

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 30 年 6 月 26 日現在

機関番号：32683
研究種目：基盤研究(C)（一般）
研究期間：2014～2017
課題番号：26380537
研究課題名（和文）在中国日系企業のリスク管理に関する調査・研究

研究課題名（英文）A Research on Risk Management in China

研究代表者

大平 浩二（OHIRA, Koji）

明治学院大学・経済学部・教授

研究者番号：20152241

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,300,000円

研究成果の概要（和文）：調査期間の内、前半を文献並びに専門家などとの研究会を中心に、本領域の理解を深めることとした。また、数回程度の国内企業への聞き取り調査を行った。調査後半は、国内企業への調査とともに、2017年11月に台湾を訪問し、大華科技大学の李 右亭 教授と同教授のスタッフと台湾の最近の経済状況はじめ、中台関係からグローバル戦略におけるリスク管理について意見交換をした。また実践大学の羅 王魚媚 教授と企業戦略の観点からのリスク管理について、さらに全元科技コンサルティングの代表である、呉 偉文氏と意見交換をした。

日系企業に比べ、台湾企業のリスクマネジメントの意識の高さを認識した。

研究成果の概要（英文）： We have researched documents and participated some workshops on risk management in Japan 2014-2015. Then we visited Taiwan and participated some workshops with some Taiwanese Researchers.

We compared Japan and Taiwan, then got a meaningful outcome.

研究分野：経営学

キーワード：リスクマネジメント 中華圏の企業経営 コーポレートガバナンス 情報の非対称性

1. 研究開始当初の背景

各種統計データを見るまでもなく、世界経済のベクトルはアジアを向いている。その中でも、中国を筆頭に、東南アジアをはじめとする新興諸国の発展は著しく、多くの企業がこれらの国に進出している。その多くの企業は低廉な賃金・技術移転・輸出基地としての生産拠点、国内市場の開拓、といった側面を進出根拠としてきたことは否めない事実である。

しかし、現在の世界の政治経済構造は、とりわけ新興国においては、政治と経済が混じり合って多極化した不安定な局面にある。研究代表者である大平は、ここ10数年に亘りアジア諸国とりわけ中国ならびに華人圏の企業経営について調査・研究を行ってきた。例えば中国企業経営者の思想やコーポレートガバナンス等についての調査・研究を行い、一定の成果を上げてきた(例えば、大平浩二他(2002、2007、2009、2010))。ただ、従来の日系企業の海外進出についての調査・研究においては、上に述べた進出側から見た視点を大なり小なり前提としてきた。しかし、それらの調査や研究を行う中で、中国の政治・経済・社会構造の不安定要因の解明が不可欠であることが次第にわかってきた。換言すれば、われわれがそうした不安定要因、すなわち企業にとってのリスク要因に関する調査・研究の重要性と必要性を痛感したのである。

そして周知のように、この不安定な政治・経済構造の中で、中国での日系企業は現実問題として困難な状況に直面している。この不安定要因の重要な側面が海外進出におけるリスク認識である。その一つは昨今の中国や韓国での反日暴動であろうが、進出国の抱える様々なリスク要因を抜きにしては企業の海外進出は論じられないことが明らかとなってきている。この点は、日本企業においても、これまでのわれわれの研

究においても大きく欠けていた部分であった。

2. 研究の目的

本研究のわれわれの目的は、中国における日系企業に対してどのようなリスク要因が存在するのかを現地調査から明らかにすることにある。リスク要因に関しては、研究上の専門分野も幾つかに分かれようが、本研究では、企業経営の観点から、まず中国において日本企業が具体的にどのような影響を被ったかを明らかにする。そして、こうしたリスクに対して日本企業がどのような対応を取ったのか、また取れなかったのかを調査し、それらを分析することによって中国における日系企業のリスクマネジメント研究についての仮説の構築を目指すものである。

3. 研究の方法

本研究はまず文献研究ついで現地調査そしてそれらを踏まえた作業仮説の導出が主要目的である。

まず文献研究においては、多極化している現在の世界の産業構造とそれに連動している中国を初めとするアジアの経済・政治・産業構造の変化についての認識を深めた。それを踏まえて、日本企業進出に際して中国においてどのようなリスクが存在するのかを、この数年において顕在化した主要なリスクを調査しその理解を深めた。企業経営にとってのカントリーリスクにはおおよそ以下の諸要因が考えられよう。すなわち(1)労働問題や人件費の高騰(2)生産コスト(3)社会インフラ(4)歴史・文化そして近年特に注目されるべきは(5)政治に拘わるリスク要因である。むろんこれらのリスク要因はそれぞれが絡み合っている場合が少なくない。本研究では、中国における日系企業のリスクの主たる原因と、その被害状況に対象を絞り日本企業のリスク管理について

