

中国企業の成長限界から見た日本的経営の強み

Superiority of the Japanese Businesses over Chinese:
An Observation on the limited Progression of the Chinese Businesses

2007年 9月

欧陽 菲 **Fei Ouyang**

中国企業の成長限界から見た日本的経営の強み

Superiority of the Japanese Businesses over Chinese: An Observation on the limited Progression of the Chinese Businesses

欧陽 菲
Fei Ouyang

Abstract

The Japanese Style of business Management was denied during the recession period of 1990's. The writer examines the merits of the Japanese management style and the strength of the Japanese businesses using the international management comparison approach. The conventional way of international management approach has been used mainly when comparing European and American management with Japanese. This approach has been criticized in many cases. The writer, however, instead of using the conventional method, clarifies the superiority of the Japanese management style and the Japanese businesses, and also discusses the management technique utilized by Chinese businesses in the growth process.

はじめに

日本的経営は90年代の不況期に再び否定され、批判される的になった。日本的経営の功罪をもう一度吟味したく、いままでの日本国内や、日本と欧米との比較という視点を離れ、中国企業の成長過程で活用されている経営手法を考察することで、日本的経営の強み、日系企業の優位性とは何かを明らかにしたい。これが本文の目的である。

日本企業は70年代の経済成長期までの日本的経営の形成から、その良さの発揮;80年代のバブル期の放漫経営;90年代の不況および近年の景気回復期に、自信喪失、欧米型経営一辺倒お

2007年3月30日 受理

およびそれに対する反省といった企業経営の軌跡を見せている。これまでも、日本企業の経営スタイルはこのように、経済循環のサイクルにおいて、似たようなプロセスを経験してきた。この意味で、日本企業は明治維新以来歩んできた欧米へのキャッチアップの路線から脱出しきれておらず、日本企業としてのアイデンティティを確立するまでには至っていない。しかし、グローバル化の進展の中で、日系企業の強みは何か、どのように活かせるかを再認識することは成功のカギになるはずである。

日本企業のアイデンティティを解明するには、2つのアプローチから検証することが出来る。1つは、歴史的アプローチであり、もう1つは、国際経営比較のアプローチである。前者は、経済循環とともに、不況期に、自信喪失に陥り、欧米から経営手法をがむしゃらに導入する。景気回復するにつれて、欧米一辺倒を反省し、日本独自の経営スタイルを生み出す¹。このような往復をしている中から、アイデンティティを探ることが出来る。後者の国際経営比較は、先駆的研究はあるが、欧米との単純比較が多いし、従来のキャッチアップ型発想によって、日本批判が主流であるかと考える。本文は、国際経営比較の視点から、多くの多国籍企業が進出し、さまざまなスタイルの経営が繰り広げられる中国に絞って、日本企業のアイデンティティ、日本的経営の強みを探ることとし、歴史的アプローチは別の機会に再度検証することにしたい。

1. 中国企業成長の3つのアプローチ

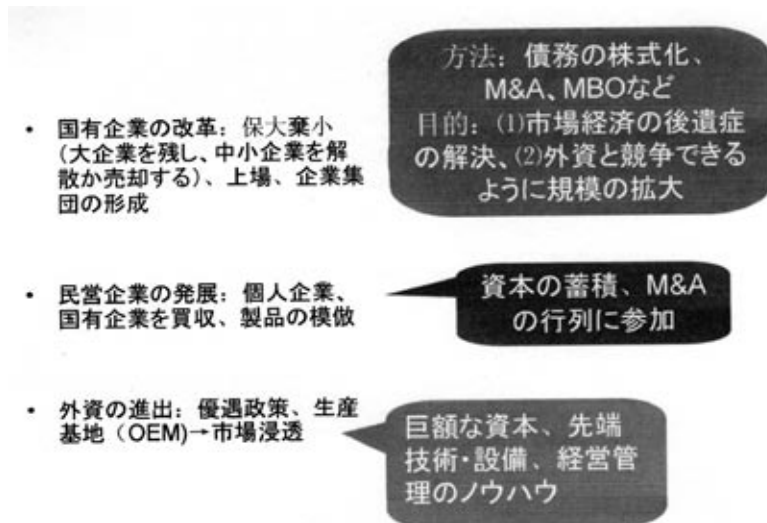
中国経済の発展において、経営学の視点からどのような経営手法が必要とされ、活用されたかを解明するために、企業改革と企業成長の背景について整理したい。

中国企業は、30年間にわたるさまざまな改革によって、市場経済へ移行してきた。殊に、90年代の後半からは、その改革は急激に推し進められた。この改革の方向性を「民営化」または「市場経済への移行」と表現することが出来る。中国企業の民営化は、三つの側面から覗くことができる。すなわち、図表1と図表2で示したように、1) 国有企業の改革、2) 民間企業の育成、3) 外資企業の受け入れである²。

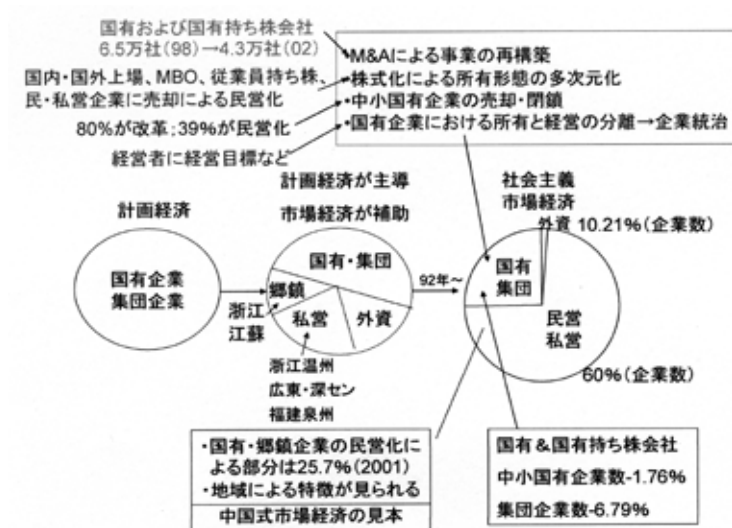
1 この理論は拙著『日本的経営生成の軌跡』（創成社 2002年）で、主に明治維新以降から、1990年代まで、企業経営における日本の特徴を歴史的に検証した。

