

中国民営企業のイノベーションと経営戦略の 転換：宝成集団のケース・スタディ

HORAGUCHI, Haruo / Liu, Xuan / 劉, 軒 / 洞口, 治夫

(出版者 / Publisher)

法政大学経営学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

経営志林 / The Hosei journal of business

(巻 / Volume)

46

(号 / Number)

4

(開始ページ / Start Page)

47

(終了ページ / End Page)

56

(発行年 / Year)

2010-01-30

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00008425>

〔研究ノート〕

中国民営企業のイノベーションと経営戦略の転換
— 宝成集団のケース・スタディ —

洞 口 治 夫 ・ 劉 軒

はじめに —中国における民営企業の成長の道—

1. なぜ生き残れたのか
—イノベーションの重要性—
2. 宝成集団の経営戦略
3. イノベーションの精神と体制
4. 急成長する海水淡水化産業
5. 文化産業への多角化

むすび —コア技術と理念—

はじめに —中国における民営企業の成長の道—

中国においては「民営企業」という言葉に特有なニュアンスがある。民営企業は、国有企業、国有持株会社以外の個人経営体、私営企業、集団企業などの多様な所有制経済の総称である¹⁾。民営企業は毛沢東時代における国有企業と集団企業(集体企業)などの公企業に相対して、およそ個人出資と合同出資で成立する個人経営体、私営企業などから発展してきた。

改革開放以降、中国の民営企業は三つの段階を経てきた。1978年から1992年までは個人経営体と私営企業の形式が重要であった²⁾。個人経営体とは8人以下の従業員を雇って、経済活動を行う経営体である。私営企業は8人以上の従業員を雇って経済活動を行う経営体である³⁾。個人経営体でも、私有企業でも、みな小さな工場と商店からはじまった。1970年代後半の段階では物資と日用品など、多くの物が不足していた時代であったから、人々に先行して生産を開始したり、商売を営むればチャンスがあった。個人経営体の地位は国有経済の補助として、様々な制限と差別を受け、国有企業と集団企業のギャップは、しだいに大きくなった。相当数の「赤い帽子をかぶった」私営企業(形式的には公有企業であるが、実際には私営

企業である)が存在していた⁴⁾。地域的にも南方の省と都市に限られていた。一方、政府の政策もきわめて慎重で、個人・私営企業は社会主義経済の「補充」と認識されていた。その時期には、個人・私営企業は差別され、その発展も安定的ではなかった。

1992年、鄧小平の南方談話をきっかけとして中国政府は具体的政策を推進しはじめた。私有企業に正式な地位を与えはしなかったが、多くの国有企業は経営問題と社会主義経済制度上の制限などによって破産状況に陥った。紡績、化学など日用品の軽工業分野では、第一段階に成長した有力な民営企業が中小国有企業や集団企業と大競争を展開した⁵⁾。この段階では民営企業は私有企業、郷鎮企業、赤い帽子を被る私営企業などの形式で、大きな発展を成し遂げた。

1997年の中国共産党による「第15回代表大会」の政治報告は、「非公有制経済は我が国の社会主義市場経済の重要な一部である」と明言した⁶⁾。非公有制経済を社会主義制度の「圏外」の存在から「圏内」の存在として認定することによって、国有経済の構成と国有企業に対して戦略的な調整を行うという構想、すなわち「有進有退」を打ち出した。非公有経済を「補充」から「重要な一部」にみなすという転換は大きな一歩であった。中央政府が非公有制経済を「公認」したことによって、全国各地の私営企業は全面発展の新時代を迎えることになった。1999年末現在、中国の個人経営の企業は3,160.1万社、私営企業は150.9万社に達し、従業員はそれぞれ6,240.9万人と221.5万人に達した⁷⁾。

1999年から多くの国有企業と集団企業の破産と経営難に伴って、中央政府が「大をつかみ、小を放つ」(中国語で「抓大放小」という政策を実施

することによって各地政府は国有企業に対する巨大な財政負担を減らすために積極的に企業再編と株式の売却を進めた⁸⁾。これによって民営企業の発展は第三段階に入った。多数の民営企業は国有企業と集団企業を買収することによってかなりの飛躍をした。

中国・天津宝成機械製造集团有限公司は中国の有名な民営企業である。同社もまた上述のような三段階を経由して、25年にわたる発展を遂げてきた。小さな個人経営体から科学研究、設計、製造、組み立て、観光、サービス、金融などを一身に集める現代中国の高度な新技術を担う企業（現代高技術企業）になった。宝成グループは環境保護に関連するコア・コンピタンスを備えた中国企業でもあり、2,200人の従業員と21億元の固定資産を有するまでに成長し、天津市の十大民営企業の一つに数えられている⁹⁾。

宝成グループの創業者社長である柴宝成が宝成グループを成功させてきた秘訣はなんだろうか。改革開放の舞台の上では誰にでも機会が均等であるが、なぜ宝成グループが厳しい競争の中で生き残ったのか。なぜこうした輝かしい業績をあげることができたのだろうか。なぜ宝成グループは明るいビジョンを持っているのか。本稿では、宝成グループの創立史を解明し、2009年現在に至る同社の戦略転換とその新たな広がりを探りたい。

