壁に直面する中国企業と国際進出

後藤　康浩（日本経済新聞）

Ⅰ．最初に

中国企業の海外進出が急速に進んでいる。グローバル市場への製品輸出の増加は当然として、海外に生産、営業、情報収集などの拠点を開設しようという動きが活発化している。さらに外国企業を買収し、国際市場における橋頭堡を確保しようという中国企業ももはや珍しくなくなった。中国に膨大な外資系企業が進出し、生産、営業、研究開発など幅広い業務を運営していることを考えれば、それに対抗する動きとして、中国企業が国際進出することはある意味で当然であろう。中国政府も民族企業の強化、育成策として「走去出」政策を打ち出し、積極的に支援している。

問題は、中国企業がグローバル市場で戦い抜く競争力を持っているか、あるいは、海外進出を通じてそうした力を獲得できるかである。「改革開放」政策によって、外資の力を国内に取り込み、巧みに利用することで高度成長を達成した中国は、次のフェーズとして自国企業をグローバル市場に押し出し、先進国企業と戦いながら新たな成長を目指そうとしている。このフェーズにうまく入ることができなければ、中国は安い労働力と巨大な市場を先進国企業に提供するだけの存在にとどまりかねない。

Ⅱ．中国製造業の発展

低賃金の労働力を提供できる途上国が世界に多数ある中で、中国が製造業において急激な発展、圧倒的な成功を収めた理由は、13 億人を超す人口の巨大さのみではない。産業が発展する基礎的な条件が中国に備わっていたとみるべきだろう。その条件のひとつは、1950 年代末から 1970 年代後半まで続いた自力更生の時代に培われた基盤型技術にあると考える。中国は 1949 年の誕生以来、経済発展、産業育成において旧ソ連の技術支援に全面的に依存していた。だが、1950 年代末に中ソ対立によって、中国に派遣されていたロシア人技術者が総引き揚げした後は、産業、軍事など幅広い分野の技術を独力で開発していかざるを得なくなった。

独自技術開発の最初の大きな成功例は、1959 年の大慶油田の開発であろう。油田開発は地質構造の解析から試掘、生産井の掘削、暴噴や火災の防止、生産・出荷設備の製造、建設、油田

のメンテナンスなど幅広い技術を必要とする。大慶油田は対日輸出こそ終わったものの、世界的な大油田として今日も生産を続けており、中国産業の技術の水準と総合力を象徴している。そのほか、1970 年に独力で人工衛星の打ち上げに成功したことも特筆に値しよう。独自の人工衛星打ち上げでは、日本にわずか 2 カ月遅れたにすぎない。

新中国建国以来、1960 年代半ばから 10 年続いた文化大革命の時期を含め、世界から孤立し、先進的な技術の導入が困難だった中国は、様々な分野において独力で技術を開発し、向上させて行かざるを得なかった。「自力更生」である。それが結果的に鋳造、鍛造、プレス、金属加工など量産に必要な基盤型技術を自前で整える結果につながった。もちろん水準は高くはないとはいえ、外国企業の技術導入や指導ではなく、一から自前で技術を築いた点に他の途上国にない中国産業の特徴がある。

「改革開放」後の中国の経済成長は、戦後日本の復興に並ぶ急激な発展だった。戦後の日本産業の成長は言うまでもなく、戦前の技術蓄積が生きたわけである。生産設備は空襲などで失われても技術は人や企業の中に生き残り、戦後、一斉に花開き、復興から高度成長を疾走する原動力となった。日本の造船業は戦後わずか 11 年目の 1956 年に英国を抜いて建造量で世界トップに立った。戦前の技術的蓄積が生きた象徴である。

「改革開放」後の中国産業の急成長の原動力となったのは、自力更生時代に培われた基盤型技術であった。外資は進んだ製品、技術を中国に持ち込んだが、それを吸収、消化し、高品質の量産に結びつけたのは中国自らが蓄えた基盤型技術だった。すなわち外資が導入した先進的な製品、技術と中国独自の基盤型技術がそろったことで製造業の発展する必要十分条件となったわけである。こうした基盤型技術を独自に備えた途上国は世界をみてもきわめて異例といえる。

