

21世纪日语系列教材

日本企业与经营

主 编 刘劲聪
副主编 洪诗鸿 林彦樱
编 者 王 琰 杨 晔 宋伍强

企業と会社 人事労務管理 経営組織 生産管理
経営戦略 国際経営 経営理念と企業文化



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

21世纪日语系列教材

日本企业与经营

主 编 刘劲聪
副主编 洪诗鸿 林彦樱
编 者 王 琰 杨 晔 宋伍强



企業と会社 人事労務管理 経営組織 生産管理
経営戦略 国際経営 経営理念と企業文化



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

日本企业与经营 / 刘劲聪主编. —北京: 北京大学出版社, 2017.8

(21 世纪日语系列教材)

ISBN 978-7-301-28634-0

I. ① 日… II. ① 刘… III. ① 日语—高等学校—教材 ② 企业管理—日本

IV. ① H369.39 ② F279.313

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 199342 号

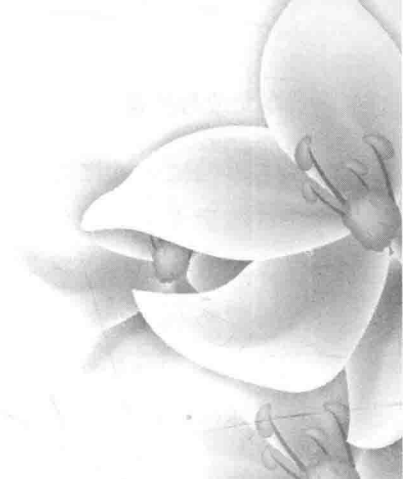
- | | |
|-------|--|
| 书 名 | 日本企业与经营
RIBEN QIYE YU JINGYING |
| 著作责任者 | 刘劲聪 主编 |
| 责任编辑 | 兰 婷 |
| 标准书号 | ISBN 978-7-301-28634-0 |
| 出版发行 | 北京大学出版社 |
| 地 址 | 北京市海淀区成府路 205 号 100871 |
| 网 址 | http://www.pup.cn 新浪微博: @北京大学出版社 |
| 电子信箱 | lanting371@163.com |
| 电 话 | 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62759634 |
| 印 刷 者 | 北京鑫海金澳胶印有限公司 |
| 经 销 者 | 新华书店 |
| | 787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 20.25 印张 300 千字 |
| | 2017 年 8 月第 1 版 2017 年 8 月第 1 次印刷 |
| 定 价 | 52.00 元 |

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题, 请与出版部联系, 电话: 010-62756370



はじめに

長年、多くの大学の日本語学部では対日経済貿易（商務、ビジネス含む）専攻の講義内容やテキストの構成がもっぱら商談、貿易業務関連の専門用語の習得に仕向けるように組み立てられてきた。しかし、学んだ学生にとっては、通訳の即効性はあるものの、さらに突っ込んだ話し合いやビジネスのトータルソリューション提案などは到底難しいのが現状である。現代の貿易の3分の2以上は国境を越えた産業内貿易、つまり部品間の取引を中心としている。世界的な商品のサプライチェーン・バリューチェーンの構成や流れ、また取引先の組織形態、価格決定メカニズムを理解できず、或いは業界の動きがわからないままでは、適切な仲介や商談を進めにくい。卒業後、現代ビジネスの世界に飛び込んでいく学生にとっては、経営学基礎、企業活動の論理、さらに日本企業の特異性などを総合的に学んでおくことが一層重要になってきた。

一方、一般的に経済学部、経営管理学部のテキストは英文か、中国訳の欧米流の経営理論が中心となる。日本語の習得を第一課題とする学生にとって、これらの理論は難解ばかりか、必ずしも中国の実態や対日ビジネスに役立つとは限らない。このようなジレンマを解消するため、われわれは日本語学習者向けに経済・経営に関する専門知識を教えるためのテキストの編纂に取り組んできた。執筆においては、経営学基礎のみならず、日本企業の形態、経営特徴など対日ビジネス実践に役立てるような構成を心掛けてきた。

