

中国に進出している多国籍企業における  
華人系経営者・技術者の役割  
- マイクロソフトの例 -

財団法人国際東アジア研究センター  
戴 二彪

Working Paper Series Vol. 2007-30  
2007 年 12 月

この Working Paper の内容は著者によるものであり、必ずしも当センターの見解を反映したものではない。なお、一部といえども無断で引用、再録されてはならない。

財団法人 **国際東アジア研究センター**  
ペンシルベニア大学協同研究施設

中国に進出している多国籍企業における華人系経営者・技術者の役割  
—マイクロソフトの例—<sup>†</sup>

**The Roles of Ethnic Chinese Employees in MNCs in China: A Case Study  
on the Affiliates of Microsoft Corporation**

**Dai Erbiao\***

*Research Associate Professor*

*The International Centre for the Study of East Asian Development*

**Abstract**

This paper, based on a case study on the affiliates of Microsoft Corporation, examines the roles of ethnic Chinese employees with various backgrounds in Multinational Corporations (MNCs) in China. It shows that in the affiliates of Microsoft Corporation in China, the Taiwan-born and Mainland-born ethnic Chinese staffs, who usually have stronger linkage with the Mainland China than other ethnic Chinese, have been playing significant roles in both the management affairs and R&D activities. In the management affairs, interestingly, there exists a seemingly rival relationship between the Mainland-born ethnic Chinese staffs and the Taiwan-born ones, which changes with the evolution of development stage of Microsoft's business in China. In general, in the initial period of starting a new business in China and in the period when the importance of inter-regional cooperation of the Microsoft affiliates within the whole Great China Region (including Taiwan, Hong Kong, Macao, and the Mainland) increases, the Taiwan-born ethnic Chinese staffs, who have relatively longer management career and more regional business-network resource, usually play the leading roles. Meanwhile, when the problems for developing domestic market in the Mainland China became serious, the Mainland-born ethnic Chinese staff's roles usually rise. On the other hand, in the R&D activities, the ethnic Chinese staffs have more decision-making power and more honorable achievements. Particularly, the Mainland-born ethnic Chinese researchers have shown outstanding leadership.

---

<sup>†</sup> 本稿は日本学術振興会科学研究費助成研究『中国の経済発展における華僑の役割：「老華僑」と「新華僑」の比較研究』（平成 17 年基盤研究C；課題番号：15530205；研究代表：戴二彪）の研究成果の一部である。

\* 国際東アジア研究センター 主任研究員 E-mail: dai@icsead.or.jp

## I. 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。これに伴い、先進諸国からの資本だけでなく、技術、経営ノウハウ、国際慣行、ビジネスネットワークなども導入され、中国の経済・社会システムの改革と産業発展に重要な影響を与えてきた。その結果、中国の対外貿易と国内総生産が年々高い成長率を記録しており、世界経済に統合されていく中、中国経済の存在感と影響力が拡大しつつある。

中国社会（学界・政界・経済界）においては、外国資本や外資系企業の中国経済に対する影響を巡って、懐疑論や否定論は従来からあったが、外資系企業の役割を評価する肯定論は主流となっている。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見られている<sup>1</sup>。もちろん、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、およびその後方にある中国政府（地方政府を含む）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外資系企業出身国と進出先の中国の両方の言語・文化慣習・経済社会システムを熟知している華人系<sup>2</sup>経営・技術者の存在は極めて重要だと見られている。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外資系企業では、架け橋としての役割を果たしてくれる華人系スタッフの活躍は、日本などアジア系外資企業よりも期待されていると推測できる。

しかし、多国籍企業の中国進出事業において、華人系スタッフの活躍は注目されているものの〔経済産業省、2003；鬼塚、2004；Wilkinson, B., etc.〕、果たして華人系スタッフ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まだ非常に少ない。また、一口に華人系と言っても、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。中国における多国籍企業において、それぞれの背景を持つ華人系経営・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、主に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。全稿の構成は次の通りである。次の第Ⅱ節では、マイクロソフト社の中国進出の発展過程と事業組織を紹介する。第Ⅲ節では、同社の現地企業「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Ⅳ節では、同社の中国における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Ⅴ節では、本稿の主な分析結果をまとめる。

