

中国 ICT インフラ企業の海外進出とその落とし穴

—中興通訊 (ZTE) のケースを中心として—

Chinese ICT Equipment Firms Overseas Expansion and Their Pitfalls: Focusing on the ZTE co. Ltd. Case

東洋大学経営力創成センター 研究員 劉 永鵬

要旨

本論文では、先行研究で指摘された中国多国籍企業の海外進出の特徴、とくに筆者が以前の論文でまとめた「逆向き現象」という中国企業の国際化戦略の特徴を再検証するために、中国の ICT インフラ産業の代表的企業を取り上げ、その発展の歩みと特徴を明確にする上、とくにそのトップ企業の 1 社である中興通訊 (ZTE) に焦点を当て、先発多国籍企業とは異なる中国多国籍企業の海外進出の特徴を再確認した。また、「ZTE 事件」を中心に、新興国多国籍企業の海外進出に遭遇し得るリスクや「落とし穴」に触れ、リスクマネジメントの重要性を示した。さらに、中興通訊の海外進出の経験と戦略、さらにその遭遇したリスク等は、初期条件が類似している他の後発多国籍企業にも示唆を与えることを指摘した。

キーワード (Keyword) : 海外進出(overseas expansion)、逆向き戦略(reversed direction strategy)、ZTE 事件(ZTE Event)、リスクマネジメント(risk management)

Abstract

This research reviewed earlier literature regarding the features of Chinese enterprises advancing into overseas markets, especially pointing out the features of the “Reversed Direction Strategy”. Furthermore, it focused on the communications equipment industry in China, specifically its second largest firm – ZTE. In addition, it reconfirmed the different features of overseas expansion between the CMNEs and the DMNEs.

Meanwhile, the “ZTE Event” shows that during ZTEs overseas expansion, there were a lot of pitfalls that made the CMNEs outward foreign business very risky. The experiences and problems that ZTE have faced in their overseas expansion may help provide some suggestions to other companies in developing countries when expanding into future global markets, because the starting conditions are similar between China and other developing countries.

はじめに

21世紀に入ってから、中国企業の海外進出は急速に展開しはじめた。2013年に「一帯一路」という国家戦略が打ち出された以後、中国企業の海外進出の動きがさらに活発化になった。2015年から中国は世界第2位の対外直接投資国になり、2016年には、その対外直接投資額は世界全体の10%を超えるようになった。2016年末現在、中国の対外直接投資額はストックベースで1兆3,600億ドルとなり、海外での総資産額は5兆ドルに達した。また、24,400社の中国企業が海外で37,200社の企業を設立し、それら企業は世界の190ヶ国と地域に分布されている。海外の中国系企業で働く従業員数は286万人にのぼり、そのうち134万人の外国籍従業員が含まれている⁽¹⁾。

一方で、「ZTE事件」⁽²⁾に象徴されるように、中国企業の海外進出には多くの不確定要素とリスクにも遭遇し、これら要素とリスクは、中国企業の海外進出に大きな負の影響を与えただけでなく、今般の「米中貿易戦争」⁽³⁾も中国企業の海外進出、とくにそのアメリカでの事業活動に追い打ちをかけたのである。

本論文では、中国を代表するインフラ企業である中興通迅(ZTE)のケースに焦点を与える。中国ICTインフラ多国籍企業の海外進出の特徴を明らかにする上で、その海外進出に直面している問題点やリスクを分析し、そこから得られた教訓を指摘する。これらを通して、より多くの新興国または発展途上国の企業の海外進出に何かのヒントを得られることが期待される。

本論文は、以下のような構成となっている。まず先行研究をレビューし、既存研究の指摘した中国企業の海外進出の特徴を整理する。次に、中国のICTインフラ産業とその代表的企業の誕生、発展ならびに特徴を検証する。その上、中国のICTインフラ企業であると同時に、今は業界世界4位まで成長している中興通迅(ZTE)(以下では、とくに断らない限り、「中興通迅」と「ZTE」のどちらか一方で表記する。)の事例を取り上げ、その海外進出の過程、内容ならびに特徴、さらにその直面しているリスクについて分析する。最後には本研究のインプリケーションをまとめ、残された課題を整理する。

1. 先行研究から見る中国企業の海外進出の特徴

中国企業の海外進出について、今まで多くの先行研究が見られた(劉, 2014)。UNCTAD(2006)の「多重目的アプローチ」は、中国企業の多国籍企業化の動機について分析し、Buckley(2007)らの「12の仮説」が、中国企業の多国籍企業化の決定要因に関する分析を行っている。Hou(2013)は、中国企業の海外進出のカントリーリスクや外国為替リスクについて分析している。また、中国国内の研究者劉(2009)、李・柳(2012)などの「逆技術スピルオーバー」(Reverse Technology Spillover)といったアプローチがある一方で、王志楽(2012)らは、報告書といった形で中国の代表的多国籍企業の海外進出の実態を時系列的にまと