1970 年代以降、とりわけ 1980 年代後半に日本は東南アジア諸国に大挙進出し、家電、機械、自動車などの生産拠点を相次ぎ構築した。その発展プロセスは 1990 年代の中国の成長に類似しているが、異なっている点がいくつかあった。東南アジアにおいては、部品、素材産業など進出外資を支える裾野産業においても地元企業が台頭するケースは多くはなかった。これに対し、中国では地場の中国メーカーが多数、成長し、コスト、品質、量産能力において外資メーカーの調達基準を満たすようになった。

東南アジアでは進出外資メーカーと国内市場で対抗できるような民族系製造業はあまり台頭しなかったが、中国では家電、二輪車、パソコン、携帯電話、自動車など様々な完成品の分野で外資と競合するメーカーが現れた。こうした違いこそ、「改革開放」以前に蓄えられた基盤型技術が中国の産業発展において、大きな意味を持っていたことを示していよう。

Ⅲ. 中国製造業のジレンマ

1990 年代半ば、国内市場で圧倒的な存在感を持つ外資の製造業に対抗して、成長するために様々な分野で中国企業が選んだのは、外国メーカーの製品設計やそれをつくる設備の導入、さらにライセンスなしでの模倣だった。日本も戦後、欧米メーカーからの技術導入、模倣で成長した時期があり、発展の過渡期とみることもできる。中国メーカーの場合、外資製品を分解、分析し、設計図に戻す「吸収能力」言い換えれば、リバースエンジニアリングにきわめて長けていた。それに基づき、製品を量産する「模倣能力」においては基盤型技術が大きく役立ったのは言うまでもない。

こうした吸収、模倣能力は外国製品の輸入代替や外資の中国国内生産品との競争においては大きな力を発揮した。1990 年代前半には中国国内市場ではカラーテレビ、冷蔵庫、エアコンなどの家電製品では松下電器産業、日立製作所、ソニー、二輪車ではホンダ、ヤマハなどの製品がシェア上位にあったが、1990 年代半ば以降、日本製品は中・低価格品のゾーンを中心に中国メーカーにシェアを奪われ、順位を低下させることになった。吸収、模倣能力に優れた中国メーカーが生産力を高め、地元である有利さもあって、急成長したからである。

海爾、四川長虹、康佳、科竜、美的などの家電メーカーや軽騎、力帆、新大洲などの二輪車メーカーはまさにこうしたプロセスで成長し、日本はじめ外資メーカーからシェアを奪ったのである。製品の設計、デザインを模倣し、量産するメーカーは設計・開発投資の負担をしない「フリーライダー」ゆえの有利さがある。さらに中国進出外資には派遣した社員の駐在コストなど様々な負担がかかるが、中国メーカーにはそうしたコストがない有利さもある。結果的に、外資の製品を模倣し、低コストで量産するモデルは、中国国内市場、途上国向けの輸出で大成功を収めた。家電、二輪車などで始まった「模倣・量産」モデルは他の分野にも広がり、中国の産業の水準を底上げした。

だが、「模倣・量産」における成功は、製造業に不可欠である独自技術開発への意欲を減退させることになった。中国メーカーの多くは同業の先進国メーカーと比して、売上高に対する研究開発投資の比率が圧倒的に低いことが様々な研究者によって報告されている。外資のコピーで済む技術を独自に資金を投じて開発する必要がない、というのが中国の製造業の一般的な姿勢である。まれに一定規模の研究開発投資をしている中国企業があっても内容は外資からの技術導入費用が大半といったケースが少なくない。

戦後日本の復興の過程で、日本の製造業も模倣に依存した時期があったが、日本企業の大きな特徴は早い時期から研究開発にきわめて熱心で、独自製品をつくり出そうという意欲が高かったことにある。一例をあげれば、1955 年にソニーの前身である東京通信工業は実質的に世界最初（正確には二番目だが、一番目は商業量産に至っていない）となるトランジスタラジオを

発売した。模倣ではなく、先頭を切る製品、技術を開発したいという日本メーカーの特徴をソニーは象徴している。

こうした気風が、1970 年代にはソニーのトリニトロン方式のカラーテレビ、ビデオテープレコーダーにおける VHS、ベータ両方式、世界で最初に米マスキー法をクリアしたホンダの CVCC エンジンの開発など世界を席巻する技術となって現れた。日本の製造業は戦後復興期の外国技術の模倣段階から独自技術の開発に迅速に移行したのである。