## Ⅱ. マイクロソフトの中国進出の発展過程

### 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）はアメリカのシアトル（Washington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産業の代表と言える。1975年に創立されたマイクロソフト社は、比較的歴史の浅い企業であるが、2006年に、世界100ヵ国で200を超える子会社と約7万1千人の従業員を持っており、年間売上額は442億ドルを超える巨大多国籍企業である<sup>3</sup>。

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・アジア市場を始め、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。2006年現在、同社の中国事業子会社の従業員数は2000人を超えている<sup>4</sup>。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、2006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と、「マイクロソフトアジア研究院」をはじめとする研究開発グループできる。両グループを構成する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>5</sup>

「マイクロソフト中国」（北京）

中国各主要都市の「マイクロソフト中国」の支店・事務所  
「マイクロソフト中国」の子会社（北京，上海）  
マイクロソフト・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>6</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 R&D センター（北京）  
マイクロソフト中国技術センター（北京）  
マイクロソフト・インターネット技術部中国区（北京）  
マイクロソフト・ハードウェア技術センター（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の各事業の発展は急速であったため、それに対する管理が混乱していた時期もあった。しかし、2004 年以降、上述した中国におけるマイクロソフトの各事業体は、台湾・香港・中国大陆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」に一括して管理されるようになった。そのうち、「マイクロソフト中国」の総裁職は、「マイクロソフト大中華区」の総裁本人が兼任しており、研究開発グループの総裁職は、「マイクロソフト大中華区」の副総裁が務めている。また、この「マイクロソフト大中華区」の総裁と副総裁は、異例とも言えるが、ともにマイクロソフト社の Corporate Vice President（本社役員）<sup>7</sup>を兼任している。こうした人事配置からは、マイクロソフト社は、グローバル戦略における大中華区事業、特に中国区事業に関して重要視していることは一目瞭然であろう。

## **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（表 1 を参照）。

**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 (1995～98 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優秀な 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 3 つの国際水準の研究開発機構が相次いで設立された。これによって、中国は、マイクロソフト本社所在国のアメリカを除くと、世界で最も多様性 (多機能) を持つ同社子会社を有する国となった。

**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」というマイクロソフトから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」など関係諸事業体は、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。後ほど述べるように、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」およびその上の「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の提案・意見がなかなか本社管理層に伝わらないという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ている。また、マイクロソフトの中国事業は、製品販売と技術サポートグループと、研究開発グループ、という 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 (マイクロソフト中国研究開発グループの総裁) は、ともにマイクロソフト本社の役員 (Corporate Vice President) として抜擢され、「マイクロソフトアジア太平洋地域」を越えて直接マイクロソフト本社に報告・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・現地社会との関係の改善も進んだ。

表1 マイクロソフト社の中国での事業展開の歩み

1992年	マイクロソフト北京事務所を設立
1993年	マイクロソフト北京テストセンターを設立
1995年	マイクロソフト(中国)有限会社を正式に設立 マイクロソフト中国・研究開発センターを設立
1996年	マイクロソフト上海支社と広州事務所を設立
1998年	マイクロソフト大中華技術サポートセンターを上海で設立 マイクロソフトは中国・研究開発センターへ増資 マイクロソフト中国研究院を設立
1999年	マイクロソフト大中華区技術サポートセンターへ増資; 同センターをマイクロソフトアジア技術サポートセンターに昇格
2001年	マイクロソフト中国研究院をマイクロソフトアジア研究院に昇格 マイクロソフトアジア技術サポートセンターをマイクロソフトグローバル技術サポートセンターに昇格
2002年	北京市政府のソフト購買計画に、マイクロソフト中国の入札が失敗; マイクロソフト中国が中国ソフトウェア業界協会(CSIA)会員に; マイクロソフト社が中国における独資ソフトウェア開発企業「中関村ソフトウェア有限会社」を設立; 中国で出資シェアの高い合弁会社 - 上海微創ソフトウェア有限会社を設立; 国家発展改革委員会との間に、総額62億元の投資・提携プロジェクトの協力意向備忘録が調印
2003年	マイクロソフトと中国政府の「情報製品の安全評価・認証センター」の間に、Windowsのソースコードに関する協議が調印された。中国政府の信頼を得るために、同協議では、中国政府またはその指定機関がWindowsのソースコード/関連技術情報を閲覧することができる、と合意
2004年	多くの省レベルの地方政府のソフト購買計画に、マイクロソフト中国の入札が成功
2005年	中国で、最も影響力を持つ外資系企業トップ10と評価
2006年	中国政府との関係が大きく改善、胡錦濤主席は訪米(4月)の際、マイクロソフト本社を訪問

