

中国華東の地場企業の実際

～ W T O 加盟で何が変わったか ～

2 0 0 2 年 6 月
シンガポール駐在員事務所
日本政策投資銀行

中国華東の地場企業の実際

～ WTO 加盟で何が変わったか ～

2002年6月

【要旨】

華東地区の中心、上海市に進出している民間企業数社に対し、WTO加盟の影響や対応について聞き取りを行った。一部の大手家電メーカーなどに比して情報が比較的乏しい中堅規模の民間企業が、昨今の急激な環境変化をどう捉え、また、どのように対応しようとしているのか、を直接知ることが目的である。対象企業はいずれも、ボックス型高低圧盤、産業用ポンプなど産業消費財のメーカーで、浙江省、特に温州市に本部を置き、近年、上海に生産拠点を新設している。

聞き取りの結果、下記のような傾向があることが判明した。

WTO加盟による影響については、外国の同業他社が中国市場に参入する動きが見られるなど徐々に市場への効果が出てきているが、まだ顕在化するまでには至っていないと見ている。また、そうした外国製品と比べて、自社製品は特に品質とデザインの面で劣っているとの認識を持っているものの、現在は価格面で優位にあるため、両者の製品が直接競合することは少ない、いわゆる“住み分け論”を支持している。ただし、関税の引下げ措置等によって今後、外国製品の価格競争力が増すことへの懸念も強い。これに対応するため、製品競争力を構成する価格、品質、販売力のうち、技術力強化によるデザインを含む品質の向上と販売力を支える自社ブランドの育成にすぐれて関心が高い。WTO加盟前後より、外国企業からの技術提携や合併の打診が増えており、外国企業にとっては広大な国内市場に対応した販売拠点の新規構築が高いハードルであることから、自社の充実した販売網の提供と引き換えに有力企業との提携、合併を介した技術移転を狙う動きも見られる。上海エリアへの生産拠点の展開も、国内市場においてイメージが高いMade in Shanghaiをアピールするためのブランド強化の一環という戦略的な意味が込められている。

シンガポール駐在員事務所
次席駐在員 古田善也

目 次

I	地場企業を訪ねる意義	4
II	華東地場企業へのインタビュー	6
(1)	上海天正機電(集団)有限公司	6
(2)	上海中発電気集団	8
(3)	上海中科電気集団公司	9
(4)	中国人民電気集団	10
(5)	上海徳力西集団有限公司	11
(6)	上海凱泉[石/水]業集団	12
(7)	上海太陽烏游東設備有限公司	13
III	地場企業の回答に見る傾向(まとめに代えて)	15

I 地場企業を訪ねる意義

WTO加盟への動きを契機に、ここ数年で中国関連の情報や記事は飛躍的に増えた感がある。我が国にとっても中国との経済関係はますます重要になっており、最新の動向についての理解が進むことは好ましいものと言えよう。中国への進出企業は、豊富かつ低廉な労働資源をもって圧倒的な価格競争力を享受しうる可能性がある。筆者が駐在する東南アジアにおいても、華人系企業を中心に大手から中堅中小規模の企業に至るまで、今、彼らの目は明らかに中国を向いており、関連情報の収集に余念がない。

言葉の壁がある我々の場合、相対の情報収集に限界があることから、メディアを通じた一次情報の収集に頼ることが多い。ところが、中国の地場企業に関するメディア情報の中身を見ると「外から見た中国企業論」が多いことに気付く。すなわち、合併企業や現地法人の経営者、中国ビジネスに関する法務・会計の専門家、特派員など中国企業との接点を持つ外国人の視点から、中国企業に特有の考え方や行動パターンを説明する内容となっている。中国進出を検討している企業に向けたマニュアル的な実務情報もあれば、すでに進出を果たした外国企業に対しては、中国企業との付き合い方のノウハウを紹介した内容も多い。

一方、中国企業の側からの情報発信については、“海爾(Haier)”や“TCL”、“連想(Legend)”のような大手メーカーは、市場経済化の波に乗り、すでにブランド化の道を歩みつつあることから、彼ら自身が情報発信に努めることも増えてきていると言えよう。世界市場を視野に入れ、日本を始めとする海外の有力企業との提携も進めていることから、メディアを通じた経営戦略、投資方針などの企業情報の積極的な開示が重要になってきたからである。

