

21世紀政策研究所新書

セミナー3

中国企業の現状

The 21st
Century

セミナー3 (2016年10月26日)

1. 国有企業改革と民営企業

— 新興産業のイニシアティブはだれがとるのか

学習院大学経済学部経営学科教授

渡邊真理子

7

2. 岐路に立つ中国の製造業

アジア経済研究所 新領域研究センター
企業・産業研究グループ副主任研究員

丁可

39

21政策研究所では、これまで研究会やシンポジウムなどの場で、中国の経済や社会制度について様々な議論を重ねてきました。

急速に成長を続け国際経済での存在感を高めてきた中国経済ですが、足元では、中国政府が2016年から5年間の「第13次5カ年計画」で国内総生産（GDP）の成長率目標を年平均6・5%以上と設定するなど、これまでの高速成長から中高速成長へと移行していくことを掲げています。こうした中、経済政策の重点は量から質へとシフトし、今後、経済や企業に構造的な変化が生じることが予想されます。

そこで、21世紀政策研究所では、2016年10月26日に、学習院大学経済学部経営学科の渡邊真理子教授から中国の国有企業と民営企業に関する政策と現状について、また、日本貿易振興機構 アジア経済研究所の丁可副主任研究員より中国の製造業および深圳などのベンチャー市場で生じている地殻変動について講演いただくセミナーを開催

いたしました。

本セミナーが、皆様にとって、中国経済の変化が経営環境に与える影響を考える一助となれば、主催者としても喜びに堪えません。

二〇一七年一月

21世紀政策研究所理事長 三浦 愷

講演 1

国有企業改革と民営企業

— 新興産業のイニシアティブはだれがとるのか

学習院大学経済学部経営学科教授

渡邊真理子

中国のパワーを共に乗りこなす関係をつくる

本日は渡邊と丁さんの2人で分担して、中国企業の現状に関して話をいたします。

私は現在、学習院大学にいますが、丁さんの所属するアジア経済研究所にも以前いまして、丁さんも含めた何人かの中国経済のエキスパートと中国経済の変化をずっと見てきました。私と丁さんの本日のテーマは一見すると反対側を向いており、全く異なる話のように見えるのですが、それがあある意味で中国の経済の現実です。

また、私のパートではかなりネガティブな話かもしれませんが、全体としては中国経済の力はすごく強くなっています。単に体が大きいだけだろうという時代は既に終わり、イノベータータイプな時代になっています。さらに、イノベータータイプであり、体が大きいというパワーを使って、新たなフェーズに差し掛かっている状態と認識しています。

新しく、楽しい話は丁さんがいたしますが、私は古いほう、ある意味中国的しがらみとは何かという話をさせていただきます。日本のほうが客観的条件は悪くなる中で、中国の動きにむやみにさおさすのではなく、お互いをうまく乗りこなすような関係をつくるほうがよいと思います。どこからどうすればよいのかを考える材料になるような話を

させていただけます。

メディアを見ると、中国について最近よく出てくるのは不良債権の処理がうまくいかないのではないか、過剰生産能力の問題が大きく非常に状況が悪いのではないかという報道ですが、国有企業改革というのも相変わらずあります。そこで、第一番目に、国有企業がなぜいつまでも問題なのか、本当に問題なのか、なぜ問題なのかという話をさせていただけます。そして、国有企業の話がいつまでもテーマになっているにも関わらず、中国経済がここまでの規模に発展したことをどう理解したらよいのかということ、第二番目として、国有企業改革と新興企業ということについて話をさせていただけます。中国はいろいろで多様性がありますが、それが混ざりあって中国になっているのが事実です。それをどう理解すればよいのかということです。

第三番目は、中国と向き合うにはどうすればよいのかという話です。日本での中国報道を見る限り、独裁政権で暴れ回り、今にも崩壊するらしいみたいな論調が強いのですが、そういうことだけを言って何となく安心していてもいけないだろうということだと思います。そうはいっても、中国から出てくるパワーをきちんと理解し、その波に相互が乗

っていくにはどうしたらよいのかという話をいたします。

国有企業の今日の問題点

まず、そもそも国有企業改革とは何なのでしょうか。中国の改革開放は1978年から開始されました。より正確にいうと毛沢東が亡くなり、文革が終わったところから今の中国への大転換が始まります。そのイニシアティブをとったのは鄧小平で、今の発展の大きな要因です。彼は農村改革もやりましたが、大きなポイントは、それまでの計画経済をやめ、市場経済を導入したことです。具体的には国有企業の業績を好転させることです。業績というほど立派なものはなく、赤字垂れ流しで、経営効率が悪かったわけですが、それを改革するのが1980年代から1990年代までの大きな動きでした。したがって、中国の国有企業改革といえば、当時は、非効率な国有企業で過剰な労働力を抱え、その人たちをどうしようかという話でした。

その後、江沢民政権の時代に入り、WTOにも加入し、世界に市場を開き、外からも入ってくるし、中からも出ていける競争的な条件となりました。世界と接続していった

のが江沢民政権から胡錦濤政権の時代になります。特に胡錦濤政権の時代に、体制の改革の形の上で、おおよそ世界経済とつながることが完成しました。このとき、皆はもう国有企業改革は終わったと思っていました。胡錦濤政権が始まった瞬間に、多くの識者が国有企業はソ連と同じように民営化され、無くなり、終わりだと思っていたのですが、そうはなりませんでした。そうならなかったこと自体が悪いという意識はなく、それが中国の特殊な状況だと多くの人は思っていました。

それが、特に胡錦濤政権が終わるあたりからはつきりしてきたのは、国有企業が存在していることで中国経済の競争の質が悪いという部分があるのではないか、国有企業が競争条件として下駄を履いているので、あまり望ましくない状況を生んでいるのではないか、ということです。

もともとの古典的な国有企業の問題は、非効率な部分をどうするかという問題でしたが、今の中国の国有企業は、政策も資金も支援を受け、優秀な人たちがいて、非常に強い会社であることが多いと思います。企業の非効率性の問題はほぼ克服しつつあります。競争の条件が民間企業、外資系企業と違うことが中国の市場経済にどういう影響を



渡邊真理子氏

与えているのか、そのあたりが少しずつ、少なくとも学問的には問題になってきています。国有企業の体制移行がはつきりと終わらないままいくことによる問題がポイントになっていると言えます。

なぜシンプルに民営化しないのか、という疑問に対する答えのために、少し歴史的に整理をします。中国は公有制が思想的に、感情的に重い意味を持っています。計画経済、社会主義をやっていた国として、ソ連と中国があります。ソ連型社会主義の特徴は中央が計画し、公有制であるという要素が強かったです。中国の社会主義もしくは共産主義における経済計画は、中央計画というものがほとんどなかったと歴史的

にいわれています。地方分権の力がとても強かったのです。一方で「公」であることに對するこだわり、「公」が「私」よりも上にある、「私」は蔑視されるものであるという感情が、地域によって濃淡はありますが庶民の間でも強くありました。

それは社会主義、共産主義だけの問題ではなく、半分ぐらいは中国の伝統に根ざしているだろうと言っている方もいます。公的な人や者は民に対して非常に豊かに振る舞い、鷹揚な人であり、そういう状態が中国的幸せであるというような伝統的な思想もあります。文革時代に私有資本家が徹底的に攻撃されたのは、公的なものではなく自分で私的にいろいろな資産をせしめることが蔑視されるという思想があったからです。基本的にプライベートであることに對する不信感があり、イデオロギー的にそれがサポートしている部分があります。

このような歴史的な感情に加え、共産主義政権なので政治的イデオロギーの部分でも公有制を維持するということがこれまでよって立ってきたものであり否定できないところがあります。それが如実に表れているのは中国の憲法です。憲法の上にさらに共産党の綱領がありますが、こうした法律的な枠組みの中で公式に公有制企業が民営企業より

も上であるとはつきりと書かれています。その状態で今の中国は運営されています。したがって、建前的にはずっと公有制を維持します。それをひっくり返すと言えたりリーダーは鄧小平も含めて、今までいませぬ。

しかし、それを言っても景気が悪くなる部分があります。経済原理的には公有制企業があまりよくないことははつきりしています。一方で、イデオロギー的にはそこを捨てられない社会的な、歴史的な要因がいろいろあります。それらをめぐって、ある時は自由化したり、またある時は国有を強くしたり、という揺り戻しが今まで続いているのが現状と言えます。

