

中国ベンチャー企業のイノベーション・プロセス

～大競争時代を生き抜く環境適応戦略～

Innovation process of Chinese Venture Business:
Survival Strategy in the Era of Mega Competition.

児 玉 敏 一

要 旨

企業が生き残りをかけて成長を続けていくためには、企業環境の変化に対応し不断の自己革新を行い、進化することを余議なくされている。今日、企業活動の国際化の進展によって多くの国々の企業はそれぞれの地域や国を超えた大競争時代、もしくは大航海時代を迎えている。その中心的な役割を演じたのが中国企業の急成長である。本稿では政府による国有企業改革の推進と民間企業の育成政策の下で展開されてきた中国企業の環境適応戦略の実態を、中国ベンチャー企業のイノベーション・プロセスの中から分析し、あわせて、現地日系企業の現状を踏まえながら、現地の日系企業の課題についても考察してみることにする。

目 次

- I. はじめに
- II. 政府による国有企業改革と民間企業の育成政策
 - 1. 国有企業改革の推進
 - 2. 民間企業の育成政策
- III. ベンチャー企業のイノベーション・プロセス
 - 1. ベンチャー企業を代表する聯想集団
 - 2. アモイ市近郊のベンチャー企業
- IV. むすびにかえて
～現地日系企業の動向と課題～

I. はじめに

企業が生き残りをかけて成長を続けていくためには、企業環境の変化に対応し不断の自己革新を行い、進化することを余議なくされている。今日、企業活動の国際化の進展によって多くの国々の企業はそれぞれの地域や国を超えた大競争時代、もしくは大航海時代を迎えている。その中心的な役割を演じたのが中国企業の急成長である。2001年、中国はWTOに加盟した。それによって中国が世界経済の一翼を担うことになり、それまでアメリカ、日本、欧州を中心として競争を行ってきた世界各国の企業は、近年急速な経済成長を続けてきた新しい巨大な国、中国の企業を含めた大競争時代に突入した。

わが国にとっての中国の存在についてみると、貿易総額に対する中国の比率は2000年には14.6%と、アメリカ(25.0%)に次ぐ第2の割合を占めていた。ところが2009年には20%まで急増し、アメリカ(13.5%)を抜いて世界一の貿易相手国になった(日本関税協会、2009年「外国貿易概況」より)。その意味では中国経済もしくは中国企業はわが国にとって最も重要な経済パートナーであり、同時に強力なライバルとなっており、中国市場での成否が今後の日本企業の将来を大きく左右することになる。

一方、中国のWTO加入は、中国企業にとっても大きな試練を与えることになった。これまで中国政府の保護の下で成長を続けてきた中国企業の多くは、弱肉強食の原理によって支配される世界企業と同じテーブルの上で戦わざるを得なくなるだけでなく、環境・資源問題への取組や国際的な品質管理制度への対応など、大競争時代に突入し、これまでとは異なった企業経営のあり方が求められることになったのである。

このような中で、中国企業は、その試練を見事に乗り切りめざましい進化を続けてきた。2007年度、世界企業時価総額ランキングベスト10をみると、日本企業ではトヨタが21位、三菱UFJがようやく65位にランクインされていたのに対し、中国企業は、中国石油、中国移动通信、中国工商银行など、5社

がランクインされていた（日本経済新聞，2008年，1月13日付け，より）。また，あらゆる技術の総合力が要求される自動車生産についてみると中国の自動車生産台数（トラック・バス・乗用車）は，2010年，日本（960万台），アメリカ（780万台），をはるかにしのぐ1,830万台を記録し世界第1位になった（日本自動車工業会ホームページより）。この間に中国は外貨準備高を2006年に，日本を抜いて世界1位になり，GDPもドイツを抜き世界第3位に伸ばしている。

最近の事例では，2011年9月，アメリカのフォーブス誌による「アジア企業収益性ランキング50社」のうち，23社が中国企業によって占められ，2005年に13社入っていた日本企業は1社もランクインされていない。（日本経済新聞，9月13日づけ，より）。

こうした中で日本企業は，欧米諸国の財政危機による歴史的な円高と，世界一高いといわれる法人税率，さらには原発事故による電力の使用制限などによって，日本国内での生産に見切りをつけ，基幹部品の生産や中小企業を巻き込んだ形で，急速に中国への生産拠点のシフトを開始し始めている。しかしながら，日本人の多くはかつての国有企業時代のイメージにとらわれたままであり，急成長を続けてきた中国企業の実態を必ずしも正確には把握していないのが現状である。

このよう視点から筆者はこれまで，中国集美大学の研究グループと共同で中国ベンチャー企業の実態調査を繰り返してきた（児玉，2007年A，張・児玉ほか，2007年，児玉・何，2008年，をそれぞれ参照）。本稿では政府による国有企業改革の推進と民間企業の育成政策の下で展開されてきた中国企業の環境適応戦略の実態を，中国ベンチャー企業のイノベーション・プロセスの中から分析し，あわせて，現地日系企業の現状を踏まえながら，現地の日系企業の課題についても考察してみることにする。

II. 政府による国有企業改革と民間企業の育成政策

1. 国有企業改革の推進

(1) 改革の4つの段階

中国民間企業の成長を急速に推進させた最も大きな要因の1つは中国国有企業改革であった。中国の国有企業の開始段階とされる1978年当時の中国国有企業は，「鉄飯碗」（一生喰い外れがない）あるいは「大鍋飯」（どんぶり勘定）といわれた非効率的なものであった。ちょうどかつての日本の米と同様に，

品質などには全く考慮せず「質より量」が重んじられ，企業が生産した製品はすべて国家が統一価格で購入してくれたからである。当時の国有企業は国の生産単位であるだけでなく人々にとっての生活すべてを保障する場でもあった。住宅はすべて企業から支給され，病院や学校なども国有企業が提供してくれた。退職後も国有企業から支給される年金によって生活が保証されていた。その意味では企業は単なる収入を得るための場ではなく地域共同体としての役割を担っていたのである。企業には工場長とともに中国共産党下部組織の書記がおり，工場長よりも強い実権を握っていた。このような企業にとっては製品やサービスの品質は必ずしも重要な課題ではなかったのである。

ところが，1978年に「改革開放路線」が採択されて以後，各地に外資の導入が可能な「経済特区」が設置されていった。

さらに，1986年から1996年には国有企業の改革に関わる多くの施策や法律が次々と施行された。1986年には「企業破産法」が制定（試行）され，非効率的な企業の廃止に関わる規定も盛り込まれていった。

その後1998年には，第9期全人代第1回会議で総理に就任した朱鎔基によって「国有企業の機構と企業改革方針」が発表され，基幹部業以外のすべての国有企業を民営化するという方針が発表された。朱鎔基の主導によって展開された「抓大放小」（大企業は国によってしっかりと管理し，小企業は自由化する）政策と「国有企業の戦略的調整」政策は，国有企業の改革を急速に進展させようとするものであった。

