

【研究ノート】

## 中国企業を取り巻く経済・社会体制の移行をどう捉えるか －米中角逐時代のビジネスモデル革新を念頭に－

### On the Transition of China's Economic and Social System : A Consideration of the Dynamism of Chinese-style Business Model Innovation in the Era of US-China Friction

高久保 豊  
TAKAKUBO Yutaka

<要旨>

米国と中国の全面的角逐の狭間で、企業はどのような方針のもと、どのようなビジネスモデルの革新を目指すと思われようか。そのさい、企業経営に関わる人々は何を判断材料とすればよいのだろうか。こうした問題に対して何らかのコメントを行うべく、この研究ノートは、中国企業の本質をめぐって広いスパンから考察するための材料を揃えるべく、各種の議論を振り返ることを目的とする。

まず、中国式ビジネスモデル革新への視点として、デジタル化の影響、民間主導メカニズムと国家レベルでの統制、計画経済と市場経済を超えた体制転換の側面に着目し、中国の史的ダイナミズムとの関連に言及する。続いて、現代中国論とビジネス研究の交叉状況として、日本における中国研究者の諸論点、中国式マネジメントをめぐる海外と中国での諸論点、デジタル中国をめぐる最近の研究動向に着目する。そのうえで、中国の企業経営と体制転換にかかる論点として、二重移行論と「新たな重層構造」仮説を概観していく。これらの帰結として、社会主義、民主主義、専制主義など基本的術語の再吟味の必要性をはじめ、学科諸領域間の対話の不可欠性、さらには科学的知見と日常言語の狭間で乱立する情報伝達の不マッチが析出された。

ここから現代中国企業のマネジメントを総合的に研究する土台として、経済学、社会学、政治学、国際関係論、法学、心理学、歴史学、文学、情報科学などさまざまな学問領域の助けを借りることが不可欠であり、学術研究としての中立性をより一層保ちつつ、各専門領域との情報交換ならびに世間との真摯な対話が必要であることを提唱するに至った。

## 1 問題の所在

「体制転換と企業経営」というテーマのもと、中国の分析をすることは、いまやきわめて重要な課題となっている。それは世界的に見ても、中国にとっても、あるいは日本においても、喫緊の話題であると考えて差し支えなからう。毎日の報道を見れば、明らかなことである。そして、このことが企業経営に対して与える影響は、甚大である。

21世紀20年代に入り、米国の大統領がトランプ氏からバイデン氏になり、中国の習近平体制は中国共産党100周年を迎え、しかもコロナ禍にある現在である。企業を取り巻く外部環境の激変が顕著な今日、従来までの議論と直面する状況との間のギャップを埋めながら、現実に眼前に迫る数々の問題に対応しうるスピードが求められている。

それでは、米国と中国の間で激しく展開される全面的角逐の狭間にあつて、企業のビジネスは、どのような方針のもと、どのようなビジネスモデルの革新を目指すことが予想されるであろうか。米中デカップリングが危惧されるなか、差し迫った問題意識として、その立ち位置が問われているのである。そのさい、企業経営に関わる人々は、何を判断材料とすればよいのだろうか。この切実なクエスチョンに対し、学术界はこれに明快に答えるだけの知見を整理しているだろうか。これはかなりの難問であるといえるだろう。

この研究ノートは、上記のような今日的課題に対して何らかのコメントを行うべく、中国企業のビジネスモデル革新の本質をめぐって、かなり広いスパンから考察するための材料を揃えるべく、各種の議論を振り返ることを目的とするものである。あくまで準備的考察であり、本格的な分析は他日の論を俟たなければならない。執筆に当たり、経営学のディシプリンに留まらず、中国研究全般との関わりも含め、文献を見ていくことになる。具体的には、現代中国論、中国経済論、中国古典思想、デジタル技術経営、経済社会学などが含まれる。ただし、これらの学問におけるジャンルは相互に複合しているため、この研究ノートでは、①経済社会学ならびに現代中国論と中国経済論における巨視的視点を中国学として括り、②これらの微視的視点と中国古典思想を中国式マネジメントとして整理するほか、③デジタル技術経営に相当する対象をデジタル中国のなかで扱うことにした。また、最後にまとめて代えて、試論としての研究展望に触れることにしたい。

## 2 米中角逐時代における中国式ビジネスモデル革新への視点

今日の中国企業を捉えるさい、これが果たして中国の党・国家とどのような関係にあるのか、という点を避けることができないのが現状である。米国のバイデン政権は「民主主義vs専制主義」の図式のもと、中国に対してさまざまな経済制裁を科し、日欧を含む各国に同調を求めているが、その「根拠」の1つと考えられるものが、強大な党・国家のパワーにあると察せられるからである。この問題は、裏を返せば「中国経済の体制をどのように描き出すか」という事柄に関わってくる。公式的に表現すれば、中国は一国二制度の国家であり、社会主義市場経済と資本主義経済が2つの制度として併存しているが、中国国外の研究者たちは「国家資本主義（あるいは党国家資本主義）」などと称することが頻繁である。さらに言えば、今日のハイテクをめぐる角逐が国防との関係で決定的なリスクを生じているとする議論がある。しかし、その実態がどこまで明らかになっているのかは未知数と言わざるを得ない。未知数のまま、現実にはビジネスが展開しているのである。

米中間の貿易摩擦や技術覇権をめぐる争いを描く文献として、宮本・伊集院（2020）など多々挙げるができるが、これらが組み合った状況として取り上げようとした業績に川島ら（2020）がある。『現代中国を読み解く三要素：経済・テクノロジー・国際関係』と題するこの論文集では、米国における「トゥキディデスの罠」の議論と相俟って、オバマ政権末期から中国に対する警戒姿勢が強まり、トランプ政権成立以降に米中対立の構図が一層鮮明になったという経緯が、冒頭で述べられている（1頁）。とはいえ、この状況に対応するには、結局のところ、中国の変容を考えることがまず肝要であり、これを読み解く要素として、経済・技術・対外政策を立体的に捉えようと試みている（10頁）。

これをより具体的な現象から多角的に概観しようと試みたものが、東大社研（2020）の『現代中国ゼミナール－東大駒場連続講義』である。ここでは、①政治・外交・安全保障、②経済、③法と社会という3つの領域から11のテーマが取り上げられている。他方、羽根（2020）は『物的中国論－歴史と物質から見る「大国」』と題する著書のなかで、歴史研究と現代中国論を踏まえ、自身の観点に基づき、中国の体制に関する考察を加えている。

