



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

**KOBE UNIVERSITY**

ROKKO KOBE JAPAN

2013-3b

日本製薬企業と中国現地法人の信頼関係強化

藤枝 弘樹

Current Management Issues



大学院ワーキングペーパー

日本製薬企業と中国現地法人の信頼関係強化

2013年10月30日

神戸大学大学院経営学研究科  
原 拓志 研究室  
現代経営学専攻

学籍番号 120B247B

氏 名 藤枝 弘樹

# 日本製薬企業と中国現地法人の信頼関係強化

藤枝 弘樹

## 目次

<b>第 1 章 はじめに</b> .....	<b>1</b>
1. <b>要旨</b> .....	<b>1</b>
2. <b>研究の背景と問題意識</b> .....	<b>1</b>
2.1.    中国医薬品市場における日系製薬企業の現状 .....	1
2.2.    中国市場における日系企業の経営上の問題点 .....	5
3. <b>研究の目的</b> .....	<b>6</b>
4. <b>論文の構成</b> .....	<b>6</b>
<b>第 2 章 先行研究レビュー</b> .....	<b>7</b>
1. <b>多国籍企業の現地化</b> .....	<b>7</b>
1.1.    多国籍企業のグローバリゼーション経営戦略 .....	7
1.1.1.    配置 - 協調論 .....	7
1.1.2.    グローバル統合と現地化適応の枠組み理論 .....	7
1.1.3.    グローバル協調／統合－国別適応／差別化の理論 .....	7
1.1.4.    内部化・現地化モデル仮説 .....	8
1.2.    日系企業の対中国投資における現地化 .....	8
1.3.    小括 .....	8
2. <b>信頼</b> .....	<b>9</b>
2.1.    信頼の定義 .....	9
2.2.    信頼の創出 .....	9
2.3.    信頼の機能 .....	9
2.4.    信頼関係構築の問題点 .....	10
2.5.    小括 .....	11
3. <b>中国における日本企業の異文化経営</b> .....	<b>11</b>
3.1.    文化と異文化経営 .....	11
3.1.1.    文化の定義 .....	11
3.1.2.    異文化経営の定義 .....	11
3.2.    中国と日本の文化および制度の相違 .....	12

3.3.	小括 .....	18
4.	<b>先行研究の限界と本研究の意義 .....</b>	<b>18</b>
<b>第3章</b>	<b>調査と分析方法 .....</b>	<b>19</b>
1.	<b>調査協力者 .....</b>	<b>19</b>
2.	<b>インタビュー調査 .....</b>	<b>20</b>
2.1.	インタビューの構造 .....	20
2.2.	インタビュー調査の方法 .....	21
2.3.	インタビューとリサーチクエスチョンおよび仮説との関係 .....	21
3.	<b>分析方法 .....</b>	<b>25</b>
<b>第4章</b>	<b>日本本社と中国現地法人の信頼関係 .....</b>	<b>26</b>
1.	<b>第一次インタビューと初期仮説の設定 .....</b>	<b>26</b>
1.1.	第一次インタビュー .....	26
1.2.	初期仮説の設定 .....	27
2.	<b>第二次、第三次インタビュー .....</b>	<b>27</b>
2.1.	初期仮説の妥当性 .....	27
2.1.1.	初期仮説1の妥当性 .....	27
2.1.2.	初期仮説2の妥当性 .....	28
2.2.	新たな気付き .....	28
2.2.1.	肌感覚での本社の理解 .....	28
2.2.1.1.	現地法人の環境に対する、肌感覚での本社の理解 .....	28
2.2.1.2.	本社の現地法人に対する不信感と現地法人の疲弊に導く要因 .....	31
2.2.1.3.	中国における医薬品業界特有の難しさ .....	32
2.2.2.	本社と現地法人の役割分担 .....	34
2.2.2.1.	本社と現地法人の明確な役割分担 .....	34
2.2.2.2.	本社と現地法人の明確な役割分担の決定時期 .....	36
2.2.2.3.	本社の現地法人に対する権限委譲度 .....	37
2.2.2.3.1.	現地法人の権限の大きさ .....	37
2.2.2.3.2.	経営判断経路 .....	38

2.2.3.	日本人の過剰な意識	39
2.2.3.1.	中国人と日本人の文化の違いに対する、日本人の過剰な意識	39
2.2.3.2.	調査協力者の思考の背景	41
2.3.	小括	43
2.4.	パラダイム転換～何が本社を変えたのか～	44
2.4.1.	新たなリサーチクエスチョン	44
2.4.2.	パラダイム転換により変わることになったX社、Y社、Z社	44
2.4.2.1.	パラダイム転換を引き起こしたトリガー	44
2.4.2.2.	本研究におけるパラダイム転換とは	47
2.4.2.3.	パラダイム転換のプロモーターとして機能するトランスフォーマー	48
2.4.2.3.1.	日本本社・中国現地法人間のトランスフォーマー	48
2.4.2.3.2.	日本本社・中国現地法人間のトランスフォーマーとしての業界 団体メンバー	52
2.4.2.3.3.	トランスフォーマーのプロファイル	53
2.4.2.4.	パラダイム転換のメカニズム～ラジカル・パラダイム転換とインクリメ ンタル・パラダイム転換～	54
2.4.3.	小括	55
<b>第5章</b>	<b>結論とインプリケーション</b>	<b>56</b>
1.	結論（仮説の再設定）	56
2.	考察	57
3.	理論的インプリケーション	58
4.	実践的インプリケーション	58
4.1.	誰がどのようなことをすれば良いか	58
4.2.	トランスフォーマー育成のために何が必要か	59
5.	本研究の限界と仮題	60
	謝辞	62
	参考文献	63

# 第1章 はじめに<sup>1</sup>

本章では、本研究の要旨に続き、研究の出発点として、研究の背景、問題意識、目的、および論文の構成について記す。

## 1. 要旨

この研究では、日本の製薬企業の中国現地法人の事業成果を向上させるには、本社と中国現地法人との間の信頼強化が重要であるということ、各社関係者のインタビュー調査などから明らかとした。調査では、さらに、本社の現地法人環境についての理解、本社と現地法人との明確な役割分担、中国あるいは中国人に対する日本人の過剰意識の払拭が信頼強化に作用していることが浮かび上がった。さらに、それらを引き起こすトリガー、および促進するプロモーターとしての役割を果たすトランスフォーマーの存在が重要であるということ、を明らかにした。本研究は、聞き取り調査などをもとに、これまで十分に認識されていなかった本社と中国現地法人との信頼関係の構築に関わる、これら諸関係を明らかにした仮説探索研究である。

## 2. 研究の背景と問題意識

### 2.1. 中国医薬品市場における日系製薬企業の現状

医薬品市場が飽和している日本を主な市場としてきた、日系製薬企業である当社にとり、急成長する中国への迅速な事業展開は、最優先経営課題の一つと考える。アイ・エム・エス・ジャパン（2013）によると、中国の医薬品市場は、前年比+86億ドルという絶対成長額最高値を記録し、売上498億ドル（約0.50兆円）で2012年世界3位市場となった（図表1、2）。注目すべきは、2012年の成長率が20.9%（日本：0.7%）、2013～2017年の予測年平均成長率が15～17%という中国の強い成長性とみており、2013年～2017年の間に日本を追い抜き（日本は現在の2位から3位へランクダウンと予測）、アメリカに次ぐ（アメリカは1位を維持すると予測）世界第2位の市場になると考えら

---

<sup>1</sup> この論文は、2013年8月24日に提出された筆者の専門職学位論文の内容を編集したものである。

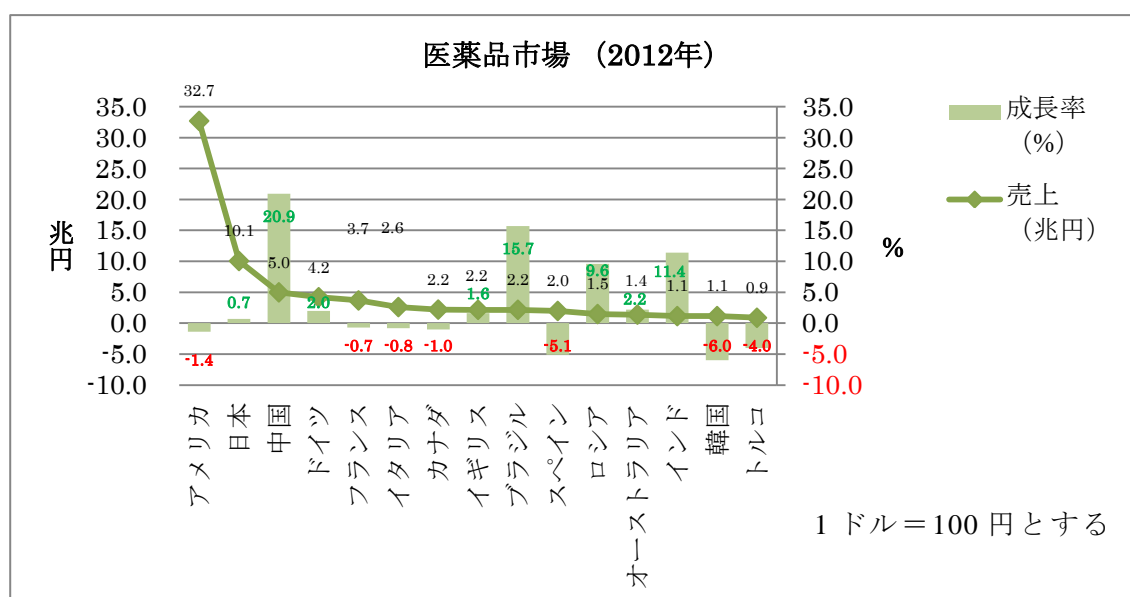
れている（図表3）。

図表 1：主要国医薬品市場・成長率・シェア

国	2012年		成長 (2011年→2012年)		成長 (2007年→2012年)	
	売上 (兆円)	市場シェア (%)	金額 (兆円)	成長率 (%)	金額 (兆円)	年平均成長率 (%)
アメリカ	32.7	38.2	-0.45	-1.4	4.59	3.1
日本	10.1	11.7	0.07	0.7	1.42	3.1
中国	5.0	5.8	0.86	20.9	3.28	23.9
ドイツ	4.2	4.9	0.08	2.0	0.74	3.9
フランス	3.7	4.3	-0.03	-0.7	0.06	0.3
イタリア	2.6	3.0	-0.02	-0.8	0.35	2.9
カナダ	2.2	2.6	-0.02	-1.0	0.31	3.1
イギリス	2.2	2.5	0.03	1.6	0.32	3.2
ブラジル	2.2	2.5	0.28	15.7	1.08	16.1
スペイン	2.0	2.3	-0.11	-5.1	0.16	1.7
ロシア	1.5	1.7	0.13	9.6	0.75	15.4
オーストラリア	1.4	1.6	0.03	2.2	0.37	6.5
インド	1.1	1.3	0.12	11.4	0.57	14.8
韓国	1.1	1.3	-0.08	-6.0	0.29	5.8
トルコ	0.9	1.0	-0.04	-4.0	0.19	5.1

出典：アイ・エム・エス・ジャパン（2013）「ファーマ・マーケット・インサイト 2013年  
第2四半期号」をもとに筆者作成

図表 2：医薬品市場（2012年）



出典：アイ・エム・エス・ジャパン（2013）「ファーマ・マーケット・インサイト 2013年  
第2四半期号」をもとに筆者作成



図表 3：世界医薬品市場における国別売上順位の現状と予想

順位	2005年	2012年	2016年（予想）
1	アメリカ	アメリカ	アメリカ
2	日本	日本	中国
3	フランス	中国	日本
4	ドイツ	ドイツ	ブラジル
5	イタリア	フランス	ドイツ
6	イギリス	ブラジル	フランス
7	中国	イタリア	イタリア
8	スペイン	カナダ	ロシア
9	カナダ	イギリス	カナダ
10	メキシコ	スペイン	ベネズエラ
11	ブラジル	ロシア	インド
12	韓国	インド	イギリス
13	トルコ	オーストラリア	スペイン
14	オーストラリア	韓国	オーストラリア
15	インド	メキシコ	韓国
16	ロシア	ベネズエラ	アルゼンチン
17	オランダ	トルコ	メキシコ
18	ベルギー	アルゼンチン	トルコ
19	ポーランド	ポーランド	インドネシア
20	ギリシャ	ベルギー	ポーランド

出典：IMS health（2012）「IMS Health Market Prognosis」をもとに筆者作成

図表 4：中国都市部病院の医薬品売上と世界医薬品売上

順位	都市部病院の医薬品売上 (中国、2011年)	本社 所在国	対前年比 伸び率(%)	順位	医薬品売上(世界、2011年)	本社 所在国	対前年比 伸び率(%)
1	三東齊魯製薬有限公司	中国	18.4	1	ファイザー	アメリカ	-1.3
2	大連ファイザー製薬有限公司	アメリカ	12.9	2	ノバルティス	スイス	14.1
3	バイエル(独)	ドイツ	14.0	3	メルク	アメリカ	3.7
4	上海ロシュ製薬有限公司	スイス	11.4	4	サノフィ	フランス	5.2
5	江蘇恒瑞医薬股份有限公司	中国	12.8	5	ロシュ	スイス	-7.6
6	杭州サノフィアベンティス製薬	フランス	16.0	6	グラクソ・スミスクライン	イギリス	-5.1
7	アストラゼネカ	イギリス	-8.7	7	アストラゼネカ	イギリス	1.4
8	揚子江薬業集团有限公司	中国	12.0	8	ジョンソン & ジョンソン	アメリカ	8.8
9	北京双鶴薬業有限公司	中国	25.6	9	イーライ・リリー	アメリカ	4.3
10	北京泰德製薬有限公司	中国	24.6	10	アボット・ラボラトリーズ	アメリカ	12.8
11	エフ・ホフマン・ラ・ロシュ	スイス	37.5	11	プリストル・マイヤーズ・スクイブ	アメリカ	9.0
12	ノボ ノルディスク ファーマ	デンマーク	16.3	12	武田薬品工業	日本	7.2
13	ノバルティス ファーマ(スイス)	スイス	22.9	13	テバ製薬工業	イスラエル	3.5
14	江蘇正大天晴製薬股份有限公司	中国	47.2	14	アムジェン	アメリカ	3.5
15	北京ノバルティス製薬有限公司	スイス	9.2	15	ペーリンガー・インゲルハイム	ドイツ	4.4
16	上海プリストルマイヤーズ製薬	アメリカ	10.5	16	バイエル・ヘルスケア	ドイツ	-0.3
17	四川科倫製薬股份有限公司	中国	17.5	17	アステラス製薬	日本	1.6
18	哈爾濱製薬総工場	中国	-18.0	18	ノボ ノルディスク	デンマーク	9.2
19	海口奇力製薬有限公司	中国	51.9	19	第一三共	日本	-3.2
20	哈爾濱三聯製薬有限公司	中国	3.5	20	大塚ホールディングス	日本	4.1
21	江蘇豪森製薬股份有限公司	中国	31.8	21	ギリアド・サイエンシズ	アメリカ	5.5
22	江蘇興泰康製薬股份有限公司	中国	56.7	22	エーザイ	日本	-16.4
23	成都天台山製薬有限公司	中国	21.6	23	バクスター・インターナショナル	アメリカ	6.4
24	華北製薬股份有限公司	中国	10.1	24	メルクセローノ	スイス	2.9
25	広州白雲山製薬総工場	中国	22.2	25	マイラン	アメリカ	13.0
26	アベンティス・ペーリング(独)	フランス・ドイツ	36.1	26	田辺三菱製薬	日本	-0.7
27	北京バイエル医薬保健有限公司	ドイツ	11.0	27	バイオジェン・アイデック	アメリカ	7.1
28	アストラゼネカ(英)	イギリス	18.7	28	セルビエ	フランス	6.9
29	北京四環製薬有限公司	中国	232.7	29	中外製薬	日本	-1.6
30	遼寧錦州鴻業製薬有限公司	中国	67.8	30	セルジーン	アメリカ	33.6
31	三東瑞陽製薬有限公司	中国	-2.0				
32	貴州益佰製薬股份有限公司	中国	31.0				
33	セローノ(スイス)	スイス	26.2				
34	江蘇フレゼニウス製薬有限公司	ドイツ	21.4				
35	サノフィ・アベンティス(仏)	フランス	1.0				
36	杭州中美華東製薬有限公司	中国	16.6				
37	イーライリリー(仏)	アメリカ	13.5				
38	ペーリンガー・インゲルハイム(GE)	ドイツ	32.9				
39	山東羅欣製薬股份有限公司	中国	19.1				
40	MSD(米メルク)	アメリカ	26.8				
41	海南通用三洋製薬有限公司	中国	-23.4	71	エーザイ(中国)製薬有限公司	日本	14.0
42	上海第一生化製薬有限公司	中国	3.2	72	北京フレゼニウス製薬有限公司	ドイツ	19.6
43	上海新先鋒製薬有限公司	中国	-27.6	73	杭州メルク製薬有限公司	アメリカ	11.8
44	深圳信立泰製薬有限公司	中国	5.7	74	北京世橋生物製薬有限公司	中国	13.6
45	広州百特備光医療用品有限公司	中国	15.2	75	セルウィエ(天津)製薬有限公司	フランス	6.9
46	山西普徳製薬有限公司	中国	24.8	76	ペーリンガー・インゲルハイム(スペイン)	ドイツ	23.9
47	吉林長白山製薬集团有限公司	中国	57.1	77	広西梧州製薬(集団)股份有限公司	中国	22.0
48	藤沢薬品工業(アイランド)	日本	13.7	78	遼寧瀋陽三生製薬有限公司	中国	21.5
49	アストラゼネカ(イタリア)	イタリア	16.0	79	黒龍江江世製薬有限公司	中国	4.6
50	アストラゼネカ(スウェーデン)	イギリス	15.0	80	MSD(UK)	アメリカ	-1.3
51	魯南貝特製薬有限公司	中国	98.6	81	フレゼニウス カービ(スウェーデン)	ドイツ	12.9
52	江蘇常州四藥製薬有限公司	中国	13.4	82	麗珠集団利民製薬工場	中国	12.8
53	海南海雲製薬工場有限公司	中国	19.2	83	浙江新昌製薬股份有限公司	中国	4.2
54	浙江海正製薬股份有限公司	中国	11.4	84	ファイザー(米)	アメリカ	7.7
55	Aventis Pharma Dagenham(UK)	フランス	29.4	85	北京養生製薬有限公司	中国	47.9
56	Pathon Italia S.p.A(IT)	イタリア	-1.0	86	フレゼニウス カービ(オーストリア)	ドイツ	11.4
57	重慶薬友製薬有限公司	中国	11.2	87	三九集団深圳九新製薬有限公司	中国	-0.4
58	上海バクスター製薬有限公司	アメリカ	-9.7	88	四川美大康佳製薬有限公司	中国	-0.4
59	江蘇南京思科製薬有限公司	中国	29.6	89	広東深圳海濱製薬有限公司	中国	-30.0
60	北京双鶴製薬股份有限公司	中国	21.9	90	石家荘製薬集団欧意製薬有限公司	中国	44.0
61	無錫山禾製薬股份有限公司	中国	6.6	91	宜昌人福製薬有限公司	中国	22.7
62	海南靈康製薬有限公司	中国	-9.1	92	多布瑞非製薬有限公司(英系企業)	イギリス	520.7
63	蘇州グラクソ・スミスクライン製薬工場	イギリス	5.3	93	湘北威爾曼製薬有限公司	中国	-21.0
64	三東魯抗辰製薬有限公司	中国	31.0	94	龍江哈爾濱普衛製薬有限公司	中国	14.6
65	住友製薬株式会社(日本)	日本	13.6	95	広東深圳翰宇製薬有限公司	中国	25.2
66	麗珠集団麗珠製薬工場	中国	-6.2	96	アストラゼネカ(オーストラリア)	イギリス	36.5
67	グラクソ・スミスクライン(英)	イギリス	13.2	97	中国大塚製薬有限公司(天津)	日本	3.5
68	広東天晉生化医薬股份有限公司	中国	20.3	98	北京利祥製薬有限公司	中国	77.0
69	西南製薬股份有限公司	中国	-0.4	99	哈爾濱製薬生物工程有限公司	中国	65.0
70	広東世信製薬有限公司	中国	46.0	100	先靈(広州)製薬有限公司	中国	-7.2

中国都市部病院の医薬品売上において、一部の社名が古くなっているが、公表された資料のまま記載された出典に従った。

青 : 日系企業  
緑 : 欧米系企業  
赤字 : 中国系企業

出典：セジデム・ストラテジックデータ株式会社ユート・ブレン事業部(2013)「中国医薬品市場レポート2013」、「医薬品企業の医薬品売上高ランキング2011年版」をもとに筆者作成

