

講演会 (第3部)

ヨーロッパ市場における日中企業の戦略分析

黄 磷

(神戸大学大学院経営学研究科教授)

○司会 (李 海峰) 後半の講演会に入りたいと思います。

それでは、黄先生の御講演に移りたいと思います。

黄先生は、神戸大学大学院経営学の教授でいらっしゃいます。同時に、先生は、中国北京大学などの名門大学の客員教授としても国際的に御活躍されていらっしゃいます。先生は、経営学、マーケティング研究の分野で、たくさんの研究業績を発表され、日本国内外に高く評価されております。これまでに先生は、日本企業の新興市場の中国におけるマーケティング戦略はどうあるべきか、経営学の理論と実証研究を行ってこられました。私たちの山口大学の大学院生も先生の本を読んで勉強していらっしゃると思います。

本日は、先生の御講演のテーマは、「ヨーロッパ市場における日中企業の戦略比較」です。どうぞよろしくお願いいたします。

○(黄 磷) 神戸大学の黄と申します。きょうは大変貴重な機会をいただきまして、大変感謝しております。

きのう夜遅く山口に到着し、湯田温泉の「松田屋」というところに泊まりました。山口には約30年前、一度学生のとき遊びに来ましたが、どうしても「維新の湯」に入りたかったのです。きのうの夜には入れまして大変うれしく思っています。それだけでも今回の講演が山口に訪れる機会をいただいたことを感謝しています。

私自身は、研究というのは、あるいは経営学というのは必ず企業、そしてその国の歴史について理解し、フィールドへ行き現地での空気を吸わないと、本当のことがわからないと思っています。

今日、欧州市場における日中企業の戦略比較というテーマ取り上げたのは、2012年夏の約40日、北欧のコペンハーゲン・ビジネス・スクールで共同研究しましたので、その話を中心にいろんな考えたこととお話したいと思っています。

寺本先生が日本企業のパラダイム転換、また、葛先生が最後に中国語でおっしゃったように、中国語では「反思 (ファンシー)」です。これを日本語としてよく「反省」と訳すのですが、実は、「反思」というのがどっちかということ、寺本先生がおっしゃったパラダイム転換に近いと思います。

日中企業のグローバル戦略の比較

ヨーロッパ市場での日中企業の比較の話に入る前に、中国企業が今日、日本企業のグローバルのライバルとして出現しつつあるというか、もう既にあらわれていることについて話したい。葛先生のお話では、中国経済の発展は外資系企業、あるいは外国からの直接投資が非常に貢献していることについて既に説明されたが、このてんについてまずちょっと確認したいというか、もう一回、私のこれまでの研究のなかで自分の考え方をきょう披露したいと思います。

2点目は、日本ではモノづくりを非常に大事にします。しかし、優れたモノづくりだけではグローバル競争力を維持できないということを強調したい。では、どのような新しい視点が必要かという、「ビジネスシステム」という視点です。これについて日本企業だけではなくて、中国企業についても、特にどのように国際化するのか、その戦略、行動とプロセスについて比較するさいに、歴史的な経緯を踏まえて理解していきたいと思えます。

3番目は、日本企業のビジネスシステムにイノベーションを起こして、グローバル競争の中で強い競争力をいかに取り戻せるのかについて考える場合、アジアでの競争相手である中国企業、そして韓国企業についても理解する必要があると思えます。

きょうは中国企業を例に、中国企業がどのように国際化し、特にWTO加盟の2002年以後の中国企業のグローバル戦略を、日本企業のそれと比較してどういう違いあるのか、ヨーロッパ市場における幾つかの企業を取り上げて話したいと思えます。

崩壊しそうな中国と30年間成長している中国経済

日本の本屋さんの店頭に行きますと、どっちかという中国経済はこれから崩壊するという本が定期的に出ています。そういう本を読むと、中国経済は難問山積でこれから危ないと思ってしまう。30年前にはそういう本が出されていたが、20年前にも誰かがそう書いてあります。しかしながら、中国経済はこの30年間、すなわち1979年以後は成長し続けました。では、なぜ成長し続けたのかということについては、ああいう本をいくら読んでも、絶対に答えを見つかりません。

WTOに加盟したら、中国企業は恐らく世界のグローバル企業、先進国の企業に負けるという予想の本も多かったが、しかし、それから10年経っても、中国経済は依然として8%ぐらいの成長を維持し、中国企業が世界市場でも台頭し始めています。

経済発展がこれからも維持できるかどうかが本当は一番大事ですが、これからのことを理解するためにも、どうして中国経済と中国企業がグローバル化の中で成長し続けたのかを理解する必要があります。