これらに対して、胡（2016）の著した『Super China－超大国中国の未来予測』は、中国が「成熟した、責任ある、吸引力のある大国」になろうとしていると考え、平和的発展の道を進むべきことを提言した中国人研究者による論考である。注目されるのは、第9章「中国はどのように米国を追い越すか：総合国力の視点から（1990～2013）」、第10章「中国と世界～現代化の後発国から人類発展の貢献国へ」という小見出しである。この日本語訳は2011年にブルッキングス研究所出版から出された著書の増訂版であるが、この書籍が明るい中国像を描き出しているがゆえに米国を刺激した可能性が予想されるところである。

ところで、中国企業とビジネス環境の変化について、米中角逐やコロナ禍に先立って、直近の日本ではどのような視点が示されてきたのであろうか。デジタル中国に関連する諸論考は以下の章で述べるものとし、ここでは3編の捉え方を紹介しておきたい。

高屋（2018）は「国進民退」と国家資本主義という分析視角から、民間企業の成長に注目しつつも国有企業改革の深化として国有部門の強化の状況を描写し、その将来像は「今後も注視していかなければならない」とする（184頁）。藤村・雷（2019）は、深圳でのイノベーションの現状を「変わる中国」とする一方、これに「変わらない日本」を対比させ、日本企業が今後の中国ビジネスで参考となるアイデアを示している。ここでは実践志向の中国紹介が貫かれ、現場で何が生じているのかを日本企業は正しく認識し、自ら変わらなければならぬことを説いている。三尾（2020）は、多くの図表を掲載し、「中国経済アウトルック」、「中国の先行きを読み解くキーワード」、「中国経済深層分析」という3つの軸を示し、現状の中国を読み解いていくことを読者に求める構成になっている。

さて、現状はこうした視角に加えて、デジタル経済の進展がさらに顕著となり、米中角逐の様相がますます鮮明になっている。それでは、こうした現況が中国におけるビジネスモデルの革新に対して、いかなる示唆を与えているのであろうか。本稿では以下の3点に着目しつつ、関連する文献を概観し、問題を整理する手掛かりにすることとしたい。

第1点は、AI（人工知能）やICT（情報通信技術）等の発達に代表されるデジタル化が企業経営に与える影響である。中国において高度にデジタル化されたビジネス・プラットフォームの発展方向が、新たなビジネスエコシステム（生態系）を構築しようとする動きに重なって見える点である。ある意味、これが米国を主導とする経済・社会のシステムに対峙する存在のように映ることは、脅威であろう。ところが、同時に中国における既存勢

力からも脅威に映る点に留意が必要である。近年の中国政府によるプラットフォーム企業に対する数々の規制のなかに、どのような含意を見出すことができるのであろうか。

第2点は、中国の政治・経済体制が、従来の資本主義陣営が想定する民間主導メカニズムによる運営に移行すると思いきや、国家という枠組みではむしろ統制的運営が強まっているように見える点である。この現象をどのように捉えたらよいのであろうか。思い返せばこれまでに東アジア諸国・地域の多くが、権威主義開発体制ないし開発独裁に近い経験を持ち、弊害を抱えながら経済成長を遂げてきた。その一段階と見るのが至当なのか、あるいはまったく異なる原理に基づく現象と解釈するのがよいのか。米中角逐のなかで覇権をめぐる争いのごとく「民主主義vs専制主義」の対決のように図式化されがちな今日、じつはそのような説明では解釈しきれないメカニズムが内在していないだろうか。

第3点は、上記の2つの点が、計画経済と市場経済を超えた体制転換の側面を照らし出す可能性である。今日の高度なデジタル化は、大量で広範囲の情報統制を可能とし、ある意味において、経済の計画的運営に影響を与えるようになっている。企業レベルは言うまでもなく、問題はそれが国家レベルや世界レベルに波及したとき、従来になかった新たな局面を人類に提示することが予想されるだろう。しかし、そこまで話を飛躍させるには及ばない。よりミクロなレベルで今日の現象を観察したとき、そこにこれまでの中国史で幾度となく繰り返された統治と管理の思想に重なる側面があることに注目しておきたい。

翻って見れば、社会主義の理念に近い考え方も、改革・開放の発想に近い考え方も、中国古典思想のなかにある種の同型性を持つ主張を見出すことができる。つまり、一見新しい現象のように映る今日の問題も、じつは長いスパンでみた中国の史的ダイナミズムの一環として説明できるのかもしれない。そのなかで、最新の中国式ビジネスモデル変革の現象が、じつは古くから存在する中国的発想と連動し、しかもそれが中国の独特な性質ではなく、どこの国や地域でも生じうる事柄なのであれば、ことさら「中国の夢」と結び付けることなく一種の自然現象として応用可能性のある人類の経験となるのではないか。

言い換えれば、巷間における米中間の勝ち負けの問題を離れ、客観的に今日のビジネスモデル革新を描くための概念装置を組み立てようとするとき、そこに貢献しうる構成要素が、一見古めかしい分析用具のなかに見出される可能性が潜んでいるように直感されるのである。中国の現象を西洋哲学の用語や「主要国共通の価値観」に翻訳せずとも、素直に読み解ける事柄が発見されるのではないか。本稿の問題提起はまさにこの点にある。とはいえ、この研究ノートが、その準備作業に留まるものであることは言うまでもない。

### 3 現代中国論とビジネス研究の交叉：中国学・中国式マネジメント・デジタル中国

#### (1) 日本における中国研究者の諸論点

毛里 (2020)「当代中国研究－系譜と挑戦」によれば、日本における当代中国研究には2つの源流がある。1つは明治以来の東洋学の流れで、東京大学東洋史の学派と京都学派である。もう1つは米国から参入した地域研究 (Area Studies) の流れで、政治発展論、開発経済学、民俗学などを用いて研究を行うものである。現在は後者が主流で、日本には約1,500人の研究者がおり、とりわけ近世史以降の歴史分野と経済学がパワフルであるが、社会主義・発展途上国・伝統という「三つの内実」が錯綜しているため、「現代中国は研究対象として厄介」であるという (120～125頁)。さらに毛里は、当代中国研究に4つの

モデル（①民主化・市場化という方向の近代化モデル，②経済発展を通じて民主化を実現した東アジア・モデル，③伝統・儒学的価値への復帰を将来モデルとして描くモデル，④現代中国の諸現象は決定的固有性を持つとする中国モデル）があると提起している（126～127頁）。

では，中国式ビジネスモデル革新と関連する代表的な議論にはどのようなものが挙げられるだろうか。1つは丸川（2013）や丸川・梶谷（2015）に示される見方である。前者は「中国経済2000年の歩み」から始まり，中華帝国の衰亡（1840～1949年），中華人民共和国の経済成長（1949～2011年），これからの成長（2010～2030年）という区切りで中国の経済成長の過去と将来を概観した。また，国有企業を強化する中国政府の方針に言及しつつ，今後は民間企業が中国経済を牽引するはずであると述べる（293頁）。後者では，中国が経済大国化しつつも軋みが生じており，それがどんなインパクトをもたらすかを論じている。

