



中国企業ビジネスシステムへの試論

黄, [リン]

(Citation)

国民経済雑誌, 194(1):1-14

(Issue Date)

2006-07

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/00056082>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/00056082>



中国企業のビジネスシステムへの試論

黄

磷

本稿は中国におけるビジネスシステム研究に必要な視角および重要な課題の整理を目的としている。産業や業種を超えて、一国の企業のビジネスシステムに共通した特性が見られる。原材料産業から消費までの付加価値連鎖全体において中国企業のビジネスシステムに共通してみられる特徴を論じることは、この試論の課題である。本稿では、多様なタイプの企業を念頭に置きながら、急激に変化している中国市場という環境のなかで中国企業のビジネスシステムに見られる特徴に注目する。

キーワード ビジネスシステム, 過剰参入, ロックイン現象, 拿来主義

はじめに

この特集号は、「中国におけるビジネスシステムの研究」を共通テーマとして、6編の研究論文で編集されている。本稿はこのような編成にした理由を述べるとともに、中国におけるビジネスシステムを研究する際に必要な視角と重要な課題の整理を目的としている。

中国企業の競争力に対する関心は、2000年ごろから急速に高まっている。グローバル化の流れに乗っている中国の台頭は、経済と市場の急成長、とくに製造業の生産力の拡大に支えられている。一国の経済発展は貿易関係や為替相場の変動などのマクロ経済的要因、また政府の政策運営に深く関連している。グローバル競争のなかでその国が長期的に強いポジションを占めることができるかどうかについては、その国の産業競争力をつぶさに調べる必要がある。しかしながら、産業競争力の分析を一国内、あるいは一地域内に限定することは、グローバル・ネットワークに組み込まれている企業の場合、あまり意味をなさないことになってきている(黄, 2003)。

中国におけるビジネスシステムに関しては、いくつかの注目すべき研究成果が発表されている。しかしながら、ある企業や特定の産業に限定した従来の研究は、中国におけるビジネスシステムの全体的な特徴を明らかにすることには至っていないように思う。この特集号では、中国の工作機械産業から、自動車産業、自転車産業、電子部品産業、そして小売産業まで取りあげている。

産業や業種の特性を超えて、一国の企業のビジネスシステムに共通した特性が見られる。ある企業に関する事例研究から得た結論、また、特定の産業に関する研究の成果を安易に一般化することは危険であるが、原材料産業から消費までの付加価値連鎖全体において中国企業のビジネスシステムに共通してみられる特徴を論じることは、この試論の課題である。

中国におけるビジネスシステムを研究するさい、中国市場で競争している多様な形態の企業に関する深い理解がなければ、しばしばステレオタイプの結論や偏った議論になりやすい。たとえば、「国有企業」という概念に関するある種の固定的なイメージは、急激に変化する中国企業の本当の姿を理解することの妨げになる。

本特集号の編集に当たって、意識的に国有企業、民営企業、外資系企業（日系企業と米国系企業）などを取りあげるようにした。各執筆者の視点や問題意識は必ずしも統一していないが、全体を通して中国におけるビジネスシステムの多様性が示されている。本稿では、多様なタイプの企業を念頭に置きながら、急激に変化している中国市場という環境のなかで中国企業のビジネスシステムに見られる特徴に注目する。

以下では、まずビジネスシステム研究の分析視角を提示する。つぎに、中国におけるビジネスシステムに関する既存の研究を検討し、中国企業のビジネスシステムに関する研究にとって重要な論点を示す。最後に、そこから導出される研究の課題を論じる。

1 ビジネスシステム研究の分析視角

1.1 中国企業に関するイメージの不在

中国の生産力の急激な向上、ないし急速な工業化が日本の経済に与える影響については、正反対の見方がある（日中経済協会編，2003）。一つは「中国脅威論」である。この見方は2000年以降に一般化したといわれている。これまでは、中国経済の「貧困・遅れている」という見方が支配的であったが、そこで活動している企業は、時代遅れの「国営企業」や「国有企業」であり、遅れている中国の農村での「郷鎮企業」であった。

「中国脅威論」では、中国が「世界の工場」になったとして、日本の製造業との国内外市場をめぐる競争が激化し、日本企業の生産拠点の海外移転を加速させていることが強調されている。しかしながら、この議論のなかには、「世界の工場」を支えている中国の企業に関する具体的なイメージはない。あるのは、世界に輸出される工業製品に占めるメイド・イン・チャイナの比率が飛躍的に増大し、日本企業が生産拠点を中国や海外に移転しているというイメージのみである。

