

# 中国製造業大企業の戦略と組織構造

—その現状と国際比較—

江 向 華

## I はじめに

1980年代より，中国では，改革開放政策が本格的に始まり，その後毎年平均 8%以上の急成長<sup>1)</sup>をみせて世界の注目を浴びている。

現在，中国は急速に製造業大国になり，アメリカ，日本，ドイツに次いで世界 4 番目の生産額<sup>2)</sup>になっている。多くの国において，製造業は極めて重要な産業であると言えるが，中国での製造業は，国民経済の最大の産業部門として，GDP の柱となっているのである。更に，世界のグローバル化と中国経済の好調を背景に，近年，欧米，日本，韓国等から多数の企業が中国に進出しており，中国での生産が多いことから中国は「世界の工場」であると言われている。

しかし，アメリカをはじめ，日本，ドイツ，フランス，イギリスなどの世界各国で，大企業の戦略と組織構造について，研究がかなり進み，国際比較の先行研究も膨大に存在するが，中国企業は，情報公開を義務付けられていなかったために，有価証券報告書など，正確なデータを入手することが難しい。そのために，企業の個別の事例研究は数多く存在するにもかかわらず，戦略と組織

- 
- 1) 1990-2002年には，中国の GDP の成長率（前年比）は平均で 9.3%，1998-2002年には平均で 7.7%である。国務院発展研究中心主弁『2003中国経済年鑑』中国経済年鑑社出版，2003年11月，853ページ。また，2000年に 8.0%，2001年は 7.5%，2002年に 8.3%，2003年に 9.5%，2004年に 9.5%である。中華人民共和国国家統計局編『中国統計年鑑-2005』中国統計出版社，2005年 9 月，907ページ。
  - 2) 国家統計局工業交通統計司編『中国工業経済統計年鑑』中国統計出版社，2004年10月，398ページ。

構造に対する体系的な研究は未だ乏しい。

本稿は、国民経済の担い手である中国製造業企業を対象に、現在の中国企業の戦略と組織構造について分析して、更に国際比較を試みたい。

そこで、体系的に中国の大企業のデータを収集し、戦略と組織構造を分類することと、それによって事例研究のみの研究状況から、複数企業の体系的かつ数量的に比較可能な分析を試みていきたい。

アメリカでは、ハーバード・ビジネス・スクールにおける博士論文でリチャード・P・ルメルト教授が1946-69年という期間におけるアメリカの大産業企業の発展に関する研究を行った。その後、イギリス、日本、フランス、ドイツなどの国でも、ルメルトと同じような実証研究が続出したが、ルメルトの研究は「大規模な産業企業が現実に如何に運営されているのかを解明したという点において一連の研究活動の最頂点に位置するといっても過言でもない<sup>3)</sup>と評価されている。本論文は、国際比較を可能にするため、基本的には国際的にもスタンダードとされているルメルトの戦略と組織構造のカテゴリーを使って、中国大企業を対象に、中国製造業企業上位100社のリストを作って、現時点の中国企業の戦略と組織構造に対する分析と国際比較をしていきたい。

## II ルメルトの研究と欧米、日本などの国の研究概要

### 1 ルメルトの研究概要

ルメルトの研究に入る前に、まず、チャンドラーの研究について簡単に説明する。歴史家であるチャンドラーは、アメリカにおける産業企業の戦略と組織構造の変遷に関して1909年から1959年にわたる大企業70社の発展形態を跡付け、多角化の概念と「組織は戦略に従う」という命題を提出した。彼の研究は多角化と事業部制が連動していることを示した。多角化戦略と組織構造の適合関係

3) R.P.ルメルト『多角化戦略と経済成果』東洋経済新報社、1977年、R.D.チャンドラーの“日本語刊行に寄せて”を参考のこと。

についての古典的研究と指摘されている<sup>4)</sup>。

その後、ルメルトは、1949—69年という期間における、アメリカの大企業の発展に関する研究をした。彼の研究は経済成果と、経営者が影響力を及ぼすことが可能である二つの重要な変数、すなわち戦略と組織の間の相関性を明確に分析したが、はじめてのものである<sup>5)</sup>。

ルメルトは、1949—1969年の間に、大産業企業の事業部門化への趨勢は、多角化の増大に対応し、多角化戦略と組織構造に基本的な変化が生じて、大企業の大多数は著しく多角化し、製品別事業部制構造を採用するに至ったことを検証した。

