

勃興する中国新興企業（下）

その創出の取り組み



川嶋一郎



板谷美帆



鄭源



袁順潔

CONTENTS

- V 大手企業による新興企業育成支援
- VI 大学による新興企業排出の仕組み（清華大学関連の事例）
- VII 日本企業は中国新興企業とどう向き合うべきか

要約

- 1 ハイアールは自社を製造企業から起業家集団に変革しており、社内ベンチャーの成長企業を輩出している。また、社外の新興企業に対しても開かれた育成支援を提供している。大手メーカー（ハイアール含め）は、オープンイノベーションの場を構築して、そこに集まる新興企業を支援しつつ、有望企業を発掘しており、自社の成長に取り込もうという狙いがある。
- 2 BATによる育成支援は、出資・買収した新興企業に自社が持つプラットフォームやデータを活用させ、一層の成長を促進する方法がとられている。また、出資先の新興企業に専門スタッフを派遣し、手厚い経営指導を提供している。
- 3 中国では、科学技術の発展に対して、大学や大学教授が大きな役割を果たしてきた。主要大学は大学発のハイテク企業を傘下に持つほか、サイエンスパークの開発・運営を手掛けている。
- 4 清華大学や傘下の「啓迪控股」（TUS）グループでは、学生に対する起業教育からインキュベーター運営、新興企業向け投資などに至るサービスを展開している。そこでは、大学、教授、卒業生などネットワークがフル活用されている。
- 5 日本企業が中国の新興企業の力を自社の成長に取り込むためには、単に現地視察するのではなく、事前調査などによって新興企業へのアプローチ仮説を立ててから新興企業とのコンタクトに入ること、中国人社員を現地に送り込み、コミュニティに入り込んだ上で、生きた情報を把握する必要がある。

上編（先月号）では、中国の新興企業排出を支える中国政府による施策、エコシステム（人材、資金、場）、主要地域ごとの特色を紹介した。本号では、民間企業や大学による新興企業育成支援の取り組みについて紹介した上で、日本企業が中国の新興企業とどう向き合うべきかを考察する。

V 大手企業による 新興企業育成支援

中国の大手企業には、新興企業の育成支援に積極的に乗り出しているところが少なくない。育成支援を行う大手企業は国有企業ではなく、ほとんどが民間企業であり、新興企業の活力を自らの成長に取り込もうという狙いが見受けられる。

本章では、大手家電メーカーの海爾（ハイアール）による育成支援、および、中国インターネット業界の三大企業であるBAT（バaidu、アリババ、テンセント）による取り組みについて紹介する。

1 大手メーカーによる 支援モデル（ハイアールの事例）

(1) 「起業家集団」への転換

世界最大の家電メーカー・ハイアールは、創業者である張瑞敏CEOの強力なリーダーシップの下、長年にわたって経営改革に取り組んできた。2005年から推進している「人単合一」という経営管理モデルは、「社員一人一人が生み出す価値＝顧客が求める価値」という考えに基づいている。社員が顧客ニーズに寄り添い、応えることで、その対価を社員に還元するというものである。

張CEOは、「人単合一」は組織と報酬という2つの要素から成り立っているという^{注1}。

「組織」に関して、同社は13年から大規模かつ抜本的な改革を行っている。1万2000人ともいわれる中間管理職をすべて廃止し、自己管理責任を負った社員が4000余りのチームに分かれて業務を推進する組織を構築した^{注2}。

同社がこうした組織体制を実現できているのは、方針にのっとった業務遂行を社員に実践させるための「報酬」（業績評価）体系が導入されているためである。ハイアールは従来からメリハリが効いた業績連動の人事評価を導入してきた。「人単合一」の下で、定額給与ではなく、業績連動による変動給与制度を徹底している。社員の業績を顧客に提供した価値（＝顧客から受け取る価値）で評価し、それをチームで分け合う。顧客が求める価値を提供し、業績が上がったら、それが報酬として分配される仕組みといえる。

(2) 起業支援プラットフォーム「海創匯」

ハイアールは、個々の社員が自己管理責任を負った組織体制に変革したのと同時に、「会社を『メーカー』（製造企業）から『メイカー』（ものづくりをベースにした起業家集団）に転換する」方針を掲げ、「社員一人一人がCEOである」として、社員に経営意識を持つことを求め、起業（社内ベンチャー）を奨励している^{注3}。

新たな事業アイデアを持つ社員は、所属する部門長との協議を経て、事業計画やメンバーを固める。二週間に1回開催される社内審査を通過すれば、資金面での支援のほか、起業に向けた支援が受けられる。

支援の受け皿となっているのは、2014年に

設立された起業支援プラットフォーム「海創匯」(英語名: HCH Ventures)である。海創匯の設立初期はハイアール社員によるベンチャー事業の支援が中心だったが、現在では社外に対してもオープンな支援を提供している。

海創匯が提供するサービスには、資金の投資が含まれ、海創匯の下で計6億円のシード(創業初期)投資、ベンチャー投資の基金を管理している。

海創匯ではまた、中国国内の11都市、海外9カ国に自前のインキュベーション(創業間もない起業にノウハウや事業の場などを提供する)施設を設立している。国内外の政府機関や大学・研究機関などとも協力し、全世界で計118カ所(自社によるものを含む)のインキュベーション施設の運営に参画している。

