

日中企業交流に及ぼす経営文化の影響に関する 応用心理学的研究

—その3 サービス産業におけるアライアンスの現状とその根因—

Applied Psychological Approach to the Influence of Corporate
Culture on Alliance between Japan and China

— Part III : the Origins and the Actual Situation in the Alliance of the Service Industry —

野本茂・方蘇春・賈雪梅

Nomoto Shigeru, Fang Suchun, Jia Xuemei

要 約

前報において日中企業交流に及ぼす経営文化の影響を製造業を中心に調査・研究した。本報告においては研究対象をサービス産業にも拡大し、日中企業アライアンスにおける異文化摩擦の実態を調査し、日中企業交流の諸問題についての両国研究者の知見を持ち寄り、分析を深めることとした。

上記主題に係る今次の研究では、広義サービス産業の中でも特に、中国市場（消費者）と深く係わらなければならない最終消費財販売業、すなわち小売業に焦点を当て、現地ヒアリング調査を行い、考察した。その結果として、中国では“世界の工場”から“世界の市場”への産業構造の拡充が着実に進行しており、日本企業の現地小売業は試行錯誤しながらも現地化を進め、現地の内在的要請（心理的側面を含む。）に即応し、異文化摩擦を解消しながらグローバル化戦略を推し進めていることが認められた。

Key Words : 日中企業交流, 日中経営文化, 応用心理学, アライアンス,
サービス産業

1. はじめに

まず、本研究は平成15年度に企画された「日中企業交流に及ぼす経営文

化の影響に関する応用心理学的研究」の一連のもので、引き続きのそれであるから、これまでの研究結果をレビューし、本稿での「問題の所在」と関連付けをして問題を明確にしておきたい。

そもそも筆者らの関心は、20世紀末から21世紀にかけて、なぜ中国は「改革・開放」政策に転換したのか、また、中国経済は発展途上諸国の「経済開発への離陸」がなかなか進まない中、高度経済成長を成し遂げ、中国企業も急成長したのか、さらには世界の経済・経営学者、経営者等が近未来には、これまで世界経済秩序を先導してきた経済大国アメリカのGDPを追い抜く時まで期待されるまでになったのか、であった。これらの問題に対する筆者らの見解のポイントは以下の通りである。

- ① 1978年、“三下三上”と言われた鄧小平が漸くにして共産党を掌握し、社会主義市場経済 (socialist market economy) を打ち出したこと。これは世界史的な出来事であり、中国の経済発展の端緒となった。

すなわち、1978年以降徐々に、それまでの計画経済 (planned economy, 国の経済運営を国家の統一的な計画によって管理する経済制度。計画経済の原型は旧ソ連のスターリン時代の計画経済体制、すなわちスターリン・モデルである。中国はこれを忠実に模倣し、その後、このモデルからの脱却を意図したが、毛沢東時代には結局、その呪縛から脱却するには至らなかった。) から脱却することができた。

ただ、「労働が支配する社会、そして労働の結果として得られた価値を平等に分配する共産主義社会」を標榜する一方、市場メカニズムを信奉する自由放任主義の資本主義に実質的に転換するとなると、経済学の常識からすれば、これは形容矛盾であり、論理的には存在しえない。したがって、矛盾が表出する。そこでこの矛盾を止揚する理論として、社会主義初級段階 (the initial stage of socialism, 「社会主義ではあるが、生産力が立ち遅れ、商品経済が未発達で、まだ初級の発展段階にある社会主義」と定義される。1987年に開かれた第13回党大会の趙紫陽政治報告で提出された。中国が

社会主義建設を実現した1950年代中期から社会主義現代化が基本的に実現するまでは、少なくとも100年の時間を必要とし、この間は資本主義がやり残した課題を「補講し補習する」時期である、とする。)理論が提起された。

中国共産党はこれによって、計画経済体制のなかに、市場経済を“ビルトイン”することを理論づけた。社会主義初級段階の所有制は、公有制を主体とし、各種の所有制の併存する「多元化構造」であるとして、非社会主義セクターの存在を容認することがこの理論の核心である。

