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～

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。

中国・華人圏ビジネスにおける企業経営とコンプライアンス

～関係（ＧＵＡＮＸＩ）経営と企業コンプライアンス

関係（ＧＵＡＮＸＩ）とコンプライアンス

企業コンプライアンスとは、企業経営における社会的規範や企業倫理の遵守、経営の健全性の維持構築と位置付ける。日系企業の今日的課題は、日本本社におけるそれのみでなく、海外子会社のコンプライアンスを如何に構築するかにある。この点が、実に疎かなのである。

企業の健全性の第一義は、現場経営者の資質そのものにある。経営者の経営思想、経営姿勢が不健全、ましてや、共に不正に手を染めている様では、コンプライアンスなど語るべくもない。

しかし、経営者の経営精神が健全であっても中国・中華圏では、経営の中に容易に健全性を宿すことは出来ない。これまで繰り返し述べて来たように中国人・華人社会にあっては、人間関係、人と人とのつながり、関係（ＧＵＡＮＸＩ）が何ものにも優先される社会的基礎であり、この中でこそ儒教的精神が発揮されるからである。また、その人間関係は一様に同質のものではない。関係は、外人（ワイレン）→熟人（シュウレン）→自己人（ツーチレン）とその深度によって質が異なる。関係が自己人領域に深まることで、初めて閉鎖的であるが、強固な関係（ＧＵＡＮＸＩ）ネットワーク、華人ネットワークとなる。

企業組織は、経営陣（役員）、管理職（部長）、中間管理職（課長、課長代理）、一般従業員という職級（ピラミッド型のヒエラルヒー）により、組織化されている。そこには、例えば経営者（総経理、個人）にとっては、外人、熟人、自己人と様々な深度の人間関係が混在している。これらの関係を一まとめにして、企業コンプライアンスを構築することは、日本的経営のみでは、至難の業である。ここに華人の経営手法を取り入れる必要性が出て来る。

ガバナンスを如何に確立させるか

コンプライアンスの実現に先ず以って必要とされるのは、経営者（総経理）のガバナンス（企業統治）の確立である。特に外人、熟人領域の従業員のベクトルを統一し、指揮権を掌握するには、韓非子の法家思想（日本人は、これをもっと勉強する必要がある）を取り入れる必要がある。兵法も使わなければならない（「孫子」「三十六計」）。

従業員を決して盲信することなく、所謂「信賞必罰」を励行するのである。就業規則に厳しい遵守規定を設け、これに違反する者には、解雇を含む厳しい制裁を科すこと、そして、不正には断固たる勇気を持って対処することが求められる。時に身に危険を伴う決断となるが、細心の注意と公明正大な処置が必要である。この時初めて経営者（総経理、個人）の全従業員に対するガバナンスが獲得できる。

中国では、賄賂、キックバック（回報）は、商習慣であるからやむを得ないなどと妥協して目をつぶるとおしまいである。従業員は、誰が不正をしているか、良く知っている。これを放置すると従業員の道徳心は損なわれ、人心は離れる。従業員の中には、不正を良しとしない真っ当な人材も多くいる。良い関係（ＧＵＡＮＸＩ）が構築できれば、そのネットワークから色々な情報が集まるものである。厳しい企業管理（特に金銭の出し入れ、出納、経理において）を徹底すれば、不正をする者を炙り出し尻尾はつかめる。証拠がなければ、解雇すべき別の理由は現場で見出せる。

こうして人心を一新し、掌握できれば、経営者（個人）への求心力が生まれる。これが、ガバナンスの基本である。

こうした日頃の経営管理（マネジメント）の中で、良質な人材を見出し、業績評価、報酬と職位（Ｐｏｓｉｔｉｏｎ）で報い、仕事への積極的な参画が、彼らの人間的成長と職能・技能の向上が実現できる「発展空間」と確信できれば、深い関係（ＧＵＡＮＸＩ）を構築することができる。これが実現できれば、経営者（総経理、個人）への忠誠心も芽生える。

これも既に論じたが、華人経営に不可欠の要素、即ち、こうした自己人領域の人材をヒエラルヒーによる企業統治以外に、親信（チンシン）として組織の要所要所に配置し、非公式のモニタリング（監視）体制を整える。これが、有効な不正へのけん制として機能する。これが極めて重要であるが、日本企業はこの要素に無知である。

彼れを知らず己れを知らざれば

企業コンプライアンス、本社と連動した経営理念、経営思想、経営精神と企業としての社会的規範を具体的に成文化し、就業規則にも反映させ、組織化することでＳＣＲ（企業の社会的責任）として自覚させ、企業理念の実現、企業戦略として５Ｓ運動を含め従業員に反復教育すると共に企業の社内のみならず対外的な活動に参画させることが大切である。

そして、この様なＣＳＲを対外的にアピールすることも従業員の意識と誇りを高めるために必要である。その一つが、「善縁」である。事業利益を社会に還元する様々な寄付行為、慈善事業に取組み、地域社会に溶け込み、経営陣が、地域の政府要人、企業経営者、住民などとの良好な関係（ＧＵＡＮＸＩ）のネットワークを形成して行くのである。

この関係（ＧＵＡＮＸＩ）ネットワークは、人間と人間のつながりの連鎖である。従い、その継続、継承が極めて重要となる。日本企業は、３年から５年で本社から派遣する日本人現地法人経営者幹部を入れ替える。本社人事のルーティーンとしてやむを得ない面もあるが、人事異動は取りも直さず、せっかく前任者が築き上げた関係（ＧＵＡＮＸＩ）ネットワークを破壊することになる。社内外に張り巡らされたこの人的ネットワークの崩壊を招くと現場でのガバナンスもコンプライアンスも崩壊するのである。従い、交代人事では、この前任者の関係（ＧＵＡＮＸＩ）ネットワークを後任者に継承する特別の配慮・工夫が必要である。

資生堂が中国で苦戦している。新しく経営の中枢に外から入った本社経営陣が、資生堂の伝統的日本的経営を理解せず、日中関係の悪化と言う外的な要因で苦しむ中国事業を全否定し、中国には通用しないグローバリズム経営しか知らない外人経営者を投入し、永年営々として築いてきた現地での日本的経営、及び中国企業との連携、市場特性を見据えた多角的な商品展開、販売員制度と販売網、即ち、永年の努力によって実現して来た関係（ＧＵＡＮＸＩ）マーケティングを破壊してしまい、成果主義の導入により販売員の離反を招き、業容を悪化させている。経営陣のガバナンスは破壊され、コンプライアンスも崩壊の危機にある。実に愚かなことである。「彼れを知らざれば、戦う毎に必ず殆（あや）うし」（孫子）である。

（このシリーズはしばらく休載します）

【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、日中関係学会 会員。岡山商科大学経営学部商学科非常勤講師（貿易実務論）
【日本香港協会全国連合会】
http://www.jhks.gr.jp/
【CMMS】http://www.jhks.gr.jp/school/