

機関番号：15401

研究種目：基盤研究(B)

研究期間：2008～2010

課題番号：20402031

研究課題名(和文) 中国における日系製造業の産業集積の形成と発展に関する調査研究

研究課題名(英文) A surveillance study on formation and development of industrial accumulation for Japanese manufacturing industries in China

研究代表者

村松 潤一 (MURAMATSU JUNICHI)

広島大学・大学院社会科学研究所・教授

研究者番号：30182132

研究成果の概要(和文)：

発展著しい中国には早くから日本企業が進出し、製造業を中心とした産業集積が形成されてきた。本調査研究は、そうした産業集積に焦点をあて、メーカーとサプライヤーがどのような関係を構築しているか、また、その基盤としての組織内マネジメントがどのようになされているかについて現地調査した。その結果、日系企業間での強い結びつき、また、日系企業の人的資源管理はプロセスコントロールを重視していることが明らかとなった。

研究成果の概要(英文)：

Since Japanese firms began their operations in rapidly developing China from early time, industrial accumulation around manufacturing has been formed. This surveillance study focuses on such industrial accumulation, and the researches have been made on what relation has been formed between suppliers and manufacturers and what the organizational management in these firms has been performed as a basis. As the finding of this study, there are strong ties between Japanese firms, and the HRM of Japanese firms puts a high value on the process control.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2008年度	4,500,000	1,350,000	5,850,000
2009年度	4,800,000	1,440,000	6,240,000
2010年度	3,600,000	1,080,000	4,680,000
年度			
年度			
総計	12,900,000	3,870,000	16,770,000

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：経営学、産業集積、ネットワーク、人的資源管理、異文化コミュニケーション、サプライヤー

## 1. 研究開始当初の背景

中国には、多くの日本企業が進出し、メーカー・サプライヤー関係が展開されているにも関わらず、その実態把握と詳細な分析・検討はなされていない。それは、現地日系企業において展開される組織内マネジメントもまた同様である。

そして、今後、日本企業の中国進出はより一層進展していくと考えられており、日本企業が現地企業といかなる企業間関係を構築し定着していくかを考察することは、極めて重要な研究課題となっている。

しかし、両国の文化的差は甚だしく、したがって、既存研究の視点に基礎を置きなが

らも、実態調査などを踏まえた上で、慎重に歴史的経緯を含めた現状把握と発展経緯の分析を行うことが不可欠である。

すなわち、現地のマネジメント方式と日本のマネジメント方式との融合を目指した企業間関係の構築が望ましいと考えられ、実際に、ヒアリング調査、アンケート調査などを通じて、現地日系企業がいかなる企業間関係を構築し、産業集積として成立してきたのかを明らかにすることが必要である。

## 2. 研究の目的

本調査研究は、中国における日系製造業の産業集積の実態とその発展過程の解明を目指したものである。その際、単なる集積の静態的分析という立場をとらず、サプライヤー・マネジメントに立脚した組織間マネジメントの成立過程および、それを可能ならしめる組織内マネジメントの現地適応過程の分析という点に重きを置きながら、学術的な調査を実行することを意図した。

そこで、今回の調査研究では、企業間関係および企業内のマネジメントの特徴を静態的かつ動態的に検討することを通して、中国日系企業を中心とした産業集積の形成過程を明らかにすることに主眼を置いた。そのために、以下のような四つの課題を設定した。

### (1) サプライヤー育成過程の解明

進出してから比較的歴史が浅い日系企業が、どのようにして現地のサプライヤーを育成してきたのかを明らかにする。

### (2) 継続的な関係の構築およびその維持方法の解明

次に、日系企業が現地サプライヤーとの継続的な取引関係を構築する中で、いかなる仕組みを構築してきたのかを明らかにする。

### (3) 現地化過程における水平的ネットワーク形成の実態把握

さらに、組織間関係が日系メーカーと中国系サプライヤーとの間で構築されつつあることを前提に、中国系のサプライヤー間でどのような関係が形成されているのかを明確にする。

### (4) 現地化を可能にする経営方式（組織・人材マネジメント）の適用過程の解明

最後に、人材の流動性が激しい中国において、経営幹部や熟練工の育成と定着を実現する方法と、そこに至るまでの過程を解明する。

## 3. 研究の方法

### (1) 研究体制

研究計画を遂行するために、4つの課題ごとにチームを編成したが、本研調査究の目的である動態的分析及び組織内・組織間関係の連関分析のためにメンバーは複数のチームに所属し、全体的把握に努めた。