ここですでに国家主導の側面と民間経済の側面の混在状況が描写されているが，加藤・渡邊・大橋（2013）では，書名の副題のとおり「国家資本主義」と規定し，その中国モデルとしての特徴として，①ルールなき激しい生存競争，②国有経済のウェイトが高い混合体制，③地方政府間における成長競争，④官僚・党支配層の利益集団化が指摘されている（加藤，223頁）。これに対し，梶谷（2015）では，丸川の用語法を引き合いに「大衆資本主義（＝民間主導）」的側面と「国家資本主義（＝国家主導）」的側面が簡単に切り離せるものでない点を強調し（206～207頁），「イノベーション」の可能性をどのように評価するか（225頁）にかかっていると指摘する。そして，長期的に見たときの中国経済の持続的可能性は，民間の企業家が国家との持ちつ持たれつを関係を解消し，「自分たちにとって望ましいルールを作り，自分たちのための国家を作ろう」という主体的かつ積極的な姿勢をもって国家と対峙していけるかどうかにかかわる，と述べている（263頁）。ただし，ここでいう「長期的」のスパンがどの程度の長さであるのかは，明確に示されているわけではない。

中国の制度との関連で2つ目に特筆されるのは，加藤弘之による2013年と2016年の著作である。加藤（2013）は，書名に「曖昧な制度」としての中国型資本主義と謳うように，前述の著者らと同様に「資本主義」と規定するものの，制度としての「曖昧さ」を「包」と呼ばれる請負契約の伝統との関連で説明しようとする点で傑出している。

ここでの「包」は「指定した内容の完成を担保するなら，あとはあなたの自由にしてよい」という意味であるが，それが近現代の中国においても経済社会システム全体を覆うように存在することをめぐり，各種の先行研究をもとに言及している（27～29頁）。

ここから，①組織の「曖昧さ」，②責任の「曖昧さ」，③ルールの「曖昧さ」，④目標の「曖昧さ」という4つの特徴を描き出し（42～43頁），さらには中国の現行制度が歴史的に形成された文化的信念に根源を持つこと，改革開放後の高度成長を説得的に説明する枠組みを提供すること，経済システムの多様性に関する研究に貢献しうることを主張している（44～46頁）。この枠組みから国有と民営の併存も説明されることになる（83～120頁）。

さらに，加藤（2016）では，「曖昧な制度」と社会の結合原理を踏まえて，丸川の「垂直分裂システム」の議論との関連で中国式イノベーションに言及したうえで（125頁），これがプレズニッツとマーフリーによる「構造化された不確実性」（広範囲に交差した忠誠心，絡み合った権威のマトリクス，制度化されない無数の組織，個人の権威や人的ネットワークに対する継続的で強力な信頼）の議論に重なり合うと説明している（131頁）。

3つ目に、関志雄の2013年と2015年の著作に触れておきたい。関（2013）が「待ち受ける歴史的転換」として指摘する「二つの罨」とは、世界銀行が2007年に「東アジアのルネッサンス」という報告書の中で提示した「中所得の罨」と、清華大学研究グループが2012年に仮説として指摘した「体制移行の罨」であり、前者は経済発展、後者は体制移行の過程で待ち受ける問題に焦点を当てるものである（1頁、36頁、186頁）。これらはいずれも貧富の格差の拡大、環境の悪化、官僚の腐敗などの面で共通する背景を持ち、農村部における余剰労働力の解消（すなわち「ルイスの転換点」の到来）に伴う労働力の不足と、後発の優位性の低下という特徴を持つ。そして、前者の克服のため、中国では「経済発展のパターンの転換」と「調和のとれた社会」を目指す政策が掲げられているという（2頁）。

ところが、「経済発展のパターンの転換」の過程において、国有企業のシェアが上昇し、民営企業のシェアが低下するという現象が見られるなど、移行過程において形成された既得権益集団の抵抗による停滞が観察されることから、「体制移行の罨」に陥っている兆候に留意が必要であるという捉え方がなされている。そして、これが東アジアに見られた権威主義開発体制と類似の現象に見えるのものであるとともに、「中国モデル」として注目に値するものなのか、あるいは不公平な競争をもたらす「国家資本主義」として批判されるべきものなのか、という論点を提示する（3～4頁）。ここで紹介される清華大学研究グループの処方箋としては、①普遍的価値を基礎とする世界文明の主流に乗る、②政治体制改革を急ぐ、③国民参加型の政府上層部による改革のグランド・デザインを策定する、④改革を進める際、公平と正義を基本理念とするという4点が提言されているという（193～194頁）。

こうした議論を踏まえ、関（2015）では習近平総書記による「新常态」の提起とそのもとにおける経済政策をめぐる分析に筆を進めている。ここでは習近平政権の初期の構想とそこまでの評価を考察しているが、台頭する中国が米国との間でどのような関係を築くものと予想されるのかに関して、必ずしも今日の米中角逐の状況まで明確かつ具体的に見通して踏み込んでいるわけではない。「米中が直面している『トゥキディデスの罨』とは」、「中国脅威論の論点整理」などのコラムを挿入するなど、予断を許さない状況にあることを暗示しつつも、第5章を「グローバル大国としての中国」という小見出しで提示するなど、前述の胡（2016）と同様に、明るい未来の可能性に言及しているといえるだろう。そこに記される構想自体に誤りはないが、21世紀20年代に入り、米国と中国が世界に範を示すような理想的歩みを進めているかといえば、そうとは到底言い難い現実到我々は直面している。そこで、関の議論については、改めて次章における二重移行のところで再吟味したい。

以上、日本における現代中国論の代表的な観点として、中国式ビジネスモデル革新と関わる話題を3つ紹介した。これらは国際政治や経済にかかるマクロな議論であったが、中国企業をめぐるミクロな議論については従来どのように展開してきたのであろうか。

## （2）中国式マネジメントをめぐる海外と中国での諸論点

中国企業のマネジメントをめぐる話題について、日本の経営学界では意外にも話題の主流となる機会が相対的に少なく、むしろ日本企業の中国における展開を中心とする研究が多かった傾向にある。そこで、この研究ノートでは、海外ならびに中国での研究の歩みのなかから、中国式マネジメントをめぐる特徴ある諸論点を紹介することにしたい。