本テキストは全部で8章構成である。各章ではまず、学習目標・問題提起を明示し、その答えに沿った形で、基本的な理論紹介と日本企業の事例を交えてわかりやすく解説していくようにしている。なお、企業形態と人事労務論を先に配置しているのは、実際に日本企業に就職後にまず直面する組織や人事制度・待遇問題を先に扱ったほうがいいだろうという思いからである。その後は生産管理、経営戦略、マーケティング、海外戦略論という展開も一般的に企業人として順番に経験する段階を踏まえた書き方である。学習者には将来の仕事やその時々ポジションに関係なく、企業や経済の世界ではどのような分野があり、またそれらの実態や特徴を理

解するのに一助になれば幸甚である。

このテキストは2016年度中国広東省高等教育教学研究改革プロジェクト「外国語専攻の教育実践の構築——日本語を例として」（106-XCQ16269）の研究改革成果の一部である。

最後に、編集の過程において有益な助言・ご尽力をいただいた北京大学出版社の蘭婷様に心から感謝する。

著者一同

2017年4月

目 次

第一章 企業と会社

1 企業の種類と形態	1
2 株式会社とその仕組み	3
3 株式の相互持合いと持ち株制度の違い	7
4 日本企業の業種と業界	9
5 日本における大企業と中小企業の区分	11
6 日本の産業と企業の歴史：財閥と企業グループ	13
コラム1 スズキ自動車と富士重工業の株式相互持合い	15
専門用語解釈	16
練習問題	22
附 企业与公司	23

第二章 人事労務管理

1 人事労務管理の仕組み	32
2 日本の労働組合	36
3 終身雇用のメリットとデメリット	39
4 年功序列のメリットとデメリット	41
5 日本企業の転勤とジョブローテーション	44
6 OJTとOFF-JTの違い	46
7 日本企業の給与体系	48
8 日本企業の福利厚生	52
コラム2 本田の人材戦略	56
専門用語解釈	58
練習問題	63

附 人事管理、労務管理.....	64
------------------	----

第三章 経営組織

1 企業組織の基本タイプ.....	72
2 大企業の組織の特徴.....	75
3 管理組織と各部門の役割.....	78
4 稟議制の仕組み.....	80
5 トップダウンとボトムアップ.....	82
6 日本企業のチームワーク.....	85
7 系列と下請け.....	88
コラム3 上を目指すか、現場に戻るか.....	90
専門用語解釈.....	94
練習問題.....	101
附 経営組織.....	102

第四章 生産管理

1 生産管理の基本的なパターン.....	110
2 生産管理の3本柱.....	113
3 在庫ゼロは理想か.....	116
4 大量生産方式とセル生産方式との違い.....	119
5 カンバン方式.....	122
6 日本的品質管理の特徴.....	125
7 TQCからTQMへ.....	127
8 5Sで強化された日本の生産.....	129
コラム4 トヨタ生産方式の本質.....	131
専門用語解釈.....	134
練習問題.....	141
附 生産管理.....	142

第五章 マーケティング

1 マーケティングの役割.....	152
2 戦略的セグメンテーション.....	156

3 マーケティング・ミックス.....	159
4 マーケティング・リサーチ.....	162
5 ブランド戦略の内容.....	164
6 日本企業のマーケティング戦略.....	166
7 日本の流通機構の特徴.....	170
8 日本企業のマーケティング活動の歩み.....	173
コラム5 マーケティングの4Pから考えるジュンク堂の020.....	175
専門用語解釈.....	178
練習問題.....	181
附 市场营销.....	182

第六章 経営戦略

1 経営戦略について.....	198
2 経営資源.....	200
3 全社戦略の策定.....	204
4 事業戦略の策定.....	205
5 三つの基本戦略.....	211
6 日本企業の経営戦略の特徴.....	214
コラム6 アサヒビール株式会社の製品戦略.....	218
専門用語解釈.....	220
練習問題.....	225
附 经营战略.....	226