一方、中国は品質の高い日本製医薬品を切望している。中国日本商会（2012）によると、中国製品が世界を席卷する中、医薬品については中国製の原薬、医薬品に対する信頼度は、いまだ充分ではなく、海外企業のオリジナル製品との品質格差の是正が重大な課題となっている。

しかしながら、これまで、日系製薬企業の中国への医薬品投入は容易であったとは言いがたい。図表 4 では、中国と世界の医薬品市場における企業ランキングが示されている。日系企業、欧米系企業、中国系企業について、それぞれ色を変えて示した（日系企業：青色、欧米系企業：緑色、中国系企業：赤色）。中国医薬品市場におけるランキングは、外資系企業が注力してきた都市部病院市場に関するものである。それにも関わらず、外資系企業のランキングは、世界市場におけるランキングと比較して高くない。特に、日系製薬企業の中国進出が容易ではなかったことが示唆される。筆者も、自ら携わる実際の業務を通じて、中国進出の難しさを目の当たりにしてきた。

中国への本格進出を目指す当社にとり、中国現地法人の事業成果を向上させるに当たっての阻害要因を明らかにし、中国進出の成功確率を向上させることは急務であると考えた。

## 2.2. 中国市場における日系企業の経営上の問題点

ジェットロ（2012）は、2012年10月9日～11月15日において、中国における日系企業の実態の把握を目指し、アンケート調査を行った。その結果を、図表 5 に示す。中国において、日系企業は経営上の様々な問題に直面しており、特に、人事管理システムに問題が存在していることがわかる。

図表 5：中国における経営上の問題点

順位	経営上の問題	問題点であると回答した企業の割合
1位	従業員の賃金上昇（n=850）	84.4%
2位	現地人材の能力・意識（n=834）	55.5%
3位	競合相手の台頭（コスト面で競合）（n=846）	53.4%
4位	限界に近づきつつあるコスト削減（n=507）	50.9%
5位	従業員の質（n=850）	50.4%

出典：ジェットロ（2012）「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査（2012年度調査）」をもとに筆者作成

これら問題を解決するために、多くの研究者が多国籍企業の経営現地化に関する研究調査を行った。先行研究として、「配置－協調論（Porter, 1986）」「グローバル統合と現地化対応の枠組み仮説（Prahalad & Doz, 1987）」「多国籍企業のグローバリゼーション戦略（Bartlett & Ghoshal, 1989）」等がある。

しかし、そのほとんどは欧米の多国籍企業をモデルとしたものであり、日本の多国籍企業の経営現地化研究の蓄積はまだ少ない。また、あったとしても欧米先進国を舞台とした経営現地化研究が中心であり、中国を舞台としたものは多くない（白、2012）。

中国を舞台とした日系企業の経営については、日中ジョイントベンチャーに関する先

行研究が報告されている。日中ジョイントベンチャーは、自らの形成期、成長期、成熟期において、ステークホルダーとの経営資源を交換させていく中で、取引コストを節約し、コンフリクトを減少させ、効率的な経営を目指す。その実現のためには、信頼が不可欠な要素であると、述べられている（兪、2006、2013）。親会社を含めたステークホルダーと現地法人の日中ジョイントベンチャーの信頼関係の重要性が示唆された。

その一方、黄（2005）は、日本の本社や親会社が中国の現地経営に強く関与することが現地法人の経営業績にマイナスの影響を与えているとしている。この研究結果は、本社や親会社と現地法人の信頼関係構築に、何らかの問題がある企業が少なくないことを間接的に示唆している。

真鍋（2002）は、企業間において、信頼関係がなければ協調的な関係は生まれず、企業は共同で効率的な問題の解決ができないことを明らかにしている。

日系企業にとり、子会社となる現地法人との協調関係は、現地法人の事業システムの構築や経営戦略の立案を行い、事業成果を向上させる上で、基盤となる必須条件であると考えられる。そのため、本研究において、日本本社と中国現地法人との信頼関係に関する調査を中心に研究を進めることとした。

また、日本と中国の文化や制度の相違に関する先行研究は多く知られている（たとえば、周、2003、ツェ & 古田、2011）。周（2003）は、日系企業の中国現地経営において、中日双方は、相互理解を図るのに両国の制度・慣行の壁や文化の壁などを乗り越えなければならないとしている。そこで、この日本と中国の文化や制度の相違が、日本本社と中国現地法人の信頼関係に影響を及ぼしているのではないかと考えた。

### **3. 研究の目的**

本研究は、当社の中国進出の成功確率を上昇させるべく、日系製薬企業が中国現地法人の事業成果を向上させるに当たっての阻害要因とその克服のための方策を明らかにすることを目的としている。その実現のために、本章第2節で示したように、日本本社と中国現地法人の信頼関係に関する調査を中心に、研究を開始した。

さらに、これまで十分得られてない、日本企業の本社と現地法人に関する経営学的な知見の蓄積への貢献を目指した。

### **4. 論文の構成**

本論文の構成は次の通りである。第2章においては、多国籍企業の現地化、企業間の信頼関係、および中国と日本の文化・制度の相違が、本論文の研究関心と関連する形でレビューされる。第3章では今回の調査概要および分析方法が提示される。本論文で用いられた手法は、定性的方法論を通じた仮説設定である。第4章では、インタビュー調査を通じて収集されたデータを中心に、分析結果が提示される。第5章では、本論文の結果、ならびに理論的インプリケーションおよび実践的インプリケーション、さらに今後の課題が提示される。

## 第2章 先行研究レビュー

本章では、第1章第2節2項に示すように、先行研究に基づき、問題意識が深化する過程に沿って、多国籍企業の現地化、企業間の信頼関係、および中国と日本の文化・制度の相違に関する先行研究を中心に検討していく。本章第1節では、経営上の問題解決のために行われてきた、多国籍企業の現地化についてレビューを行う。第2節では、第1節において問題があると推察された日本本社と中国現地法人との間の信頼関係について検討を行う。第3節においては、その信頼関係構築に影響を与える可能性のある、中国と日本の文化や制度の相違に関する先行研究について示す。

### 1. 多国籍企業の現地化<sup>2</sup>

#### 1.1. 多国籍企業のグローバル化戦略

##### 1.1.1. 配置 - 協調論

Porter (1986) は、バリュー・チェーン理論をもとに、配置と調和の視点から、多国籍企業のグローバル化戦略と活動方針を分析し、活動的配置と活動的調和の問題を提起した。活動的配置は、バリュー・チェーンの中での各種活動は、世界のどこで実施し、どれほど配置するかの問題である。一方、活動的調和は、グローバル企業が異国で同様な活動を行おうとする場合、互いにどのように調整するかの問題である。

多国籍企業の海外への投資活動において、多国籍企業の国際競争力は主に製品の差別化とコストに影響されるものとしている。この2つの優位を確立するため、多国籍企業は絶えず分散している経営活動を調整し、集中的に配置するか、あるいは逆に集中的な経営活動を分散すると主張した。

##### 1.1.2. グローバル統合と現地化適応の枠組み理論

Prahalad & Doz (1987) は、本章第1節1.1項における Porter (1986) のグローバル戦略と現地化戦略に関する二律背反の議論に対抗する形で、グローバル戦略と現地化戦略の同時達成を主張した。

多国籍企業の一般的な経営活動は、2つの圧力を受けていると指摘した。1つは、戦略的な協調とグローバル戦略の調和促進の圧力であり、いわゆるグローバル統合の圧力である。もう一つは、国により異なる市場の需要に対して、企業が敏感な臨機応変力を維持しなければならない圧力で、これはいわゆる現地化対応の圧力である。グローバル統合の圧力を縦軸に、現地化対応の圧力を横軸にし、グローバル統合と現地化の対応を統一体として捉えた。

##### 1.1.3. グローバル協調／統合－国別適応／差別化の理論

Bartlett & Ghoshal (1989) は、多国籍企業の国際経営戦略をマルチナショナル企業、グローバル企業、インターナショナル企業、およびトランスナショナル企業の4

---

<sup>2</sup> 現地化とは、薛 (2010) によれば、「多国籍企業の国際直接投資 (FDI) における、グローバル経営戦略の下でのローカリゼーション経営戦略を指し、多国籍企業海外子会社の投資受入国での戦略」である。また、狭い意味で多国籍企業のローカリゼーションは人的資源の現地化とした。

種類に分け、異なるタイプの多国籍企業のグローバル協調／統合－国別適応／差別化の戦略を説明した。

進出地域に資産を分散させ、現地法人に大胆な権限委譲を行い、各子会社に自律的な経営を促す企業をマルチナショナル企業とした。一方、各国の市場ではなく世界を統合された一つの市場と捉え、中央集権型のグローバル規模の経営を行う企業をグローバル企業とした。また、現地に権限委譲を進めながらも、親会社による経営管理によって、重要な意思決定は本社が行うことで海外拠点を統制し、海外拠点を本社が目指すべき方向に誘導する企業を、インターナショナル企業とした。さらに、これら3つのタイプをすべて兼ね備えるトランスナショナルという概念を提示した。マルチナショナルな現地市場への柔軟な対応に加えて、地球規模で市場を一つとみなし、世界的経営の統合を提唱し、ユニット間は分散するが、相互に依存するネットワークと位置付けた。

#### 1.1.4. 内部化・現地化モデル仮説

薛（2010）は、日系多国籍企業の現地化問題を解明するために、本章第1節1.2項における、Prahalad & Doz（1987）の「グローバル統合と現地化適応の枠組み理論」に反論した。本理論の欠点として、枠組みモデルの中で内部化を捨象したため、グローバル統合と現地化という元々異なった次元の概念を同一次元に入れたことを挙げた。

現地化は、多国籍企業グローバル経営戦略下における、内部化経営に対立する側面である。すべての多国籍企業の経営方針は、グローバリゼーション下における内部化と現地化の統一体とみられ、その間には均衡点が存在し、多国籍企業の経営はこの均衡点をめぐって運営されるとした。さらに、以下の点を明らかにした。①業種によって、現地化のあり方が異なる、②同じ多国籍企業の中でも、部署によって現地化のあり方が異なる、③すべての業種または多国籍企業の現地化は時間の推移によって変化しているとした。

### 1.2. 日系企業の対中国投資における現地化

本項では、日系企業の、中国を舞台とした先行研究について記す。

金（2004）は、コーポレートガバナンスの角度から、日系企業、欧米系企業の現地化に対する認識と現行の運営方法などの相違点を見出した。欧米系在中国多国籍企業の親会社は、監督体制を整えた上で、権限委譲を実施した。これに対し、日系在中国多国籍企業は、事業運用の監督体制と事業評価制度などのコーポレートガバナンス体制においてかなり立ち遅れているとしている。

黄（2005）は、日系企業の中国事業において、本社から重要なポストに管理職を派遣して現地法人の経営と財務に目を光らせるという伝統的な方法は、経常利益率と資本利益率で測定する現地法人の経営業績指標にマイナスの影響を与えることを明らかにした。海外の現地法人は単なる本社戦略の実行者や展開者としてではなく、グローバルな資源の獲得者としての役割を担うものであるという発想に転換する必要があるとしている。

### 1.3. 小括

本章第1節1項において、欧米を中心とする多国籍企業の経営現地化に関する研究を挙げた。Porter（1986）の、グローバル戦略と現地化戦略は相容れないとする二律背反の議論に対抗する形で、Prahalad & Doz（1987）は、それらは両立するとした。

Bartlett & Ghoshal (1989) は、発展型として、トランスナショナルという概念を提唱した。各子会社に自律的な経営を促すマルチナショナル企業の現地市場への柔軟な対応に加えて、地域規模で市場を一つとみなし、世界的経営を統合することをトランスナショナルとした。一方、薛 (2010) は、Prahalad & Doz (1987) に反論した上で、多国籍企業の経営は、グローバリゼーション下における内部化と現地化の間の均衡点をめぐって、運営されるとした。

本章第 1 節 2 項における、日系企業の中国投資に関する先行研究においては、日本本社の現地法人に対するガバナンスの方法等の未成熟さゆえに、親会社と中国現地法人との間の信頼関係構築に問題があることが推測された。

## 2. 信頼

### 2.1. 信頼の定義

Anderson & Narus (1990, 1999) は、信頼とは、「一方の企業が他方の企業に対して否定的な結果を与える、望ましくない行動をとらないだけでなく、肯定的な結果を生み出す行動をとるであろうと信じる信念」と定義している。

Schurr & Ozanne (1985) は、「ある集団の言葉あるいは約束が信頼でき、そしてある集団が交換関係において彼／彼女が与えられた義務を遂行するであろうという信念」と唱えた。

Doz & Hamel (1998) は、信頼という言葉は、シンプルだが非常に強力で、感情に訴えるため、規範的に用いることは混乱を招く可能性があるとし、「利己と互惠の新化型」と提案した。

加護野 & 井上 (2004) は、「信頼対象が、自らにとって肯定的な役割を遂行する能力と意図に対する期待」としている。

### 2.2. 信頼の創出

張 (2004) は、信頼の創出は、2つのタイプに分類することができ、協力する前に存在する信頼と企業間に特定の関係を持ち、協働のプロセスから生まれた結果としての事後の信頼があるとしている。その上で、事後の信頼こそ真の信頼であるとしている。

高嶋 (2002) は、信頼関係の構築について、以下のように述べている。企業間において、双方の企業が信頼関係の構築について意思を明確に表明しそれが揺るがないという確信を与えることが、信頼関係の形成で重要となる。双方の経営者や担当者が信頼関係への意思を明確に表明したり、経営者同士や担当者同士での個人的関係があったりすることによって、企業レベルでの信頼関係における消極的な態度が抑制され、またその懸念も少なくなる。

### 2.3. 信頼の機能

加護野 & 井上 (2004) は、企業間において、信頼関係があれば、自分だけの利益を考えて、相手を裏切るような行動はしないと相互に確信できるとしている。そのため、取引相手の監視や契約締結にかかる取引コスト<sup>3</sup>が削減できると考えられ、契約だけに

---

<sup>3</sup> 取引コストとは、加護野、井上 (2004) によれば、「取引先を探すのにかかる探索費用、お互いに情報交換して取引を成立させるための交渉費用、合意した通りに取引が行われたかをチェックする監視費用、関係特異的な投資に由来する費用の総称」である。

頼った取引よりも、信頼を重視した取引の方がコスト上のメリットが大きいとする。

高嶋（2002）は、企業間の信頼関係の役割として、以下に示す、取引コストの節約、イノベーション、製品開発の効率化を挙げている。①取引コストの節約：企業間で利己的な利益の追求をするときは、交渉で駆け引きが行われやすく、双方が相手を欺く行為をとりやすいため、取引における情報収集や契約履行の監視などの取引コストが大きくなりやすい。しかし、信頼関係が形成されている場合には、相手を欺くような行為をすれば、築き上げた信頼を損なうという代償を払わなくてはならないために、その行為が抑止され、取引コストが節約される。②イノベーション：信頼関係に基づいて、関係が安定的に継続し、互いに取引相手や技術についての知識を蓄えやすくなれば、イノベーションをもたらす場合がある。③製品開発の効率化：信頼関係が互いに安定化すると、人材や設備への投資が安心して行えるようになり、製品開発の効率化が可能となる。

兪（2006、2013）は、日中ジョイントベンチャー<sup>4</sup>とステークホルダー<sup>5</sup>との関係の形成・維持における信頼関係の役割は、以下のように、取引コスト<sup>6</sup>の節約、コンフリクト<sup>7</sup>の減少と持続的な関係の促進という3つの機能を持つとしている。①取引コストの節約：経済政策の不透明さと法制度の不備などによる不確実性、リスクの高い中国経営環境において、単に契約によってものごとを進められないので、特殊的な関係の構築がいっそう重要になる。日中ジョイントベンチャーとステークホルダーとの信頼関係は、日中ジョイントベンチャーとステークホルダーの間に発生しうる諸問題について、相互の理解・譲歩をより柔軟に容認させることによって、取引の効率性をいっそう増進させる効果を有する。②コンフリクトの減少：高い信頼性を保っている日中ジョイントベンチャーとステークホルダーは、互いの自律性を認める。この自律性は取引関係を妨げる原因となるさまざまなコンフリクトの頻度、範囲などを抑える効果がある。③持続的な関係の促進：信頼は、日中ジョイントベンチャーとステークホルダーが経営資源を交換することによって形成してきた関係を、安定的・持続的にする役割を果たしている。

## 2.4. 信頼関係構築の問題点

加護野 & 井上（2004）は、過剰に相手を信頼することの危険性を指摘する。企業間関係における能力や意図に対する過剰な信頼は、その期待が裏切られた場合に、企業が大きなダメージを受ける可能性があるためである。

4 ジョイントベンチャーとは、兪（2013）によれば、「2つ以上の相互に独立した企業（親企業）が出資し合い、かつ経営に参加する独立企業体」である。また、国際的ジョイントベンチャーとは、「その設立地と親会社のすくなくともひとつの国籍が異なるジョイントベンチャー」である。

5 ステークホルダーとは、兪（2013）によれば、「親会社、政府、販売業者、サプライヤー、大学等」である。

6 取引コストとは、兪（2013）によれば、「正当な取引契約を結び、その取引が契約通り履行されているかをモニタリングするためのコスト」である。また、文（2001）によれば、取引コストには効率的な手段を決定するために必要な時間や努力、取引が発生する際、生み出されるコストや、利益の配分に関連する諸問題を解決するために必要なあらゆるものが含まれている。

7 コンフリクトとは、March & Simon（1958）によれば、「個人もしくは集団が、行為の代替的選択肢の中から一つを選ぶのに困難を経験する原因となるような、意思決定の標準的メカニズムの故障」である。



高嶋（2006）は、企業間の信頼関係を形成する上で、一方的なコミットメントの危険性、機会コストの発生、信頼関係による成果の不確実性という3つの予想される障害について、言及している。①一方的なコミットメントの危険性：信頼関係はどちらか一方のみの行動や態度では形成されない。ゲーム理論でいう囚人のジレンマとして知られるように、信頼関係構築に当たって相手の意思を相互に確信できなければ、信頼関係は形成され難い。②機会コストの発生：長期関係を形成後、他のより魅力的な相手が出てきた際、乗り換えれば得られるはずの余分の利益、すなわち、機会コストが大きいかもしれないという疑念は、信頼関係に負の影響をもたらす。③信頼関係による成果の不確実性：アライアンス自体に不確実性がある。そのため、成果に対する懸念が信頼関係の形成を躊躇させると考えられる。

## 2.5. 小括

以上、兪（2006、2013）は、日中ジョイントベンチャーと、親会社も含めたステークホルダーの信頼関係は、取引コストの節約、コンフリクトの減少と持続的な関係の促進という3つの機能を持つとし、本社と現地法人の信頼関係の重要性を示している。また、高嶋（2002）は、企業間の信頼関係の構築は、取引コストの節約のみならず、イノベーションや製品開発の効率化をもたらすとする。

一方、信頼関係構築の問題点として、加護野 & 井上（2004）は、企業間関係における能力や意図に対する過剰な信頼の危険性を指摘し、高嶋（2002）は、企業間の信頼関係を形成する上で、一方的なコミットメントの危険性、機会コストの発生、信頼関係による成果の不確実性という3つの予想される障害について、述べている。いずれの危険性や障害も、本社と現地法人が、相手の能力と意図を適切に把握した上で、双方向に信頼関係を強固にすることの重要性を示唆するものである。

## 3. 中国における日本企業の異文化経営

### 3.1. 文化と異文化経営

#### 3.1.1. 文化の定義

Hofstede（1991）は、文化は「集合的に人間の心に組み込まれるものであり、集団によってあるいはカテゴリーによってそのプログラムは異なっている。社会人類学では、広い意味の文化は、考え方、感じ方、行動の仕方のパターンを総称するものである。精神を洗練するための活動だけではなく、あいさつ、食事、感情の表わし方や抑え方、他人との距離の取り方、愛し方、身繕いの仕方など、日常的な些細な活動も広義の文化に含まれる」としている。

Samovar, Porter & Jain（1981）は、「何世代にもわたる個人や集団の努力によって多くの人々により受け継がれた知識、経験、信念、価値観、態度、意味、階級、宗教、時間の観念、役割分担、空間の使い方、世界観、物質的な財産などすべてを含んだものである」と述べている。

