

中国における日系企業の企業イメージ向上に関する研究
—「企業の社会的責任」意識をもって中国の日系企業のレピュテーションを構築する

弘前大学 人文社会科学部

応用社会科学専攻

企業経営

経営システム

08GH204 李娟

目 次

はじめに

1. 研究目的
2. 研究方法
3. 論文の構成

第1章 イメージとは何か

1. イメージとは何か
2. イメージの機能
3. イメージの特性

第2章 企業イメージとは何か

1. 企業イメージとは
2. 企業イメージの形成
3. 企業イメージの機能
4. 企業イメージのとらえ方
5. 企業イメージの価値
6. グローバル市場において企業イメージの重要性

第3章 中国における日系企業及び日系企業イメージの現状

1. 日系企業の中国進出の背景
2. 中国における日系企業の参入動機と現状
3. 日系現地法人の企業イメージ現状及び経営問題

第4章 今日における中国社会・市場環境及び企業の社会的責任

1. グローバル企業を取り巻く今日の中国市場環境
2. 企業の社会的責任

第5章 中国における日系企業のレピュテーションの構築

1. 企業イメージの構築システム
2. 日系企業の企業イメージ低下の根本原因
3. 中国における日系現地法人のレピュテーションの構築

終わりに

附) 参考文献一覧表

はじめに

1. 研究目的

本研究は中国における日系現地法人の企業イメージ向上について考察したものである。

80年代初期、中国市場が開放され、その最初の段階で、日本企業は中国に進出し始めた。当時、日本企業は「輸出拠点志向」を持ち、中国の安価な労働力を活用するために、中国企業との提携や政府へのコミュニケーションに努めていた。

約20年後の2002年に、中国はWTOに加盟した。経済の成長につれて、多くの外国企業が中国市場に盛んに参入した。中国は驚異的なスピードで世界市場に取り込まれ、市場環境を徐々に整えつつある。同時に、中国国民の消費レベルも大幅に上がり、「新興市場」としての潜在力と魅力が現れていた。特に、2008年の金融危機以降、中国市場は一層世界に注目されていた。

「China Work」の中国進出状況から、2008年後半から、多くの日本企業は、生産拡充、販売拡大、中国企業との提携、新事業参入などを通じて中国への参入を強化することが見られる。しかし、近年、各調査により、世界各地からの外国企業の参入と中国企業の台頭につれて、中国における日系現地法人は中国大衆に持たされた企業イメージが低下しているという。

人間は、常に他の人に自分のイメージが持たされている。そのイメージは、鏡のように、その人の身なり、行動の特徴、人の品質、知識のレベル、個人の能力などが反映している。企業イメージは、企業に対して同様な働きをしている。企業イメージは、社会大衆が企業及び企業行動に対して生じた印象、見方、感情と認識など総合的な表現であり、企業の総合能力を反映している。そして、企業自身の状況は企業イメージの良し悪しを決めている。そのため、企業イメージの低下ということは、企業と企業を取りこまれている環境との間に不調和が生じ、大衆の企業に対する評価が低いことを意味している。

企業は、生物体のように、成立、存続、成長、成熟、発展、消滅というライフサイクル

がある。企業を取りこまれた「生態環境」は企業に対して存続にかかわるものである。企業は、環境との不調和があれば、機能できなくなり、消滅の可能性がある。そのため、企業イメージの低下は、企業経営を阻害し、企業に大きなマイナスになってしまう。従って、企業イメージの改善を通して不調和を解決し、企業経営がスムーズにするのは、中国における日系現地法人の至急な課題だと考える。

2. 研究方法

- ① 先行研究に基づいて、「イメージ」や「企業イメージ」の定義や機能などを了解する。
- ② 図表・データ、文献の引用、新聞・ニュースによって、中国における日系企業の現状や中国の社会・市場環境の現状を説明する。
- ③ 企業イメージの構築プロセスによって、問題を発見し、文献・資料を用い、事例検証
新たな企業イメージの構築に提言する。

3. 論文の構成

第1章において、心理学の先行研究に基づいて、「イメージ」に関する定義、機能と特性を検討する。

第2章では、専門教科書と先行研究に基づいて、企業イメージとその価値及び役割を説明する。

第3章においては、中国における日系現地法人の進出状況及び企業イメージに関する現状をめぐって議論する。

第4章では、中国の社会・市場環境を確認する上で、中国は企業に「企業の社会的責任」が求められていることを明らかにする。

第5章において、企業イメージ構築プロセスに基づいて、中国の日系現地法人のイメージ低下の根本原因を明らかにし、それに焦点を当て、良好な企業イメージ構築に提言する。

第1章 イメージとは何か

企業イメージを理解するために、第1章においては、まずイメージそのものについて、簡単に考えていく。イメージが、われわれの「心」に密接に繋がっているため、人類社会の文明・発展からわれわれの日常生活まで、イメージを離れてはいけないと言える。このイメージが重要とされることはいろいろあるが、選挙も1つとされている。

米大統領選挙では、候補者が大衆に与えているイメージが極めて重要だと思われる。2008年11月の米国大統領の選挙において、オバマ氏の当選は世界中の人々の予想外であったが、それはきっと何らかの理由があるわけである。オバマ氏は、演説を通じ、世界およびアメリカの平和や人類の平等など、すべてが正しい方向にチェンジしようということを繰り返して提唱した。それらのすべてのことがまだ実現してないのは言うまでもないが、テロ事件を恐れ、まれに見る金融危機による経済不況に悩んでいるアメリカの国民に対して大きな励ましになったに違いない。オバマ氏は、ポジティブや正義などのよいイメージを国民に見事に与え、得票を勝ち取ったのではなかろうか。

このようにイメージが人々の行動に影響を与えているのだが、そもそもイメージとは何なのだろうか。なぜイメージがそんなに不思議な働きをしているのか。そこで、以下では、イメージについて述べていくことにする。

1. イメージとは何か

イメージは人間の精神に密接に繋がっていることであるため、本論文において、心理学における既存研究を用い、イメージそのものを理解していきたい。水島・上杉(1983)は、イメージについて、リチャードソンの見解をとり上げ、説明している。それによると、イメージは、「①準感覚的または準知覚的経験であり；②我々はそれに自己意識的に気付いており；③それに対応した本物の刺激条件が実際に存在しないのに、あたかも存在しているもののように経験し；④その刺激条件に対応した感覚ないし知覚の場合とは違った結果を

もたらす」¹と定義されている。また、水島（1988）は「イメージが感覚・知覚に基礎をもつが、残像、直観像から表象像に至るにつれて、大脳皮質による情報処理が進んだ複雑な構成体になり、現実行動の内化としての側面や、予期的・行動統制的機能を持っている」²と規定している。また、「日本経済企画調査部」（1977）は、イメージが「対象に対して人々が抱いている心像」³と定義づけられている。上述の定義に従って、イメージは、われわれの「脳」や「心」に深く関連しており、非常に複雑な内的現象である。そのため、従来の心理学者や哲学者によって、イメージに対する説が異なっているが、今日の心理学において、イメージに関して、上述の定義どおりに一般的に思われている。大まかにまとめれば、イメージは、人々が自らの感覚・知覚の経験に基づき、外界（客観世界）に対して抱いている心像である。

もう少し詳しく見ていくことにする。ここでいう感覚には、視覚、聴覚、触覚、味覚、臭覚などがある。次に、知覚は、「感覚器官への刺激を通じてもたらされた情報をもとに、外界の対象の性質・形態・関係及び身体内部の状態を把握する働きである」。⁴また、心像というのは、「過去の経験に基づいて意識の中に思い浮かべた像で、現実の刺激なしに起こるが、感覚的性質をもつもの」⁵である。このように、イメージは、われわれの「脳」や「心」及び外界に複雑に関わり、われわれが外界と絶えずに接触しているうちに、われわれの内面で現れた内的現象である。

では、イメージは、われわれの自身および生活に対して、どのような役割を果たしているのだろうか。次に、このことについて、いくつかの面から検討していくことにする。

2. イメージの機能

心理学において、さまざまな実験を通し、イメージはいろいろな機能を持っていること

¹ 水島 恵一・上杉 喬（1983）『イメージの基礎心理学』，誠信書房，p.3

² 水島 恵一（1988）『イメージ心理学』，大日本図書

³ 日本経済新聞企画調査部（1977）『企業イメージ—消費者から見た一流会社』，日本経済新聞社，p.11

⁴ 広辞苑 第五版，岩波書店

⁵ 同上

がわかってきた。今日にあっては、イメージがわれわれの人間の記憶、学習、思考、感情喚起、予期、行動のコントロールなどの面において重要な役割を果たしていると思われる。以下では、それぞれの機能についてみていくことにする。

(1) 記憶における機能

水島・上杉（1983）は記憶のプロセスが「記憶対象をイメージとして記銘し、イメージとして保持し、イメージを通して再生する」⁶と、事例分析による結果を述べていた。このプロセスによって、記憶はイメージを前提条件にして形成されていると理解することができる。そして、一定のイメージに対する再生回数は多ければ多いほど、記憶は長く維持されていくという特徴も考えられるであろう。例えば、知識を長く覚えるために、行っていた復習はイメージの再生プロセスだと思っている。

(2) 学習における機能

次に、われわれが「イメージを通じて多くの学習がなされていく」⁷。すなわち、もともと自分が知らないことやできないことなどに対して、われわれはイメージを通し、身につけられることを意味している。われわれの日常生活の中でよく見られる例として、子供たちが親のよく使っている言葉を真似することや、好きな漫画人物を描くことや、さらに先進的な技術の導入など挙げられる。ただし、水島・上杉（1983）は、「人間の模倣行動においては、それ以前に認知的過程（模倣しようとする行動の評価や判断など）が存在する」⁸ことを指摘した。このことから、われわれは、常に学習する価値があることだけに対して模倣することを意味していると考えられる。こうして、よいイメージなら、模倣や学習のモデルになる可能性が大きいと言えるだろう。

⁶ 水島 恵一・上杉 喬（1983）『イメージの基礎心理学』，誠信書房，p.62

⁷ 同上書，p.99

⁸ 同上書，p.99

(3) 思考における機能

そして、心理学において、「知識（言語）は、人間の思考活動において、対象を分析、比較、判断、推理するための前提である。一方、イメージは、思考活動の結果としてのものであると同時に、またイメージが思考過程にさまざまな影響を与えることになる」⁹。このことから2つ意味が取られる。1つは、われわれの知識^{*1}が、コミュニケーションの主要手段と意味の担体として、思考活動を支える柱の1つである。もう1つは、イメージは思考活動を支えるもう1つ柱であり、頭の中に既存のイメージを基礎にし、大脳が新しい情報を処理し、新たなイメージが形成されているわけである¹⁰。このように、コミュニケーションの手段としての知識と頭のイメージングがあれば、われわれは思考活動を行えるようになると言えるだろう。

そもそも、知識とイメージは、思考のプロセスにおいて、どのように繋がっているのか。一般的に、「さまざまな言葉は、それに対応するさまざまなイメージを喚起し形成する」¹¹と思われている。すなわち、思考のプロセスは、既存のイメージとコミュニケーション手段としての知識との相互作用によって形成されていた新しいイメージが、絶えずに既存イメージの上に積み重ねていくプロセスであると理解できるだろう。

(4) 感情・動機の喚起における機能

感情は、主に「気分」や「情緒」などが考えられる。動機は、「人がその行動や行為を決定する意識的または無意識的原因であり、特に目的を伴う意識的な欲望を指す」¹²。心理学において、イメージは、感情・動機を起こすことができると思われている。そして、現実存在している対象だけではなく、「対象が現実存在しなくても、あたかも現実の対象

⁹ 水島 恵一・上杉 喬 (1983) 『イメージの基礎心理学』, 誠信書房, p.103

^{*1} 知識について、参考書では、主に言語に焦点を当たって取り扱っている。

¹⁰ 水島 恵一・上杉 喬 (1983) 『イメージの基礎心理学』, 誠信書房, p.103~P.120

¹¹ 同上書, p.109

¹² 広辞苑 第五版, 岩波書店

に対するかのような感情が映像やイメージにより喚起される」¹³と考えられている。風景のいい大自然の宣伝広告の場面を見ると、気分がよくなると同時に、行きたいという欲も湧いてくることや、おもしろいゲームを見ると、気分が興奮になり、やりたいという意欲も同時に来ることなど、日常的によく見られるだろう。

(5) 予期における機能

心理学において、イメージは、対象物の移動や発展に対する予想イメージを形成し、それに基づいて対応するための行動の準備状態を作り出すという予期機能を持っていると思われる¹⁴。イメージの予期機能というのは、「知覚現象におけるさまざまな変化や変動を一貫した安定したものにし、状況に対応した心的活動を準備することによって、環境世界への対応をスムーズにする役割を果たす」¹⁵と考えられている。

(6) 行動のコントロールにおける機能

イメージの予期機能は、「イメージが、行動のコントロールにおいて機能することを予想させる」¹⁶と指摘された。それは、われわれが、頭の中に準備しておいたイメージに沿って対応する行動を行う、ということの意味する。われわれがキーボードを見ないまま、文字を入力することや、車の運転、演説など、数え切れない例が挙げられる。もし、予想以外の状況に遭う場合は、われわれが常に呆然とするだろう。このように、イメージなしに、われわれの行動が混乱してしまうかもしれない。そこで、イメージがわれわれの行動をコントロールできるのは過言ではない。

ここまで、イメージがわれわれの記憶、学習、思考、感情・動機の喚起、予期及び行動のコントロールにおける機能について、簡単に検討してきた。これらのイメージの機能を

¹³ 水島 恵一・上杉 喬 (1983) 『イメージの基礎心理学』, 誠信書房, p.219

¹⁴ 同上書, p.46

¹⁵ 同上書, p.46

¹⁶ 同上書, p.46

了解する上で、アメリカ大統領選挙の際に、オバマ大統領がアメリカ国民に与えていたイメージの不思議な働きに対し、われわれは再び驚くことはないだろう。

3. イメージの特性

前項において、イメージの機能について、それぞれ述べてきた。イメージが、われわれの心理活動や行動に強く影響していることがわかった。しかし、われわれの「心」に深く関わっているイメージは、どのような特徴を持っているのか。これから、それについて検討していくことにする。

(1) イメージの安定性

前項において、イメージの形成は、過去、われわれの持っているイメージと知識を、脳の情報処理を通し、融合した結果であると述べていた。それは、個人の感覚や知覚による経験や知識の積み重ねるプロセスである。このように、「人がすでに所有しているイメージを変えることは容易なことではない」¹⁷。

そして、「必ずしもイメージの全てが表面に現われているわけではない。心の奥深くに内在しているイメージもある」¹⁸。簡単な例であるが、宗教において、「神様」を信じている人々は、「神様」に会ったことがなく、「神様」の様子に対してははっきりしてないものの、「神様がいる」ということを深く信じている。「神様」は、実際の客観世界に存在しているというより、それらの人々の「心」に存在していると言ったほうがいだろう。

そこで、一定のイメージが持たされた人に対して、そのイメージは相対的に安定しているものと言える。

(2) イメージの不安定性

¹⁷ 藤江 俊彦・館 輝和 (1999)『経営とイメージ戦略』, 国元書房, p.12

¹⁸ 同上書, p.12

イメージの定義によって、イメージは、一人の人の「準感覚的または準知覚的経験であり；それに対応した本物の刺激条件が実際に存在しないのに、あたかも存在しているもののように経験する」¹⁹という。これは、「時として現実に体験したかのような錯覚を覚える」²⁰ことを意味している。このように、イメージは、客観世界に頼らず、われわれの「心」にあるものである。

そして、外界の刺激があっても、感覚・知覚による錯覚も生じる。それは、「われわれの知覚は現在の感覚が直接の契機になって生じるものであるが、それは、一人一人の過去の経験や欲求や興味関心の違いによって異なる」²¹。さらに、当時の環境や体の状況なども、そのイメージの形成に影響を与えている。