第七章 国際経営

1 直接投資と間接投資.....	240
2 多国籍企業とは.....	242
3 多国籍企業の経営資源と経営形態.....	249
4 国際マーケティング.....	250
5 国際経営と現地化 (Localization)	254
6 グローバル・サプライチェーン・マネジメント (GSCM).....	256
7 トランスファー・プライシング (移転価格操作)	258
コラム7 キヤノンのグローバル化.....	259

専門用語解釈.....	261
練習問題.....	269
附 国际经营.....	270

第八章 経営理念と企業文化

1 会社の所有.....	277
2 経営理念.....	280
3 企業文化の形成要因.....	283
4 企業の社会的責任（CSR）.....	285
5 日本の企業文化：「家」の文化.....	287
6 日本的CSR：近江商人の経営理念.....	290
7 代表的な日本企業の経営理念.....	292
コラム8 ユニクロの企業理念.....	294
専門用語解釈.....	296
練習問題.....	299
附 経営理念和企业文化.....	300

编者简介.....	314
-----------	-----

第一章 企業と会社

学習目的

1. 企業はどのように分類できるのか、どんな種類があるのか？
2. 株式会社とは何か？
3. 日本の標準の産業分類はどのようになっているのか？
4. 株式の相互持合いと持ち株制度はどう違うか？
5. 日本では大企業と中小企業がどのように区分されているのか？
6. 日本の企業グループとは何か？

1 企業の種類と形態

企業とは社会の経済的主体として、継続的かつ計画的な意図のもとに、生産、販売、サービスを提供する一個の統一された独立の経済的主体（組織）のことである。

企業にはいろいろな種類があり、大きく公企業と私企業に分けられる。各種の企業はさらに様々な形態をとっている。

表1-1：企業の種類

	個人企業	個人商店、農家など	
私 営 企 業	共同企業 (法人企業)	会社企業	株式会社
			合名会社
			合資会社
			合同会社
		組合企業	農業協同組合 など
公 共 企 業	国営企業		国有林野 など
	地方公営企業		市営バス、水道 など
	特殊法人独立行政法人など		

(1) 公企業

一般的に公的利益を守るか、市場の失敗を防ぐため、私企業が投資を控える部門に国や地方公共団体が出資して経営するものである。公共の利益を優先して経営しているので、営利を目的としない。そのうち、国営企業、独立行政法人、特殊法人、地方公営企業の4つに分かれる。

国営企業：国有林野事業（日本の国有林を保護育成する事業）がある。

独立行政法人：造幣局の他、国立病院、国立大学、研究機関、博物館などがある。

特殊法人：日本電信電話株式会社（NTT）、日本郵政株式会社、日本たばこ産業株式会社（JT）、株式会社日本政策投資銀行、日本高速道路株式会社、日本中央競馬会、日本放送協会（NHK）がある。

地方公営企業：上下水道、電車・バス、公立病院がある。

ただし、現在の特許法人は公私合同企業になり、営利行為も認められている。

(2) 私企業

私企業は利潤の追求を目的としており、民間の企業や個人が出資して作ったものである。個人で作る個人企業と共同でつくる共同（法人）企業がある。私企業の法人企業の中で、株式会社が一般的である。現代の経済活動を担っているのは株式会社である。

(3) 営利組織と非営利組織

営利企業のほかに、なんらかの目的を達成するために存在し営利を目的としない組織が非営利組織である。公企業が非営利組織に属している。非営利組織のなかで、共通する目的のための個人または組織を特に協同組合という。法律に基づく協同組合としては生協、農協などのほか、名称が「協同組合」ではなくても信用金庫、信用組合などの金融機関や商店街振興組合なども協同組合に分類される。また、保険会社の一部も「相互会社」として形式的には保険加入者が出資して相互に扶助しあう非営利組織となっている。