2 この中国民営化の枠組みは2002年～2004年の三年間で産業能率大学の内藤洋介先生、周偉嘉先生、本文の筆者の欧陽菲による共同研究で研究してきたテーマでもある。本文はその第三の部分の外資の受け入れによる民営化への影響をさらに経営学の角度から見つめるものである。また、図表1と図表2も共同研究の結果に基づいて筆者が整理したものである。

図表 1 中国企業成長の3つのアプローチ



図表 2 中国における民営化の枠組み³



3 「計画経済が主導 市場経済が補助」の部分の図は80年代以来の改革内容のイメージ図である。表記以外の年数は2005年までの中国国家统计局発表の速報値に基づくデータである。

1.1 国有企業の改革

国有企業の改革は、次の政策で進められてきたかと思われる（図表1を参照）⁴。

①大企業を残し、中小企業を売却、または閉鎖するといういわゆる「保大棄小政策」である。図表2で示しているように、国有企業の改革の進展につれて、実際に国有企業数が減少し、反対に外資企業を含めた民営企業数、私営企業数が伸びている。ここでいう大企業とは、規模の大きさだけではなく、国民経済などに密接な関係をしている産業、たとえば、金融、通信、素材などの企業をも含む。2004年現在、国有資産は11.83億元、そのうち、地方企業は52%で、中央企業は48%を占めている。県に属する国有企業はほとんど売却済みであるという⁵。

②国有形態を多次元化の所有形態に改革するという政策である。これは計画経済による債務問題を解決しながら、市場経済の仕組みに合うように、所有形態または企業形態を転換することが最大の目的である。有効な方法として、国有企業を株式化し、上場させることや、民営企業に売却すること（2004年から外国企業がそれに参入できる方法も検討し始めていた）、そして、MBO（経営陣による買収）などがあるである。

③規模の経済性を追求するために、中央政府、または地方自治体の主導の下に、企業合併などによって、企業グループが形成されたことである。これらの国有企業の改革政策を推し進めることによって、同時に次の三つの目的を実現するのが狙いであったと考えられる。1つめは、債務の株式化（debt - equity swap）などで、計画経済の後遺症である債務問題を解決することである；2つめは、M&Aを活用することで、事業の再編とグループの形成を同時に進めることである。3つめは、証券市場を介し、企業形態を国有から株式会社へシフトすることである。以上のように、国有企業の改革にあたって、欧米の資本運用の手法を多く取り入れていることが大きな特徴である。

1.2 民営企業の発展

民営企業の発展にはいくつかの方法があった。図表1で示したように、1つは、郷鎮企業や私営企業が発展してきた形である。郷鎮企業は江蘇省、浙江省に集中し、私営企業は温州、広東省、シンセン、福建省などを中心に発展してきた。もう1つは、中小の国有企業を買収することで発展してきた企業である。民営企業のスタートは製品の模倣を主としており、自社開発力、技術力が低いことが特徴である。2003年時点において、企業数から見て、民営企業、私営企業は国有企業を上回るようになった。近年、多くの中国の民営企業は、資本を蓄積する段階を終え、企業買収に参加できるほど成長して来たのである。

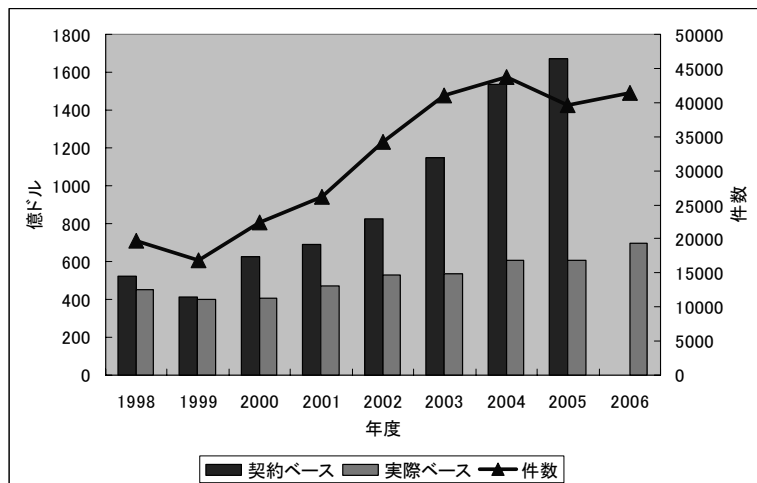
4 欧陽非、周偉嘉、内藤洋介「中国国有企業改革の諸手法とその試み」産能大学紀要第22巻第1号を参照。

5 中国経営報04.2.23

1.3 外資企業の進出

外資企業の中国進出は、まず、外資優遇政策によって、直接投資が急激に増大してきたことである（図表3を参照）。中国における外資企業トップ500社の売上額総計は3兆6848.86億元（約49兆7459億円）、対前年比24.1%増、1社平均売上高は73.7億元（約995億円）となっている⁶。次に、「世界の工場」といわれるほど各国の生産拠点が中国に入ってきた。中国外資企業500社のトップ10のうち9社が製造業であり、500社の77.2%は製造業であることからわかる⁷。しかも、中国の対外貿易に大きく貢献しているのである。中国輸出入額トップ500社中、外資企業は実に60%を占めている⁸。そして、現在、外資企業は自社ブランドの力で、中国の国内マーケットにも進出し始めている。