1.2 ビジネスシステム研究の重要性

一国の生産力、そしてその国の競争力を理解するためには、その国の企業を特徴づけてい

るビジネスシステムのあり方を明らかにすることはきわめて重要である。

日本のグローバル競争力がもっとも注目された1985年ごろ、その競争力の源泉をマイクロ経済機構である企業に求めなければならないという指摘がアメリカではあった。アメリカの製品が日本市場にあまり入り込めないという「日本市場閉鎖論」に関して、「その原因は多くの場合、輸入割当、関税、或いはその他の国境における規制などにはないと思われる。障壁はむしろ、日本のマイクロ経済機構に根差したものであろうとわれわれは考えている。すなわち企業間協調とか、政府と産業界との相互支援体制、さらには政府による調達への慣行とか、メーカー、供給業者、流通業者間の緊密なネットワークなどである」(ダートウズ他著、1990、訳 p. 5)。

「中国脅威論」についても同様な指摘ができる。すなわち、中国の競争力も企業というマイクロ経済機構の特性に深く根差したものだと思えるべきである。中国の競争力の実態と源泉を理解するためには、企業の経営のあり方、企業間協調の仕組み、企業と政府との関係、さらにメーカー、供給業者と流通業者間とのネットワークなどをつぶさに分析することが必要である。

ビジネスシステムという概念は、企業の内部管理のあり方、企業間協調の仕組み、企業と政府との関係、さらにメーカー、供給業者と流通業者間のネットワークなどの側面を含めたものであると、ここでは定義している。混淆しやすく、似たような概念としては、「ビジネスモデル」や「事業システム」などがある。

ビジネスモデルとは、市場から情報を得ることから始まり、資金回収までのビジネスの一連のプロセスの仕組みに関する設計思想とそのデザインを指す概念である(安室、2003)。一国の競争力の源泉であるマイクロ経済機構の特性を捉えるためには、企業内部のビジネスプロセスに焦点を置くこの概念は限定しすぎる。また、設計やデザインといったように、企業の経営者の選択能力を強調する点においても、中国企業の研究には適しないところがある。

事業システムはビジネスシステムとはほぼ同義的であるが、前者はやや企業の内部管理や組織、戦略のあり方などに重きを置くのに対して、ビジネスシステムはメーカー、供給業者と流通業者間のネットワーク、企業間協調の仕組み、さらに企業と政府との関係を重視してこれらの側面も研究の視野を入れた概念である。

本特集号のそれぞれの論文は、中国における企業のビジネスシステムの多様な側面のどれかに焦点を絞って研究した成果である。中国経済全般を規定するマクロ経済や制度的な要因の重要性を過小評価することはできない。しかしながら、中国の競争力を理解するためには、中国における企業の役員会議室、工場の現場や研究所で起こっていることを知る必要がある。

1.3 ビジネスシステムの特徴の解明

グローバル競争のなかで新しく台頭してきた中国企業は中国社会や中国文化の特有の性格に基づくビジネスシステムを構築している。したがって、その特徴を解明することは重要な研究作業になる。社会の特性と企業のビジネスシステムに関する研究の例としては、日本企業の「終身の関係」がある。

「日本経済を担う企業が大きな成功を収めてきたのは、欧米の技術を吸収し、日本社会に特有の性格に基づく経営の仕組みと組み合わせてきたからである」と指摘したアベグレンは、1955年ごろに日本企業と従業員との「終身の関係 (lifetime commitment)」という日本の経営の最大の柱を明らかにした (Abegglen, 1958, アベグレン, 2004, 訳 pp. 117-124)。

日本が欧米以外の国で全面的な工業化を達成できたのは日本企業の独創的な経営のあり方、そして特徴のあるビジネスシステムを発展させてきたからである。戦前から、日本の経済発展と競争力の源泉である企業のビジネスシステムの基本形はすでに作られていた。1955年「当時ですら、成功している企業では、日本文化に特有の性格に基づく従業員の採用、訓練、報酬の仕組みが経営の基礎になっていることがはっきりしていた」(アベグレン, 2004, 訳 p. 117)。

この例からわかるように、日本企業の独特の制度や慣行は、1985年ごろにアメリカ人が脅威を感じた日本企業の競争力を生み出したが、それらは長い歴史のなかで形づくられている。中国経済が急速に発展し、世界貿易におけるその地位が大きく向上したという事実を説明するためには、中国企業のビジネスシステムとその背後にある独特の制度や慣行を解明し、その特徴を理論的に説明する必要がある。

2 中国企業のビジネスシステムに関する既存の研究

2.1 中国企業のビジネスシステムの多様性

1949年以前の段階において、中国の工業・輸送業の固定資産に占める官僚資本と民族資本の比率はそれぞれ80%、20%であった。1949年の全国工業生産高に占める国有企業の比重は30%未満であったが、1958年の「大躍進」政策によってその比重は90%近くまで高められた。改革開放が開始する1979年でも、中国の工業生産高に占める国有企業の比重は約75%になっていた。25年後の2004年では、この比重は35%まで低下した。

