

## 統一論題招聘報告

### 「激しい競争にいかに対応するか」

—分析と評論—

渡辺 幸男（慶應義塾大学）

#### I. 筆者の産業研究視点

今回の招聘報告を、筆者は自身の産業研究の視点との関連で、興味深く聴けた。筆者の研究課題は、日本の下請系列取引関係の実態とその産業発展に対する意味であり、仲間取引といった日本の産業集積での独自の企業関係とその集積内立地企業にとっての意義であった。ここから見えたことは、米欧の産業と対比し、日本の産業発展のキャッチアップ時の独自性であった。

この独自性をどう見るべきかが筆者の研究課題となった。このような課題の下、2000年から中国の産業発展を、自身の目で見、日本の戦後の産業発展を相対化し、その論理的枠組みを考えることができた。後進工業化国の産業発展を、単純な先進・後進関係と把握すべきではなく、環境次第で、既存産業でも独自の内容を持つ産業に発展し、独自の新産業を形成する可能性が、後進工業化国にはある。この可能性を与える枠組みを考えることで、日本の産業発展の論理と意味をより良く理解でき、中国の産業発展とその意味も理解できるのではないかと考えた。

独自の産業発展は、「環境次第で」と断ったように、全ての後進工業化国経済にとって可能なのではない。一定の条件をもった国民経済にのみ可能である。これを可能とする必要条件の第1は、国民経済の大きさである。独自の市場環境を提供する可能性のある国民経済の大きさが一定以上でなければ、近代工業が、国民経済大の市場に専ら依存しながら、独自発展することは困難である。戦後日本の経験は、乗用車産業等ですら、国民経済が提供する市場の大きさに専ら依存して、国際競争力を持ちうる競争する企業群を包摂する産業を発展させえることを示した。同時に、韓国や台湾の場合、国内市場のみに依存して国際競争力のある乗用車産業企業群を形成することは不可能であった。

国民経済の大きさとともに、自立的な産業発展が可能かどうかの条件として考慮すべきは、当該国民経済内の市場を基盤とする自立した企業・起業家群が存在し、それらが自立的に展開するための経営資源、特に近代工業に対応可能な人材を必要に応じて柔軟にかつ安価に調達可能かということである。これらの条件が揃い、かつ当該国民経済の市場が、外資系企業に全面的には占拠されていないという条件が必要である。これらの条件に恵まれたのが日本経済で、戦後高度成長期を中心に、国内市場を専ら対象として、近代工業が独自に展開し、先進工業には見られない産業体系、トヨタ生産方式や下請系列取引関係等が構築された。結果、日系企業が機械製品を北米に輸出した際には、出発点として同じ製品・生産技術を使いながら、安価で壊れない独自の製品の供給が可能となった<sup>(1)</sup>。

## II. 統一論題招聘報告からの示唆

今回報告された3名の企業家のあり方を、上記を念頭に整理すれば、以下のようになる。3名の方々は、まさに多数による多様な模索の担い手、企業家である。模索内容を紹介し、その大胆さの中身を見ていく。

小霸王集団陳士国副総裁の報告をまとめれば、以下のようになる。小霸王集団は、1980年代末に創業し、中国国内市場向けの学習機やゲーム機といった分野で成功し、企業成長した。陳氏によれば、日本の任天堂と覇権を競う企業になった。しかし、2004年頃には、ゲームの中心が携帯等に代われ、小霸王集団の業績が悪化し、新分野展開が求められ、選択された分野が浴室厨房関連の小家電、IHヒーター等への進出である。

その際の進出分野選択理由や進出経過に、日本の産業研究者にとっては、ある意味で理解し難い部分があり、中国での「模索」の特徴あるいは発展の独自性を表している。これまでの製品・生産技術や販売市場とのつながりで新規進出分野が選択されず、成長分野であることが選択理由である。ある意味で未知の分野に進出するのに実行した製品開発は、市場の売れ筋の既存製品をいくつか買い求め、リバースエンジニアリングでそれぞれの良い点を確認し、総合し、自社製品のコンセプトにするという開発である。製品のコンセプトを画定すれば、必要な部材の調達は自由に行え、OEM生産者も容易に確保され、生産自体は制約にはならないと、報告から理解された。

生産上で気をつける点は品質の安定性だとされたが、報告が、進出分野での成功理由として強調したのは、既存製品のよいところを集め製品開発をしたものを、いかに売るかであり、「小生産・大営業」と表現された。報告でも、自社の独自の販売ネットワーク形成について、多くの時間が割かれた。販売員教育が大事で、販売員が推奨する製品を消費者は購入する傾向が強いとし、販売員教育について各省で大会を開催し、強化している模様が紹介された。

ここから見えることは、現在の中国のように急速に拡大し、かつ巨大な市場を持つ新興国の場合、後発参入企業に求められる製品は、必ずしも画期的な新製品である必要はないということであろう。商品としては、既存製品のよいところを集めるレベルでよく、コンセプトを確定すれば、必要な部材調達や生産委託には、全く問題が無い。それゆえ、後発参入者が成功するための中心的課題は、成長市場を見つければ、独自の販売戦略の構築となる。新規の厨房小家電機器として、使い方も含め、消費者に情報を提供し、自社製品を売り込む販売員の確保、教育こそ、成功の秘訣となる。

成長する巨大な中国市場では、このような参入でも成功する可能性があり、模索する意味がある。ゲーム機分野で成功したことを前提に、その技術や市場経験を生かし、次の展開を考えるのではなく、成長する可能性を持つ市場を見つけ、それなりに適合した製品を開発しさえすれば、生産面は制約にならず、売り方を工夫すれば、後発でも成功しうる。成長市場の確認こそが重要で、当該企業にとって既存分野で蓄積した資源の活用は、余り意味を持たないのが、小霸王集団の事例の示唆であろう。