もう一つ、日本企業にとって中国企業はすでにグローバル・ライバル、すなわち世界市場における競争相手として頭角があらわれています。このことは中国の経済、中国の行方を予測する上で理解する必要があると私自身は思っています。

バランスのとれた貿易構造と経済の持続成長

中国経済がWTO加盟後も非常に高い成長を維持し続けた理由をつぎの3つにまとめることができます。

1つは、葛先生がかなり詳細なデータを出して詳しく説明されました点ですが、安定的に拡大し、かつバランスのとれた貿易構造、特に輸出の構成は中国経済にグローバル化のメリットをもたらしています。

もう一つは日本の発想と違う点ですが、「他力依存型」の産業高度化です。「他力依存」とは後ほど詳しく説明します。自身が努力する部分もちろんあるのですが、中国経済の持続な高成長はかなり外資に依存していると言えます。

企業の成長とその競争力の向上にとって、グローバルサプライチェーンへの積極的な参加は大事なポイントであります。中国の輸出がバランス

にとれているというのは、世界全体で、日本、アメリカとEU圏という先進国、そしてその他の国を分けて見てみますと、WTO加盟の2002年からリーマンショックの2007年10月までを見ていきますと、先進国市場への輸出依存度は52%でしたが、その依存度がだんだん下がっていきます。今日でも、約4割は先進国地域、約6割はその他の地域というバランスになっています。そして、大事な点は、日本、アメリカとEU圏の間でそれぞれ3分の1ずつ、33%、30%、36%となっています。

日本への輸出が低迷する年では、ヨーロッパやアメリカへ一生懸命に輸出しています。このような貿易構造のバランスはいまだに続いています。

2005年は靖国神社の問題で日中間関係が「政冷経熱」と言われた時に、日中間の貿易にどのような影響があったのかということ、2005年の貿易額データでは、日本への輸出の前年比が25%、26%から9.9%に低下しました。しかしながら、アメリカ向け輸出のほうは同じ25%増です。

輸出に関しては、ヨーロッパもアメリカも2008年以後経済状況が悪くなると、ほかの地域、たとえばアフリカあるいは中南米などその他の地域への輸出が伸びるという形になっています。

ただ、全体的には安定的な拡大傾向にある中国貿易は、2008年リーマンショックによる落ち込みがあるが、全体的に拡大しつづけています。2011年では、EUはトップとなりアメリカは2位、日本は5位に落ちています。

日本側から見た中国との貿易構造は最近の10年で大きく変わっています。日本にとって、中国との貿易額は第1位、アメリカとが2位、中国とアメリカの貿易額の差はかなり大きく開いています。中国への貿易依存率は21.6%、アメリカのそれは11.9%となっています。

つまり、日本側から見ると、中国に対する貿易の依存度は非常に高い。中国国内では日本に対する軽視、そして日本ではチャイナプラスワンという動きないシライバル視という見方の相違には、この裏に中国経済のグローバル化があります。

その中でも、日米中間の貿易関係がかなり変わりました。今までは日本のアメリカと中国からの輸出はほぼバランスを取っていました。2002年WTO加盟のときはほぼ同じ金額でしたが、リーマンショック前の2007年では、日本、韓国や台湾から直接アメリカへ輸出することより、中国へ機械や主要部品を輸出して、中国で組み立ててから大量にアメリカへ輸出するという構造へ変わりました。つまり、WTOに加盟することによって、グローバルな生産ネットワークの中に中国企業は組み込まれたということになっています。

「他力依存型」の経済成長と貿易構造転換

先ほど葛先生からこれまでの外資主導型で加工貿易を中心とした非常に低付加価値、労働集約的な部分にしか参加してない構造を打破していく必要があるという指摘がありました。このような見方は中国国内の政府部門の人たちや政策つくる人たち、あるいは研究者たちもそう思っています。

しかし、低付加価値、労働集約的な工程の中国への集中という構造はなかなか容易に打破できるものではありません。これは今までの中国の経済成長、あるいは中国企業の成長を支えている一種の構造であります。もちろん、日中間だけでなく、台湾と韓国からも中国に対して部品や部材を多く輸出しています。そして、中国で組み立てた完成品をアメリカへ、あるいは香港経由してヨーロッパへ輸出するというパターンは、先ほど葛先生もかなり詳しくデータを示されましたが、日本側のデータを見ると、1995年も2000年も電子部品

