

中国は**2003**年に携帯電話機の生産が**1億6000**万台を超え、世界全体の生産シェアの**3割**に達する世界最大の生産国である。生産の主たる担い手はノキア、モトローラなど欧米系企業だったが、中国の地場携帯電話メーカーのシェアは年々高まっており、**2003**年には国内販売台数**7400**万台の**55%**を中国ブランドが占めた¹。地場携帯電話メーカーのなかでも、特に注目されるのが**2003**年にノキア、モトローラを抜いて販売シェアトップに躍り出たと言われる波導公司である（この点については後に詳しく検討する）。

波導公司は**2004**年には自社ブランドの携帯電話を欧州などに**200**万台輸出する計画であり、世界を目指す中国の有力企業としてにわかに注目される存在になった。だが、波導公司についての研究や紹介はこれまでほとんどなかった。本稿は訪問調査と公開情報に基づき、波導公司の発展史と現状を明らかにすることを試みる。

1. 企業の発展史

波導公司は**1992**年**10**月に、現在の董事長兼総経理の徐立華、そして現在は副総経理に就いている蒲傑、徐錫広、隋波という4人によって創業された²。波導公司は新聞では「民間企業」と紹介されることもあり³、実際、その経営の実態から言えば民間企業と言ってもいいのであるが、実のところは純粋な私有企業ではなく、創業から現在に至るまで公的資本と民間資本とが混じった所有構造となっている。この点は、中国の新興企業の多くと共通している。創業者の4人はページャー（ポケベル）を生産するというアイデアはあったが、資金がなかったため、寧波市奉化市大橋鎮にこの話を持ちかけ、大橋鎮に**510**万元を出資してもらった。同時に徐立華ら4人は**490**万元の「技術株」を所有するという形で会社の出資者に名を連ねた。すなわち4人は現金を出資しないが、彼らが会社に提供する技術を出資に相当するものと認めてもらったのである。こうして「奉化波導公司」は大橋鎮が**51%**、創業者4人が**49%**所有する鎮営企業としてスタートした。

波導公司が誕生した頃はちょうど中国でページャーのユーザーが毎年倍々の勢いで拡大していた時期に当たる（表1参照）。**1992**年に発生した株式投資ブームや様々な投機ブームのなかで、いち早く情報をやりとりする手段としてページャーが急速に広まっていた。徐立華、蒲傑、徐錫広の3人はいずれも**1990**年に西南交通大学を卒業した同級生で、隋波も彼らの友人であったが、彼らが大学で学んだことを生かして創業しようと思いついたとき

1 『日本経済新聞』**2004**年**2**月**24**日

2 以下、発展史は波導公司でのインタビュー（**2003**年**12**月**16**日）、および波導公司ホームページの年表による。

3 『日経産業新聞』**2003**年**6**月**30**日

にちょうど遭遇したのがページャー市場の急拡大だったということなのだろう。なぜ奉化市大橋鎮に話を持ちかけたのかという点については、創業者の一人である徐錫広が地元出身だったことが関係している。大橋鎮の側としては有為な人材に創業を促すために、彼らに技術株を認めるという優遇条件を提供した。

当初、中国で使われるページャーはもっぱら輸入されていたが、**1992年4月**に松下電器産業と松下通信工業が中国郵電工業総公司等との合弁会社を設立して**7月**から現地生産を開始し、続いてモトローラも天津で独資会社を設立してページャーの生産を始めた。**1993**年末には**NEC**とカシオ計算機もページャーの現地生産を開始している。松下は当初年産**10万台**の計画でスタートし、**93年4月**には年産**20万台**に拡充、さらに**93**年中に年産**30万台**と、小刻みに生産を拡大していった⁴のに対して、モトローラは最初から大規模に生産を開始し、**95**年の段階では中国の国内生産台数**467万台**余りのうち**84.4%**を占める**395万台**を生産していた⁵。

モトローラや松下といった世界有数のブランドが進出するなかで、波導公司是果敢にもページャーの生産を始めた。1993年2月にページャーを試作に成功し、5月にはロット生産を始めた。だが、当時は品質が安定せず、返品が数多く、企業はたちまちのうちに倒産の危機に陥った。だが、この果敢な試みは、中国政府電子工業部の注意を引きつけた。電子工業部は海外ブランドの圧倒的優位を民族系メーカーが崩してくれることを期待しており、唯一の国産ブランドである波導公司に対して、品質が悪いことを責めるどころか、むしろ激励した。そして香港の「通用公司」を紹介し、この香港の会社から出資を得て企業規模を拡大することを勧めた。こうして1994年5月に通用公司与元の波導公司との合弁による吉通波導有限公司が設立され、創業者たちは奉化波導通迅技術研究所を設立し、それを通じて合弁会社の資本の**14.7%**を保有した。ところが、生産基地を深圳に移し、ブランド名を「吉通」に変えたいと主張する香港側と、生産基地とブランドを維持したい地元政府との意見対立が生じ、合弁会社は成立して1年ほどした**95年7月**に解散してしまった。その代わりに、奉化波導通迅技術研究所と大橋鎮の資産経営総公司の**80:20**の合弁企業、奉化波導有限公司が設立された。

