

CHEN: The Required Management Strategies for Small and Medium-sized Enterprises in China with a Focus on Zhejiang Province

中国の中小企業に求められる

経営戦略

—— 浙江省の民営中小企業を中心として ——

陳 思佳

【修士論文概要書】

中小企業の発展問題は、中国だけではなく、世界各国でも何らかの課題が存在している。中国の中小企業は、改革解放以降、中国の社会主義公有制の一部になって、国民経済の発展に重要な影響を及ぼした。中小企業の出現は、中国で国営企業だけが存在していた不均衡な市場経済を終結させ、企業間競争を良い形で発展させた。また、中小企業の発展によって、中国の社会に多くの就職機会を提供し、社会の安定性を促した。中小企業は積極的に研究開発に力を入れ、中国企業の国際的競争力を高めている。このような事柄から、中国は経済大国をなるため、中小企業の発展を重視する必要がある。

しかし現状を見ると、中国の中小企業は厳しい状況に直面している。中国は改革開放以降、安い労働力、豊富な資源、巨大な市場などで優位に立ち、多くの外資系企業の投資を引きつけ、ここ 20~30 年の発展を経て、中国製の製品は世界各地で売られるようになり、世界工場と呼ばれている。この良好な経済発展は中国を豊かにしたが、難題も多く生じてきた。近年の元高によって、中国のコスト優位性は次第に失われ、多くの外資系企業はベトナム、ミャンマーなどの新興国家に転向している。そのため、中国の中小企業は、今後引き続きコスト優位性に依拠するという古い路線を踏襲できなくなる。中国発のブランドを創出する必要も出てくるだろう。そして、“世界工場”から“世界市場”へ転換する必要がある。

一方、現在中国国内の環境汚染の状況は日に日に深刻化している。国民の間には、政府の経済発展を優先させて、自然環境の問題を軽視するという政策について不満を持つ者が出てきた。そのため、中国中央政府は近年発表した中小企業に関する政策で、環境問題対策に力を入れるという決心を表わした。このような政策により、中国政府はこれから環境に影響を及ぼす産業に対して、積極的に取り締まる可能性を表明しているのである。これによって、伝統の労働集約型産業は新しい挑戦を迎えるはずである。中国の中小企業は従来の経営行動をモデルチェンジしなければならない移行期に入ったといえるだろう。

上述した状況を考慮して、筆者は今後の中国の中小企業の発展のために、中国の中小企業が、今後グローバル経済化の下で必要とする経営戦略はなにかを考察し、経営者の視点から、新しい経済環境の下で中国中小企業に合う経営戦略を提案したい。中国の地域は広大なため、各地の経済水準も違う。そのため筆者は中国“中小企業の郷”と称された浙江省に焦点を当て、それを研究の対象を選んだ。浙江省特有の商売文化-“浙商文化”から浙江省中小企業の特性、浙江省の企業家の特徴の分析を行う。浙江省中小企業の問題に対しては客観的な分類を行って、日本、イタリアなど中小企業発展先進な国を参考にして、当地に最も合う経営戦略を提案する。

本論文は六つの部分から構成されている。まず、中国の経済構造から民営中小企業の重要性を明らかにする。続いて、ポーターとバーニーの経営戦略論に基づき論を展開する。そして、イタリアと日本の中小企業経営理念や産業集積状況を参考として、中国浙江省の中小企業にふさわしい経営理念と経営行動を考察し、仮説を設定している。そして、中小企業の経営者に対するインタビュー調査を通じて、設定した仮説を検証し、結論を導いている。

第一章 中国の経済構造

中国の企業は所有権に基づいて三つの種類に分けられる。これは内資企業、外商投資企業及び港澳台商投資企業である。内資企業の中には又国有企業、集体企業、股分合作企業、聯営企業、有限責任企業、股分有限企業、私営企業、その他企業という種類がある。中国は社会主義国家なので、『企業』の類別や系統は、欧米や日本の常識ではわかりにくい特有の仕組になっている。故に、中国の経済構造を理解するため、中国の企業形態に対して理解する必要がある。本章では、中国の原動力とグローバル経済時代で中国の中小企業の挑戦と機会を中心にして詳細的に中国の経済構造を述べる。

