



研究レポート

No.136 May 2002

中国有力地場企業の競争戦略と日系企業への示唆

主任研究員 金 堅敏

富士通総研（FRI）経済研究所

中国有力地場企業の競争戦略と日系企業への示唆

主任研究員 金堅敏

jin@fri.fujitsu.com

【要旨】

- 1 生産額や資産総額のベースで見ると、中国製造業の「外資企業化」が進んでいる。特に、中国の輸出の半分以上はこれら外資系製品である。他方、1980年代から90年代前半にかけて中国市場を席卷した外国ブランド製品は、新たに台頭した地場ブランド製品に抑えられシェア後退が余儀なくされている。日常製品から家電等の耐久消費財へ、さらにはIT製品まで、中国市場における地場ブランド製品のシェアが拡大されつつある。これらの競争力ある製品を生み出している地場有力企業は、高い市場シェアを有しているだけでなく収益性も比較的高い。
- 2 現地フィールド調査や統計データ・関係資料への分析を通じて明らかにされたのは、これらの地場有力企業は、弱みと強みを合わせ持っているということである。弱みとしては、技術力がまだ弱いこと、これは技術開発投入の少なさ及び技術力のバロメーターとしての特許出願の少なさから確認できる。生産現場に近いほど弱い体質を有すること、これは新製品設計能力、操作技術、保守技術、工程管理、品質管理、在庫管理の弱さによって説明される。ブランド力が形成途上であること、これは現地消費者へのブランドイメージ調査や外国ブランドへのあこがれ、外国有名ブランドへのコピーが深刻になっていることから理解される。
- 3 地場有力企業の強みとしては販売力が強いこと、これはローカル市場への認識の深さ、マーケティング・販売から出発した体質、代金回収ノウハウの蓄積等から説明される。人的資本重視、インセンティブ・メカニズムが確立されていること、これは、盛んなヒューマン・リソース・マネジメントのイノベーションによって確立される社内人材市場、「以人為本」、「信賞必罰」の制度等から確認できる。収益性・キャッシュフロー重視の経営姿勢、これは徹底した財務管理、無借金経営への努力、在庫品や代金への引当制度、盛んなM&A活動等から理解できる。
- 4 強い技術力、品質管理等生産現場での強み、現地に浸透していたブランド力等の長所を有する日系企業は、技術力と収益性を一致させるべきであり、対中ビジネス・モデルの再構築を急ぐべきである。具体的には、膨大な技術ストックを再評価し、技術取引で企業収益力を強化すべきである。地場企業の長所である販売力、人的管理能力、代金回収やコスト管理ノウハウ等を取り入れ、対中ビジネスの競争力を高めなければならない。地場企業との既存関係を再評価し、強い外部経営資源を有し、自社の競争力強化に活かせるパートナーと新たな提携関係を模索すべきである。

目 次

	ページ
1 問題の提起：国の競争力と企業の競争力	1
2 中国地場企業の競争力と収益性	1
2・1 明暗が分かれる外資企業のプレゼンス	1
2・2 国内市場で健闘する地場企業	3
2・3 地場企業の競争力：市場シェアと収益性	5
3 中国地場企業の弱み	6
3・1 蓄積の浅い技術力	6
3・2 生産現場に弱い体質	8
3・3 形成途上のブランド力	9
4 中国地場企業の強み	10
4・1 マーケティング・販売力の強さ	10
4・2 ヒューマン・リソース・マネジメントの創造	11
4.3 収益重視の姿勢	12
4・4 中国企業の WTO 加盟対策	13
5 日系企業への示唆	14
5・1 日中企業のコア・コンピタンス	15
5・2 技術力と収益性を一致させること	16
5・3 違う経営環境でのビジネス・モデルの構築	17
5・4 既存関係の見直し、新たな関係の提携	18
注釈	19
参考文献	20

中国有力企業の競争戦略と日系企業への示唆

1 問題の提起：中国の競争力と地場企業の競争力

対中投資ブームの再興や中国製品の大量流入等による中国の台頭は「日本を脅かす存在感」として「中国経済脅威論」を引き起こしている。これは主に、中国の高い経済成長率や対外貿易の急拡大、外資の大量流入と言ったマクロ的なプレゼンスの高まりによるものである。最近、海爾「ハイアール」等数は少ないが、中国ローカルブランドの製品が国際市場に出はじめている現象は、日本の製造業を脅かす存在として意識されはじめている。本来、中国の国としての競争優位性と中国地場企業の競争優位性は次元の違うイシューであるが、世の中は区別せずに議論を加熱させている。発展途上の後発優位性、巨大人口に由来する低賃金・良質な労働力や潜在市場、理工系人材の蓄積、積極的な外資導入政策や労働制度・政策の柔軟性等から、マクロ的に見て国単位として中国の競争優位性は中期的に続くだろう。しかし、これらのマクロ的な競争優位性から、中国企業というミクロ主体の競争優位性を直に見出すことはできない。なぜなら、中国の持つインフラ或いは制度的な優位性は、ローカル企業や外資企業という資本主体を問わず、ミクロ的には等しく経営に利用できるからである。企業自身の持つ経営資源（技術力、ブランド力等）とこれらの外部資源との組み合わせによって企業の競争力が決定されると言える。

これまで、中国市場を巡る企業間競争において、日系企業の大多数は「物作り能力」の優位性を持っているにもかかわらず、それに見合った収益性・市場シェアを勝ち取っていなかった。競争相手である欧米系企業から学ぶべきことが多いことについては、過去の研究で明らかにした。他方、国内で耐久消費財等の市場シェアを大きく伸ばしている中国地場企業も、日米欧等の外資系企業の実力な競争相手になってきている。これら有力地場企業がほんとうに競争力を有しているのか、あるとすれば、競争力の源泉はどこにあるのか等の疑問を解明して、日系企業への示唆を提示するのが本研究の主旨である。

2 中国地場企業の競争力と収益性

1990年代以降、中国のマクロ経済は大きな成長を遂げたが、この間、その成長を支えるミクロ的な基礎である企業の形態は、ドラスチックに変わってきた¹。製造業においてかつて各産業の主役であった国有企業の影が薄くなり、変わりに外資系企業（全額外国資本企業、合弁企業、合作企業を含む）のプレゼンスが急速に高まってきた。特に、中国の対外貿易の拡大に、外資系企業は主要な推進役を演じるようになってきている。

2・1 明暗が分かれる外資系企業のプレゼンス

図表 1 が示すように、電子及び通信設備製造業、化学繊維製造業、プラスチック製品製造業、交通輸送設備製造業、電気機械及び材料製造業においては外資系企業の投資の中心になっており、外資企業は主要なプレーヤー になりつつある。資産総額、生産額（付加価値

ベース)、税引前利益等の指標において、鉱工業全体における外資系企業の割合は20%前後になっており、しかも97年～99年の2年間で2～3%上昇している²。中でも、税前利益総額における外資系企業の割合は、97年の17.28%から99年の32.95%と2年間で2倍弱増加した。