めている。また、日本国内では天野・大木（2007, 2014）、丸川・中川（2008）、高橋（2008）、川井（2013）、服部（2013）、中川（2012, 2013）、夏目（2017）などは、それぞれ中国企業の海外進出の背景、実態、組織評価ならびに分析の枠組み作りなどを試みている。これら先行研究を踏まえ、中国企業の国際化戦略の特徴を「プロセスの多様性」（「先難後易」、「先易後難」、「借鶏生蛋」、「借船出海」、「農村包圍城市」など）、「目的・指向の多重性」（「資源獲得型」、「戦略的資産獲得型」など）、および「後発多国籍企業としての特異性」（3つの「逆向き現象」）として纏めたものがある（前掲、劉，2014）。

とくに、先発多国籍企業に比べ、後発の中国企業は、その海外進出のプロセスや順序、ならびにそのマーケティング・セグメントなどにおいて、先発多国籍企業とは「逆向き」という特徴が目立っている（前掲、劉，2014）。つまり、第一に、企業の「特殊的優位」の事前所有による海外進出よりは、むしろ「特殊的優位」の事後獲得型の海外進出が少なくないという特徴がある。中国を代表するIT企業であるレノボの海外進出は、この典型的な事例である。レノボは、Hymer（1976）が指摘したように、進出先の企業に比べて技術やノウハウ、製品差別化などの面で優位性を有した場合に行われた直接投資ではなく、むしろその逆向きの海外進出を果たしたのである。すなわち、海外進出の時点において欠けていた優位性（ブランド力と技術力等）を、これを有する外国企業（IBM）に対するM&Aによって獲得するのである。つまり、企業の特種優位を先に「所有」するのではなく、進出して「獲得」するのである。

第二に、国内消費者への信頼不足より、国内市場に浸透して地位を高めた後の海外進出よりは、むしろ最初段階から海外に進出し、成熟した先進国の市場で企業とその製品を洗練させる特徴がある。この種の海外進出は、ウブサラモデルで描かれた進出のプロセスと順序とは明らかに異なる。今日TV、洗濯機、冷蔵庫など多くの家電の生産量は世界一となっているハイアールのケースがこれに属する。ハイアールは、国際化の初期段階からあえて仕様や規格などの要求が厳しい欧米先進国市場の開拓に重点を置き、そこで、認知と信用を獲得したのを踏まえてはじめて、相対的難易度の低い東南アジアや中南米など発展途上国市場へと進出したのである。この種の海外進出は、質の良い海外市場に行けば、企業経営、技術、販売力、サービス全体が鍛えられ、多少の回り道であっても、世界標準に近づくための選択であると考えられる。つまり、この種の海外進出はウブサラモデルのような「先易後難」の順序ではなく、逆の「先難後易」のプロセスなのである。

第三に、先発多国籍企業のように、まずTOP（Top of Pyramid）市場やボリューム・ゾーン（MOP: Middle of Pyramid）市場の上層部を狙って海外進出を果たすというよりは、むしろボリューム・ゾーン市場の下層部ないしBOP（Base of Pyramid）市場を狙って海外進出を果たした後にはじめて、MOP上層部ないしTOP市場に参入するという特徴がある。本論文で取り上げる中国ICTインフラ企業の代表格である中興通訊の海外進出は、まさしくこの種の進出パターンである。1980年代に中国の「改革・開放」政策の最前線都市である深圳で設立された

通信機器企業である中興通迅（ZTE）は、先発多国籍企業のような世界の所得水準ピラミッドの上部からしだいに下部への展開ではなく、むしろその逆のプロセス、つまり、BOPないしMOPからTOPへ、いわば「下部から上部へ」といった展開を見せたのである。

以下では、まず、中国の通信機器産業の歩みとその代表的企業を見てみよう。

2. 中国 ICT インフラ産業と主要企業

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」政策が実施した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200万戸にも満たさず、電話の普及率はわずか0.38%であった。この比率は、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（田・呉，2012，pp.27）。1990年代半ばの1996年においてもその電話の普及率は6.33%に過ぎなかったのである。改革・開放政策が実施した後に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（丸川・中川，2008）。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）政策である。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っ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あったわけではない。結局、ベルギーのベル社がこの政策に応じ、上海貝爾有限公司（ベル社の合弁企業。上海ベル社）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中国内シェアのほぼ半分を握っていた（丸川，2004，pp.17-27）。ベル社に続いて、他の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）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⁴⁾。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のである⁵⁾。

このような状況を、中国政府からはその通信機器産業にまともな企業がほとんどない中で払わざるを得ない「学費」として見ていたのであろう。しかし、多くの中国人にとってはこれはまさしく屈辱だったと感じたに違いない。これを背景に、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ように次々と

