

### 3. 中国の成長企業（2004年版）

#### 序章 成長企業にみる中国的経営

成長企業における中国的経営の特徴を昨年度と本年度の事例研究及びその他の先行研究からまとめると以下のとおり。

##### 1. 一流・上昇志向

成長企業のほとんどは、ハイアール集団のような大企業であれば世界の一流企業、中堅企業も少なくとも中国の一流企業を目指すという高い目標を掲げている。

##### 2. ブランド重視

成長企業は新興企業が多く、もともと名の知られていない企業である。このため各社ともブランドの確立に腐心してきた。なかには企業イメージの確立のため社会貢献事業を多くの成長企業が行っている。

##### 3. ビジネスモデル志向

販売中心の商社型の業態から始めて、徐々に製造に重点を移し、製造と販売を兼ね備えた製販型に移るモデルと、多角化の段階で事業ないし製品分野が安定している型と脱皮型のビジネスモデルがある。

##### 4. 若く、企業家精神に富んだ経営者

現在でこそ、成長企業・有力企業として業績もよく有名になっているが、当初ほとんどの企業は赤字か業績不振で苦しんでいる国有企業や郷鎮企業であったり、全く新規に小資本で創業した企業であった。成長の要因に企業家精神に富んだ経営者の存在がある。

##### 5. 販売・サービス重視

独自の系列販売・サービス代理店を各地に確保し、各省及び主要市・県に直属の営業センターを設けたり、徹底したサービスで消費者をひきつけた企業で成長が見られる。

##### 6. 資金・技術・人材の活用

資金、技術、人材のすべてが足りないか資金や技術が不十分であるという創業期は当然のことながら成長軌道にのった後の事業多角化の段階にいたったとき、あるいは国際化とくに外国に販売拠点、生産拠点を設ける段階に入ったときなどの節目節目にほとんどの成長企業が積極的、効果的に技術導入、合併、国内での買収、外国での買収などで外部資源を活用している。経営戦略として各成長企業が活用している。

##### 7. 信賞必罰の人事・労務管理

人事・労務管理ではほとんどの成長企業が徹底した信賞必罰の制度を設け、実行している。徹底した成果主義で、業績に応じた待遇であり、能力主義の人材登用である。能力があれば年齢、学歴、内部外部別なく重要ポストに登用される。

##### 8. 同族的企業統治

現在の中国の成長企業は集团公司の形態をとっている。持株会社である集团公司をト

ップにその下に事業別・地域別などの企業数社を配置する。そしてこの第2層の企業がそれぞれに複数の子会社を傘下に持つ。少数株主支配によるピラミッド型支配となっている。

## 第1章 波導公司

中国は2003年に携帯電話機の生産が1億6000万台を超え、世界最大の生産国である。また同年国内販売台数は7400万台で最大の市場である。ここでノキア、モトローラを抜いて販売シェアトップになったといわれるのが波導公司である。

波導公司は1992年10月、4人によって創業された。モトローラや松下と言った世界有数のブランドが進出するなかで波導公司は93年5月には果敢にもペーチャーの生産を始めた。97年には生産・販売台数が32.5万台に達し中国の地場ブランドとしてはトップメーカーになった。

波導公司は当初半鎮営・半民営の会社としてスタートし、その後香港通用公司の出資と撤退をはさみ、民間側が8割を所有する会社となったが、1998年には過半数を国有企業から出資を仰ぐこととなった。その理由として携帯電話の生産許可を得る上で国有企業のペールをかぶることが有効であったからと推定する。実際1999年9月には政府からの生産許可証が下りている。2003年に情報産業部が発表した同年の国内販売シェアは、波導が1位であった。しかし生産台数、出荷台数、ブランド別販売台数（全月ではない）等の資料から判断すると果たして2003年にトップに立ったかどうかここでは結論を留保している。波導公司はスタートして10年余りに業界のトップをうかがうに至ったという点で非常に成功した企業といえる。成功の要因として、独自の販売網の構築に力を入れていたことが上げられる。県レベルで1000ヶ所の販売拠点をもち、1万人以上の営業部隊を持つ。また生産については大胆に外部の資源を活用している。フランスのSagem社と技術協力というよりもODMに近いような関係であると思われる。波導公司は比較的堅実な経営姿勢をとってきた。ペーチャーの次に携帯電話に転換したことは技術的な連関からごく自然な流れである。さらに研究開発には500~600人が従事している。このように堅実な経営で推移してきた波導であるが、2003年には自動車生産にのり出すと報道された。この章では自動車生産に進出する背景を分析する。株主の構成面から国有部門がその有位性を利用して経営干渉しようとしている危惧も抱いている。

