

華為技術（ファーウェイ）と聯想集団（レノボ）の対日進出 —中国企業多国籍化の二つのプロセス再論—

中川涼司¹

要旨

中国の対外直接投資は近年急増を見せ、2010年には単年度フローでは日本を凌駕するに至った。しかし、中国の対日直接投資は国・地域別投資額でみて第21位（2010年単年度）と比較的少なく、対日投資は遅れていた。その要因としては、日本が直接投資をあまり受け容れていないことや、中国との地理的近接性や製造コストから考えて輸出が選択される、というだけでなく、企業の対日進出の戦略にも問題があった。華為技術（ファーウェイ）と聯想集団（レノボ）は中国を代表するITメーカーであり、中国を代表する製造業多国籍企業である。両者はビジネス・モデルおよび多国籍企業化のプロセスにおいて対照的な位置に居ながら、それぞれの特性を活かしつつ、対日進出を成功させており、これらが近年の中国の対日直接投資の拡大につながっている。

キーワード：中国、対外直接投資、華為技術（ファーウェイ）、聯想集団（レノボ）、対日進出

I. はじめに

中国企業の対外進出が進んでいる。中国においても日本においてもこの中国企業の多国籍企業化の研究が進められており（藍慶新・夏占友主編[7]、天野論文・大木博巳[1]、丸川知雄・中川涼司編[2]、高橋五郎編[5]など）それらの成果は小さくない。ただし、現実の進行があまりに急速であることから、現状の把握と多国籍企業化の目的等の分析に労力が割かれており、多国籍企業化のプロセスやスタイル等について概念的に把握することはまだ初歩的な段階にあるといつてよい。

中川涼司[4]は中国を代表する多国籍企業となった華為技術（ファーウェイ）と聯想集団（レノボ）を取り上げ、同じ中国企業でも

多国籍企業化のプロセスやスタイルに大きな違いがあることを明らかにした。それによれば、聯想集団はマーケティング・オリエンティッドな企業で、多国籍企業化の過程もM&Aを中心とし、それまでの蓄積を基に「時間を買う」やり方で一気に進めている。それに対し、華為技術はテクノロジー・オリエンティッドで、グリーンフィールド投資を中心とし、また、電気通信キャリアのブランドで製品供給を行うなど、目立たず、時間をかけて漸次的に展開をしている。また、聯想集団については先進国に大きな市場を持つIBM PC事業部門買収後、改めて新興国市場への進出を強化したのに対して、華為技術は途上国市場から攻め上がり、欧州進出をし、最終段階としてアメリカと日本への進出を行っている。

それから3年がたった。中国企業の多国籍企業化はさらに加速し、2011年度の単年度対外直接投資はついに日本を凌駕するに至った。先進国の中では比較的進出が遅れていた対日進出でも注目される事例が相次ぐようになっている。联想集団と華為技術は対日進出を進めた企業の代表的事例ともなっている。

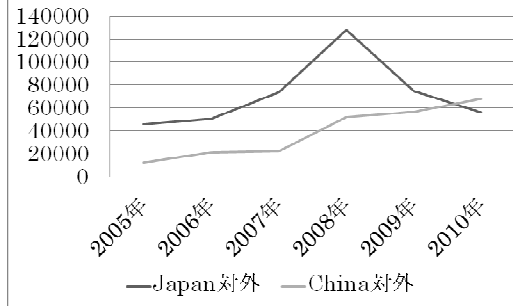
そのような背景のもとで、本稿の以下の点を課題とする。

まず、中国の対外直接投資額（単年度）が急激に拡大し、ついに日本を追い越したことを確認する。ついで、中国の対外直接投資の地域別分布を考察し、対日投資が遅れていることをデータとして確認し、さらに、中国企業の対日FDIが遅れた要因を分析する。そしてこれらを背景として、中国を代表するIT多国籍企業である華為技術（ファーウェイ）と联想集団（レノボ）の対日進出の形態と有効性の検証を行う。

