

## 中国における日系企業の新たな現地化戦略に関する研究 ーパブリックバリューの視点に基づく実証研究を中心にー



劉 慶 紅

早稲田大学大学院  
公共経営研究科 博士後期課程

### ● 要旨

歴史問題をはじめとする複雑な要因によって日中関係に矛盾や摩擦が生じている。一方、両国民に的確な相互認識をもたらし、日中関係の安定と日中友好を円滑に促進するという意味において、中国に進出している日系企業の役割は軽視できない。激変する中国市場において経営競争環境に対応するのみならず、中国社会に内在する反日感情を改善し、中国における日系企業の存在意義を高めていくためには、日系企業がこれまで通り事業内領域の経営活動を通じた「エコノミクスバリュー」を上げつつ、雇用や製品・サービスの安全性などのコンプライアンスへの配慮に取り組んでいくことは勿論、環境保全や社会貢献といった事業外領域における公共活動、すなわち「パブリックバリュー」の面においても貢献することが要求されている。つまり、従来型の企業の経済的利益追求視点を超えた中国社会への公共的貢献の視点が必要なのである。

本稿では、「パブリックバリュー」という観点から、中国市場におけるビジネスシェアの拡大を目標として、日系企業の公共活動を製品やサービスと同じように重要であると主張する。なぜなら、日系企業の公共活動が中国市場から期待を受けるという考え方に立てば、その「供給」を制限しているファクターを特定することで、日系企業の本質的な現地化の増進に向けて糸口を見出すことができるからである。

## ● 本研究の目的

本稿の目的は、上述のような視点に立って、新たな企業現地化活動のフレームワークおよび分析モデルを提示し、公共活動との関連で「パブリックバリュー」を明確に定義づけることにある。さらにそれを踏まえて、中国において非常に厳しい競争条件の中にある日系企業を対象に、公共活動への取り組みを中国社会・消費者などを含む拡大されたステークホルダーとの信頼関係を構築する現地化戦略と捉え、現地経営パフォーマンス（収益性と成長性）との関係を実証分析することにある。これまで中国において日系企業の現地化戦略について、パブリックバリューの視点からの公共活動と現地経営パフォーマンスを結びつけた分析はほとんど行われておらず、この実証研究は数少ない試みの一つである。

## ● 本研究のアプローチ

### 1. 方法論

本研究の目的のために行った実証研究は2008年4月より筆者が行ったアンケートと調査を共に使用したケース分析に基づいている。中国における日本企業100社に細目に渡るアンケートを配布し、計17%の回答率を得た。これらアンケート結果をその後分析し、成否を決定付ける潜在的な要素だけではなく、対象企業の現地化に対する努力の程度も考察した。中国で日本企業が直面している現地化の難題に踏み込むため、2008年8月にはヒアリングによる追加研究を同様の状況下にある20社を対象に行った。公正競争規約の違反行為がしばしば見られ、消費者の行動が予測出来ない発展途中にある中国市場では、この現象に対して単に経済的な視点からアプローチするのは明らかに不十分であろう。しかし、現地化の社会的、文化的な障害を特定することで、経済的利益の追求とは対照的に、公共的価値の拡大によって現地経営戦略を推進するための主張を構築することが可能になる。

### 2. 分析的アプローチ

#### (1) 帰納的推理対演繹的推理

通則では、経済の統計的分析は演繹的推理を使用し、帰納的推理は企業経営に関わるケース分析に使用されている。統計的分析は数値の収集、解釈、および発表に関わる数理科学である。特に将来の動向予測には役に立ち、自然科学