2001 年末に中国が世界貿易機関（WTO）に加盟した後、中国でも知的財産権の保護が進み始めた。外資企業も模倣品対策に本腰を入れるようになり、中国企業の特許不正使用、模倣品製造、商標悪用などに対し、厳しい対応をとるようになった。中国製造業の「模倣・量産」による成長パターンは崩れつつある。同時に、外資は競争力のカギを握るコア技術については、秘匿性を高める工夫をこらすようになった。日本メーカーの多くはコア技術の込められた重要コンポーネントは日本拠点で生産し、ブラックボックス化したうえで中国に送り、中国では中身を知ることなく単純に組み立てる工程のみを行うようになってきている。技術の流出を阻止する工夫である。中国製造業の模倣、技術無断使用を封じ込める体制が整いつつある。

Ⅳ． 独自技術の欠如

外資からの技術導入や模倣に依存し、独自技術の開発を怠ってきた中国企業は別の本質的な問題にも直面している。外資の技術に依存する中国企業同士の激しい競争である。家電、二輪車、パソコン、自動車など中国の様々な分野では数十から数百のメーカーがひしめき合い、激しい競争を展開している。大半のメーカーは共通した技術に依存し、似通った製品をつくっているため、性能、機能などで差別化ができず、価格と販売力のみで他社との競争に挑まざるを得なくなっている。外資メーカーは高機能、高品質を売り物にし、先端製品の投入やブランド力で、中国メーカーとの差別化を図ることができるが、中国メーカーの大半は中国メーカー同士の競合で激しい値引き競争を展開し、赤字または低収益体質から抜け出ることができない。こうした収益力の低い中国メーカーは、研究開発投資の余裕がなく、独自製品を生み出せない。導入や模倣技術への依存が悪循環を生んでいるわけである。

研究開発能力の低さは、製造業として別の成長の制約をつくりだしている。製品のパラダイム転換への不適応である。中国の家電メーカーは冷蔵庫、洗濯機などで外資メーカーからシェアを奪い、市場の主役になった。現在もその状態が続いているのは、冷蔵庫、洗濯機などは技術が成熟化し、製品パラダイムの転換が起きていないからだ。中国顧客に適したアプリケーション部分における製品の改善、工夫は、市場をよく知る中国メーカーの得意分野であり、中国メーカーは盤石な地位を国内市場、途上国市場で築いている。

だが、製品パラダイムの転換が起きる分野では中国メーカーの市場におけるポジションは揺れ動いている。典型的な分野はカラーテレビと携帯電話だろう。カラーテレビは 2002 年ころまでのブラウン管全盛時代は中国メーカーが国内市場で優勢に立ち、外資はハイエンド商品に押し込まれていた。だが、2003 年以降、液晶、プラズマの薄型テレビが市場に浸透し始めると、技術を持たない中国メーカーは大手であっても量販店に展示する薄型テレビさえない状況に追い込まれた。もちろんその後、パネルを韓国、台湾メーカーから調達し、薄型テレビを続々発売してはいるが、液晶、プラズマなどのディスプレーに適した画像処理プロセッサー、回路などを開発する能力はないため、日本や韓国メーカーとは歴然とした品質差がある。さらに、ハイビジョンなど高精細化にも対応できる中国メーカーは少なく、薄型テレビ時代に中国のテレビメーカーは一気に淘汰が進みかねない。

携帯電話においては、中国メーカーは明暗を短期間の間に経験した。中国政府はモトローラ、ノキアなど外資に独占されていた携帯電話市場で中国メーカーを育てるため、1999 年にまず 14 社に GSM 方式の携帯電話生産の認可を与えた。参入した各社は外資から基本技術や DSP（デジタル・シグナル・プロセッサー）などキーデバイス、生産設備を導入し、独自ブランド製品の生産に入った。認可企業はその後も増え続け、2004 年には GSM、CDMA の両方式で 37 社にまで拡大した。