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ほとんど 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と日本の「列強」企業である。競争力上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が消してしまったのである。しかし、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（現在の信息産業部）の科学技術司長で、後にアメリカにも留学していた周寰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侯為貴が 1985 年に創設した中興半導体有限公司をルーツとする中興通信、ならびに純粹の民営企業であって、人民解放軍の軍人だった任正非が 1987 年に深圳で設立された華為技術の 4 社である（前掲、田・呉、2012）。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、数えきれないほどの紆余曲折や苦労をしながらも「列強」企業と闘い続け、しかも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話交換機 HJD04 機を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）、中興通信（以下は、「中興」と略称）、華為技術（以下は、「華為」と略称）が続き、国産主要 4 社社名のそれぞれの最初文字をとって「巨・大・中・華」と呼ばれている。

しかし、その後の発展状況を見ると、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となった。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 9,000 万元、大唐の売上 20.5 億元、利益 3,600 万元であって、前 2 社と後 2 社の格差は歴然としている（中川、2008, pp.76-78）。巨龍はその設立経緯からいっても国策会社的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示している。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分野に競争優位を持つシスコ・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（ともに現在の信息産業部）系ではなかったことが、ビジネスモデルの転換にむしろ幸いし、ビジネス指向型の経営モデルが確立されたのである。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、ある意味では華為がその誕生

した瞬間からもビジネス指向を持ちはじめたのである。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」（巨龍、大唐、中興、華為）は、しだいに「中・華」（中興と華為）に集約したのである

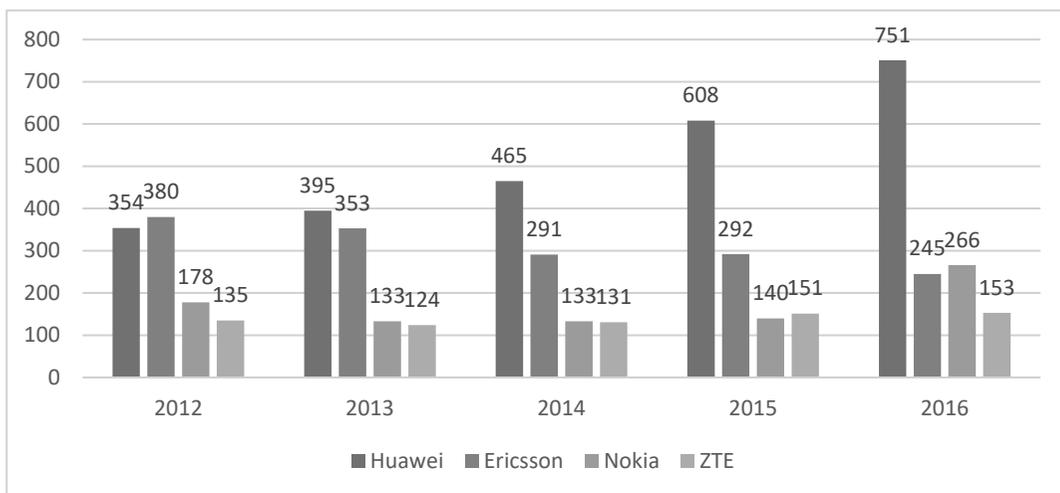
20 年余り経った現在、華為（Huawei）と中興通迅（ZTE）は、中国の通信機器企業のトップ 2 社であると同時に、世界の ICT インフラ企業のトップ 10 入りも果たし、2013 年からこの両社はさらに世界の通信機器企業の 1 位（Huawei）と 4 位（ZTE）となったのである。（図表 1 参照）

以下では、ICT インフラ企業の世界ランキング 4 位である中興通迅（ZTE）の事例を取り上げ、その発展概要、海外進出ならびにグローバル市場で遭遇したリスク等について見てみよう。

3. 中興通迅の海外進出⁽⁶⁾

前述のように、中興通迅（以下、「中興」と略称する）は 1985 年に華為と同じく深圳で設立された通信機器メーカーである。華為が純粹の私的企業であるのに対して、中興が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で A 株⁽⁷⁾ 上場を果たし、さらに 2004 年には香港証券取引所のメインボードで H 株⁽⁸⁾ 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。今現在の中興は、すでに曾ての国有企業から「国有株を有する民営企業」に変身している。中興の主要株主は中興新（ZXX）