## 第2章 中芯国際集成電路製造上海有限公司（SMIC）

中国のIT産業での「三輪車モデル」即ち 海外華人、 中国大陸、 先進国の3つのダイナミックな結合による発展モデルであるが、中国の半導体業界に突如現れた巨大半導体ピュア・ファウンドリー・メーカー「中芯国際集成電路製造上海有限公司」（以下中芯国際と略称）を事例としてとりあげる。

中芯国際は2000年2月に設立された中国最大の半導体製造企業である。2003年世界フ

ァウンドリー市場ランキングで、前年度の第 9 位から第 5 位へと躍進した。このように急速に発展した要因は、第 1 に海外の華人ネットワークの活用である。社長兼 CEO の張汝京を始めとして、設立 1 年後の 2001 年 3 月時点での中芯国際に在籍した 130 名スタッフの中 100 名は台湾からの転職者であった。さらに 3 億台湾ドルをかけ台湾各半導体企業から 300 名のエンジニアをスカウトした。彼らの役割は、1.人間絡みの技術移転、2.華人系販売ネットワークと人脈、3.資金調達力、4.強い宣伝力、5.熾烈な競争意識、6.迅速な意思決定である。第 2 は中国現地の役割である。中国現地には政策支援、資金、人材、市場の 4 つの側面がある。第 3 は先進国の役割である。半導体産業の命に相当する生産・製造技術は海外先進国に求めるしかない。2002 年以降、日本企業は中芯国際に DRAM や SRAM などのメモリー製品を生産委託し、関連の生産技術や IP（設計資産）を供給している。

またこの章では中芯国際の成功物語の背後に隠れた問題点も分析している。今後供給過剰へと進みこれまで繰り返された中国型競争の発生を予想している。さらに先進国への技術面や市場面での依存や知的所有権の問題等について詳しく述べている。

### 第 3 章 実達電腦集团公司

「実達電腦集团公司」(以下実達)はパソコンの生産で全国 11 位、プリンター生産で全国 2 位の企業である。1988 年国有企業及び政府系研究所が 70%を所有する株式会社として発足した。設立当初は IBM の端末組立委託を受け、この利益で製品技術開発を行い、このプロジェクトを通じ技術開発体制及び組織手法を確立した。このような例は「聯想集団」「華為集団」にも見られる。また「実達」の発足から発展、拡大路線の失敗による挫折、選択と集中による経営危機からの脱出と実達の歴史が主要な経営者の役割とともに解説される。成長要因として以下の 4 点がある。

多くの中国企業に共通する供給不足市場のもとで先発者利益の獲得。

流通株の個人株主からの影響が弱いもとで「実達」を支える株主母体によるインサイダーコントロールが「実達」の経営戦略の一貫性を保障する重要なポイントであったこと。

国有法人による株のコントロール、従業員による重要株の所有というユニークな所有・経営方針を堅持することにより独自の経営権が確立されたこと。

中央政府からのハイテク産業奨励諸策の恩恵を受けたこと。さらに「実達」の抱えている問題点や教訓から中国企業全体に共通することについて政策的インプリケーションについての試論が展開される。

