

中国における国家産業特区のブランド戦略

—中関村イノベーション・デモンストレーション・エリアを事例に—

2020年6月

城西国際大学大学院経営情報学研究科
起業マネジメント専攻

王 洪燕

論文要旨

中国における国家産業特区のブランド戦略

ー中関村イノベーション・デモンストレーション・エリアを事例にー

1980年代以降、中国産業の構造的な変化に伴い、中国政府は常に新しい産業政策を打ち出して来ている。その中において、国家産業特区は政策実施の先兵の役割を果たしている。このため、国家産業特区に関する研究が1980年代以降の中国における産業及び企業の発展に固有な論理を究明するための足掛かりになるといっても過言ではない。

本論文では、筆者が長年に渡り携わってきた中関村エリアの運営組織（中関村発展グループ）を取り上げ、自らの実務経験も活用して、経営学の視点からその企業行為を分析・検証していく。そこで、競争優位を獲得するための戦略内容と戦略効果を深く掘り下げ、それらの戦略論的な意義を解明することを目的とする。さらに、本論文における分析結果に基づいて、国家戦略の制定及び産業特区の運営に対して提言を行う。

本論文では、まず、歴史学的な手法で中国産業政策の変遷と国家産業特区の設置背景、およびその現状を分析し、国家産業特区の形成の要因と意義を明らかにした。

具体的には、中国経済において、1970年代末に中国は市場経済への移行を開始したが、この移行は漸進的に実施されてきた。この移行の期間を通じて、対外経済との、産業・技術に関する交流窓口として、広東省を始めとする「経済特区」の設置により効率的に試行錯誤する方法が確立された。その後、経済の発展に伴い、労働的集約部門から知的集約部門への戦略的な転換が必要となったため、「経済特区」を引き継ぐ形でさまざまな「特区」が出現してきた。

中国産業政策の新たな転換点として、2012年7月に北京で行われた全国科学技術イノベーション大会において、2020年までにイノベーション型経済の構築を実現することが目標として掲げられたことが端緒とされている。この目標を実現させるためにハイテク産業の発展が重要な役割を果たしてきた。より具体的には、労働集約型輸出関連製造業の「国家経済技術開発区」から「国家ハイテク産業開発区」へと戦略の軸足がシフトしつつあると考えられる。

「経済特区」より転化した各「特区」は、技術的な側面で、徐々にではあるがグレードアップを実現してきた。各「特区」が新設または再編された時期は中国経済発展の転換期

でもあったため、それぞれによって担われた役割は、段階的ではあったが飛躍的に変化を遂げてきた。

こうした「特区」機能の変遷は、それらの運営方式、管理方式の改革や改善を要求することになる。しかし、イノベーション産業区の時代に入ってから、行政部門が市場の変動や多様な企業活動に対応しえなくなってきたことを中国政府は認識し始めた。その結果、産業特区の運営や経営を「民営化」するようになった。換言すれば、産業特区の運営権、あるいは経営権が政府から企業に移譲されようになった。つまり、産業特区の運営（経営）が従来の「行政行為」から「企業行為」に変わってきたといっても過言ではない。

次に、中関村エリア個別の状況について分析・考察を行った。中関村管理委員会は、中国政府の機関（北京市政府駐在）であり、中関村発展グループに中関村エリアの運営権を移譲した。しかし、従来の固定資産等の投資はすべて国から投下されたものであるため、政府の駐在機関として中関村管理委員会が当然固定資産管理の代理人となっている。一方、中関村発展グループに対して、運営能力を監督し考課する責務を持っており、会社運営上の重要な事項に対して裁量権を行使することができる。

また、中関村発展グループは中関村エリアの運営権と管理権を移譲されたが、中関村管理委員会と国家政策、地方政策の変化について情報交換を行っていると考えられる。また、中関村発展グループは国有企業であるため、定期的に運営状況を報告する責務を担っている。実際、中関村発展グループは設立当初以来、アメリカのシリコンバレーに代表される各国のハイテク集積地を意識しながら、中関村エリアにおいてクラスターの効果を最大限にもたらすことを目指してきた。

中関村発展グループを始めとする同じ立場にある企業の行為を検証するために、本論文では競争優位の獲得、ブランド戦略の有り方、及びブランド価値（ブランド力）の評価について、いくつかの重要な概念を整理し再定義を行ったうえで新しい評価手法を確立した。ここで、和田がメーカーの生産・販売している製品に対して「ブランド価値」と「製品力の価値」に分類し当該メーカーの市場努力を評価するモデルを、本研究において企業を評価する際の重要な理論枠組みとして踏まえ、総合サービスの価値について階層性を以って峻別することを試みた。

和田の用語法を借用すれば、「基礎価値」と「便益価値」は合わせて「サービス力」と呼ぶべきである。そして、「アクセス価値」「交流価値」と「交流環境価値」を「ブランド価値」（「ブランド力」）とした。それらの階層性は逆ピラミッド型となっている。しかも、「ブ