調査・検討した。これらについては少なからず中国の政治的状況や社会状況等の分析が必要と思われた。その意味で、文献研究とともにこれら政治や中国社会の分野の専門家を招いての研究会が不可欠であり、加えて、当該企業の担当の方からもお話を伺う必要がある。

現地調査については、まずはわれわれが懇意にしている現地の研究者との研究会などが望まれた。例えば、台湾の大華科技大学の李 右亭 教授や中国人民大学統計学部、上海理工大学管理学院などの教授グループとの共同研究を当初予定していた。ただ、諸般の事情で台湾の李 右亭 教授や実践大学の羅 王魚媚教授さらに、全元科技コンサルティングの代表である、呉 偉文氏を訪問した。同国は、現在政権が代わり中国とは微妙な関係にあり、その意味でも同国の企業のリスク管理についての話が効けたのは良かったと思っている。もちろん、こうした海外展開におけるリスクマネジメントについての国内本社の見解を調べておくことも重要である。一般的に言われることであるが、欧米企業に対して、日本企業の危機管理が甘いことがしばしば指摘されている。特に、企業の経営者がこの点についてどのように考えているのかも重要である。この意味で、国内では東証1部上場のA社(業種は小売・卸)への数度のインタビュー訪問を本研究期間中に数回行った。当社は、中国、韓国はじめヨーロッパ、アメリカ、オーストリア、ニュージーランドそしてインドネシア等でも事業展開をしており、とくに北朝鮮問題で注目されていた韓国の事業においては、昨年(2017年)ソウルの事業を一端閉めることとした。さらに、釜山に工場をと物流センターを持っているが、これについては、物流基地としての重要性からのこすことに決めている。現在の時点において、この決

定は賢明であったと思われる。

作業仮説の導出については、以上の文献研究や現地調査での主として定性的データに基づいて、それらから見出された新しい知見を整理・統合することから、中国リスクに関する日本企業の経営に関する簡単な作業仮説を作成した。

4. 研究成果

本調査研究において、われわれは1つの作業仮説を立て幾つかの企業インタビューを通して確認してきた。

それは、企業リスクが生じる原因の半分は相手国ないしその社会・企業にもあるが、「当該リスクを生ぜしめた半分の原因は、日系企業の経営戦略あるいはガバナンスにあること」である。換言すれば、経営戦略においてリスク要因の盛り込みが甘い点が少なくないのである。とりわけ海外進出という戦略に際し、進出ありきの発想が強すぎ、戦略の中に撤退戦略の部分が無いことである。これについては、多くが企業の経営層の意識の問題であり、それを調整するガバナンス機能の欠如であると思われた。この意味では、われわれがインタビューした国内A社は良い意味で慎重な決定を行ってきたと思われた。

国内の上場企業や海外の研究者たちとの意見交換の中で、この作業仮説が概ね実証できたと考えている。

本調査研究の期間中においては、下記にあるように、H27年3月にリスクに関わるガバナンス研究として、オリンパスの事例をもとに、日本企業の組織文化が持つ諸問題をまとめ、日本経営学会と経営哲学学会の合同部会にて代表者の大平が報告を行った。取り急ぎの報告としては、下記に記した雑誌論文は、企業リスクを隠蔽する形での企業不祥事について触れたものである。本調査研究からの知見も生かしてある。現在今回の調査研究については成果を取りまとめ

中である。

5．主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計1件)

太平浩二(2018)「企業不祥事はなくなる
ことのない「人災」である」『衆知』
(pp20-25)PHP 研究所(査読無)

〔学会発表〕(計1件)

太平浩二(2016.3.26)「日本企業の不祥事-
なぜそれが起きるのか-」日本経営学会・
経営哲学学会合同部会(ロアジュール函館会
議室)

6．研究組織

(1)研究代表者

大平 浩二(OHIRA,Koji)
明治学院大学・経済学部・教授
研究者番号：20152241

(2)研究分担者

董 光哲(DONG,Guanzhe)
江戸川大学・社会学部・教授
研究者番号：50440178

榎谷 正人(MAKITANI,Masato)
東海大学・政治経済学部・教授
研究者番号：80511097

佐藤 成紀(SATOU,Seiki)
明治学院大学・経済学部・教授
研究者番号：90225954