

中国企業のビジネスシステムと競争力

黄 磷 (神戸大学大学院経営学研究科)

本稿は、中国企業の競争力に関する研究についてビジネスシステムという分析視角から考察を加え、中国企業のビジネスシステムの特徴を事例によって示した上で、中国企業の競争力を分析する際の課題を明らかにすることを目的としている。

企業の競争力は立地する国や場所によって大きな影響を受ける。Porter (1990) のダイヤモンド・モデルに代表されるような分析視角では、企業の競争優位の基盤を本拠地とする国の要素条件、需要条件、関連産業・支援産業、そして競合関係 (競争構造) といった企業外部の市場環境要因に求められている。また、このような企業外部の要因を重視する理論において、企業の成長はその本拠地とする国の経済発展、労働市場、貿易構造や為替相場などのマクロ経済要因、さらに政府の政策運営に強く影響されるとしている。

グローバル市場のなかで、ある国の企業が長期的に強い競争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の規定要因をつぶさに調べる必要がある。しかしながら、グローバル・ネットワークに組み込まれている企業を分析する際、国内あるいは地域内の企業外部の環境要因を重視する分析には大きな限界がある¹。

企業外部の環境要因を重視する見方に対して、企業の成長は企業内部に蓄積された独自の経営資源や企業能力によって規定されるという分析の視角がある。グローバル・ネットワークに組み込まれ、グローバル競争のなかで成長する企業を分析する際、その企業のもつビジネスシステムの特徴を注意深く観察し、その競争力の基盤を企業内部の要因に求めなければならない。本稿において、グローバル化のなかで近年急速に台頭してきた中国企業の競争力を理解するためには、企業外部の環境要因の分析だけでは不十分であると主張している。なぜならば、豊富かつ安価な労働力、輸出成長志向の地元政府による支援や巨大な国内の潜在市場などといった立地の比較優位性に基づいた静態的な競争優位は容易に消失されるからである。企業内部に独自の競争力の基盤がなければ、熾烈なグローバル競争のなかで企業の成長を長期的に維持することはできないはずである。

そこで、中国企業の内部要因、とくに企業のビジネスシステムに注目する。原材料の調達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をとらえ、産業や業種を超えた共通の特徴を論じることは、本稿での中心的なテーマである。多様なタイプの企業を念頭に置きながら、経済の市場化とグローバル化という絶えず激変する市場環

境のなかで、急成長している中国企業のビジネスシステムの特徴とその競争優位の基盤を明らかにしたい。結論を先にいえば、さまざまな経営資源を世界から素早く取り込み、組み合わせることで成長するというパターンは、代表的な中国企業に共通して見られる特徴である。中国企業が自由に経営戦略を展開できたのはまだほんの15年も経ていないため、このような成長戦略によって今後もグローバル市場で競争力を維持できるのかといった問いに明確な結論を出すためには、さらに一定の観察期間が必要である。しかしながら、このような中国企業の経営行動や成長パターンには、企業の成長や多国籍企業に関する既存理論の枠組みや前提が当てはまらない要素が多い。そのため、中国企業の競争力に関する研究のいっそうの蓄積が期待される場所である。

以下では、まず中国企業に関する研究の動向について述べる。つぎに、ビジネスシステムという分析視角を提示して中国企業に関する過去の研究成果を検討する。最後に、中国企業の成長力と競争力に関する主な研究課題を論じる。

I 中国企業のイメージと競争力

1. 中国企業に関するイメージの揺れ

中国企業の競争力をビジネスシステムという視点から研究する際に、まず制度改革ともなってますます増長する中国企業の多様性、そして、グローバル化と市場競争の激化に伴う中国の企業形態の急激な変化に関する深い理解が必要である。このような理解がなければ、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。日本においても、中国企業に関するイメージは激しく揺れ動いている。