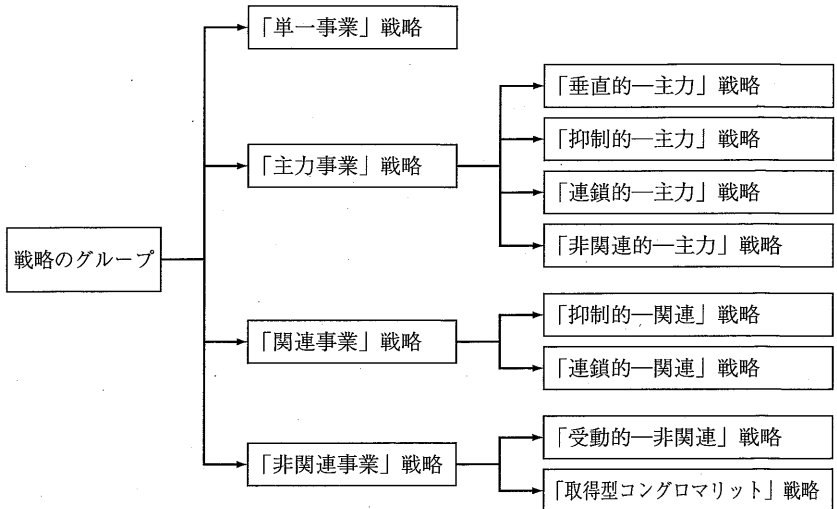
ルメルトは、関連分野への多角化戦略について、機能別よりも製品ライン別の事業部制組織に結合した企業が比較的高い業績をあげていることを指摘している。ルメルトに触発されて、欧米、日本等各国でこの枠組で一連の研究が行われた。その結果、研究の対象とされた欧米5カ国（アメリカ、イギリス、フランス、ドイツ、イタリア）における企業母集団の中で、機能別よりも製品ライン別の事業部制組織に結合した企業がその数と重要性をますます高めつつあるという事実によって、ルメルトの発見した事実が正しいことが実証された。

多角化戦略に関する分類体系について、ルメルトはリグレイが開発した多角化戦略の分類体系を修正して使用した。リグレイのオリジナル分類体系は、「単一製品」企業、「主力製品」企業、「関連製品」企業、「非関連製品」企業の四つのカテゴリーで説明している。リグレイの分類体系は当時の一連の研究に使用されたが、ルメルトはリグレイの分類体系を基に、「主力事業」、「関連事業」について、さらに細かく分類した。本稿は国際比較のために、スタンダードな研究とされており、より細分化したルメルトの分類体系を使用することになる。

4) 上野恭裕「日本企業の多角化経営と組織構造」『組織科学』VOL. 37, 3, 2004年, 21ページ。

5) R.P. ルメルト『多角化戦略と経済成果』東洋経済新報社, 1977年, ブルース・R・スコットの“序”による整理。

第 1 図 ルメルトの戦略のカテゴリー



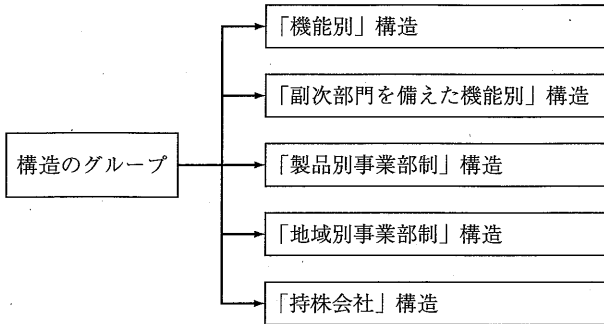
出所：R. P. ルメルト『多角化戦略と経済成果』東洋経済新報社，1977年。

ここで、多角化戦略及びルメルトの戦略カテゴリーについて簡単に説明する。多角化戦略については明確な定義がないが、本稿はルメルトの多角化戦略についての分類概念とともに、企業戦略という概念を使用する。本稿は一連の研究と国際比較のために、ルメルトの使用した概念を基準に以下に考える。

チャンドラーは「戦略とは、企業の基本的かつ長期的な目標や目的を決定し、またこれらの目標を遂行するために必要な行動様式を選択し、資源を配分すること」と説明する。ルメルトはチャンドラーの戦略の概念に基づいて、「多角化戦略とは、多様化自体への企業の関与。それとともに、新活動が旧活動とどの程度かかわり合いを持っているかによって測られる。多様化に向けられる企業の強み、技術あるいは目標である。」と定義した。

