

論 説

中国の市場変化と企業成長

陳 晋

目 次

1. 政府の産業政策と市場環境の変遷
 2. 企業の能力向上と組織変革
 3. 製造業における上位企業の成長戦略
 4. 中国企業の海外進出
- 補説 農民工

本稿では、中国製造業における企業の外部環境変化に対応する能力の構築と組織の再編、およびその海外進出動向を究明する。まず、政府の産業政策や市場の変遷、及び閉鎖から開放への対外経済関係を概観しながら、このような外部環境の変化に従う企業行動のプロセスを認識する。次に、中国企業の製造、販売、開発などの能力構築、および内部組織構造や人材移動などの組織変遷を見る。続いて、業界の上位に登った中国の家電、IT、自動車メーカーの成長戦略を考察する。さらに、中国企業の海外進出、その立地戦略、製品戦略および直面している問題を分析する。最後、補説として中国経済発展の原動力といわれる農民工のことを考察する。

1. 政府の産業政策と市場環境の変遷

企業の戦略構築や組織再編が、企業の外部環境制約に対する能動的な対応である以上、外部環境の変化は当然ながら企業のビジネス活動に大きな影響を与える。ここで、中国メーカーのビジネス行動を立体的に理解するために、中国製造業発展の背景条件を説明する。

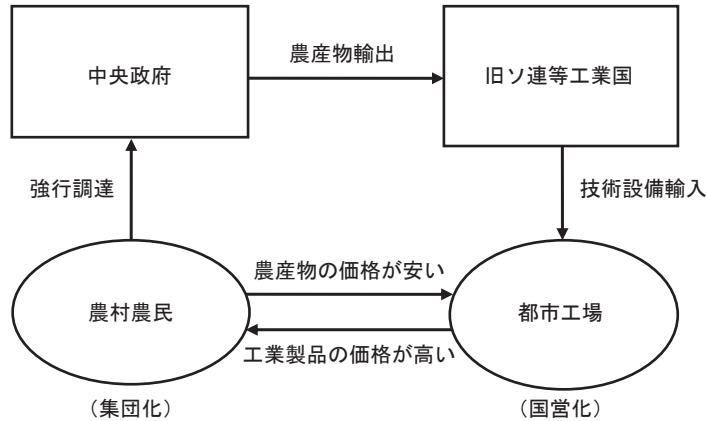
1.1 市場閉鎖の計画経済統制時期（1950年代初→70年代後半）

1840年のアヘン戦争での敗戦をきっかけにして、中国は兵器、機械など近代的な製造業の導入を開始した。1937年、日中戦争が勃発し、日本軍の侵攻によって多数の中国工場を沿海部から奥地へ転々と移転させ、そのなかで大半の設備を失った。後に、中国の工場は、日本の敗戦と同時にソ連軍の略奪や破壊を受け、さらに国民党と共産党の激しい国内戦争のなかで、徹底的に破壊されて衰退した。1949年、建国当時の中国の工業基盤は極めて弱かった。朝鮮戦争など政治・軍事の情勢は、中国が迅速に工業基盤と国防力を強化することを要請した。

政府によって重工業、特に鉄鋼・石炭・電力などの原材料産業やエネルギー産業の発展が優先され、消費財工業の発展を抑制する政策がとられた結果、消費財の供給能力は最小限に抑えられて売り手市場が形成された。人口の多数を占める農民を踏み台にした工業化は、農民による国家蓄積への貢献度を異常に大きくさせたが、その貢献に対する見返りとしての農民の生活

向上は甚だしく遅れた。さらに、農民と都市労働者の生活水準との格差を是正するため、都市部にも労働者の生活水準も切り下げられた。

図 1 中国計画経済システムの仕組み



出所：筆者作成。

国民経済の根底にある所有制を、私有制から共有制に切り替える政策が政府によって行われた。私営工場を事実上の国有企業になった。国有企業は、隷属的な関係によって中央政府に直属する大型国有企業と、各級地方政府に所属する中小国有企業に分けられる。国有企業のほかに、手工業的な生産協同組織や町内工場からできた中小零細集団所有制企業が存在していた。

国有企業の生産財は国家によって供給され、製品は国家の統一販売と統一調達に委ねられた。企業の雇用と賃金分配も完全に国家の計画によって決定された。また、新製品の研究開発は政府の研究所によって行われていた。ただし、国有の大企業が資源配分の面で優遇されたため、地方の中小企業や集団所有制企業は分散資源を活用しながら、消費財分野でローカル市場のニーズを開拓していた。

1. 2 技術導入と国産化時期 (1970 年代末→ 90 年代半ば)

長年の重工業優先政策が、中国を農業生産の停滞や国民の生活水準の停滞・悪化、厳しい失業問題などに直面させていた。70 年代の末から、中国の産業政策は重工業優先から、軽工業など消費財優先へと転換しはじめた。さらに、先進国との技術格差を解消するため、政府は対外開放政策を推し進めた。食糧の買い上げ価格と、労働者の賃金引き上げによって農村や都市住民の収入は増加し、購買力が高まった。豊かになっていた国民の冷蔵庫、洗濯機、テレビやオートバイ、自動車などに対するニーズが拡大していった。

一連の経済管理権が中央政府から地方政府に移管され、各地方政府は積極的に地方産業の育成政策を打ち出し、地方企業の自主権を拡大した。地方企業、郷鎮企業は市場ニーズに応じて