ようやくこれで態勢が落ち着き、この年から波導公司是ページャーの研究開発と生産に力を入れるようになる。1996年には中国語ページャーや中国語による株式情報機を発売した。当時ページャーの価格は2000元ぐらいだったので利潤率が高かった。96年のページャー販売台数は3万台であったが、表1から同年のページャーの市場規模は少なくとも800万台あったと推定されるので、波導のシェアはまだ1%に満たなかった。翌97年は生産・販売台数が32.5万台に達し、中国の地場ブランドとしてはトップメーカーになった。さらに

⁴ 『日本経済新聞』1992年4月14日、『大阪読売新聞』1993年4月15日、『日経産業新聞』1993年8月20日。

⁵ 『中国電子工業年鑑』1996年版による。

翌 98 年には生産台数は表 2 の通り 92 万台に達し⁶、先行した松下を超えて一気に中国国内でモトローラに次ぐ第二のブランドに躍り出た。

だが、表 1 からわかるように、1997 年以降、中国のページャー市場は縮小傾向に転じており、そのことは波導会社の経営陣も意識していた。実際に戦略の転換を考え始めたのは 98 年で、デジタルカメラ、コードレス電話などを考えたが、ページャーの販売ネットワークや基地局作りの経験を生かせるとして携帯電話を選んだ。しかし、波導公司には携帯電話生産の技術はなく、資金も、生産許可証もなかった。

そこで、1998 年 9 月に寧波市の電子工業局が分離されてできた国有企業の寧波電子信息集団の出資を仰ぐとともに、その参加のコンデンサ工場と太陽電池工場と合併することによって資金と技術の従事を図った。それにより、波導公司の株主構成はさらに変化して、寧波電子信息集団が 45%、奉化波導科技發展有限公司（創業者グループの会社、奉化波導通訊技術研究所が名称を変更したもの）が 44%、そして残り 9%を大橋鎮資産經營公司が所有していたが、その一部は寧波市工業投資有限公司と中国電子進出口寧波公司に譲渡された。国有企業が資本参加するのとともに、董事長として寧波市電子工業局の側から余紅芸を迎え入れた。

波導公司は当初は半鎮営・半民営の会社としてスタートし、その後香港通用公司の出資と撤退を挟んで、民間側が 8 割を所有する会社になったのに、1998 年になってそうした流れとはまるで逆行して、過半数を国有企業から出資を仰ぐことになったのはなぜなのか。それはおそらく政府から携帯電話の生産許可を得る上で国有企業のベールをかぶることが有効だったからだろう。実際、1999 年 9 月に政府からの生産許可証が下りている。

一方、携帯電話の技術についてはフランスの携帯電話・軍事エレクトロニクスメーカーであるサジェム（Sagem）社⁷との提携によって入手した。サジェム社は波導公司に製造設備とロックダウン部品を販売し、波導公司が自社ブランドで中国国内に販売した。1999 年には年間で 7 万台の携帯電話生産を行った。

2000 年には 4000 万株の増資を行って上海証券取引所に株式を上場し、6 億 4000 万円の資金を調達した。上場時点の出資比率は寧波電子信息集団が 33.75%（5400 万株）、奉化波導科技發展公司 33%（5280 万株）、奉化市大橋鎮資産經營公司 3.795%（607.2 万株）、寧波市工業投資有限公司 3.7725%（603.6 万株）、中国電子進出口寧波公司 0.6825%（109.2 万株）、社会公衆株 25%（4000 万株）となっている。

そしてこの 2000 年には携帯電話を 70 万台販売し、中国系ブランドのなかではトップのシェアをとった、と波導公司では言っている⁸。さらに波導公司によれば、翌 2001 年には

