

オセアニアにおける中国多国籍企業の 現地運営特徴に関する実証研究

苑 志佳

【要旨】

中国企業の対オセアニア直接投資は、現地企業の「自然型資産」に照準を合わせて重点的に投資するという動機がきわめて強い。本稿は、中国多国籍企業の在オセアニア「自然型資産」がどのように運営されているかおよびその現地運営の特徴は何であるか、という2点を中心に分析した。本稿の分析によって4つの興味深い特徴——(1)強いテイクオーバーの進出志向(2)強いディフェンシブ型投資志向、(3)進出の最初の時点から強いローカライゼーション志向、(4)強いホームマーケットリンク志向——が発見された。これらの重要なファクトファインディングは、オセアニアにおける中国多国籍企業の現地運営特徴を色濃く映している。

【キーワード】 オセアニア、中国多国籍企業、自然型資産

1 研究課題

21世紀に入ってから中国の対外直接投資は急速に増加していると同時に、そのカバーレージがほぼ全世界を収めている。本稿は、中国企業の在オセアニア事業が今、どのように運営されているか、したがって、在オセアニア中国企業の現地運営の特徴は何であるか、という2点を中心に分析するものである。以下では本稿の問題意識を説明する¹。

筆者はこれまで世界各地域に進出する中国資本が持つ特徴について追跡し研究してきた(苑, 2014; 苑, 2017a; 苑, 2017b, 苑, 2017c; 苑, 2019)。そのなかでは、中国企業による対先進国への直接投資の場合、意味深い違いが存在することがわかる。具体的には先進国地域のオセアニアへ進出した中国企業に対する苑(2019)の分析によって明らかにされたポイントは、幾つかある。

(1) 中国企業による対オセアニアの産業別直接投資の構造的特徴は、多国籍企業の海外事業に関わる重要な資産——有形自然型資産——のシェアが目立って高い。

(2) 中国企業の対オセアニア直接投資は、現地企業から「戦略型資産」²を獲得しようとする動機が比較的弱く、「自然型資産」に照準を合わせて重点的に投資するという動機がきわめて強い。この点は中国企業による対他の先進国地域の直接投資パターンと大きく異なる。

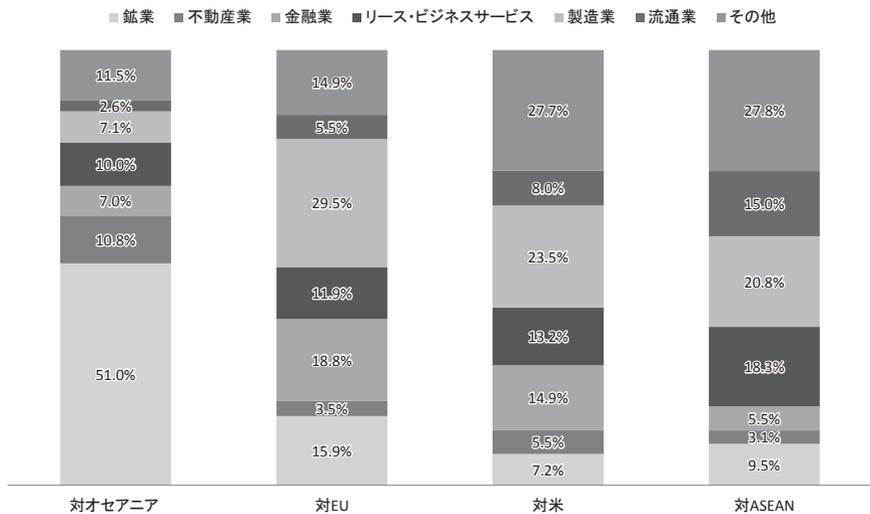
(3) 上記の特徴は、中国企業からの直接投資をプルするオセアニア側の要因と直接投資をプッシュする中国側の要因、という双方向の力の相互作用による結果である。

上記のポイントのうち、(2)はきわめて意味深い点である。ここでは、このユ

¹ 本稿は、平成30～34年度科学研究費補助金(基盤研究(C))18K01778、一般、研究課題「中国多国籍企業の発展の現段階と中所得国多国籍企業論」、研究代表者:中川涼司(立命館大学教授)を利用して2020年にオーストラリアとニュージーランドへ現地調査を行った際に入手した情報とデータに基づいて作成したものである。

² ここでの「戦略型資産」の概念は、多国籍企業理論分野の権威の一人Dunning氏が提起したものである。Dunning(1998)によれば、多国籍企業の対外直接投資に関わる「資産」が2種類に分かれる。1つ目は「自然型資産」(natural assets)と呼ばれるものである。このタイプの資産は、自然と関わる天然資源を象徴するもの(自然資源、土地、鉱山、不動産など)と、訓練されていない労働力を含む。2つ目は、「戦略型資産」(strategic assets)である。戦略型資産は、自然資源に基づいて人間の持続的努力によって作られた知的資産であると同時に企業の競争優位の源泉でもある。さらに、戦略型資産は有形的なものと無形的なものに分けられる。有形的な戦略型資産は、物質的資産(設計図、生産設備、生産指示書など)と財力的資産(企業の債権、資金など)を指す。これに対して無形的な戦略型資産は、専有技術、ブランド、商標、組織能力、販路、制度などを指す。

図1 2018年の中国対外直接投資額（フロー）が示す各被投資地域の産業別特徴



出所：『2018年度中国対外直接投資統計公報』33～41頁の内容により算出。

ニークな特徴を改めて確認する。〔図1〕は2018年末時点における中国対各主要地域（豪州、米国、EU、ASEAN）への直接投資残高を算出したものである。この図からは、下記のポイントを確認することができる。つまり、中国企業による対オセアニアへの直接投資は、他の先進国への直接投資の動機と異なる。同図における中国企業の対アメリカ投資残高をみると、その約4分の1は、「製造業」への投資である。筆者の過去の研究によると、「中国企業によるアメリカへの直接投資は、アメリカ企業から戦略型資産を獲得しようとする動機を持つ」という発見があった（苑，2017c）。とりわけ、中国企業が狙った対アメリカ直接投資の最重要の戦略型資産は、「無形戦略型資産」に該当するもの——「専門人材の獲得」、「ブランドの獲得」、「市場・販路の獲得」——である。そして、中国企業の対先進国地域EUへ直接投資も同じ動機を持つ。〔図1〕が示したように、中国の対EU直接投資残高における「製造業」への投資は、最大のシェア29.5%を達した。筆者の過去の分析を通じて、中国企業による対EU進出の動機には、「ブランドの獲得」、

「生産能力の獲得」、「生産技術・ノウハウの獲得」という有形の戦略型資産と、「技術者の獲得」という無形の戦略型資産の獲得が発見された(苑, 2017b)。ところが、中国企業による対オセアニアへの直接投資残高における「製造業」のシェアは、わずか7.1%にとどまり、きわめて弱小な分野である。いいかえれば、中国企業は、オセアニアの「戦略型資産」にあたる現地企業のブランドや生産技術などを狙って投資しているわけではない。中国企業による対オセアニアへの直接投資は、「自然型資産」獲得という明確な動機を持つ。この点について〔図1〕は、鮮明に映している。つまり、中国企業による対オセアニア直接投資残高の半分強(51%)は、「鉱業」に投下されている。多国籍企業の対外直接投資に関わる「資産」の1つは「自然型資産」(natural assets)と呼ばれるものである。この資産は、自然と関わる天然資源を象徴するもの(天然資源、土地、鉱山など)を指す。そして、商業施設や商業住宅など「不動産」および農地やプランテーションもこの「自然型資産」に該当するものである。そうすると、中国企業による対オセアニア直接投資残高の6割以上は、上記の「自然型資産」分野に投下されている。つまり、オセアニアに進出した中国企業は、農地、鉱山、商業住宅などの分野を中心に現地生産・経営を展開している。

本稿の問題関心は次の通りである。つまり、中国企業の在オセアニア「自然型資産」事業は今、どのように運営されているか。したがって、在オセアニア中国企業の運営特徴は何であるか。

2 現地調査の経緯と調査対象の概要

上記の研究課題を解明するためには、オセアニアに進出する中国企業の現地運営に関わる資料と情報は不可欠であるが、既存の関係情報(年鑑、オフィシャル統計、政府官庁ホームページなど)は明らかに不足である。ファーストハンドの情報を獲得するために筆者は、オセアニア現地に生産・経営を展開している中国企業への訪問調査を実施した。基本的に本稿はこの現地調査資料に基づいて分析を行う。

そして、調査対象の産業(企業)選定については、なるべく上記のオセアニアの

特色を反映し、「自然型資産」と関わる中国企業を選定している。つまり、現地調査にあたっては、オセアニアに進出し、自然資源、土地、鉱山などの分野に投資・現地運営を行う中国企業を今回のターゲットとして訪問・調査した³。また、本稿の地域選定について、タイトルに示されるように、「オセアニア」は研究ターゲットになっているが、比較と広い視野での観察のために、今回の調査範囲は、オーストラリア(7社)にニュージーランド(4社)も加えた。そもそもオーストラリアとニュージーランド両国は地理的にも文化的にも極めて高い類似性を持っているほか、中国企業も最近、ニュージーランドに活発な投資を行っている。しかも、投資分野も「自然型資産」に属する農地、プランテーション、不動産に向けたケースが圧倒的に多い。そして、現地調査の方法については、主に現地経営に携える中国投資企業の責任者および現地人経営責任者へのインタビューもしくは間接的インタビュー(メール、SNS、電話などによる方式)を中心とするものである。

