

山口大学経済学部講演 (2006.1.28)

中国民営企業の挑戦

張 浩 川*

目 次

目 次	35
はじめに	36
I. 中国民営企業とは—複雑な構成—	36
1. 中国民営企業の概念	36
2. 中国民営企業の現状	36
II. 中国民営企業の最新動向	37
1. 「做大做强」—国有企業独占分野への挑戦—	37
2. 「走出去」—国際市場への野望—	38
III. 中国民営企業の事例研究	38
1. 多層多様市場での企業戦略	38
2. PHS関係の地場企業Aの成長戦略	40
IV. 日本企業との新パートナーシップ	41
終わりに	42

※著者略歴：1971年上海生まれ。2004年専修大学大学院経営学研究科博士後期課程修了、経営学博士。2003年7月～2005年3月専修大学大学院助手。2005年4月から復旦大学日本研究中心講師、中日華東地域事業環境研究会中国側事務局長。著書は『中国中小企業の挑戦』（森山書店、2005年）など。

はじめに

1978年から実施された改革開放政策は、初めて中国の企業を世界経済の表舞台に登場させた。「あれは、会社ではなく、社会だよ」というのは、当時日本の学者達から、火葬場以外殆どの機能を持つ中国国有企業に対するコメントであった。

しかし、その後の変化は大きかった。僅か20数年後、「中国脅威論」があらちちから聞こえてくるように、中国経済の急成長は、世界を驚かせた。と同時に、中国の企業も斬新な姿を披露した。本論は、現在中国で最も活気が溢れる企業群—民間企業—に焦点を合わせ、その概念、現状、動向を明らかにした上で、中国民間企業と日本企業との新たなパートナーシップの構築についてアプローチするものである。

I. 中国民間企業とは—複雑な構成—

1. 中国民間企業概念

中国の民間企業を論じる場合は、まずその概念を明らかにしなければならない。しかし、中国において、民間企業とは、法的な概念ではない。一般社会でいわれている広義の民間企業とは、従来の所有権別区分での集体企業（集団企業）、私営企業、個人企業、三資企業と個人が請け負った国有企業等の総称である。

それに対して、狭義の民間企業とは、民間経済を対象とした概念で、私営企業と個人企業を指している。具体的にいえば、私営企業とは、企業の資産が個人の所有に属し、かつ雇用労働者が8人以上の営利性を有する経済組織をいう。それに対

して、雇用労働者が7人以下の企業は個人企業と称されている¹⁾。統計上所有権別で分類することの多い中国において、殆どのデータは、この狭義の民間企業によるものである。

2. 中国民間企業の現状

中国経済全体を見れば、民間企業が活発化している地域は、経済が活性化している地域であるといっても過言ではない。民間企業総数が域内企業総数の9割を占めている長江デルタ、珠江デルタは、現に中国経済の牽引役として大活躍している。

特に90年代の後半から、こうした民間企業は、大きな変貌を見せ始めた。その変貌は、まず「量」で表した。2004年末まで、中国の私営企業は、365.07万社に達し、47,935.96億元の資本金総額を有し、5,017.25万人の従業員を抱えていた²⁾。資本金の平均額も131万元に達し、前年比11%の増加であった。そのうち、資本金100万元以上の私営企業数は、109万社に上った。一方、個人企業も2,350.5万社に達し、5,058億元の資本金総額を有した。資本金総額前年比16.7%増の私営企業と同比21%増の個人企業から構成された狭義の民間企業は、現在計2,715.57社、9,604.36万人の従業員をも抱えている。もともと輸出関係の仕事に多く携わっていた民間企業は、余剰労働力の主な受け皿ともなっている。2004年全国「下崗」（レイオフ）人員510万人の内、51.6%に当たる263万人が民間企業によって吸収された。従って、民間企業は、すでに経済の活性化、社会の安定化を担える中国経済の一角を据え、なくてはならない存在となっている。

民間企業は、「量」で変化を見せる一方、「質」

1) 「中華人民共和国私営企業暫定条例」第二条。

2) 中国民間企業のデータは、中国国家统计局が公表したものである。

でも大きな変化を見せ始めた。従来の国有大企業の周辺に点在する町工場から脱皮し、規模の拡大と多角の事業展開に伴い、業界の重鎮まで成長した民营企业も頭角を現した。2004年中国企業ベスト500の内、民营企业は74席をも獲得し、全体の14.8%を占めた。2002年、2003年の同比率は、それぞれ3.8%、13.8%であった。同年、国内の上場企業1,300社の内、200社は、民营企业であった。

