

吉原英樹氏 〈南山大学経営学部教授〉

愛知大学の現代中国学部は日本一の中国研究センターで、それから、本日のシンポジウムを主催されています。愛知大学国際中国学研究センターもまた、国際的に評価の高い研究センターです。私が今日この場で、お話ができるということを大変うれしく光栄に思います。

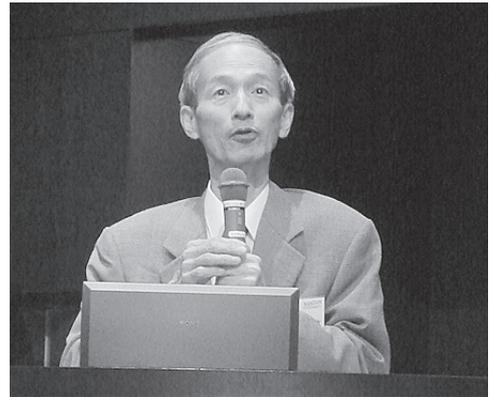
私は、中国企業の経営についての研究は少ししかしておりませんので、どの程度お役に立つか、これは皆さんにお任せしたいと思います。

私は戦後の日本企業の国際経営を中心に研究してきました。それをベースに少し中国企業に参考になると思われることとお話してみたいと思います。

「国際経営50年の歴史」ということで、大きくは「日本の特異性から世界共通性へ」と、このようなまとめ方ができるのではないだろうかと思えます。

国際経営戦略の展開は、輸出・海外生産・海外研究開発の順序的かつ累積的展開です。順序的というのは、年代的にまず輸出、次に海外生産、続いて海外研究開発がおこなわれます。累積的というのは、輸出の次に海外生産がおこなわれたら、輸出がなくなるのではなくて、輸出の上に海外生産がオンする、さらに海外研究開発がオンすると、このような意味で累積的と言っています。

輸出については、商社経由の間接輸出から製造企業の直接輸出へとほぼ変わりました。それから海外生産については、1960年代から1970年代頃まで、アジアなどの発展途上国、小規模な投資、労働集約的な最終生産工程、成熟技術、それから新設企業（グリーンフィールド投資）、このよう



な日本のパターンが顕著でした。

しかしその後、欧米先進国への大規模な投資・先端技術・現地企業の買収など、欧米多国籍企業との共通性を強めて、今日ではあまり変わらないと言ってもよいと思いますし、10年程前から海外研究開発が着実に進展してきています。

国際経営マネジメントについてみると、ここでも比較的似たような動きが見られます。まず所有政策についてです。初期のころは、総合商社が加わる合弁がかなり多く見られました。その後現在は、完全所有子会社が主流になっています。そして、総合商社がパートナーに入る商社参加型合弁はほぼなくなりました。

#### 国際経営戦略の展開

- ・輸出・海外生産・海外研究開発の順序的・累積的展開
- ・輸出：商社経由の間接輸出から製造企業の直接輸出へ
- ・海外生産：日本のパターンから欧米多国籍企業との共通パターンへ
- ・海外研究開発の展開はじまる

経営組織については、海外事業部型組織がごく一般的でしたが、約30年が経過した1990年から2000年近くからグローバル事業部制へと移行し、それぞれの事業部が国内海外両方を扱うという組織に大きく変わりました。この組織の変化は、アメリカ多国籍企業と比較すると、だいたい30年のタイムラグがあると思われます。

それから、国際経営マネジメントのうち、20世紀の終わりから21世紀頃にかけて、海外子会社の多くは日本人が社長をしています。人の現地化は進んでいません。言語は日本語が使われています。ルーティンな日常業務については圧倒的に英語が多いわけですが、例えば、新しい工場をつくる、あるいは販売網を基本的に変える、このような重要な経営マターに関するコミュニケーションでは日本語が使われています。おのずから日本の親会社の日本人と海外子会社の日本人が主要な役割を演じることになります。日本の親会社の内部を見ると、基本的に日本人が日本語で仕事をしているという非国際性があります。このような特徴がかなり見られたと思っています。

私は、1999年頃に「変わる戦略、変わらぬマネジメント」というタイトルの論文を書きました。ところが、このことに関しましても、現在、明らかに変化が始まりました。私は、今年の3月からトヨタ自動車、松下電器、コマツ、武田薬品、オムロン、デンソー、旭硝子など、主要な多国籍企業の聞き取り調査をやっていますが、明らかに変わってきています。

海外子会社の現地化を社長レベルまで進めて、英語を基本共通言語にし、日本親会社のなかの国際化、内なる国際化も進めるということです。この到達点に関してはかなり明確になってきたと思います。ただ、この動きはまだ始まったばかりで、一気呵成にはできません。いろいろと時間はかかるとは思いますが、国際経営マネジメントについても、明らかに変わろうとしていると見ています。

