

2018年度博士学位請求博士論文

論文題目（和文）

日中経営史における企業家の比較研究
—経営哲学の歴史的変遷から現代への示唆—

論文題目（英文）

A Comparative Study on Entrepreneurs in
Japanese and Chinese Business Histories
—The Historical Transition of Management
Philosophy and Its Implications to the Present—

亜細亜大学 アジア・国際経営戦略研究科 アジア・国際経営戦略専攻

学籍番号：AD15002

氏名：郎 琅

指導教授：容應莢教授

目 次

第1章 序論	1
1 問題意識	1
2 研究目的と方法	5
3 本論文の構成	7
第2章 日中企業家の経営哲学に関する先行研究	10
1 経営哲学の理論研究	10
1-1 経営哲学の定義	10
1-2 経営哲学の変遷	16
2 日本における経営哲学の研究動向	18
3 中国における経営哲学の研究動向	24
4 小括	26
第3章 日中近世の商人精神の比較	28
1 近世の時代特徴	28
2 日本の江戸時代の商人精神	29
2-1 江戸時代の商家経営	29
2-2 「石門心学」にみる商業文化	31
2-3 近江商人の経営と商人精神	34
3 中国の明清時代の商人精神	36
3-1 明清時代の商家経営	36
3-2 「賈道」にみる商業文化	38
3-3 山西商人の経営と商人精神	40
4 日中近世の商人精神の比較	42
4-1 倫理：儒家思想の「禁欲主義」	43
4-2 社会貢献：「忠と孝」、「公と私」、「家と血縁」	44
4-3 商人教育：家訓の制定	46
5 小括	46
第4章 日中近代企業家の経営理念の比較	50
1 日中の近代化の道	50
2 日本近代企業家の経営理念	51

2-1 近代の企業経営.....	51
2-2 「産業報国」にみる商業文化.....	52
2-3 大倉喜八郎の企業家生涯と経営理念.....	54
3 中国近代企業家の経営理念.....	66
3-1 近代の企業経営.....	66
3-2 「自強求富」にみる商業文化.....	69
3-3 張謇の企業家生涯と経営理念.....	71
4 日中近代企業家の経営理念の比較.....	76
4-1 倫理：「公益」と「私利」.....	77
4-2 社会貢献：経営ナショナリズム.....	78
4-3 商人教育：新式学校の建立.....	80
5 小括.....	81
第5章 日中現代企業家の経営哲学の比較.....	89
1 経済発展の進展.....	89
2 日本現代企業家の経営哲学.....	91
2-1 日本戦後の企業経営.....	91
2-2 「経営の神様」にみる商業文化.....	93
2-3 孫正義の企業家生涯と経営哲学.....	108
3 中国現代企業家の経営哲学.....	116
3-1 中国改革開放後の企業経営.....	116
3-2 「三馬と独角獣」にみる商業文化.....	120
3-3 馬雲の企業家生涯と経営哲学.....	125
4 日中現代企業家の経営哲学の比較.....	132
4-1 倫理：「志」と「夢」.....	132
4-2 社会貢献：グローバル時代のビジョンとミッションの追求.....	133
4-3 商人教育：次世代の経営者育成と理念浸透.....	134
5 小括.....	135
第6章 中国進出する日本企業の現地化と経営哲学.....	141
1 日本企業の中国進出の歴史と現状.....	141

2 中国進出する日本企業の実証研究.....	145
2-1 仮説の提示	145
2-2 アンケート調査の概要	146
2-3 フィールドサーベイの概要.....	158
3 中国に進出する日本企業の経営哲学への示唆.....	158
3-1 倫理：独自性とスピード感.....	159
3-2 社会貢献：国境を超えて地域共生	166
3-3 商人教育：理念浸透の重視.....	171
4 小括.....	173
第7章 結論.....	175
参考文献	181
謝 辞.....	189
付録：アンケート本文.....	190

第1章 序論

本章では、本研究の目的を明示し、研究目的が設定されるに至った問題認識の枠組みを述べる。そして、この問題認識の枠組みに基づいて、本研究の研究方法与全論文の構成を説明する。

1 問題意識

本研究は、歴史上の日中企業家の経営哲学の内容とその変遷を比較し、現代における経営哲学の実態を実証するものである。本研究は二つのキーワードがある。一つは企業家、もう一つは経営哲学である。

経営史から見ると、経営者は人類活動の中に、経済やビジネスに携わるだけでなく、文化や文明を創造する重要な存在である。近代資本主義経済の発展に従って、経営者としての「企業家」（原語：entrepreneur¹）という概念が誕生した。

この概念を持った最初の人物は18世紀のフランスの事業家・経済思想家 R. カンティヨンであった。企業家は、近代資本主義経済における行動主体として、土地、労働、資本という三つの生産要素を一つに組織する「先見の明をもち、危険を進んで引き受け、利潤を生み出すのに必要な行為をとるもの」²というのが、R. カンティヨンの企業家に関する最初の定義であった。R. カンティヨンは危険負担に企業家の大きな役割があると考えたのである。

その後、J・A・シュンペーター、I.M. カーズナー、A・コール、A・D・チャンドラー、P. F. ドラッカーなど研究者の様々な企業家論が登場した。その中で最も代表的なのがシュンペーターである。

シュンペーターは、経済活動における決定的な役割を果たしたのは企業家であると主張し、企業家は生産要素の接合の仕方が変わられ「革新」（Innovation）、「創造的破壊」（Creative destruction）と名付け、経済の分野におけるリーダー機能があるのも指摘した。シュンペーターはこのような経済的リーダーシップは、次のような類型に分類された課題によって裏付けられる。①新しい生産物または生産物の新しい品質の創出と実現。②新しい生産方法の導入。③工業の新しい組織の創出（例えばトラスト化）。④新しい販売市場の開拓。⑤新しい買い付け先の開拓。³シュンペーターの企業家に関する著作を読むと、企業家は企業成長の過程において、企業家はトップマネジメントにおける最も決定的な意思決定する人間であるだけでなく、経済発展における人間の主体的役割に着目するこのことによって、資本主義的経済発展の原動力となるというのが分かった。

だが、均衡破壊を重視したシュンペーターに対して、I. M. カーズナーは均衡を破壊するのではなく、不均衡が現在あることを発見し、均衡に向かう調整行為をすることこそが企業家の本質であると考えた。また、カーズナーにおいては革新的な企業家というよりも、管理者とか経営者がイメージされているといえる。また、シュンペーターの企業家基本的には個人であったが、カーズナーや A. マーシャルでは個人だけではなくて、経営者組織も含まれている⁴。

第二次大戦後、ハーバードの企業家史研究センターが設立され、A. コール、T・C コ克蘭、L・H ジェンクスなどの学者がシュンペーター理論を軸としながらも、それを拡張するものとなった。⁵ コールらは新しい事業を「創始」することだけでなく、それを「拡大」し、「維持」することも極めて重要な企業家活動であるとした。それゆえ、「革新者」だけでなく、「経営者」、「管理者」も「企業家」の中にも含められなければならない(コール 1965)⁶ という主張であった。これは企業家の非連続的・飛躍的側面ばかりにではなく、連続的・漸進的側面の重要性に着目することである。

コール、コ克蘭などハーバード大学企業家史研究センターの企業家史学の第二の特色は文化、社会構造と企業家活動との関連に多大の関心を払ったことであった。企業家活動を人間主体的な側面と、社会的・構造的な側面の両面から研究しなければならないとしたのである。⁷ この方法は日本の経営史学会にも大きな影響を与えた。

日本の企業家研究は日本の高度経済成長時代(昭和41年—44年頃)より、新しい事業の創設率が低い、消滅している企業が多い、企業の新規勃興は停滞している⁸ 状況によって、企業家研究への期待が高まっていくのである。特に、ベンチャー企業の成長、民間活力の喚起、積極的な産業政策の意見の提出、より自由な経済社会の構築のため、企業家研究の中に実践的な課題としての企業家活動、企業家精神の二つの研究視点を非常に期待されている。

中国の企業家研究は、90年代から始まった⁹。現在、企業家史・企業家の成長環境・企業家育成についての研究が多い。その中にますます注目されたのは企業家の成長環境である。この環境の中には、国際環境、社会環境、人文環境と企業家の個人的な成長環境も含める。社会学者李路路(1997)は「社会条件からみれば、中国企業家の人的資源が中国儒教から受けた影響は深い。家庭観念、社会関係、投資理念などを分析すると、社会の文化構造の要素を考えないといけない」と主張した。鄭海航(2006)の著作『中国企業家成長問題研究』の中でも、中国企業家環境の改善するのは非常に重要であることと強調している。

同時に、日中両国の企業家研究は時代背景に伴い企業家の性格と行動様式などの方面で行っている。

宮本（2010、p. 276）は企業家の思想や行動などを理解するため「企業活動を支える社会の仕組み、制度や技術、教育、ファイナンスの仕組みなど企業活動の基盤や環境についての研究もそこに含まれている」¹⁰と指摘した。つまり、企業家の研究内容として企業者活動、企業家精神の研究は経済的・経営的要素で分析のみならず、社会背景、国際関係、文化教育などからの影響も研究する必要がある。現代企業家研究では、企業自身の経営活動だけでなく、「外部環境」即ち、経済、政治・法律、社会文化、技術・エコロジー、さらに国際関係の立体システムを扱うべきである。そのため、企業の理念、価値、原則を含めて、企業家の内部の経営指導原理と外部企業の存在意義を両方求める二つ目のキーワード「経営哲学」という領域を研究する意義である。

企業家の「経営哲学」¹¹の研究は企業家研究の一部として、企業内に明文化した経営理念など「経営実践の原理」の探求とのメージがあるが、実際では、企業家の経営哲学の中には、人間性の問題、文化多元性の問題、環境問題など「社会的適応の原理」¹²の探求も含まれる。

例えば、ドラッカーの経営哲学はマネジメントに着眼したのは、お金儲けではなく、自由な産業社会をつくるという政治的な目的のためだったのである。経営者に求めた企業の目的は「顧客の創造」、「自由で自律的」などである。¹³松下幸之助は自らの経営哲学を言葉にし「何のために」会社が存在しているのかを社員に伝えようとしていた。また、組織としての力を発揮するには個々の人間の知を集積し活用していくことが不可欠であるという「衆知経営」などを提唱していた。本田宗一郎は「思想裏付けのない技術無意味だ」と喝破した。また「現場」で「現実」に起こった「現物」のみを信用し、それ以外は一切信用しなかったという「三現主義」、「見たり」、「聞いたり」、「試したり」を基づく行動することなど本田の基本的な哲学である。小林一三は株主、顧客、社員に適切な利益配分の「利益の三分主義」、「共存共栄」という経営哲学などである。

したがって、企業規模、所在地は様々であるが、高い社会的評価を受ける企業とその経営者はそれぞれ独自の哲学・思想を持っている。

企業家は経営哲学を策定する主体として、その中に企業経営の行動指針と実践のみならず、社会が良くなるため企業を立ち上げ運営するというミッションを持っている方が多くなる。

現在、経営哲学と企業のパフォーマンスとの関係性に着目し、企業家は経営哲学の制定・浸透の過程の体系的な組み立てに熟考を重ねている。経営哲学は企業のパフォーマンスに影響を及ぼし、企業文化の構築、社員の求心力とアイデンティティの形成、不祥事の防止などに有効であるため、企業家の「経営哲学」の重要性はますます注目されている。また、経

営哲学には各地域や時代背景の思想文化の特質が反映され、この側面においても研究価値が高い。

しかし、①歴史上に残る優れた企業家の経営哲学の形成、浸透、実践、②異なる時代や異なる国の企業家の経営哲学の共通性と相違点、③特定のビジネス環境における特定の経営哲学の必要性、に関する研究は不十分である。

経営哲学の中に、企業のパフォーマンス管理と継続的發展に向けて経営実践の原理だけではなく、社会的な問題や人間性の問題、とそこから反映した諸国の思想文化の特質でもあるため、研究価値が高い。

グローバル時代に急激な社会変容を理解した上での経営戦略の制定には、歴史的な視点から過去の社会変容における企業家の経営思想・理念・哲学を研究する必要性があると同時に、企業の海外進出が着実に増加しているため、外国の企業家の経営哲学に対する理解も重要である。

IoT (モノのインターネット) やビッグデータといったデジタル技術の進展によって、各産業の革新や新しい価値づくり、新たなビジネスモデルの創造など大きな環境変化が急激にもたらされている。複雑な国際関係の背景の下、企業にとっての方向転換、競争力の強化、グローバル化の達成には、歴史的比較的な視点が必要である一方、いまの時代に適応可能な経営哲学の策定についての実証研究も不可欠である。

従って、本論文は、近世から現代までに日中両国の各段階における代表的な企業家の経営哲学を比較研究した上で、日本企業の中国進出にかかわる経営哲学の探究に実証研究を行う。

現在、中国経済の急速的な成長、中国企業家の影響力の強化に従って、日本では、中国企業家が何を考えているのかを興味が増えていく。しかし、日中間に商習慣と企業家の思想など互いに深く理解できるわけではない。日本と中国のそれぞれの企業家の経営哲学の研究は豊富であるが、歴史的かつ比較的な視点からの分析はまだ不十分である。経営哲学の比較研究について触れたものもまだ見当たらないのが現状である。

本論文は、日中比較研究を通じて、経営哲学を切り口として、日中相互に深く理解することに貢献したい。

2 研究目的と方法

アジア経済体の主役である日中両国の経営思想の源流を究めるため、本研究は、近世から現代まで、企業や社会の革新を促進した両国の代表的な企業家の「経営哲学」の特徴を比較し、現在中国に進出する日本企業の現地化とそれにかかわる経営哲学について検討する。

本研究は定性的な文献調査と定量的なデータ収集に基づく統計分析を両方とも利用する。

まず、文献研究では、比較経営史の研究方法を利用し、日中近世、近代、現代の商業文化とそれぞれの代表的な企業家の経営哲学の特徴を時系列に分析する。具体的には、企業発展の時系列に即した分析する上で、当時の国際情勢と国内状況などの時代背景を織り込む。そして、歴史学的視点による分析を取り入れることによって、企業家の言論や行為などを理解した上、企業家の経営哲学を比較する。

経営史研究は20世紀初頭、経済の急速な発展していたアメリカで誕生した。当時のアメリカの大企業は経営組織や管理の複雑化などの問題を解決するため、新しい学問——経営史学が要請された。

経営史学会（2005）が編集した『外国経営史の基礎知識』の中に「経営史の研究では、個別企業の内部組織の分析や企業者・経営者の行動分析に焦点が立てられることが多い。（中略）日本の経営史研究は早くから比較史的視点を持っていた。しかし、いずれにせよ、国際比較の視点が重要な柱の一つになっており、現在ではさらに国際関係論的視点も重視されつつある。同時に、経営史研究は何よりも歴史研究の一部として手堅い実証研究に裏打ちされたものでなければならない。そのためには、企業資料の保存・収集にも大いに興味を持つべきである」²⁰⁾との指摘がある。

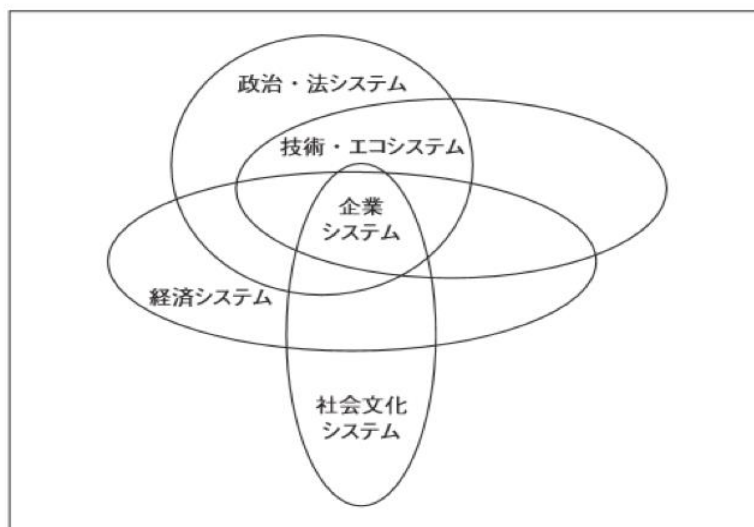
そして、経営史学の研究方法について、沼上（1999）は「事例研究の有効性」と「時系列に即した分析——多様な活動を行為システムの歴史的な展開を記述しながら明らかにする」¹⁴⁾という方法を主張した。一方、橘川（2014）は沼上が提唱したことを踏まえ、「相対的な時間展開と絶対的な時間展開を接合すること」¹⁵⁾即ち、企業発展の時系列に即した分析する上で、当時の国際情勢と国内状況などの時代背景を織り込む必要性も強調した。そして、橘川（2014）は企業家の「達人性」・「先見性」というコンセプトを提出した。「先見性」については、長期にわたる歴史的分析を加えることで、その実態をある程度客観的に解明することができる。企業家の「達人性」については、それを相対化するために、経営史学の分野でノウハウが蓄積されてきた比較研究の方法を駆使する必要がある。同じような環境の下で異なる結果を導いた複数の企業家・経営者の行動を比較検討することによって、個々人が

果たした役割を相対化することが認められているのである¹⁶。橘川（2014）は経営史的アプローチに立つ企業家においては、「達人性」・「先見性」を可能な限り相対化した上で、企業家研究のさらなる深化を目指すというのを強調した。

つまり、経営史における企業家研究の方法は「プロセスと主体性を重視」と「時代との関連」を利用し、歴史的視点による分析も取り入れることによって、企業の浮き沈みと企業家の言論や行為などを理解する上、企業家の経営哲学の比較を研究する。

前述したように、経営哲学の研究方法を論じると同時に、研究に対する経営哲学が全体として、どのような方向を議論するのか、どの部門との関連を扱っているのか、ということはまだ明示的ではない。その意味で、厚東（2010、p. 387）は経営哲学の基礎的課題を以下のように述べた。「現代の哲学が人間中心の総合学であることは確かである。経営哲学と呼ばれる領域では、『経営』それ自体について以下の図に書いたように、①経済②政治・法③社会・文化 ④技術・エコの重層的システムを総合的理解しなければならない。経営体それ自体のあり方全体に関連させて扱うには『経営哲学』の領域が必要である。¹⁷」ここでは、企業の経営活動は多重的に考えする必要であり、経営哲学は経営者あるいは企業自身だけでなく、同時に「外部環境」を扱うようになった。

図表 1-1：多重的システムとしての現代企業



(出典：厚東偉介「経営のクリティを求めて」『経営行動研究年報』第9号 2000年5月 pp. 1-6)

要するに、企業家の経営哲学研究では、企業自身の経営活動だけでなく、外部環境を扱うべきだと考える。「経営哲学」の中に、商人・経営者・企業家の知恵があり、その知恵はも

もちろん個人的な経験と才能の体现だが、それを支えている社会の政治・経済体制背景、社会の固有な文化、工業化の経済過程と歴史的特質、技術革新、企業の組織的・制度的側面、さらに国際関係などの要因もある。本研究も社会の政治・経済・国際関係および社会の固有な文化という方面を背景として、立体システムを関連させて、企業家の「経営哲学」とその実践性を分析する。

企業家の経営哲学に、新しいビジネスモデルや企業文化、動規範に影響を与える根本的な倫理が含まれる。例えば、通常の経営活動において重視している勤勉、誠信、儉約などである。また、ビジョンやミッションに影響を与える「公」としての社会貢献における位置付け、さらに、経営専門人材の育成するため、創業者の経営哲学を次世代に継承させるための商人教育と理念浸透も、経営哲学の中に最も重要な部分である。

従って、本論文の文献研究では、各時代の時代背景、国際関係、商業文化を概観し、日本と中国の代表的な企業家とその経営哲学の中に、①倫理、②社会貢献、③商人教育という三つの視点に焦点を当て、企業家の言論、行動など一次資料及び先行研究を取り上げて分析した上、両国における伝統的商人精神、近現代企業家の経営哲学の歴史的な変遷を究める。

次に、定量的な研究では、以上の歴史的な研究から得た結果に基づき仮説を立て、日本の上場企業に対する「アジア事業を展開する企業——トップマネジメントの考え」に関するアンケート調査をもとに、中国に進出する日本企業の経営理念・経営哲学の実態を分析し、測定されたデータを通じて変数間の相関関係を発見する。さらに、フィールドサーベイを通じて、アンケート調査の結果を再考察する。これを通じて、企業家の経営哲学研究の現代への示唆を探索したい。

3 本論文の構成

本論文は大きく二つの内容で構成されている。一つは本研究の研究対象となる企業家の経営哲学に関する歴史的・比較的での日中比較研究である。もう一つはこの比較した日中経営哲学の特徴を踏まえて、グローバル時代に経営哲学を実務的な視点から、日本企業の中国進出にかかわる経営哲学の策定についての実証研究である。

全体としては七つの章から構成される。まず、本研究の背景と問題意識、そして研究目的と研究方法、本論文の構成を含める第一章の序論。次は企業家の経営哲学に関連する日中の様々な先行研究をまとめた第二章である。ここでは、経営哲学の定義、経営哲学の機能と日中経営哲学の研究動向を中心に分析する。第三章から第五章は、日中両国の企業発展と商業

文化の経営史を回顧しながら、世界市場に段々と巻き込まれた日中近世、近代、現代企業経営の発展の概観を通じて、日中の商業文化と企業家の特徴を比較するものである。続いて本研究の核となる日中経営哲学の相違点を説明した上で、経営哲学の歴史的な変遷を論じるものである。具体的には、以下のようである。

第三章「日中近世商人の商人精神」では、近世における商業文化に大きな影響を与えていた両国の思想家、石田梅岩と王陽明らの思想を取り上げ、近世日中の商業文化の特徴を説明するとともに、商業思想家によって提唱された商人倫理を商行為の中で実践された日本近江商人おうみしょうにんと中国の山西商人さんせいしょうにんの商人精神を分析する。

第四章「日中近代企業家の経営理念」では、日本の1868年明治維新、中国の1860年代の洋務運動から1930年代日中戦争前までかけて日本の「殖産興業」と中国の「富国強兵」にみる商業文化を分析した上で、企業家大倉喜八郎おおくらきはちろうと張謇ちようけんの経営哲学を検討するものである。

第五章「日中現代企業家の経営哲学」では、まず、1945年戦後日本の企業経営と1978年中国改革開放後の企業経営の歩みを説明する。そして、現在グローバル時代に最も影響力を与えている両国の代表的な企業家孫正義まきよしと馬雲ぼうん（ジャックマー）の経営哲学を比較するものである。

第六章「中国進出する日本企業の経営哲学に関する実証研究」では、日中経営史における企業家の経営哲学の共通性と相違性を考察する上で、日本企業の中国進出の経営哲学に関する仮説を設ける。そして、「アジア事業の成功要因」の中にトップマネジメントの考えに関するアンケートと上海研修の企業見学をもとにして、今日における日本企業の中国事業を展開する時にどんな経営哲学を考えるべきかについて実証的に論ずる。第六章は、アンケートを利用して、実務的な視点からみる日本企業の中国進出する経営哲学をめぐって現代企業家の価値観と行動を考察し、グローバル企業の未来と多文化社会の経営哲学の策定について検討するものである。

最後の第七章は、本論文全体の文献調査と実証研究の現代への示唆、そして今後の課題を記した結論である。

¹ Entrepreneur は自ら新たに事業を興す起業家ともいう。本研究では、企業を起こすや企業を経営する企業家という意味で取り扱う。

² 宮本又郎（2010、p. 281）『日本企業経営史研究——人と制度と戦略と』「企業家学の意義」R・F・ヘバート=A・N・リンク（池本正純・宮本光晴訳）『企業家の系譜——十八世紀から現代まで』ホルト・サウンダース・ジャパン 1984

³ J.A. シュンペーター清成忠男編訳（1998、pp. 29-31）『企業家とは何か』東洋経済新聞

-
- ⁴ 池本正純（1984）『企業者とはなにか——経済学における企業者像』有斐閣
- ⁵ 企業家研究フォーラム編（2014、p. 11）『企業家学のすすめ』「企業家とは何か」有斐閣
- ⁶ 宮本又郎（2010、p. 286）『日本企業経営史研究——人と制度と戦略と』「企業家学の意義」
- ⁷ 企業家研究フォーラム編（2014、pp. 11-12）『企業家学のすすめ』「企業家とは何か」有斐閣
- ⁸ 企業家研究フォーラム編（2014、p. 2 p. 19）『企業家学のすすめ』「企業家とは何か」有斐閣
- ⁹ 关于建立“企业家学” 管理学界呼吁尽早建立“企业家学”，1994年出版的由陶骏昌等人编著的《现代企业家学》为我国第一本系统讲述企业家问题的专门教材。1996年，著名经济学家于光远在《经济研究》上撰文提出要尽快建立起中国的“企业家学”。鄭海航（2006、p. 175）『中国企業家成長問題研究』经济管理出版社
- ¹⁰ 宮本又郎（2010、p. 276）『日本企業経営史研究——人と制度と戦略と』「企業家学の意義」
- ¹¹ 経営哲学とは、企業家の考えをはじめとする、企業理念、ビジョン、行動規範など明文化したものを含めて、企業の経営活動における判断基準と外部の利害関係者に対する約束を両方求める経営実践思想ということである。（筆者定義）
- ¹² 経営哲学学会編（2003、p. 25）『経営哲学とは何か』文真堂
- ¹³ 経営哲学学会編（2012、pp. 155-159）「『経営哲学の授業』菊澤研宗ドラッカーの経営哲学」
- ¹⁴ 企業家研究フォーラム編（2014、p. 39）『企業家学のすすめ』「経営史からの企業家研究」有斐閣
- ¹⁵ 企業家研究フォーラム編（2014、p. 40）『企業家学のすすめ』「経営史からの企業家研究」有斐閣
- ¹⁶ 橘川武郎（2004、pp. 1-17）「エンリコ・マッティと出光佐三、山下太郎——戦後石油産業の日伊比較」『企業家研究』創刊号
- ¹⁷ 厚東偉介（2010、p. 376）「経営哲学の諸領域と基礎概念」早稲田商学第423号

第2章 日中企業家の経営哲学に関する先行研究

哲学 (philosophy) の語源は「知 (sophy) を愛する (philos) こと」である。野中 (2012、pp. i - ii) によれば、将来の不確定性、現実の不可能性を乗り越える、さらに危機を克服するのは知恵や信念やビジョンなど哲学である。変化が激しい時代における、何を手掛かりに組織の意思決定を行い、何を基準に行動すべきなのか、企業のあるべき姿をどのように描き進むか、それに対する答えが「哲学」であり、それを持つリーダーである。

経営において、哲学を持っているリーダーは企業家である。企業家というのは、何かを革新するものである。企業を成立する際、必ず何か新しい問題を解決したい、新しい市場を切り開きたい、新しいものを作りたいと考える。その考え方が生まれた瞬間から、実践し、さらに成果を出す時まで、迷わず一心にやることを明確するのが経営哲学である。従って、経営哲学は理論と実践との架け橋であり、企業の無形資産である。企業経営の研究は、最も基本としたのは企業家の思想、哲学である。

経営哲学という領域はすでに理論化が進められているが、学者により、定義や研究範囲が異なる。本章は、「経営哲学」の定義、変遷、研究範囲を考察する上で、その領域に関する日中両国の先行研究を検討するものである。

1 経営哲学の理論研究

1-1 経営哲学の定義

狭義的には、「経営哲学」という言葉は最初にアメリカの「Management Philosophy」から翻訳されたものである。広義的には、「経営哲学」と同じ意味として使われている商業思想、管理哲学、経営理念、経営思想などと、歴史的な言い方で家訓から反映している商人精神、社訓、社是から反映している企業経営に関する理念なども経営哲学と言える。それらの商業活動を指導する考えは、ある意味で人間の経営活動が生まれた時もすでに存在していた。ただ、各文化圏あるいは地域、国別の違いと時代の発展の上、それぞれの多様的で独自性を有する経営哲学が形成している。

日本の経営哲学学会 (The Academy of Management Philosophy) は1984年島袋嘉昌によって創設され、学会は「生命尊厳を最高の価値基準とし、人間性に基づいた企業の指導原理を確立するための経営哲学の研究を目的とする」¹という理念を持っている。学会では、三戸公、大平浩二、菊澤研宗、渡部直樹、由井常彦等の日本有名な学者は経営哲学学会で重要な役割を果たしている。現在、「経営哲学」に関する代表的な著作は、村田晴夫 (1984) 『管

理の哲学』、稲葉襄（2002）『企業経営哲学』、経営哲学学会編（2003）経営哲学学会創立20周年記念『経営哲学とは何か』、経営哲学学会編（2008）『経営哲学の実践』、経営哲学学会編（2011）『経営哲学の授業』、野中郁次郎（2012）『経営は哲学なり』などである。

2005年9月経営哲学学会、上海理工大学の商学部ならびに経営学部と連携し、「日中経営哲学シンポジウム」を開催した。復旦大学の蘇東水氏の「東方経営哲学について」や、上海理工大学管理学院教授孫紹栄氏、上海理工大学商学教授李好々、金山権、董光哲、陶田、魏景賦等の中国側の学者による「経営哲学」に関する研究が行われている。中国では、社会変革をよく行う社会では、「経営哲学」の探求の将来性がある。

経営哲学の定義は研究者や実務家の解釈に応じて、まだ多義的に使われている。経営哲学学会編『経営哲学の実践』には、「経営哲学が『利潤追求にある経営』と『真理追求にある哲学』という元来相反する志向をもった組み合わせである」²と指摘している。

だが、一般的に経営哲学について言及すると、経営者の経営思想、経営理念、組織文化、企業の存在意義、企業の行動指導原理などのキーワードが浮かぶ。本研究は、経営哲学の定義の変遷は以下のように纏める。

図表 2-1：経営哲学の定義

研究者名	経営哲学の定義
北野 (1972、 p. 218)	「あたえられた行動の様式、手段および目的の中から選択するときに影響する個人から独立した、あるいは集団を特徴づける、公然または暗黙に存在している、望ましいものについての概念」
浅野 (1991、 p. 9)	「経営哲学とは、トップ個人の経営にあたる信条や心構えであって、それが現実に組織体のメンバーに受け入れられ、行動に影響を与えるかどうかは問われない性格のものであり、明示される必要すらない」
佐々木 (1999、 p. 28)	「トップが『この会社は何のために存在するのか、目的は何なのか、我々は何のために、どのような方法で仕事をしていくのか』等々を実現するための根底となる行動原理のこと」
村田	「経営とは何か、人間とは何か、そしてそれらはいかに関わり合うの

(2003、 p. 8)	か、ということが絶えず問われること、これが経営哲学の営為なのである」
村山 (2003、 p. 31)	「経営哲学は、全てのシステムに共通に内在する変わらない構造的かつ起源的資質である」
小笠原 (2003、 p. 79)	「経営哲学の概念は、まずは経営学としての経営哲学（㉑学としての経営哲学）という意味であり、つぎにはその『学としての経営哲学』を構成する内実たる理論的命題の総体（㉒命題としての経営哲学）を指す。言うまでもなく、この意味での経営哲学がこの概念の中核を成すものである。さらに上記のように、この『命題 (proposition) としての経営哲学』を定立するための素材ないし対象としての経営哲学が、特に経営者のそれ（一般には経営理念と言われる）として何らかの形で提示されている場合、われわれはこれを『㉓素材としての経営哲学』として位置づける。このようにわれわれの『経営哲学』は少なくとも3層的に捉えられ、まず経営の哲学的問題に対して㉓を利用しつつ考察を加え、その一定の知見として㉒を構成し、それらの総体を一定の学的体系としての㉑に 高めるというように、3段階的に関連するものとして概念的に把握される。また、㉒が理論的経営哲学であるのに対し、㉓は『日常の経営哲学』である点に相違がある。」
大平 (2003、 p. 92)	「『経営哲学』は、（広く解釈すれば）経営者理念やその企業の有する哲学・理念・思想または文化等を含んだ意味での現実における経営哲学現象として捉えられる」
大滝 (2003、 p. 165)	「経営哲学とは『企業の価値観・使命、あるいはステークホルダーに対する存在意義とそれを達成・実現するための行為の規範の体系・システム』」
小笠原 (2004、 p. 6)	「経営哲学の本質的要因は『哲学的』という点にこそあり、経営哲学とは経営に対する哲学的アプローチによって考究された知見の理論的体系として集約されるもの」
高巖 (2009、	「経営哲学とは何か：7つの定義」 「定義1は、経営哲学とは「経営」という人間の活動分野や社会現象を、できるだけ広く深く理解しよう

p. 23)	とする、研究者側の学術的姿勢を指す。定義2に、経営哲学とは、経営の目指すべき価値、依って立つべき行動原理、これらを提示する学問と規定される。定義3は、行動原理の実践を具体化する学問。定義4は、社会制度の設計を検討する学問。定義5は、経営者の経験に裏打ちされた個別価値（経営思想）。定義6は、企業が掲げる経営理念・組織文化として定着した考え方。定義7は、経営現場のプラクティスとしての実践思想。
厚東 (2011、 p. 67)	「現代の哲学が人間中心の総合学であることは確かである。「経営哲学」と呼ばれる領域では、「経営」それ自体についての総合的理解が伴わなければならない。①経済②政治・法③社会・文化 ④技術・エコの重層的システムを経営体それ自体のあり方全体に関連させて扱うには「経営哲学」の領域が必要である。なぜなら「経営哲学」は、「経営体の存在それ自体」を扱うからである。」
平田 (2012、 p. 4)	「経営哲学は、多面的な存在としての企業組織をまとめていく基本的な枠組みの基礎となるもの、もしくは経営者や組織成員が流動的な環境のなかでさまざまな判断を下すうえでの基軸となるもの」
岩井洋 (2012、 p. 212)	「経営哲学に対するアプローチは、言語学の分類になぞらえると、意味論 (semantics)、統語論 (syntax)、そして語用論 (pragmatics) の三つに分けることができる。意味論的アプローチは、特定の経営哲学がどのような社会的背景から生まれた、それがどのような意味をもつのかに焦点を当てた研究である。統語論的アプローチは、個々の経営哲学を構成する用語どうしの関係、つまり経営哲学の内的構造に焦点を当てた研究である。そして、語用論的アプローチは、個々の経営哲学がどのような文脈や場面で実践されているかに焦点を当てた研究である。」（経営哲学学会編『経営哲学の授業』）
藤井一弘 (2012、 p. 179)	「『経営哲学』とは、端的に『経営』を『哲学すること』であるとしたい。さらに、『哲学する』とは、問おうとする『こと/もの』にまつわる既成観念を徹底的に疑って、その nature（本性、在りのまま、自然な姿）を浮かび上がらせ、その nature に逆らうことのない、その「こと/もの」の在るべき姿を提起することと考えておきたい。」（経営哲学学会編『経営哲学の授業』）
庭本佳和	「経営哲学とは、①経営論理（社会性）と、②合理的な経営（営利性）

(2012、 p. 148)	を一つの事業活動のうちに実践させる思念、考え方であり、ときにその創造だからである。」
野中 (2012、 p. 4)	「一般的には、経営哲学は、多面的な存在としての企業組織を纏めていく基本的な枠組の基礎となるもの、もしくは経営者や組織成員が流動的な環境のなかで様々な批判を下すうえでの基軸となるものとしてとらえられるだろう。現実の経営哲学（もしくは経営理念）は、企業の存在意義や価値観を明文化したものを目指すこと。」

(筆者作成)

北野（1972、p. 218）の研究によれば、当時の経営哲学の概念はまだ抽象的で、研究範囲は主に事業の目的いわゆる動機付けの方面に絞っている。集団の行動に指導する機能を提示した。だが、経営哲学はどういう形式で存在するのは北野の研究ではまだ指摘されていない。

浅野（1991、p. 9）の研究では、経営理念と経営哲学を分けて分析した。経営理念について「経営者あるいは企業が経営目的を達成しようとするための活動指針あるいは指導原理」と指摘された。経営哲学は、「トップ個人の経営にあたる信条や心構えであって、それが現実組織体のメンバーに受け入れられ、行動に影響を与えるかどうかは問われない性格のものであり、明示される必要すらない」。ここで「経営理念」の概念と「経営哲学」の概念を比べると、同じ組織体へ影響を与えるが、「経営哲学」は主体が個人の方が強い、そして、客観的な存在ではなく、少し主観的な意味がある。

佐々木（1999、p. 28）によれば、経営哲学は会社の存在意義と働き方に指導する根本的な実践原理を指摘した。その後、日本経営哲学学会として、「経営哲学」の意味内容を規定しようとする試みもあったが、それを使用する研究者や実務家の解釈に応じて、まだ多様に使われている。経営哲学は学問と実践上の研究価値が両方あるため、一体、「経営哲学」はどのように意味付けるか、どのような形で存在しているのか、この概念規定問題にどのように臨めば良いのかについて、高巖（2009）は以下のように類型化した。

定義1は、経営哲学とは「経営」という人間の活動分野や社会現象を、できるだけ広く深く理解しようとする、研究者側の学究的姿勢を指す。例えば、「なぜ会社は存在を認められるのか」のような、人間活動領域の根本的な問いである。

定義2に、経営哲学とは、経営の目指すべき価値、依って立つべき行動原理、これらを提示する学問と規定される。例えば、「なぜある行動原理を採用すべきか、なぜある価値が望ましいのか」などである。

定義3は、行動原理の実践を具体化する学問。例えば、「どのようにコストを軽減できるか、情報共有できるのか」などである。

定義4は、社会制度の設計を検討する学問。これは、経営哲学を「外部環境問題に関心をおき、制度をどのように設計するか、機能させるか、良識的で論理的な企業が報われるのか」を考えた。

定義5は、経営者の経験に裏打ちされた個別価値（経営思想）。例えば、渋沢栄一の経営哲学、稲盛和夫の経営哲学など各自の経営思想を意味している。

定義6は、企業が掲げる経営理念・組織文化として定着した考え方。ここでは、企業が公表した公式な文書に示された内容がどこまで定着・浸透しているかを把握する必要が出てきた。

定義7は、経営現場のプラクティスとしての実践思想。TQC（全社的品質管理）活動、カンバン方式（トヨタ自動車が開発・実施している生産管理方式。在庫をできるだけ持たない仕組みであり、「必要なものを必要な時に必要なだけ作る」という考え方に基づいている）、クロスファンクショナル（各部門から横断でメンバーを集め、さまざまな経験・知識を出し合い、全社的なテーマについて検討、実行へとつなげて行く取り組みのこと）などの背景にあるものである。」

高巖は経営哲学の七つの定義を示している。この七つの定義から、経営としての人間活動領域のような抽象的で意味深い論じるため、企業明文化したもののような具体的な意味までを求め、個人の経営思想や価値観など人文社会的な考察から実務的な管理方式や対策までを把握する。本研究では、定義5「経営者の経験に裏打ちされた個別価値（経営思想）」と定義7「経営現場のプラクティスとしての実践思想」を結びながら、経営哲学を検討する。

その他、大平（2012、p. 276）は「経営哲学というものは、単に企業経営のレベルだけでなく、広くその時代の社会精神との在り方にかかわる、という意味で経営哲学のもつ広がり大きさである。そしてまた、経営哲学にかかわる諸問題は、哲学と哲学、思想と思想のぶつかり合いの様相を呈している。特にわれわれにとっては、東洋思想と西洋思想との関係をいかに捉えるのか、という古くて新しい問題も含んでいる。」³と指摘した。

そして、野中郁次郎（2012）の研究では、「一般的には、経営哲学は、多面的な存在としての企業組織を纏めていく基本的な枠組の基礎となるもの、もしくは経営者や組織成員が流動的な環境のなかで様々な批判を下すうえでの基軸となるものとしてとらえられるだろう。現実の経営哲学は、企業の存在意義や価値観を明文化したものを目指すこと」と述べた。これらの研究は「経営哲学」が経営実践の中に、どんな課題を取り組むかとどのような役割を持っているかを示している。

先行研究を踏まえて、本研究では、「経営哲学」を以下の通りに定義する。

「経営哲学」とは、企業家の考えをはじめとする、企業理念、ビジョン、行動規範など明文化したものを含めて、企業の経営活動における判断基準と外部の利害関係者に対する約束を両方求める経営実践思想ということである。

1-2 経営哲学の変遷

経営哲学を研究する時、「経営哲学」の定義により、各時代で同じように扱われている言い方の変遷を振り返る必要である。そして、そこから時代とともにどのように発展していったかを探求する。

日本の場合、経営哲学の原点は江戸期商家の商人精神を反映した家訓から展開した。中川（1969、p. 40）の分析によると、日本の歴史上の経営者階層では、産業化以前の伝統社会には、家産の維持・家業への献身の理念を持った。産業化の離陸期には道義的・国益主義を強調した。そして、産業社会の確立期に、自立・自助と合理主義、さらに、戦後は企業ナショナリズムとそれへの反省として論理的規範的理念から方針あるいは戦略志向的な理念が多くなる傾向を示している。

野中（2012、p. 4）によれば、現在では、卓越した企業家は利潤追求よりも社会的な存在意義や貢献を謳い、持続的発展を遂げているものが多い。グローバル社会となった今は、企業の経営哲学を調べると、企業の存在は自分の国の国民のためではなくて、人類のためである。国内の経済に貢献するより国際のために発展すべきだと、それは、グローバル社会とな

った今は、すでに一般通念である。現代、異文化摩擦の対応や急激な社会変容に従って、様々な企業の不祥事が社会問題化するにつれ、経営哲学が改めて注目されるようになった。経営は利潤を追求するだけではない、企業のグローバル化への対応、社会的責任の実現、国際経営を達成するための企業家の論理・理念を問う「経営哲学」を制定する重要性が益々高まっている。

商人精神は、商業を営む人の物事の最も根本的な意義、真の目的、理性・理念であるものとする。商人精神は一般的に商人の家訓、遺訓、教育などとそれに基づき形成した行動様式から反映した経営哲学と言える。

経営哲学と経営理念の関係を以下のように検討する。

経営哲学と経営理念は英語で同じように「management philosophy」で表記されている。多くの研究では経営理念と経営哲学は同じように使われている。多くの人たちにとって企業家の「経営理念」や「管理哲学」などを説く経営に関する考えは「経営哲学」とは馴染まないように見える。

通常、経営哲学と呼ばれているものはほとんど経営理念ということになる。そのため、本研究の第6章の「アジア事業の成功要因——トップマネジメントの考え」の実証研究では、便宜に「経営哲学」と「経営理念」を同意義として調査を進めた。

だが、本研究の「経営哲学」が企業のホームページに載せた経営理念、共用価値、行動指針などであると捉えられたのは、ここで企業とステークホルダーの認識をよく明文化して反映されたためである。これらに見ることができるよう、「経営哲学」は、共用価値、行動原則等をも含む「経営理念」よりも幅広い概念として捉えられている。

つまり、経営理念は経営哲学の一部分として扱い、経営哲学は企業家個人的な思想を反映し、さらに経営理念をどのように実践する行動までも含める。

「経営思想」は経営者が経営とはかくあるべし⁴としている。「経営思想」と「経営哲学」を峻別する可能性があるかどうかについて、日置弘一郎（2009、p. 1）は「思想とは物事がかくあるべしとする主張であるのに対して、哲学はよりよく考えるための方法を追求する学問であるとするもので、それを明確に区分する立場を示している。」⁵と論じたことがある。

このように考えると、経営思想は、経営に関する物事の認識とするものに対して、経営哲学はよりよく考えるための方法を追求する学問であるといっても良いかもしれない。だが、かくあるべしとするものは何だろう。経営思想のかくあるべしとする対象は事業という単位で考えるべきだと日置弘一郎（2009、pp. 7-8）が主張した。

一方、企業家の「経営哲学」の研究は、単なる企業家たちが何を考えた、なぜそう考えたということより、今の考え方でどんな問題を解決しようと思うか、いかに実践したいか、これからどんなことを注目していくかということの方が重要である。ある特定の環境にはそういう経営哲学をなぜ、どのように作られるのか、ある状況でなぜその決定がなされたのかなどを分析するのは経営哲学の重要な研究分野となっている。言い換えれば、経営哲学の問題は、企業家を対象として経営目的を達成するためどのような意思決定が企業にも社会にも適合であるか、そして、どのような方法でそれを実践するのかという点も考えられる。

以上の概観から、商人あるいは企業家たちの経営哲学はそれぞれの時代において言葉としての表現は異なるが、経営者としての自らの事業のあり方と社会に直面する課題があり、それを取り組みながら「経営哲学」を形成する。その中には指導的立場に立つる経営者と従業員を育てるための努力を重ねていた姿が明らかになった。

また、近世は商業経営者の誕生期と言われるが、家訓の訓えなどによって商人の経営哲学を反映し、時代の商業文化の形成とも関わる。当時、商人の商売に関する基本的な考えと行動原理は「商人精神」から探求できる。近代以後、企業制度の導入に従って、日本でも中国でも「殖産興業」、「富国強兵」の担い手は企業家であり、企業家の思想や理念など近代産業社会ではよく「経営理念」と呼ばれる。もちろん、現在企業家の思想と行動原理を研究している研究者は「経営理念」に関する研究はますます進んでいるが、「経営哲学」の研究範囲と「経営理念」を同じようにする場合も少なくはない。

従って、本研究では、今日における企業の経営理念と企業家の経営思想は企業家の経営哲学の一部とする。そして、経営哲学の歴史的な変遷を切り口として、近世、近代、現代三つの時期に注目し、近世の「商人精神」、近代の「経営理念」、現代の「経営哲学」という時代の言い方の変遷を「経営哲学」として認める。

2 日本における経営哲学の研究動向

日本では1984年、島袋嘉昌が経営哲学研究への思いを実現させ、経営哲学学会を立ち上げた。経営哲学学会（The Academy of Management Philosophy）は「本会は、生命尊厳を最高の価値基準とし、人間性に基づいた企業の指導原理を確立するための経営哲学の研究を

目的とする」という理念を持っている。学会では、三戸公、大平浩二、菊澤研宗、渡部直樹、由井常彦等の有名な日本人学者が経営哲学学会で重要な役割を果たしている。

現在、「経営哲学」に関する代表的な著作は、村田晴夫（1984）『管理の哲学』、稲葉襄（2002）『企業経営哲学』、経営哲学学会編（2003）経営哲学学会創立20周年記念『経営哲学とは何か』、経営哲学学会編（2008）『経営哲学の実践』、経営哲学学会編（2011）『経営哲学の授業』、野中郁次郎（2012）『経営は哲学なり』などである。厚東（2013）『経営哲学からの責任の研究』、小笠（2004）『経営哲学研究序説：経営学的経営哲学の構想』など、経営哲学の基礎的な課題をめぐる研究も発表されている。

日本の先行研究によれば、経営哲学の定義⁶、経営哲学の機能、経営哲学の浸透に関する研究は多い。

横川（2010、p.219）は、経営哲学の各機能、すなわち社会適応機能、企業内統合機能、経営実践機能と浸透手段との関係を日本の上場企業へのアンケート調査で究明した。研究の中で、社会適応機能と関係の強い浸透手段は、幹部リーダーの決定、新入社員教育、経営者の企業文化づくりの積極性と言う一次浸透メカニズム、一方で、社内報による啓蒙活動と言う二次浸透メカニズムを示した。

企業内統合機能と関係の強い浸透手段は、新入社員教育、経営者の企業文化づくりの積極性と言う一次浸透メカニズム、エピソードや逸話と言う二次浸透メカニズムである。経営実践機能と関係の強い浸透手段は、経営者の企業文化づくりの積極性、新入社員教育、幹部リーダーの決定と言う一次浸透メカニズムに分類されるものであった。

横川の研究は経営哲学の機能と浸透手段の関係を明らかにした。その中に、幹部リーダーの決定、新入社員教育、経営者の企業文化づくりの積極性、社内報による啓蒙活動、エピソードや逸話と言う具体的な手段を指摘した。だが、この手段はどのように経営業績と結びつけるかということはまだ実証していない。

また、経営哲学の機能に関する研究の中で、不祥事の防止も注目されている。企業の相次ぐ不祥事、グローバル経営の異文化摩擦の対応、経営は利潤を追求するだけではない、論理・理念を問う「経営哲学」の重要性が益々高まっている。

高橋（2011、p.80）によれば、不祥事とは「狭義の不祥事は企業・組織の不正行為である。この不正行為には違法行為（適法性－違法性）、反倫理的、非倫理的行為（倫理性－非倫理性）、の二つの軸がある。多くの不祥事が違法性と非倫理性の二つの性質をもつものの、

違法行為と反倫理的行為とは必ずしも重なるものではなく、違法であるが倫理的なこと、合法であるが非倫理的なものもある」としている。

そして、経営倫理実践研究センター（BERC）発行「BERC ニュース」掲載の「企業不祥事の概要」⁷において、近年の不祥事はトップ・マネジメントに関与する事件が多く見られると分析した。また、不祥事の対応においても、トップ・マネジメントには重大な責任があると指摘した。⁸言い換えれば、不祥事の発生と企業イメージの失墜と修正は企業のトップと深く関わりがある。

どのように不祥事を防止するかについては、高橋（2011、p. 95）は「起業家精神と経営倫理（倫理性、社会性）はトレードオフの関係ではなく、本来、起業家・経営者の高い志のもとに、革新を通じて社会に貢献する、という意味で、方向性が一致するべきもの、もしくは前者に後者が含まれるのではないだろうか、私利私欲を捨て、目先の利益にとらわれずに、社会貢献を志す起業家・経営者であってこそ、その企業は発展し、永続していくものと思われる。」と述べた。

従って、トップ・マネジメントには社会性や倫理性などへの取り組みができる理念、ビジョン、ミッションいわゆる社会志向、個人尊重のような経営哲学を作成、さらに組織内に社員の行動まで浸透すればすれほど、不祥事の防止に役に立つということである。

経営理念・哲学の浸透について、高尾、王英燕（2012、p. 47）は理念的カテゴリーによって定義される組織アイデンティティと個人アイデンティティの融合プロセスを究明した。立派な経営理念は経営トップが策定され、入社研修や例会や企業家スピーチなど方法で理念の重要性が強調されている。しかし、会社社員はトップの経営理念に対する態度は人によりそれぞれだと考えられる。それによって実践が引き起こす効果も異なる。高尾義明、王英燕（2012）は浸透度の低い行動的関与次元に焦点を当て、認知的理解と情緒的共感が行動的関与に与える影響を検討した。

そして、組織員性が行動的関与への影響も分析した。研究では、経営理念の浸透の「認知的理解」、「情緒的共感」、「行動的関与」三次元モデルを踏まえ実証分析を行った。結果としては、認知的理解と情緒的共感がともに行動的関与に直接的な影響を与えることを証明した。そして、認知的理解および情緒的共感の行動的関与への効果は、ポジティブな組織成員性が高いほど強いことも確認された。その上、浸透効果について組織内の様々な他者が個人的理念浸透に与える影響について高尾義明、王英燕（2012、p. 96）も検討した。

つまり、社員は、企業家の経営哲学の内容をどれくらい理解して共感を持っているかは組織に浸透する前提である。従って、全会社のメンバーに納得を得られた人間として正しく普遍的な価値を有することが大事である。その上、指導性、啓発性があるものによって、社員は精神的な方面も成長している感じを与えた経営哲学は魅力的で、浸透する時も「情緒的共感」または経営哲学の内容への「認知的理解」との交互作用によって「理念を反映する行動的関与」が高くなるであろう。

松原（2013、p. 161）によれば、「経営哲学を浸透する方法といえば、第一は企業のトップがその重要性を強調することだと思う。哲学や理念の重要性は、社長自ら心より抱いているのは浸透の前提である。経営哲学は格好良い飾りものではなく、企業の永続繁栄するための武器だと考えないと、浸透の効果を上げるのはありえない。第二、価値を求め合う人たちを集めて、相互の信頼関係を構築する。これは人材を選抜する時に注意すべき。価値観が元々違う人は表面的に合うかもしれないが、根本的に健康的な人間関係を形成するのは難しいだろう。価値観が一致している人達は皆が自覚的な理念の伝道師、哲学の信仰者である」。

また、松原（2013、pp. 161-168）は理念浸透感動塾の課題に、理念浸透或いはコミュニケーションを高める 11 の方法を挙げた。

1. 個人面談
2. クレーム対策・改善発表時の表彰
3. 社内業務勉強会
4. 理念記載の給料袋作成
5. 朝礼・会議で理念唱和・良いこと・改善点の発表
6. 誕生日懇談会開催・バースデーケーキ・記念品贈呈
7. 懇親会・レクリエーション開催
8. 経営勉強会
9. 売上目標達成者・業務貢献者に表彰状授与
10. 毎週決まった曜日に、コミュニケーション・ランチ
11. 食事会

経営哲学の浸透は、ある意味で社員やステークホルダーとコミュニケーション能力と関わる。松原（2013、エピローグ）は「理念浸透は、社員との質の高いコミュニケーションの習慣化が鍵である」と指摘した。つまり、社内外において関連性があるすべての人と共に尊重し合える企業はもっと広い道へ歩いていくと強調している。

吉田（2016、p. 28）は経営哲学の浸透に何が必要かを考察する際、「経営哲学それ自体の中身」を最初に分析した。次、経営哲学の浸透は稲盛の言葉で言えば「意識改革」と同じであろう。しかし、吉田（2016、p. 28）が「勿論、中には一度の話を聞いて、内部に劇的な意識改革を起こす人もるだろう。だが、これは後にも考察したいが、人間というものは、一般には、実際には自分で考え、自分で納得したことでなければ、その人自身の『ものの考え方』にまでには高まらない」と指摘した。つまり、カリスマ経営者の言葉の感化力があるとしても、言葉や文書で伝えるとしても、一部のリーダー層あるいは中間管理職だけ経営者の話を聞くだけで、全社員の意識改革までいかない。

その部分では、吉田（2016、p. 30）次のように論じた。

「経営哲学の組織への浸透にとって大事なことは、経営哲学の内容の妥当性の次に現場のリーダー、二層目、三層目のリーダーの感化力と人間性こそが重要であると考え。もしも、この二層目、三層目、そして中間管理職など、部署にいる現場のリーダーがその部下から信用されていなければ、その時点でトップの考え方がいかに優れたものであったとしても、トップの経営哲学の組織への浸透はその段階で止まってしまうことが容易に想像される。（中略）その意味において、組織の末端への経営哲学の浸透には、まず浸透させられる側になり、その後、部下に浸透させる側の立場におかれた人の役割が非常に重要であるということである。この部分は大田氏の基調講演にあったように、まずリーダーから研修をスタートさせ、その後、下の職階の人にも研修を拡大していったという事例からも理解できるところである。」

つまり、トップの企業家が理念を浸透する場合、二層目以下のリーダーに浸透するも重要である。

一方、理論的な研究と実証研究する他に、有名な企業家の経営哲学の研究も豊富である。それぞれの優れている企業家の実務的な話、企業の事例分析、および研究者の企業家に関する分析の中に、各企業家の知恵、経験を経営哲学の中に体現し、企業経営と経営に関する研究にも価値が溢れる。

例えば、パナソニックの創業者である松下幸之助、京セラの名誉会長である稲盛和夫自身が著作した書籍である。これらの企業家の著作の中では、「経営哲学」の重要性を強調しながら、自ら独自性を持っている経営哲学とその実践も具体的な意思決定プロセスを通じて論じる。

また、日経ベンチャー編(2005)『自ら語る小倉昌男の経営哲学』、寺本(2009)の博士論文『経営哲学のダイナミクス：京セラアメーバ経営の経営哲学、組織過程、組織構造からの研究』、青木(2013)『富士フィルム・マーケティングラボの変革のための16の経営哲学』のような研究者の視点から企業家の経営哲学とその実践を分析する研究が多い。

厚東(2008、p.1)によれば、「地球規模の政治・経済活動かを活発化することにより、人々の交流や協力関係も深まっている。21世紀初頭にアメリカ発の全面的危機かは世界を駆け巡っている。これから始まる世界的な再編成の中で、いくつかの優れた日本企業はこれ以上に、世界的な役割を演じることになる。この時、求められるのは歴史的視野のある総合的な文化研究、そしてそれに裏付けられた“グローバル”な視野と“ローカル”な視野とを統合した「クローカル」な経営哲学が不可欠である。」⁹

青木(2018、p.34-35)によれば、経営者に共通していることは以下のようにまとめられた。

「①幼少期に受けた影響はその後の経営理念に反映していること、②経営理念を従業員に説き、従業員を大切に、経営者と従業員が同じ方向を向いていこうとしていること、③人材育成を重要視しており、人間として、社会人として立派な人間であることを使命にした教育訓練、幹部研修プログラムなどが実施されていることがあげられる。このようにして組織体の構成員の心を束ね、強固なものにつなげていくベースには創業者または経営者の経営理念が価値観となり、浸透し、経営実践に結びつけていることを確認することができる。学習の自己組織化プロセス、組織学習、個人学習などを通じて工夫と改善を繰り返すことにより、知識コミュニティにおける対話と実践から組織全体に新たな価値観が生成する。新たな価値観を経営者と従業員が共有していくことにより、経営者は戦略的意思決定におけるリーダーシップを発揮することができるようになれば、環境に適用または適合した経営戦略を実践することができよう。」¹⁰

先行研究の概観を踏まえ、経営哲学は企業のパフォーマンス管理と継続的発展に向けて経営との関係があり、経営哲学は企業文化の構築、社員の求心力とアイデンティティの形成に有効し、様々な企業の不祥事が社会問題する現状に、経営哲学が不祥事の防止にも有利であること、即ち経営哲学の存在意義と役割がわかった。

そして、経営哲学の定義、類型、浸透、経営哲学と組織行動への影響と経営哲学を具現化に実践する方法についての研究も文献調査と実証研究を通じて、ますます明らかになった。

さらに、個別企業の責任者が事業活動におけるトップ・マネジメントの事例研究を提示するとともに、経営哲学の実用性も発見した。しかし、グローバル視野における多国籍の経営哲学の比較研究はまだ少なく、さらに歴史的で時系列の多次元の経営哲学研究は検討していく必要がある。

3 中国における経営哲学の研究動向

中国市場経済の発展は日本より遅れるため、企業家の経営哲学の研究もわずか三十年に足らずである。中国では、広義的な「経営哲学」における研究が、「経営思想」、「経営理念」、「管理哲学」、「管理思想」、「管理芸術」などのタイトルで広く行われている。

中国の経営哲学に関する研究を論じる際、歴史から現代まで経営者とその中国の特有な経営に関する知恵や企業家の思想などについて言及した文献は少なくない。主に企業家の個人的な哲学、いわゆる人生観、世界観、価値観といった根本思想に始まり、その哲学の成立過程、生まれてからの環境的影響、思想の形成などの分析が多い。