池田 & Kramer（2000）は、「その文化の構成員なら誰でも知っている、あるいは身につけている、いわば共通の知識」としている。

#### 3.1.2. 異文化経営の定義

石井ら（1997）は、異文化経営は、「多国籍企業など、活動拠点が自国とは違う場合に、異なった文化的背景をもった人々を相手に行う経営である」と規定している。

Adler (1991) は、より具体的に、異文化経営を「世界中の組織における人々の行動を研究し、組織の中で複数の文化出身の従業員や顧客と協働できるよう、人々を教育、訓練する。それはさまざまな国と文化のなかでの組織行動を比較し、さらに最も重要なことであるが、さまざまな国や文化からの協働者、顧客、材料供給者、同盟パートナーとの相互作用を理解し改善しようとするものである」としている。

### 3.2. 中国と日本の文化および制度の相違

日系企業が、中国において異文化経営を行う際に考慮すべき、中国と日本の文化や制度の相違に関する先行研究は多く知られている。Hofstede (1991) は、文化は国民文化と組織文化に大別されるとしているが、たとえば、林 (1994)、Hofstede (1991)、Trompenaars & Hampden-Turner (1997) は、中国と日本の国民文化の相違を示している (図表6)。ツェ & 古田 (2011) は、国民文化の中でも、中国のグワンシ<sup>8</sup>に着目し、日本の和との比較を行っている (図表7)。また、周 (2007) は、経営的文化と言う視点から (図表8)、Gill & Butler (2003) は、企業文化に影響を与える信頼という観点から (図表9)、日本と中国の相違を示している。

---

<sup>8</sup> グワンシとは、ツェ & 古田 (2011) によれば、「中国人の人間関係のつくり方の行動原理」である。

図表 6：中国と日本の国民文化の相違

中国	日本	出典
デジタル視点 <sup>9</sup>	アナログ視点 <sup>10</sup>	林 (1994)
権力格差の許容度 <sup>11</sup> が大きい	権力格差の許容度が小さい	Hofstede (1991)
女性らしさの強い社会 <sup>12</sup>	男性らしさの強い社会 <sup>13</sup>	Hofstede (1991)
不確実性 <sup>14</sup> の回避が弱い	不確実性の回避が強い	
個人主義的 <sup>15</sup>	集団主義的 <sup>16</sup>	Hofstede (1991)、 Trompenaars & Hampden-Turner (1997)

<sup>9</sup> デジタル視点とは、林 (1994) によれば、「現実世界に境界線を引き、境界線の両側を区別して理解すること、あるいは不連続体として見る見方」である。

<sup>10</sup> アナログ視点とは、林 (1994) によれば、「境界線の両側を不連続なものと区別するよりも、むしろ連続的な相対的なイメージとして知覚し、理解する視点」である。直観・感性の世界であり、現実を概念化・論理化しないでそのまま理解するとしている。

<sup>11</sup> 権力格差の許容度とは、Hofstede (1991) によれば、「それぞれの国の制度や組織において、権力の弱い成員が、権力が不平等に分布している状態を予期し、受け入れている程度」である。

<sup>12</sup> 女性らしさの強い社会とは、Hofstede (1991) によれば、「良好な人間関係や妥協、日常生活の知恵、社会的功績が重視される社会」である。

<sup>13</sup> 男性らしさの強い社会とは、Hofstede (1991) によれば、「自分の意見を積極的に主張するような仕事や、学校で良い成績を取ること、競争に勝つこと、出世することが重要視される社会」である。

<sup>14</sup> 不確実性とは、Hofstede (1991) によれば、「ある文化の成員が不確実な状況や未知の状況に対して脅威を感じる程度」である。

<sup>15</sup> Trompenaars & Hampden-Turner (1997) によれば、個人主義者は、「私」を主語とする表現を多用する。

<sup>16</sup> Trompenaars & Hampden-Turner (1997) によれば、集団主義者は、「われわれ」を主語とする表現を多用する。

中国	日本	出典
より個別主義 <sup>17</sup>	より普遍主義 <sup>18</sup>	Trompenaars & Hampden-Turner (1997)
より感情表出的 <sup>19</sup>	より感情中立的 <sup>20</sup>	
より関与拡散的 <sup>21</sup>	より関与特定の <sup>22</sup>	

出典：林（1994）『異文化インターフェイス経営』、Hofstede（1991）“*Cultures and organizations*”、Trompenaars & Hampden-Turner（1997）“*Riding the waves of culture*”をもとに筆者作成

<sup>17</sup> Trompenaars & Hampden-Turner（1997）によれば、個別主義者は、規則よりも人間関係に焦点を当てる。

<sup>18</sup> Trompenaars & Hampden-Turner（1997）によれば、普遍主義者は、人間関係よりも規則に焦点を当てる。

<sup>19</sup> Trompenaars & Hampden-Turner（1997）によれば、感情表出的な人間は、自分の考えや感情を言語媒体と共に非言語媒体を用いて表に出す。

<sup>20</sup> Trompenaars & Hampden-Turner（1997）によれば、感情中立的な人間は、自分の考えていることや感じていることを表に出さない。

<sup>21</sup> Trompenaars & Hampden-Turner（1997）によれば、関与拡散性の人間は、人間関係を作る場合、間接的で、肝心な点の周辺を回り、一見したところ「無目的」のように見える。

<sup>22</sup> Trompenaars & Hampden-Turner（1997）によれば、関与直接性の人間は、人間関係を作る場合、直接的で、肝心な点に触れ、目的を持つ。

図表 7: グワンシと和

		グワンシ	和
基本構造	収益の優先性	個人優先、集団は後	集団優先、個人は後
	目的	個人または家族の生き残りと成長を重視	集団の生き残りと成長を重視
	本質	個人主義的コンセプトが個人により管理され、個人に報酬をもたらす	集団のコンセプトが個人にアイデンティティ、機能環境、報酬を提供
	形成	生まれ（血縁・地縁）、および成長する社会的サークルの両方を通じて形成	集団のなかで形成され、集団の目的に奉仕し、集団レベルで継承
機能	成長と拡大	個人レベルを通じ、社会的スタチューを横断可	集団／公式レベルで、パートナーシップの適切なスタチュー
	信用	個人レベル	仕事チーム内部（集団レベル）
	相互作用のルール	集団：公式／非効率 個人：非公式／効率	常に集団化（個人であることは稀）
	ビジネスの始め方と紹介	個人レベルで紹介可（境界の拡張は急速） フレキシブル	・公式または集団的セッティングにおける適正な紹介が必要 ・よそ者がいないのを好む
	関係の始め方	オープン、社会的セッティングで会い、共通利益から始まってその後発展	一定の紹介・形式があることを好む
	関係の継続性	より個人的主義的 そのままの場合もあれば、一方が社会的スタチューを高めてより高度の「関係」ネットワークに上昇する場合あり	集団内で一旦認められれば、その後は永久的にいつでも認められる
その他	紛争の処理	個人的手段で問題を明らかに、時に個人的手法が唯一の解決策となる（仲裁者またはメッセンジャーとして）	非公式な話し合いで問題を明らかにし、解決策を探る（適当な仲裁者／メッセンジャーがない場合）
	娯楽と社会的セッティング	重要、かつ個人ベース	・人間関係の構築と「和」による ・紛争解決にとって重要
	契約への態度	個人的な変化にもとづき変更可	ビジネス上の正当な理由があれば変更可（了解されたルール）
	集団規則	歪曲、もしくは個人による規則の凌駕が可能	集団レベルで適用される

出典：ツェ & 古田（2011）『グワンシ』をもとに、筆者作成

その他、ツェ & 古田（2011）は、中国人の特徴として、発達した自発性<sup>23</sup>を挙げ、中国では、自主性を重んじ、ピラミッド型制御ではなく、独立した主体がゆるやかにヨコにつながる連邦制を考慮すべきであるとしている。

図表 8：日本と中国の経営的文化や制度の相違

	中国	日本	経営的文化の相違を誘発する文化	出典
管理経営組織	明確な職務の境界：個々人の能力が重視され、人それぞれに職務内容や責任範囲を明確に決める。自分の決められた仕事をしっかりとやればいいと一般の人々は思っている。他人の仕事に干渉したら、かえって嫌われる傾向がある。	不明確な職務の境界：組織内での調和が重視され、個人の職責部分としてははっきりした部分があるが、明確に決まっていない部分がある。日本の組織では、職務の規定が大まかで曖昧であり、メンバーは状況に応じて、柔軟に仕事を進めるのが望ましい。	デジタル視点とアナログ視点	石田（1994）、周（2007）
意思決定スタイル	トップ・ダウン方式：組織活動に関するさまざまな意思決定は上司が決めて、部下に命令を出す。	ボトム・アップ方式：日本人の生活の核心である「和」、すなわち調和を維持するために、合意による意思決定を行う。調和を重視し、企業における意思決定はボトム・アップの方式を取り、その典型的なものとして稟議制度が特徴となっている。	権力格差許容度の相違	Chen（1955）、周（2007）

<sup>23</sup> この自発性は、「発展空間」と関連付けられる。発展空間とは、小泉、朴、前川 & 平野（2011）によれば、「主にホワイトカラー層が仕事を通じて自らのスキルを効率的に求め、より上位のポストと報酬を求めてキャリアを自律的に歩んでいく様子を示すこと」である。ガラスの天井と対照的に用いられる。ガラスの天井とは、柴田（2011）によれば、「賃金、昇給・昇格の面で、上は見えるが実際には天井があるということ」である。

	中国	日本	経営的文化的相違を誘発する文化	出典
雇用管理	企業への帰属性は低い：1995年、労働法改定後、企業は、企業の経営状況により、必要な時に、必要な人材を自由に採用できるようになった。従業員側も自分の意思で企業を選択できるようになったため、自分の能力を基に企業を渡り歩く中国青年が少なくない	企業への帰属性は高い：近年変わりつつある制度であるが、終身雇用制度により、従業員は安心して仕事に取り組み、企業側にとっても労働力の安定化が図られる。企業と従業員は運命共同体という意識ができ、企業への忠誠心が強められる。	—	周（2007）
賃金制度	改革・開放後、中国に進出した外資系企業は、有能な人材を引き付けるために「能力主義」の賃金制度を実施している。中国青年は、欧米系企業的能力給制度に憧れている。良い評価を獲得し、それに見合った処遇を受けることを望んでいる。	年功序列賃金制度：近年、成果主義や能力主義、年俸性などが増加傾向にあるものの、年功序列賃金制度を採用している企業が少なくない。年功序列賃金制度の下では、定期昇給と定期昇進によって給与が上昇する。同一年齢層の従業員の賃金格差が少ないが、昇進に関しては、能力や実績に対する評価により決められ、所得の格差がつけられる。	—	

出典：石田英夫編（1994）『国際人事』、周宝玲（2003）『中日間の異文化経営と異文化コミュニケーション』、Chen（1955）“Asian management systems”をもとに筆者作成。

図表 9：中国と日本の信頼に関する相違による企業文化に与える影響

	日本の企業文化	中国の企業文化
信頼の依拠	<ul style="list-style-type: none"> <li>・誠実/信用度</li> <li>・人間関係</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・家族・血縁関係</li> <li>・グワンシ、Kang-Ching（共有感情）</li> </ul>
信頼の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>・話し合い解決</li> <li>・長期的関係</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・継続的交流</li> <li>・支援の経験</li> </ul>

出典：Gill & Butler（2003）“Managing instability in cross-cultural alliances”をもとに、筆者作成

### 3.3. 小括

林 (1994)、Hofstede (1991)、Trompenaars & Hampden-Turner (1997)、ツェ & 古田 (2011) は、中国と日本の間の国民文化の相違について述べた。日本の国民文化として、アナログ視点、集団主義、普遍主義などが挙げられ、それに対して、中国の国民文化として、デジタル視点、個人主義、個別主義などが挙げられた。

一方、周 (2007) らは、国民文化に反映する経営的文化や制度の違いとして、職務の境界、意思決定のスタイル、企業への帰属性、賃金制度に関する見解を示した。また、Gill & Butler (2003) は、日本の企業文化においては、誠実や信用度に基づく、話し合い解決や長期的関係により、信頼が構築されるが、中国では、家族および血縁関係、ならびにグワンシ、Kang-Ching (共有感情) に起因する継続的な交流、支援の経験を通じて信頼が生まれるとした。

## 4. 先行研究の限界と本研究の意義

本章第2節で述べたように、先行文献の内容に基づき、中国現地法人の事業成果を向上させるためには、日本本社と中国現地法人の信頼関係が重要である可能性が示唆された。しかしながら、信頼関係強化のためのメカニズムを示唆する研究は多いとは言えない。どうしたら信頼関係を強化できるのだろうか。そこで、これらの信頼関係強化に焦点を当て、インタビュー調査に基づく、研究を進めることとした。その結果、以下のリサーチクエスチョンを設定した。

### リサーチクエスチョン

1. 日本の製薬企業の中国現地法人の事業成果を向上させるには、本社と現地法人との間の信頼関係強化が重要であるか。
2. 日本本社と現地法人の信頼関係強化のためには、どのような方策が有効であるか。

一方、周 (2003) は、日系企業の中国現地経営において、中日双方は、相互理解を図るのに両国の制度・慣行の壁や文化の壁などを乗り越えなければならないとしている。事実、本章第3節2、3項に示したが、日本と中国の文化や制度には、多くの相違点がある。中国の国民文化の特徴として、デジタル視点、個人主義、個別主義（人間関係を重視）などが挙げられ、例えば、この人間関係を重視する個別主義に関して、ツェ & 古田 (2011) は、グワンシは規則に浸透し、規則を凌駕するとし、日本の国民文化との大きな違いを示唆している。一方、Gill & Butler (2003) は、中国と日本の信頼構築の方法の相違について述べている。このような中国と日本の文化や制度の相違が、日本本社と中国現地法人の信頼関係に影響を及ぼしているのではないかと考えた。それに基づき、第4章第1節2項において、第一次インタビューの結果と併せて、初期仮説を設定した。



## 第3章 調査と分析方法

### 1. 調査協力者

第2章で設定したリサーチクエスションの解を探索すべく調査を行った。本リサーチクエスションは経営的観点から導き出されたものであるため、中国にて、日系製薬企業の現地法人の経営陣を中心に調査を行った。また、現地法人視点からだけではなく、本社視点も同様に重要であると考え、現地法人元経営陣であり、かつ、現地法人経営に携わる本社勤務者の調査も行った。さらに、異なる視点からの意見を求め、他業種や欧米系企業の勤務者に対しても調査を実施した。

調査協力者は25名である。内訳を図表10に示す。

図表 10：調査協力者の内訳

業種	職位	人数
日系製薬企業	現地法人経営陣あるいは現地法人元経営陣	12名
日系製薬企業	現地法人マネジャー	6名
日系製薬企業	駐在員事務所経営陣 (現地法人元経営陣を除く)	1名
日系製造企業（製薬企業以外）	現地法人元経営陣	1名
欧米系製薬企業	現地法人マネジャー	2名
欧米系製造企業（製薬企業以外）	現地法人経営陣	1名
組織・人事マネジメント・コンサルティング	マネジャー	2名

また、調査インタビューは、企業名・氏名は非開示とすることを調査協力者と約束した上で実施した。そのため、企業名と氏名には、アルファベットを用いた。調査協力者のリストを図表11に示す。

図表 11：調査協力者

調査協力者	業種	職位	勤務地
E	日系製薬企業	現地法人経営陣	中国
F	日系製薬企業	現地法人経営陣	中国
M	日系製薬企業	現地法人経営陣	中国
N	日系製薬企業	現地法人経営陣	中国
P	日系製薬企業	現地法人経営陣	中国
R	日系製薬企業	現地法人経営陣	中国
H	日系製薬企業	現地法人経営陣（出張ベース）	日本
J	日系製薬企業	現地法人元経営陣	中国
C	日系製薬企業	現地法人元経営陣	日本
G	日系製薬企業	現地法人元経営陣	日本
L	日系製薬企業	現地法人元経営陣	日本
O	日系製薬企業	現地法人元経営陣（出張ベース）	日本
A	日系製薬企業	現地法人マネジャー	中国
D	日系製薬企業	現地法人マネジャー	中国
I	日系製薬企業	現地法人マネジャー	中国
K	日系製薬企業	現地法人マネジャー	中国
X	日系製薬企業	現地法人マネジャー	中国
B	日系製薬企業	現地法人マネジャー（出張ベース）	日本
Q	日系製薬企業	駐在員事務所経営陣	中国
T	日系機械製造企業	現地法人元経営陣	日本
S	独系製薬企業	現地法人マネジャー	中国
Y	独系製薬企業	現地法人マネジャー	中国
U	米系医療機器製造企業	現地法人経営陣	中国
W	組織・人事マネジメント・ コンサルティング	マネジャー	中国
V	組織・人事マネジメント・ コンサルティング	マネジャー	日本

インタビュー時、C氏、G氏、L氏、およびT氏は、日本本社勤務者であり、J氏は、駐在員事務所経営陣であった。また、Q氏は、現地法人駐在経験は無いが、グループ内に現地法人が存在し、その状況を把握しているため、現地法人を対象として、調査協力を依頼した。

## 2. インタビュー調査

### 2.1. インタビューの構造

インタビューは、大きく分けて、第一次、第二次、第三次インタビューの三段階で行った。

第一次インタビューはパイロットインタビューとして位置付けられる。

## 2.2. インタビュー調査の方法

インタビュー調査は、2012年11月18日～2013年8月にかけて、実施した。

インタビューは、面談、電話あるいは email で実施した。面談あるいは電話におけるインタビューの場合は、事前に、主な質問内容を送付した。インタビュー内容は、調査協力者から了承を得られた場合のみ、ICレコーダーに録音し、後日文書化した。

## 2.3. インタビューとリサーチクエスチョンおよび仮説との関係

第一次インタビューでは、リサーチクエスチョンを基に、日系製薬企業の現地法人元経営陣、2名、日系機器製造企業の現地法人元経営陣、1名を対象に、インタビュー調査を実施した（2012年11月18日～2013年2月18日）（図表12、13）。その後、先行研究と第一次インタビューの結果に基づいて、初期仮説の設定を行った（図表14）。

図表 12：インタビューとリサーチクエスチョンとの関係

インタビュー			リサーチクエスチョン
方法	対象	目的	
面談 (第一次 インタビュー)	日系製薬企業 2 社 (2 名)、 日系機器製造企業 1 社 (1 名)	初期仮説設定	<ol style="list-style-type: none"> <li>日本の製薬企業の中国現地法人の事業成果を向上させるには、本社と現地法人との間の信頼関係強化が重要であるか。</li> <li>日本本社と現地法人の信頼関係強化のためには、どのような方策が有効であるか。</li> </ol>
面談、電話、 または email (第二次 インタビュー)	日系製薬企業現地法人 経営陣および元経営陣 を中心に/製薬企業：5 社 (5 名) + 組織・人 事マネジメント・コン サルティング 2 社 (2 名)	初期仮説の妥当性 の検討と日本本社 と中国現地法人と の信頼関係強化の ための必要条件調 査	
面談、電話、 または email (第三次 インタビュー)	現地法人経営陣および マネジャーを中心に/日 系製薬企業：12 社 (16 名) + 欧米系製薬 企業：1 社 (2 名) + 欧 米系医療機器製造企 業：1 社 (1 名)	初期仮説 2 の妥当 性の検討と信頼関 係強化のための必 要条件に関する、 より詳細な調査	<ol style="list-style-type: none"> <li>日本本社と現地法人の信頼関係強化のためには、どのような方策が有効であるか。</li> <li>&lt;第一、二次インタビューの結果を受けて、新たに設定したリサーチクエスチョン&gt; <ol style="list-style-type: none"> <li>どうしたら、中国現地法人の外部環境および内部環境について、日本本社は「肌感覚」で理解できるのか。</li> <li>どうしたら、日本本社は、日本本社と現地法人の役割分担を明確化できるのか。</li> <li>どうしたら、中国と日本の歴史的背景や外部情報により強められる、中国人と日本人の文化の違いに対する、日本人の過剰意識を払拭できるのか。</li> </ol> </li> </ol>

図表 13：第一次インタビュー

調査協力者	業種	職位	インタビュー		
			日時	方法	実施地（調査協力者）
B	日系製薬企業	現地法人マネジャー （出張ベース）	2012年 11月18日（日） 9:30～11:30	面談	日本
O	日系製薬企業	現地法人元経営陣 （出張ベース）	2013年 1月30日（水） 16:00～18:00	面談	日本
T	日系機械製造企業	現地法人元経営陣	2013年 2月18日（月）18:30～22:00	面談	日本

図表 14：インタビューと仮説の関係

インタビュー	初期仮説		仮説の再設定
	1	2	
第一次	設定		-
第二次	妥当とした	妥当性の検討が不十分	再設定仮説を立てたが、妥当性の検討が不十分
第三次	初期仮説 1、2 を再設定仮説 1～3 へ変更した。		再設定仮説を妥当とし、更なる仮説を加え、仮説の再設定を行った

