

中国、アジアの製造業の行方

2018年5月31日、海外投融資情報財団（JOI）は、国際協力銀行（JBIC）の後援を得て、表題のセミナーを開催いたしました。本稿では当日の概要を一部ピックアップしてお届けします（文責：JOI）。

中国からアジアに広がるデジタル化：サービス業とモノづくりの現場を変える大潮流

後藤 康浩（亜細亜大学 都市創造学部 教授）

デジタル首都となった深圳

中国の政治首都は北京、これに対し上海は経済首都といわれるが、深圳はデジタル首都といえるだろう。中国の産業を模倣からイノベーションに転換させたいちばんの原動力は深圳にある。深圳は、民間企業が主体で、規制や国有企業が存在しない産業分野で成長している。中国の巨大企業、フォーチュン・グローバル500に載っているような企業の多くは、国内市場をベースに売上げを膨張させて世界的な企業になったが、深圳企業は最初からグローバルに展開し、世界級になっている。

鄧小平氏が1979年に初の経済特区を開設したのが深圳であり、当時は低賃金の労働集約型の輸出産業で、縫製業、おもちゃ、靴やカバンなどから始まり、電子機器、家電製品と展開してきた。こうした深圳の成功が、「深圳モデル」となり、中国全土に広がったことで中国は「世界の工場」になった。労働集約型の「深圳モデル」は人件費の高騰で、イノベーション主導型の「新・深圳モデル」に進化したのが、やはり中国全体に広がっていく可能性を秘めている。

世界知的所有権機関（WIPO）の「国際特許出願件数企業別ランキング（2016年）」によると、1位がZTE、2位がファーウェイ、8位がBOEと中国企業3社がトップ10入りしている。国内では、トップ10のうち7社が深圳の企業である。中国の特許出願件数の50%が深圳で出願されている。つまり中国のイノベーションの半分が深圳でおき



後藤 教授（亜細亜大学 都市創造学部）

ているともいえる。このような顔ぶれの企業は、グローバルにみても大きな力をもっている。

域内総生産が急激に伸びている深圳ではあるが、注目すべきはその製造業比率が次第に下がってきており今では40%を切っていることである。これは深圳で、テンセントなど新たなサービス業が成長しているように、デジタル化の対象がプロダクトやプロセスから、サービス分野に移行しているということだろう。

アジアEコマース市場で躍進する中国企業

アリババは東南アジア最大のEコマース企業であるラザダ、インドネシアトップのトコペディア、インドのスナップディール、Paytm Mallを買収し、「アリババEコマース経済圏」を築いた。

テンセントは、アリババに次ぐ第2位のEコマース企業である京東と組み、第3位の会社も傘下に収め、ウォルマートとも手を組んでいる。ウォルマートはインド最大のEコマース企業フリップカートを買収した。このテンセント・ウォルマート連合が、中国とインドと一部東南アジアのモールに出資して、アリババに対抗する大きなデジタル帝国を築いている。

このような動きは、インドのEコマース市場ですでに32%のシェアをもつEコマースの王者、米アマゾンが東南アジアと中国でシェアを高める前に、自分たちの陣取りをやっってしまうと、この3、4年の間に急激に進めたものだ。このようにアリババ、テンセント、アマゾンがデジタル・プラットフォームをアジア全体に構築しようと激しく戦うなかで、日本勢と韓国勢は完全に取り残された。

日本企業の戦略

この4～5年、日本でもSTEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics) 教育が注目されているが、今、中国では、Artを加えたSTEAM教育が急速に拡大している。これからのデジタル社会を動かしていく人材を育てる幼児教育とあっていい。組み立てキットを使って、いろいろなタイプのロボットを組み立て、プログラミングをして動かす。街中のショッピングモールにあるSTEAM教育の教室に子供たちが通っている。つまり、中国では次世代のデジタルライゼーションを推し進められる人材が大幅に増えることとなる。日本はこの部分で非常に遅れてしまう懸念がある。

スイスの国際経営開発研究所（IMD）の「世界デジタル競争力ランキング（2017）」によると、アジア域内で日本は6位、中国は7位である。あれだけ広く人口が多い中国と、先進国日本でそれほど差がないというのは、驚愕の事実だ。デジタル化の最先端の戦いで日本はかなり遅れてしまっている。

