

# 中国における企業制度の改革・進化および その限界に関する一考察

—「国有民営」型企業「実達電脳」の事例を中心に—

苑 志佳

## An Empirical Study on Chinese Enterprise Institution Reform: with the Focus on “State-owned and Privately-managed Enterprise”

Yuan Zhijia

### キーワード

企業制度改革 株式会社 国有民営企業 国有株主 法人株主  
個人株主 董事会 インサイダー・コントロール

### Abstract

The performance and presence of Chinese economy in the past decades are drawing broad attention all over the world. Since “open-door” reform policy was introduced, various institutional reforms have been implemented and enterprise reform is one of them. The concerns of this paper include the following points. What stage did Chinese enterprise reform develop to? How do private enterprises in China survive, evolve and develop? What relations do private enterprises have with government and public enterprises? By analyzing a typical case on “State-owned and Privately-managed Enterprise”, the author will give possible replies to the above issues.

# 1 はじめに

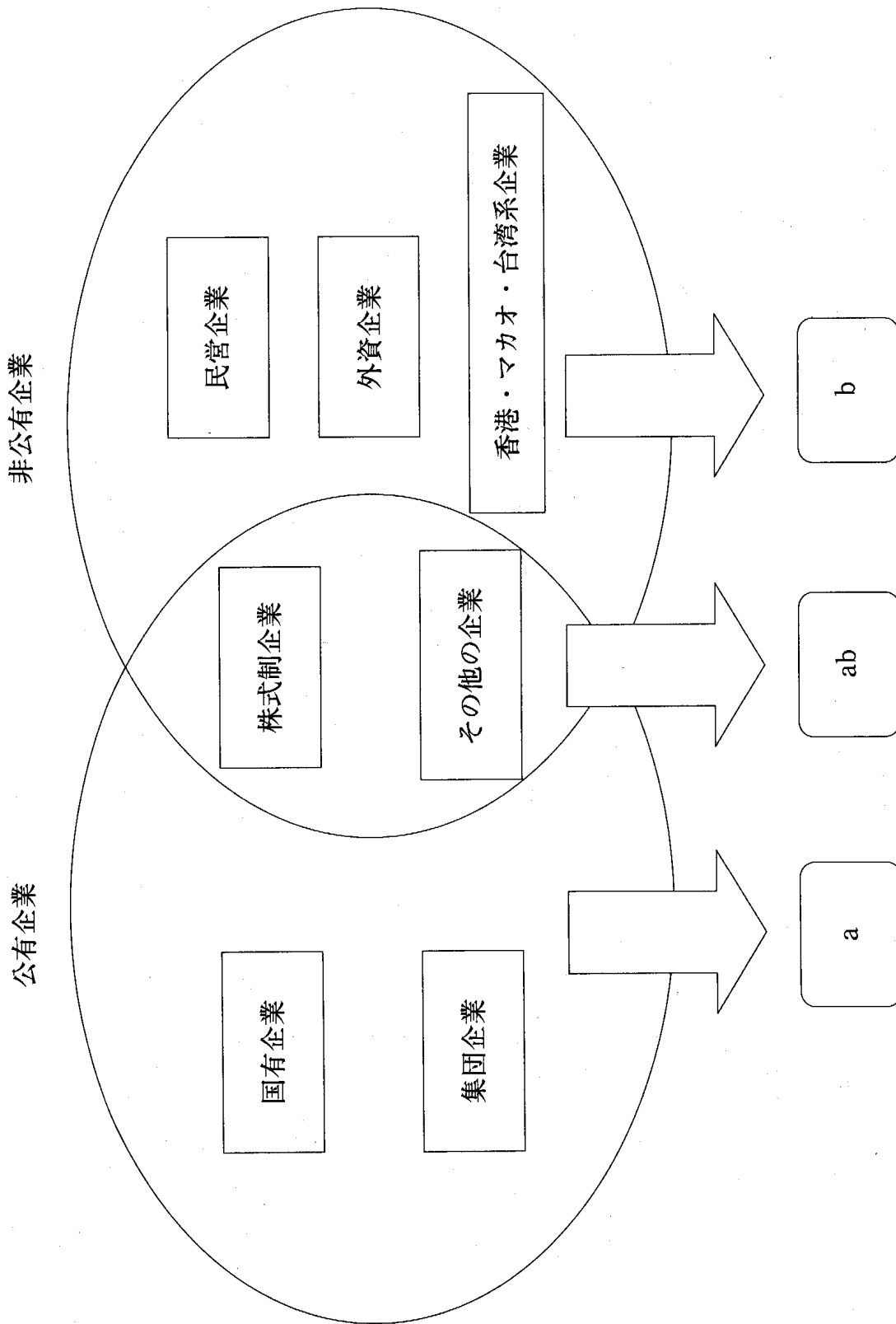
## 1-1 問題の設定

これまでの20年ほどの間に、中国経済の台頭は世界から注目を集めている。本来、一国の高度経済成長は、その国における企業の成長と躍進を意味する。かつての日本経済の成功を語る場合、松下、トヨタ、ホンダなど企業のサクセス・ストーリーを抜きにして話にはならないであろう。同様に、多くの中国企業が最近、急成長を遂げ、中国市場に参入した外国競合企業と対抗するだけでなく、世界舞台にも登場するようになってきた。すでに聯想集団やTCLやハイアール集団などの中国企業は、日本のマスコミに頻繁に登場するようになった。ところが、日本における「中国企業」に対する認識と理解は、必ずしも十分とはいえない。中国の企業は、どのような経済主体であるか。そして、中国の高度経済成長を支える企業は、どのような存在であるか。改革・開放期以降、中国の企業制度改革はどこまで進んできたか。これらの問題を解明するのは、本稿の目的である。

かつての計画経済体制下の中国企業は、国家所有の「国営企業」と「集体企業」で構成されていた。しかし、1978年改革・開放方針が導入されてから、個人経営が認められ、外資導入も推奨された。これによって民営企業、外資系企業などの非公有企業が急速に台頭し、経済の活性化と工業成長の加速化をもたらした。〔図-1〕に示したように、現時点における中国の企業は、「公有企業」と「非公有企業」に大別される。公有企業には国家所有の「国有企業」と特定の集団が所有する「集団企業」がある。つまり、〔図-1〕におけるa領域にある企業群である。これに対して非公有企業には、国内民間資本による「民営企業」、香港・マカオ・台湾資本による「香港・マカオ・台湾企業」および日本など外国資本が所有する「外資企業」がある。つまり、b領域に位置する企業群である。実際、現在、中国経済の主役は非公有企業が演じている。

そして、1990年代以降、公有企業と非公有企業の性格をともに有する、新種の企業形態——「国有民営企業」——も登場してきた。実際、中国の公式統計

図-1 中国企業形態の種類



出所) 筆者作成.

上では「国有民営企業」という企業形態は存在していないし、正式な定義もない。最初に「国有民営企業」と呼ばれた企業群は、主にIT産業分野で活躍し急成長した一部の企業であった。このような企業は、文字通りに資本的には国有色が残りながら、経営は民間手法という特殊な企業のことを指す。〔図-1〕における「国有民営企業」の位置付けは、aとbの重なる領域にある企業群である。その代表的なケースは、日本でも知名度の高い「聯想集団」である。聯想集団は、民営企業のイメージが強いが、実は政府機関の一つである中国科学院が60%の株式を持つ国有企業である。「当社の場合、国の経営への介入はまったくなく、ほぼ完全な民営企業<sup>1</sup>」という説明に示したように、国有民営企業は、特殊な「国有企業」の一種であるといってもよい。現在、聯想集団のような「国有民営企業」は、中国全国に叢生し様々な産業発展の原動力となっている。ところが、これらの企業は、なぜ、どのように生まれたか。また、国有民営企業は、旧国有企業や純民営企業に比べてどのような特徴を持っているか。そして、これらの企業にはどのような問題点が存在しているか。

本稿は、典型的な国有民営企業の一つ——「実達電腦股份有限公司」（以下、実達と略称）——を解剖することによって上記の疑問に回答を与え、中国の企業制度改革過程における企業の成長・進化およびその限界などの問題点を明らかにする。

## 1-2 研究ターゲットの概要

「実為創業之本、達則兼善天下」（実を創業の基本とし、天下とりを達成する）。1988年6月、16人の若者は、終身雇用が保障された国有企業と政府系研究所の仕事を辞め、小さな株式会社——「実達電腦股份有限公司」を創立した。彼たちが採った行動は、後に「下海」とよばれ一般化したものの先駆けであった。

〔表-1〕と〔表-2〕に示したように、実達はパソコン生産で2003年現在全国第11位（1999年には全国第6位の実績）であり、プリンタ生産で全国第2位

1 聯想集団総経理の楊元慶氏の証言。『日経産業新聞』2000年6月8日を参照。

表-1 中国パソコン上位メーカー

企業名	生産量 (台)	
	1998年	2001年
聯想集団	774,725	2,833,560
長城国際信息産品	306,907	1,061,573
デルコンピュータ	NA	663,363
三宝電腦	NA	546,447
清華同方	NA	434,256
浪潮電子信息産業	167,517	407,564
中国長城計算機	96,272	193,960
TCL 電腦科技	NA	190,113
才衆電腦	NA	180,000
海信集団	125,667	174,231
<b>安徽実達電腦*</b>	<b>NA</b>	<b>108,835</b>
四川托普集団	NA	107,172
海爾 (ハイアール) 集団	NA	97,172
長白計算機	NA	56,538
西安海星利達電子	NA	56,039
厦門華僑電子	NA	53,697
昆明金柏経貿	NA	45,800
大慶同創信息産業	NA	43,608
長江計算機	93,058	32,976
瀋陽和光集団	99,520	20,617
江蘇宏図電子信息	376,648	NA
北大方正	215,300	NA
<b>福建実達電腦集団*</b>	<b>108,280</b>	<b>NA</b>

出所) 丸川知雄編 [2003] 『中国産業ハンドブック2003, 2004年版』 蒼蒼社, 183頁.  
 資料原出所) 『中国電子工業年鑑』 (1999年版), 『電子信息産業年報』 (2001年版)  
 説明) \*は, 実達のパソコン子会社.

表-2 中国プリンタ上位メーカー

企業名	生産量(台)(2001年)
斯大精密	443,314
<b>福建愛普生実達電子*</b>	<b>341,488</b>
富士施楽高科技	257,251
<b>福建実達電腦集団*</b>	<b>141,085</b>
新会江裕信息産業	134,844
長白計算機	131,000
聯想集団	129,534
北京佳能	102,396
南京富士通計算機設備	101,000
青島松下部品	100,000
雲南南天電子信息産業	80,395
天津先進信息産品	27,212

出所) 丸川知雄編 [2003] 『中国産業ハンドブック2003, 2004年版』 蒼蒼社, 184頁.

資料原出所) 『中国電子工業年鑑』(1999年版), 『電子信息産業年報』(2001年版)

説明) \*は, 実達のプリンタ子会社.