本稿が調査対象として訪問調査した企業数は11社である。〔表1〕は、調査対象企業の概要をまとめたものである。上記のように、本稿は、オセアニアへの中国資本の投資特徴——「自然型資産」分野への投資が多い——を考慮し、同分野に属する業種を選択したうえで、調査対象企業を決めた。まず、オセアニアへ投資した対象企業の資本所有関係を説明する。対象企業11社のうち、「民営企業」は半分以上を占め、6社を選択した。本稿が民営企業を多く選択した理由は次の通りである。これまでの筆者の研究によると、2000年までの中国企業の対オセアニア直接投資を行った企業はほぼすべて大型国有企業である。この点は、この段階には民営企業がまだ幼稚な段階にあり、海外へ投資する余力もないことに関係すると考えられる。そして、2015年以降の対オセアニアへの直接投資を担う経済主体の変貌も目立つ。つまり、2000年まで国有企業は対オセアニア直接投資の主力であったが、2015年以降、民営企業は国有企業に取って代わって最大の投資主体となった(苑, 2019)。本稿の対象企業となった新希望集団や伊利集団などは、中

³ 今回の現地調査期間は、世界各地で新型コロナウイルスの感染が猛威を振るうことと重なる時期であった。事前に選定した調査ターゲット企業から感染拡大防止のため、直前に訪問拒否もしくは中止に追い込まれたケースもあったが、間接的な方法(電話、メールなどによる質疑)によって関係情報が一定程度、確保された。

表1 調査対象企業の概要

中国企業名	資本属性	進出国	投資分野	進出時期	投資額
新優国際	民営企業	ニュージーランド	農業+製造業(ぶどう栽培, ワイン醸造)	2012年	不明
光明食品	国有企業	ニュージーランド	畜産業(乳製品)	2010年	9700万NZドル
伊利集団	民営企業	ニュージーランド	畜産業(乳製品)	2019年	5.88億NZドル
海爾集団	集団企業	ニュージーランド	電機産業(家電)	2012年	19.02億元
蒙牛乳業	国有企業	オーストラリア	畜産業(乳製品)	2019年	14.3億豪ドル
白馬集団	民営企業	オーストラリア	不動産業(リゾート)	2012年	6億豪ドル
霍氏集団	民営企業	オーストラリア	不動産業(ホテル)	2018年	7500万豪ドル
中金集団	合弁企業	オーストラリア	不動産業(リゾート)	2015年	320億豪ドル
万達集団	民営企業	オーストラリア	不動産業(エンターテインメント)	2015年	22.46億元
新希望集団	民営企業	オーストラリア	畜産業+製造業(ペット食品)	2017年	51.3億元
兗鉞集団	国有企業	オーストラリア	採掘業(石炭)	2017年	32.7億豪ドル

出所: 現地調査の聞き取り情報に基づいて筆者作成。

国国内における著名な民営企業だけでなく、最近、世界市場にも頭角を現す存在でもある。

次に、対象企業11社のうち、国有企業は3社ある。国有企業を選んだ理由は既述した通りである。つまり、これまで国有企業は、中国資本による対オセアニア直接投資の先兵であり、現在でも現地における存在感が依然として大きいのである。たとえば、山東省の大手国有企業兗鉞集団はこれまで30億豪ドル以上をオーストラリアの石炭分野に投下し、オーストラリアの石炭産業における支配的な存在となっている。また、日本でも一定の知名度を持つ蒙牛乳業も有力な国有企業である。2019年11月、日本のキリンホールディングスは、オーストラリアで飲料事業を手がける子会社の全株式を蒙牛乳業に譲渡価格約456億円で売却すると発表し、日本国内で大きな衝撃にもなった。

第3に、対象企業11社のうち、集団企業1社と合弁企業1社もある。集団企業の海爾集団は現在、世界電機産業における最大手企業である。同社は2000年以降、急速にグローバル展開しているが、オセアニアにおける拠点はやや手薄の

状態であり、ニュージーランドにだけ開発を中心とする拠点を持つ。また、本稿の研究対象のなかでは、海爾ニュージーランド事業は、唯一の非「自然型資産」にあたる事例でもある（製造業）。本稿は主に比較のために海爾のケールを取り入れた。そして、11社のうち、中金集団はユニークな存在である。中金集団は中国初の合弁投資銀行であり、シンガポール、米国、香港などの金融機関が資本参加している。同社は1995年の創業以来、投資銀行、株式、債券・為替・商品（FICC）、資産管理、投資管理から成るフルサービスの事業に携える。また、同社は積極的に海外市場にも進出している。そのうち、オセアニアは同社の有力な投資地域である。とりわけ、オーストラリアの不動産分野には中金が大型買収をこれまで繰り返している。

繰り返すことになるが、本稿の研究対象企業の対オセアニア投資分野は、「自然型資産」と関わる中国企業を選定している。11社のうち、「畜産業」分野に進出した企業は4社である。この4社のうち、3社（光明乳業、伊利集団、蒙牛集団）はオセアニアの牧場を買収して乳製品生産に携えている。なぜ、中国企業はオセアニアにこれほど群れて進出しているのか。それは理由がある。中国では経済発展を背景に、人々のライフスタイルが欧米化し、牛乳、バター、チーズなどの乳製品の需要が拡大している。例えば、チーズの場合、中国の消費量が近年、急増しており、有望なマーケットとなっている。5年前のチーズ消費量は約35億元（約7100億円）であって、フランスやオランダなどの欧州やオーストラリアとニュージーランドの企業は中国への投資活動を急速に進めている一方、中国の乳製品メーカーも海外へ進出し始めた。中国国内の乳製品需要は急速に増加しているのに対して、国内の生乳生産はなかなか需要に追い付かない。中国では農地が限られている上、2008年には有毒物質が混入した粉ミルクを飲んだ乳幼児に健康被害が発生するという事件が発生し、安全性をめぐって懸念が生じた。そのため、中国企業は、オセアニアの汚れなき農地に大きく依存している。現在、中国が輸入する乳製品の約7割はオセアニア産である。そして、畜産業に進出した4社のうち、新希望集団は、乳製品でなく、別の分野に投資した企業である。それは、ペットフード分野である。2017年、新希望集団は、シンガポール政府の投資機関テマセクとプライベートエクイティ（PE）企業の厚生投資を含むコンソーシア

ムに参加し、オーストラリアのペットフードメーカー、リアル・ペット・フードを10億ドルで買収した。最近の中国では、中間層や都市部への移住者の増加、そして高齢化や晩婚化といった他の人口動態の変化により、単に「ペット社会」というだけでなく、「ペットに消費する社会」に移行しつつあることを示している。中国のペット市場が年間約20%拡大するなか、ペットオーナーは2022年までに年間463億元（約8000億円）を消費する見通しである。このため、新希望集団は、オーストラリアの有数のペットフードメーカーを買収することに至った。

そして、オセアニアの「農業」に投資した新優国際は、ニュージーランドの南島にブドウ園を買収し、ワイン醸造に携えている。なぜ、中国企業は、オセアニアにワイン産業に投資するか。実際、長きにわたって欧州諸国がけん引してきたワイン産業であるが、近年は中国が生産、消費の両面で頭角を現し、ワインの伝統消費地域の欧州に挑んでいる。現在、ワインは、中国において象徴的価値を大いに享受している。また、社会的な「ハイクラス」の証としても機能している。中国では2002～2012年に国内のワイン産業が急速に発展した。年間生産量は2002年の2億8,000万リットルから2012年の13億8,200万リットルと5倍近く増加し、中国市場で流通するワインの約75%を占めた。一方で、2013年ごろから、ニュージーランド、オーストラリアなどからの輸入ワインに対する関税の撤廃または引き下げが進んでいる。このため、価格面での優位性が目立ち、輸入量が増加している。新優国際は、このような背景のもとでニュージーランドの南島にある既存ブドウ園を買収し、ワインの製造・輸出を行うようになった。

そして、対象企業のうち、4社は「不動産業」分野に進出している（白馬集団、霍氏集団、中金集団、万達集団）。そのうち、白馬集団、霍氏集団、中金集団の3社は、観光に関わるホテルやリゾート施設に投資している。万達集団は、映画館ビジネスに携えている。4社が共通する点は、観光業に関わることである。2000年以降、個人所得の増加に伴い、中国人のアウトバウンド観光は急速に増えている。一般的には、観光業の発展で多くの観光客が訪れるようになると、宿泊や運輸、飲食、旅行業など様々な分野での経済活動が活発になり、経済波及効果が高い。現在、中国はオセアニアにとって最大の観光客供給国となっている。毎年延べ140万人の中国人観光客がオセアニアを訪れ、その経済的貢献は約120億豪ド

