

平成 26 年 5 月 23 日現在

機関番号：32665

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2011～2013

課題番号：23530502

研究課題名(和文)次世代中国ビジネスの経営規範に関する研究

研究課題名(英文)A Study on Management Paradigm of Chinese Business of the Next Generation

研究代表者

高久保 豊 (Takakubo, Yutaka)

日本大学・商学部・教授

研究者番号：20246804

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,500,000円、(間接経費) 750,000円

研究成果の概要(和文)：本研究課題は、次世代中国企業のビジネスモデルに着目し、技術・管理面のみならず、経営規範面に留意しながら、両者の関係を体系的に描写し、新たな理論的地平を開拓することを目的とするものである。分析を通じて、これまで「経済性」を中心に構築されてきたビジネスモデルの中に、企業の社会的責任など「社会性」の側面を組み込む発想が問われつつあることが一つの示唆として導出された。

研究成果の概要(英文)：This research program is intended to focus on business model of Chinese companies of the next generation. Management paradigm is conceived as a core part of management innovation in this research. The purpose is to depict systematically the relationship between business model and management paradigm, to develop new theoretical horizons. The traditional Chinese business model has been constructed in favor of economic efficiency. On the other hand, corporate social responsibility has been treated as a separate concern. However, what is needed in the corporate practice is the idea to unify these two regions and to incorporate in the new management paradigm. In this research, some implications as described above have been derived.

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：経営規範 中国 企業 ビジネスモデル 次世代 儒法モデル 国際研究者交流

1. 研究開始当初の背景

(1)着想に至った経緯

中国企業のビジネスモデルの転換については、2つの段階が区別される。

第1段階は、社会主義市場経済を経験して代表的な企業となったハイアール、レノボなど、グローバル戦略の成功例として注目された中国企業のモデルである。その後、アリババ、BYD、蘇寧電器などの企業が注目されるようになる。これらの特徴は、来たるべき市場の流れをすばやく読みとり、経営資源の不足をM&Aなどを通じて補いつつ、確実な利益創出システムを構築することによって、グループ内ネットワークの規模を急拡大させるような、スピード感にあふれる中国式ビジネスモデル、というイメージである。世界レベルでの産業再編やボリューム・ゾーンへの視点等を加味しつつ、企業グループ内の技術と管理の面における体系的な効率上昇を追求する側面の強いものであった。

これに対して、第2段階のそれは、企業倫理、CSR(企業の社会的責任)、従業員への配慮など、経営のあるべき姿を強く考慮に入れつつ、より広義のビジネスモデルを開発しようとするものである。本研究課題は、この側面を「次世代中国ビジネスの経営規範」として解明しようとするものである。

研究代表者は、これまで中国の企業経営に関して「新儒法マネジメント」をはじめとする準備的研究を行った(高久保(2006)「経営管理の『儒法モデル』試論:中国ビジネスの再吟味」『三田商学研究』第49巻第2号等)。また、平成20年度から22年度まで「共同プロジェクトにおける日本と中国の思考方式に関する比較研究」と題する科研費(基盤研究C)の課題を実施してきた。本研究課題は、これらの基礎の上に計画されている。

(2)国内・国外の研究動向及び位置づけ

日本国内では、上述第1段階までのビジネスモデル論は盛んであるが、第2段階については経営規範の方向性を指摘する研究が出るにとどまる現状である。中国を除く国外も同様である。中国では、コーポレート・ガバナンス、企業文化論、人的資源管理論などの研究が近年進みつつあるが、技術・管理の側面と経営規範の側面を統一して体系的に取り組む研究はこれからである。ビジネス誌では、ある台湾企業の中国工場で近年従業員の自殺者が相次いだ問題を取り上げているが、技術・管理面と経営規範面を総合した取り組みの必要性を説くには至っていない。

2. 研究の目的

低コストの労働集約型産業による発展という従来型の中国のビジネスモデルは、近年大きく転換しようとしている。そして、この転換に対応した新しい経営規範の在り方が、近い将来きわめて重要な実践的課題としてクローズアップすることが容易に予想される。本研究課題は、次世代中国企業のビジネ