図表1 主要製造業全国総計における外資系企業の割合

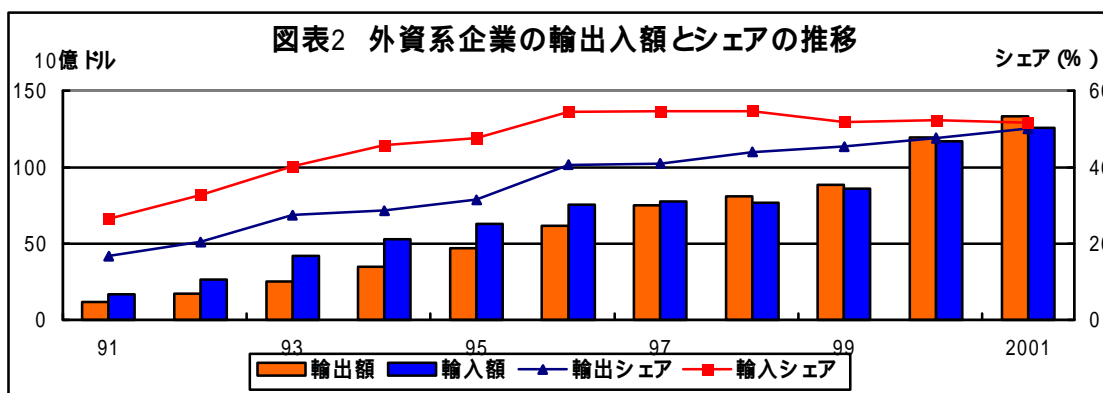
単位：%

	生産額（付加価値ベース）		資産総額	
	1997	2000	1997	2000
鉱工業全体	18	24	18	20
食品製造業	36	42	18	34
アパレル業	44	49	44	45
化学繊維製造業	16	39	15	29
ゴム製造業	20	36	24	37
プラスチック製品	32	44	37	45
交通輸送設備製造業	24	31	18	24
電気機械及び機材製造	23	34	26	30
電子及び通信設備製造	61	72	47	56

注：国有及び年売上500万元以上の非国有企業を対象とした。

出所：『中国統計年鑑』（1998、2001）により筆者計算。

国内産業の「外資企業化」により、日系企業の競争戦略も、国有企業から欧米系企業や台湾・韓国系企業を主役とする外資系企業に、対象を変更せざるを得なくなっている。また、日本国内では同業間競争が展開されていなかった日系企業同士が、中国市場で熾烈な競争に向かい合わなければならなくなった。



出所：中国税関統計による筆者作成。

市場サイドから見ると、輸出セクターにおける外資系企業の優位性は歴然としている。図表 2 が示すように、中国の対外貿易の 50%以上は外資系企業によって行われている。90年代において(1991年~2001年)、地場企業による輸出額と輸入額はそれぞれ 2.2 倍と 2.4 倍しか伸びていなかったが、外資系企業はそれぞれ 11 倍、7.4 倍にも拡大した。中国の製造業のトップである電子・情報産業に至っては、2001 年の輸出額の 73%が外資系企業によって行われた³。

ところで、国有企業改革の進展や私有企業の成長、外国或いは外資系企業からの技術吸収(中には合法・違法は別にして、外国ブランドのコピーも数多く見られる)により、中国ローカル企業(私有企業、民営化された国有企業)も徐々に台頭し、外資系企業に対して巻き返しを見せている。中国にある欧州系企業に対するアンケート調査によると、競争相手に現地ローカル企業を挙げた割合は 33%にも達している⁴。2001 年末に日系企業に対するジェトロの調査によると、日系企業の競争相手として挙げられているのは、ASEAN ではローカル企業 46.1%に対して、中国ではローカル企業 68.9%と、中国地場企業との競争が激しい現状が見て取れる⁵。

2・2 国内市場で健闘する地場企業

地場企業の成長が著しい分野として、家電産業や電子・情報産業等が挙げられる。図表 3 が示すように、ローカルブランドが国内市場をほぼ掌握している製品部門も出ている。技術分野で見ると、地場企業の躍進は家電製品、オードバイ等の技術成熟の分野に止まらず、DVD や PC 等のハイテク・ニューテック製品分野でも大きなプレゼンスを示している。特に、IT・通信製品分野において、政府の支援を受けているとは言え、地場企業の成長が目だっている。そのキャッチアップの速さは他の途上国の比ではない。

家電産業では、980 年代初期に海外から技術導入から始まり、外資との合作・合併等を経て、地場企業の力は次第に付いてきた。1990 年代において、世界的にもその技術が確立され産業として急成長している移動通信分野においても、中国地場企業の成長は目を見張るものがあった。1998 年まで、中国移動通信分野における基地局、交換機、携帯端末の市場は外国ブランドによって席卷され、中国地場企業のシェアはほぼゼロに近かった。中国情報産業省の資料によると、その後、中国地場企業シェアは、基地局は 2%(99 年、以下同)、10%(2000 年、以下同)、移動交換機は 4%、12%、携帯端末機は 3.3%、10%までと急速に拡大してきている。日本のマスコミにもよく取り上げられる一部の有力地場企業も現われてきた。例えば、消費財電子関連企業では、電子・情報企業ランキング(2001 年)の 2 位である海爾(ハイアール)、TCL、長虹、海信等、総合類電子企業では電子・情報企業ランキングの 1 位である普天、同 4 位の上海広電等、計算機類企業では、電子・情報ランキング企業 3 位の聯想、北大方正、浪潮、曙光等、通信機器関連では、中興通信、華為、大唐等が挙げられる。その他にも得意分野のビジネスに徹する美的(エアコン)、小天鷲(洗濯機)、步步高(VCD/DVD)等や、自社ブランドと OEM 生産の組み合わせで国

内市場約7割、世界市場約3割を占めるまで成長した格蘭仕、等の有力企業も外資企業にとっては無視できない存在である。

90年代に急成長した中国のオートバイメーカーは、中国市場だけでなく、東南アジア市場や南米市場においても日系企業を苦しめている。一部日系ブランドの「コピー」や知的財産権侵害も見られるが、かれらの技術の進歩や安い部品調達のノウハウ等、日系企業が学ぶべきところも多い。因みに、ホンダは、自社製品をコピーする疑いのあるローカル有力メーカー新大州との合併会社を、昨年新たに設立した。「ホンダの狙いの一つは、アジア市場を席卷する中国メーカーから、安く二輪車を作るノウハウを学ぶことだ」という見方が一般的である⁶。

図表3 中国の家電、耐久消費財のブランド別市場シェア

(単位: %)

製品 / 順位	1位		2位		3位	
冷蔵庫	海爾	28	容声(科龍)	14	美菱	9
カラーテレビ	康佳	16	長虹	13	TCL	11
エアコン	海爾	24	美的	11	格力	8
洗濯機	海爾	24	小天鵝	22	榮事達	12
電子レンジ	格蘭仕	67	LG	12	松下	5
電話機	步步高	23	TCL	16	万徳菜	3
VCD/DVD	新科	18	步步高	13	万利達	8
携帯電話	モトローラ	30	ノキア	29	エリクソン	22
PC	聯想	31	方正	10	清華同方	8
オートバイ	嘉陵		錢江	6	力帆	6
乗用車	サンタナ	36	ジェッタ	16	シャレート	15
ビール	華潤(香港)	13	青島	11	燕京	7