また、従来、中国の民营企业の殆どは、繊維、紡績、服装、電子部品、食品、建築材料、プラスチック部品、飲食サービスなどの分野に集中し、付加価値の低い製品しか提供できなかった。近年、より多くの民营企业は、より高度な専門技術を要する付加価値の高い産業へ事業を転換し始めた。2004年まで、IT産業に参入した民营企业は、すでに48万社を突破し、同産業企業総数の16%を占めている。

そして、高付加価値を追求するため、民間企業は、よりハイレベルの人材、より精密度の高い設備の導入を行い始めた。例えば、大連のある100人規模の板金企業は、精密金属加工のため、世界ナンバーワンとされるドイツのトルンプのプレス

ブレーキを導入し、また、それを駆使するため、理工系の博士3人を迎え入れた。

民营企业のこうした変化は、若者にも大きな影響を与えた。より多くの新卒の大学生は、夢を追い、従来の就職観念を捨て、民营企业に入社した。2004年全国民营企业に就職した新卒の大学生は、134万人にも上り、同年大卒の総数の48%をも占めた。

ハイレベルの人材の導入は、民营企业の技術革新を加速させた。2004年10月、中国広州市で開かれた第一回中国中小企業博覧会で、驚く発表があった。中国の特許取得件数のうち、中小企業は65%を占めている。また、75%以上の新製品は、中小企業によって開発されている。これらの中小企業の殆どは、民营企业であった。

II. 中国民营企业の最新動向

1. 「做大做强」—国有企業独占分野への挑戦—

中国民营企业の最新の動きとして、まず、「做大做强」、つまり、「企業を大きくする、強くする」ことが挙げられる。

表1. 解禁された産業に参入した主な民营企业

産業	参入した主な民营企业
民用航空	均瑶集团
都市建設	上海福ネ喜投資控股有限公司
環境保護エネルギー	新奥燃气有限公司、温州市ゴミ焼却発電廠、杭州錦江集团、南京大陸産業投資集团
映画・マスコミ	北京博納文化交流有限公司、光線伝播、唐龍国際、中信文化、新浪、网易、搜狐
金融	泛海集团、東方集团、希望家族、四通集团、德隆企業、格林集团

出所：各種新聞、資料により作成。

1978年産声を上げてから、30年近くの蓄積は、中国の民营企业に、生産規模の拡大、生産設備の更新、技術水準の向上、ハイレベル人材の加入をもたらした。今日、中国の民营企业の「做大做强」は、単なる規模の拡大・シェアの拡張に甘んじる

ことなく、今まで規制に守られていた国有企業の独占分野へ貪欲を見せ始めた。

政府も民間の声に応え、2001年に「民間投資の促進と引導に関する若干意見」、2002年に「市政公共事業市場化進展の促進に関する意見」を公布

し、より一層の規制緩和を進めた。それらの政策により、軍事、石油、戦略資源、衛星製造など国家安全に関わる一部の産業を除き、殆どの産業において民間企業の参入が、解禁された。

「表1. 解禁された産業に参入した主な民間企業」で示されたように、今まで民間企業とは無縁の民用航空、金融、映画・マスコミ等の分野においても、民間企業の姿が見られるようになった。均瑶集団による東方航空武漢航空会社の株式保有・宜昌空港の買収、上海福ネ喜投資控股有限公司（「ネ喜」は漢字一文字）による上海・杭州間高速道路30年間経営権の獲得、泛海集団による民生証券、民生銀行、民生生命保険、海通証券、中関村証券など金融機関の株式保有などは、民間企業が国有企業の独占分野へ参入した先例であった。

2. 「走出去」—国際市場への野望—

中国民間企業の第二の動きは、「走出去」、つまり、国際市場へ展開することである。

国内で地盤を固めた民間企業は、次第に視野を世界へ向けた。多国籍企業の下請けから、OEM生産、海外企業とのM&A、そして、海外市場への上場、中国の民間企業は、国際化の道へ邁進してきた。

