

# 中国フラット・テレビ，フラット・パネル・ディスプレイ製造企業と企業家

——中国のIT企業家と社会的形成モデルその3——

中 川 涼 司

キーワード：中国，フラット・テレビ，フラット・パネル・ディスプレイ，IT，企業家，頭脳循環

## 目次

### はじめに

#### I. フラット・テレビ，フラット・パネル・ディスプレイ業界の概況

1. テレビのフラット化と中国
2. デジタル化
  - (1) CATV デジタル化
  - (2) 地上波デジタル放送
  - (3) ビデオデータ圧縮規格標準問題
3. ハイビジョン化

#### II. フラット・テレビ（液晶テレビ，プラズマテレビ）各社企業家

1. TCL 集団（TCL）（李東生，梁耀榮，史万文）
2. 長虹（Changhong）（倪潤峰，趙勇）
3. 康佳集団（Konka）（陳偉榮，任克雷，侯松容）
4. 創維集団（Skyworth）（黄宏生，張学斌）
5. 海信集団（HiSense）（周厚健）
6. 厦華電子（Prima）（郭則理，謝思瑜，呂鏡松）
7. 海爾集団（Haier）（張瑞敏，喻子達）
8. 夏新電子（Amoi）（李曉忠，蘆振宇）
9. （清華）同方（Tsinghua Tongfang）（陸致成，劉天民）

#### III. フラット・パネル・ディスプレイ（FPD）（液晶パネル，プラズマパネルなど）各社企業家

1. 京東方（BOE）（王東昇）
2. 上海広電（SVA）（徐為煥，顧培柱，傅新華）
3. 昆山龍騰光電有限公司（IVO）（橋本孝久）

#### IV. 考察——中国フラット・テレビ例，フラット・パネル・ディスプレイ業界企業家の分類とサクセシアン・モデルの検証——

## はじめに

中川涼司 [2008], [2009], [近刊 1], [近刊 2], [近刊 3] では IT 企業を中心に企業家とその形成モデルについて検討した。

その理論的課題は A. サクセニアンが Saxenian [2006] で示した頭脳循環 (brain circulation) がシリコンバレーから新竹、バンガロールと伸びているだけでなく、中国にまで及んでいるという指摘の評価であった。そこでの結論は、①海外からの IT 帰国人材は中国 IT 企業家第 3 世代の重要な構成部分であり、まさに第 3 世代を特徴付けるものでもあるが、第 2 世代には帰国人材はさほど多くなく、また、第 3 世代でも主要な IT 企業家のほとんどが帰国者というわけでもない、②分野別で見ると、電気通信キャリア企業家にはほとんど帰国組は存在せず、逆に、オンライン・デジタル・コンテンツ分野企業家には多く、ハードウェア、ソフトウェアなどはその中間であること、③IT 人材の移動とビジネスモデルの変化とは関連はあるが、いったんあるビジネスモデルが成立するビジネス環境が揃ってしまえば、そのビジネスモデルはもはや、帰国人材の独占物ではありえず、多くの非帰国人材が同様のビジネスモデルを用いること、したがって、人材の移動とビジネスモデルの移転は密接な関連はあるが同じではないこと、であった。したがって、サクセニアンの主張は妥当する側面もあるものの、それが一般的であるとは言えない。

本稿はさらにそれをフラット・テレビ（液晶、プラズマ等）およびそのフラット・パネル・ディスプレイ製造企業に焦点を当てる。液晶とプラズマ技術の導入によってテレビは急速に IT 機器との近接性を強めており、すでに IT 機器の一部と見なしてよいほどになっている。テレビも、テレビ放送もデジタル化され、また、電気通信と放送との垣根が低くなり、テレビも一つの情報端末となってきているからである。テレビ及びパネルメーカーは伝統的メーカーの側面も持ち、ネット企業ほど典型的に IT ビジネスのスタイルが出てこないかもしれないが、IT 企業家の形成モデルを考える上ではこれらの考察は避けて通れない。

テレビメーカーとして選んだのは、TCL、長虹 (Changhong)、康佳集団 (Konka)、創維集団 (Skyworth)、海信集団 (HiSense)、厦華電子 (Prima)、海爾集団 (Haier)、夏新電子 (Amoi) の中国テレビメーカー主要 8 社（上海広電は本稿ではパネルメーカーとして考察）と同方 (Tsinghua Tongfang, 旧清華同方) である。同方を選んだのは、デジタルテレビに特化する形で台頭する新興テレビメーカーだからである。パネルメーカーとして選んだのは、中国の国産液晶パネル大手 3 社である上海広電 (SVA)、京東方 (BOE)、昆山龍騰 (IVO) である。

創維集団が民間企業、海爾集団が究極的には集団所有制企業であり、厦華電子が国有企業傘下から台湾系企業となった以外は、いずれも、少なくとも究極的な支配としては国有企業である。もっとも、企業家が自らの持分を増大させたり、あるいは、複雑な持ち合い構造を作って国有企業としての性格を薄めたり、あるいは、子会社を上場させたり、外資の導入を行ったりしており、国有企業といえるのかどうなのかが問われているような企業も少なくなく、計画経済期の国有企業の性格がそのまま引き継がれていることはまったく意味しない。また、国有形態の維持が政策的に決定され、基本的に国务院（中央政府）国有資産監督管理委員会の所轄になっている（電気通

信業を含む）インフラ系の産業とも異なっている。TCLは広東省の惠州市、長虹は四川省の綿陽市の所轄であり、他の国有系各社も1989年に中央企業の中国電子信息产业集团公司（CEC）の系列に入った夏新電子を除いて、いずれも中央企業ではなく、地方都市の所轄である。このことも、これらの企業の民間企業的な性格を強めている一因である。

## I. フラット・テレビ，フラット・パネル・ディスプレイ業界の概況

### 1. テレビのフラット化と中国

中国のテレビ製造業においても日本同様にフラット化，デジタル化，ハイビジョン化，ネット化（IPTV，モバイルTV）が相互に関連しあいつつ，同時進行している。ここでは紙幅の関係でネット化については別の機会にゆずるとして，フラット化，デジタル化，ハイビジョン化の動きについてみてみたい。

まずは，ブラウン管カラーテレビ生産体制についておさらいする。1980年代～90年代において，中国は当時のカラーテレビ生産のネックであったブラウン管の生産のために，政府主導で先進諸国からカラー・テレビブラウン管の技術導入を行い，彩虹電子を設立し他社にブラウン管を供給する（自社でも生産）こととし，さらに，外資との間で合弁企業・提携企業等の設立，すなわち，松下電器（現パナソニック）との合弁企業（北京・松下），東芝からの技術導入（上海永新），フィリップスとの合弁（南京華飛）を行って，他社に供給する体制を築いた。「事実上の互換性」（丸川知雄〔2007〕35ページ）の実現によって，「垂直分裂の経済性」（同40ページ）を達成した中国テレビメーカーは，トップメーカーに上昇した長虹を含め，他社からブラウン管を調達する形での生産拡大を行い，カラーテレビ生産大国に上昇した。もっとも企業単位でみれば「垂直分裂」の構造は引き続き存在するものの，外資系企業子会社や合弁企業も含めた形での一国単位でみると，関連・支援産業はほぼ整い，東芝などはすでに中国華南地区で完結的にブラウン管テレビの生産を行うようになっていく。

日本に比べると到達点は高くないが，中国のテレビ受信機製造業もフラット化の動きを加速している。2005年にすでに都市部においてはブラウン管テレビを上回る売上を示すようになっていたが，2008年1-9月のカラーテレビの（輸出分も含む）生産台数6938.6万台のうち液晶テレビの占める比率は31.2%，2009年1-9月のカラーテレビ生産台数7168.7万台のうち，液晶テレビの占める比率は55.1%となって，全国ベースでも液晶テレビが生産台数の過半を占めるようになっていく<sup>1)</sup>。なお，2007年の全世界のカラーテレビ販売台数は1億8532万台，うち，8620万台がフラット・テレビである。日本，ヨーロッパ，北米市場において液晶テレビはカラーテレビのそれぞれ86%，84%，78%を占めた<sup>2)</sup>。

中国フラット・テレビ市場は当初は松下電器（現パナソニック），シャープ，日立製作所等の日系を中心とした動きであったが，中国企業でも海信集団と厦華電子が先行的に進出した。のち，TCL，長虹，海爾集団，康佳集団など中国国産テレビの中核企業も液晶テレビに進出した。TCLはフラット化に乗り遅れたトムソンのテレビ事業部の買収を行い，RCA等のブランドも手に入れたが，フラット・テレビ事業へも着実に手を打ってシェアを拡大した。外資系が価格帯を

表1 中国・テレビ用液晶パネル販売市場シェア（2005年）

単位：万枚，%

1. LG フィリップス（韓国・オランダ）	159.26	34.4%
2. 三星（韓国）	110.16	23.8%
3. 友達光電（台湾）	40.10	8.7%
4. 奇美電子（台湾）	33.45	7.2%
5. 中華映管（台湾）	30.25	6.5%
6. シャープ（日本）	28.59	6.2%
7. 広輝電子（台湾）	17.18	3.7%
8. 瀚宇彩晶（台湾）	16.70	3.6%
9. 京東方（中国）	9.29	2.0%
10. 鳥取三洋（日本）	5.61	1.2%
11. 上広電 NEC（中国・日本）	4.55	1.0%
12. 三菱 NEC（日本）	3.64	0.8%
その他	3.72	0.8%

（資料）賽迪顧問。ただし、国別は中川がつけた。

（出所）『中国電子報』2006年1月3日より作成。

高めに設定したこともあって、一時は市場の過半は中国国産系企業が把握していた。しかし、2005年12月にソニーが口火を切ってその後、サムソン等も値下げを行って巻き返しを図ってきた。外資系ブランドの薄型テレビは32インチ型で大部分が1台1万円を割りこみ、地場ブランドとはほぼ同程度の価格水準になった。かつ、IT製品メーカーの液晶テレビ市場参入が起こった。また、液晶テレビはコストの約6割を液晶パネルで占められ、かつ、テレビ用パネルは多くが韓国、台湾企業からからの調達であるためパネル価格の低下以上に価格引下げをしようとすれば利益を削らざるを得ない。皮肉なことに、ブラウン管テレビと比べて、液晶テレビの場合、テレビ製造業者が付加価値をつける部分はむしろ縮小している。液晶パネルの時点で、すでに多くの技術が体现されてしまうからである。さらに、液晶テレビ、プラズマテレビとも2005年には40%以上の価格低下があり、海信集団と厦華電子の2005年の利潤率は0.6-0.8%となっている（『21世紀経済報道』2006年1月16日）。このような中で中国国産系の液晶テレビメーカーはシェアを落とし、また、利益が出なくなった。もっとも、2009年に入ってこの動きはまた反転している。セットテレビメーカーではない、台湾系の友達電子（AUO）、奇美電子が販売価格を引き下げつつ、積極的に大陸メーカーに売り込みをかけ、それに対して、セットテレビメーカーであるとともに、パネルメーカーでもある三星電子等がそれに十分対抗できなかったからである。

