

中国における国際合弁企業のマネジメント

一日中合弁企業の調査を中心として一

山 田 幸 三
楊 杜*
尹 大 栄**

目 次

- I. 序
- II. 国際合弁企業のマネジメントの基本問題
 1. 合弁企業のマネジメントと出資比率
 2. 中国における合弁企業の基本問題
- III. 合弁企業のマネジメントに対する影響要因
 1. 長期間の設立プロセス
 2. 「矛盾」の活用
 3. 「理解」と「信頼」の違い
- IV. 結びにかえて

*中国人民大学工業経済系

**東亜大学経営学部

本稿の作成にあたっては、1993年12月18日と20日に中国人民大学工業経済系で開催された「中外合資経営企業管理国際研討会」における議論も参考となった。中国人民大学工業経済系の李占祥教授、周惠興教授をはじめとする当日の出席者による有益な議論に感謝したい。

本稿は、(財)村田学術財団から研究助成をうけた研究の成果の一部である。

I. 序

中華人民共和国（以下、中国と略称）は、現在、社会主義市場経済というきわめて特徴のある実験的な経済体制を志向している。その志向のもとで、各国企業との国際的な合併事業の設立も盛んに行われている。合併事業には、日本企業はもちろん韓国、台湾の企業や欧米企業の進出もあり、アジアの経済地域のなかで重要な意味を持ち始めている。その中でも、日本企業は、アジア・NIES や ASEAN 諸国での投資経験をもち、中国進出の動向は国際的にも注目されている。

日本企業の中国投資は、1978年の対外開放政策の導入以降、1984年頃から本格化しはじめた。投資事業の企業形態は、独資企業形態（100%単独出資企業）も増加しているものの合併方式が中心である。1988年頃からは、製造業の合併で本格的な大型プロジェクトの進出もみられるようになってきている。

国際的な合併事業を行うことによって、中国側も進出側も人的資源の組織化についての新たな情報の資源を得ることができる。中国側は、資金、技術導入、外貨獲得などの面でメリットがあるだけではない。社会主義市場経済をうまく稼働させるために必要なマネジメントの実践的な側面でのさまざまな知識・ノウハウを習得することができる。

進出側の企業も、中国という巨大な市場の確保・拡大と安価な労働力という低コストの経営資源を獲得できるだけではない。異なる社会体制下での事業運営を経験することによって、人々の協働を高めるようなマネジメントのあり方について学習し、その知識を蓄積することができる。

しかし、国際的な合併では、その設立から事業運営に至るまで、人々の協働をシステム化するにあたって、一般の企業の場合とは異なったさまざまな困難のあることも事実である。

われわれの研究では、中国における国際的な合併企業をうまくマネジメントするための鍵となる基本的な要因を組織論の視点から明らかにしたい。そ

のための具体的な作業は、次の二つの問いに答えることからはじまると考えている。

- (1) 合弁企業のマネジメントの論理は、出資比率やパートナーシップのあり方とどのようにかわるのか。
- (2) 中国でうまくいっている合弁企業は、どのような要因を鍵としてマネジメントすることで人々の協働をシステム化しようとしているのか。

これらの問いに答えることで、組織の活性化のための要因は何か、従業員の協働を促進するための本質的な要因は何か、どのような論理にもとづくマネジメントのあり方が有効なのか、について研究を深めていく上での有益な示唆を得ることができるだろう。

この論文では、まず、国際的な合弁企業の基本的な問題を検討し、中国での合弁企業に対するわれわれの分析の視点を明らかにする。次に、中国での日中合弁企業の面接調査にもとづいて、合弁企業のマネジメントへの影響要因について、合弁の設立のプロセスに焦点をあてて分析する。

Ⅱ．国際合弁企業のマネジメントの基本問題

1. 合弁企業のマネジメントと出資比率

合弁企業は、複数の企業（親会社）の共同出資によって設立され、出資を行った企業からの出向社員によってマネジメントされている。事業の性質上、合弁パートナー間の意見の不一致によるコンフリクトが生じやすい。とくに国際的な合弁では、異なる文化的背景や価値観、理念を持つ人々が一つの組織のなかで協働するため、組織のマネジメントは容易なことではない。協働をシステム化するにあたって異文化を管理するという問題が生じるからである。

それでは、どのようにすればマネジメントの困難さを克服できるのだろうか。先行研究の標準的な主張は、出資比率にもとづく経営コントロールであ

る。経営コントロールの問題は、経営主体が複数であることに起因し、独資企業にはない合弁企業特有のジレンマである⁽¹⁾。この問題を解決するために、合弁企業に対する出資比率として、51%以上の持分比率を確保しようとする企業が多い。自社の出資比率が50%を超えれば合弁パートナーより大きな発言力を持ち、合弁企業の経営権（経営コントロールの権限）を握ることができるからである。

