

〈研究ノート〉

# 中国「山寨」(ShanZhai) 企業の 展開過程

郭 好

On the Process of Development  
of the Chinese ShanZhai Enterprise

GUO Yu

はじめに

2008年より、中国国内で「山寨」(中国語ではShanZhai)という言葉が流行する。中国語のグーグル(Google China)が発表した当該年度の流行語ランキングで「山寨」はトップになった。中でも「山寨」というキーワード検索への回答で「山寨機」(廉価なコピー版の携帯電話)は8位になった。電話機の技術革新が牽引した通信産業界において、山寨携帯の爆発的増加は、産業構造上、大きな変革を起こした。この変革は間もなく経済、文化、政治などの諸分野に波及した。

「山寨」は中国ビジネスを推進する上で重要な意味を持っている。「山寨」企業に関する論争は、単に模倣品の製造・販売の是非を問うものとしてではなく、中国企業が社会通念に従うことなく成功を収め、特異な生産モデルの革新を通じて国際競争力を高めている現象が何を意味しているのかという問題として捉えるべきである。

## 1. 「山寨」とは何か

「山寨」は元来、山奥の城塞の意味である。そこから、貧困者の居住地、隠者や山賊が立てこもった砦を指すようになった。政府の管轄の及ばないところという意味も含まれている。近年、多くの機能を備えた廉価なコピー版の携帯電話が出回ったのち、「山寨」には「模倣」という新たな意味が加わり、その範囲を広げつつある。偽造、権利侵害、非正規、冗談、パロディーの概念も、「模倣」の仲間入りをして「山寨」の住民となった<sup>1</sup>。

「山寨」という言葉は中国で広く浸透している。携帯電話やデジタルカメラ、ワインや医薬品、新年パーティや映画に至るまで、中国の消費者は日常生活のほとんどあらゆる場面で「山寨」に遭遇する。コピー版の携帯電話は当初、「NOKIA」、「Sony-Ericsson」などのブランド品の機能とデザインを模倣し、「NOKIR」「Samsing Anycat」などと名づけた。正規の製品を模倣しているので、研究開発の費用がかからず、値段は五分の一前後であるにもかかわらず、機能は多く、デザインは新しいから、あっという間に中・低所得層消費者の市場を独占してしまった<sup>2</sup>。

## 2. 「山寨」企業の展開

「山寨」事業は、多くの場合、ゼロからスタートして驚くべきスピードで成長し、成熟した業界で主要企業の挑戦者となる。「山寨」企業を理解するには以下の点が重要である。第一に、今日細々と営業している「山寨」企業が明日には巨大企業を打ち負かす可能性があり、常に脅威となり得るからである。第二に、「山寨」事業の成否は、現地市場に対応した独創的で新しい戦略によって既存の市場体制を攪乱する能力のみにかかっていることである。これは中国におけるビジネスモデルの発展を模索する外国企業の経営者にとって参考になる要素がある<sup>3</sup>。

「山寨」企業は四つの共通の特性をもっている。①（少なくとも当初は）

国内市場に焦点を絞る。②主に大衆消費者をターゲットとする。③製品導入に関して、極めて短いタイムサイクルを追求する。④コストを重視する(品質も劣ることが多い)。⑤製品の特性や機能を現地のニーズへの対応に特化したものにする<sup>4</sup>。

### 3. 「山寨」現象の形成要因

「山寨」現象は、自然発生的に生まれたものではなく、主に「ソフト要因」と「ハード要因」の相方により生じたものとして理解するべきである<sup>5</sup>。

「ソフト要因」：文化、歴史、規制

「恐れ知らずの実験者」という思考態度が中国人の中に深く根ざしていることを背景に、中国企業は、多くの場合、模倣から始めるしかなかった。「実験主義のメンタリティ」は中国実業界では一般的で、重要な政策決定にしばしば見られる。実際、「山寨」の実践者を含めた中国の起業家に見られる顕著な特性は、模倣主義ではなくチャンスを手を経験から学ぼうとする意欲である。まずは「やってみよう」と彼らは行動し、アイデアが実を結ばない場合には、それを断念して別なことを試してみる。ここで決定的に重要なのはスピードである。急速に学習し、実験し、成功を模倣するという能力を武器にした中国企業は、行動の遅い一部の外国企業よりも競争において優位となった<sup>6</sup>。

一方で、中国政府の政策決定が不透明で、一貫性に欠ける側面がある。中国政府は業界に対する規制を長い時間かけて段階的に緩和してきた。例えば、携帯電話に関しては、中国情報産業省(MII)が長年にわたり端末製造企業に対して認可要件を課していたことで競争を抑制してきたが、2007年10月に認可制度が撤廃されたことで、新たに合法となった「山寨」企業は携帯電話業界に進出し新たな活力をもたらした。知的所有権保護法に違反、あるいは法律違反境界線上で事業を行っている「山寨」企業も多数存在している。模倣は学習の近道であるが、必ずしも発展を導かない。現在脆弱な知的所有

権に関する中国法律の現状は、中国の経済発展にとって、大きな障害になった。世界貿易機関（WTO）に入ってから、中国系企業は知的財産紛争で813.6億円もの権利侵害による賠償金を支払っている<sup>7</sup>。だからこそ、知識経済産業の発展する環境を守るため、近年の中国においては、知的所有権の一部を保護している。しかし、現実の必要性から見れば、知的所有権に関する国内法を整えるには、まだ多くの困難がある<sup>8</sup>。知的所有権保護法が効果を発揮するためには、特許保護制度をより充実させることが必要である。結果的にこれらの中国法律制度の不備が、「山寨」企業に成長の余地を与えたことは事実である。