これらの政策によって中国国有企業の改革（不採算国有企業の撤退，国有資産の売却，国有企業の株式会社化など）が急速に進展することになった（川井，2004年，139ページ）。以後，国有企業の改革と民営化が急速に進展することになる。翌年の1999年には「国有企業改革と発展についての重大問題の決定」により国有企業改革が本格的に進められていった。さらにWTOに加盟した翌年の2002年には「企業会計制度」が公布・施行され，会計帳簿の整備や公表などを義務づける施策も積極的に進められていく。

これらの法律には，国際基準に準じた内容が詳細に盛り込まれただけでなく，国有企業の不祥事を防止する対策なども講じることによって，中国企業に対する不信感を払拭し，中国企業がグローバル化した企業活動に対応できるよう多くの配慮がなされて

いたのである(金山, 2003年, 参照)。

(2) 国有企業の改革方法

前述のような国有企業制度改革を経て, 中国国有企業はかつての「鉄飯碗」, あるいは「大鍋飯」といわれた前近代的で非効率的な状態から, 次第に現代的な企業制度に転換するべくさまざまな試みが政府によって積極的に展開されてきた。その結果として中国国有企業数は大幅に減少するとともに国有企業内部の改革も大きく進展し, 現在も急ピッチで進められている。中国国有資産管理委員会の報告によれば, 1998年には約24万社あった国有企業は2003年には15万社に減少し, 同時期における利潤総額は213.7億人民元から4951.2億人民元(22.5倍)に増大したのである。

ここにおける改革は具体的には, 次のような形で行われた。

- ① 国有企業資産を企業内の従業員に売却する方法
- ② 民間企業が国有企業の株式を購入し民営化する方法
- ③ 他の国有企業が国有企業の株式を買収するいわゆるMBOによる方法
- ④ 国有企業の株式を外国の機関投資家に売却する方法

これらの方法のいずれを選択するかは企業規模や業態など, 様々な要因によって異なっており, それぞれの企業の置かれた企業環境に適合した方法が採られてきた。たとえば, 後述するアモイ市の地方国有企業では, 株式投資によって大きな利益を得た国有企業の従業員が, 山林や工場など膨大な資産を持つ勤務先の国有企業を極めて安価な価格で買収し, それらを効果的に運営して莫大な利益を獲得した企業や, 将来性が見込まれる他の国有企業の株式を次々と買収し成功を収めてきた企業, さらに外国資本を導入することによって経営管理ノウハウと諸外国の先端技術を取り入れることで成長を続けてきた企業などもあり, 企業改革はさまざまな方法によって進められてきた。

(3) 中国企業の現状

中国企業は現在以下のように分類されている。

① 中央国有企業

— 純粋に中央政府に属する100%国有資産による国営企業でエネルギー・社会インフラ・国防部門など, 国の基幹産業に関わる企業である。その数は国の方針によって年々減少しており, 2007年12月現在で152社にまで減少した。

② 地方国有企業

— 各省・地方の人民政府が所有する企業で約14万社といわれている。持株会社など多様な所有関係を形成している。

③ 外資合弁企業

— 外国資本と合弁の国有企業であり, 外国側の投資資本が少なく, 中国側の理事会(董事会)が大きな権限を持っている。

④ 外資合作企業

— 外国資本との合資会社であり, 権利や義務は合作契約で決定できる。

⑤ 外資独資企業

— 文字通り独資の外資企業

⑥ 中国民間企業

— 個人, もしくは共同出資で設立された民間企業

しかしながら, 中央国有企業以外の実態は, 国有企業が地方の国有企業や民営企業の株式を購入し筆頭株主になったり, 民間企業が国有企業の株主になるなど, 国有資産が分散化・多元化されている上に, 持株会社も多岐にわたっている。その意味では, 国家によって直接管理されている中央国有企業以外の多くの地方国有企業は, 筆頭株主が国家資産によって占められているものの, 企業に与えられている権限は形式的には市場経済体制を採っている民営企業とほとんど同様なものとなってきた(児玉・何, 2008年, 45~47ページ)。それとともに, これらの国有企業の多くは, かつての「鉄飯碗」, あるいは「大鍋飯」といわれた非効率的な存在とは全く異なった企業経営を行う革新的国有企業が次々と輩出されていった。筆者らが行った現地企業の調査結果からみるとそれらは次のような特徴を持っていた。

- ① 旺盛な企業家精神と強力なリーダーシップを持った革新的経営者の存在
- ② 社会的ニーズを先取りしたマーケティングの展開
- ③ 外資企業との合弁や技術提携, 有望な民間企業のM&Aを通じた品質向上と価格・コスト競争力の確保
- ④ 顧客志向の生産・販売サービスの提供
- ⑤ 柔軟な雇用システム, 能力主義・成果主義人事制度や人材育成制度の導入
- ⑥ マスメディアを有効に活用したパブリック・リレーションの展開

このような国有企業改革は, 中国民間企業, とりわけベンチャー企業の発展に大きく貢献したと考えられる。

国有企業改革とともに、中国民間企業、とりわけ中国ベンチャー企業の発展を促したもう一つの大きな原動力は政府による民間企業の育成制度であった。

2. 民間企業の育成政策

(1) 人材の確保

中国政府は経営近代化や先端産業の振興のためには、かつて中国から流出していた優秀な人材を呼び戻すことが不可欠であるとして、破格の条件を提示し、欧米や日本から優秀な人材を呼び戻す政策をとってきた。また各地に設立されたハイテクパークも多数の代表団を各国に派遣し直接留学生に向けて、それぞれの地域の経済状況や優遇政策を説明するなど、流出した人材の呼び戻しを積極的に行ってきた。それと同時に彼らが起業を行うためのさまざまな支援も行ってきた。たとえば、青島留学人員創業園では海外で学士以上の学位を取得した者、海外で2年以上の研修訪問歴を持つ者、留学して外国で永住権を取得した者を対象に、起業資金の提供、オフィスや研究室の提供、医療保険、所得税の減免措置、住宅補助などの優遇措置を行ってきた。

このような人材呼び戻し政策によって中国に帰国した人材は「海亀派」と呼ばれているが、海亀派によって創業された企業は2002年の時点で120社に上っていた（汪志平，2002年，173～175ページ）。

(2) 大学発ベンチャーの育成

わが国でも産・官・学を挙げてのベンチャー企業の育成政策はさまざまな形で展開されてきた（室本編，2003年，参照）。しかしながら中国におけるベンチャー企業の育成政策は、一つの国家プロジェクトによって強力に推進されることで、民間企業の育成にきわめて大きな役割を果たしてきた。とりわけ大学や政府の研究機関によるベンチャー企業の推進政策は中国ベンチャー企業の発展にきわめて重要な役割を果たしてきた。