多義図面 2 枚を引用して説明することにする。図 1-1 は、人によって、「大きなふちの羽毛のついた帽子をかぶった娘さんなのか」、「かぎ鼻のお婆さんか」、違ってくるだろう。図 1-2 に対しては、白い部分の盃に見える人もいれば、黒い部分の二人の人の横顔に見える人もいるだろう。このように、イメージは、人によって、異なっている。そこで、イメージは、人間の「心」から一步を退いて見れば、不安定性も持っているだろう。

図 1-1 娘とお婆さん



図 1-2 ルビンの盃



出所：日本経済新聞企画調査部（1977）『企業イメージ—消費者から見た一流会社』，日本経済新聞社，p.22

¹⁹ 水島 恵一・上杉 喬（1983）『イメージの基礎心理学』，誠信書房，p.3

²⁰ 藤江 俊彦・館 輝和（1999）『経営とイメージ戦略』，国元書房，p.5

²¹ 日本経済新聞企画調査部（1977）『企業イメージ—消費者から見た一流会社』，日本経済新聞社，p.20

上述に従って、イメージは、変容しにくいと不安定の両面の質を持っていると考えている。

本章において、主にイメージについて述べてきた。いくら説明しても、イメージは、あくまでわれわれの「心」や「頭」に抱いている像であり、非常に抽象的・主観的な現象である。これだけに、イメージは、われわれの意思決定や行動に強く影響を与えている。

イメージは、一見すれば、心理学だけに深くつながっているようであるが、実は、技術、芸術、政治、医療、文化など、広い範囲で用いって発展されていた。企業経営においても同様に、製品イメージ、ブランドイメージ、企業イメージなど、企業の経営戦略や販売戦略として重視されている。

本論文では、主に企業イメージについて議論を展開していくものである。人間の考えや行動を左右するイメージは、いろいろな立場に立っている人間に囲まれている企業に対して、どういう重要な役割を果たしているか。次章において、企業イメージについて見ていくことにする。

第2章 企業イメージとは何か

1. 企業イメージとは

前章で述べたように、イメージは、人々が自らの感覚・知覚経験によって対象物に対して抱いている心像であり、大衆の考えや行動などを左右する。では、企業イメージとは何だろう。文字通りに、「人々が企業に対して抱く感覚であり；或いは企業名や保有するブランド群に対して企業を取り巻く人々の心の中に生み出す総体的印象である」²²という。すなわち、企業イメージは、企業自身を取り巻かれているさまざまな環境に投影した影である。換言すれば、企業の利害関係者（ステークホルダー）が、製品特徴、販売策略、社員の様相など、企業の様々な特徴に対して抱いている総体的な印象である。

企業の利害関係者に関して、企業の外部では、国際社会、政府、メディア、地域社会、納入業者・下請け、販売チャンネル、消費者、就職希望者、金融機関などが挙げられ；内部においては、投資家、株主・自社従業員などがある²³。そのため、企業イメージを構成する要素も多くある。製品イメージ、サービス・イメージ、人材イメージ、販売イメージ、社会的なイメージ、文化的なイメージなどが挙げられる²⁴。企業にかかわるすべてのイメージは、企業イメージに影響を与えている。

2. 企業イメージの形成

企業イメージは、「人々に企業が認知されることによって、はじめて形成されるものなのである」²⁵。すなわち、企業が積極的にいろいろな利害関係者とコミュニケーションするのは、イメージ形成の前提である。企業は、常にメディアや販売活動やさまざまなイベ

²² イーラーン・トレーニング・カンパニー（2009）『イメージとレピュテーションの戦略管理』、白桃書房, p.5

²³ 日本経済新聞企画調査部（1972）『企業イメージ—消費者から見た一流会社』、日本経済新聞社, p.29~p.33

²⁴ 周 朝霞（2005）『広報—理論と実際』、高等教育出版社, p.63~p.64

²⁵ 藤江 俊彦・館 輝和（1999）『経営戦略と企業イメージ』、国元書房, p.19

ントなどを通し、利益関係者に自社に関する宣伝を行う。このように、コミュニケーションを通し、人々の企業に対する印象が生まれるわけである。

ただし、「日本経済新聞企画調査部」により、「アメリカの優れた社会学者マートンは、人間の精神的所産の存在根拠として、社会的基盤（社会的地位、階級、世代、職業的役割、生産様式、集団構造、歴史的状況、利害、社会、民族的所属、社会移動、権利構造、社会過程など）と文化的基盤（価値、エトス、意見の風土、民族精神、時代精神、文化の型、文化心性、世界観など）があると指摘した」²⁶という。これは、企業イメージの形成が人々の社会的基盤要素と文化的基盤要素に影響されることを意味している。すなわち、人々の社会的基盤と文化的基盤によって、持たされた企業イメージが異なっている。

そして、藤江・館（1999）は「企業イメージは第一印象だけによって形成されるわけではない。製品の品質、技術レベル、サービスの良し悪し、社員の対応などによっても変化するものである。確かなイメージが形成されるのは、一朝一夕ではなく、長い年月をかけて醸成されるケースが多い。それに、成熟化に伴い、社会に対する公共性、透明性、貢献の度合いによっても、企業イメージは大きく左右されるようになっている」²⁷と主張された。

また、人々は、おそらく良いことに対して、常に当たり前なことだと思われがちであるため、「よい企業イメージを形成するには、いろいろな面での努力が必要であり、それはすぐに結実するものではないが、悪いイメージが浸透するスピードは速いものであり、回復には時間と費用、何より努力というコストが膨大にかかるものである」²⁸ことも指摘された。

3. 企業イメージの機能

藤江・館（1999）は、ジェームス・R・グレゴリーの議論を引用し、企業イメージの役

²⁶ 日本経済新聞企画調査部（1972）『企業イメージ—消費者から見た一流会社』，日本経済新聞社，p.35

²⁷ 藤江 俊彦・館 輝和（1999）『経営戦略と企業イメージ』，国元書房，p.19

²⁸ 同上書，p.19

割について説明した。企業イメージの役割は以下の通りである。

- (1) 社会における認知と需要を得、市場においてより好ましい地位を確立すること。
- (2) 企業の合併、吸収、買収、また社名変更などの後、企業そのものを再定義する。
- (3) 製品販売の事前販促の役割を果たす。
- (4) 株主並びに金融界への影響力を発揮する。
- (5) タイムリーに社会及びマーケットにおける企業のポジションを確立する。
- (6) 危機的状況下の経営を援護する。
- (7) 優秀な従業員の採用を可能にし、維持する一方、企業が活動するコミュニティーとの協力的な関係を作り出す²⁹。

以上に従って、良好な企業イメージは、社会からの応援が獲得でき、企業の安定的な運営にプラスになっている。

4. 企業イメージのとらえ方

企業イメージは、視角によってとらえ方が異なるという³⁰。以下では、よくある4種類³¹に対してまとめたいと思う。

(1) 内的イメージと外的イメージ

抽象的な空間（内的・外的）によって、企業イメージは、内的なイメージと外的なイメージに分けられる。内的なイメージは、主に人々が企業理念、企業価値観など感覚で確認できない部分に対して生じたイメージである。外的なイメージは、人々が企業名、ブランド、広告、商品の外観、さらに企業のホームページなど、感覚で確認できる部分に対するイメージである。

²⁹ 藤江 俊彦・館 輝和 (1999)『経営戦略と企業イメージ』, 国元書房, p.19~p.20

³⁰ 周 朝霞 (2005)『広報—理論と実際』, 高等教育出版社, p.64

³¹ 百度百科 http://baike.baidu.com/view/472651.htm?fr=ala0_1_1

(2) 内部イメージと外部イメージ

具体的な空間（企業内部・企業外部）によって、企業イメージは、内部イメージと外部イメージが区別できる。企業の内部イメージは、企業内部の利益関係者が企業に対する認識である。それに対して、企業の外部イメージは、企業外部の利益関係者が企業に対する印象である。

(3) 実態イメージと仮想イメージ

主観・客観的な属性によって、企業イメージは、実態イメージと仮想イメージに分けられる。実態イメージは、人々が企業の規模、市場占有率、利潤など、企業の実際状態に対して生じたイメージであり、人間の意志に頼らないものである。仮想イメージは、企業の実態が何かの媒介を通して間接に大衆に持たれたイメージである。

(4) プラスイメージとマイナスイメージ

利益関係者の評価によって、企業イメージは、プラスイメージとマイナスイメージに分けることができる。言うまでもなく、利益関係者が企業に対する肯定や好評は、プラスイメージになる。それに対して、企業に対する否定や抵抗は、マイナスイメージになってしまう。

良好な企業イメージを維持するのは、常に様々な角度から確認するのが、欠かせないことである。企業イメージは、企業に対してどのような価値を持っているか、これから見に行くことにする。

5. 企業イメージの価値

(1) 企業文化形成の中核

藤江・館（1999）は「企業イメージは、単に表面的なものだけで成り立っているものではない。それは、組織文化と大きく関係しているものである」³²と指摘した。CI戦略において、企業イメージを構築する際に、まず企業理念から行わなければならない。企業文化は、「組織のメンバーに共有された信念、価値観、行動規範の総体」³³と定義される。企業理念は、組織メンバーに共有している信念、価値観によって定めている。そのため、企業イメージの構築は、企業理念を反映し、企業文化の浸透に大きな役割を果たしている。

また、良好的な企業イメージは、精神的なエネルギーとして、企業の発展と存続に影響を与えている³⁴。よい企業イメージを持てば、組織の内部において、従業員たちは、組織文化をしっかりと理解し、自分の参加している組織をもって誇りとし、組織の優位性を活かせる環境の整備に大きく貢献している。そして、企業の外部においては、良好的な外部の経営環境の整備や優秀な人材を引き付けることなどにも役立てると考えている。

(2) 企業の無形資産—レピュテーションの形成

イーラーン・トレーニング・カンパニー（2009）は、表 2-1 のように、「企業イメージとレピュテーション（名声、評判）とは緊密に結び付けている」³⁵と主張した。その表の内容によって、良好的な企業イメージは、企業のレピュテーションになり、企業の無形資産として蓄積できる。企業イメージの良し悪しは、企業の無形資産の価値を決めている。一般的に、利益関係者が企業イメージに対する認知度・好評・調和度は、高ければ高いほど、無形資産の価値は大きくなる。

³² 藤江 俊彦・館 輝和（1999）『経営戦略と企業イメージ』，国元書房，p.24

³³ 柴田 悟一・中橋 国蔵（2006）『経営管理の理論と実際』，東京経済情報出版，p.354

³⁴ 周 朝霞（2005）『広報—理論と実際』，高等教育出版社，p.69

³⁵ イーラーン・トレーニング・カンパニー（2009）『イメージとレピュテーションの戦略管理』，白桃書房，p.5

表 2-1 イメージとレピュテーション

イメージ	レピュテーション
<p>1. イメージは創出されるものである。</p> <p>企業はイメージを創り出し、プロモーションせねばならない。</p>	<p>1. レピュテーションは獲得されるものである</p> <p>企業のレピュテーションは企業にとってきたアクションによって時間をかけて得られていくものである</p>
<p>2. イメージは一種のコストである。</p> <p>企業イメージの創出と提示にはコストがかかる。</p>	<p>2. レピュテーションは一種の資産である。</p> <p>企業のレピュテーションは企業の利益に直接のつながりを持っている。</p>

出所：イーラーン・トレーニング・カンパニー（2009）『イメージとレピュテーションの戦略管理』，白桃書房，p.1

(3) ブランドイメージとの相乗関係

企業や製品のグローバル化が進んでいる今日においては、企業が世界の範囲で製品を販売するために、ブランド戦略が広範に用いられている。ブランド戦略とは、企業が「商標を広告宣伝等によって売り込み、競争者の同一製品と自己の製品とを差別し、競争上有利な立場を築くことを狙ったマーケティング戦略の一種である」³⁶。ブランド戦略は、自社の製品に目で見えない付加価値をつけ、ブランドイメージを形成するのが主な目的である。具体的に言うと、「機能や品質にほとんど差のない製品間に、あたかもそれらの差があるかのような主観的印象を持たせることであり、その結果として特定のブランド商品を選好する心理」³⁷を起こすことである。このように、人々に差のない商品に対して、主観的な差

³⁶ 百科事典

<http://100.yahoo.co.jp/detail/%E3%83%96%E3%83%A9%E3%83%B3%E3%83%89%E6%88%A6%E7%95%A5/>

³⁷ 同上

があるような印象を持たせることによって、ブランドは企業の重要な無形資産の1つになるわけである。例を挙げれば、2009年の今年、全世界のインターナショナル・ブランド・ランキングでは、コカコーラというブランドは687.34億ドルの価値でNO.1の地位を維持している。それは、アメリカコカコーラ社の有形資産が全部なくなっても、無形資産としての687.34億ドルに等しいブランド価値は依然として存在することを意味している。

企業イメージの役割の1つは、製品販売の事前販促の役割を果たすと思われる。大手のグローバル企業が単一のブランドを保有するわけではなく、複数のブランドを同時に保有するのは一般的である。そして、ブランドイメージを構築する際に、メーカー名とブランド名を一致するやり方やメーカー名とブランド名が異なっても同時に使うのは、高級品や貴重な消耗品に対して一般的なやり方だとされている³⁸。例えば、トヨタ PRIUS、トヨタ CROWN；資生堂 UV WHITE、資生堂 AQUALABEL などが挙げられる。このように、新商品をまだ触れたことがない消費者に、企業イメージを先に与えようとしている。

「信頼できる」、「技術力が高い」、「創造的」、「貢献的」などよい企業イメージは、製品の付加価値になり、ブランドイメージの構築にプラスになるのである。逆に言えば、良好な企業イメージなしに、企業が自社の製品にブランドイメージをつけようとしても容易なことではないと言えるだろう。

また、イーラーン・トレーニング・カンパニー（2009）は、「企業イメージはある程度は当該企業が何を製品として提供しているかによって決定づけられるが、何を製品として提供しているかの製品イメージは、製品のブランドイメージによって決定づけられる」³⁹という。そして、藤江・館（1999）は、「企業イメージ形成に最も有効なのは、その企業が提供する商品そのものであった。従って、商品名（ブランド）の好意度が上がれば上がるほど、企業イメージも向上すると考えられる」⁴⁰と述べていた。無論、ブランドイメージ

³⁸ 藤江 俊彦・館 輝和（1999）『経営戦略と企業イメージ』，国元書房，p.88

³⁹ イーラーン・トレーニング・カンパニー（2009）『イメージとレピュテーションの戦略管理』，白桃書房，p.51

⁴⁰ 藤江 俊彦・館 輝和（1999）『経営戦略と企業イメージ』，国元書房，p.86

も企業イメージの良し悪しに対して重要な役割を果たしている。

このように、企業イメージとブランドイメージが、相乗関係を持っていると考える。両方は、相互に影響・浸透し、企業の重要な無形資産として企業の存続に影響している。

ここまで、企業イメージの価値について述べてきた。企業イメージがもっている価値はどの企業に対しても通用するが、本論文では、グローバルな視点において、企業イメージの役割をもう少し検討していくことにする。

6. グローバル市場において企業イメージの重要性

まず、企業は、自社が取り囲まれた環境に適応しながら、自身の存続や発展を図らなければならない。特に、グローバル市場における多国籍企業は、世界の範囲で企業の生き残りや存続を図るために、自社の企業イメージが自国市場よりグローバル市場においてもっと重視されなければならない。それはなぜかと言うと、最も大きな理由として、多国籍企業は、自国の文化と違った外国に行くと、文化に払う注意が十分でなければ、不調和なことが起こりやすい。不調和が多くあればあるほど、企業の経営を阻害し、企業のイメージもダウンしてしまい、企業に対して損失になるわけである。さらに、企業に不幸や滅亡をもたらす可能性もある。

中国市場の事例ではないが、ホンダ社は米国市場に参入し、生産拠点を設置した。その経営において、「アメリカ異文化社会の複雑さを実感する。工場の中に、文化的背景を異にする従業員間のテンションが高まる傾向すら見られるようになった。お互いに肌の色が違い、また、中にはアメリカに移住して間もないために英語も完全ではないといった従業員が混ざり合って同じ職場で仕事をする環境は、日本では想像できない複雑な問題を引き起こす可能性もある。特にそれが人種的差別という観点から取り上げられるならば、従業員から会社や管理職が訴えられるという法的問題にも展開する。結局、文化的相違を克服するためのトレーニングを全従業員に対して行った」⁴¹という状況を述べていた。

