

## 第 章 北京北大方正集团公司

丸川知雄

北京北大方正集团公司（方正）は、北京大学が 100%出資し、北京大学の研究成果を産業化するために設立された会社である。現在、中国のデスクトップ・パソコン市場では聯想に次いで第 2 位の地位を占めているほか、中国語の印刷製版(DTP)システムでは世界の中国語印刷業界で 80%のシェアを持っている。方正の成功に刺激されて、清華大学など他の大学も会社を興して研究成果の産業化を図るようになった。その意味で方正は中国の大学経営企業（校弁企業）のはしりであり、そのメリットも問題点も象徴している。

### 第 1 節 企業の発展史<sup>1</sup>

#### 1. レーザー式電子写植機の開発

方正の前身である北京大学新技術会社が設立されたのは 1988 年であるが、方正の歴史をたどるにはさらにその 10 年以上前まで遡らなければならない。1974 年 8 月、中国政府は「748 プロジェクト」と称される研究プロジェクトに着手した。このプロジェクトは漢字による通信、漢字による情報検索、漢字印刷製版の 3 つのサブプロジェクトによって構成されていたが、このうち漢字印刷製版のサブプロジェクトに北京大学を病気休職中だった無線電系の研究者、王選が取り組み始めたところから方正の歴史は始まる。

当時、印刷の世界では電子写真植字の第 4 世代機が登場しようというところであった。すなわち、キーボードないしせん孔テープで光学機械を駆動する第 1 世代の電子写植機（1946 年にアメリカで開発）、コンピュータの指令により光学機械を駆動する第 2 世代機（1950 年代にアメリカで開発）、コンピュータで CRT の蛍光面上に文字を描く第 3 世代機（1965 年にドイツで開発）を経て、コンピュータでレーザーを操作して文字を描く第 4 世代機が 1975 年にイギリスで開発されたばかりであった（澤田[?]）。日本では 1973 年に新聞社の新聞編集システムとして第 3 世代機が導入され、77 年には国産写植メーカーが第 3 世代機を発表し、第 4 世代機が登場したのはようやく 85 年になってからである。

ところが、王選は 1970 年代半ばという時点で第 4 世代機に取り組むことに決めた。なぜなら、電子化された第 4 世代機のほうが、機械の精度を要求される第 2 世代機などよりも、

---

<sup>1</sup> 本節は主に王[2000]に基づく。

中国の工業レベルからすれば、かえって取り組みやすいと考えたからである。ただ、コンピュータで操作するとなると、非常に多種類におよぶ漢字のフォントをコンピュータのメモリにいかにか記憶させるかが難題であった。漢字印刷のドットの位置を一つ一つ記憶させていたのでは膨大な記憶容量が必要となる。王選は 1975 年に「輪郭+パラメーター」<sup>2</sup>という漢字の表現方法を考案し、必要な情報量を大幅に圧縮することに成功した。そして翌 76 年にはこの方法を用いたレーザー式第 4 世代写植機を北京大学で製造することを決めた。79 年には試作機もできたが、なかなかユーザーの信頼を得るほどの品質には達せず、84 年に『人民日報・海外版』が写植機を導入したときに採用されたのは日本の写研の第 3 世代機であった。北京大学のレーザー式写植機「華光」は 85 年には新華社への納入に成功し、87 年には『経済日報』の印刷工場にも採用されたが、品質は安定せず、消去したはずの文字が他の場所に出てきてしまうといった故障が頻繁に起きた。『人民日報』は 87 年に写植機を導入したときには、「華光」に比べて価格が 15 倍もしたにも関わらず、アメリカ HTS 社のものを採用した。

