

[研究員論考]

# 中国に進出している多国籍企業における華人の役割 —マイクロソフトの事例—

国際東アジア研究センター主任研究員 戴 二彪

## 1. はじめに

1970年代末以降、中国政府は「改革開放」政策を実施してきた。特に1992年に鄧小平氏の「南巡講話」が発表されてから、中国の市場経済化が進み、海外からの対中直接投資は急増するようになった。外資系企業が中国経済に与える影響について、中国社会（学界・政界・経済界）では従来から論争があったものの、1990年代以降は外資系企業の役割を評価する肯定論が主流となっている。一方、諸外国においては中国進出のリスク論も存在しているが、対中進出企業の多くは利益を得ているとみられている（日中投資促進機構、2005；Mataloni, 2005）。

このような中国経済と外資系企業のWin-Win局面は容易に達成できるものではなく、進出企業の労使双方の努力、および中国政府と進出企業出身国政府の協力などの要因の総合的結果であろう。その中でも、専門知識だけでなく、進出企業の出身国と中国の両方の言語・文化慣習・政治経済システムを熟知している多国籍企業における華人系<sup>(注1)</sup>経営者・技術者の存在は、極めて重要だとみられている。特に、言語・文化慣習に関して中国との差異が非常に大きい欧米諸国の多国籍企業では、架け橋としての役割を果たしている華人系スタッフの活躍は、非常に目立っている。

しかし、多国籍企業の中国進出事業における華人系スタッフの重要性は認識されているものの（経済産業省編、2003；鬼塚、2004；Wilkinson, et al., 2005）、はたして彼らがどのような役割を果た

しているかについての企業ベースの実証研究はかなり少ない。また、一口に華人系といっても、元々の出身地は、中国本土、台湾・香港・マカオ、東南アジア、および多国籍企業の出身国などの違いがある。中国での多国籍企業において、それぞれの背景を持つ華人系経営者・技術者がどのように活躍しているかを検証することは、大変興味深いことである。

本稿は、コンピューターソフトウェア産業の世界最大手企業マイクロソフト社を事例として、同社の中国進出事業における華人系経営・技術者の役割およびその出身地ファクターによる影響を検証しようとするものである。本稿の構成は次の通りである。次の第2節では、マイクロソフト社の中国進出の発展過程と事業活動の組織構造を紹介する。第3節では、同社の現地法人「マイクロソフト中国」の経営管理における華人系スタッフの役割を考察する。また第4節では、注目を集めている同社の中国での研究開発事業における華人系スタッフの役割を考察する。最後の第5節では、本稿の主な分析結果をまとめる。

## 2. マイクロソフトの中国進出の発展過程

### 2.1 組織構造

周知の通り、マイクロソフト社（中国語：微軟公司）は米国のシアトル（ワシントン州）を本社所在地とする世界最大のソフトウェア関連会社である。同社の創設者であるビル・ゲイツ氏はIT産業の代表といえる。1975年に創立されたマイクロ

ソフト社は、2009年に世界100以上の国で200を超える子会社と約9万1,000人の従業員を持っており、年間売上額（2008年）は604億ドルを超える巨大多国籍企業である（Microsoft, 2009）。

マイクロソフト社の中国進出は、同社が北京事務所を設立した1992年から始まった。それ以来、マイクロソフト社は、1) 中国市場向けのソフト販売、2) 中国市場・アジア市場をはじめ、グローバル市場を対象とする同社製品の技術サポートサービス、3) コンピューター科学領域の先端研究、4) 先端情報技術の研究開発、などの事業を柱として、中国における事業を推進してきた。2009年現在、同社の中国事業子会社の従業員数は3,200人を超えている（微軟, 2009）。雇用規模はそれほど大きくはないものの、同社の中国事業関連各社の社会注目度は極めて高く、中国における存在感と影響力が抜群に大きい。

同社の中国事業の組織構造はやや複雑であるが、2009年現在、主に2つの事業グループに大別される。「マイクロソフト中国」をはじめとする製品販売と技術サポートグループ（従業員数：約1,700人）と、「マイクロソフトアジア研究院」をはじめとする「マイクロソフト中国研究開発グループ」（従業員数：約1,500人）である。両グループを構成する主な事業体メンバーはそれぞれ次の通りである。

A. 製品販売と技術サポートグループ<sup>(注2)</sup>

「マイクロソフト中国」（本社：北京）  
 「マイクロソフト中国」の子会社・事務所（北京、上海など主要都市）  
 「マイクロソフトアジア太平洋区グローバル技術サポートセンター」（上海）