(出所) <http://www.microsoft.com/china/press/default.msp> および企業訪問に基づいて筆者が整理。

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、13年間余りの努力で、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と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な総合事業における最も重要な戦略拠点の一つになっているといえる。こうした成果の裏に、華人系経営・技術者がどのような役割を果たしているかについて、次の第Ⅲ節と第Ⅳ節で考察してみよう。

### Ⅲ. 企業経営における華人系スタッフの役割

前述したように、マイクロソフト社の中国事業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。ここに、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中国国内における製品販売であるが、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は、マイクロソフト社は、「現地生まれ、現地育ち」の中国人より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すると同時に、現地社会との強いつながりも持つ華人系経営者を「マイクロソフト中国」の経営陣に積極的に採用してきた。特に、現地企業の顔としての「マイクロソフト中国」総裁 (CEO) のポストは、これまでずっと華人系の指定席である。中国における欧米系大手企業では経営トップ (CEO) の権限・報酬などについては企業の一般従業員および他の役員と比べはるかに高いという傾向があるので、「マイクロソフト中国」の経営トップの人事からは、同社の経営管理における華人系の重要性が伺える。

表2 歴代「マイクロソフト中国」総裁の履歴と在任期間

在任期間	名前	役職	出身地	出身大学	最高学位	留学経験	米国系会社経験
1994/03-95	杜家濱	MS北京事務所総経理	台湾	交通大学	学士(工学)	なし	HP台湾総経理
1995-98/10	杜家濱	MSC総裁	台湾	交通大学	学士(工学)	なし	同上
1998/03-1999/06	呉士宏(女)	MSC総経理	中国大陸	非正規大学(北京)	短大(英語)	なし	IBM中国華南区総経理
2000/01-2002/03	高群耀	MSC総裁	中国大陸	ハルビン工業大学	工学博士(米)	米	Autodesk大中国区総裁
2002/03-2004/01	唐駿	MSC総裁	中国大陸	北京郵電大学	工学博士(米)	日・米	MS本社(米)、MSC
2003/09-現在	陳永正	MS大中華区COE	台湾	交通大学	理修・MBA(米)	米	Motorola中国区総裁

(出所) <http://www.microsoft.com/china/press/default.mspx> などに基づいて筆者が整理

(注) MSはマイクロソフト社、MSCは「マイクロソフト中国」を指す。

表2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(5人)はいずれも華人系であるが、おもな出身地は台湾(第1任と現任の2人)もしくは中国本土(第2～第4任の3人)である。
- 2) 米国留学歴を持つもの(3人)もいれば、そうでないもの(2人)もいる。ただし、歴代トップのいずれも、「マイクロソフト中国」で総裁・総経理を務める前に、米国国内または中国本土あるいは台湾における米国系会社で上級管理職を務めた経歴がある。また、最近の3人の経営トップは、いずれも米国で博士号またはMBA(経営学修士)を取得したものである<sup>8</sup>。