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。

これに対して、「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は激化し、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。その議論のなかには、中国の企業に関して、安い労働力をベースに単純な加工組立貿易を行う「世界の工場」において、労働者の基本的な権利が無視され、悲惨な労働条件のもとで製造された粗悪で価格の安い製品が世界に輸出されているイメージが強調されている（ハーニー[2008]）。その結果、アメリカや日本の市場に占めるメイド・イン・チャイナの比率が飛躍的に拡大している。

また、「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も急激に変化する中国企業の本物の姿を理解することの妨げになっている。このような時代遅れの「国営企業」や政府の支配下にある「国有企業」、また前近代的な「郷鎮企業」や搾取的な「加工組立工場」のイメージからは、世界市場で高い競争力を持ち得るような企業が生まれることは想像もできない。

中国企業の多様性とそのビジネスシステムの特徴を明確にするために、筆者が編集した『国民経済雑誌』（神戸大学）の特集号（第194巻第1号、2006年7月）では、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）を取りあげて中国企業の全体像を示そうとした。本稿は、2006年の特集号の拙稿²をベースに加筆したものであるが、以下では、多様なタイプの中国企業を念頭に置きながら、激しく変化し、急成長する中国企業の変わらない側面を明らかにしたい。

2. 中国企業の競争力

日本において、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た。グローバル化の流れに乗っている中国の台頭は、経済の急成長と市場の爆発的な拡大、とくに製造業の生産力の増大と向上に支えられている。

この2、3年の間に、海外市場に進出した中国企業に関する研究が増えている。國務院発展研究中心企業研究所課題組（2006）、天野・大木編（2007）や日本貿易振興機構（2007）のように、欧米市場に進出している中国企業の現状に関する調査研究の成果がある。日本企業の得意とする高機能・高付加価値製品が好まれる欧米市場でも、中国企業のプレゼンスが高まっていること、そして、先行有力企業のハイアール、レノボ、TCL、奇瑞自動車などが欧米市場でのビジネスプレゼンスを高めているが、成長を持続できるようなビジネスモデルをまだ構築できていないことが指摘されている。

また、中国企業が自由に経営戦略を展開できるようになってまだ15年ほど、対外直接投資への制限が緩和されてからまだ10年も経ていないため、グローバル市場に参入した中国企業の国際経営はいまだに試行錯誤の初期段階にある。川井（2008）、丸川・中川編著（2008）や Larçon ed. (2008)などの海外進出した中国企業の事例研究からもわかるように、中国企業は対外投資や国際M&Aを成長戦略のひとつとして、海外市場でもグローバルなライバルと直接競争している³。

アメリカ発の金融危機を発端にして、世界経済全体が落ち込む中で、中国企業の対外投資がいつそう加速し、グローバル市場におけるそのプレゼンスが今以上に高まれば、中国企業の競争力に対する関心はいつそう高まるであろう。しかしながら、中国企業の競争力

の基盤はどこにあるのか？私は、かねてから中国企業の強みは企業外部からとくに世界から経営資源を取り込む能力にあると主張してきた（黄 [2004]）。

「積極的に海外進出する代表的な中国企業の目的は、海外に市場を求めて短期的な利潤を得ることではなく、低い代価と早いスピードで海外の経営資源を取り込み、中核能力となる新たな資源を獲得することにある。従来の理論が想定している既存の資源や競争優位性ではなく、グローバル競争の圧力と脅威に対して、積極的な経営資源の展開によって生き残る道を求めているのである」（黄[2004] p.245）。そして、「新技術や製品開発の頭脳と能力の獲得、グローバルなビジネス情報や管理ノウハウの習得、そして世界市場に通用するブランド力の確立などが、代表的な中国企業の海外進出の戦略目的になっている。このような企業行動は、多国籍企業に関する内部化理論や折衷理論の理論的な前提に対する挑戦である」（黄[2004] p.246）。

