

海外進出とイノベーションのベース

中国発のグローバル企業が aumentando しているが、海外進出やイノベーションのベースとなる力がどのように形成されてきたのかは異なる。新興企業の成長パターンを考えるため、本コラムでは技術格差に注目しながら、3つのパターンに分類してみたい。

◆ ジェトロ・アジア経済研究所副主任研究員
木村公一朗

中国企業の海外進出やイノベーションに

対する関心が高まっている。中国を代表するエレクトロニクス産業を見ても、華為（ファーウェイ）やレノボ、海爾（ハイアール）等のよく知られた既存大手が、グローバル市場の開拓や新製品投入に注力している。これら既存大手に加えて、ここ数年はドローン大手・大疆創新（DJI）を始めとしたスタートアップも層の厚みも増してきた。中国発のグローバル企業は、その数を増しながら、中国経済のさらなる成長を牽引している。

ただし、海外市場の開拓や新製品開発の前提条件や、そのベースとなる力がどのように形成されてきたのかは同じではない。そこで本コラムでは、新興国発グローバル企業の成長パターンを考えるため、同業の外資系企業と比べた技術格差に注目しながら、中国エレクトロニクス企業の成長を簡

単に振り返ってみたい。

技術格差大のケース

まず、第一のパターンは、通信設備メーカーに見られるものだ。技術進歩の速い産業でもあり、ファーウェイや中興（ZTE）が早い段階から相対的に高い売上高研究開発（R&D）支出比率を積み重ねてきたことはよく知られている。たとえば、ファーウェイの同比率は、10%以上になる。

ここで、海外進出やイノベーションがとくに話題になり始めた2000年代半ば時点の技術格差を確認しておきたい。エレクトロニクス産業（15業種）のなかでも、通信機器製造業に分類される外資系企業の平均的な生産性（全要素生産性「TFP」）は、同地場企業のそれよりも高く、また、その差はエレクトロニクス産業のなかでももっとも大きかった^①。そして、この業種の地場企業の多くが、企業によってその多寡

は異なるものの、R&D活動を行っていた。

もちろん、技術格差が大きければ、技術導入や学習の機会も多く、また、技術以外の販売・マーケティングや価格面で強みを補完する必要もある。実際、約10年前にファーウェイのヨハネスブルク拠点で伺った話によれば、同業他社よりも、顧客（通信キャリア）の要望に合わせた通信システムを構築することや、使い方を懇切丁寧に教えることも強みだ、と強調していた。

ただし、技術が成熟した産業よりも、進歩の速い産業では、自らもある程度のR&D活動を行わなければ、世界の技術変化に追いつくことはできない。また、技術伝播の恩恵を受ける際も、自らR&D活動を行っていた方が、効果が高いことは国際経済学の実証分析で知られている。技術フロンティアが拡大している業種ほど、R&D活動を通じた競争力の形成が重要なようだ。

技術格差縮小のケース

つぎの第二のパターンは、パソコン（P・C）・家電メーカーに見られるものだ。このグループの企業は、売上高R&D支出比率も第一のグループほど高くはなく、レノボやハイアールで3%前後だ。しかし、国を跨ぐ大型買収・合併（M&A）を積極的に行うことで、さらなる成長のチャンスをつかもうとしてきた。企業データ提供会社ビュロー・ヴァン・ダイク社のデータベイス（Zephyr）¹⁾、ファアウェイやZTEも含めた中国エレクトロニクス企業の大規模クロスボーダーM&A取引（1億ドル以上）の有無を検索したところ、華為の1件、ZTEの0件に対して、第二のグループのものが比較的多い（レノボ9件、ハイアール7件、美的「マイディア」3件等）。また、世界の消費者向けエレクトロニクス・家電市場で売上を伸ばしている中国企業ほど、大型クロスボーダーM&Aに積極的な傾向がある。もちろん、TCLによる2000年代半ばの買収のように成功例ばかりではないが、さらなる成長に向けて何らかの布石を打たなければ、既存大手の二極化は避けられない。

ここで、大型クロスボーダーM&Aが増え始めた2000年代半ばの技術格差を確認したい。PCを含むコンピュータ製造業では外資系企業の生産性の方が少し高かったが、家電を含む家庭用電気機械製造業で

は地場企業のそれの方がすでに高くなっていった。生産性の差の縮小や、その逆転が示すとおり、この時期、新興国企業との競争の下で、経営不振に直面する先進国企業も増えていた。そのため、さらなる成長のためにブランド力や製品開発力を必要としていた地場企業が、先進国企業やその事業を買収するようになった。通信機器分野で見られるような米国会議会等の反発が少ないことも、第二のパターンが形成された背景にある。

このように、技術格差を始めた事業環境によって、競争力向上にふさわしい方法は異なる可能性がある。ここで1つ思い出すのは、家電大手・夏新（アモイ）のケースだ。アモイは、2000年代初めの携帯電話ブームのころ、激しい競争に生き残るため、R&D活動を重視した。しかし、技術動向の読みの難しさもあって、大きなR&D投資に見合った売上を立てられずに経営が急速に悪化した。製品開発力の向上が必要だったとしても、自社開発の努力が奏功するとは限らないという難しさがある。

技術格差ゼロのケース

そして、最後のパターンは、スタートアップに見られるものだ。本誌3月号（「競争とイノベーション」）でも紹介したとおり、スタートアップが今、新しい製品市場の誕生や、スタートアップ・エコシステムの充実に背景にして増えている。つまり、先進

国企業が当該市場の先発企業として参入障壁を築いている状態ではないため、「技術格差ゼロ」の市場がさまざまな製品カテゴリーで生まれている。また、ベンチャー・キャピタル（VC）業の発展やスタートアップ支援策（「大衆創業、万衆創新」）等の充実によって、起業や製品開発のハードルが引き下げられた。その結果、この領域で新しいチャンスをつかもうとする企業が増えた。多くの新興国でも、同様のチャンスが広がっている。

グローバル企業としての存在感を高める中国企業が増えるなか、そのベースの形成パターンは多様である。その多様性は、グローバル企業としての競争戦略に異なった影響をあたえるものになるのだろうか？ それぞれのタイプの企業が今後、どのようにグローバル市場で売上を伸ばし、また、どのような新製品を投入していくのか、引き続き注目していきたい。

●注

1 TFPの推計は、2005～07年の中国に立地するエレクトロニクス・メーカー（地場企業と外資系企業）を対象に、通信機器製造業や家庭用電気機械製造業、電子部品製造業等の15業種に分けて行った。詳細は、木村公一朗（2016）「技術開発環境とR&D——電機・電子産業のケース」、加藤弘之・梶谷懐編著『二重の罫を超えて進む中国型資本主義——「曖昧な制度」の実証分析』ミネルヴァ書房。