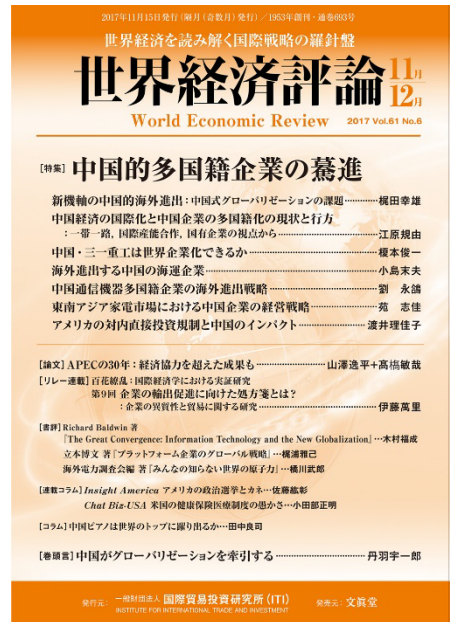


本論文は

# 世界経済評論 2017 年11/12月号

(2017 年 11 月発行)

掲載の記事です



## 世界経済評論 定期購読のご案内

年間購読料

1,320円×6冊=7,920円

# 6,600円

税込

17%

送料無料  
OFF



富士山マガジンサービス限定特典

※通巻682号以降

定期購読  
期間中

# デジタル版バックナンバー 読み放題!!



世界経済評論 定期購読



☎0120-223-223

[24時間・年中無休]

お支払い方法

Webでお申込みの場合はクレジットカード・銀行振込・コンビニ払いからお選びいただけます。  
お電話でお申込みの場合は銀行振込・コンビニ払いのみとなります。

Fujisan.co.jp  
雑誌のオンライン販売

# 中国通信機器多国籍企業の 海外進出戦略

東洋大学経営学部教授 劉 永鵠

りゅう・えいこう 1994年3月、立教大学経済学研究科博士課程後期課程修了。博士（経営学）。専門は国際経営、経営戦略。主著に『日本企業の中国戦略』（税務経理協会、1997年）、『経営戦略論』（共著、創成社、2010年）他。

中国通信機器企業の海外進出が、大きな関心を呼んでいる。20年あまり前まではマトモな通信機器企業がなく、中国の通信市場は欧米や日本などの先進国企業の独占状態であったが、今日では世界のICTインフラ設備企業トップ3の内2社が中国の企業である。かつて先発多国籍企業の1/200の規模でしかなかった中国企業だが、20年後には総売上ベースで業界世界トップに躍り出たのである。

中国通信機器企業の海外進出は、先発多国籍企業とは異なる「逆向き戦略」を採っている。つまり、所得水準の低い国と地域から始まり、しだいに経済発展の速い新興国、さらに欧米や日本などの技術水準と共に所得水準も高い先進国へと進出したのである。

国家戦略に左右される中国多国籍企業の海外進出であるが、2013年に打ち立てられた「一带一路」という新たな国家戦略に中国の通信機器多国籍企業はどのような影響を受け、今までの「逆向き戦略」にどのような変化が生じるかが、注目される場所である。

## はじめに

「走出去」（海外進出）が国家戦略として明瞭に位置づけされた2001年以後、中国企業の海外進出は急ピッチで展開しはじめた。中国の対外直接投資フローは、2008年以後、年500億ドルを超え、2015年には1456.7億ドルに達し、中国は世界第2位の対外直接投資国となった。2015年末現在、2万200の中国企業が海外で3万800の企業<sup>1)</sup>を設立し、それら企業は188の国と地域に分布されている。海外企業資産総額は4.73兆ドルで、対外直接投資のス

トック額は2兆ドルに迫っている<sup>2)</sup>。

中国企業の海外進出は、中国政府の国家意思が強く反映されている一方で、進出の担い手は個々の企業であり、それら企業の私的動機あるいは組織体の意思も当然ながら含まれている。

本稿では、海外進出している中国の通信機器企業に焦点をあてる。1990年代中葉までに中国には競争優位をもつ通信機器企業はなく、中国の通信市場は欧米や日本などの先発多国籍企業（通信キャリア）の土壇場であったが、20年後の今日には、世界のICTインフラ設備企業トップ3の内2社が中国の企業であるという現実があるからである。本稿ではとくに、華為技

術（HUAWEI）と中興通迅（ZTE）の事例を取り上げ、中国通信機器企業の海外進出戦略の中身と特徴を明らかにし、そのインプリケーションをまとめ、今後の課題を指摘する。