合弁企業の経営コントロールの問題については、対立する二つの主張がある。

一つの主張は、一方のパートナーが支配的なリーダーシップをとって経営をコントロールしたほうがうまくいく、すなわち対等な合弁よりも重要な職能のコントロールやある種の意思決定は一方に帰属すべきである、という主張である。

Killing の調査では、一方のパートナーがドミナントで経営（dominant parent）を行っている企業のほうが、パートナーが共同で経営（shared management）を行っている企業よりも企業の業績が良いことが報告されている⁽²⁾。

Stopford & Wells も、ほぼ同様の主張をしている⁽³⁾。彼らの調査によれば、合弁形態によって企業の業績が著しく異なっており、一方のパートナーが多数株主で支配的な力をもつ合弁形態（dominant 型）や独立的な合弁（independent 型）のほうが、対等な所有関係（shared responsibility 型）に

(1) 小型モーターで世界市場の60%のシェアを占めているといわれるマブチモーター社は、1988年から大連で操業を始めている（万宝至馬達大連有限公司）。マブチ社は合弁形態ではなく単独投資（100%外資）を行っている。マブチ社が独資にこだわった理由としては、既存の合弁企業を調査して必ずしもうまくいっていないことがわかったこと、品質や納期などを厳格に守るためには生産管理の面で経営判断を的確にかつ迅速に行うことが重要であること、そして利益分配（中国側の短期的利益志向や商業資本的な面を避ける）に関して独資のほうがよいと判断したからである。

マブチ社のケースについては、今井 [1990]、中江他 [1993] などを参照。

ある合弁よりも成功確率が高い。

このような主張の背後には、意思決定者が複数になれば、重要な意思決定のスピードは遅くなり、適切な経営判断の時期を逃しやすいという現実がある。対立が生じた場合は、意思決定そのものができなくなることも考えられる。しかし、一方が支配的なコントロールを行えば、それを克服できるというのである。

もう一つの主張は、一方のパートナーの論理による支配的なコントロールは、他方のパートナーからの反発を招いてコンフリクトを生むことになるだけでなく、結果的には企業業績の悪化につながる、という主張である。

Harrigan は、出資比率が50対50の合弁企業は経営が難しいといわれるが、むしろそのような対等合弁は望ましいと主張している⁽⁴⁾。合弁という方式は、どちらの親会社の希望に逆らっても長く継続できないため、親会社のコンセンサスをとるのに不均衡な持分構造は決して望ましくないからである。「50対50」の出資比率は合弁精神の象徴であり、合弁企業の活動に対する親会社の関心とコミットメントを持続させることの保証にもなる。要するに、両方のパートナーが合弁企業のマネジメントに同等に関与するほうがうまくいく、というのである⁽⁵⁾。

(2) Killing の調査では、一方のパートナーがドミナントで経営 (dominant parent) を行っている企業 (13社) の場合、企業の業績について23%が「満足」(satisfactory)、54%が「よい」(good) と答えている。一方、共同経営 (shared management) を行っている企業 (20社) の場合は、55%の企業が「良くない」(poor) と答えているのに対して、満足 (satisfactory) が20%、「良い」(good) が25%に過ぎなかった。また、独立出資 (independent) のベンチャー企業 (4社) の場合は、75% (3社) の企業が「良い」(good) と答えている。この結果から、共同経営よりも、一方のパートナーがドミナントで経営を行ったほうが企業の業績は良い、と主張している。

Killing [1982] を参照。

(3) Stopford & Wells [1972].

(4) Harrigan [1986].

(5) 坂野 [1993].

しかしながら、実際の合併企業の経営状況を詳しくみても、どちらの主張もそれほど決定的ではないと考えられる。まず、合併パートナーとのコンフリクトを避けるために、最初から一方のパートナーがドミナントに合併企業をマネジメントしたほうがうまくいくという主張は、きわめて単純な見解といえるだろう。一方のパートナーが、それまでの資源蓄積をもとに、特定の職能全般について支配的にリーダーシップをとって意思決定することはできるかもしれない。しかし、そのことは、事業に関するすべての職能について人々の協働をうまくシステム化できることを保証するものではない。むしろ、出資比率にもとづくことが、かえって協働の促進を妨げることもありうる。

