



# 中国の市場経済化と日系企業の現地適応：自動車産業を中心に

晁, 暁光

---

(Degree)

博士 (学術)

(Date of Degree)

2012-03-25

(Date of Publication)

2014-09-16

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲5547

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1005547>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



博士論文

中国の市場経済化と日系企業の現地適応

——自動車産業を中心に

審査委員：王 柯 教 授

石原享一 教 授

大原盛樹 准教授（龍谷大学）

平成 24 年 1 月

神戸大学大学院国際文化学研究科

晁 暁光

## 目 次

|                                           |    |
|-------------------------------------------|----|
| はじめに                                      | 1  |
| 1.本研究の目的                                  | 1  |
| 2.本研究の特徴                                  | 1  |
| 第Ⅰ章 中国の外資政策の変遷と日系企業の中国進出                  | 3  |
| 1.中国の外資政策の変遷                              | 3  |
| 1-1.初期の段階（1979-1986年）                     | 3  |
| 1-2.発展途上の段階（1987-1991年）                   | 4  |
| 1-3.高度成長の段階（1992-1995年）                   | 4  |
| 1-4.安定発展の段階（1996-2001年）                   | 4  |
| 1-5.全面的な開放段階（2002年～現在）                    | 5  |
| 2.日系企業の中国進出                               | 5  |
| 第Ⅱ章 中国の市場経済化と自動車流通システムの変容                 | 9  |
| ——日系自動車メーカーとディーラーとの関係を中心に                 |    |
| 1.日本における自動車メーカーとディーラーとの関係の変遷              | 10 |
| 1-1.自動車メーカーとディーラーとの関係の基本的な特徴              | 10 |
| 1-2.日本における自動車メーカーとディーラーとの関係               | 11 |
| 1-2-1.先行研究における日本の自動車メーカー・ディーラーの関係の特徴と形成要因 | 11 |
| 1-2-2.日本におけるアメリカ自動車メーカーとディーラーとの関係         | 12 |
| 1-2-3.日本の自動車メーカーとディーラーとの関係                | 14 |
| 2.中国における自動車メーカーとディーラーとの関係                 | 19 |
| 2-1.「政府主導」の時代（1950年代半ば～1999年）             | 19 |
| 2-2.「メーカー主導」の時代（1999年～現在）                 | 23 |
| 2-2-1.広汽本田によるディーラーシステムの導入                 | 23 |
| 2-2-2.中国における自動車メーカーとディーラーにとっての外部環境        | 24 |
| 2-2-3.中国における自動車メーカーとディーラーにとっての内部環境        | 26 |
| 2-2-3-1.乗用車の大量生産体制の形成                     | 26 |
| 2-2-3-2.メーカーの支配力——寡占企業不在の中国自動車市場          | 28 |
| 2-2-3-3.後発企業の挑戦                           | 30 |
| 2-2-3-4.ディーラーの大規模化                        | 32 |
| 3.結び                                      | 34 |

### 第Ⅲ章 中国の市場経済化と日系企業の生産技術の移転・・・ 37

——トヨタ生産方式（TPS）を中心に

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 1.問題意識・・・・・・・・・・・・・・・・・・     | 39 |
| 1-1.発展途上国における外資利用の役割に関する先行研究 | 39 |
| 1-2.日系企業の経営資源の移転に関する先行研究     | 40 |
| 2.短期的利益を追求する企業経営からの脱却        | 41 |
| 2-1.天津自動車工業                  | 41 |
| 2-2.中国第一汽車集团公司               | 43 |
| 3.中国における他業界への TPS の伝播        | 46 |
| 3-1.国有鉄鋼企業 D 社における TPS の導入   | 46 |
| 3-2.民営電子通信企業 H 社における TPS の導入 | 47 |
| 4.結び                         | 50 |

### 第Ⅳ章 中国における日系企業の経営理念の浸透と日本型経営の実践・・・ 53

——広汽本田の事例を中心に

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 1.先行研究の検討と本研究の分析視点         | 54 |
| 1-1.経営理念論に関する先行研究のレビュー     | 54 |
| 1-1-1.経営理念とは何か             | 54 |
| 1-1-2.経営理念の浸透              | 56 |
| 1-2.本研究の分析視点               | 57 |
| 2.日本企業の経営理念の変遷とホンダ経営理念の形成  | 59 |
| 2-1.日本企業の経営理念の変遷           | 59 |
| 2-2.ホンダの経営理念               | 61 |
| 3.中国におけるホンダ経営理念の一次的浸透メカニズム | 63 |
| 3-1.門脇轟二のホンダ理念体系           | 63 |
| 3-2.門脇轟二による決断の基準           | 64 |
| 3-3.リーダーによるモデルの提示と教育指導     | 65 |
| 3-4.報奨や地位を与える基準            | 67 |
| 3-5.新規採用や昇進などの決定方法         | 76 |
| 4.中国におけるホンダ経営理念の二次的浸透メカニズム | 77 |
| 4-1.組織の哲学、信条などについての公式表明    | 77 |
| 4-2.組織設計や機構設置              | 78 |
| 4-3.組織のシステムと手続き            | 79 |
| 4-4.建物や空間のデザイン             | 79 |
| 4-5.伝説、物語とイベントによる企業史の継承    | 82 |



|                     |    |
|---------------------|----|
| 5.中国におけるホンダ工場のストライキ | 82 |
| 6.結び                | 84 |

## 第V章 中国における日系企業のヒトの現地化

——広州・珠海を中心に

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| 1.従来の研究と問題の所在                 | 87  |
| 1-1.対立する先行研究の立場               | 87  |
| 1-2.問題の所在                     | 88  |
| 2.広州・珠海における日系企業のヒトの現地化        | 89  |
| 2-1.日本人派遣者と中国人管理者とのメリット・デメリット | 89  |
| 2-2.日本人派遣者の現地化                | 93  |
| 2-3.人材の育成                     | 96  |
| 2-3-1.中国人管理者の育成               | 96  |
| 2-3-2.日本人派遣者の現地適応             | 100 |
| 2-4.企業業績との関連性                 | 102 |
| 2-4-1.ダイキン中国の日本人経営者           | 102 |
| 2-4-2.百事徳機械（江蘇）有限公司の中国人社長     | 103 |
| 3.結び                          | 105 |

|      |     |
|------|-----|
| おわりに | 107 |
|------|-----|

|   |     |
|---|-----|
| 注 | 109 |
|---|-----|

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 付録一 第IV章についてのインタビュー集（一） | 115 |
|-------------------------|-----|

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 付録二 第IV章についてのインタビュー集（二） | 145 |
|-------------------------|-----|

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 付録三 第V章についてのインタビュー集とアンケート調査 | 161 |
|-----------------------------|-----|

|      |     |
|------|-----|
| 参考文献 | 195 |
|------|-----|

|      |     |
|------|-----|
| あとがき | 215 |
|------|-----|

## はじめに

### 1.本研究の目的

本研究は、中国の外資政策の変遷と日系企業の中国進出、日本自動車メーカーとディーラーとの関係、日系企業の生産技術の移転、日系企業の経営理念の浸透と日本型経営の実践、在中日系企業のヒトの現地化についての検討を通じて、政策への対応、流通分野、生産分野、経営実践、人材育成という 5 つの側面から、中国に進出した日系企業の現地適応の実態を明らかにする。その上で、中国の市場経済化に、日系企業はどのようにかかわってきたのか、中国社会・市場に適応できる日系企業の現地経営はどこに特徴があるかについて考察することを目的とする。

### 2.本研究の特徴

先行研究のサーベイについての詳しい検討は各章に譲るが、ここでは本研究の特徴を簡単に述べておきたい。

第Ⅰ章「中国の外資政策の変遷と日系企業の中国進出」においては、中国の外資政策の変化に対して、日系企業はどのように対応しつつ、対中進出を展開していったのか、また日系企業の対中進出が中国の市場経済化にどのような影響を与えたのかという 2 点について検討する。そこでは、中国の市場経済化の転換を、短期的利益を追求する市場経済から長期的利益・社会的安定を求める市場経済に転換しつつある過程ととらえ、外資企業の進出との関連性を明らかにする。その中でも、特に日系企業がどのように中国進出の戦略を構築し、中国の市場経済化に関わってきたかを考察する。

第Ⅱ章「中国の市場経済化と自動車流通システムの変容」においては、自動車製造業を中心とした先行研究とは異なり、研究対象を中国自動車産業の「大量流通システム」に絞る。特に世界金融危機以降の中国政府の新たな自動車流通政策及び中国自動車流通業の新たな変化を視野に入れて論じる。

第Ⅲ章「中国の市場経済化と日系企業の生産技術の移転」においては、トヨタ生産方式(TPS)を中心に、日本の技術や工場管理の伝播が中国の市場経済化の進展にどのような形で関与してきたのかという視点から再検討する。

第Ⅳ章「中国における日系企業の経営理念の浸透と日本型経営の実践」においては、現地調査から収集した一次資料と経営幹部への取材に基づき、企業の経営理念の具体的な浸

透策に迫る。

第Ⅴ章「中国における日系企業のヒトの現地化」においては、「ヒトの現地化」という概念を定義し直した上で、先行研究における「ヒトの現地化」に関する通説に異を唱える。現地調査から収集した一次資料とインタビューに基づき、在中国日系企業の経営管理職に登用すべき人は必ずしも国籍とは関係ないことを検証する。

## 第 I 章 中国の外資政策の変遷と日系企業の中国進出

1979 年、中国は改革開放に踏み切った。最終的には「共同富裕」になることを目指しているが、それを実現するため、鄧小平は「条件のある一部の人、一部の地域から先に豊かになれ」という「先富論」をまず打ち出した。この早い者勝ちの「先富論」的發展方式を背景に、改革開放の初期段階における中国の経済発展のあり方には、既存の優遇措置と特権に頼って短期的な自己利益を追求する傾向が見られる。この章においては、中国の外資政策の変遷を跡づけると共に、それと併行して中国の市場経済化がどのように進展していったかを検討する。その上で、日系企業の中国進出の特徴と中国の市場経済化に及ぼした影響を考察する。

### 1. 中国の外資政策の変遷

中国の外資政策の変遷は大体以下のように 5 つの段階に分けられる<sup>1)</sup>。

#### 1-1. 初期の段階 (1979-1986 年)

外資に対する中国政府の考え方は 1950 年代から 70 年代の計画経済の時代には外資排斥という方針を取っていた。1970 年代末からの改革開放政策の開始によって外資の直接投資を導入する方針に転換した。対外開放を象徴的に示す『中華人民共和国中外合資経営法』は 1979 年 7 月 1 日に、第五回人民代表大会第二次会議で設定された。1979 年 8 月に、国務院は「外国投資管理委員会」を設立して、外資の対中直接投資を統一して管理することにした。1982 年 3 月に、「外国投資管理委員会」は「対外経済貿易部」に合併された。

また、対外開放の国内への影響・衝撃を緩和するために、開放地域を特定地域に限定するという政策をとった。1979 年に、広東省の深圳、珠海、汕頭と福建省の厦門を経済特区に指定し、企業所得税などの面で優遇措置を講じた。1984 年 4 月、天津、上海、大連などの 14 の沿海都市が対外開放都市に認定された。さらに、1985 年 2 月には、長江デルタ、珠江デルタなどが沿海経済開放区として新たに対外開放された。

この段階で、外資の対中直接投資は始まったばかりで、中国は外資進出に対する管理の経験に乏しく、外資政策は非常に大雑把であり、実際の運用上、多くの問題があった。例えば、全国統一的な外資政策や制度がなかった。外資の審査も比較的に厳しく、外資への優遇政策も限られていた。そのため、全体として外資の直接投資規模は小さかった。

## 1-2.発展途上の段階（1987-1991 年）

天安門事件やその後の外資進出の停滞などの問題はあったものの、外資導入の基本方針は維持された。中国の経済発展において外資を活用することの重要性、外資の対中投資に対する政府の方針が一層明確にされた。1987 年、全国外商投資協会を成立させ、全国的範囲で分会を設けた。さらに、外資項目の審査の権限を地方に委ねることにした。税金面においては、製造業分野の外資投資企業に対し「兩免三減半」（利潤が出る年度から 2 年間の税金が免除され、3 年目から 5 年目まで 3 年間の税金が半分免除される）などの優遇措置を講じた。

以上の措置を通じて、中国の投資環境は大いに改善され、外資が参入できる領域と規模も拡大し、外資の導入は加速されてきた。

## 1-3.高度成長の段階（1992-1995 年）

1992 年初めの鄧小平の南巡講話（中国南部諸都市を視察した時の発言）をきっかけに、外資投資ブームが起こった。外資の投資ブームに応じて、中国政府は多くの優遇政策を打ち出した。しかも、「市場で技術を交換する」の原則を取り、技術導入にも積極的姿勢を示した。投資領域はさらに広がって、金融、商業などのサービス分野への参入も認められた。開放地域も沿海から内陸まで延長された。1995 年、中国政府は「外商投資方向指導暫定規定」と「外商投資産業指導目録」を制定し、公表した。導入業種を奨励、許可、制限、禁止の 4 種類に分類した。また、それ以外の業種はすべて許可業種とされた。「外商投資産業指導目録」は定期的に編成され、適時見直されることになった。

## 1-4.安定発展の段階（1996-2001 年）

前述したように、外資が中国投資を行う過程で起こった実際上の問題に対しては、中国はそのつどそれに対応する政策を策定し、規制強化を行ってきた。WTO 加盟への対応、外資への規制緩和、一定程度の内国民待遇の供与などの措置をとった。2001 年 9 月、元対外経済貿易部、科技部、国家工商総局は共同で「外商投資企業創業投資企業に関する暫定規定」を公表した。これにより外資創業投資企業が 100%出資で投資することも認めるようになった。この段階において、中国の外資政策は次第に国際慣例、特に WTO 規則に則るようになり、従来のような単純に優遇措置に頼って外資を導入する傾向は是正されてきた。

## 1-5.全面的な開放段階（2002 年～現在）

WTO 加盟によって、中国経済の対外開放は漸進的、局部的な開放から、急進的、全面的な開放に転換した。開放領域も従来の工業部門からサービス部門まで含めるようになった。新たな対外開放の展開に応じるため、中国政府は一連の政策、法規を制定した。2002 年 4 月、中国政府は「外商投資産業指導目録」の修正版を公表した。主な変更点は以下の通りである。奨励リストを 186 項目から 262 項目に増やした。制限リストを 112 項目から 75 項目に減らして、業種参入の基準は大幅に緩和された。金融、保険、電気通信、物流などの知識集約型サービス業も段階的に開放されることになった。外資導入の可能な地域も広げられ、外資企業が中国中西部の大開発戦略にも参加できるようになった。

## 2.日系企業の中国進出

日系企業は中国外資政策の変化の影響を受けながら、中国進出も当初の労働集約的な加工・組立産業を中心とした形態から多種多様な形態に変化してきた。

1960、70 年代には、日系企業の海外進出は進出先国の輸入代替工業化政策に沿った現地市場をめざした生産が多かった。70 年代後半から、第三国向け輸出を進めるために、進出先の低賃金によるコストダウン効果をねらった形態が登場してくる。1985 年 9 月のプラザ合意は日系企業の海外進出形態の変化の境目である。プラザ合意の後、日系企業の海外進出は一気に拡大していった。円高が進行する中、低廉かつ豊富な労働力を要する繊維、日用品、電器・電子部品などの労働集約型の加工・組立産業は東アジア地域へ広がっていった。最初の進出先は韓国、台湾、香港であったが、それぞれ国・地域の人件費の上昇につれて、マレーシア、タイなどへシフトした<sup>2</sup>。

1978 年、中国が改革開放の政策を打ち出したことは、外国企業にとって対中進出の機会をもたらした。日系企業は更なる安い労働力を求めるため、80 年代以降、中国大陆に進出していった。日系企業の進出先の移り変わりから、経営コストの低減が進出の大きな目的であったことがわかる。

日系企業の中国進出は中国の外資政策から強く影響を受けている。第 I 章の第 1 節において中国の外資政策の変遷は大体 5 つの段階に分けられると述べた。中国の外資政策は段階的に国際的慣例、特に WTO 規則に則るようになってきた。それに伴い、外資が参入できる産業分野や地域も順次に開放され、中国中西部の大開発戦略にも外資が参加できるようになった。中国の外資政策の影響を受け、日系企業の対中戦略も変化してきた。つまり、

進出当初の単なる日本への「持ち帰り型」の生産拠点としての位置づけから、中国国内市場の開拓への関心が深まってきた。たとえ中国を生産拠点として捉えた場合でも、日本への生産拠点としてだけではなく、世界市場への生産拠点として認識するようになってきた。

また、世界経済のグローバル化が急速に進展する中で、投資先企業の経営の意思決定に参加することを目的とする直接投資の形態が増加している。このような経営支配を求める直接投資は単なる資本の移動だけではなく、生産技術や組織管理などの経営ノウハウも国境を越えて移動する。これは受け入れ国に貿易の拡大や雇用の創出をもたらすだけにとどまらず、当該国の産業現代化に寄与することも期待される。発展途上国は当初、先進国からの直接投資には政治的警戒心を示していたが、60～70年代からの韓国・香港・台湾の高度成長を背景に、アセアン諸国と中国も次第に对外开放政策に踏み切っていった。

こうした労働集約的な軽工業、資本集約的な重化学産業、さらには資本知識集約的な機械産業が順序に先導国から後続国へと伝播されるプロセスは「雁行形態論」(Flying Geese Model)として理論化された<sup>3</sup>。また、Vernonは1966年に、プロダクトライフサイクル論を提起し、製品が「新製品—成熟製品—標準化製品」というプロセスを経て、製品の後期段階では技術の優位性を維持するために直接投資を通じて海外生産を行うようになると分析していた。

しかし、発展に後れを取った後続国は「後発の利益」をもって、必ずしも上述のような順番では発展しなかった。丸川知雄は「後発国の技術発展の理論」について次のように述べている<sup>4</sup>。「技術の発展は先進国と後発国が同じレールの上を走る単線的なものではなく、後発国が先進国によって途中まで敷かれていた支線を伸ばす複線的なものである」。中国の技術導入について、先進国で成功した技術をそのまま導入するのではなく、中国の国情に合ったものを選択することの重要性を丸川は指摘している。

中国の外資政策は、当初の優遇政策や安価な労働力の提供など労働集約型産業から金融、物流と環境・省エネなど知識集約型産業への外資誘致に変化しつつある。さらに、中国の中西部の大開発戦略にも外資を参加させることによって、外国資本を利用して、沿海と内陸部との貧富の格差を改善しようとする思惑も伺える。中国の外資政策の転換に従い、日系企業の中国進出戦略や経営のあり方も変わりつつある。

日系企業の進出先の移り変わりから、経営コストの低減が進出の大きな目的であったことがわかる。ところが、中国の国際社会への復帰を境目にして、進出先の移転により安価な労働力を求めていく日系企業の戦略には限界が見えてくる。これ以上経営コストを削減

するには、企業の地理上の移動ではなく、企業の現地化、つまりコストがかかる日本人派遣者を減らし、中国人管理職員を増やさなければならないと認識されるようになった。

また、日本市場は少子高齢化のため、縮小しつつある一方、中国やインドなど BRICs の市場は急速に拡大している。中国や世界市場の開拓も視野に入れるならば、当然日本人だけに頼っては限界がある。巨大な中国市場を開拓するには、経営の現地化、とりわけ人材の現地化が必要となってくる。

さらに、丸川は指摘しているように、中国の技術導入について、単に先進国で成功した技術をそのまま導入するのではなく、中国の国情に合ったものを選択しないといけない。

そこで、次の章から、中国の自動車流通システムに焦点を当てて、日本の自動車メーカーはいかに中国の事情に合わせて自分なりの自動車流通システムを築き上げ、中国の自動車流通システムの変容に関与してきたのかを検討する。





## 第Ⅱ章 中国の市場経済化と自動車流通システムの変容

——日系自動車メーカーとディーラーとの関係を中心に

2009年、中国では新車の販売台数が1,364万台に達して、アメリカを抜いて世界最多となった。2010年9月までの統計でも、新車の販売台数はすでに1,380万台に達しており、新車の販売台数は2年連続で1,000万台を超えた。中国自動車市場の拡大に伴い、中国の自動車産業の大量生産システムと大量流通システムも形成されつつある。

中国の自動車産業に関する先行研究においては、製造技術の移転、自動車メーカーの国産化率などの大量生産システムに関する研究が主流であり、大量流通システムに対する研究は十分とは言えない。市場経済では消費者の需要をつかみ、また消費者に商品の良さを売り込む必要があり、その意味では流通分野に関する研究は生産分野の研究と同じくらい重要な意味を持っている。そこで、本章は中国の自動車流通システムに着目し、自動車メーカーとディーラーとの関係を中心に、改革開放以来の中国自動車流通システムの変容を検討する。

本節の目的と意義は次の2つからなる。

第1に、中国の市場経済化は、鄧小平の「先富論」の下で、改革開放の初期段階においては、既存の優遇措置と特権に頼って短期的な自己利益を追求するという特徴があった。2010年、中国の改革開放はすでに30年以上の歳月が経過した。本章は中国の自動車流通システムの変容から成熟段階に入りつつある中国市場経済の新たな変化を考察する。

第2に、日本式の流通システムが中国の自動車流通システムの改革に与えた影響を探る。日本の自動車流通業の「系列的ディーラーシステム」には、メーカーとディーラーとの取引関係が安定的で、長期的であるという特徴がある。1999年、日本の自動車メーカーホンダは中国で初めてメーカーとエンドユーザーとを直結するディーラーシステムを導入した。この自動車販売システムは中国の自動車流通業のあり方に新たな変化をもたらし、現在、中国の自動車販売システムにおいて主流モデルになっている。

中国の自動車流通システムを中心テーマにした先行研究は主に田島(1998)、塩地(2002)、孫(2003)、塩地・孫・西川(2007)などがある。田島(1998)は、中国の自動車流通システムの市場経済化政策が、単に計画経済体制を弛緩させただけではなく、既得利権を持つ各行政機関との妥協の産物であると指摘している。田島によれば、1990年代後半までの中国の自動車流通業に「システム均衡」が存在していた<sup>5</sup>。塩地(2002)は、中国の自動車

流通システムの歴史的構造を分析した上で、この時期の中国における流通システムの特徴が「多種多段階」にあるという。孫（2003）は、日・米・中の自動車ディーラーシステムの歴史的発展の比較を行い、自動車メーカーとディーラーとの関係における日米の違いを明らかにした。しかし、上述の先行研究の時代設定はいずれもやや古くて 1990 年代後半までであった。塩地・孫・西川（2007）はディーラーシステムの導入によって中国の自動車流通システムは計画経済型から市場経済型への移行を終了したと論じている。しかし、このシステムの主体であるメーカーとディーラーとの関係について具体的に掘り下げて分析していない。

これらの先行研究と比べて、本章の特徴は次の 2 点にある。第 1 に、中国の自動車産業の発展は日進月歩である。2001 年中国の WTO 加盟、2008 年の金融危機を経て、中国の自動車流通業には新たな変化が起こった。本章では、世界金融危機以降の中国政府の自動車流通政策及び中国自動車流通業の新たな変化をも視野に入れて論じる。第 2 に、先行研究には日米中の自動車流通システムに関する比較研究があるが、中国自動車流通システムの根幹をなす自動車メーカーとディーラーとの関係について具体的に分析していない。本章では、中国の自動車流通システムの変化の中で中国型市場経済化がどのように進んでいったか、とりわけ自動車メーカーとディーラーとの関係を中心に据えて、中国の市場経済化過程の特徴を明らかにする。

## 1. 日本における自動車メーカーとディーラーとの関係の変遷

この節では、まず先行研究において自動車メーカーとディーラーとの関係にどのような特徴があると論じているかを検討する。次に、日本の自動車メーカーとディーラーとの関係の特徴と形成要因を整理する。その際、日本の自動車メーカーとディーラーとの関係史を振り返りながら、その特徴とそれを形成した歴史的要因を探る。最後に、その歴史的変遷の整理を通じて、中国における自動車メーカーとディーラーとの関係を分析する上で、どのような視点がカギとなるかを明らかにする。

### 1-1. 自動車メーカーとディーラーとの関係の基本的な特徴

本章で扱うディーラー（Dealer）とは主に乗用車の販売を取り扱う業者を指す。ディーラーシステムとは、「ディーラー」と呼ばれる自動車販売の専門流通業者を主体とする流通制度を意味する。孫飛舟は、内部組織経済学と商業経済論の観点から、ディーラーシステムの特徴を整理している。それによると、自動車メーカーとディーラーとの関係における

基本的な特徴は主に次の 2 点からなる。

第 1 に、ディーラーは社会的に独立した経営主体であるが、メーカーによるコントロールを受ける。その代わりに、メーカーはディーラーにその製品の独占販売権を与える。

第 2 に、メーカーとディーラーはともに協力して、競合する他社のディーラーシステムに対し、競争上の優位性を確立することに努めている<sup>6</sup>。

このシステムの難しいところは、ディーラーが経済上の「独立」と経営上のメーカーへの「従属」という相反する性格を有することにある。その矛盾した任務をディーラーシステムに引き受けさせることができた理由は、「何と言っても自動車販売業の持つ大きな利益誘因にほかならない」と孫は指摘している<sup>7</sup>。

1910 年前後、ディーラーシステムが初めてアメリカで確立された。それから 10 数年ののちの 1924 年 2 月、日本フォード自動車株式会社の成立に伴い、アメリカの自動車メーカーによりディーラーシステムが日本に持ち込まれた。日本における自動車メーカーとディーラーとの関係には、一方で上述の歴史的経緯を有しながら、他方で 100 年以上の歴史を経た日本の自動車産業の発展の過程で、アメリカと異なるメーカー・ディーラー関係を構築してきた。次の節では、日本における自動車メーカーとディーラーとの関係の形成と変遷について検討する。

## 1-2. 日本における自動車メーカーとディーラーとの関係

### 1-2-1. 先行研究における日本の自動車メーカー・ディーラーの関係の特徴と形成要因

日本における自動車メーカーとディーラーとの関係にはどのような特徴があるのか。孫によると、アメリカ式の「非常に不安定」な関係と異なり、日本式ではメーカーとディーラーとは「安定的で、長期的な取引関係」にある<sup>8</sup>。その形成要因について、孫は次の 2 点があると指摘している。

第 1 に、メーカーとディーラーとの行動上の相違がある。日本の販売体制には、排他的な特徴があり、特定のディーラーは特定のメーカーの特定車種しか販売していない。異なるメーカーの販売チャネルは当然異なるが、同じメーカーの製品でさえ重複販売は禁止されている。例えば、A メーカーの a、b、c の各車種は、それぞれ甲、乙、丙ディーラーに販売される。甲ディーラーは a 車種以外の b、c 車種を販売するのは認められない。他方、アメリカの場合は、異なるメーカー、異なる車種のフランチャイズ権を取得することができる。甲ディーラーは A メーカーの a 車種以外に、b 車種と c 車種を販売しても構わない。さらに、大規模ディーラー、例えばマルチ・ディーラーの場合は、A メーカー以外に、B メ

メーカー、Cメーカーの販売権を取得して、複数の店舗を運営することも可能である。

第2に、米・日のディーラーシステムにおける構造上の相違がある。アメリカの自動車産業には、寡占企業が存在するため、取引条件の交渉の際、ディーラー業者は常に不利な立場に置かれ、メーカー側から選択される。しかし、その代わりに厳しい競争環境から生き残ったディーラーはメーカーに対する忠誠度も薄く、常により有利な条件を提供するメーカーを探し続ける。他方、日本のディーラーは規模が大きく、高い技術力を有するので、メーカーはこのようなディーラーとの取引を中止するどころか、積極的に協力を求めている。また、高い技術力と大きな資本規模は新たな参入者の障壁となっているため、メーカー側がディーラーを選別する際の選択肢も事実上非常に限られている。結果的に日本の自動車メーカーとディーラーとの間に、相互選別の行動はほとんど見られず、安定的、長期的な取引関係が形成された。

孫の指摘から、自動車メーカーとディーラーとの関係を分析する際、排他的な販売権が存在するかどうか、自動車産業における寡占企業が存在しているかどうか、及びディーラーの技術力・資本規模がどの程度かという3つの視点が重要であることが分かる。

ところで、メーカー・ディーラー関係を見る上で他の重要な視点は存在しないのであろうか。以下では、次から、なぜ日本ではディーラーの排他的な販売権が形成されたのか、なぜ日本ではディーラーは技術力も高く、資本規模も大きかったのか、日本のメーカー・ディーラーの関係史を振り返りながら、その理由について分析する。その上で、自動車メーカーとディーラーとの関係を考察する際、どのような視点が必要かを探る。

#### 1.2.2. 日本におけるアメリカ自動車メーカーとディーラーとの関係

歴史的に日本における自動車メーカーとディーラーとの関係を跡づけると、主に2つの段階に分けられる。第一段階は日本のディーラーに対するアメリカの自動車メーカーの支配期（1924-1938年）である。第二段階は、日本のディーラーと日本の自動車メーカーとの協力期（1939-現在）である。

日本の自動車生産は欧米に遅れ、20世紀の初めから始まった。当時、日本国内で流通している自動車はほとんどが輸入車であった。日本の国産車生産というと、第一次世界大戦の頃から日本政府が軍用車両の重要性を認識しており、国産軍用車の生産に着手したのが始まりである。当時、消費財としての自動車生産はまだ行われていなかった。1923年、関東大震災が発生した。震災時に鉄道や市電などの従来的大量交通輸送機関が破壊されたのに対し、小回りの効くトラックが活躍したことから、日本人の自動車に対する認識は一変

した。

震災後、乗客輸送の円滑化のため、緊急措置として東京市議会はアメリカのフォード社に T 型トラック・シャシー 1,000 台を注文した<sup>9</sup>。同時に、民間の自動車需要も高まっていた。「地方では更に新車の要求が起こる。(中略・・・) 注文が 500 台に余るという異常な自動車需要の殺到が見られた」<sup>10</sup>。これらの大量注文はフォード社に日本市場開拓への刺激を与えた。1924 年 2 月、フォードは横浜市に独資企業「日本フォード自動車株式会社」を設立し、現地での組立生産に踏み切った。フォードに続いて、GM とクライスラーもそれぞれ 1926 年と 1928 年に日本で現地組立工場を設立した。

アメリカ自動車メーカー各社は工場の稼働開始と共に自らディーラーを選定し、アメリカ式のフランチャイズ・ディーラー・システムを導入した。しかし、アメリカにおける初期のメーカーとディーラーとの関係と同じように、メーカーが自己利益のみを追求して、ディーラーを圧迫するようになった。

一例を見てみよう。当時、日本のディーラー業者は経常的にアメリカの自動車メーカーから過度な競争を強いられていた。販売契約の規定によると、ディーラーは 30～40 台の在庫を所有しないとイケなかった。ディーラーは自己利益を確保するためには、より多くの自動車を販売することに努めなければならなかった。しかし、せっかく伸ばした販売業績はディーラーに利潤をもたらすどころか、ディーラーを更なる困難な状況に追い込んでいった。なぜならば、メーカーはより多く販売された自動車に十分なサービスを提供すべきという理由で、同一地域に新たな販売拠点を設置したからである<sup>11</sup>。従って、ディーラー側はいかに努力して販売業績を伸ばしても、その利益を自動車メーカーに取られてしまい、その努力に値する報酬を十分には享受できなかった。

一方、販売契約は 1 年ごとに更新されることとなっている。販売業績が良くない場合には、たとえ契約期間中であっても、即座にメーカーから解約されることも珍しくなかった。

「春にスタート、暮れに経営不振、翌年に看板を塗り替える」<sup>12</sup>といわれるように、当時のディーラーは残酷とも言えるほど自動車メーカーの選別によるふるいにかけられていた。

高圧的な手段を採用するアメリカの自動車メーカーに対し、日本のディーラー業者は不満を抱いていた。しかし、当時の日本の国産自動車メーカーにはまだ近代的な生産体制が確立できておらず、日本の自動車市場においてアメリカ自動車メーカーの独占状態が続いていた。

戦前期にはアメリカ自動車メーカーの進出によって、脆弱な日本の自動車製造業は致命

的な打撃を受けていた。軍部は国防上の配慮から、国産車に対する支援と外国自動車メーカーを規制する措置を導入するよう政府に訴えた。それを受けて、1930年代から日本政府は国産自動車振興のため、政府予算の編成、国産車の政府購入、技術上の支援などの政策措置を講じるようになった。この政策から発展してきた自動車メーカーにはいすゞ、日産、トヨタなどが挙げられる。

満州事変以降になると、軍部は国産車の育成と外国自動車メーカーの排除に積極的に関与するようになった。軍部指導の下で、「自動車工業法綱要」(1935年)、「自動車製造事業法」(1936年)が実施され、日本におけるフォードとGMの事業活動は厳しく制限された。さらに、「外国為替管理法」の改正、「臨時資金調整法」、「輸出入品等臨時措置法」の実施及び「国家総動員法」(1938)の導入により、日本は戦時経済体制に突入していった。日本国内の情勢の激変に伴い、日本フォードとGMは、15年間続けてきた日本の自動車市場から撤退せざるを得なくなった。

戦前における日本の自動車メーカーとディーラーとの関係は、ディーラーの力を凌駕するアメリカの自動車メーカーの支配期であった。戦時体制に入ると、日本政府の自動車産業の育成政策による国産車メーカーの台頭と外資系自動車メーカーの締めだし政策が強化されたため、その状態は1930年代の後半に入ると終焉を迎えた。当時、まだ揺籃期にあった日本の自動車メーカーは大手外資系自動車メーカーと競争しながら、生産技術と経営ノウハウを蓄積してきた。自動車流通においても、一方で撤退したアメリカ自動車メーカーのディーラーシステムを受け継ぎつつ、他方で日本独自の販売システムを築いていった。

### 1-2-3.日本の自動車メーカーとディーラーとの関係

アメリカの自動車メーカーが日本市場を撤退する前の1930年代初頭から、日本の自動車メーカーは日本政府の自動車産業育成政策の下で、生産体制を構築すると同時に、自前の販売網を建設し始めていた。しかし、当時、アメリカ車は品質も優れていて、サービスもよいので、国産車の販売は容易ではなかった。

例えば、トヨタの自動車は長距離の走行に耐えられず、近距離でしか利用できなかった。一時期、トヨタの故障車でさえトヨタ車ではなくアメリカの車で修理センターまで引っ張られたこともあった<sup>13</sup>。また、日産は自社の販売網を構築する際、当時モデルとなったアメリカ社のディーラーシステムをあえて採用せず、自ら多額の資金を投じて直販の子会社を設立した。その理由の1つは、アメリカ自動車メーカーのディーラーが提供していた、場合によっては不良車を取り換えるなどのような高いレベルのサービスに、当時の日産自動

車の品質では対応できないからであったという<sup>14</sup>。

では、日本の自動車メーカーは品質・性能ともに問題が多い国産車をいかにして販売業者に取り扱わせることができたのか。以下で、当時のトヨタの販売政策を振り返ってみる。

トヨタの創業者である豊田喜一郎はトヨタの販売ネットワークの構築を日本 GM の副販売部長を経験したことのある神谷正太郎に任せた。神谷が販売網の構築にあたって、まず打ち出したのは「一に購入者、二に販売店、三に製造業者」という経営理念であった<sup>15</sup>。つまり、自動車販売から得られた利益を享受するのには順番がある。それには、まず顧客、次は販売店、そして最後はメーカーである。「この姿勢こそ、顧客と販売店の信頼を得る最良の手段であり、結局メーカーの発展をもたらす」という経営哲学であった<sup>16</sup>。

前述したように、当時日本のディーラー業者はアメリカ自動車メーカーの高圧的政策に苦しめられていた。ディーラーの経営が苦しくなると、メーカーから支援を受けられるどころか、直ちに契約を停止され、メーカーが物色した他の業者に差し替えられてしまう。トヨタの「ディーラー尊重」の政策が打ち出されることから、多くのディーラーが共感を示し、アメリカ車のディーラーからトヨタのディーラーへと転身した。その第 1 号となったのは「日の出モーターズ」である。同社がトヨタ系列ディーラーに参加した理由は日本 GM のディーラー政策に大きな不満を抱いていたからであるといわれている<sup>17</sup>。

勿論、日本の自動車メーカーが打ち出したディーラー支援策は決してディーラーへの同情から発したものではない。このようなディーラー支援策を用いた理由は、ディーラー側がそれまでに蓄積してきた高いメンテナンス技術と豊富な経営ノウハウがほしかったからである。当時まだ経験の不足している国産自動車メーカーをディーラーによって補足させようという意図があった。アメリカの自動車メーカーが日本に進出する以前には、日本の自動車販売はほとんど自動車輸入業者によって担われていた。しかし、「自動車輸入業者の大部分は自動車販売の経験がなく、修理施設の如きは皆無の状態にあった」<sup>18</sup>。アメリカ自動車メーカーがディーラーシステムを展開したことにより、当時の世界で最も先進的な自動車販売体制がいち早く日本で築き上げられることになった。他方、日本の自動車メーカーは自動車生産の技術と性能においてアメリカに遅れを取っていた。このようにして、自動車流通においてアメリカのディーラーと同じように展開している日本のディーラー業者と日本の自動車メーカーとの間にはシステム上の大きなギャップが形成されていた。

ディーラー支援体制を組んだ日本自動車メーカーに対して、ディーラー業者は積極的に協力し、国産自動車メーカーの経験不足や製品品質上の問題の解決に取り組んでいった。



例えば、「日の出モーターズ」は、故障した自動車を修理センターまで待ち込んで修理するシステムから、直ちに現場まで足を運んで修理するシステムに転換するなど、サービスの充実を通じてトヨタ車の弱点を補った<sup>19</sup>。また、「日の出モーターズ」は新卒を教育し、ユーザーへの訪問販売に当らせ、ユーザーと親しい人間関係の構築を図り、顧客の満足感を高めた<sup>20</sup>。この販売モデルは今でもトヨタ車の重要な販売方式である。

1930年代に形成された自動車メーカーとディーラーとの協力関係は、その後もずっと維持・強化されてきた。日本の自動車市場からアメリカ車が撤退した戦前期から、日本自動車メーカーの技術力が台頭してきた戦後期まで変わることはなかった。例えば、トヨタの車種別系列販売体制の構築がその好例である。戦後、日本経済の回復とモータリゼーション時代の到来に伴い、トヨタは新たな車種ラインの生産を増大させた。消費市場の拡大と生産能力の増強のため、トヨタはパブリカ店、カローラ店など車種別の販売店を相次いで設置した。しかし、同じ地域内に同じメーカーの自動車を取り扱う新たな販売店の登場は当然既存の系列販売店の脅威になる。実際、既存のディーラーがトヨタに経営上の不安を訴えたケースもあった<sup>21</sup>。既存ディーラーの不安を払拭するため、トヨタは異なる販売チャネルに異なる車種、異なる価格帯の製品を導入し、製品の重複を回避することに努めた。例えば、トヨタ店、トヨペット店、パブリカ店は3つとも同じトヨタ系列のディーラーであるが、それぞれ取り扱う車種と値段は、クラウン（80・100万円）、コロナ（60万円前後）、パブリカ（40万円前後）という具合に区分されていた<sup>22</sup>。このように、既存のディーラーの経営利益を考慮しながら、トヨタは新たな販売拠点を設置していた。結果として、一店当たりの販売台数は445台（1956年）から4966台（1975年）まで、トヨタ系列ディーラーの販売業績は着実に増加していた。

海外においてもトヨタはディーラーとの間で協力関係を構築することに力を注いだ。例えば、アメリカにおいて多くのディーラーを悩ませてきた過剰在庫を解消するため、トヨタはより高い精度で需要を予測できる体制を築き上げた。1973年から1975年の間にかけ、アメリカの小型車に対する需要は急増したり激減したり、激しい変動にさらされていた。ディーラーは一方で品不足によって販売機会を喪失し、他方ではそれに備えるために不良在庫が増加するという悪循環に陥っていた。この難題を解決するため、アメリカトヨタは各地の販売業者に社員を派遣し、マーケット情報の収集に取り組んだ。日本トヨタは集まった情報に基づき、アメリカトヨタの販売需要を予測し、その予測に沿って生産計画を柔軟に調整した。これにより、ディーラーの自動車が在庫は適正水準に維持され、トヨタ

はアメリカのディーラー業者から高い信頼を得るようになった<sup>23</sup>。

日本の自動車メーカーとディーラーとの関係は協力的・長期的であることは、他のいくつかの側面からも確認することができる。例えば、日本のメーカーが積極的にディーラーへの資本参加や資金供与を行ったこと、ディーラーへ役員を派遣し、ディーラーとの人的関係の強化を図ったこと、販売拠点の増設によるディーラーの自己経営規模の拡大にも積極的に協力したことなどが挙げられる<sup>24</sup>。

しかし、以上の成功事例は日本式自動車ディーラーシステムには問題がないことを意味してはいない。1990年代のバブル経済の崩壊、平成不況に伴う不景気の長期化、さらに2008年、アメリカ発のリーマンショックとサブプライムローンによる「百年一回」の金融危機など、自動車の生産と消費は大きな転機を迎えてきた。

中でも、最も日本社会を震撼させたのは「トヨタショック」であろう。2008年3月期の決算で産業界のナンバーワンと言われた2兆2千億円の営業利益をトヨタは稼いだ。しかし、1年後の2009年3月期の決算で、トヨタは下方修正し、6千億円の連結営業利益の黒字予定が一転して1,500億円の赤字になる見込みだと発表した。わずか1年で2兆3,500億円の大減益となる。結果的に、2009年4～6月期の連結決算で、最終損益が前年同期の3,536億円の黒字から778億円の赤字に転落するに留まった。しかし、それでもわずか1年間で約4千億円の減益となった<sup>25</sup>。

世界的経済の不景気に加えて、日本の人口の少子高齢化に伴い、日本の自動車市場は縮小する一方である。各自動車メーカーは販売チャネルを統合、合併し、今までの販売システムを見直す作業に入っている。自動車販売チャネル再編の波の下で、長期的・安定的な日本式自動車メーカー・ディーラーの関係も変わりつつある。しかし、互いに助け合いながら困難を乗り越える協力関係は依然として根強く残っている。

例えば、トヨタは2010年、約100億円を投じ、新たな顧客管理システムを開発し、年内に国内すべての系列販売会社で顧客情報を管理するシステムを刷新することにした。環境車への需要が増えるなど自動車市場の構造変化が進む中、既存顧客を囲い込み、国内営業にテコ入れをするためである。このシステムの下で、トヨタはサービス実施時期や営業計画などを営業担当に自動的に通知し、顧客のライフスタイルに応じたイベントも簡単に計画できるようになる。こうした連携の迅速化は各ディーラーの「売る力」の強化にもつながると見込まれている。また、販売会社ごとに事業規模も異なるし、既存システムも存在するので、各販売店舗の実情を考慮して、既存システムとの併用も可能にするなどの工夫

を凝らしたという<sup>26</sup>。

一方、自動車販売業者もメーカーに積極的に協力している。日本における自動車市場の低迷は、経済の不景気という要因以外に、自動車に対する消費者の「エコ」意識の変化も一因となっている。電車などの公共交通手段と比べて、自動車はCO<sub>2</sub>の排出が多いことや製品のライフサイクルが短いなどの欠点がある。各メーカーが「エコカー」の開発と販売に力を注いでいる中、日本の自動車販売業界もユニークな活動を展開している。山形県の自動車販売業界は、「環境マイスター」<sup>27</sup>の販売員として約600人を育成した。2010年11月1日、県内全ディーラーが合同でエコカーに絞った試乗会を開催した。地元テレビのCMでもさかんに宣伝し、自動車販売業者の存在感を高めた。エコへの取り組みは環境マイスターの育成だけではない。県内全ディーラーが出資して山形県自動車販売店リサイクルセンター（山形市）を設立した。このセンターは、これまで廃棄されていたエアバッグなどを再加工する再生事業に乗り出した。自動車メーカーの廃棄部品のリサイクル率と付加価値を高めることで社会貢献と収益性向上との両立を目指している。このように自動車販売ディーラーは自動車メーカーのエコカー事業に協力し、呼応する体制を整えている<sup>28</sup>。

以上のところで、日本の自動車メーカーとディーラーとの関係をめぐる歴史的な変遷を検討した。日本の自動車メーカー・ディーラーの関係史は総じて次のように概括することができる。

1920年代、アメリカ自動車メーカーの上陸により、当時、世界で最も先進的なディーラーシステムが日本に導入された。日本の自動車ディーラー業者は15年間にわたってアメリカ自動車メーカーに厳しく扱われたが、後に世界の自動車製造技術に遅れを取っていた日本の自動車メーカーを支える強力なパートナーとなった。この密接な協力関係は、日本政府の自動車産業政策の推進と国際政治情勢の変化のために、アメリカ自動車メーカーが日本から撤退した後も戦前・戦後を通じて変わることはなかった。むしろ、戦後になって日本国内の高度成長やアメリカ自動車市場における成功体験を経てさらに強化され、安定したものになっていったといえよう。バブル崩壊以降、自動車メーカーとディーラーを取り巻く内外環境は共に悪化し、事業の統合・再編も余儀なくされ、両者の関係も変わりつつある。しかし、その中には、不変的なものが一貫して存在し続けている。それは、自動車メーカーとディーラーとの間に、相互に助け合い、共に困難を乗り越えようとする協力関係である。

自動車産業は一国の基幹産業である。その誕生と形成、発展と成熟は様々な要因の影響

を受ける。自動車メーカー・ディーラーの関係を分析するのに、どのような視点が必要であるか。日本における自動車メーカー・ディーラーの関係史の検討を通じて、筆者は次のような視点が重要であると考えている。

第 1 に、政府の自動車産業政策（日本政府の国産車の育成政策）、各国のマクロ経済の動向（戦後の日本の高成長とバブル崩壊）、戦争・金融恐慌（第二次世界大戦時の外資系自動車メーカーの締め出し）、自動車に対する消費者の意識（自動車が贅沢品から一般消費財となり、さらに環境問題の元凶となっている）などがある。これらの要素は自動車メーカーとディーラーがコントロールできないため、外部環境の視点と呼ぶ。

第 2 に、自動車産業における大量生産体制の形成、寡占企業の支配、後発企業としての挑戦（アメリカ市場への日系企業の進出）、ディーラーの技術力・大規模化などの要素は、自動車産業内部で発生しており、内部環境の視点と呼ぶ。

そこで、次節では上述の 2 つの視点から、中国で市場経済化が進展する中、中国の自動車メーカー・ディーラー関係にはどのような特徴があるのかを検討する。

## 2. 中国における自動車メーカーとディーラーとの関係

先行研究において、中国の自動車流通業の発展段階についていくつかの異なった分け方がある。田島によれば、「計画経済期」、「移行経済期」、「規制緩和の跛行性」である。劉芳は、計画分配への転換期(1949～1956 年)、計画による分配の時代(1957～1984 年)、市場流通への移行期(1985～現在)<sup>29</sup>と分けている。孫飛舟によると、「計画分配」の時代（1950 年代半ば～1980 年代初期）、「計画流通」から「市場流通」への移行期（1980 年代初頭～1990 年代初頭）と「代理制」の導入期（1990 年代半ば以降）からなる。いずれも計画と市場という流通方式の観点から区分したものである。これらの分け方と重なるところもあるが、筆者は流通の担い手に焦点を当て、中国の自動車流通は、これまで主に 2 つの発展段階を辿ってきたと考える。第 1 段階は、1950 年代半ばから 1999 年までの「政府主導」の段階である。第 2 段階は、1999 年から現在までの「メーカー主導」の段階である。以下では、自動車産業にとっての外部環境と内部環境という 2 つの視点から、それぞれの段階において中国における自動車メーカーとディーラーとの関係を検討する。

### 2-1. 「政府主導」の時代（1950 年代半ば～1999 年）

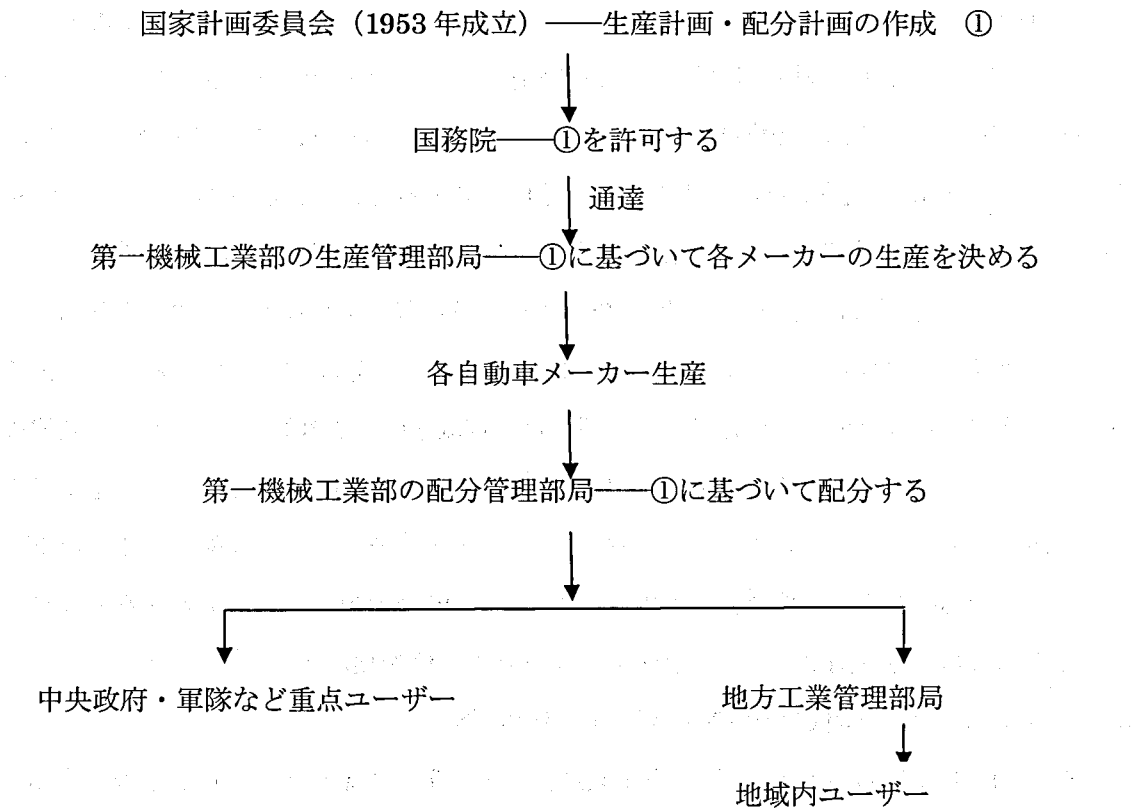
1956 年 10 月 15 日に中国の「第一汽車製造廠」が生産を開始した。これが中国の自動車産業の始まりである。1979 年に改革開放政策に転換するまで、中国経済は「計画経済体制」

下にあり、自動車産業は政府の厳格な統制下に置かれていた。自動車生産もトラックを中心に行われ、耐久消費財としての乗用車生産は僅かな数量しかなかった。例えば、1979 年における自動車総生産台数に占める乗用車の割合は僅か 2.2%であるのに対して、トラックの割合は 83.0%もあった<sup>30</sup>。

1958 年までの時期には、中国の自動車流通は中央政府の「国家計画委員会」が統一管理していた。国務院は国家計画委員会の生産計画と配分計画を認可して、第一機械工業部に通達する。第一機械工業部の生産管理部門は下ろされてきた生産計画に基づいて各メーカーの生産計画を決める。各自動車生産メーカーは決められた生産計画の中で、自動車の生産を行う。完成車は第一機械工業部の配分管理部門に納付され、次の 2 つの経路を経由して配分される。1 つは、中央政府や軍隊などの重点ユーザーに直接に配分される。もう 1 つは、それぞれの地方工業管理部局に配分される。それぞれの地方工業管理部局はまた各地方の需要に対応して地域ユーザーに配分する。図 II・1 は当時の自動車流通の流れである。

図 II・1 指令的配分の時代における中国自動車の流通経路

(1950 年代半ば～1979 年)



(出所) 孫飛舟 (2003) ,194 頁に基づいて筆者作成。

1970年代末から改革開放に向けての動きが始まった。中央政府は計画経済の主導的な地位を維持しながら、全般的な制度改革を打ち出した。1979年、国務院は「国営工業企業の経営自主権の拡大に関する若干の規定」を公表し、企業が生産計画の割当量を超えた分の商品を「協議価格」で販売する権利を認めた。自動車の指令性配分計画比率も、1982年の92.3%から1998年の3%にまで減少した<sup>31</sup>。

自動車は市場を通じて流通するようになってきたものの、そのきっかけと後の発展はやはり政府指導の元に置かれていた。自動車の流通が従来の指令配分計画から市場に転換したきっかけは1981-1982年の景気引き締め政策である<sup>32</sup>。当時、固定資本投資に関する規制が強化されたため、自動車に対する需要量は大幅に減少した。傘下自動車メーカーの製品在庫を消化するため、第一機械工業部は、部品流通を担当していた汽车配件会社の販売系統に完成車の販売権を許可した。その後、展示会や交易会などの形を通じて完成車市場に流通するようになった。1984年になると、個人による自動車の購入が公認された。これを背景に長年にわたって抑え込まれてきた自動車への需要が噴出し、自動車の品不足状態が続いた。自動車から高額の利益を得られると認識した多数の企業が相次ぎ自動車販売に参入し、1990年代の半ば、国内貿易部傘下の中国汽车貿易総公司、中国機電設備総公司、中国汽车工業銷售（販売）総公司、中央の各工業管理部門傘下の物資流通企業など8つの流通経路が形成された<sup>33</sup>。

いうまでもなく販売経路が多ければ多いほど競争が激化する。市場経済の原理に従えば、各販売業者を自由に競争させるべきであろう。ところが中国政府はそれらの競争が過当であり、自動車市場の混乱を招く恐れがあると判断した。そこで、1995年10月、中央政府指導の下に、「全国物資流通代理制工作座談会」において「代理制」と呼ばれる流通制度の導入を検討し始めた。しかし、1997年の統計によると、実際にそれらの流通業者を通じて販売された自動車は、中国自動車販売全体の13.3%にすぎず、従来の自動車流通システムに依存する傾向は依然として強かった<sup>34</sup>。

中国の市場経済化は脆弱な経済基盤から始まった。あらゆる分野において先進国に遅れている。自動車産業の場合は、改革が始まった1979年の総生産台数は約18.5万台に過ぎなかった。日本の場合、1960年の時点ですでにトヨタと日産の生産量はそれぞれ15.5万台、11.5万台に達していた。改革の初期、中国全土の自動車生産能力はまだ日本の自動車メーカー2社の生産能力にすら及んでいなかった。このような段階からスタートした中国の自動車市場は直ちに需給の不均衡の状況に陥って、政府から民間企業まで収益性が高い自動車製

品をめぐって短期的利益の獲得を図る競争が始まった。

この時期における短期的利益の追求を物語る事例を3つ紹介する。第1に、1985年に摘発された海南行政区の輸入車横流し事件である。行政区党委書記の雷宇はできるだけ早く海南行政区の開発資金を稼ぎ出すため、経済特区に与えられた貿易・外貨自主権を悪用し、当時の中国で売り手市場となっている自動車や家電製品を輸入し、それを内陸部に転売して厩大な利益を稼いだ。当初、雷宇らは2億元を稼ぐため、1.3万台を転売したら撤退する計画であった。しかし、わずか半年のうち、8.9万台の輸入車許可書を出していた。新聞記事によると、当時は政府機関から幼稚園まで、自動車転売による儲け話が飛び交っていたという<sup>35</sup>。

第2に、広州プジョーの乗用車転売の事例である。1988年10月8日の『人民日報』には、広州プジョーの乗用車プジョー505は工場を出ないまま4回転売されたことが報道された。書類上の操作だけで、販売価格は最初の11万5千元から15万2千元まで引き上げられた<sup>36</sup>。