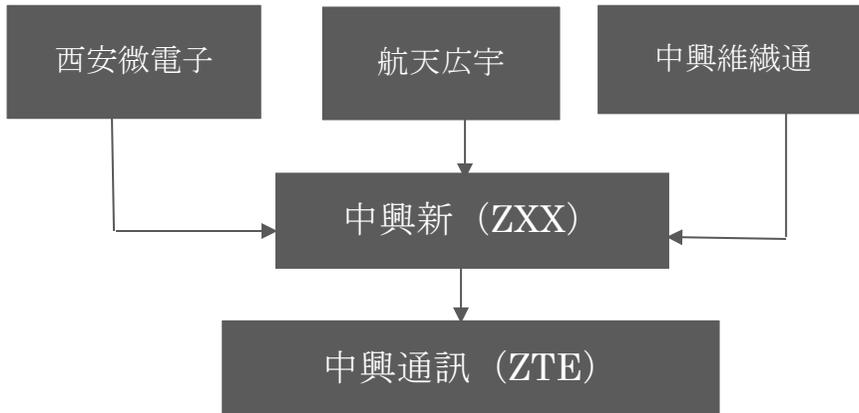
図表 1 世界 ICT インフラ企業トップ 4 の売上高推移 (2012-2016) (単位: 億ドル)



(出所) 華為、エリクソン、ノキアおよび ZTE のアニュアルレポート (各年度) より、筆者整理作成。

であり、中興新（ZXX）の持っている中興の株式は 30.35%である。また、中興新（ZXX）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（図表 2 参照）。2016 年 12 月 31 日現在、中興新（ZXX）が持っている中興株の 30.35%以外に、残りの 70%近くの中興株は市場投資家によって所有されている。

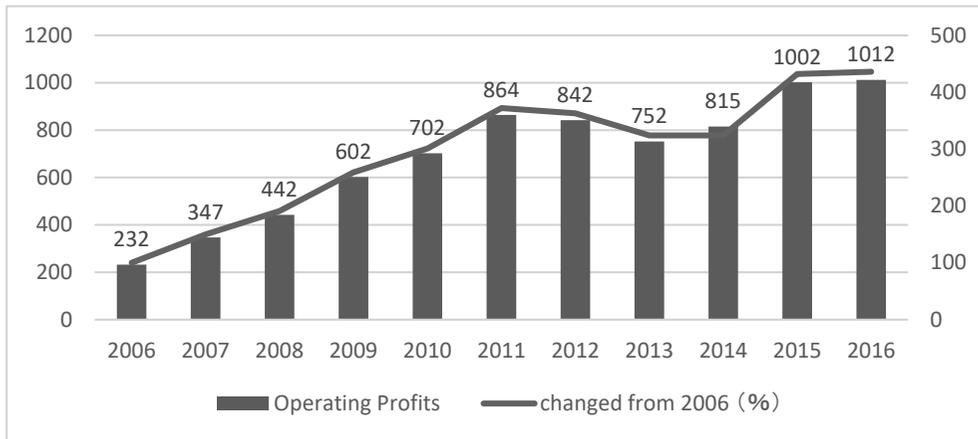
図表 2 ZTE の最大株主である中興新（ZXX）とその所有構成



（出所）中興通訊アニュアルレポート（2017）より、筆者作成

中興の 2016 年の売上高は 153 億ドルである。リーマン・ショックの影響で、2012 年以後売上高が一時下がっていたものの、欧米の通信機器メジャーに比べると、その影響は限定的である。2016 年末現在、従業員数 81,468 人、従業員の平均年齢 32 歳、修士以上の学歴を有する従業員数は 3 割以上を占めている。また、国内外で 15 の研究開発センターを有し、海外だけでもアメリカ、フランス、スウェーデン、日本、カナダなどで 8 つの研究センターを構えている。2012 年と 2016 年の PCT 申請数は世界一位であった。2010 年以来、PCT 申請数は常に世界トップ 3 のポジションをキープしてきている。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（図表 3）。

図表3 ZTEの売上高の推移（2006~2016）（単位：億元）



（出所）ZTEの社内資料より、筆者作成

中興は一見、その海外進出は順調に進んでいるように見えるが、しかし、2017年3月アメリカ商務部がその制裁を科しているイランへの製品輸出を理由に、中興に対して11億9,000万ドルの罰金を科すと共に、関係者の処分も求めた。2018年になってから、アメリカ商務部がさらにアメリカ企業の中興との取引を7年間禁止すると発表した。アメリカ政府のこれら一連の制裁措置は中興に深刻なダメージを与え、中興が一時倒産するのではないかと囁かれたのである。このいわゆる「ZTE事件」については、後半で詳述する。以下ではまず、今までの中興の海外進出のプロセス、内容、ならびに特徴等について見てみる。

中興の海外進出は、4つの段階を経て今日に至っている（前掲、劉，2014，pp.73-74）。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、国際化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9,700万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、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)有限会社と未来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)と、電信領域における戦略的提携の覚書に調印したのである。

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のである。2005年に、和記黄埔有限会社(Hutchison Whampoa)の英国子会社と30万個のWCAMA端末契約を結び、3G端末がはじめて大規模なヨーロッパ市場進出を果たし、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しはじめた。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。国際市場開拓のために、中興が会社の組織編成を行い、優秀な人材を海外に派遣して海外での業務を支援する。2007年には、MTO戦略が大きな成果が見られ、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。また、アメリカのSprint NextelとWimaxに関して協力し始める。国際化戦略が大きな進展が見られるなか、海外での営業収入が会社収入総額の6割前後を占め、国際収入がはじめて国内収入を超えた。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、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ようになる。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6,000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Tbid超長距離伝送が実現され、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まで出席されたのである。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。

