

中国企業の対外進出戦略と日・中・アジア企業の国際競争力：日本企業の対応戦略と東アジア工程分業ネットワーク

永池，克明
九州大学大学院経済学研究院 産業マネジメント部門：教授

<https://doi.org/10.15017/10600>

出版情報：経済学研究. 73 (1), pp.1-18, 2006-08-25. 九州大学経済学会
バージョン：
権利関係：

中国企業の対外進出戦略と日・中・アジア企業の国際競争力

～日本企業の対応戦略と東アジア工程分業ネットワーク～

永池 克明

Abstract

Chinese government encourages Chinese enterprises to expand overseas business in accordance with their national strategies. Main purposes are that Chinese enterprises increase their presence in overseas countries and acquire overseas companies' technologies, management know-how, human resources and assets in order to catch up advanced nations. Their main measure is M&A strategy.

International business specialization is expanding around East Asian countries. These phenomena will increase year by year among Japan, NIEs countries, ASEAN countries and China. Japanese companies must build up East Asian international business specialization network in business operation processes exploiting a characteristic in product architecture of East Asian and Chinese enterprises. At the same time Japanese companies should make an effort to strengthen own international competitiveness and management skill furthermore.

Key words: M&A, international competitiveness, product architecture, innovation, international specialization in business operation processes

1. 企業の国際化・グローバル化と海爾（ハイアール）集団のケース

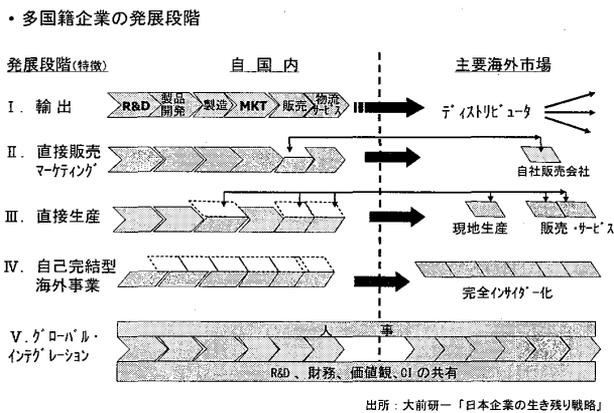
(1) 企業の国際化・グローバル化

企業の国際化、グローバル化のこれまでの一般的発展段階は通常、以下のようなパターンをたどってきた。企業はまず、自国内での生産、販売から出発し、次第に事業機会を海外に求め始める。海外へのアプローチは輸出から始まる。初期段階では自ら海外現地に販売機能を持たず、商社経由の間接貿易による輸出を開始する。第二段階になると、自前の販売事務所、そして販売現地法人を現地に設立し、自社現地

販売を始める。しかし、販売数量が増加し、現地でのシェアが高まると2つの面からカベにぶつかる。第一は、相手国との貿易摩擦である。輸出が増加しすぎると貿易インバランスが拡大し、相手国政府、相手国企業との摩擦が激化して、最悪の場合、輸出数量制限や高率関税を課されることもある。第二は、現地顧客のニーズに細かく対応する必要性が生じてくる。この結果、第三段階に入っていく。即ち、現地市場へのインサイダー化のために海外現地生産（直接生産）が始まる。海外現地生産も最初は最終加工組立生産から始まり、次第に部品の現地調達

を増加させ、次第に前工程を含む本格的生産になっていく。さらに、第四段階になると、現地顧客ニーズにより細かく対応すること、現地の経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）を最大限活用してエンジニアリング、製品設計、製品開発といった機能も次第に現地化していく。最終的には、本国で行っていた全ての工程を現地でも行うようになっていく。即ち、完全インサイダー化である。さらには最終段階であるグローバル・インテグレーションの段階になると、オペレーションのみならず、人事システムやコーポレートアイデンティティ、価値感のグローバル共有という段階に入っていくこともあるが、ここまでいく日本企業はまだ稀である。

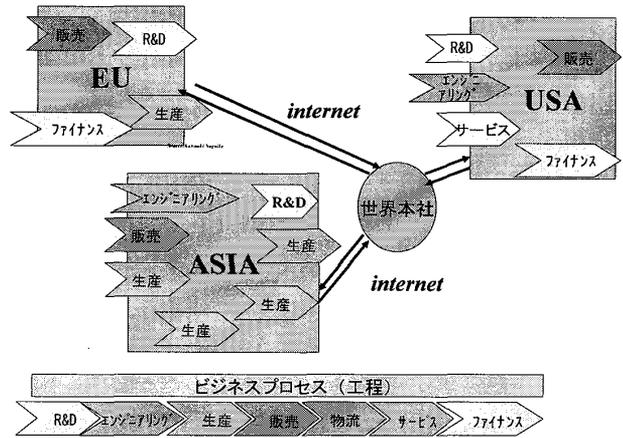
(図表-1) 企業の国際化・グローバル化



(2) グローバル工程分業ネットワークの構築

グローバル化の最終段階になると、企業は自分のビジネス・プロセスを世界各最適地に立地させ、互いに機能分担させ、それをインターネットで結び、24時間営業のグローバル工程分業を行うようになる。即ち、グローバル・サプライチェーンを構築し、それを有機的にネットワークで連結することによって自社の最適グローバル・バリューチェーンの構築を目指す。

(図表-2) グローバル経営と工程分業ネットワーク



(出所) 筆者作成

もちろん、これを全て自社のみで行うだけでなく、他社との国際戦略提携による機能分担も積極的に展開する。即ち、生産段階の色々な工程別に各国で分業を行う、あるいは現地地場企業との販売提携、共同生産、共同開発等々である。

(3) 海爾集団(ハイアール集団)の海外戦略

海爾(ハイアール)集団は1984年、中国・青島(チンタオ)の2つの赤字国有企業が合併し、ドイツの技術を導入、冷蔵庫工場としてスタートした。以来、年率80%という驚異的なスピードで成長を続け、いまやPCからロボットまで製造する中国最大の総合家電メーカーとなった。冷蔵庫の生産台数をみても、日本の全メーカーの合計台数を大きく上回る生産規模を持ち、日本の家電メーカー(三洋電機)と提携、米国など海外にも工場を建設するなど、グローバル企



業を目指し躍進している。(写真は海爾集団の本社・工場、山東省青島市)

海爾集団（ハイアール）の家電製品の中国国内市場でのシェアは30%に達し、そのうち冷蔵庫31.2%、エアコン25.8%、洗濯機30.5%をそれぞれ占め、いずれも首位を走っている。冷蔵庫では世界最大の生産量を誇る。総合競争力評価で米「Appliance Manufacturer」誌（家電白物が対象）に世界家電メーカー第9位（家電白物メーカーのみを対象）にランクされている。ちなみに、日本の家電メーカーは家電白物部門のみでは松下4位、シャープ7位、東芝8位、日立10位とされている。ハイアールのCEO張瑞敏はアメリカ以外の世界知名企業CEOの19位に評価された。

海爾集団（ハイアール）の海外戦略を簡単に見てみよう。

海爾集団は山東省青島に本社を置く企業である。総経理張瑞敏が率いる海爾の発展を振り返ると、その歴史には三つの段階があるといわれている。

第一段階は1985～91年の期間であり、ブランド確立戦略によって、トップメーカーの地位を目指して事業拡張を続けた時期である。

第二段階は1992～99年ごろであり、製品多角化戦略で業界トップの座に上り詰めた時期である。

第三段階は2000年以降から現在にたるまで、海爾が明確な国際化戦略を前面に打ち出した時期である。

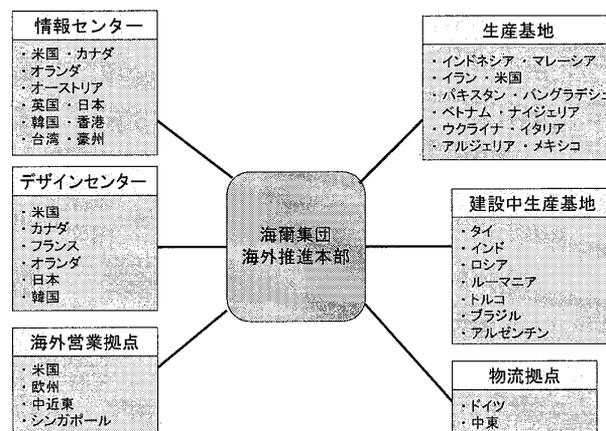
ここでは、第三段階の国際化戦略を見てみることにする。

1990年代半ば頃からハイアールは世界各地での販売、サービス拠点づくりに努めた。

現在、同社は中国国内を含む全世界に、貿易センター56ヶ所、デザインセンター15ヶ所、工

業パーク19ヶ所、生産拠点50ヶ所、販売網5万8,000ヶ所を持っている。

(図表-3) 海爾集団の海外拠点



(出典) 王曙光『海爾集団』(東洋経済)