民営企業が政治情勢に影響されることが問題

公有制に対して民間資本が差別されている現状は、制度として存在しています。党の規約でも最初のところに公有制が主体である、ほかの私有制があってもよいが一番は公有制とはつきり書いてあり、憲法にも同じことが書かれています。書かれているだけならばそれだけのこともかもしれませんが、現実には民営企業が差別される形で今の制度は

あると言わざるをえないところがあります。

この体制には、収奪的な部分があると表現する研究者も多いのです。具体的には例えば銀行からお金を借りたいときに民営企業と国有企業の間には如実に差別があります。また、同じような経済条件の企業であっても、政治的なコネクションがあるかどうかの問題になり、国有企業のほうが有利になったりということもあります。ある産業には民営企業が入ってはいけないという許認可制度もあります。それぐらいであればある程度の国でもあるといえますが、政治情勢が動くとき民営企業が全く財産権が保全されないような悲劇的な事件も起きうるということです。

中国国内で有名な例が幾つかあります。2004年ぐらいに温家宝総理がマクロコントロールで、経済が過熱気味だったのを抑えた際に起きた事件があります。国有の宝山鋼鉄を上回る高炉の建設計画を発表した民営企業がありました。江蘇鉄本という会社で、登記の部分を少しごまかし、大きな高炉の建設計画を立てました。地元の銀行も資金を貸してくれたので、宝山鋼鉄を上回るぐらいの設備の会社をつくりかけていました。手続き上に問題があるということでも捕まりました。

トップの戴国芳さんは8年間、ほとんどの時期は留置場において、最後に裁判を受けましたが、領収書の偽造ぐらいしか罪として認証されませんでした。その間に会社はほかの国有企業の手に移りました。日本の常識ではそこで国を相手取って裁判を起こすぐらいの深刻なレベルかと思いますが、中国の体制なので、戴国芳さんはそういう抵抗の仕方をしませんでした。結論として8年たってから隣の山東省に行き、新しいアルミの会社を立ち上げ、今もうまくいっていると新聞報道に出ていました。

もう一つ出てくる例が、重慶の書記であり、政治的にパージされた薄熙来さんに関連することです。薄熙来さんが重慶にいたときにヤクザをたたいて赤い歌を歌うという運動をやっていました。それは政治的な運動だけだろうと思っていたのですが、後の調査で、いろいろなことが出てきました。ヤクザをたたく運動の中で民营企业家をその名目で逮捕し、そのプロセスで民营企业家の資産を政府が接収していました。

こうした例が幾つもありました。そういう意味で、民营企业は政治的な風向きが変わると弱い立場に立たざるをえない部分が中国の制度として残っています。それが問題だろうといわれています。これは中国の政策を担当している人たちも重々承知していて、

それを直すために改革をやっているわけです。

最終的には国有企業と民営企業は平等だということでもっていこうという人とそこまではいけないという人のせめぎ合いが続いています。基本的には国有企業は管理された中にいるようにしようという動きがずっと続いており、政策にも出てきています。

例えば、国進民退という状態が胡錦濤政権の後期に起こりました。1999年に朱鎔基が国有企業の改革を全面的にやることを決めたとときに、国有企業が活動する範囲を制限するポジティブリスト、この範囲は国有企業がやるということを示しました。国有企業の行動に初めて制限をかけたという意味で中国の歴史において画期的なことでした。

国家の安全に関わる産業、もしくは自然独占が発生する産業、公共財である、公共サービスを提供している、支柱になる産業などというある意味常識的な内容でした。これが、2006年に、自然独占の産業という部分が、重要なインフラおよび重要な鉱物資源にかかわる産業へと変わりました。

それだけのことかと思うかもしれませんが、その後、何が起きたのかと言えば、鉄道

部門の民営化や企業化が止まり、かつ、予算による大きな投資が始まりました。その中で高速鉄道化プロジェクトも始まりました。鉱物資源とは鉄鉱石やレアアースなどです。レアアースでは日本との間に多少の摩擦が起りましたが、その時期の国内の国有化の動きと日本に対する強硬な態度は若干リンクして動いていました。

この条項の変更については中国国内でも事後的には批判を受け、習近平がどう動くかが注目されていきました。そして、2013年の三中全会で習近平は、10年間の施政方針演説で画期的な、改革的なことを宣言しました。重要なインフラ、鉱物資源に民営部門が入ってはいけないという条項をなくし、国有資本は公益性があるものに投資するとなりました。中国の国有企業が公益性への貢献を求められたのはこれが初めてです。

西側ではフランスにしても、日本にしても、公有制企業、国有企業には法律があり、何らかの形で利益よりも公益を追求することにコミットしなければいけないとなっています。中国の国有企業にはそういう制限が全くありませんでした。それを加えると言ったのが2013年の習近平の宣言です。その後、2015年9月により具体的な宣言が出ました。しかしその内容からは、習近平政権の立場がよく分らないということ、

2016年以降、学者の間では「実は習近平は改革的ではないのではないか」という疑念が出てきた根拠になっています。

競争中立のルールと国内論理のせめぎあい

そもそも国有企業、民営企業の何が問題なのかというのがありません。究極的には問題ではないとも言えます。国有であろうと、民営であろうと、しっかりと競争し、よい財・サービスを社会に提供していればどちらでもよいわけです。それはまさに鄧小平が言った「黒い猫でも、白い猫でも、よい」という話です。同じような、平等な、中立的な条件で競争している限りはどちらでもよいということになります。

日本の場合にも郵貯がありました。そういうものもあってもよいが、競争の部分で民営企業と条件が違い、阻害していることがあるといけないというのが世界的な競争中立性を求める議論になっています。中国も競争中立性の議論に沿ったものになるべきだろうという話があり、国内でもそういう意見があります。したがって、2013年の報告のように、国有企業と民営企業は差別されない、同じ待遇になると一度は書いたわけで

す。この分野は中国だけではなく、OECDなど世界で議論が進んでいて、中国もそれに歩調を合わせようとする動きを時折見せていると言えます。ただ、最初に話したように、中国独特のイデオロギーの問題、思想の問題があるので、すっきりと競争中立的であるとはいけていないというのが現状です。

それに関して習近平政権がどう考えているのかです。政治的には習近平に権力が集中しており、それはよいことと最初は考えられていました。必要な改革をしなければいけない、特に国有企業のイデオロギーの部分に触るには強い権力があつたほうがよいのではないかということでした。それに加え、三中全会での宣言もあつたので、より競争中立的でフェアな市場を中国は作っていくのだろうと2013年ぐらいまでは思われていました。その後、政治闘争的な話が幾つか続きましたが、それは権力を固め、改革するために必要なものだろうと経済学者は考えていました。

しかし、イデオロギー的に国有企業、保守的な人の意見がだんだんと強く見えるようになりました。その一つの例が混合所有制と私は考えます。習近平政権が成立する直前にはいろいろな部門からの政策提言の競争がありました。世界銀行と国務院発展研究中

心の共同、民営の天則経済研究所、国有企業のサポーターをする国有資産監督管理委員会
研究中心など、いろいろなところが提案をしました。

前者二つの意見は完全に民営化し、国有企業と民営企業の競争をフェアにしようとい
うことでした。鍵（キー）は法治です。企業は法の下には平等だろうという提言でし
た。三つ目の意見はもともと国有企業のサポーターから出ているので、国有企業は民営
化するのではなく、多様な資本で所有すればよいというものでした。経済学者としては
三つ目の意見は政治的なイデオロギーが強すぎるので意味がないだろうというのが一般
的な感触でしたが、結果的には三つ目の意見が取り上げられました。それによって混合
所有制が今回の政権の提言になっています。

混合所有制はいろいろな議論があります。中国アナリストたちの中には民営化の一つ
のよい方法だと評価される方もいますが、私は意味があまりなく、どちらかという妥
協の産物だと思えます。いろいろなことをしていますが、全体に不徹底です。国有企業
の勢いが強くなりすぎたので、中国の国内でも反感があるのだが、左派的なほうに力が
いつているという状況です。

私のような外からの意見だけではなく、中国国内でも意見の対立があります。古い国有企業の代表格である石油系企業は「国有企業の改革の目的は国有企業を市場から排除することではなく、より大きな国有企業をつくり、国有支配を維持することである」と主張しています。

一方、エアコン大手の格力という会社（厳密には国有資本が入っていますが）の社長は「政府からの支援が必要ではなく、自由、かつ平等に競争できる環境が必要である」と言っています。格力の社長が言っていることはOECDのガバナンスコードが言っている「競争を中立的にしよう」という話に沿ったものですが、中国の国内でも意見が分かれています。