周知のように、中国本土と台湾以外の他の地域(香港・マカオ、シンガポールなど東南アジア諸国、及び米国・カナダ・オーストラリアなど移民国家)にも、現地生まれの華人系人口は3千万人以上にのぼる[游, 1983; 周, 2002]。ただし、中国本土出身者や台湾出身者<sup>9</sup>と比べ、これら地域の華人系人口のうち、中国本土共通の標準語を流暢に話すことができる者はごく一部である。また、香港・マカオや東南アジア在住の華人系はイギリスやオーストラリアでの留学を選択するケースが多いが、中国本土と台湾の若者は従来米国を海外留学国の第一選択としてきており[戴, 2005]、近年の米国ICT産業の発展にも大きく貢献している[Saxenian, 1999]。このため、台湾と中国本土出身の経営・技術者には、英語と中国語での交流能力が高く、米中両国の企業文化・社会慣習を熟知してい

るものが相対的に多い。これが、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、華人系の中でも台湾と中国本土出身者（特に米国からの帰国組）を選好する重要な要因であろう。

しかし、中国本土出身者と台湾出身者の内、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<sup>10</sup>。

(1) 米国系企業に勤務したキャリアが相対的に長い。台湾から米国への留学・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、中国本土からの米国への留学・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 [IIE, 2005]。このため、米国国内または台湾・中国での米国系企業に勤務した台湾出身者のキャリアは、一般的に中国本土出身者より長期である。

(2) 大中華圏（中国本土・台湾・香港）地域でのビジネス人脈が広い。特に ICT 産業の分野における台湾企業の存在感は非常に大きいので、大中華圏内の連携が必要とされる場合、台湾系経営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、以下の点が相対的に評価できる。

(1) 台湾系よりも中国社会を熟知しており、より多くの現地人脈資源を活用できる。特に、コンピュータの情報セキュリティ一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い。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すいとともに、若い技術者・学生やマスコミからの好印象が得られる。

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①進出初期段階（台湾出身の杜総経理在任中）、②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中）、③市場拡大段階（中国本土出身の高総裁・唐総裁在任中）、④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**（台湾出身の陳総裁在任中）、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。

ゼロからスタートであった**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（1995～1999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ため、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抜擢され、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ため [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う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ー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う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う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年という異色の経歴を

持ち、東洋と西洋の企業文化を熟知する唐氏の努力下、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。

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（2003年末～現在）**においては、地域内の協力関係・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。つまり、「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」の経営トップの権限が明らかに大きくなったので、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<sup>11</sup>。

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、そうではなく、新しい事業段階の適材適所人事にすぎないと思われる。ただし、「マイクロソフト大中華」区CEO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見られる。人事バランス上の配慮からか、唐駿氏が退任した後<sup>12</sup>、マイクロソフト社は同氏に「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。

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、特に中国本土出身と台湾出身のアメリカ帰国組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出身者の役割も変化する。中国国内市場の課題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際はビジネス人脈がより広い台湾出身者が選好される。

#### IV. 研究開発事業における華人系スタッフの役割

##### 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、海外から帰国した華人系スタッフの活躍が見られる。ここでは、まず、中国におけるマイクロソフト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3 マイクロソフト中国研究開発グループの主要幹部の履歴

名前	ポスト	出身地	出身大学	最高学位
張亜勤	MS本社Vice President, MS中国R&Dグループ総裁	大陸	中国科学技術大学	博士(米)
沈向洋	副総裁, MSアジア研究院長	大陸	南京工学院	博士(米)
張宏江	副総裁, MSアジア工程院長	大陸	鄭州大学	博士(デンマーク)
宮力	副総裁, MSインターネット技術(中国区)総経理	大陸	清華大学	博士(イギリス)

(出所) 中国におけるマイクロソフト関連事業体の紹介資料により整理

(注) 2006年1月、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。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R&Dセンター、マイクロソフト中国技術センター(北京)、マイクロソフト・インターネット技術部中国区(北京)、マイクロソフト・ハードウェア技術センター(北京)、および中国における他のマイクロソフト関連研究開発機構は、すべてこのグループのメンバーとなっている。