すでに1992年には、国家経済貿易委員会と中国科学院が共同で「産学連携開発工程」を実施し、企業と大学・研究所との密接な連携が構築されてきた。その結果、大学発のベンチャー企業が数多く創業された。2000年末の時点で5,451社、年間売上総額は485.5億元に上っていた。また中国科学院のような研究機関から生まれた企業を含めると6,000社以上、年間売上は6,000億元を超え、中国株式市場時価総額の3%を占めるといわれていた（汪，2002年，165ページ）。

その後も、大学発ベンチャーを質量ともに向上さ

せる必要があるとの認識から、政府はそれぞれの単体のベンチャーからそれらをハイテク産業開発ゾーンの中に集積化し、インキュベーターとしての役割を持ったサイエンスパークにしていこうという方針が出された。それを受けた形で、2001年3月には中国科学技術省、中国教育省が専門委員会を設置、清華大学をはじめとする第1回目の国家大学サイエンスパークが認定された。2007年7月の時点で、国家大学サイエンスパークは全国で62カ所が認定されていた。これらの大学サイエンスパークから製品化や事業化に成功した研究成果は3,000件、国家大学サイエンスパークで孵化されている企業は5,700社、一人立ちしていった企業は1,400社、授与された特許数は2,000件、提供した就職機会は70,000人、となっていた（張輝，2011年，より）。

このような政府の積極的な民間企業の育成政策によって中国の多くの大学が優れた企業を輩出させてきた。たとえば、北京大学は、北大方正集団、北大青島有限責任公司、北大朱名生物工程集団、北大資源集団、北大維信生物科技有限公司、北大先行科技産業有限公司といった企業を輩出してきたが、その中には、業界を代表する企業となっているものも少なくない。

たとえば、北大方正集団は、1986年に設立されたものであるが、ソフトウェアの開発、システムインテグレーション、ハードウェア製造、ブロードバンド、移動通信など、上海およびシンセン証券取引所上場の子会社5社、国内外の独資・合資企業20社以上を抱える一大企業集団となっている。企業職員数は2万人、2005年のグループ売上収入も245億元に上っており、中国電子情報企業トップ100社の中で11番目にランクされている企業に成長したのである（北大方正集団ホームページ：<http://www.founder.com>より）。

(3) 大学と連携したビジネスプラン・コンテストの推進

大学と連携したビジネスプラン・コンテストも若い起業家を育成するための試みの一つである。ビジネスプラン・コンテストは、地方の人民政府が、大学と連携して、教育改革の推進とともに、学生の起業家精神の育成するために組織的に行われている試みである。地域の大学や専門学校の学生、大学院の院生がそれぞれチーム毎にビジネス・プランを報告するコンテスト方式で競い合い、優秀チームには賞金が贈られるほか、各省のコンテストや全国レベルのコンテストに勝ち進み、有望なチームはベンチャー・キャピタルからの出資を受け、起業化を实

現することができる、というシステムである。中国アモイ市の集美大学で2005年12月10日に行われたコンテストの決勝戦の内容からこれをみてみよう。

同大会の主催は、共産党青年団福建省委員会、福建省教育庁、福建省科学技術協会、福建省学生連合会である。対象学生は、集美大学の高校生、大学生、大学院生（修士・博士）である。すでに予選を勝ち抜いてきた4～6人のチーム4組による報告が（報告30分、質問10分）行われ、その結果を審査員が評価し、1～4位まで決められる。優勝チームには賞金1万元（準優勝：2,000元、3位：1,000元、4位：800元の賞金）のほか、福建省大会、全国大会への出場資格が与えられる。当日に報告されたテーマは、①水産資源を利用した飼料の開発と販売、②従来の3倍の大きさのアワビ養殖技術を利用した新企業の設立、③のり養殖技術を利用した企業経営、④新材料を使った車の部品（燃料の噴射装置）の開発と販売、というものであった。それらの内容は、資金繰りからそれぞれの事業を軌道にのせるまでのビジネス・プランを、パワーポイントを使用し、利益の実現可能性などを含めて詳細に報告されていた。筆者も特別ゲストとして招待されていたが、当日は土曜日の夜（19:00から22:00）にもかかわらず、広い講堂にあふれていた数百人の学生や教員達によって熱い質疑応答がなされ、終了予定時間の22時を超え、深夜の0時を超えても学生たちでごったかえしていた。

(4) ベンチャー・キャピタルの育成

中国政府は、ベンチャー・キャピタルの推進にも積極的に関わってきた。かつての中国政府は外国の投資家の受け入れを厳しく規制してきたが、国有企業の民営化の方針によって、外国資本の投資規制を緩和した。それによって、中国を最も有望な市場としてみる多くの諸外国の投資が積極的に行われてきた。中国VC（ベンチャーキャピタル）の2006年度投資額は17.80億ドルで2005年よりも51.5%増加し、すでに中国は米国に次ぐ世界第2位のベンチャー・キャピタル投資大国になっている（マイナビニュース、2007年、5月21日：<http://news.mynavi.jp/articles/2007/05/21index>より）。

また、最近では、中小企業が株式による資金調達を容易にするために、2009年10月、ベンチャー企業向けの証券取引所としての「シンセン証券取引所創業板」（通称中国版NASDAQ）を立ち上げ、28社の上場で発足した。

III. ベンチャー企業のイノベーション・プロセス

ベンチャー企業の定義はきわめて曖昧なもので厳密な規定があるわけではない。とりわけ市場経済の歴史が新しい中国においては、その大半がベンチャー企業であるといっても過言ではなく、日本や欧米諸国の概念をそのまま適用することは不可能である。ここでは、ベンチャー企業を、「独自の技術・ノウハウを持ち、ここ数年の成長率が高く、会社設立後比較的若い企業か、社歴が古くても最近業種転換した企業」、あるいは「単独ないし複数の経営者の強いリーダーシップのもとに、事業商品に何らかの革新性を持ち、資金・技術面で大企業から独立しており、実質的な創業後、もしくは比較的あたらしい企業」という概念にのっとって述べることにする。

日本や欧米諸国におけるベンチャー企業の起業化は個人や複数の人間が自らの技術やノウハウを生かす形で自己資金、もしくはベンチャー・キャピタルの力を借りて独自に起業化を行うという形が一般的である。しかしながら中国におけるベンチャー企業の設立・創業は、すでに述べたような国策によって推進されてきたことを受けて、①大学発のベンチャー、②従業員個々人が直接的に、あるいは株式所有によって国営企業を買収する方法、③自己資金による設立・創業、④地域との連携によって設立・創業、⑤「海亀派」による設立・創業、という4つの特徴的なベンチャー・企業に分類される。

また、それらの企業のイノベーション・プロセスは、自己資金、もしくはベンチャー・キャピタルから得た調達資金をもととして、①優れた人材を確保し、②最新技術や経営管理ノウハウを海外から導入し、③高品質商品やサービスを、④比較的低価格で提供することによって成長を遂げてきたところに特徴がある。国有企業の環境適応戦略と異なる点は膨大な資金力を活かした他社の買収や、外資企業との連携によってではなく、ハードよりソフトを重視した、いわゆるヒューマンウェア、現場の知恵、MOT（Management of Technology：技術経営）を駆使して、顧客ニーズにきめ細かく対応したイノベーションによって発展してきたのである。これらのプロセスを、中国ベンチャー企業の象徴といわれる聯想集団と、筆者が中国アモイ市で現地調査を行ってきたいくつかのベンチャー企業の事例からみてみよう。