そして、伝統的な文化から得た管理に関する知恵の分析もある。

例えば、齊善、鴻李寛、孫繼哲（2018）の「伝統文化与現代管理融合探究」では伝統的な文化と現代管理理論との融合を研究し、中国伝統文化中所蘊涵の哲学思想から現代企業経営に参考を提供する。王敏敏（2018）の「儒家管理哲学对現代管理实践的啓迪」では、現代企業経営の中には、儒家思想の「仁者愛人」（仁者は人を愛し）、「克己復礼」（自制して礼儀を守るようにすること）などよく継承され実施する価値があると指摘した。孫維維（2018）は「管理哲学視域下的發展価値研究」で、現代企業経営における重要な価値観は多元文化価値の集合、社会全体的で総合的に發展、人間本位、倫理性の追求などであると指摘した。

劉兆峰（2003）は「管理哲学:理論和实践的呼喚」で、21世紀における経営学のイノベーションは経営哲学の側面で促進する必要であると経営哲学の将来性を指摘した。

宋剛、王統琨、馮茹（2008）の研究「試論管理哲学在我国的研究与發展」では、管理哲学の定量研究方法を提出した。統一的な管理哲学の分類を形成することを呼びかけていた。成中英、呂力（2012）は「成中英教授論管理哲学的概念、体系、結構与中国管理哲学」で、管

理哲学は科学研究とは異なり、最も原始的な概念と範囲を探究するとした。経営の目的、基礎、根元、過程、標準、価値、意義などの問題およびどのように意義と価値を規範的に形成することであると指摘した。

そして、企業の新しい方式、理念、発展の標準を確立することによって「人間」を中心とする全面的に発展、自由開拓、幸福の実現を期待されている。これらの研究は管理学つまり経営学の「哲学」は独特な対象として学問的に論じるものである。

成中英、呂力（2012）は、西洋の管理哲学は経済を基礎とする研究しているが、中国の管理哲学は倫理を基礎とするものであり、和諧（調和）、徳性、己所不欲勿施于人（己の欲せざるところは人に施すなかれ）、万邦協和、世界大同、・天下為公（世界は公有のもの・天下を公と為（な）す）を究極の目標としていることであると分析した。また、周可真、張薇（2010）の「論管理哲学的產生及其学科性質」によれば、管理哲学の研究は管理あるいは経営の元々の本質、意義、規則として研究するものであるとしている。

経営史の比較研究の方法で行なった日中企業家の比較研究では、企業家の経歴、企業家の事業、企業家思想、成功と失敗の原因を時代背景と論じながら比較した。例えば、周見（2010）『張謇と渋沢栄一——近代中日企業家の比較研究』である。周（2010）は工業化が異なる結果に帰結することになった背景と原因を論じながら、企業家の張謇と渋沢栄一の業績、思想、企業活動を比較した。張謇と渋沢栄一は伝統的な思想の束縛から脱却し、両国近代起業制度の導入と普及の過程で重要な役割を果たした。しかし、上から下への社会変革が最初から中日両国の企業家の運命と政策と緊密に関わっていると指摘した。

その他に、中国における経営哲学の研究は、日本の企業家の経営哲学に関する研究も行われている。

例えば、日本の稲盛和夫、松下幸之助などの研究が多い。例えば、鐘放（2005）の「稲盛和夫的利他経営思想」では、倫理道德の側面から稲盛和夫の「利他思想」と京セラでの実践を中心に分析し、その思想は心理学と仏教の影響を受けて、「反稲森事件」をきっかけとして形成したと指摘した。

王東民（2010）の「探秘稲盛和夫的成功之道——価値観管理」では、稲盛の価値観に関する経営方法を中心に論じるものである。董金移（2012）の「論日本『経営之聖』稲盛和夫的企業経営哲学」は稲盛和夫の原著を一次資料として、稲盛和夫の独自の経営哲学を分析するものである。毛金燕（2018）の「阿米巴経営模式在我国中小企業中的応用探討」では、稲盛和夫の阿米バ経営の中小企業での活用について論じた。

さらに、日本を中心とする企業文化、経営理念、経営哲学に関する研究も少なくない。特に日中比較研究はほとんどである。

例えば、韓雪娜(2013)の「当代日本管理思想研究総述」では、日本の管理思想は明治維新以来、伝統的な管理、科学的な管理、現代的な管理、という三つの段階を経ていた。日本管理思想の最も代表的な特徴は西洋の管理思想と東洋管理思想を融合し、自分の独自の経営理念と企業制度を形成するところであると指摘した。そして、韓雪娜(2013)では日本の「家」文化、「融合」文化、「和」文化と危機意識は参考にする価値があると主張した。

曲文鋭(2011)「中日両国企業文化的比較研究--以企業理念為中心」は、理念を中心に日本と中国両国の企業文化を比較する研究である。王綺(2012)の「中国企業管理模式的創新之路--稻盛和夫的『阿米巴經營』vs 張瑞敏的『自主經營體』」では、稲盛の「アミーバ経営」と張瑞敏の「自主経営体」を比較しながら、全員参加の経営とイノベーションの重要性を強調すると同時に、中国企業は外国の優れている経営方法を参考するだけでなく、さらに重要なことは「道」を先に考える経営哲学である。

柴文斌(2015)「中日企業史研究之比較--以『經營史學』与『中國經濟史研究』為個案」は1986年から2010年における『中國經濟史研究』の中で企業史の研究理論、方法、内容と動向を考察した。そして、1964年に成立した日本経営史学会の会刊『經營史學』の同じ1986年から2010年の企業史研究状況の考察を通じて、日本の経営史に関する研究状況を概観し、さらに日中企業史の研究を比較した。

先行研究によれば、日本と中国「経営哲学」の理論研究や、それぞれの企業家研究や企業のケース分析、中国の伝統的な文化からみる経営哲学、そして日中企業文化や産業発展などの比較研究を展開しているが、企業家の「経営哲学」を切り口する比較研究はまだ不十分である。そして、経営哲学を中心とする研究、さらに時系列的な視点からみる経営哲学の変遷はほとんどない。

4 小括

本章では、次の三つのことが明らかになった。

まずは、経営哲学の語源、意味、定義、研究範囲から論じれば、各時代において経営哲学の意味で使われている言葉、あるいは用語は様々であるが、今日に使っている経営哲学の意味とそれほど違わないという点である。例えば、商人精神、経営理念、経営哲学などである。

本論文では、「経営哲学」とは、企業の理念、価値、原則など明文化したものを含めて、企業の経営活動における判断基準と外部の利害関係者に対する約束を両方求める経営実践思想として定義する。

次に、本論文では経営哲学の歴史的な変遷と現代への示唆を切り口として、近世、近代、現代三つの時期にフォーカスを当てて調べてみた結果、商人精神、経営理念、経営哲学などの創業者の経営哲学は次世代に継承されていることがわかった。例えば、創業100年以上長寿企業の場合、多くの企業で創業者の理念が生かされている。

さらに、現代企業の経営哲学・経営理念の実態調査、経営哲学とパフォーマンスとの関係、そして、浸透メカニズムなどについての研究は多岐にわたる。しかし、経営哲学あるいはその一部分としての経営理念が具体的に強調すべき内容、そしてグローバル化の背景下、合弁企業に対する適切な経営理念の策定内容と企業の売上・利益の拡大を結びつける要素についての研究はまだ十分であるとは言えない。

従って、本論文では、日中経営史における企業家の経営哲学の共通点と相違点を考察した上で、日本企業の中国進出の経営哲学に関する仮説を設ける。そして、「アジア事業の成功要因」の中でトップ・マネジメントの考えに関するアンケートと上海研修の企業見学をもとにして、今日における日本企業の中国事業を展開する時にどんな経営哲学を考えるべきか、どのように浸透するかについて実証的に論ずる。

¹ 経営哲学学会編（2008、p. i）『経営哲学の実践』文眞堂

² 経営哲学学会編（2008、p. 28）『経営哲学の実践』文眞堂

³ 経営哲学学会編（2012、p. 276）『経営哲学の授業』大平浩二「経営哲学学会の歴史とその貢献について」

⁴ 京都大学京セラ経営哲学寄附講座編（2009、p. 2）『経営哲学を展開する——株主市場主義を超えて——』文眞堂

⁵ 京都大学京セラ経営哲学寄附講座編（2009、p. 1）「経営哲学を展開する——株主市場主義を超えて——」文眞堂

⁶ 経営哲学学会（2003）『経営哲学とは何か』

⁷ 経営倫理実践研究センター監修、高橋浩夫編著（2011、p. 87）『トップ・マネジメントの経営倫理』日本経営倫理学会・（社）

⁸ 秋山進（2008）『それでも不祥事は起こる』では、以下のように「不祥事の9つのタイプ」を挙げている。1 もともとデタラメな企業。2 政治と癒着した企業。3 過去からのしがらみを断てなかった企業。4 グレーゾーンを攻めたつもりが黒になった企業。5 社会規範と現実のビジネスの在り方に乖離がある企業。6 品質管理、情報管理、お客様対応がずさんな企業。7 経営危機（資金難）に陥った企業。8 現場が功を焦って問題を起こした企業。9 従業員が個人的に犯罪を起こした企業。

⁹ 厚東偉介（2008、p. 1）「文化の歴史的視座と多国籍企業の経営哲学」（異文化経営研究第5号論文）

¹⁰ 「経営哲学」《自由論題》企業の組織学習における経営理念の浸透とその実践課題——知識コミュニティの形成と対話——兵庫県立大学青木崇第15巻1号2018年4月、p. 34—35

第3章 日中近世の商人精神の比較

近世は、近代社会商業文化の源流と称されるほど、商業歴史上における重要な時期であったと考えられることから、時代背景としてそこから商人精神を研究するのは価値のあることである。

本章では、近世における商業文化に大きな影響を与えていた日中思想家を取り上げ、近世日中の商業文化の特徴を説明するとともに、商業思想家によって出された商人倫理を商行為の中で実践した日本の近江商人と中国の山西商人の商人精神を倫理、社会貢献、商人教育という三つの視点で分析するものである。

1 近世の時代特徴

近世の定義には諸説がある。

日本史では主に江戸時代（1603年-1868年）を指す。江戸時代は1603年徳川家康が征夷大将軍に任じられて江戸に幕府を開いた時から、大政奉還がされた1868年までである。1853年黒船来航と1854年日米和親条約の締結に始まる開国から明治維新までは幕末と思われる。12世紀末の鎌倉時代から近代にかけて活動した近江商人は、江戸時代に入り、徐々に活躍していった。

中国では、明清時代（明1368年-1644年、清1644年-1912年）から1840年アヘン戦争と1842年南京条約の締結までを近世だとするのが一般的な認識である。その後、中国は近代化への歴史過程を歩み始めた。山西商人は、10世紀初の五代十国時代¹以降商人の勢力が形成し始めたもので、最も活躍したのは明清時代である。

日中両国における伝統的な農業国から近代国家への移行の中で、商業面における比較は価値が高いと考え、本章では日中の近代化の道へ歩む前の時代である近世の視点から日中両国の商業文化と商人精神を捉える。従って、近世というより、アーリー・モダンとして17世紀から19世紀中期までの日本の江戸時代と中国の明清時代における商業文化と商人精神を中心に叙述しようとする。

商業文化は、文化の一部であり、人間がある社会組織の成員として経済活動を行うことによって形成した精神的なものと言えよう。

商人精神は、商業を営む人の物事の最も根本的な意義、真の目的、理性・理念であるものとする。一般的には商人の家訓、遺訓、教育などに基づいた行動様式として組織に定着する。商業文化と商人精神は、相互作用関係がある。商人精神は第2章で定義した企業家の「経営哲学」と時代の言い方が異なるが、経営者の根本的な思想・理念、とそれに基づく実践する行動原理として同じように意味付ける。

本章では、日本の江戸時代、中国の明清時代の商業社会に広く共有された思想による商業文化についても検討する。その上で、当時の代表的な商人社会、すなわち日本の近江商人と山西商人を取り上げ、日中の近世における商人精神の比較は日中企業家の経営哲学の比較研究の起点とする。

2 日本の江戸時代の商人精神

2-1 江戸時代の商家経営

江戸時代は、前述のように、1603年から始まる。徳川家康による幕府統治であり、幕藩体制の封建制の時代とも言われる。経済面では、農村における経済発展に支えられて都市の成長も続いたが、幕末になると鎖国政策によって経済発展や科学技術面では西洋より大きく進歩が遅れた。

しかしながら、歴史上では「近世」と言われる江戸時代は政治、社会、経済、文化において「近代」の萌芽とも見られる。

宮本（2007、pp. 2-4）では近世社会の特質に関して以下のようにまとめた。

第1は朝廷・公家および寺社などのいわゆる古代勢力の後退が決定的となったことである。（中略）宗教勢力の衰退に代わって、世俗の経済的価値や法則が人々の行動様式に強い影響を与えるような社会が登場することとなった。

第2に、戦国時代を通じて、近世大名による領国支配が進み、分散割拠的な所領支配が崩れて、経済活動の広域化が実現したことである。

第3に、人々の生活空間が大きく変貌したことである。（中略）穀物供給の安定化は農地殻離れて町場で定住して商工業を営む人々の存在を許容することとなり、都市の発達

を支えたのである。

第4に、士農工商という身分制は分業関係の成立を意味した。

第5に、対外関係においても大きな変化があった。古代以来日本は程度の差はあれ、中国中心の『華夷秩序』体制と呼ばれる東アジア国際関係の中にあり、中国文明、経済影響下にあったといつてよい。ところが、16世紀中葉以来のヨーロッパ勢力のアジアへの進入は、明の衰退および非漢民族国家の清の勃興とあいまって、この対外秩序に重大な影響を与えた。(中略)中国と西洋の影響を最小限にとどめて、国家の自立を測ろうとする鎖国の論調²が現れてきたのである。

第6に徳川幕府による幣制の整備によって初めて国内通貨が統一されたことである。

こうした環境条件下で、当時は、幕藩領主は土地の所有権を持ち、土地販売は禁止であったが、近世大名による領国支配が進み、参観交代によって経済活動の広域化が実現した。また、商品農業と家内制手工業が発展し、様々な経営活動が展開することになった。

そのほか、16世紀からヨーロッパ人の登場によって、東アジアの孤立性が破られ、ヨーロッパの学問、技術、宗教などが日本の固有文化と融合し、特に17、18世紀においてオランダ、スペイン、ポルトガルの南欧文化が日本に大きな影響を及ぼした。

この時代は、R. N. ベラー(2014, p. 52)によれば「武士階級の貧窮化と商人の富裕化、公家、僧侶や武士よりも、むしろ町人階級に適した新しい美術や芸術文化の興隆」などの特徴があった。

商家経営の方面では、宮本(2007, pp. 13-18)によれば、江戸時代の初期に活躍した商人には、中世以来の間、問丸、座商人、朱印船貿易家の系譜をひく商人が多かった。例えば、茶人今井宗久(1520年-1593年)、呉服商茶屋四郎次郎(安土桃山時代から江戸時代にかけての世襲した京都の豪商)、材木商淀屋常安(1560年-1622年)、茶人島井宗室(1539年-1615年)、紀州蜜柑の販売人・材木商紀伊国屋文左衛門(1669年-1734年)などである。彼らは「初期豪商」、「初期特権商人」と呼ばれる。

しかし、17世紀後半、鎖国制度により海外貿易が縮小したことや、士農工商の身分秩序の浸透とともに、半士半商的性格を持つ彼らへの領主階級からの規制が強まったことなどが原因で、初期豪商の商権には衰えが見られるようになった。

一方、17世紀後半までに商・職人は城下に移住し、城下町商人となった。城下町を中心として領国経済の形成に伴って、京都、大阪、江戸のような中央都市の展開が見られた。江戸後期、三井・鴻池・大丸・白木屋、あるいは近江商人・伊勢商人の都市大店が成立し、さらにそれらは地方に支店組織を持つことになった。本店一支店間の複雑な経営業務を集権と分権の組み合わせで管理するための、財務管理や商品管理、労務管理のシステムが組み立てられることになった。こうした経営管理組織は、大都市の大商家だけに成立した訳ではなかった。広く他の地方へマーケティングを行った経営体も、こうした経営方式を導入していたのである。

経営方式においては、江戸時代の商家はほとんど個人企業の形態で、合本結社の形態は一般的にさほど成立しなかったと言われる。江戸期の大商家では、支配人・番頭など上級の雇用経営者に経営委任を行う慣行が広く見られた。主人や支配人・番頭の独断を排するため、合議制による意思決定を重視した商家が多かった。

つまり、江戸時代の商家は「初期豪商」、「初期特権商人」から、城下町商人へ移行した。そして、三井・鴻池あるいは近江商人・伊勢商人は複雑な経営管理組織を形成し、専門商人となった。同時に、三井家、鴻池善右衛門家、小野家などのような共同企業でより一般的に見られたのは同族的結合であった。

以上は、政治、経済、社会文化、さらに商家経営などの方面からみる江戸時代の特徴である。これは商業文化のベースとして検討すべきだと考えられる。

2-2 「石門心学」にみる商業文化

日本の社会行動の規範は言うまでも無く儒教倫理と密接に関連している。勿論、日本の神道、固有な民俗文化などの要素は特有な日本文化の構築を形成しているが、近世の商家経営と理念の本質から見ると、儒家思想は確かに極めて重要な役割を果たした。日本特有な文化や宗教の分析する先行研究も多く、その中でも日本が近代化における宗教の役割を論じた R. N. ベラーの『徳川時代の宗教』は日本論に関する最も有名なものであった。その中で日本の「町人の実践哲学」、日本商人精神の原点の先駆けと呼ばれている石門心学を分析し、石田梅岩（1685年～1744年）が唱えた「禁欲主義」は商人階級に大きな影響を与えたと指摘した。

石田梅岩は、日本の江戸時代に商業文化に大きなインパクトを与えた思想家である。日本の近世商業文化を分析する際、石田梅岩が唱導した商人階層の経済倫理とその商業文化への影響から説明すべきである。

石田梅岩は、農民として生まれ、商人として働き、最後には私塾の教師として身を立てた。11歳から商家に勤めていた時、奉公しながら、神道の勉強や儒者たちの聴講と読書などに励み、自分自身の内面的な問題を探求していた。44歳の石田梅岩は神道・儒教・仏教の三教を学んで上で、自ら求めた道を商人の道德意識と「天、地、人、心、物、性、原理の全て同等な物」の提唱など独特の哲学である「石門心学」を創立し、塾を開く。その思想は都市から農村まで、武士や大部分が商人階級の中に浸透した。とりわけ、石田梅岩が1739年に書いた商業に関する著書『都鄙問答』は実際の対話の形で編集し、毎日人々の問いに対して石田の哲学を取り扱うものであった。黒田（2016、p. 50）は『都鄙問答』を分析し、その中で、商人の社会的機能、商人の存在意義、商人の道德・生活の改革についても論じたと指摘した。

その上、石田梅岩が商人の不道德的な者に警告を与え、商売商業尊重論を展開した点は、現在でも企業家や経営学者に評価されているところである。種放（2009、pp. 88-91）の研究によれば、商売人の神様と尊称された松下幸之助の経営思想と稲盛和夫の経営哲学の一部分も石田梅岩の思想の影響を受けたことがわかった。石田梅岩は商人階級の代弁者とよく言われ、石門心学は「町人の実践哲学」として現代でもよく検討され、日本商人精神の原点、日本CSR（Corporate Social Responsibility=企業の社会的責任）の先駆け³と呼ばれている。

本章では石田梅岩が商業文化に影響を与えた内容を以下のように分析する。

第一、正当利益の強調。

R. N. ベラー（2014、pp. 309-310）によれば、商人の代弁者としての石田梅岩は「利を得ないのは、商人の道ではない」という利益の観念を強く正当化するとともに、正当な利益と不正な利益の「悪」を明瞭に区別する思想をもっている。つまり、商人は自分の正当な利益を図るのは当たり前であることを強調している。

日本の江戸時代において、なぜ「商人の正当な利益」を強調するのが当時の商業文化において重要なのかというと、士農工商の身分制度は相変わらず存在しているからである。中国の儒教思想は日本の倫理に与えた影響が強く、学問、徳、忠誠心及び人民を支配する責任は、全て士の思想の中の重要な構成要素であった。この儒教思想は経済的なものまで含むよう

になったことで、少なくとも利潤嫌悪の要素を持っていた。だが、それに対して、石田梅岩の商人に関する有名な見解は以下のようなものである。

「武士のみが『臣』ではない。農民は田舎の『臣』であり、商人や職工は、都市の『臣』である。皆一様に、等しく献身して、奉仕しなければならない。これらの階級は、それぞれ、共通の目的のために、定められた任務を果たす。」⁴

目標達成の価値が支配的である日本に特有な社会観である。石田梅岩は、この社会観念に基づいて、商人は他の階級と同じように働き、そして『臣』という価値を実現すると代弁し、商人階級を熱烈に擁護する。

第二、禁欲主義の商業道徳の実践。

石田梅岩の思想の中のそのような「禁欲主義」は重要な宗教的教えであり、商業道徳を確立させた。吉田（2010、pp. 117-119）は「梅岩は、人々は、勤勉、儉約、施行によってこの秩序を維持すると共に、叡智、勇気、克己、忍耐によってこの秩序の老化を防いで行く義務があるとすると述べた。先行研究により、石田梅岩の唱えた「禁欲主義」と商人精神と関連する部分を以下のようにまとめた。

(1)勤勉と儉約を重視する。(2)公的な道徳的義務と私的な利益創出のバランスを取る。(3)利己的な心を排除し、利他的な心を強調する。

第三、商人地位と価値の肯定。

「商人階級が、国体の内部で、正当な位置を占めているのであり、忠誠、無私の献身などの中心価値を体現し得る、という主張は商業及び産業の追求は、国家に対する忠誠の一形式である。」⁵したがって、すべての階級は同じなのであり、商人は武士や他の何人とも同じように、「商人の利は武士の俸禄と同じである」と訴え正当利益の尊重や名誉ある地位を保つのが重要であるとする石田梅岩の思想は心学運動に従って、社会に広く語りかけた上、商業文化にも影響を与えた。

以上により、商人の正当利益の強調、禁欲主義の商業道徳の実践、商人地位と価値の肯定という三つの観点から近世日本の商業文化の主な特徴を導き出した。

2-3 近江商人の経営と商人精神

近世における経営思想は多数見られるが、石田梅岩によって主唱された商人倫理を商行為の中で実践したのが近江商人である。井口（1995、pp. 2-3）によれば、近江商人は日本資本主義の原郷と言われ、近江商人の経営と理念は現代CSR経営の先駆と認識されている。

周知のように、近江商人は12世紀末の鎌倉時代から近代にかけて活動した近江国（滋賀県）出身の商人である。江戸時代における、近江商人は大阪商人、伊勢商人と並びに日本の三大商人と呼ばれていた。

江戸時代に入ると近江出身の商人は徐々に活動地域や事業を日本全国に拡大させ、中には朱印船貿易を行う者も現れた。幕末から明治維新にかけての混乱で没落する商人もあったが、三井グループ（1615年創業）、西川産業（1566年創業）のように社会の近代化に適応して存続・発展したものも少なくない。そのほか、伊藤忠商事（1858年創業）・丸紅、住友財閥（1590年創業）、トヨタ自動車（1926年豊田自動織機創業）、日本生命保険（1889年創業）⁶など、今日の大企業の中にも近江商人の系譜を引くものは多い。

近江商人の勃興について上村雅洋（2000、pp. 648-649）はその著書『近江商人の経営史』の中で以下のように指摘した。

「主に近江商人が日本で人口が多く土地が狭小な地域に属しているため、庶民は農業と漁業だけに頼っては生存していけなかったからである。地理的条件から見ると、近江は日本のほぼ中間に位置し、しかも当地は麻布、蚊帳、漆器、薬剤、茶などの特産物に恵まれていた。また歴史的に商売で成功した人物を多く輩出し、さらに多くの人が行商を志す上で先導的な役割を果たした。」

これこそ、地理的な利を得ていた近江商人が行商として勃興する要因の一つであった。

また、周見（2010、p. 47）によれば、当時の近江地域は藩主の交代が頻繁で、土地領属関係が複雑であり、藩主の変化は常に政策上の変化をもたらしていたこと、城下町の発展はその影響を受け、商人が地域外に出て商売することを促した。従って、商業機会の面から見れば、政治との関係もある。

末永国紀（2011、pp. 12-30）は、近江商人と呼ばれた商人達の家訓や遺言の中には、社会的な責任と利益に対する禁欲的な姿勢が伺えると指摘した。つまり、環境条件など客観的な理由以外に、当時の商家は経営の理念、目的、方針など多彩な表現で形成した家訓の中に、

創業者の子孫まで商いを引き継いでいく家業の繁栄を目指していった「正直な商い」などが表れている。

例えば、三井家の家訓は以下のようである。

1. 単木は折れやすく、材木は折れ難し。汝ら相協戮輯睦して家運の強固を図れ。
2. 各家の営業より生じる総収入は、一定の積立金を引去りたる後、始めてこれを各家に分配すべし。
3. 各家の内より一人の年長者をあげ、老八分と称してこれを全体の総理たらしめ、各家主は皆老八分の命を聞くべきものとする。
4. 同族は相争うなかれ。
5. 堅く奢侈を禁じ、厳しく節儉を行うべし。
6. 名将の下に弱卒なし。賢者能者を登用するのに最も意を用いよ。舌に不平怨嗟の声なからしむように注意すべし。
7. 主人はすべて一家のこと、上下大小の区別なく、すべてに通じる事に心がけるべし。
8. 同族の小児は、一定の年限内においては、他の店員待遇をなし、番頭・手代の下に労役せしめて、決して主人たるの待遇をなさしめたるべし。
9. 商売は見切り時の大切なるを覚悟すべし。
10. 長崎に出て、外国と商売取り引きすべし。⁷

その中には、同族の和睦、節儉、賢者能者の登用、平等など理念の強調、利益分配、上下関係など行動原則として取り決めることがわかった。

西川甚五郎家の家訓は以下のとおりである。

「第一家内睦まじく致し、同店随分親しく致し、家業等専一に懈怠なく奉公出情致し申すべく候。付り、商内事、諸品吟味致し、薄き口銭にて売り捌き、警船間の節にても、余分口銭申し請けまじく候、すべて世間に害なること致すまじく候事。」⁸

この中に、お互いに和睦で家業に励むこと、余分なお金を得られなくて全体の利益を考えると、世間を害する行為をしないことなどがある。

中村治兵衛家の家訓に「他国へ行商スルモ総テ我事ノミト思ハズ其国一切ノ人ヲ大切ニシテ私利ヲ貪ルコト勿レ、神仏ノコトハ常ニ忘レザル様致スベシ」⁹と制定した。この中に、「売り手よし、買い手よし、世間よし」という精神を示している。

また、近江商人の「薄利広商」の座右の銘や奉公精神、社会の一員意識などの理念も文献の中にもよく記載されている。その中で最も代表的なものとしては「三方よし」があげられる。すなわち、「売り手よし、買い手よし、世間よし」という近江商人の経営哲学である。

近江商人の「売り手よし、買い手よし」については商売の前提としているかもしれないが、「世間（地域社会）よし」という「公と個人の利益のバランスを保つこと」を強調し、当時の近江商人の自己克服という悟りと集団の目標に貢献する精神である考えられる。

松原（2013、p. 45）は、「『利真於勤（利は勤むにおいて真なり）』も近江商人の根底に流れる考えで、これは政治権力との結託による暴利や買占め、売り惜しみによる荒稼ぎをせず、商売本来の取引によりよく努めて得た利益が、真の利益であるという意味です。」とまとめた。これは利己的、あるいは貪欲な心を放任せず、根源的な心を堅持するという精神であろう。

近江商人を石門心学の実践者と言われ、以上のような家訓の中に、近江商人の精神の中には、倫理、地域社会に対する意識が含まれている。

3 中国の明清時代の商人精神

3-1 明清時代の商家経営

内藤（2015、pp. 17-35）によれば、中国近世の政治上には、宋以後、徐々に中古時代の貴族政治から君主独裁政治が発達して、明清時代には独裁政治となった。明清時代は中央集権式統治体制である。経済面では、宋代に入って、貨幣経済が盛んになり、明清時代には実物経済に代わって貨幣経済の傾向がますます増大した。社会経済基礎は小農経済であった。地主階級は主に貴族地主、豪族地主、一般地主（商人地主、農民層の富裕階級）から構成された。当時の社会経済基盤は、個別小農業と家内手工業が緊密に結びついていることであった。文化的な方面からみる文学の形式も自由な体裁に変化し、音楽、芸術も貴族的なものから平民的に自由的に変わってきた。

『アジア史概説』によれば、清朝は康熙帝から乾隆帝までの三代の間に、内部での安定と平和維持という点では、中国歴史上のどの王朝にも勝っていた。

周見 (2010, pp. 41-48) の研究によれば、当時には中央集権専制統治のもとにあつて、「重本抑商」(農業を重んじ、商業を抑える) という思想は長く歴代統治者の治国の大計とされ、商人は社会からの差別を受け続けていたが、彼らの存在は社会にとって必要不可欠なものでもあった。国際貿易の方面では、清朝も幕府も長崎貿易を認めていた。

中国明清時代の商人は、遠距離行商、牙商¹⁰、広州十三行¹¹、銭荘と票号商人、店舗商人などが存在していた。その中で遠距離行商であろうと票号商人であろうと山西商人は最も知られた存在であった。

経営方式から見れば、明清商人の高度な合理化は「伙計」¹²制度と商業算術及び「薄利多売」から体现できる。「伙計」制度は明清商業の発展に対し特殊な重要性を有している。

余英時 (1991, p. 221) の研究によれば、「伙計」制度の特徴は、第一に、これは全く新たな、しかも普遍的な制度である。規模と組織からいっても、中国史上に全く前例のないものである。第二に、大商人と「伙計」とは、はっきりいうと現代の「老板〔主人〕」¹³と「雇員〔店員〕」の関係にある。第三に、「伙計」はその多くが大体みな親族の子弟である。この事実について、「明清の商人がいかにして一方で伝統的な文化ソースを利用し、一方でまた古い宗族関係を転化して新しい商業組合としたかということ、を、ぴったりと説明している。これはまさしく中国の伝統から現代にいたる一種の過渡的な方式である。そして、『伙計』制度は中国の経営管理階層の前身ということが出来る」と余 (1991, p. 222) は指摘した。

その上、明清の商人は儒家思想の道徳的訓戒を「語録」、「格言」などの形で表現し日々の生活に重んじている。この倫理の中で、主に「誠信」「不欺」を中心として強く強調している。

例えば、中国の金融業「票號」の創業者雷履泰 (1770年-1849年) の商訓は「貨殖高賢義為本、魚塩大隠誠作根」¹⁴である。元々は「魚塩中有大隠、貨殖内有高賢」であるが、「貨殖」は『論語・先進』から出典し、「利益」という意味である。「魚塩」は『孟子・告子下』から出典した、「市場」という意味である。即ち、財産を増やせるには高邁で賢人のような義理を基本とし、豊漁や塩の豊作は誠実から産まれる。これは、商人が「義」と「誠」を基本として信じ尊重しなければならないという訓戒である。

3-2 「賈道」にみる商業文化

近世の商業経営を理解するため、歴史から商人の跡をたどる必要があると考える。

中国の商人階層は、早くも「殷朝」（公元前1600年-公元前1046年）にはすでに歴史の舞台に登場していた。中国の「殷朝」は「商朝」とも呼ばれている。商朝の人が物の交換・売買に従事し始めて以来、貿易に携わる人々は商人と呼ばれるようになった。¹⁵その後、春秋戦国時代の有名な商人は、管仲（約紀元前723年-紀元前645年）、范蠡（紀元前536年-紀元前448年）、「商祖」と言われた白圭（約紀元前370年-紀元前300年）、呂不韋（紀元前292年-紀元前235年）などである。

秦漢以後も商人は大きく社会的に活躍していた。余英時（1991、p.152）は「宋以後の士は多く商人の家庭から出て、士と商の境界線はもはやはっきりと引くことが不可能になっている。商業の中国社会における比重がますます増加しているため、才知のある人物が次第に商業界に吸引されてしまっている。」と述べた。そして、「商人が多く士の中から出自しただけでなく、士も往々にして商賈の家庭の出身であった」とも余英時（1991、p.7）は指摘した。

余英時（1991、p.4）は中国の宋明以後の新儒教からはじめ、明清の時代になって中国の儒家論理が当時の商業発展に対し推進的な役割を發揮したと論じた。新儒教とは、宋明以後の新儒教の中にはすでに佛教の要素、とりわけ新禪宗の影響が吸収されている。宋明儒学は、比較的整った心性論を打ち立てた。

中国の商業文化を遡るなら、一番影響が大きいのは、中国明代の儒家であり、心学の集大成させた王陽明（1472年-1529年）を思い浮かべるはずである。その思想は、清朝にも受け継がれ、今でも注目されている。森紀子（1994、p.179）は日本の明治維新に貢献した志士たち、例えば、吉田松陰（1830年-1859年）、高杉晋作（1839年-1867年）、西郷隆盛（1828年-1877年）などに陽明学を唱える者が多かったと述べた。王陽明の哲学理論は今も学問的評価が高く、現代企業家の中でも、修行の指導思想として尊敬されている。

王陽明は「四民は業を異にするも道を同じく」や「士と商は術を異にするも心を同じく」と言い、商人の身分を正した。確かに、明清以来、王陽明（1472年-1529年）や李夢陽（1473年-1530年）のような思想家・文学者が、商人のために墓誌銘を書き始めた。その後、孫京昊（1996、p.46）は明末大思想家劉宗周（1578年-1645年）の弟子陳確（1604年-1677年）、張履（1792年-1851年）などの思想家は「治生説」¹⁶を宣揚し、商業に携わっていた人たちに理論の根拠を与えたと指摘した。

明清時代の重要な文集の中には商人に関する記載が多くなり、その中で「良い商人は立派な儒者に劣ることはない」というイデオロギーが形成し、余英時（1991、p. 215）は当時の商人の心理は、自分も立德、立功、立言「三不朽」の大人物と同じように「不朽」でありうると信じていたと述べた。さらに、孫京昊（1996、p. 46）によると、「仕えて優なれば則ち学ぶ。学んで優なれば則ち仕う」という教条から突破口を開き、「儒を捨てて賈に就く」は明清の商品経済の雰囲気の中で時代の気風になっていったことがわかった。従って、「良賈」と「閔儒」とは商人の価値体系の中で、同じようになったことが分かる。それによって、明の時代にすでに商人たちの正当利益は承認され、商人の地位が高くなった。

余英時（1991、p. 5）は明清の商人に関する文献研究を通じて、「明清には、商と士も間の相互の流動が非常に密接なものに変わり始めたであり、士農工商という伝統的な秩序は、次第に士商農工という新しい秩序に変わっていった」と指摘した。

つまり、士農工商の社会秩序は中国社会の階層を描く時によく言われたが、実は中国の商人階層は明清から、自己のイデオロギーを明確に形成し、身分は中国の社会的価値体系の中で正式に上昇した。さらに、余英時（1992、p. 190）は明清の重要性を文集の中に商人に関する多くの例証を記載し列挙することを通じて、「克勤」、「克儉」、「敬業」、「格物致知」、「読書明理」、「天下をもって己が任と為す」などの禁欲的な商人精神があることを証明した。

中国の商人精神は昔から経済繁栄という「合理性」をもたらした上で、事業の価値という「世俗内的禁欲」の精神的な方面も有している。余英時（1991、p. 193）は明清の商人による儒家思想の道徳的訓戒「語録」「格言」などを分析した結果¹⁷、商人倫理の来源は儒家倫理であり、儒家思想は社会各方面の規範秩序の基礎であると論じた。また、儒教の倫理道徳観念の「儒」と商業に関する「賈」の関係からについて、余英時（1991、p. 213）は以下のように述べた。

「いわゆる『儒』と『賈』の関係は、必ず二つの次元に別けて理解しなければならないということが知られる。第一の次元の『儒学』とは、商人の一般的知識と文化的教養を指すものであり、経、史、子、集の各方面を包括している。第二の次元は、儒家の道徳規範が、商人の実際行為に対して發揮された、直接あるいは間接的な影響である。」¹⁸

ここで論じた「賈」の儒教の倫理道徳観念は明清時代の商人が「賈道」というように認識していた。すなわち、商人が倫理道徳を重んじて正当な利益を追求する上で、何か有意義なことや精神的なことも重視すべきである。もちろん、どのような方法で有効的に販売の目的を達成することの意味も含まれるが、この外に当然、世俗的な動機もある。

例えば、明清の中国商人の世俗的動機とは、「創業垂統〔『孟子』梁恵王下〕」所謂「世に功名を立てる」ことである。士の事業は国にある、商人の「基業」は家にある。すなわち、「孝」である。

ここから理解すると、近世の「賈道」は以下のようにまとめられる。

(1) 勤学 (経、史、子、集の各方面を包括している学問につとめはげむこと)。 (2) 儒家の道徳規範の遵守 (仁・義・礼・智・信)。 (3) 家や社会へ全体利益を追求する精神。

3-3 山西商人の経営と商人精神

近世における経営思想は多数見られるが、「賈道」によって商人倫理を商行為の中で実践した典型は山西商人である。

山西商人は山西省に生まれた商人であり、山西の略称「晋」を名付けて「晋商」とも言える。安徽の徽商、広東の潮州民系の潮商と並びに中国の三大商人集団（商幫）と呼ばれている。しかも、近世三大商人集団の先頭である。

山西は古くから鉄の産地として知られ、10世紀初の五代以降商人の勢力が形成され始めたが、最も活躍したのは明清時代である。中国の明清時代の商品経済の発展に従って、商人集団が急速に拡大していた。その中で、遠距離貿易に従事する商人集団は事業の危険性と利潤の大きさを並べて存在させ、商人流通における大きな役割を果たしていた。代表的な遠距離の行商・山西商人、いわゆる晋商は最も活躍した。

山西商人が勃興した要因は、地理的な条件、政府との関係、経営方式と商人精神だと考えられる。

まず、地理的な優位性である。山西省は「東西乃至南北の世界的交通の要衝に嘗っていたことである」ため、物資交流に対して有利な位置を定める。そして、「山西は古来耕地が少なく農業は振わなかったが、商業は古くから発展していた」と左伯富（1973、p. 128）が指摘した。確かに、山西は土地が狭くて人口が多い、海に近いわけでもないため、農業や漁業に頼れず、商売を志す人が大勢になるのは想像できる。

また、張正明（2001、p. 34）の研究によれば、明朝初期に「開中制」という統治者が軍事目的のために創設した一種の商人誘致代理販売制度が設立された。この制度は、政府が辺境

地帯に兵糧を供給するため、地域的に辺境に近い山西の商人に専売特許を発行するものである。これを契機に、政府の軍需商品などを販売する商人が勃興した場合も多かった。

一方、明代には北辺防衛の糧餉を確保するため開中法の施行を通じて、米穀商と塩商をかねて巨利を得た山西商人は、さらにその資金をもとに金融業にも進出し、活動範囲を全国に広げた。明代には塩商を典型とする政商として利益を得ていたが、清代には票号（為替）・銭舗（両替）・炉房（貨幣錢造）・当舗（質屋）の経営など金融業を主とし、その富で官界に影響力をもち、土地に対しても積極的に投資した。国家と地方財政が正常に機能するには民間票号の助けも必要とするようになった。

周見（2010、pp. 55-56）は、政府と山西商人との繋がりを以下のように説明した。「清朝には各省が徴収した歳輸田賦、関税、雑税などは北京に輸送されるまで、常に票号で保存され、朝廷が各地に軍需品、災害援助などの費用を送る際にも、しばしば票号の為替の発行を必要とした。中央或いは地方財政が悪化した場合にも、票号との貸借関係が発生した。」これによって、山西商人の票号における役割は事業として利潤を貰えるだけでなく、国家の財政安全にも関わるもので、商品経済の発展を推し進めた。19世紀後半には全国の為替業務をほとんど独占するほどであった。しかしながら、辛亥革命で清が倒れると債権を回収できず没落したこともあり、そして、新式銀行の発達や国際経済の中国浸透とともに山西商人の票号が衰退した。

山西商人の経営範囲について左伯富（1973、p. 128）は以下のように述べた。「山西商人は米穀・絹布・人参・銅錢・石炭・毛皮革等、重要な物資の売買に従事し、全国に販売網を敷いていたが、更に蒙古や新疆或は長崎・キャフタ等にも販路を拡大して利益をあげた。後には票商として金融界を支配し、納税の無利子の政府公金を管理し或は迭金し、これを高利で貸付けて莫大な利潤を得た。」これによって、山西商人の経営範囲は全国中さらに国境線の外に広がっていった。そして、山西商人は行商を集中するだけでなく、信用機関としての票号（為替業）も有名である。

周見（2010、pp. 54-55）にれば、中国の票号商人はほとんどが販売に従事していた商人であった。遠距離販売は大量の貨幣を携帯することに負担と危険を感じるため、そして、資金不足や余剰商品の抵当などの問題を解決するため、票号は商品交易規模の拡大により生まれた。票号業は山西商人の最も得意な事業であった。例えば、道光年間、最初に票号を創設した雷履泰（1770年-1849年）とその票号「日昇昌」（道光年間）である。雷履泰は中国の金融業界の発展へ大きな貢献を果たした。

規則や家訓から反映した晋商の商人精神に関する先行研究の多くは、基本的には「誠実守信、節儉勤奮、開拓進取、調和共進、経世済民」と言うようにまとめている。勤勉、節約、忍耐力と冒険心は「晋商文化」の中心であり、お金を儲けるだけでなく、信用と義理をもっとも重視する。そのほか、「為人」、「持家」、「处世」、「治学」、「经商」の各方面の理念・精神があった。

例えば、「处世近厚纖毫必嘗為信、存心誠実時刻不易乃忠」、「倣聖賢行為方能滋品、読儒雅文集足可養心」¹⁹は山西省晋中市榆次区の乾嘉年間に勃興した常家荘の家訓である。そこから「信」、「忠」、「人徳」、「読書」などの強調が一目瞭然である。

また、清の晋商喬致庸（1818年-1907年）に「信第一、義第二、利第三」の家訓があり、儒家思想の「君子は財を愛し、しかし、財を取るには道がある」と言う「重名軽利」の価値観を強く体現している。

4 日中近世の商人精神の比較

商人の形成過程を見ると、農村商人の歴史は都市商人より歴史が長い。17世紀から当地の各種特産品を全国に販売する農村商人いわゆる行商の中で、近江商人と山西商人は日中両国ともに代表的な商人集団である。

業種から見れば、日本近江地域出身と中国山西出身は行商として最も有名であり、経営の範囲も当時の自国の全国に広がっていた。しかも、近江商人と山西商人はそれぞれ、経営の面で日中両国の近世の有名な商人集団だけでなく、ともに商人精神の面で商人精神の原点と言われ、現在でも大きな足跡を残していると考えられ、その比較は可能であり有意義だと思う。

前述したように、近江商人と山西商人の商人集団の形成要因には、近似した社会経済環境、地域環境および政治要素の存在がある。こうした背景は、両者の経営方式と商人精神に大きな影響を及ぼしたと思われる。

しかし、周見（2010、pp. 47-48）の研究によれば山西商人は北京、天津、張家口、漢口、南京、蘇州、広州などの商府はどれも彼らの活動が比較的集中する場所で、同時にまたその足をロシア、日本、中央アジアにまで伸ばした。この点においては、日本の近江商人は幕府の鎖国政策のために「1853年以前には国外に出たことがなく、島国であったため、商業活動は中国のように簡単に隣国へ往来できなかった。これに対して山西商人は行商活動範囲

が広いと、商業機会に恵まれ、資本蓄積の速度と規模は日本の近江商人とは比較にならないほどであった。」と周見（2010、pp. 47-48）は述べた。

しかしながら、近江商人と山西商人は各地に支店を設け、ネットワークを構築する。そして、優れた商人は、経営のノウハウを持つだけでなく、より重要な役割を果たした独自の商人精神もある。前述したように、家訓及び教育の中で、彼らは家族経営を妥当な方針で指導すると同時に、道德倫理を守り、長く続けながら地域社会に貢献することもできたという側面も共通している。山西商人と近江商人は近代に入る前に商人の模範で、優れた商人の素質を備えた商人集団と言える。近江商人と山西商人は、商業を代表する著名な商人集団として経済的成功があったばかりでなく、首尾一貫した理念が現在でも評価されている。

一方、第2章で述べたようにどんな時代でも「経営哲学」の言い方が異なるが、その中に体現した倫理、社会貢献、商人としての「道」の教育などの要素は以下のように比較できる。

4-1 倫理：儒家思想の「禁欲主義」

近江商人と山西商人の商人精神さらに日中商業文化の中に勤勉、勤学及び節約などを遵守している日中商人が従う禁欲主義から見れば、東アジアの立場で、日本と中国の商業文化と商人精神には内在連続性がある。そこから見れば、彼らの商人精神は根本的には儒教の価値観にあると考える。こうした儒教的文化修養への確信と実践が見られ、「仁義道德」などの倫理思想の素質を備えた人達は「儒商」と言える。

同じく儒家倫理を核心とする東洋価値観を要約すれば、馬敏（2009、pp. 16-17）の研究によれば、「一、人間と自然の関係において「天人合一」の思想を主張し、自然との共生を尊ぶ。二、人間と社会の関係において、社会生活の強調関係を重視し、団体、国家への奉仕、報恩などの意識を奨励し、上下の身分関係を肯定する。三、対人関係において、個人本位を排して家族の利益を重視し、教育に熱心、家庭と人間関係の和睦を唱える。四、富に関して、倫理的蓄財の方法を奨励し、貯蓄、勤儉を美德とし、物質的生活より、精神面の修養と道德の向上を重視する、ということになる。」²⁰

家訓から見れば、近江商人と山西商人の商人精神における両者の共通点は、同じ儒教価値観の「禁欲主義」影響を受けていること、商人の地位、正当利益の追求の認めることなどである。しかし、こうした儒教思想に基づく両者の独自の経営理念や哲学は、それぞれの国の固有文化と民族性を反映している。

例えば、忠と孝、公と私の思想の日中の違う取り方や、「家」とその地縁、血縁などの偏重などの相違点が存在している。

4-2 社会貢献：「忠と孝」、「公と私」、「家と血縁」

R. Nベラー (2014, pp. 345-348) の研究によれば、「徳川時代から日本は純粋な個人的忠誠から地位に対する忠誠への移行がみられる。」その忠誠は、全日本の家族をその分家とする本家としての天皇家を中心とした永遠に支配する忠誠いわゆるナショナリズムである。忠誠は、士の持つ諸価値の中で非常に高い位置にある。日本の国家神道、儒教、仏教の思想は、武士の忠誠倫理に対して、最大の影響を与え、これらの思想は日本の忠誠を強め、武士以外の階級にも浸透した。

しかし、日本と中国の忠誠心に関する著しく異なる点について、ベラー (2014, pp. 348-353) は以下のように分析した。「中国では、主君に対する特殊主義的忠誠は、重要ではあるにしても第一義的ではなかったのに対して、日本では、たとえ軍事的な面が単に象徴的なものとならざるを得なかった場合でさえ、軍事的な面は重要でありつづけ、かつ、主君に対する忠誠の観念は、他の全ての倫理的概念を凌駕しつづけた、ということである。」比較して言うと、中国は儒教価値の「忠誠」より「孝行」を道徳的原理の基本として強調し、家族主義的価値を中心にするのである。日本では、孝行の思想は同じように重要な影響を受けたが、武士階層から展開した軍事的な面の影響が最も大きかったため、忠誠の方を中心とした。これについて、ベラー (2014, p. 364) は「近代化する時、忠誠心を中心とした政治的な価値は産業社会の勃興を促進したということが言えるのではないだろうか」と論じた。

なぜ、日本は忠誠心を、中国は孝行を最も重視しているか、ここでの議論は社会文化だけでなく、商家あるいは企業の組織における成員の関係作りや継承などの問題とも関連している。忠誠と孝行、つまり上下の関係属性の認識の問題である。日本と中国の「公私」概念の違いを理解しよう。

古田茂美 (2012, p. 94) の研究の中で、溝口雄三は日中の「公私」に関し以下のように述べた。「日本の『公私』は「領域概念」、中国の『公私』は『価値概念』である。」それは何故だろうか。溝口雄三によれば、「日本書紀に『おほやけ』という言葉が発見出来、当時すでに日本人の意識上、公私は『領域』で分かれていたと推測する。そして、天皇と封建領主が緊張関係を作り出し、豪族や武士が天皇から政治権力を奪う局面が発生した為、聖徳太子以降、天皇が集権主体とならなかった。天皇は『おほやけ』の象徴となり、一般の人民が関与出来ない領域を形成した。」

つまり、公の「おほやけ」や天皇は一般の人民と関係ない、ある領域として存在するだけである。従って、「日本人の公私概念は明確な領域で分けられて、公の場では私的関与を最小化する文化が出来上がった」と古田（2012、p. 94）は分析した。

逆に、中国では私的関与が許される「公」において、「公私」は倫理性を伴う「価値概念」となった。古田（2012、p. 94）は陽中芳²¹の研究を引用し、華人は官僚制機構の中で自分が仕える人間や組織に対し、公的な奉公であるのか、私的な奉公であるのか、その倫理性と善悪の概念に終生悩まされることとなったと論じた。

言い換えれば、商家経営ないしは国家に対する忠誠と孝行、あるいは公と私の認識は、商人の志向と意思決定とに深く関わっている。中国人は一般的には私有財産を守る自覚と方法が自然的に生成してきた。最も小さい生活単位である家族が互いに信頼がしやすい、特に血縁あるいは宗族の方が何より大事にされている。これは山西商人の家訓の中の「持家」の部分によく見られる。

例えば、裴氏家訓「孝順父母、友愛兄弟、協和宗族、敦睦隣里、立身謹厚、居家勤儉、嚴教子孫、読書明德、淳厚戚朋、慎重言語、講求公德」である。

もちろん、これは中国の歴史上における王朝が不正や腐敗であれが民は王朝を転覆させるといふ易姓革命がよく発生する要因もあるが、皇帝より「家」あるいは血縁がある「宗族」の利益を優先的に守る性格が形成した。

一方、顧炎武の「天下興亡、匹夫有責」という儒家の思想は今日でも深く存在しているし、「仁・義・礼・志・信」という代表的な儒家「君子」の利他主義も実践している。自分の利益より社会や人々の福利のための自己犠牲の人格もある。それに関して、古田（2012、p. 70）は「公と私に混在した統治者や政権は華人社会では普遍的でもあり、その明確な切断は上述した事由で倫理的限界があった」と指摘した。

忠誠と孝行、公と私、日本と中国それぞれ中心とする傾向があるというより、むしろ「家族主義」の意味が日本と中国である程度違うと言える。中国の「家」は以上に述べたように「血縁」を中心とする。地縁など擬似家族的領域にも入っているが、基本的には親族に集中している。ここから見れば、同族企業の性格は大部分の中国の近世商人の中にある。

日本の場合、古田茂美（2012、p. 94）は近世では同じように同族企業がほとんどであるが、中国のような何も血縁、擬似血縁を最強の関係として構築しているというより、企業内の

「場」を最も重視し、「家族」は血縁を超えて、組織が優先されると分析した。ここでは、企業の継承問題が反映されている。

4-3 商人教育：家訓の制定

宮本又郎（2007、p. 61）は「三井や鴻池^{こうのいけ}では、家訓において、毎月の寄合の日を決め、重要事を合議で決めるという条項があり、またこの寄合の際には、家訓や店則が一同の前で読み上げられたという」と指摘した。家訓は最も重要な商人教育方法として使われている。そのほかに、小見山隆行（2009、p. 80）によれば、寺子屋教育²²、商業徒弟制度²³も江戸期商人教育の基盤として重要な役割を果たしている。

山西商人は徒弟制度を通じて同郷性を固守し、組合組織を固め祭祀や取引を共同にして、各地に山西会館を建てて活動の根拠地とした。そして、各地に支店を設けてネットワークを構築すること、規則や家訓などの制定と厳しく実行することなどもあった。崔俊霞（2014）の『晋商倫理思想研究』は、山西商人の豊富な商人道德倫理は農業文明の中に巨大な商業奇跡を取得する最も重要な要因の一つだと分析した。

また、「晋商はどこで商売しても、晋商の会館をつくり、同業協会などの組織をつくり、地元の公益事業にお金を出した。さらに、私塾を開いて、四書・五経や史学、数学、英語などを子弟や嫁たちに教えた。」²⁴家訓の出典から分析すれば、山西商人の精神的来源が、主要な儒家論理である。そこから分かることは前に論じた中国の勤学、道德規範の遵守と社会・地域への貢献の反映であろう。

日本は寺子屋教育、商業徒弟制度と家訓の訓えなどで商人教育を行い、商人精神を育成する。中国はネットワークを構築することによって、同業協会などの組織で商人精神の影響を広げる。そして、私塾を通じて根本的な倫理と会計などを教え、各商店の家訓で経営に関する独自の考えを継承するのである。

5 小括

本章は歴史的視点から、日中の近世の商業文化について R. N. ベラーや余英時などの先行研究の整理を通じて分析した。近世の商業文化を理解する上で、石田梅巖と王陽明らの思想を实践した近江商人と山西商人の家訓から近世の商人精神を分析し、とくに、(1)商人精神における勤労、儉約、正直という禁欲主義的倫理観、(2)社会に貢献することによって自分の存在の意味をもつという商人精神の社会貢献的側面について考察した。(3) 近江商人と山

西商人と呼ばれた商人達の家訓や遺言の中で、倫理、家・地域意識、理念浸透に対する姿勢を表した。具体的には以下のようにまとめられる。

図表 3-1：近江商人と山西商人の比較

	比較	近江商人	山西商人
①	倫理	利真於勤 ²⁵ 、薄利広商 ²⁶	重名軽利、薄利多売
②	社会貢献	「売り手よし、買い手よし、世間(地域)よし」	「持家」、「宗族隣里 ²⁷ 、調和共進」、「経世済民」 ²⁸
③	商人教育	家訓や店則が一同の前で読み上げる	私塾を開く、四書・五経や史学、数学などを子弟や嫁たちに教える。

(筆者作成)

近江商人の「薄利広商」という座右の銘や奉公精神、社会の一員意識などの理念は文献の中にもよく記載されている。その中で最も代表的なものは「三方よし」の「売り手よし、買い手よし、世間よし」という近江商人の経営哲学である。近江商人の「売り手よし、買い手よし」については商売の前提としているかもしれないが、「世間(地域)よし」という「公と個人の利益のバランスを保つこと」を体現し、当時の近江商人の自己克服という悟りと集団の目標に貢献する精神があると感じる。

山西商人は家族と近所、互いに和睦で家業に励むこと、余分なお金を得られなくて全体の利益を考えると世間を害する行為をしない、そして「世を経(おさ)め、民を済(すく)う」という思想がある。

近江商人と山西商人はそれぞれ、経営の面で日中両国の近世の有名な商人集団だけでなく、ともに商人精神の面で商人精神の原点と言われ、現在でも大きな功績を残していると考えられ、その比較は可能であり、かつ有意義だと思われる。

研究を通じて、「利潤の肯定」と「利潤の追求の正当化」と同じように金儲けに正当性を与える考え方は日中近世以来の商人にもみられることがわかった。そして、日中の近世の商

人精神における勤労、儉約、正直という倫理観を持つ、社会に貢献することによって自分の存在の意味をもつという商人精神の社会貢献的側面もあることを明らかにした。

また、近江商人と山西商人は、近似の経験を持つので、商人精神の中には、固有な文化がもたらした「忠と孝」、「公と私」、「家と血縁」という異質性のほか、同じ儒教文化圏の価値観に左右されるという同質の一面もある。

近代以来、日本と中国は西洋文明の衝撃を受けた。日中両国の受け止め方により、近代化の道は異なった。同じく儒家文化圏の価値観の影響を受けている日本と中国は、近世いわゆる世界資本主義市場に取り巻かれる前の時代が、社会経済史上における重要な歴史的転換点であった。そこからみる日本の江戸時代と中国の明清時代商業文化と商人精神を把握するのは有意義だと考える。特に、近江商人と山西商人は、近似の経験を持つので、商人精神の面で比較する価値は高い。

商人精神の中には、固有な文化がもたらした異質性のほか、同じ儒教文化圏の価値観に左右される同質の一面もある。こうした相違点と共通点の両面に対する考察を通じて、日中の伝統的な商人の歴史的な実像を把握できるだけでなく、彼らの思想の深層からその主導的要素を掘り出し共通点と相違点から日中両国を互いに理解することもできる。

企業家は産業の創造の担い手として新しい創造に貢献した。アジア経済体の主役である中国と日本両国における企業家の特徴を比較するため、近代の商業文化と企業家の経営理念の研究が有意義である。両国における伝統的商人精神と近代企業家精神との連続や断絶を研究するためには、日中の代表的な商人のそれぞれの考え方ややり方の相違点の分析を深めていく上で、近世の商人精神の研究に続き、近代の商業文化と企業家の理念の研究を第四章では進めていく。

¹ 907-960年、中国で、唐の滅亡後興亡した諸王朝。中原の五王朝（五代）と周辺諸地方の前蜀・後蜀・荆南・楚・呉・南唐・呉越・閩・南漢・北漢。大辞林 第3版より引用

² この種の論調での鎖国論については、Toby (1984)、荒野 (1988) が参考になる。宮本ほか (2007, p. 4) 『日本経営史——江戸時代から21世紀へ』より参照