海外生産拠点作りの面では、最初に設立したのは東南アジアであり、92年のインドネシアであり、冷蔵庫を皮切りにエアコン、冷凍庫、洗濯機、電子レンジ、電気給湯器などに増やしていった。その後、フィリピン、マレーシアで上記のような製品を生産した。

シンガポールには東南アジア・ハイアール本拠を設立した。

(図表-4) 海爾集団の海外展開の軌跡

年月	海外関連事項
95.07	香港に貿易会社を設立。旧紅星電氣廠を吸収。
96.06	ハイアールサボロ (インドネシア) PT.Haier Sapporo Indonesia設立
97.06	フィリピンハイアールLKG電氣社を設立
97.08	マレーシアにハイアール工業 (アジアン) 社を設立
98.02	フィリピンとハイアール・フィリピン技術協力契約調印
99.02	米国ルーセントテクノロジー社との技術協力契約に調印
99.02	ドイツ・ケルンの国際家電博覧会に出席
99.03	パナマシティで開催の第17回パナマ博覧会に参加
99.04	米国ハイアール貿易社設立、国連ビルに入居
99.04	米国ハイアール生産センターがサウスカロライナ州コロンビア近郊ハンプトンで建設開始
1.04	海外2番目の工業団地をパキスタンに建設。バングラデシュの工場を着工セレモニーを開催
1.06	イタリア・マイニガティ社傘下の冷蔵庫工場を買収。アメリカに次いで欧州でも「設計、製造、販売」三位一体の現地経営を実現。
2.01	三洋電機と包括的提携に合意、合併で三洋ハイアール設立を発表。
2.12	海外売上高10億ドル。海外13工場。

(出典) 孫健『ハイアールの戦略』(かんき出版)

ハイアールの海外生産戦略は、まず、現地市場での販売が採算ラインに達してから現地生産に切り替えるという漸進的な戦略をとった。例

えば、米国においては、まず、冷蔵庫の販売を開始し、中小型冷蔵庫を中心に市場シェアゼロから20%に伸ばし、米国市場での販売実績が40万台の採算ラインに達した時点で冷蔵庫工場の建設を開始し、現地生産をスタートさせた。また、ハイアールがイタリアで冷蔵庫メーカーを買収して自社ブランド生産を開始した時も、すでにイタリア国内で延べ29万台の冷蔵庫販売実績があった。その販売収益で新規工場設立のための準備金となった。

世界市場に発展のチャンスを求めるハイアールは、現在、グループ全体で設計、(資材・部品)調達、製造、営業、資金運営という5つの「全球化」(グローバル化)を実現しようとしている。ハイアールのグローバル化の目標は、「三つの三分之一」というものである。

ハイアール年間総売上の内、国内生産・国内販売が三分の一、国内生産・海外販売三分の一、海外生産・海外販売が三分の一を意味している。以上、海爾(ハイアール)集団のこれまでの国際化のステップを見ると、1で述べた企業の国際化パターン(図表-1)を忠実に実行しているということが出来る。

2. 中国経済の国際化と中国企業の企業買収による国際化の現状

(1) 中国経済と中国企業の国際化

中国経済は目下、経済面、政治面で国際的プレゼンスを飛躍的に高めている。中国経済の躍進は、アジアNIES、ASEAN諸国と共に世界経済の成長を促進すると共に、貿易の発展にも寄与している。今日の中国の主要な経済・貿易の相手は日本・東アジア諸国、EU、アメリカである。その中でも最も恩恵を受けているのは日本、韓国、台湾である。韓中関係は良好で、中

国への留学生数では韓国が最大である。日中関係は、「政冷経熱」であるが、経済面では両国の関係は極めて緊密である。累計対中投資額では香港、アメリカについて第3位であり、企業の投資姿勢は昨年4月の反日デモ以降やや鈍化したがい依然積極的である。

中国は2001年12月の中国のWTO加盟以来、外資企業の対中直接投資は飛躍的に拡大し、貿易に占める外資系企業のシェアは04年には全体の57%に達している。

一方、中国企業も有力企業の中には90年代から積極的海外市場を目指す企業が増えてきている。中国企業の海外市場への進出の目的は色々あるが、海外市場に事業機会を求め、売上げを増やすこと、現地市場でのシェアアップによって自社のブランドを現地市場へ浸透させること、さらには先進国市場の場合、マーケティング手法の習得、マネジメント・ノウハウの吸収、研究開発能力の向上等現地経営資源やスキルの学習を目指す狙いもある。

中国の進出手段は自力での「グリーンフィールド型」(自力で市場調査を行い、自力でゼロから販売・生産体制を構築していく進出方法)よりも既存現地企業の買収によるものが多いのが特徴である。

(2) 中国企業の企業買収による国際化の現状

1) 中国企業の海外企業買収の動向

昨今の中国企業の国際化(海外直接投資による海外進出)には眼を見張るものがある。ここ数年、中国企業による外国企業の大型買収による海外進出が目立っていることは周知の通りである。TCLの02年のドイツ・シュナイダー社買収(820万ユーロ)、04年のフランス・トムソンのテレビ・DVD部門との合弁会社設立、上海宝钢のブラジルでの3社合弁製鉄所建設合意(約

80億ドル)、05年のレノボ(联想集团)によるIBMパソコン部門買収(17.5億ドル)、05年の上海電気集団による池貝買収(5億円)、05年の中海油によるユノカル買収表明(185億ドル)、英国ローバー買収等、枚挙に暇がない。

2) 「走出去」政策による中国企業の買収の目的・狙い。

① 「走出去」政策に基づく国家戦略としての海外企業進出の奨励

第15次五カ年計画の十五計画綱要(2001-2005)で初めて「海外進出戦略の実施」がうたわれた。企業の海外進出は明らかに中国の国家戦略の一つとなっている。中国は「圧縮成長」によるキャッチアップを国家目標としてきた。そのためには、外資導入を促進すると共に、強力な国家支援による中国企業の海外進出(走出去)を同時並行的に押し進めている。中国政府は中国企業自体が海外投資を拡大し、その技術力向上と対外優良資産の積み上げを意識した対外投資案件採用の姿勢を強めているといえる。真田幸光(2005.4)によればその対外投資戦略は、

- ・ 中国の国益に適いかつ買収対象となりやすい規模や経営状況にある海外企業の選択と集中的買収工作を行っている。
- ・ 買収時には必要資金、買収後に必要な人材を国家から提供、さらにこうした戦略的動きを拡大している。
- ・ 買収した企業の既存経営陣を維持しつつ出資をし、資本の力を背景に経営権を掌握、中国という巨大市場を市場として提供する姿勢を見せながら、買収先との共存共栄を示唆している。買収先との信頼感を醸成して、中長期的視野から買収企業の経営ノウハウや技術を吸収しようとする意図を示している。

中国は2002年ごろから社会科学院等が中心となり、世界各国の企業調査を開始、中国本土経済の発展に資する技術を持つ中小企業の各種分析を行った上で、これら情報を中国系財界に提供し、買収を促進する動きを見せた。また、中国政府は、既に世界第2位、6000億米ドル超の外貨準備高の効率的運用をひとつの目的に、シンガポールのGIC(シンガポール投資庁)のような国家戦略に基づく対外投資を推進する方針を持っている。