も機械なども日本に対する依存度は非常に高かったのです。

しかし、中国から輸出されている最終製品は、今までの労働集約的な国というイメージとはかなり違って、電気、電子、機械、設備それからハイテク製品、あるいはIT製品が大半を占めています。最終製品を中国で組み立てて中国でソフトが組み込まれ、欧米あるいは世界へ輸出される比率は2004年度55%、2006年のIT製品関連の輸出は中国が世界トップです。つまり、中国は労働集約的な部分と中国から輸出される製品は外資系企業を中心に約10前から非常に高度化していたのです。

このような「他人依存型」の産業構造転換、あるいは「外資依存型」の経済成長は2008年ぐらいまでに続いてきたと言えます。日本側の統計見ても労働集約的な製品から非常に高付加価値の製品へ移行しています。もっと詳しいデータとしては、経済産業研究所から出されているデータがあります。

このデータはたいへん興味深い事実を示しています。中国は部品や資本金を基本的に日本、韓国あるいは台湾から輸入して、組み立てた製品をアメリカやヨーロッパ、その他地域へ輸出しています。大きな違いは、ヨーロッパの最終製品が中国へ輸出され販売されています。

資本金の輸入額の中にヨーロッパからの輸入は三十何%を占めていますが、他の地域に比べると、ヨーロッパは完全に最終製品、高付加価値の製品を中国に販売しています。例えば、ヴィトンのカバンは、今日本ではなく中国で一番売れています。フランスワインも中国で売られています。

グローバル競争と後発者としての中国企業
他人の力を借り、市場開放して中国経済の成長

が維持されてきたが、その中で中国企業も成長しています。中国企業はみんな労働集約的なところに甘んじて、組み立てや加工だけでなく、もはやグローバル競争のレースに参加している企業もあらわれています。

ここでは、ビジネスシステムの視点を取りあげたい。ビジネスシステムという概念は、神戸大学の加護野先生が1991年ごろに提示したが、COEプロジェクトの中で、私自身もこの視点で企業を研究してきました。企業内部のマネジメント、そして企業間の協調、それから企業と政府、さらにメーカー、サプライヤー、流通業者と顧客を含めたバリュー・ネットワーク全体を見ていくことがポイントです。

もう一つの重要な視点は、先ほども言ったように、企業の成長、あるいは企業の競争力をその企業歴史あるいは文化や慣行など、目に見えないようなもので見ていく必要があります。この視点は日本企業にも中国企業にも当てはめます。特に、日中企業の内部に隠されている独特の制度や慣行を理解する必要があります。

例えば、日本の経営と言ったら従来、「終身雇用」、「年功序列」や「企業別組合」といった制度は注目されてきたが、現実にはこれらの制度とさまざまな慣行とどのようにかみ合っているのかを理解する必要もあります。中国企業を見たときも同じような視点が必要だと思えます。

ここで、少しテキスト的な話をしますが、企業はなぜ海外へ行くのか？大きく分けて2つの目的に分けることができます。ひとつは海外のマーケット、もうひとつは、効率化あるいは合理化、コスト競争力の向上です。企業の姿勢も二つに分けることができます。積極的に海外に出ていく企業と、例えば為替相場が変わった、あるいは相手国で貿易摩擦があるとかで仕方なく進出する企業

です。日本企業の海外進出はどちらかというと、消極的な動機が多いと言われています。嫌々ながら海外へ進出しています。

これまでの輸出中心の戦略が日本企業にとって大きな成功体験でした。例えば、自動車産業が85年ごろにアメリカへ集中的に投資したのは企業自身の積極的な国際化戦略からではなく、日米貿易摩擦があったから輸出を現地生産に切りかえたのです。また、日本国内で人手が足りず円高で、工場的一部分、とくに労働集約的な工程を東南アジア、92年以後には中国へと生産拠点を海外に移転しました。

企業の海外進出の目的をもう少し細かく見ていきますと、例えば積極的に海外に出ていった50年代のソニーの例があります。中小企業で最初から国内市場には余り成長空間がないと感じて経営者は積極的に海外に出ていく。今では、アフリカ市場が成長しそうだとすることで早目に拠点をつくっておいて市場情報を収集するという場合もあります。

もう一つの目的は効率化ですが、海外での資源獲得という目的もあります。海外へ投資して、天然資源、安い労働力、優秀な人材、現地の資金調達、それからグローバル拠点、ここは物流とか、技術とか、研究開発、そういう経営資源を手に入れます。