図表 3 世界からの対中直接投資の推移



出所:中国統計年鑑、中国商務部発表各年全国外資利用状況より作成

外資企業が中国に進出することで、中国に巨額な資本、先端技術、そして、貴重な経営管理のノウハウをもたらしたことは疑う余地はない。次に、経営学の立場から見て、どのような経営管理のノウハウが中国企業に活用されているか、そこから日本の経営の強み・優位性とは何かを明らかにしたい。

6 中国商務部が発表した2005年～2006年中国外資企業トップ500社の資料を参照。ランキングの基準は売上総額である。

7 同上

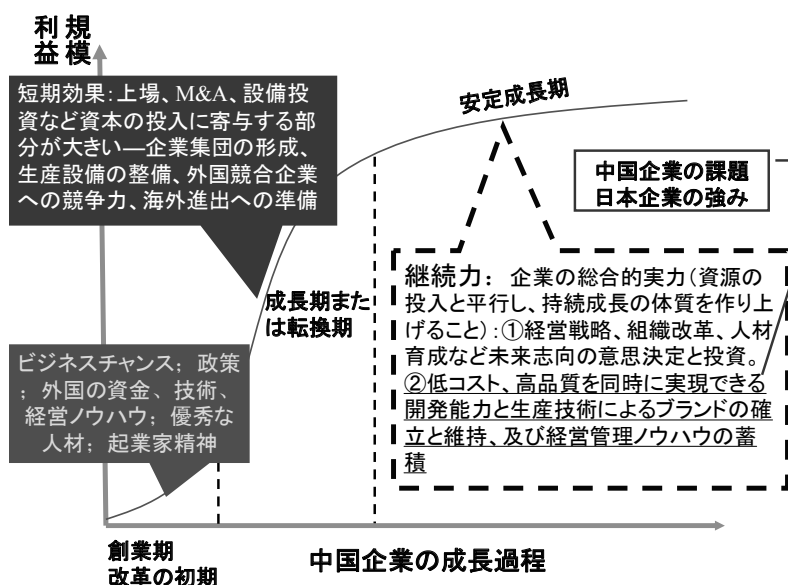
8 中国商務部が2006年7月に発表した中国輸出入額トップ500社のデータに基づく。

2. 中国企業の成長とその限界

中国企業は近年、急激なスピードで、企業形態、組織、事業内容、規模、設備などといった外観的な部分（見える部分）において、市場経済を主流とする欧米や日本などの先進国の企業に近づいてきたことは確かである。この変貌を実現する過程において、さまざまな外国の経営手法が導入されている。

企業を生き物として捉えたとすれば、中国企業はいま、創業期（誕生期）と成長期の段階を経験しているといえる、次に、図表4を参照しながら、創業、成長期におけるアメリカ経営思考・手法の影響と、今後持続成長するために必要とされる日本型経営思考と手法について考えたい。

図表 4 中国企業の特徴と課題



2.1 中国企業の成長とアメリカの手法の活用

近年、中国企業が経験したのは、新しい企業の誕生、成長、古い企業の再生（中国の場合、企業形態の転換や事業の転換などが含まれる）の段階であり、つまり創業と成長段階である。この段階の特徴として、次のように挙げられる。

1) 企業は多く誕生している

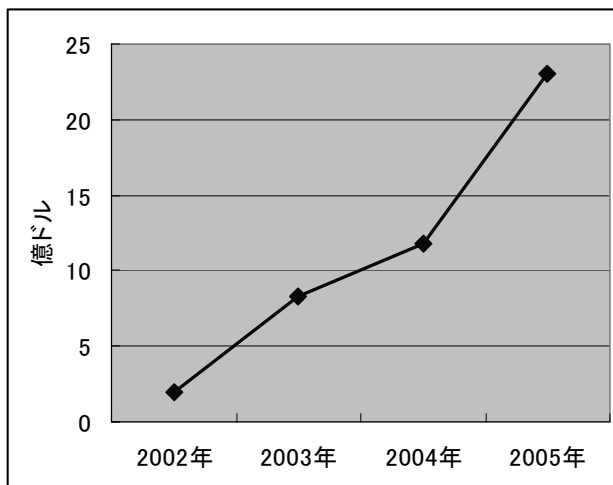
一般的に言えば、創業段階の企業にとって重要なことは、資本、技術もしくはビジネスモデル、マーケットこれらが有機的に結合できることであるが、中国の場合、いまだ経済の

遅れによる豊富なビジネスチャンス、さまざまな経済政策、外資導入政策による海外の資金・技術・経営ノウハウ、企業家精神などに支えられて、新規企業の育成に力を注いできた。2005年末までに、中国の各地にある一定規模以上のインキュベーター（中国で、創業園または創業センターと呼ばれている）は400以上あり、入居企業は4万社前後であるといわれている。⁹

2) 投資と輸出に寄与する成長が大きい

成長段階において、中国企業の成長は、資本の投入と輸出の増大に寄与するところが多い。2005年の全社会固定資産投資額が1998年¹⁰に比べ、213%増¹¹で、同様、この間の輸出額は315%¹²増となっている。また、図表5で示したように、短期間に成長するために、「走出去」（海外進出）戦略に乗り、中国企業による外国企業の買収が急ピッチで展開し始めている。そのため、投資額は大きく増加している。