第二次インタビューでは、初期仮説の妥当性の検討を行うとともに、初期仮説が示す、日本本社と中国現地法人が信頼関係を強化するための必要条件を調査した（図表 15）。日系製薬企業現地法人経営陣あるいは元経営陣、4名、日系製薬企業現地法人マネジャー、1名、中国事業に精通する、組織・人事マネジメント・コンサルティング勤務者、2名を対象に行った（2013年2月～4月）。日系製薬企業現地法人駐在員および元駐在員には、面談あるいは電話で実施し、組織・人事マネジメント・コンサルティング勤務者には、emailにて実施した。

図表 15：第二次インタビュー

調査 協力者	業種	職位	インタビュー		
			日時	方法	実施地 (調査 協力者)
V	組織・人事マネジメント・ コンサルティング	マネジャー	2013年2月	email	日本
E	日系製薬企業	現地法人経営陣	2013年 3月11日(月) 17:30~18:30 (日本時間)	電話	中国
H	日系製薬企業	現地法人経営陣 (出張ベース)	2013年 3月21日(木) 10:00~11:30	面談	日本
L	日系製薬企業	現地法人元経営陣	2013年 3月21日(木) 11:30~14:30	面談	日本
C	日系製薬企業	現地法人元経営陣	2013年 3月22日(金) 11:00~12:30	面談	日本
I	日系製薬企業	現地法人マネジャー	2013年 3月27日(水) 17:30~19:00 (日本時間)	電話	中国
W	組織・人事マネジメント・ コンサルティング	マネジャー	2013年4月	email	中国

第二次インタビューにおいて、初期仮説1の妥当性を示すことができたが、初期仮説2の妥当性の検討は不十分であったため、第三次インタビューの結果と併せて、初期仮説2の妥当性の検討を行った(図表16)。第三次インタビューでは、第二次インタビューで浮かび上がったリサーチクエスチョンを基に、信頼関係強化の必要条件の深堀を行い、初期仮説を再設定した。そのため、現役で活躍する中国現地駐在員を対象にインタビューを行うことを目指し、面談、電話だけでなく、emailベースでのインタビューも実施した(2013年6月5日~8月/日系製薬企業現地法人あるいは元現地法人:9名、日系製薬企業マネジャー:5名、日系製薬企業駐在員事務所経営陣:1名、独系製薬企業マネジャー:2名、米系医療機器製造企業経営陣:1名)。

図表 16：第三次インタビュー

調査協力者	業種	職位	インタビュー		
			日時	方法	実施地 (調査協力者)
M	日系製薬企業	現地法人経営陣	2013年 6月5日(水) 18:00~19:00 (日本時間)	電話	中国
K	日系製薬企業	現地法人マネジャー	2013年 6月21日(金) 9:00~11:00 (中国時間)	面談	中国
D・X	日系製薬企業	現地法人マネジャー	2013年 6月21日(金) 11:30~13:00 (中国時間)	面談	中国
J	日系製薬企業	現地法人元経営陣	2013年 6月21日(金) 13:30~15:00 (中国時間)	面談	中国
E	日系製薬企業	現地法人経営陣	2013年 6月21日(金) 15:30~17:00 (中国時間)	面談	中国
F	日系製薬企業	現地法人経営陣	2013年 5月~6月	email	中国
N	日系製薬企業	現地法人経営陣	2013年 5月~6月	email	中国
P	日系製薬企業	現地法人経営陣	2013年 5月~6月	email	中国
R	日系製薬企業	現地法人経営陣	2013年 5月~6月	email	中国
G	日系製薬企業	現地法人元経営陣	2013年 5月~6月	email	日本
L	日系製薬企業	現地法人元経営陣	2013年 5月~6月	email	日本
A	日系製薬企業	現地法人マネジャー	2013年 5月~6月	email	中国
	日系製薬企業	現地法人マネジャー	2013年 7月29日(月) 17:40~18:10 (日本時間)	電話	中国
S	独系製薬企業	現地法人マネジャー	2013年6月	email	中国
U	米系医療機器 製造企業	現地法人経営陣	2013年6月	email	中国
Y	独系製薬企業	現地法人マネジャー	2013年 6月~7月	email	中国
Q	日系製薬企業	駐在員事務所経営陣	2013年 7月9日(火) 16:45~18:00	面談	日本
B	日系製薬企業	現地法人マネジャー (出張ベース)	2013年 7月~8月	email	日本

また、第二次インタビューと第三次インタビューの機能と結果はオーバーラップしている。混乱を避けるため、特に断りが無い限り、以下区別せずに用いることとした。

### **3. 分析方法**

本研究の分析方法は、インタビューによる定性的なデータからの分析である。本論文の研究課題に関する実証研究が少ないという状況において、より実務レベルの研究を行うべく、仮説探索型のアプローチによる定性的調査を選択した。

## 第4章 日本本社と中国現地法人の信頼関係

### 1. 第一次インタビューと初期仮説の設定

#### 1.1. 第一次インタビュー

第2章で記した、以下リサーチクエスチョンへのアプローチを行うことを目的として、第一次インタビューによる調査を行った。

#### リサーチクエスチョン

1. 日本の製薬企業の中国現地法人の事業成果を向上させるには、本社と現地法人との間の信頼関係強化が重要であるか。
2. 日本本社と現地法人の信頼関係強化のためには、どのような方策が有効であるか。

日系製薬企業の現地法人元経営陣（出張ベース）であり、かつ本社経営陣である O 氏と、日系機械製造企業の現地法人元経営陣であり、かつ本社経営陣である T 氏は、日本の製薬企業の中国現地法人の事業成果の向上のための、本社と現地法人との間の信頼関係の重要性について、以下のように語った。また、以降、本論文におけるインタビューにおけるコメントは、イタリック体にて記す。

#### 第一次インタビュー

##### *O 氏 [日系製薬企業 現地法人元経営陣 (出張ベース)]*

会社として、何が問題であるのかを明確に把握・理解できていないのが正直なところである。現地法人正社員には日本に帰化した者が、異動で中国に駐在しているケースもあるので、そういった者を通じて、個人ベースでは中国人従業員が困っている問題点を理解することは可能とは思う。しかしながら、中国従業員が抱えている問題点が表面化し、日本本社まで上がってくることは皆無に等しいのが、どの企業にも抱えている実態ではないか。私が把握している他社での経験では、中国での問題点が露見するのは、従業員が解雇される時、あるいは解雇された後に日本本社社長宛てに書簡が発信され、はじめて問題を把握されていることが多い。表面化するまで、コンフリクトはわからない。解雇した際、訴訟を起こされたり、街中で騒がれたりされることがある。

##### *T 氏 (日系機械製造企業 現地法人元経営陣)*

日本企業が中国で成功するためには、日本本社と中国現地法人との信頼関係は、国がどうかとは関係なく、必要では無いか。親会社と子会社という枠組みでは、どんなシチュエーションでも必要になる要素だと思う。

O 氏のコメントより、現地法人内において、個人ベースでは、中国従業員を理解することは可能であるが、日系製薬企業本社が現地の状況を把握できていないことがわかる。



そのため、大きくなってから突然表面化した問題に、本社が対応できないことが、本社と現地法人の信頼関係構築に負の影響を与えている可能性がある」と推察された。

また、日系機械製造企業の例であるが、T氏のコメントより、日本企業の中国現地法人が中国で成功するためには、本社と中国現地法人との間の信頼強化が必要であるということがわかった。

## 1.2. 初期仮説の設定

そこで、先行研究と第一次インタビューの結果に基づき、以下、初期仮説の設定を行った。この初期仮説は、リサーチクエスチョンに応じて、仮説探索を行う初期段階での仮説として位置づけられる。そのため、初期仮説2においては、リサーチクエスチョン2に示す信頼関係強化のための有効な方策を導き出すために必要と考えられる、信頼関係に影響を与える要因についての仮説を設定した。

**初期仮説 1.** 日本の製薬企業の中国現地法人の事業成果を向上させるには、日本本社と中国現地法人との間の信頼関係強化が重要である

**初期仮説 2.** 日本と中国の文化や制度の相違が、日本本社と中国現地法人との間の信頼関係に影響を与えている

## 2. 第二次、第三次インタビュー

### 2.1. 初期仮説の妥当性

第二次インタビューでは、本章第1節2項において示した初期仮説の妥当性の検討を行うと共に、初期仮説が示す、日本本社と中国現地法人の信頼関係を強化するための必要条件を調査した。

#### 2.1.1. 初期仮説1の妥当性

初期仮説の妥当性を検討すべく、第二次インタビューを行った。

L氏（日系製薬企業 現地法人元経営陣）、I氏（日系製薬企業 現地法人マネジャー）共に、現地法人の事業成果向上のためには、本社と現地法人との間の信頼強化が重要であると回答し、初期仮説1の妥当性は示された。その上で、以下のようなコメントを加えた。

**L氏**（日系製薬企業 現地法人元経営陣）

「*日々問題*」と言われる本社・現地の日本人間の相互不信や事務手続きの煩雑さが生まれる。日本人同士がいがみ合う。*日々問題*の解消は、非常に困難である。

**I氏**（日系製薬企業 現地法人マネジャー）

現地に精通した中国人を現地法人のトップ（*董事長*<sup>24</sup>）にした方が望ましいが、中国人を董事長にするほど、日本本社から中国人は信頼されていない。不安に思われている。

---

<sup>24</sup> 董事長とは、ジェットロ（2009）によれば、「董事の一人で、董事会会議を招集・主宰する者」である。董事とは、ジェットロ（2009）によれば、「各出資者によって任命・解任される、董事会のメンバー」である。董事会とは、ジェットロ（2009）によれば、「董事によって構成される、最高意思決定機関であり、業務執行機関」である。

### 2.1.2. 初期仮説 2 の妥当性

以下詳述するが、第二次、第三次インタビュー結果より、初期仮説 2 の、日本本社と中国現地法人との間の信頼関係強化の要因として考えた、日本と中国の文化や制度の相違が、直接、信頼関係に影響を与えているわけではなく、その相違に基づく本社のあり方が、その信頼関係に影響を及ぼしていることがわかった。そのため、本初期仮説は、後に再設定することとした。

## 2.2. 新たな気付き

第二次、第三次インタビューにおいて、初期仮説 1 で示した本社と中国現地法人との間の信頼関係に影響を与える要因についての調査段階で新たなことがわかった。新たに明らかとなった 3 つの要因、① 本社の、現地法人環境についての「肌感覚<sup>25</sup>」での理解、② 本社と現地法人との明確な役割分担、③ 中国あるいは中国人に対する日本人の過剰意識の払拭について、以下、インタビュー結果に基づいて示す。

### 2.2.1. 肌感覚での本社の理解

#### 2.2.1.1. 現地法人の環境に対する、肌感覚での本社の理解

吉原（2002）は、「グローバル連結経営で求められるノウハウ、システムは何よりもこの分権化された事業部門を正しく把握し、巧みに運営し、戦略的に動かしていくものでなければならない」とし、本社が現地事業部門を把握することの重要性を示している。事実、調査協力者が所属する、いずれの企業においても、本社は、現地法人の事業成果の向上を願い、現地法人に理解を示し、中国現地のことを理屈や頭ではわかっている。しかしながら、肌感覚でわからない。そのため本社の現地法人に対する不信感が芽生え、それに起因して、現地法人が疲弊していることがわかった。なぜ、わからないのか。ここに、日本本社と中国現地法人との間の信頼関係の構築の難しさがあることが、以下の第二次、第三次インタビューの結果から明らかとなった。

## 第二次、第三次インタビュー

### **R 氏**（日系製薬企業 現地法人経営陣）

本社は中国現地法人の事業戦略に対し、理解、サポートをしようと努力している。しかしながら、商生活習慣や文化が異なる中国の現状を十分に理解していない人が、日本の現状に照らし合わせて中国の事業戦略に対し適切で迅速な経営判断を促進することは不可能である。

### **M 氏**（日系製薬企業 現地法人経営陣）

本社も現地の状況を理解しているが、感覚や習慣の問題で、日本の基準で考える。

### **L 氏**（日系製薬企業 現地法人元経営陣）

・現地の状況を日本本社が理解することが困難なため、本社との会議準備のために、

<sup>25</sup> 肌感覚の理解とは、伊丹 & 加護野（2003）が、市場の成熟の認識の重要性を示す際に用いた言葉を引用し、ここでは「理屈や頭でわかるだけでなく、感情、心、胃でわかること」とする。

月の半分がつぶれる。現地の中国人も影響を受ける。そのため、現地法人の者は、中国マーケットよりも日本本社に向かうことになる。

・日本企業は、本社がこまごましたことまで現地に指図する傾向が顕著である。駐在員は、これに苦しむことが多い。

**P氏**（日系製薬企業 現地法人経営陣）

実際に現地状況について調査を行い、できる範囲で、現地についての不明確さの軽減を試みる。どうしても明確にならない部分は忠実に本社に説明を行う。その際、理解されないことがある。理解されない理由は2つあると思う。1つ目は中国当局<sup>26</sup>による規定の曖昧さを明確に解読できないことである<sup>27</sup>。2つ目は、本社が、日本

26 中国当局は、行政組織は中央・地方の多層構造となっている。地方行政組織は、更に市・区に細分化されており、中央官庁・地方行政組織がそれぞれ役割を分担して行政を執行している。医薬品と関連の深い中国当局として、例えば、以下の当局がある。

医薬品産業に関連の深い中国当局

医薬品産業に関連の深い官庁・部署	役割
衛生和計画生育委員会 (NHFC)	国の保健・衛生事業に関する方針・政策を制定し、監督指導する
国家食品薬品監督管理総局 (CFDA : China Food and Drug Administration)	医薬品、医療機器、化粧品の許認可と監察管理、および、食品の製造、流通及び販売などの指導と監督を行う
薬品審評中心 (CDE: Center for Drug Evaluation)	医薬品の審査評価を担当する
中国食品薬品検定研究院 (NICBPB)	化学医薬品、生物製品、医療機器、食品、保健食品、化粧品、実験動物、包装材料の登録検査、輸入検査、監督検査、安全評価等を担当する
国家薬典委員会 (SPC)	中国薬典の編制、薬品標準試験法の国家基準化検討、標準試験の技術訓練と相談指導、薬品基準のデータベース化と国際基準との交流整合化に責任を負う
薬品評価中心 (国家薬品不良反応観測中心)	医薬品・医療機器の安全性情報の収集分析ならびに各地方への指導を担当する
中国医薬国際交流中心	CFDAの対外活動を外郭団体として支える一方、独自の事業展開も行う
国家発展和改革委員会 (NDRC : National Development and Reform Commission)	国家経済の発展ならびに改革を担当する
人力資源和社会保障部 (MHRSS)	医療保険司が医療保険の政策立案・改正、保健サービスの範囲と基準を制定し、国家基本医療保険の医薬品リストの制定・改定を担当する
商務部 (MOC : Ministry of Commerce)	貿易、国内流通等、商務の発展と秩序構築に広範な責任を有す

出典：日本製薬工業協会（2013）「日本製薬工業協会研究資料 No417 中国医薬品事情（2013年版）」をもとに筆者作成

の状況に基づく視点から、中国の事情を見がちなことである。

#### **D 氏**（日系製薬企業 現地法人マネジャー）

・去年の9月の尖閣諸島問題<sup>28</sup>や空気が悪いという問題等、日本のメディアも興味を抱くところのみ放送している。実際、それほど大きな問題では無かった。中国は信用もできないし、良い国じゃないんだなと思うと、日本本社も、現地法人には任せっきりにできないなと思う。そのため、確認を必要以上にしなければならないと思ひ、要求するようになる。

・法律の運用が地方当局に任されることがある。Aという人から聞いて、本社に答えた後に、Bという人から違うことが言われる。それを本社に話すと、「言っていることが変わった」と言われる。本社は、理屈ではわかっている、きちんとわかっている。いまだに、本当のことがわからないことがある。そういった場合、ある会社が、その解釈でうまくいったら、「そうしよう」ということになる。そのため石橋を叩いて渡るようなことになってくる。

・いくら説明しても、本社には理解できない部分がある。日本のやり方やルールにこだわっているので理解できない。そのため、ストップがかかったり、物事を進めるのに時間がかかる。

・政府は、国内企業の育成と患者に医薬品を早く送り届けることの両面を考えている。その難しさを、本社はわからない。

・現地のことは現地の人じゃないとわからないということは、本社も分かっている。そのため、現地法人に頼らざるを得ないが、日本本社も、自分達で決めたいと思っている。そのため、どの程度、現地を信じられるかについて迷っている。日本人の今までの考え方ではわからない部分がある。

また、日系製薬企業だけではなく、独系製薬企業のS氏、Y氏からも、中国現地の状況は、容易に理解できないとのコメントを得た。

#### **S 氏**（独系製薬企業 現地法人マネジャー）

---

<sup>27</sup> 中国日本商会（2012）によれば、中国において、医療改革を推進するなかで各種法規・ガイドラインの作成・整備が進められているが、その運用にあたっては実施細則の作成と周知徹底が望まれている。例えば、2011年7月1日に試行が開始された「医療機関抗菌薬物臨床応用管理弁法（意見募集稿）」においては、医療機関において解釈が異なり混乱が生じている。このように、中国の法規制は、解釈が難しいとされている。

<sup>28</sup> 尖閣諸島問題とは、日本が実効支配する尖閣諸島で、中国が領有権の要求を求めている中、2012年8月15日に香港の活動家らが同諸島の魚釣島に上陸したことに始まった一連の問題である。以下関連記事を記す。

2012年8月20日 日本経済新聞 朝刊

#### **日中経済関係、悪化を懸念、反日デモで経済界。**

沖縄県の尖閣諸島に香港の活動家らが上陸した問題に絡み、中国で大規模な反日デモが起きた。日本の経済界では「日中の経済関係が悪化しかねない」との懸念が広がっている。

*Since Germany is a developed country, most of the laws, regulations, and guidelines are quite stable and maybe rare to get big change and for their understanding, these shouldn't be changing very often as well. Everything which follows the current version of regulation can finally get approval. Authorities also should do their work under published timeline. But in China it is totally different, everything is changing to make it better. That's the fact and it's understandable for Chinese but maybe difficult to accept by German.*

**Y 氏**（独系製薬企業 現地法人マネジャー）

*Occasionally German Headquarters don't understand or support for China, especially for marketing plan. That's because the current country specific plan is either too big or too fast which they believe there must be too much unknown risk.*

以上のことから、日本本社と中国現地法人の信頼関係を強化するためには、日本とは異なる、中国現地法人の環境を日本本社が「肌感覚」で理解することが重要であることがわかった。

#### 2.2.1.2. 本社の現地法人に対する不信感と現地法人の疲弊に導く要因

本章第2節 2.1.1 項において、本社の肌感覚での把握の困難さが、問題視されていたが、理屈ではわかっている本社の理解を妨げているものは一体何なのだろうか。その要因を示すコメントを、外部要因と内部要因に分類して、以下、抽出した。

#### 外部要因

##### 1. 中国の市場データの不確実性

日本では、IMS<sup>29</sup>等の精度の高い情報から予測を行うので、予測の精度が高い。予測がずれても検証できる。日本本社は、予測精度の高さに慣れている。それに対し、政府の発表データであっても、中国の情報は不正確であるため、予測の精度が低くなり、経験と勘に頼って、予測をせざるを得ない。そのため予測の理由をきちんと説明できない。しかしながら、本社は、中国のデータの精度が低いことを理解できない（L 氏、日系製薬企業 現地法人元経営陣）

##### 2. 事業環境の大きな変動

事業環境が大きく変化する中国において、事業展開のリスクを最小限に抑えつつ、現地の人的資源を活用することが、事業競争優位を確立するために必要である（V 氏、組織・人事マネジメント・コンサルティング マネジャー）

---

<sup>29</sup> IMS は、1954 年にドイツで創業し、グローバルで 58 年、日本でも 48 年に渡り、医薬品、ヘルスケア産業に、医薬品売上情報等を含む、マーケットインテリジェンスを提供するリーディングカンパニーである。現在世界 83 ヶ国に拠点をもち、100 ヶ国以上でビジネスを展開している。<http://www.imshealth.com/portal/site/ims>

### 2-1. 売上推移の大きな変動

中国では、わずか1日で、大口の医師が製品を一気に切り替えることがあるため、売上が大きく変動する。そのため、生産計画の対応に困る（L氏、日系製薬企業 現地法人元経営陣）

### 2-2. 制度の流動性

・制度が流動的に変化するため、後手後手になり易い。そのため、制度の変化を予測することが大切である [H氏、日系製薬企業 現地法人経営陣（出張ベース）]

