

# 中国型多国籍企業に関する試論

苑 志佳

## 【要旨】

中国の対外直接投資や企業の多国籍化については、すでに多くの視点からアプローチされている。本稿の問題関心は、後発国中国の多国籍企業は、どのような「型」を示すかにある。中国型多国籍企業の型とは、先進国や先発国及びほかの途上国の多国籍企業が示さない特徴である。本稿の分析を通じて中国多国籍企業の「型」が下記の諸側面に強く映されていることがわかった。つまり、投資立地選択において強い途上国地域向け指向であること、投資主体が、一般的には民間企業のみなのに対し、公有企業と民間企業であること、投資の動機が戦略的資産の獲得であること、投資方式が先進国への主要手法である M&A であること、競争優位に多い「イレギュラー競争要素」が存在すること、技術戦略は「逆向き」技術の獲得であること、最初から強い現地化を指向しているため海外現地事業運営を図っていること、最後にその海外現地での市場戦略としてボリューム・ゾーン市場の下層部、BOP 市場を狙って海外進出を果たし、MOP・TOP 市場に参入することを掲げていることなどが特徴として挙げられる。

【キーワード】 対外直接投資, 中国型多国籍企業

## 1 はじめに

21 世紀に入ると、世界における対外直接投資の特徴の 1 つは、発展途上国の対外直接投資が増加していることにある。途上国企業が力を付け、対外直接投資の

拡大は多国籍化を急速に進めている。その中では経済高度成長を続けている中国は、対外直接投資が年々増えており、発展途上国のなかで主要投資国にもなっている。

周知のように、多国籍企業は、先進国、途上国、あるいは日本における企業の成立過程の中で、その特質が形成される。さらにその国の歴史的転換、変化によって、性質が変わっていく。途上国にあっても、多国籍企業の成立要因は大きく異なる。国と企業のグローバル展開の実態を理解して、対応戦略を構築する必要がある(五味, 2003)。そこでは特にそれぞれの地域・国の多国籍企業はそのグローバル化の背景・歴史によって独自の「型」になる、という点が興味深い。本稿の問題関心は、後発国中国の多国籍企業は、どのような「型」を示すかにある。本来、中国多国籍企業の型を議論する自体は、時期尚早ではないかという見方があるかもしれない。何故なら、中国資本のグローバル化は大体2000年以降に本格化してきたため、中国多国籍企業の特徴もしくは型がまだ形成されていないのではないと思われるからである。しかし、中国企業の対外直接投資は、先進国企業に比べてハイスピードで展開しているし、その直接投資規模は、すでに世界有数のレベルにも到達している<sup>1</sup>。これまで、中国の対外直接投資や企業の多国籍化については、すでに多くの視点からアプローチされている。したがって、海外市場で展開している中国多国籍企業の多くは、鮮明な特徴と独特なスタイルを示している。とりわけ、先進国企業に比べて中国多国籍企業の型は個性の強いものが多い。本稿の目的は、これらの中国多国籍企業の特徴を特定するうえで、中国多国籍企業の「型」を明らかにすることにある。

上記の目的を達成するために本稿はまず、これまで学界で議論されていた多国籍企業の「型」をめぐる議論を整理し、その主な論点をまとめる。次は、中国多国籍企業や直接投資の特徴に関する先行研究をまとめる。第3に、上記の先行研究における主な論点を踏まえて「中国型多国籍企業」に関する独特な側面を突き止める。最後に、本稿の主な発見をまとめる。

---

<sup>1</sup> 2019年末時点における中国の対外直接投資は、ストック金額ではアメリカ、オランダに次ぐ世界第3位、フロー金額では日本に次ぐ世界第2位である。

## 2 多国籍企業の「型」に関する先行研究

そもそも多国籍企業の「型」に関する関心および学術的研究は直接投資や多国籍企業の正統理論の中では注目されたわけではなかった。なぜなら、多国籍企業そのものは、最初に欧米に誕生したもので、欧米多国籍企業が行った企業行動、市場戦略、組織手法は、世界の「標準」もしくは「型」として自然になっているからである。ところが、1970年代以降、企業のグローバル展開における「型」への関心は徐々に高まってきた。その最大の背景は、日本企業の海外進出の開始と同時に現れた、欧米多国籍企業と異なる日本企業の企業行動およびグローバル戦略である。つまり、それまで〔多国籍企業＝欧米企業〕の構図は日本多国籍企業の登場によって塗り替わった。

筆者の知る限りでは、世界における日米の多国籍企業を研究し、最初に「アメリカ型」と「日本型」と呼び始めた日本人研究者は、小島清である。小島は1970年代から、これらの関係をヘクシャー＝オリーン定理の枠組みの中でモデル化してきた(小島, 1998; 小島, 2003)。小島は、直接投資を、相手国の比較優位産業(すなわち自国の比較劣位産業)へ経営資源を移転する「順貿易型直接投資」と、相手国の比較劣位産業(すなわち自国の比較優位産業)へ経営資源を移転する「逆貿易型直接投資」に分け、前者を日本型、後者をアメリカ型と呼んでいた。そして、日本からの順貿易型直接投資がアジアの雁行形態発展を促進させることを説明した。

小島(1971)では、1970年代ごろの日米多国籍企業が示す「型」について、下記のように説明している。「これまでのところ直接投資の理論的解明は、専らミクロ的・産業組織論的アプローチが支配的であり、マクロ的・国民経済学的アプローチが殆んど無視され、いわんや両アプローチの補完的統合ははまだ展開されていない。産業組織論的アプローチが支配的であるのは、若干のヨーロッパ企業も含むが主にアメリカの巨大企業による、専ら利潤極大化のための世界市場をまたにかけた寡占的行動、また母国と進出先の国民経済的發展によって直接制約されるのでないかのような超国籍的活動が、主要な分析対象とされたからであろう。

これを「アメリカ型直接投資」と名づけておこう。「アメリカ型多国籍企業」の具体的な特徴について、小島は下記のようにまとめている。「アメリカ型直接投資の特色は次の三つに要約できよう。①寡占的大企業の利潤極大化を目的とする世界市場シェア競争であり、資本、技術、経営という経営資源の巨大性と卓越性を海外進出の武器としている。②比較優位構造のトップに位置する先端成長産業から海外へ進出する。③ミクロ的産業組織論に立脚しており、マクロ的国民経済的関連は無視されている」（小島，1971；704頁）。そして、同じごろの1970年代における日本企業の海外進出については、アメリカ型多国籍企業と異なる特徴を持つため、「日本型直接投資」と名付けられた。「日本の海外直接投資は、進出の動機にしる、活動の分野にしる、現在までのところ、日本という国民経済の全活動と密着し、その比較優位構造を補完し能率的に高度化させる方向において、実施されている。きわめて国民経済マインデッドであり、貿易指向的 trade-oriented であり、国籍をもった活動であるように見うけられる」。つまり、アメリカ型多国籍企業に比べて日本企業の多国籍化は、異なるパターンを示している。「要するに日本の直接投資は、①動機と業種からみるときわめて貿易指向的 trade-oriented だといえる。②自然資源・原材料の輸入確保と、生産財輸出と現地加工・再輸出の促進を主たる目的としている。輸入と輸出の両面において貿易指向的なのである。③そしてこのことが、後に国民経済的活動と直結することになるのである。」（小島，1971；709頁）。

1980年代以降、日本企業の海外進出は規模的にも範囲的にもかつてない程度で大きく拡大し、日本企業の国際競争力が国際的に広く注目されるようになった。このような背景の下で「日本型」多国籍企業に関する研究も大きく増えた。そこで、組織論の視点から日本多国籍企業を研究する学者は、海外に展開した日本型多国籍企業について、下記の見解も見せている。「日本型多国籍企業モデルとは、日本の多国籍企業の特徴は本国における日本企業の経営スタイルや組織特性が海外の子会社に反映されたものであり、日本の多国籍企業をアメリカやヨーロッパ多国籍企業とは異なった新しいタイプの多国籍企業として理解すべきである」（高宮，1981；Campbell & Burton, 1994）。これに同調し、日本的経営や日本的生産システムの視点での研究には、板垣の研究は代表的なものでもある。板垣

(2003)によると、日本の多国籍企業の特徴であり、またその未熟性や後進性の証拠とされてきた日本人出向社員の比率の高さや、日本本国への権限の集中の程度には、日本企業が国際経営の経験を積むと共に変化が生じてきている。その意味で、発展段階モデルにある程度の説明能力があることは否定できない。しかし、アメリカやヨーロッパの多国籍企業に比べて、日本人出向者の比率が顕著に高く、また戦略や経営の決定権が本国へ集中しているという傾向は、日本企業の海外経験が長くなっても基本的には変わっていない。日本の多国籍企業の基本的な特徴は、品質管理能力や在庫管理能力に示されるオペレーション効率に関するパフォーマンスの高さと収益性に関するパフォーマンスの低さというパラドックスにある。日本企業の海外子会社は、オペレーション効率に関してはかなり良好なパフォーマンスを達成している。にもかかわらず、なぜアメリカおよびヨーロッパ企業の海外子会社に比べて低い利益率しか実現することができないのか。このパラドックスを解く鍵は、オペレーション効率を高める技術、技能、ノウハウ、およびそれらを体化した人材といった経営資源の蓄積と活用を重視する日本企業の組織特性にある。オペレーション効率と収益性との間のパラドックス、および経営資源の蓄積と活用重視の経営は、日本国内および海外における日本企業に共通の特徴である。しかも、日本の多国籍企業の特徴とされてきた、日本人出向社員の比率の高さ、本国中心の経営、インフォーマルな情報ネットワークの重要性などの点も、このパラドックスおよび経営資源蓄積型の経営によって説明することができる(板垣, 2003; 1頁)。

そして、異文化研究と産業史の視点から、欧米日型およびアジア途上国型多国籍企業を分析する研究もある。五味(2003)は、その1つである。この研究によると、欧米の多国籍企業の文化的特長について、英国の植民地経営の延長線にある多国籍企業の発展と、ドイツの化学、金属を主体としたマイスターに象徴される産業形態、さらにIT化への遅れは欧州企業の共通した産業文化の特徴である。米国については、19世紀から20世紀初頭にかけて、欧州からの技術移転と米国での風土で育ったマスプロダクションの産業風土の文化から、1980年代後半からIT技術の進歩とアウトソーシング、イノベーションと短期経営を中心とした企業経営、経営戦略に多くの産業がシフトした。一方、途上国にあっては、多国籍企

業の出現は4つの流れがある。日本をモデルにした産業政策のバリエーションと、産業クラスターで外資を核とした地場企業の工業化が成果を生んだ。台湾・中国・インドはシリコンバレーの技術文化的移転が、人材育成と共に成立した。その間に立って、日本の企業を持つ垂直統合型産業形態は、日本の永続的企業関係と長期雇用という文化的特質の中で育ったものであった。その企業が、モジュール化の進化の激しい電機産業と、インテグラル型の強い自動車産業の違いに直面する問題を抱えた。企業自体がその出自国の文化的特質に裏打ちされた産業の特質が形成され、またアメリカのように、建国以来パイオニア精神と西欧からの機械文明を広大な国土に適応した、マスプロダクションをベースとした諸産業の企業体質が、成熟した市場至上主義によって構造変化をきたした問題を提起した。そのなかで、自国の産業の特質をよく知悉して経営戦略を構築する必要がある(五味, 2003; 40頁)。

1980年代以降、組織論の視点から多国籍企業の「型」を研究した名作が登場した。それは、Bartlett & Ghoshal (1989)の『地球市場時代の企業～トランスナショナル・マネジメントの構築』(邦訳, 日経新聞社, 1990年)である。関下(2004)は、彼らの研究を丁寧にとまとめているので、以下ではこれを引用することによって説明する。Bartlett & Ghoshalは、組織の非構造的側面を重視する主張を行っているが、その根拠は、ストップフォード／ウェルズが提唱して一大流行を生んだマトリックス組織がアカデミズムでの賛同や同調とは別に、実際の実践過程では多く失敗に帰したか困難に直面して変更を余儀なくされてきたという、彼らの事実認識に基づいている。その理由は、多国籍化(地域)、多角化(事業)、多様化(製品)、多機能化(職能)といった複合的な役割を多国籍企業は果たさねばならず、それを単一組織へ集約化して整合するのは極めて困難だからというものである。彼らの要約によると、一般的に世界的企業は、海外拡張のはじめの段階では国際事業部で国際経営を行うが、そこでは海外販売高も製品多角化も低位である。次の段階で、海外向け製品数をあまり増やさずに販売を伸ばした企業は、概して地域的機構を採用する。一方、海外向け製品数を実質的に増やした企業は、世界的製品別事業部の機構を採用する傾向にある。そして最終的に販売高も製品数も多くなれば、企業はグローバル・マトリックスに達することになるという。

表 1 多国籍企業の 3 類型

組織の特徴	①マルチナショナル型 (権力分散型連合体)	②インターナショナル 型 (調整型連合体)	③グローバル型 (中央集中化)
資源の能力と分配	分散型で国ごとに自立	コア能力の源泉は親会社に集中させ他は分散	中央集権型でグローバル規模
海外事業の役割	現地の機会を利用	親会社の能力を適応させ活用	親会社の戦略を実行
知識の開発と普及	各ユニット内で知識を開発して保有	親会社で知識を開発し海外のユニットに移転	親会社で知識を開発して保有
代表例	欧州多国籍企業	アメリカ多国籍企業	日韓多国籍企業

出所: Bartlett & Ghoshal (1989).