⁶ 波導公司のホームページの情報では **1998** 年にページャー生産台数が **100** 万台を超えたとされている。

⁷ **Sagem** はヨーロッパ、特にフランスで携帯電話メーカーとして大きなシェアを持っている。

⁸ 次項でもふれるが、中国の **IT** 製品市場における市場シェアに関するデータは入手しづら

250万台の携帯電話を販売し、引き続き中国系ブランド No. 1 の座を維持したとのことである。この点については、信息产业部が作成した『電子信息产业年報 2001』という資料によって確認できる。表3のように波導公司是2001年に279万台の携帯電話を生産し、外資系企業も含めた順位では第8位、総生産台数に占めるシェアは3.5%となっている。表3では波導公司よりも上位到北京郵電通信設備廠（首信集團）、普天東方通信集團、熊貓電子集團有限公司という3社の国有企業が並んでおり、一見すると波導公司是中国系第1位ではないかのように見える。だが実際のところは、北京郵電通信設備廠（首信集團）は生産台数のほとんどがノキアとの合弁企業による「ノキア」ブランドの携帯電話であるし、同様に普天東方通信集團は「モトローラ」ブランド、熊貓電子集團有限公司は「エリクソン」ブランドによるものが大半であると見られる。ただ、いずれも独自ブランドによる生産・販売も行っているため、果たして波導公司が本当に第1位だったのか正確なところはこの資料からでは確かめることはできない。

2002年には携帯電話を559万台販売し、引き続き中国系ブランドで第1位、外国ブランドを含めても、モトローラ、ノキアについて第3位だったという。さらに2003年に信息产业部が発表した「2003年電子信息产业經濟運行統計公報」によれば、波導、TCL、康佳の3社を合わせた国内市場シェアは31.6%で、なかでも波導は外国ブランドを上回って全体で第1位の販売シェアであったという。波導公司によれば、2003年の携帯電話販売台数は1200万台以上で、販売シェア第1位が波導、第2位がTCL、第3位がモトローラ、第4位がノキアであった。なお、2003年1～10月については、波導の販売台数は969万6400台で国内販売台数の14.6%を占め、次いでTCLが11.3%、ノキアが11.1%、モトローラが9.3%という報道もある⁹。

2. 業界での地位

前節で見たように、信息产业部や波導公司の発表によれば、波導は**2003**年に中国で販売シェア第一位になったとしている。しかし、この点について筆者は果たして額面通り信じていいのか確信が得られない。というのも、市場シェアに関する他の有力な情報源からはこれと矛盾する情報が得られるからである。

表4、表5、表6を見ていただきたい。これらは信息产业部直属の中国電子信息产业發展研究院が設立した情報提供会社「賽迪網」が有料で提供しているデータを集めたものである。各社の月々の生産台数、出荷台数、輸出入台数などのデータが含まれていることから見て、「賽迪網」は明らかに一般の市場調査会社ではなく、信息产业部の権威を使って収集したデータを販売していると見られ、その点では信息产业部自身による「統計公報」に比べてさほど信頼性が劣るとは思われない。「賽迪網」では月々のデータのうち部分的にし

く、また手に入るものも十分に信頼がおけるものではない。

⁹ 『日中グローバル經濟通信』2003年12月19日。

か販売されず、年間データは入手できないので、年間販売シェア1位という先の発表と明らかに食い違っているは言い難いものの、月別データをつなげてみると年間1位という発表とかなり矛盾している。まず生産台数(表4)と出荷台数(表5)を見ると、波導公司是常にモトローラ(中国)、東莞ノキア、北京ノキア、上海シーメンスより下位にあり、ここからはトップシェアをとったようには見えない。また、出荷台数が**100**万台を超えた月はかろうじて2回あるだけで、年間**1200**万台以上販売したということは表5と矛盾はしないものの難しいように思われる。

もっとも、外資系の携帯電話メーカーの場合には、中国政府の政策もあってかなりの数の携帯電話を輸出している一方、波導公司をはじめとする中国系ブランドは余り輸出していないので(表7)、国内販売シェアは生産シェアよりかは大きいはずである。そこで、ブランド別販売台数(表6)を見ると、波導の毎月の販売台数は**50~60**万台といったところであって、これでは年間販売台数**1200**万台には遠く及ばない。ここで取り上げた7月、9月、**11**月が特に少なかったというわけでもなさそうで、各月の報告に付されたコメントによれば、**6**月と**10**月には三星が第3位だったのを波導が追い抜いて**7**月と**11**月に第3位になったという。「賽迪網」の販売データを見る限り、波導は**2003**年の間は三星と**3**位争いをしてきたようである。波導公司是中国の携帯電話市場における有力なメーカーであることはいずれにせよ確かだが、果たして**2003**年にトップに立ったのかどうかについては情報が錯綜しており、筆者としては結論を留保しておきたい。