現在の中国企業には、さまざまな形態の企業が含まれている。改革前では、中央政府や地方政府による財政支出で出資して設立され、計画によって管理運営されていた国有の中央企業や地方企業が「国営企業」と呼ばれていた。20年を超える改革プロセスのなかで、財政支出によるのではなく、銀行融資、地方政府や党・政府機関の予算外投資によって設立された膨大な数の企業が現れた。その中でとくに国有資産が支配的な株主比率を占めながら、株式

市場から一部の資金を調達した「国資企業」と呼ばれている企業も多数生まれている。これらの企業はすべて「国有企業」という範疇に入るが、それぞれのビジネスシステムに異なる側面があるのは当然である。「国有企業」に比べて、全国工業生産高の約65%を占める集団企業、私有企業や外資系企業のビジネスシステムはいっそう多様である。

多様な形態の企業の間で起こっている熾烈な競争は、中国企業のビジネスシステムに特有の性格を生み出している。激しい競争に勝ち残るためには、企業が内部管理のあり方、メーカー、供給業者と流通業者とのネットワーク、そして競争相手企業を含めたほかの企業との協調の仕組み、さらに政府との関係に工夫を凝らし、独特の制度や慣行を生み出している。以下では、代表的な中国企業の特徴を明らかにした既存研究を取り上げる。

2.2 中国企業の内部管理の特徴

中国企業の報酬体系や人事労務管理など内部管理のあり方は明確な特徴をもっている。中国企業の多くが手本にしている代表的な中国企業は海爾集団（ハイアール、Hair）である。ハイアールの市場原理に基づく内部管理は、中国の従来の社会主義的管理とは反対のものである。また、その市場主義管理は日本的管理とも正反対ともいえるほど違う。合理性、計算、取引、公開、個人、金銭などの特徴を備えたドライなハイアールの内部管理の仕組みとやり方は、中国人の価値観や中国文化の伝統に適合して機能している（吉原・欧陽 2006）。市場原理に基づくハイアールの内部管理は、世界の先進的な企業の経営に関するさまざまな考え方を吸収し、独自の制度や慣行に編成するプロセスのなかから生まれている（蘇・黄 2003）。

2.3 中国企業の製品開発の特徴

中国企業の製品開発には、日本企業ともアメリカ企業とも異なる明白な特徴がある。「オープンの改造競争」（大原 2001）、または「アーキテクチャ転換のメカニズム」（李 2003、藤本 2004、2005）と呼ばれているものである。

「オープンの改造競争」とは、「中国の地場企業が国際的な強みを発揮するのは、業界で事実上の標準（すなわち「共通の改造ベース」）となった既存の成熟製品（ドミナントモデル）に各社がこぞってマイナーな改造を加え、低価格とスピードで勝負するような競争」である（大原 2005）。

このような製品開発に見られる中国企業の特徴は、日本企業が競争力をもつ家電やオートバイだけでなく、乗用車の開発にも見られるようになってきている。中国企業のもつ、部品のコピーと改造を通じて製品のアーキテクチャを換骨奪胎してしまう力は、企業ネットワーク、そして競争相手企業との関係に適合しながら、形成されたものである。それもまた中国

企業の成長経路によって規定されている。

初期では、海外からの技術導入、外資との技術提携、あるいは単純な模倣という形で外国の成熟した製品のコピーが行われ、中核となる部品が海外から輸入されることが多い。輸入される海外のオリジナル製品とコピーした国産品との間に大きな価格差がある。市場に投入された新製品に大きな利潤空間があると期待して、さまざまな形態の企業がこぞって市場に参入する。

コピーした製品の組立メーカーのほかに、オリジナル製品や部品のコピー、コピー部品の再コピー品、さらに部分的に改造を加えた部品を供給するさまざまな部品メーカーもこの市場に参入する。そうした部品を寄せ集めて組み立てるメーカーの市場参入によって市場での同質的な競争相手の数がさらに増える。

その結果、短期間で市場が供給過剰になり、製品価格が急激に低落し、その製品市場の収益性が低下する。厳しい価格競争のなかで、製品差別化のために必要な技術開発投資の資金を捻出できず、ほとんどの企業がまったく自主的な中核技術の開発ができない状態に膠着してしまう。

2.4 中国企業の市場戦略の特徴

日本の家電電機企業は、80年代後半からのバブル期に家電電機関連のありとあらゆる事業分野に進出し、次々と新製品を市場に投入する新製品導入戦略を採用していた。ある時期には一つの製品カテゴリーに複数のブランドの百以上の機種（モデル）が発売され、互いに競い合った結果、支配的な市場シェアを獲得できるブランドは絶えず変化していた。中国市場でこれに似た市場戦略を採用していたのが、ハイアールである。

1985年に創業したハイアールは冷蔵庫一機種からスタートしたが、総合家電メーカーを目指して2002年には家電製品、携帯電話やパソコンなどの81カテゴリーの製品市場に参入した。しかも、一年間に市場に投入した新製品数も、95年の60モデルから、98年に252モデル、2002年には382モデルと年々増え、一日当たり一モデル以上の新製品を市場に投入している。また、新モデルの売上が全体の70%以上を占めている。新製品の開発に当たっては、外国企業の特定の製品を「手本」にして、中核となる部品も海外のみならず、中国国内の外資企業や他の大手企業から調達している（藤本・李・欧陽 2005）。

