◉第２報告

壁に直面する中国企業と海外進出の背景

後藤康浩 氏　〈日本経済新聞論説委員 兼 産業部編集委員〉

日本経済新聞の後藤です。私はよく講演をしますが､学会で発表するというのは実は初めてです。新聞記者というのは、日常業務ではアバウトな議論しかしておりませんので、印象論とか感覚論が非常に多く、今日するお話もいろいろ細かく突っ込まれ、どうしてそんなこと言えるのかと指摘されると、困る点も多々あると思います。そこは、これは直感的かつ独断的な見方ということでお許しいただければと思います。

私は日本では長らく産業界を担当しておりまして、中国とのかかわりでは1997年から2000年まで３年間北京に駐在していました。北京で中国の製造業に目覚めて、日本に帰ってからも中国の製造業をずっと注目しています。今日は中国企業の海外進出ということがテーマですが、まずその前段として、いったいどうしてここまで中国製造業が発展したのか、成長したのかという話を少ししたいと思います。

中国の高度成長というのは、1978年末からの鄧小平氏による改革開放から始まったわけですが、改革開放を産業政策的に見た場合、どのようなものだったのかというと、以下のような話になると思います。

まず、中国国有企業に対しては、計画経済に基づいて内需を充足させることが目的であり、それを達成するための技術的な基盤は｢自力更生時代｣に培われた固有の技術にあったと思います｡一方、先端的な技術、商品については、外国から導入しようということであり、外国企業を国内に引き入れ、それを輸出産業とすることで雇用を創出し、外貨を獲得するという成長モデルを取りました。

同時に、この外国企業を受け入れるということは、中国に先進的な技術を浸透させることによって、国内企業の技術基盤を底上げするという狙いもあったと思います。なにより重要なのは世界のなかでも製造業で成功する国というのは非常に限られており、中国はその条件を十分備えていたことです。それは何かと言いますと、まず基盤型技術が存在していたということです。基盤型技術というのは、何らかのアイデア、あるいは図面を具体化して商業的量産に結び付ける力､例えば鋳造、鍛造、プレス、金型、金属切削という技術です。このようなものが、海外から導入される以前に中

「改革・開放」の産業政策

・中国企業――計画経済に基づき内需を充足
〈技術基盤〉
自力更生時代の固有技術
先端技術は外国からの導入
・進出外資――輸出産業
雇用創出＋外貨獲得
技術の周辺へのリーク、浸透による
国内企業の底上げ

基盤技術の存在

・基盤技術――アイデア、図面を製品に具体化し、
　　　　　　商業的量産を可能にする技術
　　　　　　……鋳造、鍛造、プレス、金型、金属切削
・基盤技術を備えた国は少ない
　　　　　　――ASEAN 進出時には模倣メーカーは
　　　　　　域内に現れず
・中国に基盤技術もたらした自力更生時代

国には存在していました。それが中国の製造業の急速な発展・成長につながったわけです。

日本も戦後復興のなかで非常に早い成長を遂げたわけですが、これは明らかに戦前の技術基盤が生きたわけです。それと同様に、中国の改革開放後の急成長も、実は改革開放以前に、外国からの技術支援を受けられない中で、国内でさまざまに工夫して磨いた技術、技能があったためと私は解釈しています。

比較で言えば、ASEAN（東南アジア諸国連合）には、日本企業を困らせるほどの模倣メーカーがついに現れず、中国に多数出現したのは、こうした技術基盤があったかなかったかによるのだと思います。

ここで先に固有の技術基盤についてお話ししたいと思います。固有技術は1950年代後半に始まった中ソ対立で、ソ連が技術者を全面的に引き揚げてしまい、中国自らがすべての技術を開発しなければいけなくなった時代に培われました。この時代に中国は自動車（軍用トラック）の量産から核実験、あるいは人工衛星打ち上げまでを成功させ、さまざまな分野で自主的な技術開発を進めました。ここで蓄えられたものは、相当大きかったのではないかと解釈しています。

固有の技術基盤

50年代後半に中ソ対立でソ連技術供与停止
　　――→技術の独自開発＝自力更生時代

〈自主開発技術〉
・自動車：58年４月　初の国産軍用トラック量産
・石油：59年９月　大慶油田の開発に成功
・核：64年10月　核実験成功
・エンジニアリング：67年９月　タンザン鉄道建設
・航空宇宙：70年４月　人工衛星打ち上げ成功
・造船：71年９月　原子力潜水艦進水
・原子力：91年12月　秦山原発商用運転開始

