

平成 21 年 6 月 15 日現在

研究種目：基盤研究（C）  
 研究期間：2006～2008  
 課題番号：18530275  
 研究課題名（和文） 中国ビジネスの体系的研究

研究課題名（英文） Systematic Research on China Business

## 研究代表者

奥山 修司（OKUYAMA SHUJI）  
 福島大学・経済経営学類・教授  
 研究者番号：40194518

## 研究成果の概要：

本研究は中国ビジネスの諸問題について、中国での現地調査を通じて多角的に検討したものである。現地調査にあたっては、中南財経政法大学（湖北省武漢市）、南開大学（天津市）、義守大学（高雄市）の3大学から協力を得て、データ収集を行った。その結果、中国における提携戦略、人的資源管理、マーケティングそれぞれの展開について、一定の課題と知見を明らかにすることができた。

## 交付額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2006年度	1,400,000	0	1,400,000
2007年度	1,200,000	360,000	1,560,000
2008年度	900,000	270,000	1,170,000
年度			
年度			
総計	3,500,000	630,000	4,130,000

## 研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：中国，製薬企業，提携，組織的公正，人的資源管理，苦情，マーケティング

## 1. 研究開始当初の背景

## (1) 戦略分野

福島大学経済経営学類と中南財経政法大学工商管理學院は、共同研究テーマとして「日中企業における経営戦略に関する比較研究」を掲げて、その主要な研究課題として「日中製薬企業における戦略的提携の可能性」が選定された。その選定の事由は、中南財経政法大学のある武漢市郊外に経済特区となっている工業団地がメディカル関連企業の積極的な誘致を進めており、日本の製薬企業誘致に向けたアドバイスを要請されたことが発端であった。

## (2) 人的資源管理分野

人的資源管理の定量分析（従業員の就業意識調査）の研究背景としては以下の点があげられる。中国企業、とくに日系ではない企業の中国人従業員の就業意識を調査した研究は、国際的にも多くなく、さらに各国企業従業員との比較研究も少ない。調査担当者は中国企業への調査アクセス可能性および日本での調査データ蓄積を有しており、このような状況のもとで比較研究を行うことには、学術的にもまた実践的にも意義があると考えられた。

### (3)マーケティング分野

わが国を初めとして、さまざまな産業が成熟段階にある先進国においては、製品だけで差別化を図ることが困難になっている。そのため、顧客からの苦情を適切に処理することで顧客満足を高め、高いブランド・ロイヤリティを達成するという考え方が広まるようになった。またこのことは、学術的にも活発に議論されるテーマとなっている。

一方、経済発展の最中にある中国では、このような考え方はまだ一般的とはいえない。また、学術的にも中国を対象とした研究はさほど蓄積が進んでいない状態にある。

しかし、先進国での動向から推測すれば、さまざまな産業が成長段階から成熟段階へと移行するにつれて、今後、中国においても苦情処理の重要性が増してくることが予想される。

## 2. 研究の目的

### (1)戦略分野

中国の内陸部に位置する武漢市に日本のメディカル関連企業の積極的な誘致を図ための戦略的課題は何か、また、誘致を展開する際の障壁は何かを解明し、戦略提言をまとめることにある。

### (2)人的資源管理分野

一般に中国の人的資源管理については、日本や欧米のそれとは異なる独自性を有しているという指摘が多いが、他方で文化的な影響があまりなく、普遍的な結果を得ているとする実証研究もある。人的資源管理の定量分析（従業員の就業意識調査）担当者は、人的資源管理や組織行動における鍵概念のひとつであり、また文化や価値観の影響も受けると考えられる組織的公正を中心的な概念として、日中比較によって各国の独自性と普遍性を明らかにすることを目的とした。

### (3)マーケティング分野

上で述べた研究背景に基づき、担当者は以下の研究目的を定めた。すなわち、日本・中国・台湾の3地域での比較調査を通じて、企業の苦情処理方針と消費者の苦情表明（の起こりやすさ）との関係を明らかにすることである。これにより、苦情に関する中国の消費者行動の特徴を把握することを目指した。