³ 下田幸男 (2009) 「今日に生き未来に活かす石門心学—石田梅岩の経営哲学に学ぶもの—」2009年度立命館大学経営管理研究科課題研究論文より引用

⁴ R. N. ベラー (2014, pp. 302-305) 『徳川時代の宗教』池田昭訳、岩波文庫

⁵ R. N. ベラー (2014, pp. 302-305) 『徳川時代の宗教』池田昭訳、岩波文庫

⁶ 井口貢 (1995, p. 3) 「現代に生きる近江商人の知恵」三方よし研究所情報誌『三方よし 1号創刊号』より引用

⁷ 山本眞功[監修] (2005) 『商家の家訓—商いの知恵と掟 (青春新書インテリジェンス)』青春出版社

- ⁸ 末永国紀 (2011, pp. 12-30) 『近江商人三方よし経営に学ぶ』ミネルヴァ書房
- ⁹ 末永国紀 (2000) 『近江商人』中公新書
- ¹⁰ 牙商：近代以前の中国における仲買業者のこと。近代以前の中国の商人には大きく分けて、商品を生産地から消費地に運ぶなどの地域間交易（貿易を含む）に従事する客商（きやくしょう）、消費地などに店舗を構えて卸売業や小売業に従事する坐賈（ざこ）、そして客商と坐賈の周旋・仲介を行う牙行の3種類がいた。
- ¹¹ 広東十三行：清代の広州に於ける外国貿易を独占した商人団の通称。洋貨行、洋行、行商等とも称される。
- ¹² 中国語のピンインで huoji。名詞。清末から中華人民共和国成立以前のいわゆる旧社会の言葉。商店・飲食店などで見習いを終えて一人前になった店員、従業員、雇用者である。白水社中国語辞典より
- ¹³ 中国語のピンイン laoban。名詞。清末から中華人民共和国成立以前のいわゆる旧社会の言葉。店主、経営者。白水社中国語辞典より参照
- ¹⁴ 柳永平 (2016, p. 175) 『晋商家訓』山西経済出版社より引用
- ¹⁵ 解読清華簡《保訓》所見王亥史迹伝説
- ¹⁶ 出典：『史記・貨殖列伝』。明代から「経営」、「家計」という意味で使われている。
- ¹⁷ 余 (1991) は席本久、席啓銘、章策、王大来、余兆鼎など明清の商人が儒家思想の道徳的訓戒「語録」「格言」などを例として挙げて、当時の商人精神の来源が、主に儒家論理からとられていることを説明していた。
- ¹⁸ 余英時、森紀子訳 (1991, p. 188) 『中国近世の宗教倫理と商人精神』平凡社
- ¹⁹ 柳永平 (2016, p. 7, p. 133) 『晋商家訓』山西経済出版社より引用
- ²⁰ 陶徳民 [ほか] (2009, pp. 16-17) 編『近代東アジアの経済倫理とその実践：渋沢栄一と張謇を中心に（渋沢栄一記念財団叢書）』日本経済評論社、第一章「東アジア的価値観を有する近代産業の指導者——張謇と渋沢栄一」馬敏、姜克實訳
- ²¹ 陽中芳、中山大学心理学部長。
- ²² 寺子屋は江戸期の商人養成の基礎をなしたところである。寺子屋は、江戸では普通「手習所」と呼んでいた。寺子屋で授けられたものは、習字、読書、作文、修身、算盤等の基礎教育であったが、規制の厳しい封建社会で庶民が生きていくために必要な知識や生活の知恵でもあった。R.P. ドーア 松居弘道訳 (1996, p. 233) 『江戸時代の教育』岩波書店より引用
- ²³ 商業徒弟制度は、中世の「座」、近世の「株仲間」の中において起こり、江戸期に入ってから飛躍的な発展を遂げた。商家は営業規模を拡張するにあたり他家の次子以下を年季奉公の徒弟として吸収し、商業徒弟制度として定着させていった。これは雇傭制度であると同時に商人養成のための訓練システムでもあった。R.P. ドーア 松居弘道訳 (1996, p. 244) 『江戸時代の教育』岩波書店より引用
- ²⁴ 「晋商の盛衰から当今中国企業の信用問題を見よう」参照日 2018. 1. 20
- ²⁵ 「利は勤むにおいて真なり」松原 (2013, p. 45) によれば、これは政治権力との結託による暴利や買占め、売り惜しみによる荒稼ぎをせず、商売本来の取引によりよく努めて得た利益が、真の利益であるという意味である。
- ²⁶ 多利僅商に対する経営方針である。
- ²⁷ 家族と近所
- ²⁸ 「世を経（おさ）め、民を濟（すく）う」の意

第4章 日中近代企業家の経営理念の比較

本章では、日本の明治維新（1868年）、中国の洋務運動（1860年代）から日中戦争（1930年代）前までにおける商業文化、および当時活躍していた企業家大倉喜八郎と張謇の経営理念を倫理、社会貢献、商人教育という三つの視点で検討する。

1 日中の近代化の道

近代化について、岡部達味（1995、p.5）は「価値中立的に社会の効率化、合理化を目指して行われる政策であり、その結果生ずる社会変容である」と定義した。また岡部（1995、p.5）は「近代化の具体的な内容は分業の発達と市場経済の発展、工業化、都市化、交通手段の発達、行政官僚制度の完備、常備軍の成立、学校制度の完備、国民の均質化、組織化、集団化、そして大量生産、大量消費、大量参加などである、そして、近代化を実現したのは資本主義経済と国民国家の成立・完成である」と述べた。さらに、岡部（1995、p.5）は「近代化は合理化・効率化を中心に構築され、国民国家の中に目標価値としての価値観が普遍化していた過程である」と指摘した。

ヨーロッパでは15-16世紀に国民国家を次々と形成していたが、アジアでは19世紀から近代化の道に歩み始めた。西洋近代といえば、砲艦政策（Gunboat Policy）、重商主義（Mercantilism）商業を経済の基本とし、貿易を通じて国富を増大させるという特徴がある。

西欧やアメリカの先進国が国際社会を支配している状況の中で、日本も中国も資本主義化と国民国家化、あるいは経済発展と国民統合を実現するために、苦難に満ちながら進んでいた。その過程では、日中の近代企業家は、西洋の思想や技術を広く国民に伝え、新しい経営理念を提唱し、産業振興を通じて社会に大きな影響を与えた。

近代化の成功を国民意識、国家形成、経済発展の実現とするなら、日本の近代化の道は、ペリー来航（1853年）、日米修好通商条約（1858年）、王政復古宣言（1867年）、明治維新（1868年）、西南戦争（1877年）、大日本帝国憲法公布（1889年）、教育勅語（1890年）、日清戦争勝利（1895年）、日露戦争勝利（1905年）という過程がある。

それに対して、中国の近代化はアヘン戦争（1840年-1842年）、辛亥革命（1911年）、国民政府による全国統一（1928年）、満州事変（1931年）、日中戦争（1937年-1945年）、国共内戦（1946年）、中華人民共和国成立（1949年）、文化大革命（1966年-1976年）、改革開放（1978年）を経て達成したと言われている。近代化の国民意識、国家形成、経済発展の実現という過程から見れば、1919年の五四運動を通じて国民意識が形成させ、1949年

に領土・主権を回収した後の国家形成、1978年の改革開放政策以後の経済発展の経緯である。

2 日本近代企業家の経営理念

2-1 近代の企業経営

日本で近代企業経営が形成されたのは、一般に明治(1868年-1912年)の前期から中期の間である。国際関係の視点から見れば、1853年アメリカ海軍提督ペリー(M. C. Perry)が来航、開国を要求してから、社会経済構造の変革に従って、企業経営の方面も大きく変わっていった。

1854年に日米和親条約が締結した後、それに続くイギリス(1854年)、ロシア(1855年)、オランダ(1856年)との和親条約が結ばれることによって、徳川幕府は鎖国政策を放棄し、開国の道を歩むことになった。その後1858年に日米修好通商条約が締結された後は、同様の条約が同年中にオランダ、ロシア、イギリス、フランスとも結ばれた。これは、片務的な最恵国條款、領事裁判権(治外法権)、関税自主権が喪失した不平等条約であった。

宮本(2007、pp. 85-86)によれば、1859年以後、開港によって日本経済は大きく変貌した。貿易が始まった1859年半ば以降、貿易額は横浜を中心に急増した。輸出品の中では生糸が圧倒的に多く、輸入品の中では織物が重要な地位を占めた。貿易の拡大は各地で展開していた産業に変革を迫った。例えば、外国の綿布の圧迫を受けても、国産手紡糸から輸入機械製紡績糸に切り替えて、コストダウンや品質の改善を図るなどであった。

同時に、貿易の開始に伴い外国人と商取引を行う商人、新興企業家が登場した。周見(2010、p. 90)によれば、明治維新(1869年)後、日本政府は資本主義市場経済体制の確立とその行為主体を培った。専門的対外貿易管理を行って、1869年には通商司を設立し、民間による直接対外貿易の開展を奨励した。

その結果、旧来の大都市における特権的な商人や金融業者、たとえば大阪の天王寺屋、京都を本拠とした小野、東京の三谷などの大部分が停滞または衰退していった反面、旧都市特権商人の中では鴻池、三井、住友などごく一部の者のみが明治中期には全国有数の資産家の地位を維持した。

その後、1872年に渋沢栄一は自分自身が経営する最初の株式会社第一国立銀行(現みずほ銀行)を設立した。1875年頃には岩崎弥太郎(1835年-1885年)、大倉喜八郎(1837

年-1928年)、安田善次郎(1838年-1921年)、大原孝四郎(1833年-1910年)などをはじめ東京などの大都市を活動基盤とする新興企業家の台頭が目覚しかった。

宮本(2007、pp. 88-89)によれば、「1886年から1889年まで保険、鉄道、紡績など近代産業の分野で多数の株主からなる会社の設立が相次いだ。(中略)1890年恐慌と呼ばれる景気後退の後、企業新設の勢いはやや落ちたが、日清戦争(1894年-1895年)の直後には、いわゆる戦後経営による財政支出の増加と清国からの約2億3000万両の賠償金の獲得とを背景に、再び企業勃興が生じた。経営史的視点からは日本の工業化が1886年以降始まったとしている。」

国際関係からみれば、1904年に日露戦争が勃発し、翌年には日露ポーツマス条約が締結された。日本の朝鮮支配権をロシアが承認した。遼東半島の租借権を継承、東清鉄道の南満支線(長春・旅順関)の経営権を継承した。第一次世界戦争時期、「戦時利潤」ブームをもたらし、経済の構造を大きく転換させ、日本は農業国から工業国へと移行して行った。そして、日本は軍需関連市場の拡大する中で、重化学工業製品の輸入が途絶されたことを契機として重化学工業が勃興し、産業構造の高度化が進行した。

宮本(2010、p. 202)によれば、第一次世界大戦ブーム期から1920年代にかけて、日本企業の海外事業活動は活発化した。海外投資の主体となったのは、民間企業では商社、海運、銀行などの貿易関連企業と紡績企業であり、国営企業では植民地に展開した国策会社であった。この時期、貿易商社の経営戦略は総合商社化、すなわち取扱商品の多様化と取引地域の拡大を中心に展開された。特に、鈴木、三菱、久原、古河、浅野、大倉、村井などの財閥が経営する貿易商社は三井物産をターゲットとする拡大戦略を追求し、総合商社への発展を図った。日本商社の特徴とされるコミッション・ビジネスと見込み商売を統合したグローバルな事業展開を可能にした。

日露戦後から両大戦間にかけて、繊維、食品(ビール、製糖、製粉)、製紙、セメントなどの軽工業分野を中心に近代的大企業が成立し、国際競争力を持つ企業も出現した。宮本(2007、pp. 211-219)はこうした段階に到達した企業、専門経営者が所有者たちに代わって企業の最高意思決定権限を掌握し、経営活動全般を指揮する経営者企業と呼ばれると指摘した。例えば、専門経営者武藤山治(1867年-1934年)¹などである。

2-2 「産業報国」にみる商業文化

近代化の発生過程において、伊藤博文らは殖産興業政策の提起と調整を行い、大久保らは企業活動における政府の役割を提起した。周見(2010、p. 38)によれば、近代企業家集団の

構成は武士の近代企業家へ、政商から財閥への転換が始まる。主に指導型企業家と商工庶民企業家の二種類があった。各種業界の企業家は、「商権回復」、「産業報国」などの経営理念を持ち、西洋技術西洋技術の受入にも熱心であり、政府要人との関係、実業道徳を重視していた。

日本において渋沢栄一（1840年-1931年）²⁾は儒教的資本主義の父と呼ばれる。道徳経済合一思想、士魂商才、国事経営理念、「論語算盤説」は日本近代企業の経営理念、商業文化に大きく影響を与える。特に、渋沢栄一の「道徳経済合一思想」と「士魂商才」の理念は実業界に大きな影響を与えた。その結果、当時の企業家は企業の経営は西洋の利益の追求にとどまらず、国家のためあるいは「忠君愛国」という思想の実現を強調していたのである。

当時、日本企業の海外進出と並行して、外国企業の日本市場への進入も見られた。1931年時点で日本に経営拠点を置いている外国製造企業は88社であった。彼らの多くは世界的規模で製造・販売活動を展開している多国籍企業であった。外国企業及び外資提携企業の活動は、日本の産業界全体に多大なインパクトを与えた。

宮本（2007、pp. 171-190）によれば、外資系企業の活動と彼らによる市場支配の進行は、彼らと競争して経営活動を展開する国内企業にして「国産技術主義」あるいは「経営ナショナリズム」を標榜させるきっかけともなった。特に明治期後半から大正期にかけて技術者を中心に形成された「技術者集団」的性格を持つ企業ではその傾向が強く、積極果敢な活動を展開した。電気機器と自動車タイヤの国産化活動を追求した日立製作所創業者の小平浪平（1874年-1951年）、とブリヂストン創業者の石橋正二郎（1889年-1976年）の企業家活動は、その典型的な事例である。

近代企業家は経済社会の近代化あるいは工業化過程において誕生したのである。日本の企業家はもともと商工業部門の出身者が多かったが、西洋近代化の影響を受け、西洋に留学や視察などの経験を持って西洋の近代産業と先進技術を導入し、自分の経営理念を生かす経営活動を行っていた企業家も多かった。その中に、幕藩体制の統治階級に所属している武士も近代企業家の中に入っている。例えば、封建統治階級から近代企業家へ転身した渋沢栄一（1840年-1931年）、五代友厚（1836年-1885年）、大倉喜八郎（1837年-1928年）などである。

新興企業家階層の中には武士出身の企業家が少なくない。しかも彼らには教養と見聞の広さがあったからこそ、企業経営活動に従事する時、近世のように家族利益あるいは家業業繁栄のため、道徳信条の遵守、地元の貢献だけでなく、経営理念の中に武士道の進取の精神、産業報国などの精神を取り入れている。

これに関して、周見(2010、p.24)は「武士出身の企業家にとって、企業経営活動に従事する目的は個人や家庭の生計のためではなく、忠君愛国に報いるためであった。ゆえに彼らは常に『商権回復』、『市場奪回』、『産業報国』を企業活動の第一の目標とし、この目標を実現させるために個人の得失を顧みなかった。この種の官営事業経営理念の形成は伝統的な儒教文化にその淵源を見ることができるが、それは武士出身企業家の経営活動に極めて重要な影響を及ぼした。」と分析した。つまり、武士出身の企業家は私的な利益より国益の方をもっとも重視していた。それは中国の儒家思想と日本の武士道精神の体现である。このような背景から「国益」を唱えている経営のナショナリズムが近代に生まれる。

そして、周見(2010、p.25)は「彼らにとっては、西洋列強の経済的圧力に直面し、企業自身の生存と発展の主な脅威は国内からではなく国外からくるものであった。よって競争の矛先をまず向けるべきは国内の同業者ではなく国外の企業であり、規模と技術などが外国企業と大きな差がある状況のもとで強大な外国企業と対抗するには、企業間の組織的な連携があつて初めて可能となるものであった。ゆえに彼らにとっては企業間の協調を保つことが競争よりもさらに重要であった」と指摘した。

このように日本の企業家は対外競争、対内連携という理念のもとで、西洋から学んだ管理方法や先進技術を導入し、自分の国の産業発展に寄与しようとする傾向が強かった。

2-3 大倉喜八郎の企業家生涯と経営理念

大倉喜八郎(1837年-1928年)は、日本の近代期において、代表的な企業家の一人である。大倉は多角化を行い、大倉財閥を築き上げた一方では、育英事業にも至大な関心を持って、東京経済大学の前身である大倉商業学校を建立した。渋沢栄一(1840年-1931年)、益田孝(1848年-1938年)は明治の三巨頭と呼ばれる。³

大倉喜八郎の生涯については『稿本 大倉喜八郎年譜』⁴、『大倉喜八郎かく語りき』⁵に載っている大倉喜八郎略年譜を参考に、以下のようにまとめる。

1837年9月24日、大倉喜八郎は越後国北蒲原郡新発田町(現新潟県新発田市)の商家・質屋の三男に生れる。8歳から2年間に渡って、石川治右衛門から漢籍(四書五経)を学ぶ。1848年、12歳の時、家業手伝いの傍ら、新発田藩の儒者丹羽伯弘が開いた私塾積善堂に入塾し、漢籍、習字、珠算を習う。この塾で陽明学の「知行合一」の影響を受けたといわれる。

1850年14歳の時、大極園柱の門に入り、狂歌を学ぶ。以後、和歌廼門鶴彦と称し、江に狂歌を投稿し、江戸の狂歌師連とも連絡が生まれる。

1853年父が亡くなり、大倉は長兄を助けて家業に従う。翌年、母も亡くなり、同年10月には江戸へ出立した。狂歌の師・檜園梅明を訪ね、狂歌仲間の和風亭国吉(日本橋魚河岸の塩物商)の手代となる。その後、麻布飯倉の中川鯉節店で丁稚見習奉公した。

1857年22歳の時、奉公先から独立し、乾物店大倉屋を開業した。1860年、先人の訓言を抜粋し『心学先哲叢集』⁶を編纂した。1866年10月、乾物店を廃業し、八丁堀の小泉屋銃砲店に見習いに入る。翌年、31才の時、銃砲店大倉屋(神田和泉橋通り)を開業した。1868年、戊辰戦争における新政府軍の兵器糧食の用達となる。1869年、新政府側の津軽藩からの注文に応じ、危険を冒して鉄砲を輸送した。

1870年から、羅紗^{らしや}販売店、横浜水道会社、洋服裁縫店、貿易商店を続々と開設した。銀座大火後の復興建設業の一部も請負った。1872年7月、民間人初の長期欧米視察に出発、米国各地を回り、欧州ではロンドンを中心に滞在していた。岩倉使節団の木戸孝允、大久保利通、伊藤博文らの知遇^{ちぐう}を得る。1873年8月に帰国、11月に共立学校(現、開成学園)の創立に協力した。同年、大倉組商會を設立し、頭取となる。

1874年、日本企業初の海外支店のロンドン支店を設置した。1875年9月に、渋沢栄一と共に東京会議所を代表し商法講習所、即ち日本初の商業教育機関、現、一橋大学の約定書を締結した。

1877年、大倉が41歳の時、西南戦争で征討軍の陸軍用達となる。九州に出張し、干魚・梅干・米などを買い付けた。6月には飢饉に苦しむ朝鮮へ米穀を輸送・販売し、12月には東京商工会議所の設立を渋沢栄一等と共に出願した。

1878年、大倉組、仙台集治監(刑務所)の建設工事を着工した。1881年大倉と堀川利尚等が参加した土木用達組が鹿鳴館建設工事を着工した。

1882年3月、東京電燈会社の設立発起人の一人となる。7月に大倉組に設立事務所を設置し、11月には銀座の大倉組前で日本初の電気燈(アーク灯)を点燈公開した。この年、貧民施療のため共立東京病院(後の東京慈恵会医科大学)に多大の支援をした。1883年8月、大倉組は上海に出張所を開設した。10月に墨田堤に桜千株補植を成島柳北等と共に出願し、11月には偽茶・粗悪茶の取締法制定を願う建議書を農商務省に提出した。

1884年5月、日本茶の信用回復と米国商業視察のため米国に向かって出発し、翌年1月に帰国した。9月、大倉組、皇居造営工事の一部を請負う。

1885年6月、大倉組、藤田組、大阪天神橋建設工事を着工した。10月に東京瓦斯会社(現、東京ガス)を設立し、11月には貿易協会を設立し、幹事となる。1886年7月、東京電燈会社(現、東京電力)を開業した。8月、演劇改良会を結成、発起人の一人となる。12月、開拓使の札幌麦酒醸造所(76年設立)の払下げを受け、大倉組札幌麦酒醸造場(現、サッポロビールの源)を設立した。

1887年、日本土木会社を設立し、4月には内外用達会社を設立した。6月、大倉組、天津支店を設置し、8月に東京毛糸紡織会社を設立した(1993年に東京製絨会社と改称)。11月、東京ホテル(現、帝国ホテル)を設立した。

1888年1月、札幌麦酒会社を渋沢栄一などと共に設立した(同社に大倉組札幌麦酒醸造場を譲渡)。同月、日本土木会社と東京ホテル(日本初の純洋風ホテル)の建設工事を着工した。2月、日本土木会社、日本初の大劇場・歌舞伎座の建設工事を着工した。7月、日本土木会社の社長となる。これからも、帝国京都博物館、ソウルの日本領事館、中央線の敷設工事、官設台湾縦貫鉄道の敷設工事、京釜鉄道の敷設工事、山埋築設立、朝鮮釜山海面の埋立など様々な建設工事を着工した。

1891年5月、東京商業会議所議員に当選、仮会頭渋沢栄一、仮幹事三名の一人となる。9月、同商業会議所の工業部長となる。

1898年、商業学校設立の意と50万円の拠出を石黒忠憲に表明した。10月、東京府より財団法人大倉商業学校の設立認可、法人寄付行為を制定した。

1900年、日本電気協会の会長となる。5月、パリ万国博覧会視察と欧米商業視察のため横浜を出発した。

1900年7月、文部省が大倉商業学校の設置を認可した。8月、校舍竣工、第一回入学試験を実施した。9月1日、大倉商業学校開校式を行った。大倉商業学校は東京経済大学の前身校である。現在の建学の精神も「進一層」のチャレンジ精神、「責任を果たす、信用を重んじる」の理念を大倉の言葉で表している。

1901年日本製靴(現、リーガルコーポレーション)を設立した。11月、初の清国に行き、上海から揚子江一帯を視察した。1903年67歳の大倉は、中国の漢陽鉄廠局てつじょうきょくに借款を供与した。1905年1月、旅順要塞陥落の報を聞き、旅行中の韓国から満洲に渡り、日本将兵を慰問した。8月、大倉邸内で孫文、黄興等が中国同盟会結成大会を開いた。この年、大倉土木組、北京日本公使館の建設工事を請負し、北京出張所を開設した。

1906年日本、札幌、大阪の三麦酒会社を合併、大日本麦酒を設立した。7月に南満洲鉄道の設立委員となり(11月、同会社設立)、10月には古稀祝賀会で大阪と韓国漢城(現、ソウル)での商業学校設立計画を発表した。

1907年、帝国劇場を設立した。3月に日清豆粕製造を設立(現、日清オイリオグループ)し、4月には大阪大倉商業学校を設立(現、関西大倉学園)、同月善隣商業学校を韓国漢城(現、韓国善隣インターネット高校)に設立した。その後、日本皮革、日本化学工業、日本化学工業、帝国製麻、東洋拓殖、山陽製鉄所、東京毛織、大島製鋼所、大倉製糸工場などを設立した。

1907年6月、南満洲視察旅行、本溪湖炭鉱合弁事業を中国当局と協意した。5月、奉天で東三省総督と製鉄事業の合弁契約に調印、商弁溪湖煤礦有限公司を設立した。1911年10月、奉天で東三省総督と製鉄事業の合弁契約に調印、溪湖煤礦有限公司を本溪湖煤鉄有限公司と改称し増資した。11月、株式会社大倉組を設立、社長となる。大倉組の商事・鉱業部門を継承し、大倉土木組も合併した。合名会社大倉組は存続する。

1912年、大倉組、孫文等の辛亥革命臨時政府に300万円の借款を供与した。1913年2月、大倉邸で孫文と会談した。1914年4月、上海に日中合弁の順済鉱業公司を設立した。5月、大倉邸で孫文と再び会談した。1915年1月、本溪湖煤鉄公司第一高炉火入れ式に参列、北京で袁世凱と会見した。

1921年7月、中国済南に青島冷蔵を設立した。11月、中国吉林に吉省興林造紙股份有限公司を設立した。1922年、86歳の大倉はこの年度の「富豪所得税番付」(『実業之日本』)で大倉は西の横綱となる(東の横綱は三菱財閥総帥の岩崎久弥)。1923年新潟県人会で「進一層」と題して講演した。

1926年、大倉高商、高等文官試験予備試験免除に指定した。9月、遺言書を残す。1927年、朝鮮で善隣商業学校の創立110周年記念式典、大倉翁銅像除幕式に参列した。12月、大倉土木、東洋初の地下鉄(銀座線浅草・上野間)建設工事を竣工した。同月、大倉火災海上保険(現、あいおいニッセイ同和損害保険)を設立した。

大倉の多角的経営戦略は電気、ビール、ホテル、土木建築、製材・製紙、製靴・製革、食用油、パノラマなど幅広く進出した。

1928年1月、92歳の大倉は大倉高商始業式で最後の訓話を行った。同月、実業家として初の受章・勲一等旭日大綬章を授かる。同年4月22日、死去した。

以上が大倉喜八郎の生涯である。

近代の企業家の経営理念・経営哲学は企業家が常に語っていることから反映し、経営に関する著作に示されていることから、本節は、大倉の経営哲学について東京経済大学史料委員(2014)『大倉喜八郎かく語りき一進一層、責任と信用の大切さを一』東京経済大学史料委員会、および大倉喜八郎(2010)『心学先哲叢集』(東京経済大学史料委員会編)を中心に、大倉に関する先行研究も含める大倉の経営哲学を以下のように検討する。

1900年『大倉商業学校演説集』に掲載された「大倉商業学校生徒に告ぐ」7では商人の成功と失敗の分れ目は次の三つであると指摘した。

「第1、正直でなければならぬ。正直は実に商売の資本である。第2、進取の観念という頭脳に注入することが最も必要だ。東洋交易の起源の歴史を見ても、総て西洋人は進取の気象より成功したのだということがわかる。第3、義務を果す根性が強くなければならぬ。ここでの義務とは、法律上の義務ではないもっと広い意味の義務で、徳義の制裁に対する義務までをも含んでいるのである。」

ここでは、大倉は正直、進取、徳義という商人の基本的な姿勢を重視している。第3章近世の近江商人は勤労、儉約、正直を家訓の中によく強調していたと分析したが、近代では、商人あるいは企業家が倫理の側面で信奉していることはほぼ一致している。

そして、1909年『商業界』第11巻第3号に掲載された「子が七十年来の経験より推して後進青年に警告し」8の中で、大倉は「ところが、自分が仕事をして、世の中に知られるような身になりたいと、若い者は誰でも思っている。だがその精神を砕く悪魔があって、成功の道に待ち伏せをし、失敗の道に誘って行こうとする。この処で一步踏み迷って、失敗墮落の淵に陥ってしまうのであって、この場合、勇氣に富み克己心のある人でないと、その悪魔の立ち塞がっているのを破って進む事が出来ない。それで、結句、辛抱強い者が勝ちを得てズン進み、弱い者はもろくも敗けて失敗の道に入ってしまうのである。而してその悪魔の力も、世の進むと共に強くなっておるから、大勇氣を以て進まないに到底勝つ事が出来ないのである」と述べた。

大倉は若者に「勇氣に富み克己心」の重要性を指摘した。石田梅岩は勇氣、克己、忍耐によって禁欲主義の唱え、近代でもよく継承されていることがわかった。

大倉は『実業之日本』第17巻第16号(1914年8月1日)に掲載された「名人上手となる秘訣皆伝」9の中で、「我々の実業界においても、彼の芸術の名人上手が為した如くに、

自己の業務を天職と心得、人一倍その業務に刻苦精励し、一生懸命に工夫練磨の功を積み、側目も振らず、真文字にその目的に邁往直進したならば、実業界の名人上手となるは必定、数を積み、度を重ねるといふ芸術界の秘訣皆伝は移して、実業界に適用し得るべきものである」と述べた。

そして、「働けば働くほど楽しみになり、努力すれば努力するほど、胸中無限の愉快を感じたのである」、「私は自ら戦士を以て任じている。商業は即ち平和の戦争である。(中略)努力は自分の運命を開拓し、国家富強の源泉であることを忘れてはならぬ」10という言葉で、「心の心底から必要を感じた努力」、「刻苦勉励」、「積数重度」といふのは実業界の名人になる成功秘訣として、「安逸懶惰」は失敗の道標であるということを経験者に伝えた。

その他、大倉の哲学の中でもう一つよく強調しているのは「進一層」である。1923年夏に新潟県人会で演説11では「進一層」について以下のように述べた。

「『退一步』という言葉がある。いうまでもなく、これは処世上の戒めであり、乃至また事をなすにあたっての心の準備を指したもので、要するに常に己れを反省し、事の進行にあたって一步退いてその事を批判するという意味なのであろう。しかし、(中略)実際今日は、五歩にして十歩を志してもなかなか十歩には辿りつけない世の中で、随分苦心もし努力もし、乃至また所謂『進一層』で更に歩を進めて勇往邁進してさえも、容易に十歩の地には達し難いのだ。『退一步』などと老人じみた引込思案なことをいっては、何事をも為し得ないではないか。(中略)ここにおいて私は『進一層』という事を主張する。即ち、事の順調に運ぶ時、先ず一步を退いて事を振返るなどということなしに、順調に行けば行く程、更にその機運に乗じて更に進む、飽くまで進む、殊に障礙があらわれた時には、飽く迄勇往邁進してこの障礙を除き、難局を突破しなければやまない。」

これは、現在東京経済大学の教育理念の一つとして、継続に若い世代に伝えている。「進一層」はいわゆる今日の「チャレンジ精神」である。

上述した倫理の側面以外に、大倉は海外貿易を積極的に促進していた。ついでに、1847年日本で初めての海外支店を設置した。これは、大倉自身が西洋に商業視察を通じて得た経験であったが、「進一層」という理念の実践でもある。

そして、大倉は西洋に商業視察を通じて海外進出について以下のような経験を得た。

「居貿易と出貿易¹²の利害得失を察するに、出貿易の国は益々発展して往くが、居貿易の国はいずれも衰微の有様であるから、我日本も従来の居貿易に甘んじ、外国商人の横浜にい

る所迄出掛けて往って取引する状態では、我商業は衰微して行くばかりである。いやしくも日本の商業的膨張発展を希望するならば、将来は盛んに出貿易を行わねばならぬ。(中略)それには此際、まず自分が率先してこの事に当ろうという大決心が、その時の自分の胸に勃然と湧起したので、帰朝後、明治七年に至って、小さい部屋借ながらも、自分自らロンドンに支店を設けて直接、出貿易に従事した。これが日本人として海外に支店を設置した嚆矢(物事の始まりのこと)である。」¹³

「出貿易」と「居貿易」は、日本の貿易を振興するための提案である。大倉は初めて出貿易に従事していた時、出貿易が国の発展に必要であると認識した。その後、三井、郵船、正金、高田、野沢など海外の重要な枢要とする都市に支店を設置した。

また、海外進出の意義に関して、大倉は以下のように述べた。

「当時を回顧すれば、実に雲泥霄壤の相違で、当時自分が出貿易の必要を確認しながら、この成功は到底一朝一夕の奮闘努力で企及す可きにあらず、或は自分の一生涯において、その曙光を認め得られるや否や殆んど悲観の他なき有様であつたに拘らず、国家の寿命としては真に一転瞬に過ぎざる僅か五十年の短時間において、我皇威は四表に光被し、国光は四海に輝き、消極的の居貿易は積極的の出貿易と一変し、史乗空前の国富増進は、国家の為まことに慶賀に堪えざる次第である。」¹⁴

つまり、大倉は海外輸出を発達させ、日本が世界の競争市場に参入し、貿易の発展に伴われて農業も工業も、さらに国の産業発展と国富増進に促進できると信じていて、その理念に基づく事業を起こし営んでいた。

そして、大倉は、以下のように貿易の重要性をよく強調し、商業繁栄を通じて国の繁栄を達成するのが有効な方法であるとも指摘した。

「一国の貧富強弱を左右する商人が、斯く憐れなる有様にては、商業の盛大を致して、開明国の人民と貿易の利益を争う望なしというべし。さらば如何にして商売の方法を改良し、国民の富強を求むべきというに、その方法は固より一にして足らざれ、結局、今の商人の先覚者が嚮導者となり、自らその商売の趣を万事欧風に改め、又後進者を誘導して次第に各自の所為に模倣し、政府も亦この目的を以てこれ等の先覚者には正当の保護を与え、官民一致して商業の振張を謀る外に、差当り適切の方案なかるべきなり。」¹⁵

近世の商人は、禁欲主義の倫理の遵守しながら、家あるいは家業を守り、地域貢献という理念を持っていたが、近代のように国という概念が形成していないため、世界市場という全

局的な考えと自分の国の意識がなかった。一方、近代の企業家の「国家主義」、経営ナショナリズムと民族意識の覚醒は、その時代において特徴な部分である。

大倉の思想が大きく変わるのに影響を与えたのは、欧米視察に行った時であった。自分の企業を立ち上げると同時、国の前途に関しても以下のように表明している。例えば、立国方針に関しては、大倉は以下のように述べた。

「我国も産業立国の方針に由り、商工業を振作し、列強と角逐しなければならぬ事に相成りました以上は、軍備の強大は固より望ましいが、陸海軍独り盛大なるもこれを支持する国家の資源が涸渇しては、盛大なる陸海軍に何の用も為さないという位の事は、我々よりこれを高唱しても、敢えて陸海軍の御叱りを蒙るまいかと考えます。」¹⁶

ここで、富国強兵の考えで、大倉は商工業を振興し、軍備の強大に寄与したいとの意思を表した。また、大倉は政府が率先して勤儉主義の政治を実行することも提唱した。

「今日の時勢に適応したる焦眉の急務は、政府先ず自覚して国民を率い、行政及び財政を整理して経費を節減し、産業立国の方針を確立して輸出を奨励し、輸入を防遏し、平和の戦場において諸外国とその力競べをする外はないと考えるのであります。宜しく輿論を喚起して政府を刺戟し、国民を善誘し、国民の発展を期せねばならぬと思う。」¹⁷

日清戦争（1894年-1895年）、日露戦争（1904年-1905年）の後、大倉は戦後財政と経済政策の調整が必要であると述べ、戦時中の経済政策などを転換し、一步一步産業振興の道へ進むことを願っていた。

近代では、ビジネスの環境は国際環境との関係がますます深まっていった。対外政策に関して、大倉は以下のように日中関係の改善を主張していた。

「日支親善は東洋平和の基調でありまして、この際に対支政策の面目を一新するは今日の急務ではあるまいか。従来日本の対支政策は歴代内閣を通じて、悉く支那人の誤解を招いているようである。併し支那が天然の資源に富み、世界未発の宝庫たる以上は、我国は国民生存の道として経済的に日支提携の実を挙げ、我に足らざる物資はこれを支那より取り、日本の技術を以てこれを加工し、更にこれを世界に輸出するは経済立国の第一義にして、これが解決如何はやがて国民生存問題の解決とも為るべきであろう。此際に我が政府及び国民は従来の政策を一変して、支那の親友として善く支那の国民性を理解し、密接なる日支提携の下に経済的方面に一層の活動を試み、其開発に資することが当面の急務でなければならぬ。政府及び国民の警醒を促がさねばならぬと思う。」¹⁸

大倉は、「日中連帯」という日中関係を重視する上で、積極的に中国事業を展開していた。大倉は、中国と日本の経済や政治の方面において連携は、日中両国の利益を推進し、西洋への対抗も実現できると考えた。

前述したように、本溪湖炭鉄合弁事業、奉天で東三省総督と製鉄事業の合弁契約に調印、商弁溪湖煤礦有限公司の設立、上海に日中合弁の順済鉄業公司の設立、中国済南に青島冷の設立、吉省興林造紙股份有限公司の設立など事業を推進した。1921年、孫文などの辛亥革命臨時政府に300万円の借款も供与した。もちろん、「中国支配層への接近と癒着は、倉の中国進出におけるもう一つの特徴であった」と李廷江(2003, p. 47)は指摘している。日本の大企業家が中国の統治層と緊密な関係を構築することは近代商業の重要な成功要の一つである。また、民意の導善啓発については以下のように述べた。

「民意にも順応し兼ねるようでは論にもなりませぬが、民意にのみ順応するばかりで、欧米の政治家や論客は民意を啓発善導してその品性を向上し、国運民福を増進するのその本願と致しているように見受けます。」¹⁹

したがって、政府の政策調整、対外関係の改善及び民意の導善啓発は、1922年大倉が86歳の時に、国家の前途に関する重要な問題であり、当時に当面しなければならない急務として呼び掛けていた。

そのほか、大倉喜八郎は「アジア主義」を提唱するとともに、それを実践する重要な人物であった。「大倉と大倉財閥の発展史は、日本の対外経済進出の縮図である」と李廷江(2003, p. 42)は指摘する。李廷江(2003, p. 34)によれば、「アジア主義は近代日本の形成と発展において極めて重要な意味を持つ思想である。(中略)日本財界の中国進出を考える際に、アジア主義が持つ意味は極めて重要である」と指摘した。

「アジア主義」とは、いわゆるアジア諸国と連携して西洋に対抗するという考え方である。しかし、李廷江(2003, p. 42)によれば、「アヘン戦争前後に登場したアジア主義は、明治期になって大きく変容した。日清戦争後、逆転された日中関係を前に多くのアジア主義者は日本を東亜の盟主とすべきであると考えようになった。」と記している。

大倉の場合は、日中の共存共栄の観点から経済的なアジア連携を積極的に実践した人物である。経営理念も「国家主義」的な性向が強い。

大倉は商工業者に対して呼びかけたのは、従業員の基本的な精神・理念だけではなく、際関係と東洋経済の情勢にも及んでいる。大倉は学校における商人の育成理念について、

倉商業学校夜学専修科第1回卒業式で商業学校卒業生をまえに、今後の商工業界における成功の源として以下の四つを告いだ。

第一、 自主自立の精神。

「自主自立の精神で商売をやらなければならぬのであります。商人ならばまず働いて些少ずつでも金を取って、その金を貯えて生活の基礎にする、そうして段々大きくなるというような順序が最も必要である。これに依って勤儉も必要、貯蓄も必要、いろいろ多くの必要がありましょう。今日世の中に立って、あの人は大層な富豪や金満家だと言われる人人等も、初めは一銭二銭から貯えて行ったに相違ない。天から降ったのでも何でもなし。ここの貯蓄したものが基になって、世の中にも幸福を与え、自分も幸福を得ることと思いません。で、勤儉貯蓄という事は世間で大層申します。誠に結構であるが、併しそればかりではいけない。勤儉貯蓄の後に進取という事をどうしても加えて行かなければならぬ。もう今日の世の中は唯勤儉貯蓄ばかりいう小さくなってはいけません。今一歩進んで進取取という事をその中に加えて、財産を大に伸すことが国のためにもなれば一個人のためにもなると考えております。」²⁰

ここでは、自主自立の精神の中には、勤儉貯蓄を通じて財産を蓄える。また、この財産は個人のためではなく、世の中の幸せ、国の富強のために考えなければならない。そう考えれば、個人にも幸せで豊かになれると大倉は指摘した。「儲ける」という方法は、近世の「商人道」でもよく勤勉・儉約を強調していた。この「商人道」は石田梅岩が提唱していた「心学」ということである。近代では、同じように日々の経営に浸透し、教育を通じて次世代の商人に伝える。近代では大倉のような大企業の起業家は自分の幸せよりは国民、さらには世の中の幸せのためにと考えていた。

第二、 小き成功ということである。

「小事を経営している間に精神を込めて遣りますれば、人間はその間に自然工夫も生じます、また経験も積んで来る。(中略)小きな成功を積んで行く度に世の中の信用を得るのであります。」²¹

現在、大倉喜八郎が建立した東京経済大学の建学の精神は「進一層」と「責任と信用」である。ここでは、「信用」は小きな成功を積んで行くから得るものとして強調している。正直と信用は、大倉喜八郎の『心学先哲叢集』の中によく記載されている。これも石田梅岩が語った商人道に書いてあることである。

第三、外国との関係である。

「外国の関係というものは今日では政治の上にも商売の上にも離れることが出来ませぬ。これを離れようとすれば自滅するより外に仕方がない、又離す程の必要は無いのであります。外国との商売というものは、日本人には今日最も要なる事であり、国の関係も密着して参り、その為には利益もありましよう、国の品位も上り愉快の事もありましよう。併しこれは表面である。表面は密着し親睦をして商売を進め、互に快樂を得るといふその裏はどうかといふと、その裏は競争です。商売の上にも工業の上にも競争して行かなければならぬ、一步も負けることは出来ぬ。」²²

外国との商売は大倉に常に強調されることである。学生に伝えるのは国際的な視野であり、商業の動向でもある。

第四、外国語と常識である。

「日英同盟などということの出来たのも、英語英文、所謂言葉が能く分り、書いたものが能く分ったのが大層な働きをした、という事を申されました。これは今まで気が注ぎませなんだが、至極そうであるだろうと思ひます。尤もこれには政治上の力が手伝っているに相違ありませんまいが、商業工業の上には最もこの英語英文は必要であろう、と考えるのであります。」

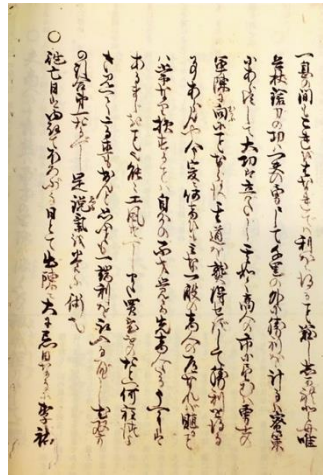
最後に、常識について大倉は以下のように述べた。

「ヨーロッパの言葉でもあるだろうが、申しますとコンモンセンス、これだけは能く御心得になって、何事に付けても常識に外れませぬ様に願ひたいと存じます。(中略) 所謂士族の商法で、御維新後、幾らも士族が商人になりましたが、百人の中九十人うちは失敗をした。この商法やり方などは、実にコンモンセンスに外れておった事が多い。(中略) 何事も小事なりと雖も能く目を留めて、自分で分らぬ事は進んで研究する、その上に自ら進んでコンモンセンスに外れない様に心懸ける。斯様な事柄をこれから世の中に立つに付けて御心懸けになったら、まず誤りは少なからうと考えるのであります。」²³

英文と商法などは、当時に外国と商売する前提とするものである。

そのほか、大倉喜八郎は『心学先哲業集』の中に、石田梅岩の商人道徳と商業活動の正当性に関する言論を書き留めた。

図表 4-1：『心学先哲業集』大倉喜八郎手稿



(出典：大倉喜八郎撰、東京経済大学史料委員会編 (2010、p. 186) 『心学先哲業集』東京経済大学)

例えば、「利益をそこから得て世を渡るのは、商人が天から与えられた録であり、どうしてこれを運に夜などと言うだろうか。(中略)そもそも商人の算盤は、勇士が軍陣に臨際の剣や鉾、槍や刀に相当し、一瞬一息でもこれを手放しては利益を得ることは難しい。しかし、単に槍や刀などの武器で挙げる功は一人の武人の勇であって、千里のはるか遠くまで勝利を計算するには、緻密な策がなくては大功を立てるのは難しい。そのように、商人が市に臨むのは、勇士が軍陣に向かうのと違わない。その道によく習熟しないで勝利を得ることがあるだろうか。今ではどんな商いも皆一般の商人の道であるから、儲かるのは常のことである。」²⁴

また、商人の忠義について、大倉喜八郎は以下のように述べた。

「忠義とは、主君のために自分の身を惜しまずよく仕えれば、その主君が大禄賜って下さることはみな人の知るところである。それぞれ自分の家業は主君であり、自分の身体は臣であると考えべきである。ゆえに、百姓は農業を主君と思ひ職人はその細工仕事を主君と思え。商人は自分の商売を主君と思え。家業に心を尽くせば、おのずと繁昌して家内豊かに暮せることは、武家が忠義によって大禄を得るのと異ならない。」²⁵

大倉喜八郎は、商人が利益を得るのは正当性があり、利益を確保するため、商人道をよく勤めなければならないと指摘した。

以上によって、大倉の経営理念の中に、近世の倫理、教養、会計などの浸透だけではなく、時代変化に伴う価値観の変革、視野の広さ、技術・スキルなど産業競争力を重視するようになった。

3 中国近代企業家の経営理念

3-1 近代の企業経営

1840年、アヘン戦争が勃発し、2年間続いた。1842年の南京条約の締結と翌年の南京条約の追加条約で、清は関税自主権を失い、イギリスに領事裁判権と土地賃借権を認め、引き渡した。国内では、洪秀全（1814年-1864年）が1847年に宗教組織の「拝上帝会」を設立し、これを前身にして1851年には「太平天国」を建国し、1868年まで内乱を起こした。1844年はアメリカとの「厦門条約」、フランスとの「黄埔条約」をそれぞれ清と締結した。その内容は南京条約とほぼ同じであった。

1842年の「南京条約」、1844年の「望厦条約」などにより、外国人商人は中国で自由貿易と買弁（Comprador）などが認められ、中国人労働者の雇用の権利も獲得した。当時の代表的な買弁商人は盛宣懷、王魁山、徐潤、唐廷枢、鄭觀応、席正甫などであった。

1852年に魏源（1794年-1857年）の『海国図志』の中で、中国で初めて西洋の株式会社制度についての知識が紹介された。1860年代末から、近代企業を創設できるようになった。買弁商人は近代企業家へ転換し始めた。近代企業制度も漸進的に導入し、李鴻章、左宗棠、盛宣懷などの官僚企業家が生まれた。

周（2010、p. 56）によれば、第二次アヘン戦争（1856年-1860年）の最中で、清の混乱に乗じてロシアは清と愛琿条約（1858年）を結び、アムール河（黒竜江）左岸、沿海州を清との共同管理とした。このためネルチンスク条約での国境線は消滅した。英・米・仏・露との一連の条約締結とアロー号事件（1856年10月）の結果として1858年に天津条約が締結された。外国に対し各種の権益が認められたほか、巨額の賠償金を強要された。さらに、清朝はアヘン貿易の合法化まで認めさせられた。1861年の清朝宮廷政変を境に、西太后が実権を掌握した。外交を管掌する「総理各国事務衙門」を新設し、ヨーロッパ近代文明の科学技術を導入し、清朝の国力増強を目指した洋務運動（1861年-1895年）が開始された。

容闈（1828年-1912年）は中国近代史上初の米国への留学経験者で、中国では初めて企定款を制定した。政治改革者で実業家でもあった容闈は1867年に汽船会社を設立することを建議したが、政府に採用されなかった。

洋務運動開始後、容闈がアメリカから機械を輸入し、曾國藩(1811年-1872年)の計画で、1865年に李鴻章によって上海に江南製造局(銃砲・弾薬・汽船製造)が設立された。このころから洋務運動は本格化した。

周見(2010、p.60)によれば、1865年から1870年にかけて、江南製造局、金陵製造局、福州船政局、天津機器局、西安機器局、福州機器局などが設立された。国庫支出を受けて、近代的企業体質を持つ軍事工場の出現は近代工業化が中国で開始されたことを示しているが、財政が極端に困窮な状態にあった清朝にしてみれば、大きな負担であった。

1870年代初、李鴻章は商業振興を主張した。清朝は民間の財力を導入し民間企業を興した。周見(2010、pp.60-61)によれば、当時の企業は組織形態の上で西欧を模倣しただけでなく、株式会社企業制度を採用し、同時に経営目的も「洋商と利益を争う」こととし、利潤を獲得することに主眼を置いた。

1872年、李鴻章が中国初の株式会社である輪船招商局を創設した。洋務運動の代表人物の一人であった盛宣懷(1844年-1916年)は参謀となり、買弁型企業家から官僚型企業家への転換の第一歩を踏み出した。しかし、周見(2010、p.210)によれば、当時の輪船招商局は西洋の株式会社制度を模倣していたが、経営管理方式は官督商弁という独特の体制を採用していた。すなわち、官僚は経営には関わらず監督をし、大商人などの民間が出資して経営する半官半民の経営形態である。

その後、1873年から1894年間に、洋務派が創設した主な民間企業は27個に達した。その内訳は、官立企業が16個、官督民間企業が11個であった。²⁶これらの官督民間企業は株式会社企業制度を採用していた。しかし、官督民間企業に委託派遣された清朝役人が経営権を握っていたので、民間商人に大きな打撃を与えた。

1878年に開平鋁務局を設立した。李鴻章が官督商弁の形式で開平鋁務局を創設したが、これは中国最初の近代的炭鋁であった。しかし1900年「義和団の乱」の際に、開平鋁務局をイギリス資本に譲渡してしまった。1890年には鋁床が見つかった大冶鉄鋁山の開発をドイツと共に進め、漢陽鉄廠を創立した。これは、中国初めての鋼鉄企業である。

周見(2010、pp.63-64)によれば、1895年孫文が広州で興中会を設立した。劉坤一(1830年-1902年)、張之洞(1837年-1909年)などは朝廷に上奏し、商工政策の改革を建議した。康有為(1858~1927年)などは清朝に商務拡充し権利を取り戻す措置を迅速に行うことを呼びかけた。清朝は次々と新たな商工業政策を制定し実行した。たとえば、個人が投資して工場を開くことを許可し、官が保護する政策を実行した。ほかにも、個人の近代企業設立

立の合法性を正式に認めるなど、商工業者保護のための経済法規の制定を重視し始めた。

1896年、清朝は各省都で商務局を設立した。政府は工場を開設し、工業を興すことに手するよう命令した。1898年には中国通商銀行を設立した。また1908年には近代中国最大の銀行である中国交通銀行を創設した。計画者は盛宣懐であった。²⁷

1899年、清末中国の綿紡績業において南通大生沙廠は株式制度の採用し、「郷領商弁」経営体制を確立した。即ち、経営権と所有権の分離、官の経営体制への関与を排除することができる。しかし、周見(2010、pp. 214-215)によれば、南通大生沙廠は近代企業としては式總會制度がない、監督機関がない、法律がない²⁸という不完全なところがあるが、張謇は官督商弁洋務路線を批判し、商弁企業の発展を積極的に主張し、株式会社制度の普及必要性を強く主張した。

1903年、清朝は商部を設立し、商工業振興を統括した。その後、相次いで一連の経済律と近代企業振興を奨励する措置を制定、発布した。²⁹1904年、中国で初めての会社に関する法律「公司律」が公布された。これは、株式会社設立の重要な根拠となった。

周見(2010、p. 218-219)によれば、1907年、張謇の大生沙廠が招集した株主總會は、清朝が「公司律」を公布後、中国近代民营企业が招集した初めての株主總會であると言われる。張謇の株式会社制度についての思想がすでに成熟していたことをも意味している。

日清戦争(1894年-1895年)での敗北、義和団事件(1900年)により、清朝は深刻な財政困難に陥った。清朝は近代的制度を構築するため政治改革の新政を試みたが、根本的な制度改革が実施する前に、1911年の辛亥革命により崩壊した。

清朝は関係8カ国に対して莫大な賠償金を支払うことになった。こうした難題に直面した清朝は新政を行い、諸分野における近代的制度構築を試みた。しかし、実質的な制度改革がうまく軌道に乗る前に、1911年の辛亥革命により清朝は滅亡した。

20世紀入ると、中国では民間で企業活動を開始するブームが沸き起こった。1911年辛亥革命後、株式会社形成環境の改善に従って、1920年代初め、専門経営者が注目を集める階層として多くの株式会社の中に出現した。専門経営者は高い学歴を持ち、先進技術導入と経営管理業務にも先進で、思想も比較的開放的で活発なものであった。

例えば、陳光甫(1880年-1976年、実業家・銀行家・政治家)³⁰、穆藕初(1876年-1943年、実業家・農学者・政治家)³¹、虞洽卿(1867年-1945年、実業家・政治家)³²などである。そ

の中には海外の経験も持っている企業家も少なくはない。彼らは、20世紀初頭近代工業化において重要な役割を果たした人物であり、西洋思想や技術を広く国民に伝え、新しい経営理念を提唱し、社会に大きな影響を与えた。

3-2 「自強求富」にみる商業文化

1840年アヘン戦争以来、中国は世界市場に巻き込まれ始め、近代工業化が遅れながら進んでいた。清末、魏源(1794年-1856年、思想家)の「師夷之長技以制夷」という思想が広がり、西洋の技術を受け入れようとする洋務運動が始まった。魏源は子供の頃に陽明学を学び、「経世治用の実学」を主張した。清末の官僚で、伝統的な中国と近代中国の接合点に位置する思想家である。³³著書『海国図志』は日本にも大きな影響を与え、「日本人の知的共有財産」³⁴となった。中国では、魏源の思想によって、知識人は「洋務派」となることも「変法派」となることもある程度に影響を受けたと考えられる。³⁵

19世紀60年代から90年代かけて清朝が開始した「自強」、「求富」を求める呼び声が知識人や実務家の間で高まった。その後、容闳(1828年-1912年、政治改革者・実業家)、鄭観応(1842年-1922年、思想家・実業家)、張謇(1853年-1926年、政治家・実業家・教育家)など清末から中華民国初期にかけての思想家・実業家は、西洋の政治と経済についてより深く理解し、近代企業制度の設立や経営に寄与した。

鄭観応(1842年-1922年)の『盛世危言』(1894年)という書物には「富国救国」、「工」「工商強国」を主張するほか、商法の制定、技術指導者の招聘なども提示している。同書の中で、中国で初めて「商戦」³⁶という思想を論述した。だが、「商戦」であっても「中外商人を一律保護するべし」³⁷とも述べている。また、『盛世危言』の中にも、「西洋諸国で民を導いて財を生ずること」、「機会を用いて財で殖やし民を養うこと」³⁸など西洋の実情と実務的な改革方法が示されていた。

当時、西洋や日本から先進制度や技術などを受け入れる一方では、外国の企業による中国市場の開拓や侵略的な経済活動に対抗する民族資本の勢いが強くなっていた。その結果、経営理念の中には外国企業との「商戦」や民族主義、あるいはナショナリズムの側面も現れていた。

そのほか、中華民国時代は、自由市場経済と自由民主化が大きく発展していたため、専門門経営者が増え、西洋の技術・科学管理・文化理念などを導入し、経営者の国際的開放性もその時代の特徴である。陳光甫(1880年-1976年、実業家、銀行家、政治家)はその中の一人であった。

陳光甫は中華民国時代の代表的な企業家、外交家³⁹であり、中国金融業の発展において重要な役割を果たした。1915年上海商業儲蓄銀行をゼロから創業して大企業にまで成長させ、商会会長としての任に当たっている陳光甫は、会社を独自の経営哲学をベースに発展させた、注目に値する存在である。

陳光甫は中国の伝統的な私塾で学生時代を過ごし、儒家教育を受けた。12歳の時から、漢口祥源報関行で7年間働き、商売、金融と英語に関する知識を身に付けた。父が税関で働いたため、陳は小さい頃からビジネス、英文に関することによく触れていた。伝統的な商業文化と西洋のビジネス知識を融合するのは当時特別な成長環境である。そして、当時の中国は、内憂外患の状況で様々な矛盾が蓄積された。多くの知識人は海外に行って西洋を学ぶ、救国する考えが生じた。

1898年11月、陳は漢口海関の入社試験を受かって、社員として郵政局で働くようになった。1904年、陳光甫は湖北省代表団随員としてセントルイス国際博覧会に参加するため、初めてアメリカに行った。その後、アメリカに残ってペンシルベニア大学の商学学士を取った。

1909年、陳光甫は南洋勸業会外事科主任に任ぜられた。1921年、南洋勸業会の仕事が終わって、陳は江蘇州省財政司副司長を担任した。中華国民政府が成立した後、陳は江蘇省の財政副司長に任命され、財政司長に協力し、全省の金融機関「江蘇銀行」を創立した。

1915年上海商業儲蓄銀行は正式に開業した時、陳は「補助工商，服務社会(商工業界に協力し、社会に奉仕する)」という新しい経営理念を上海銀行に取り入れた。

姚松齡(1984, p. 37)によれば、当時、国内大銀行は政府や外国商人など豪商を重視するだけで、一般庶民や中小商人などを無視していた。陳光甫は一般庶民や中小商人の小額貯蓄預金を重視し、一元だけで口座を設けることができるという規定を作った。それは、陳光甫の「商工業界に協力し、社会に奉仕する」という精神の最初実践であった。

陳光甫の提唱のもとに、国内では庶民と中小企業を重んじる、一般民衆の市場開拓を優先した。そして、上海商業儲蓄銀行及び各分行で、当座預金、定期預金、積立預金、受取期日分割型定期預金を設立し、お客様へ便利なサービスを提供した。また、子供教育貯金、養老貯金、商品券貯金など新しいサービスを提供した。それらに対して初めて銀元と銀兩をともに使うことができた。さらに、外国為替、工業金融、農業金融、平民金融、信託業務、保険事業、旅行事業を拡張した。

1945年9月、日中戦争が終わった後、陳光甫は「本行戦後経営方針」を制定した。この方針は二つの経営原則がある。一つは、銀行の職責は民衆の福利を促進するのを前提としている。具体的には、更に社会に奉仕するのを強調し、貯金を増えさせる、外国為替業務を促進する、保険業務を拡大する、経済研究部門を改善する、人材を育てるなどである。もう一つは、戦後の経済建設は中美合作にかかっている。1945年、陳光甫はアメリカのニューヨークで中国投資公司を創設した。

陳光甫は対物信用の提唱、銀行信用の強調、新式銀行の簿記の採用、行員の訓練、さらに銀行には「傳習所」を設立し、国文、英語、簿記、商業地理などを開設する。貸金、奨励金、預金、株を中核として様々の方面からみれば、自分が独自の理念に基づいて、当時アメリカのビジネススクールで勉強した科学管理、サービス精神などアメリカの管理方式を導入したことがわかった。そして当時の企業家にはサービス精神、人材育成など経営上の啓発を多く与える。上海商業儲蓄銀行は現在も台湾に存在している。

官僚企業家であれ、民間企業家であれ、当時に「自強求富」という商業文化の影響で、各自事業領域でイノベーションが起こったりしている間に「国益」という経営理念を浸透している。

それに、西洋だけではなく、日本近代化の経験は中国の知識人や実業家や官僚などに注目を受けた。当時、産業や教育など各方面を深く理解するため日本へ赴き、見聞と体験をもとに中国の道を探索しながら実践した優れた者も多かった。張謇もその中の一人であった。

次の節では、近代中国の「実業救国」、「綿鉄主義」という理念を広く伝播させた有名な企業家として、現在でも尊崇されている張謇の経営理念について詳しく説明する。

3-3 張謇の企業家生涯と経営理念

張謇（1853年7月-1926年8月）の伝記は主に周見の『近代中日企業家の比較研究-張謇と渋沢栄一』⁴⁰による。

張謇は1853年7月1日中国江蘇省海門の農家で生まれた。家は商いも行っていたので、比較的富裕な家庭で育った。幼い頃、付近の私塾に入って10歳までに『三字経』⁴¹、『百家姓』⁴²、『孝経』⁴³、『大学』⁴⁴、『中庸』⁴⁵、『論語』⁴⁶、『孟子』⁴⁷、『詩経』⁴⁸などの儒教經典の書籍を学び、11歳の時に秀才の宋蓬山に師事した。13歳の時には『礼記』⁴⁹、『春秋』⁵⁰、『左伝』⁵¹を学び、そして八股文を書けるようにもなっていた。15歳の時から