図表 5 中国企業による海外企業買収の投資額



資料:中国商務部統計データにより作成

3) 大規模の企業は短期間に形成される

マクロ経済政策から企業モデルに至るまで、短期的に成長できる考えが主導になり、ベンチャーキャピタルの育成と活用、M&Aなどの経営思考や手法が活用された。その結果、次第

9 光明日報「天津高新区創業孵化器創六項目全国第一」2009.9.28、第七回留学生創業ネット年会資料を参考。

10 1998年を比較基準にする理由として、当年3月開かれた第九回人民代表大会第三次會議は中国の経済改革、殊に中国の企業改革が歴史的な転換期を迎えた年であり、中国の企業改革は軌道に乗せ始める年でもある。

11 『中国統計年鑑』各年固定資産投資額のデータにより計算。

12 中国『海関統計』『中国対外貿易額』により計算。

に企業は大規模化していく。中国トップ500社が計上した売上高総額がGDPに占める割合は、02年に55.7%、05年に73.5%、06年に77.6%と大きく増えたことがわかる。さらに500社のうち、利益が10億元を越す企業が84社あり、その利益の合計は全500社の85%を占める。500社の売上総額は2002年のそれより、131.60%増の14兆1400億元であり、資産総額は5年間で58.16%増の41兆1700億元となっている。年間平均の増加率はそれぞれ23.36%と12.14%になり、GDPの成長率を大きく上回っている。¹³これにより、中国企業の大規模化の傾向がうかがえる。また、1980年から始まった企業連合も、2005年にすでに2845の企業集団が誕生しているのである。¹⁴¹⁵

4) 資本運用などの米国の経営手法が多く活用される

経済成長の段階において、中国では、ベンチャーの育成、債務問題の解決、新規上場の実現、事業の再編、国有企業の株式化、規模の経済への追求といったことを同時に、短期間に取り組まなければならない。そのためには、ベンチャーキャピタル、インキュベーターの育成、債務の株式化（debt－equity swap）、M&A、MBO（経営者による買収）など、資本の運用・投資を中心にアメリカの経営思考と手法を重視し、活用してきたのである。¹⁶

2.2 中国企業の問題とアメリカ経営手法の限界

よく観察すれば、中国企業のこの目ざましい発展に寄与する成長モデルには限界があることがわかる。理由は2つある。

1つは全般的にマクロ経済の好調に頼って成長してきたことである。図表6で示したように、1998年から2006年の間だけでも、GDPの平均成長率は9%¹⁷であり、この環境のもとで、中国の多くの企業は急速な成長を遂げ、優秀な企業とそれほど優秀でない企業とがそれぞれ分け前を得ることができた。規模と実力が相伴って健康的に発展したものもあれば、規模が急速に伸びたものの、それを支える実力が追いついていない不健康な水ぶくれのものもある。経済が好調であるため、水ぶくれ体質であっても必ずしもすぐには淘汰されることはない。この点においては、日本の1980年代のバブル期とよく似ている。

13 「中国トップ500社レポート2006年」により計算。

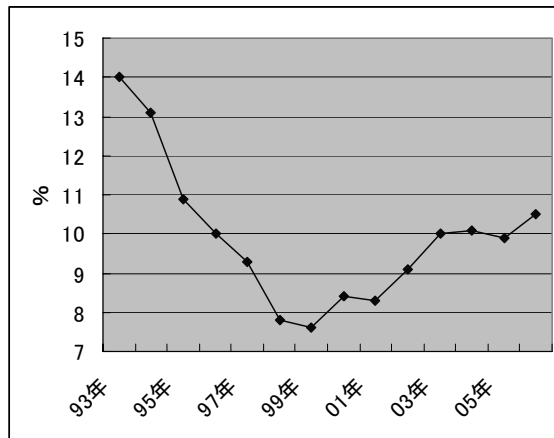
14 1980年7月に中国政府は「経済連合を推進する規程」を発表したのが企業集団形成の始まりだと認識されている。

15 中国国家统计局『中国大企業集団』年鑑 2000-2005を参照。

16 欧陽菲、内藤洋介、周偉嘉「中国国有企業改革の諸手法とその試み」産能大学紀要第22巻第1号を参照。

17 1998年までに、加熱する経済を軟着陸させ、1998年からは、国有企業改革が本格的に始まった。

図表 6 中国の実質GDP成長率推移



資料:中国国家统计局発表の各年の速報値により作成

しかし、グローバル化進展の中で、産業や製品のライフサイクルはどんどん短縮され、産業構造は絶え間ない調整が必要である。政府主導による産業構造の調整、国有企業改革を通じて、この領域は未経験とはいえないが、多くの企業にとっては、拡大路線が主流であったために、いまだ、未経験な領域である。

また、この経済成長も鈍化・減速になれば、企業も製品もついには優劣による淘汰が始まることになるであろう。しかし、中国の多くの企業は、多様化・成熟化したマーケットに対応できる開発能力や技術、投資を抑えながらも利益を生み出す生産技術と経営ノウハウの蓄積がまだ始まっていない。

2つは短期的に成長できたのは、巨額の投資に引っ張られた結果である。多くの企業は先進的な設備に投資するが、これによる優位性は短期間に消えてしまう可能性が大きい。また、設備投資とともに企業買収による成長も多い。筆者が訪問した中国私営企業の多くは、こういった問題を抱えている。図表7で示した企業は、80年代に創業し、2年前から前任の創始者に3000万元（4億5000万円）の退職金を支払うことを対価に、息子が、大きく発展し、広大な敷地をもつ会社を継ぐことになった。それほど成長し、利益を得ている企業であるが、日系企業との差は一目瞭然である。日本の現場であれば、レイアウトの非合理性や、切断機械の待ち時間などの問題が誰もが気付くことだろう。工場長の説明によると、同社の切断機と冷延の設備は、中国では、最先端だという。投資を省き、創意工夫で製品を開発し、生産性を上げるという本当の技術はまだ身に付いていないことがわかる。そのほかに、掲載している写真のように、管理に力を入れる企業もあれば、まったくしていない企業もある。図表7の