では、中国の現地系液晶パネル製造業者が利益を上げているかといえば、そうでもない。というのは、韓国、日本等の液晶パネル製造業が第7世代の製造ラインの建設に進んでいるときに、中国を代表するメーカーである京東方などは第5世代の製造ラインで製造を行っており、また、周期的に訪れる過剰生産によって、有力メーカーの京東方は2005年度大赤字（前3四半期で13.68億元）を計上するにいたった。液晶パネル生産は世代があがるごとに必要最低投資金額が跳ね上がっていき、中国企業は1社ではとても担いきれない（ちなみにシャープ亀山工場は第8世代工場であるが、第1工場、第2工場の投資額を単純合計すると5000億円である。また、堺工場は第10世代になるが、シャープの液晶パネル工場だけで3800億円、関連企業も含めたコンビナート全体では1兆円の投資が行われる見込みである）。この投資競争についていけなければ、利幅の薄いサイズの生産を続けていかざ

るを得ないのである。この中で、後に見るように、上海広電の事実上の倒産という事態も起きている。

## 2. デジタル化

### (1) CATV デジタル化

中国ではまず2001年に中央電視台が試験的なデジタル放送を開始した。中国の都市部ではCATVが比較的普及しており、デジタル放送は地上波よりもまずこのCATV（有線数字電視）が先行している。広電総局は2004年をデジタル放送年と位置づけ、まずは有線テレビからデジタル化に取り組むこととした。ただし、中国のCATVのデジタル化には障害がある。高画質を実現できるテレビ受信機が少なく、既存のテレビにSTB（セット・トップ・ボックス、機頂盒）を設置する形態のため、画質にさほどの変化を感じることができず、また、付加的なサービスが未発達なことによる。デジタル放送免許は中央電視台に続いて上海文广も獲得した。

### (2) 地上波デジタル放送

中国では地上波デジタル放送は2003年に試験放送が開始されたが、全く異なる2方式が採用に向けてしのぎを削った。1つは北京市の清華大学が中心となって開発してきた「DMB-T」である。変調方式にはOFDMを利用する。一方、上海交通大学などは、単一搬送波を使う方式「ADTB-T」を開発した。2004年末に地上デジタル放送の仕様を決定する予定だったが、標準規格争いの決着がつかず、当初計画が変更を余儀なくされた。国家広播電影電視総局（広電総局）が2005年に発表したタイムスケジュールでは、06年にデジタル衛星放送のサービスを開始し、第11次5カ年規画（「十一五」、2006～2010年）期間に地上波デジタル放送を開始し、2010年までに西部地域を除くすべての県レベルでデジタル化への移行を完了させ、2015年にはアナログ放送をすべて終了させることになった。2006年8月30日国家標準化管理委員会は8月16日時点で、清華大学のDBM-Tを基礎に、上海交通大学等の他の標準の要素も組み入れたDBM-THをGB20600-2006として強制的国家標準と決定し、2007年8月1日から実施する、と発表した。これによって5年及ぶ標準規格争いが決着を見た。

### (3) ビデオデータ圧縮規格標準問題

デジタルテレビおよびIPTVの核心技術の一つであるビデオデータ圧縮規格標準には主にはMPEG-2, MPEG-4, H.264, AVS 等がある。MPEGは先行する日本のアナログハイビジョンに対抗する形で、欧米がデジタルテレビ計画を立て、1998年にISO/IECにMPEG専門家グループを設立したことに始まる。1992年にMPEG1を出したが、これは中国以外では廃れたVCDなどの規画にはなったが、高画質テレビの要求を満足させるに至らず、1994年に出されたMPEG2がその要求をはじめて満たした。この標準が、アメリカのATSC、ヨーロッパのDVBというデジタルテレビ標準化組織によって受け入れられ、1998年の日本のアナログハイビジョンの放棄を生んだものである。今日ではDVD, CS放送, デジタルハイビジョン放送などで広く使われている。民生用デジタル・ビデオカメラで使われている圧縮規格はDV規格であるが、これは高画質であるが圧縮率はあまり高くなく、業務用にはMPEG2が使われてきた。MPEG4はMPEG2が高レート高画質を目的としたのに対し、ナローバンドなどの低速回線で高画質を目指した動画配信を目的とした動画フォーマットの規格である。QuickTime6のストリーミング、

DivX, Xvid, WMV7/8 などなどで使われているが、各種の「方言」があり、一つの規格とは言いがたい状況である。H.264 は正式には MPEG4-AVC (H.264) であるが、紛らわしいので H.264 と通称されることが多い。これは MPEG4 のさらに高画質を目指したもので、従来の MPEG4 とは互換性はまったくない。iPod, PSP など採用されている。AVS は中国の独自開発によるものである。2002年に専門家グループが結成され、2006年1月6日に正式に信息産業部（現・工業・信息化部）と国家標準化管理委員会の承認を得て国家標準となった。

デジタル放送としては現状としては下記のとおり、MPEG-2が使われている。今後の発展が見込まれる IPTV の標準としては、MPEG4 と H.264 が有力であるが、MPEG4 の方が現状では蓄積があり、華為技術も MPEG4 を中心とした開発を進める模様である。なお、日本でもっとも普及している Yahoo! BB の BBTB では Mpeg-2 が使われている。広電総局や工業・信息化部等の AVS に対する対応は第三世代移動通信の TD-SCDMA に対する対応とは異なり、一方的に肩入れするものとはなっていない。

### 3. ハイビジョン化

中国語でハイビジョンテレビを「高清晰電視」略して「高清電視」という。中国においても、テレビ市場の飽和と平面テレビの普及とともに、このハイビジョン化は進展している。2005年には、デジタルハイビジョンテレビがカラーテレビに占める比率は35%にまで達した、と称された。しかし、これまでは何をもって、「高清」と表示できるかの基準ははっきりせず、日本のデジタルハイビジョンやアメリカの HDTV の基準から見ればとても超高画質といえないものが含まれている。上記の35%のうち本当にハイビジョンといえるのは3%（ポイント）にも満たないとの指摘もある（『中国電子報』2006年1月5日）。中央電視台（協定を結ぶのは傘下の中央数字電視伝媒有限公司）はデジタルハイビジョン放送の開始を前に、デジタルハイビジョンテレビの国家標準にそってテレビメーカーの選定を始めた。中国のデジタルハイビジョンの標準はアメリカや日本の標準と基本的に同じ水準である。ハイビジョン信号 1920×1080i（1080i は有効走査線数が1080本のインターレース＝飛び越し走査方式のこと）、ないし、1280×720p（720p は有効走査線数が720本のプログレッシブ＝順次走査方式のこと）、画面アスペクト比16:9（映画等の縦横比）を持つものとされている。

中央電視台の本来の規格にあるテレビメーカーとして、当初は、プラズマテレビによる日立製作所と松下電器（現パナソニック）の2社が選ばれた。ビデオデータ圧縮規格は MPEG-2 である。上記の基準によれば、当時市場に出回っていた「高清」テレビはプラズマテレビも含めてほとんどが合格しない状況であった。まずブラウン管テレビでは、1080i, 720P, 1080P とされる第1世代の「デジタルハイビジョンテレビ」はテレビのデジタル信号をアナログ信号に変えて処理するもので、正確にはデジタルテレビではない。創維集団が2004年に発売した V12 や TCL 集団（TCL 王牌）の DDHD, ソニーの WEGA, 三星電子の DNIE, LG 電子の XD 等は第2世代デジタルハイビジョンテレビはデジタル信号をデジタルのまま処理できるものであるが、上記のハイビジョンの水準には達しておらず、これも正確にはデジタルではあるがハイビジョンではない。第三世代のデジタルハイビジョンテレビは創維集団や松下電器（現パナソニック）のものが上記の基準に達している。しかし、ブラウン管のデジタルハイビジョンテレビのほとんどはこの基準を

クリアできていない。また、統計上、液晶テレビ、プラズマテレビ、リア・プロジェクション・テレビは一括してデジタルハイビジョンテレビに入れられることが多いが、上記の基準からすると、26インチ以上の液晶テレビは入るものの、低価格機を中心とした中国の42インチのプラズマテレビ（市場の80%以上は42インチ）はほとんどこの基準に達しない（852×480が多い）。また、リア・プロジェクション・テレビの一部も満たさない（『中国電子報』2006年1月5日）。日立製作所と松下電器（現パナソニック）の2社は、中央電視台標準合格を表示することが可能となり、高い技術力が裏打ちされた。しかし、国産メーカーを1社もいれずに日本メーカーを2社選定したことに対して、売国的な選択として批判がたかり、海信集団が追加的に選定された。3社は中央電視台認定のマークをつけてこれらのテレビを販売できるが、その代わりに5000万元におよぶ開発参加費を支払っている。

上海文広はテキサス・インスツルメンツ（TI）のDLP技術を使用しており、この技術では国外の三星電子、LG電子、松下電器（現パナソニック）、東芝、国内のVA、TCL、長虹、海信集団等の企業が開発を行っている。国内のテレビ大手の創維集団、TCL、長虹はMPEG-2による開発には参加しないことを表明している。<sup>3)</sup>