消費財生産に新規参入し、先進国から技術を導入し、積極的に市場のニーズに応えはじめた。政府の方針で計画経済体制から市場経済体制への移行が加速された。国の指令性計画による生産額が国有企業総生産額に占める比率は、1984年の80%から88年には16%、93年には7%にまで低下した。

同時に、80年代半ばに起きた消費財を中心とする生産ラインの導入ブームに対して、中央政府は国際収支の危機から高関税で国内市場を保護し、導入された製品の国産化を促進していく方針を打ち出した。農民や企業に対する政府の規制緩和が進むにつれて、個人への国民所得の分配に拍車がかけられた。国民所得の増加にしたがって、80年代の半ばから都市部の洗濯機・冷蔵庫・カラーテレビなど家電製品の普及率は順調に拡大した。

表1 中国都市と農村住民100世帯あたり主要耐久消費財保有量推移（1985－2009年） 単位：台

項目	1985	1990	1995	2000	2005	2006	2007	2008	2009	
洗濯機	都市	48.30	78.40	88.97	90.50	95.51	96.77	96.77	94.65	96.01
	農村	1.90	9.12	16.90	28.58	40.20	42.98	45.94	49.11	53.14
電気冷蔵庫	都市	6.60	42.30	66.20	80.10	90.72	91.75	95.03	93.63	95.35
	農村	0.06	1.22	5.15	12.31	20.10	22.48	26.12	30.19	37.11
カラーテレビ	都市	17.20	59.00	89.80	116.60	134.80	137.43	137.79	132.89	135.65
	農村	0.80	4.72	16.92	48.74	84.00	89.43	94.38	99.22	108.94
エアコン	都市		0.34	8.09	30.76	80.67	87.79	95.08	100.28	106.84
	農村			0.18	1.32	6.40	7.82	8.54	9.82	12.23
オートバイ	都市		1.94	6.29	18.80	25.00	25.30	24.82	21.39	22.40
	農村		0.89	4.91	21.94	40.70	44.59	48.52	52.45	56.64
パソコン	都市				9.70	41.52	47.20	53.77	59.26	65.74
	農村				0.47	2.10	2.73	3.68	5.36	7.46
携帯電話	都市				19.50	137.00	152.88	165.18	172.02	181.04
	農村				4.32	50.20	62.05	77.84	96.13	115.24
自家用車	都市				0.50	3.37	4.32	6.06	8.83	10.89

出所：1996年～2010年『中国統計年鑑』をもとに作成。

また、国有企業に対する規制緩和は、企業の自主権拡大の試行から始まった。利益上納後の残余の利潤はすべて企業に留保され、企業の自主的な運用に任される。企業収益が増大すれば、企業の自由になる留保利益（企業の生産発展基金・福祉基金・報奨基金に使用される）も相応に増える。80年代の半ばから集団所有制企業や郷鎮企業、私営企業、外資系企業が急速に拡大してきた。これら非国有企業は、国有企業と違って初めから製品の生産量だけを追求するのではなく、市場ニーズの変動に適応しながら利益の最大化を優先していた。70年代末から工業総生産額に占める非国有企業の比率が毎年3%ポイント近く上昇し、78年の22%から96年の72%に上昇してきたのである（江 [1999] 14頁）。

1. 3 グローバル化への移行期（90 年代後半～）

90 年代半ばから、WTO（世界貿易機関）への加盟に備え、政府は産業・企業に対する監督部門や規制内容をしだいに縮小して撤廃し、内外企業を競争させる政策に転換していった。01 年末に、中国の WTO 加盟が承認された。中国は、WTO 加盟にともなって関税障壁を引き下げ、市場開放を進めるとともに国内企業の優遇政策を撤廃しはじめた。同時に、政府は輸出の拡大や中国企業の海外進出などの政策を提唱した。

中国の経済発展の更なる加速にともない、農村部から都市部への大量の人口が移動し、95 年から都市部の人口は毎年 2000 万人ずつ増え続けた。中国の都市部と農村部は 1 人当たりの所得格差が実質 6 倍あり、都市部の人口の増加は国内消費を刺激する大きな要素と見られた。同時に沿海地区の都市には 90 年代の半ばから「中産階級」という一部富裕層（ニューリッチ）が次第に拡大し、「3M（乗用車 = My car, 住宅 = My home, 携帯電話 = Mobile telecom）」という消費ブームが起きている。また、一般家庭において家電製品が急速に普及し、エアコン、DVD 機、デジタルカメラ、パソコンの保有率も急増している。

98 年から、本格的な国有企業の改革が実行の段階に入り、国有企業の株式化や株式合作が推進され、銀行が持っていた国有企業の債権は新設された国有資産管理会社に移され、国有持株に転換させられた。同時に国有企業に対して、外国資本を含めた多数の出資者の投資が許され、企業を行政への所属から脱却させる独立した法人制度も導入されはじめた。また、中国の WTO 加盟にともない、多数の多国籍企業が中国で現地生産に乗り出し、市場競争がますますグローバル化していた。

工業総生産額に占めるシェアでは、株式制企業は 02 年に 21%、私営企業は同じく 11.7%、外資系企業は 29.3% である。あわせれば、国有企業と集団所有企業を合計した公有企業とほぼ同じ 50% 程度を占めていた（高橋 [2004] 209 頁）。一方、2000 年代中期以降、特に 2008 年のリーマン・ショック以降、中国政府は内陸振興政策を打ち出して、内陸や農村部の消費を奨励してきた。経済の成長に合わせて、内陸部・農村部の国民収入も増加し、沿海部だけではなく、内陸部にも豊かな中間層¹⁾（ボリューム・ゾーン）を急速に拡大している。