### (2) 研究スケジュール

主たる調査地域は、中華人民共和国の大連地域、広州地域であり、それぞれ電機、自動

車関連の日系企業が多く進出している。

そして、本調査研究は、以下のような年度・課題ごとの細かなスケジュールに基づいて実施された。

### ①平成20年度

課題(1)に対しては、藤本(1998)からサプライヤー発生メカニズム及びその機能について、また、丸川(2003)から中国自動車産業のサプライヤー形成についての理解を深め、その上で、現地日系企業を対象とした事例調査を実施した。

課題(2)に対しては、浅沼(1997)の取引特殊的資産、Vermeulen & Barkema(2001)の外部資源の内部転換による競争優位性の獲得を理論的根拠に置きながら文献研究を進めるとともに、現地日系企業を対象としたパイロット調査を実施した。

課題(3)に対しては、日・米・欧のメーカー・サプライヤー関係に関する下川(2002)、サプライヤーによる水平的関係の構築に関する稲垣(2003)、中国自動車産業における垂直分裂を指摘した丸川(2007)、ネットワーク分析に関するKilduff et. al(2006)を理論的基礎とする文献研究を行い、併せて、現地日系企業のパイロット調査を実施した。

課題(4)に対しては、浅沼(1997)の企業特殊的技能、Osterman(1991)の職務設計論、Organ(1995)の組織市民行動の再検討を行った。そして、その上で、日本的人的資源管理の海外移転の可能性や実態を論じた竹内・若林他(2001)を検討し、その後、現地日系企業を対象とした事例調査を行った。

### ②平成21年度

課題(1)に対しては、現地日系企業は進出以降、どのようにサプライヤーを育成してきたかを本社とメーカーからの技術者派遣を区分した上でその育成過程について調査した。また、資源不足状態での各サプライヤー間の戦略的組織間関係についても調査した。

課題(2)に対しては、日系企業と現地サプライヤーとの継続的取引関係を行ってきた経緯とそれを可能にした要因を組織間における異文化適応、機会主義的行動、ネットワークの凝縮性と信頼、人的交流といった視点から調査した。

課題(3)に対しては、中国系サプライヤー間関係の形成過程を水平的情報共有、技術指導に注目し、課題(2)と同様の視点から調査した。

課題(4)に対しては、日系企業の現地での人材育成と定着について組織マネジメント、人的管理システム適応過程、昇進過程、従業員協業関係、組織外ネットワーク、インセンティブシステム、異文化コミュニケーション、の視点から調査した。

### ③平成22年度

最終年度は、これまでの調査を取り纏める

ことが主たる目的であった。そのため、まず最初に行ったのが、追加すべき調査事項の洗い出しと現地における追加調査である。すなわち、本調査研究の4つの課題のそれぞれに関するこれまでの調査結果を客観的に評価し、必要となった追加調査をあらためて実施した。特に、中国自動車産業にあつてはその発展は目覚ましく、結果的に自動車産業におけるサプライヤー、組み立てメーカーを中心とした追加調査となった。また、中国自動車メーカーのマネジャー来日に合わせた国内インタビュー調査を行うとともに、メーカー各社の現地法人経験者を招いた研究会を開催するなどして、調査結果の正確性に万全を期した。そして、その上で、研究調査の慎重な取り纏めを行った。また、その過程では、中国側研究協力者と研究課題ごとに調査結果を整理する作業を同時に進めた。

なお、本調査研究で得られた成果は、随時、ディスカッションペーパー、研究論文、学会報告等、様々な形で研究成果を公表してきた。さらに、平成22年11月には今回の調査研究と関連したテーマによるシンポジウムに関与し、研究成果を広く社会に公開した。また、本調査研究に基づいた学術図書が平成23年10月に刊行されることが決まっている。

#### 4. 研究成果

##### (1) 組織間マネジメントに関して

今回の調査研究で明らかになったことは、日系企業同士の取引における強い依存関係である。日系企業の進出が始まって以来、15年以上の年月が過ぎているが、未だに日系電機メーカーは日系サプライヤーを多用している。また、日系サプライヤーは日系顧客への依存度が著しく高い。その理由としては、中国社会は基本的に低信頼社会であり、パートナーと長期的な取引関係を構築することが容易ではなく、取引コストが高い中で、安定した取引関係を構築することが困難なことが考えられる。具体的には、支払いの遅延行為や、対等なパートナーシップの構築が困難なこともあって情報共有が難しいこと、などが挙げられる。そうした中で、日系企業は、日系企業を中心とした情報網を構築し（日系企業の村社会の構築）、日系の信頼できるパートナーを探索し、安定した関係を構築しようとしている。このような日系企業同士が強い依存関係をもったサプライヤー・システムの構造と、そのような関係が生まれるメカニズムが本調査研究で明らかとなった。