(エプソンとの合併企業), 信息産業部発表の「IT上位100社」第33位という実力を持つパソコン・同周辺機器メーカーである<sup>2</sup>。さらに, 中国の金融系統で現在使われている磁気カード読み取り機の市場シェアでは, 30%を占めている。中国の権威あるコンピュータ雑誌『計算機世界』は, 実達を2000年度の「20世紀でもっとも影響力のある中国IT十大企業」の一つに選出した。実達は, 16人の創業者による25万元の投資からスタートし, 1996年上海株式市場A株市場に上場, 2002年会計年度の売上高16.98億元, 従業員3,100名を抱える中堅IT企業に成長した。〔表-3〕は, 実達の概要をまとめたものである。1998年, 実達のサクセス・ストーリーを記述した企業ケーススタディ『青いトンネル——16人から16億元へ』(中国経済出版社, 1998年6月)が出版されたことをき

2 丸川知雄編 [2003], 第8章による。

表-3 実達電腦の概要

会社名	福建実達電腦集团股份有限公司 Fujian Start Computer Group Co. Ltd
所在地	福建省福州市洪山園路68号実達科技城
企業形態	株式会社
株主数	83,625 (2002年12月31日)
株発行数	13,000万株
大株主	1. 福建計算機外部設備廠 2. 中国富萊德実業公司 3. 北京盛邦投資有限公司 4. 実達電腦工会
株取引市場	上海株式 A 株市場
法人代表者	景 源 (董事長)
総経理	蔡曉東
設立時期	1988年 5 月 30日 (法人登記日)
総資産	2,071,204,682元 (2002年)
利潤総額	30,924,391.40元 (2002年)
純利潤	20,996,070.33元 (2002年)
主要生産品目	パソコン, パソコン周辺機器, プリンタ, POS, テレックス, OA 設備, 通信設備, パソコンソフト開発・販売, ATM 機生産・販売など
従業員数	3,100人 (2002年年末時点)
従業員学歴	修士号: 26人 大卒者: 630人
董事会構成	— 景 源 (董事長) — 蔡曉東 (總裁) — 他11人 (うち, 独立董事二人)
企業内の各主要委員会	1. 戦略委員会 2. 人事提案委員会 3. 報酬委員会 4. 業績審査委員会
経営者管理	「目標責任制考課制度」
主要海外提携企業	1. 米 Compaq 社 (合弁: 電子商務技術有限公司) 2. 日本 Epson 社 (提携, プリンタの開発・生産) 3. 米 TI 社 (DSPS 共同実験室) 4. 米マイクロソフト社 (ネットワーク通信製品の共同開発) 5. 日本富士通 (ATM 機の共同開発)

出所) 「福建実達電腦集团股份有限公司」の経営「年度報告書」により筆者作成。

かけに、実達は、一躍全国 IT 産業界の成功モデルとなった。

## 2 実達の誕生と幼児期

### 2-1 創業：「いつでもスタートラインに」

実達が設立された1988年という時点は、「現代企業制度」や「所有権」・「経営権」等の企業制度環境が今日ほど整備されていなかった時代であった。16人の若者は、政府系「福建省電子計算機研究所」と国営企業「福建富閩経済発展総公司」から独立し、自分達の専門知識を売り物にできる「実達」を創立した。社名の「実達」は、英語 Start の発音に似せた漢字表現である<sup>3</sup>。創立者達の説明によると、この社名は、実達を「いつでもスタートラインにいる」という危機意識を持つ企業にしたいという意味を持つ。

実達の設立当初の目的は次の三つであった<sup>4</sup>。

- ① 全く新しい体制を創出し知識人に合理的な報酬を与える。
- ② 全く新しいメカニズムを創出し理論研究の成果を商品化する。
- ③ 自前ブランドを創立し国際競争に参入する

実達の設立時における重要なポイントは二つである。

第1点は、株式会社形態の採用である。1988年6月時点で創立者達が「株式会社」という当時一般的ではなかった企業形態をとった理由は、(1) 従来の国有企業と異なる企業形態を選択し、(2) 所有権を企業創立者達の利益とリンクすることによって企業経営にインセンティブを与えることであった。実際、16人の若者の強い創業意欲と彼らの資金力との落差は大きかった。〔表-4〕と〔表-5〕は、実達の株式所有構造の推移および経営陣メンバーの株式所有状況をまとめたものである。〔表-4〕に示したように、設立当初の株所有と出資額は、次の通りである。

- 1) 「福建富閩経済発展総公司」、45%、11.25万元
- 2) 「福建省電子計算機研究所」、25%、6.25万元

3 のちに、Start という英文社名は、Star へ変更した。

4 実達社内の「実達大事記」の記述による。



表-4 実達電腦の株式所有構造の推移

株 主	持ち株数 (万株)	総株数に占める割合
1988年 (設立当初)		
福建省富閩経済発展総公司	11.25	45%
福建省計算機研究所	6.25	25%
企業内従業員	7.5	30%
1991年		
福建省富閩経済発展総公司	41.04	54%
福州科技园発展総公司	6.08	8%
企業内従業員	28.88	38%
1995年 (上場直前)		
福建省富閩経済発展総公司	3,821.70	38.22%
福建省計算機外部設備廠	2,650.00	25%
実達電腦股份有限公司工会	1,925.45	19%
福州科技园発展総公司	548.00	5.8%
企業内従業員	305.50	3.05%
福州市国有資産運営公司	146.00	1.46%
1999年 (上場後)		
福建省富閩経済発展総公司	7,759	23.87%
実達電腦股份有限公司工会	5,707	17.55%
福建省計算機外部設備廠	5,547	17.07%
福建八方科技発展股份公司	657	2.02%
一般投資家	8,429	25.93%

出所) 王曉春編著 [2002] 『中国著名企業管理案例評析』 (中国語, 広東経済出版社) 115~116頁の資料により, 筆者が一部修正し作成。

### 3) 16人の創業者, 30%, 7.5万元

設立当初の一つの問題は, 3) の個人出資にあった。1人当たり数千元の出資金は, 当時の感覚では, 天文学的な数字であった。「福建富閩経済発展総公司」董事長だった, 実達初任董事長の朱剛氏自身も, 割り当てられた3,000元の出資金をすぐに出せず, 親戚からの借金によって調達した。このような事情

表-5 実達電腦経営陣メンバーの株式所有状況（1999年）

氏名	社内職務	持ち株数
朱剛*	董事長	78,180
葉龍*	副董事長, 総裁	74,459
黄奕豪*	董事, 副総裁	67,012
卢如西*	副董事長, 副総裁	86,034
朱国良	董事, 副総裁	46,663
鍾里明	董事, 副総裁	35,698
陳小杭*	董事	67,012
徐力	董事	67,012
張曙	董事	67,012
唐之桑	監事会主席	67,012

出所) 張承躍編 [2000] 『中国企業改革与發展案例』(中国語, 經濟管理出版社) 32頁より引用。  
説明) \*は, 初期創業者。

は, 創業者の16人に共通であった。

上記のように株式会社形態といっても, 70%の株は国有企業の「福建富閩經濟發展總公司」<sup>5</sup>と政府系研究機関の「福建省電子計算機研究所」によって購入された。いわば今日の「国有民營」企業である。これは, 国有企業が創業意欲を持っていても資金を持たなかった16人の若者を, 支援し出資したということであり, 今でも実達の大株主である。

1988年の時点では, たとえ「株式会社」であっても, 政府の「主管部門」に所属しその主管部門から指導を受けなければならなかった。当初の政府主管部門は, 福建省政府「第6弁公室」であった。そして, 「富閩經濟發展總公司」から独立した初任董事長の朱剛は, 政府部門と出資企業を説得し次の合意——主管部門もしくは出資企業は, 実達に経営者を派遣せず, 経営権を完全に会社経営陣に与える経営自主権の完全賦与——を達成させた。

第2点は, 経営範囲の確定である。創業当初の実達が, 事業の核心を「コン

5 同企業は, 実際, 中国空軍系統の出資によって設立された「国有」企業である。

ピュータ」と定めたが、すぐに乗り出さなかった理由は、技術開発に必要な資金がなかったからである。開発資金を蓄積するため、実達は、様々な商売——食用油、電話機、エアコンなどの販売——に手を出したが、ある偶然の出来事——IBMから200台のコンピュータ端末の組立委託を受け、8万元の貴重な利益を稼いだこと——が幸いした。実達は、この資金を元に最初の製品技術開発——英中文テレックスの開発——を行った。この開発プロジェクトを通して、実達内部に技術開発体制および組織手法などの枠組みが出来上がった。実達は、上記の戦略を「以質養技」（貿易によって技術開発を促進すること）と呼んでいた。

実は、中国の国有民営企業の場合、上記の実達のような経験は、決して少数ではない。現在、中国IT業界におけるパソコン最大手の「联想集团」も、設立当初まったく同じような経験をした<sup>6</sup>。

## 2-2 成長：IT本業への参入

会社設立の翌年、実達の経営陣は、社内の市場調査チームによってまとめられた調査報告書に基づいて重要な意思決定を下した。調査報告書は、次のようなチャンスを発見した。つまり、国内の多くの企業、特にコンピュータによる業務管理システムを導入しようと動き出した段階にあった金融機関などの国内ユーザーにとって、コンピュータ端末は、国内供給が極めて不足していたが、海外輸入品が考えられないほど高価でしかも英文システム対応のため、それを敬遠した。そこで、実達の経営陣は、「社内諸資源を端末開発に投下し市場チャンスをキャッチしよう」という決定をした。

実達がコンピュータ端末に取り組み始めたのは1989年以降であったが、最初の端末開発は、必ずしも成功しなかった。

研究所出身の若い技術者達が開発した最初の端末は、商品というよりもむしろ研究実験レベルのものであったため、最初の試用品は、ユーザーの金融機関から極めて低い評価を受けた。この失敗を経験した実達の経営者達は、「市場

6 丸川知雄「联想集团」,「華為技術有限公司」,『成長する中国企業：その脅威と限界』(今井理之編著,リプロ出版,2004年)を参照されたい。

に適應する商品を作るしかない」という重要性を深く認識し、二つの措置をとった。

第一は、航空管理局や農業銀行など大口ユーザーに技術者と営業者を送り、ユーザーの要求通りに製品を設計することであった。第二は、全国的権威のある業界誌『計算機世界』に広告を掲載し実達ブランド（「Star シリーズ」）作りに着手したことである。さらに、企業内には、「市場調査—開発—販売—アフターサービス」のワンセット式の「コンピュータ事業部」を設置した。

1990年、政府の優遇政策を享受すべく、実達は、台湾資本（元亨電腦）と香港資本（万達利公司）と組んで「実達計算機設備有限公司」を設立した。また「Star シリーズ」の知名度を上げるため、権威ある評価機関に実達のコンピュータ端末を鑑定・認証してもらった。

一連の努力は結実し、1990-92年の3年間に中国銀行、建設銀行および工商银行など大口需要先から次々と大口注文を受けた結果、1992年のコンピュータ端末年間販売台数は、一気に3万台に達し、「全国電子百強企業」の第89位に初めてランクインした。

### 2-3 試練：経営多角化の失敗と経営陣分裂

初戦の勝利は、若い経営者達に新しい課題——「これからどのような戦略をもって、どのような方向に進むか」——を提起したが、実達は、経営多角化（経営者間に激しい論争が展開され、総裁の胡剛氏を中心とした推進派は、本業のコンピュータ以外の分野にも手を出すべきだと主張したが、反対派は、IT分野こそ実達のコア競争力であり、本業に拘るべきだと主張）を結果的に選択し、コンピュータ分野への資源投下を怠った。

1992年以降、社内の経営多角化推進派の主導の下で実達は、様々な経営分野——貿易、不動産、飲食業、娯楽業など——に参入し始め、多い時期には14の独立法人の子会社を持っていたが、結果的にはIT以外の経営分野が次々と経営破綻し経営損失を計上したと同時に、技術開発投入の不足によるコンピュータ販売も成長鈍化が明らかになった。

1993年、総裁の胡剛氏は、「会社設立後一度も配当しなかった」ことを理由

とし、当初の出資企業に持株の一部を従業員に譲渡し利益を共有するよう要求したが、大株主の「福建省富閩経済発展総公司」がこれを固く拒否した。なぜなら、当初の出資者の想像を大きく超えた莫大な利益が実達の事業成功によってもたらされたので、簡単に利益請求権を手放ししたくないからであった。その後の交渉も不調に終わった。1993年12月、初任総裁の胡剛氏は総裁を辞任し、10人の中堅幹部（そのうち、7人の創業者を含む）を連れて別のIT関連会社——「新大陸集団」——を設立し、これによって実達の企業発展の第1段階にピリオドが打たれた。

「企業を大きく育て上げたのに、出資者はわれわれ功労者に何もしてくれなかった。これは、不公平だ」<sup>7</sup>。8年後の2001年、初代総裁だった胡剛は、当時の辞任理由と心境をこう語った。

