

深圳のイノベーションと 日系企業



香港三菱商事社長 兼 深圳事務所長
河合 耕作

日系企業が現地でどう見られているか

昨年、日本の新聞で深圳への訪問団が相次いでいる動きを伝えると共に、こうした訪問団が、「KMK（来て、見て、帰った／ユリウス・カエサル「来た、見た、勝った」をもじった皮肉）」と言われていると伝える報道があった。

特に、昨年は町でスーツを着ているのを見かけたら日本人と思え（深圳でスーツを着ている人はまず見ない）といわれる程、日本から数多くの視察団が派遣されてきた。一方で、残念ながら日本企業については視察ばかりで話が前に進まないという悪評が立ってしまっており、一部では面談を拒否する企業も出ていると聞く。

香港と深圳を15分で結ぶ高速鉄道が開通した昨年来、弊社でも社内外100名近い訪問者を深圳に案内したが、いかに深圳とKMKにならずに付き合っていくかが、弊社を含め深圳に進出する数多くの日本企業の共通の課題ではないかと考えた。欧米企業やファンドも数多く流入するなかで、深圳のスタートアップは資金も十分にあり、投資は武器にならない。スピード感を重視するスタートアップとの取り組みにおいて、日本の慎重姿勢は時に大きなハンデを背負うこととなる。ひとまずこういうアプローチで行こうと思うに至った思考を共有させていただきたい。

20年ぶりに見た深圳

以前香港に駐在していた1995～2000年、深圳が「イノベーションの集積地」になるとは夢想だにしなかった。電子製品の前店後廠（香港で営業し、深圳で製造）モデルが、隣接する東莞市等に移転し始めていたなかで、深圳は今後どうなっていくのだろうかという懐疑的な見方も聞かれていた時期だったからだ。

20年前の深圳と香港を結ぶ鉄道駅の羅湖は工場に向かう人、買い物客、行商人でごった返していたが、2017年には別世界を思わせる変貌ぶりだった。町中に工場はなく、代わりに奇抜な高層ビル群が林立し、舗装された高速道路を高級車と並んでBYD（比亞迪）社製のEVタクシー／バスが走り回る、SFを思わせる未来都市に入れ替わった感を味わった。

しかし、深圳がイノベーションの集積地といわれ始めるようになり、SNS・ゲーム大手のTencentやドローン世界最大手のDJI、あるいはEV大手BYDといった企業こそ名が知れていたものの、正直何がイノベーションなのか？ と最初は得心していなかった。

現在の深圳をどうとらえるか

それでも何度となく深圳を訪れるなかで、徐々にだが、深圳がイノベーションの地として発展している特徴はおおむね以下がポイントだと認識するに至った。

① 既存技術の組み合わせによる「応用型」イノベーション

深圳でのイノベーションは圧倒的にハードウェア



深圳を走るEVバスの視察風景

(製品)を起点としたもので、代表例は上述のドローン大手DJIであろう。ただし、よく見ると技術は先端技術とはいえず、どちらかというとも既存技術の組み合わせを中心に、柔軟な発想で応用範囲の拡大を図っていくことを志向している。

ただ製品を単に組み合わせただけ(“PPAP型”と呼ばれている)というものも含め膨大な数のスタートアップのなかで、優れたソフト(ビジネスモデル)を実現する為のハードウェア(製品)を深圳において開発した企業が成功している。スタートアップの言を借りれば、ソフトウェアをEnableするハードウェアを開発する企業が米国、欧州、果てはインドまで、世界中から深圳に集まりプロトタイプを作成することがトレンドとなっている。先述のドローン最大手DJIも、そもそも飛行ソフトウェアを開発していた創業者が、深圳でそのソフトの製品としてドローンを開発し大成した。

こうしたハードウェア開発はスピードが重要だが、それを支えるのはかつて深圳に工場を置き、今では東莞市など、広東省の各地に広がる電子部品産業だ。こうした工場(おおむね深圳から2時間以内)では小ロットでの生産にも応じ、細かい仕様変更にも応じてくれる。充実した部品のサプライチェーンを活かし、新製品開発をスピーディーに実行できる強みがあり、しながら壮大な実験場と化している。「シリコンバレーで1カ月要するプロトタイプ開発が、深圳では1週間でできる」ゆえんである。



河合社長 深圳の秋葉原 華強北にて

② 絶え間ないトライ&エラーと受容する若者文化

こうした基盤を基に、スタートアップ等は日々開発を行っているが、特徴的なのはトライ&エラーを許容する風土が根強いことである。前述の通り、深圳のスタートアップは日々開発に動いているが、これは開発と実証を繰り返しながら完成に近づけるアプローチを取り、完璧さよりも迅速さを重視する企業が多い。

実際に市内を見回すと製品や無人コンビニといった新たなサービスが投入されたかと思ったら、翌週には新製品やサービスに代わっている。つまり、まずは市場に投入して不都合があれば新製品/サービスに置き換える(彼らの言葉では「アップデートする」)ことに躊躇がなく、政府も問題が起きないようにあらかじめ規制を細やかに整備するのではなく、支障が生じたら規制を加えれば良いという考え方の為、短時間で変化を起こしやすい社会になっている。この為、先行先試、多死を辞さない多産の精神で絶えずチャレンジが行われている。