自社の中核技術に拘り、研究開発に経営資源を重点的に投下する代わりに、外部から調達可能な新製品の要素技術をベースに、設計技術や部品を寄せ集めて、外観デザインによる製品差別化戦略、そして流通チャネルと店頭販売を重視し、顧客サービスによって差別化しながら、絶えず新製品を市場に継続的に投入するハイアールの市場戦略は、多製品・多事業を目指している中国企業の市場戦略の特徴をよく示している。

日本の総合家電メーカーが陥った窮地に、ハイアールも陥っている。一つの事業に絞込み、その事業で支配的な地位を獲得した後で初めて次の事業に参入するという原則を無視した日本の総合家電企業に比べて、ハイアールのより深刻な経営課題は、自社の中核技術と支配的な地位をもつ製品市場が少ないことが「選択と集中」の事業編成を困難にしている点である。

外部に依存した新製品の要素技術、設計や部品による「寄せ集め型」製品開発、絶えず新製品の投入と外観デザインによる製品差別化、そして流通チャネル、店頭販売と顧客サービスによるプロモーションという特徴は、多様な製品分野に参入している中国企業に共通している。

総合家電メーカーを目指したハイアールに対して、特定の製品分野でトップシェアを目指した中国企業の市場戦略にも、特有の性格がみられる。

そのもっとも代表的な事例は、中国の電子レンジメーカーのトップである格蘭仕（ガランツ、GALANZ）である。2005年、格蘭仕の電子レンジの生産台数は2000万台を超え、そのうち、1400万台が海外に輸出されて世界での市場シェアが約50%になっている。

格蘭仕の前身は1978年9月に広東省順徳市に建設したダウン製品工場である。1983年に、香港の会社、広東省畜産輸出入会社との三者合弁で「華南毛紡工廠」が設立され、日本から最新の生産ラインが導入された。中国の郷鎮企業の上位企業に成長した格蘭仕の経営トップは、1991年にダウン衣料品などの輸出市場の見通しが良くないと判断し、家電市場に進出しようと決め、小型家電に絞り、電子レンジを主力製品として参入した。

1991年当時では、中国国内の電子レンジ市場は未開拓で国内メーカーが四社しかなく、国内市場の大半が外国ブランドによって占められていた。格蘭仕はまず電子レンジの専門家と技術者を上海から招いて任用し、創業からの10年間で蓄積した資金を使って東芝から当時最先端の自動生産ラインと中核部品を導入し、東芝とは技術指導契約も結んで1992年9月に格蘭仕ブランドの一台目の電子レンジを生産した。生産台数が1993年の1万台から1995年の格蘭仕ブランドの電子レンジの販売量が25万台に達し、中国国内の市場シェアの25%を占め、中国市場でのトップメーカーとなった。

中国の電子レンジ市場は1995年の約100万台から急速に200万台以上に拡大する勢いの1996年8月に、格蘭仕は価格リーダーシップ戦略を採用し、平均して40%の値下げを踏み切った。格蘭仕ブランドの生産台数は96年に65万台を超え、中国全土の約35%のシェアを占めた。1997年10月に格蘭仕は二回目の値下げを行い、下げ幅が機種によって29%~40%であった。この年の販売台数が198万台に達し、市場シェアが48%になった。

格蘭仕が電子レンジ市場に参入した当時では、中国国内の潜在的な市場規模が大きく、競争相手となる国内メーカーの生産規模は10万台程度であった。また、高い市場シェアを占めていた外国ブランド電子レンジの販売額が海外メーカーの総売上にも占める比率はわずかであ

った。

生産規模を年々倍増させた格蘭仕は、世界の家電組立生産基地となっている広東省の地元で、生産技術が成熟していた部品を容易に調達することができた。格蘭仕は電子レンジの生産に絞り、1995年に何百万ドルのダウン製品の注文を断わった。この段階では、格蘭仕は巨大な生産規模による世界最強の価格競争力という戦略を明確にした。と同時に、電子レンジの専門メーカーとして、1995年以来、電子レンジに関連した100余りの特許を取得し、100種類以上の新製品を開発した。また、電子レンジのコア部品マグネトロンの生産技術、世界最新鋭の金型設計の設備と精密加工技術の組立ラインを海外から導入した。格蘭仕が仕掛けた価格競争に直面した多くの競合者は否応なく電子レンジ生産から撤退し、市場規模が急速拡大するなかで格蘭仕の市場占有率が上昇した。