ルに上っている、という。対象企業の対オセアニア進出動機はこれに関わっている。白馬集団と中金集団は、オーストラリアの最大観光名所のグレートバリアリーフに近い島に中国人観光客向けのリゾート地に投資する典型例である。そして、4社のうち、霍氏集団はやや特別なケースである。この企業は中国大陸の企業ではなく、香港に本拠地を持つ中国系石油資本である。同社は2019年にマレーシアの華人財閥資本からオーストラリアの有数の観光地ケアンズにある高級ホテルを買収した。

対象企業11社のうち、もっとも典型的な「自然型資産」に属する投資例は、中国石炭大手の兗鋳集団のオセアニア石炭事業である。そして、既述したように、ニュージーランドに進出した海爾集団の現地事業は、対象企業11社のなかで唯一の「例外」ケースであり、「自然型資産」ではなく「戦略型資産」の性格を持つ製造業拠点である。

3 オセアニアに投資する中国多国籍企業の現地進出・運営特徴

既述のように、他の先進国地域（米国、欧州）に比べて中国企業の対オセアニア投資は、かなり異なる性格——製造業を中心とする投資先の「戦略型資産」よりも、むしろ鉱業、不動産業などを中心とする「自然型資産」を狙う投資が多いこと——を持つ。本節では、オセアニアに投資する中国多国籍企業の現地進出特徴について分析する。

3-1 強いテイクオーバーの進出志向

本稿の研究対象企業11社の対オセアニア進出方式をみると、1つの共通現象には驚く。それは、すべての対象企業がオセアニア現地に既存した企業をテイクオーバー（買収）することによって進出した点である。〔表2〕はこれを示す資料である。一般的に言えば、直接投資として認識される投資とは、海外の投資先の企業に対する株式の取得、貸付、債券保有、不動産の取得、海外子会社の再投資収益などである。形態的には、いわゆるテイクオーバーの他、新規に法人を設立する場合（グリーンフィールド投資）を含む。本稿の研究ターゲットのほとんどは、「自

表2 対象企業の対豪州進出形式

中国企業名	進出方法	買収先
新優国際	買収	Marlborough Wine Estates
光明食品	買収	Synlait
伊利集団	買収	Westland Co-Operative Dairy
海爾集団	買収	Fisher & Paykel
蒙牛乳業	買収	Bellamy
白馬集団	買収	Lindeman Island
霍氏集団	買収	Rydges Esplanade
中金集団	買収	Daydream Island
万達集団	買収	Hoyts
新希望集団	買収	Real Pet Food
兗鋁集団	買収	Coal & Allied

出所：現地調査の聞き取り情報に基づいて筆者作成。

然型資産」の獲得を目的とする直接投資である。つまり、投資企業は当初より、オセアニアの土地、鋁山、農場、不動産などの「実物」を狙って投資を行っている。常識的に考えると、上記の「実物」を入手することができなければ、「自然型資産」の獲得を目的とする直接投資の意味そのものもなくなるので、テイクオーバーの方式による対豪進出はわかりやすいであろう。オセアニアの鋁山獲得を目的とする中国企業の直接投資はこれを裏付ける例である。

本稿の調査対象の兗鋁集団の対オセアニア投資は最初からテイクオーバーによってスタートした。この企業の対オセアニア直接投資は中国経済の高度成長という背景と緊密な相互関係がある。つまり、改革開放期以降の中国経済は高度成長を実現したと同時に、エネルギー需要も急増した。中国のエネルギー供給源の大半を占めるのは石炭である。すでに2009年ごろの国内石炭生産量は、約30億トンに達したが、急増した需要には国内供給が追い付かない状態であった。供給不足分は、海外からの輸入に賄うしかなかった。2009年の輸入量は約1.2億トンと急増し、純輸入量は約1億トンに達した。2008年は、輸出量と輸入量がほぼバランスしていたことから、2009年の1億トンに上る純輸入量が世界最大となった。このような背景の下で、兗鋁集団は早い段階から石炭資源の供給源を海外に確保し

ようとする国際化戦略を開始した。ちなみに、兗鋳集団の前身は、1976年に石炭行政機関として設立された兗州鋳務局である。これが1996年に企業化して100%国家所有の国有企業に再編したが、1999年に現在の兗鋳集団となった。1998年に中国石炭業界最初のケースとして、傘下の兗州煤業有限公司（兗州煤業）を香港、ニューヨークと上海の3地に同時上場させた。2002年傘下の電力子会社華聚能源公司（華聚能源）を設立し、炭鋳から出た石炭スラッジと石炭ボタを燃料とする発電事業に進出しはじめた。現在、同社は石炭の生産、販売、輸送、石炭化学工業、電力、電解アルミと機械設備製造を一体化する企業集団となり、石炭の生産と輸出、石炭化学工業と加工は華東地域で最大の規模であり、石炭スラッジと石炭ボタの有効利用においては全国一といわれている⁴。兗鋳集団の経営戦略は、総合化と国際化を主な方針としている。注目すべきは、同社の国際化の取り組みが早い段階からはじめたが、海外進出はこれまで主にオセアニアに絞ることである。同社の国際化の起点は1998年における傘下子会社兗州煤業株式のニューヨーク、香港、上海3つの証券取引所への上場である。オーストラリア石炭資源の買収の試みは早くも1999年から実施しようとしたが、条件が良くないという理由で中国中央政府の審査を通過できなかった。この悲願は、2004年12月New South Wales州Southland炭鋳の買収で実現した。同炭鋳の有効可採埋蔵量はわずか4,100万トンで当時同社が所有している資源量の1.2%に過ぎないが、これは同社にとって海外資源買収の第1歩で、画期的と思われた。また、この買収をきっかけに設立した「兗鋳オーストラリア」は、その後の2010年1月におけるオーストラリアFelix Resources社の買収において重要な役割を果たした。兗鋳オーストラリアは後者の親会社として33.33億豪ドルの出資により、オーストラリアにおける15億トンに近い石炭埋蔵量を獲得することとなった。さらに、英豪資源大手企業リオ・ティントは2017年6月、発電に使う一般炭を生産するオーストラリア子会社コール・アンド・アライド（C&A）の売却交渉で、兗鋳オーストラリアに24億5000万ドル（約2700億円）で売却した。C&Aは3つの炭鋳を保有し、2016年の年産規模は計2590万トン（C&Aの権益の持ち分量では1710万

⁴ 三菱総合研究所（2010）、31頁を参照。

トン)にのぼる。買収が成立した 2017 年以降、この事業の 100% 所有権は、兪鉞集団の子会社兪鉞オーストラリアに移り、同集団の完全子会社になった。

そして、万達集団によるオーストラリアの映画館チェーンの買収も類似事例である。万達集団は、大連万達としても知られる中国のコングロマリットである。集団傘下には、商業、文化、インターネット、金融の四大企業を所有している。また不動産、映画制作、映画館運営、スポーツなどの事業を展開している。1988 年に中国人民解放軍の軍人であった王健林氏により大連において不動産会社として創設され、後に北京へ本社を移した。現在は大型ショッピングモール「万達広場」や高級ホテルの運営、隣接するマンションの販売など中国の 111 都市で 175 のプロジェクトを展開しており、王健林は不動産バブルでアジアの富豪にもなっている。中国全土で映画館の買収を開始して 2012 年には国産映画の製作・配給に乗り出し、同年より、海外の映画館への投資も開始した。王氏率いる万達集団がなぜ「世界の映画王」をめざすのか。これまで、万達集団グループ中核の上場企業、大連万達商業地産はマンションなどを売却した資金を元手に、新たな不動産開発に着手する手法で業容を急拡大させてきたが、2012 年以降、中国経済の減速で「土地神話」は崩れ「不動産では大幅な利益は見込めなくなった」(王氏)という。そこでショッピングセンター(SC)やホテルの運営など、サービスでもうける戦略にカジを切った。相乗効果が大きいのが映画である。SC にとって映画館は最大の集客装置でもある。有力なコンテンツを供給する映画製作会社を手に入れば、集客効果はより高まる。このため、万達は海外の映画関連事業への直接投資を拡大してきた。まず、2012 年には米映画館チェーン大手の AMC エンターテインメントを 26 億ドルで買収することに成功した。2015 年にはオーストラリア映画館大手企業のホイツ・グループを傘下に収めた。ホイツ・グループは、オーストラリア第 2 位の映画館チェーンで、映画の配給など、業務内容も多岐に及ぶ。中でも、DVD レンタルサービスは、オーストラリアで最大規模を誇る。ホイツ・グループをテイクオーバーの手段によって獲得する理由は単純明快である。つまり、同グループがこれまで築き上げた「自然型資産」——映画館、関連施設など——を一括して獲得することである。そもそもホイツ・グループには、Hoyts Cinemas と Val Morgan が含まれている。ホイツ・グループは 450 を超える映