中国企業の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。だが、従来の研究は中国企業の競争力とその基盤、とくにビジネスシステムとの関係を明らかにすることには至っていないように思う。2006年の『国民経済雑誌』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。しかしながら、理論的に重要なのは、中国を本拠地とした企業の原材料調達から消費までの付加価値連鎖全体におけるそのビジネスシステムに見られる共通の特徴に焦点を当てることである。

II ビジネスシステムという分析視角

1. 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がきわめて重要である。

世界市場における日本企業の競争力がもっとも注目された 1985 年ごろは、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にはあった。

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」(ダートウズス他著[1990]訳 p.5)。

「中国脅威論」に関し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ミ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基盤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の緊密な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。

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ができない。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。

本稿では、ビジネスシステムとは、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概念である⁴。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を明確に研究の視野に取り入れた概念である。

2. 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すぐれた例としては、日本の雇用制度における「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)」という日本的経営の最大の柱を明らかにした (Abegglen[1958]邦訳 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」(Abegglen[1958]邦訳 p.117)。

この例からわかるように、1985年ごろアメリカ人が脅威を感じるほどの日本企業の競争力を生み出している独特の制度や慣行は、長い歴史のなかで形づくられている。同様に、中国企業が急速に成長し、世界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から解明し、その特徴を理論的に説明する必要がある。

Ⅲ 中国企業のビジネスシステムに関する既存の研究

1. 中国企業の多様性

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%と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おけ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は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75%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がいっそう多様である。

また、多様な形態の企業の間には繰り上げられ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、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。

2. 中国企業の内部管理の特徴

中国企業はその経営の在り方のうち、報酬体系や人事労務管理などの内部管理に明確な特徴をもっている。中国企業の多くが内部管理の手本にしている代表的な企業は、海爾集団（ハイアール、Haier）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の管理とも正反対といえるほどちがう。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]）。

ハイアールの内部管理の特徴を注意深く分析すると、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ことがわかる（蘇・黄[2003]）。

3. 中国企業の製品開発戦略の特徴

企業外部から経営資源をすばやく取り込むという中国企業のビジネスシステムの特徴は、製品開発の局面で非常に明白になっている。それは、日本の研究者によって明らかにした「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]）と呼ばれるものである。

「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」が「オープンの改造競争」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。

初期には、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されている国産品の間には大きな価格差ができ、こうして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、差別化のための技術への投資や研究開発の資金を捻出できず、ほとんどの企業はまったく固有の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。

4. 中国企業の市場戦略の特徴

また、市場戦略の局面において、中国企業は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、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、そして流通チャン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ことを重視する傾向がある⁵。

ハイアールの成長プロセスは、外部から中核資源を継続的に取り込みながら多製品・多事業を目指した中国企業の特徴をよく示している。日本企業は 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が発売され、互いに競い合い、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は、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、中核となる部品も基本となる製品設計も海外、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]）。

日本の総合家電電機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はじめて次ぎ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。

外部から調達可能な新製品の要素技術、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、そして流通チャンネル、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、世界から企業外部の経営資源をすばやくかつ継続的に取り込むという特徴がみられる。

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（ガラーツ、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、広東省畜産輸出入公司との三者合弁で「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投入し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、東芝とも技術指導契約を結んで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、当時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。

1995年当時の中国の電子レンジ市場は、約100万台から200万台以上に急拡大する勢いであった。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%の値下げに踏み切った。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。この年には格蘭仕の販売台数は198万台に達し、市場シェアは48%になった。

格蘭仕が電子レンジ市場に参入した当時、中国国内の潜在的な市場規模は大きく、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の電子レンジの販売額は、海外メーカーの総販売額に占める比率がわずかであった。

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、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。同時に、電子レンジの専門メーカーとして、1995年以來、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である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、生産能力が格段と大きくなり、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。また、この年に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%を占めて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。まず国内の巨大な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。圧倒的な生産規模を梃子にライバルに価格競争を仕掛けて市場シェアを勝ち取る。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供給の比例が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ている。