また、自動車メーカーが部品サプライヤー数を増加させる過程で、これまで少数のメーカーとしか取引をしてこなかったサプライヤーにおいても、取引メーカー数を増加させる傾向が認識できた。また、従来、日系の部品サプライヤーの取引先メーカーは系列関係に縛られていたが、系列を越える取引が拡

大し、日系サプライヤーは欧米系や現地資本系と比較して、取引メーカー数をより増加させる傾向が確認できた。さらに、07年から09年にかけて、現地資本系の部品サプライヤーの取引先メーカー数の増加傾向が鈍り、自動車メーカーのサプライヤー数の増加は、日系や欧米系サプライヤーを対象に行われていることが認められた。

なお、中国自動車産業に限るなら、メーカー・サプライヤー関係とは異なり、メーカー・ディーラー関係においては、今日、垂直的統合関係が主流となったことも明らかとなった。これは、日系自動車メーカーによる自動車流通システムの国際移転と中国自動車流通政策との整合性にその理由を求めることができる。ただし、国際的にも希な自動車交易市場は、この文脈においていうなら、それが地方政府による計画的ディーラー集合であることからして、水平的関係と位置づけることができた。

##### (2) 組織内マネジメントに関して

現地化に伴う経営方式という点でいえば、まず、人材獲得に関わる部分は現地に適応しながら、コントロール部分では日本の方式を追求していることが明らかになった。そして、その際のコントロールは、職場統制全般においてプロセスを管理しようとする姿勢が強いことが判明した。また、その実現手段としては、自社文化や労働観などの同一化を活用する志向が強く、採用時における自社文化への適応重視、日本への派遣を通じた価値観の伝播、情報共有や相互補助を推進する方針などが推進されていることも明らかとなった。したがって、日系企業のHRMの特徴としては、プロセスコントロールを重視し、それを発展させていくHRMの構築という点に見いだせた。

そして、現地化にあたっては、日本人と現地人が協働する際の意思疎通パターンには、様々なものが併存し、一律的ではないことが今回の調査研究で明らかとなった。そして、現地企業におけるコミュニケーションの対応方法には次のような特徴があることが確認できた。すなわち、現地法人の職場において、日本と現地の何れを拠り所とするかは直接部門と間接部門で異なる。直接部門では日本に依拠する傾向が強い反面、間接部門では駐在員が現地に歩み寄る傾向が強いことが明らかとなった。そして、基準となる価値観に対する合わせ方については、相手の慣行に合わせることで表面的に伝え方を調整することが主流であることが明らかとなった。また、相手の価値観を汲んで本質的にそれに合わせる取り組みは、ソフトウェア開発業を中心に実践されている。これは、現地従業員が日本企業に従事する上で現地の価値観とは別に日本の価値観を現地法人の慣行として

学習していることを意味する。つまり、現地の価値観を組織の慣行によって部分的に上書きすることも可能であることが明らかとなった。

なお、現地化にあたっての言語問題においては、一般に「英語化」一辺倒の議論が多く見受けられるが、今回の研究調査では、そうした「英語化」に加え、日本語化、現地語化といった多言語化が有効であることも判明した。

## 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 29 件)

1. 村松潤一・石川和男・柯麗華「中国自動車産業の発展と外資自動車メーカーの戦略行動ー日系自動車メーカーを中心としてー」『アジア市場経済学会年報』査読有り、第 14 号、2011 年、59-70 頁。
2. 井上善海「変容する中国における日系進出企業の事業戦略ー立地環境と人材マネジメントを中心にー」査読受理済み、『経営行動研究年報』第 20 集、2011 年、掲載頁未定。
3. 原口恭彦「中国日系企業における HRM 施策の定着過程に関する考察」『広島大学マネジメント学会ディスカッションペーパーシリーズ』査読無し、2010-42、2011 年、1-10 頁。
4. 上林憲雄「経営学が構築してきた経営の世界」『神戸大学経営学研究科ディスカッションペーパー』査読無し、No.2011-3、2011 年、1-12 頁。
5. 上林憲雄「人的資源管理」神戸大学経済経営学会編『ハンドブック経営学』査読無し、2011 年、36-52 頁。
6. 上林憲雄「人的資源管理パラダイムと日本型人事システム」『国民経済雑誌』査読無し、203 巻 2 号、2011 年、21-30 頁。
7. 村松潤一・石川和男・柯麗華「中国自動車流通市場の形成と日系自動車メーカーのチャネル政策ー東風日産の事例を中心としてー」『アジア市場経済学会年報』査読有り、第 13 号、2010 年、35-44 頁。
8. 村松潤一・柯麗華「一汽マツダのディーラー実態調査ー広州地域を中心としてー」『広島大学マネジメント学会ディスカッションペーパーシリーズ』査読無し、2009-19、2010 年、1-6 頁。
9. 村松潤一・柯麗華「広州本田のディーラー・マネジメントーインタビュー調査の結果ー」『広島大学マネジメント学会ディスカッションペーパーシリーズ』査読無し、2009-18、2010 年、1-8 頁。
10. 井上善海「中国日系進出企業の事業戦略に関する一考察」『広島大学マネジメント学会ディスカッションペーパーシリーズ』査読無し、2010-32、2010 年、1-10 頁。
11. 武雪・原口恭彦「中国進出日系企業の HRM 施策に関するインタビュー分析」『広島大学マネ