注: 冷蔵庫、エアコン、洗濯機、PC、オートバイ、ビールは2001年、乗用車は2000年、その他は99年。PCはデスクトップ、ノートパソコンを含む。網掛部分がローカルブランド。

出所: 中国当局統計及び関係資料、ヒアリング等。

近年、中国での市場競争を勝抜き、海外市場に打って出る企業も現われた。自社ブランドの製品輸出に止まらず、対外直接投資も行われ、多国籍経営の戦略が見られる。中国国内市場競争の激化により、過剰とも言える生産能力を海外市場に移転したという消極的な側面もあるが、自社が持つ技術力、経営管理の優位性を生かし収益を狙う企業も出てきている。総合家電メーカーの海爾はその代表的な事例である。

しかし、かつての日本企業や韓国企業のようにシェア争いに走り、収益力の強化を怠った結果、90年代に強まったグローバル競争の中で脱落したか、苦しんでいる企業も多く見られる。中国地場企業は、真に強い収益性・競争力に伴っているだろうか。特に、計画経済から市場経済への転換期にある中国において、シェアは高いが、利益を無視する「国策企業」が存在する。シェアが上位であっても、収益性を伴わなければ企業の発展は、サステナブルではない。

図表4が示すように、中国市場におけるシェア上位企業は必ずしも収益性も上位にあるとは限らない。例えば、競争が激しい冷蔵庫市場において、シェア一位の海爾はその収益性が高いとは言えないものの、3%以上の利益率を保っている。それに対して第2位の科龍は、2年連続の赤字を計上した。2001年の売上高は13%増の43.8億元だったが、赤字額は15.55億元と2000年の2倍に膨らんだ⁷。製品価格の下落や過剰生産による在庫負担が響いたという。また、数年前、会社業績が認められ日経新聞の「アジア経営者賞」も授与された長虹は、カラーテレビ市場の激しい競争に直面し業績悪化の一途を辿っている。

図表4 中国市場シェア上位企業の収益性(利益率)

(単位: %)

製品 / 順位	1位		2位		3位	
冷蔵庫	海爾	3	容声(科龍)		美菱	
カラーテレビ	康佳	3	長虹	1	TCL	3
エアコン	海爾	3	美的	6	格力	
洗濯機	海爾	3	小天鵝	7	栄事達	
電子レンジ	格蘭仕	5	LG		松下	
電話機	步步高		TCL	3	万徳菜	
VCD/DVD	新科	1	步步高		万利達	
携帯電話	モトローラ		ノキア		エリクソン	
デスクトップPC	聯想	4	方正	2	清華同方	8.9
オートバイ	嘉陵	0.3	銭江	4	力帆	
乗用車	サンタナ		ジェッタ		シャレート	
ビール	華潤(香港)		青島	2.4	燕京	14

注: 利益率 = 利潤総額 / 売上高 * 100。

海爾、TCL、長虹、聯想、方正、清華同方、嘉陵、青島、燕京は2001年、その他は2000年。

出所: 中国当局統計及び各社HP、報道等。

2.3 地場企業の競争力: 市場シェアと収益性

したがって、中国地場有力企業の持つ競争力を分析するに当たって、当該分野でシェア

も上位でしかも収益力をも備えている企業を選び出し、かれらの競争力の源泉を明らかにし、中国市場での競争を勝抜くための示唆を得ることが重要である。筆者は、IT 関連企業、機械加工関連企業、生活・消費財関連企業という三つのタイプに分けて、中国市場で業績を伸ばしている有力地場企業（シェア上位で収益性もよい企業）10 数社に対してヒアリングを行った、図表 5 が示すように、これらの企業の所有形態も国有、集団所有、私有と多様化している。

図表 5 ヒアリングしたローカル優良企業の収益性 (2000年)

(単位 :%)

業種	企業名	収益情況	収益指標	資本所有形態
通信設備等	華為	19	経常利益率	私有
通信設備等	中興	9	同上	国有
ソフト	Top集団	10	同上	私有
移動通信設備等	東方通信	5	同上	国有
総合家電	海爾	3	同上	集団所有
軽自動車	長安汽車	15	経常利益率	国有
自動車部品等	万向錢潮	13	同上	私有
二輪車	力帆	8	ROA	私有
二輪車	宗申	10	ROA	私有
飲料	Wahaha	15	経常利益率	集団所有
飼料等	新希望集団	15	同上	私有

注 :経常利益率 = 利潤総額 / 売上高利益率 * 100、ROA = 利益総額 / 資産総額 * 100
出所 :各社の公開資料・ヒアリングによる。

3 中国地場企業の弱み

市場競争の参加企業の競争力分析に当たり、企業内部に有する技術力、品質管理ノウハウ、企業の組織力・人的資源管理、ブランド力のほかに、外部経営資源を効率よく組み合わせる能力（販売力・顧客サービスや部品等の調達、流通・在庫管理等）及び企業統治、資本経営、地元政府・コミュニティー・マスコミとのリレーションシップ等、数多くの要素に分解し検証を進めた。特に、中国のような新興市場のように、消費構造、市場構造、経済制度等あらゆる側面において、未熟で変化の早い環境においては、競争力への把握は尚更難しい。本研究はできるだけ多面的に企業の競争力に対して分析を行う。

3.1 蓄積のない技術力

グローバルな経済競争において、企業のコア・コンピタンスとして技術力の重要性が増している。国際経済とのリンケージを強めた中国においてもその重要性は同じである。これまでのように、知的財産権保護の弛み或いは規制のグレーゾーンに期待することはできなくなる。コア技術を有しておらず特許料未払いの中国 DVD 生産メーカーによって生産された DVD 製品が、英国やドイツの税関で輸入を差し止めされたケースはいい事例である⁸。

WTO の知的財産権保護に関するルールに従う義務を有している中国において、技術力の格差は今後は企業競争力に直接的に反映されるようになる。

経験則から言えば、企業の技術力は技術開発費の投入と技術成果の多寡によって説明されよう。技術開発費の投入で比較可能な指標として一般に R&D 支出と対売上高比を見ることが多い。つい最近まで、中国企業の R&D 支出費について公表されることはなかった。しかし、企業形態の多様化（外資企業、国有企業、民営企業）や企業経営のグローバル化に対応するため、最近、中央政府から委託される第三の評価機関による、企業の R&D センタ

に対する評価等が行われるようになった⁹。これら公表されたデータと現地企業に対するヒアリングにより、中国地場企業の R&D 支出を明らかにしたい。

図表 6 は、ヒアリングした有力企業の R&D 支出状況を示している。中国の技術志向型企业である中興、華為の両社は国際的な R&D 支出レベルにあるが、これら少数企業を除くと技術開発投入が少ないことがわかる。製品や技術で競合している日系企業と比較して、中国企業の技術開発費投資は少ない。例えば、松下電器の対売上高比率が 7.2% であるのに対して、最近戦略提携を行った TCL は 1.93% である。PC 関連では富士通の 7.63%、NEC の 6.61% に対して、有力企業である聯想、方正はそれぞれ、3%、5% である。

図表 6 ヒアリングした地場優良企業の R & D 支出 (2000 年)
(支出額 / 売上高 * 100、単位 : %)