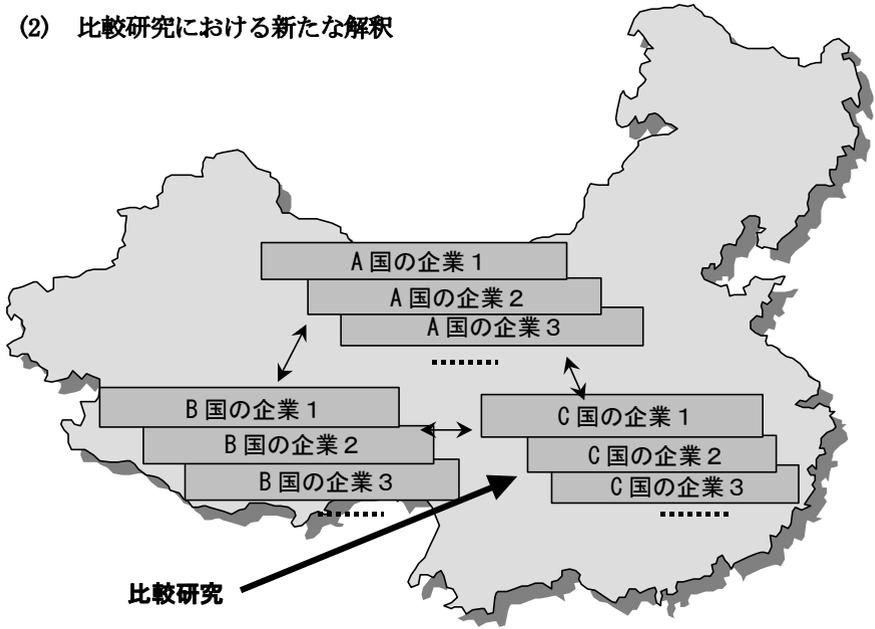
や社会科学から人文科学、政府、およびビジネスに至るまで幅広く使用されている学問である。データを要約、または記述するために使われる統計的分析は「記述統計」と呼ばれている。ケース分析は量的には欠けるものの、経済現象や社会現象を分析するにはより一般化した手法で、特定の問題、決断、または個々の状況を分類する本研究の結果は、統計的分析に基づいた演繹法と、ケース分析に基づいた帰納法の両面から追究した成果である（図表 1 参照）。

分類	統計的分析	ケース分析
メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・より一般的なアプリケーションと仮説が提示できる</li> <li>・客観的で証明可能な仮説の定量分析を示す</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特定の現象を徹底的に分析するのに有効</li> <li>・因果関係と歴史的関係を特定するのに役立つ</li> </ul>
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・結果が浅薄になる傾向がある</li> <li>・因果関係、または歴史的関係（もしくははその両方）を特定するには理想的ではない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・叙述と仮説を帰納するのが困難なため、結果には限度がある</li> <li>・研究者による選択的知覚と任意の判断で歪みが出る可能性が高い</li> </ul>
応用	仮説の立証	仮説の説明

出所：筆者作成

図表 1 2タイプの分析アプローチ

## (2) 比較研究における新たな解釈



出所：筆者作成

図表 2 比較研究

一般的に、比較研究は背景が明確に相違する2国間の政治的、経済的、または文化的現象（もしくはその3つ全て）の分析を行う。しかし、本論文の目的には、同じ地域で営業する様々な国の企業の比較分析を行った。具体的には、産業、マーケティング環境、また営業開始時期（もしくはその3条件すべて）が共通する日本、欧州、および米国企業を比較した（図表2参照）。

このような研究を進めるにあたり重要なのは、全データが同じ地域で営業している多国籍企業から収集することであった。異なる国の企業を同じ条件下で比較することで、各企業と地域社会の相互作用の裏にある全般的な傾向と主義を認識できる。ケース分析は既に同様の比較研究に関連して行われているが、定量的技法と定性的技法を連結して、企業と社会の関係を巨視的に分析したものは比較的わずかしかない。