これに対して、両方のパートナーの参加的な決定にもとづくマネジメントのほうがうまくいく、という主張は納得はできる。しかし、両方のパートナーが同等に決定に参加しながら、コンセンサスにもとづくマネジメントを行うための仕組みや具体的な方法論はどのようなものか、という根本的な問題がある。自社が持たない経営資源を補うようなパートナー企業と大きなコンフリクトを引き起こさず共同の利益のために互いが協力する、というのが理想的な合併のあり方だろう。しかし、そのような協働のためのシステムは自然に築かれるものではない。

同じ文化的な背景をもつ人々であっても、一つの組織のなかでうまく協働をシステム化することは容易なことではない。それが異なる文化的な背景をもつ人々であれば、その困難さが一層大きくなることは理解できる。合併企業を解散に追い込むような尖鋭な対立を引き起こすことなく、良好なパートナーシップを発揮するためにはどうすればよいのか。合併企業をマネジメントする上級管理者（総経理、副総経理、部長）にとって、この問いに答えることが必要となる。

2. 中国における合弁企業の基本問題

それでは、協働のシステム化という視点からみた場合、中国における合弁企業のマネジメントの基本的な問題は何だろうか。

中国企業管理協会研究部は、30社の合弁企業を面接調査し、合弁形態とそれにもとづく運営にかかわる問題を明らかにしている。この研究は、Killingの分析枠組みをもとにした実証研究である。対象となった30社の形態は、中国側のドミナント型が10%、共同管理型が90%である⁽⁶⁾。分析の結果をみると、共同管理型であっても、必要な機能をパートナー同志で平等に分担しているのではない。むしろ、相互補完的な共同管理が行われているのが一般的といえる。

中国との合弁では、生産技術などの分野では、外国企業が支配的なリーダーシップを発揮できるだろう。しかし、中国人の従業員の人事管理については、中国側のパートナーでないとうまく管理できないようである。市場経済の論理のもとで活動を行ってきた企業にとって、長期にわたって異なる論理で管理されてきた人々をうまく協働へと導くのは、決して容易なことではないからだろう。

また、行政機関や取引関係企業との交渉についても、中国側のパートナーの協力を得ないと適切に処理できないことも中国社会のあり方を考えると理解できる。

中国では人的関係、政治力が重要といわれ、公式的なルートでは困難な交渉も、人的ネットワークのような非公式的なルートを通じて解決できる場合が多いとされる。中国に進出しようとする多くの企業は、市場経済で培った対外折衝能力を持っていても、そうした人的ネットワークを持っていないため実際の問題の解決ができない。中国との合弁によると、そういった一種の経営資源を獲得することができるのである。

(6) 中国企業管理協会研究部編 [1991].

このように、中国との合併では、「関係学」と呼ばれる一種の「コネ」の力の重要性を指摘されることが多い⁽⁷⁾。公式的な折衝では解決が困難な問題も、個人的な関係や政治力をもとにした、非公式な折衝で解決できる場合が多いとされるのである。たしかに、中国において、非公式な折衝が重要な要因の一つであることは否定できない。しかし、「関係学」というとらえ方だけですべて説明できるものではない。また、それ自体が中国だけに固有の基本的な問題でもない。

国際合併企業で協働をシステム化できるマネジメントを行うことのむずかしさは、誰もが理解できることである。とりわけ、中国との合併は、社会主義市場経済という本質的に矛盾を生み出す二つの要因を内包している体制のもとで行われる。社会主義と市場経済というそれぞれの要因の固有の論理を貫けば、合併企業をうまくマネジメントすることは、本来的にはきわめてむずかしいはずである。

今回の調査では、日本企業との合併でうまくいっているケースのインタビューを行うことができた。その結果をもとにすると、出資比率の問題、すなわち意思決定権の配分をどうするかという問題は、中国での国際合併企業をうまくマネジメントしていくための本質的な問題ではないようである。

われわれは、固有の論理から生まれるむずかしさそれ自体をマネジメントするためのきっかけとすることができるかどうか、が鍵となるのではないかと考えている。そのためには、合併で生じる「矛盾」と「信頼」という二つの要因の関連をあらためて考える必要がある。この二つの要因のとらえ方、関係のさせ方が、うまくマネジメントするためのより本質的な問題ではないかと考えられるからである。次に、この問題について考えてみよう。

(7) 中国では「関係学」(コネ学)の能力、政治力がないと企業経営がうまくいかないと言われるが、外国人はこの種の能力をもっていない。そのため、対外折衝は中国側に一任するしかないが、中国側にコネの力がないと合併企業はうまくいかないと言われる。