## I 中国の通信機器産業と主要企業

中国の電気通信網の建設とその利用においては、長い間軍事的・政治的な用途が優先され、「改革・開放」政策が実施された1978年時点での中国の（局用）電話交換機総数は405万門しかなく、電話利用者は200万戸にも満たず、電話の普及率はわずか0.38%であった。当時アフリカの平均水準よりも低く、世界ランキングの120位以下であった<sup>3)</sup>。1990年代半ばの1996年においても電話の普及率は6.33%に過ぎなかった。改革・開放の進展の中で電話の普及は進んだが、それを支える電話交換機の生産が大きな課題となっていた<sup>4)</sup>。この状況を打破するためにまず採られたのが「以市場換技術」（市場でもって技術に換える）政策であった。この政策は他の事業領域ではそれほど効果が得られなかったものの、電話交換機に関しては成功だったと思われる。というのは、急激な電話の普及の中で電話交換機の需要も急拡大していたことや、他の事業領域では市場を提供するといつて市場開放措置をとるに過ぎないのに対して、（局用）電話交換機の場合には政府自身が調達者であり、市場効果が大きくかつ直接であったからである。もっとも、その政策に応じる外資系企業を探し出すことは決して容易ではなかったが、結局、アメリカのAT&Tテクノロジー社がこの政策に応じ、上海貝爾有限公司（合弁会社上海ベル）によって、技術の吸収が図られ、外資との合弁ではあるが国産機ができ

るようになったのである。その結果、1990年当時は上海ベル社が国内シェアのほぼ半分を握っていた<sup>5)</sup>。AT&Tテクノロジー社に続いて、先進国各社も現地生産に踏み切り市場を分割していった。その状態は「七国八制」（日本の富士通と日本電気、スウェーデンのエリクソン、ドイツのシーメンス、ベルギーのベルとフランスのアルカテル、アメリカのAT&T、カナダのノーザンテレコム<sup>6)</sup>の7カ国8種類の交換機が使われている状態を指す）とも称されていた<sup>6)</sup>。当時の中国の通信市場はまさしく「列強」企業の楽園であり、典型的な「売り手市場」であった。これら通信「列強」企業が中国の通信市場を分割・独占し、今日の値段から見ると50倍以上高い価格でそのサービスを提供していたと言われる<sup>7)</sup>。

このような状況を中国政府は、通信機器産業にマトモな企業がほとんどない中では払わざるを得ない「学費」として見ていたのである。しかし、多くの中国人にとってこれはまさしく屈辱だった。この屈辱を背景に、1980年代後半以後中国には短い間に400社余りの通信設備企業が生まれた。国有企業、民営企業、さらにその他所有制の企業が雨後の竹の子の如く次々と誕生したのである。しかし、これら企業が直面していたのは、100年以上の歴史を有し、技術、人材、ブランド、資金力などあらゆる面で優位にあった西側諸国の「列強」企業であった。競争力のあまりにもアンバランスという現実を前に、当然ながらその時期に生まれた中国企業のほとんどは設立したものの、短期間で次々とその姿を消してしまったのである。だが、その中の4つの企業は例外であった。それは、国有企業であって、初の国産の大容量デジタル交換機HJD04機の開発に成功した解放軍

信息工程学院院長の鄔江興が初代社長をつとめた巨龍通信会社と、元郵電部（現在の工業と信息化部）の科学技術司長で、後にアメリカにも留学していた周賈が創業者である大唐電信と、航空航天部所轄企業である 619 廠の技術幹部だった候為貴が 1985 年に深圳で創設した中興半導体有限公司をルーツとする中興通訊（ZTE）、ならびに人民解放軍の軍人だった任正非が 1987 年に民営企業として深圳で設立した華為技術の 4 社である<sup>8)</sup>。これら 4 社が、民族の期待を一身に、「収復失地」という宿願のもと、「列強」企業と闘い続け、ついにその競争に勝ち抜いたのである。

まず、巨龍通信会社（以下は、「巨龍」と略称）は中国初のデジタル電子交換機 HJD04 機を開発し国内だけでなく輸出まで行い、「七国八制」（または、「八国九制」）状態を打ち破った。これに大唐電信（以下は、「大唐」と略称）、中興通訊（以下は、「中興」または「ZTE」と略称）、華為技術（以下は、「華為」と略称）が続き、この国産主要 4 社はそれぞれの社名の最初文字をとって「巨・大・中・華」と呼ばれている。