1998年5月に格蘭仕の中国国内での市場シェアが73.5%になり、アジア通貨危機の余波を受けた外国ブランドの中国での生産ラインを買い取り、生産能力は格段と大きくなり、1998年の格蘭仕の電子レンジ年販売量が450万台に達した。また、EUによる韓国メーカーに対するダンピング提訴のチャンスを利用して、EUへのOEM供給を実現した。さらに、この年から製品の多角化を図り、炊飯器の生産台数が250万台に達し、世界最大の炊飯器メーカーともなった。1999年格蘭仕の電子レンジ出荷台数が600万台に達し、国内販売と輸出がそれぞれ50%になり、中国国内市場の占有率が67.1%、EU市場の占有率が25%に達した。

2000年に、格蘭仕の生産台数が電子レンジで1200万台、炊飯器で800万台になり、新しく進出する扇風機市場の生産規模が二年間で2000万台に達した。

格蘭仕の成長プロセスは、特定の製品カテゴリーに専門化したメーカーとしての中国企業の市場戦略の特徴を明確に示している。まず巨大な国内潜在市場の急成長を見込んで、海外から成熟した製品技術、生産設備と部品技術を導入する。生産規模をてこに価格競争を仕掛けて市場シェアを拡大させる。一方では、世界から最新鋭の生産ライン、部品技術と生産設備を導入する。そして、市場機会を捉えて海外へのOEM供給によって海外市場に輸出する。2003年に格蘭仕は世界中の企業248社に電子レンジをOEM供給している。1997年から1999年までの輸出製品の自社ブランドとOEM供給の比率が10:90から30:70、さらに40:60と、自社ブランドによる輸出比率が上昇した。

2.5 中国企業の戦略的経営の特徴

表1は、中国家電エレクトロニクス企業のトップ十社に関する経営指標を示している。輸出(OEM供給を含めた)額の営業収入総額に占める比率をみると、二つのグループに分れることがわかる。上海広電集団、TCL集団、広東美的集団の輸出比率が40%、33%、29%と高く、海爾集団、聯想集団、北大方正集団とは対照的になっている。

上海広電集団は、上海市政府が管轄の総合家電エレクトロニクスグループ企業である。その傘下には、「金星」ブランドのカラーテレビ、「SVA」ブランドのパソコン、「上海シャープ（夏普）」ブランドのエアコンなど多数のブランドを有し、ソニー、シャープ、NEC、シーメンスなどとの投資額500万ドル以上の合弁企業が20社を含め、外国企業との合弁企業が40も設立されている。このような巨大な国有企業のグループ経営に関しては、そのビジネスシステムに関する研究はまだなされていない。

また、研究開発費が営業収入に占める比率が14%を超えて、他の中国家電エレクトロニクス企業とは際立って異なる「華為技術」集団のビジネスシステムにも注目すべきである。

表1 中国家電エレクトロニクス企業トップ十社

(2003年売上、単位は万元、出所：中国信息产业部)

| 順位 | 社名 | 営業収入 | 利潤総額 | 納税額 | 輸出納品額 | R&D支出 | 情報化投資 |
|----|--------|-----------|---------|---------|-----------|---------|--------|
| 1 | 海爾集団 | 8,064,840 | 145,714 | 176,850 | 490,372 | 385,000 | 8,000 |
| 2 | 聯想控股 | 4,033,096 | 123,730 | 75,433 | 176,936 | 115,818 | 6,500 |
| 3 | TCL集団 | 3,820,434 | 142,340 | 180,267 | 1,279,382 | 128,842 | 5,421 |
| 4 | 上海広電 | 3,068,636 | 134,906 | 36,402 | 1,239,655 | 104,144 | 1,175 |
| 5 | 熊貓電子集団 | 2,632,697 | 56,989 | 46,166 | 768,055 | 31,182 | 1,800 |
| 6 | 海信集団 | 2,211,327 | 30,749 | 61,428 | 295,171 | 80,184 | 9,524 |
| 7 | 華為技術 | 2,166,990 | 381,031 | 281,399 | 371,205 | 317,885 | * |
| 8 | 北大方正集団 | 1,812,026 | 82,746 | 33,691 | 45,265 | 94,100 | 5,100 |
| 9 | 広東美的集団 | 1,750,000 | 37,200 | 50,000 | 415,000 | 54,000 | 6,000 |
| 10 | 中興通迅 | 1,745,705 | 121,914 | 221,543 | 216,864 | 133,151 | * |
| 順位 | 社名 | % | 売上利益率 | 税引き前 | 輸出比率 | R&D比率 | IT投資比率 |
| 1 | 海爾集団 | 100.0 | 1.81 | 4.00 | 6.08 | 4.77 | 0.10 |
| 2 | 聯想控股 | 50.0 | 3.07 | 4.94 | 4.39 | 2.87 | 0.16 |
| 3 | TCL集団 | 47.4 | 3.73 | 8.44 | 33.49 | 3.37 | 0.14 |
| 4 | 上海広電 | 38.0 | 4.40 | 5.58 | 40.40 | 3.39 | 0.04 |
| 5 | 熊貓電子集団 | 32.6 | 2.16 | 3.92 | 29.17 | 1.18 | 0.07 |
| 6 | 海信集団 | 27.4 | 1.39 | 4.17 | 13.35 | 3.63 | 0.43 |
| 7 | 華為技術 | 26.9 | 17.58 | 30.57 | 17.13 | 14.67 | |
| 8 | 北大方正集団 | 22.5 | 4.57 | 6.43 | 2.50 | 5.19 | 0.28 |
| 9 | 広東美的集団 | 21.7 | 2.13 | 4.98 | 23.71 | 3.09 | 0.34 |
| 10 | 中興通迅 | 21.6 | 6.98 | 19.67 | 12.42 | 7.63 | |