第2第3の報告は、1993年創業の企業、奮達科技の肖奮董事長とその弟で米博士教育科技を近年設立した肖武氏によるものであった。奮達科技は、輸出向けデジタル音響機器の部品の下請生産で創業し、完成品の受託生産、欧米諸国向けのODMと、新興国・発展途上国向けの自社ブランド品生産へと展開し、2005年には、国内市場向けをも念頭においてヘアアイロンといった美容整髪機器に参入した小家電メーカーである。小家電ということで一貫性があるが、デジタル音響機器とヘアアイロンでは、製品技術的には連続性はない。ここでもニーズがあり、成長可能性があるところへの進出が選択された。この点で、小霸王集団と同様なケースの存在を確認したことになる。

しかし、同社の場合特筆すべきは、董事長の弟の新規事業である。十年余にわたって小家電メーカーの販売と開発担当の副総裁であった肖武氏が、近年開始した事業は、民営の教育事業、中国での中等教育における補習塾である。その理由は、肖氏の祖父が学校を開設した等教育事業に全く無縁ではないとはいえ、産業として3千億元規模があり、これから5年間は20%以上の年成長率が見込め、既存の大企業が存在せず、市場シェアが1%以上を占める企業は1つもなく、5大企業全部でもシェア1.6%ということが中心であった。

肖武氏が、補習塾に参入する際の考慮点の説明は、参入先市場の状況のみであり、これまでの経営資源の蓄積等への言及はない。見込みのある市場であれば参入するという行動が、10数年の事業経験のある経営者によってとられた。これが、この報告で、筆者が最も注目した点である。自らがどんな資源を持っているかではなく、市場がどこにあるかで事業展開するのが当たり前なのが、今の中国なのである。

報告事例の示唆は、中国の企業家には資金、事業意欲があり、見込みがある市場を見つければ、積極的に参入するということである。しかも、参入に必要なその他の資源の多くは市場から調達可能である。このような積極的な、日本の産業研究者から見れば、ある意味無謀な投資行動が、実体経済での参入行動として、広く行われ、自らの事業計画として開陳できるのが、中国ということになる。関連事業への多角化、不動産投資等の投機的行動への多角化については、多く報道されているが、実体経済での投資行動において、企業家が自らの保有する資金以外の経営資源の有無を余り考慮することなく、本格的に事業展開し、成功展望を持ちうると考えられていること、必要な資源は外部調達可能であること、これらが報告から示された。

多数の企業家による自らにとっての新市場の発見意欲の存在と、積極的な事業展開の実態、そして多数による多様な模索が多様な産業で行われ、成果を収めうる中国の状況の一端が示された。しかも、小霸王集団のIHヒーターや奮達科技のヘアアイロンの例のように、一見無謀と思われる自社の既存の経営資源利用とは関係ない事業分野への参入に成功し、当該企業にとっての新展開のための事業として意味を持った。これには、新興国市場であり、市場の変化が激しく、かつ巨大な成長する中国市場であること、そして外部資源を必要に応じて自在に利用可能であることが、決定的意味を持っている。3氏の報告を、このように見ることができよう。

### III. 中国産業（研究）の独自性と可能性

変化し成長する全体としては巨大な国民経済の中で、市場ニーズを見つけるために、大小様々な多様な模索が、きわめて多数行われている。しかも、下請系列的取引関係の形成に象徴される戦後日本の産業発展と異なる中国の産業発展の特徴として、日本よりも深化した垂直的社会的分業（丸川知雄氏がいうところの「垂直分裂」）の存在と意味がかいま見られた。この深化した社会的分業が、企業・起業家の自在な模索にとって極めて重要な意味を持っている。中国市場で必要とされる製品にとって十分な水準の部材の供給企業が多数存在し、そのことが、製品コンセプトを画定した企業・起業家にとって、自分のもつ経営資源に限定されない自由な参入を可能とさせている。この点、大企業主導で下請中小企業の育成が行われ、準垂直的統合が発展の大きな要因となった日本の状況と、大きく異なる。ましてや、「序に変えて」で丸川氏が述べているような現代日本のベンチャーのおかれた環境とは、雲泥の差ということになる。

ここからもたらされる中国産業の独自性と、独自の可能性を検討することが、中国産業研究の重要な課題の1つである。すなわち、多数の多様な主体による自在な模索が意味する激

しい競争と、それを可能にする深化した垂直的社会的分業の存在、しかもその社会的分業自体が、参入競争でより深化する状況の中での産業発展である。その結果は、現在の日本のような先進工業化国の産業での大企業間の限定された競争の結果とは、大きく異なる産業内容の形成の可能性を与える。これらは、筆者が、これまで中国での現地調査を通して、強く感じてきたことでもある。このような中国産業とその発展の独自性、可能性を、改めて確認することができたのが、今回の招聘報告である。

なお、筆者の今回の議論では、陳士国氏も別世界として言及している中国国有巨大企業の存在が全く意識されていない。競争的な民営企業の視点からの中国産業発展把握が、筆者にとっての研究課題であることから、このような偏りが生じた。中国産業発展全体を考察するには、国有巨大企業セクターの存在を無視できないが、筆者にとっては、ほとんど解決の展望を持ちえていない課題でもある。

(1) 本節での筆者の議論について、詳しくは、拙稿「産業論の論理的枠組みと中国産業発展・発展研究（産業論研究の方法に関する覚書）」（『三田学会雑誌』105巻3号、2012年10月）を参照。