しかし、その後の経営の発展という点からみると、前 2 社の巨龍と大唐と後 2 社の中興と華為の発展格差は鮮明になった。1998 年時点で、巨龍、大唐、中興、華為のそれぞれの売上高は 30 億元、9 億元、40 億元、89 億元であり、大唐がやや小さいものの、売上規模には大きな差がなく、利益もそれぞれ 1 億元以上となっている。しかし、2001 年時点では華為の売上 255 億元、利益 20 億元、中興の売上 140 億元、利益 5.7 億元に対し、巨龍の売上は 3～4 億元、利益 9000 万元、大唐の売上 20.5 億元、利益 3600 万元であって、前 2 社と後 2 社の格差は

歴然としている<sup>9)</sup>。巨龍はその設立経緯からいっても国策会社の色彩の強い企業であり、しかも、母体が各団体にわたり、ビジネス指向の経営スタイルを確立することができなかった。大唐は子会社の大唐移動が TD-SCDMA の開発者として海外でも知られているが、そのことは同時に同社の国策会社の性格を表している。インターネットの発展によるネットワーク機器の市場拡大は、世界市場ではルーター分野に競争優位をもつシスコ・システムズ社の急成長をもたらしたが、通信機器市場として成長しようとするれば、この市場に対して積極的に対応することが必要であった。中興は航空航天部所轄の工場から分離独立したものであるが、郵電部、電子工業部（ともに現在の工業と信息化部）系ではなかったことが、ビジネスモデルへの転換にむしろ幸いし、ビジネス指向型の経営モデルを確立させたのである。華為は前述の元人民解放軍の軍人であった任正非が設立した私営企業であることで、最初から激しい市場競争の洗礼を受け、ある意味では華為はその誕生の瞬間からビジネス・オリエンティッドを持っていたのである。ともにビジネス指向型の経営スタイルを確立しえた 2 社（中興と華為）が大きく成長することとなった。その結果、中国を代表する通信機器企業である「巨・大・中・華」は、しだいに「中・華」に集約したのである。2012 年末現在、中国の海外進出企業トップ 100 における「中・華」のランキングは、海外売上高で華為第 21 位、中興第 29 位；対外直接投資額累計で華為第 24 位、中興第 43 位；海外資産総額で華為第 21 位、中興第 43 位をそれぞれ占め、2016 年には、世界の通信機器業界において華為と中興は売上げベースでそれぞれ 1 位と 3 位になったのである。かつて、中国の通信市場に

において独占的地位にあった「列強」企業のマーケットシェアも2割台に後退し、代わりに中国の民族系企業のシェアは70%以上を占めるようになってきている。

以下では、中国の通信機器企業トップ2社である華為と中興の事例を取り上げ、それぞれの発展概要とその海外進出戦略について見てみる。

## II 華為技術の海外進出戦略

1987年に中国の最初の経済特区である深圳で設立された華為技術は、その設立当初には企業などにおける内線電話同士の接続や、加入者電話網およびISDN回線などの公衆回線への接続を行う構内交換機(PBX: Private Branch eXchange)を生産していた香港企業の代理販売を行っていた。その後、技術や人材を蓄積してホテルや中小企業用のPBXの自主開発・生産・販売をはじめ、デジタル交換機にも進出し、主に農村市場で大きな成果を取めた。

華為が初めて開発した局用交換機は、半デジタル半機械式のJK1000機である。その半年後には全デジタル式の交換機の開発に取り掛かり、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る。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社やアルカテル社などの先発多国籍企業(前述の「列強」企業)の支配下にあった。そこで、華為は農村市場から都市部市場に向かう戦略を立てた。上海ベル社などの先発多国籍企業はさほど大きな市場でない農村部にはあまり関心がなく、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

ものだけでなく、地方郵電局の幹部の個人的要望に対するものま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、県(日本でいう市町村)以下の農村部から市場を獲得していった。この過程において、華為の従業員には多くの苦勞もあったことは容易に想像できよう。華為は農村部市場の獲得だけに満足せず、次のステップとして先発多国籍企業の地盤である都市部の市場を蚕食しはじめた。その最大の武器は、低価格とサービスだといわれる。また、技術面においても華為は、通信機器のデジタル化、高速化、マルチメディア化が進むとともに、局用電話交換機の集中型からルーター等の分散型に急速に変化しつつある世界的流れにキャッチアップするだけでなく、しだいにその先頭に躍り出たのである。

