

日欧企業の在中国子会社における コントロール・システムの比較研究

中村 博之

山下 正毅

ジャック・ジョソー

ジャン・シャペー

1. はじめに

周知の通り、もはや「世界の工場」と評される中国において、日本企業は早い時期から工場建設などの形態で進出し、生産、販売などの経営活動を実施していた。現在もその事実是不変であり、益々多くの日本企業が中国を自社の中核的生産基盤と位置づけ、日本国内から中国へと工場移転を果たしている。日本企業の経営を検討する上で、中国でいかなる経営を行うかは最終的な企業業績の良否に直接影響を及ぼす重要事項となっている。実際、このことは日本企業のみならず、海外企業にとっても同様であり、実に多数の企業が中国において生産や販売を行っていることから推察可能である。

ところで、一般に、企業経営においてどのようなコントロールを行い、そのためのシステムをいかに設定するかは重要な研究課題である。ここで、コントロールとは、「程度の差はあるが、パワーや権威の行使、さらには官僚的、文化的かつ非公式なメカニズムを使ってある主体が別の主体に対し影響を及ぼすプロセスである。」とされる¹⁾。実際には、企業において、このようなコントロールは様々なタイミング、組織構成のもとで実施されている。たとえば、トップがミドルに担当事業に対する指示を出すという方法で行うこともあれば、現場にて職長が担当者に作業手順を遵守させるという方法など

多種多様である。

本稿では、このようなコントロールのメカニズムについて検討するために、前述のような事業の国際的展開との関連で、日本あるいは欧州の母国親会社と中国に所在する完全子会社や合弁企業のような関連会社（以下、子会社とする）との関係がどのように構築されているかを実際データに基づいて検討することとしたい。このとき、日本企業のみならず、もはや国際的に経営活動を実施する企業全てにとっても、中国での経営のためのコントロール・システムは重要と考えられる。このため、本研究は、日本とフランスの2国の研究者が取り組んだ共同研究となっている。これにより、日本企業と欧州企業のそれぞれについて、子会社企業がどのようなコントロール・システムのもと、中国で経営を行っているかの実態を比較することが可能となる。ここで、本稿の研究アプローチとして、この共同研究の一部として実施したアンケート調査結果を最大限に利用することとしたい。これらの結果に基づき、日本とヨーロッパのそれぞれの企業がどのようなコントロール・システムの特徴を持ち、それが日欧でどのような差異を持つかについてその一般像を示すこととしたい。

2. アンケート調査の概要

本稿では日本企業とヨーロッパ企業という異なる条件のもとに経営を行っている企業の比較

表1. アンケート回答結果一覧

	郵 送	Eメール	送付先数	回 答 数	回 収 率
	(a)	(b)	(a+b=c)	(d)	(d/c=e)
日本企業	1,000	0	1,000	153	15.3%
欧州企業	1,681	1,512	3,193	163	5.1%
計	2,681	1,512	4,193	316	7.5%

表2. 企業概要

	日 本 企 業	欧 州 企 業
資 本 金	10.2	11.7
売 上 高	17.9	27.2
従 業 員 数	329	145

研究である。その比較のための基礎データを獲得する手段として、既にアンケート調査を行っている。本節では、この調査の概要を示すこととした。

このアンケート調査では、日本とヨーロッパの企業に対してアンケート調査票を送付して、これを研究の基礎的データとすることとした。前述の通り、アンケート調査では日本とヨーロッパの子会社に対するコントロール・システムを調査するという目的で、日欧ともに全く同一の23項目からなる調査票を作成した。ここで、日本企業には日本語、欧州企業には英語の調査票を送付した。調査票の送付方法については、日本企業に対しては郵送、ヨーロッパ企業に対しては郵送および電子メールの方法に拠った。このとき、本調査において重要となるのは、コントロール・システムの実態を従来以上に明確に把握するために、母国に所在する親会社ではなく中国を所在地とする子会社に対して、直接、アンケート調査票を送付したことである。送付先については、日本企業の関連企業については、「海外進出企業総覧」²⁾に記載されている、遼寧省、江蘇省、広東省などの1,000社を抽出し、現地の責任者宛てに2002年10月に調査票を郵送

した。最終的には153社から回答を得ることが出来た。フランスにおいても、同様の各種ディレクトリーから調査票郵送先を選出、さらにはインターネット・ウェブサイト³⁾からもメール送信先を選出し、フランス、ドイツ、イギリス、スペイン、イタリアを初めとする、ヨーロッパ諸国の企業の子会社宛てに日本と同時期に調査票を送付した。この結果、最終的には163社から回答があった。この調査への回答状況は表1の通りである。