現在、浙江ガラス、托普科技、中国稀土、金蝶国際、裕興電脳、金鼎軟件、浩倫農業、捷美控股などの企業は、香港に上場している。アメリカで上場した民間企業は、僑興環球電話有限公司、因特模式集团公司、亜信科技有限公司、新浪网公司、搜狐公司、世紀永聯軟件技術有限公司、藍点軟件技術有限公司、明華集団国際控股有限公司、托普集団国際控股有限公司などが挙げられる。シンガ

ポールでも、中新薬業、聯合食品控股公司、金義集団などが上場している。最近、日本での上場を目指し、活動している民間企業も現れた。

こういった中国民間企業の国際化の流れの中に、特に指摘しなければならないのは、中国の民間企業は、世界範囲で新たなパートナーシップを築くために、大学等の研究機関から協力を得、色々な研究し始めたことである。2005年4月12日、上海樂其紡織品有限公司董事長・總經理の姚鳴氏は、復旦大学日本研究中心に1万米ドルを寄付し、「これからの中国民間企業と日本企業とのパートナーシップ」に関する研究を委託した。「政冷経熱」の中日関係が続く中、民間企業のこういった動きは、大変貴重である。と同時に、中国民間企業の更なる変貌への決意が伺われる。

Ⅲ. 中国民間企業の事例研究

1. 多層多様市場での企業戦略

現在、中国の貧富格差は、大きな社会問題ともなっている。中国の新しい指導部は、「和協社会」（調和社会）を目指すと言明した。貧富格差の問題は、利益の分配システム等に関わる問題であり、本論の対象外であるが、経営学的に見れば、格差の存在は、多層多様な市場の存在をも示している。

「表2. 中国の階層別・所得別人口分布」から見ればわかるように、高所得の内年収300万元の大中私営企業家もいれば、年収1,000元以下の極貧困層もいる。その年収の格差は、3,000倍ともなっている。現在その格差がますます広がりつつある³⁾。また、各階層の年収は、1,000元から、3,000元、8,000元、20,000元、25,000元、30,000元、50,000元、10万元における人口分布は、決して両極に集まる

3) 2000年のデータはやや古いですが、信憑性を考慮し、中国で公表したものを本論で使う。

表2. 解禁された産業に参入した主な民営企業

階層	職業	年収(元)	対象人口
上等階層	高級官僚	25,000	1%
	国有銀行	50,000~100,000	
	大型事業責任者	100,000~1,000,000	
	大企業社長	100,000~1,000,000	
	大中私営企業家	1,000,000~3,000,000	
中上等階層	高級知識人	50,000	4.2%
	中高層幹部	20,000	
	中小企業私営企業家	50,000	
	外資企業経理・雇用者	50,000~200,000	
中等階層	専門技術者	20,000	11.8%
	弁護士	30,000	
	大学教師	20,000~25,000	
	個人経営者	30,000~100,000	
中下等階層	労働者	8,000	69.0%
	農民	3,000	
下等階層	失業者	3,000	13.0%
	農村貧困者	1,000	

出所：楊繼繩『中国階層分析』（2000年）。

傾向ではなく、むしろより多くの階層への分散が考えられる⁴⁾。

ということは、日本のように全国各地に同じような商品、同じような値段で売られている「全国均一」販売が中国で見られない。例えば、銘柄の違いがあるものの、日本のタバコの値段は大体300円前後である。しかし、中国では、一箱100円の商品もあれば、2元のものもある。従って、100元の高級タバコメーカーもあれば、2元の安いタバコを作る企業もある。つまり、各階層の消費力がピンからキリまでであるので、それなりの企業数（もしくは製造部署）が必要となる。同じことは、第二次産業に止まらず、第三次産業にも影響している。例えば、結婚式の披露宴を行う式場として、一卓（10名）10,000元からの高級ホテルもあれば、一卓300元の安いところもある。従って、各階層の様々なニーズに合わせるため、各階層のための第二次産業、第三次産業が存在する。

すなわち、中国の市場は、多層多様な市場である。逆に言えば、多層多様な市場があるからこそ、より多くの企業により多くのチャンスを与えている。言い換えれば、中国市場において、明確なターゲットを定め、その層の顧客のニーズに応えられるような商品を提供できれば、企業が存続できる。何しろ、全体人口の多さは、企業存続最大の保証である。10%の人口といっても、日本の人口とほぼ同じであるからである。