なお中国本土のみならず台湾でも調査を行った理由は以下のとおりである。台湾は中国本土に先行して経済発展を遂げており、産業の成熟化も迎えている。中華文化圏として中国本土と同一にカテゴライズ可能な台湾の消費者についても同時に比較することで、日中の消費者の文化的な差異を相対化しやすいと考えたためである。

## 3. 研究の方法

### (1)戦略分野

ヒアリング調査および資料収集を行った。

### (2)人的資源管理分野

人的資源管理の定量分析担当者は、日中両国で実施された従業員の就業意識についての質問票調査データを分析の基礎としている。中国企業の調査は2008年に江蘇省ほかの4企業における181名の回答データをもとにしている。日本企業のデータは、担当者が2004年に実施した兵庫県での615名の回答データをもとに分析をおこなった。

### (3)マーケティング分野

調査では質問紙を用い、福島大学（日本・福島市）227名、南開大学（中国・天津市）265名、義守大学（台湾・高雄市）292名の大学生に協力を得て、回答を得た。

質問紙では消費者の実体験ではなく、調査者が設定した架空のシナリオをまず読んでもらった。そして、企業の苦情処理方針の種類（返品〔A可能/E不可〕、従業員への権限委譲〔B高/F低〕、返品に伴う顧客の手間〔C小・G大〕、苦情の伝えやすさ〔D易・H難〕）ごとに、苦情表明行動（返品、直接苦情、間接苦情）について最も当てはまると思う選択肢（まったく思わない・あまり思わない・そう思う・大いにそう思う）を選んでもらった。

ここで架空のシナリオを用いた理由は、多様な要因をコントロールしやすいためである。とりわけ、不満を感じた経験の有無や製品特性の違いに左右されて分析が成立しないリスクが生じることを重視した。ただし架空といっても、3地域のほぼすべての回答者が購入経験のある製品のほうが回答しやすいと考えたため、現地の研究者の意見を参考に、小売企業で販売される携帯電話端末を事例として用いた。

## 4. 研究成果

### (1)戦略分野

日本医薬業界の現状と課題

厚生労働省（平成19年8月30日）がまとめた「新医薬品産業ビジョン～イノベーションを担う国際競争力のある産業を目指して～」によると、日本の医薬品関係企業1,660社の約7割超が資本金3億円以下の中小企業であり、医薬品売上高に占める上位30社の割合は74.9%と非常に高く、上位30社の盛衰に製薬産業の将来が大きく左右される状況となっている。当然のことながら、製薬産業は研究開発型産業であり、医薬品関係従業者の1割を占める研究者1人当たりの研究費は約4,800万円（2005年度）と製造業の中で

最も高くなっている。しかし、世界規模での合併で誕生した欧米のグローバルメガファーマと日本の製薬産業の研究開発費の規模の差は拡大傾向にあり、2000年以降に日本発の大型新薬は登場しておらず、また、研究開始から承認取得まで9年～17年の年月を要し欧米に比べて製品化までの時間的コストが掛かる「ドラッグ・ラグ問題」と称される創薬環境の高コスト化が「治験の空洞化」をもたらすと危惧されている。

#### 中国医薬業界との連携の可能性

中国は医療ニーズが集中する高齢者大国であり、既に65歳以上の高齢者人口は1億人を軽く超えており、2050年には3億人超に達すると予測されている。また、中国の疾病構造は、日本と同様、過去に呼吸系統疾病、急性伝染病、肺結核が死亡率の高い疾病であったが、現在では下表に示す悪性腫瘍や心脳血管疾病を中心に「富貴病」と言われている。生活習慣病の抑制が大きな課題となっている。疾病構造が類似している中国で生活習慣病に関する治験から販売までの戦略的提携が図れることは、日本の製薬企業にとっての有望な生き残り戦略の一つに成り得ると考えられる。

#### 戦略的提携に向けた課題

しかし、中国進出によって研究員確保や治験を含むドラッグ・ラグの解消が期待できても、一つの新薬開発には1万種類の化合物の合成が必要と言われ、蓄積された反応式などの合成情報の活用を容易にするデータベース化がなければ、新薬開発に当たっての効率化が図れないことにある。仮に、先行的なIT化投資による戦略的提携で大きな成果を達成できるとしても、更なる障害が待ち構えている。