上記の通り、日欧企業から調査票を回収した企業について、それがどのような規模の企業であるかを概略的に示すために、それらの企業の資本金、売上高、従業員数のそれぞれの平均(5%刈り込み平均)を計算すると表2の通りである。資本金及び売上高は米ドルで100万ドル単位とし、従業員数はそれぞれの人数である。

このように、日欧子会社ともに日本円にして資本金が10億円超、売上高も20億円を前後する企業であり、従業員数も多数に上る。基本的には相当規模の企業を設定していることが明らかである。このデータで特に目立って差異が見られるのは、売上高と従業員数である。売上高については欧州企業の方が日本企業よりも平均金

表3. 企業目的調査結果

1 = 全く重要でない

4 = 極めて重要である

	日本企業	欧州企業
a) 利益最大化	3.45	3.09
b) マーケットシェア最大化	2.90	2.89
c) 売上最大化	2.75	2.83
d) 生き残りのための適正利潤確保	3.32	3.42
e) 製品あるいは当社イメージ	3.01	3.41

表4. 合併目的想定期間 — 1

質問：合併の目的について想定する期間が、合併相手の中国企業は次のいずれを考えていると思われるかについて回答願います。

	短期	中期	長期	合計
日本企業	1.5%	30.8%	67.7%	100%
欧州企業	32.9%	25.0%	42.1%	100%

額が大きい。一方、従業員数については、日本企業の従業員数が欧州企業の2倍以上となっている。このように日本企業の人数が多いのは、典型的に日本企業の子会社の場合、製造業に属する企業が多いためであろう。本調査の詳細データによれば、日本企業の91.3%、欧州企業の66.7%が製造活動を実施している企業である。このように、製造業の進出の多さは在中國日本企業子会社の大きな特徴の1つである。

3. 企業経営方針比較

本節では、まず最初に、企業活動の根底を成す、経営に関する基本姿勢に対する質問への回答について検討することとしたい。

そもそも子会社の経営における基本目的は、どのように位置づけられているのか。このことについて質問した結果、表3の通りの回答結果であった。本アンケート調査では、4ポイントのリッカート・スケールにより企業目的に関する質問を行った。

なお質問では、子会社等の企業目的として、表3のa) からe) は子会社にとってどの程度

重要と考えられるか回答を求めている。

この結果、日本企業は利益最大化を掲げ、欧州企業の場合、企業イメージを重要視していることがわかる。前の通り、中国は日本企業にとっては生産基盤、欧州企業はそれを潜在的なマーケットとしての位置づけを中心としているためであろう。

さらに、本調査では、上記のような各種子会社の中でも、中国との合併企業については、その将来的な関係がどのように見ているかが重要と考え、表4のような質問を行い、それに対する回答を得ることが出来た。

このように日本企業と欧州企業を比較すると、合併企業の設立に際し、企業の生産・販売などによる目的達成のためには、日本企業が欧州企業よりも、中国側がより一層長期的な関係が構築されることを想定していると思なしている。これに対し、この同じ質問において、自社側ではどのような認識を抱いていると判断しているかについても表5の通りの質問を行った。この結果が表5である。

表5. 合併目的想定期間 —2

質問：御社が合併の目的について想定する期間が次のいずれかに回答願います。

	短期	中期	長期	合計
日本企業	23.8%	25.4%	50.8%	100%
欧州企業	2.5%	26.6%	70.9%	100%

表6. 財務諸表作成状況

	日本企業	欧州企業
損益計算書	100%	90.6%
貸借対照表	98.7%	91.3%
資金計算書	89.5%	83.9%
設備投資予算	81.0%	76.2%
予定損益計算書	70.6%	71.8%
予定貸借対照表	49.7%	71.8%
予定資金計算書	67.3%	67.8%

このように、日本企業は、中国の合併相手企業が考えるほどの長期的な関係では考えていない。一方、欧州企業は日本以上に長期的に合併先の中国企業との関係を意識していることがわかる。一般に指摘される通り、日本の製造業の場合、中国の大幅に廉価な労務費もあって、労務費削減を通じてのコストダウンなどの短期の緊急対策として工場移転などを行っている。同様に、日本企業は合併においても、このように短期的な効果を期待しているため、上記の結果となったと考えられる。ただし、労務費以外のコスト、さらには潜在的なリスクの取り扱い、業務プロジェクトの性質などがこれらの期間にどのような影響を及ぼすかはさらに検討が必要であろう。一方で、欧州企業の場合、自社の持つ高級感や信頼感などのブランド戦略を通じての中国市場への長期的浸透を狙いとしているため、表5の結果となったと考えられる。