## 2. 北京大学による企業設立

さて写植機の開発とは別に、北京大学では 1984 年頃から大学の研究成果を商業化し、収益をあげる目的で企業を設立しようと考え始めていた。当時北京の中関村では既に中国科学院の研究者らが科海、京海、四通といった企業を興してコンピュータの販売代理業務でかなりの成功を収めており、北京大学もそうした動きに刺激されたのである。そこで、北京大学無線電系の技術者であった楼浜龍が総経理を任せられ、物理系の張玉峰、数学系の黄祿萍を副総経理として、ごく小所帯の会社が 1985 年に活動を始めた。最初は北京大学副教務長の 10 m<sup>2</sup>の部屋に事務所を置き、資金もなく、業務の方向も定まらなかった。副総経理の張玉峰などはサイドビジネスで土産物屋を始めて、観光地の八達嶺で 1 年間土産物を買ったほどである。王選はこの会社には参加しなかったが、大学側からこの会社を何か役に立ててくれないかと頼まれて、国家からレーザー式写植機の開発経費として提供された資金のなかから 10 万元をこの会社に提供し、繁体字の活字鋳型の開発を依頼した。しかし、会社ではこの金をキャノンとの協力交渉をめぐる接待費として使ってしまった。

---

<sup>2</sup> 漢字をその輪郭と、画の幅や長さ、湾曲点を表現するパラメーターによって表し、ドットを一つ一つ記憶させるよりも 500 分の 1 に情報を圧縮することを可能にする方法。(谷 [2001]p.54)

会社が活動を始めてから1年後の1986年ようやく会社設立の許可があり、北京理科新技術会社と称することになった。そしてこの時大学から創業資金として40万元が提供された。しかしこれだけの資金ではコンピュータの販売代理を展開するには不十分だとして、副総経理の張玉峰は北京市郊外の玉淵潭郷政府に20%のリターンを約束すると持ちかけて120万元の資金を引き出し、北達科技服務部という別の会社を設立し、自らその総経理になった。北達科技服務部は北京大学という看板を利用して、IBMのパソコンをシンセンや珠海から仕入れて中国国内のユーザーに転売するビジネスで稼いだ。4カ月後には玉淵潭郷からさらに300万元の投資を引き出した他、当時香港の企業家張旋龍が四通会社に卸していた香港産の廉価なIBM互換機“Super”の代理販売業務にも手を広げ、88年には資産規模が2000万元になった。

1988年に北京大学は北京理科新技術会社と北達科技服務部を統合して北京大学新技術会社とすることを決め、その主力製品として王選の率いる北京大学計算機科学技術研究所が「華光」レーザー式写植機の新型として開発した「華光 型」を生産・販売させることにした。それ以上は北京大学の開発した写植機の製造・販売は、計画経済時代に定められた役割分担により濰坊計算機公司（濰坊電訊儀表廠）が担っていた。しかし、濰坊計算機公司の製造技術は悪く、販売努力もなかったため、北京大学側は不満を持っていた。そこで、北京大学は自ら生産と販売に乗り出すことで、より効果的に製品を売り込めると考えたのである。

ただ、生産といっても、「香港でロゴマークを作り、台湾からケースを輸入し、基板は成都の軍需工場で作る、溶接は北京の他の企業で行う」（王[2000]p.102）といった具合で、北京大学新技術公司自体は開発と組立だけを行うのみだった。印字部分では87年にそれまで国産のレーザープリンタを接続していたのを改め、キャノンのレーザープリンタを接続するようになったが、これも華光の競争力向上につながった。以来、華光 型写植機は低価格を武器に中国国内で確実に市場を広げ、1989年末には外国企業を中国国内から駆逐するに至った。

### 3. 方正の歩み

1988年に北京大学新技術公司が発足し、「華光 型」の製造を始めたあとも、濰坊計算機公司は「華光」写植機の製造を続けたので、北京大学計算機科学技術研究所は北京大学新技術公司と濰坊計算機公司の両方に華光 型の技術ライセンスを提供する形になった。濰

坊計算機公司是北京大学計算機科学技術研究所にロイヤリティとして1台生産するごとに1万元を支払っていたが、次第に支払が遅れ、最後には支払いが途絶え、北京大学側は裁判に訴えた。それに対抗して、濰坊計算機公司も「華光」は自社の登録商標であるから北京大学新技術公司がこれを使うのは許されないと主張した。そこで王選は「北大方正」という新たなブランドで北京大学新技術公司に生産させることとした。