中国国内市場で得た利益を用いて、華為が1990年代後半からその海外市場を開拓しはじめた。華為自身がその海外進出過程、すなわちその多国籍企業化過程を3つの段階に区分している。つまり、第1段階の旧ソ連、東欧、アフリカ等新興市場への輸出と保守管理拠点設置、第2段階の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、第3段階の日本とアメリカ市場への進出である。

第1段階においては、華為はその国内市場開拓戦略、つまり、最初は農村エリア、しだいに都市部へ攻め上げる、いわば「農村包圍都市」という戦略で、途上国や移行経済市場をまず攻略した。発展途上国や新興国に進出した結果、2006年段階で華為はこれら市場で確固たる地位を築いた。通信機器市場シェアはCISで13.7%(第3位)、中東・北アフリカで27.8%(第2位)、南部アフリカで26.2%(第2位)、アジ

ア太平洋地域で7.7%（第4位）、ラテンアメリカで9.7%（第3位）である<sup>10)</sup>。2002年第1四半期における華為の輸出額は初めて国内販売額を凌駕し、同年前半で3億ドルに達した。これは前年同期比で2倍になったことを意味する。製品はタイ、インド、パキスタン、ロシア、ドイツ、スペインなどの市場に輸出された。

第2段階においては、華為は発展途上国や新興国市場への進出成果を踏まえ、最初は北米市場を狙ったが、いくつかの知的所有権に絡む訴訟に巻き込まれ、しだいにヨーロッパ市場に転向した。STM64 光伝送システムは2000年にドイツのPFALZKOMの地域ネットワークとBERLICOMの市域ネットワークにおいて実用化された。2003年3月にはフランスのLDCOMとDWDM全国幹線伝送網の契約を獲得し、中国製品がヨーロッパに大きく進出する契機をつくった<sup>11)</sup>。

第3段階においては、日本とアメリカ市場への進出と現地拠点の確立を中心内容としている。2008年8月15日、華為はアメリカの新興移動通信キャリアであるLeap社から第3世代移動通信のCDMA2000 1x, EV-DO Rev. Aの通信システムを受注したと発表した。カリフォルニア州、アイダホ州、ネバダ州等でのシステムの構築を行うことになった。Leap社は通話だけでなく、多種の付加価値通信が行えるマルチメディア通信を低価格で供給することを競争優位の源泉としている。華為はソフトウェアスイッチとIPベースの無線基地局装置（BTS：Base Transceiver Station）で構成されるシステムを、従来型より60%のコスト減で供給したと報じられている。

華為の日本進出は2002年の東京事務所の開設に遡るが、国際化の第3段階をにらんだ現地

法人の設立はその3年後である。つまり、2005年11月に東京の大手町で華為日本が設立され、東アジア地域本部の所轄となる。2007年の時点では70名以上のスタッフが揃えられ、その大半は技術スタッフである。また、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、華為日本法人はその保守管理を行っている。製品は中国から供給され、研究開発は華為本社から世界の各地の拠点に役割が振られている。2001年夏モデルからKDDIに携帯型無線LANルーターなどの納入を開始し、日本国内4社すべての携帯電話事業者と取引関係を構築することに成功した。また、華為の日本法人は2011年2月に中国企業としては初めて日本経団連に加盟したのである<sup>12)</sup>。

2008年の華為の売上高は183億ドル、その半分以上は海外市場で占められている。華為はこの時期から本当のグローバル企業になったといわれる。創業当時、エリクソンやアルカテルなど通信機器メジャーの規模と比べ、売上高は200倍以上の差があったが、20年経った今は逆転した。2008年から2016年までの華為の年間売上高はそれぞれ183億ドル、215億ドル、276億ドル、324億ドル、354億ドル、395億ドル、465億ドル、608億ドル、751億ドルであり、年平均成長率は19.5%に達している<sup>13)</sup>。

今日、華為の顧客は中国電信、中国移动、中国网通、中国聯通など中国の通信メジャー・キャリア以外に、ブリティッシュ・テレコム、AIS、テレフォニカ、シンガポール・テレコム、ドイツ・テレコム、テリアソネラなど世界のメジャー・キャリアも含まれている。また、300社近い通信事業者に製品・ソリューションを提供しており、世界トップ50通信事業者のうち45社が華為の製品・ソリューションを使