しかし、太宗を占めるはずの普通の地場企業についての情報は、案外聞こえてこないのが実情であろう。「中から見た中国企業論」、すなわち、国際展開のまだ手前にいるような地場企業では、今、何を考え、何を行動しようとしているのかを知ることは、中国企業のマジョリティの動向を知るうえで些かの助けになるのではないかというのが本著の趣旨である。時に、コンペティター(競争相手)としての中国脅威論をあおるような情報も散見される中で、等身大の姿を知ることは我々の側の漠然とした不安感や恐れを取り除く効果も期待される。

今般、浙江省の対外貿易経済合作庁のご厚意で主に温州市に本部を置き、

上海進出を行った民間の地場企業メーカー数社にインタビューする機会を得た。もとよりサンプルと呼ぶにはあまりに少ない数であり、「木を見て森を見る」つもりになってはいけませんが、何かにつけ桁違いにスケールが大きい中国を理解しようと努めるには、それなりの相場観をこちらが持つことも必要であろう。こうした限られた分野で、かつ少ないサンプルを通してでも自分なりに中国を見る尺度を得ておくことは意外に有効かもしれない。

ここに紹介する企業は、いずれもいわゆるハイテク分野の範疇ではなく、また、家電製品等の最終消費財とは異なり、高低圧盤や組付用ポンプといった産業消費財のメーカーであるため、一般には一層馴染みは薄いものであるが、国内の民間企業同士の熾烈な競争のただ中にある彼らの発言からは地場企業が置かれている経営環境がより鮮明に伝わってくる。

多岐にわたったインタビューの内容から、今後の経営戦略に不可欠な「WTO加盟の影響」と「R & D（技術開発）の方針」ならびに「日本企業との提携の可能性」の三点を中心に整理している。

なお、各企業の規模、業界内の順位等は当方にて確認できない場合、先方の発言を尊重している。これらのインタビューは全て2002年5月にそれぞれの企業に訪問して行われた。

（注）中国語独自の漢字表記については、便宜的に下記の通り表示した。

例1：[イ + 立] = 位，例2：[四 / 直] = 置

また、簡体字についても、便宜的に日本語の漢字表記を用いた。

II 華東地場企業へのインタビュー

(1) 上海天正機電(集団)有限公司

浙江省温州市に本部を置く中国・天正集团有限公司グループ(ブランド名TENGEN, 資本金 5.2 億人民元)は、1990 年設立と歴史はまだ浅いものの、ボックス型高低圧盤を主力に急成長を遂げ、同州のみならず中国を代表する民間企業の一つとなっている。この成長のスピード感は、今の中国の姿そのものを示している。

今回訪問した上海天正機電社は高低圧盤の組付け、検査、出荷を担う同グループの中核工場として、1.2 億人民元を投じ、2000 年 5 月に操業を開始したばかりである。同社のように高低圧盤を扱う企業が急成長している背景について簡単に触れておきたい。中国では経済面で沿岸部に大きく後れを取っている西域の農村部の生活及び産業環境を向上するため、電源ネットワーク化を掲げ、精力的に電力供給網施設の強化を進めている。何分広大な面積を誇る中国のことであるから、供給網の中継施設となる高低圧盤の需要は高い水準で続いているところである。

今回は、グループ会長の高天楽氏の実弟で、同社の常務副総理を務める高天放氏に話を伺うことができた。高氏によれば、同グループの昨年の売上高は 30 億人民元と、中国の民間企業の中で 26 位、斯業界では 5 位ないし 6 位の水準にあるということだが、こうした大手の範疇に入る企業ではどのように技術開発に取り組んでいるのかまず尋ねてみた。

「R & Dセンターを設置しており、研究者はすべて中国人。これまでのところ、共同開発などでの外国企業との連携実績はない。」

高氏は同グループの強みについて、

「当面は電源ネットワーク化で高低圧盤の需要は高留まりすると見込まれるので、規格に合致した製品を円滑に供給する体制を保持している点が一番の強みであると考えている。20 以上の省都における直営販売店を含め、全国に 1000 店舗を誇る販売拠点を有していることも次に重要な点である。」