今井 [1990] の「北京ワコール服装(株)」、「北京三洋電子(株)」のケースを参照。

Ⅲ．合弁企業のマネジメントに対する影響要因

1．長期間の設立プロセス

「矛盾」と「信頼」という二つの要因は、合弁企業のマネジメントで無視できない重要な要因である。しかし、協働をシステム化するためには、二つを独立したものととらえるべきではない。むしろ、相互に深く関係をもっていると考えた方がよいのではないだろうか。問題は、パートナーがそれぞれの要因をどうとらえるか、どのように関係させるか、にあるのではないだろうか。それは、合弁企業の上級管理者の間にそれぞれの要因のとらえ方や関係のさせ方の認識を共有できるか、という問題でもある。

ここでは、日本企業との合弁企業のケースをもとに、二つの要因のかかわり方について考えてみよう。

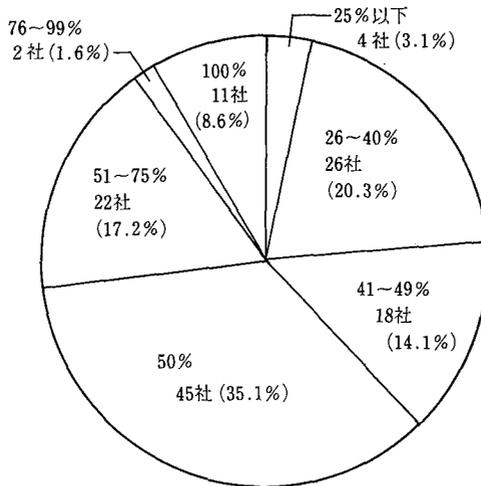
1989年11月に行われた日中経済協会合作合弁相談所による「対中直接投資事業に関する実状調査アンケート」（回答企業：156社、回収率：31.5%）をみると、投資事業の企業形態の問いへの回答は、合弁109社（86.6%）、独資8社（6.3%）、合作7社（5.5%）その他2社（1.6%）となっている。日本側企業の出資比率および業種は、図1および図2の通りである。

日本企業の中国に対する投資は、天安門事件の影響で一時減少した時期を除いて増加している。投資の内容も、繊維や雑貨などの労働集約型産業中心の投資だけではなく、電機、機械、金属加工などの技術や資本集約型産業への投資も積極的に行われている。

しかし、多くの企業が中国との合弁事業は、契約交渉に時間がかかりすぎるといふ不満をもっているようである。「対中直接投資事業に関する実状調査アンケート」では、契約交渉に要した期間は、1年以上と答えた企業が過半数を占めており、3年以上を要した企業も5%以上みられる（図3）。

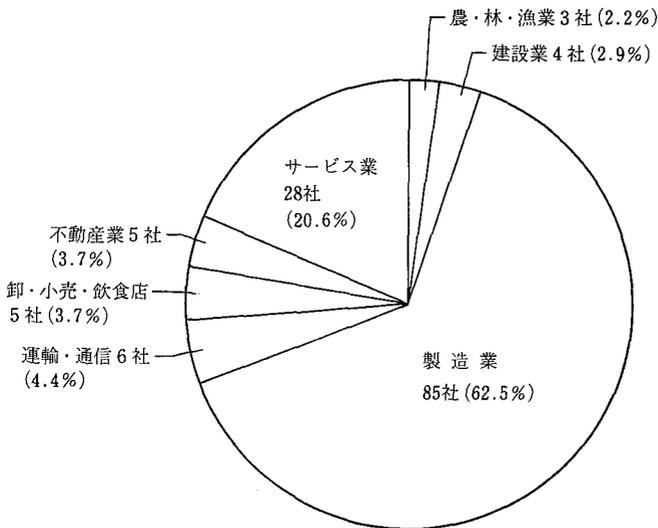
その理由としては、フィージビリティ・スタディ作成が難航したしたことや中国側企業の合弁・合作に対する姿勢の問題をあげる企業が多い（図4）。