1. ベンチャーを代表する聯想集団

(1) 創業と沿革

聯想集団（現レノボ社：以下聯想社）は1984年、中国科学院技術研究所の研究者であった柳傳志が王樹和とともに、勤務先であった同研究所から20万円の資金提供を受けて立ち上げたベンチャー企業（中国科学院計算技術研究所新技術発展公司）である。同社は平均年齢40歳の11人のメンバーで発足した。当初は個人的なコネのある友人からカラー・テレビを転売するだけの小さな会社であった。ところが17年後の2010年には1万人以上の従業員、年商280億元、世界第3位のパソコンメーカーにまで成長した。同社の沿革は次のようなものであった（徐，2007年，5～6ページ）。

- 1985年，聯想式漢字カード発売，IBMの代理販売で7万ドルの利益獲得
- 1987年IBMとの代理提携打ち切りAST（アメリカのベンチャー企業）と代理契約
- 1988年，香港聯想設立
- 1989年，聯想集団公司に社名変更
- 1990年，自社ブランドのパソコン製造開始
- 1994年，香港連想，香港証券取引所に上場
- 1994年，パソコン事業部を設立
- 1997年，中国パソコン市場のトップメーカーになる。香港聯想を吸収合併
- 1998年，聯想パソコン生産100万台達成
- 1999年，聯想（北京）有限公司に社名変更
- 2000年，Business Week誌で世界ITトップ企業100社（第8位）に選出される。
- 2003年，Finance ASIA誌に2002年度中国最優秀企業に選出される。英文社名をLegendからLenovoに変更

2004年12月，IBMのパソコン部門を17億5,000ドルをかけて買収し，世界第3位のパソコンメーカーになり，レノボ会長の座が楊元慶に譲られた。

(2) イノベーション・プロセス

同社のイノベーション・プロセスは，徹底した技術経営，顧客志向に特徴づけられている。

1980年代には，中国の家電市場では日本製品が圧倒的なシェアを持っていた。しかしながら1990年代に入って中国製品が競争力を見せてきた。その原因の1つが電圧であった。中国製品が中国の不安定な電圧に耐えられる製品を設計することで日本製品より故障が少なくすることができたからである（前掲，45ページ）。

独自の先端的技術を有していなかった同社は，こ

のような教訓をもとに，外国製のパソコンに対抗するため「使い易さ」と「安価」の2点に絞って開発を行った。そのために採った戦略は，中国の現状に合った商品を作るために現有の技術をうまく活用するMOTの採用であった。このようなやり方は，現場のきめ細かな技術の積み重ねによって巨人ゼロックスに対抗した日本のキャノンや，カルシウムを大量に含む水道水に対応した洗濯機の開発で成功した韓国のサムソン電子が成功した方式として知られているものであった。

これらを象徴するものが同社の聯想式漢字システム（漢字カード）の開発であった。1980年代中頃，中国には数十万台のパソコンが輸入されていたが，ほとんどはIBM製のもので英語しか認識できないものであった。英語と中国語の変換ソフトも開発されていたがそれらは単語同士の変換にとどまっていた。それに対し聯想式漢字システムは「聯想」キーを押すと入力した単語だけでなくそれに関連する単語が次々と表示され，変換されるというものであった。当時の新技術発展公司には独自でパソコンを製造する技術がなかったため，他社のパソコンにこれを組み込むための技術によって利益を得ることができたのである（同上32ページ）。その後同社は，社名を聯想キーにちなんで「聯想」に改名し，自社ブランドのパソコンを売り出していくが，このような考え方，同社ではこれを「製品技術」と呼んでいる，は同社の開発したパソコンにも引き継がれていく。同社のパソコンは1つのキーを押すだけでインターネットにつながり，使用者にプロバイダーと契約したり，通信管理委員会へ届け出をしたり，いちいち電話をかけてプロバイダーに接続しなくてもよい形にした。依然として官僚主義的な仕事を行っている中国では，役所への届け出などの手続きの仕事は日本人が想像するよりはるかに大仕事である。また，パソコンに対する知識が全くない人々にとってはプロバイダーとの契約や接続操作は不可能に近い作業である。これを同社が代行することによって多くの人々が手軽にパソコンを購入することが可能になったのである。また，高齢者向けパソコンの開発もその一つである。同社のパソコンは，キーボードを使わなくてもディスプレイにあるイラストをマウスでクリックするだけでインターネットに接続できるものとなっていた。今日ではすでに一般的になっているこのような機能を他社に先駆けてパソコンに装備したのである。

また同社のパソコンには「回復」キーが付けられ，フリーズした時にはそれを押すだけでリセットで

き、再起動の状態に戻す機能も取り付けられた。同時に、パソコンの周辺機器を統一してどれにでも接続できるようにすることで、パソコンの知識がない人々にも気軽に周辺機器を使用できる工夫を行った。これらの技術はいずれも高度な技術を必要とするものではなく、既存の技術の新しい組み合わせによって可能なイノベーションであった。

(3) マーケティング戦略

聯想社はブランド化している外国製パソコンとの差別化を図ることによって競争優位を獲得した。その戦略はパソコンの機能を必要最小限に減らすことによって価格を抑えるというものであった。「Eシリーズ」と名づけられた聯想社のパソコンは、当時の外国製パソコンが3万円台であったのに対し、1万6,000元という低価格のものであった。

同時に行われた戦略は直販から代理店販売制度への転換であった。この方法はヒュウレット・パッカー社が行って成功した手法に学んだものである。同社がそれと並行して行ったのはPR（パブリック・リレーション）活動であった。

いくら良いものを作ってもそれを世の中の人に知ってもらわなければ買ってはもらえない。すでに作れば買ってもらえるというかつての国有企業の時代は終焉していた。このことを同社では早くから認識していた。その1つが「1995 聯想パソコンエクスプレス」と呼ばれるキャンペーンである。同社は各種のパソコンの機能や使い方などを紹介するパネルやパンフレットを積み込んだ大型バスを使って全国300以上の中小都市をまわり、地元の科学技術センターや少年児童活動センターなどを利用してパソコンの実演をしたり、参加者の質問に答えるなどの宣伝活動を行った。同時に各種のマスメディアにプレスリリースを行った。それに同調するように各種のマスメディアはこのキャンペーンを追跡し報道したのである。このキャンペーンが行われた1995年の後半には聯想社は10万台のパソコンを生産し国産パソコンメーカーのトップに、そして1997年には43万5,860台のパソコンを販売し、外国メーカーを含む中国ナンバーワンの座を獲得したのである。

