がある」、そして「税制度に不満」などが指摘されている。

さらに中国の労働者・管理者については「企業の利益追求に対するシビアさが低い」、「管理職が仕事をしない」、「労働者の勤労意欲が低い」、「中長期的経営視野の欠如、人材不足」、「国営企業的センスでの経営」、「投資回収に対する意識、責任感が稀薄」、「中間管理者の質が低い」などが回答された。企業

用は明らかに中国の管理者・労働者の質に対する不満を表明している。

また、中国の経済状況等については「中央、市政府の経営への干渉」、「社会体制・習慣の相違からくる経営管理上の不一致」、「人民元安」、「沿岸部のインフレ高騰の心配」、「人民元の融資不足、バブル景気、三角債に代表される企業間信用低下」、「合弁を取り巻く社会、経済的各種規制」、「売掛金回収がきわめて悪い」などを指摘した企業もある。これは現在の中国の経済状況などについて具体的な不満要因の表明である。

合弁企業の成功要因については日本側の合弁責任者へのインタビューによって以下の3つに要約できる。

1. 合弁相手の信頼関係が一番重要であること。  
合弁が始まる前に時間をかけて、適当な合弁相手を選ばなければならない。
2. 合弁先の技術要員と幹部には日本企業の現場で研修させ、日本的経営方式を身に付けさせること。
3. 技術要員を派遣し、先進技術を提供することにより、現場労働者に技術を習得させ、品質管理を徹底させること。

合弁企業の成功、失敗要因を見いだすために質問表で「合弁企業は成功あるいは失敗と思ったら、その要因は何ですか」と設問した。その回答には合弁の相手に関することが一番多かった。良い人脈を持っている合弁相手、合弁相手との信頼と団結などがよくあげられている。社員教育も重要な内容であった。これには詳しく技術指導から人間的結び付きの育成、日本の経営の理解まで回答がされている。その他、「進出したタイミングが良かった」、「中国国内の旺盛な需要」、「日本からの技術支援」、「輸出による外貨アンバランスの解決」、「品質第一をスローガンとしている」、「経営を中国現地人に80-90%任せた」など成功の要因として指摘している企業もある。現地側の回答もほぼ同じ内容である。「先進的技術」、「中国の良い環境を生かして、相互の信頼関係」、「先進的管理方式」、「製品品質は良く、輸出も順

調」などである。失敗要因の回答はこれと逆に経営陣の能力不足と日中双方の責任転嫁があげられている。

以上の回答から、合弁の成功要因としては合弁相手の相互理解と相互の信頼関係が一番重要であるといえる。その他に、合弁先に日本式の管理を理解させること、先進の技術を提供することなども重要である。

## 結 論

以上の分析から以下の結論が得られる。中国における日系合弁企業はその財務状況はかなり良く、進出した目的はほぼ達成され、財務業績、合弁の相手に対して満足している。経営環境に関する不満要因はあるが、総合的に言えば良いといえる。調査対象になった合弁企業の82%は黒字であり、70%の企業経営者は合弁が成功したと判断している。これにより中国から撤退しなくて経営活動を営んでいると回答した日系合弁企業の成功度はかなり高いと判断される。

しかしながら、現地側と日本側の経営者共に合弁企業の経営環境に関する中国の法律・規定、社会環境について不満を表明している。また原材料の調達に関しても、かなり不満であることがわかった。合弁企業の内部の労働者・管理者の質についても満足していない。日本側経営者の回答では中国の合弁相手と良い信頼関係を持っているものの、その経営能力には問題があるとしている。

合弁企業の成功要因に関しては合弁先との信頼関係が一番重要であるとされている。その他は日本の経営の理解、先進技術の提供も重要である。そうして失敗要因の中に合弁双方の責任転嫁、相互の信頼関係が不十分であることがあげられた。

両側の満足度と期待の達成及び成功の判断の合計、20項目の回答値の間に有意な差があるかどうかを調べた結果では、両側の回答の分散は等しく、t検定で1%の有意水準下の平均値には、満足度の「法律・

規定」及び期待の達成の「進出の目的」の2項目に有意な差がある。

中国政府としてはこれから外資の一層の導入、外資系企業の経営活動を支障なく行うために法律の整備、インフレの抑制など経済環境の整備、教育水準の増進による労働者・管理者の質の増強は今後の課題である。そして中国国内の企業は製品の品質、納期を一層保証することも重要な課題の一つである。