上記のように様々な種類の企業は目的や事業内容に応じて、それぞれの企業の責任、権利や義務を明記した企業形態（法人格）をとって活動をしている。つまり法人となって、経済活動を行っている。法人（juridical person）とは、自然人以外で、法律によって「人」とされているものをいう。「人」とは、法律的には、権利義務の主体たる資格（権利能力）を認められた存在であり、法人企業は、自然人以

外で、権利能力を認められた存在ということになる。

日本においては、法人は、一般社団・財団法人法や会社法などの法律の規定によって成立する。

公私企業にかかわらず、特殊法人以外に、企業形態は以下のような5種類の会社法人がある。

- ① 合名会社：全員が無限責任社員で構成。社員全員に代表権限がある。
- ② 合資会社：有限責任と無限責任で構成。両方が代表権を持つことが可能（2006年から）。
- ③ 株式会社：全員有限責任。一株一票の議決権をもつ。最高決定機関は株主総会。
- ④ 有限会社：有限責任社員で構成。監査役は義務つけていなかった（2006年まで）。
- ⑤ 合同会社：有限責任社員で構成。取締役も、監査役も義務つけていない。財務、法務サービス業に多い。

ただし、2006年の法律改正で、合名、合資会社の法規制は一本化され、有限会社は株式会社に統合された。

2 株式会社とその仕組み

現代の経済社会では、企業は経済活動の主体である。さまざまな種類の企業がいろいろな組織形態を持って、活動している。その代表的な組織形態は株式会社である。

なぜ株式会社が多いのか、その理由は企業の資金調達方法にある。企業が事業を展開するにあたり、資金を調達する方法は主に2つに分けられ、それは以下の通りである。

- ① 銀行などの金融機関から借り入れる、これは間接金融とも言う。
- ② 株を発行し、投資家から出資を募る、これは直接金融とも言う。

金融機関からお金を借りるというのは企業のみならず、個人でも車や家のローンやキャッシングという形で融資を受けているが、当然この方法で資金を調達すれば、必ず「返済」する必要がある、しかも利息まで取られる。

企業は、借金ではなく、「株」というものを出資者に対して発行して、資金を集めることができる。これは「借金」ではないから返済の必要はなく、もちろん利息を払う必要もない。

会社の業績が良ければ多くの企業は「配当」や「株主優待」として株主に還元するが、業績が良くても積極的な事業展開のために「無配当」を続ける企業も存在する。調達した資金を返す必要も利息を払う必要もないというメリットに加え、再び大きな資金調達が必要になった場合でも「増資」という形で新たに株を発行して資金を調達できる。また株式会社という形態をとれば、株主の監督を受けることになることで、社会的信用度も高くなり、取引がスムーズになる。

株式は株とも呼ばれる。株券は企業が銀行などからお金を借りるのではなく、直接市場から必要なお金を調達する場合に発行される。「株券」は株式を発行する有価証券であり、その所有者を株主と言う。株主になると株主としての権利を得る。株主権としては、①配当請求権(株式を持っていると企業の利益の分け前として配当金を受け取ることができる)。②残余財産分配請求権、③議決権などがある。株式会社は株主の監視の下で企業を運営している。

(1) 株式会社の仕組み

株式会社の主な機関は以下の通り：

① 取締役と取締役会

取締役の義務と責任

取締役は株主から選任され会社経営に対し大きな権限を与えられていることで、その意思決定が会社の将来を左右する立場にある。それゆえ、取締役には他の取締役への監視・定款や株主総会の決定事項に対し忠実に職務を行うなどの義務が求められている。更にこの義務を怠った場合には、その責任を問われる事となる。