ケースは、私が考察した民営企業の中では、平均的なレベルだと言えよう。

図表 7 ある大型鋼管の生産現場¹⁸

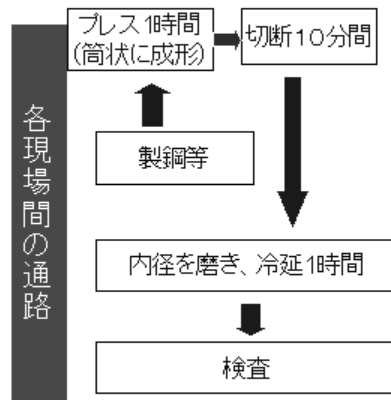


写真:ある中国私営企業の現場



この企業の場合、倉庫にこのように完成品が散らかっているし、梱包にも基準がない。



この企業は、生産現場まで材料が散らかっている。作業員の足元には危険がいっぱい。

18 筆者が2006年に考察した中国浙江省の私営企業の現場を再現したものである。



この企業は、私営企業の中では、管理が行き届いているほうである。5年前に行ったときより、規模は6倍くらい拡大しているし、管理の面においても、以前より洗練されている。

このような資本投入を過度に重視することにより、もたらされる弊害は主に3つあると考えられる。

- 1) 安易に合縦連衡の道を選ぶことで、企業は文化的凝集力を失いやすい。
- 2) 安易に先進設備に頼ると、経営の土壌を荒廃させてしまいやすい。
- 3) 規模の経済の効果が色あせると、技術の遅れ、生産能力の低さによる経営上のムラ・ムダが露呈される。

それに加えて、エネルギーの消耗と産出のアンバランスも大きな問題である。2004年中国のGDP1万ドルに必要なエネルギー消費量は、世界の4.36倍、米国の5倍、日本、英国、フランスなどの9倍近くになっているといわれる¹⁹。

幸いなことに、中国政府が現在エコ社会の建設を提唱したことで、企業はこのように無計画に社会資源を使用し、管理を軽視した荒っぽい発展モデルの転換期を迎えることになるだろう。今年3月に開かれた中国の全人代において、中国政府は、高度成長から、持続可能な成長へ転換するという方向性を示し、企業の技術革新能力、製品の自主開発能力、エネルギーの節約（GDPにおけるエネルギーの消耗は20%を低減する）などを、次の5年間の目標としている。日本の環境技術だけではなく、日本的経営、日本企業経営の強みにも注目されることを期待したい。

2.3 日本の経営の強みに注目

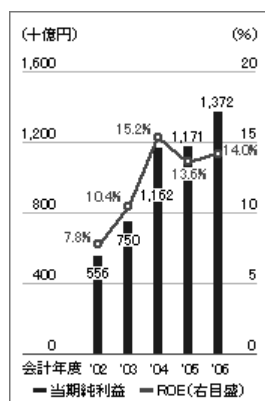
中国企業は、いままで、企業を規模の拡大に重点を置き、そのために、投資を中心とした経営ノウハウも人材も蓄積してきた。企業の成長は、一般的に外部的成長（external growth）と内部的成長（internal growth）と2つの角度から考察するが、中国の企業は、20年来、国内

19 データは国家能源局HP「世界与中国能源数値比較」2007.3.29を参考。

外で激しく繰り広げられるM&Aによる外部的成長と、設備投資や技術の導入などによる内部的成長を展開することで、成長してきた。どちらも投資に牽引されて、企業を大きくすることは目的であることは前述したとおりである。しかし、企業を大きくすることと、企業を強くする、企業を良くすることとは別に考える必要があり、求められる経営管理のノウハウや方法も違う。内部成長には、設備投資のほか、投資に頼らないマネジメント能力、経営管理ノウハウの蓄積も含まれる。これこそが企業の持続力であり、優良企業とそうでない企業との分水嶺である。中国企業はその能力に欠け、日本企業はそれに長けている。望むと望まざるとに関わらず、中国の多くの企業は今回の経済サイクルにおいて、すでに成長期の終点に近づいている。これは成長期のモデルを調整し、実力のある企業づくりへ方向転換をしなければならないことを意味する。

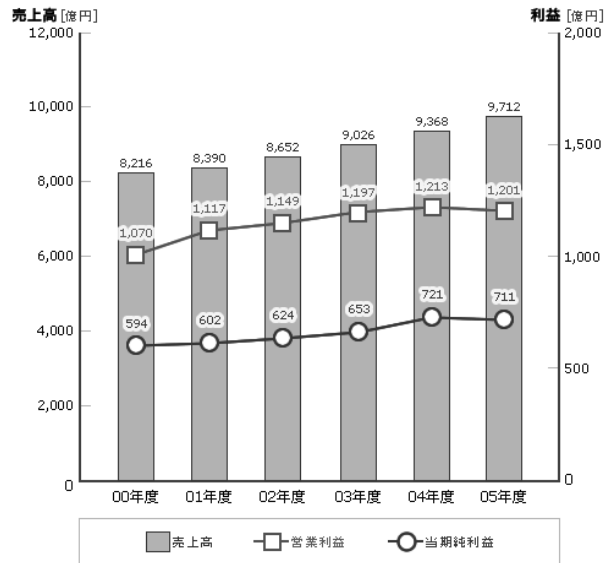
この転換期において、成長戦略に重視されている資本運用の技術・手法とともに、図表4で示したように、継続成長期における企業の総合的経営能力（または継続力）が要求される。この総合的経営能力には、企業を大きくする能力だけではなく、経済の成長が減速しても継続的に発展できる企業の真の底力を指している。製造業が多い中国にとっては、少なくとも、この底力には二つの側面が含まれると考える。1) 経営戦略、組織改革、人材育成といった未来志向に関わる意思決定と投資、2) 低コストと高品質を同時に実現できる開発能力と生産技術によるブランドの構築力と経営ノウハウの蓄積、である。中国において、中国企業及び他の外資企業と比べ、2) の部分は日系企業が圧倒的な優位性を持っている。これこそが日本企業のアイデンティティであると認識したいし、日本的経営に通ずるものであり、その強さをまずは日本企業として受け継ぎ、活かすべきであると強く思う。