一方、中国そのものの才能、中国の企業の才能、もちろん個々人に帰せられるわけですが、非常に大きな才能があったと思います。それは、吸収の能力、あるいは模倣の能力です。これを製造業の分野で解釈しますと、吸収能力とは、すなわち誰かがつくった高度な製品を分解し、それを分析し、それがどうやって動いているのか、ということを消化する力です。それを今度は、紙の設計図に戻す転写能力。そして次は、それで得た設計図を元に、今度は試作・量産できる力です。この吸収能力と模倣能力が備わっていたことによって、中国は基盤型技術と吸収能力・模倣能力を結び付け、改革開放政策後の早い段階から、二輪車・家電製品、あるいは比較的容易な電子機器で成功することができたわけです。

このような分野は、外資系企業ももちろん進出しましたが、早い段階から中国の企業が量産に成功し、それなりの品質のものをつくったという実績があります。それはまさに、このような吸収能力・模倣能力、固有の基盤技術があったことが背景にあります。

もちろん、それだけで中国の製造業がここまできたわけではありません。非常に新しい製品、新しい技術を消化して発展させていくためには、やはり外国から学ばなければなりませんでした。技

中国産業の特徴

・際だつ吸収能力と模倣能力の高さ
・吸収能力……リバースエンジニアリング
　　　　――分解、分析、消化
　　　　　　――→設計図への転写
・模倣能力……コピー
　　　　――設計図からの試作、量産
⇩
・二輪車、家電製品、電子機器で成功

術移転が非常に大きな役割を果たしたことも間違いありません。

ここで、私は、中国企業が海外から技術を受け入れるときには、いくつかのパターンがあっただろうと解釈しています。

例えば、1つは家電製品で見られるもので、1980年代から生産ラインそのものを買うと同時に、その生産ラインを使って量産する技術を導入し、場合によっては、コアのパーツ、キー・コンポーネント（key component）みたいなものも輸入したうえで量産を始めるということです。これは例えば、冷蔵庫とかテレビとかで起きました。そして、このような段階を経たあと、1990年代の半ばに入ると、冷蔵庫、テレビは中国メーカーが極めて高い競争力を持って、外資企業を押しのけ、国内市場を席巻するような状況にもなったわけです。

2番目の技術移転パターンとしては、重電のなかでも発電プラントとか鉄道車両といったものでよくあるパターンですが、初号機はそれぞれの外国メーカーから純正品を輸入し、2号機以降は、技術移転を求めて現地生産に切り替えるということです。そして現地生産を繰り返すうちに独自に生産できるようになり、習熟した後は、これを今度は輸出に回すということです。これは日本のメーカーにとっては苦労が多く、輸出市場で自らの首を絞めかねない技術移転でしたが、いろいろな分野で見られたことだと思います。

そして3番目は、電機・電子分野に起きたことです。最初は合弁生産で外国の技術を学び、製造装置や部品も外国からそのまま合弁相手を通じて輸入していました。そうやって生産をし、経験を積むうちに合弁を解消し、単独生産を開始すると。従来は合弁のブランドでつくっていたものを自社ブランドに切り替えるという流れです。これは携帯電話とか、一部の半導体などで見られたと思います。

一方、このようなパターンとは少し違うのですが、中国企業が新しく得たパターンとしては、異業種参入型というのも非常に注目すべきものだと思います。例えば、パソコンとか、携帯電話等です。とにかくまったく異なる分野のメーカーが、新規参入するわけです。他社が築いた部品産業だとか、技術者、技術情報といった生産インフラを活用すれば、新規参入は可能だったのです。異分野から資本とブランドを持ち込んでくれば、低価格のコモディティ製品では十分に戦えるといっていいと思います。いずれにせよ、このような技術パターンが存在し、中国の製造業は非常に急速な発展を遂げたというわけです。

しかしながら、物事にはプラスの面とマイナスの面があります。当然、模倣だとか、吸収能力が高い国民、あるいは高い企業というのは、どうしてもその部分について固執してしまう傾向がある

