

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 27 年 6 月 29 日現在

機関番号：35301

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2012～2014

課題番号：24530592

研究課題名(和文)わが国企業の経営活動の中国展開とコスト・マネジメントのハイブリッド化の実態と課題

研究課題名(英文) A Survey Research of Cost Management of Japanese Multinationals and Their Hybrid Development in Mainland China

研究代表者

井上 信一 (INOUE, SHINICHI)

岡山商科大学・経営学部・教授

研究者番号：10104704

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,200,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、中国の経営環境(原材料、労働、金融、製品・サービス、情報の5市場)の変化と在中日系企業の原価管理のハイブリッド化を考察した。経営環境の変化では、分析枠組の提示と共に、中国企業の経営者への2003年と2013年の面談調査の結果、幾つかの経営環境特性が観察された。

次に在中日系企業の原価管理のハイブリッド化では、中国を中心に台湾とインドを比較考察に加えた結果、中国では中央政府や省政府の指導・助言など政府との関係が、他の諸国と比べ、殊の外重要なことが明かになった。また中国ではコスト管理は非常に厳格で、業績評価も個人的色彩が強く、国際移転価格税制も国内法が整備され、厳格化の傾向にある。

研究成果の概要(英文)： This project divided into two categories (management environments and transfer of cost management). The former includes materials, labor, finance, products & service, and information markets, and management in China. We could obtain several types of difference between the growing firms and the matured ones.

Findings of the latter are cost management in China which has been shifting from the group-oriented to the individual-oriented. Japanese-affiliated companies in China have been shifting to the individual oriented cost management like wage and performance evaluation systems. This drift can be found not only for factory workers, but also office clerks, and top managements. As China is so called 'a market-oriented socialism', it is essentially important for foreign companies to have close contact and relationship with the Central and the Local Governments in China. The laws of transfer pricing have been applied for overseas companies more rigidly and severely year by year.

研究分野：経営学・会計学

キーワード：経営環境 経営者 コストマネジメント ハイブリッド化 中国

1. 研究開始当初の背景

研究代表者は、これまでに1)国内における日本企業の「経営環境の変化と原価管理・管理会計の対応」についての実証研究(郵送調査と面談調査)を1980年頃から定期的に行ってきた。同時に、1989年のロンドン大学(LSE)での在外研究の機会に、日系企業のローカル・サイドから、コストマネジメント・管理会計の実態と課題の面談調査・研究を開始した。その後対象地域を、欧州だけでなく、米国、東南アジア諸国(オセアニア)等の調査研究へと拡大してきた。

中国への日系企業の進出は、戦前から行われており、その研究も1980年代の改革開放政策以降は、とりわけ国際ビジネス研究学会、中国経営管理学会や中国経済学会(後者の二つは2014年、中国経済経営学会に統合)のメンバーを中心に、精力的に取り組まれ、多くの研究成果が公表されてきている。

研究代表者が調査研究を開始したのは、鄧小平主席が1992年に行った南巡講話の成果が出てきた20世紀末から21世紀初頭にかけてである。中国経済も改革開放の効果が急速に出てきた時期で、それ以降も高度経済成長が長期間持続し、日系企業も、多くの大規模なグローバル企業を中心に、中国大陸に陸続と直接投資(進出)を行ってきた時期と重なる。一連の調査研究で訪問した日系企業は、中国沿岸部の大都市(北京、天津、上海、青島、廈門、広州、深セン等)を中心に、東北部(大連、瀋陽、長春等)、中・内陸部(武漢、重慶、成都、昆明、西安等)の日系企業である。当時は中国経済の成長率が十数パーセントという高度発展を謳歌していた時期で、2002年、2004年~2007年にかけて在中日系企業の総経理、会計士等、トップ経営者に面談調査を継続的に実施した。中国経済・ビジネス活動の急速な成長・発展の中で、中国経済論の専門家と共同で、中国の研究者や政府機関の研究員の協力・サポートを得ながら、在中日系企業の管理会計・原価管理の国際移転(現地適用と現地適応)の面談調査を、中国経済の成長・発展、経済特区、高進特区等の実態と発展研究と絡めて、日系企業の管理会計・原価管理の現地適用と現地適応の実態を、面談調査を中心に行ってきた。以上のこれまでの調査は、中国経済の高度成長・発展、経済特区(高進特区)の整備・展開などマクロ経済や産業レベルの調査研究が中心であり、それとの関係で、在中日系企業の原価管理の現地適用・現地適応の調査研究を行い、一連の成果を公表している。