図表 8 トヨタ自動車の当期純利益とROE



出所: トヨタ自動車HP <http://www.toyota.co.jp/jp/ir/financial/high-light.html> 07年3月29日アクセス

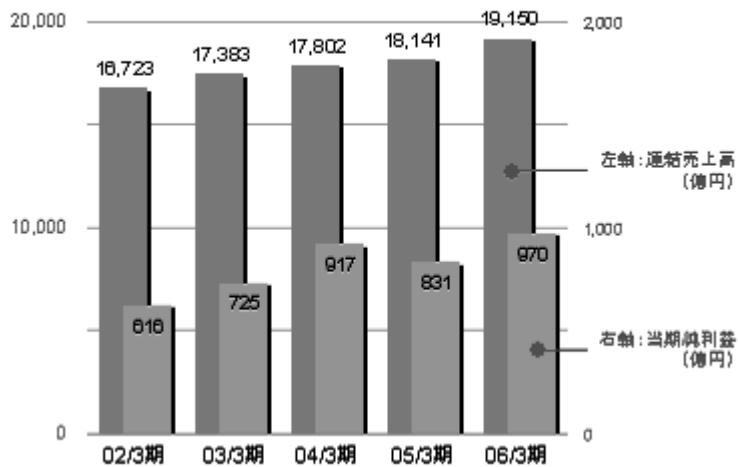
図表 9 花王の売上と利益



出所:花王 <http://www.kao.co.jp/corp/ir/i02/index.html> 07年3月29日アクセス

図表 10 リコーの連結売上高と当期純利益

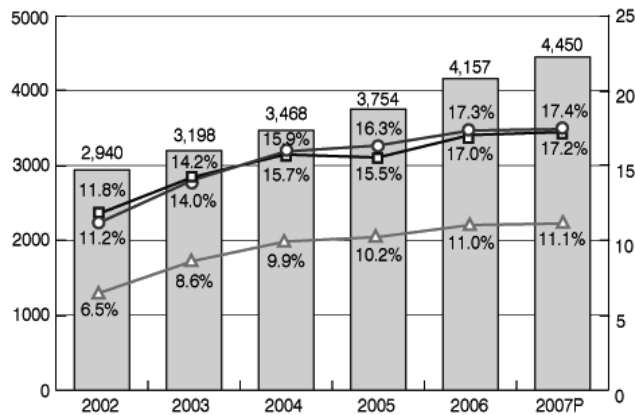
◆連結売上高、当期純利益推移



出所:リコーHP <http://www.ricoh.co.jp/IR/graph/> 07年3月29日アクセス

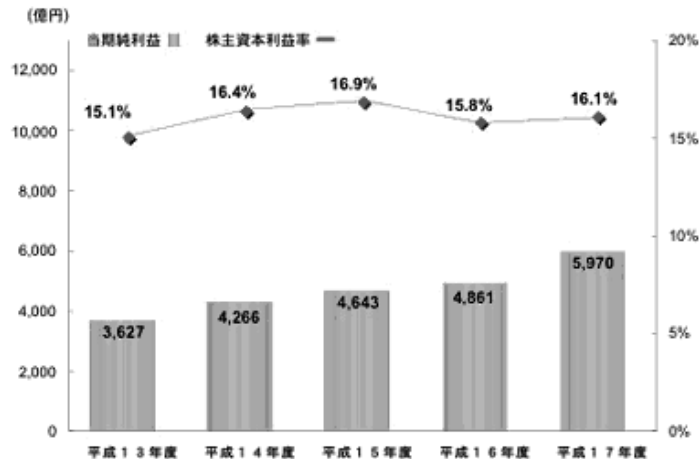
図表 11 キヤノンの業績の推移

(十億円) □ 売上高 □ 営業利益率 ○ 税引前純利益率 ▲ 当期純利益率



出所: キヤノンHP <http://www.canon.co.jp/ir/chart/01.html> 07年3月29日アクセス

図表 12 ホンダの当期純利益と株主資本利益率



出所: ホンダ <http://www.honda.co.jp/investors/highlight/> 2007.3.29アクセス

バブル崩壊後、日本企業の多くは事業の再編を経て、今は再び成長戦略で走り出している。この過程において、欧米の成果主義をはじめ、企業の買収・売却、リストラなど、戦後初期に似た経営手法の「アメリカー辺倒」が見られ、日本的経営の良さ・強さが批判の対象とさ

れている。しかし、近年、経済低迷期の中、増収増益が続いている企業があり、トヨタ自動車、花王、キャノン、リコー、ホンダなどがその好例である（図表8～12を参考）。このような企業はいまだに終身雇用を企業の基本方針として維持していることに注目したい。この好業績の源泉となるものは、日本的経営が生み出した経営ノウハウだと言えるであろう。逆に、そういった部分を捨ててまでアメリカに追随した企業の業績とは対照的であることも容易に考察できよう。