中国に進出した日系合弁企業の地域別、業種別、規模別などによってその成功率、経営上の問題について違いがあるかどうかは今後の研究に譲る。

### 〔注〕

- (1) 本研究に対してシキシマ学術研究財団からの研究費を受けている。
- (2) 例えば製造業では、1.製品が中国にとって新規であり、売り手市場となった、2.設立地区に一定の技術と豊富な原材料が存在、3.トップの態度が交渉をスムーズに進めたなどである。日中経済協会 [1986]。
- (3) 日中経済協会 [1990] p.85の表の数字とp.22-27の表の数字が食い違っている。
- (4) 村松 [1991] p.90によれば国際合弁の成功を定義するものとしては、少なくとも次の6つが考えられるとしている。(1)財務上もしくは会計上の成果、(2)安定性、(3)成功に関する経営者の評価、(4)親会社の期待の達成、(5)当該国際合弁への親会社の満足、(6)成長性および輸出成果。
- (5) この124社の合弁企業は以下の3条件を満たす。(1)中国企業と日本企業の合弁であり、第3国の企業を含まない、(2)合弁企業は中国に立地する、(3)合弁企業の所在地は詳しく載せられている。詳しくは付録2のアンケートリストを参照。
- (6) アンケートの具体的な内容は付録1の中国における日中合弁企業のアンケート調査を参照。

### 〈参考文献〉

青柳秀世 [1991] 「中国に於ける外国企業投資とその成否の条件を見る」『中国経済』第303号, pp.34-58。

張紀濤 [1988] 「日本の対中直接投資の現状とその問題点」1, 2, 『経済評論』第37巻第10, 11号, pp.24-37, pp.44-61。

陳建安 [1990] 「中国に進出する日系企業の経営管理」1, 2, 『中国経済』第291, 292号, pp.26-43, pp.28-77。

Geringer, J. Michael and Louis Hebert [1991] "Measuring Performance of International Joint Ventures", *Journal of International Business Studies* Vol. 22 No.2, pp.249-263.

石若一 [1989] 「中国に於ける中合弁企業の会計問題」『経営研究』第39巻第6号, pp.59-70。

今井理之 [1991] 「直接投資導入政策の展開と成果・課題(中国安定と成長の条件:特集)」『海外事情』第39巻第11号, pp.16-28。

今西伸二 [1990] 『海外経営戦略——国際化の挑戦』マネジメント社。

今田高俊 [1994] 「中国に於ける日本人観と日系企業評価」『組織科学』Vol.27 No.3, pp.4-20。

鎌田文彦 [1988] 「日中合弁企業の現状」『調査と情報 issue brief』第65号, pp.1-11。

小島末夫 [1987] 「深圳に於ける日系投資企業の現状と問題点」『中国経済』第256号, pp.26-53。

李林 [1991] 『多国籍企業と中国』有斐閣。

村松司叙編著 [1991] 『国際合弁戦略』中央経済社。

松本盛雄 [1994] 「中国の外資導入」『海外事情』第42巻第1号, pp.26-36。

日中経済協会 [1986] 『日中合弁調査レポート I——日本企業へのアンケート調査——実例分析』日中経済協会。

日中経済協会 [1990] 『日中合弁調査レポート II——日本企業へのアンケート調査——』日中経済協会。

鈴木典比古 [1988] 『多国籍企業経営論』同文館。

SAS出版局 [1989] 「SASガイドブック」Version 6 First Edition。

SASインスティテュートジャパン [1990] 「SAS/STATユーザーズガイド」Release 6.03 Edition。

田島司郎 [1988] 「中国に於ける外資系企業の管理上の諸問題——深圳経済特区進出日本企業の場合を中心」『海外事情研究』第15巻第2号, pp.35-52。



高倉信昭 [1985] 「対中国投資の現状と問題点」上, 下  
『財政詳報』第1578, 1579号, pp.9-13, pp.6-10。  
上野秀夫 [1985] 「中国に於ける合併企業の資金調達・  
投資保証」『比較法政』第25号, pp.1-35。  
山下達哉・高井透著 [1993] 『現代グローバル経営要論』

同友館。  
横田高明 [1989] 「中国の発展と対中直接投資の役割」  
『海外事情研究所報告』第23号, pp.221-233。  
Zhang Jixun [1993] "Problems in Direct Investment  
in China" *China News Letter*, No.103, pp.13-21.