図1：日本側企業の出資比率



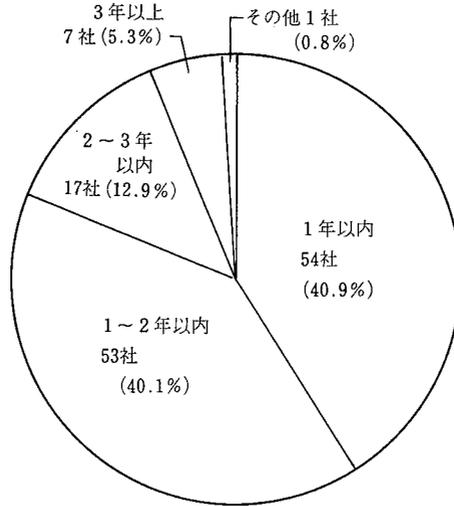
出所：「対中直接投資事業に関する実状調査アンケート」

図2：業種



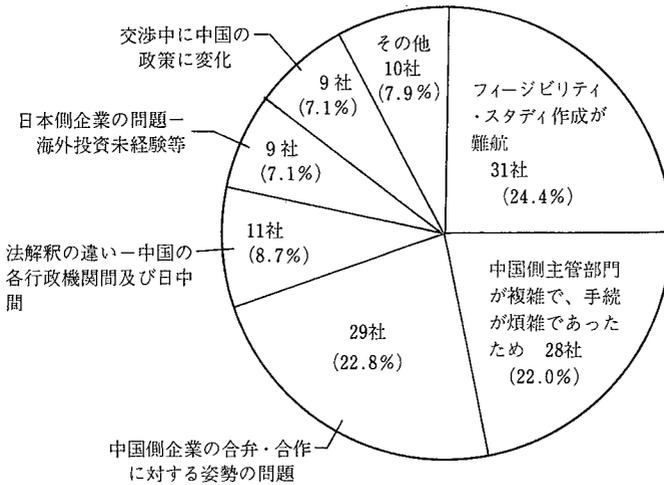
出所：「対中直接投資事業に関する実状調査アンケート」

図3：契約交渉に要した期間



出所：「対中直接投資事業に関する実状調査アンケート」

図4：契約交渉が長期化した理由



出所：「対中直接投資事業に関する実状調査アンケート」

フィージビリティ・スタディ作成が困難であったと答えた企業は、「基礎データの不足」、「信頼し得るデータの入手困難」などの理由に加えて、「中国側が国際ビジネス感覚を欠く」、「中国側がフィージビリティ・スタディの重要性の認識を欠く」、「中国側に経験がなく、日本側が協力して作成した数字についても理解度が低い」などを理由としてあげている。設立のプロセスにおいて、事業のとらえ方や進め方の認識の違いにもとづくさまざまな困難がすでに生じているのである。

2. 「矛盾」の活用

国際的な合弁企業は、矛盾の発生と切り離すことができない。それぞれの国の固有の文化の違いは、事業そのものについての考え方やとらえ方、組織の中での仕事のすすめ方についての矛盾を生み出す。とくに、中国と日本とは文化的なコンテキストだけではなく、イデオロギーや社会体制が大きく異なっている。

劉によれば、中国における日系企業は、長期的な視点にもとづく現地の人材育成、直接的な人的交流型の技術移転などを重視するだけではなく、経営理念などの要因を重視するという特質のあることが指摘されている⁽⁸⁾。劉の主張は、中国に進出している日本企業を合弁形態に限定せずに分析した結果にもとづいているが、生産技術に加えて組織文化に関する要因が重視されていることを指摘している点に注目する必要がある。合弁の当事者同志が、どのようなもの見方・考え方を共有するかを重視していることも示しているからである。

しかし、合弁パートナーの間には、「相容れない部分」が存在するのも確かである。「相容れない部分」とは、文化を背景にした人々の行動パターンや企業マネジメントのパラダイムの違いなどと考えることができる。その違い

(8) 劉 [1994].

によって、一方のパートナーには相手のパートナーの行動や考え方が納得できないものにうつる。つまり、両者間に「矛盾」が存在するのである。このような「相容れない部分」すなわち「矛盾」の存在が合弁企業の経営に及ぼす影響の大きさは、次のような日中合弁企業に対する日本側の責任者たちの感想をみればよくわかる⁽⁹⁾。

「中国での合弁はルールの違うマージャンをやっているようなもの。ガマン、ガマンが必要。」(北京東急照相图片)

「日本からの派遣者は『昼行灯』といわれるぐらいの人がよい。すぐ頭に来る人はダメ。中国に来る前から頭にきている人がいる。」(北京南常肉食機械)

「なんのために日本の企業と合弁したかを考えてほしい。日本の企業と合弁したなら日本側の言い分にももっと耳を傾けるべきである。」(北京ワコール服装)

矛盾への対応は企業によって異なっている。通常国際合弁の場合、多くの企業は、出資比率を高めることで経営権を支配しようとする。それは、合弁パートナーより大きな発言力をもつことによって、はじめから矛盾の芽を摘み取ろうとするためであろう。矛盾は企業活動のバランスを乱すもの、という見方である。

しかし、インタビュー調査の結果、うまくいっている合弁企業には、しばしば矛盾を「解決されるべき課題」としてではなく、むしろ積極的に生かそうとする傾向がみられる。ときには意図的に顕在化させようとさえする。矛盾をただ単に無くそうとするのではなく、それを解決するプロセスを重視している。そこには、矛盾は避けられないものではあるが、矛盾をうまく活用

