

日中企業の経営比較

—その理論と事例—

一橋大学大学院国際企業戦略研究科ポスドク研究員

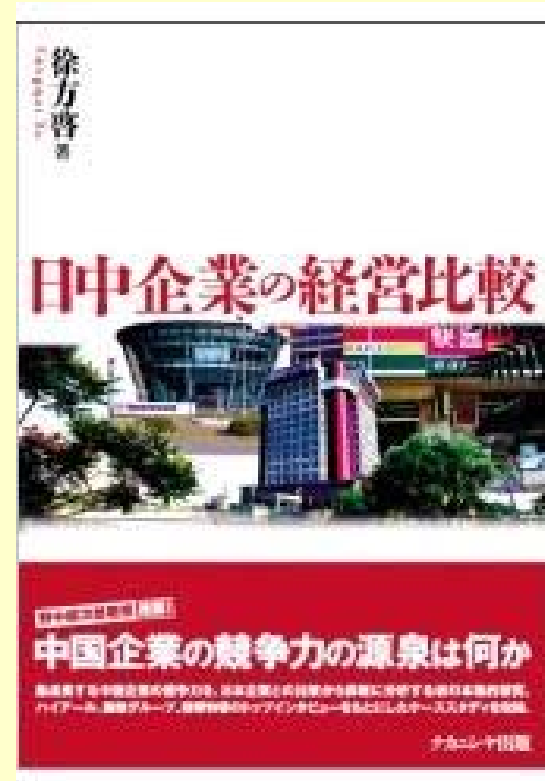
江蘇工業大学創造経営学研究所所長

徐 方啓 (Fangqi Xu)

2006年3月2日 経済産業省別館11F

話の背景

15年間の見聞
外部環境の変化
ポストクの研究
日本留学の成果
ナカニシヤ出版の支援
友人の激励



日中企業の経営比較を行う緊迫性

- ・資本主義的計画経済
- ・民間資本を中心にする市場経済
- ・日本型社会主義現象
- ・中国脅威論
- ・研究機関数の少なさ

VS

- ・社会主義的市場経済
- ・国家資本を中心にする市場経済
- ・中国型資本主義現象
- ・日中協力論
- ・研究機関数の多さ

経営哲学の源泉に関する比較研究

- ・ 儒家・道家を原点にする経営哲学
- ・ 『孫子』『三十六計』『三国志』を手本にする経営謀略
- ・ 毛沢東思想をベースにする弁証法的経営
- ・ 日米欧の経営理論に対する受け入れ方

日本には経営哲学があるのか

1. 経営に関する世界・人生などの根本原理を追求する学問
2. 経営者の経験に基づく人生観と世界観

企業競争力の源泉に関する比較研究

日本企業の競争力の源泉

組織的知識創造

持続的イノベーション

組織力

雇用力

技術力

経営力

中国企業の競争力の源泉

強いリーダーシップ

魅力的インセンティブ

歴史、文化、経営哲学

権限委譲、昇進、奨励

つづき

- ・組織ベースの知識創造
- ・持続的イノベーション
- ・年功序列制
- ・高度の技術力をベースにする製造業
- ・均質の労働人口
- ・日本通用のMBA
- ・自然資源の全面輸入

VS

- ・個人ベースの知識創造
- ・舶来品の組立
- ・能力・成果制
- ・中度の技術力をベースにする製造業
- ・不均質の労働人口
- ・世界通用のMBA
- ・自然資源の部分輸入