## ● 本研究の概要

### 1. 問題の所在

日系企業の多くは、中国の反日デモと対日感情悪化の状況に対応して、中国事業の戦略を再検討し、投資計画の一時中断・中止を行うなど、中国事業の姿勢は慎重に転じた。中国における反日感情の高まりが日本そのものに対するイメージを低下させ、さらに日系企業に影響を与えていることも中国特有の事情であろう。このため、中国を市場として相手にする日系企業の課題は、激変する中国市場において現地企業及び他の多国籍企業との経営競争環境に対応するのみならず、中国市場の対日感情を改善し、日系企業に対する選好を高める必要があることである。なぜならば、日中関係の安定と日中友好の促進は、中国で事業活動を行う日系企業にとって、ビジネスの必要不可欠な前提条件からである。このような認識の広がりを受けて、中国市場における企業のプレゼンスを向上させるためにも、多くの日系企業は拡大されたステークホルダーとそれぞれの立場で相互理解を促進し、国情や社会体制の違いを乗り越えて友好を深めて行こうとの動きが広がっている。この背景には、新しい中国事業展開を目指して「中国で作って輸出する」(Made in China) から、「中国で作って中国で売る」(Sales in China)への経営方針変更が本格化し始めた現在、多くの日系企業がいずれも「人的現地化」から、中国市場からの信頼の獲得という、本質的な意味での現地化（以前から達成されているエコノミックバリューにとどまることなく、パブリックバリューをも実現する現地化のことであり、「本当に求められている現地化」と同義）への戦略転換を求められていることが考えられる。つまり、かつてある程度成功を収めている現地化（エコノミックバリューの実現こそなされているものの、パブリックバリューが十分に充足されている状況には至っていない段階の現地化）は、中国における現在の反日のビジネス環境のもとでは、日系企業が目指そうとしている「中国で売る」という新しい中国市場におけるビジネスにはつながらないのである。日系企業にはそれはどう対処するのか決断が迫られている。

この観点から日系企業の中国市場の拡大における持続可能性を検討すると、いかに現地の環境に適合する経営基盤を構築し実現するかということも重要ではあるが、他方、現地企業としていかに中国社会に貢献し、良き中国企業市民として受け入れられるかという重要な現地化に関する課題があると指摘できる。

それは、日系企業が中国社会や中国市場からの信頼を獲得することによって、はじめて中国国民を消費者、顧客として囲い込むことができ、それによって効果的に新しい中国市場におけるビジネスを行えるからである。日系企業の側からすれば、社会的利益追求を通じて中国社会の発展や国民生活の向上にどう利益還元を図っていくかが、日系企業に対する評価基準のひとつになると捉えられ、さらに、このことが新しい中国事業の成否を握るカギといっても過言ではない。

中国の日系企業の目前には、中国という巨大な市場からの多大な期待が厳然と存在している。従来日系企業が重視してきた経済的利益追求という視点だけでなく、法令や基準を遵守しながら事業領域外での社会貢献といった公共活動、すなわち「パブリックバリュー」の面においても中国社会への貢献の視点が必要なのである。企業の草の根レベルでの地道な現地社会貢献活動への取り組みが重要であることはいうまでもないが、限られた経営資源を有効に活用し、中国市場が本当に求めている現地化を戦略的に推進することが、真の、そして新たな段階の現地化（エコノミックバリューを達成した上で、さらにパブリックバリューを実現しようとする段階での現地化）へ繋がると考えられる。

## 2. 先行研究の検討

企業の社会活動への戦略的視点の導入を主張する従来の研究（例えば、Davis 1960; McGuire 1963）は、効果的な社会活動の遂行に関する包括的研究として数多くなされているが、経済的目的および企業目的との関連づけを定義したうえでの実証研究は少ない。また社会活動に関する戦略的展開の重要性を問う研究は増加してきているが、概ね次の二点から議論が展開されてきている。一つには、小林(2008)やAnsoff(1990)のような、市場の競争激化、グローバル化を受け、企業の「市場価値」(Market Value)を重視した側面から、企業の社会活動にも戦略が必要であるとする議論である。もう一つは、Clarckson(1995)やDonaldson & Preston (1995)をはじめとする、深刻な社会問題の存在と問題解決の担い手としての企業という、企業の「社会的価値」(Social Value)を重視した側面から、様々な意味合いを込めて企業の社会性に戦略的視点を導入しようとする議論である。これらの議論は、企業の社会活動に関する戦略的視点の重要性を指摘しているが、実際にどのような戦略が考えうるのかといった点については、具体的な内容や詳細な検討を行っている研究はまだ少ない。戦略の

