

「アジアビジネスを担う人材の育成」

古田 茂美氏

香港貿易發展局 日本首席代表

2014年3月講演

小生は80年代初頭、ICU（国際基督教大学）大学院で開発経済学専攻、研究分野を中国経済に定めて国際経済学故中内恒夫教授に師事しておりましたが、研究の必要性から後にICU交換留学制度により香港中文大学崇徳書院に院生留学することになりました。中文大学での研究を通じて作成した修士論文をICUに納めてから香港貿易發展局に入局し、中国経済に華人経済加える形で研究活動を継続し、その傍ら發展局で勤務致しました。

研究活動を進めながら一方で現場の仕事をする好環境に恵まれたと思うのは、90年代後半、香港台湾企業の対中進出の後、こぞって日本企業が対中進出し、必ずしも良い成果が出せない数々の事象に直接触れる機会が多くあったことです。海外事情に不慣れな中小企業のみならず、大企業人材ですら中国でうまく機能できない事例が多々ありました。

そのような事例の渦の中で業務が進んでいたことから、対中進出して成果を挙げる香港や台湾企業の在中経営戦略の構造解明ができれば、何かしら日本企業の同様な活動に活かせるのではと開始したのが華人経営研究活動でした。研究の為のサンプルや事例は香港や中国にふんだんに賦存していたので研究材料に事欠くことはありませんでした。

この中で華人経営研究を解明することで、人材も含めて、対中事業においてはどのような資源投入をすべきか、あるいは現地獲得した各種生産資源をどのように活用すべきかという課題に答えを出したいと思ったのです。

経営資源について

資源とは、各種市場から調達され、企業の業務プロセスに投入されます。資源は単なる生産要素のみならず、市場や顧客ニーズなども広義には経営資源として把握されます。資源が各プロセス上で新たな付加価値を創造するとそれは企業の戦略資産となり、業績に直結していくわけです。よって、資源は、経営目的達成の為に施される管理コントロールに適合した資源でなければなりません。管理コ

ントロールあるいはマネジメントを施す主体は経営管理者であり、経営管理者は調達された資源をマネジメントに適合（フィット）させていかねばなりません。あくまでも、資源適合の結末が、経営目標と合致していなければなりません。経営者は資源の属性や行動文法などを熟知していなければならないのです。資源そのものが、経営目標決定プロセスに参与する可能性も十分考えられるのは、経営管理者にとって不可欠な能力は、資源の行動文法を知り、投入した暁に起こる結果状態への予見性です。経営者は預言者だとも言われる所以は、経営着地点の予言のみならず、資源選別や投入後の状態予測能力が不可欠であることに依ります。これら資源が国内資源から、国際資源になったとき、多くの経営者はその予見性を喪失します。何故なら国際資源は経営者が不慣れな異民族集団文化に腑存し、違う行動文法を持つからなのです。

国際経営行動と国際資源の定義

国際経営行動とは、経営行動ないしは業務プロセスに国際資源が投入され、その資源を経営目標に適合させ、付加価値を生み出す戦略資産に進化させていく活動です。国際資源とは国内以外に賦存する外国資源であり、国内資源の有用性への予見性と同様、これら資源に対する予見性は業績を左右する。国際資源はそれが人的資源、原材料資源、金融資源、非物的資源であるかを問わず、その属性構造や運動原理は、帰属する社会の社会制度システムと民族文化システムによって構成されています。経営管理者が困難に直面するのは、自らの集団がはぐくむ「基本仮定」と「価値観」（エドガーシャイン）が、当該地のそれとどれだけ異なるかに無知な時です。

民族文化システムは経営行動にどのような影響を与えるのでしょうか。業務プロセスの主活動と呼ばれる購買物流、生産製造、出荷物流、販売マーケティング、顧客管理、支援系活動と呼ばれる人事管理、法務財務会計管理、研究開発、物資調達などのありとあらゆるプロセス上、人