1. なぜ生き残ったのか

—イノベーションの重要性—

天津のような中国の北国では、冬になると民家が石炭を燃やす土暖炉で暖をとる風習がある。土製の暖炉で部屋を暖めるのである。改革開放政策が採用されるまで、一般の民家は自製の土暖炉で室内を暖めていた。手製の暖炉では石炭からの熱の利用効率が低く、部屋も煤で汚くなる、という問題があった。

宝成グループは民間用の土暖炉を製造する「津南民用節能設備場」という小さな工場から始まった¹⁰⁾。1983年の創業である。中国が改革開放を推進しはじめるときには長期間にわたる思想統制があり、農民たちが資本主義的行動をとると、それに対する打撃が加えられることがあった。農民たちは何

でも慎重に行わなければならない状況にあった。

1984年、事業を開始した当初、柴宝成は自分で設計・製造した熱効率の高い民間家庭用土暖炉を販売した。しかしながら、同年、200台の土暖炉を完売したが、設計の欠陥によって熱の効率が予想より低くなった。ユーザーは返品しようとする。その対応にとっても困った柴宝成は、自転車に乗って天津大学の教授がいるビルへ行き、その改善方法について熱心に教授に尋ねた¹¹⁾。天津大学の教授の指導の下で、返品された200台の土暖炉を改造することに成功した。それらの製品はユーザーを満足させた。それからのち、柴宝成は天津大学の専門家と緊密な関係を結ぶと同時に、製品の改良を続けた。

この時代の小さな成功に対して満足と自己陶醉に陥った企業は、その後淘汰されてきた。1980年代半ばから現代まで成長を遂げてきた企業は、さほど多くはない。なぜ、柴宝成の工場は生き残ったのか。柴宝成が他の農民起業家と異なっていた点は何だろうか。

柴宝成は「幼い時から今日まで、何の仕事でも完璧にしなければ、眠ることができなかった。自分が自分を許していけない」という性格である¹²⁾。何年かにわたる研究によって、柴宝成はTN型、BD型、AN型などの高効率の土暖炉を生産し、大きな評判をえた。1990年、全国の土暖炉性能試験の大会では中国四大ブランドの一つとして位置づけられた。同大会では「国家七・五計画功労賞」を受賞した。

柴宝成が他の経営者と違ってしたのは、科学技術を非常に重視したことである。彼は1990年代になっても時々天津大学へ行き、教授から熱心に技術と知識を教えてもらった¹³⁾。1990年代以降になると、周辺の農民たちが宝成の技術を模倣し、「宝成ブランド」らしい偽物の土暖炉を販売するようになった。その一方、柴宝成は大型ボイラーを製造し始め、第一回の事業転換を実現した。1996年に「宝成暖通設備有限公司」が宝成グループに昇格し¹⁴⁾、中国のボイラー業界で重要な地位を確立した。中国ボイラー業界大会で「宝成ブランド」ボイラーは全国の四大ブランドとして評価された。宝成グループは、土暖炉だけでなくボイラーでも全国ブランドとなった。

2005年になると、フランスのアントロピエ(Entropie S.A.S)社に1万トン級の海水淡水化プラントを納入したが、それは中国の第1号機となった¹⁵⁾。2006年には大型層燃焼蒸気ボイラーの販売量が4,000スチームトンを超え、全国業者の最前線に位置していた。日本に輸出した余熱ボイラーはアジアで最も大きなものである¹⁶⁾。

2009年現在、宝成集団はドイツT & Uuml とのV機関製造に関するISO-2000品質体系の認証¹⁷⁾、中国ISO10012計量体系認証、アメリカASME“S”、“U”および“U2”の3シール(すなわち、ボイラー、圧力容器、応力解析容器)、中国のA級ボイラー、B級ボイラーの製造と組み立ての資格を持っている。中国の1, 2, 3類圧力容器の設計と製造の資格も持っている¹⁸⁾。

ボイラーは、石炭、石油などのエネルギーと深い関連を持つ。どのようにしてエネルギーを節約できるのか、どのようにして環境保護を実現できるのか、といった課題は、企業を経営する柴宝成にとって毎日必ず直面しなければならない課題である。宝成集団はボイラー室での全自動制御を実現し、整然、クリーンな操作環境を実現している。これは宝成集団の「節能減排」を目指した取り組みによるものである。宝成集団のボイラーは市場の同類製品と比べれば、5%から10%のエネルギーを節約できる。2007年7月の『人民日報』には「柴宝成:節能減排に全力を尽くす」という報道が載っている¹⁹⁾。

2009年現在、天津宝成機械集団有限公司はハイテク企業として天津市の十大民営企業の一つとみなされている²⁰⁾。宝成集団には、ボイラー圧力容器の製造、機械電気設備の組み立て、ヒートポンプエアコン、沿岸環境の保護、化学工業、インテリジェント制御、加熱装置、ホテル、博物苑風景区、質屋、マイクロクレジットなどの子会社があり、科学研究、設計、製造組立て、観光、サービス、金融などの機能を一体に集める企業である。主な製品はボイラー、圧力容器、セントラルエアコン、大型海水淡水化装置および環境保護に関連する設備である²¹⁾。