B. 研究開発グループ<sup>(注3)</sup>

「マイクロソフトアジア研究院」（北京）  
 「マイクロソフトアジア工程院」（北京）  
 「マイクロソフト中国研究開発グループ」戦略

合作部（北京）

中国における他のマイクロソフト関連研究開発機構

中国におけるマイクロソフト社の各事業の発展が急速であったため、それに対する管理体制が混乱していた時期もあった。2004年以降、上述した各事業の発展をより効率的にサポートするために、台湾・香港・中国大陸におけるマイクロソフト関連事業を統括する「マイクロソフト大中華区」の管理組織が改造された。その結果、「マイクロソフト中国」の総裁（最高経営責任者）は「マイクロソフト大中華区」の総裁を兼任し、「マイクロソフト中国研究開発グループ」の総裁は「マイクロソフト大中華区」の副総裁を務めることになった。また、この「マイクロソフト大中華区」の総裁と副総裁は、異例ともいえるが、ともにマイクロソフト社の本社役員（Corporate Vice President）<sup>(注4)</sup>を兼任している。こうした人事配置から、マイクロソフト社が、グローバル戦略における大中華区事業、特に中国区事業を非常に重視していることは一目瞭然であろう。

## 2.2 発展過程

これまでのマイクロソフト社の中国事業の発展過程は、次の4段階に分けることができる。

第1段階（1992～95年）：この時期の中核事業は、同社製品の販売ネットワークの構築である。中国国内の販売を主要事業とする有限会社「マイクロソフト中国」が、中国における最初の外国独資販売会社として設立された。

第2段階（1995～99年）：この時期に、マイクロソフト社に対する中国政府の不信、Windows海賊版の氾濫と国民の知的所有権の無視、マスコミによるマイクロソフト社バッシングによって、販売事業が予定より難航していた（IDG, 2000）。一方、

中国における潜在能力の高いIT人材資源を活用するために、マイクロソフト中国R&Dセンター、マイクロソフト大中華区技術サポートセンター（現在のアジア太平洋区グローバル技術サポートセンター）、マイクロソフト中国研究院（現在のアジア研究院）、などの国際水準の研究開発機構が相次いで設立された。

第3段階（1999～2003年末）：「最先端のICT技術を中国に持ち込み、中国のICT産業とともに成長していく」といったマイクロソフト社の中国政府への約束に反映されるように、この時期に「マイクロソフト中国」など諸事業体は、中国のICT産業との共同発展を目指し、中国のソフト産業への投資と協力事業を拡大した。後述のように、この期間に、経営トップの数回の交代によって、マイクロソフト社関連製品の販売業績および中国政府やマスコミとの関係は徐々に改善された。ただし、この期間に、中国市場の重要性が急速に高まったにもかかわらず、「マイクロソフト中国」など中国における諸事業体は、依然として「マイクロソフト大中華区」やその上の「マイクロソフトアジア太平洋地域」の管轄の下で運営され、変化の激しい中国市場に対処するための現場からの提案・意見がなかなか本社最高経営管理層に伝わらないといった組織構造上の問題が顕在化した。

第4段階（2003年末～現在）：この期間に、中国市場の重要性の高まりに伴い、従来の管理組織構造における情報伝達と意思決定の問題点を解消するために、台湾・香港・中国本土を統括する「マイクロソフト大中華区」の総裁が「マイクロソフト中国」の総裁を兼任することになった。また、マイクロソフト社の中国事業は、製品販売と技術サポートのグループと研究開発グループといった2大事業グループに整理された。さらに、「マイクロソフト大中華区」の総裁と副総裁は、ともにマイクロソフト本社の役員として抜擢されたため、

直接マイクロソフト本社経営陣に報告・提案できるようになっている。こうした組織改造によって、大中華地域内の関連子会社間の連携・協力関係が改善され、中国現地の経営管理層とマイクロソフト本社の管理層の意思交流も迅速になった。また、この時期に、マイクロソフト社と中国政府やマスコミ・現地社会との関係も改善された。

以上のように、マイクロソフト社の中国での事業展開はそれほど順調ではないが、16年以上の努力で、中国における同社のイメージが大きく改善され、販売業績が伸びている。同時にアジア研究院をはじめとする諸研究開発機構の研究開発力と実績も着実に上がっている。中国におけるマイクロソフト関連事業体の構成・規模と業績からみれば、中国は、すでに同社のグローバル事業における最も重要な海外戦略拠点となっているといえる。こうした成果の裏で、華人系経営・技術者がどのような役割を果たしているのかについて、次の第3節と第4節で考察してみよう。