業種	企業名	支出	日本企業平均	日本企業
通信設備等	華為	12.52	電子・通信関連	松下通信 12.91
通信設備等	中興	12		富士通 7.63
ソフト	Top 集団	5.48	ソフトウェア	シャストシステム 22
移動通信等	東方通信	約 3		
総合家電	海爾	約 4		松下電器 7.2
自動車	長安汽車	低い	輸送機械	マツダ 3.52
自動車部品	万向錢潮	4.5		トヨタ 3.52
二輪車	力帆	低い	自動車工業	ヤマハ発動機 5.15
二輪車	宗申	低い		
飲料	W A H A H A	0.83	食品工業	
飼料等	新希望集団	低い		

注 : 日本企業は 99 年度の実績。

出所 : 『中国企業発展報告』・ヒアリング、総務庁「科学研究調査報告」等による。

日中企業間の技術開発投入に差があるだけでなく、研究開発の成果としてのパフォーマンスにも大きな差がある。図表 7 は、中国における内外資企業の発明特許（実用新案、意匠を含まず）の出願数を示したものである。日本企業は欧米企業のそれをリードしており（外資系上位 10 社の中で 6 社が日系企業である）中国地場企業を圧倒していることがわかる。同じ総合家電メーカーである松下の 404 件に対して、海爾は 31 件しか出願していない。

近年、中国企業も知的財産の乏しさを懸念しはじめ、企業競争における技術特許の戦略性を重要視するようになってきた。しかし、技術は長年にわたって蓄積されたもので、一

朝一夕で克服できるバリエーションではない。技術ストックという意味では、日系企業の優位性はより明白である。例えば、1985年1月から2002年3月まで中国に出願・公開された特許（発明、実用新案、意匠を含む）数は、NECの2540件に対して華為は1021件、松下電気の5093件に対して海爾は2149件、ホンダ技研の1297件に対して二輪車メーカーの力帆は206件となっている¹⁰。しかも、日系企業の特許は発明特許が多いのに対して、中国地場企業の多くは実用新案や意匠で占めている。

図表7 中国における内外企業の特許(発明)出願数ランキング(2000年、件)

順位	外国企業		国内企業	
	企業名	件数	企業名	件数
1	松下	404	上海博道基因	2238
2	韓国サムソン	361	中国石油化工	175
3	日本電気	279	華為	169
4	IBM	278	中国石油化工集団	156
5	ソニー	275	上海仰望不動産	102
6	ルーセント	210	英業達株式会社	85
7	村田製作所	174	富士康電腦部品	65
8	本田技研	170	神達電腦	42
9	韓国LG	165	達基科技	41
10	日立	164	海爾	31

注 斜体部分は台湾系現地企業。
出所：中国『経済日報』2001年6月15日。

中国当局は地場企業の技術力の弱さを懸念しているが、企業は技術開発に本腰を入れたとは言いがたい。例えば、2000年の「中国ローカル電子・情報100強」に評価された100社の中で、特許出願記録のある企業は44社しかないというショッキングなデータが紹介されている¹¹。この意味で、日系企業の持つ技術の優位性は相当長い期間において続くと言えよう

3・2 生産現場に弱い体質

日系企業は、中国地場企業に対して新技術・新製品開発能力の面でリードしているに止まらず、商品化、製造工程の設計改造、品質管理等、生産技術・技能の面でも優位にある。日本のマスコミの一部は、中国地場企業は生産技術や品質管理の面でも日系企業を脅かしつつあるとしているが、現場のヒアリングによる限り、こんな実態にはない¹²。

図表8は、筆者がヒアリングした地場有力企業による、日系企業への評価状況を示すものである。あらゆる業種において生産技術・品質管理における日系企業の優位性が確認できる。IT分野については、欧米企業との技術提携が目立つが、家電、機械、食品等については、日系企業に技術指導、品質管理指導を要請している。図表8のリストには載っていないが、80年代初期に設立された日中合弁テレビメーカーの再建に任された中国人総経理にヒアリングしたところ、中国における日系経営者のマネジメント、マーケティング・販売の弱さを指摘するものの、生産技術、品質管理のよさは高く評価していた。日本国内では、

中国家電企業の生産技術は日系企業に追いついたと一般的に見ているが、松下電器との業務提携を果たした中国家電大手 TCL の李総裁は、「日中家電メーカーの技術格差はまだまだ大きい。一日も早く製品開発や品質管理のノウハウを吸収し、経営基盤を強化する必要がある」と、現場に強い日系企業を高く評価している¹³。

図表8 日系企業の生産技術・品質管理に関する評価

業種	企業名	評価する	術指専要請意	その他の技術・品質対策等
IT関連	華為 中興 Top集団 東方通信 海爾	評価 評価 評価 評価 評価	無回答 無回答 あり あり 実施中	IBM、ルーセント等と提携 TI、モトローラ等と提携 人材の国際化戦略 モトローラ、シーメンスと協力 三菱重工・三洋電機と提携
機械	長安汽車 万向錢潮 力帆 宗申	評価 評価 評価 評価	実施中 実施中 あり あり	日系、米系と合併 日系企業定年者活用中 日系研究所買収検討、技術者募集 日系(定年)技術者募集中
飲料 飼料等	WAHHA 新希望集団	評価 評価	無回答 実施済み	フランスダノン社と提携 台湾技術者活用中

出所：筆者ヒアリングによる。

中国企業は、総じて、新製品開発についての問題意識、研究の方向性に関する問題提起、解決策の策定等が弱い。既存製品の模倣は強いが、3年、4年先の新製品開発能力は脆弱である。したがって、地場企業のR&Dセンターや技術センターは、新製品開発よりも既存製品の販売促進やトラブル解決に集中している。また、中国地場企業は生産現場の技術改良や品質管理の強化を図るため、数多くの日系技術者を迎え入れているほか、新たに日系技術者の募集を行っている企業も多い。

3.3 形成途上のブランド力

1980年代に、中国市場を席卷した日系企業の製品ブランドや企業ブランドは、すでに中国の消費者や産業界に浸透している。図表9は中国消費者が最も好きなブランド(上位3社)を示している。90年代にわたって中国地場企業の台頭に対して、日系企業のプレゼンスが後退したにもかかわらず、日系ブランドに対する消費者の信頼は依然高い。最近、日系ブランドの代表であるノートパソコンの「ソニー」、乗用車の「ホンダ」、ビールの「サントリー」、女性下着の「ワコール」等は、中国消費者の信頼を獲得している。中国で、日系企業商標やブランド品のコピーが深刻な問題になっているという事実は、これらの有名ブランドが中国消費者に深く浸透していることを証明していると言える。

中国の産業界においても、日系企業ブランドは浸透している。例えば、ブランド・産業機械メーカーである「三一重工(SANY)」、通信機器メーカーである「富通集団(FUTONG)」、二輪車メーカーである「力帆轟達(LIFANHONGDA)」はそれぞれ、日系企業の「三菱重

工、「富士通」、「ホンダ」を連想させられる。こうした動きの中に、中国企業の日系企業へのあこがれが見え隠れているように思われる。

図表9 最も好きなブランド(上位三社)の割合(%)