企業にとって、最も重要な問題は、いかにこの多層の市場に自分なりの層のターゲットを定め、その層にあったニーズを発掘し、商品あるいはサービスを提供し、その市場を確保することである。

日本でも名が知られているハイアールは、面白い成功経験を教えてくれた。都市部での白物家電製造・販売からスタートした同社は、最初から中国農村市場の大きさに注目し、農村への展開を計画していた。最初に農村部に進出した商品は、洗

4) 表2は、職業に焦点を合わせたものであるが、単純に年収でランク付けすれば、より多くの階層が分けられる。

濯機であった。しかし、都市部で定評のハイアール洗濯機は、農村部で故障が絶えなかった。売上も他社と同じように伸び悩んでいた。そこで、ハイアールの調査部隊が面白い現象を発見した。実は、中国の農村では、芋、瓜等の食材を良く使うので、農民達はそれらの食材を洗濯機に入れ、洗っている。その結果、洗濯槽内の泥は、配水管を防げ、故障を起こしたのである。他社なら、「洗濯機だから、その他のものを入れてはならない。説明書をよく読め！」と「田舎者」を叱る所だったが、ハイアールは違う対策を打ち出した。ハイアールは、農村部向けの洗濯機に泥を取る網を付けた。この対応は、一気にハイアールの名を農村部に広げた。同社の洗濯機は農村部で飛ぶように売れていく。もちろん、同社の他の白物家電もそのブランド効果で業績を伸ばした。また、その農村部での成功は、ハイアールを中国白物家電の王者に押し上げた。確かに、今日の中国でも芋や瓜を洗濯機に入れるものがいなくなった。しかし、当時農村部の顧客を自社のターゲットとし、そのニーズを詳しく分析し、また、そのニーズにうまく応えた商品を提供したことは、今日のハイアールに固い基盤を築いたのに違いない。

2. PHS関係の地場企業Aの成長戦略

地場企業Aは、「海帰族」⁵⁾ 米国帰りの2人の中国人が1995年に設立した企業である。2002年には、中国PHS市場で最も成功した企業ともされた。

PHS (personal handyphone system) は、米国や中国でも、古い技術として忘れ去られつつあったもので、これを技術応用し、新しい戦略発想によってPAS (personal access system) を実現した。

つまり、PHSのような独自のネットワークを構築するのではなく、固定電話の加入者を失いつつあった固定電話企業1社と連携し、既存の固定電話網のネットワークを利用し、かつ移動携帯電話のサービスが高い料金のゆえに利用できない、地方都市の相対的に低所得の人々を対象にしたニッチ市場を開拓した。

PASは携帯電話に比べて、通話エリアの限定・高速移動中には、電話不能の技術的制約はあるものの、その通話料金の安さ(携帯電話の4分の1)と電話機の価格は携帯電話の5分の1という安さ、そして利便性のよさから地方都市の一般大衆のニーズを捉えたのである。1997年に浙江省の余杭で試験サービスを開始してから、西安、杭州、昆明等の各都市へとサービスを伸ばし、電話機の販売台数も大幅に増大していった。

同社は、「PASでマクドナルドやウォルマートのよう到大衆市場を狙う」という基本的戦略を持ちつつも、小型軽量化とともにデザインを重視した製品を開発・発売していった。PASは、価格の安さとデザインの良さでファッション性を大事にする若者層の間に急速に広まった。

また、その販売戦略も巧妙であった。例えば、固定通信電話サービス企業と連携して、大学・郵便局・フリーマーケット等へ常設の、あるいは非常設の販売店を設置し、それぞれの場所に集まるユーザーの特性に合わせたサービスを展開したことも人気が出た要因でもあった。つまり、大学ではより安い学生価格で、郵便局では季節ごとのパッケージ料金と組み合わせた経済的機種を、フリーマーケットではユーザーの指定する場所まで訪問し、販売と加入手続きを完成させた。また、商

5) また、「海帰派」、海外留学後帰国する人を指す。日本では、「海亀派」と称する場合があるが、「海帰」と「海亀」は、中国語で同じ発音をするので、誤訳である。

業地区では、ファッションなデザインの比較的
に価格の高い機種を品揃えし、販売する方法をと
ったばかりでなく、販売ツアーも行った。

PASの生産とサービスを行っているA企業にも
競合企業はあるが、全国展開の面でその経営判断
と実行力の速さで圧倒した。つまり、他企業が全
国展開を躊躇している間の2002年までにPASの関
連製品の販売とメンテナンス、サービスの手続き
までを一括するサービス・ステーションを全国
31箇所に設置した。