II. 中国対外直接投資の急増と対日投資の遅れ

国連貿易開発会議（UNCTAD）が2011年7月26日に発表した *World Investment Report 2011*（『世界投資報告2011』）によると、中国の2010年の対外直接投資額（FDI）は米国、ドイツ、フランス、香港に次いで世界第5位になり、前年から1つ順位を上げた。金額的にも単年度フローでみて、2005年段階では123億ドルと、日本の457億ドルとは距離があったものが、2010年には680億ドル（中国商務部等『2010年度中国対外直接投資統計公報』では688億ドル）と日本の563億ドルを凌駕するに至っている。

図1 日本と中国の対外直接投資(単年度フロー)



（出所）UNCTAD, *World Investment Report 2011* より筆者作成。

表1 2010年中国対外直接投資フロー国・地域別

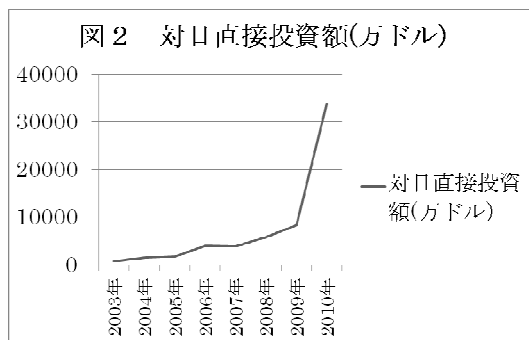
順位	国／地域	投資額 (億ドル)
1	香港	385.05
2	英領バージン諸島	61.20
3	ケイマン諸島	34.96
4	ルクセンブルク	32.07
5	オーストラリア	17.02
6	スイス	13.67
7	アメリカ	13.08
8	カナダ	11.42
9	シンガポール	11.19
10	ミャンマー	8.76
11	タイ	7.00
12	ロシア連邦	5.68
13	イラン	5.11
14	ブラジル	4.87
15	カンボジア	4.67
16	トルクメニスタン	4.51
17	ドイツ	4.12
18	南アフリカ	4.11
19	ベルギー	3.70
20	アラブ首長国連邦	3.49
21	日本	3.38
	合計	635.68

（出所）中国商務部等『2010年度中国対外直接投資統計公報』2011年, 9,36~41,82~87頁より筆者作成。

投資先は投資額の半分以上を占める香港や7分の1程度を占めるタックスヘイブン（租税回避地）を除くとルクセンブルク、オーストラリア、スイス、アメリカ、カナダ、シンガ

ポーランド、ミャンマー、タイ、ロシア、イラン、ブラジル、カンボジア、トルクメニスタン、ドイツ、南アフリカ、ベルギー、UAE、と続き（中国商務省等[10]による）、日本は上位20位には入っていない（表1）。

とはいえ、2010年以降、投資額は急拡大しており、今後の動きとしては現在よりは上位になる可能性もある（図2）。



（出所）中国商務部等『2010年度中国対外直接投資統計公報』2011年、42頁より筆者作成。

1. 中国企業の対日直接投資遅れの要因

(1) 一般的背景

では、中国企業の対日直接投資は何故遅れているのだろうか。まず、一般的背景として日本の直接投資受入額の小ささが挙げられる。2005~2010年の単年度フロー合計でみて日本の対内直接投資は対外直接投資の12.6%にすぎない（UNCTAD[6]）。また、中国と日本の地理的な近さおよび日本の貿易障壁の小ささ、中国における諸コストの低さからいって、中国で生産し、日本に輸出すればよい、ということも対日直接投資を少なくしている要因と言えよう。