さらに北京大学計算機科学技術研究所と新技術公司の間の亀裂も始まった。新技術公司の側では、外国で写植機からDTP(Desktop Publishing)へと印刷製版システムが転換するにつれて、計算機科学技術研究所の技術は時代遅れになってきているのではないかという疑念から、独自にPost Script(ページ記述言語)の研究に着手しはじめた。新技術公司の経営陣の間で、計算機科学技術研究所に開発を任せるべきか、袂を分かつべきかという意見の相違が生じた。計算機科学技術研究所の方でも、新技術公司が払う1台3500元のロイヤリティでは次世代機の開発ができないという不満があり、また新技術公司が払うべきロイヤリティを生産量を少なく見せかけることでごまかしているのではないかという不信感もあり、自ら新たな会社を興すべきだという意見が台頭した。結局、92年6月に新技術公司の総経理が交替したのを契機に、新技術公司による独自開発はやめるかわりに、計算機科学技術研究所を事実上新技術公司の研究開発部門とすることでの決着が図られた。すなわち、新技術公司が計算機科学技術研究所にロイヤリティを払うのではなく、計算機科学技術研究所が必要な研究開発費の予算をたて、それを新技術公司が支出するという関係になったのである。

方正は後にパソコンを主たる事業とするようになったが、方正がパソコンに参入するきっかけとなったのは聯想と同じく漢字カードの開発からであった。すなわち、前述の香港商人張旋龍(香港金山公司)が四通公司の社員だった求伯君を雇って中国語ワープロシステムWPSの開発を始め、それを89年に方正に持ち込んで漢字カードとして製品化した。方正の漢字カードは一時は中国国内で40%のシェアを握った(中川[2001])。さらに1992年には企業内に計算機・事務事業部を作り、まずは聯想も販売していた米AST社のパソコンの販売代理業務、さらに米DEC社のパソコンの独占代理店となった。さらに95年にはシンセンと東莞にパソコンとモニターの生産基地を作り、ここから本格的に自社ブランドのパソコンの生産と販売に参入する。

1992年には方正(香港)有限公司を設立し、95年に香港市場に株式を上場した。香港に会社を設立して何を行ったかは明らかにされていないが、おそらくパソコン生産のための

部品輸入ルートとして、またシンセン・東莞の工場のオペレーションセンターとして活用されたのであろう<sup>3</sup>。

1994年には情報系统工程公司を設立し、金融業などに対するシステム・インテグレーション業務を始めたほか、3000万円を機能化学品に投資し、合成香料の生産を始めた。また、98年には瀋陽稀土総廠との合併会社を設立し、レアアースの精錬・加工事業にも進出した。こうして方正はシステム、化学、新材料、さらには不動産などにも多角化していったが、多角化においては失敗も多かったようである。

張玉峰は1988年以來の経営のなかで方正が投資した資金をすべて失ったのみならず、さらなる損失をもたらした10の大失敗として次の各点を挙げている（谷[2000]p.73）。

- 東吳方正の設立（内容不明）
- 方正特邦公司の設立（内容不明）
- 方正電気公司の設立（内容不明）
- 北海市での不動産投資
- 北京隆福大厦（デパート）への投資
- 北京正中広告公司の設立（広告会社）
- 蘇州市での不動産投資
- 天地軟件公司の設立（ソフト会社）
- 易邁公司の設立（内容不明）
- アメリカ方正の設立

## 第2節 事業内容と業界での地位

方正の事業は大きく分けてソフト、ハード、新材料、通信に分けられる。

ソフトの分野の中心はなんといっても方正の発展の基幹となった電子写植機を引き継ぐ電子出版ソフトである。方正はこの面では強い競争力を発揮し、中国語DTPソフトでは全世界の80%のシェアを持っている。新聞編集出版ソフト、中国語カラー印刷ソフトの他、電子媒体ソフト、地図情報ソフト、指紋識別システムなども扱っている。電子出版ソフト