世界的なルールに従おうという動きと国内の論理を貫こうという動きが中国の中ではいろいろと錯綜していますが、もう一つの動きとして、中国がTPPの交渉に入ることが想定し、いろいろな準備をしていることがあります。TPPが来ても自分たちは行けるようにしようという動きと、WTOがコミットした開放、自由を元に戻そうという二つの動きがあります。

TPPをにらんだ開放政策と国有優先回帰の2つの潮流

TPPをにらんだ動きとしては、開放、競争中立性であり、具体的には三中全会の決定を受けています。上海自由貿易区はそういう思想の部分を実験しようということであり、具体的に米中間の2国間投資協定を結んでそれを利用しようとしています。

国有であろうと、民営であろうと、競争は平等であるというフェアなルールが2国間投資協定およびTPPには埋め込まれており、それを受けるかがメルクマールになっっていると言えます。

一方でWTO前の国有優先に戻ろうという動きもちらほらと見えます。その一つが混合所有制であり、妥協の産物で出てきたものであると思います。2015年9月に出た改革の意見のトーンはかなり変わりました。国有企業と民営企業が平等に競争できる、ではなく、国有企業のためになる公平な競争環境をつくることになりました。事実上、国有企業を優遇することを宣言しているわけです。その意味で、中国国内はまだ揺れており、それに政治の動きが関わり、よく分からない状態になっています。

今の話が中国の全ての業界を染めているかというところではありません。ある業界は

先ほどの政治的な判断がもろに影響を受けている部分もありますし、政策の動向と企業の活動が密接に結びつき、いろいろな判断の際に参考にしなければいけなくなります。一方でそうでもない業界もあり、そこで、中国の市場は三つに分けて、考えたほうがよいのではないかと思います。

一つ目は行政独占と言えるような産業です。完全に独占ではない部分もありますが、石油、鉄道、銀行などは政治と結びつき、もしくは国有の大手であることが特別な地位を生んでいます。政治と結びつくと、時折、法律に書いてあることすら超越することが起きます。

二つ目は混合市場と呼んでいます。条件が違う国有企業と民営企業が競争している市場です。特に国有企業の規模が大きいと生産能力の過剰が起きているのではないかと思います。仮説を私は持っており、研究しています。

三つ目は健全な中国を支えている部分で、国有が残っているが競争中立的な国有企業、もしくは力があまり強くない、規模が大きくない国有企業であり、健全な競争が行われている市場です。携帯電話、電子商取引、ドローンなどになると国有企業はおらず

1. 行政独占産業

例 石油、鉄道、銀行

- ・政治と結びつき法律の制約を超越する
 1. 独占による経済厚生消失
 1. 石油価格の高止まり、供給の不安定性
 2. 競争がないことによる品質の低下、価格の上昇
 2. 環境汚染問題
 1. PM2.5ディーゼルおよび潤滑剤基準を石油業界が決定する

柴静 動画

2. 混合市場タイプ1

例 カラーテレビ、鉄鋼

- ・非対称な競争条件が生む生産能力過剰
- ・国有企業は、政治目標の達成も求められる
- ・同時に、市場からの退出条件が緩い
- ・銀行融資の優先的配分、政府からの開発基金の提供（CTV）、政府基金（鉄鋼）
- ・非対称な条件が、過度な価格競争、財の品質の低下を生む（Predatory Pricingの問題）

3. 混合市場タイプ2 および純民間市場

例 携帯電話、電子商取引、ドローン

- ・市場競争と分業の仕組みの継続的な改善が、良性の競争を生む
- ・品質競争と同時に価格も低く抑えられる
- ・良質の競争は、新しい産業を生む
- ・山寨産業の例：BP機、VCD、MP3が、山寨携帯を生み、小米、ドローンに発展

純粹な民間市場になります。その部分は中国経済の健全な発展を支えています。この部分をよく見ると、考えられたおもしろいビジネスモデルで産業が健全に発展し、イノベーションが生まれています。これからビッグデータの時代になる際に、一番競争になる核の部分はこの分野が握っていると云えます。

国有企業の3つの類型とその特徴

以下ではこの三つのタイプに関してそれぞれ特徴があることを理解いただくのがよいと思います、資料を準備しました。1つ目と2つ目について私が話し、3つ目については丁さんから具体的に話をしていただく形にさせていただきます。まずは、ネガティブな市場のほうからで、政治が法を上回る国有独占の産業は何かです。

法律があってもそれを上回る政治力で活動しているということで、中国の縮図であるといわれているのが化学系産業、国有の石油加工産業などです。中国の大都市の空気が悪いのはよくご存じかと思えます。冬が近づくとそろそろまた北京も空気が悪くなってきたという話が出るように、空気汚染の直接的な原因は冬になると暖を取るために石炭

を燃やすことと、車の排気ガスの質がよくないことです。石炭の部分は、エネルギーの使い方の問題、特に農村部のエネルギーの問題ですが、車の排気ガスの質が悪いのは国有企業の問題ではないかという問題意識があり、中国のメディアはずっと報道しています。

排気の基準になるガソリン、特にディーゼルの環境基準を環境部門は引き上げるように提案していますが、国有企業、特に化学産業が品質を決定する委員会のイニシアティブをとっており、環境部門の提案をずっと否決しています。それが空気がきれいにならない原因だろうという報道が紙ベースではずっとありました。それをビデオに撮った番組が2015年2月ぐらいにウェブで発表されましたが、あつという間に削除され、現在では国内では見られません。これが真に迫るビデオでもおもしろかったです。

環境部門、石油会社のエンジニアに直接インタビューし、ディーゼルを生産し、ディーゼルの質に関してコントロールを受けなければいけない規制されるべき石油会社がなぜ品質を決めているのか、それが環境を悪くしている原因ではないかと柴さんという記者が質問をしているのに対し、国有企業のエンジニアのトップだった人は「技術的に難

しいことは他の人には分からない。分かっているのは自分たちだけだ、だから自分のことは自分で決める」という発言をしました。それが民の怒りを買って、ガバナンスに問題がある発言として話題になりました。

石油化工の流通は基本的に国有2社の独占で、政治権力と結びついており、法を超える存在になっています。実は1990年代は石油化工の流通、ガソリンスタンドなどが自由化され、地方の資本家が自由にやっていましたが、1999年に全て国有企業2社の独占体制に再編されました。

その状況はWTOに入るときに問題になり、中国が再加盟するときに民営化することをコミットメントしています。WTOがレビューすることになっていますが、状況は改善されないまま10年以上経っています。その後、中国で独占禁止法が制定されたわけですが、法に違反する行為を2社はかなり行っており民間がそれを訴えています。法律的に判断がなされていません。国有企業は独占禁止法の対象ですらないという意見も出ていて、時々、政治権力のほうが法よりも上だという態度をとります。

今は石油価格が全般に下がっているのですが、石油価格が上がっていると逆ざやにな

る恐れがあり、全国のガソリンスタンドからガソリン、ディーゼルが消えます。皆がガソリンを買うために並ぶようなことが起きます。また、環境規制の導入に抵抗し、空気が悪いままになることも起きています。

そういうことが起きているのは幾つかの特殊な産業です。特に国有企業が政府と強く結びつき、国内を独占しているタイプの産業だけです。そうではない産業は多いのですが、ガソリンのような重要な物質は庶民の生活に与える影響が大きく社会的に問題視されています。

そもそも国有企業は民営化すればよいのでしょうか。最近では市場競争の質に悪い影響を与えなければ別によいという意見もあります。勝手に供給を止める、環境が悪いままコストを負担しない、規制を受けないという状況はよくないが、それは国有企業であることは本当は切り離して考えられるのかもしれませんが、現実の中国の国有企業は政治的に力を持つと法律を超える可能性もあるし、退出をしないでもお金を借りることができます。そういうことがあると最終的に市場経済の質にも影響を与えます。その悪い面に出ているのが、過剰生産能力かつ品質が上がらない業態、ということになりま

す。

これが中国のあるタイプの産業では深刻な問題になっており、中国政府も問題にしています。その解決方法、処方箋は何かというと公平な競争です。国有企業と民営企業の競争条件が一致する、公平であることを担保すること、ではないかと思えます。この点がTPPや米中投資協定で交渉しているポイントの一つです。