### 3. 企業経営における華人系の役割

前述したように、中国におけるマイクロソフト社の関連子会社は多数あるが、事業内容をもとに区分すると、2つのグループに分けることができる。すなわち、「マイクロソフト中国」を中心とする同社の製品販売と技術サポートグループと、アジア研究院をはじめとする研究開発グループである。ここでは、まず、「マイクロソフト中国」に焦点を当てて、製品販売と技術サポートグループの企業経営における華人系経営者の役割を考察してみる。

「マイクロソフト中国」の主な事業は、マイクロソフト社のWindows関連ソフトをはじめとする製品の中国国内販売であるが、設立当初から、1) 中国政府の不信、2) 消費者の知的所有権意識の

欠如による海賊版の氾濫、3) 現地民族系ソフト企業の敵視、など厳しい問題に直面してきた(鷲尾, 2005)。こうした問題にうまく対処するために、マイクロソフト社は、欧米人や「現地生まれ、現地育ち」の中国人よりも、多国籍企業の経営ノウハウや米国の企業文化などを熟知し現地社会との強いつながりも持つ海外華人を「マイクロソフト中国」の経営陣に積極的に取り入れてきた。特に、現地企業の経営トップとしての「マイクロソフト中国」総裁 (CEO) のポストは、これまでほぼ華人系の指定席である。

表1に示すように、「マイクロソフト中国」の経営トップの人事には、次の特徴がある。

(1) 歴代トップ (7人) はいずれも中国系であるが、純粋な「大陸生まれ、大陸育ち」は1人だけである。他の6人のうち3人が台湾と香港<sup>(注5)</sup> (マカオ) 出身者であり、3人が中国大陸出身者で米国の国籍または永住権を持っている。

(2) 歴代トップのいずれも、「マイクロソフト中国」で勤務する前に、米国国内または中国本土・台湾における米国系企業で上級管理職・研究開発職を務めた経歴がある。また、7人のうち、4人が米国の有力大学の大学院で留学した経験があり、博士またはMBA (経営学修士) 学位を持っている<sup>(注6)</sup>。

以上から、マイクロソフト社が中国現地の経営トップを選考する際、英語と中国語での交流能力

が高く、米中両国の企業文化・社会慣習・政治経済制度を熟知している華人系 (特に中国本土と台湾・香港出身者) を選好することがわかった。しかし、中国本土出身者と台湾・香港出身者の内、どちらがより選好されるかについては、明確な答えはみえない。一般論としては、台湾・香港出身者は、米国系企業からみれば、次の点が相対的に評価できると思われる。

(1) 米国系企業におけるキャリアが相対的に長い。台湾・香港から米国 (北米) への留学・移民ブームは、移民の出身地差別が是正された1965年米国移民法改正の直後から始まったが、中国本土から米国への留学・移民ブームは中国の「改革開放」政策の実施 (1978年) および中米国交正常化の実現 (1979年) 以降から始まった (戴, 2005)。このため、米国国内または海外の米国系企業におけるキャリアに関しては、台湾・香港出身者のほうが、一般的に中国本土出身者より長い。

(2) 大中華圏 (中国本土・台湾・香港) 地域におけるビジネス人脈が広い。特にICT産業や金融業などの分野について台湾と香港の経済界の影響力が非常に大きいので、大中華圏内の連携が必要とされる場合、台湾・香港出身者が持っているビジネスネットワーク資源は重要である。

一方、中国本土出身者は、米国系企業からみると、以下の点が特に評価できる。

(1) 台湾・香港系よりも中国社会を熟知してお

表1 歴代「マイクロソフト中国」の経営トップ

名前	在任期間	役職	出身地	留学国 (学位)	米国系会社経験
杜家濱	1992.03~1995	事務所総経理	台湾	なし	「HP台湾」総経理
杜家濱	1995~1998.08	総裁 (CEO)	台湾	なし	同上
呉士宏	1998~1999.06	総経理	中国本土	なし	「IBM中国」販売部門総経理
高群耀	2000.01~2002.03	総裁 (CEO)	中国本土	米国 (博士)	「Autodesk大中華区」総裁
唐駿	2002.03~2004.01	総裁 (CEO)	中国本土	米国 (博士)	MS本社技術者
陳永正	2004.01~2007.09	総裁 (CEO)	台湾	米国 (理修・MBA)	「Motorola中国区」総裁
張亜勤	2007.09~2008.11	総裁 (CEO)	中国本土	米国 (博士)	GTE, MS本社など上級研究職
梁念堅	2008.11~現在	総裁 (CEO)	マカオ・香港	カナダ (博士)	「Motorola中国区」総裁