・中国の薬事法の変化が激しいことが製薬企業特有の難しさである（C氏、日系製薬企業 現地法人元経営陣）

・法改正も突飛な部分があり、対応に苦慮する場合がある（F氏、日系製薬企業 現地法人経営陣）

## 3. 制度の運用の違い

GCP<sup>30</sup>の制度は、日本と中国で同じだが、運用の仕方が違うので、全く異なって見える。また、中国の方が時間がかかる。そのため、日本本社は理解できず、現地法人は、サンドイッチになり、ストレスが溜まるという方もいる（J氏：日系製薬企業 現地法人元経営陣）

## 4. 日本人と中国人の思考の相違

日本本社は、法とルールを守ることを前提としている。たとえ、それが悪法であったとしてもである。中国は、その対極にある。「信号の赤は気をつけて渡れ」というスタンスである（L氏、日系製薬企業 現地法人元経営陣）

## 内部要因

### 人材不足

駐在員は、一人で何役もこなさなくてはいけない。専門外のこともしなくてはならない。そのため、「現地はわかっていない」と日本本社に言われ、本社は、現地に対して半信半疑になる（L氏、日系製薬企業 現地法人元経営陣）

上述した要因は、一例に過ぎないが、こういった日本と中国の環境の相違に対して、本社が肌感覚で理解することが、日本本社と中国現地法人との間の信頼関係を強固にすることがわかった。

### 2.2.1.3. 中国における医薬品業界特有の難しさ

本章第2節 2.1.2項における、以下のC氏（日系製薬企業 現地法人元経営陣）のコ

<sup>30</sup> GCPとは、「医薬品の臨床試験の実施の基準に関する省令（Good Clinical Practice）であり、くすりの候補の人における有効性と安全性を調べる治験を実施するための、国際的に認められているルール」である。

メントから、薬事法の激しい変化への対応の必要性が、中国における医薬品業界特有の難しさとなっていることがわかる。

**C氏**（日系製薬企業 現地法人元経営陣）

中国の薬事法の変化が激しいことが製薬企業特有の難しさである。

一方、E氏（日系製薬企業 現地法人経営陣）は、以下のように、医薬品業界の難しさは、対応すべき当局の多さに基づくものであると語った。

**E氏**（日系製薬企業 現地法人経営陣）

国務院<sup>31</sup>、衛生部<sup>32</sup>、SFDA<sup>33</sup>、人的社会保障部<sup>34</sup>、商務部等の多くの当局に管理されている。これらから情報を取って、きちんと対応していく必要があることが、製薬業界の難しさである。

C氏やE氏が示すように、薬事法に代表される、解釈の困難な法令への対応や、対応すべき当局の多さが、医薬品業界特有の難しさとなっていることがわかった。そして、その医薬品業界特有の難しさが、本社の肌感覚での理解を、さらに困難にしていると考えられる。

法令の解釈の困難さに関しては、以下に示す、第2節2.1.1項におけるP氏とD氏のコメントに表れている。

**P氏**（日系製薬企業 現地法人経営陣）

実際に現地状況について調査を行い、できる範囲で、現地についての不明確さの軽減を試みる。どうしても明確にならない部分は忠実に本社に説明を行う。その際、理解されないことがある。理解されない理由は2つあると思う。1つ目は中国当局による規定の曖昧さを明確に解読できないことである。2つ目は、本社が、日本の状況に基づく視点から、中国の事情を見がちなことである。

**D氏**（日系製薬企業 現地法人マネジャー）

法律の運用が地方当局に任されることがある。Aという人から聞いて、本社に答えた後に、Bという人から違うことが言われる。それを本社に話すと、「言っていることが変わった」と言われる。本社は、理屈ではわかっている、きちんとわかっている。いまだに、本当のことがわからないことがある。そういった場合、ある会社が、その解釈でうまくいったら、「そうしよう」ということになる。そのため石橋を叩いて渡るようなことになってくる。

<sup>31</sup> 国務院は、NHFC、CFDA、NDRC、MHRSS、MOCの上位組織である。

<sup>32</sup> 衛生部は、2013年3月22日、組織再編成により、NHFCになった。

<sup>33</sup> SFDAは、2013年3月22日、組織再編成により、CFDAになった。

<sup>34</sup> 人的社会保障部は、MHRSSを指す。

## 2.2.2. 本社と現地法人の役割分担

### 2.2.2.1. 本社と現地法人の明確な役割分担

吉原（2002、2011）は、海外子会社の現地人が経営判断に参加できるシステムを構築できていないことが、日本の親会社の国際化の障害となっていると指摘している。

以下に示すインタビューにおいて、日本本社と中国現地法人との間の信頼関係構築のために、両社間での明確な役割分担が重要であることが示唆された。日本本社と現地法人との役割分担の明確化により、現地法人に明確な権限が与えられ、それにより、吉原が示す、現地に精通した現地人が経営判断に参加できるシステムの構築が可能となると考えられる。

## 第二、三次インタビュー

中国組織に精通した、組織・人事マネジメント・コンサルタントの V 氏、W 氏の以下のコメントから、役割分担の明確化が日本本社と中国現地法人の信頼関係に重要であると考えられる。

### V 氏（組織・人事マネジメント・コンサルティング マネジャー）

リスクマネジメント（本社からはガバナンス）、投資の適切化のためには信頼関係強化はきわめて重要である。現地力を最大限に発揮させるためには、本社・拠点間の事業戦略の共有化と役割分担の明確化、その上で、現地への権限委譲ならびに現地人材の活用基盤が整備されていることが重要である。以前のような放任ではなく、グローバルな事業戦略のなかで、どこを任せ、どこを任せないかをきちんと決めていくことが重要である。

### W 氏（組織・人事マネジメント・コンサルティング マネジャー）

日本企業と比較して、中国進出に成功しているとされている、欧米企業は、日本企業と異なり、中国進出前に、現地法人と本社の役割分担を明確にしている。どこを現地法人に任せて、どこを任せないかを決めてから、中国に進出している。これが、欧米企業の成功要因ではないか。

以下、調査協力者が所属する企業の概要（図表 17）と共に、本社と現地法人の役割分担の明確化に関する調査協力者のコメント（図表 18）を記す。13 名中、11 名から、本社と現地法人の役割分担は明確である、という回答が得られた。その結果、実状として、各社において、明確化が重要視されていることがわかった。

但し、同じ企業グループに 2 名以上の調査協力者が所属する場合、両者の想定している企業グループの範囲が異なる場合が見られた。そういった場合、本第 2 節 2.2 項では、別の企業と見なし、以下分析を行うこととした。



図表 17：製薬企業概要

日系製薬企業	機能	現地法人進出時期	グループとしての現地法人進出時期	従業員数
AV社	R&D、製造、MR活動/販売	00年より前	00年より前	500人以上
AW社	R&D、製造、MR活動/販売	00年より前	00年より前	500人以上
AS社	R&D、製造、MR活動/販売、輸入	00年より前	00年より前	500人以上
AN社	R&D、製造、MR活動/販売	00年より前	00年より前	50人～500人
AR社	MR活動	00年より前	00年より前	50人以下
AQ社	MR活動	00年より前	00年より前	50人以下
AM社	R&D、製造、MR活動/販売	00年以降	00年以降	500人以上
AG社	R&D、製造、MR活動/販売	00年以降	00年以降	500人以上
AK社	R&D、製造、MR活動/販売	00年以降	00年以降	50人～500人
AH社	R&D、MR活動/販売、輸入	00年以降	00年以降	50人以下
AJ社	R&D、MR活動/販売	00年以降	00年以降	50人以下
AL社	MR活動/販売	00年以降	00年以降	50人以下
AF社	MR活動/販売	00年以降	00年以降	50人以下
AT社	R&D	00年以降	00年より前	50人以下

図表 18：本社と現地法人の役割分担は明確に行われているか

日系製薬企業	本社と現地法人の役割分担は明確に行われているか	明確(○) or 不明確(×)
AV社	明確である (BO氏、現地法人マネジャー)	○
AW社	明確に行われている (BN氏、現地法人マネジャー)	○
AS社	本社と現地法人の権限の範囲は、案件ごとに、明確に決まっている (BR氏、現地法人経営陣)	○
AN社	明文化はされていないが、現地法人の機能に制限があり、自ずと決まる (BW氏、現地法人元経営陣)	○
AR社	比較的明確に区分けされている。中国には中国のやり方があるという面を日本本社がある程度理解しているためである (BS氏、現地法人経営陣)	○
AQ社	役割分担を明確にし、本社と現地法人の間で頻繁に会議を開催している (BT氏、現地法人元経営陣)	○
AM社	明確である (BX氏、現地法人マネジャー)	○
AG社	不明確である (BF氏、駐在員事務所経営陣)	×
AK社	ある程度明確である (BB氏、現地法人経営陣)	○
AH社	役割分担は明確にしている。本社の支援を基にして、薬事申請、市場活動の計画・実施及び現地企業の財務処理などは現地を主体として行われている。研究は現段階では、本社に依存している。(BE氏、現地法人経営陣)	○
AJ社	現地法人の法人格上、明確に行われている (BC氏、現地法人経営陣)	○
AL社	決裁基準書で明確化されている (BA氏、現地法人元経営陣)	○
AF社	双方で情報共有するようにしているが、明確には分担できない (BG氏、現地法人経営陣)	×

### 2.2.2.2. 本社と現地法人の明確な役割分担の決定時期

前述した W 氏のコメントは、欧米企業と日本企業では、本社と現地法人の役割分担を明確化する時期が異なるというものであった。

それに対し、以下のインタビュー結果では、進出前から明確に役割を分担していた企業は多くないことが示された（図表 19）。しかしながら、現時点では、本章第 2 節 2.2.1 項で示されるように、多くの日本製薬企業が、日本本社と現地法人の役割分担を明確にしている。このことから、各社、中国進出後、両社の役割分担の明確化の重要性を認識し、徐々に明確化していったと考えられる。

図表 19：本社と現地法人の役割分担は、中国進出前から決めていたか

日系製薬企業	本社と現地法人の役割分担は、中国進出前から決められていたか
AV 社	進出後に決めた。中国の状況を把握しながら、徐々に役割分担を決めた（BO 氏、現地法人マネジャー）
AW 社	合弁なので、日常のオペレーションは現地で、重要な決定事項は両者協議の上とする事は中国進出時から決められていた（BN 氏、現地法人マネジャー）
AS 社	進出前から決まっていた日本企業はない。90年代は、ドメスティックだった。その後、急激に国際化していった（BR 氏、現地法人経営陣）
AN 社	合弁契約書で現地の権限は明確になっていた。どんな会議体を作る等、細かく契約書で決められていた。色々はシチュエーションを考えて決まっている。合弁の時に、法律事務所やコンサルタントを雇って決めた。但し、合弁契約で決められていない内容は、早い段階で、相手と相談しながら決めた。非定期董事会で、オーソライズしてもらった。その結果、徐々に社内規則を充実させていった。例えば、購買規定、人事の昇進・昇格規定が挙げられる。その頃は、3,4回/年 董事会を行っていた（BW 氏、現地法人元経営陣）
AR 社	中国人を数名あらかじめ雇用し、システムや法規などを調査した上で進出したことから、中国進出前にある程度の下地はあったと思われる（BS 氏、現地法人経営陣）
AQ 社	市場状況に合わせて、契約のもと変更している（BT 氏、現地法人元経営陣）
AM 社	事務所で蓄えたノウハウを基に明確にした（BX 氏、現地法人マネジャー）
AG 社	明確化に向けて、現在、模索中である（BF 氏、駐在員事務所経営陣）
AK 社	進出後に、少しずつ決まったことが多い（BB 氏、現地法人経営陣）
AH 社	事業の進展に伴い、その役割分担も変更しつつあると考えられる（BE 氏、現地法人経営陣）
AJ 社	現地法人の法人格上、進出前から決められていた（BC 氏、現地法人経営陣）
AL 社	進出段階では現地事情が分からず、ルール化はできていなかった。現地での経験を積むなかで他社事例も参考にしながら役割分担が明確化されてきた（BA 氏、現地法人元経営陣）
AF 社	進出後に行った。中国の状況が良く分からなかったためである（BG 氏、現地法人経営陣）

役割分担を明確化する時期について、W 氏が指摘するように、欧米企業のように、

中国への進出前が望ましい可能性はある。しかしながら、K氏が述べるように、中国進出以前から明確化する方法は、欧米企業に適した方法であるため、日本企業にとっての最適時期に関しては、現時点では不明である。

*K氏（日系製薬企業 現地法人マネジャー）*

*欧米の会社は植民地を持っていた。植民地支配で生かしたノウハウを生かしている。予めできていた箱モノを持って行くだけである。役割はパッケージで出している。一方、鎖国を行ってきた日本は、外に対するノウハウが全く無かった。*

### **2.2.2.3. 本社の現地法人に対する権限委譲度**

本章第2項 2.2.1節において、多くの日系製薬企業が、本社と現地法人の役割分担を明確にしている現状について、明らかにした。

一方、同第2項 2.2.1節において、V氏が、現地法人の力を最大限に発揮させるためには、本社・拠点間の役割分担の明確化を行った上で、現地法人へ権限委譲することが重要であると述べている。では、実際に、日系製薬企業の本社から現地法人への権限委譲は、どの程度行われているのだろうか。以下、権限委譲度について、現地法人の権限の大きさと経営判断経路という2点に関して、インタビュー調査結果から抽出した。

#### **2.2.2.3.1. 現地法人の権限の大きさ**

図表 20 に記すように、従業員数が多い企業程、すなわち企業規模が大きくなる程、また中国人従業員数に対する日本人従業員数の割合が小さくなると共に、現地法人の権限が大きくなる傾向にあることがわかった。特に、AV社、AW社、AS社、AM社、AK社に関して、現地法人の権限が大きい。さらに、高額投資の必要な事業提携・M&Aを除くと、AV社以外は、比較的権限委譲度の小さいR&Dにおいても、大きな権限委譲が行われていることがわかる。しかしながら、AV社は、R&Dに関して、権限委譲度は高くないものの、事業提携・M&Aでは、権限委譲度が高い点は特筆すべきである。

但し、この大きなカテゴリー分類（R&D、営業、人材管理、製造・調達、流通、事業提携・M&A）だけで、権限の程度を正確に測定することは困難であるので、この権限に関する数値は、調査協力者の主観的な要素に反映された概算であることに留意する必要がある。

図表 20：中国現地法人の権限

企業	従業員数	日本人従業員数／中国人従業員数	中国現地法人の権限 (%) [= 100% - 日本本社の権限 (%) ]						
			R&D	営業	人材管理		製造、調達	流通	事業提携、M&A
					現地法人の人数	中国現地法人への派遣人材・駐在員の処遇			
AV 社	500人以上	<1/100	40%	90%	80%		90%	100%	70%
AW 社	500人以上	<1/100	90%	90%	90%		90%	100%	50%
AS 社	500人以上	<1/100	案件ごとに、権限が決まっている。規定に則ったら、100%任されている。						
AN 社	50人～500人	1/10～1/100	0%	80%	50%		50%	100%	10%
AR 社	50人以下	>1/10	80%	80%	80%		80%	50%	20%
AQ 社	50人以下	>1/10	0%	50%	0%		20%	80%	0%
AM 社	500人以上	1/10～1/100	100%	100%	100%	0%	100%	100%	50%
AK 社	50人～500人	1/10～1/100	80%	100%	80%		80%	100%	20%
AH 社	50人以下	>1/10	20%	60%	90%		50%	0%	
AJ 社	50人以下	>1/10	-	30%	30%		-	-	0%
AL 社	50人以下	>1/10	10%	40%	40%	0%	10%	40%	10%
AF 社	50人以下	>1/10	30%	80%	70%		20%	80%	10%
AT 社	50人以下	>1/10	0%	-	100%	50%	0%	-	-

#### 2.2.2.3.2. 経営判断経路

インタビュー結果に基づき、以下、現地法人への権限移譲が困難であると考えられる重大案件に関する経営判断経路を示す（図表 21）。現地法人トップの判断を一番目とした場合、最終判断までの各段階の順番を記す。二社を親会社として持つ合弁企業 AW 社

を除けば、本章第2節2.2.3.1項で示す、中国現地法人の権限が大きく、規模も大きいAV社、AS社、AM社、AK社では、最終判断までの経営判断経路が、2～3段階と短い傾向にあることがわかった。同一企業の経時変化に基づく比較ではないので正確な分析ではないが、第2節2.2.3.1項の結果と併せて、企業規模の拡大と共に、現地法人への権限委譲度が大きくなる傾向にあると考えられる。また、これらAV社、AS社、AM社、AK社は、以下のE氏のコメントで重要視されている迅速な経営判断がなされ、中国の激しい環境変化に対応する能力を獲得していると考えられる。第2節2.2.1項において、V氏が、現地法人の力を最大限に発揮させるためには、本社・拠点間の役割分担の明確化を行った上で、現地法人へ権限委譲することが重要であると述べた。AV社、AS社、AM社、AK社以外の現地法人も、規模の拡大に伴い、大幅に権限を委譲する体制への変遷過程にあると考えられる。

図表 21：現地法人に関する重大案件の経営判断経路

	現地法人トップの判断	董事会での判断	本社海外事業部の判断	本社担当役員あるいは管理部の判断	本社経営会議あるいは社長の判断
AV社	1	-	-	-	2
AW社	1	4	2	3	-
AS社	1	-	-	-	2
AN社	1	2	3	4	5
AR社	1	-	2	3	4
AQ社	1	-	2	3	4
AM社	1	2	-	-	-
AK社	1	-	-	2	3
AH社	1	-	2	-	3
AJ社	1	2	-	3	-
AL社	1	2	3	-	4
AF社	1	2	3	-	4
AT社	1	-	-	2	3

**E氏（日系製薬企業 現地法人経営陣）**

日本の経営会議の時に、北京から戻り、中国の状況を説明するイメージで、「北京事務所の所長→本社海外事業本部→本社担当役員→担当役員が本社経営会議で報告」というパターンでは、経営判断がどんどん遅れ、中国の激しい環境の変化に対応できない。

**2.2.3. 日本人の過剰な意識**

**2.2.3.1. 中国人と日本人の文化の違いに対する、日本人の過剰な意識**

古田（2004）は、日系企業は、中国における経営未熟期に中国人に騙されたとする悪しき経験があるとしている。一方、周（2007）は、中国人社員を信頼できず、中国人社員は企業への忠誠心に欠けるため、重要な仕事を任せ、責任を負わせることができない

という考えを持つ日系企業の経営幹部が少なくないとしている。これらは、日本人視点からの、日本と中国の文化の相違に関する先行研究である。確かに、日本と中国の文化に違いがあることは、インタビューの結果から示されている。しかしながら、それと同時に、日本本社の日本人が、中国や中国人を特殊とみなしていることに疑問を呈する、以下の多くのコメントが得られた。

**E氏**（日系製薬企業 現地法人経営陣）

生まれた頃に文化大革命があった中国人は、日本の制度に慣れていなかったが、今の中国人の若者は、日本人と何も変わらない。日本本社と中国現地法人の文化や制度の相違に関する配慮は必要ない。中国を特殊だとして見ないことが大切である。文化・生活習慣の違いというものは、以前程、考える必要はない。日本が一番グローバル化<sup>35</sup>していない。

**Q氏**（日系製薬企業 駐在員事務所経営陣）

グワンシが中国特有の文化であるとされているが、決して特別なことではない。日本でもある。

**X氏**（日系製薬企業 現地法人マネジャー）

日本人も、中国に来て、こちらの風に当たれば、「違うじゃん。」「思ったよりきれいだし、思ったより空気汚染はないし、思ったより意地悪もされないし。」となる。中国人だから、こうしなくてはいけない、ということはない。

**K氏**（日系製薬企業 現地法人マネジャー）

本社の社長を含めて、上位層が中国にネガティブになっていることが、現地法人の多くのことを阻んでいる。9.18<sup>36</sup>以降、ネガティブになった。もともとあった不安が、9.18により、顕在化した。チャイナリスクは何も変わってない。日本本社の上位職にいる者の感じ方が日々変動している。報道に依存する。リスクは、中国特有のものではなく、他国でも一緒である。

---

<sup>35</sup> グローバル化とは、折橋（1997年）によると「狭い国家主義の段階を超えて、国境を意識することなく、地球規模の世界市場を全体として統合されたものとして捉え、地球規模で経営資源を有機的に最適配置し、そしてそれら資源をネットワークを通じて世界規模で統合し、最高の効率で活用していこうとする最適行動」である。