このように、同社は、既存の技術を応用し、固
定電話の補完サービスという新しい戦略発想によ
り事業化し、また地方都市の低所得層をターゲ
ットにし、携帯電話と競合せずに共存できるニッチ
市場を開拓することで大成功を収めたのである。
ちなみに、同社の市場占有率は、65%である。

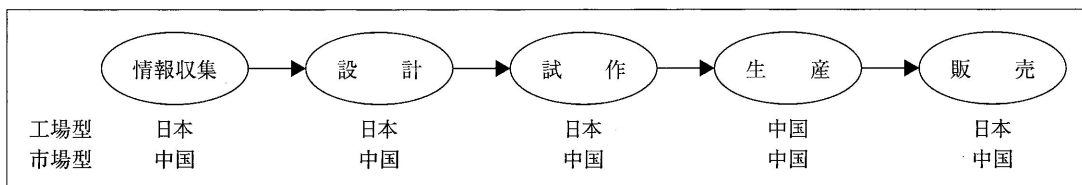
IV. 日本企業との新パートナーシップ

周知のように、経済のグローバル化の進行につ
れ、中日企業同士の取引もますます頻繁になり
つつある。国内の産業再構築と中国特需で、日本
企業は、従来中国企業との単純なOEM生産、下
請生産などの取引関係を破棄し、新たなパートナ

ー関係を模索し始めた。一方、中国企業も国内の
高度成長の恩恵を受け、徐々に力を蓄えてきた。
前述「做大做强」と「走出去」のスローガンを掲
げ、世界範囲でのパートナーシップの再構築に動
き始めた。

特に、中国が「世界の工場」から「世界の市場」
へ転換し始めた90年代後半から、このような動き
が目立つようになった。つまり、従来の中日間の
ビジネスモデルにおける中日企業の役割に大きな
変化が見られるようになった（「図1. 商品化の
流れにおける中日の役割」を参照）。従来型のビ
ジネスモデルにおいて、日本企業は中国を「工場」
と見なし、商品化の過程の中に中国企業の役割は、
図面、原材料、技術等をもらい、専ら生産に集中
している。このような「工場型」のパートナーシ
ップにおける中日企業の関係は、一種の従属関係
とも捉えられる。これに対して、中国という巨大
市場を睨み、情報収集から、現地販売まで、日本
製造業の牙城ともいわれている金型の試作まで中
国で行う企業も現れ始めた。このような「市場型」
のパートナーシップにおける中日企業の関係は、
平等な取引関係になりつつある。むしろ、日本企
業がその流れの一部に参入できるように、色々な
工夫をし始めた。

図1. 商品化の流れにおける中日の役割



出所：作者作成。

現在多くの日系企業は、中国の企業をパートナ
ーとし、部品の共同開発、ビジネスモデルの共同
設計・実施などを行っている。例えば、大手のN

社は、長江デルタ地域で工業製品に含まれている
有害物質の計測ビジネスを展開し始めた。同社は、
傘下数多くの系列企業でなく、地元の民営企業を

パートナーとして選び、技術提携という形でこのプロジェクトを発足させた。中国の民営企業には彼らなりの技術とノウハウがあるというのは、最大の理由であった。

多層多様な中国市場で、その市場を熟知し、また自力でその分野で経験とノウハウを蓄積してきた企業との平等なパートナーシップを構築し、共にターゲットを定め、ドメインを絞り、より良い製品・サービスを提供することは、中国市場を狙う日本企業の良い選択肢であると同時に、必然な選択肢でもある。今日の中国の民営企業は、この

ようなパートナーになりつつある。

終わりに

中国の民営企業は、中国経済の附属的な存在から、国民経済の主役へ、世界経済の新勢力へ大きな変貌を成し遂げてきた。年間2兆円に迫る中日間貿易総額の多くを担っている中国民営企業といかに付き合い、いかに新たな力関係で新たなパートナーシップを構築するかは、日本企業にとってこれからの大きな課題になるだろう。