(出所)『微軟新聞』の報道 (<http://www.microsoft.com/china/press/default.mspx>) に基づき、筆者が整理した。

り、より多くの現地人脈資源を活用できる。特に、コンピューターの情報セキュリティ面のリスクに関して従来から外国製品を警戒している中国政府からは、台湾・香港系より信頼を得やすい。

(2) 優秀な高学歴技術者から経営者に転身したものが多。中国本土出身の米国留学帰国組を経営トップとして迎える場合は、ハイテク産業としてのイメージが中国社会で定着しやく、若い技術者・学生やマスコミからの好印象も得られる。

双方の優位性を総合的に考えると、中国国内市場の課題を重視する際は中国本土出身者を選好するが、新事業の開始段階または大中華圏地域内の協力を重視する場合は台湾・香港出身者を選好するという人事戦略は妥当であろう。これまでの「マイクロソフト中国」のトップの人事異動は頻繁であったが、筆者からみれば、「マイクロソフト中国」のトップ人事は基本的にこのような人事戦略に基づいて行われていると思われる。ここで、「マイクロソフト中国」の発展過程を進出初期段階（台湾出身の杜総経理在任期間）、市場開拓段階（台湾出身の杜総裁と中国本土出身の呉総経理在任期間）、市場拡大段階（中国本土出身の高総裁・唐総裁在任期間）、大中華地域内のマイクロソフト関連事業の協力関係と組織構造の再構築段階（台湾出身の陳総裁、中国本土出身の張総裁、香港出身の梁総裁の在任期間）、の4段階に分けて、各段階のトップ人事の妥当性を考察してみよう。

ゼロからスタートした進出初期段階（1992～95年）においては、同じ中華圏にある先行進出地域（台湾・香港）からのノウハウと協力が重要であるため、台湾から経営トップを迎えた。台湾における米国系企業における上級管理職であった杜氏の努力により、「マイクロソフト中国」は中国で初めての独立外資系サービス企業として認可され、中国事業の基盤が作られた。

市場開拓段階（1995～99年）においては、急速

に拡大する中国のPC販売とともに同社製品（Windows関連ソフトなど）の売上げを伸ばすことが「マイクロソフト中国」の最大の経営目標であった。杜氏の経営業績はかんばしくなかったもので、1998年に、営業の達人と評価されていた元「IBM中国」の販売部門トップの呉氏がスカウトされ、「マイクロソフト中国」の総経理に就任した。呉氏は、高い営業能力の持ち主であったが、与えられた権限が弱くマイクロソフト社の意思決定層への直接報告の機会も少なかった（呉、1999）、知的所有権の保護対策、企業イメージづくり、政府やマスコミとの交渉などについて順調に事業を推し進めることができなかった。結局、「マイクロソフト中国」は自社利益だけを重視する傲慢な販売企業に過ぎないといったマイナスイメージが中国社会に広がり、常にマスコミや消費者に批判された。また、中国政府の同社製品のセキュリティ保障問題に対する不信感も解消できなかった。

市場拡大段階（1999～2003年末）においては、呉氏が1999年夏に退任した後、米国系有力ICT企業Autodesk社中国区総裁の高氏が「マイクロソフト中国」の新総裁として迎えられた。前任者の呉氏よりも高い学歴を持ち、帰国博士でコンピューター専門家である高氏の経営手法と主張は、政府やマスコミに受けられやすかった。高氏の努力下、マイクロソフト社が単に中国市場で利益を得るために進出したといったマイナスイメージが弱まり、中国情報産業とともに成長していくといった姿勢がアピールされた。また、政府やマスコミとの関係も少なからず改善された。しかし、「マイクロソフトアジア太平洋地域」や「マイクロソフト大中華区」などの重層の管轄の下では理想的な経営ができていないなどの理由で（高、2003）、高氏は着任してから約2年後に退任した。その後は、やはり帰国博士で上海にある「マイクロソフ

トアジア太平洋区グローバルサポートセンター」総経理を務めていた唐氏が「マイクロソフト中国」総裁に就任し、従来の組織構造の下で最大限の経営管理権限を与えられた。日本（名古屋大学）での留学が6年、米国での留学および勤務が6年といった異色の経歴を持ち、東洋と西洋の企業文化を熟知する唐氏の努力で、「マイクロソフト中国」の経営業績はかなり改善され、政府との協力・提携関係も前進した。一方、中国市場の重要性の増大に伴い、香港に事務所を構えていた「マイクロソフト大中華区」のトップ（台湾出身の経営者）は、経営能力も知名度も抜群に高い「マイクロソフト中国」総裁の唐氏との連携をうまく行うことができなくなっていた。

