

[書評]

藤井耐／李俊正[編著]

『企業成長要因に関する日中企業比較』

白桃書房、2007年3月刊、364頁、定価 本体価格4,500円(税別)

鷺 尾 紀 吉

〈目 次〉 企業成長要因に関する共同研究
本書の構成と概要
特徴と展望

企業成長要因に関する日中共同研究

本書は、高千穂大学と中央財経大学（中国・北京市）との3年間にわたる共同研究の成果をまとめたもので、日本および中国両国において同時出版されている。共同研究のメインタイトルは、「企業成長要因に関する日中企業比較」で、高千穂大学教授陣および中央財経大学教授陣の「相互信頼と相互尊敬」のもとで研究が進められ、完成したものとなっている。

企業組織における企業成長と発展は経営学における重要なテーマの1つとなっているが、この分野における先駆的研究として知られているのが、アンゾフ（H. I. Ansoff）の製品・市場マトリックスであろう。アンゾフは、企業が長期的な成長を達成するためには、横に製品軸、縦に市場軸をとり、さらに製品と市場を既存と新規に分けることによって、市場浸透戦略、新製品開発戦略、市場拡大戦略、そして多角化戦略という4つの戦略類型をつくり、この4つの戦略を組み合わせることによって、企業の長期成長目標が達成されるという成長ベクトルを提示した。この考えは、製品と市場という2つの要素を選び、そこから得られる4つの戦略類型をある時点における売上目標を達成するための最適な組み合わせによる成長ベクトルを示したものである。

また、グレイナー（L. E. Greiner）は、1978年に発表した論文“Evolution and Revolution as Organizations Grow”では、成長する組織は次の5段階を経て発展すると述べる。即ち、第1段階：創造性による成長とリーダーシップの危機、第2段階：指揮系統の成長と自主性の危機、第3段階：権限委譲による成長とコントロールの危機、第4段階：調整による成長と形式主義の危機、第5段階：協働による成長と新たな危機、という企業成長モデルを明らかにしている。この企業成長モデルは、創業から大企業へと発展（進化）する各段階において、成長要因とその成長に伴って発生する危機要因をあげ、その危機要因を乗り越えて初めて次の発展段階へと移行することができるのであって、その危機要因を乗り越えるためには一定の変革・革命が必要であるとする。グレイナーの示すモデルは、企業の創立から大企業へと進化していく各段階毎に、成長要因や危機要因が同一ではなく、それぞれ異なっていることを明らかにするとともに、各段階毎に企業組織変革のあり方を提示しているところに

大きな特徴があるといえよう。

アンゾフの製品・市場マトリックスを通じた成長ベクトルは、製品と市場という要素からの企業成長論であるし、またグレイナーの企業成長モデルも組織を中心とした変革によるモデルである。この他にも、R. L. スタインメッツの小企業の成長段階論や C. R. クリステンセン & B. R. スコットの企業規模、製品数、市場シェアの増大に伴う発展段階論があり、また日本では清水龍瑩の中小・中堅企業成長論などの研究がみられる。これらの研究はいずれもすぐれた内容をもっているが、それぞれが論じる企業成長は、ある視点からのアプローチによる企業成長要因の分析であり、もともと企業成長要因は競争条件、経済環境、市場動向、あるいは自らの経営資源状況等の要因によって影響を受けたり、あるいは制約されるものであり、企業成長要因の分析にはさまざまな観点からのアプローチが必要となるものと考えられる。

本書は、市場成熟状況（不確実性状況）と高度成長途上状況という経済環境を大きな切り口にして、前者に該当するものとして日本の産業・企業（高千穂大学担当）、後者のそれとして中国の産業・企業（中央財経大学担当）を分析対象とし、両国におけるそれぞれ異なった経済環境、発展状況下という新たな視点での企業成長要因を比較研究したものであり、日本、中国とも事例を紹介するなど両国における多彩な企業成長要因の比較研究を展開している。

本書の構成と概要

本書は、第1部 経営環境変化と企業成長要因、第2部 実務事例に見る企業経営革新、第3部 中国企業の成長と発展の要因、という3つのパートからなっており、その中に13の章が収められている。以下、各章の概要を述べることにしよう。