1つ目にChen（1995）を取り上げたい。ここでは、アジアの経営システムの捉え方を

めぐって、比較経営研究（Comparative Management）の領域では以下のような理論的な変遷を辿ってきたことが紹介されている（原著11～24頁）。まず、1960年代の「経済発展モデル」（Economic Development Model）は、Harbison and Myersによる1950年代末の議論に代表され、経営者の考え方はその国の産業発展のレベルを反映している（managerial beliefs reflect a country's level of industrial development）と捉えるものである。ここでは、①産業化過程の背景には普遍理論が存在し、②農業から工業へ、封建的から民主的へという流れが観察され、③それに伴って経営者の考え方と経営実践も似てくるという主張がなされているという。次の段階は「環境モデル」（Environmental Model）と呼ばれるもので、1960年代半ばのFarmer and Richmanの議論が代表とされる。ここでは、管理過程の諸要素に対して、教育的要因、社会・文化的要因、法・政治的要因、経済的要因などの外部制約諸要因が影響を与えるモデルが提示されている。1960年代～1970年代に入ると「行動科学モデル」（The Behavioral Model）が提唱され、組織における個人や集団の行動パターンを説明しようとする研究が見られるようになる。ここでは経営の実践と有効性が文化変数に依存すると考えられている。すなわち、①国民性、②経営者の態度・知覚、③支配的な考え方・欲求階層・価値体系などが考慮に入れられる。さらに1970年代の「オープンシステムモデル」（Open Systems Model）では、Negandhi and Prasadの枠組みに代表されるように、外部制約の諸要因だけでなく、従業員、消費者、サプライヤー、株主、政府、地域社会などのステイクホルダーに対する経営者の考え方が、管理過程の諸要素に影響を与えるものとして加わる。そのうえで、1990年代半ばのChenが提起するモデルでは、環境諸要因のなかに産業政策を組み込むとともに、経営実践への影響が描かれている。

以上の議論からわかるのは、アジアの経営システムを描写する枠組みでは、経済発展の視点が考慮されつつ、経営管理と経営戦略のディシプリンとの関連が見出されるものの、ここには体制転換の観点が組み込まれていない点である。もちろん、これらは中国式マネジメントそのものを描いたものでなく、別個に中国式マネジメントに言及した章も存在する。ここでは、上記の枠組みに加え、華人ビジネス、家族経営の視点、国有企業の視点のほか（69～148頁）、孫子兵法やクワンシ（関係）に関する言及が見られる（39～66頁）。しかしながら、いわゆる米国経営学の系譜と、中国伝統文化との関連を踏まえた研究の系譜が別々の記載となっており、これらの理論的統合を成し遂げるまでには至っていない。

この流れに関連する業績の1つとして、20世紀末に著された王・張・グッドフェロー（2000）が挙げられる。この書籍の眼目は、邦訳の副題に記されるように「中国の経営風土と交渉術」にある。海外企業が中国ビジネスに関わるさいの心構えとして、中国ならではの制度や文化を取り上げながら、中国のビジネス文化という形での体系化を試みている。

これらに対し、2つ目の流れとして、21世紀初頭に登場した徐・劉（2004）の著作を紹介したい。ここでは、さまざまな中国の企業経営にかかる研究群を概観し、これらを米国経営学の規範を念頭に置きつつ体系的に整理し、中国における企業経営を1つの学問として発展させようという当時の気運が表現されている。あわせて特筆されるのは、この頃の中国国内の動きとして全国的に管理学（Management）が成長してきたことである。

これら2つの流れは、時代が下るにしたがって深化を遂げ、21世紀10年代末に至ると、両者を統合したような形で、中国ビジネスを米国経営学のコンテクストのもとで描こうとする数々の業績が登場することとなった。そのなかの1つとしてユシームら（2019）を挙げておきたい。その書名は、邦訳では『チャイナ・ウェイ：中国ビジネスリーダーの経

営スタイル』であるが、原著では*Fortune Makers: The Leaders Creating China's Great Global Companies*となっている。ただし、この時代に至ると、アリババのジャック・マー(馬雲)やレノボの柳伝志などのビジネスリーダーに対する注目度が顕著であり、導き出された知見として、①自力での進路開拓、②学習する企業、③長期的な勝負を見すえた敏捷な戦略、④人材管理、⑤トップが絶対権力者、⑥成長が金科玉条、⑦パートナーシップとしてのガバナンスという7つの特徴を抽出している。そして、本書の結論として「西側の企業リーダーたちが、自社流の経営法だけでなく、世界的にビジネスをリードするためのより優れた方法を示すようになったアリババ、ジーリー、ハイアール、ファーウェイ、レノボ、バンケ(万科)、シャオミをはじめ中国の何百社とある大手民間企業のリーダーたちをしっかりと観察するのは有益だと私たちは考える」(邦訳337頁)と締め括っている。この時代に至っては、他の国々の経営者たちが自社のマネジメントを改革する手掛かりとして、中国企業の経営者たちの経験から多くの示唆を学ぶことができるという趣旨で描かれている。

これらとは別に、3つ目の流れとして、復旦大学の蘇東水教授が提唱する東方管理学派の業績に触れておきたい。蘇(2005)『*東方管理学*』、蘇・彭(2006)『*中国管理学*』などが代表的な著作と考えられるが、その理論的土台として中国古典思想に基づく中国人のエートスが謳われている点が真骨頂であるといえるであろう。具体的には「以人為本、以德為先、人為為人」という規範を設定し、社会の「和貴・和合・和諧」を打ち立てることを目的とする体系である(蘇2005, 3頁・9~10頁)。これに先立つ2001年、張陽・周海煒による業績『*経営文化の視角と企業戦略*』と題する業績が上梓されるが(=張・周(2001))、本書の枠組みでは東西文化を広く視野に置いた経営戦略のあり方が論じられ、上記1つ目と2つ目の流れを融合しつつ、より具体的に中国古典思想の精髓に踏み込んでいる点が特徴となっている。ただし、規範科学の色彩を強く前面に出すものでなく、あるべき倫理・規範を念頭に置いた経営学を目指すという意味で、均整を考慮した執筆方針が垣間見られる。

以上からわかることは、中国式マネジメントをめぐる、日本における中国経営研究の主流とは異なる関心に基づくアプローチが海外において試みられていることである。やや極端な概括をすれば、それらは中国の古典思想と米国の先端経営学との融合を試みようという構想であることが窺われる。こうした「大きな理論」を打ち出すことは、日本の学界でほとんど顧みられず、奨励されていないのが現状である。しかしながら、現実に米国や中国では中国式マネジメントの学術研究が積み重ねられており、留意が必要であろう。

### (3) デジタル中国をめぐる近年の研究動向

前節において、中国ビジネスの元気さをめぐる学術研究をめぐり、日本の学術界においては、これを中国人のエートスとの関連で分析する気運を得るに至っていない状況を指摘した。とはいえ、中国の深圳などにおける活発なイノベーションの現状に刺激を受け、これを解明しようとする研究が近年、数多く現れてきたことを以下にまとめておこう。