これにより、海外進出する中国企業は年々急速に増加している。

② 「走出去」政策による中国企業の海外企業買収の二つの狙い

その狙いは、大きく以下の2つに整理されよう。

第1の狙いはレノボがIBMのパソコン部門買収したように、相手企業が持つ現地でのブランド力や販売力、人材、経営ノウハウ等の資産を一挙に獲得し、販売シェアを上げて、市場での存在価値を上げる。

第2の狙いは技術を買う。これは特に日本企業買収に多い例である。技術力の高い中堅企業を買収して、その熟練工、技術者やものづくりのノウハウを丸ごと獲得する。これによって内外の技術力格差を一気に埋めて先進国に追いつくということである。

(海外天然資源開発投資など、回収期間が長くリスクの大きい海外油田開発等の大型投資は政府そのものが中心となって推進する。また、安価な工業製品の集中豪雨的な輸出攻勢によるアメリカ、ヨーロッパ等先進国との貿易摩擦を回避するための工場進出、中近東・アフリカ等の後発途上国への企業進出など先進国企業の手が回りにくい地域へのアプローチなど中国企業ならではの戦略もある。)

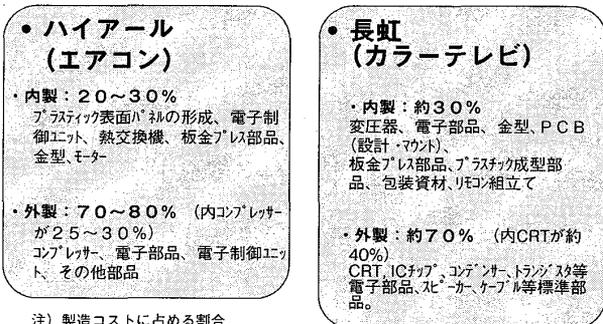
3. 中国大手地場企業の技術水準

上記のような中国企業の海外進出を考える前提として、中国の大手地場企業の現時点での実力はどの程度のものであるのかを把握してみる必要がある。そうして初めて、中国の「走出去」政策の戦略的意味合いが見えてくるからである。

現在、中国ではWTO加盟（2001年）以来、世界中のグローバル企業が中国のマーケットに参入しており、世界で最も厳しい競争市場になっている。その中において、中国の地場企業はまだ技術力や製品開発力に弱く、国際的 engineering 分野の中では、付加価値の低い単純組み立て生産の分野を担当せざるを得ない。

例えば、中国地場有力企業であるハイアール（海爾集団）のエアコン、四川・長虹のカラーテレビの製造原価構成を見ると（図表-5）、前者の場合、製造原価総額の内、内製率（自社生産）は20-30%にすぎず残りの70-80%は外製（即ち、コンプレッサーや電子部品、電子制御ユニット等の付加価値の高い部品は全て日本企業などから購入している）である。また、長虹のカラーテレビ（ブラウン管テレビ）の場合も、内製率は30%しかなく、残りの70%はCRTカラー・ブラウン管、ICチップ、コンデンサー、トランジスタ等の電子部品や標準部品は日本メーカーから購入している。したがって、これら2社は、製造原価の30%の中での厳しいコスト競争を強い

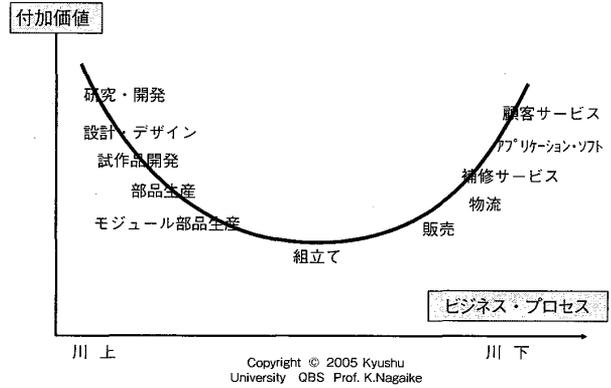
（図表-5）中国有力企業の製造原価



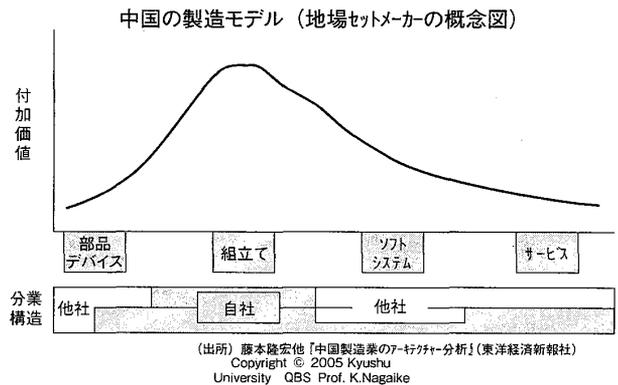
注）製造コストに占める割合
（出所）「日中経協ジャーナル」 Copyright © 2005 Kyushu University QBS Prof. K.Nagaïke

られ、その結果、絶えず価格競争に巻き込まれ、利益幅は極めて狭い。即ち、スマイルカーブ（図表-6）の底辺を担い、その付加価値は組立工程から得られ、川上、川下は海外他社に依存している。（図表-7）

（図表-6）スマイルカーブ（Smile Curve）



（図表-7）スマイルカーブから見た中国企業の収益基盤



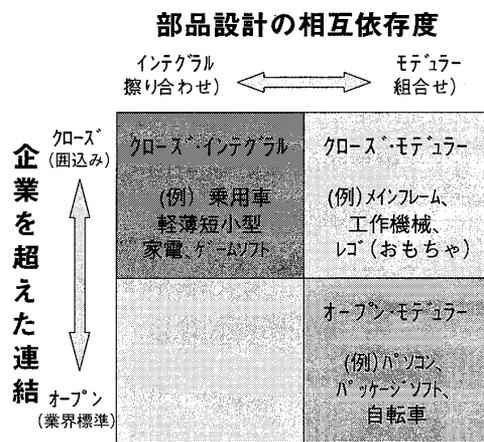
（出所）藤本隆宏他「中国製造業のアーキテクチャー分析」（東洋経済新報社）
Copyright © 2005 Kyushu University QBS Prof. K.Nagaïke

4. 製品アーキテクチャー論から見た中国地場企業

製品アーキテクチャー論から見た中国地場企業の特徴を上げると下記のようなになる。

中国企業は、基礎技術や製品開発力はまだ極めて脆弱であり、オリジナルで独創的な製品開発を行うまでには至っていない。上記製品アーキテクチャー・マトリックスの象限で言えば、基本的に「オープン・モジュラー型」象限に位置し、市場で入手できる標準部品や異なる企業から部品を集めて組み立てるアーキテクチャーと言える。（図表-8）このため、付加価値の少

(図表-8) アーキテクチャー論からみた技術と製品



- ・モデュラー型アーキテクチャー
機能と構造・部品との対応関係が1対1に近く、すっきりした形になっているもの。「寄せ集め設計」でも機能が発揮できる。
- ・インテグラル型アーキテクチャー
機能群と部品群との関係が錯綜している。自動車が典型。多数の部品を相互に微妙に調達し合ってトータルシステムとして機能するもの。製品機能と部品が1対多、多対1、多対多の複雑な対応関係にある。
- ・オープン型アーキテクチャー
基本的にモデュラー型であって、なおかつ企業を超えて業界レベルで標準化された製品。したがって、企業を超えた「寄せ集め設計」が可能であり、異なる企業から部品を集めて連結すれば複雑な「擦り合わせ」なしに直ちに機能性の高い製品が生み出される。
- ・クローズ型アーキテクチャー
部品間のインターフェース設計ルールが基本的に1社内で閉じているものを指す。各部品の詳細設計は外部サプライヤーに任せることもあるが、インターフェース設計や機能設計などの「基本設計」部分は1社で完結している。