なお「賽迪網」の情報で興味深いのは表8の携帯電話メーカー別の輸入台数である。いったいなぜ携帯電話メーカーが携帯電話を輸入する必要があるのか。それは中国系ブランドのメーカーが実は外国メーカーによる**ODM**供給に依存していることを意味する。例えば康佳などは**2003**年7月の輸入台数が同月の販売台数を上回っており、「**KONKA**」ブランドとして販売している携帯電話はおそらくすべてが輸入した携帯電話を転売しているにすぎないことがここから示唆される。一方、波導公司の場合は国内販売台数のうち4分の1ほどが**ODM**供給によるものと推察される。

中国メーカーに**ODM**供給を行っているのは7割が韓国、2割強が台湾となっており、波導の場合は、パンテック、テルソン電子、セウオンテレコムなど韓国の中堅携帯電話メーカーからの**ODM**供給を受けている¹⁰。携帯電話の完成品を輸入しようとする高い関税がかかるため、韓国からは半製品を輸出して中国で組立の一部を行ってはいける¹¹ものの、生産と開発の主体は韓国側にある。中国政府の情報産業部は波導、康佳、**TCL**などの中国系ブランドを特に「国産ブランド」(国産ブランド)と呼んで、そのシェア拡大を支援しているが、

¹⁰ 安倍誠「韓国の携帯電話端末産業における中堅・中小企業の成長」(小池洋一・川上桃子編『産業リンケージと中小企業——東アジア電子産業の視点』日本貿易振興会アジア経済研究所 **2003**年)

¹¹ 同上論文注 **25**。

名称とは裏腹にその内実は余り「国産」ではないようである¹²。

3. 経営戦略

ともあれ、波導公司はほとんど基礎がないところからスタートしてわずか**10**年余りにして業界のトップをうかがうに至ったという点ではやはり非常に成功した企業だと言える。**ROE**（株主資本利益率）を見ても**2001**年**8.18%**、**2002**年**20.59%**、**2003**年**19.25%**と、業界の平均を上回る高収益を挙げている。

波導公司の成功の要因として同社自身や新聞報道などが一致して挙げているのは独自の販売網の構築に力を入れたことである。モトローラやノキアなど外資系企業は代理店を通してののに対して、波導は自社で販売ネットワークを全国に展開している。全国を8つの営業地区にわけ、省のレベルには**41**の販売会社を置き、地区・市のレベルでは**314**箇所の販売事務所、県のレベルでは**1000**カ所の販売拠点を持つ。全国各地に**7000**人の販売要員を抱え、それぞれの販売拠点で採用したセールスマンなどを加えると1万人以上の営業部隊がある。販売網構築に力を入れている点は**TCL**とも共通している¹³。

その一方で生産については、大胆に外部の資源を活用している。携帯電話の生産に着手する段階から**Sagem**の協力を得ている。その協力の内容は単なる技術移転に留まらず、部品調達までも**Sagem**が行っているとのことであり、技術協力というよりも**ODM**に近いような関係であると思われる。波導と**Sagem**で協力について話し合った段階では、**Sagem**側には自社ブランドで販売し、そのために出資をするという意向もあったが、波導の側は自社ブランドでの販売を通した。**Sagem**が自社ブランドでの進出をあきらめたのは、おそらく**1999**年に中国政府国務院弁公庁が公布した「移動通信産業の発展を促進することに関する意見」（業界では“5号文件”と呼び慣わされている）のなかで、外資系企業に対しては生産量の少なくとも**60%**は輸出し、少なくとも**60%**の国産化率を要求するなどの規制がある¹⁴一方、地場企業に対しては補助金などの優遇策が与えられることを考慮したためであろう。自社ブランドで進出して苦勞するよりも、波導公司を背後から支えることで利益を上げることの方が有利と見たのであろう。波導公司と**Sagem**の関係は、**2002**年には折半出資による合弁会社「寧波波導薩基姆電子有限公司」の設立にまで発展した。合弁会社は波導公司に隣接しており、波導公司向けに**OEM**生産している。この合弁会社では**Sagem**側の技術者が各生産ラインで品質管理を行っているとのことで、波導公司は自社ブランド製品の生産に**Sagem**の技術・生産ノウハウを利用している。波導公司の“**Bird**”ブランドの

