

### 3. 中国の成長企業

#### 中国の地場企業の現状と今後の見通しに関する調査研究

本報告書は、中国の躍進著しい企業について、成功の理由および今後も成長を続ける場合の課題についての調査研究報告書である。

近年、中国の地場企業で急速に成長し、好業績をあげている企業が台頭している。私営企業、準郷鎮企業、国有企業など様々なタイプの成長企業が各業種で出現し、注目を集めている。

これらの地場企業の中には海爾（ハイアール）集団に代表されるように中国国内市場において外資系企業との競争に打ち勝ち、シェアを拡大する一方、90年代後半から海外に工場を建設するなど多国籍企業化を目指している企業もある。中国政府も現行第10次5ヶ年計画で地場企業の多国籍企業化支援政策を打ち出している。国有企業をはじめ経営不振に苦しんでいる地場企業が多い中でなぜこのような企業が出現するようになったのか。その要因を企業の事例研究を通じて明らかにしようとするのが本研究報告書作成の目的である。

本報告書は序章、企業ごとにまとめた各論（第1章から第12章）から構成している。序章は、本報告書の総論部分に相当する。

中国の成長企業を大別すると4種のタイプに分けることができる。 民営企業・国有民営企業、 準郷鎮企業、 出資者多数・関与型企业、 国家関与企業である。本報告書では、 のタイプの例として華成技術公司を（デジタル交換機など、広東省）第1章、連想集団（パソコン、北京市）を第2章に、希望集団（飼料、四川省成都市）を12章に取り上げている。 のタイプの準郷鎮企業の例には、第6章のTCL集団、第8章の海爾集団などがある。 のタイプの出資者多数・関与型企業の例として第11章の華源集団などがある。

新しい成長企業の成長要因は、主として制度・管理革新と技術革新が挙げられる。効率が悪い国営企業が多いなかで、成長企業の発展は制度・管理革新の方が成長に与えた影響が大きいとみられるのが特徴である。

具体的には、

- 1) 弾力的な経営メカニズム、
- 2) インセンティブ・メカニズム、
- 3) 少ない政府の関与、
- 4) 優秀な企業家（企業指導者）の存在、
- 5) 合理的な経営機構と組織階層別インセンティブ、
- 6) 厳格な内部統制～特にコスト管理、

- 7) 効果的な販売管理、
- 8) ブランドの確立、
- 9) 急速な需要・市場の拡大等があげられる。

一方、技術革新については、中国成長企業のほとんどは、これまで外国技術の導入・模倣が多かった。研究開発（R&D）を重視しているのは連想集団、華為技術公司、春蘭集団、海尔集団、上海実業の傘下企業（上海家化）程度である。R & Dの対売上高比率が高いのは華為技術公司の8%、連想集団の7%などである。

家電産業における民族系有力企業の強さについて、世界中から最良の技術、設備、部品、デザインを導入し、これをうまくコーディネートして効率的経営を行っている。大市場を背景とした大量生産効果を挙げており、裾野産業も発展してきた。低廉・良質なワーカーの確保が容易であることと日系企業などではみられないような信賞必罰の管理を行っている。高学歴の優秀な技術者を比較的低コストで大量確保ができる。40才前後の若く優秀な経営者がおり、彼らは厳しい市場競争を勝ち抜いてきた知恵と自信をもっている、有形無形の政府支援（WTO加盟を控え中国ブランドの育成、輸出指導など）を挙げている（2001年5月の中国経営管理学会での報告による）。

本報告書で取り上げた企業は第1章から順に列記すると、次のとおりである。個々の企業における成長の経緯やその発展要因、今後の課題等について分析している。

1. 華為技術有限公司
2. 聯想集団
3. 北京北大方正集団公司
4. 中国華晶電子集団公司
5. Hisense 海信
6. TCL 集団
7. 広東科龍電器
8. 海爾集団公司
9. 重慶宗申摩托車集団
10. 雅戈爾集団（ヤンガーグループ）
11. 中国華源集団有限公司
12. 希望集団

なお、中国は日本にとって最大の貿易相手国であるとともに直接投資が拡大する相手国である。このため、成長著しい中国の地場企業に関する本報告書が、中国市場におけるビジネスの拡大や中国企業との連携に取り組む方にとって参考となることを期待している。