中国企業への技術移転パターン

1）家電（冷蔵庫、TVなど）
　　――海外から生産ラインと技術導入
2）重電（発電プラント、鉄道車両など）
　　――初号機輸入、２号機以降は現地生産
　　　生産に習熟後は輸出
3）電機・電子（携帯電話、半導体など）
　　――合弁生産で学習、製造装置、部品を輸入
　　　数年後、合弁解消し、単独生産
4）異業種参入型（PC、携帯電話、自動車など）
　　――部品産業が成長し、技術者が流動化＝インフラ
　　　汎用品、低価格帯に参入、既存販売網を活用

ということです。常に模倣で新しいものをつかもうとします。しかし、模倣だけでは、当然製造業の発展はありません。なぜならば、このような罠が待っているからです。

移転模倣メーカーというのは決して単一ではないということです。誰にでも模倣をする力があります。そうすると模倣メーカー同士の競争が極めて激しくなります。その競争を勝ち抜こうとすれば、量産によるコストダウンしかありません。製品を変える、あるいは新しい技術を自主開発することによって差別化することができないわけですから、量産によるコストダウンしかありません。そうなるといずれにせよ、過剰生産に陥ってしまいます。過剰生産のあとは激しい価格競争が起きて収益率は下がり、新しい研究開発に回すような資金も生まれないということです。これが今、中国の製造業で起きている非常に一般的な問題、中国企業がぶつかっている壁です。

これから、２つの解説図をご覧いただきたいと思います。これはまったく私の感覚的なものです。中国の製造業が成長していくパターン、成功するパターンと停滞していくパターンというのは、このようなグラフで表すことができるだろうと思います。一番左側のところは最初は技術導入をすると、その技術に習熟して商品がだんだんと市場にも普及していく、そして、その商品の価格は下落していきます。この段階になると、外資企業はコスト面で競争力を失ってシェアを落としていきます。今度は、逆に中国企業のシェアがあがります。そして、頂点のところで技術パラダイムが転換することがあります。例えば、テレビならばブラウン管テレビから薄型テレビへの転換であるとか、携帯電話であれば技術の世代が変わってしまうということです。そのようなパラダイムの転換が起きると、今度は技術的についていけなくなった中国企業が急激にシェアを落としていきます。

その結果として、外資がシェアを回復し、そしてまた元に戻るということです。そのときに最初と同じように新しく技術を導入し、生産に習熟し、というパターンで、ボトムとトップを繰り返していくような形だと思います。

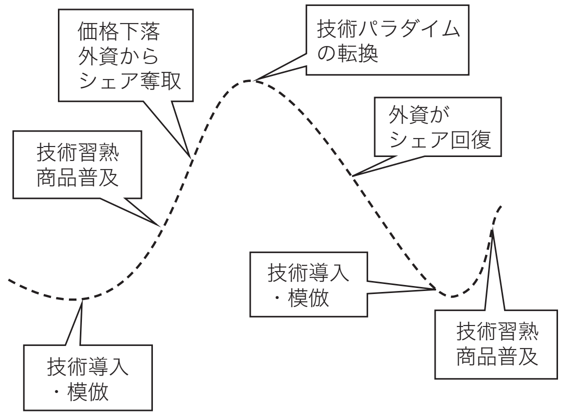
それに比べて戦後の日本の製造業がたどってきた成長パターンは少し異なっていると思います。当然ながら最初は技術導入で成長します。模倣もしました。1950年代日本の製造業も、模倣品の生産に血道をあげたわけです。ところが、技術を習熟し、商品が普及し、価格競争が起きる、ここまでは先ほどの中国と同じパターンですが、このあとが違ったと解釈しています。価格競争が起きて停滞状況に陥ると、そのときに外資企業がもう１回シェアをとって、国内企業が落ちていくというパターンではなく、日本の場合は、そこで独自技術を国内製造業が開発することに必死になったわけです。そして自ら技術パラダイムを転換することによって、再びシェアを上げていき成長モードに戻るということです。

当然、製品のライフサイクルとして、いずれそれが価格競争に戻るわけですが、この停滞と成長という繰り返しは、技術開発によって突破していけるということです。これは先ほどの中国と非常に大きな違いと言えると思います。