柴宝成は全国優秀民営企業家、天津市の十大優秀青年²²⁾、天津市労働模範などの評価を受けた。そして、同時に第九回、第十回、第十一回の「全

国政治協商会議」の委員、全国工商連合会の常務委員、天津市工商連合会会長、天津市津南区政治協商会議の副主席を兼任している。南開大学、天津財経大学、天津理工大学という三つの大学では客員教授を担当している。

2. 宝成集団の経営戦略

宝成集団はボイラー製造業を主とし、観光サービスを補助とする経営戦略を採用している²³⁾。経営戦略として具体化しているのは次の三点である。

第一に、製造業では、各種類のボイラー圧力容器、海水を淡水化する装備、水源熱ポンプと環境を保護する装置などである。ボイラー圧力容器を中心とする製造業を強化するために、科学技術の利用、市場の開発に力をそそいでいる。中国政府による産業構造調整の新しいチャンスを利用し、新しい産業基地を建設する。また、国際水準の先進的な設備を配置し、生産能力と製品の品質を高め、経営規模を拡大する。同時に、機械電気設備の組み立て、インテリジェント制御工学、化学工学の研究と開発、質屋、マイクロクレジットなどの関連産業を駆動してともに成長する。これらの一連の施策が、成長のための戦略である。ボイラー圧力容器製造業において新たな業績を実現するために努力している。

第二に、海水淡水化装置の開発、製造、濃海水の総合的な利用を強めている。宝成集団の「大型海水淡水化装置の製造産業化基地工程」は「中国経済の新成長点——天津濱海新区」に位置している。それは天津市「十一五計画」の12個の重要技術プロジェクトとして、イノベーション産業化の20個の重点プロジェクトとして入選した²⁴⁾。宝成集団は、循環経済の理念を指針として、海水淡水化と海水の総合利用の産業チェーンを育成し、「ポストドク・イノベーション実践基地」を利用して、「国家級科学院院士のワークステーション」を創立する。これによってテクニカルサポートプラットフォームを構築し、天津市濱海新区に国際市場に向く海水淡水化産業の拠点を造る構想である²⁵⁾。

第三に、観光文化産業を拡大し、世界名園を造る。「宝成博物苑風景区」を造成し、それを基礎

として建設している「中国北石林」は天津市の海河文化産業模範区の核心地区として機能している。総面積は2.5平方キロメートルである。中国文化経済本部、中国観賞石協会、国内外文化財と宝玉石と観賞石のアセスメントセンター、オークションセンターなどの機構を誘致することによって、宝玉石と観賞石の二つの流通センターを構築している。造り上げる新しい風景区は石文化と佛文化を主題として、観光、エンターテインメント、文化、万博、レジャー、ショッピングを融合する都市の複合体である。

3. イノベーションの精神と体制

柴宝成は、イノベーション（創新）はビジネスオペレーションの唯一の原動力である、という信条を持っている。これは技術的にも、文化的にも共通するものであって、また経営的にも同じである。

第一に、技術イノベーションである。2000年代後半には、宝成集団は52系列の新製品、656個の新製品を開発した。そのうち49個の科学研究項目は国家特許を獲得し、8個は国家重点新製品賞を受賞し、26個は省市レベル以上の新製品賞を受賞した。DZL3型20-130スチームトンタイプ系列製品は完全に自主的な知的財産権を持っており、中国国内の大型ボイラ市場において70%を占めている。SZS石油（ガス）蒸気/湯ボイラー、循環硫化ベッド発電所ボイラーが相次いで製造されたことに伴って、環境保護、省エネ、安全性という機能を集約したボイラー製造が可能になった。宝成集団は年々、技術開発に巨額の資金を投入してきており、国家級特許を獲得した新製品を開発してきた。工業用ボイラー分野では、宝成集団が全国第一のイノベーション能力を備えていると誇っている。

第二に、文化のイノベーションであり、現代企業の価値観を創出し、育成することである。柴宝成は、「企業文化は企業の靈魂である」と考えている²⁶⁾。近年、宝成集団は15億元の投資で奇石園、江南園、博物苑、民俗博物館などの景観を建設した。国家観光局により国家4A級観光風景区に指定された。六つの景観は「ギネス世界記録」に掲載された。独特な企業文化産業を創出し、ともに

それを企業の発展に融合させた。これによって企業の特徴を形成し、各産業の成長を助長すると共に「新を求め、変を追求、永遠に満足せず、ハイレベルを追求し、世界第一クラスに努力する」という雰囲気を作りあげた。宝成集団は企業文化のハードウェアをうちたてると同時に企業文化のソフトウェアに力を入れた。天津市の私有企業としては最初に共産党の委員会、組合、共産主義青年団委員会、科学協会などの組織を設置した。「人を本位として、協調的な発展をする」という理念を企業のコア価値観とし、「団結、努力、革新、進取」という精神を鍛えることを宝成集団に勤める人の目標として掲げた。

第三は、経営のイノベーションであり、「リーダー人材プロジェクト」によって飛躍的な発展を牽引することである。人材はイノベーションの主体であり、原動力である。誰かがハイレベルのリーダーを擁して、誰かが国際市場の激しい競争での主導権を擁すべきである。宝成集団はこれを多年にわたって実践してきた。国際競争力を擁する大企業集団を打ち建てるために「リーダー人材プロジェクト」を実施することに重点を置いている²⁷⁾。