第1部 経営環境変化と企業成長要因

第1章 環境不確実性と組織的知識創造リーダーシップ

本章は、経営者・管理者リーダーシップ、特にトップ・リーダーシップを中心に焦点を当ててトップ・リーダーシップを顕在化させるために、今日多くの日本企業が直面している市場成熟化、ないしは環境不確実性という状況下において、いかなる経営戦略機能および経営管

理機能が展開されなければならないのか、あるいはこの種の状況下において、いかなるリーダーシップ行動が要請されているのか、という問題を論じている。そこでは、組織的知識創造を具現化しうることこそ、環境不確実性状況に位置するトップおよびミドル・リーダーシップの源泉であると結論づける。

第2章 企業構造革新とパラダイム変革

本章は、80年代、90年代それぞれの企業構造革新とパラダイム変革の状況を概観した上で、90年代から21世紀へ向けた企業命題、さらには21世紀の企業価値創造と命題を論じている。日本企業は90年代後半より、財務的問題を含めて経営の構造革新を行い、その経営の体質変換をほぼ完了し、2000年に入り、経済の回復とともに成長基盤を確立し、現在に至っている。しかしさらに今日においては、社会的存在としての企業価値創造および情報セキュリティ・マネジメント・パラダイム変革という命題が迫っていると指摘する。

第3章 通信販売業の成長における物流機能の役割について

本章は、通信販売業の成長要因として物流機能の側面から分析し、論じている。まず通信販売市場の現状、特徴、成長率を概観し、通信販売業の成長要因として、一般小売店を上回る利便性があること、商品購入時間が短縮されること、品揃えが店舗面積に制約されないこと等をあげる。また物流機能との関係では、宅配業者との関係、在庫機能とコスト、荷役機能コストについて検討し、ここ数年の通信販売事業の成長は、事業者にとって物流に関する主たる機能を安いコストで確保できたことが一因であると述べる。

第4章 大学インキュベーションの日中比較

本章は、大学発ベンチャー企業の創出を促進するための方策として大学インキュベーションに着目し、日本および中国におけるベンチャー企業の創出促進方法について比較分析し、その発展の方向を示唆している。まずビジネス・インキュベーションの必要性を述べ、日本における大学発ベンチャー企業の創出と課題をあげる。次に日本と中国における大学インキュベーションの事例を取り上げ、その実態、関係機関との連携、運営状況等を説明して両国における大学インキュベーションの比較を行い、相違点、共通点を明らかにしている。そして日本が学ぶべき点として、大学内での経済・経営系教員の積極的な

協力、創業支援における地域の資源や実情に合った明確なコンセプトの構築等が重要であると指摘する。

第2部 実務事例に見る企業経営革新

第5章 民営化企業の経営戦略と組織（企業）成長の要件

本章は、成田国際空港株式会社（以下、NAA という）の民営化プロセスの分析を通じて、民営化企業の経営戦略と組織（企業）成長の要件を論じたものである。まずNAAの民営化の戦略フローを提示し、そのフローに沿った経営戦略のプロセスの実際を述べる。次にこのようなプロセスを実践した経験から、組織成長の要件を検討し、その素材となる主要な要件として、ニーズ＝需要、資産＝収益を生み出すための原材料、金＝資本の調達、組織と人＝エンゲージメント、情報＝ITを指摘する。また質的要件として、優秀なリーダー、社会からみた必要性、変化対応性＝柔軟性、強い意思、鋭敏な感性を有する社員、社員間のビジョンの共有、現場力等をあげる。

第6章 成熟市場である食品市場における需要創造のための方策

本章は、成熟市場である日本の食品市場という状況の中で、食品企業（明治乳業）を事例として取り上げ、同社の成熟化した市場における経営戦略をマーケティング環境の変化とマーケティングテーマの策定、ナレッジマネジメントの概念から述べている。まず成熟化市場の状況を人口、世代、社会構造、就業人口、意識ギャップ等の観点から分析し、次にこうした環境変化を踏まえて、明治乳業の「食育」の形成と企業価値創造を説明し、ナレッジマネジメントの方向性を述べている。