だが、これは二元的な指令で問題を解決しようとするため、予測や利害関係の違いをかえって拡大してしまうことになり、実際にはうまくいかないことが多く、結果的には失敗に終わることになった。企業の戦略が違えば、当然に組織上の目標も異なり、それに沿って異なる組織構造を構えることになるが、その結果、それぞれの組織の特性を生みだし、そして活動の蓄積は組織伝統になって堆積される。そこでは一律な方程式は組めないのが実際であると、彼らはいう。そこで、次に、こうしたそれぞれの企業の組織特性と組織伝統とはなにか、そしてそこにはどんな独特の形式と一般的な型(パターン)があるのかの検討に入っていく。彼らによれば、企業組織のモデルはマルチナショナル型、グローバル型、インターナショナル型の3つのタイプに分けられる(〔表1〕を参照)。

まず、第1にマルチナショナル型であるが、これは「権力分散型連合体」とでもいうべきもので、戦前に海外拡張した企業が採用した標準的な型で、情報や組織力を分散させ、現地の経営方式に沿う形をとって、各国市場の違いに対応しようとするものである。つまり、「マルチナショナル型組織の特徴をまとめると、次のようになる。情報と組織力を分散した連合体であること。非公式な個人的統制と単純な財務管理システムによる経営方法をとること。そして、世界的経営においては、各国の独立した事業連合体と見なす経営精神に基づくものである」。一言でいえば、現地適応型である。欧州企業の多くはこの型に属する。第2に、インターナショナル型は「調整型連合体」とでもいうべきもので、戦争直後の10

年ほどは優勢であった。当時は知識や専門技術を技術的進歩の遅れている国や市場開発の進んでいない国へ移転することが主要な課題であった。つまり、「現地の子会社は新製品や戦略を自由に改良できたが、製品開発、経営方法、着想などについては親会社に大きく依存しており、本社の管理や統制の度合はマルチナショナル企業よりも大きい」ことになる。アメリカ多国籍企業の多くはこのタイプである。第3のグローバル型は情報や権限の中央集中化を基本にしている。これは近代的な企業形態で、国際化のパイオニアであるフォードやロックフェラーが採用したものである。厳しい中央管理体制の下で、グローバルな規模での効率化を追求して、標準化された製品を世界中に出荷した。後にこれは日本企業によっても模倣されるところとなった。すなわち、ここでの海外子会社の役割は販売とサービスに限られ、部品を組み立てて製品を販売し、本社で開発した計画と方針を実行することにもっぱら当てられた。「マルチナショナル型組織やインターナショナル型組織に比べると、グローバル型組織は製品や戦略を生み出す自由がずっと少なく、既存のものを改良することもできない。この組織機構は「中央集中」である」といえる。つまり、「グローバル組織の特徴は、中央集中型の結びつきの中で子会社が親会社に依存して厳しく管理されており、世界を1つの経済単位と見なす経営精神をもっていることである」。つまり、これは集権型モデルである<sup>2</sup>。日本多国籍企業は、グローバル型と言われている。海外の子会社は本社の策定した方針・計画の実行者である。海外子会社における生産や販売については、全世界規模での生産や販売を立案し実行する必要がある。日本の多国籍企業にとっては、グローバル型の考え方が適用できるといえよう。

そして、1990年代から2000年代にかけて、NIEsのみならず、ASEAN諸国においても企業が海外事業展開を行っている。このため、いわゆる「途上国型」多国籍企業への関心は徐々に高まっている。しかし、途上国多国籍企業の出現は、ごく最近のことであるため、欧米日企業を中心とする「型」の研究蓄積はかなり限られているし、研究視点も収斂されていない。その中では、ASEANの多国籍企業のタイプを研究する面白い論文がある。Pananond, P. (2007) は、発展途上

---

<sup>2</sup> ここまでの記述は、関下 (2004), 22~23 頁の内容を引用したものである。

国の企業が国際化を図る際に重要となる要素はネットワーク能力であると指摘している。ネットワーク能力とは様々な取引相手の補完的な資源を利用し、自社の利益に転換する能力のことである。Pananonはネットワーク能力の具体的な内容を①社会的・文化的つながり、②中国(系)企業においてみられる「クアンシ(guanxi)」であると定義した。クアンシとは中国の文化において特徴的な行動様式のことであり、たとえば個人間の贈与、会食、自宅へ招待する、といった信頼関係に基づく様式のことである。さらに発展途上国の国内制度が未発達である場合、企業はネットワーク関係へと依存すると指摘しており、この能力は技術などの企業特種的な所有優位を持たないLDC企業にとって重要な競争優位になると指摘している。柳田(2011)では、タイの財閥企業CPグループの多国籍化を実証的に観察したうえで、その発見を下記のように述べている。CPグループの事例に見られるように、これまでタイを投資本国とする多国籍企業は、政府との密接な関係や個人的な人間関係を重視するネットワーク能力の向上に努めてきた。このネットワーク能力を優位性として、1990年代まで積極的に海外事業展開を行ってきた。しかし、1997年の通貨危機後の事業再編により、これまで優位性の源泉であったネットワーク能力では成長が困難である。主力事業のアグリビジネス部門は国際事業を縮小せざるを得ない状況に陥っている。今後はネットワーク能力への依存から脱却する必要がある(柳田, 2011; 229頁)。このネットワーク能力依存型の仮説は、ASEAN地域における途上国型多国籍企業に関する面白い研究であり、本稿にも重要な示唆をしてくれた。

### 3 中国多国籍企業の「型」に関するこれまでの議論

冒頭で述べたように、中国資本のグローバル化は大体2000年以降に本格化してきたばかりのため、中国多国籍企業の特徴がまだ鮮明に示されていないという背景のもとで、中国多国籍企業の型に関する研究の出現もかなり遅かった。

中国企業を含む途上国多国籍企業の海外直接投資の特徴を最初に注目したのは、国連貿易開発会議(UNCTAD)である。2006年に発表されたUNCTADの『世界直接投資レポート』(World Investment Report, 2006)は、世界全体における

発展途上国からの直接投資の増加傾向は、近年の世界の直接投資の大きな特徴であるという認識を示しながら、大きな問題を提起した。つまり、十分な経営資源を持たないと考えられる発展途上国企業からの直接投資が増加しているのは、伝統的な考え方では説明できない。UNCTADの『世界直接投資レポート』では、十分な経営資源を持った先進国国籍企業が自社の保有する経営資源を海外の立地で活用する伝統的な直接投資を、「資産利用型 (asset exploiting) の直接投資」と名づけた上で、先進国国籍企業ほど十分な経営資源を持たない発展途上国企業の場合には、こうした先進国国籍企業と同様の行動に加えて、外国企業の優れた経営資源を獲得するための「資産増大型 (asset augmenting) 直接投資」を行うことが重要であり、これが大きな特徴であるとしている。なお、伝統的な「資産利用型 (asset exploiting) の直接投資」の中には、目的別に、「市場確保型 (market-seeking)」、「効率追求型 (efficiency-seeking)」および「天然資源確保型 (resource-seeking)」の直接投資を含む。むしろ、現実の投資事業には、複数の目的を併せ持つものも多い。このごろの「資産増大型」概念の提唱は、大変興味深く、中国国籍企業の「型」研究に大きな影響を与えたといえよう。その研究の中では、手島 (2008; 2009) は、早い時期に現れた優れた研究である。手島は、中国など新興経済国の多国籍企業を実証的に分析したうえで、これらの企業が何故「資産増大型」直接投資を行ったかについて、下記のように分析している。発展途上国を基盤とする多国籍企業は、2つの要因から急速に成長した。第一の要因は、中国のような新興発展途上国の急速な経済成長の結果、先進国企業は競って新興の発展途上国市場のシェアを確保し、グローバルな新製品のシーズを探そうとすることである。このため、先進国企業も、「資産増大型」の直接投資を、発展途上国に対して行う。第二に、自らの経営資源の不足を補うため「資産増大型」の直接投資を行う発展途上国企業は、こうした先進国企業の戦略によって、多くの経営資源にアクセスできる機会を得ることが出来、母国の比較優位及び競争優位を越えて、低コスト・高品質の生産面で、急速に国際競争力を強化し、対外直接投資を拡大することができる (手島, 2008; 28頁)。

上記の時期に現れた丸川・中川 (2008) は、ケーススタディーの手法で具体的な中国企業の多国籍化展開を丁寧に検証した研究である。とりわけ、彼らの研究

は、中国企業の対外直接投資の「動機」に関心を示し、その投資動機を5つの「型」——後進市場の開拓型（ハイマ儿的競争優位型）、戦略的資産獲得型、海外資金調達型（これまでの多国籍企業にはないタイプといわれる）、効率向上追求型（かつての日本型）、国境を越えた上流部門の垂直統合型——に分けて分かりやすく解明した。編者の一人の丸川教授の主張によると、中国で企業が自由に経営戦略を展開できるようになって10年ほど、海外直接投資の制限が緩和されて数年しかたっていない。まだ「中国型多国籍企業」を論じるのは、なお時期尚早だと主張している。とはいえ、「後進市場の開拓」、「戦略的資産の獲得」、「資金調達のための多国籍化」などに特に中国型多国籍企業の特徴が現れている、と結論付けている。

姜（2010）は、上記のUNCTADや手島のアイデアを継承し、中国企業の所有特殊優位の不足、投資環境の変化、投資条件の変化など折衷理論モデルの問題点を指摘し、中国企業の対外直接投資行動をより説明できるためには、戦略的資産の要素を折衷理論モデルに導入する必要があると指摘している。中国の対外直接投資において、戦略的資産の獲得という要因がいくつかの調査で裏付けられ、特に技術の獲得は投資の主な目的だと確認されている。したがって、姜（2010）では、理論モデルに所有特殊優位の度合いと戦略的資産の重要度を取り込んで投資目的や投資方式、さらに立地特殊選択の決定要因を検証した。また、姜は中国企業の「戦略的資産獲得型」の対外直接投資を類型化し、投資に影響する可能性のあるような要素をまとめた。中国政府の政策、関連産業の状況、企業の投資戦略、企業の諸能力、企業家精神は戦略的資産の獲得に影響する要素として取り上げられ、検証対象を提示した。

一方、上記研究から別の角度から中国型多国籍企業論を提唱する研究は方（2010）がある。方の問題意識は、「競争優位を持たない中国企業がどのように先進国で技術を獲得し、そして新たな国際の「逆技術移転（reverse technology transfer）」を引き起こすか」である。方は、多国籍企業の親—子会社間に存在する企業内技術移転に注目している。一般的には海外直接投資は、技術を含む資源の多国間の移転としてみることができる。そこで多国籍企業の親—子会社間における技術移転の方向は、順移転、水平移転、逆移転という3種類があるが、海外