表3は、マイクロソフト中国研究開発グループの主要幹部の履歴を示している。同表に見られるように、同グループの総裁と3人の副総裁全員が中国本土出身の海外留学組である<sup>13</sup>。米国以外の大学で学位を獲得したものもいるが、4人全員が米国の研究機関や大学・企業で研究・開発を行った経験がある。

特に、マイクロソフト中国研究開発グループ総裁の張氏は、アメリカ国内で50以上の特許を持っており、アメリカの権威ある科学技術機関IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers) の史上最年少のフェローでもある<sup>14</sup>。まだ30代後半の彼は、現在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、マイクロソフト本社のグローバル研究開発業務を統括するCorporate Vice President (取締役) でもある。他のメンバーもそれぞれの分野で国際的に著名な研究者である。彼らは、研究者としてコンピュータ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誇っているだけでなく、マ

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。

## 2. アジア研究院の研究者構成と研究成果

次に、開発研究グループ全体の躍進に大きく寄与した「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より8000万ドルの投資によって設立されたコンピュータ科学と情報技術の先端(基礎)研究所である<sup>15</sup>。「アジア研究院」は全世界におけるマイクロソフトの5つの研究機関のうちの一つで、米国本土以外では英国ケンブリッジに次いで2番目となる基礎研究機関である。また、マイクロソフト本社の研究所を除けば、米国国外の最大規模を誇る同社研究機関でもある。

同研究院の研究者には、主任研究者(高級研究者)、研究者、副研究者、助理研究者、エンジニアなどの職級があり、職級別の研究者人数と教育背景は表4に示されている。同表から分かるように、アジア研究院においては、院長をはじめとする上級研究者陣の多くは帰国組であり、国際的に評価の高いものも少なくない。グループ総裁(張氏)やアジア院長らを含む研究業績の優れた海外帰国組の存在、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・平等な研究環境などの要因で<sup>16</sup>、アジア研究院は、北京大学、清華大学、交通大学、南京大学、復旦大学、中国科学技術大学、浙江大学、ハルビン工業大学など理系名門校の情報科学関連分野の大学院生をはじめ、中国全土の最優秀な若手研究者を集めている。こうした要因の中に、インタビューを受けたほとんどの若手研究者が特に強調しているのは、「研究業績の優れた海外帰国組の存在」要因である。

表 4 アジア研究院の職級別研究者人数と教育背景

ポスト	Position	学歴構成									出身地構成			
		博士学位(取得国別)			修士学位(取得国別)			学士学位(取得国別)			大陸出身	台湾出身	他	合計
		国内	米国	その他	国内	米国	その他	国内	米国	その他				
院長	President	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
副院長	Vice president	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
高級・主任研究員	Research manager	3	8	0	0	0	0	0	0	0	9	2	0	11
研究員	Researcher	13	4	3	0	0	1	0	0	0	18	0	3	21
副研究員	Associate researcher	29	1	1	9	0	0	0	0	0	38	0	2	40
助理研究員	Assistant researcher	1	0	0	19	0	0	0	0	0	20	0	0	20
技術マネジャー	Project manager	0	0	0	3	3	0	0	1	0	5	0	2	7
行政マネジャー	Administrative manager	0	0	0	4	1	1	0	0	0	5	0	1	6
エンジニア	Engineer										9	0	0	9
行政助理	Administrative staff										3	0	0	3
不明	Other										39	0	3	42
合計		46	15	4	35	4	2	0	1	0	147	3	11	161

(出所) アジア研究院(Microsoft Research Asia Lab)のHomepage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。

(注) アジア研究院の研究員・技術者の総人数は約 200 人と紹介されているが、一部の客員研究員やジュニア技術者などは Homepage の名簿に紹介されていない。

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なものである。同研究院は設立されてから僅か 8 年しか経っていないが、コンピュータ・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 [Microsoft Research News, 2006]。