ルメルトの戦略のカテゴリーは、第1図で示しているように、まず「単一事業」、「主力事業」、「関連事業」、「非関連事業」の四つに大きく分類する。更に、「主力事業」に関しては、「垂直的—主力」企業、「抑制的—主力」企業、「連

第2図 ルメルトの組織構造のカテゴリー



出所：R.P. ルメルト『多角化戦略と経済成果』東洋経済新報社，1977年，230ページのルメルトのカテゴリーより筆者が整理し作成した。

鎖的—主力」企業，「連鎖的—主力」企業の四つに分類する。また，「関連事業」企業に関しては，更に「抑制的—関連」企業，「連鎖的—関連」企業の二つに，「非関連事業」企業に関しては，「受動的—非関連」企業，「取得型コングロマリット」企業の二つに細分化する。

組織構造については，実際の組織は非常に複雑なものであるので，これを単純化することは難しいが，ルメルトは主なる組織構造をどのようなものにするかという点に関してトップ・マネジメントに与えられる選択権と，また，それがゼネラル・マネジメントの職務に対して及ぼす潜在的な影響力を中心として，“トップ・ダウン”の観点から企業をみる事にして，第2図が示すように組織構造を類型化した。

## 2 欧米と日本等の研究の概要

欧米のアメリカ，ドイツ，フランス，イギリス等の国と日本において，大企業の戦略と組織構造について一連の研究がなされている<sup>6)</sup>。

多角化については，本論文では，産業レベルと製品レベルで，中国大企業の

6) 最近の研究では，Goold et al. [1994] (アメリカ)，上野 [2004] (日本)，安 [2004] (韓国)，等があげられる。

産業別分布、製品多角化戦略と組織構造について研究していくため、各国の研究を産業別構造、製品戦略と組織構造において見てゆく。

各国の大企業のデータは資産総額か、売上か、あるいは資本金でランキングされているが、大企業の操作的定義は資産総額、売上、資本金の三様式でなされており、それぞれの国で入手しやすいものが選択されている。これまでの研究はそれぞれのデータで行われているが、それほど大きな違いはないとされている。ここでは、入手可能なデータで概容をみていく。

まず、産業別において欧米と日本の研究を見ていく。

つまり、大企業を対象に、大企業の特徴を追及し、ルメルトの研究を追試するために、大企業がどのような産業に集中しているのか、国によってどう違うのかを分析してみる。

アメリカをはじめ、欧米と日本の産業別の分布を見てみる。各国の上位大企業はそれぞれ独自の産業ごとの分布をしているのか、あるいは一般的なパターンがあるのかを考える。

まず、アメリカ大企業の産業別分布を歴史的に見た研究について述べる。チャンドラー、曳野ら [1997] は、1880年代から1980年代の期間において、大企業と国の経済成果との関連の視点から、大企業が20世紀にいかに関と国際経済に影響を与えたかを研究している。チャンドラー、曳野らはアメリカの大企業と現代経済の動的な成長を分析した時に、200社を対象に19世紀からアメリカの新産業の出現と発展に従って、20世紀の大企業はいくつかの産業カテゴリーに集中しているのが分かった(第2表参照)。ここで、アメリカ標準産業分類項目を使う。アメリカでは、食料品(SIC 20)、化学工業(SIC 28)、石油製品・石炭製品(SIC 29)、鉄鋼業・非鉄金属(SIC 33)、一般機械器具(SIC 35)、電気機械器具・情報通信機械器具・電子部品・デバイス(SIC 36)、及び輸送用機械器具(SIC 37)の7つの産業は、歴史的に安定している。その中で、コングロマリットは1970年代から出現している。そして、1988年になると、75%の大型製造会社がSIC 20, 21, 26, 28に集中している。資本集中と二次

産業革命の規模経済の影響で、アメリカでは、会社はハイテクとガラスと精密機器に集中するようになってきたとチャンドラー・曳野らは指摘している。

フランスとドイツでは大企業は食料品 (SIC 20), 化学工業 (SIC 28), 石炭製品 (SIC 29), 鉄鋼業・非鉄金属 (SIC 33), 電気機械器具・情報通信機械器具・電子部品・デバイス (SIC 36), 輸送用機械器具 (SIC 37) の6つの産業に集中している。但し、フランスとドイツでは、一般機械器具 (SIC 35) 産業に大企業の数極めて少ない。そして、フランスでは、食料品 (SIC 20), ドイツでは輸送用機械器具 (SIC 37) 産業には大企業の数極めて多いことが分かった。

