

共同研究調査概要報告（2013年度）V

アジア市場における日系企業の戦略と  
人材育成に関する実践的研究  
—共同研究の取組み状況と成果報告—

『アジア市場における日系企業の戦略と人材育成に関する実践的研究』グループ

研究代表者 太田 一樹

黒木 賢一，井形 浩治，田中 健吾

第1章 はじめに

第2章 日本企業のマーケティング戦略—研究の成果と課題

第3章 日本企業のガバナンスの実態と課題

第4章 異文化コミュニケーションの研究

第5章 上海日系企業中国人従業員の職場ストレス諸要因の  
特徴およびストレス反応表出過程

第1章 はじめに

1. 研究目的

ビジネスのグローバル化の急速な進展により、大企業だけでなく中小企業においても国際化への取組みが喫緊の課題となっている。我が国の中小企業政策においても、国際化への取組みを支援する政策メニューを拡大・充実化させている。しかし、とりわけ中国市場における状況をみると、国際化への取組みの経験が豊富な大企業においても、市場開拓や人材マネジメント、人材育成、ガバナンスなどの取組みにおいて大きな課題を残している。まして、経営資源が乏しく、海外展開の経験の乏しい中小企業においては、ほとんど国際化への取組みが進んでいないのが現状である（平成22年度の大阪府の調査によれば7割以上の中小企業がそうである）。いうまでもなく、国際化への取組みには、国内のマネジメント問題とは異なった次元の間

題を引き起こす。例えば、日本人とは異なった現地生活者の購買意識・態度を踏まえた上でのマーケティングの実施方法、現地従業員を中心とする組織構造や管理問題のあり方、日本人管理者と現地従業員とのコミュニケーション方法やモチベーション管理のあり方などである。また、新興国でビジネスをする現地法人と日本本社とのガバナンスのあり方などである。特に、世界中のグローバル企業や有力企業、現地企業が激しい競争を展開する中国においては、市場の不確実性が高く商慣行も不透明だといわれており、これらの問題の解決が日本企業にとって大きな実践的課題となっている。また、現実的問題を理論的に解明する経営学や商学、行動科学、心理学などにおいても重要な理論的問題である。さらに、我が国の中小企業の国際化を進めている政策のあり方や実効性を検証することにもつながる。

そこで本研究では、上記の問題に対して学際的なアプローチをとることにする。経営戦略やマーケティング問題については太田が、本社と現地法人のガバナンス問題については井形が、人材マネジメントについては田中が、日本人管理者と現地従業員のコミュニケーション問題については黒木が担当する。各自の専門性を活かした研究対象の設定や研究方法論によって、上記の問題にアプローチしていく。

本稿では、2012年度と2013年度の2年間にわたって継続してきた研究が一応の終了を迎えたので、これまでの研究プロセスやここまで得られた研究成果をまとめておくことにする<sup>1</sup>。

## 2. 研究組織・研究課題

### (1) 研究計画・方法

#### ①初年度

初年度は、研究参加者が進めている今回のテーマに係る研究成果を再評価し、今回の研究のための分析フレームワークの構築と作業仮説を構築する。そのために、

---

<sup>1</sup>本稿は、2013年度に実施した共同研究の調査概要を中心に記載することが目的であるが、最終年に該当することから調査研究全体について紹介しておくことにする。なお、紙幅の関係（概ね1万字という制約）から、概要のみの紹介になる。詳しくは、本研究プロジェクトの中間成果を紹介している太田・黒木・井形・田中「アジア市場における日系企業の戦略と人材育成に関する実践的研究」『経営経済』（2014.2）や、各メンバーの論文等を参照されたい。なお2013年度の主要な研究活動内容については、本書の「2013（平成25年）年度中小企業・経営研究所報」の箇所に記載している。

それぞれの専門分野における既存文献や実態調査結果（ジェットロや日中経済協会など）などをレビューする。と同時に、国内企業やアジア企業、シンクタンク、大学研究者などの専門家などからインタビュー調査を実施する。これらの結果を共有し新たな知識を創出するために、参加メンバーたちと、適宜、研究会を開催する。また、国内および国外の研究者や実務家、コンサルタント、政策担当者などとの研究会も数回開催する予定である。

このような作業を通じて、今回の研究のための分析フレームワークの構築と作業仮説を構築する。我々は、理論的だけでなく、実践的かつ政策的にも意義ある研究を志向しているので、研究者だけでなく実務家や政策担当者との議論も重要視している。

## ②第2年度

2年度目は、初年度の計画を進展すべく、国内および現地の研究者や実務家などの協力を仰ぎながら、各種データの活用、アンケート調査、インタビュー調査などの手法を用いて、検証作業を進める。また、国内および国外の研究者や実務家、コンサルタント、政策担当者などとの研究会も適宜実施しながら、理論的だけでなく、実践的かつ政策的な成果の導出を試みた。

## (2) 研究組織

研究組織については以下のとおりである。

- ・太田 一樹（研究代表者，経営学部教授）  
「日系企業のマーケティング戦略」
- ・井形 浩治（経営学部教授）  
「日系企業のガバナンス戦略－欧米企業の比較のもとで」
- ・黒木 賢一（人間科学部教授）  
「異文化コミュニケーションの研究」
- ・田中 健吾（経営学部准教授）  
「海外駐在企業従業員のストレスマネジメント方略」

## (3) 各自の研究テーマと本稿の執筆分担

本研究は、全体の整合性は図りつつも、各自の問題意識に基づき2年計画で研究

を進めてきたので、各自が1つの章を担当して執筆することにする。ここで、各自の担当章を紹介すると、太田は1章と2章を、井形は3章を、黒木は4章を、田中は5章を担当している。

## 第2章 日本企業のマーケティング戦略—研究の成果と課題

### (1) 新興市場におけるマーケティングの課題

ここでは、新興国の市場の代表として、中小企業の関心の最も高い市場である中国を取り上げることにする。中国市場において、日本企業はどのようなマーケティング戦略を採用すべきなのだろうか。日本貿易振興機構上海事務所（2010, 2011, 2012）などの企業事例や筆者のフィールド調査では、従来のように限定された高価格帯の市場をターゲットにして、それに適したチャンネルを構築していくという戦略が、特に中小企業にとっては有効な戦略の1つであることが示されている。他方、新興国においては中間層の台頭に伴い、ボリューム・ゾーン層を開拓することが、競争優位上重要となってきた。日本貿易振興機構（2011）での調査から中国市場に対する日本企業の取組みを分析すると、製造業では、中小企業も含め「ニューリッチ・中間層」をターゲットとする比率が高い。将来についても、中小企業も含め半数以上が「ニューリッチ・中間層」をターゲットにするとの回答が多い。製造業と非製造業、大企業と中小企業とではやや傾向は異なるが、概して「富裕層」から「下位層」へ、つまりボリューム・ゾーン層を市場開拓していこうとする日本企業の姿を読み取ることができる。この背景には、ローカル企業の技術力向上による上位市場への進出や欧米企業などとの競合の激化があるものと思われる。これまで、事例を踏まえた経験則に基づき、中小企業の市場参入においては日本企業としての強み（高品質・高機能）を活かしてニッチな市場、それも価格が高いので富裕層を対象とした市場に参入することが有効であると、よく指摘されてきた。しかし、中国市場での企業成長を前提とすれば、この経験則が過去のように一定の効果をもち続けるかについては若干の疑問が残る。Tse, Edward (2010) では、自身の中国における長年のコンサルティング経験を踏まえ中国市場の特徴を次のように説明する。「徐々にブランド・ロイヤリティを育成していくという従来型の消費発展パターンは、中国のこれまでの成長スピードによって崩壊した。中国では生活必需品からぜいたく品、

ローエンドからハイエンドの製品へとあらかじめ決まった順序で製品が登場するのではなく、すべてがほぼ一斉に姿を現す」(p. 70) ので、先進国で開発された従来のマーケティング手法では対応は困難であることを指摘する。さらに、「中国の消費者はおそらく世界中のどの市場より多種多様なブランドと製品から欲しいものを選ぶことができる。(略) 中国ほどの国土と人口を抱える国にとって、当然ではあるが、中国の市場は本質的にグローバルであると同時に、伝統的な習慣と嗜好に根ざした地方色がきわめて豊かで、地域ごとにまったく違う様相を呈する」(p. 69) とも指摘する。中国市場に限らず、新興国の市場では、先進国のグローバル企業を始め韓国や台湾のアジア系企業、ローカル企業が競争を繰り広げており、市場成長率や市場規模、競争構造などは日本国市場と大きく異なっている。

## (2) いくつかの企業事例—中小企業の事例

筆者がインタビューした企業を中心に、本テーマに関して注目している企業などの事例をいくつか紹介しておく。

- ①ゼネラルプロダクション株式会社：海外進出だけでなく、中小企業が共同受注会社を設立し海外からの受注に対応する動きも注目される。例えば株式会社タカコ会長の石崎氏が中心になり設立したゼネラルプロダクション株式会社がある。石崎氏によると「日本の中小企業は技術力は高いが工程が細分化されすぎているので大型受注が取りにくい。当社では異業種交流組織とは異なり、参加メンバーの工程・品質管理や資金面まで責任をもって対応していく」(インタビュー) と説明している。
- ②内野株式会社：富裕層を対象として、ローカル企業と差別化するために日本の高品質・高機能を訴求して高価格帯で販売するという戦略をすべての中小企業が採用しているわけではない。また、台頭する中間層に向けて価格の安いブランドを提供する企業の例もある。タオルやバス雑貨用品で高級ブランドの地位を中国で確立している内野株式会社は大衆百貨店では、高級店で展開する“Bath Designs”とは別の“Bath Collections”のブランド名で高級品より2～3割安い価格で販売することを計画しているという(日本政策金融公庫総合研究所(2010))。
- ③イトアンド株式会社：「大阪王将」のイトアンド株式会社が上海に進出した