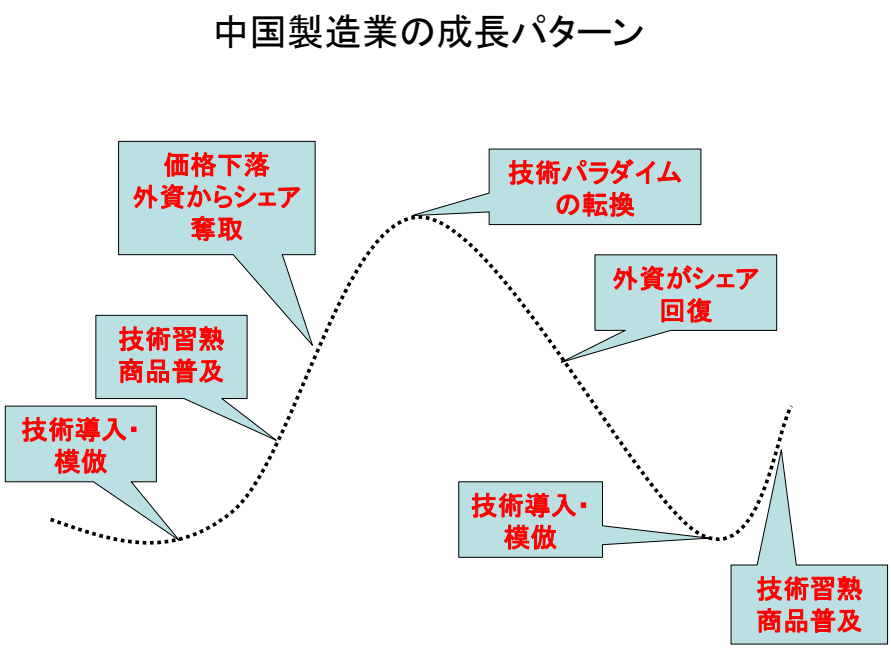
参入各社は他の製品分野と同じように開発力やデバイスの内製が出来なかったため、外観以外では製品面の差別化ができず、価格競争が激化した。中国の携帯電話は急速な低価格化が進んだが、その時期は中国の携帯電話の大衆化、普及がペースアップしたタイミングと重なり、低価格品の中国メーカーは売り上げを急激に伸ばし、外資メーカーからシェアを奪っていった。1999 年にはわずか 5.3%だった国産端末のシェアは 2002 年には 40%、2005 年には 55%に達し、外資を逆転した。だが、2005 年をピークにシェアは低下を始め、2004 年は 38%、2005 年は 37%と下落した。

中国メーカーのシェア低落の原因は、モトローラ、ノキアなど外資メーカーが低価格モデルを充実させ、販売体制も強化したことがあるが、技術的な問題として、カメラ付き携帯、インターネット接続など高機能化がある。基本技術を持たない中国メーカーは携帯電話端末のパラダイム転換に技術的に追いつけず、外資の巻き返しを許した。

研究開発の脆弱性は中国製造業の宿痾であり、成長の制約要因となるものである。図 1 は、中国メーカーの成長プロセスをイメージ化したものである。中国メーカーは外資からの導入技術を使った製品が普及段階の後期に入ると大きな力を発揮し、市場シェアを獲得する。この時期に中国メーカー自身の技術習熟度が高まるとともに、市場では中国企業が得意とする低価格品の需要が伸びるからである。しかし、製品のパラダイムが転換すると、勢いを失い、再び外資に市場を奪われる。そしてその技術がある程度一般化し、有償での導入が可能になると、再

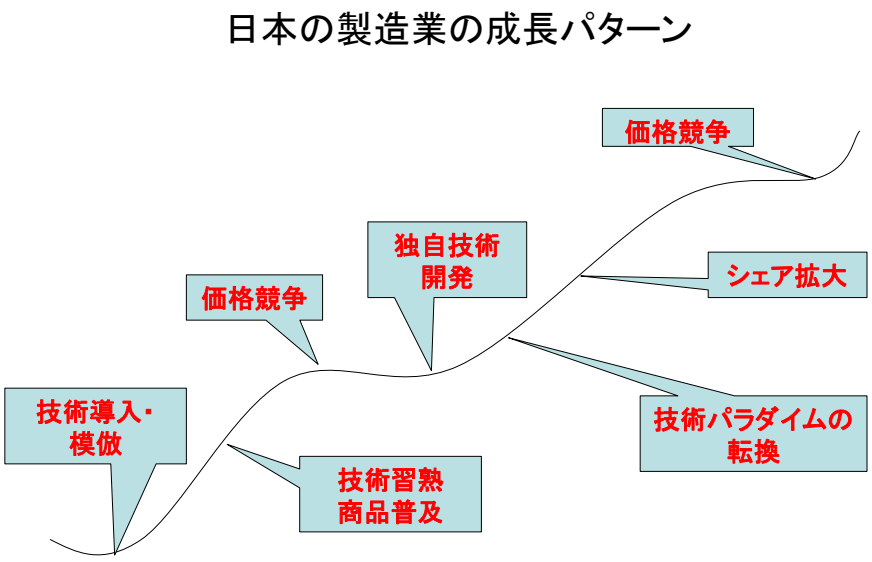
びシェアを高め始める。この繰り返しであり、メーカーとしての実力は決して高まらない。中国の製造業は研究開発力に力を入れ、独自技術を持つように努力しなければ、こうしたパターンの繰り返しを続けることになろう。

