

中国進出企業のイノベーション(第1回)

富山県貿易・投資アドバイザー 梶田 幸雄

目次

- | | |
|------------------------|------------------|
| 1 はじめに | (3) 新しい製品導入 |
| 2 イノベーションの概念 | (4) 新しい原料や半製品の導入 |
| 3 イノベーションへの取り組み | (5) 新しい生産手段の導入 |
| (1) 組織のあり方 (以上本号) | 4 イノベーションの理想型 |
| (2) 新しいマーケットの発見 (以下次号) | 5 まとめ |

1 はじめに

中国進出企業のイノベーションについて述べる。この点について述べるのは、中国進出企業および中国進出を検討中の企業において、海外投資戦略としてのイノベーションが必ずしも十分ではなく、この点について経営課題を抱えているからである。

そこで、中国投資、現地法人の経営に関して、イノベーションをどう構築するかを検討することは、企業経営の効率化を図り、利益創出に有効であると考えらる。

この問題を検討するのに、第一に、(1)イノベーションの概念を明らかにし、第二に、(2)中国進出企業の実際のケースから、如何なるイノベーションが行われているかの現状を分析し、この現状分析から導き出される学修すべき点、および課題につき検討し、第三に、(3)イノベーションの理想型はどうあるべきかについて考察する。

2 イノベーションの概念

イノベーションとは何か。一般に日本では、技術革新という狭い意味で用いられることが多い。しかし、イノベーションという概念の重要性を説

いたヨゼフ・シュムペーターによると、イノベーションには、(1)新しい製品導入、(2)新しい生産手段の導入、(3)新しいマーケットの発見、(4)新しい原料や半製品の導入、(5)新しい組織の導入という5つの指標があり、この5つの組み合わせもイノベーションであるという¹。

中国進出企業のイノベーションについて検討するときにも、シュムペーターによるイノベーションの概念で検討するのが適切である。実際に中国進出日本企業は、上記5指標のそれぞれについて経営課題を抱えていると考えられるからである(如何なる経営課題があるといえるかについては、後述する。)

では、イノベーションについて検討するとき、どのような順番で検討するのが適切であるか。第一に、(1)組織のあり方を検討し、第二に、(2)新しいマーケットの発見、第三に、(3)新しい製品導入、第四に、(4)新しい原料や半製品の導入、第五に、(5)新しい生産手段の導入を検討する。

この順番で検討するのは、次の理由による。第一に、(1)組織のあり方を検討するのは、「組織は戦略に従う」という有名な命題があるからである²。

1 米倉誠一郎『経営革命の構造』岩波書店、1999年、7頁。このイノベーションを駆使して、価値創造・知識創造をする人が起業家である(米倉・7-8頁)。

事実、組織の存在は企業の骨格を成すものであり、組織のない企業はないからである。従って、はじめに組織について検討されなければならない。第二に、(2)新しいマーケットの発見について検討するのは、企業行為の対象としてマーケットが発見されなければ、このマーケットに何を提供するかも検討できないからである。

第三に、(3)新しい製品導入を検討するのは、マーケットの存在、ターゲットが明らかになることで、このターゲットに如何なる製品やサービスを提供するかを研究するものだからである。先に製品やサービス内容があり、その後ターゲットを探すということは不合理であり、非効率であるからである。第四に、(4)新しい原料や半製品の導入を検討するのは、これらは新製品開発の中で投入が研究されるものだからである。新原料や半製品があってから、新製品開発というアイデアが出ることもあるが、合理性と効率性を考えた場合、検討すべき優先順位としては後になる。第五に、(5)新しい生産手段の導入を検討するのは、新製品開発、および新原料や半製品の導入計画があり、これに基づき新しい生産手段が検討されるべきだからである。

上記(1)から(5)の順番は、シュムペーターが挙げた5指標の順番とは異なるが、以上の理由により(1)から(5)の順番で検討するのが適切であるといえる。

3 イノベーションへの取り組み

(1) 組織のあり方

組織とは何か。組織とは、広辞苑(第5版)によれば、「社会を構成する各要素が結合して有機的な働きをする統一体」のことである。中国進出企業における組織は、合資経営企業法(合併企業法)や全額外資法(独資企業法)により規定され

る構成要素によって形成される。具体的には、董事会(董事長、董事)、総経理、副総経理、従業員、従業員代表大会または労働組合によりなる。

ただ、これはあくまで構成要素を挙げただけであり、この組織構成をいかに有機的な統一体とするかは、個々の企業経営者の努力に委ねられる。ところが、実際には少なからぬ日本人駐在員が、「中国人従業員は働かない」、「整理・整頓の基本もできない」、「無責任である」、「ミスをして謝らない。他人のせいにする」、「顧客サービスをしない」、「自己本位だ」、「他人の悪口を言う」、「愛社精神がない」などと不満を述べている。このような不満が生じるのは、日中異文化(日中に限らないが)社会体制の違い、この体制に起因する労働意識の差などから生じるミスコミュニケーションであることが多い。双方ともに相手の視線を知る必要があるだろう³。

では、どうすればコミュニケーション・ギャップがなくなるか。有機的な統一体となるためには如何なる方法を講じることが必要か。これには、中国進出で成功を収めている企業が、どのように組織化を図り、人事労務管理をしているのかを検討するのが適切である。