自動車		白物家電		AV機器		カメラ		PC	
ベンツ	13.2	海爾	26.7	ソニー	5.9	オリンパス	7.5	聯想	19.8
BMW	10.6	ナショナル	6.6	パナソニック	5.4	キャノン	6.7	IBM	4.6
アウディ	4.6	三菱電機	2.8	步步高	3.8	リコー	5.5	方正	2.1
ファッション		化粧品		ビール		キャラクター商品		二輪車	
ピエール・カルダン	2.1	資生堂	2.3	青島	13.6	ミッキー・マウス	9.9	ホンダ	> 90
ナイキ	1.6	ユエサイ	2.1	燕京	9	ドナルドダック	4.7		
アディダス	1.5	メイベリン	1.6	バドワイザー	5.4	スヌーピー	3.2		

注:中国 央視市場研究公司『2001年調査。調査地 北京、上海、広州、成都、大連。二輪車は筆者の現地調

4 中国地場企業の強み

中国地場企業は、技術力が弱く製品開発や品質管理ノウハウの蓄積が浅いといったハンディを背負っているが、国内市場で健闘し数多くの商品分野での市場シェアを伸ばしている。中国地場企業の競争力の源泉はどこにあるか、現地ヒアリングを通じてこれらの疑問に対する回答を導き出すことを試みた。その結果、地場企業は、マーケティング・販売力、会社諸制度、財務戦略等に特徴ないし優位性があることが検証された。

4.1 マーケティング・販売力の強さ

そもそも、中国地場企業の出発点は販売から始まっている。日系の一般的な企業はまず技術を開発し、その技術を製品化して商品を生産して、消費者に販売するという順番で戦略を考える。これは中国で言えば「**技工貿モデル**」(技術開発 工場生産 貿易取引販売)と名付けられる。他方、数多くの中国地場有力企業は、資本蓄積や技術蓄積が乏しいがゆえに、まず多国籍企業或いは地場先行企業の製品・サービスの代理販売を行う。次に、代理販売の中で資本蓄積(販売利益)や技術の取得(多国籍企業による技術研修等)が進み、自らその商品の模倣品或いは改良品の生産を行うようになる。さらに、その資本、技術、人材の蓄積が相当程度に達したら、自社色を強め技術やサービスの独自開発へ進む。これは「**技工貿モデル**」と対比して、「**貿工技モデル**」(貿易取引販売 工場生産 技術開発)ともいうことができる。「**技工貿モデル**」の下では、経営者や技術開発人員、工場生産管理者、販売営業部員は、当該製品の技術に対する理解は深い、市場サイドへの理解は浅くなりがちである。これに対して、「**貿工技モデル**」の下では、経営者を始め社員は技術志向よりも市場志向の傾向が強い。

中国 PC 関連トップメーカーである「聯想」のビジネス・モデルは、「**貿工技モデル**」の下で成功した好例である。カラーテレビの代理販売から始まり、IBM の PC、SUN のワークステーション、AST の PC、HP のレーザープリンター、東芝のノートパソコン、TEX イ

ンストルメント、等の代理販売を通じて、マーケティングのノウハウ、製品技術、経営管理、資本等の蓄積を行い、「聯想」という企業は成長した。2002年1月にヒアリングした中国西部の成都市にある有力ソフト開発企業「TOP 集団」は、1980年代に成功した先行企業で福建省福州市に本拠地を置く「実達」の製品代理から出発し、資本、技術、販売ノウハウの蓄積が厚くなるにつれ成長した地場企業である。他社の食品、飲料の代理販売から出発し、販売から生産、そして開発へ進み、現在では中国のトップ飲料メーカーまで成長した「WAHAHA」の軌跡も、市場志向のモデルで説明できる。市場志向のモデルは経営戦略におけるリスクマネジメントにも生かされている。家電大手のTCLは、資金負担を考え、新規参入しても自社工場を持たずに他社に生産を委託し、販売に成功した後自社工場を建設するという経営戦略を持っている。

このような市場志向の経営モデルの下で、全国に張り巡らせた販売網の整備、販売組織・人員へのインセンティブ・メカニズムの確立、代金回収ノウハウの蓄積が積み重なり、強い販売力に結び付いたのである。

4.2 ヒューマン・リソース・マネジメントの創造

これまでの国有企業は硬直な会社制度の故に、非効率な組織にならざるを得なかった。しかし、1980年代以降に台頭した私有企業や民営化された国有企業は、非常に柔軟で弾力的な会社制度を有するようになった。これらの柔軟な会社制度が、地場有力企業の持つ競争力の源泉となっている。

まず、「能進能出」の雇用制度が挙げられる。かつての国有企業は終身雇用を前提にしていたが、現在は経営者や管理職を含むほぼ全員を契約制に切り替えた。しかもその雇用契約の締結と契約の解除を、同等なプライオリティーとして位置付けている。雇用契約には双方に合意された雇用契約の締結条件と契約解除の理由が細かく書かれており、雇用の柔軟性・流動性が保たれている。

次に、「能上能下」の人事制度である。かつての国有企業では昇進することはあっても過失で失敗した経歴がなければ降下することはまずない。しかし、ヒアリングした地場企業の中では、昇進と降下の可能性は等しくある。より有能であると認められれば、より上位のポストを得ることができる。

さらに、「能増能減」の給与制度である。会社全員の給与は、会社への貢献に応じて決定される。基本的には完全職務給制度を取っている。したがって、年功序列給与とは無縁な制度となっている。

もう一つ重要な制度は「企業内人材市場制度」である。公開・透明の原則の下で、管理職は基本的に公開募集になっている。つまり、これまでのようにブラックボックスの中で社長と人事部長が管理職を決めるやり方を改め、自薦を前提に内外のレフェリーによる選抜、経過期間の監査、結果の公表等のプロセスで選任する。この制度は、会社全員のモチベーションを引き出すのに非常に有効であると評価される。

2002年1月にヒアリングした「東方通信」は、会社の組織やマネジメントを米国の著名な経営コンサル会社の診断に諮り、2001年初に全雇用者に対して競争結果に基づく再契約を行った。「新希望集団」は新規採用に当たり、応募者に必ず入社後の昇進ロードマップを提出させ、入社後はその実行を求めているという。「TOP 集団」は海外拠点を含め社内ネットワークによる管理職募集を行っている。「聯想」では入社3年目を過ぎると新たなポストへの移動権を自動的に付与されるという。

「海爾」における会社組織・諸制度革新への試みは、会社同士の市場競争の状況を会社構成員へ伝達するシステムを構築するまでに進んでいる。「市場鏈」(マーケット・チェーン)の再構築と言われる改革は、個々の社員をも市場の構成員、すなわちSBU(戦略事業単位)に変えさせる組織改革でもある。すなわち、会社が外部の市場や顧客に直面しているのと同じように、会社内部構成員の間でも顧客関係になる。上司・部下の関係ではなく、付加価値サービスを提供するものと対価を払う者の関係にある¹⁴。結果として付加価値提供の最大化を図るため、市場の構成員たる社員は自主的なイノベーションを行う。結果として企業利益最大化に繋がるという。