デジタルハイビジョンの商用放送としては、中央電視台（CCTV）が2006年1月1日から4直轄市を含む全国43都市（28日から50都市）でCATVによるデジタル放送を開始し、上海文広新聞伝媒集団（以下、上海文広）は上海をはじめとする「長三角」地域での放送を開始した。上海文広は上海のテレビ、ラジオ、映画、劇場、娯楽等の諸機関を統合して成立した地域独占的な国有の文化メディアグループである上海文化広播影視集団傘下にあり、2001年に上海人民廣播電台（ラジオ局）、上海東方廣播電台、上海電視台（テレビ局）、東方電視台、上海有線電視台などを統合して設立されたものである。2004年に携帯電話テレビ「東方龍」事業を始め、2004年8月には中央電視台に続いて第二の有料デジタル放送集団的運営機構の免許を獲得し、さらに2005年5月には（CCTVにも先行して）初のIPTV免許取得業者となった。

## Ⅱ. フラット・テレビ（液晶テレビ、プラズマテレビ）各社企業家

### 1. TCL 集団（TCL）（李東生、梁耀榮、史万文）

TCLの企業としてのスタートは惠州側では1980年に恵陽地区電子工業会社が、香港では1981年に香港企業12社が合併で設立し録音テープを生産したTTK家庭電器有限公司が設立されたことに始まる。1985年に中港合併企業としてTCL通信設備有限公司が設立され、翌86年にTCLを登録商標とした。電話器生産で成長し、ブラウン管カラーテレビに進出した。

李東生は1957年7月生、中国共産党員であり、1982年華南工学院無線電信専攻を卒業、1985年にTCL通信設備総経理、86年広東惠州市工業發展總公司引進部主任、90年惠州市電子通訊總公司副総経理、を経て1993年TCL電子集団総経理、1996年同董事長兼総裁となっている。電子機器分野で躍進したTCLの永年にわたるリーダーとして業界では知られている。TCLは惠州市所轄の国有企業であり、李東生は生え抜きの社員に過ぎなかったが、経営の自由度は大きく、企業家的スタイルをとることができた。

TCL は1993年に TCL 通説設備股份有限公司が深圳証券取引所に通信機端末製造企業として始めて上場し，同時に香港に TCL 電子（香港）有限公司が設立されていたが，親企業は改編を経て1997年に TCL 集团有限公司となっていた。1999年に TCL 国際控股有限公司が香港に上場し，かつ，TCL 通説から TCL 移动通信有限公司が独立した。2002年 TCL 集团有限公司は TCL 集团股份有限公司に改編され，さらに2004年に TCL 通説設備股份有限公司を買収する形でとなって TCL 全体が上場することとなった（000100 TCL）。李東生は恵州市の100%所有国有会社から，自分自身や管理層を含む従業員持株の増加を図っていたが，総体上場によって管理層42名の自然人が41163万株，15.91%（新規発行後）を持つこととなり，李東生自身が14452万株，5.59%を持つこととなった。当時の株価で換算すると6億元の資産を有することになったのである。（2007年6月30日時点では李東生97,562,400株，3.772%。2004年に TCL アルカテ移動電話有限公司が設立され，それとともに，香港に TCL 通説科技控股有限公司が上場した（2618HK）。現在は深圳に上場する TCL 集団が香港の2上場企業（TCL 多媒体=TCL 国際控股有限公司の名称変更，TCL 通説科技控股有限公司）を傘下におき，また，その他非上場の子会社，関連会社を持つ形になっている。李東生は個人としても TCL 多媒体の0.56%，TCL 通説科技控股有限公司の1.30%の株式を有している。恵州市の持株比率は下がり（2007年6月30日時点12.844%），逆に，李東生を中心とする管理層が株式を持つことになって企業家的性格はいっそう強まった。

国内で電話器，ブラウン管テレビ受像機市場等で成功した TCL は2002年に820万ユーロでもってドイツのシュローダ社を買収し，国際化の先鞭をきった。さらに2004年にはテレビ受像機製造で中国のトップに立ち，「竜虎計画」と称する発展計画を立てた。それはテレビに続き，マルチメディア電子，移动通信端末とも今後3～5年以内に，世界の5強に入り，家電，情報，電工，文化産業においては3～5年以内に国内一流の水準に達し，2005年に売り上げ700億元，2010年には1500億元を達成しようという壮大なものであった。その方針に基づき，世界のテレビ部門でフランスのトムソンのテレビ受像機製造事業を買収し TCL トムソン電子 TTE を設立，また，携帯電話ではアルカテルの携帯電話端末製造部門を買収した。しかし，これは TCL の国際化をもたらすとともに，経営危機をも招来した。TCL 集団は2005年3.2億元，2006年19.3億元の損失を計上し，国内外の売上も400億元台に縮小した。これはまた，ガヴァナンスにも少なからぬ影響を与えた。李東生は高級幹部層も業績に対する責任を厳しく問う方針をとり，その結果，幹部層は大きく入れ替わることになった。

2004年12月19日に携帯電話事業をリードしてきた「携帯電話狂人」万明堅が業績不振の責任を取る形で辞職し，2006年6月6日「元老」の1人，COO の袁信成は TCL 集団董事長高級顧問兼 TCL 傘下の深圳幸福樹電器貿易有限公司董事長に格下げとなった。同じ日，TCL 集団董事・高級副総裁の胡秋生も辞職した。2007年10月15日には TCL 集団副総裁，TTE・CEO，楊偉強の職が解かれた。

TTE 関連では同じ2007年10月15日に厳勇の TCL 集団高級副総裁の職が解かれた。かつて，厳勇は李東生によって TCL の欧州業務の建て直しのためのキーとなる人物とされ，TTE 欧州法人の代表となっていたが，就任後，それほどの時間もたたないうちに解職となった。グローバルオペレーションセンター（全球運営中心）総裁の陳武の権限は製造のみに縮小され，TTE の戦略と管理に責任を持っていた副総裁童雪松も辞職した。



これらに替わってフィリップスで28年間勤務し消費電子執行副総裁であった梁耀榮が TCL 集団副総裁・TCL 多媒体 CEO としてリクルートされた。梁のリクルートに伴い、集団副総裁であり、TCL 多媒体社 COO・新興市場業務中心総経理、TCL-トムソン電子有限公司（TTE）COO であった史万文は2008年1月に TCL 多媒体の執行董事の職は残しつつ、集団本部で物流サービスの業務を行うこととされ、カラーテレビ等の事業の主導権は梁耀榮に移った。TTE の業績の悪さの責任を採った形である（しかし、2008年4月29日に史万文は高級副総裁として復活した）。

上記の幹部人事異動は系列別に独立王国化していたものを集権化し同時に業績に対する責任を明確化するものであった。企業集団の組織構成としても2008年1月からは20社余りの傘下企業はマルチメディア、通信、家電、部品の4大産業集団と不動産・金融投資、物流・サービスの2大業務群の4+2の構成となった。

梁耀榮はシンガポール人であり、シンガポール大学（現シンガポール国立大学）機械工学卒業（ほかに MBA も）。1978年からフィリップスに勤務、中国、アジア太平洋、ラテンアメリカ、北アメリカ、ヨーロッパで消費電子製品の製造・販売に従事、2007年4月の離職の直前にはフィリップス消費電子執行副総裁であった。同社の DVD 機事業を巨額の赤字から世界一にまで立て直した経験も持つ。TCL 多媒体入社後の方針として、真っ先にブラウン管テレビから液晶テレビへの急速な変換をあげた。トムソンは液晶テレビは生産しておらず、トムソンの買収は液晶テレビへとは直接つながらなかった。

史万文は1990年に華南理工大学無線電信専攻を卒業後、すぐに TCL に入社、李東生によって重用され、胡秋生にかわって TCL 多媒体の執行董事、易春雨元副総裁に替わって新興市場業務を行い、さらに TTE の COO に就任と TCL のテレビ事業を担ってきた人物である。

テレビ事業の建て直しに外部から（華人とはいえ）外国人を高級幹部として招くのは TCL の経営史からいえば異例なことであった。

## 2. 長虹（Changhong）（倪潤峰、趙勇）

長虹は1958年に国営長虹機器廠として設立された。第1次5ヵ年計画の国家156重点工業プロジェクトの一つとして、軍用レーダーの研究開発と生産に従事してきた。1985年に軍民転換を目指す、同社はカラーテレビの生産ラインを導入、軍の性格を保ちつつ、民間企業化する方法で成功した。改革開放に伴い、軍を背景にもつ五洲電源と華豊集団との提携関係に入り、近年では081電子集団有限公司も系列化している。テレビ生産で成長し、かつては電子百強の第1位となっていた。

さらに、長虹は電子分野で IT、電気通信分野、IC へ進出するだけでなく、白物家電分野であるエアコン、冷蔵庫等、また、エアコンのコンプレッサやプラズマテレビの PDP、などコア製品の生産にも乗り出した。従業員は6万4000人余りである。

長虹躍進の立役者であった倪潤峰は1944年生まれ。1967年大連工学院機械製造専攻卒業。1985年国営長虹機器廠廠長、1998年四川長虹電器股份有限公司董事長兼総経理。中国共産党第14回大会代表、第十五期の中央候補委員、第8期全国人民代表大会代表。1990年に中華全国総工会によって全国優秀経営管理者の称号を受けた。1993年には四川十大英才の称号獲得。1994年には第5期の全国優秀企業家、1995年には国務院によって「全国労働模範」の称号もうけた。第3回日経ア

ジア大賞経済界賞も受賞した。その他にも経営者として数々の称号を受けている。2004年から四川省政府顧問を務めている。

倪潤峰は長虹の成長の立役者であったが、危機創出の立役者でもあった。倪潤峰に替わって長虹のリーダーとなったのは趙勇である。趙勇は1963年四川三台生まれ。清華大学機械エンジニアリング学部圧力加工専攻大学院修了（工学博士），同大学熱エネルギー・動力エンジニアリング専攻でポスドク。高級エンジニア。1993年4月～10月は清華大学機械エンジニアリング学部で教鞭をとり，1993年11月に長虹入社。1996年6月まで国営長虹機器廠，四川長虹電器股份有限公司副総エンジニア兼工芸技術所所長。1996年7月から2000年4月，国営長虹機器廠・四川長虹股份有限公司総エンジニア（うち1996年8月から四川長虹電器股份有限公司董事・副総経理）。2000年5月～2001年1月四川長虹電子集团有限公司副董事長，四川長虹電器股份有限公司副董事長・総経理，2001年2月から5月，集团有限公司董事局董事，股份有限公司副董事長・執行総裁。しかし，ここで，趙勇は内部的な抗争に敗れる形でいったんは政府の公職についた。2001年6月～2004年6月長虹集団を所轄する綿陽市人民政府の副市長であった。しかし，2004年7月に倪潤峰が四川省政府顧問として同社を離れるとともに，長虹に復帰，2005年9月まで集团有限公司董事長・総経理，股份有限公司董事長，2005年9月から集团有限公司の董事長・党委員会書記・総経理，股份有限公司董事長・党委員会書記と権限を集中。2007年，四川省第9期委員会委員，中国共産党第17大会代表。