のは、2004年。現地法人の総経理（社長）を務める藤岡久士氏からの提案がなければ、この時期の進出はありえなかった。上海への進出を決意したのは、「藤岡の熱意に負けた」からだった。藤岡氏は、1995年に大学を卒業すると、食品充填機メーカーに就職した。3年間だけのつもりだった。営業職に就いた藤岡氏は、一生懸命業務に取り組みつつも、起業への準備も怠らなかった。興味をもったのは、家業とはまったく関係のない「フードビジネス」だった。起業への情熱があり、「中国で起業するのも悪くない」と思うようになっていた。将来性があったのはもちろんだが、当時は今ほど家賃も人件費も高くなく、「同じ資金で日本の数倍規模のビジネスができる」期待があった。中国ビジネスは、「タイミングとスピード感が不可欠」だということを、イートアンド上海は痛いほど痛感させられる。1号店の立地するエリアが再開発されることになり立ち退きを余儀なくされる。一気に店舗数が減ることで、藤岡氏は戦略の見直しを図る必要に迫られる。そこで藤岡氏は、大きな決断をする。セントラルキッチン拡張による新規事業への参入だ。セントラルキッチンで自社店舗用の食材を加工するだけでなく、食品の受託生産をしようという企画を立て、実行に移している。

- ④その他、梅酒のCHOYAは中国における製品の独自性とブランド力の高さを活かしながらネット販売で市場を開拓していこうとしている。また、堂島ロールで有名な株式会社 Mon cher（モンシエール）は、知名度を生かしながら日本よりも高い価格帯で（準）富裕層をターゲットに押したブランドづくりをしている。いずれの企業も、日本の味を基準にしながらも原材料の現地調達率の向上、現地に適した味の調整を試みている。組込みシステム開発・ソフトウェア開発の株式会社プロアシストでは、ユニークな営業展開で業績を伸ばしており、蘇州にある現地法人も経営をすべて現地の人間に任せている。

⑤タイにおける事例とインタビュー<sup>2</sup>

タイでは、チュラロンコン大学院サシン経営管理大学院や日本企業、ローカル企業を訪問した。訪問したローカル企業の1社は、同カテゴリーのチリソースで業界2位の企業（従業員145名程度）である。中堅規模であるものの、成長意欲は高く、米国のビジネススクールを修了した経営者の今後の戦略の説明は的

<sup>2</sup>タイの事例については、太田一樹「思考停止の経営」からの脱却を！」『調査季報』（2014.4）を参照。

確な戦略ツールを駆使した論理的で説得力のあるものであった。タイ国内だけでなくカンボジアやミャンマー、ベトナム、さらにはアジア市場全体も見据えた短期・長期の計画を策定しており、生産だけでなくマーケティングにも注力していることが印象的であった。他方、サシン経営管理大学院はアジアにおける No. 1 のビジネススクールを標榜しており、詳細は省略するが、特筆すべき魅力ある取組みを実施している。特に、日本を含む先進国のリーディング・カンパニーの経営指導も実施しており、大学院の事業内容や評価方法もユニークである。他方、中国においても定期的に政府や大学、日本企業を訪問し日本駐在員との研究会を実施している。両国のビジネス環境を比べると特に政治面での相違は大きいものの、日本人駐在員や起業家達と意見交換すると共通して出される話題は、「日本には素晴らしいモノづくりの技術やノウハウ、そしてホスピタリティが存在するのに、なぜ、日本は閉塞感に陥っているのか？」である。また、「日本の常識はアジアの常識ではないことが多い」ということも、よく指摘される。

### (3) 本研究の成果と理論的課題<sup>3</sup>

#### ①実践的意義

本研究では目標とする市場シェアを確保できていない中小企業の姿が明らかになるとともに、シェア確保には「顧客対応」や「ブランド力」、「価格の競争力」の強化が重要であることが示唆された。その実現には、現地ニーズの収集・把握方法や現地に適したマーケティングのあり方が大きな課題になる。また、新興国の市場の代表ともいえる（中小企業にとって最も関心の高い）中国市場を中心に市場の特徴と今後のマーケティング課題について検討したところ、ボリューム・ゾーン層の台頭やローカル企業の技術力向上などにより、従来の戦略が一定の効果をもち続けるかについては若干の疑問が残ることを提起した。以下では、筆者の現地調査の知見も踏まえ、日本企業の経営課題と今後のマーケティング戦略についていくつか提起しておこう。

<sup>3</sup>内容については、太田一樹「日本企業の国際化とマーケティング課題」佐竹隆幸編著『現代中小企業の海外事業展開－グローバル戦略と地域経済の活性化－』ミネルヴァ書房(2014.4)に加筆・修正している。

- ア) 中国市場にはグローバル・ブランドだけでなく各国・各企業のブランドが溢れており、まずは製品の知名度を高める努力が必要である。また消費生活経験が少ないのでテレビCMだけでなく、イベント等を通じて実際の体験を促進させるような取組みが大切である。とりわけ、ボリューム・ゾーン層向け商品においては、知名度を上げるために、広告やチャンネル開拓にメリハリの利いた投資が重要となる。日本企業は、中国企業や欧米系企業に比べて、単年度の黒字化を重視するあまりにマーケティング費用の投下が極端に少なく、そのことがその後の売上高の大きな相違につながっていることや、中国事業へのコミットメントが相対的に低いとの報告もよく見聞する。中小企業の場合、大企業のような多額な投資は難しいが、中小企業の柔軟性や小回り性を活かし特定の分野を深耕するためにメリハリの効く投資をすれば、日本国内よりも大きいビジネスチャンスが潜んでいるものと思われる。この点は、中国市場だけでなく、タイやベトナム・ホーチミンでも見聞する話である。
- イ) ブランド構築においては綿密なマーケティング・プランと地域事情に応じた機動的な対応が必要である。それは、日本と異なり巨大市場であり、かつ地域によって習慣と嗜好が大きく異なるからである。したがって、特定の市場に限定するなどして市場占有度を高めることができれば、中小企業は大企業よりも高い収益率を確保できる可能性はある。上記ア) と関連するが、特に中小企業は、強みであるローカリティの色彩の強い製品や地域を選択すれば、標準化を基軸に「規模の経済性」を追求するグローバル企業とは差別化が図れることになる。
- ウ) 中国の消費者、特にボリューム・ゾーン層の消費者は、消費生活経験が少ないために、商品選択時に内部探索よりも外部探索（外部情報源の情報を探索）を重視する傾向が強いと推察される。外部探索の情報源としてはブランドや友人（知り合いではなく親友）と家族の役割は大きいものと推察される。中国の百貨店や外資系スーパー等の売り場で、商品を手にもちながら携帯電話をかけている光景をよく目にする。これは、商品知識について友人や家族に問い合わせることが多いということである。中国では友人や家族がもっている（あるいは知っている）ブランドが「有名なブランドである」との認識があるようだ。IT を活用するなどしてブランド価値を高める工夫が大切になる。

- エ) 商品の意味（ブランドと使用者との関係性）を丹念にリサーチして、商品開発やマーケティング企画をする必要がある。この点は、日本市場でもそうであるが、特に地域特性が多様であるアジアにおいてはそうである。大橋直子・小山論（2008）でも、「同じ製品であっても必ずしも日本と同じような使われ方をしているとは限らないこと」（P. 195）や「中国ならではのユニークな価値観の1つに『面子』があること」（P. 196）等が指摘されており、生活シーンや使用者心理にまで深く踏み込んだ丹念なりサーチが求められている。
- オ) 中国も含めて日本企業が進出している地域の賃金が上昇してきている。世界の中の都市で日本人が最も多いといわれる中国・上海では、日本人駐在員の数が減ってきているということである（ある自治体の責任者は6万人の内1万人弱が減っている感じと表現）。また、役員クラスの人材が増加してきているのではという話も聞く。この理由として、コストの上昇により日本人社員の数を減らしながら逸早く意思決定のできる人材を現地に駐在させているものと推察される。

このことは特に外部環境の変化が日本企業の現地化を促進させているともいえる。特にこの状況は中国の沿岸部に特徴的である。この状況が、中国以外のアジア地域への直接投資を増やすことになるかということ、特に中小企業においてはそうでもないようである。それは、中小企業にとってはその地域でのインフラ整備の充実度が大企業以上に重要な点であり、中国以外はまだ未整備なところが多いという声をよく聞く。

中小企業の場合、進出形態や現地化のあり方について特に慎重に検討する必要があるということである。

## ②理論的課題

これまでの議論を踏まえて、いくつかの理論的意義と課題について提起しておこう。

- ア) 中小企業の国際化は、日本の雇用や経営に対して正の効果を及ぼすことが示唆されていることである。経営への効果については「目にみえる効果」と「みえない効果」に分けられる。前者については、増益効果や売上高営業利益率の向上、海外の取引が日本の取引に結び付くといったものである。後者は、国外市場の情報や海外ビジネスノウハウの蓄積、ブランド・イメージの向上

