

中国企業の海外進出と国際経営

苑 志佳 (立正大学経済学部)

はじめに

「中国はまだ典型的な途上国であり、中国企業の海外進出はまた遠い将来のことではないか」と思い込む人は少なくないであろう。

実際、1990年代後半以降、中国の企業は静かに海外へ進出し始めた。したがって、21世紀に入ってからの国際展開のペースは一層加速した。中国商務省と国家統計局の公表によると、2005年末までの累積海外投資額はすでに572億ドルに達した¹。この事実に驚く人が少なくないが、筆者は下記の点について強い関心を持っている。

- (1) 中国の企業が海外へ進出する動機と背景は何か。
- (2) 中国企業はどのような海外進出パターンを示すか。
- (3) 中国企業の国際競争優位および競争劣位は何か。

本稿は上記の三つの問題関心を中心にして現段階における中国企業の海外進出と国際経営パターンを明らかにするものである。そして、中国企業の国際経営像を浮き彫りにするために本稿は、「製造業」の企業を中心にして分析を行う。

I. 中国企業の海外進出

1. 動機・背景

「企業は何故海外に行くのか」。これは多国籍企業論の原点であり、理論的に説明しなければならないポイントでもある。ところが、これまでの多国籍企業論におけるメインストリームは下記の三つの仮定を前提にして理論展開されていた (Hymer [1979]、Dunning [1981] などを見よ)。

- (1) 直接投資を行う国は資本過剰の状態にある。
- (2) 資本が先進国から輸出される。
- (3) 直接投資を行う企業は、投資先 (host) の地元企業に対して何らかの競争優位 (competitive advantage) を持っている。

ところが、中国企業の海外進出は多国籍企業論に新たなテーマを与えた。まず、様々な経済

指標——たとえば、地域間の工業化格差、企業の資本蓄積規模、工業企業の資本装備率など——からみれば、中国は依然として典型的な途上国であり、絶対的な資本過剰の状態にあるとは言えないのに、企業はなぜ海外に進出するか。次に、中国は依然として世界有数の直接投資を受け入れる国である一方、中国企業は途上国地域だけでなく数多くの先進国にも直接投資を行っている。その理由は何か。第3に、先進国の多国籍企業に比べて中国の企業は必ずしも技術的優位性もしくは資源的優位性を持つわけではないのに、企業の対外直接投資は加速している。

「競争優位性を持たない」中国企業の海外進出の動機と背景は何か。これらの疑問を説明するには決して簡単ではないが、以下では筆者の管見を簡単に述べる。

まず、中国企業の海外進出を説明するために筆者は、「相対的資本過剰」の概念を提起する。たしかに中国は必ずしも絶対的な資本過剰の状態に陥っていないが、特定の産業分野はすでに相対的な資本過剰状態にある。その典型的な分野はカラーテレビ産業である。周知のように、2,000万台の国内市場では4,500万台の生産能力を有する国内メーカーが熾烈な競争を展開している。総合電機メーカー不在の中国カラーテレビ業界では、企業が他分野に投資・拡張する能力とノウハウを持たないため、一部のメーカーが海外進出に踏み切った。実際、類似の現象はオートバイ、家電などの産業にも見られる。本稿はこの現象を「相対的資本過剰誘引型の対外投資」と呼ぶ。

次に、国内における地域間経済発展のアンバランスは海外進出を促進する。1970年代、多国籍企業論の分野における有名な学者J. Dunningは、「投資発展の軌跡」仮説を提起した²。これによると、一国の直接投資の流出入はその国の経済発展段階と密接な関係があり、5つの段階を経過しなければならない。最初の段階にある国は、その低い所得水準（一人当たりGDPが400ドル以下の段階）によって対外直接投資を行う力がないだけでなく海外からの対内直接投資を受け入れる力もない。これに対して第2の段階にあたる国（一人当たりGDPは400-2,000ドルの段階）の場合、外国からの直接投資が大量に流入するが、自国企業は対外直接投資を行う力がまだ弱い。そして、第3段階（一人当たりGDPは2,000-4,750ドルの段階）に入ると、外国からの対内直接投資が減速すると同時に、自国企業の対外直接投資は加速する。その次の二つの段階は中進国から先進国の段階であるので、その説明は省略する。所得水準から判断すると、明らかに現段階の中国は大まかに上記の第2の段階にある³。しかし、広く知られているように、中国経済の発展は大きな地域格差とアンバランスを伴っている。現在の1,700ドルの一人当たりGDPは、明らかに沿海地域の実情を反映していない。長江デルタ地域や珠江デルタ地域などのような経済先進地域における一人当たりGDPは4,000ドル以上に達している。言い換えれば、これらの地域は上記の第3段階に相当する。実際、対外直接投資を展開した中国企業のほとんどは上記の地域に立地している。

第3に、「走出去」（世界進出の意味）の国家戦略は無視できない要因である。「走出去」とい

う用語は1998年頃にも提起されたが、正式には2000年10月の『中共中央の国民経済・社会発展第10次五カ年計画制定に関する決議』が国家戦略として定められた。この戦略の背後には、1) 継続的な国際収支の黒字、2) 外貨準備高の急増⁴、3) WTO加盟に伴う外貨管理の緩和、などの外因と、1) 国内産業構造の高度化という課題、2) WTO加盟に伴う国内特定産業保護の放棄、などの内因が働いたに違いない。経済に対する国家コントロール力の強い中国における国有企業は国家戦略に従って海外に進出し、国際展開を後押ししているに違いない。