<sup>36</sup> 9.18とは、例えば、以下の新聞記事で示される、2012年9月15日から本格化した反日活動である。

2012年9月18日 日本経済新聞 夕刊

**満州事変の日、日系企業、一斉に休業、中国各地で反日デモ、尖閣海域に中国監視船。**

沖縄・尖閣諸島の国有化に反発を強める中国では18日、満州事変の発端となった柳条湖事件から81年の日を迎え、全国50都市以上で反日デモが呼びかけられた。北京では朝から日本大使館前でデモが始まり、厳戒態勢のなか、日系企業、日本人学校は業務や授業を取りやめた。尖閣の海域に向けては中国から多数の漁船が出航。中国の漁業監視船は一時、日本との接続水域に入った。中国大陸と東シナ海の双方で緊張が高まっている。デモの暴徒化などに備え、日系企業、日系の小売店、日本食レストランなどは軒並み休業を余儀なくされた。

**L 氏** (日系製薬企業 現地法人元経営陣)

文化や制度の違いを克服するのではなく、違うということを理解して、それを前提として付き合うべきである。克服というネガティブな表現は好ましくない。

その他に、欧米系製薬企業 中国現地法人に勤務する S 氏から、以下興味深いコメントが得られた。S 氏は、欧州に長期滞在し、日系製薬企業にも勤務経験があるため、日本、中国、および欧州の文化を把握している。その S 氏にとっては、中国人と日本人の双方が、完全に理解することは困難であるが、中国と日本の文化の間には大きな隔たりは無いと感じていることがわかった。このことから、日本人が中国や中国人を特殊とみなすことに対して問題視される結果となった。

**S 氏** (独系製薬企業 現地法人マネージャー)

*With regards to business practices and systems, it is almost of the same for me to manage the difference between German and Chinese cultures, and the difference between German and Japanese cultures, in most of the cases. China and Japan have the similar culture, although it's still hard to fully understand each other every time. But that's life. People can't understand each other all the time. For China and Germany, yes, big culture difference. But for people like me, used to stay in Europe for many years, it shouldn't be a big problem. Also, if the German you faced is very open mind, used to learn or are currently learning Chinese culture, used to work or currently working in China or with Chinese people, it shouldn't be a big problem. The point is we have to trust each other.*

古田、周の指摘や、上述のインタビュー結果からわかるように、日本企業の経営未熟期に経験した、あるいは、その他の歴史的背景や、報道等の外部情報により、中国人と日本人の文化や制度の違いに対する日本人の意識は、過剰に強められていると考えられる。その過剰な意識を払拭することが、日本本社と中国現地法人の信頼関係を強化すると考えられる。つまり、初期仮説 2 のように、中国人と日本人の文化や制度の違いが、直接日本本社と中国現地法人の信頼関係に影響を及ぼしているわけではなく、その違いに対する日本人の過剰な意識に問題が潜んでいることが明らかとなった。

#### 2.2.3.2. 調査協力者の思考の背景

第 2 節 2.3.1 項に示すように E 氏と L 氏が語ったインタビューにおいて、両調査協力者は、その思考の背景を示唆するコメントを、以下のように加えた。

E 氏の思考の背景には、「中国は以前のような共産主義国家ではない」「日本人は中国人に対して横柄である」という考えがある。更に、「欧米企業にとり、中国と日本は同等であるが、日本企業は、欧米と比較して、中国を特殊視している」という思考の背景が見受けられる。欧米企業にとって、中国と日本は同等であるということは、第 2 節 2.3.1 項の S 氏のコメントからも裏付けられる。

**E 氏** (日系製薬企業 現地法人経営陣)

**中国は資本主義**

・改革が開放され、20 年経つ。共産党の一党独裁制国家であるが、我々と同じ資本

主義社会に生きている。中国の 30 歳代以下は、資本主義の中で、生まれて、生きており、彼らとどう付き合うかが大切である。50 歳、55 歳の社会主義の中で育った人々とは異なる人々と仕事をしていることを理解すべきである。

・留学生等、中国人が日本に来て、文化の違いを感じるということはそれ程ない。

### 横柄な日本人

日本人は、中国は遅れていると思っている。そのため、中国側からは、日本の横柄な態度が見える。PM2.5<sup>37</sup>や黄砂を、中国政府がコントロールしていないためだと責めるが、放射能<sup>38</sup>に関しては、日本は中国に謝罪しない。

### 欧米企業にとっての中国と日本／日本企業にとっての中国と欧米

・欧米企業にとっては、中国も日本と同じ、東アジアという括りの中にある。

・アメリカ人に対する付き合い方と中国人に対する付き合い方は、基本的に同じである。ところが、東欧やロシアでもうまくいっているのに、何故か「中国だけはたいへん」ということになる。中国とインドの両方を知っている人は、インドの方がたいへんだと言うが、インドに対して不平を述べる者は少ない。

一方、L 氏の思考の背景には、「日本人と中国人は違うということを理解すべきである」「(日本と中国の文化や制度の違いの)克服という言葉は適切ではない」「当局の若い世代の思考は、老幹部の思考とは異なっている」という考えがある。二つ目の「(日本と中国の文化や制度の違いの)克服という言葉は適切ではない」と言う言葉は、前項の E 氏の「中国を特殊だとしてみないことが大切である。文化・生活習慣の違いというものは、以前程、考える必要はない。」と関連しており、また、三つ目の「当局の若

---

<sup>37</sup> PM2.5 とは、「中国の大気汚染の原因である微小な粒子物質」である。以下、関連記事を記す。

2013 年 3 月 1 日 日本経済新聞 朝刊

#### 越境汚染を正しく恐れよ。

中国の大気汚染の原因である微小な粒子物質 (PM2.5) が、日本に飛来し、住民の不安が高まっている。環境省は大気中の濃度が環境基準の 2 倍を超えそうな日には、外出などを控えるよう呼び掛ける暫定指針を決めた。

<sup>38</sup> ここで使用されている放射能とは、2011 年 3 月 11 日に発生した東日本巨大地震で被災した福島原子力発電所から漏れ出した放射能を示す。中国を含む近隣諸国は、放射能被害の拡大に懸念を示していた。以下、関連記事を記す。

2011 年 3 月 16 日 日本経済新聞 朝刊

#### 放射性物質どこまで、風に乗る首都圏も、文科省、線量、1 日 2 回公表。

東日本巨大地震で被災した福島第 1 原子力発電所から 15 日午前に放射性物質が漏れ出し、政府は半径 20～30 キロメートル圏内の住民に屋内退避を求めた。

2011 年 3 月 13 日 日本経済新聞 朝刊

#### 原発事故、世界に衝撃——ロシア、大気の監視強化、放射性物質放出、中国も影響調査。

中国環境保護省の張力軍次官は 12 日の記者会見で、中国沿海部の都市で放射能の影響を常時チェックする監視体制を始動したと明らかにした。



い世代の思考は、老幹部の思考とは異なっているという考えがある」は、E氏の「中国の30歳代以下は、資本主義の中で、生まれて、生きている」という言葉と関連していると考えられる。

**L氏**（日系製薬企業 現地法人元経営陣）

#### **違うということを理解する**

外観が似ているので、考え方も似ていると判断することで、多くの企業が失敗している。違うということを理解すべきである。白人のように、日本人とは違うという前提でつき合わないが無理である。イギリス人に日本人の考え方を押し付ける日本人はいない。イギリス人も、日本人は日本人として見る。何が一緒に、何が違うかを、お互いが理解することが前提である。違いがわかれば、中国人の良いところ、要求してはいけないことがわかる。すると、お互いに無理の無い範囲でやろう、という共同作業を行うことができる。

#### **克服は不適切な表現**

「(文化や制度の違いの)克服」という言葉は適切ではない。「克服」は、ネガティブな事象に対して、お互いの努力で乗り越えようというイメージである。ネガティブに捉えると、永遠に先に進めない。

#### **若い世代は合理的 ～中国当局において～**

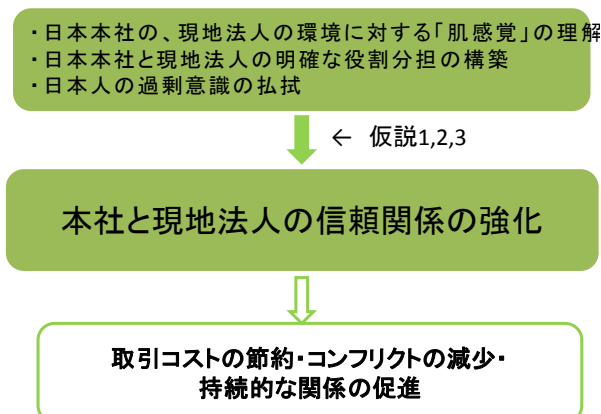
中国当局は、世代によって随分違う。老幹部は生粋の共産党員であるため、思想重視であり、サイエンスベースの話が理解されにくい。が、実務層は合理的な考えをもった官僚が多い。

### **2.3. 小括**

以上を小括すると、日本の製薬企業の中国現地法人の事業成果を向上させるには、本社と中国現地法人との間の信頼関係強化が重要であり、その信頼関係強化には、初期仮説2で設定した日本と中国の文化や制度の相違が、直接、影響を与えているわけではなく、本社の現地法人環境についての理解、本社と現地法人との明確な役割分担、中国あるいは中国人に対する日本人の過剰意識の払拭が信頼強化に作用していることが浮かび上がった。そこで、初期仮説を以下のように変更し、以下に示す仮説モデル（図表22）を構築した。

- 仮説 1** 日本とは異なる、中国現地法人の外部環境および内部環境を日本本社が「肌感覚」で理解することが、日本本社と中国現地法人の信頼関係を強化する
- 仮説 2** 日本本社と現地法人との明確な役割分担が、日本本社と現地法人の信頼関係を強化する
- 仮説 3** 歴史的背景や外部情報により強められる、中国人と日本人の文化の違いに対する、日本人の過剰意識を払拭することが、日本本社と中国現地法人の信頼関係を強化する

図表 22：仮説モデル



出典：兪（2013）『日中合弁企業のマネジメント』をもとに筆者作成

これらの仮説に示される、「肌感覚」での理解、現地法人の役割や日中の文化についての認識などは、「パラダイム」という概念で把握することができるのではないかと考える。企業におけるパラダイムとは、伊丹 & 加護野（2003）によれば、「企業メンバーが共通にもっている、企業それ自体、企業を取り巻く環境、企業の中で働く人々についてのイメージ（世界観）とその中での共有された思考様式」である。またパラダイム転換とは、伊丹 & 加護野（2003）によれば、「企業内の発想法や行動様式の転換」である。高（2012）によれば、「企業の根底にある基本的な価値観を大きく転換すること」である。次節以降においては、日本本社と中国現地法人の信頼関係の強化には、パラダイム転換が必要であるというフレームワークを使って議論していくこととする。

## 2.4. パラダイム転換～何が本社を変えたのか～

### 2.4.1. 新たなリサーチクエスション

日本本社の中国現地法人の環境についての理解、本社と現地法人との明確な役割分担、中国あるいは中国人に対する日本人の過剰意識の払拭が、日本本社と中国現地法人との間の信頼強化に作用していることがわかった。それでは、どうしたら、これらを実現できるのだろうか。そこで、新たなリサーチクエスションを設定した。

#### 新リサーチクエスション

1. どうしたら、中国現地法人の外部環境および内部環境について、日本本社は「肌感覚」で理解できるのか。
2. どうしたら、日本本社は、日本本社と現地法人の役割分担を明確化できるのか。
3. どうしたら、中国と日本の歴史的背景や外部情報により強められる、中国人と日本人の文化の違いに対する、日本人の過剰意識を払拭できるのか。

### 2.4.2. パラダイム転換により変わることに成功した X 社、Y 社、Z 社

#### 2.4.2.1. パラダイム転換を引き起こしたトリガー

本章第 2 節 4.1 項において記した新リサーチクエスションの解を求めるべく、本社の現地法人環境についての理解、本社と現地法人との明確な役割分担、中国あるいは中国人に対する日本人の過剰意識の払拭を実現、あるいは急速に実現しつつある三社(X 社、

Y社、Z社)に焦点を当て、第三次インタビューを行った。

その結果、変わることになった三社では、いずれもパラダイムの転換が起こっていることがわかった。本項においては、インタビュー結果に基づき、パラダイム転換を誘発したトリガーについて述べる。転換したパラダイムについては、次項、すなわち、本章第2節4.2.2項で述べることにする。

「何故、御社は変わることができたのか。」という質問に対し、X社の調査協力者は、次のように回答した。

## X社

欧米企業の買収を通じて、本当に苦勞してグローバル化した。テルモ、オリンパス、ソニーも同様である。グローバル化のために生みの苦勞をしている会社と、していない会社では違う (CB氏、現地法人経営陣)

その他にも、同社調査協力者から、変化の要因に関する多くのコメントが得られた。

### グローバル化への本社トップの決断

・本社と現地法人の権限の範囲は、明確に決まっている。合併し、欧米の企業を買収したからできるようになった。その結果、グローバル化した。勇気の無い経営者にはグローバル化はできない。経営者の決断次第である (CB氏、現地法人経営陣)

・大胆な権限委譲を実現できたのは、生みの苦しみがあつたからである。日本人がグローバル化できるかどうかは、トップの経営判断にかかっている。その経営判断が、中国と付き合う鍵である (CB氏、現地法人経営陣)

・本社経営陣に、欧米人が含まれている。経営会議は英語である。資料も英語である。中国現地法人の会議には中国語を用いる。優秀な通訳を雇って、同時通訳を行う。このコストを払わないと国際化はできない (CB氏、現地法人経営陣)

### 現地法人経営幹部による、本社の経営判断への働きかけ

本社上位者の中国現地法人への登用の必要性を、本社経営陣に訴え続けた (CB氏、現地法人経営陣)

その結果、例えば、以下の、同調査協力者のコメントから、日本本社と中国現地法人との間に、強い信頼関係が形成されていることがわかる。

### 本社からの尊重

中期経営計画に関して、本社とディスカッションはするが、きちんと尊重されている (CB氏、現地法人経営陣)

日本医薬品市場が飽和する中、X社においては、本社トップが、自らの変革の必要性を感じ、合併や買収という大きな経営判断に踏み切った。その際、異なる文化と接触し、痛みを覚え、自らのグローバル化、あるいは吉原 (1996、2002、2011) が唱える内なる

国際化<sup>39</sup>への変遷過程において、パラダイムの転換が生じたと考えられる。

Y社、Z社においても、X社と同様に、パラダイム転換を誘発する事象が発生していることが、それぞれの調査協力者のコメントから判明した。

## Y社

### 現地法人トップの大抜擢と大胆な権限委譲

・日本本社トップが、中国現地法人のトップに、中国在住の中国人を大抜擢し、大胆な権限委譲を行った。本社の中では、反対の声が多かった中での決断であった。現地法人のトップは、人事異動を伴う、大規模の組織改革を行い、業績はV字回復した。このケースは、成功モデルとして、各国現地法人従業員を対象とした講演会にて、共有されている（CA氏、現地法人マネジャー）

・中国現地法人のトップは強い決定権を有する。本社が介入しなさ過ぎという声もあるが、この思い切った権限委譲により、決定スピードは非常に早い（CA氏、現地法人マネジャー）

・本社のトップは、強いリーダーシップがあり、ぶれない。失敗経験を積み、その際、人を見る目を養い、現地法人トップの大抜擢に至った（CA氏、現地法人マネジャー）

### 本社の理解

日本本社は理解を示しサポートしてくれる（CE氏、現地法人マネジャー）

Y社においては、本社のトップが、失敗経験を受容したため、目利きの能力を獲得することができた。その結果、中国在住の、優れた中国人を現地法人トップへ登用することができた。さらに、その現地法人トップに大胆な権限委譲を行った。その結果、現地法人トップが、人事異動を伴う、現地法人の組織改革を行い、現地法人のパラダイムを転換させた。その後、現地法人のパラダイムが、現地法人から本社トップに伝搬され、浸透していったと考えられる。Y社の場合、X社と異なり、日本本社のパラダイム転換は、現地法人のパラダイム転換に基づくものである。その伝搬過程については、本章第2節4.2.3項で述べたい。

## Z社

### 現地法人駐在員の本社への帰任より深められた本社の理解

・以前に比べると日本本社側の理解は各段に進んでいる。現地経験者（現地法人トップも含む）が本社に帰任し、本社サイドで現地管理にあたっていること、また、日本本社各部署の中国事業経験の積み重ねを通じて、中国の実態と限界への理解が徐々に進んできている結果だと考える（CD氏、現地法人元経営陣）

<sup>39</sup> 内なる国際化とは、吉原（1996）によれば、「日本の親会社の国際化、すなわち日本の親会社の意思決定の過程に外国人が参加していること、あるいは外国人が参加できる状態にあること」である。

- ・中国の苦勞を分かっているものが、日本に戻って、中国事業を担当するのが望ましい。現地法人の力強い味方になる（CD 氏、現地法人元経営陣）
- ・現地と本社が人的交流を深めることで、お互いの立場を理解できる要員が増えることが日日問題の解消には有効と考えている（CD 氏、現地法人元経営陣）

Z 社においては、現地法人駐在員が、本社に帰任し、現地法人のパラダイムを、本社に伝えていったと推察される。しかしながら、Z 社の場合は、Y 社と異なり、転換過程にある現地法人のパラダイムを本社に伝搬し、浸透させるため、本社のパラダイムの転換速度は Y 社程早くない。しかしながら、徐々に、かつ確実に、パラダイムの伝搬に成功していると考えられる。

以上、X 社においては、本社トップの欧米企業の買収を通じたグローバル化への決断・実行、および現地法人経営幹部の本社への働きかけが、Y 社では、現地法人トップの大抜擢と大胆な権限委譲が、Z 社は元駐在員が、それぞれトリガーとなり、パラダイムが転換したと考えられる。X 社、Y 社、Z 社は、パラダイム転換の過程もスピードも異なるが、それぞれの方法で本社が変わっていった。

#### 2.4.2.2. 本研究におけるパラダイム転換とは

それでは、第 2 節 4.2.1 項で記した、本社と現地法人の信頼関係に作用する現地法人環境についての理解、本社と現地法人との明確な役割分担、中国あるいは中国人に対する過剰意識の払拭に影響を与えるパラダイムとは何なのだろうか。例えば、本章第 2 節 2.3.2 項で述べた、以下に示す E 氏と L 氏のコメントが、それを端的に表している。

**E 氏**（日系製薬企業 現地法人経営陣）

##### 中国は資本主義

改革が開放され、20 年経つ。共産党の一方独裁制国家であるが、我々と同じ資本主義社会に生きている。中国の 30 歳代以下は、資本主義の中で、生まれて、生きており、彼らとどう付き合うかが大切である。50 歳、55 歳の社会主義の中で育った人々とは異なる人々と仕事をしていることを理解すべきである。

**L 氏**（日系製薬企業 現地法人元経営陣）

##### 違うということを理解する

外観が似ているので、考え方も似ていると判断することで、多くの企業が失敗している。違うということを理解すべきである。白人のように、日本人とは違うという前提でつき合わないが無理である。イギリス人に日本人の考え方を押し付ける日本人はいない。イギリス人も、日本人は日本人として見る。何が一緒に、何が違うかを、お互いが理解することが前提である。違いがわかれば、中国人の良いところ、要求してはいけないことがわかる。すると、お互いに無理の無い範囲でやろう、という共同作業を行うことができる。

つまり、図表 23 で示すように、日本人の中国および中国人に対するパラダイムが転換したと考えられる。すなわち、「中国は特殊な国であり、中国人は特殊である」というパラダイムから、「中国は、欧米諸国と同様に異文化の国であるが、中国も中国人も

特殊ではない」というパラダイムへ転換したと推察される。その結果、本社の現地法人の環境に対する理解が容易になったと推測される。それと共に、本社は、本社と現地法人との明確な役割分担の必要性を感じ取り、明確に役割分担された経営システムを受容し、また、中国あるいは中国人に対する過剰意識の払拭が促されたと考えられる。

図表 23：パラダイム転換

パラダイム	
転換前	転換後
①かつて共産主義で、一党支配の中国で育った中国人の文化は、日本人の文化と比べて、大きく異なる ②中国人は、外観が類似する、同じアジア人なので根本的な考え方は、日本人と類似している	①改革が開放され、20年経過した。その中国で育った中国人は、資本主義的考え方を持つ ②中国人は、外観は類似しているが、日本人とは異なる考え方を持つ
↓	↓
中国は特殊な国であり、中国人は特殊である。	中国は、欧米諸国と同様に異文化の国であるが、特殊な国ではない。中国人も同様に特殊ではない。