などである。さらに、国内だけのビジネスでほぼ完結する時に比べ、格段の努力が要求され、この過程を通じて経営革新と同様の効果を享受することになるはずである。しかし、すべての企業がこの効果を平等に享受するわけではない。この効果を享受できる条件を探究していく必要がある。この探究は、ボーン・グローバル・カンパニー（BGC）の研究とも関連して興味深い研究である。もし、国際化が企業成長にとって大きな効果を享受できるならば（リスクも勘案して）、早期に国際化することが企業にとって1つの大きな戦略的課題になるからである。また、創業の促進や中小企業の存立基盤強化を支援する中小企業政策においても重要な検討課題となる。

- イ) 大企業を想定して構築されている国際化プロセス（の理論）に中小企業は必ずしも沿っていないことである。国際化に関する理論では、本国での製造・販売の後、国際貿易（輸出）や技術供与の段階を経て、最後に海外直接投資（現地生産や現地での R&D）に向かうという漸進的・連続的・段階的なステップで企業の国際化が進展するというモデル（例えば Uppsala 国際化モデル）が想定されており、中小企業政策もそのことをア priori に想定した施策メニューを構築しているように思われる。しかし、日本貿易振興機構上海事務所（2011）や日本政策金融公庫総合研究所（2010）の中小企業事例をみると、中小企業の場合には必ずしもそうでないケースもある。海外に拠点を設置することを目的に、手段として国内でそのビジネスを始めるとか、試みに輸出を始めるといったケースを筆者も国内外でよく見聞する。上記①とも関連するが、経営者（起業家）の属性や経験、国際化の効果などとの関連で中小企業（あるいは事業）の国際化のステップについての研究を深めたいと考えている<sup>4</sup>。

---

<sup>4</sup>筆者がよく訪問する中国・上海にも、たくさんの日本人起業家達が活躍している。例えば食品充填機メーカーに就職した後に上海でフードビジネスを創業した藤岡氏は、日本人起業家らと一緒に、上海で創業したい日本人や中小企業にビジネスのアドバイスを行っている。また、フードビジネスで参入したい日本の企業家たちを支援するために、上海市内にセントラルキッチンオープンさせた。このように、従来の国際化ステップでは想定されていなかった「超国家コミュニティ」とも理解できるネットワークが構築されつつあるのかもしれない。

### 第3章 日本企業のガバナンスの実態と課題

コーポレート・ガバナンスにおける米・英・独・日企業の個別および国際比較研究は、四半世紀以上進められている。しかし、中国企業における研究は10年に満たない。

本章の目的は、中国企業においてコーポレート・ガバナンスがどのように確立されつつあるか、確立されるべきかを考察するものである。本章では、「日本企業」は基本的に「上海の日系企業」を想定する。上海の日系企業ケースの現状・課題を概観し、その内容から同国の企業ガバナンスの「現段階」にもアプローチする。

#### 1. 中国における企業制度の発展

中国の企業制度は、1978年に中国国務院(内閣)による「計画経済と市場経済の結合」の提起より始まった。翌1979年に、同国は「改革・開放」政策を実施した。これは、計画経済から市場経済への転換ともいえる。その後、同国の企業制度は、大きく次の3つの段階を経た。

- 1) 第1段階：計画的市場経済前期 (1978-84年頃)
- 2) 第2段階：計画的市場経済後期 (1984-91年末)
- 3) 第3段階：社会主義市場経済期 (1992-現在)

一般に、中国で株式上場する方法としては、次の2つが示される(望月・暁, 2011)。

- ①元国有企業を企業の全資産をもって株式会社に再編し上場する
- ②元国有企業の資産の一部を分離して子会社とし、株式会社に再編した子会社を上場する

しかし、株式会社導入後、いくつかの問題が生じた。それは、上場した国有企業の不祥事が多発したこと、経営者を監視・評価・処分するための制度が未確立であったこと、さらに企業者精神を発揮できる制度設計の欠落したことであった。

#### 2. 中国におけるコーポレート・ガバナンス観点

中国においてコーポレート・ガバナンスへの関心が高まった理由として次の3つが指摘される(平田光弘, 2002, 93-94)。

- ①1993年に社会主義市場経済の建設を目指し、近代企業制度の確立が提唱され、

国有企業を中心とする企業の改革が推進されてきたこと

②上場会社において、会社資産の不正流用、粉飾決算、虚偽情報の開示、相場操縦、インサイダー取引などの不祥事が多発し、証券市場の崩壊を招くおそれが出てきたこと

③2001年11月、中国の世界貿易機関（WTO）加盟により、中国企業が国内外において外国の多国籍企業と競争するため

ただし、90年代半ばより中国「会社法」の問題点とコーポレート・ガバナンスの整備問題も指摘されるようになる。中国における統一「会社法」は、以下のような問題点があると指摘された。

①国有企業を株式会社に転換するための規定・制度のため国有企業が優先されている

②会長、社長の任免権は、依然として政府または集団企業に握られている

③会長、社長の権限は強大であり、彼らを監視する制度がない

④国有株が株式所有構造の中で極めて高い比率を占めている

⑤他の投資家、特に少数株主の権利や利益に対する配慮が足りない

1999年12月25日に「会社法」の第1回改正がおこなわれたが、コーポレート・ガバナンスの整備といった根本問題の解決にはいたらぬ改正であった。その後、2005年10月の全国人民代表大会常務委員会可決で「会社法」が改正された。改正の3つのポイントは、次のものであった（射手矢・周・布井，2006）。

①会社設立が容易になった

②コーポレート・ガバナンスが強化された

③支配株主の責任が規定された

その後、中国におけるコーポレート・ガバナンス観の現行（2010年）の論点として、次の3つがあげられる。

①企業における中心的利害関係者の特定

②経営者を監視・評価・処分するための組織と手続き

③経営者に企業者精神を発揮させる誘因設計

ただし、近年、中国国有企業におけるガバナンス展開の諸課題の焦点は、「インサイダー・コントロール」にあると指摘されており（唐燕霞，2004，188-195），またその克服方法として「経営者の規律付けシステム」が要請されている。

これらの制度改革のもとに、今後、中国におけるコーポレート・ガバナンスが確立されることが展望できる。

### 3. 上海の日系企業のコーポレート・ガバナンス状況

#### (1) 現在の上海の経済趨勢

2010年10月1日時点の外務省の統計では、上海市には約4,500社の日系企業が進出している。同市は、中国最大の経済都市であり、その発展状況は著しい（ハーナー、2011, 47-50）（後藤、2011）。[例えば、上海証券取引所の時価総額および売買代金は、東京証券取引所に次ぐアジア第2位である（2011年終了時）こと、同市の2011年の市内総生産は、1兆9,196億元（約26兆円であり、北京市を凌ぎ同国第1位であることから明らかである）]。

在上海日系企業の状況として、2011年に日本企業645社が上海に進出している（同年末までに上海に進出した日本企業は約8,800社、累計投資額は199億300万ドルになり、外資の中では企業数で13.8%、投資額で10.2%を占める）。特に、製造業、中小企業、独資が多いことが上海の日系企業の特徴となっている（「時事通信華東版」）。これは、「世界の工場から世界の市場へ」という流れであり、販路開拓目的の中国進出が増えているといえる。

#### (2) 上海日系企業の現状

2005年に日系企業の上海進出の減少した調査結果がNNAによって出された（上海市工商局データの独自集計）。2005年に上海市に進出した日系企業数は、延べ478件 [前年の565件を15.4%下回っている] であり、特に生産・営業拠点の減速が顕著であった。ただし、次の「投資ブーム」を予感させる駐在員事務所の新設は相次いだ [2005年の進出内訳：駐在員事務所293件（全体の61.3%）、独資142件（29.7%）、合弁42件（8.8%）、合作1件（0.2%）]。

水野一郎・東アジア研究班主幹は、上海に進出している日本企業への訪問調査（2007年）をおこなった。同調査は、上海京セラ、サントリー、パソナを調査したものである。

##### ①上海京セラ

上海京セラ（SKE）は、1995年12月設立、「独資」の形態をとって設立された。その概要は、総投資額409億円、資本金147億円、従業員数7,025人であった。

上海京セラの経営管理システムも、基本的に「アメンバー経営」の形態実施が目指されたが、日本のような形でアメンバー経営を実施することは困難であった。その理由として、販売価格が納入する日本本社の方で決定されているためであり、主たる管理焦点が原価の低減といえるアメンバーの特徴である価格の交渉ができないことにあった。

また、同社は内部組織として購入部材の原価低減委員会、生産性向上委員会、合格率改善専門委員会などを設置している。とりわけ半数を超える外来工（上海戸籍をもっていない市外から来る労働者）のために教育センターを1995年に設置し、5S活動やISO活動の理解を深める教育指導をおこなっている。

同社は、日本企業もしくは自社の企業文化をいかに根付かせるかに力点が置かれており、ガバナンス面では「日本化」を目指した「規律」面での努力が払われている。

## ②サントリー

サントリーは、江蘇省昆山に最新鋭のビール工場と浦東に立地する飲料工場を設立した。

サントリーは、2004年に中国のビール市場に対し、緻密にマーケティング調査をおこない、日本企業進出の成功事例として取り扱われることが多い。サントリーは、現地市場への環境適応に主眼を置いた戦略が取られており、ガバナンス面においても「現地化」と「日本化」の調和に焦点を置きつつ展開されている。