協力関係と組織構造の再構築段階（2003年末～現在）においては、地域内のマイクロソフト関連事業の協力関係・管理体制を再構築するために、「マイクロソフト大中華区」の管理機構が香港から中国本土に移り、台湾・香港・中国本土のマイクロソフト関連会社を統括する「マイクロソフト大中華区」総裁が「マイクロソフト中国」の総裁を兼任するようになった。言い換えれば、「マイクロソフト中国」の経営トップが、「マイクロソフト大中華区」のトップを兼任するようになったのである。「マイクロソフト中国」の経営トップの責任と権限が明らかに大きくなったので、2003年に、マイクロソフト本社は、抜群の経営業績を持つ「Motorola中国」社の総裁を務めていた台湾出身のベテラン経営者陳永正氏を新総裁に迎えた。

これは、台湾出身者と本土出身者の権力争いにおいて台湾勢が勝利したという見方もあるが、新しい事業段階の適材適所人事にすぎないのではないと思われる。ただし、「マイクロソフト大中華区」総裁と「マイクロソフト中国」総裁の人事の一体化は望ましいことではあるが、中国本土出

身の人気経営者唐駿氏ではなく、より豊富な経営経験と広い人脈資源を持つ陳永正氏を選んだことは、マイクロソフト社最高管理層の苦渋の決断であったとみられる。人事バランス上の配慮からか、唐駿氏が辞任した後、マイクロソフト社は、まだ40代前半の同氏に「マイクロソフト中国」名誉総裁という異例の肩書を贈り、彼の「マイクロソフト中国」に対する貢献と経営才能をたたえた。

陳永正氏が総裁を務めた4年間に、ほぼ期待された通り、中国におけるマイクロソフト社の関連事業、および大中華区内各地域の事業連携が比較的順調に推進された。2007年に陳氏が総裁を辞任した後、同氏のような適任者は短期間に見付からなかったため、2007年9月～2008年11月は、中国本土出身の著名研究者である張亜勤博士（「マイクロソフト中国研究開発グループ」総裁）が「マイクロソフト中国」の総裁を兼任し、さらに「マイクロソフト大中華区」の総裁代理も務めた。しかし、研究開発グループの管理に専念したいという張氏の希望もあって、2008年11月に、マイクロソフト本社は、再び「Motorola中国」社から、同社総裁の梁念堅氏をスカウトし、「マイクロソフト中国」と「マイクロソフト大中華区」の総裁として迎えた。梁氏は、マカオ生まれの香港育ちで、カナダで留学した後ずっと米欧系のアジア現地企業で勤めており、大中華圏の政府機関やIT産業界における人脈が太い。マイクロソフトの本社経営陣は、同社製品（特にVistaなど新製品）の販売業績の向上や、同社製品の知的所有権を巡る中国政府との交渉などについて、陳永正氏に匹敵する梁氏の経営才能に強く期待している。なお、張亜勤博士は、引き続き「マイクロソフト中国研究開発グループ」の総裁を務めるとともに、「マイクロソフト大中華区」の副総裁を兼任している。また、梁氏と張氏は、ともにマイクロソフト本社の役員になっている。

上述した4つ段階における「マイクロソフト中国」の経営トップの出身地背景・経営実績を比較してみると、次の2つの結論が得られる。即ち、1) 華人系経営者、特に中国本土出身の海外帰国組と台湾・香港出身者が「マイクロソフト中国」の事業推進に中核的な役割を果たしている。2) 事業発展段階の変化に伴い、「マイクロソフト中国」の経営管理における本土出身者と台湾・香港出身者の役割も変化する。中国国内市場の課題や企業イメージを重視する場合は、中国本土出身者の活躍が期待され、新事業の開始時期または大中華地域内の協力関係などを重視する時期は、より広いビジネス人脈を持つ台湾・香港出身者が選好される。

## 4. 研究開発事業における華人系の役割

### 4.1 研究開発事業の統括・管理における役割

マイクロソフト社は、中国で研究開発事業に最も力を入れている外資系企業であるといわれている。同社の中国での製品販売事業は当初の見込みより苦戦したが、その研究開発事業は期待以上の成果をあげた。こうした成功の裏には、同様に、海外からの華人系スタッフの存在が大きいとみられる。ここでは、まず、「マイクロソフト中国研究開発グループ」の管理層メンバーの構成状況を考察してみる。表2は、「マイクロソフト中国研究開発グループ」の主要幹部の情報を示している。