第4に、開放された中国市場では、いかに先進国の企業と競争するかは中国の企業にとって避けられない課題となった。このため、地場有力企業を多国籍企業に育てなければならない、という認識は政府と企業が共有している。「与狼共舞」（狼と一緒に踊る）という言葉はこれをはっきり示している。

第5に、その他の諸要因——人民元の切り上げ圧力、貿易摩擦の回避、国際市場の開拓など——も企業の海外進出を促している。3年前に筆者がハイアール集団のニューヨーク支社へインタビューした時に、支社担当者は、将来の元高への対応手段の一つとしてハイアールが米国現地工場を設立した、と証言した。そして、多くの繊維・アパレル企業の海外進出の背後には、繊維貿易摩擦を回避する戦略がうかがえる。

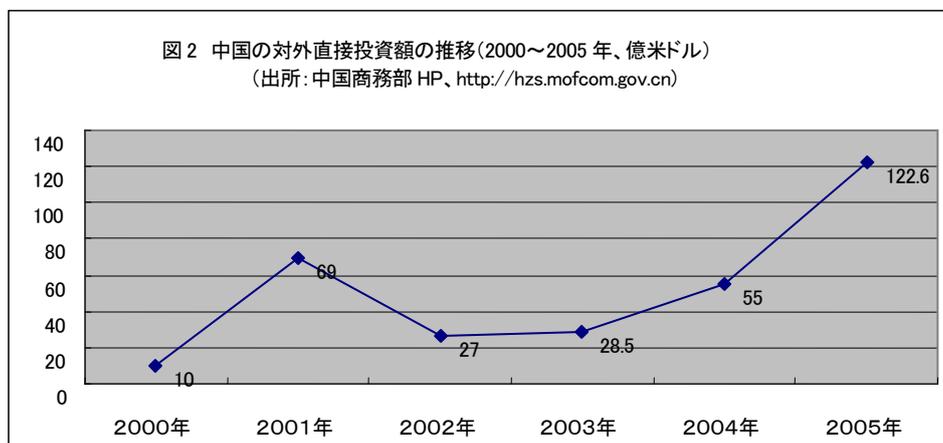
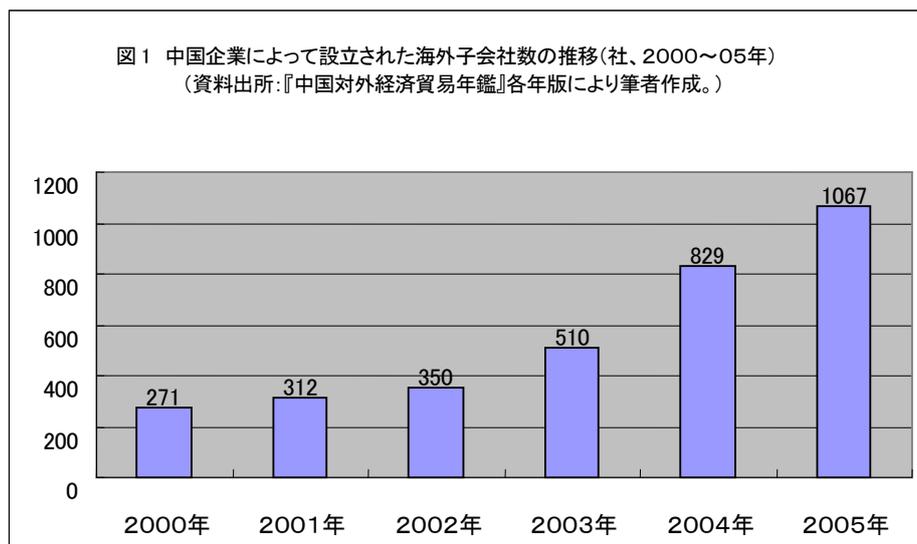
最後に、世界有数の安価な労働力を利用せずに海外進出する中国企業の行動は非常識ではないか、という疑問には、中国の経営者は次のように解釈している。つまり、中国の低労働コストは低労働生産性と共存する。海外とくに先進国では労働コストは高いと同時に、労働生産性も極めて高く、一人当たり利潤額も高いので、中国企業の進出にとって十分魅力がある⁵。たしかに上記の解釈は一定の説得力がある。