〔付録1〕

中国における日中合併企業のアンケート調査

(日本側の親会社用)

1 から11問まで「満足」の意味とは中国の当合併企業が中国に進出する欧米や香港な  
どの合併企業や現地の同等条件下の企業,あるいは当合併企業の過去の条件に比べて「良  
い」という判断ができるときに「満足」その反面が不満である。

以下の質問表(両面)に対して該当する所に○印をつけて下さい。

- |                            |                             |
|----------------------------|-----------------------------|
| 1 合併企業の財務業績について満足していますか。   | 4 やや不満である。                  |
| 1 十分に満足しています。              | 5 かなり不満である。                 |
| 2 やや満足しています。               | 5 合併企業の人件費について満足していますか。     |
| 3 どちらとも言えません。              | 1 十分に満足しています。               |
| 4 やや不満である。                 | 2 やや満足しています。                |
| 5 かなり不満である。                | 3 どちらとも言えません。               |
| 2 合併企業の相手に対して満足していますか。     | 4 やや不満である。                  |
| 1 十分に満足しています。              | 5 かなり不満である。                 |
| 2 やや満足しています。               | 6 合併企業の中国の労働者, 管理者の質について満足  |
| 3 どちらとも言えません。              | していますか。                     |
| 4 やや不満である。                 | 1 十分に満足しています。               |
| 5 かなり不満である。                | 2 やや満足しています。                |
| 3 合併企業の土地使用料の価格について満足してい   | 3 どちらとも言えません。               |
| ますか。                       | 4 やや不満である。                  |
| 1 十分に満足しています。              | 5 かなり不満である。                 |
| 2 やや満足しています。               | 7 中国国内の合併企業に関する法律などの規定につ    |
| 3 どちらとも言えません。              | いて満足していますか。                 |
| 4 やや不満である。                 | 1 十分に満足しています。               |
| 5 かなり不満である。                | 2 やや満足しています。                |
| 4 中国国内の原材料調達に当たってその品質, 価格, | 3 どちらとも言えません。               |
| 納期に満足していますか。               | 4 やや不満である。                  |
| 1 十分に満足しています。              | 5 かなり不満である。                 |
| 2 やや満足しています。               | 8 中国国内の政治, 経済, 治安など社会環境について |
| 3 どちらとも言えません。              | 満足していますか。                   |

- |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|
| 1 十分に満足しています。              | ご指摘下さい。                    |
| 2 やや満足しています。               | 15 合併企業の経営については最初に期待したとおりの |
| 3 どちらとも言えません。              | 目的を達成していますか。               |
| 4 やや不満である。                 | 1 期待以上に達成しています。            |
| 5 かなり不満である。                | 2 やや達成しています。               |
| 9 合併企業の製品の品質, 納期について満足していま | 3 達成といえる。                  |
| すか。                        | 4 あまり達成していない。              |
| 1 十分に満足しています。              | 5 完全に達成していない。              |
| 2 やや満足しています。               | 16 合併相手の経営能力は当初の期待されたのと比較  |
| 3 どちらとも言えません。              | していかがでしょうか。                |
| 4 やや不満である。                 | 1 かなり大きい。                  |
| 5 かなり不満である。                | 2 やや大きい。                   |
| 10 合併企業の製品が中国市場に浸透することについて | 3 期待した通り。                  |
| 満足していますか。                  | 4 期待したより小さい。               |
| 1 十分に満足しています。              | 5 期待したよりかなり小さい。            |
| 2 やや満足しています。               | 17 合併企業の実際の土地使用料は期待よりいかがで  |
| 3 どちらとも言えません。              | しょうか。                      |
| 4 やや不満である。                 | 1 かなり大きい。                  |
| 5 かなり不満である。                | 2 やや大きい。                   |
| 11 合併企業の経営の安定性について満足しています  | 3 期待した通り。                  |
| か。                         | 4 期待したより小さい。               |
| 1 十分に満足しています。              | 5 期待したよりかなり小さい。            |
| 2 やや満足しています。               | 18 合併企業の税金等の費用は期待よりいかがでし   |
| 3 どちらとも言えません。              | ょうか。                       |
| 4 やや不満である。                 | 1 かなり高い。                   |
| 5 かなり不満である。                | 2 やや高い。                    |
| 12 合併企業の経営状況については成功していると思  | 3 期待した通り。                  |
| われますか。                     | 4 期待したより低い。                |
| 1 完全に成功しています。              | 5 期待したよりかなり低い。             |
| 2 やや成功しています。               | 19 合併企業の人件費は当初の期待と比較して実際は  |
| 3 どちらとも言えません。              | どのようなでしょうか。                |
| 4 ほぼ失敗しています。               | 1 かなり高い。                   |
| 5 完全に失敗しました。               | 2 やや高い。                    |
| 13 合併企業の経営が成功あるいは失敗であるとお考  | 3 期待した通り。                  |
| えてでしたなら, その要因は何でしょうか。      | 4 期待したより低い。                |
| 1) 成功要因:                   | 5 期待したよりかなり低い。             |
| 2) 失敗要因:                   | 20 合併企業の製品のコストは期待よりいかがでし   |
| 14 合併企業の経営環境の中で一番不満と思うことを  | ょうか。                       |