科挙を受け始め、農家出身の張謇は科挙試験の資格を取るときも苦勞したし、受験の過程でも順調ではなかった。いろいろ打撃を受けているうちに張家の経済状況も悪くなった。勉学に励むと同時に、自立していることも考えた。

1874年、張謇が江寧の発審局に転任していた。1876年、張謇は慶軍総領呉長慶の幕下に入り、機密書記を務めた。1880年、呉長慶は広東方面の水軍提督となり、山東軍の軍務を補佐した。張謇もそれに従い山東登洲に赴任した。

1882年6月、朝鮮で壬午事変が勃発した。呉長慶は軍を率いて朝鮮に向かったゆえ、張謇もそれに従軍した。朝鮮に赴いた頃、『朝鮮善後六策』を著して李鴻章に呈上した。周(2010、pp. 118-119)によれば、張謇は「李鴻章に余計なことだと咎めだてされたが、その優れた文才は各方面での注目を浴びた。」と述べた。

1884年、張謇は慶軍を離れて故郷へと帰って行った。1885年、郷試で挙人の成績を取った。副試験官は工部尚書の翁同龢は張謇の才能を注目した。しかし、その後何年続きの会試ではそれほど良い結果を出なかった。

1894年、西太后の60歳を祝うため、朝廷では特別に恩科なる試験が行われた。長年の科挙に対する情熱がすでに消えた張謇は父と兄の勧告により、試験に参加した。結果として第一次試験は第60名に入り、第二次試験では、10位に入った。最終試験では第1位である状元になった。「1894年4月24日、張謇は光緒帝に拝謁し、25日、太和殿で儀式が厳かに行われた。朝廷の慣例に従い、新状元である張謇は翰林院修撰を授かった。」⁵²と周(2010、p. 120)が述べた。

その後、甲午戦争が勃発した。戦争で危機に陥っている国家のため尽くすと同時に、清政府の腐敗と無能を深く感じた。官を辞して商工業に従事しよう、実践して救国とする考えようになった。官を辞した過程について周(2010、p. 125)は以下のように述べた。

「辛亥革命後、張謇は実業方面での業績と社会的名声により、1912年元旦、孫中山が張謇を実業総長兼兩淮(淮北、淮南)の塩政総理に任命した。しかし、1カ月余りが過ぎた頃、臨時政府が漢冶萍会社を抵当に入れて日本に借款を申し込んだことが納得できなかったため、張謇は実業総長の職務を辞した。1913年十月に張謇と良友である熊希齡内閣に参加し、農商総長を務めた。農商総長を務めた3年間で、張謇は経済関係の法律の制定を非常に重視した。彼は商工業の発展を保護するとともに、金融制度の整理に積極的に着手し、中央銀行と地方銀行を建設し、商工業の発展と輸出を促進する一連の課税政策や方針を制定した。中国経済をいち早く正しい軌道に乗せるため、張謇はすべての心血と力をこれらに注いだの

である。しかし、中国の政治情勢の変化がまたもや彼に大きな精神的打撃を与えた。彼が支持してきた袁世凱が政治を弄び、国を盗むようなペテン師だとは思わなかったのである。(中略) 1915年三月、彼は職を辞し故郷に帰った。故郷に帰った後も紡績業と墾牧事業の拡大にいつそう力を入れるとともに、いくつもの新事業を完成させていった。」

1895年年末、張謇は大生紗廠という紡績工場を建設した。張謇の最初に作った大生紡績の名前の出典は、以下のようである。「天地之大徳曰生」すなわち「天地の大徳を生と曰い」⁵³という『易経』の名言中の大と生の二字を取って彼の工場を命名した。

周見(2010、p. 215)によれば、大生紗廠は西洋の株式会社制度を採用し、西洋諸国の資金調達法を模倣しながら民営の株式会社の設立を探索した。大生紗廠の紡紗機が民族紡績企業のそれに占める割合は6%から16%に高まり、一躍して民族紡績における最大規模の企業となった。収益状況もよかったので、大生紗廠は20世紀初期の中国民族工業の優良企業となった。

その後、大生グループの形成について小林守(2012、p. 2)は以下のように述べた。

「大生股文份有限公司、通海墾牧公司、大同錢莊、淮海實業銀行、南通實業銀行、塩墾公司、広生油廠、大隆肥皂公司、上海大達 外江輪歩公司、天生港輪歩公司、資生鉄冶廠、顧生酒廠、翰林印刷局等を設立するなど、民族資本家として一連の企業群を起し、「大生資本家」グループの指導者になる。とともに、故郷に師範学校、女子学校、工学校、商船学校などの職業学校や幼稚園、小学校、中学校などの普通教育学校を次々に創立し、教育改革家としても知られるようになった。こうした活動が『中国の洪沢栄一』と称されるゆえんである。」

大生紗廠が設立した以来、張謇は農耕、運輸、紡績、食品、造酒、生活用品、印刷出版、製鉄など30余りの企業を相次いで設立した。1916年に天生港果園を設立する、1917年には郊外の道路を整備し、東南西北中の五つの公園を造り、1918年には大同錢庄と南通不動産会社を設立した。

1923年、地方の道路を整備し、自ら全県の水利計画を立て中国銀行株主協会の会長も務めたのもこの頃である。このほか、長江流域の鉄鉱資源を外国商人に奪い取られるのを防ぐため、1916年に張謇は江西省で大陸製鉄会社を設立することを提唱し、自ら代表取締役を務めた。

また、糖業の利益を輸入品に奪われるのを阻止するために、1920年には中華国民製糖会社の設立にも参加し、ここでも代表取締役役に選ばれた。さらに1922年、交通銀行の総理事にも就任した。

そして、張謇は企業だけではなく、新式教育における発展にも寄与した。

1919年には当時中国で唯一の演劇養成学校伶工学社を創立し、更俗劇場を建設した。また同年、淮海事業銀行を創設し、工商業補習学校を設立すると、さらに蚕桑講習所、女紅講習所を設立して刺繍芸術の人材育成をし、南通図書館の新館も建設した。1922年には第三養老院を建設した。

これ以外にも張謇はいくつもの社会団体の職務にも就いた。例えば、中国紡績工場協会の会長、中国技師学会ならびに中国鉱業学会の名誉会長などである。さらに、張謇は中国の水利整備にも関わっていた。

「1922年、高齢であるにもかかわらず、新運河兼任し、たびたび各地の水利資源と工事状況の視察に出かけた1926年8月初旬、すでに体の状態が思わしくないことを感じていた張謇は酷暑の中、長江沿岸の堤防工事を視察したその結果働き過ぎが祟り病状が悪化し同24日に永久の眠りに、享年73歳であった。」と周見(2010、p.126)が述べた。

小林守(2012、p.2)によれば、「張謇の思想は企業経営だけでなく、政治、教育、地方自治にまでおよぶものであるが、その遺稿が張怡祖編輯(1931)『張季子九録』としてまとめられている。なお、孫である張緒武氏も長年、中国の中小企業の発展に尽力し、その功績が認められ、全国人民代表大会代表、中国工商業連合会の常務副会長の要職を歴任している。」

その以外、張謇と日本との関係は、1903年初頭からであった。日本の在江寧領事官である天野は張謇に、日本に赴いて第5回国内勸業博覧会を見学するよう要請した。張謇は明治維新後の飛躍的に発展している日本を自ら視察した。

張謇の経営理念は先行研究の調査分析から「言商向儒」、「非私而私也、非利而利也」、「綿鉄主義」という三つのことにまとめた。

まず、「言商向儒」とは、商業活動に従事する時、儒家倫理を遵守すべきという意味である。近世における仁、義、礼、智、信など儒教の倫理道徳観念を基準とする「賈道」⁵⁴と継続している。つまり、近世商人が正当な利益を追求する上で、家や社会へ全体利益を追求する儒家精神である。近世では、社会とは地域として認識したが、近代になると「国」

という概念に拡大する。

次に、「非私而私也、非利而利也」とは「私にあらざるも私となり、利とあらざるも利となる」⁵⁵という意味である。周（2010、p. 171）は「張謇にとって企業を経営するにはまず国家のための思想を樹立し、国家の急を優先するべきであり、私利の追求を主要目的においてはならないものであった。そして最終的にはそのようにすることが客観的にも自己にとって有益であり、私利を謀ることなくして私利を得るという効果を取めることができると考えたのである」と分析した。

そして最後の「綿鉄主義」とは、張謇の工業を通じて国を豊かにするという理念の体现である。周（2010、p. 157-166）は張謇の実業思想を論じる「条陳立国自強疏」の主な内容を以下のようにまとめた。

「西洋の重商主義的経済思想の影響を受けて、当時多くの人が西洋の強大と中国の弱小はすべて商業の盛衰問題に起因するとの認識を持っていたので、彼らは商業立国のスローガンを掲げ、西洋国家と商業戦を展開することを主張した。このような背景の下で興った洋想務企業も『洋商と利を分かち』ことを目標にしており、その実際効果は甚だ微少なものであった。」

張謇は明確な実業観念と立国方針を確立することの必要性を指摘し、「商務立国」を批判しながら、「以工富国」ということを強調している。彼は、西洋国家が発達した理由は商業ではなく、工業の繁栄にあった、との認識を持っていた。

そのような認識から、彼は西洋国家から経済侵略を防止し、経済界の全権を執るためには、綿紡績業は初期投資額が少なく、低廉な労働力が多いという特徴などの考えで、「綿鉄主義」⁵⁶、つまり各種工業部門の中で紡績と鉄網がもっとも重要であると強調している。ここでは、張謇の救民富民思想を体现している。

その他、張謇は経営においても独自の経営方針や制度を取り入れている。

例えば、中井英基（1996、pp. 324-328）によれば、張謇は「花貴紗賤」の厳しい市場状況に対応するために「当地生産と当地販売」という経営戦略を確立し、原材料のコストを下げた。他に、「適材適所」の人材活用、資本主義的な雇用管理制度を採用することで労働生産性が向上した。また、大生紗廠が所在する地元の労働者の状況を考えて、「工も農も、工耕融合」⁵⁷という独自の労務管理制度を実行した。

さらに、企業発展の将来性を考え、張謇は棉花を栽培するための耕地開墾などの多角化戦略を提起した。それは、企業戦略の制定だけではなく、農業の振興、さらに当時西洋諸国と日本による中国市場の侵奪が激しかったゆえ、外国から原棉買収の争いを防止することも考えた意志決定である。

4 日中近代企業家の経営理念の比較

前述の研究から見れば、近代になると、日本と中国では西洋から多くの軍事的脅威を受る中で、富国強兵などのスローガンを挙げながら、先覚者たちのリーダーシップの下で西諸国の進んだ工業技術や経営ノウハウなどを積極的に受け入れてきた。産業の近代化がむなかで専門経営者が増えて、さらに西洋諸国からの文化と技術、科学的なマネジメント、経営理念などを受け入れるなど、近代の経営者達にも国際的開放性が見られた。この時代は、日本でも中国でも、私益よりは国益を優先する思想家が多く見られる。特に、大企業は自分の利益より国家の繁栄のために事業を立ち上げるという使命感を持っていた。

当時、日中両国において、代表的な企業家として知られる大倉喜八郎と張謇は、二人とも近代化の先駆者として尊敬されている。多角化戦略を通じて産業振興に努めてきた。そのために、企業を運営するほか、学校や博物館など多くの社会公益活動も行った。

大倉喜八郎は、最初から商人として事業を始め、大倉財閥を築き上げた。一方、張謇は50歳が過ぎた1894年に科挙試験で首席の状元で合格し翰林院修撰となり、1909年には江蘇咨議局議長に推薦された。1912年に宣統帝の退位詔書を起草し、中華民国臨時政府の実業総長となった。翌年に北京政府の工商総長と農林総長を兼任し、1914年は全国水利局総裁となった。これらの経歴からみても分かるように、張謇は企業家になる前に官僚として活躍していたが、末年には政治より実業に投身し、大生グループを作った。

張謇は工業重視、政府調整、新式教育、「言商向儒」⁵⁸を提唱した。1895年以後、南通大生沙廠が株式制度の採用、「郷領商弁」の経営体制の確立、経営権と所有権の分離などの改革を行ったことで、官の経営体制への関与を排除することができた。

張謇は「通官商之郵」という使命感を持ち、企業経営理念を中国近代における企業の社会的責任の見地から、「実業救国」の理念のもとで綿紡績業を興し、発展させることによつて外国製綿製品を駆逐し、国内市場を守ろうとした。また、鉄鋼業を興し、発展させて、国および世界市場において競争力のある製品を造り出すために力を尽くした。単に「企業経の理念」を論ずるだけでなく、それを超えた、産業振興と国力伸張へのマクロ的な構想がられている。

大倉も儒家思想の影響も受けている。経営理念の中にも勤勉、儉約、道德遵守、社会貢献などがよく強調されている。

張謇は、少年時代から儒家思想の経典を学び、科挙試験のために20年以上も勉強したので、儒教思想の影響は大きいと考えられる。儒家の倫理道德観を体現し、憂国憂民の儒家思想を現わしている。

大倉喜八郎と張謇との共通点といえば、軽商観念の排除、儒教義利観念の薰陶など、思想面における儒教文化圏の価値観の影響を受けている点である。二人にとっては、儒学思想は企業活動の理念の原点である。近代の儒商における道德と利益の両方を全うする「義利両全」の高い道德基準を示す。共通点がある同時に、それぞれ独自の経営理念をも持っている。

4-1 倫理：「公益」と「私利」

大倉喜八郎は公益と私利について「自己の利益と国益との一致、共通性を意識した上で、後者を強調すること」⁵⁹と分析した。海外支店の設置などの活動を通じて、商権の自立を確保しようとした。

一方、張謇は「非私而私也、非利而利也（私にあらざるも私となり、利とあらざるも利となる）」⁶⁰という言葉を残している。周見（2010、p. 171）は「張謇にとって企業を営むにはまず国家のための思想を樹立し、国家の急を優先すべきであり、私利の追求を主要目的においてはならないものであった。そして最終的にはそのようにすることが客観的にも自己にとって有益であり、私利を謀ることなくして私利を得るという効果を収めることができる考えたのである」と分析した。

本論文の第3章では、近世の「公と私」「忠と孝」と商人経営理念の体現について分析したが、同じ儒教倫理の影響を受けた日本と中国の核心価値は異なる。中国では「仁」と「孝」をもっとも注目しているが、日本では、「忠誠心」という要素を最高の価値としている。これは、近代国民国家の意識の形成に関わり、近代企業家の経営理念の中にも体現している。

なぜこのような違いが存在しているか。周見（2010、p. 177）は中国封建君主の王朝交代の歴史から以下のように分析した。

「なぜなら中国封建君主の王朝交代の歴史過程は、人々の意識の中における『忠』の持つ

つ地位が『仁』や『孝』など強固なものではないことを物語っているからである。封建的中央集権統治体制の形成と連続に伴って、『忠』の倫理観念の中における地位は上昇したが、『忠孝不可両全』という状況の下で、絶対多数の人がまず選択するのは「孝」であり『忠』ではなかった。(中略) 日本の変異儒学と比較して中国の伝統儒学の倫理は価値の配列上『忠』を『仁』の下に位置づけており、『仁』の初の表現は『孝』であり、『孝』はまず縁家族関係を中心に展開する。中国伝統儒学のこのような価値配列は忠君意識から近代家観念への転換が日本の儒学倫理の場合のように容易でないことを意味している。(中略) 藩才彬(1990、p.198)の『天皇と中国的皇帝』では、中国ではある研究者が指摘するよに『有徳為君』、『為政以德』(孔子)、『以德行仁者王』(孟子)という主張が当然のとみなされてきた分析した。つまり中国においては国家君主としての皇帝は天皇のよに神と人との間を介する偶像性、超越性を具備した存在ではなく、伝統儒学の倫理は決して無条件で君主のために献身することを主張したわけではなかった事実、千数百年来の王交代の歴史の中で主君を追放し廃位に追い込むような事件は決して珍しいことではなかった。」

言い換えれば、中国の儒家価値観の中で「忠」より「孝」の方を注目している特徴は、近代企業家の国家意識の形成にも関わる。これは、近代企業家の経営理念の中に体現している。そのゆえ、中国近世商人は、「家族繁栄」を重視している特徴がある。

近代に入って、「自強」、「求富」の思想潮流が始まったが、清朝の腐敗と無能で、国家観念と民族団結の形成は難しい状況であった。開明な商工業者は西洋の圧迫に対抗し、自分の国のために商工業を発展させるとの意識はあったものの、民族や国家の公利よりは個人的な利益や家族の生存維持の方がもっと重要であった。

4-2 社会貢献：経営ナショナリズム

森川英正(1973、p.3)によれば、「経営ナショナリズム」とは、輸入品との競争、あるいは輸入防止を目指すために経営者が持っている国益志向的経営理念を目指すものである。

大倉喜八郎と張謇の商人履歴を見ると、両国の社会環境などが違うので、大倉喜八郎は社会に出てから一生にかけて商人として過ごしているが、張謇の場合は高級官吏として国家経済活動に関わり、退官後に実業救国という理念のもとで実業家の道を歩んでいる。張謇の場合、官僚の経験は後日の企業活動に影響を与えた。官僚と民間の商人関係、そして政治に対する独自の思想を持っていた。

例えば、企業家の「通官商之郵(官商ノ郵ヲ通ズ)」という役割である。同時に、大倉は

商論の発想も持っている。

また、二人とも西洋の技術と思想を重視したという共通点が見られる。村上勝彦(2018、p.4)によれば、大倉喜八郎は医術と鉄砲という欧米先進文化を先に導入した。そして、大倉喜八郎は近代産業の導入、アジア連携の模索、特に中国事業の展開の提唱、海外支店設置、欧米式の合本組織としての大倉総商会の設立、商法の近代化の促進へ貢献した。大倉喜八郎は自分の国情を認識する上で、西洋の技術と思想を実践していることがわかった。

張謇も商会の創設、厘金制度⁶¹、労務管理制度の改革を通じて、中国近代化の探索に寄付した。

大倉喜八郎は工業も重視するが、「貿易」を発展させ、商業繁栄を通じて国の繁栄を達成するという戦略を強く主張した。一方、中国の張謇は「商務立国」に対しては批判的で、「富国の本は工に在り」と主張し、「棉鉄主義」を強調した。馬(2009、p.3)は「張謇が抱いた雄大な構想については、中国を取り巻く歴史的条件等により破綻したものの、今日において、伝統と近代、農業と工業の協調発展を目指す中国型近代化の模索に重要な示唆を与える」と述べた。

前節では、企業家は西洋から学んだ管理方法や先進技術を導入し、自分の国の産業発展に寄与する傾向があったと分析したが、大倉喜八郎の経営哲学の中には「国を愛する」という思想も溢れている。

大倉喜八郎は「大阪大倉商業学校開校式に於ける訓話」(1908年4月23日)では「日本が何の為に俄に強国の伴に入ることを得たかと申すと、取も直さず国民一般、忠勇愛国の熱誠を以て国に尽したからであって、単に兵力のみではありません。(中略)而して諸君各自の成功、各自の利益は即ち国家の利益であります。間接にはそれが忠君愛国ということとなるのでありますから、青年諸君には服膺して頂きたい」⁶²と述べた。つまり、正義や勤勉などを強調すると同時に、各自の利益は即ち国家の利益であるという公利を事業の根本的な目的として提唱している。

これらの思想は西洋資本主義の経営方法を受け入れると同時に、伝統文化に新しい思想を注入する例である。

4-3 商人教育：新式学校の建立

大倉喜八郎は、次のように教育事業は国に対する最大の慈善事業であると述べている。

「私は、真個の慈善は貧者に金を与えるにあらずして、独立の生活を与えるに在りと信じている。独立の生活を与えるには、独立の職業を与えるに在りと信じている。独立の職業を与えるには、まず彼等を教育するに在りと信じている。則ち青年を教育するということは内の惰民を減少し、一国の繁栄を来すべき最大の慈善事業と信じているのである。」⁶³

1900年9月、大倉商業学校の開校式を行った。現在の東京経済大学の前身である。現在の建学精神の「進一層」、「責任を果たす、信用を重んじる」は大倉の言葉で表している。

大倉喜八郎は商業学校夜学専修科第1回卒業式（1903年3月1日）の訓話では以下のように述べた。

「唯吾々商業家として恐ろしいものは何かというと、武士という者であって、長い刀を本腰に差して市中に充満しておった。そうして吾々商売人は所謂町人という、社会の最も層に卑しめられておったので御座います。それで商人の教育は何かというと、まず塵劫記八算見一、それから処世の道は庭訓往来⁶⁴、源平藤橘⁶⁵、少々上へ行って大学、中庸、論語、孟子、この位のものより外に商工業の社会では習うものが御座いませぬ。然るに今日は教える場所が幾らも出来ておりまして、その学校について諸君が御学びなさるということは、吾々の若い時から見ますと実に非常に幸福な事であろうと思われます。」⁶⁶

ここでは、商人は基礎的知識と教養以外に、武士のように中庸、論語、孟子などの儒学書の勉強も必要であると述べている。商人の教育の重要性を強調し、学びの場を大切に利用することを期待している。

その他、大倉は商人の修養について以下のように述べた。

「私は将来の大商人たらんと船出する青年に、六個の羅の羅針盤を餞別したいと考えます。第一の羅針盤は、一事業に精力を集注する事である。第二の羅針盤は、大志小心なるき事である。第三の羅針盤は、労働を無上の幸福快樂と考えるべき事である。第四の羅針盤は、如何なる困難も笑って処理すべき事である。第五の羅針盤は、借金することである。六の羅針盤は、時々刻々を自己の生涯と心得すべき事であります。」⁶⁷

一方、張謇の場合も企業の利益を教育事業に投資し、社会公益活動などにも寄付した。

1912年設立の南通工学院と南通医学院⁶⁸、および1958年創立の南通師範学院は2004年9月に合併され、総合大学として現存している。

「張謇は最も基本的な師範教育および小学教育から始めるべきであるということを強調して、教育事業を行った。(中略)張謇は、毎年、大生紗廠の1割の営利を師範教育の推進に利用した。1902年、中国で最初の民間による通州師範学校を設立した。それは南通地区の最高学府を代表するものであった。1905年に、中国の私立女子師範教育の先駆けである南通女子師範学校を設立した。」

呉曉波(2009、p.135)によれば、通州師範学校の建設や運営は日本の公立学校を模倣し、日本の大学から卒業した若者を通訳として配備されて、担当教員として採用した。⁶⁹そして、張謇は職業教育も非常に重視した。農業、工業、商業、医学、軍事、海運、建築など全面的な職業教育を行っていた。南通地区に、巡査教練所、交通警察養成所、監獄学伝習所、河川海域工事量士養成所、農学校、紡績学校、南通医科専門学校などを含めた多くの職業訓練学校を設立した。学校では、多くの日本留学生、日本人の専門家を招聘した。張謇の教育思想は日本との関係が深いと、呉(2009、pp.137-138)の研究で指摘した。

以上のように、大倉喜八郎と張謇は二人とも教育を重視していた。大倉喜八郎は商業を中心とする専門学校の建設に集中しているが、張謇は商業に限らず、師範大学、医学院、職業学校などの建設にも業績を残している。

大倉喜八郎は、商人が基礎的知識と教養以外に、武士のように中庸、論語、孟子などの儒学書の勉強も必要であると指摘し、自主自立の精神と西洋先進文化の経験を参考することを強調している。

張謇は南通地域での教育事業を中心としていた。商人教育を重視すると同時に、国の近代化教育にも寄与した。商業以外に小学校からの師範教育や農業、工業、商業、医学、軍事、海運、建築などの職業教育にも貢献した。張謇の場合は、教育事業を展開するにおいて、日本の教育理念や人材育成システムなど、多くのところで影響を受けていた。

5 小括

本章では、日本の明治維新(1868年)と中国の洋務運動(1860年代)から日中戦争以前(1930年代半ば)までの商業文化、および活躍していた企業家の大倉喜八郎と張謇の経営理念について検討する。

日本の近代企業家は、近世のように家族利益あるいは家業繁栄のため、道徳信条の遵守、地元への貢献だけでなく、経営理念の中に、武士道の進取精神、商権回復、産業報国などの価値を取り入れている。経営活動においては西洋技術の導入、政府要人との関係、実業道徳を重視していた。

アヘン戦争（1840～1842年）以降、中国は世界市場に巻き込まれ始め、近代工業化が遅れながらも進んでいた。清朝末、「師夷之長技以制夷」という思想が広がり、西洋の技術を受け入れようとする洋務運動が開始して、「自強」、「求富」を求める呼び声が知識人や実務家の間に高まっていた。一方、中国の起業家は西洋や日本からの影響を受けると同時に、外国企業による中国市場の開拓、および略奪的な経済活動に対抗しようとする民族資本の勢いが強くなった。日本と中国ではともに、経営理念の中に西洋企業との「商戦」、民族主義あるいは「ナショナリズム」の気運が高まった側面もあった。

大倉喜八郎と張謇は、二人とも近代化の先駆者として尊敬されている。多角化戦略を通じての産業振興のために企業を経営するほか、学校や博物館や社会福祉などの面において多く社会貢献した。

大倉喜八郎と張謇の経営理念については、以下のようにまとめた。

図表 4-2：大倉喜八郎と張謇の比較

		大倉喜八郎（1837-1928）	張謇（1853-1926）
①	倫理道徳	「正直は実に商売の資本」、「刻苦勉励」、「進一層」、「自己の利益と国益との一致、共通性を意識した上で、後者を強調すること」 ⁷⁰	「言商向儒」（儒家の道徳規範の遵守）、「先進技術の学習」、「非私而私也、非利而利也」（私利の追求を主要目的においてはならない、公の利益を優先）

②	社会貢献	「忠君愛国」、外国との「競争関係」、「盛んに出貿易 ⁷⁾ を行わねばならぬ」「アジア主義」	「国家のための思想を樹立し、国家の急を優先する」、「西洋国家と商業戦を展開するより紡績や鉄網の工業部門をまず優先的に発展させる」
③	商人教育	大阪大倉商業学校(1900年)、商人の教育に尽くす	南通工学院(1912年)、南通医学院(1911年)など、師範教育を最も基本として強調する。職業教育も重視する。

(筆者作成)

以上のように、本章では倫理、社会貢献、商人教育という三つの視点から企業家の大倉喜八郎と張謇の経営理念の共通点と相違点を比較した。

大倉喜八郎と張謇は経営理念の中にも勤勉、倹約、道徳遵守、社会貢献などをよく強調し、彼らは単に企業経営を論ずるだけでなく、それを超えた、産業振興と国力発展への貢献も考えていた。

大倉喜八郎は工業も重視したが、「貿易」を発展させ、商業繁栄を通じて国の繁栄を達成するということを強く強調している。一方、中国の張謇は「商務立国」を批判し、「富国の本は工に在り」を主張し、工業政策重視とする「棉鉄主義」より国家経済の振興を実現すると呼びかけた。

大倉喜八郎と張謇は二人とも教育を重視した。大倉喜八郎は商業を中心とする専門学校を作り、張謇は商業のみならず、師範大学、医学院、職業学校にも触れている。

近代において、日本でも中国でも大企業家は自分の利益より国の繁栄のため事業を立ち上げるといった責任を持っていたと考えられる。

¹ 武藤山治(1867年-1934年)は、明治・大正・昭和前期の経営者、労務管理思想家、衆議院議員(3期)。『博聞雑誌』を創刊した後、三井財閥に聘され、日本の紡績王として34年間会社経営に携わり、「経営家族主義」と「温情主義」(職員層(ホワイトカラー)と工具層(ブルーカラー)を選別しないと呼ばれ、当時の官尊民卑風潮において先駆的な労働管理思想であった)を提唱・実践して日本的経営論を考案。

- ² 渋沢栄一（1840年-1931年）は第一国立銀行や東京証券取引所などといった多種多様な企業の設立・経営に関わり、日本資本主義の父といわれる。大正5年（1916年）に『論語と算盤』を著し、「道德経済合一説」という理念を打ち出した。
- ³ 米欧亜回覧の会・歴史部会、村上勝彦「大倉喜八郎の旺盛な起業家精神」2018.4.16 講演 p.1
- ⁴ 東京経済大学史料委員会編（2010）『稿本 大倉喜八郎年譜』東京経済大学
- ⁵ 東京経済大学史料委員会編（2014）『大倉喜八郎かく語りき 一進一層、責任と信用の大切さを』東京経済大学
- ⁶ 大倉喜八郎撰、東京経済大学史料委員会編（2010）『心学先哲叢集』東京経済大学
- ⁷ 東京経済大学史料委員会（2014、p.35）『大倉喜八郎かく語りき一進一層、責任と信用の大切さを一』時期は不詳だが、1900（明治33）年9月から1902年3月までの間の演説。
- ⁸ 東京経済大学史料委員会（2014、p.97）『大倉喜八郎かく語りき一進一層、責任と信用の大切さを一』東京経済大学史料委員会『商業界』第11巻第3号（1909（明治42）年3月1日）に掲載。
- ⁹ 東京経済大学史料委員会（2014、pp.117-118）『大倉喜八郎かく語りき一進一層、責任と信用の大切さを一』東京経済大学史料委員会『実業之日本』第17巻第16号（1914（大正3）年8月1日）に掲載。
- ¹⁰ 東京経済大学史料委員会（2014、pp.122-130）『大倉喜八郎かく語りき一進一層、責任と信用の大切さを一』東京経済大学史料委員会『実業之日本』第23巻第13号（1920（大正9）年7月1日）に掲載。
- ¹¹ 東京経済大学史料委員会（2014、pp.239-240）『大倉喜八郎かく語りき一進一層、責任と信用の大切さを一』東京経済大学史料委員会『鶴彦翁回顧録』に掲載。
- ¹² 「維新前後には、貿易に二様の名称があつて、一方を居貿易と称え、他方を出貿易と呼んでいた。居貿易とは、いながら貿易に従事する諸国の貿易を指し、出貿易とは、遠く海外に出張して、貿易に従事する諸国の貿易をいったもので、当時の東洋諸国は大抵居貿易、泰西諸国は出貿易の姿であつた。」東京経済大学史料委員会（2014、p.206）『大倉喜八郎かく語りき一進一層、責任と信用の大切さを一』東京経済大学史料委員会
- ¹³ 東京経済大学史料委員会（2014、p.208）『大倉喜八郎かく語りき一進一層、責任と信用の大切さを一』東京経済大学史料委員会「居貿易と出貿易」『新日本』第6巻第10号（1916（大正5）年10月1日）に掲載。
- ¹⁴ 東京経済大学史料委員会（2014、p.210）『大倉喜八郎かく語りき一進一層、責任と信用の大切さを一』「居貿易と出貿易」『新日本』第6巻第10号（1916（大正5）年10月1日）に掲載。
- ¹⁵ 東京経済大学史料委員会（2014、p.155）『大倉喜八郎かく語りき一進一層、責任と信用の大切さを一』東京経済大学史料委員会「貿易に関する意見の概略」大倉喜八郎述『貿易意見書』（1886（明治19）年4月）
- ¹⁶ 東京経済大学史料委員会（2014、p.232）『大倉喜八郎かく語りき一進一層、責任と信用の大切さを一』『実業之日本』第25巻第10号（1922（大正11）年5月15日）に掲載。
- ¹⁷ 東京経済大学史料委員会（2014、p.234）『大倉喜八郎かく語りき一進一層、責任と信用の大切さを一』『実業之日本』第25巻第10号（1922（大正11）年5月15日）に掲載。
- ¹⁸ 東京経済大学史料委員会（2014、p.235）『大倉喜八郎かく語りき一進一層、責任と信用の大切さを一』『実業之日本』第25巻第10号（1922（大正11）年5月15日）に掲載。
- ¹⁹ 東京経済大学史料委員会（2014、p.237）『大倉喜八郎かく語りき一進一層、責任と信用の大切さを一』『実業之日本』第25巻第10号（1922（大正11）年5月15日）に掲載。
- ²⁰ 東京経済大学史料委員会（2014、p.49）『大倉喜八郎かく語りき一進一層、責任と信用の大切さを一』東京経済大学史料委員会
- ²¹ 東京経済大学史料委員会（2014、p.50）『大倉喜八郎かく語りき一進一層、責任と信用の大切さを一』東京経済大学史料委員会
- ²² 東京経済大学史料委員会（2014、p.50）『大倉喜八郎かく語りき一進一層、責任と信用の大切さを一』
- ²³ 東京経済大学史料委員会（2014、p.54）『大倉喜八郎かく語りき一進一層、責任と信用の大切さを一』

- ²⁴ 大倉喜八郎撰、東京経済大学史料委員会編（2010、pp. 186-171）『心学先哲叢集』東京経済大学
- ²⁵ 大倉喜八郎撰、東京経済大学史料委員会編（2010、pp. 128-131）『心学先哲叢集』東京経済大学
- ²⁶ 周（2010、pp. 60-61）『張謇と洪沢栄——近代中日企業家の比較研究』日本経済評論社
- ²⁷ 周（2010、pp. 63-77）『張謇と洪沢栄——近代中日企業家の比較研究』日本経済評論社
- ²⁸ 周（2010、p. 214）『張謇と洪沢栄——近代中日企業家の比較研究』日本経済評論社
- ²⁹ 周（2010、p. 64）『張謇と洪沢栄——近代中日企業家の比較研究』日本経済評論社
- ³⁰ 陳光甫（1881年-1976年）は民国時代の実業家・銀行家・政治家。留学して得た西洋の思想や管理方式を中国に持ち帰り、中国社会の近代化を加速させたのである。陳光甫はその大勢の留学生の中の一人だった。陳氏は友人の庄得之と一緒に1915年に上海で民族資本を中心とした金融機関である上海商業貯蓄銀行を創立した。総経理の陳氏は「補助工商、服務社会（商工業界に協力し、社会に奉仕する）」という新しい経営理念を上海銀行に取り入れた。この斬新な経営理念は創業者陳氏がアメリカで学んだ知識を中国社会に取り入れたものであり、上海銀行が近代中国社会に存在する理由でもあった。同時に、1923年8月に同僚の朱成章と一緒に上海銀行の中に旅行部を設置した。これは近代に入って中国人が自国で初めて切り開いた旅行組織であった。その経営管理は「旅行に奉仕する」という理念であった。
- ³¹ 穆藕初（1877年-1943年）中国の実業家。本名は湘玥。藕初は字。上海の人。アメリカ留学ののち1914年帰国。1914年上海に徳大紗廠、1916年に厚生紗廠を、そして1919年河南省鄭州に予豊紗廠を創設した。20年、上海に華商紗布交易所を設立して、その理事をつとめ、他方、綿花の品質改良活動や紡績工場の科学的管理の普及活動にも携わった。穆藕初は「中国科学管理の父」と言われた。
- ³² 虞洽卿（1867年-1945年）は、中華民国の実業家・政治家。浙江財閥の巨頭として知られる人物で、上海総商會會長などをつとめ、主に航運業界で名を馳せた。中国同盟會や中国国民党に大規模な資金援助を行ったことでも知られる。小規模の雜貨店の家庭に生まれる。15歳の時に上海に至って染料店の瑞原顔料行で店員となり、また夜間の余暇を利用して英語も学んだ。1892年（光緒18年）より、ドイツ企業の魯麟洋行で外交員となり、さらにコンプラドール（仲買人、買弁）に昇進している。1903年（光緒29年）、荷蘭銀行コンプラドールに転任した。1906年（光緒32年）、日本へ商務視察に赴き、大隈重信らと面識を得ている。
- ³³ 中西進、周一良編纂（1996、pp. 326-328）「日中文化交流史叢書」大修館書店
- ³⁴ 中西進、周一良編纂（1996、p. 335）「日中文化交流史叢書」大修館書店
- ³⁵ 中西進、周一良編纂（1996、p. 333）「日中文化交流史叢書」大修館書店
- ³⁶ 商戦は、清末において、外国からの衝撃の下で生まれた民族主義の色彩が強い思想であり、一種の「師夷之長技以制夷」（魏源）の思想の延長線にあるものである。詳細は王爾敏「商戦觀念与重商思想」（同中国近代思想史煎台北、華世出版社、1977年）より参照。
- ³⁷ 周啓乾（1995、pp. 130-131）「鄭觀応、張謇、周学熙略論」『東アジアにおける近代化の指導者たち東亜近代化歷程中的傑出人物』中国国際シンポジウム1995 国際日本文化研究センター
- ³⁸ 村田（2010、pp. 137-140）『新編原典中国近代思想史2万国公法の時代』II③2『盛世危言』（抄）鄭觀応
- ³⁹ 1936年5月、国民政府は陳光甫をはじめとする幣制代表団をアメリカへ派遣した。アメリカ政府財政部長ヘンリー・モーゲンソウと話し合った。5月18日に「中米白銀協定」を締結した。アメリカ政府が中国から5千万オンスを購入する、毎オンスは0.5ドルである。代金はニューヨークのアメリカ銀行に預け入れるによって、100法幣イコール30ドルの為替を維持する。1938年夏、日本は漢口に進攻した。陳はアメリカにいる間、当時の中国駐美大使胡適と一緒に、「桐油借款」の2500万元協議を締結した。1940年、「滇錫借款」2000万元協議も締結した。戦争中の中国にも助けた。姚松齡（1984、p69）『陳光甫的一生』伝記文学出版社より参照。
- ⁴⁰ 周（2010、pp. 118-126）『張謇と洪沢栄——近代中日企業家の比較研究』日本経済評論社

⁴¹ 中国で、子供に字を教えるために村塾で使用された代表的なテキスト。宋の王応麟撰と伝えられるが、宋末の区適子の撰、清の黎貞の続成とする説もある。毎句3字で、韻をふみ、人倫その他の常識的なことを儒教的立場で説いたもの。ブリタニカ国際大百科事典より。

⁴² 中国で用いられた児童などに文字をおぼえさせるための教科書。姓氏を4字句の文に仕立ててある。〈百〉は数の多さをいうことばで、実際には複姓を含め全部で472字の文字を含む。世界大百科事典より引用。

⁴³ 儒教経典の一つ。1巻。戦国末に成立。孔子が曾子に孝道を説き聞かせる形をとり、天子、諸侯、大夫、士、庶人の孝を説いて、孝を徳の根本とする。《論語》とともに儒教倫理の普及に寄与した。

⁴⁴ 中国、儒教の経典の一。一巻。もと「礼記」の中の一編であるが、宋代に四書の一つとされて重視された。身を修めることから天下を治めることに至る治世の根本原則を述べる。大辞林より参照

⁴⁵ 中国、戦国時代の思想書。1巻。子思の著と伝えられる。「礼記」中の一編であったが、朱熹が「中庸章句」を作ったことから、四書の一として儒教の根本書となった。天人合一の真理を説き、中庸の誠の域に達する修養法を述べる。大辞泉より引用。

⁴⁶ 孔子（公元前552—前479 公元前）の言行録。10巻20篇。儒家の通説では、孔子の死後、弟子たちがそれまでに書き留めていた師匠の語を論纂（さん）してつくった。日本大百科全書より引用。

⁴⁷ 『孟子』は、諸国を遊説した孟子が諸侯や知識人、門弟などと問答したことばを集めた思想書である。日本大百科全書より引用。

⁴⁸ 中国最古の詩集。黄河流域の諸国や王宮で歌われた詩歌305首を収めたもので、『書経』『易経』『春秋』『礼記（らいき）』とともに儒教の経典（いわゆる五経）の一つとされた。日本大百科全書より引用。

⁴⁹ 儒家の経典で、五経の一。礼についての解説・理論を述べたもの。49編。前漢の戴聖たいせい古い礼の記録を整理したものといわれ、「小戴礼」ともよばれる。儀礼の解説および音楽・政治・学問における礼の根本精神について述べており、唐代に他の礼書を抑えて五経の中に加えられた。大辞林より引用

⁵⁰ 中国の史書。11巻（または12巻）。五経の一。前480年頃成立。春秋時代の魯国の年代記。隠公から哀公に至る242年間（前722-前481）にわたる事跡を編年体で記す。孔子の編集に成ると伝えられ、記載事実の選択、表現方法など、いわゆる「春秋の筆法」によって歴史への批判を行なったとされる。春秋時代の呼称はこの書に基づく。大辞林より引用

⁵¹ 「春秋左氏伝」の略。中国の古典。《公羊伝（くようでん）》《穀梁伝》とともに《春秋》の三伝（解説書）の一つとされる。《左伝》とも簡称。孔子の弟子の左丘明の作と伝えられるが疑わしい。初めて学術思想界に紹介されたのは前漢末のことである。《公羊伝》《穀梁伝》が《春秋》に託された孔子の精神を純理的に解明するのに対して、《左氏伝》は史実に即して歴史的文学的に説くのを特色とし、《春秋経》から独立した歴史物語としても、文学的に高く評価される。世界大百科事典より引用

⁵² 周(2010, p. 120) 『張謇と洪沢栄——近代中日企業家の比較研究』日本経済評論社より引用

⁵³ 「大生紗廠股东会宣言」、「張謇全集」より引用

意味は「天地の偉大な徳は、万物を生々して息むこととない生のはたらきであり」

「ファレンス事例詳細」

http://crd.ndl.go.jp/reference/modules/d3ndlcrdentry/index.php?page=ref_view&id=1000212091

(2018年9月19日最終確認)

⁵⁴ 「賈道」：売買に従事する人は「商人」、「商賈」と呼ぶ。「賈道」は「商人道」という意味である。第3章に分析したように、「賈道」は以下のような精神をまとめた。(1)勤学（経、史、子、集の各方面を包括している学問につめはげむこと）。(2)儒家の道德規範の遵守（仁・義・礼・智・信）。(3)家や社会へ全体利益を追求する精神。

⁵⁵ 「大生紗廠股东会宣言」「張謇全集」第3巻、114頁、周(2010, p. 171) 『張謇と洪沢栄——近代中日企業家の比較研究』日本経済評論社より引用。私にあらざるも私となり、利とあらざるも利となる、私利の追求を主要目的にお86
(郎 琅)

てはならない、公の利益を優先すれば、最後には自分に有利になる。いわば、私利を謀ることなくして私利を得るといふ効果を収めることができるという意味。

⁵⁶ 綿鉄主義について周（2010、p. 165）は以下のように述べた。「綿鉄主義とは張謇が当時の中国経済の現状に鑑みて提起した工業化戦略構想であった。この戦略構想は最終的には実現されなかったが、それは張謇の実業思想の精髓であり、張謇の実業思想の獨創性を体現したものであり、それ自体思想的価値と実際の意義を持ったものである。アヘン戦争後中国の代表的人物たちは意識的あるいは無意識的に資本主義的事物とその思想を摂取してきた張謇が綿鉄主義を提起する以前にも当時最も進歩的思想を持った資産階級改良派の代表人物がそれぞれ価値のある経済思想を相次いで提起し、社会の啓蒙に重要な作実用を担ってきたが、中国の実業方針と工業化問題に関して系統的かつ具体的な戦略構想を提起した者はいなかった。そのため経済界の全権を執る、外来の経済侵略を阻止するため綿鉄主義を提起する。綿鉄主義の提起は中国の近代実業思想と工業化との結合を推進するのに重要な役割を果たした。そしてそれは近代中国の経済思想の発展が新たな段階に入ったことを示唆していた。また綿鉄主義という思想自体の着眼点はいかに資本不足、貿易入超と工業化発展の間の矛盾を解決し、限られた財力物力を集中させて最も重要ないくつかの工業部門をまず優先的に発展させ、それを突破口にその他の部門の発展を促すことであった。この思想は理論的な創造性があるのみでなく、同時に否定できない合理性を有している。」

⁵⁷ 「繁農期には大生紗廠が生産を一時中止し、労働者を農作業のために帰らせた当時このような労務管理制度を実行した企業は極めて珍しかった。しかし、このような労務管理制度は熟練労働者流出の防止と賃金コストのコントロールに非常に有効であった。なぜならば、農民は自らの小生産者としての地位を大事にしており、彼らの個人経営に有利ならば、低賃金にもかかわらず大生紗廠の仕事を辞めないからである。」周（2010、p. 296）『張謇と洪沢栄——近代中日企業家の比較研究』日本経済評論社より引用

⁵⁸ 商業活動に従事する時、儒家倫理を守らなければならない。儒家の道德規範の遵守（仁・義・礼・智・信）。

⁵⁹ 米欧回覧の会・歴史部会、村上勝彦「大倉喜八郎の旺盛な起業家精神」2018. 4. 16 講演 p. 6

⁶⁰ 「大生紗廠股東会宣言」「張謇全集」第3巻、周（2010、p. 114）『張謇と洪沢栄——近代中日企業家の比較研究』日本経済評論社より引用

⁶¹ 周（2010、p. 306）『張謇と洪沢栄——近代中日企業家の比較研究』日本経済評論社

⁶² 東京経済大学史料委員会（2014、pp. 60-61）『大倉喜八郎かく語りき一進一層、責任と信用の大切さを一』東京経済大学史料委員会

⁶³ 東京経済大学史料委員会（2014、pp. 99-101）『大倉喜八郎かく語りき一進一層、責任と信用の大切さを一』東京経済大学史料委員会「惰民を作る慈善主義に反対して教育事業を興せし余の精神」『実業之日本』第13巻第26号（1910（明治43）年12月15日）に掲載。

⁶⁴ 庭訓とは、『論語』季子篇の中にある孔子が庭を走る息子を呼び止め詩や礼を学ぶよう諭したという故事に因み、父から子への教訓や家庭教育を意味する。往復の手紙の形式、寺子屋で習字や読本として使用された初級の教科書の一つである。擬漢文体で書かれ、衣食住、職業、領国経営、建築、司法、職分、仏教、武具、教養、療養など、多岐にわたる一般常識を内容とする。

⁶⁵ 源平藤橘とは日本における貴種名族の四つ、源氏・平氏・藤原氏・橘氏をまとめた言い方である。武士の代表である。

⁶⁶ 東京経済大学史料委員会（2014、p. 42）『大倉喜八郎かく語りき一進一層、責任と信用の大切さを一』「商業学校卒業生に告ぐ」大倉は商業学校夜学専修科第1回卒業式（1903（明治36）年3月1日）の訓話『実業世界太平洋』第1巻第4号に掲載

⁶⁷ 東京経済大学史料委員会（2014、p. 105）『大倉喜八郎かく語りき一進一層、責任と信用の大切さを一』東京経済大学史料委員会「商人となるべき青年の羅針盤」『貿易』第14巻第1号（1913（大正2）年1月15日）に掲載

⁶⁸ 国立研究開発法人「科学技術振興機構」にれば、南通大学は1912年設立の南通医学院の前身の「私立南通医学専門学校」と南通工学院の前身の「南通紡織専門学校」。2004年に南通医学院、南通工学院と南通師範学院が統合され、「南通大学」が設立された。江蘇省人民政府に属し国家交通運輸部が共同運営する重点大学。工学系と医学系を融合させた独自の学科体系を発展させており、国家重点育成学科に人体解剖及び組織胚胎学、省級大学優勢学科に基礎医学、新エネルギー装備学、省級一級重点学科に情報通信工学、臨床医学、中国語文学などが指定されている。南通医学院は南通大学の附属医院である。米国、カナダ、英国、フランス、イタリア、オランダ、ドイツ、デンマーク、ウクライナ、オーストラリア、アルゼンチン、日本、韓国、マレーシア、香港、マカオ、台湾など17の国・地域の71の大学・研究機関と友好協力関係にある。(国立研究開発法人「科学技術振興機構」教育>中国の主要800大学>南通大学2018年8月23日 https://www.spic.jst.go.jp/education/univ/univ_295.html)

⁶⁹ 日本人を重用した理由は、「彼らが西洋の長所を吸収しているだけではなく、文字や価値観が中国に近いからである。また欧米人より安く雇用できた。」

⁷⁰ 米欧亜回覧の会・歴史部会、村上勝彦「大倉喜八郎の旺盛な起業家精神」2018.4.16 講演 p.6

⁷¹ 「維新前後には、貿易に二様の名称があつて、一方を居貿易と称え、他方を出貿易と呼んでいた。居貿易とは、いながら貿易に従事する諸国の貿易を指し、出貿易とは、遠く海外に出張して、貿易に従事する諸国の貿易をいったもので、当時の東洋諸国は大抵居貿易、泰西諸国は出貿易の姿であつた。」東京経済大学史料委員会(2014, p.206)『大倉喜八郎かく語りき一進一層、責任と信用の大切さを一』東京経済大学史料委員会

第5章 日中現代企業家の経営哲学の比較

前章では、19世紀50年代前後から20世紀30年代日中戦争前において近代企業家の誕生に関する探索、そして、国の産業発展の背景下に近代企業家の経営理念の特徴を分析した。特に、日本の企業家大倉喜八郎と中国の企業家張謇を比較し、当時の企業家が活動していた時代背景と経営哲学の特徴を導き出した。

本章では、まず、1945年の終戦後における日本の企業経営と1978年の中国における改革開放後の企業経営の歩みと商業文化を説明する。そして、日中経営に関する影響力が強く、かつ著名な企業の企業家理念を分析する上で、現代企業家の経営哲学を概観する。さらに、今日のグローバル時代に最も影響力を及ぼしている日本と中国の代表的な企業家の一人である孫正義と馬雲の経営哲学を倫理、社会貢献、商人教育という三つの視点で比較しながら、現代の企業家の経営哲学の特徴を究明する。

1 経済発展の進展

近代以来、日本と中国は西洋から先進技術を導入し、同じ頃からテイラーの「科学的管理法」¹⁾の普及によって、1930年代における各企業の経営合理化・管理の進展は著しかった。しかし、1930年代は満州事変（1931年-1933年）、日中戦争（1937年-1945年）の勃発などで戦乱に引き込まれた時期でもある。

1937年に始まった日中戦争は日中両国の経済に甚大な打撃を与えた。企業経営の方面から見れば、企業の経営目的、経営方針にも影響を及ぼし、戦時経営体制に変わっていった。当時の企業家たちには、自分の企業がどのように生き残るかを考えるだけでなく、民族の存亡にも関わる戦時をどのように乗り越えるかが求められていた。

日本では、1930年代の深刻な昭和恐慌（1930年-1931年）を境に、政府による経済関与は益々強くなった。宮本（2007、pp. 227-230）によれば、低為替・低金利・財政拡大によって特徴づけられる高橋是清蔵相財政（1931年-1934年）の前半期の経済運営によって、産業構造に占める金属、機械器具、化学工業の比重が一举に高まった。さらに主として中小零細企業・家内工業によって生み出される各種雑貨製品も世界各地に販路を伸ばした。この時期には製品輸出だけでなく、資本輸出も拡大した。特に、日本の対中国・朝鮮向け投資の伸びが著しかった。しかし、1936年末以降、国際収支の悪化に対応するため、財貨・資本・労働市場に対する全面的な戦時経済統制が展開されることになる。

また、下谷（1994、pp. 1-3）によれば、日本の1930年代戦時期には、重化学工業の進展に伴い、民需とともに軍需の拡大が日本経済を促進した。企業の多くは証券投資を通じて既存企業の系列下、子会社の設立を推進し、自らが持株会社化することによって、産業コンツェルン体制、企業グループ化、新型財閥系企業を形成した。これらの具体例としては、日産・日窒・日曹・理研などがあげられる。

1945年8月15日、終戦を迎えた日本では1945年から1949年までの戦後復興期、1950年から1955年までの高度成長への離陸期があった。特に、1947年以降の冷戦体制の急展開と朝鮮戦争による特需を契機に、日本経済の戦後復興は実現することができた。

一方、中国では、中華民国政府が1928年から1937年にかけて、国家主義を提唱、企業家を孤立させた。1938年から1948年までの戦争時期に、戦争は企業に対して重大な損害を与えた。1949年に中華人民共和国が成立してから、政治面で、企業制度と企業家の運命が劇的に変わった。1949年から1958年にわたる計画経済体制の構築は多くの「国有企業」を設立し、これは中国经济発展の土台となった。この期間中、鉱業、重工業、軍事工業においてはソ連の援助を得て実施されたプロジェクトの推進が経済発展の中核的な役割を果たした。例えば、鞍山鋼鉄公司、本溪煤鉄公司、吉林化学公司などがあげられる。これらは主に、東北部と内陸部に集中していた。

大橋（2009、pp. 42-45）によれば、第一次五カ年計画はソ連の全面的援助を得て、ソ連モデルの国有企業をそのまま中国に移植したものであった。ソ連モデルの国有企業の特徴は独占と垂直統合である。すなわち、ソ連は一つの業種には原則として一つの国有企業だけを設けることを基本とする。計画経済に競争は必要がないと考えられたからである。

その後、1959年から1978年の間は経済の低迷と文化大革命の時代である。1979年から対外進出の時代を迎えて、民間企業、中国型多国籍企業などの創業が増えるようになった。

日中両国の経済発展の経緯を見ると、日本は終戦後の1945年から経済復興に取り掛かったが、中国では内戦、中華人民共和国の成立、社会主義計画経済の実施、文化革命などを経て、改革開放へ政策転換をした1978年から、私営企業制が導入され、国有企業および集体企業などにおける改革がなされている。

2 日本現代企業家の経営哲学

2-1 日本戦後の企業経営

宮本（2007、p. 251）によれば、終戦後間もなくGHQによる安田、三井、住友、三菱に対する財閥解体が進められた。続いて解体対象に指定された三井・三菱・住友・安田・日産・大倉・古河・浅野・富士・野村の10財閥、家族56名が退陣を強制され、財閥傘下企業間の役員兼任も禁止された。それにより、戦後の一連の改革を経て財閥は完全に解体され、経済の民主化と中小企業の設立や成長を促進させた。

一方、1950年代に入ると①系列融資、②株式の相互持合、③社長会、④同系商社が媒介する集団内取引などを基本的特徴とする戦後型企業集団の原型が形成されるようになった。²例えば、三井、三菱、住友が典型的な例である。そして当時、技術者、経営者である川崎製鉄の西山弥太郎、松下電器の松下幸之助などは自分の企業を率いて、50年代初に急成長を遂げていた。

その後、日本の企業経営の構築は、1956年から1973年までの経済高度成長期、1974年から1990年までの安定成長期、1991年から2005年までのバブル崩壊による長期不況期、それから2006年以後の再構築期の段階を経たというのが一般的な認識である。

経済高度成長期では、自動車産業、電気機械業、化学工業、造船業などのメーカーが、海外から生産管理、品質管理、労働管理、技術、整備などを導入し、企業の規模を拡大してきた。金融業はこれらの成長を続ける企業を力強く支えた。

宮本（2007、pp. 302-307）によれば、日本経済が実現した世界史上稀な高度成長は、1973年から1974年にかけての第一次石油危機によって終焉した。高度成長から安定成長への移行である。第1次石油危機後も日本経済が安定成長を成し遂げた理由は、良好な労使関係と、継続的な企業間関係に支えられた日本の企業が長期的な視野に立つ経営戦略を展開し、省エネルギー等の市場のニーズに合致した製品の開発、生産工程の徹底的な効率化や高度化などで成果をあげたからであると述べている。

安定成長期には、電気製品や自動車、半導体などのメーカーが海外市場への進出に力を入れた。日本から海外への輸出拡大は、日米貿易摩擦などの通商問題に発展したので、現地や迂回輸出のできる第三国へ進出し、生産・輸出するというグローバル戦略を展開した。従って、日本企業のグローバル化が進んでいた時期でもあると宮本（2007、pp. 307-308）は指摘した。

1980年代に入ると、日米貿易摩擦問題に対応するため日本の自動車会社とアメリカの自動車会社との提携、規制緩和が求められる電電公社と専売公社の民営化、1985年9月のG5による「プラザ合意」と急激な円高が生じた。これらの一連の出来事によって、日本経済には未曾有のバブル景気が発生した。1991年度以降、日本経済は長期にわたり低迷するようになったが、順調に成長し良好な業績があげた企業も存在した。

宮本（2007、pp. 303-305）によれば、1999年3月には、日本を代表する自動車メーカーである日産自動車が、事実上、フランスのルノーの傘下に入ることが発表され、「第2の敗戦」という言葉が盛んに使われるなど、日本経済を「失った10年」と呼ばれた90年代が終わっても取り払われることはなかった。しかし、企業が努力を重ねた結果、順調な成長を実現した企業が少なからず存在した。具体的には、トヨタ自動車、日本電気、ソニー、豊田自動織機製作所、富士写真フイルム、キャノン、ブリヂストン、武田薬品工業、王子製紙、京セラ、住友電気工業などがあげられる。

日本の「失われた10年」と呼ばれた90年代に直面した危機の本質が、経済システム全般あるいは企業システム全般の危機ではなく、金融システムあるいは企業金融のシステムの危機であったことであると宮本（2007、pp. 387-388）が述べた。日本経済あるいは企業の再構築へ向けた課題は、「金融システムの改革と生産システムの維持」ということになる。それを発展させて、宮本（2007、p. 391）は以下のように指摘した。

- (1) 事業会社が、エクイティ・ファイナンスのノウハウを身につけること。
- (2) 金融ビジネスの改革を進め、国際競争力を持つためにニバーサル・バンクときめ細かなモニタリング能力を発揮する優良地方銀行という、2本柱を確立すること。
- (3) 製造業が、高付加価値化と結びつけて、国際分類を深化させること。
- (4) 製造業とサービス業との新たな結合を実現すること。
- (5) 市場に潜在する民需を顕在化させるサービス・ビジネスや流通ビジネスを開拓すること。

また、宮本（2007、pp. 391-392）によれば、バブル崩壊後、大企業は株主重視と短期的利益の追求という視点から見直し、中長期的に株主利害（株価上昇）と従業員利害（待遇改善）とを一致させる成長戦略を立てた。そして、投資抑制メカニズムからの脱却するため、必要な投資を行い、多くの企業は経営者企業から資本家企業へ変化した。

高橋 (2014, p. 479) は「日本的経営を変化させた第1の原因は、政府・財界の経済政策によるところが大きい」と指摘した。そして、高橋 (2014, pp. 476-478) によれば、「2000年代に入ると、日本でも敵対的買収が稀でなくなり、経営者はとくに株式価値の動向を意識した行動をとらざるを得なくなる。企業経営者の意思決定の基準は、ただひとつ、事業各部門が利益を上げ株価を下げないという、株価収益率に焦点を合わせられることになる」と指摘した。

その後、国の施策も企業の誕生や成長に助力した。金融持株会社の設立解禁、商法改正(会社法の施行)により、企業の合併も可能になり、政府の経済政策により民間企業に対して規制緩和になったことによって、ある程度企業再建の実現を促進させた。