今のような話をするに中国の産業は今にもつづれ、過剰生産能力と低品質で駄目なのではないかというイメージを持たれるかもしれませんが、これは全ての産業で起こっているわけではなく、あるタイプの産業だけで起こっています。国有企業と政治が結びついている産業は、多くの場合はかつての新興産業である、鉄、アルミ、セメントなどです。材料部分は国を大きくするときにはどうしても必要で、基本的な素材なのでなくならないと思いますが、新しいイノベーションを起こしているかというところではありません。全体的に国有企業が多い産業は斜陽化しているのが現実です。中国政府もそれをよく分かっており、政治的な力はあるが産業としてはどうだろうか、これからは支えるようなものではないかと思っており、過剰生産能力は削減しきちんと対応することが自分

たちのためになるだろう、ということでは改革の動きが始まっています。

イノベーションの行方を左右する国家と新興産業の関係

それでは今後、国と市場の関係、国家と企業の間をどう考えたらよいのでしょうか。中国政府と企業の間で、結果によっては大きな影響が出るかもしれないのは国家と新興産業の間ではないかと思えます。国有企業と国家の間にはある意味、制度がクリアです。オーナーは何割かが国家のもので、共産党がどのように関与するか、意思決定にどのように関与するかというルールができており、誰がどう責任を取るのかもはっきりしています。はっきりしていないのが新興産業と共産党の間です。そのあり方次第で中国のイノベーションが花開くだろうし、間違えると大変なことになります。

新興産業の代表例としてジャック・マーさんが率いるAlibabaという会社の話をさせていただきます。インターネット関連の中国企業は、深圳を中心に始まっているIOTの動き、新しい情報と製造業の結びつきなど、いずれも強くなる要素が多いと言わざるをえません。なぜIOTで中国は強くなる可能性があるのかというとAlibabaという会

社が今の地位を築き、13億人を超える人たちの動向を把握するビッグデータを持っているからです。

日本の製造業、韓国の製造業、中国の製造業の競争を考えたときに圧倒的に日本と韓国の企業に欠けているものがインターネット取引会社の持つビッグデータ情報です。日本でこの程度の情報を持つのはどう考えてもAmazon、Google、Facebookです。Amazon、Google、Facebookが政治的な理由で取引を拒否することはないと思います。が、そうはいつても自分の国の情報を有効に持っている会社が国内にありません。日本が強いインターネット企業をつくれなかつたのは日本の製造業にとって大きなハンディキャップになるだろうと思います。中国の製造業の強さは一社一社ではなく塊の強さ、群れとしての強さですが、そこをサポートする情報をAlibabaをはじめとするインターネット取引会社が持っているという強さであることも理解していただきたいです。

ここで、プラットフォームというビジネスモデルの力はどういうものなのかということを理解したいと思います。プラットフォームは日本でもだんだんバズワード化しており、いろいろな解釈がありますが、この分野を分析している経済学、もしくは法と経済

学の分野でのプラットフォームの定義ははっきりしていません。それは、いろいろな人を結びつける仕組み、誰かと誰かを仲介し、取引を促すような結びつけをする仕組みです。

これはある論文に書かれていた例です。デートクラブは男性と女性を会わせません。ドコモのi-modeはユーザーとコンテンツプロバイダーを会わせません。不動産ブローカーは売り手と買い手を引き合わせます。雑誌、新聞、メディアは読者と広告主を結びつけマッチングします。ショッピングモールは買い物客と店を結びつけます。OSはユーザーとソフトウェアを結びつけます。クレジットカードは業者とカード保有者を決済で結びつけます。こういう結びつけること自体のチャンスを提供するのをプラットフォームと定義します。

プラットフォームの特徴は、異なるタイプの人たちを結びつけるからです。ショッピングモールの例は分かりやすいと思います。店のタイプがいっぱいあるショッピングモールのほうが人気があります。それはいろいろな買い物ができるからです。店から見ても集客力のあるショッピングモールのほうがいいということになります。小さいところよりも便益が上がるからです。

もう一つのプラットフォームの特徴は数がものを言うところにあります。プラットフォームを利用する人のメリットは、ある人と取引できることに加えて数が多ければ多いほどよいということです。そう考えるとプラットフォームの需要関数は形が変わります。一般的に教科書で習う需要関数は、数が増えれば増えるほど、価格が下がれば下がるほどいろいろな人たちが入ってくるという右下がりの形になります。

一方で、数が多ければ多いほどよいというメリットのあるタイプのある産業は需要関数の下がるのではなく、一回上がってから下がります。この違いはとても大きいのです。単純に需要が価格に対して右下がりになる場合、そのタイプの需要関数の企業はニッチ戦略を取ることができません。高級なものを少しだけ提供し、端のほうで少ない顧客を相手に何かをやることが成立します。

しかし、プラットフォームをやると決めたら、その産業はこの山形の需要関数の一番高いところを超えなければいけません。お客さんの数を超えなければ自然にビジネスは消滅してしまいます。お客さんにとってはお店の数が少ない、一つか二つしかないようなショッピングモールは意味がないわけです。十分な数がないとショッピングモールと

してそもそも成立しません。需要関数が山になるという点は、そこを超えるような規模を確保できないとプラットフォームは生き残れないという性質をもとと持っているという事です。そこをよく理解して、プラットフォームに対応していかない大きな間違いになります。

Alibaba 象徴される中国 IoT の強み

何が言いたいのかというと、できあがったプラットフォームにこれから殴り込みをかけるのはとても難しいということです。Alibaba は中国を軸にしたプラットフォームで、電子商取引であり、さらにフィンテックと呼ばれる部分のアリペイであれだけの規模を持っています。それに真正面から対抗するサービスをぶつけることは Alibaba の規模を超えなければ勝てないということです。最後は大きいほうが勝つという勝負になりますので、真正面から入っていくことはどう考えても遅いし、間に合わないし、意味がないことを分かっていただければと思います。

プラットフォームは一番高いところを超えるぐらいの集客をしなければいけません

が、どう集客をするのかといえ、広告を出したり、あるタイプのお客さんには価格をゼロにすることで集めます。例えばLINEやFacebookもプラットフォームですが、普通のユーザーには課金をしません。それで数を稼がなければいけないわけです。その部分が大きくなればなるほど先ほどの山を早く越える可能性があります。それはプラットフォームが持つ需要関数から取りうる戦略です。

規模が大きいほどユーザーのメリットは大きいということを見ると、Alibabaのアリペイ、Tencentのウィーチャットペイがあります。アップルペイはその分野に入ろうとしています。アップルペイですら間に合うかどうか分からない規模になっているというのは、プラットフォームの原理からある程度言えると分かっていただけだと思います。

Alibabaがよく知られているのがタオバオやTmallでの販売ですが、Alibaba自身がプラットフォームの塊であると私は理解しています。BtoBのマッチングをやるAlibaba、BtoCのマッチングをやるタオバオ、BtoCの違うタイプのマッチングをやるTmallがメジャーですが、一番のプラットフォームはアリペイの電子決済システムだと思っています。

決済システムを持つことはいろいろなサービスを使う人とのマッチングができます。Alibabaおよびウィーチャットペイを持つTencentの最大の強さだと思います。

Alibabaがここまで大きくなれたのはアリペイを提供したからです。中国には小さな民営企業や個人のペイメントシステムがありませんでした。クレジットカードもなく、代金が回収できず、ペイメントの部分がぐちゃぐちゃでしたが、インターネットのシステムで、ある程度合理的に整理できるサービスを提供しました。これが中国の国有企業が提供できない機能をAlibabaが社会に提供した価値であります。それ故にAlibabaの今の地位があると思います。

中国では、こうしたインターネット企業は見過ごせない大きな力を持っています。今のところインターネット企業と共産党の関係は良好に見えますが、制度的には何の保証もなく、微妙な関係です。資本関係はどこのインターネット企業も国有資本が入っていませんが、国家の規制、政策の影響をもちろん受けます。

したがって、現体制では、鉄鋼メーカーのオーナーに起こったようなこと、重慶で薄熙来に起こったようなことが生じない保証がないわけです。その恐ろしさを分かりつ

つ、日々の活動をしていると思います。一方で、共産党も愚かではないので価値を生んでいるところをつぶす気もなく、微妙な関係になっています。制度として必要なのは、民営企業の財産権の保全がしつかりとなされることが宣言されることであり、ジャック・マーさんにしても、Tencentの馬さんにしても、本心では願っていると思います。が、そこは話さないでいろいろな話をしています。制度としては決まっていらないその危うさが中国にはあるとは言えます。

ただ一方で、民営企業のイノベーションの力は増えていると思います。インターネット取引のシステムをベースにもっと大きな新興産業のうねりが来ています。その点については丁さんから話をしていただきたいと思っています。