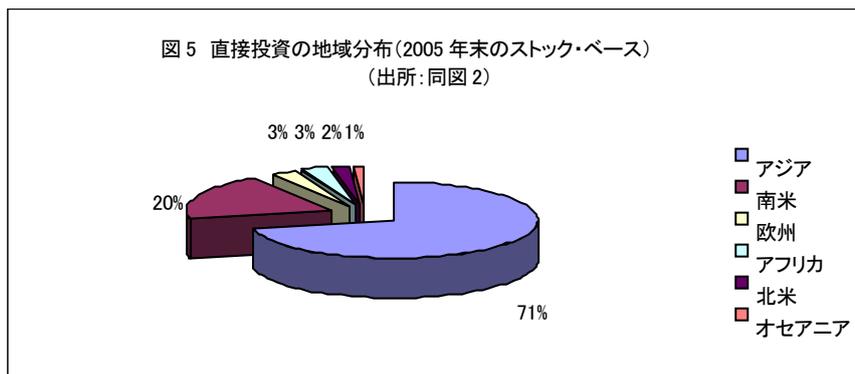
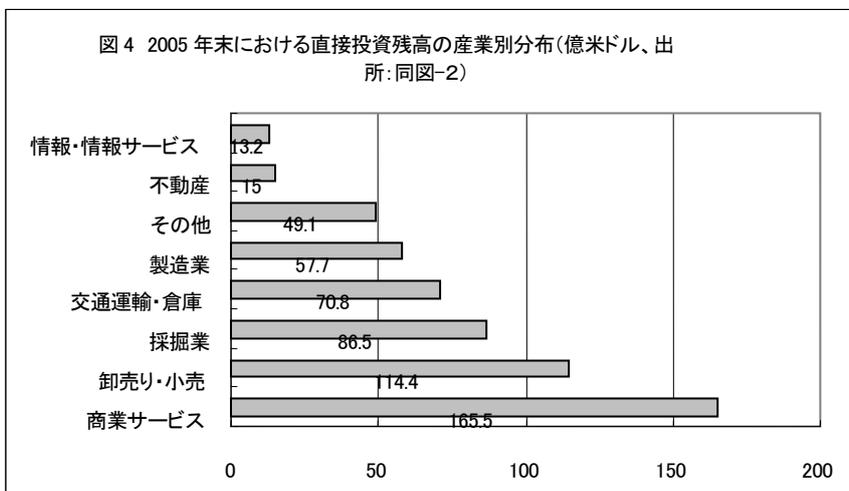
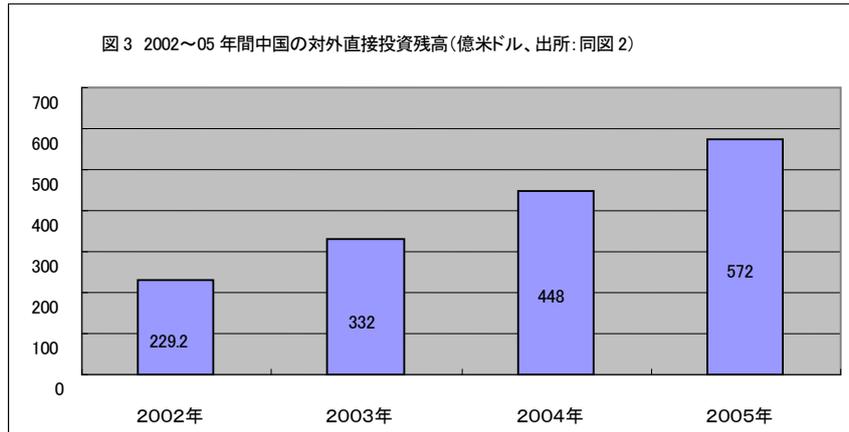
2. 現状・特徴

それでは、中国企業の海外進出現状について確認しよう。図1は2000-2005年の間に中国企業が設立した海外子会社数の推移を示すものである。図に示されたように、2000年以降、中国企業の海外進出は増加する傾向にあり、2005年に設立された海外子会社数が2000年の4倍弱になっていることがわかる。そして、以前にも中国企業は海外投資を行ったが、21世紀に入ってからこそ、その投資は本格的になったといってよい。なぜなら、以前の対外投資に見られなかった製造業企業は海外に進出し本格的な現地生産を開始したからである。21世紀以降の直接投資額は特別な年を除いて(2002年)年々増加する傾向であり、2005年に122億ドルの大台を突破した(図2を参照)。そのうち、製造業企業の投資額は22.8億ドルに達し、同年対外投資総額の2割弱を占めた。そして、対外直接投資残高も同様な傾向を示している(図3を参照)。

したがって、産業別対外直接投資の状況からみれば(図4を参照)、対外投資残高の中で「商業サービス」と「卸売り・小売業」はもっとも大きな2分野であり、これまで設立された貿易・

流通型海外子会社の実情を反映している。「採掘業」は、第3位であり、中国国有石油企業の野心的な海外進出による結果である。もっとも注目される分野は製造業（第5位）である。周知の通り、先進国企業による直接投資は、製造業を中心として行われるが、現地生産を伴わない「海外直接投資」は本格的な直接投資とは言えない。中国企業の対外直接投資における「現地生産型投資」の登場は、大きな意味がある。





そして、対外直接投資先の地域別からみれば（図5を参照）、アジアは最大の投資ターゲットであり（406.3億米ドル）、投資金額全体の71%を占めている。そのうち香港は中国企業の対外直接投資の最大受入地域である。続いて南米（20%）向けの直接投資は、英領ケイマン諸島およびバージン諸島など「タックス・ヘイブン」のメリットを享受するための投資である。以上の2地域は中国の対外直接投資金額の9割強を占めている。

そして、中国企業による海外投資はいくつかの特徴を持っている。その第1特徴は、対外直接投資小国である。2005年末における中国の直接投資残高は、全世界直接投資残高の0.59%を占めるに過ぎない。たとえ対外直接投資ピークの2005年の投資額にしても、同年世界投資額の1.68%を占めるに過ぎない⁶。要するに、投資額からみれば、中国はまだ対外直接投資の初期段階にある。

第2に、途上国の多い地域であるアジア、南米に集中する点が直接投資の地域特徴として挙げられる。そして、アジア向け直接投資のうち、香港は最大の受入地域である。この点は中国の「対外直接投資」の地域的特徴である。

第3に、対外直接投資総額に占める製造業企業の割合が依然として低く、先進国型パターン——製造業および付加価値の高いサービス業を中心とすること——になるには相当の時間がかかるであろう。

第4に、対外直接投資企業のうち、国有企業は依然として主力であるのに対して民間企業の対外進出は、まだ低水準である。実際、中国の対外投資累積金額572億ドルのうち約81.8%は国有企業が占めている。これは、いわゆる「国重民軽」と呼ばれる現象である。