画館のスクリーンと 55,000 席を運営しており、イベントホスピタリティとエンターテインメントに次いでオーストラリアで 2 番目に大きい映画出展者でもある。これほど豪州に散在する膨大な施設を一から築くのは、海外進出の歴史の浅い万達集団にとって不可能に近いので、テイクオーバーの手法はもっとも効率的だと考えられる。

以上の対象企業のテイクオーバーによる対オセアニア進出特徴は、中国企業の戦略選択の賢さをも反映しているといえよう。兗鋳集団の対豪進出の経緯をみると、中国企業が何故、テイクオーバー進出方式に拘るかは明白であろう。つまり、中国国内石炭市場における供給不足を解消するために、豊富な石炭資源を有するオーストラリアに供給源を確保しようとする目的で兗鋳集団は次々とオーストラリアの炭鋳を買収している。一般論的にいえば、海外の資源や農地などをテイクオーバー方式によって獲得すること自体は、「自然型資産」を狙う多国籍企業の対外直接投資の第一歩であり、これがなければ、企業の国際化そのものを語れないことがわかるであろう。

ただし、筆者の現地調査を通じて、テイクオーバー形式に基づく中国企業の対オセアニア進出は、単に「自然型資産」の取得にとどまらず、現地の既存「有形戦略型資産」と「無形戦略型資産」をも獲得しようとする動機もうかがえる。これにあたる対象企業が多い。

オーストラリアとニュージーランドの畜産業（乳製品）分野の 3 社（光明乳業、伊利集団、蒙牛集団）は典型例である。中国では、経済発展による生活水準の向上により乳製品の需要は 1995 年以降増加の一途をたどっている。この結果、世界の牛乳・乳製品マーケットに占める中国のシェアも大きく上昇してきている。例えば、乳製品（バター、マーガリン、チーズ、ヨーグルトなど）の世界シェアは、かつて圧倒的に欧米諸国が多く、世界の半分程度を欧米が占めていた。中国は 2000 年代当初までは 5% 未満しかなかったが、現在では 10% を超えるまでに拡大し、代わりに欧米のシェアが低下している。調乳製品（いわゆる粉ミルク）も同様である。中国のシェアはかつての 10% 程度から現在では 40% をはるかに上回るレベルに上昇している⁵。需要の増加に伴い、乳製品の輸入も増加している。

⁵ 三石誠司 (2018) を参照。

2018年の乳製品輸入額は史上初めて100億ドル(1兆1000億円)を突破し、輸入量は製品ベースで264万トンとなった。一方、2008年の「メラミン混入事件」⁶以降、消費者の国産品に対する信頼はいまだ回復されていない。不祥事によって中国の消費者の国内乳製品ブランドに対する不信任はきわめて強い。結局、2008年の不祥事以降、中国粉ミルク市場における外国乳製品のシェアは大きく拡大し、市場を牽引するようになった。そのうち、オーストラリア・ニュージーランド系企業や欧州企業の年間売上高は急増した。つまり、欧米系の乳製品そのものは高いブランド力を示す存在となった。上記の背景の下で中国の乳製品企業は、海外に供給源を確保すると同時に、外国ブランドをも獲得しようとする戦略を採用しはじめた。本稿の対象企業蒙牛乳業による対豪投資は、典型例である。蒙牛乳業の海外進出は、同業他社に比べて比較的遅い企業である。しかし、上記の背景のもとで、これまで国内生産にこだわる蒙牛乳業の従来の方針は将来の市場競争に不利に追い込まれるのではないかと認識したうえで、供給源の確保とブランドの獲得を狙ってオセアニアに投資し始めた。蒙牛乳業は2019年9月、オーストラリア乳製品大手のベラミーズ・オーストラリアを買収すると発表した。投資額は最大78億6千万香港ドル(約1100億円)で、全株式を取得することによって完全子会社にした。蒙牛乳業が海外企業を買収するのは初めてである。一方、買収されたベラミーズは粉ミルク製造でオセアニアの大手企業だけではなく、世界市場にも高い知名度を持つ企業である。そして、ほぼ同じ時期に中国の乳業最大手の伊利集団は、ニュージーランドの第2位の酪農協同組合であるウエストランド・ミルク・プロダクツの全株式を取得することによって同国に強固な供給源を確保した。上記の乳製品メーカー2社は、共通点——オセアニアに乳製品の基本原料の原乳を確保すること、世界市場における高い知名度とブランド力を持つ現地企業を買収することによって獲得すること——を持つ。

そして、ニュージーランドの農業(ワイン生産・醸造)に投資した新優国際もこ

⁶ 「メラミン混入事件」とは2008年3月頃から乳製品メーカーの三鹿集団と他の一部メーカーの粉ミルクがメラミンに汚染され、各地で乳幼児が発病する状況が次々に発生し、最終的には中国全土で29万人余の乳幼児に泌尿器の異常がみつかると、その内6人の死亡が確認されるという大事件となった。

れにあたる。上記のように、現在、ワインは、中国において象徴的価値を大いに享受している。また、社会的な「ハイクラス」の証としても機能している。一方、国内生産は急速に高まる需要に追いつかないため、海外にワインの生産基地を確保しようとするグローバル戦略に踏み切る企業が多い。一方、フランスやイタリアと比べると、歴史が浅くそれほど多くの量が流通しているわけではないニュージーランド産のワインが豊かで恵まれた環境で造られ、世界市場でその名が高まっている。新優国際によるニュージーランド進出は、このような背景の下で行われた。新優国際はもともと不動産投資を本業とする民間投資ファンドである。ニュージーランドのワイン産業への進出は、意外な経緯がある。ニュージーランドの南島最北端のマロポロというバレー地域には多くのぶどうプランテーションとワイナリーがある。この冷暖差の激しい地域で生産される質のよいぶどうで醸造された白ワインは地元市場で高い評価を受けているが、世界市場ではあまり知られていない。このため、一部のワイナリーは経営難に陥った。2016年、新優国際は、マロポロ地元資本から現在のぶどう栽培農地とワイナリーを買収した。この買収による進出について、下記の理由——1) 元所有者の投資金額の十分の一の値段で買収、2) 中国国内のワイン市場の急速な拡大、3) マロポロ産白ワインのブランド力、など——が挙げられた。

3-2 強いディフェンシブ型直接投資志向

産業組織論のアプローチでは、Knickerbocker (1973) に指摘されたように対外直接投資を「ディフェンシブ (防衛) 型投資」と「オフエンシブ (攻撃) 型投資」に分けることができる。一企業は外国のある産業に最初に直接投資を行うとすれば、この投資を「オフエンシブ型対外直接投資」と呼ぶ。つまり、一国の特定産業において、ある企業は、独自の競争優位に基づいてある海外市場に積極的投資し、その海外市場を獲得しようとする行動を採る。これに対して最初の投資と生産・販売で競争するために行われた投資は「ディフェンシブ型対外直接投資」と呼ぶ。つまり、一国の特定産業において、ある企業は最初に特定の海外市場へ直接投資を行う時に、同産業におけるライバル企業は、本国市場における自社の競争ポジション (市場シェア、競争優位、企業規模、技術開発力、ブランド力など)

が影響されうると判断したら、先行投資企業に追随して海外市場にも投資する。言い換えれば、本国市場または世界市場におけるライバル企業間のバランスをとろうとする＝「防衛」する現象は、後者タイプの直接投資である。

本稿の研究対象を観察すると、中国企業による対オセアニア直接投資企業には、強い「ディフェンシブ型対外直接投資」の特徴を持つ事例が多い。

まず、兗鋳集団のオーストラリア進出は上記の「ディフェンシブ型対外直接投資」の特徴を持つ典型例だといえる。既述したように、兗鋳集団のオーストラリア進出の第一歩は2004年12月New South Wales州Southland炭鋳の買収である。実は兗鋳集団がグローバル化戦略に踏み切るにあたって同業ライバルの海外進出によって促されたといえる。中国の石炭市場における兗鋳集団の位置づけは、供給企業としての二番手である。最大企業は、同じ国有企業の神華集団である。神華集団は、1995年に中央政府直接管理の企業として発足され、石炭生産企業としては中国最大であり、石炭サプライヤーとしては世界最大という巨大企業でもある。同社は炭鋳の経営のみならず、電力、鉄道、港湾、海運、石炭液化、石炭化学工業などを中心とする多岐な分野にも進出している。神華集団の国際企業化戦略は総合化戦略と絡み合いながら遂行されてきた。神華集団の国際企業化戦略は、同社自身の世界戦略の柱でもあるが、そもそも国策会社である同社に寄せられた国家のエネルギー資源戦略の遂行という使命もあると思われる。同社の国際企業化戦略の遂行の手法は主に2つある。1つ目は海外の既存資産の買収、2つ目は新しい資源の開発である。同社が視野にしている潜在的な外国石炭資源はインドネシア、オーストラリア、南アフリカ、ロシア、コロンビア、ベトナム及びモンゴルである。そのうち、2000年以降、インドネシアとオーストラリアに関しては既存資産の買収（既存資源と企業を含む）、ベトナムやモンゴルに関しては新たな資源開発を繰り返している。とりわけ、神華集団の対オーストラリア買収は、注目された。2000年に入ってから、神華集団がオーストラリアNew South Wales州Watermark鋳区の石炭探査権を2.999億豪ドルで獲得したほか、同鋳区面積190キロメートル、一般炭資源量10億トン以上をM&Aによって獲得した。一方、中国石炭市場の二番手の兗鋳集団は、これまで国内中心の戦略をとってきたが、競争相手の神華集団の海外買収に危機感を持つようになった。つまり、