WTO加盟後、海外に進出した中国企業の多くが天然資源、つまり国内の急速な経済発展を支えるための天然資源を獲得する目的で進出しています。

つぎに、日本企業の海外進出の形態を考えますと、先ほど触れたアジアに機械、製品、部材を輸出して現地で組み立てて欧米市場へ輸出する経路があります。その中で商社も使って第三国を経由するものもあります。今日では、産業空洞化、つ

まり国内工場が移転すると空洞化するとみるのではなく、日本企業はグローバル生産ネットワークの中で、いかに新産業を創造し、高付加価値の製品を開発して世界展開していくことは、日本企業の戦略発想であり、新しいパラダイムです。

中国企業はかなり遅れてグローバル生産ネットワークの中に参入してきて、加工貿易、つまり労働集約的な組み立て工程を引き受けるということで、この30年もやってきました。今日では、ネットワーク型というか、水平型のビジネスシステムでは、あらゆる企業の機能を全部外へ出すことが可能になっています。例えば、中国携帯電話のものづくりでは、デザインハウスという研究開発の設計機能を全部請け負う会社があります。デザインハウスから設計されたものと部品一式を買ってきて外枠をつくり直し、勝手にブランドをつければ、携帯電話の端末はすぐつくることができます。

グローバル生産ネットワークとスマイル・カーブ

従来は、日本企業は研究開発を中核的なもので外に出すべきじゃないという発想があります。これに対して、中国企業は研究開発を全部他人に依存しても全然構わないと発想している企業が多い。もちろん物流、販売、サービスなどは全部アウトソーシングできます。

例えば、世界最大の受託製造企業（EMS）で「鴻海」という台湾の会社は100万人ぐらい中国大陸の労働者を雇用しています。EMSと言われる製造のみ、ipadやiPhoneの製造を大半請け負っています。しかし、そのブランド名は日本の国内ではほとんど知られていないわけです。「鴻海」は突然シャープの最大の株主になろうとしているわけです。このような製造専門会社は非常に世界で

成長しています。

企業がどのように生産ネットワークを調整するのかということを説明するための重要な概念のひとつは、「スマイル・カーブ」です。組み立て産業における「微笑み曲線」では、すなわちバリューチェーンの付加価値活動を素材、部品、組み立て、物流、販売あるいはサービス、そしてブランドなどに分解して、技術集約的な素材や部品のほうが付加価値、いわゆる利益率が相対的に高く、そして、右側のブランドのほうも利益率が非常に高い。

たとえば、アップルの売上利益率はなぜライバルであるサムスンや日本企業に比べて高いのか。アップルにとってブランディング活動、そして、デザイン活動、さらにその部品調達活動は重要です。なぜそのようなになっているのかを考える上で非常にいい事例です。

では、日本企業も、同じような考えで中核部品や素材にシフトします。たとえば、シャープは薄型テレビの中核部品の液晶に集中して投資してきました。価値が高いと思ってより大きく、より精細の画面の液晶づくりに専念しました。しかしながら、50インチの画面になると、一般の家庭には売れないため、付加価値が実現されません。

だから、競争の焦点は画面のサイズや精細さになっていますが、顧客の受け入れる価値を追い越してしまっています。これは寺本先生もお話された3Dの話と似ていて、液晶テレビのシャープも同じ間違いを起こしたと思います。

また、利益率の高い部品を選択して、韓国企業も台湾企業も集中投資し徐々に追いかけてきます。そうなってくると、部品や素材への高付加価値化は非常に厳しい競争に直面します。

もう一方のブランドづくりも非常に問題になります。日本企業は中国でなぜ市場シェアを落とし

ているのかというと、日本企業のブランド力が低下しているというのは結論です。

中国国内市場の特徴：巨大市場、過剰参入と価格競争

では、中国企業、あるいは中国市場の特徴の話に入りたいと思います。中国の社会主義市場経済は1992年に打ち出されました。ほとんどの企業は国有企業です。いまだに中国の主要な企業は国有企業、つまり国が株式を大半所有したりしています。

つぎに、中国の国内市場の規模はヨーロッパよりも大きい。ヨーロッパ大陸を考えますと、ロシアを除いたら、中国の面積はヨーロッパより広い。ヨーロッパの42カ国よりは中国のほうが面積広く、そして、人口が後者の3倍に近い。

そうなってくると、中国の一つの省の経済規模はヨーロッパの一つの国よりは大きい。例えば、四川省・重慶市の総人口は1億1千万人ぐらいです。日本の総人口は約1億2000万人です。広東省、河南省や山東省などは大体9500万人口の地域は複数にあります。それぞれ省は一国の規模の人口を有しています。中国共産党の今の人事評価制度では、地域の経済発展の度合い、例えば10%の経済成長目標を中央が打ち出すと、10%以上の成長を実現したかどうかは地方のリーダーを評価する重要な基準になります。地方政府のリーダー達は、投資することによって、外資を誘致することによって、地域の経済成長を高めようとしています。