(9) 今井 [1990] を参照。

することができるのではないかと、という考え方があるようである。

たとえば、われわれがインタビュー調査を行ったある日中合弁企業では、ものごとを決めるときには、日本人と中国人の両方の従業員が必ず一緒になるような仕組みを作っている。そこでは、当然ながら矛盾やそれによるコンフリクトが生じることもあるに違いない。すんなりと結論が出ることは、むしろまれであろう。

あえてこのようなやり方をしている理由について、その企業の総経理（日本人）は、「矛盾やコンフリクトを表面化・顕在化することによって互いが学習し、知識を共有できる」と説明している。

矛盾があれば、人々は知恵を絞り出そうと深く考えたり、努力したり、学習したりするだろう。むしろ、矛盾のない組織には発展もないといえるかもしれない⁽¹⁰⁾。

合弁企業の意義は、一般的に自社がもたない経営資源の「相互補完」にあると考えられる。しかし、単なる相互補完に終わらせるのではなく、矛盾をうまく利用すれば、それぞれのもつ資源自体に相乗効果を生み出すことができるのではないだろうか。そのためには、文化的な異質性、多様性を前提として理解し、相互に有益な刺激として生かすことが必要となる。

類似点があればパートナー間の効率はよくなるが、相違点があれば新しい視点が生まれる。その意味で類似点も相違点もどちらも同じように重要であり、矛盾を生み出すからという理由で相違点を無理に無くそうとしたり、意識的に目を外らせようとするのはマネジメントにより影響を与えるとはいえないだろう。そのためには、パートナー間で矛盾を隠そうとするのではなく、それを顕在化させてははっきりと認識することが必要だろう。

(10) 企業の発展と矛盾との関係については、伊丹・加護野 [1989] を参照。

3. 「理解」と「信頼」の違い

次に、パートナー間の「信頼」の問題を考えてみよう。国際合弁企業とは、異なる文化的コンテクストをもった人々が協働する組織である。協働の成果を高めるためには、まず、相手に対する理解を深める必要があると考えるのが通常の発想である。協働のシステム化には、お互いが共通に理解し合える部分が必要だからである。合弁の基本的な目的やビジネスの進め方について一定の合意が得られなければ、合弁は失敗に終わる可能性がある。そもそも合弁の契約そのものが成立しないかもしれない。

しかし、文化的コンテクストの異なる人々が、かりに相手の文化に固有な思考様式、価値観、ものごとの進め方、日常生活の習慣、歴史などについての豊富な知識をもっているとしても、簡単には理解し合えるものではない。それは、「あるものが意味をもつか（あるいはもたないか）どうかは、文化によって規定されており、意味のある・なしの評価は、各文化のコンテクストに大きく依存している」からである⁽¹¹⁾。異なる文化をもつ人々の間で真の相互理解が難しいのは、このためである。このような文化的コンテクストのギャップを埋めるためには、「信頼」という要因が重要な役割を果たすと考えられる⁽¹²⁾。

「信頼」は、すべての取引や経済関係において不可欠な概念とされる。Arrow も指摘するように、信頼という財は、その構築は容易ではないが一旦構築できれば安定した関係の維持ができる⁽¹³⁾。信頼が構築されれば、①不確実性を縮小させる、②機会主義的行動をなくす、③モニタリング・コストを

(11) Hall [1976].

(12) 「文化的コンテクストのギャップを無くす」とは、両方の異なるコンテクストをまったく同一のコンテクストに形成しなおすことを意味するものではない。むしろ、異質性あるいは多様性を前提にしながら、類似点はさらにのべし、相違点は新しい視点づくりのきっかけとして生かすことである。これはカルチュラル・シナジーと呼ばれる。

太田 [1993] を参照。

(13) Arrow [1974].

下げる、といったようなメリットが得られるからである。また、信頼は、他の資源（たとえば、パワー源）のように使用することによって枯渇するものではなく、かえって増加するという主張すらある⁽¹⁴⁾。

しかし、信頼という財は、お互いの理解のもとで築けるとはかぎらない。たとえば、凸版印刷の鈴木会長は、次のように述べている⁽¹⁵⁾。

最近、「国際理解」の重要性が言われていますが、私はあまりこの言葉が好きではありません。なんだかんだ言っても、やはりそれぞれ永年はぐくんできた文化の土壌というものがある。そんな簡単に国際理解なんてできるものじゃありません。では、どうしたらいいのか。「信頼」だと思っんです。

「アンダースタンド・イチ・アザー」ではなく「トラスト・イチ・アザー」。あいつはうそをついているのではないかとか、ごまかしているんじゃないか、といったことを腹に思ったまま仕事をしあって、ろくな仕事はできない。すべてさらけ出して、信頼して、長く付き合っているうちに、だんだん理解が深まってくる。だから国際理解など口先だけで言ってもダメだと思っわけです。