そこで起業を目指すチームは、ハイアールが長年にわたって蓄積してきた各種リソース(設計・デザイン、製造委託、販売チャネル、物流システム、アフターサービス網など)を活用することができる。また、政府機関向けの各種申請手続、財務・税務・法務対応などのシェアードサービス(企業の間接業務を1カ所に集約する業務手法)も提供されている。

海創匯が提供する「リソース」の中で、中心的な役割を果たしているのが「HOPE」(Haier Open Partnership Ecosystem)と呼ばれるインターネット上のオープンイノベーション・プラットフォームである。

HOPEでは、ハイアールの社員に限らず、世界中の技術者が、それぞれが関心を持つ技術テーマについて議論できる場となっている。何らかの技術を必要としている者がHOPEを通じて提供者を募集したり、逆に技

術を持っている者がそれを必要としている者を探したりすることもできる。

HOPEには、技術者だけでなく、消費者も参加でき、ハイアール商品の使用状況や感想コメント、個人的なニーズも投稿できる。HOPEを通じて、消費者の生の声を拾い、外部の開発パートナーやサプライヤーなどを集めるなどして、世に送り出された製品は数多い⁴。

(3) 社内ベンチャー支援の事例

海創匯が設立されて以来、支援を受けたプロジェクトは3000を超え、会社として起業に至ったのは累計300社余りになる。その中でも事業規模が比較的大きな会社に、京頤股份(病院向けスマート医療ソリューション)、青島海爾生物医療(バイオ・医療)、日日順物流(家電、家具など大型荷物の物流)、塗鴉智能(AI+IoTソリューション)、有屋科技(スマート高級内装)などがある。

急成長を遂げる新興企業が多い中国でも、近年、その成長ぶりで大きな注目を集めたのが雷神科技(Thunderobot)だ。2014年1月にハイアールの若手社員3人が立ち上げたビデオゲーム専用のパソコンメーカーである。売上は14年の2.5億元から、15年5.2億元、16年10.5億元、17年14.7億元、18年16.7億元(約275億円)と、急速に成長を遂げている。会社設立から3年後の17年9月には、中国のベンチャー企業向け店頭市場である「新三板」に株式公開も果たした。

もともとゲーム好きだった創業メンバーの3人は、ゲーム用PCに対して少なからず不満を感じていた。そこで、3万件を超えるユーザーの不満に目を通し(「PCがよくフリー

ズする」「デザインがダサイ」など)、それらを13の課題に分類した。対応方法について検討を重ねた結果、ハイアール社内の新製品開発プロジェクトとして開発資金を手にした。

PCの製造は、ハイアールがパソコン製造を委託していた広達電腦 (QUANTA Computer)、藍天 (CLEVO) などの台湾系の受託製造企業を活用し、販売はやはりハイアールと密接な関係を持ち、中国第二のネットショッピングサイトを運営する京東 (JD.com: もともと家電販売に強い) の力を借りた。

14年1月、会社設立と同時に本格的に製品の販売を開始。1月15日に発売したノートPC3000台が21分で完売。その後も新たな製品を出すたびに、数秒で完売という人気ブランドとなった。雷神は現在、ゲーム用マウス、キーボードなどの周辺機器にも製品分野を広げる一方、eスポーツの大会を主催したり、eスポーツのチーム運営も手掛けたりしている。

なお、ハイアールは雷神に対して、創業初期段階 (シリーズA) に500万円を投資しているが、雷神は今日では多くのベンチャーファンドからの投資を受け入れており、ハイアールは必ずしも大手株主の立場にはない。

しかし、雷神の急成長がハイアールに与えた影響は大きく、「雷神はハイアール出身のベンチャー企業を代表する成功事例であり、社員全体の起業意欲を大いに刺激した」という (ハイアール関係者)。

(4) 外部企業の支援成果が待たれる

以上、ハイアールの新興企業育成の事例を見てきた。技術者の交流を促すHOPEは、積極的に外部に門戸を開いたオープンイノベーション・プラットフォームである。

ハイアールに並ぶ家電大手メーカーの美的集団でも、オープンイノベーションの仕組みを構築している。美的の中央研究院が浙江大学と提携して運営する「グローバル・イノベーション・センター」である。

同センターは、スタートアップ企業が商品の試作ができるメイカースペース、および、製品の各種試験を行うテストラボに近い。内部には3DプリンターやPCB (プリント回路板) 加工設備のほか、流体力学や熱伝達技術研究用の先端設備などが設置されている。新興企業や個人研究者は、ネット上で申請すれば、実験設備を有料で使用できる。美的にとっても、こうした場を提供することで、新興企業を支援しつつ、有力企業と接点を持つ機会が作り出される。

ハイアールのHOPEや海創匯の活動にも、同様の狙いがある。オープンイノベーションや新興企業に対する育成支援を通じて、そこに集まる新興企業から有望企業を発掘することを目論んでおり、自社の事業とシナジー (相乗効果) がある形で、新興企業の成長を取り込もうとしている。