だから、ある産業が中国で有望になると、それぞれの地域にたくさんの企業が生まれます。例えば、一時期中国の自動車メーカーは100社ありました。携帯電話も何十社ありました。今は太陽光発電メーカーもたくさん生まれています。なぜ新

しい産業に過剰参入ができるのかということ、実は技術は外資から導入され、投資は銀行から政府がバックアップします。技術の研究開発は企業自身から蓄積するのではなく、大学あるいは海外から導入することで多くの企業は非常に素早く市場に参入してきます。

しかし、結果的にはどの企業も中核技術がなくブランドもないため、価格を市場競争の手段にするしかありません。徹底した価格競争すると、市場で何が起ころかということ、最後一番コストの安く規模の経済性を享受できる市場シェアのナンバーワン、生産量が一番多い企業だけ残ります。これはいわゆる「ローエンド市場へのロックイン現象」と言われています。

もう一方では、経済は急速に成長します。市場も急速に拡大します。つまり、企業の生存空間が大きいたくさんのスラックがあります。外資系企業は、先ほど葛先生が示したデータのように沿海部の大都市に集中しています。中小都市や広大な農村部には大きな潜在マーケットが残されています。そこには現地の企業が成長する空間があるのです。もっとも安いものを求める農村部ですと、コピー商品や偽物のブランドとか、例えば携帯電話ですと、「山寨」は年間何千万台も生産されています。つまり、部品やシステムもソフトも簡単に調達できて、外枠だけ変えてすぐ組み立ててすぐ売れます。外資系ブランドそっくりのものも非常に安く売っています。中身は全然違いますが、外見は一見すると同じように見えます。

携帯電話を例に言いますと、2000年に中国政府は携帯電話を発展させるという政策を打ち出しました。当時の計画としては8000万台、5年先、すなわち2005年に全国で8000万台の出荷台数の計画を立てていました。2005年になってくると、全国で約2億台の携帯端末が生産されました。

市場への過剰参入の結果、中国の家電、例えば1996年から2001年のデータですが、5年間で平均価格は80%も下がりました。このような市場競争の状況では、日本企業は最終製品市場ではほとんど利益を出せません。だから、ほとんどの日本の家電メーカーは中国での最終製品を一生懸命に販売しようとせずに逆に部品を売ったほうが利益大きいのですから、日本国内で生産し、部品を中国に輸出したほうが利益が出るわけです。今中国で、例えばデジカメが日本ブランドの最終製品として市場シェアをとれています。自動車や家電も含めても市場シェアを落としています。その理由は日本から主要な中核部品を輸出して、しかも日本企業の系列を中国へ持ち込んでコストの高い構造になっています。そこで、現地の価格競争を回避しながら一生懸命に最終製品を販売しようとすると、ブランドイメージでは欧米企業に負ける。価格では現地企業にも負けています。

中国企業の弱みと強み

中国企業は、他人の力を借りて成長し競争してきたため、いくつかの弱点を持っています。よく言われるのはオリジナルの研究開発能力がないこと。基幹部品や専有技術が不足しています。しかし、その例外が華為（ファーウェイ）・テクノロジーという会社です。

もう一つの弱点は、中国企業はほとんどブランド力を持たないこと。世界で通用するブランドをもつ企業がほとんどありません。その例外としてレノボという会社があります。レノボはIBMのパソコン部門を買収して、今デスクトップ部門では世界トップになっています。もちろんこの例は国際M&A、IBMのPC部門を買収して成功した事例です。

つぎに、中国企業のグローバル経営能力が弱

い。その数少ない例外はハイアールという会社です。皆さんの中でハイアールの冷蔵庫を持っている方は何人かいますか(挙手)。三洋電機の家電ブランドを買収したハイアールの小型冷蔵庫を使っている方いますか。山口ではハイアールは全然シェアをとれていませんね。しかしながら、家電量販店の洗濯機とか冷蔵庫のコーナーに行きますと、小型のものは全部ハイアールになっています。

中国企業は改革開放後にできた企業が多い。製造業に関しては、過去の国営企業や国有企業である企業も1979年以後の改革開放で、厳しい価格競争を潜り抜けて中国国内市場で成長してきました。