図 1



日本の製造業も戦後復興から高度成長期の前半にかけ、同じように欧米からの技術導入に深く依存していた。だが、研究開発に資金と人材を投入、独自技術への先行投資を続けた結果、技術のパラダイム転換にも独力で対応できる研究開発力を持てるようになった。むしろ、世界に先駆け、日本メーカーがパラダイムを転換する技術を開発するようになった。こうした日本企業の発展パターンを中国メーカーと比較して、イメージ化したのが図 2 である。

図 2



Ⅴ． 国際進出の狙いと陥穽

これまで見てきたような中国製造業の特質は、本論文の主題である最近の中国企業の国際進出の動きに実は深く関わっている。まず、急増している中国メーカーの外国企業買収は自らに欠けた研究開発力、技術の獲得が狙いであるケースが非常に多い。実例では、聯想（レノボ）による米 IBM のパソコン部門買収、TCL の仏アルカテルの携帯電話部門買収、南京汽車による英ローバー買収などである。2006 年夏には中国の大手太陽電池メーカー、尚徳太陽能電力（サンテック、江蘇省）が日本の同業大手、MSK（東京都）を最大 3 億ドル（2007 年春までの業績で買収額が変動）で買収することを決めた。

いずれのケースでも、中国メーカーは自らに不足した技術、ブランドを獲得する狙いだった。中国メーカー自らが研究開発体制を整備し、技術力を高めるよりもすでに研究開発体制や技術蓄積のある外国企業を買収し、時間を節約しようという判断といえる。一見、合理的な選択にみえるが、大きな落とし穴がある。売却される外資企業に中国側が期待するほどの研究開発能力や有用な技術があるケースは少ないからだ。強い研究開発組織や価値のある技術蓄積を持っていたり、事業として成長性のある企業、部門であれば、そもそも売りに出されるわけはない。

売りに出ても、中国企業が最初の交渉相手に選ばれる可能性は低いだろう。中国企業向けの売却話においては、軍事関連の技術流出防止など国内規制をクリアする手間や議会による差し止めや世論の反対などのリスクがあるからだ。

結果的に中国企業に持ち込まれる案件は、先進国企業が見向きしなかった「難あり物件」ばかりになってしまう。その中に掘り出し物がないとは限らないが、確率は高くはないだろう。例えば、聯想が買収した IBM のパソコン事業は日本の東芝、富士通、NEC や韓国サムスンなどに当初持ち込まれたが、各社がそろって断り、回り回って聯想に行ったものだった。買収側の中国企業に、買収する企業の何を活用し、何を捨てるのか明確な戦略がなければ「安かろう悪かろう」の買い物にならざるを得ない。

台湾の大手エレクトロニクスメーカー、BENQ は 2005 年 10 月に独シーメンスの携帯電話部門を買収し、シーメンスの技術とブランドを使って欧州市場への参入に挑んだが、シーメンスの携帯電話部門の製品開発力が予想外に弱く、販売体制も脆弱だったため、わずか一年で買収した携帯電話部門を巨額損失を出して、会社清算する羽目に陥った。台湾のケースではあるが、中国企業の買収失敗の典型的パターンを示している。

聯想による IBM パソコン部門の買収はまだ、成功か失敗かの判断を下せる段階ではないが、買収した IBM のパソコン事業がグローバル市場における「勝ち組」でなかったことだけは確かである。グローバル市場では、デル、HP の米二強が大きくリードしており、IBM はメーンフレームの顧客企業を中心に法人向けで存在感を持っていたにすぎない。日本 IBM の大和事業所を中心とするパソコン開発部門の設計能力、高密度の実装技術はかつては定評があったが、IBM のパソコン自体は長期低迷の部門である。「名は通っているが、不振」という、中国企業が買収できる外資のパターンであり、買収後、「レノボ」ブランドの知名度は世界で向上したが、パソコン事業が急成長したわけではない。また、聯想のケースで注目すべきは、中国企業が一部門とはいえ IBM という世界トップクラスの企業の組織を吸収したことである。グローバルな企業経営に経験の浅い中国企業が先進国の大手企業、組織を運営、統御できるかは、中国企業の国際進出をみるうえで重要なポイントになる。