第3に、メンテナンスサービスにおける詐欺的手法である。1990年代後半になると、自動車保有台数の増加に伴い、メンテナンスサービス業も発展してきた。顧客を大切に、いいサービスを提供する業者もいれば、消費者を騙す業者も数多く存在していた。例えば、自動車知識の不足している消費者にニセモノのパーツを提供した業者や、故障のない本物パーツをニセモノパーツに入れ替え、その本物パーツを転売し稼ぐ業者もいた。当然、メンテナンス業者にニセモノ部品を提供する部品メーカーも存在している。1998年、広東省の自動車関連部門が部品メーカーのサンプル調査を行った。その調査によると、製品合格率は75.4%でしかなかった。深圳の50店舗のアフターサービス店のうち、42店舗がニセモノ製品を販売していることがわかった。北京で行った自動車部品販売店の調査でも8割の業者はニセモノを販売していることが露見した<sup>37</sup>。

以上のところで、1950年代半ば～1999年までの時期における中国の自動車流通システムの変遷を概観した。この時期における中国自動車と販売業者を取り巻く外部環境と内部環境は次のようにまとめられる。第1に、外部環境を見ると、1950年代から改革開放されるまで、中国の自動車生産と流通は完全に計画配分の下に置かれていた。改革開放以後、自動車生産分野における外国資本との提携が盛んに行われたが、自動車流通分野における外資の参入は認められなかった。自動車流通システムは指令性分配計画から市場流通に転換したものの、政府支配は依然として色濃く残されていた。自動車に対する贅沢品というイ

メージは強く、自動車への需要は旺盛であった。第 2 に、内部環境について見ると、自動車生産は先進国に大きく遅れ、外資自動車メーカーとの提携を通じて技術力アップに努めていた。自動車流通とアフターサービスは別々の業者によって担われており、短期的な利益を追求する傾向が強かった。

## 2-2. 「メーカー主導」の時代（1999 年～現在）

中国の自動車流通業は前述したように 1970 年代末から様々な改革を進めてきたが、多種多段階の販売経路が混在している状態は基本的に変わっていなかった。1999 年、中国の改革開放は 20 年目に入り、中国自動車市場はより大きな発展の節目を迎えた。自動車メーカーは流通業者に対して、当初は単なる流通機能を担うことを期待していたが、自動車市場が拡大していく中で、アフターサービス、金融、保険などマーケティング機能も含む更なる総合的な内容を要求するようになっていった。その結果、中国自動車流通業界にも革命的变化が起こり、画期的な自動車販売システムが導入されることになる。それを中国で最初に実現したのは、日本の自動車メーカーホンダであった。

### 2-2-1. 広汽本田によるディーラーシステムの導入

広汽本田の前身は 1998 年 7 月 1 日に設立された「広州本田汽車有限公司」である。2009 年 7 月 1 日に、現在の社名「広汽本田汽車有限公司」に変更された（以下「広汽本田」に統一）。1999 年 3 月 26 日、広汽本田の第一号販売店が広州で開業した。その後わずか 10 年で中国全土に 440 店舗が展開されるまでになった<sup>38</sup>。

中国の従来の流通システムと比べて、広汽本田の販売体制は極めてシンプルである。広汽本田の流通システムの下では、メーカーから個人消費者まで 4S 店という販売店 1 段階しかない。中国では一般的にディーラーシステムに対して 4S という呼び方を使う。4S とは、新車販売 (Sale of New Car)、点検、車検などのサービス (Service)、部品販売 (Sale of Parts)、顧客情報の収集と管理の機能 (Survey of Customer Information) である。この 4S 店は、新車販売からの収益、点検・車検などの修理サービスからの収益、点検に伴う部品販売などからの収益で支えられている。4S 店はさらに顧客情報の収集と管理の機能も備えている。

4S 店というディーラー販売体制は導入されると、そのサービスは消費者から高く評価されるようになり、それに応じてホンダの市場販売台数も著しく伸びていった。そこで他の自動車メーカーも相次ぎ自社ブランドの 4S 店の構築に乗り出した。乗用車のみに限っても、4S 店の数は 2009 年の時点ですでに 13,531 店舗となっている<sup>39</sup>。



2009 年、中国の乗用車総販売量は 1,033.1 万台<sup>40</sup>であった。そのうち、乗用車ディーラーを経由して販売された自動車は 837.6 万台<sup>41</sup>であり、総販売量の 81.1%を占めている。4S 店を中心とした中国自動車販売流通網が形成されつつあることが分かる。

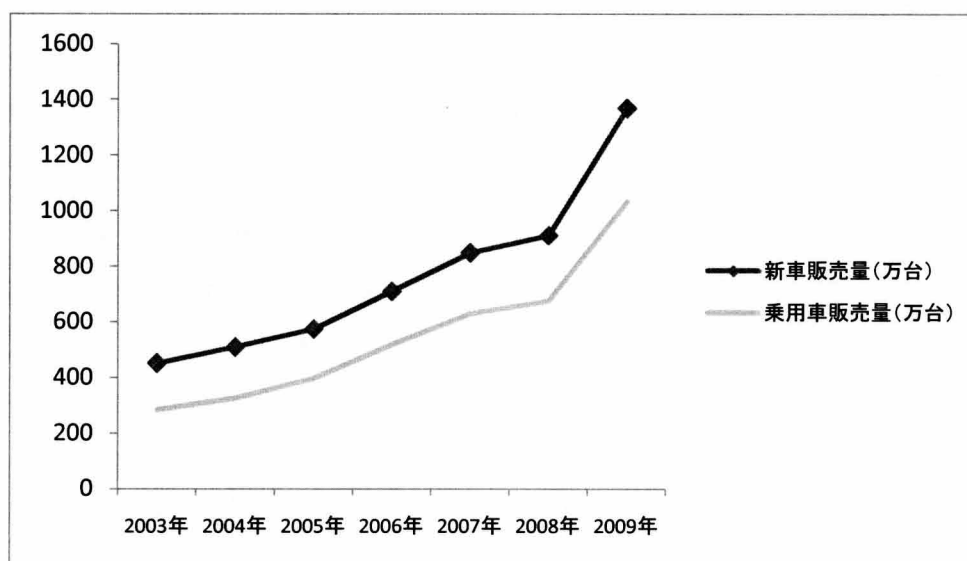
このような 4S 店の急速な普及という事実を踏まえて、次項では、外部環境と内部環境という視点から、中国における自動車メーカーとディーラーとの関係にはどのような特徴があるかについて考察する。

## 2・2・2.中国における自動車メーカーとディーラーにとっての外部環境

2009 年、中国の GDP は 33.5 兆元に達し、アメリカと日本に次いで、世界第 3 位の経済大国となった。改革開放 30 年を経て、中国人の 1 人あたりの GDP も 2000 年の 7,858 元から 2008 年の 22,698 元に増えた<sup>42</sup>。先進国の自動車産業発展の経験によると、1 人あたり GDP が 3,000 ドルを超えると、その国の自動車消費は高度成長期に入る。2008 年の中国の 1 人あたり GDP はすでに 3,200 ドルを超えた。中国の自動車消費に対する需要の増加傾向はこれからも続くと予測される。

図 II・2 は 2003～2009 年間の中国の新車販売台数と乗用車販売台数である。新車販売総台数と乗用車販売台数はともに増加している。乗用車の場合は、2003 年の販売台数が 285 万台であったのと比べて、2009 年の販売台数は 1033.1 万台であり、約 3.6 倍に増えた。

図 II・2 2003～2009 年中国新車販売台数と乗用車販売台数



(出所) 中国汽車工業協会各年度の「自動車工業販売状況簡析」の統計に基づいて作成(中国汽車工業協会統計信息网: <http://www.auto-stats.org.cn/ztfx.asp?Page=6>)。

(注)「乗用車」にはバスの販売台数も含まれている。

また、自動車産業を発展させるため、中国政府は改革開放以降、数多くの政策を打ち出してきた。以下では、とくに 2008 年の世界金融危機以降において中国政府はどのようにして自動車産業の発展を奨励してきたかを明らかにする。

2008 年のアメリカ発の世界金融危機によって、中国経済も深刻な影響を受けている。2008 年末以来、国内需要を拡大させるため、中国政府は自動車消費を刺激する政策を相次いで打ち出した。

中国の場合、新車を保有するには各種の手続きを行わねばならず、買主が支払わないといけない税と費用もある。例えば、「付加価値税」、「消費税」、「自動車購入税」、「登録税」などがある。自動車消費を刺激するため、2009 年に、中国政府は排出量 1.6L 以下の乗用車に対し「自動車購入税半免除」の措置を打ち出した。この政策の効果を受けて、2009 年の 1.6L 以下の乗用車の売行きは好調で、販売台数は前年同期比 70% 増の 515 万台に達した。

また、中国では自動車の所有者は車両を使用するか否かを問わず、月或いは年度ごとに「道路使用料」を徴収されていた。これは自動車の普及、特に初めて自動車を購入しようとする消費者にとって大きな負担となっていた。2009 年 1 月 1 日付でこの道路使用料は廃止された。その代わりに、「燃油付加税（ガソリン消費税）」が導入された。これは「多用多繳、少用少繳（多く利用する人は多く収め、あまり利用しない人は少なく収める）」という受益者負担の原則に基づいた政策であり、自動車の普及にとって促進効果がある。

さらに、中国政府は古い自動車の買い換えの優遇政策にも力をいれた。2009 年、古い車種の買い換えに備える財政ファンドは 10 億元から 50 億元にまで引き上げられた。「旧新自動車買い換え実施方法」によると、2009 年 6 月 1 日～2010 年 5 月 31 日までの間に、使用期間 8 年以上の軽トラックと中型タクシー、使用期間 12 年以内の中型・軽型トラックと中型バスなどは、3000～6000 元の買換え優遇手当を受けられる<sup>43</sup>。しかし、この優遇政策によっても、自動車消費に対する刺激効果はあまり見られなかった。そこで、財政部・商務部は旧車種の買換え手当を大幅に引き上げる通達を公布した。表 II・1 は当該「通知」に掲載された優遇手当額である。

一連の政策効果を受け、世界経済が冷え込んだ 2009 年においても、中国の自動車市場は極めて好調であった。中国自動車市場の拡大に伴い、中国の自動車流通業も大きく発展してきた。

表Ⅱ・1 新旧自動車買換え優遇手当 単位：元

|    |             |             |                 |        |
|----|-------------|-------------|-----------------|--------|
| 項目 | 重型トラック      | 中型トラック      | 軽型トラック          | 微型トラック |
| 金額 | 18,000      | 13,000      | 9,000           | 6,000  |
| 項目 | 大型客車        | 中型客車        | 小型客車            | 微型客車   |
| 金額 | 18,000      | 11,000      | 7,000           | 5,000  |
| 項目 | 1.35L 以上乗用車 | 1-1.35L 乗用車 | 1L 及び 1L 以下の乗用車 |        |
| 金額 | 18,000      | 10,000      | 6,000           |        |

(出所)「関与調整汽車依旧換新補貼標準有関事項的通知」(財建[2009]995 号)に基づいて作成。

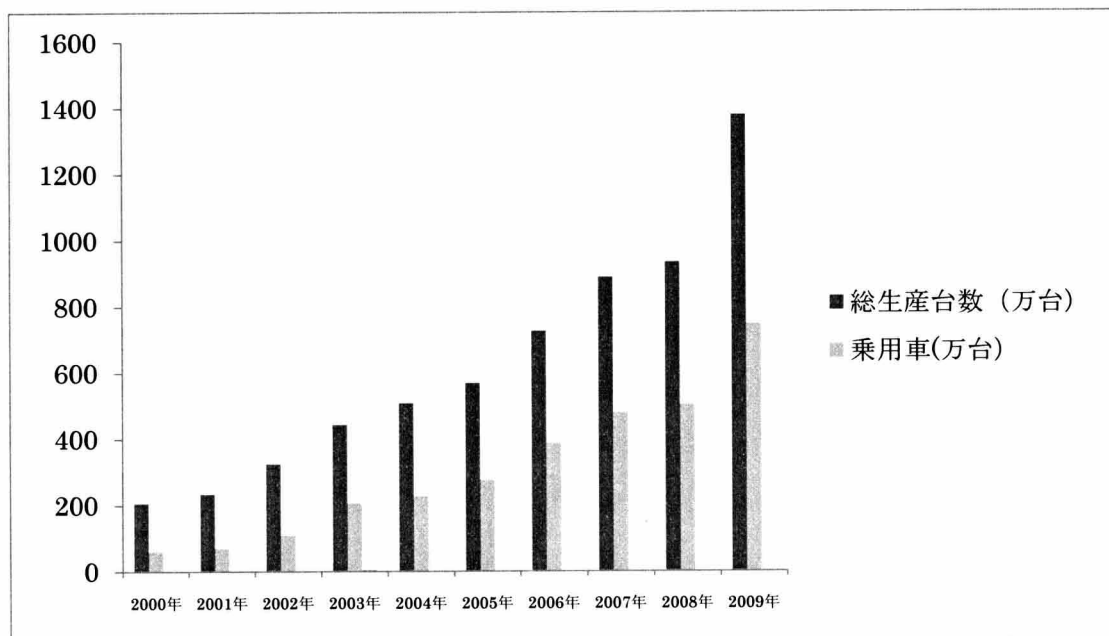
自動車の普及につれて自動車に対する中国の消費者の意識も次第に変化してきた。北京益派コンサルタント会社の 2010 年の調査(サンプル 1400 人)によると、初めて自動車を購入する理由として、「出勤・登校・家族送迎」が最も多く、50%を占めていた。それに対して、ステータス・シンボルなどの理由で自動車を購入する消費者は 13%しかいなかった<sup>44</sup>。自動車に対する中国の消費者の意識変化も逆に自動車の普及に拍車をかけている。

### 2・2・3.中国における自動車メーカーとディーラーにとっての内部環境

#### 2・2・3・1.乗用車の大量生産体制の形成

1990 年代初頭まで、自動車総生産台数に占める乗用車の割合は 9.6%にすぎなかった<sup>45</sup>。それ以降、乗用車の生産台数は徐々に増え、2002 年に初めて 100 万台を超え、自動車総生産台数に占める比率は 33.6%になった。図Ⅱ・3 は、2000～2009 年の中国自動車生産台数の推移である。

図Ⅱ-3 中国自動車生産台数の推移（2000～2009年）



（出所） 中国人民共和国国家统计局編『中国統計年鑑 2007 年』、『中国統計年鑑 2009 年』。

（注 1） 2009 年のデータは「中国人民共和国 2009 年国民経済和社会发展統計公報」によるものである。

（注 2） 「乗用車」にはバスの生産台数は含まれていない。

自動車産業の大量生産体制の形成は、一般的に 1914 年 4 月 30 日にフォードによるコンベア・ベルト移動組立法の確立からであると言われている。1914 年アメリカにおける乗用車出荷台数はやく 54 万 8 千台であり<sup>46</sup>、自動車メーカーは約 71 社であった<sup>47</sup>。当時の自動車生産台数を自動車メーカー 1 社あたりに平均すると、生産台数は約 7,718 台である。

2002 年、2003 年中国の乗用車生産台数はそれぞれ約 109.20 万台と 207.08 万台であった。2002 年、2003 年の自動車完成車メーカーはそれぞれ、190 社<sup>48</sup>と 204 社<sup>49</sup>であった。上述した方法で計算してみると、2002 年と 2003 年における中国自動車メーカーの乗用車平均生産台数はそれぞれ約 5,747 台と 10,151 台であった。1914 年、アメリカにおける乗用車の大量生産台数を基準に中国の乗用車生産を考察すると、中国における乗用車の大量生産体制の形成は大体 2002 年から 2003 年の間に形成されたと言えよう。

大量生産体制が形成される以前には、中国の自動車市場は売り手市場であり、従来の流通システムは様々な問題を抱えながらも長い期間にわたって存在し続けていた。しかし、大量生産体制の確立により、自動車を大量に市場に供給することができるようになり、中国の自動車市場は買手市場へと変わった。

この変化に対応できず、従来の流通システムに頼ったまま生産を続けた自動車メーカー

がある。それは上海 VW である。2004 年、中国自動車消費市場には買い控え状況が続いていたが、上海 VW は最新の市場情報に基づいて生産調整を行うことはせず、増産し続けていた。結局、メーカーとディーラーとの間で対立が激化し、上海 VW の製品を取り扱う販売業者の中には上海 VW から押し付けられた製品を他の業者に転売せざるをえないところにまで追い込まれた者もいる<sup>50</sup>。

#### 2・2・3・2 .メーカーの支配力——寡占企業不在の中国自動車市場

アメリカでは、寡占企業のメーカー数社によるディーラーへの強すぎた支配力を弱めるため、政府が両者の間に介入したこともあった。そこで、現在の中国の自動車市場に寡占企業が存在しているかどうかを確認しておこう。

表Ⅱ・2 は 2008 年中国におけるトップ 10 の自動車メーカーの生産状況である。2008 年、生産量が 100 万台以上を超えた自動車メーカーは上汽、一汽、東風の 3 社であり、生産量はそれぞれ 172.2 万台、150.4 万台、132.04 万台であった。市場占有率から見るとトップ 3 と他の 7 社との間には大きな差があるものの、トップ 3 の市場全体の占有率はまだ 50%にも達していない。トップ 3 社の市場占有率はそれぞれ、18.42%、16.09%と 14.13%であり、互いに大きな差も見られない。

表Ⅱ-2 2008年中国におけるトップ10の自動車メーカーの生産状況 単位：万台

| 企業      | 項目    | 2008年  | 2007年  | 2006年  | 2005年  | 2001年  |
|---------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 総産量     |       | 934.51 | 888.25 | 727.97 | 570.77 | 233.44 |
| 上汽      | 生産台数  | 172.16 | 156.12 | 126.83 | 91.17  | 44.02  |
|         | 市場占有率 | 18.42% | 17.58% | 17.42% | 15.97% | 18.86% |
| 一汽      | 生産台数  | 150.40 | 146.49 | 117.68 | 98.42  | 41.98  |
|         | 市場占有率 | 16.09% | 16.49% | 16.17% | 17.24% | 17.98% |
| 東風      | 生産台数  | 132.04 | 115.49 | 93.59  | 73.47  | 26.29  |
|         | 市場占有率 | 14.13% | 13.00% | 12.86% | 12.87% | 11.26% |
| トップ3合計  | 生産台数  | 454.60 | 418.10 | 338.10 | 263.06 | 112.29 |
|         | 市場占有率 | 48.65% | 47.07% | 46.44% | 46.09% | 48.10% |
| 長安      | 生産台数  | 85.56  | 87.77  | 71.34  | 52.15  | 22.54  |
|         | 市場占有率 | 9.16%  | 9.88%  | 9.80%  | 9.14%  | 9.66%  |
| 北汽      | 生産台数  | 77.18  | 70.64  | 68.24  | 58.57  | 13.41  |
|         | 市場占有率 | 8.26%  | 7.95%  | 9.37%  | 10.26% | 5.74%  |
| 広汽      | 生産台数  | 53.11  | 51.40  | 35.41  | 24.88  | 5.56   |
|         | 市場占有率 | 5.68%  | 5.79%  | 4.86%  | 4.36%  | 2.38%  |
| 奇瑞      | 生産台数  | 35.00  | 38.79  | 30.72  | 18.56  | 3.01   |
|         | 市場占有率 | 3.75%  | 4.37%  | 4.22%  | 3.25%  | 1.29%  |
| 華晨      | 生産台数  | 27.46  | 29.36  | 21.62  | 10.95  | 7.42   |
|         | 市場占有率 | 2.94%  | 3.31%  | 2.97%  | 1.92%  | 3.18%  |
| 哈飛      | 生産台数  | 22.68  | 23.15  | 26.50  | 24.98  | 13.90  |
|         | 市場占有率 | 2.43%  | 2.61%  | 3.64%  | 4.38%  | 5.95%  |
| 吉利      | 生産台数  | 22.10  | 21.68  | 20.71  | 14.95  | 2.12   |
|         | 市場占有率 | 2.36%  | 2.44%  | 2.84%  | 2.62%  | 0.91%  |
| トップ10合計 | 生産台数  | 777.69 | 740.86 | 612.66 | 468.11 | 180.24 |
|         | 市場占有率 | 83.20% | 83.40% | 84.20% | 82.60% | 77.20% |

(出所) 中国经济年鉴编辑委员会编『中国经济年鉴 2009 年』243 頁に基づいて作成。

一方、アメリカ自動車市場においては、1913年の時点でフォードと GM とを合わせた市場占有率はすでに半分を超えて 51.7%に達していた。1937 年に至ると、ビッグ 3 による市場占有率の集中はさらに進んで、88.6%にもなった。GM 一社のみの市場占有率を見ても、すでに 41.8%を占めていた<sup>51)</sup>。

アメリカの自動車市場の集中度と比べると、中国の自動車メーカーの市場占有率はまだ低いレベルに留まっており、2001 年から 2008 年までの 8 年間、ほとんど変わらなかった。中国の自動車市場には寡占企業はまだ存在していないと言える。このように、中国におけるメーカーとディーラーとの間で相互に選別し合う関係は、アメリカと比べてそれほど厳しくないといえよう。

### 2-2-3-3.後発企業の挑戦

改革開放後、中国は「三大三小二微」という自動車産業政策を打ち出した。これは 8 社の自動車メーカーを中心に中国の自動車産業を発展させようという政策である。これら 8 社の中国自動車メーカーと提携した外資系自動車メーカーの 1 つは、ドイツ VW である。同社は中国政府の技術移転と自動車の国産化政策に最も積極的に応じた外資企業である。VW は中国政府から高く評価され、先発企業として中国政府から各種の優遇政策を享受した。1990 年代初期、中国自動車市場のシェアは 9 割までが VW に握られていた。

1990 年代末になって、後発の外資系企業としてホンダや GM が中国自動車市場に参入してきた。後発のホンダは VW などの先発企業に追いつくために、それらと異なった経営戦略を展開せざるを得なかった。例えば、ホンダは世界市場で新車モデルを発表すると同時に、中国でも最新モデルの車種を導入することにした。それまで在中国の外資系企業は、2、3 代遅れの車種しか中国に導入していなかった。中国に導入されたホンダの人気車種——アコードは直ちに市場で高く評価され、生産が消費に追いつかないほど売れ行きが好調であった。また、ホンダは自社製品の販売を中国側合弁パートナーに任せず、自ら自社の販売ネットワークを構築して市場を拡大する戦略を採った。

当時、外資が自動車流通分野に参入することは認められていなかった。なぜ、ホンダはそれを実現できたのか。その理由としては 2 つが考えられる。1 つは、広汽本田の初代社長・門脇轟二の努力である。門脇は 4S 店構築の必要性を合併相手の広州汽車集団側に認識してもらうため、中国人幹部と一緒に日本やアメリカなどの専門販売店を視察したり、ニューヨークの本田特約販売店で中国人セールスマネージャーからアメリカのカーディーラーシステムの説明を聞いたりした。さらに、門脇は広汽本田が独自販売網を持つことのメリットを直接に中央政府にも訴えた。2 つ目の理由は、当時の中国流通体制は多段階で多種類にわたり、その弊害が顕在化していたからである。この複雑な販売網は自動車市場の混乱を招き、自動車産業の全体的発展を大きく阻害していた。しかし、中国政府は様々な改善策を打ち出したが、いずれもうまく行っていなかった。中国政府が頭を抱えているところに、ホンダ側は粘り強く交渉を重ねて、ついに 1998 年 10 月に、広汽本田の独自販売網を整備することにこぎつけたのである。

1990 年代後半から中国では自動車の個人需要が急速に拡大していた。ホンダの 4S 店式販売網はメーカーとユーザーを直接仲介するので、エンドユーザーの需要に融通性をもって適時に応じることができる。4S 店の優位性が次第に市場に認識されるようになり、他の

多くの自動車メーカーも自社の 4S 店販売網の建設に着手し始めた。

ホンダなどの後発メーカーが新車種を供給したのに対し、先発メーカーの上海 VW のサントナは中国で発売されてから 20 年以上の古い車種のまま依然として供給され続けていた。「最新車種」をセールスポイントとする後発メーカーはその優位性を生かして上海 VW からシェアを奪い続けていった。上海 VW の市場シェアは年々低下し、2005 年には 10% 以下となった<sup>52</sup>。

2000 年以降になって、上海 VW も新モデル車種を相次ぎ市場に導入したが、他の自動車メーカーも同時に自社の最新モデルを出していたので、その効果はほとんど見られなかった。また、各社は市場シェアを争って、次々と自動車の値下げを行った。ところが、消費者は更なる値下げを期待して自動車の購入を差し控えるようになった。当時、上海 VW の販売店はメーカー側が生産を縮小し、かつ販売店の設置を一時停止するよう要求していたが、上海 VW はそれらの要求に応じようとはしなかった。経営困難に陥った販売店はメーカーに強く反発し、2005 年に開かれた上海 VW の販売店年度大会において相次いでメーカー側の姿勢を厳しく批判した<sup>53</sup>。

他方、広汽本田は「買う喜び、売る喜び、作る喜び」というホンダの企業理念に基づいて、4S 店ディーラーのサービス水準を引き上げると共に、ディーラーの利益にも配慮する施策を打ち出していた。また、ディーラーの「売る力」を向上させるため、様々な人材育成支援策も提供している。

例えば、「喜悦のスター」コンテストである。広汽本田は、2006 年から、「喜悦のスター」を選ぶという販売コンサルタント・コンテストを実施し始めた。このコンテストは販売コンサルタントに販売技能を競わせ、4S 店の総合サービスレベルを高めることを目的としている。「喜悦のスター」コンテストはこれまで 3 回行われ、広汽本田 4S 店の人材育成の重要な一環となっている。広汽本田はこのようなコンテストを通じて、中国全土の広汽本田 4S 店の販売コンサルタントの状況を把握することができる。コンテストと前後して、広汽本田は決勝戦の参加者に特別なトレーニングの機会を与えたり、優勝者を日本本社へ見学させたりする。ホンダの人材育成制度は計画的に行われている。

ディーラー業者のアフターサービス力の向上に伴って、広汽本田車に対する消費者の評価も高まっている。広汽本田は 2011 年度 *J.D. Power Asia Pacific China Customer Service Index (CSI) Study<sup>SM</sup>* で、アフターサービス顧客満足度の第一位に選ばれた。



表Ⅱ-3 2003～2011年の顧客満足度指数第1位  
と評点（1000点満点）

| 年度   | 会社名             | 評点  |
|------|-----------------|-----|
| 2003 | Guangzhou Honda | 819 |
| 2004 | Buick           | 812 |
| 2005 | NISSAN          | 829 |
| 2006 | AUDI            | 834 |
| 2007 | AUDI            | 828 |
| 2008 | Mercedes-Benz   | 854 |
| 2009 | Guangqi Honda   | 870 |
| 2010 | Shanghai GM     | 875 |
| 2011 | Guangqi Honda   | 896 |

（出所）J. D. Power, *J.D. Power Asia Pacific China Customer Service Index (CSI) StudySM, 2003～2011* に基づいて筆者作成。

（注）2003年度の「Guangzhou Honda（広州本田）」は2007年に「Guangqi Honda（広汽本田）」に変更した。

表Ⅱ-3 からわかるように、歴代のトップの中で3度も第1位に選ばれたのは広汽本田しかなかった。同じ第1位でも、広汽本田の得た896点は他のメーカーよりはるかに高く、過去8年間において2年連続で最も高い点数となった<sup>54</sup>。

#### 2-2-3-4.ディーラーの大規模化

2000年以降、自動車業界において広汽本田の4S店の優位性が徐々に認識されるようになり、4S店の建設ブームが起こった。現在、中国では4S店を中心とした自動車流通体制が形成されつつある。急増中のこれら4S店の出資者は様々である。2010年6月、中国自動車流通協会は「2009年中国自動車ディーラートップ50」を発表した。トップになったのは「龐大汽貿集团股份有限公司」であった。同社の歴史は、1988年に成立された河北省「灤県物資局機電設備公司」まで遡る。第2位の「広豊汽車服務股份公司」は、2006年6月に「新疆広匯実業投資（集団）有限責任公司」（以下「広匯」に省略）とアメリカの投資ファンド「TPG Capital」との合併で設立された自動車流通業者である。中国側の投資会社「広豊」は創業者の孫広信が1989年に設立した「ウルムチ広匯工貿公司」から発展してきた私

営企業である。第7位の「中昇集团有限公司」（以下「中昇」に省略）は中高級自動車を扱う4S店を中心にしたディーラー業者である。「中昇」は2009年3月に香港証券市場に株式上場した。中国の自動車流通業の中では初めての上場企業である。

前掲の「厯大」、「広豊」、「中昇」などのディーラー業者は複数の自動車メーカーと提携し、数多くのブランドを扱う4S店を経営している。例えば、「中昇」は、2009年末の時点で中国全土に47店舗<sup>55</sup>を展開している。これらの店舗ではホンダ、トヨタ、ベンツなど数多くの自動車メーカーの製品を取り扱っている。2010年10月、「中昇」はまだ香港で株式上場して1年しか経っていなかったが、26億元で28店舗の4S店を買収した。さらに、「中昇」は2012年までに中国全土の中高級自動車用4S店を167店舗まで増やす方針を打ち出している<sup>56</sup>。

以上のところで、中国における自動車メーカーとディーラーとの関係を大きく2つの側面に分けて検討してきた。そこで筆者は中国におけるメーカーとディーラーとの関係には次のような特徴があると主張したい。

第1に、中国のディーラー、例えば上述した「中昇」などの3社はホンダ、トヨタ、ベンツなど多数の自動車メーカーの自動車販売を取り扱っている。この点から見れば、中国の自動車メーカーとディーラーとの関係にはアメリカ式のように互いに選別しあう可能性がある。

第2に、日本のディーラーは技術力が高く、規模が大きいという2つの特徴を持っている。ホンダは中国に4S店式の販売店を導入する際、4S店の申込者に対して厳しい条件を課している。例えば、4S店は必ず「前店後廠（前は売り場、後は修理工場）」であることや、5,000m<sup>2</sup>以上の敷地を用意することなどである<sup>57</sup>。修理工場は、車両の点検、補修などはもちろん、板金など本格的な修理も行なわなくてはならない。また、4S店の投資規模は地域により異なるが、基本的に1千萬元（約1億3千万円）以上が必要であるという目安もある。中国の广汽本田4S店は日本のディーラーと同じように高い技術力と大規模という特徴をもつ。前述したように、4S店は中国の自動車流通業のモデルになりつつある。外資系、国内系の自動車メーカーを問わず、ほとんどのメーカーとディーラーは广汽本田の4S店と同じレベルの店舗を展開している。この点では、中国の自動車メーカーとディーラーとの関係は日本式の特徴を取り入れている。

### 3.結び

1979年の改革開放以来、中国の自動車産業は急速に発展してきた。中国の市場経済化に伴い、自動車産業における自動車流通も計画経済時代の指令的配分から市場売買に転化してきた。本章では、改革開放後の中国における自動車流通システムの市場化の進展、とりわけ4S店の普及を中心としたメーカー・ディーラー関係の変化を跡づけてきた。いわば中国の市場経済化の過程を自動車産業から照射したものである。そのプロセスは次のように概括できる。

改革開放政策の展開に伴い、中国の自動車流通の方式は計画経済時代の指令的配分から市場を通じての流通へと移行してきた。ところが、当時の自動車流通システムの市場経済化政策は計画経済時代の統制を緩和すると同時に、既得利権を持つ各政府機関の利益に配慮したものであり、いわば妥協の産物でもあった。また、需給の不均衡のため、政府から民間企業まで利益率の高い自動車製品の販売権をめぐる利権争いの風潮が高まり、法を無視して利益を得ようとする現象も現れた。

2000年に入って、自動車の大量生産システムが形成されたことにより、市場に自動車が大量に供給されるようになった。これにより自動車の売り手市場がもたらす弊害はある程度まで緩和された。しかし、従来の流通システムは多ルート多段階の複雑なものであり、自動車のスムーズな流通、アフターサービスの提供、リアルな市場情報の収集など、消費者の新たなニーズに対応できておらず、中国の自動車産業の更なる発展を大きく阻害していた。

中国政府は新たな自動車流通システムを構築するため、様々な方法を模索していたが、結果的には従来の自動車流通システムの枠組みからなかなか脱却できないでいた。1999年、ホンダは顧客とディーラーを重視するという自社の経営理念に基づいて、メーカーと消費者を直結する4S店式ディーラーシステムを中国に導入した。エンドユーザーの需要に素早く対応する融通性と高い収益力を持つ4S店式販売システムは消費者と市場から高く評価された。他の自動車メーカーもこれにならい、相次ぎ4S店の構築に参入した。

4S店への参入障壁は高いが、その代わりに自動車メーカーとディーラーとの間に強力なパートナーシップが作り出される。なぜなら、メーカー側から見れば、既存のシステムの外部に改めて大規模・高技術水準のディーラーを育成するのはあまりにもコストと時間がかかりすぎる。また、ディーラー側から見れば、4S店システムからの離脱はこれまで培ってきた専門技術の集積がほとんど無に帰することを意味しているからである。

市場経済的な発想からすると、取引するディーラーの数が多ければ多いほど、メーカー側はより高く、かつより多く仕入れてくれるディーラーを探しやすくなる。だが、そうになると、ディーラー側は自らの利益を図ろうとして、より多くのマージンが得られ、より安く仕入れることのできるメーカーを取引相手にしようとするであろう。このような状況の下では、メーカーとディーラーとの関係はアメリカ式の常に短期的で不安定なものにならざるを得ない。

中国で日系自動車メーカーが選んだのは日本式のメーカー・ディーラー関係であった。ホンダは、少数精鋭のディーラーを 4S 店として育成し、ディーラーに長期的・安定的な協力関係を求めることにした。現段階の中国では短期的利益や選別競争を追求するアメリカ式経営手法も有効であるが、長期的・安定的な協力関係を求める日本式経営理念も中国の市場経済化の発展にとって、極めて重要である。今では 4S 店式ディーラーシステムは中国の自動車流通業の主要な流通方式となっている。今後も長期的・安定的な取引先関係と人材育成を重視する日本型経営のあり方や日本的な経営理念が中国の企業の間に広がっていく可能性は十分にある。

以上の検討を通じて、本稿で得た結論は次の 3 点からなる。

第 1 に、中国の自動車流通システムの改革は政府の主導する政策措置、及び売り手市場から買い手市場への転換というマクロ経済の動向と密接に関わっている。そのことはメーカー優位から消費者サービスの重視への転換を自動車業界にも迫ることになった。

第 2 に、既存の優遇措置と特権に頼って短期的な自己利益を追求するビジネスのやり方から長期的・安定的な取引先との関係を重視し、人材育成によって経営理念の浸透を図る方式へと転換してきた。このことは中国の改革開放政策が早い者勝ちの「先富論」的発展から脱却しようとしている点にも通じる。

第 3 に、中国の改革開放は多種多様な外資の活用によって支えられてきた。自動車流通システムにおいてもアメリカ式と日本式との特徴を取り入れつつ、中国の事情に適応させている。

この章は中国の計画経済から改革開放への歴史的転換を踏まえた上で、マクロ的な観点から中国の市場経済化と自動車流通システムの変容、とりわけ自動車メーカーとディーラーとの関係の変化を中心に検討してきた。また、計画経済期の歴史的遺産を生かしつつ、中国は日米の両方の特徴を取り入れつつ、中国独自の販売ルートを構築してきた。それは中国の改革開放の進め方の特徴でもある。以上の自動車産業における流通分野の分析を踏

まえ、次章においては生産分野に焦点を当て、日系企業の生産技術の移転という視点から、中国の市場経済化への日系企業の関与について考察する。

### 第Ⅲ章 中国の市場経済化と日系企業の生産技術の移転

#### ——トヨタ生産方式（TPS）を中心に

中国の市場経済化は、改革開放初期における計画経済を主体とする部分的に市場メカニズムを導入する段階から、全面的な市場経済体制を構築する段階に移行しつつある。改革開放 30 年以来、市場経済化の進展に伴い、中国は経済成長と社会発展の面で大きな成果を挙げたものの、深刻な問題も多く抱えている。

経済面においては、資源投入と輸出牽引に依拠した粗放型経済成長モデルが続けられてきたため、資源不足、環境悪化などの問題がますます顕在化している。たとえ対外貿易を通じて、石油や鉄鉱石などの資源を輸入することができたとしても、大量に輸入するため、仕入価格が高騰し、生産コストを大幅に増加させることになった。また、2007 年、無錫市におけるアオコ異常増殖による水道供給停止事件のように、中国の一部の都市部においても、基本的な日常生活さえ維持できないほど環境汚染が深刻化している。

輸出牽引型の経済成長モデルは、第二次世界大戦後、日本を初めとする東アジアの国と地域が内需不足を克服するため、政府主導の下で推進された。旺盛な海外需要は各国と地域の経済の高度成長を促してきた。改革開放以降、中国はそれらの国と地域の発展モデルを模倣して、輸出牽引型の経済成長モデルを導入し、急速な経済発展を実現してきた。しかし、21 世紀に入って、輸出牽引型の経済成長モデルに依存した中国経済は、いくつかの困難に直面している。例えば、低賃金の労働力を大量に投入して低付加価値商品を大量に供給する「クーリー」的企業<sup>58</sup>が多数を占め、資産価格の高騰によって経済のバブル化が進行し、消費財価格も暴騰する<sup>59</sup>などの状況が挙げられる。

これらの問題は、過去の日本も経験してきたことである。では、日本の企業はいかにこのような外部環境の変化に適応してきたのであろうか。日本では 1973 年秋の第 1 次オイルショックをきっかけに、省エネ・高効率のトヨタ生産方式（TPS : TOYOTA Product System）が注目されるようになった。TPS の目的は、企業の中からあらゆる種類のムダを徹底的に排除することによって生産効率を上げようというものである。この生産方式の特長は、その後の低成長経済の中でもトヨタの業績は伸びており、他の企業に比べて不況に対する抵抗力が強いことに現れている。その効果は、世界的にも注目されるようになった。1990 年代にアメリカのマサチューセッツ工科大学（MIT）の研究グループは、日本の自動車産業における生産方式、主にトヨタ生産方式（TPS）を研究し、リーン生産方式（Lean

Product System、略 LPS) というコンセプトを提起した。この研究グループによると、リーン生産方式は、手工業生産とライン生産方式の次に来る新たな時代を画する生産方式として位置付けられる。それは 20 世紀型の大量生産方式に取って代わるものであり、これからの世界に重大な影響を与える生産方式として高く評価されている<sup>60</sup>。

中国における TPS の導入は、1970 年代後半まで遡る。当時、計画経済の下で西側先進技術から遅れを取っていた中国第一汽車集团公司（以下、一汽）はトヨタ生産方式の導入に踏み切った。TPS の導入によって生産ラインの合理化、余剰人員の顕在化、仕掛品在庫の大幅な低減など大きな改善効果があったものの、当時、社会主義の政治的制約と国有企業の経営上の限界のため、一汽において TPS はあまり普及しなかった。1990 年代に入って、中国の経済体制が計画経済から市場経済への移行が大きく進むようになると、一汽の生産体制も転換期を迎えた。上述のリーン生産方式に関する MIT の中国語版総括報告書——『改變世界的機器』の発行を契機に、一汽では TPS を導入する新たなブームが起こった。

中国の企業にとって、中国の独特な経済制度と政策は無視できない制約条件である。しかし、中国は、未熟な市場経済から全面的な市場経済体制に移行しつつある。現在、各企業が成長を目指す戦略目標を実現するため、あらゆる手立てを尽くし、国の政策や制度の変更を迫ることは常に見られている。たとえ従来の政策ではありえないことであっても、企業による成果や実績が社会的、経済的に見て顕著であれば、国は企業の経営実践を後追いで追認せざるを得なくなることは少なくない<sup>61</sup>。このような企業活動は、中国の市場経済化を進展させ、より安定し成熟したシステムにする上で貢献することができる。この章では、TPS の中国企業への移転を通じて日系企業が中国の市場経済化の進展にどのように関与していったのかについて検討してみる。

## 1.問題意識

発展途上国の経済発展に対する外資系企業の影響に関する先行研究には、主に 2 つの系譜がある<sup>62</sup>。1 つは、マクロ経済効果の観点から、外資の受入国のマクロ経済や国際収支に与えた影響を分析するものである。もう 1 つは、ある特定の分野から外資系企業の活動に注目し、受入国の産業や企業に与えた効果を分析するものである。後者の中には、本章のテーマである外資系企業の技術や経営マネジメントなどの経営資源がいかに関受入国に移転されたのかについての研究も含まれる。

発展途上国の経済発展において、資金の不足、経営管理・技術の遅れ、人材育成の不備などは最も大きな問題である。改革開放以後、中国は経済成長と市場経済化を促進する過程において、これらの問題を解決するため、海外から大量の直接投資と技術を導入した。こうした問題意識に基づいて、まず、先行研究のサーベイを通じて本論文の理論的位置づけを明確にしておきたい。

### 1-1. 発展途上国における外資利用の役割に関する先行研究

1961 年、ロダンは、「貯蓄ギャップ理論」<sup>63</sup>を提唱した。貯蓄ギャップとは、当該国の目標経済成長率を実現するために必要となる貯蓄率と実際の貯蓄率との差である。発展途上国の低い労働生産性と低い一人当たり所得は低い貯蓄率をもたらしている。この低い貯蓄率は発展途上国の経済発展の主な制約要因となっている。このような状況の下で、外資を利用すれば、途上国は貯蓄ギャップを補填することができる。そのことによって、自国の経済潜在力を最大限に掘り起こすことができ、計画目標として掲げた経済成長率を実現することが可能になる。さらに、外資の導入は、途上国の企業の技術革新をもたらし、発展途上国の労働生産性と資本使用効率をともに向上させる効果もある。

「貯蓄ギャップ理論」に対応して、バラッサとマッキンノンなどは「外貨ギャップ理論」を提起した<sup>64</sup>。この理論によると、発展途上国の外貨不足の原因は、当該国の輸出外貨獲得能力の不足と外貨収入の低さにある。外貨不足のため、当該国の経済発展に不可欠な生産設備、技術、原材料などを輸入することができず、経済発展は制約されてしまう。もし外国から直接資本を導入すると、この外貨不足のギャップを補完することができる。

1966 年、チェネリーとストロウトは「貯蓄ギャップ理論」と「外貨ギャップ理論」を発展させ、「2 つのギャップ理論」を提起した<sup>65</sup>。その主な論点は以下のように要約することができる。ほとんどの発展途上国は、「貯蓄ギャップ」と「外貨ギャップ」の制約を受け、自国内諸生産要素を最大限に活用することができないでいる。外資を利用すれば、これら 2



つのギャップを補完し、経済発展のプロセスを加速化させることができる。即ち、一方で外資の導入は発展途上国の外貨ギャップを補完することによって、当該国の輸入能力を増加させる。他方で、輸入能力の増加により設備、技術と経営ノウハウを輸入することができ、当該国の労働生産性も向上する。この過程を通じて、一国の所得水準を引き上げることができ、所得の増加はまた貯蓄水準の増加をもたらし、貯蓄ギャップも補充されるのである。

上述の理論と異なる視点から外資系企業の役割を検討した理論として、トダロが提唱した「その他のギャップ理論」がある<sup>66</sup>。トダロは、上述のギャップ以外に、先進国と比べて、発展途上国には、企業家能力や技術とマネジメントの面でもギャップが存在すると指摘している。外資系企業の進出による経営資源の移転は一部もしくは全面的にそれらのギャップを補完することができるというところにトダロの理論の特徴がある。

董光哲は、トダロが強調した技術や経営ノウハウの補完という視点から、経営資源の国際移転に焦点を当てて、経営のノウハウや技術の補完などが「企業の発展、さらに産業のレベルアップに大きな影響を与える」と論じている<sup>67</sup>。

## 1-2. 日系企業の経営資源の移転に関する先行研究

欧米企業の経営資源と比べて、日系企業は人事制度、雇用慣行、現場主義など独特な特徴の制度や規範を有しているため、日本型経営資源の移転が可能かどうかについては議論の分かれるところである。アベグレンを初めとする一部の研究者は、日本の固有性を内包する終身雇用制や家族主義、集団主義的文化に着目し、日本型経営資源の「移転不可能説」を主張していた<sup>68</sup>。

一方、オリバーとウィルキンソンは、イギリスにおける非日系企業 66 社に、日本の管理方式の採用と評価の程度について調査を行った。この調査により、日本の管理方式は、例えば、カイゼン、JIT (Just in Time)、QC (Quality Control) サークルなどは 9 割以上が「ほぼ成功」もしくは「大成功」と評価している<sup>69</sup>。

その他に、前述の MIT がトヨタ生産方式から提起した「リーン生産方式」にも指摘されているように、日本型経営と日本の生産方式は人間性の尊重と生産方式とが効果的に結合したものであり、機能的に見ても普遍性が高い。したがって、それらは海外諸国の社会環境に適用・適応しながら移転させていくことは可能である。

本章では、これらの先行研究の成果を踏まえ、短期的利益の追求から長期的利益を重視するようになりつつある中国の市場経済化の変化の中で、日系企業が、とりわけ自動車産

業の技術移転を中心に、どのように適応し、またどのように影響を及ぼしてきたのかを検討する。

以下の第 2 節においては、天津自動車工業と中国第一汽車集団公司を実例としてとりあげ、その経営形態が変化していく中で、日本的な管理方法がどのように取り扱われ、またどのような変更を施しつつ受け入れられていったのかについて考察する。

第 3 節においては、中国における自動車産業以外の業界へ TPS がどのように伝播していったのかについて検討する。

## 2.短期的利益を追求する企業経営からの脱却

### 2-1.天津自動車工業

改革開放前、天津自工は年産 0.5 万台以下の小型企業に過ぎなかった<sup>70</sup>。改革開放以後、天津自工は他社より早い段階で市場調査を行い、外国企業から軽自動車や小型乗用車の技術を導入した。この成長戦略は当り、ついに中国で第 2 位の乗用車メーカーとなった。

改革開放の初期までに天津自工は、他社のモデルをコピーして小型バスとトラックの少量生産がようやくできるようになっていた。しかし、生産規模の点でも生産能力の点でも、中国の自動車業界における天津自工の存在は小さいものであった。天津自工は、国内の大中型の自動車企業に追いつくためには、独自の成長戦略を打ち出さないといけないことを改めて認識させられた。

当時、中国の自動車産業においては中型トラック生産に偏った生産構造があった。これを是正しようとする中央政府の政策に沿って、天津自工は 1980 年から積載 0.5 トンの軽自動車を生産する計画に着手した。さらに、軽自動車調査グループを北京、河北などの地域に派遣し、14 の業界の 50 企業に調査を行った。その調査から中国には膨大な軽自動車マーケットが潜在していることが分かってきた。

技術導入のため、1983 年天津自工は技術視察団を日本に派遣し、各軽自動車メーカーの生産技術や生産管理の方法などについて詳しく調査した。最終的には、ダイハツを軽自動車の技術導入先として選んだ。1984 年 2 月天津自工とダイハツはハイゼット 850 シリーズの導入について契約を調印した。それによると、ダイハツは天津自工に技術資料を提供すると同時に、天津自工が独立して合格品を生産できるように、天津自工が毎月 500 人の人材育成をするのに協力し、毎月 180 人のダイハツ技術者を派遣することにした。1986 年 3 月、天津自工はダイハツと「シャレード乗用車技術導入契約」に調印した。契約には同じ

ように人材育成などの分野における援助項目も盛り込まれていた。しかし、天津自工は、これらのチャンスを十分には利用できていなかった。ハイゼットの導入において、ダイハツへの派遣者は、契約の20%にしか達しておらず、ダイハツから招聘した人数も契約の9.2%でしかなかった<sup>71</sup>。

ダイハツの工場管理や品質管理などのやり方を十分には学習していなかった結果、先進的な設備を装備したにもかかわらず、天津自工は「拡大された手作業の作業場みたい」、「近代的大量生産の管理レベルとの格差が大きすぎる」と批判されていた<sup>72</sup>。では、なぜ天津自工はダイハツからソフトウェアの導入を怠ったのであろうか。

天津自工は小型企業から出発して、中国軽自動車市場の空白を埋めることを目指していた。しかし、それを達成するための資金は自分資本や銀行からの貸付金で賄わないといけない。そのため、天津自工の経営陣は、市場を見据え、いかに利益を拡大するかが天津自工の最大の経営課題であると判断していた。

1987年、天津自工の社長紀学澂は「目で市場を見据え、頭で利益を考えなければならぬ」という見解を述べた。1990年、天津自工の企業管理弁公室主任陳家礼は「われわれ企業の最終目標は利潤である」と明言していた。さらに、1995年、天津自工の会長となった紀氏は「一つの企業として、社会に立脚できるかどうか、生存できるかどうか、発展できるかどうか、その鍵はどこにあるか？その鍵は経済的利益にある。これが企業経営の根本である」と述べた<sup>73</sup>。

以上のような発言がなされた背景には、当時、天津自工の発展資金を政府から供与してもらうのは難しく、市場を通じて得た利潤の中から捻出するしかないという事情があった。しかし、ひたすら利益と生産数量の拡大を追求する考え方は、政府の許可や政府からの資金支援を獲得する上でもマイナスの影響を与えた。

1985～1988年の第1期の工場改造費用は2.5億元であった。このプロジェクトは天津政府の支持を得たものであったが、当時、天津政府のもつ許可権限の金額は1億元でしかなかった。1億元を超える投資は中央政府の認可が必要となり、しかも政府の審査が厳しく、時間が長くかかった。そこで、天津自工は、まず天津政府から9,918万円の予算計画の許可を得て、中央政府に報告した。中央政府から承認を得ると直ちに14,321万円の補正予算案を天津政府に提出し、さらに、物価変動などの理由で21,764万元に修正した。実際に1988年に改造工事が完成した時には、25,670万元となっていた。その結果、90年代に入って天津自工は膨大な借金返済問題に直面するようになった。1996年頃、債務対総資産の比率は

70%台にも達しており、年間に見込まれる 16 億元の利潤のうち、13 億元を銀行に返済しなければならなかったという<sup>74</sup>。

生産能力を高めるため、天津自工は新設備の導入や設備増強の工事に歴大な資本を投じた。しかし、これほどの投資は当時の天津自工にとって適切な選択であっただろうか。

当時、ダイハツの海外生産室主任であった伊藤常寿は、天津自工の設備投資について、次のようなコメントを出している。「設備に無駄な資金をかけすぎる。(中略) シャレードを組み立てるだけだったら、もっと安い設備で済む。(中略) 既存の設備に手を入れるだけで、シャレードの生産が現状の年三万台から五万台まで引き上げられるのに」<sup>75</sup>。

また、伊藤氏は天津自工の労働生産性の低下についても指摘していた。「人が多すぎて各自が責任意識に乏しく、中間管理職が自発的に動かない。労務、品質管理も徹底しにくい。工場の生産規模からみて 500 人前後が適正規模だ」という<sup>76</sup>。実際は、シャレードを生産する従業員は 2800 人にも上っていた。

1990 年代後半になると、中国の乗用車市場の競争が激しくなった。天津自工のような生産規模の拡大を優先する成長戦略は、天津自工の更なる発展の大きな足かせとなった。天津自工もようやく過剰なハードウェアの導入から生産管理や人材育成などのソフトウェア面も重視するようになってきた。ダイハツへ生産管理などの視察団も頻繁に派遣するようになり、企業内部の潜在力の掘り起こしに力を入れ始めた。生産段階にもあらゆるムダを削減する平準化や JIT (ジャスト・イン・タイム) 方式を導入した。

## 2-2. 中国第一汽車集团公司

中国第一汽車集团公司 (以下、一汽) は、中国自動車産業の「長男」的存在として、長年設備投資などのハードウェアと生産管理などのソフトウェアの両方を重視してきた。企業の経営理念も天津自工と異なって、生産規模の拡大や利益の追求を第一目標にしていなかった。これについて、第一自動車企業管理部門の責任者であった王世禹は次のように述べている。

「我々工場にとって第一に重要な目標は生産任務を完成することである。なぜならば、我々の生産計画は国民経済計画の一構成部分であり、これを完成しないと、利潤を上げてもよい企業とは言えないからである」<sup>77</sup>。さらに、第一自動車社長耿昭傑氏は第一自動車の企業精神が「第一を競う」ことにあると強調した。

このような経営理念と企業精神の下で、第一自動車は、品質・コスト管理及び部品工場の技術導入において、合弁相手の VW から設備とノウハウを導入するだけでなく、日本

の自動車メーカーのトヨタからリーン生産方式を導入することにも熱心に取り組んできた。

中国において初めてトヨタ生産方式を導入した企業は第一自動車である。トヨタ生産方式の導入を通じて、第一自動車の高級管理職は大量生産に取り組む上での経営理論や管理方法について多くのことを学んだ。そこから始まったトヨタ生産方式の学習ブームは、今なお第一自動車の人たちから同社社史上の「明治維新」であったと語られている<sup>78</sup>。

過去に遡ると、もともと一汽の製造技術や生産管理は 1950 年代に旧ソ連から導入したものである。1978 年までの 20 年の間に、従業員の管理参画の意識改革などが行われてきたにもかかわらず、企業の全体から見れば、経営や生産管理のあり方に根本的な変化はなかったという。1978 年、一汽は日本の経験とトヨタ生産方式の導入に着手した。これは一汽全体の管理・生産システムに改革をもたらした。以下では、一汽における前工程押し出し方式から後工程引き取り方式への転換を中心に、そのプロセスを跡づけてみたい。

従来の生産の流れは、前工程が後工程へ原材料や部品を供給することである。自動車の生産ラインと言え、材料→部品→ユニット部品→組立ラインで車体を完成していくのである。長年の計画経済体制のもとで、このような前工程押し出し方式は一汽製品の品質と低コストを維持する上で一定の役割を果たしてきた。しかし、市場経済への転換が進む中で、計画が市場の実際の需要に合わない場合は、過剰な製品が山積みになり、多くの浪費が生じることになった。

市場経済化の進行に伴い、市場のニーズに応じて必要な時に、必要な量だけ生産することが求められるようになってきた。トヨタ生産方式は、後工程引き取り方式であり、何を、どれだけ、いつ作るかは市場の需要などを前提としている。その中心は「ジャスト・イン・タイム」方式である。一汽はトヨタ生産方式の導入により、自社の生産計画のスタートラインを生産分野から販売分野へ変更した。

後工程引き取り方式は、前工程押し出し方式と正反対のもので、完成車の組立→ユニット部品→部品→材料の順に決まっていく。これによって、過剰な仕掛品の在庫が大幅に減少され、無駄な在庫管理などの労働も不要となるのである。後工程引き取り方式の実施は、「かんばん」により実現される。「かんばん」とはビニール袋の中に紙のカードを入れたものである。そのカードには、引き取る製品の種類と数量、また作り方などの情報が示される。そのうち、「引き取りかんばん」と「工程内かんばん」という 2 種類がよく使われている<sup>79</sup>。

一汽は、機械加工工程、プレス工程、鋳造生産など多くの生産ラインに「かんばん」方

式を導入した。また、同じ生産ラインの各工程間の仕掛品を従来の流れ方式から「一個流し」<sup>80</sup>方式に変えた。一汽では、伝統的な直線ラインで、従業員は一人1台の機械を操作していた。機械と機械の間が比較的に遠く離れており、コンベアか台車かで仕掛品を運んでいた。そのため、各工程間の作業時間を一致させるのは困難となり、生産ライン内で大量の仕掛品が生じた。

後工程引き取り方式への転換により、すべての生産ラインがU字型に変更された。これによって、機械間の移動距離が短縮されただけでなく、従業員は複数台の機械を同時に操作できるようになった。こうして、各工程は作業時間に合わせて部品を取りつけて加工し、無駄な生産を抑制できるようになった。

一汽で初めて導入された「一個流し」の生産ラインは、1981年に大野耐一の指導のもとで立ち上げられたものである。改善後の生産ラインは、改善前と比べると、作業員は5人から1人に、仕掛品は110個から8個に、完成品在庫は360個から160個にそれぞれ減少した<sup>81</sup>。

原材料や部品メーカーとの生産体制も立て直された。ここでは、ブレーキパートの例を挙げておく。改善前に、粗形材の加工と組立は全部一汽の生産工程で行われていた。部品メーカーからの粗形材はいったん外注部門の倉庫に保管され、またシャシー工場の中間倉庫を経て初めて生産現場に送られるのであった。改善後、部品メーカーから供給された部品は粗形材からブレーキパートの半製品に変わった。さらに必要な時、必要な数だけ供給されるようになった。こうして、無駄な工程と運搬が排除され、仕掛品在庫は以前の10%にまで下がった。

