

# 日本と中国の企業経営比較

チャン・アントニオ・ジンボ

## 導入

### 日中経済概略

日本は世界有数の経済発達国の一員であり、第二次世界大戦後、日本の経済発展が急激に発達し、とりわけ 70 年代と 80 年代に自動車と電化製品などの輸出で外貨を稼ぎ、国外の投資活動も非常に多く、経済大国のイメージもその時期に確立した。日本統計年鑑 (2002) によると、2001 年日本の国内総生産の構成は製造業が約 21.6% と首位を占めている。日本における輸出の割合によると自動車製造業の輸出額はおよそ 978 億円であり、全国の輸出総額の 20.0% を占めており、日本経済を担う基幹産業として最も重要な役割を務めている。最近、生産の費用を下げるため、各自動車生産会社は自ら一部あるいはすべての流れ作業を労働力や資源の豊富な中国へ移転した。現在、日本は厳しい経済環境に直面して、不良債権、リストラや失業などの問題により日本経済の発展に影響を受けているにもかかわらず、日本の大手企業は世界での経済影響力をいまだ持っている。

一方、投資機会の最も多いといわれる国 - 中国は 1976 年に毛沢東の「10 ヶ年規画」をはじめとし、経済開放の政策を導入し、この 27 年間経済の改革を推し進めている。開放政策では中国南部、特に広東省一帯に経済特区を形成し、中国への海外投資の窓口となった。現在、社会主義市場経済体制に従い、年々一定の国民総生産の増加を目指している。2002 年の国内総生産は 10 億中国元を突破し、2001 年の国内総生産より 8% 増加した (中国国家统计局 2003)。中国の経済構成は農業、工業とエネルギー、という三つの柱に支えられ、中でも世界総生産量のシェアを見ると鉄鋼製造、紡織、電化製品生産などの工業が、ほぼ 10 ~ 38% を占め、世界の工場の地位を確立した。その上、WTO (世界貿易機関) 加盟に伴う国内企業の再構成と企業の保護条文の廃止などにより、中国自らの企業競争を激化すると見られる。西部開発、WTO への加盟と安価な経営経費のため、日本経済新聞社と日本経済研究センターが共同で実施した「日本企業の中国・アジア戦略調査」にて、日本の 709 社のアンケートで、約 7 割弱に中国市場が「5-10 年後に世界有数規模になる」と答えた (『日本経済新聞』2002 年 11 月 4 日)。

現在、日本の産業は自らの生産における流れ作業を中国に移転しただけでなく、「人口最大の消費地」中国に販売市場の開拓も重視しており、中国はいまや日本にとって不可欠の

貿易パートナーなのである。また、「日本企業の中国・アジア戦略調査」にて、2005年の中国市場向けの売り上げ予想は回答した326社の合計で2兆1千億円であり、両国の貿易取引はもっと頻繁に行われるはずである。

### 日本と中国の企業経営を理解する重要性

現在、世界経済は不景気という状況に迫られ、戦争と金融などの問題で世界の経済大国であっても新たな投資や融資機会を探り出し、自らの経済成長を引き伸ばそうとしている。要するに、経済発展潜在力が最も高い国を探り出すことで、その国との貿易関係を強め、互いの経済を促進することを目指している。今、最も経済発展潜在力が高い国はおそらく中国しかないだろう。しかし、中国のビジネス文化は一般の欧米ビジネス文化とは異なり、アジアでも独特なビジネス文化を持つ。したがって、中国の企業とスムーズなビジネスを行おうとするなら、中国の企業経営を充分理解しなければならない。中国の企業経営文化は中国多年の儒教思想に影響されているため、中国に対し一般の欧米企業の経営策略を用いれば、必ず貿易摩擦という結果を招く。

日本はアジアで屈指の経済発展国であり、現在、国内の経済不景気ではあるが、国外投資の活動はまだ行っており、中国と殆ど同じ思想文化を持つ日本は隣国中国との貿易取引を更に増加するべきである。日本と中国は共に経営共通点を持っており、そのため互いの取引も他の国より容易である。中国はWTOへの加盟後、国内市場をさらに開放し、大量に世界各国から資金が注がれ、地域と思想文化の相似で鬼に金棒である。日本は中国の完全に対外開放する初期のチャンスを捕らえて、他の国より先に経済活動を行うだろう。