上海電気集団総公司（SEC、以下「上海電気」）はグループ企業320社を有し、従業員が16万人を抱える大型国有企業集団である。上海電気は旋盤、電力設備、交通運輸設備などの製造で中国最大のメーカーであり、傘下には三菱電機、日立、松下、シーメンスなどと130社余りの合弁企業を設立したが、肝心なコア技術の獲得が難しいと同社は見ている。そのため、同

社は1999年に日本にSEC ジャパンを設立したほか、ドイツなどでも技術力を持つ、経営不振に陥る中小企業の情報を収集している（JETRO 上海ニュース 2004/08）。

グループ全体に占める経営赤字の企業数が30%もあったほど、経営が一時悪化した。そのため、同社は企業再編を行い、上海宝钢集团公司など6社から27億5,000万元の外部資金を導入し、傘下の優良企業17社を吸収した子会社を2004年3月に新設した。新設会社が2004年末に香港に上場し、さらに5億ドルから10億ドルを調達する計画を打ち出し、グループ全体の債務削減も図られている。一方、中国工商银行の不良債権を処理する「華融資産管理公司」と債務の減額・免除を合意し、グループ企業約100社が計52億5,000万元の債務を8億元強に圧縮した。

上海電気のような豊富な資金を武器に技術開発力の向上を図る大型国有企業は、対外投資に強い意欲を見せている。2004年8月に、上海電気が日本の工作機械メーカーの池貝を買収する方針を決めた。2002年2月にアキヤマ印刷機製造を買収した上海電気にとって、池貝の買収は日本企業に対する2件目のM&Aである。2003年末、同社は資金繰りが困難となったドイツの旋盤メーカー（Wohlenberg）の53.5%の株式を48万ユーロで取得し、傘下に収めた。同時に大型デジタル旋盤の技術を手に入れた上海電気は、小型旋盤の技術を持つ池貝に注目し、池貝を買収した。

同社の子会社である上海光華印刷がアキヤマの技術を導入して、国内初の単面全色印刷機の開発に成功し、今まで先進国に比べ18年も遅れた技術力のキャッチアップを果たした。さらに、上海光華印刷がアキヤマの販売ネットワークとブランド力を利用して、売上高が前年比30%超と急成長した。買収された企業の再建もうまく進んでいる。アメリカの投資会社のモーニングサイドと共同（900万ドルの買収額を半々）で買収したアキヤマは2002年度に続く2003年度も経営黒字で、売上高が2002年度に比べ52%増の60億円を達成した。また、ドイツの旋盤メーカーにおいても2004年1～5月の売上高がすでに2003年の3分の2を超えた。

豊富な資金を持つ大型国有企業は短時間で技術力を向上させるため、海外でのM&Aを戦略的な経営の手段としている。しかしながら、巨大な国有企業グループの実態をつぶさに明らかにした研究がまだない。表1に示されている企業のように、「今はあまり知られていなくても、この中から5年後、10年後には世界企業が何社か生まれているかもしれないし、あるいは激化する市場競争のなかで一社も生き残れないかもしれない」（黒田、2001）。

3 中国企業のビジネスシステム研究に必要な視角

ビジネスシステム研究は、産業や業界を超えた共通性を重視する。中国企業のビジネスシステムに関する既存の研究からは共通して見えてくる特徴が二つある。

まず、有望な潜在市場への新規参入は常に過剰であり、その結果、熾烈な価格競争が引き

起こされ、業界全体の収益性が悪化の一途をたどる。では、なぜ中国で過剰参入が常に起こるのか、さまざまな参入障壁があるにもかかわらず、新規の製品市場への参入が過剰になるメカニズムが存在する。第二に、過剰競争の結果、品質、開発力と生産技術をめぐる競争に向わず、低価格競争に膠着する状態をもたらしている。しかも、ロックインした成熟技術によるローエンド製品が消費者に受け入れられ、需要をローエンド市場細分に押し込まれている。では、なぜこのような状態を打破する力が生まれえないのか。

3.1 過剰参入のメカニズム

新しい市場への参入障壁が高い場合でも、中国では企業が過剰に参入するメカニズムが働いている。ここでは、企業と政府の関係、外資との関係、研究開発の外注化といった点のみ取り上げる。

