

アジアの企業システムの比較研究

尹 大 榮 ・ 王 効 平 ・ 米 山 茂 美

The Comparative Study on Business System of Asian Firms

Daeyoung YOON, Xiaoping WANG and Shigemi YONEYAMA

ABSTRACT

This paper is one part of our research projects, the Comparative Study on Networking of Asian Firms, sponsored by Monbusho (Ministry of Education, Japan). We tried to find some concepts and a framework that can be used to explain our understanding about individual management system of Asian countries. Here we design a new paradigm named dual contingency approach, suppose that the corporate organizational character can be strongly influenced by both of its external environment character and social culture character. The framework will be verified with our field studies in Eastern Asia Area through the project period. Following research note introduce the main cases we have interviewed in South Korea and Chinese Economic Region (Taiwan, Hong Kong and Mainland China), by giving attention to their system configuration.

1. はじめに

これまでのアジア地域の企業経営に関する研究を内容別に分類してみると、以下のように整理することができる。

- ・アジア企業に焦点をおいた研究¹⁾
 - －アジア地域各国ごとの現地企業の経営に関する研究
- ・アジア地域間での資本、経営方式等の移動に関する研究
 - －アジア地域への直接投資に関する研究²⁾
 - －日本の経営方式のアジア地域への移転問題に関する研究³⁾
 - －日本企業のアジア地域での事業展開（経営の現地化など）に関する研究⁴⁾
- ・アジア地域間での企業経営の比較研究
 - －特定国の企業を（暗黙的に）比較のベースとした比較研究

このように、従来の研究では、アジアにおけるそれぞれの国の企業経営についての研究、そうした各国企業のアジア域内での経営資源・方式等の移動に関する研究、そして限られた範囲でのアジ

ア企業間の比較に関する研究が数多く蓄積されてきた。このような諸研究のうち、アジア企業間の比較研究は、特定国の企業を準拠とした二カ国間の比較が中心であり、たとえば日本・韓国・台湾・中国・その他の国（とくにアジア各地における華人系企業）の企業経営を同一の比較基準にもとづいて幅広く包括的に比較分析した研究（多国間の経営比較分析）はほとんど見当たらない。

本研究でわれわれは、同一の比較基準にもとづいたアジア地域の経営比較を目指している。われわれの研究は、現在、アジア各国企業の現地訪問調査を実施しながら、とりわけ比較基準を明確化する作業（研究フレームワークの構築）を行っている段階にある。ここ1年間で現地調査を行った地域（国）は、香港、台湾、韓国、中国である。現地企業の訪問調査とあわせて、セミナーなどを通じて各国の経済・経営関係のシンクタンクや大学の研究者たちと活発な意見交換を行ってきた。

研究フレームワークが完全な形で確定されていないいまの段階で、われわれは具体的な結論に結びつく発見事実はまだ得ていない。したがってこの小論では、本研究におけるわれわれの問題意識

と訪問調査のインタビュー内容を簡略に要約したものの(調査ノート)を紹介するにとどめておきたい。

II. アジアの企業経営を説明できる 経営学の新しい概念作りは可能なのか

経営学の研究は科学的に行う必要はあるが、文化に拘束されない、たとえば物理や化学といった理系のような「科学」では決してないはずである⁵⁾。われわれは、経営学を「ある産業社会についての民族誌」としてとらえる視点が重要と考えている。なぜならば、経営学は企業組織とそこで働く人の行動を研究する学問だからである。つまり企業活動を担うのは人間であり、それらの人々や企業組織(企業組織を取り巻くさまざまな社会制度を含めて)は、その国の社会や文化によって陰に陽に大きな影響を受けるからである。

現在、日本や韓国で論じられている経営学の理論概念は、多くの場合、アメリカ産業社会のコンテキストのなかから生まれてきた「アメリカ産業社会の民族誌」である。それらが、アメリカ産業社会のコンテキスト(文化)から切り離された形で、しかも断片的に取り入れられて経営学の理論として語られることが少なくない。アメリカ産業社会のコンテキストのなかで、アメリカ企業やそこで働く人々の行動を、アメリカ人の歴史的視点と経験で規定した諸概念をそのまま受け入れて日本企業(あるいは韓国・中国企業)あるいはそのなかで働く人々の行動の準拠基準としたり、(われわれ研究者が)経営学研究の説明理論として用いることからそろそろ脱皮しなければならない。

もちろん「文化」というファクターを過度に強調することは危険である。水掛け論に終わる可能性が大きいからである。また、このような視点が理論の一般化への努力を否定するものであっては決してならない。

以上のような問題意識から、本研究を通じてわれわれは、アジア地域の企業経営をこの地域の文化的・歴史的コンテキストのなかで説明できる新しい理論・概念を発見・構築していくことを志向している。

III. 企業訪問調査の要約

以上のような概念枠組みと基本的な仮説の下で、現時点ではアジア地域のそれぞれの国における企業を訪問し、今後の定量的な実証研究のための準備を進めている。これまでに訪問した企業とその概要は以下の通りである。

1. 主な調査対象企業

- ・韓国企業3社(現地企業2社、日系合弁企業1社)
- ・台湾企業・研究機関5社(現地民間企業2社、現地研究機関3社)
- ・中国企業・研究機関5社(国有企業1社、現地民間企業1社、日系合弁企業・駐在員、事務所各1社、研究機関1社)