1. 4 外部環境の変遷と企業行動中心の転換

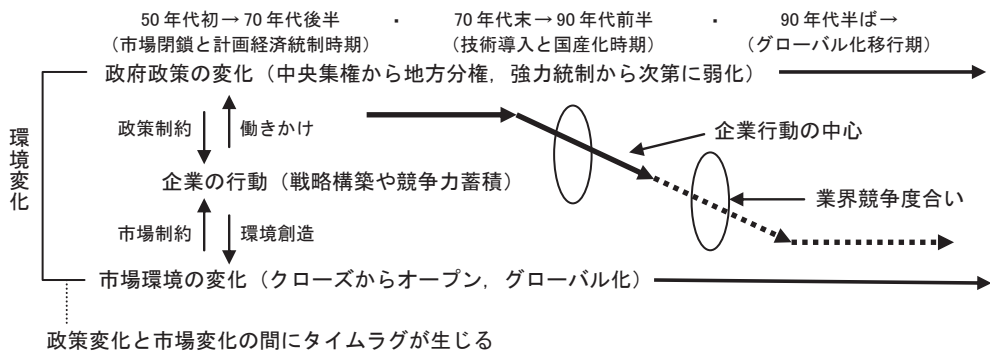
以上に見られたように、中国の経済環境は日本や欧米と違って、これまでの三十数年間、純粋な市場経済ではなく、政府の計画統制から市場の自由競争へと移行している最中である。したがって、中国企業の戦略行動は変化が激しい経済環境のなかで、図 2 に示したように政府

1) 経済産業省は、世帯可処分所得別に、35,000 ドル以上を「富裕層」、5,000 ドル以上 35,000 ドル未満を「中間層」、1,000 ドル以上 5,000 ドル未満を「低所得層」、1,000 ドル未満を「貧困層」と定義している（「通商白書」2009 年版）。

政策の変化と市場環境の変化に対して、同時に「両面作戦」を強いられている。そのなかで生じる中国企業の能動的な対応、すなわち環境創造、能力蓄積と組織慣性（既存ルーチンの硬直性）打破の行動などに注目すべきである。

70年代後半までの二十数年間、中国企業は売り手市場の中にあってもかかわらず、その成長が政府の消費財抑制政策によって抑えられていたが、各メーカーはやむを得ず国の計画に追従しながら、生産活動を行っていた。そして、70年代の末から80年代の半ばまで、政府の経済体制改革政策を受けて、メーカーは積極的に政府に対して働きかけ、活発な新規参入や技術導入の活動を展開していった。つづいて、80年代の後半から90年代半ばまでは政府の国産化（輸入代替）政策の下で、メーカーは生産能力を量的に発展させ、市場シェアを拡大していくことに努めてきた。さらに、90年代の後半からは中国のWTO加盟に備えて、いかに開発や販売レベルの向上や製品の多角化を実現していくかが、メーカーの行動の中心になっている。

図2 中国企業行動の政策適応から市場適応へのプロセス



出所：筆者作成。

外部環境の計画統制から市場競争への移行に伴って、中国企業に対する政府の統制力は中央から地方に移りながら、次第に弱化していった。一方、市場環境は閉鎖的なものから開放へ、さらにグローバル化へ進み、企業に対する影響力がますます強くなってきた。こうした環境変化のなか、企業の行動は次第に方向を修正し、従来の政府に働きかける方向から市場変化に適応する方向へと中心を移しはじめている。

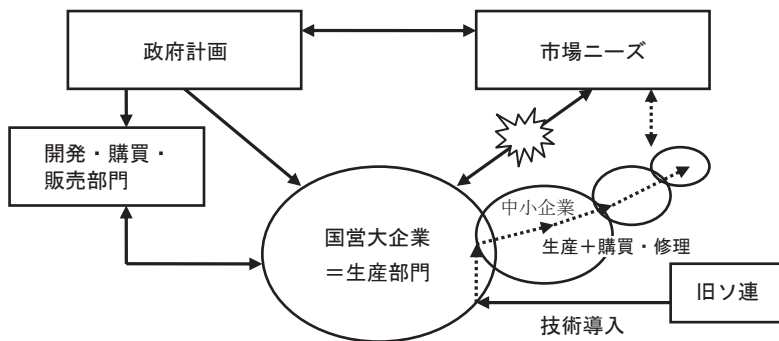
2. 企業の能力向上と組織変革

計画経済から市場経済へ移行する外部環境の変化、特に市場競争の激化に対応して、中国企業の製造、販売、開発などの能力向上をはかり、組織再編も行っている。

2.1 製造能力の蓄積

建国初期、旧ソ連の設計院や工場が一部中国国有大企業の技術設計と工程設計を担当したり、企業の建設と生産を指導したり、企業の幹部や技術者、労働者を訓練したりして、製造技術や計画管理のノウハウを伝えた。一方、地方の中小企業は大量生産方式の設備はなく、そのため少量生産で部品の製造から完成品の組立てまで、すべて手作業で行っていたのである。品質は悪く、いったん製品が市場に出た後も故障が多く、つねに修理しなければならないため、メーカーは長年専門の修理チームを持っていた。