しかし、日本とイギリスでは大企業は一般的に食料品 (SIC 20), 化学工業 (SIC 28), 鉄鋼業・非鉄金属 (SIC 33), 一般機械器具 (SIC 35) 電気機械器具・情報通信機械器具・電子部品・デバイス (SIC 36), 輸送用機械器具 (SIC 37) の6つの産業に集中していて、安定している。そして、日本はドイツと同じように輸送用機械器具産業 (SIC 37) は非常に多いことが分かる。イギリスでは、SIC 20, 35 には企業数が非常に多いが、鉄鋼業・非鉄金属 (SIC 33) には1社しかない。

さらに、フランスとドイツではコングロマリット産業と多産業に上位大企業が多いことに対して、日本とイギリスではコングロマリット産業と多産業では上位100社以内には大企業はいらない。

欧米と日本の大産業企業の産業別分布については、各国の間に多少違いが存在しているが、一般的な特徴を持っていることが分かる。つまり、一般的に、欧米と日本では、大企業は食料品 (SIC 20), 化学工業 (SIC 28), 鉄鋼業・非鉄金属 (SIC 33), 一般機械器具 (SIC 35), 電気機械器具・情報通信機械器具・電子部品・デバイス (SIC 36), 及び輸送用機械器具 (SIC 37) の6つの産業に集中しているのが分かった。

次に、製品戦略と組織構造において欧米と日本の研究を見ていく。

ルメルトは製品戦略と組織構造の関連関係を年代別にまとめた。以下、アメ

リカの研究をはじめ、フランス、ドイツ、日本において各国の研究に触れる。ルメルトは、1949年から1969年の間に、最大500社に含まれる企業の大多数は著しく多角化し、製品別事業部制構造を採用するように至ったと指摘している。更に、ルメルトは拡大戦略と組織構造の間に因果関係があると見て、1949-69年に、大産業企業の多角化戦略と組織構造に、基本的な変化が生じ、1949年には、典型的な大企業は「単一事業」戦略を追求し、機能別に組織化されていたが、1969年には、最多の戦略は「連鎖的-関連」戦略であり、大企業の4分の3以上が、製品別事業部制構造を有していた、と指摘している。

次に、Gareth P. Dyas らの研究を参考にドイツ、フランスでの戦略と組織構造の関連関係から見てみる。1970年代前後に、ドイツ、フランスでは、アメリカと同じように大企業の大多数は多角化しており、事業部制構造を採用するように至った。ドイツでは、単一事業戦略をとる会社は、会社数の大多数(77.3%)が機能別に組織化されていた。しかし、最もよくとられた戦略は「主力」と「関連」戦略(全部で60社)であり、大企業の80%以上が事業部制構造を有していた。多角化した会社は持株会社構造をとることも多い。フランスでも、ドイツと同様に、単一事業戦略をとる会社は、大多数(62.5%)が機能別に組織化されていた。しかし、ドイツと同じように、最もとられた戦略は「主力」と「関連」戦略(全部で74社)であり、大企業のほぼ60%が事業部制構造を有していた。そして、非関連分野に進出するときに、持株会社構造をとる会社が多い。

以上のように、1970年代前後に、アメリカ、ドイツ、フランスでは、企業の大多数は著しく多角化し、製品別事業部制構造を採用するように至った、ということが分かった。そして、一般的に、「単一事業」戦略を追求する大企業のほとんどは、機能別に組織化されていたが、「関連」、「主力」の多角化戦略をとる大企業は、事業部制構造をとることが多いことが示された。



### III 中国製造業企業上位100社に対するデータ分析

#### 1 産業別及び製品戦略, 組織構造

既述したように、企業の発展に決定的要因である多角化について、中国では研究の蓄積が存在しているが、例えば、Stephen Young Tong Lu の多角化研究へのアプローチでは、国際化多角化戦略という視点からイギリスにおいて1997年前後中国企業の国際多角化戦略の変遷を分析した。また、Mingfang Li と Yim-yu Wong [2003] の多角化研究へのアプローチでは、多角化戦略と経済成果の関連関係という角度から、非関連多角化・関連多角化戦略と経済成果の関係を統計で分析した。更に、Andrew Delios と Zhi Jian Wu [2005] の多角化研究へのアプローチでは、法人企業所有制の集中と製品多角化、経済成果との関連をリスト・アップ方法で分析して、株主の集中度と経済成果の関連を統計で分析した。

しかし、製品戦略と組織構造の関連関係からアプローチする研究はまだ存在しない。本稿では、国際的に定着していて、標準化されているルメルトの枠組みと分類方法に従って、中国における上位100社のデータを収集し、その産業別分布を調べ、多角化戦略と組織構造について研究を試みる。