¹² そのためか「**2003**年電子情報産業経済運行統計公報」からは「国内ブランド」という呼称に変更している。

¹³ 『日経産業新聞』**2002**年**8**月**29**日

¹⁴ この政策については大木登志枝「飛躍的成長を続ける中国の携帯電話市場」『**Japan Research Review**』第**13**巻第**6**号、**2003**年が詳しい。

携帯電話のうち **85%**が合弁会社によって生産され、**15%**は波導会社が自社で生産している。

波導会社の経営の展開を振り返ってみると、むやみに間口を広げるのではなく比較的堅実な経営姿勢をとってきたといえる。すなわち、ページャーの次に携帯電話の生産に転換するというのは技術的な連関から言ってごく自然な流れであり、中国で先行していたモトローラや松下に倣ったものであった。

ところが波導会社のそうした堅実なイメージを大きく揺るがすニュースが**2003**年に伝えられた。波導会社が自動車生産に進出するというのである¹⁵。このニュースは波導会社の経営陣がデマだと否定した¹⁶ことでいったん沙汰やみになったが、その後、南京汽車集団と組んで、南京汽車が過半数を所有する無錫汽車車身有限公司において乗用車「イーグル」¹⁷を生産するというより具体的な形で伝えられるに及んで、かなり信憑性を帯びてきた¹⁸。

業界報道の推測によれば、波導会社の経営陣が自動車に進出しようとする背景には、「波導」ブランドを守りたいとの意志があるという。というのも、前述のように上場企業の波導会社の最大株主は国有企業の寧波電子情報集団だが、寧波電子情報集団の親会社の意向によって「波導」ブランドが消滅するという心配を波導会社の経営陣がしているというのである。寧波電子情報集団の親会社とは、その株式の **56.7%**を所有する中国普天信息产业集团公司（普天）であり、普天は旧郵電部傘下の国有通信機器メーカーを統合して設立された企業で、傘下に北京郵電設備製造廠（首信集団）や杭州の普天東方通信集団などを持つ。従来、首信集団はノキアとの合弁事業を営む他は自社ブランドの「首信」の携帯電話を販売し、普天東方通信はモトローラとの合弁事業を営む他は自社ブランドの「東信」の携帯電話を販売していたが、普天はこれらの自社ブランド部分を「普天」ブランドに統合していくという方針を **2001**年に打ち出した¹⁹。この方針は **2004**年に至ってもいまだ実現していないが、普天の経営陣はその実現に積極的で、波導の経営陣はその波が自社に及んでくることを警戒している。前述のように、波導の経営陣は奉化波導科技发展公司という会社を通じて波導会社の第2株主となっているが、自動車事業は上場会社の波導会社が出資するのではなく、経営陣自身の会社である奉化波導科技发展公司が出資するという²⁰。

以上のような観測記事にどれほどの信憑性があるのかは定かではないが、もし仮に事実とすれば、それは一つには、従来は所有構造においては半国有・半私有ではあっても、実質上経営権は徐立華ら4人の経営陣が掌握していたのが、ここへ来て、国有部門が所有面

15 『市場報』**2003**年**12**月**1**日

16 『中新網』**2003**年**12**月**3**日

17 「イーグル」はフィアットの乗用車で、フィアットと提携した江蘇南亜自動車有限公司で**2000**年前後に生産されていたが、その後、フィアットと南京汽車で合弁企業を設立して「パリオ」「シエナ」など新たな車種の生産を始めたことから市場では余り見かけなくなった。

18 『南方日報』**2004**年**1**月**2**日、『中国汽車報』**2004**年**2**月**10**日。

19 『中国工業発展報告』

20 『人民網』**2003**年**12**月**1**日

での優位を利用して経営に干渉しようとしていることを示す。そのことによって従来堅実な経営戦略を展開してきた経営陣がかなり突飛な方向に経営の舵を切ろうとしているとすれば、それは上場会社の波導公司自身の懐を痛めるものではないにしても、徐立華ら波導公司の経営陣の力が自動車事業にも分散されることによって波導公司の事業にも間接的な影響を与える可能性がある。

4. 経営組織

波導公司の組織構造を見ると、販売機構については前述のように非常に高度に発達しているが、生産面の組織は簡素であり、6つの子会社と前述のサジェムとの合弁会社を持つのみである。6つの子会社とはすなわち寧波波導股份有限公司随州分公司、杭州波導永友通信有限公司、重慶波導科技有限公司、南京波導通信科技有限公司、杭州波導軟件有限公司、寧波波導銷售有限公司である。