2018年に李智慧は『*チャイナ・イノベーション：データを制する者は世界を制する*』と題する著作をまとめている。序章「*米中貿易戦争とチャイナ・イノベーション*」のなかで「時代はITからDT(データ・テクノロジー)へと移行し始めた」と語ったジャック・マーの講演を紹介しつつ、「今、中国で進行している様々な変化は、モバイル決済の爆発的な普及を突破口に、デジタル化の潮流に中国社会全体が乗った結果だといえる」と指摘して

いる（12～13頁）。本書も第6章「中国型イノベーションの本質と先端企業との付き合い方—ユニクロ、メルカリの事例」という小見出しから察せられるように、全体としてビジネス実践における心構えとノウハウを提示しようとした業績といえる。しかし、それだけでなく、アリババとテンセントを軸にしてこれら2強を迫る先端技術企業として8社を具体的に描くなかで、中国型イノベーションの本質を掘り下げるとともに、急速に進むデジタル化の負の側面についても言及している点で、示唆に富む業績として仕上がっている。

木村（2019）では「企業成長を支え、起業を生む＜エコシステム＞」という表現で特徴づけるように、起業を通じたイノベーションとエコシステムに焦点を当て、中国の事例としては、ベンチャーキャピタル、コワーキングスペース、スタートアップ支援、オープンソースとマスイノベーション、シェアリング・エコノミーなどを取り上げている。

ここにおいて、エコシステムという概念に関する解説があり、起業のためのエコシステムのほか、ビジネス・エコシステムが区別されるべきという。後者は「特定の企業がビジネスを成り立たせるために構築した外部プレーヤーとの協力関係全体のこと」と規定され、「サプライチェーン上の多様な企業との連携や、R&Dにおける連携、ユーザーとの協調などが含まれている」という（19頁）。ここでは競争よりも協調が重要であり、複数の企業が協調したビジネス・システム同士の競争という見方をすることが求められていると指摘される。ただし、本書におけるエコシステムは前者の意味合いが強く、これが東アジアの経済を理解するうえで欠かせない視点になったことが示唆されている（235頁）。

他方、松島（2019）では、より実践的な側面に光を当て、アジアビジネス全般を念頭に置いて、日本企業におけるグローバルアントレプレナーの意識を喚起する必要性が力説されている。ただし、その内容は具体的処方箋としての提言が多く、対象とする舞台も中国に限られているわけではない。むしろ「新興アジア」でのビジネス指南書という趣きが強い。

これらに対して、岡野（2020）『中国デジタル・イノベーション—ネット飽和時代の競争地図』は、中国デジタル・イノベーションの体系全体について「複合的な要因×変化」を構造的に理解したうえで個々のケースを分析することと、プラットフォームと伝統的企業の競争と提携という視点で分析することに力点が置かれている（7頁）。その結果として、中国のデジタル革命が「インターネット第2ラウンド」を迎えていると解釈している点が特徴的である（226頁）。ここでは消費者の集客をめぐる競争から、企業のエンパワーメントをめぐる競争へとシフトし、消費インターネットから産業インターネットへの転換が観察されるという（227頁）。岡野の指摘によれば、こうしたシフトに伴い、デジタル競争の環境変化のなかで、中国における伝統的な組織文化も含めた変革が必要となり、これを成し遂げることは多くの中国企業にとって容易ではないという考え方が示されている（362頁）。

ただし、現実には2021年7月現在において中国当局が自国の大手デジタル企業に対して数々の規制を課すようになっており、さらに新たな局面に入り始めた気配が見られる。こうした直近の様相について、まとまった研究論文として取り扱う業績が登場するのは、もう少々先のことになろうと予想される。現段階ではその指摘にとどめておきたい。

#### 4 中国の企業経営と体制転換：なぜ「新しい重層構造」なのか

##### (1) 二重移行論の背景と代表的な学説

以上で概観したように、中国における企業経営を分析する視角として、米国経営学の流れ、現代中国論の流れ、中国伝統文化を踏まえた研究の流れ、デジタル中国への変革を論じる流れが絡み合い、しかも米中角逐が顕在化している現在、実際に発生しつつある転換の様相を体系的・立体的に捉えることが容易な作業ではないことが垣間見られた。

そこで、以下においては「体制転換と企業経営」という主題に戻り、基本概念といえる二重移行論とその背景となる議論を確認する作業から進めていきたい。

まず、林・門脇・酒井（2001）『体制転換と企業・経営』は、書物のタイトルがほとんど同じであることから、本節で真っ先に取り上げることとしたい。ここでは門脇（2001）「体制転換後の新しいコーポレート・ガバナンスの模索－アウトサイダー型か、インサイダー型か」と、林（2001）「『社会主義企業制度』改革の限界と崩壊の過程－ソ連型社会主義制度の強制移植とその結果－」を瞥見しよう。門脇（2001）では、本書終章の冒頭における小見出しとして「社会主義『企業』とは何だったのか」という問いかけから筆を起している（251頁）。ここでは、計画執行機関としての企業（252頁）、コロナイの唱えた「ソフトな予算制約」（253頁）、社会主義的インセンティブ・システム（254頁）をキーワードとして取り上げつつ、民営化と呼ばれる所有形態の転換過程に伴って、社会体制の転換過程の展開も観察されたことが指摘されている（255頁）。また、林（2001）では「社会主義体制から市場経済体制へ」という表現を用い、1989年末以降の東側諸国における一連の動きを概括している（12頁）。

とはいえ、これらが資本主義国に転換していく過程であったと簡単にまとめられるものでは到底ありえない。溝端・小西・出見世（2010）『市場経済の多様化と経営学－変わりゆく企業社会の行方』に見られるように、いわゆる資本主義も多様な姿をとっている（2頁）。しかも、中国の辿ってきた道をみれば明らかのように、「社会主義市場経済」という言い回しも存在するようになった。これは計画経済から市場経済への転換ではあっても社会主義という冠を外したわけではない点で、十分な留意が必要である。すなわち、1990年代における「体制転換」の用語法は、もはや1980年代までのニュアンスではまったく説明しきれない複雑な状況が含まれており、まさにこのことを避けて通るわけにはいかないのである。

そこで、体制移行の側面と経済発展の側面を二重の転換過程として捉えた代表的な業績として、中兼（2002）『経済発展と体制移行』を取り上げておこう。ここでは経済発展を「さまざまな構造変化を伴った多元的な長期の成長過程のこと」と定義している（3頁）。ここでの構造変化については、クズネッツのいう「近代的経済成長」に倣い、産業化、都市化、資本主義化あるいは近代化過程そのものと捉える見方が紹介されている（4頁）。しかしながら、経済的な要素・要因の変化による「狭義の発展」だけでなく、もっと広い社会構造全体の変化を伴う「広義の発展」にも留意が必要であることが指摘されている。これに対して、体制移行とは「計画中心から市場中心へ」という意味だけでなく、社会全体が社会主義から資本主義へトータルに変化することを指すという（5頁）。これは、①財産権制度ないしは所有制度、②資源配分制度・機構、③意思決定制度、④刺激・分配制度などに加え、さらに多元的・多面的な制度あるいは構造の転換を伴うものであると指摘される（6頁）。