実際、胡剛のようなスピンオフ劇は、現代中国企業の中では必ずしも少数ではない。とくに民間企業の場合、このようなスピンオフは、日常茶飯事である。独立心と支配意識の強い中国社会風土は、これを助長している（後述）。

実達の発展第1段階の実績として、1) 福建省最大のハイテク企業になったこと、2) 福建省最大のコンピュータ企業になったこと、そして3) もっとも商業価値のある企業になったこと、などが挙げられる。

### 3 実達の少年・青年期

#### 3-1 再出発：三十代総裁の誕生

1994年1月、創業者の1人の葉龍氏が董事会によって後任総裁に選出された。中国の名門理科系大学上海交通大学卒の葉龍は、この時点で30歳になったばかりであった。

葉龍氏は、総裁就任後下記の経営改革に着手した。まず、実達の発展方向に関わる「3段階発展戦略」を打ち出した。つまり、地方のトップ企業となる第1段階＝最初目標（約5年間）、国内IT業界のトップ企業となる第2段階＝

7 何志毅編 [2003] 「実達電腦集团的組織変革」『国有企業案例』（中国語）北京大学出版社、186頁の記事による。

中期目標（3-5年間）、多国籍企業となる第3段階＝長期目標、である。

次に、IT以外の経営分野から撤退し、IT関連の新製品分野（衛星放送受信機、テレックスプリンタ、電話容量拡充器、VCDなど）の技術開発に資源を投入した。コンピュータでは「Star-510」、「Star-880」という新世代端末の技術開発を優先し、新商品を市場に投入した。

第3に、「現代企業制度」を規範化し、企業内制度を強化して株式市場上場を準備するよう命じた。さらに、これまでなかった社内人事評価・昇進、財務、投資、株式管理、子会社管理など「五大制度」の制定によって企業管理が初めて制度化された。

第4に、実達は、「福建省計算機外部設備廠」と組んで集団公司を再編し、創業以来初めてコンピュータ用プリンタ事業を持っただけでなく、吸収合併を通して会社資産を一気に4億元に上げ、資本金も1億元へ増資した。これによって実達は、全国のIT同業企業の中で有数の実力企業となった。1995年に実達は、IBMと提携し国内市場におけるIBMの総代理商の一つとなった。

葉龍によって推進された経営改革は、実達をIT世界に復帰させ、後日におけるIT業界の実達の基盤を築き上げた。葉龍の大胆な改革による成功は、本人にも多くの名誉をもたらし、1994年年末に「全国優秀青年企業家」、1995年に「全国十大傑出青年」、さらに、中国共産党第15回全国大会代表などに選出された。

### 3-2 拡張：株式市場上場・多元化・国際化

葉龍による会社内の制度改革は、スムーズに推進された。さらに、1996年8月、実達は、IT企業の第2号として上海株式市場に上場した。この時点で実達の事業およびその経営者葉龍は、創業以来の一つの頂点に達した。

ところが、株式上場は、実達の経営陣に新たな課題——資本市場から調達した2億元の巨額資金をどのように運用するか、またどの分野に投資するか——を突きつけた。結局、この時点以降経営陣は新しい経営方針——産業化、多元化、国際化——を打ち出し、性急の企業拡張路線に走り始めたが、多元化と国際化の拡張経営戦略は、実達の発展に潜在的な問題をもたらした。

第1の拡張分野は、POSである。1990年代に中国政府が推進していた「金カードプロジェクト」の一環として、金融機関は業務処理のIT化を積極的に追求し始め、実達に商機をもたらした。消費者のクレジットカードによる支払い手続きは、これまで極めて面倒であったが、実達は、海外でも通用するPOSというカードデータを処理する設備とシステムを開発し市場に投入し、実達の新製品「STAR-490POS」が「国家級新製品賞」を受賞した。現在でも、POSは実達の主力製品のひとつになっている。

第2の拡張分野は、一般消費者向けのVCDプレーヤーである。1990年代半ば頃、VCDという中国特有の電子視聴製品市場が爆発的に成長し始めた。その背後には、知的所有権制度の不備（最新版の映画を違法でVCD化して闇市場で消費者に廉価販売する）、技術的にはVTRからDVDへの転換時期などがあったが、VCDプレーヤー市場における高い利益率は、多くの中国企業をこの市場に誘い込み、実達もその誘惑を無視できなかった。これまで実達は一般消費者向けのIT製品を扱ったことがなかったが、経営陣は、他の家電メーカーに比べ実達のようなコンピュータ企業であればデジタル技術に長じているはずと思い込み、また、将来における新型家電製品が、コンピュータと一体化すると判断した。実達の経営陣は、IT関係のコンピュータハードウェア・ソフトウェアから、一般大衆消費者向けのIT分野に参入する入口として、VCDプレーヤーを選び、この経営行動を「トンネル工事」と呼んだ。

しかし、実達によるVCDプレーヤー市場への参入タイミングは遅すぎた。1996年、実達が巨額資金を投入し、VCDプレーヤー専門子会社「実達デジタル電器公司」を設立した時点で、すでにVCDプレーヤー市場は混戦状態に陥っていた。1997年、実達のVCDプレーヤーは11万台を販売したが、経営陣は、1998年の生産量を80万台とする非現実な生産計画を制定した。この戦略目標を実現するため莫大なコストが投下された。80万台のVCDプレーヤーを生産する部品を確保し過大在庫を抱え、同業他社と競争するため、3,000万元を投入し中国中央テレビ（CCTV）の黄金放送時間帯に実達製品のテレビ広告を放送し始めた。しかるに、1998年第1四半期の販売は、目標の30万台を大きく下回り10万台であり、市場における値引き合戦や広告合戦がその理由として挙げら

れたが、すでに投下した資源過大のため、簡単に撤退できなかった。「たとえ地雷陣であっても、踏み込むしかなかった」と、葉龍は数年後証言した<sup>8</sup>。VCD プレーヤー分野に参入した2年間は実達に9,000万元の経営損失を与え、会社設立以来最大の経営失敗となった<sup>9</sup>。

第3の拡張分野は、パソコン(PC)である。マイクロソフト社が開発したWindows95が1995年以降世界市場に投入され、インターネットは一般家庭まで広がり始め、中国でもこのころからパソコンが、企業・政府機関から一般個人・家庭までに浸透し始めた。聯想集団、北大方正集団および外資系企業(IBM, Compaq など)は、中国PC市場の開拓に着手した。1997年、実達経営陣は、「実達電腦科技有限公司」を設立し、パソコン市場に正式に参入した。8月、実達の自前ブランド「大地」、「藍天」、「滄海」三シリーズのパソコンが市場に投入されたこの時点で実達の経営陣が決めた行動(端末からパソコンへの切り替え)は、「コンピュータの非主流分野から主流分野へのシフト」<sup>10</sup>であった。

第4の拡張分野は、パソコン周辺設備である。1995年以降、実達は、パソコン用のモデム(1996年)、レーザープリンタ(1998年、日本エプソンと合弁)、Webtv, STB, PDAなどの製品分野に次々と参入した。これらの諸分野への参入のため次の多くの子会社が設立された。

- 北京実達朗新信息科技有限公司
- 廈門実達電子信息有限公司
- 福建実達電腦科技有限公司
- 広東海達信息設備有限公司
- 福建実達系統集成有限公司
- 福建通達報関有限公司
- 福清福傑プラスチック有限公司
- 安徽実達電腦有限公司

8 経済日報編『中国企業家』(経済日報出版社)2001年第7期の記事による。

9 1999年、実達の経営陣は、正式にVCD市場から撤退することを決定した。

10 同前掲、注2。



そして、国際化についても野心的行動に出た。1996年、実達はアメリカと英領バージン諸島に子会社を設立し、それとともに、外資系のエディソン社と海天公司（ともにインターネット会社）を買収した。

上記のように、第2段階における実達の拡張方式は、1) 新製品開発（POS、パソコン、モデムなど）、2) M&A（エディソン社、海天社など）3) 国際間技術提携（エプソンとのプリンタ合弁）という三つであった。これによって実達は、本格的なIT「主流産業」分野——パソコン、同周辺機器およびソフトウェア——に参入した。

葉龍氏が総裁就任後の第2段階は、実達の黄金時代といってよい。その理由は次の通りである。

- 1) 実達は、無名の地方民間企業から全国の知名ハイテク企業へと成長した。
- 2) 全国に販売会社9社、事務所19ヶ所、販売代理店100点という立体的な販売網とアフターサービス網が確立された。
- 3) 実達ブランドは、良好な市場イメージを確立したため、大口ユーザー——金融機関、保険会社、郵便系統、税関、証券会社、公安系統など——と長期的な取引関係が確立された。
- 4) 株式市場上場に成功し、しかも上場優良企業中で、国内IT企業の第2号であった。
- 5) 小さな民間企業から16億元の総資産を持つ企業集団になった。

## 4 実達の成人期

### 4-1 異変：組織の巨大化による大企業病の症候

株式市場に上場し全国有数のパソコン・同周辺機器メーカーとして大きく伸びてきた実達は、一見順風満帆に成長してきたが、1998年ごろ、試練の時期が訪れた。

まず、性急な組織的拡張は、企業内資源浪費と非効率化をもたらした。上記のように株式上場後の実達は、次々と子会社を設立し様々な経営分野に参入したが、全国展開した子会社組織間での情報資源・人的資源などの有効活用が軽

視された。例えば、実達集団傘下の各子会社は、北京にそれぞれ独立した事務所を設け、各自の市場開拓チームと営業販売チームを持った。また、テレビ広告も同様に同じ時間帯に実達のそれぞれの商品コマーシャルが放送された時期もあった。「1996年の株式上場以降、短期間で20社以上の投資プロジェクトを立ち上げたので、一番多かった時にはわれわれトップ経営陣のメンバーさえも投資会社の社名、業務範囲、株式所有構造などがはっきり分からなかった。これらの投資プロジェクトに関する管理は、不可能に近い状態となった」。実達の副総裁の黄奕豪氏は、当時の組織拡張状況を生々しく証言した<sup>11</sup>。

次に、性急な経営多元化が、諸経営資源を分散・消耗した典型的事例は、上記VCDプレーヤー分野への参入と撤退である。VCDプレーヤー分野に参入していた3年間の間に発生した1億元近い経営損失は、無謀で性急な多元化の重い代償をもたらした。数年後、実達経営陣の重役は、この時期の多元化について「われわれが（VCDプレーヤー分野の経営失敗から）得た大きな教訓は、短期間であれほど多くの仕事を同時にやれないことだ。実達の核心競争力は、IT関連のハードウェア製品の開発と生産である。これに近い分野——インターネット、パソコンなど——は、徐々に成功したのに対してわれわれの専門から離れた分野——消費類電子（VCDプレーヤーなど）や他社製品の代理販売——は、失敗したか、もしくは成長しなかった運命に終わった」と総括した<sup>12</sup>。

第3に、急激な組織拡張は、経営人材の供給・養成不足問題を顕在化させた。実達の経営陣メンバーのほとんどは、技術者出身であるため、自分の得意分野に十分な能力を発揮できるが、広がりすぎた多元化経営に能力的または知識的に追い付けないという問題があった。とりわけ核心競争力から離れた経営分野に進出した際には、集団内部から優秀な経営者を派遣できなかったケースが極めて多かった。

第4に、意思決定プロセスが曖昧で遅くなった。集団経営陣に比べて各子会社の意思決定権限が強くなり、集団経営陣が子会社の情報を十分に把握しな

11 王曉春編 [2002] 『中国著名企業管理案例評析』（中国語、広東経済出版社）、第3章の記事による。

12 同前掲、注9。

ったケースも度々あった。実際、1993年から実達内部で「親—子会社制度」——つまり、集団が子会社の経営事項の管理を子会社に「授権」するという内部組織制度——を実施したことがあるが、旧式の「親—子会社制度」は、売上高2億元・従業員400人の時代には組織的問題が露呈しなかったとしても、上場以降実達の事業組織が急速に膨らんだため、次第に機能しなくなった。