2. 調査対象企業の概要

1) 韓国企業

I社(財閥系鉄鋼メーカー)

I社は、韓国の大手財閥系の鉄鋼メーカーであり、電炉による製鉄では韓国第1位の生産量を誇る。1953年に国営企業として設立され、78年に財閥グループに組み入れられた。その後、1987年にソウル証券取引所に上場し、1999年6月現在従業員数は2751人(男2586人、女166人)、年間480万トンの生産能力を誇り、その約30%を米国や台湾などに輸出している。現在、経営に対する政府の影響は全くない。しかし、経営トップが財閥グループの主要企業から送りまれるなど、同財閥グループからの影響が大きい。儉素、勤勉、親愛が社訓とされ、福利厚生の実施など従業員の待遇や地域社会への貢献が尊重されている。1997年末の通貨危機とその後の韓国経済の低迷による影響は、同社にとっても例外ではなかった。通貨危機の発生を境に新規受注がなくなり、原材料の約40%を輸入していたが、その輸入価格が2倍に跳ね上がった。このような中で急速な合理化が進められ、200—300人の従業員を解雇した。I社の属する財閥グループは、韓国内でも最も労働運動が活発であり、労働組合との調整がそうした合理化を進める上での大きな問題であったといわれる。

同社の経営は、その際の合理化と構造調整（リストラクチャリング）を受けて、次第に変質しつつある。まず、長期計画や戦略策定、組織設計においては、革新性・戦略性が強調され、米国企業の経営思想や経営管理手法が積極的に取り入れられている。同社では、戦略策定や組織設計及び管理において、財閥のシンクタンクである経済研究所からの報告書を参考にすることが多いが、その研究所は米国志向が強いと指摘される。組織構造は、チーム組織制といわれる米国企業を参考にした組織が採用され、階層を削減したフラットな組織の下で迅速な意思決定と実行が模索されている。

しかし、その一方で人事・労務面では、従業員への待遇や労働組合への対応を含め、人間関係を重視する韓国的な経営思想・管理が維持されている。また、生産活動などの現場では、日本的な生産・品質管理が浸透している。同社では、日本の製鉄メーカーT社を主要なベンチマーキング対象としており、その生産・品質管理の学習を進めている。設備は日本から導入したものが多く、単に導入するだけでなく、現場レベルでの小集団活動や独自の研究開発、外部のコンサルティングの活用などを通じて、活用方法の改善を図り、設備の能力を向上させようと努力している。

M社（非財閥系通信機器メーカー）

M社は、1974年に設立された、無線、コードレス電話、携帯電話などを開発・生産する中堅の通信機器メーカーである。1999年現在、従業員数は約790名で、売上の9割を海外企業へのOME供給などの輸出に依存している。韓国国内では、主力製品の携帯電話は三星電子などの大手企業に押さえられており、海外向けの低価格で品質の良い製品の開発・生産に事業の焦点を当てている。

設立後10年目の1984年に株式上場を果たした。その前後からそれまでの100%海外市場依存（輸出）姿勢を改め、国内市場の開拓にも着手し、また米国、イギリス、日本を始め、東南アジア諸国に現地法人（販売、生産拠点）を設立して、順調に売上を伸ばしていった。1992年には、電気電子部門で200億米ドルの輸出を達成した企業として政府から表彰されている。

しかし、このような成長は、他の多くの韓国企業と同様に、多額の借入金によって支えられてものであった。とくに、イギリスへの投資は過大な債務を発生させており、その状況下で1997年末の通貨危機に直面した。同社は、資金調達が難しいが、一方で高い技術力があることから、ワークアウト（再建）の対象となり、社長は辞任、政府を通じて外部から人が派遣されることとなった。経営不振の原因となったイギリスの営業・マーケティング部門を売却し、香港、オーストラリアなどの拠点の一部も売却した。あわせて希望退職者を募り、約180名がそれに応じて退職した。

同社では、2002年までにそれまでの債務の完済が求められているが、現在までに計画を上回る早さで順調に返済が進んでいる。このような比較的円滑な構造調整（リストラクチャリング）の背後には、製品開発を支える高い技術力の他に、労働組合との良好な関係が存在していた点が指摘される。韓国では総じて労働組合運動が活発で、このことが多くの企業で構造調整を困難にしている主要な原因となっている。

現在、海外向けには低価格・高品質化を一層進め、国内向けには高付加価値製品の開発・生産を模索している。このような新たな飛躍の実現のために、国内企業はもとより、海外企業からの組織・管理手法や技術の学習を進めている。組織構造は、多くの韓国企業と同様に、チーム組織制を採用している。また、製品開発においては、独自の研究開発を進める一方で、ノキアをベンチマーキングの対象として設定している。生産システムや生産管理については、韓国のトップ企業の取り組みを参考とし、とくに品質管理（QC）、品質保障（QA）を重要な経営の柱に据えている。