取締役の義務：

取締役の競業避止義務（会社の営業と競争関係に立つ取引には取締役会の承認を得る）

取締役の利益相反取引（会社と取引を行う場合には取締役会の承認を得る）

取締役の監視義務（取締役会に上程された事項についての監督・監視義務）

取締役の責任：

違法配当（利益がないのに配当を行った）

利益供与（株主の権利行使に関して財産上の利益を供与した）

取締役への金銭貸付（他の取締役に対して貸し付けた金銭が弁済されない）

利益相反取引（取締役と会社との取引で会社に損害を与えた）

会社の意思決定

会社の業務についての重要な意思決定は、株主総会・取締役会・代表取締役などの会社の機関で審議され決定される。その中で会社経営に関しては、日常業務の大部分を代表取締役に委ねられ、重要業務執行行為については取締役会決議となる。

取締役会は商法上3ヶ月に1回以上の開催が必要とされるが、公開会社または公開準備会社となれば、最低でも月1回は開催が必要となる。また、開催後には、議事の進行と結果を記載した取締役会議事録を2通（登記申請用・会社保存用）作成しその保存も求められている。

② 委員会設置会社と監査役

委員会制度概要

従来、監督機能として監査役が設置され企業統治を行ってきたが、近年株主重視の経営が求められるようになりこの監査役制度に代わり登場したのが、委員会等設置会社である。委員会等設置会社とは、監査役を置かずに社外取締役を中心とした指名委員会・監査委員会・報酬委員会の三つの委員会を設置することで、経営の監督機能と業務執行機能とを分離させ強化した会社である。

各委員会：

指名委員会——株主総会へ提出する取締役候補の人選

監査委員会——取締役・執行役の職務執行の監督・管理

報酬委員会——取締役・執行役の報酬決定

各委員会の構成人数は3人以上でその過半数が社外取締役でなければならない。

監査役制度概要

監査役は株主から選任され株主に代わって取締役を監督・管理し、経営が健全に行われているかをチェックすることを求められている。そのため監査役には「業務監査権限」と『会計監査権限』が与えられている。

③ 会計参与・会計監査人

会計参与とは：

株式会社は、定款で「会計参与」という機関を設置する旨を定めることが出来るようになった。会計参与とは、取締役や執行役と共同して計算書類(決算書)などを作成し、株主総会での説明をする内部機関のことである。

このような機関を設けているのは、会計に専門家を関与させ、ミスや粉飾決算な

どの不正を防ぐため、特に中小企業書類作成をサポートする目的で、会計参与制度が新設された。

会計参与は、誰でもなれるわけではなく、公認会計士（監査法人を含む）又は税理士（税理士法人を含む）に限られている。また、役員らとは別の視点で会計チェックをする必要があるため、会社または子会社の取締役・執行役・監査役・会計監査人などの役員との兼任をすることはできない。

会計監査人：

会計監査人とは、大会社や委員会設置会社の計算書類やその付属明細書などを監査する専門の機関で、設置が強制されている。それ以外の会社については、任意で会計監査人を設置できる。

会計監査人は、公認会計士または監査法人でなければならない。また、公認会計士法の規定により、株式会社の監査をすることができない者は、会計監査人にはなれない。

監査法人が会計監査人に選任された場合は、監査法人は社員の中から会計監査人の職務を行う者を選定し、会社に通知しなければならない。

会計参与同様、会社や子会社の取締役・執行役・監査役・会計監査人などの役員との兼任をすることはできない。

株主は「株主総会」を開き、経営のプロである「取締役」を選任する。選任された「取締役」は「取締役会」を開き取締役の中から「代表取締役」を選任する。

「代表取締役」は、会社を代表して経営（業務執行）を行い、重要な意思判断については「取締役会」で決定する。「株主」は通常経営には直接加わらないので、「取締役」の業務執行を監視する機関として「監査役」を選任し経営を監視させる。そしてその運用により会社利益が出たならば、「配当金」として受け取る。

（2）株式市場

株式市場とは、株式を買ったり売ったりする仕組みのことである。その1つが「発行市場」といって、新しく発行された株式を会社が投資家へ売る市場のことである。もう1つは「流通市場」といって、既に発行された株式を売買する市場で、投資家同士が売買する市場のことを指す。一般的に、流通市場を株式市場と呼んでいる。