柴宝成には多年の実践と研究の経験から得た教訓がある。それは、従業員に「動く力が足りないからイノベーションを望まない。リスクが大きいからイノベーションをおそれる。能力が低いからイノベーションを理解できない。融資が難しいからイノベーションをやることができない」という傾向があることである。企業が生き残っていくためには、部下に対する指示が重要である。それは、「誰もが現状を超える覚悟をもて。競争を通じて一流を作れ。言い訳を拒絶せよ。直ちに行動せよ」という指示（コマンド）であった。それだからこそ、宝成集団は技術上飛躍的に成長した²⁸⁾。

宝成集団と同様に、民営企業は最初は家族企業として発展してきた。企業規模の発展に伴って、家族管理による問題が顕在化し、企業の経営と成長を束縛し、制限するようになる。柴宝成は、「もしも民営企業が生き残りをしようと思うのであれば、現代企業制度がうち立てなければならない。自分の手で創出した企業が百年以上生き残るようにしなければならない。多くの民営企業はこ

のボトルネックを通らないまま、中途半端に死んでいった」²⁹⁾という。

2001年に柴宝成は家族経営の枠組みを打破し、所有権と経営権を分離する現代企業制度を確立した。彼は、天津市労働局のボイラー処の処長・董俊生氏を招聘し、集団会社の社長を任せた。自分は取締役として会長を担当する。

所有権と経営権を分離して以降、会長は企業戦略を担当し、社長は企業の経営を担当する。会長は企業文化を先導し、社長は企業の製品を把握する。会長が社会活動に應對し、社長はマーケティングを開拓する。明確な分業により宝成企業集団は現代化し、科学的な経営の軌道にうまく転換している。

宝成集団では各種のイノベーションを支えるメカニズムを確立してきた。集団内部には市レベルの企業技術開発センターを設立し、ボイラー研究所、環境保護研究所、エアコン研究所、溶接研究所を擁する。省市を跨るボイラー圧力容器の溶接工の訓練、テストの資格を有している。

宝成集団の技術センターは、2001年天津市経済委員会と天津市科学技術委員会に「市級企業技術センター」として認定された。技術センターには79名の技術者がおり、その平均年齢は37.5歳である。大学卒は70人、高級な職名は31人である。

1999年6月、宝成集団は天津市で最初の民営企業の科学技術協会を創立した。今まで協会の会員は268名であり、79名は科学技術者である。協会は定期的に講座、討論、大会などを行う。2003年、宝成集団の科学技術協会は天津市科学技術協会に「科学技術者の家」という名誉称号を与えられた。2004年、中国科学技術協会に「企業先進科学技術協会」という名誉称号を与えられた。2004年、05年、06年と三年連続で天津市人民政府に「技術イノベーション先進企業」という名誉称号を与えられた。

天津開発区管理委員会は、宝成集団の濱海環保装置（天津）有限公司がポストクのイノベーション実践基地であると承認した。濱海環保装置有限公司には専門技術者は76人いる。海水淡水化技術、濃海水の総合利用、装置の開発と製造、および材料学などの専門分野での高級エンジニアが多く研究開発を行っている。

4. 急成長する海水淡水化産業

柴宝成は中国経済が高度成長していく中で環境保護の問題がいよいよ重大な課題になってきたと考え、集団の技術的優位性と地理的な優位性を利用して、海水淡水化事業を展開しようと決断した³⁰⁾。天津のような海岸地方では海水資源が豊富である一方、淡水資源がかなり欠乏してきたため、海水を淡水化する研究を進めると同時に、関連する設備と装置の設置を推進した。すでに述べたとおり、2005年、濱海新区の開発に伴って、宝成集団はフランスのアントロピ（Entropie S.A.S.）社から一日あたり1万トンという「海水淡水化プロジェクト」を引き受けた。中国における第一台目の1万トン級の海水淡水化装置として、第一期に約4億元を投資し、濱海海水淡水化拠点を建設した³¹⁾。そのことによって中国沿岸都市の海水淡水化工程を推進するという重要なモデル事業を樹立した。低温、多用途、蒸留法で海水淡水化を実現する製造技術と応用技術は世界でもハイレベルに位置している。

2006年、宝成集団はイタリアのイムプレジロ（Impregilo）社と海水淡水化装置を製造する契約を定めた。契約の目標総額は5,000万ドルに達し、2006年当時の海水淡水化の分野では世界でも最大であった。宝成集団はこうした巨大な戦略転換により国際的に海水淡水化に関連する装置を組み立て、また、製造市場への参入を果たした。2009年までには、イスラエルの IDE、アメリカの CNC、イタリアの FISIA、フランスの SIDEM、オーストラリアの WABAG、香港の ECCO などの会社と海水淡水化工程について多くの協力をしている。イタリアの FISIA とはアラブ首長国連邦のドバイで一日あたり50万トンの海水淡水化工程を製造している。投資額は10億ドルを超える。タイの偉成発集団からは一日あたり42万トンの海水淡水化工程を請け負った（EPC）。また、中国の沿岸都市の大連、唐山、杭州、厦門、シンセンなどでも大型海水淡水化工程のプロジェクトに協力している。