出所) 藤本隆宏『能力構築競争』、中公新書
Copyright © 2005 Kyushu University QBS Prof. K.Nagaike

ない単純組立工程の中でのコスト競争となるため、中国地場企業間の過当競争に陥り、価格下落に巻き込まれ、利益幅が極めて狭い競争に巻き込まれる。このため、余剰資金を研究開発や独自製品設計に回す資金が十分ではなくなる。こうした悪循環の中にあるのが現時点での中国地場企業のポジションであると言わざるを得ない。中国企業の製品アーキテクチャーのもう一つの特徴は、模倣品 (コピー商品、コピー部品) の乱造による「擬似オープン・アーキテクチャー (アーキテクチャーの換骨奪胎・藤本2005)」である。

即ち、中国製造業で頻繁に観察される「部品のコピーと改造を通じて製品のアーキテクチャーを「換骨奪胎」してしまう力」である。こうしたコピー部品、「まがい部品」を多用して組立てや改造を行う多数の中国企業が乱立する。彼らが生産する製品は「まがい部品」をあたかも汎用部品のように見立てて組み合わせられる「擬似オープン・アーキテクチャー」と呼ぶことのできる独特の範疇の製品を生み出している。

そのプロセスは下記の通りである。

- ① まず、技術提携あるいは単純な模倣とい

うかたちで外国のインテグラル (擦り合わせ) ・アーキテクチャーの製品のコピーが行われ、コピー製品が国内生産され始める。

- ② そうしたコピー製品を再コピーした部品、あるいは一定範囲で改造した部品などを含め、外国のオリジナル部品に設計的に類似した「まがい部品」ともいえるカテゴリーが事後的に成立する。
- ③ そうした「まがい部品」を多用して組立てや改造を行う数百社とも言われる中国組立て企業が生まれる。結果的に、彼らが生産する製品は「まがい部品」をあたかも汎用部品のように見立てて組み合わせられる。という意味で「擬似オープン・アーキテクチャー」と呼ぶことができる。
- ④ 多数の中国組立て企業による激しい競争により、供給過剰、価格低落、国内企業の収益性の悪化が起こる。それに巻き込まれた日本企業は、少なくとも完成品の市場シェアの点では不振に陥ることが多い。
- ⑤ 業種によっては、そうした国内競争に勝ち残った強い中国企業が出現する可能性があるが、反面、そうした強い中国企業さえ

も厳しい価格競争ゆえに製品差別化のための技術開発資金を捻出できず、結局、「まがい部品」の寄せ集めというレベルで膠着してしまう傾向がある。

こうした製品アーキテクチャーによる製品競争は、中国地場企業同士の国内での競争であり、国際的には必ずしも通用しない。このため、再び、企業間の過当競争→果てしない価格競争に巻き込まれる。

しかし、こうしたプロセスを経て、勝ち残った中国企業は当該産業の支配的アーキテクチャーを日本企業の得意とするインテグラル・アーキテクチャーからオープン・モデューラー・アーキテクチャーに転換していく圧力となるのではないかと考えられる。その場合、中国企業の戦略は、日本企業がインテグラルなアーキテクチャーに基づいて作り上げた製品をオープン・モデューラー・アーキテクチャーに切り崩し、転換し、さらに製品のパフォーマンスをオリジナルなインテグラル・アーキテクチャーに基づいたものに近づけていくということになる。

オープン・モデューラー・アーキテクチャーの発達は、中国をはじめとする途上国への生産プロセスの一部移転の可能性を飛躍的に拡大した。今後、日本と中国の産業の関係は技術水準や人件費水準、立地コスト等の違いに基づく棲み分けに加えて、支配的なアーキテクチャーの違いに対応した日本企業と中国企業のビジネス・モデルの間での競争の影響を強く受けていくことが予想される。

日本企業としては、中国企業の擬似オープン・アーキテクチャー製品によるキャッチアップと日本企業の製品分野への浸透を受け、品質格差によって説明しうる価格差は次第に縮小していく。日本企業としては、新しい技術分野を絶え

ず追求し、新製品をいち早く市場に投入して先行者利得を得ること、開発コストを償却しうる規模の市場シェアを確保しておく必要がある。

しかしながら、中国企業にとっても厳しい価格競争は大きな負担であり、海爾（ハイアール）やレノボのような勝ち組企業は、前述のように、ブランド価値を重視し、差別化に取り組んでいる。海外先進国企業の買収に極めて積極的なのはその証左といえよう。

5. イノベーションと日中企業の比較

日本の電子機器業界では一貫して激しい企業間競争が継続された。そうした競争の中でわが国電子機器企業のイノベーションが繰り広げられてきた。「イノベーション」の類型には、革新的な技術変革をもたらす「ラディカル・イノベーション」と漸進的な性能改善レベルの「インクリメンタル・イノベーション」（斬新的イノベーション）といった分類も行われている。日本企業は1960年代以降、多くの国内同業他社間での熾烈な横並び競争の中で絶えざるインクリメンタル・イノベーションにより、トランジスタラジオ、電卓、テープレコーダー等、応用技術に基づく新しい製品を市場に投入してきた。一方、時計やカメラのデジタル化はそれま

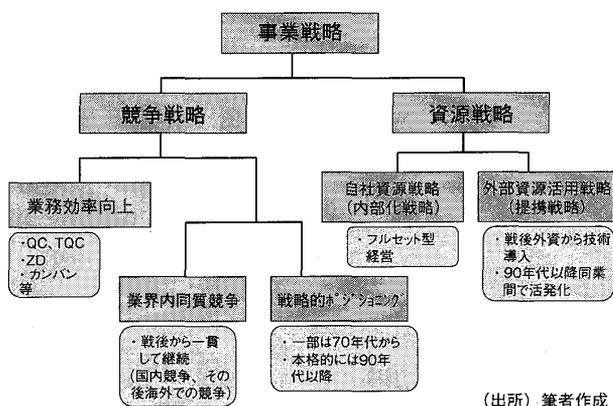
(図表-9) 日本企業の競争戦略とイノベーション

同質的競争の中で「持続的イノベーション」と「破壊的イノベーション」を繰り返してきた。こだわりのモノづくりと持続的成長：日本の強さの源泉

- 持続的イノベーション (*incremental innovation*)
 - 改良技術の絶えざる更新
(ラジオ、電卓、テープレコーダー、テレビ、JWP (日本語ワードプロセッサ)、FAX、時計、プリンター、携帯電話、カメラ等)
- 破壊的イノベーション (*radical innovation*)
 - 新しい原理による技術革新
 - テレビ：CRT→液晶、PDP
 - 時計：ゼンマイ式→水晶発信→デジタル
 - カメラ：光学式フィルムカメラ→デジタルカメラ
 - プリンタ、FAX：インクジェット→LBP、デジタル

(出典) 筆者作成

(図表-10) 戦後わが国電子機器産業の事業戦略



での機械式時計や機械式カメラの市場をリプレースし、全く新しい競争市場を生み出した。テレビにおけるブラウン管式から液晶やプラズマディスプレイによるラディカル・イノベーション(破壊的イノベーション)もその典型的な例である。

戦後のわが国電機・電子機器産業の特徴は、国内同業他社同士の熾烈な競争の存在である。それは、マイケル・ポーターのいう業務効率の向上という「同じことを他社よりもうまく行う」という競争に加え、同業他社同士で製品機能の

(図表-11) 世界電機企業フォーチュン誌500社ランキング(売上高上位20社)