用している。さらに、2013年には華為がついにエリクソンを抑えて業界世界首位に躍り出たのである。

華為の海外進出戦略の最大の特徴は、その国内での市場開拓と同じく、「農村包囲都市」、つまり、所得水準の低い国・地域からはじめ、しだいに市場新興国、さらにビジネス経験や技術の蓄積ならびに資本の蓄積を積んでから、欧米や日本などの技術水準とともに所得水準も高い先進国への参入を果たしたところにあるのである。

### III 中興通訊の国際化戦略<sup>14)</sup>

次は、中国通信機器業界 No.2 企業である中興通訊の事例を見てみよう。

前述のように、中興通訊（以下、「中興」または ZTE と表記する）は 1985 年に華為と同じく中国の改革・開放の象徴である深圳で設立された通信機器企業である。華為が純粹の私企業であるのに対して、中興は国有企業から出発し、その後出資者の変更や組織再編で一旦「国有民営」の企業形態に変更した。1997 年に深圳証券取引所に A 株上場を果たし、2004 年には香港メインボードに H 株を上場した。2016 年末現在、発行済み流通株式の 81.95% が A 株で、18.05% が H 株であり、中国最大の上場通信機器メーカーである。中興の主要株主は中興新であり、中興新の持っている中興の株式は 30.35% である。また、中興新の株主は国有企業の西安微電子（34%）と航天廣宇 17%）および私有企業の中興維先通（49%）である。2017 年 2 月 28 日現在の A 株と H 株数はそれぞれ 179,962（99.8%）と 370（0.2%）であり、流通株と流通制限株はそれぞれ 99.88% と 0.12

%を占めている<sup>15)</sup>。2016 年の売上高は 1012.33 億元（約 153 億ドル。1 ドル=6.6 元のレートで換算、以下同）で、純利益は 11.6 億元である。リーマン・ショックの影響で 2012 年と 2013 年の売上高は前年度より下がったものの、2014 年以後また回復しはじめ、2015 年にはついに 1000 億元の大台を突破した。2006 年から 2016 年までの中興の売上高はそれぞれ 232 億元、347 億元、442 億元、602 億元、702 億元、864 億元、842 億元、752 億元、815 億元、1002 億元、1012 億元である<sup>16)</sup>。

2016 年現在、中興の従業員数 81,468 人の内、研究開発要員は 36.93% を占めている。また、国内外で 20 の研究開発センターを有し、海外ではアメリカ、フランス、スウェーデン、日本、カナダなどに研究センターを構えている。2016 年 12 月 31 日までに、中興のもつ特許総数は 6.8 万件を超え、特許の使用許可数は 2.8 万件を超えている。2012 年に PCT 申請数が世界一位になって以来、中興は 6 年連続で特許申請数世界トップ 3 の地位を維持し続けている<sup>17)</sup>。

今日、中興は世界中の 160 の国と地域の主要通信キャリアと企業クライアントにそのサービスを提供している。スマホの出荷量は世界第 10 位、アメリカ市場では第 4 位を占めており、「インテリジェンス・シティのリーディング企業」と称されている<sup>18)</sup>。

中興のコア事業は主に 3 つある。第 1 は通信サービス企業向け無線ブロードバンドネットワーク事業である。アジア・太平洋、欧州、中南米などの地域における大規模 LTE（Long Term Evolution）の商用化または実験局の契約を獲得し、新興市場での拡大を図っている。第 2 は、携帯電話事業である。3G 方式の携帯

電話などの機器販売が、国内市場で急速に増加し、中国国内で唯一 GSM, CDMA, PHS の製品を提供できる携帯電話製造企業である。海外市場では、携帯電話、データカード、タブレットなどの端末製品の販売が、世界の主要メーカーに伍している。第3は、電気通信ソフトウェアとサービス事業である。このうち映像製品、ネット端末および無線端末事業は安定した成長を保っている<sup>19)</sup>。

中興の海外進出は、4つの段階を経て今日に至っている<sup>20)</sup>。第1段階は、海外探索期(1995～1997年)である。1995年、中興は国際戦略を策定すると同時に、はじめてジュネーブで開催されたITU世界展覧会に出品した。それは、中国の通信機器企業がその姿をはじめて世界に見せる瞬間であった。また、小規模でありながらもインドネシアやマレーシアなどの東南アジアの国々にその製品を輸出した。ただ、この段階は中興にとっては主に国際市場のルールを学習し、海外進出の経験を蓄積する前準備の段階でしかなかった。