講演2

岐路に立つ中国の製造業

アジア経済研究所 新領域研究センター
企業・産業研究グループ 副主任研究員

丁

可

キーワードに見る中国製造業の明るい未来

渡邊先生の講演では国有企業を中心に、中国の経済発展を停滞させる要素を取り上げました。後半では新興企業、インターネット企業の話も取り上げられましたが、私の講演では渡邊先生の話の延長線上に立って、インターネット、工匠精神、深圳など、中国の製造業の明るい将来を彷彿とさせるようなキーワードを中心に解説をさせていただきます。

ここ2年間の全人代では、ものづくりに関する二つのキーワードが取り上げられました。2015年の全人代ではインターネット+が突如キーワードとして登場しました。インターネットを通じ、何かをやるということです。それと前後し、中国政府からはインターネット・アクションプランといった政策も打ち出されました。しかし、2016年春になると様子が一变しました。インターネットのようなモダンなキャッチフレーズではなく、突然、工匠精神という、ものづくりの原点に立ち返るような言葉が総理の李克強の政府工作報告の中に登場しました。わずか1年の間に大きな転換が生じたわけです。

私の理解では、現代の中国における活発な起業、イノベーションを理解するためにはインターネット+が重要なポイントになります。しかし、今後の産業高度化、持続的な成長を占う上では工匠精神、クラフトマンシップという言葉が必要不可欠になります。

ここ数年、中国では巨大なインターネット企業が台頭してきました。インターネットについていうとすぐにBATというキーワードが思い出されます。BはBaiduという中国語の検索エンジンを提供している会社のことです。AはAlibaba、電子商取引の会社です。TはTencentです。Facebookと似たようなソーシャルメディアで、ウィーチャット、QQなどのSNSを提供する業者です。

この三つの会社はそれぞれの分野においてほぼ独占的な地位を獲得しており、中国社
会に対して新しいインターネット時代の社会的なインフラを提供しています。ここで
三つのデータをご覧ください。一つ目が創業された年数です。Tencentが1998年、
Alibabaが1999年、Baiduが2000年です。シリコンバレーでインターネットブ
ームが起きていた時代に創業した新しい会社です。社長も若く、40代後半、50代前半と
いう中堅の経営者です。二つ目が企業の時価総額です。BaiduとAlibabaはアメリカ、

Tencentは香港で上場を果たしました。AlibabaとTencentは世界のトップ10に入るような巨大なインターネット会社になっています。Alibabaは最新のデータではAmazonに次いで世界第6位です。Tencentは世界第7位です。

Alibabaに相当する日本の会社は楽天ですが、楽天の時価総額はおよそ3兆円、300億ドルであり、Alibabaの1/6〜1/7といった規模です。このような差が出るのはユーザーの数に差があるからです。中国はマーケットが大きく、人口が日本の10倍あるのでインターネット企業の抱えるユーザーの数も10倍ぐらいあります。そのためこのような時価総額の差が生じるわけです。

三つ目はインターネット世界のスタートアップ

巨大インターネット企業の台頭

- Baidu
2000年
653億ドル
Ctrip、波羅蜜、愛奇芸、Uber中国…
- Alibaba
1999年
2028億ドル
蘇寧、高德地図、Youku/Tudou、快的…
- Tencent
1998年
1841億ドル
JD、58同城、知乎、滴滴出行…

企業の名称で、3社が出資している、あるいは買収している会社です。実はBATを中心に、かつての日本企業がやっていたように系列を作ろうという流れが大きくなっています。3社はインターネットのそれぞれ重要な分野でスタートアップ企業を見つけ、その企業にお金を入れるのか、その企業をつぶすのかとなるので、スタートアップ企業にとっては3社の傘下に入る以外に生き残る道がほとんどありません。端的に言えばそういう状況も生まれつつあります。

しかし一つの例外があります。Uber中国、快的、滴滴はタクシニアプリ、カーシェアリングのサービスを提供している会社で、Baidu、Alibaba、Tencentがそれぞれ出資していましたが、昨年、快的、滴滴は吸収合併で一つの会社になり、今年になってからはUber中国と滴滴快的も合併し、3社が一つになりました。3社の間で中国市場で非常に熾烈な争奪戦を展開し、補助金を消費者に出していたわけですが、補助金は数十億ドルという単位に到達し、それ以上やると共倒れになる危険性があるので一つになったという例外です。

インターネットはもともと民営企業のイニシアティブで、市場原理に基づいて発展し

てきました。最近になって政府でもその重要性が強く認識されるようになり、2015年の全人代で総理がインターネット+アクションプランについて初めて公式に言及しました。同じ年に出された中国製造2025計画でも工業化と情報化を融合し、製造業の発展を加速すると強調しました。インターネットのようなITの力を借り、工業化、産業高度化を進めるという明確な方針が打ち出されました。

「インターネット的発想」4つのポイント

中国的なビジネスモデルとしては、インターネットを単にツールとして利用するだけではなく、インターネットを一つの考え方、アイデアとして、今までのビジネスモデルを覆すような新しい発想パターンとして活用するという考え方が浸透しています。それは「インターネット的発想」というキーワードに集約されています。

2016年までの2～3年の間に中国の経営者に会うと、伝統産業の方であろうと、新興産業の方であろうと、口をそろえるように「インターネット的発想」の重要性を訴えています。インターネットが象徴するような自由、かつ分権的な発想を会社の経営



丁 可氏

に徹底的に活用する経営姿勢が中国のさまざまな分野の会社に見て取れたわけです。

「インターネット的発想」には大きく四つのポイントが挙げられます。一つ目はプラットフォームとエコシステムです。二つ目はプロダクトよりサービスです。三つ目はユーザー主導の製品開発です。四つ目は分権的組織です。

まずプラットフォームとエコシステムの考え方ですが、プラットフォームは基盤になります。プラットフォームフォームそのものには価値がありません。ほかの業者、さまざまな業界の人間に補完的なイノベーションをしていただく、補完的なサービスを提供していただく、プラットフォームをベースに補完的な製品を開発していた

だく、そういうことをやってもらえるからこそプラットフォームに価値が生まれるわけです。そういう意味ではプラットフォーム企業は起業とイノベーションの基盤になります。プラットフォーム・ユーザーはプラットフォームをベースに何かしらの補完的なイノベーションを行います。プラットフォーム企業とプラットフォーム・ユーザーを中心に一つのエコシステムが形成されます。

ジャック・マーさんはプラットフォームとエコシステムについておもしろいことを言っています。「Alibabaという木があるから多くの松の実がなった。するとリスもたくさん引きつけられる。こうしてあるエコシステムが形成される。Alibabaのスタッフに分かってほしい。われわれが目指しているのはエコシステムであり、帝国システムではない」と言っています。帝国システムとは伝統産業におけるピラミッド型の企業組織を想定しています。大企業を中心に、Tier1、Tier2、Tier3のような形の上意下達で、ジャスト・イン・タイムに象徴されるような形で効率よく、トップダウン方式で情報が下に流れていく、それが帝国システムです。

それに対して、プラットフォームを中心に展開するエコシステムはボトムアップで

す。プラットフォーム・ユーザーの創意工夫に任せる形でいろいろなイノベーションをしてもらいます。プラットフォーム企業としてはユーザー企業に経営介入をせず、活躍の場を提供するだけです。プラットフォームをベースに自分の創意工夫で新しいことをやってくださいという考え方がこのエコシステムです。

インターネット+の二つ目の特徴はプロダクトよりサービスです。商品はいずれコモディティになり、付加価値が小さくなります。それよりもサービスを持続的に提供することにより新しい収益源を生み出すほうが会社の経営にとってはより将来性がある、より期待されるというのがプロダクトよりサービスという考え方です。

その考え方を徹底している会社がスマートフォンメーカーの小米 (Xiaomi) です。創業6年目の新興メーカーですが、2015年には中国市場でトップでした。企業価値は460億ドルで、ユニコーン企業としてはUberに次いで世界第2位です。ユニコーン企業とは企業価値が10億ドル以上、かつスタートアップ企業としてハイテク世界で活躍する企業です。その数はアメリカが第1位、中国が第2位です。日本は1、2社だけしかユニコーン企業が育っていません。

小米の携帯電話、スマートフォンはとても安く、値段はiPhoneの1/4ですが、パフォーマンスはiPhoneの7割ぐらいあり、コストパフォーマンスが高い製品です。小米はスマートフォン以外にもタブレット、テレビ、充電器、空気清浄機などさまざまなスマートデバイスに出しています。そういうデバイスも低価格で大量の消費者を引きつけています。

