



筆者は新潟という地方都市において、起業あるいは企業内に置いてイノベーションを起こし得る人材を育成するために2006年4月に設立された専門職大学院大学に籍をおくものである。建学の主たる目的は、地方に適当な仕事がないために若者が流出し活気が失われていくことを何とか防ごうというものであったが、2014年9月に日本創生会議（座長：増田寛也・元総務相）が2040年には自治体の半数以上が消滅する可能性がある」と発表してからは、政府も内閣官房に「まち・ひと・しごと創生会議（議長：安倍晋三総理大臣）」を設置し、地方創生に真正面から取り組むようになった。弊学の池田弘総長（兼（一社）日本ニュービジネス協議会連合会会

長）も同会議の委員として参画し、筆者も政策提言のサポートを行なってきたところである。

そのような立場からみて、イノベーションが活発に起こる地域は、通例、大学もしくは官や民の研究所を起点にいわゆる知のスピルオーバーが生じた上に成り立っているケースが大半である中、今回訪問した深圳市に関してはそうした研究拠点は当初なかったにもかかわらず、今やシリコンバレーを凌駕するともいわれるほどのイノベーティブな都市に発展していることに、大変興味を抱いたわけである（同じ中国でも、北京の中関村などは北京大学、清華大学、中国科学院などの知見や人材を中心に発展している）。

本小論は、そうした問題意識を持ちつつ現地を訪問し、ビジネスモデル学会の平野正雄会長（筆者は早稲田大学ビジネススクール（WBS）および東京大学大学院工学研究科技術経営学専攻（TMI）にてご指導いただいた）、松島克守前会長（俯瞰工学研究所、東京大学名誉教授、元 TMI 教授でもあられ

る)ほか、同行のメンバーと議論しつつ考察したことをまとめたものである。ただし、多くは筆者の私見に依っているため、客観的あるいは学術的な論証を経たものではないことを始めに断っておきたい。

さて、前置きが長くなったが、今回の視察旅行を通じて得た知見から考察すると、深圳市がこれほどまでにイノベーターティヴな都市に発展した理由は、次の5点にまとめられると思う。

1) 地政学的な利点～これには二つの側面があり、一つはもちろん香港に隣接した中国最南端の都市であり、それゆえ 1979 年に香港の市場主義経済に準じた特別区域に政府より指定されたこと、そしてもう一つは北京すなわち中央政府から遠く離れた地域であったため、細かな政府の規制を受けずに比較的自由に民間企業がビジネスを行なうことができたことが挙げられる。

2) 中国全土からの労働者の流入～特区の指定を受けて人口3万人の漁村が人口1200万人の都市に急成長した。一攫千金を夢見て、あるいは子供の教育の為に戸籍を得ようと上昇志向の塊となった若い労働力が世界の組立型電子産業の成長を支えた。

さらに、現在では中国で最も起業が盛んな都



南山区のハイテクパークにて。
「来了, 就是深圳人」という標語と筆者

市となっており、新規登録企業数は1日で1千社を超え、人口比でいうと上海、北京などの3倍超である。また、深圳1都市でなんと日本全体の新規設立会社件数の3倍を超える数となっている。さらに政府支援のメイカースペース(インキュベーションルーム)が多数設置され、VCまたはPEも政府・民間・欧米系が入り乱れて約5万社が集積している。

なお、今でも深圳市民の平均年齢は32.5歳で、会話は広東語ではなく標準語とされる「普通話」である。「来了, 就是深圳人(深圳に来たら深圳人)」(上記写真)と言われるように、

中国のどこの出身でもよそ者扱いはされないという。

ドローン (DJI) など、技術開発型ベンチャーを育成支援するようになった。

3) 時代の変化に適応した段階的発展～低廉で豊富な労働力を背景に、労働集約的な組立型

このように、深圳は時代の変化に合わせて産業構造をうまく転換し、成長を加速してきたのである (下表)。

深センのハイテク企業

企業名	設立年	創業者	創業者生年	創業者の出身地と出身校	主な事業
中興通訊(ZTE)	1985	侯為貴	1942	西安市。南昌大学(江西省)。	移動体通信機器
華為(ファーウェイ)	1987	任正非	1944	貴州省安順市。重慶大学。	通信インフラ機器、移動体通信機器
比亞迪(BYD)	1995	王伝福	1966	安徽省蕪湖市。中南大学(湖南省)	リチウム電池製造、電気自動車
騰訊(テンセント)	1998	馬化騰	1971	広東省汕頭市。深?大学。	チャットツール、ネット決済ツール
DJI	2006	汪 滔	1980	浙江省杭州市。香港科技大学。	ドローン製造
メイクブロック	2011	王建軍	1985	安徽省。西北工業大学(陝西省)。	教育用ロボット製造
UBテック・ロボテックス	2012	周 剣	1976	上海市。南京林業大学。	産業&家庭用ロボット製造
ロイヤル・コーポレーション	2012	劉自鴻	1983	清華大学・スタンフォード大学。	有機ELディスプレイ、ヘッドマウントディスプレイ製造
iカーボンX	2015	王 俊	1976	北京大学。	AIによる医療データ解析