ジメント学会ディスカッションペーパーシリーズ』査読無し、2010-13、2010 年、1-10 頁。

12. 原口恭彦「中国日系企業における人的資源管理の展開と変容に関する考察」『経営教育研究』査読有り、Vol.13 No.2、2010 年、1-10 頁。

13. 原口恭彦「中国日系企業の HRM 実践に関する考察」『広島大学マネジメント学会ディスカッションペーパーシリーズ』査読無し、2010-01、2010 年、1-10 頁。

14. 奥居正樹「中国日系ソフトウェア企業の職場内コミュニケーションに関する調査研究ー西安に進出するオフショア開発企業を中心にー」『広島大学マネジメント学会ディスカッションペーパーシリーズ』査読無し、2009-22、2010 年、1-10 頁。

15. 奥居正樹「中国日系企業の職場内コミュニケーションに関する調査研究ー上海地域の製造企業 4 社の事例研究を中心にー」『広島大学マネジメント学会ディスカッションペーパーシリーズ』査読無し、2009-21、2010 年、1-14 頁。

16. Akiyama, Takashi, “CSR and Interorganizational Network Management of Corporate Group,” Asian Business and Management, vol. 9, no. 2, June 2010, pp. 223-243, 査読有り。

17. 上林憲雄「グローバル企業における人材マネジメントの展開と課題」『世界の労働』査読無し、60 巻 12 号、2010 年、44-53 頁。

18. Shibata, Y. and N. Kambayashi, ‘Challenges and Prospects of Studies on “Japanese Work-Life Balance”」『神戸大学経営学研究科ディスカッションペーパー』査読無し、2010-15 号、2010 年、1-13 頁。

19. Uryuhara, Y., N. Kambayashi and T. Shimada, ‘Intrinsic Motivation of Organ Transplant Coordinators in Europe and Japan」『神戸大学経営学研究科ディスカッションペーパー』査読無し、2010-6 号、2010 年、1-34 頁。

20. 上林憲雄「書評：藤田誠著『企業評価の組織論的研究ー経営資源と組織能力の測定ー』」『組織科学』査読無し、43 巻 3 号、2010 年、103-104 頁。

21. 盧濤「日本跨文化商務交際研究新動向」『延辺大学学报(社会科学版)』査読有り、第 42 巻(日本学研究専刊)、2009 年、28-31 頁。

22. 原口恭彦「在中国地域統括会社における人的資源管理の展開」『広島大学マネジメント学会ディスカッションペーパーシリーズ』査読無し、2009-01、2009 年、1-10 頁。

23. 奥居正樹「中国進出日系企業における職場内コミュニケーションに関する調査報告」『広島大学マネジメント学会ディスカッションペーパーシリーズ』査読無し、2008-10、2009 年、1-6 頁。

24. 村松潤一・柯麗華「中国自動車産業政策の変遷ー自動車流通政策を中心としてー」『広島大学マネジメント学会ディスカッションペーパーシリーズ』査読無し、2008-11、2008 年、1-10 頁。