出典：筆者作成

#### 2.4.2.3. パラダイム転換のプロモーターとして機能するトランスフォーマー

##### 2.4.2.3.1. 日本本社・中国現地法人間のトランスフォーマー

以下に示す第三次インタビューの結果より、X社、Y社、Z社では、本章第2節4.2.1項、4.2.2項に示したパラダイムの転換を促進するトランスフォーマーが育成され、その転換が促進されていることが示唆された。

トランスフォーマーとは、原田（1999）によれば、「外部情報収集機能の役割を担うゲートキーパーからもたらされた情報を共通言語スキームへ翻訳するばかりではなく、それを組織特有の知識へと転換し、他の組織メンバーへ伝達する者」である<sup>40</sup>。本研究では、トランスフォーマーをより広義に捉え、組織特有の言語への翻訳や知識転換だけではなく、肌感覚やパラダイムについても媒介し、翻訳、知識転換、および伝達の方向性は、所属する組織の外部から内部だけではなく、内部から外部へも行うものとする。

以下、トランスフォーマーの重要性を示す、X社、Y社、Z社の調査協力者のインタビュー結果を示す。

<sup>40</sup> 原田（1999）は、Allen（1977）が提唱した、外部情報を収集し、組織内部に情報を伝達するアレン的ゲートキーパーの機能を分化させ、ゲートキーパーとトランスフォーマーを提唱した。Allenの情報伝達フローでは、外部情報がゲートキーパーを通して組織内に伝えられるという2段階のコミュニケーションパターンを示す。それに対し、原田の提唱する情報伝達フローは、外部情報がゲートキーパーを通して組織内へと伝達され、それをトランスフォーマーが組織内の文脈に合った形に知識転換を行うという3段階コミュニケーションパターンを示すことが特徴的である。

## X 社

### 現地法人のトップが本社の役員

- ・役員が中国に来て、中国の役員も日本に行くようになったため、相互の理解が深まった。中国現地法人トップは、毎月、日本に帰り、社長、会長と話す（CB 氏、現地法人経営陣）
- ・現地法人トップが本社の役員であるため、早く決断できる。このような人事があれば、上下関係が無いので、本社と現地法人の摩擦は無くなる。そのように中国を重要視できなければ、中国進出はやめるべきである（CB 氏、現地法人経営陣）

### 全ての現地法人駐在員がキーパーソンとなる

- ・全ての駐在員が、本社と現地法人の関係強化のキーパーソンとなる。現地の中国人管理職（特に薬事系）も、日本の会議に参加しており、直接、日本本社と連携している（CB 氏、現地法人経営陣）

X 社では、本社・現地法人間の移動により、両社間を繋ぐトランスフォーマーとして育成された、全ての駐在員が、本社におけるパラダイム転換を促進していると考えられる。更に、双方向に、パラダイムを伝搬すると共に、浸透させることにより、両社のパラダイム転換を促進していると考えられる。また、X 社では、組織への波及効果の大きい、本社において上位職を有するトランスフォーマーが育成されている。本社の役員であり、かつ現地法人のトップがトランスフォーマーとして機能しているのである。このことが、パラダイム転換の促進を更に加速していると推察される。

## Y 社

### 権限委譲された現地法人トップ

- 大胆に権限委譲された現地法人のトップは、定期的に日本本社トップを訪問する（CA 氏、現地法人マネジャー）

### 出向者の定期的な交代

- 出向者の定期的な交代で、本社側も子会社の基本的な状況を把握できている。出向者が身を持って体験したことを、本社に戻って伝えた（CE 氏、現地法人マネジャー）

第 2 節 4.2.1 における X 社の現地法人経営陣および Z 社の現地法人元駐在員は、パラダイム転換のトリガーであると共に、パラダイム転換のプロモーターとして機能するトランスフォーマーの役割を担っていると考えられる。上述の内容を含めて、X 社、Y 社、Z 社のトランスフォーマーの育成過程をまとめると、図表 24 のようになる。

図表 24：トランスフォーマーの育成過程

企業名	トランスフォーマー	トランスフォーマー育成過程	
X 社	現地法人トップ	本社採用者→現地法人へ異動	現地法人トップ（本社採用日本人）を本社役員とする→現地法人トップは、定期的に本社 の役員会に参加し、本社と連携する
	現地法人経営陣・マネジャー等		本社経営陣・マネジャー等と連携する
Y 社	本社トップ	本社採用者	現地法人トップと連携する
	現地法人トップ	現地法人採用者	現地在住中国人を現地法人トップにする→ 現地法人トップは、定期的に本社に訪問し、 本社トップと連携する
	現地法人経営陣・マネジャー等	本社採用者→現地法人へ異動	本社経営陣・マネジャー等と連携する
Z 社	本社勤務の元現地法人トップ	本社採用者→現地法人へ異動→本社へ異動	現地法人トップが本社へ異動後、新任の現地法人 トップおよび本社経営陣と連携する
	現地法人トップ	本社採用者→現地法人へ異動	駐在員の本社への定期的な訪問により、本社 経営陣・マネジャー等と連携する
	現地法人経営陣・マネジャー等		

さらに、以下の、X 社、Y 社、Z 社以外の製薬企業の調査協力者のインタビュー結果からも、トランスフォーマーがパラダイム転換に有効に寄与していることが示唆された。

**M 氏**（日系製薬企業 現地法人経営陣）

本社から来てもらう。かなり効果が高い。来てもらえれば、「肌感覚」でわかり、サポーターになる人が多い。

**G 氏**（日系製薬企業 現地法人元経営陣）

- ・中国現地法人の管理を本社で担当し、定期的に事業戦略に関しての情報交換を行っている為、比較的迅速な判断ができていると考える。
- ・本社のサポートは比較的得られていると考えるが、突発的な中国サイドからの法令に関する通知等に関しては、スムーズに理解を得ることができない為に、中国現地での状況調査をした上で、対応する。本社で対応する担当者は、元北京駐在者の為、本社での了解は得やすい。



**J 氏** (日系製薬企業 現地法人元経営陣)

中国駐在経験者が海外事業部に在籍しており、本社でもある程度は理解している。  
駐在員経験者が増えると本社の理解が進む。

また、独系製薬企業 現地法人マネジャーの S 氏も、ドイツ視点における、同様なコメントを残した。

**S 氏** (独系製薬企業 現地法人マネジャー)

*In order to strengthen the relationship between German headquarters and the Chinese branch, we are currently focusing on rotating management and information exchange.*

### 2.4.2.3.2. 日本本社・中国現地法人間のトランスフォーマーとしての業界団体<sup>41</sup>メンバー

以下の、X社およびZ社の調査協力者のインタビュー結果から、中国と日本における、各業界団体に所属するメンバーが、企業間の垣根を越えた連携を行っていることがわかった。例えば、当局からの情報を相互に交換している。この連携は、トランスフォーマーの育成に寄与していると考えられる。

#### X社

- ・中国の役人と話せる会社が少ないので、メディカルG、北京医薬品部会、製薬協アジア部会で、みんなでやろうとしている（CB氏、現地法人経営陣）
- ・「出入相友，守望相助，疾病相扶持<sup>42</sup>」。オールジャパンで中国に相對するとい

<sup>41</sup> 日系製薬企業と業務上関連の深いと業界団体として、例えば、以下の団体が知られている。

日系製薬企業と業務上関連の深いと業界団体の例

所在国	業界団体	主な加盟企業	当局対応
中国	中国日本商会工業部会第三部会メディカルグループ (通称：メディカルグループ)	医薬品と 医療機械関係企業	あり
	中国外商投資企業協会薬品研製及び開発行業委員会 [R&D-based Pharmaceutical Association in China (RDPAC)]	中国で事業展開する 多国籍研究開発型 製薬企業	あり
	北京日系医薬品会社連絡会 (通称：北京医薬品部会)	日本に本社があり北 京地区（北京市・天 津市）に拠点のある 製薬企業	あり
	上海日系医薬品部会	医薬品・医療機器 関連企業	なし
日本	日本製薬工業協会国際委員会アジア部会 (通称：アジア部会)	製薬企業	あり

出典：日本製薬工業協会（2013）「日本製薬工業協会研究資料 No417 中国医薬品事情（2013年版）」をもとに、筆者作成

うこと (CB 氏、現地法人経営陣)

## Z 社

この度、北京医薬品部会 OB 会を開催する。中国での横の連携は、こういった濃い人間関係をベースに動いている (CD 氏、現地法人元経営陣)

また、以下の、X 社、Z 社以外の製薬企業の調査協力者のインタビュー結果からも、業界団体メンバーの重要性が示唆された。

**J 氏** (日系製薬企業 現地法人元経営陣)

業界団体 (RDPAC、北京医薬品部会等) を通じて、情報の入手は比較的迅速に行われていると思う。

**N 氏** (日系製薬企業 現地法人経営陣)

法改正等の情報については、業界団体に参加して情報収集に努めている。

**Q 氏** (日系製薬企業 駐在員事務所経営陣)

業界団体メンバー間での情報交換は頻繁に行われており、例えば、昨年 9 月の暴動の際には、この情報交換は非常に役に立った。

X 社の調査協力者は、製薬企業間の連携にのみならず、他業種との連携に関しても、コメントした。

## X 社

北京医薬品部会を基に、中国日本商会工業部会の傘下となるメディカル G が設立された。製薬企業間の連携だけではなく、他業種との連携を行うことの必要性を感じたためである。これを契機に、他業種の企業と、お互いに切磋琢磨し合っていきたい (CB 氏、現地法人経営陣)

今後、製薬企業間だけではなく、他業種企業との垣根を越えた連携により、トランスフォーマーの育成が更に加速すると考えられる。

### 2.4.2.3.3. トランスフォーマーのプロファイル

本章第 2 節 4.2.3.1 項にて、現地法人のトップは、組織への波及効果の大きい本社の上位者であることが望ましいことを述べた。では、本ケースのトランスフォーマーには、どのようなプロファイルが望ましいのか。以下、X 社、Z 社の調査協力者の、トランスフォーマーとしての駐在員に対するコメントを示す。

## X 社

・中国に迎合してはダメである。また、表裏を使い分けているようであれば、中国人にも見透かされる (CB 氏、現地法人経営陣)

・中国のことは尊重している (CB 氏、現地法人経営陣)

## Z 社

---

42 「出入相友，守望相助，疾病相扶持」は、孟子の言葉で、「互いの田を出入りして助け合い、病気が出てもまた助け合う。」という意味である。

・本社から派遣される駐在員の3/10は、中国社会に適合できず、うつ病になったりする。日本で優秀じゃなくても、中国で優秀な人材もいる。泣き言を言わない、腹の据わった人材がよい。言動や目つきから、数日で、中国に適しているかどうか分かる（CD氏、現地法人元経営陣）

・経営計画立案という点に絞れば、中国人と日本人の文化・習慣・制度の違いによる、経営計画立案の困難さに関する理解を、日本本社に求めることは単なる言い訳にしか過ぎない。現地法人を預かる立場では絶対に行ってはならないことである。コンプライアンス、給与賞与体系を作る上では、中国式を説明し、日本本社の各国管理の基本方針との兼ね合いを探る。その上で、折り合える点を見つける（CD氏、現地法人元経営陣）

X社の調査協力者のコメントから、裏表無く、中国を尊敬できる人材が、Z社の調査協力者のコメントから、腹の据わった、強い信念を持つ人材が望まれていることが示唆された。強い信念という点は、以下のC氏のコメントからも、支持することができる。


**C氏**（日系製薬企業 現地法人元経営陣）

責任逃れのために、日本本社に経営判断を仰ぐ企業が少なくない。

#### 2.4.2.4. パラダイム転換のメカニズム～ラジカル・パラダイム転換とインクリメンタル・パラダイム転換～

上述の日本本社と中国現地法人のパラダイム転換メカニズムは、X社、Y社、Z社、それぞれ、以下のように考えられる（図表25）。

	X社	Y社	Z社
現地法人トップ(国籍)	本社の役員(日本)	現地採用(中国)	ニーズ発生後、派遣可能な本社幹部から派遣者候補を人選(日本)
本社パラダイム転換のトリガー	・グローバル化への本社トップの決断(欧米企業買収に起因する、本社のグローバル化) ・現地法人経営幹部による、本社の経営判断への働きかけ	・現地法人トップ(中国人)の大抜擢(本社トップの目利き) ・現地法人トップの本社トップへの波及効果	現地法人トップの本社への帰任
本社のパラダイム転換速度	ラジカル (本社グローバル化に基づく)	インクリメンタル(現地法人のパラダイム転換に伴う)	インクリメンタル(現地法人経営陣の本社への異動)
現地法人のパラダイム転換速度	ラジカル (本社のパラダイム転換に伴う)	ラジカル (現地法人トップに基づく)	インクリメンタル(本社のパラダイム転換に伴う)
主なトランスフォーマー (パラダイム転換の促進)	現地法人トップ・経営幹部	本社トップ、 現地法人トップ・経営幹部	本社勤務の元現地法人トップ・ 現地法人トップ・経営幹部
その他の、本社パラダイム転換促進要因	現地法人への大胆な権限委譲		

 : 組織を跨る、パラダイム転換の影響の方向性。組織Aのパラダイム転換が組織Bのパラダイム転換をもたらす。

出典：筆者作成

#### X社

- ① 欧米企業の買収に基づく、本社のグローバル化への本社トップの決断と、現地法人経営幹部による、本社の経営判断への働きかけが、本社のパラダイム転換のトリガーとなる。その際、買収という劇的な環境変化により、ラジカルなパラダイム転換

が生じる。

- ② 現地法人トップ・経営幹部を中心とした駐在員がトランスフォーマーとなり、現地法人のパラダイムを転換する。その際、影響力の強い本社の、ラジカルなパラダイム転換に基づくので、現地法人のパラダイムもラジカルに転換する。
- ③ トランスフォーマーにより、日本本社と中国現地法人の両社のパラダイム転換が、更に促進される。

④

#### **Y社**

- ① 本社トップの目利きに基づき、中国現地法人トップを、現地の中国人から大抜擢し、大胆な権限委譲を行う。それにより、現地法人のパラダイムが転換する。現地法人のトップが、組織も含めて、一気に改革を行うので、現地法人のラジカルなパラダイム転換が生じる。
- ② 大胆に権限委譲された現地法人トップと密な連携の取れた本社トップを経由して、本社のパラダイムが転換する。さらに、現地法人トップ・経営幹部がトランスフォーマーとなり、本社のパラダイム転換が加速される。しかしながら、現地法人から、株主である本社へのパラダイムの伝搬なので、現地法人のパラダイム転換はインクリメンタルに生じる。
- ③ トランスフォーマーにより、日本本社と中国現地法人の両社のパラダイム転換が、更に促進される。

#### **Z社**

- ① 帰任する現地法人トップやその他の経営陣により、本社のパラダイムが転換する。この際、Y社と異なり、転換過程にある現地法人のパラダイムに基づく本社のパラダイム転換であるため、インクリメンタルな転換である。
- ② 本社のインクリメンタルなパラダイム転換に従い、本社勤務の元現地法人トップ、現地法人トップ・経営幹部がトランスフォーマーとなり、中国現地法人のインクリメンタルなパラダイム転換が生じる。
- ③ トランスフォーマーにより、日本本社と中国現地法人の両社のパラダイム転換が、更に促進される。

#### **2.4.3. 小括**

以上、本章第2節4項では、第2節4.1項で示した、新たなリサーチクエスションの解を見出すべく、パラダイム転換に成功したX社、Y社、Z社に、第三次インタビューを行った。その結果、トリガーの存在と、トリガーおよびプロモーターとして機能するトランスフォーマーの育成が、パラダイム転換の鍵となっていることがわかった。本社トップのグローバル化への決断、現地法人トップの大抜擢、現地法人トップの帰任等がトリガーとなる。その後、現地法人駐在員を中心として育成されたトランスフォーマーが、パラダイム転換のプロモーターとして機能する。このようにして生じたパラダイム転換を契機として、本社の現地法人についての肌感覚の理解、本社と現地法人との明確な役割分担、中国あるいは中国人に対する過剰意識の払拭が可能となる。その結果、日本本社と中国現地法人との間の信頼関係が強化されると推察された。

## 第5章 結論とインプリケーション

本章ではここまで行ってきた議論の結論として仮説の再設定を行う。また、それに対する考察とインプリケーション、さらに、本研究の限界と今後の課題を述べる。

### 1. 結論（仮説の再設定）

本研究において、日本の製薬企業の中国現地法人の事業成果を向上させるためには、本社と中国現地法人との間の信頼強化が重要であるということが、各社調査協力者のインタビュー調査から明らかとなった。これは、第2章第4節で記した、以下に示すリサーチクエスチョン1の解答となった。そこで、それ以降は、リサーチクエスチョン2と、第4章第2節4.1項に示した新リサーチクエスチョンに焦点を絞り、調査を行った。

#### リサーチクエスチョン

1. 日本の製薬企業の中国現地法人の事業成果を向上させるには、日本本社と中国現地法人との間の信頼関係強化が重要であるか。
2. 日本本社と中国現地法人の信頼関係強化のためには、どのような方策が有効であるか。

#### 新リサーチクエスチョン

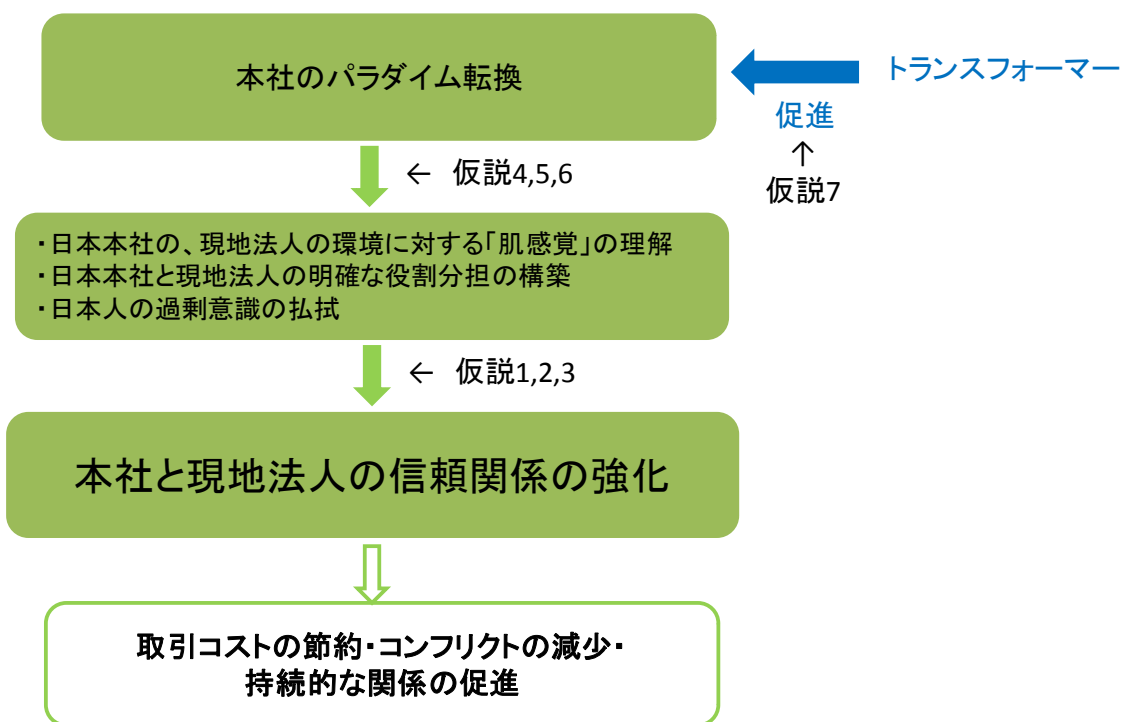
1. どうしたら、中国現地法人の外部環境および内部環境について、日本本社は「肌感覚」で理解できるのか。
2. どうしたら、日本本社は、日本本社と現地法人の役割分担を明確化できるのか。
3. どうしたら、中国と日本の歴史的背景や外部情報により強められる、中国人と日本人の文化の違いに対する、日本人の過剰意識を払拭できるのか。

その結果、インタビュー結果に基づき、以下のように、仮説を再設定した（図表26）。

- |              |                                                                             |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| <b>仮説 1.</b> | 日本とは異なる、中国現地法人の外部環境および内部環境を日本本社は「肌感覚」で理解することが、日本本社と中国現地法人の信頼関係を強化する         |
| <b>仮説 2.</b> | 日本本社と中国現地法人との明確な役割分担が、日本本社と中国現地法人の信頼関係を強化する                                 |
| <b>仮説 3.</b> | 歴史的背景や外部情報により強められる、中国人と日本人の文化の違いに対する、日本人の過剰意識を払拭することが、日本本社と中国現地法人の信頼関係を強化する |
| <b>仮説 4.</b> | 日本本社のパラダイム転換が、中国現地法人の外部環境および内部環境についての、日本本社の「肌感覚」の理解に導く                      |