II. 中国企業の海外進出パターン

本節では、本稿の第2の問題関心——中国企業はどのような海外進出パターンを示すか——について分析する。海外進出の歴史が浅い中国企業のパターンを浮き彫りにするのは必ずしも簡単ではない。本節では筆者の個人調査資料および中国国内で公表された情報に基づいて分析する。

これまで中国企業の海外進出実績を大まかに類型化すれば、4つのタイプに分けることができる。表-1はこれを示すものである。まず、第1タイプはグリーンフィールド型である。いうまでもなくこのタイプは、企業が海外で新鋭工場を建設する進出方式を指す。本来なら、これは一部の先進国の製造業企業（たとえば、日本企業）が好む進出方式であるが、現在、中国の家電、電子、紡績企業もこの方式を多用している。したがって、このタイプは、すでに一定の競争優位と生産ノウハウを獲得した産業分野が多い。典型的な事例として、ハイアールの東南アジア工場やTCLの南アジア工場（パキスタン、バングラデシュ）とロシア工場が挙げられる。

要するに、より自信を持つ産業分野の企業は、独自の力で海外事業をゼロからスタートする。実際、ハイアールとTCLの東南アジア工場には単独出資によって設立されたグリーンフィールド型のものが圧倒的に多い。この分野の企業における海外進出の背景・理由として、1) ある特定産業分野における相対過剰資本の存在、2) 国内市場の供給過剰、3) 国内市場での過剰競争、などの点が挙げられる。前述したカラーテレビの事例は典型的である。ただし、このタイプの企業は、海外現地市場において強い競争ライバル——日本、韓国、欧州企業——に直面しているので、簡単に海外市場では成功を収めることができない。実際、インドにおける康佳（1999年進出）とTCL（2000年進出）の現地テレビ工場は、韓国のサムソンやLGの現地工場から強い競争を受けて現在でも大きな市場シェアを獲得できず苦戦中である⁷。

表1 中国企業の海外進出パターン

タイプ	グリーンフィールド型	テークオーバー型	R & D型	戦略提携型
典型事例	TCL、ハイアール、格力	中国石油、上海汽車	華為	TCL、ハイアール
主な産業分野	家電・電子、紡績	エネルギー、自動車、IT	IT	家電、IT
主要出資方法	単独出資、合弁	単独出資、合弁	単独出資	合弁
進出先	東アジア、南アジア、東欧	先進国地域	アメリカ、インド、欧州	先進国地域
進出動機・原因	1 相対過剰資本 2 国内供給超過 3 国内市場における過剰競争	1 資源獲得 2 市場開拓 3 技術獲得	1 最先端技術の獲得 2 海外人的資源の活用	1 海外ブランドの獲得 2 海外既存市場へのアクセス

出所) 筆者作成。

そして、第2のタイプは、テークオーバー型——海外現地の既存企業を買収することによって進出する方式——である。この方式で海外進出を図る代表的な産業分野は、石油、自動車、ITなどである。そのうち、海外供給に大きく依存する石油産業分野は、もっとも目立つ。2002年に中国石油天然気集団、中国海洋石油総会社がインドネシアの石油会社 Devon Energy 社の天然ガス採掘権およびスペイン系企業の油田権益をそれぞれ買収したことを始め、国有石油企業の海外買収は絶えず行われてきた。そのうち、中国海洋石油による米国ユノカル社の買収（2005年）の失敗例もあった。むろん、これらのテークオーバー型海外進出の背後には、国家のエネルギー戦略（海外供給源の確保）とイラク戦争後の石油産業の高利益率という要因があった。そして、自動車産業もテークオーバー型海外進出の典型分野である。ただし、石油企業と違って自動車企業の海外進出は、海外ブランドと先進技術の獲得を目的とした事例が多い。そのう

ち、上海汽車による韓国双竜自動車の買収（2004年）および南京汽車による英国ローバー社の買収（2005年）は、上記の目的をはっきり示している。周知のように、中国自動車市場の急拡大と民族系企業の技術進歩には、大きなギャップがある。したがって、WTO加盟後、海外の有力メーカーと競争することは、すでに不可避になっている。そのため、より速く世界に通用する技術を獲得し世界市場で認知されたブランドで製品を販売する、という経営戦略を中国企業は持っている。その速い方法の一つは、海外の既存企業の買収である。この傾向はIT産業にも見られる。TCLによる仏Alcatel社の携帯電話部門の買収はこれを示す。また、联想集団（レノボ）によるIBMパソコン部門の買収も同様な経営戦略を反映している。