本プロジェクトでは、これまでの調査研究を踏まえて、既存の調査研究では不十分な国際経営論や経営管理論の視座からの研究を、国際経営論の専門家である共同研究

者と共に、中国ビジネス・マネジメントにおける経営環境の変化、経営者の育成・成熟という観点から、中国国内だけでなくアジアの視点を加味して、中国ビジネスの経営・原価管理(ミクロ・レベル)の現場の調査研究を、研究計画書のように企画した。

上述のように本プロジェクトは、国際経営の視点と中国ビジネス研究の専門家である研究者とのジョイントにより、経済成長が顕著な中国ビジネス・経営における日系企業のコストマネジメントのハイブリッド化を、現地での面談調査とこれまでのアーカイブ・データ等を活用して行うプロジェクトである。具体的には中国ビジネス・経営における経営環境、経営者の育成・成長についての面談調査により調査分析を行うと同時に、その土台の上に、在中日系企業のコストマネジメントのハイブリッド化(現地適用(adooption)と現地適応(adaption))の展開と問題点を吟味することに、研究開始時の主要な問題提起があった。

2. 研究の目的

研究プロジェクトが採択された時点では、上述の研究計画書に従って研究をスタートし、文献研究、アーカイブ・データによる調査研究資料の検討、他の研究調査機関の調査資料の利活用及び現地中国(上海、大連)での面談調査も開始した。ただその過程で、日中間の政治経済的關係が厳しくなり、本研究もその影響を幾分受けることになった。そのため、現地中国での企業・工場への面談調査は、日中關係の展開(実情)を配慮しながらケースバイケースで対応する方針で計画を進めた。その結果、初年度と最終年度は、沿岸部を中心に可能な範囲で初期の研究計画をほぼ実施することができた。具体的には、大連、上海、紹興、無錫での日系企業と中国企業への面談調査や日本貿易振興機構(JETRO)でのヒアリング・資料収集を研究当初のプランに近い形でほぼ遂行することができた。ただ研究2年目の2013年度は、日中間の政治経済状況がタイトであり、諸般の事情により中国本土における面談調査を控えざるを得ない状況にあった。それ故2013年度の実績報告書にも記載した通り、現地の面談調査の代替案として、大中華圏を形成する在台湾

日系企業への面談調査と成長著しい新興国（BRICs）のインド共和国での調査・研究を追加した。その理由は、台湾については、これまでもアメリカ合衆国での研究（1989年～1990年）の頃から研究交流を重ねている国立中正大学の黄徳舜教授（管理会計論）と陳世宗客員教授（日本国：立命館大学 中国経済・経営論）の協力を得ることが可能になったため、グレイタ・チャイナを形成する台湾への面談調査と研究交流に変更した。台湾では、国立中正大学での研究セミナーで研究報告（テーマ：「日本のコストマネジメントの理論・方法とその課題」）を行うと共に、研究者・大学院生との研究交流と資料収集を行った。同時に在台湾日系企業及び台湾企業への経営環境の実態とコストマネジメントの動向についても面談調査を企画した。また研究者との研究交流では、台湾企業と日本企業のアライアンスによる中国大陸における外資企業にとって、経営環境の変化とコストマネジメントのハイブリッド化（台湾企業と日系企業の相違点等）について議論・意見交換と資料収集を、2013年12月に実施した。

もう一つの企画は、予てからの懸案課題であったBRICsを構成する新興経済国の一つであり、中国（巨龍）と並ぶ、経済成長著しいアジアの大国インド（巨象）における日系企業とインド企業の調査研究とインド統計研究所・ネール大学と香川大学のジョイント・シンポジウムへの参加・討論と共に資料収集を行う計画に変更し、2014年2月に実施した。当初の研究計画に比べて、地理的・空間的に広がりのある東洋的パラダイムから、中国本土（巨龍）の経営環境の変化と日系企業のコストマネジメントの展開を企画・考察することができた。具体的には、大中華圏を構成する台湾とBRICsを構成する巨象のビジネス展開とコストマネジメントの比較調査が可能

になった。ただ限られた研究計画と時間的な制約のため、これまでの文献研究、アーカイブ・データによる調査研究と現地での面談調査による研究をも加味して、研究調査を企画・実施した。