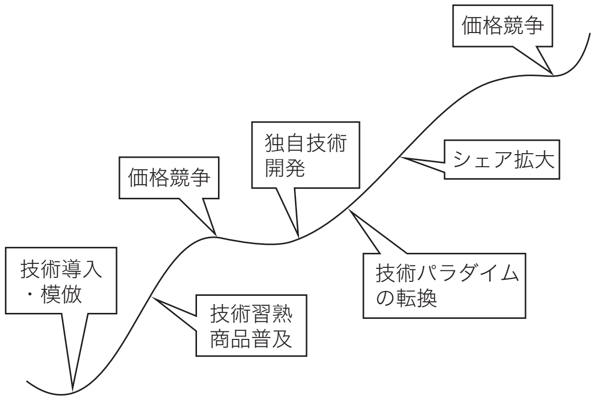
当然、日本の企業が独自にパラダイムを転換していく力というのは、最近得たものではなくて、1950年代、あるいは1960年代にすでにあったと言っていいと思います。

例えば、皆さん思い出していただければ、ソニーがトランジスタ

中国製造業の成長パターン



日本製造業の成長パターン



ラジオをつくったのは1955年です。「TR-55」というトランジスタラジオを、正式に言うと2番目ですが、ほぼ世界で1番目につくって、これを売ったメインのマーケットはアメリカでした。アメリカマーケットに売る独自製品・独自技術を持っていたということです。もちろんトランジスタそのものをソニーが開発したわけではありませんが、トランジスタを携帯用のラジオに製品化できたというところにおいて、ソニーの高密度の小型化・軽量化の技術があったということです。

あるいは、日本の製品でも1970年代末にはすでにトリニトロン方式のカラーテレビが現れています。それによって、ソニーは世界のテレビ市場を席捲することもできました。あるいはホンダは、1975年に「CVCC エンジン」というのを商業生産し、それによってアメリカ市場に進出する足掛かりを得ました。ですから、日本の製造業の技術力が高くなったのは、別に1990年代、2000年代になってからではなくて、1950年代、1960年代、1970年代にはグローバルに見てもトップランナーになる技術をいくつも持っていたということです。これは非常に重要なポイントです。

中国で改革開放が始まってから、すでに28年目に入りました。そういう段階にありながら、中国の製造業は、独自技術・独自製品をほとんど持っていません。そこが中国の製造業の深刻な問題点だと思います。

今、中国はこのようなジレンマに陥っているわけですが、このジレンマを解決しようというのが、実は今日の本題である海外展開であろうと私は思っています。すなわち、国内にとどまっていて、このジレンマを解消することは非常に難しいと思います。独自技術の開発力をコツコツと我慢して高めていく以外ないわけです。しかし、それを待っていられないとなれば、考えられる手は2つしかありません。1つは、市場を変えるということです。中国のマーケットで戦わないで、海外のマーケットで戦うということです。それが生産拠点の海外展開という流れにつながってきていると思います。

もちろん、世界の製造業を見ると、どこかの地域で大量生産して輸出するというパターンから、売れているマーケットに生産拠点を移すという流れができています。これは市場の変化が激しくなり、在庫を減らさなければ利益が出ないというような構造になってきているからです。コモディティ化（commodity）という流れもあって、そういうものに対応しようと思うと、現地生産というのは不可欠なものですが、中国企業の場合は、それが目的ということではないと思います。

なぜならば、中国企業がグローバル・マーケットへの輸出で競争力を持っているのは、中国の国

中国企業の外国企業買収

- 技術、ブランド、販売網の獲得が狙い
  技術、ブランドは即座に劣化
- 「買いたいモノ」より「買えるモノ」の買収
  「買える会社」は「難あり物件」
  ＝下り坂事業に大枚はたく構造に
- 「難あり物件」を再生利用する力量は？
  自社に技術、ブランドあって初めて成功

内の非常に低いコストを使って生産できるからで、海外で現地生産した場合、そこの競争力は消滅してしまいます。唯一、海外進出して効果があるとすれば、今のところは長期的に世界市場でブランドを浸透させていくということぐらいしか考えられません。あるいは朱炎先生の報告にありました貿易摩擦を回避するために中国の外に拠点を持つ、この２つぐらいしか私は積極的に見いだせる理由はないと思います。