- ②外資の積極的な導入策が奏功したこと。経済特区を設け、市場経済移行の実験をしながら、自由貿易地域を拡充した。
- ③極めて低い製造コスト。特に賃金の安さである。グローバル企業にとって、特に労働集約型の事業には、メリットがあった。
- ④政経一体型、すなわち共産党、行政機関および国营企業から転身した経営機関が一体となって、党の理論の具現化に邁進したこと。
- ⑤上記を心理学的に考察すれば、中国の外資導入の動機は、「先進的生産技術を導入したい」、「資本を導入したい」、「先進的経営管理技術を導入したい」、「外貨（世界の基軸通貨であるUS \$）を獲得したい」、「グローバル市場への販路を確保したい」ということであつたろう。人々はいわば“クローズドシステム”から“オープンシステム”へ転換したことによる“開放感”，そして遅れを取り戻す先進国キャッチアップの“焦燥感”に満ち、豊かになるために、経済合理的動機に奮い立つ精神状態にあつた。経済発展のエートスが醸成されたのである。

一方、日本企業の状況に関する筆者らの関心は、バブル経済崩壊後、過剰設備、過剰人員、過剰債務の解消、すなわちリストラクチャリングに追われた日本経済は、なぜ漸くにして21世紀に入り、マクロ経済指標でみて2002年2月から2%前後の成長過程に入ることができたのか、そして日本企業は2004年3月期から、なぜ過去最高の経常利益を上げているのか、というこ

とであった。この結論を要約すれば、次の通りである。

この要因の一つは、中国の高度経済成長のダイナミズムから恩恵を受けた、生産低コストのメリットを享受することができた、ということである。中国の「改革・開放」政策への転換は、具体的には外資導入、グローバル企業の直接投資が行なわれるから、中国企業と外国企業との関係が生まれることを意味する。

日本企業が直接投資する場合も同様である。われわれが「日中企業交流」を問題とする所以である。

そして、日本企業が中国企業と交流する場合、異文化摩擦が問題となる。日本企業と欧米企業間の通商問題あるいはアライアンスにおいては、日本的経営文化が問題となった。いわゆる英米型経営文化と日本型経営文化双方の物質的文化、社会的文化および精神的文化を仔細にみればみるほど、本質的に違うからである。

そこで、日中企業間のアライアンスにおいても、本質的に違うであろう、という仮説が成り立つのではないか、この点がわれわれの関心であり、経営文化の違いがどのように経営の現場で問題化するのか、それらをどのように解消すべきか、提言するのが本研究の目的であった。

研究の結果、日本的経営文化、すなわち擬制的集団主義のネットワーク文化および“稲作文化”的長期志向の精神的文化は少なからず、日中企業交流に影響を与えていることが確認できた。ただ、われわれの研究対象は業種的にみれば、製造業が中心であり、グローバル企業の国際分業体制、バリューチェーン、ビジネスモデルあるいはサプライチェーン・マネジメントにおける「付加価値取入れ」の見地からいえば、来料加工等の加工貿易にしる、ジョイントベンチャーにしる、販売先は“価格の取れる”日米欧市場が中心であった。

さて、中国は“世界の工場”から“世界の市場”へと転換し始めている。

すなわち近年、中国の経済は著しく成長しており、特に2003年より毎年10%以上の成長率を保っている。2006年末現在の中国のGDP（国内総生産）は世界4位となった。その内訳として中国の産業構造をみれば、第3次産業も確実に増えている。表で示すように、国内総生産に占める第2次産業の割合は依然高いものの、2005年より第3次産業の割合は大きく増え、40%前

表 中国の第1、2、3次産業の変化 {上段は金額（億元）、下段はGDPに占める割合（%）}

年度	2002	2003	2004	2005	2006
第1次産業	14883	17247	20744	22718	24700
	14.5	14.8	15.2	12.4	11.8
第2次産業	52982	61778	72387	86208	102004
	51.7	52.9	53.0	47.3	48.7
第3次産業	34533	37669	43384	73395	82703
	33.7	32.3	31.8	40.3	39.5

（中国国家統計局の発表に基づき筆者作成）

後となっている¹⁾。世界的にみて、先進国では第三次産業、すなわちサービス産業の産業全体に占める比率が高まっている。アメリカ、ドイツ、イギリス、日本等では、就業者数あるいは付加価値額ベースでみて、70%内外まで高まってきている。中国でも“世界の工場”から“世界の市場”への成長が着実に進行しており、今後、サービス産業比率が急速に高まることは、先進国の傾向をみれば間違いないところであろう。国民生活の向上につれて、サービス業を含む第3次産業のGDPに占めるウェイトはさらに増えると予想されるのである。