3. 研究の方法

本プロジェクトの研究組織の構成員（2人）は、これまでに面談調査をはじめ実証研究に豊富な経験があり、また貴重なアーカイブ・データを蓄積しており、それらの方法とデータを利活用して調査研究を行った。また現地への訪問調査では、中国、台湾、インドの日系及び現地企業を訪問し、社長を始めトップ・マネジメントや経理、人事、購買、情報など専門経営者（部長）へ、調査票によるインタビュー調査を実施した。またその調査研究を補完するため、現地のJETROセンターへの面接調査と資料収集も行い、初期の研究計画書に近い成果が達可能なように、計画の調整を行い、プロジェクトを実施した。

1)文献研究では（『海外進出企業総覧（国別編、企業別編）』、『中国進出企業地図（日系企業・業種別編）』などをもとに、中国を中心にした日系企業の学術研究書や調査報告書の収集と分析を行った。また同時に、JETROの本部、中国、インドなど現地のJETRO事務所での面談調査やウェブサイトから、また台湾では、面接・資料収集に上述の研究者から台湾・中国関係の経営情報と資料収集の支援と同時に、日台交流センター（台北、東京）のホームページ等による関連調査資料の収集・分析を行った。インドでもインド企業や日系企業への面談調査とJETRO調査+資料収集を並行して行った。

2)これまで二人の研究者が行ってきた、中国、東南アジア、欧米などの調査研究のアーカイブ・データ（郵送調査と面談調査）による実証研究、面談調査の資料も積極的に利活用した。

3)面談調査、実証研究：中国企業、在中日系企業、台湾企業と在台湾日系企業、インド企業及び在印日系企業のコストマネジメントの実態と課題についてヒアリングと資料

収集を行った。

4. 研究の成果

今回のプロジェクトの実施により、次のような成果を得ることができた。

1)中国企業の経営環境に関しては、これまでの調査研究を整理して、経営環境の分析フレームワークを提示することができた。また経営者へのアンケート調査に基づき、中国の成長企業と成熟企業における原材料市場、労働市場、金融市場、製品・サービス市場、情報市場の5つの取引関係と政府との関係、他企業との関係などの経営環境を比較分析した結果、中国企業の経営環境の特徴、とりわけ成熟企業と成長企業の経営環境の相違点を究明できた。その成果を2012年の日本経営学会で報告し、『経営学論集第83集』に論文として掲載された。

2)2013年に中国広西壮族自治区の経営者へのアンケート調査を行い、その調査データをもとに、成長企業と成熟企業の経営環境を比較分析し、次の点に顕著な特徴がみられることを明らかにした。成長企業は成熟企業より原材料や部品・商品等の仕入単価が上昇傾向にある。成長企業は成熟企業より、人材の確保が容易で、かつ離職率が低いことがわかった。製品・サービス市場の異質性については、成長企業は成熟企業より投資とマーケティングの機会が豊富で、製品(ブランド)種類がバラエティに富み、顧客ニーズや嗜好性に多様性が高いこともわかった。また成長企業市場は異質性や多様性が高いことも明らかになった。取引系列や流通チャンネルは、成長企業の方が成熟企業より取引系列や流通チャンネルの変化が大きく、多岐にわたっている。また成熟企業は成長企業より資金調達が容易であるという結論も得られた。この成果を、2014年の日本経営学会で報告すると共に、『経営学論集第85集』にその成果

が掲載された。

3)「2003年と2013年」の10年間というタイムスパンで、中国企業の経営環境の変化について経営者へ調査を行い、次のような発見事項がみられた。2003年の経営環境と比較すると、2013年の原材料や部品・商品等の仕入単価の上昇は緩やかであり、人材確保や資金調達も容易になっていることが究明された。製品・サービス市場については、製品(またはブランド)種類の項目は減少し、大規模な初期投資が増えている。また市場開拓の機会が豊富になり、顧客のニーズや嗜好性も多様になり、市場の異質性が高くなっている。競争環境は激化しており、しかも破壊的な競争に直面・集中していることがわかった。しかし赤字企業はこの10年間に減少していることも判明した。情報市場については、この10年間に、生産技術や販売ノウハウの企業間格差は縮小している。新製品開発や新技術開発の頻度と生産技術や販売ノウハウの変化は減少傾向にあり、研究開発活動があまり活発に行われていないことも究明された。政府の影響力は弱まり、規制は緩和される傾向にあり、経済秩序も整備されてきているが、流通チャンネルは依然多様性が高い状態にある。ただこの10年間に流通チャンネルは整備されてきていることも明らかになった。以上の研究成果を、2014年に、第1回中国経済経営学会で報告すると共に、その成果を『岡山商大論叢・50周年記念号』に公表した。