この研究の目的は日本と中国各自の独特の経営文化を比較し、両国の経営文化の差異の研究を通じて日本と中国のビジネス関係を促進させようとするものである。さらに、現在の経済環境で日中の企業経営策略の変更も提案したいと考える。

## 日本企業

### 日本企業形態

現在、日本経済を支えている企業は、主に戦後の旧財閥系列グループ、ソニー、トヨタと松下電器などの組み立てメーカーグループ、明治維新時に創立された総合商社（財閥系含め）である。総合商社の海外投資額は80年代前半におよそ日本の3分の1の海外投資額を占め、日本の輸出入と国内取引が基本的に総合商社に支配されていた。旧財閥は、即ち三菱、三井、住友、芙蓉（旧安田）などの戦前財閥企業であり、第二次世界大戦後、これら財閥が解体され、変わりに、現在の旧財閥系列グループになる。現在、旧財閥系列は国内では様々なビジネスで活躍しており、今でも日本経済に影響力を持ち、たとえば三菱銀

行、合併した三井住友銀行など大手銀行も財閥企業の業務の一つである。ただし、松下電器、ソニーなどの新興企業の活躍の影響で旧財閥は今や日本経済唯一の支柱ではない。

銀行、貿易会社、証券会社、製造企業などの系列の株は、主に系列の中心企業を所有し、メンバー会社の取引も同じグループ内の各社であり、グループに資金や生産物資を供給する役を務めている。グループの経営方針も中心企業により統制されたものである。中心企業に提供する資金や物資は、一般の相場価額や借金の利子より低い。たとえ系列企業に損失があっても、中心企業の要求に従って行う。しかし、中心企業の傘下系列の一員として、各メンバー会社もその身分を誇っている。しかし、最近の経済不景気の影響で、各メンバー企業の利害の衝突も激化したため、グループ内でのライバル関係が発生し、利益を保つためメンバー企業自らの独立した行動をとり、系列としての統一は徐々に薄くなりつつある。

総合商社は日本における資本主義の歴史的な展開と密接な関連の下に誕生、発展し、戦前と戦後も日本国外の取引の仲介機関であり、日本高度経済成長期における総合商社が海外進出の他、融資の債務保証の役割も果たした。現在の総合商社は海外投資活動だけではなく、完備の情報ネットワークを持つため通信事業へも進出し、国内の開発計画にも参入し、既存の商品取引業務よりも新たな業務による自らのビジネスをもっと強化し、多角的な業務を行っている（藤井ほか1991）。