5. 中国企業の戦略的経営の特徴

表1は、中国政府が公表している中国電子IT企業のトップ十社に関する2003年と2008年の経営指標を示している。最近5年間、2002年と2007年の売上高変化をみると、急成長のグループである華為技術(2007年売上高/2002年売上高=4.3倍)、美的集団(3.9倍)、聯想控股(3.6倍)、成長グループの海信集団(2.1倍)、北大方正集団(2.2倍)と中興通訊(2.0倍)、そして低成長グループの海爾集団(1.5倍)、熊猫電子集団(1.3倍)とTCL集団(1.0倍)に分けることができる。

表1 中国家電電子IT企業のトップ十社

会社名	順位 2003年	売上高 億元		輸出比率 %	R&D比率 %
海爾集団	1	806.5		6.1	4.8
聯想控股	2	403.3		4.4	2.9
TCL集団	3	382.0		33.5	3.4
上海広電	4	306.9		40.4	3.4
熊貓電子集団	5	263.3		29.2	1.2
海信集団	6	221.1		13.3	3.6
華為技術	7	216.7		17.1	14.7
北大方正集団	8	181.2		2.5	5.2
広東美的集団	9	175.0		23.7	3.1
中興通迅	10	174.6		12.4	7.6
	順位 2008年	売上高 億元	2007年売上/ 2002年売上	輸出比率* %	R&D費の比率 %
聯想控股	1	1462.0	3.6	2.1	1.2
海爾集団	2	1180.2	1.5	13.5	5.8
華為技術	3	921.9	4.3	52.6	7.7
京東方科技	4	708.8		13.3	1.4
美的集団	5	674.6	3.9	34.4	3.4
海信集団	6	469.4	2.1	28.9	4.1
北大方正集団	7	397.6	2.2	14.5	2.5
TCL集団	8	390.7	1.0	2.6	5.0
熊貓電子集団	9	349.0	1.3	56.7	2.1
中興通迅	10	347.8	2.0	53.8	9.8

注：2003年と2008年「電子情報百強企業名単」より作成。輸出比率は2006年のデータより算出。

<http://www.miit.gov.cn/n11293472/n11293832/n11293907/n11368223/11739596.html>

売上高に占める輸出（OEM供給を含む）比率をみると、二つのグループに分けることができる。2003年では、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。電子IT企業のトップ集団をみても、海外市場への依存度が高いことは必ずしも企業成長を持続させているとはいえない。

また、売上高に占める研究開発費の比率をみると、2002年ではその比率が14%を超えて他の中国家電IT企業とは際立って異なる「華為技術」のビジネスシステムに注目すべきである。華為技術は早くから自主的な技術開発を基礎に置いた経営戦略を採用しているユニークな存在である。そして、華為技術は、近年において海外市場への依存度を70%までに急速に高め、企業規模も急速に拡大して売上成長率をもっとも高い企業になっている。

しかしながら、その研究開発の管理システムを詳細に調べると、IBM など海外のライバルからマネジメントのノウハウを積極的に取り入れていることがわかる。華為技術の事例からもわかるように、独自技術の重視と海外からの経営資源の取り込みとは相反対立するものではない。

中国企業の戦略的経営の特徴は、近年急速に増えている中国企業の国際 M&A にみることもできる。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、海外での国際 M&A を戦略的経営の手段としている(黄[2009])。しかしながら、巨大な国有企業集団の実態をつぶさに明らかにした研究はまだ少ない。2000 年以降、中国企業による主要な国際 M&A は 100 件を超えている(丸川・中川 [2008] p.28 表 2-2)。

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、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。

経営赤字の企業がグループ全体の 30%を占めるほど、上海電気の経営は一時悪化した。そのため、同社は企業再編を行い、上海宝鋼集団公司など 6 社から 27.5 億円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。新設会社は 2005 年香港に上場し、5 億ドルを調達してグループ全体の債務削減も図られている。一方、中国工商銀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 52.5 億円の債務を 8 億元強に圧縮した。