第5に、上記の結果、一部の持株子会社の乱脈経営や違法経営（税法違反）問題も発覚し<sup>13</sup>、さらに香港における実達の出資会社が資産運営に失敗したため、1998年に0.5億元の損失が発生した。

上記の大企業病を治療するため実達の経営陣は、「空港と航空会社」の組織改革案を創り出して試行した。「空港と航空会社」とは、集団の第1級分公司（全国に9社ある）に行政・財務の管理権限を与え「空港」の役割を果たさせる一方、各製品分野を扱う子会社に独自の製品・サービスを経営させる「航空会社」の役割を果たさせるということであった<sup>14</sup>。この組織改革は問題の一部を解決したが、企業組織の巨大化に伴う基本問題は、未解決のままであった。

1998年5月、総裁の葉龍氏は、コンピュータ大手のコンパック社と提携関係を結ぶため、北京のコンパック社地域本部を訪れた際、コンパック社地域本部の責任者から次のアドバイス——「企業は大きくなったら、社外の頭脳を活用すべきだ」。「実達のマーケティング・プランニングが弱い。しかも国際提携のレベルも上げるべきだ」<sup>15</sup>——を受けた。コンパック社の責任者のアドバイスは、集団内の組織問題に悩んでいた葉龍を徹底動揺させたが、その後発生した「マッキンゼー事件」は、実達を深刻な危機に陥らせ、葉龍自身もこれによって辞任に追い込まれた（後述）。

13 1998年10月、実達の持株会社「西方公司」が関税脱税のため、責任者逮捕、巨額な罰金という不祥事は発生した。また、「西方公司」に関わった不良債権を加えると、実達には、1.3億元の特別損失を計上した。

14 実達内部では、この改革のことを「98整合」と呼んでいた。詳しくは、実達社内「実達大事記」および前掲、注5を参照されたい。

15 前掲、注6、24頁の記事による。

## 4-2 危機：「マッキンゼー事件」

「マッキンゼー・コンサルティング」（以下、マッキンゼーと略称）は、世界でもよく知られている著名な国際経営コンサルティング会社である。コンパック社のアドバイスを受けた実達の経営陣は、300万元をかけマッキンゼーに実達の組織改革案を作らせ、その実施を社内で指導してもらう決定をした。

1998年8月、マッキンゼー（中国）総経理をチームリーダーとしたコンサルティングチーム（うち、海外名門大学卒の博士、修士号を持つ4人を含む）は、3週間をかけて実達の組織状況、販売体系、マーケティング体系などを徹底診断し次の結論を下した。

- 1) これまで実達を支えた核心業務分野のパソコンは、全国市場における主導的な存在であった。パソコンを中心とする販売ネットワークも着実に築かれた。
- 2) しかし、経営分野の多元化によってこれまでの販売・営業体系における様々な問題点——販売構造、販売プロセス、販売能力など——は、次第に露呈してきたことは間違いなく、発展潜在力や効率化に悪影響を与え、今後の競争優位性を妨げる恐れがある。
- 3) 問題解決には下記の措置が必要である。実達は、販売・営業体系を調整するとともに体系的なマーケティング・販売システム、効率的な業績評価・管理システムおよび販売員の教育訓練システムを強化しなければならない。
- 4) 将来、一層の発展を実現するため、実達は、世界一流のマーケティング・販売体系を築き上げる必要がある。

上記のように、マッキンゼーは、実達の現行マーケティング・販売組織体系がすでに古くなったため、それを改善しない限りでは大きな発展ができない、と結論付けた。

マッキンゼーによる企業経営診断の結論は、実達経営陣にショックを与えた。強い危機感を抱えた経営陣は、実達の将来をこの著名な国際コンサルティング会社に託し、マッキンゼーは、次の二つの組織改革案を提示した。

一つ目は、「ショック療法」である。つまり、これまでの製品中心の事業部を解散し、ユーザー中心の事業部へと再構築する。また、これまで一体化してきたマーケティング・販売組織を分離することによって、人間を中心とした「権力管理」から「プロセス管理」へシフトする。この改革案がうまくいけば、各子会社が過去のような緩い管理からよりコントロールしやすくなるとマッキンゼー側は、説明した。しかし、こうした「ショック療法」は、ドラスチックなものであるため、実達が相当の忍耐力を要するだけでなく一時的な内部混乱が生じる可能性というデメリットがあるという。

二つ目の改革案は、「漸進主義的組織改革」つまり、上述の改革思想と措置を一部子会社内部にのみ試行し、成功した場合には集団全体に徐々に推進していく案であり、前者に比べてローリスクである。

上記の二つの案をめぐる実達経営陣は、慎重派と急進派に分かれ、総裁の葉龍氏は、内部組織改革の発案者として、急進派であった。経営陣内部における折衝の結果、第1案の「ショック療法」が選択されたが、その後葉龍氏は「正直に言って、当時、全集団内部で組織改革推進命令をしたときとても心細かった」<sup>16</sup>、と証言した。

1998年10月、マッキンゼーによって設計された組織改革案が集団全体で実施し始め、新たなマーケティング・販売体系を確立するため次の措置がとられた。

- 1) 集団会社の重役を中心とした「改革指導グループ」を結成し、改革進捗管理・日程表を制定した。
- 2) 集団内の情報センターが集団内部販売・マーケティング情報ネットワークを制定した。
- 3) 「マーケティング事業部」と「販売事業部」を新設し、人員配置および教育訓練を開始した。
- 4) これまで全国展開した9つの販売エリアに対応し25社の「分公司」を新設した。
- 5) 全国に販売代理店、専門店、顧客サービス網を強化した。

---

16 前掲、注6。

内部組織改革の実施過程の前半においては、1,000人に及ぶ人事異動や配置転換が発生したため、実達内部でこれを「千人ポスト大交替」（「千人大換崗」）と呼んでいたが、改革実施は、直に次の問題を露呈させた。

- 1) 新設もしくは再構築された組織における人員相互間のチーム意識の形成や信頼関係および部門間の協調には問題が続出した。例えば、新設組織内部のメンバー間は、互いに面識もないケースが多かった。
- 2) 多くの従業員は、これまで慣れた業務から離れ、全く新しい仕事に配置されたため、専門知識だけでなく、初期的な情報・知識をもゼロから勉強しなければならないことになった。
- 3) これまで慣れた業務上の慣行・方式は、いきなり通じなくなり、全く新しいルールに沿ってプロセス管理方式になったため、多くのミス・誤解が生じた。とくに数学的なデータ管理方式に慣れなかったケースが続出した。
- 4) 新しい組織・管理方式のもとでは、これまで上司に依存していた意思決定方式は、権限下放のため、中間レベルの幹部の管理能力に関わる問題も発生した。
- 5) さらに、多くの従業員の配置転換に伴う既得利益問題も提起された。「ただのポスト転換なのに、なぜ給料は下がったか」のような不満が噴出した<sup>17</sup>。

組織改革に関わったもっと深刻な問題は、集団全体の業績の急降下であった。内部組織改革の実施から半年後の1999年5月、実達の核心経営分野であるパソコンは、前年度の生産計画任務の25%しか完成しなかったことが判明した。経営陣内部が大きな動揺を見せたが、一方で改革案の制定者マッキンゼーは、「ここまで改革できたことは、われわれの最初の予想を大きく超え、このまま進めるべきだ」との中間総括を送付してきた<sup>18</sup>。「経営陣はみないらした。われわれの忍耐力も限界にきた。結局、年度生産計画の完成を確保するためには、やめるしかない」と決定した<sup>19</sup>。1999年6月、マッキンゼーの指導によっ

17 前掲、注6。

18 前掲、注5、197頁の記事による。

て推進された組織改革は、完全に失敗に終わった。この失敗劇は、中国の多くの学界・産業界によって激しい論争的的となり、「マッキンゼー事件」と呼ばれた<sup>20</sup>。

#### 4-3 迷走：優良企業の一時脱落

上記の「マッキンゼー事件」は、実達に次の深刻な打撃を与えた。

- 1) 従来の組織への復帰は、莫大な時間的経済的なコストがかかっただけでなく、物流・情報・資金管理などの混乱をも引き起こし、実達の1999年後半期売上高は急減した。
- 2) 組織間の再調整は、様々なミスと不良債権を発生させ、1999年後半の集团公司全体の損失は、1.3億元に達した。
- 3) 経営陣の指導能力および意思決定能力に対する従業員の信頼は大きく動揺した。
- 4) 経営陣内部の信頼関係も崩れ始めた。この「事件」をきっかけに、重大な意思決定の際に行われていた経営陣メンバー間の意思疎通は徐々に途絶し、とくに集団最高指導者葉龍氏の威信は急速に低下した。

さらに、2000年8月、実達経営陣は1999年の赤字決算に続いて2000年も赤字決算の公算が濃厚だという見通しを発表した。上場IT企業として、実達の赤字決算見通しの発表は、株式市場だけでなく産業界や社会にも大きな衝撃を与えた。

葉龍総裁は、混乱を收拾するため緊急集団幹部会議を招集し、次の5つの緊急措置導入を決めた。

- 1) 核心経営分野のパソコンを重点とし、他の利益率の高いIT分野を強化する。
- 2) 親一子会社制度を強化し、集団と各子会社相互間の職能と責任を明確に

19 同前掲、注16。

20 現在でも、「マッキンゼー事件」に関連する論争が絶えない。例えば、『中国企業家』（経済日報編、経済日報出版社）2001年第8号（「企業家看諮詢公司」）は、詳しい調査データを発表した。

する。

- 3) インセンティブ制度を強化し、従業員の業績考課制度を徹底する。
- 4) コア・コンピテンスを明確にし、実達の独自の企業文化を醸成する。
- 5) 董事会・監事会と執行部との間の協力関係を強化し、コーポレートガバナンスを徹底する。

執行部が打ち出した上記の「止血」措置は、間違っただけではなかったが、その導入のタイミングが良くなかった。2000年後半に入るとアメリカのITバブルが崩壊を始め、世界的IT不況が始まり、中国市場もこの不況から強い影響を受けた。2001年初めに実達の赤字決算が確定になると、株式市場による厳しい審判が始まった。実達の株価は暴落し、4月に入ると株式取引ストップに追い込まれ、さらに5月8日から、上海株式市場の管理当局は、実達の株式を「特別処理」(ST)すると発表し、「ST実達」という厳しい結果がついに現実となった。

6月21日、実達董事会は、衝撃的な公告——総裁葉龍の辞任要求が董事会で承認された——を発表した。8年間にわたって総裁として実達を大きく育て上げた功労者は、これで静かにIT舞台から降り、また1999年と2000年の連続赤字決算によって実達は「全国電子百強企業」から脱落した。

実際、上記の時期における経営陣の「政治危機」と人事交替の背後にあった複雑な関係は、中国上場企業に共通する潜在的問題でもあった(後述)。

## 5 実達の試練期

### 5-1 力のゲーム：国有株主による表舞台への浮上

2001年、前総裁葉龍の電撃辞任劇は、実達の企業所有形態に存在した問題を反映していると思われる。前述したように、実達は、成立当初から「株式会社」という企業所有形態を採用してきたが、「国有法人による株のコントロール、従業員による重要株の所有」という当初から出来上がった企業理念を、「実達モデル」としてきた。

実達の創立以来、国有株主が終始主導的な存在であった。葉龍氏は、総裁就



任後大株主の「福建省富閩経済発展総公司」を説得し実達の従業員への株式の部分譲渡を実現させた。さらに、1994年、「福建省富閩経済発展総公司」は、優秀従業員および新入社員にインセンティブを与えるために、24.5%の株式を「実達工会」に譲渡した。また、1996年、実達が株式市場に上場した後、「福建省富閩経済発展総公司」は、再び「実達工会」に株式を譲渡した。三回にわたって行われた株式譲渡の結果、「実達工会」は、実達の2番目の大株主となり、国有企業の「福建省富閩経済発展総公司」と「福建省計算機外部設備廠」と並ぶ三大株主となった。要するに、会社経営に関わる「重大事項」が上記の三大株主によって決められるという所有・経営関係は、上場後もしばらく維持されていた構造であった。このような構造が維持できた背景には二つの要因があった。