中国企業の強みについて、私の見方としては、次の4つが大事な点です。

第一は、世界各国の企業と取引しています。しかも、一般貿易だけでなく、OEM、加工貿易、場合によってはODMもデザインも引き受けています。第二は、中国という苛酷な競争市場で鍛えられています。第三には、巨大な国内市場です。第四には、豊富な質の高い人材を有しています。

その中で、一部の企業は海外で経営資源、特に技術、優秀な経営能力を持っている海外の人材、そしてブランド、経営能力そのものを求めて海外進出しています。一部の中国企業は、海外での競争相手に持たないような資源もあるわけです。

グローバル競争に参入しはじめた中国企業

具体的な事例で話したいと思いますが、こういう後発企業に関する研究は、特に中国企業やインド企業がどのようにグローバル化しようとしているのか、あるいはグローバル競争の中で後発企業としてどのように成長してきたのか、過去はほとんど研究されていません。

私は、このテーマに注目して5月にボストンへ行って、7月にはコペンハーゲンへ行って北欧を中心にいろいろ見てきました。また、10月には北京大学の光華管理学院に招聘されて10月から11月中旬にかけて中国国内で調べてきました。

後発企業、すなわち後を追いかけてくる企業をじっくり研究しないと、日本企業のパラダイム転換なり、あるいは新しい競争戦略を考え出すことができません。やはりライバルを深く理解することは必要です。

先ほど寺本先生は日本企業が4倍速の経営が必要であるとおっしゃいました。中国企業のトップ企業は今4倍速で成長しています。華為という会社の規模は2002年と2007年比較すると4.3倍になっています。5年間で美的という白物家電の会社は3.9倍、レノボは3.6倍に成長した。中成長のグループでは、2.1倍になったテレビメーカーの海信集団、そして2.2倍になった北大方正はもともと北京大学の関連企業ですが、中興通迅も携帯電話メーカーですが2倍成長したのです。

売上の輸出比率を見ていきますと、華為は52.6%、そして美的は34%、つまり中国の4倍速経営する企業は海外に対する依存度が非常に高く、また相対的に売上研究開発比率も高いのです。

これを図で示すと、球体の大きさは売り上げ規模で赤い線が成長率での高い企業のなかでも、華為という会社は非常に興味深い事例です。ハイアールのような、パナソニックをお手本にして成長してきた総合家電メーカーもグローバル化しています。

中国企業の海外直接投資について時間の関係でちょっと飛ばしますが、先ほど葛先生は2010年と2009年に分けていましたが、私はもうちょっと詳しい段階区分で見ていく必要があると思います。

1949年、中華人民共和国成立以後、朝鮮戦争があつて1954年以後は対外経済援助で特にアフリカの国と非常に強い関係をつくりました。そのなかで関係がいまだに生きている部分もあります。それから、文革以後の79年から84年はまだ農村改革で国内のことで手いっぱい、中国企業の海外投資はほとんどありませんでした。85年から本格的に外資導入がはじまりました。2003年までは、中国企業による海外投資は政策的に認められていません。つまり、中国企業による海外投資の元年というのは2004年です。

今年のヨーロッパでの調査で分かったことは、今日本企業がEU市場でも中国企業との競争を強く意識するようになったのです。

そして、韓国企業と中国の企業は自動車、家電や重機といった分野においてヨーロッパ市場でも積極的に進出しているという結果がわかりました。ヨーロッパ市場では、中国企業は技術、人材、デザイン力やブランドなどの無形資産の獲得を重視しています。

入手した調査データによると、ヨーロッパに進出した日系製造業が1,142社あるが、西欧はもちろん東欧にも進出しています。例えば、ベルギーにはトヨタの工場があります。ヨーロッパの現地で生産して現地で販売するということから、日本企業は現地の市場を求めて進出しているのがほとんどです。

参入戦略を比較しますと、日本企業は従来の日本を中心とした輸出戦略から、現地組み立て現地販売というパターンはいまだに大半が占めています。これに対しては、中国企業は先進国の市場もとりたいたが、主要な動機はどちらかというところ、現地の経営資源を獲得したいということです。

家電、電気、自動車と機械について調査したJETROブリュッセル事務所からいただいたが、

57%の日本企業がヨーロッパの現地で中国企業からの競争を新たに感じていると回答しています。競争相手は中国企業がトップで次には欧州企業、そして韓国企業です。中国企業はすでに欧州でも日本企業のライバルとして現れてきたのです。