約50年のタイムスパンで見ると、まず国際経

### 内部適応と外部適応

#### 内部適応（経営資源適応）

日本親会社の経営資源（技術・ノウハウ・組織文化・日本人）をベースにする国際経営

#### 外部適応（外部環境適応）

海外市場・競争企業・外部人材・現地政府・グローバル化トレンドに適応する国際経営

営戦略において、日本の特異性が弱まり、それに続いて国際経営マネジメントも国際経営戦略とタイムラグがあり、遅れてではありますが、やはり日本の特異性が弱まり世界共通性を強めてきていると思います。

以上の動きを内部適応と外部適応の観点から整理しますと、日本親会社の経営資源、技術・ノウハウ・組織文化・日本人の人材をベースにする国際経営が、初期ほど顕著で強い、あるいは一辺倒だと言ってもいいかもしれません。それが海外市場、海外の競争企業、外部人材・現地人、現地政府、グローバル化トレンドという外部への適応を強めるということがアドオンで重なるということです。内部適応がなくなって外部適応になるという意味でなく、内部適応の上に外部適応が次第に強まっていくということが、冒頭の「日本の特異性から世界共通性への動き」のベースにあります。このような整理の仕方ができるのではないかと、仮説的に整理をしています。以上が、国際経営の50年間の歴史です。

### 国内経営が海外企業進出の成功の鍵要因

- ・ 海外子会社の競争力の源泉は親会社から移転される経営資源  
——技術・ノウハウ・ブランドなど
- ・ 海外子会社を支えるものは親会社の経営体力  
——親会社の資金力・本国の業績など
- ・ (参考) 製造企業と非製造企業の差

次に、中国の企業の海外進出に参考になるだろうと思われることに、焦点を合わせながら考えてみました。1つは国内経営が海外企業進出の成功

の鍵要因であるということです。海外子会社の競争力の源泉は親会社から移転される経営資源です。具体的には、技術・ノウハウ・ブランドなどです。それからもう1つは、予期せざることも起こります。そのときの海外子会社を支えるものは親会社の経営体力です。これは的確な言葉がないのですが、具体的には親会社の資金力、日本親会社の業績が順調であることだと思います。

このようなことを考えるようになったきっかけは、1997年から始まった日本の製造企業と非製造企業のアジア通貨危機における対応の差です。日本の製造企業のトヨタ自動車、松下電器、キヤノンといった会社はほとんど撤退しませんでした。しかし、非製造企業の金融機関、小売企業、建設、不動産等はかなり撤退しました。この背後をよく見ると、今、申し上げたようなことが言えると思います。

このようなことから考えまして、果たしてこれから海外進出を始める、これからかなりの勢いで進むと言われていきます中国企業に、競争で優位に使えるような経営資源が蓄積されているのかを質問してみたいと思います。

次は後発の利益です。これは先ほど後藤さんも言われましたが、日本の企業の経営を研究していると、1つは模倣的革新、先進の国・産業・企業から学ぶということです。「学ぶ」と言うと、おとなしい言葉ですが、要するに法律に触れない程度にカンニングをするということです。藤沢武夫の『経営に終わりはない』（1998年、文春文庫）のなかに、ホンダ（本田技研工業）の創業者の本田宗一郎が初めて欧州旅行に行き、持ち帰ってきたと言って見せたのがクロスねじでした。日本にはマイナスねじしかあ

りませんでしたので、そのクロスねじがホンダの生産性を革命的に向上させたと言われていました。また、藤沢武夫もドイツに行き、帰るなり、「おい、ドイツの工場には伝票がないぞ。うちでも伝票をなくせ」という命令を出したことが書かれています。

このような模倣的革新を日本企業は熱心実践してきました。これは明治以来です。模倣の対象は、戦前は欧州、戦後は米国です。実は、日本のトヨタ自動車は、現在一番多く世界的に模倣・カンニングの対象とされている企業と言ってよいでしょう。このような模倣的革新は、言い換えると、独創的革新、あるいは創造的革新に対比されるもので、一般的な会社には独創的革新、創造的革新は無理です。模倣的革新の勧めです。ない知恵を絞るよりも、ほかの企業等の知恵を借用しましょう。

このようなことを言いますと、吉原さんもだいたいぶ年をとってぼけたかなと言われてたら困るのですが、私はアカデミックな研究にもとづいて話しているつもりです。経営史研究の大家のレドリック（F. Redlich）が1951年に書いた論文に“*Innovation in Business*”というのがあります。そのなかで「革新」を5種類に分けています。“*genuine innovation*”, “*re-innovation*”, “*derivative innovation*”, “*copying*”, “*routine*”。この *copying* というのが模倣的革新にあたります。私は1968年12月、37年ほど前に『経営史学』（経営史学会刊）に、「経営