	1960	1970	1980	1990	2000	2004年
1	GE	GE	IBM	IBM	GE	GE
2	Western E.	IBM	GE	GE	IBM	IBM
3	Westinghouse	Western E.	Philips	Hitachi	Siemens	Siemens
4	IBM	Philips	Siemens	Matsushita	Hitachi	Hitachi
5	Philips	Westinghouse	Hitachi	Samsung	Matsushita	Hewlett-Pac
6	GTE	RCA	Matsushita	Siemens	Sony	Sony
7	Siemens	Hitachi	Western E.	Toshiba	Toshiba	Matsushita
8	AEI(UK)	Siemens	Toshiba	NEC	Fujitsu	Samsung
9	Hitachi	GE&EE(UK)	GE(France)	Mitsubishi	NEC	Toshiba
10	AEG-Telef.	Toshiba	RCA	Fujitsu	Lucent Tec.	NEC
11	English Elec.	Matsushita	Westinghouse	Sony	Compaq Comp.	Fujitsu
12	Toshiba	AEG-Telef.	Thomson	Robert Bosch	Mitsubishi	Dell Comp.
13	Robert Bosch	Robert Bosch	AEG-Telef.	Electrolux	Philips	Robert Bosch
14	GE(UK)	CGE(France)	Electrolux	Digital Equip.	Motorola	Nokia
15	ASEA	Mitsubishi	Sanyo Elec.	Westinghouse	Intel	Intel
16		Thomson	Samsung Gr.	Thomson	Samsung	Mitsubishi
17		NEC	Sony	Hewlett-Pack	Ericsson	Canon
18		ASEA	Fujitsu	Sanyo Elec.	Dell Comp.	ABB
19		Thorn E.I.	ASEA	Sharp	ABB	Sanyo Elec.
20		Sanyo Elec.	Sharp	Motorola	Canon	Sharp

(出所) 米・フォーチュン誌より筆者作成

(図表-12) 中国における企業別特許申請における発明特許の割合

(単位: 件)

海外企業	総数	発明	割合 (%)	地場企業	総数	発明	割合 (%)
松下電器	5738	5060	88.2	海爾集団	2125	42	2
ソニー	4977	4001	80.4	華為	456	225	29.3
サムソン	4781	4712	98.6	長虹集団	273	31	11.4
フィリップス	3357	2937	87.5	中興	239	135	56.5
シーメンス	3014	2896	96.1	聯想集団	213	11	5.2
NEC	2750	2720	98.9	海信集団	203	10	4.9
東芝	2515	2302	91.5	TCL集団	145	23	15.9

(出所) 中国知的財産権局データベース (2005)

絶えざる改良（インクリメンタル・イノベーション）と全く原理の異なる素材を用いたラディカル・イノベーションの繰り返しである。

ここに興味深い時系列データがある。米国 Fortune誌は毎年“Fortune500” ランキングを発表している。この中から筆者が電機電子メーカーのみを抽出（売上高）してこれを1960年から10年おきに拾って一覧表にしたのが（図表—11）である。

これを見ると、1960年時点では世界の上位15社の内、ランクインした日本企業は2社のみであった。しかし、10年後の1970年では上位20社の中で6社に増え、以降、10年ごとにその数を増し、2004年時点では、10社と半数を占めるに至った。一方、欧州企業は1960年時点で15社中8社と半数以上を占めていたが、以降、年々減少し、2004年では4社、米国企業は2004年で5社となっている。しかも、5社の内、1960年から一貫して値を連ねているのは2社のみで後の企業は新興企業というように欧米企業は企業名がめまぐるしく変わっていて、短命である。一方、日本企業はその間、20社の中で増えこそすれ、1社も脱落した企業がないことが注目される。すなわち、日本企業は欧米企業に比べて会社の寿命が圧倒的に長いのが特徴である。（因みに日本企業以外のアジア企業は韓国のSamsungのみである）

その原因として以下の点が指摘できる。

- ① 日本企業は前述のように、国内同業他社の中で熾烈な企業間競争を一貫してイノベーション競争を続け、その中で鍛えられ、結果として国際競争力をつけてきたこと。
- ② 終身雇用や年功序列制のいい面が出て、企業内の技術・技能の蓄積と伝承が代々技術者の中で続けられてきたこと、特にアー

キテクチャー論で言う「インテグラル・アーキテクチャー」が企業内に蓄積・継続されてきたことである。

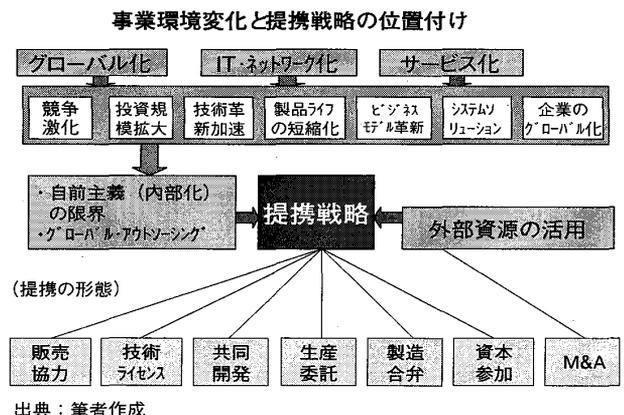
一方、欧米企業は自社内での技術の蓄積・伝承よりも、企業買収戦略の繰り返しによって外部資源を一挙に獲得し、自社の製品ポートフォリオを劇的に変革する方法を多用してきたことが指摘される。この結果、企業間の合従連衡が繰り返えされ、企業の浮き沈みもそれだけ激しかったのである。

このようにインクリメンタル・イノベーションや破壊的イノベーションを絶えず生み出していくことが、グローバル市場で勝ち抜いていくための条件であるが、中国地場企業の現状ではまだ、R&Dや製品開発力が弱く、それを実現することは困難と言わざるを得ない。（図表—12）

6. 国際戦略提携と買収戦略からみた中国企業のビヘイビア

企業が国際化する場合、その戦略的動機にはいくつかの要素がある。即ち、海外に出る場合、「内部化理論」に基づく取引費用の概念から自社が独自の経営資源で取引費用面でも問題がなければ、そして、十分な技術力、販売力、マネジメント力を保持していれば、自社100%子会社によって海外に出て行くのが最も望ましい。

（図表—13）国際戦略提携とM&A



しかし、そうでない場合、あるいは、中国企業のように十分な技術力や人的資源、経営ノウハウや販売スキル等が十分でない場合、それをすべて自力でやろうとすると、膨大な時間と経営資源の蓄積が必要である。中国企業が独自の経営資源で賄うにはあまりにも荷が重い。そこで、こうした局面を打開するためには自社資源だけに頼らず、外部経営資源の活用や獲得を目指す戦略を模索しなければならない。即ち、国際戦略提携か企業買収による局面打開とキャッチアップ期間の短縮である。(図表-13)

中国地場企業は国際戦略提携や海外企業買収を積極的に行っている。提携かM&Aかの選択は産業や企業特性によっても異なる。当面短期的に地場企業として事業を回転していくためには、先進国企業の部品が必要である。当面のメリットを追求するために、先進国企業と国際戦略提携を結ぶ。外国企業にとっても中国地場企業の現地政府との交渉力や人的ネットワーク、強力な国内販売網を活用できることは魅力である。(図表-14)

しかし、これとは別の戦略的狙いもある。国際戦略的提携では、中国地場企業は先進国企業との技術的・経営的格差を縮小することは容易ではない。そこで、こうした格差を一気に埋め

(図表-14) 中国家電メーカーと外国企業の提携事例

中国企業	外国企業	提携内容
海爾 (Haier)	三洋電機	・相互販売協力・部品生産 ・調達協力・OEM、技術供与
TCL	松下電器	・部品調達・販売代理契約 ・OEM生産、技術供与
	フィリップス	中国西・中部5省での独占販売
海信 (Hisense)	住友商事	日本に合併会社設立、海信製品の販売
康佳 (KONKA)	サムソン電子	PDPテレビ分野の生産販売協力
長虹	東芝	カラーテレビ他技術供与

(出典) 電波新聞 (2002.10.23)

る方法として最も有効と考えられるのが、買収戦略である。技術、ブランド、海外販売網、人的資源、経営ノウハウをまるごと獲得し、彼我の格差を埋めようというのである。それが、中国の「走出去」政策の最も重要な狙いである。中国商務部は既に世界67カ国の国家別投資推薦業種と買収ガイドラインを銘記した「産業指導目録」を作成し、海外企業の積極買収を推進するよう政治的に促しているという。その典型的な事例をあげる。