このうち杭州波導永友通信有限公司は韓国企業との合弁会社で、**CDMA**方式の基地局を生産している²¹。また、杭州波導軟件有限公司が研究開発の中心である。重慶波導科技有限公司は重慶にある航天系の公司との協力によって作ったやはり研究開発拠点で、**LED**無線ディスプレイなどの開発を行っている。これら子会社の研究開発拠点と本社、そしてサジェムとの合弁での研究開発をあわせると全体で5~600人が研究開発に従事しているという。ただ、研究開発の中身については余り明らかにされていない。

また、波導公司の経営陣についてふれておこう。

董事長兼総経理は徐立華。1963年生まれで、西南交通大学の修士である。副総経理は蒲傑（1964年生まれ。西南交通大学修士。政策法規担当）、徐錫広（1964年生まれ。西南交通大学修士。合作発展担当）、隋波（1964年生まれ。浙江大学修士。人材奨励担当）、戴茂余（1964年生まれ。浙江大学管理工程学院修士。寧波波導銷售有限公司総経理）、馬曉健（1965年生まれ。成都電子科技大学修士。重慶波導科技有限公司総経理。波導の協力相手の航天系の研究所出身）、馬思甜（1964年生まれ。浙江大学管理工程系修士。資金運営・資金管理担当）、潘光明（1953年生まれ。武漢電子工業学校卒。党委書記）、金光涛（1963年生まれ。陝西電子科技大学修士。北京連絡部担当）の8人である。創業したときの4人を核にして、その後に加わってきて副総経理になった人たちも含め、一人を除いて全員が1963~65年生まれという同世代で固まっている。携帯電話への進出など、経営の重要な意志決定の局面では、経営陣のなかでかなり議論がなされており、中国の新興企業にありがちなワンマン経営ではないようである。

5. 生産

²¹ 『日経産業新聞』2003年6月20日

前述のように、波導の携帯電話のうち **85%**は **Sagem** との合弁会社で生産され、**15%**は自社内で生産されているという。また、この数値といかなる関係にあるのかは不明であるが、韓国の中堅携帯電話メーカー数社から **ODM** 供給を受けている。

波導会社の部品調達の方式はおそらく他の中国系携帯電話メーカーと共通したものであろう。すなわち、高い国産化率を義務づけられた外資系携帯電話メーカーに比べ、中国系携帯電話メーカーの国産化率はさほど高くない。また部品は複数発注することによって調達価格を抑えようとしている。波導の場合、中国国内で調達されている部品は **40%**以下で、それはスピーカー、レシーバー、包装用品、充電器、金属部品などである。**IC** チップやモジュールはフィリップス、シーメンス、**Sagem** などから購入している。**LCD** はセイコー、水晶発振子や抵抗、コンデンサ、フィルタなどは日本から輸入している。電池も高容量のものは三洋電機やソニーから購入し、低容量のものは **BYD** など中国国内メーカーから買っている。携帯電話のプラスチックケースも韓国で成型したものを輸入して使っているのが現状である。

部品は通常1種につき2社以上4社以内から購入している。複数発注するのは供給の不安定性を避けるとともに調達コストを抑えるのが目的である。1モデルについてサプライヤーを決めたら、そのモデルを生産している間はサプライヤーを変更しないが、1モデルの生産期間は3～4ヶ月から長くても5～6ヶ月程度である。

6. 基礎データ（財務諸表の項目はすべて **2003年12月31日**現在）

従業員数：1万人以上

総資産：**39億4742** 万元

総負債：**26億4989** 万元

資産負債比率：**67%**

資本：**12億7268** 万元

資本金：**1億6000** 万元

資本準備金：**6億2812** 万元

利益準備金：**8661** 万元

未分配利潤：**3億9794** 万元

1株あたり利益：**1.53** 元

総利潤：**3億4794** 万元

税引き後利潤：**2億4502** 万元

売上と利潤の内訳：携帯電話とその部品が **100%**(**2003年12月末時点**)

まとめ

波導会社の **2003** 年までの歩みを総括すれば、比較的堅実な経営を貫いてきたと言える。

創業当初、返品の高を築くほど貧弱な技術しかもたなかったのにページャーの生産に参入したのは大胆な決断であったが（もっともこのレベルの大胆さを持った中国企業は非常に数多く、その点で波導会社が特に突出していたわけではない）、その後の経営方向、すなわち携帯電話への展開、生産面での **Sagem** の活用などは、堅実な経営方針であったといえる。同じ中国系の携帯電話メーカーのなかには、例えば康佳や海爾のように畑違いの分野から参入してくる企業もあれば、康佳のように実際にはほとんど **ODM** 供給を受けている企業も存在するが、波導の場合はページャーという携帯電話にもっとも近い分野からの参入であったし、自社の生産技術水準の限界を悟るや、ブランドは自社だが、生産・開発は外国メーカーという、従来中国にはほとんど見られなかったビジネスモデルを採用した。こうした堅実な経営姿勢が、国内の有力家電メーカーや通信メーカーが軒並み携帯電話生産に参入するなかで（少なくとも）中国系携帯電話ブランドのなかで4年連続第1位という実績となって現れているのであろう。