生産設備の多くは日本企業から導入しているが、設備の導入後に自らの改良をどのように加え、機能向上を図ることができるかが重要視される。生産設備の展示会などで日本を訪問することは多く、また設備の導入に際してのサービスやメンテナンスから生産システムについて学ぶことは多いが、特定の日本企業に人材を派遣するなどして生産システムや管理について学習する機会は持っていない。同社にとって目標とする企業は、韓国のリーディ

ング企業、とくに三星電子であるといわれる。

R社 (日系合弁ガス機器メーカー)

R社は、1974年に設立された日系企業であり、各種ガス燃焼機器の開発・生産を行っている。現在、約1200名の従業員を擁し、複数の関連企業を持つほか、インドネシア、タイなどで海外生産を展開している。資本は、日本の親会社が51%を保有するが、経営権は韓国側にゆだねられている。

同社では、「情理経営」という独自の経営理念を持ち、「社員は家族」であるという情のある経営を基礎として、病院や幼稚園、各種サークル活動や授業員の子弟への奨学金の貸与などの福利厚生を充実させている。

これまで同社で生産する製品のほとんどは、日本の親会社で開発されたものであった。しかし、韓国と日本では消費者のニーズが異なり、最近では研究開発を積極的に展開し、韓国の消費者に合った独自の製品開発を進めるなど韓国での開発が行われている。しかし現状においても、技術力の差は依然として存在しており、日本を100とした場合、韓国は85の技術力であると自らを評価する。製品としての最終的な仕上げやまとめ方の点でまだ問題があり、また部品メーカーのレベルが相対的に低いことが、そうした差の原因として認識されている。

日本の親企業との交流関係は、そうした技術管理、下請け企業の育成・管理において緊密に行われている。技術的な問題が発生したときには日本の親会社に相談し、解決策を模索する。また、下請けの部品メーカーの育成のために、日本での研修を実施している。また、年に1回は下請け企業の社長と面会し、技術交流会や協栄会を組織するなど、日本的な下請け育成・管理を行っている。

日本の親企業との関係は、その他に、毎月1回の頻度で財務状況の報告のために日本を訪問し、あるいは親企業のトップが年に1回韓国を訪れるという形で維持されている。しかし、親企業とのこうした緊密な関係にもかかわらず、経営の根幹は韓国的な思想・管理の下で運営されている。日本の親企業にとっての最も重要な問題は技術や製品であるが、韓国に所在する同社にとっての最も重要な問題は情や人間関係であると主張される。

そのため、生産技術をはじめとする技術面や、生産・品質管理面では日本的な管理を重視するが、人事労務管理については韓国的な管理が取られている。また、同社は、通貨危機による大きなダメージを受けなかったが、他社からの影響もあり、最近では米国企業の経営管理の影響も大きくなっているといわれる。

<コメント>

多くの韓国企業が抱えている課題の1つとして、労使関係のあり方がある。今回訪問調査した企業の場合も、労使関係を重要な懸案として指摘していた。I社では、社則を違反した組合委員長を会社側が解雇したところ、不当解雇と主張する組合員との間に対立が生じ、部分ストライキの事態に発展した。

韓国では長年、軍事政権のもとで、組合活動などの労働運動が厳しく制限されていた。1987年6月、いわゆる「6・29宣言」(当時の盧泰愚民正党代表委員が国民の基本権強化と大統領直接選挙の実施を発表した宣言)によって、わずか4ヶ月の間に、労働争議が3433件(通年では3749件)も発生している。前年の件数がわずか26件に過ぎなかったことを考えれば、まさに爆発的といえる。

発生件数は、1989年の1616件をピークにして、近年は落ち着いている(96年は85件)。ただ、件数は減少しているものの、影響の多い大企業での争議が目立つようになっている。労働争議の原因についていえば、95年までは賃金上げをめぐるものが圧倒的に多かった(87年の場合、争議全体の7割)が、最近では賃金問題よりも従業員の経営参加や団体協約の内容にかかわるものが主流となっている。

2) 台湾企業

A社 (大手コンピュータメーカー)

A社は、コンピュータを中心に、通信や半導体、その他周辺機器を開発・生産する台湾を代表する大手企業グループである。1976年に設立された同社は、わずか20年余りの間に従業員数約23000人、総売上高65億米ドルを数える大企業に成長した。近年、売上の伸びは縮小したものの、1990年代前

半には年率 50% の成長を示した。米国、欧州、アジアなど世界各国に事業拠点をもち、また米国や日本の企業との合併や業務提携なども積極的に進めている。

台湾のトップパソコンメーカーとして従来の日米大手パソコンメーカーからの OEM、ODM 中心の事業形態から脱皮、自社ブランドの創出に成功し、とくに中南米市場では IBM を押さえてトップのシェアを握る存在となっている。パソコン組立生産において、ジャスト・イン・タイムならぬ「ファースト・フード・ビジネス・モデル」を構築した。これは、コストの削減と消費市場へのアクセスの容易さを結合させたシステムとして、最短の時間と鮮度で商品を提供できるような最適なラインの立地、パーツの発送方法を内容とする加工・流通システムであり、これによって同社は付加価値最大化の追求において優位を保つことができた。同社は、IT 革命の流れを見定めながら、事業領域をハードウェア中心からインターネット、通信、ソフトウェア事業へ広げ、新規事業への集中投資戦略が奏功し始めている。99 年初頭に IBM と戦略的提携（7 年間）に合意し、IBM のアジア地域における製造センターになり、先方からのキーパーツの買い付け、先方への TFT - LCD 供給、R&D における相互授権などの形で、単一企業として台湾企業史上最大規模の国際提携事業として注目された。