これらの制度は、力のない社員に不利或いは冷たく、社員のモチベーションを損なうのではないかとの懸念を生む。しかし、ヒアリングした地場企業は一様に、「信賞必罰」の一変到ではなく、「以人為本」(Dependent on Talent)、すなわち「人間本位」という基本理念に基づいている。「終身雇用」という通念上の約束ではなく、会社構成員に十分なチャレンジチャンスを提供するところにその目的がある。例えば、社員には社内ポストへの選択権を与えること、研修等キャリアアップの機会を提供すること、貢献者には専用スペースや専用駐車場を与えること、成功者であることを会社内外に示すこと、等が挙げられる。なによりも明るいビジネス環境の整備が重要視されている。

4.3 収益性重視の姿勢

中国企業と言えば、非効率で赤字を垂れ流す旧国有企業が想起されよう。しかし、有力地場企業は、民営化された国有企業や私有企業、集団所有制企業を問わず、経営管理の核心は投資の収益性や財務のマネジメントに置いている。中国政府の政策も地場企業に収益重視の経営を促している。

まず、経営陣や財務部門にプロの財務役員やスタッフを迎え入れ、かれらに投資ポートフォリオに対する収益性分析や企業の資金フォローの分析を行わせ、その結果を経営戦略の決定に反映させる。過日ヒアリングした一部の企業、例えば「東方通信」、「Wahahah」、「新希望集団」は海外のプロ人材を首席財務官 CFO に活用ないし募集している。「青島ビール集団」や「聯想」等は、会計・経理部門をカネ管理の金庫番から会社資金フローの分析セクターへ、経理担当者をフィナンシャル・アナリストへ変身させようとしている。さらに、資金面からの違法性・背任行為をチェックさせ、コーポレート・ガバナンス機能をも担わせている。また、これらの優良地場企業は、キャッシュ フロー重視の経営へ傾い

ている。例えば、「華為」、「Wahaha」、「力帆」、「宗申」は、無借金（無長期借入）経営或いは小額借金経営を貫いている。また、引当制度を導入し、過剰在庫や売上代金の遅延金を利潤から落とした引当金で適宜償却させ、B/Sの健全化に努めている。例えば、「聯想」は1995年から在庫期間に応じて「在庫廃棄損準備金」、代金遅延金の期間に応じて「損失債権準備金」を引当ており、これらの準備金は当期コストに計上し、当期利益から相殺させている¹⁵（例えば、在庫については、3ヵ月以内は正常、3～4ヵ月の間は在庫額の10%、4～5ヵ月は50%、5～6ヵ月は100%の引当率で準備金を引当てる）。中国当局も企業経営の健全性から税制政策等で支援している。

また、ブランド力を最大限活用するブランド経営にも取り掛かっている。例えば、「海爾」は2002年後半にPCの製造分野から撤退し、製造専門会社にOEM生産を委託することとした。「海爾」の将来経営戦略について張CEOは、家電やIT分野のバリュー・チェーンのスマイルカーブ趨勢を経営戦略に反映させるため「今後の経営戦略は資本経営とブランド経営に努める」と宣言している¹⁶。また、二輪メーカーの「力帆」は、「力帆」ブランドをトラック、電子製品、繊維製品、靴、酒、メディア事業に続々と生かして利益を挙げている（ただし、ブランドを乱用して返ってブランド価値を下げってしまう懸念はあろう）。

さらに、規模の経済の実現と収益の両面からM&A手法を大いに活用している。一つの狙いは、低コストで業務拡大を実現することである。今ひとつは、経営資源の少なさを補うためである。M&Aの目的としては、既存市場の獲得、生産能力の拡大、技術開発部隊の取得、販売網の確立、ブランドの取得等が挙げられる。

最後に、戦略投資パートナーの活用である。これらの地場企業は、自社の資本蓄積や技術蓄積の浅いことを認識し、外部資源、特に海外経営資源の活用を図っている。ヒアリングした企業は、いずれも1社から5社前後の合併企業を持っている。自力で立ち上げるよりも、外資と提携したほうが技術や経営ノウハウの吸収や税制対策の面で有利であると判断している。

4・4 中国企業のWTO加盟対策

図表10と図表11は、中国のある機関がWTO加盟後の競争戦略について、地場企業に対するアンケート調査を行った結果である。調査の結果、これらの企業は、マネジメント、人材活用、上場等の財務戦略、市場目標再設定のようなマーケティング戦略、外資との戦略提携等については触れているが、技術開発や品質管理強化のような現場重視の意識は見られない。これは、上述のヒアリング結果の内容と一致している。

図表10 WTO加盟後の対策として現在着手していること(複数回答)

単位：%

項目	マネジメント改善	海外企業情報収集	協力パートナー物色	国際的人材集め	WTO知識学習
割合	76.8	53.1	45.6	39	33.3

注 北京・上海・広州にある322社大企業経営者に対するアンケート調査。
出所：『経済日報』2001年11月21日。

図表11 中長期的な対策・競争戦略に関するアンケート調査 (複数回答)

単位：

順位	項目	製造業	商業・貿易業	サービス業
1	投資拡大	47.4	53.5	50.9
2	海外市場へ進出 (投資等)	45.9	43.7	37.9
3	外資と合併、業務提携	38.5	36.6	42.2
4	目標市場再構築	30.4	16.9	23.3
5	既存の戦略を貫く	25.9	23.9	20.7
6	他社と合併	15.6	12.7	6
7	上場	14.1	9.9	18.1

注 北京・上海・広州にある322社大企業経営者に対するアンケート調査。

出所：『経済日報』2001年11月21日。

以上の分析から中国地場有力企業の競争戦略の特徴は次のように纏められる。

技術のイノベーションよりも制度、組織、マーケティングのイノベーションを重視している。技術イノベーション志向の企業も、制度、組織のイノベーションを疎かにしない。

ヒト、モノ、カネ、情報等といった経営資源の中で、ヒューマン・リソース・マネジメント、キャッシュフローを重視している。「公平」よりも「効率」、メリハリのある経営手法が取られている。

製品経営とともに、資本経営、ブランド経営を重視している。企業経営の戦略の中心は収益性に置かれているので、有力企業ほど資本経営、ブランド経営の志向が強い。

フルセットのビジネス・モデルは取らない。自社の長所・短所を自覚し、外部経営資源を大いに活用している。特に、外資の活用を重視する。

これらの特徴から見て、中国地場企業の経営戦略は米国企業経営モデルに近いと判断される。

5 日系企業への示唆

スイスの国際経営開発研究所 (IMD) の調査・評価によると、日本経済の総合競争力は、93年の2位から2002年の30位に転落したが、産業技術力 (特許出願数や商品設計力等) はトップレベルを維持している。このことは、日本が高い産業技術力を競争力に結びつけられていないことを示唆している。中国市場における日系企業の現状について同じことが言える。中国市場におけるビジネスにおいて、日系企業の収益性・競争力が比較的劣位に置かれている背景には、日本企業の対中ビジネス・モデルの脆弱性がある。競争力を高めるために、技術のイノベーションよりも、技術力を競争力・収益性に結び付けるような戦略・政策、組織、人材活用の面における制度的なイノベーションを推進し、競争力のある対中ビジネス・モデルを再構築することが緊急の課題である。