子会社から多国籍企業本社への逆移転がそれほど多くない。なぜなら、基本的に海外子会社が新しい技術を生み出す能力を持っていないからである。しかし、現実をみると、中国多国籍企業の多くは(とりわけ、製造業企業)海外に直接投資を行う前に必ずしも強い競争優位を持たないが、海外(とりわけ先進国)の既存企業を買収することによって海外子会社が持っていた技術(製造・製品・生産技術など)は、子会社から親会社へ「逆移転」することになる。これによって親会社は国際競争力を獲得することができる。このパターンは、「中国型多国籍企業のモデル」だと方(2010)が主張している。一見して方の研究は技術移転論の視点から中国型多国籍企業モデルを構築するようであるが、氏の問題関心は上記の姜の研究にかなり一致していると考えられる。

そして、上記の2つの先行研究にはほぼ同様の問題意識に基づいて中国多国籍企業の「特異性」に注目した研究は劉(2014)である。劉は、中国IT・電子電機企業の多国籍化を観察したうえで、中国型多国籍企業が示したユニークな側面を面白く解釈している。つまり、中国の多国籍企業は途上国あるいは後発多国籍企業として、その海外進出には先進国あるいは先発多国籍企業に比べるとさまざまな「特異性」を有することが確認される。それは、いわゆる「逆向き現象」である。この「逆向き現象」は、下記の3つのポイントがある。まず、企業の「特殊的優位」の事前所有による海外進出よりは、むしろ「特殊的優位」の事後獲得型の海外進出が少なくない。中国のパソコン企業レノボや電子企業のTCLの事例はこれに属する。レノボとTCLらは、進出先の企業に比べて技術やノウハウ、製品差別化などの面で優位性を有した場合に直接投資を行ったのではなく、むしろ逆向きの海外進出を果たしたのである。すなわち、海外進出の時点において欠けていた優位性を外国企業の持つ優位な資源の買収等によって獲得すること、あるいは単独進出した企業の場合でも、進出先での市場競争の学習を通して優位性を獲得し、発揮していくことによって、その海外進出を果たしたのである。次に、国内消費者への信頼不足より、国内市場に浸透して地位を高めた後の海外進出よりは、むしろ最初段階から海外に進出し、成熟した先進国の市場で企業とその製品を洗練させる。この種の海外進出は、先発多国籍企業のそれとは明らかに違い、進出のプロセスも逆である。家電企業のハイアールはこれに属する。ハイアール

は、国際化の初期段階からあえて仕様や規格などの要求が厳しい欧米先進国市場の開拓に重点を置き、そこで、認知と信用を獲得したのを踏まえ、相対的難易度の低い東南アジアや中南米など発展途上国市場への進出に結びついたのである。この種の海外進出は、質の良い海外市場に行けば、企業経営、技術、販売力、サービス全体が鍛えられ、多少の回り道であっても、世界標準に近づくための選択であると考えられよう。第3に、先発多国籍企業のように、まずTOP (Top of Pyramid) 市場やボリューム・ゾーン (MOP: Middle of Pyramid) 市場の上層部を狙って海外進出を果たすというよりは、むしろボリューム・ゾーン市場の下層部ないしBOP (Bottom of Pyramid) 市場を狙って海外進出を果たした後に、MOP ないしTOP 市場に参入するのである。中国の通信機器メーカートップ2社のファーウェイと中興通迅 (ZTE) の海外進出は、まさしくこのパターンに属するのである (劉, 2014, 71 頁)。

そして、苑 (2013) では、「後発国型多国籍企業」仮説を提起し、これに基づいて中国多国籍企業の競争パターンを説明しようとした。周知のように、途上国の対外直接投資は現象として1960年代以降、持続的に存在しているが、多国籍企業の伝統理論は正面からこれを体系的に捉えようとしなかった。その理由は、世界の対外直接投資額に占める途上国企業の割合が低いためである。ところが、1990年代以降の途上国の対外直接投資の増加を背景に、その理論研究対象は広まり、したがって理論的修正と発展が見られるようになった。苑が提起した「後発国型多国籍企業」は、次のように定義することができる。つまり、「後発国型多国籍企業」とは、1990年代以降に現れ、後発国に立地し、先発国多国籍企業と異なる特徴を持ち、本国以外の1カ国以上の国・地域において直接投資を行い、現地生産・経営活動を行う企業のことである。この「後発国型多国籍企業」仮説は、中国企業による海外進出を説明することができると考えられる。おおざっぱに言えば、1990年代まで、先進国企業による海外進出は〔企業誕生・成長→競争優位確立→海外進出〕の順に沿って行われた傾向が見られた。その理由は、伝統主流派理論の説明の通りである。つまり、企業は、独自の競争優位を駆使し、「さらなる成長を求めるために海外へ」進出した。ところが、1990年代以降になると、既述したように企業の海外進出環境・条件は、大きく変わったため、海外進出に必

要とする競争優位を持たないとされる後発国企業は、「競争優位を獲得するために海外へ」進出する、というかつてなかった選択肢を採ることが現れた。つまり、現在、一部の後発国企業は、〔企業誕生・成長→海外進出→競争優位の獲得〕の順にそって企業行動を起こすようになった。上記の企業行動の順番における変化はきわめて重要である。そこで提起された大きな理論問題は、「競争優位を持たない企業はなぜ、海外進出することができるか」のことである。さらにいえば、かつての海外直接投資を支える「優位前提」という発想は崩れる可能性がある。そして、「後発国型」という言葉に象徴されたように、「後発国型多国籍企業」は、「先発国型多国籍企業」と異なる特徴を持つ。両者の違いは、多くの側面——国際分業の役割、投資決定要因としての政府政策、地域統合、技術の考え方、など——にあるが、「後発国型多国籍企業」が示した海外投資動機は最もユニークなものである。つまり、多国籍化の動機を比較すると、かつての先発国型多国籍企業は天然資源や新しい市場を獲得するために投資行動を起こしたが、「後発国型多国籍企業」は、技術・情報、戦略資産などを獲得するために海外に進出するケースが多い。

一方、中国多国籍企業の「型」を中心とする研究に対して批判的な主張もある。中川(2012; 2013)はその代表的なものである。中川(2013)は、中国多国籍企業の「型」を研究するよりもむしろ、多国籍企業理論の原点に戻って、発展途上国多国籍企業論の課題と中国多国籍企業との絡みを「5W1H」の点から検討すべきだと主張している。以下では、中川の主張を引用する形で紹介する。多国籍企業論においてはダニングの折衷理論(OLI理論)に代表的にみられるように、Why, Where, Howが問題にされてきた。しかし、発展途上国多国籍企業を論じるにあたっては、その前提になるWho(What)とWhenについても問題にする必要がある。まず、Who(What)の問題について、UNCTADのデータは、世界を先進経済(developed economies)、途上経済(developing economies)、移行経済(transition economies)に分けるものである。「途上経済」には、すでに一人当たりGDPで日本やアメリカを凌ぐシンガポール、名目ではまだ日本に劣るが、購買力平価でみれば日本を凌駕する香港、一人当たりGDPではまだ日本とは差があるが、国としてOECD加盟の高所得国であるだけでなく、企業とし

て世界の代表的企業となっているサムスン電子や LG などを持つ韓国など、世界銀行の区分では「高所得国(地域)」に分類される多くの国地域が入ってしまっている。このような国地域の企業と、上位中所得国、低位中所得国(そしてあまりないが低所得国)の多国籍企業は同列に論じられるのだろうか。中国多国籍企業についても、どのような経済発展レベルの国地域への進出なのか、また、ファーウェイやレノボのようなそれぞれの産業分野においてトップに立った企業が世界市場でどの程度のポジションを持つ企業なのかを明確にして議論をする必要がある。Who (What) の問題とかかわって When の問題がある。低所得国が中所得国さらに高所得国へと変化することはしばしば発生する。したがってどの段階における多国籍企業化なのかを明確にして議論する必要がある。中国多国籍企業の Why についていうと、中国多国籍企業が中国政府の戦略に沿い、その支持を得つつ展開されている側面は依然として強いが、国家戦略とのみ理解するのも逆に不適切となっている。創造性資産獲得を中国多国籍企業の特徴と見なそうという傾向が、中国企業とひとくくり出来るものでもなくなっている。検証をさらに発展させていく必要がある。そして、進出先が低所得国なのか、(上位・低位)中所得国なのか、高所得国なのかは類別した議論が必要であろう。How の問題は3つある。1つは如何に進出するかとう多国籍企業化のプロセスを問題にする How である。もう1つは、多国籍企業化した後に、経営組織としていかに運営するかという How である。さらにもう1つの How として創造性資産獲得(戦略的資産獲得)がどのようにして実現していくのか、という How の問題がある。多国籍企業プロセスに関する How については M&A 型かグリーンフィールド型かというのが1つの大きな論点である。ただし、ある国の多国籍企業が1つのパターンに従うものでもない。中国多国籍企業についても、M&A によって一挙に国際化を果たしたレノボのタイプと、M&A がないわけではないが比較的少なく国内においても世界においても「周辺から中心へ」展開するファーウェイのタイプがある。それが対日進出についても踏襲されていることを明らかにした。しかし、多国籍企業のプロセスの問題は M&A 型かグリーンフィールド型かという問題につきるものでもない。経済発展と多国籍企業化プロセスが単純に平行に進行するものでもない。多国籍企業のプロセスについてもさらなる検討が必要であろう<sup>3</sup>。以

上のように、これまで中川の研究は、中国多国籍企業の「型」に関する研究に否定的な立場を示してきた。しかし、最近、その研究関心には若干の変化がみられた。たとえば、中川 (2017) は、中所得国化した中国は同等水準ないしより発展の遅れた国々に対しては競争優位をもって進出するという性格が強く、そうでなく、自国よりも発展している国々に対しては (市場規制などによる政策的な制限の突破を除けば) 戦略資産獲得に向かう性格が強くなる、という意味で、中所得国多国籍企業論を提起した。つまり、「中所得国型」多国籍企業論へのアプローチは、中川の問題関心になっている。

以上、これまで中国多国籍企業に関する先行研究について既存のものを引用・論評する形で紹介した。これらの先行研究は、「中国型」多国籍企業論を構築するために有用なポイントを多く提供してくれた。次節では、本稿のメインの試論を行う。

#### 4 「中国型多国籍企業」に関する試論

冒頭で述べたように、中国多国籍企業の型を議論する自体は、時期尚早ではないかという見方が少なくない。何故なら、中国企業のグローバル化は大体 2000 年以降に本格化してきたばかりのため、中国多国籍企業の特徴もしくは型がまだ形成されていないのではないかとと思われるからである。しかし、中国の対外直接投資は、世界有数の規模になっているし、世界に現れた中国多国籍企業も 4 万社以上になった現在、中国多国籍企業の「型」を研究する時期にもなった。本稿で問題提起した「中国型多国籍企業」のポイントは、先進国・先発国および他の途上国多国籍企業が示さない、中国多国籍企業のみが持つ特徴である。これまで筆者自身は、多くの中国多国籍企業の海外拠点を訪問調査してきたが、海外におけるこれらの中国企業は示した独自の特徴が実に多い。これらの特徴は「中国型」を構成する重要な要件である。本節では、「中国型多国籍企業」について〔表 2〕に基づいて試論する。