と分析しており、ことさらに品質や技術の先進性を強調することはない。

「この半年間で上海工商管理學院等、国内有力校のMBA(経営学修士)取得卒業生を 30 名採用し、調査を担当する市場部とセールス部に配属してマーケティングの強化を図っている。」

と、R & D面よりはセールス面に人材のてこ入れ策を施しているようである。

では、同社にとって中国のWTO加盟はどのように影響すると考えているのであろうか。これについては、高氏は明確に、

「WTO加盟の影響は当社の業界にも確実にあると見ている。第一に優秀な生産技術を有する外国企業の中国市場への参入のおそれが挙げられる。こうした海外製品との技術差は如何ともしがたく、品質での競争力が劣る点は否定できない。関税の引下げ実施によって輸入品と国産品との価格差が縮小すれば、品質に対する顧客側の要望レベルも上がってくるだろう。」

と警戒の気持ちを表した。一方で、これを好機とも考えているようである。

「昨年の売上30億人民元のうち、海外への売上高は1.5億人民元に過ぎないが、逆に、WTO加盟によって海外との物資の移動がより自由になり、我々が海外市場に進出するという選択肢もあると考えている。」

自社製品の品質水準を考慮した場合、どのような海外戦略があると考えているのか尋ねてみた。

「日本などの技術先進国は対象とはなりえない。中国から見て“後進国”に当たる東南アジアなどが主なターゲットとなるであろう。」

との回答には、すでに当事者の意識の中で中国と東南アジアの経済の力関係が徐々に逆転しつつある現象がうかがわれる。

「残念ながら、自社のR&D能力は高くない。肝心の品質向上の方策としては、優秀な技術を有する外国企業との共同開発の機会を得ることに今後大いに期待している。今年年初から調整してきたスウェーデンのA社との技術提携がこの3月に契約にこぎつけたところである。」

とWTO加盟が契機となってこれまで取組んでこなかった外国企業との提携に一步踏み出したところである。

「この巨大な中国市場への参入を窺う提携先にとっては、当社の豊富な国内ネットワークを利用できる点がもっとも大きなメリットとなるだろう。」

と、高氏は提携先にとっての効果を分析している。日本企業との提携については検討しなかったのであろうか。

「日系B社との提携に向けた調整もあったのだが、残念ながら実現しなかった。我々が日本の企業を提携先と考えなかった理由としては、日本の製品は家電ではつとに有名だが、工業向け製品についてはジメンス等の欧州系に比べて中国では知名度が低いことが挙げられる。我々にとっても提携先のブランドを利用することは大きな魅力となっているからである。また、交渉を通じて、ビジネスの進め方や考え方についても日系よりも欧州系の方が我々のそれと近く、理解しやすい印象を受けた。」

と語り、日中間のコミュニケーションについていささかの隔たりがあることが示された。

(2) 上海中発電気集団工業園

ボックス型高低圧盤を主力製品としているが、グループ全体では、不動産事業のほか、生活ゴミ処理や排気ガス処理等の環境関連製品も手がけている点が特徴である。温州市を本部とするが、この分野では上海市人民政府に最初に進出が認定された地方企業でもある。今回は、総経理助理の馬宏申氏に話を伺った。

WTO加盟の影響をどのように見ているのか、まず尋ねてみた。

「本格的な影響がこれからであるが、徐々にセールスの考え方も変わってきていると感じている。海外進出も現実的な視野に入るようになってきており、これからは品質面でもこれまで以上の努力をしなければいけない。海外企業との提携ももちろん重要な経営戦略として位置づけている。」

と経営環境の変化を認めるとともに前向きにとらえていく姿勢を見せる。それでは、技術開発の面では具体的にどのような方策をとっているのだろうか。

「当社では、管理費用の6割をR&Dに向けており、この業界の一般水準よりかなり高いと思う。全従業員200名のうち、30名が技術開発者で、上海交通大学、西安交通大学等の有名大学や西安高圧電気研修所等の研究所との交流も積極的に行っている。」