自社が海外に石炭供給基地を確保することができなければ、ライバルの神華集団との差はますます広まるのではないかと認識された。この結果、兗鉦集団は2004年、豪州のSouth Land 炭鉦を買収し、同炭鉦の推定埋蔵量140MT、うち有効可採埋蔵量41MTを獲得した。当該炭鉦の管理のためにオスタル炭鉦有限公司を設立した。さらに、2010年、兗鉦集団はFelix Resources社を買収した。オーストラリアにおける上記の2件の大型買収によって兗鉦集団は、神華集団の海外事業との差を大きく縮小した。

そして、オーストラリアとニュージーランドの畜産業（乳製品）分野の3社（光明乳業、伊利集団、蒙牛集団）も「ディフェンシブ型対外直接投資」の特徴を持つ。中国の乳製品メーカーは、主要生産地や北京市・上海市など都市部に本社があり、上位10社で売上高の5割を占めている。その上位3社の伊利集団、蒙牛乳業と光明食品は、主に飲用乳を生産している⁷。これらの乳業メーカーは、原料の安定的な調達や海外ブランド製品の確保などの観点から、オーストラリアやニュージーランドなど海外の乳業メーカーや酪農場に対する投資を積極的に進めている。積極的な海外投資の背景には、国内の生乳生産コストが諸外国に比べて高いという事情もある。中国乳業協会によると、生乳1リットル当たりの生産コストは3.6元（61円）と、諸外国の平均（同2.6元（44円））よりも高いとされる。このため、国産生乳の価格競争力が低く、大手乳業メーカーの中には、飲むヨーグルトを製造する際、海外産の粉乳を原料とするような行動をとる企業が多くなっている⁸。

中国の乳製品産業における上位3社のうち、最初に対オセアニア進出の戦略に踏み切ったのは、業界1、2位の伊利集団と、蒙牛集団ではなく、3位の光明食品であった。光明乳業は2010年7月、ニュージーランドの5大乳業メーカーの一つ、シンレート・ミルクの51%の株式を取得するによって同社を買収した。中国の乳業メーカーが海外企業を買収するのは初めてである。この買収内容をみると、光明乳業はシンレート・ミルクの新規発行普通株2602万1658株を増資の形で引き受け、シンレート・ミルクの51%の株式を取得する。1株3.15ニュージー

⁷ 寺西梨衣・瀬島浩子（2019）による。

⁸ 竹谷亮佑・木下雅由（2017）、76頁の既述を参照。

ランドドルで計算するため、光明乳業は約3億8200万元(約49億円)を支払うことになる。「中国ではここ数年、乳製品の消費市場が急速に拡大し、乳牛の不足や品質のばらつきといった問題が同業界の成長を妨げる障害となっている。今回の買収には、ニュージーランドの健康な乳牛を確保することで供給の安定をはかる狙いがある」⁹。さらに、光明乳業は2011年8月、オーストラリアの同業大手マナッセン・フーズの株式5億3,000万オーストラリア・ドル相当の75%を取得した。買収額は中国食品企業として最大であった。光明乳業のオセアニアへの投資はこれ以降、上記の買収にとどまらず、乳業以外の関連分野にも拡張することになった。2015年9月、光明乳業が傘下の上海梅林正広和を通じて、ニュージーランド最大手の食肉事業者であるシルバーフェーンファームズ(Silver Fern Farms)に対し、発行済み株式の50%を3億1100万NZドルで買収した。このように、2010年以来、光明乳業はニュージーランド、オーストラリアなどでの9つの買収を成功させている。実は、これまで、中国の乳製品企業は、乳製品(飲用乳、チーズ、バターなど)の原料にあたる生乳などを多く輸入しているが、その多くはオーストラリアとニュージーランドからの輸入品である。光明乳業によるオセアニア現地企業の買収の背後には、国内同業上位企業との距離を縮めよとの戦略的な計算がうかがえる。

光明乳業の野心的な海外買収攻勢は、乳製品産業の上位2社にとって強い危機感を引き起こした。つまり、このままでは、国内市場における競争構図が大きく塗り替わるのではないかという戦略的な問題を上位2社に突き放した。これまで国内における安泰な市場優位を保つために2社はオセアニア進出を開始した。

まず、2019年9月、中国乳業第2位の蒙牛乳業がオーストラリアの乳業大手企業Bellamy社と株式売買契約を締結し、Bellamy社の全株式を買収した。Bellamy社は2004年にタスマニアで設立され、新生児や幼児を対象とした食品やミルクを開発している。蒙牛乳業にとってこのテイクオーバーは国際化に向けた重要な試金石とされており、オーストラリア市場を獲得した後は、東南アジア市場をターゲットし、更に全世界への展開を計画している。また、蒙牛乳業は

⁹ 『人民日報』(海外版)の記事「中国の乳業メーカーが初の海外買収」(2010年7月20日)は、このように光明乳業の海外進出を大きく報道した。

「グローバル乳業共同体」構想を掲げており、その一環としてこのテイクオーバーが位置づけられている。さらに、Bellamy 社を買収してから2か月後、蒙牛乳業は再び大型買収を行った。日本企業のキリンホールディングスは11月、オーストラリアで飲料事業を手がける子会社の全株式を蒙牛乳業に売却すると発表した。譲渡価格は約456億円であった。売却するのはキリンのオセアニア飲料事業を統括するライオンが100%保有する「ライオン飲料」で、「ピューラ(生乳)」、「デアリー・ファーマーズ(生乳)」、「ムーブ(フレーバードミルク)」といったブランドを展開している。キリンの豪州事業の買収によって蒙牛乳業は、ライオン飲料は大量のオーストラリア産牛乳の調達が可能で、オーストラリア全体に13の製造施設と広範な冷蔵物流網を所有するなど、強力な垂直統合型の乳製品会社になった。

次に、乳業最大手の伊利集団は、2019年8月、ニュージーランドの南島のウエストコースト地方に拠点を置く乳業大手のウエストランド社の全株式を買収した。ウエストランドは、ニュージーランドの主要乳製品メーカーの1つであり、80年余りの歴史をもち、傘下の多くの製品を世界40カ国以上で販売しており、国際にも知名度が高く、加工原料乳や製品加工などに強い優位性を誇っている。伊利集団によるウエストランドの買収は、「双方の互惠・ウィンウィンという価値観に基づくものであり、伊利は世界資源の統廃合を通じて、よりよく消費者に奉仕するとともに、伊利の国際化戦略に磨きをかけ、世界乳業資源の相互補完、互惠・ウィンウィン、イノベーション・協力を推進し続けるものだ」という¹⁰。伊利集団が買収したウエストランドの生産能力4万7千トンの製品能力を有する。これにより豪州地域が同集団の産業チェーン統合戦略における重要な構成要素となり、両国乳製品産業界の協力がまた1つレベルアップした。伊利集団によるニュージーランドの乳業生産基地への総投資額は30億元(約575億円)に上り、中国乳製品メーカーがニュージーランドおよび南半球で行った投資としては過去最大規模になる。この生産基地のプロジェクトは、牛乳深加工ハイテクプロジェクト、UHT(加熱式殺菌装置)液体ミルク製品プロジェクト、粉ミルク製造プロジェクト、粉

¹⁰ 同社の責任者へのインタビュー発言。

ミルクパッケージプロジェクトの4つの個別プロジェクトからなっている。プロジェクト期間は2つの時期に分かれる。同基地のあるカンタベリー地方は、原乳生産量がニュージーランド全体の半分を占め、乳業研究者に「ミルクバレー」と呼ばれている。伊利集団の産業チェーンを上から下までカバーする生産能力構築方法により、クラスター効果が生まれ、世界の乳業界におけるこの地域の発言権と影響力が直接向上することが期待される。