---

<sup>3</sup> ここまでの記述は、中川 (2013) 66~68 頁の内容をそのまま引用したものである。

表2 中国型多国籍企業の特徴

	特徴	内容	背景・原因
投資立地選択	強い途上国地域向け指向	対外直接投資残高のうち、アジア、ラテンアメリカ、アフリカ向けは圧倒的なシェア(88.2%, 2019年末)を占める	市場進入ハードルの低さ; 中国市場との類似性; 慣れた企業運営; 相対的な競争優位の発揮
投資主体	国有企業+民間企業	とりわけ、大型国有企業が大きな割合を占める	国有企業の「企業特殊優位」; 母国における産業独占(石油など); 金融機関の支援・優遇
投資動機	対先進国は戦略的資産獲得を目的とする場合が多いが、対途上国の場合は多様性を示す	企業の所有優位の事前所有による海外進出よりは、むしろその優位の事後獲得に傾く傾向が強い	投資企業の所有優位が少ない; 先進国企業の所有優位の獲得を最初から狙う
投資方式	M&A=主、グリーンフィールド=従	M&Aを中心とする対外直接投資が、技術・ブランドなどの戦略的資産の獲得と同時に、効率的な国際展開という戦略的效果と相まって中国多国籍企業の急成長の達成	対外直接投資の後進国; (現地市場進出では)先進国企業に大きく立ち遅れている; 先進国企業の産業進化
企業競争優位	イレギュラー競争優位とレギュラー競争劣位	技術やノウハウ、製品差別化などを中心とするレギュラー競争優位が少ないため、ソーシャルキャピタル(華人・華僑)の活用や現地の商習慣への適応性、コネやインフォーマルな商取引のフル活用	後発工業国; 後発対外直接投資国; 海外に特有なソーシャルキャピタルの存在
海外市場の技術戦略	「逆向き」技術獲得	海外進出の時点で欠けていた技術優位を外国企業の持つ技術資源の買収による獲得	国内市場で蓄積した豊富な資金; キャッチアップ型工業化; 技術力の低さ; 海外企業の退潮
海外現地運営	強い現地化指向	現地子会社人事面では現地の人的資源が即戦力としてよく利用され	国際経営に精通する人材不足; 進出現地の華人・華僑の存在;

		る；現地製設備や部品もよく活用される	
現地市場攻略	[BOP→MOP→TOP]の順	先発多国籍企業の軽視した市場を優先攻略することによって現地市場を確保するうえで、上部市場を攻略	対外直接投資の後発国；現実主義的経営手法

出所：筆者作成。

#### 4-1 海外進出の立地選択——強い途上国向け指向

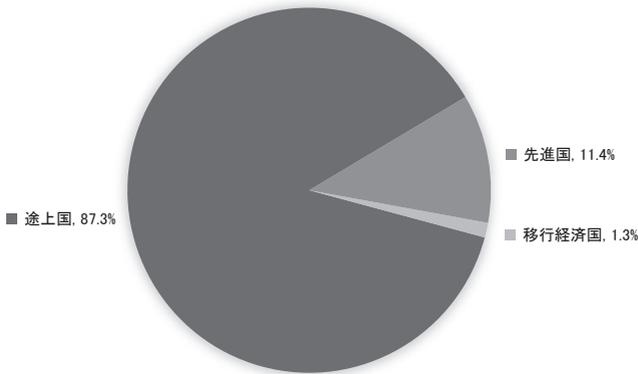
中国多国籍企業が海外進出する際に示す最大の特徴は、途上国向けの割合の圧倒的に大きいということである。この点は、2000年初頭に海外直接投資に慣れない中国企業が示した一時的な現象だと思われたが、この海外展開の地域的な特徴は現在でも続いている。〔表3〕は、2019年末時点における中国企業の海外現地法人数の分布状況である。中国企業は海外に43,884社の現地法人を設立しているが、このうち、途上国地域にあたるアジア、ラテンアメリカおよびアフリカの3地域における中国企業の現地法人の割合は、72.1%を占める。アジアには、日本や韓国、台湾など先進国経済が含まれているものの、これらの国・地域向けのストックベースの中国対外直接投資はいずれも全体のわずかしか占めない。つまり、海外進出した中国企業の子会社総数の3分の2は途上国にある。そして、2019年末時点における中国企業の対外直接投資の残高(ストック額)をみると、対途上国

表3 2019年末における中国企業の海外現地法人数の分布状況

地域	現地法人数	割合
アジア	25,129	57.3%
北米	6,066	13.8%
欧州	4,825	11.0%
アフリカ	3,802	8.7%
ラテンアメリカ	2,695	6.1%
オセアニア	1,367	3.1%
総計	43,884	100.0%

出所：商務部他『2019年中国対外直接投資統計公報』45頁。

図1 中国の対外直接投資の主要目的地的分布 (2019年, ストック)



出所：商務部他『2019年中国対外直接投資統計公報』17頁。

投資額は、87.3%である（〔図1〕）。したがって、中国企業の途上国向け直接投資のうち、アジア向けは、常に6割以上のシェアを示している。何故、中国多国籍企業の海外直接投資はこれほど途上国を偏重するか。これまでの先行研究は、主に下記のように解釈している。

まず、途上国向けの中国対外直接投資には、アジアが圧倒的なシェアを占めるが、アジア向けの中国対外直接投資における香港の割合は常に全体の半分強を占める。つまり、香港向けのみの中国の対外直接投資は、「対途上国」投資に大きなインパクトを与える。香港では中国大陸の資金の重要な中継所、中国の対外直接投資を行う非金融企業（特にアジア向け）の融資と金融ニーズを満たすために、中国の金融機関は香港に進出している。世界的な低課税地域としての香港の法人税率はかなり低い。香港向けの「リース・ビジネスサービス業投資」は、主に中国企業が香港に子会社を設立する、あるいは企業買収など、ほかの地域あるいは中国大陸に進出するためのものであり、香港向け投資が最終の投資先ではない。また、金融危機の影響で、香港での外国系金融機関の資産価格が下落し、資本増強のために香港での資産を売却し、中国大陸の金融機関がこれを契機に、グローバル展開を加速させている。

そして、中国の対外直接投資に占める途上国向けのシェアが高い理由の2番目は、対東南アジア諸国連合（ASEAN）への投資増加の速さである。2019年現在時点ではASEANは中国の対外直接投資残高の5.3%の大きなシェアに達している。ASEANは全体として6億人の人口を有し、この約半分が30歳未満である。この大規模で成長している市場は、低コストの労働力が豊富であることもあり、中国にとって労働集約型産業の格好の移転先となっている。更に、ASEANは2050年までに世界で4番目に大きい経済圏になると見込まれている。近年の堅調な経済成長によって富が域内に広がり、中間所得層が台頭している。これらの消費者が一段と開発が進んでおりキャリアの機会もより豊富な都市部へと移住するのに伴って、巨大なインフラ開発需要が生まれている。インフラ投資の加速に対するASEAN諸国政府のコミットメントが、同地域に大きな成長の可能性をもたらしており、これが中国からの海外直接投資を促す主要因となっている。ASEAN地域の大半は依然として開発不足であり、中国は、必要なインフラ投資に対する資金不足が内在するアセアン諸国への資金提供において主要な役割を担うことを目指している（エドワード、2017）。

第3に、中国の対外直接投資に占める途上国向けのシェアが高い理由の3番目は、政治的な理由である。つまり、それは対「一帯一路」<sup>4</sup>沿線各国への投資が多いからである。2016年時点の直接投資残高は、中国の対世界残高のうち約1割%を占めている。これは、対ASEAN、EU、米国向け直接投資残高より高い割合である。中国の対外直接投資は、2016年をピークに減少に転じている。2016年以降、中国の経常収支の黒字は財輸出の鈍化とサービス輸入の拡大で減少し、そ

---

<sup>4</sup> 一帯一路とは、中国が推進する、中国とヨーロッパにかけての広域経済圏構想である。習近平中国共産党中央委員会総書記が2013年9月7日、カザフスタンのナザルバエフ大学における演説で「シルクロード経済ベルト」構築を提案したことに始まり、翌2014年11月10日に中国北京市で開催されたアジア太平洋経済協力（APEC）首脳会議で習総書記が提唱した。中国からユーラシア大陸を経由してヨーロッパにつながる陸路の「シルクロード経済ベルト」（一帯）と、中国沿岸部から東南アジア、南アジア、アラビア半島、アフリカ東岸を結ぶ海路の「21世紀海上シルクロード」（一路）の二つの地域で、インフラストラクチャー整備、貿易促進、資金の往来を促進する計画である。

れに伴い当局が対外投資の認可を厳格化していることが背景にある。一方で、「一帯一路」沿線国向けに限ると様相は異なる。当該国向けに限っていうと、中国の対外直接投資は堅調であり、対外直接投資に占める「一帯一路」沿線国向けのウェイトは2014年の10.2%から、2019年には12.8%、2020年上期には14.8%と徐々に高まっている。コロナ禍でも「一帯一路」沿線国の重要性が変わらないことを示唆するものと言えるだろう。

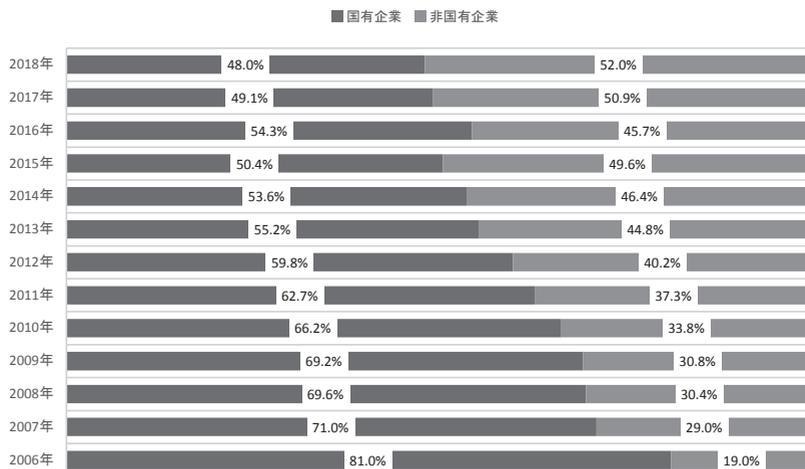
以上は、中国の対外直接投資残高に占める途上国地域向けの高い割合の一般的な説明である。しかし、この状態は決して中国企業が意図的に選択したものではないといえる。わざと先進国への投資を避ける最大の理由は、先進国市場を攻略する絶対的な競争優位を足りないことほかない。このような背景の下では中国企業は、比較的に入しやすく、現地企業に比べて一定の競争優位も持っているため、途上国へ優先して投資していると考えられる。さらに、多くの途上国市場は、中国と類似する後進性(制度の不健全、BOPの大きさ、需要サイドの低要求、曖昧な許認可システムなど)を有するため、中国企業にとって、これらの市場への攻略手法には慣れている。

#### 4-2 対外直接投資主体——国有資本と民間資本の共存

ほとんどの先進国多国籍企業と異なる、中国多国籍企業独自の特徴は、対外直接投資の主体に占める国有企業の高いシェアという点であろう。〔図2〕は、中国の対外直接投資主体の構成比変化を示すものであるが、これを見ると、国有企業は中国対外直接投資に占めるシェアが過半数を超えた時期が長い。確かに、2006年以降その割合は年々減少しているが、現在でもその割合は、依然として半分弱をキープしている。世界の主要対外直接投資国の中では、これほど国有企業が高いシェアを占めるケースがほとんどない。

さらに、対外直接投資を行う国有企業には、「中央企業」と呼ばれる国有企業が多い。「中央企業」、すなわち、國務院国有資産監督管理委員会等の官庁の監督下にある国有企業には大型もしくは超大型企業が多い。しかも、これらの企業は石油関連、鉱物資源、資源関連の中央企業が対外直接投資のけん引役になっている。中国の対外直接投資における中央企業の存在感は、民間企業や地方の国有企業な