---

<sup>3</sup>企業間の部品取引と決済を香港で行うということは華南地域で広く行われていることであるため、華南に工場を持つ企業は香港に事務所を置くことが多い。

の研究開発は当初は北京大学計算機科学技術研究所で行われていたが、1995年に方正と研究所の共同設立の形により方正技術研究院を設立し、事実上方正の研究開発部門と研究所とが一体化されて運営されるようになった。

ハードの分野では、デスクトップ・パソコンで中国国内第2位の地位にあり、2001年の市場シェアは10%。ノートブック・パソコンでは6%のシェアを持っている。他にサーバー、PDA、MP3、デジタルカメラを製造しているほか、パソコン周辺機器ではプリンタ、スキャナ、モニター、モデムなどを製造している。スキャナでは中国第1位のシェアを持っている。他にNC(ネットコンピュータ)といって、1台のサーバーに多数の端末を接続して、学校などで低コストで多数のコンピュータ端末を導入できるようにしたのも製造している。

新材料の分野では、レアアースの精錬と加工、燃料添加剤の製造などを行っている。

通信の分野では、第3世代(3G)、第4世代(4G)の移動通信方式の開発を進めている。

2001年にはグループ全体で116億円の売上があったが、うちハードの売上が50-60%を占めている。残りはシステム・インテグレーションとソフトの売上であり、新材料や通信の占める比率は小さい。

### 第3節 所有と経営

#### 1. 所有制改革の難しさ

方正も聯想と同様、最初に北京大学からわずかな投資(40万元)があっただけで、あとは経営者たちの努力と内部蓄積によって発展し、今日では総資産50億元にものぼる規模となった。設立時には会社制度や出資の概念がなく、北京大学が提供した40万元は資本金なのか融資かもはっきりしていないが、出資に相当するものだろうということで、現在まで方正は北京大学が100%所有する国有企業ということになっている。

こうした企業体制については、方正の側では早くから改革を望む声があった。すなわち、北京大学は最初に40万元を提供したにせよ、その後方正が今日の規模まで拡大した貢献は経営者と従業員にある以上、これらの貢献を所有権の形で認めるべきだというのである。さらに、方正は北京大学に毎年数千万元の利潤を上納しており、北京大学は労せずして投資を十分に回収してもいる。

こうして方正の経営陣によって 1993 年には北京大学が 40%所有し、企業が 40%、計算機科学技術研究所が 20%所有するという案まで作られたが、結局今日に至るまで改革は実現していない。方正では既に新たな案を準備しているようであるが、それは北京大学が 50%強の株式を保有し、残りは方正側が従業員持株会という形で保有し、その一部は方正の発展に貢献のあった技術者や経営者に分配するといったものであるようだ。

ただ、方正の場合、聯想の改革に比べて難しい問題が多い。第一に、聯想が中国科学院から最初に 20 万元の創業資金を受け取った以外は技術開発においても自主的に行ってきたのに対して、方正の場合は北京大学から電子写植機技術、電子出版システム、合成麝香技術、指紋自動識別システム、レアアース精錬技術などの移転を受けており、こうした無形資産の投資をどう評価するかという問題がある。第二に、聯想の経営陣は倪光南が去った以外は創業以来の人がみな残っているのに対して、方正の場合は、1988 年から 92 年の経営陣（総経理：楼浜龍、常務副総経理：晏懋洵、副総経理：黄祿萍、張玉峰、張国祥）のうち、楼浜龍、晏懋洵、黄祿萍、張玉峰の 4 人までが解任等の形で企業を去っている。こうした人々をどう処遇するかは難問だ。

## 2 . 所有と経営の対立 経営陣の変遷

中国で急成長を遂げた企業にしては方正は経営陣が頻繁に変わっている。まず、今日までの経営陣のリストを見てみよう。

表 2 方正の経営陣

1988 年 5 月 ~ 92 年 6 月	総経理：楼浜龍、常務副総経理：晏懋洵、副総経理：黄祿萍、張玉峰、張国祥
1992 年 7 月 ~ 95 年 6 月	総裁：晏懋洵、副総裁：張玉峰
1995 年 7 月 ~ 96 年 5 月	総裁：張玉峰
1996 年 5 月 ~ 97 年 7 月	総裁：賀文
1997 年 7 月 ~ 現在	総裁：張兆東