とらえ方や内容に関するより詳細な検討が今後の課題になっているといえよう。したがって、企業の社会活動に関する戦略というテーマは、実践と研究の双方において、さらなる発展の余地がある。

また、金井(1999)の研究に代表される、企業業績を「私的利益追求型」の「経済的業績」(Economic Performance)として捉えるのみでなく、社会的責任を経営指標の1つとして組み込み、「社会的業績」(Social Performance)として具体化すべきであろうという、社会的戦略展開の重要性を問う研究が登場してきている。一方で、企業がその事業外領域として取り組む公共活動は、本来事業活動に費やすべき経営資源を社会貢献活動に割いていることになり、単純に考えれば経済的業績という企業目的を損なうことになる。従って、単なる社会活動に関する戦略だけではなく、社会的目的と経済的目的を両立させる戦略が必要である(松野・小坂 1999)。

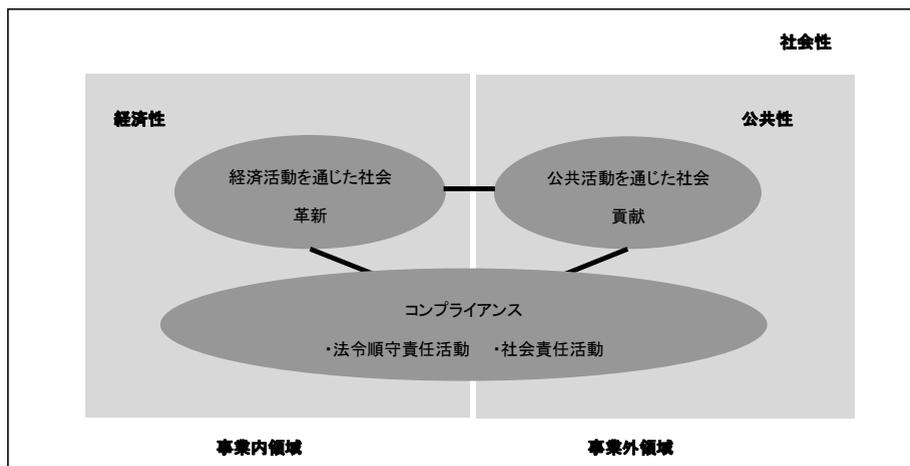
さらに、グローバルな社会環境の変化の中に企業が置かれている今日では、企業の目的を経済的目的に限定した事業活動を推進していくことは困難になってきている(森本・足達 2004)。進出先の社会公害・環境問題等の課題に対する対応は、企業が社会性の高い活動を展開していくことの必要性を明示している。そうしたことから、企業活動全体における、進出先に適合する社会性の具体的な位置づけ、役割の明確化が現地化にとって急務の課題となっている。

とりわけ、社会主義でありながら市場経済を導入している中国において、企業の社会活動は最近注目度が高まっているテーマである。特に、中国政府や社会から、企業の社会・公共的貢献を重視する動きが強まる傾向にある。中国における日系企業にとって、中国社会に存在するこれらの要求に対して何ができるかを考えることは、日系企業の中国進出の意義を改めて見直す重要なステップである。その為には、中国の社会課題に対して、日系企業が事後対応ではなく、事前予測の視点から対応し、中国社会からの要求に十分に耐えうる事業活動および公共活動を戦略的に達成していく為の現地化戦略を再構築していく必要がある。その為にも、中国市場の攻略を目指す日系企業は、社会性を企業価値基準とした、社会活動等を現地化戦略の重要な柱として、総合的視点から具体化していくことが求められる。