スモデルに着目し、技術・管理面のみならず、経営規範面にも留意しながら、両者の関係を体系的に描写し、新たな理論的地平を開拓することを目的とするものである。

本研究課題は、過去の中国企業の発展趨勢を基礎としながらも、一人当たりGDPが3千ドルを超えて大きく変わりつつある中国社会の価値観という視点から、中国ビジネスの次世代イメージを経営規範というキーワードを軸に描写しようとする点に特色がある。これは、実証的な方法で長期的な企業行動の傾向を予測するだけでなく、道徳に関わる理論研究を深めて摺り合せていく作業を必要とする。これまで中国企業の経営規範の問題は、単発的に指摘されつつも統合的に解明されたことはあまりなく、経営理論の新天地を開拓することが期待される。

3. 研究の方法

本研究課題の遂行にさいし、2つの個別領域とこれらの統合という枠組みを要する。

1つ目の領域は、絶えず革新の行われる中国企業のビジネスモデルに関する現状と趨勢の把握と、こうした全力疾走中の中国企業のビジネスモデルと並行して提起される経営規範に関する問題の整理である。ここでは、従業員に対するトップ経営者の姿勢のほか、ビジネス自体に組み込まれた社会貢献への姿勢に留意する。後者には、環境問題や製品の安全性への取り組みなども含まれる。

2つ目の領域は、ビジネスをめぐる道徳に関する諸学説の整理である。ここには、中国独特の国民性や伝統文化に根差した倫理観・価値観の問題への視点が含まれる。

そして、これらの個別領域を「次世代中国ビジネスの経営規範」として統合的に理解するための概念装置を要する。これらの過程において、中国企業自体が日々新たなものに変化していくことが予想され、実践と理論との関連に十分留意することが不可欠となる。

4. 研究成果

(1) 研究の主な成果

3年間における主な発表論文等は雑誌論文3件、学会発表5件である。これらを大きく括れば、中国における経営規範の変容に関する論点の整理、ビジネスモデル論と経営規範との統合に関する論点の整理、「情報化」の進展とステイクホルダーとしての中国市民への視点に関する研究ノート、という3つの構成要素に分けることができる。

〔経営規範の変容に関する論点の整理〕

この点に関する基本的な枠組みを提示したのが、2013年に発表した「次世代中国ビジネスと経営規範:その理論的萌芽をいかにとらえるか」と題する論考である。

1980~90年代における計画経済から商品経済さらには市場経済への改革との対応で、経済体制改革の一環としての企業内の経営

メカニズムの確立が求められてきた。すなわち、行政的口ジックの色彩が強い「単位」から、自ら意思決定する権限と損益の自己責任を負う「企業」へと、経営の体質を切り替えることが議論の焦点であった。

中国企業の任務は「人々の日増しに増大する物質・文化面のニーズ」への対応に当たる存在であると規定することができる。たしかに、中国企業は、資本主義企業を規定するがごとく、その営利性の追求を前面に打ち出すことは難しいが、経済体制改革の趣旨は、経済建設を国家運営の中心とすることにある。当時の改革の本質を突き詰めて言えば、経済合理性を逸脱しない企業のあり方が問われていた、と読み取ることができる。

国有企業を中心とするこうした「経済体制改革モデル」に対し、1990年代には農村部における郷鎮企業が注目を浴びるようになり、農村部から多くの新しい企業家が誕生した。これが「郷鎮企業家モデル」である。

これに重なる時期、ないしそれ以降、北京などでは技術をよく知る科学者がビジネスに参入して成功するハイテク企業家が登場した。21世紀に入る前後には、中国のWTO加盟とも相俟って、グローバル戦略を通じて世界でも知名度を持つ中国企業が現れるようになる。これらを総称して「民営企業モデル」と括ることができる。なかでも、大々的にグローバル展開した企業は「グローバル戦略モデル」として位置づけられるだろう。

その後2010年代に至り、新しい市場と技術に対応するM&Aの展開、既存の中核技術を活かした新しい産業分野への進出、さらにはインターネットやSNS（ソーシャル・ネットワークワーキング・サービス）を活用した新しいビジネス形態の提案など、「新結合ビジネスモデル」と称しうるような実践が登場した。

これらすべてを貫く発想として、経済合理性を見出すことができる。「利益創出を目指したビジネスモデル」とも表現できよう。

たとえば、「新結合ビジネスモデル」との関連で、2011年9月発刊『経理人』掲載の「中国マネジメント・イノベーションの7階層」には中国企業のイノベーションの7階層が描写されている（中国伝統文化の精神をもって欧米の技術やツールを借りる「模倣イノベーション」、自己の数少ない強みで一点突破を目指す「微細イノベーション」、逆転の発想による「転置イノベーション」、商機をとらえ既存の枠を超えた新結合を企図する「越境イノベーション」、異なる文化的背景の下でも受け入れられることを目指す「寛容イノベーション」、電気自動車のように全人類の生活を大きく変えるべき「巨大イノベーション」、未来の技術や管理を切り開くべき「先端イノベーション」）。また、同誌の「最近中国でブームの8つのビジネスモデル」には、スピード配送ネットショップ、若者対象のグループ割引ネット販売、SNSと電子商取引をつなぐショッピングガイド、有機野菜のネッ