VI. 直接投資の意味

1990 年代後半から中国の製造業が海外に生産・販売拠点を設けるケースが出てきた。家電メーカーの康佳、四川長虹、TCL などが東南アジア、インド、ロシアなどにカラーテレビの組み立て工場を展開した。そうした値域で中国メーカーの得意とする低価格ゾーンの需要が伸び、コストの面から現地で組み立てた方が有利な状況が生まれてきたからだ。家電では中東産油国市場を狙って、アラブ首長国連邦（UAE）のドバイに中国メーカーが展示場や販売・物流拠点

を持つ事例も出てきた。最近では、アフリカも中国メーカーの直接投資先になりつつある。家電や二輪車のメーカーにおける国際展開は戦後、日本メーカーの海外進出と似通った目的、背景で進んでおり、中国企業の成長プロセスの重要なステップとみることができる。すなわち、自国からの輸出より現地生産の方がコスト的に有利となり、国際展開することでさらに世界シェアを高めていこうという段階である。

そうした流れの中で、特筆すべきケースがある。海爾の北米進出である。海爾は 1999 年に米サウスカロライナ州カムデンに冷蔵庫工場を建設、中小型冷蔵庫の現地生産を開始した。海爾は学生寮向けなどの小型冷蔵庫で米国のトップシェアを握るなど中国からの輸出で北米市場への浸透が進んだと判断、現地生産で供給コストを下げるとともに中型以上の分野でのシェア拡大を狙っている。1960-1970 年代の日本の家電メーカーの北米進出に類似しているが、問題もある。ライバルである GE、ワールプール、エレクトロラックスなど欧米の白物家電メーカーはコスト削減のため中国やメキシコで冷蔵庫を生産（委託含む）しており、海爾の北米生産品がコスト競争力を保てるかという問題である。従来の中国メーカーの強みは中国国内での安い生産コストにあり、その強みを捨てる北米生産ではコスト以外の競争力を持っていなければならないからだ。機能、ブランド、デザイン、サービスなど非価格要素で海爾がどこまで自らを高められるかが、成功のカギとなる。海爾の挑戦は中国メーカーの先進国市場進出の分水嶺になろう。

Ⅶ. 結論

中国の外貨準備は 2006 年 10 月末に 1 兆ドルを突破した。中国の貿易黒字は増え続けている。その結果、人民元の上昇圧力は一段と高まり、外為市場ではじりじりと人民元高が進んでいる。2005 年に繊維製品や靴、雑貨などで尖鋭化した欧米との貿易摩擦は続いており、今後、セーフガード、アンチダンピング提訴など中国生産品に対する規制の動きが再燃する可能性は少なくない。日本の自動車メーカーの対米工場進出が日米自動車摩擦で加速されたように、中国が引き起こす貿易摩擦は中国企業の国際進出を促さざるを得ない。だが、中国の現状は 1970、1980 年代の日本とは大きく異なる。中国の輸出の 60%近くは外資企業によって担われており、貿易黒字は必ずしも中国企業が生み出しているわけではなく、中国企業にそこまでの力が付いているわけでもない。にもかかわらず、中国企業が国際進出を迫られるとすれば、そこに能力と責任のミスマッチが生じかねない。

すでに述べてきたように、中国の製造業の多くは国際市場で戦っていくだけの技術力、ブランド力、経営力が依然として不足している。日本企業が国際展開に乗り出した時、日本には新日鐵、トヨタ自動車からホンダ、松下電器産業、ソニーまで独自技術と競争力ある製品を持っ

たメーカーがいくらでもあった。だが、今の中国にはそんな企業はほとんど見あたらない。背伸びをした国際展開は、場合によっては企業の急成長をもたらすこともあろうが、能力不足で経営危機に陥る恐れもある。

　中国の製造業はむしろ急成長する国内市場で、世界から集まった外資強豪メーカーといかに戦い、シェアを確保していくかに注力すべき時のようにもみえる。国際進出に経営資源を割いているうちに、国内市場を外資に席巻される恐れも少なくない。国際進出をめぐって、中国の製造業はきわめて難しい状況に置かれている。