中興の海外進出には3つの内容が含まれている⁽⁹⁾。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た。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。中興の総売上高に占める海外市場シェアは2010年の59%から2013年の65%に増大する一方で、欧米での市場シェアをとくに増大させようとしている。

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。2015年現在、中興の4,000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。資本市場は中興の海外進出の強力なサポーターになっている。中興から見れば、資本市場は企業にとって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のである。これらによって、企業の短期的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かつ健康的な経営が保たれるのである。

中興の海外進出の特徴は次のようにまとめられる。つまり、最初には南アジア、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、日本およびアメリカなどの先進国市場へと進出を果たした。その過程はまさしく前記の「農村包圍城市」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海外進出であり、先発多国籍企業のそれとは「逆向き」のものである。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年以後先進国が含まれる市場、人材、資本などの面で全方位の海外進出を推進したのである。

中興の海外進出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（1998年）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で研究所（1998年）を設立し、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、中興通説が技術面での「特殊優位」を獲得すると同時に、

ZTE（中興通迅の英語表記）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。

一方で、中興はその海外進出において多くのリスクに遭遇し、予期せぬ落とし穴にもあったのである。次は、いわゆる「ZTE 事件」を中心に、中興の海外進出リスクの一端を見ることにする。

4. 「ZTE 事件」から見る海外進出の落とし穴

4.1 いわゆる「ZTE 事件」とその影響

先述のように、中興通迅（以下は、「ZTE」のみ表記する）は、2006年にカナダの Telus と 3G 端末に関する協力を結び、初めて北米のメイン通信市場に入った。2017年には、さらにアメリカの Sprint Nextel と WiMAX に関する協力を始めた。また、ZTE の製品には IC チップをはじめ、多くのアメリカ製品を使用すると同時に、アメリカ国内では 2 万人以上の雇用を創出している。しかし、2018年4月16日、アメリカ政府が突如アメリカ企業に対し今後 7 年 ZTE への部品販売、ソフトや技術提供など、いかなる取引も禁止すると発表した。この発表は、2017年3月 ZTE に 11 億 9,000 万ドルの罰金を科した以後の再度の処罰である。この制裁措置は、ZTE に甚大な影響を与え、ZTE を一時営業中止の状態に追い込まれたのである。これが、いわゆる「ZTE 事件」である。

「ZTE 事件」は、2018年初頭から始まった米中両国の「貿易戦争」の一環であり、その背後には米中間の技術覇権の争いが控えている。2018年に入ってから、米中両国が互いに数百億ドルの関税を掛け合い、チキンレースのようにどちらも譲歩しようとしなない、いわば米中貿易戦争に突入した。「ZTE 事件」は、まさにこのような背景で生じたものである。米国政府が制裁発表の翌日、中国政府がすぐさま「中国企業の正当な権利を守るために、必要な措置を講じる」と警告した。

もし ZTE に対するアメリカ政府の制裁措置は長引くとすれば、ZTE の存続に関わる重大な危機になりかねないのである。なぜならば、ZTE がその製品に使用している部品の 25%~30%はアメリカに頼らざるを得ず、その OS としている Android の使用権もアメリカに握られているからである。制裁発表翌日の 2018年4月17日、ZTE の株価は暴落しはじめ、1日だけで香港と深セイの証券取引所に上場している ZTE の株価が 36%低落した。この影響で、ZTE には株式市場で 700 億元の時価資本が蒸発したと報じられている⁽¹⁰⁾。

さらに、制裁の影響で、ZTE 自身もその従業員をレイオフしはじめた。2018年8月に入ってから、南京にある ZTE の R&D センターから 100 人の従業員を一時解雇すると発表した⁽¹¹⁾。解雇された従業員の中には、エンジニアも多く含まれている。これ以外に、自ら ZTE を辞したスペシャリストも続出したと言われている。

米中両国政府が交渉を重ねることによって、2018年5月13日、アメリカのト

ランプ大統領がそのツイターで、「中国であまりに多くの雇用が失われる危険が生じているとして、ZTE が早期の事業を再開できるよう、中国の習近平主席と協力している。」と述べた。これを受けて、アメリカ商務省が6月7日、14億ドルの罰金とZTEのトップ経営層の刷新、ならびにアメリカ査察員のZTEへの派遣などを条件に、ZTEへの制裁を一時解除した。これによって、いわゆる「ZTE事件」はようやくその終息を迎えたのである。