4. コントロール・システムの概要と比較

企業経営の歴史的な展開及び現況を見ても明らか通り、企業目的を達成する適切な経営のためにはコントロール・システムは必要不可欠である。古くより現在に至るまで、様々なコントロールのためのシステムが構築されている。とりわけ、このような経営のコントロールと会計は不可分な関係にある。国際会計基準の一層の重視など、世界的に見ても「ビジネスの共通言語」としての会計の役割は益々重要となっている。このため、公式なコントロール・システムを考える上で会計の実態把握が必要である。本調査では、表6のような各種計算書類を作成しているか否かを質問することにより、日欧両企業の子会社会計システムの実態を調査した。この表6では、各種計算書類を作成していると回答した企業の割合を示している。

このように、欧州企業に比較して、若干ではあるが、より多数の日本企業が損益計算書や貸借対照表という基本的な財務諸表を作成している

表7. 予算達成報酬

	日本企業	欧州企業
賞与	92.4%	91.6%
昇進	60.5%	46.6%
表彰	55.5%	39.7%
その他の報奨	38.7%	25.2%
直接の報奨はない	21.2%	16.6%

ことがわかる。しかしながら、圧倒的な差異とは言えない。これら各種財務諸表は、日本のみならず欧米諸国でも会計制度との関連で作成が必須なものとなっており、その点からこれらの作成をほとんどの企業が行っていることは当然と言えよう。さらに、これらは親会社などとの対外的な関係を考えても、企業経営の全般的な財務状況に関するコントロールのために用いる報告書としても非常に基本的でありながら不可欠なものである。このことも日欧の両企業にとって同じであるため、日欧両企業を比較しても日本がやや多い程度で顕著な差が認められない原因となっていると考えられる。また、予定財務諸表の作成状況を見てみると、欧州企業は他の計算書とほぼ同じ作成状況になっているものの、予定貸借対照表について、日本企業が他の計算書に比べて非常に作成が少ない状況にある点が目立っている。このことの原因については一層の検討が必要であろう。

このような全社的に要約した財務会計的な会計情報と比較して、実際には、管理会計的な、より一層詳細な企業組織セグメントに分類してのコントロール・システムが存在し、それが重要な役割を果たしていると考えられる。たとえば、1つのコスト・データにしても、地域別、工場別、作業単位別など様々な設定にしての分析が可能であり、そのようなミクロな組織レベルのデータを通じての業績評価が企業の成功に結びついているはずである。従来、日本企業はそのような組織単位を何らかのグループとして

設定し、それらに業績評価数値を適用し、さらに評価、その後の継続的改善を図るという手法が非常に発達しており、これは欧米からも注目されている。このような詳細な会計数値を活用した組織単位ごとの業績評価システムについては別調査が必要である。

一般に、企業において、最も浸透している典型的なコントロール手法と考えられるのは予算である。この予算を通じての適切なコントロールのためには、トップダウンの一方的な締め付けでは不十分であることは明白である。予算を提示される側に対し、何らかのインセンティブを伴うことが重要である。このため、従来から指摘されるとおり、予算には動機付けの仕組みが必要である。そこで、質問調査では、予算目標の達成に対し、どのような報奨制度が具備されているかについて問い合わせを行った。表7はそれに対する回答結果である。

これによれば、日欧ともに比較的多数の企業において予算達成に対し、何らかの報酬を提供している。中でも賞与による報酬が最多である。特に欧州企業では、他の報酬制度に比較して、賞与によるインセンティブに重点を置いていることがわかる。それに対して、日本企業では、昇進や表彰などその他の方法も多用して動機付けに務めていることが理解できる。経営国際化の展開の中で、従来から指摘される日本的な処遇を中国でも活用している状況にあることがわかる。ただし、様々な賞与形態、昇進経路、表彰方式などの詳細は各社各様であろう。これも

表8. 親会社と子会社の調整手段

質問：親会社との調整として下記のそれぞれをどの程度重視しますか。

1 = 重視しない

4 = 最も重視する

	日本企業	欧州企業
会議	3.15	2.82
文書	3.14	2.64
Eメール	2.91	3.35
電話	2.73	3.05
非公式な方法	1.75	2.93

経営管理システムの実態把握のため、追加的な調査が必要である。

ここまでの通り、日欧企業のコントロール・システムは会計数値を多用し、さらに、その達成に際しては、一般に報酬が伴うことが明らかにされた。ただし、これは子会社における全体的な現状である。通常、コントロールについては、上位者と下位者との関係で検討することが必要である。次に、上位者である親会社と下位者である子会社でどのようなコントロール、つまり、それに伴う調整手段としてのコミュニケーションが行われているかについて検討することとしたい。