ランド価値」は「サービス力」より競争優位の獲得を有利にすることが可能である、という論証方法を創出した。

続いて、本論文では、前述の再定義した「ブランド価値」（「ブランド力」）の階層性に基づいて中関村エリア、張江エリアと深圳エリアを事例として比較分析を行い、それぞれのブランド戦略の特徴を検証した。

具体的には、中関村エリア、張江エリア、及び深圳エリアでは、ほとんどの部分が既存のサイエンスパークやハイテク産業区の統合、再編によって構成されている。新規用地の開拓が全くなかったとは言えないが、以前と比べてそれほど大きく拡大されていないように見受けられる。そのため、既存の敷地の範囲内では新たな社会的インフラ、オフィスビル、関連施設等の建設のスペースは限界に達してきていると判断される。

一方、産業特区に隣接する大学や専門的研究開発機関の増加は、産業特区運営会社がコントロールできない範囲であると言える。実際には、敷地内施設のリストラクチャリングによってインキュベーター機能の充実と拡張が図られてきたが、依然「基本価値」をさらに増やすことは限界に近づきつつある。これに対して、「便益価値」の向上の余地はまだ残っているように考えられる。つまり、中関村発展グループなどの産業特区運営会社はサービス力の価値向上を図る際、競争戦略のポイントを「便益価値」に置いていることが解明できた。

結論として、各産業特区では、サービスの差別化を図るために、競争戦略の選択をサービス力（園内のハードの部分）に絞ることが徐々に難しくなってきたと考えられる。各産業特区においては、いわゆるコモディティ化したサービス内容（ハードの部分）が著しく増加してきた。そこで、各産業特区はブランド価値に着目するようになったとみられる。この理由として、ブランド価値の潜在的な範囲が未だ十分に発掘されず眠っているからである。

この点について更に具体的にみると、各産業特区は積極的に周辺の大学や専門的研究開発機関、行政機関、団体等への架け橋となり、入居企業と各組織、機関との連携を創出し深化させることのサポートに努めてきている。

また各産業特区は、先端技術研究開発プロジェクトを立ち上げ、園区の入居企業を招聘し、プロジェクトへの参加を推進していることが認識できた。元来資本や技術、業務の連携などさえもなかった企業間で可視可能な一種のネットワークを作り上げ、共同開発を促している。

一方、各産業特区に企業間組織としての産業協会、産業協同組合などが存在することも軽視してはいけない。今までの検証によって、産業特区運営会社が入居企業を招聘し、多種多様な協会や協同組合の発足を促進しつつあることが明らかになった。つまり、園内の企業がそれぞれ独自の技術やノウハウを持っており、それらの技術やノウハウを、互いに交流させることによって結合し、新しい技術開発を容易に創出するという観点で見た場合、新しい技術、新しいアイデアの創出にとって企業間組織が必要であり、企業がこれらの組織を媒介として、交流を自由に行うことが必要不可欠であるといえる。

以上より、各産業特区運営会社の努力によってブランド価値（「アクセス価値」「交流価値」「交流環境価値」）が高まってきたことが明らかに認知できた。競争戦略の視点からみれば、中関村発展グループを含めた各産業特区運営会社の参画以降、競争優位を獲得するためのブランド戦略が展開されてきており、確実にブランド価値を向上させようとしてきたと判断できる。

本研究において、中関村エリアに関して国内の他の産業特区との比較・考察を実施したのみならず、シリコンバレーとの比較・考察にも取り組んだ。その際、特にクラスター化を念頭に置いて、両集積地の相違点を検証してきた。その結果として、中関村エリアが後発組として、いろいろな後発利益を享受できたことが検証できた。特に、経営活動の環境構築においては、中関村エリアがシリコンバレー以上成果を実現できたと考えられる。他方、ソーシャルネットワークに関しては、依然中関村エリアとはシリコンバレーには大きな格差が存在する。換言すれば、両集積地の間ではクラスター化の成熟度に違いがあるといってもよい。ただ、このような格差だけが両集積地の成果に格差を生じさせたとは断言できない。

以上にわたる分析と考察を通して、本論文冒頭で立てた仮説の正当性を検証することができた。換言すると、まず産業特区運営会社（例えば中関村発展グループ）がすべての意思決定を下し、特区の経営を実施したと断言できないかもしれないが、自ら独自のポジションを定め、競争優位を手に入れるため、ブランド戦略を講じたことは実証することができた。また、これらの競争戦略によって勝ち取った優位に階層性があることを特徴として明確化できた。

最後に、本論文の独創性は、3点に要約できる。第一には、特区を運営する組織体を研究対象とする点での新規性である。第二には、総合サービスの評価を分析対象範囲に採用していることである。第三には、総合サービスを提供する企業のブランド力という概念を

新たに定義していることである。以上、本研究は、競争戦略、特にブランド戦略の新たな理論を構築するための土台として貢献するものといえる。