ところが、経済発展と体制移行が決して同一の過程を指すものと考えられてこなかったのは、①体制移行には所有制改革（とりわけ民営化）が焦点となるが、経済発展ではほと

んど問題にされないこと、②体制移行は途上国のみならず一定程度発展した国々の制度変化に焦点があてられること、③経済発展が資本・技術・人的資本の導入によって引き起こされるのに対し、体制移行はむしろ資源の再配分と要素の効率性によってもたらされることなどが指摘されている（9～10頁）。とはいえ、開発途上の移行経済においては両者が相互に絡み合っており、中国もその例外ではないことが本書で具体的に論じられている。

他方、中国人の論者による学説として、厲（2013）『中国経済二重移行の道』に触れておきたい。厲以寧によれば、「中国経済の二重移行」とは、1979年より始まる経済体制への体制移行と、伝統的農業社会から工業社会への発展移行の2つが組みあって重層的に移行することを指すといひ、以下の8つの経験が導き出されている（1～4頁）。①体制移行が二重移行の重点である。②二重移行の準備段階において思想を解放し、計画経済理論の影響を取り除いておかなければ、改革と発展の実施が難しくなる。③財産権改革が最重要の改革である。④経済成長と同時に民生を改善する。⑤絶えざるイノベーションと産業高度化が欠かせない。⑥経済と社会の持続可能な発展を重視し、経済の質を絶えず向上させることが欠かせない。⑦城鎮化（農村部の小都市化）は今後数年、最も潜在力のある投資機会である。⑧民営経済を大いに発展させること。以上に基つき、厲以寧は、体制及びその体制が有するメカニズムによって生じる内発的な力と、外界から経済運営に対して刺激を与える外発的な力の2つを区別し、前者の力が重要であることを強調するとともに（5～6頁）、今日の状況はいまだに改革・開放の段階的な成果を達成したにすぎない状況であると評し（6～7頁）、具体的には、職業世襲化の問題と都市・農村の二元体制の問題を挙げている。

この厲以寧の指摘が、関（2013）に見える「二つの罫」に関する見解に符合する部分があるのは、きわめて興味深いところであろう。あえて言い換えれば、「体制移行の罫」への徹底した対策が不可欠である、との主張に通じるものがあると考えられるわけである。

ところで、この二重移行論を実際の企業経営に投影させて論じようとしたとき、この近年におけるビジネスモデル革新の議論と噛み合ってくるのであろうか。この問題を解決する糸口として、高久保の主張する「新たな重層構造」仮説を以下で紹介していきたい。

## （2）「新たな重層構造」の含意をめぐって

高久保豊は2009年、2016年、2017年の3編の論考を発表し、二重移行論に関わる議論をめぐって、中国企業を「重層構造」として観察する視角を提起している。ただし、高久保（2009）では、①1949年以前、②1949年から1978年まで、③1978年以降という3つの時代区分を示して、それぞれ「①伝統中国」、「②社会主義の中国」、「③改革・開放の中国」という規定をしたうえで、この三者がミックスした状況として眼前の企業経営を観察する必要があることを説き、このことを「重層構造」として捉えるべきことを提唱した。しかしながら、高久保（2017）では、この三者のミックスを「(b)中国独自の道」として、国情に関する領域として位置づけることとした。さらにこれに加えて「(a)いつか来た道」と「(c)未開拓の道」を設定し、新たに(a)(b)(c)がミックスした状況を「新たな重層構造」と表現し直すことにした（高久保2017, 67頁）。その含意を以下において再整理しておきたい。

「(a)いつか来た道」とは、他国の経験と類似する側面である。これまでさまざまな国や地域が高度成長を経験し、その後に減速期に直面するとともに、高度成長期には公害問題などへの対応を余儀なくされた。こうした事柄は、他国の歩んだ道が参考となるだろう。

「(b)中国独自の道」は中国の国情を指している。歴史が長く、国土が大きい。大都会と農村の格差が著しい。さらに、計画経済から市場経済へと転換が図られた面がある一方、企業内に中国共産党組織があって党・政府の意向を貫徹するための役割を果たしている。

「(c)未開拓の道」とは、世界のトップランナーとしての側面であり、デジタル中国としてその将来像が世界中の注目の的となっている。米中角逐が顕在化している今日の状況はかつての米ソ対立や日米経済摩擦とは異なる様相を呈し、先行きは予断を許さない。

すなわち、今日の新たな局面を解釈するには、「かつての日本の経験に学ぶ」という発想による(a)や、中国独自の文化や政治・経済・社会体制を背負ってきた国情を総合的に捉えようとする(b)に加え、これら国内事情だけでは解決に至らない諸問題、具体的には国際関係とのリンクを念頭に置いた(c)が絡み合った問題を含めてトータルに理解することが不可欠となっている。分かりやすい処方箋を示すことが困難であることから、分析に当たって必要とされる軸を追加した構想が、まさに「新たな重層構造」に相当するわけである。

ところで、高久保(2017)においては、「①伝統中国」を貫く思想として、農耕重視との関連で自然を畏れ(自然の天)、かつ祖先を敬い家族を大切に(天命の天)という発想の融合、すなわち「天人合一」で説明しようと試みた。あるいは、太陽と月、山と川のような「陰陽和合」の関係のなかで生まれた儒仏道一体の複合体として中国伝統思想を捉える見方を提唱した。現代の企業経営との対応でいえば、信賞必罰式の成果主義のルールの制定と実施という側面と、社長が従業員に対して示す人徳という側面の融合などは、狩野(1987)で示される「外儒内法」(外見は儒教的で内実は法家的)に相通じるものがある。

また、長い中国史から見れば、「②社会主義の中国」は最近の出来事であり、『礼記・礼運篇』などの古典に共同体を連想する理念が見られるなど(たとえば「孔子曰く、大道の行わるるや、天下を公と為す」)、社会主義的な発想の起源が「伝統中国」までさかのぼらうという諸見解から得られる示唆が少なくないものと思われる(溝口2004など)。さらには、100年前に描写された伝統的中国人の生活スタイルのなかに、調和のとれた社会を目指す理念との親和性が高い発想が見出される可能性がある。林語堂(1999)はある意味、一種の中国文明批判として綴られた東西文化比較論であるが、そのなかで語られた教訓がむしろ逆説的に、かつての素朴な社会主義の理想や、今風の共同富裕論に見られる緩やかな意味での予定調和と響き合う可能性もありえよう。この点は一層の検証を要するものである。