しかしながら、民間メーカーによるこうした試みは、まだ実施されてからの時間が浅く、誰もが認める成功例が出ているわけではない。

前述した海創匯による育成支援を受けて成功を収めている企業を見ても、雷神を含め、ハイアール社員が立ち上げた社内ベンチャー企業である。海創匯は、支援対象企業に関して、ハイアールの社内ベンチャー企業と社外企業の割合を明らかにしていないが、報道によると^{注5}、「(ハイアール) 内部出身の企業が約20%。海創匯の発展により、今後は (ハ

イアール以外の) 外部企業の割合が増え、ハイアール内部の比重は小さくなるだろう」ということである。海創匯の設立から5年が経過し、今後、外部発の支援企業がどう成長していくかが注目される。

2 BATによる育成支援

中国の新興企業にとっても、また、ベンチャー投資業界においても、BATの存在は極めて大きい。バイドゥ、アリババ、テンセントは、それぞれの中核事業²⁶を伸ばす一方で、新興企業に対する積極的な出資・買収を繰り返すことで、中国人の日常生活を取り巻く幅広いサービス分野に進出してきた。

BATは、それぞれの中核事業を通じて、さまざまなインターネットサービスを提供するための巨大な基盤(プラットフォーム)を構築し、膨大な消費者データを保有している。言い換えれば、新興企業が消費者にアクセスし、市場を開拓するために有益な「資源」を持っているわけである。BATは新興企業との間でこうした資源を共有することによって、彼らの成長・発展を支援している。

BATによる他社への出資・買収の状況に関して、公開資料を見ると、2014~18年の5年間、3社の投資(出資・買収)総額は実に7000億元(約11兆6000億円)に達している(海外での投資も含む。「中国国内」における「新興企業向け」投資に限らない)。

バイドゥは5年間で計102件の出資・買収を行っており、投資分野としてはO2O(Online to Offline)やフィンテック関連に集中している。アリババの投資は計229件で、国内外の物流、小売、決済システム、メディア、教育分野などで、既存の事業領域を中心

にした川上・川下事業の強化(垂直化)および海外事業展開地域の拡大を進めている。テンセントの投資案件は計509件。ゲーム、メディア、コンテンツ(ドラマや動画が中心)に加え、中国最大のSNSであるWeChatに代表される同社が保有するプラットフォームをさらに活用するため、O2O分野などへの投資が見られる。各社は今後、5G関連の通信分野、次世代自動車にかかわるIoT、AI分野などへの投資を強化すると見られている。

BATが保有する「市場アクセス資源」は、消費者に関する膨大なデータをはじめ、新興企業がターゲットユーザーの絞り込みや製品のプロモーションを行う際に大変重要な効果を発揮している。

(1) 「拼多多」の事例

ここで、テンセントの出資を受け、近年急成長を遂げた「拼多多(ピンドオドオ)」の事例を見てみよう。拼多多は、スマホの専用アプリ上で、家族、友人、ご近所などがグループを組み、商品を低価格で共同購入できるサービスを提供している。

2015年9月にサービスを開始し、16年7月にはユーザー数が1億人を突破、17年の年間総取扱額は1412億元(約2兆3300億円)に上った。

急成長の大きな原動力となったのは、テンセントとの提携である。拼多多は、テンセントのWeChat上で、「ミニプログラム」(WeChat内で利用でき、インストール不要の簡易アプリ)を活用することで大成功を収めた。多人数で共同購入すると、同じ商品を一人で購入する場合に比べ価格が割安になる。ある商品の購入希望者がほかの購入希望者を募る際、

WeChatのミニプログラムを使えば、容易に情報を拡散させることができ、共同購入の仲間を探しやすくなる。拼多多は、テンセントの資本を受け入れるだけでなく、WeChatの仕組みを活用することで、事業を大きくした。

こうして、拼多多のユーザー数は19年第1四半期に4.4億人まで増加し、アリババ（淘宝・天猫）の6.5億人に次ぐ中国第2位のEC企業となった（第3位京東のユーザー数は3億人）^{注7}。

(2) 「e袋洗」の事例

BATによる新興企業に対する支援は、「市場アクセス資源」に限らない。中国のインターネットを活用した宅配クリーニング業界で最大の顧客数（累計登録ユーザー約1100万人）を有する「e袋洗」の創業者・張榮耀氏は、「創業当時、経営チーム構築から従業員の人事評価のあり方まで、テンセントの指導を受けたからこそ、今日のe袋洗がある」と話す^{注8}。

張氏は2つの伝統的なクリーニングチェーンを経営していたが、中国でスマホを活用したモバイルインターネットサービスが成長していくのを見て、2013年11月にスマホアプリによるネット宅配クリーニング事業に業態転換した。e袋洗の創業にあたり、さまざまな機会を活用して自らの事業アイデアを紹介していたのがテンセントの目に留まり、14年年初にテンセントから2000万元（約3億3000万円）の出資を受けた。

「当初はテンセントから数名が社内に常駐し、経営陣の構成、経営計画や人員計画の立て方、内部管理の仕組み、人事評価制度、幹部の持ち株制度、株主構成のあり方に至るまで、事細かな指導を受けた」という。送り込

