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～

孫子・韓非子に学ぶ 中国・アジア圏事業戦略の要諦

中国本土からアジア地域、そして世界にまで活動範囲を拡大するチャイニーズ。彼らのビジネスに対する考え方や習慣は日本人からすると異質にして独特で、理解しづらいものだといわれている。チャイニーズを総合的に「華人」ととらえ、彼らの多様な伝統文化と長い歴史から導き出された経営思想、心理と行動を体系的に分析し、華人圏や中国への進出に伴う総合的なノウハウを学び合う関西日本香港協会のみなさんの研究の成果を紹介する。

「廟算」

「孫子曰く、算多きは勝ち、算少なきは敗る。況んや算无きにおいてをや。」

「算」とは「廟算」のこと。開戦に先立ち、祖先の霊を祀る宗廟において、計算用の竹製の棒（籌・ちゅう）を運用して彼我の勝算を比較・計量（＝Simulate）し、それに基づいて作戦計画を立案・策定すること。

（講談社学術文庫　浅野裕一著『孫子』孫子兵法計編28～29ページ）

「孫子曰く、兵とは国の大事なり。死生の地、存亡の道は、察せざる可からざるなり。故にこれを経（はか）るに五事を以ってし、之れを効らかにするに計を以てし、以てその情を索む」（前掲『孫子』謀攻編17～22ページ）

これは、『孫子』冒頭の一節であるが、孫子は開戦前に行うべき彼我の実情を比較計量することの重要性を説く。すなわち、五事七計である。「道」「天」「地」「将」「法」の五事、そして「主」「将」「天地」「法令」「兵衆」「士卒」「賞罰」の七計。多角的に「情」、すなわち情報を収集し、彼我の総合的戦力比、置かれている地理的条件等の自然条件等を比較分析し、勝敗を冷静に見極め、勝つための戦略・戦術を練るべきと説く。

五事、事業化を検討・比較する場合の最重要指標

「道」…社長、会社幹部は社員が生死を共にせんと覚悟するほどに社員を掌握できているか。

「天」…自然条件、すなわち、時節、気候は適しているか。

「地」…地形・地勢、すなわち、立地は有利にあるか。

「将」…現地幹部に組織を率いる能力・統率力はあるか。

「法」…組織編成、指揮系統は確立しているか、人事規定、社内規定、賞罰規定は健全に機能しているか。

「将」が組織を統治するには、智、信、仁、勇、厳備えていなければならない。すなわち、「智」情報を的確に分析し、混乱の中にあっても冷静な判断を下せる知性（冷静な情報分析に基づき情勢を洞察し、態勢を有利に導く知恵はあるか）／「信」国家に忠誠をつくし、君主からも士卒からも信頼をえられるような信義の心（上司、同僚、部下からの信頼を持ち得ているか）／「仁」士卒の生命を尊重し、間諜（スパイ）の隠密活動にも心をめぐらすことのできるような思いやりの気持ち（部下への分け隔てのない思いやりはあるか）／「勇」敵を恐れず、常に最前線にあって指揮を執り、時には敵中を突破して活路を開くような勇気（果敢に課題に取組む決断力と勇気はあるか、職務に賭す覚悟はあるか）／「厳」私情に溺れることなく、規律を適用できるような厳正さ（組織を厳格に統治できているか）

※注…『中国古典に探す座右の銘』湯浅邦弘著　角川SSC新書148ページから引用、（　）内は筆者

七計　事業化に於けるより具体的な比較指標【競合他社との優劣比較】

「主」…社長、会社幹部の資質はどちらがすぐれているか

「将」…現地幹部はどちらが有能であるか

「天地」…時節、地勢・立地はどちらに有利か

「法令」…法令はどちらがきちんと施行され、行き届いているか

「兵衆」…社員はどちらが士気が高く精強か

「士卒」…中堅幹部は良く練成され部下を掌握しているか

「賞罰」…組織運営上の賞罰は厳格に行われているか

法家思想―韓非子による企業統治

五事七計を見ると企業統治の重要性が浮かび上がる。日系の現地法人経営上のトラブルの多くは、韓非子の教えを学ぶことで解決できる。すなわち、企業統治の基本は韓非子を代表とする法家思想による法治である。

「法」…「法」は、条文と刑罰からなる。その目的は、厳罰主義に基づく(1)報復、(2)予防（威嚇）、(3)教育である。社内規則を定めこれに違反すると厳しく罰する。規則は、罰則があるから守られるのである。一罰百戒は有効な手段。