3. 日本の経営の強みの再考

3.1 終身雇用は必ずしも強みを生み出すことはない

日本的経営の内容の1つは終身雇用²⁰と言われている。少なくとも、他の国の企業と比べて、長期雇用という特徴を持っている。終身雇用は経済成長によって、人手不足を解消するため手段として、戦後人為的に作られた制度²¹だと考えられ、時間が経つにつれて、それは単に温情的な経営スタイルとして定着するのではなく、これによって、日本企業の現場において、すり合わせと磨きの文化と、優れた製品と技術、そして、低コストで高品質を実現できる生産ノウハウが蓄積されたのである。20世紀の七、八十年代日本の製品が大量にアメリカに上陸した時、アメリカ人がコストを低減することと品質を向上させることが同時に実現出来ることに驚いたことは多くの本に書かれている。

もちろん、終身雇用がすべての面で経営の強みに繋がるとは思わない。却ってマイナスになることもありえる。いわば、「漢方」のようなものであると私は考えている。企業の体質に合えば、以上述べたような強みに繋がるし、合わなかったら、人間の怠けを助長し、社員はチャレンジ精神を抑えられ、企業は活気と競争力を失ってしまうことも大いにあり得る。

3.2 日本企業の強みは終身雇用によって作られる

日本企業の強みは、終身雇用によって作られるものだということを強調しておきたい。日本的経営については、さまざまな角度から検証することができるが、ここで、紙面の関係で、中国企業が活用するアメリカの経営手法²²と日本の強みとはどう違うかを比較しながら、日本的経営の真髓を見てみよう。

1) 日本企業の強みは、投資よりも工夫をすることで、利益を生み出す経営ノウハウである。

20 ジェームス・アベグレン (James Abegglen) 著『日本の経営』（ダイヤモンド社1958年）の中で、日本企業の共通する特徴は終身雇用、年功序列、企業内組合と指摘している。その後、日本的経営の三種の神器といわれるようになった。これに対し、検討する価値があるが、ここで、一般的に考えられている日本的経営の内容の1つとして終身雇用の概念を使っている。

21 拙著『日本の経営生成の軌跡』（創成社 2002年）の結論として第4章でまとめた理論である。

22 ここで、中国で活用されているアメリカの経営手法のことを指している。具体的には、投資、資本の運営に関するノウハウ・手法が多い。

M&Aなどのように、大量の資本投下によるものではない。経済の成長に牽引されると、ほとんどの企業は成長できるが、牽引力が弱くなって、マーケットが成熟してきた場合、必要とされるのは、①顧客の潜在的需要を見出し、技術と製品を開発することで、ブランド力を作っていく能力（技術の導入や模倣ではないこと）である。たとえば、花王の自社技術による製品開発力にこの点が見られる。²³②規模の拡大に頼らず、生産性を上げ、利益を生み出す能力である。日本企業の強みはトヨタ生産方式のように、「脱規模の経営」²⁴にある。この土壌と力は長期的な雇用を基礎にして培われるものであろう。トヨタ自動車は収益の面で世界の自動車メーカーのトップに君臨し、2005年には、その利潤はアメリカの三大自動車メーカーの利潤の合計よりも大きいことから容易に理解できる。

2) この経営ノウハウは長期的な蓄積によって形成されたものであり、一種伝統芸能のようなもので、単純に形だけ模倣しても、真に体得することは難しい。事業を統合したり、製品やビジネスモデルの真似をしたりすれば、企業は短期間に成長することができるかもしれない。しかし、このような企業には自ら製品、技術を生み出す力は付きにくい。なぜならば、「革新は、発明のことではない」(P.F.ドラッカー,1985)からである。発明は一人の天才がいれば十分であるが、企業にとって、「人的資源や物的資源に対して、より大きな富を生み出す新しい能力をもたらす」(P.F.ドラッカー,1985)とは限らない。日本企業の強みは、改善を長期化し、その結果は革新・イノベーションとなることにある。同様に、組織の中で、一旦その蓄積の努力が途切れたら、回復するのに時間がかかる。それは誰か一人の発明によるものでもなく、特定のセクションによる仕事でもない、他の要素との総合的に作用した結果だからである。その他の要素とは、たとえば、全社的の共通意識、企業文化、人材育成、日本文化などが挙げられる。この中で培った強みは総合的な能力となるので、単にカンバン方式のマネさえすればできるというものではない。トヨタ自動車の「改善マラソン」は、60年間改善を続けた後もさらに毎年60万件の提案が誕生しており、90%以上が実施されている(2004年)のである。この持続力は終身雇用によって支えられ、伝承されていることは容易に理解できよう。H・ケント・ボウエンらが述べた「トヨタ生産方式の本質は、生産の現場で用いられているツールや手法ではなく、過去50年にわたる努力によって自然と育まれてきた賜物——「遺伝子」である²⁵」という言葉はトヨタ生産方式だけではなく、日本的経営が生み出した日

23 花王には「開発5原則」という商品開発の指針がある。その第2原則として、「自社の創造的技術が盛り込まれているかどうか」を明記している。それによって、花王から他社が真似できない多くのヒット商品が生まれると考えられる。平林千春 廣川州伸『花王強さの秘密』実業之日本社2004年などを参照。

24 大野耐一著『トヨタ生産方式 脱規模の経営をめざして』ダイヤモンド社1980年を参照。トヨタ生産方式に代表される日本企業の強みも脱規模の経営にあると考えられる。