そのほか、聯想社は、中国語変換ソフトを求める消費者の指向に因るため、コンピュータ展示会への出展、研修会の主催、マスコミへの集中豪雨的な発信、聯想式漢字システムユーザー協会の設立、機関誌「聯想世界」の発行など、同社の製品を一般消費者に知ってもらうための試みや、顧客との密接な関係を維持するためのCRM（顧客関係管理）を取り入れてきた（同上、47～53ページ）。

また、同社ではCSRの一環として、ベンチャー企業の育成などにも積極的な役割を果たすなど、先進諸国で展開されてきたさまざまなマーケティング活動を取り入れたイノベーションを展開してきたのである。聯想社のこのようなイノベーション・プロセスは中国で成功した多くのベンチャー企業にも共通したものであった。

2006年に筆者が中国集美大学研究グループとアモイ市でヒアリング調査を行った金牌社、七匹狼社、湧泉社、アモイヨット社、銀鷺社の事例からこれを見てみよう。

2. アモイ市近郊のベンチャー企業

(1) 企業概要

金牌社はシステムキッチン・バス用品の製造・販売を行ってきた企業である。1999年、資本金1,000万元で設立された企業であり、2005年度の年商は約1億元である。会社設立以来、毎年150～180%の急成長を続け、今後3年以内に年商10億元を達成する見込みとのものであった。システムキッチンのメーカーとしては、北京の「科宝」社と並んで、「南の金牌厨柜」と呼ばれ、中国を代表するブランド企業として近年急速に注目されてきた。アモイ市内に本社、工場、営業所・モデルルームのほか、シンガポールにも代理店を持っている。従業員数は400名（本社100名、工場100名、5ヶ所の直営店・営業所・モデルルーム200名）であった。

七匹狼社は、1990年、福建省石獅子市で男性用高級ファッション衣料、アクセサリ用品の製造販売会社として設立された。同社の製品は「七匹狼」(セトウルフ)のブランドとして、中国国内だけでなく台湾、韓国、香港にも販売されている。従業員約3,000名、資本金8,500万元、総資本8億元、年商20億元の中国を代表する男性アパレル企業である。工場は石獅子市にあるが、本部を経済特区のあるアモイ市に置き、中国国内2,300店の専門店を傘下に扱っている。2004年8月に株式上場を行って以来、年平均40～50%の売上げ伸張率を維持している成長企業であり、2005年には男性用ブルゾン、ジャケット売上げで中国No.1になった企業である。

湧泉社は、製材会社や加工会社、流通や輸出会社など、6つの企業グループからなる企業集団である。資本金は1.4億元、総資産が7.5億元。年売上高6,000万USドル、輸出総額5億USドルを誇る民営企業である。従業員は2003年度の時点で約7,000人となっていた。対1997年比での売上高は15.6倍、従業員比率は58倍という急成長を遂げてきた木材

加工会社である。現在は木材加工製品のほか、傘やテント、安全用作業手袋などの生活・健康用品や香料などの製品の製造・販売を行っている。製品の90%が輸出を占め、アモイ市で4年間連続輸出売上第1位の民間企業の座を獲得した。手袋などの安全用品については全国シェア No.1 の地位を誇っていた。

銀鷺社は、資本金は1億6,880万元の同族会社である。アモイ市郊外の同安地区にある本社・工場は約20万㎡の高科学技術公園内にある。従業員約2,000名のうち管理者・エンジニアが200名を占めている。主要製品は缶入り粥・果物、ペットボトル入りのお茶・ジュース・炭酸飲料・ミネラルウォーター・牛乳飲料の製造・販売である。

主要商品の缶入り粥の「八方粥」は中国国内だけでなくアジア諸国を中心として世界15カ国に輸出されている。2005年の時点で中国国内では、数千カ所の代理店を通じて「銀鷺」のブランドとして親しまれており、中国全土で70%のシェアを持っていた。

アモイヨット社の前身はアモイ強化ガラスのヨット会社で、1984年に設立された。主要製品はグラスファイバー製のヨット、遊覧船の製造・販売、および自動車のアタッチメントの製造である。現在、中国の帆船製造の最大の企業として知られ、中国唯一の競技用ヨットの指定工場にもなっている。アメリカのStevens Custom Yachts社、Passport Yachts社、Outbound Yachts社の独占的OEM（相手先ブランドによる生産）契約を結んでいる企業である。

(2) 創業者および創業プロセス

金牌社についてみると、元建設銀行の社員であった現会長の温氏（当時27歳）と、元不動産業を営んでいたバン社長（当時28歳）の50%ずつの共同出資によって設立された（現在は会長60%、社長40%に変更）。会長の温氏は市内の集美大学財経学院で会計学及び経営管理を学んだ後、中国建設銀行で現場のノウハウや人的ネットワークを取得してきたキャリアの持ち主である。一方のバン社長は、建築学部では中国有数の大学として知られている同济大学建築学部で学んだ後、自ら不動産業を営むことで現場のノウハウを取得してきたキャリアの持ち主である。同社はこのような2人のキャリアを生かす形で設立された。

銀鷺社は、本社がある同安地区の農民であった現社長とその兄弟が、地域の農民の土地使用権を購入する代わりに会社の株を与えると同時に、農民を社員として働いてもらうという中国初の試みであり、

「まちおこし」のモデルとして、政府の要人や多くの視察団が中国全土から訪れている。

アモイヨット社の社長は元水産会社の社長（48歳）である。同社の社長になったのは39歳である。日本のヤマハに研修に行って技術を取得し、1990年に国有会社から株式を他の従業員と共同で買い取り、民営会社として出発（非上場会社）した。

湧泉社は、元食品会社のサラリーマンであった現社長が、株式投資で儲けた資金を元手に国営会社を買収して設立されたものである。

(3) 人材の確保・育成

金牌社は、会社内に苦情処理部門を設けて働きやすい職場作りを行うとともに、従業員の評価部門を設置し、優秀者には特別休暇や教育訓練、特別ボーナスの支給を行うことで従業員の学習能力を向上させ、従業員のやる気を喚起しようという人的資源管理施策を積極的に講じてきた。

七匹狼社では、管理職は他社の優秀なスタッフのヘッドハンティングによって外部から招聘した。このような管理スタッフに対して同社は徹底した能力主義を導入してきた。年俸制賃金や業績に応じたボーナス支給、従業員の表彰制度のほか、優秀な社員には海外旅行がプレゼントされている。また、工場労働者に対しては、従業員の繁栄と会社の成長を経営理念に掲げ、民間企業では珍しい医療・労災保険制度の完備や、慰安旅行の実施、誕生日プレゼント制度などのほか、バスケット、テニコート付きの緑化率40%の豪華な従業員宿舎を完備している。そのほか、社内に訓練学校を持ち、会社独自の資格制度を制定し、昇進・昇格のための独自の従業員研修にも努めてきた。