3.1.1 地方政府の政治的な業績をめぐる競争

90年代に入ると、計画経済的な要素は薄まるが、地方政府が地元経済の発展を目標にした政治的な業績をめぐる地域間の競争が起こった。地域資源の移出移入をめぐる地域保護主義が、地方政府が管轄している企業に有望な潜在市場への参入を促す。新たに選出した地方幹部は、次々と新しいプロジェクトを打ち上げて業績を競う。

3.1.2 政府と企業との関係

国有企業の改革は、多様な形態の企業を出現させた。財政によって出資する純粋の国有企業の数が増え、銀行融資や予算外資金による投資で設立した企業が増える。競争の厳しい業種であっても、地方政府が投入する初期資金が少ないため、指名された創業の経営者がうまく企業を立ち上げることができれば、地方政府は経営には干渉せず、経営者に完全に任せるという暗黙の了解ができあがる。企業が増え、財政収入と雇用の増加は政府の政治的な業績になり、経営者は企業を実質的に支配する一方で政府からの支援を最大限に引き出すためにも、企業の成長を維持しようとするメカニズムが働く。

3.1.3 外資導入との関係

地方政府にとって、導入された外資企業の数、外資の金額、そして世界トップ500社のうち何社を誘致したのかも政治的な業績になる。外資の導入が不足している資金を補い、地方の財政収入や雇用の増加につながるが、同時に技術と経営ノウハウも導入される。導入されたオリジナルのモデルが市場でヒットすると、それをベースにしたさまざまなタイプのコピーモデルが生まれる。

3.1.4 研究開発の外注化

国有企業が抱えていた技術者や専門家が改革によって社会に分散したが、初期の研究開発を支える技術者はこのようなルートで供給されることが多かった。90年代以降、導入される

新しい技術が複雑になればなるほど、外資系企業から技術者を引き抜き、外資系企業を引退した外国人の技術者や管理者を雇用するケースが増えている。研究開発の必要性が高くなってくると、大学や研究機関が外注の受け皿になる。中国の大学が技術・人材・資金の集積拠点となり、企業の研究開発活動のベースキャンプになっている。

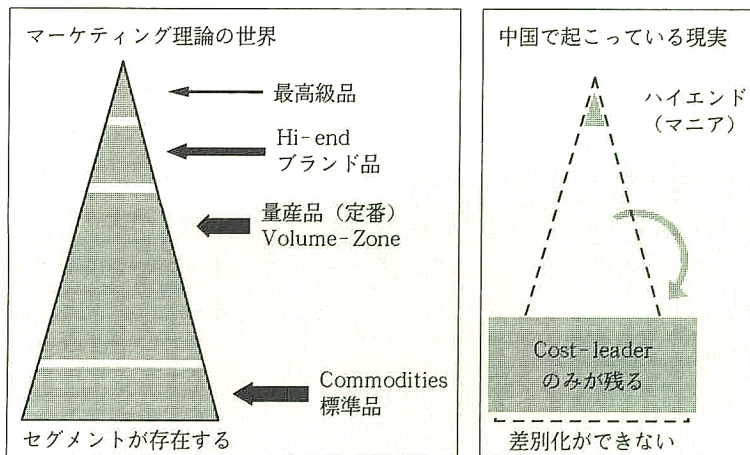
3.2 ローエンド市場へのロックイン

過剰競争の結果、市場の発展は品質、開発力と生産技術をめぐる競争に向わず、低価格競争に膠着する状態にとどまる。中国市場で繰り返し観察できるが、洗濯洗剤、電子レンジ、DVDプレイヤー、カラーテレビなどのように、競争が激化して価格が急激に下落した結果、最後にコストリーダーシップを握っているトップメーカーのブランドなど少数の企業しか市場に残らなくなる。

図1のように、マーケティングの理論的な世界では、品質、ブランドやサービスは製品差別化の手段であり、最高級品を供給するメーカーが存続しえる市場細分がある一方で、専門店販売するブランド品やスーパーで販売する量産品にも対応した市場の需要がそれぞれ細分化されて存在する。

しかしながら、中国においては、熾烈な競争と過剰参入によって、短期間に市場需要がコストリーダーによって設定した価格水準以下に押し込められ、ほんの一部のハイエンドの消費を除いて、品質やブランドによる製品差別化はきわめて困難になる。特定のメーカーやブランドに対するロイヤリティが形成される前に、価格が急激に下落してローエンド市場へのロックイン現象が起こる。

図1 製品差別化と市場細分化の関係



このような市場においては、コストリーダーシップを握るトップ集団の企業も過剰参入してくる競争相手を完全に市場から排除することができず、コピー製品の価格競争の圧力を受け続ける。資金と時間をかけてオリジナル製品や新しい要素技術を開発するインセンティブが生まれなため、ハイアールのように絶えず外部から新しい製品技術と基本モデルを導入して製品多様化の道に進むか、あるいは、格蘭仕のように成熟化した特定の製品分野において世界中の需要に対応できるほどの規模を求める道しかない。