このように、生産計画の作成と実行を前工程押し出し方式から後工程引き取り方式に変えたことは、一汽に一連の経営形態の転換と管理制度の改革をもたらした。例えば、従来、仕掛品は生産管理の基盤を支え、均衡生産を維持するための必要条件として認識されていた。「備えあれば憂い無し」という考え方の下で、仕掛品を低減するというか、むしろ生産計画より多めにかつ繰り上げて生産しておくことは表彰されていた。多く仕掛品を備えた結果、工場には補助員や職能部門の作業員が大勢存在しており、無駄話をして時間をやり過ごすのも日常茶飯事であった。しかし、改善後、緩衝部分であった仕掛品は無駄だと思われる、徹底的に排除されるようになった。従業員の仕事は忙しくなり、いかに「ジャスト・イン・タイム」に後工程に部品を提供するかを考えるようになってきた。このようにトヨタ生産方式の導入は一汽全体の管理・生産システムのイノベーションを起こす契機となっ

たのである。

### 3.中国における他業界への TPS の伝播

近年、中国企業は経済の国際化や外資企業の進出によって、グローバル競争の激化や、中国国内の人件費の高騰などにさらされている。これらの問題に直面して、積極的にトヨタ生産方式を導入する中国企業が増えている。本項では、中国における自動車産業以外の業界がトヨタ生産方式をどのように導入し、どのような成果を挙げているかを検討してみたい。例として、国有鉄鋼企業 D 社と民営電子通信企業 H 社を取り上げる。

#### 3-1. 国有鉄鋼企業 D 社における TPS の導入<sup>82</sup>

改革開放 30 年以来、中国の鉄鋼企業は大きな発展を実現してきたが、国際競争力を高める上で、多くの課題を抱えている。D 社は「大」企業から「強」企業に転換する企業戦略の下で、生産と管理のイノベーション、環境に優しい鉄鋼企業、流通コストの低減と資源利用効率のアップのため、2009 年からトヨタ生産方式の導入に着手し始めた。以下、D 社における TPS の導入プロセスを見てみよう。

TPS の導入に当って、D 企業は「5S（整理、整頓、清潔、掃除、躰）の標準化作業」と「現場現物の均衡生産」を中心に詳細な実施計画を作成した。例えば、5S 管理、標準化、多能工、可視化など、いつから、誰によって実施されるか、改善スケジュールが決められている。

TPS の導入は、企業にとって企業全体の改革につながる高度な学習活動である。しかし、D 企業は歴史が長い企業であるため、従業員の学習能力にばらつきがあった。従業員全員の素質を高めるため、D 企業ではチェック・評価管理システムを立て、月一回の頻度で総合評価を行っている。表Ⅲ・1 は、D 企業で行われた評価方法である。

表Ⅲ・1 D 企業の評価方法

| 評価名称          | 評価内容                   |
|---------------|------------------------|
| 5S 管理評価表      | 現場問題の発見、5S 改善案など       |
| 作業区 TPS 生産評価表 | 標準化、持続的な改善、均衡生産        |
| TPS モデル区評価表   | 5S 執行評価、自主メンテナンス、教育活動  |
| 品質管理評価表       | 品質自主管理、品質変動管理、品質改善管理など |

（出所）曹陽「精益生産在 D 企業的実施研究」天津大学 2010 年 6 月,81～87 頁を参考して、筆者作成。

各表は、さらに細かく分類され、項目ごとに点数が与えられている。得点によって、順

位を決め、賞罰金で各部門を奨励する。例えば、安全管理においては、トップ 3 位に対してそれぞれ改善業績の 3%、2%、1%が奨励金として与えられ、逆に評価が最も下位にある 3 部門は、それぞれ 3%、2%、1%が罰金を科される。品質改善は、A 級と B 級に分けて評価される。A 級と B 級にはそれぞれ 1000 元と 500 元の奨励金が支給される。評価されるのは各部門だけではなく、公平のため、審査側も評価される。例えば、公示した項目について、従業員が質問し、公示した評価が覆された場合には、審査官は項目ごとに 100 元の罰金が科されることとなっている。

持続的に改善を維持するため、改善から得た利益の 10%は改善活動に再投入される。モデル職場と認定された従業員には、平均一人当たり 100 元の奨励金が支給される。また、モデル職場は 3 ヶ月ごとに再審査され、審査基準をクリアできれば引き続き支給されるが、審査基準を下回った場合は、モデル職場の称号が撤回されることとなっている<sup>83</sup>。

D 企業は以上のような評価方法で TPS を 1 年間実施した結果、無駄の低減と生産効率の向上による経済効果は明らかであった。TPS を実施する前の 2008 年と比べると、生産ラインからは 940 万元、物流の効率化による 1,196 万元、計 2,000 万元（約 2.3 億円）以上の利益が計上された。自主的な現場管理とメンテナンスにより、設備の故障時間は前年度の 21 時間／月から 11 時間／月まで短縮された<sup>84</sup>。

### 3-2. 民営電子通信企業 H 社における TPS の導入<sup>85</sup>

H 社は 1988 年に成立された民営企業である。最初の業務は主に電子通信設備の代理販売であったが、H 社は中国の経済発展に伴う電子通信設備の需要の拡大に着目した。当時、プログラム制御などの電子設備は非常に高価であり、ほとんど輸入品、あるいは外資合併企業の製品であった。そこで、H 社は自ら研究、生産、販売に参入することにした。

コストパフォーマンスの優位性を生かし、H 社は順調に発展してきた。しかし、自社の生産技術と生産能力は急拡大する中国市場の需要にますます応えることができなくなり、80%の製品は外部の協力メーカーに委託せざるを得なくなった。そこで、H 社は 1998 年から 2005 年まで巨額の資金を投じて、新しい生産ライン 35 本を増設した。当該分野の多様化に対応するため、新たに増設した生産ラインの製品はほとんど小数量、多品種である。生産規模の拡大、製品ラインの増設に対して、いかに有効に生産現場をマネジメントするかという課題が生じた。これらの課題を解決するため、同社は 2006 年から TPS の導入を始めた。

TPS という新しい生産方式と、それに応じた新たな経営形態の導入に伴い、18 年間にわ



たって大量生産を行ってきた H 社は、様々な困難に直面することになった。TPS を円滑に導入するため、H 社における TPS の導入は下記のように 6 つのステップを通じて行われた。

第 1 に、TPS の生産専門家による指導体制を整えた。H 社は、トヨタに勤めたことがあり、TPS の生産現場での経験を豊富に有する専門家を社内に招聘し、経営陣の中にプロジェクトを推進する専門担当者を設けた。

第 2 に、推進チームを設立し、効果を査定した。TPS をそのまま導入するのではなく、推進チームは TPS を研究した上、H 社の製品の特徴と生産現場に相応しい生産システムを構築した。チームリーダーの役割をより重視し、リーダーの査定ポイントは全体の 50% 以上を占めるようにした。各サブチームに対しては改善目標と完成時間が設けられており、毎朝 9 時の例会で前日の実行項目と効果をチェックした。さらに、週一回の頻度で改善会議を開き、会議でその週の改善状況の確認と次週の改善項目を設定することにした。

第 3 に、TPS のスペシャリストを育成した。日本から派遣された専門家は理論と OJT (on-the-job-training) を通じてチームメンバーに TPS 教育を行う。現場教育において特に重視されているのは「なぜの 5 回繰り返し」である。なぜ生産ラインに中間ストックはこんなに沢山たまっているのか、なぜ 5 人の作業員が必要であり、2 名の作業員ではだめなのかというふうに、常に今までの常識を見直すよう、チーム成員に求めた。

第 4 に、TPS への全員参加を義務付けた。まず生産部門のリーダーたちに TPS の理論を勉強させ、感想文を書かせる。次に、会議で講演を行い、従業員に TPS 推進のメリットを理解させる。社内全体に、全員が TPS を勉強しようという雰囲気を醸成する。

第 5 に、モデル生産ラインを建設した。モデル生産ラインに対しては、5S 管理、設備メンテナンスの全員維持と品質管理の全員参加などを徹底することが要求される。

第 6 に、モデル生産ラインの普及を図った。

以上のように、H 社は 4 年間にわたって TPS を導入する取り組みを続けてきた。加工環境、組織構造、設備のメンテナンス、製造工程、品質マネジメント、チームワークなどにおいて顕著な成果を挙げている。

例えば加工環境と組織構造の改善は次のように行われた。ある製品を作るには、3 つのユニット製品が必要である。3 つのユニット製品はそれぞれ、A、B、C 工場で作られている。生産工程において、A、B、C 工場の生産は連続しているが、改善前、その生産は隔離され、それぞれ独自に行われていた。つまり、B 工場に組み立てきれない製品が山ほど積まれている、前の工程の A 工場はそれと関係なく、生産を続けていた。このような場合、A 工場

と B 工場間に大量の在庫が生じてしまう。従って、在庫製品を保存するための場所、運搬と管理の手間など多くの無駄が発生する。

改善後、A、B、C 工場間の組織構造上の壁がなくされた。生産方式も前工程押し出し方式から後工程引き取り方式に転換することにより、一個流しと生産の均衡化が達成された。それによって、加工現場の中間在庫の保管面積と中間在庫製品を運搬する箱や台車はそれぞれ 1/3 にまで減少した。運搬量の減少に伴って、衝突などで発生した不良品も 10%にまで下がった。不必要な加工工程が 2 つなくなった。納品周期も以前の 15 日間から 3 日間まで短縮された<sup>86</sup>。

D、H 両社における TPS の導入は全員参加の積極性をいかに促すか、あるいは改善の成果をいかに維持するかなどの点で、まだ課題は多く残されている。しかし、上述したように、TPS の導入によって企業の生産効率が向上したなどメリットは明らかである。

#### 4. 結び

「フォード・システム」とは、流れ作業による大量生産方式である。トヨタ生産方式はそれと同様に、流れ作業を基本にしているが、部品倉庫を不要にしたのである。なぜこれを実現できたのかというと、必要な部品が、必要な時に、必要な量だけ、最終組立工程の各生産ラインに到着するという「ジャスト・イン・タイム」生産体制を作り上げたからである。

倉庫をなくした結果、倉庫そのもののコスト、倉庫を管理する人件費、製品を運搬する道具、運搬による不良品の発生など膨大な費用を削減することができる。あらゆる無駄をなくすため、トヨタ生産方式には、「かんばん」、「平準化」、「一個流し」、人偏付きの「自動化」など様々な生産用具とシステムが導入されている。これらの生産用具とシステムを有効に活用するため、従業員一人ひとりによる日々の努力と絶えざる改善が必要である。

しかし、中国の場合、まさに従業員と企業自体にそういう自律精神が不足している。中国においてトヨタ生産方式を導入した初期には、生産効率の向上による人員の削減や成果・報酬の査定など、当時の計画経済体制下の中国では解決できない課題であった。中国の市場経済化の深化に従って、それらの問題は解消したが、企業経営と生産管理の全員参加及び持続的な成果の維持と改善などは、中国の企業が未だ馴染めていないところである。

中国の著しい経済成長に伴い、中国企業も成長し、海外進出の活動も活発化している。「粗放型成長」から「効率型成長」に転換し、また、国際競争力を高めるためにも、中国企業はトヨタ生産方式という先進的な生産方式を研究し、自分なりに応用していかないといけない。自動車産業は一国の基幹産業として、国民経済と他の企業への影響も大きい。トヨタ生産方式の中国自動車産業への導入及び他産業への伝播は、トヨタ生産方式に秘められているトヨタの経営理念や経営哲学も中国企業に取り入れられ、さらに中国の社会全体にも一定の影響を与えるであろう。

日本経営工学会の前身である日本工業経営学会の会長も務めた故・村松林太郎教授は、トヨタ生産方式を認識する際、次の2点が最も重要であると指摘している。

「形式としての『かんばん』や個々の現象にとらわれず、その基本となっている理念と発想を理解することが第一に重要なことです。第二に重要なことは、その理念を実現するためにトヨタ生産方式を通じ、人間性の向上と総合的な効率の両立を目指して三〇年間にわたり着実に積み上げてきている数多くの会社的な創意工夫の土台のあること（中略）」<sup>87</sup>。

経営理念と発想の重要性を指摘している村松の見解を踏まえ、次の章においては、トヨ

タともに日本の自動車産業のビッグスリーと呼ばれるホンダを実例として、日系企業の経営理念と中国での浸透について検討する。



## 第Ⅳ章 中国における日系企業の経営理念の浸透と日本型経営の実践

——広汽本田の事例を中心に

2009年、中国では新車の販売台数が1,364万台に達して、アメリカを抜いて初めて世界最大となった。2010年の新車販売台数も1,800万台を超え、2年連続で世界一であった。各国の大手自動車メーカーがそろって中国に進出し、中国の自動車市場は世界自動車強豪がしのぎを削る激戦地であるともいえる。

激しい競争を余儀なくなされている中国市場において、いかにして消費者を満足させることができるか自動車メーカーの継続的な発展に大きく影響するのはいうまでもない。中国における自動車サービス業の発展は、1990年代以降、乗用車市場の成長に伴い、自動車のメンテナンスサービスを中心に発展してきた。しかし当時、長年の計画経済体制下の企業行動に慣れ親しんできた中国には、顧客満足あるいは顧客サービスという概念さえなかった<sup>88</sup>。

1999年、広汽本田汽车有限公司（以下、広汽本田）は個人ユーザーに対して質の高いサービスを提供するため、新車販売（Sale of New Car）、点検・車検などのサービス（Service）、部品販売（Sale of Parts）、顧客情報の収集と管理の機能（Survey of Customer Information）を四位一体化にした新型販売方式——4S店を中国に導入した。4S店の高収益率と消費者の高い評価などの影響を受け、やがて中国の自動車販売業界に4S店の建設ブームが起きた。2009年の統計によると、4S店を通じて販売された乗用車は総販売量の8割を超え、4S店販売方式は中国自動車流通システムの主な形態となっている<sup>89</sup>。

自動車そのものの品質が均等化しつつある中、自動車メーカー各社が顧客サービスの充実を通じて差別化を図る動きも激しい。その中で、特に注目される自動車メーカーは、日本の本田技研工業株式会社（以下、ホンダ）と中国・広州汽車集団の合弁企業——広汽本田である。広汽本田は、「3つの喜び（買う喜び、売る喜び、創る喜び）・人間尊重」という経営理念を掲げて、その実現に取り組んで以来、中国の消費者から高く評価されている。

第Ⅱ章の表Ⅱ-3からわかるように、歴代のトップの中で3度も第1位に選ばれたのは広汽本田しかなかった。同じ第1位でも、広汽本田の得た896点は他のメーカーよりはるかに高く、過去8年間において2年連続で最も高い点数となった。

周知のように、広汽本田は1998年7月、プジョーが撤退した後の廃墟工場からスタートした。先行した他の外資系企業に対して、ホンダは最後に中国市場に入った外資自動車メ

一カーであった<sup>90</sup>。それにもかかわらず、中国で多くの外資系他社より中国の消費者に信頼されている。それはなぜであろうか。本章で、筆者は経営理念の浸透と日本型経営の実践という視点から、その要因を探ってみたい。

## 1. 先行研究の検討と本研究の分析視点

### 1-1 経営理念論に関する先行研究のレビュー

#### 1-1-1 経営理念とは何か

経営理念は、用語として企業哲学、思想、社是、綱領、信条、使命、原則など、企業によって様々な形で表現されている。そこで、本章では、経営学において一般的に使用されている「理念」ということばを使う。以下のところで、先行研究における「経営理念」の定義を再確認しておきたい。

高橋浩夫・大山泰一郎（1999）によると、経営理念とは、「企業経営について、経営者ないし企業が公表した信念」である<sup>91</sup>。経営理念は、最初は経営者の使命感を表すものとして形成され、その後、企業全体の理念として文章化される。文章化された経営理念は社内報に記載されたり、教育訓練で従業員に教え込んだりすることによって、社内への浸透が図られる。最終的に、経営理念は経営者と従業員の精神的バックボーンとして、企業全員の判断や行動の指針となる。

奥村恵一（1994）によると、経営理念とは、「企業経営について、経営者ないし会社あるいは経済団体が公表した信念である」と定義している<sup>92</sup>。この経営理念は、経営者の観念・概念であり、会社の継続発展のための重要な経営要因の1つであると奥村は指摘している。

また、佐々木直（1999）は、経営理念は「企業の存在意義を明確にし、併せて社員の人生を形作る哲学であり、行動規範となる原理・原則である」と定義している<sup>93</sup>。この理念は、社内の共通語であり、従業員全員に浸透するまで語り続けられるべきであると著者は述べる<sup>94</sup>。

筆者はこれらの先行研究に対するサーベイを通じて、経営理念の定義を議論する際に、次の2点が重要なポイントになると認識している。1つは、企業が何を目指して進むべきかという企業の存在意義と目標である。もう1つはその目標に到着する過程が、ただの上から課された作業や仕事としてあるのではなく、企業と従業員が当然なすべき価値観として位置付けられていることである。この2点を踏まえて、本章では経営理念を次のように定義しておく。

経営理念とは、企業が自社の存在目標を達成するため、企業と従業員とが共有すべき価値観である。

経営理念の浸透には何が必要であるか。山城章は『経営学』において、次のように述べている。「…（中略）理念に徹し、これに即した行為的実践がマネジメントである。」という<sup>95</sup>。山城の論述から経営理念の浸透にはマネジメントが必要であることが分かる。そこで、経営者たちはどのように系統的にマネジメントし、どのような手法を駆使して自社の理念を実現したのか。

マーク&スペンサーはイギリスの大手小売企業の1つである。同社の成功原因について、20世紀から21世紀にかけて経済界に最も影響力のあった経営思想家P.F.ドラッカーは次のように述べている。「六〇年以上にわたる同社の成功は、もっぱらいくつかの原則を忠実に守ることに拠っているのだ」という<sup>96</sup>。

マーク&スペンサーのCEO 兼会長（当時）マーカス・シーフは『わが信念の経営』において、このように懐述した。「私はサイモン（伯父）と父から、仕事について系統的に学び始めたが、最大の急務は、二人が多年にわたって開発した事業哲学と原則を理解し、応用することであった」<sup>97</sup>。後ほど、マーカス・シーフは、著書『我が理念とその軌跡』においてその原則を7つに要約した。その中に、最も重要な1つは次の通りである。

「あらゆる原則の中で最も大切なこと——その事業の運営にかかわる全員（従業員、顧客、仕入先）との良好な人間関係、というポリシーをもつこと」<sup>98</sup>。

そして、マーカス・シーフはこの当然すぎる経営理念を実現できなかった企業には、その原因がどこにあるのかについて、次の3点の理由を挙げた。

「第一に、上級管理者たちがその重要性を理解していない。第二に、理解しているかもしれないが、そのポリシーを実行に移す手順を知らない。第三に、手順は知っているかもしれないが、その機能の活用を知らない」という<sup>99</sup>。

筆者の先行研究に対するサーベイの限りにおいて、自社の経営理念の浸透方法や手順を最も明確に提示していたのは京セラの創業者稲盛和夫の著書『アメーバ経営』であった。稲盛の著書には、京セラの経営理念が次のように書かれている。

「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること」。この経営理念を組織末端にまで浸透することができたのは、稲盛が長年にわたって開発した経営管理システムに依るところが大である。稲盛はそのシステムを「アメーバ経営」と称している。著書では、「アメーバ経営」の具体的中味が詳しく論じられている。例えば、



「製造部門 時間当り採算表の例」、「営業部門 時間当り採算表項目」、「実績管理と残高管理の流れ」などが挙げられる。筆者はこれらの「表」、「項目」、および「流れ」は同社の経営理念の実現手法であると考えている。

経営理念の浸透手法について、マーカス・シーフは「手順」ということばを使った。一方稲盛は「システム」ということばを使った。用語は異なるが、同工異曲である。ところが、「アメーバ経営」を学んだだけでは、企業の好業績にはつながらない。なぜならば、「アメーバ経営は、経営哲学をベースにした、会社運営にかかわるあらゆる制度と深く関連するトータルな経営管理システムだからである」と稲盛は強調している<sup>100</sup>。経営理念は経営システムと浸透手法を形成するための基礎と方向を提供する。他方で、経営システムと手法は経営理念を実現するための保障となる。

### 1-1-2 経営理念の浸透

北居明・松田良子（2004）による経営理念の研究は、アメリカ企業における社会的責任（CRS）について経営学の視点から議論している。その主な論点として、経営理念の定義、経営理念の機能と効果、経営理念と企業戦略、経営理念の浸透などが挙げられる<sup>101</sup>。

経営理念の機能と効果に関する先行研究も多様である<sup>102</sup>。経営理念の機能と効果は、次のようにまとめることができる。

企業理念の働きには主に企業の内部統合機能と外部適応機能とがある<sup>103</sup>。内部統合機能とは、組織成員になぜ自分は努力しないといけないかという動機づけと組織全体に一体感をもたらす組織統合機能である<sup>104</sup>。これらの価値体系と理念の確立は企業経営にとって「ただ一つの真理」だと指摘されるほど重要である<sup>105</sup>。

経営理念がいったん組織成員に共有されると、重大な決断や経営危機に直面した際、経営者と従業員に判断の拠りどころを提供することができる<sup>106</sup>。このような意思決定基準の提供は、組織内コンフリクトの低減、作業をより科学的・合理的に遂行することにつながる<sup>107</sup>。これは経営理念における企業活動の正当化機能である。経営理念の全員共有によってやがて、自社なりの企業文化が創出される。組織に対する成員の愛着が深まるようになると、一人ひとりの成員は組織構造のダイナミズムに貢献し始める<sup>108</sup>。さらに、経営理念の浸透度を深めるに従い、仕事に対する精神の理解が進む。それ故、顧客満足と従業員満足が共に向上し、結果として企業はより優れたパフォーマンスを見せ、外部環境に適応しながら存続することができるようになる<sup>109</sup>。これは経営理念における環境適応機能である。経営理念の内部統合機能に対して、企業活動の正当化機能と環境適応機能は外部適応機能

に分類される。

このように、経営理念の機能と効果が大いに発揮されるよう、いかに経営理念を組織全体に浸透させるかは企業経営の重要な戦略的課題となっている。そのため、経営理念と企業戦略の関係を議論する先行研究も数多く行われている<sup>110</sup>。

しかし、経営理念の浸透を中心に据えた先行研究は少ない。横川雅人は、経営理念の浸透に関する先行研究を2つのパターンに分けている。1つは、理念浸透策についての研究である。これらの研究は企業を研究対象にし、その企業が会社に自社の経営理念を浸透させる具体的な方法を探ったものである。もう1つは、理念浸透策とその効果についての研究である。つまり、理念浸透策の導入とそこから得られる成果との関係を明らかにするものである。ところが、これらの点についての研究はいずれの視点からのものも先行研究は少ない<sup>111</sup>。

近年になって、在中日系企業の経営理念に関する分析は増えてきている。それらは①中国における日系企業の経営理念の導入状況と受容実態に関する調査<sup>112</sup>、②日系企業の経営理念、経営哲学と企業文化に関する物語やエッセイ<sup>113</sup>、に整理できる。しかし、経営理念の浸透に関する研究は依然として少ない。

胡桂蘭は松下電器（現、パナソニック）<sup>114</sup>、田園は天津一汽豊田における経営理念の浸透<sup>115</sup>を研究した結果、従業員の人材育成は効果的な手法であると指摘している。しかし、後述するが、従業員への理念教育は経営理念浸透策の1つにすぎず、その他の分野における具体的な浸透策を探る必要もある。また、广汽本田の経営理念の研究について、萬成博はその重要性を認識してはいるものの、経営理念の内容紹介に留まっている<sup>116</sup>。

## 1-2 本研究の分析視点

中国における日系企業の経営理念の浸透の分析に当たって、1985年、シャインが提示した経営理念の一次的浸透メカニズムと二次的浸透メカニズムは示唆的である。シャインによると、一次的浸透メカニズムとは、リーダー自らの行動による浸透方法である。二次的浸透メカニズムとは物質的・形式的なものである。その内容は次のようにまとめることができる<sup>117</sup>。

一次的浸透メカニズムの具体的な内容は、①リーダーが体系的に注意し、測定し、統制すること、②危機や重大事件に対するリーダーの反応、③リーダーによるモデルの提示と教育指導、④報奨や地位を与える基準、⑤新規採用や昇進などの決定方法、である。

二次的浸透メカニズムの具体的な内容は、①組織の哲学、信条などについての公式表明、

②組織設計や機構設置、③組織のシステムと手続き、④建物や空間のデザイン、⑤伝説、物語とイベントによる企業史の継承の 5 つがある。経営理念の浸透に直接的に作用する一次的な浸透メカニズムに対して、二次的な浸透メカニズムは一次的な浸透メカニズムと整合性を保っている場合にしか機能しない。

北居・松田は、2001 年 1～2 月の間に、大規模なアンケート調査を行い、シャインが提示した一次的浸透メカニズムの浸透方法とその成果との関係は線形関係にあることを検証した<sup>118</sup>。また、二次的浸透システムの浸透方法はそれほどのインパクトはなかったが、一定の効果があることも指摘している。この研究はシャインの浸透メカニズムの有効性を実証したものと言ってよい。

そこで、本章で広州本田の事例を中心に、中国における日系企業経営理念の浸透について、一次的浸透メカニズムと二次的浸透メカニズムという枠組みを用いて分析してみたい。中国における日系企業の経営理念に関する先行研究と比べて、本章の特徴は次の 2 点にある。

第 1 に、経営理念論の視点から、在中日系企業の経営理念の具体的な浸透策を体系的に考察する。

第 2 に、在中日系企業にとって、現地経営においては何を堅持すべきか、何を現地事情に合わせて変化させていくべきなのかを提示する。

本章の枠組みは次の通りである。第 1 節において、経営理念論に関する先行研究のレビューを行った上で、本章の分析視点を提示する。第 2 節において、日系企業の経営理念及びホンダ本社の経営理念の形成史を概観する。第 3 節と第 4 節では、シャインの枠組みを用いて、广汽本田の経営理念の浸透策を一次的浸透メカニズムと二次的浸透メカニズムに分けて、それぞれの具体的な浸透方法を明らかにする。第 3 節と第 4 節の記述と関連データは、筆者が 2010 年 2 月、中国 H 省の 4 市の广汽本田 4S 店で実施した現地調査から収集した資料と、現地販売マネージャーに対する取材、及び 2010 年 5 月、广汽本田元社長の門脇轟二氏に対するインタビューの内容に基づくものである。第 5 節において、中国におけるホンダ系列の独資部品メーカーのストライキを反面材料として取り上げ、経営理念を徹底し、浸透することの重要性について再検討する。

## 2. 日本企業の経営理念の変遷とホンダ経営理念の形成

### 2-1 日本企業の経営理念の変遷<sup>119</sup>

日系企業の経営理念は終戦を境目にして異なる特徴を見せている。戦前の日系企業の経営理念とは、各企業の特に創業者が残した社訓や社是を指すことが多い。歴史が長い財閥の場合、例えば住友や三井では、徳川時代にまで遡ることのできる商人としての家訓や伝統がある。また、明治時代に頭角を現し始めた三菱財閥の場合は、西欧列強に日本が追いつくために私企業奉仕するという岩崎弥太郎自らの強烈的なナショナリズムが色濃く反映されている。

戦後、GHQによる軍国主義解体の一環として、財閥が解散させられ、日本の財界には経済民主化の風が吹き込んだ。それに伴い、数多くの大手企業の経営者の更迭が行われた。その後、日本の激動する戦後史の中で、かつての経済団体も再編成を余儀なくされた。その中でも、日本経済をどのような方向に導いていくのか、企業体制をいかに構築していくのかという、経営イデオロギーの再確認も行われた。このプロセスにおいて大きな役割を發揮したのは、経済同友会、日経連（日本経営者連盟）、経団連（経済団体連合会）の経済三団体である<sup>120</sup>。

経済同友会は、1946年4月、「日本経済の民主化促進ならびに平和国家建設に寄与する経済人の同志的結合体」として発足したものである。同会は、企業の最高意思決定機関は経営者、株主、労働者の三者同数によって構成すべきだと主張していた。しかし、当時の日本においては、産業界は激しい労働組合の攻勢に直面していたため、多くの企業が労使同権に近いこの主張を取り入れることに危惧を示した。

ところが、株式会社化の進展によって企業の所有権と経営権の分離は必然的な流れとなっていた。専門経営者の登場による経営責任の明確化と、何らかの形で労働者を企業経営に参加させるなどの改革構想は、その後多くの企業の経営上の基本思想となった。

以来、経済同友会は戦後日本が直面した様々な内政・外交問題に対して、常にいち早くフレッシュな提言を出してきた。とりわけ公害問題や大企業批判について、企業が自ら責任を追及し、強くリスク感を持って正面から取り組んでいくべきだと訴え、企業のあり様に大きな影響を与えている。時にはアイディアリズムに傾き過ぎると言われながらも、産業界に先進的な理念を打ち出したという点で、戦後日本経済界の世論形成にオピニオンリーダーとしての役割を果たしたといえる。

労使の融合を基本理念とした同友会と異なり、日経連は1948年4月に、当時強硬な態度

を取った労働組合に対して、対決路線で戦うために発足した。GHQ が介入した二・一ストや東宝争議の後、日経連は労組の政治闘争の排除や労使紛争の企業ごとの自主解決に力を入れるようになった。

また、賃上げの要求について、日経連はまず生産性を上げ、その生産性に見合った賃金、企業への資本蓄積や金利負担の配慮などを、国民経済の観点からとらえ、賃金相場づくりを指導してきた。こうした一連の企業側の立場からの視線の政策により、日経連は加盟企業の信頼を勝ち取り、強力なリーダーシップを発揮するようになった。

ところが、日経連は単なる労組との対決に終始するだけではなく、社会保険や社会保障などの充実にも取り組んでおり、日本が高度成長期に入ってから、労使との融和路線も取り入れるようになってきた。

上述の 2 つの経済団体に対して、経団連は具体的な政治提案を行って、戦後日本の政治と外交に大きな影響を与えた。例えば、経団連は占領軍に対して独禁法の緩和など経済政策に関する要望を積極的に行っている。独禁法の緩和の実現によって、産業カルテル体制が容認され、いわゆる日本株式会社的、官民一体的な産業政策の実施が可能になってきた。

以後、経団連は、政治への更なるコミットメントを強化し、政界との太いパイプを作り上げた。また、安定的な政局の下で、経済の成長と国際競争力の飛躍を図りたいとする財界側の強い意思を受け、経団連が政府側に強く働きかけた結果、1955 年 11 月に、自由党と民主党との合同によって日本最初の単一保守政党としての自由民主党が結成された。

こうして日本はやがて高度経済成長を迎え、世界を驚かせるほどの経済面のパフォーマンスを見せた。その過程で、国際政治舞台における先進国間の日本の存在感も次第に大きくなってきた。勿論、経済成長至上主義に徹した結果として、日本の政治経済と国民生活にも多くの問題がもたらされた。政界と経済界との癒着、公害問題、「エコノミックアニマル」などという内外からの批判も多かった。

戦後日本の財界は上述した 3 団体を中心に、互いに影響を与えあって発展してきたと言えよう。各企業も、戦後日本の社会環境と経済状況の変化影響を受けながら、自社の経営理念も変遷させてきた。創業者個人の創業理念と訓示は企業の経営理念の形成に依然として強い影響を与えているが、労使の相互信頼、労働者の経営参加、集団性と協調性、労働者の人権尊重などの理念と組み合わせたものは少なくない。

## 2-2 ホンダの経営理念

ホンダの創業者・本田宗一郎は、1906年、静岡県磐田郡光明村（現、天竜市）に生まれた。1922年、小学校を卒業した本田は、東京・本郷湯島のアート商会で丁稚奉公をすることになった。まだ少年であるが、本田の熱中する仕事ぶり、発想の豊かさなどの才能がアート商会の主人・榊原郁三に見抜かれた。当時、クルマを修理するため、修理工はクルマの下に潜り込まなくていけなかった。本田はそうのように作業するのは人間の尊厳が損なわれると考え、リフト式修理台まで発明した。後に、ホンダの基本理念となった「人間尊重」という考え方は、まだ修業中の本田の中にはすでにあったと思われる。

戦後の1948年、本田は浜松市板屋町に本田技研工業株式会社を設立した。本田は常に高い技術を追求してきたが、その根本にはいいものを作らないと「他人に迷惑をかける」という考え方があった。その考え方は幼い頃から、父の儀平に厳しく教えられたからだと言われている。本田はこの考え方をもの作りに転用し、しつこく従業員に「お客さんに迷惑をかけるようなものをつくるな！」と語りかけた。本田ならではの言い方について、部下の河島喜好（元本田技研工業社長を歴任）は次の通り懐述している。

「モノをつくる時には、それと一番長いこと付き合わなきゃならない人のことを考えろ。一番長いのは、お客さんだろ。その次は売った店の修理工だろ。その次が、ウチの工場の人間だ」<sup>121</sup>。この考え方は、後のホンダのもう一つの基本理念「三つの喜び（買う喜び、売る喜び、創る喜び）」にもつながっている。

本田技研工業株式会社が設立された1948年には、敗戦国の日本はまだ連合国軍の占領下にあった。主食の米も配給制であり、それを補うサツマイモさえまだ配給されていた時代であった。しかし、この年、敗戦ですっかり自信を失った日本人に大きな希望を持たせたビッグニュースがあった。それは、水泳の古橋広之進選手が日本水泳選手権大会で1,500m自由形の世界新記録を樹立したのである。さらに翌年、古橋選手は全米水上選手権大会に参加し、1,500mで2位をプール2往復近く引き離して再び世界新記録を立てた。

本田は、浜松生まれの古橋と同郷の遠州人であり、その偉業に深い感銘を受けた。河島の追憶によると、古橋選手の優勝まで、「世界」という表現を一度も聞いたことはなかったという。本田宗一郎はこの後、世界を視野にして物事を考えるようになり、「世界のホンダ」はホンダ社是の基本コンセプトとなった。

本田技研が創立された1年後、本田は終身のパートナーである藤沢武夫に出会った。この運命の出会いが始まってからしばらくの間、毎日毎晩、二人は夜を徹して議論を交わし

た。具体的に何を話したか、今も明らかにされていないが、二人が今、ホンダ哲学と言われるものの基本のすべてを、完全に共有できるようになったのだらうと推測されている。その以降、藤沢はホンダのユニークな販売体制を構築しただけではなく、カリスマ的なリーダーである本田宗一郎に代わる集団としての能力の育成にも腐心した。

ホンダの基本理念である「三つの喜び」が初めて現れたのは、1951 年 12 月号「ホンダ月報」に掲載された本田宗一郎の文章である。その 5 年後、ホンダの「社是」と「運営方針」は 1956 年 1 月付きホンダ社報 No.23 に掲載された。その内容は、次の通りである。

表Ⅳ-1 ホンダのモットー・社是・運営方針

|      |                                                                                                     |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| モットー | 三つの喜び                                                                                               |
| 社是   | わが社は世界的視野に立ち、顧客の要請に応じて、性能の優れた、廉価な製品を生産する。                                                           |
| 運営方針 | 常に夢と若さを保つこと。<br>理論とアイディアと時間を尊重すること。<br>仕事を愛し職場を明るくすること。<br>調和のとれた仕事の流れを作り上げること。<br>不断の研究と努力を忘れないこと。 |

(出所) 1951 年 12 月『ホンダ月報』No.4 と 1956 年 1 月付き No.23 。

現在のホンダ社の「基本理念」は、「人間尊重」と「三つの喜び」で成り立っている。1992 年以前においては、「三つの喜び」がホンダの「モットー」に始まり、基本理念の原点となっていたが、1992 年の体系化の際に「人間尊重」が改めて明文化された。これは、当時の川本信彦社長が制定した「Honda Philosophy」を全従業員に向けて発信したものである<sup>122</sup>。

### 3.中国におけるホンダ経営理念の一次的浸透メカニズム

#### 3-1 門脇轟二のホンダ理念体系

門脇轟二は 1942 年に生まれ、大阪外国語大学中国語学科を卒業し、1965 年本田技研工業に入社した。学生時代に友達の下宿で本田宗一郎の著書『俺の考え』をたまたま手に取り、その考え方に大変感銘を受けたことが、入社動機であった。

入社後、門脇は本田と何度も一緒に仕事をする機会があって、本田の顧客に対するサービス精神を日頃から学んできた。社内外にはどのようなことが起きても、自分が会う人や顧客に対して、いかに喜んでもらうかをまず考えるという本田の姿勢は、若い時の門脇に深い印象を残した。以来、米国ニュージャージー、カリフォルニアなどで販売拡大プロジェクトに参加、ホンダカナダ社長、四輪本部営業本部・企画室長などを経て、中国広汽本田総経理（社長）を歴任してきた。ホンダにいた 40 年間（その中約 25 年間は海外）の経験を振り返った門脇氏の叙述から、門脇氏のホンダ理念体系は次のように整理することができる。

門脇氏は海外の人々と一緒に仕事をするに当って、自分なりに理解したホンダの経営理念を、具体的な行動を通じてそれぞれの国の現地の人々にいかに共有してもらうか、というのが一番の関心事であった。その理念体系には三本の柱が存在している。

第 1 に、相手を尊敬する。それぞれの国の歴史と文化を理解し、それを尊重するのは非常に大事である。中国の場合、門脇氏は若い時から、中国に関心があって、中国の歴史や文化を学んできた。そのため、中国の人たちの考え方を肯定的に理解することができた。

第 2 に、現地の人々と同じ視線で見る。時々、自分の立場がどこにあるかと迫られることがあるかもしれないが、現地の人々と同じ視線で物事を考えることができ初めて信頼関係が生まれ、ウィンウィンの合弁事業を実現することができるようになる。

第 3 に、自分の信念をしっかりとって、それを貫く。一般的に現地法人に対する本社の影響力は強い。そのため、現地法人社長の決断が本社の意図に一致しない場合、やむを得ず変更することがしばしばみられる。これは現地社員と社長との相互の信頼関係にとって致命的な破綻をもたらしかねない。門脇は、いったん決断したことは、少なくとも 3 年間は変えないという覚悟を持って広汽本田の合弁事業に携わってきた。

また、いかに具体的な行動を通じて、経営理念を現地の人たちと共有するかについて、次のような意見交換の場を設け、まとめていった。

日本人従業員間の「暗黙」は、現地従業員にとって抽象的であいまいなものである。中



国の従業員は欧米の従業員と同じように、論理的な明快さを重視している。何かをやるに当って、何でこんなことをやるか、ちゃんと自分なりに整理し、納得できないと、体が動いていかない。そのため、現地法人の日本人リーダーは何か行動を起こそうとしたら、まず自分なりにきちっとした意図を立てて、理論武装をしないとイケない。その後、現地の人たちと一緒に、それを貫くことである。

例えば、広汽本田の成立初期、初めてホンダの経営理念を中国に導入したことがある。確かに広汽本田は広州汽車集団とホンダの 50 : 50 の合弁会社である。しかし、ホンダの商品をホンダの技術で生産し、ホンダのノウハウで販売していくため、その事業のベースにあるものが、当然ホンダの経営理念でなければならないと門脇は最初から決意していた。だからといって、現地の人たちにホンダの経営理念をベースにやるのだと頭ごなしにいても付いてきてはくれない。中国の人たちにも信じてもらい、やはりホンダの経営理念でやるべきだと思ってもらわないとイケない。中国側の成員をホンダの欧米、日本、タイなどの工場や売り場に案内し、ホンダの経営理念でやればどういう具合であり、現地でいかに活動しているかを理解してもらうために努力した。かなりの時間を費やしたが、最終的にホンダの考え方は中国側の幹部社員たちに認められるようになった。これは広州本田合弁事業の原点であると門脇は言い切っている。

### 3-2 門脇轟二による決断の基準

重大事件に直面した時、門脇氏の決断の拠りどころは経営理念にあったことを説明するのに、初めて中国へ 4S 店式販売網を導入した事例を挙げたい。

ホンダが中国に 4S 店という販売方式を導入する以前には、中国における外資系自動車メーカーの自動車販売はほとんど合弁相手の中国側に任せていた。当時、合弁企業の製品は中国の合弁パートナー側の販売会社を経由して、国営系の販売会社に渡すという仕組みが主流であった<sup>123</sup>。広州ホンダのパートナーもこのやり方を踏襲し、販売会社経由のルートを用意していた。しかし、門脇はパートナー側の販売提案を拒否した。その理由について門脇は次のように述べている。

「中国でこれから自動車社会が発展していくのなら、個人の需要が一番増えるのだ。従って、我々は最初からこの個人の顧客に焦点を当てた販売体制をつくらないといけない。そのために、何が一番重要であるか。それは、個人の顧客が安心してクルマに乗って頂くための環境をつくることである」。

その「環境」というのは上述の四位一体の 4S 店販売網である。しかし、長年の計画経済

体制下の企業経営に馴染んできた中国では、こういう高度なサービスを提供するのは極めて困難だと思われていた。これを克服するには、ホンダの「三つの喜び」という経営理念を直接に反映することができる、メーカー主導の販売網の構築が不可欠である。伝統的な流通システムにおいては、メーカーからエンドユーザーまで最も長い場合、5つの流通段階を経なければならなかった<sup>124</sup>。それと比べ、広汽本田の流通経路は、「メーカー——4S 店——エンドユーザー」という極めてシンプルな形であり、広汽本田による販売店への経営理念の浸透もより行われやすくなっている。

販売店への経営理念の浸透は日頃の仕事を通じて実践された。例えば、自動車 4、5 台を置く場合はどのぐらいのスペースがいるのか。なぜそれだけの面積が必要であるか。日本人リーダーと現地販売店の人々と一緒に考えて計算した。それだけの面積が必要となる理由は、顧客に自動車を見てもらいやすくするためである。このようなプロセスを通じて、仕事の中心が顧客に喜んでもらうためであるという認識を販売店の従業員たちに共有させた。

### 3-3. リーダーによるモデルの提示と教育指導

現地に尊敬の念を持って、現地の人々と同じ視線で論理的に自分の信念を貫くのは、門脇流の思想体系であることはすでに述べた。この項において、それは具体的にどのように提示され、どのように現地従業員に対し教育指導を行ってきたのかを検討する。

門脇は海外の仕事を「よその庭に入った仕事」に例え、欧米であろうと、アジアであろうと、同じように現地のルールや現地の人たちの考え方を尊重することの重要性を指摘している。その具体策の 1 つは広汽本田における「透明経営」である。「透明経営」というのは、社内における意思決定を限りなく公開の場で行うことである。

例えば、会社の年間予算である。まず、日本側と中国側の総経理と副総経理 4 人は年間予算の中味と額を議論して大きな目標を決める。その次に、関係者、担当者全員に参加してもらい、全員公開の場で議論して決断する。その中でも、最も重要なのは総経理と副総経理 4 人の考え方のすり合わせをよくすることである。

日中両方の幹部の考え方はそれぞれ歴史的にも、文化的にも異なるので、同じ考え方を持つことはあり得ないかもしれない。しかし、4 人のリーダーは総経理室の中では色々議論してもいいが、いったん部屋を一步出たら、必ず部屋で一致したことだけを外に言わないといけなかったこととなっている。まとめることができないことは先送りにしてちょっと時間を置いて、また議論する。こうして、少しずつ共有できるものを作りあげてきた。門脇が

広州本田に 6 年間いた間、ほとんど毎朝会議をやっていた。最初の頃は、合意に至るまでの時間は長かったが、だんだんトップ 4 人は互いの考えることが分かってきて、議論をする時間はどんどん短くなっていったという。それに、その総経理室はガラス張りであって、外からだれでも見えるような「透明オフィス」にしている。

門脇は広州本田の総経理として日中両方に責任がある。ホンダ側の合弁目的は、中国自動車市場に参入する機会を獲得することにより、グローバル企業として、長期的な企業利潤を拡大することにある。一方、広汽集団側の合弁目的は、中国政府の政策戦略に従って外資の経営ノウハウと技術の移転を受けて、自動車企業として早期に自立することにある。次の事例から、中国の人たちと同じ視線で限りなく協力したいという門脇の考え方がわかる。

中国の大手自動車メーカーは、外資自動車メーカーを互いに競争させるため、ほとんどが複数の外資系自動車と提携している。広州汽車集団の場合は、それぞれホンダ、トヨタ、フィアット（イタリア）と提携関係を結んでいる。その中、広州汽車がトヨタとも合弁プロジェクトを立ち上げようとした時、門脇に広汽本田の部長クラスの人材をトヨタプロジェクトに転用することができるかと尋ねた。普通は、これは企業の優秀人材のスカウトであり、あってはならないことだと思われ、門脇は違う見解をもっていた。

トヨタプロジェクトが始まった時には、広汽本田の事業は大体 5 年間の時を経ていた。初期には、それらの幹部たちは広汽本田の立ち上げに大いに貢献してきた。彼らには更なる新しい挑戦をしたいという気持ちがあった。いかに彼らのその気持ちに応じるかということ門脇はずっと考え続けていた。そのため、広州汽車側に聞かれた時、これは彼らにとって 1 ついいチャンスではないかと認識していた。

もう 1 つの理由があった。この 5 年間、彼らの次に入ってきた若い優秀な人材が沢山育っていた。彼らにはもっといいチャンスにチャレンジしたいという気持ちもあった。部長クラスの人材を中国側に返すことにより、若い人たちを昇進させることが可能になってくる。門脇はそうように考え、広州側の要求を快諾した。

これに関して、門脇は日本の本社から技術流出などの心配はないかと叱られた。しかし、人間として常に新たなチャレンジの機会がほしい。企業としては、従業員に夢を作って、与えて発展させていかないといけない。停滞してしまった途端に、みんな夢を失い、どんどん活力がなくなってしまうので、門脇は自分の信念と決断を貫いてきた。

自分の信念について、中国側の理解と協力を得るためには、門脇は常にそれを支える根

拠を提示するようにしてきた。4S 店販売網の導入に当って、現地従業員のサービス精神の欠如が問題となっただけではなかった。門脇が提示した四位一体販売体制を実現するには、前部はショールームで、後部は工場という店舗構造でないといけない。このような販売店を作るのには膨大な資金が必要である<sup>125</sup>。広汽集団は、中国の現地企業がそれだけの資金を出せないなどの理由で、門脇の提案に難色を示した。しかし、門脇の提案には以下のような根拠があった。

第 1 に、広汽本田が成立する 4 年前から、中国でホンダの自動車のサービスショップ 60 店舗ほどが作られていた。そのサービスショップはホンダのクルマの修理をすることで一定の利益を挙げていた。4S 店販売網はまずこのサービスショップを中心に展開する。

第 2 に、中国の自動車市場の成熟に従い、これから最も成長する分野は個人消費者である。それが 40 年以上にわたって、海外事業で成功してきたホンダの見解であり、その成功体験は中国の現地企業からも信頼されている<sup>126</sup>。

第 3 に、主力車種のアコードは 1979 年から、香港を経由して中国に輸入されており、20 年間以来、その性能と品質は中国の消費者に高く評価されている。高級車のブランドイメージは出来上がっており、製品戦略とより優れたサービスを提供する 4S 店のコンセプトに合致している。

4S 店販売網の建設計画が発表される時、多くの応募者が殺到した。その後、ほとんどの 4S 店加盟店は順調に利益を挙げ、わずか 1~2 年間ですべての初期投資を回収したという<sup>127</sup>。

### 3-4. 報奨や地位を与える基準

広汽本田の経営理念がいかに具体的に 4S 店で実施され、その効果がどのような基準で判断され、従業員に報奨を与えているかを、今回の現地調査で 4S 店の販売マネージャーに尋ねた。それによると、主として『〇〇車種導購指南（販売マニュアル）』の実行状況についての評価に依拠していることがわかった。以下では、広汽本田のア車種を実例として、今回の調査で得た資料とインタビューに基づいて、その基準の詳細を明らかにする。

また、分析に当る資料は内部非公開資料であり、資料の提供者の要求を配慮したため、出所を「2010 年 2 月 H 省の現地調査と『ア車種導購指南』」のように資料の題目を匿名の形にする。その他に、車種を特定することができるユニークなシステムや特徴なども全部「〇〇」として表記する。

ホンダの『導購指南』は以下のように、8 つの項目について具体的なチェック点を明記し、販売店の従業員の顧客との接し方から車の性能の説明に至るまで細かく指示している。そ

ここには、ホンダの「3つの喜び」という経営理念が貫徹している。『導購指南』の実行こそが経営理念の実践過程である。

(1) マーケットリサーチ

市場調査を通じて、ア車種の購入に至るまでの要因を探る。その際、「定量的視点」と「定性的視点」の両面から、顧客の購入動機を具体的に分析する。そのデータを従業員に提示して、ア車種に関する全体的なイメージを持たせるようにする。

表Ⅳ-2 は定量的視点の例である。ここでは具体的なデータを省略したが、実際に各データを詳細に確認してみると、技術におけるア車種の顕著な優位性をほとんど確認することができない。これは、自動車産業の成熟化に伴って、自動車の生産技術とデザインの差別化がますます難しくなってきたことを物語っている。つまり、自動車そのものの差別化で顧客を獲得するのは困難だということである。

表Ⅳ-2 定量的視点の例

|        | ア車種 | 競争相手 1 | 競争相手 2 | 競争相手 3 |
|--------|-----|--------|--------|--------|
| デザイン   | a%  | b%     | c%     | d%     |
| 燃費の経済性 | e%  | f%     | g%     | h%     |
| 安全性能   | i%  | j%     | k%     | l%     |
| その他    |     |        |        |        |

(出所) 2010 年 2 月 H 省の現地調査と「ア車種導購指南」に基づいて、筆者作成。

そこで、具体的に顧客はア車種のどの点を評価しているかについて検討してみよう。表Ⅳ-3 は定性的視点から顧客の購買動機を調査したものである。それによると、ア車種のブランド価値、外観のデザイン、および内部の細かいところまでのアクセサリーの工夫が主な要因であることがわかった。

表Ⅳ-3 定性的視点の例

|        |                         |
|--------|-------------------------|
| デザイン   | ・「ヘッドライトが大きくてとてもかわいい」など |
| 燃費の経済性 | ・「ドイツ系より燃費がいい」など        |
| 内装     | ・「この生地が柔らかくて気持ちいい」など    |
| その他    |                         |

(出所) 同上。

このようにメーカーの广汽ホンダは顧客の真の購買要因を明らかにすることによって、4S 店側のプロモーターの販売実績を向上させるよう、販売活動にメリハリをつけた。その順番は、まずブランド価値の強調、次は外観と内部のアクセサリーを細かく説明すること、三番目は運転性能の良さ、最後は先進的な技術ということである。

一般的に、自動車製造は日本のお家芸であり、その技術性能は最も評価されていると思われる。しかし、上述のような市場調査を通じて、全く逆の結果が分かった。このような情報提供は 4S 店側の利益拡大に貢献している。

## (2) ターゲットの想定

この段階において、ターゲットになりそうな顧客のモデルの写真まで載せて、顧客の人間像をプロモーターに掴んでもらう。

中国は 1979 年、改革開放に踏み切ってから急スピードで成長してきた。鄧小平の「先富論」の影響の下で、多くの中国人は利用可能なリソースを十分に生かし、多彩なサクセス・ストーリーを作りだした。その中には、中国科学院からビジネス業界に飛び込んだ大手パソコンメーカー・レノボの創業者・柳伝志のような研究者もいれば、牛乳瓶洗いからのし上がっていった大手乳業メーカー蒙牛の創業者・牛根生のような「草根一族」もいた。

中・高級車を取り扱う 4S 店のプロモーターにとって、いかに来店してきた顧客を識別し、適切なサービスを提供するかは、簡単ではないことが現地調査から分かった。ある 4S 店のプロモーターは次のようなエピソードを語ってくれた。

「ある山西省の石炭会社の社長は北京にハンマーのスポーツカーを買いに来ました。普通の身なりをしていて、お金持ちではなさそうなので、販売スタッフの対応は冷たく、相手にしませんでした。そのお客さんは怒りました。すぐ上海のハンマー代理店に行って、一気に 10 台のハンマーを注文しました。この事件は、当時の自動車ディーラー業界に大きな衝撃を与えました。ですから、服や容貌で人を判断してはいけませんね。購入するかどうかに関係なく、どの顧客に対してもいいサービスを提供すべきです」<sup>128</sup>。

表Ⅳ・4 ア車種のターゲット分析の例

| 要点    | 内容             |
|-------|----------------|
| 性別・年齢 | 男性 30～40 歳     |
| 家庭    | 既婚・子供有         |
| 職業    | 企業家、ホワイトカラー、医者 |
| 収入    | 世帯収入 18 万元前後   |
| 用途    | 仕事・家庭など伝統的な使い方 |
| 価値観   | 優雅、社交性、向上心     |
| その他   |                |

(出所) 同上。

一方、別の 4S 店の販売マネージャーは次のようなケースを紹介してくれた。

「しかし、顧客を満足させようというのは顧客の期待より少しよいサービスを提供すればいい。サービスがあまり良すぎると逆に顧客に必要以上の圧力をかけてしまいます。例えば、農民の顧客が来られたら、ほどほどの接客でいいですが、あまり良すぎると、逆に逃げられてしまいますね」。

この問題を解決するため、广汽ホンダは表Ⅳ・4 のように、車種ごとにターゲットとなる顧客の分析を行っている。ア車種の場合、主な客層は 30～40 歳代の男性の世帯主を中心にしている。職業は企業家、経営管理層もしくは医者である。また、近年中国の経済成長に伴い、収入が増加している中間層もターゲットにしている。

(3)セールスポイント分析

セールスポイントの分析はプロモーターにとって顧客との交渉材料になり得る。買うメリットを詳しく説明すれば、顧客の購買意欲を高めることができる。

表IV-5 セールスポイント分析の例

| セールスポイント | 材料                                                                           |
|----------|------------------------------------------------------------------------------|
| ①ブランド価値  | ・歴史が長い、国内で初めて〇〇に達成<br>・中国で、初めて〇〇車種 など                                        |
| ②デザイン・内装 | ・流線形設計、個性がある上に、落ち着いている雰囲気がある。中国人の好みにあう<br>・多機能ハンドル、人体工学の原理の活用、高質の皮革 など       |
| ③運転性能    | ・国内の唯一の〇〇エンジン、燃費性がいい、環境にやさしい<br>・〇〇駆動装置、反応性がいい、運転の楽しみを享受できる など               |
| ④先進的な技術  | ・〇〇システム、自働的に自動車の運転状態をコントロールできる<br>・衝突の際、自らの変形によって、通行人の安全を最大限に配慮するヘッドのデザイン など |

(出所) 同上。

(4) F.A.B.E/I.表

「F.A.B.E/I.表」はそれぞれ、Feature (特徴)、Advantage (優位性)、Benefit (利益)、Evidence (証拠)、Impact (インパクト) の頭文字からなる自動車の説明表である。「F.A.B.E/I.表」は開発の理念、デザイン、内装、安全、環境保護など多方面からア車種を極めて詳細に分析している。表IV-6 にはポイントごとに顧客との会話術も書かれている。



表Ⅳ-6 F.A.B.E/I.表の例

|      | F (特徴)             | A (優位性)                  | B (利益)                           | E (証拠) /I                                                                                              |
|------|--------------------|--------------------------|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 開発理念 | より高級に、より活動的に、より安全に | 優良な性能で顧客の期待以上の高級乗用車を創造する | より高級な装置、活力動感の運転体験、全方位の安全保護       | 最先端技術の集合体であるア車種は、貴方の心の奥の力をアクティブにします。貴方と一緒に時代と共に前進し、共に美しい未来を享受します！                                      |
| 外観   | 先端部分のデザイン          | 動感と優雅の完璧な結合              | クロム鍍金の保護デザインは車のスポーツ性と高級感を高める。    | ア車種の先端部分のデザインはずっと顧客から高く評価されている。お客様もこのデザインをお気にされるでしょう                                                   |
|      | ヘッドライト             | 光線はより集中、輝度はより高い          | 三角形のヘッドライトはユニークで、最新技術の運用で光度を高めた。 | ご覧ください！三角形のヘッドライトはヒョウの目によく似ていませんか。きっと他の人に鋭敏というイメージを与えますよ。ヘッドライトが気に入ったから、ア車種を購入したとおっしゃったお客様もいらっしゃいましたよ。 |
|      | その他                | ○                        | ○                                | ○                                                                                                      |
| 内装   | 足元照明               | 暗くなると、車内に高雅な雰囲気を与える      | ア車種の高貴で豪華なイメージを表現でき、車内環境をより快適にする | 優雅なライトで、車内には優雅な雰囲気が溢れます。知らないうちに、お客様の一日の疲労が癒されますよ。                                                      |
|      | その他                | ○                        | ○                                | ○                                                                                                      |
| その他  | ○                  | ○                        | ○                                | ○                                                                                                      |