### 3. 康佳集団（Konka）（陳偉栄，任克雷，侯松容）

1979年12月，国家外国投資管理委員會の認可を得て，中国・香港合併企業，広東省光明華僑電子工業有限公司として同社は設立された。中国側が51%，香港側が49%の株式を保有した。テレビメーカーとして成長し，1991年12月に深圳康佳電子（集団）股份有限公司と社名変更した。

同社成長の立役者である陳偉栄は1959年生まれ。1982年に華南理工大学無線電信専攻を卒業し，康佳に「分配」された。工場技術員，工場長，集团公司助理総経理，董事副総経理，董事総経理と昇格した。1989年には日本で企業管理も学んでいる。1993年には合併で牡丹康佳を設立，康佳方式を創造し，ついで，合併で陝西康佳，安徽康佳，独資で東莞康佳，香港康佳を設立，「四方合力」の生産システム，と「三点一線」の発展モデルを作り上げた。管理モデルは「嚴，新，快，全，情」と特徴付けられた。康佳は中国第2位のカラーテレビメーカーに上りつめ，1998年には電子百強の第4位に位置づけられた。

康佳方式を董事長として支えたのは任克雷である。任克雷は1950年生まれ。北京大学経済系を卒業後，遼寧省計画委員会，国家進出口委員会等を経て，国家経済貿易委員会政策研究室外經処副処長さらに副主任となった。国家経済貿易委員会青年経済研究小組組長，國務院決策諮詢小組委員なども兼任した。1987～1990年は中国包裝總公司副総経理兼中国包裝總公司アメリカ子会社総裁，1990～1993年は中国共産党深圳市党委員会副秘書長，秘書長，弁公室主任を務めた。この間，深圳の発展方向に関する多くの論文を発表，中央にも注目された。1993年に国有企業の経営近代化を促進することを任務とする投資会社である華僑城集团公司建設指揮部主任，党委員会書記，集團総経理となり，同時に，康佳集團の董事局主席に就任した。家電，旅行，不動産開発等の優良事業に集中し，成長を遂げた。

しかし，2001年に康佳は未曾有の経営危機に見舞われ，陳偉栄は辞職し，替わって総裁になっ

たのは侯松容である。侯松容は1968年雲南省昆明市生まれ。北京大学経済学部を卒業後、1990～91年深圳中僑実業有限公司で勤務、廠長にも就任。1991～94年華僑城集団に勤務し、投資発展部業務管理担当。1994～2000年に深圳華僑城興僑実業公司副經理、總經理。

2001年2月に康佳集団常務副總裁、党委員会副書記、2002年4月27日から康佳集団總裁、党委員会書記となっている。

#### 4. 創維集団（Skyworth）（黄宏生、張学斌）

創維集団は1988年創維実業有限公司として香港で設立され、主にテレビ用のリモコンの生産を行った。1992年に創維集団有限公司設立、カラーテレビの生産認可を獲得、カラーテレビ、VCD、DVD、家庭シアター、衛星放送受信装置などの生産に進出した。1994年深圳創維—RGB電子有限公司を設立、2000年4月に創維数碼控股有限公司が香港証券取引所上場（0751）した。今日では中国三大カラーテレビメーカーの一つで、株価総額60億元を超える。本社は深圳市南山高新科技園区の創維大廈。生産は深圳を中心に行い、メキシコ、トルコにも生産拠点を持つ。アメリカ、香港、北京、深圳、武漢に開発拠点を持つ。

創業者の黄宏生は1956年海南臨高生まれ。華南理工大学卒業後、1988年創維を創業。有数のカラーテレビメーカーに育て上げた。2004年11月30日に上場会社から4800萬元を横領した容疑で逮捕され、2004年12月2日100万香港ドルで保釈された。同社は資金繰りが苦しくなる中で、元賽格集団董事長、元中国電子工業総公司（CEC）総經濟師、元電子系統工程局局長ですでに65歳で引退をし、中国電子商会副会長、深圳電子商会会長などの業界団体で仕事をしていた王殿甫を探し出して、董事会主席・CEOとした。しかし、黄宏生は董事会非執行主席に留まり、さらには、2006年2月10日には妻の林衛平が創維数碼（0751.HK）の執行董事に就任した。これにより、創維の董事会の構成は董事会執行主席王殿甫、執行董事、張学斌、丁凱、梁子正、楊東文、林衛平、非執行主席黄宏生、その他独立董事3名となった。

2006年7月13日に黄宏生とその弟、黄培昇は香港区域法院によって4つの罪状によって懲役6年が言い渡された。判決資料によれば黄兄弟は2000～2004年創維系会社から合計5100万香港ドルを偽貸借、顧問費等の名目で横領し、家族名義に移し変えたとされている。これによって、公司法の規定により、黄宏生は2006年8月11日、董事会非執行主席、および公司非執行董事の職も解かれた。これによって黄宏生と創維の経営上の関係は無くなった。しかし、依然として39.45%大株主でありその株式の売却如何が注目されたが、黄宏生の家族は売却の意思は無いとされた。それどころか黄宏生は獄中から家族に業績から見て過度に下落した同社株式の買い増しを10度以上にわたって指示、獄中から同社の株価を動かす離れ業を演じている。

2005年6月30日に2004年9月までの中間決算が報告され、業績の回復が確認されるとともに、王殿甫の退任と執行董事兼テレビ事業部長の張学斌が總裁・CEOとして王の職を引き継ぐことが発表された。

張学斌總裁は1962年四川生まれ。中南財經大学において会計学の学士号、経済学修士号を取得。5年間同大学で教鞭をとった。1991～2001年海南椰樹集団有限公司（1997年8月～集団總經理）、2001年4月、創維集団入社、以降、中国区域總經理、彩電事業部總裁として中国におけるテレビの生産と販売に責任を持った。2005年6月30日、創維集団總裁就任。

張学斌が総裁に就任して以降の創維の業績回復は著しい。特に2008年前半期，カラーテレビの販売，輸出とも対前年同期比で2倍近くとなった。海外市場については2007年に消費者ニーズの近い東欧，南米，東南アジアを重点市場とし，また，貿易摩擦回避のために世界各国に協力工場を設置したことが成功要因であった。しかも，カラーテレビにおける液晶テレビの比率を大きく上げている。第1四半期だけを見ると輸出されたカラーテレビ60万台余りのうち，31.6万台（約48%）が液晶であった。大和証券 SMBC によると，同社が2009年8月に中国市場向けに販売した製品のフラット・パネル比率は，前年同月の33%から80%まで上昇した（ほとんどは液晶）。同社は今後1年以内にブラウン管テレビの生産を停止する方針を明らかにしている。<sup>4)</sup>

## 5. 海信集団（HiSense）（周厚健）

董事長の周厚健は1957年8月山東省牟平生まれ。1976年に軍に入隊。退役後病弱の父親に替わって工場現場で勤務。1978年21歳で高考を受験，青島市の理科系第1位，総合でも第3位の点数で山東大学無線電系に入学した。1982年7月に卒業。工程技術研究員。青島電視機廠（海信集団の前身）に入社。1989年副廠長，1990年常務副廠長昇任。1992年1月青島電視機廠廠長。テレビ受信機業界の不況の中で，工場のを盗む者が出てきていたが，これらを解雇，また，当時の慣行に逆らい，開発人員に現場作業員の3倍の給与を支払うシステムとした。幹部クラスも大幅に人員削減し，余剰となった人員は山東大学の経営管理訓練コースに送り込んだ。事業ドメインに関する意思決定としては白黒テレビの生産拡大をやめ，大画面カラーテレビに進出していくことを決めた。人民元の為替変動を見越し，原材料の売り買いで利益も上げている。1994年に資本機構改革を実施，青島海信電器を設立，臨沂海信電子有限公司，肥城海信電子有限公司を債券株式変換で設立した。周は董事長に就任。1995年青島電子儀表工業総公司董事長，總經理，青島海信集団公司總裁，青島市電子行業管理弁公室主任。1999年海信集団總裁。2000年3月に海信集団が決定層と経営層を分離する機構改革を実施した後は海信集団有限公司董事長。第9期，第10期全国人民代表大会代表。

周厚健は数々の受賞をしているが，2000年度には CCTV によって「2000経済年度風雲人物」に選ばれている。

## 6. 厦華電子（Prima）（郭則理，謝思瑜，呂鏡松）

厦門華僑電子企業有限公司（略称：厦華集団）は1985年に設立された。傘下に1上場会社（厦華電子，上海証券取引所 A 株：株式番号600870），5社の100%子会社，21の合併会社等を持つ。商標の XOCECO は2000年9月に中国著名商標に認定された。同社は厦門経済特区最大の工業企業，福建省最大の電子企業，中国最大のカラーテレビ輸出企業である。製造品目は AV 機器，通信機器，情報機器の領域に渡り，カラーテレビ，携帯電話，コンピュータ，ディスプレイ，ファックスなどを主要生産品目とする。第1期の国家重点ハイテク企業として，同社はポストクワークステーション，国家級技術センターを持つほか，海外のシリコンバレー，EU などにも研究開発機構を持つ。中国の最初の HDTV デジタルハイビジョンテレビの開発などを行った。

厦華集団は1995年に厦門経済特区華夏集団，厦門市電子器材公司とともに登録資本5000万円で厦門華僑股份有限公司（以下，厦華電子）を設立，上海証券取引所 A 株市場に上場した。同社は