## ③パナソニック

パナソニック中国は、1997年より中国に進出する日系企業を中心に製造業を始めとした幅広い業界において、日本人、中国人の人材紹介、人事関連サービスをおこなっている。同社の業務特長は、管理職人材の紹介・ヘッドハンティング業務・新卒の一括代行等で、「戦略人事のパートナー役企業」としての位置づけを確保している。

パナソニックは、ガバナンス面としては「現地化」そのものを目指していると考えられる。

その他に、オムロンは2002年より中華圏地域本部を設立し、「意思決定部門」の現地化を進めている（薛軍，2010，107-110）。シャープ中国グループは、2006年より環境フォーラムの開催による社会貢献活動を進めており、資生堂は進出後の1999年より小学校開設資金の寄付、女性向け美容セミナーの実施による社会貢献活動を行っており、いずれもCSRという観点からのガバナンス強化を進めている（上海日本商工クラブ編，2007-08）。

#### 4. 上海日系企業のガバナンス的課題

上海日系企業のガバナンス的課題は、2000年以降愁眉の課題となっている。そのマネジメント的課題は、「製品・サービス」面と、「人事・労務」面という2つに大別できる。

まず、「製品・サービス」面の課題は、次の3つの側面がある。

- ①規模面：製品ロットの大きさ
- ②基準面：製品・サービスにおける「日本基準」の要求
- ③情報面：マーケティング情報の不足

また、「人事・労務」面の課題は、次の3つの側面がある。

- ④労働者雇用確保の困難：現地優良労働者からの不人気（浦上，2010.12）
- ⑤組織トップの属性：トップが基本的に日本人（川合，2003）
- ⑥中国独自のステイクホルダー主体の存在（杉田，2011）

ここでの⑤⑥は、上海日系企業のガバナンス的課題ともいえる。

#### 5. 中国日系企業に求められるガバナンスの方向性

現在の中国企業は、「外資と国内資本を調和する」ガバナンスのあり方が探られている。中国日系企業に求められるガバナンスの方向性は、換言すれば日系企業が中国で成功するためのキーワードといえる。それは、次の4つである。

- ①「ミッションの明確化」
- ②「事業戦略の再構築」
- ③「権限と責任の委譲」
- ④「赴任者の再選定」

とりわけ、ここでは④の「赴任者の再選定」についてみる。多くの「赴任」ビジネスパーソンは、ミドル・マネジメントの経験はあっても、トップ・マネジメントの経験は豊富ではない。そのため、日本での経験もなく、海外でのトップ・マネジメントは困難であり、とりわけ、優秀な人ほど、自身の優秀さや日本企業代表というプライドが支障となる。

そのため、採用自体は非常に困難であり、日本と中国の相違点を理解し、成否を判断できる人材が必要といえる。

日系企業は、上海中国で適応することが困難な現状を認識することが必要であり、それを「危機感」と捉える感覚も必要となる。

## 6. むすび

現在、日本の対中国直接投資の状況には、次の2つの傾向が進んでいる（浦上、2010.12）。

それは、「製造業向け投資」から「販売・サービス業向け投資」へ重心移行であり、中国の投資環境の悪化である。

中国市場進出前の日本企業は、「進出＝赴任」が先行し、主武器の商品・サービスについて十分な「議論のプロセス」がなされなかったが、しかし、なぜ中国（特に上海）にビジネス拠点が必要かというプロセスは整理すべきといえる。

その他にも、「今後進出をする」、「今すぐ進出をする」、「もう進出をしている」、「進出をして数年が経過した」といった事情別や企業個別状況で戦略を変える必要もある。

中国で存続するには、どのように事業を再構築すべきかは、結局、それぞれのフェーズで考えなければならない。そのため、以前は成功した高収益企業は、今日の変化に乗り遅れる場合もある。問題は、「現地化、マーケティング力、人材」にあり、現地に権限を与え、「動かせる体制」構築が必要といえる。

この点に、日系企業のコーポレート・ガバナンスに求められる観点があるといえる。

### <2013年度からのテーマ>

#### 「日系企業のガバナンス戦略－欧米企業の比較のもとで」

井形の2013年度からのテーマは、「日系企業のガバナンス戦略－欧米企業の比較のもとで」である。現在、前回報告書のように「セイコーウォッチ株式会社の中国進出とガバナンス的課題～スイス時計会社との比較を通じて」というテーマについて取組んでいる。

具体的には、日本のセイコー社とスイスのスウォッチ社の中国進出の事例比較に焦点を当てたい。欧米文献の出典としては、ドンゼ（Pierre-Yves Donzé）によって2014年に著された“*Business History of the Swatch*”を中心に、その他の文献資料を取入れつつ整理する。

セイコー社は、「服部時計グループ」として日本における高精度時計の大量生産に成功した企業である。同社は、1920年代以降、服部時計として小型時計生産の拡大を遂げたが、生産されたのはスイス時計の模倣品であり、またその生産において、同社は中核部品と工作機械をスイス等の国外に依存していた。敗戦後、同社は軍需

品生産の経験をもつ大卒エンジニアリングを採用し互換性部品に基づく高精度時計の大量生産を目指した。同社や関連の企業は、産官学の連携に基づく共同研究の成果にも支えられ、1950年代半ばに「部品の互換性」と、「中核部品や工作機械の国産化」を実現した。これにより同社は、技術的な対外依存から解放された。1956年に同社が開発した腕時計 (Marvel) は、互換性に基づく大量生産品であるにも関わらず、スイス製品並みの高い精度を誇り、1970年代に同社が「クォーツ革命」という製品革新を実現するまで、同社の国際競争力を支えた。

現在同社は、中国市場を戦略の基本軸としている。

前出のドンゼは、近年の時計産業における市場としての中国を「新たな El Dorado (エル・ドラド)」と捉える。彼は、スイスの時計輸出額は、2001年に3,600万スイスフランであったものが、2010年には、1億スイスフランに拡大し、それが香港、アメリカ等に次ぐものであることに注目し、中国の時計市場の構築の発展過程に着目する。中国は、スイス時計産業において古い市場ではなかった。1911年の革命以降から始まるものであった。その後、共産主義化した後、1950年代末期から「シャンハイ」や「カントン」という中国民族メーカーが時計生産を始めることになる。スイス商工会議所の試算によると、1962年の中国時計生産は20万から50万個と推定されている。それは、1968年で150万個、そして1975年には500~600万個と推定されている。つまり、価格・機能の問題ではなく、既に中国は大きな時計市場として完成されているのである。

ドンゼは、2000年代以降の中国向けスイス時計輸出の急拡大 (sharp rise) の状況を整理する。それは、次の図1 「中国におけるトップ15の時計ブランドのマーケットシェア」の状況に示される。(以下の図表については、Business History of the Swatch から抜き出している。)

図1 中国におけるトップ15の時計ブランドのマーケットシェア

ブランド	企業	マーケットシェア (売上額) %	マーケットシェア (個数) %
オメガ	スウォッチ・グループ	22.8	1.9
ラドー	スウォッチ・グループ	8.2	1.1
ロンジン	スウォッチ・グループ	7.6	2.3
ロレックス	ロレックス	7.1	0.3
ティソ	スウォッチ・グループ	5	4.1
チュードル	ロレックス	4.7	0.6
チトーニ	(独立) スイス企業	4.3	1.9
ロッシーニ	中国企業 (2008年より China Haidan)	2.9	9.6
シチズン	シチズン (日本)	2.8	6
エニカ	中国企業	2.8	2.2
フィッタ	フィッタ持株会社 (中国)	2.7	5.5
チンワン	中国企業	2.6	7.3
エドー	China Haidan (中国)	2.6	8.2
カシオ	カシオ (日本)	1.7	6.3
アネストボーレル	(独立) スイス企業	1.5	1

(出所) P-Y Donzé (2014), *A Business History of the Swatch Group*, Palgrave Macmillan, P.107

さらに、ドンゼはスウォッチ・グループの近年の成功には、香港の宝飾ブランドであるヘンデリ (Xinyu Hengdeli : 亨得利) との同盟にあると結論づける。それは、基幹店の進出状況にも窺える (図2・図3)。

図2 Hengdeli グループの収益 (中国百万元)

年	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
総収益	1,518	1,396	2,405	4,578	5,516	5,899	8,216	11,375	12,120
小売利益	530	637	1,363	3,048	3,742	4,435	6,375	8,589	8,956
配当	974	745	1,025	1,439	1,631	1,329	1,661	2,551	5,628
その他	14	15	17	90	143	135	180	235	239
小売利益 (%)	34.9	45.6	56.7	66.6	67.8	75.2	77.6	75.5	73.9
配当率 (%)	64.2	53.4	42.6	31.4	29.6	22.5	20.2	22.4	24.1
その他の率 (%)	0.9	1.1	0.7	2.0	2.6	2.3	2.2	2.1	2.0

(出所) Donzé, *op.cit.*, P.109

図3 スウォッチグループの基幹店（2010年）

ブランド	総計	(香港・マカオを含めた) 中国	中国比率
ブレゲ	19	1	5.3
ブランパン	21	5	23.8
グラシュテ・オリジナル (時計 Atelier)	5	3	60.0
スウォッチ	>600	66	10-11
オメガ	178	84	47.2
ロンジン	20	11	55.0
ジャケ・ドロー	6	2	33.3
テイソ	79	n. p.	?
ブテクトールビヨン	17	2	11.8