代表的な中国企業の国際経営

まず、ハイアールは松下、東芝や三菱電機などの日本家電電機企業を手本にして多角化して中国最大規模の家電メーカーに成長しました。その国際戦略は、まず難しい市場に参入することです。つまり、まずアメリカで小型冷蔵庫を生産販売する現地法人が設立されました。日本では、三洋電機と提携して、今三洋電機の白物家電部門を買収しましてハイアールのブランドも三洋電機の家電ブランドも残した形です。

しかし、ハイアールの売上の大半は中国国内市場に依存しています。すなわち、ハイアールの強みは中国国内の巨大な市場で上位の市場シェアを占めていることです。

2003年ごろからハイアールの社内研修所である「ハイアール大学」を訪問して、経営幹部と情報交換してきたが、彼らは世界中の同業企業と取引していますので、世界から最新の経営理論と取り組みを積極的にとり入れています。

その一例として、2005年当時のビジネスシステム変革に関する資料があります。グローバル・ソーシングとか、グローバル顧客資源管理といった概念を組織調整の中に取り入れています。そういう意味では、海外から新しい経営の考え方やビジネスシステムの導入に対しては非常に貪欲です。日本企業だけでなく欧米企業からも、例えば当時携帯電話端末をイギリスの企業に提供しています。OEM生産することで委託企業からの指導と応援も受けるのでその企業の経営の発想もノウ

ハウも取り入れています。

また、当時ノートパソコンにも参入していますが、展示してあったハイアールのパソコンを見ると、dynabookそのものです。なぜかという、東芝のdynabookの設計部門から何人かをヘッドハンティングしていました。

次に、華為（ファーウェイ）という通信機器会社はもっとも早くから知的所有権の経営を戦略として打ち出した中国企業です。従業員の半分以上は技術者、2002年当時で既に世界の主要なマーケットにインド、ロシアを含めて研究所を設立しました。今では、海外市場への売上が全体の70%を占めて海外売上比率が高い企業です。

しかし、華為は単なる技術志向の企業ではなくて非常に強い市場志向ももっています。ハイアールと同様、T I、モトローラ、インテル、サン、マイクロソフト、松下、NEC、IBM、3comといった先進国の通信機器メーカーと取引関係があつて積極的にそこからさまざまなものを導入して日米欧企業から学習しています。と同時に中国の上質な理系人材を大量に抱えています。技術者といっても理系人材を海外に派遣して現地市場のニーズに対応しています。この優秀で重厚な理系人材はほかのライバルにないような経営資源となっています。

ヨーロッパで華為についてヒアリングしましたが、必ず欧州企業の営業マンと華為本社から派遣してきた営業マンや技術者と一緒に営業させています。このやり方によって現地企業のノウハウと現地市場の経営的知識を吸収しながら、華為独自のノウハウとも融合しています。非常に若く競争心の高い社員が派遣されています。恐らく日本企業は欧州市場現地でこのような中国人と現地で直接競争しています。

華為の技術力についての一例として、ネット

ワークいわゆる通信機器のトランシーバーの出荷台数でみると、欧州の3Dに関しては世界2位、中国国内と世界1位になっています。WiMAXという市場では世界3位、日本でもNTTドコモにも端末を提供しています。特許は技術力をはかる指標の一つですが、高速通信で特許数は世界2位になっています。

3番目の企業として、レノボを取りあげたい。レノボはIBMのパソコン部門を買収しました。パソコン部門のノートブックの研究開発の中心は日本の神奈川県にある大和研究所です。買収した企業のもっている研究開発資源とブランド資源、そしてそのビジネスシステムを非常に大事にしています。詳しい内容は私が書いた事例があります。興味のある方はそのペーパーを読んでいただきたいと思います。

時間の関係で最後に中国企業の特徴をまとめたいと思います。

日本企業と根本的に違うのは「市場主義的管理」という点です。労務管理は非常に厳しいです。しかも、その場においてすぐお金を評価し、明確にするのです。このようなやり方は日本的とはもちろんアメリカ的なものでもなく、中国の独特の「市場主義的な管理」があります。

それから、製品開発に関しては寄せ集めと同時に、他人の力を依存するという戦略に特徴があります。市場指向が強く技術にこだわらないが、いろんなところから技術を寄せ集めて顧客のニーズにできるだけ速く満足できるように、意思決定もオペレーションも非常に早いため、市場への反応にはスピードがあります。この点は中国企業のビジネスシステムの特徴です。