4)中国進出の日系企業のコストマネジメント、業績評価の方法などは、日中のハイブリッド化がみられるが、集団志向経営から厳格な個人主義志向の経営に推移していることが理解できた。

5)中国では法律・規制(とりわけ国際移転価格税制等)の厳格化が急速に進展しており、また沿岸部の給料・賃金上昇や環境問

題の厳しさと共に政治的・歴史的な課題ともコンプレックスが生まれ、企業の採算性は悪化の兆しがみられる。その結果、これまで以上にアジア圏を全体的に認識した、チャイナ+アルファ（東南アジア諸国やインド）を見据えた経営立地と市場立地の経営政策をとる日系企業が増加傾向にある。

6)中国進出企業は、製造業中心からサービス業（商業、保険、銀行等）の分野が増加傾向にある。また製造業でも、日本を代表する大規模企業だけでなく、むしろ全国ローカルの中小企業も中国を始め海外展開を進めている。

そのことは、JETRO、商社、銀行、法律事務所など日本だけでなく現地でのコンサルタント事業を行える機関（企業）の役割増大とニーズへの対応（対策）が益々重要性を増してきている。

7)大中華圏を構成する台湾への日系企業の進出は、台湾市場の狭隘さもあり、現地だけでなく台湾経由での中国本土への再進出を目指す傾向が増大しており、日本と台湾企業がどう連携するか、中国進出の一つのカギであることが窺えた。また国立中正大学では、「日本のコストマネジメント（原価企画）の理論・方法とその国際移転上の課題」等について、研究セミナーで報告し、黄徳舜教授、陳世宗客員教授を始め研究者や院生たちと積極的に研究交流することが出来た。日本の研究・教育や企業への関心の高さと好意的な興味・反応が印象的であった。

8)インドでは、モディ新首相の指導もあり、“Make in India”というスローガンで、製造業などの進出が期待・歓迎されているが、現場の従業員は能力的に多様性が高く、企業の人材育成・訓練の重要性と若干の課題がみられる。同時にインドの法律・規制が、中央政府と州政府の間で対応に相違がみられ、インフラ整備の遅延などと相まって、日系企業をはじめ外資企業のインド進出の障害の一つになりそうである。ただ政治経済的には積極的なビジネス交流が期待でき、また10年位前の中国と同様に、中央政府・州政府のサポ

ートは積極的である。コストマネジメントの面では、業績評価等は、アングロ・サクソン流であるが、現場管理などに日本の経営がどの程度国際移転可能かは今後の課題である。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計3件)

(1) 于 琳 「中国成長企業と成熟企業における経営環境の比較 - 中国広西経営者に対する調査データによる - 」 『経営学論集第83集』(11)1~7, 2013年3月。(査読有)

(2) 于 琳 「2013年中国の成長企業と成熟企業における経営環境の比較 - 中国広西経営者に対する調査データによる - 」 『経営学論集第85集』(43)1~11, 2015年3月。(査読有)

(3) 于 琳 「中国企業の経営環境の変化 - 2003年と2013年の経営者に対する調査データによる分析」 『岡山商大論叢(岡山商科大学50周年記念号)』第51巻第1号, pp.145-167, 2015年5月。

〔学会発表等〕(計5件)

(1) 于 琳 「中国成長企業と成熟企業における経営環境の比較 - 経営者に対する調査による分析」日本経営学会第86回大会(日本大学、東京都), 2012年9月。

(2) 于 琳 「2013年中国成長企業と成熟企業における経営環境分析 - 経営者に対する調査データによる分析」日本経営学会第88回大会(国土館大学、東京都), 2014年9月。

(3) 于 琳 「中国企業家の実態 - 経営者アンケート調査データによる分析」中国経済経営学会第1回大会、(東京大学、東京都), 2014年11月。

(4) Inoue, Shinichi, "Target Cost Management and How to Use It?" The National Chung Cheng University Research Seminar, Chai Yi, Taiwan, December 2013.

(5) Inoue, Shinichi, "Japanese Multinationals and Their Management Accounting based on My Surveys," The National Chung Cheng University Research Seminar, Chai Yi, Taiwan, December 2013.

6. 研究組織

(1) 研究代表者

井上 信一 (INOUE, Shinichi)
岡山商科大学・経営学部・教授
研究者番号: 10104704

(2) 研究分担者

于 琳 (YU, Lin)
岡山商科大学・経営学部・准教授
研究者番号: 60554003