1998 年度上場企業株式時価上昇率上位 10 社のうち、本社を含むグループ内 4 社が入っており、177% ~ 270% の上昇幅を記録している。株式時価総額を基準にした台湾上位 100 大企業集団の 6 位（同総売上 4 位）に位置していることから、市場から極めて高い評価を得ていることが分かる。

同社の経営管理上の特徴の 1 つは、米国的な経営システムが積極的に導入されている点である。間接部門の社員の約 80% は米国の大学・大学院、あるいは米国企業に留学・勤務していた経験があるといわれ、米国的な経営思想、管理手法に精通している。しかし、その一方で、「家族的な連帯」を強調し、従業員の愛社精神の植え付けに努めていることから、米国的な経営思想と自国の文化に根ざした経営思想との調和が図られていることが伺える。

現会長は創業者として、そして大株主としてグループの経営に絶対的リーダーシップを発揮しながら、子弟への事業継承の可能性を否定している。

現地研究機関 3 社へのヒアリング

1997 年以降のアジア通貨危機の中で、台湾企業はシンガポール企業と同様に、その危機の大きな影響を受けなかった。この背景には、日本企業や韓国企業とは異なる財務体質がある。全体として、台湾企業は自己資本比率が高く、銀行等への借入金に大きく依存しない、「身の丈経営」が取られている。半導体など設備投資が巨額な分野では、日本や米国などの企業との合併や提携が幅広く生まれ、投資リスクを削減している。同じ台湾企業の中でも政府への依存度が高く、銀行への借り入れの大きい企業も存在するが、そうした企業は通貨危機の影響を受け業績を低迷させている。

企業数ベースでは中小企業が全体の 96% を占めており、日韓とは大きくずれていないが、経済構造面では大企業依存の韓国と違って、中小企業の貢献度が高い（表 1 参照）。いわゆる「無尽講」といわれるアンダー・グラウンドの相互融通制度が機能しており、このことがマクロ環境の変化への適応に一定の役割を果たしたと評価される。表 2 と 3 は韓国と台湾における中小企業の資金調達先に関する一部調査の結果を記しており、調査手法相違、サンプル数の違いなどによるバイアスの存在が考えられるが、両国の構造的相違点の一部がうかがえる。韓国の企業にとっては、銀行を中心とする金融機関に対する依存が強く、ほかの借り入れチャンネルが無いに等しいのに対して、台湾系企業の場合、一定の選択の幅が存在しており、とくに小規模企業にとっては、個人的交友関係や「無尽講」による調達方法が一般的に定着している。研究機関へのヒアリングでも専門家はこの点を共通に指摘していた。

台湾において、中小企業は政府の保護が少なく、このために民間レベルでのアンダー・グラウンドの相互関係の形成が促された。こうして形成された台湾の産業組織の特徴は、大規模な資金調達が難しく、また研究開発への投資が阻害されるという問題点を持つことが指摘されていたが、通貨危

機のような大きな環境変化の中では、結果としてそれが有効に機能した。

根強い企業家精神の存在が台湾系企業の元気さの源をなしていると言われるが、これは積極的創業の動きや海外への直接投資件数の多さ、意思決定の早さなどに現れている。表4はアジア金融危機発生前後の新規創業と廃業の件数、対応する資本額の推移から、いずれも創業の方が廃業を大幅に上回っていることがうかがえる。戦後日本における開業率が高い水準を維持してきたが、バブル崩壊の影響もあって、開業率が低下する一方で、91年を境に廃業率が開業率を越え、未だに回復を見せていない日本と好対照をなしている。産業構造調整の中で伝統的業種に属する中小企業が生き残るため、一斉に厳しい政治的対立関係にある中国本土に集中豪雨的に投資してきた。

また、IT革命の方向を見極め、欧米日の大手電子・通信メーカーとタイアップして多大なビジネスチャンスを掌中にしたことで多数のハイテクベンチャー企業が急成長を遂げた。ビジネス誌『天下』が毎年台湾の製造業上位1000社とサービス業500社を公表しているが、1999年度ランキング入り企業の中にいわゆる「知識型」（電子・通信関係）のウエイトが35%を占めており、売上、純利益ベースの上位50社の内、半数強がこれらの企業で占められている。これらのIT関連企業のうち10数年前創業していないか、ランキング基準に遠く及ばない企業が少なくない。

台湾企業における他の特徴として指摘できることは、従業員の離職率が高い点である。一人の従業員が転職する頻度は、平均5.8回の範囲にあるといわれる。台湾において、企業を替わることは悪い評価にはならず、転職を支援する人材派遣企業も数多く存在している。

また、台湾企業の取引形態については、基本的には価格と品質という経済的側面が重視され、人的関係が関与することは少ない。日本に多く見られるような長期的な取引は稀であり、多くの場合短期的なスポット取引である。