第1に、前述したように、実達初代総裁だった胡剛氏の辞任の背後には、彼が国有法人株主に株式の一部譲渡を要求したが拒否され、彼はこれをきっかけに辞任したという経緯があった。胡剛の辞任による経営陣分裂劇は、国有株主の「富閩経済発展総公司」に、創業者の既得権益要求を無視することは、企業分裂までに導く危険性があるというショックを与えた。

第2に、長期間にわたって実達の董事長を務めていた朱鋼氏は、そもそも「福建省富閩経済発展総公司」から独立した創業者の1人であり、「福建省富閩経済発展総公司」に太い人脈パイプを持つ人物でもあった。彼が実達の董事長を務めていた期間中（1999年退任）に実達の執行部と良い関係を保ち、実達内部の経営事情も精通していた。要するに、朱鋼氏は、大株主の「福建省富閩経済発展総公司」と執行部の関係を繋ぐパイプ役的存在であった。実達執行部の株式譲渡などの要求は、彼が大株主を説得し実現させた。

ところが、1999年実達内部で組織改革が行われた時期に、筆頭株主の「福建省富閩経済発展総公司」には微妙な変化が発生した。当時国务院総理となったばかりの朱鎔基は、軍によるビジネス関与をやめるよう強く命じた。そのため、そもそも空軍系統出資の「福建省富閩経済発展総公司」は、空軍系統企業から民営化企業となった「富萊徳実業公司」に全ての持株を譲渡した。しかし、実達と共存共生してきた「福建省富閩経済発展総公司」と違って、首都北京にあ

る「富萊徳実業公司」は、実達のことをあまり理解していない株主でもある。したがって、上記の筆頭株主の内部事情変更のタイミングは、最悪であった。筆頭株主となったばかりの「富萊徳実業公司」は、お目当ての配当でなく、いきなり巨額な経営赤字に直面した。

1999年、筆頭株主の「富萊徳実業公司」は、朱鋼氏の退任によって発生した董事長人事を要求したが、2番目と3番目の株主である「実達工会」と「福建省計算機外部設備廠」は、それを拒否して葉龍氏の董事長兼任の人事案を支持した。

2000年に入ると、実達の赤字決算が現実となった途端、筆頭株主の「富萊徳実業公司」と3番目大株主の「福建省計算機外部設備廠」を代表する董事達は、突然、葉龍氏の辞任を迫った。ショックを受けた葉龍氏は、董事長と總裁両ポストの分離と總裁の続投という交換条件で董事長を「富萊徳実業公司」から派遣された明德仁氏に譲った。

董事会の主導権をとった「富萊徳実業公司」は、董事会の議決権を行使し、執行部の経営や意思決定に度々干渉し始めた。これまで順調に成長してきたことを背景に2番目と3番目の株主連合は、筆頭株主の「富萊徳実業公司」の力を強く牽制しただけでなく、葉龍執行部の経営戦略の一貫性をも支えてきた。ところが、1999年の巨額赤字発生という厳しい現実には、経営陣の「盟友」だった「福建省計算機外部設備廠」を徹底的に動揺させ、もっとも大事な時に「福建省計算機外部設備廠」は、「裏切り者」とした。2001年に発生した葉龍の電撃辞任の内幕は、上記のような国有企業株主間の勢力争いの結果ともいえる。

実際、葉龍氏は、大株主による経営執行部の干渉を避けるため「マネジメント・バイアウト (MBO)」の可能性について、執行部内部の少数役員と相談したことがあったが、赤字決算という厳しい現実の前に執行部役員達は、MBOに手を出さなかった。追い詰められた葉龍氏は、最終的に「実達工会」の持株放出によって新しく強い大株主を出現させるために動き出した。

実達の法人株放出の情報は、大勢の人々に興味を持たせ、北京の民営投資会社「北京盛邦投資有限公司」が、株式譲渡の最有力候補者として浮上した。なぜなら、この時点で、「北京盛邦投資有限公司」オーナーの蔡曉東氏は、すで

に実達の個人株主となり、副董事長も務め、執行部との関係も協力的であったからである。2000年5月、実達集団工会の法人株式基金会員代表大会が開かれ株式の譲渡が承認された。2001年4月、実達は、正式に5,000法人株を「北京盛邦投資有限公司」に譲渡することになった。

実達の「法人株式」の譲渡を引き受けた「北京盛邦投資有限公司」は、株式市場以外の方法によって実達の株式を購入した結果、2001年年末に、実達の筆頭株主となった。辞任前に葉龍氏によって設計された大株主の創出は、ほぼ希望通りになった<sup>21</sup>。

## 5-2 復活：再び「百強企業」へ

2001年年末、実達の筆頭大株主となった「北京盛邦投資有限公司」オーナーの蔡曉東は、順当に第4代総裁に就任した。

2001年の人事変動を経て誕生した実達の新執行部は、「選択と集中」という戦略を採り始め、次の具体的な赤字経営の是正策と経営改革を断行した。

- 1) Eビジネスからの撤退。新執行部は、これまでコンパック社と合併した「コンパック実達電子商務技術福建公司」の持株（49%）を280万米ドルでコンパック側に売却し、3年間続けたEビジネス分野からの撤退を決めた。
- 2) コア・コンピテンスのパソコン分野の強化。限られた資源を再結集しパソコン分野に集中投下する戦略がとられた。具体的には全国28の大中都市で実達ブランドのパソコン展示会を開き、宣伝キャンペーンを展開し、実達は「STAR AT950L」液晶ディスプレイの新モデルを業界で初めて発売した。さらに、日本のミノルタ社と技術提携し、レーザープリンタの生産開発と市場開拓に乗り出した。
- 3) 「ダイエット計画」の実施。つまり、コア経営分野から離れた分野の子会社および合併会社を次々と整理・清算し撤退した。新経営陣は、2001年10月に全従業員数の10%弱に当たる280人を会社設立以後初めてリス

21 以上の記述は、前掲、注6および前掲、注2の情報に基づいてまとめたものである。

トラした。

- 4) OEM と ODM への参入。10月に入ると、第3回全国ハイテク技術展示会が深圳で行われた際に実達は、今後、「自社ブランドと OEM・ODM の同時進行戦略」を発表し、海外でとくに台湾で流行しているフレキシブルなビジネスモデルを導入した。
- 5) 「立足華東」戦略の導入。新執行部は、これまで急速に展開し過ぎた全国範囲の販売ネットワーク・市場を収縮し、長江デルタ地域を中心とする市場ターゲットに照準を合わせる戦略を打ち出した。具体的には、パソコン主力子会社「安徽実達電腦科技公司」と新設した「上海実達計算機公司」に増資した。

上記の一連の改革と戦略転換によって実達は、徐々に復活してきた。2001年年末に入ると、集団公司是、黒字決算の見通しを示した。さらに、2002年半ばには全国初の「自主努力による ST 脱出上場企業」として、実達の増配が発表された。4月に入ると、中国信息产业部が発表した「全国電子百強企業」に、実達は33位として巻き返し、3年間にわたって続いた経営危機からやっと脱出し再び成長の軌道に乗った。

## 6 実達の主要経営者の役割

これまで実達の成長過程に関わった主要経営者と言えば、4人の人物——初代総裁の胡剛、2代目総裁の葉龍、現総裁の蔡曉東、11年間董事長を務めていた朱鋼——は、浮かび上がる。

まず、胡剛氏は、1988年に実達を創立した16人の「伝奇人物」の中心的存在であり、株式会社という当時まだ普通でなかった企業形態に挑戦し成功させた人物である。胡は、実達創業初期の管理制度創出（企業内親—子会社制度など）や経営チームの形成や発展戦略の制定などに尽力し不可欠の役割を果たした。彼の主導のもとで実達は、創業時点から所有者と経営者の間の権限・義務をはっきり区別し、「国有法人による株のコントロール、従業員による重要株の所有」という企業形態・ルールを作り上げた。このアイデアは、現在でも

「国有民営」という中国の特色である企業形態のモデルとなっている。胡は、総裁を務めていた5年間に、実達を地方の一無名企業から売上高1億以上に達した全国的知名ハイテク企業まで大きく育て上げた。そのため、彼は1992年「全国科技実業家創業賞」金賞を受賞し、個人の事業ピークに登った。中国の学界とマスコミは、胡剛氏の功績を高く評価する一方、性急な拡張戦略や個人の強い既得利益への追求欲などをマイナス評価している<sup>22</sup>。1993年、出資企業に株式譲渡を強要し断られたことをきっかけに胡は、実達経営陣メンバーの有力者数人を連れて独立し、ハイテク企業「新大陸集团公司」を創立し、現在もIT業界で活躍している。

2番目として取り上げるべき人物は、朱鋼氏である。彼は、空軍系統「国有企業」の「福建省富閩経済発展総公司」から独立した初代創業者の1人である。1999年退任までの朱鋼は、実達経営陣における「纏め役」もしくは「親分」のような存在であった。彼は、16人の創業者のうち、年で一番上であり、出資会社のトップを務めた経験者であった。そのため、朱鋼は、終始出資企業と実達経営陣の間で不可欠のパイプ役であった。また、他の創業者15人の技術者・研究者に比べて朱鋼は、〔退役軍人→国有企業のトップ→民間企業のトップ〕という多彩な経歴の持ち主であったため、経営陣から厚い信頼と尊敬を得ていた。柔軟な人柄を持つ朱鋼は、出資者が経営者と衝突した場合いつでも両者の矛盾を調整する存在であった。例えば、朱は、創業当初初代総裁の胡剛が要求した完全な独立経営権を巡って出資会社「福建省富閩経済発展総公司」を説得し実現させ、その後3回にわたって行われた出資会社から実達従業員への株式譲渡に果たした役割も極めて大きかった。

第3の人物の蔡曉東氏に関する情報は少ないが、彼は、実達の現総裁を務めるとともに多数のハイテク企業に投資している民間資産家という顔もある。蔡の活動基盤は、北京にある私営企業「北京盛邦投資有限公司」であるが、2000年、彼は実達の流通株式を大量に購入し、それに基づいて実達の副董事長へ転身した。前述したように、2001年4月、彼は実達が放出した法人株を一括して

---

22 これについては、前掲、注5、注6を参照されたい。

購入したことによって実達の最大個人株主となった後、2001年末に実達の4代目総裁に就任した。総裁就任以来の実達の業績回復現状から見ると、蔡氏は経営者としてのセンスと手腕を持っていると推測できる。前総裁の葉龍との関係は、曖昧な要素があるが、葉龍氏が総裁辞任した時に、彼は、「私は、今後引き続きハイテク企業に投資していきたいので、多くの投資案件は、葉さんと組んでやりたい。今後我々が協力し一種の投資主体になる可能性があると思う。葉さんの辞任は、終わりではなく、新事業の開始だ」<sup>23</sup>、と発言したことがある。要するに、引退した葉龍氏の影響力は、蔡氏を通して実達に及ぶ可能性があることを暗示している。これこそ、葉龍氏が最初に望んだことであつたかもしれない。

挙げられた4人のうち、実達の成長過程にもっとも深く関わった経営者は、いうまでもなく葉龍氏である。中国大手企業の有名経営者——ハイアールの張瑞敏や聯想集団の柳伝志・楊元慶など——に比べて葉龍はあまり知られていないかもしれないが、「全国優秀青年企業家」、「全国十大傑出青年」、「全人代表」など、中国の成功した企業家が持つべき名誉は、彼にも備わつた。しかし、後述のように、彼は、企業内のカリスマ性を持っているのに、自己PRが苦手な権威樹立にも熱心でなかつた。