まれる専門スタッフは、テンセントの「総裁室」直属のアフター投資サービス部門に属し、e袋洗の場合、約2年にわたり、延べ十数人の専門スタッフから指導を受けた。

張氏は、「テンセントは単に投資に対する金銭的リターンを求めるだけでなく、出資先の事業が成長し、自社事業の拡大につながるよう、手厚い指導を行っている」と指摘する。

以上、大手メーカーとBATによる新興企業育成支援の事例を見てきた。

大手民間企業による支援は、自社の製品や技術に関連する分野や今後の展開分野を中心に、新興企業との接点を生み出すオープンイノベーションの場を構築し、彼らを技術的に支援する過程で、有望な新興企業を発掘し、出資・買収を行っている。

BATによる育成支援は、豊富な資金力を背景に、出資・買収を通じて新興企業を自社グループの影響下に置き、新興企業に自社が持つプラットフォームやデータを活用させて、一層の成長を促進する方法が採られている。また、スタートアップ企業に対して、専門スタッフによる手厚い経営指導を提供し、出資先の成長を自らの事業成長につなげることを念頭に置いている。

VI 大学による新興企業排出の仕組み（清華大学関連の事例）

1 科学技術発展と大学の役割

大手企業による新興企業育成支援に続いて、新興企業排出に大きな役割を担っている大学の状況を見てみたい。そもそも中国の大学はどうしてこのような役割を担うようにな

ったのか、まずはその背景について触れておきたい^{注9}。

中国では、1949年の新中国成立以来、多くの大学が「校営工場」を設置した。校営工場は必ずしも大規模な生産ラインを有するものではなかったが、計画経済の体制の下で、長年にわたって中国における科学研究のためのパイロット試験の場として位置づけられてきた。

80年代に入り、計画経済から市場経済への過渡期を迎えると、校営工場の位置づけも変化していった。大きな契機となったのは、85年3月に中国共産党と中央政府が「科学技術体制の改革に関する決定」を発表し、科学技術による経済建設を目指すことを明確に打ち出したことにある。

その後、科学技術や教育に関する改革に関する一連の政策が次々と発表された。こうした流れの中で起こった主要な変化は、①政府による研究開発資金の一律支給の廃止、②大学・研究機関の研究者による兼業の認可、③企業による大学への委託研究や企業と大学の共同研究を容易にし、産学官連携の基盤が整備されたこと、④大学によるTLO（技術移転機関）設置の奨励、などである。

80年代後半から90年代初頭にかけて、北京大学の北大方正（PC、ソフトなど）、清華大学の清華同方（パソコン、ITソリューション）、瀋陽の東北大学の東軟（情報システム）など、有力大学が自ら設立・運営したハイテク企業が大きく成長すると、全国の大学がこぞって企業を設立した。

また、同時期、TLOによる技術開発成果の商業利用を積極的に推進する大学も多数現れた。清華大学が科学技術研究の成果を産業化するために設立した清華科技開発総公司

は、93年に清華紫光（集団）総会社に改名。今日では、半導体製造を中心に手掛けるハイテク企業に成長している。

なお、大学がこうした事業に力を入れた背景には、政府の財政難により、92年から大学が独立法人化され、大学自らが資金の確保に当たらなければならなかった事情が挙げられる。

2000年代に入ると、ハイテク企業やTLOの事業に加えて、「科技园」（サイエンスパーク）の開発・運営に乗り出す大学も増え始めた。現在、中央政府の科技部と教育部に認定された「国家大学科技园」は、全国117カ所に上る。その始まりは、1980年代末から90年代初頭にかけて、東北大学、上海工業大学、ハルビン工業大学、北京大学、清華大学などが科技园の建設に着手したことにある。

他方で、大学が手掛けるビジネスが大規模になってくると、学内に「金もうけ」の風潮が広まり、大学が本来果たすべき教学・研究活動に対する悪影響が指摘されるようになった。大学が自ら起こした企業を直接経営し、無限責任を負うのではなく、ホールディング会社を通じ、大学が持つ資産・企業をホールディング会社が経営管理する形に転換された。

こうした改革は、まず2001年11月に中央政府が通達した「北京大学と清華大学の校営企業管理体制規範試行に関する指導意見」を基に、北京大学と清華大学で進められた。北京大学は「北大資産経営有限公司」を、清華大学は「清華控股（持ち株）有限公司」を設立した。その後、06年から全国の大学で改革が進められた。

以上で概観したように、中国の大学は1980年代、中国経済が計画経済から市場経済へ移行するのに伴って、大学発のビジネスを積極的に展開していった。国から大学への資金的支援が減少し、大学自身が資金の確保に動かねばならない背景があったものの、中国の技術開発および技術の商業化という点において、産業界には十分な役割を担える受け皿が存在せず、大学や大学の研究者が重要な存在であったこともこうした流れにつながったといえる。

では、中国の大学の中でも、新興企業の排出で大きな役割を果たしている清華大学の事

例を見てみたい。

2 発展経緯

清華大学は1911年、米国留学の予備校として設立された。1950年代から70年代にかけて、一時は理科系の学部の特化した時期もあったが、現在では文科系を含む総合大学となり、アジアでもトップレベルの大学と評されている。清華大学は前述したように、大学傘下にハイテク企業を設立したり、科技园（サイエンスパーク）を運営したり、北京大学と共に中国全体の科学技術発展の一翼を担ってきた。