そのように安いハードウェアでお客さんを引きつけ、サービスを提供しています。サービスを長期的、持続的に提供することでお客さんから付加価値を獲得するというビジネスモデルです。オンラインゲーム、電子商取引、インターネット・ファイナンス、モバイル地図など、インターネットに関連するさまざまな分野に投資しています。自社でスマートフォンを提供しているので、スマートフォン・ユーザーにアプリケーションを無料で提供でき、お客さんを引きつけることができるというメリットが大きいです。

インターネット+の三つ目の特徴はユーザー主導の製品開発です。商品開発でなるべくユーザーの声に耳を傾け、その意見を最大限に製品開発に反映させます。小米のスマートフォンの特徴はGoogleの 안드로이드をベースに独自のユーザー・インターフェ

ースであるMIUIを開発したことです。MIUIの開発には小米のスマートフォンのお客さんに参加してもらっています。既に70万人のユーザーがMIUIの開発に参加しました。ユーザーの声を反映し、毎週一つの新しいバージョンのMIUIが開発されます。1、2年前に中国でハリウッド映画の『トランスフォーマー』の4作目がはやっていた際には、間もなくトランスフォーマーバージョンのMIUIが小米のスマートフォンにダウンロードされるようになりました。

インターネット+の四つ目の特徴は分権的組織の構築です。白物家電の大手企業のアールという会社が典型事例です。1、2年ぐらい前から組織の硬直化を防ぎ、市場のダイナミックな変化に柔軟に対応するために大胆な組織改革を行いました。8万人からなる従来のピラミッド型組織をプラットホーム・グループ、2000個の創業グループに分けました。プラットホーム・グループは創業グループの経営に必要な財務、会計、物流、生産ラインの提供など、基本となるようなりソースを提供します。創業グループは独自の裁量で新商品開発をし、新しい人事などを決めます。

ものづくりの問題点から生まれた「工匠精神」

中国はインターネット技術の活用、インターネットに象徴されるような新しいビジネスモデルの活用という面で世界の最先端を走っているような印象を受けるかと思いません。しかし、実はインターネットの発想が声高に叫ばれていた矢先、2016年の全人代では突然雰囲気が変わりました。泥くさい工匠精神というキーワードが登場しました。政府工作報告では「企業による個性的なオーダーメイド、およびフレキシブル生産を奨励し、あくなき進歩を目指す工匠精神を育成し、製品の多様性、品質の向上とブランドの育成を目指す」という文言が盛り込まれました。

なぜそのような大転換が生じたのでしょうか。その背景にはインターネット+だけでは解決できない、中国のものづくりの問題点に対する反省があります。小米の成功事例を紹介しましたが、去年が小米のピークで、今年に入ってから売上は急落し、現在ではインターネット的発想、インターネット+を競争の武器にした小米よりも伝統的なものづくりを堅持する華為 (Huawei)、コンシューマー・エレクトロニクス業界で評判のよい会社である步步高 (BBK) の二つのブランドのVivoとOPPOが小米を抜き、

中国で第2位と第3位にまでなってきました。小米は高級機種と1000元以下の低級機種の両方を開発していますが、最近では高級機種が伸び悩むようになり、600元、800元の低級機種のスマートフォンばかりが売れるようになりました。

全体的に見ると中国はインターネットを活用し、華やかに各産業を成長させましたが、幾つかの根本的な問題が解決できていません。一つはコア部品の問題です。中国は世界最大の筆記具の生産国です。しかし、1社もボールペンのペン先のボールを載せるベースを作ることができません。あれは特殊な鋼材が必要で、その鋼材を仕上げるのもノウハウが必要なようです。そのようなノウハウを持つ企業、素材を開発できる企業が中国には存在しません。そのほか、自動車のエンジン、携帯電話のベースバンドICなど、そういう製品を開発できていない現状があります。

もう一つは高級消費財です。ユーザー体験のよいものは開発できていません。そのため日本へ爆買いしにいくわけです。便座、電気炊飯器、化粧品など、庶民の生活に関わるありとあらゆる商品を海外で爆買いするわけです。

そのような中、ものづくりが大事だと最近になって認識されるようになりました。そ

の流れに合わせるためにCCTVはドキュメンタリーを作りました。中国のトップレベルの工匠、職人の成功事例を宣伝し、全国的に工匠精神を盛り上げようという企画でした。そのドキュメンタリーで取り上げられた8人の職人のバックグラウンド情報を集めてみると幾つかの共通点を見出すことができました。ほとんどが国有大企業の従業員であり、中小企業の出身者は1人もいなくて、われわれがイメージしている町工場でこつこつと技を磨くような職人の姿とはだいぶ違います。また、彼らが作る精度の高い製品のニーズは主に国家プロジェクトに依存しています。潜水艦、ロケットのプロジェクト、香港・珠海・マカオ大橋、飛行機などのプロジェクトしか受注されていません。民間の幅広い層の需要とのリンクは全くできていません。日本でよく見られるような技能者の独立や、技のある職人たちがネットワーキングを行うようなやり方は見られません。中国では昔ながらの宮廷お抱えの構造で職人を育てることしかできていないわけです。そのような問題点があり、伝統的なものづくりの観点から見ると中国企業は不足している部分が多いと指摘しておかなければなりません。

しかし、将来的にはクラフトマンシップ、職人の精神は中国でも根づくのではないか



と楽観視しています。その理由は職人の技能を大事にする雰囲気全国的に醸し出されつつあるからです。中国のデパートを回る機会があれば、さまざまな商品の宣伝文句もご覧ください。最近匠の心を込めた製品、匠の魂を込めた製品という宣伝文句がはやっています。

中国では賃金上昇と消費の高度化が起きようとしています。そのために高品質の製品の需要が拡大しています。今までは国家プロジェクトからしか職人の高い技に対するニーズが提供されませんでした。今後は一般市民層を中心に職人の開発した高品質の製品に対するニーズが拡大することは間違いないだろうと思います。

そうした中、多角化経営をしないで本業やニッチ市

場を中心に展開する企業が評価されるようになっていきます。ニッチといっても13億人いるので200万人、300万人という、ほかの国と比べると大きな市場規模です。ニッチだけでも高付加価値の商品を中心に開発すれば必ず報われる大きな市場が存在する。ことは、今の中国の経営者にとって明確に見えてきましたので、本業、ニッチを中心に展開する会社が主流になってきました。

最後に技能形成のシステムが全国的に普及しています。日系企業をはじめ、外資系企業、大手国有企業が人材育成の面に入ってきました。中国政府も中国製造2025の中で現代マイスター制度の確立など、はつきりと職人の技能を大事にするという文言も盛り込みました。

深圳に見る新産業の創出

以上、キーワードとしてインターネット＋、工匠精神を取り上げました。後半ではその二つのキーワードに象徴、集約されるような町である深圳を紹介いたします。深圳では起業が活発です。資料は2005年～2015年の11年間のデータです。深圳の人口

は1100万人程度で、1万人当たりの企業数が984社なので、10、11人に1人が社長という計算です。企業数は登録した企業だけであり、それ以外の自営業、インフォーマルセクターで頑張っている個人経営の人たちも含めると200万社以上あるのではないかと指摘されています。

イノベーション活動も活発化しています。中国と深圳の1万人当たりの国内特許出願件数のデータを見ると、中国全体で2005年が2・9件で、2014年が16・2件に伸びました。このようにイノベーションの気運が高まっていますが、深圳は中国全土の5〜7倍ぐらいのスケールです。中国全土でイノベーションが盛り上がっている中で深圳はとりわけイノベーションが盛んに行われて

深圳における活発な起業

年度	企業数 (社)	人口 (万人)	一人当たり企業数 (社)
2005	209443	828	253
2006	244291	871	280
2007	283734	912	311
2008	281238	954	295
2009	307242	995	309
2010	360912	1037	348
2011	417531	1047	399
2012	481030	1055	456
2013	630060	1063	593
2014	845000	1078	784
2015	1120000	1138	984

出所：『深圳統計年鑑』、その他インターネット情報

いる事実が見て取れるのではないかと思います。

スタートアップから始まり、徐々に大企業に成長していきませんが、中国を代表するような世界的な大企業は深圳を中心に輩出されています。華為はIT製造業で、アメリカ、ヨーロッパ、日本の企業と肩を並べるような巨大国籍企業になりました。TencentはSNSの会社です。DJIはドローンの世界最大の製造メーカーで、世界シェアの7割を取得しています。Vanke（万科）は不動産業界で、中国最大の時価総額を抱えている上場企業です。時価総額は2000億元を超えました。SF-Expressは深圳初の、中国最大の宅配便会社です。PAICは中国平安保険で中国最大の保険会社です。それだけのトップレベルの企業が上海や北京ではなく、深圳から育っているわけです。