初代総裁の楼浜龍は北京大学との関係を株式所有関係に転換して方正側の経営権をはっきりさせることと、方正の側にも研究開発機構を設けることなどを主張し、その結果、北京大学と方正との関係がこじれた。結局楼は 1992 年に解任された。

第2代の晏懋洵は任期を全うしたが、経営者としての能力は今ひとつだったとされる(谷[2001]p.141)。

第3代の張玉峰は方正誕生以来の実力者であったが、1年総裁を務めただけで、翌年には会社内に総裁にふさわしい人はいないとして、外部から賀文を総裁に招聘し、自らは董事長として第2線に退いた。しかし、外から来た賀文には求心力がなかったため、いったんは第2線に退いた張玉峰が3カ月後には実質的に総裁の職を担わざるをえなかった。だが、1999年に方正の経営陣の間で方正控股が1998年に1.6億円の赤字を出した責任の所在や、方正技術研究院(=北京大学計算機科学技術研究所)の評価を巡って大騒動となり、その結果張玉峰は北京大学によって董事長の職務を解かれた。

第5代の張兆東は1949年生まれで、工農兵學員として北京大学空間物理系に1973年に入学、卒業後大学に残った。92年に漢字カード部門の副総経理として方正に入社し、漢字カードの販売ネットワーク作りに功績を挙げた。

聯想の経営者が設立当初から現在まで基本的に代わっていないのに比べると、方正の経営陣の交替は頻繁であり、しかも過去の経営陣の多くがけんか別れの形で企業を去っている。このようなことが起きる根本的原因は「国有民営」という企業の体制そのものにある。

聯想も最近まで国有民営企業であったが、聯想の所有者である国を代表する中国科学院は創立から現在に至るまで聯想から単に配当を受け取るだけの存在に甘んじており、開発・生産・販売など経営に関わることはなかった。それに対して方正は、誕生以来、開発は北京大学、生産と販売は方正という分裂した状態でスタートし、写植機・DTPソフト以外にも北京大学の研究成果を産業化することを期待され、実際に香料や指紋識別などの技術を産業化している。こうして所有者たる北京大学が開発を担う結果、大学側は方正が応分の利益を分配するよう求めることになる。1992年には方正が北京大学側に資金を提供することにより、方正の従業員の待遇と計算機科学技術研究所の研究者の待遇を同じにするという措置がとられ、95年に張玉峰が総裁に就任した際には、王選ら研究所の主要幹部に方正グループの主要な企業の取締役などを兼任させて研究所幹部も利益の配分に与れるようにした。

一方、方正の側では大学の提供する技術は産業化して利益が出るものでは必ずしもなく、もっと自主的に市場のニーズに応じた開発をしたいという要求が出てきた。特に張玉峰が解任された1999年の騒動の際には、王選の率いる方正技術研究院は1996年以来利益になるような新製品を何も提供しておらずに資金と人材を浪費しているという不満が



噴出した（谷[2001]pp.42-48）。

こうした「国有」（＝北京大学）と「民営」（＝方正のたたき上げの経営陣）の対立は、いずれも「所有」が「経営」をコントロールするという形で決着がつけられた。1992年の時には大学は楼浜龍総裁を解任し、99年の時には張玉峰を解任して、大学の常務副校長の関維方を董事長として送り込んだ。現在の董事長も大学側が関の後釜として送り込んだ教育学院の魏新教授である。