上海電気のような、政府の政策支援を受けて豊富な資金を武器に技術開発力の向上を図りたい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、上海電気は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。これは 2002 年 2 月のアキヤマ印刷機製造の買収に次ぐ、日系企業の買収の二件目となった。また、上海電気は 2003 年末に 48 万ユーロで 53.5%の株式を取得して、資金繰りが困難となったドイツの旋盤メーカー(Wohlenberg)を傘下に収めた。大型デジタル旋盤の技術をドイツメーカーから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、買収を決定した。

同社の子会社である上海光華印刷は、アメリカの投資会社のモーニングサイドと共同で (900 万ドルの買収額を半々) 買収したアキヤマの技術を導入して、2002 年 6 月末に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、上海光華印刷は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で 30%超の急成長を実現した。同時に、買収した企業の再建も

うまく進んでいる。アキヤマは2002年度も2003年度も経営黒字になり、2003年の売上高は2002年度に比べて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年上半期の売上高が2003年の3分の2に相当するほどV字回復した。

2004年联想（レノボ）集団が12.5億ドルでIBMのパソコン事業部門を買収した事例のように世界から注目されるような中国企業による国際M&Aは増えている。この象徴的な国際M&Aに関しては、常に大きなカントリーリスクとビジネスリスクが伴い、賛否両論がある。レノボによるIBMのパソコン事業買収に関して、アメリカ国内では、中国側へ先端技術が流出してしまうことが懸念された。最終的に買収が許可された理由は、米国がレノボによるIBM買収を認めれば、将来中国政府も米国政府の資本が入った企業による中国企業の買収を認めざるを得なくなり、結果として米国の国益に適うと判断されたからである。しかしながら、この買収成立後、米国国務省はスパイウェア等による機密情報の漏洩を懸念してレノボ社のIBMブランドパソコンの購入計画を撤回したため、レノボは大きな打撃を受けた。そのため、联想集団の輸出比率は低下したが、国内市場での競争力が高まり、売上全体は急成長した。しかしながら、2008年に入ってアメリカ発金融危機の影響によって、レノボの海外市場での売上が大きく落ち込み、グループ全体の経營業績が悪化した。レノボのケースに対して、巨額の資金を必要とする大型の国際M&Aによってグローバルブランドや研究開発資源を取り込む戦略が、果たして持続的な企業成長のためにとって有効であるかどうかという疑問が上がっている。

IV 中国企業のビジネスシステム研究に必要な視角

持続的な競争力の基盤に関する研究は企業独自の経営資源と能力に注目するが、ビジネスシステムの研究は産業や業界を超えた企業間の共通した特性を重視する。これまでの議論をまとめると、中国企業のビジネスシステムに関する既存の研究から共通に見えてくるいくつかの特徴があるといえる。

まず、中国では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、そこには新規の製品市場への参入が過剰になるメカニズムは存在するのである。

第二に、過剰競争の結果、品質、研究開発能力と生産技術をめぐり競争に向かわず、低価格競争に膠着する状態をもたらしている。あらゆる手段で製品技術と生産技術を海外から導入され、製品のライフサイクルが短い。しかも、ロックインした成熟技術によるロー

エンド製品がマスマーケットの顧客に受け入れられ、需要がローエンドのセグメント（市場細分）に押し込まれている。

第三に、経営の自由度が高まり、対外投資や国際 M&A の戦略展開が可能になるにつれて、国内市場の膠着状態を脱出するために、企業は世界から研究開発の頭脳と能力、世界市場に通用するブランド力やグローバルビジネスのマネジメント能力といった中核的な資源と能力を世界から積極的に取り込もうとしている。

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。

(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て政治的な業績をめぐる地域間の競争が起こる。初期には、地域資源の移出移入をめぐる地域保護主義に動かされ、地方政府は管轄下の企業に有望な潜在市場への参入を促す。新たに選出された地方幹部は、次々と新しいプロジェクトを打ち上げて政治的業績を競う。