⁴¹ 吉原 英樹・板垣 博・諸上 茂登 (2003) 『ケースブック国際経営』, 有斐閣ブックス, p.205

多国籍企業は外国に行くと、異文化の不調和を直面しなければならない。よい企業イメージの構築に努めていけば、このような摩擦が最低限まで下がるのは可能だと考える。

次に、視角を変えて、多国籍企業が担っている役割を通して、グローバル市場における企業イメージを見ていくことにする。

多国籍企業が外国に行くと、その両国の政治関係も企業の経営にしばしば大きな影響を与える。「2001年以降、日中関係が悪化し、国民の対日感情も悪化するため、日系企業の事件と不祥事に対するマスコミの報道が特に厳しく、誤解に基づき宣伝することも少なくない」⁴²と述べられた。この事件では、中国のマスコミは誤解に基づいて宣伝することは正しいことではないが、仮に、通常、日系現地法人に対してプラスのイメージが持たせば、このような特殊な状況になると、両国の関係や日系現地法人に対して、大衆はより冷静・客観的な対応ができ、感情的な衝動を防ぐことができると考える。

世界の経済一体化の今日において、国と国の交流においては、経済が最も多くのパフォーマンスを担うようになった。外国で企業を設立するのは、国際経済交流においては、重要なパターンである。多国籍企業は、国境を越えて、グローバル市場に進出する際に、自社のイメージだけではなく、同時に、自国の文化や習慣などに関するイメージをグローバル市場の大衆に与えているチャンスである。進出先国の国民が、滞在している多国籍企業を通して、その国の文化や習慣などを理解・認識することは少なくない。そこで、多国籍企業は、大衆に良好な企業イメージを与えれば、企業の安定な経営が図れると同時に、自国と他国の国際友好交流の絆になれると考える。

以上は、企業イメージについて述べてきた。今まで、検討してきたすべてのことをまとめると、次のようなことになるといえよう。すなわち、企業イメージが企業に対して肝心の役割を果たしていることである。本論文では、中国市場における日系現地法人の企業イメージについて検討したいと考えている。そこで、次章では、まず中国市場における日系現地法人の経営及び企業イメージの現状を確認して行くことにする。

⁴² 朱 炎「中国における日系企業経営の問題点と改善策」, 『Economic Review』, 2007.7, p.42~p.43

第3章 中国における日系企業及び日系企業イメージの現状

1. 日系企業の中国進出の背景

日系企業が中国市場に進出する背景について、国際的な政治・経済環境、中国と日本の国内の経済環境の変化から、それぞれ検討していくことにしたい。

(1) 国際的な政治・経済環境

第二次世界大戦後、世界の政治は、自由主義陣営と共産主義陣営という対立構造になっていた。自由主義陣営の方では、国際通貨基金(IMF)、国際復興開発銀行(IBRD)、関税と貿易に関する一般協定(GATT)といった国際経済秩序に関する国際機関が設立され、自由貿易体制が形成され、より安定的な国際経済システムが構築されていた。そのため、先進国各国において戦後の経済が再建できるようになった。そして、「世界貿易は、1945年以降の25年間で成長率は年平均で7%という高率となった。世界貿易額は、1950年から1970年の間に5倍に増大した。外国貿易は、世界経済環境における各国経済にとって、ますます重要なものとなった」⁴³。それと同時に、新たな市場を拡大するために、アメリカを始め、「多くの企業が外国市場に参入し、さらに多くの企業がますます海外で製造活動を開始するに至っている」⁴⁴というように、国際企業やグローバル企業が生まれたのである。しかしながら、このことは、安室(2007)によれば、「国際ビジネスは、冷戦構造という特殊な環境の下で再開された」⁴⁵と述べ、限られた世界の中での発展であることを指摘している。また、同氏は、各国の経済が回復するとともに、大規模な新規市場が創出され始めたとも述べている。さらに、輸送・通信技術の更なる発展・進歩によって、「新たにグローバル経済形成に向けての環境も整いつつあった。」⁴⁶と Jones(1995) が指摘するように、

⁴³ M.G.ブラックフォード(2000)『モダン・ビジネス』, 同文館, p.184

⁴⁴ 同上書, p.187

⁴⁵ 安室 憲一(2007)『新グローバル経営論』, 白桃書房, p.40

⁴⁶ 同上書, p.31

新たな進展に向けた可能性が広まっていた。

しかし、よいことばかりではなく、70年代に入ると、国々が石油価格の上昇による石油ショックを受け、国際的な経済状況は混乱に陥ってしまった。90年代に至るまで、全世界の景気後退によって、不安定な経済状況が続いていた。そのため、世界全体で企業の経営が深刻な状況に直面した。

(2) 中国国内における政治・経済環境

第二次世界大戦後の中国では、3年の国内戦争を終え、1949年に、中華人民共和国が社会主義国家として成立した。その後、また、長年の政治運動が始まり、経済を立ち上げることが遅れた。1978年に行われた第11期第3回目の全国中央委員会では、改革開放政策が定められ、中国の経済は、計画経済から市場経済への転換が始まり、新紀元を迎えた。改革開放路線へ展開することをきっかけとして、中国市場が閉鎖状態から全面開放状態に変化し、国際ビジネス環境に大きな変化をもたらした。それと同時に、80年代から、日系企業を含め、いろいろな国からの多国籍企業が中国市場にさまざまな形態で参入した。黄(2003)は、「1992年以降、中国は世界直接投資の上位受入国となった。」⁴⁷と述べていた。特に、中国WTO加盟後、中国は新興市場として、世界貿易体制に組み入れるようになった。

(3) 日本国内の経済環境

さて、このように、中国市場が新興市場として認識されるようになった90年代、日本企業はどのような状況にあったのだろうか。安室(2007)によれば、バブル崩壊以降の90年代に入ると、中国企業の台頭により、日中間に大きな労働力コストの差で日本製品の競争力は低下し、多くの企業の経営が一層苦しい状況に陥った。そのため、多くの日本企業は、生産コストと人件費を下げ、優位性を維持するために、対中投資を拡大していたと

⁴⁷ 黄 磷 (2003) 『新興市場戦略論』, 千倉書房, p.144

いう。

このことから、激しいグローバル競争が中国市場で展開されることとなった。そこで次第に、中国市場における日系企業に焦点を当て、日系企業の進出動機及び中国における日系企業の現状を見ていくことにする。

2. 中国における日系企業の参入動機と現状

(1) 日系現地法人の参入動機

「グローバル企業への成長が企業の生き残りにとって至上命題となるであろう」⁴⁸と安室（2007）が指摘した。国の状況によって、多国籍企業が外国市場に参入する動機やパターンが異なるが、日本の多国籍企業も例外なく、企業の存続のために、各海外市場に進出したと述べている。このことから、日本企業は開放されつつある巨大な中国市場に進出し始めた。ただ、日本と欧米の多国籍企業の間には、中国に参入する動機に関して大きな差異が見られた。

黄（1995）によれば、欧米の多国籍企業は、「市場志向」を持ち、「中国の潜在市場の獲得を市場目標として明確にしている」⁴⁹と指摘した。欧米の多国籍企業の参入動機に比べると、「95年に行った日本企業に関する調査では、日本企業の対中投資戦略に大きく二つのタイプ—コスト競争対応型と現地市場対応型—があること、そして、日本の国内要因を主な理由として豊富かつ安価な労働力を求めて中国に進出し、生産拠点を中国に移す日本企業が多いことを明らかにしている」⁵⁰。しかし、表 3-1 を見ると、1995 年以降、中国経済の高成長、国内市場の需要の拡大、中国市場の更なる拡大、消費者購買力の向上などにつれて、日本企業の中国市場への参入動機は「安い労働力の確保」を重視する傾斜状態から「安い労働力」と「市場の維持・拡大、新規市場開拓」を同時に重視する状態へと変化

⁴⁸ 安室 憲一（2007）『新グローバル経営論』、白桃書房

⁴⁹ 黄 磷（2003）『新興市場戦略論』、千倉書房、p.175

⁵⁰ 同上書、p.172

しつつあることがわかる。

表 3-1 有望投資先としての中国への投資理由の変化

(単位：%)

中 国	1993	1994	1995	1996	1997	1998		1999	2000	2001
マーケットの維持拡大	62.0	30.2	46.2	49.2	59.8	55.8	マーケットの成長性〈マーケットの規模〉	88.2	79.6	81.2
安い労働力の確保	46.7	49.8	61.9	47.9	47.5	41.1	安価な労働力	58.2	57.9	71.3
新規市場の開拓	28.0	61.5	56.7	58.3	55.7	47.9				
回答社数	150	169	248	240	219	163	回答社数	153	240	324

出所：黄 磷（2003）『新興市場戦略論』, p.177

およそ 10 年後の 2007 年、日本経済産業省が海外の日本企業を向けてアンケート調査を行った。表 3-2 を見ると、「今後の海外戦略－現地法人を新たに設立または資本参加などにより海外事業体制を拡充」の調査項目では、「北米」、「アジア（中国、ASEAN4、NIEs3、その他アジア）」、「ヨーロッパ」、「その他地域」の選択肢の中に、「中国」を選んだ企業が最も多く 235 社であった。また、表 3-3 は、投資決定ポイントについてまとめたものである。11 の選択肢の中に、7 番目の「現地の製品需要が旺盛又は今後の需要が見込まれる。」を選んだ企業数は、2 番目の「良質で安価な労働力が確保できる。」を選んだ企業数より、2 倍以上超えたことも見られる。このことから、80 年代に日本企業が中国市場への参入動機に比べると、その重点は「生産拠点志向」から「市場志向」に逆転したと言えるだろう。

表 3-2 今後海外戦略について

－現地法人を新たに設立又は資本参加などにより海外事業体制を拡充－

(単位：社、%)

	回答 企業 総数	北 米		ア ジ ア								ヨーロッパ		その他地域	
		回答数	構成比	中 国	ASEAN4	NIEs3	その他アジア	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比
合 計	1,033	99	9.6	235	22.7	189	18.4	78	7.6	195	18.9	123	11.9	127	12.3
製 造 業	727	61	8.4	156	21.5	104	14.3	44	6.1	123	16.9	78	10.7	78	10.7
食 料 品	29	5	17.2	7	24.1	6	20.7	2	6.9	4	13.8	8	27.6	5	17.2
織 維	40	3	7.5	12	30.0	3	7.5	3	7.5	4	10.0	3	7.5	2	5.0
木材紙パ	13	-	-	2	15.4	1	7.7	2	15.4	2	15.4	-	-	-	-
化 学	83	8	9.6	22	26.5	12	14.5	13	15.7	12	14.5	9	10.8	12	14.5
石油・石炭	5	-	-	3	60.0	1	20.0	2	40.0	-	-	-	-	1	20.0
窯業・土石	22	3	13.6	4	18.2	2	9.1	2	9.1	-	-	1	4.5	3	13.6
鉄 鋼	14	1	7.1	4	28.6	4	28.6	1	7.1	6	42.9	-	-	3	21.4
非鉄金属	29	6	20.7	10	34.5	9	31.0	2	6.9	9	31.0	5	17.2	3	10.3
金属製品	31	1	3.2	3	9.7	5	16.1	-	-	4	12.9	3	9.7	-	-
はん用機械	22	3	13.6	5	22.7	2	9.1	2	9.1	4	18.2	1	4.5	3	13.6
生産用機械	54	4	7.4	13	24.1	6	11.1	3	5.6	5	9.3	7	13.0	7	13.0
業務用機械	41	3	7.3	4	9.8	7	17.1	4	9.8	8	19.5	6	14.6	7	17.1
電気機械	56	4	7.1	13	23.2	10	17.9	2	3.6	15	26.8	12	21.4	7	12.5
情報通信機械	81	4	4.9	16	19.8	8	9.9	1	1.2	12	14.8	7	8.6	5	6.2
輸送機械	122	6	4.9	21	17.2	17	13.9	1	0.8	20	16.4	10	8.2	13	10.7
その他の製造業	85	10	11.8	17	20.0	11	12.9	4	4.7	18	21.2	6	7.1	7	8.2
非製造業	306	38	12.4	79	25.8	65	21.2	34	11.1	72	23.5	45	14.7	49	16.0
農林漁業	2	-	-	-	-	-	-	1	50.0	-	-	-	-	-	-
鉱 業	8	2	25.0	-	-	1	12.5	-	-	-	-	-	-	3	37.5
建 設 業	14	2	14.3	2	14.3	1	7.1	2	14.3	3	21.4	1	7.1	1	7.1
情報通信業	37	3	8.1	9	24.3	4	10.8	2	5.4	4	10.8	3	8.1	2	5.4
運 輸 業	43	5	11.6	15	34.9	7	16.3	6	14.0	15	34.9	11	25.6	14	32.6
卸 売 業	139	19	13.7	38	27.3	36	25.9	14	10.1	28	20.1	24	17.3	21	15.1
小 売 業	16	1	6.3	3	18.8	4	25.0	2	12.5	4	25.0	1	6.3	1	6.3
サービス業	26	2	7.7	4	15.4	2	7.7	1	3.8	8	30.8	2	7.7	4	15.4
その他の非製造業	21	4	19.0	8	38.1	10	47.6	6	28.6	10	47.6	3	14.3	3	14.3

出所：「第 38 回海外事業活動基本調査結果概要確報 平成 19 (2007) 年実績」, 日本経済産業省

表 3-3 投資決定ポイントについて

単位 (社、%)