(出所) Donzé, *op.cit.*, P. 110

## 7. 研究成果

ここでは、本テーマの中間報告を若干おこなう。

2014年現在、セイコーウォッチ株式会社（社長：服部 真二）は、日本と中国を中心としたアジア地域で展開している。同社の中国進出とガバナンス的課題については、2014年10月21日に日本製のメカニカル（機械式）ウォッチの新プロダクトブランド「セイコー プレザージュ」を導入して以来、大きな転換期を迎えているといえる。

メカニカルウォッチ市場は、国内市場同様に、拡大するアジアの中間所得層により付加価値の高い製品への需要が確実に増え続けている。また、1964年6月1日に設立された同社の子会社である株式会社セイコースプリング（代表取締役 宮沢 寿）も1992年12月1日に、福建省福清市融橋経済開発区清盛大道に中国工場として、福清成鴻電子部品有限公司（代表者・董事長 宮沢 寿、総経理 林 耕）を、資本金 US \$ 120万、従業員数約300名で設立している。同社への調査を次なる計画とする。

また、セイコーだけでなく、スイスの時計産業グループであるスウォッチの動向も合わせて比較として考察していきたい。

具体的には、2014年内に次の2つの論稿をまとめる予定とする。

- ①「日本セイコー社による中国時計市場戦略と『外部支配的ガバナンス』」
- ②「スイス・スウォッチ社による中国時計市場戦略と『現地化的ガバナンス』」

## 第4章 異文化コミュニケーションの研究

### 1. 中国に越境する「和僑」に関する予備調査

#### (1) 「和僑について」

「和僑」とは中国本土を拠点に海外進出し現地籍をもち起業家を指す呼称である。和僑の集まりである和僑会は2004年に香港で設立され、現在は中国（香港、北京、上海、新セン、広州、東莞）、シンガポール、インドネシア、台湾（台北）、タイ、日本（北海道、東北、東京、名古屋、関西、九州、沖縄）など東アジアでのネットワークでつながっている。今回訪れた上海和僑会は2009年に発足している。現在上海に在住する日本人は長期滞在者を含めて10万人がおり、企業駐在員は家族を含めて5万人、残りは個人、中小ビジネス、学生などといわれている。上海和僑会は、数あるビジネス団体の中で、小さなボランティア団体であるが今後大いに期待されている。

### 2. 和僑ビジネス移住者による従来の研究

堀内（2012）によればビジネスでの移住者に関して従来の研究は4つの領域に分かれていると、次のように説明している。

#### ①「中国進出した日系企業マネージャーと従業員の関係」に関する研究

1980年代より中国に多数の日系企業が中国に進出し、日系企業内で何が起きているのかに関する調査研究

#### ②「自発的に中国に越境する日本人ビジネスマン」に関する研究

自らの意志で中国に越境し起業する経営者を対象とする学術研究は乏しいとしながら、マスメディアで取り上げられた著書、渡辺賢一の『和僑』、須藤みか『上海ジャパニーズ』は上海在住の和僑をルポルタージュしてまとめている。

#### ③「就職氷河期世代」に関する研究

1970年代以降生まれの「就職氷河期世代」と呼ばれる人々の就業やその生活に焦点をあてた研究

#### ④「移民・移住労働者」に関する研究

中国に進出する日本人ビジネスマンの研究では移民学の理論から試みた研究は見当たらない。堀内が分類した4つの領域の研究は切り口が異なるが和僑ビジネスマンの抱える心理的な問題は類似している点があると推測できる。筆者の

興味は②の自発的にアジアの国に越境し起業を試みる人たちである。この「自発性」の奥に潜んでいる心性とは何なのだろうか。今回は和僑に関する予備調査段階であり、上海和僑会に関わっている A さんと B さんのインタビューを通して、①中国に越境するきっかけ②現在の立つ位置について整理し、この研究に関する課題について検討する。実際は多くのことを質問しインタビューをしているが紙数の都合で割愛した。

### 3. 二人の和僑のインタビュー内容から

#### < A さん (60代) のインタビュー >

A は団塊の世代で高度成長期に企業の駐在員として、北米に 6 年半ヨーロッパに 5 年半家族とともに在住していた。その後、1998 年に市場視察として足を初めて踏み入れ、広州、深セン、昆明、成都、成安、北京、上海と回った。会社の目標であった現地法人の設立と販売網構築をおこない中国ビジネスをスタートさせた。2005 年に会社を中途退社し中国語学校の顧問になり、2009 年から上海和僑会を発足させ現在にいたっている。A は 90 年代バブルが弾けた日本に希望をもてなくなった若者が上海で活躍しているのを見て、何か役立つことをしたいと思ったという。現在上海和僑会が主催する「マーケティング講座」で講師を務めており、その主旨は、市場の情報や知識を共有し、参加者とともにディスカッションすることで新たなアイデアに気づき、新しい市場が開発されるのではという思いでおこなっているという。このような機会を通して、若い和僑ビジネスマンの相談に乗っており、上海における兄貴或いは父親的な役割を担っており、多くの若者が A を慕っている。現在、家族は日本に在住しているとのことである。

#### < B さん (30代) のインタビュー >

B は日本で大学を卒業したのち、バックパッカーとして中国（チベット含む）、東南アジアなどの国々をまわり、中国には 3 ヶ月滞在した経験をもつ。日本でのキャリアは編集とイラストレーターとして活躍していた。2008 年から上海で中国人オーナーが主宰する日本語タウン誌の出版社で編集長の仕事をしている。上海では 8 社のタウン誌が発行されており、いかに雑誌の特徴を出し、部数を増やすかを考えている。オーナーとの考えの違いで意見がぶつかることはあるが、編集内容は自由にできている。

しかし、対象が上海に在住する日本人を相手にしている点に限界があり、やはり上海人を相手にするほうが魅力を感じるという。Bは妻帯者で妻は上海人で子どもが一人おり、国際結婚による文化差についても語ってくれた。中国人の①家族観に関して、家族のみならず親族との付き合いがあり、大家族（親族）的なつながりが強い。②金銭感覚に関して、日本のようにワリカン発想はなく、度々ある親族との食事会の費用を払う人がその場に依じてなんとなく決まっている。③子育てについては、一人っ子政策をとっているせい、甘やかし、何でも買い与え、自分の親に子育てを手伝ってもらうことが当然と思っていると語ってくれた。今後に関して、子どもの教育をどちらの国であるのが良いのかと考えているとのことであった。

#### 4. インタビューからみえてくる中国に越境する動機

Aの場合は日本の高度成長のプロセスで企業戦士として海外勤務が長く、Bの場合はアジアを旅することで海外に触れ、二人とも中国に越境してくる前に海外に短長期であれ異文化に触れていることが共通している。Aの場合は、企業の一員として中国に市場視察で足を踏み入れ各地を回り、現地法人の設立と販売網構築をおこなう過程で中国に住むことを決めている。Bの場合は、日本では編集とイラストレーターとして活躍しており、そのキャリアを活かして中国で仕事をみつけ越境してきている。半構造化面接の①の質問に関して、中国に積極的に越境してくるころの働きを深く聴いていくことが必要である。例えばAの場合は、会社を中途退社してでも中国に住む魅力は何だったのだろうか。また、Bの場合は、自分のキャリアを何故中国に求めたのだろうか。渡辺（2007）によれば、中国に越境してくる人たちは日本社会そのものや会社組織への不満、サラリーマンとして一生を終えるよりひと花咲かせたいとビジネスチャンスに前向きな人たちが多いという。

#### 5. 研究成果

和僑会事務所にて、若手の起業家に個人インタビューをおこなった。インタビューのテーマは「上海の和僑からみた中国」で、①上海に来るきっかけ、②上海に住んで気づいたこと、③今後上海で何をを目指すのか、④今の時代に、何故上海に住んでいるのかなど「半構造化面接」手法を用いた内容でおこなった。インタビューするごとに基本データが増えていることが、今後の和僑研究に関して大きな成果の1つである。

## 第5章 上海日系企業中国人従業員の職場ストレス諸要因の特徴およびストレス反応表出過程

### 1. 問題と目的

近年国内市場の不況が長引く一方で経済の国際化が加速し、経営戦略的意図をもって海外進出する日本企業が目立っている。企業全体に占める海外現地法人の売上高比率を示した海外生産比率は、ここ数年上昇傾向にあり、20%程度の高い水準を維持している（井田，2011）。企業が海外進出を進めることに伴って、海外における現地法人企業数も増加しており、2010年には18,599に上っている（経済産業省，2010）。現地法人企業における事業所は、多数の現地採用従業員と日本から赴任し駐在する少数の従業員とで組織されることが多いため、国内現地法人とは異なる人的資源管理上の問題が生成されやすく、現地採用従業員は心理的ストレスを高めるリスクを抱えていると考えられる。特に、中国における日本企業の現地法人企業数は、2012年時点で約5,600に上るまでに増加しており（東洋経済新報社，2013）、組織体制に起因するトラブルが多いと考えられている。