第7章 ケータイの進化とユビキタス社会の到来

本章は、ケータイの進化の過程とユビキタス社会の技術的基盤およびケータイにからむマーケット等を述べている。まずケータイの発展は、インフラ確立期（～1998年頃）、アプリケーション発展期（～2004年頃）、ライフスタイル革命期（～2010年頃）に分けられるが、その発展段階の過程においてコミュニケーションの変化の状況を述べる。次にユビキタス社会の技術的基盤として、ブロードバンド技術、モバイル技術、IPv6技術、リアルタイムOS技術、セキュア・コミュニケーション技術をあげ、その内容を説明し、ケータイから見た技術が創出するマーケットの状況を述べる。

第8章 情報戦略の進化と企業経営戦略

本章は、ビップトウキョウ株式会社の経営戦略、情報戦略の実態を明らかにしたものである。同社は、1993年に赤字転落し、その後の経営改革の内容としては、組織と人の面では、経営理念・ビジョンの浸透、人と組織の活性化の育成、グループ経営力の強化、収益構造の改革の面では、収益構造の改革、コスト構造の改善、インフラの改革の面では、ビジネスプロセスの改善、情報システムの再構築、エンドユーザーコンピューティング、利益管理制度の再構築などであり、これらの中で新しい営業の役割としてのDWH（データウェアハウス）の導入について詳述している。

第3部 中国企業の成長と発展の要因

第9章 中国上場企業における内部者支配による利益メカニズム

本章は、中国上場企業における内部者支配の特徴を明らかにするとともに、その利益メカニズムを分析し対応策を述べたものである。まず中国上場企業の特徴を、株主の面から、そして経営者の面から、という2つの面から分析している。次に内部者支配問題について述べ、その発生根源は、新しい利益配分メカニズムと監督管理メカニズムの不合理にあると指摘する。これを踏まえて、内部者支配を解決する対応策として、企業の管理構造の充実、株式分置の改革推進、経済的利益（内部者激励制度の成立・充実）からの解決、健全な経営者市場の成立、会計準則と情報公開制度の規範化をあげる。

第10章 中国における中小企業の外部環境と経営管理

本章は、中国の加工貿易モデルにおける中小企業の発展戦略を述べたものである。まず諸外国および中国における加工貿易の先行研究を行い、中国では加工貿易のモデル・チェンジとアップグレードの重要性を示す研究がなされていることを明らかにしている。次に中国における加工貿易発展の特徴と問題点を取り上げ、加工貿易モデルにおける発展戦略として、加工貿易企業が自らのブランド、自主的知的所有権とマーケティングを有することを最終目標にし、自らの発展戦略と戦略的措置を設計すべきであると主張する。

第11章 中国各類型の企業経営管理に関する比較研究

本章は、所有制の性質と組織形態によって分類した各類型企業の経営状況、経営管理等を比較研究したものである。まず中国企業の類型と特徴をあげ、各類型企業が

どのような変遷をたどってきたかを述べる。次に各類型企業の経営状況を比較し、そこにみられる特徴をあげている。さらに中国企業、民営企業、国有企業、外資系企業、日系企業に分けて、企業経営管理の現状を比較、分析し、それぞれの特徴を明らかにしている。

第12章 創業と創業教育の革新

本章は、創業の定義を明らかにして、創業教育がかかわる背景とその管理論の変遷過程の分析を通じて、創業教育を革新する基礎理論と実践手段を述べている。まず創業の定義、概念を整理し、中国における創業教育の始まりは創業活動の活性化と深くかかわっており、創業活動の飛躍的発展、社会的な革新の人材の需要の高まり等が創業教育を重視する要因としてあげられると指摘する。また創業教育の中核は、企業家精神の育成にあると主張し、その理由として、創業の基本は革新であり、企業家精神は革新の源である等をあげている。さらに中央財経大学における創業実践の教育内容を紹介し、そこでの教育革新を説明している。

第13章 中国民営流通企業成長過程における適応と革新戦略

本章は、現在では中国民営流通企業の代表的企業となった「物美」の発展プロセスと革新戦略の分析を通じて、中国民営企業の適応と革新を明らかにしている。物美は、1994年に創立し、2005年には売上高190億人民元、店舗数660店、直属従業員数2万人をかかえる現代流通企業へと発展したが、その発展経緯を説明した後、物美の発展戦略から中国民営流通企業の適応戦略、革新戦略を検討している。そして物美の適応と革新戦略で示された原則は、中国企業はもちろん中国市場を望んでいる多国籍企業にとっても大いに参考となると述べる。