ここでいう信頼は、ただ単に友情や善意に支えられた信頼一般ではない。パートナー企業の合併企業に対する基本方針やいままでの取引実績に裏付けられた信頼を意味する。重要なことは、理解を深めようとする事と信頼することの違いが、国際的な協働を行う上で大きな意味をもつことを指摘している点である。

文化的コンテキストのギャップが、信頼して協働するプロセスで縮まれば、文化に応じて異なっている知覚形成による認識のずれをかなりの程度修

(14) Gambetta [1988].

(15) 『日経ビジネス』, 1992. 2.17号, 5 ページ。

正できる。そうなればパートナー間の理解が深まって効率的なコミュニケーションが可能になり、情報の共有化も進むだろう。当然ながらコミュニケーション・コストの削減も期待できるし、相手の言動をいちいちチェックしなくて済むために、モニタリング・コストの低減も可能になる。

しかし、相手を信頼することは、簡単にできるものではない。パートナー間でお互いが信頼しようとするには時間と努力を要する。中国での合弁企業に成功している日本企業が合弁契約の交渉に長い時間をかけている理由も、実はここにあるといえる。長い交渉というのは、文化的コンテクストのギャップをやわらげ、相互信頼のきっかけを築くプロセスなのである。契約交渉という初期の段階で時間をかけて信頼を構築できるきっかけをつくることができれば、上級管理者が実際の業務を遂行するプロセスで協働をシステム化しやすくなるだろう。

われわれは、矛盾を認識して信頼という財を築いたうえで、相互の理解を求めるといふプロセスがきわめて重要であると考えている。今回のインタビュー調査の結果でも、うまくいっている日中合弁企業の中国側の責任者は、一様に初期段階での厳しい交渉が事業をうまくマネジメントしていく上での基礎となっていることを指摘している⁽¹⁶⁾。

(16) インタビュー調査は、1993年12月と1994年10月に北京市と天津市で実施した。インタビューに協力していただいた北京市人民政府電子工業办公室の張主任、北京・松下彩色显象管有限公司の嶋川総経理、馬秘書室室長、北京奔驰衬衫有限公司の邢総経理、北京京港物业发展有限公司の吳副総経理、北京發展大厦有限公司の於島総経理、中國外商投資企業協會調研部の張副主任、北京建材質量管理協會の王理事、中國企業管理協會・中國—欧州管理中心的李副研究員、天津雅馬哈電子楽器有限公司の飯島董事・総経理、中國天津本田摩托有限公司の白都董事・製造部部長、天馬縫紉機製造有限公司の井上副総経理といった方々に深く感謝したい。

なお、合弁企業の成功を計る尺度は一樣ではない。財務成果（会計上の尺度）、つまり利益の有無で判断すべきだと主張する研究がある一方、経営者の主観的評価や満足度、親会社の期待を満たす能力などの非財務成果を強調する研究もある。この研究では、財務的に利益が出ている場合と経営者が合弁企業がうまくいっていると評価している場合のいずれも成功しているとみなすことにしている。

「日本企業との合併は、最初に非常に細かいところまで詰めるので、本当に時間がかかる。その過程で考え方の違いを感じたり、対立することも数多くある。そのときには、非常にいやな思いもする。しかし、その交渉があったからうまくいっていると思っている。」

「香港などの企業との合併では、たいていの場合、あまり最初に細かな問題について交渉しない。それだけ合併を早く立ちあげることができて効率的に思えるが、実際の運営上で大きな問題が生じて合併そのものが破綻することが多い。」

うまくいっている日中合併企業の特徴は、開始時に長い交渉プロセスを経て合併企業を立ちあげていることである。そのプロセスでは、徹底的に議論してコンフリクトを増大させておくことが鍵となる。それが、合併を立ちあげた後、日本側と中国側の上級管理者間での信頼を生み出すきっかけとなる。結局のところ、当事者が矛盾を忌避して安易な協調を志向するよりは、矛盾を顕在化させてコンフリクトを増大させる方が、うまくいく確率が高くなるようである。

こうして考えてみると、矛盾があることによって引き起こされるコンフリクトは、決して「協調の相対的な不在」をさす概念ではないことがわかる。つまり、矛盾を無くしてコンフリクトを抑えれば協調が自然に生み出される、というようなものではないのである。