これには、従業員のモチベーションを高める組織の導入、人事労務管理が最も重要である。具体的にはどうすればよいか。以前紹介した大連億達日平機床有限公司董事兼副総経理の牧野節雄氏は、次のように述べていた。

「同社が経営黒字に転換したのは、2000年であった。このときに5ヵ年の中長期計画を立てた。また、社内報の発行を開始した。このことで、従業員に明確な目標ができたようである。5年後の同社の姿、発展程度が明確になったことで、技術も高度化し、技術者のジョブ・ホッピングもなくなった。……目標を

2 デュボンの戦略と組織の歴史的発展は、アルフレッド・チャンドラーの研究により後づけられ、「組織は戦略に従う」という有名な命題が導かれた(前掲米倉・146頁)。

3 日本人駐在員から見た中国ほかアジア現地法人の経営課題やこれら現地法人で働く現地従業員から見た日本人に対する視線などの問題について研究したものに、例えば、今田高俊・園田茂人『アジアからの視線』(東京大学出版会、1995年)、梶田幸雄・園田茂人『中国投資はなぜ失敗するか』(亜紀書房、1996年)、園田茂人『日本企業アジアへ』(有斐閣、2001年)などがある。

表1 知識やノウハウの秘匿・私物化をなくすために有効な施策・制度

		大変重要	重要	あまり重要でない	全く重要でない	わからない	無回答	合計
1	安定的雇用制度	35	70	58	16	13	41	233
2	年功型賃金制度	3	19	108	43	15	44	232
3	年功型昇級制度	4	21	99	50	12	46	232
4	ジョブローテーション	32	90	45	9	18	38	232
5	経営理念や目標の共有化	97	81	15	6	2	31	232
6	柔軟な職種システム	23	83	47	3	21	55	232
7	集団的意思決定	25	70	54	24	15	44	232
8	集団的責任システム	41	87	40	15	10	39	232
9	企業内労組	2	29	76	55	21	49	232
10	高いレベルの福利厚生（住宅等）	13	51	73	29	21	45	232
11	平均主義の強調	11	33	73	46	19	50	232
12	QC活動の導入	52	86	23	9	19	43	232
13	人事考課における個人とグループの業績評価方式の導入	63	86	11	3	13	56	232
合計		401	806	722	308	199	581	3017

(出所) 梶田幸雄「日中合弁企業における日本的経営システムの移転」『中国に進出した日系企業の人材育成と技術移転』笹川日中友好基金、1999年、65頁。

持たせて会社一丸となることに関しては、日本以上のものがあるかもしれない。」

このように評価されるのであれば、「目標の共有化」ということがキーワードになりそうである。目標の共有化が中国における企業経営にとって有効であることは、1998年に笹川平和財団日中友好基金事業室が、日中企業対話研究会（主査：小島朋之慶応大学教授）を組織し、中国に進出している日系合弁企業の日本人経営者に「日中合弁企業人材養成、技術移転に関するアンケート調査（調査責任者：笠原清志立教大学教授）からも伺えた⁴。

では、このような目標の共有化ができる組織とはどのような組織形態であるのか。これは、ネットワーク型組織である。ネットワーク型組織とは、「説得・誘導型の行為がその中で支配的な相互

制御行為となっている複合主体（＝組織）⁵であり、その特徴は、(1)互酬的な相互行為を通じた職務の遂行、(2)組織の参加者の自立性による運営、(3)組織のプログラムの柔軟性、(4)伸縮的分業もしくはネットワーク分業、(5)組織の境界の柔軟性にある⁶。

中沢は、「中小企業の場合は経営者と従業員の関係がダイレクトであるため、仕事に熱心で、会社の置かれている状況を説明する力や、従業員の働く意欲を引き出すことが巧みな経営者の場合は、会社と従業員の一体感が作りやすい面がある。」といい、「発展する中小企業は人材を育てる仕組みをもっている。」と述べる⁷。

このような組織が形成されたとき、不断のイノベーションを行う有機的統一体が構成される⁸。

4 このアンケート調査は、在中国日系企業の日本人経営者に対して中国でしばしば見受けられる知識やノウハウの秘匿・私物化をなくすために、どのような施策や制度が重要だと考えるかという設問をしたもので、約2,500社に対して調査票が発送され、232社から回答があった（笹川平和財団日中友好基金事業室・日中企業対話研究会『中国に進出した日系企業の人材育成と技術移転』笹川日中友好基金、1999年）。

5 公文俊平『情報文明論』NTT出版、1994年。

6 小木曾道夫「年功型人材管理の終焉」犬塚先編『新しい産業社会学』有斐閣、1997年、67頁。

7 中沢孝夫『中小企業新時代』岩波書店、1998年、2 - 3頁。

8 もっともこの場合とても有機的統一体組織として機能するかどうかは、個々の経営者（現地派遣駐在員）の資質に委ねられよう。このときには、日本国内で派遣人員を選抜・育成する過程が重要となる（この点についての研究には、園田茂人『日本企業アジアへ』（有斐閣、2001年）がある。）ただ、常に個々の派遣人員の資質だけに委ねられるのであれば、人員の異動により組織は常に不安定である。そこで、システムとして如何なる組織を形成すれば、有機的統一体となり得るかを検討することが重要であろう。この点については、機会を改めて検討したい。