ト販売、会員制のシルバー総合サービス、コア成分の含有を目玉とする販売モデル、他社のコンセプトへの便乗、業界標準策定のリーダーシップが取り上げられている。

しかしながら、これらのビジネスモデルが究極的に利益創出を至上とするのに対して、今後はむしろ広くステイクホルダーとの関係性を踏まえ、永続的に事業を発展させようとするビジネスのあり方が問われている。

具体的には、企業倫理、CSR、環境保護の視点、従業員への配慮など、経営のあるべき姿を強く考慮に入れ、利益創出を含めてトータルに企業経営のあり方を設計しようとする理念を価値観として有するか否か。ここが議論の焦点となることを指摘した。

〔ビジネスモデル論と経営規範との統合に関する論点の整理〕

上記のを受け、経営規範をビジネスモデル論に統合する試みを論じた成果が、2013年に発表した「中国企業の経営規範とビジネスモデルの転換：『経済性』と『社会性』の統合をめぐる」である。

まず、中国における企業の社会的責任（CSR）の議論をめぐり、以下の点を抽出した。

中国社会科学院のCSR研究センターによる『中国CSR研究報告（2009）』では、中国におけるCSRが新たな歴史的段階に至っている3つのポイントを示している。1点目は、政府部門、公衆、メディア、従業員、消費者、社会団体、町内会、投資者、研究機関等のステイクホルダーにおける社会的責任の意識が覚醒し始めたことである。2点目は、400社以上の中国企業がCSR報告書を発行し、CSR解決に向けて行動していることである。3点目は、公共事業を営む企業からその他の企業へ、大都市の企業から地方都市の企業へとCSR運動が広がりつつあることである。これを受けて、市場・社会・環境への責任とそれらを統括する管理の「四位一体CSRモデル」を提起している。

これに対し、『中国CSR建設藍皮書（2010）』では、国際社会におけるCSR研究と実践に基づき、従来の中国CSRへの疑問と今後のあるべき道行きを示そうとしている。とりわけ、中国企業が社会・経済・生態との間で持続可能な発展を実現することが政府の「調和のとれた社会」構想と重なること、そして中国企業のグローバル展開において重要な意味を持つことが特筆される。さらに各章では、CSR総合指標体系、国有企業のCSR、民営企業のCSR、外資系企業のCSR、中国国内ならびに海外の各種機関によるCSR分析、中国NGOの展開とCSRなどが論じられている。

そのほか、趙斌主編『企業倫理と社会責任』は「三鹿粉ミルク事件」などの具体例を引き合いに出し、実践に重点が置かれた大学用テキストとして編集されている。

つづいて、今日中国の種々の社会問題である「中国問題」と経営研究の結合をめぐる中

国人研究者の問題意識に着目し、郭驍(2012)による『中国問題』志向の経営学研究パラダイムの構築」をめぐる論考に着目した。

郭驍は、近代経営論を中国に導入して学問的基礎を形成してきた中国経営学が、中国ならではの諸問題、たとえば食品安全問題、炭鉱事故、スクールバス事件、中国新幹線事故などの問題に対し、どれだけ有益な示唆を与えてきたかと問うたとき、問題解決の枠組みとして不十分であったと指摘する。ここから求められる中国経営学のあり方として、実践から感受される「秩序変数」に立脚した「中国問題」の発見を心掛け、臨床医学的な姿勢で「中国問題」に取り組み、解決に寄与することを志向するべきであると主張する。

「八〇後」や「九〇後」の従業員の意識はこれまでの従業員の意識とかなり異なる。この点を放置して展開される中国ビジネスモデル論や米国経営学と同じ発想による方法論のみで進められる中国経営論がどれだけ有効なのかという点に一石が投じられる。

これらと関連し、朱天一(2012)「リーダーの風格が従業員満足に与える影響」の知見を瞥見した。この研究は、組織公正をめぐる先行研究を土台に、中国・蘇州エリアで実施したアンケートに基づく成果である。