中国有数の名門理科系大学で江沢民氏の母校でもある上海交通大学の卒業生である葉龍氏は、1988年に創業した実達の創業者のうち、一番若い1人であつた。葉龍氏の総裁就任は、多少偶然性の部分があつた。1993年胡剛が辞任し経営陣を人事危機までに導いた時点で、葉龍の出番のはずがなかつたが、名門大学出身とマーケティング専攻という理由で会社の人事危機を収拾する仕事に託された。知名度と経営手腕で胡剛氏に比べられないのではないかという半信半疑の目に遭つた葉龍は、総裁就任直後「この地球は、1人の退場によって止まるわけにはいかない。私1人の能力は、前任者に比べて弱いですが、経営陣メンバーの皆さんと協力することによって前任者の能力を超えられると確信している」<sup>24</sup>と語つた。30代の若さで総裁に就任した葉龍は、3つの功績を築き上げ

23 前掲、注6の記事による。

24 前掲、注6、25頁の記述による。

た。

第1は、実達を再び成長の軌道に乗せた。葉龍氏は就任後まず、前任者胡剛氏が残したマイナス遺産——拡張し過ぎた多元化経営，出資企業との衝突と矛盾，従業員の士気低落など——を処理しIT分野に専念するコア・コンピテンス理念を確立した。また、実達の短期・中期・長期という「3段階発展戦略」も打ち出し、従業員達の士気を回復させた。実達の後の成長軌跡は、ほぼ葉龍が設計した通りになっていた。

第2の功績は、実達の成長基盤を拡大させたことである。総裁になった翌年、葉龍氏は、「福建省計算機外部設備廠」と連合し実達を集団化させ、実達の発展基盤を築き上げた。

第3の功績は、実達を株式市場上場に成功させたことである。彼は総裁就任直後も、実達を株式市場に上場させる準備を指示し、2年後の上場のために周到な準備と宣伝を行った。実達の上場成功ケースは、今でも中国の各大学経営学部で学ばれている名ケースとなっている。

多くのマスコミや学者によって指摘されたように、葉龍氏は、終始権威のある経営者ではなかった。これについては、二つのポイントがある。

一つ目は、年齢という儒教文化圏特有な要素である。16人の創業者のうち一番若かった葉龍氏は、総裁就任後重大な意思決定案件について責任を持って独自に決めたことが極めて少なく、ほとんど他の年上の経営陣メンバーと相談するか他の重役に任せるスタイルであった。経営陣の中では「彼らは自分なりの習慣とスタイルを持っているし、彼らに比べて若い私は、纏め役やリーダーシップを発揮できない場合が多かった」<sup>25</sup>。実際、この年齢的上下関係によって葉龍氏は、経営陣における自分の権威をほとんど確立しなかった。

二つ目は、企業内制度の健全化の要素である。上記の点に関連して葉龍がリーダーシップを発揮できなかった理由の1つは、権威を樹立する制度の不備にある。VCD分野の経営に任されて経営失敗した経営者の処遇は、その典型例である。経営陣メンバーは、経営失敗前に人事交替を断行するよう葉龍に進言

25 前掲、注6、26頁の葉龍氏のインタビューによる。

したが、彼は、人情主義で対応し、経営失敗まで交替人事を断行できなかった。その後、葉龍は企業内制度確立を決心したが、「マッキンゼー事件」の発生によって、企業内の制度化整備に徹底的に失敗した。

## 7 実達の成長要因

### 7-1 「作れば売れる」時代の幸運者

実達の成長の第1要因は、これまでの多くの中国企業に共通する供給不足市場下の先発者利益の獲得である。VCD分野など個別の場合を除き、IT企業としての実達は、設立当初から空白市場——1980年代のコンピュータ端末、1990年代半ばのパソコンと周辺機器（プリンタなど）など——への参入行動をとった。他の消費者向け電子製品市場に比べIT分野の参入障壁（技術者層の確保、高い専門性、情報力、高い製品規格化など）は高く、アウトサイダーの出現はより少なく遅い。例えば、POS市場は、今でも実達の「独立王国」である。

要するに、IT市場のフロンティア部分へ参入し先発者利益を獲得するのは、実達の市場戦略、成長要因の一つでもある。

### 7-2 インサイダーコントロール

アングロサクソンの基準で言えば、インサイダーコントロールは、必ずしも望ましいことではないが、市場が十分に成熟していない中国では一定の合理性を持つ。実達の場合、長い間会社の重要経営方針などに影響を及ぼす3大株主のうち、「福建省計算機外部設備廠」と「実達工会」は、実達を支える母体であるため、流通株の個人株主からの影響が極めて弱い。そして、筆頭株主の「富閩経済発展有限公司」は、1999年の「身分転換」まで実達の経営を強く支持してきた。勿論、その背後に朱鋼氏などキーマン達も重要な役割を果たした。したがって、1999年の経営危機まで、実達の董事会メンバー13人のうち、6人以上は、経営陣の代表であった。このメカニズムのもとで経営陣によって提出された重大案件は、ほとんど順調に年に1、2回程度の董事会でそのまま通った。また、株主大会も「無難」で運営してきた。この点は、実達の経営戦略の



一貫性を保障する重要なポイントである。

### 7-3 「国有民営」型の株式会社制度

これまで説明したように、実達は、成立当初から株式会社形態をとり、「国有法人による株のコントロール、従業員による重要株の所有」というユニークな所有・経営方針を堅持し、2001年の経営危機発生までこの制度から多くの恩恵を受けた。そのうち、経営者人事の選定・任命や経営方針の重大な意思決定などの場合、かつて国有企業のように主管部門からの行政干渉がほとんどなく独自の経営権が確立された。また、株式市場に上場したことをきっかけに、「現代企業制度」に沿った諸規範（例えば、経営情報のディスクロージャー、所有と経営という両権の徹底分離など）も徐々に企業内に推進された。これらの要素は企業成長に寄与したに違いない。

### 7-4 優遇政策の恩恵

1980年代末以降、中央政府はハイテク産業の発展奨励諸政策を打ち出し、実達は、その恩恵を受けた。実達のコンピュータ端末製品は、国家の「火炬計画」にすでに1991年取り入れられた。周知のように、「863計画」や「火炬計画」に取り入れられた企業は、財政上金融上優遇政策を受けられる。また、福州の「馬尾高新技术開発区」に1997年生産工場を建設したが、筆者はこの開発区を2002年夏訪問調査した。開発区の責任者の説明によると、開発区に入居したハイテク企業は、法人税の「三免三半減」の優遇政策を享受できるという。コンピュータ端末・パソコンおよび金融機関専用のIT機械の場合、実達は、政府系金融機関、軍隊、税務当局などの国から大口注文を、これまで度々受注した。このような「政府調達」による間接的な政策優遇が果たした役割も無視できない。

### 7-5 外資との連携

実達の成長過程は、終始外資と連携した側面があった。実達の核心製品分野——日本エプソンとの技術提携によるプリンタ生産事業、コンパック・IBM

との提携によるパソコン開発・生産，マイクロソフト社との通信製品の共同開発，富士通との ATM 機の共同開発など——は，ほぼすべて外資企業と組んだものである。実際，外資系企業に比べ実達の技術力は決して高くないが，その国内市場開拓力は外資系企業をはるかに超えている。例えば，頻繁に行われるパソコン製品の全国展示会や修理・返品・訓練の「三包サービス」などの場合，外資系企業は明らかに実達に勝てない。この「国内市場開拓に強い」点こそ，外資系と提携する優位性であり，成長の原因でもある。

## 8 おわりに——実達の事例からの啓示

これまで実達の成長過程および成長要因を説明したが，実達が抱えている問題点および教訓も多く，その一部は中国の「国有民営」型企业全体に共通しているという現実がある。以下，実達の事例が示した政策的インプリケーションについて試論する。

### 8-1 国有株の「明」と「暗」

振り返ると，実達の創立時点で「国有法人による株のコントロール，従業員による重要株の所有」という理念が確立されたことは，「市場経済」や「私有財産権」を簡単に認められなかった当時の時代的制約を考えると，当たり前なことであろう。しかし，上記の実達の成長過程を見れば，国有株主は明と暗の両面性を持つ存在であることがわかる。

実達の事例が示した国有株の「明」の部分は，次の点である。

- 1) 創業初期の資金ボトルネック問題を速やかに解決できる
  - 2) 人的資源の意味での人材供給の潤沢さという利点がある
  - 3) 少数の国有株安定株主の存在は，経営方針の一貫性を保障することができる
  - 4) 技術資源や情報資源の共有
  - 5) ある特定産業への参入促進によってその産業の形成に高く寄与する
- しかしながら，企業が成長すればするほど，国有株に潜在する問題点が徐々

に露呈してきた可能性がある。言い換えれば、その「暗」の部分が現れてきた。

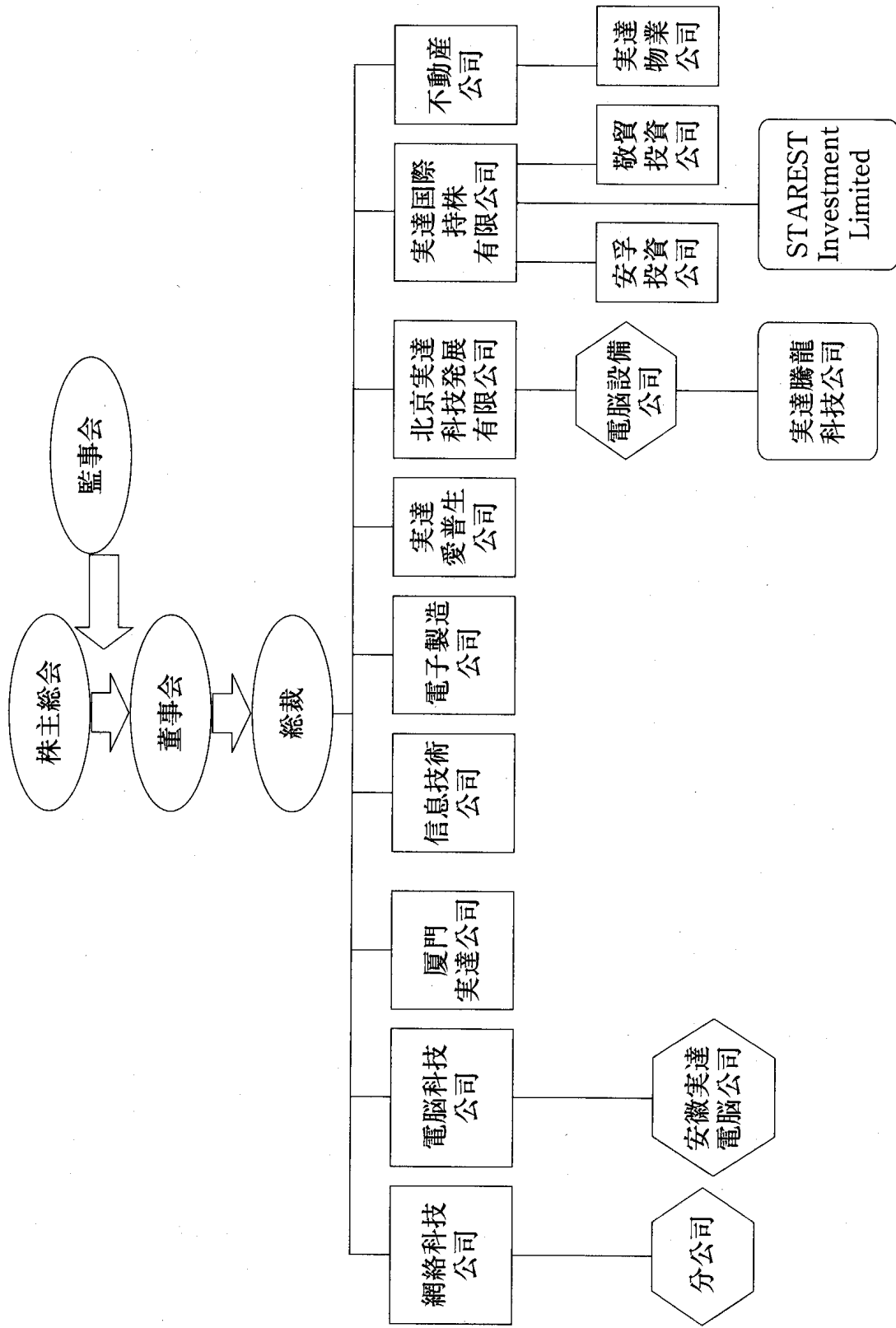
「国有株主によって送り出された董事は、必ずしもその持株数に相応する権限に基づく最終決定者ではない。最終決定者は、その背後に隠れている。ある事項は国有株主系董事が決められるが、ある事項は彼らが実質決定権を持っていない。背後に隠れている国有株主の利益と彼らを代表する董事の利益は、完全に一致するとは思われない。国有株主から送り出した董事は、国有株主の内部事情を当たり前と受け止めるが、企業の日常業務を運営する我々にとっては、そう考えられない。なぜなら、我々から見ると、そちらの意思決定の効率が遅すぎるし、1人の役人が配転されると、こちらの董事も交代しなければならない。新任董事は、また実達のことを一から勉強するしかない」、「企業の経営業績がよければ、国有株主は喜んで背後に隠れるが、業績が低迷すれば、国有株主は表舞台に現れる可能性がある」<sup>26</sup>、総裁辞任直後の葉龍は、国有株についてこう論評した。