近年は様々な情報のやりとりが可能である。技術進歩に対応して、電話からメールへ、あるいは従来の通りの公式文書送付など様々である。このような親会社と子会社の調整についてどのような実態にあるかを検討するために、表8のような4ポイント・リッカート・スケールでの回答を求める質問を行った。これについて表8の通り、それぞれの平均的な結果が得られた。

このように親会社と子会社間の調整のためのコミュニケーションについては大きな差異が認められる。一般に親会社が子会社のコントロールを行い、それについて調整する際に、直接の対応は最も確実な方法であろう。しかしながら、それには時間とコストを要することが多い。こ

こで、日本と中国のように距離的に近い関係にあれば、直接対応は容易である。そのようなこともあってか日本企業は会議という最も確実な方法に依っているものと思われる。一方、欧州企業は日本とは異なり、距離的に遠いため、直接の調整を頻繁に行うことは実際的ではない。従って、相当の権限委譲を行って、会議以外の方法によって親会社からのコントロールを受けることになる。このとき、最近のEメールの発展もあってか、予想外に多くの欧州企業が、この方法で調整のための対応をしている。さらに、非公式な方法で接しての調整が欧州企業の場合には目立って多い。これを実際にどのように行うかは明らかではないため、このことも調査が必要である。

上記のように、親会社と子会社という組織間のみならず、単一の組織内でも日々、コントロールが実施されている。これは管理者と従業員という関係で考えることができる。そこで、本調査では、海外企業における特徴、すなわち現地職員と日本からの派遣者との関係が業績に大きな影響を与えるとの視点から、日本人管理職と中国人管理職との調整手段としてのコミュニケーションに注目した。そのために、表9のような4ポイント・リッカート・スケールでの回答を求める質問を行い、日欧企業の平均的な状況についての結果を得た。

表9. 日本人管理職と中国人管理職とのコミュニケーション

質問：社内で日本人管理職と中国人管理職とのコミュニケーションの方法として下記のそれぞれをどの程度重視しますか。

1 = 重視しない

4 = 最も重視する

	日本企業	欧州企業
会議	3.47	3.10
文書	3.07	2.50
Eメール	1.85	2.79
電話	2.03	2.36
非公式な方法	1.99	3.13

表10. 管理職数

	日本企業		欧州企業	
	製造業	非製造業	製造業	非製造業
日本/欧州からの管理職	4.05	2.83	2.80	2.41
中国人管理職	9.14	9.09	6.46	3.08

上記の結果、日欧いずれも会議という公式的な手法によりコミュニケーションを図ることを重要視していることが明らかである。ただし、注意すべきは欧州企業がそれ以上に非公式な方法も重視してコミュニケーションを取っていることである。なぜEメールや電話をはじめ、その他の非公式な手段によるのかという原因、さらにはその具体的な実行方法について、本調査ではその詳細は明らかではない。当然、企業組織においてはコミュニケーションを通じての業務遂行とそのコントロールは極めて重要である。このことを明らかにするためにも、この具体的手法については改めて調査することが必要であろう。

前の通り、コントロールは組織階層の中で、上位と下位との関係で行われる。次に、そのようなコントロールが行われる企業組織の構成について日欧の比較を試みることにしたい。このような組織構成を概観するために、日欧企業子会社のそれぞれに、日本には日本人、欧州企業

には欧州内からの管理職、さらには中国人管理職の人数を質問した。ここで、管理職とは、取締役を頂点に、経理や製造などの各業務の責任者までを示している。この質問にあたっては、通常、企業組織の管理活動は製造業と非製造業では組織構造やその階層が異なると考えられ、当然、製造業の方がより多くの管理者が必要となると考えられる。そこで、表10で製造業と非製造業に分類し、それぞれ何人程度の管理職がいるか調査した結果の平均値を示す。

このように、前記の表2のとおり、企業規模が日本企業の子会社の方が大きいことであってか、全体としてより厳密なコントロール実施のためには、日本企業の方がより多くの管理職を配置することが必要であろうという想像通り、実際にそのようになっていることがわかる。ただし、日本企業が欧州企業の2倍以上の従業員数であったにもかかわらず、単純に日本企業の管理職の合計が、欧州企業のその2倍とはなっていない。しかしながら、日欧ともに製造業

については、結果的に、本国から派遣された管理職のほぼ2倍の中国人管理職が在籍している。さらに、非製造業については、日本企業の場合、欧州企業に比べて目立って多くの中国人管理職を配置していることが明らかである。