湧泉社は、人的資源の有効活用を同社の最重要課題に掲げ、それらを企業の内外に広く公開し、支持されるための努力を行ってきた。「人尽其才」、「物尽其用」、「精誠協力」、「共求発展」という経営理念のもとに、人的資源を有効に生かしながら物的資源を最大限に利用し、一致協力して会社・従業員・社会がともに発展することを経営理念に掲げている。それに基づいた企業の利益分配制度も一般に公表され実施されている。「1:3:3:3体制」と呼ばれるものがこれである。この制度は、利益の1割が担当部長に配分され、3割が担当部内の保留金に、また3割が担当部署の従業員に配分され、残りの3割が本社に提供されるというものである。

銀鷺社は、人的資源の活用という点に関してみれば、「精誠実団結」、「開拓進取」、「志創一流」、「敬業奉獻」（誠実に一致団結し、開拓進取の精神を持って、

一流の物を創り出そうという志を持ち、仕事を敬い献身すること) という経営理念を工場の至るところに掲げ、それらを徹底させると同時に、従業員の大半が会社の株主であるというメリットを活かした全社経営参加方式を導入している。

アモイヨット社では先進技術の習得のため従業員を日本のヤマハに継続的に研修に行かせることによって人材育成を行ってきた。

(4) 機械・技術の調達

金牌社では、ドイツのメブラアルフィット社と提携することで世界最先端技術の吸収を行ってきた。七匹狼社では、多品種少量生産が可能な世界最新鋭の自動機械を、日本、韓国、イタリアなど、世界各国から輸入し高品質の生産センターを設立した。同時にポロ社などの外国製品のOEMによって安定した利益を確保すると同時に、高度な品質管理のノウハウを吸収した。

それとともに、日本人デザイナーをスタッフに迎えることによってブランド力の強化も行った。

湧泉社では、国内外の10ヶ所の大学との産学協同研究体制を維持すると同時に年間売上の6%に当たる8,000万円の研究・開発費を投入してきた。同社は毎年多くの博士号所持者を採用することによって政府から特別賞を受賞している。また、工場内には全国最大の香料中央試験所、国家認定の検査センター、高品質木材種子の育成のための民間企業唯一のクローン技術研究所を設置した。

アモイヨット社は、ヨットが自動的に昇降して下水する埠頭を中国民間企業で唯一配備するなど、世界の最新設備を導入した。

銀鷺社は、中国国内の劣悪な品質や環境対策の製缶・ペットボトル基準では世界各国の企業との競争が困難であること認識していた。それにいち早く対応したのが日本のPET製缶設備やフランス製PETカバーリング機械、イタリー飲料生産ライン、スウェーデン製殺菌設備、台湾製フルーツ生産ラインなどの最先端自動機械の導入であった。また、缶入り粥の製造技術に関しては独自の自動機械を自社で開発し、製缶やボトリング、殺菌にいたるハイテクによる一貫生産ラインを投入し、世界最先端の品質技術を維持することができた。研究・開発に関してみれば、同社は北京大学などの外部機関と提携した研究・開発が行われ最先端の研究・開発のための努力が継続的に行われていた。

(5) 管理システムの整備

金牌社の競争優位戦略は、「研究開発体制の充実」、「徹底した顧客サービス体制」、「優れた管理能力」、

「従業員の優れた学習能力」という4つの柱から構成されている。

日系企業の多くが取り入れ、成功を取めてきた「5S運動」(整理・整頓・清潔・清掃・しつけ、を徹底させることで製品の品質向上や従業員の意識を向上させる運動)を積極的に取り入れ実践してきた。

24時間顧客への電話対応を行う体制や、購入してもらった商品に対する無料清掃サービス、さらには購入者への会社主催の料理教室の開催などのCRMの導入も中国では画期的な試みであった。

七匹狼社についてみると、同社が最初に設立された石獅子市はかつて香港からの衣料品を中国に持ち込み多くの財を成した業者が集積する町で、中国における民営企業設立のモデルとなった町でもある。したがって同社は安価な労働力と、衣料品の製造・販売に関する全般的な管理ノウハウをすでに保有しており、それらを有効に活用してきたのである。

(6) 競争優位の獲得・マーケティング戦略

金牌社は、外部環境の変化を先取りすることによって競争優位を獲得するに成功した企業である。すなわち、輸入品に劣らない品質で、より手ごろな価格での製品を提供することによって必ずや多くの需要が見込まれるとの見通しのもとに設立された。並行して行われたのは資源の選択と集中である。製品の基本部分を形成する木工部分だけを自社で製造し、それ以外の部分については国外を含む多くの企業に外注し、それらを自社の工場を組み立ててきた。

七匹狼社の場合、同社のブランドである七匹狼の図柄と名称は当地で大ヒットした「七匹狼」の映画のタイトルとデザインを、創業時の7人の社員にちなんでそのまま拝借したものである。

販売網の確保に対して同社が採用した戦略は、フランチャイズ・チェーンによる販売店の組織化であった。フランチャイズ・チェーンによる専門店の組織化は当該業種では中国で初めての試みであった。2005年当時で約2,300店の専門店を有していた。

湧泉社の採った戦略は世界的な環境志向やアウトドア・健康志向に対応すると同時に、国内の建築ラッシュを念頭に置いた商品開発を行ってきた。同社では自前の山林や農地、農業試験所を有効に活用しながら、種子の開発から植林・製材、加工、物流、輸出に至るまでのすべての工程を自社のグループ企業によって行うことで日本のホームセンターをはじめとする世界各国に低価格・高品質商品の製造を行い、それらを世界中に提供してきた。

アモイヨット社の採った戦略は、地域のバス製造

企業（金龍自動車）の部品製作によって安定的の利益を確保しながら、新需要が見込めるレジャーボートの製造を行ってきた。

ヨットの生産においても米国企業の OEM によって米国への輸出を中心に売上げを伸ばしてきた。もう1つの競争優位戦略は、地域資源である安価で勤勉な従業員の有効活用というものであった。ヨット製造に必要な木型の製作と加工、グラスファバーの重ね張り作業、グラスファイバーの研磨作業など多くの作業は機械化できない従業員の熟練作業であり、労働災害の危険が高く、先進工業国では低コストでこれらの労働力を確保することが困難である。その点、世界の石材の一大集積地であるアモイ市には石材加工技術と安価な熟練工が豊富に存在し、彼らをグラスファイバーの研磨作業に有効に活用することによって競争優位を獲得することができたのである。

(7) CSR・環境問題への対応

金牌社は、将来的には市内に住宅設備に関連する大学を設立し、地域の人材育成に貢献するという計画を有している。

銀鷺社は、同社の敷地は高科学技術公園という名称にも見られるように、山の斜面をそのまま活かした広大な木々や緑に囲まれた美しい公園になっている。自社の工場内にはゴミ処理センターを設置し、製品やゴミのリサイクル率を60%まで高めている。また、同社の敷地内には工場で使用した大規模な水処理工場を自前で建設し、浄化した水を近隣の農業用水として地域の農家に提供している。