## 雇用制度

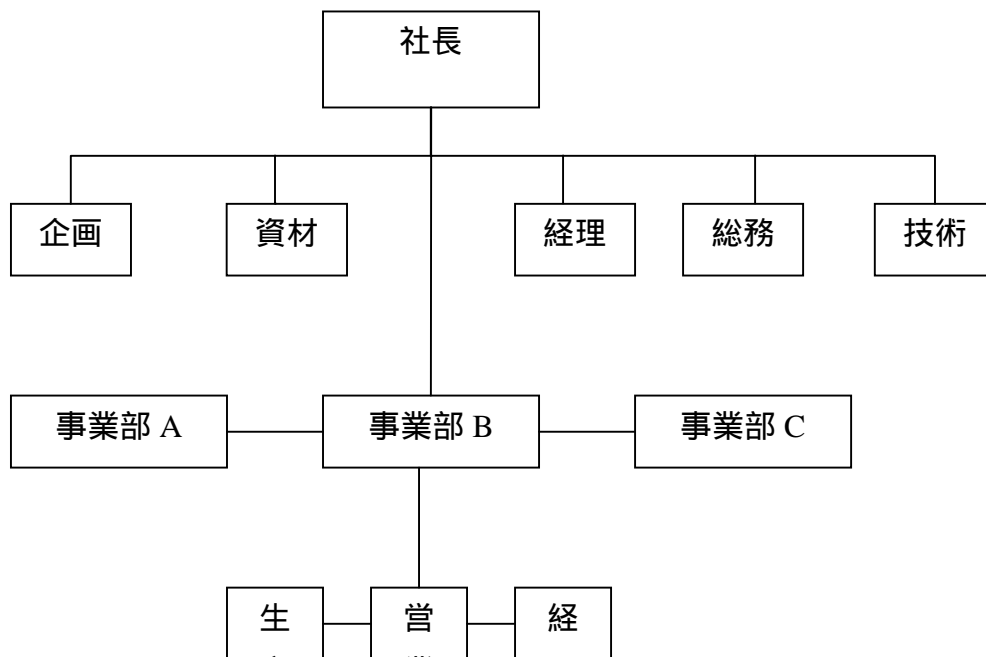
日本の雇用制度、いわゆる終身雇用制は非常に独特の経営方針の一つであり、\*終身雇用とは、正規の従業員として採用された場合に、経営上の大きな困難や従業員の大きな不手際がないかぎり、定年まで雇用されるという暗黙の契約である。終身雇用の策略が大幅に採用されたのは1950年代後期の日本の経済高度成長期であり、企業による雇用が急増し、特に大手企業の大量生産工場化を進め、自らの生産力を確保するため採用されたものである。終身雇用の主なメリットは二つある。一つは企業へのコミットメントとモチベーションであり、企業が長期の関係を重視するため、従業員へ雇用保証を与え、それにより従業員の仕事への努力もより大きくなる。第二のメリットは、企業内での熟成や技術蓄積ができることである。終身雇用の従業員は企業内部のローテーションやトレーニングを受けたため、企業に対する経営管理や生産の効率も高めることができる（伊丹ほか1989）。最近では終身雇用の基準が多少変わってきており、勤め始めた組織にずっと所属する人ばかりでなく、関連企業への転籍が早い段階で始まるようになってきた。しかし、こういう変化があっても、雇用制度は従業員の保護を義務とし、景気に応じてレイオフなどの雇用調節システムの導入もできなくなり、雇用制度の硬直化問題も続々明らかになってきた。

## 企業組織構造

日本の一般組織構造の職階級は、他の国と比べかなりの中央集権である。社長や部長レベルは企業の新たな計画の画策や計画の開発など企業の主な経営戦略もトップ・マネジメントが主導する。したがって、企業内トップ・マネジメント以外の階級が実際に握っている自主権は非常に少ないのである。その上、今、日本企業が採用している事業部組織構造は事業部制組織であり、つまり、組織が製品、地域、あるいは顧客を基準に事業目的別に事業部が作られる組織である（金原 2000）。この組織構造が多角化ビジネスの発展に有効であるため、多角化ビジネスを進めている日本企業は事業部制組織を採用する傾向がある。

(図-1)

図-1 事業部制組織図



## 株主と企業の関係

企業経営の自主を極めるため、株主は企業のガバナンスが非常に少ないのである。日本企業の理事会は常に企業自らの上位管理役を担当し、終身雇用と共に、いつか理事会の一員となる従業員の忠誠心も高い。こういう関係は日本経営の特徴の一つである。ちなみに、企業の株所有権が企業を握っており、即ち企業が株主を選べ、更に、企業の従業員を持っている株がわずかしかないので、様々の株所有権を制限する企業のトップ・マネジメントは企業の全体管理を独自に行っている。株主の配慮がなくなり、管理や生産もより効率化

するが、透明度がないため、最近、実際に株主優位の理論で企業のガバナンスを行っているアメリカはこの不透明の日本の制度変革を望んでいる（伊丹ほか1989）。だが、企業のガバナンスと企業のスムーズ経営がどのようにバランスを保つか、その問題を解決するには更なる時間を必要とするだろう。