(1) レノボ (聯想集団) のIBMのパソコン部門買収

レノボは昨年4月、IBMのパソコン部門買収を発表し、世界を驚かせた。

その戦略的狙いはレノボが世界の有力パソコン市場でトップクラスの企業として認知されるためには、グローバル企業IBMの持つブランド力や販売力、人材、経営ノウハウを一挙に獲得し、販売シェアを上げて、存在価値を上げる。ということであった。レノボは17.5億ドル (1800億円) という巨額で買収した。結果として、レノボは約5億ドルと見込まれるIBMのパソコン事業の負債を引き継ぐことになった。(図表-15)

レノボとIBMでは企業理念、企業風土、経営方法、人的資源管理その他全ての面で大いに異なっている。レノボよりも優れた人的資源をいかに活用することができるか、その経営手腕が

(図表-15) IBMのパソコン部門とレノボ社の財務状況

	買収された側		買収した側	
	IBMのPC部門		レノボグループ	
単位:百万米ドル	2004年 6月末	2003年 12月末	2004年 9月末	2004年 3月末
売上	5,217	9,566	1,478	2,971
純利潤	-139	-258	78	130
総資産	1,534	1,458	1,175	1,069
総負債	2,509	2,045	548	533
株主権益	-975	-587	627	537
従業員数		9500		11408
主な営業地域	160カ国		中国大陸のみ	

(出典: 渡辺真理子、アジア経済研究所)

(図表-16) 中国企業による日本企業の買収・出資の主な事例とその狙い (2001年以降)

年月	中国側企業	日本側企業	投資形態と目的
2001. 8	嘉楽グループ	チャレンジ・ジャパン	買収。アパレル製造・販売拠点として利用
2001.10	広東美的集団	三洋電機	買収。電子レンジの基幹部品の製造事業部門買収
2002.12	上海電気集団	アキヤマ印刷機製造	買収。特殊印刷機製造の技術とブランドを獲得
2002.12	上海創斯達熱交換器	鈴木接点工業	買収。精密プレス加工技術を入手して製造した自動車部品を自動車メーカーに販売
2003. 5	盛大ネットワーク	ボーステック	出資。ゲームソフトノライセンスを入手。
2003.10	三九企業集団	東亜製薬	買収。東亜製薬の店頭用薬品の製造承認と漢方薬の商品化ノウハウを入手
2004. 8	上海電気集団	池貝	買収。製造技術と製品開発力を入手

(注) 各種報道記事を元に作成

試されよう。この買収が今後、レノボの戦略的狙いの通り推移するかどうか、もう少し、時間が必要であろう。

(2) 上海電気集団の日本企業「アキヤマ印刷機製造」買収

中国企業の日本企業買収の主な狙いは技術の獲得である。最も典型的な例は、アキヤマ印刷機製造がある。この会社は1台数億円する高級特殊印刷機メーカーで、世界的に見ても高い技術力とそれを可能にする熟練労働者を擁していた。ところが10年来の不況の影響もあり、売掛金を回収出来ず結局、民事再生法適用の会社となった。

同社は売却先を探したが、長引く不況で日本の企業の買い手は現れず、結局、上海電気集団という中国の大手国有企業がこれに目を付け、技術力と熟練労働者を丸ごと獲得した。その経営は極めて巧妙であった。既に首を切られていた高齢の熟練工も雇い直し、リストラなしで生産を上げていった。同時に、係長クラスの若い人材を工場の最高責任者に抜擢(ばってき)し、抜擢人事と能力主義によって業績を急回復させている。上海電気集団は中国の国有企業である

ので中国国内市場向け販売には非常に強く売上を伸ばした。同時に熟練技術を習得する為、中国から研修生を工場に送りこんだ。こうした買収は今後も増加しよう。ターゲットとなる企業は、高い技術はあるが経営に苦しむ企業や販売チャネルを有する地場企業などであろう。グローバル競争の中で世界が1つのマーケットになり、強いものが弱いものを呑み込んでいくのは必然的であり、買収された会社が雇用も維持され、発展していけば問題はないと思う。買収されなくなれば、会社経営の能力を上げていかなければならない。

(3) 中国企業による韓国企業買収

中国企業の韓国企業買収については東方電子集団の韓国現代電子買収などが目に付く。韓国企業の買収については、自動車等輸送機械および同部品メーカー、化学工業原料メーカー、通信設備会社、コンピュータその他電子メーカー、研究開発機関、建設、交通・運輸ナドが、ターゲット業種に指定されているようである。中国政府は既に、双龍自動車の買収許可方針を示しており、今後は現代オートネット、さらには100億ウォン以下の、しかし、技術力の高い韓国企業の

買収にも関心を示しているといわれる。

中国企業が国際市場で競争優位を持つ産業は、漢方薬などの伝統産業のほか、繊維・アパレル産業、電機・電子産業、靴・鞆などの軽工業である。海外進出は万向集団（自動車部品メーカー）などの民営企業も増加しているが、主力は国家の「走出去」政策によって支えられた国有・準国有企業である。それが社会主義市場経済を標榜する中国の特徴である。韓国内にも上記の業種に属する企業は多い。今後、買収対象として視野に入っていることは間違いない。

7. 東アジアにおける産業別、生産工程別に見た国際競争力と補完性

(1) 国際競争力の発展段階とその特徴

ここでは、東アジアの産業構造の特質を反映することを目的として、中間財と最終財を軸として国際競争力を二次元に展開した上で分析を行う。

貿易産業分類で定義された産業について中間財、最終財の国際競争力を評価すると（図表一

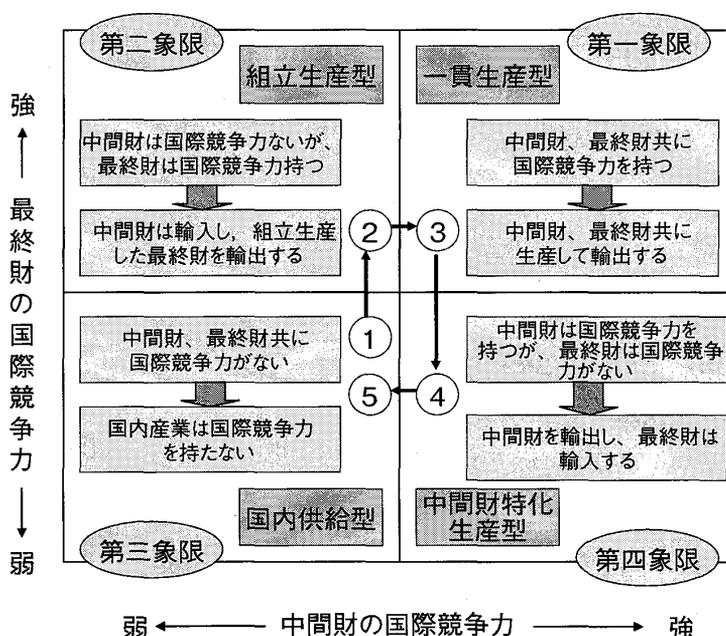
17) のようになる。産業が成熟するにつれて第三象限から時計回りの過程をたどると考えられる（2005年通商白書）。すなわち、①から②に移ると、資本蓄積、技術導入などが進展し、組立工程に競争力をつける。製品の基幹部分となる部品（中間財）は輸入する。組立型産業構造。③に移ると、技術レベルが向上し、基幹部品も製造できるようになり、最終財、中間財共に競争力を持つ。④になると、労働コスト上昇などで、組立工程の比較優位を失うため、最終財の競争力が弱まる。製品の基幹部品に技術を特化する。（組立工程は途上国に移転）。⑤では中間財の国際競争力も失われる。しかし、高い技術レベル、確立されたブランドを活かして高品質、高機能の製品に特化し、差異化して国内外で競争する。（図表-17）