	回答企業 総数	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		無回答	
		回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比	回答数	構成比														
合計	1,033	70	6.8	308	29.8	57	5.5	89	8.6	54	5.2	116	11.2	658	63.7	223	21.6	74	7.2	323	31.3	164	15.9	29	2.8
製造業	727	48	6.6	237	32.6	35	4.8	73	10.0	38	5.2	90	12.4	480	66.0	163	22.4	48	6.6	220	30.3	120	16.5	12	1.7
食品	29	1	3.4	5	17.2	2	6.9	2	6.9	1	3.4	4	13.8	23	79.3	11	37.9	-	-	4	13.8	4	13.8	-	-
繊維	40	1	2.5	17	42.5	2	5.0	3	7.5	7	17.5	6	15.0	21	52.5	6	15.0	3	7.5	11	27.5	8	20.0	3	7.5
木材紙パ	13	-	-	4	30.8	1	7.7	3	23.1	-	-	3	23.1	7	53.8	-	-	-	-	4	30.8	3	23.1	1	7.7
化学	83	6	7.2	19	22.9	2	2.4	12	14.5	3	3.6	9	10.8	53	63.9	27	32.5	7	8.4	19	22.9	13	15.7	-	-
石油・石炭	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	100.0	1	20.0	1	20.0	-	-	-	-	-	-
窯業・土石	22	1	4.5	6	27.3	-	-	2	9.1	-	-	2	9.1	14	63.6	7	31.8	4	18.2	3	13.6	6	27.3	-	-
鉄鋼	14	-	-	2	14.3	-	-	1	7.1	2	14.3	2	14.3	11	78.6	6	42.9	1	7.1	3	21.4	2	14.3	-	-
非鉄金属	29	2	6.9	11	37.9	-	-	2	6.9	1	3.4	4	13.8	15	51.7	6	20.7	7	24.1	15	51.7	12	41.4	-	-
金属製品	31	2	6.5	13	41.9	3	9.7	1	3.2	2	6.5	4	12.9	16	51.6	3	9.7	-	-	16	51.6	8	25.8	-	-
はん用機械	22	2	9.1	6	27.3	-	-	6	27.3	1	4.5	4	18.2	12	54.5	6	27.3	3	13.6	3	13.6	4	18.2	2	9.1
生産用機械	54	7	13.0	14	25.9	4	7.4	5	9.3	1	1.9	5	9.3	37	68.5	14	25.9	5	9.3	10	18.5	6	11.1	2	3.7
業務用機械	41	1	2.4	8	19.5	4	9.8	5	12.2	3	7.3	6	14.6	25	61.0	7	17.1	3	7.3	4	9.8	4	9.8	1	2.4
電気機械	56	6	10.7	27	48.2	6	10.7	6	10.7	3	5.4	4	7.1	42	75.0	10	17.9	1	1.8	12	21.4	11	19.6	1	1.8
情報通信機械	81	8	9.9	40	49.4	6	7.4	10	12.3	5	6.2	15	18.5	47	58.0	16	19.8	7	8.6	29	35.8	13	16.0	-	-
輸送機械	122	8	6.6	33	27.0	3	2.5	10	8.2	6	4.9	10	8.2	93	76.2	27	22.1	3	2.5	33	27.0	10	8.2	1	0.8
その他の製造業	85	3	3.5	32	37.6	2	2.4	5	5.9	3	3.5	12	14.1	59	69.4	16	18.8	3	3.5	34	40.0	16	18.8	1	1.2
非製造業	306	22	7.2	71	23.2	22	7.2	16	5.2	16	5.2	26	8.5	178	58.2	60	19.6	26	8.5	103	33.7	44	14.4	17	5.6
農林漁業	2	1	50.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	100.0	2	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-
鉱業	8	1	12.5	-	-	-	-	-	-	1	12.5	2	25.0	4	50.0	1	12.5	1	12.5	-	-	-	-	3	37.5
建設業	14	1	7.1	6	42.9	-	-	2	14.3	4	28.6	-	-	10	71.4	2	14.3	-	-	7	50.0	2	14.3	-	-
情報通信業	37	3	8.1	10	27.0	13	35.1	1	2.7	1	2.7	7	18.9	14	37.8	3	8.1	2	5.4	7	18.9	3	8.1	3	8.1
運輸業	43	2	4.7	8	18.6	-	-	-	-	2	4.7	2	4.7	19	44.2	8	18.6	4	9.3	21	48.8	8	18.6	5	11.6
卸売業	139	6	4.3	38	27.3	5	3.6	12	8.6	3	2.2	13	9.4	89	64.0	34	24.5	10	7.2	59	42.4	25	18.0	3	2.2
小売業	16	-	-	2	12.5	-	-	-	-	1	6.3	1	6.3	13	81.3	3	18.8	5	31.3	2	12.5	-	-	-	-
サービス業	26	5	19.2	4	15.4	3	11.5	1	3.8	2	7.7	1	3.8	14	53.8	4	15.4	1	3.8	4	15.4	3	11.5	1	3.8
その他の非製造業	21	3	14.3	3	14.3	1	4.8	-	-	2	9.5	-	-	13	61.9	3	14.3	3	14.3	3	14.3	3	14.3	2	9.5

アンケート項目 (投資を決定した際のポイントについて、該当するものを3つまで選択)

1. 現地政府の産業育成、保護政策
2. 良質な労働力が確保できる。
3. 技術者の確保が容易
4. 部品等の現地調達が可能
5. 土地等の現地資本が安価
6. 品質価格面で、日本への逆輸入が可能
7. 現地の製品需要が旺盛又は今後の需要が見込まれる。
8. 進出先近隣三国で製品需要が旺盛又は今後の拡大が見込まれる。
9. 社会資本整備が必要水準を満たしている。
10. 納入先を含む、他の日系企業の進出実績がある。
11. 税制、融資等の優遇措置がある。

注: 本項目は、07年度に海外現地法人に新規投資又は追加投資を行った本社企業を対象としたものであり、その回答数及び構成比である。

出所: 「第 38 回海外事業活動基本調査結果概要確報 平成 19 (2007) 年実績」, 日本経済産業省

これまで、前世紀の 80 年代から今世紀の頭にかけて、約 30 年をわたって、日本企業の中国市場への進出動機について述べてきた。そこでは、日本企業の中国に参入する動機は、「生産拠点志向」から「市場志向」へとチェンジしている傾向が見られた。そこで次に、今日、中国市場における日本企業の状況はどのようになっているのか、見に行くことにしたいと思う。

(2) 日系現地法人の現状

① 日本企業の進出状況

朱 (2009) によれば、日本企業の対中投資は 1980 年代から始まり、2008 年にかけて拡

大してきたという。また、「中国の外資受け入れ統計によると、2008年6月まで、日本企業の対中投資の累計は、契約件数で40,382件、中国の外資受け入れ全体の6.2%を占め、5位に位置づけられる。実施投資額は637億3,000万ドルに達し、中国の外資受け入れ全体の7.6%を占め、3位である。中国で操業している日系企業は約3万社に上がると見られる。また、財務省が行った日本企業の対外投資届出統計によれば、対中投資額の約9割が製造業に集中している」⁵¹と述べていた。

2008年、世界規模で大規模な金融危機が発生し、国々の経済が深刻な状況に陥ってしまった。中国市場から撤退した日系企業が若干現れた。これについては、表3-4にあるように、日本貿易振興機構の調査から、日本企業の対中直接投資が減少していることからもわかる。しかし、中国市場において、多くの国・地域別が軒並み減少する中、日本は6.3%減と落ち込みが比較的小さいということもわかった。中国の記者がJETRO北京代表センターの清水顕司氏に対して行ったインタビューによれば、2007年から中国は日本の最大の貿易パートナーとなっており、中国と日本の経済的な関係について、「中国のWTO加盟以来、日本企業の中国への投資は急激に増加しました。日本の製造業の多くが中国に移転しました。中国は日本にとって経済的地位が非常に重要だということです」⁵²と表明している。これ以外にも、実際に、中国ビジネスサポートサイト「China Work」の日系企業進出状況の情報によれば、08年7月から09年7月までの一年間にわたって、深刻な経済不況にもかかわらず、ほとんどの日本企業は対中投資、対中事業を盛んに拡大・拡充していることもわかる。このように、日本企業は中国市場に対してその重要性を認識し、大きく期待しているといえよう。

⁵¹ 朱 炎 (2009) 『中国の外資政策と日系企業』, 勁草書房, p.132

⁵² 中日経済情報週刊 <http://j.peopledaily.com.cn/weekly/20090520/cnew1-1.html>

表 3-4 中国の国・地域別対内直接投資(09年上半期) (単位：件、%、100万ドル)

順位	国・地域名	契約件数				実行金額			
		08年 上半期	09年 上半期	伸び率	シェア	08年 上半期	09年 上半期	伸び率	シェア
1	香港	6,900	4,607	△ 33.2	44.2	23,394	19,999	△ 14.5	46.5
2	英領バージン 諸島	579	314	△ 45.8	3.0	9,424	5,852	△ 37.9	13.6
3	日本	694	579	△ 16.6	5.6	2,172	2,035	△ 6.3	4.7
4	シンガポール	406	285	△ 29.8	2.7	2,522	1,904	△ 24.5	4.4
5	ケイマン諸島	120	57	△ 52.5	0.6	1,596	1,577	△ 1.2	3.7
6	米国	967	721	△ 25.4	6.9	1,638	1,374	△ 16.1	3.2
7	韓国	1,181	724	△ 38.7	7.0	1,831	1,353	△ 26.1	3.2
8	サモア	202	87	△ 56.9	3.0	1,475	1,176	△ 20.3	2.7
9	台湾	1,193	1,143	△ 4.2	11.0	996	872	△ 12.5	2.0
10	モーリシャス	93	39	△ 58.1	0.4	899	660	△ 26.6	1.5
参考	EU	912	712	△ 22.7	6.8	2,558	2,524	△ 1.3	5.9
	全世界合計	14,544	10,419	△ 28.4		52,388	43,009	△ 17.9	

出所：JETRO「2009年上半期の対中直接投資動向」、『北東アジア地域事務所共同調査報告書』, p.6

② 日系現地法人の経営状況

しかし、日本企業は、中国の改革開放と同時に中国市場に参入し、今まで30年にわたり、中国の国民と一緒に生きてきた。このプロセスは相当な難しいと苦勞が満ちているプロセスだろう。30年後の今日においても、中国における日系現地法人の経営状況はどうなっているのか。まず、日系現地法人の販売状況・人材といった2つの面から現状を確認していくことにする。

朱(2009)は、日本国経済産業省が実施していた「海外現地法人四半期調査」の統計によって、「中国における日系製造業企業の製品販売に関して、現地販売のシェアは2003年以降大幅に拡大してきたものの、依然として6割未満に止まっており、電気機械産業は3割とさらに低い」⁵³そして、2008年、中国で発表された「外資系企業トップ100社の国別ランキング」(表3-5)から見れば、「ランクインした日系企業の数、合計売上のシェア、

⁵³ 朱 炎(2009)『中国の外資政策と日系企業』, 勁草書房, p.132

最上位の順位などは、いずれも欧米系、台湾系、欧州系に及ばない」⁵⁴と指摘された。

表 3-5 外資系企業トップ 100 社の国別ランキング (2008 年度)

国・地域	企業数	合計売上			最上位
		億人民元	億ドル	シェア(%)	
合計	100	30,781	4,048	100.0	
中国 (海外上場)	32	9,415	1,238	30.6	3
台湾	17	6,915	909	22.5	1
欧州	14	5,244	690	17.0	2
アメリカ	15	3,979	523	12.9	8
日本	11	3,024	398	9.8	14
韓国	7	1,431	188	4.6	26
香港	4	772	102	2.5	47

注：2007年の売上で評価した500社の中のトップ100社。中国と記された企業は中国企業であるが海外で上場しているため、外資系企業と見なされている。年平均レートで米ドル換算。

出所：朱 炎 (2009)『中国の外資政策と日系企業』の第6章, p.134.

そして、徐・徐・岸本 (2008) により、中国の日系現地法人においては、応募が少ないことと高い離職率という人材不足の問題を直面しているという。これは2005年3月に上海日能綜研中智諮詢有限公司の実態調査 (表 3-6、表 3-7) によって得た結果である。彼らは、「日系企業の離職率は26.8%、欧米系は18.8%という実態で、日系企業が8%高い離職率となっている。日系企業では、自分から辞める人が82.9%に対して、欧米系は60.9%と約20%の開きがある。逆に、辞めさせられる人は、欧米系が39.1%に対して、日系が17.1%と少ない」⁵⁵。また、「外資系企業の管理層離職率について、日系企業は8.1%、欧米系企業の3.7%の2倍以上になっている。アジア系 (日系除く) の外資系企業の5.8%よ

⁵⁴ 朱 炎 (2009)『中国の外資政策と日系企業』, 勁草書房, p.134

⁵⁵ 徐 冬栄・徐 宝妹・岸本 裕一「中国における日系企業の人材不足問題」, 『環太平洋圏経営研究』第9号, p.36

りも高い」⁵⁶と指摘していた。

表 3-6 日系企業と欧米企業の離職率 (%)

離職率	総離職率	能動的離職比例	受動的離職比例
日系企業	26.8%	82.9%	17.1%
欧米企業	18.8%	60.9%	39.1%

出所：徐 冬栄・徐 宝妹・岸本 裕一「中国における日系企業の人材不足問題」、『環太平洋圏経営研究』第 9 号, p.36

表 3-7 外資系企業の階層別離職率 (%)

外資系企業	日系	欧米	アジア (日系除く)
管理職離職率	8.1	3.7	5.8

出所：同上

以上のことから、中国の日系現地法人は、中国での事業が順調ではないということが見られる。一方、中国の大衆が日系現地法人に対するイメージが良好とは言えないことも推測できる。

第 2 章において、企業イメージは、企業の鏡のように、企業の経営の良し悪しを反映する働きをしているということを検討した。経営における問題があれば、企業イメージはそれに応じて低下していく。逆に、企業イメージを通し、自社経営の問題点を発見することもできる。次項では、中国大衆の日系現地法人に対するイメージを確認しながら、日系現地法人のもっている経営問題を見ていくことにする。

3. 日系現地法人の企業イメージ現状及び経営問題

⁵⁶ 徐 冬栄・徐 宝妹・岸本 裕一「中国における日系企業の人材不足問題」、『環太平洋圏経営研究』第 9 号, p.36

これから、中国で行った各調査の結果を通し、日系現地法人の企業イメージ現状を見てみよう。

まず、日本ブランド戦略研究所は中国で行っていた調査結果から、中国大衆が日系現地法人に対するイメージを見てみよう。日本ブランド戦略研究所が、中国の消費市場と労働市場で、中国系企業を含む多国籍企業 120 社（日系企業 79 社に、中国系 11 社、その他の外資系 30 社）を対象にし、企業に対する「好感度」について調査を行っていた。この調査は「一流評価」、「購入志向」、「就職志向」といった 3 つの項目より組み合わせている。

総合的に見れば、表 3-8 で示したように、「好感度ベスト 20」のランキングでは、日系企業が「キャノン」一社だけ 9 位を占めており、「上位のほとんどを欧米系企業が占めた」⁵⁷ということがわかった。

表 3-9、3-10、3-11 は、それぞれ「一流評価」、「購入志向」、「就職志向」などに対する調査結果である。項目別に見れば、まず「一流評価」においては、「トヨタ自動車」は 9 位を占め、「ソニー」、「キャノン」、「ホンダ」はそれぞれ 11 位、14 位、17 位を引き続いている。ほとんどの日系現地法人は 30 位以降で並んでいることが見られる。次に、「購入志向」における上位 10 社には日系企業が一社も入っていない。最上位の日系現地法人は「ソニー」と「キャノン」が並列して 18 位を占めている。最後に、「就職志向」については、上位 10 社は「購入志向」の結果と同様で、日本現地法人が入ってなく、ほとんどの日系企業が 25 位以降並んでいることが見られる。

「90 年代以降、欧米企業や韓国企業、台湾企業の積極的な進出によって、日本企業の地位は相対的に低下した。21 世紀に入ってから、他の外資系企業の発展によって、日系企業の地位は若干後退している。中国の外資系企業の売上、企業知名度、社会貢献などのランキングで、日系企業の順位はいずれも欧米系企業や韓国企業、台湾企業に及ばない。それは中国で日系企業のプレゼンスが小さいことを意味する。すなわち、中国の消費者とユーザーから見ると、日本企業の影響力、認知度、評価が低いことに繋がっている。また、近

⁵⁷ 日本ブランド戦略研究所「日系企業イメージ調査 in 中国」, 『週刊ダイヤモンド』, 2008.9, p.124

年、中国で日系企業をめぐる事件や不祥事が多発している。こうした事件の発生や、発生後、日系企業の対応の不手際は日系企業のイメージダウンにもつながっている」⁵⁸と指摘された。

表 3-8 好感度ベスト 20

順位	企業名(サイト名)	国籍	スコア	一流計測 順位	病人志向 順位	就職志向 順位
1	IBM		96.7	2	11	1
2	マイクロソフト		96.0	1	1	1
2	ノキア		96.0	7	8	7
4	ヒューレット・パッカード		94.7	13	15	4
5	BMW		94.3	3	43	3
6	青島(チンタオ)ビール		94.0	23	7	28
6	adidas		94.0	8	6	9
6	NIKE		94.0	5	4	7
9	コカ・コーラ		93.3	4	1	16
9	キャノン		93.3	14	18	14
9	海爾(ハイアール)		93.3	19	14	13
12	康師傅(カンシーフ)		92.7	30	3	30
12	アップルコンピュータ		92.7	9	28	9
14	レノボ(联想)		92.3	17	20	5
15	フォルクスワーゲン		91.7	24	34	12
16	メルセデス・ベンツ		90.7	6	47	6
16	デル		90.7	16	27	9
16	サムスン		90.7	26	22	20
16	李宁(リーニン)		90.7	33	10	25
20	ネスレ		90.0	11	5	22

注：企業数が多いため、「好感度ベスト 20 社」のみを挙げる。

出所：日本ブランド戦略研究所「日系企業イメージ調査 in 中国」、『週刊ダイヤモンド』, 2008年9月, p.126.