ルメルトをはじめ、産業別構造、戦略及び組織構造の関連という二つの側面です。ドイツ、フランス、日本の先行研究を踏まえた。以下、中国大企業の産業別構成を見て多角化戦略がどうなっているのかをまず第1表と第2表から見てみる。

産業別構造においては、一般的に、欧米と日本では、上位大企業は食料品 (SIC 20)、化学工業 (SIC 28)、石油製品・石炭製品 (SIC 29)、鉄鋼業 (SIC 33)、一般機械器具 (SIC 35)、電気機械器具・情報通信機械器具・電子部品・デバイス (SIC 36)、及び輸送用機械器具 (SIC 37) の7つの産業に集中しているのが、前の先行研究の分析で分かった。中国では大企業の産業別構造は一般性を持っているか、あるいは特殊性を持っているか、ということを解明する

第1表 中国製造業企業上位100社における戦略と構造 (2004年)

戦略グループ	各構造のグループにおける割合				
	機能別	副次部門 を備えた 機能別	製品別 事業部制	地域別 事業部制	持株会社
単一 (13社)	92.3	0	0	0	7.7
主力 (44社)	70.5	4.5	18.2	4.5	2.3
垂直的一主力 (8社)	87.5	0	12.5	0	0
抑制的一主力 (19社)	73.7	0	15.8	5.2	5.2
連鎖的一主力+非連鎖的一主力 (17社)	58.8	11.8	23.5	5.9	0
関連 (10社)	40.0	0	50.0	0	10.0
抑制的一関連 (4社)	50.0	0	25.0	0	25.0
連鎖的一関連 (6社)	33.3	0	66.7	0	0
非関連 (4社)	0	0	25.0	0	75.0
受動的-非関連 (0社)	—	—	—	—	—
取得型コンglomリット (4社)	0	0	25.0	0	75.0

出所：100社のうち、29社の組織構造図は見あたらないため、71社のデータより筆者が作成した。

ために、本稿では、中国製造業企業上位100社のデータに基づいて、アメリカ標準産業分類項目表に従って、中国大企業の産業別分布をまとめた(第2表参照)。

第2表を見ると、中国では大企業は3つの産業に著しく偏っているのが分かった。すなわち、中国の大企業は、鉄鋼業(SIC 33)、電気機械器具・情報通信機械器具・電子部品・デバイス(SIC 36)、輸送用機械器具(SIC 37)の3つの産業に著しく偏っている。SIC 33、SIC 36、SIC 37の3つの産業に上位大企業の74%が含まれる。一般的に、他の先進工業国で上位大企業が多く含まれる食料品(SIC 20)、化学工業(SIC 28)、石油製品・石炭製品(SIC 29)、一般機械器具(SIC 35)の4つの産業は、会社数が合計で全体の9%しか占めていない。

つまり、急成長してきた中国においては、大企業は3つの産業に著しく偏っている。この理由としては、中国での政策的投資が特定産業に集中しているこ

とを反映していると考えられる。

次に、製品戦略と組織構造において、中国大企業がどんな戦略と組織構造を採用しているのか、各種の戦略と組織構造とが、それぞれどの程度普及しているのかをデータに基づいて分析する。ここで、ルメルトの研究に従って、製品戦略と組織構造の関連関係を第1表にまとめた。数字は組織カテゴリーに入った各戦略グループ企業の百分比を示す。しかし、100社のうち、29社の組織構造図はホームページ上あるいはその他の資料に掲載されていないため、71社のデータに基いている。

第1表を見ると、中国大企業の大多数は多角化しており、特に主力戦略を採用した企業が多くて、全体の61.9%を占めることが分かった。関連事業と非関連事業に多角化した企業は全体の20%を占める。他方で2004年に単一事業がまだ数多く存在していて、全体の18.1%も占めている。

そして、単一事業の殆どは、機能別構造を取っている。多角化した企業は事業部制を取る傾向があるが、主力事業を抱える上位大企業は依然として機能別組織が多いことが分かった。しかし、関連事業と非関連事業に多角化した企業は機能別組織構造より、事業部制構造を取る会社が多いことが分かった。持株会社も多いといってよい。

つまり、中国では、大企業の製品多角化戦略からみると、主力事業を中核として多角化したパターンが多い。しかし、関連・非関連分野に多角化した大企業は、それほど多くないことが分かった。