(2) 国別分析

① 日本

日本の特徴としては、ほとんどの産業が第一象限及び第四象限に位置している。一般機械、

(図表-17) 国際競争力指数チャート



(出所) 2005年通商白書

輸送機械、精密機械等機械類は第一象限に集中しており、強い国際競争力を有している。家電・電気機器は第一象限に位置する。最終財の競争力が弱まる傾向にある。また、第二象限に位置する産業がない。

② 韓国

強い競争力を持っていた繊維、家電は地位の低下が見られ、繊維は最終財、家電は中間財の競争力が徐々に失われつつある。この穴を埋めるような形で、輸送機械では中間財の競争力が上昇しつつあり、輸出も可能となった。電機も同様に中間財、最終財共に競争力をつけてきた。産業構造のバランスや、動態的变化から、国際競争力上、韓国は日本と中国の中間に位置する経済構造になっている。

③ 中国

中国の産業はチャートの第二象限に位置しているものが多く、組立工程に強みを有している経済構造である。家電、雑貨については中間財・最終財共に強い国際競争力を持つ。パルプ・紙、鉄鋼、化学製品については、最終財は強く、中間財は弱い組立型産業を形成している。輸送機械、精密機械はまだ競争力を保持していない。日本とは対照的に、中国はまだ第四象限に産業を持たず、中間財に特化した構造を持つ産業はまだ存在しない。このことから、日本と中国の産業構造の補完性が高い。

④ タイ

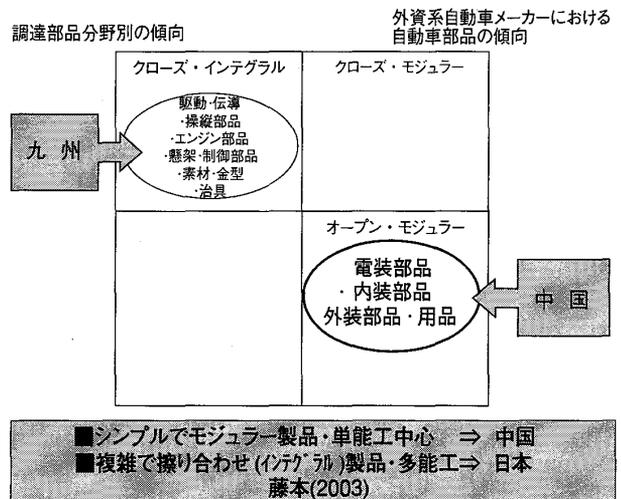
タイの特徴的な構造としては、輸送機械と鉄鋼が組立型産業の特徴を有していること（第二象限）と、精密機械の中間財に強みを発揮していること（第一象限）である。タイは全ての品目について、韓国、中国の後を追いかけているのではなく、特定産業が特化する形で競争力が向上している。

(3) 東アジア域内での生産面での補完関係

以上のように、東アジアでは、現在、日本、NIES、中国、ASEANがそれぞれの経済基盤の特性に応じた産業の競争力を有しており、生産面で補完的な経済圏が成立していること、しかも、その補完性は静的なものではなく、経済成長や生産技術の段階に応じて変化する動的なものであることが結論付けられる。また、生産工程別に見た場合はどうか。経済産業省『通商白書』によれば、日本、NIESは一貫生産型から中間財特化型の産業を多く有していること、その一方で、中国、ASEANには組立生産型の産業が多いことがわかった。このことから、日本・NIESが生産した部品、加工品を中国・ASEANが中間投入財として輸入し、組み立てた製品を最終消費地である米国・EUに輸出するパターンができてきていることがわかる。すなわち、生産、組立、消費の場所がそれぞれ異なる「三角貿易構造」が成立しているのではないかと考えられる。

(4) 製品アーキテクチャー面から見た地域間補

(図表-18) アーキテクチャーから見た九州と中国自動車部品産業の将来像



(出所：日刊工業新聞(2005.3.2) アビームコンサルティング【くま解体新書】)
 Copyright © 2005 Kyushu University QBS Prof. K.Nagaïke

完関係

これらの補完関係を製品アーキテクチャーから見るとどうなるであろうか。例えば、自動車産業で見ると、日本と中国はそれぞれのアーキテクチャーの違いから日中間で補完関係が成立する余地が大きいと考えられる。最近、「カーアイランド」と呼ばれ、急速に自動車産業の集積が進みつつある日本・九州と中国の自動車産業で成立しつつある補完関係を示したものが(図表-18)である。このような関係は今後色々な業種に及んでくると見られる。(ただし、中国企業は前述のように、「擬似オープン・モデューラー・アーキテクチャー」によるアーキテクチャーの換骨奪胎を得意としていることもあり、日本企業は絶えざるイノベーションによる新製品開発に注力することが条件となる。)

8. 中国企業の対外進出戦略と日韓企業の対応戦略、工程分業ネットワーク

(1) 中国の外国企業買収による急速キャッチアップ

以上、最近の中国企業の海外企業買収の狙いと今後の東アジアにおける分業・補完関係を見てきた。中国は、「走出去」政策により、最終組立中心の付加価値の低い工程からの早期の脱却を狙って、積極的な海外先進企業買収作戦に乗り出している。それは、中国が国家目標とする「圧縮成長」を実現する有力な手段であると考えられる。海外先進企業のブランド、技術、マネジメント、資産、人材、経営ノウハウを一挙に獲得し、自分のものにしていくことである。しかし、それは必ずしも容易な道ではない。優れた経営資産を我が物とするには、優れた経営力が必要である。レノボのIBMパソコン部門買収が吉と出るか凶と出るかを判断するには今後

数年間見ていく必要がある。企業が、国際競争力をつけ、世界の有力企業となっていくためには、その企業自らの持続的なイノベーションによる優れた技術力や経営力が不可欠である。中国企業にとってそれは厳しい道のりであると言わざるを得ない。

(2) 日本企業の対応戦略

中国企業の海外企業買収は前述のように、欧米企業のみならず、日本企業や韓国企業も対象となる。それはグローバル化下での不可避的、必然的な現象である。外国企業の買収戦略から身を守るために日本企業がなさねばならないことは、平凡であるかもしれないが、絶えざる技術力向上、経営力向上である。日韓のみならず、その他NIES諸国、さらにASEAN諸国が、現状に満足することなく、絶えざる企業努力を重ねるしかない。結果的には、それぞれの特徴を伸ばし、それぞれの強みを活かして、東アジアにおける国際工程分業ネットワークを構築し、それに参加していくことが望ましい。韓国が前進すれば、日本も負けずに進歩する、中国も必死で追いかける、ASEANは全体で協力しながら、日韓中に伍していく。こうして互いに切磋琢磨して全体としてレベルアップする結果になることが、各国にとってこれからの厳しいグローバル市場で勝ち残っていく唯一の道である。すなわち、日本企業に課せられるのは、絶えざる競争と絶えざるイノベーションの継続によるコアコンピタンスの維持ということである。それができない企業はグローバル市場からの退場もやむを得まい。

(3) わが国電機メーカーの戦略

わが国電機電子メーカーはこの10年、ひたす

ら経営の合理化、人員削減といった守りの経営を続けてきた。しかし、ここに来てようやくそれが一段落し、ようやく攻めの経営に転換しつつある。すなわち、「内向きのエネルギー」を「外向きのエネルギー」に変え、積極的な投資で成長戦略へ軸足を移し始めている。