第2段階は、規模突破期(1998～2001年)である。この段階で中興が国際市場への本格参入をはじめ、「点」から「面」へ、しだいに南アジア、アフリカの国に進出するようになった。1998年には、バングラデシュに続いてパキスタンでも通信交換機プロジェクトの請負に成功した。とくにパキスタンでは総額9700万ドルの通信交換機請負プロジェクトを獲得し、それは、当時の中国の通信機器メーカーが海外で獲得した最大金額の「ターニング・キー」プロジェクトであった。また、アメリカの New Jersey, San Diego, Silicon Valley の3箇所で研究所も立ち上げた。1999年には、旧ユーゴスラビアBK集団と総額2.25億ドルのGSM移動

通信機器の販売契約が結ばれ、これは、中国が知的所有権を持つGSM移動通信設備の最初の輸出となった。2000年には、韓国でCDMA製品開発を中心とする研究所を設立し、3G PP2 (The Third Generation Partnership Project 2) に加入した。

第3段階は、全面推進期(2002～2004年)である。この段階では、市場・人材・資本など全方位の展開を図り、インド、ロシア、ブラジルなどの新興国市場への進出を果たすことによって、アメリカとヨーロッパなどの先進国市場進出の基礎作りを行った。2002年にはIntel(中国)有限会社と3G無線通信および無線局域網などの領域において協力する覚書を交わし、2003年にはIBMとビジネス、技術、製品開発、工程再構築および海外マーケティングなどの面において協力する覚書が交わされた。さらにマイクロソフト(中国)有限公司と、電信領域における戦略的提携の覚書に調印した。

第4段階は、先端攻略期(2005年以後)である。この段階では、「現地化」に力を入れ、多国籍通信キャリアとの提携を深め、ヨーロッパとアメリカなどの先進国市場への進出を果たす。2005年に、和記黄埔有限公司(Hutchison Whampoa)の英国子会社と30万個のWCAMA端末契約を結び、3G端末がはじめてヨーロッパ市場への大規模な進出を果たしてから、MTO戦略を作成して、重点的に海外の大規模な通信キャリアの市場開拓をはじめた。2006年には、FT(フランステレコム)と長期戦略提携の協定を結び、固定電話の接続、運営、および端末などの領域で深い提携を図る。さらに、カナダのTelusと3G端末に関する協定を結び、3G端末がはじめて北米のメイン通信市場に入る。この過程において、中興は多くの人



材を海外に派遣して海外での業務支援に当たった。2007年には、MTO戦略は大きな成果を見られ、中興がVodafone（イギリス）、Telefonica（スペイン）、Telstra（オーストラリア）などの一流の通信キャリアの設備供給企業となった。中興の国際化戦略が大きな進展が見られるなか、海外での営業収入は会社収入総額の6割前後を占め、国際収入もすでに国内収入を超えるようになった。2008年には、Vodafoneとシステム設備に関するグローバル提携協定を結び、これは、GSM/UMTS/光ファイバー通信などを含むすべてのシステム設備がカバーされるものとなった。2009年には、オランダ電信（KPN）集団と一緒にドイツ及びベルギーのHSPAネットワークを建設し、ヨーロッパの多国籍通信キャリアTelenor UMTSの建設注文を獲得した。2010年には、Telefonicaと一緒にスペイン初のWIMAX網を設置し、Telenorにハンガリー初の6000余りのBSを含むLTE網を建設した。2011年には、世界初のLTE商用一体化小型ミニステーションを発表し、業界初のTD-LTEと2G/3Gのネットワークの相互交信を完成した。さらに、最初に多チャンネルTbit超長距離伝送を実現し、100Gを超える領域で世界記録を樹立した。2012年には、スウェーデンHi3Gと戦略的提携協定を結び、調印式には中国とスウェーデン両国の指導者も出席したのである。また、GoTaはITU国際基準に採用され、中国は通信基準領域において新たな突破を実現することになる。2016年には、ZTEのPre-5G Massive MIMOはGSMAのグローバルモバイル大賞を受賞すると同時に、ベルギーのTelenetに協力してヨーロッパ最速のモバイル通信網を完成した。また、Telefonicaと協力して南米初のVoLTEとFMC商用網を