(出所) 同上。

(5) 「試乗试驾」(試乗・試運転)

この段階に至って、販売コンサルタントは顧客を車内に誘導して、自らア車種を体験してもらう。この体験には2つのタイプがある。1つは、店員が運転して、乗車の楽しさを体験してもらうもの(試乗)。もう1つは、顧客が自分で車を運転してみるもの(試運転)。ア車種の優れた性能を顧客に感じてもらうため、各装置、装置が目指す目的、及びそれに関する顧客との会話の例もまとめられている。

表Ⅳ-7 「試乗」の例

| 装置         | 目的       | 会話の例文                                                                                       |
|------------|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 変光式組合せメーター | 人間化の技術   | エンジンをかけました。ご覧ください。メーターの明るさが変わっていますよね。明るさの変化は人間とコミュニケーションしているようですよ。                          |
| ブレーキ       | ブレーキの感度性 | ご注意ください。ブレーキをかけます。ご覧ください。このようにただ軽く踏むだけで、〇〇と〇〇システムが起動します。このようなブレーキシステムさえあれば、いつでも安心して運転できますね。 |
| その他        | ○        | ○                                                                                           |

(出所) 同上。

(6) 顧客分析

前述の「(2)ターゲットの想定」にある顧客像が大雑把なイメージであるとすれば、以下の段階での顧客分析はより細分化されたものである。顧客の価値観とライフスタイルにより、ア車種の顧客は4種類に分類されている。競合メーカーの車種への対応も分析されている。

表IV-8 顧客分類の例

| タイプ     | 価値観      | 需要と注意点           | 競争車種             |
|---------|----------|------------------|------------------|
| ハイテク型   | 自信・理性など  | 技術含有量・高機能装置が望ましい | A社のa車種；B社のb車種 など |
| 経済実用型   | 伝統的・中庸など | 燃費性・故障率など        | C社のc車種 など        |
| ファッション型 | 新鮮・変化・個性 | デザイン・工芸          | D社のd車種           |
| 安全型     | 成熟・優雅    | 構造上のデザイン・人間化装置   | E社のe車種；F社のf車種 など |

(出所) 同上。

その上で、顧客のタイプに合わせて、前述「(3)セールスポイント分析」のセールスポイントを各タイプにあてはめて、顧客にA車種の特徴を説明する。

表IV-9 顧客タイプ式紹介の例

| タイプ     | 嗜好      | セールスポイント |
|---------|---------|----------|
| ハイテク型   | ドイツ系車   | ②、③、④    |
| 経済実用型   | 日系車     | ①、③、④    |
| ファッション型 | ヨーロッパ系車 | ①、②、③、④  |
| 安全型     | アメリカ系車  | ①、②、③、④  |

(出所) 同上。

#### (7) 6つの方位からの紹介

顧客を案内する時、①先端から45度、②運転席、③車体後部、④後部の座席、⑤車の側面、⑥エンジンボックスという順番に、それぞれの部分の優れた点を顧客に説明する。

#### (8) 競争相手との比較分析

A車種の競争相手になりそうな車種についての情報は、販売コンサルタントによく理解させるために詳しく分析されている。ここで、ある自動車メーカーのZ車種を例として検討する。前述したA車種のように、Z車のターゲット分析やセールスポイントなども詳しく記述されるが、顧客の疑問点、A車種と比べて劣っている点などを中心に、Z車種とA車種とかはつきりと対比されている。

表IV-10 顧客の疑問点の例

| 顧客  | 地域 | 年齢 | 疑問点                       |
|-----|----|----|---------------------------|
| 趙さん | ○  | ○  | ボディが大きすぎる。50代の人向きのモデルだと思う |
| 李さん | ○  | ○  | 曲がる時、後ろの乗客はすごく揺れていると感じる   |
| 王さん | ○  | ○  | スピードを出すと、騒音が絶えない          |
| その他 |    |    |                           |

(出所) 同上。

表IV-11 他社Z車との比較の例

| Z車の欠点                                | Z車とA車種との比較                                                                      | 顧客タイプ   |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------|
| エンジンボックス内の配線やパーツ構成がバラバラ。             | しっかりした外観とのギャップが大きい。A車種は内外一致。                                                    | ハイテク型   |
| バランスよい、重みのあるデザインであるが、活力と運転の楽しみが足りない。 | 調査により、顧客の平均年齢はA車種より17歳高い。それと比べて、A車種は各年齢層に対応できる。                                 | ファッション型 |
| 配置全般がいいと宣言しているが、実用性が高いパーツの性能が遅れている。  | 高級車であるが、定期点検が必要なバッテリーを使用。A車種は免保護バッテリーを採用。                                       | 経済実用型   |
| 目に見える所にしか優れた措置を取り付けていない。             | 〇〇など目に見えないコントロールシステムがない。A車種はそれらのファンクションを一体化したHONDAの〇〇システムを使用。「人間尊重」の理念と社会的責任の実現 | 安全型     |

(出所) 同上。

競争相手との比較分析を行う時、専門分野の知識を従業員に理解してもらうだけではなく、厳しい顧客への対応や会話術も教えられている。以下に、2つの例を挙げる。

#### 例 1

問：A車種は古い車種だよ。Z車は最新モデルだ。

答：①Z車のデビューはA車種より遅れていますので、新鮮感があるかもしれません。しかし、今のA車種はすでに第〇〇代になりますが、絶えず改善を重ねています。毎回のモデル・チェンジには、新たなファクターを加え、新たな視覚インパクトと最高の価格性能比を顧客に提供しています。

②世界範囲でA車種はロングセラーになっています。長い間、A車種は市場の厳しい試練を受け、各方面において成熟しています。中国市場に登場したばかりのZ車と比べて、お客様はもっと安心して乗られるのではないのでしょうか。

③環境保護がますます重要視されています。A車種は欧州IV級の排出基準をクリアしましたが、Z車はⅢ級にしか達していません。A車種は環境によりやさしい車種ですよ。

#### 例 2

問：Z車のインテリジェンス・キー（多様な機能をもつ鍵）はとても便利だよ。

答：①インテリジェンス・キーはドアを開けることや、エンジンを起動させるのに確かに便利です。しかし値段も非常に高いですよ。

②いったんなくしたら、作り直すコストは非常に高い。日本に注文しないといけないうかもしれません。1ヶ月以上に待たないといけません。このように考えたら、かえって面倒ではないのでしょうか。

上述の『A車種導購指南』から分かるように、顧客に喜んでもらうための方法を、販売店側に分かりやすく理解・習得してもらうため、メーカーの広汽本田は色々工夫してきた。これらの知識や販売ノウハウは実際の販売活動において活用できるかどうか、従業員に昇進昇給を与える基準となっている。「買う喜び」という経営理念はただ言葉に留まることなく、上述のような具体的な販売手法を通じて、組織が抱いている価値観や理念を従業員に学習させているのである。

### 3-5.新規採用や昇進などの決定方法

サービス精神が欠如している中国において、いかに優れたサービスを提供するかについて、現地4S店のマネージャーたちは、広汽本田の経営理念に共鳴することができる従業員を採用するのは一つの方法であると語っていた。

試用期間3カ月の間に、新入社員に本田宗一郎の企業家精神と広汽本田の経営理念や企業文化を勉強してもらう。これを通じて、自分の人生の価値観、仕事の目的と仕事の楽し

みを理解してもらう。その後、従業員に感想文を書かせる。4S 店側はその感想文を審査し、従業員が感じたことと 4S 店側が求めることと一致するかどうかをチェックする。一致しない場合は、4S 店の経営理念に合わないと判断され、当該従業員の本採用を再検討することになる。

中国において、人材の転職率が高いとしばしば言われている。しかし、今回の現地調査から、广汽本田系列の 4S 店においてこのような現象は認められなかった。8 年間一貫して 4S 店に勤めている販売マネージャーはその原因が「私の人生哲学や人間としての原理原則は本田宗一郎によく似ている。私の考え方は广汽本田の仕事を通じて実現されつつあるので、今後もここで働きたい」と語っていた。

#### 4.中国におけるホンダ経営理念の二次的浸透メカニズム

##### 4-1 組織の哲学、信条などについての公式表明

广汽本田の企業哲学は、ホンダの「Honda Philosophy」を母体として、中国の国情を加味した上で構築されたものである。その内容と表現のしかたは時期によって多少異なるが、概ね表IV-12 のようにまとめることができる。

表IV-12 广汽本田の企業哲学

|      | 广汽本田                                                                                                                                                                                                                 |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 基本理念 | 人間尊重、三つの喜び                                                                                                                                                                                                           |
| 社是   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客の期待を超えた商品の提供に全力を尽くす；</li> <li>・顧客と社会の信頼を勝ち取る。</li> </ul>                                                                                                                   |
| 運営方針 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・絶えず高い目標にチャレンジする；</li> <li>・理論とアイデアと時間を大切にする；</li> <li>・チームワークとコミュニケーションを大切に、調和のとれた仕事の流れをつくり上げる；</li> <li>・専門能力を発揮し現場・現物・現実の三現主義により仕事を行う；</li> <li>・不断の勉強と研究を忘れない。</li> </ul> |

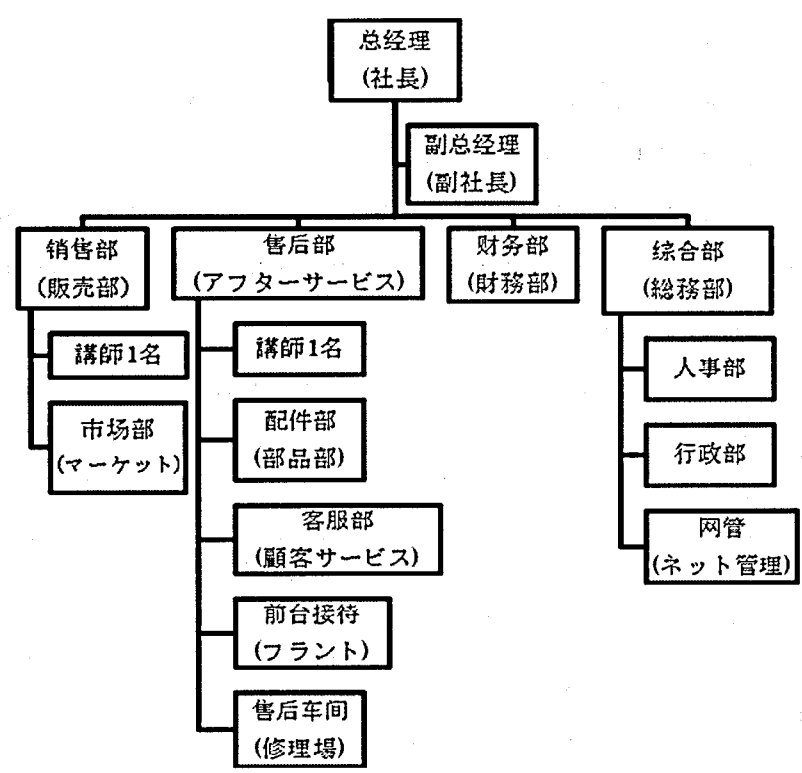
(出所) 广汽本田の HP より。

4S 店側は广汽本田の経営理念を社内と HP に公表するだけでなく、名刺や電話の音声留守番にも利用している。

4・2 組織設計や機構設置

図IV・1 は 4S 店の組織図である。この中には、「講師」職の設置というユニークな組織上の工夫がなされており、一般的に販売部とアフターサービス部にそれぞれ講師が 1 名ずつ配置されている。講師は定期的に広汽本田へ研修を受けに行く。研修後、講師は研修内容を所属 4S 店全員に「伝訓」（研修内容を伝授）する。「伝訓」終了後、広汽本田はその効果についてフィードバックする。その学習内容は、広汽本田の経営理念、企業文化、新車種の販売指導などからなる。

図IV・1 広汽本田 4S 店の組織図



(出所) 2010 年 2 月 H 省の現地調査に基づいて筆者作成

また、講師はとても大事な人材として位置づけられており、勝手に辞任するのは認められていない。例えば、店内講師がメーカー側の研修を受け、決められた年数の仕事をしないまま辞任した場合、メーカー側は 4S 店に罰金を科する。決められた年数は大体 2～3 年である。

講師は 4S 店側従業員からのフィードバックの役割も担っており、販売店とメーカーの架け橋的な存在となっている。広汽本田はこういう制度を通じて、自社の基本理念を販売店

側に浸透させることができるように工夫している。

#### 4-3 組織のシステムと手続き

この項においては、4S 店側はどのようなシステムや手続きを通じて、「買う喜び」という経営理念を浸透させていっているかを考察する。

ここで取り上げたいのは『喜悦銷售流程（喜び販売プロセス）』である。『喜悦銷售流程』は、販売顧問の事前準備から、アフターサービスの追跡まで、自動車販売に関する一連のプロセスとチェックシステムである。前述の『導購指南』に書かれた知識はこのプロセスにも活用され、その結果も箇条書き項目によって細かくチェックされることになっている。筆者の取材によると、チェックポイントは 100 項目以上にもなる。『喜悦銷售流程』は大きく分けて、以下の 7 つのステップからなる。

- ①：事前準備。ホールの清掃・配置、販売コンサルタントの業務用ファイルの用意、ユニフォームや名札の着用など。
- ②：顧客対応。顧客が来店の際、外に出て迎える。自己紹介してから、来店の目的と名前を尋ねる。もし、車を買うための来店の場合、車内に誘導して、体験してもらう。
- ③：商品紹介。前述の「6 つの方位からの紹介」で顧客の特徴に合わせて紹介する。
- ④：試乗してもらい、実際の運転を体験してもらう。
- ⑤：価格交渉。
- ⑥：車を渡す。指定場所で花束をプレゼントして、記念写真を撮る。車内の諸設備の機能を紹介し、最寄りのガソリンスタンドを案内するなど。
- ⑦：追跡調査。購入日から、3 日間、一週間、一ヶ月間という頻度で 3 回にわたってアフターサービスの追跡調査を行う。第一回目のメンテナンスを行った後、アフターサービスは販売部からアフターサービス部に移管される。引き続き、アフターサービス部は専門的なサービスを提供する。

#### 4-4 建物や空間のデザイン

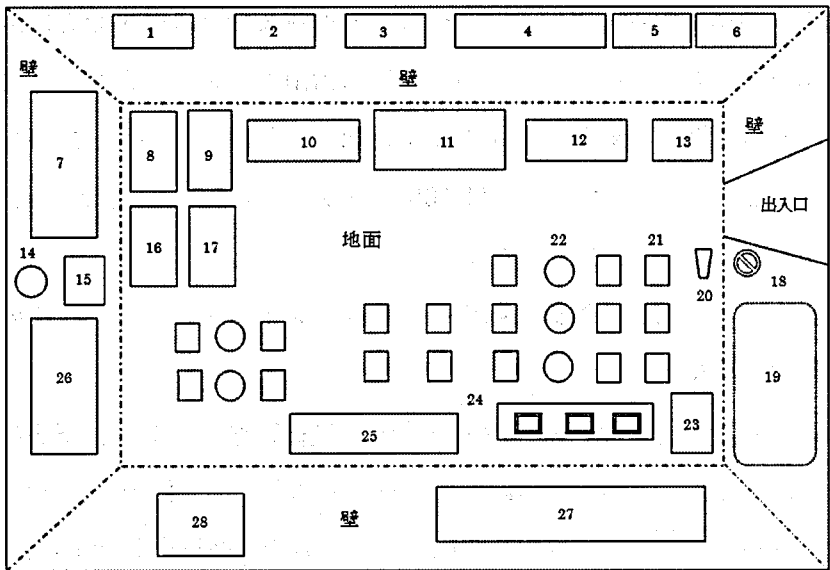
4S 店が中国に導入される以前には、自動車サービスショップにクルマを修理しに来た顧客は自分のクルマから離れようとしなかった。その原因は、自分のクルマの純正部品がニセモノ部品に取り換えられないよう監視するためであった。このような店側の不正行為はホンダの「人間尊重」と「三つの喜び」の精神に反するものである。これを解決するため、広汽本田は、顧客の待合室と修理場との間の壁をガラス張りにした。また、クルマの修理の待つ時間を楽しく過ごしてもらえるようにするため、ゆったりとした待合室を作り上げ



た。

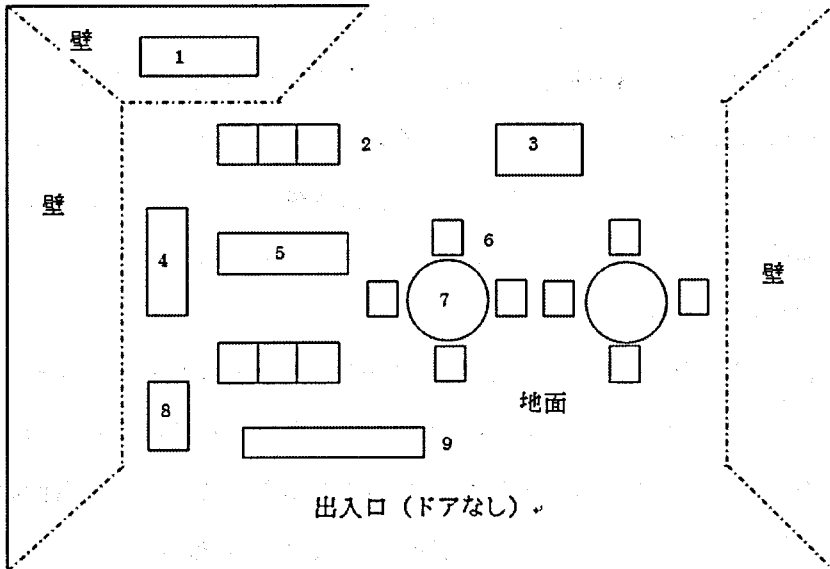
図Ⅳ・2・表Ⅳ・13 と図Ⅳ・3・表Ⅳ・14 はそれぞれ、同じ都市にある广汽本田と別の外資系自動車メーカーV 社の 4S 店の平面図と待合室の設備リストである。

図Ⅳ・2 广汽本田 4S 店待合室の平面図



(出所) : 2010 年 2 月 H 省の現地調査に基づいて、筆者作成。

図Ⅳ・3 V 社の 4S 店待合室の平面図



(出所) : 同上。

それによると、广汽本田 4S 店には、飲物・お菓子、雑誌・新聞とテレビ・インターネット

トなど、待つ時間を楽しく過ごせるように計 28 種類の備品が用意されている。また、料金表、社長ポスト、クレームポストも用意され、経営の透明性と顧客の声に耳を傾けようとする努力が現われている。

広汽本田 4S 店の待合室と比べて、V 社における顧客サービスは十分とは言えなかった。筆者が調査した際、ミネラルウォーター機は空っぽで、お菓子コーナーにもお菓子は置かれていなかった。

表IV-13 広汽本田 4S 店休憩室の設備リスト

| No | 設備               | No | 設備            | No | 設備            |
|----|------------------|----|---------------|----|---------------|
| 1  | 部品料金表            | 11 | 大型液晶テレビ       | 21 | ソファ           |
| 2  | 修理時間料金表          | 12 | 本物・贋物部品比較コーナー | 22 | テーブル(お菓子)     |
| 3  | アフターサービス標準作業プロセス | 13 | 新聞棚           | 23 | 冷蔵庫           |
| 4  | 従業員の認定証明書        | 14 | 時計            | 24 | パソコン(3 台)     |
| 5  | 社長ポスト            | 15 | 定期メンテナンス料金表   | 25 | ポイント交換品コーナー   |
| 6  | クレームポスト          | 16 | 飲物コーナー(3 種類)  | 26 | 窓 2(修理過程を確認用) |
| 7  | 窓 1(修理過程を確認用)    | 17 | 4S 店宣伝掲示板     | 27 | 4S 店宣伝掲示板     |
| 8  | 車の雑誌             | 18 | 禁煙マーク         | 28 | 天井クーラー        |
| 9  | ミネラルウォーター機       | 19 | カーテン          |    |               |
| 10 | 液晶連絡掲示板          | 20 | ゴミ箱           |    |               |

(出所)：同上。

表IV-14 V 社の 4S 店休憩室の設備リスト

| No | 設備         | No | 設備     | No | 設備                  |
|----|------------|----|--------|----|---------------------|
| 1  | 4S 店の組織構造図 | 4  | 児童おもちゃ | 7  | テーブル                |
| 2  | テレビ        | 5  | テーブル   | 8  | ミネラルウォーター機(調査時点水なし) |
| 3  | テーブル       | 6  | 椅子     | 9  | お菓子コーナー(調査時点ほとんどなし) |

(出所)：同上。

広汽ホンダの経営理念について、調査先の Z 市 4S 店の販売マネージャー H さんは、次の

ように説明している。

『三つの喜び』というのは、実はすべて顧客を中心にするということです。まず『買う喜び』です。お客さんが買ってくれないと、話になりません。いくらいい製品であっても、買ってくれる人がいないとしょうがないです。だれが顧客に製品を売るか？我々ディーラーや代理店です。ディーラーが喜んで売ってくれないと、次のメーカーの喜びはありません。自己中心主義のメーカーが多いですが、ホンダは基本的に顧客中心を徹底していると思います」。

このような「顧客中心を徹底する」という経営理念は、ただのスローガンではない。上述した 4S 店そのもののデザインから分かるように、具体的な投資を通じて、目に見える形で従業員の一人ひとりに浸透させている。

#### 4-5. 伝説、物語とイベントによる企業史の継承

広汽本田にはホンダ経営理念が貫徹されていることを示す人物や行動に関する物語は多数ある。これらの伝説や物語は企業の発展史の一部として蓄積され、新入メンバーに対し自社の理念や価値観を語るコミュニケーション材料ともなる。また、広汽本田は 2006 年から、「喜悦のスター」を選ぶという販売コンサルタント・コンテストを実施し始めた。このコンテストは販売コンサルタントに販売技能を競わせ、4S 店の総合サービスレベルを高めることを目的としている。「喜悦のスター」コンテストはこれまで 3 回行われ、広汽本田 4S 店の人材育成の重要な一環となっている。

### 5. 中国におけるホンダ工場のストライキ

2010 年 5 月 17 日、中国広東省仏山市南海獅山工業園にある広東南海本田汽車零部件製造有限公司（以下：南海本田）で、賃金に不満を持つ 300 人あまりの従業員によるストライキが起きた。最終的に、労働組合はホンダ側が提示した月 366 元（約 5000 円）の賃上げを受け入れたため、ストライキは 2010 年 6 月 4 日、完全に終結を迎えた。

以下は、南海本田のある従業員が公開した同社の給料システムである。

基本給 675 元＋職能給 340 元＋全出勤手当 100 元＋生活手当 65 元＋住宅手当 250 元＋交通手当 80 元＝1510 元／月（約 20492 円）。

昇給のための査定は年一回実施されており、合格後 1 級アップする。「級」には「大級」と「小級」がある。1 大級はイコール 15 小級である。即ち 1 大級の昇級には少なくとも 15 年かかると言われている<sup>129</sup>。他方、日本人派遣社員の給与は中国人の 50 倍にも達している。

南海本田の給料は、周辺会社の給料と比べても約 500 元以上低かった。したがって、こうした賃金の格差が今回のストライキを招いた主な要因であると指摘する報道は多く見られる。その他に、ストライキに参加したのはほとんど 80、90 年代生まれの若者であり、権利意識が前世代の農民工より高い、あるいは労働組合が機能していなかったなどの分析もある。

ところが、筆者は今回の事件の根本的な要因は、南海本田の経営者がホンダの経営理念を徹底的に実践していなかった点にあると考えている。

南海本田はコストダウンのため、実習生を大量採用していた。実習生は南海本田の従業員数の 40%を占めていた。実習生は学校の在籍学生であるため、賃金を低く抑えることができる。それに伴い、正社員の昇給も極めて緩慢であった。物価が高騰しつつある中国では、その安い賃金に耐えきれなくなった社員はどんどん離職してしまった。2006 年に採用した 120 名の従業員のうち、現在は 20 名しか残っていない<sup>130</sup>。

ホンダが唱えた「買う喜び、売る喜び、創る喜び」と「人間尊重」という経営理念は明らかに南海本田では貫徹されていなかった。むしろ、全く逆の方向に向かっていたと言える。2010年6月4日の『中国工業報』によると、今回のストライキで南海本田が被った生産額の減少は少なくとも4億元（約50億円）になる。部品供給が滞ったため、広汽本田の生産も停止に陥った。その生産額の減少は1日だけでも2億元（約25億円）に達していた<sup>131</sup>。その他に、それまで「広汽本田は日中合弁企業のモデル」などとホンダを称賛してきたマスコミは一気に批判的論調に転じてしまった。企業のイメージダウンとブランドに与えたダメージなども考慮すれば、中国におけるホンダの事業は大きな損失を被ったのは間違いない。今回のストライキは自ら唱えた経営理念の実践と浸透を疎かにしたらどれほど深刻な事態を起こすかを物語っている。

## 6. 結び

本章で、筆者が試みたのは、シャインが提示した経営理念論に基づき、一次的、二次的浸透メカニズムという分析枠組みを用いて、広汽本田を実例として中国における日系企業の経営理念の具体的な浸透過程を明らかにすることである。以上の記述と分析を踏まえて、本章で得た結論は下記の通りである。

第 1 に、日系企業の経営理念は中国でも通用する。日中両側がそれを共有できるようになることは、長いスパンで企業運営には大きな影響を与える。

改革初期の中国政府には、「市場」を通じて外資系企業の資金、技術設備、人材、経営管理などの経営資源を獲得するという考え方があった。こういう方針の下で、中国企業は外資系パートナーを選択する際、外資系企業のステータス、国際マーケティングの専門知識などのタスク関連基準をより重視する傾向があった<sup>132</sup>。しかし、中国企業は外資系企業との提携において、さまざまなケース試行錯誤しながら、上述の選択基準を引き続き重視する一方で、相互の事業はどのような状況下であり、いったい何のために、何を実現したいかなど、自らに相応しいパートナーの本音と協力姿勢を最初から見極めようとする段階に進化してきた<sup>133</sup>。

中国でのビジネスは政府との関係や政策など政治的要素が大きく影響するため、中国に進出した外資企業は中国の社会状況に合わせて対応していかなければならないという説は一理ある。しかし、企業の経営理念を徹底し、自社の生産技術と経営ノウハウに自負心をもって、現地の人々との議論や実践を経て、互いに共通する価値観や目標を共有するようになって初めて現地の事情に適応した経営が生まれてくる。

第 2 に、中国において日系企業の経営理念を浸透させるには、リーダーによる経営理念の実践が最も重要である。

経営理念の重要性や浸透をことばで説得するだけでは効果が小さい<sup>134</sup>。日系企業が自社の経営理念をことばで語るだけでは、かえって経営理念の非現実性が露わになる。例えば、広汽本田は「人間尊重」と「三つの喜び」という経営理念を守ると宣言しているが、2010年5月17日、ホンダ系列の中国部品工場で従業員による賃上げ要求のストライキが起きた。系列下の部品工場まではホンダの経営理念は浸透していなかったと言わざるを得ない。

他方で、「人間尊重」だからといって、日本人駐在員と中国人従業員に対し同じレベルの賃金システムを適用すべきであろうか<sup>135</sup>。経営理念の教育と浸透は極めて重要であるが、可能な条件の下で自分が唱えた理念を実践することが現実的である。この点において、広

汽本田初代社長である門脇氏の実践した経営理念の浸透のさせ方は示唆的である。

今回の現地調査とインタビューでは、経営理念の浸透度と企業のパフォーマンスとの関係について具体的データをもって、裏付けることができなかった。今後、広汽本田における経営理念の浸透方法と浸透度、及び企業のパフォーマンスとの関係に関する体系的な研究を行いたい。また、本章は単一事例の分析という限界があり、中国における日系企業経営理念の浸透策の全体像を確認するには至っていない。広汽本田の経営理念の浸透策は他の日系企業の経営理念の浸透策と比べて、どのような共通点または特徴があるのか、より幅広い研究を深めていきたい。

経営理念の浸透であろうと、『導購指南』であろうと、いずれも人間に対して行われる企業活動である。では、在中国日系企業に勤めている「ヒト」（経営管理職と従業員）の雇用と労働の実態はどうなっているのだろうか。次の章で、中国における日系企業のヒトの現地化という問題について考察する。



## 第V章 中国における日系企業のヒトの現地化

——広州・珠海を中心に

筆者は、2007年12月20日～2008年1月6日に、中国の広州市・珠海市において、日系企業6社、日系向けの人材斡旋会社1社と珠海市対外貿易経済合作局にインタビューとアンケート調査を行った。この現地調査を通じて、先行研究においては人材現地化の意味合いが曖昧であり、更なる厳密な議論が必要であると思うようになった。そこで本章では、今回の現地調査から収集した一次資料を使って、在中国日系企業の経営管理職の現地化について再検討する。

### 1. 従来の研究と問題の所在

#### 1-1. 対立する先行研究の立場

「経営の現地化」について、経営学の辞典には次のように定義されている。「日系企業の海外子会社は、投資を受け入れる国からすると外国企業（外資系企業ともいう）の性格をもつ。海外子会社の外国企業の性格を弱め、現地企業の性格を強めることが、現地化である」<sup>136</sup>。同じ経営学辞典によれば、「ヒトの現地化」とは次のことを意味する。

「ヒトの現地化とは、日本の親会社から海外子会社に派遣する日本人を減らし、現地人を多く管理者や経営幹部に登用することである」。つまり、通説では、日系企業において中国人管理者の数を増やすことがヒトの現地化であると説明されている。

この通説の定義に基づいて、在中国日系企業の人材の現地化についての議論は盛んに行われてきた。例えば、日系企業の人事政策は「人事植民地主義」である<sup>137</sup>。「現地化の程度が浅い」<sup>138</sup>。さらに、古田は「ヒトの現地化は欧米企業等に比しまだ遅れている」、在中国日系企業にとり「中国人総経理（日本語で社長）登用が死活問題になってきた」と強調している<sup>139</sup>。

中国国内の実業家や研究者も日系企業の人材現地化と現地化戦略の現状をあまり評価していない。中国大手テレビメーカーTCLの総裁李東生は日経ビジネスのインタビューを受けて次のように述べた。「欧米企業は…（中略）経営の現地化のスピードも速い。ある欧米企業と交渉した時、本国の役員は1人だけで残りは全員中国人でした。ちなみに日系企業と交渉した時は、全員日本人でした」<sup>140</sup>。また、中国のエアコン市場において日系企業のシェアが落ち込んだ要因について、「現地化の進展が緩慢」であることに帰する論者もいる



一方、学界やジャーナリズムからの「人材現地化が遅れている」という指摘に対して、日系企業の経営者達はあまりその点を認めていない。ソニー（株）執行役員専務森本昌義は「現地化も現地人を雇うという意味ではなく、日本から派遣する人を現地化させればいいんですよ」と述べている<sup>142</sup>。台湾松下電器の社長を経験してきた堀正幸も「海外子会社の部門経営者の現地人化は…（中略）意志を持って具体的に進めれば時間とともに実現可能であったが、経営最高幹部、すなわち社長を現地人化していくことと同列には考えることはできない」と主張している<sup>143</sup>。

## 1・2.問題の所在

上述の先行研究からわかるように、「ヒトの現地化」についての議論には対立的な立場があった。一方は、「欧米企業と比べて遅れている」、現地経営を「現地人に任せるべきだ」という日本側の研究者と中国側の実業者・研究者の立場である。もう一方は、「日本人派遣者を引き続き登用してもいいではないか」という日系企業の経営者たちの立場であった。ところで、今回の現地調査から、現地経営を中国人経営者に任せて失敗した事例もあれば、現地化経営をうまく展開している日系企業の事例もあることが判明した。「ヒトの現地化」に関する先行研究では日系企業の現状をうまく説明することができない。「ヒトの現地化」の意味は次の3点からなる。

第1に、「ヒト」という概念には日系企業の現地人管理職だけではなく、日本人派遣者など他の国・地域の管理職も含まれる。

第2に、「現地化」は「現地人に入れ替える」ことではなく、「従業員を現地経営に適応させる」ことを意味している。これにはさらに2つの意味がある。1つは、日系企業の企業文化を中国社会と中国人従業員に合致したものに転換し、その上で現地従業員を自社の企業文化・経営管理に適応させることである。2つ目は、外資系企業の本社からの派遣者を現地の社会文化に適応させることである。

第3に、「現地化」は単に「従業員を現地経営に適応させる」ことを意味しているだけではない。それを通じて、日系企業を「現地企業化」させ、現地に根差した経営を実現させることも含んでいる。日本本社の利益、現地企業の利益と現地社会の利益を共に実現させていかなければならない。つまり「現地化」には日系企業が存続していくために社員が価値観や経営理念を共有することも含まれている。

以上を踏まえると、本章における「ヒトの現地化」は次のように定義される。

ヒトの現地化とは、自社の企業文化を従業員や管理人員に共有してもらうため、従業員や管理人員の人材育成を通じて、従業員や管理人員を現地に適応させることである。

先行研究における通説的な定義では、現地人管理職の数を増やせば「ヒトの現地化」が実現されると説明している。先行研究と違って、本章では上述の 3 点と新たな定義を示した。これを踏まえ、本章では現地調査から集めてきた情報・データを利用しつつ、真の「ヒトの現地化」を実現するための条件として、次の 3 点について検討する。

第 1 に、日本人派遣者のコストを過大評価する先行研究の見方に対し、日本人派遣者と中国人管理者とのメリット・デメリットを比較した。

第 2 に、先行研究では見落とされてきた日本人派遣者の現地適応の条件を探った。

第 3 に、先行研究では大手企業がいかに「従業員を現地経営に適応させるか」についての議論は数多く行われているが、中小企業がどうすればいいかについての議論は少ない。本章では中小企業の人材育成、とりわけ今回の現地調査から発見した現地人材の「人間としての信頼度」という新たな側面についても言及する。

## 2. 広州・珠海における日系企業のヒトの現地化

本章において広州・珠海の日系企業を研究対象にする意義は次の 2 点からなる。

第 1 に、広東省は最初に対外開放地区に指定された地域である。広州は広東省の省都であり、中国における外資誘致の看板都市の 1 つとしても知られている。

第 2 に、珠海は 1980 年代初めに指定された 4 つの経済特区のうちの 1 つである。珠海はまず観光と海運の分野から対外開放を始めた。次第に工業を重点的に発展させ、商業、住宅をも含む総合的特区をめざすようになった。華南地域の他の都市においては輸出加工型企業が多いのに対して、珠海における日系企業はサービス業、商業などの独資と合弁企業を中心となっている。中国国内市場での販売を目指すこれらの業種では輸出指向の製造業と比べ、ヒトの現地化の必要性が大きい。「輸出拠点」から「国内販売拠点」への転換期にあって、珠海における日系企業の「ヒトの現地化」の経験は有用である。

### 2-1. 日本人派遣者と中国人管理者とのメリット・デメリット

人件費の削減は外資企業が「ヒトの現地化」を目指す 1 つの大きな理由である。「日本人駐在者が一人減れば、現地の人を 200～300 人も雇えることになろう」という説すらもある<sup>144</sup>。はたして日本人派遣者はそれほどコストがかかるものであろうか。これについて K 社の元日本人社長 O 氏に聞いてみた。

「派遣社員の人件費は確かに高いですが、そこまでいけるのは社長ぐらいの人だけで、あるいは大手企業に限られています。大手企業のほうは企業のイメージを考慮するので、そのように高給を支給するのでしょうか。うちでは、日本人は中国人のように普通のマンションに住んでいます。知り合いのある日系企業の社長は自分で車を運転していますよ」という。

K社は1998年、珠海に進出した日本独資の電子部品中堅企業である。生産が稼働してからわずか2年間で利益が出て、企業の発展も順調であった。ところが、元請の日本の大手企業も中国に進出して自ら部品生産を手がけるようになったため、注文がだんだん少なくなっていった。企業の業績が低迷したK社は、人件費の削減と中国人管理者を育成するため、2000年頃から、日本人に代えて中国人大学卒業生を社員として雇用し始めた。さらに、2005年に、現場からたたき上げた中国人従業員Z氏を社長に昇進させることにも踏み切った。しかし、Z氏は職に就いてからわずか2年間で平社員に格下げされた。取引先からリベートをとり、収賄罪に問われたからである。Z氏の在任の2年間、K社は2年連続で赤字を出していた。

コスト削減と企業業績の向上のため、Z氏を登用したのに、まったく逆な結果が起きた。この失敗について、O氏は「ただ人材選別のミスです」とコメントしていた。ところが、その直接的な原因は通説的な「ヒトの現地化」方針の影響を受けて、性急に「ヒトの現地化」を行ったことにあとと筆者は考える。

それでは、管理職の日本人登用と現地人登用にはいったいどのようなメリット・デメリットがあるのか。双方を比較しながら、現地調査から聞き取ったインタビューを表V-1にまとめた。

表V-1から必ずしもどちらのメリットが大きいかは判断できない。しかし、全体として相互補完という関係を見出すことができる。例えば、日本人派遣者にかかるコストは高いが、他方で「しっかり品質を守る」、「お客様とのコミュニケーションがスムーズになる」、「最初の黒字化が早く達成される」などのメリットもある。現地人管理者にかかるコストは確かに低いが、他方「会社の秘密の漏洩」、「仕事に対する理解の欠如」、「短期間で管理方法と管理レベルを向上させることは困難」などのデメリットもある。日本人派遣者を中国人従業員と入れ替えれば、表面的な数字から見ればコストが削減できるかもしれない。しかし、表V-1に挙げられたデメリットの方に見えざる高コストが隠れている。場合によって会社は倒産に直面する可能性もある。また、中国では人材の流動が激しい。せつかく

育成した人材が引き抜かれると、また一から教育し直さないといけない。日系企業にとって無駄に費やされた人件費の損失分は大きい。

逆に、日系企業の日本人駐在員を用いた場合、彼らは大体3～5年のローテーションで交代させられる。せっかく現地事情に通じるようになったところで、また次の派遣者と交代しなければならず、経営に一貫性を持たせることができない。これは日系企業にとって経営コスト高をもたらす一因でもある。今回の現地調査でわかったことだが、K社は中国人従業員の登用の方向を模索する一方、日本人派遣者を現地社会に溶け込ませることに力を入れていた。K社の営業部長X氏は彼の知人でもある次のような日本人駐在員の事例を紹介してくれた。

「以前はいつも通勤にタクシーを利用していたが、今は交通事情が分かったため、バスを利用するようになった。中国の社会文化も理解している。彼らは中国社会に溶け込もうと努力し、中国語があまり上手ではないが、交流できるレベルである。こういう日本人駐在員達の中で、子供が生まれた家族は二つある。子育ても中国でしているそうだ。はっきりとした出所はわからないが、駐在員の約6割が今後も中国に駐在し続けることを希望している」という。

K社の場合、日系企業の派遣者は海外に長期滞在することが可能になり、現地社会に一層深く溶け込もうとするようになった。日本本社の人事制度も変わりつつあり、日本人駐在員を現地化させる傾向が強まってきている。

表V-1 日本人と中国人管理者のメリット・デメリット

|       | 日本人                            |                                         | 中国人管理者                     |                               |
|-------|--------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|
|       | メリット                           | デメリット                                   | メリット                       | デメリット                         |
| K社    | ・本社の経営方針と仕事の理解度が高い、守らせやすい      | ・コスト高                                   | ・人件費が安い                    | ・リベートで会社の信用の低下                |
|       | ・しっかり品質を守る                     | ・コミュニケーション上の困難により、問題の所在やそれを解くカギが見つかりにくい | ・社内のコミュニケーションがスムーズに        | ・仕事のルールの順守が難しい                |
|       | ・新たな教育がいらない、実践力がある             |                                         | ・仕事の展開と実行スピードが速くなる         | ・知識不足で違う判断をしやすい               |
|       | ・日本の先進的な管理モデルを進めやすい            |                                         |                            | ・言語の誤解によって問題が起こるリスクが高い        |
| S社    | ・本社や日本の取引先とのコミュニケーションがスムーズに    | ・コスト高                                   | ・現地における社内外のコミュニケーションがスムーズに | ・仕事に対する理解の欠如                  |
|       | ・仕事が重ねやすい                      |                                         |                            | ・観念の転換には時間がかかる                |
|       | ・現地従業員の技術と仕事のやり方などの能力の向上に寄与できる |                                         |                            |                               |
|       | ・本社の企業文化と経営理念の導入               |                                         |                            |                               |
| Y社    | ・技術・管理と経営手法を導入しやすい、最初の黒字化が早い   | ・社内でのコミュニケーションの困難                       | ・中国事情に詳しい                  | ・短期間で管理方法と管理レベルを向上させることは困難    |
|       |                                | ・現地従業員の昇進機会が制限される懸念                     | ・社内コミュニケーションがスムーズに         |                               |
| T社    | ・管理・ノウハウの導入が速やかに行われる           | ・中国事情をよく理解できていない                        | ・企業の発展に一致協力することが期待できる      | ・経営理念や管理制度などに対する適応が遅い         |
|       |                                | ・意思決定が遅い                                |                            |                               |
|       |                                | ・思考の枠組みの柔軟性の欠如                          |                            |                               |
| 珠海外経局 | ・技術面での改善が速やかに行われる              | ・コスト高                                   | ・コストの低減                    | ・仕事に対して積極的かつ自発的な態度で取り組む姿勢に欠ける |
|       |                                | ・中国の社会文化を理解できない                         | ・従業員のやる気を高める               |                               |

(出所) 2007年12月20日～2008年1月6日の現地調査インタビューから筆者作成。

2・2.日本人派遣者の現地化

中国の国内市場を開拓していくには、中国の国内市場と中国文化に通じた現地人の登用が必要である。しかし様々な経営資源を現地社会に適応させていくには、日系企業にとって、本当に「中国人総経理登用が死活問題になってきた」のか。これについて Y 社の中国人副総経理 T 氏に聞いてみた。T 氏は次のように答えてくれた。

「まだそこまで行っていないでしょう。ところが、人材現地化を総経理までに推進できれば、企業の国際的イメージは高まると思われますね。これは企業にはプラスの面となると思います」という。

では、もっと具体的に見てみよう。珠海に進出している日系企業の現地化状況を把握するため、当該地域の米国企業と比べながら、珠海における日系企業の総経理の現地化率を年別に表 V・2 と表 V・3 にまとめた。

表 V・2 2001 年珠海市における米系・日系企業の総経理比率の比較

| 国別   | 進出社数 | 本国総経理数       | 中国人総経理          |                       | 不明            |
|------|------|--------------|-----------------|-----------------------|---------------|
| 米系企業 | 64 社 | 5 人 (7.8%)   | 56 人<br>(87.5%) | 独資 24 人 (37.5%)       | 3 人<br>(4.7%) |
|      |      |              |                 | 合資・合作 32 人<br>(50%)   |               |
| 日系企業 | 62 社 | 37 人 (59.7%) | 22 人<br>(35.5%) | 独資 12 人 (19.4%)       | 3 人<br>(4.8%) |
|      |      |              |                 | 合資・合作 10 人<br>(16.1%) |               |

(出所) 表 V・2 と表 V・3 はそれぞれ 2003 年、2005 年『珠海市外商投資企業名録』から筆者作成。2003 年版は 2001 年 12 月 31 日までに登録された企業であり、2005 年版は 2004 年 11 月 30 日までに登録された企業である。この企業名録は資金の出所によって企業の国籍が区分されているが、多くの日系企業は香港経由で投資しているため、日系企業であるのに、香港系企業として表示されているものもある。

表 V-3 2004 年珠海市における米系・日系企業の総経理比率の比較

| 国別       | 進出社数  | 本国総経理数       | 中国人総経理          |                      | 不明            |
|----------|-------|--------------|-----------------|----------------------|---------------|
| 米系<br>企業 | 100 社 | 10 人 (10%)   | 80 人<br>(80%)   | 独資 46 人 (46%)        | 10 人<br>(10%) |
|          |       |              |                 | 合資・合作 34 人<br>(34%)  |               |
| 日系<br>企業 | 78 社  | 51 人 (65.4%) | 21 人<br>(26.9%) | 独資 13 人 (16.7%)      | 6 人<br>(7.7%) |
|          |       |              |                 | 合資・合作 8 人<br>(10.3%) |               |

(出所) 同上。

2001 年珠海市における米国企業の中国人総経理登用率 (87.5%) は日本の中国人総経理登用率 (35.5%) の 2.5 倍となった。2004 年の米国企業の中国人総経理登用率 (80%) は日本の登用率 (26.9%) の 3 倍となった。通説の「ヒトの現地化」から見れば、2004 年の日系企業の現地化率は依然として低いレベルに留まっている。

2001 年～2004 年の間、珠海における日系企業は新規に 16 社増えたのに対して、現地人登用率は 35.5%から 26.9%に 8.6 ポイント低下した。同時に、米国企業も 36 社の新規増加に対して、現地人登用率は 87.5%から 80%に 7.5 ポイント下がった。つまり、新規企業において現地人総経理の登用率が低いという特徴は日系企業であっても、米国企業であっても、両国の企業の中に共通して確認できる。これは外資企業の経営資源を現地社会に導入、適応させていった人物は元々現地人ではなく、外資企業の派遣者であったことを意味している。

また、現地消費者のニーズをキャッチするといっても、そのためには現地人材が不可欠というわけではない。珠海市對外貿易経済合作局・項目科 D 課長に対するインタビューに際し、筆者は次のような質問を出した。「中国に対する日系企業の戦略は、『生産加工基地』から『国内市場開拓』に転換しつつあると言われています。中国の消費者心理の把握、市場の開拓及び販売には、現地人材を導入すべきではないでしょうか」。この質問に対して、D 課長は次の事例を紹介してくれた。

「ホンダなどの自動車メーカーはデザイナーを中国に派遣しています。彼らに中国の家庭を訪問させ、中国の消費者がどのようなタイプの車が好きかを理解させます。例えば、日本の車が衝撃に耐えるのが弱いといわれたら、彼らはすぐ改善しました。『5 星級碰撞』

(衝撃に最も強いという抗衝撃力の程度の表現) という車種を生産し始めました」という。

広州ホンダの初代社長門脇轟二氏から、大河原栄次氏を経て、2009 年 4 月に就任したばかりの金山裕則氏まで、総経理はずっと日本人が務めている。販売台数も 1999 年の 1 万台から、年々増えており、ホンダ本社 2007 年度の決算によって、広州ホンダで四輪車生産累計 100 万台を達成していた<sup>145</sup>。また、表 V・4 に示したように、筆者は「2007 年中国自動車アフターサービス満足度調査」を調べてみた。それによると、広州ホンダは上海フォルクスワーゲン社を抜いて、1 位の上海 GM ビュイックに次ぎ、2 位になった。この事例から、日本人社長・派遣者であっても、中国人消費者の好みをキャッチし、高い業績をあげられるだけではなく、アフターサービスまでもきちんとできていることがわかった。

表 V・4 2007 年中国自動車アフターサービス満足度調査 (1000 点満点)

| 順位 | ブランド        | 満足指数 |
|----|-------------|------|
| 1  | 上海 GM ビュイック | 825  |
| 2  | 広州ホンダ       | 823  |
| 3  | 上海フォルクスワーゲン | 819  |
| 4  | 広州トヨタ       | 816  |
| 5  | 一汽フォルクスワーゲン | 815  |

(出所) 新浪汽車 2008 年 2 月 27 日から筆者作成。

また、日本人派遣者がいることは、現地従業員の昇進が制限されてしまうことや、現地従業員のやる気がなくなるなど、先行研究の懸念した点は、今回の現地調査でも確認された。しかし、取材した関係者の多くはそれを懸念しているというよりも、むしろ日本人派遣者のもつ駐在のメリットのほうを高く評価していることを発見した。以下中国人管理職 4 人に対する取材から引用する。

K 社の営業部部長・総経理助理 X 氏

「普通の管理職だったら、中国人が担当できます… (中略) しかし、会社のトップはやはり日本人の方が相応しいでしょう」。

「(欧米企業と比べて日系企業においての昇進昇級は遅いと言われているが、) 個人的な考えでは、遅くないですよ。昇進のチャンスが多いです」。

S 社の総務課課長 W 氏



「日本人派遣者の存在は、中国側従業員に技術、仕事のやり方だけではなく、われわれ自身の資質の向上にも深く影響を与えていると思います」。

「日本人総経理のおかげで、難航していた政府機関の各種認可案件もやりやすくなりました」。

Y社の副総経理 T氏

「日本人派遣者がいることは、現地で採用される従業員の昇進が制限されてしまうことを意味するのではないかと思われやすい……（中略）しかし企業管理というのは、どこの国の人がやるかが重要ではなく、どのような制度でこの事業をやるかにあると私は思います」。

珠海市対外貿易経済合作局・項目科課長 D氏

D氏は中国社会文化を知らないままで中国でビジネスをやろうとする一部の日本人を批判する一方、次のような事例を紹介してくれた。

「例えば、珠海日系 C社です。この会社は離職率が低いし、経営管理がうまくいっていると思います。なぜか。1994年、中国人従業員のストライキが起きました。これを受けて、C社は反省しましたね。日本人リーダーを入れ替えただけでなく、従業員と交渉する上で、福利待遇制度や管理マニュアルも作り直しました。新たに策定した労務管理制度は中国人従業員にマッチしていると思われそうですね」。

日本人派遣者であっても中国人消費者のニーズもキャッチできるし、中国人従業員に受け入れやすい制度を築き上げることもできる。

## 2-3.人材の育成

上に述べてきたように、「ヒト」という概念には「中国人従業員」と「日本人派遣者」の両方とも含まれるべきである。そこで、ヒトを現地化させるには、次の2通りの方法が考えられる。1つは、在中国日系企業の経営に適応させるために、現地従業員を育成すること。もう1つは、中国社会文化に適応させるために、日本人派遣者を育成すること。以下では、この2つの方法をめぐって、具体的に検討してみる。

### 2-3-1.中国人管理者の育成

従来の研究では、人材育成について、主に生産技術、品質管理と5S（整理、整頓、清潔、掃除、躰）教育などの方面から捉えてきた。そのほか、信頼関係や異文化の相互理解などの面からの議論も少なくない。ところが、今回の現地調査から、管理者の育成について、「人間性」という新たな側面を発見した。つまり、「リベートか仕事の責任か」、「育ててくれた会社か高い給料を出してくれる会社か」など、どちらを選ぶかは、中国人管理者の「人間

性」次第だという問題である。では、まず中国人管理者の人間性についてみてみよう。

#### ①中国人管理者の人間性

取材を受け入れた 9 人の中に、「人間性」に言及した人は 3 人いた。

##### a. K 社の元日本人総経理 O 氏

問：中国人を管理職や総経理に登用するのに、その判断のカギは何ですか。

答：経営者として、人間性はとても大切なことです。これは基本です。

##### b. Y 社の中国人副総経理 T 氏

問 1：T さんの職務は副総経理です。日系企業において、中国人社員としてこの地位は結構高いと思います。どうやって日系企業に信頼してもらって、副総経理に昇進できたのでしょうか。

答：企業管理、特に人間性の理解について、ずっと注意深くやっています…

問 2：異文化の相互理解と寛容という能力を、T さんはいかにして身につけたのでしょうか。

答：人間性についての理解ですが、私は人間が悪いやつだと思わないのですよ。どちらかというと、やはり「性善説」を支持していますね。

##### c. N 社の香港人管理部部長 L 氏

問：日系企業の総経理に必要な資質は何でしょうか。

答：人間性は非常に重要です。仕事とリベートや賄賂との間、どちらがより重要なのかは、その意思決定はやはり人間性次第でしょう。

「人間性」というのは「人間としての信頼度」である。これについての議論は哲学や倫理学のカテゴリーに入るかもしれないが、本章では現地調査から聞き取ったインタビューに基づいて、中国人管理者の「人間性」について検討してみる。

取材から一部の中国人管理者が管理職に昇進できた理由は「初志を貫徹」してきたからであることがわかった。ここでの「初志を貫徹」というのは、長期にわたって会社で働くこと、つまり簡単に転職しないことを意味している。上述の日本人 O 氏はもちろん、中国人の T 氏と L 氏も 10 年ほど同じ会社で働いてきた。

ところが、この「初志を貫徹」というのは、一部の中間管理職にとっては積極的な意味ではなく否定的なニュアンスで語られることがある。つまり、会社の給料がよい、昇進のチャンスが多い、企業の企業文化に魅力を感じているなどの理由からではなく、「私ぐらいの人間はこの程度の給料しかもらえない」、「長年に働いてきて初めて今の給料をもらえるようになった。転職したら今と同じような給料をもらえない」など仕方がなくここに残っ

たという中間管理者層の心理であった。

K 社のある新卒の社員に取材したところ、彼が同社の中国人部長に対して会社の厳しい管理体制に不満をもっているにも関わらず、どうして我慢することができたのかという点について中国人部長に聞いたところ、その部長は次のように答えてくれたという。「君たちは高い学歴をもって、日本語もぺらぺらだし、次の就職先が見つかりやすいだろう。しかし、私は電子専門学校を卒業して、日本語も入社してから学び始めただけだ。私のできることはこの会社の仕事に限られている。転職しても受け入れ先がないからだ」。

同社の総務課課長 B 氏も自分の苦勞談を話してくれた。「この会社の管理は非常に厳しい。だから人員の流動も激しい。総務課課長は最初に在中国日本人留学経験者にやってもらったが、会社の厳格な管理に耐え切れず辞任した。その後、中国人大卒の人に担当してもらったこともあるが、やはり厳しい管理に適応できなくて、すぐやめてしまった。私は学歴がない。できる仕事は電工の雑務などしかない。総務課課長という管理職になれるとは夢にも思わなかった。これから会社のために一生懸命頑張りたい」という。

彼らの「人間としての信頼度」について、K 社の社員の場合、次の 3 点にまとめられると思われる。

第 1 に、学歴が低く、現代経営管理知識もほとんどないが、長年の勤務のおかげで、大先輩として従業員たちから尊敬される一方、「自分はここにしか居場所がない」というコンプレックスも強い。

第 2 に、現状に満足しながらも、出世欲が強い。自己開発の能力があるが、金銭面の困難もあって、どうすればよいか分からない状態にある。

第 3 に、教育と経済面の限界により視野が狭く、自己中心主義を超越できていない。

以上の 3 点は K 社の一部現地人管理者の「人間性」の特徴ではないかと筆者は思う。いわゆる優秀な人材は次々と会社を辞めていった。残された人は「自分はいくところがない」と自信がなさそうな普通の人々である。しかし、このような「平凡」な従業員の継続的な努力こそが会社を支えてきたともいえる。これは K 社の管理職に就いている一部の中国人管理職員の本音である。K 社だけではなく、多くの中小企業は人材の能力向上と確保に悩んでいる。人材を育成しないといけない。しかし、育成したら人材がほかの会社に引き抜かれる。また、一から人材を育成しないといけないという悪循環である。人材を育成する時、この「人間としての信頼度」に注意すべきである。

②日本語を勉強する意欲がある従業員を探す

在中国日系企業の人材育成について、従業員の日本語能力の向上はいくら強調しても過言ではないと思われる。

「現地人管理者の資質について、日系企業が最も注意を払っているところは何であるか」という質問に対して、Y社の中国人副総経理 T氏は次のように答えてくれた。

「個人的意見ですが、日系企業が最も求める現地人管理者の資質は日本人スタッフとのコミュニケーション能力でしょう。日系企業において、日本語がわかる人はわからない人より明らかに優位を占めています。良好なコミュニケーションができて初めて、信頼関係がだんだん形成されるでしょう。ですから、日本語がわからない従業員は、ある程度までに昇進したら、だんだん自分の将来性に自信を失うことが多いですね」。

また、K社の営業部部長・総経理助理 X氏は日本語能力の重要性について次のように述べている。

「もし（社長を）中国人に任せるならば、その人の日本語力がものすごく高く、日本人と本社とのコミュニケーションには全然問題がない人でないといけません。そうでないと、誤解からリスクが生じやすいですね」。