一方､もう１つの目的は技術を変えることです。自分で開発できない技術は、他社から買い取るということになり、それが今の中国企業の外国企業の買収の主な狙いだと思います。もちろん買収の目的には技術だけではなく、ブランド・販売網の獲得もありますが、主に技術の部分が大きいのではないかと思います。

ただし、買収した会社の技術・ブランドというのは即座に買ったその日から劣化してしまいます｡この悩みに恐らく直面するだろうと思います。

また今、中国企業が買収できる企業というのは非常に問題のある物件が多いのです。すなわち、下り坂だから売ろうかという企業です。上り坂で非常にポテンシャル（potential：可能性）があるから売ろうという人はいないわけで、下り坂で、もう自分では手に負えないと、誰か高く買ってくれないかという企業が売りに出ているだけです。

つまり中国企業にとってみれば､「買いたいもの」よりも「買えるもの」を買ってしまっているということです。ここに非常に大きな問題があるということです。しかし、難あり物件であっても

技術立国に必死の中国

独自規格のデファクト化狙いで焦り

	中国	世界
・3G 携帯	TD-SCDMA	W-CDMA CDMA2000
・次世代大容量光ディスク	EVD	ブルーレイ HD　DVD
・無線 LAN 用チップ	WAPI	Wi-Hi

技術力があり、ブランド力がある企業であれば、それを再生することが可能です。ところが、今のところ中国企業は、その力量は持っていないのではないかと私は感じています。

最後に、このように市場を変えるとか、技術を変えるということができなければ、どのように製造業を発展させるかというと、政府が考えることというのは、むしろ中国企業が持っている技術をグローバル・スタンダード（global standard：世界標準)､あるいはデファクト・スタンダード（de facto standard：事実上の標準）にしてしまうことが一番の早道ではないかということです。

これは３､４年中国の政府が肝いりになって、いろいろな分野で中国の技術をグローバルのデファクト・スタンダードにしようという動きがあります。それは3G の携帯電話、大容量の光ディスク、無線 LAN 用チップなどがあります。世界標準は別にありながら、中国の標準を世界の標準にしたいということです。これはまさしく市場を変えるとか、技術を変えるという努力で埋められないものを政府がバックアップしようということの現れではないでしょうか。

以上、中国企業の海外進出の背景について、私なりの解釈をご提示申し上げました。どうもありがとうございました。

◉━司会　どうも、ありがとうございました。では、引き続いて第３番目のご報告として、吉原英樹さん、お願いいたします。

後藤康浩氏　報告要旨（大会予稿集より抜粋）

中国の外貨準備高が2006年2月末時点で日本を抜き、世界最大となった。輸出主導型で産業を急速に発展させ、貿易黒字をため込む点で、「改革開放」政策後の中国は戦後日本にきわめて類似した発展過程をたどってきた。「世界の工場」という称号は、19世紀の英国に始まりドイツ、米国に移り、さらに日本を経て今や中国に冠せられている。

だが、中国経済の発展の内実は「世界の工場」の先人とはまったく異なっている。中国は外国企業の直接投資を呼び込み、外資主導で成長してきたからだ。自国企業を保護、育成し、世界市場で勝ち抜ける製造業を持つことで、成長を実現してきた英、独、米、日とは明らかに異なる。そこに中国経済が抱える深刻な構造問題があり、それゆえに中国企業は今、大きな壁にぶつかっている。

1978年に中国が「改革開放」政策をスタートさせた時、中国の産業には資本、技術、人材のいずれもが不足していた。企業は国有国営であり、計画経済体制のもと政策はあっても経営はないに等しい状態だった。こうした中で、先進国に伍して、経済を成長させていくには、外国からの資本、技術の導入は不可欠だった。

だが、政治、経済両面で多様なリスクを抱え、インフラも整っていない中国に外資の進出を促すのはきわめて難しく、様々な外資優遇策を提供する以外に方法はなかった。結果的に、中国では外資が税制、土地取得、外貨割り当て、輸出通関などで内国企業以上に優遇されることになった。戦後日本の産業政策が徹底した内国企業の優遇、保護と外資に対する規制、制限だったのに比べ、対照的といえる。もちろん日本も外資から技術、資本を導入した時期があったが、政策の主目的は「外資と戦える日本企業の育成」であった。日本政府は資本自由化を遅らせ、輸入品に非関税障壁を設けることで、日本企業の離陸の時間稼ぎをしたのである。