(2) 中国企業の戦略の問題

しかし、それらの一般的な背景だけで説明できない側面もある。それは中国企業の対日進出戦略の問題である。すなわち、日本企業を上回る「企業特殊優位」（S.ハイマー）が

乏しく、かつ、ブランド力の無さにも拘わらず自社ブランド展開をしかけようとしたといった点である。その典型は海爾集団（ハイアール）である。海爾集団は自社ブランドではローエンドでしか展開できず、それが結局ローエンドのブランド・イメージの定着につながり、限定されたローエンド市場へロックインされてしまうという悪循環を描いた（三洋電機の家電部門買収に成功し、今後「三洋」ブランドでの展開も図られるため、これらの悪循環から脱する可能性もある）。

III. 聯想集団（レノボ）と華為技術（ファーウェイ）の中国におけるポジションと多国籍化の現段階

海爾集団（ハイアール）の対日進出については社会的注目がされており、丸川知雄・中川涼司編[2]その他で、詳細な研究も行われている。海爾集団が中国企業の対日進出の典型であるとはいえない。同じ電気機械メーカーである聯想集団（レノボ）と華為技術（ファーウェイ）の両社は両社の間で見て対極的な形態をとりつつ、日本進出の地歩を固めつつある。

まず、両社が中国を代表する製造業多国籍企業であることを確認しよう。中国企業联合会・中国企業家協会が選定した2010年の「中国企業500強」において華為技術は第11位、聯想控股（聯想集団を傘下に収める持株会社）は第21位である。海爾集団は第17位と両社の中間である。

しかし海外売上、FDI残高、海外資産においては、華為技術と聯想集団が国策を担う資源関係企業と並んで上位に入っているのに対して、海爾集団の順位ははるかに低い。

では、この両者はどのような企業で、過去にどのように多国籍企業化を行い、そして現

在, どのように対日進出をしているのだろうか. その特徴や有効性はどのようなものか.

表2 2010年中国企業500強・製造業500強における華為技術と聯想控股

順位	企業名	売上高	同左	利潤	同左	資産	持分	従業員数
		(億元)	増加率	(億元)	増加率	(元)	(億元)	(万人)
11	華為技術 (ファーウェイ)	1,493	21.6	182	314.36	1,397	433	7.5
17	海爾集団 (ハイアール)	1,249	5.01	29	63.77	966	166	6.0
21	聯想控股	1,064	-7.68	12	151.44	873	89	2.2

(注) 聯想控股有限公司は聯想集団を傘下に収める持ち株会社.

(出所) 中国企業聯合会・中国企業家協会選

定 <http://www.ccec-ceda.org.cn/c500/chinese/ep500.php?id=1> より筆者作成

表3 華為技術・聯想控股・海爾集団の海外進出ランキング順位(2010年)

	海外売上順位 (位)	対外直接投資 残高順位 (位)	海外資産順位 (位)
華為技術 (ファーウェイ)	7	47	11
聯想控股	8	26	15
海爾集団 (ハイアール)	43	51位以下	51位以下

(出所) 中国商務部等『2010年度中国対外直接投資統計公報』58-63頁より筆者作成.

IV. 華為技術 (ファーウェイ) のビジネス・モデルと多国籍企業化, 対日進出

1. 華為技術 (ファーウェイ) のビジネス・モデル

華為技術 (深圳華為技術有限公司) は1987年に元人民解放軍の軍人であった任正非によって創業された私営企業である. 設立当初は小型の交換機, 火災警報器, などの開発・生産, 工事などを営んでいたが, 利益を上げていたのは香港からの HAX 交換機の代理販売であった. 任正非は「市場でもって技術に換える」政策が追求されていた時期においてその政策の限界を認識し, 自主的な技術開発を

基礎においた経営戦略への転換を決意した. 華為技術が初めて開発した局用の交換機は半デジタル半機械式の JK1000 機であった. その半年後には全デジタル式の交換機の開発にとりかかり, 1992~93 年にかけて大量の開発人員を採用し, 1993 年に 2000 門の大型交換機 C&C08 機の完成にこぎつけた. 続いて万門級の交換機の開発にも成功した. しかし, 当時, 都市部の電話局の交換機は上海ベルやアルカテルなどの多国籍企業の支配下にあった. そこで, 華為技術は農村市場から都市市場に向かう戦略を立てた. 上海ベルなどの多国籍企業はさほど大きな市場ではない農村部にはあまり注力せず, 人員もほとんど配置していなかったため, そこに交換機そのものの

