

# 中国製造業企業のプラットフォーム戦略

## —ファーウェイ（5G）・DJI（ドローン）・CATL（車載電池）を中心に—

陳 晋（立命館大学）

Jin CHEN (Ritsumeikan University)

### 1. はじめに

本研究は、グローバル産業構造のビジネス・エコシステム化における中国製造業企業のプラットフォーム戦略について分析する。21世紀に入ると、情報のネットワーク化に従って産業構造の転換は非デジタル型産業の領域にまで急速に拡大し、グローバル産業構造をビジネス・エコシステム型へ発展させている。

その中で、中国製造業企業は第5世代移動通信システム（5G）、商業ドローン、電動自動車（EV）、および人工知能（AI）など最新の技術分野に進出し着実に成長している。ファーウェイ（5G）、DJI（ドローン）、CATL（車載電池）などの中国企業は、オープン標準を設定し、共存企業やユーザー企業と連携しながらプラットフォーム戦略を展開している。一方、米中摩擦のエスカレート化は、これら中国企業の戦略展開に大きな影響を与えている。

本研究ではビジネス・エコシステムの視角から、製造業における中国企業がどのように競争力を構築しプラットフォームの地位に上ってきたか、そのプラットフォーム戦略はどのように展開しているか、彼らは米中摩擦の逆風にどのように対応しているか、という問題（key research question）を明らかにする。加えて、以上の国際環境の変化と中国企業の動向は日本企業にどのような影響（チャンスとリスク）をもたらすかを解明していきたい。

プラットフォームとは、異なる要素やグループを結びつけてネットワークを構築する基盤であり、プラットフォーム・ビジネスとは製品を提供することで、複数の異なるユーザー・グループのやり取りを促すインフラとルールを提供するビジネスである（丸山, 2011）。

今まで、プラットフォーム戦略に関する研究はほとんど先進国の企業を中心に行われている。プラットフォーム企業がグローバル・エコシステムでの競争優位を得る過程で、①国際的なオープン標準化を自社のビジネスモデルに応じて、システムのアーキテクチャをオープン領域とクローズ領域に分化させ、オープン領域に新興国産業の参入を促す。②複数市場を仲介するハブに位置取りしながら、同時に、「オープン標準の普及」「新興国向け展開」を行うことで競争力を獲得する。③2種類の「周辺市場参入」によりバーゲニング・パワーを強化しながら周辺市場を刺激して活性化させたり、「リファレンス・デザイン」「簡明アプローチの企業間関係」によって分業ネットワークにオープン性を維持したりして、エコシステム拡大を行う、などがあげられる（立本, 2017）。

### 2. 環境背景

改革開放により深センを中心とする華南地域の裾野産業は急成長し、多数の先進国の多国籍企業の参入で、その基盤や水平分業体制を促進し発達してきた。この裾野産業の厚みが、世界最大規模の製造業の発展を促進し、部材に依存する企業を生み育てたのである。

グローバル化と情報化が製品・工程アーキテクチャに大きな変化をもたらした。新しい技術パラダイムの出現が先発企業と後発企業に同じようなチャンスを与え、後発企業にキャッチアップの機会の窓を提供した。この変化に対する対応の違いが、業界でリーダーシップを取れるかを左右する(Lee and Malerba, 2016)。

近年、中国政府は「中国製造 2025」など産業高度化政策を打ち出したが、米中摩擦はエスカレート化している。国家安全保障の核心に関わる食料、医療や情報通信技術などの分野で分離が進む「管理された、部分的なデカップリ

ング（切り離し）」へ向かっている。

### 3. 中国企業のプラットフォーム戦略

#### (1) プラットフォーム地位の獲得

ファーウェイ、DJI、CATL は共に改革開放以降、深セン地域で設立された私企業なので、当初から市場ニーズと技術向上を重視し、イノベーション精神が旺盛である。成長の過程で、オープン標準技術を活用しながら、前期には先発企業の経路に依存し、中後期には自社で独自の発展経路を作ることによってキャッチアップを達成した。一点に集中する戦略でR&Dに大量に投入しながら、国内外の資金、技術、市場、人材を活用し、顧客との共同開発によって差別化戦略を実行してきた。

#### (2) プラットフォーム戦略の展開

コア技術をプラットフォーム化することによって、一つのコア技術プラットフォームに基づいて多種類の製品を研究開発することができる。また、技術をモジュール化することで、各製品の技術的な共通部分と新しい技術とをすぐに組み合わせることができる。エコシステムの拡大を最優先し、技術をもって市場を交換してウィンウェインな関係を追求している。コア部品の調達とハイエンド製品の販売は先進国を重要視し、大量の部材は日本企業から調達している。

#### (3) 逆風中の戦略調整

米中間が「管理された、部分的なデカップリング」へ向かう中、企業が持っている技術の「敏感度」により制限される程度は異なる。制限された企業は企業独立の立場を強調し、米政府の検査を受け入れ、米企業と協力する姿勢を示している。先進国市場の制限を受け、中国国内と途上国市場に力を入れている。また、R&Dの分野を拡大し、産官学の連携を強化しているほか、制限されているコア部材の代替調達先を探し、日本企業との関係を拡大し強化していくことを図っている。

### 4. インプリケーション

これら企業は市場開放とグローバル化の産物と受益者であり、真の支持者でもある。一方、アジア後発国の企業として、自国政府の経済・産業政策から強く制約され拘束されている。先進国の制限もあり、今後は成長しつつある新興国市場との相互依存性が強くなるだろう。

米中衝突により「敏感的」な分野のデカップリングに影響されている中国企業の技術進歩は、止まることはなくとも、遅滞するだろう。中国における市場競争や知的所有権を保護する健全な法制度の整備、イノベーション精神を育むハイエンド機械やコア部材産業・企業の育成など、道のりが長い。

これから、日本企業は「敏感的」な技術を「クローズ領域」に入れて、複数市場を仲介するハブに位置取り、バーゲニング・パワーを強化しながら、「オープン標準の普及」「新興国向け展開」を行うことでプラットフォームの優位性を獲得していくだろう。

### 参考文献

丸山雅洋 (2011) 『経営の経済学—BUSINESS ECONOMICS』 新版、有斐閣。

立本博文 (2017) 『プラットフォーム企業のグローバル戦略』 有斐閣。

Lee, K. & Malerba, F. (2016). Catch-up cycles and changes in industrial leadership. *Research Policy* 46, 338–351.