(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。財政から出資される純粋の「国有企業」の数はますます少なくなり、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ている。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、指名された新しいプロジェクトの経営者はうまく企業を立ち上げることができれば、地方政府はその企業の経営には干渉せず、経営者に完全に任せるという暗黙の了解ができあがる。企業の数が増えて地方政府の財政収入と雇用が増加すれば、それが政府幹部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、企業の存続を維持しようとするメカニズムが働く。

(3) 外資導入との関係

地方政府にとって、地元を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。外資の導入は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。

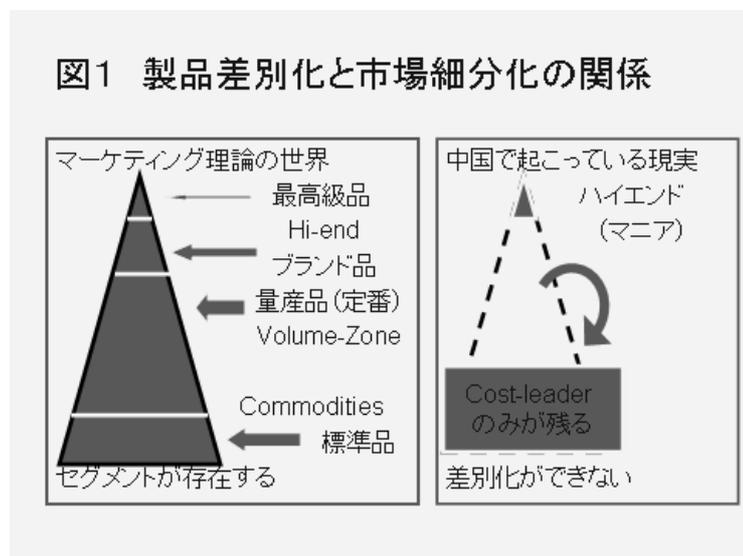
(4) 研究開発の外注化

国有企業が抱えていた技術者や専門家は改革によって社会に分散した。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は増えている。研究開発の必要性が高くなってくると、大学や研究機関はその外注の受け皿になる。中国の大学は技術・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。

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のは、洗濯洗剤、電子レンジ、DVD プレイヤ、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しか市場に残らなくなる現象である。

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化がある一方で、専門店で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いる。



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という現象が起こる。

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いる競争相手を完全に市場から排除することができず、トップブランドのコピー製品の価格競争の圧力を受け続ける。このような市場において、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要素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、世界中の需要をコストリーダーシップ戦略で対応できるほどの生産規模を求める道しかない。

3. 世界からの経営資源の取り込み

後発国の企業は海外の先進国から経営資源を取り込む必要がある。日本企業はキャッチアップするために戦後アメリカなどからの技術ライセンスによる技術輸入ないし技術導入の方法を重用したのに対して、韓国企業や台湾企業は、OEM (Original Equipment Manufacturing) という方法で先進国の企業から貴重な技術を吸収学習する機会を得ていた。中国企業は海外からの直接投資を受け入れることによって先進的な技術や経営資源を国内市場に導入している。このように、後発企業のキャッチアップ戦略が国や時代によって多様である(Huang [2009])。

華南地域で非常に盛んであった「加工組立貿易」は、OEM の一つの形態であり、広い意味での中国企業と海外企業との連携である。一般的には、OEM とは海外のブランドメーカーが提示した製品企画に基づいて、サプライヤーが自社の製造設備で完成品を生産し、買手のブランドのもとでその製品が販売される企業間提携である。OEM の買手となるブランドメーカーは、サプライヤーの設備、生産システム、製品設計、品質管理システムを調べ、製品のデザイン、スタイル、包装や品質に対してもアドバイスとさまざまな要求を出す。