総じて、台湾企業、特に台湾の大企業は、米国的な経営を施行しているといえる。しかし、他方では家族意識も強く、思想・理念レベルでプラグ

マティック（実利的）な側面と家族的な側面の融合を図っている。いわゆる台湾型経営というものを意識している企業は少ないが、結果として米国とも、日本とも異なる台湾が他の経営システムが構築されていると考えられる。

台湾企業は、韓国企業と同様に、積極的に日本的な経営システムを学習した経験がある。しかし、韓国が一時期日本的な経営システムを過度に受け入れたのに対して、台湾はどちらかという点で慎重であった。受け入れた部分もあるが、自国に合うように修正して導入するという点で特徴付けられる。

一方、中小企業は必ずしも米国的な特徴を持つとはいえない。まだ、経営システムは十分に確立されておらず、明確な特徴を有していない。

台湾の新竹や高雄に見られるようなハイテクパークで事業を興してきた企業の多くは、海外、特に米国からの帰国者が多い。そこでは技術的な側面は米国を志向しているが、管理については台湾のことを理解した人が従事していると指摘される。

表1 上位ビジネス・グループの売上高合計の対名目GDP比率(%)

	台 湾	韓 国
上位5グループ計	17.8	47.6
上位10グループ計	23.2	58.8
上位50グループ計	36.4	79.7

(注) 韓国は1991年、台湾は90年の数値
出所：服部民夫・佐藤幸人編『韓国・台湾の発展メカニズム』アジア経済研究所、1996年

表2 韓国中小製造業借入金残額の調達先別ウエイト(96年)

	金額(単位：10億ウソ)	ウ エ イ ト
銀 行	32,024	79.0%
銀行外金融機関	4,825	11.9%
会 社 債	2,733	6.7%
私 債	619	1.5%
そ の 他	360	0.9%
合 計	40,561	100%

出所：(財)中小企業総合研究機構『アジア中小企業の現状に関する調査研究(韓国編)』1998年度版、52-53ページ
原資料：『国民銀行中小企業金融実態調査』1997年度版

表3 台湾系規模別製造業の資金調達源（1997年度）

	合計値	大企業	中企業	小企業
民族系銀行からの借入	80.3	82.7	83.8	78.9
現金の増資	52.2	64.8	62.8	46.1
利潤留保・積立金	36.4	50.4	47.8	29.7
親族・友人からの借入	21.2	1.2	6.9	30.4
民間の無尽講	16.5	0.3	1.6	24.6
手形など	9.7	25.1	16.6	3.2
外資系銀行からの借入	7.2	17.9	9.7	3.2
信組・農漁協系からの借入	5.0	0.6	1.6	7.1
会社債の発行	3.8	11.6	3.8	1.1
その他	4.5	4.2	3.8	4.7

(注) ここでの企業規模の区分は従業員数を基準としている。

大企業とは従業員 200 人異常、中企業とは 100 以上 200 人未満、小企業は 100 人未満となっている

出所：経済部『中華民国中小企業白書』1998 年度版

原資料：経済部統計課『中華民国台湾地区製造業国内投資意向調査報告書』1988 年、1 月

表4 台湾の新規創業・廃業社数の推移

	件 数			資 本 額		
	新設	廃業	純増	新設	廃業	純増
1996 年	43,638	25,272	18,366	480,005	162,278	317,727
1997 年	44,068	29,997	13,842	479,037	197,317	266,074
1998 年 1-5 月	13,983	10,109	3,874	174,928	67,219	107,709

出所：経済部『中華民国中小企業白書』

3) 中国企業

S 社（国有鉄鋼メーカー）

S 社は、1999 年現在、資本金 580 億元、従業員数はグループ全体で 22 万人(本体のみでは 3 万人)、税引き前利益で 3.5 億元を計上する国有鉄鋼メーカーの一つである。1981 年に中国で初めて、事業の一部を独立採算制にし、一部利潤を内部保留できる「経営請負責任制」を導入し、中国の国有企業改革のモデル企業的な存在となっている。

経営請負責任制の導入を通じて、「包む」（経過計画値、目標の組織各階層への提示、契約の締結）、「保」（横の連携強化）、「核」（効果的な業績評価システムの確立）の三つを改革の柱とし、自らが設定した経営目標の達成が図られた。この改革は 1995 年に終了し、その結果 1978 年当時に 179 万トン

であった生産能力は 95 年には 800 万トンへと拡大された。現在でも、国有企業としての性格は維持されており、改革以後、黒字経営を続けている。この請負責任制は、国有企業の市場経済への転換の突破口としての役割を果たしたという意味で、その歴史的意義が高く評価されている。80 年代末に経営請負責任制が国有企業の 95% に普及し、それまでの強力な中央主権型統治下の経営活性化に大きく貢献した。後にこの制度の限界が認識され、株式制や現代企業制度の導入へと改革の実験がさらに深化していく。

同社は、1990 年以降、事業の多角化も積極的に展開した。機械や建設、電子などがその主な新事業であった。こうした多角化に際しては、海外企業との合弁が組まれている。例えば、電子関連事

業において、日本の NEC や安川電機との合弁事業が進められている。これらの合弁企業においては、名誉会長は日本から、会長は中国から、総経理は日本から、また副経理は中国からというように、経営トップをミックスさせ、日本的な経営が取り入れられている。しかし、このような合弁事業以外では、日本的な経営を導入しようという試みは存在しない。