2-2 「経営の神様」にみる商業文化

近代以来、松下幸之助は経営哲学を重んじる最も代表的な企業家である。松下幸之助の『実践経営哲学』は日本だけではなく、アジアさらには世界の多くの経営者に影響を与え、日本企業家の経営哲学の代表的な存在ともなっている。

稲盛和夫も経営哲学を最も重視している企業家であり、経営哲学の中に企業経営だけでなく、自分の人生観、価値観、世界観を含む、経営の本質的な問題は人生の本質的な問題として理解する。稲盛の経営哲学は日本だけではなく中国の企業家へも影響を大きく与えた。

松下幸之助と稲盛和夫は日本の「経営の神様」と呼ばれる企業家である。

本節では、まず松下幸之助と稲盛和夫の日本企業界に尊ばれる経営哲学を通じて現在の日本の商業文化の特徴を概観する。そして、2018年(6月時点)で企業価値が高い企業の経営哲学の説明を通じて、現在の日本において主流な経営哲学を分析する。

(1) 松下幸之助の経営哲学

周知のように、松下幸之助は松下電器(現パナソニック)の創業者である。松下幸之助は企業家として活躍するだけではなく、PHP研究所(Peace and Happiness through Prosperity=繁栄によって平和と幸福を)³の創設者として「自然・宇宙」、「人間観」、「人生」、「社会」、「政治」という五つ課題で研究講座を展開していた。晩年、次世代のリーダーを育成するため「松下政経塾」を設立した。松下は「水道水のごとく、物資を大量にかつ廉価で提供することに産業人の使命がある」という水道哲学が最も有名である。

松下の経営哲学の中には、単なる経営に関する方法ではなく、「人間性」を求める普遍的な哲学も溢れる。「松下は、単に戦後の経済復興を象徴する実業家というだけではなく、ある意味においては、江戸時代の石門心学の提唱者石田梅岩から始まる「日本型資本主義精神」を体現した最後の大物実業家と捉える事も出来る」と吉田健一（2009、p. 182）が述べた。

まず、松下は経営理念・経営哲学を確立することを強調している。『経営実践哲学』⁴の中で経営理念の重要性について以下のように述べた。

「経営の健全な発展を生むためには、まず、この経営理念を持つということから始めなくてはならない。そういうことを私は自分の六十年の体験を通じて、身をもって実感してきているのである。（中略）一貫して同じ一つの経営理念に立って経営を行って、幸いにしてそれが世間の支持を受け、今日の姿に経営を発展させてくることができた。（中略）言い換えれば、人間の本質なり自然の摂理に照らして何が正しいかということに立脚した経営理念というものは、昔も今も将来も、また日本においても外国においても通じるものがある。」⁵

ここでは、経営哲学・経営理念の重要性と、理念内容の一貫性及び人間として根本的な考えを時代・地域を問わず追求すべきだと指摘した。

次に、倫理面では、松下は以下のように述べた。

「もし、全ての企業が常に適正な利益をあげて行くならば、場合によっては税率を下げても財政は安定し、国民の福祉や各種の社会実施も着実に拡充されていくであろう。そういうことを考えてみると、企業の利益というのは極めて大切なものであることがわかる。だから、企業は、どのような社会情熱の中にあっても、その本来の使命の遂行に誠実に努力して行くと同時に、その活動の中から適正な利益をあげ、それを税金として国家、社会に還元して行くことに努めてなければならないのである。それは企業にとっての大きな責務だといえよう。」⁶

松下は企業利益の正当性を認めた上で、企業は一体どのように利益を追求するのか、そして、どんな姿勢で企業活動を通じて社会へ寄付すべきかを語った。彼は「利益は社会からの報酬である」という理念を持ち、そこから彼にとっての「公」と「私」の関係と順位を理解することができる。

また、社会貢献の面では、「企業は社会の公器である」⁷と主張した松下は、企業の発展と社会の発展を共存共栄の関係にあると述べた。「自分の会社だけが栄得るということは、一時的にはあり得ても、そういうものは長続きしない。(中略)自然も、人間社会も、共存共栄が本来の姿なのである」と指摘した。

経営哲学は第2章で分析したように、企業の経営活動における判断基準と外部の利害関係者に対する約束を両方求める経営実践思想ということである。「共存共栄」という思想は企業が事業活動をする際に、利害関係者に対するあるべき態度である。

そして、商人教育あるいは経営理念の浸透について、松下は以下のように述べた。

「経営理念というものは、単に紙に書かれた文章であっては何もならないのであって、それが一人ひとりの血肉となって、はじめて生されてくるのである。だからあらゆる機会に繰り返しくり返し訴えなければならない。そしてまた、それは単に理念を説くということだけでなく、実際の日々の仕事において、経営者としては、言うべきを言い、正すべきを正していかななくてはならない。(中略)人を育てると言うのは、結局、経営の分かる人、どんな小さな仕事でも経営的な感覚をもってできる人を育てることである。(中略)人を育てる場合には、職業人として社会人としても立派な人間を育てることを強く心しなくてはならないと思うのである。」⁸

ここでは、理念浸透についてトップが自ら常に働きかけることが必要である。そして、会社において人材育成の目的は会社のためではなく、社会に役立つ優秀な人材を育成することであると松下が指摘した。

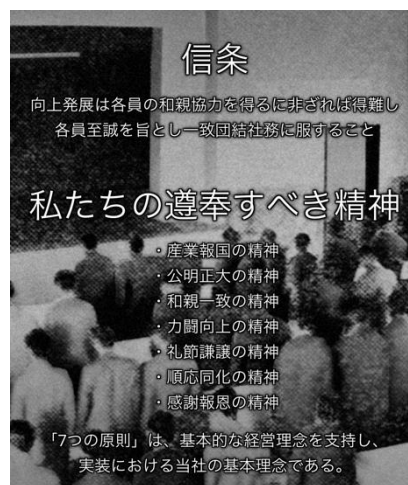
最後には、経営哲学・経営理念の時代変遷に関して、松下は以下のように述べた。

「正しい経営理念というものは、基本的にはいつの時代にも通ずるものである。経営というのは、結局、人間が人間自身の幸せを目指して行うものなのだから、人間の本質がいつの時代においても変わらないものである以上、正しい経営理念も基本的に不変であると考えられる。だからこそそれだけ正しい経営理念を持つことが大切なのである。(中略)正しい経営理念を持つと同時に、それにもとづく具体的な方針、方策がその時々によさわしい日に新たなものでなくてはならない。この『日に新た』ということがあってこそ、正しい経営理念も本当に永遠の生命をもって生きてくるのである。」⁹

つまり、彼の実践経営哲学には、人間の本質を求める思想を核として、時代が変わっても、人間として何か正しいかという根本的なものが存在している。

2018年、松下が創業した松下電器、現パナソニックは100周年を迎えた。この100年という節目に際して、パナソニックは「私たちの使命は、生産・販売活動を通じて社会生活の改善と向上を図り、世界文化の進展に寄与すること。」¹⁰ということを制定した以来現在まで基本理念として企業活動を行なっている。そして、「パナソニックグループは今後も経営理念に立脚し、新しい未来を切り拓いてまいります」¹¹とホームページに記している。

図表 5-1：松下幸之助の創業信条と「七つの原則」



(出典：パナソニックホームページ・企業情報)

以上の経営哲学・経営理念に基づき、企業は事業を専門細分化されること、専門的に独立性の高い姿勢で経営すること、衆知を集める全員で経営すること、政治に関心を持つことなど具現化的な実践を行うべきである。

そして、松下の人材育成と理念浸透の思想から、経営は単なる企業の運営する方法ではなく、人生に関わる問題であることがわかった。現在、PHP 研究所や松下政経塾を設立することによって、松下の経営哲学を経営者に浸透している。

(2) 稲盛和夫の経営哲学

稲盛和夫は京セラ、KDDI の創業者である。稲盛は KDDI を一から東証一部上場企業に成長させた、企業の高収益をもたらした企業家である。そして、2012年9月に破産した JAL を再建し、2年8ヶ月を経て再上場させた。1983年には「人としての生き方『人生哲学』と経営者としての心の持ち方『経営哲学』を学ぼう」¹²という考えから、盛和塾を立ち上げられた。

稲盛和夫の「人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力、利他の心で考える、常に謙虚に素直な心で、人間として何が正しいかで判断する、感謝の気持ちを持つ、常に明るく前向きに取り組む」¹³などは、KDDI だけではなく、京セラ、日本航空でも強調共用されている経営哲学。

京セラの経営哲学は以下の通りである。

「京セラフィロソフィは、『人間として何が正しいか』を判断基準として、人として当然持つべきプリミティブな倫理観、道徳観、社会的規範にしたがって、誰に対しても恥じることのない公明正大な経営、業務運営を行っていくことの重要性を説いたものです。」

14

KDDI の社是は「『心を高める』～動機善なりや、私心なかりしか～」¹⁵である。企業理念は「KDDI グループは、全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、お客さまの期待を超える感動をお届けすることにより、豊かなコミュニケーション社会の発展に貢献します」¹⁶である。

経営破綻から1年経った2011年1月19日に発表されたJALフィロソフィは二部から構成している。

第一部は「すばらしい人生を送るために」である。ここでは、「成功方程式(人生・仕事の方程式)人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力、人間として何が正しいかで判断する、常に謙虚に素直な心で、小善は大悪に似たり、大善は非情に似たり、地味な努力を積み重ねる、能力は必ず進歩する」¹⁷などのキーワードである。

第二部は「すばらしいJALとなるために」である。その中に、「一人ひとりがJAL、率先垂範する、売上を最大に、経費を最小に、公明正大に利益を追求する、正しい数字をもとに経営を行う、現場主義に徹する、実力主義に徹する、燃える集団になる、有言実行でことにあたる、常に創造する、スピード感をもって決断し行動する、果敢に挑戦する、高い目標をもつ」¹⁸などのキーワードがある。

また、JAL企業理念は以下である。

公明正大で、大義名分のある高い目的を掲げ、これを全社員で共有することで、目的に向かって全社員が一体感をもって力を合わせていくことができると考えています。

JAL グループは、全社員の物心両面の幸福を追求し、
一、お客さまに最高のサービスを提供します。
一、企業価値を高め、社会の進歩発展に貢献します。

現在、JAL グループは CSR 活動の中に「次世代育成」を行なっている。「2020 年度末までに 100 万人を対象として、航空会社である JALらしい体験型プログラムを中心としたさまざまな活動を実施。「空」の素晴らしさに触れることで、新たな発見やさらなる学びを得て、未来を考える機会を提供していきます。」¹⁹

稲盛がなぜ短期間で企業の立ち上げることが実現できたか、稲盛の成功には様々な要素があったがその要因について考えてみると、吉田（2016、p. 2）は「経営哲学の組織への浸透が最も大きな再建を成功させた要因である」というものを仮説として稲盛の経営哲学とその浸透の重要性を研究した。

吉田（2016、p. 4-5）によれば、稲盛は、3つの大義があると考えJALの会長に就任すると決まった。「1つ目は日本経済への影響であった。これは2次破綻を回避し、経済を活性化するというものであった。2つ目は日本航空社員の雇用の確保だった。3つ目は利用者のためというものであった。これはかねてからの稲盛の持論で二社体制による公正な競争を通じて、より安価でより良いサービスが提供されるようにという考え方に基づくものだった」と吉田（2016、p. 4-5）は記している。これは稲盛がよく強調している「大義名分」であろうか。経営哲学は具体的に会社全体の方向を決まるだけでなく、全社員の行動を規範するだけでなく、物事を根本に考える基準となる。

そして、理念浸透について、吉田（2016、p. 30）は次のように論じた。

「経営哲学の組織への浸透にとって大事なことは、経営哲学の内容の妥当性の次に現場のリーダー、二層目、三層目のリーダーの感化力と人間性こそが重要であると考え。もしも、この二層目、三層目、そして中間管理職など、部署にいる現場のリーダーがその部下から信用されていなければ、その時点でトップの考え方がいかに優れたものであったとしても、トップの経営哲学の組織への浸透はその段階で止まってしまうことが容易に想像される。（中略）その意味において、組織の末端への経営哲学の浸透には、まず浸透させ

られる側になり、その後、部下に浸透させる側の立場におかれた人の役割が非常に重要であるということである。この部分は大田氏の基調講演にあったように、まずリーダーから研修をスタートさせ、その後、下の職階の人にも研修を拡大していったという事例からも理解できるところである。」

つまり、トップの企業家が理念を浸透する場合、二層目以下のリーダーに浸透するも重要である。組織内に、様々な人間がいるが、個性を尊重しながら経営哲学の共感を作るのはリーダーの「根気」が必要であると吉田（2016、p. 30）が稲盛の経営哲学の浸透方法についてそう感じた。

その理由について、吉田（2016、p. 31）は以下のように述べた。

「人の動かすのは難しい、これに対極のもう一つの方法もある。それは恐怖心を与え、従わないものを切る（企業でいえば解雇することに相当しよう）という方法である。（中略） 権力（持っている権限）で人を動かすということは、人間組織である以上、今も昔も常になされていることであり、これが企業からなくなることは、厳密にはあり得ない。だが、この方法だけだと、組織の至るところで面従腹背が起り、組織の構成員は巧妙に本音と建前を使い分け、心の通わない、血の通わない組織になってしまうのが通常である。従って、リーダー、特に第二層、第三層のリーダーが、その部下に本当の意味で自分が既に体得したトップの経営哲学をより下位の職階の構成メンバーにまで浸透させようするならば最後は根気しかないことになるであろう。」

というのは、権力で上からトップの考えを一方向的に押し付ければ社員の面従腹背の状態を起こすことにつながると吉田（2016、p. 31）も指摘した。

つまり、リーダー層から次の層へ、さらに末端まで組織全体へ「根気」で社員全員が「納得できる」まで理念浸透し続けることが大切である。前提としては、稲盛もよく強調したように、経営哲学それ自体の中身は正しくて妥当性がある内容だということである。

稲盛は経営哲学の中に、自分の人生観、価値観、世界観を含む、経営の本質的な問題は人生の本質的な問題として理解する。そして、稲盛は賢明な「思考」あるいは「考え方」を最も重視している。稲盛の経営哲学は儒家思想を原点、会計制度を先導、日本式人材育成を主幹、現代科学技術を翼にすることだと考える。

(3) 時価総額トップ企業の経営哲学

一方、前述した現代企業家の経営哲学を概観するため、1980年、1990年、2000年、2010年、2018年における時価総額トップ10の企業をリストアップした。

1980年から2018年まで、トップ10に常に載っている企業はトヨタ自動車(1937年創業)のみである。しかも、2018年6月末世界時価総額企業ランキング²⁰⁾において、日本企業の第1位のトヨタ自動車であるが、世界では37位にランクインであった。その他、2018年の時価総額トップ10に初めて名前を見せた企業はソフトバンク(1981年創業)、キーエンス(1974年創業)、KDDI(1953年創業)、JT(1985年創業)の4社である。

図表 5-2：日本企業の時価総額トップ10 (1980年～2018年6月)

	1980年	1990年	2000年	2010年	2018年
順位	会社名				
1	トヨタ自工	日本電信電話	NTT ドコモ	トヨタ自動車	トヨタ
2	松下電器産業	日本興業銀行	トヨタ自動車	三菱UFJ	NTT
3	日産自動車	富士銀行	日本電信電話	NTT ドコモ	NTT ドコモ
4	東京電力	太陽神戸三井銀行	ソニー	本田技研工業	ソフトバンク
5	新日本製鉄	住友銀行	みずほHD	キャノン	三菱UFJ
6	日本石油	第一勧業銀行	武田薬品工業	NTT	キーエンス
7	日立製作所	三菱銀行	松下電器産業	三井住友FG	KDDI
8	三菱商事	トヨタ自動車	セブン・イレブン・ジャパン	三菱商事	ソニー

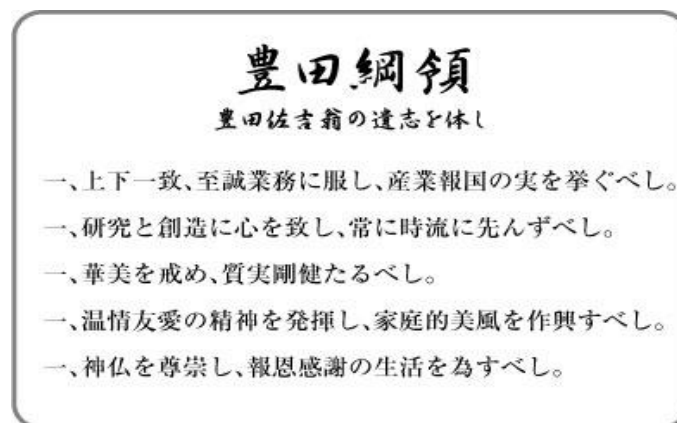
9	第一勧業銀行	三和銀行	東京三菱銀行	日産自動車	JT
10	富士銀行	東京電力	本田技研工業	任天堂	ホンダ

(筆者作成)

日本商業文化に大きく影響を与えた「経営の神様」の経営哲学の分析について上述したが、以上の表から、創業以来、ランキングの中に長い間存在している民間企業²¹はトヨタ自動車である。トヨタは、今日における企業価値が高い企業として研究価値が高いため、本節でその経営哲学も分析する。

伊藤（2012、p.5）によれば、トヨタの経営哲学の基本的内容は以下のように豊田綱領の精神を継承しているが、時代の変化に従って進化し、グローバル化、環境問題、企業の付加価値などへの対応に、強いリーダーシップを発揮しながら、組織文化を変革していった。トヨタ自動車の創業者である豊田喜一郎は父豊田佐吉の考えを偲んで「豊田綱領」を作り、現在のトヨタグループの経営哲学の基礎とした。

図表 5-3：豊田綱領



(出典：<https://www.toyota.co.jp/jpn/company/vision/philosophy/> トヨタホームページ)

現在、トヨタグループの経営哲学は基本理念、トヨタウェイ、トヨタグローバルビジョン、トヨタ行動指針を構成している。

トヨタグループの基本理念²²は「豊田綱領」に基づいて以下のように策定した。

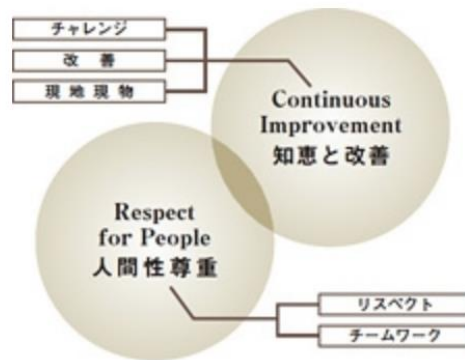
1. 内外の法およびその精神を遵守し、オープンでフェアな企業活動を通じて、国際社会から信頼される企業市民をめざす
2. 各国、各地域の文化、慣習を尊重し、地域に根ざした企業活動を通じて、経済・社会の発展に貢献する
3. クリーンで安全な商品の提供を使命とし、あらゆる企業活動を通じて、住みよい地球と豊かな社会づくりに取り組む
4. 様々な分野での最先端技術の研究と開発に努め、世界中のお客様のご要望にお応えする魅力あふれる商品・サービスを提供する
5. 労使相互信頼・責任を基本に、個人の創造力とチームワークの強みを最大限に高める企業風土をつくる
6. グローバルで革新的な経営により、社会との調和ある成長をめざす
7. 開かれた取引関係を基本に、互いに研究と創造に努め、長期安定的な成長と共存共栄を実現する

「豊田綱領」の内容から現在のトヨタ基本理念への変遷から見れば、国際環境が大きく変化するにつれて、理念は「産業報国」から「国際社会から信頼される企業市民をめざす」へ発展した。そして、「温情友愛の精神を発揮し、家庭的美風を作興すべし」から「グローバルで革新的な経営により、社会との調和ある成長をめざす」という広義的な「家」つまりグローバル社会へさらに「住みよい地球と豊かな社会づくりに取り組む」という国境の壁を超えて国際社会の共存共栄へ進化してきた。

その他、研究と創造力を続けて追求するのは時代の変化とともに変わってないが、最先端技術の研究と開発を通じて、「世界中のお客様のご要望にお応えする」という目的が明確となった。

トヨタのグローバル事業の拡大に従って、基本理念を実践する上で、2001年以下のような全世界で共有できる価値観「トヨタウェイ」が発表された。

図表 5-4：トヨタウェイ 2001



(出典：<https://www.toyota.co.jp/jpn/company/vision/globalization/> トヨタウェイによる価値観の共有)

トヨタは「知恵と改善」と「人間性尊重」という共用価値を強調している。人間性尊重は基本理念の「労使相互信頼・責任を基本に、個人の創造力とチームワークの強みを最大限に高める企業風土をつくる」で体現している。そして、生産のグローバル化を推進するため、「Made in 生産国」ではなく、「Made by TOYOTA」という品質保証を達成すべきという。そのため、トヨタは日本からのサポートを最小限に抑え、各拠点が自立化していく方針を確立し、また、人材育成の理念である「モノづくりは人づくり」を実現するため、グローバル生産推進センター（GPC）²³の設立を通じて、トヨタウェイを全従業員に浸透させたのである。

図表 5-5：トヨタグローバルビジョン



(出典：https://www.toyota.co.jp/jpn/company/vision/toyota_global_vision.html
トヨタグローバルビジョン)

トヨタグローバルビジョンとトヨタ行動指針もトヨタグループの経営哲学の重要な部分である。以上のように、「笑顔のために。期待を超えて。」というグローバルビジョンは将来的になるべき姿を表している。トヨタ行動指針は、「私たちとトヨタ」、「会社における私たちの活動」、「私たちと社会」という三つの関係を示し、明るい職場づくり、研究・開発・生産・物流・販売・サービスなど各分野、および社会貢献の実践を具現化したものである。

その他、2018年に以来トップ10に初めて躍り出た企業はソフトバンク(1981年創業)、キーエンス(1974年創業)、KDDI(1953年創業)、JT(1985年創業)である。

キーエンス(1974年創業)の社名の由来は「Key of Science」であり、センサー、測定器、画像処理機器、制御・計測機器、研究・開発用解析機器、ビジネス情報機器という事業内容を目指す製造販売企業である。キーエンスは海外も積極的に展開するグローバル企業であり、北米・南米、ヨーロッパ・アフリカ、中国、アジア・中東・オセアニアなど販売ネットワークは45カ国200拠点を開設した。過去25年間の平均成長率が10%超、過去5年

間の海外事業平均成長率約 25%、7 年連続「世界で最も革新的な企業 TOP100」の企業である。キーエンスは営業利益率 53.0%で、高い商品力とコンサルティング営業により、お客様の課題を解決する、「最先端で夢があるような」商品を生産する企業である。²⁴

キーエンスの企業理念、ビジョン、行動原則としての経営哲学は以下の通りである。

図表 5-6：キーエンス経営哲学



(出典：<https://www.keyence-jobs.jp/about/philosophy.jsp> キーエンスホームページ)

キーエンスは「付加価値の創造」を経営の原点として、他の企業の長期的なビジョンと比べ、キーエンスは「その仕事は何のために行っているのか、どんな価値を生み出すのか」という目的意識を常に強調している。行動原則の部分は、「市場原理・経済原則」という基本的なものを基準とする。

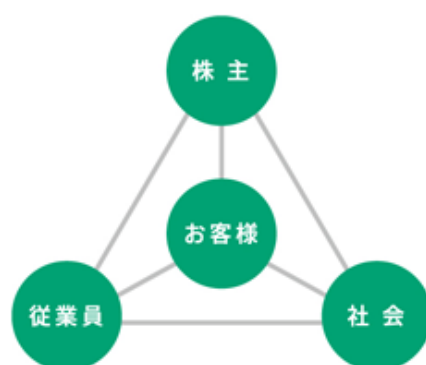
経営哲学について、キーエンスの社長山本晃則は「当社の経営において大切にしていることは、『経営にとって当たり前のことを当たり前に実践する』ということです。構造的変化の起こっているグローバル市場においては、何が当たり前のことなのかは日々変化し確信を持つことは非常に難しい時代を迎えております。そのような状況下において、当社では、何が当たり前のことなのかを検討・判断する際には、『原理原則で考える』ということを中心に心掛けております。原理原則で考えることで、完璧ではないが少なくとも成功確率を上げることはできると考えております」²⁵と述べた。

JT(1985年創業)は日本たばこ産業株式会社で、タバコ、医療、加工食品、スポーツイベントという事業を行っている。2017年の売上は2兆1397億円、営業利益は5611億円で、また、環境保全、災害分野、格差是正という三つの課題で地域社会の発展に貢献することが目標である。2017年JTグループの社会貢献投資額は約60.5億円である。JTはグローバル会社として世界中に事業を展開していて、顧客の多様なニーズに応えるため、100カ国以上の国籍の人々が働いている人材の多様性を重視している。²⁶

JTの企業理念、ビジョン、行動原則としての経営哲学は以下の通りである。

企業理念は「お客様を中心として、株主、従業員、社会の4者に対する責任を高い次元でバランスよく果たし、4者の満足度を高めていく」という以下の「4Sモデル」で表れる。4Sモデルを通じ、企業の経営活動における判断基準と外部の利害関係者に対する中長期の持続的な利益成長を実現することである。

図表 5-7 : JT 企業理念



(出典 : <https://www.jti.co.jp/> JTグループホームページ)

JTのビジョン・ミッション、行動原則は以下のJTグループWAYで現れている。

図表 5-8 : JT グループ WAY

JTグループミッション

私たちJTグループの使命。

それは、自然・社会・人間の多様性に価値を認め

お客様に信頼される「JTならではのブランド」を

生み出し、育て、高め続けていくこと。

JTグループWAY

そのために、私たち一人ひとりが、

- お客様を第一に考え、誠実に行動します。
- あらゆる品質にこだわり、進化し続けます。
- JTグループの多様な力を結集します。

(出典：<https://www.jti.co.jp/> JTグループホームページ)

JTの経営哲学は、顧客満足度の向上を中心とするブランド力の構築、ステークホルダーの共通利益のバランスの維持、および文化価値の多様性を重視している。これによって、JT中長期戦略の中に、たばこ既存事業は利益基盤として重点投資し、高品質な商品を通じて国内外市場の多様な顧客ニーズに対応するのである。そして、医療・加工食品事業を利益成長の補完として取り組んでいる。

そのほか、KDDIの創業者は前述した稲盛和夫である。ソフトバンクの創業者孫正義の経営哲学は次節で分析する。

松下幸之助と稲盛和夫、およびトヨタなど現在の日本における企業価値が高い企業の中には、企業家の経営哲学の共通性がある。

例えば、企業では、時代の変化に伴って、グローバル戦略、環境問題、付加価値創出などへの対応に、強いリーダーシップを発揮しながら組織文化を変革する必要という。現在、優良企業はいずれも企業理念、ビジョン、経営方針などを策成し、独自の経営哲学を形成している。業種は多岐にわたるものの、経営哲学の内容を通じて、国際社会の持続的な発展、人々の幸せをもたらす人間性の重視、価値創造、顧客の信頼、社会責任、多様化文化の尊重などのキーワードを最も強調している。

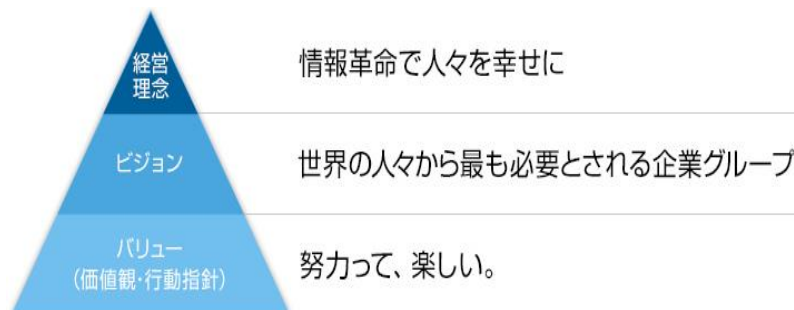
今日における日本の商業文化は、各企業の経営哲学に基づき、社内の人々だけではなく世界中にも共用できる価値を体得し、各自の企業風土を醸成することである。

2-3 孫正義の企業家生涯と経営哲学

ソフトバンクは現在のいわゆる「情報革命」時代において通信業界のトップ企業の一つである。創業者の孫正義はソフトバンクの第一代目の社長で、2017年度の売上高91,588億円、前年度より3%増で、営業利益13,038億円、前年度より27%増を達成したのである²⁷。ソフトバンクの情報革命に関する考えは世界へ発信され、実績を積み上げて、世界でも有名な企業に成長していった。

ホームページに公開していることや社内外での講演記録、またはインタビュー記事などに基づいて孫正義の経営哲学について検討する。

図表 5-9：ソフトバンクの経営哲学



(出典：<https://www.softbank.jp/corp/aboutus/philosophy/> 新30年ビジョン 発表会サマリー)

そして、「300年成長し続けるソフトバンクグループのDNA。それは、ソフトバンクバリュー「努力って、楽しい。」です。その中でも、特に大切にしたいバリューとして、「No.1」、「挑戦」、「逆算」、「スピード」、「執念」という行動指針を掲げています」というバリューをホームページで記している。

図表 5-10：ソフトバンクバリュー

努力って 楽しい。

SoftBank

No.1 挑戦 逆算 スピード 執念

(出典：<https://group.softbank/corp/about/philosophy/value/>)

社会貢献から見ると、孫正義は世界ではじめて 100%IP (インターネット・プロトコル) によるネットワークを作り、これにより日本全国は IP によってつながれているのである。これまで誰もどこもなし得なかったことを、孫の率いるソフトバンク・グループが実現したのであると井上 (2017, p. 12) が指摘した。

さらに、孫正義は「企業としては、三〇〇年ぐらいはもつグループを作っていないといけない。そのためのタネをあちこちにまいている。ぼくはソフトバンクグループの DNA の設計者でないといけない」²⁸ というビジョンを持つ、企業経営だけではなく情報産業など、世界へ発信している事業家である。

従って、孫正義は企業家として自分の経営哲学を持つ、強い影響力を持っている者であるため、本研究では現代日本の代表的な企業家の対象として選んだ。

孫正義の成長背景と経営経歴は以下のようなものである。

孫正義は 1957 年 8 月 11 日佐賀県鳥栖市五軒道路無番地で生まれた。四人の息子の次男である。在日韓国三世であるが、1990 年に日本に帰化した。

井上 (2017, p. 17) によれば、「孫家は、もともと中国から韓国に渡ったとされる。祖父の時代に、韓国の大邱から九州に移り住んだという。系図によれば、孫家は代々、武将や学者が多かった。祖父、孫鐘慶は、筑豊炭田で坑夫として働き、生計を立てた。正義の父、三憲は、魚の行商から養豚業、ときには闇の焼酎作りにも手を出し、なりふりかまわず働いた。やがてパチンコ屋、飲食業や不動産業などで経済的な基盤を築いた。」

孫正義は小学校から成績がよく、1973 年に久留米大学附設高等学校に入学。高校一年の夏休み、アメリカのカリフォルニアに四週間の短期留学をした。

1974年2月に久留米大学附設高等学校を中退し、渡米した。米国ホーリー・ネームズ・カレッジの英語学校(ESL)に入学。米国サンフランシスコセラモンテ高等学校の2年生に編入。3年生、4年生へと飛び級。高校卒業検定試験に合格したため、高等学校を3週間で退学した。

1975年に米国ホーリー・ネームズ・カレッジに入学した。2年足らずで、志望校カリフォルニア大学バークレー校の経済学部の秘書に電話をかけ、バークレー校で学びたいと決心した。²⁹1977年カリフォルニア大学バークレー校に編入でき、1980年にカリフォルニア大学バークレー校から卒業し、経済学学位を取った。

1981年、日本ソフトバンク(資本金1,000万円)を福岡市で設立した。「ソフトバンク」の社名は、最初の事業すなわちソフトウェアの卸売業を扱ったので、ソフトをそのままを使い、アイデアや知識の「宝庫」といった「バンク」の意味合いを取った。³⁰ソフトバンクはパソコンのパッケージソフトウェアの卸売業を行った。

当時の創業環境について、板垣(2014、p.123)は以下のように記述した。

「その当時、日本全国にはパソコンソフトの制作会社が約五十あった。しかし、パソコン用ソフトウェアの流通ビジネス、つまり、卸売業は日本にはまだなかった。ソフトウェア開発の世界は、当たり外れがものすごく激しい。その分野に手を出すのは危険である、それよりも、世の中の多くの人たちがつくり出すソフトを流通させ、それを評価する、そんなインフラを提供してはどうか。そうすれば持続性のある事業ができるはずだ。これなら「負け戦」をしないですむ。パソコンのソフトウェアの流通＝卸売業は安全で確実、それでいて成長度が高い。」

板垣(2014、p.123)のインタビューによれば、孫正義は、メーカーと小売店を仲介する本格的な卸売業はまだ日本になく、これはいけると感じた。そこから、孫正義は「情報革命で人々を幸せに」という理念を確立し、ソフトバンクの経営を通じて、情報革命時代に自分の経営実践思想を実現していったのである。

孫は19歳の時、次のような「人生五十年計画」を立てた。

二十代で、自ら選択する業界に名乗りを上げ、会社を起こす。

三十代で、軍資金を貯める。軍資金の単位は、最低一千億円。

四十代で、何かひと勝負する。一兆円、二兆円と数える規模の勝負をする。

五十代で、事業をある程度完成させる。

六十代で、次の世代に事業を継承する。

「人生五十年計画」という超長期計画を立てるのは坂元竜馬も尊敬している戦国武将・織田信長³¹の影響を受けたと板垣（2014、p. 48）は述べた。

現在（2018年）、孫正義は丁度60代である、60代に入った孫正義は、2010年7月に「ソフトバンクアカデミア」を開講した。人生計画の最終段階において、「次世代に事業を継承する」という目的に向け、自分の経営哲学を浸透させ、事業を継承できる経営者を育成する。

孫正義の経営哲学は、創業したときの経営理念、ビジョン、バリューなどソフトバンクのホームページに明文化したものと、それ以外に孫正義自身が経営に関する根本的な考えは以下の「志を高く、勤勉する」、「二乗の法則」、「自分の後継者＝孫正義 2.0」三つの方面でまとめることができる。

「志を高く、勤勉する」ということは孫がよく強調していることである。「情報革命で人々を幸せに」は孫正義の中心的な理念である。それは大企業の企業家は、社会や未来の時代に貢献できることを成したい「志」である。

「人間修養のための教科書『四書五経』の『書経』の中に、「功の嵩きは惟れ志、業の廣きは惟れ勤なり」という話がある。『志を高く、勤勉する』のは大きな成功をあげるため重要性を言うまでもない。」³²と嶋聡（2016、pp. 236-237）が指摘した。

坂本龍馬が言った「世に生を得るは事を成すにあり」、そして「社会や未来の時代に貢献できることを成したい使命感を持つ」、「全世界ビジネスを展開する」³³であるように、孫の志とは情報革命で自分の事業を実現することである。

孫には「志があれば、金は天下のまわりもので、なんとかなる」という信念がある。ソフトバンクは2004年日本テレコムを買収、2005年1月福岡ダイエーホークス球団（現・福岡ソフトバンクホークス）を買収、2006年2月ボーダフォンを買収した。ソフトバンクは100パーセント株主で、リスクは全部取るとの決意であった。その後、ソフトバンクは2,000億円を出す、優先株でヤフージャパンに1,200億円、ボーダフォン側には3,000億円の優先株以外に1,000億円を出し、それ以外は銀行団から実質金利3%か4%くらいで資金調達した。³⁴

孫正義は20代頃に兵書『孫子』からピック・アップして独自の言葉を組み合わせて「二乗の法則」を創造した。二乗の法則は二十五文字の「文字盤」で表されている。

図：孫の二乗の法則

「孫の二乗の法則」それぞれの意味				
孫正義のオリジナル				
「孫子」始計篇より		「孫子」軍争篇より		
道 志を立てる	天 天の時を得る	地 地の利を得る	将 優れた部下を集める	法 継続して勝つ仕組みをつくる
頂 ビジョンを鮮明に思い描く	情 情報を可能な限り集める	略 戦略を死ぬほど考え抜く	七 7割の勝算を見極める	闘 勝率7割とみたら果敢に闘う
一 一番に徹底的にこだわる	流 時代の流れを見極め素早く仕掛ける	攻 あらゆる攻撃力を鍛える	守 守備力を鍛えあらゆるリスクに備える	群 単独ではなく集団で闘う
智 あらゆる知的能力を磨く	信 信頼に値する人物になる	仁 人々の幸せのために働く	勇 闘う勇気と退く勇気を持つ	嚴 時として部下に対し鬼になる
風 動くときは風のように素早く	林 重要な交渉は水面下で極秘に	火 攻撃は火のように激しく	山 ピンチでも決して動かない	海 勝った相手を包み込む
各 段 横 に 読 む				

(出典：『孫の二乗の法則』板垣英憲PHP 2014、p. 11)

道天地将法 (どうてんちしょうほう)
 頂情略七闘 (ちょうじょうりやくしちとう)
 一流攻守群 (いちりゅうこうしゅぐん)
 智信仁勇嚴 (ちしんじんゆうげん)
 風林火山海 (ふうりんかざんかい)

板垣 (2014、p. 12) によれば、一段目「道天地将法」と四段目「智信仁勇些」、五段目の「風林火山」は『孫子』の一節をアレンジしたものであり、二段目「頂情略七闘」、三段目の「一流攻守群」、五段目「海」は、孫のオリジナルの創作である。

その「二乗の法則」について、孫は「ソフトバンクアカデミア」開校式の講義で、次のように発言した。

「いままで僕は何千冊の本を読んで、あらゆる体験、試練を受けて、この二十五文字で、これを達成すれば、到達すれば、僕はリーダーシップを発揮できる。後継者になれる、本当の統治者になれるというふうに心底思っている、その二十五文字です。」³⁵

この二乗の法則の中に、各文字は深く意味がありながら、孫の経営経験と繋がっている。

例えば、最初の字は「道」である。「道」は理念あるいは志である。孫子の「道」は儒教が提唱した「道徳・倫理」ではなく、「大義名分」である。³⁶ソフトバンクグループにとって「道」いわゆる哲学は「情報革命で人々を幸せにすること」である。

また、「風」³⁷という文字はスピードを表す。嶋聡（2016、pp. 225-226）によれば、孫には「風林火山」という投資戦略がある。

「疾きこと風の如し」。孫は五年先、十年先を考え続けている上で早く決断するというスピード感を重視する。その上で、「徐かなること林の如し」、情報コントロールは徹底して「林」のように静かで極秘裏に行く。「侵掠すること火の如し」、いざ動くときは何が何でも革命的にやらねばならないときがあると「火」のようにやり抜く。「動かざること山の如し」、大方針は山のように不動。ソフトバンクの事業領域は情報産業とインターネット関連である、他分野へは、どんなに利益があがると誘われても投資しない、これは孫の「動かざること山の如し」という方針である。³⁸

投資する時における基本的な考え方は以下の通りである。

孫は七割の成功率を確信した時点で投資する。

「五割の確率でやるのは愚か。九割の成功率が見込めるようなものはもう手遅れ。七割の成功率が予見できれば投資すべきだ。」³⁹これは孫の「成功率七十%」の法則であり、スピーディーに意思決定する方面もある。

孫のスピード感は最初に経営を行った時にすでに実践した。

1993年日本ではインベーダーゲームが大流行していた時期に、孫は日本でゲーム機を買ってアメリカで売るビジネスをする発想を得た。滞米中の孫正義は日本に戻って日本のゲ

ーム製造会社の担当と交渉し、1台5万円で10台を日本からアメリカへ飛行機で郵送する。普通の商社であれば船便にするケースが多いが、「わざわざ費用の高い航空便で送る。税関手続きを入れても三日もあれば着く。船便にすれば三か月もかかってしまう。はじめからビジネスにならない。鋭いビジネスセンスの持ち主ならでは発想である」と『志高く孫正義正伝 新版』に井上（2017、p. 141）が記述した。最初にアメリカでゲーム機の設置を断る店があったが、置いた店のゲーム機の周りにアメリカの若者をたくさん集めた。結果として、二週間で機械代と郵送料を全部稼ぐことができた。半年間に資本金ゼロから、一億円の利益も上げ、バークレー校のキャンパスの近くにあるゲームセンターを買収した。当時の孫は、22歳でバークレー校の一留学生であった。

その後、「1か月で三倍の売上げにする。孫は徹底して合理化を実行した。ゲームセンターの機種別の売上げを調べる。とにかく徹底したリサーチが大切だった。なかにはあまり人気のない機種もある。最初は関心を持たれても人气が落ちてきた機種もある。毎日、機種のひとつひとつまでくまなく調べ上げる。孫の戦略のひとつだ。機種ごとの細かいグラフを見れば、何日目まで損益分岐点に達したかひと目でわかる。キャッシュフローを徹底して重要視したのだ。目標を設定して、それに向かって着実に達成していく。これが今日の孫のビジネスを特徴づける「日次決算」につながる」と井上（2017、pp. 148-149）が指摘した。

また、孫正義のソフトバンクでは、社内スローガンとして「Smart & Fun!」⁴⁰を掲げ、「スマートに楽しく仕事をして、よりクリエイティブ、よりイノベティブなことへ取り組める状態を目指した「働き方改革」に取り組んでいます。」そして、「スーパーフレックスタイム制」などを導入するによって、効率することを実現する。

つまり、現在は、競争が激しく、変化が早いグローバル時代であり、特にIT業界はスピードが速い業界である。8割9割の成功率を確信できるときでは、すでにチャンスは失ったと孫の主張である。

孫は「新しい商品・サービス」というより、M&Aや出資によって「ビジネス」を作り出してきた。⁴¹孫は大型M&Aを繰り返して、他社のビジネスを買取り上で育成する「時間を買う」⁴²という手段を使う。

投資の最大な成果はアリババで約80%のIRR（内部収益率）だった。「当初二十億円入れて、約三十五%の株を持った。その後、0.1%とか0.5%など小刻みに追加し累計で約100億円の投資をした。アリババは二〇一四年に上場し、約二十五兆円の時価総額になった。その三十五%をソフトバンクが保有しているので取り分は約八兆七五〇〇億円。結果、IRR八

十%。年間八十%ずつ複利で伸ばしていったことになる」と嶋聡(2016、p. 205)が述べた。その業績はおそらく世界中のベンチャーキャピタリストの実績の中で圧倒的な存在である。

M&A といえば、孫は独自の方法を持っている。「普通の会社なら、投資企画や経営企画といった部門に案件が持ち込まれ、そこで精査されて、投資担当部長、投資担当役員、そして最後に社長とくるのが普通である。ソフトバンクは逆、トップダウンである。社長の孫氏に直接話が持ち込まれる。社長が話を聞いておもしろそうだと思うたら、自ら相手に会いに行ってしまうのだ」⁴³とソフトバンク前社長室長が述べた。

その他、孫は投資先に選ぶ基準はまず十分な規模と成長速度がある市場、すなわち「的確な市場」である。次に、その市場から素晴らしい「的確なアイデア」と情熱を持った「的確な起業家」と「的確なチーム」であることと嶋聡(2016、p. 214)が指摘した。

2014年に孫はロボット事業に参入することにした。嶋聡(2016、p. 236)によれば、その決定は、前から社内新事業のアイデア公募した結果である。当時、ロボットは新事業の第一位になった。その後、2010年にソフトバンクは新三十年ビジョンでロボット事業の構想を初めて発表した。そして、「ロボットに感情を与える、心を与える」、「人類が超知性の時代をよき心で迎える準備をするため」という孫の考えを実践するロボットペッパーが誕生した。

また、ロボットのIoT時代には必要な事業として現在直接に利益をあげることができなくても、ビッグデータの蓄積を通じて、技術の進歩に従って自社のノウハウを作り上げることができると孫は考える。

そのほか、孫正義は「自分の後継者=孫正義2.0」を育てるために、2010年に企業の学校の「ソフトバンクアカデミア」を開設した。自分の経営哲学を浸透について、板垣(2014、p. 147)はソフトバンクでの実践を以下のように記した。

「事業においても好業績を上げるためには、やはり経営トップと社員が心を一つにし、一丸となって生産、販売活動を行なうことが重要である。ビジネス戦争で勝利するためには、勝利に対する熱烈な信念の下に部下たちを戦場に向かわせ、自らも万難を排してこの信念を貫かねばならない。」

つまり、経営理念を経営トップから社員へ浸透するに従って、経営戦略を達成することによって有効である。

3 中国現代企業家の経営哲学

3-1 中国改革開放後の企業経営

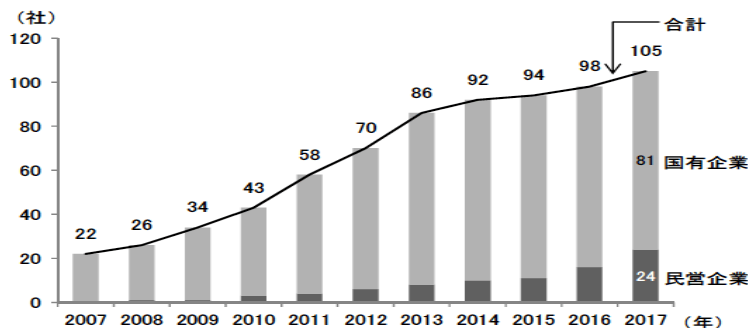
大橋、丸川（2009、pp. ix-28）によれば、中国が外資の導入に踏み切ったのは改革開放後の「中国型多国籍企業」、「民間企業」の創業であり、また外資の対中投資が急増したのは1992年の鄧小平の南方視察以後、爆発的な増加を見たのは2001年の中国の世界貿易機関（WTO）加盟前後からである。鄧小平の南方視察以後、中国経済は持続的な高度成長の軌道に乗り、目覚ましい経済成長と良好な投資環境に着目した外資の流入が急増した。

現在、中国では社会主義市場経済体制において、企業形態は民間企業、合弁企業、国有企業、集体企業及び外資独資企業などが存在している⁴⁴。ここでは、民間企業と国有企業の現状に焦点を当てて分析を加える。中国は国有企業が重要な地位を占めているが、ここ十数年、民間企業の活躍も目立つようになった。特に、IT 製造業やサービス業を中心とする民間企業は徐々に経済発展に活力を注いでいる。

中国企業の発展に関して、関志雄（2017）は以下のように述べた。

「今回の『フォーチュン・グローバル500』にランクインしている中国企業のうち、国有企業は81社と、依然として圧倒的シェアを占めているものの、2008年版に聯想集団（レノボ）が登場するまで1社もなかった民間企業は、10年ほどで24社に増えている。計画経済から市場経済への移行を目指している中国にとって、国有企業から民間企業への主役交代は自然の流れである。」

図表 5-11：「フォーチュン・グローバル500」における中国の国有企業と民間企業の数の推移



（出典：関志雄「フォーチュン・グローバル500」から見た中国の民間企業の躍進経済産業研究所、⁴⁵「Fortune Global 500」（各年版）、*Fortune*より作成。注：本土のみ、香港と台湾企業は含まない。）

上場企業の歴史からみれば、改革開放以後の1984年11月14日、「上海飛樂音響股份有限公司」は中華人民共和国の最初に公募による株式を発行した。1986年11月14日、鄧小平は北京人民大会堂でアメリカニューヨーク証券取引所会長と会見する時、50元に相当する上海飛樂音響股份有限公司の株を贈った。これは中国証券市場の発展史におけるマイルストーンの事件であった。30年以来、中国の国有企業は上場企業の中でずっと圧倒的に存在している。

表から、2010年世界企業時価総額ランキング Top10 において、中国企業は四社ランクインしたが、民間企業はないことがわかる。

図表 5-12：世界時価総額ランキング(2010年6月末)

世界時価総額ランキング(2010年6月末)				
順位	09年末	社名	国名	時価総額
1	2	エクソン・モービル	米国	2916億ドル
2	1	中国石油天然気集団(ペトロチャイナ)	中国	2685億ドル
3	10	アップル	米国	2289億ドル
4	4	中国工商銀行	中国	2113億ドル
5	3	マイクロソフト	米国	2018億ドル
6	12	中国移動通信(チャイナモバイル)	中国	2010億ドル
7	24	バークシャー・ハザウェイ	米国	1974億ドル
8	9	中国建設銀行	中国	1892億ドル
9	5	ウォルマート・ストアーズ	米国	1803億ドル
10	16	ネスレ	スイス	1767億ドル
11	15	P&G	米国	1727億ドル
12	14	ジョンソン&ジョンソン	米国	1639億ドル
13	7	HSBC	英国	1602億ドル
14	17	IBM	米国	1583億ドル
15	11	ロイヤル・ダッチ・シェル	英国	1566億ドル
16	20	GE	米国	1539億ドル

17	19	JP モルガン・チェース	米国	1455 億ドル
18	18	AT&T	米国	1437 億ドル
19	35	バンク・オブ・アメリカ	米国	1429 億ドル
20	6	ペトロブラス	ブラジル	1421 億ドル

(出典：日経新聞 2010 年 7 月 14 日 3 面。注：野村証券金融工学研究センター調べ、英 FTSE 算出ベース)

図表 5-13：2010 年中国企業時価総額上位ランキング(金額単位は元)

順位	会社名	時価総額	業種
1	中国石油化工股份有限公司	1,221,631.18	石油、天然ガス、化工
2	中国石油天然気股份有限公司	2,529,350.22	石油、天然ガス、化工
3	中国移動有限公司	1,482,590.68	通信、通信設備
4	中国鉄建股份有限公司	112,765.13	基本建設、建築
5	中国中鉄股份有限公司	134,189.37	基本建設、建築
6	中国人寿保險股份有限公司	895,717.85	金融
7	中国工商銀行股份有限公司	1,817,063.36	金融
8	中国建設銀行股份有限公司	1,446,534.91	金融
9	中国建築股份有限公司	141,600.00	基本建設、建築
10	中国銀行股份有限公司	1,099,122.87	金融
11	中国交通建設股份有限公司 - H 股	28,645.93	建築
12	中国電信股份有限公司 - H 股	47,877.06	通信、通信設備
13	中国冶金科工股份有限公司	103,576.20	基本建設、建築
14	中国聯合通信股份有限公司	154,523.19	通信、通信設備

15	宝山鋼鉄股份有限公司	169,165.92	金属
16	中国平安保險(集团)股份有限公司	404,636.05	金融
17	上海汽車集团股份有限公司	171,178.39	車
18	中国神華能源股份有限公司	692,569.80	石炭
19	中国人民財產股份有限公司 - H 股	24,226.42	金融
20	聯想集团有限公司	52,880.70	

(出典：http://www.fortunechina.com/fortune500/c/2010-07/13/content_38379.htm)

2010年の中国上場企業時価総額ランキング Top20 において、民間企業として上位にランキングしたのは16位の中国平安保險(集团)股份有限公司と20位の聯想集团有限公司（レノボ）だけである。その他の上位会社はすべて国営企業である。

2018年5月の時点で、中国企業の時価総額上位ランキングにおいて、以下のようになった。

図表 5-14：2018年時価総額上位ランキング(金額単位は米10億ドル)

順位	世界順位	会社名	業種	時価総額
1	8	阿里巴巴集团(アリババ・グループ・ホールディング)	IT(情報技術)	500.839
2	9	騰訊HD(テンセント・ホールディングス)	IT(情報技術)	493.995
3	12	中国工商銀行	金融	321.268
4	15	中国建設銀行	金融	284.334
5	27	中国石油天然気集团	石油 & 天然ガス	219.028
6	32	台湾・セミコンダクター・マニュファクチャリング	製造業	200.701
7	28	中国農業銀行	金融	194.494

8	34	中国銀行	金融	191.807
9	38	中国平安保険	金融	172.990
10	(50以 外)	中国移动通信	情報・通信	163.086

(出典：http://www.180.co.jp/world_etf_adr/adr/ranking.htm より作成)

2018年の場合、世界上場企業時価総額ランキングにもランクインしたEコマースサイト「タオバオ」を展開するアリババ・グループ・ホールディング(1999年創業、Alibaba Group Holding Ltd)とSNS「QQ」、「Wechat」、「クラッシュオブクラン」や「リーグオブレジェンド」など有名なゲームなどを展開するテンセント・ホールディングス(1998年創業、Tencent Holdings Limited)、台湾・セミコンダクター・マニュファクチャリング(1987年)、中国平安保険(1988年創業)といった民間企業が存在している。

以上の表から、過去10年間の世界上場企業時価総額ランキングをみると、中国上場企業における民間企業の躍進が確認できる。

3-2 「三馬と独角獣」にみる商業文化

現在、民間企業の中で企業価値が最も高い企業の経営哲学はどのようなものであるか。特に大陸に創業し、早いスピードで発展してきたアリババ・グループ・ホールディング、テンセント・ホールディングス、中国平安保険のホームページに載せられている企業理念、ビジョン、行動原則を対象としてその経営哲学を分析した上で、現在の中国商業文化を理解する。

アリババは1999年杭州で創業、ネット通販を中心とするIT企業である。三谷宏治(2014、pp.226-230)によれば、アリババはBtoB eマーケットプレイスでマッチング取引の自由さを提供する無料会員とマッチング取引の自由さ+マーケティング支援企業認証という価値を提供する一部会員(1.3%)による会費モデルで収益を実現する。そして、タオバウワンとアリペイ、天猫を通じて、対消費者ECでの「C2Cと決済」を無料にして「BtoCと決済」サービスで儲ける大プレミアムモデルで稼ぐ。核心とする経営哲学は「中国の中小企業が世界に輸出する仕事を『易しく』する」、そして、世界中のあらゆる商売をやりやすくするために、小さな企業をサポートする」ということである。詳細は本章の3-3節で分析する。

テンセントは1998年に深センで創業したゲームとSNSを中心とする中国を代表するIT企業である。テンセントは1999年インスタントメッセージングQQをリリースし、現在ではWechat、テンセントゲームを主なサービスとして経営している。収入はゲームと、アリババのアリペイ（支付宝）と対抗するテンペイ（財付通）は、Wechatユーザーに受け入れられ、ユーザー数がますます増えている。

図表 5-15：テンセントの経営哲学

テンセントの経営哲学	
基本理念	赋能你我，链接未来。青春无畏，冲动不止。（私達に力を与え、未来につなぐ。青春の恐れをなくし、興奮が止まらない。）
管理理念	关心员工成长（従業員の成長を大事にする）
経営理念	一切以用户价值为依归（すべてが顧客価値に基づく）
ビジョン	<p>成为最受尊敬的互联网企业</p> <p>（一番尊敬されているIT企業になる）</p> <p>不断倾听和满足用户需求，引导并超越用户需求，赢得用户尊敬。通过提升品牌形象，使工具有高度企业荣誉感，赢得员工尊敬。</p> <p>推动互联网行业的健康发展，与合作伙伴共成长，赢得行业尊敬。注重企业责任，用心服务，关爱社会、回馈社会，赢得社会尊敬。</p> <p>（顧客のニーズに耳を傾け、満足させる。顧客のニーズを導き、顧客の尊敬を獲得する。ブランドイメージを強化することで従業員に高い企業名譽感を持たせ、従業員の尊敬を獲得する。）</p> <p>IT業界の健全な発展に寄与し、パートナーと共に成長して、業界の尊敬を獲得する。企業の社会的責任に注意を払い、心で奉仕し、社会に配慮、恩返して、社会の尊敬を獲得する。）</p>
使命	<p>通过互联网服务提升人类生活品质</p> <p>（インターネットサービスを通じて人間の生活の質を高める）</p>

	<p>使产品和服务像水和电融入人们的生活，为人们带来便捷和愉悦。关注不同地域、群体，并针对不同对象提供差异化的产品和服务。打造开放共赢平台，与合作伙伴共同营造健康的互联网生态环境。</p> <p>(水と電気のような製品やサービスを人々の生活にもたらし、人々に利便さと喜びをもたらす。さまざまな地域、コミュニティに焦点を当て、多様な対象を多様な商品とサービスを提供する。オープンでwin-winなプラットフォームを作り、パートナーと協力して健全なインターネットエコシステムを構築する。)</p>
価値観	<p>正直+進取+合作+創新</p> <p>(誠実+進取+協力+イノベーション)</p>

(テンセントのホームページにより筆者作成・翻訳)

中国平安保険は1988年に深センで設立された金融グループで、「深セン平安保険公司」が母体の民営企業である。現在、保険事業、銀行事業、投資事業、インターネット金融事業など金融商品及びサービスの全機能を提供できる総合金融サービスグループである。2015年11月に、中国平安保険日本法人である平安ジャパン・インベストメント株式会社を設立した。2025年まで「IT×金融×生活サービスの融合」を戦略として掲げている。

図表 5-16 : 中国平安保険の経営哲学

中国平安保険の経営哲学	
理念	<p>中国平安以“成为国际领先的个人金融生活服务提供商”为愿景，恪守企业社会责任，为客户、员工、股东和社会创造最大化的价值，倡导“以优秀的传统文化为基础，以追求卓越为过程，以价值最大化为导向，做一个品德高尚和有价值的人”的价值观。</p> <p>弘扬“诚信守法、简单务实，团结进取、迎难而上，追求卓越、服务领先，创造价值、回馈社会”的平安精神。</p> <p>坚持“专业创造价值”的品牌定位，在“综合金融+”和“互联网+”的新时代，实现“专业，让生活更简单”的客户体验。</p>

	<p>(中国平安保険は「グローバル先端的な個人金融生活サービスプロバイダーになる」ということをビジョンとし、企業の社会的責任を遵守し、顧客、従業員、株主および社会のために最大の価値を創造し、優れた伝統文化に基づいて卓越性を追求し、価値を最大限に高め、品性の気高く価値がある人間になる。</p> <p>誠実で法律を遵守し、純粹で着実に、団結、進取、卓越性を追求する、サービス精神、価値創造、社会に恩返すという平安保険の精神を発揚する。</p> <p>「プロフェッショナルは価値を創造する」というブランドポジショニングをし、「総合的な金融」、「インターネット+」という新しい時代において、「プロフェッショナルな生活をより簡単に」という顧客体験を実現する。)</p>
ビジョン	<p>成为国际领先的个人金融生活服务提供商</p> <p>(グローバル先端的な個人金融生活サービスプロバイダーになる)</p>
価値観	<p>专业让生活更简单</p> <p>(プロフェッショナルでより簡単な生活に)</p> <p>中国平安致力于成为国际领先的个人金融生活服务提供商，坚持科技引领金融，金融服务生活的理念，推动核心金融业务和互联网金融业务共同发展，为客户创造“专业，让生活更简单”的品牌体验，获得持续的利润增长，向股东提供长期稳定的价值回报。</p> <p>(中国平安保険は、グローバル先端的な個人金融生活サービスプロバイダーになるため、テクノロジーを通じて金融をリードすることを主張し、金融は人々の良い生活のために存在するという理念を持ち、中核金融ビジネスとインターネットファイナンスビジネスの共同開発を促進し、顧客のための「プロフェッショナル、より簡単な生活に」のブランドエクスペリエンスを作り、持続的な利益成長を達成して、株主に長期的かつ安定的な利益還元を提供する。)</p>