厦華集団が支配株式を持つ上場子会社として存在してきた。

厦華電子の総経理ないし董事長として同社のテレビメーカーとしての成長およびフラット・テレビへの進出を主導してきたのは郭則理である。郭則理は1955年厦門生まれ。1973年下放され、1976年に兵役につき、海軍北海艦隊参謀などを務めた。1982年に厦門特区管理委員会に転じ人事労務処などの業務をこなし、1985年に厦門特貿公司副経理となった。1995年初、設立された厦華電子第1期の董事長、1996年からは総経理となった。業務の傍ら、1995年9月に厦門大学管理学院工商管理教育中心に入学、1997年に工商管理修士(MBA)を取得した。MBA論文のテーマは「カラーテレビの値下げ競争と厦華社の発展戦略」であった。その後、厦華集団は急成長を遂げ、中国電子情報百強のランキングでいうと28位から2002年には16位まで上昇した。とくにフラット・テレビは2005年に国内ベスト3、世界第8位にはいり、デジタルハイビジョンの領域でも先進的役割を果たした。1998、99年、郭則理は福建省電子工業庁と福建省政府の優秀経営者の称号を獲得した。

しかし、フラット・テレビはブラウン管テレビにもまして市場投入から価格競争に移る時間が短く、熾烈な価格競争の中で同社の採算性は悪化、2004年に総経理(総裁)は38歳の謝思瑜に交代した。謝思瑜は1965年8月生まれ。厦門水産学院機械・電子工程系卒業後、厦華電子入社、品質管理部技術員、注塑廠技術員、設備課主任、廠長助理、副廠長、廠長、カラーテレビ工廠廠長、総経理助理、副経理を経て、2004年5月に総経理(総裁)となった。謝は採算性の改善に尽力、3年連続赤字を記録した株式銘柄に付けられるSTの「帽子」を取り除くことに成功した。

とくにフラット・テレビ(液晶、プラズマとも)に注力、ローエンド市場からミドル・ハイエンド市場へ、国外市場では北米市場に重点をおき、北米市場では4台に1台程度が厦華製となった。サプライヤーを580社から300社に減らし、原材料の納入から製品完成まで2〜3日でできる体制を構築、「無在庫化」を実現した。サムソンですらパネル納入後、1ヶ月後の支払いを受け入れた。従来、中国企業とは協力関係に入らなかったシャープも自らサプライヤーの列に入った。これらを背景に謝は2005年、世界のフラット・テレビの4%の獲得を目指すことを公表した。

しかし、大陸での生産拠点の拡大と最終製品ラインの獲得を目指す台湾の中華映管が同社の株式取得に乗り出し、2006年1月、厦華集団は厦華電子の36.14%の非流通法人株を中華映管系の華映視訊(呉江)有限公司と福州嘉溢電子有限公司(華映等のアッセンブラー)に売却した(それぞれ27.00%、2.90%)。これによって、厦華集団の持株は58.27%から18.31%にまで減り、華映視訊が筆頭株主となった。2006年8月には、筆頭株主の交代に伴い、董事長の郭則理は副董事長に降格、董事長と総経理は中華映管から陳順榮(華映副総経理)が、その他董事として林鎮弘(華映董事長・総経理)、巫俊毅(同副経理)、邱創儀(同副経理)が入り、董事であった鄭毅夫、王玉良、蘇鐘人は董事から外れた。陳順榮は1948年生まれと思われる。陸軍通信専科學校電子科卒業。大同集団において電子廠副廠長、グローバル調達管理総處處長、大同電子科技公司総経理など大同集団に長く勤務の後、2001年に大同呉江公司設立とともに総経理となり、2006年に中華映管に移動してきたばかりであった。それとともに、商標権争いを避けるため、中華映管系列下に入った厦華電子は8000万元で厦華集団から「厦華」の商標を譲り受けた。

しかし、中華映管にとって、この系列化は利益に貢献するどころか、巨大損失の一つの原因となった。中華映管は大同集団系列の液晶パネルメーカーであるが、林鎮弘の指導下で、日本の三

菱電機と協力し、台湾ではいち早く第3代 TFT 液晶パネル生産ラインを導入した。一時は大同集団にミルク供給をするまでに成長した。しかし、その後のグレードアップは順調ではなく、後発の友達光電や奇美電子に先を越され、最先端生産ラインでも第6代生産ラインに留まっていた。三星、友達、奇美に続く4大パネルメーカーということになっていたが、世界における市場占有率は6%前後にすぎず、上位3社との差が開いていた。そこで、2006年プラズマラインを売却するとともに、液晶パネルユーザとしてのテレビメーカーの厦華電子の買収を行ったが、新工場建設の投資がかさみ、また、私募債の発行に失敗して、結局139億台湾ドルという史上空前の赤字を計上し、2007年3月30日林鎮弘は辞職を表明した。後任董事長となったのは、その弟で、大同集団董事長の林蔚山であり、CEOは大株主の邱創儀があたることとなった。

このような映華側の人事変動に伴い、厦華電子も経営陣が変動した。2007年5月、まず、映華から総経理として呂鏡松、大同集団から董事長として王炎元が送り込まれた。呂鏡松は1958年台湾生まれ。中華映管股份有限公司業務課課長、中華映管マレーシア公司業務処主任、福州華映視訊有限公司総経理、華映光電股份有限公司総経理などを歴任していた。厦華電子が液晶パネルメーカーとしての映華との垂直統合を生かし、また、流通チャネルの整備を行って、CRTから液晶テレビに移行する困難を開拓することが大きな課題であった。しかし、2006年の赤字5.46億元は、2007年には3.91億元に赤字幅としては縮小したが、2008年に再度10.09億元に拡大し、責任を取る形で2009年10月、呂鏡松も総裁の職を辞した。

## 7. 海爾集団（Haier）（張瑞敏，喻子達）

海爾集団の張瑞敏については余りに有名である。張瑞敏氏は1949年1月5日山東省萊州市生まれ。1995年には中国科技大学のMBAを取り、高級経済師となっている。同氏は1984年12月に赤字続きの冷蔵庫メーカーであった青島電氷箱総廠廠長となった。これが海爾の経営史の出発点でもある。そこで同氏は1985年伝説的な低品質冷蔵庫76台叩き壊し事件などを経て品質とマーケティングに注力し、中国国内有数の代物家電メーカーに育て上げた。1992～98年にかけて18社を次々と買収する中で白物家電から多角化も行い、テレビ等のAV系製品、PC等の情報機器、携帯端末なども生産する総合家電メーカーとなっている。さらには1998年からは国際化を強力に推進、北米、ヨーロッパに積極的に輸出、現地生産子会社も設置して世界的にも知られた企業となった。2007年の世界売上高は1180億元に達し、中国最大の家電メーカーである。2005年にイギリス『フィナンシャルタイムズ』が発表した「中国10大世界級ブランド」でも第1位となった。張瑞敏氏の肩書きは1999年に董事局主席、2000年に首席執行官（CEO）と変わっているが、一貫して同社のトップである。

海爾集団の現在のカラーテレビ事業の責任者は副総裁の喻子達である。喻子達は1964年江西省生まれ。1985年に華中理工大学動力工程系を卒業、さらに1988年に修士号取得。同年海爾集団入社、製冷研究所で冷蔵庫新製品開発に従事。2003年に西安交通大学博士学位取得。1988年～1994年設計員、開発室主任、所長助理、副所長、1995～1997年、青島海爾空調器有限総公司副総経理、1997～99年、海爾集団空調電子本部副部長、1999～2002年海爾集団信息產品本部本部長を経て、2002年から海爾集団副総裁。この間、開発責任者となったのは282項目、で製冷だけでなく、情報や、テレビ関連の技術開発も行っている。

## 8. 夏新電子（Amoi）（李曉忠，蘆振宇）

夏新電子の前身は1981年に廈門市初の中外合弁企業として設立された厦新電子有限公司である。設立初期は白黒テレビ等の製造を行っていた。1989年に、中国電子信息产业集团公司（CEC）の系列に入った。中国電子信息产业集团公司は前年の1988年に機電部系列企業が糾合され設立された企業であるが、傘下の企業は比較的独立性が強い形で、今日にまで至っている。1993年にビデオに進出、さらに1996年に当時急成長を遂げていたVCD機製造に乗り出し、Amoisonicの商標で急成長を遂げた。1997年5月に厦新電子有限公司が中心となって、厦門厦新電子股份有限公司が設立された。同年6月4日に厦新電子は上海証券取引所に上場した（上場番号600057）。厦新電子有限公司が株式の約40%を保有しているが、さらにその厦新電子有限公司の持分の51%を中国電子信息产业集团公司が持つ形であり、株式面から見た究極的な支配は中国電子信息产业集团公司が行う形である。ただし、中国電子信息产业集团公司は法人代表としての董事長は送り込み、トップ人事には関与しているものの、実質的な経営にはあまり関与している形跡が無い。1999年からのVCD市場の競争激化で同社は2000年、2001年と赤字となり、証券市場においても「ST」の冠がつけられる不名誉を得てしまった同社は、新事業分野として携帯電話を選択した。2000年5月、李曉忠が総裁に就任し、この事業転換を主導した。李曉忠は1965年生まれ。1985年に上海交通大学電子工程系卒業、1993年からは厦門大学管理学院工商管理教育中心で学び、1996年に同校でMBAを取得した。夏新電子の品質管理部副經理、經理、企画部經理、輸出部副經理、總經理助理兼技術開發センター經理などを経て、1997年5月に厦新電子股份有限公司副総裁となり、2000年5月に総裁に就任した。李曉忠は技術者出身であり、技術重視の経営方針を採り、携帯電話の研究開発に大規模投資を行うとともに、製造、販売にいたるバリューチェーンを整備した。2000年にルーセント・テクノロジー社とGPRS携帯電話に関する技術提携を行うとともに、国際市場を共同で開拓する覚書を調印した。2001年に信息产业部によってGSM携帯電話の生産許可を獲得、2001年に面積20万平米の厦新電子城の建設に着手し、携帯電話の生産と開発の本格化をした。2002年にはテキサスインスツルメンツともGPRSに関する技術提携を行った。2001年にはDVD/VCDなどが売上の65.77%を占め、携帯電話は16.66%を占めるにすぎなかったものを2002年には携帯電話が82.49%を占めることとなり、劇的な事業転換に成功した。携帯電話と録画・再生装置を中心とした成長により、2002年には中国電子百強の第30位に位置するようになった。同社は厦門の地方企業から全国レベルの企業の一気に駆け上がったのである。これらの功績により李曉忠は2003年度中国電子信息产业系統労働模範等の数々の称号を獲得した。