経営方式に関する比較研究

日本企業

稟議制命令系統

- 1) 能率の低下
- 2) ミドル権力の弱化
- 3) トップの凡庸化

ミドル重視の風潮

ボトムへの忠誠心

vs

中国企業

トップダウンの命令系統

- 1) 能率の向上
- 2) 権力の集中
- 3) トップの暴走傾向

ミドル軽視の風潮

ボトムへの自己実現

暗黙知の経営に関する比較研究

村意識をベースにする暗黙知
VS

中華思想をベースにする暗黙知

政治とのつながりから見た暗黙知
経済とのつながりから見た暗黙知
ビジネス慣習から見た暗黙知

ケースの1:ハイアール

1984年12月、青島冷蔵庫総工場を設立。

1989年4月、青島ハイアール株式会社を設立。

1993年11月、青島ハイアールの株式を上海証券取引所に上場。

2000年5月、「Fortune」がグローバル・エクセレント・カンパニーとしてハイアールを選出。

2001年11月、買収によりハイアール電器の株式を香港証券取引所に上場。

2002年12月、「極東経済レビュー」が中国一企業を選出。

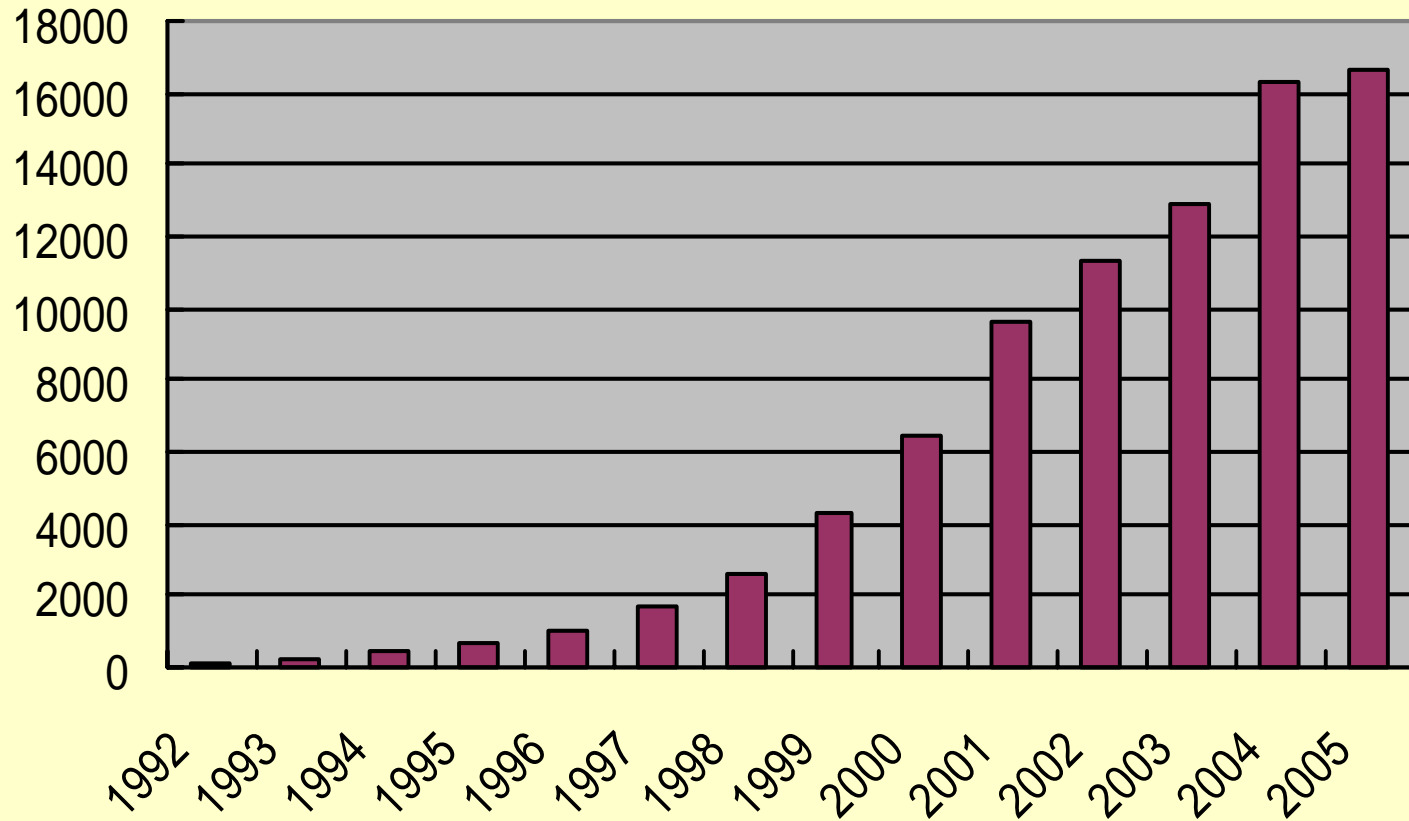
2005年4月、「Fortune」が中国で最も影響力のあるビジネスリーダーとして張瑞敏氏を選出。