間を介在する活動はおよそすべて影響を受ける。それは投入資源の属性や運動原理に国内資源と異なる性質のメカニズムが内在しているからです。資源機能の有機的統合を導くトップ経営目標が、資源属性や運動法則と整合性を持つとき、企業組織は最大の付加価値を上げる可能性があります。しかし多くの場合、最上位の経営目標は国内経営の延長線上で形成される為、目標そのもの、例えば利益計画の幅や規模、時間軸などが、国際資源が経験的に希求しているものと整合性があるか否かを検討することが少なくなります。このジレンマを克服し国内目標と国際目標の乖離矛盾を元来解决することが、資源の有効性を導くためにも大変重要であると思われるのです。この意味からも、国際資源の属性や運動法則の前提となっている民族文化システムのメカニズムを概観し、その特性を解釈主義に基づいて判断し、企業活動の経営目標設定に矛盾なく整合させていく能力が、国際資源運用管理者ならびにトップ経営管理者の双方に求められていると思います。民族文化システムの理解は、このように経営行動、業務プロセスを通して、国際経営業績を達成するうえで、極めて重要であることが分かります。

ここにおいて我々が主題としてとりあげる国際資源はチャイニーズ資源であります。中国が社会制度システムを市場経済に転換してから、日本の対中投資は増大し、戦後から70年代までの日中管理貿易時代に活躍した中国専門要員以外の、素人的人材が、数多く中国に投入され始めました。中国ひいては華人社会に対する体系的知識と経験不足から、中国資源や市場を経営に取り込む方針があっても、その資源の有効利用が達成できない事実の集積が存在してきました。チャイニーズ経済圏に絞った国際資源属性を理解するための社会制度、民族文化各々のシステム理解が急務となっているのです。その解明方法として脚光を浴び始めたのが華人経営研究なのです。

華人経営研究の方法論

90年代に米国でハーバードビジネススクールを中心に成熟し始めた西洋式マネジメント理論はマイケルポーターやドラッカーといった米国理論を中心に世界を席卷していききましたが、1978年の鄧小平の改革開放以来、北米に留学していた香港、台湾研究者らはいち早く中国経済市場の台頭を予測し、将来、西洋流マネジメント理論だけで中国経済市場を理解することはできないと気づき、西洋式理論を使いながらも、中国人の思考行動を支配する諸価値を変数として注入し始めました。これが上記のチャイニーズ資源の行動文法解明に繋がっていくのです。

香港大学ではいち早く Chinese Management Center (華

人管理中心) を商学院の中に創立し、CMC は同大学院の中で存在感を確立してきます。推進したのは参加した三名の大物教授で、一人は米国流経営学中組織論で世界に名を馳せたケンブリッジ大学のジョンチャイルド教授、そして香港大学社会学部心理学部の楊中芳教授、それにセンター所長で同大学商学院国際マーケティング学部長の謝貴枝教授です。この三名が確立した香港大学 CMC では、拡大する中国市場に、効果的に参入する為の方法を探るというマネジメント学の目的を以て、華人経営学という新たな学術研究分野を提唱し、その学術的方法論の確立を目指していったのです。

これは90年代半ばのことで、当時日本では、華人経営などという言葉すら存在せず、香港や台湾ないし東南アジアの華僑財閥との国際事業においてもせいぜい邱永漢の華僑ビジネス程度の認識しかありませんでした。いわんやマルクスレーニン主義を標榜した戦後中国経済研究の方法論はマルクス経済学抜きではできず一般的経済学分野の対象でもありませんでした。社会主義から資本主義への移行という旧東欧経済研究方法もありましたが、西洋でない東洋国家である中国へのアプローチ方法確立には時間がかかり、そのため中国の78年の改革開放とその後の市場メカニズムの導入に対応できる学術的対応は日本は遅れたと思います。中国経済変化を捉える研究において日本の大学での理論化が遅れる中、経済界がこぞって手さぐり状態で対中進出していったのが日本の90年代だったと思われます。