図1 「清華控股」傘下の主要企業

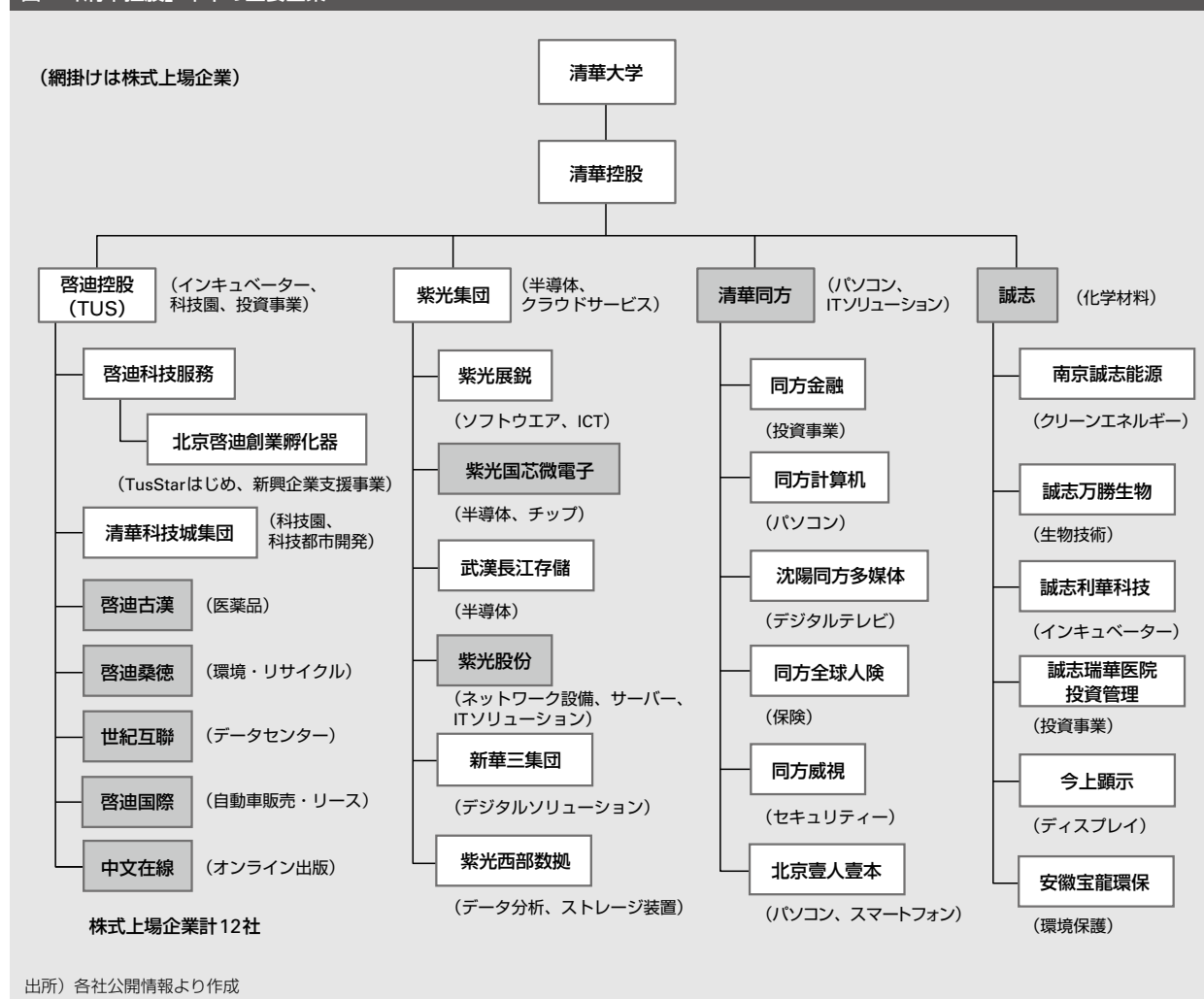


図2 清華大学正門横に立地する「清華科技园」
(TUS本部やTusStarのインキュベーターなども入居)



清華大学傘下の各種事業は清華控股有限公司が全体を統括している(図1)。清華控股の傘下企業で最も事業規模が大きいのが「啓迪控股股份有限公司」(TUS Holdings、以下TUS)である。TUSは2018年の売上が1411億元(2兆3000億円余り)に上る巨大企業である。

TUSの前身は「清華科技园發展センター」で、清華大学のサイエンスパーク「清華科技园」の運営組織として1994年に設立された。その後、2000年に法人化され、「清華科技园建設股份有限公司」となり、04年に現在の社名である「啓迪控股」に改称している(図2)。

現在、TUSの事業は、①サイエンスパーク開発・運営、および、インキュベーション事業、②投資事業、③科学技術事業の3つに分けられる。

TUSが国内外で運営するインキュベーション施設は約300カ所に上り、その他に地方政府などから受託して開発・運営するサイエンスパークが8カ所、サイエンスシティ(都

市開発)も10カ所ある。また、インキュベーション施設においてスタートアップ企業を支援するだけでなく、自ら投資事業も手掛けており、出資先企業数は900社近い。TUSはさらに、傘下に事業会社も持ち、自ら実業も展開している。事業分野は、エネルギー、環境、デジタル経済、新材料、医療などの多岐にわたり、啓迪古漢(医薬品)、啓迪桑德(環境・リサイクル)、世紀互聯(データセンター)、啓迪国際(自動車販売・リース)、中文在線(オンライン出版)など、株式上場企業も12社ある。