国際 OEM では、先進国のブランドメーカーは買手としてサプライヤー企業の設備や生産能力を調べ、完成品の品質をチェックする。場合によっては、サプライヤーの下請け企業についても調べる。買手としてのブランドメーカーの要求が満足されれば、一種の企業間提携としてのパートナーシップが形成される。OEM 契約が成立すれば、ブランドメーカーの技術者が現地に派遣され、サプライヤーの能力向上に役立つ技術の移転が起こる。OEM は「相手先ブランド製造」と訳されているように、「製造」という側面が目立ちがちであるが、サプライヤーとなる企業の製造技術や製品開発能力が向上し、経営のノウハウも蓄積される。

完成品はブランドメーカーの基準で検査されるが、品質などの問題があれば、ブランドメーカーはアドバイスを与える。しかしながら、品質問題をサプライヤーの責任で改善し

なければならない。継続的な企業間提携の取引コストが高いため、ブランドメーカーは容易に OEM のサプライヤーを変更することができない。そのため、サプライヤーへの技術指導、生産管理や品質管理へのアドバイスを行うことによって、サプライヤーの製造や製品の技術と能力が向上することを期待する。OEM の契約内容にもよるが、国際生産ネットワークの中で企業間での技術移転が起こっている。サプライヤー企業は OEM という方法によって海外ブランドメーカーから技術やノウハウを吸収することができる。

しかしながら、OEM では、完成品がブランドメーカーに配達されれば、ブランドメーカーがプロモーション、販売、流通とアフターサービスなどの活動をすべて引き受ける。OEM のサプライヤーにとって、海外市場への自社ブランド (OBM : Original Brand Manufacturing) による参入には大きな障壁がある。

以上はやや詳しく国際 OEM によって海外から製造と製品の技術やノウハウといった経営資源の取り込みのメカニズムを論じた。中国では、「(国内) 市場を以て技術と換える」という政策のもとで海外からの直接投資を受け入れることによって経営資源を取り込んできた。多国籍企業論の重要な視点は、海外直接投資が経営資源の国際移転になるという見方である (黄[2003])。企業固有の「無形資産」、すなわち製品技術、生産技術、マーケティング能力、管理能力、管理システムや組織文化などを含めてパッケージされた経営資源が移転され、これらの資源は企業の競争優位の基盤とされている。

中国企業は、海外からの経営資源の取り込みを成長戦略のひとつとして重要視してきた。海外企業との合弁や提携を通じて、海外から移転された「パッケージされた経営資源」を多重利用して企業グループの成長を目指してきた。そのために、中国企業のビジネスシステムも世界からの経営資源を取り込むことに適した特徴をもつようになったといえる。

中国国内の巨大な潜在市場や地元政府による強力な支援、そして世界経済のグローバル化の流れは、海外直接投資が中国に集中するようになった外部要因である。中国企業による対外投資や国際 M&A の急増は、中国企業が世界からの経営資源を取り込むための戦略の自由度と手段の幅を大きく拡大させているとみるべきである。

V 残されている課題

2006 年から中国の第 11 次五ヵ年計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なブランドを有する、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「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、技術革新の主体を企業とし、外国企業誘致の力

点を生産基地から研究開発基地へ移行する軌道修正を明確にした。また、企業が研究開発へ注力するインセンティブとして、財政・税制・金融面での優遇、ベンチャー・キャピタルの発展などの一連の具体措置を挙げた。

組み合わせることによるイノベーション＝「集成創新」と吸収消化によるイノベーション＝「消化吸收創新」は、ここで議論された「世界からの経営資源の取り込み」の企業行動の結果になる。このような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をより明確にすることができるであろう。

急激に変化するということはしばしば外部からは不安定に見えるが、内部からみた場合には、それが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、たしかに現在の中国企業のビジネスシステムの弱点である。組み合わせと吸収消化によるイノベーションが継続的にできるのか、また積極的な国際 M&A によってローエンド市場へのロックインを解除して持続的な企業成長を維持するメカニズムと工夫が生まれるのか。このような問いに答えることは、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となっている。