一つには、情報の共有化によるノウハウやパテントの漏洩である。中国政府から企業形態や取引方式に関する認可を受けるにあたってノウハウやパテントに係る情報の開示を要請される。日本の製薬企業にとって、創薬に関するノウハウやパテント情報の保持は企業存続の死活を左右するポイントであり、この絶対的保障が担保されない限り中国の製薬企業等との戦略的提携を推進することは困難と考えられる。

もう一つが、情報やノウハウ供与により獲得された海外所得への移転価格税制強化の問題である。日本の税制は、海外子会社に主要な生産設備を移管していても、技術やブランドなどを集中的に管理する機能が日本本社にある場合、本社の無形資産が産み出した所得価値に注目した移転価格課税を追徴する立場をとってきた。中国における低い法人税率と研究開発費用の課税不算入による優遇措置を進出チャンスとするためには日本の移転価格税制による追徴課税の危険性を

排除する必要がある。

中国の技術移転に対する考え方も日本の所得移転に対する考え方も、両国が享受できる戦略的互惠の大きさを踏まえた協議が必要であり、アジア経済圏の成長をリードする立場にある両国の戦略的努力が重要と思われる。

## (2) 人的資源管理分野

人的資源管理の定量分析の結果の概要を以下に示す。組織的公正とそれに影響を与えると考えられる要因の日中比較(t検定)については下表のような結果が得られた。

	日本	中国	t値
評価基準	3.72	4.14	-4.95 **
基準明示	4.07	4.43	-4.20 **
発言機会	4.41	4.18	1.82 *
評価精度	4.21	4.53	-3.37 **
フィードバック	3.87	3.91	-0.31
報酬リンク	3.72	4.37	-6.00 **
戦略評価基準	4.07	4.28	-2.47 *
戦略一貫性	4.03	4.29	-2.64 **
戦略明示	4.37	4.59	-2.60 **
手続公正	3.79	4.32	-5.44 **
分配公正	4.10	4.04	0.56

\*p<.05 \*\*<.01

上のように、先行要因のスコア全般について、また手続的公正については日本よりも中国のほうが有意に高い傾向を示した。

影響すると考えられる要因と組織的公正との関係(重回帰分析)については下表のような結果が得られた。

制度等の変更が与える影響

	日本企業		中国企業	
	手続的公正	分配的公正	手続的公正	分配的公正
業種	-.10 **	-.12 **	.14	.03
性別	-.01	.04	.06	.06
勤続年数	-.05	-.03	.06	-.23
年齢	.18 *	.08	-.08	.05
規模千	.13 **	.13 **	.08	.06
管理職	.12 **	.15 **	.22 *	.40 **
一定規模のリストラ	.00	-.04	.08	-.10
成果主義の導入	.00	.05	-.10	-.15
評価の項目・仕組みの大きな変更	.01	.03	.04	.11
組織のフラット化	.06	.07 *	-.04	-.02
賞金体系の変更(諸手当の改廃)	-.01	-.03	.06	-.03
退職金制度の変更	-.02	-.05	.17	.31 **
福利厚生制度の大きな変更	-.07	-.05	.16	.01
adjR <sup>2</sup>	.06 **	.06 **	.09 *	.21 **

\*p<.05 \*\*<.01

採用している制度が与える影響

	日本企業		中国企業	
	手続的公正	分配的公正	手続的公正	分配的公正
業種	-.08 *	-.10 **	.17	.08
性別	-.01	.04	.12	.14
勤続年数	-.01	.00	-.16	-.46
年齢	.11	.03	.16	.37
規模千	.11 **	.11 **	.14	.11
管理職	.15 **	.17 **	.27 **	.51 **
目標管理制度	.04	.06	.07	-.03
コンベンション制度	.02	.04	.32 **	.35 **
カフェテリアプラン(福利厚生関係)	.03	.01		
360度評価	.10 **	.06	-.11	-.15
業績賞与制度(株価連動制度)	.08 *	.01	-.07	-.18 *
成果主義賞金制度	-.03	.06	.14	.09
課税の上司による階層的評価	-.05	-.02	.09	.04
adjR <sup>2</sup>	.07 **	.07 **	.16 **	.25 **