## 中国企業

### 中国企業形態

中国の企業基礎は国有・国営企業であり、社会主義のもとで国内大企業および他の関連企業を国有化しており、企業の経営方針と共に資本の運用などは基本的に中国中央政府、即ち国務院により支配されている。国有・国営企業は国務院の政策に従い、国内と国外貿易往来の仲介人の役を務めており、中国の計画経済政策を本格的に実行する企業である。国家基幹産業部門を中心に大企業およびその関連企業が国有化されていたし、電力、交通、通信、銀行も政府の管理下に置かれる。このような企業形態は、要するに、日本の旧財閥とほぼ同じ形態である（今井1993）。

なお、国有企業の経常赤字が増大するため、政府の補助金もますます増加し、経営の見直しは重大な課題である。この問題に対して、国有企業は新しい経営方針を導入し、国有企業にも独立採算原則に基づく経営と資本・行政の分離が図られるようになり、私的資金も国有企業へ注がれる（今井1993）。中国はWTOへ加盟してから、国有企業が資本金会社化する可能性が高いため、国有・国営企業の経営や資金調達も更に効率化するが、一方で過剰の従業員や国際競争力不足などの問題も同時に明らかになる。

国有・国営企業の他、中国国内は郷鎮企業（きょうちんきぎょう）や外資系企業もある。郷鎮企業は郷鎮所有企業と農民と共同で経営する企業であり、農村でニーズの高い製品やサービスを提供すると共に、都市工業や輸出工業の下請け機能も持つようになった（今井1993）。つまり、郷鎮企業は農民（農村に居住する住民）の資本と労働力を集めて、郷村政府、農民連合、個人あるいは多様な企業の合作などによって創業・経営されている多種多様な企業群を総称するものである（上野1993）。郷鎮企業の経営者および従業員は、原則的に農民であり、地元の労働力の安さと自然資源の豊富さが、郷鎮企業の最大のメリットだと思われる。しかし、中国市場の開放に伴い、各企業の競争が激化し、郷鎮企業の成長率も90年代になると下降してきている。今、主な郷鎮企業は開放が進んだ沿海地域に集中しており、都市工業の下請けを引き受けている。

中国における「外資」の概念は、対外借款、外資企業による直接投資とそのほかの投資に分類されている。そもそも経済開放以前、対外借款が主体であり、市場開放以降、直接投資の規模や数が徐々に拡大している。対外借款は主に外国政府や国際機関からの借款で

あり、交通、通信、技術導入などの主な計画を行うために使用されている。こういう借款は通常低金利で、返済期間も長い。一方、外資系企業、つまり、海外から直接投資の企業は外国を受ける民間企業からの投資であり、合作経営、契約方式合作経営や外資単独出資、三つの方式で営んでおり、三資企業と総称され、日本の企業による合作経営か単独出資の場合がほとんどである。中国は外資企業に対して、優遇税制を中心に多くの優遇措置をとってきた（海老名ほか2000）。例えば、外資企業は利潤が出た最初の二年間は免税、その後の三年間は税金半減である。ただし、WTO加盟で外資企業に対する優遇措置は廃止される可能性が高いと見込んでいる。

## 雇用制度

中国の雇用制度には地域差がある。だが、国営・国有企業の雇用方針によりすべて国家は統制された。国は募集人数、職種、地区を規定し、企業に従業員募集の枠を与えていた（萬成ほか1997）。中国の国有企業と集団所有の企業は「子女頂替」（しじょうちょうたい）形式での雇用方法が多く、要するに在職中の従業員が早期退職する代わりにその子女を就職させると言う採用方法である（丸川2002）。こういう体制は公平性が欠けるという批判から、80年代に禁止されたが、いまだ中国や香港の中小企業においては一部で用いられている。