### 第 4 章 康佳集団

康佳集団股份有限公司(以下康佳集団と略称)は 2003 年中国でテレビ販売量でシェア 1 位となった企業である。康佳集団の生成・成長・挫折・復活の過程を追跡し、中国の新型企業としての発展のダイナミズムを検討し、そのメカニズムを考察したものである。

康佳集団は改革・開放政策の産物であり、そのシンボリック的存在である深圳経済特区と

もに成長してきた。1979年に中国・香港の合併企業として発展した。当初は香港企業からの委託加工を専門とする工場にすぎなかった。香港側から一式の部品キットを受け入れ、ラジオ、ラジカセ、テレビを組み立て輸出していた。その後1987年からカラーテレビの生産にはいる。1991年には深圳証券取引所にA株、B株同時上場を果たした。

康佳集団は1993年東北地方にある牡丹江国有テレビ工場を買収した。その成功は国有企業改革に苦悩する中国政府のトップ指導者の高い評価を受けた。即ちこれは国家指導者層の視察のチャンスを利用し、プロジェクトの許可や大口の融資など自助努力の範囲を超える問題を提示し、指導者の直接のサポートを受けることを可能とした。康佳集団は全国的なレベルで国有企業を買収し、低コスト化に成功し短期間で生産規模の急速な拡大を実現した。価格競争を通じて市場シェアも急速に拡大した。このような例は海爾や海信でもみられる。この成功を導いたのは香港出身の社長から中国大陸出身の社長に変わった陳偉栄の功績である。日本ではハイアールの張瑞敏氏のような知名度はないが、康佳集団の飛躍的發展に果たした彼の個人的な資質、能力を決して無視することは出来ない。中国大陸出身2代目の社長梁栄氏は業績不振を改善すべく3000名のリストラ、150万台の在庫処分などを実行したが、不良財産の問題処理を抱え込み短期間で終わる。その後を次いだ侯松容氏はテレビ一筋から多角化への道筋をつけた。具体的にはデジタル家電、移動通信、情報ネットワーク製品という高付加価値製品への転換である。携帯電話は国産メーカーではシェアNo.3となった。康佳の売上高の40%を占める成長を遂げた。成長要因としては、経営者の指導力に恵まれたこととA株B株の上場による資金の確保があげられる。これにより研究開発センターの創設、国有企業を買収、生産規模の拡大が可能となった。

## 第5章 美的

広東美的公司は1968年、23人から5000元を集め設立されたプラスチック製品の街道工廠（村営企業）の母体である。いろいろな部品を生産していたが、市場経済のもとで自主権を得る最終製品の生産に乗り出さなければならないという判断で、1980年中国全国で初めてプラスチック扇風機の生産に乗り出した。その後、電子レンジなど小物家電から総合家電メーカーとしてラインアップを揃えている。美的の特色は最終製品だけでなく、モーター、エアコン用コンプレッサー、マグネトロン等部品生産も展開しているところにある。2003年には自動車の生産にも乗り出している。主要事業は、1.小物家電、2.エアコン、3.部品、4.情報技術関連である。美的が成功した要因には次のことがあげられる。1.販売体系の構築、2.外資系企業との技術提携による技術・開発能力、3.柔軟かつ安定的な内部制度の構築、4.全国レベルの人材獲得、5.フルライン化志向と全国3位の原則である。1998年事業部制を導入し、各事業部が販売から生産まで一貫して行う体制への転換を図った。美的のもつ競争力は年に1、2回の頻度で、組織機構、業務の流れ、幹部や人員の配置を行い、淘汰も進めていることにある。企業に常に新しい血が入り、内部での競争意識が高まっていて、内部競争による後継者選びが進められつつある。美的の強みは自浄能力を持っている

る点にある。また一般に付加価値が高いと認識されている開発及び部品生産の分野にも進出し「産業連鎖」を深くしており、製品のラインアップを揃え総合力を出すことで競争力を生んでいる。