現在、多角化の進展は、全従業員数の 48% が非鉄鋼部門に従事するまでになっている。もっとも、この数値には、附属する病院や幼稚園などへの従事者が含まれている。S 社の現在の課題は、いかに脱鉄鋼を進めることができるかという点であり、そのための経営管理の手法を確立することにある。鉄鋼における管理手法が必ずしも他の事業に適用できるとは限らない。新規事業をどのように立ち上げ、どのように管理するべきかが問われている。同社の立地条件（大学、研究機関が密集する北京近郊に所在）がよいこともあって、多角化推進に必要な人材は豊富に存在している。また、改革のモデル企業としての評価から、海外企業からの提携や共同出資のアプローチも多い。今後、同社の利益の拡大という観点と同時に、中国の経済発展のために何が必要かという観点から、さらなる多角化の展開を模索している。

1995 年頃からは、日本や米国を含めた西側企業の研究を進めている。しかし、いずれの国の経営システムについても歴史や体制が異なるため、まだまだ中国市場において国際競争が存在しないために、積極的に導入を図ったという事実はない。企業経営の研究者は盛んに海外企業の経営を導入せよと喧伝するが、どの国の経営システムが中国に適合なのかは依然手探りの段階で、実際の導入にはまだ時間がかかると考えられている。

現在、経営管理は極めてトップダウン的に運営されている。経営トップは、従来と変わらず国家からの任命によっており、一方ミドルは組織内部での裁量にゆだねられている。また、昇進・昇格は出来合い制などを導入して、利益誘導型のシステムとなっている。

筆者の一人は、1989 年と 1993 年に、同社の異なる部門にヒアリング調査を行っているが、今回の

訪問調査では以前のような活気が感じられなかった。80 年代末は、請負責任制導入という壮大な実験を同社が率先して（モデルケースに指定されて）実行し、大成功を収め脚光を浴びていた（83 年に政府と請負契約を結んでから深刻な経営不振から一転して好業績を上げ、6 年連続年平均実現利益率 20% 増、国家への上納利潤額 16.4% 増、留保利益率 56.6% 雑の実績を残した⁶⁾。また 93 年 3 月には、同社は中央政府から投資立案権や貿易自主権、資金調達権を認められ、外国での製鉄所・鉱山の買収や子会社の海外上場を果たし、製鉄業からコングロマリット型の多国籍企業へ変身する絶好調の時期にあったのである。その時に比べると、現在は、国民経済の構造調整、国有企業全般の大改革が迫られる最中にあり、こうしたマクロ環境全体の影響を受けていることが考えられる。また、すでに成熟した巨大企業として振る舞っているようにも見うけられる。

F 社（民間自動車メーカー）

北京近郊に所在する F 社は、農用・貨物トラック生産で中国最大のメーカーである。98 年度には、トラックの全車種合計で 11.5 万台を生産し、25 億元の売上を計上した。

同社では、経営目標の中心は株主利益の最大化に置かれている。また、中国の他の民間企業と同様に、CI (Corporate Identity) や CS (Consumer Satisfaction) などの経営手法の導入に積極的である。これらの手法は、様々な書籍や講演、また大学の講義を通じて学習している。中国の多くの大学にはビジネス・スクールが開設され、主として米国のテキストを利用した講義が行われているといわれている。また、同じく中国において近年多く見られる M&A を、同社も企業成長の主要な活動としている。実際、1999 年には、約 4000 万元で他の企業を買収した。

こうした近代的な経営の実践の一方で、生産管理は依然として問題点が多い。トラック生産のラインの設備装備率は低く、労働集約的である。ドアの取り付けにおいては、ボディにうまくおさまらず、ハンマーで叩いて押し込むという粗雑な組立が見られる。

今後、同社では農用トラック、貨物トラック、及び建材という従来の三つの主要な事業構成は変えずに、その質の向上を図ることが目標とされる。グループ内での研究開発と同時に、外国企業からの設備導入を積極的に推し進め、2006年に売上高360億元という長期目標の実現を目指している。また、将来的には、国内出荷中心から西アジアやアフリカなどへの輸出も検討している。

日本企業との合弁の可能性については、否定的である。日本企業への評価は、とくに技術面、生産面で極めて高いが、経営管理全般で見た場合、上下関係が強く、集団的な活動が中国人に適格的ではないと指摘される。実際、現在中国に存在する合弁事業のうち、日本の合弁はうまく行っていないところが多く、むしろ米中、欧中の合弁がうまく行っているといわれる。「米国と組むときには、いいたいことがわかりやすくやりやすいし、またビジネスとしても儲けさせてくれる。しかし、日本の場合には意志決定は遅く、はっきりしないことが多い。儲けも多くない」というのが、同社の管理者の日本企業に対する印象である。中国では、将来的に日本的な経営システムが中国に浸透すると考える人は少ないと指摘される。