図3 計画経済体制下の中国製造企業



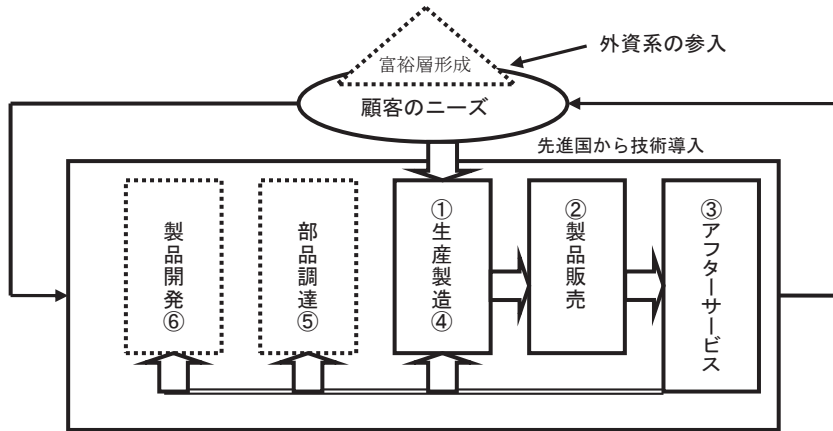
出所：筆者作成。

その後、80年代半ばまで、先進国から技術や設備を導入したが、ニーズの拡大と製品の供給不足の市場環境の中では、物を作ればすぐ売れるため、生産管理や品質管理などについての関心を、ほとんどの企業は持つことがなく、また製造能力の進化も緩慢であった。企業間には競争がなかったため、企業は政府の生産認可と生産量の拡張以外に、品質の向上や性能の改善、新製品開発などには強い関心を持つ必要がなかった。従業員が出勤の時間を守らず、生産現場に定められたルールを守らないなど、職場の規律が乱れていた。

80年代後期から、厳しい市場競争に対応して企業は、積極的に日本をはじめとする先進国から生産管理のノウハウを導入し、品質管理に力を入れ始めた。中国メーカーは、ブランド創り戦略を実行するために、基本的な企業管理体制の整備を経て品質管理システムの確立に着手しはじめた。具体的には従業員一人一人が担当するその日の仕事の内容に対して責任を持って遂行させるということにした。評価値に基づき、業績評価と報酬基準値が確定され、ミスが出た場合の罰金額まで明示されていた。さらに、完成品メーカーは部品供給メーカーに対しても、従来の部品の量だけを求めることを変え、その品質向上やコスト下げに対する要求も次第に厳しくなっていた。

90年代末から、中国のWTO加盟と市場競争のグローバル化に従って、中国の企業は、社内での競争力を高めるために、企業内部でも徹底した実績主義を実施していた。予め目標を決

図4 中国企業能力蓄積のプロセス



低労働コスト・低価格を武器にしてローエンド製品の海外輸出が拡大

注：中国企業の能力向上は①技術導入と生産規模の拡大→②販売の促進→③アフター・サービスの強化→④品質向上→⑤低コスト良い部品の調達→⑥製品のコピー的改造という順に展開している。

出所：筆者作成。

め、その達成度によって給与が決まり、目標達成率が比べられ、上位の担当者が奨励され、連続して最下位になったら、責任者は解雇される。ただし、中国企業には離職率が高く、従業員の職場ローテーションも少ないため、多能工の養成が進まなく、より複雑な技術の更なる吸収や現場の改善活動もなかなか進みにくい。

2.2 販売とアフター・サービス能力の蓄積

計画経済の管理体制の下で、企業は、政府計画に従って生産し、販売活動を行わなかった。長年、製品の売り手市場の中、製品の販売について、ほとんどの企業は80年代の半ばまで計画経済の販売ルートである国有卸売や小売企業を通じて行い、自社販売ネットの構築や販売促進に力を入れていなかった。

80年代の後半から、競争の激化にしたがって、企業は販売やサービスに力を入れはじめた。まず、大都市から中小都市にいたるまで自社ブランドの専売店を相次いで設立し、自社の販売ネットワークを構築していった。それと同時に、専門知識を持った販売員・サービス人材を養成し、サービス面を強化した。顧客に対しては、徹底的に自社製品の性能や特徴、使用方法を説明し、販売後は無料で製品を配達して取り付け、また定期的に訪問して使用状況を把握し、修理などのアフター・サービスを提供した。

さらに、実力ある中国企業は一定のレベルのアフター・サービス、たとえば24時間ないし48時間以内の訪問修理サービスなどを実現したが、競争の激化にしたがって、ユーザー意見

のフィードバックと改善，訪問修理マニュアルの公示と厳守，製品の修理保証など，さらにサービスの水準を向上させていた。90年代の半ばになると，外資系の自主販売に対する政府の政策制限もあり，中国国内のエレクトロニクス企業の製品は，品質や技術レベルの面で輸入品と互角であったが，サービスのレベルでは輸入品を上回った。

ただし，新しいニーズを狙って，90年代半ばから外資系の新規参入が増え，そもそも過剰であった生産能力は，さらに拡大していった。製品の価格競争がますます激化し，例えば90年代末になると多くの家電製品の販売価格は90年代の半ばに比べて20～30%を引き下げ，カラーテレビの価格は50%以上も下落した。その上，家電など量販店が価格競争に参戦し，高性能製品を生産した外資系メーカーも自販ネットワークを構築しはじめ，そもそも減益していた中国メーカーをさらに苦しめさせた。