5. 文化産業への多角化

1999年から、戦略転換を考え続けていた柴宝成

は偶然あるニュースに遭遇した。それは、安徽省から大きな霊壁石という石材が産出され、外国人がその有名な石材を買収するというニュースであった。そのニュースを聞いたことをきっかけに、かねてから戦略転換のチャンスを探してきた柴宝成は各地の有名な石を集めて「奇石園」という観光施設を建設する構想を浮かべることになった³²⁾。

1999年から巨額の資金によって全国から霊壁石、木化石、太湖石など有名な石材をあつめ、古木を移植することによって「東方宝成奇石園」を建設した。その中には宝成博物苑、宝成ホテル、江南園、民族博物館、華宝寺などの建物があり、景観を構成している。世界最大の人造霊壁石の天然石林が建築された。2006年に宝成博物館風景区は中国観光局により、国家AAAAレコードクラスの観光名勝として評価された。宝成奇石園には4億元の資金を投入し、4,000個の名石を集めている。ここには200種以上の奇石、古木、花卉、プロムナード、アーチ橋、澄水、金魚、珍鳥、有名な犬、仏塔、木化石、古代建築などを集めており、園林の集大成と言われている。

宝成集団の戦略意図は「園林に舞台を組み立て、ブランドを演じさせる」³³⁾という言葉によって説明できるかもしれない。激しい競争市場において宝成集団は奇石園の文化産業による好ましいビジネスイメージを樹立した。そして、それとともにボイラーなどの製造産業にも大きな宣伝効果をもたらした。宝成集団は奇石を集め、企業文化を体現している。奇石園は企業イメージの明るいスポットであり、企業文化のシンボルである。企業を発展させる動力として、企業のコンテンツの外部化を行っている。

宝成博物苑は屋内の殿堂構造になっており、宝成奇石園は古代を真似る建築群の主体を構成している。これら一連の建物は中国の古典的な建築技術と芸術を表現している。博物苑の特色として柴宝成が目指しているのは、「苑には館があり、館には庁がある」³⁴⁾という構成である。その中には1個の大きな霊壁展覽館、1個の独特な鍾乳石展覽庁を開いて、貴重な生物化石庁、優美な巨型の根彫と故宮の養心殿を模倣する紫檀木家具庁がある。さらに景泰蘭工具展覽庁を開くと次には名人の字面の回廊が立っている。奇石と古代絵画の間を歩

くことによって、人に心や目を楽しませる³⁵⁾。

生物化石展覽庁は遼西熱河の生物化石群、河南の化石群、甘肅の化石群、貴州瓮安の生物群など4つの化石群を主体としている。その中には「世界第一の樹化玉」³⁶⁾、「翼竜化石」など世界レベルの絶品が5件含まれている。生物化石展覽庁には388本の木化石が集められており、ギネスブックに載っている。最も大きい一本は周長が11.8メートルに達しており、7人がかりでそれに抱きつくことができる。世界で唯一、根部を完全に保存する木化石である。

霊壁展覽館には300個以上の霊壁石を収蔵している。その収蔵量は世界で一番多いため、ギネスブックに登録される予定である。霊壁石業界の専門家・孫淮濱は、宝成奇石園を評して「天下には絶無独存、地球には再生できず、世上には唯一無二」と述べた。

宝成奇石園には1,000種の木を植えている。各地方から巨額のお金を入れて多くの古木を移植してきた。移植された古木は95%生きて成長した。銀杏は生きる化石といわれ、ここで1600年以上の銀杏を移植して生きている。また、宝成民族博物館は唐代の石彫、明朝の陶磁器、元、明、清の家具などのまれな宝物を展示している。石文化を主題とする文化回廊は全長101メートルで、世界最長の白い大理石（漢白玉）の浮き彫りである。この白い大理石も世界ギネス記録に載っている。その上に彫刻された123個の物語が人類以来の歴代王朝の皇帝、貴族や学者が奇石との縁を語っている。

2009年現在、宝成集団と商売をする顧客が柴宝成の招待で博物苑風景区に見学するだけでなく、毎年70万人の観光客が宝成奇石園を訪問し、遊園している³⁷⁾。宝成集団は宝成奇石園より10倍以上の「中国北石林風景区」を建設している。60億元の資金を投入して、2.5平方キロメートルにわたって、観光旅行、科学教育、レジャー産業、会議展示、リハビリテーション療法、フィットネスやエンターテインメントという機能を含めた施設にする予定である。将来、国家5A級の観光名勝地を構築したいと考えている³⁸⁾。

むすび コア技術と理念

民営企業は国有企業と集団企業のはざまから生まれてきた。その過程で多くの民営企業は失敗し、破産した。今まで生き残って、大きく成長した民営企業はその特有な生存力あるいはコア競争力を持っていなければならなかったはずである。民営企業としての宝成集団は小さな工場から始まり、厳しい経営環境と激しい市場競争の中で力強く生き残ってただけでなく、巨大な成長力と特異なビジョンを併せもっていた。