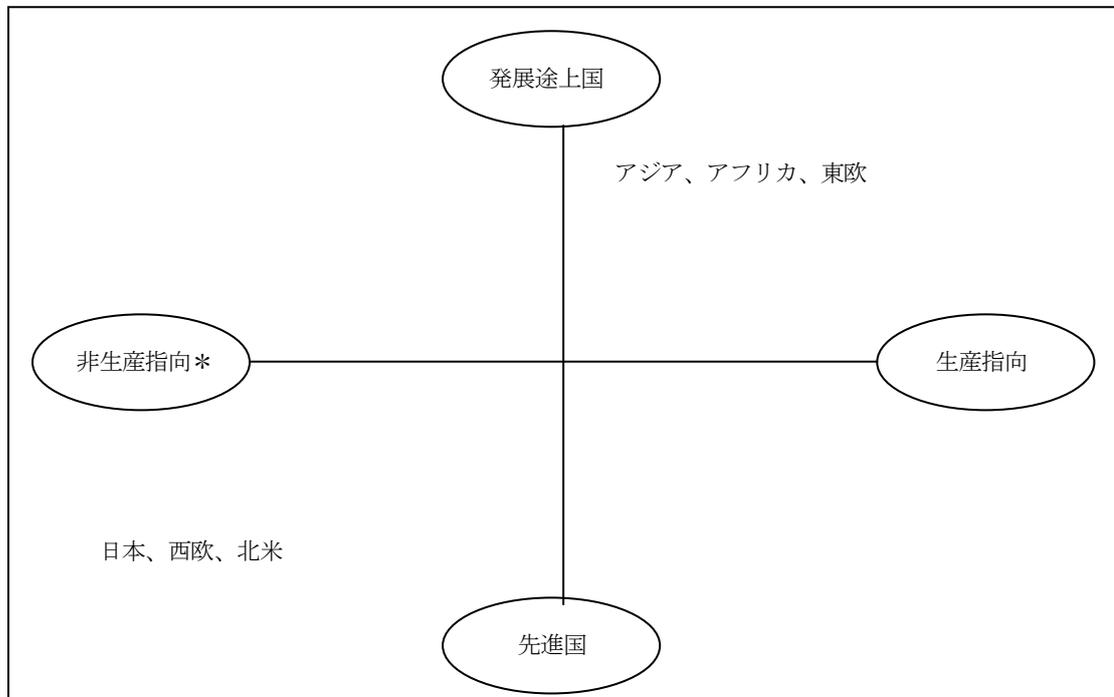
第3のタイプは、R&D型進出である。このタイプの海外進出は現在、IT分野に限られている。1990年代後半から通信設備・ソフト開発の大手企業華為技術は、アメリカのシリコンバレー、ダラス、インドのバンガロールなど8カ国に研究開発を目的とした現地企業を設立した。毎年、華為は国内外に200件程度の技術特許を申請しているが、そのなかには、海外子会社が開発したものが多し。要するに、このタイプの海外進出の目的は、海外の最先端技術の集積地に子会社を設立することによってその市場に通用する技術を獲得し情報を収集すると同時に、現地の人的資源も活用することである。実際、1980年代に韓国のサムソンも半導体事業を発展させるために、シリコンバレーに子会社を通して技術の習得と人材狩りを行った歴史もある。今後、中国の企業は同様な手法を使う可能性もある。また、このタイプの海外進出はその他の産業分野にも及ぶかもしれない。

第4のタイプは、戦略提携型進出であり、家電・IT分野に見られたパターンである。有名な事例は、TCLと松下との提携およびハイアールと三洋との提携であるが、中国企業と欧米企業間の提携も多い（TCLとフィリップス、青島ビールとアンハイザーブッシュなど）。このタイプは、海外市場に素早くアクセスできると同時に、海外市場の既存ブランドを活用できる利点もある。その目的によってこのタイプの海外進出先は、合弁の出資方式で先進国に集中している。

基本的に上記の4類型は、現段階における中国の製造業企業の海外進出の特徴を示すものであるが、別の視点から見た製造業企業の海外展開は、同様に面白い傾向を示している。つまり、製造業企業の対外投資は「先進国向けパターン」と「途上国向けパターン」にはっきり分かれている。図6に示したように、ASEANを中心とする東南アジアおよび東欧に進出した製造業企業は強い生産指向を示している。電機・電子企業「康佳」、「TCL」、「長虹」などによるインドネシア、ベトナム、ロシアへの工場進出は典型的な事例である。これに対して西欧、日本、アメリカなど先進国地域に進出した製造業企業は、強い非生産指向——市場開拓、技術獲得、R&D能力・ブランドの獲得など——を示している。広く知られている「联想集団」（レノボ）によるIBM社パソコン部門の買収（2004年）や「TCL集団」によるフランスのAlcatel社の携

帯電話部門の買収（2004年）は、上記の特徴を強く示している。つまり、先進国の企業を買収することによって国際市場で持たなかったブランド力および製造技術の獲得は、先進国進出の主要目的である。

図6 中国製造業企業の対外直接投資の選好



説明：*「非生産指向」とは、R&D、技術獲得、市場開拓などを指す。

出所：筆者作成。

そして、中国企業の海外展開パターンをより具体的に見るためにわれわれは2社の事例をみよう。表2と表3は、電機大手メーカーのTCL集団とハイアール集団の国際展開に関わる主な動きをまとめたものである。この資料からは中国企業の国際展開のポイントがいくつか読み取れる。まず、海外進出戦略に踏み切った企業の業種は、国内で急成長し一定の国際競争力を獲得した産業分野（電子・電機など）である。つまり、中国企業の海外進出も多国籍企業論の伝統理論（競争優位論）の説明と一致している。そして、TCLとハイアールのケースに示されたように、企業の海外展開時期には、「1999年」という重要な転換点がある。つまり、1999年以降、企業の海外進出は急速に展開していた。これは必ずしも偶然の現象ではない。前述のように1999年は、「走出去」戦略が明らかにされた時期であった。TCLとハイアールのような「国有民営」企業は、政府の呼びかけに応じる義務があるので、海外進出に踏み切った、という背