例えば、日本人従業員と中国人従業員の賃金格差は、中国人従業員の不満につながるため、ストレス要因になりやすいといわれる。日本から派遣されたばかりで現地の事情も把握できず、未だ成果を収めていない日本人幹部社員が、月40～50万円の給料を支給される一方で、現地採用されてから現在にいたるまでに確実に業績を上げている中国人従業員が月4～5万円程度しか支給されないようなケースは多々みられる。こうした事態は、単なる金銭的・経済的な問題というよりも、グローバルな視野に欠ける日本的な給与制度に由来する人的資源管理様式の問題であるといえる。彼らは、単純に自らの給与が少ないということのみに不満を感じているわけではなく、かなり客観的に業務の成果を判断しており、給与制度に係る意思決定プロセスに対して、違和感を抱いているのである。現地事情に疎いばかりか人的資源管理や労務管理にもそれほど明るくない少数の日本人幹部従業員だけが、中国人従業員を査定することへの不満がかなり強いといわれる（高井，2003）。また、人的資源管理のみならず、様々な経営戦略や事業計画について、現地法人に日本から派遣されている代表者の裁量権の範囲が限定的であり、意思決定の大部分が日本に所在する本社機能によってなされ、現地法人ではほとんど何も決定することができない

というシステムにも根本的な問題が存在している。実際、経営現地化度合いの低さ・評価システムの不明瞭さ・キャリアパスの不明瞭さが、給与水準の相対的水準の低さと並んで、中国人求職者における日系企業への不満の理由にあげられている（日本貿易振興機構，2005）。

つまり、少数の日本人従業員の論理で、大多数の中国人従業員がマネジメントされていることが、心理的ストレスを発生させるそもそもの問題の源と考えられるのである。これまで、企業従業員の心理的ストレスに関しては、Lazarus & Folkman (1984) の提唱した心理学的ストレスモデルに基づいた心理学的職場ストレスモデル（小杉・田中・大塚・種市・高田・河西・佐藤・島津・島津・白井・鈴木・山手・米原，2004）のような、“心理的レベルの職場不適応者に対する心理的援助を目的とした心理臨床的ストレスモデル”などが提案され、職業性ストレス研究として国内外で多くの知見が蓄積されてきた。しかし、国内企業内の従業員集団についての研究ないし国内企業と海外企業との比較研究がほとんどであり、海外進出企業の現地法人における現地従業員に関する研究はほとんど報告されていない。このことは、中国進出している日系企業における中国人従業員に関する報告についても同様であるといえる。中国国内の自殺の問題なども近年トピックとして取り上げられる機会も増加している現況を考慮すれば（産経新聞2013年12月3日）、こうした現地法人における心理的ストレスの研究は、企業のリスクマネジメントの観点から、今後注目されることになると考えられる。

ところで、心理学は国際的に共有されている学問であるが、心理的現象には文化による特異性が認められ、文化によってその特徴や発生メカニズムが異なることがあることが指摘されている（岩脇，1995）。心理的ストレス研究においても、心理学的ストレスモデルを提唱したLazarus & Folkman (1984) は、個人の適応とストレス対処行動の関係において社会・文化的影響が存在することを指摘しているし、Aidwin (1994) は、自覚するストレスターのタイプやストレスターの認知的評価などの点で、文化が影響すると述べているなど、文化的影響の検討は重要とされる。

そこで本報告では、中国上海に進出している日系企業および関連する現地企業で就業する中国人従業員を対象とした職場における心理学的ストレス要因についての検討をおこなうために、次の2点の検討をおこなうことを目的とした。

まず、日系企業における中国人従業員の心理的ストレス要因の特徴を明らかにす

るため、同じ日本型経営によって管理運営されている「日本企業」に属していながら、中国国内に所在する日系企業中国人従業員と日本国内に所在する日本企業に勤務する日本人企業従業員との心理的ストレス諸要因の比較をおこなうことを目的とした(研究1)。

次に、文化的要因の差異のために、日本人企業従業員と中国人企業従業員との間で、心理的ストレス反応の表出過程に違いが生じる可能性が考えられるため、日系企業における中国人従業員を対象に心理的ストレス反応表出過程について検討することを目的とした(研究2)。

## 2. 研究1について

### 方法

**調査対象：**①日系企業中国人従業員：中国上海市に所在する10社の中国人従業員に調査を実施し、408名から回答を得た。このうち回答に不備の無い301名を分析対象者とした(有効回答率=73.8%)。対象者は、男性168名(平均年齢=30.68歳, SD=5.31), 女性133名(平均31.19歳, SD=6.56)であった。②国内一般企業従業員:(株)ネオマーケティングが運営するリサーチ専門webサイト“i Research”を用いたWeb調査を実施した。調査時点で正規雇用者として勤務している全国の18~70歳の勤労者500名(男性383名, 女性117名, 平均年齢42.9歳, SD=9.91)を分析対象とした(有効回答率100%)。これに関西圏の企業従業員10名(男性6名, 女性4名, 平均年齢38.2歳, SD=10.45)を加えた510名であった。なお本論では性差の検討はおこなわない。

**調査材料：**職場ストレス尺度および心理的ストレス反応尺度(田中, 2009および田中, 2012を基に作成), コーピング尺度(小杉ら, 2004), ソーシャルサポート尺度(小杉, 2000)を忠実に翻訳し, バックトランスレーションをおこなったもの, およびソーシャルスキル尺度(KiSS-18中国語版; 毛, 2007)を実施した。具体的な内容は以下のとおりである。

職場ストレス尺度は、「業務量過多」(担当業務量の多さなど), 「業務内容負担」(責任の重さなどの仕事内容に関する負担)として表わされる「量的負担」と, 「役割不明瞭」(職場での自分の役割がよく分からないといった負担), 「適性」(仕事が自分に合っているかどうかに関する心理的負担), 「対人関係」(職場の人間関係に対する不満), 「裁量権不足」(業務上の自分の意思決定できる権限の不足), 「雇用」(待

遇や会社の将来性に関する懸念), として表わされる「質的負担」の2種類に分けて理解することができる。こうした職場ストレスの影響は, 個人がどのようにそれらに対処したかという「コーピング」の選択様式によって規定される。コーピング方略の主要なパターンのうち, 本調査では, 「問題解決コーピング」(積極的にストレス因に関わり, 問題解決を目指す対処方略), 「問題放置コーピング」(ストレス因に関わるよりも, 無関係な発散行動などによって気を紛らせる対処方略), 「相談」(自力での対処だけでなく, 他者からの情報を参照し問題解決につなげようとする対処方略), 「我慢」(ひたすら耐え続ける対処方略)の4方略が測定されている。

また, コーピング方略の選択様式は, 個人がどのような資源を有しているかによって, 異なることが知られている(例えば, お金, 経験, 助けてくれる人の数, 知力, 体力など)。中でも, 「会社内サポート」(自分が社内の上司や同僚に支えてもらって

Table 中国人・日本人の職場ストレス諸要因の平均値

下位尺度	中国人 (N=301)		日本人 (N=510)		F-Value
	M	SE	M	SE	
量的負担	49.33	0.480	50.50	0.460	2.93 †
業務量過多	48.77	0.490	50.94	0.450	7.43 **
業務内容負担	50.43	0.490	49.67	0.450	0.21
質的負担	46.90	0.500	52.28	0.430	55.91 ***
役割不明瞭	47.55	0.550	51.86	0.390	29.56 ***
適性	48.97	0.580	50.79	0.380	9.47 **
対人関係	47.43	0.500	51.95	0.430	29.32 ***
裁量権不足	48.98	0.530	50.76	0.430	11.61 **
雇用	47.12	0.530	52.19	0.400	47.03 ***
問題焦点型対処	52.23	0.540	48.32	0.410	39.97 ***
情動焦点型対処	47.91	0.540	51.54	0.410	12.57 ***
相談	52.51	0.540	48.11	0.400	24.46 ***
我慢	46.22	0.540	52.86	0.380	62.65 ***
心理的ストレス反応合計	41.20	0.370	56.61	0.260	935.87 ***
抑うつ感	41.97	0.380	56.08	0.310	628.81 ***
易怒感	41.75	0.380	56.32	0.290	764.74 ***
疲労感	42.01	0.390	56.10	0.300	623.84 ***
身体不調感	43.01	0.460	55.36	0.310	408.14 ***
ソーシャルスキル合計	53.27	0.560	47.58	0.380	80.13 ***
トラブルシューティングスキル	53.16	0.570	47.61	0.360	69.58 ***
マネジメントスキル	52.51	0.550	48.09	0.390	59.86 ***
コミュニケーションスキル	52.93	0.510	47.77	0.420	57.23 ***
会社内サポート	53.98	0.480	47.00	0.410	69.32 ***

\*\*\* $p < .001$ , \*\* $p < .01$ , \* $p < .05$ , † $p < .10$

いるという感覚)と呼ばれる概念は対処の幅を広げる上で有力な資源といわれる。そこで、「会社内サポート」の程度も調査項目に取入れた。

さらに、「会社内サポート」の自覚の程度は、個人が有するソーシャルスキル(=「対人対応力」)によって規定されるため、ソーシャルスキルについて、特に職場内で求められるコミュニケーション内容に基づき、「トラブルシューティングスキル」(怒っている相手をなだめるなどの対人葛藤処理のスキル)、「マネジメントスキル」(他者に仕事を依頼したり、分担を決めたりするスキル)、「コミュニケーションスキル」(挨拶をしたり、親しい関係を構築・維持するのに必要な基本的スキル)の3種類のスキルを調査項目とした。

なお、最終経路として現在の精神的健康状態は「心理的ストレス反応」として評価できる。通常心理的ストレス反応は、「疲労感」→「易怒感」→「身体不調感」→「抑うつ感」の順に深化することから(島津・小杉, 1998)、これら4下位尺度を使用した。