表2 「マイクロソフト中国研究開発グループ」の管理層メンバー（2006年）

名前	役職	出身地	留学期（学位）
張亜勤	グループ総裁、MS本社役員	中国（本土）	米国（博士）
沈向洋	グループ副総裁、アジア研究院院長	中国（本土）	米国（博士）
張宏江	グループ副総裁、アジア工程院院長	中国（本土）	デンマーク（博士）
宮力	グループ副総裁	中国（本土）	英国（博士）

（注）上表における諸氏の所属と役職は、2006年1月に「マイクロソフト中国研究開発グループ」が正式に結成された時点の公表情報である。2009年現在、同グループ最高管理層のメンバーは、総裁張亜勤氏と副総裁張宏江氏の2名から構成されている。一方、沈向洋氏は、マイクロソフト本社に戻り、同社役員（Corporate Vice President）に昇進された。宮力氏は、「Fire Fox中国」の総裁になっている。

同表に示すように、同グループの総裁と3人の副総裁は全員中国本土出身の海外帰国組である。米国以外の国で学位を取得した者もいるが、4人全員が米国の有力企業または研究機関・大学で研究・開発を行った経験があると報道されている。

特に、「マイクロソフト中国研究開発グループ」総裁の張亜勤氏は、12歳で中国科学技術大学に入学し、23歳の時に米国で工学博士号を取得した天才少年として知られている。彼は、米国内で50以上の特許を持っており、31歳のときに100年以上の歴史を誇る世界最大の電子・通信・情報分野の科学技術者団体であるIEEE（Institute of Electrical and Electronics Engineers）の史上最年少のフェローになった<sup>（注7）</sup>。現在、まだ40代前半の彼は「マイクロソフト中国研究開発グループ」の総裁を務めると同時に、マイクロソフト全社のグローバル研究開発業務を指揮する役員1人でもある。張氏以外のメンバーもそれぞれの分野で国際的に知られる研究・技術者である。彼らは、コンピューター科学やネットワーク通信技術などの専門分野で優れた研究業績を持っているだけでなく、「マイクロソフト中国研究開発グループ」全体の研究開発水準の向上と事業運営に指導的な役割を果たしている。

### 4.2 アジア研究院の研究員構成と研究成果

次に、開発研究グループ全体の躍進を引っ張っている「マイクロソフトアジア研究院」（Microsoft

Research Asia Lab, 以下「アジア研究院」と称す)の研究者構成をみてみよう。

北京にある「アジア研究院」は、1998年にマイクロソフト社より8,000万ドルの出資によって設立されたコンピューター科学と情報技術の先端(基礎)研究所である。同研究院は、全世界におけるマイクロソフト社の5つの基礎研究機関の内の1つであるが、米国国外では最大規模の研究機関である。2009年に、300人以上の研究者・技術者が同研究院に在籍している。

「アジア研究院」が1998年に設立されて以来、4人の華人研究者が院長を務めた。第1任院長は台湾出身の李開復博士(音声認識分野の世界的権威、現在インターネット検索エンジン最大手のGoogle社の中国現地法人「谷歌」の総裁)で、第2任と第3任院長は前述した中国本土出身の張亜勤博士と沈向洋博士である。2009年現在の第4任院長は台湾出身の音声認識専門家、洪小文博士である。「アジア研究院」の研究スタッフには、主任研究員、研究員、副研究員、助理研究員、エンジニアなどの職級がある。2006年の公開資料によると(微軟亞洲研究院, 2006)、当時研究・技術者全体(161人)の内、研究指導の立場にある主任研究員以上のスタッフ(院長・副院長を含む)は13人であるが、その内、10人(中国本土出身者7人、台湾出身者3人)は米国での永住権を持つ海外帰国組であり、全体の約8割を占めている(注8)。彼らは、米国でIT関連分野の博士号を取得した後、マイクロソフト社など世界をリードする有力企業・研究機関・大学で勤務し、国際的にも高く評価される研究開発業績を持っている。一方、主任研究員の下各階級の研究スタッフは、主に中国国内の主要大学から選ばれた優秀な若手大学院卒業生であるが、その中に、米国や他の国で博士号を取得したのも9人(「研究員」7人、「副研究員」2人)含まれている。