2.3 開発能力の貧弱とコピー的に改造

計画経済の管理体制の下で，中国の大型国有企業は50年代に，工場設計からプラント設備，製品，生産方式までワンセットで旧ソ連から導入した。60年代以降，先進国との技術交流からほぼ全面的に隔離された。新製品の研究開発は政府の研究院（所）や設計院（所）によって行われていた。国内の技術移転は，国家のR&D機構によって開発された新製品を，まず国有大型企業に量産化させ，成熟化させてから中小企業に移転していくパターンが採られていた。

対外開放に従って，中国企業が先進国企業との間に存在していた技術格差は歴然であり，各企業は先を争って先進国から製品の製造プランを，ワンセットで導入していった。ただし，国有にしても非国有にしても中国メーカーは，いずれも自らの開発能力を持っていないため，導入した技術の初歩的な勉強からせざるをえなかった。80年代後半から部品や素材メーカーも相次いで先進国から設備を導入し，技術を吸収しはじめた。

その後，激しい市場競争に対応するために，中国企業は導入した技術を吸収すると同時に，より安く劣悪な素材を使って，同じようなデザインと性能を出すために設計を工夫したり，機能を減らしてコストを抑えたり，中国独特の多様化ニーズに対応して，差別化の工夫を凝らしていた。ただし，中国メーカーは自社の開発能力と製造能力が弱いため，洗濯機やパソコンのような組合せ型アーキテクチャ（構造）だった製品の生産が得意であるが，乗用車のような擦り合わせ型アーキテクチャだった製品に対する苦手である。

そのため，中国企業は全く新しい技術の場合には，外国企業との提携で技術導入を行うが，ある程度の技術を把握すると，コピー的な改造や開発を行う。すなわち，高度な技術が要求される基幹部品を日本や韓国企業から輸入しながら，自分が苦手の擦り合わせ型アーキテクチャだった製品を汎用部品からコピーし，わりに製造しやすい組合せ型製品に改造していく。しかし，積極的に外国製品を模倣して次々と新製品を市場に出したが，外資系メーカーから知的所

有権損害で提訴されるケースが相次いで発生していた。

2.4 企業組織構造の変遷と人材の流動化

計画体制の下で、中国の国有企業は政府から与えられた生産計画と利潤計画の数値目標（＝「ノルマ」）にもとづいて生産任務を遂行するだけで、製品開発、販売、資材供給や利潤管理などの本社機能を抜きにした、単なる一生産工場に位置付けられたのである。たいていの場合、特定の一地点（一定の敷地あるいは地域内）に存在していた。すなわち日本企業のように全国（さらに海外）に複数の事業所を持っているような存在ではなかった。日本の一つの企業に所属するいくつかの工場のうちの一つに対応していたのである。

しかし、市場の拡大に従った、中国企業は、次第にローカル地域を出て多地域に工場を建てるようになった。また、業界間の相互浸透によって、企業間の買収・合併を加速させ、多地域にまたがり、複数の製品で生産量の上位に立つ巨大なメーカーが順次形成されていった。また、製品多角化の展開と生産規模の拡大にともなって、中国企業は従来の本社が直接に工場を管理する方法を変えて、事業部制を導入していた。さらに、上位メーカーは海外に進出し、海外の現地生産を拡大していたため、海外事業部も設立していった。

企業体制改革に従って、国有企業も利益を中心とする経営方針を打ち出した。その重要な手段の一つは組織のスリム化と合理化である。また、生産部門も従来の政府に決められた計画を基礎に組み立てる方法から、商品開発から生産量にいたるまで市場のニーズを汲み取る体質へ転換し、人員の再配置などに取り組んだ。企業は旧来の政府が定めた賃金体系を企業の事情や戦略に合わせて改変し、独自の体系を作った。企業の新規採用の手続き、企業内の教育・訓練制度、昇給と昇格の制度、現場の作業組織、ジョブ・ローテーションについて、組織規約、作業指示書、労働争議処理制度と調停委員会の設置などによって明文化された。

一方、経済改革によって、中国の農村部には大量の余剰労働力が析出された。毎年、内陸の農村から数多くの出稼ぎ労働者を農民工として沿海都市に来るようになった。これらの農民工は非常に勤勉で、賃金も都市部の労働者よりはるかに安く、沿海都市の民営企業や外資系企業の主力の労働力になっている。ただし、農民工は都市の戸籍を持たなく、都市に永住できないなど政策の制限で、ほとんどの人が3～5年の短期的に都市で働いてから里帰りし、企業中で多能工として養成されることはなかなか難しい。

3. 製造業における上位企業の成長戦略

改革以降、特に90年代の後期から、従来の国有大手企業の業績は悪化することに対して、集団所有制企業や郷鎮企業及び個人（私営）企業は台頭してきた。ここで、業界の上位に登った中国ローカルの家電、IT、自動車メーカーの成長戦略を考察する。

3. 1 中国企業の構成と変遷

中国では 70 年代の末から、一部の国有企業に対して国家から下達された計画を達成することを条件に、計画外での生産と販売をしたり、利潤の一部を留保することが認められたところから国有企業改革が始まった。80 年代の半ばから企業の生産、販売、価格設定、雇用などに関する自主権を拡大していくことが政府の決定によって確認された。ただし国家計画投資が年々減少にもかかわらず、政府計画の作成やプロジェクトの実行は、依然として市場の変化に追いつかないので、政府計画投資を追求する国有企業のマーケティング行動も、また遅れかねないという問題は残されていた。