25. 村松潤一・柯麗華「中国における日系自動車メーカーのディーラー・マネジメントー東風日産の事例ー」『広島大学マネジメント学会ディスカッションペーパーシリーズ』査読無し、2008-7、2008年、1-10頁。
26. 盧濤「日本跨文化交際研究概述」『日本語言文化研究 日本学框架与国際化視角』査読無し、清華大学出版社、2008年、568-577頁。
27. 盧濤「日本非語言交際研究概述」『中日非語言交際研究』査読無し、外語教学与研究出版社、2008年、2-12頁。
28. 秋山高志「企業グループの知識創造を促進するネットワーク・マネジメント」『経営学論集 78集』査読無し、2008年、112-113頁。
29. 秋山高志「ポリエージェント・システムとしての企業グループのネットワークと知識創造」『広島大学マネジメントレビュー』査読無し、第1号、2008年1-34頁。  
[学会発表] (計11件)
1. 井上善海「中国日系進出企業の人材マネジメントに関する一考察」日本経営診断学会、2011年度第1回九州部会、2011年3月13日、別府大学。
2. 奥居正樹「中国の日系製造企業における管理職間コミュニケーションに関する研究」工業経営研究学会 2010年国際大会、2010年8月28日、台湾・東海大学。
3. 井上善海「中国における産業集積と日系企業の事業戦略ー上海と大連の事例を中心にー」経営行動研究学会第20回全国大会、2010年8月3日、早稲田大学。
4. 村松潤一・石川和男・柯麗華「中国自動車産業の発展と外資自動車メーカーの戦略行動ー日系自動車メーカーを中心としてー」アジア市場経済学会第14回全国大会、2010年7月4日、広島修道大学。
5. 村松潤一・石川和男・柯麗華「中国自動車流通政策と日系自動車メーカーのチャネル政策」アジア市場経済学会合同部会、2009年12月19日、愛知大学。
6. 盧濤「『日本跨文化交際研究概説』編写構想」日本語教育と教材国際シンポジウム、2009年11月21日、西安外国語大学。
7. 原口恭彦「中国進出企業に見る日本型人的資源管理の変容と展開」日本経営教育学会第60回全国研究大会統一論題報告、2009年10月26日、広島大学。
8. 盧濤「日本における異文化ビジネスコミュニケーション研究の新動向」第一回中日韓朝言語文化比較研究国際シンポジウム、2009年8月21日、延辺大学。
9. 村松潤一・石川和男・柯麗華「中国自動車流通市場の形成と日系自動車メーカーのチャネル政策ー東風日産の事例を中心にー」アジア市場経済学会第13回全国大会、2009年6月27日、和光大学。
10. 井上善海「中国大連における産業集積と日

系進出企業の事業戦略」国際戦略経営研究会第5回グローバル戦略研究部会、2009年5月18日、桜美林大学。

11. 盧濤「日本における異文化交渉研究の動向と課題」第五回中日韓文化教育研究国際フォーラム、2008年8月21日、大連外国語学院。

[図書] (計6件)

1. 村松幸広・井上崇通・村松潤一共編著、同文館出版、『流通論』、2010年、242頁(49-63頁)。

2. 上林憲雄・厨子直之・森田雅也、有斐閣、『経験から学ぶ人的資源管理』、2010年、400頁。

3. 奥林康司・上林憲雄・平野光俊 編著、中央経済社、『入門・人的資源管理(第2版)』、2010年、314頁。

4. 村松潤一、同文館出版、『コーポレート・マーケティングー市場創造と企業システムの構築』、2009年、222頁。

5. 上林憲雄・原口恭彦・三崎秀央・森田雅也 翻訳・監訳、文眞堂、『人的資源管理:理論と実践-第3版-』、2009年、874頁。

6. 加藤厚海、白桃書房、『需要変動と産業集積の力学-仲間型取引ネットワークの研究-』、2009年、240頁。

## 6. 研究組織

### (1)研究代表者

村松 潤一(MURAMATSU JUNICHI)  
広島大学・大学院社会科学研究所・教授  
研究者番号:30182132

### (2)研究分担者

井上 善海(INOUE ZENKAI)  
広島大学・大学院社会科学研究所・教授  
研究者番号:00310003

盧 濤(RO TOU)  
広島大学・大学院社会科学研究所・教授  
研究者番号:80289652

原口 恭彦(HARAGUCHI YASUHIKO)  
広島大学・大学院社会科学研究所・准教授  
研究者番号:20343452

奥居 正樹(OKUI MASAKI)  
広島大学・大学院社会科学研究所・准教授  
研究者番号:20363260

加藤 厚海(KATOU ATSUMI)  
広島大学・大学院社会科学研究所・准教授  
研究者番号:10388712

秋山 高志(AKIYAMA TAKASHI)  
福島大学・経済経営学類・准教授  
研究者番号:80457283

上林 憲雄(KANBAYASHI NORIO)  
神戸大学・大学院経営学研究科・教授  
研究者番号:00243296

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

柯 麗華(KA REIKA)  
静岡産業大学・経営学部・准教授  
研究者番号:60582377  
(H22→)

(3)連携研究者  
該当者なし