けでなく電話局幹部や技術者の個人的な要望に対するもので過剰サービスともいえるほどのサービスを提供することで、農村部から市場を獲得していった。農村部の市場の確保からさらには都市部の市場へと進出していったのである。

これらを可能にしたのが、人民解放軍出身の任正非による軍隊式の人事労務管理および「マットレス文化」（深夜残業をこなすために職場にマットレスを持ちこんでいる）とも呼ばれるモーレツ主義であった。

2. 華為技術の国際化の3段階

華為技術の国際化戦略は三段階に分けられる。第1段階は旧ソ連、東欧、アフリカ等へ新興市場への輸出と保守管理拠点設置の段階で、多国籍企業化の発展段階からみれば準備段階にあたる。第2段階は初期段階で、ヨーロッパ市場への進出・保守管理拠点設置と世界各国での研究開発体制の構築を行う段階である。第3段階は本格化段階であり、日本とアメリカへの進出を行う段階である²。中国国内でも展開された周辺から中心へという戦略は国際化戦略においても繰り返されたのである。中川涼司[4]執筆の時点で、華為技術の日本における顧客はイー・モバイルのみであり、まさにその端緒段階であった。しかし、その後、以下に示すように日本での事業はその後大きく展開している。

華為技術はこのように国際化をすすめ国際的な通信機器メーカーに成長した。2009年の世界での売上高は前年比19%増の1491億元（約218億ドル）でソニー・エリクソンに次ぐ通信機器メーカー世界第2位であった。

3. 華為技術（ファーウェイ）の日本進出

(1) イー・モバイルへのシステム供給を中心とする初期段階

2005年11月に華為技術日本株式会社（ファーウェイ・ジャパン）が設立された（東京都千代田区大手町）。2002年にすでに事務所の開設はされていたが、国際化の第3段階をにらんで日本進出の拠点とすることを狙いとして現地法人とされたものである。地域本部とのつながりでは東アジア地域本部所轄となる。2007年時点ですでに70名以上のスタッフをそろえており、その大半は技術スタッフであった³。当該時点では新興無線通信キャリアであるイー・モバイル社に基地局のシステムを提供し、日本法人はその保守管理を行っているにとどまっており、製品は中国から供給され、研究開発は本社から世界の各地の拠点に分担される。NTTなどのメジャーなキャリアは歴史的にも技術的にも日本企業の優位性が強いいため、企業向けや新興キャリアが顧客ターゲットとされていた。

(2) 端末機器事業の展開

華為技術は伝統的に基地局など用の通信システムを中心とし、端末機器はあまり重視してこなかった。しかし、2010年からその方針を変え、全社的に端末機器の強化を行うようになった（呉穎[8]）。それは、アップルのiPhoneやiPadなどまさに端末がネットワーク全体のあり方を左右する時代になったことに対応したものであり、同社の「端、管、雲」（端末、ライン、クラウド・コンピューティング）戦略の一環である（連曉東、日本ファーウェイも端末機器の販売強化に着手した。しかし、その際に採られた戦略は自らのポジションを踏まえた現実的なものであり、日本メーカーや韓国メーカーとの正面衝突を避けつつも成長する分野への進出が目指された。そこで選択されたのが、むしろiPadなどとのセット販売がされことも多い、データ通信端末（「ポケットWiFi（ワイファイ）」のタブレット）や、デジタルフォトフレーム、など

である。ソフトバンクのPocket WiFi「C01HW」、EMOBILE（イー・モバイル）Pocket WiFi D25HW は一見するとソフトバンク製、イー・モバイル製に見えるが、どちらも華為技術製である。HW という型番とロゴに注意しなければそれとはわからない形である。