しかし最近の自動車産業への進出は美的の持っている企業の戦略にぶれを生じたことになり危ういかもしれない。

## 第6章 楽凱フィルム公司

楽凱公司は1953年12月中央政府が映画フィルム工場の建設を確定したことに始まる。1965年9月第1期工事が完成し、国营工場として操業を開始した。1990年代初には中国の感光材生産の代表的国营企業となり、2000年には国家特大型企業に認定された。楽凱公司の発展過程には3回の「創業」があった。第1次は1960年代初から70年代末までである。工場建設と中国の映画フィルム生産基地を築き、それを発展させた時期である。第2次は80年初から90年代中期までで、市場環境の変化を掴んでカラー写真フィルム、カラー感光紙を自己研究開発し、すばやく市場に投入し、輸入品が市場を支配する局面を打破した。第3次は96年以降である。市場のグローバル化と競争激化のなかで企業の国際提携と企業革新である。

90年代前半までの中国感光材市場は国有企業7社の寡占状況であり、その中で楽凱公司がトップリーダーの地位を占めていた。旧来計画統制下にあったことにより、業界への参入の壁は極めて高かった。楽凱以外のメーカーは設備投資が裏目となったり、競争力が弱くて経営は悪化していったが、唯一楽凱のみ売り上げを伸ばした。1998年には楽凱以外のメーカーはコダックと資本提携や業務提携しその傘下に入った。その結果コダックは中国でのシェア約50%を占めトップリーダーとなった。楽凱は20%である。

楽凱公司の成長と競争力の要因は製品開発力にある。80年代以降次々と新製品の開発を進めた。そのもととなったのは、完備された研究開発機関が整っていたこと、研究開発費も対販売額比率で3%前後と他の大中型工業企業の比率0.46%（1995年）を大きく上回っている。このような製品開発体制を基礎として、楽凱の製品は比較的質がよく、外国の同類製品と遜色のないレベルまでキャッチアップしている。

しかし問題点もある。そのひとつは人的資源競争の面で外資大企業に比較して劣勢であった。国有大企業として旧来人事制度が外資に比べて柔軟ではない。2003年、楽凱公司はコダックと戦略的提携を目指す合作協定に調印した。コダックから多額の資金提供と先進的な設備・技術を手に入れることにより、シェアの伸び悩みと経営財務上の困難を克服する大きな機会を得た。楽凱公司は2010年の企業の性格規定として「国際的な有名な映像情報産業の多国籍企業」と位置付けた。

## 第7章 茉織華グループ

茉織華グループは外資系郷鎮企業グループである。1990年広島県のマツオカコーポレー

ションと合併企業を設立することで外資系企業となり、マツオカからの注文を受け、製品を100%日本に輸出する輸出型企業として急速に成長した。その後次々と合併企業を設立しながらグループを形成していった。92年には印刷事業に参入し、近年製紙事業にも進出し多角化を進めている。母体となった朝倉服装一廠は1979年26名の若い女性を雇い入れ、家庭用ミシンを使い低級品の服装加工から始まった。86年には従業員160名を抱える企業に成長した。

発展の要因としてまず第1に中核事業であるアパレル事業の成功にある。最高水準のアパレル生産設備、機械を有し、マツオカの厳しい生産品質管理に支えられた世界最大級の大量生産体制を確立したことに成功の要因がある。第2は輸出型企業としての税への優遇かつ外資系企業としての税務上のメリットを享受した。第3は郷鎮企業として地元及び中央政府との結びつきを十分に発揮した。これは印刷事業、製紙事業の成功に導かれる。その他として、会社の運営に日中双方で役割を分担したことがあげられる。グループの今後の課題は経営の現地化とりわけ董事長李勤夫氏の手腕が問われる時期となっていること、アパレル事業の日本市場が飽和状態にあり、欧米市場の参入と中国国内市場の拡大を図りAMS事業を発展させていかねばならないことにある。

なお、2003年版の続編として「中国の成長企業(No.2) ~自動車製造地場企業の現状と今後の見通し(万向集団・吉利汽車)~」を発行している。