3 TUSを中心にした創業支援の 取り組み

TUSグループを中核とした清華大学系の創業支援は、以下の5つの段階からなる。その特徴は、スタートアップ企業の設立前から成長過程において、清華大学の教授や大学関連組織が一貫した支援を提供している点である。

(1) 清華ドリームコース

清華大学の学生向けの教育カリキュラムとして起業について学ぶ授業を用意され、履修した学生は一般の授業と同様に単位の取得が可能である。講師は経済管理学院の教授陣が中心で、学生の起業意欲を高めながら、ビジネスモデル、チーム構成と管理、マーケティング、事業計画、事業・企業PRなど、学生が実際のビジネスの世界を垣間見ることができている。

2017年7月までに、授業を履修した学生から138のビジネスチームが誕生しており、その半数以上が実際に起業している。

(2) X-Lab

「X-Lab」は、清華大学の現役学生および卒業生の起業を支援するプラットフォームである。商品を試作するための各種機器設備やワーキングスペースが提供されるほか、事業計画や市場開拓など、実践的な指導が行われている。経済管理学院をはじめ、14の学院の教授陣も参画し、企業経営や技術などに関して、親身に相談に乗っている。

X-Labのメンバーが起業すると、TusStarが運営するワーキングスペースに1年間無料で入居することができる（外部からの入居の場合、1人分のオフィススペースの月額家賃として、千数百円がかかる）。

X-Labは2013年4月に開設され、わずか数年しか経っていないが、17年7月までに1100余りのチームを支援し、その中から459社が起業し、うち152社が投資会社からの出資を受けている。

(3) TusStarによる育成支援

前述したドリームコースやX-Labなどを経て、実際の起業段階に入ると、支援の中心的な役割を担うのがTUS傘下の「啓迪之星」（TusStar）である。TusStarは、①インキュベーションサービス、②トレーニング、③エンジェル投資（創業間もない企業に対する出資）を中心に、スタートアップ企業育成に関する総合的なサービスを提供している。

TusStarが運営するインキュベーションスペースは全国で100カ所を超えており、これまでに累計5000社の入居実績があり、うち2000社余りがここから巣立っており、株式公開した企業も35社に上る。

入居者には、財務、法律、企業運営、投資

受け入れなど、さまざまなトレーニング講座の機会を提供している。また、TusStarは入居企業の指導を行う専門家を組織している。専門家は「メンター」と呼ばれ、北京地域には約100人いる。メンターは技術系、経営・投資系の2タイプあり、清華大学の教授、大企業関係者、博士課程学生など、非常勤の専門家が個々の企業のニーズに合わせて、指導を行う。

資金面の支援としては、スタートアップ企業が投資家などに自社の事業をPRする場となるピッチイベントを年に累計2000回以上開催している。また、TusStar自らが管理するファンドによる投資も行われており、2018年3月までに累計150件、約2億元のエンジェル投資を実施している。

(4) TusStar創業キャンプ

「創業キャンプ」はTusStarによる毎回2日程度の短期集中トレーニングで、同社のインキュベーター施設に入居していない企業にも門戸が開かれている。創業に向けた実務トレーニング、サプライヤー候補企業との接触、エンジェル投資などが行われる。

募集の対象はハイテク分野で、2018年はIT・情報通信、環境保護、先端製造、フィンテックの4分野が中心であった。14年から始まった創業キャンプの活動は、これまでに60都市で開催されており、参加したチーム数・企業数は累計3000社余りに上っている。

(5) ダイヤモンドプラン

「ダイヤモンドプラン」とは、TUSが運営するサイエンスパークの入居企業から、IT・情報通信、新材料、新エネルギー、バイオ・

医療など、ハイテク分野の有望企業（ダイヤモンド企業）を選定し、資金・技術・人材面の支援を行う活動である。

支援対象となるダイヤモンド企業は、起業間もないスタートアップ企業に比べると、もう一段階成長したレベルのベンチャー企業で、有望な「原石」企業を支援し、さらに磨きをかけることで、世界レベルのハイテク企業への育成を目指している。

2018年11月までの実績としては、69社がダイヤモンド企業に選出され、そのうち16社が株式公開に成功している。

4 TUSから生まれた スタートアップ企業の事例 (北京益康生活)

それでは、スタートアップ企業の実例を通じて、TUSグループを中心とする清華大学関連組織がどのような支援を行っているか見てみよう。

北京益康生活智能科技有限公司



(ECARELIFE) は、2016年2月に設立された介護用ロボットを手掛けるスタートアップ企業である（図3）。企業設立の発起人である韓征和董事長は、もともと清華大学物理学科の教授だった。定年退職し、両親の世話をしている中で、「高齢者介護に技術を活かすことがビジネスチャンスにつながる」と考え、学生に起業を呼び掛けた。それに応えたのが、当時、清華大学の機械工学修士課程の学生だった林冠、丁秋時の両氏である（現在は同社パートナー）。