2003年、同社の董事会は事業転換の成功を確認し、3C（Communication, Consumer Electronics, Computer）戦略を掲げ、ノートパソコン、液晶テレビ、デジタル・リアプロジェクションテレビ。2003年7月28日より商標を以前の「Amoisonic」から「Amoi 夏新」に変更、また、8月5日より、社名を夏新電子と改名した。2004年には上海に夏新上海研究院を設立、3C融合を旗印に、携帯電話端末、デジタルテレビ、デジタルカメラ、ノートパソコンの4大製品系列についての研究開発を進めるに至った。2004年ごろから、李曉忠は各種論壇等において同社が3C融合戦略をとることを表明している。2004年6月にはその戦略にそって、移動通信、デジタルAV、ノートパソコンの3大系列において、30余りの新製品を一度に発売するに至った。2004年には第3世代移動通信に対する方針を公表、TD-SCDMA、W-CDMA、CDMA2000のいずれにも進出するこ

ととした。2006年には独自開発のダブルコア技術による液晶テレビの開発に成功した。しかし、これらの積極的な研究開発，とくに3Gで3方式すべての開発を行ったことは、同社に過大な負担をもたらすこととなった。2004年からの山寨機と呼ばれる非正規品の横行と外国ブランドのローエンド市場への積極進出によって、同社の経営状況は急激に悪化し、2005年には6.58億元の赤字を計上した。2007年4月にノートパソコンは自社ブランド生産を放棄し、OEM生産業者となった。液晶テレビも他社との競争激化の中で、結局事実上事業を放棄していった。

2007年12月、夏新電子股份有限公司董事会は、李曉忠を総裁の職から解任し、蘆振宇を総裁とすることを決定した。蘆振宇は1969年生まれ。1987年に南京工学院入学（翌1988年に同大学は東南大学に改名）、1991年同校計算機科学・工程系卒業。最初にTCL系のマザーボード等の製造会社である惠州寿華科学園に技術者として入社。1992年に深圳の半導体関連企業の安民科技に転職しプロジェクトマネージャー、1993年に開普科技において経理、さらに1995年曙光東科技において副総経理となった。1998年にTCL 電腦に入社、マーケティングを中心に担当し、1999年からは副経理となった。TCLのPCは当初、カラーテレビのチャンネルに載せられていたが、1999年から販売代理店を買収する形でチャンネルが整えられたが、その整備に貢献した。2001年には低価格PCメーカーである神舟電腦有限公司総経理となり、家庭用PCの販売ではチャンネル整備等を行って実績を残したものの、当時の市場の太宗をなす商用機では全く通用せず、社内で左遷されたことから、2004年に退職、長城電腦（中国長城計算機深圳股份有限公司）副総裁となった。ここでも細かいマーケット・セグメンテーションによる高コスト・パフォーマンスを実現し、7年来の赤字を脱し、黒字化に成功した。2007年に厦新電子総裁に就任した。長城計算機集団は1999年にいったん、中国電子信息産業集団を離れ、中国共産党中央企業工作委員会（現在その機能は国有資産監督管理委員会に継承されている）に直轄する形となっていたが、2005年、長城計算機集団の業績不振を受けて、再度、中国電子信息産業集団に組み入れられていた。中国電子信息産業集団内の人事異動として蘆振宇は厦新電子総裁に赴任したのである。なお、2008年9月に董事長は蘇振明から朱以明に交代したが、CECからの派遣という形は変更無く、蘆振宇は引き続き総裁を務めた。

同社は上海夏新科研大樓の売却、本社の移転、分公司の整理、などの経費節減を行ったが、新株発行は証券法違反で実現せず、2008年にはCECと夏新有限公司から合計12.7億元の融資を獲得した。しかし、これらも効果なく、2009年に、同社は倒産し、管財人のもとで残る事業である携帯電話事業が競売にかけられた。

## 9.（清華）同方（Tsinghua Tongfang）（陸致成，劉天民）

清華大学は1980年に清華技術服務公司を設立、全国の大学で先陣を切って大学系ハイテク企業を設立してきた。1988年に清華大学科技開發總公司設立、1993年清華紫光（集團）總公司設立、1994年清華科技园發展中心設立、1997年清華同方設立および株式上場と展開、それらを統括する組織として1995年8月に清華企業集団が設立された。2003年12月に清華控股有限公司（登録資本20億元，法定代表宋軍）が設立され、統括会社が持株会社化されるとともに清華大学との関係が整理され、傘下企業は社名から「清華」の文字を取ることが方針化された。これらは政府の方針に従ったもので2001年11月国务院弁公室が体改弁と国家教育部連名の「關於北京大学清華大学規範



校弁企業管理体制試点指導意見」（国弁函〔2001〕58号）を承認し公布したものによる。これによって、清華控股の行政主管部門は国家教育部、国有株管理の直接支配権も最終支配権も財政部に属することとなった。

清華同方は1997年6月25日に設立され、27日に上海証券取引所に上場された。コンテナ電子検査システムなどで成長、PC分野にも参入して主要企業の一つとなった。2003年の清華控股の設立により、その傘下に入り（現在清華控股の同方に対する持株比率は30.22%）、上記の「清華」の名を社名かははずす方針に従い、2006年5月30日から正式社名が同方股份有限公司となった。もっとも一般には現在でも清華同方と呼ばれることも多い。

清華大学は1999年アメリカで地上デジタル放送の研究を行っていた卒業生を呼び戻し、地上デジタル波の研究に当たらせていた。2001年の全国デジタルテレビ工作会議（全国数字電視工作会議）において清華大学の提出した標準DMB-Tが正式に標準の候補として認められることとなった。清華同方のテレビ事業の展開は清華大学のこの動きと軌を一にしている。

清華同方はすでに1999年に清華同方光盤股份有限公司および中国学術期刊（光盤）電子雜誌社を設立、デジタルコンテンツの開発に乗り出し、また、2000年に深圳清華同方股份有限公司を設立し、デジタル映像音声技術の開発に当たっていたが、テレビ事業に関しては2001年から本格的に展開しはじめた。5月にデジタルテレビ送信技術産業化プロジェクトが立ち上げられ、デジタルテレビ専用チップの開発がされることとなった。北京吉兆電子有限公司が系列化され（北京吉兆電子有限公司は1993年に設立されたテレビ放送用送信機の主要メーカー）、同時に清華同方凌訊科技有限公司が設立され、デジタルテレビ送受信機の研究開発、生産、販売に当たることとなった。デジタル放送に対応したセットボックスの製造販売も行っている。両社は2007年に合併、現在は北京同方吉兆科技有限公司となっている。

以上のように清華同方は単にテレビ受像機のメーカーなのではなく、デジタル放送を核にしてデジタルコンテンツ、デジタル放送、デジタルテレビおよびデジタル放送用専用チップ、デジタル放送対応のセットボックスを総合的に供給しようとするものであり、中国のテレビ放送のデジタル以降に伴い、一気に競争優位を高める可能性を秘めている。

同社は海外帰国組がトップ経営層に多数存在するのが大きな特徴である。<sup>5)</sup>

同方総裁の陸致成は1948年生まれ。清華大学大学院修了、清華大学熱エネルギー学部（熱能系）教員を経て（清華大学研究員）、1989～97年、北京清華大学人口環境工程公司総経理。1997年から清華同方股份有限公司董事兼総裁、2001年4月30日より？副董事長兼総裁。持株16万8100株。秦豪科技股份有限公司第1、2期董事長。

清華大学との関係や海外帰国人材を考える上では董事長や副総裁についても見ておくことが重要である。

董事長の榮泳霖は1946年生まれ。中国共産党員。清華大学化学エンジニアリング部（化学工程系）卒業。清華大学校団委員会書記、清華大学計算機工廠副廠長、清華大学産業管理处副処長、処長、清華控股有限公司総裁を経て、清華大学学長補佐（校長助理）・清華控股有限公司董事長・清華同方股份有限公司董事長（2001年4月30日～）・誠志股份有限公司董事長。

副総裁のうちテレビに関してもっとも重要な人物は劉天民である。

副総裁・劉天民は1961年生まれ。1979年西安交通大学入学。シーメンス社を経て、RCA LAB

高級研究員，Broadcom Corporation（博康）社高級科学者等としてデジタルハイビジョンの研究を行った。米国籍華人。ラトガーズ大学現代通信学部卒。博士。デジタルテレビ，衛星テレビ，有線テレビ用のチップ開発と製品化，特にハイビジョンテレビチップ開発に責任を持ち，ハイビジョンテレビ受信機技術，デジタル録画技術，ブロードバンド通信技術などの研究開発を行った。アメリカ政府のハイビジョン標準の制定と改定にも実質的な貢献を行ない，1992年から2006年に17（8は審理中）の米国特許を獲得している。2003年から清華同方股份有限公司副総裁。デジタルテレビ事業本部総経理。中国のテレビ放送のデジタル化を控え，デジタルテレビの販売，セットボックスの販売で業績を上げてきた。注意すべきは，劉天民はベンチャーキャピタルである和利投資集団（CTC Capital）のパートナーであり，UT スターコムを追われた呉鷹が同集団のパートナーになることを誘っている

経営層のほとんどは清華大学出身者・関係者で固められているが，デジタルテレビ事業に関しては，帰国組の劉天民が大きな役割を果たしている。

### Ⅲ．フラット・パネル・ディスプレイ（FPD）（液晶パネル，プラズマパネルなど）各社企業家

#### 1．京東方（BOE）（王東昇）

京東方鍵集団股份有限公司は1993年に北京電子管廠等を前身とし設立されたものである。

京東方科技集团股份有限公司董事長王東昇は1957年生まれ。原籍・江蘇省。成都電子科技大学卒業。工学修士。北京電子管廠（電子部744廠，京東方の前身）財務処科長，処長，総会計士を経て，1993年京東方科技集团股份有限公司設立，董事長就任，現在に至る。高級会計士。他の現職として北京電子控股有限公司董事・総裁，北京訊創集成電路股份有限公司董事長，北京七星華電集團有限責任公司董事長，北京・松下彩色顯像管有限公司董事，中国電子商会常務理事。

王東昇はCRT 金属部品企業を液晶パネルメーカーに発展させ，創業期の売上高8000万元を15年間で100億元余りに，株価総額を2億元から200億元に成長させた立役者である。同社は現在では昆山龍騰光電，上海広電と並ぶ国内液晶パネル3大メーカーである。もっとも，国内最大手の一つとはいえ，液晶パネルの用途がモニターからテレビに移るにつれて，技術的劣位が目立ち始め，技術獲得を期待したHYDISの買収も結局失敗に終わった。