3 株式の相互持合いと持ち株制度の違い

日本企業経営管理には、株式の相互持合いと持ち株制度二つの重要な概念がある。「株式持合い」とは金融機関や事業会社が互いに相手の株式を所有することである。「持ち株制度」は持ち株会社と従業員持ち株制度を含めている。持ち株会社とは、その会社自体は具体的な事業活動を行わないで、他の会社の株式を所有することによって、他の会社の事業活動を自社の管理において、他の会社を実質的に支配することを目的として設立された会社のことをいう。従業員持ち株制度とは、企業がその従業員に自社株を保有してもらうための制度である。希望者は株式取得代金を給料からの分割払いなどで支払い。無償提供の場合もある。株の相互持合いは日本的経営の一つの特徴でもある。

(1) 株式持合い

〈行われた目的〉

互いの企業の経営支配権の安定化や取引関係の強化などを目的として株式持合いが行われた。

持ち合いが形成された要因は三つあるといわれている。

① 高度経済成長を続けた日本では、企業の設備需要から慢性的な資金不足が生じているものの終戦後のハイパーインフレ(超高率の物価上昇)かつ未熟な資本市場という背景があり、企業側の安定資金の大量調達需要と銀行側の成長企業を見つけ業容を拡大させたいという需要が合致した結果、メインバンク制が形成されお互いの担保として株式持ち合いが生じたこと。

② 原材料会社や部品会社、加工会社、販売会社のような間で長期にわたる取引を行う担保として、また総合商社と関係を深め輸出や海外事業の活動を行うために、株式持ち合いが生じたこと。

③ 1964年に、日本がOECD(経済協力開発機構)に加盟したことで貿易資本の自由化が求められていたが当時の証券不況だったために、外資による乗っ取りを危険視する声が財界で高まっていたので、財閥系や大手銀行系を中心とした企業集団の形成を目的とした株式持ち合いが生じたこと。

〈もたらした結果〉

① 企業間の株式の相互持合いは、投資が目的ではなく、政策的なもので、株式発行会社に無断で持ち合いを第三者に売却することはありえないので、安定株主対

策の柱となっている。

② 経営権の強化をもたらし、お互いに安定株主になることで、乗っ取りを予防できる。

③ 取引関係にある場合、取引が長期にわたって安定的にできる。株式の持合いが進むと市場で流通する株式量が少なくなり、株価は上昇しやすくなる。これは会社のメリットであると同時に、投機目的で大量に株の売買をする仕手筋の暗躍の場となるデメリットもある。お互いに配当を低いレベルに押さえることができる。これは財務体質の強化にプラスだが、一方で少数の個人株主の利益が損なわれがちとなる。また、お互いに委任状を渡しあい株主総会での議決権を預託するため、経営トップはあたかもオーナーのごとく振舞うことができる。

(2) 持ち株制度

持ち株制度は二種類がある。

① 持ち株会社

持ち株会社とは、他の会社の株式を所有するが、それは投資を目的として所有するのではなく、他の会社の株式を所有する事によって、その会社の事業活動を支配することを目的として設立された会社である。したがって、持ち株会社自体は、具体的な事業活動を行わない。

持ち株会社の種類

持ち株会社には、次の三つの種類がある。

純粋持ち株会社：自らは事業活動を行わず、他社を支配することだけを目的とする会社。

事業持ち株会社：自らも事業活動を営み、かつ、他社を支配する持ち株会社。

金融持ち株会社：銀行、証券会社などの金融機関を支配することを目的とする持ち株会社。

② 従業員持株制度

これは、同じ会社やグループ内で株を社員に持たせ、分配する制度である。

〈行われた目的〉

本制度の目的としては、三つある。一つ目は福利厚生の一環として従業員の資産形成を図ること。二つ目は安定株主を増やすこと。三つ目は従業員のロイヤリティや経営参加意識を高めることである。