T社（日系衛生陶器メーカー）

T社は、北京近郊に2つの合弁企業を持っている。一つは、もともと国有企業であった現地企業との合弁として設立された企業であり、他の一つは日本のイニシアティブの下でゼロから立ち上げた企業である。全社は、1993年に現地政府からの打診を通じて合作（技術指導）としてスタートし、94年に合弁として生産を開始した。現在、日本側の資本出資比率は70%であり、手作業が残されたラインでバスタブや水洗金具、衛生陶器を生産している。また後者は、日本国内の生産拠点の代替を目的として設立され、日本側が80%の資本を保有し、半機械化されたラインで同様の製品を生産、約50%を日本に輸出している。

現在、中国における衛生陶器の市場規模は、約5700万個といわれ、その5%がT社がターゲットとする高級品市場である。同社の製品は、現地の製品に比べて約2.5 - 5倍の価格である。T社は、

約55 - 70万個の生産量を誇り、市場占有率は1%前後である。今後市場占有率を10%程度にまで引き上げていくことが目標とされている。T社の中国での生産においては、とくに品質に大きな関心が払われている。原材料は中国から調達するが、工程管理を徹底させ、日本製に劣らない品質を実現している。中国製品の品質に対する偏見を除去し、品質が良いというイメージを作ることが重要であると考えられている。

経営管理への取り組みは、上述の二つの合弁企業のそれぞれで若干異なる試みが展開されている。全社の合弁企業では、平均年齢が35 - 40才程度で、旧国有企業からの従業員も多いため、現場で何か問題が起きるとすぐに管理者に相談にくる体質が残っている。できるだけ自分達で話し合い考えることが奨励されているが、そうした主体性に欠けているといわれる。ここでは、従業員に対する動機付けは経済的報酬が重要な役割を果たしている。一方、後者の合弁企業においては、平均年齢は20才前後と若く、大卒が多い。ここでは従業員による主体的な活動が見られ、30代で部長職を任せられる状況にある。従業員に対する動機付けは経済的報酬よりも、むしろやりがいと自己実現という側面に向けられている。T社では、後者の経営をモデルとして、それを前者の企業に導入することを検討しているが、現状ではまだうまく機能していないのが現実である。

管理職は、総経理を含め日本人が2名、中国人が1名であり、彼らが二つの合弁企業の経営に携わっている。その他、課長以下は全て中国人である。中国では、人材の引き抜きが頻繁であり、同じ企業に3年以上残る人はわずか2割程度であるといわれる。能力のある人ほど他社に引き抜かれる。こうした状況はT社においても同様であり、ある意味では避けられない問題と認識されている。T社の給与水準は、国有企業のそれと比べて5倍の水準にあるが、欧米企業では能力のある人材に対して10倍の給与を支払うことも稀ではない。こうした、給与水準の格差も、優秀な人材の流出に関係している。

同社は、中国における日系合弁企業として比較的成功的な企業であるが、その背景には日本的な

特徴をできるだけ押し付けられないという姿勢がある。また、日本の本社からの干渉をプロテクトし、自立的な経営を確立しようとしている。同社の総経理は、この点について次のように指摘する。「本社は、頻繁に報告を求めてくる。しかし、合弁企業をダメにするのは、実はそうした本社からの過度の干渉であり、それをいかにブロックするかが重要だと思います。私は、本社の社長に直訴し、中国ビジネスを理解してもらうことに努めている」。

現地調査機関へのヒアリング

中国における日本企業のイメージは、とくに技術及び製品について極めて高い評価を受けている。しかし、合弁企業の対象として評価する場合、その評価はかなりネガティブなものである。

中国では、日本企業の技術移転に対して、最新の技術、製品、生産ラインを移転していないという不満がある。日本企業は技術の流出を防ぐため、あるいは長期的な国内産業への脅威のために、最新技術等の移転に消極的であるのではないかと考えられる。一方、欧米企業の多くはそれとは対照的であり、最先端のモデルを移転する。例えばGMのピュイックの現地生産に際しては最新モデルが投入され、本国と同じ生産ラインが導入された。

IV. 仮説的概念枠組み：事実発見型の研究アプローチ

これまでの現地調査では、理論的に意味のある確実な概念枠組みは（残念ながら）まだ確立されていない。しかしながら、断片的な発見事実や暫定的な仮説が全くないわけではない⁷⁾。ここでは、これまでの調査から浮かび上がる一つの概念的仮説として「デュアル・コンティンジェンシー・モデル」を提示したい。

1. デュアル・コンティンジェンシー・モデル

企業における組織内部特性（とりわけ組織構造・戦略）は、「外部環境特性」と「社会文化特性」の両者によって規定される。これまでのコンティンジェンシー理論は、組織内部の特性を外部環境特性（市場、技術などのタスク環境）との適合（congruence）

という観点から捉えている。

しかし、組織の内部特性は、単に外部環境特性のみではなく、当該組織がおかれた特有の社会・文化特性によっても規定されるはずである。経営組織論（あるいは組織社会学）における制度理論（institutional theory: cf., DiMaggio and Powell: Lincoln）では、共有された社会・文化的要因が組織行動の重要な規定要因であることを明らかにしている。Lincoln は、そうした社会・文化的要因が組織の内部特性を規定するという観点から、文化的状況適合理論（cultural contingency theory）を提示している。

また、最近の経済学における比較制度理論（cf., 青木）は、各国の経済システム（産業・企業システムを含む）の発展は経路依存的（path-dependent）であり、歴史や文化などの要因は排除できない（したがって各国の経済システムがある特定の標準形に向かって収束するとは限らない）ことを主張している。