アモイヨット社は、基金を設立し、従業員の進学費用などを補助している。

これらのいずれの企業も、規模のメリットと安価な人件費だけに依存した従来の管理方式から、消費者ニーズの多様化や地球環境問題など、企業環境の急激な変化を見極め、それらに迅速に対応した経営管理戦略を展開し始めていたのである（児玉，2007年A，および児玉・何，2008年，をそれぞれ参照）。

IV. むすびにかえて

～現地日系企業の動向と課題～

これまで、冒頭で述べた問題意識から、中国国有企業の環境適応戦略とベンチャー企業のイノベーション・プロセスについて分析を行ってきたが、中国企業の多くは急激な組織環境の変化に巧みに適応し、大きな進化を遂げてきた。

中国国有企業は、かつての「鉄飯椀」と呼ばれた非効率な国有企業体制から完全に脱却し、組織環

境の変化に伴って新たな需要が見込まれる分野に新規参入するべく、外資企業との連携や民間企業の買収を行うとともに、自社の競争優位を獲得するためのイノベーションや人的資源改革を積極的に行ってきた。地球環境問題に象徴されるようなCSR活動にも配慮しはじめている。このような国有企業の在り方は、公立動物園など、一部の先進的組織を除き、依然として改革が進まないわが国の公的事業組織の在り方に何らかの示唆を与えるものとなるのではないだろうか（児玉，2009年，参照）。

また中国ベンチャー企業も、日本を含む先進諸国の先端技術やマネジメントノウハウを貪欲に学び、吸収することで急速に成長を続けてきたのである。

このような実態を踏まえながら、現地日系企業の管理方式についてみると、中国企業の組織環境の急激な変化と中国人の企業へのニーズに適應することなしに、安価な農村出身者の人件費だけ見込んで次々と生産拠点をシフトさせていく「渡り鳥稼業」の生産方式を採用する企業が依然として数多く見受けられる。たとえば、アモイ市にはわが国のトップメーカーである日系総合電機メーカーや、電子機械メーカーが1,000人規模の従業員を雇用し操業を続けているが、いずれの企業もきわめて劣悪な労働環境のもとで内陸地方の農村出身者を低賃金で雇用し、製品を日本や中国ではなくアフリカなどの諸外国に輸出している。

この点は中小企業でも同様である。アモイ市は世界の石材の一大集積地であることから、日本各地からきた多くの中小石材会社が操業を行っている。しかしながら、それらの日系石材メーカーの多くは、日本からCADの自動機械を持ち込むと同時に、日本国内では塵肺の危険が高く、日本人がやりたがらない石材加工の仕事を、わが国の十分の一以下の賃金で現地人に出来高払いで行わせ、多額の利益を得ているのが現状である。

その結果として現地の大学生にとっての日本企業の評判はきわめて悪い状況にあった。たとえば、2005年10月から2006年3月まで筆者が訪問教授として現地の集美大学で研究・教育活動を行っていたが、訪問先の現地の集美大学工商管理学院が行った就職希望アンケートの結果でみると、就職希望の第1位が公務員、第2位がIT関連企業、第3位が欧米企業、第4位が韓国企業、そして第5位に日本企業、最下位の6位が現地の中小の民間企業となっていた。

また、2004年、中国の大学生28,716人を対象にPWC社（Price Water Coopers）が行ったアンケー

ト調査でも、就職希望トップ10社の中には、中国企業が、1位にハイアール、4位に中国移動通信社、6位に聯想社、7位に華為社、10位に中国電信社の5社が入っており、外資企業は2位にIBM社、3位にP&G社、5位にマイクロソフト社、8位にGE社が入っていた。しかしながら日本企業はようやく26位にソニー、46位に松下電機産業が入っているという状況であった(清家・馬, 2005年B, 55~57ページ)。その原因の1つは人事管理システムの問題であった。日本企業は「大切なことは日本人だけで決めてしまい、現地スタッフに権限を与えてくれない」、「現地従業員の出世の機会を与えてくれない」、「かつての成功に引きづられ、プライドばかり高く、現地の従業員を見下した態度で、信用しない」、というものであった。その結果として優秀な現地従業員は、ある程度の仕事を覚えると欧米企業に転職してしまう、という状況を生み出している。

これらの解決のためには、基本的には地域や従業員から信頼される企業運営とそれらを理解してもらうための努力が必要である。同時に、現地人を見下した考え方や姿勢を改め、①自社の経営理念やポリシーを明確化し、粘り強く発信していく姿勢が重要であり、大学などに出向いてそれらを積極的に説明することも必要である。また、②目先の短期的利潤を求めめるのではなく、長期的最適利潤を追求すること、③重要なポストを日本人だけではなく現地人に与える姿勢が必要であり、従業員の評価をきちんと行い昇格してやること、が課題であるとされる。

実際、これまで中国で成功した企業の多くは、このような姿勢を貫いてきた。たとえば、北海道の芦別市に本社を持つ北日本精機は、上海市郊外に生産拠点をもち小型ベアリング製造を行っている日系企業である。同社は、北海道の地方都市を拠点とする中小企業であるが、輸出率比率80%、世界30ヶ国以上に製品を輸出するグローバル企業である。超小型ベアリングは80%の世界市場占有率を持っている。同社は、1993年9月、上海市郊外に、資本金560万USドルで、海精密轴承有限公司を現地企業との合弁会社を設立した。同工場は1995年には350万米ドル、1998年には450万米ドルの増資を続け、今日では560万米ドルの資本金を有し、従業員500人、月産300万セットのベアリング生産を行う同社の主力工場となっている。業績も年々増大し1998年度には138万米ドル、1999年度には147万米ドル、2000年には232万米ドルの利益を上げるなど順調に推移してきた。同年にはすでに同社への投資額7億円を上回る15億円以上の利益を生み出していた。当時、中

国からの年度配当が1億円を記録したのは北海道の企業では初めてのことであった。

同社の成功は、単にコスト削減のための手段として中国を利用するのではなく、企業が現地に根付き、地域や現地従業員を育てていこうという同社の姿勢によるものであった。この点に関していえば、同社は管理スタッフに破格の高賃金を支払うだけでなく、すでに日本国内では形骸化しつつある手厚い福利厚生に多くの配慮を行ってきた。また毎年20名程度の従業員が北海道の芦別に研修に送り出され同社の技術教育や経営管理、日本語などの研修を受けていた。本社での研修は日本的な経営管理方式を肌で理解させることができるだけでなく、日本で研修を受けたという自信と、同社に対する信頼を維持していくことを可能にした。実際、同工場の管理スタッフの大半が日本語に堪能で、北海道から視察にきたという筆者らの訪問時にも、非常に好意的に全く支障のない日本語で対応してくれた(児玉, 2005年, 参照)。このような研修の成果として、日本で研修を受けた従業員は同社の経営理念や経営管理を肌で習得すると同時にそれらを現地工場の従業員たちに伝えていく。中国工場では、5S運動など、日本的な管理手法が取り入れられているが、日本人スタッフが全くおらず、すべてを現地スタッフに任せるとして、日本人スタッフがいなくても支障なく管理運営がなされている。同社の上海工場の成功は、世界一の品質の製品を製造するという同社の経営理念が従業員たちに共有され、自社のブランドに対する誇りと、これまでの同社の小林社長に対する信頼から生まれたものであることが容易に推察できる。