本稿の研究対象における唯一の製造業企業の海爾集団によるニュージーランド家電メーカーの買収も「ディフェンシブ型対外直接投資」の特徴を持つ。日本でも知られている総合家電メーカーの海爾集団は、これまで旧三洋電機やパナソニックなど日系企業との提携に力を入れたが、国内同業他社に比べて海外現地生産は同社の弱みの1つである。とりわけ、オセアニア市場では、海爾集団の製品があまり知られていない。そして、海爾集団の最大な弱みとして、国内市場における「最大の家電メーカー」という市場ポジションは安泰ではないことが挙げられる。海爾集団によるニュージーランド家電メーカーの買収前の2011年に、同社の売上高は1500億元を達成したが、競争ライバルの美的集団と格力集団はほぼ同レベルの売上高を実現し海爾集団へ猛追してきた。さらに、他の家電商品（エアコン、テレビ、洗濯機など）に比べて、冷蔵庫だけに強みを持つ海爾集団は、国内ライバルに競争優位を続けて保つのに困難である。しかも世界市場における海爾集団のハイエンド商品の欠如は、同社が持つ世界的競争力の短所である。このような背景の下で2012年9月、海爾集団は、ニュージーランド家電最大手のフィッシャー & パイケルに対して株式公開買付（TOB）を実施することによって買収した。フィッシャー & パイケルは1934年に設立された高級冷蔵庫・洗濯機・食器洗い機、乾燥機・調理器具を主力とする世界的な家電メーカーである。海爾集団が国際化戦略をスタートしてから約20年たつが、同社は2つの弱点を持つため、大きな成果が得られていない。1つは独自のコア技術を持たないことである。もう1つは、またレベルの低いブランドと見なされていることである。海爾集団によるフィッシャー & パイケルの買収は、国際市場における家電の高級ブランドに位置づけると感られる。さらに、もっとも大きなポイントは、この買収を通じて国内競争相手に立ち遅れた国際化とハイエンド商品の欠如をカバーしようとす

る点である。

3-3 対オセアニア進出の最初から強いローカライゼーション志向

オセアニアに進出した中国企業の現地運営に現れたもう1つの特徴は、進出当初から強いローカライゼーション（現地化）志向を示す点である。この現象を説明する前には、まず、ローカライゼーションの概念を整理しよう。

多国籍企業論に代表される従来の議論では、本国親会社で生み出された優位性を海外子会社に移転するという側面が強調されてきた(Hymer, 1976)。しかし、今日の多国籍企業は、既に複数回でのビジネス展開を図っており、本社—海外子会社の垣根を越え、多国籍企業がグループとしてどのように優位性を生み出すか、が重大な関心事となってきている。そこで、大きなポイントの1つは多国籍企業の現地運営のローカライゼーション（現地化）である(笠原, 2013)。これに関連するもう1つの概念は「ローカライゼーション戦略」である。一般的に言えば、「ローカライゼーション戦略」とは、現地化することを指す。海外進出した際、運営を現地の文化や地域性ごとに対応させるのが特徴である。こうした戦略を用いる企業を、「グローバル」と「ローカル」を掛け合わせた「グローバル企業」と呼ぶ。現地で立ち上げた子会社では現地の人々を雇用し、現地企業のように運営を行われ、言語やロゴ、写真などを現地の文化に合わせたものに差し替える対応が行われるのが特徴である。また、現地の文化や法律に則った運営が主体であるが、投資国国内で培ったノウハウを現地に提供することも行われる。そして、ローカライゼーションのメリットは、現地の市場に対応させることで企業とその地域に対する経済効果が見込めることである。また、海外での市場開拓ができる。単に輸出するだけでは受け入れられない商品も、海外の需要に合わせて生産できるというメリットがある。地域によって国内で商品開発と生産を行う場合と異なり、現地の雇用を生みつつ、コストを抑えられるというメリットも考えられる。本稿で中心的に取り上げるローカライゼーションには、資本の現地化、人材の現地化、技術の現地化、原材料・部品の現地調達、経営管理的スキル、また経営権の現地化、流通機構の現地化、輸送手段の現地化などの諸側面があるが、本稿は、豪州に進出した中国企業の「経営陣の現地化」に注目する。

表 3 研究対象企業 5 社の人材現地化状況

対象企業	最高責任者 (CEO)	技術責任者 (CTO)	生産責任者 (COO)	財務責任者 (CFO)	経営陣中の現地華人の 役割
海爾集団	現地人	現地人	現地人	現地人	法務担当役員
伊利集団	現地人	現地人	現地人	現地人	マーケティング担当役員
新優国際	中国人	現地人	現地人	現地人	人事担当役員
霍氏集団	現地人	現地人	現地人	現地人	最高責任者
兗鉞集団	中国人	中国人	中国人	中国人	法務担当役員

出所：現地調査の聞き取り情報に基づいて筆者作成。

筆者によるオセアニア現地調査が一部の企業における経営陣の情報を確保した。〔表 3〕は対象企業 5 社における経営陣の状況をまとめたものである。まず、対象企業 5 社の CEO の国籍をみる。歴史的に英国法域圏にあるオセアニアのオーストラリアとニュージーランドにおける企業統治の面は、英米から強い影響を受けている。企業経営陣におけるコア的な存在は、CEO である。CEO (最高経営責任者) とは、企業の業務執行に関して重要な役割を果たす存在である。CEO は会社経営に関する業務のすべてを統括し、また全責任を負う人間となるため、企業の実質的なトップでもある。このため、多国籍企業の多くは、進出国に設立した子会社の CEO を本社から任命・派遣するケースが多い。その理由は自明である。つまり、親会社の様々なグローバル戦略が現地子会社の CEO に伝達されるうえで、CEO を通じて進出国市場にその戦略が具現化される。

ところが、本稿の研究対象 5 社の CEO の国籍をみると、3 社 (海爾集団、伊利集団、霍氏集団) の CEO は現地人である。しかも、この 3 社の資本所有は、中国投資会社側が全額出資もしくは多数出資の子会社である。常識的に考えると、この場合、親会社から最高経営責任者を派遣するのは当然のことであるが、何故、この不可解の結果になっているのか。無論、各社はそれぞれの理由と戦略があるが、筆者はその共通の理由を下記のように推測する。これは、(1) メイドインチャイナの色を意識的に「消去」すること；(2) 国際人材面不足のこと；(3) 現地企業本来の長所を維持すること、である。まず、(1) のメイドインチャイナの色を意識的に「消去」する例は、海爾集団のニュージーランド進出にあたる。既述し

たように、中国国内市場における海爾集團の存在感が大きく、ブランド力もかなり高い。一方、「Haier」というブランドが世界市場においてあまり知られていないし、海外市場における海爾集團の製品は、ローエンドという市場イメージが強い¹¹。つまり、「Haier」は、メイドインチャイナの伝統的なイメージを持つ商品である。この市場イメージを一変させようとする海爾集團の戦略の1つは、海外に既存するハイエンド企業の買収によってハイエンド要素（高級製品のブランド力、技術開発力、管理ノウハウなど）を獲得することである。結局、海爾集團は2012年、フィッシャー & パイケル社の株式を全額買収することにより、フィッシャー & パイケル社の経営支配権を獲得し、フィッシャー & パイケル社の生産技術およびライセンスを取得した。中国市場に巨大なハイエンド消費力が潜んでおり、ハイエンド消費者は徐々に個性化と高品位化しており、健康、清潔、知能などの面で優れている高級家電製品への需要を示している。このため、海爾集團は世界一流のメーカーと提携することによって、よりハイエンドで、より健康的、知能的なキッチン製品の開発に専念する。そして、「Haier」=「メイドインチャイナ」と「ローエンド」というマイナスのイメージを「消去」するために、海爾集團は、自社のニュージーランド事業からブランド名などだけでなく、現地子会社の経営陣にも「Haier」の色を一切染めず、現地人経営者を起用している。これによって「一流の海外企業による開発・生産、一流の経営者による管理、一流のブランド品」という市場戦略がうかがえる。次に、国際人材面不足の問題をカバーする手段として、現地事業のCEOが起用される例は、伊利集團のニュージーランド事業にあたる。前述のように、伊利集團は中国最大の乳製品企業であるが、その海外進出の歴史が非常に浅い。しかも、同社が立地する内モンゴルには、海外事業に効率的に携える国際経営人材の不足が深刻である。とりわけ、オセアニア市場の現地生産・経営に関わる商慣習、法律、言語、文化を熟知する専門経営人材は自社内に皆無に近い。その結果、伊利集團はニュージーランドのウエストランド社の買収以降、現地人のCEOを留任することを選択した。第3に、現地

¹¹ 日本市場で販売される海爾集團の小型冷蔵庫は典型例である。単価が安く、小型のため、単身赴任の会社員や下宿の大学生が短期利用のために「Haier」の小型製品を購入するケースが多い。

企業本来の長所を維持する例は、霍氏集団である。同社によるオセアニアへの進出は、ケアンズの宿泊事業の買収から始まった。ケアンズにはその絶好の立地（グレート・バリア・リーフの起点）により、最近、中国から大勢の観光客が訪れる。霍氏集団は、中国人観光客を中心に豪州事業を大きく発展させようとする戦略がある。つまり、「オーストラリアに宿泊し、現地のサービスを受ける」という点は同社のセールスポイントになっている。このため、現地事業の運営も現地人 CEO は携えている。

そして、強いローカライゼーション志向は、対象企業の CEO ポストに限らず、技術責任者 (CTO)、生産責任者 (COO)、財務責任者 (CFO) など重要な経営陣ポストにも現地人を起用したケースが非常に多いことがわかる（〔表3〕）。唯一の例外は、兗鋌集団のオーストラリア事業である。同社経営陣には、中国の親会社から派遣された役員が重要なポストを独占している。何故、兗鋌集団は経営陣のローカライゼーションを追求しないのか。その理由は、親会社の資本所有に関係すると、筆者が推測する。つまり、国有企業の親会社側が海外事業の現地運営を外国人経営者に任せるという経営方針は何らかの規制の壁にぶつかるのではないかと考えられる。