と、開発布陣の充実を強調する。そこで、開発部門と生産現場との間での意見交換の機会について尋ねてみた。東南アジアへ進出した日系企業からよく指摘されるところだが、開発部門に従事する大卒のエンジニアクラスは現場を軽視し、なかなか工場に足を運ばない一方、現場は現場で開発部門へのフィードバックを行おうとしないため、たとえば、生産ラインの過程で新たに判明したような問題点についてなかなか改善が進まないことがある。逆に言えば、両者の切磋琢磨によるQC(品質管理)は日本の製造業がもっとも得意とし、かつ競争力の源泉となっている要素であるが、中国企業ではどうだろうか。

「確かに高級技師と呼ばれるエンジニアと工場のワーカーとの間で常時交流があるわけではない。しかし、ひとたび生産ライン上の問題が起きた場合には両者で話し合うことはある。わが国が掲げる社会主義ではそもそもがエンジニアもワーカーも全て平等な立場にあるので、そうした場合でも両者のコミュニケーションについて全く問題はないと確信している。」

との回答はむしろ新鮮に聞こえる内容であった。

同社は、外国企業との提携については積極的であり、すでに実績を有するに至っている。

「5年ほど前から調整を重ねてきたドイツのC社との技術提携が昨年ようやくまとまっ

たところである。中国は農村の電源ネットワーク化や西部開発などで世界でも稀有な巨大市場が育っており、提携先にとってもメリットは充分あるはずである。」

ここでもヨーロッパ系企業の動きが活発であることがわかる。

「毎月2回、C社のドイツ本部から技術者を派遣してもらっている。」

と、こと技術に関しては、図面のやり取りだけでなく、フェイス・トゥー・フェイスの交流が評価されているようだ。また、今回の提携ではどちらかが大株主となる合弁方式ではなく、合作方式を選択しており、将来的な自社ブランドの展開を考慮している点にも中国企業のしたたかさが垣間見える。

当方の関心事項である日本企業との提携についても、後ろ向きではないもののヨーロッパの企業に比べるとやはり心理的な距離を感じるようだ。

「これまで高低圧盤事業での日本企業との提携はない。そもそも日本への納入実績がなかったことが最大の理由だが、直接の接触回数が少ないことも当社の判断には影響している。C社の場合は、突然に当社へアプローチがあり、その後たびたび来社を受け、調整を進める環境が急速に進んだと記憶している。」

と馬氏は指摘する。また、環境関連事業では日系企業との提携を調整中であるとも付け加えた。

馬氏は価格競争の無益さについても繰り返し強調しており、低廉かつ豊富な労働力を有する中国の地場企業にとってすら、行き過ぎた価格競争は体力を損ないかねない懸念がすでに広がっているようである。

(3) 上海中科電気集团公司

1988年に設立、主力のボックス型高低圧盤は送電網向けだけでなく、マンション等の単体ビル向けにも注力している点が特徴である。現在の上海工場は1999年に移設したばかりである。国内には他に11の工場を有しており、当上海工場では、主に最終工程及び検査、出荷を担当している。今回は、管理者代表の李修明氏、上海人民電力設備股[イ+分]有限公司の副総経理である呂名街氏らから話を伺った。

李氏は、中国のWTO加盟を積極的に評価している。

「WTO加盟は当社の事業にとってもプラスだと思っている。かねてより日本の大手D社を始め、魅力的な中国市場へ外国企業の新規参入が増え、競争が激化していたところであり、WTO加盟を契機に当社も海外市場へ進出していきたい。」

WTO加盟を好機と見るや、海外市場への参入を具体的に進めている。北京のエージェント会社の仲介で一年以上調整を行ってきたアメリカの大手E社との製品販売契約がようやく取り交わされたところであると言う。それでは、日本企業についての見

方はどうであろうか。

「これまで日系企業との提携話はないが、大手から打診があれば、喜んで前向きに考えたい。」

と、李氏は話す。シンガポールの企業との合弁も現在調整中とのことである。

(4) 中国人民電器集団

同グループは温州市に本部を置き、10社ある中核企業のうち8社がボックス型高低圧盤を始めとする電気関連会社である。“PEOPLE”をブランド名とする電気関連事業の昨年の売上高は48億人民元と民間企業では全国で10位の規模を誇り、総従業員数は現在13,000人である。新設されて間もない上海工場では、高低圧盤を収めるボックス部分の製造と組み付け及び産業向け電気ケーブルを製造している。