⁵⁸ 朱 炎「中国における日系企業経営の問題点と改善策」, 『Economic Review』, 2007.7, p.40

表 3-9 一流だと思う

順位	企業名(サイト名)	国旗	スコア
1	マイクロソフト		92.7
2	IBM		90.7
3	BMW		89.0
4	コカ・コーラ		86.0
5	NIKE		85.7
6	メルセデス・ベンツ		85.3
7	ノキア		83.3
8	adidas		81.0
9	トヨタ自動車		80.7
9	アップルコンピュータ		80.7
11	ソニー		77.3
14	キャノン		74.3
17	ホンダ		71.7
31	ニコン		59.7
33	日産自動車		59.0
35	資生堂		57.7
36	松下電器産業		55.3
39	リコー		54.0
40	東芝		48.7
41	セイコーエプソン		48.3

表 3-10 製品・サービスを購入したい

順位	企業名(サイト名)	国旗	スコア
1	コカ・コーラ		170.0
1	マイクロソフト		170.0
3	康師傅(カンシーフ)		166.0
4	NIKE		165.3
5	ネスレ		163.7
6	adidas		162.7
7	青島(チンタオ)ビール		162.3
8	ノキア		160.3
9	マクドナルド		154.0
10	李宁(リーニン)		149.0
18	ソニー		136.7
18	キャノン		136.7
25	資生堂		126.3
30	松下電器産業		113.7
31	ニコン		111.3
33	セイコーエプソン		104.3
36	トヨタ自動車		100.7
37	ヤクルト本社		99.0
38	リコー		98.3
39	ロッテ		96.7

出所：日本ブランド戦略研究所「日系企業イメージ調査 in 中国」、『週刊ダイヤモンド』, 2008年9月,

p.128.

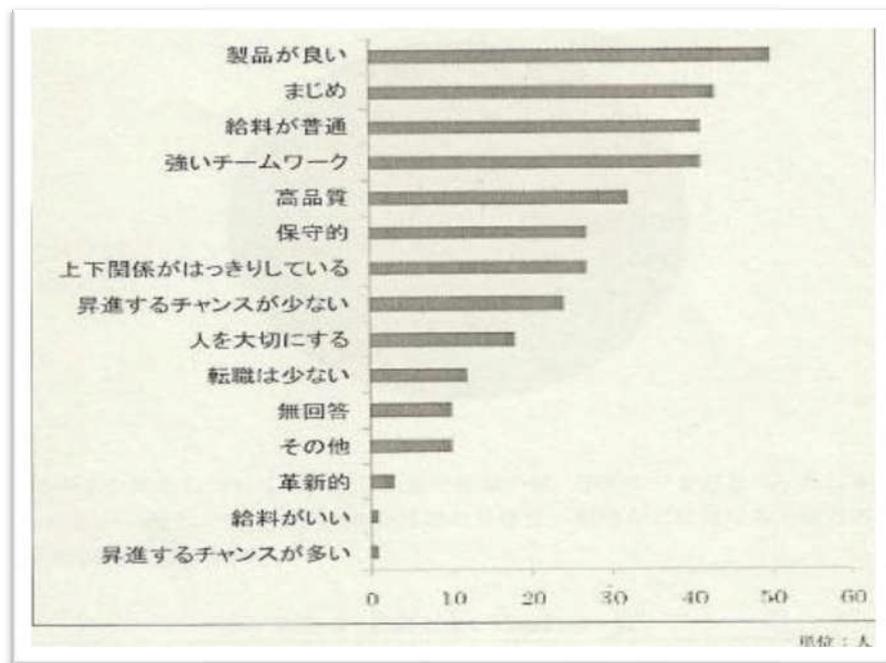
表 3-11 就職したい・させたい

順位	企業名(サイト名)	国旗	スコア
1	IBM		95.7
1	マイクロソフト		95.7
3	BMW		92.0
4	ヒューレット・パッカード		90.0
5	レノボ(联想)		89.3
6	メルセデス・ベンツ		88.0
7	ノキア		87.7
7	NIKE		87.7
9	デル		87.3
9	アップルコンピュータ		87.3
9	adidas		87.3
14	キャノン		85.3
24	トヨタ自動車		80.7
25	ニコン		78.7
27	ソニー		78.3
29	ホンダ		75.7
31	セイコーエプソン		74.0
33	マツダ		72.3
35	リコー		71.7
37	松下電器産業		70.7
39	資生堂		69.3
39	日産自動車		69.3

出所：日本ブランド戦略研究所「日系企業イメージ調査 in 中国」、『週刊ダイヤモンド』, 2008年9月, p.129.

次に、欧陽・内藤・周（2008）が日系企業における中国人スタッフを対象にし、日系企業に対するイメージについて行った調査（図 3-1）を見ていく。これを見ると、「製品がよい」、「まじめ」、「給料が普通」、「強いチームワーク」、「高品質」といった項目はトップ 5 になっている。それに対して、「革新的」、「給料がいい」、「昇進するチャンスが多い」などの項目については、わずかな選択率しかなかった。このことから、「日系企業の技術力、仕事を取り組む姿勢、集団主義の強さ、品質の高さを高く評価している」⁵⁹ことがわかる。

図 3-1 日系企業に対するイメージ項目



出所：欧陽 菲・内藤 洋介・周 偉嘉「在中日系企業における中国人スタッフの意識調査レポート」,

『産業能率大学紀要』第 29 巻第 1 号, p.169

また、朱（2009）は、北京大学と「経済観察報」（中国の財政・経済専門新聞紙）が毎年共同で「中国で最も尊敬される企業」について、調査を行っている。この結果は、中国

⁵⁹ 欧陽 菲・内藤 洋介・周 偉嘉「在中日系企業における中国人スタッフの意識調査レポート」, 『産業能率大学紀要』第 29 巻, p.168

における優秀な大学生の意思を代表することができる。2002年から2007年の調査結果に基づいて集計したデータによって、表3-12のように、「中国における企業の知名度や尊敬度に関しても、日系企業のランキングは低く、欧米企業に遅れている」⁶⁰と指摘していた。

表3-12 中国で最も尊敬される企業ランキング

	2007年	2006年	2005年	2004年	2003年	2002年
中国・香港系	15社	17社	16社	14社	12社	12社
アメリカ系	6社	5社	4社	3社	5社	10社
欧州系	2社	2社	3社	1社	2社	3社
韓国系	1社	1社	1社	1社	1社	0社
日系	1社	0社	1社	1社	0社	0社

注：北京大学と『経済観察報』が共同で行ったアンケート調査。上位25社、ただし2003年、2004年は上位20社。

出所：朱 炎（2009）『中国の外資政策と日系企業』の第6章，勁草書房，p.134

人材・人事制度問題に相応して、「人材の現地化の進展が遅いことによって、現地人材へのインセンティブが欠如し、人材流失を招きやすいことである。そして、日系企業の人事・労務管理については、日本の制度をそのまま導入し、適用する企業が多い。日本的人事・労務管理は必ずしも中国の事情に合うとはいえず、ローカル幹部の主体性と積極性の発揮への障害となっている」⁶¹ということも指摘された。

以上、中国の消費市場、労働市場、日系現地法人の従業員、在籍の大学生に対する調査を通して、中国市場で日系企業に対するイメージについて検討した。それぞれの結果から見れば、日系現地法人が中国市場大衆に持たれているイメージが良好とは言えないであろう。これは、企業イメージを通して中国における日系現地法人において様々な経営問題が

⁶⁰ 朱 炎（2009）『中国の外資政策と日系企業』の第6章，勁草書房，p.134

⁶¹ 同上書，p.134

存在していることを反映していることである。

このことから、筆者は、日系現地法人が企業イメージ改善を工夫しないと、今まで抱えている経営問題が一層に悪化する可能性があり、経営全体が悪循環に陥る可能性も高いと考えている。ただ、良好な企業イメージを立て直すには、企業を取りこまれた環境を理解しなければならない。そのため、次章において、まず、中国の社会・経済環境及び求めていることを議論していくことにする。

第4章 今日における中国社会・市場環境及び企業の社会的責任

1. グローバル企業を取り巻く今日の中国市場環境

改革開放政策の実施をきっかけとして、中国は、半閉鎖・閉鎖状態から全面開放へ、高度の計画経済体制から市場経済体制へ、歴史的な転換が実現されていた。改革開放政策が30年にわたって実施されてきた今日において、中国は、経済、民生、政治、文化、教育、外交などの面で、大きな成果をあげた。経済の発展につれて、国民の就職や消費といった日常生活に大きな変化をもたらした。以下では、中国の市場環境をめぐって述べていくことにする。

(1) 「和諧社会（調和のとれた社会）」構築への提唱

近年、中国では、経済の発展を中心としての社会主義経済戦略のもとに、経済高成長を迎えていると同時に、さまざまな深刻な社会問題が生まれていた。中国社会においては、「拝金主義の蔓延、企業信用の喪失、偽帳簿・脱税の多発、偽物・コピー品の氾濫、出稼ぎ者権利の無視、鉱山爆発による死傷者の多発、貧富の差の拡大等で生じた社会矛盾は限界に達している」⁶²と指摘された。このような社会矛盾を解決するために、2004年9月に、中国共産党第十六回中央委員会において、「和諧（調和）社会」という概念が打ち出されていた。そして、2005年以来、「和諧（調和）社会の構築」が、すなわち「民主法治、公平正義、信用友好、活力溢れ、安定秩序、人間と自然の共存」という構想をもって、今後の社会づくりの目標として、定められていた。「和諧（調和）」とは、「以人為本（人間本位）」をもって、都市と農村、沿海と内陸、経済と社会、人間と自然、対外開放と国内発展といった5つの面で調和としていること」⁶³である。

⁶² 汪志平「中国におけるCSR運動の背景」、『札幌大学総合論叢』第25号, p.161

⁶³ 同上論文, p.162

(2) 中国の消費市場環境

以下では、中国の消費市場環境について、主に中国経済の成長パターン、中国消費者の特徴、消費者権利の保障、市場化されたメディアをめぐるその変化を見ていくことにする。

① 中国経済の成長パターン

近年、中国政府は、国際経済の不安定によるリスク増加や国内の現代化の進歩という状況によって、中国の経済の発展に「科学的発展観・循環型の経済への実現」⁶⁴という方向性を示した。中国の経済を推し進めるのは、従来の「投資や物質消費への依頼」から「消費・投資・貿易の発展におけるつりあいや科学・技術の進歩、労働者能力の向上、管理の整備」などへ重点が移り変わってきている⁶⁵。これは、中国政府が経済発展を促進する重点を国内需要の拡大に傾けることを意味している。

② 「中産階層」と「消費者民族中心主義」の出現

「中産階層」と「消費者民族中心主義」について、蔡林海（2006）の『巨大市場と民族主義－中国中産階層のマーケティング戦略』の中の議論を用いて説明していくことにする。改革開放以降、中国の経済の発展やWTOの加盟などによって、中国人の消費レベルがだんだん高まってきていることは否定できない。しかし、中国は、面積が広く、人口が多い国である。この中国の国情に基づいて打ち出された経済の発展方向によって、中国国内では、地域間の経済発展、国民所得、教育などにおける格差が著しくなってきた。このように、蔡（2006）は、中国の消費者には、階層分化が現れ、そして、「中産階層」が年々に増え、中国人の消費意識、消費トレンド、さらに中国経済成長を牽引する最も重要なエンジンとなっていることを思われている。「中産階層」というのは何なのか。「中産階層」と

⁶⁴ 蔡 林海（2006）『巨大市場と民族主義－中国中産階層のマーケティング戦略』，日本経済評論社，p.3

⁶⁵ China Value <http://www.chinavalue.net/Media/Article.aspx?ArticleId=20119&PageId=1>

というのは、「年齢は25～35歳、年収は8万～50万人民币元（1万～5万ドル）、個人あるいは家庭の資産は2万～10万ドルで、中流意識とブランド消費意識をもち、またマイカーとマイホームを持っている人々からなる社会集団である」⁶⁶と定義されていた。そして、この社会集団に属する人々の職業は、主に各所有形式・経営形態における企業の経営管理者、専門的なサービス業の専門家と経営管理者、及び芸能界・スポーツ界のスターなどが挙げられた⁶⁷。2009年、「中国消費者の意識状態」の調査により、中国消費者は自分の今の生活に対して比較的満足するということがわかった。そして、「高付加価値」、「環境保護」、「個性化」は、2009年において中国の消費者の消費トレンドになっていたという⁶⁸。

一方、中国においては、市場開放を拡大し、グローバル企業の進出につれて、多くの商品やサービスがその国の価値観、生活様式、消費文化と一緒に中国市場に上場し、中国の消費者はさまざまな国の商品を知ることができるようになった。それにも関わらず、消費者が依然として国産商品を優先的に選択し、外国ブランドに抵抗する傾向は、蔡（2006）によって「消費者民族中心主義」と呼ばれていた⁶⁹。そして、同氏は、国際の政治摩擦や中国の伝統文化への配慮が欠けたビジネス行為や企業不祥事に対する反発するのも、「消費者民族中心主義」が現れた原因の1つであると思われる。そして、「消費者民族中心主義」は、大衆のグローバル企業に対する態度を、従来の「崇拜」から「批判」に転換させた。数多くの外国商品に対して、中国消費者の選好に影響を与える要因については、商品ブランドの原産地である国のイメージ、その国の企業のイメージ、及びその国の商品ブランドのイメージなどが非常に重要なものである。そこで、「消費者民族中心主義」とは、「消費者が合理性と道徳性から外国製品の購入を判断する信念」⁷⁰とも言える⁷¹。

⁶⁶ 蔡 林海（2006）『巨大市場と民族主義－中国中産階層のマーケティング戦略』，日本経済評論社，p.26

⁶⁷ 同上書，p.23～p.27

⁶⁸ 広告大観 <http://www.cnadp.com/vx.asp?id=20090501.htm>

⁶⁹ 蔡 林海（2006）『巨大市場と民族主義－中国中産階層のマーケティング戦略』，日本経済評論社，p.77

⁷⁰ 同上書，p.12

⁷¹ 同上書，p.6～p.12

③ 消費者利益保証における環境整備

市場開放に伴い、中国の消費市場環境は整えられてきている。80年代以降、消費市場の秩序を維持し、消費者の利益保証するために、「消費者協会」や「消費者權益委員会」などの組織が中央から地域まで設置されていた。そして、90年代以降、「中華人民共和国消費者權益保護法」が新たに改定されていた。また、通信・情報の技術の発展につれて、消費者利益保証ための専門なサイトやホットラインも整備してきている。

④ メディアの変容

中国のメディアに対して、中国政府の宣伝ツールだというイメージが持たされていることが多い。しかし、金（2006）は「1980年代半ば以降、メディアは次第に主管部門から離れ、独立採算、損益自己責任が要求される市場主体へ脱皮し、1つの独立産業として認知されるようになった。WTO加盟を契機にメディア分野の市場化はさらに加速され、競争力向上が政策の重点になってきた。現在、極めて少数の新聞を除いて大部分の新聞は、財政からの支援を受けずに独立経営となっている。そして、中国のメディアの競争は、新聞紙に止まらず視聴メディアにも当てはまる」⁷²と指摘した。表4-1のように、世界経済一体化や経営体制の変化が中国のメディアに大きな変化をもたらしたことがわかるだろう。

そして、蔡（2006）は、「民営化のメディアは「批判的報道」の手法で「不正と腐敗」など社会と経済生活における現実の問題を大胆に取り上げ、読者の関心と共感を呼びだしている。メディアはまた、「消費者の代弁者」、企業の経営活動の監督者として中国の市場環境と消費者の行動に影響を与えている」⁷³と指摘した。このように、メディアの市場化につれて、中国の消費者の権利意識を高める効果が図れると思われる。

⁷² 金 堅敏「中国における企業 PR 戦略のあり方」, 『Economic Review』, 2007.1, p.76~p.78

⁷³ 蔡 林海（2006）『巨大市場と民族主義－中国中産階層のマーケティング戦略』, 日本経済評論社, p.3~p.4

表 4-1 中国のメディアの概要及び市場化の度合い

	メディア	現状	市場化程度
伝統メディア	テレビ	テレビ局314、約2,000チャンネル	△
	放送局	282局、約2,000チャンネル	△
活字メディア	新聞	1,926種類（日刊955種類）	○
	うち：共産党機関紙	438種（全体の22.7%）	△
	晩報/都市報	285類（同14.8%）	○
	生活類	245類（同12.7%）	◎
	業界/専門紙	958類（同49.7%）	◎
	雑誌	9,029種類	◎
新メディア	ネットメディア	ネット人口1.23億人、ウェブサイト78.8万	◎
その他	その他	アウトドアメディア、移動メディア、オンライン室内メディア	◎