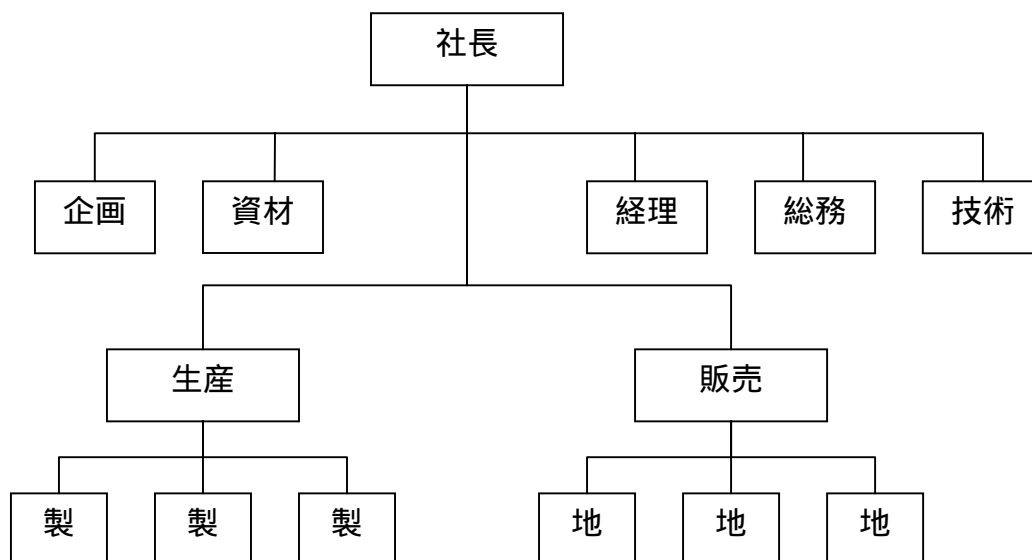
現在、一般企業や国営・国有企業の雇用基準は特に規定されていないため、雇用や解雇に関してある程度自主権を持ち、雇用制度も以前の固定工（正社員）制度から、全員契約工制度や固定工制度と契約工制度を並行実施する二つの雇用制度に移転し、将来、市長経済発展や企業管理効率化に進む方針を配合するため、全員契約工制度のみ採用されると思われる。例えば、1994年10月、広州政府は本市の各企業に所属する正社員は企業と労働契約を締結し、契約社員とみなされた（萬成ほか1997）。

## 企業組織構造

中国の企業組織構造は企業の種類によって違うため、国有・国営企業を中心に説明する。元々、中国の国有・国営企業の組織は職能別組織であり、即ち類似の仕事を基準にして部門化する組織である（図-2）。企業は営業部、人事部、企画部などの部門に分けられ運営される。ただし、この組織の問題点は戦略的な資源配置や政策決定に関わる管理の余裕がなく、各部門の業績を明確に評価することができない。中国の経済改革のきっかけで、国有・国営企業も日本の事業部制組織に転換し、より全面的な企業管理組織や多角化戦略に進んでいる。この転換の原因は外部の技術および市場の変革に適応するためだけではなく、根本的な原因は、マクロ体制の計画経済から市場経済への移行、および政府と企業間

の関係に適応するためである（萬成ほか 1997）。現在の国有・国営企業の自主権や経営戦略も改革前より拡大し進化した。

図-2 職能別組織図



### 株主と企業の関係

国有・国営企業の株式制度の導入は1984年7月に始まり（任1991）、現在、株式を徐々に公開しており、去年、香港でも国有・国営企業の株式の購入を実施した。国有・国営企業の主要な株主は中国政府であり、市場開放される前は各国有・国営企業の経営自主権があまりなく、個人株主の比率も非常に低く、個人株主は一般的に企業内の従業員であった。経済改革の後、経営自主権を拡大するため、従業員の持ち株と社会一般を対照する株の比率も徐々に増加している。ただし、株式の公開はまだ多少問題点が残っているため、より健全な法規制度や管理システムの制定、特に金融市場の透明度の改善はまだ続いている。

### 日本と中国のビジネスマネジメントの共通点

文化面では中国と日本とも儒教に影響されたため、人間関係を重んじる点で、中国と日本の対人関係は類似点が多いだろう。この類似点に基づいて、中国と日本はビジネスマネジメントの文化もある程度同じであり、例えば、会社の人間関係、人事の矛盾の対応処理など、この部分は正に中日企業内の人間関係の分析である。