史学と革新の行動科学的理論」という論文を書いたのを思い出して引っ張り出してきました。

第2番目の後発の利益に関して、先発企業の奢りおごというのがあります。先発企業・先進国の企業は、後発国の



陰徳の国際経営  
——東南アジアでの経験——

- ・日本企業批判が日本企業歓迎へ変化
- ・日本企業の貢献が評価される

—宣伝：よいことだけを表明  
—陽徳：よいことを表明  
—陰徳：よいことを黙々とする

董明珠『市場烈々』（日経 BP）

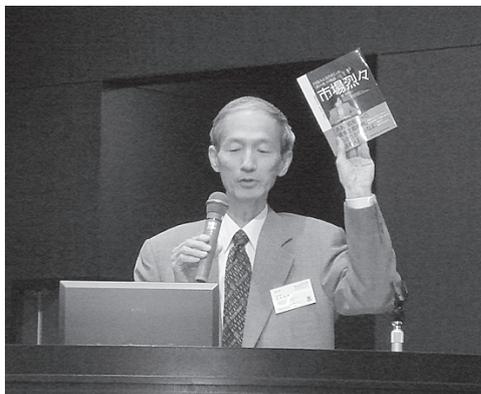
格力と董明珠（Dong Ming-Zhu）の成功の理由  
——（中国トップのエアコンメーカー、本社：珠海）

- ・約束・契約を遵守
- ・悪性競争の拒否
- ・社員が会社からかすめとらない
- ・透明な内部管理
- ・情実の排除
- ・「威風堂々の資本主義精神」

企業の競争力の理由をしばしば低賃金に求めます。それから何か製品が出ると「おもちゃ」として軽蔑をします。実は、この先発企業の奢りは後発企業の絶好のチャンスです。この説明は要らないと思います。

それから陰徳の国際経営についてです。私が初めてアジアでの調査をしたのは1974年の夏で、タイのバンコクに2カ月滞在しました。当時は、日本企業批判の嵐が吹いていました。約20年後の1992年にもまたタイに行きました。そのときに、タイの政府の役人が、「どうして日本企業は隣のマレーシアに投資をしてタイには投資しないのですか」と聞くので、「いや、昔、大変批判を受けたので」と答えると「あれは一部の人だけが言っていたんです」と、そんな話をしたことがあります。

1970年代の批判から1990年代以降の歓迎へと変わっているわけですが、それはなぜか。それは、雇用増大、人材育成、納税、輸出による外貨の獲得、技術移転、部品関連産業の育成など、日本企



業が現地で行っていることが評価されたからです。企業の経営活動と、その表明の仕方は3つあります。「宣伝：よいことだけを表明する、陽徳：よいことを表明する、陰徳：よいことを黙々とする」。これは私の造語と言ってもよいと思いますが、第3の陰徳というのが東南アジアで成功したのだと思います。

これはアジア、アメリカ、ヨーロッパでも成功するのではないかと期待を込めて、私自身は見えています。

このようなことを考えたときに、最近非常に感銘を受けた本があります。それは日経 BP 社から出ました董明珠（Dong Ming-Zhu）の『市場烈々』です。これは中国のエアコン・トップメーカーの格力の元営業部員から社長に出世していく様を描いた自伝です。「13億人に売りまくった鉄の女の物語」とサブタイトルがありますので、どんなものかと読んでみたところ中身は非常に違いました。約束・契約を必ず守る。悪性競争・安売り競争はしない。社員が会社からかすめとらない。外部からもらったものはすべて申告し、自分のポケットに入れたら解雇する。透明な内部管理、情実の排除。この帯にあります「威風堂々の資本主義精神」、まさに威風堂々の経営をするというものでした。

私は別に偏見があるわけではないのですが、この本を読むまで、中国人・中国企業という人を騙す、信用できない、模倣、正義はないと思っていたのですが、この中国人は違くと、この中国企

業は堂々と公明正大な経営をして一番になりました。先ほど陰徳の経営ということを申し上げましたが、ここには何かそれと似たような、威風堂々、正義の経営をすることが、現在の中国において、競争力に成り得るのではないかなと思います。これはハイアール（海爾集団）もそうでしょう。

最後に、国際経営の日常化についてです。デンソーに勤める私の大学時代の友人が1970年代にアメリカに行きました。まさか海外に行くとは夢にも思わなかったそうです。しかし、最近の若い人たちは海外に行くのは当たり前と思っています。私も実は1970年に米国に行きました。下着まで全部新品、公用旅券、家族親類の見送り・出迎えてした。米国はすべて高く、1ドル360円（固定レート）、年収100万円、2,778ドルですから、30歳で、だいたい同じぐらいの助教授の年収の4分の1、5分の1でした。今日ではどうかと言っ