出典:企業家倶楽部2017年10月号より加筆修正

電子産業が集積し、発展を遂げた深圳だったが、21世紀に入ると賃上げや労働条件改善の動きが広がり、タイ、ベトナムなどの東南アジア諸国に比べた比較優位を失い始めた。そこで、2003年には共産党広東省書記が「騰籠換鳥」戦略(鳥かごの中の鳥を交換する、の意)を実施、製品の付加価値向上、産業の高度化を目指し、IT・ハイテク産業を中心とした産業構造に転換を図った。2008年のリーマンショックによる外需の落ち込みは、構造転換をさらに加速することになった(中興通訊[ZTE]、華為[ファーウェイ]、騰訊[テンセント]など)。

そして、2011年以降は、さらに市政府は戦略新興産業を指定し、新世代情報技術(5G、華為[ファーウェイ]など)、AI(音声認識、画像認識技術)、医療・ライフサイエンス(iカーボンX)、ロボット(メイクブロック、UBテックロボテック)、電気自動車(比亞迪[BYD])、ウェアラブル端末(ロイヤル・コーポレーション)、

4) 高度人材の積極的な獲得と思いついたR&D投資、群を抜く特許申請数～深圳市政府は高度人材誘致に一人数千万円の奨励金を用意し、また数百万円の家賃補助も実施している。また、華為[ファーウェイ]では売上の15%を超えてR&D投資を行ない、6万2千を超える国際特許を保有している。年間の特許申請数は約3700件(2016年)で世界第2位(1位も深圳の中興通訊[ZTE])を占める。そこにはかつての組立工場のイメージとは程遠い、技術に立脚したハイテク企業の姿がある。面会した林嘯(ショウ)海外・広報本部長は、筆者の経営スタンスを問う質問に、「米国のようなビジネスモデルで稼ぐやり方と、日本のように技術力で稼ぐやり方の双方の良いところを学んで活かしている」と即答した。その後も当意即妙な受け答えを重ねる姿に、フランス語も堪能という林本部長の優秀さだけでなく、華為の人材の厚みを感じた次第である(次頁写真)。



会談する華為・林本部長とビジネスモデル学会・平野会長

現在の深圳企業の経営は、海外企業の技術の模倣や資金力にもものを言わせた強引な手法とは一線を画した、洗練された戦略に基づきグローバル経験の豊富な優秀な人材に担われているのである。

5) 中国プレミアムゆえの新興国市場開拓と企業レベルでの徹底した顧客第一主義～華為の新入社員は、平均的な中国の新卒大学生の給与の倍近い報酬がもらえるようであるが、初年度からアフリカの奥地で、一人で無線局のアンテナを立ててくるようなミッションが与えられる。顧客の要望があれば、どんなリスクも厭わず、出来るだけスピーディに対応する、そして顧客の信頼を勝ち取っていく。その背景には、既存の欧米市場では中国企業に対する不信心、特に情報通信事業ならではのセキュリティの重要性から、なかなかシェアを伸ばしにくい実情があるようだ。そうしたハンデがあるからこそ、政府とは一線を画して顧客サービスを徹底してきたと胸を張った。新興国市場が成長を続け

るに連れ、彼らもまたその恩恵を受けて成長していく。そこに日本企業が割って入る余地はなかなか無さそうである。

以上は JETRO 広州事務所・天野真也所長の講話に準拠しつつ、主として華為[ファ

ーウェイ]や DJI でヒアリングした情報を織り交ぜて考察したものである。改めて関係各位に感謝申し上げたい。

さて、北京と対比して「ハードウェアのシリコンバレー」とも言われ、たたき上げの創業者が多いと言われる深圳だが、(前掲表)のように近年、上海や北京出身のスーパーエリートが AI・ICT 系ベンチャーを起業するケースも増えてきた。加速度的に資金と技術、そして人財を飲み込んでいく深圳のこれからに目が離せない。(了)

筆者略歴 黒田達也、埼玉県深谷市出身、55 歳。東京大学工学部卒。早稲田大学大学院商学研究科ビジネス専攻(MBA)修了。東京大学工学系研究科技術経営戦略学専攻博士後期課程在籍。(公財)松下政経塾(14 期生)修了。(株)リクルート、(株)エイチ・アイ・エス、(一社)日本経済団体連合会 21 世紀政策研究所を経て、現在、事業創造大学院大学副学長・教授、(公社)日本ニュービジネス協議会連合会特別参与、(株)新潟人工知能研究所代表取締役、(株)事業創造コンサルティング代表取締役、NSG グループ経営戦略室長、(一社)外国人雇用協議会理事。著書『日本政治における民主主義とリーダーシップのあり方』(共著、経団連21世紀政策研究所)他。