さて、中国と日本の企業経営はどんな類似点があるだろうか。まず、両国も非公式の人間関係を重視し、会社内の人事関係だけではなく、会社以外の人間関係も重視している。

というのは、社員は会社が雇っている従業員ではなく、家族の一員というような見方である。この見方で、勤務時間以外の飲み会や食事なども従業員の間人間関係を促進する活動と見られ、特に日本では、こういう活動はよく行われている。ちなみに、この視点をきっかけに、勤務時間外や会社と会社の公式会議以外に、お互いの関係を促進するための接待はよくあり、自然にその接待も会社間の（パ斯卡ル）暗黙のコミュニケーションとなっている。中国ではこの暗黙のコミュニケーションは Guanxi（関係）と呼ばれる。つまり、人間関係を意味する。外国の経営文化と両端であるため、中国や日本における独特な人間関係の構築は常に外国ビジネスマネジメントの研究テーマである。

社内で人事問題が生じた場合に中国や日本では穏やかに解決する傾向があり、口論は行儀悪い行動と考えられ、お互いの体面が保たれる方法を探すのが最優先である。いわゆる中国の‘面子を保つ’である。儒教の本義は社会の調和を構築し保つことであり、意地の悪い行動はできるだけ避ける（Chen1995）。このように、口論などを止めさせ、個人面談を行い、問題の根本を解き、さらには相談の仲介人を招き入れる可能性さえある。だから、中国人や日本人は互いに相手の体面を保つため、間接的な話や行動も多いのである。企業の商談にも衝突を招かないため、商談の分岐が出る場合に中国や日本は妥協し、商談を続ける意向を示す。もちろん、この行動は相手の会社にも見られる。この婉曲なコミュニケーションの特徴はいつも単刀直入の外国人に対し最も理解しにくい文化であり、商談時には、外国の商談チームが知らないうちに商談を破ってしまう可能性が高い。

契約を成立する際に、中国と日本はその契約が両会社の合作の始まりと認知し、将来予想できない様々な問題が生じる恐れがあるため、契約内の条文が変更可能で同時に契約の設定もある程度の融通性を許可し、長期のビジネスパートナーシップをスムーズに行えるように相互の約束と理解を求めるのである（Chen1995）。したがって、条文の制定が多く、細かな問題もよく持ち出されるため、商談時間は外国より長く、商談を行う回数も多い。ただし、商談を繰り返し行うのは将来見込むリスクを低減するのに加え、相手との取引を続ける耐久性と意志の判断基準でもある。ただ、互いの取引関係を作るためだけではなく、ビジネス上の結束した仲間を作る意図もある（Chen1995）。

もう一つ商談の際、頻繁に見られる特徴は中日の企業が商談の代表チームの人数を多くする傾向があるということである。人数の多い商談チームは相手に圧倒的な印象を与え、自らにとってこの商談がいかに大事なものかという証を見せる。更に、日本側は社内各部門のコンセンサスを達成するため、各部門の代表により商談チームも構成される。だが、一般的には両国の商談チームも最後の決断はくたせない。商談チームの機能は情報の収集と初歩の商談しかできず、最終の決断を下すのは主に本部のトップ・マネジメントである。その上、相手の商談チームの職階級を非常に重視し、もし職階級が低い場合には、中国と



日本に対してビジネスを成立する誠意が足りないと考え、時に侮辱と認められる場合もある。両国のマネジメントの類似点から見ると、文化の分岐は他の国と比べより少ないため、貿易商談を行う際、効率よく進行し、万一、商談や契約を履行する論争があっても、お互いに相手のマネジメントの特徴をよく理解でき、問題を解決するのに要する時間も短い。

## 現代経済における日本と中国への影響

80年代末、日本の経済バブルがとうとう崩壊し、バブル時期の過剰インフレにより地価が高騰したことが現在の日本経済不況の主な原因である。地価と株の大幅値下げでデフレを産生し、逆資産効果の形成により国民の消費意欲は軽減した。こうして、バブル期からのデフレは年々増加し、消費不況の問題もますます厳しくなった。