### 3. 企業の公共性に関する視点の構築

企業が社会的存在としての意義を自覚し、具体的な活動でその社会性を提示

していく考え方を上記で示したが、基本的には社会性のある行動を展開していくためには、その行動の価値基準を明確に設定していく必要がある。そのためには、「企業の社会性」を従来の経済的な企業価値だけではなく、本来それを構成している「企業の公共性」の視点からも捉え直していく必要がある。換言すれば、図表4で示しているように、企業経営における社会的価値としての公共性を企業の理念・行為・利益の視点から再構築していくことである。



出典：ヒアリング調査結果に基づき筆者作成

図表4 企業の公共活動の基本フレーム

このような企業の公共性は、「公共的利益」を追求する組織体としての企業の視点を追加する考え方である（松野・堀越・合力 2006）。従って、このように「経済性」と「公共性」という企業目的を基盤としたうえで、利益追求の面では、企業が、経済的目的を追求していく「経済的利益」と公共的目的を追求していく「公共的利益」とが最適な状態（経済的利益の極大化ではなく、経済的利益と公共的利益のバランスが最適化された状態）で維持されることが必要になってくる。

事業活動		現地化課題	経営資源の調達	経営方式の適応
公共活動	環境	パブリックバリュー		
	福祉			
	教育			
	文化			
経済活動	購買物流	エコノミックバリュー		
	製造			
	出荷物流			
	販売・マーケティング			
	サービス			

出典：ヒアリング調査結果に基づき筆者作成

図表 5 企業の現地化活動の分析フレームワーク

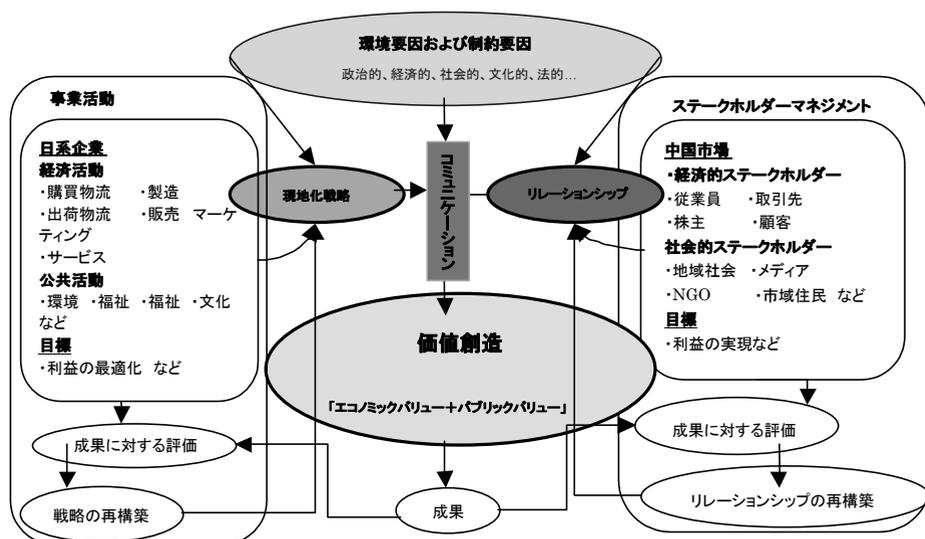
本論文では、公共活動を「企業の本来の事業に直接関係のない分野（例えば、環境、教育、福祉、文化など）において、公共の目的のために貢献する活動である」と定義して、図表 5 に、公共活動の基本フレームを示している。つまりそれは、株主、従業員などの利益を増進させる「経済的活動」を超えて、地域社会や一般社会、場合によっては国際社会の利益に向けて企業が行う活動である。これに基づき、パブリックバリューを「企業が顧客、社員、株主、地域社会、取引先、ビジネス・パートナー、政府など、さまざまなステークホルダーを視野に入れながら公共的利益における価値を創造することである」と定義すると、企業によるパブリックバリューの追求は、単なる企業イメージの訴求だけではなく、企業の優先的なビジネス課題と位置づけるべきであろう。図 2 に、日系企業の中国現地化に不可欠なパブリックバリューの位置づけを示す。公共的利益は、CSR を構成する要素の 1 つであると考えられる。さらに、CSR の概念は非常に莫大かつ曖昧であるため、その核となる部分を、ここでは「パブリックバリュー」としている。