今回は、その上海工場を運営する総経理助理の包巨徳氏に話を伺うことができた。包氏は、この上海工場の新設こそWTO加盟に伴う同社の戦略的な狙いがあったと話す。

「当社の強みは、“PEOPLE”ブランドに裏打ちされた品質の信頼性にある。ところが、主力の高低圧盤についてはもっぱら国内需要向けであったため、熾烈な価格競争の影響で販売価格を意図的に抑えてきたことから収益面ではなかなか貢献してこなかった。ところが、WTO加盟の可能性が見えてきたことによって、海外市場への進出が現実性を増してきた。上海エリアは驚異的な経済成長を続けており、海外からの注目を浴びていることから、ここを輸出拠点とすることによって当社のブランド力を一層強化し、相応な価格設定で販路を広げていくことを期待している。」

208ヘクタールの広大な敷地を擁する上海工場では、高低圧盤事業での売上高2億人民元が当面の目標である。3,000種類の品揃えを持つ産業向けケーブルなど他の工業用電気製品については、すでにタイ、マレーシア、シンガポールなどへの輸出販売実績がある。それでも海外での売上高はわずか1割強に過ぎず、今後の海外向け販売への注力度がうかがわれる。しかし、

「危機感はある。」

とも、包氏は言う。

「中国の都市開発はまだまだ初期段階であり、我々ですら想像できないほどの電気関連の市場成長が見込まれ、優秀な品質を持った外国製品の流入がWTO加盟によって広がる懸念がある。しかしながら、我々にとっては幸いなことに品質の競争力だけでは大きな成功を収めることができないのが中国市場である。彼らには国土の広

さが災いし、とても数年ではセールスのネットワークを構築できないに違いない。」

“PEOPLE”ブランドはすでに国内では充分浸透したという包氏は、同社の全国1,400ヶ所に達する販売拠点の提供とこのブランド名を交渉材料として有力な海外企業との技術提携を進めたいと願っている。

「これまでに外国企業からの提携に向けた具体的な接触は2件あった。一つは知名度の高い台湾企業からの合作の誘いであったが、利益は折半だが提供製品には台湾側のブランド名を使用するとの条件だったため、当社の社長は即座に断った経緯がある。“PEOPLE”ブランドを使えないのでは長い目で見た場合、我々にとって魅力的な申し入れではなかった。もう1件はフランスの企業からであり、現在も交渉を継続中である。」

昨年は新製品向け模型の開発に750万人民元を投入し、また、現工場の隣地にはすでに海外企業との共同開発の際の用地を手配済みだと言う。包氏にもしも日系企業と提携を行うとしたら、どのような面に期待するかと尋ねたところ、

「日本は最終消費財の製造技術で圧倒的な強みを持っている。全般的な開発ノウハウについては関心があるが、当社のニーズと合うものかよくわからない。」

との消極的な回答であった。

(5) 上海徳力西集团有限公司

1984年に町工場の規模で創業した同社は、当時の従業員数は8人、売上高3万人民元の規模からわずか20年足らずでグループ売上高が62億人民元に達する(不動産売上を含む)大企業にまで成長した。ブランド名“DELIXI”を冠したボックス型高低圧盤を主力製品とし、杭州工場でメーター類、温州工場で部品類、上海工場ボックスと内部機械の据付けならびに出荷を行っている。上海工場は1998年に会社を設立、2000年1月から操業を開始した。当初本部がある温州市での工場拡充を図ったが、温州市内は上海郊外に比べて土地が高い上、上海の方が人材も集めやすいことから当地への進出を決定した経緯がある。

今回は、副総経理の林少東氏に話を伺った。

「当グループは、国内300都市に600の販売拠点を展開しており、上海工場単体での売上高は3億人民元。海外販売高は東南アジア向けを中心に7000~8000万人民元とこの業界では輸出規模は最大である。」