- 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 1200 本を超えた。
- 2) 近年のコンピュータ・情報科学領域に関する最高権威の国際学会（たとえば国際図形学会 (SIGGRAPH), 国際情報検索学会 (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ものである。
- 3) 2006 年までに、すでに 201 項目の研究成果がマイクロソフトの製品開発部門に採用され、Microsoft Office 2003, Windows live, Xbox 360, Microsoft XP Table, PC Edition, Windows Vista, 2007 Microsoft Office System などの開発とともに製品化された。
- 4) 中国のトップクラスの若手研究者が憧れる人気研究機構となると同時に、アメリカ、

日本など他の海外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・情報科学分野の優れた若手研究者（主に準助教授クラス）を対象にした研究助成制度を設けて、清華大学など主要大学との共同研究・共同講座なども実施している。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評価されつつある。

## V. 結び

マイクロソフトは、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。2006年現在、中国は、マイクロソフト本社所在地アメリカを除けば、マイクロソフト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。予想以上に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している。こうした成果の背景には、欧米人や現地中国人幹部よりも、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) マイクロソフト中国のような、主に中国市場を狙って進出している米国系多国籍企業の事業においては、華人系経営者・技術者による貢献が大きい。特に本土出身と台湾出身の帰国組は、企業運営について中心的な役割を果たしている。
- (2) 華人系の中でも、台湾出身と本土出身には、それぞれの長所がある。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出身者の役割も変化する。中国国内市場の課題を重視する場合は中国本土出身者の活躍が期待される。また、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際には、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中国本土出身者の才能と長所がより発揮でき、貢献もより大きいと見られている。

注目すべきは、中国本土と台湾出身の帰国組を始めとする華人系経営者・技術者がマイクロソフトの事業発展に貢献していると同時に、中国国内のソフト開発・研究・教

育水準の向上，経営・技術人材の育成，知的所有権の保護，および中国のICT産業全体の成長等にも直接的・間接的に貢献している<sup>17</sup>。また，経済のグローバル化が進む中，躍進を続ける中国とアメリカによるあらゆる面での協力・合作が求められているが，2006年4月の胡錦涛国家主席のアメリカ訪問から分かるように<sup>18</sup>，マイクロソフト中国は，すでに両国間の経済・技術交流のシンボルとなっている。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，より広い範囲に及んでいると言える。

### 参考文献

- IDG, 2000, “Microsoft in China: Clash of the Titans”, CNN.Com Newsnet, February 23, 2000.
- Institute of International Education (IIE), 2005, *Open Doors: Report on International Educational Exchange*.
- IOM International Organization for Migration, 2005, *World Migration: Cost and Benefits of International Migration 2005*, Geneva
- Lowell, B. Lindsay, 2002, *Some Developmental Effects of the International Migration of Highly Skilled Persons*, Geneva: ILO.
- Microsoft, 2006, *Microsoft Research News*, <http://research.microsoft.com/asia>.
- Microsoft website, 2006, Microsoft PressPass - Microsoft Executives, <http://www.microsoft.com/presspass/exec/execoverview.aspx>.
- Raymond J. Mataloni, Jr., 2005, “U.S. multinational companies: operations in 2003”, *Survey of Current Business*.
- Saxenian, A.1999, *Silicon Valley's New Immigrant Entrepreneurs*, Public Policy Institute of California.
- Wilkinson, B., etc., 2005, “Human resource barriers to partnership sourcing in China”, *Journal of Human Resource Management*, Vol.16, No. 10.
- 朱 炎, 2003, 「対中投資は台湾企業に学べー台湾企業の対中投資の実態と成功要因」, 『*Economic Review*』, Vol.7, No.3.
- 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, 30-46頁.
- 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年、『第8次アンケート調査概要』，東京。

鬼塚義弘，「中国進出企業の経営比較：現地の遅れは問題か？」『季刊国際貿易と投資』，  
Winter 2004， No.58。

游仲勲，1983，『東南アジアの華僑』，アジア経済研究所，東京。

鷲尾友春，2005，「欧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」，『ジェトロセンサー』，2005年10月号。