社会主義の理想とするコミュニティが具現化したはずの「単位」が、じつは現代企業制度のもとで変化を余儀なくされる過程については、路(1989)の論考を外すことができない。とりわけここでは、計画経済から市場経済への移行だけでなく、党組織に関する言及がなされていることに留意されるであろう。また、「民主主義vs専制主義」という図式の解釈と関連し、與那覇(2011)が指摘する内藤湖南の唐宋変革論の再吟味が興味深い。「民主主義は善、専制主義は悪」という見方で先験的に捉える以前に、専制的支配のメリットとデメリットを客観的に整理し、そこに潜む自然法則に似た社会心理を解明する作業を省略しないことは、将来の健全な社会のグランド・デザインを構想するうえで、より科学的な姿勢であると言えるだろう。このように考えると、未発掘の事柄が数多く残されていることが予想され、21世紀は学問諸領域の対話が求められる時代であると考えられるのである。

「③改革・開放の中国」とは、1978年末から始まる改革・開放政策への転換以降を指しているが、1つの文献として胡(2018)を挙げておきたい。ここには中国の国情にどう向

き合い、将来に向かって何を構想したらよいのか、という問題意識に基づいた著者の回想が描かれている。これはまさに「重層構造」を念頭に置いた発想そのものであるからである。

## 5 結びに代えて：若干の将来展望

以上で瞥見してきたのは、中国企業を取り巻く経済・社会体制の移行を体系的に描き出し、米中角逐時代のビジネスモデル革新を説明するための概念装置を構築する第一歩として探索を行った経過報告にすぎない。いずれにせよ、新時代が求める分析枠組を再検討することが喫緊の課題であることが垣間見えてきた。これまで用いてきた基本的術語（たとえば、社会主義、民主主義、専制主義など）の使い方を再吟味することをはじめ、学科諸領域間の対話の不可欠性や、科学的知見と日常言語の狭間で乱立する情報伝達の不マッチなどを踏まえたうえで、研究の土台を再構築する勇気が求められていると思われる。

もはや社会科学の基本ソフトともいべき領域に立ち入っているため、数冊の関連する文献を想起することで結びに代えることとしたい。ポラニー（2009）『大転換－市場社会の形成と崩壊』、ウォーラーステイン（1993）『脱=社会科学：一九世紀パラダイムの限界』、富永健一（1996）『近代化の理論－近代化における西洋と東洋』、川北稔（2016）『世界システム論講義：ヨーロッパと近代世界』などがこれである。すなわち、現代における中国企業のマネジメントを分析するに当たり、もはや既存の経営学パラダイムだけでは分析用具として事足りるものではなく、経済学、社会学、政治学、国際関係論、法学、心理学、歴史学、文学、情報科学など、さまざまな学問領域の助けを借りることが不可欠となっている。

そのなかで、今の世界をどのように捉えたらよいのか。この視座が決定的に求められているのではあるまいか。飯島（2009）「近代・近代化・近代性」において、中華世界をどう捉えたらよいのかのヒントが述べられているが（1～12頁）、より平易に辰巳（2021）では「国境と時差を尊重する－平和的共存」という見方を提唱している（6頁）。日本の巷間では、中国をめぐる諸現象に対する客観的な見方が後退しており、中国のビジネスモデル革新を1つ取り上げるだけでも、当初より一種の脅威論の立場から描き出すことに同調する圧力を感じることもある。しかしながら、いま求められるべきは、現実を直視し、将来の歩むべき道を正しく選ぶことではないだろうか。学術研究としての中立性をより一層保ちつつ、各専門領域との情報交換を大事にし、世間との対話を真摯に行うことにより、世界で最も活発なビジネスが展開している中国の状況を描写していくことは、避けるべきことではなく、より真剣になされなければならない。そのような時代の風を感じざるを得ないのである。

### 〔参考文献〕

- 飯島渉（2009）「近代・近代化・近代性」（飯島渉・久保亨・村田雄二郎編（2009）『近代性の構造（シリーズ 20世紀中国史）』東京大学出版会）。
- ウォーラーステイン, I.（本多健吉・高橋章監訳）（1993）『脱=社会科学：一九世紀パラダイムの限界』藤原書店（原著：Wallerstein, Immanuel（1991）, *Unthinking Social Science: The Limits of Nineteenth-Century Paradigms*, Polity Press）。

- 王元・張興盛・グッドフェロー, R. (代田郁保監訳, 田中一博・郝曉彤訳) (2000) 『中国のビジネス文化－中国の経営風土と交渉術』人間の科学社 (原著: Wang, Yuan, Xin Sheng Zhang, and Rob Goodfellow (1998), *Business Culture in China*, Butterworth-Heinemann Asia, Reed Academic Publishing Asia)。
- 岡野寿彦 (2020) 『中国デジタル・イノベーション: ネット飽和時代の競争地図』日本経済新聞出版。
- 梶谷懐 (2015) 『日本と中国, 「脱近代」の誘惑: アジア的なものを再考する』太田出版。
- 加藤弘之 (2013) 『「曖昧な制度」としての中国型資本主義』NTT出版。
- 加藤弘之 (2016) 『中国経済学入門』名古屋大学出版会。
- 加藤弘之・渡邊真理子・大橋英夫 (2013) 『21世紀の中国 経済篇: 国家資本主義の光と影』朝日新聞出版。
- 門脇延行 (2001) 「体制転換後の新しいコーポレート・ガバナンスの模索－アウトサイダー型か, インサイダー型か－」(林昭・門脇延行・酒井正三郎編著 (2001) 『体制転換と企業・経営』ミネルヴァ書房)。
- 狩野直禎 (1987) 『「韓非子」の知恵』講談社。
- 川北稔 (2016) 『世界システム論講義: ヨーロッパと近代世界』筑摩書房。
- 川島真・21世紀政策研究所編著 (2020) 『現代中国を読み解く三要素: 経済・テクノロジー・国際関係』勁草書房。
- 関志雄 (2013) 『中国 二つの罫: 待ち受ける歴史的転換』日本経済新聞出版社。
- 関志雄 (2015) 『中国「新常态」の経済』日本経済新聞出版社。
- 木村公一朗編 (2019) 『東アジアのイノベーション: 企業成長を支え, 起業を生む<エコシステム>』作品社。
- 胡鞍綱 (小森谷玲子訳) (2016) 『Super China－超大国中国の未来予測』日本僑報社 (原著: Hu, Angang (2011), *China in 2020: A New Type of Superpower*, Brookings Institution Press)。
- 胡鞍綱 (日中翻訳学院訳) (2018) 『改革開放とともに40年』日本僑報社。
- 徐淑英, 刘忠明主编 (2004) 『中国企业管理的前沿研究』北京大学出版社。
- 苏东水 (2005) 『《东方管理学》』复旦大学出版社。
- 苏东水, 彭贺等 (2006) 『《中国管理学》』复旦大学出版社。
- 高久保豊 (2009) 「中国: 重層構造から読み解くビジネスモデル」(中川涼司・高久保豊編著 (2009) 『東アジアの企業経営－多様化するビジネスモデル』ミネルヴァ書房)。
- 高久保豊 (2016) 「中国のビジネスモデル転換に関する一考察: 二重移行論との関連」『商学集志』(日本大学商学部) 第86巻第2号。
- 高久保豊 (2017) 「中国: 新たな重層構造を読み解く」(中川涼司・高久保豊編著 (2017) 『現代アジアの企業経営－多様化するビジネスモデルの実態』ミネルヴァ書房)。
- 高屋和子 (2018) 「中国の国有企業改革－『国進民退』と国家資本主義－」(佐々木信彰編著 (2018) 『転換期中国の企業群像』晃洋書房)。
- 辰井聡子 (2021) 「平らな鏡で世界を見れば: 第7回 国境と時差のある世界」『書齋の窓』第676号, 有斐閣。
- 张阳, 周海炜 (2001) 『《管理文化视角的企业战略》』复旦大学出版社。
- Chen, Min (1995), *Asian Management Systems: Chinese, Japanese and Korean Styles*