2005年12月、中国の消費者はハイアールを中国一ブランドとして選出し、ブランド価値は702億元。

2006年2月現在、世界4番目の白物メーカー、中国一電子情報産業メーカー、傘下には240の法人、30ヶ所の海外拠点があり、従業員51000人。ドメインは技術、工業、貿易と金融で、96品目の15000種類の製品を製造。

ハイアール売上高の推移

単位: 億円



資料: ハイアールのホームページにより作成。1元16円のレートで算出

ハイアールの競争戦略

1. **ブランド戦略** (1985年 ~)
不良品をハンマーで潰し、品質意識の確立からスタート
2. **多角化戦略** (1988年 ~)
青島紅星電器を合併し、洗濯機の製造からスタート
3. **国際化戦略** (1995年 ~)
香港で貿易会社の設立からスタート
4. **グローバルブランド戦略** (2006年 ~)
設立21周年がきっかけとなり、世界範囲でのブランド価値の向上を目指す

張瑞敏氏の経営哲学

中国の古典思想

老子、莊子、孔子、
孟子、孫子、...

日米欧の経営理論

松下幸之助、土光敏夫、
ドラッカー、ポーター、...

毛沢東の哲学

矛盾論、実践論、...

実践



儒商

船主論
競馬論
OEC管理
仮死魚理論
上り坂発展論
業務プロセス再造
MCM

...