こうしたチャレンジが平均年齢32歳(65歳以上は2%)という圧倒的に若く、かつ1200万人といわれる人口の大半が中国の他都市からの移民とされるなかで、新しい取り組みに対する抵抗がなく、新たな行政サービス(例:バス/タクシーの100%EV化)の導入にも積極的な市政府がバックアップしている。

世間でいわれる「中国のシリコンバレー」との表現は正しくないのではとも感じる。本家シリコンバレー訪問を経て感じたのは、シリコンバレーではDisruptiveな真新しいアイデア/技術を作り出すこと(ゼロから1)に情熱を燃やすスタートアップが多い一方、深圳は外で生み出されたアイデア(1)を、別のアイデア等と組み合わせながら、スケールアップすることに情熱を燃やす企業が集積する場所である。両者はある程度補完関係にあるのではとも感じている。

少し話を脱線すると、深圳が香港を置き換えるというのも全く正しくない。先日深圳で銀行口座の名義変更手続きを某国有銀行の支店で行ったが、窓口担当は同銀行と中国人民銀行の2つの監視カメラから監視され、緊張のあまりミスを連発し、2時間近く掛かった。他日系企業に聞いてみると、「銀行に行くときは半日空

けている」とのことだった。したがって、未だ取引や送金等の金融機能の方はまだまだであり、よく知られているWechat（微信）による個人決済とスタートアップへの出資以外、金融機能の質は発展途上である。

さて話を戻すと、すでにこうした深圳の特徴をとらえ活用する日本企業も出てきて、スタートアップを活用し、技術・プロセス改善、R&D商業化の加速、業態変革に取り組む実例が出てきており、どのようなアプローチが自社に合っているかを考える段階に来ている。

深圳をどういう立ち位置で利用するか

ここでのポイントもいかに企業が深圳での立ち位置を定めるかであり、開発の為の拠点なのか、あるいは投資の為の拠点なのかを見極める必要がある。弊社の場合、このハードウェア開発力とスピードをいかに利用する等という整理をしている。それにより、現場の動き方も違ってくる。

訪問のプロセスもよくありがちな、担当が小当たりをつけて、次に課長が、次に部長がといったアプローチでは面談回数だけが增える為、早晚出入禁止となるリスクが出てくる。むしろ深圳では「この点は使えない、何故ならば…」[「何故こうしないのか?」]といった、彼らの技術／ビジネスモデルを利用者の視点でズケズケ指摘の方が歓迎されるので、訪問前にそういう準備が必要だ。

さらに、平均年齢32歳の深圳では、若手スタートアップと感性を共有し、彼らと共に何かを成し遂げようという若い感性が必要だ。年齢的に若手である必要はないが、一見「何に使うの?」という技術が多いなかでも、彼らと共におもしろがる好奇心をもっているかと言い換えても良い。同時に相反する様だが、俯瞰して「貴社の技術はこう使った方がいいんじゃないか」といった、現場経験に基づくアドバイスが出来るベテランの視点は生きる場面はある。スタートアップの多くは、起業家のアイデアと情熱で1つの技術／ビジネスモデルを作り上げるが、ごく限られた領域を狙っているのに対し、実は彼らの技術が生きる領域は別の産業や工程にあるのではないかと、といったアドバイスは産業での適用前の特にアーリーステージのスタートアップに取っては非常に貴重なものととらえられることもある。

現場に出す人間の人選は?

実は若い人しかいない深圳に対しては、若手とベテランのフォーメーションが組めるのが日本企業の強みではないかと考える。テレビドラマ「相棒」のような、活力のある若手と冷静なベテランの組み合わせがタッグを組むイメージである。

今まで多少勝手な思い込みかもしれないと口にするのを憚ってきたが、先日香港総商会で「Manpower Management (人材マネジメント)」という題でのパネルディスカッションに出席した際、実は他国の企業も似たような発想をしていることを知った。昨今若手IT人材は引く手あまたで、各企業は人材確保に走っているが、実際に現場で人材を活かしていく際は事業現場をよく知るベテランと組み合わせて効果を上げているとの発言があり、多くの聴衆も賛意を示していたからだ。

したがってこれに心を強くし、ここで「相棒」の水谷豊さん風に締めさせていただきたい。

「すみません、最後に1つだけ。自らの停滞している部分を深圳を舞台に鮮やかに解決し、イノベーションに繋げてもいいのではありませんか?」



注意しよう! 深圳でのキーワード

【日本企業はこうとらえられている】

- NATO : No Action, Talk Only
- 4L : Look, Listen, Learn, then Leave
- KMK : Kite, Mite, Kaetta

【深圳で禁句とされるフレーズ】

- 交流・意見交換・表敬訪問 (そんな時間はない)
- 先端技術はないか (深圳は既存技術の組み合わせがイノベーションの起点)
- 日本の技術の方が上 (上から目線は最も嫌われる)
- Keep in Touch! (フォローが無ければ次はない)