そして、もう1つの興味深い現象もある。それは、研究対象企業の各社の経営陣に登場する現地華人である。一般的に華人は、移住先の国籍を取得した中国系住民をさす。オセアニア地域はグローバル化と移住ブームを背景に、改革開放後の中国大陸部住民の主な移住先になっている。21世紀より、オセアニアにおける華人の規模も急拡大を続けている。オーストラリアを例とすると、華僑華人数は67万人に達し、現地の常住人口の3.4%を占めた。これによりオーストラリアは、華人の比率で世界トップクラスとなった。ニュージーランドの華人数は現在、14万人となり、ニュージーランドの常住人口の3.6%を占めた。そして、中国多国籍企業における華人の役割については、これまで多くの先行研究によって究明されている（川井，2013；苑，2014など）。早い段階に東南アジアに進出した中国企業を例にとると、中国企業の弱みの1つとして国際経営の豊富な経験を持つ人材が不足しているため、現地に既存する華人を最大限に活用している（苑，2014）。オセアニアの事情はそれに非常に類似する。しかも、オセアニアの場合、中国企

業の進出のスピードが速いという特殊の背景もあるため、中国企業にとって、現地の法律、市場、労働、人事などに熟知する国内人材は限られる。対象企業5社をみると、各社の経営陣には、現地の華人が重要な経営ポストに登用されている。国有企業の兗鋳集団の経営陣にも法務担当役員のポストには、華人が務めている。

3-4 強いホームマーケットリンク志向

オセアニアに進出した対象企業11社の販売市場をみると、1つ現象には驚く。それは、ほとんどの対象企業が現地市場もしくは第3国市場に向けず、母国市場の中国に向けて現地生産・運営を行っている点である（〔表4〕を参照）。本稿はこの現象を「強いホームマーケットリンク志向」と呼ぶ。

〔表4〕をもう少し詳細にみると、(1) 農業、畜産業、製造業と採掘業に従事する7社は、すべての製品を中国市場に向けて販売している。内訳をみると、畜産業の3社（光明乳業、伊利集団、蒙牛集団）、農業1社（新優国際）および採掘業1社（兗鋳集団）は、「製品の全量を中国市場に輸出」とする。新希望集団は、製品の約2割をオセアニアと欧米市場に販売するが、大多数の8割を中国市場へ「持ち帰る」（中国へ輸出）。ただし、製造業の海爾集団は、その製品の「半分以上を

表4 調査対象企業の販売市場

中国企業名	販売市場	ホームマーケットリンクの有無
新優国際	全量中国輸出	○
光明食品	全量中国輸出	○
伊利集団	全量中国輸出	○
海爾集団	半分以上海外市場	○
蒙牛乳業	全量中国輸出	○
白馬集団	中国人観光客向け	○
霍氏集団	中国人観光客向け	○
中金集団	中国人観光客向け	○
万達集団	現地顧客中心	×
新希望集団	8割中国市場向け	○
兗鋳集団	全量中国輸出	○

出所：現地調査の聞き取り情報に基づいて筆者作成。

現地および第3国市場へ販売する」という。海爾集團の事情を少し加筆すると、上記のように同社は、これまで世界市場におけるハイエンド製品セグメントに弱かったため、ニュージーランドの企業を買収した経緯がある。現在、ニュージーランド子会社は主に、製品・製造技術開発とハイエンド製品の生産を集中し、家電製品の特定セグメント（厨房電器、高級洗濯機など）に専念している。(2) サービス分野の不動産産業4社も強い「ホームマーケットリンク志向」を有する。ホテルとリゾートに携える3社（中金集團、白馬集團、霍氏集團）は基本的に中国人観光客に向けて現地運営を行っている。唯一の例外は、現地の映画館チェーンを買収した万達集團である。同社の販売は現地消費者に向けている。

上記の現象は、何故発生したのか。また、この現象はこれから長く続くのか。対外進出の歴史が浅く、多くの特徴が見えない中で上記の疑問に答えるのは困難である。筆者は、かつて日本企業の対外直接投資に関する理論的解釈を引用することによってこの現象を説明したい。1960～70年代、国際競争劣位に陥った日本の労働集約的産業分野の企業は、東アジアへ直接投資を行い、日本国内の劣位産業を東アジア地域へ移転させた。この種の直接投資は後に様々な理論的関心を引き起こした。そのうちの1つの有名な理論は、「小島理論」である。ここでは小島理論を議論するつもりがないが、簡単にこれを紹介することにしよう。つまり、小島本人の論文によると、一国の経済発展を考える場合、その比較優位産業が継起的に高度化してゆくことを経済発展と捉えると、日本経済においては労働集約的産業である繊維産業から資本集約的産業である鉄鋼、さらには知識・技術集約的な電気機械、機械・輸送機械へと時間的継起をもって、自国の主導的輸出産業を順次高度化させてきた。この傾向は日本だけでなく東アジアの経済発展の態様に引き継がれている¹²が、東アジアの場合、日本の経験と著しく異なるところは先進国からの直接投資がこの比較優位部門の転換連鎖過程に結びついていることである。そこで、小島(2004)は有名な仮説を提起した。つまり、「(直接投資を両産業に導入すれば生ずるであろう)潜在的比較生産費を目処として、ホス

¹² この経済発展の態様は後に、いわゆる「雁行形態論」の議論に展開していく。つまり、東アジア地域における一産業の雁行形態的發展は、「輸入—輸入代替—輸出—海外直接投資—逆輸入—産業調整」の各段階を経過するサイクルとして表される。

ト国の比較優位産業（＝投資国の比較劣位産業）を選び、投資国の比較劣位産業の企業から経営資源がホスト国の潜在的比較優位産業へ移転され（つまり直接投資がなされ）れば、後者に生産性改善効果が生ずるので、比較生産費差は拡大され、より利益の大きい貿易が創造される」というものである。このタイプの直接投資を「順貿易型直接投資」とおく（小島，2004，35～36頁による）。上記の議論は、かつて日本企業による対東アジア進出を説明するには、かなり納得できる仮説である。しかし、この仮説を用いて中国企業による対オセアニア進出を説明できない。何故なら、かつて日本企業による対東アジアへの直接投資は、(1)先進国から途上国へ、(2)投資国（日本）の劣位産業＝被投資国（東アジア）の優位産業、(3)投資国（日本）における生産性低下の状態から被投資国（東アジア）における生産性上昇、という3条件が存在しているからである。ところが、中国企業による対オセアニアへの直接投資は必ずしも上記の条件を持たない。とりわけ、(1)と(2)の条件は、まったく存在していない。強いて言えば、上記の条件(3)は、若干存在する程度であると考えられる。ただ、興味深い点がある。つまり、中国企業の対オセアニア直接投資の本質は、かつての日本企業による対東アジア投資と異なるが、結果は必ずしも異ならず、「順貿易型直接投資」の傾向を示している。要するに、このような直接投資の形態は投資国（中国）と被投資国（オセアニア）との新しい貿易を創出させたので、「順貿易志向型直接投資」といえる。

上記の現象について一体、どのように説明すればよいか。トラン、松本（2007）は、「国際分業」の視点を提供している。彼らの研究は、アジアNIEsの対外投資を対象にして説明している。つまり、「NIEsである台湾の場合でも小島理論を裏付ける形で、順貿易型直接投資を通じて雁行形態型経済発展の伝播を促してきたことが表されたが、近年このような小島理論が想定してこなかった直接投資および貿易を通じた国際分業のかたちが見られるようになって来た。近年、国際貿易論ではFragmentation理論¹³やAgglomeration理論¹⁴として説明される分業の形

¹³ Fragmentation理論は、Deardorff（2001）によれば「最終的には一つの製品を作るための生産の工程を異なった場所で行われる複数の段階に分割すること」と定義されている。これは、それぞれの工程をその工程が適した立地条件の場所に分けることで、もっとも効率の良い生産を行おうとするものである。伝統的な貿易論が、産業間の分

態である」(12頁)。さらに、彼らは、電機産業に発生した日本・NIEsの対外直接投資を例にして説明している。「実際、東アジア地域の主要貿易製品である電機産業への投資は、伝統的な理論で説明される「本国において比較劣位になった産業を直接投資によって海外へ移す」といった以上の意味を持っている。すでにもたように、たとえば、熱電子管・半導体の東アジア域内への輸出は、この地域の世界への輸出の70%を超えるなど、東アジア地域では工程間分業が浸透している。特にASEAN諸国と中国の域内部品貿易が拡大しているためである」(12頁)。結局、「日本やNIEsからの電機産業に対する直接投資は、投資国と受入国間の貿易を拡大するだけではなく、複数の受入国間の貿易を拡大するといった意味において域内の貿易を一層拡大する効果があるということができよう」(13頁)。以上の国際分業論の視点から中国企業による対オセアニア進出を部分的に説明することができると思う。しかし、本稿の研究対象は、「自然型資産」への直接投資であるので、上記の「製造業モデル」に基づく説明には、納得しない部分がある。たとえば、兗鋁集団の在オーストラリア事業は、石炭を「完成品」として、本国へ輸出するため、国際分業の痕跡が見られない。ここで筆者は、投資国の「市場力」という点を注目する。つまり、現在、中国経済の巨大化によって多くの資源類商品、農産物、畜産物、水産物の国内供給は需要を上回る状態である。しかもその需要量は膨大である。このため、中国企業は、国際分業の好条件を利用して資源国のオセアニアへ直接投資をし、そこで獲得した商品を国内市場へ輸出する、という企業行動を行っている。その結果、本稿で観察されたホームマーケットリンク現象は発生した。