4 残されている課題

中国の第11次五ヵ年計画（＝企画）がスタートしたが、そのなかで「自前の知的財産権と著名のブランドを有する、国際競争力の強い優位企業群の形成」を国家目標の一つとしてあげている。2006年1月に北京で開かれた全国科学技術大会において、胡錦濤総書記が基調演説の中で、イノベーション（中国語では創新）を「原始創新」、「集成創新」と「消化吸收創新」の三種類と定義づけて、革新の主体を企業とし、外国企業誘致の力点を生産基地からR&D基地へ移行する軌道修正を明確にした。また、企業がR&Dへ注力するインセンティブとしての財政・税制・金融面での優遇、ベンチャー・キャピタルの発展促進などの一連の具体措置を挙げた。

一国の競争力は最終的に企業の競争力に根差している。中国企業のビジネスシステムの特徴は、中国市場の独特な制度的な要因や中国の社会的・文化的な背景を反映している。企業内部の経営のあり方だけでなく、政府と産業界との相互支援体制、企業間の協調と競争の関係、さらにメーカー・供給業者・流通業者間のネットワークに相互補完的なメカニズムが存在すると仮定すれば、さまざまな企業の事例に見られる共通した特性がより明確に見えるであろう。

急激に変化するということはしばしば外部から不安定に見えるが、内部の視点ではそれを柔軟性として捉えることができる。オリジナルな研究開発力や基幹部品の製造技術の不足、そしてブランドの確立が遅れていることは現在の中国企業のビジネスシステムの弱点である。いろいろな技術の組み合わせによる革新、あるいは積極的な国際M&A（大西，2006）によってローエンド市場へのロックインを解除し、持続的な成長を維持する工夫が生まれるのか。このような問いは、中国企業のビジネスシステムに関する研究の核心的な課題のひとつである。

企業の競争力は、企業内部に蓄積している独自の経営資源に根差している。このような視点からみれば、中国企業のビジネスシステムの特徴である「拿来（ナライ）主義」—表象的には外資依存型の発展、「オープン」の改造競争、研究開発の外注化など—には、より根幹的で難しい課題を抱えている。「拿来主義」という表層的な行為は、中国企業の経営者に広く見

られる短期的な経営志向, さらに社会主義市場経済のもとでの企業の所有関係と企業統治にかかわる曖昧な状況に深く関係している。競争力を持続させるための独自の経営資源を蓄積しようとする企業経営者のマインドが果たして形成できるのか。この問いは、中国企業のビジネスシステムに関する研究のより深層的な課題である。

参 考 文 献

- Abegglen, J.C. (1958) *The Japanese Factory: aspects of its social organization*, Glencoe, Ill.: Free Press.
- アベグレン著 (2004), 山岡洋一訳『新・日本の経営』, 日本経済新聞社。
- 大西康雄編 (2006)『中国・アセアン経済関係の新展開』(アジア経済研究所)。
- 大原盛樹 (2001)「中国オートバイ産業のサプライヤー・システムーリスク管理と能力向上促進メカニズムから見た日中比較」『アジア経済』4月号, 2-38ページ。
- 大原盛樹 (2005)「オープンな改造競争ー中国オートバイ産業の特質とその背景」, 藤本/新宅編著 (2005), 55-80ページ。
- 黒田篤郎著 (2001)『メイド・イン・チャイナ』, 東洋経済新報社。
- 黄磷 (2003)『新興市場戦略論』, 千倉書房。
- 蘇慧文・黄磷 (2003)「海爾の市場連鎖を通じたBPR」『中国経営管理研究』, 第3号, 2003年, 86-119ページ。
- ダートウゾス他 (1990), 依田直也訳『Made in America: アメリカ再生のための米日欧産業比較』, 草思社。 *Made in America: regaining the productive edge* / Michael L. Dertouzos [et al.] Cambridge, Mass.: MIT Press 1989.
- 日中経済協会編 (2003)『対中ビジネスの経営戦略』, 蒼蒼社。
- 藤本隆宏 (2004)『日本のもの造り哲学』, 日本経済新聞社。
- 藤本隆宏/新宅純二郎編著 (2005)『中国製造業のアーキテクチャ分析』, 東洋経済新報社。
- 藤本隆宏・李春利・欧陽桃花 (2005)「中国企業の製品開発」, 藤本/新宅 (2005), 275ページ。
- 安室憲一 (2003)『徹底検証中国企業の競争力』, 日本経済新聞社。
- 吉原英樹・欧陽桃花 (2006)『中国企業の市場主義管理』, 白桃書店。
- 李春利 (2003)「フルセット型現地化と中国地場企業の競争戦略」『国際ビジネス研究学会年報2003年』第9号, 17-37ページ。