90 年代の半ば以降、製造業における経營業績の悪い一部の国有企業は身売りされ、非国有企業に買収・合併された。国有・国有持株企業数は、97 年には 7 万 4388 社であったものが、02 年には 4 万 2696 社と大幅に減少した。公有中小企業（都市部の国有中小企業、集団所有制企業や農村部の郷鎮企業）の私有化は本格化した。経営不振のなかで国有企業は、製品開発・販売・経営管理などの重要な人材を郷鎮企業、私営企業や外資系企業に流出し、ますます衰退している。

これに対して、都市部の集団所有制企業や農村部の郷鎮企業及び多数の個人（私営）企業は市場経済化にともなって自力で設立されたものが多く、初めから市場ニーズの変動に適応しながら利益の最大化を優先していた。これらの非国有企業が、現場の生産管理能力、市場の販売・サービス能力や製品の開発能力などを高めて、先発の国有企業に入れ替わって頭角を現し、ついに業界の上位に上ってきた。

21 世紀に入って、特に 2008 年のリーマン・ショック以降、中国政府が内需拡大やインフラ整備のため、巨大な財政支援を主に国有企業に投入し、内陸振興政策を行い、国有企業の経営状況が改善されている。時価総額を見ても、上位ランキングは政府の政策で保護され、国内市場を独占している金融やエネルギーなど国有企業が占められる。しかし、これらの企業は国際市場で競争力がまだ弱い。ここで、国際的に競争力を身につけている代表格がある中国の家電、IT、自動車産業における企業の成長戦略を見てみよう。

3. 2 世界白物家電のトップになったハイアール

家電産業は、中国でも最も競争の激しい産業であるが、ハイアールはそのなかで最も知名度が高いメーカーである。

ハイアールは、1980 年代半ばまでは無名の小型集団所有制企業であるが、経営の失敗で巨額の赤字を抱えていた。深刻な企業危機から脱出するために、内外の市場を調査したうえで、中国で冷蔵庫の高級ブランドを創ることを企業戦略とした。冷蔵庫の売り手市場においても、急いで生産量を拡大せず、企業内部に厳しい品質管理システムや賞罰制度を導入し、きちんと

した品質管理に力を入れ、ブランドイメージの確立を最優先にし、市場競争に備えて経営基盤を強化した。さらに、市場シェアを拡大しながら販売ネットワークの設立やアフター・サービスの強化など、マーケティング活動にも力を入れていた。

冷蔵庫ブランドのトップの地位を確立した後、92年から外部環境の変動を利用して、生産の範囲を白物家電製品から黒物家電製品、さらに家電製品関連の住宅設備にまで次々と拡大していった。製品多角化の過程に、ブランド創り戦略をあくまで堅持し、品質管理システムを新しい生産分野で徹底的に導入し、市場の価格競争に参加せずに、終始顧客のニーズに応えながら高品質で勝負していった。その結果、1996年に販売高は中国で白物家電業界のトップに立ち、2000年から販売高、経常利益、輸出額、ブランド価値など主要な経営指標では、すべて中国の家電企業をしのぎ、トップの地位を占めている。

市場のグローバル化に伴って、90年代の末から海外進出を本格化し、海外市場に対しては開発、生産、販売機能の強化を加速させていった。海外進出は、その当初から品質管理を強化しながら自社ブランドを全面に出す方針を堅持し、ブランドイメージを確立しながら範囲と規模を拡大していた。1990年代前半からヨーロッパに、1995年からアメリカ、1998年から日本向けの輸出し、欧米、東南アジアや中東での現地生産も展開していた。2010年現在、白物家電のブランド別世界販売台数シェアで、2年連続の1位となっている。

ハイアール製品の日本市場への輸出は1998年頃からだった。当初は日本企業のブランドによるOEMを行っていた。自社ブランド製品は、2001年1月にエアコン3万台を東京のある電気取次販売業者に納品し、その後冷蔵庫や洗濯機の輸出も開始した。2002年以降三洋電機と提携しながら、単独出資の「ハイアールジャパン」を設立した。2010年、日本の白物家電市場に本格参入すると発表し、日本人技術者が開発を担当したドラム式洗濯乾燥機のフラッグシップモデルを発売し、中型・大型冷蔵庫や洗濯機を順次発売する予定である。

3.3 世界パソコン製販の3位に登ったレノボ

中国政府は、輸入関税や独自技術の開発などの政策で国内IT産業の保護をはかっていたが、その保護政策自体は、自動車産業や家電産業よりも90年代に入り早く撤廃され、世界メインフレームの利用を中心とする現実的な産業政策へと転換した。このように、中国におけるIT産業のローカルメーカーは、比較的早くからグローバル競争にさらされることになった。そうしたなかで、90年代に入ると、中国経済の成長にともなってIT市場も、ニーズの拡大や多様化などで大きな変化を見せはじめた。パソコン市場では、従来の政府部門や研究機関だけでなく、中小企業や個人ユーザーが急増し、ニーズの多様化が進んだ。

レノボは、1984年に設立された「中国科学院計算所新技術発展公司」に始まるパソコンならびに周辺機器のメーカーである。外国製品の代理販売から始め、1990年には初めての自社

ブランドのパソコンを市場に送り出した。厳しい競争に直面して、外資系メーカーに対抗する措置として、中国のユーザー用パソコンを供給する市場戦略を打ち出した。中小企業、教育機関、家庭などの特定なユーザー向けに特化された低価格の新製品を次々と開発していった。パソコン販売量が 94 年から 4 年連続で前の年より倍増し続け、97 年には中国におけるパソコン業界のトップメーカーに成長してきた。