図2 中国の対外直接投資主体の構成比変化（フロー）



出所：商務部ほか『2019年中国対外直接投資統計公報』31頁。

どと比べて際立っているといえる。ただし、注意点がある。中国対外直接投資における国有企業のプレゼンスの高さは、決して国有企業は独自の海外市場戦略に基づいて採った企業行動ではないという点に注意しなければならない。広く知られているように、1990年代末、中国政府が海外直接投資を推進したことにより「走出去」（世界進出）戦略は始まる。中国政府は、中国企業が中国市場及び海外市場で発展するための国際的戦略を支持する政策を打ち出した。「走出去」政策の主要なポイントは5つ——中国の直接対外投資の増加、製品の多様化、プロジェクトの質の改善、中国市場における融資チャネルの改善、EU及び米国市場における中国企業のブランドの向上——である。「走出去」戦略実施後、中国企業とりわけ国有企業の海外投資は増加した。1990年に10億ドル未満に過ぎなかった対外直接投資は、2019年に1,369億ドル達した。中国政府の支持のもと、国有企業を中心とする対外直接投資は増加し、中国は低廉かつ豊富な労働力により「世界の工場」となった。つまり、中国国有企業の対外直接投資が「見える手」=国家の方針に従って行われる傾向は強い。

一方、これまで国有企業は対外直接投資をけん引してきた別の理由もある。まず、大型国有企業の多くは、早い段階から企業特殊優位性を持っていた。超大型国有石油企業や資源企業は好例であろう。これまで中国石油、中国海洋石油、五鉍集団、中国アルミ集団などの大型中国国有企業は、豊富な資金力と技術力を武器に海外の油田や鉍山などを繰り返して買収行動に出たことが記憶に新しい。これらの国有企業は、民間企業のような競争劣位を多く持たず、国の資源をベースに海外直接投資を展開している。国有企業が対外直接投資に高い割合を占めること自体はこれまで、世界から不満と批判を招くことが多い。なぜなら、国の力(様々な公的資源)が入った国有企業は、世界市場において外国の民間企業と競争することは、公平な市場競争を壊す意味を持つとされるからである。

次に、母国における産業独占(石油、鉄道、電気通信、インフラなど)に基づいて国有企業は海外市場に進出したケースが少なくない。石油企業の海外進出は典型例であろう。もともと自然独占になりやすい石油産業は国有企業の完全独占分野である。中国の三大国有石油企業(中国石油天然気集团公司、中国石油化工、中国海洋石油総公司)は、旧ソ連諸国(ロシア、カザフスタン、アゼルバイジャンなど)、中東(イラク、イラン、サウジアラビア、シリアなど)、アフリカ諸国(エジプト、スーダン、リビア、アルジェリア、ナイジェリア、アンゴラなど)、北中南米(メキシコ、カナダ、ベネズエラ、エクアドル、ブラジルなど)に多くの利権獲得をしている。

第3に、政府からの支援・優遇は国有企業の対外直接投資を強力的にバックアップしている。中国企業による対外直接投資をサポートするため、中国政府はこれまで、各種審査・認可手続き面での簡素化を図るとか、法制度の整備や外貨使用に関する規制緩和など一連の支援措置を相次いだ。その多くは国有企業に有利なものである。中国企業による海外加工貿易の急速な進展を促した一連の奨励策の中には、財政金融支援や低利融資の提供、輸出戻し税支援(税率の引き下げ)、人員派遣手続きの簡素化、政府による訓練や情報提供などが含まれていた。中国の企業が積極的に海外展開を図る中で、最も効力がありその弾みをつける支援措置だったのが、対外直接投資に関する外貨管理と審査・認可手続きの両面での制度改正であった。従来は投資決定までに時間がかかりすぎ、企業買収を行う機会を

逃がすことがある、などと批判も多かった点に鑑み、1件当たり300万ドルまでの投資プロジェクトは地方の外貨管理局に審査・認可を一任し、最終認可までの時間の短縮化が図られるようになった。さらに、審査・認可手続きの簡素化も国有企業の対外直接投資を後押しした。中国政府はこうして2004年以降、中国企業の対外直接投資に関する審査・認可制度の大幅な緩和を図った。現行の制度では、中央政府に所属する大型国有企業の対外投資の場合は中央政府（商務部）で審査するが、それ以外の国有企業の対外投資については、各地方の商務所管機関が審査する。そして、金融面からのサポートも国有企業の対外直接投資を優遇する。中国政府は2004年に対外直接投資特別融資資金を設け、国が奨励する対外直接投資重点事業の支援に充てる旨を明らかにした。これは、中国企業の対外投資に関して、特に重点プロジェクトへの金融支援の制度設立と呼べるものである。もう1つの政府系金融機関である国家開発銀行も、中国企業が海外で企業買収などを進める際に、融資の提供を行っている（小島、2005）。これらのサポート策は基本的に国有企業を優遇することを前提とするケースが非常に多い。

#### 4-3 投資動機——強い「戦略的資産獲得」指向

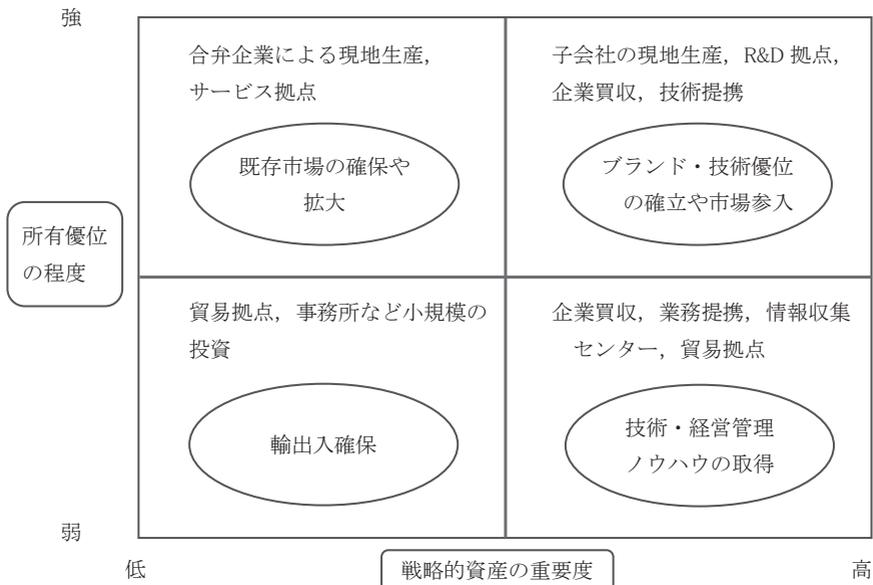
中国多国籍企業が示す第3の特徴は、海外の既存戦略的資産を獲得しようとする強い傾向という点である。無論、企業の多国籍化行動に出る基本的な動機は、利潤最大化への追求である。この点は、万国に共通する資本の宿命であるが、先進国企業が、すでに保有する技術やブランドなどの戦略的資産を武器に「市場の獲得」や「効率性の獲得」を目指して対外直接投資を行うのとは対照的に、中国企業はむしろ「戦略的資産の獲得」のために対外直接投資を行っている。とりわけ先進国市場へ進出する製造業分野の中国企業は比較的強い戦略的資産の獲得の傾向を示す。

途上国企業による対先進国直接投資を研究したDunningによれば、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「自然的資産」(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、鉱山など）と、訓練されていない労働力を含む。2つ目は、「戦略的資産」(strategic assets)である。戦略的資産は、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、戦略的資産は有形的なものと同様に無形的なものに分けられる。有形的な戦略的資産は、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的資産は、専有技術、ブランド、商標、組織能力、販路、制度などを指す。言い換えれば、無形的な戦略的資産は一般的にヒト、所有権、制度および特殊な能力に関わる知識、ノウハウ、学習能力、経験および組織能力である。いうまでもなく、戦略的資産は「知識」という共通点を持つ。しかも戦略的資産は、企業がグローバル競争に勝ち抜けるかどうかを決める最も重要なポイントでもある。しかし、知識をベースとする戦略的資産は、必ずしも市場取引によって獲得することができるものではない。たとえ市場取引を通じて獲得することができるとしても、その取得の広義的コストはきわめて高い。なぜなら、ほとんどの戦略的資産は非市場取引的な性格——暗黙性、不明確さ、曖昧さ、無形など——を持つため、市場取引経路による取得は難しいからである。結局、戦略的資産を効率的に獲得する場合のポイントは、「ヒトを中心とする」もの（獲得する側と受け入れる側の人的接触、人的コミュニケーション、人と人との間の技術指導など）である。一般的に言えば、技術者の転職や創業によって生まれる技術資産の外部移転、いわばスピルオーバー効果は戦略的資産の企業間移転のチャンネルの1つだと考えられるが、これによって戦略的資産をフルセットで別の企業に移転することは困難であり、外部性の限界もある。戦略的資産を最も効率的に獲得する方法は、組織化されたチャンネルを経由するものだと考えられる。言い換えれば、企業が戦略的資産の所在地（国）に自社の組織を設置することは、戦略的資産を効率的に吸収する方法である（Dunning, 1998）。

そして、呉（2007）によれば、中国企業による対先進国外直接投資の動機は、短期利益の追求というものよりもむしろ、明確な戦略的なものへの追求である、という。したがって、この明確な戦略的動機は何であろうか。「それは戦略的資産の獲得とグローバルな競争基盤の獲得ほかない」と、呉（2007）が指摘している。結局、途上国に比べて先進国における技術的人材の集中度と戦略的資産の形成にかかわるインフラおよび技術開発の意欲と生産効率、比較的に高いレベルにある。

図 3 所有優位と戦略的資産による投資要因と投資形態の分布



資料出所：姜 (2020), 135 頁.

そのため、多くの新技術・新発明および高いレベルの戦略的資産の大部分が先進国に存在する。これらの戦略的資産を確実に獲得しようとする途上国企業のグローバル行動は、途上国企業による対先進国直接投資に至る。

さらに、姜 (2020) は、中国多国籍企業が海外の戦略的資産を狙って投資することについて、「戦略的資産の獲得が中国企業の対外直接投資の主な目的と認識し、中国企業の対外直接投資は戦略的資産の重要度を企業の所有優位の程度により決められている」と決め付ける。姜のアイデアを具現化したのは、[図 3] である。この図によると、企業は既存の所有優位の強弱や海外にある戦略的資産の高低によって、投資形式と立地を決める。(1) 所有優位の程度と戦略的資産の重要度がともに低い場合 (第 3 象限) であれば、企業の対外直接投資の目的が輸出入の確保や拡大にある。投資方式は主に現地生産拠点の設立やサービス拠点の設立にある。中国企業の場合、主に他の途上国に向かう立地選択を取っている。こ

れまで低コストで大量生産の技術や管理ノウハウを蓄積してきた一部の中国企業はこのタイプの投資を行っている。(2) 所有優位が低く、戦略的資産の重要度が高い場合(第4象限)、企業は戦略的資産を獲得するという目的で対外直接投資を行う。投資の目的は技術や管理ノウハウ、販路、ブランドなどの戦略的資産を獲得することを通じて、不足する所有優位を補足することにはほかならない。投資の形式は主に企業買収である。ほかに、業務提携や情報センター、貿易拠点も考えられる。投資の立地は主に先進国であるが、販路の確保や原材料の確保を図るために途上国向け投資も考えられる。本来、このような所有優位が不足する企業は対外直接投資という複雑な企業行動をとることができなく、国際競争力をあまり持たない企業にとって最もリスクが高い投資行動である。しかし、短期間に先進国との格差を縮小し、国際競争力を身に付けるために、一部の中国企業は所有優位が不足するにもかかわらず、海外企業買収を積極的に行っている。(3) 所有優位が強く、戦略的資産の重要度も高い場合(第1象限)、企業はブランドの構築、技術優位の確立、新規市場参入を目的として対外直接投資を行う。この場合、企業は強い所有優位を有するため、それを応用するために主に現地生産を行い、または自社に必要な技術をR&D拠点の設立によって開発する。販路の開拓や技術開発コストの節約という点から見て、企業買収や業務提携も採られるであろう。投資の立地は企業の合理的な立地戦略に依存し、先進国や開拓したい途上国に及ぶ。しかしながら、現時点ではこの範囲に属する中国企業は極めて少ない。(4) 所有優位が強く、戦略的資産の重要度が低い場合(第2象限)、企業は独自のブランドや販売網や製造技術を持っているため、独自の海外市場戦略を持って対外直接投資を行うことになる。その対外直接投資を行う目的は、既存市場の確保や拡大にある。投資立地は、先進国と途上国を問わないが、投資形式は、現地パートナーとの合弁企業やサービス拠点などの選択肢になる(姜, 2020, 134~135頁)。