研究開発事業の急速な発展に伴い、アジア研究院の研究スタッフの規模が拡大しつつある。同研究院の毎年の新規スタッフ公募には、清華大学、北京大学、上海交通大学、復旦大学、中国科学技術大学、南京大学、浙江大学、など理系名門校をはじめ、中国全土の大学の情報科学関連分野の優秀な卒業生が殺到している。アジア研究院の人気度の高さの理由について、筆者は同研究院の若手研究者にインタビューしたことがあるが、「(海外帰国組を中心とする)世界トップクラスの研究技術者の存在、満足な給与水準、潤沢な研究費、最先端の研究課題へのチャレンジの機会、自由な研究環境、研究成果が世界中の億人単位のユーザーに利用されることに対する満足感」などがあげられている。特に、インタビューを受けたほとんどの若手研究者が強調しているのは、「世界トップクラスの研究者と一緒に仕事することの誇りと刺激」という要因である。

優れた華人系上級研究者と現地のポテンシャルの高い若手研究者が集積した結果、アジア研究院の研究成果は顕著である。同研究院は設立されてから僅か10年しか経ってないが、コンピューター・情報科学領域においては、すでにアジアをリードしているだけでなく、世界中でも有数の研究機関となっている。それを示す事実は次の通りである(微軟, 2009)。

(1) 国際学術誌およびトップ水準の国際専門領域学会で発表された論文数は1,200本を超えた。

(2) 近年のコンピューター・情報科学領域に関する最高レベルの国際学会(たとえば国際図形学年会(SIGGRAPH), 国際情報検索年会(SIGIR)など)で採択された報告論文の10%近くはこの研究院の研究員による。

(3) すでに200項目以上の研究成果がマイクロソフト社の製品開発部門に採用され、Office XP, Microsoft Office 2003, Windows Live, Xbox 360,

Microsoft XP Table, PC Edition, Windows Vista, 2007 Office System, Exchange Server 2007などはすでに製品化された。

(4) 同研究院は、中国のトップクラス大学の情報科学系大学院生が憧れる最も人気の高い就職先の1つになっていると同時に、米国、日本など先進諸国からの応募者も増加しつつある。

さらに、同研究院は、アジア太平洋地域の情報科学分野の優秀な大学院生を対象にした奨学金制度や中国国内大学のコンピューター・情報科学分野の優れた若手研究者を対象にした研究助成制度を設けているとともに、清華大学・上海交通大学・浙江大学など有力大学との共同研究・連携講座・連携大学院事業も実施している。こうした中国のICT関連研究・開発・教育の水準向上に積極的に貢献している姿は高く評価され、2005年から、中国政府教育部は毎年アジア研究院に「特殊貢献賞」または「突出貢献賞」を授与している。アジア研究院の社会貢献によって、マイクロソフト社の中国におけるイメージが大きく改善され、研究開発以外の諸事業も展開しやすくなっている。

## 5. 結び

マイクロソフト社は、1992年に中国に進出して以来、製品販売と研究開発を中心に、中国における事業を次々と推進してきた。2009年現在、中国は、マイクロソフト本社所在地である米国を除けば、マイクロソフト社の事業活動が最も多角的に展開されている国となっている。予想以上の厳しい経営環境の下で製品販売業績が改善されつつあると同時に、世界トップ水準の研究開発成果も数多く生み出されている。こうした成果の背景には、華人系経営者・研究技術者を現地の事業活動の主役として採用するマイクロソフト社の人事戦略による影響が大きいといえる。本稿の主な分析結果

は次のように要約できる。

(1) マイクロソフト社の中国事業においては、華人系経営者・技術者による貢献が極めて大きい。特に本土出身の帰国組と台湾・香港出身者が、現地企業の運営において中心的な役割を果たしている。

(2) 同じ華人系であるが、台湾・香港出身者と本土出身者には、それぞれの長所がある。事業の発展段階によって、本土出身者と台湾・香港出身者の役割も若干変化する。中国国内市場の課題や現地社会における企業イメージを重視する時期は、中国本土出身者の活躍が重視される。一方、新事業の開始時期または大中華圏地域内の協力関係の再構築の時期は、経営キャリアが相対的に長く、ビジネス人脈もより広い台湾・香港出身者が選好される。

(3) 製品販売・市場開拓事業と比べ、研究開発事業においては、華人系帰国組、特に理工系出身者の多い在米中国本土出身者の才能がより発揮でき、貢献もより大きいとみられている。