ここから「手続き的公正であれ、分配的公正であれ、公正知覚は従業員満足に大きな影響力をもつが、いったん不公平が生じるならば従業員満足の下下とそれに伴う業績低下となるため、リーダーは組織内に不公平がないかどうか留意すべきである」との記述に着目し、この関連において、改めて「儒法モデル」(高久保：2006)に言及した。

「儒法モデル」とは、企業トップが従業員に対し、1)尊敬されるリーダーとしての風格と能力と姿勢を有すること(=「儒」の側面)と、2)納得される合理的なルールを構築し執行すること(=「法」の側面)の両者をあわせ持つことが不可欠である、とするモデルである。これに対応する経営者の行動として、前者すなわち「儒」の側面としては、従業員の声に均等に耳を傾け、人々の価値観を理解しようとする、後者すなわち「法」の側面としては、個々人の責任事項を明確にし、成果と連動した報酬の基準を明確にすることなどが挙げられる。

ここで留意すべきは、前者における「均等」の視点である。その由来について「三要素せめぎあい構造」仮説(高久保：2003)の枠組みを用いて辿ってみれば、根底には、中国企業組織における「ユートピア動機」に対応する物事の考え方、すなわち「人々の生存は均等に成就されるべきである」とのエートスが横たわっている。とはいえ、自らが所属するシステムがその期待に背く体質を有するとき、人々は「現実志向の動機」もしくは「進取改革の動機(イノベーション動機)」に強く支配され、現今の不合理なシステムを廃して「新しい合理的ルールの創造を通じた秩序

回復」を求めるようになる。

この動態過程は、「儒(均等な傾聴)」と「法」(合理的なルール化とその遂行)の2側面に対応し、かつ朱(2012)の帰結に重なることが窺われる。「経営者は従業員というステイクホルダーに対して風格と実行力を持った接し方をすることが不可欠であり、長い目で見れば『利益創出モデル』につながる」、すなわち、朱が組織公正研究のアプローチから導きだした帰結は、「儒法モデル」が提起した2側面をともに含むものである。

このような背景から、中国企業における従業員満足という「社会性」の一面がビジネスモデルにおける経営規範を構成する因子として位置づけられることが示された。

〔「情報化」の進展とステイクホルダーとしての中国市民への視点〕

これは経営規範の変化を促す重要なファクターとしての消費者・従業員・地域住民に着目し、かつ現在の中国においてスマートフォンやネットによる「情報化」の進展が著しいことによる企業経営への影響という視点に着目し、現在いかなる議論が中国で展開されているのかを概観したものである。その成果として、2014年に「中国『情報化』と社会経済発展：産業・市民との関連をめぐる準備的考察」の論考を提出するに至った。

レビューした中国語文献は、以下の通りである。1)曹淑敏主編・工業和信息化部電信研究院(2012)『中国“両化”融合発展報告(2012)』、2)荆林波主編(2012)『中国城市電子商務影響力報告(2012)』、3)張雷・劉力銳(2012)『網民的力量：網絡社会政治動員論析』、4)謝新洲主編(2013)『輿論引擎：網絡事件透視』、5)燕道成(2013)『群体性事件中的網絡輿情研究』、6)項平(2012)『公共網絡輿情事件研究』、7)周志平(2013)『微博輿論影響力研究：基於突發公共事件視域』

これらのレビューを通じ、ネットを通じた市民感情の高まりが世の中に大きな影響を与える状況が拡大している様子が垣間見られた。ネチズンの感情は、政府・企業・社会に対する新興勢力になる潜在性が高く、企業にとってステイクホルダーへの配慮が不可欠のものとならざるをえない。こうして、従来までの利益創出を至上とする中国におけるビジネスモデルは、ステイクホルダーに配慮する経営パラダイムへの転換に迫られる、という様子が浮かび上がってきた。

(2) 得られた成果の内外における位置づけとインパクト

本研究課題を通じて、中国の従来型ビジネスモデルでは「経済性」の追求に主たる力点が置かれていたことがスケッチされた。また、中国における企業の社会的責任の議論が近年ますます盛んになっている状況が概観され、「社会性」への視点が要求されつつある状況が瞥見された。さらに、中国社会の関心