謝教授と二人の教授が94年に香港大学に CMC を設置した時、すでに中国経済市場を、「華人」という「視点」で捉えていたのは卓見だったと思います。当時「華人」といえば日本では、東南アジアないし海外に逃げた大陸人のことを言い、日本人が描く「華僑」と同義語だったでしょう。しかし、CMC と謝教授に出会うことで、「華人」の本当の意味、つまり中国人の世界観における「華人」の意味を知ることになります。「華人」とは英語では ethnic Chinese つまり世界中に存在する民族としての Chinese の総称であり、それが海外にいれば overseas Chinese となり、中国本土にいれば mainland Chinese となるだけであり、民族的 Chinese として、ある程度統一した価値観を共有する民族集合体として捉えることができる、という「理論言明」を確立しており、その Chinese を彼らは「華人」と表現していたのです。

意外にも日本は中国と1400年もの長きにわたって交流があり、最初の外交時代には隋、唐、外交が途絶えてからも、経済交流では、北宋貿易、勘合符貿易、長崎出島通じた明清時代の貿易があり、明治維新直後の新たな外交では日清友好通商条約を締結しています。孫文の9年に亘る日

本での革命活動とそれを支えた犬養毅など首相から政治家、財界人を通じて中華民国との交流もありました。そして72年以降は中華人民共和国と国交回復し日中平和条約も締結しています。

これくらい長きにわたる中国との交流がある一方で、本土と世界に存在する民族的 Chinese の世界を我々実務家ないし経済人が、あるべき姿で把握してこなかったという大きな反省がありました。中国や東南アジアをどちらかという日本と国家意識レベルで表面的にしか捉えていないことに自ら気づき、新たな方法論を求めて香港大学の門をたたいたのは2002年のことでした。香港大学謝教授に「中国に日本企業が的確に参入できる為の方法論を教えてください」と頼んだ時、教授は白板に向かって「局内人」と「局外人」という言葉および、同心円のような図を描いて真ん中の円の中に“CoreValue”という字を書き、その上で、私に聞きました。「あなたはこの二つの区別が分かりますか?」「わかりません」「これが分からなければ中国ビジネスはできませんよ」「もっとも大事なことはCoreValueを理解することですから」これが私が香港大学を訪問し始めてT謝先生にお会いした時の会話です。

その言葉をかみしめながら、謝先生が私に貸して下さった7冊の分厚い書籍を日本に持ち帰り、通読するうちに、これは大変なことだと次第に感じ入っていったのが2002年の後半だったと思います。日本企業は何も知らずに中国大陸に入ってビジネスし始めている、こんな危ないことはあるだろうか。これが小生の初発の思いでした。

中国・華人ビジネス人材育成の発生

その後、華人ビジネス人材育成の為に開講したチャイニーズマネジメントマーケティングスクール (CMMS) なるプライベートビジネス塾を開講することになるのは、以上の考え方の発展の結末でした。CMMSでは、中国経済市場社会を「華人」社会のひとつの発展形として捉え、まずは普遍的「華人」を定義し、かれらが集合体として企業を作ったとき起こす行動学について、彼らの統一した民族的 CoreValue を解明することと、それを経営行動に注入されたとき、本来の経営学がどのように変化していくかに焦点をあてた学術研究と実践教育を目指しました。経営学者に少しづつ研究されていた香港、台湾、シンガポールなどの華人財閥企業ケーススタディおよびそこから解明されてきた、一般的華人経営の特殊行動学や戦略特性などを、中国企業分析に援用していくことを試みていったのです。

私が当時目を見張ったのは、香港大学商学院 CMC で確立されていた「華人経営学」の方法論でした。CMC は三

つの側面から「華人経営」にアプローチしており、一つが「組織」としての華人企業行動解明、二つは「市場」としての中国市場構造解明、三つ目は「CoreValue」の構造解明です。それらは次のような原語で表現されています。