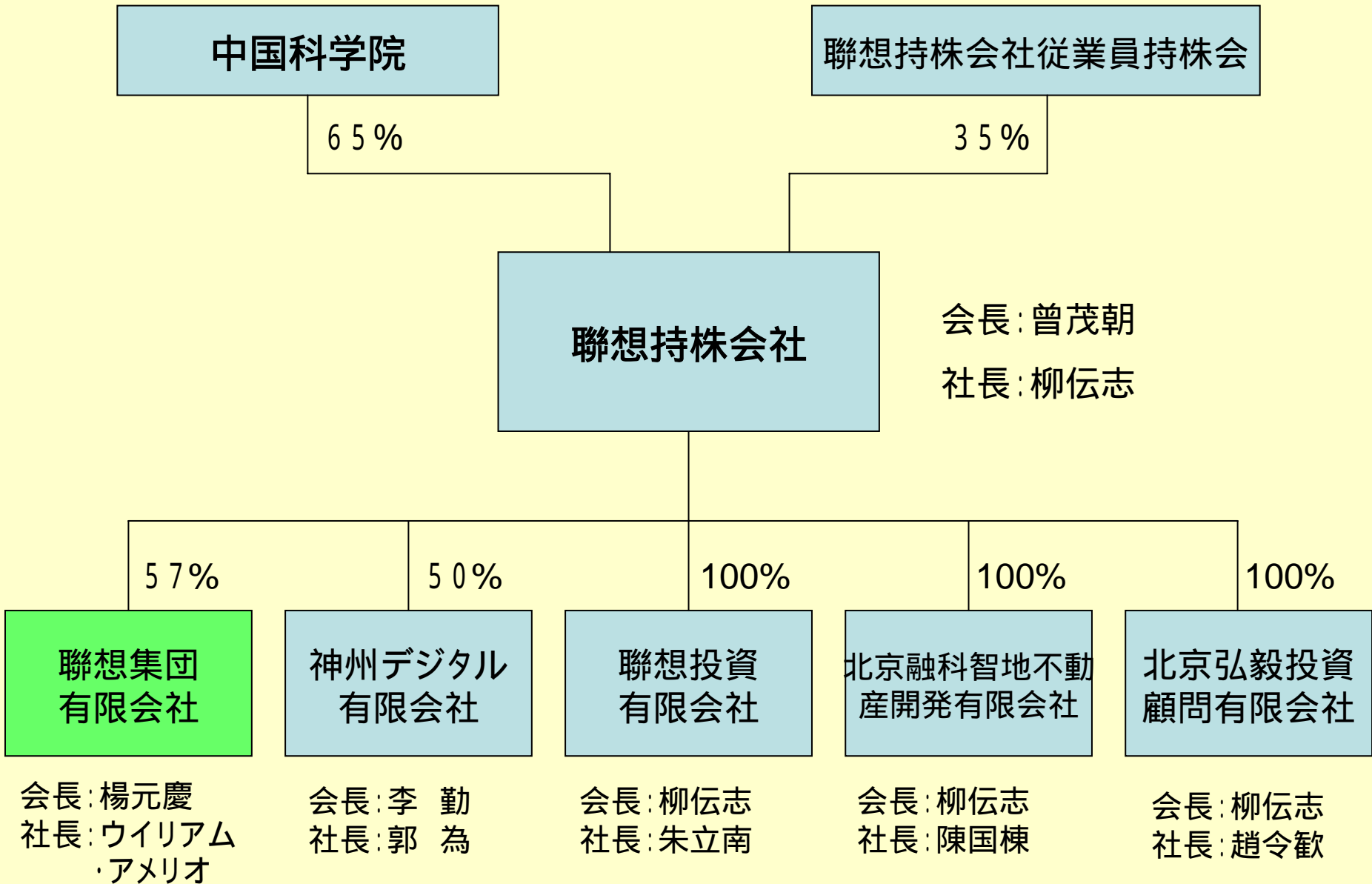
ハイアールの成功要因

経営哲学を持つ強いリーダーの存在
先進国の成功経験
持続的イノベーションと知識創造
行政のサポート
市場をもとにする経営方針

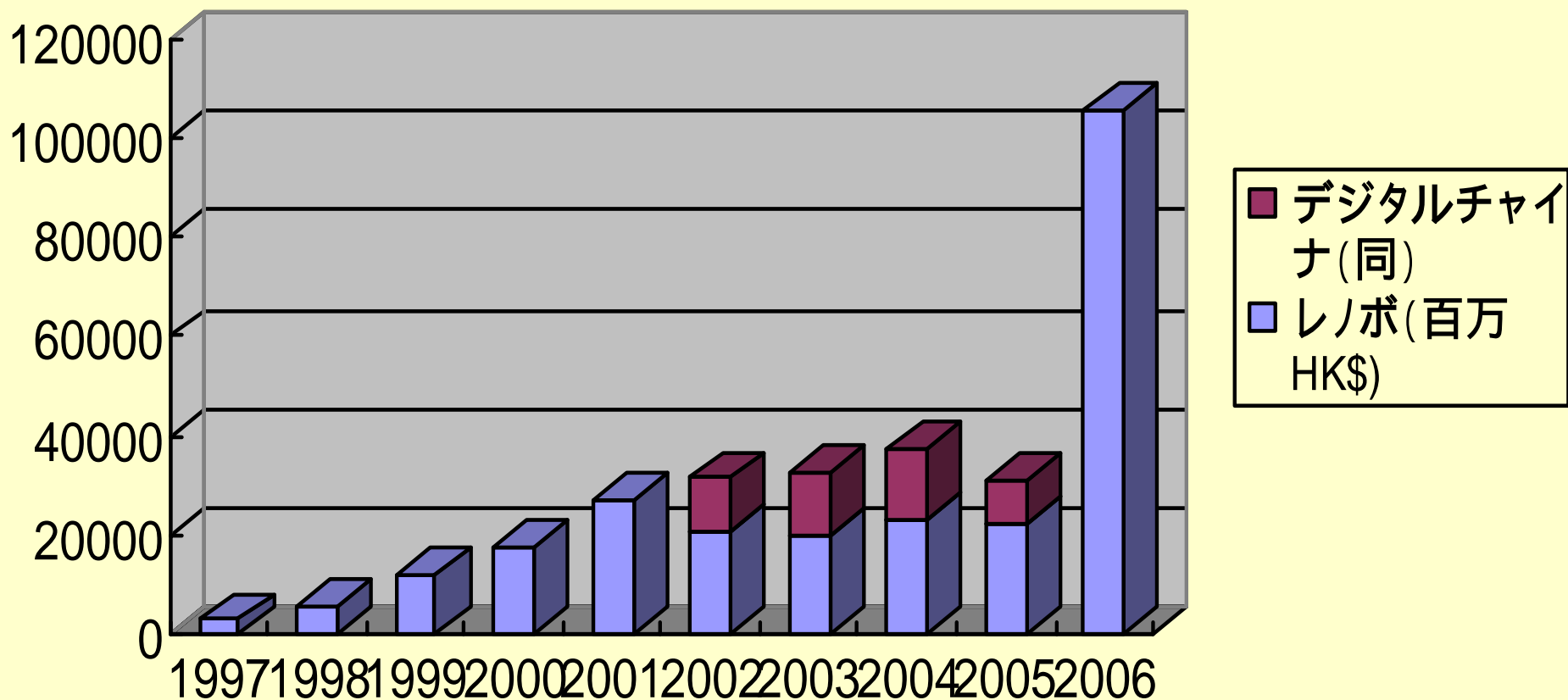
ケースの2：聯想グループ(レノボ)

- ・1984年11月、中国科学院計算技術研究所新技術發展公司を設立、
資本金20万元、従業員11人
- ・1985年6月、漢字カードの商品化が成功
- ・1987年12月、ASTパソコンの代理販売を開始
- ・1988年6月、香港聯想電腦有限公司を設立
- ・1989年11月、聯想集团公司に社名を変更
- ・1994年2月、香港聯想は香港証券取引所に株式上場
- ・1994年3月、パソコン事業部を設立、29歳の楊元慶氏が事業部長に就任
- ・1996年6月、パソコン事業部はISO9000認証を取得
- ・1997年11月、北京聯想は香港聯想と一体化
- ・2000年4月、聯想集团から神州デジタルを分社、聯想ホルディングを設立
- ・2000年8月、インテル社より「イノベティブパソコン大賞」を受賞