高群耀，2003，『体験微軟』，上海人民出版社，上海。（中国語）

凌志軍，2000，『追随智慧－中国人在微軟』，中国友誼出版公司，北京。（中国語）

微軟中国（マイクロソフト中国），1998-2006，『微軟新聞』（マイクロソフト中国広報），  
(<http://www.microsoft.com/china/press/default.msp>)。（中国語）

吴士宏，1999，『逆風飛揚』，光明日報出版社，北京。（中国語）

周南京「主編」，2002，『華僑華人百科全書・総論編』，中国華僑出版社，北京。（中国語）

## 注

<sup>1</sup> 例えば，日中投資促進機構が2005年10月発表した『第8次（中国進出日本企業）アンケート調査概要』（379社が回答）では，2003年に中国現地法人が黒字だった企業は89.6%に達した。2000年度に比べ黒字の比率は8.9ポイント上昇し，黒字企業の比率は拡大している。また，中国に進出している米国系企業の売上高経常利益率は日系企業よりも若干高いと見られている（鬼塚2004，Raymond J. Mataloni 2005を参照）。

<sup>2</sup> 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（市民権，永住権，または長期滞在許可）を持つ中国系の人々をさす。

<sup>3</sup> マイクロソフト社のWebsite（<http://www.microsoft.com/>）を参照

<sup>4</sup> 2006年4月15日付の『微軟新聞』（マイクロソフト中国広報）を参照  
(<http://www.microsoft.com/china/press/presscoverage/history/20060415.msp>)

<sup>5</sup> 研究開発グループのように，正式なグループ名を持つ組織ではない。

<sup>6</sup> 正式なグループ名は，「微軟中国研究開発集団」となっている。

<sup>7</sup> 約7万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。

<sup>8</sup> アメリカでの永住権も持っていると思われる。

---

<sup>9</sup> 1945 年以降、台湾の学校では中国全土共通の標準語を「国語」として教えられている。

<sup>10</sup> 上海社会科学院の研究者および現地経営者らとの討論に基づいて整理

<sup>11</sup> マイクロソフト社のホームページにおいては、陳永正 (Timothy Chen ) について次のように紹介している。

(<http://www.microsoft.com/presspass/exec/chen/default.msp>, February 10, 2006)

**Timothy Chen (Corporate Vice President and CEO, Greater China Region) :**

Timothy Chen joined Microsoft Corp. in September 2003 as corporate vice president and CEO of the Greater China Region, responsible for overseeing Microsoft's overall business operations and company strategy in China, including a unified strategy that includes all Microsoft® business units operating in China as well as governance across all Microsoft businesses operating in Greater China.

Before joining Microsoft, Chen was chairman and president of Motorola Inc.'s China subsidiary. He was appointed corporate vice president of Motorola, chairman and president of Motorola (China) Electronics Ltd., in September 2001. From June 2000 until September 2001, Chen was CEO of 21CN Cybernet Corp. Ltd., looking after its business in Hong Kong and Mainland China. From 1992 until he joined Cybernet, Chen held various positions with Motorola, serving as the general manager and being responsible for marketing and sales operations for Motorola's Greater China Cellular Infrastructure Division. Before Motorola, Chen worked for Lucent Technologies (then AT&T Inc.) in the United States as a research and development manager and marketing manager.

Chen received an MBA from the University of Chicago and two master's degrees in computer science and mathematics.

<sup>12</sup> 陳永正氏が「マイクロソフト大中華区」のCEOに就任した直後、唐・氏は引き続き「マイクロソフト中国」の総裁を務めた。しかし、「マイクロソフト大中華区」CEOが「マイクロソフト中国」総裁の従来の一部の重要職務を兼務するようになったため、3ヵ月後、唐・氏は「マイクロソフト中国」の総裁を辞任し、中国のオンラインゲーム・娯楽サービス最大手の「盛大」社の経営トップに就任した。