完成したのである。

中興の海外進出には3つの内容が含まれている<sup>21)</sup>。まず、市場の国際化である。中興は、1990年代後半以後開拓したアジア、アフリカおよびラテンアメリカの市場においてはすでにそのブランドが定着しはじめ、多くの大手通信キャリアのサプライヤーになっている。さらにその次の目標を先進国での市場シェア拡大やブランド認知度の向上ならびにブランド価値の増大に定めている。海外市場シェアは2010年の59%から2013年の65%に増大する一方、欧米での市場シェアをさらに増大させるのである。つまり、2010年の16%から2011年の20%、2012年の24.4%、2013年の27.1%に増大している。2015年には25.2%であったが、2016年にはアメリカの輸出規制に関する法律・法規に違反したことより、アメリカの商務省、司法省およびOFACの制裁を受け、8.9億ドルの罰金を取られた。この影響もあって、欧米でのシェアが下がり、22.1%となった<sup>22)</sup>。

次は、人材の国際化である。中興はその創設の初期段階からすでに「以人為本」（人を中心とする）をその企業文化のコアとし、しかもこれを中心とする関連の人事制度を定めた。海外進出の過程において、中興は多くの国際ビジネスを熟知するとともにパイオニア精神を有する人材を育成した。また、国際化の進化に伴い、人材の現地化も進んでいる。現在、中興の4000人余りの市場要員のうち、外国籍の要員は6割以上を占めている。

3つ目は、資本の国際化である。中興は1997年に深圳証券取引所に上場した後、さらに中国国内最初の「A to H」企業として2004年に香港証券取引所に上場した。資本市場は中興の国際化の強力なサポーターになった。中興から見

れば、資本市場は決して融資の機能だけにとどまらず、最良の企業統治規範の適用や標準的な財務制度の運用などを可能にする場なのである。これらによって、企業の短期指向経営に一定の歯止めがかけられ、株主と社会の各方面からのモニタリングを受けながら長期的しかも健康的な経営を保たれるのである。

中興の海外進出戦略の特徴は次のようにまとめられる。つまり、中興は最初に南アジア、アフリカなどの発展途上国、しだいにロシア、インド、ブラジルなどの新興国、さらにヨーロッパやアメリカなどの先進国市場への進出を果たした。海外進出の過程は華為と同じくその中国国内で採った「農村包圍都市」戦略の複製である。つまり、周辺から中心へ、所得水準の低い国・地域から所得水準の高い国へ、ロー・エンドの市場からハイ・エンドの市場へという先発多国籍企業のそれとは「逆向き」の海外進出である。年代的推移からみると、1990年代後半には、一部の国で拠点を設けはじめ、国際ビジネスの経験を積み、新興市場のビジネスルールをほぼ掌握してから、1990年代末頃から2000年代初期にかけて海外の通信機器プロジェクトを請け負うと同時に、各種通信端末も輸出しはじめ、2002年以後には市場、人材、資本などの面における全方位の海外進出戦略を推進したのである。

中興の海外進出戦略のもう一つの特徴は、その「企業特殊優位」の事後獲得である。バングラデシュやパキスタンなどで通信機器の大型案件の受注に成功した中興が、技術や知名度はともに世界の通信機器メジャーより劣っていることで、単に価格優位性という強みだけで相手と競争することが不可能であると認識した後、いち早くアメリカ、フランス及びスウェーデンに

研究所を設立(1998年)し、その後もIntel(中国)(2002年)、IBM(2003年)、マイクロソフト(中国)(2003年)、FT(2006年)など世界のIT巨人達とさまざまなアライアンスを行っている。その過程において、中興が技術面での「特殊優位」を獲得すると同時に、「ZTE」というブランドの知名度もアップされ、ついに世界のトップIT企業と比肩するようになったのである。

## おわりに

本稿では、中国の通信機器産業の歩みを敷衍した上、とくに華為技術と中興通訊の事例を中心に、中国通信機器多国籍企業の海外進出戦略の中身と特徴を明らかにした。

ともに中国の改革・開放の最前線に本社を置く華為と中興は、その所有体制や上場の有無、さらに企業文化にさまざまな相違がある<sup>23)</sup>ものの、その設立時に直面していた初期条件や製品構造、ならびにビジネス・オリエンティッドなどに相似するところが多い。なによりも、その国内での市場開拓戦略、つまり農村市場から都市市場へ、スキマ市場からメイン市場へ、低所得水準のエリアから高所得水準のエリアへ、いわば「農村包圍都市」というマーケティング戦略、さらに、この国内市場戦略をそのまま海外進出にも応用している国際化戦略も驚くほど類似しているのである。すなわち、華為も中興もその海外進出にはまず所得水準の低い国と地域から始まり、しだいに経済発展の速い新興国、さらにビジネス経験や技術の蓄積が高められ、ブランドもある程度浸透してから欧米や日本などの技術水準とともに所得水準も高い先進国へと進出したのである。この進出プロセス