海外市場についても詳しい同社では、WTO加盟の影響をどのように見ているか尋ねてみた。

「加盟前からフランスやスウェーデンなどの製品がすでに入ってきていたが、加盟後

はさらに増えることが予想される。しかし、こうした製品は品質に応じて価格も高く、おのずと当社の製品とは住み分けができており、直接の影響もない。」

と冷静である。当面の競争相手は国営企業だが、価格面では国営企業の製品に軍配が上がるもののコスト管理によって収益は確保できているので問題はないと言う。

技術開発については、業務用ないしは家庭用電源分配ボックスについて日本企業とすでに技術提携を有しており、先進技術の導入面だけでなく、優れた製品デザイン力を積極的に評価している。

「提携の問い合わせが増えているのは事実である。自社で開発力をつけるには時間がかかるので技術提携には関心が高い。」

つい最近も日本の大手F社が生産委託の相談で来社したところだと言う。

(6) 上海凱泉[石/水]業集団

工業用、土木用、環境向けのポンプを製造している同社は、1995年の操業以降、国内シェア 12%を有し、約 4,000 社あると言われている国内ポンプメーカーの最大手である。主要な納入プロジェクトとしては、上海テレビ塔、虹橋・浦東両空港、ピースホテル、アジア最大級の水処理プラントである四堡プラントなど大型案件にも恵まれている。昨年の売上高は 4,200 米ドルと上海の民間企業では 5 位の規模である。上海の郊外の用地 12 ヘクタールに生産能力年間 10 万セットの 2 工場を併設している。今回は副総経理の毛撫平氏に話を伺った。

急成長を達成することができた背景についてまず尋ねてみた。

「国内他社の製品に比べて品質、価格ともに少し高めのものを提供しているため、セールスが大変重要な役割を果たしている。全国に 200 人のセールスマネジャーと 1,000 人のセールス担当者を配置している。価格競争力に乏しい当社製品の場合、単純な売り込み活動では不十分であり、顧客ニーズの発掘に智恵を絞っている。たとえば、従来、ビルで使われるポンプは水平型が主だったが、垂直型ポンプを使用することによってスペース節約が可能となる点を強調したセールスを積極的に行い、これが評判となって売上が急増したような事例もある。」

製品開発力とセールスが一体となったところに同社の強みがある印象を受けるが、肝心の技術開発についてはどのように取り組んでいるか尋ねてみた。

「工業用ポンプは特に品質が要求される製品分野であると理解している。技術開発センターには 80 名のエンジニアを置いており、当社の規模にしては、宝山製鉄やフォルクスワーゲンらと同程度の陣容を確保している点を評価いただきたい。」

海外との技術提携については、

「これまで技術提携の実績はなかったが、今年中に米国企業とヨーロッパの企業とそれぞれジョイント・ベンチャーを設立する予定になっている。WTO加盟直後から米国やイタリアの大手メーカーからジョイント・ベンチャー設立の相談があったり、韓国やカナダの販売エージェントから当社製品の輸出についての相談があったりと海外からの打診が続いている。現在進めている 2 件のジョイント・ベンチャーの場合もエージェントを介さず、先方から突然コンタクトがあった。海外販売比率は 3%に過ぎず、これまで国内しか見ていなかった我々にとっては、WTO加盟によって気がつかないうちに突然、外国との扉が開けられていたという感じだ。」

WTO加盟に伴う環境変化についてとまどいながらも新たな契機として好意的に捉えているようである。さらに、毛氏は、

「我々は単にお互いの製品をそれぞれの市場で販売しあうようなディストリビューター（販売）契約には関心がない。ジョイント・ベンチャーを立ち上げることによって、海外企業はその先進技術を当社に提供し、一方、当社からは広域なサービスネットワークを提供することによって一緒に事業展開していきたい。これにはもちろんリスクも伴うが、そうしたリスクを協力して克服することによって利益をシェアすることに意味がある。」

と、“WIN - WIN GAME”の関係構築に関心があることを強調している。

(7) 上海太陽鳥游東設備有限公司

これまでの企業とは趣きがちと変わり、次は遊戯器具の製造企業を紹介したい。日本でも大型デパートなどに子供向けの遊戯場が設置されていることがあるが、中国では“遊樂園”と呼ばれ、同社は、滑り台やジャングルジム、また、ヒーローをかたどった電器仕掛けの人形などを製造し、納入している。日本で見かけるものに比べて大掛かりなものが多く、工場の中はさながらテーマパークのアトラクション施設のようであった。