- ・2003年4月、聯想集团は社名の英文表記を「Lenovo」に変更
- ・2004年3月、オリンピックの公式スポンサーを実現
- ・2004年12月、IMBパソコン事業を買収

联想持株会社の組織図



売上高の推移



資料: 香港証券取引所に提出した両社の資料により筆者が作成。2006年は推定値。

レノボの競争戦略

1. 「貿・工・技」戦略

貿易で資金をためて、製造業をやり、そして技術を高める

2. 海外進出戦略

香港での貿易会社からスタートし、アジア、アメリカへ進出

3. 製品開発戦略

製品技術を活かし、消費者のニーズに応える商品を開発

4. 価格プラス・アフター・サービス戦略

低価格と良いサービスで市場を開拓

5. 未来発展戦略

联想ホールディングを中心に、多角化を展開

レノボの成功要因

柳伝志氏の自己評価

1. 品質の確保を前提にしたコスト・ダウン
2. 製品技術の長所を活かす
3. 市場の開拓と販売と販売店の管理

管理の三要素

1. チームを作る
2. 戦略を定める
3. 部下を引っ張る

筆者の考え

1. 強いリーダーの存在
2. 改革・開放に関連する優遇政策を最大限に活かす
3. 政府部門との良好な関係作り
4. 本土化戦略
5. 魅力的なインセンティブ