宝成集団の成長の道を調べると、柴宝成は、いつの時代も潮流に適応し、企業を成長させるチャンスがあれば的確につかまえてきた。そうした中で宝成集団の成長を支えた三つの重要なキーワードはイノベーション力、経営力と戦略力であろう。

イノベーション力は企業を成功に導く基礎である。コア競争力の変化もまた企業のイノベーション力に依存している。企業は必ず自己の特有なコア技術を持っていなければならない。そうしたコア技術は一つの企業にとっては、創業時点から発展し、成長する専門の技術である。コア技術は固定的なものではなく、企業が持続的に発展を維持するなかで、新たな技術的空間のなかで創造されなければならない。イノベーション力とはコア技術を生み出す力のことであり、コア技術が確立されることによって競争優位を形成することができるのである。宝成集団は創業の段階から天津大学動力研究センターの教授に指導を受けて、多くの技術上の難関を突破してきた。1990年、中国炉具評価コンテスト大会では500社以上による700品種以上の製品のなかで、「宝成ブランド」民間用暖炉は高い評価を得た。「宝成ブランド」は中国「四大ブランド」と評価され、全国「七・五」³⁹⁾難関突破成果賞を獲得した⁴⁰⁾。宝成集団は天津大学、南開大学などの研究資源を活用し、集団に属する四つの研究所、技術センター、科学技術協会を十分に生かすことによって、多くの発明特許を獲得した。宝成集団は製造、デザイン、経営などのいずれにも持続的なイノベーション力を持っている。

宝成集団の成長を支えた第二の力は経営力であ

る。もちろん、どの企業に対して経営能力が一番重要なものである。しかも、どの企業にも適応する経営モデルはない。しかし、時代の変化に順応し、リーダーシップを発揮することによって適度に経営内容、経営方式、組織構造を調整し、有用な人材を登用することは、鋭敏な経営者にしかできなかった。柴宝成は「物の競は天より選び、適者が生存できるというもので、革新をする者は発展し、旧習を守る者は衰亡していくことは永遠の法則である」と述べた⁴¹⁾。柴宝成は4人ぐらいの小工場から2,000人規模の大集団に至るまで、また、親友と一緒に起業した家族企業から多くの人材を集める現代企業に至るまで、卓越したリーダーシップを表してきた。彼は堅強な信念、魅力的な人格、冷静な決断力によって、親友の支持、技術者の知恵、従業員の忠実、経営者の才能を集めて、企業の飛躍的な成長を実現させた。

第三は戦略力である。ビジネス成否の鍵は戦略的な意思決定が正しく、戦術上の方法が優れていることである。最善の参入ポイントを選ばなければならない、最も確かな市場のポジショニングを探索すべきである。宝成集団の成長の道では三つの戦略転換を行ってきた。1984年、柴宝成は親友の協力で「津南民用節能設備工場」を創立し、おもに民間用暖炉を製造した。1991年まで民間用暖炉の分野で大成功を獲得した柴宝成は中国工業の大発展時代がやってきたと直感し、民間用暖炉から工業用ボイラーを製造しはじめることを決断した。これは宝成集団の第一回の戦略転換である。今から見れば簡単な決断であったかにみえるが、当時の中国の厳しい経営環境を知る者からすれば大きな決断であったとすることができる。

1999年、工業ボイラーの製造と組立ての分野において中国で10%以上の市場を占めた宝成集団は第二回の戦略転換を迎えた。柴宝成は10億元以上の投資で「宝成奇石園」を建設し、文化産業に参入した。当時、これらの事業は「ボイラー製造と少しも関係ない」と、周囲の人たちからの大反対を招いた。しかし、文化遺産と芸術、特に石文化に陶酔している柴宝成は中国の文化産業が重要な発展のチャンスを迎えたと予感していた。すでに、「宝成奇石園」は天津市重要風景区として国内に名を馳せており、周囲の人たちも柴宝成の戦略力

に敬意を示している。

第3回の戦略転換は海水淡水化装置の製造と組立てをし始めたことである。2005年以来、中国の発展の第三極⁴²⁾として認められるようになった天津滨海新区の開発に伴って、宝成集団は大きな発展のチャンスを迎えた。宝成集団は伝統的な製造と組立ての能力、天津市の海洋沿岸の優勢を利用して、海水淡水化事業をし始めた。宝成集団は三つの戦略転換によって元の事業を喪失させなかつただけでなく、相互に促進的な効果をもつことができた。

宝成集団はなぜ、激しい市場競争と厳しい経営環境の中でイノベーション力、経営力、戦略力を蓄積しつづけることができたのだろうか。その理由の一部を、宝成集団が重視している三つの理念に求めることができるかもしれない⁴³⁾。

第一は、中国語でいう「立業理念」である。これは起業理念と言い換えることができる。宝成集団は私営企業とはいえ、私有企業ではなく、企業は根本的には社会に属するものと考えている。宝成集団のコア価値観は「社会に貢献し、従業員に報いること」である。

第二は経営理念である。宝成集団において至高無上な人は社長ではなく、宝成集団のお客様であり、宝成集団のパートナーであり、宝成集団の友人である。企業の最高層は社長でなく、顧客、パートナー、友人のためにフロントラインでサービスをしている従業員である。宝成集団の一切は顧客、パートナー、友人のために働くのであり、一切は職業上の最前線において貢献されるべきものである。