親子以上に年の離れた元教授と学生による会社設立である。資金はすべて韓董事長が拠出した。3人は清華大学の先生方からアドバイスも受けながら、手探りで高齢者の移動介助用ロボットを試作し、17年末には東京で開催されている国際ロボット展（iREX）にも出展した。

18年に入ると、同社は清華大学が設立したインキュベーター施設「清華大学学生創業啓航基地」（TusStarが運営）に入居し、同時にTusStarのトレーニングコースに参加するようになった。

パートナーの林氏は、「スタートアップ企業にとって環境が整っている創業啓航基地の中にワーキングスペースを確保でき、作業に集中したいとき、仲間や関係者とディスカッションするときなど、とても助かった」という。

また、TusStarのトレーニングについては、「会社を起こしてビジネスを行うために必要な法律、財務・会計の知識から政府関係の各種申請手続きの進め方などに至るまで、多くを学んだ。TusStarの活動に参加することで、多方面の人脈構築につながったのも大

きい」という。

清華大学の卒業生は大学に対する思いが強く、卒業生の中の連帯感も強い。国内外のさまざまな分野に数多くの人材を輩出しており、起業、出資受け入れ、事業展開にわたるTUSの支援サービスでも、大学OBのネットワークが幅広く活かされている。スタートアップ企業向けのトレーニングで講師やメンターを務める専門家も多くが清華大学出身者である。

北京益康生活は18年末、創業啓航基地のワーキングスペースを出て、北京市郊外の電子メーカーの敷地内に移転した。現状ではまだまだ少量ながら、製品の生産を入居先のメーカーに委託している。

「現在、最大の課題は投資家探しです。これまでも投資会社数社と接触する機会はあったが、条件が合わなかった。自社の陣容整備も必要で、技術者や営業担当の人材確保を進めており、採用のめどが立ち始めています。オフィスが入居している電子メーカーに生産委託している製品台数はまだまだ少ないものの、将来的に量産体制に入ったら、物を作るのは北京よりも長江デルタや広東省の方が適しているでしょう。華東や華南の委託先工場を探す必要も出てくると思います。今後の事業展開で、清華大学のネットワークを活用する機会はまだまだ多いでしょうね」(2019年6月林冠氏インタビュー)。

Ⅶ 日本企業は中国新興企業とどう向き合うべきか

本稿では、中国で勃興する新興企業を輩出する仕組みについて、2回にわたって紹介し

てきた。政府、民間企業、大学などの支援を受けながら、数多くの若者が世界に打って出ようと日々精力的に動いている。

北京、上海、深圳などで会うスタートアップの起業家の多くは20代で、1990年代生まれの「90后(90後)」も少なくない。起業家としてのバイタリティを感じさせられるのはもちろんだが、世界の動きもよく把握しており、物事に対する考えもとてもスマートである。製品を作っているメーカーであれば、技術の追求やモノづくりへのこだわりを持つ「日本企業ウケ」する経営者に会うこともある。

中国のイノベーションに対する日本の関心が高まる中、スタートアップ企業と提携する動きも出始めている^{注10}。かたや「深圳を見に行きたいので、アレンジしてもらえないか」という依頼もいまだに少なくない。深圳のメイカースペースやインキュベーターおよび入居企業からは、「日本企業の見学はもう勘弁してほしい」という声が出ているのも事実である。

「日本企業は訪問に来て、『すごいですねえ』と言って帰っていくが、その後のアクションがない」という指摘である。新興企業の起業家や幹部は、時間と闘いながら、今日のビジネス、明日のビジネスを追い求めている。悠長な話には付き合い切れないという意味である。仮に具体的な交渉に入り、日本本社から経営トップや幹部が来ても、その場では物事が決められず、話が遅々として進まない。日本企業の海外展開において、古くから課題と言われ続けている意思決定のスピードの問題である。

では、日本企業が中国スタートアップ企業

の若い力を活用しようとしたら、彼らとどのように向き合うべきなのだろうか。

1 アプローチ初期仮説と事前調査

まず1つ目は、現地視察や新興企業とのコンタクトに際して、事前に中国の状況を研究し、「どんな製品・技術に関して、中国のどのような企業との間で、どんな関係（製造委託、出資・買収など）を構築したいのか」（初期仮説）を明確にし、さらには「中国国内のどんな都市が有望で、どのような候補企業が存在していそうなのか」（事前調査）などについても、できる限り具体的なイメージを持っておく必要がある。

上編でも紹介したように、中国でスタートアップ企業を輩出している地域は深圳だけではなく、各地に広がっている。提携候補企業を探す際、どんな地域が有望そうなのか、最低限の当たりを付けてから動くしかない。中国各地に足を延ばし、網羅的にとらえるのは難しい。

また、同じ深圳市内でも、地区によって集積する業種は異なり、さらにいえば、各インキュベーター、メイカースペース、アクセラレーター（創業初期を過ぎた企業のビジネス拡大をサポートする組織）などの支援施設ごとに強みも異なる。