先進的な日本企業であっても社内のさまざまなシステムのデジタル化が進まず自社の遅れを深刻に悩んでいることが多い。高付加価値製品をつくる工場で、検査装置のデータが自動転送されず、手動で再入力されるといった、とんでもないケースもあり、それが品質不正の温床にもなっている。デジタル化に対する根本的な姿勢転換が喫緊の課題だ。

今の日本企業では、選択と集中により将来有望な事業を切り捨てているケースが非常に多い。現在ノンコアと位置づけられている事業がデジタル化により大きなビジネスに成長する可能性があっても、できる人間がいない、経営陣に発想がないと切り捨ててしまう。「選択と集中」という用語が技術の将来性を判断したり、リスクをとることを避ける安易な言い訳になっている。

現有の人材をいかにデジタル再戦力化するかということも重要だ。30、40代あるいは50代も含めて、大人向けに洗練されたSTEAM教育で再戦力化すれば、日本企業の強みが変わってくるのではないかな。

チャイナ・インパクト：中国のデジタル化と製造業の進化、日本への影響

雷 海濤（桜美林大学 経営学研究科 教授）

中国企業の成長と実力

中国企業は、80年代、90年代、今日まで、いろいろなかたちで進化している。最初は、あまり技術がなかったため、ひたすらライセンスを受けて、価格で勝負していた。その後、品質、サービス、そしてスピード、特にWTO加盟以降は早くマーケットインすることが重視された。2000年に入ってからにはイノベーションに対する意識が高まり、世界第2位の経済大国になったころには国内市場が頭打ちになり、必然的に海外に出ていくグローバル化がトレンドとなった。

世界的にもFacebookやアマゾンなど巨大化した企業が利益を独り占めしているという構図ができていますが、中国のEコマース市場（BtoC）では、アリババと京東がシェアの8割を占め、寡占状態といえる。それゆえに、それらの企業は自らのプラットフォームで運営している配車サービスなどすべてのサービスで、ユーザーの行動や資金の流れなどの情報を総合的に把握し、より効果的に次の商品、



雷 教授（桜美林大学 経営学研究科）

サービスに展開している。

製造業の成長も驚異的である。その代表格のファーウェイは、電話交換機の販売代理店から始まり自社開発に展開、研究開発重視を徹底し、世界的な通信機器メーカーにのぼり詰めた。近年はスマホに事業範囲を広げ、世界シェア3位に急成長した。大きな要因として、1990年代半ばからのインターネットの隆盛とモバイル化など、時流に合致した事業展開と技術重視の経営方針が考えられる。課題は、さらなる付加価値の創出（たとえば、スマホの低利益率の改善）や、コア技術の獲得など多くの中国企業と共通している。

日本企業の中国事業

国連貿易開発会議（UNCTAD）の「世界投資報告書2017」によると、デジタル経済のアーキテクチャでは、①まず通信基盤があり、②そのうえにハードウェアやソフトウェア、③さらにそのうえにインターネットプラットフォーム、デジタルコンテンツ、デジタルソリューション、Eコマースなどの事業がある。日本企業は、まず自社事業がどの層に位置しているのか確認する必要がある。そのうえで、同業他社や自社と異なる層でうまく補完し合えるかどうか次のビジネスのアイデアになるだろう。

日本で進む少子高齢化において、製造現場の技術の伝承が課題となっている。人々の頭の中にあるノウハウ、技術をうまくデータ化して伝承する仕組み、製造業のビッグデータとして活用する仕組みが必要である。一方で中国は、人々の行動をデータ化し、ビッグデータとして活用するという分野で非常に長けている。知的財産の保護という課題もあるが、こういった分野で将来、日中間でうまく補完できる可能性があるのではないかな。

日本企業が中国での事業を再設計するには、経済規模、ライフスタイルの変化や、デジタルエコノミーの隆盛など中国の現状を直視しなければならない。失われた20年という言葉があり、日本企業の優位性が低下していることから、30年前とは違った、より戦略的な中国とのパートナーシップが必要になってくるだろう。