同時に、自社の人材育成システムの弱いところは、まさにこの点が不十分なことだともコメントしていた。

「部門責任者に昇進させようとする人を日本語専門学校に送って、三ヶ月間、缶詰にして言語能力を強化するようなことは、わが社にはほとんど行っていない。日本での研修も生産関連の仕事を中心にしたものであって、言語能力の育成システムは、あまり計画的にしていない」。

筆者はわざわざ「三ヶ月間、缶詰にして言語能力を強化するような」日本語育成制度を賛成し難い。理由は2つある。1つは、中小企業の場合にはそれだけの余裕がない。2つ目は、自発的に日本語を勉強することは従業員の向上心を判断する基準の1つである。また、自発的に日本語を勉強する意欲は、日本人、日系企業、日本文化を理解し、日系企業に親しみを感じる心理につながると考えられる。さらに、この意欲は強制的ではなく、自分で能力開発を行い、業績の向上を図るリーダーシップにも関連している。

そう考えると、会社は社内に「日本語を話そう」という雰囲気を作らないといけない。例えば、品質改善会議やミーティングの時、中国人従業員が自ら日本語で発表することを奨励する。また、それを評価する業績システムを用意しておくことなどが考えられる。

③自社の企業文化を広める管理人材を育成する。

上述の①と②の基準で現地従業員を選別すると、それに合格する人はごく一部の従業員に絞られる。この一部の従業員には現地経営の責任を任せてもよいと期待できる。また、経営管理者の場合、自社の経営理念・企業文化を理解し、共有できるというレベルに留まるだけではなく、いかに自社の企業文化を広めていくかという能力も求められる。

上述の「初志を貫徹」と「日本語を話す意欲」という 2 つの判断基準を踏まえて、自社の企業文化を共有し、かつ広めていくことができる中国人従業員がいれば、日本人派遣者の代わりに入れ替えることも可能である。他方、そのような人材が存在していない場合、やはり日本人派遣者を引き続き登用すべきである。

これは日本人派遣者のモラルが中国人従業員より高いという意味ではない。ここで、筆者が強調したいのは、企業文化の共有を実現するには誰が最も適任かということである。なぜなら、それを通じて、管理者の価値観と行動が会社の経営理念と一致し、各経営資源の相乗効果が期待できるからである。

中国は改革開放以来 30 年にわたって、優秀な管理人材を輩出してきた。筆者のインタビューを受け入れてくれた Y 社の中国人副社長 T 氏はいかにして自分が日系企業の副社長に昇進できたかについて、上の「人間としての信頼度」と日本語能力のほかに、次の 2 点があることも話してくれた。「①本業界において当社のブランド力を重視し、自社のイメージアップにも力を入れています。②工作中、異文化の融合に努めています。理解と寛容は極めて重要だと思います。異なった思想や考えを許容する度量が必要でしょう」という。

その他に、管理職に相応した待遇、現地経営を現地従業員に任せっぱなしにするのではなく、適当な監督システムも整えるべきであるという点も、多くの取材相手が指摘していた。

### 2-3-2.日本人派遣者の現地適応

先行研究においては「ヒトの現地化」の内容について現地採用の必要性について語るばかりで、「日本人派遣者の現地適応」という視点がすっぽり欠落していた。技術や本社との意思疎通などの面において派遣者は優位性を有している人が多かったけれども、現地の社会文化や従業員の考え方を理解しようとする日本人派遣者は少なかった。ところが、「はじめに」で述べてきたように、「ヒトの現地化」の重要性が次第に認識されるようになり、中国の社会文化と従業員の考え方を理解できる日本人経営者も増えつつある。彼らがいかに中国社会に適応し、中国人従業員の信頼を得たかについて、今回の現地調査から聞き取ったインタビューに基づいて検討してみる。

S社は日本のある大手企業の中国子会社である。2006年9月に珠海で設立され、資本金は350万USDである。取材を受け入れたS社総務課課長の中国人W氏のコメントに基づくと、同社社長のA氏の具体的な行動様式は下の4点にまとめられる。

#### ①自社の企業文化の徹底

「人間が根本であるという企業理念は徹底的に貫かれていると思います。特に、わが社の日本人社長と副社長は、S社の企業文化を中国に導入するため、たゆまず根気よく努力しました。企業理念はすでに具体的な日常活動にまで徹底されています」。

#### ②寛容な度量

「うちの社長は度量が大きいです。大したことではないことで1つの国や国民を否定することをしないですね。例えば、タンを吐いている中国人1人を見つけたら、一部の日本人は『中国人は汚いな』といいます。しかし、うちの社長はそんな話を一回もしたことがありません。彼はこのようにいいます。『勝手にタンを吐く日本人もいますよ。10年前、日本も汚かったのです。自分の国がちょっときれいになったばかりなのに、他の国の悪口をいうのはあまりよくないですね』ということです」。

#### ③日本流礼儀を活用する

「外渉面というまでもなく素晴らしいですね。例えば、税関の人は我が社長のことをとても評価しています。税関職員による工場の検査が終わったら、税関の職員を見送るでしょう。職員の車が見える限り、社長はずっと頭を下げておじぎをしていました。『御社の社長さんは本当に礼儀が丁寧ですね』と感心していましたよ。税務局に行った時も同じです。事務所に入ったら、まず深々とおじぎをします。帰る時も、もう一度すべての人に深々とおじぎをします。こうすると、職員たちも皆立ちあがって、社長を見て、当惑した表情をしていました。中国には頭を下げておじぎをする習慣がないからですね。総経理のおかげで、難航していた政府機関の各種認可案件もやりやすくなりました」。

#### ④日常的なコミュニケーションを重視する

「弊社が成立して1年以来、ほとんど毎月総経理が御馳走してくれます。あるいは、ちょっと何かの理由があったら、御馳走してくれます。『皆さんお疲れ様でした』とよくおっしゃいます。中国人従業員がちょっと頑張っただけでも、『皆さん御苦労さま』と思ってくれているようです」。

A氏の事例は示唆的で興味深い。現地においてもあくまで自社の企業文化を堅持する。従って、現地従業員を信頼し、彼らを理解する寛容が生まれてくる。また、日本において普

通である「おじぎをする」のは、中国では重く受け止められる。そのような姿勢があったからこそ、現地人に尊敬され、企業運営と政府機関など外部との交渉も円滑になった。さらに、時々従業員と一緒に食事するのは、日本流の「ノコミュニケーション」のように現地従業員たちとの関係が親しくなる上で効果がある。

日本人派遣者は威張っている、現地社会文化を分かっていない、さらに、島国から来た単一民族は狭い発想を打破できないなどの先行研究の通説と違って、現地経営がうまくいけるかどうかのカギは、海外にいても自社の企業文化や経営理念のエッセンスをあくまで守り続けることができるかどうかにあると筆者は主張したい。

## 2・4.企業業績との関連性

今回の現地調査では、日系企業のヒトの現地化の現状について調べたが、それが企業業績にどう影響するかまでは調べきれなかった。それを補充する資料として、ダイキン中国の事例と百事徳機械（江蘇）有限公司の事例を取り上げながら、在中国日系企業の業績如何は経営管理者の国籍とは必ずしも関係ないことを検討する。

### 2・4・1.ダイキン中国の日本人経営者

ダイキン中国は 1995 年に設立されて以来、中国エアコン業界でずっと良好な業績を挙げている。特に、VRV (Variable Refrigerant Volume) 市場において、70%以上のシェアを占めている。そこに至るには、ダイキン初代北京代表所所長を務めた高橋基人の役割が大きいと思われる。次の事例は高橋氏の回想録を直接に利用するものである。

自社商品を類似的な不正登録から防衛するため、高橋は「著名商標」を取得しようと、強烈な個人的 PR を行った。

高橋は 2000 年に腎不全を患い、週 3 回の人工透析治療を受けないといけなくなった。それにもかかわらず、透析の合間を縫って、中国側との交渉を繰り返した。限られた時間内に、いかにして審査官に強いインパクトを与えるか、高橋は自分の病気にも目をつけた。

高橋は、「身体障害者手帳」と記されている手帳を相手の目の前の机に叩きつけた。そして、「私は命を賭けてここに来ているんだ。何の成果も持たずには帰れません！」と訴える。このようなやり方は、「病気をビジネスの道具にするのは不謹慎だ」、あるいは「おたくはずいぶんと人材不足なんだね」と思われるかもしれない。しかし、高橋は中国人審査官の反応に自分なりの考えを持っている。

「中国人は違う。彼らは素直に驚き、次いで『それほどまでにして会社のために尽くす

とはすごい』と感心してくれる」という。

だからといって、中国の審査官は「著名商標」を認定してくれるわけではない。ところが、このことは少なくとも同僚や関係者の間での話題になるだろうと高橋は考えた。

「おまえのところにダイキンの高橋は来たか？」

「ああ、来た。あの命を賭けているやつだな」というわけである。「それでいい。その積み重ねが、彼らの心を少しずつ動かしていくもの」と、高橋は信じて行動した。絶えざる努力を積み重ねた結果、2006年初頭、高橋の退職直前に、ダイキン中国はついに日系企業としては三番目に「著名商標」を取得した<sup>146</sup>。

#### 2-4-2. 百事徳機械（江蘇）有限公司の中国人社長

筆者自らが調査した事例ではないが、典型的な事例の1つとして百事徳機械の例を挙げておきたい。1994年12月に、埼玉県久喜市に本社を置く送風機関連の東浜工業は資本金7000万円で中国江蘇省に地元企業との合併で「宜興鵬徳機械有限公司」を設立した。1995年11月、同公司是宜興環科技工業園區に移転した。

1996年6月、東浜工業は1億円の増資を通じて、さらに中国側パートナーの株を買い取り、合併企業を日本独資企業に転換させた。社名も「百事徳機械（江蘇）有限公司」（以下、百事徳と省略）に変更された。1999年12月、百事徳はタットヒル社（アメリカの送風機メーカー）とそれぞれ50%の出資比率で百事徳の敷地内に新たな工場（無錫東泰機械有限公司）を建設した。また、2002年5月に、常州邦徳鑄造有限公司の一部を出資し、鑄造品の安定的な調達先を確保した<sup>147</sup>。

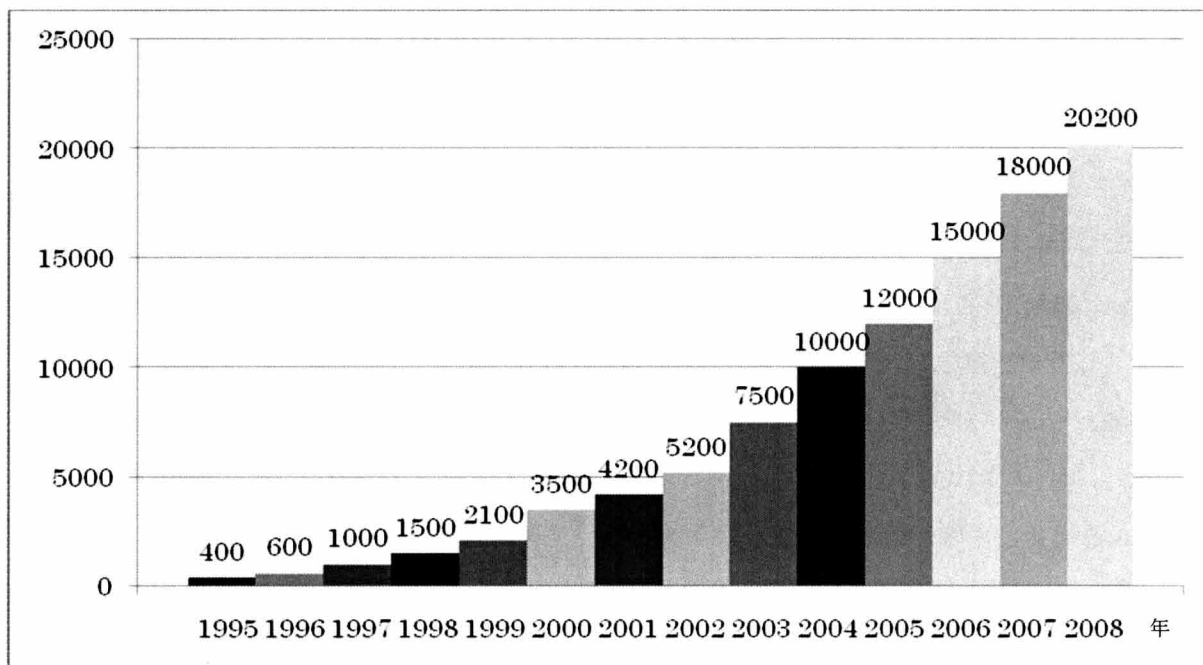
同時に現地人材の育成にも着手している。社長である中国人謝は広島大学への留学経験がある。日本式管理方法と同社の企業文化も身につけている。謝はしばしば日本本社を訪ねる。技術者も2、3年に一回の割で、2週間ほど日本へ派遣している。

この中国人社長の手腕で、百事徳は送風機市場でシェアを拡大し、今中国の業界で第3位にまで成長してきた。図V-1からわかるように、同社の売上額も創業当時の400万元（約6100万円）から、2億200万元（約31億円）にまで伸びている。



図 V-1 百事徳機械（江蘇）有限公司の業績（売上高）推移

（万元）



（出所）百事徳社の HP から筆者作成。

また、百事徳の地域に対する貢献は中国人従業員の雇用を創出したことに留まらない。筆者が同社の HP ニュースを調べたところ、2004 年 1 月、江西省弋陽県の清湖中学校に第 1 回目として 50 万元（約 770 万円）を寄付している。また、百事徳の従業員 40～50 人は経済的に苦しい中学生を対象として、経済的支援も行っている。

### 3.結び

以上に述べてきたように、ほとんどの先行研究においては「ヒトの現地化」は中国人管理職の数を増やすことであると定義しているが、これではあまりに単純すぎる。また、在中国日系企業の「ヒトの現地化」の遅れに対する批判は中国人管理職の数を増やせば問題が解決するかのように語られているが、これも短絡的な議論である。本節で述べてきたように、あくまで自社の企業文化を貫き、現地社会に適応した日本人経営者が会社をうまく運営した事例もあれば、中国人社長の手腕で企業業績をどんどん拡大していった事例もある。そこで、筆者は結論として、次の3点にまとめた。

第1に、ヒトの現地化とは、自社の企業文化を従業員や管理人員に共有してもらうため、従業員や管理人員の人材育成を通じて、従業員や管理人員を現地に適応させることである。

第2に、日本人派遣者であろうと、中国人管理者であろうと、それぞれそれなりのコストがかかる。欧米企業と比べて「ヒトの現地化」が遅れているからといって、性急に日本人派遣者を現地従業員と入れ替えても問題の解決にはならない。日系企業の経営管理職に登用すべき人は必ずしも国籍とは関係ない。

第3に、真の「ヒトの現地化」を実現して初めて、日本本社の利益、現地企業の利益、及び現地社会の利益に配慮した日系企業の「現地企業化」が達成される。



## おわりに

本論文は、主に自動車産業を中心に、中国の市場経済化に日系企業がどのように関わってきたのか、また中国の社会や市場に適応してきた日系企業の現地経営にはどのような特徴があるのかについて検討してきた。その分析の要点と結論は以下のようにまとめることができる。

第Ⅰ章において、先行研究で言及されている「中国の国情にあった技術を導入すべき」という点を取りあげ、中国における日系企業の企業運営も中国の事情に適応して展開すべきだと述べた。

そこで、第Ⅱ章において、自動車メーカーとディーラーとの関係を中心に、中国の市場経済化のプロセスにおいて、日系自動車メーカーが中国の自動車流通業に与えた影響を検討した。この章の分析から分かるように、中国市場に適応するということは、決して単純に現在の中国事情に合わせるということではなく、これから起きるであろう将来予測もした上で、創造的に適応するということである。4S店という自動車流通システムの構築は、その当時の中国自動車流通業に適応したものではなく、これから成長が見込まれる個人消費者市場の拡大を予測して、それに適応したものである。

しかし、なぜ4S店は日系企業によって築き上げられたのか。その裏には、「まず顧客、次に代理店、最後は自動車メーカー」という日本自動車メーカーの経営理念があったからである。つまり、日系自動車メーカーは自社の経営理念をベースにして、中国市場に適応してきたという点を強調しておきたい。

第Ⅲ章においては、中国におけるトヨタのTPSの移転という視点から、中国の市場経済化に日系企業が与えた影響を検討した。それによると、TPSの導入は自動車メーカーなどの国営企業や電子通信などの民営企業の成長にも役立っていた。しかし、それを如何に維持し続けるかは各企業にとって現在に至るまで依然として大きな課題となっている。その理由の1つはTPSに含まれている経営思想と理念を深く理解することができていないからである。

TPSの基本思想は「徹底したムダの排除」である。これは粗放型の成長方式から、経済効率型の成長方式に転換しつつある中国の市場経済の発展の方向性に合致している。では、日系企業はいかに中国経済のこういう発展の方向に適応しながら、現地に自社の経営理念や経営思想を浸透させていったのか。第Ⅳ章でホンダを実例としてとりあげ、その具体的な浸透の方法と手順を検討した。

ここで忘れてならないことは、経営理念の浸透であろうと、日系企業の現地適応であろうと、結局すべて人によって行われるという点である。では、日系企業で働いているヒト（経営管理職と従業員）の雇用や労働の実態はどのようになされているのであろうか。第 V 章において日系企業のヒトの現地化という問題を中心に据え、現地調査に基づいて検証した。

上記の分析を通じて、本研究で得た結論は次の 3 点からなる。

第 1 に、中国の企業経営は改革開放の初期段階においては、既存の優遇措置と特権に頼って短期的な自己利益を追求するビジネスのやり方が横行していた。市場競争のルールや企業経営の規範が守られない状況の下で、対中進出した外資系企業は苦戦を強いられていた。しかし、改革開放が成熟段階に入ってくるに伴い、一部の中国企業は CSR や人材育成に力を入れてきた。このような企業経営の方式の転換には外資系企業、とりわけ日系企業の経営が生産過程や流通過程で及ぼした影響が大きく作用している。企業経営のあり方の転換は、中国型市場経済が早い者勝ちの「先富論」的發展方式から脱却しようとしていることと呼応している。

第 2 に、中国の改革開放は多種多様な外資の活用によって支えられてきた。自動車産業を代表とする中国の産業発展において中国はアメリカ式と日本式との特徴を取り入れつつ、世界経済のグローバル化に適応している。これは中国型の市場経済化の特徴の 1 つを示しているといえる。

第 3 に、中国社会の変化や市場の需要に適応するため、在中国日系企業は日系企業の経営体制あるものは維持しつつ、あるものは変革していかなければならない。他方で、海外にいても自社の企業文化や理念のエッセンスをあくまで守り続けることは企業の長期的発展を達成するためのカギとなっている。その点で、日系企業は日本型経営の特徴を維持しつつも、創造的な形で中国の市場経済化に適応することによって、中国の経済発展に深く関与してきた。

## 注

- 1 以下の外資政策の変遷については、主として次の文献を参照した。周毓萍『外商在華直接投資和市場結構互動關係研究』人民交通出版社，2006年12月。下野寿子『中国外資導入の政治過程：對外開放のキーストーン』，法律文化社，2008年7月。大西康雄編『中国・ASEAN 經濟關係の新展開：相互投資と FTA の時代へ』，日本貿易振興機構 アジア經濟研究所，2006年1月。
- 2 石原享一編『中国經濟の國際化と東アジア』アジア經濟研究所 1997年，7-8頁。
- 3 小島清『雁行型經濟發展論』文眞堂，2003年。
- 4 丸川知雄『現代中国の産業』中公新書 2007年，77頁。
- 5 田島俊雄「移行經濟期の自動車販売流通システム」『中国研究月報』1998年06月25日。
- 6 孫飛舟『自動車ディーラー・システムの國際比較：アメリカ，日本と中国を中心に』晃洋書房，2003年，2頁。
- 7 同上書，28頁。
- 8 同上書，170-174。
- 9 小平勝美著『自動車』亜紀書房，1968年，56頁。
- 10 尾崎正久著『自動車日本史』下巻，自研社，1955年，126～127頁。
- 11 同上書，24頁。
- 12 愛知トヨタ自動車株式会社『愛知トヨタ 25 年史』1969年，83頁。
- 13 同上書，110-111頁。
- 14 柳田諒三『自動車三十年史』山水社 1944年，398頁。
- 15 トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員會編『モータリゼーションとともに』1970年，38頁。
- 16 同上，38頁。
- 17 孫飛舟，同上書，127頁。
- 18 尾崎正久，同上書上巻，100頁。
- 19 愛知トヨタ自動車株式会社，同上書，110-111頁。
- 20 同上書，123頁。
- 21 トヨタ自動車株式会社『創造限りなく：トヨタ自動車 50 年史』1987年，299頁。
- 22 塩地洋・T.D.キリー著『自動車ディーラーの日米比較』九州大学出版会 1994年，90頁。
- 23 孫飛舟，同上書，87-88頁。
- 24 同上書，145～152頁。
- 25 「トヨタ、赤字続きでも業績回復の兆し」『日経ビジネス』2009年8月4日。
- 26 「顧客管理システム トヨタ、全販社で刷新」『日本經濟新聞』2010年7月17日。
- 27 「環境マイスター」は京都の NPO 法人「環境市民」が提唱した制度で、地球温暖化防止や省エネなどエコロジーに関する知識や情報を持ち、消費者に助言できる販売員を増やそうという活動である。自動車、家電、ガラス・サッシの3部門がある。
- 28 「山形の自動車販売業界、エコ推進の環——制度、全国に広がる兆し」『日本經濟新聞』2010年11月13日。
- 29 劉芳「中国の自動車流通システムの変遷過程（1）、（2）」『經濟論叢』京都大學經濟學會。2000年166巻、2001年167巻。
- 30 中華人民共和國國家統計局編『中国統計年鑑 2005 年』により算出。
- 31 劉芳「メーカー主導の流通経路構築は可能か」（塩見治人編著『移行期の中国自動車産業』日本經濟評論社，2001年，第6章，204頁）。
- 32 田島，同上書，14頁。
- 33 孫飛舟，同上書，197頁。
- 34 同上書，198頁。

- 35 「1985：海南汽車倒壳案震驚全國」『BUSINESS CHINA 2008』12月。
- 36 田島,同上書,16頁。
- 37 庾晋・周潔「修車陷阱令人防不勝防」『汽車与配件』1994年14期,10頁。
- 38 広汽本田特約銷售服務店地址總表,広汽本田の会社誌『JOY・喜悦』,2009年12月号。
- 39 中国汽車流通協會『中国汽車流通工業發展報告 2009~2010』3頁。
- 40 同上。
- 41 「乗用車を取り扱うディーラーの総数は合計 13,531 店舗であり、(中略) 店舗当り乗用車の販売台数は約 619 台である」(同上書,3頁)。13,531 店舗×619 台=約 837.6 万台である。
- 42 中国人民共和国国家統計局編『中国統計年鑑 2009 年』。
- 43 財政部・商務部「汽車依旧換新實施方法」,2009 年 7 月。
- 44 北京益派コンサルタント会社「中国汽車潜在消費者調査之購車原因及用途分析」2010 年 3 月 25 日。<http://freereport.3see.com/items/2010/03/05/22155.html>。
- 45 中国人民共和国国家統計局編『中国統計年鑑 2007 年』により、1991 年の自動車総生産台数と乗用車生産台数はそれぞれ、71.42 万台と 6.87 万台であった。 $(6.87/71.42) \times 100\% = 9.6\%$ 。
- 46 塩見治人編著『移行期の中国自動車産業』日本経済評論社 2001 年,205 頁。
- 47 孫飛舟,同上書,35 頁。
- 48 中国人民共和国国家統計局編『中国統計年鑑 2003 年』, 253 頁。
- 49 中国人民共和国国家統計局編『中国統計年鑑 2004 年』, 204 頁。
- 50 塩地洋・孫飛舟・西川純平『転換期の中国自動車流通』蒼蒼社,2007 年 6 月,36 頁。
- 51 チャンドラー著『競争の戦略：GM とフォード：栄光への足跡』ダイヤモンド社, 1970 年。
- 52 塩地洋・孫飛舟・西川純平,同上書,49 頁。
- 53 同上書,48 頁。
- 54 J. D. Power, *J.D. Power Asia Pacific China Customer Service Index (CSI) Study<sup>SM</sup>, 2003~2011*。
- 55 博達国際公関伝訊集団「中昇集団宣布於港交所主板上市」,2009 年 3 月 15 日。
- 56 网易财经「中升集团 13 亿元收购国内豪车品牌经营权」, 2010 年 9 月 30 日。  
<http://auto.cnfol.com/100930/169,1691,8524089,00.shtml>
- 57 広汽本田「広汽本田特約銷售服務店申請指引」。
- 58 陳志武『為什麼中国人出壳的是‘硬苦力’』,『新財富』,2004 年 9 月。
- 59 吳敬琏「解決内外失衡的出路在于推進改革、實現增長方式的根本轉換」,『呼喚法治的市場經濟』,北京三聯書店,2007 年,281~286 頁。
- 60 James P. Womack, Daniel T. Jones, Daniel Roos『改變世界的機器』商務印書館,1999 年,3 頁。
- 61 陳晋『中国乗用車企業の成長戦略』信山社,2000 年,8 頁。
- 62 トラン・ヴァン・トゥ『産業發展と多国籍企業：アジア太平洋ダイナミズムの実証研究』東洋経済新報社,1992 年,79 頁。
- 63 P. N. Rosenstein-Rodan., “International Aid for Underdeveloped Countries” *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 43, No. 2, May, 1961, pp. 107-138.
- 64 McKinnon, R., “Foreign Exchange Constraints in Economic Development and Efficient Aid Allocation”, *The Economic Journal*, Vol. 76, No. 301, Mar., 1966, pp. 388-409.
- 65 H. Chenery, A. M. Strout 「外援助と經濟發展」『現代国外經濟学論文選』第 8 期,商務印書館,206~207 頁。董光哲『經營資源の國際移転』文真堂 2007 年,31 頁から再引用。
- 66 托达罗 (Todaro, M.P.) 著 ; 于同申等訳『第三世界的经济发展』, 中国人民大学出版社, 1991 年,102 頁。

- 67 董光哲『経営資源の国際移転』文真堂 2007 年,32 頁。
- 68 原口俊道『経営管理と国際経営』同文館,1999 年,154～156 頁。
- 69 林正樹『日本的経営の進化：経営システム・生産システム・国際移転メカニズム』税務経理協会,1998 年,223～230 頁。
- 70 日本総合研究所・中国社会科学院工業経済研究所編『現代中国経済事典』437 頁,1982 年。
- 71 陳晋前掲書 2000 年,149 頁。
- 72 汪声鑾「天津汽車工業發展的十年回顧与展望」『天津汽車』1993 年第 2 期。
- 73 紀学激「緊緊抓住機遇 繼續堅苦創業」『天津汽車』1995 年第 1 期。
- 74 陳晋前掲書 2000 年,172～173 頁。
- 75 『日経産業新聞』,1992 年 6 月 25 日。
- 76 陳晋前掲書 2000 年,168 頁。
- 77 陳晋前掲書 2000 年,216～217 頁。
- 78 馮雲翔「一汽におけるトヨタ生産方式の導入と管理・生産システムの展開」,丸山恵也編著『中国自動車産業の発展と技術移転』柘植書房新社 2001 年,59～60 頁。
- 79 大野耐一『トヨタ生産方式』ダイヤモンド社,2004 年,218～219 頁。
- 80 一個流しとは、部品の生産から組立に至るまで、顧客が必要とする単位である「一個づつ」流す生産方式である。
- 81 馮雲翔前掲書 2001 年,69 頁。
- 82 この節の記述は次の文献を大いに参考した。曹陽「精益生産在 D 企業的実施研究」天津大学 2010 年 6 月。
- 83 曹陽「精益生産在 D 企業的実施研究」天津大学 2010 年 6 月,88～89 頁。
- 84 同上,94～95 頁。
- 85 この節の記述は次の文献を大いに参考した。楊守中「H 公司精益生産管理研究」蘭州大学 MBA 学位論文,2010 年 4 月。
- 86 上述論文 17～22 頁。
- 87 大野耐一『トヨタ生産方式』ダイヤモンド社,2004 年,vi。
- 88 消費者を騙す業者も数多く存在していた。例えば、自動車に詳しくない消費者にニセモノのパーツを提供した業者や、故障のない本物のパーツをニセモノのパーツと入れ替え、その本物のパーツを転売して稼ぐ業者もいた。当然、メンテナンス業者に粗悪な部品を提供する部品メーカーも存在している。1998 年、広東省の自動車関連部門が部品メーカーのサンプル調査を行った。その調査によると、製品合格率は 75.4%でしかなかった。深圳の 50 店舗のアフターサービス店のうち、42 店舗がニセモノ製品を販売していることがわかった。北京で行った自動車部品販売店の調査でも 8 割の業者はニセモノを販売していることが露見した。庾晋・周潔「修車陷阱令人防不胜防」『汽車与配件』1994 年 14 期,10 頁。
- 89 拙稿「中国の市場経済化と自動車流通システムの変容」『国際文化学 第 23・24 合併号』神戸大学国際文化学会 2011 年 3 月,41 頁。
- 90 中国政府は自動車産業を育成するため、乗用車組立会社 8 社に限定し、重点的に発展させようとした。これは所謂「三大三小兩微」という自動車産業育成政策である。次の表からわかるように、ホンダの参入は最も遅かった。陳正澄「中国自動車産業の産業政策と国産化戦略：SVW 社を例として」『社會科學研究』1994 年 10 月 31 日,107 頁に基づいて筆者加筆。

|     | 三大   |       |      | 三小   |      |        | 兩微   |      |
|-----|------|-------|------|------|------|--------|------|------|
| 年   | 1988 | 1992  | 1984 | 1984 | 1998 | 1993   | 1984 | 1989 |
| 中国側 | 長春一  | 湖北二汽  | 上海大衆 | 天津微型 | 広州汽車 | 北京吉普   | 重慶長安 | 貴州航空 |
| 外資側 | VW   | シトロエン | VW   | ダイハツ | ホンダ  | クライスラー | スズキ  | 富士重工 |



- 91 高橋浩夫・大山泰一郎『現代企業経営学』同文館出版株式会社,1999年4月,114頁。
- 92 奥村恵一『現代企業を動かす経営理念』有斐閣,1994年7月,3頁。
- 93 佐々木直『企業発展の礎となる経営理念の研究』産能大学出版,1999年7月,21頁。
- 94 その他の先行研究として、また下記のように挙げられる。
- 浅野俊光『日本の近代化と経営理念』日本経済評論社 1991年。
- 伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール経営学入門 (3版)』日本経済新聞社 2003年。
- オオウチ『セオリーZ』CBS ソニー出版,1981年。
- 北居明・松田良子前掲書,2004年。
- 北居明・出口将人「現代日系企業の経営理念と浸透方法」『大阪学院大学流通・経営科学論集』第23巻第1号 1997年。
- 清水馨「企業変革に果たす経営理念の役割」『三田商学研究』第39巻2号 1996年。
- 芝隆史「経営理念の企業内浸透に関する実態調査—T社の実態分析を介して」『地域分析』1986年12月,1~11頁。
- 高田馨『経営目的論』千倉書房 1978年。
- 中川敬一編著『経営理念』ダイヤモンド社 1972年。
- 間宏『日本的経営—集団主義の功罪』日本経済新聞社 1971年。
- 水谷内徹也『日系企業の経営理念』同文館 1992年。
- 森本三男『経営学入門 (三訂版)』同文館 1995年。
- 95 山城章『経営学』白桃書房,1978年12月,139頁。
- 96 ドラッカー1988年,「流通業へのマーク&スポンサーの教訓」,マーカス・シーフ著『わが信念の経営』ダイヤモンド社,1988, i頁。
- 97 マーカス・シーフ前掲書 1988,128頁。
- 98 マーカス・シーフ著『我が理念とその軌跡』ダイヤモンド社,1990年9月,16頁。
- 99 マーカス・シーフ前掲書 1990年,60~61頁。
- 100 稲盛和夫『アメーバ経営』日本経済新聞社,2006年12月,31頁。
- 101 北居明・松田良子「日系企業における理念浸透活動とその効果」加護野忠男編著『日系企業の戦略インフラの変貌』白桃書房 2004年,93~94頁。
- 102 先行研究として、下記のように挙げられる。
- 伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール経営学入門 (3版)』日本経済新聞社 2003年。
- 小野弓郎「経営理念への1つのアプローチ」『東洋大学経営論集』第28巻 1987年。
- 北居明・松田良子「日系企業における理念浸透活動とその効果」加護野忠男編著『日系企業の戦略インフラの変貌』白桃書房,2004年。
- 間宏「日本の経営理念と経営組織」『組織科学』第18巻第2号,1984年。
- ピーターズ&ウォータマン著;大前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社 1983年。
- 松葉博雄「経営理念の浸透が顧客と従業員の満足へ及ぼす効果:事例企業調査研究から」『経営行動科学』第21巻2号 2008年。
- 三ツ木芳夫「現代企業の経営理念とその本質:経営理念の史的展開と現代的意義への一試論」『札幌大学女子短期大学部紀要』第3巻 1984年。
- 逸見純昌「経営理念と企業成長:2つの企業事例を通じて」『東海学園大学研究紀要』1997年。
- 103 北居明・松田良子前掲書,95頁。
- 104 間宏前掲書,17~27頁。
- 105 ピーターズ&ウォータマン前掲書,469頁。
- 106 逸見純昌前掲書,23~32頁。
- 107 小野弓郎前掲書,281~303頁。
- 108 三ツ木芳夫前掲書,29~49頁。
- 109 松葉博雄前掲書,89~103頁。

110 先行研究として、下記のように挙げられる。

浅野俊光前掲書。

岡本康雄「日系企業のグランド・ストラテジー」『中央公論経営問題』第20巻第5号,1981。

奥村恵一前掲書。

加護野忠男「戦略創造の組織論」『組織科学』第23巻第1号 1989年。

水谷内前掲書。

111 横川雅人「現代日系企業における経営理念の機能と理念浸透策」『ビジネス&アカウンティングレビュー』『関西学院大学経営戦略研究会』2010年3月,219~236頁。

112 先行研究として、下記のように挙げられる。

市村真一編『中国から見た日本的経営』東京経済新報 1998年。

日本労働研究機構『日系企業の人事労務管理に関する実態調査』2000年。

長谷川啓之「中国進出日系企業の現地化問題とその背景要因：ヒトの現地化を中心として」『商学集志』Vol.76、No.1,2006年。

古田秋太郎『中国における日系企業の経営現地化』中京大学企業研究所 2004年。

113 例えば次のような著書がある。

高田拓『今、あなたが中国行きを命じられたら』啓文堂 2007年。

峰如之介『中国市場への挑戦：成功企業に学ぶ中国ビジネス』峰如之介著,発明協会 2002年。

峰如之介『中国にホンダを立ち上げた男たち:チャイナ・プロジェクト』PHP研究所 2003年。

114 胡桂蘭「異文化融合を経る在中日系企業の人材育成：松下電器の事例を中心にして」『中京経営紀要』2001年2月,95~107頁；胡桂蘭「在中日系企業の成功要因：経営理念の確立と人的資源の活性化こそ成功のカギ」『中京経営研究』2001年9月,247~265頁。

115 田園「在中日系企業の人材育成に関する研究」桜美林大学大学院博士論文 2009年。

116 萬成博「日中合弁企業の統治構造と経営戦略：広州ホンダの事例」『産研論集』2005年1月,1~14頁。

117 シャイン著,清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社 1989年,285~310頁。

118 質問票調査は、日本の全証券取引所上場企業 3,562社及び資本金 10億円以上の未上場企業 897社に対して実施された。回収率は 11.8%であった。この調査により、一次的浸透メカニズムが多く採用されている企業ほど、高い成果を上げている傾向があった。

119 この項の記述は、下川浩一『日本の企業発展史』講談社 1990年11月に主として依拠している。

120 経済三団体のほか、日本商工会議所を入れて四団体と称することもある。その他、多数の業界団体が業種別に存在しており、地域商工会議所のような商工団体も存在していた。しかし、その中、戦後の日本経済と企業のビヘイビアをリードしてきたのは日経連、経済同友会、経団連であった。下川浩一前掲書,273~276頁。

121 本田技研工業株式会社『語り継ぎたいこと チャレンジの50年』1999年,14頁。

122 2011年9月、筆者の問い合わせに対する「Honda お客様相談センター」の回答。

123 1990年代の半ばごろ、中国の自動車流通系統は主に、国内貿易部傘下の中国汽车貿易総公司、中国機電設備総公司、中国汽车工業銷售（販売）総公司、中央の各工業管理部局傘下の物資流通企業など8つの国営企業によって担われていた。孫飛舟『自動車ディーラー・システムの国際比較：アメリカ、日本と中国を中心に』晃洋書房 2003年,197頁。

124 当時の自動車流通系統が8つのルートに分散していただけではなく、各流通系統の中にも多段階の流通ルートが形成されていた。メーカーからユーザーまでの間には、一級販売店、二級販売店、三級販売店と呼ばれる段階があった。その中、最も長い流通経路には5つの段階もあった。塩地洋・孫飛舟・西川純平『転換期の中国自動車流通』蒼蒼社,2007年

6月,33頁。

125 西川純平は2002年、北京市内にある广汽本田の販売店において現地調査を行った。それによると、ショールーム800m<sup>2</sup>、部品倉庫300m<sup>2</sup>、修理工場2500m<sup>2</sup>という規模の4S店の初期投資はおよそ1600万元(当時、約2億4000万円)であった。西川純平「中国の自動車流通における4S方式の販売店について―広州本田汽車を事例に」『金沢学院大学紀要』2007年3月。

126 早くからグローバル事業を展開してきた本田は、「小規模、高利益及び世界的に同時に最新モデルを導入する」という戦略を貫いてきた。経営利益率がGMやビュイックなどよりも高いという実績は本田が中国側の信頼を得た理由の1つである。徐鋒「広本(广汽本田)七年之爽」『21世紀経済報道』2005年7月7日。

127 孫飛舟 2003年,前掲書と現地調査。

128 本論文の付録一「第四章 中国における日系企業の経営理念の浸透と日本型経営の実践」についてのインタビュー集(一),114頁。

129 曾業輝「本田工場罢工持续 中国员工权益堪忧」『中国经济时报』2010年5月27日。

130 梁钟荣 徐峰「本田南海厂“罢工”事件追击」,『21世紀経済報道』2010年5月28日。

131 王梓函「本田零部件公司全面复工」『中国工業報』,2010年6月4日。

132 Yadong Luo, “Partnering with foreign businesses: perspectives from Chinese firms” *Journal of Business Research* Volume 55, Issue 6, June, 2002, pp.481-493.

133 向 渝「中国自動車企業の合弁パートナー選択と提携形成」Discussion Paper Series, No.015,立命館大学イノベーション・マネジメント研究センター,2011年5月。

134 北居・松田は、経営理念の浸透を論理的に語るのは難しいと認識している。北居・松田は人に「なぜ理念が大事なのか」を説得することは、「なぜ嘘をついてはいけないか」を説得することと同じだと述べて、経営理念論につきまとう非論理性を指摘している。北居・松田前掲書2004年。

135 これに類似したケースは日本にもあった。2009年3月末に、本田は約4200人の期間工を雇い止めた。これを受けて、永桶憲一は本田の「人間尊重」という経営理念には正規、非正規の間に差別があると批判した。なお、永桶憲一は本田の正社員として、病気のため2年間休職しているが、給料は無期限で100%保障されている。「人間尊重」についてどのように解釈するか、その場合の「人間」とは何であるかなど、経営理念を論理的に展開することの難しさがわかる。永桶憲一「人間尊重を標榜する本田が何故期間工切りか」『労働と健康』2010年5月1日。

136 神戸大学大学院経営学研究室編『経営学大辞典第2版』中央経済社1999年,269-270頁。

137 呉徐辰「インサイド・チャイナ」『週刊東洋経済』2000年。

138 関満博・範建亭『現地化する中国進出日系企業』新評論2003年,2。

139 古田秋太郎『中国における日系企業の経営現地化』税務経理協会2004年,109-110頁。

140 野村裕知「政府に頼らずテレビで中国トップに国際企業を目指し一気呵成に変身」『日経ビジネス』2001年9月76号,76頁。

141 羅清啓「日系空調品牌在華遭遇“寒流”」『経済参考』2006年1月26日。

142 茂垣広志「海外法人の現地化をどう進めるか」『グローバル経営』2000年5月6号。

143 堀正幸『松下の海外経営』同文館出版2000年,133頁。

144 関・範同上書,19頁。

145 本田本社2009年6月13日。<http://www.honda.co.jp/guide/area/china/>。

146 高橋基人『新しい中国で成功する』草思社,2007年,62-64頁。

147 関満博編『中国郷鎮企業の民営化と日系企業』新評論2008年,340-360頁。

「第IV章 中国における日系企業の経営理念の浸透  
と日本型経営の実践」

についてのインタビュー集（一）

実施時間：2010年2月14日～2月28日

実施地域：H省4都市



A市4S店

会見時間：2010年2月15日、28日

会見場所：同店

販売プロモーター：Wさん

1 広汽本田系列4S店に入社したきっかけは何ですか。

答 学校を卒業して初めての仕事はこの会社の仕事です。4S店の外観はとてもおしゃれでいい感じでした。そこで応募しました。おかげさまで面接は順調に進み、合格しました。今年で4年目になりました。

2 新人として会社の研修などの人材育成制度についてご感想をお聞きます。

答 非常に専門的な感じでした。講師たちは大学の教授のように、講義をして、我々新人の質問にもとても親切に答えてくれました。知識を勉強して実践する、このように少しずつ販売のスキルを高めてきました。

個人として、2008年北京国際自動車ショーのナレーターに選ばれました。広汽本田系列4S店は男女それぞれ9人を派遣し、私はその中の1人でした。とても光栄であり、大変勉強になりました。製品知識以外に、社会知識やマナーなど、学ばないといけないことは沢山あります。

3 ホンダが唱える「三つの喜び」という経営理念や企業文化は、具体的にどのように実践され、お仕事にどのような影響を与えたのかについて、お聞きます。

答 最初は理論的な内容でした。しかし、時間が経つと、やはり自分なりにその理論や知識を活用することです。私は一人ひとりの顧客を自分の友達として取り扱います。顧客が来られて、必ず彼にこのクルマを売らないとダメだとは思っていません。今の顧客はとても理性的です。顧客が知りたいことがあれば、いかにそれを分かりやすく説明するかを考えます。顧客に応じて、販売方法を考えないといけませんね。当たり前の話ですが、誰に対しても、マニュアル通りに話しかけるのは失敗に決まりですね。

「買う喜び」というのは、顧客に喜んで弊社製品を購入して頂くことですね。ある顧客の例です。はじめて来店の時、彼にクルマの購入とか、販売的な話は一切しませんでした。あまり、売り込み的な話をし過ぎると、逆に顧客に反感を持たせてしまいます。日常茶飯事的な話をしていました。ところが、もし顧客に製品に関する質問をされたら、必ず答え

られるようにしないといけません。この点で、しっかり顧客の信頼を獲得しないといけません。他方、クルマを購入してくれなくても、仕事以外に、友達的なコミュニケーションをとっています。このようにすれば、もし本気にクルマの購入を考える顧客であれば、きっとまた来店します。例え2度、3度来店しても決められなくて粘り強く対応していきます。私がサービスをした顧客には、最も長い場合は1年間をかけてやっと自動車の購入を決めた人もいました。顧客の立場に立って考えれば、20、30万円の買い物ですから、時間をかけて色々調査、比較するのは当然ですよね。購入に至るまでに、祝日の時、ご挨拶のメールなど送ったりしました。特に上司たちに言われていないけど、当然そうすべきだろうと思っています。

努力すればきっと顧客の信頼を得られます。この間、病気で点滴を受けていました。その時、ある顧客は電話をかけてきて、今どこにいるかと聞かれました。顧客はクルマの購入を決めましたので、そろそろ来店して手続きをやらうとしていました。その時、お店にいないと答えました。そして、顧客はどこにいるの、迎えに行こうと言ってくれました。病院までに着て頂いたら失礼だと思って、ご都合がよろしければ午後に来店してほしいと申し上げました。午後、顧客は約束通り来店して、購入手続きをやらせて頂きました。ありがたいことでした。もし、日々のサービスに満足していないと、わざわざ私の都合に合わせてくれないでしょう。

顧客に喜んでもらうために、まず广汽本田側の知識や理論をしっかり勉強することです。それをある程度身に着けたら、常に顧客の立場に立ってそれを活用したらいいと思います。試行錯誤の繰り返しもあるでしょうが、先輩たちに聞いたり、教えたりして、頑張ればできることです。

4 企業の基本理念をしっかり実践できた従業員に対し、どのような奨励制度がありますか。

答 簡単そうに見えますが、実はすごく難しいです。奨励を考えるとどこか、まず要求通りに知識を身につけようと頑張ります。

5 どのように経営理念や販売知識を勉強していますか。

答 学校のように、講師の講義を聴きながらメモをするのもありますし、ゲームのように遊びながら勉強する時もありました。ただマニュアルや知識をうのみにするのはだめですね。臨機応変でその知識を生かすのは最も重要だと思います。

6 幹部たちはどのように経営理念を従業員に教育していますか。

答 リーダーたちは非常に細かい点まで教えてくれました。仕事について、分からないことがあれば、勿論何でも相談に乗ってくれます。仕事以外にも、みんな家族みたいです。広州本田のリーダーたちもとても親切です。この間、北京の自動車ショーに参加しました。国際自動車ショーなので、マナーや礼儀など、指導してくれた先生はみんな一流の専門家でした。我々もいつも微笑みをして、ちゃんと背を伸ばして立っていたわけですから、本当に疲れていました。リーダーたちが来られたら、「お疲れ様です。しんどかったら、すぐ休憩をとってね」と言ってくれました。あんなに職務が高いリーダーなのに、そこまで配慮してくれて大変嬉しかったのです。

このような仕事環境で育てられた私は、厳しい顧客にであっても余裕を持って対応することができるようになりました。中国の人はメンツが大事ですね。20 万円の買い物をするわけですから、私もその気持ちをよく理解できます。ホンダのクルマが気に入ったのに、わざとあれこれ批判しますね。そのような顧客に対して、知識を持って議論しても意味がありませんから、ご機嫌をとって、メンツが十分に立つように対応します。相手の立場に立って考えれば分かりますね。20 万元は大金ですから、当然厳しい視線で製品を見ますね。

私は顧客を自分の友達として取り扱いました。そのおかげで、私を友達として取り扱ってくれた顧客も沢山います。誕生日の時、遠い所からわざわざと会社に来てお祝いをしてくださる顧客もいました。町で出会った時、ちょっとクラクションを鳴らして、窓を下して私の名前を読んで声をかけてくれる顧客もいました。その時、本当に幸せな気持ちでいっぱいです。

7 顧客を喜ばせて、その中で自分の努力も報いられ、自分もうれしくなることですね。

答 そうです。顧客を喜ばせたことからもらったうれしさは、自分の上司においしい食べ物をごちそうされることよりはるかに幸せです。うまく言えませんが、とにかくうれしいです。旧暦春節の時、広州本田からお祝いの「春聯」をもらえます。我々はお世話になった顧客に新年の楽しみを届けようと、「春聯」を直に顧客の玄関に貼ろうと考えました。しかし、みんな議論した結果、もしお葬式がある顧客のお宅に「春聯」を貼ったら、逆に変に失礼なことになってしまいますので、やめました。郵送という形で「春聯」を顧客のお宅までに送ることにしました。

8 いかに顧客に喜んでくれるかについて、みなさんはいろいろ議論されていますよね。

答 正式な議論とかしていません。仲がよい同僚とはプライベートで議論しています。例え弊社のクルマの購入を決めていない顧客であっても、時々お宅まで訪問したりします。



すでに取引があった顧客に、何かお祝いのことがありましたら、必ずご挨拶をしにいきます。

9 顧客をよく理解し、顧客の立場に立って物事を考えることができるのはすばらしいです。この中には、考え方の転換というようなプロセスはありましたか。

答 勿論ありますよ。会社に入る前、すべてのことは両親がやってくれました。考え方も簡単でしたし、顧客に喜んで頂く方法というか、そういう発想さえありませんでした。会社に入って新人研修を受け、また3年間の実践を経て、やっと仕事について少し理解することができました。

10 Wさんの社歴は4年目になりましたね。後に入ってきた後輩たちをどのように指導していますか。

答 指導とは言えません。私はこのように努力しています。新入社員はみんな心細いですね。いかに彼らに早くこのグループに慣れてもらうか、或いはできるだけ早く仕事を覚えてもらうか。例えば5Sやショールームの衛生維持など、これらの活動はみんなに参加してもらいます。それに、私は先頭に立って先にやらないといけません。彼らが手元に仕事がない時、積極的に他のメンバーへの支援を促します。また、何か迷っていそうな時、積極的に話しかけて、課題を一緒に考えたり、議論したりします。先輩だから、威張って後輩にあれそれをやれと絶対に言っていけませんね。

私の先輩達はみんなそのようにやってきましたので、そういうやり方は正しいと思います。我々はチームワークをととても大事にしており、一枚岩のチームができるように、日々頑張っています。

11 新人研修において「人間尊重」という経営理念をどのように説明されていますか。

答 理論的に話すことはできませんが、研修の時、とても印象深い実例がありました。ある山西省の石炭会社の社長は北京にハンマーのスポーツカーを買いに来ました。普通の身なりをしていて、お金持ちではなさそうなので、販売スタッフの対応は冷たく、相手にしませんでした。そのお客さんは怒りました。すぐ上海のハンマー代理店に行って、一気に10台のハンマーを注文しました。この事件は、当時の自動車ディーラー業界に大きな衝撃を与えました。ですから、服や容貌で人を判断してはいけませんね。購入するかどうかに関係なく、どの顧客に対してもいいサービスを提供すべきです。

## インタビュー 二

### L市4S店 ①

会見時間：2010年2月18日

会見場所：同店

販売マネジャー： Fさん

1 4S店において広汽本田の経営理念や企業文化を具体的にどのように実施されていますか。

答 日常的にやっています。どこからか物を取り出して、また元の所に戻すという極めて簡単なルールであっても、我々の従業員はきちんと守れるとは言えません。これは人の資質にもつながっているでしょう。我々の従業員にそのような資質を持ってほしい。では、持っていないはどうしましょう。理念教育で従業員の資質を高めるのです。従業員に努力すべき方向を示すのです。

新入社員には入社後、本田宗一郎、ホンダの経営理念と企業文化を勉強させます。一人ひとりの従業員に自分の人生価値、仕事の目的と楽しみを理解させます。その後、自分の感想を書いてもらいます。我々はその感想文を審査します。もしその感想文に書かれたものが、我々が従業員に求めているものと一致しない場合、その従業員は我々の企業文化に合わないと判断し、試用期間以降、雇用を続けるかどうかを再検討します。

弊社にはきちんとした考課システムと人材育成制度があります。細かい点を疎かにせず、むしろそれを重視して従業員を評価します。例えば、流し台に飛んだ水をきれいに拭いた従業員を我々は大いに評価します。なぜかと言うと、それは彼が自分の仕事に直接に関係していないにもかかわらず、環境の清潔を維持してくれたからです。

弊社は朝に朝礼、夕方に一日の仕事をまとめる会議があります。その場で、私たち幹部は企業の価値観を語ります。企業には自分の価値観があります。我々の価値観に共鳴する人材に入ってもらいたい。私個人の価値観と人生哲学は本田宗一郎氏の考え方に共感しています。仕事と人生に対する考え方は広汽本田系列の4S店という仕事で検証されます。だから私はこの企業で仕事をしたいのです。この会社ですでに8年間ぐらい仕事をさせて頂きました。

2 いかに具体的に「買う喜び」という経営理念を実践していますか。

答 顧客に満足して頂くため、出荷されたクルマごとに必ず「満足度調査」電話をかけ

ます。専門の顧客サービス部があります。アンケート調査もやっています。プロモーターの対応はどうか、資料の説明は分かりやすいか、記念写真を撮ったのか、アフターサービスのスタッフを紹介してくれたのかなどがあります。これらのアンケート調査項目に基づいてプロモーターを考課します。一定の点数を下回ったら、ボーナスを減らします。目標ははっきりしています。いかに顧客に満足して頂くか、知識やトレーニングはすでに十分にやってきました。ノウハウや知識を持っているのに、それを活用できないのは自己責任です。ボーナスが減らされるのは当たり前のことです。減らされなくなかったら、しっかりと仕事をしないといけません。このようにして、企業の経営理念をある程度徹底することができます。

3 近年、中国の企業も経営理念や企業文化を重視するようになってきました。しかし、なかなかうまく実践することができないところは多い。その理由について、お考えはいかがですか。

答 考課です。中国の企業は大体大雑把です。人間の意識、「人治」を重視し過ぎ、考課制度においてかなり欠陥があります。私はよく部下たちにこう言います。「販売部には 10 数人しかいない。このぐらいの人しかいないのに、1 つの問題を繰り返し、繰り返し何回強調しても改善しない。仕事に対して全く緊張感を持っていない。このような従業員に対して、制度を徹底し、厳しく追及すべき」ということです。

我々の理念を従業員に共有してもらいたい、彼らの習慣になってほしい。しかし、これはある意味で、理論上の話です。制度はいくらでも作れます。しかし、本当に実践されているかどうかは、絶えず検証・鞭撻・堅持しなければなりません。人間は弱いものです。

理念は人間に方向性を示すものですが、人間の「惰性」という問題まで解決してくれません。制度は人間の「惰性」という問題を解決します。

4 在中日系企業の離職率が高いと言われています。御社は日系企業ではないが、日系企業の系列企業として、その離職率についてお尋ねしたいのですが。

答 全従業員計 120 人ぐらいいます。ほとんど正社員です。離職率は低いですよ。多くの従業員は 3、4 年以上の社歴があります。先ほど申し上げたように、私はすでにこの会社に 8 年間以上勤めました。これは、幹部のリーダーシップ、企業の基本理念、広汽本田以外に、我々は自分なりの工夫も沢山やってきましたよ。

5 先ほどおっしゃったリーダーシップについて、F さんは具体的にどのようにやられていますか。

答 自分の原則を失ってはいけません。先にお渡しした名刺に「公生明、廉生畏（公平であれば公明な行動が生まれる；廉潔であれば、威厳が生まれる）」という言葉が印刷されています。これは林則徐氏の言葉であり、私の座右の銘でもあります。

6 お話を伺って、中国の伝統文化と先哲たちの名言についても深く理解していることが分かりました。部下たちをまとめて同じ方向に向かって邁進する際、それらの伝統文化や先哲たちの考え方で部下たちを激励するか、それともホンダの経営理念や企業文化で彼らを激励するのですか。

答 広汽本田の経営理念は素晴らしいものです。私はいつも先頭に立って実践してきました。リーダーは自ら行動を起こし、経営理念を実践するのは一番重要です。お客さんがお見えになった時、販売部長がお客さんのためにドアを開けないのに、自分の部下に同じように行動してもらいたいということは不可能です。本気でやりたいかどうかのポイントです。

7 従業員の報酬・昇進など、奨励する基準について伺います。

答 我々は広州本田の考課システムでチェックをしています。このシステムは、販売の流れ、一連のチェックポイントなど、標準化されているものです。これは、広汽本田が自分の経営理念に基づいて作ったものです。我々はこれを「喜悅銷售流程」と呼びます。「三つの喜び」という経営理念は具体的にいかに貫徹されるかという、この「喜悅銷售流程」を通じて実施されます。どこにいても、マクドナルドのハンバーガーの味は一緒です。なぜか。それは標準化されたからです。我々は、広汽本田が提供してくれた一連の標準に沿って、その標準を徹底します。

（電話が入った）先のお電話は中国建設銀行 L 市販売部部長からのお電話です。広汽本田 4S 店販売部の皆さんを招待し、顧客サービスについて話し合う懇親会をやりたいそうです。