限られた時間内に具体的な行動を起こし、成果（提携関係）を出そうと思えば、自社にとって有望な都市、地区、支援施設を事前にできる限り絞り込んだ上でアプローチしなければ、いつまで経っても物事が動かない。新興企業の支援を行う現地専門家が「見る目を養わないと結果に結びつかない」と話してくれた言葉は印象的だった。

2 現地コミュニティへの入り込み

次に対応すべきことは、有望地域の新興企業を取り巻くコミュニティに入り込むことである。インキュベーターやメイカースペースなどは、同じ施設内に起業を目指すさまざまなチームが入居しており、そうした人たちとの接点も有益な情報源となる。

また、支援施設や地元政府系機関などは、日常的に新興企業ための各種イベントを開催している。そのような公式な活動でなくとも、起業の志を持つ若者同士が日夜集まり情報交換を行っている。

日本企業がこうした世界で有望企業を見つけ出し、協力関係を作るためには、彼らのコミュニティに入り込み、そのネットワークの中で生きた情報を収集しつつ、アプローチ可能な範囲を広げていくべきである。

具体的には、有能な中国社員を2～3人、まずは半年でも1年でも、有望都市のめぼしい支援施設（インキュベーターやメイカースペースなど）に送り込んでしまうのが望ましい（育成支援施設は通常、一人分のスペースを毎月1000元程度の費用で外部に貸し出している）。

こうしたルートから、自社の業界、技術に関する情報や有望新興企業に関する情報を吸い上げ、提携関係構築に向けた前述の「アプローチ初期仮説」をブラッシュアップし、具体的な相手探しに入っていくことになる。

中国の改革開放以降、数多くの日本企業が中国に進出した。進出の目的は、時々の環境・背景に応じ、「製造コストの引き下げ」から「拡大する中国市場の獲得」「先端事業の実証」などに移ってきた。今後は中国で

「活力ある若い力を自社の成長に取り込むため」という日本企業が増えることを期待する。

注

- 1 2018年8月15日の成都での講演（同日付の中国「網易新聞」の報道記事「張瑞敏解説海爾商業模式：讓每個員工成為CEO」）
- 2 本稿の最終校正に入ったところで、『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2019年7月号に「人単合一」の詳細を分析した論文が掲載された（ゲイリー・ハメル、ミシェル・ザニーニ「ハイアール：組織の官僚化を打破する仕組み——『人単合一』手法の7つのポイント——」）。同論文では、中間管理職を廃止したハイアールが組織を4000余りの「マイクロエンタープライズ」（ME：10～15人で構成される業務遂行チーム）に分割したことが紹介されている。MEには3種類あり、①家電事業を母体とし、Webを活用しながら、顧客主体で事業を行う「自己変革／市場直結型」ME（約200チーム）、②新事業を扱う「インキュベーション型」ME（約50）、③市場直結型MEに部品を納めるほか、設計、製造、人材派遣などのサービスを提供する「ノード」ME（約3800）に分類されるという
- 3 本文、以下（2）（3）の内容は、2019年6月に実施したハイアール関係者のヒアリングを参考にしている
- 4 HOPEを活用して商品化された一例に「海爾空気魔方」という空気清浄機がある。モジュール化された空気清浄機で、消費者の好みに応じて、空気清浄、加湿、アロマなどのモジュールを自由に組み合わせることができる。商品開発に際して、HOPEを通じて、8カ国の専門家128人が参画した。6カ月かけて世界各地のユーザー980万人の声を拾い、その結果を分析して、消費者が最も関心を持っている122のペインポイント（顧客の悩み）を抽出した上で製品アイデアをまとめ、完成した
- 5 「海爾海創匯孵化器CEO劉長文：讓每個員工都成為CEO」（『支点』2016年第08期）

- 6 各種の中核事業は、バイドゥが検索エンジンや地図など、アリババがネットショッピングやスマホ決済など、テンセントがSNSやスマホ決済など
- 7 <http://www.eeo.com.cn/2019/0521/356585.shtml>（2019年5月23日確認）
- 8 2019年6月の張榮耀氏ヒアリング
- 9 以下、新中国建国以来、科学技術分野で中国の大学が担ってきた役割に関しては、陳強、余偉「中国の大学発ベンチャー企業（科学技術型）について（その1）」（https://spc.jst.go.jp/hottopics/1512/r1512_chen01.html）、金花「中国における産学官連携とハイテク産業の創出——1990年代と2000年代の違いに注目して——」（2014年3月『経済史学』第48巻第4号）を参照した
- 10 たとえば、2019年4月15日の日本経済新聞電子版「トヨタ・日立、中国スタートアップと相次ぎ提携」では、トヨタ自動車、日立製作所のほか、京セラ、ダイキン工業などの社名が挙げられている

著者

川嶋一郎（かわしまいちろう）

清華大学・野村総研中国研究センター理事・副センター長

専門は中国産業政策、事業戦略など

板谷美帆（いたやみほ）

NRI上海産業三部主任コンサルタント

専門は中国市場分析・事業戦略、中国の対外進出など

鄭源（Zheng Yuan）

NRI上海産業三部コンサルタント

専門は中国市場分析・事業支援など

袁順潔（Yuan ShunJie）

NRI上海産業三部コンサルタント

専門は中国市場分析・事業支援など