注：◎、○、△はメディア市場化度合いの強、中、弱といった程度を表す。

出所：金 堅敏「中国における企業 PR 戦略のあり方」、『Economic Review』, 2006.10, p.76

(3) 中国の労働市場環境

① 労働力供給状況

改革開放後、グローバル生産企業の進出や、中国の経済が地域的な発展の不均衡によって、内陸の農村における過剰労働力が、再就職のために、経済力のより高い沿海の都市部に押し掛けてきた。そして、大卒の学生が年々が増えていく傾向もある。中国西安市人材のインターネット情報により、「2007 年の大卒学生が 495 万人に達し、2006 年に比べると、82 万人増」⁷⁴という。このように、中国において、ホワイトカラーやブルカラーなど、違うニーズに満たす豊富な労働力が提供されている。

② 公平な就職環境

労働者の権益の保証や公平な就職環境を作るために、さまざまな法律が定められた。2007

⁷⁴ 西安市人材網 <http://www.xasrc.com/info/ShowNewsDetail.asp?newsid=3412>

年に、「中国労働契約法」が新たに改定され、人的資源に関する法律が一層整備されたことを示している。それに、体に障害ある人や B 型肝炎携帯者の就職のために、「障害者就職条例」や「B 型肝炎表面抗原携帯者就職権利を保障する意見」、「就職促進法」などの法則も実施された。また、近年、多くのコンサルティング会社や労働紛争を解決する専門機関も設置されていた。総体的に見れば、労働市場環境が整えてきている。

③ 労働者の教育レベル

中国教育部部長周氏は、「中国では新たに増加した労働者は、教育を受ける年数が平均して 11 年を超える」⁷⁵と公表した。このように、中国では、法律の整備と教育の普及によって、中国の労働者も権利意識が強く持たれるようになった。「NEW BUSINESS」の情報より、2008 年 3 月に、大連で行われていた法律に関するコンサルティングイベントにおいて、弁護士たちは、訪問者の法律に対する強い意識が感じられていたということ話を話した⁷⁶。

上述の市場環境状況の変化に伴い、中国は、中国企業だけではなく、グローバル企業にも対する監督や要求が厳しくなる傾向が見られる。また、近年、中国では企業における労働者問題（強制労働や児童労働）、生産事故の多発、環境汚染、食品安全なども深刻な問題になっていた。このように、「経済の急成長を背景とする社会矛盾、労働者の人権、品質と安全、環境問題などへの対応の必要性和緊急性がある」⁷⁷と指摘され、中国は「企業の社会的責任」を求め始めた⁷⁸。これから、企業はどういうふうにもこのような社会・市場環境を適応していくべきか。まず、「企業の社会的責任」について理解することが必要である。

⁷⁵ 網易ニュース <http://news.163.com/09/0911/14/5IUFT3IO000120GU.html>

⁷⁶ 新商報 http://www.newbusiness.cn/gb/newbusiness/2008-03/31/content_2270964.htm

⁷⁷ 汪志平「中国における CSR 運動の背景」、『札幌大学総合論叢』第 25 号, p.161

⁷⁸ 同上論文, p.161~p.167

2. 企業の社会的責任

(1) 企業の目的と価値

企業の組織員は、企業の目的や価値に対してしっかりとした理解と認識を持ってないと、社会に対する責任をどうとるべきかわからないと言えるだろう。

通常、企業に対して、財務状況あるいは経済用語（売上、株価、利益、資源の有効利用あるいは商品・サービスの提供など）によって企業の社会的責任の定義・解釈・評価を行っている。このため、企業が単一の目的で捉えられ、他の非財務と非経済の要素がこの目的を獲得する手段として取り扱っていることになっていると指摘されていた⁷⁹。すなわち、企業が利潤や利益を獲得するために、運営されていると、一般的に思われているため、企業の他の目的を縮小・無視されていることを意味している。このようなことは、おそらく企業の組織員は企業の最終的な目的と企業の価値に対する認識が不十分、あるいはないということの意味している。

近年、企業は「企業法人」、「企業公民」、「企業市民」とよく呼ばれている。なぜ、企業が人間になぞらえるのか。企業の主体は人間であり、企業の行動は、企業におけるすべての組織員の行動によって現れている。多くのメンバーを有する企業もライフサイクルを持ち、人間の社会や生活に大きな影響を与える。エンデール（2006）は、このことについて、「実は、企業は人間のように、『身分』を持っている。企業は、目標を追求し、文化を育て、自由に意思決定する空間を持ち、人間・社会と自然に影響している」⁸⁰と述べている。そこで、人間を例にし、企業の目的や価値を探してみることにする。哲学においては、われわれの人間がたくさん目的を持っている。その中に、最終的な目的は生きることとされている。この最終的な目的を実現するために、食糧、水、自然・環境と試行錯誤の能力、正確な価値観や愛など物質的・精神的なものが必要である。これらのものを得るために、

⁷⁹ 人民網 <http://finance.people.com.cn/GB/8215/136837/8219889.html>

⁸⁰ 同上

交換価値を持っているお金以外は、労働（価値提供）や学習、コミュニケーションなども必要だろう。ここから、お金を得るのは、ただわれわれが最終的な目的を達するための 1 つの手段に過ぎないことがわかる。これと同様に、企業の成功を求めるなら、まず企業の最終的な目的から計画しなければならない。すなわち、企業は社会（特にグローバル社会）においては、長期的に存続するために「何を求めるのか」、「それらを得るためにどうすべきか」といったことから考えなければならない。

企業を認識するよりよい方法は、企業を多元の目的を有する組織として見なした方が適切である。無論、経済の目的は企業の基本的な目的の一つである。しかし、企業は、経済の目的以外、社会目的や環境目的を持つべきであるとエンデル（2006）は、上海社会科学学院における講演で指摘した⁸¹。すなわち、企業は、利益を獲得すると同時に、社会の一員として、道徳的な行為者と会社責任の主体でもある。良い企業公民になるのは、経済的な目的を実現する手段だけではなく、企業そのものの価値を認められることでもある。こうして、企業は人に尊敬され、金を儲ける機械という悪名から抜け出し、本当の社会行為者になる⁸²とされている。

企業の価値というと、顧客のニーズを満たすことだけではなく、もっと広く深く考えれば、すべての人間社会への貢献を指している。企業は「道徳感」と「責任感」を持ち、人間社会への貢献を目指せば、組織としての価値が高まり、企業が生きる道が広まることとなるだろう。このことから、企業の長期的な存続が図られると思う。次に、企業の社会的責任をめぐって簡単に見ていくことにする。

(2) 「企業の社会的責任」とは

津久井（2007）によれば、「責任には、過去の行為に関する責任（償い）と、未来と他人に関する責任（責務）の二つがある。」⁸³という。デービッド・ボーゲル（2007）は、「CSR

⁸¹ 人民網 <http://finance.people.com.cn/GB/8215/136837/8219889.html>

⁸² 同上

⁸³ 津久井 稲緒 「企業の社会的責任論における責任概念」、『横浜国際社会科学研究所』第 12 巻第 3 号, p.111

の概念は、どんな企業慣行が責任ある行動と言えるのかという点を含めて、かなり曖昧である。企業の美德から出てくる活動は、通常の利益追求の過程で行われるような活動ではなく、多種多様な社会問題にもっと取り組もうという企業努力を反映しているのが普通である⁸⁴という。このようなことから、企業の社会的責任とは、企業が利益を追求することだけではなく、企業を取り巻く社会に対して負わなければならない任務や義務を意識しながら企業活動を行うことであると言える。

(3) 「企業の社会的責任」の内容

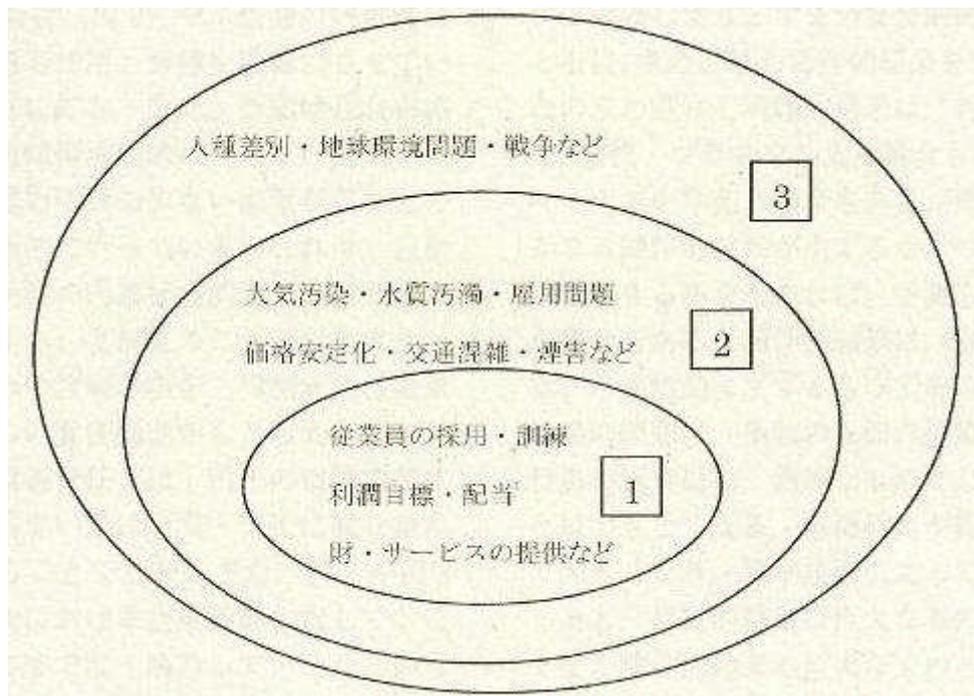
時代によって、「企業の社会的責任」に与えた内容が異なっている。これから、津久井(2007)が整理しておいた企業の社会的責任に関する先行研究を用い、企業の社会的責任を見てみよう。「企業の社会的責任はもともと20世紀の比較的早い時期に欧米において既に出現していた。20世紀中葉以降、米国において内容と方法の面で急激な発展を見た。1950～70年代中期の『CSR1 Corporate Social Responsibility』における研究では、企業の社会的責任をめぐる肯定・否定論争が展開された。企業の社会的責任を肯定する論者は、企業行動を支配する諸規範がどこか間違っており、経済的権力と社会的責任が不調和であることを感じていた。1970年代～現代に続く『CSR2 Corporate Social Responsiveness (企業の社会的応答性)』における研究では、諸種の社会的圧力と社会的要求に効果的に反応するための方法に集中してなされている。また、1980年代～現代に続く『CSR3 Corporate Social Rectitude (企業の社会的正当性)』における研究では、道徳の正しさ、経営倫理という概念を企業行動に導入する視点で研究が進められている⁸⁵。しかし、企業のグローバル化が進んでいる今日において、企業の広まりにつれて、「企業の社会的責任」の内容も広まっていくと思われる。同氏は、Steiner, G.A.の議論を引用し、企業が直面している責任が内部社会的責任と外部社会的責任に分けられると述べていた。同氏は、

⁸⁴ デービッド・ボーゲル(2007)『企業の社会的責任(CSR)の徹底研究』, 一灯舎, p.7

⁸⁵ 津久井 稲緒 「企業の社会的責任論における責任概念」, 『横浜国際社会科学研究』, 第12巻第3号, p.119

図 4-1 のように、内部社会的責任とは、従業員の採用、訓練・昇進・解雇過程、物的作業条件、従業員の個人的生活の支持と資源の有効利用過程、企業利潤目的の達成、活動過程における従業員への法令順守の徹底、株主への配当、財・サービスの提供などのことであると述べ、一方、外部社会的責任には、大気汚染、水質汚濁、人種差別、交通混雑、企業活動の地域に与えるインパクト、雇用問題、価格安定化、慈善の貢献、製品や広告の問題、企業外部での研究活動の支持、都市再開発、麻薬の乱用、武器援助など、市場外部社会における企業活動に関する責任であると規定されている⁸⁶。

図 4-1 企業の社会的責任の内容



出所：津久井 稲緒 「企業の社会的責任論における責任概念」、『横浜国際社会科学研究』第 12 卷第 3 号，p.112

このように、「企業の社会的責任（CSR）とは、狭義では法令順守や環境保護などの個

⁸⁶ 津久井 稲緒 「企業の社会的責任論における責任概念」、『横浜国際社会科学研究』，第 12 卷第 3 号，p.112

別案件、広義では企業と社会の関連性という幅広い概念の中で、企業が果たすべき責任を指す」⁸⁷。グローバル化に伴い、国際的な貿易摩擦や文化摩擦や地球環境悪化など深刻な問題を存在している今日においては、企業の社会的責任が一層求められている。北京新世紀多国籍企業研究所の所長である王志楽氏は、「日本企業は、CSRの中で環境分野に最も強いが、今後、中国の政府やマスコミ、あるいは消費者に、CSRに対する取り組みを認知してもらい、イメージアップに努めていくべきだろう」⁸⁸と指摘した。

事項においては、企業の社会的責任の意識を持って、企業イメージ構築のプロセスに基づき、中国における日系現地法人のイメージの再構築に提言してみたい。

⁸⁷ 王 志楽「中国市場開拓で企業の社会的責任（CSR）が重要に」、『ジェトロセンサー』, 2009年3月号, p.4

⁸⁸ 同上論文, p.5

第5章 中国における日系企業のレピュテーションの構築

1. 企業イメージの構築システム

企業イメージの構築は、主に企業理念(Mind Identity)、企業行動(Behavior Identity)、企業外部特徴(Visual Identity)といった3つの面で行うと一般的に言われている⁸⁹。

まず、企業イメージの構築において、一番重要なのは、企業理念を立てることである。企業理念は、企業文化の中核であり、すべての企業メンバーの信念に基づいて定められているものである。IBMの開拓者のLittle Thomas J.Watsonは演説する際に、「どんな企業でも、その存続と成功を求めるのは、健全な信念を持つのが、企業の戦略策定と企業行動の前提と思っている。そして、企業の成功における重要なポイントは、これらの信念を守ることである。また、企業が世界の変化におけるチャレンジを直面する際に、企業の発展においては、これらの信念以外は、企業のすべてのことを変える覚悟をしておかなければならないことを信じている」⁹⁰とのように指摘した。すなわち、企業理念は、人間の価値観のごとく、企業の根本である。

次に、企業行動である。企業の行動には、「企業全体的な行動、組織員の行動、行動のルール」⁹¹がある。企業はいろいろなメンバーが参加することによって成り立つわけである。そのため、企業の行為は、すべての組織の構成員が、組織の内部や外部において、企業の名義で行ったすべての活動である、というように理解することができる。それは、企業が生産・販売・人材募集などの活動を行う際に、それぞれの戦略・制度・規範や組織員の様相などを通して、大衆に与えているイメージである。

最後に、企業の外部における特徴である。それは、企業の外部にある「簡単に識別できる静態物」⁹²である。これも、企業行動と同じように大衆を企業に対するイメージを持た

⁸⁹ 周 朝霞 (2005)『広報—理論と実際』, 高等教育出版社, p.79~p.83

⁹⁰ 同上書, p.79

⁹¹ 同上書, p.81

⁹² 同上書, p.82

せるプロセスの1つである。

このように、企業理念は、企業の魂と言え、企業に決定的な影響を与えている。そして、「企業理念は、企業の行動規範、戦略策定などを通して外界に表し、企業の実際の行動を通して実現する」⁹³ということである。企業の外部における特徴は、CIシステムにおける具体的な視覚識別と聴覚識別のことであり、企業理念と企業行動を反映していると思われる。