事と結合して中国経営研究を進めることが求められている状況が紹介された。

これらのことから、高久保(2006)の「儒法モデル」が今日新たに再検討を要すべきテーマになりつつある点が特筆されるだろう。企業経営において、「法」の側面を極端化し、信賞必罰・成果主義一辺倒の指導原理で経済効率のみを追求すれば、その反作用が生じる。このバランス思考は、根底において「陰陽和合の弁証法」との親和性を想起させる。中国思想には、己を取り巻く自然状況を一種の法則として受容する発想(=「自然の天」と、人と人との間のつながりを重んじて社会秩序を形成しようとする発想(=「天命の天」)の系列があり、両者が「天人合一」の宇宙観のなかでダイナミックに一体化されるという発想が見られる。そして、企業経営の現場も「陰陽和合の弁証法」として展開する、と見るのが「儒法モデル」の骨子である。

特筆すべきは、2010年以降になり、上記の文脈における「儒」の側面からの異議申し立てが、現実にはさまざまな場面で見られることである。具体的には、経済効率一辺倒のモデルから環境配慮型のモデルへの転換、出稼ぎ労働者に対する最低賃金の急速な値上げ、ビジネス界における静かな「国学ブーム」の勃興、「尊敬される企業」への関心の高まりなどがこれである。すなわち、「儒」の側面を無視して「法」を追求するのではなく、むしろ「儒」の側面を両立すべき柱の一つとして考慮に入れるスタイルを追求する傾向が、これらの動きに共通して見られるのである。

この点は、すでに中国国内において大きな問題としてクローズアップしている事柄である。そのため、「儒法モデル」の可否をめぐる議論が、中国国内では「古くて新しい問題」として再検討される可能性がある。

日本国内の学界では、学術的検証ならびに先行研究との整合性を慎重に精査する必要性から、現時点で本研究課題の成果に対する評価を直ちに出す段階に至っていない。ただし、実践的な観点に基づき、本研究の成果に対する有効性が指摘されるに至っている。

(3) 今後の展望

経営規範との関連でビジネスモデルの転換を取り上げる理由は、中国ビジネスの現場でここ数十年に亘ってスポットライトが当てられてきた効率の高いビジネスモデルに対して、2010年以降になると、上記の通り、各方面から一挙にその反作用ともいえるべき新たな動きが生じてきたからである。

この動きは想定外のことでなく、行きすぎた「法」に対する「儒」からの軌道修正であり、中国ビジネスを単に技術・管理面の興味から説明しようとするアプローチへの必然的なアンチテーゼであったと考えられる。

では今後、次世代中国ビジネスの具体像をどのように描けばよいのか。これが次なる研究課題となるだろう。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計3件)

高久保豊「中国『情報化』と社会経済発展：産業・市民との関連をめぐる準備的考察」『商学研究』第30号、(日本大学商学部商学研究所・日本大学商学部会計学研究所・日本大学商学部情報科学研究所)2014年、219-238頁、単独、査読有(研究ノート)。
高久保豊「中国企業の経営規範とビジネスモデルの転換：『経済性』と『社会性』の統合をめぐる」『アジア経営研究』第19号(アジア経営学会)2013年、41-49頁、単独、査読有。
高久保豊「次世代中国ビジネスと経営規範：その理論的萌芽をいかにとらえるか」『新しい資本主義と企業経営(経営学論集第83集)』(日本経営学会)2013年、(12)1-5頁、単独、査読無。

[学会発表](計5件)

Yutaka TAKAKUBO “Overseas Expansion of Chinese Enterprises and Businesses Targeting Japan: A Discourse on the East Asian Market and Technology Tie-ups” (The 2nd International Conference, Nepalese Academy Of Management, 2013年3月11日、ネパール・カトマンズ)、単独。
Yutaka TAKAKUBO “The next-generation management paradigm in China: Keys to modern developments in the information society” (The 11th Conference of International Federation of East Asian Management Associations, 2012年10月28日、中国・南京・河海大学)、単独。
高久保豊「『アジア発・経営理論』の萌芽と日中関係」(『亞洲の未来と中日関係：記念中日邦交正常化40周年国際学術研討会論文集』中国中日関係史学会・日本日中関係学会、2012年9月15日、北京二十一世紀飯店、252-266頁)、単独(中国語)。
高久保豊「次世代中国ビジネスの経営規範をめぐる一考察：その背景に関する整理を中心に」(『アジア経営学会第18回大会報告要旨』2011年9月17日、龍谷大学、33-36頁)、単独。
高久保豊「中国におけるビジネスモデルの転換：『経営規範』への視点をめぐって」(日本経営学会関東部会、2011年7月16日、日本大学商学部、口頭発表)、単独。

6. 研究組織

(1) 研究代表者

高久保 豊 (TAKAKUBO, Yutaka)
日本大学・商学部・教授
研究者番号：20246804