バブル崩壊の問題で最も注目されたのは銀行の不良債権であり、金融庁の日本主要銀行の平成15年3月期決算のレポート（2003）によると、主要銀行11行の不良債権残高はなんと20兆2千億円である。ちなみに、日本の四つの大手銀行、みずほ、三井住友、三菱東京とUFJの去年の決算によると、およそ3兆6200億円の損失を出し、その中でも、みずほ銀行の2兆3800億円という損失額は日本企業損失額の最高記録である。不良債権と経営損失などの問題で、日本銀行業はかなり難問山積の状況に直面している。最近、日本政府はりそな銀行へ2兆円公的資金を投入したが、日本銀行の不良債権処理は遅すぎた。更に、公的資金を投入したりりそな銀行は事実上すでに国有化され、この事件を通して日本国内各銀行の不良債権の自力処理能力の不足と日本政府の不良債権政策の問題が浮き堀になった。すべての不良債権を処理する方法は銀行の国有化の道しかないかもしれない。ただし、公的資金の投入により引き起こす問題も注意すべきであり、特に海外投資者に対する信頼度や金融業界のイメージの影響には注意しなければならない。現在、海外だけでなく国内の世論でも銀行業界の不良債権処理能力に疑い目を向けている。

不良債権の問題は銀行業界への影響に加え、国内各中小企業も大きな影響を与えている。すなわち、融資の問題である。資金問題のため、経営の戦略も多少変化し、定期昇給と終身雇用などの日本型経営スタイルも続々見直された。まずは定期昇給、要するに、年功の経過に伴って賃金を上げていくという定期昇給制度であり、その機能は従業員と企業の安定な関係を図り、終身雇用などと同じ企業を安定させる戦略である。だが、経済成長の鈍化や高齢化社会により、定期昇給制度の変化の議論も徐々に増え、ついに、最近では、日本国内各企業も今年中に定期昇給を全廃する意向を示した。例えば、三菱自動車、武田製薬、キャノンなどの大手企業はすでに定期昇給の廃止を明言した。

その定期昇給の変わりに、成果主義型の賃金制度を導入した。つまり、従業員自らの業績評価に基づく賃金制度である。もちろん、成果主義型は従業員の競争力を向上させるメ

リットがあるが、成果主義における問題点にも注意すべきだ。問題点は目標の設定と成果評価であり、従業員の目標設定の基準がどうやって設定されるか、そして目標達成の基準が何に基づいているか、疑問視されている。従業員の利益を保つため、公平な基準を設定し、万全な評価制度を導入しなければならないが、画一的設定ではこうした目的を果たすことはできないだろう。従業員の評価範囲、職種の限定などの問題も労資の相談によって解決されるはずだ。そのためには、長い時間の議論が必要であろう。一方で、終身雇用も廃止し始め、生産力を向上するため、契約式で雇った従業員の数はますます増加する。厚生労働省の調査によると、終身雇用の慣行を重視するという企業はわずか 8.5%、1988 年の調査以来最低の数字であり、日本企業の崩れ行く雇用慣行の流れを反映している（『朝日新聞』2002 年 6 月 26 日）。

一方、15 年以上の年月を経て、2001 年 12 月に WTO に正式加盟した中国は WTO を通じて世界各国との貿易をもっと活発に行うはずだが、元の国内企業保護主義の撤去に伴い様々な懸念を明らかにしている。特に国有・国営企業の低い生産性と赤字などの問題で、どうやって今まで以上の厳しい輸入品や外資系企業との競争に打ち勝つかはよく指摘されており、国有系企業の再編や淘汰の結果が見通されている。更に、近年、国有企業の市場シェアは低下し、例えば、1999 年には全国工業生産額に占める国有企業のシェアは 1997 年の 78.5%から 27.3%まで低下しており、国内の民間企業や他の形態の企業の役割も台頭しつつある（海老名ほか 2000）。1999 年中国政府は国有企業の改革方案を提出し、競争力を高めるため国有企業の経営メカニズムを市場経済に適用するよう改革した。人員削減、契約式従業員の雇用制度への移転、従業員評価制度の具体化などの経営改革は WTO に加盟後、外資系企業との競争力の向上を図ったものの、改革の成果が見られるまでには時間がかかりかかりそうである。

