



中国中小企業の競争力 ～商人型中小企業の強さ～

小樽商科大学商学部商学科准教授 林 松 国

前回では中国中小企業の発展について歴史の視点から振り返ってみた。そこで明らかになったように、改革開放以降、民営中小企業が国有・集団所有制中小企業に取って代わって発展し大企業と並んで国民経済を支える役割を果たしており、またその条件として、市場経済の導入や中小企業関連の政策が整備されたことが重要であった。今回は、民営中小企業の経営活動そのものに焦点をあてて、中国中小企業の競争力を見ていきたいと思う。ただ、一口に中国中小企業と言ってもその形態が多様であるため、ここでは多くの地域で見られた商人型中小企業を取り上げる。なお、ここでいう商人型中小企業とは経営者は元々商人であったが、その後生産活動を展開するようになった企業を指している。

中国最大都市である上海市から南に約300kmの距離に義烏市という名の都市がある。約200万人口を持つ義烏市には世界最大規模の雑貨卸売市場があり、商人型中小企業が最も発展している地域である。歴史的に見れば、貧しい農村地域だった義烏では、1970年代半ば頃から一部の農民が行商人となり商業活動を行うようになった。それに伴い雑貨卸売市場が形成され拡大し、80年代半ば頃に国内雑貨商品の一大集積地になった。1990年代に入ると、やがて商業の発展が製造業の勃興を引き起こし、商業と製造業が相互に促進しながら発展する好循環が形成され、その結果、義烏市は中国最大の雑貨産業集積にもなった。その過程において最も顕著に見られたのが義烏商人の生産者化現象であった。

日本のアパレル業界でも、ユニクロをはじめとする多くの大手専門店がSPAを展開しているが、義烏の場合、中小規模の商人（卸売業者）が生産活動をも展開するのが一般的である。それではなぜそういうことになったのか。まず、農村地域だった義烏には元々製造業の基盤がなく、当初義

烏商人は外地から商品を調達していたり、あるいは下請生産者を確保してデザイン情報を提供して自社商品を作らせていた。しかし、1990年代以降では消費者ニーズの向上と多様化が進み、それに伴い生産の全てを外注するのみでは品質問題が多かったり、あるいは生産者側がニーズの変化に対応できなくなっていた。他方、商人にとって、雑貨生産分野への参入は概して高い技術力や資金力を必要としないことや、既に販路を確保していたため、生産分野への参入は容易であった。

大企業に比べて義烏商人の生産者化の最大の特徴は、中小規模の商人が自社生産機能を持つ際に、それまでに利用してきた外部生産機能のすべてを内製化するのではなく、その範囲を「部分的」に変化させながら利用し続ける場合が多い。すなわち、仕上げ工程や非量産品（ロットの少ない商品や短納期商品）、あるいは重要部品を内製化しながら、他方では、量産品や一般中間財の生産について引き続き外地企業を利用している。それによって、義烏中小企業は「多品種、短納期、低コスト」を実現している。また、強調すべきことは、義烏中小企業が自らの需要に応じて自由自在に外地企業を利用する最大の理由は、売れ筋商品の情報に対する把握およびそれに基づく商品の開発力と販売力である。商人の経験を持つ中小企業の経営者は市場への対応を一貫して重視しており、世界最大規模の雑貨卸売市場に立地する条件を存分に活かしながら、常に国内外同業他社の商品情報を収集、分析し自社の開発力を着実に高めてきた。

以上のように、中国中小企業は全体的に急速に増加しつつ、個別企業の経営活動の「質」においても日本にない独自の進化を遂げており、特に日本のアパレル、雑貨産業の場合は中小企業が開発、生産、販売の分野にそれぞれ特化するケースが多く、中国中小企業の経験は日本中小企業にとっても参考になるところが多いであろう。