20ヘクタールの敷地を持つ現工場は、上海市中心部から車で1時間ほどの西南に位置する松江区内の工業団地に1995年に進出してきたものである。進出直後は改革開放の好影響で建設ラッシュが続いている頃で、それまで中国にはこうした施設がなかったこともあり、新設デパートや業務ビルの空き部屋などへの納入が一気に増えた。当時の年間売上は1,300万人民元程度であったが、その後環境が一変する。好調な販売事情を見るや、国内の競合他社が一気に増え、さらに一昨年 of 年末に洛陽市の商業ビルで4階にあったダンスホールを中心に300人を越える死者を伴った火災事故が起きると、その反省から翌年防災法規が見直され、防災設備の設置

義務の強化とともに 4 階以上には遊戯施設の設置が認められなくなってしまったことも影響した。デパートなどでは低層階は優先的に売り場に充てられるので需要が激減してしまったのである。今回お会いした副総経理の林勃年氏によれば、現在の売上規模は 600 万人民元と数年前のわずか半分にまで落ち込んでいると言う。同社には気の毒だが、これら二つの理由とも中国の“今”を如実に反映している事例との印象を受けた。

それでも林氏は、

「もはや都市部での売込みは難しいが、地方ではこうした法規制が徹底されていないことも多く、最近でも内蒙古自治区に 1 セット売り上げた実績がある。」

とたくましさを見せる。

オーダーメイド受注が多いこの分野では、新製品開発についてどのように取り組んでいるのか興味深い。

「社長自らが年 4 回ほど米国に行き、ショーやエキスポなどを見聞し、最新の情報を得るよう心がけている。その際撮ってきた写真を参考にこちらで商品開発を行っており、開発費用には売上の 1 割強を充てている。」

と話すが、同社の製品はそもそもがコピー商品ということであろうか。

「せっかく新商品を開発しても、すぐに国内で当社のコピー商品が出回ることが悩みの種。」

との訴えには、知的所有権についての典型的な中国企業の態度が示されており、苦笑を禁じえなかった。

III 地場企業の回答に見る傾向(まとめに代えて)

かなり限定された分野での企業との対話であったものの、WTO加盟以後の環境変化の中で、中国の地場企業が実際に何を考え、どう行動しようとしているのか、という当方の関心事項について下記のような基本的な傾向が見られるようである。

WTO加盟に伴う環境変化については、自社の外国進出の可能性が増すなど現段階ではむしろ好意的に見ている。

WTO加盟による経営環境への影響は、外国製品の参入増などに現われつつあるもののまだ顕在化はしていないと見ている。

外国の同業他社の製品と比べて、自社の製品は品質やデザインの面で劣っているとの認識がある。

外国の同業他社の製品は、品質は高いものの相応に価格も高いため、直接に自社製品と競合することは少ない、いわゆる“住み分け論”を支持する。

今後、関税引下げや生産拠点の中国移管などによって、外国製品の価格競争力が増すことへの懸念も強い。

価格や品質だけでなく、販売力もきわめて重視しており、これらを併せて製品競争力として認識している。

販売力の要素としては、広大な国土をカバーする販売拠点網の充実や提案型セールスなどがある。

販売力に貢献する自社ブランドの育成、強化にもきわめて関心が高い。

WTO加盟前後より、外国企業からの技術提携や合併の打診が増えており、その対応については技術開発力の向上等を目的としておおむね前向きである。

外国企業との技術提携や合併に当たっては、提携先からは技術開発面での協力を期待する一方、販売網の提供を提携先の側のメリットとして理解している。

上海エリアに生産拠点を持つことによって、人材の集めやすさ、輸出拠点に向けた立地等に加え、上海産であること自体がブランドに好イメージを与えるという戦略的な狙いを期待している。

知的所有権に関する意識は依然低い。

これらの事項の中には、中国の地場企業について全般的に認められるものも含まれると考えられる。今回のインタビューの対象となった企業の多くは、ビジネスの才覚では中国一との定評がある温州出身者による経営であり、現在のような環境の激変



期にあって、能動的に対応している中国の地場企業の姿として参考となれば幸いです。

以上