たら、海外出張です。名前からして感激しません。すべて海外は安いです。今は、1ドル100円より少し高いかもしれませんが。私の年収はここには書いてありませんが、比較的海外によく行っていた5年ぐらい前は約1,500万円でした。ですから15万ドルです。米国の大学の似たような人よりも高い場合もあるぐらいになりました。

これは何を言わんとするかと言いますと、中国のビジネスマンにとっても、国際経営の日常化というのは圧縮して実現しますから、案外早く国際経営の日常化が生じるだろうかと、このように思っています。どうもありがとうございました。

●一司会 ありがとうございました。では引き続きまして、4人目の中川涼司さんをお願いいたします。

#### 吉原英樹氏 報告要旨（大会予稿集より抜粋）

##### 1. 国際経営の戦略とマネジメントの展開

戦後の日本企業の国際経営戦略は、輸出・海外生産・海外研究開発と順序的かつ累積的に展開してきた。順序的とは、まず輸出からはじまり、海外生産がつづき、そして最近では海外研究開発が行われるようになってきている。累積的とは、輸出につづいて海外生産が行われるようになってからも輸出は引き続いて行われるというように、これら3種類の国際経営戦略が積み重ねの形で行われてきている。

輸出は、戦後初期には商社経由の間接輸出が多かったが、しだいにメーカーの直接輸出が一般化して現在に至っている。1960年代から70年代までの海外生産には、アジアなど発展途上国、小規模な投資、労働集約的な最終生産工程、成熟技術、新設企業（グリーンフィールド投資）などの特徴がみられた。1980年代後半以後、これらの日本の特異性は弱まり、欧米先進国への大規模な投資、先端技術、現地企業の買収など、欧米多国籍企業との共通性を強める。最近では海外研究開発が増大している。

国際経営マネジメントにも同様な変化がみられる。所有政策は、戦後初期には合弁志向とくに商社参加型合弁という日本の特異性がみられたが、1980年代後半以降になると完全所有子会社の増大および商社参加型合弁の減少がみられた。国際経営組織にも同様な変化、すなわち、海外事業部からグローバル事業部制への変化が生じている。この組織変化は、米国多国籍企業と約30年のタイムラグがある。

国際経営の歴史が50年ほどになった20世紀末の時点でも、海外子会社の多くでは社長は日本人であり、国際経営の基本共通言語は日本語である。そしてこの2つの特徴のベースには、日本親会社の内部の非国際性がある。これら3つの日本の特異性も、最近になって徐々に変化しはじめている。すなわち、海外子会社の現地人社長、英語、内なる国際化、である。

以上を要するに、日本企業の国際経営の戦後約50年の歴史をふりかえると、まず国際経営戦略において日本の特異性が弱まり、国際経営マネジメントも、戦略の変化より遅れてであるが、日本の特異性から世界共通性への変化が生じている。

## 2. 中国企業へのメッセージ

### (1) 国内経営が海外企業進出の成功のキーファクター

日本親会社が日本国内で世界に通用するすぐれた技術やノウハウなど経営資源を蓄積しそれを海外子会社に移転すること、および予期せざる突発的な危機に直面した海外子会社を防御できるだけの経営体力をもっていることが、国際経営で成功するうえで重要である。この意味で、国内経営が海外企業進出の成功のキーファクターといえる。国内で経営できなくなるから海外に活路を見出すという海外企業進出は失敗しやすい。

### (2) 後発の利益

後発企業の強みは、先発企業の成功・失敗から学ぶことができることである。模倣的革新の経営の強みである。本田技研工業の本田宗一郎が欧州旅行で持ち帰ったクロス・ネジが、同社の生産性を革命的に向上させた（藤沢武夫『経営に終わりはない』文春文庫、1998、47ページ）。ドイツ企業をみた藤沢武夫は帰国するなり命令をだす。「ドイツの工場には伝票がないぞ。うちでも伝票をなくせ」(84ページ)。このような模倣的革新を多くの日本企業が実践してきた。模倣の対象は、進んだ国・産業・企業などである。日本企業にとっての先進国は、戦前はヨーロッパ諸国、戦後はアメリカだった。トヨタは、いちばん多く模倣されている企業といってよいだろう。

後発の利益にかんして、先発企業の驕りを指摘できる。先発企業は後発企業の強い競争力の理由を低賃金にもとめるのが一般的であり、後発企業の製品を「おもちゃ」として軽蔑することが多い。先発企業の驕りは後発企業にチャンスをあたえる。