振り返れば、中国へ進出した初期の日本企業は、製造業がほとんどであったが、近年、サービス業の進出も多くみられるようになった。そこで、これまでは主に中国に進出している製造業の日系企業に焦点を絞って調査研究を行ってきたが、今回、サービス産業、特に流通業（小売業）に着目して現地調査と考察を行った。なお、比較するために日系以外の外資系大手スーパー

にも調査を行った。

2. 外資と中国サービス企業間のアライアンス環境

中国では徐々に改革・開放政策が進められてきたが、日米欧の企業間のアライアンスに比較すると、規制が多く、異質の環境にあった。製造業に比較してサービス業では、この規制の影響が大きかった、といえる。

まず、中国では、サービス産業に限らないが、土地の所有権は原則として国家に帰属し、外国企業の土地所有は認められない。ただし、土地の使用権は認められる。問題はこの使用権であるが、契約しても急に地方政府の開発計画が変更となり、立ち退きを迫られることがありえた。流通業は本質的に、位置力、チェーンオペレーションによる「規模の経済」、「範囲の経済」性の発揮（効率性）および魅力的な店舗あるいは機能的な施設・システムが経営の要である。種々の開発規制あるいは認可の遅滞は競争上の障害となる。

また、これまでの「外資の投資に係る業種規制」である。たとえば「外商投資方向の指導規定」（2002年2月11日公布・4月1日実施）、ならびに「外国投資産業指導目録」（2002年4月1日施行・改正）により、外資規制（規制業種・禁止業種）が定められていた。サービス業（一部の流通業、金融保険業、貨物運送業を含む。）については、「外商投資商業分野管理規則」で、販社としての卸売りおよび小売りを営む外商投資商業企業（チェーン店を含む。）の外国投資者の出資比率、外国投資者の資格要件、中国投資者の資格要件、設立の地理的制限、資本金の最低限度額などの投資条件が定められていた。この影響も「先行者利得」という形で残存している。そもそも、中国の小売外資規制は1992年、「原則的閉鎖」から「漸進的開放」政策へと転換された。主要6都市と5経済特区で試験的に合弁事業が認められ、1997年までに中央政府によって20件の「試点」（試験的）小売合弁事業が認められた。そのうち5件が日本企業のアライアンスであった。そして、漸くにして2004年12月より、流通分野の外資企業への全面開放措置が採られた。これより、それまでの外資に対する「地域制限」、「数量制限」、「出資制限」など

の制限が撤廃された。

外資系大型スーパーの代表格は、フランスのカルフルである。カルフルは1995年に中国へ進出し、2006年の売上額は238億元（1元＝約15円）、納税額は8億元に上った。2007年9月現在、中国の37の都会で101の大型総合スーパーを開店し、5万人近くの従業員を有している。

中国商務部と中国フランチャイズ経営協会が共同発表した最新の「2006中国フランチャイズ百強」²⁾ 報告によると、外資系の小売業の発展が目立つ。その特徴の一つは出店のスピードが速いことである。2006年の1年間に11の代表的な外資系大型スーパー新規出店数は前年を超えて100店以上となった。そのうち、カルフルは33店舗、ウォルマート(米)は15店舗、メトロ(独)は6店舗で特に突出している。二つ目の特徴は、M&A（企業買収）に積極的であることである。三つ目の特徴は、収益水準が高いことである。たとえば、11の外資系小売業企業は、合計567軒の大型スーパーを擁しており、2005年より102店舗増えた。1店舗平均売上額は2.15億元で（同5%増）、中国系の同業を大きく超えている。

日系の小売業では、イオン、イトーヨーカ堂などが中国でフランチャイズを展開している。そこで、次節でこれら日本では2強と言われるイオンとセブン&アイ、2社の中国進出・現地営業上の問題を考察してみよう。後述のように、欧米系に比べて劣勢にあり、その要因がまさに問題である。

3. 日本の2大小売業チェーンの中国進出

日本では、1929年の世界大恐慌を機に、アメリカで次々と生まれたチェーンオペレーション業態（食料品のスーパーマーケット、衣料品のスーパーストア、耐久財のデイズカウントストア・チェーン等）が、1960年代から導入された。近年、激しい競争の結果、全国チェーンとしてはイオングループとセブン&アイ・ホールディングが2大流通グループとして台頭してきている。