近年では、経済のグローバル化が進む中、米国と躍進を続ける中国との間に、あらゆる面での協力・合作が求められている。注目すべきは、2006年4月に中国の胡錦濤国家主席が米国を公式訪問した際に、マイクロソフト本社も見学したことである<sup>(注9)</sup>。両国のマスコミに報道されるように、マイクロソフト社の中国事業は、すでに両国間の経済・技術交流のシンボルになっているとみられる。この意味では、中国に進出している多国籍企業における華人系経営者・技術者の架け橋としての貢献は、企業の枠を超えより広い領域に及んでいるといえる。

## 注

(注1) 華人とは、通常、移住先の国籍を取得した中国系住

民を意味する。ただし、本稿における「華人系」とは、中国本土以外の国・地域での生活基盤（国籍、永住権、または長期滞在許可など）を持つ中国系の人々をさす。

- (注2) 正式なグループ名を持つ組織ではない。
- (注3) 正式な中国語グループ名は、「微軟中国研究開発集団」となっている。
- (注4) 約9万人の従業員を有するマイクロソフト社の会社役員 (Executives) は、Corporate Vice President職以上の経営幹部から構成される。
- (注5) 梁念堅氏は、マカオ生まれの香港育ちであるが、本稿では、梁氏の出身地を（知名度の高い）香港に分類する。
- (注6) 米国での永住権も持っていると思われる。
- (注7) マイクロソフト社のホームページにおける張亜勤 (Ya-Qin Zhang) 博士についての紹介 (<http://www.microsoft.com/presspass/exec/yzhang/default.aspx>) を参照されたい。
- (注8) 2006年のアジア研究院のホームページにおける研究員紹介 (<http://research.microsoft.com/asia/people/>) に基づいて筆者が整理、集計した。当時同研究院の研究スタッフの総人数は約200人と紹介されているが、一部のジュニア研究員・技術者は名簿に掲載されていない。
- (注9) 2006年4月18日、公式訪米中の胡錦濤国家主席はマイクロソフト本社を訪問した。ビル・ゲイツ会長は「マイクロソフトは中国と非常に良い協力関係にあり、胡主席の今回の訪問は画期的な意義がある」と表明した。また、知的財産権保護の分野で中国政府が講じた積極的な政策と、それによる成果を称賛した。これに対して、胡主席は情報技術の革新と発展におけるマイクロソフト社の業績を高く評価するとともに、マイクロソフト社の対中協力にも満足を表明した。そして、「双方が引き続き努力し、たゆまず交流と協力を拡大することを望む」と述べた ([http://j.peopledaily.com.cn/2006/04/20/jp20060420\\_59113.html](http://j.peopledaily.com.cn/2006/04/20/jp20060420_59113.html)

を参照)。

## 参考文献

- 鬼塚義弘 (2004) 「中国進出企業の経営比較 - 現地化の遅れは問題か? -」『季刊国際貿易と投資』No.58, pp. 69~75
- 経済産業省編 (2003) 『通商白書2003 - 海外のダイナミズムの取り込みを通じた日本経済の再活性化 -』
- 日中投資促進機構 (2005) 『第8次アンケート調査概要』東京
- 戴二彪 (2005) 「改革・開放以降の中国からアメリカへの人口移動 - 政策要因, 規模, 特徴と在米華人社会への影響 -」『華僑華人研究』第2号, pp. 30~46
- 鷺尾友春 (2005) 「米トップ企業にみる対中戦略 - マイクロソフト, ウォルマートの場合 -」『ジェットロセンサー』2005年10月号, pp. 41~50
- 高群耀 (2003) 『体験微軟』上海人民出版社 (中国語)
- 微軟 (2009) 『微軟新聞』 (<http://www.microsoft.com/china/press/default.mspix>) (中国語)
- 微軟亞洲研究院 (2006) (<http://research.microsoft.com/asia/people/>)
- 吳士宏 (1999) 『逆風飛揚』光明日報出版社 (中国語)
- IDG (2000), "Microsoft in China: Clash of the Titans," CNN. Com Newswet, February 23, (<http://archives.cnn.com/2000/TECH/computing/02/23/microsoft.china.idg/>)
- Microsoft (2009), Microsoft Press Pass (<http://www.microsoft.com/presspass/exec/execoverview.mspix>).
- Mataloni, Raymond J. Jr. (2005), "U.S. Multinational Companies: Operations in 2003," *Survey of Current Business* (<http://www.encyclopedia.com/doc/1G1-135817901.html>).
- Wilkinson, B., et al. (2005), "Human Resource Barriers to Partnership Sourcing in China," *Journal of Human Resource Management*, Vol.16, No. 10, pp. 1886-1990.