#### 第4節 経営組織

方正の企業組織構造は表1のようになっている。方正の構造を大まかに言えばまず本社機能は北京北大方正集团公司にある。この会社は今のところ北京大学が100%所有する国有企業である。北京北大方正集团公司の子会社、関連会社によって方正グループが形成されているが、そのなかに株式公開会社が4社ある。すなわち、上海のA株市場に上場している上海方正延中科技集団股 有限公司（略称、方正科技）、香港市場に上場している方正控股有限公司、その子会社で同じく香港に上場している方正数碼（控股）有限公司とマレーシアに上場しているPUC Founder (MSC) Berhadの計4社である。

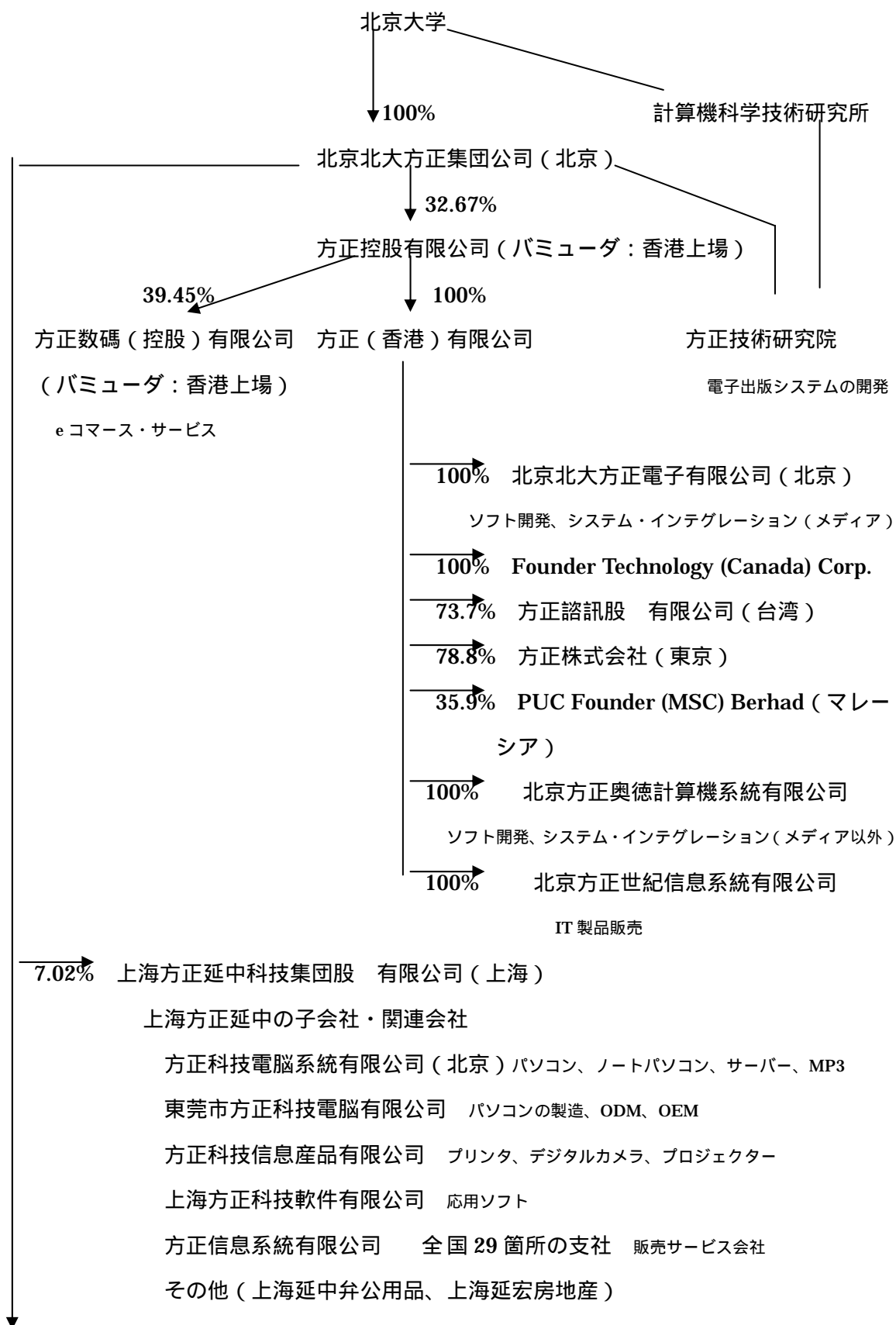
方正科技の前身は、上海に株式市場ができた初期から上場している上海延中実業股 有限公司であり、方正は流通している上海延中株のTOBによって上海延中を関連会社化し、そこに方正のパソコン部門を移してできたのが方正科技である<sup>4</sup>。そうした経緯により、北京北大方正集团公司の方正科技における所有比率は7%ほどと低い。方正グループの他の企業が所有する部分もあるが、すべて足しあわせても10%を少し超える程度である。しかし、方正科技は実質的には方正が完全に経営権を握っており、その組織の一部として運営されている。

