



陳言コラム-31

中国雑談

### 欧米人の見た中国式イノベーション

「数世紀前、世界は中国から学んでいたが、過去数百年の間、中国は忍耐しつつ世界から学んできた。そして、今や世界が再び中国から学ぶ時代が訪れたのだ。これは各グローバル企業のCEOにとって最も緊急を要する課題だ」と『China's Next Strategic Advantage: From Imitation to Innovation』からこのくだりを読んで、ホクホクする中国人は少ないだろう。著者は、インペリアル・カレッジ・ビジネス・スクールのイップ教授（葉恩華=George S. Yip）だ。

イップ教授はこんな事例を挙げた。しばらく前にアズダ（ASDA、イギリス第3位のスーパーマーケット・チェーン）のCEOが替わったばかりだが、後任となったのはウォルマート中国の総裁だった。欧米企業は、中国での経験を有する者を経営幹部に据えることの価値に気づき始めている。

なぜなら、彼らは競争の熾烈な市場で鍛え上げられているからだ。「5年前にこうした状況が訪れるとだれが予想しえただろうか？」とイップ教授は問いかけている。同教授は、「欧米のグローバル企業は中国企業の管理と発展の経験から至急学ぶべきだ」とよく訴えているようだ。

イップ教授から見る中国式イノベーションには、三大要素の相乗効果が発揮している。その三大要素とは「確立された生産・製造能力」「膨大な規模の国内市場」、そして「急速に向上している科学研究水準」だ。中国企業を訪問して、生産研究開発の過程において、強力なリーダーシップが重要な役割を果たしていることや、製品の位置付けを決める際にユーザーのニーズに熱い注目を注ぐことなど、イップ教授は見ていた。これはかつて日本企業も同様だったが、今、中国企業と比べると、リーダーシップの不足、市場のニーズより技術の先進性を過分に重視する嫌いはないだろうか。

中国企業は、製品の特性を取り除くことや生産工程の改良、材料コストの削減（耐久性



を下げる場合もあり)などを通じて、最高品質ではないが「実用性」により優れた商品を提供している。「新製品は完璧ではないかもしれないが、そうある必要はない。顧客からのフィードバックをもとに改良を加えた製品を世に送り出し、その後も改良を重ねる。市場が大きすぎるため、一部の地域で発売された商品が、企業全体の評判に大きな影響を及ぼすことはない。このような戦略は世界各地に顧客を抱える大企業には向かないとはいえ、中国企業にとっては非常に効果的なのだ」とイップ教授は、中国企業もかなりマーケットに適応していると思っている。

もちろん、中国では研究開発の不足によるニセ物の横行、商品の信用性の不足、価格戦の激化、収益率の高い技術を生み出す術を培うことのできなきなどもイップ教授が指摘している。

これらの問題を解決していけるか。注目すべきはこのごろ打ち出されている「大衆創業、万衆創新」政策にあると思う。近年、ニセ物は徐々に減少しているのを見て、筆者は問題を解決していく可能性は高いと見ている。少なくともイップ教授は、これらの問題によって中国のイノベーションを徹底的に制約するものと見ていない。

さて、蛇足だが、日本は中国企業のイノベーションをどう分析しているのか。このごろ関連の記事をあまり見つけていないし、学術論文も見ない。また中国総代表から本社に凱旋して社長になるケースもあまりにも少ない。日系企業は欧米企業との違いがここでも大きく出ていないか。