まず、両社の概要を次に示そう。

[イオンの企業概要] (2007年2月20日現在)

社名：イオン株式会社

設立：1926年（大正15年）9月

資本金：1,987億91百万円

店舗数：391店舗

従業員数：76,318人

事業内容：総合小売業

略史：1970年、岡田屋、フタギ、シロのローカル企業3社の提携を基に「ジャスコ株式会社」は誕生した。当時、全従業員を対象に新社名を公募した結果、「日本ユナイテッド・ストアーズ株式会社」(Japan United Stores Company、略してJUSCO)が選出され、その通称の「ジャスコ」が社名となった。21世紀を迎えた2001年8月21日、「ジャスコ株式会社」は、「イオン株式会社」へと社名を変更した。イオン株式会社は、グループ一体となった経営を推進するグループ本社機能と、主として総合スーパー事業の運営を担っている。1985年のマレーシア出店からスタートした海外における総合小売事業の展開は、中国、香港、台湾、タイへと発展を続け、店舗数は現在58を数える(2007年2月20日現在)。出店は、日本で培ったノウハウをいかし、国内のビジネスモデルであるモール型ショッピングセンターを中心に展開。グループシナジーを高めている。また、経営幹部の現地化を早くから進め、各国で地域から信頼され、愛される企業を目指している。

[セブン&アイ] (2007年2月末現在)

社名：株式会社セブン&アイ・ホールディングス

資本金：500億円

展開業種・業態：コンビニエンスストア、スーパーストア、百貨店、レス

トラン、金融関連、他。

従業員数：56,511人

事業内容：総合小売業

セブン-イレブン北京：中国北京市でコンビニエンスストアを展開。

7-Eleven 店舗リスト：

7-11 便利店東直門店

7-11 便利店美術館后街店

7-11 便利店安德路洲際大廈店

7-11 便利店東城新中街店

7-11 便利店金宝街東口店

7-11 便利店通正大廈店

7-11 便利店花市店

7-11 便利店崇文花市棗苑店

7-11 便利店朝陽双井橋龍吟半島店

7-11 便利店朝陽北路摩碼店他、北京に45店展開。

成都イトーヨーカ堂：衣食住関連商品を扱う総合スーパーを中国四川省成都市で展開。

王府井ヨーカ堂：本格的な高級食品スーパーを中国で展開。

矢作（2007年）は、小売業の国際化事象を「小売国際化プロセス」(retail internationalization process:RIP) と呼び、アレキサンダー (Alexander, 1997) 等の世界の本問題に関する研究を吟味するとともに、イオン、イトーヨーカ堂およびセブン-イレブンの対中国現地化プロセスを詳細に事例研究している。そこではまず、イオンについては「2001年1月、岡田元也ジャスコ（当時）社長は経営政策発表会において、つぎのように世界水準の小売業を目指すとの方針を示した。『われわれの目標は、お客さまの満足を実現して、2010年、世界のトップ10に名を連ねていることである。…そこ

で2000年度（経営政策）のテーマを『変革か、さもなくば死か“Change or Die”』とする。世界水準から遠くなる一方の（日本）企業の多いなかで、われわれはもう少しで世界水準に達するという苦闘のなかにいる』（ジャスコ、2000、828頁、カッコ内は矢作氏補足）であるが、イオンの対中国現地化プロセスは、苦難の連続であったことを詳細に分析している。この苦難とは、たとえば、1996年9月、中央政府認可による合弁会社、上海ジャスコ有限公司（95年12月設立、ジャスコ出資比率32.5%）が上海駅前再開発プロジェクトの一環として中国本土2号店となる不夜城店（売場面積8000㎡）を開店したが、開業後4年で閉鎖に追い込まれたこと等である。

一方、セブン&アイについては、イトーヨーカ堂およびセブン-イレブンの各々について調べ、詳述している。その中でその現地化プロセスが「標準化のなかの部分適応」であることを明らかにしている。そして、たとえばセブン-イレブンについては、上掲のように、北京でフランチャイズチェーン展開しているが、北京では2008年のオリンピック開催を控えて家賃が高騰していること、フランチャイズ契約で加盟店の経営をこと細かに統制するフランチャイズ会計システムは中国では新しい制度であり、2006年6月時点では北京市から導入に関する正式な承認が得られていないこと、2004年以降集合住宅・オフィスビルに出店する際の営業規制が強化されていること等々の問題が指摘されている。