組織構造から見ると、ホームページ上の情報では、大企業はほとんど事業部制に進行するように意識しているが、現状では機能別組織構造が依然として多いことが分かった。現在の中国では、母子会社という中国独自のパターンが数多く存在する。

## 2 全体のパターンの要約

まず、中国大企業の産業別構造の面からみると、第2表で示したように、中

国企業の産業別構造は独特の特色を持っていて、発展パターンが他の国と違うことがわかる。中国製造業企業上位100社は3つの産業、すなわち鉄鋼業・非鉄金属、電気機械器具・情報通信機械器具・電子部品・デバイス産業、それに輸送用機械器具産業に著しく偏っているのが分かった。この理由としては、中国での政策的投資が特定産業に集中していることを反映していると考えられる。

次に、企業成長のパターン（多角化戦略）と組織構造の関連においては、第1表で分かるように、中国企業の大多数は多角化戦略を採用して、関連分野か非関連分野に進出するようになった。

そして、多角化戦略を採用した企業は主力事業を持ちながら、関連分野か非関連分野に事業数を増加するパターンが多い。

組織構造においては、単一事業は大体機能別組織を取っているのに対して、多角化戦略を採用した企業は事業部制に移行しているように見えるが、依然として機能別組織が多いことが分かる。

#### IV 欧米、日本等との国際比較

##### 1 上位企業の産業別分布

本稿では、産業別分布と製品多角化戦略について分析を行いたい。ここで、国際比較のために、欧米、日本と中国の大企業の産業分布を表にまとめた。

まず、共通点については、中国は他の国と同じく、鉄鋼業・非鉄金属（SIC 33）、電気機械器具・情報通信機械器具・電子部品・デバイス（SIC 36）、輸送用機械器具（SIC 37）の3つの産業には、大企業の数が多い。

そして、第2表で分かるように、中国は他の国と同じく、衣服・その他の繊維製品（SIC 23）、木材・木製品（SIC 24）、家具・装備品（SIC 25）、なめし革・同製品・毛皮（SIC 31）、精密機械器具（SIC 35）の5つの産業に、大企業の数極めて少ないことが分かる。

コングロマリットにおいては、中国はアメリカと同程度に大企業の数が多いことが分かる。

第2表 欧米、日本と中国の製造業企業上位100社の産業別分布図

SIC	産 業	アメリカ 1994	フランス 1970	ドイツ 1970	日本 1987	イギリス 1950-80	中国 2004
20	食料品	17	17	5	14	29	3
21	煙草	2	1	2	1	0	3
22	繊維工業	0	4	2	1	6	2
23	衣服・その他の繊維製品	1	1	1	0	0	0
24	木材・木製品(家具を除く)	0	1	0	0	0	0
25	家具・装備品	0	0	0	0	0	0
26	パルプ・紙・紙加工品	4	3	1	4	8	0
27	印刷・関連産業	0	0	3	2	0	0
28	化学工業	19	12	11	13	7	3
29	石油製品・石炭製品	16	7	6	9	4	1
30	ゴム製品	1	3	0	1	1	0
31	なめし革・同製品・毛皮	0	0	0	0	0	1
32	窯業・土石製品	0	3	1	2	5	2
33	鉄鋼業・非鉄金属	2	10	14	10	1	34
34	金属製品	0	6	0	1	5	0
35	一般機械器具	3	2	0	14	16	2
36	電気機械器具・情報通信機械器具・電子部品・デバイス	17	10	10	8	8	23
37	輸送用機械器具	12	10	17	16	4	17
38	精密機械器具	6	0	1	3	0	0
39	その他	0	0	0	1	6	0
	コングロマリット	0	3	3	0	0	6
	多産業	0	9	23	0	0	3
	合 計	100	100	100	100	100	100

注：産業別分類項目はアメリカ標準産業分類項目表により作成。

次に、相違点を見てゆく。既述したように、一般的に、大企業は食料品 (SIC 20), 化学工業 (SIC 28), 鉄鋼業 (SIC 33), 一般機械器具 (SIC 35), 電気機械器具・情報通信機械器具・電子部品・デバイス (SIC36), 及び輸送用機械器具 (SIC 37) の6つの産業に集中していると言える。しかし、中国大企業の産業別構造は独自のパターンを持っている。つまり、前の分析で、中国の大企業は鉄鋼業・非鉄金属 (SIC 33), 電気機械器具・情報通信機械器具・電子部品・デバイス (SIC 36), 輸送用機械器具 (SIC 37) の3つの産業には著しく偏っているのが分かった。