これらの理論的研究は、企業組織の行動や特性が、単に外部環境特性のみではなく、社会・文化的特性によって重要な影響を受けることを示している。本論でいうデュアル・コンティンジェンシーの視点は、経営学におけるコンティンジェンシー理論と制度理論、あるいはコンティンジェンシー理論と比較制度理論の両者の知見を統合するものであり、「機能的な内部特性の設計においては外部環境要因と社会文化要因からの二重の拘束を受ける」ことを基本的な命題とするものである⁸⁾。

社会文化環境は、広い意味では、組織の「外部環境」に含められよう。その意味で、われわれのデュアル・コンティンジェンシーアプローチは、広義のコンティンジェンシー理論の一部に過ぎないかもしれない。しかしここで重要なことは、（広義の）「外部環境」には相反する特性が含まれており、それらを区別することが理論上有益であるという点である。

このデュアル・コンティンジェンシーアプローチによって、環境変化の中での組織変革の可能性と困難性との葛藤（つまり、既存のコンティンジェンシー理論と組織慣性の理路のとの葛藤）は一つの理論枠組みのなかに総合される。

2. 理論化の前提

社会文化特性は、相対的に安定的・固定的である。しかし、全く変化がないということの意味しない。環境変化のなかで、社会文化特性は変化しうる。つまり、独立変数としての外部環境特性と社会文化統制は一定の相互作用があり、この点が理論化における困難さを生み出す。

しかし、かりに社会文化特性に変化があるとしても、その変化の速度や方向性はそれぞれ異なり、この特性が組織内部特性の規定要因としての意味を失うわけではない。

3. デュアル・コンティンジェンシー理論

における基本的な仮説

1) 仮説1 (H1)

経営システム(組織構造や戦略)の設計において、外部環境特性と社会文化特性の両者への配慮が高いほど、企業業績が高い。

H1-a: 外部環境特性への適合のみに配慮している企業は、相対的に企業業績が低い。

H1-b: 社会文化特性への適合のみに配慮している企業は、相対的に企業業績が低い。

外部環境特性への適合と社会文化特性への適合は、変化と安定、非連続性と連続性の両立という意味で、経営システムの設計における分断をもたらす。両者の特性への適合を、具体的にどのような経営システムとして具体化しているのか、つまり経営システムの全体的なパターン(system configuration)が理解されなければならない。

2) 仮説2 (H2)

地域(国)ごとの経営システムは、その国における外部環境特性と社会文化特性の相違のために、それぞれ異質な特性を示す。

3) 仮説3 (H3)

高業績企業の経営システムは、国ごとに異なる。

V. 今後の課題

今後の調査では、上のような理論仮説を定量的に検証するとともに、地域(国)ごとの企業経営システムの中身を具体的に把握することが重要である。外部環境の急激な変化への対応として経営

システムのどの部分をどのように設計しているのか、社会文化要因への適合として経営システムのどの部分をどのように設計しているのか、そうした全体としての経営システムのあり方(system configuration)は国ごとにどのように違うのか、また企業業績との関係はどうかという問題を明らかにしていかなければならない。

注

- 1) たとえば韓国企業経営については、服部の一連の研究を挙げることができる。
- 2) たとえば日本企業の海外直接投資に関する研究として、洞口(1992)などがある。
- 3) 板垣(1997)や市村(1988)などを参照。
- 4) 安室(1997)や岡本(1998)などを参照。特に現地化問題に関しては、吉原(1996)や尹(1998)が詳しい。
- 5) 「日本的経営」が注目されたのも、経営学が「科学」ではないということの意味しよう。また、もし経営学が「科学」であるならば、海外事業展開に伴うさまざまな困難点(cf., 異文化マネジメント、経営の現地化)は生じないはずである。
- 6) 王(1994)参照。
- 7) 尹(1999)を参照。
- 8) たとえば、マレーシアの経済封鎖という対応は、単にドラスティックな環境変化としてのIMF体制への適合が自国の経済・産業にとって望ましいのではなく、自国の社会・文化・歴史的背景を考慮することの重要性を端的に示唆している。このアプローチは、いわゆる「グローバル・スタンダード」への盲目的な追従に対して警告を与える。

参考文献

- 岡本康雄編(1998), 『日系企業in東アジア』有斐閣。
- 板垣博(1997), 『日本的経営・生産システムと東アジア-台湾・韓国・中国におけるハイブリッド工場』ミネルヴァ書房。
- 市村真一(1988), 『アジアに根づく日本的経営』東洋経済新報社。
- 洞口治夫(1992), 『日本企業の海外直接投資-アジアへの進出と撤退』東京大学出版会。

- 服部民夫 (1988), 『韓国の経営発展』文眞堂。
- 安室憲一編(1997), 『現場イズムの海外経営』白桃書房。
- 尹大榮 (1998), 「中小企業に学ぶ企業の現地化」
大坪壇・青山英男編『情報社会と経営〔続〕』
文眞堂。
- 尹大榮(1999), 「韓国財閥企業の既婚ネットワーク」
『情報と経営』(静岡県立大学)。
- 吉原英樹 (1996), 『未熟な国際経営』白桃書房。