4. 異文化摩擦と「トップ現地化」

日系企業の中国進出は異文化地域への進出である。現地での異文化摩擦は避けて通れないものと認識しておいたほうがよい。製造業の場合、職場での異文化理解とコミュニケーションが極めて大事であるということがこれまでの筆者らの研究^{3) 4)}を含め、多くの関連研究では明らかになっている。なお、サービス業の場合、状況はさらに複雑となる。日本人経営者は企業内の従業員だけでなく、サービス対象である他の中国企業や中国人消費者とのコミュニケーションの綿密化を、製造業と比べて格段に厳しく要求される。

現地との異文化摩擦をクリアするのにもっとも有効な手段の一つは、「トップ現地化」である。特にサービス業の場合、その影響・役割はより顕著となる。ここでいくつかの実例を紹介する。

【実例1：上海サントリー】

上海サントリーはしばしば中国進出日系企業の成功例として取り上げられている。サントリーの中国語表記は「三得利」で、日本のビールメーカーの中で一番早く（1984年）中国へ進出している。そして、1995年に「三得利啤酒（上海）有限公司」（上海サントリー）を設立し、「三得利白」と「三得利金」というブランド名のビールを発売した。さらに、2005年に生ビール「純生」も投入した。これで上海のビール販売シェアの45%まで占めている。その後、現地のビールメーカーの買収や資金参入によって、上海ビール市場の7割を占めるようになってきている⁵⁾。

上海サントリーの一番の成功理由は価格の設定にあるといわれているが、それだけではない。成功の最大の理由はむしろ「ヒトの現地化」にあったと考える。サントリーの進出当初では苦戦した時期もあった。そこで、販売会社の実質の経営者を上海出身の日系中国人中村氏に据え置いてから、経営状況は好転しつづけた。中村社長の経営方針は徹底的な「現地化」であった。彼の下に400名ほどの営業マンはすべて中国人である。中村社長の経営手法について、中京大学の古田秋太郎教授は次のように記述している⁶⁾。

「中国人社長は、本社からの完全独立のもとに販売方法に大改革を生み出した。まず、サントリー販促の営業マンが上海6.5万酒販点に直接売り込みに行くことにした（どのビールメーカーもやっていない）。(中略)。つぎに、中国流通網の特徴である国営大卸制度を回避した。(中略)。2次卸70社を特約店として組織化（上海市内を70の商圈に分けて中小卸に圏内で独占販売権を与える）し、その営業マンを動員して小売店回りをさせた。また、営業マンの業績査定に工夫を凝らし、・・・営業員の小売店回りの実績を調査する専門部隊を結成した。このような販促法は、日本人では決して思いつかな

い。中国流通網と中国人価値観の特徴を知りぬいた中国人総経理だからこそ、実現できた方策である。」

このような徹底的なヒト現地化は中国の事情に合った市場戦略を生み出し、結果として経営は大成功となった。

【実例2：米国系の大手スーパー W 社】

W 社の場合は、中国で展開しているチェーン店の総経理（店長）をはじめ管理職は、すべて中国人である。

もちろん、ただ経営者と一般社員を現地人にするだけの話ではない。いかに現地従業員に本社の経営理念を理解させるかが肝心である。W 社も、自社の経営理念を現地の従業員に理解してもらうのに相当に力を入れているようだ。2007年の8月に筆者は、上海 W 社のある店の若手副総経理（副店長）にインタビューを行った。その店の従業員は500名ほどで、副総経理は弱冠27歳の女性である。W 社の経営理念を熱っぽく語っている彼女の姿を見て、実に感心した。