深圳の発展をけん引するメーンの産業はコンシューマー・エレクトロニクスです。1990年代から今日に至るまでコンシューマー・エレクトロニクス産業では絶え間ない新産業の創出が見られました。電話機、ゲーム機、MP3プレーヤー、DVD、フィーチャー・フォン、スマートフォン、スマートデバイスなどです。

そこには共通のパターンがあります。短い間に一気に生産のブームを迎え、世界の生

産シェアの8〜9割が深圳の1カ所に集中します。ピーク時の企業数もすごく多いです。MP3の事例では1500社です。フィーチャー・フォンの事例では2000社です。ほかの国ではせいぜい10〜20社でやっているような産業が深圳では有象無象の中小企業を中心にやられているようになります。

ピークが過ぎると生産量は減りませんが、企業の数が一気に減ります。寡占的な構造が形成されます。数社を中心に展開する状況が見られます。スマートフォンまではそのようなパターンが見られましたが、最近はウェアラブル、ドローン、ロボット、IoTなどのスマートデバイスが爆発前夜を迎えようとしています。最近ではスマートフォンが売れています。児童向けスマートウォッチの販売台数は昨年で800万台ぐらいですが、深圳初のスタートアップの阿巴町だけで180万台、中国市場の1/4を取得しています。しかし、爆発させるためにはもう少し待たなければなりません。私たちは深圳で2週間前にインタビューをしたのですが、あるコンシューマー・エレクトロニクス・メーカーの調査によると、スマートリング、スマートウォッチなどのスマートデバイスを趣味では買っているが、生活の一部として長期的に使い続けるという習慣はまだ身

についていません。その会社の調査ではスマートリングを90日以上使用し続けた消費者は1人もいませんでした。

オープンイノベーションを通じて商品を開発する創客の台頭

ところで、なぜ深圳では新興産業が続々と創出される状況になったのでしょうか。先進国とは異なるエレクトロニクス産業発展の基本構造があるからです。山寨システムとの間で密接な関係があります。携帯電話の例で簡単に説明します。携帯電話を作る際には3つの作業がポイントになります。ベースバンドICの設計、プリント基板の設計、外観設計です。先進国の場合、一つの会社がその三つを一貫生産するのが一般的です。ベースバンドICを外注している先進国企業もありますが、Appleなどのトップ企業は一貫生産しているのが一般的です。

深圳では全部バラバラです。ベースバンドICはMTKのような台湾の半導体企業が主役を演じます。プリント基板の設計はそういう作業を専門に行うデザイン・ハウスがあります。完成品のボディの設計、完成品の組み立てを専門に行うシステム・インテグ

レーターという専門会社もあります。それぞれの会社は自社製品をオープンに不特定多数のお客さんに同時に発売します。ベースバンドICも不特定多数の会社に販売します。PCBA、プリント基板にさまざまな部品をアセンブリし、組み立て、それを中間財として得意先だけではなく、発注したお客さんならば誰にでも販売します。

ボディを作るための金型も内製するのではなく、一つの公共財として地域の会社に一齐に販売します。キー・パーツ、キー・コンポーネンツ、金型も含め、重要な部品を不特定多数の会社の間で共有することが可能です。このようにエレクトロニクス業界に関しては、他の国では考えられないほど参入障壁がとて低いです。極端に言えば誰でもお金さえあれば業界に参入できます。そのような状況が深圳では作り出されてしまったわけです。

これは携帯電話までの基本的なパターンです。スマートデバイス、ウェアラブルの世界になると状況は少し変わります。ベースバンドICメーカー、デザイン・ハウス、インテグレーター以外にインターネット企業、創客(Maker)という新しいタイプのプレーヤーが登場しました。インターネット企業はインターネット+の方向性を象徴してい

ます。創客は工匠精神、こだわりのある商品を作りたいという人々の流れを象徴しています。

ものづくり分野なのになぜインターネット企業が参入するのかについて簡単に説明いたします。インターネット企業はスマートデバイスの開発、販売に関し5つの分野で役割が期待されています。一つ目は販売とプロモーションです。電子商取引、プラットフォームを通じ、スマートデバイスを販売します。二つ目は重要なコンテンツのプロバイダーです。スマートデバイスの時代になるとコンテンツ、ソフトウェアが重要な競争のポイントになります。コンテンツ分野で比較優位を持つインターネット企業が活躍の機会を迎えます。三つ目はクラウドサービス、ビッグデータのサービスを提供することです。スマートデバイスを通じ、お客さんの個人情報を集めます。どこに行ったのか、心拍数がどのぐらいか、何歩歩いたかなどの情報はインターネット会社を通し、管理される必要があります。四つ目は重要な支払い手段です。アリペイのような支払い手段としてもインターネットが重要です。金融手段と言ったほうが適切かもしれませんが。他にも資金調達をする際にインターネットを使い、クラウドファンディングをやりやす。スマ

ートデバイスの開発に興味のある世界中のお客様に対し、インターネットで資金調達を行います。五つ目はインターネット企業自体もユーザー獲得のために自社ブランドのスマートデバイスを開発しなければいけません。小米のような会社がその典型事例です。自分の会社のコンテンツの価値を高めるために自社のスマートデバイスを開発することでお客さんを確保することが必要です。

もう一つの新しいプレーヤーが創客です。今回、深圳に行って初めてこの創客について知りました。ソフトウェアの世界にHacker（ハッカー）がいることはご存じかと思えます。ハードウェアの世界でオープンイノベーションを通じ、さまざまなおもしろいアイデア商品、スマートデバイスを開発する人たちが出てきました。アメリカでは、HackerにちなんでMakerと呼ばれるらしいです。日本語のメーカーとは意味が全く違います。アメリカではMakerがオタクの世界を中心に台頭しています。最近、彼らは深圳にシフトしています。

中国では彼らをオタクとして見ていたのではなく、アイデアを持っている人間、イノベーターであると認識しており、Makerのことを中国語で創客と呼ぶようになりまし

た。アメリカを中心に世界中から創客が深圳に集まるようになり、1万人以上が活躍しています。活動の舞台である創客空間は100カ所以上もあります。彼らは商品にとってもこだわりがあります。会社を大きくしなくても、とにかくよいものを作らなければいけない、深圳のリソースを活用し、よいものを作りたいということです。そして、最初から世界市場を狙います。世界中で自分の商品を評価するお客さんを探し、クラウドファンディングの段階から自分の商品をプロモーションします。それが創客のやり方です。

イノベーションリソースの集積と資金力

なぜ深圳なのかを考えてみたいと思います。裾野産業が高い競争力を持っています。日系企業とも関連性があります。1980年代から日系企業、香港系企業を中心に深圳へ進出し、電子部品産業の裾野を育ててくれました。裾野産業から独立を繰り返し、今日の深圳のような状況が生まれました。

部品調達を専門に担当する、購買資金プラットフォームと呼ばれる会社があります。深圳で手に入れないような部品でも多品種少量で世界中から調達することができます。

す。ライセンスを取得していなくても、ノーライセンスで部品メーカーから部品を手に入れることができます。さらに、市内に大きな卸売市場があり、野菜を売っているように電子部品を売っています。そこを回れば2時間以内に必要な商品のサプライヤーに出会えます。外国人の創客も目で探せばよいわけで、言葉の壁を感じずに部品調達ができます。友達の紹介がなくても、市場へ行けば部品がどこで売られているのか分かります。

深圳では部品はみんなの公共財、みんながシェアできるイノベーションのためのリソースであるという考え方が起業家に浸透しています。2週間前に深圳へ行ったときのインタビューですが、相手は台湾出身の人で、アメリカで工学系のPh.Dをとって、10年前に中国に戻りました。上海で仕事をしていたのですが、起業とイノベーションは深圳に行くしかないと決意し、深圳へ移りました。現在は、中国の創客運動、Maker Movementのリーダー的な存在となっています。

その方の指摘によると、シェアされたPCBAであろうと、シェアされた金型であろうと、インターネットからダウンロードできるオープンソース・ソフトウェアであろうと、オープンソース・ボードであろうと、背後にはオープンイノベーションという共通