注：

1 グローバル・ネットワーク化する企業について、黄磷 [2003] で詳しく論じている。

2 黄 磷「中国企業のビジネスシステムへの試論」『国民経済雑誌』第 194 巻第 1 号、1-14 頁、2006。

3 たとえば、丸川・中川 編著(2008) (1)後進市場の開拓；(2)戦略的資産の獲得；(3)資金調達；(4)製造効率の向上；(5)海外での天然資源の確保 (pp.10-18) に中国企業の海外進出動機を分類している。

4 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。一国の競争力の源泉であるミ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力点を置くこの概念は限定しすぎる。

5 携帯電話端末はひとつの典型である。この業界には約 80 社の生産許可証を取得した企業と多数の無許可のメーカー、そして、50～60 社のデザインハウスがある。デザインハウスは生産ライセンスを持つメーカーと協議して製品コンセプトや仕様を決めた後、設計から製造、試験まで一貫して請負う。デザインハウスは半導体と基本ソフトウェアを海外から調達し、プリント基板を設計製造する。製品開発が半年、既存製品の的外観変更ならば 3 カ月程度で行うが、設計製造プロセスが共通化されている。ブランドメーカーはデザインハウスを利用することによって製品開発サイクルの短縮化、製品ラインアップの多様化と

低価格化を可能にする。その結果、2004年に約1200種類、2006年には約1500種類の携帯端末が中国市場で販売されている。無許可に生産したものを除いた統計でも、中国の携帯端末の生産能力は2006年で3.8億台を超えたと言われている。

参考文献:

[日本語文献] (訳書を含む)

Abegglen, J.C.[1958] *The Japanese factory: Aspects of its social organization*, Glencoe, Ill.: Free Press. 山岡洋一訳[2004]『新・日本の経営』日本経済新聞社。

天野倫文・大木博巳編[2007]『中国企業の国際化戦略』ジェトロ。

川井伸一[2008]「中国企業の国際競争戦略——ハイアールとレノボの比較分析」、高橋五郎編[2008]『海外進出する中国経済』日本評論社。

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—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—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。

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。

国務院発展研究中心企業研究所課題組 [2006]『中国企業国際化戦略』北京人民出版社。

黄 磷 [2003]『新興市場戦略論』千倉書房。

黄 磷 [2004]「グローバル化のなかの中国企業」加藤弘之・上原一慶編著『中国経済論』ミネルヴァ書房、235-251ページ。

黄 磷 [2006]「中国企業のビジネスシステムへの試論」『国民経済雑誌』第194巻第1号、1-14頁。

黄 磷[2009]「中国企業の海外直接投資と経営資源獲得戦略」『国民経済雑誌』第195巻第2号。

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、86-119ページ。

ダートウズ他[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。Michael L. Dertouzos et al. *Made in America: regaining the productive edge*, 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。

日本貿易振興機構 [2007] 『韓国・中国企業の欧米市場戦略』 ジェトロ、海外調査シリーズ No.372.

ハーニー、アレクサンドラ [2008] 『中国貧困絶望工場：「世界の工場」のカラクリ』 日経BP社。Alexandra Harney *The China Price: The True Cost of China's Competitive Advantage*, Penguin.

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。

ポーター [1992]、土岐坤ほか訳 『国の競争優位（上・下）』 ダイヤモンド社。Porter, M. E. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.

丸川知雄・中川涼司編著 [2008] 『中国発・多国籍企業』 同友館。

吉原英樹・欧陽桃花 [2006] 『中国企業の市場主義管理』 白桃書店。

[英語文献]

Huang Lin (黄 磷) [2009] "Competition Based on Marketing Resources: Catch-up Strategies of Korean Firms in China" *China Information*, March 2009.

Larçon, Jean-Paul ed. (2009) *Chinese Multinationals*, HEC Paris, France.