欧米系会社の場合、社員（とりわけホワイトカラー社員）一人一人に欧米風の愛称をつける習慣がある。筆者はいままでもらった欧米系会社社員の名刺には例外なくジョニ、マイケルのような名前が併記されている。これは社内融和に役に立つかもしれない。その理由を聞いたら、欧米人の上司は覚えやすいという。実際、中国人従業員は欧米風の名前をつけることで“オシャレ”だけでなく、欧米企業に就職している一種の“優越感”さえ感じている。日系企業がこれをマネすることは、到底考えられない。そのどころか、日本国籍を取った日系中国人でさえもとの（中国の）旧名を使う人が多い。たとえ日本人の名前を使うとしても、中国人の旧名を名刺に併記する人も多い。ここでも、中国人の微妙な対欧米と対日の心理の違いがみられる。

【実例3：日系独資流通（海運）業会社 A 社】

海運をメインとする流通業会社 A 社（本社は大阪にある）の例もみよう。

A社の社長は日本人で、会長のBさんは日本での永住権を持つ中国人である。上海に独資の日系企業を設立している。その中国人会長にインタビューをした。彼の話によると、現地に日本人派遣社員2人がいて、うちの1人は中国人スタッフとうまくコミュニケーションがとれないときもあるが、大きな問題ではないという。Bさんが曰く、中国のビジネス環境において、ハード面での整備は進歩が早く、不十分とはいえ、おおむね満足している。しかし、ソフト面での整備が遅れている。中でも特に、現地の役所担当者への対応は多大な労力を費やしおり、大変苦勞しているそうだ。

5. 結び

この原稿を書き上げた2007年は日中関係にとってまさに激動の一年だった。6年間の小泉政権においてとことんまで冷え込んだ両国の関係は、安部首相（当時）の訪中と温家宝首相の訪日（中国ではこの訪問を「融氷之旅」という）によって転機を迎えた。そして安部首相の突然の辞職と福田首相の誕生も、日中関係に微妙な影響を与えている。一般的に安部さんはタカ派、福田さんはハト派と見られているからである。一方、中国でも新しい変化が起こっている。2007年11月の第17回中国共産党代表大会で、曾慶紅と羅幹らは中央常務委員を引退し、習近平上海市党委書記、李克強遼寧省党委書記らの第5世代指導者が新たに常務委員となった。2020年に国民一人当たりのGDPを90年のその4倍にするという目標を掲げて、08年の「北京オリンピック」、10年の「上海万博」、19年の「建国70周年」、21年の「結党100周年」へ向け、経済を強化し、中国をグローバル化していく強い決意が示されている。

また、2007年は日中国交正常化35周年、そしてそれにあわせての日中文化スポーツ交流年でもある。福田首相の訪中と胡錦濤主席の訪日は現実となりつつある中、両国民の相手国に対する意識も前向きな方向へ変化し始めた。日本内閣府の2007年10月に行った外交に関する世論調査によると、日中関係について「良好だと思う」と答える者の割合が26.4%で、2006年の調査

結果より4.7ポイント、過去最低だった2005年より6.4ポイント増えた。

一方、かつて流行語になった「政冷経熱」という言葉に示されたように、日中間の民間レベルの「草の根」的な交流、とりわけ経済的交流は続けており、その規模も拡大しつつある。今、中国は米国を抜き、日本の最大の貿易相手国となった。2006年度の日本の対中貿易額は2,113億ドルに上り、前年度より11.5%増えた。中国へ進出している日系企業数も2万社を超え、規模を拡大している日系企業も増えている。ほとんどすべての日本の大手企業とそれらに関連する中小企業にとって、中国ビジネス抜きでは企業経営が成り立たないといっても過言ではない時代になっている。

このような背景において、本論文のキーワードの一つである「日中企業交流」はかつてなく重要になっている。また、日中両国にとって本論文のもう一つのキーワードである「グローバル」を論ずるとき、まずは「一衣帯水」といわれる近い隣人同士である両国の相互理解という課題をクリアすべきではないかと筆者らは思う。例えば、前出の内閣府の世論調査では日中関係について「良好だと思ふ」と答える割合は、50%以上になるのが一つの目安ではないかと考える。

長く経営学を学び、日本の会社の「意識的経営現象」を一般化しようと研究を進めるにつれ、中国のそれとは“確かに違う”と思うようになる。しかも、文化論や心理学（経営心理学、産業心理学、社会心理学、文化心理学等）の視点から、会社に係る諸問題を改めて捉え直し、それらを考察すればするほど、日本と中国の会社とでは“かなり違う”と改めて思うようになる。