そして、他の国と違って、中国は消費財産業が少ない。特に食品産業が目立つ。アメリカの場合に、一般的に、上の6つの産業と石油製品・石炭製品産業が歴史的に安定しているのが分かる。しかし、食料品 (SIC 20) と鉄鋼業・非鉄金属 (SIC 33) の産業に大企業の数が増えていくのに対して、化学工業 (SIC 28), 電気機械器具・情報通信機械器具・電子部品・デバイス (SIC 36) の産業においては、大企業数は増えつつあるが、中国の場合は化学工業 (SIC 28) と一般機械器具産業 (SIC 35) においては、大企業が少ない。

## 2 製品戦略と組織構造について

まず、製品多角化戦略 (企業成長のパターン) において国際比較を試みる。中国はアメリカ、フランス、ドイツと同じように、大企業の大多数は主力か関連分野か非関連分野に多角化していることが分かった。

しかし、アメリカでは単一事業から関連事業に多角化しているのに対して、中国では主力事業に発展するパターンが多い。ドイツとフランスでも、大企業100社のうち、それぞれ40社ほど関連事業に多角化している。日本では、上野 [2004] は、現在の日本企業は事業集中を進めているが、関連型多角化も行われていて、多角化に関しては関連型多角化が主流である、と指摘している。中国企業は一般的に、主力事業を抱えながら、多角化しているパターンが多い。つまり、中国大企業は欧米、日本と違って独自のパターンになっている。

次に、組織構造において国際比較を試みる。日本では、上野は、多角化企業の組織構造としては事業部制組織が一般的だが、機能別組織も依然として重要な地位を占めていると指摘したが、日本では例えば三菱グループのように、株式相互持合いによる企業集団構造が多い。アメリカでは、70年代になると、関連分野と非関連分野への多角化につれて、大企業の大多数は製品別事業部制構造を採用している。

フランスとドイツでは、多角化した大企業の大多数はアメリカと同じく、製品別事業部制を採用した企業が多い。しかし、フランスとドイツの両国でも、副次部門を備えた機能別組織構造を採用した会社数は、事業部制組織をとった会社数より少ないものの、ある程度存在する。

中国では、一般的に大企業は母子会社をとるのが多い。例えば、東風汽車公司是典型的な母子会社構造を採用している。つまり、母会社には財務、研究開発など膨大な機能別組織機構を設立している。各々の子会社も一つの機能別組織構造を持っているが、前述したように、全部の子会社は一つの製造部門になっているため、母子会社パターンは機能別組織構造の特性を持っている。つまり、現時点で中国の大企業は多角化しているが、依然として機能別組織が多いことが分かった。

## V 結 び

### 1 ま と め

中国での大企業の多角化について多角化戦略と組織構造の関連関係の視点からアプローチする研究が極めて少ないため、本稿はスタンダードな研究とされているルメルトの研究に従い、2004年の中国製造業企業上位100社を対象に、データベースによって、中国大企業の産業別構造、戦略及び組織構造について比較分析した。

その結果、産業別構造においては、中国上位大企業の産業別分布が著しく偏っていて、独自のパターンを持っているのが分かった。製品戦略においては、

欧米、日本と同じように、中国の大企業のほとんどは多角化しているが、戦略の方向としては主力事業の確立をめざしている。中国の大企業の組織構造においては、中国独自の母子会社構造が一般的である。大企業は事業部制を取る意向を示しているが、依然として機能別組織が多い。

つまり、産業別構造においても、戦略と組織構造においても、欧米、日本に比較すると、中国の大企業は特殊な形になっていることがデータから示された。

## 2 今後の課題

中国企業は、情報公開を義務付けられていないために、有価証券報告書など正確なデータは入手し難い。そのため、本稿で、各社の個別の資料からデータを拾い出し、中国大企業の戦略と組織構造についてデータを作り、さらに国際比較を試みた。しかし、より長期にわたって、会社数を増やして、中国企業の戦略と組織構造と経済成果の関連関係を検証して、中国でどのようなパターンが一番多いのかを追求する必要がある。

今回の中国企業の戦略と組織構造の研究は、戦略において製品戦略を分析してきたが、国際化戦略も一つの課題として研究する必要がある。前に論じたように、欧米、日本に比較すると、中国企業の戦略と組織構造において、特殊な形になっている。中国企業はなぜこのような特殊な形態を採用するのかについて、今後の課題として、さらに研究する必要がある。

## 参考文献

- 安熙錫「韓国企業の成長と戦略調整」『組織科学』第37巻、第3号、2004年、33ページ。
- Andrew, Delios, ZhiJian Wu, "Legal Person Ownership, Diversification Strategy and Firm Profitability in China," *Journal of Management and Governance*, 9, 2005, pp. 151-169.
- Baumol, William J., Nelson, Richard R. and Wolff, Edward N., *Convergence of Productivity: Cross-National Studies and Historical Evidence*, Oxford Universi-



ty Press, 1994.