後関係が推測される。また、外部の重要条件もある。1997年金融危機から急速に回復したアジア地域への投資タイミングは無視できないポイントである。要するに、アジアに先に進出した先進国企業が海外戦略に躊躇していた時期に中国企業は、タイミングよく進出し始めた。実際、TCLの東南アジア工場およびハイアールの南アジア工場は、ほとんどこの時期に設立されたものである。中国大手企業の海外進出先の特徴は、途上国だけでなく先進国にも同時に展開した点である。ハイアールの初の海外工場が途上国でなくアメリカに設立された事例は、かなり有名である。そして、企業の海外進出を政府が強烈にバックアップするのは、とても中国的な特色である。表-3に示したように、海外展開に当たったTCLは、政府系銀行からタイミングよく巨額の金融支援（信用供給）を受けた。そして、2004年、TCLによるトムソン社テレビ部門の買収契約式典に胡錦濤国家主席が出席したことは、「走出去」戦略における国家支援を強く示したエピソードである。

それでは、すでに海外で国際経営している中国企業は、どのような特徴を持つのか。残念ながら、この種の実証研究はほぼ空白状態である。ここでは筆者自身によるハイアールのアメリカ South Carolina 工場に対する現地調査資料（2003年夏に調査）に基づいてハイアールの現地経営の特徴を説明しよう。

1999年、ハイアールは初の海外工場をアメリカ South Carolina 州 Camden 市にグリーンフィールドの形で設立した。広大な工場敷地内には中型冷蔵庫の工場および管理棟が立派に建設されたが、現地調査時点では、工場棟の三分の一しか利用されていなかった。その後のインタビューを通じてハイアールのアメリカ現地経営には下記の特徴が存在していることがわかった。

第1に、強い現地化（現地人任せ）志向があった。100%単独出資の現地工場とニューヨーク支社のトップ経営者はともにアメリカ人である。実は South Carolina 工場には中国本社から若いスタッフ一人だけが派遣され、本社と工場との連絡役の仕事を担当している。工場長から技術担当、人事、財務担当までの重要部署トップは全員アメリカ人である。この「現地人任せ」の特徴は、ニューヨーク支社にも同様である。

第2に、現地生産はかなり小規模である。South Carolina 工場は一直以て運営されているが、200人程度の従業員と広大な工場敷地は、鮮明な対比となっている。調査時点での工場側の説明によると、この工場は、将来の事業拡張の基地として設置されたもので、「主力工場」の役割を果たしていない、という。

第3に、現地工場は現地市場に主力商品を供給していない。周知のようにアメリカ冷蔵庫市場における主要セグメントは大型商品であるが、ハイアールは小型商品市場からアクセスして成功した。しかし、主力製品の小型冷蔵庫がほぼ全量、青島本社工場から供給されている。これに対して現地工場が生産している中型冷蔵庫は現地市場に供給するが、商品セグメントはきわめて狭いため、量産にはなっていない。

表2 ハイアール集団の国際展開過程

年	国内の主な動き	国際展開の主な動き
1984年	「海爾」が旧「青島電冰箱廠」から再建。張瑞敏が最高責任者に就任。「海爾」ブランド冷蔵庫発売。	
1989年	「海爾有限公司」設立	
1991年	「海爾集団」が誕生	
1993年	上海株式市場に上場	
1995年	青島紅星家電廠を買収	
1999年		初の海外工場を米国 South Carolina に設立 イランにエアコン、洗濯機工場を設立
2000年	張瑞敏、CEO に就任	米国工場操業開始 Telecom 持ち株会社が香港で設立
2001年	携帯電話事業に参入	パキスタンに2番目の海外工場設立 バングラデシュに洗濯機、エアコン工場設立 イタリアの冷蔵庫会社を買収
2002年		オーストラリアとニュージーランドに初輸出 パキスタン工場操業開始 マレーシアとタイに販売会社を設立 三洋ハイアールが日本で設立
2003年		ヨルダン冷蔵庫工場操業開始
2004年	集団の総売上高が1,000億元(120億米ドル)に達成	フランス市場に初輸出 ヨルダンに「ハイアール中近東工業園區」設立
2005年	e-home 製品分野に参入	オーストラリアに100%所有の子会社を設立 ハイアール電子集団の名義で香港株式会社に上場
2006年		無洗剤洗濯機がマレーシア工場で生産開始

出所) ハイアール集団のホームページに載せた情報および筆者個人資料に基づいて筆者作成。

表3 TCL 集団の国際展開過程

年	国内の主な動き	国際展開の主な動き
1980年	恵陽地区電子工業公司として始動	
1981年	録音テープ生産開始	香港資本と TTK 家庭電器を合併
1985年		香港資本と TCL 通信設備を合併
1986年	「TCL」商標登録、固定電話生産へ	
1989年	電話機販売量、全国一達成	
1991年	国内に各地で子会社設立	
1992年	TCL 王牌大型テレビ生産開始	
1993年		TCL 電子（香港）を設立
1995年	TCL 集団へ改組	
1996年	国家重点発展企業 300 社に。香港陸氏公司テレビ工場を買収	
1997年	TCL 集団有限公司に	
1998年	中国輸出入銀行から 20 億円の海外業務開拓の信用給与を受ける	
1999年	総裁李東生「世界級の中国企業を創設せよ」と呼びかける	香港株式市場に上場 ベトナムにテレビ工場を設立（香港合併） インドにカラーテレビ工場を設立
2000年	中国電子企業 100 強の「三強」に	
2001年		台湾資本と TCL 瑞智を合併
2002年	TCL の携帯電話生産、全国第 3 位へ躍進。 TCL 集団股份有限公司に	ドイツ企業 Schneider 社を買収、カラーテレビを現地生産へ 松下電器と戦略提携 フィリップス社と戦略提携
2003年	販売収入 319 億元を達成、中国電子情報 100 強企業の第 4 位	フランスのトムソン社のテレビ、DVD 部門を買収
2004年	「TCL 集団」として、深圳株式市場に上場	フランス Alcatel 社の携帯電話機部門を買収
2005年	TCL カラーテレビ販売量、世界一を達成 中国輸出入銀行から 60 億円の海外業務開拓の信用給与を受ける	フランス企業ロラング社一部を買収