コンフリクトは、場合によっては相互の理解を深める機会を提供してあげることがある。意識的にコンフリクトを避けようとすれば、かえってより大きなコンフリクトを招くことになるかもしれない。むしろ、コンフリクトを上回るような協調を常に生み出し、それを維持・拡大していくためには矛盾をポジティブにとらえる必要がある。それが、相手を信頼しようとするきっかけとなるのかもしれない。

常識的には、矛盾の存在は、信頼の構築の阻害要因になると考えられる。

しかし、信頼を築ききっかけは、矛盾の活用によって生み出されるのである。

Ⅳ. 結びにかえて

この論文では、国際的な合弁企業の基本的な問題を検討し、中国におけるマネジメントの鍵となる要因について分析した。その結果、次のような示唆を得ることができた。

- (1) 出資比率の違いは、合弁企業をうまくマネジメントするための本質的な問題ではない。
- (2) 合弁企業のパートナー間には、根本的な矛盾が存在することは避けられない。その矛盾は、意識的に顕在化させて、はっきりと認識することが重要である。
- (3) 矛盾は、その活用によって合弁企業にとって不可欠な信頼を築ききっかけをつくることができる。異なる文化的なコンテキストをもつパートナー間では、信頼して協働するプロセスで相互の理解を深めることができる。
- (4) 合弁企業をうまく立ち上げるためには、事業の開始時に徹底的に議論して矛盾をはっきりと認識し、コンフリクトを増大させておく方がよい。矛盾の顕在化と信頼の構築は、トレード・オフ関係にあるものではない。少なくとも上級管理者の間では、その認識を共有しておく必要がある。

ここで得られた示唆をより深めるためには、より一層の事例の蓄積が必要であるとともに、韓国企業や台湾企業などの中国における他の国々の合弁企業との比較も必要である。

合弁企業そのものは、期限のある企業形態である。しかし、中国における合弁企業は、その限られた期間の中で、社会主義市場経済という制度にさま

ざまな側面でインパクトを与えることは間違いない。社会主義市場経済という制度そのものは、本来的に矛盾を内包している。中国での合弁事業がこの制度のもとで行われるかぎり、矛盾を内包することから逃れることはできない。そうであるならば、国際的な合弁企業がいかにその矛盾を活用するか、は中国の経済体制の移行プロセスのあり方に大きく影響するのではないだろうか。その意味では、合弁企業という形態は、中国における変革のプロセスでどのような「宿命」をもった企業形態なのか、を視野にいれておくことが重要だろう。

＜参 考 文 献＞

- Andaleeb, S. S., "The Trust Concept: Research Issues for Channels of Distribution", *Research in Marketing*, Vol. 11, 1992.
- Arrow, K. J., *The Limits of Organization*, New York: Norton, 1974 (村上泰亮訳『組織の限界』岩波書店, 1976).
- 中国企业管理协会研究部編『中外合弁企业管理』企业管理出版社, 1991.
- Gambetta, D. (ed), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Basil Blackwell, 1988.
- Hall, E. T., *Beyond Culture*, Anchor Press/Doubleday, New York, 1976 (岩田慶治・谷泰訳『文化を超えて』TBS ブリタニカ, 1979).
- Harrigan, K. R., *Managing for Joint Venture Success*, D. H. Heath and Company, 1986 (佐伯光彌監訳『ジョイントベンチャー成功の戦略』有斐閣, 1987).
- 今井理之『対中投資—投資環境と合弁企業ケーススタディ—』日本貿易振興会, 1990.
- 伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社, 1989.
- Johnson, J. L., Sakano, T., Cote, J. A., & Onzo, N., "The Exercise of Interfirm Power and its Repercussions in U. S.-Japan Channel Relationships", *Journal of Marketing*, April: 1-10, 1993.
- Killing, J. P., "How to Make a Global Joint Venture Work," *Harvard Business Review*, 61(3), May-June 1982.
- 劉仁傑「日本企業の中国進出の分業戦略と技術移転」台湾・東海大学ディスカッション・ペーパー, 1994.
- 松村司叙編『国際合弁戦略』中央経済社, 1991.
- 中江剛毅・夏占友『中国の経済と経営』ダイヤモンド社, 1993.
- 太田正孝「グローバル・コミュニケーション・ネットワーク」『世界経済評論』第37巻第8号, 1993.

催相鐵「チャネル論における協調・コンフリクト観への批判的検討」『六甲台論集』第40巻第1号, 1993.

坂野友昭「国際合弁におけるコンフリクト・マネジメント」『世界経済評論』第37巻第11号, 1993.

Stopford, J. M. & L. T. Wells, Jr., *Managing the Multinational Enterprise*, New York: Basic Books, 1972 (山崎清訳『多国籍企業の組織と所有政策』ダイヤモンド社, 1976).