Caves, Richard E., "Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure," *Journal of Economic Literature*, Vol. XVIII No1, March 1980, pp. 64-92.

Chandler, Alfred D., JR., Franco Amatori, and Takashi Hikino, *Big Business and the Wealth of Nations*, Cambridge University Press, 1997.

Chandler, Alfred D., JR., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962 (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社, 1967年)。

Chandler, Alfred D., JR., "The Competitive Performance of U. S. Industrial Enterprises since the Second World War," *Business History Review*, 68, 1994, pp. 60-69.

中華人民共和国統計局『中国統計年鑑2002』中国統計出版社, 2002年9月。

中華人民共和国統計局『中国統計年鑑2003』中国統計出版社, 2003年9月。

中華人民共和国統計局『中国統計年鑑2005』中国統計出版社, 2005年9月。

中国年鑑編集委員会『中国経済年鑑2000』中国経済年鑑社出版, 2000年。

中国年鑑編集委員会『中国経済年鑑2001』中国経済年鑑社出版, 2001年。

中国年鑑編集委員会『中国経済年鑑2002』中国経済年鑑社出版, 2002年。

中国年鑑編集委員会『中国経済年鑑2003』中国経済年鑑社出版, 2003年。

中国年鑑編集委員会『中国経済年鑑2004』中国経済年鑑社出版, 2004年11月。

Colpan, Asli M., "Dynamic Effects of Product Diversity, International Scope and Keiretsu Membership on the Performance of Japan's Textile Firms in the 1990s," *Asian Business & Management*, Vol. 5 Issue 3, Sep. 2006, pp. 419-445.

Demsetz, Harold, "The Structure of Ownership and the Theory of the Firm," *the Journal of Law and Economics*, June 1983, p. 375.

Dyas, Gareth P. and Thanheiser, Heinz T., *The Emerging European Enterprise: Strategy and Structure in French and German Industry*, The Macmillan Press Ltd, 1976.

Fruin, W. Mark, *The Japanese Enterprise System: Competitive Strategies and Cooperative Structures*, Clarendon Press Oxford, 1994.

Goold, Michael and Andrew Campbell, "Many Best Ways to Make Strategy," *Harvard Business Review*, November-December 1987, pp. 327-343.

Goold, Michael, Andrew Campbell, and Marcus Alexander, *Corporate-Level Strategy Value in the Multibusiness Company*, New York: John Wiley & Sons, 1994.

銀温泉・臧躍茹編著『中国企業集団体制模式』中国計画出版社, 1999年。

伊藤良一・須藤実和「コア事業と成長戦略」『組織科学』第37巻, 第3号, 2004年,

11ページ。

加護野忠男「コア事業をもつ多角化戦略」『組織科学』第37巻, 第3号, 2004年, 4ページ。

国家統計局工業交通統計司『中国工業経済統計年鑑2004』中国統計出版社, 2004年10月。

橘川武郎『日本の企業集団』有斐閣, 1996年。

MingFang Li, Yim-Yu Wong, "Diversification and Economic Performance: An Empirical Assessment of Chinese Firms," *Asia Pacific Journal of Management*, 20, 2003, pp. 243-265.

Porter, Michael E., Towards a Dynamic Theory of Strategy, *Strategic Management Journal*, 12, 1991, pp. 95-117.

Rumelt, Richard P., *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Harvard University Press, 1974, (鳥羽欽一郎・山田正喜子・川辺信雄・熊沢孝訳『多角化戦略と経済成果』東洋経済新報社, 1977年)。

Suzuki, Yoshitaka, *Japanese Management Structures, 1920-80*, Macmillan Academic and Professional Ltd, 1991.

上野恭裕「日本企業の多角化経営と組織構造」『組織科学』第37巻, 第3号, 2004年, 21ページ。

URL: [Http://china-500.org](http://china-500.org), 中国企業500強, October 2005

URL: [Http://www.dfmc.com.cn](http://www.dfmc.com.cn), 東風汽車公司, October 2005

中国製造業企業上位100社の各社ホームページ。