成果の上がった者を顕彰するだけでなく、成果が上がらない者、成績の悪い者もオープンにする。「外人」領域では、公正な競争原理は受け入れられる。その上で成績の上がらない者は納得せざるを得ないのである。「面子」を失った者は去る。不良性の、無能な雇員は、こうして淘汰する。

「術」…管理者の部下の操縦術。管理者は、部下の性格、才能をよく見分け、それをいかに活用し、制御すべきか。その方法は次の七術である。管理の要諦、すなわち管理者は、部下に対し好き嫌いの感情を表に現わしてはいけない。部下は顔色を窺って真実を言わなくなる。あからさまな言動を慎み、「術」を悟られない注意が必要、これを無為と言っても良い。

・必罰を以って統治権（ガバナンス）を明らかにする（権威を確立する）。

・信賞を以ってモチベーションを高め能力を引き出す。

・問題は、複数の関係者から個別に言質を取って照合し検証する（実証的総合的判断）

・部下の言動を良く見聞きし、結果が一致するか見極める

・故意に疑わしいあるいは逆の指示を出し、部下を惑わし疑心暗鬼にさせ試す

・知っていても知らぬふりをして部下に聴いて反応を読む（観察）

・誉めるべき部下を謗（そし）ってみたり、憎むべき部下を可愛がったりして意図することの逆の言動をして反応を読む

「勢」…管理者が、「法」と「術」を正しく運用すれば、人智による「勢」すなわち権勢・ガバナンスは維持できる。逆に、次のような場合、管理者（総経理）はその企業統治の能力を失う。

・部下が真実を報告しなくなったとき

・経理・出納、利益の管理を部下に任せてしまったとき

・部下がルールを勝手に決めて執行してしまったとき

・部下に管理者（総経理）が行うべき二柄（すなわち「恩賞」と「刑罰」）を任せたとき

・部下が個人の利益の為に（自らの親信を集め）徒党を組んだとき

法家思想では「人を信ずれば人に制せらる」のである。故事に曰く「虎がいなくなると鼠が虎になる。軽々に部下に丸投げしてはいけないのである。

「形（刑）名参同（術）」…管理者が企業統治能力を失わないためには、臣下・部下に対しては「名（言辞）」と「実（刑・行為）」の一致を求め、信賞必罰を怠らないこと。業務命令に際し、その業務についてどう遂行するか具体的に進言・具申させ、その実行がその具申に一致し実績を収め得たか否か（目標通り達成できたかどうか）その結果責任を問い、その結果に応じて賞罰で応えること。正に、結果主義・能力主義、信賞必罰主義、職分厳守である。

※注…『ビギナーズ・クラシック中国の古典　韓非子』西川靖二著　角川ソフィア文庫などを参考に筆者がまとめた。

海外に事業拠点を設ける場合には、それが生産性工場であろうと内販・サービス拠点であろうと、まずは、時節は最適か、現地の国情、文化的特質・習慣、社会的政治体制はいかにあるか、いかなる法制度下にあるのか、外資に関する法規制はどうなっているか、市場の動向はいかがか、内外の競合他社の動向はいかがか、社内の体制は整っているかなどを精査し、その上で自社の事業にとっての最適立地は何処か、候補地の地理的条件、土地柄、歴史的背景などの情報を収集し、分析し、評価しなければならない。その上でいかなるスキームで進出するか、種々シミュレーションし、戦略・戦術を練りあげなければならない。これが、現代における我々の「廟算」である。

日系企業には、この様な事前の周到な準備が不足している。これこそがマーケティングではないか。現地の事情が分からぬと現地の人に丸投げし、騙されているケースが多発している。現地の人だからと言って現地の事情に精通している訳ではない。また、現地事務所・法人・工場の経営においても漫然と日本的な経営の延長に終始し、勝手が違うと苦労している企業が多い。現場の日本人幹部・「将」の資質が問われるのである。現地経営では、管理能力（洞察力、創造力、決断力、指導力）と勇気と人望のある優秀な日本人幹部が経営の実権を握り、自ら「親信」を形成し管理することが求められる。何でもかんでも本社の指示を受けなければ物事を決められない総経理は尊敬されず、人心掌握・Corporate Governanceが利かなくなる。思い切って日本人幹部に権限を委譲し、現地での裁量に任せる。その上で、韓非子的手法（これも兵法と言って良いであろう）を発揮させなければならない。兵法の素養が大切となる。

（このシリーズは2カ月に3回掲載します）

【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卒。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中華圏に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/