2. 日系企業の企業イメージ低下の根本原因

第3章において、中国における日系現地法人は、さまざまな経営問題を長期的に抱き、企業イメージも低下しているということを述べた。その根本的な原因を考えるために、企業イメージの構築プロセスに沿って、遡って見てみよう。まず、企業イメージは、企業行動や企業の外部にある特徴などを通して形成されている。日系現地法人に対するイメージ低下は、企業行動や外部にある特徴において何か問題が存在することを意味している。前章において挙げられた現地化の遅れや人事制度問題などの経営問題はそれに当たっている。次に、企業行動や外部の特徴は、企業の理念を反映している。すなわち、問題のある企業行動や企業外部の特徴は、企業理念（or 組織文化）に問題があるということの意味している。

井上（2008）は、中国に進出した日系現地企業13社に対して、ローカル化と現地適応の実態と課題をめぐって調査を行った⁹⁴。ケースの内容から見れば、各社は、それぞれの進出目的に対してとても明確である。売上の拡大や安価な労働力とユーザーと一緒に進出するといった理由が多く見られる。それに対して、経営理念が明確に出された企業は3社しかない。

そして、インターネットを通し、上海、蘇州にある日系現地法人の大手企業10社と中小

⁹³ 周 朝霞（2005）『広報—理論と実際』，高等教育出版社，p.81

⁹⁴ 井上 信一「在中国日系企業におけるマネジメントのローカル化と現地適応の実態と課題」，『香川大学経済学部 研究年報』，2009.3

企業 10 社に対し、ホームページと経営理念の掲示状況を調べて見れば、大手企業では、両方を有するのは 6 社であり、他の 4 社は、両方とも持ってない。中小企業においては、ホームページを持っているのは 2 社しかない。それに経営理念を掲示している企業は 1 社もないという結果がわかった。

また、中国では、2000 年～2003 年にかけて、東芝ノートパソコン事件、三菱パジェロの欠陥事件、日本航空の中国人乗客差別事件、富士フィルムの現地拠点による密輸疑惑など不祥事が頻繁に発生していた。そのあと、2005 年反日デモが生じ、一部の都市で日本製品不買運動が展開された。それに、中国の IT 関連有利サイトには「日系企業の中国病：三大病症—自大症、偏食症、自閉症」と題する記事が掲載された。これらの記事が正確かどうかは別として、不祥事に関するネットメディアの取り扱いは、日系企業に大きなマイナス影響をもたらした。さらに、2005 年に生じた「反日デモ」の前に中国の有力メディア「中国経営報」が行った都市部住民に対する意識調査では、「日本製品は魅力あるが、日系企業は魅力がない！」という結果が判明したと、金（2006）は以上のことを述べていた⁹⁵。

上述のことから、中国における日系現地法人の中には、少数の大手企業以外、多くの日系現地法人が経済目的という単一目的で現地法人の価値として認識し、企業の社会目的や環境目的などに対する配慮が薄いと推測している。これは、経営理念が歪んでいるということの意味していると言えるのではないだろうか。

「中国商務省の統計によれば、2007 年末までに日本企業が中国で設立した現地法人企業は累計で 39,688 社に達しており、投資額の 75%以上が製造業である」⁹⁶という。そこで、健全企業理念がないと、企業は「経営」を捨て、「生産や利益」を追求する道具になりがちである。そして、健全な企業理念がないと、組織文化の形成が困難になり、人材を引きつけることや組織メンバーを引き留めることも難しくなるだろう。

⁹⁵ 金 堅敏「中国における企業 PR 戦略のあり方」、『Economic Review』, 2006.10, p.67~p.68

⁹⁶ 杜 進（2009）『中国の外資政策と日系企業』, 勁草書房, p.11~p.12

企業理念が歪んでいくと、企業におけるすべてのことと大衆に持たされた企業イメージも歪んでいるに違いない。中国における日系現地法人が長年にわたって経営問題が解決できなく、企業イメージに悪影響している根本的な原因は、経営問題そのものにあるのではなく、日本企業の経営者が中国現地法人に対する認識にあると言えるだろう。

そこで次節では、中国の日系現地法人に対するイメージ低下という問題を解決するために、「企業の社会的責任」の視角から、企業イメージ構築のシステムに沿って、中国における日系現地法人の企業イメージの立て直しを考えてみよう。

3. 中国における日系現地法人のレピュテーションの構築

(1) 「企業の社会的責任」意識をもった企業理念(MI)の構築

企業理念は、企業経営管理における主導的な意識であり、組織メンバーが企業自身の存在価値、追求している目標及び如何に組織の価値を表現するか、既定目標を実現する手段や方法に対する総体的な認識である。それは、企業使命、企業願望、経営哲学、企業精神、行動規範といった5つの部分によって成り立っている⁹⁷。

多国籍企業は、国境や文化を超え、グローバル的に成長していくに伴い、世界のそれぞれの国や地域の社会と国民の生活に大きな影響をもたらしている。そのため、企業理念を策定する際に、多国籍企業の上位にある者に、「国内のみではなく世界に影響を及ぼすことがあるだけに責任は重い」⁹⁸というような自覚をもつことが必要だと言われている。これは、国際社会と文化における異質の中に、同質の部分を見つけなければならないことを意味している。世界の潮流や世界各民族共同で追求している信念など、世界範囲で共通することさえあれば、世界の大衆に認めてもらうのが可能である。すなわち、多国籍企業は進出先との間に、多くのものが異なるものの、唯一同様な部分として、われわれが同じ地球

⁹⁷ 周 朝霞 (2005) 『広報—理論と実際』, 高等教育出版社, p.79

⁹⁸ 社会的責任体制確立委員会 (2008) 『個は皆のため、皆は個のため』, 株式会社世論時報社, p.42

をシェアし、生きている存在だということである。また、この国の環境、あの国の環境ではなく、地球の環境という大きな視点から考えなければならない。このように、多国籍企業のリーダーは、貧富、良し悪し、優越・劣等感など偏見をすべて頭の中から取り除き、世界の公平・平等を前提にすることにより、物事の本質を簡単に捉えることができ、より正確的・客観的な意思決定を行うことができる。

また、「利他の精神」も提唱されていた。『利他の精神』こそ、平和の精神であり、安らみの道を開くものである。そして、人間は己一人の力で生きているのではない。多くの人の協力によって生きている」⁹⁹という。

「社会をリードする企業や団体は、「企業理念」「組織理念」を揚げ、その企業・組織の目指す所を「〇〇社は〇〇を推進し、社会の発展に貢献します」というように企業・組織のあるべき姿を全面的に出し、その生業および活動に従事している」¹⁰⁰という考え方を持つ上で、異文化の壁や摩擦を超え、世界において企業の存続が図れるではないかと思われる。すなわち、「責任」に関する考えや行動は、利己的ではなく、利他的であると考えられる。「利益追求に急いで、多くの人の厚生福祉を軽んじてしまう。後で人害であると判明した場合の損失は、利益より何倍も大きい。そのことをよくよく考え、施策、事業の決断をすべきである」¹⁰¹と指摘された。すなわち、世界に責任を負うと同時に、自分の企業に対しても責任を負うことに等しいと考える。そこで、多国籍企業の上位の者は、世界に対する「責任」を意識しながら、企業の理念を策定しなければならない。

企業理念を表現する文章の形を拘らないが、価値がある正確な企業理念さえであれば、文化の壁を超え、企業の文化が異質環境で定着でき、企業の経営に大きなプラスになると考えられている。逆に正確でない企業理念なら、企業を消滅の道に導いてしまうに違いない。

次に、トヨタの事例を用い、「経営理念」は「企業行動」の指針であり、企業イメージの

⁹⁹ 社会的責任体制確立委員会（2008）『個は皆のため、皆は個のため』，株式会社世論時報社，p.43

¹⁰⁰ 同上書，p.43

¹⁰¹ 同上書，p.51

構築の中核でもある。それは、企業イメージに決定的に影響していることを見てみよう。

※ケース1 「トヨタのリコール事件」

トヨタ自動車は、優れた経営能力、高品質、低価格などをもって、世界で有名である。今日において、同社は27カ国に進出し、グローバル拠点が53ヶ所を設置し、巨大なグローバル企業に成長した。

しかし、世界中の消費者が信頼されているトヨタは、近年世界の範囲で頻繁にリコールを行っている。中国の各新聞紙やサイトに「トヨタがリコール事件に陥り、製品品質に質疑」や「トヨタは問題自動車を連続してリコールし、なぜ神話が消えてなくなった」などのようなタイトルを付けた文章が掲載されていた。それらのニュースにより、2009年に入ってから10月にかけて、トヨタは世界市場で約625万台車に対して（9回）リコールを行ったという。その中に、今年の8月25日に、中国市場において約70万台の車に対して、そして、9月29日に、アメリカ市場で380万台車、に対してリコールを行っていたということである。また、中国市場においては、2004年7月から2009年8月まで、24回リコールを行い、リコールされた車が約120万台（LEXUSブランドを含めない）と一緒に報道されていた。

2008年、金融危機に耐えられないGMの破綻につれて、トヨタは世界最大の自動車メーカーの玉座に登った。しかし、その同時に、2008年の金融危機によって、約50億ドルの欠損を出した。これは、トヨタが1941年から年度収益を発表し始めてから、初の赤字でした。インターネットのニュースにより、今年4月と8月に、中国市場で行った2回リコール（約100万台）だけで、5169件クレームを起し、若干の交通事故も発生した。このことから、トヨタは世界範囲でのリコールを対応するために、膨大な金額がかかると推測する。お金や時間が無駄になってしまった。これらの大規模、頻繁なリコール事件は、金融危機による食い込みの状態に置かれているトヨタにとっては、泣き面にハチであるに違いない。

中国対外経済貿易大学の副院長・教授の李氏が媒体にインタビューされた時に、近年、トヨタが全世界で頻繁な大規模なリコールを行い、全世界の消費者のトヨタの製品に対する信頼感が試されていた。これがトヨタの企業イメージおよび中国市場での長期的な発展にマイナスになっていると話した。自動車の品質問題は消費者の命にかかわることであるため、品質の良し悪しは自動車メーカーの生命線と言えるであろう。

中国の自動車産業内のある発言者は自動車メーカーとして、リコールが異常ではないが、リコール事件が連続して発生したら、その製品の品質や社内のマネジメントなどに対して懸念させられざるを得ないという心配を話した。

長年来、世界の消費者が信頼しているトヨタは、近年なぜ頻繁に大規模なリコールを行ってしまったのであろうか。主な原因として、トヨタの目標は従来の「トヨタの道」から乖離してしまったこととされていた。

「お客様一人一人の要望に合った製品やサービスを、『確かな品質』で手際よく『タイムリー』にお届けするために、TOYOTA は常に改善を進めている」¹⁰²ということは有名な「トヨタ生産方式」の理念である。しかし、1995年からトヨタの目標は従来のトヨタ生産方式の「品質重視」から「市場シェア重視」に転換してしまった。奥田碩社長が就任した後、まず、トヨタは全世界の自動車の市場シェアの10%を占め、2010年まで当時の世界最大の自動車メーカーのGMの市場占有率の15%に達するという目標を設定した。トヨタは、1995年の時点で19カ国に進出し、グローバル拠点27ヶ所を有していた。「市場シェア拡大」の経営目標の下に、2007年の時点で、トヨタは27カ国に進出し、グローバル拠点を53ヶ所設置した。すなわち、トヨタは12年間のうちに、驚くべきスピードで新しいグローバル拠点を26ヶ所増加した。ニュースにより、この経営目標を達成するために、グローバル拠点の増加だけではなく、トヨタは製品のコンセプトから量産までの時間がフォードやGMの遠く及ばない24ヵ月まで短縮した。特に、Ipsum車は開発の発表から市場投入までわずかな15ヵ月しかかからなかったという。

¹⁰² トヨタホームページ <http://toyota.jp/information/philosophy/index.html>

従来のトヨタは、市場占有率や利潤などの短期利益を追求することではなく、「トヨタ生産方式」に沿って、顧客本位をもって価値提供し、世界中の消費者に信頼され、高く評価されていた。ニュースにより、トヨタは今の品質問題を抱えている情勢をひっくり返すために、今年6月に、取締役会の決意によって、トヨタ創始人と同族の豊田章男氏を取締役社長に任命した。豊田社長が就任した後、トヨタの伝統的な道に回帰するために、「世界の市場シェアの15%を占めるという目標を諦め、重点が「売上や利潤」から「製品の品質や顧客のニーズ」にチェンジするという決意を表明した。

実際、トヨタが品質問題を抱えているのは、5年前から日本国内で現われていた。海外市場シェアに専念していたトヨタは、日本国内市場でも品質が一層悪化した。トヨタのリコール情報から、2004年のリコール対象台数は急に増えたということが見られる。そして、トヨタのリコール対象台数が2004年の188万台、2005年の192万台というような勢いで増加してしまった。ニュースでは、国内自動車業界の盟主であり、模範とされたトヨタへの消費者の信頼が揺らげば、日本メーカー全体のイメージに悪影響が広がる恐れもある。世界的な展開に見合った品質管理の一層の強化が急務との指摘も多いとどのような報道があった。¹⁰³

中国における日系現地法人は、主に中小生産企業が多い。そのため、理念の策定は本社からの理解と応援が必要だと思っている。大手企業の場合は、その経営理念を各グローバル拠点に徹底的に浸透する必要があると考える。

(2) 「企業の社会的責任」意識をもって企業行動(BI)への構築

企業行為には、「企業全体行為、組織員行為、行為の根拠」¹⁰⁴といった3つの内容が含まれる。企業全体行為は、内部において、組織員の教育訓練、娯楽活動やイベントなど

¹⁰³ 網易財經 <http://money.163.com/09/1021/10/5M51N8GH00253G87.html>
読売新聞 <http://www.yomiuri.co.jp/atcars/news/20060714ve04.htm>

¹⁰⁴ 周朝霞(2005)『広報—理論と実際』, 高等教育出版社, p.81

が挙げられ、外部においては、販売促進活動、広告宣伝、公益活動など挙げられる¹⁰⁵。組織員行為は、主に組織員の仕事の様相ややり方、インフォーマル企業活動と仕事以外の活動を指している¹⁰⁶。行為の根拠は、主に「人事制度、行動規範など組織メンバーのために定められた規則、戦略や環境などにおける各政策」¹⁰⁷である。企業理念は、これらすべての企業行動を通し、外界に表している。逆に、企業理念は企業行動の指針と言える。企業はある企業理念を持てば、それに相応している企業行動をとることになる。

前項において、「利他的な精神」に基づいて「企業の社会的責任」を取っている企業理念の構築について述べてきた。では、「企業の社会的責任」の視角から、正しく行動するために、どのような覚悟を求めているのか。少し見ていくことにする。

社会的責任体制確立委員会(2008)は、「利他的な精神」に基づいて企業行動を取る理由として、2点において具体的に指摘している。

1つは、『利他の精神』によって、多くの人のために何かを残そうとしている人達がいるとすれば、その活動の力が足りず、身近な同志のための小さな動きであっても、それは偉大な事業と言える。大切なことは、その心である。世のため、人のためになろうという純粋な思いが、社会を豊かにするのである¹⁰⁸と指摘された。これに基づいて、「企業や組織が海外に出ていく前に、まず考えなければならないことは、工場や経営所を設置されてもらった現地の人々を幸せにすることである。企業が外国に進出する目的が、現地で巨利を得ようとするところにあるのは間違いである。進出した後、いつまでも赤字覚悟でやれということではないのはもちろんだが、現地の人々の福祉を第一に考えることが、長い目で見て安定した収益を得ることに繋がる」¹⁰⁹と提唱された。