8 「三つの喜び」についての事例があれば、お聞かせください。

答 2003 年、当時広汽本田販売部部長、今は社長となった金山裕則氏が弊 4S 店にいらっしゃいました。当時、我々の駐車場は狭く、駐車も顧客と従業員が勝手にやっていました。金山さんはこの現状を見て次のように言いました。「アフターサービス部に近い駐車場をお客さんに利用して頂くべきであり、御社従業員の自動車はできるだけアフターサービス部から離れた所に止めるべきだ。少しでもお客さんの便利を考えないといけない」ということです。これは極めて細かいことですよね。その時、我々は「他の所にもスペースがあるから、そちらに止めてもらっていいではないか」と言い出しました。ところが、「そう

すべきではない」と言われました。その後、しばらくしてから我々も納得しました。お客さんに御苦勞をかけず、我々自分がアフターサービス部から遠く離れた場所にクルマを止めるべきだということです。会社の重役としてそこまで考えられるのは、これが経営理念を深く理解しているからだと思います。日本では普通かもしれませんが、中国ではなかなかそこまではできませんね。

今の中国の自動車代理店はみんなよく互いに勉強しあって、サービスを高めようとしています。しかし、顧客を満足させようというのは顧客の期待より少しよいサービスを提供すればいい。サービスがあまり良すぎると逆に顧客に必要以上の圧力をかけてしまいます。例えば、農民の顧客が来られたら、ほどほどの接客でいいですが、あまり良すぎると、逆に逃げられてしまいますね。

## インタビュー 三

### L市4S店 ②

会見時間：2010年2月19日

会見場所：同店

販売マネジャー：Iさん

1 広汽本田の経営理念はいかに実践されていますか。

答 まず、従業員に自分が何のためにここにいるのかを理解させます。次、よくできたことは何であるか、よくできていないことは何であるかを教えます。第3に、管理監督です。「三つの喜び」という経営理念をただ表面的に理解することではなく、サービスを顧客の心の中に届けたいといけません。いかに顧客に喜んでもらうかという、サービスを提供する際、そのポイントを1つ1つしっかりやらないといけません。

2 具体的な事例があれば、教えて頂けますか。

答 旧暦の12月29日は一年の最後の出勤日です。その日の午後、突然ある顧客がクルマの買い替えに来られました。彼は確かに色々な代理店を回ってきて、最終的にホンダのクルマが気になって、購入を決めたようです。ところが、彼はお金を持ってきていませんでした。「ちょっと1～2時間ぐらい待ってください。すぐ戻るから」と言って、予約金も払わないまま去ってしまいました。それで、夜8時まで待っていました。普通は、予約金を払っていないし、顧客は勝手にキャンセルして来ない可能性は十分にあります。しかし、その顧客との交渉から、年末まで新車を買って、新車で家族を連れて親戚に新年のご挨拶をしたいという顧客の熱意を強く感じました。「きっと来るだろう」と販売スタッフ達は思って、しばらく待とうと決めました。最後、彼は本当に約束通りクルマを買いに来てくれました。彼は大変感動したようです。また、当年度最後の顧客として、我々は新年お祝いのプレゼントも差し上げました。彼はこの「ラッキー」に大変喜んでくれました。

3 経営理念や企業の文化はどのようなルート、或いは制度で実現されたのですか。

答 まず、従業員に何をすべきかについて教えます。この中には、一連のステップがあります。我々は、これを「喜悦銷售流程」と呼びます。その中味は、挨拶の仕方、名刺の渡し方、何をどのように顧客にクルマを紹介するか等々、詳しく書かれています。新人に対して、それらの業務知識を教える研修を行います。つまり、まず知識を教えます。次に、試験です。試験にパスした人のみ顧客にサービスを提供することができます。この中には、

考課があります。我々の要求通りに、「喜悦銷售流程」に決められた項目をちゃんと実施することができるかどうかをチェックします。最後に、改善します。例えば、一日の仕事が終わる前、打ち合わせの会議があります。その時、どこが良くできていなかったとか、どの点をやり忘れたとかについて、指摘し、議論し、改善します。

4 顧客にサービスを提供する時、一般的に顧客とプロモーター二人きりの状態でしょう。では、その時、プロモーターがどのように行動したかについて、いかに考査しますか。

答 顧客のフィードバックで確認することです。顧客の来店からクルマの購入まで、一連のプロセスを確認するフィードバックがあります。例えば、Aさんはある車種を購入してくれました。電話で感謝の意を表すとともに、プロモーターはだれか、サービスはどうか、クルマの各機能を分かりやすく説明することができたかなどについて尋ねます。こういうフィードバックを通じて、一人ひとりのプロモーターは我々の販売プロセス、政策、製品知識、ニーズ分析などを着実に実践しているかどうかを確認します。

中国の自動車市場は白熱化しています。4S店も沢山出てきており、競争は厳しい。この中、一方で自動車メーカーはよりよい自動車を生産し、他方で、我々代理店はよりよいサービスを提供しないと勝ち目はありません。いいモノづくりといい販売チャネルはどちらが欠けていけませんね。

5 Iさんは広汽本田系列4S店に勤めたきっかけは何ですか。

答 自動車関係の仕事が始まる前、衣料品業界代理店の仕事をやりました。私はクルマが好きです。時々、自動車について友達と話をしたら、日本系自動車には「日産の技術、トヨタの販売」ということが分かりました。自動車代理店の販売理念とビジネスモデルを知りたくなりました。最初の仕事先はトヨタ系列の4S店でした。今も、トヨタの経営理念や販売手法など高く評価しています。では、なぜトヨタ系列の代理店からホンダ系列に転職したのでしょうか。これはトヨタ製品の問題ではなく、私が所属した4S店の問題でした。例えば一クラスがあります。そのクラスの中には成績がよい学生もいますし、成績がよくない学生もいます。中国の代理店は一人ひとりの学生にたとえます。外資メーカーの要求に従って行動し、その上、更なる発展を図る代理店（成績のよい学生）があります。他方、経営理念はつまらないもので、今までの方法を少しも改善しようとしなない代理店（成績のよくない学生）もいます。前の会社は後者のような代理店であり、そのやり方は私の理念に合わないからやめました。

企業の経営理念について、中国の企業はその認識がまだまだ浅いですが、それを意識し

た企業活動も出てきています。経済発展が比較的に進んでいる中国南部の都市には、6、7年前、銀行詐欺や、債務不履行など、企業の基本となる「誠信」が大問題となりました。それを是正しようとするため、温州の商人たちは、「誠信温州」というスローガンを掲げて、誠実な企業活動を呼びかけました。これは経営理念の一側面だと思います。「誠信」がないと、企業活動も、この社会も成り立たないのですね。

6 お話を伺って、経営理念が非常に大事だにご理解されていることが分かりました。経営理念はなぜこんなに重要なのですか。これはただ一つのスローガン、或いは空虚な概念に過ぎないではありませんか。

答 日本企業は経営理念を語ることを高く評価しています。理念というものは我々に方向を示してくれるのです。例えば、コンセプトカーがあります。21世紀のクルマは、環境に優しい、車体の軽量化、省エネなどがキーワードとなってきました。これは自動車デザインの理念となります。こういう理念があつて初めて、いかに車体を軽量化させ、どのように工夫したら燃費がよくなるかを考えるようになります。

経営理念とはこういうものだと思います。まず何を実現したいかを決めて、その後目標を実現する方法を考えればいいわけです。我々は従業員に経営理念を語ります。しかし、従業員全員は経営理念通りに行動できるとは思いません。「喜悅銷售流程」もだれでも完璧に実践できるものではありません。だから、我々はチェックを徹底しています。足りない部分を明らかにし、それを改善してもらいます。こういう地道な努力を通じて、よりよいサービス、つまり「三つの喜び」という経営理念を実現したいのです。

7 従業員の人材育成について、具体的にどのように行われていますか。

答 主に2つの方法をとっています。1つは、業務知識の伝達。もう1つは、サービス提供の細かいチェックです。業務知識の伝達において、製品知識や業務知識を教えます。試験でその知識の把握情報を確認します。こちらはいっぱい教えても、みんな覚えてくれないと意味はありません。チェックにおいて、我々が教えた知識を確実に実践し、顧客に伝えることができるかどうかを確認します。

また、消極的に教えられるより積極的に教えるほうがより効果的だと思います。勉強の方法も色々あります。今はインターネットが非常に発達しており、ネットで様々な情報を集めることができます。講師のレッスンを聞いて、試験を受けるだけではありません。ある車種を中心に情報を集め、競争相手の車種と比べて、いかに顧客に説明するかについて、講師として皆さんの前で発表してもらいます。



また弁論会もやっています。ホンダ車グループと競争車グループと分けて、それぞれの強みと弱みを弁論します。このような弁論会を通じて、自社製品の理解は高まるだけではなく、顧客に聞かれる可能性のある厳しい質問も事前に考えることができるようになってきました。

メーカー側は販売技能を競いあうコンテストもやっています。大体一年一回です。メーカー側は優勝者に手厚い奨励金や奨励品を与えます。代理店側はその成績を昇進昇給の判断基準にもしています。その中から、メーカー側に抜擢され、広汽本田に勤めるようになったプロモーターもいましたよ。

店内の講師も大きな役割を發揮しています。講師には、兼職講師と専門講師があります。兼職講師というのは、従業員に研修を行う以外に、業務的な仕事もあります。専門講師というのは、業務的な仕事はありません。専ら競争車種、市場と販売技術を研究し、その成果をプロモーターに伝授するという職です。彼らは販売部部長と同じ待遇を与えられています。

8 「売る喜び」について、いかがですか。

答 広汽本田から要求される販売目標は根拠があり、信憑性がある販売数字だと思います。広汽本田には一連の予想システムがあるようです。特にメーカー側に押し付けられたとは思っていません。販売予測がそこまでできることに、本当に感心しますね。

9 先ほど教えて頂いた経営理念についての理解は日本企業での仕事を通じて身につけたのですか、それともご自分で勉強して身につけたのですか。

答 すべて日本企業から学んだものではないと思います。今まで出会った人々から学んできたものです。我々の時代には、仕事やお金のことばかり考える人は少なくありません。でも、私には思想や精神上的の進歩は欠かせないと思います。日頃からそれを意識してきました。

先ほど申し上げたように、理念は人に方向を示すものです。クルマが誕生する前、みんな馬車でもいいではないかと思っていたでしょう。しかし、思った通り行きたい所にいけるものを作れないかと考える先人がいて、クルマを作りました。最初は馬車より遅かったのですが、やがてすばらしい交通手段、一つの産業に発展してきました。従業員全員を同じ方向にまとめるのは非常に難しいが、努力しようとしめない限り、永遠に実現することはできません。

X市4S店

会見時間：2010年2月22日

会見場所：同店

社長：Gさん

1 ホンダ自動車の代理店を開いたきっかけは何ですか。

答 企業にとって、最も重要な目的は利益です。利潤は企業の生命線です。この4S店を運営する第一の目的は、お金を儲けることです。ホンダの代理店に加盟したというのは、イコール自動車産業に参入したと言えますね。

なぜ自動車というビジネスをやるかという点、2000年まで中国でマイカーは極めて少なかった。乗用車産業はいわゆる新規産業です。この4S店を開業したのは2007年でした。以来、乗用車の生産販売台数は異常なまでに増えてきました。特に、2009年の新車生産販売台数は1370万台に達しており、はるかにアメリカを超えました。国内外において特別な事情が起きない限り、この勢いはしばらく続くでしょう。

また、中国の中産階級にとって、マンションだけに満足できず、自動車への関心は急速に高まってきました。彼らの需要は、最初、マイクロバスだったかもしれないが、だんだん乗用車に代わってきます。さらに、普通の乗用車から、例えばトヨタ、ホンダ、BMW、ベンツなどのハイクラスの乗用車に代わってくるだろうと思いました。

ホンダという企業を高く評価しています。本田宗一郎は創業者ですが、70年代ごろ、企業経営からきれいに身を退き、ホンダという一私企業を社会的な企業に発展させました。なぜホンダはこんなに立派な企業になってきたかというと、マネジメントが分かる人に企業運営を任せたからです。

ホンダは初めて4S店というビジネスモデルを打ちだした自動車メーカーです。1999年以来、4S店を10年以上運営し、非常に大きな成果を上げました。特にアコードという車種は発売されてからすでに100万台以上の販売実績があります。2003年、アコードはあまりにも人気があり、別料金を追加しないとなかなか入手できない一車種でした。

金儲けのため、当然儲かりそうな車種に投資したいわけですから、ホンダという自動車メーカーを選びました。当時、東風ホンダのクルマはまだ市場に出ていませんし、ホンダ系列の4S店への加盟を決定した後、広汽本田を訪問する機会も増えました。広汽本田の

人々と接してから、ホンダという自動車メーカーとホンダのクルマへの理解はさらに深まりました。

ホンダの「3つの喜び」という経営理念はメーカーとディーラーの関係に大きく影響を与えました。正真正銘のWIN-WIN関係を実現したと思います。我々の投資へのフィードバックはとてもよく、予想通りの営業利益を達成しました。4S店への投資はとても大きい。土地を購入するため、2000万円を投資しました。4S店そのものの建設投資は1000万円でした。広汽本田から300～400万円のサポートを頂きました。

2 日本企業は原価計算などのコスト管理をしっかりと行っていると言われていています。300～400万円の資金サポートを頂けるのはありがたいことですね。

答 この資金サポートというのは、メーカーからの支援というより、むしろ中国のホンダ代理店の皆さんの努力のおかげです。他の国には、ホンダからの資金サポートは確かになかったそうです。中国だけは少し独特であって、中国の代理店の皆さんが努力して勝ち取ったサポートですよ。

しかし、4S店というビジネスモデルは、メーカー側に一定の独占的特権があると思われます。4S店とメーカーとの販売契約には、強制的な条項があります。つまり、すべてメーカーに従わないといけないということです。パーツ部品の供給は統一され、市場からの調達禁止されています。また、4S店の審査制度、販売台数、販売車種などすべてメーカーに統括され、要求された販売台数通りに購入しないといけないことになっています。もし、ある地域の販売台数計画が不合理であれば、4S店側にとって財務的なプレッシャーは非常に大きい。お金がないのに、契約通りに車を購入し続けられないといけない。そうすると、4S店は自ら借入をしないと行けなくなります。他方、クルマが売れないから、資金の回収もできません。このような悪循環に陥ったら、結局代理店は損失を被って倒産してしまいます。メーカーはまだ他の代理店を探すことができるが、代理店は何もできません。

メーカーの要求通りにやらないといけないことになっていますので、相談する余裕はほとんどありません。実は、中国のマスコミや一部の経済学者はこのことについて議論しているようです。確かに「ホンダの陰謀」という視点で中国におけるホンダの4S店展開計画を検討する文章がありました。つまり、ホンダはどんどん4S店を立ててしまいます。そうすると、代理店間の競争も厳しくなります。競争が厳しければ厳しいほど、4S店の利益もどんどん下がります。当然資金の回収周期も長くなります。いつか限界が来たら、4S店の投資家はこのビジネスをやりたいなくなります。しかたがなく、4S店を売ろうと

しても、第一受取人はホンダですので、いい値段で店を売買することもできません。

考えてみてください。例え、いつか中国の 4S 店業界の営業業績が低下して、みんな 4S 店をやりたいなくなったらどうなるでしょうか。ホンダは資本力があるから、すべての 4S 店を買い上げるかもしれません。その時、販売価格と販売ルーツは全部メーカー側に独占されてしまいます。自動車の価格もメーカー次第ですから、結局損をするのは中国の個人消費者になるでしょう。

4S 店のメンテナンスコストも他の自動車修理屋さんよりずっと高い。同じメンテナンス内容、交換パーツであっても、普通のクルマ修理屋で修理すれば、30～40%程度安くなります。

3 普通のクルマ修理屋というのは。

答 街角の修理屋さんです。

4 品質を保証できますか。

答 保証できません。ところが、例えメーカーより優れたパーツを持っていたとしても使えません。なぜなら、代理店はメーカーの純粋品しか使えないと契約上で縛られていますから。持ち主は勝手に他のパーツを利用していけないことになっています。利用したら、保証期間はゼロにされてしまいます。だから、このような契約は独占的契約ではないのでしょうか。

5 ホンダ系列の代理店に加盟して、「売る喜び」という実感はありましたか。

答 最も喜ぶのはメーカーでしょう。ホンダ車の価格は長年変わらないが、我々代理店はエンドユーザーに時々キャンペーンなどのセールでもやりたいのです。中国の消費者は値段交渉が好きです。販売価格が決められた我々代理店は、価格面でなかなか譲れません。値段交渉ができなかった顧客は確かに、結果として自動車を購入しました。しかし、「損しているだろう」と思いながら購入したわけですから、満足度は決して高いとは言えません。

6 値引きの幅は小さすぎるということでしょうか。

答 顧客の望んでいるラインまで行っていないですね。でも、これはなかなか難しい。消費者としていつもより安く買おうとしているわけですから、応えきれないところはやはりあります。あまりにも中国消費者の値段交渉に応じすぎると、逆に売る側の代理店は損をして、喜びませんね。

7 ホンダは広東省の増城市に汚水排出ゼロのグリーン工場を建設しました。企業による社会的責任などの PR は促販のポイントになりますか。

答 中国の消費者は省エネやエコの意識がまだ薄い。グリーンプロジェクトはだれにメ

リットをもたらしたかという、地方政府ですよ。今、政府は環境保護の政策を次々打ち出しています。広東省政府はそれに合わせて動いただけです。我々代理店や末端の消費者たちは、あまり関心を持っていません。工場は汚水排出ゼロと言っても、あくまで工場の話です。自動車はやはり廃棄ガスを排出するわけですから、当然環境に悪い影響を与えてしまいますし。

8 わりにホンダを客観的に見られていますね。では、ホンダが唱えた経営理念や企業文化について、お考えはいかがですか。スローガンに過ぎないと思いませんか。

答 いいえ、それはただのスローガンではありません。着実に一步一步実践しないといけません。ホンダは自分が唱えた理念をしっかり実践していると思います。実は、この4S店は自分が投資してやっているわけですから、日本メーカーに言われなくても百年老舗をやるために、そのように企業を運営すべきです。また、百年老舗のメーカーがなければ、当然百年老舗の代理店もできませんし、逆もそうですけど、我々代理店とメーカーは同盟関係ですね。中国の自動車市場はこのまま発展していくと、ホンダもきっと中国市場に相応しい車種を増やすでしょう。今の契約は独占的ですが、一応利潤が出てきますので、やる気があります。儲けられなくなった時、また考えましょう。

9 日常的な企業運営において、ホンダの経営理念をいかに具体的に実践していますか。

答 現地の「人情」を配慮しながら、メーカー側の要求通りしっかりやるということです。中国では、永遠のテーマかもしれませんが、規範制度プラス人情です。制度通りに管理・運営するのは不可能です。企業は小さければ小さいほど人情を入れてマネジメントしないといけません。中小企業の場合は、親戚や友達の紹介で入ってきた人は少なくない。また、政府関係で押し付けられた従業員もいます。このような現状に直面して、単一な制度で管理していくのはなかなか難しい。制度プラス人情でバランスよくやらないといけませんね。メーカー側の5S管理などの制度やルールについて、正直にいうとやればできるものです。しかし、それを徹底すると、バランスが崩れ、4S店の正常運営ができなくなってしまうですね。

10 例えば剛腕でそれらの制度やルールを徹底したら、どうなるのですか。

答 それらの制度やルールを徹底的に実行していますよ。私が言いたいのは、4S店の要求通りに働かない人がいれば、その罰を与える方法は違うということです。同じミスを起こしても、人によって懲罰も違います。例えばAミスを起こしたら100元の罰金を科することにしましょう。李さんなら、100元の罰金を取りますが、張さんなら罰金を取らない、

あるいは 500 元の罰金にするかもしれません。張さんが私の親戚なら、厳しく追及し 500 元の罰金を取ります。なぜなら、わざとそれを他の従業員に見せるわけです。社長の親戚でも厳しく追及されるから、自分もしっかりしないとダメだなと他の従業員に思わせるのです。

ところが、もし張さんが政府関係の上司から紹介された人間でしたら、その上司のメンツに配慮するため、首にすべき時には罰金にし、罰金をとるべき時には小額或いは罰金しないなどの対策を取ります。そうしないと、こちらが懲罰を科したとたんに、上司から電話がかかってきます。どうしましょう。下手に上司のメンツをつぶしたら、すぐあれこれの立ち入り検査をやられ、正常な営業ができなくなってしまうですね。

11 では、ホンダの「三つの喜び」という経営理念は具体的にどのように実践されていますか。

答 「売る喜び」などの「三つの喜び」をいかに実現するか、実は、メーカー側にははっきりした解説などがあります。どうやっていけばいいのか、あんちょこ式の販売マニュアルがあります。それを暗唱し、臨機応変でお客さんに話したらいいのです。これは実践です。

12 あんちょこ式の販売マニュアルは具体的にどのような内容がありますか。

答 お客さんが来る前にどのような準備をしておくべきか、お客さんが来ましたら、まず何を話す、次に何を話す、最後にどう話す、販売の一連のプロセスは全部マニュアルにまとめられています。このマニュアル通りにやればいいわけです。また、DVD や教科書などの資料もあります。やり方はみんな一緒ですが、個人のコミュニケーション力やタイミングの把握などを加えたら、販売の個人差が出てきますね。それらの販売知識を駆使し、お客さんの信頼を得れば、販売業績はぐっと上がりますね。



## インタビュー 五

### Z市4S店

会見時間：2010年2月24日

会見場所：同店

販売マネジャー：Hさん

1 4S店において広汽本田の経営理念は具体的にどのように実践されていますか。

答 「三つの喜び」というのは、実はすべて顧客を中心にするということです。まず「買う喜び」です。お客さんは買って欲がないと、次の話にはなれません。いくらいい製品であっても、買って欲がある人がいないとしょうがないです。だれが顧客に製品を売るか？我々ディーラー/代理店です。ディーラーが喜んで売って欲がないと、次のメーカーの喜びはありません。自己中心主義のメーカーは多いですが、ホンダは基本的に顧客を中心に徹底していると思います。「人間尊重」という経営理念も唱えています。これは中国では非常に先進的な理念です。具体的には、例えば2009年、広汽本田はクルマと「人間」との衝突実験を行いました。これは業界において初めての実験です。ホンダは800万元のコストをかけて実験用の人体ロボットを開発し、実験に導入しました。クルマを「人間」にぶつからせた結果を研究しました。その実験結果を利用して、ディフェンス、レーンブラッシュなどパーツに特殊なデザインを導入した。改善したパーツは、万が一自動車と人間が衝突した時、人間を最大限に保護することに役立ってます。これは「人間尊重」という経営理念が具体的に現れたものです。欧米系のクルマは「自己中心」で、自分だけをめちゃくちゃ丈夫に作ります。ホンダの安全理念は中国でもよく貫徹されています。中国には安全衝突試験もありますが、ホンダは5つ星のレベルになっています。

2 どの分野の仕事を担当されていますか。

答 最初は販売部、その次は、自動車保険関係の仕事を一時手伝わせて頂いて、今はまた販売部に戻ってきました。私たちのような分野はアフターサービスを極めて大事にしている分野です。これも「買う喜び」を中心にするという広汽本田の基本理念と一致しています。

我々の4S店は単一店舗ではありません。その上にまたグループ企業があります。クルマ販売からの利幅は限られています。クルマを購入して頂き、その後、車検などのメンテナンスもやらせて初めて利益が生じます。我々はただクルマの販売だけではなく、外に出



て、ホンダ車の顧客を見つけ、うちの 4S 店でクルマのメンテナンスをやって頂くのに最も力を入れています。アフターサービスという分野の市場は大きい。弊社でクルマを購入した顧客ではなくても、弊社の優れたサービスを受けて、弊社の熱心なお得意さんになったお客さんは少なくありません。このような顧客はまた彼らの友達を弊社に紹介してくれますよ。我々のグループは例え一台もクルマが売れなくても、順調に利益を出せます。なぜかという、1 万人を超えたメンテナンスの顧客を確保しているからです。弊社 4S 店はクルマの販売もやっているが、この間出向したグループ企業は販売はせず、専ら修理に取り組んでいる会社です。同社の交通事故保険市場の開発に支援にいつてきました。普通のメンテナンスは何百元～千元ですが、事故車の修理は何万元もかかります。そこで、我々は専門の事故車部門を設けました。一定の人材がそろってきたから、私はまた元の部署に戻ったのです。

3 中国において事故車市場は新しい分野ですか。

答 一応取り扱っている会社は少なくないが、専門部署を設けてやる会社は少ないでしょう。ホンダなどの外資系メーカーもアフターサービス部門で普通車と事故車を一緒にして対応しています。この地域で、修理を専門にしている会社は弊社グループしかありません。

4 お店の駐車場に、ベンツなど中古車も並んでおりますが、他社ブランドの中古車の販売もしているのですか。

答 新車の買い替えのためであれば、どのメーカーの中古車でも取り扱っています。中古車市場に出す時間がない、或いは市場価格を信用していない顧客にサービスを提供します。4S 店は専門性があり、市場において信用が比較的に高いので、顧客に信頼されています。我々は広汽本田の資格認定を受けていますので、自動車の鑑定に一定の権威を持っています。ホンダ車以外の自動車にも認定を行えますので、そのサービスを充実していきたいのです。まだ準備中ですが、中古車のショールームを設けるつもりです。今の店の面積は大体 1 万平方メートルで、2 月 9 日に引越ししてきたばかりです。前の店は 2003 に建設されたが、ちょっと狭くなってきましたね。前の 1 日の修理件数は 70～80 台ですが、今は 160 台となって倍ですよ。従業員も前の 110 人から 170 人に増えました。

5 この会社は何年間勤めましたか。

答 2007 年この会社に入社しました。前の会社は「東風汽車」系列の会社でした。

6 日産、トヨタなど他の会社に行かず、ホンダ系列会社に入社したきっかけは何です

か。

答 この業界において、ブランドより企業がどのような発展計画をもっているかが一つ重要な選択肢です。多くの 4S 店のボスはブランドのよいクルマを代理していますが、経営思想のせいかな、自分の 4S 店を大きく発展しようとしなないみたいです。この 1 店舗だけうまく行けたらいいということですね。発展の空間はありませんね。弊社グループは高級車修理のみならず、携帯電話などのビジネスもやっています。このような会社になれば、自分の成長（昇進）のスペースは大きいです。また、ホンダ車の市場浸透力も優れていると思います。

#### 7 具体的に浸透力というのは何ですか

答 一つは会社のボスの経営理念です。もう一つは製品そのものです。例えば、上海 VW です。非常に強いブランド力を持っている外資系自動車メーカーですね。しかし、市場の反応はなかなか厳しい。また、ホンダのアコード車という中高級車ゾーンには、例えば一汽の「麦藤」というクルマがありますが、これは本当にハイテクのかたまりですね。しかしよく売れません。これは市場ニーズをうまくつかんでいないからです。ハイテクは顧客のニーズの一部しか満足できません。ホンダのクルマは必ずしも最先端の技術を搭載しているとは言えないが、顧客のニーズに比較的に幅広く対応することができるので、中高級レベルの分野において評価されています。

8 ご存じのように、ホンダは中国で初めて同社最新モデル車種を世界同時発売した会社です。お話を伺って、ホンダは最新モデルを導入しましたが、その部品パーツの技術などは必ずしも最先端であるとはいえないのですね。

答 そうです。例えば一汽の「麦藤」は燃焼率を大幅に高めた最新の技術を導入しました。しかし、中国の市場をうまく理解していると思えません。例えば、この車種の内部スペースは小さすぎ、メンテナンス費用も高く、中国社会の実情に合っていません。一方、例えばホンダのアコードですね。アコードの車内空間は同じレベルの自動車の中で最も大きい。中国の消費者のクルマ使用率はとても高い。出勤、ビジネスの商談、休みの時家族と一緒に旅行するなど、全部同じクルマを利用しています。他のクルマはないから、内部スペースができるだけ大きいクルマが望ましい。また見かけは立派で手頃な価格、メンテナンス料金も安く、燃費もよくないといけません。さらに、事故を起こしたら自分の安全を守るのは勿論、相手にできるだけ大きなダメージを与えず、安い賠償料で済ませたいのです。中国で商業保険に加入しない顧客は多い。いったん事故を起こしたら賠償金は大き

いですね。またホンダは3年間10万キロ品質保証というサービスを提供しています。これは他の自動車メーカーより一年間或いは5万キロ以上多い保証サービスです。このような政策は消費者に安心を与えますね。ホンダは自分が持っている最先端的な技術を中国に導入しました。しかし、その技術は世界的範囲で見れば必ずしも最先端ではありません。

9 多くの自動車メーカーは第2代、第3代の製品しか中国に導入しませんでしたね。

答 それらの自動車メーカーは中国市場をそれほど大切にしていなかったのでしょう。ホンダは自動車業界のグローバル企業の中で、最大手ではありません。しかし、ホンダは出した車種はほとんどそれぞれの特徴を持っており、細分化された市場において一位の座を勝ち取るように取り組んでいます。他の自動車メーカーと比べて、良い上にもいっそう良くする精神は特に優れていると私は思っています。数年前、中国市場には4S店というのは何だろうとだれも分かりませんでした。ホンダは初めて4S店販売方式を中国に導入しました。以来、4S店は雨後の竹の子のように増えてきました。

10 広汽本田はどのようにして自分の経営理念を従業員に浸透させるのですか。

答 研修は一つの重要な手段です。4S店ごとに専門の研修講師を設けています。重点地域の4S店には2名の店内講師がいます。講師は定期的に広汽本田へ研修を受けに行きます。研修後、講師は研修内容を所属4S店全員に「伝訓」（研修内容を伝授）します。「伝訓」後、広汽本田はその効果をチェックします。また、講師はとても大事な人材であり、勝手に辞任するのは認められません。我々は研修を受けた日の夜、懇親会があります。宴会中、みんな美味しい料理を食べながら、担当講師または広汽本田からの先生たちと交流・議論します。我々は次回何を勉強したいのか、またどの部分が弱いのか、講師たちは現場の意見を吸い上げ、本社に報告します。店内講師は専ら研修に専念する専門職です。我々は年に5〜6回の研修を受けています。頻度は高いですね。新入社員がいれば、必ず研修と試験があります。「喜悦銷售流程」は必須項目です。

11 貴4S店の離職率は高いですか。

答 販売部の離職率は少し高いが納得できる範囲です。人間はやはり能力がアップしたら高い給与を求めるようになりやすいのです。会社側はその要求に答えられないと、辞任する人はいます。

12 4S店のお仕事をして、転職しようと思ったら、考えうる就職先は何かありますか。

答 アウディやベンツなどの4S店は選択肢でしょう。或いは、4、5年やって自分の店を出してもいいでしょう。色々あります。

13 日本企業系列の 4S 店の人材は欧米系列の 4S 店に転職したいというのは、両者間の収入の差は極めて大きいのですか？

答 ブランド力があるので、その 4S 店の収入も比較的よい。当然ボスの儲けも多いでしょう。例えばアウディのプロモーターは月 1 万円ぐらいですから、当然アウディに行きたいでしょう。

14 研修は理念の浸透において重要な手段ですが、その他も何かありますか。

答 チェックですね。例えば、店内講師や部門マネジャーはメーカー側の研修を受け、決められた年数の仕事をしないまま辞任した場合、メーカー側は 4S 店に罰金を科します。その年数は大体 2～3 年です。

15 先ほど欧米系の 4S 店のプロモーターは月給 1 万円をもらえるとおっしゃったが、御社の場合はいかがでしょうか。

答 弊社の場合、販売力が強いプロモーターは月 7～8 千円の給料をもらえます。ところが、どのお店も同じ課題に直面しています。それはいいプロモーターは月給 1 万円をもらえるが、よくないプロモーターは 2～3 千しかもらえない人もいるということです。こちらの人はいつもそちらの最も高い収入の情報しか聞きません。しかし、本当に転職したら、実はだれでも 1 万円の給料をもらえるわけがないことがやっと分かります。業界にもバランスがあります。収入が高すぎると、会社は残業などを減らします。ボスたちは他の会社より少しだけ高い給料しか与えたくないでしょう。高すぎると業界のバランスは崩れてしまい、損するのはボスですから。

16 H さんは僅か 20 代なのにすでに販売部マネジャーに就任されています。結構優秀ですね。H さんのような人材にとって、転職につながるファクターは何がありますか。

答 自分の能力がアップしたが、それを活用できる場がない時ですかね。例えば、自分は社長の能力を備えたと思ったのに、部門長の職務しか与えられなかったとします。ちょうどその時、社長という職のオファーがあれば当然検討しますね。また、企業はあなたに発展できそうな夢を与えてくれるかどうかかな。自分の価値を実現させる可能性がある仕事はとても魅力的です。そのほか、ボスとの個人的な関係です。友達にはそれほど高い給料をもらっていないが、ボスとの個人的な信頼関係を持っている人はいます。それは恩返しということですね。金銭的な理由は最後でしょう。

17 H さんにとって、この会社は一番魅力的な所はどこですか。

答 まずは发展空间。次はボスがみんなに夢を持たせてくれることです。弊社社長は社

長の仕事は従業員全員の幸せのために働くということを話しています。まず従業員たちの幸せ、その次は企業の幸せ、最後はボスの幸せだと指摘しています。多くのボスはあなたに給料を与える人はオレだ。だから、オレは第一だと考えているようです。しかし、弊社は従業員を第一にしている会社です。

18 従業員を中心にすることはホンダの人間尊重という経営理念に合致していますね。

答 似ている所はあります。ところが実施する段階になると、やはり異なる部分があります。ホンダの経営理念はすべて顧客を中心にするということです。ホンダは顧客を第一にしています。ところが弊社は顧客を第一にする前提は、従業員全員が楽しく仕事することだと認識しています。従業員が楽しく仕事をするができないと、貴方が彼を見ている時、うまくやってくれますが、見ていない時、全然別のパフォーマンスをするかもしれません。

19 「売る喜び」を感じていますか。

答 毎日とても楽しくやっています。まず、弊社社長はとても優秀であって、彼から色々勉強させてもらっています。また、弊社グループは私に発展の空間を与えてくれました。今まで販売マネージャの能力を備えていなかったが、自分の努力が会社に評価され、販売マネージャーに昇進させてくれました。また、さらに成長することができます。我々は会社を自分の家のように思うべきです。弊社社長が言いました。「あなたは会社を自分の家のように取り扱ったら、会社はあなたを家族のように取り扱う。もしあなたが会社をホテルのように取り扱ったら、会社はあなたをお客さんのように取り扱う」ということです。

20 「喜び」の事例を紹介して頂けますか。

答 例えば我々プロモーターの仕事はクルマを売って、顧客が購入手続きを済ませてクルマを持ち帰ったら終わりですね。しかし、顧客は購入手続きを済ませて、自分で新品のクルマを運転しようとする瞬間、突然自分の運転技術に自信がなくなり、クルマを自宅まで運転してほしいと頼まれます。プロモーターの仕事はクルマを売ることであり、顧客の住所までクルマを送るのにリスクがあるからやりたくないと思うプロモーターは少なくない。もし顧客は自動車を購入する前そのような要望を出したら、あなたはきっと受け入れるでしょう。しかし、もし購入手続きを済ませた後、そのような要求を出されたら、やはりちょっと気持ち的に違うでしょう。もし本当に顧客の立場に立って物事を考えるなら、きっと「任しといてください」というでしょう。例えば万が一、途中で何かあっても、顧客にちゃんと説明すれば、顧客も納得してくれるはずです。

また、この 2、3 日、天気はとても寒かった。ある顧客はクルマを洗いにきました。水道が凍っていたので、正直にそれを理由にして、顧客を断ってもいいかもしれません。しかし、本当に顧客に喜んで頂けるため、ポットに貯めたお湯でクルマを洗いました。もしクルマは自分のものであれば、きっとそのように洗うでしょう。売りだしたクルマをすべてこういう気持ちで大事にしないといけません。

21 こういうサービス精神は素晴らしいです。いかにして身につけたのですか。

答 まず会社側は従業員にそのように思ってもらうため、意図的に指導しないといけません。会社のリーダーや幹部はまずそのような行動しないとダメです。リーダーさえできなかったのに、従業員に期待するのは考えられません。例えば、旧正月の当番です。だれでも早く帰って、家族と一緒に一日でも長くいたいのですね。しかし、部門の責任者として、休日出勤の覚悟がなければ、顧客へのサービスの提供はできなくなってしまいます。私はみなさんに「みんな帰省してください。僕は留守をするから」と言いました。この仕事は私自身の事業としてやっています。だから不満などは一切ありませんでした。顧客が来られたら、「新年おめでとうございます！」と言ってとても幸せです。勿論、旧暦春節は国家の法定祝日なので休みを取っても全然問題ないのです。まあ、何といえいいでしょう。人と人との理念や考え方の違いでしょうね。

22 すばらしいですね。H さんのように思う人はそれほど多くないだろうと思います。これは生れつきの性格で、そもそも相手の立場に立って物事を考えられるからですか、それともこの会社に入って、会社側が唱えるものを勉強し、顧客心理を分析し、やはりこのような経営理念や価値観は正しいと納得してからそのようになってきたのですか。

答 性善説を信じています。性悪説もありますが、多くの人は基本的に善良だと思います。例えば顧客のために働こうということですが、従業員側にそのように接した後どのような結果がでるかを見せないといけません。従業員のサービス精神を高めようと思ったら、毎日従業員に顧客のために努力したよいケースを宣伝しないといけません。例えば、今日はだれが顧客のために何をやっていました。顧客はとても感動し、また新しい取引先を連れてきたり、感謝の錦の旗を送ってくれたりしました。そのようなケースを紹介することにより、他のプロモーターも、自分が少しいいサービスを提供すれば、顧客も他の取引先を紹介してくれるだろうと思うようになります。従業員が努力してくれたら、その努力を評価しないといけません。そうすれば、従業員は引き続き努力してくれます。逆にそうしないと従業員は疲れますね。

23 従業員への評価はどのような形で行われますか。精神的ですか、それとも金銭的ですか。

答 私の場合は精神的な評価方法を取っています。金銭的な評価方法は間違いないと思いますが、あまり多くすると従業員の心理状態はだんだん変化してしまいます。例えば第一回目の努力は100元の価値がありました。第二回目の努力について、従業員はより多く努力したと思ったら、企業として120元を支払うべきでしょうか。このように、時間が長くなると、従業員の価値観は変化してしまいます。しかし、みんなの前で、彼の努力に拍手喝采すれば、メンツもあり、達成感を持たせることができます。

24 もしどうしても金銭的な奨励に拘る人がいれば、どのように取り扱いますか。

答 適当な時を見計らって、このようなチームワーク意識が弱い従業員を淘汰します。いくら個人の能力が強くても、弊社の経営理念や価値観に合わなければ評価されません。このような従業員は顧客にサービスを提供する際、誠心誠意に顧客に奉仕することができるとは思いません。

25 精神的な評価は具体的にどのように行われますか。

答 弊社には朝のミーティングと夕方のミーティングがあります。普通は15分以内に終わります。その時、評価すべき案件を従業員全員に紹介します。なぜ評価するか、従業員は具体的に何をやったから評価されたのかについて説明します。実は、多くのことは「一挙手の労」（わずかな骨折り）についてのことですね。

26 企業文化や企業理念はただ会社のコストダウンのために利用されるツールに過ぎない、従業員への洗脳ではないかという人もいますが、お考えはいかがですか。

答 企業には自分の立場があります。広汽本田側に要求されたこと、或いは要求されていないことについて自分なりに考えないといけません。例えば100元の奨励金を渡すかどうかについて、これは全く4S店側自らの判断です。もし金銭的な評価がよいと思ったら、勿論それをやっていいと思います。しかし、私の経験から見れば、金銭的な奨励というのは、時間が長くなると、色々な面で、マネジメントがだんだんやりにくくなりますね。

27 いかに新入社員に経営理念を浸透させますか。

答 新入社員に対し、十日間の研修を行います。研修内容は広汽本田の経営理念、また4S店の経営理念などについて勉強してもらいます。その後、配属された部署でより具体的な業務内容を勉強してもらいます。研修終了後、4S店内で実践してもらいます。その実践結果を査定します。合格した人しか残りません。

28 「買う喜び」は具体的にどのように実践されていますか。

答 「喜悦銷售流程」というチェックシステムがあります。このチェックシステムに記載されたチェック項目をうまく実施すれば、一般的に顧客に喜んでもらえるはずだと思います。チェックシステムの概要は下記の通りです。

- ①：事前準備。ホールの清掃・配置、販売コンサルタントの業務用ファイルの用意、ユニフォームや名札の着用など。
- ②：顧客対応。顧客が来店の際、外に出て迎える。自己紹介してから、来店の目的と名前を尋ねる。もし、車を買うための来店の場合、車内に誘導して、体験してもらう。
- ③：商品紹介。前述の「6つの方位からの紹介」で顧客の特徴に合わせて紹介する。
- ④：試乗してもらい、実際の運転を体験してもらう。
- ⑤：価格交渉。
- ⑥：車を渡す。指定場所で花束をプレゼントして、記念写真を撮る。車内の諸設備の機能を紹介し、最寄りのガソリンスタンドを案内するなど。
- ⑦：追跡調査。購入日から、3日後、一週間後、一ヶ月間後という頻度で3回にわたってアフターサービスの追跡調査を行う。第一回目のメンテナンスを行った後、アフターサービスは販売部からアフターサービス部に移管される。引き続き、アフターサービス部は専門的なサービスを提供する。





「第Ⅳ章 中国における日系企業の経営理念の浸透  
と日本型経営の実践」

についてのインタビュー集（二）

実施時間：2010年5月13日

インタビュー相手：門脇轟二（元広汽本田汽車有限公司総経理）

実施場所：神戸三宮



1 中国においてホンダの経営理念「三つの喜びと人間尊重」は具体的にいかに組織末端まで浸透させたのでしょうか。

答 ホンダと言うのは非常に理念的な会社だと思う。何を考える、どう考えるかを非常に大事にしている。創業者本田宗一郎以来、そういう DNA がずっと受け継がれている。その一番根本にあるのは、『三つの喜び』と『人間尊重』と言う二つの言葉である。『三つの喜び』と言うと、お客様がホンダの商品を買って喜び、その喜びを、商品売る人たちがお客様と一緒に分かち合う。最終的にメーカーであるホンダの従業員はお客様の喜びを受けて、その喜びを分かり合う。こう言う先ずお客様ありきの考え方である。もう一つは『人間尊重』。ある意味では『個性』と言う言葉と入れ替える事が出来る。やはりそれぞれの個性をお互いに尊重しながら、上下わけへだてなく、一緒に仕事をすると言う考え方である。この二つの言葉がベースになって、いろんな場面で実現されている。非常に大雑把だが、それをどう具体的に実現するかは、個々の従業員の考え方に委ねる。これは、ある意味では『人間尊重』と言う言葉に入っている。一般的に、会社は色々な枠を決めて、これをこうやりなさい、それをそうやりなさいと決め事が多いが、ホンダの場合は、二つの言葉をベースにして、みんな自由にやれと言う事である。これは一番大きなポイントとである。

私は 1965 年入社。本田宗一郎と藤沢武夫が一番バリバリ働いている最後の頃に入った世代である。私の仕事はほとんど海外であった。しかも約 40 年間ホンダにいた間に、25 年間は海外で生活をしている。それはヨーロッパであり、アメリカであり、カナダであり、最後は中国。ヨーロッパはちょっと短かったが、アメリカとカナダに 10 年、それから中国に 11 年いた。

海外の皆さんと一緒に仕事をするに当たっても、自分なりに理解した『三つの喜び』と『人間尊重』という 2 つの言葉を、具体的な行動を通じてそれぞれの国の現地の人々がいかに共有するか。それが一番の関心事でした。

その第一は、それぞれの国の歴史だとか、文化、そういうものをちゃんと理解する、それを尊重する事、これは非常に大事じゃないかと。ごく一般的に言うと、日本人達は、欧米文化や歴史を非常に尊重する傾向がある。それに対して、アジアの文化をやや軽んじるきらいがある。

私自身は若い時から、たまたま中国に関心があって、学生時代から、中国の歴史であれ、文化であれ、一般の日本人の人と比べて詳しく勉強していた事があった。中国の人々と一緒に仕事をするに当たって、自分なりに中国の歴史だとか、文化だとか、そういうものをよ

く見て、学んで、そうして、そこにいる人たちの姿をありのままに見て行く事は非常に重要だと思っている。これは1つ。

二番目は、一般的に海外で仕事をするに当って、現地の人たちと同じ眼線で見える事。そして、同じ仕事の仲間として、一緒になって仕事をする事は非常に重要だと思う。私は、ヨーロッパ、アメリカ、カナダでもそうだったし、中国でも基本的に同じ考え方で現地の人と一緒に仕事をして来た。

我々が海外で仕事をする事は、しょせん他人の庭に入って仕事をする訳だから、よその庭のルールだとか、考え方だとか、ちゃんと尊重しなければならない。また、そのよその庭の中の事は、そこにいる人が我々より一番よく知っている訳だから、彼らの考え方を大切にする、尊重する事はとても重要だと思う。

三番目は、私自身の問題である。私自身の考え方として、信念をしっかりと持ってそれを貫く。例えば、一度決断した事は、3年位は変えない。これ位の覚悟をもって臨む事が重要であると考えている。日本語は結構曖昧だし、日本人たちの付き合い方も非常に抽象的で曖昧な所が多く、あまり理論的、論理的ではない。だから、私自身は何か行動を起こそうとしたら、自分なりにきちっと論理立てて、ある意味で理論武装をして、これを貫く事を心がけた。欧米の人もそうだし、中国の人もそうだけど、何かをやるに当って、何故こんな事をやるか、ちゃんと自分なりに整理して、納得出来ないと、体が動いていかない。日本は、昔からの徒弟制度の影響があつてか、親方にこれやれ、それやれと言われたら、まずそれをやる、身体が動いて後から何故と考える。欧米の人もそうだし、中国の人もそうだけど、自分の頭で整理して、なるほどと思ったら身体が動く。そう言う為にも、私自身がきちとした論理を定めて、その代わりに一度決めたらそれを頑張って継続して行く、そう言う気概がある。ごく一般的に、日本企業の本社は非常に力が強い。海外の出先の人たちはいつも本社を向いて仕事をしている傾向が強い。ある時、よし、この問題は右に行こうと決めても、本社から違うよと言われたら、コロッと左に変えてしまう。これでは、やはり現地の出先企業の日本人トップが信頼を損なう非常に大きな原因となると私自身は感じていた。そう意味でも、自分が決断したもの、決めた事は変えない、貫いて行くのは非常に大事な事だと思う。

大体以上のようなことを自分のベースにして、それによって、現地の人たちと一緒に仕事をして行く。欧米でも、中国でも基本的に皆全く同じだと思う。

広州ホンダは1998年に設立された会社である。ホンダと広州汽車集団それぞれ50%を出

資した合併会社。ただ、私自身は基本的にこう考えていた。確かに 50 : 50 の合併会社であるが、ホンダの商品をホンダの技術で生産する、ホンダのノウハウで販売して行く、当然そのベースにあるものは、ホンダのフィロソフィである、特に上述した 2 つ考え方でやるものだと思っていた。しかし、かと言ってホンダフィロソフィをやるのだと頭ごなしに言うのではなくて、中国の人たちも信じてやはり、ホンダのフィロソフィでやるのだと思って貰わないと駄目だと考えた。それで、それを理解して貰う為に、ずいぶん時間をかけた。ホンダの日本、アメリカ、タイなどの市場、工場をよく見て貰って、ホンダはどういう具合に現地で活動しているのか、これを中国の人たちに勉強して貰った。同時に、私自身が海外で色々経験した事を皆さんにお話をして、理解して貰う。その事にかなり時間を費やした。最終的にホンダの考え方でやりましょうと中国の人たちから言って貰った。

余談だが、それを最後に言ってくれた人は当時の広州市の共産党委員会の党書記だった。ニューヨークの空港の待合室で私に向かって、『よく分かった、門脇さんの考え方でちょっとやってみよう。』という決断をしたのだ。その位中国の人たちにとっても難しい決断であったと言える。だから、頭ごなしに言う事ではなく、彼らも一緒になって考えて、色んなものを勉強して貰って、彼らもまずホンダの考え方でやろうと思う所に持って行く事は非常に大事だと思った。それは正にホンダの基本理念の実践であった。

2 具体的にどうやるか、4S から聞き取った事はちょっと先生がおっしゃった事と異なっています。彼らが言っていたのは、「喜悦銷售流程」などだ。具体的にどう売るかです。もう一つ、例えばアメリカで、ワイガヤや品質管理などの手法を取り入れた。中国でも、それ、或いは他の何かユニークな手法をやっていたのでしょうか。

答 会社社内における決断、生産の政策をどうやって決めるのだと言う事については、普通の会社では、社長室にだれが報告にして来て、ではそれをやりなさい、或いはこうしなさいと。しかし、合併会社では合わない。私はこうした。関係者の人、担当の人、部長さん、課長さん、まず皆来て貰って、日本側と中国側の総経理、副総経理、全員出席して、皆がいる所で一緒に議論して決断する。限りなく公開の場で決める。なぜ、これをやったかということ、重要なのは、どういう経過でこういう結論、決断をしたのかを皆に解って貰う。みんな同じ考え方はあり得ない。違う考え方をもっている人に、決断した事を貫く為に、こういう経過を通じてこういう決断を出したと理解して貰わないといけない。その為、評価会と言う形でやった。

例えば、会社の予算、年間の予算。まず、4 人の総経理は年間予算を議論して大きな目標

を決める。日中両側の 4 人の総経理の考え方のすり合わせを良くする事は非常に大事だと思う。トップの人たちが喧嘩しているのに、下の人は仲良く仕事をするのは無理だ。まずトップがきちっとまとめないと駄目だ。私は合弁会社発足にあたり次の様な提案をした。『日中双方の総経理、副総経理 4 人で毎朝 30 分間朝礼をやらないか、そこで色んな問題を議論しないか』と。

先ほど言った様に、『歴史的に、文化的背景が双方違うから、同じ考え方で一致するとは思わない。時には、喧嘩するかもしれない。それでも毎日やる。その部屋の中で色々議論していい、喧嘩しても構わない。しかし、その部屋を一步出たら、互いにこの部屋で一致した事だけを外に向かって言うようにしよう。』と言う事を約束した。まとめる事が出来ない事は先送りにしてちょっと時間をおいて、またどんどん議論する。こうして、少しずつ共通するものを作って行った。私はこの合弁会社に 6 年間いた。6 年間、ほとんど毎朝やっていた。早いのは 30 分、長いのは半日、延々とするのもあった。それに、その部屋はガラス張りで、外から皆が見えるようになっていた。互いに合意する事を大事にして、意思統一した事を外に流して行く。販売計画や、予算、投入モデルなど、この 4 人がまず議論して、まず固めて、それを各部門の人たちに流して行く。それを元にして、予算を組んでもらう。トップがまず意思を固め、それを部下に伝える。全く計画がなく、はい、何かアイディアを持っていらっしゃいと言うのは絶対やらない。最初は、確かに時間がかかった。だんだん、トップの 4 人は互いに考えている事が分かるし、だんだん議論をする時間は短くなる。無駄な議論をしなくなる。何を議論すべきかが見えてくるから、企業の方角性が早く固まりやすくなる。

私は総経理として、日中両側に責任がある訳だから、自分でこう言う方向にこうやって向かって行くと決めれば、これに対して、他の人たちを直接説得する。その人たちに理解して貰う為の考え方の理論武装をやった。その上で、評価会で皆一緒に具体的な事を議論して決めて行く。

その一つの例は、販売店対策。これは非常に難しかった。当時、中国自動車市場の主役は VW という合弁会社であった。だが、合弁会社は生産するのは合弁会社だけれども、販売はほとんど中国側がやっていた。上海も、東風もそう。でも、私はノーと言った。広州の人たちは実は販売公司を用意していた。当然そう思うけど。『我々の合弁契約は生産、販売を含めた合弁契約だから、販売までこの合弁会社は責任をもってやるべきだ。しかも直接販売店と合弁会社が取引をする。つまり、結果として、それによって末端のお客

さんにまでこの合弁会社の意思が通るようにする。』という話を皆さんにし。日本、アメリカ、タイなどのホンダの販売体制を見て頂いた。

当時、中国側は販売会社を作って、商品を国営系の販売会社にポンと渡すという仕組みだった。個人ユーザーも少なく、主要な顧客は官公庁、国営企業、タクシー会社等の単位であったから、それぞれの単位が自分の所で修理工場を作って自分が修理するという考え方がほとんどだった。私は「1998年当時、先行の欧米企業と比べて、私たちは最後に中国市場に入ったメーカーだ。官公庁、国営企業、タクシー会社とか、単位に販売するのは先輩達に任せる。我々はこれから増えるであろう個人向けにビジネスをやろう」と提案した。その頃、個人需要は2割もなかった。8割はタクシーだとか、各企業や政府だった。これも言われた。何でわざわざそんな小さい所を狙うのか。そうじゃない。これから中国の自動車市場が発展して行くとすれば、個人の需要が牽引車になる。従って、我々は最初からこの個人のお客様に焦点を当てた販売体制を作ろう。その為に、何が一番重要であるか、それは個人のお客様が安心してクルマに乗って頂く為の環境を創る事、即ちサービスだ。

販売するお店は同時にお客さんにサービスを提供する。販売、サービス、純正部品の供給、お客様情報のフィードバックと言う四位一体の販売体制を創る。前はショールームで、後は工場と言うコンセプトの店を創る。そんな販売店を創るのにお金がかかる。とてもそんなお金は中国の会社は出せない、無理だと言われた。でも、私は出来ると考えていた。実は合弁会社が出来る4年前から、中国でホンダの輸入車のサービスショップを60店位作っていた。そのサービスショップはホンダの輸入車の修理をする事でちゃんと利益を上げていた。このサービスショップを中心に販売店を作ろうと考えていた。そう言う裏付けがあったから、その様な提案をした。(結果として、今の中国ではそう言う販売店が当たり前になり、スタンダードとなっている。)これについて、三ヶ月をかけてずいぶん議論して来た。では、貴方の言う販売店はどんな販売店かと。例えば、ショールームには車を4、5台置く。一台の車を置くにはどの位のスペースがいるのか、これを営業の若い人たちに考えて貰う。クルマの展示面積は何平米だが、その周りで見る人たちの為に、最低その3倍の面積を用意しなさいと。例えば5台の展示車が必要だとそのショールームの面積が分かってくる。では、サービスショップはどうだ。どのぐらいの面積でどのようなサービスが出来るか、部品倉庫はどうか、駐車場はどうか、その上で販売店の総面積までも皆で一緒に計算して貰った。日本人の人と中国側の人と一緒に仕事をする。

コンセプト、原理原則を私は言ったけど、具体的にどんな大きさの面積で良いのか、ど



う言うものを入れたら良いのか、日中両側一緒に色んな所を見学したり、勉強したりしてから作る。4S店の建設に当って、日本人だけではなくて、中国の人と一緒にやった。中国の人たちは俺達も一緒に作っていたと言う気持ちがあるものすごく強かった。そうすると、販売店の人と話しをする時、自信を持って話が出来た。なぜこう考えたのか。なぜこれだけのスペースを取ったのか。こうだ、こう考えた。自信をもってやれた。もしホンダの設計図を持って行って、はい、これをやりなさいとやったら、彼らは説明出来なかっただろう。そう言う事が実はすごく大事で、結果としてお客にとってプラスとなると思う。

私は皆さんに言った。仕事と言うのは一人で出来ない。必ず周りの助けがいる。営業は、俺がこれを売ったのだと偉そうに言うけど、サービスと言う機能がしっかりあるから、売れるのだ、貴方一人で売れたのではないのだ。サービスが貴方に協力してあげるから、貴方は売ったのだ。そうすると、営業の人にとっては、もっともっとサービスする人を大事にしないといけない。