京東方はこのような中，北京經濟技術開發区との協力の下に，第8世代生産ラインの建設を決定し，2009年8月29日に開工式を挙行了。総投資計画280億元で2011年10月の生産開始を目指す。この共同事業のために，京東方と北京經濟技術開發総公司（北京經濟技術開發区の投資会社）は登録資本5000万元（京東方90%，北京經濟技術開發区10%）で，京東方顯示を設立した。しかし，これだけの資金を如何に調達するのか，第8世代生産ラインの技術はどうやって獲得するのか，<sup>6)</sup>予断を許さない。

#### 2．上海広電（SVA）（徐為煥，顧培柱，傅新華）

上海広電集團は1995年設立。1997年に資本構成を変更し，電子ディスプレイ，情報ネットワー

クサービスその他として成長した。主な株主は上海汽車工業（集団）総公司21.04億元、60.91%、上海市国有資産監督管理委員会6.82億元、19.75%、上海工業投資（集団）有限公司2.62億元、7.58%、上海文広投資有限公司2.03億元、5.88%、上海国際集団有限公司2.03億元、5.88%。ただし、上海汽車工業（集団）総公司是上海国有資産監督管理委員会が100%の株式を有しており、また、産業が異なることもあり、実際もほとんど経営に関与しておらず、上海国有資産監督管理委員会の管理下にあるといつてよい。傘下には上海広電信息产业股份有限公司（600637, sh, 2001年5月に上海広電股份有限公司から改名）、上海広電電子股份有限公司（600602, sh, 2001年5月に上海真空電子器件股份有限公司から改名、以下、上海広電電子）の2つの上場会社（上海）のほか、日本の日本電気（NEC）等と世界の著名メーカーとの合併・協力会社が30社あまりある。董事長は、1997年に儀電集団から上海広電に事業が移転されに伴い、儀電集団総裁であった徐為煥が董事長となった。

CRTの時代から大手テレビメーカーの一画であったが、他社に押される中で、2002年4月18日に日本電気との合併でTFT—LCD（薄膜トランジスタ型液晶ディスプレイ）の生産を行うことを決定した。2003年に上海広電75%、日本電気25%による合併会社、上海広電NEC液晶顯示器有限公司（上広電NEC）の設立が国務院によって認可された。2004年10月から生産が開始されたが、その後、同事業は収益性が低く赤字を繰り返している。しかしその中で2006年5月27日、日本電気系の日本電気硝子、住友商事、住友商事（中国）の合併で総投資額4550億ドル、登録資本1550ドルの合併会社電気硝子玻璃（上海）広電有限公司の設立が合意され、ネックであった硝子基板の調達問題が緩和された。ついで2006年5月30日にはアメリカのケイデンス（Cadence）社との間で、液晶パネルドライブ用の半導体チップ生産のための合併会社の設立が合意された。2006年8月22日には日本の富士フイルムとの合併で液晶パネル用カラーフィルター生産会社として上海広電富士光材料有限公司が設立された。このように関連会社の整備は進んだものの、経営は好転せず、2006年9月上海広電NEC総経理の周家春は引退し、上海広電光電子総経理であった施岳志が後任となった。施岳志は人員削減等を進めた。第5世代のラインで赤字を続けていたにもかかわらず、2006年には第6世代生産ライン建設が計画され、上海市の許可も得て、2008年に生産開始の予定であった。しかし、資金不足でこの計画は実現しなかった。

2006年に国家開発銀行の主導で、京東方、上海広電、龍騰の3社を液晶パネル事業を合体させる案が浮上し、2007年初めには液晶パネル大手3社が合併する「意向書」が出されたが、その後流産した。上海広電NECの損失は2006年の2.16億元、2007年の7.5億元から2008年には16億元にまで拡大した。

2007年11月に上海広電NECだけでなく、上海広電のトップの経営陣の総入れ替えが行われた。董事長の徐為煥、総裁の顧培柱は引退し、2007年10月12日に上海市政府、共産党委員会、国有資産監督管理委員会等の決定として、王強を広電集団党委員会書記、副董事長、傅新華を広電集団総裁、董事とすることが発表された。

上海広電の前董事長の徐為煥は1946年生まれ。大学卒業。高級経済師。1992年上海広電股份有限公司（現上海広電信息产业股份有限公司）総経理、1993年、同董事長。1997年、上海広電（集団）有限公司への組織替えにより同集団董事長。上海をホームとするプロサッカーチーム申花倶楽部は2001年12月19日から同社を親会社とするため、同氏は申花倶楽部の董事長でもあった（当初は

総裁王成明)。

前総裁の顧培柱は1947年生まれ。高級経済師。上海灯泡廠廠長，上海真空電子器件股份有限公司副董事長・常務副總經理，上海儀電控股（集團）公司組織（人事）部經理等を経て，1997年3月上海広電（集團）有限公司副総裁，2003年10月同総裁。傘下の上場2社における職位は，上海広電電子股份有限公司は董事長，上海広電信息産業股份有限公司は監事会主席であった。

王強の前任は上海華誼（集團）公司副董事長・党委員会副書記，上海氯碱化工股份有限公司董事長。なお，上海華誼（集團）公司是上海国有資産監督管理委員会傘下の国有化学企業集團で，上海氯碱化工股份有限公司はポリ塩化ビニールなどを生産する子会社である。

傅新華は1963年生。大学院博士課程修了。高級工程士。広西玉柴機器股份有限公司信息中心主任，管理部副經理，総經理助理，上海輪胎橡胶（集團）股份有限公司総經理助理，上海乗用輪胎廠副廠長，上海輪胎廠廠長，上海輪胎橡胶（集團）股份有限公司副總經理，上海市高新技術産業弁公室主任（処長），上海市経済委員会技術進歩處處長，上海市経済委員会副主任を経て，同職に就任した（1998年9～12月は英 Warwick University で EMBA の学習も行った）。

この人事は，上海国有資産監督管理委員会が，その支配権によって，同じく，支配下にある別の産業の企業からの異動を行ったということである。電子産業の中でのしがらみや固定的な発想を越えて，新たな発想でもって起死回生を図ろうとしていると読み取ることが出来る。

また，上海広電 NEC の施岳志は退任し，上海広電電子総裁の顧偉民がその後任となった。

2008年5月13日には，CRT から液晶パネルに中心業務を移すことが発表された。液晶パネル事業が好転したわけではなく，カラーテレビ受像機のフラット・テレビへの移行が急速に進み，かつ，そのネックとしてパネル自給ができないことが，中国政府によって認識されており，上海広電としては，経営判断としても，政府の方針からいってもそうせざるを得なかったのである。

しかし，2009年4月1日に上海広電電子，上海広電信息産業，上広電 B 株は株式市場での取引停止措置を受け，上海市に管財委員会が設置されて，その再建策が検討されることとなった。

2009年12月段階の再建案では上海広電がもともと分かれてた元である上海儀電の子会社となることが展望されている。上海儀電は上海国有資産監督管理委員会の元で，持株管理会社的な役割を果たしており，上海儀電の子会社となることで上海国有資産監督管理委員会の直属ではなくなる。上海広電 NEC については中国航空技術深圳有限公司が，25億円で，第5世代液晶パネル生産ラインを買い取ることが見込まれている。上記の液晶関連産業についても上海広電からは切り離されていく見込みである。<sup>7)</sup>

### 3. 昆山龍騰光電有限公司（IVO）（橋本孝久）

2005年7月12日，同社は国家級の昆山経済技術開発区に，昆山経済技術開発区資産経営有限公司51%，英領バージン諸島に本社を置く龍騰光電（控股）有限公司49%の出資で設立された国有支配会社である。登録資本は2億ドルから8.15億ドルにまで増えているが，持株比率は変わっていない。昆山経済技術開発区資産経営有限公司総經理の陶園が昆山龍騰光電有限公司董事長，元 IBM の橋本孝久が総經理を担っている。

会社成立後，米 IDN 社から TFT-LCD 第5代生産ラインに関する17の特許を購入し，橋本孝久氏をトップとする第5世代ラインに関する人材も招聘した。3500万元を投じ，龍騰実験室も設

置，65の特許も獲得している。

実質的に昆山龍騰光電有限公司をリードする橋本孝久氏は1967年に IBM 入社。1991-1997年アジア太平洋地域ディスプレイ技術担当部長（Director of Display Technology, Asia Pacific Technical Operation），1997～2001年ディスプレイ事業部長（General Manager of Display Business Unit, IBM Corporation）をへて，日本 IBM ディスプレイ事業担当取締役となった。2001年に日本 IBM と台湾の奇美電子（および傘下の Chi Mei Optoelectronics: CMO）との合併で，滋賀県の野洲工場内にインターナショナル ディスプレイ テクノロジー社（ID Tech）が設立されると，日本 IBM を退社し，同社社長となった（代表取締役会長は奇美電子の許文龍会長）。なお，野洲工場内にはすでに DTI 社があった。DTI は，1989年に TFT 液晶の生産のため，東芝と日本 IBM の均等出資で設立されが，東芝と IBM の戦略方向の違いから合併が解消され，1996年に日本 IBM から米 IBM へ株式が譲渡されていた。ID Tech は DTI からの移籍や日本 IBM からの出向の社員で構成された。

橋本孝久は2003～2004年は同社の副会長となっていたが，2004年に退社，奇美電子液晶一廠廠長であった王国和等とエヌブイテック（NVTech）社を設立し社長に就任した。同社は TFT-LCD 生産請負サービス企業であったが，社員のほとんどは元 ID Tech や奇美電子の社員であった。そして，2005年に昆山龍騰光電有限公司総経理兼 CEO に就任，現在に至っている。

ところで，英領バージン諸島に本社を置く龍騰光電（控股）有限公司とは何なのか？ 正体ははっきりしないが，台湾宝成集団が背景にあるのではということ是指摘されている。宝成集団は靴製造業から始まり，1999年に EMS に参入，液晶パネルの生産も行っている。すでに中国国内でも広東省東莞裕元工業区に威成科技を設立，液晶パネルの生産を行い，昆山に設立された元盛電子は液晶モジュールや関連モジュールの生産販売を行っている。