企業行動における根源的な意味としての社会性が問われようとしている今こそ、企業の公共性を企業行動の具体的基準として設定し、企業の社会活動のあり方を経営戦略としても明確にしていく必要があるだろう。こうした企業の公

共性を基盤とした企業活動を通じて、社会的存在としての役割と責任を社会に対して果たすことができるのである。

#### 4. 分析プロセスの設計

前節では、反日感情の高まりに代表されるように社会環境が特に厳しい条件下で、企業が社会とよりよい関係を構築して、「エコノミックバリュー」と「パブリックバリュー」を両立させるためには、企業の社会活動が戦略的に遂行される必要があると、その際に考慮しなければならない要素について論じてきた。



出典：ヒアリング調査結果に基づき筆者作成

図表6 企業現地化プロセスの要因分析モデル

日系企業の中国現地化を考える時、中国政府の規制、技術革新動向、そして反日感情の広がりなど、ビジネスの成功要因に大きな影響を与える広義の社会的環境を注視すべきである。本稿では、「パブリックバリュー」の視点に立ち、日系企業の現地化活動の分析フレームワーク（図5に参照）に基づいて、環境要因及び制約要因の影響に注目し、日系企業の現地化プロセスの要因分析モデル（図表6に参照）を設定する。さらに、日系企業による公共活動の最新動向を把握する。そしてそれらの特徴を明らかにすることによって公共性が企業組

織や経営活動に与えるインパクトを考察したうえで、上述した要素の必要性を示し、またそれらの要素との関連で「パブリックバリュー」の視点から新たな現地化戦略のありかたを探究する。

## 5. 実証結果とその解釈

実証分析では、公共活動への戦略的取り組みが企業パフォーマンスと密接に結び付いている可能性を示唆している。以下は分析結果に基づく解釈の要点である。

- これまで、中国における日系企業にとって公共活動はコスト要因という考え方がなされてきた。しかし、近年は企業側の意識も、公共活動を講じることは収益面でもプラスになる、あるいはマイナスになるとしても社会的責任として積極的に容認されなければならない、という方向に転換しつつある。企業の現地化推進の視点からみると、公共活動がコストアップと考えられるが、公共活動を実行することで、ステークホルダーから高い評価を得ることができ、中国市場でのビジネス成功につながっていくと予測される。
- 日系企業が地域社会との交流や社会貢献などビジネス行為にとどまらない様々な公共活動を行っている事実を中国の人々が知る機会是非常に少ない。したがって、地域社会との交流や様々な公共活動を行っている事実を公開し、日系企業は中国社会に積極的にアピールをする必要がある。こうした活動を積極的に推進していくことによって、日本に対する理解がさらに深まるものと考えられる。

フェーズ		参入	成長	世界統合
活動	枠組み	公共性と経済性の対立	公共性と経済性の両立	公共性・経済性の最適
	視点	供給側の規制	需要側の誘導	・・・など
事業活動への影響		コストの内部化による競争優位性		・・・など
		市場への参入のための追加的コスト		
現地化の手法		戦略的公共活動		・・・など
		人的現地化		
パブリックバリューの視点から				

出典：ヒアリング調査結果に基づき筆者作成

図表 7 パブリックバリューの視点に基づく新たな中国現地化戦略マップ

総論として、パブリックバリューの推進と企業パフォーマンスとは正の相関関係があるといえる。このことから、パブリックバリューの推進は、経営現地化におけるインセンティブとなる可能性があることを指摘できる。このようなパブリックバリューの視点から新たな現地化枠組みを構築した上で（図表 7 に参照）、中国に進出する日系企業に対して、いかに現地経営のパフォーマンスをどう向上させるかを課題とする面でパブリックバリューの視点に基づく新たな現地化戦略の在り方を提示できた。