#### 「ハード」要因：需給ダイナミックス<sup>9</sup>

「山寨」現象は、中国市場の需給面での特性という「ハード」的要因によっても牽引されてきたとも言える。中国市場は、急速に進化しつつも依然として未成熟な状態にある。曖昧かつ複雑なセグメント、多様な販売チャンネル、地理的分散といった要因も需要を創出し、結果的に「山寨」企業に大きな事業機会を提供している。「山寨」企業は、大都市圏以外の地方都市開発の遅れた地域の市場をターゲットとすることが多い。地方市場や規模が極めて大きな低・中流層は、個人所得は低いが、それでも消費者全体としては大きな購買力をもっており、価格に敏感、流行を追うという特性とともに「山寨」企業に豊富な機会を提供している。商品需給に関しては、既存の大手企業では市場の変化への対応が往々にして遅く、市場のダイナミックスに対する理解が不十分である。その結果、行動が迅速な地元の「山寨」企業に事業機会を与えている。供給サイドのもう一つのポイントは、急速に拡大する中国の生産能力である。「山寨」企業は、過剰設備を効果的に活用し、柔軟な製造プロセスを活かして迅速に製品を供給する事業環境が整っている。

## 4. 成功する「山寨」企業の特徴

多くの「山寨」企業が短命で終わるのに対して、大きな成功を収める企業

は共通の特性を持っている。「模倣者」から「革新者」へ、「攪乱要因」としての企業から「持続可能」な企業へ、「傍流」から「主流」への成長を目指した目標を持っている<sup>10</sup>。主に①迅速なシェアの確立、②中核能力(研究開発、デザイン能力)の向上、③将来への投資という三つの特徴である<sup>11</sup>。

「山寨」企業の行動は、地元の市場(多くの場合、中規模都市あるいは地方)に対する深い理解を基に、既存の企業が見落としていた、あるいは対応が不十分なニーズを捉えることから始まる。「走りながら考える」ことで、市場への適応力を高めていき、結果的には特定の市場において一定のシェアを確保する事に成功するのである。同時に、中国国内の提携先との関係を活かした形で柔軟なサプライチェーンを維持することで、コスト競争力を高めていき、競合企業にとっての参入を構築してしまうのである。一定の地位を占めることに成功した「山寨」企業は、競争力を盤石なものとするために製品開発・研究開発(R&D)を強化する。自らの存在価値を製品のバリューチェーンの川上にシフトさせ、「山寨」企業というブランド・イメージから脱却し、業界におけるトレンドセッターとして台頭することを目指すことになる。特定の市場におけるリーダーに成長した「山寨」企業は、さらなる成長機会を求めて中国市場における活動を拡大していく。特に、参入障壁が低くなっている成熟期にある市場をターゲットとし、格安でニーズに見合った先進的な商品・サービスを武器にしながら既存企業のビジネスを攻撃する市場の攪乱要因となるのである。また、同時並行で次の製品開発の取り組みを強化し、継続的な成長を実現していくことを目指すのである。

## おわりに

「山寨」企業の発展過程について整理してきただが、本稿での研究結果は以下のようにまとめることができる。まず、中国で成功を収めるためには、中国の複雑な市場を明確に理解し、現地の顧客基盤の多様性を正当に認識し、不十分な知的所有権保護の実態を受け入れなければならない。また、「山寨」

企業は恐るべき競合相手となり得る一方で、潜在的な事業パートナーあるいは買収先候補にもなり得る。いずれにしても「山寨」企業成功の鍵は、柔軟な対応力を持ち、状況に応じて迅速に自らを変化させていく能力によっている<sup>12</sup>。

#### 注

- 1 余华, 2010, “十個詞彙裡的中國” 台灣: 麥田出版社 (= 2012, 年飯塚容訳『ほんとうの中國の話をしよう』河出書房新社) 205。
- 2 同前, 206。
- 3 謝祖堉, 黃昱, 2009, 「「山寨」—中國ビジネスの申し子」福島毅監訳『特集 眞の成長のための中國戰略の再設計』『ブーズ・アンド・カンパニー・マネジメント・ジャーナル』vol.11, AUTUMN, 13。
- 4 同前, 13。
- 5 同前, 14。
- 6 Tes, Edward, 2005, ‘China’s Five Surprise’, “strategy+business”, Autumn.
- 7 前掲 「「山寨」—中國ビジネスの申し子」, 15。
- 8 方旭東, 王勝利, 2009, “山寨文化” 興起原因探析”, 北華大學學報社會科學版, Vol.10 No.6, 94。
- 9 前掲 「「山寨」—中國ビジネスの申し子」, 15。
- 10 同前, 16。
- 11 同前, 16 ~ 19。
- 12 劉宇濠, 曾國屏, 2011, “山寨產業生產方式及其易發領域探析”『科技關係研究』No.24, 152 ~ 153。

#### 〈文献〉

- 余华, 2010, “十個詞彙裡的中國” 台灣: 麥田出版社 (= 2012, 年飯塚容訳『ほんとうの中國の話をしよう』河出書房新社) 205。
- 謝祖堉 (エドワード・ツェ), 黃昱 (ユウ・ファン), 2009, 「「山寨」—中國ビジネスの申し子」福島毅監訳『特集 眞の成長のための中國戰略の再設計』, 『ブーズ・アンド・カンパニー・マネジメント・ジャーナル』vol.11 2009 AUTUMN, 13。
- Tse, Edward, 2005, ‘China’s Five Surprise’, “Strategy+Business 2005”, Autumn.
- 方旭東 王勝利, 2009, “山寨文化” 興起原因探析”, 北華大學學報社會科學版, 北華大學出版會, 第 10 卷第 6 期, 94。
- 劉宇濠・曾國屏, 2011, “山寨產業生產方式及其易發領域探析”, 科技關係研究, 第 24 期, 152 ~ 153。