中国多国籍企業は何故、海外における戦略的資産への獲得に強くこだわるのか。その理由は非常に単純明快である。つまり、現段階における多くの中国企業は、企業の所有競争優位が少ないからである。海外市場に通用する先進的技術やブランドや販路などを効率的に入手もしくは確立することができる方法には、現地市場に既存する企業を丸ごと買収することが最も手取りが速い。このため、海外進

出する中国企業は、進出先(とりわけ先進国)の企業の所有優位の獲得を最初から狙う。

#### 4-4 海外直接投資方式——強い買収・合併(M&A)指向

中国多国籍企業の対外直接投資の進出方法の特徴として、既存企業の買収・合併(M&A)や株式取得がよく利用され、対外直接投資に占めるM&Aの比率も比較的が高いことが挙げられる。その主な理由は、上記の特徴として説明した「戦略的資産」の獲得にある。さらに、先行研究の指摘の通り、本世紀に入ってから後発的多国籍企業である中国企業のこの特徴は、偶然にも先発多国籍企業の国際戦略の転換、つまり1980年代後半から90年代にかけて行っていたグローバルな戦略的アライアンスから、1999年をターニング・ポイントして、グローバルなM&Aに変更した、という動きに合致したのである(劉, 2014)。

対外直接投資に占めるM&Aの比率も比較的高いという特徴の背景について、先行研究は次のように指摘している。中国企業による海外M&Aは2001年から始まり、2008年には対外直接投資に占めるシェアも半分強まで上昇している。この時期におけるM&Aの急増は資源エネルギーを対象にしたもので、とりわけ、2009年の場合約80%が石油・天然ガスなどの資源エネルギー分野であったという。石油・天然ガスなどの資源エネルギー分野への直接投資の場合、炭鉱・鉱山や油田の確保は投資の前提条件になるため、M&Aという方式以外の投資方法は、考えられない。しかし、2010年以降はM&Aの対象が多様化し、その一方で資源エネルギーなど大規模な投資の減少から、M&Aそのものの対外直接投資に占める割合も低下傾向にある。中国企業によるM&A成功率は件数的には高いようにみえるが、2011年にはリビアで13企業が紛争で損失を受け、その金額は200億ドルにも達している。このような政情の不安定要因以外にも政治的要因(国有企業への警戒心)からの失敗も多い。かつての有名な事例は、2005年の中国海洋石油総公司(CNOOC)による米国ユノカル社(石油)買収の失敗例と、2008年の中国アルミ公司によるオーストラリアのリオ・ティント社(鉄鉱石)の買収失敗例や2011年のファーウェイによる米国IT企業の買収失敗などがそれである。M&Aのシェアの低下はこれら失敗例の影響も大きい。国有企業を主体とした

資源エネルギー分野における海外 M&A には多くの問題が存在している。(1) 石油など資源エネルギー分野の場合、資源価格の変動と買収額の間には密接な関係があり、買収のタイミングが M&A の成功、失敗に大きく影響する。(2) 国有商業銀行は中国企業の M&A に資金面からの支援をしていたが、金融政策（金利の引き上げなど）のため、企業の資金繰りに問題が生じやすい。(3) 資源関連の M&A の主力は大型国有企業であるが、それは資金調達面などではプラスになるものの、国有企業という身分による投資がしばしば「政府の行為」と見なされ、それが政治的摩擦の要因となる（小林，2013）。

M&A は、事業を素早く立ち上げられるため低コストで市場参入ができる、既存企業の技術、ブランド、管理人材などの経営資源を利用できる、などのメリットも多いが、これらの経営資源の活用方法によっては必ずしもメリットが活かされるわけではない。このため M&A の成功率は一般に 3~4 割程度といわれている。筆者は、中国多国籍企業が M&A 方式にこだわる理由について、別の背景があるのではないかと考えている。つまり、海外直接投資の経験が浅く競争優位も少ない多くの中国企業は、わざわざグリーンフィールド方式を避けて、海外に既存の戦略的資産を獲得することによって一気に海外市場での優位を確立しようとする戦略的思考があるのではないか。さらに中国政府も中国企業による海外企業の買収を奨励するという点も重要な背景である。日本の『通商白書』が指摘しているように、「中国企業は、先端技術の獲得により自社の国際競争力を高めることなどを目的として、近年活発なクロスボーダー M&A を実施している」（経済産業省『通商白書 2018 年』，249 頁）。また、「中国政府は、重点的に振興したい技術や産業における自国のイノベーション力を高める手段の一つとして、国の政策で M&A を積極的に推進している。「中国製造 2025」では、M&A やベンチャー投資等の海外進出支援を行うとしている。また、「国家科学技術イノベーション第 13 次五ヶ年計画」においては、中国企業の国際化水準の向上のため、国際技術提携、企業による海外での研究センター設置、国際標準の制定への参画、クロスボーダー M&A 等を奨励するとされている」（経済産業省『通商白書 2018 年』，252 頁）

#### 4-5 企業競争優位——イレギュラー競争優位とレギュラー競争劣位

周知のように、これまでの多国籍企業伝統理論の根底には「競争優位論」があるが、伝統理論が後発国多国籍企業のグローバル化行動を説明するには疑問がある。何故なら、後発国企業が多国籍化を図ろうとする場合、必ずしも最初から絶対的競争優位を持っていないからである。しかし、海外に進出した途上国企業は、何らかの「優位」を持たなければ進出国の現地市場では存亡に直面するに違いない。ところが、途上国企業が持っている、先進国企業と異なる競争優位は必ずしも明らかになっていない。いうまでもなく、上記の点を明確にしなければ、中国多国籍企業の海外進出の特徴を説明することができない。では、中国型多国籍企業が持つ競争優位はいったいどのようなものであるか。これについて筆者は実証研究調査に基づいて次の2つの概念を提起する（〔表4〕を参照）。

1つ目は、「レギュラー競争優位」である。これは、これまで主流派多国籍企業理論の中でよく挙げられる競争優位の諸要素——企業規模、経営ノウハウ、製品・

表4 海外市場に進出する多国籍企業の持つ2種類の競争要素

	代表的な要素	具体例
レギュラー競争要素	Hymer 式競争要素	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 安価の生産要素を入手する方法</li> <li>・ 支配的な技術、製品差別化能力</li> <li>・ 企業規模（資金力、人的資源力など）</li> </ul>
	Dunning 式競争要素	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Firm-specific 要素（製品技術、資金力、規模など）</li> <li>・ Location-specific 要素（流通チャンネル、原料資源のアクセスなど）</li> <li>・ Internalization-specific 要素（統合力など）</li> </ul>
イレギュラー競争要素	「社会的資本（ソーシャルキャピタル）」式競争要素	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社会の信頼関係、規範、ネットワーク</li> <li>・ 人間関係に関わるコネなど</li> <li>・ インフォーマルな商取引方法</li> </ul>
	「革新的結合」式競争要素	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 市場と財の発見能力と判断能力</li> <li>・ 商品技術の模倣能力など</li> </ul>

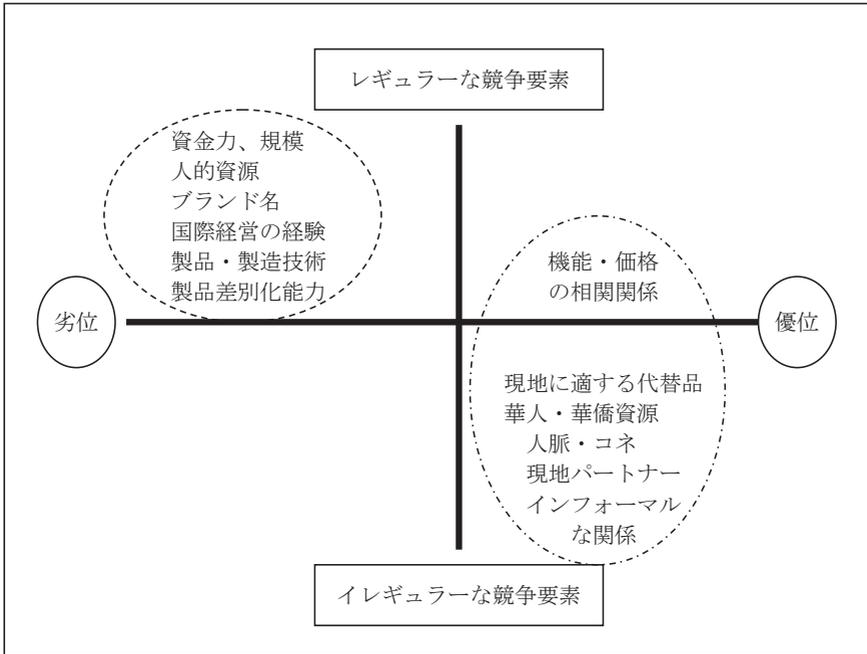
出所：末廣（2000）、Hymer.S.（1979）、Dunning.J.H.（1981）により筆者作成。

製造技術、人的資本（無形資産）、マーケティング能力、資金力、生産管理技術、製品差別化能力など——である。伝統理論が提唱して先進国企業が持つ優位はこれである。

2つ目は、「イレギュラー競争優位」である。この種の競争優位は、必ずしもこれまでの主流派理論によって研究されず、途上国多国籍企業にのみ適用されるものである。これらの競争優位要素の定義は、極めて困難であるが、上記の「レギュラー競争要素」に属さない、全ての優位要素はこれにあたる。筆者が考えたイレギュラー競争要素には次のものがある。1つは「ソーシャル・キャピタル (Social capital, 社会関係資本)」に当たる要素である。ソーシャル・キャピタルは、社会学、政治学、経済学、経営学などにおいて用いられる概念である。人々の協調行動が活発化することにより社会の効率性を高めることができるという考え方のもとで、社会の信頼関係、規範、ネットワークといった社会組織の重要性を意味するものである。筆者の海外現地調査では、度々このようなソーシャル・キャピタルにあたるものに出会った。たとえば、東南アジアに存在している華人・華僑ネットワークという要素は、中国系企業にのみ適応する競争優位である。そして、もう1つは、「革新的結合」能力に当たるもの（末広、2000）である。「革新的結合」とは、途上国の企業家が既存の経営諸資源を後発国の諸経営環境と創造的に組み合わせることによって新たな競争力を獲得することである。東南アジアに進出した中国企業は、先発の日韓多国籍企業に比べてレギュラー競争優位が比較的少ないので、現地で通用する様々な競争手段・方法（先進国と違う商慣習、インフォーマルな関係、人脈とコネなど）を度々活用し、自らの劣位をかばう。

そして、上記の2種の競争優位によって中国多国籍企業を測った競争優位と劣位はどうであろうか。これまでに筆者が行った中国多国籍企業の海外事業調査の実態は、その優劣位をはっきり示している。一言でいえば、中国系多国籍企業の競争優位は「イレギュラー競争要素」に偏在している。これに対して「レギュラー競争要素」において中国企業はあまり優位性を示していない。いい換えれば、「レギュラー競争要素」における中国多国籍企業の優位に立つものがきわめて少なく、「人的資源」（現地の華人・華僑の即戦力を活用しているところが多い）と「価格競争力」（低価格商品の提供とその値段に相応しい品質、中国語で「性価比」）の

図4 東南アジアに進出した中国多国籍企業の競争優位と競争劣位の分布図



出所：現地調査により筆者作成。

要素しかない。これに対して「イレギュラー競争要素」のほとんどは優位を示している。筆者が行った東南アジアに進出した中国多国籍企業の場合、これらの要素の中では各社で活躍している現地の華人・華僑の役割が一番印象的である。彼らは中国系企業の弱み——現地言語、商慣習、地元政府とのやりとり、市場情報の収集、販売網の確立など——を市場参入の時点からカバーし、現地事業を速やかに立ち上げることに不可欠の役割を果たしている。