## 結果と考察

中国人・日本人を独立変数とし、年齢を共変量に、職場ストレス諸要因得点の偏差値を従属変数とした共分散分析をおこなった。各群の平均値、標準誤差、および群間差の検定結果については、Tableに示したとおりであった。質的負担を中心とした職場ストレスは、中国人従業員で低く自覚され、日本人よりもほぼすべての下位尺度で有意に低値であった。心理的ストレス反応もすべての下位尺度で中国人が有意に低値を示した。また、コーピング方略は問題焦点型対処と相談というアクティブな対処様式が中国人に有意に多く採択され、我慢・情動焦点型対処というパッシブな対処様式が日本人に有意に多く採択されていた。ソーシャルスキルは、すべての下位尺度において中国人が有意に高い水準であった。また、会社内サポートの自覚も中国人が有意に高かった。中国国内の日系企業は、多数の現地採用従業員と日本から赴任し駐在する少数の従業員とで組織されることが多いため、組織体制に起因するトラブルが多いとされるが、日本国内の企業従業員と比較すると、相対的に精神的健康度は高い水準を保持しているようである。

### 3. 研究2について

#### 方法

**調査対象：**中国上海市に所在する10社の中国人従業員に調査を実施し、408名から回答を得た。このうち回答に不備の無い301名を分析対象者とした（有効回答率＝73.8%）。対象者は、男性168名（平均年齢＝30.68歳，SD＝5.31），女性133名（平均31.19歳，SD＝6.56）であった。

**調査材料：**心理的ストレス反応尺度（田中，2012）を翻訳して実施した。本尺度は、成人の心理的ストレス反応を測定するための代表的な指標とされる以下の4下位尺度から構成される。抑うつ感〔1. 感到没有希望，2. 心情沉闷的，3. 忧郁的〕，易怒感〔4. 焦燥，5. 易發火，6. 感到愤怒的〕，疲労感〔7. 只做了稍许的工作就感到疲劳，8. 累得筋疲力尽的，9. 时常感到疲倦〕，身体不調感〔10. 脖颈子和肩膀酸痛的，11. 眼睛疲劳，12. 感到头沉重和头痛〕。回答は各質問項目に対し、心理的ストレス反応が高い順に、4点～1点が与えられる（1. 不适合完全不适合的，2. 有点适合的，3. 稍稍适合的，4. 非常适合的）。

**分析方法：**因子分析によって尺度の1次元性を確認した上で、段階反応モデル（Samejima, 1969）によって項目母数を推定した。分析には、EasyEstGRM Ver.0.4.1（熊谷，2009）・IBM SPSS Statistics Ver.20を使用し、下位尺度ごとにテスト特性曲線を描き、心理的ストレス反応の表出過程を検討した。なお、身体不調感については、他の心理的ストレス反応よりも、ストレス状態以外（例えば、持病や加齢の影響など）の要因で説明される割合が大きい可能性も指摘されているため（鈴木・豊田・小杉，2004），分析から除外した。

#### 結果と考察

Figure に、3つの下位尺度ごとにテスト特性曲線を示した。疲労感は  $\theta = -1.5$  未満の辺りの尺度値レベルから表出され、易怒感、抑うつ感は  $\theta = -1.0$  付近から表出されることが示された。また、疲労感、易怒感、抑うつ感のいずれの下位尺度についても、困難度が高く尺度値がかなり高い段階から表出され、全体的に下位尺度レベルでは反応の識別力に顕著な差が認められなかった。

疲労感と易怒感は、ともに抑うつ感の前段階に位置づけられる覚醒水準の異なる否定的感情反応であるので（Larsen & Diener, 1992），疲労感→易怒感→抑うつ感の

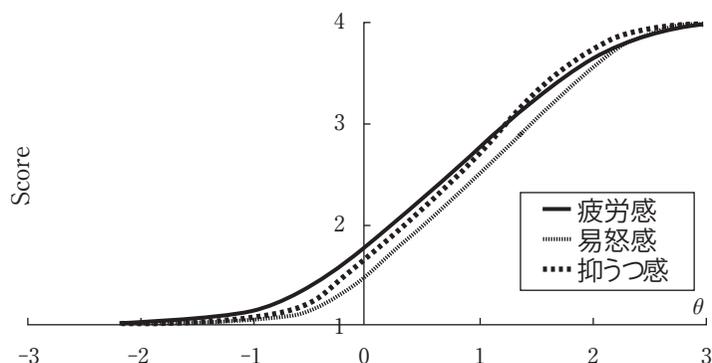


Figure 4 下位尺度ごとのテスト特性曲線

順に深化すると考えるのが普通である。しかし、本研究では疲労感がやや尺度値レベルの低い段階で表出されているものの、抑うつ感が心理的ストレス反応の最終経路とはならず、尺度値の高い段階ではむしろ易怒感が最終経路と位置づけられるような反応傾向が示された。通常、心理的ストレス反応の主要反応としては臨床的観点から抑うつ感が注目されるが、中国人従業員については、易怒感にも注意を払う必要性が示唆された。

一方、中国人の抑うつ反応は、伝統的な中医学の立場によれば、a) 過度の怒り、b) 過度の思考、c) 過度の心配、の3タイプに分類される情緒過剰に起因する抑うつ感であると理解されることから (Zhang, 1995)、易怒感と抑うつ感の概念が日本人のそれよりも近く認識されている可能性がある。日本で一般的な尺度構成による項目を翻訳使用したことによる、文化結合的要因の影響も否定できない。更なる検討が必要である。

報告者 (田中) が本研究グループで扱ったテーマは「海外駐在企業従業員のストレスマネジメント方略」である。このテーマに関して、本年度は以下の活動をおこなった。

#### 4. 研究活動と研究成果

(ア) 2013年9月20日に開催された日本心理学会第77回大会において、「日系企業中国人従業員の心理的ストレス反応表出過程：項目反応理論におけるテスト特性曲線による検討」(日本心理学会第77回大会発表論文集, p. 1166)と題した発表

を行った。本発表は、前年度構成した心理的ストレス反応尺度を使用して中国人調査対象者のストレス反応を精査するために、項目反応理論におけるテスト特性曲線を用いて考察をおこなったものである。

- (イ) 2013年11月1日に開催された日本社会心理学会第54回大会において、「中国と日本における企業従業員の心理的ストレス要因に関する研究：上海日系企業中国人従業員と日本国内の日本人従業員の比較」（日本社会心理学会第54回大会発表論文集, p. 173）と題して発表をおこなった。この研究は、先に学会発表した中国人データと、日本国内の日本人データを比較することで、同じ日本企業の日系企業中国人従業員と日本国内の日本人従業員のストレス関連諸要因を比較したものである。

## 参考文献

本稿の内容の性格上、各章（分担者）に分けて参考文献を紹介する

### ●第1章と2章

- ・エドワード・ツェ／アンドリュー・ケイニー／アダム・シュウ（2011）「中国における勝ち組ローカル企業からの挑戦」, 後藤将史訳『Management Journal』（Vol. 18）2011Autumn, Booz&Company
- ・中村久人（2013）「ボーン・グローバル企業（BGC）の早期国際化プロセスと持続的競争優位性」『経営論集』（第81号）
- ・中村久人（2008）「ボーン・グローバル・カンパニー（BGC）の研究－その概念と新しい国際化プロセスの検討－」『経営論集』（第72号）
- ・根本 孝（1986）「国際経営論の射程」『国際経営論－国際化へのいざない－』学文社
- ・大橋直子・小山諭・博報堂中国マーケティング研究プロジェクト（2008）『中国で成功するマーケティング』日本経済新聞出版社
- ・太田一樹（2008）『ベンチャー・中小企業の市場創造戦略－マーケティング・マネジメントからのアプローチ－』ミネルヴァ書房
- ・太田一樹（2011）「国際化への取組みが企業成長を促す」『商工金融』（第61巻第3号）
- ・太田一樹・唐 慎睿（2012）「中国市場におけるマーケティングの成功要因の分析－中国の有名飲料『王老吉』のケース分析を中心に－」『大阪経大論集』（第63巻第3号）
- ・太田一樹・福田尚好編著（2013a）『コンサルティングの基礎－中小企業診断士のための基礎理論－』同友館
- ・太田一樹・福田尚好編著（2013b）『コンサルティングの作法－中小企業診断士のための実践理論－』同友館

- ・太田一樹 (2013c) 「グローバル社会における『価値づくり』企業へ」『調査季報』(第183号)
- ・太田一樹 (2014a) 「“思考停止の経営”からの脱却を！」『調査季報』(第187号)
- ・太田一樹 (2014b) 「日本企業の国際化とマーケティング課題」佐竹隆幸編著『現代中小企業の海外事業展開－グローバル戦略と地域経済の活性化－』ミネルヴァ書房
- ・Tse, Edward (2010), The China Strategy, Booz&Company (ブーズ・アンド・カンパニー訳 (2011) 『中国市場戦略－グローバル企業に学ぶ成功の鍵－』日本経済新聞社(報告書関係)
- ・国際協力銀行 (2011) 『わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告－2011年度海外直接投資アンケート結果 (第23回)－』
- ・日本貿易振興機構 (ジェトロ) 上海事務所 (2010) 『中国内販に成功している中小企業事例調査報告書』
- ・日本貿易振興機構 (ジェトロ) 上海事務所 (2011) 『中国内販に成功している中小企業事例調査報告書Ⅱ』
- ・日本貿易振興機構 (ジェトロ) 上海事務所 (2012) 『中国内販に成功している中小企業事例調査報告書Ⅲ』
- ・日本貿易振興機構 (2010) 『在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査－中国編－』
- ・日本貿易振興機構 (2011) 『在アジア・オセアニア日系企業実態調査報告書』
- ・日本政策金融公庫総合研究所 (2010) 「中小企業の海外販路開拓とマーケティングの実態－中国アジア新興国市場を中心として」『日本公庫総研レポート』(NO. 2010-1)