(中国平安保険のホームページにより筆者作成・翻訳)

中国企業家アリババの馬雲（ジャックマー）、テンセントの馬化騰^{マーファードン}と中国平安保険の馬明哲^{マー・ミンジエ}は「三馬」と称される。企業サイトから三人が創業した会社の明文化した経営哲学は以下の通りである。

(郎 琅)

そして、中国では「独角獸」と称するユニコーン企業がある。ユニコーン企業とは創業10年以内、経済企業価値が10億ドル以上と評価されながら未上場のベンチャー企業である。「うわさは聞くが、だれも見ることがない」という、ギリシャ神話に出てくる伝説の一角獣の名前に例えられた。約2年前から、IT企業が集積するアメリカのシリコンバレーでそういう名前を使われ始めた。⁴⁶

2018年2月末に、^{フーユン}胡潤研究院が発表した《2018 第一季度胡潤大中华区独角獸指数》⁴⁷によれば、企業価値10億ドル超の未上場企業のユニコーン企業は全世界で232社に達する。そのうち、米国に114社があり、中国に62社（4都市に集中）がある。^{シヤオミ}小米はその中の代表的なものである。

小米創業者である^{レージョン}雷軍は「让每个人都能享受科技的乐趣」（皆様に技術の楽しさを享受させる）⁴⁸をビジョンとして掲げている。小米は高品質・高機能と低価格の両立、最大限に活用したインターネットで販売、ユーザー参加型の開発、生態圏の建立などを通じて、業績を実現する。

現在、中国のトップクラスの民間企業は丹念に経営哲学を表明している。企業理念、ミッション、ビジョン、組織文化、共有価値観などを通じて自社の経営哲学を内外に示している。これらの経営哲学には共通点が多いが、独自性を打ち出しているところも見られる。

共通点としては中小企業あるいは個人とする顧客を最も重視し、いわゆる「顧客第一」の経営理念が挙げられる。実践の段階においては、試行錯誤、スピード感、価値提供、社会寄付、グローバル市場で先頭となることを強調する点も共通している。

そのほか、中国改革開放後、民営企業経営の特徴の一つといえば、「微創新」である。中国語で「創新」はイノベーションの意味で、微創新とは、「大きい」イノベーションではなく、「かすかな/小さな」イノベーションに相当するものである。

「微創新」という言葉は、最初IT業界で使われていた。新浪網、百度、微博などヤフー、グーグル、ツイッターを模倣版という批判が多かったが、それに対する「単純なコピーではなく、微創新による発展の成果だ」⁴⁹という議論も上がっている。

徐（2014、p.163）は「微創新」を以下のように捉える。

「製品やサービスとしては、開発者や技術の視点で作られるものではなく、また機能や技術の斬新さを競うものでもない。ユーザー視点からその細かいニーズに対応することを目指す

すべきものである。最新であることや発想がオリジナルであること、完璧であることにはこだわらず、小さくてもシンプルでも、一点から突破し、いち早く消費者の心をつかむことが重要である。キーワードでいうと、『ユーザー体験重視』、『一点突破』、『スピード重視』となる。」

確かに、新浪網、百度、微博などのインターネットサービスを提供する企業は、アメリカの技術を模倣し、中国の市場ニーズに適応しながら発展してきた。その現状について、徐(2014, p. 166)は「中国市場ではスピードが重視され、それが事業の成否を決める大きな要因となっている。インターネット業界を例にとれば、既に存在している人気サイトをいち早くコピーして、とりあえず事業を立ち上げ、顧客を囲い込むことが、往々にして最優先となりがちだ」と指摘した。

つまり、「微創新」と繋がる「ユーザー体験重視」、「一点突破」、「スピード重視」など考えは、近年において企業経営にとって重要なポイントである。現在、中国においては経営環境の変化に伴って、企業の経営哲学の見直しが行われている。

3-3 馬雲の企業家生涯と経営哲学

アリババの社名の由来は世界的知られている物語「アリババと四十人の盗賊」と、「インターネットの世界で埋もれた宝物を発見する」からといったものである。アリババは CtoC と BtoB マーケットプレイスからスタートする。

実際に、アリババは創業以来、千万人の就職を促進してきた。同時に、一部有料会員の会費と「BtoC と決済」サービスで売上高、営業利益、時価総額の増加を実現した。

現在、馬雲は企業家、投資家として、さらには社会公益家として、世界的に有名なフォーラム、大学での講演、国際機構で活躍している。馬雲は経営哲学の中で、創業、経営、人材育成、生活に関する哲学を世界に発信している。馬雲の経営哲学は現代中国の企業家の中に代表的なものである。

馬雲の成長背景と経営経歴は以下の通りである。

馬雲は1988年大学から卒業して、母校の英語と国際貿易を専門とする教師になった。同時に、杭州にある夜間学校でも教え、貿易に従事している社長と知り合うチャンスを得た。その経験は、後の創業に役に立つ人脈と知識の基礎であった。

1995年杭州師範大学の英語教師を退職し、当時杭州では初めての翻訳専門会社を設立した。「海博翻訳社」であった。

「こうして会社を立ち上げたものの、経営を始めると困難の連続だった。開業1カ月目の収入は700元。それなのに家賃は2000元以上という大幅の赤字に社員は動揺した。しかし馬雲は少しも恐れなかった。彼は麻袋を背負い、雑貨の間屋街として有名な町、義烏へ行った。大量の雑貨を買い付けて売った収入で翻訳会社の経営を維持したのだ。翻訳会社の経営は、そうした馬雲の努力によって支えられていた。雑貨の販売以外にも、薬や医療機器の販売も行い、あちこちに出かけてはセールスをするという苦勞の連続だった。そして、ついに馬雲の苦勞は報われた。海博翻訳社は最初の赤字から大幅黒字に転じたのだ。見る間に翻訳会社の経営は軌道に乗り、馬雲は会社の経営を社員に譲り渡した。海博翻訳社は、今なお存続している。」⁵⁰

何があっても「毎日の仕事を楽しみ、明日を信じる」者であった。そして、「成功者には2つの資質が備わっている。1つは、大胆で執着心が強いこと、もう一つは市場に対し敏感な嗅覚を持っていることだ」⁵¹と馬雲は語っている。

張(2015、p.40-41)によれば、「1995年、杭州市政府は、杭州と安徽省の阜陽を結ぶ高速道路を建設していた。政府が企業を誘致し、資金を募っていたプロジェクトで、アメリカの投資会社が参加を表明した。(中略)ところが1年あまりが経っても企業側は契約金を支払わなかったのだ。杭州政府はアメリカに人を送ることを決定した。意思疎通を密にして、早期に契約金を支払ってもらえるようにするためだ。誰かから、海博翻訳社の馬雲社長に頼もうという声が上がった。(中略)まだ創業まもない時期で、業務も広く展開していたわけではなかったが、すでに馬雲の名は政財界でもよく知られていたのだ。このようないきさつで馬雲はアメリカへ旅立ち、折衝と通訳を行うことになった。」この旅は馬雲のインターネット事業を開くきっかけであった。

馬雲はアメリカについた後、投資会社は詐欺会社であることを気づき、投資会社は馬雲に軟禁された。馬雲は協力すると嘘をつき、投資会社の社長に「アメリカで接触したインターネットを使って、自分も中国でインターネットビジネスをやる」という言い訳をして、ようやく自由になった。馬雲は帰国しようとする時、杭州市政府の希望を背負っているのに、何の成果もなく、そのまま中国に戻るのはいと悔しいと思っていた。「インターネット」を再び頭に浮び、昔が知り合った外国人教員の親戚がシアトルでインターネットビジネスをしている話を思い出し、シアトルに向けて行くと張(2015、pp.42-43)が述べた。

1995年馬雲はシアトルで同僚の親戚の会社を訪ね、サイトの作り方を簡単に勉強した。自分の会社「海博翻訳社」のサイトを作り上げ、しかもアップロードを完了する瞬間、直感で「中国に帰って会社を作り、サイトを作る。そこに国内の企業情報を集めて、世界に向けて発信する。世界に向けてビジネスをするのだ」⁵²と考えた。馬雲が最初に作ったサイトの名前は「中国黄页」であった。中国に戻って、周りにサイトを開設すると宣言すると、馬雲を詐欺師だと思う人が多かった。

1995年8月、中国電信が上海での業務を開始すると、馬雲もそれに続いて業務を開始した。1997年末、「北京国安サッカークラブなどの中国初のホームページの公開に成功すると、中国黄页の知名度と注目度はさらに高まり、売上が700万元に達した。」⁵³

だが、インターネットの認知度が上がると、ライバル企業が現れて始めた。

1997年、苦境に立っていた中国黄页は危機を救うために急成長してきた杭州電信と提携することにした。中国黄页は株式の30%だけを持つため、双方に意見が対立する場面が多くなると、発言権もなくなっていった。最後に、馬雲は中国黄页から離れた。

1997年、中国黄页を離れた馬雲は、政府の対外貿易経済合作部の招聘を受け北京に行った。そこで馬雲は外経貿部所管の中国国際電子商務中心(EDI)の情報部門マネジャーを任された。しかし、政府の裁量の下では、アイデアの多くは実現できなかった。⁵⁴もう一度杭州に戻り、一緒に中国黄页を離れたチームメンバーと新しい事業を立ち上げると決心した。実は、当時馬雲は大手企業新浪、ヤフーのオファーを受けたが、再び自分の夢を叶えるため、杭州に戻ることにした。

1998年12月に、馬雲と17人の創業メンバーは杭州で中国初の電子商取引サイト「アリババオンライン」の開設を発表した。1999年2月、馬雲は17人のチームメンバーでBtoB(企業間取引)ビジネスをスタートする初めての全社会議を行った。馬雲は「俺たち立ち上げるのは電子商取引の会社だ。目標は三つ。第一は、102年間存続する企業にする。第二に中小企業のための電子商取引企業を起こす。第三に世界最大の電子商取引企業になり、世界のトップテンに入る」⁵⁵と語った。

図表 5-17:アリババ発展史(1999年-2014年)から参照⁵⁶

年	月	主な出来事
---	---	-------

1999年	3月	馬雲は仲間を率いて杭州に戻りアリババネットを正式に創設
	7月	アリババ中国の持株会社を香港に設立
	9月	アリババネットワーク技術有限公司を杭州に設立
	10月	アリババが500万ドルのベンチャーキャピタルから投資を受ける
2001年	1月	ソフトバンクがアリババに2000万ドル投資
	12月	利益が上がり始める。登録会員数が100万人を突破（世界初の快挙）
2002年	10月	日本市場に全面進出。12月、完全黒字になる
2003年	5月	完全無料の中国C2Cサイト、タオバオ設立
	7月	馬雲はタオバオに1億元の投資を発表し、国内C2C市場モデルの打破を開始する
	10月	第三者支払機関、アリペイ（支付宝）設立
2004年	2月	中国インターネット史上最高額の国際的投資を得る
	4月	タオバオと中国最新鋭のインターネット娯楽総合ポータルサイト21cn.comとが業務提携
	7月	アリババがタオバオへの3億5000万円の再投資を発表。年末支付宝（アリペイ）公司独立
2005年	1月	タオバオが香港の電子商取引市場に参入し、「香港街」をオープン
	4月	タオバオと搜狐が戦略的業務提携。タオバオは2005年第1四半期の取引額が10億元を突破し、国内C2Cサイトでトップに
	7月	アリペイは「お買い上げには保証付き」というキャンペーンを展開し、ネットショッピングの支払システムで人気ナンバーワンとなり、中国のネットショッピングの発展に寄与
	8月	アリババがヤフーチャイナから10億ドルの投資を得る。年末、アリババが「2005年CCTV中国年度雇用主調査」で最優秀雇用主に選ばれる
2006年	6月	米誌『ビジネス2.0』の世界で最も影響力のあるビジネスマンベスト50に中国大陸から唯一馬雲がランクイン
	7月	日本投資持株会社を設立しケイマン諸島にて登記
2007年	1月	アリババグループが上海においてアリババソフトウェア有限公司設立を発表
	6月	「e通貨」ローン貸付開始式典を杭州にて挙行

	7月	タオバオの2007年上半期の総取引額が157億元を突破、2006年同期比200%増に迫る
	8月	アリペイ海外全面進出
	10月	アリババが中国工商銀行と共同開発したネットショップ融資の新商品「易融通」をウェブ上で公開
	11月	アリババインターネット有限公司が香港証券取引所に上場
2008年	3月	アリババがハンセン総合指数およびハンセン流通指数の構成銘柄となる
2009年	9月	クラウドコンピューティングの「アリクラウド」設立
2011年	6月	B2Cサイト「淘宝商城（2012年3月に「天猫（Tモール）」に改称）」開設
2012年	9月	米国ヤフーより同社の所有していたアリババ株40%のうち半分を買い戻す
2013年	5月	馬雲 CEO 辞任。陸兆禧がCEOに就任
2014年	9月	ニューヨーク証券取引所に上場。 ⁵⁷

(筆者作成)

本節は馬雲（ジャックマー）の経営哲学について、ホームページに掲載される経営哲学関係の内容と、馬雲が社内外公演で直接に披露した考えを資料として分析する。そして、馬雲の経営哲学に関して「夢」、「商売人は最善を尽くしてこの社会を改善し続けている」、「価値観で思想を統一する」という三つの方面を中心に検討する。

「世界中のあらゆる商売をやりやすくするために、小さな企業をサポートする」は、アリババの設立当初から理念であった。

「私の夢はまったく変わっていない。あなたたちの夢も変わっていないことを願っている。将来、我々は必ず急成長を遂げる。一年以内に中国のインターネット界では大きな変化が起こる。この変化はわれわれアリババが起こすものだ」⁵⁸と馬雲は語った。そして、彼は「小さな企業にこそ、中国で最も夢があるから」⁵⁹と信じて、インターネットによって、電子商取引のプラットフォームを作り、エンジニアやデザイナーたちは中小企業のためにより操作しやすいサービスを提供していった。

情報時代には、イノベーションの創出など多くのビジネス機会を捉えるため、会社のダイバシティー経営はますます重要になった。一人一人の個性を大事にし、各々の企業の「夢」を支持する、そしてこれを通じて、事業の多様性を高め、多様化する顧客のニーズを細かく対応する。アリババはこのようなプラットフォームを提供すると馬雲は考える。

馬雲は2013年5月10日、アリババが運営する個人向け電子商取引サイト「タオバオ」の10周年記念式典にて4万人の来場者の前で、CEO退任スピーチを行い、以下のように話した。

「全国の各省、各市、各地域で、小企業やベンチャー企業に優遇税制をとったところがあるでしょうか。その一方、インターネットは小企業にチャンスを与えてくれました。ある企業は3~5年で、5~6億の顧客を手に入れました。その企業は、ともに平等を求めていこうと小企業に呼びかけています。小企業に必要なのはたった500元の税の優遇なのです。すべてのアリババメンバーがサポートすれば、将来必ずや今の小企業は中国最大の納税者グループになるのです」⁶⁰。

そして、ビジネスをする時、馬雲は自身の経営哲学に基づいて、以下のような実践を行った。

「ビジネスモデルが多いということはビジネスモデルを持っていないということだ。自分たちのビジネスモデルで儲けられるという点に、私は少しの疑いも抱いていない。アマゾンには世界最大の流域面積を持つ川、ヒマラヤは世界最高の山、アリババは世界で最も価値のある宝箱だ。よい企業とは輸血に頼って生きながらえるものではない。肝心なのは自分で血を作ることだ。アリババが提供しているサービスは無料で、今後有料化の予定はない。今後、新たなサービスをリリースするときには有料にするかもしれない。いやだと思ふのなら払わなければいい。簡単なことだ。だが、われわれのサービスは、無料でも決して低品質ではない。われわれのサービスは有料サイトのものよりも優れているという自信がある。」⁶¹

馬雲は、小さい頃に、^{ジョン} 武侠小説が好きで金庸⁶²の大ファンであった。不公平なことに会うと必ず反抗する子供であった。創業した後、馬雲は理想、信念、熱情、使命感などをより一層強調し、企業の経営に対する義侠心に駆られて行動する。

商人あるいは企業家としての馬雲の基本的な哲学は、「小さなビジネスは智に頼り、大きなビジネスは徳に頼る」、「商売人は、利益至上主義の代名詞ではない」⁶³でもある。

例えば、上述の CEO 退任スピーチの際には次のように語っている。

「アリババを作り上げ続けた 14 年の間、光栄なことに私は商売人でした。人類は商業時代に突入しました。しかし、残念なことに、商売人は、この世界で得るべき待遇と尊敬を得ていない。商売人は、今や利益至上主義の代名詞ではありません。われわれ商売人は、芸術家や教育家や政治家などと同じく、最善を尽くしてこの社会を改善し続けているのです。14 年の商売歴は、私に人生はどういうものかを分かせてくれましたし、困難ということや継続すること、そして責任がどういうものかということも分かせてくれました。また、人の成功こそが自分の成功だということも分かせてくれました。われわれが最もうれしいのは、社員の笑顔なのです。」⁶⁴

商人の正当利益を認め、商人の社会的責任の認識は近世から現代まで各時代の企業家が主張していた。馬雲は商人あるいは企業家の権利を代弁するとともに、商人あるいは企業家の社会に対する責務を提唱することである。「商売人は最善を尽くしてこの社会を改善し続けている」というように、現代企業家は「天下をもって己が任と為す」の精神を取り戻さなければならない。

また、2017 年 7 月、馬雲は中国 IT 界の未来を展望するイベントである「天下網商大会』を主催した。国境を越えて「天下」（グローバル）に活躍できるように、馬雲は『Made on Internet』という理念を打ち出し、小企業でもグローバルサプライチェーンを活用できるプラットフォームを作ると宣言した。

「メイドインチャイナ、メイドインジャパンという国境から企業を解き放ち、中小企業であってもドイツのデザイン、日本の中核部品、中国の工場……といった世界のサプライチェーンを自由に活用できる世界を作ろうとしている。アリババの EC プラットフォームやネットバンクなどを少しでも活用すれば、その企業はアリババ経済圏に加わったことになる。その経済圏はどこまで広がるのか。（中略）もし一つの企業が 1 億人の雇用を生み出したならば、経済体（国）と呼ぶにふさわしい存在となる。2036 年、世界の経済体トップ 5 の顔ぶれはこうなっているだろう。米国、中国、欧州、日本、そしてアリババだ。」⁶⁵と馬雲は述べた。

これは馬雲が社会に新たな価値を創造したという彼の社会貢献であるといえよう。

馬雲は「価値観で思想を統一する」をも提唱した。馬雲は社内にも、世界にも自分の価値観を積極的に発信している。これについて、馬雲は以下の言論があった。

「理解は論理に、行動は感情によるものだ。困難から逃げず、直接社員に語りかけ、社員の積極的な参加を引き出し、ともに解決して行くのだ。(中略) 価値観で思想を統一し、統一された思想が一人一人の行動に影響を及ぼす。それが大きな力を生む。」⁶⁶

馬雲はこのような価値観が社内に浸透し、全社員が共有するようになれば、さまざまな個性を持った人々を団結させることができる。馬雲はこれを「価値観で思想を統一する」という表現で強調してきた。

「アリババの成功の鍵はメンバーの心が安定しているかどうかにあったのだ」⁶⁷と馬雲はいつも社員に言う。張(2015、pp. 165-166)によれば、馬雲は常に社内で自分の価値観を貫いている。

言い換えれば、企業において、人々の力をまとめて強い団結力を生かすため、企業は人々の「夢」を尊重しながら、共感できる価値観を日々の経営に浸透するのは大切なことである。

4 日中現代企業家の経営哲学の比較

上述の研究によれば、日本は1945年いち早く経済復興をなしとげ、中国は1978年改革開放後からの本格的に経済発展の道を歩んだ。特に、ここ十年、中国上場企業における民間企業の躍進が認められた。

現代、日中両国の経営に対する影響力が強く、かつ代表的な企業家の経営哲学から見れば、経営は単なる企業の運営する方法ではなく、利益追求の正当性を認めた上で、人間の本質を求める思想に関わる問題である。

孫正義と馬雲の経営哲学を倫理、社会貢献、商人教育という三つの視点で比較し、現代の企業家の経営哲学の特徴は以下のようにまとめた。

4-1 倫理：「志」と「夢」

孫正義と馬雲の倫理面での共通点といえば、近世から今まで続けている勤勉さ、正義などがキーワードとしてまとめられる。そして、今日において経営というものは「志」、「夢」を叶える、自信、野望、発想、アイデアを発揮することであると両者とも指摘している。

孫正義はよく「志」を強調する。彼は『竜馬がゆく』を読んだ時「一度しかない人生、世のため人のために、引きちぎれるほど頑張って何か事をなさなくてはならない」と竜馬の精神を実行したのである。

馬雲は常に「夢」を語り、ビジネスマジックを提示してきた。EC（電子商取引）サイトを通じて、中小企業の販売をサポートし、「中小企業のバックヤードを担う」という「夢」を抱いている。

4-2 社会貢献：グローバル時代のビジョンとミッションの追求

孫正義と馬雲は二人ともグローバル時代における人間性の強調、そして、長期的な視野を持ち、未来に関する発想と社会的責任を追求している。

孫正義は、「ソフトバンク新30年ビジョン」を通じて、「ソフトバンクグループが次の30年も引き続き情報革命で人々の幸せに貢献し、『世界の人々から最も必要とされる企業グループ』を目指すという方向性を定めた」⁶⁸と発表した。

孫正義は300年の未来を創造し、「人間が人間を幸せにするように、機械が人間を幸せにするように、超知性のコンピューターが人間を幸せにするために共存していく社会を、われわれソフトバンクグループは実現したい」⁶⁹という最先端テクノロジーと最も優れたビジネスモデルを計画する。これによって、「情報革命で人々を幸せに」することを目標とする。ここでは、「グローバル」という認識と世界の人々という「人間性」の重視が見られる。

一方、馬雲の経営哲学はその理念とミッションに表れている。

「世界中のあらゆる商売をやりやすくすることを使命とする」ことがアリババの経営理念となる。アリババは中小企業の利益を守り、「顧客の声に耳を傾け、顧客の要望を満たすこと」が、馬雲がよく強調しているアリババの使命である。馬雲は「アリババは電子商取引企業である」という見方には賛同しない、「アリババはビジネスサービス企業である」⁷⁰主張するのである。

現代において、人間性を重視する社会貢献というのは、人々のために何を達成できるか、将来には良い社会でどのようなものを作り出すべきか、という考え方から事業を立ち上げることである。そして、新しいテクノロジーを駆使して、世界のコミュニケーションが一つにつながるという「志」と「夢」のもとで、社会貢献に寄付するのである。

4-3 商人教育：次世代の経営者育成と理念浸透

孫正義と馬雲の二人はリーダーとして経営哲学が組織の隅々まで浸透し、全社員が共感することで、組織力が最大限に発揮できることを目指している。二人とも自ら積極的に自分の哲学を人々に伝えようとしている。

孫正義は「自分の後継者＝孫正義 2.0」を育てるために、2010年に後継者養成学校といえる「ソフトバンクアカデミア」を開設した。

「ソフトバンクアカデミア」では、創業者の孫正義の経営哲学を浸透させ、事業を継承できる次世代経営者を育成するのが主な目的である。孫正義は校長を務める。ソフトバンクアカデミアは社内外問わず「高い志と資質を持った入校生」を募集している。ソフトバンクアカデミアの學員⁷¹のインタビューによると、授業ではプレゼンテーションプログラムを通じて、経営実践に直面する問題を解決する形式をとる。

馬雲は著名な企業家、知識人と一緒に、2015年に「湖畔大学」を開校し、著名な企業家たちが教壇に立ち、中小企業の人材育成に努めている。馬雲は第一代の学長として、2020年には正式なビジネススクールとしてスタートする予定である。

馬雲は、よく「若者に道を譲る」⁷²と語る。湖畔大学は全国から優れている人材を集め、ビジネス実務的な能力を鍛えるだけでなく、「堅守底線、完善社会」（根本的倫理道徳を遵守する、社会をよくする）を持っている価値観を浸透させる。「発現並訓練具有企業家精神的創業者」（企業家精神を持つ創業者を発見し、訓練する）ため、湖畔大学は、「道・無形与有形・使命願景価値観」（道・無形と有形・使命ビジョン価値観）、「法・治理・軟文化与硬制度」（法・管理・ソフトカルチャーとハードの制度）、「天・戦略・理想与現実」（天・戦略・理想と現実）、「地・用戶產品・專注与拡張」（地・顧客商品・専念と拡張）、「将・核心団隊・能与力」（将・コアチーム・能と力）、「複雜關係・原則与變通」（複雑な關係・原則と融通）⁷³という中国伝統的な哲学と現代のビジネス環境を結びつける思想を尊んでいる。

図表 5-18：湖畔大学の哲学



(出典：湖畔大学ホームページ)

<https://www.hupan.com/hupan.web.webapp/pages/index.html>)

孫正義と馬雲は二人とも人材育成の教育機関を作り、自分の理念と実務的な経験を社会に対す優秀な人材に伝授している。

5 小括

現代では、日本でも中国でも企業の存在意義と社会的責任の探求を進めることができた。本章では、技術革新への対応、新たな価値の創造などを唱えている企業家孫正義と馬雲を代表として比較した。

日中両国の企業家は経営哲学に基づき、人間性を強調した上、自社の価値観を社内全員に共有させる。各自の企業風土を醸成し、独自の企業文化を構成している。

現在、中国には「企投家」という概念がある。企業家と投資家という両者の役割を持ち合わせた言葉である。

孫正義も馬雲も「企投家」という役割を果たしている。両者は企業家として自分の経営実践と経営哲学を持ち、強い影響力を持っている者であるため、本章では現代の代表的な企業家の対象として選んだ。

図表 5-19：孫正義と馬雲の経営哲学の比較

	比較	孫正義	馬雲
	企業理念	「情報革命で人々を幸せに」	「世界中のあらゆる商売をやりやすくするために、小さな企業をサポートする」
①	倫理道德	「志を高く、勤勉する」、「二乗の法則」	「商売人は最善を尽くしてこの社会を改善し続けている」
②	社会貢献	「社会や未来の時代に貢献できることを成したい使命感を持つ」、「全世界ビジネスを」	「世界のコミュニケーションが一つになる」、「Made on Internet」
③	商人教育・理念浸透	「ソフトバンクアカデミア」の開設（「自分の後継者＝孫正義2.0」を育てるため）	「価値観を統一する」、湖畔大学（中小企業の起業家育成専門ビジネススクール、大学の先生は現在有名な企業家である）

(筆者作成)

孫正義と馬雲は人材育成を重視している。また、企業家としての経営哲学は企業の価値観となり、社内に浸透し、社外に発信し、人々に共感してもらい、経営実践に結びつけている。そして、新たな価値観を従業員だけではなく世界に共有していくという意気込みを持ち、戦略的意思決定に強いリーダーシップを発揮する。

現在、この両者を代表とする日中両国の多くの企業家は、明文化した企業理念が異なるものの、経営哲学の内容を通じて、国際社会の持続的な発展、人々の幸せをもたらす、価値創造、顧客の信頼、社会責任、多様化文化の尊重などのキーワードを最も強調している。

倫理の方面では、会社は経営者あるいは株主だけのものではなく、公益を持って利益とすることが通念となっている。その上、組織として共有する価値観の下、社員一人一人は志を抱き、夢の実現に向かって、豊の人間性あるいは個性を育みながら努力する。

(郎 琅)

また、「直感」、「スピード」というキーワードは現在における大企業も注目している。ソフトバンク、アリババのような企業では、意思決定が速いと共通点がある。日本の会社は一般的にコンセンサスという特徴があつて、仕事では何より「和」を重視している。一方、中国では、なるべく早く意思決定する傾向が強い。

そのほか、企業家はそれぞれの自分がやりたいこと、自分の価値を実現したいという気持ちで事業を始め、近代のように「国」のため、あるいは外国との「戦う」という意識から、「グローバル共生」、あるいは「人々の幸せの中」などの理念に、企業の存在意義を体現している。

同時に、現代の企業家たちは自分の理念を次世代に伝わり、若い経営者に能力のほか、「哲学」の教育を通じて、自分が世界や社会に存在すべき姿を考えさせる傾向がある。

¹ 中国企業家穆藕初 (1877 - 1943) アメリカ留学生。1916年テイラーの「科学的管理法」を翻訳、出版し、さらに自ら企業を立ち上げ、花の品質改良をしながら、科学的管理法の実践と普及活動をした。1914年帰国後、上海に徳大紗廠、1916年に厚生紗廠、1919年河南省鄭州に予豊紗廠を創設した。1920年上海に華商紗布交易所を設立して、その理事をつとめた。

² 宮本 (2007, pp. 252-254) 『日本経営史 新版—江戸時代から21世紀へ』有斐閣より引用。

³ 松下幸之助.com|PHP研究所 <https://konosuke-matsushita.com/> (2018年9月28日最終確認)

⁴ 松下幸之助 (2016) 『経営実践哲学』PHP研究所

⁵ 松下幸之助 (2016, pp. 13-22) 『経営実践哲学』PHP研究所

⁶ 松下幸之助 (2016, pp. 56) 『経営実践哲学』PHP研究所

⁷ 松下幸之助 (2016, pp. 64-65) 『経営実践哲学』PHP研究所

⁸ 松下幸之助 (2016, pp. 117-119) 『経営実践哲学』PHP研究所

⁹ 松下幸之助 (2016, pp. 148-152) 『経営実践哲学』PHP研究所

¹⁰ パナソニックホームページより参照

<https://www.panasonic.com/jp/home.html> (2018年9月27日最終確認)

¹¹ パナソニックホームページより参照

<https://www.panasonic.com/jp/home.html> (2018年9月27日最終確認)

¹² 盛和塾ホームページ・概要より参照

<https://www.seiwajyuku.gr.jp/about/index.html> (2018年9月27日最終確認)

¹³ 稲盛和夫 (2013, p. 26) 『アメーバ経営 ひとりひとりの社員が主役』日経ビジネス文庫

¹⁴ 京セラホームページより参照

<https://www.kyocera.co.jp/philosophy/index.html> (2018年9月27日最終確認)

¹⁵ KDDI ホームページより参照

<http://www.kddi.com/corporate/kddi/philosophy/> (2018年9月27日最終確認)

¹⁶ KDDI ホームページより参照

<http://www.kddi.com/corporate/kddi/philosophy/> (2018年9月27日最終確認)

-
- ¹⁷ JAL グループ・JAL フィロソフィ
<https://www.jal.com/ja/outline/conduct.html> (2018年9月27日最終確認)
- ¹⁸ JAL グループ・JAL フィロソフィ
<https://www.jal.com/ja/outline/conduct.html> (2018年9月27日最終確認)
- ¹⁹ JAL グループ・CSR 次世代育成
<https://www.jal.com/ja/csr/nextgeneration/> (2018年9月27日最終確認)
- ²⁰ 世界時価総額ランキング 2018年6月末時点
 トヨタ自動車世界順位では37位、日本順位では1位、187.417 (\$10億)
https://www.180.co.jp/world_etf_adr/adr/ranking.htm (2018年9月27日最終確認)
- ²¹ 本研究は民間企業を対象として研究する。
- ²² トヨタホームページ・企業情報 <https://www.toyota.co.jp/jpn/company/vision/philosophy/> (2018年9月28日最終確認)
- ²³ トヨタは「モノづくりは人づくり」という考えのもと、人材育成に取り組む為、2003年に豊田市の元町工場内にグローバル生産推進センター (GPC) を設立。さらに、2006年には米国、英国、タイの各地に地域 GPC を相次いで開所し、それぞれ北米、欧州、アジア・パシフィック地域を対象に同様の活動をはじめています。
 トヨタモノづくりのグローバル化と現地化
<https://www.toyota.co.jp/jpn/company/vision/globalization/> (2018年9月28日最終確認)
- ²⁴ キーエンスホームページ (2018年9月28日最終確認) <https://www.keyence.co.jp/company/about-keyence/>
- ²⁵ キーエンスホームページ社長メッセージ <https://www.keyence.co.jp/company/message/>
 (2018年9月28日最終確認)
- ²⁶ 日本たばこ産業 会社案内 2018より参照
https://www.jti.co.jp/corporate/data_download/pdf/corp_brochure_2018.pdf
 (2018年9月28日最終確認)
- ²⁷ ソフトバンクグループ 2018年3月期決算説明会 2018年5月9日発表
- ²⁸ 井上 (2017, p. 15) 『志高く孫正義正伝 新版』実業之日本
- ²⁹ 井上 (2017, p. 53) 『志高く孫正義正伝 新版』実業之日本
- ³⁰ 井上 (2017, p. 168) 『志高く孫正義正伝 新版』実業之日本
- ³¹ 「人間五十年、下天のうちは比ぶれば、夢幻の如くなり。ひとたび生を受け、滅せぬ者のあるべきか」と語った織田信長は、戦国時代に終止符を打つべく、「天下布武」を志した。
- ³² 嶋聡 (2016, pp. 236-237) 『書経下』新釈漢文体系 26 小野沢精著 明治書院
- ³³ 嶋聡 (2016, p. 206) 『孫正義 2.0 新社長学--IoT 時代の新リーダーになる 7つの心得』双葉社より参考
- ³⁴ 井上 (2017, p. 374-375) 『志高く孫正義正伝 新版』実業之日本より参考
- ³⁵ 板垣 (2014, p. 13) 『孫の二乗の法則』英憲 PHP
- ³⁶ 板垣 (2014, p. 146) 『孫の二乗の法則』英憲 PHP
- ³⁷ 孫は「風林火山」という投資戦略がある。「疾きこと風の如し」。孫は五年先、十年先を考え続けている上で早く決断というスピード感を重視する。その上で、「徐かなること木の如し」、情報コントロールは徹底して「木」のように静かで極秘裏に行く。「侵掠すること火の如し」。いざ動くときは何が何でも革命的にやらねばならないときがある。と「火」のようにやり抜く。「動かざること山の如し」大方針は山のように不動。ソフトバンクの事業領域は情報産業とインターネット関連である、他分野へは、どんなに利益があがると誘われても投資しない、これは孫の「動かざること山の如し」という方針である。嶋聡 (2016, pp. 225-226)
- ³⁸ 嶋聡 (2016, pp. 225-226) 『孫正義 2.0 新社長学--IoT 時代の新リーダーになる 7つの心得』双葉社
 (郎 琅)

- ³⁹ 嶋聡 (2016、p. 206) 『孫正義 2.0 新社長学—IoT 時代の新しいリーダーになる 7 つの心得』双葉社
- ⁴⁰ 出典 : <https://www.softbank.jp/corp/hr/personnel/workstyle/>
- ⁴¹ 三谷 (2014、p. 217) 『ビジネスモデル全史』ディスカヴァー・トゥエンティワン
- ⁴² 嶋聡 (2016、p. 131) 『孫正義 2.0 新社長学—IoT 時代の新しいリーダーになる 7 つの心得』双葉社
- ⁴³ 嶋聡 (2016、p. 214) 『孫正義 2.0 新社長学—IoT 時代の新しいリーダーになる 7 つの心得』双葉社
- ⁴⁴ 「中国企業成長調査研究報告-最新版-」2016 年、伊志宏 (主編) RCCIC (Research Center for Corporate Innovation and Competitiveness) 編著、森永洋花 (訳) 日本僑報社出版、pp. 36-37 集体企業 : 集体所有制単位 (Collective owned Units) 社会主義社会において、一部労働大衆が一つの集団の範囲で生産資料と労働成果を單等に共有し、独立経営を実現して損益を自ら負担する一種の社会主義公有制企業。
- ⁴⁵ 関志雄 (2017) 「フォーチュン・グローバル 500」から見た中国の民間企業の躍進 経済産業研究所より引用
- ⁴⁶ 2015-08-21 朝日新聞 (朝刊 1) より参照
- ⁴⁷ 2018 第一季度胡润大中华区独角兽企业 Top10。榜单排名前十的企业中，蚂蚁金服以 4000 亿以上的估值位列第一，滴滴出行、小米以 3000 亿以上的估值并列第二；新美大、今日头条以 2000 亿以上的估值并列第四；腾讯音乐、京东金融以 1500 亿以上估值并列第六；宁德时代、菜鸟网络、陆金所、快手和大疆以 1000 亿以上的估值并列第八。其中，腾讯音乐和快手是本期新进入榜单前十的超级独角兽企业，快手相比数月前其估值增长了 400%，官方数据显示，截至去年 11 月快手日活跃用户超过 1 亿人，总用户量超过了 7 亿。
- ⁴⁸ 筆者翻訳
- ⁴⁹ 徐航明 (2014、pp. 162-163) 『リバース・イノベーション 2.0 世界を牽引する中国企業の「創造力」』CCC メディアハウス
- ⁵⁰ 張燕著、永井麻生子訳 (2014、p. 33) 『ジャック・マーアリババの経営哲学』ディスカヴァー
- ⁵¹ 張燕著、永井麻生子訳 (2014、p. 36) 『ジャック・マーアリババの経営哲学』ディスカヴァー
- ⁵² 張燕著、永井麻生子訳 (2014、p. 47) 『ジャック・マーアリババの経営哲学』ディスカヴァー
- ⁵³ 張燕著、永井麻生子訳 (2014、p. 52) 『ジャック・マーアリババの経営哲学』ディスカヴァー
- ⁵⁴ 張燕著、永井麻生子訳 (2014、p. 58) 『ジャック・マーアリババの経営哲学』ディスカヴァー
- ⁵⁵ 張燕著、永井麻生子訳 (2014、p. 66) 『ジャック・マーアリババの経営哲学』ディスカヴァー
- ⁵⁶ 張燕著、永井麻生子訳 (2015、pp. 418-420) 『ジャック・マーアリババの経営哲学』ディスカヴァー
- ⁵⁷ 2015 年以後はホームページに参照。 <https://www.alibabagroup.com/en/global/home> (2018 年 10 月 5 日最終確認)
- ⁵⁸ 張燕著、永井麻生子訳 (2015、p. 165) 『ジャック・マーアリババの経営哲学』ディスカヴァー
- ⁵⁹ 張燕著、永井麻生子訳 (2015、p. 165) 『ジャック・マーアリババの経営哲学』ディスカヴァー
- ⁶⁰ 張燕著、永井麻生子訳 (2015、p. 377) 『ジャック・マーアリババの経営哲学』ディスカヴァー
- ⁶¹ 張燕著、永井麻生子訳 (2014、p. 133) 『ジャック・マーアリババの経営哲学』ディスカヴァー
- ⁶² 金庸。台湾出身の有名な武侠小说家である。
- ⁶³ 張燕著、永井麻生子訳 (2014、p. 375) 『ジャック・マーアリババの経営哲学』ディスカヴァー
- ⁶⁴ 張燕著、永井麻生子訳 (2014、p. 375) 『ジャック・マーアリババの経営哲学』ディスカヴァー
- ⁶⁵ 高口康太「国家クラスの経済力を持つ民間企業を目指す！中国最強の企業家ジャック・マーの哲学」
<https://news.yahoo.co.jp/byline/takaguchikota/20180503-00084773/> (2018 年 10 月 5 日最終確認)
- ⁶⁶ 張燕著、永井麻生子訳 (2014、165-167) 『ジャック・マーアリババの経営哲学』ディスカヴァー
- ⁶⁷ 張燕著、永井麻生子訳 (2014、p. 165) 『ジャック・マーアリババの経営哲学』ディスカヴァー
- ⁶⁸ 新 30 年ビジョン 発表会サマリー
<https://www.softbank.jp/corp/about/philosophy/vision/next30/> 2018 年 10 月 5 日最終確認)

⁶⁹ 新30年ビジョン 発表会サマリー

<https://www.softbank.jp/corp/about/philosophy/vision/next30/> 2018年10月5日最終確認)

⁷⁰ 張燕著、永井麻生子訳 (2015、pp. 148-149) 『ジャック・マーアリババの経営哲学』ディスカヴァー

⁷¹ ソフトバンク第一期の学員は2018年6月16日に米欧亜回覧グローバルジャパン研究会報告に講演を行った。(米欧亜回覧ニュース2018年8月31季刊 p. 6)

⁷² 張燕著、永井麻生子訳 (2015、pp. 148-149) 『ジャック・マーアリババの経営哲学』ディスカヴァー

⁷³ 湖畔大学ホームページ <https://www.hupan.com/hupan.web.webapp/pages/index.html> (2018年10月5日最終確認)

第6章 中国進出する日本企業の現地化と経営哲学

第3章から第5章では、日本と中国における近世、近代、現代の商業文化と企業家の経営哲学を倫理、社会貢献、商人教育という三つの視点で比較を行った。本章は、同じく倫理、社会貢献、商人教育の三つの視点を切り口としてアンケート調査とフィールドサーベイを実施する。これを通じて、成功している中国進出の日本企業の経営哲学・経営理念の特質を明らかにし、企業の現地化に適応可能な経営哲学は何かを論じたい。

経営哲学の歴史的な変遷からみれば、日中両国ともに近世においては「家」という観念が強く、近代では「国益」、「ナショナリズム」という自国的な発展を中心としている。現代では、人間性を強調している「人々の幸せ」、「グローバル」など他人や世界の面で考える傾向がある。

近代以来の商業文化や企業家の思想と実践の中に、日本企業家の経営哲学が中国の企業家に影響を与えていることがわかった。その中に、主な原因としては、近代化に成功した日本財界が早くから中国市場に進出することであったといえよう。

したがって、現代日中経営哲学を深く理解するため、そして、実務的な面で、ダイバーシティーな社会における合弁企業さらに日中企業の経済連携を促進するため、本章では、中国進出する日本企業の現地化と経営哲学について検討する。

1 日本企業の中国進出の歴史と現状

李廷江 (2003, p. 42) によれば、中国辛亥革命の革命派からの経済援助の要請をきっかけとして、日本財界は革命派と接触でき、中国進出を実現する好機を得た。中国進出の主な指導者は大倉喜八郎、渋沢栄一などである。

大倉喜八郎などを代表とする日本財界では、「日中連帯」、「アジア主義」の思想が広く受け入れられていた。日本人の対外活動を支えた思想的な核心である「アジア主義」は中国進出の経済活動との関連において極めて重要であると李廷江 (2003, p. 34) は研究の中で指摘した。

1913年、孫文^{そんぶん} (1866年-1925年、政治家、革命家)¹は日本を訪ねた。その目的の一つは中国の革命運動に対する日本各界の援助に感謝するためで、もう一つは孫文の「実業救国」を実現するために必要な外資を得るためである。孫文は「実業救国、中日友好」という両国の経済協力が必要である理念を持ち、日本の各界から熱烈な歓迎を受けた。²

その後、渋沢栄一、大倉喜八郎、益田孝と孫文は中央銀行設立と中国興業会社の設立を通じて、日本は中国に最初の経済協力を実現することになった。日中合弁企業の計画を立てた時は、三井財閥、大倉財閥、住友財閥、渋沢財閥などが参加していた。中国興業会社は、日中の政府間で初めて成立された合弁企業である。³

李廷江（2003、p. 238）によれば、中国興業会社は当時臨時大総統を辞任した孫文の実業救国の主張と日本財界の対中進出とが結びついた結果でもあった。そして、日本財界では、「日支合弁事業論」の中で日中合弁企業を設立するなどの形式で経営に参加するのは急務であるとし、その理由は以下の通りであった。

「一、中国の資源は豊富だが、中国は資本が不足しているために、久しく開発が行われていない。列強諸国は対中投資に熱中し、巨利を貪ろうとしている。外資が流入した後には起業ブームが起きているが、こうした状況の下では融資によって利益を得る方法よりも、合弁の形で中国企業に参入する方法を取るべきである。そうすれば列強諸国と違って、日本は投資者としての利益と経営者としての利益も得ることができるようになり、これほどよい話はない。

二、今回の革命の結果、起業ブームが起きたが、失敗に終わる危険もある。投資だけして管理しないというようなやり方では大きなリスクを伴う。そこで経営に参加し、日本での経験や技術を中国側に授けることによって長短補い合い、互いに利益を得るようにすべきである。

三、我が国は国土が狭く、商工業によって国を立てるしかないが、商工業立国を実現するためには、中国市場が不可欠である。革命後に現れた起業ブームを見れば、対中政策の確定が焦眉の急務であることは火をみるより明らかである。日中合弁企業を起こすことに、もはや躊躇は許されない。中国の原料、労働力と日本の豊富な資金を結びつけることは、欧米列強に対抗するための有効な方法である。

四、外国人や資の侵入に伴って排日の気運も次第に高まっており、日本人が中国で各種事業を展開することは中国人の反感を招くであろう。合弁の形を採って中国人名義で事業を展開するやり方は有益である。」⁴

以上によって、1910年代における日中最初の合弁企業が取り組んだのは、両国にとっても有利であり、「国益」になる事業であった。中国興業会社は1913年8月11日に中国の不安定な政局と日本財界の激しい議論と調査の中に成立した。

渋沢栄一は「経済に国境無く、実業に南北（の区別なし）」⁵を提出し、「彼我両国民一般に遍く行き互るべき、共同の資金を供給して、一方我が国の強固なる経済的基盤をつくとともに、支那の国富を増進せしむべき、機関を創設すること」⁶という日本と中国の経済に貢献するという思いが理念に込められている。

一方、「アジア主義」の思想は、当時アジアの立場で日中両国同文同種、共存共栄のためであった。しかし、李廷江（2003、p. 303）によれば、「日清以前、渋沢が日中両国は互いに長短補い合うべきだと考えていたが、その後の両国の力関係の変化に伴い、次第に日本を東亜盟主とすべきだという考え方へと転換していった。日露戦争後、理念では日中両国が経済提携を目指す共栄を原則としたが、実際には中国に親日政権を扶植することができれば、中国においてより多くの経済、政治、軍事的な利権を獲得することができると考えていたのである。」

前述によれば、中国興業公司の設立は日本財界が中国進出する起源であった。改革開放以来、中国企業は日本から技術や資本などの支援が大きく、1978年後半から「カラーテレビ国産化プロジェクト」と「上海宝山製鉄所プラント」⁷は日中経済連携のもっとも注目された出来事であった。

1978年10月28日、鄧小平は大阪府にあった松下電器（現パナソニック）を訪ね、「近代化をお手伝いいただきたい」と松下幸之助に伝えた。松下幸之助は「なんぼでもねえ、お手伝いいたします」と答え、「21世紀はね、世界の繁栄の中心はアジアに来ると思う。中国と日本が中心になります」と言った。そして、パナソニックの中国事業を初期に手がけた青木俊一郎は「創業者は、繁栄による幸福について真剣に考えていた」と振り返る。⁸

廖婉婷（2014、p. 107）は「中国政府は外国企業の製造業直接投資を1980年代当初は合弁に限って許可しており、日本企業の中国向直接投資としては1980年代前半までは日立製作所の福建省でのカラーテレビ製造合弁事業、松下電器の北京でのブラウン管製造合弁事業など、限られたものでしかなかった」と述べた。そして、天野（2005、p. 116）によれば、1980年代は、中国側の要請に応じて、「日本の部材メーカーは現地の国有企業と合弁事業を行い、基幹部品の輸入代替化に寄与した」のであった。

その後、1992年鄧小平の「南巡講話」⁹をきっかけに、対外開放政策を本格化し、新たな対中投資ブームを招いた。

2001年、中国 WTO 加盟以来、中国市場の開放につれて、外国企業の中国への直接投資が急増している。一方、グローバル化に対応するため、世界市場の競争が激しい中、資源や労働力などが比較優位である中国は外国企業の進出対象として注目されている。

現在、日本企業の対中投資の現状について、日本貿易振興機構（ジェトロ）の海外調査部が2018年6月に実施した「2017年の対中直接投資動向」の結果は以下のようであった。

「2017年の対中直接投資実行額は、前年比4.0%増（ドルベース）となった。前年の2016年は2012年以来4年ぶりに前年比減少に転じたが、2017年はプラスの伸びを回復し、実行額も過去最高を記録した。業種別にみると、製造業が5.6%減となる中、非製造業は不動産、卸・小売りなどが減少したものの、情報通信・コンピュータサービスの大幅増などを受けて7.5%増となった。国・地域別では、1位の香港が13.5%増となり、構成比は7割を超えた。日本は2012年以来5年ぶりにプラスの伸びとなり、順位も2016年の7位から5位へ上昇した。」

浦上（2018、p.27）によれば、世界の対中直接投資実行額の推進（金融業向けの除く）は以下のようである。

図表 6-1：世界の対中直接投資実行額の推移（金融業向けの除く）

単位：億米ドル

	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年
合弁企業	214.2	217.1	237.7	210.0	258.9	302.0	297.4
独資企業	912.1	861.3	895.9	947.4	952.9	861.3	913.4
その他	33.8	38.8	42.3	38.2	50.9	96.7	99.6
合計	1,160.1	1,117.2	1,175.9	1,195.6	1,262.7	1,260.0	1,310.4

（出典：浦上清（2018、p.27）「中国企業との連携を考える—ビジネス連携の今日的意義—」株式会社東レ経営研究所）

以上の表に示したように、世界の対中直接投資実行額（金融業向けの除く）は全体的には推進し、2017年は2016年より4%増加している。その中で、独資企業とその他の企業形態別による対中直接投資は前年より増加しているが、中国市場環境と政府の政策の変化による合弁企業の企業形態に基づく投資は減少している。

図表 6-2：日本の国・地域別対外直投資（単位：100 万ドル、%）

	2015年	2016年	2017年		2017年		
			構成比	伸び率	1～5月(P)	構成比	伸び率
アジア	34,477	10,886	6.4	△ 68.4	12,775	16.6	△ 7.3
中国	10,077	8,634	5.1	△ 14.3	3,633	4.7	8.4
ASEAN	20,624	△ 6,098	-	-	6,710	8.7	2.3
シンガポール	6,779	△ 18,955	-	-	1,950	2.5	56.5
タイ	3,926	4,064	2.4	3.5	2,348	3.1	53.5
インドネシア	3,306	2,924	1.7	△ 11.6	1,095	1.4	△ 7.1
マレーシア	2,893	1,409	0.8	△ 51.3	△ 252	-	-
フィリピン	1,520	2,312	1.4	52.1	561	0.7	△ 56.6
ベトナム	1,439	1,854	1.1	28.9	856	1.1	16.2
インド	△ 1,176	3,690	2.2	-	835	1.1	△ 46.9
北米	50,630	53,086	31.3	4.9	17,766	23.1	△ 23.9
米国	49,319	52,194	30.8	5.8	17,742	23.1	△ 23.1
中南米	5,953	25,565	15.1	329.5	8,764	11.4	414.7
メキシコ	1,188	2,545	1.5	114.1	△ 3	-	-
大洋州	6,917	5,953	3.5	△ 13.9	286	0.4	△ 83.0
オーストラリア	5,943	4,309	2.5	△ 27.5	△ 58	-	-
欧州	36,109	73,548	43.4	103.7	35,970	46.8	122.7
EU	35,638	70,308	41.5	97.3	35,524	46.2	138.9
英国	14,017	47,800	28.2	241.0	12,405	16.1	78.2
世界	136,423	169,582	100.0	24.3	76,882	100.0	36.9

（出典：「ジェトロ世界貿易投資報告」2017 版—転換期を迎えるグローバル経済—）

以上によれば、2017 年アジアへの日本の対外直接投資は、2016 年比 7.3%増である。その中に、2017 年中国への直接投資はアジアにおいて一番多く、前年比 8.4%増である。だが、2016 年中国への直接投資の伸び率 14.3%より 6%減少した。

現在、中国に進出している日本企業は、中国のビジネス環境や法体系や商慣習が異なり、合弁相手との利害調整が難しいのが現状である。中国進出する日本企業に対していくつかの問題が存在するが、経営哲学・経営理念もその内の一つである。これに関する、日本の経営哲学と中国の現地化に関する問題から理解する必要がある。

2 中国進出する日本企業の実証研究

2-1 仮説の提示

日本と中国は、経済的構造、近代化の進展、社会文化に基づいて企業発展の段階、商業習慣、企業家の経営哲学など様々な面に違いがあるが、改革開放後、中国に進出する日本企業は多い。

日中企業の連携における成功している合弁先あるいは提携先の企業のトップマネジメントの特質は何か、中国での事業展開を上手くしていくには、経営哲学に関して中国を理解する必要がある部分は何なのか、これについて、以下は前章に行った倫理、社会貢献、商人教

育という三つの側面での歴史的な考察を土台に仮説を設け、中国に進出している日本企業において、アンケート調査で経営哲学の策定と業績の相関関係を探求する。

図表 6-3：仮説の構築

	視点	仮説
①	倫理	仮説1：経営理念において独自性を持っている企業の方は業績が良い 仮説2：中国事業を開拓する時、描いた構想をスピーディーに実行すればするほど、中国における営業利益が伸びている。
②	社会貢献	仮説3：個別企業の利益を超えて国や国際社会の繁栄を意識的に実践すれば企業は、アジア事業を成功する可能性が高い。
③	商人教育・理念浸透	仮説4：本社のトップが自ら積極的に経営理念を現地法人に浸透することで、現地の従業員と顧客の満足度が高まる。

(筆者作成)

2-2 アンケート調査の概要

2017年7月、亜細亜大学アジア・国際経営戦略研究科の池島研究室は、「アジア事業の成功要因に関するアンケート」調査を実施した。今回は、アジア事業を行っている日本企業1900社を対象に、本社の海外事業担当役員に調査票を郵送し、75社の有効回答を得た。その回収率3.9%である。その中で、相関関係の有意確率は5%水準で統計的に有意的なものを使用した。アンケートを行う際、便宜上に経営哲学と経営理念を同意義として調査を進めた。

アンケート調査のアジア進出する日本企業のデータの概要は以下のようである。

図表 6-4：アジア進出する日本企業（産業別）のデータの概要

度数分布表					
		度数	パーセン ト	有効パーセ ント	累積パーセ ント
有 効	1食料品	6	8.0	8.0	8.0
	2繊維	2	2.7	2.7	10.7
	3パルプ・紙	1	1.3	1.3	12.0
	4化学（医薬品を除く）	13	17.3	17.3	29.3
	5医薬品	2	2.7	2.7	32.0
	8ガラス・土石製品	2	2.7	2.7	34.7
	10非鉄金属	2	2.7	2.7	37.3
	11金属製品	2	2.7	2.7	40.0
	12機械	9	12.0	12.0	52.0
	13電気機器	8	10.7	10.7	62.7
	14精密機器	2	2.7	2.7	65.3
	15輸送用機器	6	8.0	8.0	73.3
	16その他製造業	9	12.0	12.0	85.3
	17小売業	1	1.3	1.3	86.7
	19その他サービス業	10	13.3	13.3	100.0
合計	75	100.0	100.0		

(筆者作成)

その他製造業はソフトウェア、パルプ、ユニットハウス、紙袋、プラスチック製袋、事務用品、住宅建材、耐火レンガ、包装資材、EPSO に関連する商品がある。その他サービス業では、ブルメンテナンズ業、プラントエンジニアリング、モジュールシステム建築の設計施工・ユニットハウスの製造販売賃貸、飲食業、建設機械レンタル業、電力、IT を扱う企業

がある。以上の図のように、調査対象の75社の中に製造業は64社、他のサービス業は11社である。

そして、アジアに進出する日本企業の「トップマネジメントの基本的な考え方」は記述統計で以下のように分析する。

質問1-1：貴社のトップマネジメントは経営理念についてどのようにお考えですか。「全く当てはまらない」から「非常に当てはまる」まで1から6で評点する。

図表6-5：「貴社のトップマネジメントは経営理念についてどのようにお考えですか」の記述統計量

記述統計量					
	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
A-1-1個別企業の利益を超えて国や国際社会の繁栄を考える	73	1	6	4.22	1.193
A-1-2顧客の満足や課題解決など顧客志向を強調する	73	1	6	5.16	1.106
A-1-3イノベーション志向（画期的な商品の開発など）を強調する	72	2	6	4.53	.993
A-1-4従業員の働きがいを強調する	72	2	6	4.61	1.108
A-1-5経営理念の内容は他社にない独自性を持っている	72	2	6	4.11	1.015
A-1-6将来の事業展開を具現化できるように経営理念を創っている	72	1	6	4.50	.949
A-1-7経営理念に基づいて企業の戦略が立案・実行されている	73	1	6	4.74	.958
A-1-8経営理念に基づいて人事評価制度が創られている	72	1	6	4.15	.988

A-1-9従業員に経営理念を浸透するようトップが常に働きかけている	73	1	6	4.70	.982
A-1-10経営理念は創業以来、変わらずに続いている	73	1	6	4.74	1.365
有効なケースの数（リストごと）	71				

(筆者作成)

以上の結果から、現在、アジアに進出企業がよく考えられる、つまり平均値が高い経営理念は「顧客の満足や課題解決など顧客志向を強調する（平均値 5.16）」、「経営理念に基づいて企業の戦略が立案・実行されている（平均値 4.74）」、「経営理念は創業以来、変わらずに続いている（平均値 4.74）」であることがわかる。比較的企業によく強調されていない、つまり、平均値が低い経営理念は「経営理念の内容は他社にない独自性を持っている（平均値 4.11）」、「経営理念に基づいて人事評価制度が創られている（平均値 4.15）」、「個別企業の利益を超えて国や国際社会の繁栄を考える（平均値 4.22）」である。しかし、以上の理念は全体的に平均値 3 以上なので、実際のところ全部強調されていることもわかった。

質問 1-2 貴社の経営理念をアジア事業にどのように浸透されていますか。下記の該当する番号に○印を 1 つお付けください。

図表6-6：「貴社の経営理念をアジア事業にどのように浸透されていますか」の度数分

布表

度数分布表					
		度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効	1 トップが積極的に関わり浸透させる	16	21.3	21.9	21.9
	2 本社の海外事業部などアジア事業に関わる部署が主導して浸透させる	24	32.0	32.9	54.8
	3 本社とアジア地域統括拠点で調整して浸透させる	9	12.0	12.3	67.1
	4 アジア地域統括拠点が浸透させる	1	1.3	1.4	68.5
	5 本社とアジア地域の現地法人で調整して浸透させる	19	25.3	26.0	94.5
	6 アジア地域の現地法人に任せて浸透させる	3	4.0	4.1	98.6
	7 経営理念とアジア事業とは結びついていない	1	1.3	1.4	100.0
	合計	73	97.3	100.0	
欠損値	システム欠損値	2	2.7		
合計		75	100.0		