一方、広く世界的な視野から企業とその行動をみると、グローバリゼーションが“大河の流れ”の様に進んでいる。そしてそれは、各国・各地域において、“大河の淀み”の様に、異文化の固有性に抗われ、改変されていく。巨大化するとともに大きな経済的影響を与えるようになったグローバル企業に、そうした二面性をみることができる。

また、ビジネスの行動様式についていえば、これまで英米の仕法がグローバル・スタンダードであった。日本企業の真義のグローバル化も進む今日、

英米のそれとは異なる日本的経営文化は“淀まず”、流れていけるのであろうか。

日本的経営文化それ自体も“日々是新たなり”であるが、それが“売り手よし・買い手よし・世間よし”の理念を保持し、常にイノベーションに努め、質実剛健であり続けられれば、世界の「経営美追求」の一つの手本になるだろう。

この日本的経営文化は、中国という「世界の工場」並びに「世界の市場」においてその真価を問われている。日本的経営文化は中国で通用するか。たとえば、日本企業の品質に過剰するほどこだわっているものづくり精神を現地の従業員に理解してもらうのにかなりの忍耐力がいる。そのものづくり精神を現地の職場にて浸透させたときは、ある意味で一種の「新日中経営文化」が確立された時期でもあると筆者らは思う。もちろん、現地の文化や商習慣を無視して日本的経営文化を強要しようとしてもうまくいかない。理想は会社のトップを中国人に任せながらも、単に任せるのではなく、日本流のものづくり作法を粘り強く、時間をかけて理解してもらうことである。いわゆるお互いによいほうをとり入れることである。また、リベートましてはいろいろに頼って営業するような、一見、効率よさそうなやり方はぜひとも避けたい。実際、そのような手法に走ってしまった外資系大手スーパーがあるが、案の定、途中からうまくいかなくなっているようだ。

中国問題を論ずる書籍や論文を読むと、現地の調査もせずに、あるいは現地で調査をするときに、日本的な尺度で先方の事象を分析するような「先入観」、「偏狭」の内容が多いといわざるをえない。このことを避けるために、本論文は日本人と中国人との共同研究によって、しかも現地調査で得られた知見やデータをもとに書かれた。

本論文では日中企業交流について論じたが、課題はまだ多く残されている。これを通じて、中国に進出している日本企業の関係者の方々や、このテーマに関心を持つ研究者の方々にとって少しでもご参考になれば幸いである。また将来、社会に出て、日中ビジネスに携わる学生諸君にとって中国を正しく認識するのにお役に立てばこの上なくうれしく思うしだいである。

[注記]

- 1) 中国国家统计局『2006年国民経済と社会発展統計公報』。
- 2) 中国連鎖（フランチャイズ）経営協会ホームページ。
- 3) 方蘇春，三宅徹，菊本辰道『聖泉論叢』第12号，2005.3，p.29。
- 4) 方蘇春，菊本辰道，野本茂『聖泉論叢』第14号，2007.3，p.1。
- 5) 稲垣清+21世紀中国総研『中国進出企業地図』[日系企業・業種別篇]（改訂新版）蒼蒼社，2006。
- 6) 古田秋太郎『中国における日系企業の経営現地化』税務経理協会，2004。

[参考文献]

1. 日本経営学会編『経営学論集74集グローバル化と現代企業経営』，千倉書房，2004年。
2. 家近亮子，唐亮，松田康博編『5分野から読み解く現代中国—歴史・政治・経済・社会・外交—』，晃洋書房，2005年。
3. 矢吹晋著『図説中国の経済』，蒼蒼社，1992年。
4. 創元社編集部編『最新中国がわかる本』，創元社，2005年。
5. 小島明著『グローバル化—世界経済の統合と協調—』，中央公論社，1990年。
6. 下川浩一著『失われた十年は乗り越えられたか—日本的経営の再検証—』，中央公論新社，2006年。
7. 関満博著『アジア新時代の日本企業—中国に展開する雄飛型企業—』，中央公論新社，1999年。
8. (株)チャイナワーク編『中国投資マーケティング戦略マップ』，明日香出版，2002年。
9. 矢作敏行著『小売国際化プロセス—理論とケースで考える—』，有斐閣，2007年。

付 記

本稿は平成19年度私立大学等経常費補助金特別補助 地域共同研究支援の助成による研究成果である。