4.2 「ZTE 事件」の深層

「ZTE 事件」で深刻な影響を受けたZTEは、米中間の貿易戦争、なかんずく米中両国の覇権争いのスケープゴートであることは間違いない。筆者がかつて次のような指摘をした。「後発の多国籍企業である華為技術とZTEは、こぞってその次の目標を欧米の先進国市場に定めており、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し、同時に先進国の政府まで巻き込まれる事態も想定される」(劉, 2015, p.173)。残念なことに、「ZTE 事件」はこの指摘を証明した形となったのである。

また、今回の「ZTE 事件」について、週刊誌 NIKKEI ASIAN REVIEW には次のような記事があった。「アメリカ政府がZTEに対して7年間の制裁をかけると発表しているが、この制裁は7年どころか、1年続けるだけでもZTEの息を止められる。」「事態の進展はすでに一企業であるZTEの手に負えないところに来ており、これからは中国政府の出番である。」(NIKKEI ASIAN REVIEW, 2018. 4. 27)

「ZTE 事件」と平行して、アメリカに進出している他の中国企業にも今回の米中貿易戦争の犠牲となっている。2018年4月25日の報道によると、アメリカ法務省は中国ICTインフラ企業のトップランナーである華為(Huawei)もその製品をアメリカが制裁を科しているイランに輸出していると疑われている。華為(Huawei)が直ちにそれを否定し、「常に法律を守り、かつアメリカの規定に従ってビジネス活動を行っている」と主張した(中国の「搜狐新聞」)。また、12月1日、アメリカの司法局の要請を受けて、カナダの司法局が華為技術の副会長兼CFOの孟晩舟を詐欺の容疑で逮捕した。これはまた、米中間の新たな火種となった。このように、国家間の覇権争いに翻弄されている企業の海外進出の危機が、今でも進行形である。

4.3 「ZTE 事件」の教訓

アメリカ政府によるZTEバッシングは、ひとまず沈静化に向かうように見えるが、しかし、いわゆる「ZTE 事件」は中国の企業だけでなく、新興国や発展途上国企業の今後の海外進出にも警鐘を鳴らし、多くの教訓を残した。

1) 進出先国の法律と規則を守ることが求められる。ICTインフラ企業として世界4位のZTEは、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設備やサービスを提供している。2017年のスマホ出荷量は世界第8位、ア

アメリカ市場では第4位のプレゼンスを保っている。もしZTEはその従業員に徹底したコンプライアンス教育を行っていたのであれば、今回のいわゆる「ZTE事件」が生じなく、ZTEも甚大なダメージを受けなくて済むのである。今回の「ZTE事件」は、ZTEだけでなく、その他の新興国多国籍企業にとっても良いレッスンとなったはずである。

2) 新興国多国籍企業にはそのコア技術を保有することが重要である。さもなければ、「ZTE事件」に見られたように、相手国の技術封鎖によってたちまち窮地に追い込まれるのである。ZTEには多くの特許を有し、PCT申請数も世界トップ3に入り、2012年と2016年にはPCTの申請数は世界一となったのである。しかしながら、その製品である通信機器に使用しているOSはアメリカに頼っており、その通信端末に使っている高性能ICチップはアメリカから購入せざるを得ない。このような状況であるからこそ、今回のようにアメリカ政府が自国企業のZTEとの取引を禁止するだけで、ZTEが倒産の縁に立たされたのである。「ZTE事件」は皮肉にも、コア技術が企業の存続と発展の必須条件であることを証明したのである。

3) リスクマネジメントは、企業とくに海外市場に展開しようとする新興国や発展途上国の企業にとって肝要である。グローバル市場にはさまざまなリスク、たとえば、カントリーリスク、外国為替リスクおよび宗教を絡んだリスクなどがある一方で、目に見えない落とし穴も多く存在する。海外進出している企業、またはこれから進出しようと考えている企業としては、リスク管理の知識やノウハウを学習せず、万全な予防体制を備えなければ、いわゆる「ZTE事件」は必ずまたどこかで生じるのである。

4) 企業間競争は同時に国同士の競争でもある。先述のように、筆者がかつて「企業間競争はいずれ関係国政府を巻き込む」と指摘した。今回の「ZTE事件」は、明らかにアメリカ政府が中国政府の「中国製造2025」という国家プロジェクトを狙って発生したものであり、米中間の技術覇権争いの一環である。一方で、「ZTE事件」は中国の多国籍企業と中国政府だけでなく、他国の企業と政府にとっても強烈な注意喚起となったことは間違いなからう。

5. 結びに代えて—本研究のインプリケーションと残された課題

本論文では、先行研究で指摘された中国多国籍企業の海外進出の特徴、とくに筆者が以前の論文でまとめた「逆向き現象」という中国企業の国際化戦略の特徴を再検証するために、中国のICTインフラ産業の代表的企業を取り上げ、その発展の歩みや特徴をレビューする上、とくにそのトップ企業の1社である中興通迅に焦点を当て、先発多国籍企業とは異なる中国企業の海外進出の特徴を再確認した。