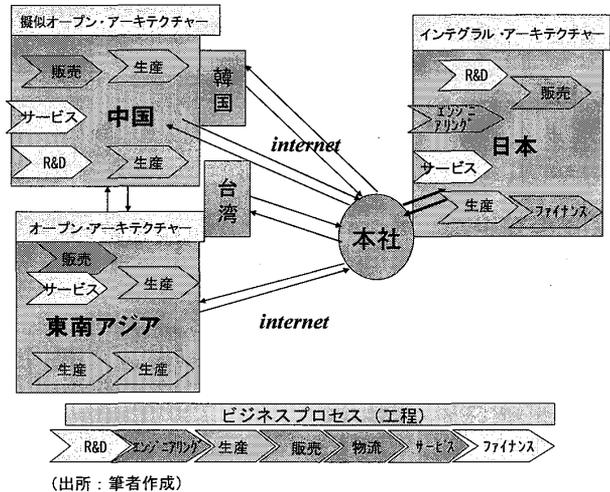
その原動力はいうまでもなくイノベーションの促進である。イノベーションと成長なくして企業の存立はありえず、我が国企業はそれに向かって一斉に走り始めている。パソコンに典型的に現れているように、これまで、電子機器業界においては製品・部品のコモディティ化、モジュラー化が世界的に進展し、そのことが途上国やNIESのキャッチアップやデル・コンピュータ社に代表されるようなオープン・アーキテクチャーによる新しいビジネスモデルの創造を可能にしてきた。その間、わが国電機電子メーカーは技術のかなりの部分をオープンにしてきた。これによってコモディティ化・オープンアーキテクチャー製品が増加し、キャッチアップを容易にしてきた。しかし、今後は我が国企業は今後開発する新しい技術や差別化する技術に関してはオープンにせず、自社で囲い込むことによって競争を有利に進めていこうという戦略に変えていこうとしている。すなわち、インテグラル・アーキテクチャーへの回帰である。企業間の競争は今後も続く。それは終わりのないマラソン競争に似ている。

(4) 東アジアにおける工程分業ネットワークと相互補完関係

東アジアにおける工程分業ネットワークはわが国のインテグラル・アーキテクチャー、中国の擬似オープン・アーキテクチャー、NIES、ASEAN諸国のオープン・モジュラー・アーキ

テクチャーの3つのアーキテクチャーによる相互補完関係の構築となる。この3者の関係は、ある時は互いに切磋琢磨しあう厳しい競争関係、またある時は相互のアーキテクチャー上の特徴を生かした相互補完関係という複雑なパワーバランスの上に成り立つものとなろう。それは現状固定的、換言すれば静態的なものではなく、常に相互がより高い段階へレベルアップしようという中での均衡関係であり、動的な緊張関係を伴ったものとなろう。従って、日本としても前述のように、絶えざるイノベーションを持続することによってはじめて成立しうる

(図表-19) 東アジアにおける工程分業ネットワーク

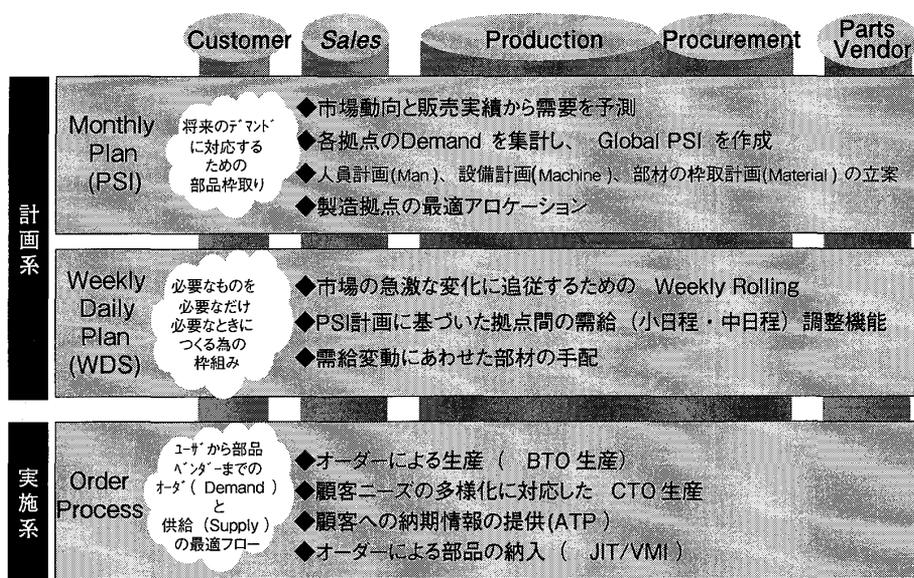


ものである。

また、東アジアにおけるグローバル生産工程ネットワーク構築のためには、各拠点間の緊密な連携プレーと高度のSCM(サプライチェーン・マネジメント)の構築と習熟が不可欠である。(図表-20)

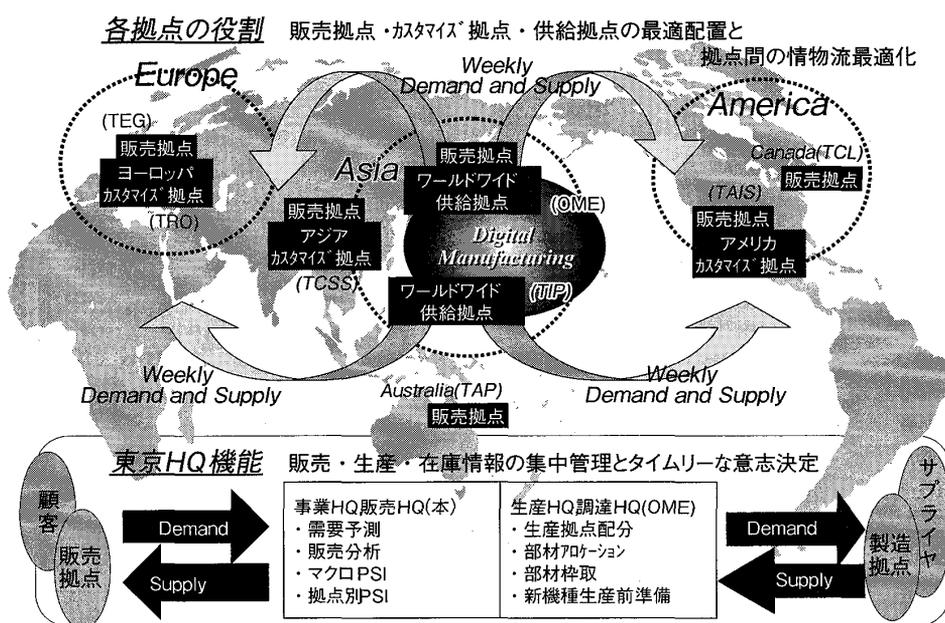
東アジアはその中の生産に関する重要な一角を占める。例えば、ノートブック・パソコンでいえば、日本のT社の場合、日本、中国を含む東アジアが生産・供給拠点となり、世界の大市場に販売拠点と製品の現地ニーズ適応機能(カスタマイズ)拠点に対して製品を供給する。本

(図表-20) Global SCM Function



(出所) 永友武雄・TOMOコンサルタント

(図表-21) Global SCM Overview



(出所) 永友武雄・TOMOコンサルタント

社の機能は、R & D、製品の開発・試作、販売・生産・在庫情報の集中管理とタイムリーな意思決定である。(図表-21)。今後、東アジアにおけるグローバル工程分業ネットワークを可能にするのはまさに、グローバルかつトータルなマネジメント能力である。それが、日本企業に問

われている。

(参考文献)

1. 藤本隆宏・新宅純二郎『中国製造業のアーキテクチャー』東洋経済新報社(2005)
2. 経済産業省『通商白書』2005年版
3. 永池克明「グローバル時代における日中企

- 業のコラボレーション」アジア経営学会(2003)
4. 永池克明「日中アジア電子・機械産業の国際戦略提携の現状と今後」JMC (2004)
 5. 金 堅敏「中国企業の技術力に関する一考察」富士通総研『Economic Review』(2004.4)
 6. 真田幸光「日本企業の対中投資意欲と中国企業の新戦略」日中経協ジャーナル「J+C」(2005)
 7. 日本経済研究センター『中国ビジネスこれから10年』日本経済新聞社(2005)
 8. 孫 健『ハイアールの戦略』カンキ出版(2003)
 9. 王 曙光『海爾集団』東洋経済新報社(2002)
 10. 桑原 哲「中国の成長パターンは日本に何を示唆するか」、『日中経協ジャーナル』2005.3

[九州大学大学院経済学研究院 教授]