は、先発多国籍企業のそれとは逆向きであり、筆者はこれを「逆向き戦略」と名付けている<sup>24)</sup>。この戦略的特徴は、同時に初期条件が類似している他の後発多国籍企業にも何らかの示唆を与えると考えられよう。

中国の通信機器市場で勝ち抜いてトップに上り詰めた華為と中興は、20年間の海外進出の末、今日ではもはや世界の通信機器産業のリーダー企業になっている。急成長した2社はこぞってその次の目標を欧米や日本などの先進国での市場拡大に定めているが、これは当然ながら先発の多国籍企業との激突が避けられないことを意味する。同時に、先進国の政府まで巻き込む事態も想定されるのである<sup>25)</sup>。ましてや激しい競争に直面し、先発多国籍企業の多くはそのコア技術をカップリング化する傾向を強める中、コンピタンスとコア技術の蓄積がけして多くない中国の通信機器多国籍企業が、今後の競争においてどこまで耐えきれるかも注目される。

2013年に中国政府が新たに「一带一路」(シルクロード経済圏構想)という国家戦略を打ち立てた。常に国家戦略に左右される中国の多国籍企業の海外進出は、今までに発展途上国-新興国-先進国というプロセスで海外進出を果たしてきたが、今後、中国の国家戦略にしたがいつつ、「一带一路」のエリアにある国々(そのほとんどは発展途上国と新興国)にシフトすることが予想される。今までのような「逆向き戦略」や進出のターゲット選びに変化が生じることはほぼ間違いない。中国通信機器多国籍企業の新たな動きが引き続き世界的な関心事になる

う。

#### [注]

- 1) 海外における100%所有企業と、10%以上の持ち株を有しかつ投票権を持つ企業の合計。
- 2) 中華人民共和国商務部・中華人民共和国統計局・中国国家外貨管理局編『2015年度中国対外直接投資統計公報』より。
- 3) 田涛・呉春波(2012)『下一個倒下的会不会是華為』(中信出版社) p. XXVII。
- 4) 以下は、丸川知雄・中川涼司編著(2008)『中国発・多国籍企業』(同友館)を参照されたい。
- 5) 丸川(2004)『華為技術有限公司』『成長する中国企業その脅威と限界』(国際貿易投資研究所監修・今井理之編著、第1章、リプロ)、17~27ページ。
- 6) さらに、フィンランドのノキアを加えて「八国九制」という表現もある。
- 7) たとえば、今日ではデジタル交換機の1ライン当たりの値段は10ドル前後であるが、1980年代と90年代前半の中国においてその値段は500ドルであった。前掲、田涛・呉春波(2012)参照。
- 8) 田涛・呉春波(2012)前掲。
- 9) 中川涼司(2008)『華為技術(ファーウェイ)と聯想集団(レノボ)』『中国発・多国籍企業』(丸川知雄・中川涼司編著、第4章、同友館)、76~78ページ。
- 10) 中川(2008)、前掲、80ページ。
- 11) 中川(2008)、前掲、82ページ。
- 12) 長島忠之(2014)『多様化する中国の対日直接投資』『続・中国企業の国際化戦略』(大木博己・清水顕司編著、第16章、ジェットロ)、262~276ページ。
- 13) 華為の年度報告書(各年度)より。
- 14) 拙稿(2014)『中国の多国籍企業の国際化戦略の特徴』(東洋大学『経営論集』83号)を参照されたい。
- 15) ZTEの2016年度報告書より。
- 16) 同上。
- 17) 同上。
- 18) ZTEの社内資料参照。
- 19) 大木博己(2014)『中興通説(ZTE)』(大木博己・清水顕司編著、前掲、第8章、ジェットロ)、130~131ページ。
- 20) 以下は、拙稿(2014)、前掲、73~74ページを参照されたい。
- 21) ZTEの社内資料「激蕩三十年」(2014)参照。
- 22) ZTEの2016年度報告書より。
- 23) 華為の企業文化は「狼文化」と言われ、中興の企業文化は「牛文化」と言われている。紙幅の制限で、本論文では企業文化についてほとんど触れなかった。
- 24) 拙稿(2015)『中国通信機器多国籍企業の国際化戦略』(東洋大学『経営論集』85号)を参照されたい。
- 25) アメリカで度々見られている華為と中興に対する排除事件は、何よりの証拠であろう。