上記の中国系多国籍企業の競争優位と競争劣位の分布状況を整理したのは〔図4〕である。この図からわかるように、現時点における中国企業は「レギュラー競争要素」に弱く、「イレギュラー競争要素」に強い。この結果は海外市場への参入段階にあたる中国企業の一時的競争構図であるが、今後、その競争優位の変化が

注目される。とりわけ、中国企業の海外事業展開から事業成熟の段階に入ると、中国企業にとっては、現在の「イレギュラー競争優位」と「レギュラー競争劣位」から「レギュラー競争優位」に転換することが避けられない。現在、中国企業は、世界市場参入という段階を通過して現地事業を速やかに立ち上げようとしているところである。この段階における弱点（レギュラー競争劣位）を克服するために中国企業は M&A をよく採用している。これはレギュラー競争優位を速やかに獲得する最速の方法だと考えられる。なぜなら、合併・買収を通して取得された戦略資産には、レギュラー競争優位要素——人的資源、販売網、部品・材料調達ネットワーク、製造技術など——が含まれるからである。新しい市場ではこれらの競争優位をゼロから確立するには、時間的コストをかかるに違いない。今後、日韓企業に比べてキャッチアップする立場の中国製造業企業にとってレギュラー競争優位を確立するにはかなり時間的コストをかかるに違いないが、中国企業は様々な賢い戦略と手法を駆使し、先発者をキャッチアップするタイムスパンを短縮する可能性が十分にある。

#### 4-6 海外市場の技術戦略——「逆向き」技術獲得

中国多国籍企業研究において、大変優れた研究視点を提供した劉（2014）の研究は、中国多国籍企業の海外直接投資の「特異性」を鋭く指摘している。つまり、中国の多国籍企業は途上国あるいは後発多国籍企業として、その海外進出には先進国あるいは先発多国籍企業に比べるとさまざまな「特異性」を有することが確認される。それは、いわゆる「逆向き現象」である。その「逆向き現象」の1つは、「企業の「特殊的優位」の事前所有による海外進出よりは、むしろ「特殊的優位」の事後獲得型の海外進出が少なくない」ということである（劉，2014；71頁）。海外に展開しているレノボや TCL などの中国多国籍企業はこれに属する。レノボと TCL など後発の中国多国籍企業は、進出先の企業に比べて技術やノウハウ、製品差別化などの面で優位性を有した場合に直接投資を行ったのではなく、むしろ逆向きの海外進出を果たしたのである。すなわち、海外進出の時点において欠けていた優位性を外国企業の持つ優位な資源の買収等によって獲得すること、あるいは単独進出した企業の場合でも、進出先での市場競争の学習を通して優位

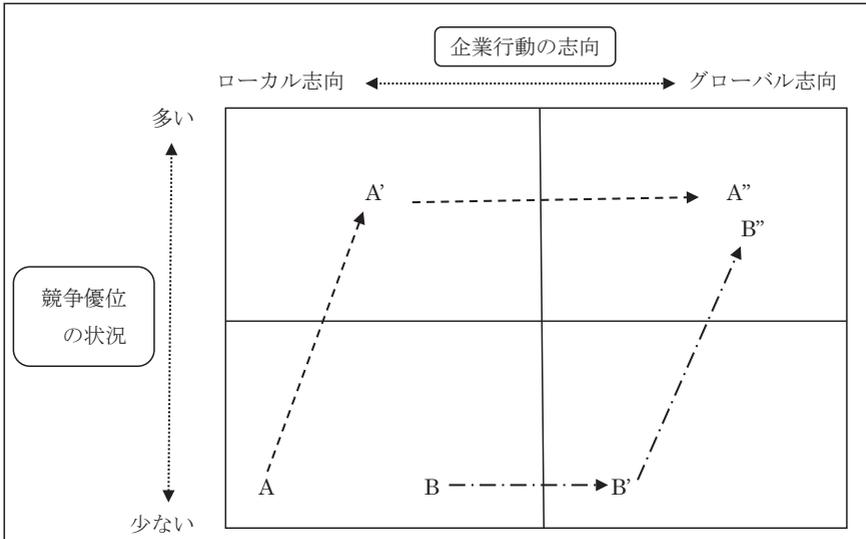
性を獲得し、発揮していくことによって、その海外進出を果たしたのである。筆者は上記の劉(2014)の主張に強く同感する。この点について筆者は以前、「後発国型多国籍企業」の特徴として呼んでいるが(苑, 2013)、本稿では、これを「中国型多国籍企業」の最も重要な特徴の1つとして強調する。

おおざっぱに言えば、これまでに先進国企業による海外進出は〔企業誕生・成長→競争優位確立→海外進出〕の順に沿って行われた傾向が見られた。その理由は、伝統主流派理論の説明の通りである。つまり、企業は、独自の競争優位を駆使し、「さらなる成長を求めるために海外へ」進出した。ところが、21世紀以降になると、既述したように企業の海外進出環境・条件は、大きく変わったため、海外進出に必要とする競争優位を持たないとされる後発国多国籍企業は、「競争優位を獲得するために海外へ」進出する、というかつてなかった選択肢を採ることが現れた。とくに中国多国籍企業、とりわけ先進国に進出した製造業企業は、この傾向を強く示す。つまり、中国多国籍企業は、〔企業誕生・成長→海外進出→競争優位の獲得〕の順にそって企業行動を起こすようになった。上記の企業行動の順番における変化はきわめて重要である。そこで提起された大きな理論問題は、「競争優位を持たない企業はなぜ、海外進出できるか」のことである。さらに言えば、かつての海外直接投資を支える「優位前提」という発想は崩れる可能性がある。以下より、〔図5〕に基づいて「中国型多国籍企業」のパターンを考えよう。

この図には2種類の要素が導入されている。1つは、企業成長に不可欠の要素「競争優位」の多寡である(縦軸)。もう1つは、企業行動の立地的志向を示すもの(横軸)である。市場経済体制という「理想的な」条件のもとでは、企業は一国内に誕生してから優勝劣敗の淘汰を経て徐々に成長し、次第に多くの競争優位をもつようになる。つまり、A-A'の過程が示すように企業は第3象限から第2象限へ進む。やがて企業は、海外へ進出する(A'-A)。その海外への進出理由は、伝統主流派理論の主張通りである。このようなA-A'-A''というロードマップは明らかに「先発国型多国籍企業」が示す企業行動パターンである。同時に後発国における多数の企業も依然としてこのロードマップに沿って進化していると考えられる。

そして、図におけるB-B'-B''という企業パターンは、21世紀以降にしか見ら

図5 先進国企業と中国企業の多国籍企業化のロードマップ



出所：苑 (2013).

れないものであって中国型多国籍企業である。つまり、中国国内に誕生した企業は、国内において多くの競争優位を獲得していないうちに、いきなり海外へ進出する。これらの企業の海外進出理由は、先発国型企業のそれと同様なもの（利益獲得、市場獲得、取引コストの低減、競争ライバルとの競争対策、天然資源獲得、など）もあれば、中国型多国籍企業特有のものもある。その一部として、1) 海外の戦略資産を獲得すること、2) 技術を獲得すること、3) 海外資金を利用すること、4) 本国政府の政策による行動、などが挙げられる。したがって、海外進出した企業は、徐々に競争優位を持つようになる（B'→B''）。その競争優位を獲得する理由として、1) 海外で獲得した戦略資産をうまく生かすこと、2) 海外で獲得した先進技術を駆使すること、3) その得意な後進国向けの（製品、製造、生産、管理）技術を駆使すること、4) 進出ホスト国のパートナーとの同盟関係を生かすこと、などが考えられる。実際、これまで海外に進出した中国製造業企業には、このロードマップに沿って海外事業を成功したケースが多い。1つは、2010年にス

ウェーデンのボルボ社を買収した吉利汽車の多国籍化展開例である。かつての民営企業の吉利汽車は、世界市場だけでなく中国国内市場にも無名でマイナーの自動車メーカーであった。2010年、吉利汽車は、米フォード・モーター傘下の乗用車メーカー、ボルボを買収することになったのである。買収金額は18億ドル(約1,670億円)であり、それまで中国の自動車メーカーによる海外メーカー買収では過去最大規模となった。吉利汽車はボルボの安全・環境技術を取り込むことで外資や他の中国大手に対抗しようとした。そして、買収内容は、100%の所有権(組立工場4,9完成車モデル,エンジン工場,4,000の特許)であるが、そのなかには、長年にわたり蓄積された金型技術,人的資源(技術者,技能者)が含まれていた。ボルボ買収後の吉利汽車は、子会社(ボルボ)から優れた技術を次々と親会社(吉利汽車)へ逆移転し、親会社の技術レベルを大きく引き上げたという(苑, 2016)

#### 4-7 海外現地運営——強い現地化指向

海外進出した中国型多国籍企業の現地運営に現れた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。多国籍企業論における従来の議論では、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. S. 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た。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)。一般的にいえば、「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「グローカル企業」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。

多くの中国多国籍企業の海外拠点を調査した筆者が発見した面白い事実は、中国企業が海外事業を開始する時点から現地化を追求するという点である。多くの事例の中には、東南アジアに拠点を設けた中国多国籍企業がとくに典型的である。1つの典型例をみよう。タイ進出した中国最大の総合電機企業のハイアールの中核事業は三洋電機から買収した電機工場である。東南アジアに進出した中国企業の中ではこれは最大規模の工場である。これほど最新鋭の設備と数千人の従業員を有する海外企業を管理することはハイアールにとって大きな試練であるが、この事業にはハイアールの柔軟性が十分に示されている。旧三洋電機からこの現地事業を買収した後、ハイアールは9割の所有権を持つ絶対多数の所有者になった一方、所有権(株)の数パーセントを旧三洋電機側にわざと残した。同時に、ハイアール側は企業とりわけ生産工場の日常経営管理を日本人スタッフに任せている。工場訪問調査した際に工場長を始め、生産管理や技術開発や部品購買など工場の管理要所の責任者は日本人であった。これに対してハイアール側の派遣社員は日常経営管理にあまり手を出さない。おそらく日系企業の場合、このような海外事業運営方法は考えられないであろう。実際、上記の特徴はハイアールのタイ事業に限らず、他のハイアール海外拠点にも見られる。2004年に筆者が訪問調査したアメリカ・サウスカロライナ州にあるハイアール工場およびニューヨークにあるハイアール地域本部の管理者はアメリカ人であった。また、2010年夏にインドのハイアール本部を訪問した時にも、経営者全員はインド人であった。また、2020年に筆者はオセアニアに進出した中国多国籍企業数社も調査したところ、まったく同じ現象を発見した。具体的には研究対象5社のCEOの国籍をみると、3社の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、その共通の理由は、(1) 国際人材面不足のことと、(2) 現地企業本来の長所を維持すること、である。そして、強い現地化志向は、海外子会社の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。

これまで説明したように中国多国籍企業の弱みの1つは、浅い海外進出経験に由来する国際経営の豊富な経験を持つ人材不足である。人的資源の競争優位を確立するには相当時間的なコストがかかる。ところが、中国多国籍企業は、これに強い柔軟性を示している。その典型的な方法は現地に存在する人的資源の活用である。

#### 4-8 現地市場攻略指向——(BOP → MOP → TOP) の順

中国型多国籍企業のもう1つの特徴は、海外に進出した後の現地市場の選択にある。前掲の劉(2014)は、これも中国型多国籍企業の「特異性」の1つであると強調している。つまり、中国型多国籍企業は、先発多国籍企業のように、まずTOP (Top of Pyramid) 市場やボリューム・ゾーン中層 (MOP: Middle of Pyramid) 市場の上層部を狙って海外進出を果たすというよりもむしろボリューム・ゾーン市場の下層部ないしBOP (Bottom of Pyramid) 市場を狙って海外進出を果たした後に、MOP ないしTOP 市場に参入するのである。その例として、中国の通信機器メーカーのファーウェイの海外直接投資の経緯が挙げられる。つまり、ファーウェイの海外進出戦略は、その国内での市場開拓と同じく、「農村包围城市」、つまり、所得水準の低い国・地域からはじめ、しだいに新興国、さらにビジネス経験や技術の蓄積、資本の蓄積を積んでから、欧米や日本などの技術水準とともに所得水準も高い先進国への参入を果たした(劉, 2014, 72頁)。