- 1 かなり高い。
  - 2 やや高い。
  - 3 期待した通り。
  - 4 期待したより低い。
  - 5 期待したよりかなり低い。
- 21 合弁企業の製品の品質、納期は期待よりいかがでしょうか。
- 1 かなり良い。
  - 2 やや良い。
  - 3 期待した通り。
  - 4 期待したより悪い。
  - 5 期待したよりかなり悪い。
- 22 合弁企業の財務業績は期待したよりいかがでしょうか。
- 1 かなり良い。
  - 2 やや良い。
  - 3 期待した通り。
  - 4 期待したより悪い。
  - 5 期待したよりかなり悪い。
- 23 合弁企業は現時点で財務上は黒字ですか、赤字ですか。
- 1 黒字 2 赤字
- 24 黒字の場合、操業を開始して何年目からですか。
1. 1年 2. 2年 3. 3年 4. 4年 5. 5年以上
- 25 赤字の場合、黒字の見通しは何年後ですか。
1. 1年 2. 2年 3. 3年 4. 4年 5. 5年以上
- 26 もしよろしければ過去3年間の合弁企業の総資本利益率、自己資本利益率、売上高経常利益率はどのくらいでしょうか教えてください。
- 1 総資本利益率 A 1993 B 1992 C 1991
  - 2 自己資本利益率 A 1993 B 1992 C 1991
  - 3 経常利益率 A 1993 B 1992 C 1991
- 27 よろしければ貴社名等を教えてください。
- 28 電話あるいは面接によるインタビューをしてもよろしいでしょうか。

〔付録2〕

アンケート調査リスト一覧

日本側企業名	合弁企業リスト
1 日本光電工業	1 昆山福麗服装
2 新晃工業	2 天津雅馬哈電子楽器
3 紀本電子工業	3 首鋼日電電子
4 リコー	4 西儀横河制御系統
5 東海鍛造	5 広州崇徳鞋業
6 荏原製作所	6 深圳山田電器
7 大塚製薬	7 無錫東海鍛造
8 ワールド	8 福建富士通通信ソフトウェア
9 竹中工務店	9 湘泉服装
10 小泉アパレル	10 大連民航大厦
11 浜松ホトニクス	11 上海愛斯佩克環境儀器
12 池尻電機	12 深圳賽格日立彩色顯示器件
13 アルパイン	13 重慶四友連鑄技術工程
14 カネボウ綿糸	14 上海錦豊服装
15 サッポロビール	15 中国東方租賃
16 高木彫刻	16 中聯國際租賃
17 ヤマコ	17 中大実業
18 富田	
19 三和化工	
20 徳山曹達	
21 東洋インキ製造	
22 日本パーカラライジング	
23 ワコール	
24 ニチメン	
25 ヤマハ	
26 三城	
27 昭和リース	
28 三井リース事業	
29 フェガロ技研	
30 松下電子工業	
31 松下電器産業	
32 タンゲ	
33 石川ガスケット	
34 本田技研工業	

注：以上はアンケートの回答を受領し、社名が判明している企業である。送付先は日本側131社、中国側は124社である。受領社数、回答率は各々42社、32.06%、19社、15.32%である。