出所) TCL 集団のホームページに載せた情報および筆者個人資料に基づいて筆者作成。

第4に、ヘッドハンティング（人材狩り）手法が多用される。ハイアールアメリカ支社の総責任者は、そもそも三洋電機アメリカ子会社に勤め、南米市場開拓を担当していた人物であるが、ハイアールは高給とトップ責任者ポストを用意し、彼をスカウトした。また、South Carolina 工場長も同じ経緯で入社した人物である。

第5に、派手な宣伝手法が多用される。その象徴はハイアールのニューヨーク支社が入居した建物である。マンハッタンのミドルタウンにある欧風建物がハイアールによって一括購入され、ハイアールの存在感をアピールするシンボルとなった。また、アメリカ主要空港にも「Haier」のラベルを貼った荷物カートやポスターが随所に見られる。

第6に、「中国」を前面に出さない。ハイアールはアメリカの冷蔵庫やワインセラーなどの市場で攻勢を強めた反面、「メイドインチャイナ」をあまり強調しない。おそらく「安かろう悪かろう」の伝統イメージを消費者に与えたくない、という配慮があると推測される。

Ⅲ. 中国企業の競争優位と競争劣位は何か

それでは、本節では本稿の第3の問題関心——中国企業の国際競争優位と競争劣位は何か——について簡潔にまとめてみよう。

まず、競争優位についてわれわれは、上記の分析からいくつかの示唆を得た。いわゆる「途上国企業の競争優位」は中国企業にある。Lallの研究は、途上国企業が海外直接投資を行う場合、先進国企業に対して独自の競争優位を持っていると主張した（S.Lall, 1983）。Lallが強調した独自の競争優位のうち、下記の点は途上国企業の競争優位の源泉となる⁸。

- 1) 企業グループとしてのパワー
- 2) 現地適応技術
- 3) 限定的な製品差別化能力
- 4) 営業販売力
- 5) 現地適応的な管理技術
- 6) 管理者・技術者・労働者に関する低コスト
- 7) 「関係」（Guanxi と呼ばれる地縁、血縁、コネ）
- 8) 投資先の優遇条件

これまで説明した事例からみれば、上記の競争優位は中国企業にほぼ当てはまる。とりわけ、中国企業は海外進出の時に企業グループとしてのパワーを強力に発揮することによって製品・製造技術などのハンデイをカバーしている。また、現地適応的な管理スタイルは、上記ハイアールの事例の中で色濃く現れていた。その一例は現地人経営者に任せる経営手法である。これは国際経営の経験不足を、現地人経営者の力を借りることによってカバーすることを意味する。

中国企業の競争優位には国家によるバックアップという要素が無視できず、「中国的な特色」をなしている。途上国企業は、その資金力・情報力およびリスク管理能力などの不足問題を抱えているケースが多い。これは海外進出を妨げるハンデイにもなる。いうまでもなく中国の企業は同様な悩みを抱えている。そこで中国政府は企業の海外進出を強力にバックアップしている。市場経済国の政府支援に比べて中国の国家支援は、「第3人格」（情報の提供、ルールの制定など）に止まらず、「第1人格」（実質的な意思決定、資金拠出など）にもある。これは中国企業の海外進出における独特な競争優位である。

迅速な意思決定はもう一つの優位性である。これはトップダウン型の中国企業の組織構造にも関連する。要するに、海外進出を決定する場合、企業組織内の横への意思疎通（部門間の協調）を必要としないため、トップ経営層の号令は企業内資源を迅速に動員できる。

そして、隙間市場の開拓能力は中国企業の強みである。有名な事例は、TCLのベトナム現地工場による農村テレビ市場の開拓である。「分散」「低価格」「旧式」「小型」は、ベトナム農村テレビ市場の特徴であるが、日系・韓国系企業はこの利幅の薄いセグメントに興味を持たなかった。TCLのベトナム進出は、この隙間市場を攻略することから実現された。実は、中国の企業が国内で蓄積した隙間市場の攻略法は、ベトナムのような途上国に十分適用できる。TCLは中国の農村テレビ市場の開拓を通じて十分なノウハウ・経験を手に入れ、これを武器にしてベトナム市場に進出した。

ところが、中国企業の海外進出を妨げる競争劣位も多い。たとえば、国際経営人材の不足、ブランド力の欠如、主流製品・製造技術の遅れ、国際経営ノウハウの欠如などは、その典型である。そのうち、「有形」の競争優位にあたる製品技術、ブランド力は、より短期間で確立可能であるが、国際経営に欠かせない無形優位（*intangible advantage*）——経験、ノウハウ、組織力、暗黙知など——などの獲得は、多国籍化の初期段階にある中国企業にとって、その獲得にしばらく時間がかかる。

IV. おわりに—「一回り遅れの後発国型プロダクトライフサイクル」と中国企業の国際的展開の今後—

以上、冒頭で提起された三つの問題関心について筆者の管見を述べてきた。最後に中国企業の海外進出は今後どうなるかについて、その可能性を探る。

これまでの分析からみれば、中国企業の海外進出は、「一回り遅れの後発国型プロダクトライフサイクル」の特徴を持つ。40年前にR.Vernonによって提起されたプロダクトライフサイクル（PLC）モデル（R. Vernon, 1966）は、あまりにも有名であるので、その内容はここで詳しく説明する必要はないが⁹、周知のように、PLC仮説は、下記の仮定を前提にして成立されたもので