中興通迅は、その中国国内でのマーケティング戦略、つまり「農村包圍城市」（所得水準の低い農村市場から所得水準の高い都市部市場へと展開すること）を、

そのまま海外進出に応用したのである。すなわち、まずは所得水準の低い国と地域から始まり、しだいに新興国、さらにビジネス経験や技術の蓄積が高められ、ブランド認知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する、というプロセスを辿った。その過程において、先進国の企業から技術、ノウハウ、ブランドなどといった「戦略的資産」を獲得したのである。一方で、その海外進出の過程では多くのリスクにも遭遇し、時には落とし穴に陥ることもあった。本論文で取り上げた「ZTE 事件」はまさにその証拠と言えよう。

中興通迅の海外進出の経験と戦略、さらにその遭遇したリスク等は、初期条件が類似している他の後発多国籍企業にも示唆を与えるのではないかと考える。また、後発の新興国や発展途上国企業の海外進出と、そのリスクマネジメントに関するさらなる研究は、既存の国際経営研究の深化にも繋がると考える。

なお、本研究を通していくつかの課題も浮かび上がった。新興国や発展途上国企業の海外進出において、そのリスクマネジメントの体制強化は課題の1つである。企業のグローバル的展開は、そのグローバル市場で激しい競争に直面せざるを得ないことを意味する。しかも、企業間の競争は、国と国との競争にもなりかねない。国際経営の経験が比較的浅い新興国や発展途上国の多国籍企業にとっては、確固たるリスク管理が求められる。また、新興国や発展途上国の多国籍企業が如何に政府からの影響に対応するかも避けられない課題である。中国政府の「走出去」（海外進出）や「一帯一路」（シルクロード経済圏構想）といった国家戦略は、今までの中国企業の海外進出を大きく左右し、政府が企業の意思決定まで踏み込むこともしばしばであった。他の新興国や発展途上国も似たような状況と言える。発展途上国の企業としては、いかに政府からの影響に上手く対応し、政府の新しい方針や政策の企業への影響を先取りして予測し、適切な対応体制を備えることは重要である。政府の方針や政策に翻弄され、後手の対応しかできないければ、企業自身のグローバル市場での展開もいつかはつまずくのである。

【注】

- (1) 中華人民共和国商務部 HP (<http://www.mofcom.gov.cn/>) 2018年10月17日アクセス。
- (2) 「ZTE 事件」とは、アメリカ政府がその制裁を科しているイランに製品と技術を輸出したことを理由に、中国の代表的な ICT インフラ企業である中興通迅 (ZTE) に科した制裁、ならびにその制裁がもたらした影響などを指している。
- (3) アメリカが貿易不均衡の問題と不公平な貿易慣行の存在を問題にし、2018年3月から鉄鋼、アルミ製品への追加関税措置を発動したことに對して、中国がすぐさま128品目のアメリカ製品に約15%-25%の報復関税措置の実施を発表した。その後、米中両国がチキンレースのように互いに関税を引き上げる品目を増やし、課税金額も増大している。さらに、本論文で取り上げている「ZTE 事件」や華為技術の経営幹部の逮捕事件など、アメリカから中国企業に対する制裁の動きも生じている。これら一連の米中間の貿易を巡る争いを「米中貿易戦争」と呼ばれている。

- (4) 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。
- (5) 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。
- (6) 前掲、劉[2014]を参照されたい。
- (7) A株とは、中国の上海と深センの株式市場に上場している中国国内企業を対象とした市場の種別で、中国の通貨である人民元で取引される株式のことである。海外投資家向けの株式は「B株」として区別されているが、双方の権利に違いがなく、B株発行する企業の多くはA株も発行し、上場している。
- (8) H株とは、中国本土を登記地とする会社が、香港証券取引所に上場し発行する株式銘柄である。中国本土以外の投資家も取引ができ、香港ドルで取引される。今現在、中国本土以外の証券取引所に上場している中国系企業の株式をすべて「H株」と呼ばれている。
- (9) ZTEの社内資料「激蕩三十年」(2014)参照。
- (10) IT爆料匯「蒸发700亿市值的中兴还想给独董加薪12万？」
(<https://xueqiu.com/9136448150/109704944>)
- (11) 雪球・藍色稻草人「中兴手机业务裁员收缩，终端中国将分拆」
(<https://xueqiu.com/3461436523/113236319>)

【参考文献】(日本語)