25 「カンバン方式」は、トヨタ生産方式の手法の1つであり、「必要なものを、必要なときに、必要なだけ」の生産（供給）を実現するための生産管理手法である。

26 『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』2000年3月号「トヨタ生産方式の"遺伝子"を探る」H・ケント・ボウエン スティーブン・スピア執筆、坂本義美訳

本企業の強みに置き換えて言うことが出来る。

3) 日本企業の強みは、現場から吸い上げた智慧の大集成であり、長期的に従業員同士のすり合わせが必要である。たとえば、いすゞ自動車は、川崎工場の閉鎖で、藤沢工場生産する品種は一気に3000種類に増えた。その生産が、限られたスペースで、1つのラインですべての車種を作れる混合ラインによって、可能になったのである。この混合ラインは2年間をかけて、現場の智慧によって完成したものである。これはすりあわせの文化が生み出したのが日本式の改善であり、革新・イノベーションである。この点において、集団主義、終身雇用などの日本的経営の特徴が良く現われている。投資による成長の場合、少数のエリート集団が、企業の合併、会社分割、株式交換、株式の買い付けなどの専門知識によって、達成することができる。同様なノウハウを、短期的に他の会社にも移植することはできるだろう。

トヨタ生産方式というまでもなく、世界で最も優れた生産管理と生産技術フローである。トヨタ生産方式というと、一般的にはジャストインタイム (Just In Time)²⁷、カンバン方式 (Kanban method) などが連想されるのが一般的である。この方法は、大野耐一が世に問うて以来、²⁸世界各国の企業がそれを模倣し学習してきた。中国企業も1972年から当時の「首都汽車公司」から学び始めた。しかしながら、トヨタ自動車は現在に至るまで60年が経っても、模倣者に追い越されたことはない。また良く吸収し体得しえた日本企業はあっても、外国企業となるときわめて少ない。理由の1つは、1つの目的のために、従業員全員が協力し合うチームプレーという日本文化と企業風土を短期間に身につけることができないからである。

以上で、日本企業の強み、優位性というのは、従業員一人一人の知識と智慧と能力を引き出し、活性化する仕組みをつくり、その知識と智慧と能力はごく一部の従業員にとどまるのではなく、長期的に伝承・蓄積され、高い技術力と優れた経営ノウハウを生み出していることである。この日本企業の強みは、日本的経営の特徴とされる終身雇用や集団主義などによって支えられるものであることが理解できよう。事業の入れ替わりの激しい時代、組織は人為的に短期間に統合したり、分割したりしやすい時代こそ、このような日本的経営のよさを見極め、自らの経営ノウハウを蓄積し続けることは、今の日本企業にとって、大変重要なことではないかと思う。

27 「ジャストインタイム」は「自動化」とともに、トヨタ生産方式の基本的な考え方である。具体的には「必要なものを、必要なときに、必要なだけ」生産（供給）するという思考である。この基本的な考えは「カンバン方式」などの生産管理の手法によって実現され、近年、在庫の圧縮、短納期、多品種・少量生産、コストダウンのノウハウとしてさまざまな産業において応用されるようになっていく。

28 ロングベストセラーの大野耐一著『トヨタ生産方式』によって、トヨタ生産方式が世に知られ、注目されるようになった。

おわりに

本文は、「中国企業の成長限界から見た日本的経営の強み」を題として、日本的経営、または日本企業の強みを再考するものである。日本的経営は、欧米との比較研究がほとんどであるが、本文では、冒頭でも述べたように、日米雇用制度の比較や、日米経営者の比較などといった従来の欧米と比較する研究方法を離れ、中国企業の成長過程を通じて、日本的経営・日本企業の優位性を明らかにする試みをした。

いままで、改革の初期と成長期を経験してきた多くの中国企業は、外的成長（規模の拡大・事業の再編）に強い米国流のマネジメント思考や手法を学び、活用してきた。しかし、それによって、生産性やマネジメント力などといった企業を長期的に存続させる持続力または内的成長力が欠けていることが露呈してきた。本文では、米国の外的成長力の強みに対し、日本的経営の強みは、まさにこの継続力・内的成長力にあると強調したい。すなわち、それは、高い開発能力と生産技術と経営ノウハウの長期的企業内の蓄積である。その蓄積は、現場のマラソン式の工夫によって形成されるものであるために、安定的・長期的な雇用制度、いわゆる日本的経営の重要な特徴である終身雇用がそれを支えていると考える。

本研究は、経営学の観点から、後発の中国企業は、今後、成長過程において、どのような課題を抱えているかを明らかにすると同時に、日本的経営の良さを再確認することが目的である。1990年代の不況期における日本的経営への批判が主流になり、リストラ、吸収合併、成果主義、株主至上主義など、戦後復興期に見られるアメリカ一辺倒が再び見られ、日本企業としてのアイデンティティが失われる危惧を感じたためである。日本企業の強みまたは日本的経営が中国にどのように「移植」できるかは、研究課題として残っており、経営の現地化問題とともに引き続き、研究をしたいと考えている。

今回の個人研究で中国の国有企業、民間企業、日系企業、中国日本商会（商工会議所）を訪問し、中国企業の実態、外資の実態などの把握に良いスタートを切ることが出来た。訪問した企業の業種は製造業、物流、流通業、建築業などが含む。また、中国の大学、中国教育委員会を訪問し、日系企業が求める人材と中国大学生が求める企業についての調査も行うことが出来た。この研究に対し、産業能率大学の学長、学部長をはじめとする多くの方々のご理解とご支援に深く感謝したい。今後、引き続き、日本的経営の強みを追いつきながらも、中国において日系企業がもつ経営の強みをどのように活かすかについて研究していきたい。