

華人経済 経営研究

～彼れを知らず己れを知らざれば戦う毎に必ず殆うし～



【馬場正修（ばばまさのぶ）さん】
関西日本香港協会理事、同協会華人経済・経営研究部 主任研究員。
1972年関西学院大学経済学部を卒業。三井物産出身。繊維貿易畑を歩み、台北・山東省青島勤務など華圏に8年在勤。2003年4月より5年間ジェトロ大阪本部貿易・投資アドバイザーを務める。2007年4月（株）貿易人を設立。現在、ジェトロ神戸・高知・金沢ほか、香港貿易発展局等の貿易・投資アドバイザー。大阪商工会議所中国ビジネス特別委員会 委員、中国経済・経営学会 会員。関西和僑会事務局長。
【日本香港協会全国連合会】<http://www.jhks.gr.jp/>
【関西和僑会】<http://kansai-wakyo.com/>

儒教—徳治による企業統治
儒教は人間関係の原理として人心掌握の手段として華人経営者には尊重されている。華人経営者の多くは『論語』を家宝としている。五常「仁、義、礼、智、信」の徳性をもって五倫「父子、君臣、夫婦、長幼、朋友」の「関係（GUANXI）」を育むこと。孟子の唱えた徳治である。経営者は君子然として振る舞い、従業員に

もって儒教的にアピールし、用社会における統治の必要から生じた。表向きは徳をもつて儒教的にアピールし

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

徳をもつて接し家族然として扱わなければならない。

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

徳をもつて接し家族然として扱わなければならない。

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

徳をもつて接し家族然として扱わなければならない。

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

華人経営の企業統治における

二面性と「関係」主義

徳をもつて接し家族然として扱わなければならない。

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

徳をもつて接し家族然として扱わなければならない。

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

徳をもつて接し家族然として扱わなければならない。

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

徳をもつて接し家族然として扱わなければならない。

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

徳をもつて接し家族然として扱わなければならない。

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

徳をもつて接し家族然として扱わなければならない。

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

徳をもつて接し家族然として扱わなければならない。

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

徳をもつて接し家族然として扱わなければならない。

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

徳をもつて接し家族然として扱わなければならない。

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・

「親信」人材の活用による組織管理
組織を監視する非公式・