その同時に、製品の多角化を展開し、パソコン、商用コンピュータ、ノートパソコン、サーバーなどの系列製品の開発・生産・販売事業を行っていた。2000 年からは海外進出を図り、04 年 12 月には、アメリカ IBM のパソコン部門を買収し、デルとヒューレット・パカードに次ぐ、世界のパソコン業界の「トップ・スリー」となった。さらに、11 年 1 月には日本最大手の NEC と合併して、日米欧のパソコン市場を本格的に開拓しはじめた。また、中国で成功したビジネスモデルにより、インド、ロシア、ブラジル、中東などの新興市場にも進出している。

近年、特にリーマン・ショック以降、世界的な景気後退に対処して業績を改善するため、レノボは戦略転換を行っている。すなわち、世界企業用市場での中核業務を強固すると同時に、新興市場と「取引志向型」業務市場でのチャンスを捉えて展開していくことである。特に、中国政府の内陸振興や農村振興政策を適応して、蓄積したブランド力と広い販売ネットワークを利用し、中国での優位性を拡大している。さらに、平面パソコン、智能携帯電話、智能テレビなどの生産に参入し、最新のニーズに適応しながら事業を拡大している。

3. 4 民族系自動車メーカーの急成長

中国の自動車産業、特に乗用車産業は 1990 年代半ばまで政府の高い関税で保護され²⁾、大手国有メーカーは外資系企業と合併で導入された外車モデルを生産していた。その後、WTO 加盟に備え、関税が下がり、外資系の進出が加速した。中国の自動車生産台数は 2000 年に世界の 8 位だったが 2009 年にアメリカや日本を抜いて世界一になった。その中、競争が激しくなったセダン市場で、中国民族系の「新ビッグ 3」と言われる奇瑞汽車、BYD 汽車と吉利汽車の成長が目立っている。2001 年の民族系乗用車のシェアは 2.3% であったが、2010 年には 30.89% に達した。

先発した内外のメーカーに比べて、奇瑞、BYD と吉利の経営歴史が短く、資本と技術も不足、乗用車の生産を開始したのが 2000 年前後である。これらの中国ローカル企業は中国乗用車市場ニーズの富裕層から中間層へ移行する動きに適応し、外資系のモデルを模倣しながら低価格の小型車を中心に市場へ参入してきた。外車を模倣するときに、外資系からの提訴を避けるため、事前に外車の知的財産登録状況を調べ、特許が申請されていない部分をそのままコピーし、

2) 輸入乗用車完成車の関税率は 1994 年 1 月 1 日から 110 ~ 150% になったが、それ以前は 180 ~ 220% であった。

申請されている部分を微調整してコピー的な改造を行っていた。

一方、部品調達について部品開発能力の蓄積、部品品質の保証とコストの削減を同時に追求し、独自のサプライヤー・システムを構築してきた。生産現場で品質を確保するため、複雑な製品を簡単な部品に分解し、賃金が安い作業員に簡単な作業を任せ、同時にジグを使用させ、機械生産と変わらない品質のものを低コストで製造することができた。さらに、できた車を低利益率に設定し、外資系の車よりはるかに低い価格で市場に出して、中小都市や農村まで構築してきた販売ネットワークを通じて大量に販売し急成長を遂げている。

ただし、民族系メーカーの国内の「新ビッグ3」と言われても、国内販売台数の順位はいつも5位以下で外資系に比べまだ低い。小型低価格車中心で営業利益率も低い。また、中国産車の輸出が少ない。2010年の自動車の総生産台数1826万4700台のうち輸出台数は54万4900台で、全体の2.98%にすぎなかった³⁾。そのうち、乗用車の輸出台数は全生産台数の2.04%となっている。中国の輸出台数は、世界の主要自動車生産国の中でも最も低い水準にとどまっており、タイ、メキシコ、インドといった新興国にも及ばなかった。

4. 中国企業の海外進出

90年代の初期まで中国企業が生産したエレクトロニクス製品や自動車製品を海外に輸出するのはまだ少なかった。逆に、中国市場における海外からの輸入品は多かった。90年代の半ば以降、エレクトロニクス製品やオートバイ、21世紀から自動車、特に商用車は、大量に輸出されるようになった。例えば、2003年に、中国のカラーテレビ生産量6541万台の約半分の3268万台、冷蔵庫生産量2208万台の約4割の881万台、エアコン生産量4813万台の約3分の1の1644万台、洗濯機生産量1943万台の約2割の363万台が輸出された。

製品輸出について、多くの中国企業はまず新興工業国や途上国から国際市場を開拓し始めた。例えば、IT大手の联想や華為は、97年に中国に返還される香港を海外進出の橋頭堡として選んだ。香港に続き、ロシア、インド（主に人材吸収と開発協力）、中東とアフリカ、東南アジアと南米など、新興工業国や発展途上国に次々と進出していった。これら新興工業国や発展途上国において、中国企業は先発の世界上位メーカーと競争するために、主に低価格とサービス強化の戦略で事業を展開した。

中国企業は海外への輸出を拡大すると同時、販売先国の幼稚産業保護政策など非関税障壁を乗り越えるために、東南アジア、中東、アメリカ、ヨーロッパなどの海外で多くの生産拠点を作り、現地生産を拡大していった。ただ、中国企業の対外投資はまだ経験が足らず、試行錯誤の段階にある。中国企業は中国国内市場を主戦場と見なしながら、直接海外の技術者や経営者