華為技術は、ヨーロッパでも携帯端末を電気通信キャリアのブランドで販売するなどをして、自社ブランド力の弱さをカバーする戦略をとっているが、そのやり方は日本でも踏襲された。これは自社ブランド名の浸透ということにはマイナスであるかもしれないが、実質的な便利さと品質で売り込む上では有効な戦略であった。このようにして、NTT Docomo, KDDI, ソフトバンクはすべて華為技術の端末供給先になった。2010年の華為技術の日本での売上約4億ドルの70%は端末機器によっている（呉頴[9]）。2012年2月にSoftbank が売り出したSoftbank 4Gは中国政府が推進するTD-LTE技術を応用したものであり、端末機器の製造は華為技術等が担っている。今後、同社の必勝パターンである、「周辺から中心へ」攻め上がるパターンで目立たないが着実に進出を進めていく可能性がある。

V. 聯想集団（レノボ）のビジネス・モデルと多国籍企業化、対日進出

1. 聯想集団のビジネス・モデル

聯想集団（レノボ）は1984年に中国科学院計算技術研究所が20万元を出資の下に、同所の11名の所員で設立された。人事権、財務権、経営権のすべては公司側に渡された。試験、修理、教育訓練などの業務によって70万元の資金を作り、1985年に漢字カードへの進出を決めた。これが成功し、売上高は急成長した。1988年、30万元を投じ、香港のコンピュータ小売商との合弁で香港聯想電腦公司を設立（1994年に香港株式市場上場）、外国ブラン

ド製品の流通を担当するとともにインテル286のマザーボード生産、システムインテグレーションを手がけ、国際的な技術的・市場的な連関を強化した。また同時に米国ASTの中国単独代理商の地位を獲得、パソコン完成品販売はASTマシンの代理販売から開始された。これらの成功によって、聯想集団は国外にはアメリカ、シンガポール、ドイツ等に国内では十数カ所に子会社を設立、また、北京、香港、深圳の3つに生産基地を、シリコンバレー、香港、深圳、北京の4つに研究センターを設立するに至った。

1990年には自社ブランドにて286マシンから完成品市場に参入した。1992～93年は外国メーカーの本格参入により、中国メーカーが苦境に立った時期であるが、聯想集団も例外ではなかった。この危機を、聯想集団は販売網を整備すること等によって乗り切った。

1993年香港聯想が広東省恵陽に科学技術パークを設立、生産拠点とした。これらを背景に聯想集団はキャッチアップ力を高め中国最初の486マシン（1991年）、ペンティアムマシン（1993年）を売り出し、ペンティアムProマシン（1995年）についてはアメリカと1日違いですぐさま市場に売り出した。1996年、聯想集団はパソコン国内市場第1位を獲得（以降1位を継続）、業界のみならず政治的にも大きく注目されることとなった。1998年は電子工業部（現・信息産業部）が毎年公表している電子百強にて国内のカラーテレビトップメーカーである長虹もしのいで、中国国内で電子メーカー最大の売上176億459万元（約2600億円）を誇るに至った。

聯想集団の成功の要因はどこにあったのか？それは第1により迅速かつよりの確に世界標準に則る戦略を取ったこと、第2に技術優位でなくマーケティング優位を志向したこと、第3にそれらを支えた柔軟な組織戦略を取ったことである。具体的には世界との「同時

化」と中国人ユーザ向けの改良を中心とした製品開発、シナジー（相乗効果）を意識した製品ライン、リベート制や専売店制などを整えた流通チャネル、全国統一価格、巧みな広告宣伝・セールス等である。