## 6. まとめと今後の課題

### (1) まとめ

総体から見ると、ここ数年来、中国で進出して発展する日系企業が行っている公共活動回数は少なく、主に「希望プロジェクト」、「奨学金の設立」など教育方面の投入に集中している。これは欧米企業を含めたすべての外資企業の共通の特徴で、日系企業が持つ特徴ではなかった。その上、単なる資金の投入に

留まる企業は多かった。それゆえ、援助を受けたたくさんの地区と民衆はどの企業が援助を行っているということも全く知らなかった。この問題を解決するためには、企業は公共活動を行うと同時に、どのように自分を宣伝するかを考慮しなければならない。

今後、日系企業は公共活動を展開するには以下の問題を注意して解決するべきである：

★公共活動の決定権は在中日系企業に譲渡する

多くの日系企業は日本の本部が公共活動の決定権を掌握している。だから現地の需要を反映しにくい。企業は現地の実際的な状況によって、速やかに現地の社会が必要とする公共活動を確定して、そして速やかに宣伝を行って、公共活動の最大の利益を獲得すべきである。

★独特な優位を發揮して、公共活動を展開する

今までの公共活動の中で、大部分が「希望プロジェクト」に対する寄付と被災地に対する寄贈である。これらの活動は確かに必要があるものの、多くの企業は寄贈だけを行って、宣伝を行っていないため、民衆に知られていない。すべての企業は自分の独特な商品、企業理念と経営方針を持って、彼らは自分の企業の特徴を借りて活動を展開するべきである。

★積極的に現地の公共活動推進団体が組織したネットワークの建設に参与する

現地の社会と緊密な交流を行って、現地の需要を理解する必要がある。各地の文化、宗教、習慣と経済条件がそれぞれ違うため、公共活動に対する需要も千差万別である。企業は中国で社会貢献活動を行う時に自身のコンプライアンス標準を守るのと同時に、所在地区の問題を自身の問題と見なすべきで、現地の社会と一緒に問題を解決することに力を尽くすべきである。

## (2) 今後の課題

本研究は、在中日系企業の公共活動と企業パフォーマンスとの関係に関する実証分析の一つの試みである。しかし、検証結果は必ずしも十分に強固とはいえず、研究を発展させるうえで、今後、いくつかの課題を克服する必要がある。

第一に、パブリックバリューの創造にいったん経営資源を割くことにより、一時的にはエコノミックバリューの創造は低下するものの、パブリックバリューの創造により企業の社会的評価が高まれば、当該企業の製品を購入する消費者は増加するものと思われる。これによって、企業の収益が改善され、結果と

してエコノミックバリューの創造につながるものと考えられる。ただし、パブリックバリューの創造に割いたコストに見合う分だけのエコノミックバリューが創造されるかは一概に言うことはできない。また、企業が行うパブリックバリューは、公共活動の件数と個々の活動に対する報道件数を掛けることによる程度定量化が可能になると筆者は考えているが、今後検討の余地は残っていると言える。

第二に、本研究では北京・上海・大連地域における日系企業を調査対象として分析してきたが、中国進出日系企業は上記地域だけではなく、また製造業のほかにも流通業、金融業、他のサービス業などの分野もあり、中国の日系企業の多くは1990年半ば以降に設立されているため、研究対象の操業期間はまだ約20年間と短い。そのため、さらなる時間の経過とともに本研究の結論を常に再検証していく必要がある。また、欧米企業の公共活動に関する戦略と実態をより詳らかにすることで、日系企業の行うべき公共活動のあり方をより浮かび上がらせることが可能になるものとする。この点についても、今後研究を進めるにあたっての課題である。

## ● 謝辞

最後に、貴重な時間をさいてヒアリングに対応して下さった多くの企業関係者、学識経験者の方々に厚く御礼申し上げますと同時に、本稿が中国における日系企業の現地化に活用して頂けることを願っている。また、本研究に対し貴重なご支援を頂きました吉田秀雄記念事業財団と関係者の皆様に心より感謝します。