ある。

- 1) 新製品がアメリカ企業によって開発される。
- 2) アメリカの企業は技術革新を繰り返して起す。
- 3) 国際分業の要素は重要ではない。
- 4) アメリカはつねに先進国市場の最先端に立つ。

PLCモデルは上記の仮定に基づいてアメリカ企業がなぜ海外進出するかを説明する理論的根拠であるが、周知のように今日の世界経済は、すでに大きく変貌し、上記の仮定条件も変化した。今日のアメリカ企業は、つねに技術革新を繰り返して起すとは限らないし、国際分業も40年前に比べてかなり深化している。すでに多くの先行研究が指摘したように、PLCモデルにおける先進国の製品ライフサイクルは、「国内生産⇒輸出⇒海外生産・輸入」となるが、後発国側からみれば、そのサイクルは「輸入⇒国内生産⇒輸出」のパターンとなり、先進国を追跡する過程でもある（末廣 [2000]、赤松 [1956] など）。ところが、PLCモデルは、途上国企業も先進国を追跡して海外に直接投資することを言及しなかった。要するに、一部の工業製品に限ってみれば、途上国のプロダクトライフサイクルは「輸入⇒国内生産⇒輸出⇒海外生産（海外直接投資）」となっている。本稿はこれを「一回り遅れの後発国型プロダクトライフサイクル」と呼ぶ。上記のようにPLCモデルはアメリカ企業の海外進出パターンを説明するものとして考案されたものであるので、他の先進国と途上国がアメリカの「参照物」として取り上げられたが、最終的に途上国も直接投資をするに至ることはPLCモデルによって無視された。しかし、今日の途上国企業の海外進出はすでに特殊な現象ではなく、一般的に観察されるようになってきた。上記の現象を理論的に解釈するには時期尚早かもしれない（世界経済に占める途上国企業の投資シェアは依然として低い）が、一部の途上国については、検証可能な段階になっている。われわれは上記の一般論から中国に目を移すと、中国の製造業企業の海外進出は明らかに「一回り遅れの後発国型プロダクトライフサイクル」にしたがって行われている。

もし上記の仮説が成り立てば、今後、中国企業、とりわけ製造業企業の海外進出はますます拡大していくに違いない。なぜなら、途上国プロダクトライフサイクル——「①輸入⇒②国内生産⇒③輸出⇒④海外生産」——の後半（③から④へ）の段階に位置する中国の製造業企業はきわめて多いからである。

注：

¹ このデータは、中国商務部のホームページ <http://hzs.mofcom.gov.cn> に掲載された情報を引用したものである。

² 詳しくは、Dunning [1974] 及び [1977] を参照されたい。

³ 2006年現在、中国の一人当たり GDP は1,700ドルである。

⁴ 2006年10月の時点では、すでに1兆ドルを突破した。

⁵ 「中国企業邁向海外投資新時代」(中国語)『北京青年報』2005年10月2日)の記事内容を引用。

⁶ このデータは、前掲注1から引用したものである。

⁷ 2006年夏に筆者が行ったインド現地調査インタビューでは、中国ブランドのカラーテレビがインド消費者に評価されず、低迷状態にある、という証言を業界関係者から得た。

⁸ 大橋英夫 [2003] は、途上国および中国企業の競争優位について詳細な分析を行った。詳しくは『経済の国際化』(シリーズ『現代中国経済』5)、名古屋大学出版会を参照されたい。

⁹ Vernon モデルについては、末廣 [2000] 第2章、渡辺 [1986] 第4章などが詳しくまとめているので、参照されたい。

参考文献：

[日本語文献]

赤松要 [1956] 「わが国産業発展の雁行形態：機械器具工業について」(『一橋論叢』第36巻第5号)。

大橋英夫 [2003] 『経済の国際化』(シリーズ『現代中国経済』5) 名古屋大学出版会。

末廣昭 [2000] 『キャッチアップ型工業化論』名古屋大学出版会。

渡辺利夫 [1986] 『開発経済学：経済学と現代アジア』日本評論社。

Hymer, S 著/宮崎義一編訳 [1979]、『多国籍企業論』岩波書店。

[中国語文献]

『中国対外経済貿易年鑑』各年版、中国対外経済貿易年鑑編集委員会編、中国対外経済貿易出版社。

『中国商務年鑑』各年版(2004年より『中国対外経済貿易年鑑』から名称変更)。

中国商務部ホームページ <http://hzs.mofcom.gov.cn>。

TCL 集団ホームページ <http://www.tcl.com>。

ハイアール集団ホームページ <http://www.haier.com>。

[英語文献]

Dunning, J.H. (ed.), [1974], *Economic Analysis and the Multinational Enterprise*, London: Allen and Unwin.

Dunning, J.H., [1977], *United Kingdom Transnational Enterprises in Manufacturing and Resource based Industries and Trade Flows of Developing countries*, Geneva, UNCTAD/ST/MD/8.

- Dunning, J.H., [1981] , *International Production and the Multinational Enterprise*, London: George Allen & Unwin.
- Lall, S., [1983] , *The New Multinationals: The Spread of Third World Enterprise*, New York: Willey, 1983.
- Vernon, R., [1966] “The Product Cycle Hypothesis in A New International Environment,” *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol.41 No.4, November: pp.255-267.