### ●第3章

- ・平田光弘 (2002.11) 「中国企業のコーポレート・ガバナンス」『経営論集』第57号。
- ・平田光弘 (2002) 「中国のコーポレート・ガバナンス雑感－南開大学の国際シンポジウムに参加して－」『月刊監査役』第455号。
- ・日中経済協会 (2007) 『2007・2008中国投資ハンドブック－戦略と実務の必読書－』日中経済協会。
- ・日中経済協会 (2007) 『中国経済データハンドブック2007年版』日中経済協会。
- ・射手矢好雄・周 劍龍・布井千博 (2006) 『改正中国会社法・証券法』商事法務。
- ・射手矢好雄・森・濱田松本法律事務所 (2012) 『中国経済六法』日本国際貿易促進協会。
- ・岩間一弘 (2011) 『上海近代のホワイトカラー－揺れる新中間層の形成』研文出版。
- ・菊池敏夫 (2012.7) 「書評『上海近代のホワイトカラー－揺れる新中間層の形成』」『中国研究月報』第66巻第7号。
- ・杉田俊明 (2011.6) 「中国的な『ステイクホルダー』とは何か－ストライキ騒ぎが浮き彫りにした中国の特徴と問題点－」『中国経済』2011年7月号。
- ・池上隆介 (2011.3) 「最近の外資導入政策の変化」『日中経協ジャーナル』3月号。
- ・後藤雅彦 (2011.6) 「上海の『回顧と展望』－市人代での決議を経て」『日中経協ジャーナル』

- ナル』6月号。
- ・張 政・陶 文彦 (2011.10) 「民間企業家の政治身分と民間企業の金融業への進出－2009年中国民間企業トップ100社の金融業への進出を通して－」『中国研究月報』第65巻第10号。
  - ・石塚浩美 (2010) 『中国労働市場のジェンダー分析－経済・社会システムからみる都市部就業者』勁草書房。
  - ・金山 権 (2000) 『現代中国企業の経営管理－国有企業のグローバル戦略を中心に－』同友館。
  - ・李 維安 (1998) 『中国のコーポレート・ガバナンス』税務経理協会。
  - ・今井健一編 (2002) 『中国の公企業民営化：経済改革の最終課題』日本貿易振興会アジア経済研究所。
  - ・韓 曉非 (2002) 「中国会社法の改正に関する最近の動向と課題」『国際商事法務』30-4。
  - ・周 劍龍 (2002) 「中国型コーポレート・ガバナンスの動向：『上場会社のコーポレート・ガバナンスの原則』を中心に」上・下, 『国際商事法務』30-5～6。
  - ・王 原生 (2002) 「中国における上場会社のコーポレート・ガバナンス原則」『商事法務』1630。
  - ・浦上 清 (2010.12) 「中小企業の中国事業を考える視点－事業環境づくりを中心に－」『経営センサー』(第128号) 42-47ページ。
  - ・浦上 清 (2011.3) 「中国における外資の役割－社会的課題解決への取り組みを中心に－」『経営センサー』(第130号) 45-51ページ。
  - ・望月一央・曉 琢也 (2011.11) 「中国証券市場における上場について」『経営センサー』(第137号) 47-53ページ。
  - ・上海日本商工クラブ編 (2007) 「日系企業の社会貢献活動：コスモ石油(株) 上海代表処の場合」『Next Shanghai 上海明天』(上海日本商工クラブ会報), Vol. 12, 2007/夏号 19-22ページ。
  - ・日本中小企業ネット@上海編 (2009) 「2008年『在上海中小企業経営実態調査』結果報告」『Next Shanghai 上海明天』(上海日本商工クラブ会報), Vol. 19, 2009/Spring, 7-15ページ。
  - ・志村和俊 (2009) 「グローバル企業『総部経済』としての上海に集う－金融危機後の華東地域対内直接投資動向－」『Next Shanghai 上海明天』Vol. 21, 2009/Autumn, 25-30ページ。
  - ・川合 現 (2011) 「中国内販のために求められる戦略とは」『Next Shanghai 上海明天』Vol. 28, 2011/Autumn, 29-30ページ。
  - ・川合伸一 (2003) 『中国上場企業－内部者支配のガバナンス』創土社。
  - ・Lin Zhang (2012), Venture Capital and the Corporate Governance of Chinese Listed

Companies, New York, Springer.

- ・唐 燕霞 (2004) 『中国の企業統治システム』 御茶の水書房。
- ・スティーブン・M. ハーナー編 (2011) 『一目でわかる上海経済圏市場発展図』 蒼蒼社。
- ・薛 軍 (2010) 『在中国の経営現地化問題－多国籍企業現地化論の再検討－』 創成社。

#### ●第4章

- ・堀内弘司 (2012) 「中国に越境する和僑起業家のエスノグラフィー－日本人のトランスナショナル化に関する事例研究－」 『アジア太平洋研究科論集』 第24号 PP. 139-159。
- ・渡辺賢一 (2007) 『和僑－15人の成功者が語る実践アジア起業術』 アスペクト。

#### ●第5章

- ・Aldwin, C. M. (1994) Stress, Coping, and Development. New York: The Guilford Press.
- ・産経新聞 (2013年12月3日) 中国は隠れた自殺大国…新入生に「自殺免責」署名求める大学, 女性の高自殺率, 就職, 生活難, ストレス ([http://sankei.jp.msn.com/west/west\\_affairs/news/131203/waf13120307010002-n1.htm](http://sankei.jp.msn.com/west/west_affairs/news/131203/waf13120307010002-n1.htm))
- ・井田知也 (2011) 「我が国の海外進出企業の配当政策と益金不算入制度」 『大分大学経済論集』 63(3) 67-89.
- ・岩脇三良 (1995) 「異文化間研究の方法論に関する考察 (異文化間心理学と文化心理学)」 『社会心理学研究』 10(3) 180-189.
- ・経済産業省 (2010) 第41回海外事業活動基本調査結果概要確報：平成20 (2010) 年度実績 ([http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kaigaizi/result/result\\_41.html](http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kaigaizi/result/result_41.html))
- ・小杉正太郎・田中健吾・大塚泰正・種市康太郎・高田未里・河西真知子・佐藤澄子・島津明人・島津美由紀・白井志之夫・鈴木綾子・山手裕子・米原奈緒 (2004) 「職場ストレススケール改訂版作成の試み (I) : ストレッサー尺度・ストレス反応尺度・コーピング尺度の改訂」 『産業ストレス研究』 11 175-185.
- ・熊谷龍一 (2009) 「初学者向けの項目反応理論分析プログラム Easy Estimation シリーズの開発」 『日本テスト学会誌』 5 (1) 107-118.
- ・Larsen, R., & Diener, E. (1992) Promises and problems with the circumflex model of emotion. In Clark, M.S. (Ed.) Review of Personality and Social Psychology. Vol. 14: Emotional and social behavior. Newbury Park: Sage. pp. 25-29.
- ・Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984) Stress, Appraisal and Coping. New York: Springer (本明 寛・春木 豊・織田正美 訳 (1991) 『ストレスの心理学』実務教育出版)
- ・毛 新華 (2007) 「KiSS-18の中国人への適用に関する検討」 菊池章夫編 『社会的スキルを測る：KiSS-18ハンドブック』 川島書店 pp. 107-122.
- ・日本貿易振興機構 編 (2005) 『中国進出企業の人材活用と人事戦略』 ジェトロ。
- ・高井伸夫 (2003) 「中国進出日系企業の人材労務上の留意点」 『日本労働研究雑誌』 522

67-74.

- ・ 田中健吾 (2009) 「システムエンジニアを対象とした仕事関連ストレス調査票 (Job-Related Stress Scale for System Engineers; JoRSS-SE) の作成 (第1報)」『大阪経大論集』 59(5) 121-130.
- ・ 田中健吾 (2012) 「勤労者を対象とした心理的ストレス反応尺度の項目反応理論による検討」『大阪経大論集』 63(3) 137-150.
- ・ 田中健吾・松田幸弘 (2013) 「上海日系企業従業員の心理学的ストレス要因に関する研究：職種による分析」『大阪経大論集』 64(1) 267-274.
- ・ Samejima, F. (1969) Estimation of latent ability using a response pattern of graded scores. Psychometric Monograph, No. 17, 34, Part 2.
- ・ 島津明人・小杉正太郎 (1998) 「職場不適応発生過程の検討」『心理学研究』 69(3) 198-205.
- ・ 鈴木綾子・豊田秀樹・小杉正太郎 (2004) 「項目反応モデルによるストレス反応尺度の構成とテスト特性曲線によるその深化の過程」『心理学研究』 75 389-396.
- ・ 東洋経済新報社 (2013) 「海外進出企業総覧：国別編」『週刊東洋経済』 (6457)
- ・ Zhang, D. (1995) Depression and Culture: A Chinese Perspective, Canadian Journal of Counselling, 29, 227-233.