ただ、波導会社の製品の品質や技術の面での優位性をもっぱら **Sagem** 頼みという現状では、中国の携帯電話市場にあまたひしめく他の中国系・外資系メーカーに品質や性能の面で決定的な差をつけることは難しい。他のメーカーも競って拡大する携帯電話市場のパイに与ろうと投資を拡大するだろうから、いずれ携帯電話の需要が頭打ちになれば、収益も厳しくなるだろう。そうしたことを見越しての乗用車生産参入構想なのか、これによって波導は従来の堅実な経営路線を大きく変えようとしている。しかし、乗用車に参入するといっても結局南京汽車に生産面では依存し、開発面ではフィアットに依存するというなかで、果たしてこれが波導の新たな活路となるのかはかなり疑問である。波導は携帯電話市場では成功を収めつつも、経営面では今岐路に立っている。

表1 ページャーと携帯電話の市場規模、輸出入、生産台数

	ページャー					携帯電話				
	ユーザー数(年末、万人)	年間ユーザー増加数(万人)	輸入台数(万台)	輸出台数(万台)	生産台数(万台)	ユーザー数(年末、万人)	年間ユーザー増加数(万人)	輸入台数(万台)	輸出台数(万台)	生産台数(万台)
1989	23.7					1.0				
1990	43.7	20.0				1.8	0.8			
1991	87.4	43.7				4.8	3.0			
1992	222.0	134.6	82.6	22.4		17.7	12.9	33.4	259.0	
1993	561.4	339.4	118.4	58.9		63.9	46.2	65.9	321.4	
1994	1033.0	471.6	60.3	85.4		156.8	92.9	43.4	8.5	
1995	1739.2	706.2	45.4	184.9	467.7	362.9	206.1	37.2	49.9	131.1
1996	2536.2	797.0			623.3	685.3	322.4			204.4
1997	3254.6	718.4			487.0	1323.3	638.0			892.6
1998	3908.2	653.6		74.5	855.3	2386.3	1063.0	164.3	218.3	1178.8
1999	4674.5	766.3	0.9	223.5	952.0	4329.6	1943.3	301.1	568.9	2020.6
2000	4884.3	209.8	0.0	192.0	705.4	8453.3	4123.7	600.0	2275.0	5116.8
2001	3606.4	-1277.9	0.0	107.5	295.8	14522.2	6068.9	750.4	3968.4	8339.0
2002	1872.1	-1734.3	0.0	91.3	85.4	20600.5	6078.3	1719.7	6329.2	12000.1

(注) 輸入台数にはCKD部品を含む。

(出所) 『中国統計年鑑』 『中国電子工業年鑑』

表4 携帯電話生産台数 (万台)

	2003年6月	2003年7月	2003年9月	2003年11月
モトローラ(中国)	174.1	236.0	297.4	257.2
東莞ノキア	156.6	150.2	180.4	200.2
北京ノキア	134.6	143.4	192.1	171.7
上海シーメンス	100.2	106.3	146.0	152.0
寧波波導	34.8	78.8	94.5	87.8
惠州TCL	111.1	73.1	68.7	85.1
上海迪比特		38.0	72.3	74.8
深?桑菲		48.8	61.2	67.0
北京エリクソン	68.1	73.4	80.2	66.2
南方高科		38.4		42.8
康佳通信	40.9	35.6	42.3	
杭州東信	39.6	40.9		
厦新電子	36.5	32.0		
熊猫電子		26.7		
海爾集團		25.0		
北京松下		24.7		
(出所) 賽迪網				

表5 携帯電話出荷台数 (万台)

	2003年4月	2003年6月	2003年7月	2003年9月	2003年11月
モトローラ(中国)	148.7	174.5	228.8	293.4	256.6
東莞ノキア	189.8	164.1	150.7	182.3	200.6
北京ノキア	185.3	158.8	137.0	195.7	169.9
上海シーメンス	73.4	108.8	110.2	168.3	132.5
寧波波導	83.9	44.3	104.0	109.6	86.7
惠州TCL	60.5	79.9	73.7	71.9	85.3
上海迪比特	20.1		42.0	68.4	68.0
深?桑菲	13.7		48.2	60.3	66.7
北京エリクソン	40.0	67.6	73.9	79.5	63.8
南方高科	29.6				42.2
厦新電子	30.8			44.7	
杭州東信	10.0	39.0	37.8		
康佳通信	40.2	50.9			
熊猫電子	19.7	34.5			
(出所) 賽迪網					