方正グループ内の各企業がどのような業務を担当しているかは表1に書き入れたとおりである。電子出版システムを始めとするソフトやシステム・インテグレーションは方正控股有限公司およびその子会社が担い、パソコンなどハードウェアの製造販売は方正科技が担うという分担になっている。

---

<sup>4</sup> こうした買収は、株式市場への上場を希望しているが、上場枠が与えられないような企業によって行われる。それは上海延中の資産を目的とするものではなく、株式市場に株を上場する権利を取得する目的で行われるため、中国語ではヤドカリ上場（借殻上市）と呼ばれる。

表1 方正の組織構造



その他の子会社・関連会社

中国教学儀器設備總公司

シンセン市方正科技有限公司

北京北大方正進出口有限公司

シンセン市北大方正数碼科技有限公司

北京北大方正集团公司シンセン分公司

東莞方正麗康科技設備有限公司

北京博雅科技実業有限公司

成都方正電子有限公司

瀋陽羅地亞方正稀土新材料有限公司

北京北大方正実業開発公司

北京銀通房地產開發有限公司

北大方正投資有限公司

北京方誠物業管理有限公司

北京方正藍康信息技術有限公司

北京方正稀土科技研究所有限公司

×寧北大方正稀土新材料有限公司

北京北大方正寬帶網絡科技有限公司

方正韓国株式会社

(注) 矢印は出資関係を、小文字は各社の業務内容を示す。

(出所) 北大方正、方正控股、方正科技のホームページから作成

## 第5節 人材採用・管理

北京大学の経営する企業であるが、一般従業員については全国各地の大学・大專を卒業した人が採用されている。ただ、一番多いのはやはり北京大学卒業生である。

管理職となると大半が北京大学の教職員から異動してきた人である。方正に「人事関係」

<sup>5</sup>が移っている人もいれば、北京大学に残したまま出向している人もいる。北京大学の教授等の職務と方正の管理職とを兼職しているケースもあるが、その場合にも給料はいずれか一方だけから出る。

なお、方正は最近北京北大方正軟件技術学院という3年制の短期大学（大専）を設立した。これは北京大学とは無関係で、方正の必要とするソフト技術者を育成するのが目的の学校である。

## 第6節 生産

パソコンなどハードウェアの生産は主に東莞市方正科技電腦有限公司で行っている。東莞の工場にはパソコン生産ラインが8本と全自動倉庫があり、パソコンを年300万台組み立てる能力を持っている。また製品のラインアップを広げるために他社にOEM発注しているケースもある。

## 第7節 研究開発体制

方正の研究開発部門を統括しているのが王選が主任を務める「企業技術中心」である。これは方正が中国政府のイノベーション企業のテストケースの一つに選ばれたことをきっかけに設立されたものであり、その傘下には方正技術研究院、方正信息技術研究所、方正信息産品研究所、方正稀土科技研究所などの研究機構がある。