\*p<.05 \*\*<.01

評価活動及び戦略が与える影響

	日本企業		中国企業	
	手続き的公正	分配的公正	手続き的公正	分配的公正
業種	-.01	-.04	.08	-.01
性別	-.01	.05 *	.05	.13 *
勤続年数	.02	.07	.01	-.32
年齢	.01	-.04	.11	.27
規模千	-.01	.03	.04	.10
管理職	.00	.04	-.10	.12
基準適切性	.12 **	.06 *	.18 **	.14 *
基準明示	.12 **	.00	.18 **	.10
発言機会	.03	.00	.24 **	.24 *
評価精度	.26 **	.43 **	.13	.15
フィードバック	.01	.07 *	.21 **	.22 *
報酬リンク	.13 **	.21 **	-.04	.31 **
戦略評価基準	.20 **	.05	.36 **	.04
戦略一貫性	.14 **	.02	-.01	-.06
戦略明示	.10 **	.04	-.03	-.12
adjR <sup>2</sup>	.69 **	.54 **	.78 **	.71 **

\*p<.05 \*\*<.01

以上に示されているように、先行要因と組織的公正との関係については両国でおおむね共通した結果が得られた。このような知見をもとに、中国の人的資源管理や就業意識の特殊性と普遍性については、今後も調査研究を継続する必要があると考えられる。

### (3) マーケティング分野

分析の結果、企業の苦情処理方針と顧客の苦情表明行動について、次の11の組み合わせでは、3地域で有意な差があった(A返品, B返品, B直接苦情, C返品, C直接苦情, E間接苦情, F返品, G返品, G間接, H返品, H間接苦情)。

一方、次の11の組み合わせについては、日本と中国あるいは日本と台湾では有意な差が見られたが、中国と台湾の間では有意な差が見られなかった(A直接苦情, A間接苦情, B間接苦情, C間接苦情, D返品, D直接苦情, D間接苦情, E直接苦情, F直接苦情, F間接苦情, G直接苦情)。

そして、全般的な傾向として、中国と台湾では、企業の苦情処理方針によって消費者の苦情表明行動が大きく変化しやすいが、日本では苦情処理方針が異なっても消費者の苦情処理表明行動は変化しにくいことが明らかになった。つまり、中華圏の消費者は日本の消費者に比べて自己利益に合理的に行動しており、その点で解釈が容易ともいえる。しかし日本の消費者の場合、返品や苦情表明をしやすい制度を企業が取り入れていても、その制度を利用しようとする消費者が少ないのである。今回の調査の中心的な関心は主に中華圏の消費者にあったため、これについては詳細な検討をするに至らなかったが、興味深い結果が得られた。

### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計 1件)

三崎 秀央, 上野山 達哉, 「組織的公正に影響を与える要因に関する国際比較：日中

企業の比較」, 『商学論集』(福島大学経済学会), 査読有, 77巻2号, 2009年, PP.1-17。

[その他]

奥山 修司, 中国武漢市の中南財経政法大学工商管理大学院にて研究成果発表(2009年2月23日)。

### 6. 研究組織

#### (1) 研究代表者

奥山 修司 (OKUYAMA SHUJI)  
福島大学経済経営学類・教授  
研究者番号: 40194518

#### (2) 研究分担者

上野山 達哉 (UENOYAMA TATSUYA)  
福島大学経済経営学類・准教授  
研究者番号: 90323188

遠藤 明子 (ENDO AKIKO)  
福島大学経済経営学類・准教授  
研究者番号: 50387536

奥本 英樹 (OKUMOTO HIDEKI)  
福島大学経済経営学類・准教授  
研究者番号: 50277753

川上 昌直 (KAWAKAMI MASANAQ)  
兵庫県立大学経営学部・准教授  
研究者番号: 90333997

三崎 秀央 (MISAKI HIDEO)  
兵庫県立大学経営学部・准教授  
研究者番号: 30312763

#### (付記)

相良 勝利 (SAGARA KATSUTOSHI)  
石巻専修大学経営学部・教授  
研究者番号 70007425

平成18~19年度 研究代表者(平成20年度研究代表者交替)。

木村 誠志 (KIMURA SEISHI)  
元 福島大学経済経営学類・准教授  
研究者番号 50400586

平成18~19年度 研究分担者(平成20年度削除)。