表6 携帯電話ブランド別販売台数 (万台)

	2003年7月	2003年9月	2003年11月
ノキア	82.1	89.8	101.4
モトローラ	78.6	100.4	94.1
波導	56.3	56.2	65.0
三星	55.7	61.8	63.6
TCL	45.6	44.8	49.8
迪比特(Dbtel)		28.7	40.5
康佳	34.1	33.5	40.3
南方高科	18.4	21.5	29.3
シーメンス	19.0	21.3	27.5
厦新	23.1	24.0	24.7
東信	16.3		
(出所) 賽迪網			

表7 携帯電話の輸出台数(万台)

	2003年7月	2003年9月
モトローラ(中国)	143.9	203.3
東莞ノキア	118.1	168.8
上海シーメンス	113.1	137.5
北京エリクソン	80.8	75.8
天津三星		49.0
北京ノキア	29.9	39.7
深?桑菲	31.4	32.5
杭州モトローラ	41.4	32.3
アルカテル蘇州	12.3	7.5
熊猫エリクソン	19.0	
その他	214.8	152.3
(出所) 賽迪網		

表8 携帯電話輸入台数(万台)

	2003年7月
深?康佳	46.4
寧波波導	16.6
三星科健	16.1
モトローラ(中国)	15.0
浪潮楽金	12.9
南方高科	11.7
東方通信	9.1
聯想厦華	8.2
深?中興	5.2
その他	76.7
(出所) 賽迪網	

表2 ページャーの上位メーカー

企業名	生産量(台)	
	1998年	2001年
摩托羅拉(モトローラ)(中国)電子有限公司	7,543,987	14,672
寧波波導有限公司	924,235	616,110
北京松下通信設備有限公司	877,985	-
熊貓電子集團公司	817,778	141,769
TCL-NEC移動通信設備有限公司	534,100	-
浪潮電子信息産業集團公司	407,561	-
惠州TCL通信実業有限公司	180,000	-
廈門中橋通信設備有限公司	157,983	1,281,748
廈門大洋通信有限公司		35,681
普天東方通信集團		742,050
重慶金脈網絡通信有限公司	90,033	-
嘉興万衆通信実業有限公司	69,324	101,875
全国計	11,787,994	2,958,123

(出所)『中国電子工業年鑑』(1999)、『電子信息産業年報2001』

表3 携帯電話の上位メーカー

企業名	生産量(万台)	
	1998	2001
北京郵電通信設備廠(首信集團)1)	1,002,930	16,645,708
摩托羅拉(モトローラ)(中国)電子有限公司	4,786,144	14,690,000
東莞諾基亞(ノキア)移動通信電話有限公司		11,781,411
上海西門子(シーメンス)移動通信有限公司	221,930	9,905,791
普天東方通信集團	691,468	5,812,342
北京愛立信(エリクソン)移動通信有限公司	976,838	4,083,133
熊貓電子集團有限公司		3,306,908
寧波波導股份有限公司		2,792,109
シンセン市桑達実業股份有限公司2)	475,600	2,496,516
惠州TCL移動通信有限公司		1,370,000
中国科健股份有限公司		1,350,000
海爾集團公司		1,327,233
北京松下通信設備有限公司	245,902	1,176,840
廈門華僑電子企業有限公司		689,521
康佳集團股份有限公司		611,956
北京索鴻電子有限公司	10,790	368,134
廈新電子有限公司		242,346
天津三星通信技術有限公司		225,229
鼎天科技股份有限公司		144,634
武漢NEC中原移動通信有限公司	137,086	143,406
大連大顯集團		81,200
シンセン托普国威電子有限公司		80,000
三洋通信設備有限公司		79,750
友利電電子(シンセン)有限公司		39,900
廈門中橋通信設備有限公司		5,690
国营建安儀器廠		1,099
湖州生力電子有限公司		117
国营中原無線電廠	1,512	-
全国計	8,553,375	80,694,538

注1)北京郵電設備廠の生産量のほとんどは北京ノキアによるもの

注1)シンセン桑菲通信有限公司

(出所)『中国電子工業年鑑』(1999)、『電子信息産業年報2001』