5. おわりに

本稿では、日欧企業の在中國子会社向けのアンケート調査によって、子会社向けのコントロール・システムがいかなる状況にあるかの一般像を提示した。これによれば日本企業子会社は製造業を中心に一定規模の企業として経営が行われ、そこでのコントロール・システムの実施にあつては、会計的計算書の作成が当然のごとく行われている。ただし、基本的計算書は両国子会社とも行っているものの、予定貸借対照表作成については日本企業の作成が極めて少ないことが判明した。また、組織内のコントロールにおけるインセンティブをもたらすため、日本企業が賞与以外の方法を多用した多面的な報酬システムを採用していることが確認された。

コントロール・システムについて、一般に、それは調整メカニズムとして作用するため、コミュニケーションが不可欠である。このコミュニケーションについては距離的な近さもあつてか、日本企業が対面的な会議を重視している一方、欧州企業は非公式な方法による点が異なる。このような非公式な方法は、本国派遣の管理者と中国人管理者のコミュニケーションについても用いられているが、この非公式な方法の詳細についてはインタビューなどの追加的調査によって確認することが必要である。

上記の他にも日本の経営とも言えるいくつかの特徴が子会社コントロールにおいても見られることが確認された。しかしながら、本論文でのアンケート調査は子会社コントロールの仕組みを解明するための基本的特徴を確認したものであり、本格的なデータ分析には至っていない。日本と欧州の企業のそれぞれが、どのように子会社を管理しているかの概要を確認した。本稿

に引き続いて、より詳細なアンケート調査、各企業とのインタビューなども実施し、仮説設定を行い、それに基づいた統計的データ分析が必要である。これにより、日本と欧州の各企業が、どのようなコントロール・システムによる経営が中国において必要とされるかを提示することが可能となるであろう。

注

- 1) Geringer and Hebert (1989) による。
- 2) 東洋経済新報社 (2001) 『海外進出企業総覧 (2001)』より抽出。
- 3) <http://www.euccc.com.cn/>
<http://www.aecc.com/>
<http://www.cameraitaicina.com/>

参考文献

- Delios, A., Beamish, P. W., (1999), "Ownership Strategy of Japanese Firms: Transactional, Institutional and Experience Influences," *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 8.
- Fabry, N., Zeghni, S. H., (2001), *Transition in Asia and Eastern & Central Europe*, Nova Science Publishers.
- Geringer, J. M., Hebert, L., (1989), "Control and Performance of International Joint Ventures," *Journal of International Business Studies*, Vol. 20, No. 2
- Jaussaud, J., SCHAAPER, J., (2001), "International Business Strategies towards Economies in Transition: The case of Japanese Multinationals in China and Eastern Europe," in Fabry & Zeghni (2001).
- Jaussaud, J., Schaaper, J., Zhang, Z-Y., (2000), "Gestion internationale des ressources humaines : politiques d'expatriation et contrôle des filiales au sein des groupes multinationaux," *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°38, novembre.
- Jaussaud, J., Schaaper, J., Zhang, Z-Y., (2001), "The Control of International Equity Joint-Ventures : Distribution of Capital and Expatriation Policies," *Journal of the Asia Pacific Economy*, Vol 6, No. 2.
- Kumar, S., & Seth, A., (1998), "The Design of Coordination and Control Mechanisms for Managing Joint Venture - Parent Relationships," *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 6.
- 茂垣広志 (2001) 『グローバル戦略経営』学文社。

中川優 (2004) 『管理会計のグローバル化』 森山書店.
Perlmutter, H. V., Heenan, D. A., (1974), "How
Multinational Should Your Top Managers Be."
Harvard Business Review, Vol. 52, No. 6.
Schaan, J-L., (1983), Parent Control and Joint
Venture Success: the Case of Mexico, Ph.D-
Thesis, University of Western Ontario.
東洋経済新報社 (2001) 『海外進出企業総覧 (2001)』
東洋経済新報社.
Zhang, Z-Y., (1998), Etude exploratoire sur
l'organisation, le contrôle et la performance de
l'entreprise conjointe franco-chinoise, Thèse de

doctorat en sciences de gestion, Université de
Poitiers, France.

(本稿は科学研究費補助金(基盤研究(C)(2))
の研究成果の一部である。)

[なかむら ひろゆき 横浜国立大学経営学部教授]
[やました せいき 横浜国立大学国際社会科学部教授]
[ジャック・ジョソー ポワチエ大学経営学部教授]
[ジャン・シャペー ボワチエ大学経営学部助教授]
[2005年7月29日受理]