5.1 日中企業のコア・コンピタンス

中国現地に展開されている日米欧企業や地場企業に対するフィールド調査及び関連データ・情報を用いた分析を通じて、中国市場における日中企業の競争優位性は、それぞれ図表12が示すように評価することができる。

図表12 現地調査に基づく日中企業の競争優位性 (中国市場) 評価

	中国地場優良企業	日本企業
製造技術	×	
生産・品質管理	×	
ブランド力		
マーケティング (中国市場)		
人的資源管理 (HRM)		×
財務戦略・資産運用		
事業選択		×
IT応用	×	
企業統治 (CG)	×	
問題処理・政府		×

注： 上位 中位 × 下位、筆者評価。

日系企業は製造技術、生産方法・品質管理、ブランド力という生産に関連する部分においては優位性を持っている。近年、中国地場企業の技術力が向上してきているとは言え、特に現場に近ければ近いほど日系企業の優位性は目立つ。中国地場企業による日系企業に対する評価は図表8が示すとおりである。この点では、日系企業による中国地場企業に対する評価においても同様である¹⁷。「かなり低い」= 1、「低い」= 2、「やや低い」= 3、「日本と同程度」= 4、「高い」= 5とした場合、中国は生産技術 3.1 (ASEAN3.0)、操作技術 3.3 (同 3.2)、保守技術 2.9 (同 2.9)、工程管理 3.1 (同 3.1)、品質管理 3.2 (同 3.2)、在庫管理 3.1 (同 3.1) という結果になっている。中国は生産技術においてアセアンを少し越えてはいるが、ほかはアセアンと同程度になっている。

中国地場企業の持つ相対的な優位性は、生産関連よりも販売関連、コスト管理、収益性重視等のマネジメント関連にある。特に、欧米企業と比べ、「現地化」の面において日系企業は遅れている。

対中ビジネスにおける競争力に関して、事業選択、IT 応用、企業統治、問題処理、政府・マスコミ対策等において、日系企業と中国地場企業との間には目だった差はなく、現地欧米企業の優位性が際立っている¹⁸。

5.2 技術力と収益性を一致させること

日系企業は膨大な技術・ノウハウを所有しているにもかかわらず、資産として有効活用されておらず収益への貢献も欧米企業と比べかなり低い。これまで、日系企業の多くは、

多くの特許を取得した。製品のバリューチェーンの変化、いわゆるスマイルカーブ化により、技術開発や商品設計と販売・サービスやブランドの価値が高くなり、生産の価値は低くなっている。また、WTO に加盟した中国も知的財産権保護が強化されることにより、技術取引の制度基盤も益々強化されていく。日系企業は技術移転による会社収益を挙げる経営モデルが確立されていない。日系企業もこれまでのような生産にこだわる経営を早急に改めるべきである。

まず、技術への再評価が必要である。国際化された中国市場において独占できる技術であるかどうかをチェックする。独占できる技術であれば、社内製品化し、生産工程における独占利潤を狙う。もし、独占できない技術であれば（技術の陳腐化、サイクルをも考慮して）技術開発費の早期回収を図るべきであろう。さもなければ、技術開発費は会社のコストに化けてしまい、費用がかさむだけとなる。

第 2 に、技術経営の可能性を探るべきである。技術開発費回収或いは、技術開発による付加価値の獲得は、技術取引を通じて実現できる。市場取引である以上、取引の競争力を高めなければならない。日系企業にとって努力しなければならないことは技術開発のコスト削減である。

第 3 に、技術を過信すべきではない。一部の業種を除いて、技術は競争力の重要な構成要素ではあるが、絶対的な決定要因ではない。今日、日本の大手電機メーカーが困難に直面しているのは、技術的な要因よりも会社システム、マネジメントである。対中ビジネスにおいても同じことが言える。対中ビジネスにおいては、生産よりも営業力強化、会社組織の活性化、インセンティブ・メカニズムの確立等が重要である。

第 4 に、成熟技術を使い収益性を重視した経営を行うべきである。地場企業へのフィールド調査からも明らかなように、高度な技術を要する産業や製品でなくても、販売力、組織力の強化により高い収益が得られる。したがって、日本にある数多くの一般技術を中国で活用すべきである。

実際、日本では技術資産の活用が話題になっており、企業特許の証券化等が議論されている。日立製作所や NEC、熊谷組等は経営戦略部門に「知的資産事業部門」を設立し、知的資産の活用に力を入れ始めている。特に、NEC は、中国有力地場企業を販売先として具体的に動き出している。

5.3 違う経営環境でのビジネス・モデルの構築

筆者の先行研究である日米欧企業の対東アジア諸国投資の収益分析¹⁹で明らかにしているように、日系企業の対外投資行動を見るとその戦略やマネジメントに硬直的な側面がある。現地市場に見合ったビジネス・モデルの再構築が行われていない。対中投資についても同じことが言える。図表 13 が示すように、米独企業と比べ、収益面で差をつけられてしまう。したがって、日本とは異なる経営環境でのビジネス・モデルを構築しなければならない。

図表 13 日米独企業による対中投資の収益率

単位：%

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
日本	N.A.	N.A.	1.6	1.0	0.0	0.1
米国	7.4	21.3	23.0	6.8	13.0	20.1
ドイツ	17.7	7.6	16.1	3.2	1.3	5.7

注：投資収益性（国際収支ベース）＝当該年直接投資収益/前年末直接投資残高×100。
出所：データベース eurostat による筆者計算。

まず、ヒューマン・リソース・マネジメントの再構築が必要である。中国市場における地場有力企業の成功は、低賃金労働者の利用よりも、研究開発・技術サービスや製品・サービス販売面でのローカルの知的人材活用にあると思われる。日系企業も低賃金労働者の利用から知的人材の活用への発想転換を急ぐべきである。特に、社内人材市場の設立、ジョブホッピングを前提とする会社マネジメントは地場有力企業から学ぶところが多い。

人材流入のインセンティブメカニズムの確立

能力主義・実績主義に向いている中国人のメンタリティを考えると、日本の経営者は慣れ親しんだ年功序列から離れ、メリハリのある能力主義・実績主義に基づく給与・奨励体系を確立する必要がある。これは、日系企業から欧米系・地場有力企業への一方的な人材流出という現状を食い止めることにもなる。

役員を含む「適材適所」のメカニズムの確立

金銭的インセンティブに合わせ、キャリアアップやポスト昇進等、彼らが業績を上げた有能者、成功者であることを社内や社会に示すことも重要である。さもなければ、管理職或いは役員への昇進がほぼ閉ざされている日系企業は、欧米企業や地場有力企業のための人材育成の場に化しまう。

明るく開かれた会社の環境整備

金銭的インセンティブ、出生コースの用意等は、人材活用のハードの環境整備に当たる。「以人為本」という企業文化を地場優良企業が推進しているが、これはまさに人材活用のソフト環境整備に当たる。これには、生涯計画設計、企業内人材市場制度の導入、功績者向けワーキングスペース、駐車場の設置等の手法が上げられる。将来に明るく開かれた会社が優秀な人材を引き付けるのは、このような魅力的な環境が整っているためである。