では、合弁会社の営業の人は、自分が直接お客さんに車を売っているか、売っていない、だれが売っているか、販売店、ディーラーさんが売っている。営業の人はディーラーに対して、もっと謙虚に尊敬の念をもって接しないと駄目だと言う事になる。私が言っているお客さんへのサービスと言うのはそれだ。販売店の皆さんもお客さんから車を買って頂いたから、貴方は売ってあげたのではなく、買って頂いたのだ。そして大変高い物を買って頂いたのだ。それによって、貴方の生活が出来たのだ。もっともっと買って頂いたお客さんに対して、尊敬の念を持ち、謙虚の姿勢を表す。こうしなくては駄目だよ。そうしたら、貴方はどうするか。具体的に。お店にお客さんが見えたら、「お、来たか」と。そうではなく、ちゃんと頭を下げ、『よくいらっしゃいました』と。そう言う一つひとつの行動が大事だと。具体的にどうやって、お客さんから見てこの店はちゃんと我々を大事に扱ってくれると。貴方はお客さんだったらどうする。これを積み上げた。実は、ホンダには、販売店はこうなさい、そうしなさいと言うのはある。本など。私はあえて前面に出さずに、皆に考えて貰った。これは、すごく大事だと思っている。

少なくとも初期に私と一緒に営業をやっていた人はすごく大変だと思うが、一緒になってそう言う事を考えた。自分なりに俺が客だったら、こう思うな、こう思うな。サービスに来てどうするのと。

従来のサービスショップに来たら、お客さんは車を離れない。ちゃんと修理をしてくれるのか、ニセモノ部品を装着されるのではないかと常に監視していなければならない。し

かし、これは店にとって邪魔だ。では、どうするのか。お客様にはゆったりした場所を作って休んで貰う。そこからガラス張りにしてちゃんと修理をしている所が見えるようにしよう。お客さんが見ているから、変な部品を使えない。工場をきれにする。自然に一つひとつの行動が出来てくる。

いかにお客様に良いサービスをするのか、日中両側がみんな一緒に考えた。しかも、ただ単に日本のやり方ではなくて、やはり中国の実情に合わせたやり方。日本では、ガラス張りのお店はない。

また、純正品の倉庫もきれいに維持する。きちっと整理整頓する。私は販売店に行くと、最初に行くのは部品の倉庫だ。何故か。部品の倉庫がきちっと整理整頓出来ている店は健全な管理がきちっと出来る。私は店のオーナーにいつも言う。貴方の店で一番儲かる部門はどこなのか。実は、部品を売っている部門が一番儲かるのだ。一番儲かる所をこんなに汚くするのはどう言う事ですか。お客様はいなくなるよ。もっとお客様に来て貰いたかったら、きれいにして、お客さんにいつも見て下さい。こんなにきれいに保管しているから。これ全部純正部品ですと。こう言うビジネスをしないと駄目だよねと。ショールームはいつも前にあるのできれいにするのは当たり前だ。倉庫を見る人はあまりいないから、結構いい加減な所がある。私はいつもまず部品倉庫に行くから、店の人はぼくが行く前にいつも部品倉庫をきれいにしてくれている。うちの営業やサービスの人にも「まず、部品倉庫を見なさい」と。部品倉庫がきれいに管理されている店は、他の所もきちっと管理していると思う。

しかし、一時的にきれいにしてもそれを維持するのは、中国の人たちは非常に苦手らしい。一年経っても最初と同じぐらいにきれいに守るのがポイントだ。その為にも、私は、機会があったら、とにかくお店を見に行く。工場もそうだ。会社にいる時、時間があったら、工場を見に行く。私のような素人でもお客様目線で見れば気が付く事は沢山ある。あまり自分の部屋にいない。ホンダの三現主義はそこにある。

ホンダと言う会社には社長の個室はない。本田宗一郎は、生産ライン或は研究所の現場にいて、俺の部屋はここだと言っていた。お前達と一緒に仕事をするのは俺の仕事だと言っていた。

お店のトップも一番汚れている所を見に行くべきだ。

3 中国の従業員は給料が高い所に転職し易いと言う傾向があると言われるが、その点に関するお考えは？

答 これは非常に難しい問題だ。これは中国だけではなく、欧米もそうだ。欧米において給料が良い所に移ると言うのは事実だ。でも、私は色々付き合ったかなりの人たちは、やはり仕事による充実感かな。そう言う事をちゃんと評価してくれる人もいたね。広汽ホンダと言う会社は残念ながら、広州にある製造業の会社の中で決して給料がトップではない。中の上ぐらい、上の下ぐらい。では、会社にいる人たちは、もっと給料が良い所に移ってどんどんいなくなったかと言うと、意外にそうではない。これは中国の人たちは自分を誤解しているのではないかと思う。確かにジョブ・ホッピングする層もいるのだ。例えば就業人口の10%程度はどんどん給料が良い所に行く層がいる様だ。アメリカもそうだった。日本でも実はそうだ。ただ日本ではこの比率は少し低くて、アメリカと中国はやや高い事である。しかし、ほとんど大半の、90%以上の人達はでは、本当にポンポンと仕事を変えるのが本当に良いのか。そんなことはない。ジョブ・ホッピングは皆さんが少し誤解しているのではないか。私がいた頃、広汽ホンダの離職率は確か1.5%以下だった様に思う。

実は、ある時期に、広汽ホンダの部長グラスの幹部を多少意図的に中国側に返した事がある。その人達の大半はトヨタのプロジェクトに行った。それは何故かと言うと、私の気持ちとしては、彼らは初期の時、広汽ホンダの立ち上げにものすごく貢献してきて、僕らと一緒に勉強して、色々技術も学んだ。彼らはこれから挑戦すべき何かのチャンスがないかと考えた所、実はトヨタのプロジェクトが始まると。広州側の人たちも彼らを使えないかと言って来た。僕もある意味でこれが良いチャンスだなと思った。それに、もっと大事なものは、広汽ホンダと言う合弁会社が大体5年経っていたから、その後に入ってきた人は沢山いる。若い優秀な人たちにもっともっとチャンスをやりたいと言う気持ちと重ねてね。広汽ホンダの部長にトヨタのプロジェクトに参加してもらって、広汽ホンダの若手課長を部長に登用する。これに関して、実は僕は日本側に叱られた。技術の流出だとか。ところが、人間と言うのはね、常に新たなチャンレンジの機会、初期の部長課長も五年が経ったから、新たなチャレンジをするのに、トヨタのプロジェクトはいいチャンスだと思った。もしホンダの経験が役に立てれば、それで良いと思った。その代わりに、新たに入ってきた若い人たち、この人たちにもっともっと良いチャンスをやりたい。大学を出て、5年位たって、上に部長課長がいるから、全然チャンスがない状態にあるから。彼らの中の優秀な人を是非課長に引き上げたい。場合によって若手の課長を部長に是非引き上げたいと言う気持ちがあってそう言う事をやった。それ以外でどこかの給料が良いから変わった人は意外と少ないよね。ただコンピュータ部門はシステムが同じであって、どこでも通用

するから、転職は激しい。

その後、第二工場を造った。更に若い優秀な人達には第二工場の幹部となって頑張って貰っている。企業と言うのは、従業員に夢を与えて、発展させないといけない。停滞してしまった途端に、みんな夢を失ってしまうと、どんどんどんどん活力を失ってしまう。

4 ところで企業の成長というのには限界がないのですか。

答 勿論限界があるから、百年間続く企業は意外にないよ。日本でね、戦後のトップ企業で、今もトップ企業にある企業はいないよね。例えば繊維産業や鉄鋼産業など。一本調子でずっと成長し続ける企業はない。自動車産業もそう。これは企業の宿命だからね。そう言う中でも、そこで働いている人たちにどんな夢を与えるかが企業経営者の最大の仕事だから。企業の活力を常に発揮させる事が企業存続のカギではないか。

(藤沢武夫は、50年も前に本田宗一郎亡き後のホンダを永続させるにはどうしたら良いかを考えた。それがワイガヤであり、研究所の独立であり、SED 商品開発システムであり、専門職制度であった。それが今なおホンダ発展を支えている。)

ホンダの売り上げは海外が7割以上を占めている。海外に向かって仕事をするチャンスはまだまだいっぱいある。確かに国内市場は厳しい。これからホンダの課題は、それぞれの国で育てて来た人たちに夢をあげられるかが、すごく大きな課題となっている。僕は人材の流出はあるけど、それはしょうがないと思う。もしその人は更に良いチャンスを掴んで、更なる良い仕事が出来てお金持ちになれるならそれは良い事ではないのか。これは、10年、20年をかけて育ててきた人が他の所に行ったらけしからんという考え方はおかしいと僕は皆にそう言っている。もし広汽ホンダで育てた人材がどこかの会社にスカウトされたら、それは結構な事だと思う。もしそのような人たちが、国全体或いは世界経済の原動力となれば、それはそれで良いではないかと。広汽ホンダも外から人材をもっと取りいれれば良いのではないか。

日本企業は、日本の経済や世界経済にどうこう言っているけど、今一つ世界から評価されていない所は何だと。それはこう言った人材流出を恐れる考え方だ。ただいま話したのは極めてマイノリティの話だ。日本の企業は自分の企業をもっと発展させたければ、そういう発想がなければ駄目だと僕は思っている。日本企業に拘りすぎるからそういう発想になるのだ。口では世界企業、グローバルどうこうと言っているけど、実際の行動はそうになっていない。グローバル企業であるならば、もっともっと海外の優秀な人材を取り入れるべきだし、その代わりに自分達が育てた人材をどんどん外に出すべきだ。私の先輩達に

は、ずっとそういう具合に言ってくれた人がいる。なぜかと言うと、1960年代から海外で仕事をしているから。

5 そうやって、そういう価値観や考え方が共有されるようになったのですか。

答 その企業だけ良くて、他の企業は全部良くないと、総体の購買力は拡大しない。一つの企業だけ良くて、他は全部駄目でうまく行けるのはありえないじゃない。沢山同じ優秀な企業がいて経済は活性化するのだ。そういう意味で人材の流動は当然だと考えるべきだ。それはむしろ良しとすべきだ。僕はずっとそう思ってホンダで仕事をして来た。もっといいチャンスがあれば、どこか他所に行って良いとずっと思っていた。ホンダで一生仕事をしようと思わなかった。結果はホンダで一生仕事をする事になったが。それは何故かと言うと、少なくとも、私は考えている限り、ホンダと言う会社は僕にチャンスを与えてくれ、自分なりに充実した仕事が出来たと言う事である。

僕らはこう考えるべきだ。僕らが仕事をすると言う事は、自分で会社を起こして自分が好きなようにやる方が良いのか、もう一つはある企業の場合を借りて、そこで自分の力を発揮するのが良いのか。二つの選択肢があると言う事だ。私はたまたまホンダと言う会社の場を借りて、自分の力を奮ってきた。これの良い所は、個人の会社では出来ない、それ以上の大きな舞台で仕事が出来ると言うチャンスがある事である。しかし、当然そういう場を借りて働いている訳だから、自分が働いて100%返って来る訳ないから。リターンは、自分で会社を起こすと、自分がそこで頑張った事が100%返って来る。しかし、自分が会社を起こして自分で仕事をすると言うのは、格好良く言うと、世界にまたがって仕事が出来ると言う確率はものすごく少ない。ある企業の場合を借りて、そこに働いて仕事をすると言う事は、その場で、自分の可能性を試したい、或いはその企業が持っているポテンシャルから世界を背景にした大きな舞台で働ける。ただしリターンは100%返って来ない。人間は、この二つの道のどちらを選ぶかと言う事だ。

私はたまたま、このおやじさんと一緒に仕事をしたら面白いなと思って選んだ。100%とは言えないけど、この会社は私に沢山のチャンスをくれて、自分なりの能力を発揮出来たと言う思いがある。実は、私はホンダという会社に一生働くと言うつもりはなかったけど、そういうチャンスにチャレンジする内に一生経ってしまった。

6 その様なチャンスはずっとありましたか。

答 はい、ずっとあったね。

7 では、そのチャンスがずっとあったと言うのは、会社が大きくないと駄目ですか。

答 私はホンダに入った時は、ホンダと言う会社は一オートバイの中小メーカーだった。1965 年。創立 18 年目ぐらいの時。一応日本では NO.1 のオートバイメーカーだけど、日本全体のレベルから言うと、まだ中小企業だった。

8 先生の言ったチャンスと言うのはどんなものですか。

答 学生の立場から見れば、まず自分が一体どう言う事をしたいか。自分が事業を起こすと言う全体で考えるか、ある場を借りてそこで自分の力を発揮するのか、まずその場を選ぶ。

私はホンダに応募した時、ライバルは 300 人いた。私はたまたま本田宗一郎の本を読んで、面白いおっさんだなと思って応募した。私はホンダー社だけしか応募しなかった。

私はよく学生に言った。自分が一体何をしたいのか、自分なりに整理しないと駄目だと。どこでも良いから、どの会社に入っても良いからと言う気持ちになるな。学生は「いや、先生は格好よくおっしゃっているが、それは無理だ」と言われた。私は「いや、無理ではない。大学で勉強すると言うのはそれだ」と言った。

9 自分が一体何をやりたいかを整理するのは非常に難しいですね。

答 それはね、不思議でしょうがない。まずはね、僕は車に非常に興味があった。また、学生時代で本田宗一郎の『俺の考え』を読んでもものすごく感銘を受けた。この人面白い人だなと思った。このおっさんと一緒に仕事をしたら素晴らしいなと思った。自分の可能性をすごく引き出して貰えるのではないかと。私は下宿した友達の本棚をたまたま見て、読んだ本がそれだった。

私達は大学に入って勉強すると言うのはそう言う事だ。将来自分が社会に出て何が出来るかある意味では突き詰めるのは勉強だよね。学問の道に進んで学者になってとそう言う選択もあるし、或いは会社を起こすのだと言う気持ちでも良い。そこに失敗、成功した例もいっぱいある。しかし、その成功した人は、やはり自分なりにとことん考えて、どうしたら成功できるのか、ものすごく努力したと思う。それを抜きにしてね、就職状況が悪いなどと言い訳しているようでは、うまくいけるとは思わない。自分の考え方をしっかりしないと駄目だ。会社の大きい、小さいとは関係がない。貴方はその会社に関心をもった事が一番重要だと。

中国の人は性悪説、日本の人は性善説。私はそれを承知しているから、中国のある人を信用しようとしたら、とことん信用する。騙されてもいいから。私の考え方は基本的にそこからスタートした。結果的に、私は幸いにそういう人達に恵まれた。通訳を入れずに彼

と直接に話す事が出来た。中国の人は第三者がいる前で、なかなか本音を言わない。公式論しか言わない。夜中に二人だけで話をする。そこで、彼もその内に少しずつ本音を言ってくれた。日頃と違う話をした。しかし、僕は決してそれを取り上げて、貴方はあの時、その様に言ったではないか決してとは言わない。二人だけの本音の話は昼の公式の会談の話とは別だと。だけど、本音の所は根底にあって、こう言う公式的な話をしているのだねと言うのがお互いに分かったから。

ある夜中、彼は私にこの様に言った。「この合弁契約書によると、最初の8年間は、ホンダサイドが総経理を出すよね。ホンダの総経理は決まりましたか。もし門脇さん、貴方が総経理をやるのだったら、ぜひ私に副総経理をやらせて欲しい」。私はものすごく感動した。すぐ、私は彼に言った。「分かった。実は決まっていらないけど、よし、二人でやろう」と。「そうであれば、この契約書は二人がやりやすいためにまとめよう。」と言った。やはり、そう言う事をお互いに言えたと言う事は非常に大事だと思う。結果としてそう言う契約書は皆が解っている上でまとまった。そうすると、会社がスタートして、すぐに前に向かって進むことが出来た。もし、別の人が出来たら、仕事は、何でそういう契約書があったのかから始まるわけだね。それだけで、3、4カ月が経ってしまう。僕らにはそれがなかった。我々のビジネスは、契約書だけではない。人と人とのつながり、信頼関係だ。

10 先生はやりたいことあれば、それをやれます。組織構造において、当時先生の立場はいかがでしたか。

答 僕の立場はね、実は中国事業を統括していた。当時、二輪の合弁会社が三つあって、技術提携の会社が二つあって、四輪の部品会社があると云う様な状況の中で、それらの事業を全部統括すると言う立場にあった。私の上司は事実上副社長であった。ある意味で、私は恵まれた立場であった。だから、自分が決断した事はホンダの社内にも通ったし、また、自信を持って中国側を説得して行けた。言い方がちょっと悪いが、そういう場を会社に作るのも仕事だ。自分が仕事をしないといけないから、自分がやりやすい環境を作るのはものすごく大事だ。

当時の社長は川本さん。この方とは10年以上も前から面識があって、色々話した事があり、関係があった。私の上司宗国さん、後会長となった人。この人とは、実はアメリカで、5年間一緒に仕事をしていた。そういう環境にあったから、私自身が中国で色々やる事に対して、この二人がかなり理解をして、任したと。好きにやれと言って貰った事がある。勿論私は勝手にやったと言う事ではなくて、必ずこう言う人たちに、事前に考え方を話して、

こう言う方向に持って行きたいとちゃんとした上でやっていた。やはりそう言う環境にあったことは事実である。ある意味ではものすごく恵まれた環境であった。

ホンダの上下関係は非常に緩い。私の当時の立場は、部長のちょっと上、役員のちょっと下のような立場でもあった事もある。本来であれば、上には、取締役、常務がいて、専務がいて、副社長がいて、社長がいてこうなって、順番にこうやられたのだけど、中国の話は、全部飛ばして、直接に副社長と社長に直接に話せた。日本には中国を分かる人が少なかった。色々な意味で中国を分かる人がいるけども。これらの人たちはみんな仲間だ。20年位。若い頃から一緒に仕事をしていた事は、ある意味でホンダのすごく良い所ではないかね。

11 京セラの「時間割表」のようなものはホンダにはありますか。

答 ない。彼を非常に尊敬するが、これがあれば、下の人を型にはめてしまうのだ。この型の中でしか考えなくなってしまう。理念があって、それを具体的にどう実現すればいいのか、それを議論する場をいつも作っている。广汽ホンダの場合にもそれに近い状態を作っていた。ただ、广汽ホンダの場合は、それぞれの課の中にそういう場を作っていた。課長と各担当者が一緒に議論する場を作っていた。結論は、極端に言うて出なくてもいい。けどね、人間は面白いものでね、それを議論する中でね、だんだんある具体的なものに収斂してまとまって行くのだ。これはある意味で、良い所でもある。悪い所は、こう言うもの（時間割表）がないのだ。例えば、その時に、生産の責任者になった人が中心になって作りあげると言うのはホンダの基本的な考え方だ。こう言う規範があって、こうしなさいと言うやり方はあまりやらない。極端に言うと、ある人が出先の社長になった、これだと言う方向を出して、まあ上手く行った。次の人が来たら、この人は前と違う事を言う可能性がある。実は、上手く行かなかったみたいな例がいっぱいある。

トヨタさんの場合は、こう言うものがあるのだ。極端に言うと、だれが来ても大体同じ様な事が出来る。はるかに標準化されている。トヨタは本部の力はものすごく強い。ホンダの場合は、本部からの指示は非常に緩やかだ。現場サイドが責任を持ってやるという体制になっている。それを表すのは、地域本部制と言う制度である。北米、南米、それから、日本、欧州、中近東アフリカ、それからアジア、中国。中国だけは一つの本部となっている。その本部に具体的な行動を全部任せるよと言うのはホンダのやり方だ。その二つの理念を外さないでやって下さいね。ホンダの人、だれに聞いても必ずその二つの言葉を必ず言う。それに基づいて我々はこれを考えていると必ずこう言う。この下に、例えば三現主



義とか、三不主義とか、そういう言葉はいくつかある。

「第Ⅴ章 中国における日系企業のヒトの現地化  
——広州・珠海を中心に」

についてのインタビュー集とアンケート調査

実施時間：2007年12月20日～2008年1月6日

実施地域：広州市、珠海市

（インタビューの三、八のR社以外、すべて日系企業である）



K 社

日本人 O 氏：K 社の元社長

会見 時間：2007 年 12 月 24 日 AM 11 時

会見 場所：O 氏が経営している日本レストラン

1 日本からの派遣者についてメリット・デメリットをお聞かせ下さい。

答え：メリットについて、本社の経営方針をよく理解しています。それを守らせやすいです。国民性としてもものづくりにこだわり、しっかり品質を守ります。新たな教育は要りません。実戦力があります。仕事についての理解度も高いですね。

デメリットについて、人件費が高いです。いろいろな経費がかかりすぎます。コスト高になります。

日本人派遣者の個人的問題として、生活習慣が違うので、ストレスをためやすいですね。子育ても難しいです。安全確保なども負担になりますね。

2 御社において現地化が進んでいるそうですが、その理由を教えてくださいませんか。

答え：人材を育成する、人件費ダウン、中国人は中国人に正確にものづくりのホネを教えられる、コミュニケーションしやすいという考えですね。

3 管理職現地人登用のデメリットはどこにありますか。

答え：リベートを取って、会社の信用がなくなってしまう。中国人はマイペースで仕事のルール（手順）を守れません。知識不足のせいで、違う判断をしやすいですね。言語の誤解によるリスクが高いし、会社の秘密を外へ漏らしやすいという点もあります。

4 いかにかそれを克服しますか。

会社の方針、理念をよく理解させ、部下にしっかり教育します。仕事の順番、ルールを守ります。仕事を間違ったら、深く反省させ、誤らせます。それを通じて、仕事の理解を深めます。仕事に取り込んで、上司に信用してもらうなどでしょう。

5 御社の総経理現地化ということは、会社の発展に大きな影響を与えたと思います。Z さんの左遷に従って、この戦略は結局、失敗したというところで終わってしまったのではないかと思います。当初、どのようなきっかけでそれをスタートさせましたか。

答え：それは戦略の失敗ではありません。ただ人材選別のミスです。本社において、K 社

の経営トップの現地化という考えがあります。ただし、個人の意見としては、うちのお客様は日本企業が多いので、社長はやはり日本人のほうがいいのではないかと考えています。今、Eさんという中国人がいます。彼を育成して経営のトップに入れようと、今の日本人総経理は考えているようです。

6 中国人を管理職や総経理に登用するのに、カギは何ですか。

答え：経営者として、人間性はとても大切なことです。これは基本です。また成績を挙げられる、成果を出せることですね。部下を公平に教育し、取り扱うことも重要です。

7 先ほど、おっしゃった「成績」というのは何ですか。

答え：成績というと、営業の方が売り上げ、生産の方が商品の品質が高いことです。

8 それを実現するために、人材育成の方法についてお聞かせ下さい。

答え：OJT、OFF-JT、現場主義ですね。やって見せて、覚えてもらいます。またやらせて、それを評価します。このように繰り返して、繰り返してします。また、本社に送って研修させます。本社において、会社の経営理念、方針、文化、仕事のルールなどを理解し、覚えてもらうことを期待します。

9 全体として、欧米企業と比べ、日系企業の人材流失、育成時間が長すぎ、昇進昇級が遅いなどよく批判されていますが、人材の確保について、どうすればいいのでしょうか？

答え：うちは製造業ですね。ものづくりには、しっかり教えて、覚えてもらわないと高品質の商品を生産できません。育成時間が長くても、そういうやり方しかないでしょう。人材が他の企業に取られても、私たちは一から、もう一度こつこつ人材を育成します。

10 せっかく育ってきた人材が他の企業に取られてしまっでは、日系企業のほうがかわいそうではないでしょうか。

答え：うちは部品メーカーで、中小企業ですよ。トヨタ、ホンダ、また欧米大手企業のように高い給料と待遇を簡単にあげるわけありません。人材が取られても、我慢してゼロから育てるしかないでしょう。

11 日本人派遣者のコストが高い、1人の派遣者の経費——高級マンション、衛星テレビ、ゴルフ、専用運転手などで、200~300人の現地従業員を雇えると、日本人研究者が指摘していますが、それについて、総経理のお考えはいかがでしょう。

答え：派遣社員の人件費はたしかに高いですが、そこまでいけるのは社長ぐらいの人だけで、あるいは大手企業に限られています。大手企業のほうが会社のイメージを考慮するので、そのようにするのでしょう。うちでは、日本人は中国人のように普通のマンションに

住んでいます。知り合いのある日系企業の社長は自分で車を運転していますよ。日系企業において管理職の現地化が進んでいるが、日本人自身も現地化しないといけません。



K 社

中国人 X 氏：K 社の営業部部長・総経理助理

会見 時間：2007 年 12 月 24 日 PM 8 時

会見 場所：筆者の泊まり先

1 日本人派遣者のメリット・デメリットはどこにありますか。

答え：メリットについて、日本の先進的な管理モデルを進めやすいです。派遣者は本社の方針、経営戦略と理念などを理解しやすいです。

デメリットについて、経営コストが高いです。人件費、福祉のコストだけではなく、翻訳者など、派遣者にサービスを提供するために、他の人を雇わないといけません。これもコスト高になってしまいました。コミュニケーションには障害が起こりやすいです。いつも通訳者がいるので、敏感な問題の検討が難しくなります。真実性が見つかりにくいですね。ところが、派遣者の言語力、また異文化理解の能力が高ければ、以上のようなデメリットを解決しやすいでしょう。

2 御社の管理職（課長以上）の現地化の変遷について、お聞かせ下さい。

答え：2007 年度は中国人 11 名（課長）、日本人 5 名（部長、工場長と総経理）。あまり変わらないと思います。管理職ですから、変動はそんなに激しくありません。

3 管理職現地化のメリット・デメリットについて、お聞かせ下さい。

答え：普通の管理職だったら、中国人が担当できます。人材選別のミスがない限り、デメリットはほぼゼロだと思います。逆に仕事の展開と実行スピードが速くなります。しかし、会社のトップはやはり日本人の方が相応しいでしょう。もし中国人に任せるならば、その人の日本語力がものすごく高く、日本人と本社とのコミュニケーションにはぜんぜん問題がない人ではないといけません。そうではないと、誤解からリスクが起こりやすいですね。

4 先ほど、「会社のトップはやはり日本人の方が相応しい」とおっしゃいましたが、昇進が限られ、やる気がなくなってしまうのではないのでしょうか。

答え：総経理として、経営戦略全体を考えるなどの能力はとても重要です。日本人であろうと、中国人であろうと、その能力を持っている人しか総経理という職務に昇進できない



でしょう。他の会社の例ですが、株を能力のある者に渡すとか、取締役の成員にさせるなどのやりかたもあるそうです。

5 理想な管理職、あるいは社長の像はなんですか。

答え：見通しがきかないといけません。企業戦略には統一して計画を案配しないといけませんでしょう。

6 普通の従業員から営業部長にまで昇進してきて、日系企業の人材育成の方法、またその進め方について、ご自分自身はどう思っていますか。

答え：この会社を例にすると、人材育成システムは不完備だと思います。知識、技術などの経験はいつも仕事をしながら積んでくるのです。時間を空けておいて、しっかり勉強させることは少ないです。例えば、部門責任者に昇進させようとする人を日本語専門学校に送って、三ヶ月間、缶詰にして言語能力を強化するようなことはわが社にはほとんど行っていないが、他の会社では重視されているそうです。従業員を選んで、研修生として本社へ送って日本語を勉強してもらうこともあります。主に実務——生産関連の仕事を中心にしたものであって、言語能力の育成などの育成システムはあまり計画的にしていらないと思います。

7 中国人管理職登用のカギは何ですか？

答え：その人の能力、融通性でしょう。

8 全体として欧米企業と比べ、日系企業における昇進昇級は遅いと言われていますが、御社の状況はいかがでしょう。

答え：個人的な考えでは、遅くないですよ。昇進のチャンスが多いです。

9 今回、他の方のインタビューから「日本人の現地化」という現象が出てきているようですが、お考えはいかがでしょう。

答え：そうですね。中国の飲食に慣れています。前はいつもタクシーを利用していましたが、今はバスを利用するようになりました（珠海の交通状況が分かるようになった）。中国の社会文化も理解してきました。中国人の奥さんをもらって、彼女たちの習慣を尊重しているようです。中国社会に溶け込みつつあります。中国語があまり上手ではないですが、まあまあ交流できるほどですね。2つの家族には子供がいます。子育ても中国式にしているそうです。マンションの購入ははっきりわからないが、奥さんのほうがマンションの購入を希望しているそうです。弊社は中国における経営が続くか、中国で勤め続けられるかどうかについて、はっきり分らないですが、6割は中国に駐在することを希望している

と思います。



珠海市對外貿易經濟合作局

中国人 D 氏：当局の項目科科长

会見 時間：2007 年 12 月 25 日 PM 4 時

会見 場所：D 氏のオフィス

1 広東省において、外資誘致には珠海市はどのような優位性を持っていますか。

答え：廉価な労働力、コストダウンのため、中国市場を狙って外資企業は進出してきました。現地生産、現地販売ですね。例えば、ホンダやトヨタなどの外資企業はみんな中国においての生産販売の配置をちゃんと整えています。華南地域において、物流交通の便利性から見れば、広州などの都市はある優位性をもっていますね。珠海に投資した外資企業、例えばキャノンは珠海の特殊な地理位置を配慮したものです。特殊とは、①経済特区——企業の法人所得税率は低い、②キャノンの元華南本部は香港に置かれていたので、珠海は香港に近いということです。つまり、コスト、市場と地理位置という 3 大優勢ですね。

2 今までの日系企業と比べ、この何年間、新たに珠海に進出した日系企業には、何かの変化あるいは新しい特徴がありますか。

答え：珠海に対する日本企業の投資は基本的に減りました。2000 年以降、日産、ホンダとトヨタなどは中国の大手自動車メーカーとの大規模な合併と投資が行われました。それらの生産ラインが主に広州に建設され、関連会社も次第に広州あるいは広州付近の都市に移動しました。例えば、広州に近い中山や南海や順徳などですね。珠海は広州からちょっと離れているので、一部の関連企業は珠海に投資しなくなったかもしれないです。これは 1 つの大きな原因です。大環境から見れば、日中間の政治関係が「冷」になってしまって、日本企業は中国に対する投資には慎重です。また、日本政府も国内投資を呼びかけています。例えば、シャープのある液晶生産メーカーは日本に帰ったのです。他に、一部の日系企業はベトナムなどの東南アジア諸国に移動しました。

3 先ほど、「珠海に対する日本企業の投資は基本的に減りました」とおっしゃいましたが、いただいた『珠海市外商投資企業名録 2003 年』と『珠海市外商投資企業名録 2005 年』と比べてみるところ、2005 年度の対珠海日系企業の投資は 2003 年度より 0.9%増加したことがわかりました。それはどうしてでしょうか。

答え：そうですね。そのデータは投資側の国家（地区）という基準で統計されたものです。一部の日系企業は香港や台湾を経由して投資したので、日本企業の資本なのに、その地区の投資として統計されましたから。

4 広東省範囲で、日本企業の投資について、珠海の位置づけはいかがでしょうか。

答え：4 番目です。1 は広州、2 は深セン、3 は東莞ですね。

5 珠海において、日系企業と欧米企業はどっちの投資規模が大きいですか。

答え：企業数から見れば、日系企業の方が多いですね。150～160 社の程度です。

6 日系企業の人材現地化のメリット・デメリットをお聞かせ下さい。

答え：従業員のやる気を高めます。生産管理コストが低減できますね。実は、一部の日系企業の派遣社員はそろそろ定年退職ですので、本気で仕事をする気持ちはないと思います。これは企業の発展にはあまり役立ちませんし、出張、宿泊と送迎など費用もかかりますね。また一部の駐在員は長年にわたって滞在してきましたが、中国の社会文化などを勉強しようとしないうちです。今は皆の生活が豊かになればなるほど、伝統的なものを大切にするようになってきました。例えば、旧暦 8 月 15 日中秋節のような祝日に、ちょっと中国人従業員の気持ちを配慮してほしいですよ。1 日、あるいは半日休ませて、家族と一緒に食事させたり、月餅を配ったりするのは賢いやり方でしょう。しかし、逆に皆に夜 9 時まで残業させ、月餅も一個ある半分しか配りません。これは笑い話みたいで、ありえないです。これはまさに管理職が現地化されていない、現地の社会文化を知らないからでしょう。もし、経営管理職に一部の中国人がいたら、少し改善されるでしょう。例えば、珠海キャノンです。この会社は離職率が低いし、経営管理がうまくいっていると思います。なぜか。1994 年、中国人従業員のストライキが起きました。これを受けて、キャノンは反省しましたね。リーダーを入れ替えただけでなく、従業員と交渉する上で、福利待遇制度や管理マニュアルも作り直しました。新たに策定した管理制は中国人従業員にマッチしていると思われますね。

7 日系企業の人事管理の面について、ご意見をお聞かせ下さい。具体的な例があれば、教えて下さいませんか。

答え：大手企業は基本的にきちんとやっていますね。中小企業は中堅幹部を大切にしていますが、普通の従業員には法律のすきを乱用する傾向があります。例えば、コストダウンのため、試用期間を利用して頻繁に従業員を入れ替えることですね。

8 人材の外部流出を防ぐには、日系企業はどのような施策を採用していますか。ご意見を

お聞かせ下さい。

答え：技術の面で、核心技術はすべて日本人の手に握っています。普通の従業員は簡単な操作しか学んでいません。例え中堅幹部であっても、品質管理と出荷ぐらいしかできないですね。販売の面で、顧客は日本人ですから、中国人セールスマンでは売れないですよ。中国人社員が本当にやめたいと言ってきたとき、正直に言えば、実は会社あまり影響がないではないかと思えますね。

9 中国に対する日本企業の戦略は、「生産加工基地」から「市場開発」に転換しつつあると言われています。中国の消費者心理の把握、市場の開拓及び販売には、現地人材を導入すべきではないでしょうか。

答え：ホンダや日産などの自動車メーカーはデザイナーを中国に派遣しています。彼らに中国の家庭を訪問させ、中国の消費者がどのようなタイプの車が好きかを理解させます。例えば、日本の車が衝撃に耐えるのが弱いといわれたら、彼らはすぐ改善しました。「5 星級碰撞」（衝撃に最も強いという抗衝撃力の程度の表現）という車種を生産し始めました。日産の販売の担当者は中国人です。日産は合弁企業です。技術は自分で管理します。販売は中国人に任せています。

10 日系企業の経営現地化が進んでいる今現在、中国人従業員も日系企業の行動に合わせてより一層自己努力しないといけないと思います。中国人従業員はいかに頑張ったらよろしいでしょうか。

答え：中国人従業員に日系企業の経営方法と人事などのプロセスを理解させないと、彼らはどうすればいいかわからないです。日本人の暗黙の了解は目だけで実現できますね。この中には微妙なところがいっぱいあります。中国人従業員は仔細に吟味しないと理解できません。まあ、もちろん若者の間によくできた人もいますね。例えば、この間新たな労働法が発表されましたよね。一部の人事幹部は、自発的にファイルをダウンロードして、日本語に訳しました。社長の特別の指示がないけど、積極的かつ自発的に仕事をする姿勢がいいです。日本貿易振興会や日本領事館からの書類が届くまでには時間がかかりすぎますね。中国の最新の動きを迅速に本部に報告できるので、現地の日本人社長もメンツが立つでしょう。仕事を先にやって、積極的で自発的な態度と予測能力が評価されるべきでしょう。

11 日本人派遣者の現地化について、お出会いになった日本人はいかがでしょうか。

答え：日本の大手企業は中国に派遣社員を送る時、彼らに中国語や中国文化や注意事項な

どの教育を行っています。また、中国経済の発展に従って、中国の国際イメージも高まりつつあります。中国語を勉強する外国人、日本人もちろん、年々増えてきますね。日本人の現地化という現象は中国の経済発展に大きなつながりがあります。80、90年代、日本経済の高度成長期に、皆日本語を勉強したいと思ったのと同じように、今、中国語を勉強することも盛んになっていますよね。

## インタビュー 四

### S 社

日本人 A 氏：S 社の董事長総経理（取締役社長）

会見 時間：2007 年 12 月 26 日 PM 3 時

会見 場所：S 社会議室

1 多くの日本企業は日本人派遣者を中心に海外子会社の経営を進めていますが、日本からの派遣者について、そのメリット・デメリットをお聞かせ下さい。

答え：日本の会社、日本のお客さん、中国会社におられる日本人とのやりとり、われわれの中国の会社との仕事のやりとりのある場合は、どうしても日本人がいないと言葉が通じないものです。コミュニケーションを取れないものですから、どうしても日本人が必要になってしまうのですよね。われわれは日本との仕事がない、材料の購入ぐらいで、あとは中国のお客様に販売しますから、そういう意味ではあまり日本人の必要がないですね。ですから、今 2 人です。日本人がたくさんいると、仕事がはやく重ねられるのですね。

デメリット：日本人がいますと、コストがかかります。できるだけ日本人は少ないほうがいいですね。

2 お客さまは基本的に中国の会社ですか。

答え：中国にある日本会社さんですね。あるいは中国のローカルメーカーです。われわれは、オートバイのマフラーに組み込まれる、廃棄ガスをきれいにする触媒を作っています。ですから、中国でオートバイを生産している会社もお客様になります。

3 御社の従業員の構成をお聞かせ下さい。

答え：今は全部で 32 名です。日本人が 2 人です。

4 管理職に現地人を登用するのは、メリット・デメリットは何かありますか。

答え：中国でビジネスをやるわけですから、中国語を分かる方がいないと、橋に棒にもかからないのですね。仕事がスタートできませんから、自らに必要ですよね。言葉とか、文化とか、例えば一つの届けをするとしても、われわれ日本人では何もできません。

デメリットについてですが、われわれの感じでは、やはり中国人の方に現地会社に坐ってもらわないと、会社の運営そのものができませんから。

5 管理職の登用についてですが、御社の場合、中国人従業員はどのレベルの管理職に昇進



できますか。

答え：今、組織が「課」しかないですよ、これから会社がだんだん大きくなれば、部門もでてくるでしょうし、その経理、副総経理の可能性もあると思っています。実力のある人にどんどん上に行ってもらわないと。

6 中国人を経営のトップに登用すると、中国でいわゆるリベートとか、商売においてあまりよくない習慣とか、そのほうについて、心配なんかありますか。

答え：うん、まあ、それは中国だけではなくて、どこの国でも、アメリカでやっても、インドでやっても、タイでやってもまったく一緒なのです。また、日本の技術、あのう、よく盗まれるとかね、やはりそういう表現がありますよね。ところが、それを心配するのだったら、日本から出なければいいではないですか。話にならないですね。

7 現地人管理職登用のカギは何ですか。

答え：その部門の知識があるかないか、仕事をするスピードがどうか、われわれがお願いしたことに対し、どの程度のフィードバックが返ってくるかですね。適確な判断をして、適確な処理をして、スピードがあることですね。まあ、まったく日本と一緒に思うのですね。

8 現地人管理職のカギは「信頼関係」にあるといわれていますが、お考えはいかがですか。

答え：信頼関係は中国だけではなくて、日本の国内でもそうですし、どこの組織でもやはりベースは信頼関係ですね。

9 中国の従業員に仕事を任せるとき、仕事を細かく追求して、いつもチェック、チェックするので、日本企業のやり方が中国従業員に嫌われるといわれているようですが、お考えはいかがでしょうか。

答え：品質、例えば、標準はね、標準のとらえ方でしょう。決して、われわれは細かく、細かくというふうには思っていないですね。それは当たり前だと思っております。ですから、中国の方をお願いするときも、これも当たり前なのだと。べつに細かくいつているつもりはさらさらないので、やはりスペックというのはあるわけですね。例えば、5を中心に、その4と6の間に入っていればいいといえ、5.9でも良品です。5.9だからだめだというわけではないですね。

10 成果主義について、お考えはいかがでしょうか。

答え：まあ、やはり仕事を一生懸命してくれる人たちに一生懸命評価しないと。そのために、このクラスに我々会社として期待するのはこのレベルです。それを必ず評価します。

11 欧米企業が仕事の結果を重視することと比べて、日本企業の方が仕事のプロセス、過程を重視するといわれていますが、お考えはいかがでしょうか。

答え：われわれは、そのプロセスが非常に重要だと思います。

12 中国人管理職の理想像は何ですか。

答え：性格が明朗、きちんと自分の意見を表現する、発言することです。専門知識はベースになりますよね。

13 日本企業の企業文化、経営理念を理解できることは管理職にとって必須の素質だといえるでしょうか。

答え：日本文化と中国文化は基本的に違うから、一応それを勉強してもらいますが、必ずそれを優先するというにはならないと思うのですよね。いきなり、日本のものをすべて中国に持ってきて、水平展開しても必ずうまくいけるとは思いません。

14 御社の人材育成の方法について、教えてくださいませんか。

答え：仕事を通じてレベルアップしかないと思います。名門大学の出身で、優秀は優秀ですが、やはり社会と知識とはまた別ですね。いろんな知識をもっていないと、総務の課長はできないとか、製造の課長はできないということにはならないと思います。入社していただいてわれわれのいろんな製品の知識ですとか、そういうものを勉強していただくしかないのです。優秀だと思えば、日本には研修に行かせますし、品質管理なら品質管理で、中国国内でもいろんな研究セミナーとかありますので、そのような勉強会に参加してもらうのですね。博士号をもっている方はわれわれから見るとすばらしいレベルなのですが、そういう方はやはりそういう方で専門分野がありますから、われわれみたいな製造業で博士号を持っていないと就職できないということは絶対ありません。

15 上に行けそうな人材を缶詰にして何かの教育を行いますか。例えば、三ヶ月間ぐらい仕事から離れて集中的に日本語を勉強してもらうこととか。

答え：われわれは中国語できないものですから、まず採用の時に日本語ができる方が前提になるわけです。別に日本語できなくても、来ていただいた方もいっぱいいますし、それから学校に通ってもらうとかですね。そういうこともやっていますので。

16 それは従業員個人としての勉強ですか。

答え：個人として勉強してもらう場合もあります。ある程度片言でもいいから、われわれと会話ができるようにということができれば、会社がお金を出して、仕事が終わった後ですね。周に三回ぐらい日本語学校へ行っていただくこともあります。

17 全体として欧米企業と比べて、日本企業の人材離職率が高いといわれていますが、人材確保の方法をお聞かせ下さい。

答え：まあ、これは非常に難しいご質問ですね。日本の企業というのは、今だいぶ少なくなっただけです。年功序列とか、終身雇用とか、そういうのでずっときていましたので、やはりわれわれは日本の会社のものでありますから、どうしてもベースがそこになってしまうのです。同じ S 社金属でも珠海に 3 つぐらいあります。われわれだけ独自の、例えば、給料システムとか、人事システムを敷くことができないのです。やはり、横並びで、若干の違いがあっても、はい、この人が優秀ですから、30 才で部長ですとかね、そういう特別なルールが敷けないのが実態です。欧米系はそういうことはないですね。例えば、英語が話せ、日本語も話せ、給料がいきなり 2 万元（約 31 万円）ぐらいに上げるとか、そういうケースもあります。そういう意味では非常に難しいので、どうしてもそういうところに魅力があると考え、人はやめますといった時はですね、引き止められないですね。ですから、われわれはあくまでやはり会社のルールがベースになるものですから。いくらその引き抜きにあつて、例えば、今 5 千元をもらっている人は、こっちは 8 千元をだすからといっても、では、あなたに 8 千元を出すから、待ってくれるというようなとめ方がちょっとできないのです。それは、やむを得ず、もう断腸の思い出ですね。あきらめるしかないですけど。

それとは、まあ、違うところで、できるだけ働きやすい仕事環境を工夫します。例えば、工場の中をできるだけきれいにするとかですね。珠海の夏場はかなり湿気があつたり熱いのですから、現場に時々、クーラーを入れたりとかですね。作業環境をある程度、魅力をもつていただくとかですね。仕事の中身で、われわれは排気ガスをきれいにするという環境部品を作っていますので、そういったところに、誇りをもつていただくとか、そういうことで、長く働いていただくとかですね。あるいは、福利厚生の方で若干その食事代を会社が負担するとかですね。まあ、そういう程度しかできないのです。それでも、私はあつちがいいので、やめさせてほしいといわれたら、これもどうしようもないのです。

S 社

中国人 W 氏：S 社の総務課課長

会見 時間：2007 年 12 月 26 日 PM 3 時

会見 場所：S 社会議室

1 日本人駐在員のメリット・デメリットについてお聞かせ下さい。

答え：S 社の日本人はとてもいいです。派遣者だけではなく、出張のために来られた方にも、「人間が根本である」という企業理念は徹底的に貫かれていると思います。特に、われわれの日本人社長と副社長は、S 社の企業文化を中国に導入するには、たゆまず根気よく続けてくださいました。彼らは S 社グループに入社してから少なくとも 20 年以上ありました。企業理念はすでに具体的な日常活動に徹底されました。誰にも礼儀正しく、従業員にも親切です。私は何社かの日系企業で働きましたが、この会社が一番いいと思います。前の日系企業の出張者は全然挨拶なんかしませんでした。これを見た中国人従業員は「偉そうにするな」と思いましたね。しかし、S 社の出張者は普通の作業者を含め、すべての従業員に丁寧にあいさつします。S 社は大手企業ですから、入社も難しそうです。そのため、日本人社員の素質はとても高いかなと思いますね。

弊社が成立して 1 年以来、ほとんど毎月総経理が御馳走してくれます。あるいは、ちょっと何かの理由があったら、御馳走してくれます。「皆さんお疲れ様でした」とよくおっしゃいます。中国人従業員がちょっと頑張っても、「皆さん疲れたでしょう」と思っているようです。

対外の礼儀はいうまでもなく素晴らしいですね。例えば、税関の人は我が社長のことをとても評価しています。工場の検査が終わったら、税関の役員を見送るでしょう。役員の車が見える限り、社長はずっと頭を下げて礼儀をしていました。「御社の社長さんは本当に礼儀が丁寧ですね」と感心しましたよ。税務局に行く時も一緒です。事務所に入ったら、まず深々と礼をします。帰る時も、もう一度すべての人に深々と礼をします。こうすると、役員たちも皆立ちあがったが、社長を見て、どうすればいいか分からない顔をしていました。中国には頭を下げて礼をする習慣がないからですね。総経理のおかげで、難航していた政府機関の各種認可案件もやりやすくなりました。

社長は皆のモデルになりました。企業理念はすでに彼の習慣となり、行動化されました。従業員たちは彼の影響を受けて、知らず知らずのうちに考え方や思考様式も変わってきたと思います。運転手にも、警備員にも、いつも丁寧に「おはようございます」と言います。車で会社を出る時、警備員室を経由しますので、必ずわざわざ車を降りて、当番警備員に礼をします。普通の人間はそこまでできないでしょう。社長の学歴も高くないそうです。しかし、彼の行動は極めて丁寧にやってきました。本当によくできた人物だと思います。

個人として、日本人派遣者の存在は、中国側従業員に技術、仕事のやり方だけではなく、われわれ自身の素質の向上にも深く影響を与えていると思います。

## 2 日本人の現地化について、お考えはいかがでしょうか。

答え：彼らは中国文化には違和感がないようです。中華料理が大好きだと思います。

一部の日本人は「中国人はこれがだめ、それもだめ」といいますが、うちの社長は絶対に同調しません。これは私たちに中国従業員を尊重していると思わせます。たとえ、他の日本人はこのような話をしていたとしても、うちの社長が同調すると、われわれの気分が悪くなるでしょう。他社の日本人には何も言えないが、うちの社長ならば、われわれの気持ちに配慮してくれるべきです。この点において、社長はよくできた人です。

社長はタイでの滞在経験があります。国際センスがありますよね。一部の日本人は日本を出たことないせいか、いったん出たら偉そうにしますね。うちの社長は度量が大きいです。細かいことでけちけちしません。大したことではないことで 1 つの国家を否定することをしないですね。例えば、タンを吐いている中国人 1 人を見つけたら、一部の日本人は「中国人は汚いな」といいます。これを聞いたら、気分が悪くなるでしょう。しかし、うちの社長はそんな話を一回もしたことがありません。彼はこのようにいいます。「勝手にタンを吐く日本人もいますよ。10 年前、日本も汚かったのです。自分の国がちょっときれいになったばかりなのに、他の国の悪口をいうのはあまりよくないですね」ということです。社長と一緒にタイの日系工場を見学したこともあります。彼は向こうの現地人との関係も親しみ深いと感じました。

まあ、一概に論じるのは難しいですね。日系企業もいろいろあり、日本人もいろいろですよね。

## 3 日系企業の経営現地化が進んでいる今現在、中国人従業員も日系企業の行動に合わせてより一層自己努力しないといけないと思います。中国人従業員はいかに頑張ったらよろしいでしょうか。

答え：自分の考え方を変えないとだめですね。物事に対する柔軟い考え方が必要です。例えば、日本人従業員が何か要求したら、まず抵抗しないでほしいです。一応受けてみてほしいですね。やはり、製造業において、日本は中国よりぐっと上回るから、まず、受けてみて、その後、「なぜか」がだんだんわかってきます。こうすると、従業員自分自身も速く成長できます。逆に、抵抗する心で、あるいは頭が固いとすれば、「何で！ずっとこのようにやってきたのに」と思ってしまったら、いつまでも成長できないです。

観念の転換は最も重要だと思います。スポンジのように、とりあえず日本人従業員の話を吸収します。その後、何か問題があると感じましたら、また、意見を言います。このような意見を彼らが受け入れないわけですね。しかし、最初から「われわれ中国人はこうにしないとだめだ」と考えたら、自分も成長できないし、職務も昇進できません。日系企業をやめた人の半分は失敗者ではないかと思いますね。

4 日系企業で働いている実践者として、日系企業の経営現地化において、研究に値する問題は何かありますか。

答え：1つ目、伝統的な年功制度には大胆な改革が必要だと思います。例えば、私は30歳の時、日系企業をやめて、マカオに就職しました。40歳の方は30歳の人より必ず給料を多くもらえるのを理解できなかったからです。40歳の人より強いと言えないが、彼等に負けないほど仕事をできるのに、どうして年功のため、大切な10年間を費やさないといけないのですか。ですから、日系企業をやめました。しかし、40歳になったら、安定した生活がほしい時、日本企業は魅力的な就職先になります。そういう意味で、30代の人にとっては、日系企業はあまり魅力的ではないと思います。人間は、最も仕事ができるのは30～40歳の間でしょう。40歳以上は経験で仕事をします。30代の方は経験もあるし、体力もあります。若年層の人材にとっては、年功制度は障害となるでしょう。

2つ目、いかに中国人従業員のやる気を喚起するかです。中国人は「知遇の恩」を重んじると思います。よくできたことを上司に認めてもらったら、やる気をもっと溢れてきます。しかし、日系企業は余剰人員が多すぎ、ふらふらする人がいっぱいいます。前に勤めた大手日系企業を例にしましょう。何千人もいます。1日わずかな仕事をやって、1日が終わります。さらに、1年間に意義がある仕事を1件か2件もできない人もいます。毎日が無駄に過ごすだけです。日系企業には、大きなミスがない限り、人を解雇しないから、仕事の緊張感が全然ありません。仕事をよくできる人は死にそうに働きますが、よくできない人は平気で暮らせませす。過去の中国の国営企業の「大釜の飯」は日系企業に移ってしまったと

いう気がしますね。

Y 社

中国人 T 氏：Y 社の副総経理

会見 時間：2007 年 12 月 28 日 AM 10 時

会見 場所：Y 社会議室

1 御社について、すこし紹介していただけますか。

答え：弊社は 2003 年 11 月、広州に登録し、現在の資本金は 1 億 9 千万元で、従業員は 390 人です。中国人管理者についてですが、係長から計算すると、係長 7 人、課長 2 人、部長 2 人（中国合弁社からの派遣者）、副総経理 1 人（本人）です。日本人管理者についてですが、部長 4 人、総経理 1 人です。お客様はほぼ日系企業です。東風日産、ホンダエンジン、武漢ホンダ、長安鈴木などです。輸出も少しありますが、金額で計算すると 1%しかありません。当社の商品は自動車の車台です。

2 日本人派遣者のメリット・デメリットについてお聞かせ下さい。

答え：メリットについて、技術、製造管理と経営手法はほぼ日本から導入されたものです。技術も先進的で、管理も行き届いています。自分なりの経営手法がありますね。これは企業発展にはプラスの面となり、短期間で利益が得られる 1 つの大きな原因でしょう。

デメリットについて、外資企業なので、現地従業員とのコミュニケーション、現地社会文化への適応、さらに、仕事の行動様式などの面において、やはり大きな差異が存在しています。また、日本人派遣者には日中歴史問題について少し注意していただきたいですね。本人には他意がないかもしれないけど、不注意で、中国人従業員に誤解されやすいですね。たまに、激しい衝突になってしまうのです。その他、中国人従業員は「発展空間（昇進機会）」に敏感ですね。日本人管理者がいることは、現地で採用される従業員の昇進が制限されてしまうことを意味するのではないかと思われやすいです。これは大きな問題です。例えば、この日本人が帰っても、もう 1 人の日本人が入れ替わりますよね。

3 中国人を日系企業の管理職に登用するには、何かメリット・デメリットありますか。

答え：企業管理というのは、国籍あるいはどの人がやることに拘るわけではなく、どのような制度でこの事業をやるかにあると私は思います。中国人従業員は、①中国事情に詳しい、②従業員とのコミュニケーションを進めやすい、③管理用法を皆に共有してもらいや



すい、④新しい管理方法と技術にものすごく好奇心を抱き、それに身につけるのも速いです。これはメリットでしょう。

デメリットについて、短期間、例えば 2～3 年以内に、現在の管理方法と管理レベルを、いきなり高水準に高めるのは非現実的だと思います。われわれは、短期間で問題を解決することではなく、計画を立ててゆっくり人材現地化を推進すべきでしょう。この点において、欧米企業のやり方を評価しています。管理職現地化の程度について、どちらかというと、日本企業はやはりやや保守的ですよね。

4 御社の人材育成制度について、お聞かせ下さい。

答え：最近、弊社はすべての従業員に 5 つの「発展ルート」を発表しました。「発展ルート」というのは、自分が従事している仕事は一体どこまで昇進できるかを明示することです。5 つの「発展ルート」は、それぞれ「管理ルート」、「操作ルート」、「技術ルート」、「技能ルート」と「事務ルート」です。管理職を目指す従業員は最高で、部長にまで昇進できます。技術を目指す従業員は首席エンジニアにまで昇進できます。自分の発展目標がはっきりさせられましたね。日本に研修生も派遣しています。今、彼らの多くは会社の中堅となりました。ところが、中国人には 1 つあまりよくない習慣があります。日本研修経験がある帰国者はすぐ偉そうになってしまうことですね。

5 人材確保について、お考えはいかがでしょうか。

答え：福利待遇は改善しつつあります。2007 年、弊社は年に 2 回の社員旅行をスタートしました。他の会社は年に 1 回も確保できないみたいですね。また、キーマンとキーポジションに特別な手当を出しています。優秀従業員は普通の社員より高い給料をもらえるよう工夫しています。これらの措置は彼らを定着させる効果があると考えられます。

6 管理職現地化のカギとは何かお聞かせ下さい。

答え：カギは現地従業員の能力や管理レベルを信頼するかどうかにあるでしょう。最も重要なのは日本本社の権利委譲です。権利委譲のベースは信頼関係ですね。その他、現地従業員の成長も重要です。現地従業員が管理職に相応しい素質を備えていないことも、経営現地化の障害になります。まあ、そうですね。一点にまとめてみると、やはり人材ということですね。いかに人材を見つけ、いかに人材を育成して、現地経営を展開するかということですね。

7 中国の従業員に仕事を任せるとき、仕事を細かく追求して、いつもチェック、チェックするので、日本企業のやり方が中国従業員に嫌われるといわれているようですが、お考え

はいかがでしょうか。

答え：全く同じような感じをします。日本企業は細かい点とプロセスに注意深いです。トイレまでチェックしています。掃除のおばさんが丁寧に 1 日 2 回の掃除をしているかを、総経理も時々見に行きます。これは普通の従業員にとっては不思議なことです。結果についてですが、業績の評価システムもありますし、結果も重視していますね。ところが、たとえ結果があまりよくなくても、プロセスを細かくできれば、日本人担当者は基本的に評価しますね。これは欧米企業と違いますね。これについて、文句をいう中国人従業員は確かにいます。中日文化には、両方とも「あいまい」という特徴があります。しかし、中国の「馬马虎虎（いい加減）」と「差不多（だいたい）」は日本の言語にある「あいまい」と違います。仕事に対して、日本企業は非常に細かく追及していますね。

8 現地人管理者の素質について、日系企業は最も注意を払っているところは何でしょうか。

答え：個人的意見ですが、日系企業は最も求める現地人管理者の素質は日本人スタッフとのコミュニケーション力でしょう。日系企業において、日本語がわかる人はわからない人より明らかに優位を占めています。良好なコミュニケーションができて初めて、信頼関係がだんだん形成されるでしょう。ですから、日本語がわからない従業員は、ある程度に昇進したら、だんだん自分の将来性に自信を失うのは多いですね。