方正技術研究院は北京大学計算機科学技術研究所と方正が共同で1995年に設立したものであるが、事実上、計算機科学技術研究所とは一体として運営されている。つまり、方正技術研究院には400人の研究スタッフが所属しているが、その多くは北京大学の教授や研究員、大学院生を兼ねている。方正技術研究院の名前で大学院教育（修士・博士）も行っており、入学した大学院生は北京大学の教授でもある王選らのもとで文字画像情報処理、情報安全、データベース技術などを研究して北京大学の修士号や博士号を取得できる。修士論文や博士論文のテーマは方正の事業上の必要に合致したようなものが選ばれる。

方正技術研究院の研究開発内容は、ラスター・イメージ処理（RIP）、カラー・イメージ処理、デジタル放送、インターネット技術であり、研究院で教育されているのもほぼ同様

---

<sup>5</sup> 人事書類がどこにおかれているかということを表し、その人の基本的な帰属関係を意味する。

の内容である。方正技術研究院は方正グループのなかでは北京北大方正電子有限公司に所属している。

方正信息技術研究所は方正科技電腦系統有限公司に所属しており、パソコンとサーバーのハードウェアの研究開発を行っている。

方正信息産品研究所はシンセンにあり、デジタル信号処理(DSP)、ネットワーク製品(モデム、クライアント端末、ワークステーション、WBT(Windows-based terminal)、スイッチ、ルーター、ハブ、ネットワークカード)、ディスプレイ(CRT、LCD)、プロジェクターなどの開発にあたっている。

方正稀土科技研究所は江蘇省と四川省にあり、レアアースの精錬に関する研究を行っている。

他に燃料添加剤やナノテクの研究所、第3世代、第4世代移動通信の研究を行っている通信技術研究所がある。

以上のように、製品開発に関してはほぼ方正グループの内部で行われる態勢になっているが、新たな事業分野、例えば合成香料、燃料添加剤、レアアースなどは北京大学から技術のタネを持ってきた。その場合、方正と北京大学の研究者とで会社を作り、双方が産業化のメリットに与るという形をとる。ただ、いまや北京大学は方正以外にも100以上の大学経営企業を持っており、北京大学の研究成果を産業化する場所は他にもいろいろある。逆に方正の側も北京大学以外の技術を産業化することもありうる。このように、方正と北京大学の関係は今後次第に単なる出資関係になっていき、方正の開発や経営面での独立性は高まるだろう。

## 第8節 基礎データ

北京北大方正集团公司

本社所在地：北京市

従業員：約5000人

総資産：60億元

登録資本金：5015万元

売上：116億元(2001年)

上海方正延中科技集団股 有限公司

本社所在地：上海

営業収入：36億9287万元（2001年）

利潤総額：1億2002万元（2001年）

総資産：23億9097万元（2001年）

純資産：5億8706万元（2001年）

従業員：1500人

方正控股有限公司

本社所在地：バミューダ（実際には北京）

売上：16億6988万香港ドル（2001年）

総資産：10億9596万香港ドル(2001年)

純資産：4億834万香港ドル(2001年)

利潤・損失：-3億9175万香港ドル(2001年)

従業員数：2520人

方正の経営指標		
	売上(億元)	パソコン販売台数(万台)
1988	0.35	
1989	0.6	
1990	1	
1991	2	
1992	4.2	
1993	9.4	
1994	18	
1995	25	0.5
1996	40	4.5
1997	58.5	13.5
1998	74	28
1999	84	41
2000	100	
2001	116	

(出所)売上は方正のホームページ、パソコン販売台数は谷(2001)。

(資料)

訪問調査 2002年10月10日 集団技術弁公室

王宏甲[2000]『智慧風暴』北京 新華出版社

澤田善彦[?]『印刷100年の変革』(日本印刷技術協会ホームページ <http://www.jagat.or.jp/>より)

谷照明[2001]『走出危機』北京 經濟日報出版社

中川涼司[2001]「中国主要コンピュータ企業と企業家」(本田英夫編『中国のコンピュータ産業』晃洋書房 2001年)

北京北大方正集团公司ホームページ (<http://www.founderpku.com>)

方正控股有限公司ホームページ (<http://www.founder.com.hk>)

上海方正延中科技集团股 有限公司ホームページ (<http://www.foundertech.com/>)