- of Business, Routledge. (邦訳：チェン, M. (長谷川啓之・松本芳男・池田芳彦訳) (1998) 『東アジアの経営システム比較』新評論)。
- 東大社研現代中国研究拠点編 (2020) 『現代中国ゼミナール－東大駒場連続講義』東京大学出版会。
- 富永健一 (1996) 『近代化の理論－近代化における西洋と東洋』講談社。
- 中兼和津次 (2002) 『経済発展と体制移行』名古屋大学出版会。
- 羽根次郎 (2020) 『物的中国論：歴史と物質から見る「大国」』青土社。
- 林昭 (2001) 「『社会主義企業制度』改革の限界と崩壊の過程－ソ連型社会主義制度の強制移植とその結果－」(林昭・門脇延行・酒井正三郎編著 (2001) 『体制転換と企業・経営』ミネルヴァ書房)。
- 藤村幸義・雷海濤編著 (2019) 『飛躍するチャイナ・イノベーション：中国ビジネス成功のアイデア10』中央経済社。
- ポラニー, K. (野口建彦・栖原学訳) (2009) 『[新訳] 大転換－市場社会の形成と崩壊』東洋経済新報社 (原著：Polanyi, Karl (1944), *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time*, Farrar & Rinehart)。
- 松島大輔 (2019) 『新アジアビジネス：グローバルアントレプレナーの教科書』日経BP。
- 丸川知雄 (2013) 『現代中国経済』有斐閣。
- 丸川知雄・梶谷懐 (2015) 『超大国・中国のゆくえ4：経済大国化の軋みとインパクト』東京大学出版会。
- 三尾幸吉郎 (2019) 『3つの切り口からつかむ図解中国経済』白桃書房。
- 溝口雄三 (2004) 『中国の衝撃』東京大学出版会。
- 溝端佐登史・小西豊・出見世信之編著 (2010) 『市場経済の多様化と経営学：変わりゆく企業社会の行方』ミネルヴァ書房。
- 宮本雄二・伊集院敦編著 (2020) 『技術覇権米中激突の深層』日本経済新聞出版社。
- 毛里和子 (2020) 「当代中国研究－系譜と挑戦」『天皇皇后両陛下が受けた特別講義：講書始のご進講』KADOKAWA。
- ユシム, M.・シン, H.・リャン, N.・カッペリ, P. (池上重輔監訳, 月谷真紀訳) (2019) 『チャイナ・ウェイ：中国ビジネスリーダーの経営スタイル』英治出版 (原著：Useem, Michael, Harbir Singh, Neng Liang, Peter Cappelli (2017), *Fortune Makers: The Leaders Creating China's Great Global Companies*, PublicAffairs)。
- 與那覇潤 (2011) 『中国化する日本：日中「文明の衝突」一千年史』文藝春秋。
- 李智慧 (2018) 『チャイナ・イノベーション：データを制する者は世界を制する』日経BP社。
- 林語堂 (鋤柄治郎訳) (1999) 『中国=文化と思想』講談社 (原著：Lin, Yutang (1935), *My Country and My People*, A John Day Book)。
- 厉以宁 (2013) 『中国经济双重转型之路』中国人民大学出版社。
- 路风 (1989) “单位：一种特殊的社会组织形式”『中国社会科学』第一期。

## Abstract

Currently, the United States and China are entirely in the era of friction. In such a situation, what kind of business policy should companies in each country, including Japan, as well as the United States and China, set and what kind of business model innovation should they aim for? At that time, what should the management of these companies consider as the basis for decision-making? In order to make some comments on these issues, this research note aims to reflect on various discussions for a broader perspective on the essence of today's Chinese companies.

First, as a perspective on Chinese-style business model innovation, we focus on the effects of digitization, the mixture of private-sector-driven mechanisms and the tendency of strengthening economic control by the state, and the aspect of economic system transition beyond the framework of planned economy or market economy. Then, the relationship between these situations and the historical dynamism of China is mentioned.

Second, we consider the situation where contemporary Chinese studies and Chinese business studies intersect each other. That is, 1) main issues on China's economic system presented by Chinese research scholars in Japan, 2) main topics proposed in both China and abroad regarding Chinese-style management, and 3) the latest trends relating to various discussions on digital China.

Third, as issues related to China's corporate management and economic system transition, 1) theories of Dual Transition and 2) the "new multi-layered structure" hypothesis are reviewed.

The consequences of these surveys are 1) the need to reexamine basic academic terms such as socialism, democracy, and autocracy, and 2) the essentiality of interaction between different academic disciplines. In addition, 3) a serious mismatch regarding China between common sentiment and scientific knowledge is pointed out.

As a result of these considerations, a multi-faceted view should be required to analyze the management of today's Chinese companies in the era of full-scale US-China friction. In other words, various disciplines such as economics, sociology, political science, international affairs, law, psychology, history, literature, and information science etc. need to cooperate with each other. Only then will a theoretical foundation be laid that can explain the reality of Chinese companies. In particular, it is advocated that today's Sinology requires maintaining neutrality, exchanging information with each area of expertise, and sincere dialogue with many ordinary people who tend to have only media-dependent information.