9 「日系企業にとって、中国人総経理登用が死活問題になってきた」という主張に、お考えはいかがでしょうか。

答え：まだそこまで行っていないでしょう。ところが、人材現地化を総経理までにも推進できれば、企業の国際的イメージは強いと思われますね。これは企業にはプラスの面となると思います。台湾やシンガポール出身の華人あるいは華僑を登用するケースがありますが、中国大陆の現地人を総経理に登用する日系企業はあまり知りませんね。

10 T さんの職務は副総経理です。日系企業において、中国人従業員としてこの職務は結構高いと思います。どうやって日系企業に信頼してもらって、副総経理に昇進できたかについて、ご感想とご経験を教えていただけませんか。

答え：①企業管理、特に人間性の理解について、ずっと注意深くしています。②本業界において当社のブランド力を重視し、自社のイメージアップにも力を入れています。③仕事中、異文化の融合に努めています。理解と寛容は極めて重要だと思います。異なった思想や考えを許容する度量が必要でしょう。④日本語と英語の両方ともわかりますから、コミュニケーションにおいて一定の優位性があったのでしょう。

11 異文化の相互理解と寛容という能力を、Tさんはいかにして身につけたのでしょうか。

答え：これは生まれつきではないかと思いますね。人間性についての理解ですが、私は人間が悪いやつだと思わないのですよ。どちらかと言うと、やはり「性善説」を支持していますね。異文化の理解についてですが、気性が激しい人もいますよね。ずけずけともの言うから、この人は中国人、あるいは誰かに偏見があるとは言えないでしょう。私はそのように思いません。

T 社

中国人 Q 氏：T 社の人事課科科長

会見 時間：2007 年 12 月 28 日 PM 1 時

会見 場所：T 社会議室

1 中国人と日本人従業員の構成比率をお聞かせ下さい。

答え：中国側の課長、部長と副総経理を合計して大体 260 人います。日本人駐在員は 60～70 人います。管理職としての職務がある日本人は約 20～30 人です。

2 日本人派遣者のメリット・デメリットについてお聞かせ下さい。

答え：メリットについてですが、管理方式と経験の導入は会社の発展に役立ちます。

デメリットについてですが、中国事情がよく分からないですね。プロジェクトの作成には、意思決定が遅いし、思考の枠組みも柔軟性に欠けます。

3 中国人を日系企業の管理職に登用するには、何かメリット・デメリットがありますか。

答え：メリットについてですが、企業の発展のために一致協力することが期待されます。

デメリットについてですが、会社の経営理念や管理制度などに適応させるのにちょっと時間がかかります。その間には摩擦も起こりますね。

4 日系企業の経営現地化のカギとは何でしょうか。

答え：合弁日系企業の現地化はこれからもっと推進されるはずですが。中国側の合弁会社も当然中国人従業員を送りますね。経営理念において、互いに信頼しないとはいけません。中国側も合弁先の最終の目的は利潤の獲得だと理解しなければならないですね。人材の現地化はただ 1 つの手段でしかないです。会社の発展に共通の認識を持っているかどうかのカギでしょう。

5 御社の人材育成制度についてお聞かせ下さい。

答え：大手企業ですから、人材育成はきちんとやっていますね。技術面の人材育成がもっと強化され、策定された施策は徹底的に実施されないといけませんね。簡単にいいますと、大学生の昇進ルートは 2 つあります。1 つは行政です。事務の場合は、最高で部長まで昇進できます。もう 1 つは技術です。技術の場合は、最高で主任まで昇進できます。待遇は事務の部長と同じです。

6 日系企業の人材流失問題がひどいといわれていますが、人材の確保について御社の対策

をお聞かせ下さい。

答え：弊社の企業文化で人材を集め、引き留めます。日本において、T の位置づけは大体中国の国有企業と同じぐらいですね。そのため、比較的に中国東風の企業文化と融合しやすいです。会社は個人の成長や待遇に多大なエネルギーを払っています。この面で他の企業よりうまくできたと思います。仕事のやり方について、上司は部下の話にも耳を傾けています。会社制度の面においても、若者に成長空間と舞台を十分に配慮しています。弊社の離職率はただ 3.5～4.5%でしかないですよ。同業他社の離職率は大体 7～10%です。現在、われわれは我が社の離職率はあまり低すぎるのではないかと反省しているところなのですよ。

7 御社は求める人材の素質は何ですか。

答え：簡単にいいますと、経験、経歴、日本語あるいは英語の言語能力ですね。私は簡単な英語で日本人同僚と交流します。

8 中国の従業員に仕事を任せるとき、仕事を細かく追求して、いつもチェック、チェックするので、日本企業のやり方が中国従業員に嫌われるといわれているようですが、お考えはいかがでしょうか。

答え：最初は理解できませんでした。簡単なことも繰り返しチェックするので、仕事の効率が低くなってしまったと思いました。ところが、時間が経つにつれて、そのメリットもわかってきましたので、だんだん認めるようになりました。他方、日本人従業員もこのことに気がついて、改善しつつありますね。

N社とR社

香港人L氏：N社の管理部部長

香港人J氏：R社（コンサルティング会社）の元副総経理

会見 時間：2007年12月30日 PM 1時

会見 場所：筆者の泊まり先

1 御社について、すこし紹介していただけますか。

答えL：弊社は2002年、珠海に登録され、資本金は400万USDです。日本人は3人です。副総経理、技術部部長、資材部部長それぞれ1人です。中国人幹部は11人います。韓国人管理職は3、4人います。従業員は400人います。製品は主に電子レンジ、ストーブと乾燥機などの家庭用電気です。100%の輸出です。

2 日本人派遣者のメリット・デメリットについてお聞かせ下さい。

答えL：弊社の人事は複雑ですね。日本人は3人と言いましたが、それは在籍日本人ですね。総経理という職が空いていますが、代理総経理の日本人が1人います。しかし、この総経理は弊社の従業員ではありません。

この会社はもともと韓国で18年間の歴史がありましたが、2002年、珠海に移転しました。生産ラインの課長と品質部部長は韓国人です。会社の移動に従って、韓国人従業員も中国に来ました。

3 Lさんは香港のご出身ですね。日本人、韓国人、香港人と大陸の現地人、みんな違う文化の下で育てられていますね。御社の経営現地化はいかがでしょうか。

答えL：まあ、一言でいいますと、混乱です。総経理という人物は弊社の人間ではない日本人代理総経理です。副総経理、技術部と資材部の担当者は日本人です。品質部の担当者は韓国人です。総務部の担当者は現地中国人です。私は企業管理部の部長です。まあ、社内政治はひどいですね。

在中国の日系企業の場合は創立してから3年後に利益が出るのが普通ですが、この会社はそろそろ6年目になりますが、まだ赤字経営ですよ。

4 日系企業が現地経営を推進するのに、最も重要な点は何でしょうか。

答えL：そうですね。最も重要なのは会社の信用でしょう。まず、企業管理部部長として入社し、その後、副総経理に昇進し、最後に総経理に就任するという約束の下に初めてこの

会社に就職したのですよ。しかし、社内政治とコミュニケーション不足のために、なかなか約束通りにされません。私も、そのポジションに就いていないから、ずさんな経営管理を改善しようと思っても、その権利がないですね。結局、私も給料だけをもらう人間になってしまいました。全然やる気はありません。そろそろやめようと思いますね。

答え J: そうですね。N 社 L さんの例だけではなくて、他の日系企業にはそういう問題（信用問題）もありますね。別の話になりますが、例えば、日系企業は核心技術を絶対中国人に教えません。中国人は絶対日産の技術部に入れないです。技術を中国人に教え、日本人派遣者は日本に帰るなどということはただ建前の話ですね。

5 日系企業の総経理に必要な素質は何でしょうか。

答え L: 人間性は非常に重要です。仕事とリベートや賄賂との間、どっちがもっと重要なかは、その意思決定はやはり人間性次第でしょう。

答え J: そうですね。このような中国人総経理もいましたよ。コスト低減のため、社会保険金という待遇があることをわざと従業員に知らせないです。ばれたら政府に懲罰されるのではないかと聞いたところ、彼は「大丈夫さ。コネがあるから。本社も喜んでくれるし」と言いました。

## 「中国における日系企業のヒトの現地化」 についてのアンケート調査

実施対象：C、K、T、S 合計 4 社の中間管理層。匿名調査なので、具体的な名前と職務の明記を要求しなかった。

実施時間：2007 年 12 月 20 日～2008 年 1 月 6 日

回収率：82%（50 枚を配布、41 枚を回収した）

1 日系企業の総経理あるいは、高層管理職を中国人従業員に担当させると、やる気が出て、自分もそこまで昇進できるよう頑張りますか。

☐ はい      ☐ いいえ      ☐ あまり関係ない

| はい | いいえ | あまり関係ない |
|----|-----|---------|
| 29 | 1   | 11      |

2 2000 年以來、日本企業の対中国経営戦略は「生産加工基地」から「中国市場の開拓」に転換しつつあるといわれています。このような背景にある日系企業の経営管理職の現地化、特に総経理の現地化は日系企業の発展にどのぐらいの影響をあげると思いますか。以下の度合にチェックしてください。

### 管理職現地化

| 10% | 20% | 30% | 40% | 50% | 60% | 70% | 80% | 90% | 90%以上 |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|
| 1   | 1   | 1   | 1   | 4   | 4   | 7   | 10  | 6   | 6     |

### 総経理現地化

| 10% | 20% | 30% | 40% | 50% | 60% | 70% | 80% | 90% | 90%以上 |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|
| 4   | 0   | 1   | 2   | 7   | 5   | 5   | 9   | 4   | 4     |



3 日系企業管理職の現地化のメリットは何ですか。(3つ以内に選んでください)

- ☐ 企業はもっと現地社会に溶け込む。(26人)
- ☐ 現地人従業員の素質とやる気を高める。(12人)
- ☐ 優秀な人材を採用できる。(10人)
- ☐ 中国社会と国情をより深く理解しているから、経営の合理化が期待できる。(30人)
- ☐ 日本企業の国際化が推進できる。(7人)
- ☐ 外資系企業のイメージを現地企業に変える。(14人)

4 日系企業の管理職の現地化のデメリットは何ですか。(3つ以内に選んでください)

- ☐ 本社とのコミュニケーションが難しくなる。(20人)
- ☐ 日本的経営が展開しにくくなる。(21人)
- ☐ 企業のグローバル戦略を理解させることが難しくなる。(9人)
- ☐ 企業への協力が弱くなる。(9人)
- ☐ 派遣者とのコミュニケーションが難しくなる。(8人)
- ☐ 伝統的な人事制度の支障となる。(7人)

7 下記の日系企業の管理職のうち、自分が着きたい職務は何ですか。

- ☐ 係長 ☐ 課長 ☐ 部長 ☐ 工場長 ☐ 副総経理 ☐ 総経理 ☐ 本社取締役

| 係長 | 課長 | 部長 | 工場長 | 副総経理 | 総経理 | 本社取締役 |
|----|----|----|-----|------|-----|-------|
| 4  | 7  | 13 | 0   | 2    | 5   | 3     |

8 日系企業の人材の現地化が進んでいる現在、中国人従業員はどのような努力が必要ですか。(2つ以内に選んでください)

- ☐ 専門知識を勉強して、業務素質を高める。(22人)
- ☐ 日本人派遣者と本社のコミュニケーションのため、日本語の勉強に努力する。(20人)
- ☐ 会社への協力、奉仕の精神を重んじる。(6人)
- ☐ 会社の制度、日本企業の経営理念と企業文化を勉強する。日系企業が中国社会に溶け込むと同時に、自分も日系企業の企業文化に溶け込む。(25人)

9 日系企業の人材現地化において、最も大きな問題点は何ですか。

(回収した 41 枚の調査用紙に、これについて書いてくれた 28 名の中国人従業員の見解である)。

- 1 日本人派遣者は中国人従業員を信頼していません。特に、重大な意思決定の時。
- 2 文化伝統と管理方式の差異です。中国人管理者は「情」と「理」を両方とも重視しています。一方、日本人管理者は「制度」と「秩序」のほうに注意を払っています。
- 3 技術の流失を心配しますから、管理職の現地化がなかなか進まないです。
- 4 権利委譲です。
- 5 年功を重視するので、業績評価の有効性が問われます。
- 6 社内制度がだらけています。企業文化が維持できません。不公平な現象があるので、社員は一塊りになれません。
- 7 日系企業の派遣者は保守的で、昔のやり方に拘り過ぎます。
- 8 中国現地に相応しい経営方針、自分なりの経営体制の建設が必要です。
- 9 中日の歴史問題があるので、中国人管理職は「売国奴」と呼ばれないように、管理方法を注意しないといけません。
- 10 言語の問題が一番ではないでしょうか。
- 11 中日間に経営理念の相違がありますので、お互いの考えをバランスよくとらないといけません。日系企業は、本気で総経理の現地化を進めたいか疑われます。
- 12 日本的経営が維持できなくなってしまうです。
- 13 賞罰がはっきりしていません。優秀な人材は流出しています。報酬は差別化されておらず、人材を引き留められないです。
- 14 信頼関係の構築です。
- 15 中国と中国市場をよく理解するだけではなく、本社の経営理念と経営目標を徹底的に貫かないといけません。人材の発見と育成は極めて重要です。
- 16 言語が最も大きな支障となります。そのため、誤解が起こりやすいし、100%指示通りに仕事をできないし、業務連絡も遅くなります。日本企業の企業文化と管理のエッセンスを従業員に理解してもらうため、管理職と従業員の教育を強化しないといけません。
- 17 日本人は現地化を進めたくないのでしょう。
- 18 総経理に相応しい現地人材は少ないです。
- 19 信頼関係は重要です。

- 20 中国人管理職が会社の経営理念を完全に理解できるかどうか極めて重要です。
- 21 日系企業は中国人従業員に仕事を任せきれない。
- 22 人材がないでしょう。
- 23 考え方と文化の差異。
- 24 日本文化と日本の事情を理解すること。
- 25 社内政治です。
- 26 日系企業は権利委譲をしたくないのでしょう。
- 27 仕事は一本調子です。
- 28 仕事について自分の見解を持っていないですね。

## I. 日本語参考文献

### 一 著書

愛知トヨタ自動車株式会社『愛知トヨタ 25 年史』1969 年。

浅野俊光『日本の近代化と経営理念』日本経済評論社, 1991 年。

アспект編集部編『日本の企業家精神：次代を読む 10 人の経営感覚』ビジネス・アスキー, 1986 年 1 月。

石原享一編『中国経済の多重構造』アジア経済研究所, 1991 年。

石原享一編『「社会主義市場経済」をめざす中国：その課題と展望』アジア経済研究所, 1993 年。

石原享一編『大陸・香港・台湾からみた中国経済』アジア経済研究所, 1994 年。

石原享一編『途上国の経済発展と社会変動』緑蔭書房, 1997 年。

石原享一編『中国経済の国際化と東アジア』アジア経済研究所, 1997 年。

石原享一編『中国経済と外資』アジア経済研究所, 1998 年。

石原享一『知と実践の平和論』明石書店, 2007 年 10 月。

伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール経営学入門 (3 版)』日本経済新聞社, 2003 年。

市村真一編『中国から見た日本的経営』東京経済新報, 1998 年。

伊東光晴『日本経済を問う』岩波書店, 2007 年 1 月。

岩田龍子『「日本的経営」論争』日本経済新聞社, 1984 年。

稲盛和夫『アメーバ経営：ひとりひとりの社員が主役』日本経済新聞社, 2006 年 9 月。

今井理之『対中投資』ジェトロ, 1990 年。

岩内亮一『海外日系企業と人的資源：現地経営と駐在員の生活』同文館出版, 1992 年 3 月。

上枝美典『「神」という謎：宗教哲学入門』世界思想社, 2007 年 4 月。

上田泰『会社入門』多賀出版, 2005 年。

梅澤正・上野征洋編『企業文化論を学ぶ人のために』世界思想社, 1995 年。

梅沢正『企業文化の創造：経営美を追求する』有斐閣, 1986 年 1 月。

梅澤正『企業文化の革新と創造：会社に知性と心を』有斐閣, 1990 年 7 月。

海野素央・鈴木了符子『企業合併と「異文化」：企業文化の衝突』学文社, 2002 年 5 月。

遠藤公嗣『日本の人事査定』ミネルヴァ書房, 1999 年。

王柯『多民族国家中国』岩波書店, 2005 年 3 月。

王柯『20世紀中国の国家建設と「民族」』東京大学出版会，2006年6月。

王柯『「天下」を目指して：中国多民族国家の歩み』農山漁村文化協会，2007年3月。

オオウチ『セオリーZ』CBS ソニー出版，1981年。

大野耐一『トヨタ生産方式』ダイヤモンド社，2004年。

大久保渡『企業文化と環境』泉文堂，1999年3月。

大島一二編『中国進出日系企業の出稼ぎ労働者：実態調査にみるその意識と行動』芦書房，2001年1月。

大西康雄『中国・ASEAN 経済関係の新展開：相互投資と FTA の時代へ』アジア経済研究所，2006年1月。

大野正和『過労死・過労自殺の心理と職場』青弓社，2003年3月。

岡本康雄編『北米日系企業の経営』同文館出版，2000年3月。

奥村恵一『現代企業を動かす経営理念』有斐閣，1994年7月。

奥村宏『会社学入門：実学のすすめ』七つ森書館，2007年10月。

片岡信之・三島倫八編『アジア日系企業における異文化コミュニケーション』文眞堂，1997年5月。

片山修『本田宗一郎と「昭和の男」たち』文藝春秋，2004年4月。

川人博『過労自殺と企業の責任』旬報社，2006年8月。

河野豊弘『変革の企業文化』講談社，1988年12月。

河野豊弘・S.R.クレグ『経営戦略と企業文化：企業文化の活性化』白桃書房，1999年10月。

柯麗華『現代中国の小売業——日本・アメリカとの比較研究』創成社，2007年。

北居明・松田良子「日本企業における理念浸透活動とその効果」加護野忠男編著『日本企業の戦略インフラの変貌』白桃書房 2004年。

小池和男『海外日本企業の人材形成』東洋経済新報社，2008年。

小川雄平編『タイの工業化と社会の変容：日系企業はタイをどう変えたか』九州大学出版会，1995年7日。

小島清『雁行型経済発展論』文眞堂，2003年。

小林薫編『海外企業の社是社訓』日本生産性本部，1991年。

小平勝美著『自動車』亜紀書房，1968年。

佐々木晃彦編『企業文化とは何か：新しい日本企業のフレームづくりに向けて』北樹出版，

1994年11月。

佐々木直『企業発展の礎となる経営理念の研究』産能大学出版,1999年7月。

尾崎正久著『自動車日本史』自研社,1955年。

信太謙三『中国ビジネス 光と闇』平凡社,2003年7月。

ジェトロ編『中国市場に挑む日系企業：その戦略と課題を探る』ジェトロ,2004年9月。

ジェームス・C・アベグレン『日本の経営』日本経済新聞社,2004年12月。

ジェームス・C・アベグレン『新・日本の経営』日本経済新聞社,2004年12月。

塩地洋『自動車流通の国際比較』有斐閣,2002年2月。

塩地洋・孫飛舟・西川純平『転換期の中国自動車流通』蒼蒼社2007年6月。

塩地洋・T.D.キーリー著『自動車ディーラーの日米比較』九州大学出版会,1994年

塩見治人[ほか]著『アメリカ・ビッグビジネス成立史』,東洋経済新報社,1986年。

塩見治人編著『移行期の中国自動車産業』日本経済評論社,2001年

下野寿子『中国外資導入の政治過程：対外開放のキーストーン』法律文化社,2008年7月。

下川浩一『日本の企業発展史』講談社1990年11月徐方啓『日中企業の経営比較』ナカニ  
シヤ出版,2006年。

シャイン著,清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社,1989年。

ジョージ・ソロス『ソロスは警告する』講談社,2008年11月。

ジョン・P・コッター『幸之助論』ダイヤモンド社,2008年4月。

鈴木滋『アジアにおける日系企業の経営：アンケート・現地調査にもとづいて』税務経理  
協会,2000年5月。

総合研究開発機構『中国に進出した日系企業の労使関係に関する研究：日本と日系企業は  
労使関係の確立のためにどのような政策をとるべきか』全国官報販売協同組合,1997年8  
月。

総合研究開発機構『経済活動のグローバル化と企業文化』全国官報販売協同組合,1994年  
1月。

孫飛舟『自動車ディーラー・システムの国際比較：アメリカ,日本と中国を中心に』晃洋書  
房,2003年。

関満博『地域産業の未来：二一世紀型中小企業の戦略』有斐閣,2001年5月。

関満博『世界の工場：中国華南と日本企業』新評論,2002年。

関満博・範建亭『現地化する中国進出日本企業』新評論,2003年。

関満博編『中国郷鎮企業の民営化と日本企業』新評論，2008年10月。

瀬沼克彰『余暇とサラリーマン』学文社，1979年1月。

瀬沼克彰『企業文化の展開』大明堂，1986年6月。

全国過労死を考える家族の会編『日本は幸福か：過労死・残された50人の妻たちの手記』教育史料出版会，1991年11月。

高橋浩夫・大山泰一郎『現代企業経営学』同文館出版株式会社，1999年4月。

卓子旋『中国で「勝ち組」になる100の秘訣』日本経済新聞社，2005年6月。

田島俊雄「移行経済期の自動車販売流通システム」『中国研究月報』1998年06月25日。

高田拓『今、あなたが中国行きを命じられたら』啓文堂2007年。

高田馨『経営目的論』千倉書房1978年。

高橋基人『新しい中国で成功する』草思社，2007年5月。

田中佑子『単身赴任の研究』中央経済社，1991年11月。

チャンドラー著『競争の戦略：GMとフォード：栄光への足跡』ダイヤモンド社，1970年

趙曉霞『中国における日系企業の人的資源管理についての分析』白桃書房，2002年。

張洛霞『中国進出日系企業の人材確保とその課題：現場インタビュー』三恵社，2008年2月。

中国経済情報センター『日系企業の中国人労務管理：「その国を理解するにはまず“人を知る”こと…」』中国経済情報センター，1993年6月。

陳正澄「中国自動車産業の産業政策と国産化戦略：SVW社を例として」『社会科学研究』、1994年10月31日。

陳晋『中国乗用車企業の成長戦略』信山社，2000年。

董光哲『経営資源の国際移転』文真堂，2007年。

トヨタ自動車販売株式会社社史編集委員会編『モータリゼーションとともに』，1970年8頁。

トヨタ自動車販売株式会社社史編纂委員会編『世界への歩み：トヨタ自販30年史』，1980年。

トヨタ自動車株式会社『創造限りなく：トヨタ自動車50年史』，1987年

ドラッカー『企業とは何か：その社会的な使命』ダイヤモンド社，2005年1月。

ドラッカー『創造する経営者』ダイヤモンド社，2007年5月。

ドラッカー『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社，2007年3月。

ドラッカー『経営者の条件』ダイヤモンド社，2006年11月。

トラン・ヴァン・トゥ『産業発展と多国籍企業：アジア太平洋ダイナミズムの実証研究』東洋経済新報社，1992年。

中川敬一編著『経営理念』ダイヤモンド社，1972年。

野村裕知「政府に頼らずテレビで中国トップに国際企業を目指し一気呵成に変身」『日経ビジネス』，2001年9月。

辻誠『上海の職場人間学：ある日系企業の経営ファイル』蒼蒼社，2001年4月。

土居健郎『「甘え」の構造』弘文堂，2007年5月。

土居健郎『「甘え」理論の展開』岩波書店，2000年5月。

土居健郎・齋藤孝『「甘え」と日本人』朝日出版社，2004年4月。

土居健郎『「甘え」理論と精神分析療法』金剛出版，1997年6月。

土居健郎『信仰と「甘え」』春秋社，1990年6月。

中根千枝『日本人の可能性と限界』講談社，1978年3月。

中根千枝『家族を中心とした人間関係』講談社，1977年2月。

中根千枝『タテ社会の人間関係』講談社，1967年2月。

中牧弘允・日置弘一郎編『経営人類学ことはじめ：会社とサラリーマン』東方出版，1997年8月。

日経ビジネス編『揺るぎなき経営理念の実践』日本経済新聞社，1995年6月。

新原浩朗『日本の優秀企業研究：企業経営の原点～6つの条件』日本経済新聞社，2003年9月。

長谷川啓之「中国進出日系企業の現地化問題とその背景要因：ヒトの現地化を中心として」『商学集志』Vol.76、No.1,2006年。

日本国際貿易促進会編『中国進出企業の人事・労務管理マニュアル』日本能率協会マネジメントセンター出版，1995年。

野中義晴『中小企業の中国進出 Q&A』蒼蒼社，2007年。

西川純平「中国の自動車流通における 4S 方式の販売店について―広州本田汽車を事例に」『金沢学院大学紀要』，2007年3月。

日本労働研究機構編『日系企業の経営と人事戦略：アジアの事例』日本労働研究機構，1990年1月。

日本労働研究機構編『日系企業の経営と人事管理：ヨーロッパの事例』日本労働研究機構，



1990年12月。

日本労働研究機構編『台湾の労働事情と日系企業』日本労働研究機構，1992年3月。

日本労働研究機構編『NGO型人づくり協力』日本労働研究機構，1992年8月。

日本労働研究機構編『日系企業の人づくり政策』日本労働研究機構，1995年12月。

日本労働研究機構編『日系企業の経営と雇用管理』日本労働研究機構，1996年1月。

日本労働研究機構『日系企業の人事労務管理に関する実態調査』，2000年。

日本労働研究機構編『海外日系企業の雇用管理と現地労働問題』日本労働研究機構，2002年3月。

日本労働研究機構編『中国進出日系企業の研究：党・工会機能と労使関係』日本労働研究機構，2003年3月。

日本労働協会編『イギリス日系企業の労働事情』日本労働協会，1986年4月。

日本労働協会編『中国の労働事情：対外開放政策と日系企業』日本労働協会，1987年3月。

日本貿易振興会編『欧州における日系企業の経営の実態：第3回実態調査報告』日本貿易振興会，1987年5月。

根本孝『国際経営と企業文化』学文社，1994年10月。

間宏『日本的経営—集団主義の功罪』日本経済新聞社，1971年。

原口俊道『経営管理と国際経営』同文館，1999年。

原口俊道『アジアの経営戦略と日系企業』学文社，2007年1月。

裴富吉『経営学の視点：社会科学としての経営学入門』創成社，2005年5月。

花見忠『アメリカ日系企業と雇用平等：日米合同調査報告』日本労働研究機構，1995年11月。

林正樹『日本的経営の進化：経営システム・生産システム・国際移転メカニズム』税務経理協会，1998年。

林吉郎『「ケース・スタディ」グローバル企業の海外現地化戦略』PHP研究所，1990年7月。

弘兼憲史『知識ゼロからの経済学入門』幻冬舎，2008年1月。

平野隆章『シャープを創った男 早川徳治伝』日経BP出版センター，2004年4月。

樋口義治『中国における日系および中国系企業のケーススタディ：附)日系企業経営者に対する日本学生の意識』愛知大学中部地方産業研究所，2005年9月。

古田秋太郎『中国における日系企業の経営現地化』税務経理協会，2004年。

古田秋太郎『日系企業の中国市場販売』税務経理協会，2007年3月。

福原儀春『企業は文化のパトロンとなり得るか』求龍堂，1990年。

福原儀春『多元価値経営の時代』東洋経済新報社，1992年。

福村満『CI戦略マネジメント』プレジデント社，1985年。

ピーターズ&ウォータマン著；大前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社，1983年。

藤原弘『華南への企業進出：昨日・今日・明日』ジェトロ，1995年。

本田宗一郎『私の手が語る』グラフ社，2003年6月。

洞口勝人『宅配便は「8分間に1個」「30円の利益」を運んでいる!?: 儲けの「しくみ」を  
原価率と利益率からよむ経済学入門』実業之日本社，2007年12月。

堀正幸『松下の海外経営』同文館出版，平成12年6月。

松下幸之助『松下幸之助の哲学：いかに生き、いかに栄えるか』PHP研究所，2002年3月。

松下幸之助『私の行き方考え方』実業之日本社，1968年8月。

松下幸之助『人間を考える：新しい人間観の提唱』PHP研究所，1972年。

松井豊・上瀬由美子『社会と人間関係の心理学』岩波書店，2007年2月。

丸川知雄『現代中国の産業』中公新書，2007年。

丸山恵也編著『中国自動車産業の発展と技術移転』柘植書房新社2001年。

丸山伸郎『華南経済圏：開かれた地域主義』アジア経済研究所，1992年5月。

水谷内徹也『日本企業の経営理念』同文館，1992年。

見田宗介『社会学入門：人間と社会の未来』岩波書店，2006年4月。

森岡孝二『働きすぎの時代』岩波書店，2005年8月。

森岡孝二編『激論!過労死と働き方を考える』岩波書店，1995年9月。

森本三男『経営学入門（三訂版）』同文館，1995年。

山田浩之・徳岡一幸『地域経済学入門』有斐閣，2007年12月。

山城章『経営学』白桃書房，1978年12月。

安室憲一『多国籍企業文化』文真堂，1994年11月。

安室憲一 [ほか] 編『中国の労使関係と現地経営：共生の人事労務施策を求めて』白桃書房，  
1999年10月。

峰如之介『中国にホンダを立ち上げた男たち』PHP研究所，2003年5月。

峰如之介『中国市場への挑戦 成功企業に学ぶ中国ビジネス』発明協会，2002年。

柳田諒三『自動車三十年史』山水社, 1944 年。

吉原英樹編著『日本企業の国際経営』同文館, 1993 年。

欒斌『技術移転・発展と中核能力形成に関する研究：中国における日系企業の実態と展望』  
大学教育出版, 2007 年 2 月。

若森章孝『入門・政治経済学』ミネルヴァ書房, 2007 年 12 月。

渡辺利夫『華南経済：中国改革・開放の最前線』勁草書房, 1993 年。

## 二 論文・雑誌・新聞・記事

碓朋子・青島 矢一「ビジネス・ケース・Fsas(富士通サポート&サービス):企業文化と組織  
の変革プロセス」,『一橋ビジネスレビュー』, No.1・2, 2000 年 9 月。

浦上清「中国における企業経営の現地化を考える視点」,『経営センサー』, 東レ経営研究所,  
2007 年 12 月。

向 渝「中国自動車企業の合併パートナー選択と提携形成」Discussion Paper Series, No.015,  
立命館大学イノベーション・マネジメント研究センター, 2011 年 5 月。

「顧客管理システム トヨタ、全販社で刷新」『日本経済新聞』, 2010 年 7 月 17 日。

小野弓郎「経営理念への 1 つのアプローチ」『東洋大学経営論集』第 28 卷, 1987 年。

石田英夫「トップの現地化——ケース・スタディ」,『グローバル経営』, 2002 年 6 月号。

王成娟「海爾の成功要因——企業文化論的接近」,『オイコノミカ』, 名古屋市立大学, 2007  
年 03 月。

王紅梅「『三菱』の創業に見る日本近代企業文化の形成と展開・創始者岩崎弥太郎のモラル  
とそのバックボーンを手掛かりに」,『言葉と文化』, 名古屋大学大学院国際言語文化研究科  
日本言語文化専攻, 2007 年 3 月。

王秋華「研究会合報告・中国人の発想と日本人の発想——中日合併企業文化の調査から」,  
『アジア文化研究所研究年報』, アジア文化研究所, No.42, 2007 年。

「外国人社員を役員登用」,『読売新聞』, 2008 年 3 月 11 日。

岡本康雄「日本企業のグランド・ストラテジー」『中央公論経営問題』第 20 巻第 5 号, 1981。

加護野忠男「戦略創造の組織論」『組織科学』第 23 巻第 1 号, 1989 年。

北居明・出口将人「現代日本企業の経営理念と浸透方法」『大阪学院大学流通・経営科学論  
集』第 23 巻第 1 号, 1997 年。

芝隆史「経営理念の企業内浸透に関する実態調査—T 社の実態分析を介して」『地域分析』,

1986 年 12 月。

清水馨「企業変革に果たす経営理念の役割」『三田商学研究』第 39 卷 2 号, 1996 年。

勝又浩正「企業文化を刷新する新たな活動の展開 新世代リーダーが築く労使間の"生産的"緊張感」,『労働と経済』, 共文社, 2005 年 1 月。

川島 保男「企業文化変革事例——4 テレビ朝日・全社変革運動 生まれ変わって、第三の開局を」,『アドバタイジング』, Vol.9, 2003 年。

加藤斗規「上海の企業文化—ある日系企業管理者の眼から」,『アジア遊学』, No.33, 2001 年 11 月。

木村一隆「現地人アソシエイト育成の考え方と実際」,『グローバル経営』5 月号, 2000 年。

胡桂蘭「異文化融合を経る在中日系企業の人材育成：松下電器の事例を中心にして」『中京経営紀要』, 2001 年 2 月。

胡桂蘭「在中日系企業の成功要因」,『中京経営研究』, 2001 年 9 月。

胡桂蘭・古田秋太郎「在中日系企業中国人社員の職業観と日本企業文化に対する評価」,『中京経営研究』, 第 11 卷 2 号, 2002 年 2 月。

小林嘉男「ディスコにおけるミッション経営 規模拡大に伴い新たな企業文化を創造」企業研究会, 2007 年 3 月。

小林美希「取材の方法」,『経済セミナー』, NO.629 号, 2007 年。

小林三郎「ホンダの DNA—創造的能力の構築文化」本田技研工業・組織学会, 2004 年 3 月。

栗田猛「CHO 養成講座——最高人事責任者の役割と業務を学ぶ(第 12 回)新たな企業文化の形成」,『人事マネジメント』, No.9, 2005 年 9 月。

呉徐辰「インサイド・チャイナ」,『週刊東洋経済』, 2000 年 9 月 30 日。

佐々木常夫「中国進出の成功ポイントは現地化と関連機関とのコミュニケーション」,『繊維トレンド』, 2006 年 1・2 月号, 東レ経営研究所。

澤茂樹「イノベーションを誘発する企業文化変革——コミュニケーションで経営スタイルを変える」,『Fuji business review』, 東京富士大学, 2004 年 3 月。

茂垣広志「海外法人の現地化をどう進めるか」,『グローバル経営』, 2000 年 5 月号。

島袋葉子「日本的企業文化と人間関係」,『臨床教育学研究年報』, 第 33 号, 2007 年 3 月。

朱良瑞「異文化経営環境のもとでの企業文化形成に関する一考察：在中日系企業における企業文化形成の分析枠組みの提示を目指して」,『経営研究』, No.4, 2001 年 10 月。

菅谷英之「企業文化変革の研究」,『大学院研究年報』,中央大学大学院研究年報編集委員会, No.7, 2003 年。

鈴木悦司「欧州企業と在欧日系企業におけるリーダー育成の実際」,『企業と人材』, 2007 年 9 月 20 日。

関満博「ようやく活躍し始めた中国進出中小企業」,『経済セミナー』, N0.629, 2007 年。

田園「在中日系企業の人材育成に関する研究」桜美林大学大学院博士論文, 2009 年。

田原真司「松下電器、中国のテレビ事業再建に大なた」,『日系ビジネス』, 2001 年 2 月 19 日号。

田原真司「分権とスピードで日本を超える」,『日系ビジネス』, 2001 年 10 月 15 号。

田村弘一・佐伯裕史「インタビュー クイーンズ伊勢丹会長田村弘一氏——ブランドが最高の強みです 企業文化を変えるのに 3 年かかった」,『日経食品マーケット』, 日経 BP 社, 2003 年 9 月。

谷井良「イノベーション・プロセスにおける企業文化の機能」,『東京経営短期大学紀要』, 第 14 巻, 2006 年 3 月。

谷口和弘「中国における合資企業の制度共進化」,『三田商学研究』, 第 43 巻第 1 号, 2000 年 4 月。

張洛霞・竇道德「中国の企業文化」,『日本産業経済学会産業経済研究』, 日本産業経済学会, 2004 年 3 月。

寺本明輝「経営理念の浸透を図り、企業文化を革新する方法」,『人材教育』, No.12, 2000 年 12 月。

特集「ホワイトカラーが足りない」,『日経ビジネス』, 2005 年 1 月 17 日号。

特集「チャンスからリスクへ」,『日経ビジネス』, 2005 年 1 月 17 日号。

「トヨタ、赤字続きでも業績回復の兆し」『日経ビジネス』, 2009 年 8 月 4 日。

永桶憲一「人間尊重を標榜するホンダが何故期間工切りか」『労働と健康』, 2010 年 5 月 1 日。

「日本が一番遅れているグローバル人事管理」,『日経ビジネス』, 2000 年 7 月 10 日号。

日本在外企業協会・業務部「海外現地法人の社長・アンケート調査」,『グローバル経営』, 2000 年 5 月号。

日本在外企業協会・業務部「海外現地法人の社長・アンケート調査」,『グローバル経営』, 2002 年 9 月号。

野村裕知「政府に頼らずテレビで中国トップに国際企業を目指し一気呵成に変身」、『日経ビジネス』, 2001年9月10日号。

丹羽宇一郎「インタビュー 伊藤忠商事社長丹羽宇一郎、米国の経営手法を真似する必要はない」、『財界』, 財界研究所, No.20, 2003年9月23日。

間宏「日本の経営理念と経営組織」『組織科学』第18巻第2号, 1984年。

畑伴子「中国での採用と人材確保」, 「グローバル経営」9月号, 2003年。

原田永幸・井上 裕「インタビュー 原田永幸氏[日本マクドナルドホールディングス副会長兼社長兼 CEO]企業文化は独裁で作る」, 『日経ビジネス』, 2005年3月14日。

浜脇洋二「企業文化をどう受け止め、どう伝えるか」, 『グローバル経営』, 通号236, 2001年2月。

林吉郎『異文化インターフェイス管理』有斐閣, 1985年。

林周二『経営と文化』中央公論社, 1984年。

古江一樹「企業文化を変革させる意気込みが大きな成果を生む」, 『アイソス』, 2007年9月。

方蘇春・三宅徹・菊本辰道「中国進出の日系企業における日中文化等の問題に関する調査研究(第1報)」, 『聖泉論叢』, NO.12, 2004年。

「ホンダ (1) チャレンジ精神で快走」『日本経済新聞』2002年1月1日。

松葉博雄「経営理念の浸透が顧客と従業員の満足へ及ぼす効果：事例企業調査研究から」『経営行動科学』第21巻2号2008年。

萬成博「日中合弁企業の統治構造と経営戦略—広州ホンダの事例」, 『産研論集』32号, 関西学院大学, 2005年1月。

水野清文「企業文化の変遷と経営戦略との適合関係」, 『経研会紀要』, 第6巻, 2004年3月。

三ツ木芳夫「現代企業の経営理念とその本質：経営理念の史的展開と現代的意義への一試論」『札幌大学女子短期大学部紀要』第3巻, 1984年。

逸見純昌「経営理念と企業成長：2つの企業事例を通じて」『東海学園大学研究紀要』, 1997年。

「山形の自動車販売業界、エコ推進の環——制度、全国に広がる兆し」『日本経済新聞』, 2010年11月13日。

山崎良兵「現地化徹底、『ミツビシ』の名捨て大躍進」, 『日経ビジネス』, 2000年4月3日

号。

山本智生「在中国日系企業における人材現地化の決定要因」、『経済学論纂』, 2008 年 3 月。

横尾陽道「『革新志向の企業文化』の理論的形成プロセス」、『三田商学研究』, 慶応義塾大学商学会, 2007 年 8 月。

横尾陽道「革新志向の企業文化とトップ・マネジメントに関する理論的考察」、『北星論集 (経)』第 47 巻第 2 号, 2008 年 3 月。

横川雅人「現代日本企業における経営理念の機能と理念浸透策」『ビジネス&アカウンティングレビュー』『関西学院大学経営戦略研究会』, 2010 年 3 月。

劉芳「中国の自動車流通システムの変遷過程 (1)、(2)」『経済論叢』京都大學經濟學會。2000 年 166 巻、2001 年 167 巻。

渡文明「新日本石油社長 渡文明 合併を成功させるコツは新しい企業文化を創り出すという志です」、『財界』, No.17, 2003 年 8 月 5 日。

脇田眞「企業文化変革事例——3 雪印乳業・ブランド再生・社会に生かされているという「気づき」と再生」、『アドバタイジング』, Vol.9, 2003 年。

### 三 辞典・辞書・事典

神戸大学大学院経営学研究室編『経営学大辞典 第 2 版』, 中央経済社, 平成 11 年 9 月。

中国人民共和国国家統計局編『中国統計年鑑 2003 年』。

中国人民共和国国家統計局編『中国統計年鑑 2004 年』。

中華人民共和国国家統計局編『中国統計年鑑 2005 年』。

中国人民共和国国家統計局編『中国統計年鑑 2007 年』。

中国人民共和国国家統計局編『中国統計年鑑 2009 年』。

天児慧・石原享一ほか編『岩波 現代中国事典』岩波書店, 1999 年。

21 世紀中国総研編『中国進出企業一覧上場会社篇 2007・2008 年』, 蒼蒼社, 2008 年。

日本総合研究所・中国社会科学院工業經濟研究所編『現代中国經濟事典』437 頁, 1982 年。

## II. 中国語参考文献

### 一 著書

- 白羽『改变心力：团队心理训练与潜能激发』浙江文艺出版社，2006年05月。
- 包晓闻·赵立颖编『营销制胜：20家外资企业的顶级营销模式』机械工业出版社，2005年01月。
- 包小忠『日本企业融资结构与治理结构效率』中国社会科学出版社，2006年02月。
- 本尼迪克特『菊与刀』中国社会科学出版社，2005年02月。
- 布瑞克『谁在操纵你』水利水电出版社，2005年01月。
- 陈春花·赵曙明『领先之道』中信出版社，2004年08月。
- 陈国海·刘春燕『企业心理教练——应用心理学丛书』暨南大学出版社，2005年10月。
- 丁利国编『现代企业管理学』北京工业大学出版社，2004年09月。
- 杜贤中·许望武编『中国外资企业管理』北京大学出版社，2003年01月。
- 范作申『塑造员工——在日本体验企业培训』民主与建设出版社，2004年01月。
- 方永飞『赢在中层——如何打造中国企业新中层』北京大学出版社，2005年02月。
- 辜鸿铭『中国人的精神』海南出版社，2007年06月。
- 韩世钟『谁是外资亲睐的猎物：外资在华并购最新态势分析』湖北人民出版社，2004年04月。
- H.Chenery,A,M.Strout「外援和經濟發展」『現代国外經濟學論文選』第8期,商務印書館
- 何志毅主編『国有企業案例』北京大学出版社，2003年11月。
- 何志毅主編『外资企业案例——中国企业管理案例库丛书』北京大学出版社，2003年11月。
- 侯贵松『企业文化怎样落地』中国纺织出版社，2005年01月。
- 胡杰武·张秋生『外资并购中国企业实务指南』中国经济出版社，2006年05月。
- 黄大钊『观色 观行 观心：洞察他人心理』中国书籍出版社，2006年01月。
- 黄怀宁『一生的保证：中国人自己的成功哲学』中国友谊出版公司，2006年10月。
- James P. Womack, Daniel T. Jones, Daniel Roos『改变世界的機器』商務印書館,1999年。
- 姜仲良编『跨国企业20位营销经理中国市场10年征战录』企业管理出版社，2003年03月。
- 郎咸平『突围：中国企业战略抉择』东方出版社，2006年08月。
- 雷原『《论语》中国人的圣经』北京大学出版社，2007年09月。
- 李敖『丑陋的中国人研究』中国友谊出版公司，2005年01月。



李飞龙『如何当好班组长——世界 500 强企业培训教程』北京大学出版, 2003 年 09 月。

李凤伟『向温商学习: 犹太式中国人的经商与做人法则』武汉大学出版社, 2006 年 10 月。

李继东·彭璧玉著『21 世纪中国地缘经济战略: 华南经济圈研究』中国经济出版社, 2001 年 10 月。

李树林『制胜之道: 中国 100 家成功企业的案例研究』科学技术文献出版社, 2003 年 5 月。

李原『企业员工的心理契约: 概念、理论及实验研究』复旦大学出版社, 2006 年 09 月。

林存光『老子——中国人的智慧大师』新蕾出版社, 2004 年 08 月。

林语堂『中国人的生活智慧』陕西师范大学出版社, 2007 年 10 月。

林泽炎编『转型中国企业人力资源管理: 中国人力资源发展报告』中国劳动社会保障出版社, 2004 年 4 月。

刘冀生『企业战略管理』清华大学出版, 2003 年 10 月。

刘秋华『回归人本: 中国本土企业人力资源管理攻坚历程』机械工业出版社, 2006 年 02 月。

刘晓峰『日本史话(上下册)』广西师范大学出版社, 2006 年 08 月。

刘英奎『中国企业实施“走出去”战略研究』辽海出版社, 2005 年 8 月。

刘勇·周琳『现代企业心理与行为创新』中山大学出版社, 2007 年 01 月。

罗家德·叶勇助『中国人的信任游戏』社会科学文献出版社, 2007 年 02 月。

马龙图『利用外资简明教程』对外经济贸易大学出版社, 2000 年 06 月。

蒙蒂尔『行为金融: 洞察非理性心理和市场』中国人民大学出版社, 2007 年 05 月。

切斯特·何尔康比『中国人的德性(西方学者眼中的中国镜像)』陕西师范大学出版社, 2007 年 05 月。

单忠东编『中国企业社会责任调查报告』经济科学出版社, 2007 年 3 月。

孙健·赵涛『按制度办事: 最新企业规范化管理推行实务』企业管理出版社, 2006 年 04 月。

孙健·赵涛『用制度管人: 最新企业规范化管理推行实务』企业管理出版社, 2006 年 04 月。

孙力『竞底』山西经济出版社, 2009 年 5 月。

童一秋纪康保编『诚信中国: 中国企业信用危机报告』中国盲文出版社, 2002 年 5 月。

托达罗(Todaro, M.P.) 著; 于同申等译『第三世界的经济发展』, 中国人民大学出版社, 1991 年 3 月。

王登峰·崔红『解读中国人的人格』社会科学文献出版社, 2005 年 08 月。

王贵国·柴少青『境界: 企业经营的至高之道』东方出版社出版, 2006 年 07 月。

王广宇·丁华明『作业成本管理: 内部改进与价值评估的企业方略』清华大学出版社, 2005

年 04 月。

王浩明·张翼『集团企业资金管理』清华大学出版社，2006 年 12 月。

王连娟编『民营企业上市实务与案例』中国人民大学出版，2006 年 12 月。

王月辉『日本企业中国市场攻略』，科技文献出版，2007 年 05 月。

王志乐编『日本企业在中国——可持续发展与互利供应』中国经济出版社，2007 年 10 月。

文捷『决不拖延——最优秀的企业员工培训读本』机械工业出版社，2004 年 09 月。

吴晓波『激荡三十年』中信出版社，2007 年 1 月。

武欣『绩效管理实务手册』机械工业出版社，2005 年 01 月。

武志红『为何家会伤人：揭示家庭中的心理真相』世界图书出版公司，2007 年 05 月。

肖峰『企业文化』中国纺织出版社，2002 年 2 月。

谢礼珊·汪纯孝『服务性企业员工心理授权与工作绩效实证研究』旅游教育出版社，2004 年 11 月。

徐光兴『心理禅——东方人的心理疗法』文汇出版社，2007 年 03 月。

徐淑英·刘忠明『中国企业管理的前沿研究』北京大学出版社，2004 年 04 月。

亚罗姆著『团体心理治疗：理论与实践——心理咨询与治疗系列』中国轻工业出版社，2005 年 01 月。

杨德森『中国人的心理解读』安徽科学技术出版社，2004 年 01 月。

杨国枢『中国人的心理』江苏教育出版社，2006 年 04 月。

余世维『企业变革与文化』北京大学出版社，2005 年 06 月。

袁文龙『成为企业最受欢迎的人』中华工商联合出版社，2006 年 05 月。

曾奇峰『你不知道的自己』希望出版社，2006 年 01 月。

曾仕强『曾仕强说中国人』工人出版社，2007 年 03 月。

曾仕强『中国式团队』北京大学出版社，2007 年 03 月。

张承耀编『中国企业经营与管理案例』经济管理出版社，2000 年 8 月。

张德·潘文君编『企业文化』清华大学出版社，2007 年 05 月。

张利『新营销：本土企业战略创新之作』新华出版社，2006 年 09 月。

张文儒『孙子兵法与企业战略』华夏出版社，2006 年 01 月。

张维迎『竞争力与企业成长』北京大学出版，2006 年 01 月。

张维迎『激励与领导艺术——北大中国企业论坛演讲精选』上海人民出版社，2005 年 01 月。

张远忠『外资并购国有企业中的法律问题分析』法律出版社，2004 年 09 月。

赵永乐编『招聘与面试——企业人力资源管理丛书』上海交通大学出版，2006年01月。

郑晓明编『人力资源管理导论——现代企业人力资源管理实务丛书』机械工业出版社，2005年05月。

中国汽车流通协会『中国汽车流通工业发展报告 2009~2010』。

钟朋荣『中国企业为谁而辩』中国税务出版社，2001年11月。

周毓萍『外商在华直接投资和市场结构互动关系研究』人民交通出版社，2006年12月。

周见『近代中日两国企业家比较研究：张謇与涩泽荣一』中国社会科学出版社，2004年2月。

珠海外商投资企业协会编『珠海市外商投资企业名录』2003年版。

珠海外商投资企业协会编『珠海市外商投资企业名录』2005年版。

朱建军『我是谁：心理咨询与意象对话技术』中国城市出版社，2001年08月。

朱荣恩·丁豪梁『企业信用管理』中国时代经济出版社，2005年05月。

## 二 論文・雑誌・新聞・記事

博達國際公關伝訊集團「中昇集團宣布於港交所主板上市」，2009年3月15日。

曹陽「精益生產在D企業的實施研究」天津大學，2010年6月。

巢光華·鄧繼良「2005中國车市“东风日产年”」『經濟日報』，2006年1月11日。

陳光「中國加薪不影響吸引外資」『國際商報』，2010年6月14日。

陳志武「為什麼中國人出壳的是“硬苦力”」『新財富』，2004年9月。

財政部·商務部「汽車依舊換新實施方法」，2009年7月。

丁彬「廣州本田朴素的责任」『第一財經日報』，2008年12月5日。

馮亦珍·周海晏「三菱手機黯然撤離中國市場」，『經濟參考報』，2006年3月7日。

傅蔚岡「本田停工折射產業工人困境」『東方早報』，2010年5月28日

付輝「本田方式：中國汽車合資中的新勢力」『21世紀經濟報道』，2008年11月19日。

廣汽本田「廣汽本田特約銷售服務店申請指引」。

廣汽本田特約銷售服務店地址總表」廣汽本田の会社誌『JOY·喜悅』，2009年12月号。

候小軍「感世界而動：廣州本田鑄就10年輝煌路」『南方日報』，2008年12月19日。

紀學激「緊緊抓住機遇 繼續堅苦創業」『天津汽車』，1995年第1期。

李強「廣汽本田成為中日合作典範」『南方日報』，2010年3月18日。

劉慧嫻「大學生初入職場跳槽頻頻」『經濟參考報』，2006年9月6日。

梁鍾榮 徐峰「本田南海廠“罷工”事件追擊」『21世紀經濟報道』，2010年5月28日。

刘丽「富士康加薪与产业转移提速」『证券时报』, 2010 年 6 月 8 日。

羅清啓「日系空調品牌在華遭遇“寒流”」『經濟參考』, 1 月 26 日。

「拿什么留住你我的高管」『经济参考报』, 2006 年 8 月 30 日。

『人民日报』1988 年 1 月 23 日。

史天舒「加薪不公 一半白领会跳槽」, 『经济参考报』, 2006 年 12 月 13 日。

汪声鑾「天津汽車工業發展的十年回顧与展望」『天津汽車』, 1993 年第 2 期

王梓函「本田零部件公司全面复工」『中国工业报』, 2010 年 6 月 4 日

魏黎明「本田转向“绿色”」『经济观察报』, 2009 年 5 月 11 日。

吳敬琏「解決內外失衡的出路在于推進改革、實現增長方式的根本轉換」, 『呼喚法治的市場經濟』北京三聯書店, 2007 年。

肖黎「企业如何激励和留住人才」, 『经济日报』, 2006 年 12 月 9 日。

晓平「广汽本田 5 月销量再破 3 万辆大关 第八代雅阁再夺中高级轿车月度销量冠军」『中国企业报』, 2009 年 6 月 15 日

徐鋒「広本（広汽本田）七年之爽」『21 世紀經濟報道』, 2005 年 7 月 7 日。

薛君・西村豪太「日本跨国公司经理本土化之路」『国际人才交流』, 2006 年 10 月。

阎海防「2006 年：日本企业的发展“外向型”趋势明显」『经济日报』, 2006 年 12 月 15 日。

杨明伟「广州本田会成为广州标致第二？」『中国经济时报』, 2001 年 5 月 15 日。

楊守中「H 公司精益生產管理研究」蘭州大学 MBA 學位論文, 2010 年 4 月。

庾晋・周潔「修車陷阱令人防不勝防」『汽車与配件』14 期, 1994 年。

「1985: 海南汽車倒壳案震驚全国」『BUSINESS CHINA 2008』, 2008 年 12 月。

乐国星・柳青「广州本田自主开发品牌“理念”明年上市」『南方日报』, 2009 年 3 月 10 日。

曾业辉「本田工厂罢工持续 中国员工权益堪忧」『中国经济时报』, 2010 年 5 月 27 日

仲奇「微软在中国有本土化到国际化」『经济参考报』, 2006 年 2 月 21 日。

### 三 WEB

北京益派コンサルタント会社「中国汽車潛在消費者調査之購車原因及用途分析」2010 年 3 月 25 日。<http://freereport.3see.com/items/2010/03/05/22155.html>。

広汽本田：<http://www.ghac.cn/society/> 2010 年 3 月 12 日。

网易财经「中升集团 13 亿元收购国内豪车品牌经营权」, 2010 年 9 月 30 日。  
<http://auto.cnfol.com/100930/169,1691,8524089,00.shtml>。

新浪汽車 2008 年 02 月 27 日. <http://auto.sina.com.cn/news/2008-02-27/1119350140.shtml>

百事德社 2009 年 6 月 15 日. <http://www.bk.com.cn/xsyj.asp>.

ホンダ本社 2009 年 6 月 13 日. <http://www.honda.co.jp/guide/area/china/>.

### Ⅲ 英語文献

J.D.Power, *J.D. Power Asia Pacific China Customer Service Index (CSI) Study<sup>SM</sup>, 2003~2010*.

Mckinnon, R., "Foreign Exchange Constraints in Economic Development and Efficient Aid Allocation", *The Economic Journal*, Vol.76, No.301, Mar.1966, pp.388-409.

P.N.Rosenstein-Rodan., "International Aid for Underdeveloped Countries", *The Review of Economics and Statistics*, Vol.43, No.2, May, 1961, pp.107-138.



## あとがき

本論文の執筆に当たっては、直接的・間接的に多くの方々から支援と協力を得た。そのうち、まず感謝の意を申し上げたいのはいうまでもなく、指導教官の石原享一先生である。石原先生から研究そのものの指導を仰いただけではなく、物事を考える視野、人間としてのありかたなど、五里霧中のこの世をいかに生きていくべきか、深く思考するきっかけを与えて頂いた。これこそ留学の醍醐味ではないかと思っている。

アジア太平洋文化論の他の先生方からも貴重な意見を賜った。その中、特に王柯先生からは貴重な示唆を賜り、大いに啓発された。この場を借りてお礼を申し上げたい。

また、いつも筆者を鼓舞してくれた王念家先輩、及び今も研究に励んでいる王娟さん、蘇于君さん、張長武君などの同窓達にも感謝したい。諸君達の心温まる支援と意見は、困難を克服する上で心強い支えとなった。

6年間の留学生活もそろそろ終わりを迎えようとしている。6年間に渡って学んできた知識、世話になった人々への恩返しとしてこの世の中に貢献したいという気持ちは、今、熱いエネルギーに変わって体の中のあちこちを走り回っている。

「日本と中国との間で、おもしろく生きてやる！」