<sup>13</sup> ただし、アジア研究院の前身である「マイクロソフト中国研究院」の初代院長の李開復博士は台湾出身で、音声認識、マルチメディア分野の世界的権威である。李開復氏は90年代初めにカーネギーメロン大学で博士号(コンピュータ科学)を取得したのちシリコンバレーに移り、アップル、SGI、MSで多くの優れた研究業績を挙げた。彼は、マイクロソフト本社のCorporate Vice Presidentを経て、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(COE)を務めている。

<sup>14</sup> マイクロソフト社のホームページにおいては、張垂勤 (Ya-Qin Zhang) 博士について次のように紹介している。( <http://www.microsoft.com/presspass/exec/zhang/default.msp>, February 10, 2006 )

**Ya-Qin Zhang( Corporate Vice President):**

Ya-Qin Zhang serves as corporate vice president, leading Microsoft's overall research and development efforts in China. Together with his team, he will drive the company's next wave of evolution in Asia. In this role, he will also serve as a key advisor to government and academia in the region.

Respected and lauded by his peers as a world-renowned researcher and scientist, Zhang joined Microsoft in January 1999, bringing with him a wealth of technical knowledge in wireless and satellite communications, networking, digital video and multimedia technology. He has more than 50 U.S. patents granted, and has authored more than a dozen books and 300 influential technical papers and journal articles.

Previously, Zhang served as corporate vice president at Microsoft's Mobile and Embedded Devices Division, where he oversaw research and development of Windows Mobile™ software for Pocket PCs and Smartphones and Windows® Embedded operating systems, including Windows CE.

Zhang is one of the founding members of the Microsoft Research Asia lab, where he served as managing director and chief scientist. As managing director, he built the lab into a regional Asian research powerhouse that now employs more than 200 researchers. Under Zhang's leadership Microsoft Research Asia became a considerable and constant contributor to Microsoft's core technology. Today, more than 100 innovations have made their way into critical products such as the next generation of the Microsoft Windows desktop operating system, Windows Vista™. Zhang also founded the Advanced Technology Center (ATC) in 2003.

Before joining Microsoft, Zhang was director for the Multimedia Technology Laboratory at Sarnoff Corp., where he oversaw the development of several significant digital video encoding and communications technologies. Previously, he worked as a senior technical staff member for GTE Laboratories Inc. and Contel Corp.

Zhang serves on the board of directors for many technology companies and has contributed to multiple international technology standards. In 1997, he became the youngest-ever Fellow for the Institute of Electrical and

---

Electronics Engineers (IEEE) and has served as editor in chief for influential IEEE journals and publications. Zhang also serves on a variety of global technology standards committees, is an adjunct or frequent guest professor at many prestigious universities, and is an adviser to several Chinese and U.S. government agencies, including the National Science Foundation.

He has won many nationwide and regional professional awards, including the 1998 Outstanding Young Electrical Engineer from the National Electrical Engineer Honor Society of Eta Kappa Nu, the 1997 Research Engineer of the Year from the Central Jersey Engineering Council and, recently, the Industrial Pioneer Award from the IEEE.

Zhang has a PhD in electrical engineering from George Washington University and master's and bachelor's degrees in electrical engineering from the University of Science and Technology of China.

<sup>15</sup> アジア研究院の主な研究分野（部門）は、次の通りである。

Visual Computing, Wireless & Networking, Internet Graphics,  
Internet Media, Web Search & Mining, Speech,  
Multimodal User Interface, Natural Language Computing,  
System Research, Media Communication Center for Interaction Design,  
Platforms and Devices. (<http://research.microsoft.com/asia>を参照)

<sup>16</sup> 企業訪問の際、多数の若手研究員から聞いた。

<sup>17</sup> 浙江大学学長など著名学者らによるアジア研究院に対する評価である。  
(<http://www.microsoft.com/china/press/default.msp>を参照)

<sup>18</sup> 2006年4月18日午後、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には画期的な意義がある」と表明。また「中国政府は自主革新を強調し、マイクロソフトは革新本位の姿勢を貫いている。このことが、双方の協力により堅固な基盤を与えている」と述べた。さらに、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の業績を高く評価し、マイクロソフトの対中協力にも満足を表明。「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)