2. 2000年の組織転換と国際化戦略

聯想集団は2000年に転機を迎えた。PCがますますコモディティ化するなかでは、PC単体販売を中心とするビジネス・モデルでは成長が望めなくなってきたからある。2000年の発展戦略は①PCにおける競争優位のさらなる強化、②サーバー、ネットワーク機器、ソフトウェア開発、システムインテグレーションを総合したネットワーク構築力の強化、③勃興するインターネット企業への対抗としてポータルサイトの運営（FM365）等インターネット事業への進出である。2000年に大きな企業組織編制変えが行われ、新たな聯想集団と神州数碼の2大集団等を聯想持株会社（聯想控股有限公司，Legend Holdings）が統括する形となった。2001年楊元慶が新・聯想集団の総裁・CEOとなり、多角化・国際化戦略を策定、2002年携帯端末にも進出した。2003年、聯想集団の商標をLegendからLenovo（レノボ）に変更した（持株会社レベルではLegendのまま）。しかし、新規事業への進出は携帯端末への進出を除いてはことごとく失敗した国際化もPCについては東南アジア等に売上の3%を程度もつに過ぎず、多角化と国際化の二大戦略は失敗したのである。

3. IBM PC事業部買収とその後の事業展開

2004年12月8日、聯想集団の創始者の一人で、聯想持株会社総裁、聯想集団董事局主席の柳伝志はIBMのPC部門買収について公にした。これは、聯想集団が6.5億米ドルの現金、聯想集団の6億ドル相当の株式（これによって、IBMは聯想集団の18.9%の株式を持つことに

なる）の12.5億ドルおよび6億ドルの負債負担で、IBMのPC部門を買収するというものであった。これによって、世界PC市場第9位（といっても大半は中国市場）の聯想集団が、デルとHPに次ぐ、地位を得ることになった。

2003年の事業成績を基に計算すれば、販売は1190万台、販売総額は120億米ドルとなり、これは聯想集団のPC事業を約4倍にすることを意味した。買収後もThinkPadの商標（「IBM」の商標については18ヶ月）の使用が可能で、世界本社はニューヨークに置かれることとなった（のちラーレイに移転した）。2005年3月にはTexas Pacific Group, General Atlantic Group and Newbridge Capital Groupなど米投資ファンドから3億5,000万ドルの戦略的投資を受けることが決まり、5月1日に両社は買収の手続き完了が発表された。新・聯想集団では、聯想集団の楊元慶氏が董事局主席に、IBMでパソコン事業を統括していたスティーブ・ウォード（Steve Ward）がCEO兼董事局副主席に就任した。聯想集団の創業者の一人である柳伝志は非常勤董事（取締役）に退いた。新・聯想集団は日本の大和（の一部）と米ノースカロライナ州のラーレイの2つの研究所も引き継いだ。ラーレイは統括機関となり、大和がノートパソコンの、北京がデスクトップパソコンの開発を担う体制となった。従業員は21400人でうち1700人の研究者・技術者であった。

販売チャネルとしては、全世界的には、企業向けであるリレーションシップ・モデル部門と個人向けのトランザクション・モデル部門に分けられ、（中国を除いて）前者には主にThinkブランドが、後者には主にLenovoブランドが投入されることとなった。

しかし、その後、組織の統合の困難、従来のThink顧客の流出、北米におけるLenovoブランドの苦戦などの中で損失が嵩み、2006年3月には1000人の、2007年には1400人の

解雇が実施された。CEO は組織統合のために留任したウォードに替わり、2005 年に元デル副社長のアメリオ (W.J. Amelio) がスカウトされ、収益性の改善に向けた努力が重ねられた。また、中国市場の再重点化や新興市場開拓も進められた。このような努力の結果、2007/2008 年度において税引前利益が対前年比 262.5%増の 4.64 億ドルとなり、収益性改善はある程度達成できた。しかし、PC 市場の頭打ちと低価格化、利幅縮小とスマートフォンや iPad 等の携帯型端末への市場移行が発生しており、その対応が必要であった。アメリオは収益性志向が強すぎ、成長性志向が弱かったため解任され、2009 年 2 月 5 日創業以来のリーダーであった柳伝志が董事局主席に復帰、また、柳のもとで聯想集団の成長に寄与してきた楊元慶が CEO に復帰した。楊元慶は中国市場とくに農村市場の開拓、新興市場の開拓等によって PC 事業の拡大を図るとともに、スマートフォン等への新規事業への取り組みを強化した。