今日では中国人の生活スタイルが欧米化するとともに多くの欧米企業の進出がなされており、日本企業は、契約金、紹介ボーナス、ストックオプション、キャリアパス・プランニング、フレックス勤務、社内フリーゼント制度、サバティカル、介護有給制度、MBAの社内受講、海外留学、インターンシップなど、それらに対応するためのさまざまな試みも必要とされている。

また、広域地域の場合には、住宅購入支援、通勤バス、自家用車通勤への補助、子供たちの教育施設の整備、社内教育、研修など、企業が置かれた環境に応じたきめ細かな福利厚生の充実も重要とされるようになってきている(薫, 2005年, 31ページ)。多くの中国企業が配慮を行いつつある環境問題や地域貢献活動などのCSRへの対策も重要な課題の1つである(中国環境問題研究会編 2005年, および北川, 2005年, をそれぞれ参照)。

すでに一部の日本企業はCSRへの配慮を行ってきた。たとえば、上海日本商工クラブは上海地区の2,500社以上の会員企業からの資金やJETROなどの支援によって、上海地区や安徽省の貧困家庭への学費支援や小学校建設など、貧困地区の教育環境改善事業を展開し、一定の評価がなされている（上海商工クラブ、ホームページを参照）。とはいえ、すでに述べたように、現地日系企業の評価は必ずしも多くの中国人には芳しくはないのが現状である。

冒頭でも述べたように、日本企業は、欧米諸国の財政危機による歴史的な円高と世界一高いといわれる法人税率、さらには原発事故による電力の使用制限などを契機として、日本国内での生産に見切りをつけ、これまで技術流失の防止のために躊躇してきた基幹部品の生産や中小企業も含めて、多くの企業が堰を切ったような形で工場を中国に移転し始めている。しかしながら、単に低コストのメリットだけを求めての中国進出には多くの問題が生じてくる。この数年間における現地の急激な経営環境の変化と、中国人従業員のニーズを踏まえた環境適応戦略を採っていかなければ、日本企業は中国市場における生き残り競争において、欧米諸国のみならず中国の現地企業や他のアジア諸国にも大きく水をあけられてしまうことになる。

付記

本稿は2007年、高松大学で開催された日本経営教育学会（現日本マネジメント学会）第56回全国研究大会で報告した内容「中国ベンチャー企業の経営戦略」をベースとしながらも、その後ヒアリングを行った企業調査結果など踏まえて大幅に加筆したものである。

主要引用・参考文献

- 中国国家統計局編（2010）『中国統計年鑑』中国統計出版社。
- 日本関税協会（2009）「外国貿易要覧」。
- 児玉敏一・何世鼎，（2008）「中国国有企業の経営管理戦略」『札幌学院大学商経論集』第25巻第1号。
- 児玉敏一（2007 A）「中国現地企業の環境適応戦略」『札幌学院大学商経論集』第24巻第1号。
- 張白玲，児玉敏一（日），何世鼎，王竹萍，刘平，許秀敏，陳喜東（2007）「厦門市民營企業現狀調研及未來發展研究調研報告」厦門市會計學會。
- 川井伸一（2003）「中国企業改革の発展と課題」2003年度国際シンポジウム報告書『現代中国学の構

- 築に向けて』愛知大学国際中国学研究センター。
- A. Huang, R. Ma (2001) Accounting in Transition: 1949-2000. (久野光朗, 邵藍蘭共訳 (2004) 『転換期の中国会計』, 同文館出版)。
- 清家彰敏, 馬淑萍 (2005 A) 「中国国有企業の民営化と国有資産管理体制」 <http://www.mof.go.jp/jouhou/sokei/kouryu/mws1709.pdf#search='中国国有企業'>。
- 网上中国 (<http://j.peopledaily.com.cn/ce/cegua/20030616/guozihome.htm>)。
- 中華人民共和國國家統計局 (2007) 「中華人民共和國2006年國民經濟と社會發展統計公報」。(<http://www.stas.gov.cn>)。
- 金山権 (2003) 「中国国有企業改革の一考察；現地調査を踏まえて(1)」桜美林大学『産研通信』No.58。
- 日本經濟研究センター・精華大學國情研究センター編 (2006) 『中國の經濟構造改革』日本經濟新聞社。
- 山下裕子・一橋大學 BIC プロジェクトチーム (2006) 『ブランディング・イン・チャイナ』東洋經濟新報社。
- 田中信行「中国証券法の現状と課題」。(www.mof.go.jp/jouhou/kokkin/tyousa/tyou039f.pdf)
- 鎌田文彦 (2004) 「証券投資基金法の制定」国立国会図書館『外国の立法』。
- 汪志平 (2002) 「中国の産学連携と大学発ベンチャー」『商学論集』第71巻第4号。
- 張輝 (2011) 「中国のイノベーション」(株) DND 研究所『デジタルニューディール』。
- 室本誠二編，2003年，『ベンチャー企業戦略への挑戦』税務經理協會。
- 徐方啓 (2007) 『柳傳志：レノボをつくった男』ナカニシヤ出版。
- 清家彰敏・馬淑萍 (2005 B) 『中国企業と経営：経営者・ガバナンス・戦略・組織・人事』角川学芸出版。
- 児玉敏一 (2009) 「低成長・高齢化時代における公的組織の経営管理：須坂市動物園の環境適応戦略から」『札幌学院大学経営論集』No.1。経営学部開設記念号。
- 児玉敏一 (2005) 「低成長・少子高齢化時代における非営利組織の環境適応戦略」『札幌学院大学商経論集』第20巻第1号。
- 薰久傑, Kanan Monthly. 2005, November No.32
- 中国環境問題研究会編 (2005) 『中国環境ハンドブック 2005年—2006年版』蒼蒼社。
- 北川秀樹 (2005) 「中国環境影響評価制度における公

衆参加に関する考察』『龍谷法学』Vol.37
No.4。

彭応登著, 鈴木常良訳(2005)「中国におけるクリーン燃料自動車と燃料電池自動車の研究」。

王微(2006)「在中日系企業人材現地化戦略の再構築」アジア経営学会編『アジア経営研究』2006, NO.12。

鈴木岩行, 張喬森, 黄八洙, 尤艶輝(2006)「在中国外資企業における人材育成の比較研究」日本経営学会編『日本型経営の動向と課題』千倉書房。

金山権(2006)「アジア・中国企業モデルと経営理論」経営学史学会編『企業モデルの多様性と経営理論』文眞堂。

児玉敏一(2007 B)「中国ベンチャー企業の経営戦略」日本経営教育学会編第56回全国研究大会報告要旨『地域発信の企業経営と経営教育』。

(こだま としかず 経営管理論専攻)