#### Ⅳ．考察——中国フラット・テレビ例，フラット・パネル・ディスプレイ業界企業家の分類とサクセニアン・モデルの検証——

一連の中国 IT 企業家に関する旧稿は中国の IT 企業家は3つの世代に分けるとともに，経歴によって国内キャリア形成組，海外帰国組，外国人（台湾含む）に分け，中国 IT 企業家を  $3 \times 3$  の9つのセルに分類するとともに，所有者型（O型），内部経営者型（M型），職業的専門経営者型（P型）の分類を行った。また，それらの分類の上で，各企業のビジネス・モデルとの関係を考察した。

中国の IT 企業家は概ね3つの世代に分けることができる。

第1世代は国有企業の枠内や国有企業が支配的な経済体制の枠内で，その改革にエネルギーを注ぎこんできた層を入れた。1930～40年代生まれで，1980～90年代に主に活躍した層を中心とする。北大方正の王選は第0世代ともいえる。ベンチャーキャピタルの存在もなく，企業を創設して上場することも困難ななかで，金銭的動機よりも改革自体への意欲が強く見られた層だと特徴付けることができる。この層は現在，引退しつつある層でもある。

第2世代は当初はベンチャーキャピタルの支援も無く，資金調達難のなかで創業したか，ある

表2 中国フラット・テレビ、フラット・パネル・ディスプレイ製造業界企業家の世代別・出身別類型

	国内	帰国組（海帰）	外国人（台湾を含む）
第1世代	倪潤峰（長虹 44-M） 徐為煥（SVA46-M） 顧培柱（SVA47-M） 代陸致成（同方 48-M） 張瑞敏（海爾 49-M→O）		橋本孝久（龍騰 45?-P）
第2世代	任克雷（康佳 50-M） 郭則理（厦華 55-B） 黄宏生（創維 56-O） 李東生（TCL57-M→O），周厚健（海信 57-M）， 王東昇（京東方 57-M） 陳偉榮（康佳 59-M） 張学斌（創維 62-P） 趙勇（長虹 63-M），傅新華（SVA63-M・B） 喻子達（海爾 64-M）	劉天民（同方 61-M）	梁耀榮（TCL?-P） 呂鏡松（厦華 58-M）
第3世代	李曉忠（夏新 65-M），謝思瑜（厦華 65-M） 史万文（TCL68?-M），侯松容（康佳68-M） 蘆振宇（夏新 69-P）		

（注）氏名の後ろの（ ）内は企業名略称，生年，企業家類型。企業家類型は所有者型（O型），内部経営者型（M型），職業的専門経営者型（P型），官僚企業家型（B型）に分けている。橋本孝久，史万文の生年は推定。  
（出所）筆者作成。

いは，第1世代から地位を引き継いだ，株式上場が容易となってきたり，経営者が高報酬を獲得することへの社会的な反発も弱まるなかで，所有者の性格を強めるか，あるいは，職業的専門経営者の色彩を強めつつある世代である。1950～60年代前半生まれで，1990年代から頭角を現し，現在も活躍中の層を中心とする。

第3世代は当初からベンチャーキャピタルに依拠しつつ創業し，早期に株式上場も行って多額の創業者利得を獲得していく世代である。従来型の技術型だけでなく，ビジネス・モデル型のIT企業が少なくなく，理系出身ではないIT企業家も見られるようになっていく。1960年代後半～70年代生まれで2000年以降に時代の寵児となった層を中心とする。所有者型経営者の補完物としては企業のトップマネジメントを渡り歩く職業的専門経営者の市場が成立するようになってくる。外資系企業を中心にこのような経営者も増えている。

ではフラット・テレビ，フラット・パネル・ディスプレイ製造業界企業家の特徴は何か。テレビ業界は国有企業が主流であり，企業家としては第1世代が引退時期にさしかかり，第2，さらに第3世代に移りつつある。ただし，他のIT業界とは異なり，技術力というよりも，ビジネスモデルによって競争優位を獲得し，また，起業時からベンチャーキャピタルの多額の資金を獲得するという，ネット業界などに見られる第3世代の特徴はほとんどない。また，キャリア形成の場所は，いずれも国内で，かつ，社内でキャリアを積んだものがほとんどで，海外帰国組や外国人の役割は大きなものではない。その中で異色の存在は，帰国組を多くトップ経営層に揃え，フラット・テレビ業界で急成長を遂げている同方，日本IBMなどでの長い業界経験を持つ橋本孝久を招聘している龍騰などであろう。もともと国有企業（惠州市所轄）であるが，李東生ら経営陣

の持分が増え、民間企業性格が強くなっている TCL が職業的専門経営者として台湾の梁耀榮を招聘したのも特徴である。厦華電子も台湾出身企業家がトップに立つようになっているが、これは同社が台湾系企業の系列下にはいったため、TCL のような経営者の招聘とは性格が異なる。

いずれにしても頭脳循環モデルはほとんど当てはまらない。その理由は、中国ではかつては政府主導でブラウン管技術の導入が行われ、国有テレビ製造企業が、ブラウン管の供給を受けて「垂直分裂の経済性」を発揮する形で発展を遂げる業界構造が形成され、フラット・テレビではそれが拡大再生産されているに過ぎず、したがって、斬新なアイデアを持ち込んで、新たなビジネスモデルを構築する必要が無いということである。また、逆にパネルさえ購入してしまえば、それ以上の技術開発の余地は余り大きくない。これらの中では、海外帰国組の活躍の空間は限られている。

これらの業界では、第1世代のように多くは国有企業、さらには市政府等を背景とし、基本構造としてブラウン管テレビにおける「垂直分裂」の構造を継続しながらも、急速な経営環境の変化に適合できる人材が求められているといえよう。

#### 注

- 1) 中国工業・信息化部「1-9月電子信息产业经济运行情况，主要指標完成情况和固定資産投資完成情况」2009年10月29日 <http://www.miit.gov.cn/n11293472/n11293832/n11294132/n12858462/12864750.html>, 同「2009年前三季度電子信息产业运行分析及形成展望」2009年10月29日 <http://www.miit.gov.cn/n11293472/n11293832/n11294132/n12858462/12864722.html> より。
- 2) 商務部國際貿易經濟合作研究院・張小瑜「國際商品市場：調整要求漸強難撼價格高位」『國際商報』ネット版 <http://www.ibdaily.com.cn/show.asp?id=184832>
- 3) 「文広互動，央視同時開播高清電視頻道」『21世紀經濟報道』2006年1月4日 <http://info.broadcast.hc360.com/2006/01/04082685731.shtml>
- 4) 「中国都市部に続き農村部でも液晶テレビが主流に」 <http://techon.nikkeibp.co.jp/article/COLUMN/20091019/176573/>
- 5) 以下の経歴は <http://www.cz88.net/stock/stock/600100/008/> によるがやや混乱している。
- 6) 「深度分析・京東方8代線面对三大風險」 <http://article.pchome.net/content-958120.html>
- 7) 「上広電或併入饑電 旗下上市公司有望獲注資本」『每日經濟新聞』2009年12月11日 <http://finance.qq.com/a/20091211/001852.htm>

#### 参考文献

欧米語

Florida, Richard [2005] *The Flight of the Creative Class*, HarperCollins Publisher (井口典生訳 [2007]『クリエイティブ・クラスの世紀』ダイヤモンド社)

Saxenian, AnnaLee [1994] *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press (大前研一訳 [1995]『現代の二都物語：なぜシリコンバレーは復活し、ボストン・ルート128は沈んだか』講談社)

—— [2006] *The New Argonauts: Regional Advantage in Global Economy*, Harvard University Press (本山康之・星野岳穂監訳 [2008]『最新・経済地理学グローバル経済と地域の優位性』日経BP社)

Schumpeter, Joseph Alois, [1912] *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung: eine Untersuchung über Unternehmerrgewinn, Kapital Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus* 塩野谷祐一，中山伊知郎，

—— [1928] *Unternehmer (Handwörterbuch der Staatswissenschaften)* 清成忠男編訳, [1998] 『企業家とは何か』 東洋経済新報社

## — [ 近刊 3 ] 「中国オンライン・デジタルコンテンツ・ビジネス企業家と社会的形成モデル」『国際地域研究』第30号

『中国電子報』、『21世紀經濟報道』、『IT 經理世界』、『IT 時代週刊』その他。

中国中央电视台 (CCTV) <http://www.cctv.com/default.shtml>

新浪財經人物 <http://finance.sina.com.cn/person/>



搜狐人物頻道 商界人物 <http://index.it.sohu.com/person/pindex-9-2.html>

IT 時代週刊網絡版 <http://www.ittime.com.cn/>

中華人民共和國工業・信息化部 <http://www.miit.gov.cn/n11293472/index.html>

國務院國有資產監督管理委員：中央企業名錄 <http://www.sasac.gov.cn/n1180/n1226/n2425/index.html>

本稿は科学技術研究費基盤研究（B，平成19～21年度），「IT 人材の国際移動がアジアの IT 産業発展に及ぼす影響の地域比較」（課題番号：19330091，研究代表者：夏目啓二・龍谷大学経営学部教授）および立命館大学2009年度 研究推進プログラム「基盤研究」「中国 IT 企業家の諸類型とビジネスモデルの社会的形成条件」（研究代表者：中川涼司）による研究成果の一部である。

（中川涼司 なかがわ りょうじ 立命館大学国際関係学部教授 [rnt20014@ir.ritsumei.ac.jp](mailto:rnt20014@ir.ritsumei.ac.jp)）

# Flat TV / Flat Panel Display Industry and Entrepreneurs in China : Chinese IT Entrepreneurs and Theoretical Model for their Formation, Part 3

Ryoji NAKAGAWA

## Summary

Nakagawa [2008] , [2009] , [forthcoming 1] , [forthcoming2] and [forthcoming3] introduced the entrepreneurs in Chinese IT industries, above all, hardware, software, semiconductor, net business, telecommunication common carriers, online digital contents. The object of these papers is the verification of the “Brain Circulation” Model suggested by Anna Lee Saxenian, especially in *The New Argonauts*. This paper reviews the characteristics of the entrepreneurs in flat TV and flat panel display industry in China.

**Keywords :** China, Flat TV, Flat Panel Display, IT, Entrepreneurs, Brain Circulation