中国は成長のために国内企業を保護し、離陸までの時間稼ぎをする余裕がなかった。もちろん、中国政府も出資比率や合弁形態で外資を規制したが、行き過ぎれば東南アジアなど他国との外資誘致競争に遅れをとるおそれがあった。さらに中国企業が離陸に向け、動き出した時期は世界的な貿易、投資の自由化の流れと重なり、かつて日本が行ったような自国企業の保護は客観的に困難な状況になっていた。中国経済は2001年末のWTO加盟によって、対内直接投資が増え、輸出も急増し、飛躍したが、中国の製造業にとっては輸入関税の引き下げ、外資の投資自由化などきわめて厳しい試練となった。

結果的に、中国は外資にとって低コストの輸出生産拠点や委託生産先の性格を一段と強め、輸出の60%を外資が占めるという歴史的にも例のない「貸席型産業国家」となった。内需を主体とする自動車産業ですら外資主体の合弁が市場の大部分を押さえているのである。ただ、外資からの技術移転によって独自に競争力を構築した中国企業がないわけではない。家電業界はその典型であり、世界でも名を知られるようになった海爾、TCL、康佳、海信など多数のメーカーが台頭した。家電の場合、多くの製品は技術的に成熟しており、先端的な研究開発の必要性が薄く、コスト競争力だけで成長できたことが中国の家電メーカーの追い風となった。何より家電は中国国内に巨大な需要があり、国内市場をしっかり押さえることで、成長機会を確保したのである。

国内での成功の余勢をかって、海爾は1999年にサウスカロライナ州に冷蔵庫工場を建設、ニューヨークのマンハッタンにビルを購入し、米国本部を開設するなど中国企業では最も積極的な海外展開を図ってきた。その他の家電メーカーも東南アジア、インド、東欧などに生産拠点を持ち、市場を広げている。中国企業の海外進出は一見、軌道にのったようにもみえる。だが、家電はじめ中国メーカーは海外進出先でどのような競争力を持ち得るのか。大きな疑問といわざるを得ない。

中国の家電メーカーに、日韓や欧州のメーカーに先んじる先端製品を開発する力はなく、国際市場

ではブランド力も脆弱だ。中国国内で生産し、輸出する限りにおいてはコスト競争力を発揮できるが、米国やアジアなどで現地生産して、同じ場所に拠点を構える日韓メーカーにコスト競争力やブランドで勝ることは難しい。中国メーカーには、グローバルな部材調達力や SCM の能力、国際市場での経営能力は希薄だからだ。

振り返れば、日本の家電メーカーは、海外進出を積極化した60年代から70年代にはすでに製品開発で、世界をリードする力を持っていた。ソニーはトリニトロン方式のカラーテレビで世界市場を席巻し、80年代に最大の家電商品となったビデオレコーダーは日本が世界の標準規格を二つとも握り、世界シェアの80％以上を握った。日本の製造業の海外進出は技術、ブランド、組織の裏打ちがあったが、現在の中国メーカーにはそうした競争力はあるようにはみえない。

中国企業はこの数年、外国企業の買収を積極的に進めている。聯想（レノボ）が IBM パソコン部門、TCL は仏トムソンのカラーテレビ部門、南京汽車は英ローバーをそれぞれ買収した。政府の「走出去」政策に沿った動きでもあるが、狙いは自社にない技術とブランドの取得にある。だが、いずれも成功しているとは言い難い。買収後、レノボ IBM の世界シェアは急落し、TCL は市場が急速に縮小するブラウン管テレビで余剰生産能力を抱える羽目に陥っている。中国企業に買収案件が持ち込まれる外国企業は大半が衰退事業にすぎないからだ。M＆A で一気にグローバル市場の覇者になろうという戦略は製造業においては幻想にすぎない。

中国企業が海外進出で成功しようとすれば、まず足下の国内市場を固め、研究開発力、生産技術の向上を地道に図るよりほかにない。むしろ背伸びした海外進出で、コスト競争力を弱めれば、中国市場の攻略体制を固めつつある外資にホームグラウンドをも奪われる恐れがある。