(筆者作成)

以上によれば、「本社の海外事業部などアジア事業に関わる部署が主導して浸透させる」(32.9%)、「本社とアジア地域の現地法人で調整して浸透させる」(26.0%)という方法がよく企業に採用されている。その他に、「トップが積極的に関わり浸透させる」の有効パーセ

ントも比較的高い。実際に、中国進出する時、どんな浸透方法で利用すれば業績と関わるかは第3節で実証する。

質問1-3：貴社のトップマネジメントは、アジア事業を推進する際に、下記の項目を意識的に実践されていますか。「全く実践していない」から「意識的に実践している」まで1から6で評点する。

図表6-7：「貴社のトップマネジメントは、アジア事業を推進する際に、下記の項目を意識的に実践されていますか」の記述統計量

記述統計量					
	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
A-3-1個別企業の利益を超えてアジア地域の繁栄を考えている	73	1	6	3.84	1.118
A-3-2現地の生活者の豊かさを考えている	73	1	6	3.93	1.194
A-3-3現地の顧客ニーズにきめ細かく応えた商品を提供している	73	1	6	4.19	1.186
A-3-4アジア市場全体を俯瞰して事業を構想している	73	1	6	4.19	1.101
A-3-5貴社の強みを活かすことを考えている	73	1	6	4.95	.970
A-3-6本国内の事業と異なる分野を開拓している	73	1	6	2.93	1.262
A-3-7アジアの環境問題をビジネスチャンスとして捉えて進出している	73	1	6	3.88	1.490
A-3-8描いた構想をスピーディーに実行する	73	1	6	3.90	1.180
A-3-9アジア市場の開拓にトップ自ら関わる	73	1	6	4.03	1.280

A-3-10競合企業に先駆けてアジア進出に踏み切る	72	1	6	3.68	1.362
A-3-11カントリーリスクなどを考え、慎重に進出している	73	1	6	4.16	.943
A-3-12アジア地域統括拠点を強化している	71	1	6	3.46	1.340
A-3-13現地企業との提携を積極的に推進している	73	1	6	3.78	1.205
A-3-14現地企業とのM&Aを積極的に推進している	73	1	6	3.01	1.318
A-3-15早期の黒字化を図る	73	1	6	4.67	1.042
A-3-16人事面でダイバーシティー（国籍・性別・文化・価値観などの多様性）を受け入れている	73	1	6	4.23	1.208
A-3-17本社の経営方式を現地法人に適用させる	72	1	6	4.07	1.012
A-3-18現地の従業員に会社への帰属意識を持たせる	74	1	6	4.08	1.156
A-3-19現地の従業員に会社への帰属意識を持たせる	73	1	6	4.45	1.081
A-3-20知的財産戦略を強化している	72	1	6	3.86	1.154
A-3-21現地で企画から開発・生産・販売までの一貫体制を構築している。	73	1	6	3.21	1.322
A-3-22現地政府・行政機関の政策への対応を図る	73	1	6	3.67	1.179
有効なケースの数（リストごと）	71				

(筆者作成)

以上から、アジア進出日本企業は経営理念の中で、よく意識して実践されている（平均値の高い）のは「貴社の強みを活かすことを考えている」（平均値4.95）、「早期の黒字化を図る」（平均値4.67）、「現地の従業員に会社への帰属意識を持たせる」（平均値4.45）、「人事面でダイバーシティーを受け入れている」（平均値4.23）、「現地の顧客ニーズにきめ細かく応えた商品を提供している」（平均値4.19）、「アジア市場全体を俯瞰して事業を構想している」（平均値4.19）などである。あまり実践していないのは「日本国内の事業と異なる分野を開拓している」（平均値2.93）平均値以下になった。また、「現地企業とのM&Aを積極的に推進している」（平均値3.01）、「現地で企画から開発・生産・販売までの一貫体制を構築している」（平均値3.21）などである。

質問1-4：貴社はアジア事業を推進する際に、下記の関連する方々・機関に対して、インパクトのある情報を競合他社よりも意識的に発信していますか。「意識的に発信していない」から「意識的に発信している」まで1から6で評点する。

図表6-8：「貴社はアジア事業を推進する際に、下記の関連する方々・機関に対して、インパクトのある情報を競合他社よりも意識的に発信していますか」の記述統計量

記述統計量					
項目	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
A-4-1顧客	74	1	6	4.24	1.214
A-4-2サプライヤー	72	1	6	3.53	1.138
A-4-3投資家・投資機関	72	1	6	3.58	1.432
A-4-4現地の地域社会	73	1	6	3.19	1.309
A-4-5現地政府・行政機関	73	1	6	3.41	1.373
有効なケースの数（リストごと）	72				

（筆者作成）

以上によれば、アジア事業を推進する際に「顧客」（平均値4.24）、「投資家・投資機関」（平均値3.58）が企業に対して、よく意識的に発信している。一方、「現地の地域社会」（平均値3.19）への発信はそこまで注目されていないようである。

（郎 琅）

質問1-5：貴社のアジア事業の内容を利害関係者に情報発信する際に、下記の方策は効果的であるとお考えですか。「全く効果的ではない」から「非常に効果的である」まで1から6で評点する。

図表6-9：「貴社のアジア事業の内容を利害関係者に情報発信する際に、下記の方策は効果的であるとお考えですか」の記述統計量

記述統計量					
項目	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
A-5-1企業のトップ自らの情報発信	73	1	6	4.58	1.201
A-5-2タイミングを見極めた情報発信	73	1	6	4.60	1.037
A-5-3所得などで層別した顧客を意識した情報発信	72	1	6	3.29	1.250
A-5-4コンサルティング会社・金融機関等を活用	74	1	6	3.55	1.112
A-5-5日本の自治体などの行政機関を活用	73	1	6	3.18	1.194
有効なケースの数（リストごと）	72				

(筆者作成)

以上によれば、アジア事業の内容を利害関係者に情報発信する際に、一番効果的な手段だと思われるのは「タイミングを見極めた情報発信」（平均値 4.60）である。そして、「企業のトップ自らの情報発信」（平均値 4.58）は第二位として企業に対する効果的であると考えられている。さらに、最近、上場企業は「コンサルティング会社・金融機関等を活用」（平均値 3.55）という方法を通じて、経営改善の実現することを期待している。

質問 1-6：貴社のトップマネジメントはアジア事業を推進する際に、現地企業（パートナー）との提携は下記の項目で有効であるとお考えですか。「全く有効でない」から「非常に有効である」まで1から6で評点する。

図表 6-10：「貴社のトップマネジメントはアジア事業を推進する際に、現地企業（パートナー）との提携は下記の項目で有効であるとお考えですか」の記述統計量

記述統計量					
項目	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
A-6-1スピーディーな意思決定 (商品の早期の市場投入など)	70	1	6	4.24	1.209
A-6-2販売網の活用	71	1	6	4.65	1.160
A-6-3原材料・部品の調達能力 の活用	69	1	6	4.29	1.177
A-6-4商品開発力の活用	70	1	6	3.59	1.234
A-6-5ブランド力の活用	70	1	6	3.76	1.377
A-6-6人事・労務の管理能力の 活用	69	1	6	4.13	1.224
A-6-7現地市場の動向、顧客ニ ーズに関わる知見の活用	71	1	6	4.59	1.077
A-6-8地工場・生産設備の活用	68	1	6	3.85	1.385
A-6-9現地人材の獲得	71	1	6	4.59	1.202
A-6-10資金力の活用	71	1	6	3.62	1.438
A-6-11現地政府・行政機関と の交渉力の活用	70	1	6	4.27	1.307
有効なケースの数（リストご と）	68				

(筆者作成)

トップマネジメントはアジア事業を推進する際に、現地企業（パートナー）との提携に関して「販売網の活用」（平均値 4.65）、「現地人材の獲得」（平均値 4.59）、「現地市場の動向、顧客ニーズに関わる知見の活用」（平均値 4.59）という三つの方法が効果的であると考えられている。

質問 1-7-1：貴社の本社取締役には、現在、アジア地域の現地法人の事業経営を経験された方がいますか。該当する番号に○印を1つずつお付けください。

図表 6-11：「貴社の本社取締役には、現在、アジア地域の現地法人の事業経営を経験された方がいますか」の度数分布表

度数分布表					
項目		度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効	1 アジアでの事業経営の経験者 いる	48	64.0	65.8	65.8
	2 アジアでの事業経営の経験者 いない	25	33.3	34.2	100.0
	合計	73	97.3	100.0	
欠損値	システム欠損値	2	2.7		
合計		75	100.0		

(筆者作成)

現在、本社取締役には、アジア地域の現地法人の事業経営を経験されたかどうかの結果をみると、65.8%は「アジアでの事業経営の経験者がいる」である。

質問 1-7-2：貴社の本社取締役には、アジア地域の現地法人の事業経営に対する今後の予定についてお教えください。該当する番号に○印を1つずつお付けください。

図表 6-12：「貴社の本社取締役には、アジア地域の現地法人の事業経営に対する今後の予定についてお教えてください」の度数分布表

度数分布表					
項目		度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効	1 アジアでの事業経営の経験者の予定ある	36	48.0	63.2	63.2
	2 アジアでの事業経営の経験者の予定なし	21	28.0	36.8	100.0
	合計	57	76.0	100.0	
欠損値	システム欠損値	18	24.0		
合計		75	100.0		

(筆者作成)

そして、アジア事業を展開するため、本社取締役には、現在、アジア地域の現地法人の事業経営に対するアジアでの事業経営の経験者の予定がある企業は 36.8%である。

質問 1-8：貴社の経営理念に影響を与えていると思われる過去の著名な経営者のお名前をお教えてください。さらに、現在アジアビジネスで成功し、産業界に大きな影響を与えていると思われる経営者のお名前をお教えてください。

経営理念に影響を与えていると思われる過去と現在の著名な経営者については、稲盛和夫、さらには本論文で研究対象とする大倉喜八郎、馬雲（ジャックマー）も挙げられている。

アンケート調査の中に「トップマネジメントの基本的な考え」と「成果および予測（質問 6-3）」に関する相関分析するため、使用する成果指標の番号を示す。

図表 6-13：「貴社の進出している下記のアジア地域における直近3年間の売上高および営業利益の増減について、該当する番号を1つずつご記入ください」

項目	日本	中国	アジア全体 (日本を除く)	貴社全体
売上高の増減	F-3-3			F-3-15
営業利益の増減		F-3-4		

(筆者作成)

中国事業を推進する際に、経営理念の中に意識的に実践されている内容、浸透する方法と売上高・営業利益の増減との相関関係は本章の第3節で実証する。

2-3 フィールドサーベ이의概要

2017年10月27日-11月4日の間、上海でソニー物流貿易(中国)有限公司、上海華依科技集团股份有限公司、明治製菓食品工業(上海)有限公司、パナソニック中国生活研究所など合わせて16社の企業をトップマネジメント講義あるいはフィールドサーベ이의方法で研修した。対象となる事例企業はヤクルト、資生堂、トヨタ、サントリー、パナソニックの中国現地企業である。これらの企業は顧客に品質が高い商品を提供した上で、利益を上げ、かつ社会貢献も果たすことができる。

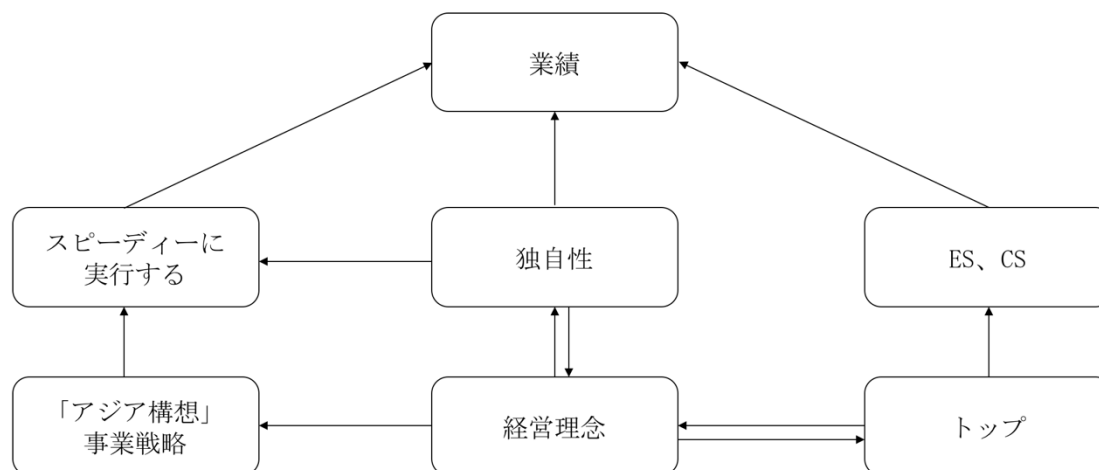
研修した16社企業のトップマネジメント講義あるいはフィールドサーベ이를通じて、どのような企業でも自分の独自の経営理念を持っている。そして、各企業の経営理念の特徴は、地域や業種の影響も受けて異なるかもしれないが、自社の理念の重要性を常に強調していることはほぼ同じである。企業の責任者は経営理念を積極的に発信し、それに基づく意思決定を行っている。経営理念は経営戦略の策定に反映され、経営成果と結びつき目標達成の検証になる。

3 中国に進出する日本企業の経営哲学への示唆

以上の比較視点から見て、日中経営史における企業家の経営哲学の相違点を考察した上で、日本企業の中国進出の経営哲学に関する以下のような中国事業の経営理念の内容と実践モデルを構築した。

(郎 琅)

図表6-14：中国事業の経営理念の内容と実践モデル



(筆者作成)

3-1 倫理：独自性とスピード感

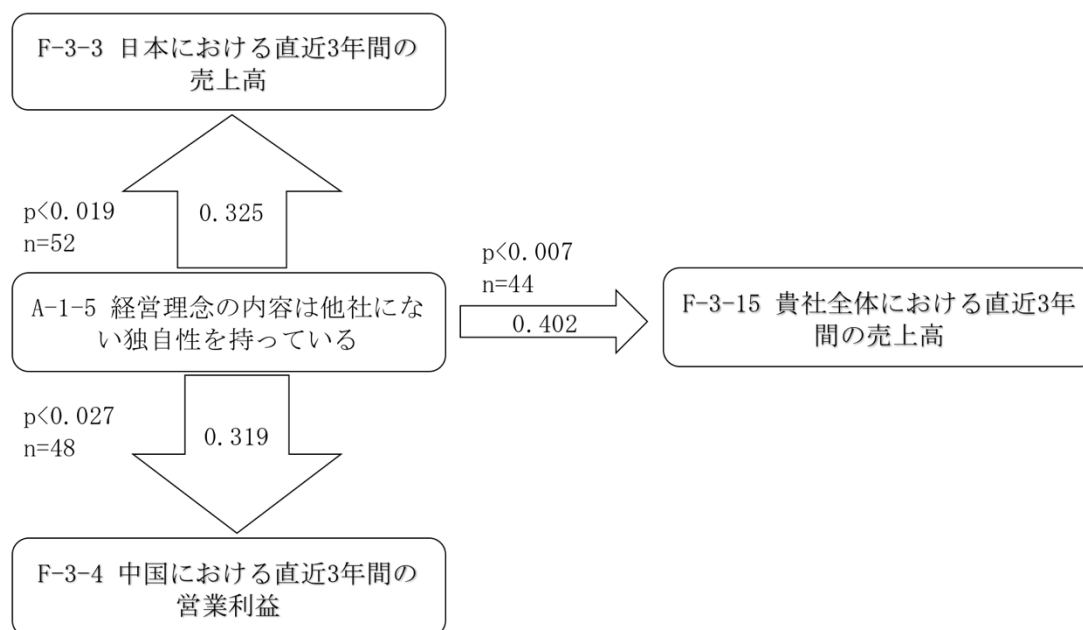
(1) 独自性

近世、近代、現代の企業家は普遍的な倫理をベースにして経営哲学・経営理念を持っている。近世の儒家倫理、近代の国益と比較して、現代には人間性やダイバーシティーを重視している。グローバル社会には、多様な人材と多様な価値観を受け入れ必要がある。人間は多様な価値観を持っている、それを一つにまとめるために、個人の独自性を尊重する上で、企業の独自性があるコア価値観を形成しなければならない。

一方、現代にはそれぞれ企業が自分の強み、個性などを強調している。これは個別の商品あるいはサービスではなく企業全体で意識されているユニークな考えも、独自性がある経営哲学・経営理念とも言える。経営理念の独自性を持っている企業は、自分の強みを促進することにより競争優位を築くことに有利であることを予測できるのである。従って、仮説1は以下のように設定する。

仮説1：経営理念において独自性を持っている企業は業績が良い。

図表 6-15：経営理念において独自性と企業業績の相関関係

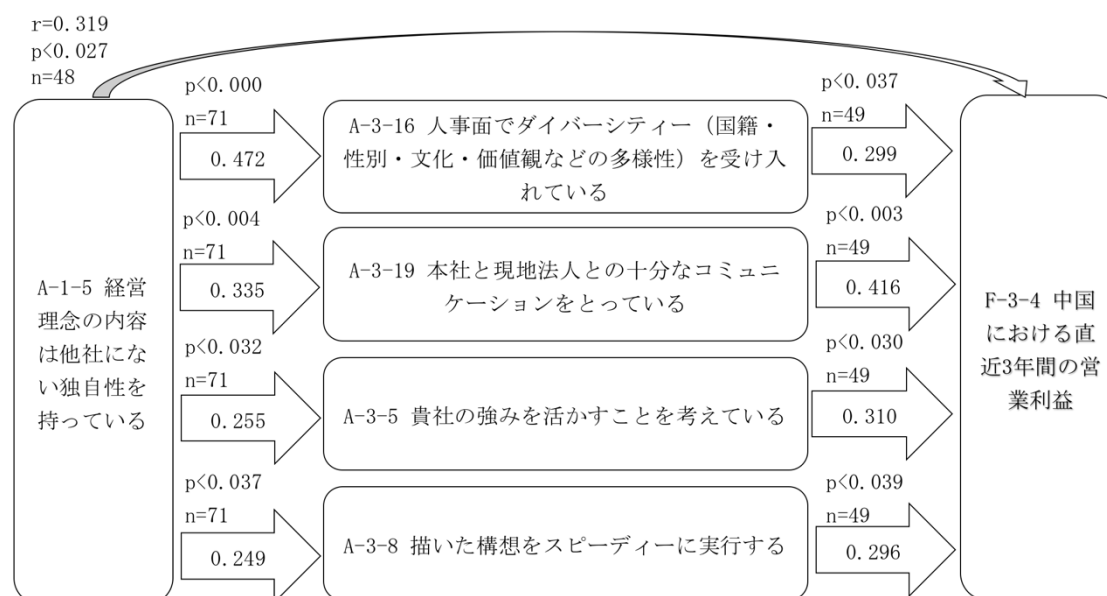


(筆者作成)

相関関係は以上の表に示されている。日本、中国およびアジア全体における直近3年間の企業業績はいずれも「経営理念の独自性」と正の相関関係となっている。経営理念の独自性があれば、本社の業績だけではなく、中国進出する現地経営の業績にもプラスになる。

そして、経営理念の独自性と現地企業の業績との二つの要素から見ると、トップマネジメントがアジア事業を推進する際に意識的に実践されている22項目の関係を調べたところ、以下の四つの有意率があった。以下の四つを重点においた場合、プラス関係がある。

図表6-16：経営理念の独自性と現地企業の業績との影響要素



(筆者作成)

以上によれば、中国事業を開拓する際に、経営理念の独自性を持っている企業は、①人事ダイバーシティーを受け入れやすい、②本社と現地法人との十分なコミュニケーションをとるのに有利、③強みを活かすことに役立つ、④スピーディーに実行する可能性が高い。そして、以上の四つの要素をうまく実践することによって、中国の営業利益が伸びている。

自社のケイパビリティは組織の全員が意識されているかを基準として判断することである。これらのケイパビリティを結集させて困難を乗り越えたのは、従業員に浸透した理念であったとポール・レインワンド（2016、p.65）が主張した。「自社の独自性を貫く」としたのは長期的に忠実であり続けることを意味する。つまり、理念の独自性を求める時には、強みを持つことで同社のアイデンティティが生まれ、企業の強力な価値提供が可能である。

2017年11月3日に、無錫ヤクルト株式会社養楽多（中国）投資有限公司でフィールドサーベイを行った。ヤクルトの海外事業は1964年中国台湾から開始した。無錫工場は、中国大陆での生産拠点として、広州（第1工場、第2工場）、上海、天津に続く生産拠点となる。日本経済新聞2017年11月10日の記事¹⁰によると、無錫ヤクルト株式会社（無錫工場）の敷地内に新たに第2工場棟を2018年1月に建設し、2019年6月から生産を開始する予定だそうだ。

ヤクルトの創始者は医学博士の代田稔である。代田博士は、1899年に生まれ、長年の研究の末、胃液や胆汁などの消化液に負けずに生きたまま腸内に到達して、有益な作用を発揮する乳酸菌の強化培養に世界で初めて成功した。ヤクルトも「私たちは、生命科学の追究を基盤として、世界の人々の健康で楽しい生活づくりに貢献します」という企業理念に基づき、人々が健康とゆとりと生きがいを実感できる生活づくりに貢献し、地域社会とともに発展する企業を目指している企業として、「予防医学」「建腸長寿」「誰でも手に入れられる価格」と呼び独自の「代田イズム」¹⁾を実践しているうちに、売上が高くなり、中国市場の第一位となった。

ヤクルトは一人でも多くの顧客に質の高い商品とサービスを届けられるように、ヤクルト独自の宅配システムの強化拡大を図りながら、店頭流通への対応強化、医薬品事業の拡大および化粧品事業の基盤強化とともに、積極的な国際展開を推進している。

(2) スピード感

どんな時代でも人より早く情報・資源を手に入れるのはビジネスに対する重要である。特にグローバル社会には、スピード感は新しい価値観として、近世以来重視している勤勉、克己、正義など普遍的な倫理と同じくらい重要になっている。第5章によれば、現代の企業家である孫正義、馬雲（ジャックマー）はよく「スピード感」を強調する。グローバル化する企業はスピーディーに変化を起こすのが重要である。

そして、一般的には日本企業は過度のコンセンサスを重視する。これは日本の伝統的な「和」文化から論じる必要がある。日本は平和で安定している環境を有し、そして、「ハウレンソウ」の企業文化や、仕事場で「和」を守るため、スピーディーさより「根回し」の文化を強調している。

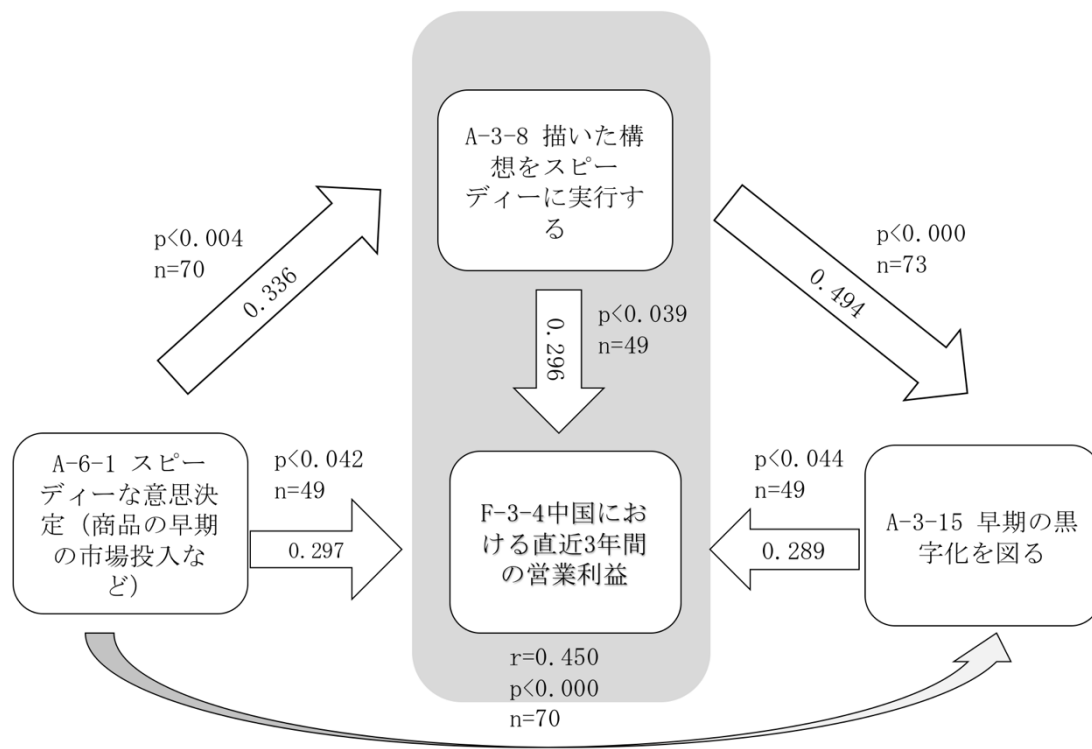
一方、中国の歴史では激しい社会変動が多く発生していた。民衆は社会でカリスマな指導者を待ち望んでいて、企業内でも決断力があるリーダーが期待されている。中国では「和」よりスピーディーに新しい変化を起こすことに馴染んでいる。

従って、一般的に「和」というコンセンサスを重視する日本企業と異なり、稲盛和夫、孫正義など現代企業家がよく強調する「スピード」が、中国現地経営にとって重要な要素になっているかどうか、を仮説の一つとして立てて、実証研究を行いたい。

つまり、「スピーディー」を重視する理念と業績との相関関係を明らかにするのが仮説2になる。

仮説2：中国事業を開拓する時、描いた構想をスピーディーに実行すればするほど、中国における営業利益が伸びている。

図表 6-17：スピーディーさを重視する理念と現地企業の業績との相関関係

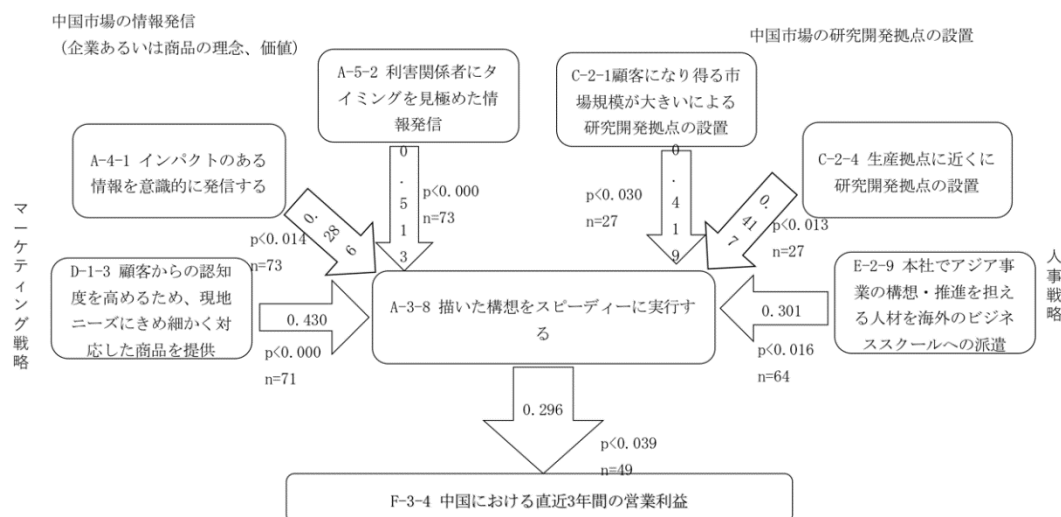


(筆者作成)

相関関係は以上の表に示されている。現地の中国企業における直近3年間の企業業績は「スピーディーな意思決定」、「描いた構想をスピーディーに実行する」、「早期の黒字化を図る」といずれも正の相関関係となっている。

中国事業を開拓する時、描いた構想をスピーディーに実行すればするほど、中国における営業利益が伸びている。経営理念に基づき経営戦略をスピーディーに実践、スピーディーに成果を出すのは中国事業に有利である。

図表6-18：「スピーディーに実行する」に影響を与えた要因



(筆者作成)

そして、中国市場の情報発信、研究開発、マーケティング、人事戦略の各方面から「スピーディーに実行する」に影響を与えた要因をアンケートで調査すると、以上の項目を意識的に重視すればするほど、描いた構想をスピーディーに実行することを促進し、中国現地経営にも役に立つことがわかった。

例えば、中国市場の情報発信の方面では、企業あるいは商品の理念、価値を利害関係者にタイミングを見極めた情報発信、インパクトのある情報を意識的に発信することである。中国市場では、生産拠点の近くに研究開発拠点を設置する。そして、顧客になり得る市場規模が大きいことによる研究開発拠点を設置するのは、描いた構想をスピーディーに実行することに有利である。その他、本社でアジア事業の構想・推進を担える人材を海外のビジネススクールへ派遣するという人事戦略、顧客からの認知度を高めるため、現地ニーズにきめ細かく対応した商品を提供することは、効果的である。

2017年10月28日上海好侍食品有限公司（ハウス食品）はトップマネジメント特別講義を行った。上海好侍食品有限公司（ハウス食品）は中国事業において「カレーが中国の人民食になってほしい」という考えを実践する中、カレー飲食文化を中国に浸透しながら、売上逐年上がった。トップマネジメント特別講義で、上海好侍食品有限公司（ハウス食品）の責任者は「短期的には利益が上がらなかったが、経営理念と方針に間違いはないと信じて、六

年目からようやく黒字になった」という話があった。これは現地ニーズにきめ細かく対応した商品を提供することを重視する事例である。

当時、上海好侍食品有限公司（ハウス食品）は中国の経済状況、商習慣、飲食習慣¹²を分析し、両国の文化の違い及び中国市場の特殊性の把握に努めている。

2017年10月31日にパナソニック生活研究中心は上海でトップマネジメント特別講義に登壇した。当該企業は2005年にパナソニックの分公司（支店）を設立した。2012年から現地人責任者を登用しはじめた。パナソニック AP 空調設備中国有限会社のパナソニック生活研究中心の商品提案課は顧客に密着し、「実態+ターゲットマーケット研究+未来研究+高いトレンド予測+研究」の活動を行っている。利益よりミッションの方を重視しながら、人々が憧れの空間コンセプトなどの課題を提案している。例えば、2016年の「軽厨房」概念は一つの事例である。これは、中国市場へ商品の理念、価値を情報発信の事例である。

グローバル化した現在では、熾烈な競争と急激な環境変化への対応も企業にとって大問題である。特に中国のビジネス環境では、新たなビジネスモデルで急躍進する企業が多く、企業は常に激しい競争に直面している。情報収集、情報処理、意思決定、実行をスピードアップするのは企業のグローバル化するポイントであろう。企業家は早く情報を把握し、スピーディーに意思決定、スピーディーに実践することが企業業績に有利であると言える。

日本でなかなかスピーディーに実行できない歴史的や文化上の理由は上に説明したが、制度上については安井望（2013）が『グローバル経営の意思決定スピード』で論じた。

1990年代後半から2000年代前半まで、グローバルビジネスを展開してきた日本企業は存在しているが、日本市場の依存度は高い方が多い。安井（2013、p.14）は「該当する日本企業は、それまで制度決算時にのみ行っていた連結決算を月次で期ズレなしで行える管理連結の仕組みを構築することによって、経営管理に必要な情報を取得していた。ただし、当時の日本企業は製品別の連結や得意先別の連結といった詳細なレベルの管理連結を行うのではなく、事業セグメント単位での管理連結数値をもとに経営管理を行っていた。これは、子会社の法人単位で事業セグメントをまたがるケースが少なかったため、本社が事業ポートフォリオをはじめとする企業グループとしての意思決定を行い、子会社内の管理については子会社に任せていたことが背景にある」と述べた。

つまり、主に月次での経営管理を行っている企業は、本社中心あるいは在日子会社を含めた経営意思決定を行い、日本の国内にリアルタイムで情報を取る。また、インフラの面など

でも大きな障壁が存在しない。月次で計算し、サプライチェーンではなく営業・製品・サービスなどを中心に経営戦略を考えるのは主流であった。

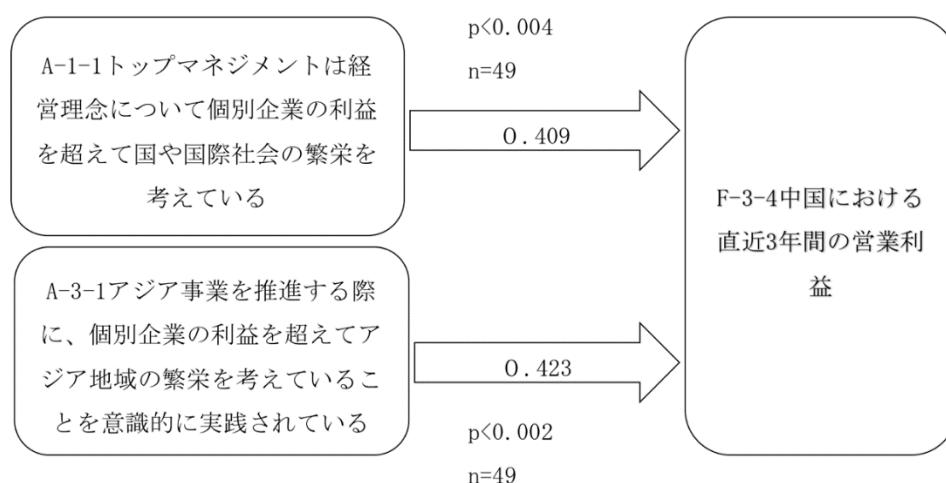
高度経済成長期以降の日本企業は、グローバル市場の競争と新興国の台頭により、今まで誇っていた技術力や企画力、商品力だけでなく、グローバル企業と同じな視野を持っている経営理念とスピーディーに実行することが不可欠である。描いた構想をスピーディーに実行するため、企業は製品やサービスをニーズに合わせて変化させていくことが求められているスピーディーな意思決定を行うべきである。

3-2 社会貢献：国境を超えて地域共生

近世、近代、現代企業家の「地域」という概念の範囲は異なるが、どんな時代でも「公」という集団目標に貢献する精神は重視すべきである。現在、より複雑で多元化のグローバル化の世界では、現地企業、政府、組織との協働することが重要である。そのため、国境を超えて地域共生、地域繁栄という理念の価値創造を従えながら、事業と収益の継続的に実現できるかと考える。

仮説3：利益より「地域繁栄」を意識的に実践される企業は、アジア事業を成功する可能性が高い。

図表6-19：「地域繁栄」という理念と現地企業の業績との相関関係

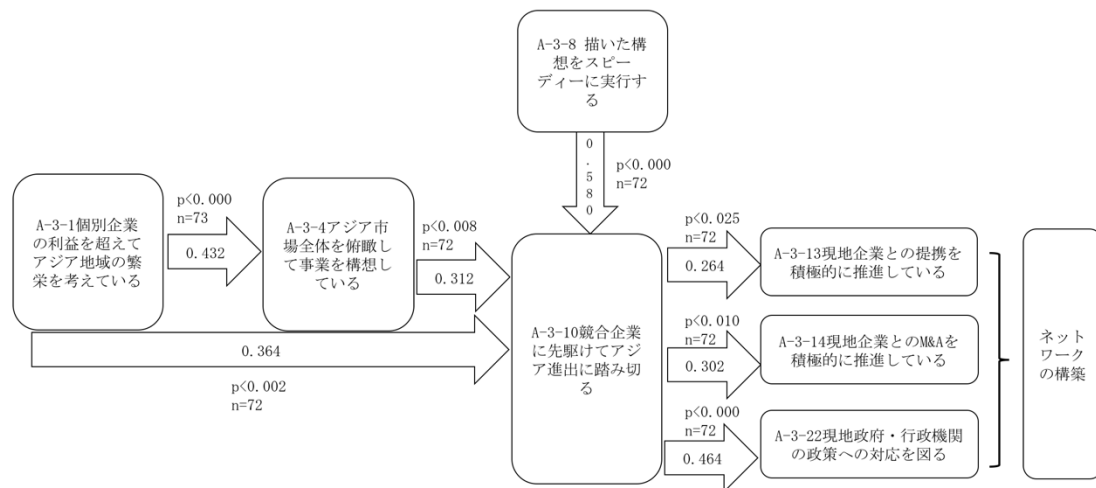


(筆者作成)

以上の図に示されている相関関係をみると、トップマネジメントは経営理念について個別企業の利益を超えて国や国際社会の繁栄を考えている企業、あるいはアジア事業を推進する際に個別企業の利益を超えてアジア地域の繁栄を考えている企業、つまり、「地域繁栄」のことを意識的に実践されている企業が、中国における直近3年間の営業利益が伸びている。

そして、以下の相関関係を見れば、個別企業の利益を超えてアジア地域の繁栄を考えている企業は以下の特徴があることがわかった。

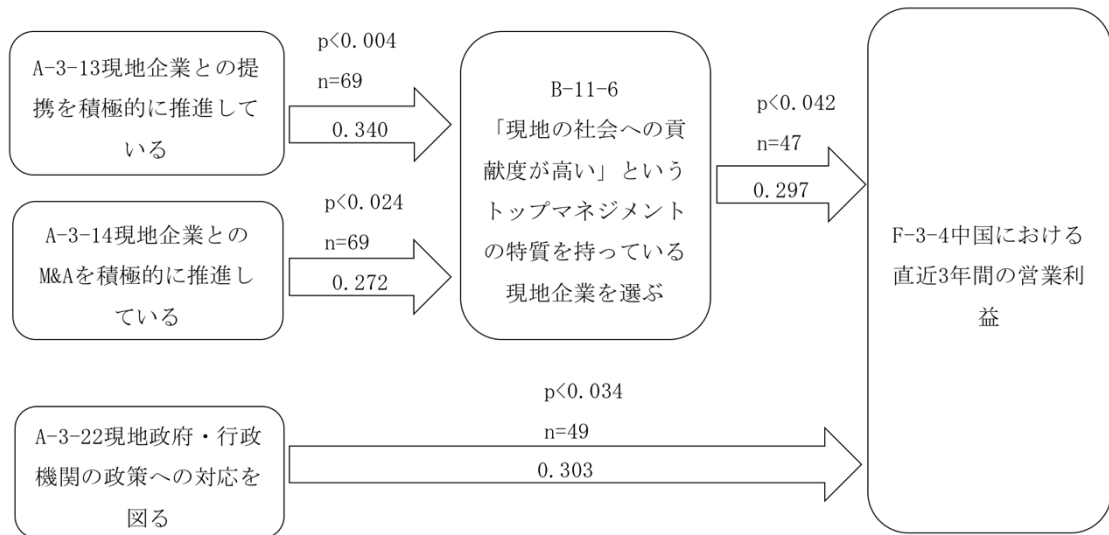
図表6-20：個別企業の利益を超えてアジア地域の繁栄を考えている企業の特徴



(筆者作成)

まず、アジア市場全体を俯瞰して事業を構想することにより、競合企業に先駆けてアジア進出に踏み切る傾向がある。次に、利益より「地域繁栄」を意識的に実践する企業は、ネットワークの構築が順調に進む。

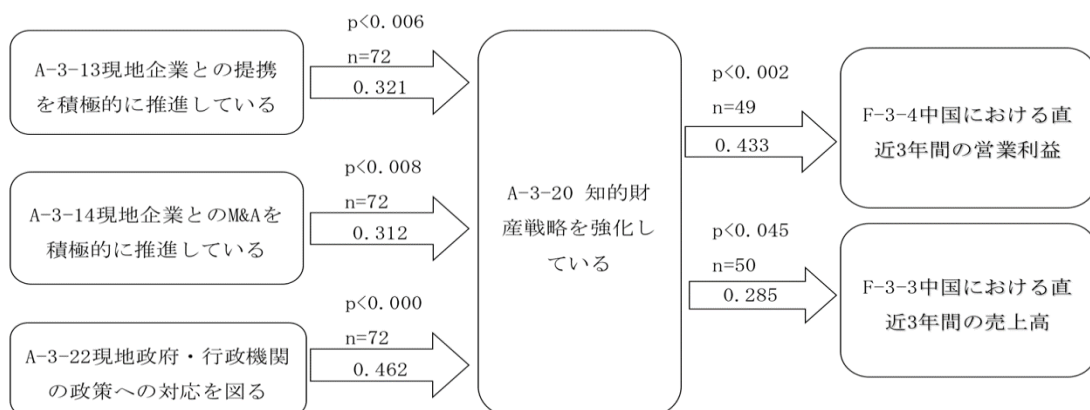
図表6-21：ネットワークの構築と現地企業の業績に影響を与えた要因 (1)



(筆者作成)

以上の図をみれば、ネットワークを構築する際に、日本企業は利益重視より「現地の社会への貢献度が高い」という特質を持つ現地企業を選ぶのは中国事業が成功する可能性が高いと判断したからである。実際、社会的責任（CSR）に関心度が高い企業と合併投資を行った日本進出企業の業績がプラスになっている。

図表6-22：ネットワークの構築と現地企業の業績に影響を与えた要因 (2)



(筆者作成)

さらに、図によれば、ネットワークを構築する際に、共同開発する上で知的財産戦略を強化すると、中国現地事業を成功させる可能性が高くなる。また、地域貢献という視点の知的戦略が地域の特性を反映した「地域密着型企业」と政府の関係構築する際に、中国の知的戦略を図るに関する政策・法令を守る日本企業は業績が良い。

そして、近年日本企業のグローバル化による中国現地企業との提携、M&A が積極的に推進されている。また、現地政府・行政機関の政策への対応をする上で中国への直接投資、そして海外生産、販売拠点だけではなく、中国における研究開発活動も増加している。また、未だに存在しているいくつかの問題の中に、知的財産戦略を強化することは非常に大切である。知的財産による競争力を強化するのも意識されていることである。地域の特徴を反映した独自性のある知的財産戦略を生かすのである。

事例から見れば、トヨタ、サントリー、ヤクルト、資生堂などの企業も企業理念の実現に向けて、多様化した顧客のニーズに応える新商品の研究開発に取り組んでいる。積極的な国際展開を推進していくと同時に、積極的に健康、地域社会、環境保護に関する CSR 活動を行っている。実際の実績と市場成長率も年々上がっている。そのような企業は、利益より地域の繁栄やライフスタイルの提案、商品より価値観の伝達を重視している企業である。

ヤクルトも企業理念の実現に向けて、コーポレートスローガン「人も地球も健康に」のもと、地球環境全体の健康を視野に入れ、すべての事業活動を通じて、良き企業市民として歩んでいくため、積極的に健康、地域社会、環境保護に関する CSR 活動を行っている。ヤクルトは引き続き商品の優位性・安全性を訴求するとともに、多様化した顧客のニーズに応える機能性豊かな新商品の研究開発に取り組んでいる。

2017年10月30日に浙江日清食品でフィールドサーベイを行った。日清の企業理念は以下の通りである。

食足世平「食が足りてこそ世の中が平和になる」食が足りて初めて世の中が平和になるのです。日清食品の事業は、人間の根源から出発しています。

食創為世「世の中のために食を創造する」日清食品は、世の中に新しい食の文化を創造し、人々に幸せと感動を提供します。

美健賢食「美しく健康な身体は賢い食生活から」日清食品は、食の機能性を追求し、世

の中に「賢食」を提唱します。

食為聖職「食の仕事は聖職である」安全で美味しくて体にいい食品を世の中に提供していくことが、日清食品の使命です。¹³

日清の企業理念は「食足世平、食創為世、美健賢食、食為聖職」である。日清の創業者は便利で健康な食品を提供するという理念に従って、インスタントラーメン産業が大きくなるため、最初のインスタントラーメンの作り方を公開して、特許を取らなかった。これは現地の生活者の豊かさを考えている事例である。

2017年11月2日に資生堂のトップマネジメント講義と工場見学を行なった。資生堂は「美しい生活文化の創造」というミッションのもと、美しさを通じて人々が幸せになるサステナブルな社会の実現を目指しているという理念を積極的に発信している。資生堂の理念は「これからも資生堂は、一人ひとりのお客さまに一層満足していただくため、魅力ある商品ときめ細やかなサービスをお届けすることはもちろん、社会に対しても責任を果たしていきます。社会と、お客さまと、そしてすべての人が、「一瞬も 一生も 美しく」あるように」¹⁴ということである。

2017年10月27日に上海華依科技集团股份有限公司で企業研修を行った。上海華依科技集团股份有限公司は「Technology innovation achievements promotes world class products. Operation Philosophy committed to world class technology innovation enterprise with creation spirit.」を理念として、中国だけではなく、アジアさらに人類のため技術革新を推進する。「利益より技術革新の元々の価値を重視する。その理念のおかげで、わが社の売上と市場シェアは中国国内の業界では追いつけない地位になっています」¹⁵と社長が語った。

企業の社会的責任を強調する今日、企業家は企業の将来像を作り出す必要がある。地球は一つの国際社会と言う「相互依存的国際関係理論」の全体的な構想に基づき、実行するには企業の利益より「地域繁栄」のアプローチが提示されるようになった。

つまり、グローバル時代のアジア連携・アジア地域共生の強調、知的財産戦略を強化する理念を実践するのは企業発展に長期的に有利である。

3-3 商人教育：理念浸透の重視

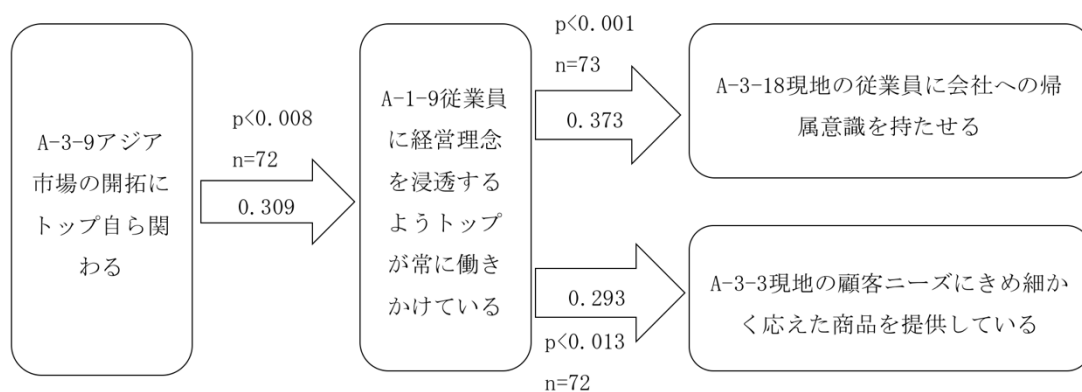
近世の商人教育は主に商家の当主が子孫に書き残した家訓によって反映されるが、近代に入り、新式学校を建立し、産業発展を促進するため様々な人材を育成した。現代企業家自身も企業理念・経営哲学を継承するため大学を作り、商人教育より優れている哲学を人々に浸透させる。

エドガー・シャイン(1999)によれば、経営哲学(経営理念)メカニズムを「一次浸透メカニズム」と「二次浸透メカニズム」に分けた。「一次浸透メカニズム」は企業のトップ(創業者、企業家)自らの行動による浸透方法である。「二次浸透メカニズム」は「一次浸透メカニズム」を補強するものであり、「一次浸透メカニズム」と整合性が保たれている場合にのみ効果を発揮する。その具体的な内容は①組織の設計、構造、②組織のシステム、手順、③組織内の作法、しきたり、④物理的空間、外観、建物の設計、⑤人々や出来事に関する話題、語り草および逸話、⑥(リーダーの)組織の哲学、価値観、信条に関する公式表明、である。¹⁶また、横川(2010)は経営理念の機能を十分に動かせるためには極めて重要であると考察した。

先行研究によれば、理念浸透メカニズムや理念浸透の具体的な方法が複数あるが、中国に進出する日本企業は自社の経営哲学を現地法人にどのように浸透した方がよいかについて、以下の仮説を設けた。

仮説4：本社のトップが自ら積極的に経営理念を現地法人に浸透することで、現地従業員と顧客の満足度が高まる。

図表 6-23：本社のトップが自ら積極的に経営理念を現地法人に浸透と現地従業員、顧客との相関関係



(筆者作成)

前述したアンケート調査により、「経営理念をアジア事業にどのように浸透されているか」という質問から分析すると、「本社のアジア事業に関わる部署が主導して浸透させる」(32%)、「アジア地域の現地法人と調整して浸透させる」(26%)、「トップが積極的に関わり浸透させる」(21%)という項目は他の浸透方法より有効パーセントが高いことがわかった。

実際に理念を意識的に実践する方法としては「アジア市場の開拓にトップ自ら関わる」と「企業全体アジア地域における直近3年間の売上高の増減」($p < .009$ $n=45$ $r=0.384$)の相関関係が強い。

2017年10月27日に中国上海フィールドサーベイする時、ソニーの責任者は「ユーザーの皆様へ感動をもたらす、人々の好奇心を刺激する会社であり続ける」、「テクノロジー・コンテンツ・サービスへの飽くなき情熱で、ソニーだからできる新たな「感動」の開拓者になる」、「人のやらないことをやる」などの理念を強調していた。そして、企業理念の浸透方法について「入社研修では、企業歴史と理念を伝えるが、やっぱりトップ自らのスピーチやメッセージなどを通じて、直接に社員に強い意識を伝えられるのは一番効果的である」とソニーの責任者がそう述べた。

2017年10月27日に上海華依科技集团股份有限公司の社長も、人材のダイバーシティを重視し、国籍・性別・文化・価値観などの多様性を受け入れている。その他、社員への理念浸透について、以下のように語った。「トップ理念やナショナリズムの考えは社員にシェアしています。我々が技術の革新を通じて自分の国家さらに人類社会の進歩を促進することをわざと教育しなくても社員がすでによく理解してもらいました。それは、時代の風に乗ったからです。」これは、中国企業に対する立場であり、日本企業の現地化の理念浸透にも参考になると考えられる。

一般的にはヒト、モノ、カネ、情報は経営資源の4つの要素である。ヒトは最も重要な要素であり、根本的な地位と言える。企業家は経営哲学の浸透を通じて、ヒトとしての従業員や顧客などを結ぶことができる。この結びをうまく活用すればするほど、組織全体の一体感をもたらすと同時に、企業イメージも高められる。

従って、自社でも、海外事業の現地法人でも、各浸透方法の中に企業のトップが自ら積極的に浸透させる方法が企業家自身の思いやビジョンなどを正確に伝えられ、従業員と顧客の満足度が高まることを予測できる。

4 小括

日本の国内市場の低迷に伴い、海外の事業進出に依存するようになった。その中で、中国市場は日本企業が海外進出に対する最も魅力的な選択肢であるが、グローバル化に伴う異文化の問題、現地の市場ニーズや政策などの特殊性を対応するトップマネジメントが必要である。企業の海外進出のカギは「現地化」とよくいわれる。現代の多国籍企業は単に現地国に雇用をもたらすだけでなく、地域に溶け込み、地域に貢献することが求められる。そして、グローバルの規模で一体化する経営と各地域の多様性を適応可能な経営を実施するため、企業の理念、価値観、ビジョン、行動規範などの経営哲学を体系的に海外の社員に浸透させる必要がある。

実証研究を通じて、以下のことが明らかになった。

今日の中国ビジネス環境では、新たなビジネスモデルで急成長する企業が多い。強みを活かすため、そして自社の顧客価値の提供と従業員の帰属意識を形成するため、会社の独自性を持っている経営理念を貫くことが大切である。

そして、中国現地経営では描いた構想をスピーディーに実行すればするほど営業利益が伸びている。その上、自社の利益より「地域繁栄」を意識することによって、現地ネットワークの構築が順調となり、知的財産戦略を強化して競争優位を実現できると提起した。

また、本社のトップが自ら積極的に経営理念を現地法人に浸透することで、従業員と顧客の満足度が高まる。

つまり、企業のグローバル化への対応、社会的責任の実現、国際経営を達成するため企業経営理念の独自性の推進、ダイバーシティーの受容、科学技術とIT情報化の導入により企業のスピーディー化、相互依存的国際関係の深化と「地域共生・地域繁栄」の認識、リーダーシップ力などが日本でも中国でも目指す企業像の共通点となっている。

企業が正当利益を追求するのは当然だが、利益より理念を重視する企業は安定な成長が長く続けられると思われる。実証研究により、明文化した企業理念、ビジョン、ミッションを含めた企業の経営哲学の策定、浸透及び実践を重視することが長期的に企業の発展に有利だという結果が得られたといえよう。

¹ 孫文（1866年-1925年）、中国の政治家。初代中華民国臨時大總統。中国国民党総理。「中国革命の父」と呼ばれる。

-
- ² 李廷江 (2003, pp. 238-240) 『日本財界と近代中国——辛亥革命を中心に』御茶の道書房より参照
- ³ 李廷江 (2003, p. 141, p. 254) 『日本財界と近代中国——辛亥革命を中心に』御茶の道書房より参照
- ⁴ 李廷江 (2003, pp. 251-252) 『日本財界と近代中国——辛亥革命を中心に』御茶の道書房より参照
- ⁵ 渋沢栄一「中国興業会社の目的」『龍門雑誌』第三六〇号、龍門社、pp. 14-17 李 (2003, p. 253) 『日本財界と近代中国——辛亥革命を中心に』御茶の道書房より参照
- ⁶ 渋沢栄一「中国興業会社の目的」『龍門雑誌』第三六〇号、龍門社、pp. 14-17 李 (2003, p. 253) 『日本財界と近代中国——辛亥革命を中心に』御茶の道書房より参照
- ⁷ 廖婉婷 (2014, p. 106) 「日本企業の中対投資の推移と特徴」現代社会研究科研究報告より参照。
- ⁸ 朝日新聞 2018年8月16日(木) 13版 経済4より参照
- ⁹ 「1992年1月から2月の春節を挟む期間、実質的指導者である鄧小平は中国の南部地域を視察して回り、同時に不毛なイデオロギー論争を止めて「改革・開放へ邁進すべき」との講話を行いました。世に言う『南巡講話』です。そして同年10月の中国共産党第14回党大会において「社会主義市場経済」路線が確定します。これによって中国は『計画か市場か』の長いイデオロギー論争に終止符を打ち、以後、「中国的特長を持った市場経済」の建設に邁進することになるのです。」青木浩治、藤川清史「鄧小平の南巡講話と貿易・外資ブーム」より引用
- ¹⁰ 日本経済新聞 2017年11月10日の記事
https://www.nikkei.com/article/DGXLRS463025_Q7A111C1000000/ (2018年10月8日最終確認)
- ¹¹ ヤクルトホームページより参照
<https://www.yakult.co.jp/> (2018年10月8日最終確認)
- ¹² 例えば、中国では経済の成長に併せ中間所得層と高所得層という大量の消費者層が誕生してきている。中国の商習慣からみれば、中国の販売店は不動産屋であることによって、特売販売は毎回費用が発生する。また、中国の食べ物の中に「八角」(中華料理の調味料の一種類)入れる飲食習慣がある。2017年10月28日上海好侍食品有限公司(ハウス食品)はトップマネジメント特別講義より参照
- ¹³ 日清ホームページより参照
<https://www.nissin.com/jp/> (2018年10月8日最終確認)
- ¹⁴ 資生堂ホームページより参照
<https://www.shiseidogroup.jp/> (2018年10月8日最終確認)
- ¹⁵ 上海華依科技集团股份有限公司ホームページより参照
<http://www.w-ibeda.com/en/about.asp?id=573> (2018年10月8日最終確認)
- ¹⁶ 横川雅人 (2010, p. 221) 「現代日本企業における経営理念の機能と理念浸透策」関西学院大学

第7章 結論

論語には「温故知新」（故きを温ねて新しきを知る）という言葉があり、昔のことをよく学び、そこから新しい知識や道理を得るということである。日本では、「不易流行」という芭蕉の俳諧の理念があり、『新明解四字熟語辞典（三省堂）』によれば、「いつまでも変化しない本質的なものを忘れない中にも、新しく変化を重ねているものをも取り入れていくこと。また、新味を求めて変化を重ねていく流行性こそが不易の本質であること」とある。「不易」はいつまでも変わらないこと、「流行」は時代に応じて変化することである。

「温故知新」と「不易流行」の教えを基に経営哲学を展開する経営者が多くいる。「不易」が「温故」、歴史や知恵、慣習などを学ぶことで継続的に伝わる価値観とその実践性がある行動指導方針を見出す。「流行」は「知新」、変わるべきものであり、時代によって絶えずに発展・変革する必要がある思想や行為を指す。

本論文は近世、近代、現代における日本と中国の代表的な企業家の経営哲学を探求し、比較するものである。具体的には大きく二つの内容で構成されている。まず、各時代の商業文化を概観し、日本と中国代表的な企業家とその経営哲学の中に倫理、社会貢献、商人教育という三つの視点に焦点を当て検討する。次に、歴史的考察の成果を土台に仮説を立て、国境を越えて活躍する企業の経営哲学の策定と実践を実証する研究である。

本論文のテーマに設定した「日中経営史における企業家の比較研究——経営哲学の歴史の変遷と現代への示唆——」について、次のように結論づけることができよう。

第一、経営哲学の定義は様々であるが、本論文では、「企業家の考えをはじめとする、企業理念、ビジョン、行動規範など明文化したものを含めて、企業の経営活動における判断基準と外部の利害関係者に対する約束を両方求める経営実践思想」と定義した。

なお、各時代において経営哲学の意味で使われている言葉あるいは用語は様々であるが、近世、近代、現代三つの時期において、近世の「商人精神」、近代の「経営理念」、現代の「経営哲学」という時代の言い方を広義で「経営哲学」として見なす。

第二、各時代における日中企業家の経営哲学に関する共通点を導き出すと以下の通りである。

近世において、石田梅岩や王陽明がいう「利潤の肯定」など商人の利益追求の正当性を認める思想家がみられる。また、近世の商人は、(1)商人精神における勤労、儉約、正直と

いう禁欲的倫理観、(2)近江商人の三方よし、山西商人の経世済民のような地域社会貢献意識、(3)商人達の家訓や遺言などを通じて、商人精神の浸透や継承を図ってきた共通点が見られる。要するに、近世における日本と中国の商業文化と商人精神には儒教価値観が共通の基盤となっている。

近代になると、欧米から優越な軍事力を背景にアジア諸国への経済的略奪行為が益々強くなっていった。このような状況の中で、日本と中国の企業家は「産業報国」、「自強求富」などの国益重視あるいはナショナリズムの思想を持つようになった。同時に、西洋列強からの文化と技術、科学的なマネジメント、経営理念などをも受け入れるようになった。西欧列強との経済的、文化的な交流の拡大によって、近代の経営者達にも国際的開放性が見られた。