- 仮説 5. 日本本社のパラダイム転換が、日本本社と現地法人との明確な役割分担に導く
- 仮説 6. 日本本社のパラダイム転換が、中国と日本の歴史的背景や外部情報により強められる、中国人と日本人の文化の違いに対する、日本人の過剰意識の払拭に導く
- 仮説 7. 日本本社のパラダイム転換は、トランスフォーマーにより促進される

図表 26：仮説モデル



出典：伊丹 & 加護野（2003）『ゼミナール 経営学入門（第3版）』、原田（1999）『知識転換の経営学』、兪（2013）『日中合弁企業のマネジメント』をもとに筆者作成

本論文を作成した後に、X社、Y社、Z社を含めた日系製薬企業の調査協力者に、本研究において示した再設定仮説、およびパラダイム転換のメカニズムを含む解釈と、調査協力者の見解との間に矛盾が無いことを確認することができた（2013年8月13日～8月21日、電話あるいはemail）。このことを、本節の最後に付け加えておく。

## 2. 考察

日本本社は、日本とは異なる中国現地法人の環境を理屈では理解することはできる。しかしながら、日本本社が肌感覚と共に深く理解することは容易ではない。本社は、この点を認識する必要がある。日本本社と中国現地法人との信頼関係を強化するためには、肌感覚での理解に加えて、本社と現地法人との明確な役割分担、中国あるいは中国人に

対する日本人の過剰意識の払拭が重要となる。

その実現のためには、日本本社のパラダイムを転換させる必要がある。パラダイム転換には、トリガーおよびトランスフォーマーが重要な役割を担う。また、そのトランスフォーマーの育成が、信頼関係構築の鍵となる。さらに、本社において、ラジカルにパラダイム転換を引き起こすには、異なる文化との接触が有効となる。

### 3. 理論的インプリケーション

これまでの日本企業の中国現地法人の研究は、中国と日本の異文化論とそれに付随する、現地法人の職務・組織構造の変革（組織変革論）に、主に焦点が当てられてきた。それに対し、本研究は、日本本社のパラダイム転換による日本本社と中国現地法人の信頼関係の強化という観点から多くのことを導き出し、さらに、そのメカニズムについて図表 26 のように示した。このことは、日本企業の本社と現地法人に関する経営学的な知見の蓄積に貢献したとともに、国際経営、グローバル経営、多国籍企業の研究にも一定の新たな知見を提供するものだといえよう。

### 4. 実践的インプリケーション

本社のパラダイムを転換させるためには、例えば、以下のようなことが重要であると考えられる。

#### 4.1. 誰がどのようなことをすれば良いか

本社のパラダイム転換を行うためには、パラダイム転換のトリガーあるいはプロモーターとして機能する、本社トップ、現地法人トップ・経営陣・マネジャーを含む駐在員、および現地法人から本社への帰任者の役割が重要であると考えられる（図表 27）。

図表 27：パラダイム転換のために、誰がどのようなことをすれば良いか

本社トップ	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 現地中国人を現地法人トップへ登用する。その上で、その現地法人トップに、大胆な権限委譲を行う</li><li>・ 本社上位者を、中国現地法人へ登用し、登用された現地法人トップに権限委譲を行う</li><li>・ 合併および買収、ならびに経営判断システムへの日本人以外の者の登用による、グローバル化を決断する</li><li>・ 目利き力の向上を含めた能力の向上と知見の蓄積のために、失敗を恐れずに経営判断を行う</li></ul>
現地法人トップ・経営陣・マネジャー等	現地状況を加味した、本社の、現地法人に対する経営判断への働きかけと、その経営判断の促進を行う
中国現地法人駐在経験のある本社経営陣・マネジャー等	

出典：筆者作成



## 4.2. トランスフォーマー育成のために何が必要か

第4節1項で示した、パラダイム転換のトリガーの多くは、トランスフォーマーとしても機能し、また、トランスフォーマーは、パラダイム転換のプロモーターの役割を担っていることを、第4章第2節4.2.3項で述べた。そのトランスフォーマーを如何に育成できるかが、パラダイム転換の鍵となる。トランスフォーマーの育成に当たり、望ましい派遣人材、仕組み・プロセスについて、以下記す。

### 望ましい派遣人材

第4章第2節4.2.3.3項に示したインタビューの内容をもとに、トランスフォーマーとして優れた資質を持つ派遣人材のプロファイルを図表28に示した。中国に迎合せず、表裏無く中国を尊重できる人材、腹の据わった人材、強い信念を持つ人材は、柔軟にパラダイムを受容し、伝搬し、浸透させすることができると考えられる。

図表 28：トランスフォーマーとして望ましい人材

望ましい派遣人材		
中国に迎合せず、表裏無く中国を尊重ができる人材	←	異なるパラダイムを柔軟に受容することができる
腹の据わった人材	←	環境の異なる異国でも柔軟な吸収力・適応力を維持できる
強い信念を持つ人材	←	正しいと認識したパラダイムを維持させることができる

出典：筆者作成

### 望ましい仕組み・プロセス

第4章第2節4.2.3項において示される、トランスフォーマーを育成するための、望ましい仕組みを、図表29に示した。望ましい仕組み・プロセスとして、本社・現地法人間の双方向の人材交流、現地法人トップ・元現地法人トップの本社経営システムへの参画、現地法人トップの本社上位職への任命、業界団体を通じた、企業間の垣根を越えた連携が挙げられる。特に、波及効果の大きい、上位職を有するトランスフォーマーの育成が、パラダイム転換の促進には効果的である。

図表 29：トランスフォーマー育成のために、望ましい仕組み・プロセス

望ましい仕組み・プロセス
本社・現地法人間の双方向の異動・出張・会議参加による人材交流
・現地法人のトップ、元現地法人トップを、本社の経営判断システムに参画させる ・現地法人トップの地位を、本社役員クラスに引き上げる
中国および日本の業界団体を通じた、企業間の垣根を越えた連携により、情報共有を行う

出典：筆者作成

## 5. 本研究の限界と仮題

最後に本研究の限界と課題について、以下記す。但し、年々、当社も含めて、各社、情報の開示が制限されている。そのため、調査協力者に負担が掛からないように工夫しながら、以下の課題に取り組む必要がある。

### ① 定量的調査による仮説の検証

日本製薬企業本社と中国現地法人との信頼関係の現状と課題を考察するには、対象製薬企業を広げ、さらに、1社あたりの調査協力者数を増やし、定量的に調査することが必要となる。今回の研究は、定性的調査により、実態や特徴を抽出する仮説探索型研究であった。そのため、サンプル数は限定的であり、一般性を検証できていない。

### ② 調査協力者のダイバーシティーの増加

本研究では、現地法人と本社の両サイドの視点から考察できるように、両サイドを経験者の調査を行った。そのため、本社のみ、あるいは現地法人のみの勤務者のサンプル数が少ない。そういった人材を含めた調査を行えば、より多くの問題点を浮き彫りにできると考えられる。さらに、本研究の性質上、調査協力者として、経営情報を認識する経営陣あるいはマネジャーを中心に選択したが、多くの一般社員の調査を行えば、より詳細な議論ができる。

また、調査協力者の考え方の変化についての調査を行い、企業毎の経時変化を調査することが望ましいので、数年に渡り、定期的な調査を行う必要がある。特に、調査協力者の勤務地および業務内容の変化と共に、どのような変化があるか調査する必要がある。

### ③ 成果指標の設定

日本製薬企業本社と中国現地法人との、強い信頼関係に関する明確な成果指標は多くない。調査協力者の個人差が現れやすいという欠点があるが、アンケートベースでの満足度等を指標にした調査を行うことが望ましい。その際、例えば、加護野、井上（2004）が指摘する、過剰に相手を信頼することの危険性等のネガティブな効果も含めてアンケート調査を行う必要がある。

### ④ 事業成果に影響を及ぼす他の要因

日本本社と現地法人の信頼関係は、事業成果に影響を与える、最も重要な、基盤となる必要条件の一つであると考えられる。しかしながら、十分条件ではない。そのため、事業成果に影響を与える、製品のポテンシャル、事業戦略、営業力を示す、他のパラメーターも考慮した上で、総合的に事業成果との関係を考察および検証することが求められる。

### ⑤ 欧米製薬企業・他業種企業・他の進出国企業との比較

薛（2010）は「業種によって、現地化のあり方が異なる」と指摘する。そのため、業種間により、本社と現地法人との信頼関係の構築の方法が、異なる可能性がある。それ故、他業種企業との比較のみならず、欧米製薬企業や中国以外の国へ進出する企業との比較分析ができれば、それぞれの優れた点を相互に活かすことができ、さらなる発展が期待される。しかしながら、本研究における、他業種企業や欧米製薬企

業についての調査は限定的であり、また、中国以外の国へ進出する企業との比較は行えていない。そのため、それら比較研究を行うことが今後の課題となる。

以上

## 謝辞

本論文を作成するにあたり、丁寧かつ熱心なご指導を頂きました神戸大学経営学研究科教授 原拓志先生に深謝いたします。原拓志先生には、どのような状況におかれましても、我々研究生の将来を見据えられ、一貫して、教育的な観点からご指導頂いたこと、また、MBA コースの者にしか書けない論文の作成を目指してご指導下さったことに御礼申し上げます。

細部に渡るサポートとご指導を頂いた TA 石川敦志氏に感謝致します。

お忙しい中、ゼミにお越し頂き、ご指導下さった、兵庫県立大学経営学部教授 三崎秀央先生、独協大学専任講師 陰山孔貴先生に感謝致します。

本研究において、ご助言を頂きました神戸大学経営学研究科教授 黄磷教授に感謝致します。

ご指導だけでなく、神社にて合格をご祈願下さった神戸大学経営学研究科博士後期課程 門脇一彦氏に感謝致します。

多くのご助言、激励、研究のサポートをして下さった、原拓志研究室の荒木明子氏、飯尾憲一氏、石井徹氏、北尾環氏、城野圭司氏、武富太郎氏、中根哲氏、久本真理江氏、福田直晃氏、前川謹吾氏、三浦大介氏、安井俊之氏、鷲尾篤志氏、渡辺豊彦氏に感謝致します。皆さまのお力添えがなければ、論文の完成には至りませんでした。

研究のサポートと多くの知見を与えて下さった、他の研究室の同級生の皆さまに感謝致します。

多忙なスケジュールの中、インタビューにご協力頂き、また記載内容のご確認とご助言を下された方々に感謝致します。本研究に関する内容のみならず、今後の指針となる多くのことをご教示頂きました。

常に暖かく見守って下さった元上司、上司、および職場の皆さまに感謝致します。

最後に、この1年半、十分な時間を割けず、苦勞を掛けてしまった妻の恵子、寂しい思いをさせてしまった長男の和希、次男の遼成、長女の璃衣菜に心から感謝致します。

2013年8月24日 藤枝弘樹

## 参考文献

- Adler, N. J. (1991). *International dimensions of organizational behavior* (2<sup>nd</sup> edition). Wadsworth. (江夏健一、桑名義晴訳 (1996) 『異文化組織のマネジメント』セントラル・プレス。)
- Allen, T. J. (1977). *Managing the flow of technology*. The Massachusetts Institute of Technology.
- Anderson, J. C. and Narus, J. A. (1990). A Model of distributor firm and manufacture firm working partnership. *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Anderson, J. C. and Narus, J. A. (1999). *Business Market Management*. Prentice Hall.
- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders*. President Fellows of Harvard College. (吉原英樹訳 (1990) 『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社。)
- Chen, M. (1955). *Asian management systems*. International Thomson Press. (長谷川啓之、松本芳男・池田芳彦訳 (1998) 『東アジアの経営システム比較』新評論。)
- Doz, Y. L. and Hamel, G. (1998) Alliance advantage. President and Fellows of Harvard College. (志太勤一、柳孝一監訳、和田正春訳 (2001) 『競争優位のアライアンス戦略』ダイヤモンド社。)
- Gill, J. and Butler, R. J. (2003). Managing instability in cross-cultural alliances. *Long Range Planning*, 36, 543-563.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations*. McGraw-Hill. (岩井紀子・岩井八郎訳 (1995) 『多文化世界』有斐閣。)
- IMS health (2012) 「IMS Health Market Prognosis」
- Mahon, J. F. (2002). *Organizations*. John Wiley & Sons. (土屋守章訳 『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社、1997年。)
- March, J. G. and Simon, H. A. (1958), *Organizations*. John Wiley & Sons. (土屋守訳 (1977) 『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社。)
- Porter, M. E. (1986). *Competition in global industries*. President and Fellows of Harvard College. (土岐伸、中辻邁治、小野寺武夫訳 (1989) 『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社。)
- Prahalad, C. K. and Doz, Y. L. (1987) . *The multinational mission*. The Free Press.
- Samovar, L. A. , Porter, R. E., and Jain, N. C. (1981). *Understanding intercultural communication*. Wadsworths. (西田司等訳 (1983) 『異文化コミュニケーション入門』聖文社。)
- Schurr, P. H. and Ozanne, J. L. (1985). *Influences on exchange processes: Buyers' preconceptions of a seller's trustworthiness and bargaining toughness*. *Journal of Consumer Research*, 11 (4), 939-953.
- Trompenaars, F. and Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the waves of culture* (2<sup>nd</sup> edition). Intercultural Management Publishers. (須貝栄訳 (2001) 『異文化の波』白桃書房。)
- アイ・エム・エス・ジャパン (2013) 『ファーマ・マーケット・インサイト 2013年 第2四半期号』。
- 池田理知子、Kramer, E. M. (2000) 『異文化コミュニケーション・入門』有斐閣アル

- マ。
- ・石井敏、遠山淳、松本茂、久米昭元、平井一弘、御堂岡潔（1997）『異文化コミュニケーション・ハンドブック』。
  - ・石田英夫編（1994）『国際人事』中央経済社。
  - ・伊丹敬之、加護野忠男（2003）『ゼミナール 経営学入門（第3版）』日本経済新聞出版社。
  - ・折橋靖介（1997）『グローバル経営論』白桃書房。
  - ・加護野忠男、井上達彦（2004）『事業システム戦略』有斐閣アルマ。
  - ・金堅敏（2004）「対中ビジネスにおける現地化とガバナンスのあり方」、  
<http://jp.fujitsu.com/group/fri/report/research/2004/report-199.html>（閲覧日：2013年8月7日）
  - ・小泉大輔、前川尚大、朴弘文、平野光弘（2011）『中国におけるYKKグループの人材マネジメント改革』神戸大学 Discussion Paper Series。
  - ・高瑞紅（2012）『中国企業の組織学習』中央経済社。
  - ・黄磷（2005）「現地化戦略と中国事業の経営業績」『国民経済雑誌』192(5)、15-26。
  - ・ジェトロ（2009）『中国における経営管理機構』、  
<http://www.jetro.go.jp/jfile/report/07000034/05001674.pdf>（閲覧日：2013年8月20日）
  - ・ジェトロ（2012）『在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査（2012年度調査）』、  
[http://www.jetro.go.jp/jfile/report/07001149/asia\\_oceania2012\\_honbun.pdf](http://www.jetro.go.jp/jfile/report/07001149/asia_oceania2012_honbun.pdf)（閲覧日：2013年7月9日）。
  - ・柴田弘捷（2011）「在中国日系企業の人事管理（1）」『専修人間科学論集』1(2)、81-92。
  - ・周宝玲（2003）「中日間の異文化経営と異文化コミュニケーション」『立命館経営学』42(3)、151-178。
  - ・周宝玲（2007）『日系企業が中国で成功する為に』晃洋書房。
  - ・セジテム・ストラテジックデータ株式会社ユート・ブレイン事業部（2012）「医薬品企業の医薬品売上高ランキング2011年版」、  
<http://www.utobrain.co.jp/news/20120621.pdf>（閲覧日：2013年8月8日）
  - ・セジテム・ストラテジックデータ株式会社ユート・ブレイン事業部（2012）「中国医薬品市場レポート2013」。
  - ・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
  - ・高嶋克義（2002）『現代商業学』有斐閣アルマ。
  - ・中国日本商会（2012）「中国経済と日本企業 2012年白書」、  
[http://www.cjcci.biz/public\\_html/whitepaper/2012/hakusho\\_full\\_JP.pdf](http://www.cjcci.biz/public_html/whitepaper/2012/hakusho_full_JP.pdf)（閲覧日：2013年7月8日）。
  - ・張淑梅（2004）『企業間パートナーシップの経営』中央経済社。
  - ・ディヴィッド・ツェ、古田茂美（2011）『グワンシ』Discover。
  - ・日本製薬工業協会（2013）「日本製薬工業協会研究資料 No417 中国医薬品事情（2013年版）」日本製薬工業協会 国際委員会。
  - ・白旺（2012）「中国における日本グローバル企業のローカリゼーション戦略－コマツの事例分析を中心として－」『マネジメント・ジャーナル』、04、135-149。

- ・ 林吉郎（1994）『異文化インターフェイス経営』日本経済新聞社。
- ・ 原田勉（1999）『知識転換の経営学』東洋経済新報社。
- ・ 古田秋太郎（2004）『中国における日系企業の経営現地化』。
- ・ 文載皓（2001）「組織関係の構築における信頼の役割」『経営情報学部論集』、14（1）、23-32。
- ・ 真鍋誠司（2002）「企業間協調における信頼とパワーの効果—日本自動車産業の事例」『組織科学』36（1）、80-94。
- ・ 兪成華（2006）『中日ジョイントベンチャーの成長戦略とステークホルダー・マネジメント』横浜国立大学大学院国際社会科学研究所博士学位論文。
- ・ 兪成華（2013）『日中合弁企業のマネジメント』ミネルヴァ書房。
- ・ 吉原英樹（1996）『未熟な国際経営』白桃書房。
- ・ 吉原英樹（2002）『国際経営論への招待』有斐閣ブックス。
- ・ 吉原英樹（2011）『国際経営（第3版）』有斐閣アルマ。

## ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2012・1b	丸山 秀喜	学習する営業チームの実証研究 ― 葛藤と心理的安全のマネジメント ―	9/2012
2012・2b	今元 仁	社会対話型イノベーションの研究 -ソーシャルゲームを事例として-	10/2012
2012・3b	武田 克巳	独立社外取締役割合と属性に関する研究	10/2012
2012・4b	黒瀬 博之	財務諸表における環境負債の情報開示の現状と課題 ―資産除去債務に関する会計基準導入前後の比較を中心として―	10/2012
2012・5b	中尾 悠利子	日英企業のサステナビリティ報告書における記述情報の規定要因 ―環境・社会情報開示における記述情報の分析―	10/2012
2012・6b	北林 孝顕 糸 謙太郎 清水 敬一 山田 真彦 青木 慶 山本 智佳子 楨下 伸一郎	儲かる農家の3つの類型 ～事例研究に基づくマーケティング戦略の分析	12/2012
2012・7b	築部 卓郎 西垣 幸 廣地 克典 細谷 昌礼 真砂 和英 都 良太郎 保田 快	神戸から東北へ贈る企業再生・成長への示唆	12/2012
2012・8b	廣地 克典	医薬品の研究開発における時間意識が創意工夫とイノベーションに及ぼす影響に関する研究	12/2012
2012・9b	山田 恒仁	商品開発における市場情報マネジメントと企業の持続的成長	2/2013
2012・10b	高木 崇	富裕層の金融機関選択要因 ～グローバル金融リテールのローカル戦略課題～	3/2013
2012・11b	長尾 拓昭	鉄道事業者と地域社会の協働	3/2013
2012・12b	鳥居 敬	BtoB 製品業のコーポレート・コミュニケーションにおける企業博物館の有効性	3/2013
2012・13b	渡邊 和彦	インフラ及びエネルギー関連事業者の人と組織に関する知的資産評価	3/2013
2012・14b	井上 祐輔 大田 倫子	持続可能な社会に向かう企業経営―中小企業トップの挑戦―	3/2013



川口 潤  
黒瀬 博之  
中尾 悠利子  
林田 史  
渡邊 和彦

2012・15b	岡本 哲也	事業再生における金融機関の果たすべき役割ー中小企業等金融円滑化法を通して	3/2013
2013・1b	永川 智也	日本の組織構成員の特性と組織不正の関係～関係性を主体とする規範がもたらす日本的組織の負の側面～	9/2013
2013・2b	石川 裕章	組織における不祥事の語り継ぎの研究	9/2013
2013・3b	藤枝 弘樹	日本製薬企業と中国現地法人の信頼関係強化	10/2013