上記の葉龍氏の見方は、現在、中国に多く存在する「国有民営」型の株式会社に共通する問題であろう。〔図-2〕は、現在の実達の企業組織図であるが、日本の「取締役会」にあたる「董事会」は、企業の重大事項を意思決定する企業機関であり、それぞれの株主の利益を代表する者によって構成される「妥協組織体」でもある。つまり、企業内における董事会メンバーは、各自の利益主体を代表して「協調と衝突のゲーム」を展開する。これを一般化すれば、〔図-3〕に示すものになる。そこで、株式会社における董事会メンバーは、3タイプに分けられる。

第①タイプは、国有株主系の董事である。彼らは、国有企業から「選出」もしくは派遣される者であり、つねに国有企業の利益を代表する。このタイプの董事の特徴は、企業経営状況によって「顔」が変わることである。つまり、経営状況がよければ、株主は董事の背後に隠れて利益を享受する。利益代表の董事も「沈黙の存在」で経営に口を出さない。つまり、「協調ゲーム」の場面である。実達が株式市場上場後しばらくの間は、「協調ゲーム」の時期であった。

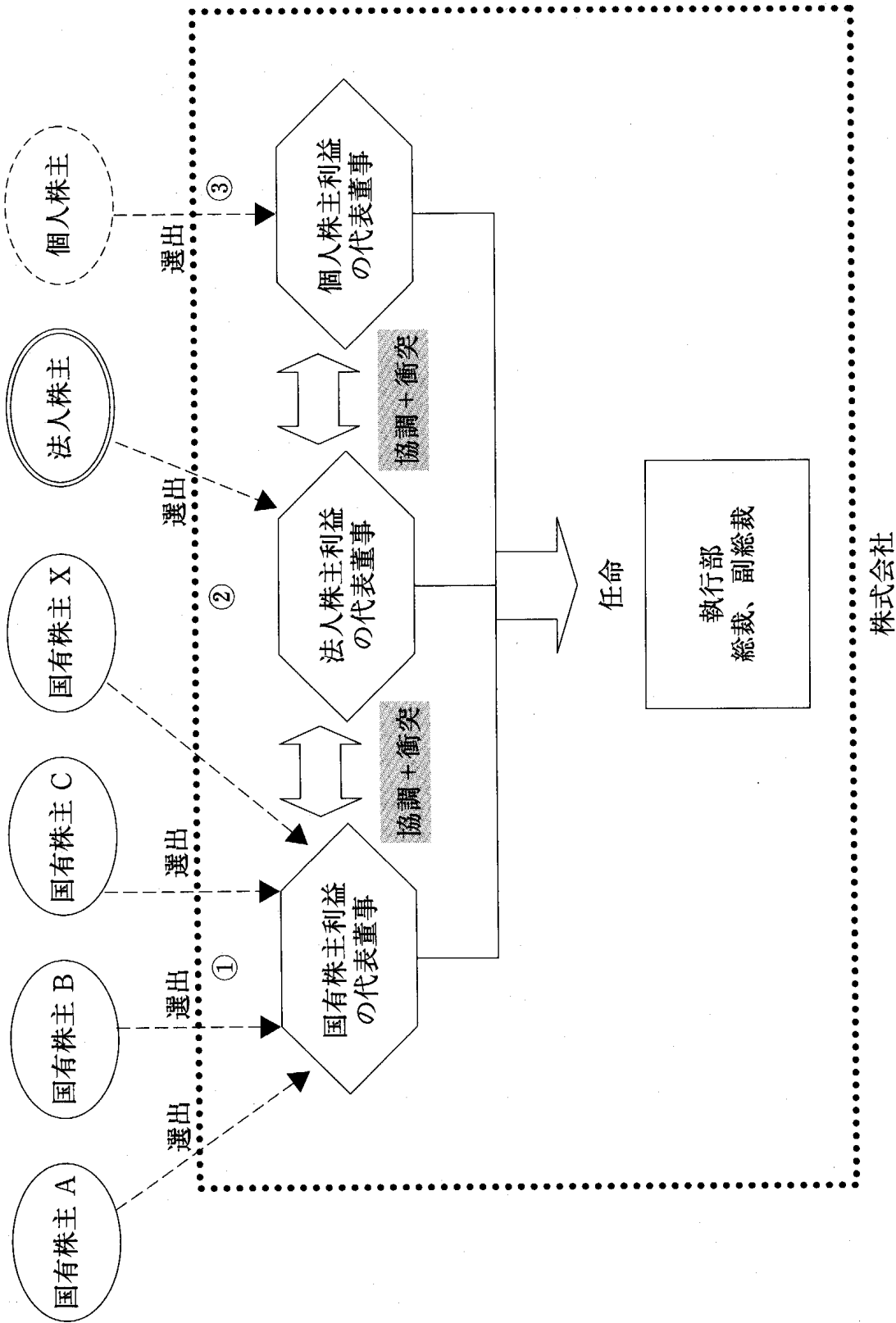
26 同前掲、注6、27頁の記事による。

図-2 実達電腦の組織図



出所) 実達電腦のホームページにより筆者作成 (<http://www.start.com.cn>).

図-3 実達の事例から見た「国有民営」型株式会社内の協調と衝突ゲームの関係



出所) 筆者作成。  
 説明) ①タイプ：赤字経営の場合、株主＝「陰の所有者」。赤字経営の場合、株主＝「武闘派所有者」＝董事。②タイプ：インサイダーコントロールの主体。株主＝董事。③タイプ：支配力の弱い存在。

逆に、経営状況が悪化すれば、株主は自分の利益代表を通して企業経営に干渉し、場合によっては自ら董事（もしくは董事長）へ変身し経営に直接介入する。この時、他の利益主体代表の董事と衝突することが度々ある。つまり、「衝突のゲーム」の開始である。2001年に実達の経営危機の時に起こった人事更迭は、これに相当する。

第②タイプは、法人株主系の董事である。現在の中国企業の場合、法人株の多数を握るのは経営者であるため、経営者は、「企業従業員の代表」として、董事（もしくは董事長）を兼任する 경우가多く<sup>27</sup>、実達の場合もそうである（前掲〔表-5〕を参照）。このタイプの董事は、企業の経営状況を熟知し日常的に企業と接する存在、いわゆる「インサイダーコントロール」の主体である。彼らは、企業の利益追求（例えば、配当の要求）という単線的所有者（例えば、国有株主）と違い、企業の長期的な発展も強く望む。そのため、彼らは、国有株主および国有企業系董事と度々衝突する。

第③タイプは、個人株主系の董事である。現在、株式発行・流通を制度的に制限する中国における第③タイプは、ごく少数で企業内の支配力が極めて弱い。しかし、将来、このタイプは、もっともダイナミック的な要素になるかもしれない。上記の「北京盛邦投資有限公司」オーナーの蔡曉東氏は、この第③タイプである。

実達の事例から考えると、要するに、実達創立当初、強く支えてくれた国有資本は、徐々に変質し、場合によって企業成長の阻害要因になる可能性がある。

## 8-2 「投資飢餓症」型の多元化拡張の理由は何か。

実達の事例分析から分かるように、実達は、創業後および株式市場上場後、2回性急な事業拡張路線に「暴走」したことがある。実際、これも多くの中国企業に見られる現象であり、「投資飢餓症」という言葉の意味するところでも

27 中国の現行「会社法」第45条（取締役会）には、次の内容がある。「有限会社が設ける取締役会の構成員は、3人から13人とする。二つ以上の国有企業又はその他二つ以上の国有投資主体が投資して設立する有限会社は、その取締役会構成員の中に会社の従業員代表をいれなければならない」。

ある。何 [2003] は、中国の成功企業の成長プロセスを「第一次創業」と「第二次創業」に分けている。彼の解釈によると、創業から株式上場までの時期は、第一次創業プロセスである。この時期における経営の中心は、製品の販売であって、管理の中心は、ヒト・モノ・カネに関わる設備、生産計画、情報である。これに対し株式市場に上場以後の時期は、第二次創業のプロセスであり、この時期における経営の中心は、企業資産であって、管理の中心は、企業価値であるという<sup>28</sup>。

それでは、なぜ、多くの中国企業は、第一次創業の意識から第二次創業の意識に転換できないのか。考えられる理由は、ただ一つである。つまり、長期間にわたって存在していた未開拓市場は、先発の創業企業に多くの発展空間を与え成功させたと同時に、「市場チャンスは永遠にある」という錯覚も形成させたということである。

振り返ると、実達は、株式市場上場時点では株式市場から調達された巨額資金を第一次創業時期の感覚で再び多くの事業に投下した。結局、VCDに代表される失敗が続出し、2001年の経営危機まで発展した。

実際、実達が第一次創業から第二次創業へと転換できなかった重要な理由は、他にもあり、専門経営者市場の不在である。これについては、葉龍氏は、次の経験談を述べた。

「企業の創業初期における創業企業家の活動空間はより広いが、企業規模が拡大すれば、とくに新しい資本が入れば、企業家に対する注文と要求が強まる。この時点から、両者（企業家と資本家——著者）の間は、企業の発展方向・戦略や経営陣の位置付けなどをめぐって衝突し始めるが、企業家に比べこの時には資本側の力がより強い。そのため、企業規模が拡大すれば、企業経営は専門経営者に任せるべきだと思う。理由は二つある。第1に創業型企業家が情熱と開拓精神を持つのに対して専門経営者は、制度と冷静な判断が得意である。第2に専門経営者は、董事会によって雇われたプロであるので、董事会からの制約と要求をより冷静に受け入れる」。「この時点での創業型企業家の望ましいポ

28 何 [2003], 199頁を参照。

ストは、董事長だと思う。なぜなら、董事長というポストは、創業型企業家の情熱と開拓精神を保たせるし、経営の第1線から距離もおくからである。

葉龍氏の上記の見解から考えると、アングロサクソン流の専門経営者市場は、日本に向いていないのにしても、近い将来には、中国に形成されるかもしれない。

### 8-3 「市場経済」の多様性：「マッキンゼー事件」からの啓示

「マッキンゼー事件」については、すでに詳しく説明したので、ここでは繰り返さないが、この「事件」からの政策的インプリケーションについて多少述べよう。

上記の点に関連して、専門経営者市場が存在しない中国では、一定レベル以上の規模に達した企業にとって、創業型経営者の専門知識・経験・視野などが足りないので、外部からの経営アドバイス・助言が必要と思われる。実際、世界的に著名な大手コンサルティング会社は、ほぼすべて中国に進出した。しかし、「欧米市場に通用するコンサルティングは、問題なく中国企業にも適用できる」という想定は、誤りである。なぜなら、中国的な市場環境——法制度の不備、国有株株主の存在、固有商慣行、特殊な資本・金融市場、さらに儒教文化要素など——は、欧米とは全く別の世界であるからである。これを理解しないまま中国企業にコンサルティング・アドバイスし、「コンサルティング会社の言う通りに行動すれば経営状況がよくなる」と思い込めば、失敗するに違いない。実達の組織改革の失敗例は、その明白な証明である。市場経済は、一様ではない。とくに未熟市場経済の中国では、アングロサクソンの市場ルールでプレーすれば、ゲームは混乱してしまう。