3) 中国汽車工業協会（CAAM）がこのほど発表した統計による。

を雇用したり、先進国の企業を買収したり、自社株を海外や香港で上場して国際資本の調達に努め、積極的に海外の経営資源やノウハウの導入を図っている。

多くの中国企業はそもそも国内の低収入の消費者を適応するために、先進国からローエンド製品の技術を導入し生産しはじめ、輸出が拡大してきた。しかし、多数メーカーの参入と競争の結果、製品の販売価格が下落し、利益がどんどん低くなる。さらに、2000年代の半ばから、労働者の賃金高、人民元高、原材料・エネルギー高が進んだ。その上に、中国政府が生産技術のローエンドからハイエンドへと転換する政策を推進した。これら一連の外部環境変動によって、多数の中国企業は先進国企業を買収を通じて開発能力を強化していきたい。例えば、家電大手のTCLは2004年に仏トムソンからテレビ事業、仏アルカテルから携帯電話事業を買収、南京汽車は05年に英MGローバーを買収、パソコン大手のレンノボはIBMのPC部門を買収、レンノボは09年に日本のシステム開発会社SJIを傘下に収め、翌年に日本パソコン業界のトップ・メーカーであるNECと合併で日本パソコン事業を統合した。家電販売大手の蘇寧は09年に日本ラオックスの筆頭株主になり、民営自動車メーカーであるBYDは10年に日本の金型メーカー・オギハラの工場を買収し、吉利汽車は米フォード傘下のボルボを買収した。

補説 農民工

農民工とは非農業の仕事に従事する農業戸籍者のことを指す。従来中国では、非農業従事の労働者を「工人」、農業従事の労働者を「農民」と呼ぶ。両者の間に職業の違いはあるものの、それより重要なのは目に見えざる戸籍の違い及びそれに由来する移住や職業選択での差別である。農民＝農業戸籍というのは、職業が変わっていても農業戸籍を非農業戸籍に変えることが難しい。農民工はまさにこのような戸籍制度の作り出した産物であり、農業戸籍を持つ農民でありながら、農業と関係のない仕事に従事する工人、つまり、「農民工人」なのである。中国国家統計局が行った全国農家家計調査の推計結果によれば、中国の農民工総数は2010年末に2億4200万人に上るが、地元の非農業就業者が8900人、出稼ぎ者が1億5300万人と、後者は6割超えを占める。

農民工の大量発生は1990年代後半以降のことである。高度経済成長が続く広東省の珠江デルタ、上海市と江蘇省と浙江省からなる長江デルタでは、労働力に対する受容が90年代に入ってから急速な拡大を見せた。それに応じて、内陸部農村を中心に大勢の若者が移動し出稼ぎを始めた。

ところが、戸籍制度による移住規制のため、彼らのほとんどが自分の戸籍を故郷（戸籍登録地）から転出し現住地に移すことが許されなかった。都市戸籍住民のみを対象とする多くの公共サービス（教育、医療、年金など）を受けられず、まるで二等国民のようだった。長時間・低賃金の重労働が日常化し、失業・医療・年金・労災など非農業戸籍の都市住民にとっては、あつ

て当然のような社会福祉が著しく不足し、住居をはじめとする生活環境が劣悪である。

2004年の夏季に、珠江デルタなどで企業の求人数が満たされず、「民工荒」と呼ばれる人手不足の現象が発生した。農民工の1割に当たる200万人が足りないという予想せぬ緊急事態の出現は各方面に大きな衝撃を与えた。内陸農村の労働力が枯渇し中国経済が既に労働過剰から労働不足への転換点を通過した指摘もある。一方、人手不足の根源が農民工に対する就業・賃金・福利などの制度差別にあると厳しく批判する調査報告も注目された。それは結果的に中国政府が進める農民工政策の転換に拍車をかけることになった。2006年に打ち出された「農民工問題40条」、2008年に施行され始めた労働契約法と雇用促進法などは、農民工を非農業戸籍の都市住民と同じように法の適用対象とすることが近年当然視されるようになってきている。これに関連して、農民工の1カ月当たりの平均賃金は第11次5カ年計画（2006～10年）期間中に約2倍となった。

参考文献：

- 陳晋（2007）『中国製造業の競争力』信山社。
- 陳晋（2007）「中国におけるビジネス行動のグローバル化」『沖縄大学人文学部紀要』第10号。
- 江小涓（1999）「体制転換中の産業発展と産業政策：以家用電器行業為例」（江小涓等著『中国体制転換中の増長、績效と産業組織変化—对中国若干行業的実証研究』上海三聯書店・上海人民出版社）。
- 高橋満（2004）『中華新經濟システムの形成』創土社。
- 藤本隆宏・新宅純二郎編（2005）『中国製造業のアーキテクチャ分析』東洋經濟新報社。
- 丸川知雄 編（2002）『中国企業の所有と経営』アジア經濟研究所。
- 丸川知雄（2007）『現代中国の産業—勃興する中国企業の強さと脆さ』中公新書。
- 河地重蔵・藤本昭・上野秀夫（1994）『現代中国經濟とアジア—市場化と国際化』世界思想社。
- 河地重蔵・藤本昭・上野秀夫（1998）『中国經濟と東アジア圏』世界思想社。
- 嚴善平（2010）『中国農民工の調査研究—上海市・珠海デルタにおける農民工の就業・賃金・暮らし—』晃洋書房。
- Eric Thun (2006), *Changing Lanes in China: Foreign Direct Investment, Local Governments, and Auto Sector Development*, CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS.