近代企業家の経営哲学の中にある勤勉、儉約、道德遵守、社会貢献、および憂国憂民などの理念は儒家思想に根ざしている。企業家は軽商観念を排除し、「義利両全」という高い道德基準を遵守している。この時代では、日本でも中国でも、私益よりは国益を優先する思想家が多く見られる。そして、企業家としての商人は基礎的知識以外に、中国の土紳と日本の武士のように中庸、論語、孟子などの儒学書の勉強も必要である。その上、自主自立の精神と西洋の先進文化の経験も取り入れる。また、商人の教育は国民教育を基礎としている。

現代になると、倫理の方面では、「公益」と「利益」を議論した上、人々の「志」、「夢」、個性を尊重し、人々に共感できる経営哲学が求められている。企業家はそれぞれの自分がやりたいこと、自分の価値を実現したいという志と夢を持って事業を起こす。近代においては「国」のため、あるいは外国との「戦争」という意識で臨んできた。戦後の現代では、特に近年に近づくほど、「グローバル共生」、あるいは「人類の幸せのため」などの経営理念のもと、企業の存在意義と社会的責任の追求を進める経緯となっている。

現代の企業家たちは自分の理念を次世代に伝え、若い経営者に能力のほか、「哲学」の教育を通じて、世界や社会に存在すべき自分の姿を考えさせる傾向がある。

第三、各時代における日中企業家の経営哲学に関する相違点を導き出すと以下の通りである。

近世の場合、日本では商家内の「場」を何より重視し、「家族」と言えば、血縁関係を超えて、共に働く職場の仲間、すなわち「場」を中心とする組織の仲間まで含まれるのが一般的である。一方、中国では血縁、地縁、業縁（同業種）を中心としたネットワーク社

会を構築している。最も小さい生活単位である家族が互いに信頼ができ、特に血縁あるいは宗族の方が何より大事にされている。

近代の場合は、日本の企業家は自己の利益と国益を一致とし、共通性を意識した上で、後者を強調する。中国の企業家は、例えば、張謇にとって企業を経営することはまず国家のためという思想があり、「国家の急を優先すべき」と強調している。いわゆる「忠孝不可両全」である。また、近代の中国は、政治・経済・文化などの面では西欧列強から多くのことを学び、受け入れてきたが、企業経営の面では民族企業と外資企業との「商戦」という対抗の理念が強かった。一方、明治維新以後、国外への政治経済、軍事外交の影響力を拡大してきた日本では「アジア主義」、「共生共栄」、「大東亜共栄圏」などの思想が生まれた。

現代になると、日本企業の場合は独自の組織文化の形成と中長期経営戦略の策定が一般的である。一方、中国企業の場合は、スピーディーな意思決定と短期利益の追求という商業習慣が一般的である。もちろん、中国のトップクラスの民間企業はきめ細かい経営哲学を公表している。これらの大企業の経営哲学は、下請けや取引関係の中小企業あるいは個人とする顧客の利益を重視している。そして、実践する際に「直感」、「スピード」、「微創新」と繋がる「ユーザー体験重視」というキーワードは注目されている。近年、日本にも「スピーディーに実行していく」という意識が強くなってきている。

第四、日中の両国を代表とする日中近世から現代までの企業家は、それぞれ独自の経営理念を持っている。具体的な内容は以下の通りである。

図表 7-1：日中代表的な企業家の経営哲学

		日本	中国
近世	企業家名	近江商人	山西商人
	経営哲学	「利真於勤、薄利広商」「売り手よし、買い手よし、世間（地域）よし」、家訓や店則が一同の前で読み上げる	「重名軽利、薄利多売」、「持家」、「宗族隣里、調和共進」、「経世済民」、私塾を開く、四書・五経や史学、数学などを子弟や嫁たちに教える。
近代	企業家名	大倉喜八郎	張謇
	経営哲学	「正直は実に商売の資本」、「刻	「言商向儒」（儒家の道德規範の遵

		苦勉励」、「進一層」、「自己の利益と国益との一致、共通性を意識した上で、後者を強調すること」、「忠君愛国」、外国との「競争関係」、「盛んに出貿易を行わねばならぬ」「アジア主義」、大阪大倉商業学校（1900年）を設立する、商人の教育に尽くす	守）、「先進技術の学習」、「非私而私也、非利而利也」（私利の追求を主要目的においてはならない、公の利益を優先）、「国家のための思想を樹立し、国家の急を優先する」、「西洋国家と商業戦を展開するより紡績や鉄網の工業部門をまず優先的に発展させる」、南通工学院（1912年）、南通医学院（1911年）などを設立する、師範教育を最も基本として強調する、職業教育も重視する
現代	企業家名	孫正義	馬雲
	経営哲学	「情報革命で人々を幸せに」、「志を高く、勤勉する」、「二乗の法則」、「社会や未来の時代に貢献できることを成したい使命感を持つ」、「全世界ビジネスを」、「経営トップと社員が心を一つに」、「ソフトバンクアカデミア」の開設（「自分の後継者＝孫正義2.0」を育てるため）	「世界中のあらゆる商売をやりやすくするために、小さな企業をサポートする」、「商売人は最善を尽くしてこの社会を改善し続けている」、「世界のコミュニケーションが一つになる」、「Made on Internet」、「価値観を統一する」、湖畔大学（中小企業の起業家育成専門ビジネススクール、大学の先生は現在有名な企業家である）

（筆者作成）

第五、グローバル時代の今日においては、日中両国の現地化に適応可能な新たな経営哲学が必要となった。経営哲学の現地化に関する実証研究では以下のような結果が得られた。

中国に進出した日本企業の現地経営について調査した結果、明文化した企業理念、ビジョン、ミッションを含んだ企業の経営哲学を明示し、浸透及び実践を重視することが企業の持続的成長に有利であることが分かった。具体的には、会社の独自性を持っている経営理念を貫くことや、中国現地経営ではビジネス構想をスピーディーに実行することが重要である。その上、自社の利益より「地域繁栄」を意識することによって、現地ネットワー

クの構築が可能となり、知的財産戦略を強化した上で競争優位を実現できる。企業のトップは積極的に経営理念を現地法人に浸透させることも従業員と顧客の満足度を高める有効な手段である。

本論文で取り上げた倫理、社会貢献、商人教育という観点からの経営哲学の研究は現在の中国にとって以下のような示唆点が考えられる。

第一、中国では、ビジネスのグローバル化とともに、資本・技術などの経営資源が大幅に拡充されてきた。しかし、現在の中国は、急激な社会変容に伴って、企業において脱税、品質問題、パワハラなどの不祥事が生じて社会問題化している。

企業が持続的に成長と発展を遂げるため、中国では伝統的な儒教的価値観が改めて注目されている。例えば、「克勤」、「克儉」、「敬業」、「天下をもって己が任と為す」などであり、商人が倫理道徳を重んじて正当な利益を追求すると同時に、自主的に社会に対する貢献の責任を果たすべきである。そして、グローバル企業の共通の経営哲学、新時代に相応しい共有価値、使命感、行動原則、および新技術と新サービスの創意工夫は経営哲学の中に充実し、理念浸透方法も取り組む必要がある。

第二、今日中国政府は「一带一路」という巨大経済圏の構想を主導している。『中華人民共和国の国民経済及び社会発展に関する第十三次五カ年計画綱要』第五十一章によれば、「「親誠恵容」（周辺国と親しく付き合い、誠意を持って対し、中国の発展による恩恵を分かち合い、包容さを持つこと）を守り、「共商・共建・共有」（共同協議・共同建設・共同享受）の原則を堅持し、関係国及び地区との多領域における互恵的な実務協力を実施し、陸海内外連動・東西双方向開放による全面的開放の新たな枠組みを築く」という理念を掲げている。

一带一路の建設で中国企業の海外進出は加速する。しかし、海外では、一带一路は中国国内の生産過剰を解消し、新たな輸出市場を創出し、原材料を安定的に確保しようとするという中国の目標を追求する手段に他ならないという評価切下げの見方もみられる。これを払拭するためにも経験から教訓を獲得し、それを取り入れた経営哲学の浸透と実践が必要である。

言い換えれば、本論文が分析の枠組としてとりあげた三つの視点からヒントを得て、①倫理面では、儒家倫理の強調、国境を越える共通な価値観の樹立、②社会貢献面においては、経営現地化対応の重視、環境破壊の防止、③教育面では、技術移転や現地の人材を育成する、

などが挙げられる。本論文の第六章で取り上げた中国に進出する日本企業経営の現地化を促進するための経営哲学の制定は中国にとって参考に値するものであろう。

要するに、世界がグローバル化した時代では、超国境的な経営理念、普遍的な価値観、グローバル市民としての共感や多様化した社会からの要請に応えられる経営哲学が求められる。

本論文が取り上げた経営哲学の変遷の考察および実証研究の分析から、企業倫理・法令遵守の体制、それぞれの業種を通じての社会貢献、「直感」いわゆる市場に対する敏感度、スピーディーな意思決定・決断とアクション、異文化コミュニケーションの能力、社会公益家・投資家・教育家・思想家としての企業家の発信力などの要素が経営哲学の近未来像には必要である。同時に、新しい考え方や方法、技術を取り入れ、イノベーションを生み出し、人に感動を与えられる新たなビジネスモデルを構築できる人材を育成していかなければならないのである。

時代の今昔を問わず、洋の東西を問わず、経営哲学は、人々の美がある楽しく幸せの社会を目指すものである。これからも日中両国の企業家の経営哲学に関する比較研究をつづけ、日中企業連携、さらに日中経済協力に貢献できればと考えている。

今後の課題としては以下のようなことが考えられる。

第一、本論文はミクロに研究することによって、マクロに接近する方法で日中経営史における商業文化と企業家の諸相を理解し、経営哲学の変遷と現代への示唆を把握することに努めてきたが、これから、ミクロの視点で企業家の経営哲学の内容を深く掘り下げて研究すべきである。

第二、本論文は、倫理、社会貢献、商人教育という三つの視点から経営哲学の内容を日中両国の比較研究をしたが、経営哲学における「倫理」の概念をより明確する必要がある。これは、今後の課題として検討したい。

第三、現代において活躍している企業家とその企業の経営哲学を事例として挙げたが、経営哲学と経営実践と結びつくところは、あるいはどのように経営哲学を具現化したかはまだ分析不足だと考える。さらに、実務的な視点からみる中国企業が海外進出の現状と未来への展望についても研究し続けたい。

参考文献

1. A・コール著、中川敬一郎訳（1965）『経営と社会』ダイヤモンド社
2. C. I. バーナード山本安次郎翻訳（1968）『経営者の役割』ダイヤモンド社新訳版
3. Edgar H. Schein（1999）The Corporate Culture Survival Guide, Jossey-Bass Inc.
（金井壽宏・尾川丈一・片山佳代子訳（2004）『企業文化―生き残りの指針』白桃書房）
4. F. Trompenaars and P. Wooliams（1998）Business Across Cultures（F. トロンペナールス、P. ウーリアムズ著古屋紀人・木下瑞穂訳（2005）『異文化間のビジネスマネジメント』白桃書房）
5. R. P. ドーア 松居弘道訳（1996）『江戸時代の教育』岩波書店
6. R. N. ベラー、池田昭訳（2014）『徳川時代の宗教』岩波文庫
7. R・F・ヘバート、A・N・リンク（池本正純・宮本光晴訳）（1984）『企業家の系譜——十八世紀から現代まで』ホルト・サウンダース・ジャパン
8. 「経営哲学」《自由論題》企業の組織学習における経営理念の浸透とその実践課題—知識コミュニティの形成と対話—兵庫県立大学青木崇第 15 卷 1 号 2018 年 4 月
9. ドナルド・キーン著、芳賀徹翻訳（1994）『日本人の西洋発見』中央公論新社
10. F. Trompenaars and C. Hampden-Turner（1997）Riding the Waves of Culture、Nicholas Brealey Publishing Ltd.（フォンス・トロンペナールス、チャールス・ハムデン・ターナー著、須貝栄訳（2007）『異文化の波』白桃書房）
11. ポール・レインワンド（2016）『なぜ良い戦略が利益に結びつかないのか』ダイヤモンド社、p. 65
12. マックス・ウェーバー（1983）『ウェーバープロテスタンティズムの論理と資本主義の精神下巻』梶山力、大塚久雄訳、岩波文庫
13. マックス・ウェーバー（1985）『ウェーバープロテスタンティズムの論理と資本主義の精神』安藤英治編、有斐閣新書
14. 阿保哲夫（1988）『日本企業のアメリカ現地生産』東洋経済新報社
15. 安井望（2013）『グローバル経営の意思決定スピード』中央経済社
16. 安藤英治（1985）『ウェーバープロテスタンティズムの論理と資本主義の精神』有斐閣
17. 伊志宏 主編、RCCIC 編著、森永洋花訳（2016）『中国企業成長調査研究報告：最新版』日本僑報社

18. 伊藤賢次 (2012) 「トヨタの組織文化と豊田章男社長 ——『変えるべきこと』と『変えてはならないもの』の峻別と進化・発展——』名城論業
19. 井口貢 (1995) 「現代に生きる近江商人の知恵」三方よし研究所情報誌「三方よし 1号 創刊号」
20. 井手芳美 (2017) 『経営理念を活かしたグローバル創造経営—現地に根付く日系企業の挑戦』水曜社
21. 井上篤夫 (2017) 『志高く孫正義正伝 新版』実業之日本
22. 稲葉襄 (2002) 『企業経営哲学：人生と企業経営』文眞堂
23. 宇田川勝 (1999) 『ケースブック 日本の企業家活動』有斐閣
24. 宇田川勝、法政大学イノベーションマネジメント研究センター (2008) 『日本の企業家群像—ケース・スタディー』文眞堂
25. 宇田川勝、法政大学産業情報センター (2002) 『ケース・スタディー 日本の企業家史』文眞堂
26. 宇田川勝・生島淳編 (2011) 『企業家に学ぶ日本経営史』有斐閣ブックス
27. 浦上清 (2018) 「中国企業との連携を考えるビジネス連携の今日的意義」株式会社東レ経営研究所
28. 永井裕久 (2012) 「日本企業におけるグローバル人材育成システムの構築に向けて」日本労働研究雑誌、特集、グローバル経営と人材育成
29. 横川雅人 (2010) 「現代日本企業における経営理念の機能と理念浸透策」関西学院大学 p. 221
30. 王東民 (2010) 「探秘稲盛和夫的成功之道—価値観管理」企業活力 Enterprise Vitality 2010年10期 ISSN: 1003-4919
31. 王敏敏 (2018) 「儒家管理哲学対現代管理実践的啓迪」湖南稅務高等專科學校學報 Journal of Hunan Taxation College 2018年02期 ISSN: 1008-4614
32. 王綺 (2012) 「中国企業管理模式的創新之路—稲盛和夫的“阿米巴經營” vs 張瑞敏的“自主經營體”」經濟師 China Economist 2012年02期 ISSN: 1004-4914
33. 岡部達味 (1995) 『グレーター・チャイナの政治変容』勁草書房
34. 下谷政弘 (1993) 『日本の系列と企業グループ—その歴史と理論』有斐閣
35. 下谷政弘 (1994) 「1930年代の新興コンツェルン形成と財閥の変質」経済論叢別冊調査と研究、京都大学第6号
36. 下田幸男 (2009) 「今日に生き未来に活かす石門心学——石田梅岩の経営哲学に学ぶもの——」2009年度立命館大学経営管理研究科課題研究論文

37. 関志雄 (2017) 「『フォーチュン・グローバル 500』から見た中国の民営企業の躍進」
経済産業研究所
38. 韓雪娜 (2013) 「当代日本管理思想研究総述」山東大学修士論文
39. 企業家研究フォーラム編(2014)『企業家学のすすめ』「企業家とは何か」有斐閣
40. 吉沢昌之 (2008) 『グローバル人的資源管理』白桃書房
41. 吉田健一 (2009) 「松下幸之助の人間観と経営哲学」鹿児島大学稲盛アカデミー 研究紀要 第1号
42. 吉田健一 (2010) 「石田梅岩と稲盛和夫の思想-石門心学思想の今日的意義と稲盛哲学との比較-」鹿児島大学稲盛アカデミー研究紀要第2号
43. 吉田健一「経営哲学の浸透に何が必要か：シンポジウム「JAL 再生を題材として」からの考察 鹿児島大学稲盛アカデミー研究紀要第7号 2016
44. 宮崎市定(1987)『アジア史概説』中公文庫
45. 宮本又次ほか (1979) 『経営理念の系譜』東洋文化社
46. 宮本又郎(2012)『日本企業経営史研究——人と制度と戦略』「企業家学の意義」有斐閣
47. 宮本又郎ほか (2007) 『日本経営史 新版——江戸時代から21世紀へ』有斐閣
48. 京都大学京セラ経営哲学寄附講座編 (2009) 『経営哲学を展開する一株主市場主義を超えてー』文眞堂
49. 曲文鋭 (2011) 「中日両国企業文化的比較研究—以企業理念為中心」東北師範大学修士論文
50. 玉木欽也 (2012) 『企業・大学はグローバル人材を育てるか——国際コミュニケーションマネジメントの進め——』アスク出版
51. 玉木欽也 (2013) 「多国籍企業におけるグローバルWAYと多文化経営マネジメント」青山経営論集第48巻 第3号
52. 経営哲学学会編(2003)『経営哲学とは何か』（経営哲学学会創立20周年記念）文眞堂
53. 経営哲学学会編 (2008) 『経営哲学の実践』文眞堂
54. 経営哲学学会編 (2011) 『経営哲学の授業』文眞堂
55. 経営理念継承研究会著 (2008) 『経営理念——継承と伝播の経営人類学研究』PHP 研究所
56. 経営倫理実践研究センター監修、高橋浩夫編 (2011) 『トップ・マネジメントの経営倫理』日本経営倫理学会・(社)

57. 古田茂美 (2012) 『4つのパラダイムで理解する中華文化圏進出の羅針盤——中国・華人経営研究入門——』ユニオンプレス
58. 呉曉波 (2009) 『跌蕩一百年：中国企業 1870-1977』中信出版社
59. 呉曉波 (2012) 『激蕩三十年』中信出版社
60. 呉曉波 (2012) 『浩蕩兩千年中国商業公元前 7 世紀—1869 年』中信出版社
61. 厚東偉介 (2000) 「経営哲学の諸領域と基礎概念」《経営行動研究年報》第 9 号 pp. 1-6
62. 厚東偉介 (2008) 「文化の歴史的視座と多国籍企業の経営哲学」異文化経営研究第 5 号論文
63. 厚東偉介 (2011) 「経営哲学における文明の意義と概念」早稲田商学第 427 号 2011 年 3 月
64. 厚東偉介 (2012) 「経営哲学における「分業」の基層」早稲田商学第 431 号 2012 年 3 月
65. 厚東偉介 (2013) 「経営学における責任の行方」早稲田商学第 434 号 2013 年 1 月
66. 厚東偉介 (2013) 「経営学における責任の行方——経営哲学的視点の意義——」稲田商学第434号
67. 厚東偉介 (2013) 『経営哲学からの責任の研究』文眞堂
68. 厚東偉介「経営のクリティを求めて」『経営行動研究年報』第 9 号 2000 年 5 月 pp. 1-6
69. 高橋由明 (2014) 「『日本の経営』の真価を問う——いつから何が機能し続け、何が機能しなく(駄目に)なったのか——」商学論纂(中央大学)第 55 巻第 5・6 号
70. 高尾義明、王英燕 (2012) 『経営理念の浸透：アイデンティティ・プロセスからの実証分析』有斐閣
71. 黒田重雄 (2016) 「日本のマーケティングとマーケティング学について—近江商人と石田梅岩『都鄙問答』から考察する」北海学園大学経営論集
72. 黒田重雄 (2016) 「日本のマーケティングとマーケティング学について—近江商人と石田梅岩『都鄙問答』から考察する」北海学園大学経営論集
73. 左伯富 (1973) 「〈大會抄録〉山西商人と中國史」東洋史研究
74. 三井泉 (2013) 『アジア企業の経営理念』文眞堂
75. 三戸公 (1991) 『家の論理』文眞堂
76. 山本眞功[監修] (2005) 『商家の家訓—商いの知恵と掟 (青春新書インテリジェンス)』青春出版社

77. 山本眞功[監修] (2005)『商家の家訓—商いの知恵と掟 (青春新書インテリジェンス)』青春出版社
78. 四方田雅史 (2016)『日中比較産業史—取引慣行と制度に見る戦前期日中経済の特質—』春風社
79. 寺本佳苗 (2009)『経営哲学のダイナミックス：京セラアメーバ経営の経営哲学、組織過程、組織構造からの研究』博士論文
80. 柴田仁夫 (2017)『実践の場における経営理念の浸透 関連性理論と実践コミュニティによるインターナル・マーケティング・コミュニケーションの考察』創成社
81. 柴文斌 (2015)「中日企業史研究之比較—以『経営史学』与『中国経済史研究』為個案」福建師範大学修士論文
82. 種放 (2009)「日本歴史人物対稲盛和夫の影響」外国問題研究 Journal of Foreign Studies 2009年03期 ISSN:1674-6201
83. 周可真、張薇 (2010)「論管理哲学的產生及其学科性質」江海学刊 Jianghai Academic Journal 2010年01期 ISSN:1000-856X
84. 周啓乾 (1995)「鄭觀応、張謇、周学熙略論」『東アジアにおける近代化の指導者たち東亜近代化歷程中的傑出人物』中国国際シンポジウム1995 国際日本文化研究センター
85. 周見 (2010)『張謇と洪沢栄—近代中日企業家の比較研究』日本経済評論社
86. 秋山進 (2008)『それでも不祥事は起こる』日本能率協会マネジメントセンター
87. 住原則也 (2014)『経営と宗教』東方出版
88. 徐航明 (2014)『リバーズ・イノベーション2.0 世界を牽引する中国企業の「創造力」』CCCメディアハウス
89. 小笠原英司 (2004)『経営哲学研究序説：経営学的経営哲学の構想』文眞堂
90. 小見山隆行 (2009)「江戸期の商人精神と企業家精神の生成に関する考察」商学研究 第49巻第3号 (339)
91. 小林守 (2012)『中国近代における企業経営理念の源流—民族資本家、張謇の「富強論」としての経営理念—』商学研究所報第44巻第1号、専修大学商学研究所
92. 松下幸之助 (2016、pp.13-22)『経営実践哲学』PHP 研究所
93. 松原照明 (2013)『浸透する経営理念 理念成文化3次元(ASSY)プログラム』梓書院
94. 松尾文夫 (2017)『アメリカと中国』岩波書店
95. 鐘放 (2005)「稲盛和夫の利他経営思想」日本学術論壇 Japanese Study Forum 2005年01期 ISSN:1008-1593

96. 上村雅洋(2000)『近江商人の経営史』清文堂
 97. 森紀子(1994)「陽明学の変容と生生」鈴鹿医療科学技術大学一般教育
 98. 森川英正(1973)『日本型経営の源流』東洋経済新報社
 99. 青木良和(2013)『富士フィルム・マーケティングラボの変革のための16の経営哲学』幻冬舎ルネッサンス
 100. 青木崇(2018)「企業の組織学習における経営理念の浸透とその実践課題--知識コミュニティの形成と対話--」『経営哲学』第15巻1号《自由論題》
 101. 齊善、鴻李寛、孫継哲(2018)「伝統文化与現代管理融合探究」管理學報 Chinese Journal of Management 2018年05期 ISSN:1672-884X
 102. 川井伸一(2009)『中国企業のルネッサンス』岩波書店
 103. 川崎勝、林順子、岡部桂史編(2014)『工業化と企業家精神』日本経済評論社
 104. 浅川和宏(2003)『グローバル経営入門』日本経済新聞社
 105. 浅野俊光(1991)『日本の近代化と経営理念』日本経済評論社
 106. 宋剛、王統琨、馮茹(2008)「試論管理哲学在我国的研究与発展」科学学与科学技术管理 Science of Science and Management of S. & T. 2008年06期 ISSN:1002-0241
 107. 孫維維(2018)「管理哲学視域下的發展價值研究」黒龍江大学博士論文
 108. 孫京昊(1996)「明清時代商品經濟熏染下的文化變遷述略」山東師大學報(社会科学版)
 109. 村田雄二郎(2010)『新編原典中国近代思想史2万国公法の時代』II③2『盛世危言』(抄)鄭觀応
 110. 太田正孝(2008)『多国籍企業と異文化マネジメント』同文館出版
 111. 大原亨「経営哲学に基づいた戦略の創発——経営者の戦略的意思決定において経営哲学の果たす役割(東日本大震災特集号)」経営論集78号 pp. 215-224
 112. 大倉喜八郎撰、東京経済大学史料委員会編(2010)『心学先哲叢集』東京経済大学
 113. 中西進、周一良ほか編集(1996)「日中文化交流史叢書」大修館書店
 114. 中川敬一郎、由井常彦編集・解説(1969)『経営哲学・経営理念』ダイヤモンド社
 115. 中川敬一郎・森川英正・由井常彦編集(1979)『近代日本経営史の基礎知識』有斐閣ブックス
 116. 中川敬一郎(1987)『比較経営史序説』東京大学出版社
- 張燕著、永井麻生子訳(2015)『ジャック・マーアリババの経営哲学』ディスカヴァー・トゥエンティワン

117. 張正明 (2001) 《晉商興衰史》山西古籍出版社
118. 張正明 (2001) 《晉商興衰史》山西古籍出版社
119. 沈祖煒 (2014) 『近代中國企業：制度和發展』上海人民出版社
120. 鄭海航 (2006) 『中国企業家成長問題研究』經濟管理出版社
121. 天野倫文 (2005) 「中国家電産業の発展と日本企業一日中家電企業の国際分業の展開一」 開發金融研究所報
122. 土屋喬雄 (2002) 『日本經營理念史』麗沢大学出版会 (新装復刻版)
123. 島袋嘉昌 (1994) 『經營哲学の實踐』森山書店
124. 嶋聡 (2016) 『孫正義 2.0 新社長学--IoT 時代の新しいリーダーになる 7 つの心得』双葉社
125. 東京經濟大学史料委員会編 (2014) 『大倉喜八郎かく語りき一進一層、責任と信用の大切さを一』東京經濟大学史料委員会
126. 東京經濟大学史料委員会編 (2010) 『稿本 大倉喜八郎年譜』東京經濟大学
127. 董金移 (2012) 「論日本“經營之聖” 稻盛和夫の企業經營哲学」學術論壇 Academic Forum 2012 年 04 期 ISSN : 1004-4434
128. 董光哲 (2007) 『經營資源の国際移転』文眞堂
129. 藤本隆宏・高橋伸夫・新宅純二郎・阿部誠・粕谷誠著 (2005) 『リサーチ・マインド經營学研究法』有斐閣アルマ
130. 陶徳民、姜克實、見城悌治、桐原健真編 (2009) 『近代東アジアの經濟倫理とその実践— 渋沢栄一と張謇を中心に』日本經濟評論社
131. 内藤湖南 (2015) 『中国近世史』岩波文庫
132. 日経ベンチャー編 (2005) 『自ら語る小倉昌男の經營哲学』日経 BP 社
133. 日置弘一郎 (2005) 「經營哲学の試み--經營思想と峻別した經營哲学体系」京都大学學術情報リポジトリ
134. 馬越恵美子 (2000) 『異文化經營論の展開』学文社
135. 馬敏 (2014) 「近代中国商業啓蒙」中国社会科学 2014 年第 2 期
136. 板垣英憲 (2014) 『孫の二乗の法則』PHP 研究所
137. 板垣博 (1997) 『日本的經營・生産 システムと東アジア』ミネルヴァ書房
138. 米欧亜回覧の会・歴史部会、村上勝彦「大倉喜八郎の旺盛な起業者精神」 (2018. 4. 16 講演)
139. 末永国紀 (2011) 『近江商人三方よし經營に学ぶ』ミネルヴァ書房

140. 毛金燕 (2018) 「阿米巴経営模式在我国中小企業中的応用探討」 納税 Tax Paying 2018年 19 期 ISSN : 1674-0920
141. 野中郁次郎 (2012) 『経営は哲学なり』 ナカニシヤ出版
142. 柳永平 (2016) 『晋商家訓』 山西經濟出版社
143. 由井常彦 (1979) 『日本の経営発展』 東洋經濟新報社
144. 余英時著、森紀子訳 (1991) 『中国近世の宗教論理と商人精神』 平凡社
145. 李廷江 (2003) 『日本財界と近代中国』 御茶の水書房
146. 劉兆峰 (2003) 「管理哲学:理論和实践的呼喚」 山西財經大學學報 Journal of Shanxi Finance and Economics University 2003年 03 期 ISSN : 1007-9556
147. 鈴木宏昌・川邊信雄編 (2007) 『移行經濟における日系企業-日本精工の事例研究-』 早稲田大學産業經營研究所
148. 呂力 (2012) 「成中英教授論管理哲學的概念、體系、結構与中国管理哲學」 經濟師 China Economist 2012年 02 期 ISSN : 1004-4914
149. 姚松齡 (1984) 『陳光甫的一生』 伝記文學出版社
150. 崔俊霞 (2014) 『晋商倫理思想研究』 山西經濟出版
151. 廖婉婷 (2014) 「日本企業の対中投資の推移と特徴」 現代社會研究科研究報告

謝 辞

本研究は、亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科アジア・国際経営戦略専攻博士後期課程在学中に、アジア・国際経営戦略研究科の教授容應萸先生の指導のもとに行ったものです。この研究を遂行するにあたり、終始暖かく見守って下さった容應萸先生に深く感謝いたします。時に応じて、ご指導いただいたこと、またやさしく励ましてくださったことを通して、私自身の至らなさを実感することができたことは今後の人生の糧になるものがあります。

そして、日頃から論文のご指導頂いた亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科の張相秀先生に心より御礼を申し上げます。研究の進み具合を気にかけていただき、優しい言葉で私を励まして下さいました。また、高橋量一先生、池島政広先生、伊藤先生にも感謝いたします。先生達の応援があったからこそ本研究をまとめることができました。

また、日本の文化を学ぶ機会を与えてくださり、経済的な面で支えてくださった、日本文部科学省、公益財団法人とうきゅう留学生奨学金、亜細亜学園に深く感謝の意を表して謝辞と致します。アンケート調査に協力して頂いた各企業にも心から御礼を申し上げます。

最後に、これまで自分の思う道に進むことに対して、温かく見守りそして辛抱強く支援してくれた家族と友人のみんなに深い感謝の意を表します。

郎 琅

2018年 10月 12日

1. トップマネジメントの基本的な考え方

1-1 貴社のトップマネジメントは経営理念についてどのようにお考えですか。下記の項目について、貴社の経営理念の特徴として該当する番号に○印を1つずつお付けください。

個別企業の利益を超えて国や国際社会の繁栄を考える	1	2	3	4	5	6
顧客の満足や課題解決など顧客志向を強調する	1	2	3	4	5	6
イノベーション志向（画期的な商品の開発など）を強調する	1	2	3	4	5	6
従業員の働きがいを強調する	1	2	3	4	5	6
経営理念の内容は他社にない独自性を持っている	1	2	3	4	5	6
将来の事業展開を具現化できるように経営理念を創っている	1	2	3	4	5	6
経営理念に基づいて企業の戦略が立案・実行されている	1	2	3	4	5	6
経営理念に基づいて人事評価制度が創られている	1	2	3	4	5	6
従業員に経営理念を浸透するようトップが常に働きかけている	1	2	3	4	5	6
経営理念は創業以来、変わらずに続いている	1	2	3	4	5	6
	1	2	3	4	5	6
全く当てはまらない						
						非常に当てはまる

1-2 貴社の経営理念をアジア事業にどのように浸透されていますか。下記の該当する番号に○印を1つお付けください。

1.	トップが積極的に関わり浸透させる
2.	本社の海外事業部などアジア事業に関わる部署が主導して浸透させる
3.	本社とアジア地域統括拠点で調整して浸透させる
4.	アジア地域統括拠点が浸透させる
5.	本社とアジア地域の現地法人で調整して浸透させる
6.	アジア地域の現地法人に任せて浸透させる
7.	経営理念とアジア事業とは結びついていない
8.	その他（ ）

1-3 貴社のトップマネジメントは、アジア事業を推進する際に、下記の項目を意識的に実践されていますか。該当する番号に○印を1つずつお付けください。

個別企業の利益を超えてアジア地域の繁栄を考えている	1	2	3	4	5	6
現地の生活者の豊かさを考えている	1	2	3	4	5	6
現地の顧客ニーズにきめ細かく応えた商品を提供している	1	2	3	4	5	6
アジア市場全体を俯瞰して事業を構想している	1	2	3	4	5	6
貴社の強みを活かすことを考えている	1	2	3	4	5	6
日本国内の事業と異なる分野を開拓している	1	2	3	4	5	6
アジアの環境問題をビジネスチャンスとして捉えて進出している	1	2	3	4	5	6
描いた構想をスピーディーに実行する	1	2	3	4	5	6
アジア市場の開拓にトップ自ら関わる	1	2	3	4	5	6
競合企業に先駆けてアジア進出に踏み切る	1	2	3	4	5	6
カンントリーリスクなどを考え、慎重に進出している	1	2	3	4	5	6
アジア地域統括拠点を強化している	1	2	3	4	5	6

現地企業との提携を積極的に推進している	1	2	3	4	5	6		
現地企業との M&A を積極的に推進している	1	2	3	4	5	6		
早期の黒字化を図る	1	2	3	4	5	6		
人事面でダイバーシティー（国籍・性別・文化・価値観などの多様性）を受け入れている	1	2	3	4	5	6		
本社の経営方式を現地法人に適用させる	1	2	3	4	5	6		
現地の従業員に会社への帰属意識を持たせる	1	2	3	4	5	6		
本社と現地法人との十分なコミュニケーションをとっている	1	2	3	4	5	6		
知的財産戦略を強化している	1	2	3	4	5	6		
現地で企画から開発・生産・販売までの一貫体制を構築している	1	2	3	4	5	6		
現地政府・行政機関の政策への対応を図る	1	2	3	4	5	6		
		1	2	3	4	5	6	
	全く実践していない							意識的に実践している

1-4 貴社はアジア事業を推進する際に、下記の関連する方々・機関に対して、インパクトのある情報を競合他社よりも意識的に発信していますか。該当する番号に○印を1つずつお付けください。

顧客	1	2	3	4	5	6		
サプライヤー	1	2	3	4	5	6		
投資家・投資機関	1	2	3	4	5	6		
現地の地域社会	1	2	3	4	5	6		
現地政府・行政機関	1	2	3	4	5	6		
		1	2	3	4	5	6	
	意識的に発信していない							意識的に発信している

1-5 貴社のアジア事業の内容を利害関係者に情報発信する際に、下記の方策は効果的であるとお考えですか。該当する番号に○印を1つずつお付けください。

企業のトップ自らの情報発信	1	2	3	4	5	6		
タイミングを見極めた情報発信	1	2	3	4	5	6		
所得などで層別した顧客を意識した情報発信	1	2	3	4	5	6		
コンサルティング会社・金融機関等を活用	1	2	3	4	5	6		
日本の自治体などの行政機関を活用	1	2	3	4	5	6		
		1	2	3	4	5	6	
	全く効果的ではない							非常に効果的である

1-6 貴社のトップマネジメントはアジア事業を推進する際に、現地企業（パートナー）との提携は下記の項目で有効であるとお考えですか。該当する番号に○印を1つずつお付けください。

スピーディーな意思決定（商品の早期の市場投入など）	1	2	3	4	5	6
販売網の活用	1	2	3	4	5	6
原材料・部品の調達能力の活用	1	2	3	4	5	6
商品開発力の活用	1	2	3	4	5	6
ブランド力の活用	1	2	3	4	5	6
人事・労務の管理能力の活用	1	2	3	4	5	6
現地市場の動向、顧客ニーズに関わる知見の活用	1	2	3	4	5	6
現地工場・生産設備の活用	1	2	3	4	5	6
現地人材の獲得	1	2	3	4	5	6
資金力の活用	1	2	3	4	5	6
現地政府・行政機関との交渉力の活用	1	2	3	4	5	6
	1	2	3	4	5	6
	全く有効でない					非常に有効である

1-7 貴社の本社取締役には、現在、アジア地域の現地法人の事業経営を経験された方がいますか。今後の予定についてもお教えてください。該当する番号に○印を1つずつお付けください。

	現在		今後の予定	
アジアでの事業経営の経験者	1. いる	2. いない	1. 予定ある	2. 予定なし

1-8 貴社の経営理念に影響を与えていると思われる過去の著名な経営者のお名前をお教えてください。さらに、現在アジアビジネスで成功し、産業界に大きな影響を与えていると思われる経営者のお名前をお教えてください。

過去の著名な経営者名 _____ 現在の経営者名 _____

2. アジア事業戦略について

2-1 貴社の現在の売上高に占めるアジア地域（日本を除く）の売上高の比率および生産比率について、該当する番号を1つずつご記入ください。また、3年後（方針）について、該当する番号に○印を1つずつお付けください。

	現在	3年後（方針）		
アジア地域（日本を除く）の売上高比率		1. 減少	2. ほぼ同じ	3. 増加
アジア地域（日本を除く）の生産比率		1. 減少	2. ほぼ同じ	3. 増加

現在：

1. 0%	4. 10%～20%未満	7. 40%～50%未満	10. 70%以上
2. 0%超～5%未満	5. 20%～30%未満	8. 50%～60%未満	
3. 5%～10%未満	6. 30%～40%未満	9. 60%～70%未満	

2-2 貴社の現在の営業利益に占めるアジア地域（日本を除く）の営業利益のおよその割合について、該当する番号を1つご記入ください。また、3年後（方針）について、該当する番号に○印を1つお付けください。

	現在	3年後（方針）
営業利益に占めるアジア地域（日本を除く）の営業利益の比率		1. 減少 2. ほぼ同じ 3. 増加

現在：	1. 0%	4. 10%～20%未満	7. 40%～50%未満	10. 70%以上
	2. 0%超～5%未満	5. 20%～30%未満	8. 50%～60%未満	
	3. 5%～10%未満	6. 30%～40%未満	9. 60%～70%未満	

2-3 アジア事業展開における貴社の強みについて、該当する番号に○印を1つずつお付けください。

独自の技術を持っている	1	2	3	4	5	6
生産・品質管理面での能力が優れている	1	2	3	4	5	6
原材料・部品の調達能力が優れている	1	2	3	4	5	6
企業ブランド力が高い	1	2	3	4	5	6
特定商品のブランド力が高い	1	2	3	4	5	6
現地専用ブランドを持っている	1	2	3	4	5	6
現地の嗜好に合った商品作りが出来ている	1	2	3	4	5	6
自社独自の販売網を持っている	1	2	3	4	5	6
流通業者との交渉力が優れている	1	2	3	4	5	6
サービス面で優れている	1	2	3	4	5	6
広告宣伝が優れている	1	2	3	4	5	6
販売員が優れている	1	2	3	4	5	6
人事・労務面での管理能力が優れている	1	2	3	4	5	6
資金が豊富である	1	2	3	4	5	6
信頼できる現地パートナーを持っている	1	2	3	4	5	6
現地行政機関との交渉力が優れている	1	2	3	4	5	6
	1	2	3	4	5	6
	全く当てはまらない					非常に当てはまる

2-4 貴社のアジア事業にとって最も魅力がある国・地域名に◎印を1つ、次に魅力がある国・地域名に○印を1つお付けください。なお、その他の場合、() 内に国・地域名をご記入ください。下記の全ての国・地域の魅力の理由について、最も当てはまる、次に当てはまるものを1つずつお選びください。

	中国	インド	インドネシア	タイ	ベトナム	その他 ()
最も当てはまる理由						
次に当てはまる理由						

1. 現地マーケットの規模が大きい	9. 質の高いマネジメント人材を確保できる
2. 現地マーケットの今後の成長性が高い	10. 質の高い従業員を確保できる
3. 税制優遇などの投資インセンティブがある	11. 他のアジア地域との生産ネットワークが組みやすい

4. 産業集積が充実している（原材料・部品が調達しやすいなど）	12. 政治・社会情勢が安定している
5. 道路網などが整備されている	13. ビジネスに関わる法制度が整備されている
6. 安価で安定的な電力・エネルギーを確保できる	14. 外国人にとって生活環境が整っている
7. 工業団地が整備されている	15. その他（ ）
8. 安価な労働力を確保できる	

2-5 貴社が進出している下記のアジア地域で、直面している最も大きなリスク、次に大きなリスクについて、該当する番号を1つずつご記入ください。

	中国	インド	インドネシア	タイ	ベトナム
最も大きなリスク					
次に大きなリスク					

1. 政治の不安定性	8. 販売代金の回収困難など商習慣の問題
2. ストライキの発生	9. 産業集積の脆弱さによる原材料・部品調達の困難性
3. 知的財産権の侵害	10. 自然災害などの恐れ
4. 技術・ノウハウを持ったキーパーソンの転職	11. 過度な価格競争
5. 法制度の未整備・不透明性	12. 人件費の高騰
6. 事業の許認可などの行政手続きの煩雑さ	13. その他（ ）
7. 計画されたインフラ整備の遅延の問題	

2-6 貴社の下記のアジア地域の主たる現地法人の進出目的について、最も大きな目的、次に大きな目的をお教えてください。該当する番号を1つずつご記入ください。

	中国	インド	インドネシア	タイ	ベトナム
最も大きな目的					
次に大きな目的					

1. 生産	7. 競合企業の海外進出に追随
2. 市場開拓	8. 企業ブランドの浸透
3. 日本国内市場の縮小	9. 為替変動影響の回避
4. 部品、商材などの調達	10. 現地の行政機関による誘致（工業団地などへの進出のため）
5. 取引先企業の海外展開に伴い自ら進出	11. 日系工業団地への進出のため
6. 取引先企業の要請	12. その他（ ）

2-7 貴社の下記のアジア地域における事業戦略について、該当する番号を1つずつご記入ください。

	中国	インド	インドネシア	タイ	ベトナム
事業戦略					
1. 事業規模の拡大を図る	3. 事業規模の縮小を図る	5. 進出を検討中			
2. 事業規模の現状を維持する	4. 撤退する	6. 進出しない			

2-8 貴社の進出しているアジア地域で、事業成功に大切な顧客価値を高めるために、下記の方策にどの程度力を入れていきますか。該当する番号を1つずつご記入ください。

	日本	中国	インド	インドネシア	タイ	ベトナム				
社会の価値観などの大きな変化を洞察										
現地顧客の潜在的ニーズを徹底的に探索										
顧客の使いやすさを追求した商品設計										
顧客の購買意欲を高める新たなサービス（IoTなど）の提供										
サービスの価値の大切さを従業員に教育										
			1	2	3	4	5	6		
	全く力を入れていない									非常に力を入れている

2-9 貴社の下記のアジア地域の現地法人の現在の現地生産比率、現地販売比率、および現地調達比率のおよその割合をお教えてください。また、3年後の予定について下記の該当する番号を1つずつご記入ください。

	中国		インド		インドネシア		タイ		ベトナム	
	現在	3年後の予定	現在	3年後の予定	現在	3年後の予定	現在	3年後の予定	現在	3年後の予定
現地生産比率	%		%		%		%		%	
現地販売比率	%		%		%		%		%	
現地調達比率	%		%		%		%		%	
3年後の予定：										
1. 減少			2. ほぼ同じ			3. 増加				

2-10 貴社の進出している下記のアジア地域で事業を成功させる上で、他社との提携および M&A の重要度について該当する番号を1つずつご記入ください。

	中国	インド	インドネシア	タイ	ベトナム					
他社との提携										
他社を M&A										
				1	2	3	4	5	6	
	全く重要でない									非常に重要である

3-5 貴社の現在および3年後（方針）のアジア地域での研究開発費の割合について、該当する番号を1つずつご記入ください。なお、この割合は、アジア現地法人の研究開発費/（アジア現地法人の研究開発費+国内研究開発費）x100である。

現在	3年後 (方針)	現在 :	1. 0%	3. 1%~3%未満	5. 5%~7%未満	7. 10%以上
			2. 0%超~1%未満	4. 3%~5%未満	6. 7%~10%未満	
		3年後（方針）:	1. 減少	2. ほぼ同じ	3. 増加	

3-6 貴社の下記のアジア地域への技術の移転はどの程度でしょうか。該当する番号を1つずつご記入ください。

	中国	インド	インドネシア	タイ	ベトナム
商品のデザイン・開発に関する技術					
製造設備					
生産管理・品質管理のノウハウ					

1. 先端技術を含めて全ての技術を移転する	4. 先端技術は移転しないが標準技術のかなりの部分を移転する
2. 先端技術のかなりの部分を移転する	5. 先端技術は移転しないが標準技術のごく一部を移転する
3. 先端技術のごく一部を移転する	6. 全ての技術を移転しない

3-7 下記の研究開発の機能は日本に残すべきとお考えですか。該当する番号に○印を1つずつお付けください。

将来の事業構想に関わる研究開発の企画	1	2	3	4	5	6	
次世代の商品・事業に関わる先端技術の開発	1	2	3	4	5	6	
コア技術強化の研究開発	1	2	3	4	5	6	
試作	1	2	3	4	5	6	
研究開発のすべての機能	1	2	3	4	5	6	
	1	2	3	4	5	6	
							日本に残すべきである
							日本に残す必要がない

4. マーケティング戦略について

4-1 貴社はアジア市場（日本を除く）の顧客からの認知度を高めるために、下記のマーケティング戦略にどの程度力を入れていきますか。該当する番号に○印を1つずつお付けください。

本社のトップ自ら商品をアピール	1	2	3	4	5	6
現地法人のトップ自ら商品をアピール	1	2	3	4	5	6
現地ニーズにきめ細かく対応した商品を提供	1	2	3	4	5	6
世界に通用する基本機能を備えた商品を提供	1	2	3	4	5	6
斬新なデザインを備えた商品を提供	1	2	3	4	5	6
斬新なネーミング・ロゴを付けた商品を提供	1	2	3	4	5	6

競合企業より高い価格帯の商品を提供	1	2	3	4	5	6
商品機能の割には低い価格帯の商品を提供	1	2	3	4	5	6
マスメディアを通じた広告宣伝	1	2	3	4	5	6
企業ブランドの強化	1	2	3	4	5	6
旗艦店を拡充	1	2	3	4	5	6
販売網を整備・拡充	1	2	3	4	5	6
販売員を教育・訓練	1	2	3	4	5	6
お客様相談窓口を充実	1	2	3	4	5	6
イベント・キャンペーンを充実	1	2	3	4	5	6

	1	2	3	4	5	6	
全く力を入れていない							非常に力を入れている

4-2 貴社の進出しているアジア市場での下記のブランド戦略についてお教えてください。該当する番号に○印を1つずつお付けください。

貴社の企業ブランドイメージの向上を強調	1	2	3	4	5	6
貴社の特定の商品ブランドイメージの向上を強調	1	2	3	4	5	6
貴社の企業ブランドと個々の商品ブランドの連結を強化	1	2	3	4	5	6

	1	2	3	4	5	6	
全く当てはまらない							非常に当てはまる

4-3 貴社の進出しているアジア市場でのブランド管理についてお教えてください。企業ブランドと商品ブランドについて該当する番号を1つずつご記入ください。

	ブランド管理		1. 本社のトップが積極的に関わる
企業ブランド			2. 本社のブランドマネジャーの権限を強化する
商品ブランド			3. アジア地域統括拠点が主として管理する
			4. 本社と現地法人が一体となって管理する
			5. 現地法人が主として管理する
			6. ブランド管理は行っていない
			7. その他 ()

4-4 貴社が進出しているアジア市場において、顧客層を細分化する下記の基準に、どの程度力を入れていますか。該当する番号を1つずつご記入ください。

	日本	中国	インド	インドネシア	タイ	ベトナム
所得						
ライフスタイル						
地域(大都市、中小都市など)						

	1	2	3	4	5	6	
全く力を入れていない							非常に力を入れている

4-5 貴社が進出している下記のアジア市場において、ハイエンド商品の割合及び大都市での売上の割合はどの程度でしょうか。該当する番号を1つずつご記入ください。

	中国	インド	インドネシア	タイ	ベトナム
ハイエンド商品の割合					
大都市での売上の割合					

1. 0%	4. 20%～30%未満	7. 50%～60%未満	10. 80%～90%未満
2. 0%超～10%未満	5. 30%～40%未満	8. 60%～70%未満	11. 90%～100%未満
3. 10%～20%未満	6. 40%～50%未満	9. 70%～80%未満	12. 100%

4-6 貴社は下記のアジア市場に販売していく上で、最も大きな問題点と次に大きな問題点を1つずつご記入ください。

	中国	インド	インドネシア	タイ	ベトナム
最も大きな問題点					
次に大きな問題点					

1. 企業の認知度が低い	5. 価格の設定が難しい
2. 販売する商品の認知度が低い	6. 販売促進の仕方が難しい
3. インフラ未整備のために流通が難しい	7. 競争相手が多い
4. 商品そのものが現地ニーズに合っていない	8. その他 ()

4-7 貴社の下記のアジア市場を開拓する際の販売戦略をお教えてください。最も効果的なもの、次に効果的なものをそれぞれ該当する番号を1つずつご記入ください。

	中国	インド	インドネシア	タイ	ベトナム
最も効果的なもの					
次に効果的なもの					

1. ブランド力の高い商品を投入する	8. 販売店舗数を増加する
2. 日本でヒットした商品を投入する	9. 商圏を明確にして販売店舗の立地を決める
3. 他社にない独自の機能を持った商品を提供する	10. 商品機能の割には低い価格帯の商品を提供する
4. 新しい商品を頻繁に投入する	11. 競合企業より高い価格帯の商品を提供する
5. PB商品を開発する	12. アフターサービスに力を入れる
6. ネット通販など複数の販売チャネルを提供する	13. その他 ()
7. 販売店舗をショッピングモールに入れる	

4-8 貴社の現在のアジア地域の売上高に占めるEC（電子商取引）による売上高のおよその割合、3年後（方針）のおよその割合をお教えてください。

	現在	3年後（方針）
アジア地域の売上高に占めるECによる売上高の割合	%	%

4-9 貴社のアジア市場でECビジネスを成功させる方策をお教えてください。下記の方策について、該当する番号に○印を1つずつお付けください。

低価格を訴求する	1	2	3	4	5	6
インパクトのある商品を継続的に投入する	1	2	3	4	5	6
数多くの種類の商品を提供する	1	2	3	4	5	6
提供する商品のデザインを工夫する	1	2	3	4	5	6
顧客が求めるサービスを充実させる	1	2	3	4	5	6
物流システムを充実させる	1	2	3	4	5	6
情報セキュリティを充実させる	1	2	3	4	5	6
顧客情報に関わるビッグデータを活用する	1	2	3	4	5	6
ECサイト企業との連携を強化する	1	2	3	4	5	6

	1	2	3	4	5	6	
全く重要でない							非常に重要である

4-10 貴社の下記のアジア市場で、最も意識している競合企業と比べて、貴社の広告媒体の露出度はどの程度でしょうか。該当する番号を1つずつご記入ください。

	中国	インド	インドネシア	タイ	ベトナム
テレビ広告					
新聞・雑誌広告					
ネット広告					

	1	2	3	4	5	6	
露出度は非常に低い							露出度は非常に高い

4-11 貴社の下記のアジア市場で、提供されているサービスに対する顧客の満足度は競合企業と比べて、どの程度でしょうか。該当する番号を1つずつご記入ください。

	中国	インド	インドネシア	タイ	ベトナム
顧客の満足度					

	1	2	3	4	5	6	
非常に低い							非常に高い

4-12 下記のアジア市場で、顧客からの貴社の認知度およびブランド力はどの程度でしょうか。該当する番号を1つずつご記入ください。

	中国	インド	インドネシア	タイ	ベトナム
貴社の認知度					
貴社のブランド力					

	1	2	3	4	5	6	
非常に低い							非常に高い

5. 人事戦略について

5-1 貴社の本社でアジア事業の構想・推進を担える人材をどのように獲得していますか。該当する番号に○印を1つずつお付けください。

語学力や海外事情に知見のある日本人学生を採用し、育成する	1	2	3	4	5	6
日本文化を理解した戦力になり得る留学生を採用し、育成する	1	2	3	4	5	6
アジア事情に詳しい即戦力となる日本人を中途採用する	1	2	3	4	5	6
アジア事情に詳しい即戦力となる外国人を中途採用する	1	2	3	4	5	6
現地で採用した優秀な外国人を本社に移籍させる	1	2	3	4	5	6

	1	2	3	4	5	6	
全く当てはまらない							非常に当てはまる

5-2 貴社の本社でアジア事業の構想・推進を担える人材を育成するために、下記の方法にどの程度力を入れていきますか。該当する番号に○印を1つずつお付けください。

育成のための明確なキャリアプラン	1	2	3	4	5	6
語学・異文化の理解を深める研修	1	2	3	4	5	6
顧客価値を向上させる方策を習得する研修	1	2	3	4	5	6
外国人社員との合同研修	1	2	3	4	5	6
異なる価値観を持った人をまとめ上げる力を醸成する研修	1	2	3	4	5	6
新規事業の開拓など戦略的志向を醸成する研修	1	2	3	4	5	6
M&A や提携などのノウハウを習得する研修	1	2	3	4	5	6
国内のビジネススクールへの派遣	1	2	3	4	5	6
海外のビジネススクールへの派遣	1	2	3	4	5	6
ICT を中心に情報ネットワーキングの知識を習得する研修	1	2	3	4	5	6
プレゼンテーション能力向上のための研修	1	2	3	4	5	6

	1	2	3	4	5	6	
全く力を入れていない							非常に力を入れている

5-3 貴社の本社でアジア事業の構想・推進を担える人材はどの程度いますか。該当する番号を1つご記入ください。

	本社
本社でアジア事業の構想・推進を担える人材	

	1	2	3	4	5	6	
全くいない							十分にいる

5-7 貴社の進出している下記のアジア地域の主たる現地法人の中間管理者のマネジメント力及び従業員の技能・士気は3年前と比べてどの程度変化していますか。該当する番号を1つずつご記入ください。

	中国	インド	インドネシア	タイ	ベトナム
中間管理者のマネジメント力					
従業員の技能					
従業員の士気					

	1	2	3	4	5	6	
非常に低下している							非常に向上している

5-8 貴社の進出している下記のアジア地域の主たる現地法人の経営方式は下記の項目で競合企業と比べていかがですか。該当する番号を1つずつご記入ください。

	中国	インド	インドネシア	タイ	ベトナム
意思決定のスピードが速い					
給与水準が高い					
能力・業績による給与水準の格差が大きい					
昇進のスピードが速い					

	1	2	3	4	5	6	
全く当てはまらない							非常に当てはまる

5-9 貴社の進出している下記のアジア地域の現地法人で、3年前に中間管理職になられた現地の方は現在のどの程度定着されていますか。さらに、3年前に採用された従業員は現在のどの程度定着されていますか。該当する番号を1つずつご記入ください。

	中国	インド	インドネシア	タイ	ベトナム
中間管理職の定着率					
従業員の定着率					

1. 0%	3. 10%~30%未満	5. 50%~70%未満	7. 90%~100%未満
2. 0%超~10%未満	4. 30%~50%未満	6. 70%~90%未満	8. 100%

5-10 貴社の進出している下記のアジア地域における現地法人の中間管理職及び経営者の現地人比率について、該当する番号を1つずつご記入ください。

	中国	インド	インドネシア	タイ	ベトナム
中間管理職の現地人比率					
経営者の現地人比率					

1. 0%	3. 10%~30%未満	5. 50%~70%未満	7. 90%~100%未満
2. 0%超~10%未満	4. 30%~50%未満	6. 70%~90%未満	8. 100%

5-11 貴社の進出している下記のアジア地域における現地法人の中間管理職及び経営者の現地人比率の3年後（方針）についてお教えてください。該当する番号を1つずつご記入ください。

	中国	インド	インドネシア	タイ	ベトナム
中間管理職の現地人比率					
経営者の現地人比率					

1. 減少

2. ほぼ同じ

3. 増加

6. 成果および予測

6-1 貴社の2016年度の売上高に占める下記の国・地域別の売上高のおよその割合をお教えてください。また、この割合の3年後（方針）について、該当する番号に○印を1つずつお付けください。

	2016年度	3年後（方針）		
		1. 減少	2. ほぼ同じ	3. 増加
日本	%			
中国	%			
インド	%			
インドネシア	%			
タイ	%			
ベトナム	%			
上記以外のすべての国	%			
合計	100%			

6-2 貴社は下記のアジア地域に進出する際におよそ何年後に単年黒字化を想定していますか。さらに、下記の地域にある主たる現地法人は実際に何年後に単年黒字化を達成しましたか。各々の年数をお教えてください。

	中国	インド	インドネシア	タイ	ベトナム
何年後に黒字化を想定	____年後	____年後	____年後	____年後	____年後
何年後に黒字化を達成	____年後	____年後	____年後	____年後	____年後

6-3 貴社の進出している下記のアジア地域における直近3年間の売上高および営業利益の増減について、該当する番号を1つずつご記入ください。

	日本	中国	インド	インドネシア	タイ	ベトナム	アジア全体 (日本を除く)	貴社全体
売上高の増減								
営業利益の増減								

直近3年間の増減：

1. 減少

2. ほぼ同じ

3. 増加

6-4 貴社の進出している下記の国・地域別における2016年度の売上高営業利益率について、該当する番号を1つずつご記入ください。

	2016年度		1. マイナス	6. 10%～15%未満
日本			2. 0%～2%未満	7. 15%～20%未満
中国			3. 2%～5%未満	8. 20%～25%未満
インド			4. 5%～7%未満	9. 25%～30%未満
インドネシア			5. 7%～10%未満	10. 30%以上
タイ				
ベトナム				
アジア全体（日本を除く）				
貴社の売上高営業利益率				

6-5 貴社の進出している下記の国・地域における主力商品の現在のマーケットシェアについて、該当する番号を1つずつご記入ください。

	日本	中国	インド	インドネシア	タイ	ベトナム	アジア全体 （日本を除く）
現在のマーケットシェア							

1. 1%未満	4. 5%～10%未満	7. 30%～40%未満	10. 70%～90%未満
2. 1%～2%未満	5. 10%～20%未満	8. 40%～50%未満	11. 90%以上
3. 2%～5%未満	6. 20%～30%未満	9. 50%～70%未満	

6-6 アジア事業を展開していく上で、大事な点あるいは大きな問題点をご自由にお答えください。

ご協力誠にありがとうございました。