- 天野倫文・大木博巳(2007)『中国企業の国際化戦略—「走出去」政策と主要7社の新興市場開拓』ジェトロ。
- 天野倫文・大木博巳(2014)『続・中国企業の国際化戦略』ジェトロ。
- 川井伸一編著(2013)『中国多国籍企業の海外経営』日本評論社。
- 金堅敏(2010)『中国の有力企業・主要業界』日本実業出版社。
- 国際貿易投資研究所監修・今井理之編著(2004)『成長する中国企業 その脅威と限界』。
- 高橋五郎編(2008)『海外進出する中国経済(叢書 現代中国学の構築に向けて)』日本評論社。
- 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) pp.76~78。
- 中川涼司(2012)「華為技術と聯想集団の対日進出—中国企業多国籍化の二つのプロセス再論—」『ICCS 現代中国学ジャーナル』第4巻第2号, pp.45-54
- 中川涼司(2013)「中国企業の多国籍企業化—発展途上国多国籍企業論へのインプリケーション—」『立命館国際研究』第26巻第1号, pp.53-73。
- 夏目啓二編著(2017)『21世紀ICT企業の経営戦略』文眞堂。
- 服部健治(2013)「グローバル経営組織論から見た中国企業の分類試論」『中国21』愛知大学現代中国学会, Vol.38, pp.1919-206。
- 丸川知雄(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, pp.17~27。
- 丸川知雄・中川涼司編(2008)『中国発・多国籍企業』同友館。
- 劉永鵬(2014)「中国多国籍企業の国際化戦略の特徴—中興通訊の事例を中心として—」『経営

論集』(東洋大学) 83号, pp.63-78.

劉永鵠 (2015) 「中国通信機器多国籍企業の国際化戦略—華為技術と中興通訊のケースを中心として—」『経営論集』85号, pp.159-176.

【参考文献】(英語)

A. X. Hou (2013) “Risk Management in International Business” *Risk Management* August 2013 – Issue 27, pp.23-24

Bartlett, Christopher A. & Sumantra Ghoshal, (1989) *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press.

Buckley, Peter J., Ljeremy Clegg, Adam R. Cross, Xin Liu, Hinrich Voss and Ping Zheng (2007) “The Determinants of Chinese Outward Foreign Direct Investment”, *Journal of International Business Studies*, 38.

Chang, Aea-Jin (2013) *Multinational Firms in China*, OXFORD University Press.

Dunning, John H. (1977) “Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for An Eclect Approach” in B. Ohlin, P. O. Hesselborn and P. M. Wijkmon (eds.) *The Internaional Location of Economic Activity*, Macmillan.

Dunning, John H. (1986) “The Investment Development Cycle and Third World Multinationals”, in Khushi M. Kahn ed., *Multinationals of the South: New Action in the International Economy*, Frances Pinter.

Dunning, John H. (1988) “The Investment Development Cycle and Third World Multinationals”, in John H. Dunning, *Explaining International Production*, Unwin Hyman, reprinted in Lall.

Dunning, John H. (1990) *The Globalization of Business: The Challenge of the 1990s*, Routledge.

IDC (2017) *IDC Annual Report 2017*.

NIKKEI ASIAN REVIEW, 2018. 4. 27

Stephen Herbert Hymer, (1976) *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, The MIT Press.

Yong Ge LIU (2017) “The Reverse Direction Strategy of Overseas Expansion with Chinese ICT Equipment Firms: The Cases of Huawei and ZTE co. Ltd.” 『経営論集』(東洋大学) 90号, pp.1-14.

Etc.

【参考文献】(中国語)

王謙等 (2010) 『中国企業技術獲取型跨国併購研究』經濟科学出版社.

郭飛・黄雅金 (2012) 「全球價值鏈視角下 OFDI 逆向技術溢出効応の伝導機制研究—以華為技術有限公司為例」『管理学刊』第25卷第3期.

程東昇・劉麗麗 (2003) 『華為真相』当代中国出版社.

黄麗君・程東昇 (2010) 『資本華為』当代中国出版社.

- 吳先明 (2008) 『創造性資產与中国企業國際化』 人民出版社.
- 中国商務部 (2012) 『中国對外投資合作發展報告 2011~2012』 .
- 程惠芳等 (2004) 『中国民營企業對外直接投資發展戰略』 中国社会科学出版社.
- 田涛·吳春波 (2012) 『下一個倒下的会不会是華為』 中信出版社.
- 藍慶新·夏占友主編 (2007) 『中国企業“走出去”』 對外經濟貿易大學出版社.
- 廖運鳳 (2006) 『中国企業海外併購』 中国經濟出版社.
- 魯桐 (2007) 『WTO 与中国企業國際化』 經濟管理出版社.
- 李梅·柳士昌 (2012) 「對外直接投資逆向技術溢出的地区差異和門檻效應—基於中国省際面板数据的門檻回歸分析」 『管理世界』 第 1 期.
- 劉明霞 (2009) 「我国對外直接投資的逆向技術溢出效應—基於省際面板数据的實証分析」 『國際商務—對外經濟貿易大學學報』 第 4 期.
- 劉文棟 (2010) 『華為的國際化』 海天出版社.
- 高小万 (2006) 『華為的營銷策略』 海天出版社.
- 搜狐新聞 (<https://m.sohu.com/>)