第二章 経営戦略

戦略とは、特定の目標達成のために、総合的な調整を通じて力と資源を効果的に運用する技術・理論のことである。経営戦略の定義には、今まで多くの異論異説が存在しているが、経営学の視点から見ると、一般的には企業の基本的目的を実現するための具体的な方策を指す。筆者は日本とイタリアの中小企業の現状を見た後、ポーターとバーニーの経営戦略論を参考にし、両国の中小企業の経営戦略を以下のようにまとめた。つまり1、差別化戦略；2、新製品の開発戦略；3、コストリーダーシップ戦略；4、戦略的提携；5、産業集積である。これらの戦略は、これからまだまだ発展の可能性のある中国の中小企業にも適用可能だと考えられる。

第三章 産業集積

産業集積という産業形態は、近年、多く見受けられ、中小企業の発展に大きな影響を及ぼしている。経済のグローバル化時代には、企業間の競争はさらに激しくなる。共通の利益を高めるため、企業と企業の協力は単一の個体から地域内の範囲に広がっている。コストを減少という目的のために、産業集積モデルは次第に多く見られるようになっている。中国の中小企業の苦しい立場を改善するため、先進国家の産業集積モデルを参考にして、筆者は中小企業と大手企業の産業集積、中小企業間における産業集積が現在の中国中小企業に適していると考える。また、小企業地域の戦略的連携の提案も簡単に紹介した。

第四章 中国中小企業の経営戦略-浙江省の事例-

中国民営企業の持つ“民営”、“中小”、“家族企業”といった特徴は、それぞれの企業の発展をさまたげている。また、中国の特殊性によって、中小企業のスタートは比較的遅く、現在国内で民営企業を保護する法律はまだ備っていない。そんな一連の問題は民営企業の発展に大きく影響する。一方、中国の浙江省は昔から商業経済が非常に発達している。長期の経営経験の影響で、独自の“浙商文化”が生まれた。改革開放という社会主義市場経済への大転換で、経営者は様々な経営手段を模索し、革新意識も強く、浙江省の経営モデルで経済は急激に発展してきた。しかし、グローバル経済時代になって、浙江省の経済は衰退の現象が現れている。また、中国の特殊性によって、中小企業のスタートは比較的遅く、現在国内で民営中小企業を保護する法律はまだ備わっていない。そんな一連の問題は民営企業の発展に大きく影響する。そこで、浙江省の民営企業が活性化し、成功するには、浙江省独自の文化を背景にした新たな経営戦略が必要である。本章では、浙江省にある中小企業の経営方法について紹介したい。

第五章 インタビュー調査に基づく仮説検証

2013年8月、筆者は浙江省に赴き、現地企業9社の経営者にインタビュー調査を実施した。今回の調査の目的は、現在の中国の中小企業の状況を具体的に把握し、実際に行われている経営戦略の状況取材することにある。そのインタビュー調査の結果と上述した戦略案の相違を見出し、今後の中国中小企業に適合する戦略を探したい。

第六章 結論

筆者の考えと異なる点である。大多数の浙江省中小企業の経営者は企業の発展の初期に、資金の獲得を主な目標としている。その時期、経営者は企業の経営面をあまり重視していない。経営面の改善については企業が発展した後に、改めて改善しても遅くはないという考えをもっているようである。また、成長期の中小企業では、経営面のことがらあ

り重要ではないと考えている経営者も多い。つまり、成長期の中小企業は経営戦略を十分に実施していないといえる。もし浙江省の中小企業が発展初期の混乱時期から成長できない場合、企業は倒産や、発展停滞の問題に直面していくことになる。一方、成熟期中小企業のインタビュー結果を見てみると、経営戦略に対する高い意識は企業の発展にとって非常に重要な影響があるということを示していた。合理的ではない経営理念は企業の発展を妨げるため、現在多くの中小企業の所有者は専門経営者を求めている。専門的な経営者を雇用して、高邁な彼らの経営理念を会社の各方面に提示する。グローバル経済化の下では、現代に適した経営理念はますます重要な役割を果たすと考えられる。