次に、現地商慣習に合ったマネジメント・システムの構築が必要である。これには売掛をしない営業モデル、系列でない協力会社とのネットワークの構築等が考えられる。例えば、日系企業が悩まされている代金回収問題や知的財産権侵害問題について、地場有力企

業も同じ環境に直面している。地場有力企業 Wahaha は、偽「Wahaha」ブランドを取り締まるため全国に 30 人の取締専門係を配置している。代金回収を確保するためのデポジット制を取っているが、そのデポジットには銀行預金よりも高い「利息」を払っているという。また、部品調達についても公開入札が基本で、系列関係は常に調整されている。

実際、スウェーデンの大手家電メーカーである Electrolux の対中投資ビジネスは、失敗から成功に向かっている好事例である。本社主導のビジネス・モデルの下で生産開始の初年度に 90%の代金が焦付き、1.5 億円の損失を出した。その後、対中ビジネス戦略が調整され、「現地化」戦略が実行された。総裁には優秀な華人が起用され、「海爾に学ぼう」という方針の下で中国の市場環境に密着した政策が実行された（例えば、販売人員への評価についてかつての売上高評価から代金回収額評価へ切り替える等）。その結果、販売力が高められ、代金回収率も大きく改善された。2000 年の都市部における市場シェア（冷蔵庫）は、「海爾」に次ぐ二番目となった²⁰。

5・4 既存関係の見直し、新たな提携モデル構築へ

2001 年末頃から、日系企業の対中ビジネスに新たな動きが見られた。ホンダは地場有力二輪メーカーである「新大州」と新たな合併会社を設立した。三洋電機は地場最大手総合家電メーカーである「海爾」と戦略的な業務提携を結んだ。松下電気も新興家電・IT メーカーである TCL と手を組んだ。ホンダの戦略は、「新大州」の安く作るノウハウを吸収したいことにあるに対して、三洋電機や松下の狙いは、「海爾」、TCL の有する地場市場の販売ネットワークの活用とキーパーツのユーザーの確保である。これらの行動は日系企業の対中ビジネス・モデルの再構築に示唆を与えてくれる。

まず、既存の協力関係の見直しが必要である。1980 年代半ばから 90 年代前半にかけての対中進出ブームによって、中国に数多くの拠点が出来ている。その大部分は、何らかの形（合併か、合作か、業務提携か）で地場企業とアライアンスを組んでいる。地場企業と合併しないと内販できないこと、協力相手を中国政府機関の指定或いは紹介で選ばれた（因みにパートナーは国有企業が多い）こと、地場市場の既存販路を利用したいこと等の理由から形成された既存関係は、必ずしも最適ではない。WTO 加盟で規制が緩和されること、市場経済の中で洗練された有力地場企業が出現してきたこと等、対等で自由な協力関係結ぶ基盤が出来ており、協力内容の変更、出資の引上げ（或いは引下げ）他社への売却、関係解消等、既存の協力関係の見直しが重要である。

次に、地場有力企業の経営資源の活用が考えられる。地場有力企業のブランド力、販売力・ネットワーク、ヒューマン・リソース・マネジメントのノウハウ、廉価で良質な部品・資金調達のノウハウ等の経営資源を、自社経営に生かせる戦略を早急に検討しなければならない。実際、ホンダ、三洋電機、松下等はすでに動き始めているが、地場有力企業に対する OEM 生産の事例も見られる。例えば、日系大手電気メーカーは、1980 年代前半から中国にカラーテレビ生産拠点を設けたが、地場企業の台頭でカラーテレビの市場競争が激

化し、90年代半ばごろから赤字を出し突けた。2000年後半に現地企業の総経理のポストを地場有力者に譲り、内部リストラと地場有力企業へのOEM供給により業績が回復し、一年足らずで黒字転換が出来た。経営難に直面している日系中小企業や系列企業も、対中ビジネスのやり方に悩まされているところが多い。親会社に頼ってきた中小企業も、系列等に縛られず、中国の地場有力企業や現地欧米企業へのキーパーツ供給を行う等、対中ビジネスの成功モデルもある。

さらに、地場有力企業と手を組んだ第三国市場（特に新興市場・途上国市場）開拓も考えられる。日系企業は中国地場有力企業との「競・合関係」（競争・合作の関係）の下で、新たな対中ビジネス・モデルの構築が急務である。

注釈：

- 1 詳細な分析は、「対中投資戦略・マネジメントの再検討」を参照。
- 2 『中国統計年鑑』（1998、2000）による筆者計算。
- 3 『中国電子報』2002年2月5日。
- 4 中国社会科学院『2000年外商投資報告書』による。
- 5 ジェトロ『2001年度在アジア日系製造業活動実態調査（概要）』（<http://www.jetro.go.jp>）
- 6 『週刊東洋経済』2001年12月15日号。
- 7 「日本経済新聞」2002年4月29日（朝刊）
- 8 http://www.ccidnet.com/news/analysis/2002/03/07/95_61307.html.
- 9 例えば、中国の産業政策担当官庁である国家経済貿易委員会は『企業技術中心評価指標体系』を制定して第三者機関である中国科学院評価研究センターに企業技術力の評価業務を委託している。また、中国情報産業省は「中国電子情報100強」という評価活動を毎年行っているが、中でも電子情報製品関連企業のR&D支出データも公表している。
- 10 データは、筆者が行った中国特許検査システムの検査による。
- 11 http://www.ccidnet.com/news/buss/2001/08/16/54_52530.html
- 12 代表的な物は、日本経済新聞社編『中国が日本を越える日』が挙げられよう。
- 13 『日経産業新聞』2002年4月10日（朝）。
- 14 海爾の「市場鏈」管理の改革モデルは、中国「第7回国家級企業管理現代化創造成果」グラプリ賞（2000年）を授与された。
- 15 『経済日報』2001年12月31日。
- 16 『経済日報』2000年8月6日。
- 17 ジェトロ『2001年度在アジア日系製造業活動実態調査（概要）』（<http://www.jetro.go.jp>）
- 18 日米欧企業の比較研究は、「対中投資戦略・マネジメントの再検討」を参照。
- 19 日経センター『中国研究』報告書：「緊密化する米中・浮標する日本」の第4章「不安定で収益性も低い日本の対中投資」 2002年3月。
- 20 <http://www.electrolux.com.cn/about/newsmore/n159997.htm>

参考資料：

- 1 中国企業聯合会 『中国企業発展報告』(2001年) 企業管理出版社。
- 2 同上 『企業管理創新成果集』(第7回)(2001年) 企業管理出版社。
- 3 中国情報産業部 『2001-2002 電子信息産業經濟運行狀態与發展趨勢』(2002年)、
人民出版社
- 4 日本經濟新聞社 『中国が日本を越える日』(2002年) 日本經濟新聞社。
- 5 総務庁 『科学研究調査報告』各年版。
- 6 盧泰宏 『跨国公司行銷中国』(上・下)(2002年) 貴州人民出版社
- 7 金堅敏 「対中ビジネス・モデルの再構築を急げ」 『世界週報』2002.5.21。
- 8 同上 「中国知的人材を活用を」 『世界週報』2002.3.19。
- 9 同上 FRI 研究レポート No.104. 「対中投資戦略・マネジメントの再検討」(2001年)