4. 聯想集団 (レノボ) の日本市場戦略

聯想集団の IBM PC 事業部買収に伴い、2005 年 5 月に日本法人として東京都港区六本木の日本 IBM に隣接して本社を構える「レノボ・ジャパン」が設立された。資本金は 3 億円。従業員数は 640 名で大半は IBM PC 事業部からの移籍であるが、その他間接部門から移籍や、他社からの入社もある。設立時には代表取締役社長に元日本 IBM 理事の向井宏之が就任し、9 月に代表取締役はデルジャパンホーム&ビジネスセールス事業本部統括事業本部長と宮崎カスタマーセンター・マネージング・ディレクターを兼務していた天野総太郎に交代した。これは全社的に元デル重役をスカウトしていたことと符合する。日本 IBM はすでにノートパソコン生産拠点であった藤沢工場は閉鎖しており、生産拠点としては引き継がなかつた。

神奈川県大和市の研究所のうち、ThinkPad の研究・開発部門を持つ部門については引継ぎ、全世界のノートパソコンの開発拠点となった (2010 年 12 月には横浜市みなとみらい地区のみなとみらいセンタービルへ移転したものの、横浜事業所大和研究所として大和の名称を残した)。レノボ・ジャパンは、新聯想集団においても営業拠点にとどまらない重要な役割を担うこととなった。

しかし日本市場戦略には課題も存在していた。ThinkPad/Center はすでに日本のほとんどの家電量販店の店頭からは消え去っており、また、個人向けとして開発された Aptiva もすでにない。日本 IBM のチャネルを使って聯想集団の個人向け販売を行うことはきわめて困難であった。天野社長の主導下で個人向けのトランザクション部門の強化が図られたが、トランザクション部門で成果が上がらなかったばかりか、企業向けのリレーション部門でも大きく後退した。

聯想集団による IBM PC 事業部買収後の日本の PC 市場は NEC と富士通が 20% 台で首位を争い、その後をデル、東芝、HP、ソニーが続き、世界市場の第 3 位を争う聯想集団とエイサーが第 7 位争いをする状態であった。日本 IBM の PC 事業はほぼ法人営業に特化し、個人向けはヘビーユーザ等を対象にしていたにすぎず、その状態から、日本では知名度や信頼度が依然それほど高くはないレノボブランドで、巻き返しをすることは容易ではなかった。

2008 年 10 月 1 日天野社長は退任し、後任には、デルでアジア太平洋地区でのリレーションシップ部門を担当ののち、聯想集団に移籍し、アジア太平洋地区等のマーケティングを担当していたロードリック・ラピンが当たることとなった。