1. Evolution of Chinese enterprises
2. Market of Mainland China
3. Indigenous value and Chinese enterprises

この三つの側面をそれぞれ研究しそれらを統合していくことで、華人経営のマクロ的特性を把握していくことが可能であることが次第にわかってきたのです。

こうした基礎的理解を踏み台にし、私は謝教授に香港大学が直接日本に来て企業人を教えてくれないかとお願ひしてみました。そんなことは無理だったので、まずは先生の指導をうけながら、3つの側面を包含した内容を表せる学問分野と学者を探し出し、香港大学の先生の登壇も含め、2003年に理論編15回、実践編15回のカリキュラムを作ってみました。それを CMMS 華人経営塾として実施していくためには主体と資源が必要でしたが、なにはともあれやってみようと思われ、関西日本香港協会に相談したところ、当時会長と務めて頂いていた、丸紅株式会社の副会長で関西経済連合会副会長（いずれも当時）橋本守氏が「やってみなはれ」と激励して下さり始まったのがこの CMMS 塾なのです。

チャイニーズ資源に関して、こんな重要なことも知らずして中国ビジネスに入る愚行を少しでも軽減するため、社会的責務を感じてスタートさせましたが、関西日本香港協会理事であった伊藤忠岩本純治副社長、故西田健一丸紅中国代表その他の理事が、受講者を企業派遣して下さったことがのちの発展に大きく寄与しました。香港大学が提唱する西洋理論と東洋価値を統合した中華の経営学確立の内容が、大企業幹部によって口コミで巷に伝播され、その後多くの企業人が集まってきたのです。今日まで CMMS は10年継続し、受講者は延べ500名を超えています。今年4月3日からは東京、大阪に次いで福岡でも開講し第11期がよいよ始まりです。

CMMS は、理論的基礎を上述の香港大学謝教授に依存し、そのカリキュラム構成に合わせてお願いした日本や中国を代表する超一流の学者研究者によって支えられています。東大、京大、阪大、名大、神大、旧大阪外国語大学はじめ早稲田大、帝塚山大、関西大学、関西学院大学、甲南大学、東洋大学、北京人民大学、香港城市大学からの学者が、チャイニーズ資源が腑存する中国政治、経済、歴史、文化、思想、哲学、地政学、文学の世界から、中国・華人といった人的資源の行動文法を包括的に体系的に抽出していくという「理論編」をまずこなします。そして次の作業

は「実践編」です、実際に中国や東南アジアの中華圏で経験していた日本企業代表者にその体験談を語ってもらい、成功事例、失敗事例を学んだ学問的道具で的確に説明できる能力を醸成していく作業をします。それを支えてくれるのは、丸紅、伊藤忠、ダイキン、イオン、セブンイレブン、資生堂、パナソニックなど大企業の中国代表経験者や華人経営学の法務、財務、販売など業務プロセス別に説明する公認会計士や弁護士の諸先生方です。この理論と実践の融合によって、CMMSはチャイニーズ資源の行動文法を「立体的」に把握する能力を日本人材に賦与していきます。

日中は、長き歴史の中で、接近と離反、協調と対立を繰り返し替え続けています。時々の政権トップの人格的資質、知見の限界、幼少期の経験などから大きく影響を受けます、それが歴史の常というものでしょう。しかし、どの時代をみても、天上で動乱が起きていても、天の下では人々がつながり、貿易、経済活動は続いてきました。中国GDPが米国をいずれ抜いて経済大国となる時代が来ると、

同時にアジア地域が世界経済でも重量感を増してきます。天の上で動乱があっても天の下の民である私たちは互いの文化歴史を理解し、人々の生活向上に寄与し、平和なアジアや世界社会を築く努力活動の一端を占めていきたいと思っています。

それを実現する上でもCMMSは相手社会を相対的に理解する方法論の獲得を包含しており、CMMS受講後、その方法論をたとえばアジアの中でも、ベトナム、ミャンマー、カンボジア、ラオス、タイなどのメコンデルタ流域仏教圏、マレーシア、インドネシア、ブルネイ、シンガポールのイスラム圏（シンガポールはもちろん中華圏応用がききますが）、そしてフィリピンのカトリック圏といった、非ヨーロッパ圏へ応用することも可能です。アジアと日本をつなぐ方法論としてのCMMSは社会の要請がある限り続いていくことでしょう。

本講義が少しでも華人アジアビジネス人材育成への示唆となれば幸いです。