の考え方があるそうです。イノベーションのリソースを深圳1カ所に集積し、みんなが共有してきました。深圳がこの20年間やり続けてきたからこそ、今日のように世界のイノベーションの震源地としての深圳が初めてあるわけです。このオープンイノベーションの考え方を彼は強調していました。

深圳に行けば分かりますが、独特の人的なネットワーク、人々の間で独特のつながりがあると感じられます。われわれはそれをアカデミックに解説するためにアンケートを実施しました。携帯電話に関する製品開発、イノベーションを行う際に重要な情報をどこから取っているか、深圳の中か、深圳の外かというアンケートを取りました。結果を見るとほとんどの回答が深圳の中から情報を取っていました。大事な情報源は深圳の中にあります。

大きな情報源は2つあります。一つ目は川上のサプライヤーです。最も重要なキー・パーツを提供してくれるベースバンドICのメーカーです。二つ目は業界内の知人、友人です。気軽に競合相手の従業員にアクセスすることができます。分からないことがあれば電話1本で同業者に教示してもらえます。あるいは定期的に会食をし、情報交換を

します。そういうことが一般的に深圳の地域社会では行われており、情報交換のネットワークが深圳のイノベーションにかなり利いています。

深圳が開かれた地域社会であることも強調したいです。もともと移民の町であり、地元出身の人はほとんどいません。深圳で食事をして一つのテーブルに同じ省の出身者を見つけることはほとんどできません。それぞれ違うところからやってきています。最近では外国人も入ってくるようになりました。

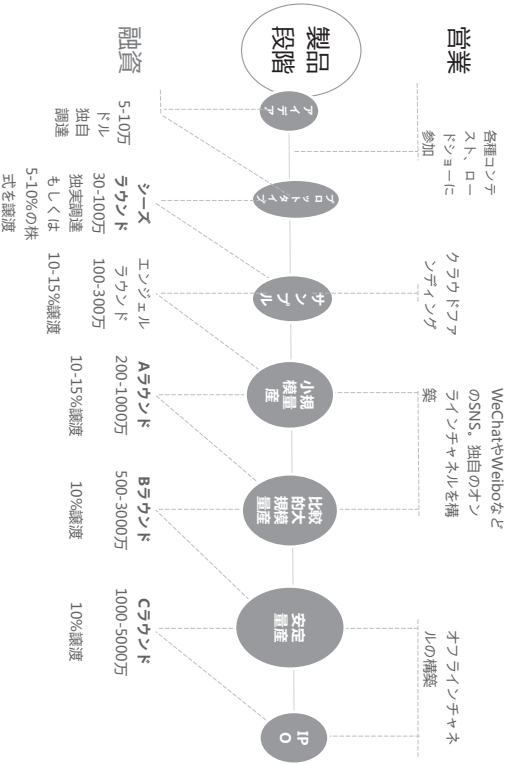
イギリス政府と深圳で創客を支援するためのイベントが開催され、イギリスの商務部から高官がやってきました。また、若い人たちが深圳で起業する夢を見て、イギリスから深圳にやってきました。イギリスの創客たちを支援する仕事を展開しているのがARMという会社です。最近、ソフトバンクに買収されたので、ある意味で日本の会社です。ARMは自社のエコシステムを活用し、スタートアップ支援を中国、特に深圳を中心にやっています。2015年からわずか1年の間に15人の創客を受け入れました。15人のうち3人は自身の会社を立ち上げました。創客を育成するためにブート・キャンプなどを開催しています。サプライチェーンをどうやって活用すべきか、中国市場での営

業手法はどういうものが必要なのか、そういうことも教えています。

また、深圳の資金力はかなりすごいものがあります。中国のベンチャーキャピタルの外資も含めた上位20社のうち5社が深圳です。内資だけの上位20社のランキングもありますが、10社が深圳に立地しています。

資料の図はいかにベンチャーが資本を調達し、発展するのか、スタートアップ企業としてはどのような形で大きくなるのかという一般的な発展経路を示しています。クラウドファンディングはインターネットを通じ、世界的にやります。つまり、深圳ではものを作りますが、資金調達はアメリカでやります。アメリカの資金も視野に入れ、スタートアップが成長します。各ステージを経て、資金を調達しますが、自分の会社の株式を徐々に譲渡します。創業者のシェアはどんどん少なくなります。それでも構わないのです。場合によってはIPOをした段階で全ての持っている株式を売却してしまい、次の新しいビジネスに身を投じる人たちも大量にいます。

ベンチャー資本が支えるスマートデバイススタートアップの発展経路



出所：華強電子産業研究所劉輝氏が提供したデータによる

期待される日本の技術力と商品力

日本との連携の可能性については、われわれが深圳に行ったとき、日本に対しても高い期待を抱いていると肌で感じる事ができました。日本は技術力が高く、アイデアも優れており、技術力とアイデアを商品化する上で深圳は何らかの形で協力できるのではないかというのが彼らの考え方でした。

日本のベンチャーにとって魅力は4つ挙げられます。一つ目は迅速な量産能力です。二つ目は商品化する能力です。三つ目は中国市場での速やかな市場開拓です。早いうちに中国市場を開拓できます。四つ目はその三つを可能にする資金力です。日本でプロトタイプを開発し、日本の市場だけでは大きく成長することが見込めないようなベンチャーはウェルカムということかと思えます。

ものづくりの面では深圳なりに弱みを抱えていて、日本企業

日本との連携の可能性：
深圳を活用したベンチャー創出

- ・スタートアップ育成に有利な深圳の条件
 - 迅速な量産能力
 - 商品化する能力
 - 中国市場での速やかな市場開拓
 - 上記を可能にする資金力

に対する期待が高いです。スマートデバイスが爆発前夜と申し上げましたが、消費者の習慣の問題もあるし、技術面の問題もあります。一つ目はバッテリーです。持続的に使われ続けるバッテリーがスマートデバイス、ウェアラブルに関してはまだ開発できていません。電池がすぐに切れてしまうとよくいわれています。二つ目は高感度センサーです。スマートデバイスはセンサーがものを言います。現地ではアメリカ製が多いですが、アメリカから調達したセンサーだけでは対応できていません。人の心拍数を正確に計測できず、血圧を正確に計測できません。どんなにアイデアが優れていても、ものにはできません。そのようなボトルネックを深圳は抱えています。

また、中国ではインターネットと伝統産業の結合、スマートデバイスと伝統産業の結合が大きな流れとなっています。特に自動車、医療に関しては積極的になっています。ただし、先進国と比べるとノウハウの蓄積が不十分です。長いプロダクトライフサイクルを経て、時間をかけ、ものを作るといふ心構えもできていません。そういう分野に関しても日本企業との連携に高い期待をしています。

講演者等略歴紹介（敬称略、順不同、2016年10月26日現在）

渡邊 真理子（わたなべ・まりこ）

学習院大学経済学部経営学科教授

1991年東京大学経済学部卒業。1991年アジア経済研究所入所。1999年香港大学商学院M.Phil取得。2006年～2009年北京大學光華管理学院訪問学者。2011年東京大学経済学研究科博士（経済学）。2013年より現職。

主な著作に「企業の成長と金融制度」（シリーズ現代中国経済4）（名古屋大学出版会、共著2006年）、「21世紀中国 経済篇 国家資本主義の光と影」（朝日出版社、共著2013年）、「中国の産業はどのように発展してきたか」（勁草書房、編著2013年）など。

丁 可（てい・か）

アジア経済研究所 新領域研究センター 企業・産業研究グループ副主任研究員

1999年中国南京大学外国語学院ロシア語・日本語学部日本語学科卒業。2006年名古屋大学経済学博士。2005年アジア経済研究所入所。2012年～2014年海外派遣員。2016年より現職。

主な著作に「中国 産業高度化の潮流」（アジア経済研究所、共編著2008年）、Market Platforms, Industrial Clusters and Small Business Dynamics: Specialized Markets in China (Edward Elgar, 2012) など。

セミナー3

中国企業の現状

2017年2月28日発行

編集 21世紀政策研究所

〒100-0004 東京都千代田区大手町1-3-2
経団連会館19階

TEL 03-6741-0901

FAX 03-6741-0902

ホームページ <http://www.21ppi.org>

21世紀政策研究所新書【セミナー】

- 01 英国と欧州のエネルギー・環境政策動向（2016年10月28日）
- 02 英国のEU離脱（2016年10月4日）
- 03 中国企業の現状（2016年10月26日）

21世紀政策研究所新書は、21世紀政策研究所のホームページ（<http://www.21pfi.org/seminar/index.html>）をご覧ください。

 21世紀政策研究所