もう1つは、「高度な文化を有する国は、それ以外の国に対して、自国の良いものを与えて行かなければならない。そして、実施しなければならないことは、お互いが胸襟を開

¹⁰⁵ 周 朝霞 (2005) 『広報—理論と実際』, 高等教育出版社, p.81

¹⁰⁶ 同上書, p.81

¹⁰⁷ 同上書, p.81

¹⁰⁸ 社会的責任体制確立委員会 (2008) 『個は皆のため、皆は個のため』, 株式会社世論時報社, p.45

¹⁰⁹ 同上書, p.85

いて交流することである。各国には、それぞれ誇りがあるものである。その誇りを傷つけないよう配慮することは当然である」¹¹⁰。すなわち、リーダーは、責任の重さを自覚し、組織の運営理念、運営の基本的思想を十分に反映されるために、上下左右とのコミュニケーションを大切にし、メンバーが誤った判断をしないように心を遣い、慈愛、正義、礼節、知識、誠実の意識をもって仕事に取り組む¹¹¹と指摘されていた。中国では、「以德服人」（徳をもって敬服させる）という伝統がある。そのため、リーダーは他の組織メンバーの手本として、自身の修養から企業行動まで、社内から社外まで、正確なコミュニケーションは大事なことだと思われている。

※ケース 2

2001年8月に、上海で行われていた座談会—「中国人管理職者たちが語る中国人の労働観と日本的経営」において、以下のような話があった。

司会者：本社の国際化姿勢が問われますね。

O（日本人 日系建設機械メーカー人事部長）：私がこちらへ来て人事制度の企画に携わる時、最初に壁になったのは日本人です。日本的年功序列を導入したくないと思い、日本人に提案したんですが、反対意見が出ました。最近では、これを排除しつつありますが。¹¹²

「利他的な精神」などの信念に従い、中国人のモチベーションを高めるために、中国人の職業観と文化を事前に理解した後、人事制度を企画するか、あるいは現地の有能な人に任せて人事制度を企画することができれば、観念や文化の壁を解消し、いろいろな無駄が省けるだろう。

¹¹⁰ 社会的責任体制確立委員会（2008）『個は皆のため、皆は個のため』，株式会社世論時報社，p.45

¹¹¹ 同上書，p.52

¹¹² 胡 桂蘭・古田 秋太郎「在中日系企業中国人社員の職業観と日本企業文化に対する評価」，『中京経営研究』，第11巻第2号，p.307

※ケース 3

日本人の派遣者について、朱（2007）は、「一般的に、日本企業の海外駐在は数年間で交代する。中国に派遣された場合も同様である。こうした派遣社員の多くはもともと中国の事情がわからない。概して中国に疎い経営幹部の意欲は低く、中国赴任をキャリアの1つの通過点としか捉えていない場合も多く、積極的に中国の市場、中国の文化を理解しようとせず、中国語を勉強し、現地の企業や友人と付き合う意欲も低い。ちなみに、一部の企業は、中国に赴任する幹部の選任は、能力、実績と経験のみならず、「ご褒美」として、定年までの「花道」のような考えもあり、中国事業に適任しない人でも中国の子会社に送りこむことがある。」¹¹³というような状況を述べていた。

このことから、一部の中国に派遣された日本人の経営幹部は、そのような考えで、現地とのコミュニケーションを回避する企業行動をとる可能性があると考えられる。

ケース 2 と同じ座談会だが、司会者は人材活用・定着のポイントは何かと質問したら、G（中国人 元日系製造企業副総経理）は、心からのコミュニケーションと給料と答えている¹¹⁴。次に、企業の外部にある特徴を見てみよう。

(3) 「企業の社会的責任」意識をもつ企業外部にある特徴(VI)の構築

企業の外部の特徴は、人間の視覚でとられたすべて企業の外観に関するイメージである。企業の名称、ロゴ、歌及び実物（製品の外観、建物の外観など）などが挙げられる。

社会的責任体制確立委員会（2008）は、「個々の人間が、経験に基づいた知恵と力を広く深く有するように、各民族も大国が思う以上に広く深く大切な経験に基づく知恵と力を持っているものである。国境を超えた企業の進出には、常に民族問題が伴う。仮に、文化の格差があったとしても、学ぶことがお互いにあるという謙虚な姿勢が求められる。民族

¹¹³ 朱 炎「中国における日系企業経営の問題点と改善策」、『Economic Review』, 2007.7, p.33

¹¹⁴ 胡 桂蘭・古田 秋太郎「在中日系企業中国人社員の職業観と日本企業文化に対する評価」、『中京経営研究』, 第11巻第2号, p.309

は互惠であり、平等であるという考えを、考え方として頭に入れておくことではない。それは実践すべきことである」¹¹⁵と呼びかけられた。

※ケース 4

2001年に、中国市場で発生した「松下携帯端末 ROC 標識事件」という事件がある。これは、「松下の携帯電話で、「ROC（中華民国）」を表示し、台湾を国家としたことで、中国消費者の「愛国心」を刺激し、松下が政府関係部門からの処罰を受けた」¹¹⁶というものである。また、「日本ペイントの問題広告事件」である。それは、ペンキの広告が「中国を侮辱している」として、消費者から抗議された事件」¹¹⁷という。

企業は、必ず自社の外観特徴を通して外界とコミュニケーションしなければならない。異文化によって、静態物に対しても価値観や認識などが異なっている。そのため、中国の日系現地法人は、外観特徴をデザインする際に、大衆に美しいイメージを与えようという配慮が払えば、いろいろな不祥事から避けることができるだろう。

ここまで、中国の日系現地法人に対して、イメージ構築システムを用い、社会的責任の視角から幾つか提言を行った。行動は、あくまで考えに従うことであるため、中国の日系現地法人に対して、正しく行動するために、正確な価値観や信念は重要だと考える。

事例から見れば、企業理念は、企業イメージに対して肝心な役割を果たしている。企業イメージは、企業自身の鏡のように、企業の経営者が、自分の経営を是正する際に、欠かせないものである。そのため、企業イメージを改善する道は、企業の経営問題を解決する道でもあると考える。良好な企業イメージが維持されれば、企業の経営も上達できるだろう。

¹¹⁵ 社会的責任体制確立委員会（2008）『個は皆のため、皆は個のため』，株式会社世論時報社，p.84

¹¹⁶ 蔡 林海（2006）『巨大市場と民族主義—中国中産階層のマーケティング戦略』，p.7

¹¹⁷ 同上書，p.7

終わりに

中国において、改革開放政策を実施して以来、中国市場の全面開放と中国経済の高度成長につれて、多くの外国企業が中国市場に盛んに参入した。そして、中国企業の台頭と伴い、中国市場で激しいグローバル競争が展開されていた。

しかし、80年代初期頃中国市場に参入した日系現地法人は、さまざまな経営問題を長期的に抱き、他の国や地域の企業の参入につれて、企業イメージも低下している。そして、企業イメージが低下すればするほど、企業経営も深刻になっていると考える。このような状況を改善するために、中国国内の環境に合わせて日系現地法人のイメージにマイナスになる根本原因を確かめる上で、良好な企業イメージの構築に提言するのは、本論文の目的である。

この最後の章においては、前の各章の内容を再び確認する上で、本論文の研究結果と今後の課題をまとめない。

第1章においては、まず、先行研究を用い、イメージとイメージの機能及び特性について、議論を行っていた。イメージというのは、人々が感覚や知覚経験に基づいて外界に対して抱いている心像である。そして、イメージは、われわれの記憶、学習、思考、感情・動機喚起、予期及び行動のコントロールにおいて重要な役割を果たしている。このように、イメージは、われわれの「頭」や「心」に緊密に関わり、われわれの思考、判断及び行動などに対して、とても不思議な働きをしていることがわかった。

第2章において、企業イメージに関する先行研究を検討しながら、企業イメージ、企業イメージの価値、グローバル市場における企業イメージの役割などをめぐって了解した。企業が大衆に投影して形成された企業イメージは、人々の企業に対する態度を左右し、企業に対して存続にかかわる大事なことである。良好な企業イメージは、企業の無形資産として蓄積され、ブランドイメージの形成にプラスになり、企業経営において潤滑油の役割

をしている。

第3章では、中国における日系現地法人の中国への参入動機とイメージ現状を分析した。その上、近年、日本企業の中国市場への参入動機は、「輸出拠点志向」から「市場志向」へチェンジする傾向が見られる。「市場志向」を目指せば、企業に対して企業イメージがさらに重要になった。しかし、中国大衆が中国における日系現地法人に対して高く評価してないことがわかった。

第4章において、中国の大衆は日系現地法人に持たされたイメージが低下している理由として、中国の社会・市場環境に関する分析に基づいて「企業の社会的責任」が求められていた。そして、企業の価値は「企業の社会的責任」にあることを明らかにする上で、「企業の社会的責任」の概念や範囲を簡単に検討した。企業が経済の目的以外、社会と環境など、多数の目的の単体としてとらえられた方が適切であると指摘された。そのため、企業は利益を獲得する際に、自分の身を置いている社会や環境に配慮しなければならない。このように、企業の持続的な発展が図れると思われる。

第5章では、企業イメージを構築するプロセスを了解した上で、そのプロセスに沿って現実を確認すれば、中国における日系現地法人のイメージが低下する根本原因は、多くの日本企業は、中国にある現地法人を経済的な単一目的でとらえられ、健全な経営理念や社会に対する責任感が薄いということがわかった。社会や環境などへの配慮の意識が薄くなると、企業イメージに大きなマイナスになり、企業経営に阻害をもたらしがちである。日本企業のこのような考えに対して、事例分析をしながら「企業の社会的責任」という視角からイメージ改善に提言を行った。意識が改善すれば、企業も各目的を均衡に意識しながら行動することができ、企業イメージ向上も図れると考えている。

本論文においては、企業イメージ構築プロセスに沿って中国における日系現地法人のイメージ低下の原因を究明し、中国の実情を合わせて企業理念(MI)から企業の外観特徴(VI)までの良質な企業イメージ構築に提言するのは、本論文の研究結果である。

しかし、本論文では、在中日系現地法人、特に中小企業は、企業イメージの構築や企業の社会的責任に関する意識や関心度に対して中国現地へのアンケート調査やインタビューなどができなかった。これは、今後の課題として、続けて努力したいと考える。

企業イメージは、大衆の企業に対する態度を左右している。そのために、良好な企業イメージは企業の経営に大きなプラスになる重要なことである。しかし、良好な信念や企業理念は、良好な企業イメージの形成の前提と土台である。従って、企業は良好な企業イメージを維持しながら、自社の経営を絶えずに見直す必要があると思う。

最近、中国市場のグローバル化が進んでいるとともに、日立や日本電通など、中国における大手日系現地法人は、CSR活動や企業イメージ向上などを意識し始めたことを見られる。これから、「市場志向」を持っている日系現地法人にとって、企業イメージの改善は一層必要であると考えている。そして、「企業の社会的責任」の意識は、企業イメージ改善のいい道だと思われる。

附) 参考文献一覧表

1. 参考書、参考論文

- 1) M.G.ブラックフォード,『モダン・ビジネス』, 同文館, 2000
- 2) イーラーン・トレーニング・カンパニー,『イメージとレピュテーションの戦略管理』, 白桃書房, 2009
- 3) 藤江 俊彦・舘 輝和,『経営とイメージ戦略』, 国元書房, 1999
- 4) 深澤 献,「日系企業イメージ調査 in 中国」,『週刊ダイヤモンド』, 2008.9, pp.124~133
- 5) 井上 信一,「在中国日系企業におけるマネジメントのローカル化と現地適応の実態と課題」,『香川大学経済学部 研究年報』, 2009.3, pp.61~132
- 6) JETRO,「2009 年上半期の対中直接投資動向」,『北東アジア地域事務所共同調査報告書』9月号, 2009, pp.1~49
- 7) 徐 冬栄・徐 宝妹・岸本 裕一,「中国における日系企業の人材不足問題」,『環太平洋圏経営研究』第9号, 2008, pp.33~46
- 8) 金 堅敏,「中国における企業 PR 戦略のあり方」,『Economic Review』, 2006.10, pp.66~91
- 9) 胡 桂蘭・古田 秋太郎,「在中日系企業中国人社員の職業観と日本企業文化に対する評価」,『中京経営研究』第11巻第2号, 2002, pp.291~315
- 10) 黄 磷,『新興市場戦略論』, 千倉書房, 2003
- 11) 水島 恵一・上杉 喬,『イメージの基礎心理学』, 誠信書房, 1983
- 12) 水島 恵一,『イメージ心理学』, 大日本図書, 1988
- 13) 日本経済新聞企画調査部,『企業イメージ—消費者から見た一流会社』, 日本経済新聞社, 1977
- 14) 汪 志平,「中国における CSR 運動の背景」,『札幌大学総合論叢』第25号, 2008, pp.157~173

- 15) 王 志楽,「中国市場開拓で企業の社会的責任 (CSR) が重要に」,『ジェトロセンサー』
3月号, 2009, pp.4~5
- 16) 欧陽 菲・内藤 洋介・周 偉嘉,「在中日系企業における中国人スタッフの意識調査レ
ポート」,『産業能率大学紀要』第 29 巻第 1 号, 2008, pp.167~183
- 17) 蔡 林海,『巨大市場と民族主義—中国中産階層のマーケティング戦略』, 日本経済評
論社, 2006
- 18) 柴田 悟一・中橋 国蔵,『経営管理の理論と実際』, 東京経済情報出版, 2006
- 19) 社会的責任体制確立委員会,『個は皆のため、皆は個のため』, 株式会社世論時報社,
2008
- 20) 朱 炎,「中国における日系企業経営の問題点と改善策」,『Economic Review』, 2007.7,
pp.26~47
- 21) 朱 炎『中国の外資政策と日系企業』第 6 章, 勁草書房, 2009
- 22) 周 朝霞,『広報—理論と実際』, 高等教育出版社, 2005
- 23) 杜 進,『中国の外資政策と日系企業』第 1 章, 勁草書房, 2009
- 24) 津久井 稲緒,「企業の社会的責任論における責任概念」,『横浜国際社会科学研究所』第
12 巻第 3 号, 2007, pp.111~130
- 25) デービッド・ボーゲル,『企業の社会的責任(CSR)の徹底研究』, 一灯舎, 2007
- 26) 安室 憲一,『新グローバル経営論』, 白桃書房, 2007
- 27) 吉原 英樹・板垣 博・諸上 茂登,『ケースブック国際経営』, 有斐閣ブックス, 2003

2. ウェブページ

- 1) 百度百科 「企業イメージ」
http://baike.baidu.com/view/472651.htm?fr=ala0_1_1
- 2) 百科事典 「ブランド戦略」
<http://100.yahoo.co.jp/detail/%E3%83%96%E3%83%A9%E3%83%B3%E3%83%89>

[%E6%88%A6%E7%95%A5/](#)

- 3) 経済産業省 「第 38 回海外事業活動基本調査結果概要確報」
http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kaigaizi/result/result_38.html
- 4) 中日経済情報週刊 「中日貿易一体化の強化 中国市場は依然として日本企業の第一の選択」
<http://j.peopledaily.com.cn/weekly/20090520/cnew1-1.html>
- 5) China Value 「我が国の経済社会の発展を推進するための正確な方向」
<http://www.chinavalue.net/Media/Article.aspx?ArticleId=20119&PageId=1>
- 6) 広告大観 「中国消費者の意識状態」
<http://www.cnadp.com/yx.asp-id=20090501.htm>
- 7) 西安市人材網 「中国の人的資源の現状及び特徴」
<http://www.xasrc.com/info/ShowNewsDetail.asp?newsid=3412>
- 8) 網易ニュース 「中国労働力平均教育レベル 11 年超」
<http://news.163.com/09/0911/14/5IUFT3IO000120GU.html>
- 9) 新商報 「弁護士が労働者の法律意識に驚嘆」
http://www.newbusiness.cn/gb/newbusiness/2008-03/31/content_2270964.htm
- 10) 人民網－経済 「企業の社会的責任は何を意味しているのか」
<http://finance.people.com.cn/GB/8215/136837/8219889.html>
- 11) トヨタホームページ 「TOYOTA Philosophy」
<http://toyota.jp/information/philosophy/index.html>
- 12) 網易財經 「トヨタ『リコール大王』の背後」
<http://money.163.com/09/1021/10/5M51N8GH00253G87.html>
- 13) 読売新聞 「欠陥放置事件 トヨタ信頼揺らぐ」
<http://www.yomiuri.co.jp/atcars/news/20060714ve04.htm>