日本企業と中国企業と比較しますと、モノづくりか顧客志向か、技術か製品か、市場シェアか付加価値か、本国中心なのか現地に信頼して任せる

か、など二分法で観察すると。日本企業は本国中心でモノづくり重視、自社内での研究開発を重視しています。この意味においても日本と中国とはかなり対極的です。

もう一つは、日本企業にとってはいかに現地人材を獲得し、マネジメントの人材を現地化するのが問題です。これに対して中国企業にとってはいかに本社の優秀な中国人人材のグローバル経営感覚を育てるのが一番問題です。人的資源の問題が共通していても、問題の中身には違いがあります。

ディスカッションポイントを用意しましたが、時間の関係で省略します。アメリカ型のビジネスモデルと日本のビジネスシステムがあるとしたら、インド企業、中国企業、韓国企業、台湾企業のビジネスシステムについて考えるべき時期にきています。

○司会(李海峰) 以上です。黄先生ありがとうございました。

黄先生は、このように私たちにマーケティングの理論に基づき、そしてグローバルの観点から、日本と中国の実際のビジネスの事例を分析しながら、本当に貴重な講義を行っていただきましたので、ここでぜひ黄先生にお教えいただきたいことありましたら、御質問ください。お願いいたします。多分質問がたくさんあるかもしれないですけども、どうですか？ マイクを回してください。質問お願いします。

○(マエハラ) 大学院経済学研究科修士課程1年の(マエハラ)と申します。貴重な講演ありがとうございました。先ほどの葛先生との話とも重なるんですけど、グローバル化の中で見たら、中国は低付加価値、労働集約的な輸出をして成長を進めてきたというのをおっしゃっていたと思うんで

すけど、そこから打破するために、今中国国内として政府がどういった対策を具体的にしているのかなというのがもしあったら教えていただきたいです。

○(黄 磷) 非常にいい質問ですね。この11月15日に胡錦濤さんから習近平さんに中国のトップが変わりました。次の10年はおそらく習近平さんがリーダーしていくと思うが、加工貿易を中心とした労働集約的な工程を中国が世界から、いわゆるグローバル生産ネットワークの中で中国はその部分を引き受けるということで、「世界の工場」として92年以後20年間、成長の戦略としてやってきました。その限界は、5年前ぐらいから既にはっきりと認識されています。

つまり、一番大事なのは企業の研究開発能力をどう向上させるのかです。中国政府は今イノベーション、中国語では「創新(チャンシー)」、いかにイノベーションを起こすのかを政策の課題にしています。イノベーションとは先ほど言ったように必ずしも完全に自分のオリジナルでなくても、世界中から組み合わせの発想もイノベーションの中に含まれます。

この「組み合わせ型創新」の発想は、恐らく中国企業が自分たちでのイノベーション能力として認識していることに根差しています。日本企業の多くは60年代、あるいは50年代の後半からヨーロッパから、あるいはアメリカから技術を買って、社内でこつこつ改善するというプロセスです。この改善というプロセスは結構根気が必要ですし、時間もかかります。中国企業はグローバル化の中でいろんなところからさまざまな技術や知識を吸収してそれ組み合わせして自分のものにしていくという発想がかなりつよいです。

しかし、やはり自分の核心的なもの、知的所有権を持てるものがが必要です。だから中国政府はそ

ういう意味では投資を新しい産業、例えば宇宙ビジネスとか、新クリーンエネルギーとか、それからスマートシティと言われるまち全体のITシステムの開発とか、に投入しています。

政府の投入によって中国の巨大なマーケットがあるところに求められる技術とイノベーションが誕生するわけです。だから、中国国内での内需拡大、中国国内のマーケットに基づいて中国経済の持続的成長を求めていますと、このような新しい産業分野でのイノベーションは中国国内で起こることも考えられます。

中国政府は5年前から政策を打ち出したが、中央政府がそれを打ち出すと、地方政府は一生懸命にそれに自分の業績つくろうとするから、日本企業にとっては脅威でもあると私が見ています。

中国企業はイノベーションの力がない。加工貿

易ばかりやっているというのは、既に少しずつ変わりました。さきほど詳細に紹介した3社も含めてそういうふうに理解してほしい。今後はイノベータータイプで高い技術力を持った、あるいは知的所有権を持った中国企業はたくさん生まれる可能性は十分あり得るということです。答えになっていますか、よろしいですか。

○司会(李海峰) 本日は黄先生の御講演を通して、皆さんは今後日本企業のヨーロッパ市場におけるビジネス戦略はどうあるべきなのか、あるいはそれをどう立て直すべきなのか、示してくださいました。たいへん勉強になったと存じます。

また、会場からきっと黄先生に御質問あろうと存じますけれども、時間が参りましたので、次の講演に移りたいと思います。黄先生ありがとうございました。(拍手)