### 8-4 社会組織原理による経営者パターンへの規定性

中国のマスコミは、実達の前総裁葉龍を「権威の足りない経営者」または「チーム重視型経営者」と形容し、それこそ彼の失敗原因だと指摘している。皮肉なことかもしれないが、実達経営陣の意思決定プロセスは、日本的なものに似ている。つまり、重大事項の意思決定は、ワンマン決定型ではなく、経営



陣全体の討議を経て決められるチーム型であるが、このやり方は、中国の現実では少数派である。現在、多くの有名中国企業で経営者崇拜の風潮が氾濫し、とくに、非国有企業の場合、経営者を神格化する企業、またごく少数のトップ経営者による経営情報独占の企業が少なくない。勿論、企業経営者としての権威は、意思決定の効率化や企業に対する従業員への忠誠心形成にマイナスにならないが、経営者崇拜は、決して望ましいことではない。

しかし、長い歴史における三角形の社会組織構成原理を有する中国では、チーム重視型の経営者が評価されない。この点については、フラットな梯形の社会組織構成原理を有する日本の常識では理解しにくい。今後、両者の折衷型経営者が現れることが望まれる。

#### 8-5 制度による管理への企業進化の開始

最後に、「企業制度」の形成について筆者の論点を付け加えて終わりたい。

実達の成長と挫折過程は、中国企業の管理パターンの進化方向を強く暗示している。上記の言葉を借りれば、「第一次創業」の時期（創業から株式市場上場まで）における多くの中国企業の管理パターンは、人情管理に偏り企業内管理制度の形成と制定を放漫する傾向があるが、企業規模や社会影響力の小さいこの時期には、企業成長の阻害要因にならないかもしれない。だが、いわゆる「第二次創業」時期に入ると、「制度」の重要性は明らかに高まる。とくに上場による「企業の社会化」が進むと、人情管理は機能しなくなってしまう。この時期の企業管理は、「制度」による管理が望まれる。実際、実達を含む多くの中国企業は、すでにこの点を認識し動き出している。

#### 〔実達の関連年表〕

1988年6月 胡 剛、葉 龍など16人、25万元で実達電脳（株式会社）設立。  
 胡 剛が総経理、周家駒・葉 龍が副総経理に就任。  
 株所有構造：国有企業・機関持株70%、従業員持株30%。  
 「以質養技」方針によって様々な貿易（食用油、エアコンなど）に従事。

- 10月 IBMブランドのパソコン端末200台組立, 8.5万元の利益実現.  
英中文テレックス機の開発に成功.
- 1989年 1月 資本金, 25万元から56万元へ増資. 会社内部で「招聘制」雇用  
を实行.
- 5月 社内で初のコンピュータ端末開発チーム設置.
- 7月 端末サンプル機, 完成. 金融機関へ試用依頼.
- 9月 端末組立仮生産ラインを設置, 生産開始.
- 10月 業界の権威ある雑誌『計算機世界』に広告を掲載.
- 12月 売上高1,036万元, 利潤30.4万元を実現. 端末100台を販売.
- 1990年 1月 台湾「元亨電腦」社, 香港「万達利」社と合弁企業「実達計算  
機設備有限公司」を設立.
- 2月 コンピュータ事業部を設置, 「販売—開発—サービス」ワンセ  
ット化へ.  
北京事務所と上海事務所を設置.
- 11月 北京で大規模製品展示会を開催. 中国銀行から大口注文400台  
を受注.
- 12月 端末1,000台, 販売. 利潤154万元を実現. 従業員86名に.
- 1991年 3月 中国人民保険公司の端末購入に落札. 福州馬尾経済開発区に専  
用工場を建設.  
深圳展示会に参加. 「STAR」端末シリーズ, 「火炬計画」賞,  
受賞.
- 5月 中央政府に「輸出指定企業」(出口定点企業)に指名される.
- 6月 「STAR-600」を発売. 機械電子工業部の「優良製品」(部優産  
品)に認定.
- 12月 「国内最大コンピュータ・メーカー」の目標を打ち出す.  
従業員123人に. 利潤702万元. 端末販売台数8,000台を突破.
- 1992年 1月 経営多角化の方針を打ち出す. 不動産, サービス業へ参入.
- 3月 広州, 西安, 成都事務所を設置. 5,000万債券を起債.
- 5月 中国工商银行から2,242台の大口受注.

- 11月 「国家電子百強企業」に89位と初めてランクイン。  
総経理胡剛、「全国科学技術実業家創業賞」金賞を受賞。
- 12月 従業員162人，売上高1.5億元，利潤1,700万元，端末3万台，実現。
- 1993年 1月 経営多角化に関わる問題続出，赤字へ。  
コンピュータ技術開発遅れの問題も浮上。
- 3月 経営陣における経営方針をめぐる対立激化。
- 10月 端末販売も不調，200万元の損失発生。
- 11月 総経理胡剛氏辞任。
- 12月 胡剛氏，創業者7人を含む10人を連れて独立し「新大陸集団」設立。  
従業員320人，売上高2.58億元，利潤3,845万元，端末3.8万台を実現。
- 1994年 1月 経営陣一新。新任総経理葉龍，「発展3段階」戦略を発表。
- 3月 資本金増資，5,000万元へ。IT分野（衛星受信機，ファックスプリンタなど）の開発に着手。
- 5月 赤字分野の整理開始
- 7月 新製品「STAR510」，「STAR880」を開発，発売。
- 8月 国有企業「華鑫公司」（ATMメーカー），「華旭公司」（ICカードメーカー）に出資。
- 11月 総経理葉龍，「全国優秀青年企業家」に選出される。
- 12月 「全国電子百強企業」の88位。「国家ハイテク企業百強企業」25位。  
従業員420人，売上高2.8億元，利税6,000万元，端末4.2万台を実現。
- 1995年 1月 「実達集団」として組織再編。資本金1億元へ増資。  
「福建実達プリンタ設備有限公司」設立。
- 2月 総経理葉龍，「全国十大傑出青年」にノミネートされる。  
ISO9000取得。

- 10月 人事, 財務, 投資, 株式認証, 支店の管理に制度化導入  
12月 従業員900人, 売上高5.4億元, 利税9,000万元, 端末5.5万台,  
POS5,000台, 実現.
- 1996年 1月 「全国電子百強企業」32位へ.  
2月 エディソン社, 海天公司などの企業を買収.  
8月 上海株式市場に上場 (A株). 董事長に朱剛, 総裁に葉龍.  
株式市場からの資金調達金額, 2億元.  
三大株主: 富閩貿易公司, コンピュータ周辺設備廠, 実達工会.  
9月 VCD市場に正式参入へ.  
12月 コンピュータハードウェア, ソフトウェア・同サービス, 消費  
者向け電子類の三大事業分野を確定.  
従業員1,060人, 売上高12億元, 端末7.7万台, POS10,000台を  
実現.
- 1997年 1月 米国, バージン諸島に子会社を設立.  
社内起債, 2,000万元資金を調達.  
2月 「全国電子百強企業」35位. PC業界ランキングに7位.  
6月 子会社7社を設立, 全国に事業拡張. 葉龍氏, 全国人民代表に  
選出.  
8月 実達ブランドのPC, 発売開始. パソコン市場に正式参入.  
11月 起債, 2.3億元, ITプロジェクトへ当てる.  
12月 売上高20億元, 利税2.5億元,
- 1998年 1月 「全国電子百強企業」22位, PC業界6位.  
2月 「北京実達軟件集成公司」設立.  
4月 香港上場企業「福達万国」に出資. 「福達万国」, 「実達科技」  
へ社名変更.  
6月 エプソンとの合併によるレーザープリンタへの参入  
7月 「安徽実達電腦」設立. 生産規模20万台へ.  
8月 PC業界に5位へ躍進.  
コンサルティング会社「マッキンゼー」に組織改革を依頼.

- マッキンゼー改革案通りに組織改革の試行開始。  
集団下に「実達ネットワーク公司」、「実達電腦設備公司」、「実達電腦科技公司」の3大子会社へ。  
会社内部で「フラット化」「利益センター」の構造改造に着手。
- 10月 VCD 経営分野，巨額損失が発生。  
11月 「全国電子百強企業」20位へ。
- 1999年 2月 エプソン実達のプリンタ生産操業開始。  
5月 ゲームソフト・シリーズを発売。  
6月 モデム，ISDN 製品発売。インターネット・カード発売。  
マッキンゼーによる組織改革，失敗。内部組織，従来通りに復活。
- 7月 実達ブランド「世紀夢」，人気商品へ。  
9月 米 TI 社と提携関係へ。  
11月 実達ブランドモデム，32万台販売，全国ナンバー1へ。  
12月 VCD 専門子会社「実達デジタル電器」，巨額損失発生のため消費者向け電子分野から撤退。
- 2000年 1月 『計算機世界』によって「20世紀もっとも影響力のある十大IT企業」に選出される。「国有法人による持株，従業員による重要株の所有」というパターンは，典型モデルへ。
- 3月 「意思決定権」と「経営権」，分離へ。董事長と総裁も分離。  
董事長に明德仁。総裁に葉龍。
- 4月 レーザープリンタ発売，10万台販売達成。  
1999年度赤字転落を発表。全国に大きな波紋。
- 5月 実達 PC，「消費者のもっとも好きな十大著名ブランド」に選出される。
- 8月 2000年度の赤字決算，濃厚。  
9月 モデム販売，150万台突破。
- 2001年 2月 集团公司，公告発表，2000年営業損失が確実に。株価下落。  
4月 日本ミノルタ社と技術提携へ。

- 6月 総裁の葉 龍辞任。賈紅兵、後任総裁に就任。
- 7月 集団内の赤字企業整理に着手。明德仁董事長辞任。景 源、後任董事長に。
- 9月 人員整理（レイオフ）実施、280人レイオフ。
- 10月 自社ブランドと OEM, ODM 同時進行の発展戦略を打ち出す。
- 12月 賈紅兵、総裁辞任。蔡曉東、後任総裁に。  
プリンタ生産・販売とも全国2位。
- 2002年 4月 再び「全国電子百強企業」に咲き返し、33位。
- 5月 赤字解消実現。黒字決算濃厚に。
- 6月 集団公司、「実達網絡科技公司」の株65%を売却、「実達電腦科技公司」に2,000万元増資、コアコンピテンス強化へ。  
経営陣人事変更、蔡曉東氏、董事長・総裁同時兼任。
- 8月 「3W」戦略 (Whatever platform, Whatever connection, Whatever product)
- 9月 「3A」標準 (A-one service, Active service, Across-the-board service) 安徽実達、上海実達に増資へ。「立足華東」戦略を打ち出す。
- 12月 新しい「3年発展戦略プラン」を発表。「規模・効率のハイテク企業」へ  
年間 PC 販売、10万台回復へ。全国三大プリンタ・メーカーに定着。

#### 【主要参考資料】

1. 今井理之編著 [2004] 『成長する中国企業：その脅威と限界』リブロ出版
2. 王曉春編著 [2002] 『中国著名企業管理案例評析』(中国語) 広東経済出版社
3. 何志毅編 [2003] 『国有企業案例』(中国語) 北京大学出版社
4. 経済日報編 『中国企業家』(中国語) 経済日報出版社
5. 原電子工業部編 『中国電子工業年鑑』(中国語)
6. 原電子工業部編 『電子信息産業年報』(中国語)
7. 実達電腦のホームページ <http://www.start.com.cn>

8. 張承躍編 [2000] 『中国企業改革与発展案例』(中国語) 経済管理出版社
9. 丸川知雄編 [2003] 『中国産業ハンドブック2003, 2004年版』蒼蒼社
10. 李亜著 [2002] 『民営科技企业産権運営——戰略, 操作与案例』(中国語) 中国方正出版社