世界各国も中国の金融業の開放には注目し、近年、中国の金融市場が急速に拡大し、個人預金や株式市場の規模は大幅に拡大した。ちなみに、最も潜在力を持つ保険市場の保険料収入は年平均 31.5%という高い伸びを示している（海老名ほか 2000）。ただし、金融市場の開放は中国国内の金融業、特に銀行業に大きな影響を与え、外資系の優良銀行企業の国内進出に対し、情報開示の不透明さ、管理体制の不完全さなど日本銀行と同じ不良債権問題を抱えている国内銀行業の競争力は明らかに足りない。スタンダード&プアーズ（総合金融情報サービスプロバイダー）が今年 6 月発表した報告によると、中国国内銀行の不良債権の比率は 50%に達し、不良債権に対する金額はなんと 5 千億ドルあまりである。仮に単に銀行が自力で不良債権を処理するのにかかる時間はおよそ 23 年。金融体系は難局が出る前に、銀行の危機管理と収益性を高めるべきである（『香港成報』2003 年 6 月 24 日）。本格的な競争時代に向かうため、管理力と営利を改善しながら、外資銀行が国内へ進出す

る時に、相手の経営メリットを吸収し経営改革を促すべきである。

外国食料品の大量輸入はおそらく企業経営改革以外では中国政府にとっての難問の一つである。輸入した食料品が国内産より高い品質と低い価格のため、農民の収入保障は解決しなければならない課題である。中国前首相朱鎔基氏も去年 3 月の記者会見にて農民に有効な対策への懸念を表した。加えて、最近の SARS の猛威で経済の成長に深刻な影響を与え、企業や農民の経営改革だけでなく、現在、経済の成長の回復も重要な問題である。

## 結論

中国と日本の企業の経営構造と経営のメカニズムから見ると、両国は確かに異なる経営特色を持つ。それにもかかわらず、両国の政府は銀行への支援の役割が非常に類似し、中日国内の大手企業も政府と緊密な関係を持つ。その上、商談の時の戦略も多少類似しており、両国とも人間関係を重視し、相手と長期的な関係を図るため、十分なコンセンサスを配慮する。現在、世界経済一体化に従い、世界の貿易も更に活性化され、互いに重要な貿易パートナーと考えられる中国と日本はもちろん貿易による取引を増加させている。中国と日本の経済はそれぞれの問題を持つものの、危機もあればチャンスもあるのである。互いの経営特色を理解することで、他の国よりも貿易の取引が円滑かつ効率的に行われるであろう。

## 参考文献

### 日本語文献

- 伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール経済学入門』日本経済新聞社，第 10 刷，1997.
- 今井理之『最新ガイド中国経済：市場経済化の実態』日本経済新聞社，1993.
- 上野和彦『現代中国の郷鎮企業』大明堂，1993.
- 海老名誠・伊藤信悟・馬成三『WTO で加盟中国経済が変わる』東洋経済新報社，第 2 刷，2002.
- 金原達夫『やさしい経営学』文真堂，第 2 刷，2001.
- 金融庁監督局「主要行の平成 15 年 3 月期決算状況<速報ベース>」金融庁 2003 年 5 月 26 日，情報入手日：2003 年 7 月 24 日，  
<http://www.fsa.go.jp/news/newsj/14/ginkou/f-20030526-1.html>.
- 日本総務省統計局『第 50 回 日本統計年鑑 平成 13 年』日本統計協会，2002.
- 任文侠（斉藤毅憲訳）『現代中国の企業経営 経済体制改革後の動向と展望』文真堂，1991.
- 藤井光男・丸山恵也『現代日本経営史：日本的経営と企業社会』ミネルヴァ書房，1991.
- 丸川知雄『労働市場の地殻変動 シリーズ現代中国経済 3』名古屋大学出版会，2002.

萬成博・丘海雄『現代中国国有企業』白桃書房，1997.

英語文献

Chen, Min, *Asian Management systems: Chinese, Japanese and Korean styles*, New York: Routledge, 1995.

中国語文献

中国国家統計局『2002年国民經濟と社会発展統計公報』中国国家統計局 2003年2月28日，情報入手日：2003年7月25，  
<http://www.stats.gov.cn/tjgb/ndtjgb/qgndtjgb/1200302280214.htm>.