業を想定していたのとは異なり、1つの産業のみならず1つの製品の工程間で分業が行われることを説明した理論である。

¹⁴ Agglomeration理論は、立地論・経済地理学的見地から分業について考察したものである。Krugman(1991)は、外部経済の存在が産業立地や周辺パターンを生み出すという観点から、政治的国境は必ずしも外部経済性の適用範囲とはならないと主張する。グローバル化の進展やFTAによって国境による貿易や生産要素移動の障壁が小さくなれば、それまで国境によって分断されていた外部経済の適用範囲が本来の範囲へと変化し、産業の集積とそれによる規模の経済を引き起こすことが説明されている。

4 まとめ

以上、本稿は、中国企業の在オセアニア事業が今、どのように運営されているか、したがって、在オセアニア中国企業の現地運営の特徴は何であるか、という2点を中心に分析した。最後には分析を通じて得られたポイントをまとめよう。

まず、「自然型資産」を狙ってオセアニアに直接投資を行った中国企業の現地運営の第1の特徴は、「強いテイクオーバーの進出志向」を持つ点である。この特徴は、本稿の研究対象のすべての企業に共通するものである。つまり、中国投資企業は最初より、オセアニアの土地、鉱山、農場、不動産などの「実物」を狙って投資を行っている。これらの「実物」を獲得することができなければ、「自然型資産」の獲得を目的とする直接投資の意味そのものもなくなるので、これは、テイクオーバーの方式による対豪進出という結果に至ったと考えられる。

次に、中国企業の対オセアニア直接投資の第2特徴は、「ディフェンシブ型対外直接投資」の特徴を持つことである。つまり、中国の特定産業において、ある企業は最初に特定の海外市場へ直接投資を行う時に、同産業におけるライバル企業は、中国市場における自社の競争ポジション（市場シェア、競争優位、企業規模、技術開発力、ブランド力など）が影響されうると判断し先行の投資企業と競争して海外市場にも投資する。これによって国内市場における自社の競争ポジションを保とうとする企業行動は、「ディフェンシブ型対外直接投資」の結果をもたらしたといえよう。

第3に、オセアニアに進出した中国企業の現地運営に現れたもう1つの特徴は、進出の最初の時点から「強いローカライゼーション（現地化）志向」を示す点である。何故、この不可解の結果になっているのか、筆者はその共通の理由を下記のように推測する。これは、(1) メイドインチャイナの色を意識的に「消去」すること；(2) 国際人材面不足のこと；(3) 現地企業本来の長所を維持すること、である。

第4に、オセアニアに進出した対象企業が示す第4の特徴は、ほとんどの対象企業が現地市場もしくは第3国市場に向けず、母国市場の中国を想定して現地生

産・運営を行っている点である。具体的にいえば、各社は現地で生産された完成品もしくはサービスを中国市場もしくは中国人消費者に提供する。本稿はこの現象を「強いホームマーケットリンク志向」と呼ぶ。この現象を生み出す理由は、いわゆる「順貿易型直接投資」に部分的に関連性が認められるが、筆者は、中国とオセアニアとの国際分業関係と中国自身の市場力がこれを根本的な影響を与えていると考える。

しかし、本稿のファクトファインディングは、現段階において「暫定的」なものにしてきたい。何故なら、中国企業の対オセアニア直接投資は浅い歴史しかないからである。この現象が将来、長く続くかどうかについて、結論を付けるのは時期尚早である。

【主要参考文献】

1. 苑志佳 (2014) 『中国企業対外直接投資のフロンティア——「後発国型多国籍企業」の対アジア進出と展開——』創成社
2. 苑志佳 (2017a) 「途上国から先進国へのアップヒル型対外直接投資の動機分析——中国企業の対米直接投資を中心に——」立正大学『経済学季報』第66巻第3号
3. 苑志佳 (2017b) 「中国の対EU直接投資の動機・類型に関する分析」立正大学『経済学季報』第67巻第1号
4. 苑志佳 (2017c) 「中国企業の対米直接投資の動機に関する研究——「戦略型資産獲得型」直接投資のパラダイム——」日本産業学会『産業学会研究年報』第32号
5. 苑志佳 (2019) 「自然型資産」獲得の対外直接投資の要因分析——中国企業による対オーストラリア直接投資を中心に——」立正大学『経済学季報』第68巻第1号
6. 笠原民子 (2013) 「日本企業における経営現地化の諸課題——HRMシステム改革の重要性——」アジア経営学会『アジア経営研究』No. 19
7. 川井伸一 (2013) 『中国多国籍企業の海外経営：東アジアの製造業を中心に』日本評論社
8. 木田秀一郎、伊佐雅裕 (2016) 「中国の牛乳・乳製品をめぐる動向——産業構造の変化と今後の国際需給への影響——」農畜産業振興機構『畜産の情報』2016年9月号
9. 小島清 (1987) 「貿易志向型海外直接投資——小島理論の骨格——」国際経済学会

『世界経済評論』1987年6月

10. 小島清 (2004) 『雁行型経済発展論』(第2巻), 文真堂
11. 胡竹清 (2016) 「中国企業の海外 M&A 戦略——P. J. Williamson and A. P. Raman の『Double handspring (二重のとんぼ返り)』説に関する一考察」『経営総合科学 105 号』愛知大学経営総合科学研究所
12. Krugman, Paul, (1991), *Geography and Trade* (Gaston Eyskens Lecture), MIT Press. (北村行伸, 高橋亘, 妹尾美起訳 『脱「国境」の経済学——産業立地と貿易の新理論』東洋経済新報社, 1994 年)
13. 竹谷亮佑, 木下雅由 (2017) 「中国における酪農, 牛乳乳製品の需給動向——国内需要の増加を受け, 輸入量は増大——」農畜産業振興機構 『畜産の情報』2017 年 12 月号
14. 田中祐二 (2009) 「対外直接投資の部門別投資発展経路——「優位性」の理論的アプローチ——」立命館大学 『立命館経済学』第 58 巻第 3 号
15. Dunning, J. H. (1998), 'Third World Multinationals Revisited: New Developments and Theoretical Implications' in J. H. Dunning (ed), *Globalization, Trade and Foreign Direct Investment*, Pergamon.
16. Deardorff, Alan V. (2001), "Fragmentation in Simple Trade Models." *North American Journal of Economics and Finance*, 12: 121–137.
17. 寺西梨衣, 瀬島浩子 (2019) 「中国における酪農・乳製品生産の現状と今後の需給見通し」農畜産業振興機構 『畜産の情報』2019 年 9 月号
18. トラン・ヴァン・トゥ, 松本邦愛 (2007) 「貿易と直接投資」, 浦田秀次郎・深川由起子編 『経済共同体への展望』(東アジア共同体の構築第 2 巻) 岩波書店, 第 1 章
19. 中川涼司 (2013) 「中国企業多国籍企業化の進展とその意味——中所得国多国籍企業論の提唱——」龍谷大学 『経営学論集』第 57 巻第 1 号
20. 中川涼司 (2013) 「中国企業の多国籍企業化——発展途上国多国籍企業論へのインプリケーション——」立命館大学 『立命館国際研究』第 26 巻第 1 号
21. Hymer, S. H. (1976), *The International Operations of National Firms* (宮崎義一編訳 (1979) 『多国籍企業論』岩波書店)
22. Frederick T. Knickerbocker (1973), *Oligopolistic Reaction and multinational Enterprise*, Boston, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University (藤田忠訳 『多国籍企業の経済理論』東洋

経済新報社, 1978 年)

23. 丸川知雄, 中川涼司編著 (2008) 『中国発・多国籍企業』同友館
24. 三菱総合研究所 (2010) 『中国及びインドの石炭需給動向がアジア太平洋石炭市場に与える影響調査』(平成 22 年度海外炭開発高度化等調査, 独立行政法人新エネルギー・産業技術総合開発機構)
25. 三石誠司 (2018) 「中国の牛乳・乳製品マーケットをめぐる競争」(<https://www.jacom.or.jp/column/2018/02/180202-34532.php>)
26. 頼雅京 (2015) 「中国企業によるクロスボーダー M&A の特徴に関する研究」兵庫県立大学大学院 (博士論文, 甲第 242 号)
27. 劉敬文 (2018) 「中国企業の対外直接投資のパターンと内在的論理: 経営資源獲得型 OFDI を中心に」桜美林大学産業研究所 『桜美林大学産業研究所年報』(36), 1-25