第三は真情理念である。宝成集団という大家族の中で働く人々は、姓がちがってはいるが、いわば血縁のない人々によって結成された親族である。宝成集団に属する我々は相互に愛護し、相互に支持し、相互に援助し支援しなければならない。我々は責任感を持っている人として、職責を果たすべきである。自分の仕事を完成すると同時に、私達は、両親の前においてよい息子、よい女婿、よい娘、よい媳となり、良い主人、よい妻、子供の前に、よいお父さん、よいお母さんにならなければならない。ただし、企業に責任を尽してこそ、家庭に対してその責任を果たすことができる。

中国における民営企業の発展の道を調べると、経済発展の段階ごとに重要な経営課題があったことがわかる。中国の民営企業の成長の道には、多様な経路があった。多くの個人企業、私営企業、卿鎮企業が破産し、買収された。現在、生き残っている民営企業も、経営、資源、競争、家族関係⁴⁴⁾、社会関係などの多方面の問題に直面している。宝成集団は三つの力と三つの理念を重視して成長してきた。企業家は時代の潮流に適応しなければならない。それだけでなく、英知な企業家は、潮流の先頭に立って、企業を発展させるイノベーション力、経営力、戦略力を発揮しなければならない。それらの力を幸運とともに運用した企業家こそ優れた業績を打ち立てることができるのかもしれない。

洞口治夫 (法政大学経営学部教授)

劉 軒 (南開大学日本研究院講師)

【注】

- 1) 黄孟复『中国民営企業経済発展報告 2003』No.1, 社会科学文献出版社, 2004年1月。
- 2) 魏文斌『民营企业管理变革研究 (民営企業管理変革の研究)』吉林人民出版社, 2007年3月, 14ページ。三階段を分ける具体的な時代区分について筆者らは魏文斌氏とは異なった観点を採用している。
- 3) 『中華人民共和国私営企業暫行条例』, 1988年7月1日。
- 4) 张曙光「红帽子企业及其产权问题 (赤い帽子企業および財産権問題)」『浙江学刊』2004年第5期。
- 5) 李东进『国有, 私有企业经营机制比较 (国有, 私有企業の経営メカニズムの比較)』天津人民出版社, 2001年, 15-20ページ。
- 6) 『江泽民, 中国共産党第十五回全国代表大会報告』1997年9月12日。
- 7) 『中国統計年鑑』2000年版, 139-140ページ。
- 8) 『中共中央の国有企業改革と発展に関する若干の重大問題についての決定』, 1999年9月22日。
- 9) 宝成集団ネット: <http://www.baocheng.net/main/aboutus.html>。なお、台湾にも同名企業が存在するが関係はない。
- 10) 王继鲁, 魏定渤「人生无悔: 记天津宝成集团总裁柴宝成 (人生に後悔はない: 天津宝成集団総裁柴宝成を