そこで、採られた戦略は (マーチャンダイジングの強化やタブレット型端末への進出な

どもあるが) IBM PC 事業部門買収の日本における「再現」であった。それは NEC との PC 事業合併である。両社による事業統合の発表は 2011 年 1 月 27 日であった。NEC は国内 PC 事業では首位を続けているが、国外市場はパカードベルなどの失敗もあり、ほぼ国内専業状態となっていた。全世界出荷台数で見れば、NEC は联想集団の 10 分の 1 程度にすぎない。逆に联想集団は上記のとおり世界第 4 位のメーカーでありながら日本市場では第 7 位当たりで低迷していた。両社は互いの弱点を補強しあう形で合併を行うこととなったのである。2011 年 7 月 4 日に合併会社の Lenovo NEC Holdings B.V が発足した(出資比率は联想 51%, NEC49%)、傘下にレノボ・ジャパンと NEC パーソナルプロダクツが入り、ここに NEC レノボ・ジャパングループが形成された。NEC ブランドの維持は求めたが、出資比率からもわかるように経営の主導権にはこだわらなかった。NEC にとってみれば、PC は売上高 3 兆 5800 億円(2010 年 3 月期)のうちの 2500 億円程度を占めるに過ぎず、収益性の低い事業を次々と切り離してきた NEC から見れば、PC 事業も切り離し対象であっても不思議ではない。とはいえ、かつて 88, 98 シリーズで一世を風靡し、統合時点でも国内首位を保っていた NEC の PC 事業が中国企業に主導権を譲る形での合併に移行したのはエポックメイキングな事柄であった。この合併成立により、2011 年の第 4 四半期において、NEC レノボ・ジャパングループのシェアは 2 位以下を引き離し、24.1%に達した(IDC が 2012 年 2 月 16 日に発表した速報値による)。

M&Aによって一挙的にシェアを獲得する戦略はここにおいても成功を見た。

IV. まとめ

中国の対外直接投資は近年急増を見せ、2010年には単年度フローでは日本を凌駕するに至った。しかし、中国の対日直接投資は国・地域別投資額でみて第21位(2010年単年度)と比較的少なく、対日投資は遅れていた。その要因としては、日本が直接投資をあまり受け容れていないことや、中国との地理的接近性や製造コストから考えて輸出が選択される、というだけでなく、企業の対日進出の戦略にも問題があった。联想集団(レノボ)と華為技術(ファーウェイ)は中国を代表するITメーカーであり、中国を代表する製造業多国籍企業である。両者はビジネス・モデルおよび多国籍企業化のプロセスにおいて対照的な位置に居ながら、それぞれの特性を活かしつつ、対日進出を成功させており、これらが近年の中国の対日直接投資の拡大につながっている。

表 4 联想集団(レノボ)と華為技術(ファーウェイ)のビジネススタイルと海外進出形態

	联想集団	華為技術
志向性	マーケティング志向	テクノロジー志向
市場戦略	ボリュームゾーン	周辺から中心へ
人事労務	競争主義	軍隊式
海外進出	M&A 中心	グリーンフィールド投資中心 (ただし対米は M&A 中心)
	中心から周辺への回帰	周辺から中心へ
		途上国では政府と一体
	ブランド獲得戦略	先進国では隠れ身戦略

(出所)筆者作成

脚注*

- ¹ 立命館大学国際関係学部教授。電子メール：rmt20014@ir.ritsumei.ac.jp
- ² 詳しくは中川涼司[4]。
- ³ 2007 年 2 月 14 日に華為技術日本社において実施した聞き取りによる。

*参考文献

- [1] 天野論文・大木博巳『中国企業の国際化戦略―「走出去」政策と主要7社の新興市場開拓』ジェトロ，2007年
- [2] 丸川知雄・中川涼司編『中国発・多国籍企業』同友館，2008年
- [3] 中川涼司『中国のIT産業―経済成長方式転換の中での役割―』ミネルヴァ書房，2007年
- [4] 中川涼司「華為技術（ファーウェイ）と聯想集団（レノボ）―多国籍化における2つのプロセス」（丸川知雄・中川涼司 [2] 所収）
- [5] 高橋五郎編『海外進出する中国経済（叢書現代中国学の構築に向けて）』日本評論社，2008年
- [6] UNCTAD, *World Investment Report 2011*, 2011
- [7] 藍庆新・夏占友主编《中国企业“走出去”》对外经济贸易大学出版社，2007年
- [8] 连晓东《华为终端胜算几何》《中国电子报》2011年5月24日
- [9] 吴颖《华为重新生长》《IT经理世界》第05期总第311期，2011年3月5日
- [10] 中华人民共和国商务部・中华人民共和国国家统计局・国家外汇管理局《2010年度中国对外直接投资统计公报》，2011年