特徴と展望

以上、本書各章の内容を概観したが、概要を述べるだけで紙幅をかなり多くとってしまった。これは本書の内容が多岐にわたり、多彩であることのあらわれであろう。本書を通読して感じた特徴は、以下のとおりである。

第1に、企業成長要因の考察を現在日本が置かれている経済・経営環境下における組織面、企業構造変革面、企業創出面など理論的アプローチ、日本企業の実際の経営革新を紹介した事例アプローチ、そして高度経済成長

途上にある中国企業の成長・発展を検討・分析した、いわば中国的企業成長要因アプローチというように、日中両国における理論面、実際面から企業成長要因が明確に論じられている。一般に、企業成長要因が論じられる場合に、理論面に片寄ったり、あるいは事例の紹介が中心だったりすることがよくみられるが、本書の場合は、理論面、実際面が適切によく配置されている。

第2に、内容が極めて多様、かつ多彩であることがあげられる。日本における企業成長要因をみても、組織創造や企業構造革新、および企業創出あり、さらには通信販売における物流機能あり、というようにさまざまなテーマをあつかっている。また中国における企業成長・発展の研究においても、内部者支配問題、加工貿易、創業など、やはりそこで取り上げているテーマは多元的である。確かに企業成長要因のアプローチや分析は、多様かつ多元的な見方が求められることから、さまざまな観点からのアプローチ、分析が必要となり、この点で本書はこの期待に応えるものであるが、反面、各論文の寄せ集めという印象はぬぐえないところであろう。

第3に、日中両国における企業成長要因の比較は、それぞれの国の経済発展段階、および経済体制、システム等の違いを前提として、研究が進められ、その成果に基づいていることである。日本と中国では、現在における経済発展の段階が異なり、本書では経済成熟段階にある日本と高度経済成長下にある中国という認識に基づき、そのような発展段階の違いから、両国の企業成長要因の特徴を論じている。この点において、本書第3部において中国が有する政治経済環境を前提にして、各論文が中国企業成長要因の分析と発展の戦略を提示していることは高く評価できるといえる。ただ、第3部の各論文は、個別のテーマに基づいてそれぞれ論述しており、それらの前提となる中国における政治経済体制下における企業経営の内容や今日に至るまでの企業改革の変遷等全体的

な特徴について1つの章を設けるなどして最初に述べてくれると、読者にとってより理解が深まったものと思われる。

以上述べたように、本書は日中両国における企業成長要因に関する比較研究について優れた内容をもっているが、読者からみた希望、あるいは期待という意味で今後の展望をあげるとすれば、本書では『企業成長要因に関する日中企業比較』という表題となっているものの、その内容は日本と中国の企業成長要因をそれぞれ個別的に論じているだけで、両者を比較した上で、例えば両国における企業成長要因の共通点、相違点、相違するならば、それはマクロ的な政治経済システムの影響によるものなのか、あるいはミクロ的な企業行動によるものであるのか、それとも両方の要素をもっているのか等、全体的、総括的なまとめのような記述を最後に提示してくれると、本書の価値はより一層高まったものと考えられる。

書評という性格上、本書の内容を紹介する中で、あえて本書の課題や展望ともいうべき点をあげたが、もちろんそれによって本書の価値が損なわれたり、減じられたりするものではない。また評者が編著者の意図を誤って解釈している点もあるかもしれない。

冒頭に述べたように、本書は高千穂大学と中国・中央財経大学との3年間にわたる企業成長要因に関する日中共同研究の成果である。このような日中における企業成長要因に関する研究はあまり多くなく、また既述したようにその内容は類書にはない優れた特徴をもっている。さらに、今後とも日中経済関係の緊密化がますます深まってくるものと予想されることから、本書が企業成長要因に関心をもっている経営学研究者のみならず、中国経済および中国企業研究者、日中経済・経営関係に興味をもっている実務家等の方々に広く読まれることを望む次第である。