- 記す)『中国工商』1998年第4期, 36ページ。
- 11) 李 冰「柴宝成—离土不离乡的亿万富翁(柴宝成: 土を離れ, 卿を離れない億元の金持ち)『毎日新報』2008年5月12日。なお, 洞口治夫『集合知の経営—日本企業の知識管理戦略—』文真堂, 2009年10月, 204-205ページにまとめたように, 日本でも, 浜松高等工業高校(現在の静岡大学工学部)の聴講生となった本田技研工業の創業者・本田宗一郎, 京都大学工学部からチタン酸バリウム磁器の技術を学んだ村田製作所の創業者・村田昭といった事例がある。戦後日本の経済成長期を支えた企業家像と, 柴宝成が天津大学に学んだ姿には共通するものがある。
 - 12) 李 冰「柴宝成—离土不离乡的亿万富翁(柴宝成: 土を離れ, 卿を離れない億元の金持ち)『毎日新報』2008年5月12日。
 - 13) 魏定渤「他醉心与炉火的研究(炉火の研究に陶醉した人)『中国工商』1993年12期, 42ページ。
 - 14) 碧 明「天津宝成集团: 笑傲中国工业锅炉市场(天津宝成集团: 中国工業ボイラー市場で笑って誇る)『集团経済研究』2006年12Z期, 5ページ。
 - 15) 苏 莹「柴宝成: 全方位创新(柴宝成: 全方位のイノベーション) 中国青年网 <http://qczg.youth.cn/>, 2007年5月24日。
 - 16) 趙善学, 趙偉「在创新中抢占制高点(イノベーションの中で先に高地を占める) 新华网 www.TJXINHUA.com, 2007年5月22日。
 - 17) ドイツ T & Uuml とは, 中国に支部を設立しているドイツの技術監督協会である。
 - 18) 趙善学「海水淡化及再利用国际会议在天津召开(海水淡化及び再利用の国際シンポジウム, 天津で開催)『宝成人報』第226期。
 - 19) 趙善学, 趙偉「柴宝成: 节能减排不遺余力(柴宝成: 節能減排に全力を尽くす)『人民日報』2007年7月13日。
 - 20) 宝成集团ネット: <http://www.baocheng.net/main/aboutus.html>。
 - 21) 宝成集团ネット: <http://www.baocheng.net/main/aboutus.html>。
 - 22) 1993年, 共産主義青年団天津市委員会, 天津市青年連合会, 天津日報, 今晚伝媒集団, 天津テレビ局, 天津人民ラジオ放送局が共同で天津市の優秀青年トップ10のセレクションを催した。その後, 三年ごとに一回催し, 2008年までに六回開催されてきた。1996年, 柴宝成は第二回目の「天津市の十大優秀青年」のセレクションで入選した。
 - 23) 柴宝成, 董俊生『石魂励志, 兴盛宝成: 宝成(石魂で志を鍛え, 宝成を興盛させよ: 宝成)』14ページ。
 - 24) 宝成集团ネット「关于宝成(宝成集团について)»: <http://www.baocheng.net/main/aboutus.html>。
 - 25) 宝成集团ネット「关于宝成(宝成集团について)»: <http://www.baocheng.net/main/aboutus.html>。
 - 26) 吳 宏「锅炉大王柴宝成: 做有责任感的企业家(ボイラー大王柴宝成: 責任感の有る企業家になる)」北方网 <http://www.enorth.com.cn> 2009年9月8日。
 - 27) 趙 偉「我们是改革开放的最大受益者(我々は改革开放の最大の受益者である)『宝成人報』第227期。
 - 28) 苏 莹「柴宝成: 全方位创新(柴宝成: 全方位のイノベーション) 中国青年网 <http://qczg.youth.cn/>, 2007年5月24日。
 - 29) 李 冰「柴宝成—离土不离乡的亿万富翁(柴宝成: 土を離れ, 卿を離れない億元の金持ち)『毎日新報』2008年5月12日。
 - 30) 李 冰「柴宝成—离土不离乡的亿万富翁(柴宝成: 土を離れ, 卿を離れない億元の金持ち)『毎日新報』2008年5月12日。
 - 31) 陳忠権「柴宝成: 从泥土地走出的民营企业家(柴宝成: 泥土地から出てきた民間企業家)『天津日報』2009年9月8日。
 - 32) 宝成集团ネット「奇石園記」<http://www.qishiyuan.com/main/qsyj.htm>。
 - 33) 張居生, 趙善学「奇石喜吟千古事, 美景欢唱四季歌—天津宝成集团文化缩影—(奇石が喜んで千古の事を吟じ, 美景は楽しく四季の歌を歌う—天津宝成集团の文化の縮図—)『中華工商時報』2004年10月15日。
 - 34) 中国語で「苑里有馆, 馆里有厅」のことであり, 「庭園には立派な博物館があり, その館のなかには展示用の広間がある」というほどの意味である。
 - 35) 2009年9月15日, 洞口, 劉が訪問し柴宝成にインタビューを行った。訪問時点で強調されたのは, 柴宝成と洞口とが同じ50歳という年齢であることだった。会話のなかでの情報であったために一歳前後の誤差がありうるが, 1984年, 柴宝成が民間家庭用土暖炉を製造・販売した当時は25歳前後であったことになる。
 - 36) 樹化玉は木の化石である。「世界一の樹化玉」と

は中国の遼寧省北票市から出土され、長さは21メートル、直径は0.8メートルで1.5億年以上経ったものである。世界最長の樹化玉としてギネスブックに登録された。

- 37) 吳宏「鍋炉大王柴宝成: 做有責任感的企業家 (ボイラー大王柴宝成: 責任感の有る企業家になる)」北方网 <http://www.enorth.com.cn> 2009年9月8日。
- 38) 国家5A級観光風景区とは中国政府の定める規範に基づいた品質等級の標準化評定体系のなかの等級を指す。国家5A級観光風景区は中国の観光風景区の最高評定標準である。今まで、国家観光局による指定された5A級風景区は全国66カ所だけである。
- 39) 中国の第七期五年計画である。1986-1990である。
- 40) 趙善学「濃墨重彩写人生 (濃墨重彩で人生を描く)」『郷鎮企業導報』2004年第9期, 22ページ。
- 41) 高 鵬「柴宝成委員建議: 加强民營企業核心競爭力 (柴宝成委員の体言: 民営企業のコア競争力を強める)」『中華工商時報』2003年3月18日。
- 42) 改革開放の先頭として開発された深圳は第一極、上海浦東は第二極、天津濱海新区は第三極である。
- 43) 宝成集団ネット「戦略文化」<http://www.baocheng.net/main/aboutus03.html>。
- 44) 2009年9月15日、洞口、劉が紫宝成にインタビューを行った際、逆に紫宝成から相談を受けたのは子息の教育問題であり、子息の日本への留学可能性であった。劉の所属する南開大学は中国における日本研究で著名であり、日本人研究者・洞口と同行したことで、父親としての心配事を二人に相談する気になったのかもしれない。

<付記>

本稿の作成にあたっては、科学研究費補助金 (基盤研究A) 「イノベーション・クラスターの創生政策とグローバル・リンケージ」 (課題番号19203021, 研究期間平成19年度～平成21年度)、法政大学科研費連動助成金 (平成21年度) の助成を受けた。