そして、筆者の観察によると、中国型多国籍企業が示す上記の傾向は、海外市場選択にだけとどまらず、ある特定の海外市場に入っても同じ戦略を採用する。その典型例は東南アジア市場である。たとえば、東南アジアの家電市場には、フロントランナーの日系企業と後発で野心的な韓国系企業が強い存在である。その結果、遅れて参入した中国多国籍企業には市場の機会があまり残されていない。製品・製造技術から製品差別化能力まで、いわゆるレギュラー競争優位を持たな

い中国企業は、価格面でも絶対的な競争優位を有するとはいえない。このような市場を攻略するのは、後・後発の中国企業にとって至難の事である。それにしても中国企業は賢い戦略を打ち出している。その一例は、フィリピンのテレビ市場に進出した TCL 社の「重点市場侵攻」戦略である。フィリピンのテレビ市場は、地元企業がほとんど存在せず、日韓中企業によって占められているが、参入した最初時点では中国企業の市場シェアがわずかしかなかった。そこで、日系企業は、ハイエンド市場セグメント（高画質、大画面、高価格の液晶セグメント）に位置する。韓国企業の LG とサムスは、長いラインアップ（ハイエンド→ミドルエンド→ローエンド）戦略を展開している。そこで、TCL は、ハイエンド市場セグメントを支配する日系企業との競争を避けて長いラインアップ戦略を採る韓国企業との競争を選んだ。TCL の戦略は、「卡位戦略」と呼ばれるものである。つまり、長いラインアップを有する韓国企業はその経営資源を分散しているため、必ず弱いセグメントが現れる。TCL は、LG とサムスの強いハイエンド製品セグメントで韓国企業と正面から競争せず、その代わりにミドルエンドとローエンド製品セグメントで韓国企業との競争に経営資源を重点的に配置し、韓国企業から市場シェアを奪い合う。フィリピンのテレビ市場における LCD テレビの利幅が狭く、CRT の利幅が広いので、TCL はその得意な CRT 製品で市場を取ろうとした。筆者の訪問調査の時に、TCL はこの戦略で一定の成功を収めている、という。

## 5 まとめ

以上、中国多国籍企業の特徴として、8つの側面を取り上げて論述した。これらの特徴こそ中国多国籍企業の「型」をなすものである。本稿の冒頭で述べたように、多国籍企業は、先進国、途上国、あるいは日本における企業の成立過程の中で、その特質が形成される。さらにその国の歴史的転換、変化によって、性質が変わっていく。そうなると、本稿が立ち上げた「中国型」多国籍企業像は、「現時点」における特徴に過ぎないといってもよい。これらの特徴は今後、国際経済環境の変化や中国経済自体の変化によって進化するに違いない。本節では、これまでの分析によって明らかになった中国型多国籍企業の特徴をまとめる。

まず、中国多国籍企業の海外進出の立地選択について、途上国向けという鮮明な特徴が示される。これに関する理由には、対外直接投資に占める香港向け投資割合の高さ、途上国のインフラ投資への多さおよび政治的な理由（政府の対外戦略）があると考えられるが、最大の理由は、先進国市場を攻略する絶対的な競争優位を足りないことである。このような背景の下では中国企業は、比較的に進出しやすく、現地企業に比べて一定の競争優位も持っているため、途上国へ優先して投資していると考えられる。

次に、対外直接投資主体には、「国有資本と民間資本の共存」という特徴がある。つまり、先進国多国籍企業と異なる、中国多国籍企業独自の特徴は、対外直接投資主体に占める国有企業シェアの高さである。この特徴には複雑な背景がある。中国対外直接投資における国有企業のプレゼンスの高さは、決して国有企業は独自の海外市場戦略に基づいて採った企業行動ではないという点に注意しなければならない。つまり、中国国有企業の対外直接投資が「見える手」=国家の方針に従って行われる傾向は強い。一方、これまで国有企業は対外直接投資をけん引してきた別の理由もある。大型国有企業の多くは、早い段階から企業特殊優位性を持っていた。また、中国における産業独占（石油、鉄道、電気通信、インフラなど）に基づいて国有企業は海外市場に進出したケースが少なくない。また、政府からの支援・優遇は国有企業の対外直接投資を強力的にバックアップする点も強い中国的特徴の1つである。

第3に、海外投資動機について中国多国籍企業の特徴は、海外に既存する戦略的資産を獲得しようとする強い傾向という点である。無論、先進国の多国籍企業が海外の戦略的資産を買収することによって海外進出に至るという径路もあるが、この多国籍的展開方法は、部分的なものに過ぎない。なぜ、中国多国籍企業は、これほど海外の戦略的資産の獲得にこだわるのか。これまでに分析したように、現段階における多くの中国企業は、企業の所有競争優位が少ないからである。海外市場に通用する先進的技術やブランドや販路などを効率的に入手もしくは確立することができる方法には、現地市場に既存する企業を丸ごと買収することが最も手取りが速い。

第4に、中国多国籍企業の対外直接投資の進出方法の特徴として、既存企業の

買収・合併 (M&A) や株式取得がよく利用され、対外直接投資に占める M&A の比率も比較的が高いことが挙げられる。その主な理由は、上記の特徴として説明した「戦略的資産」の獲得にある。同時に、対外直接投資の効率面のメリットも考えられる。つまり、M&A は、事業を素早く立ち上げられるため低コストで市場参入ができる、既存企業の技術、ブランド、管理人材などの経営資源を利用できる、などのメリットも多い。しかし、この海外進出方法は、様々な問題——海外企業の技術の中国への流出に対する抵抗や外国政府の規制・介入など——も引き起こしている。

第5に、本稿の1つの大きな発見は、対外直接投資を行う中国多国籍企業の競争優位の特徴である。これは中国企業の対外直接投資の事例から、レギュラーな競争優位とイレギュラーな競争優位に着目した。前者は技術、ブランド、ノウハウなどハイマーが優位性と呼んだものと同じだが、後者はソーシャル・キャピタル(華人・華僑ネットワークの利用)、現地の商習慣への適応性、コネやインフォーマルな商取引などを指す。中国企業は世界市場で先行する先進国の企業に対抗するために主に後者に頼っている。例えば、華僑資本の利用、政府認可の取得などの点は中国多国籍企業の特徴である。

第6に、中国多国籍企業は、進出先の企業に比べて技術やノウハウ、製品差別化などの面で優位性を有した場合に直接投資を行ったのではなく、むしろ逆向きの海外進出を果たしたのである。すなわち、海外進出の時点において欠けていた優位性を外国企業の持つ優位な資源の買収等によって獲得すること、あるいは単独進出した企業の場合でも、進出先での市場競争の学習を通して優位性を獲得し、発揮していくことによって、その海外進出を果たしたのである。この現象は「逆向き」技術獲得というものであり、先進国の多国籍企業には存在せず、中国多国籍企業のユニークな特徴の1つである。

第7に、中国多国籍企業の海外現地運営においては、強い現地化指向という現象がみられる。しかも、それは、海外市場への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。この現象の理由は、(1) 国際人材面不足のことで、(2) 現地企業本来の長所を維持すること、であると考えられる。

最後に、中国型多国籍企業のもう1つの特徴は、海外に進出した後の現地市場

の選択にある。つまり、中国型多国籍企業は、先発多国籍企業のように、まず TOP 市場やボリューム・ゾーン市場の上層部を狙って海外進出を果たすというよりもむしろボリューム・ゾーン市場の下層部ないし BOP 市場を狙って海外進出を果たした後に、MOP ないし TOP 市場に参入するのである。したがって、中国型多国籍企業が示す上記の傾向は、海外市場選択にだけとどまらず、ある特定の海外市場に入っても同じ戦略を採用する。

本稿は中国型多国籍企業の「型」に関わる8つの特徴について試論した。周知のように、世界市場に登場してから今日にかけて中国多国籍企業は、浅い歴史しかない。しかもその研究蓄積もかなり浅い。繰り返したように、中国型多国籍企業の特徴は今後、国際経済環境の変化や中国経済自体の変化によって進化するに違いない。本稿は、研究蓄積不足の中での1つの試論に過ぎず、一石を投じて関心を持つ研究者に刺激を与えれば幸いである。

#### 【主要参考資料】

1. 板垣 博 (2003) 「日本の多国籍企業：高い効率と低収益性のパラドックス」武蔵大学経済学会『武蔵大学論集』第51巻第2号
2. 苑志佳 (2007) 「中国企業の海外進出と国際経営」中国経営学会誌『中国経営管理研究』第6号
3. 苑志佳 (2013) 「東南アジアに進出する中国多国籍企業の競争パターン——「後発国型多国籍企業」の特徴とその諸側面」愛知大学『中国21』vol. 38
4. 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
5. 苑志佳 (2016) 「中国自動車金型企業の海外進出の背景と戦略——BYDによるオギハラ金型事業買収をめぐって——」『金型産業の技術形成と発展の様相——グローバル化と競争の中で』（馬場敏幸編）日本評論社（第12章）
6. エドワード ング (2017) 「中国の対アセアン直接投資の台頭」Nikko アジア債券 (<https://www.nikkoam.com/institutional/articles/2017/11/the-rise-of-chinese-fdi-into-asean>)
7. 閻旭冲 (2019) 「中国の OFDI の現状とその変容」島根県立大学 総合政策学会

『総合政策論叢』第38号

8. 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
9. 川井伸一編著 (2013) 『中国多国籍企業の海外経営』 日本評論社
10. Campbell, N. & Burton, F. eds. (1994). *Japanese Multinationals: Strategies and Management in the Global Kaisha*. London: Routledge
11. 小島清 (1971) 「海外直接投資の理論——アメリカ型と日本型——」 一橋大学 『一橋論叢』 第六十五巻第六号
12. 小島清 (1998) 「東アジアの雁行型経済発展」 『世界経済評論』 第四二巻第一一号
13. 小島清 (2003) 『雁行型経済発展論〈第一巻〉日本経済・アジア経済・世界経済』 文真堂
14. 小島末夫 (2005) 「中国の“走出去”戦略と対外投資奨励」 (財) 国際貿易投資研究所 『季刊 国際貿易と投資』 No. 61
15. 小林熙直 (2013) 「中国の対外投資政策：現状と課題」 亜細亜大学 『アジア研究所紀要』 No. 40
16. 呉先明 (2007) 「中国企業対発達国家的逆向投資：創造性資産的分析視角」 (中国語) 『経済理論と経済管理』 2007年10月号 (武漢大学経済与管理学院).
17. 五味紀男 (2003) 「世界の多国籍企業の国別に形成される文化的特徴」 明治大学経営学部 ([https://ibunkakeiei.com/s-board/data/fl120\\_00.pdf](https://ibunkakeiei.com/s-board/data/fl120_00.pdf))
18. 姜紅祥 (2010) 「戦略的資産獲得と対外直接投資——中国の場合——」 龍谷大学大学院 『経済研究』 No. 1
19. 姜紅祥 (2020) 『戦略的資産獲得と中国の対外直接投資』 晃洋書房
20. 関下稔 (2004) 「人的ネットワーク重視型多国籍企業の台頭とその組織理論——多国籍企業の海外子会社とは何か (4)——」 立命館大学 『立命館国際研究』 第17巻第1号
21. 佐野淳也 (2013) 「拡大を続ける中国の対外直接投資——統計データが示す特徴と政府の取り組み——」 三井銀総合研究所環太平洋研究センター 『環太平洋ビジネス情報』 Vol. 13 No. 48
22. 末廣昭 (2000) 『キャッチアップ型工業化論——アジア経済の奇跡と展望』 名古屋大学出版会
23. 高宮誠 (1981) 「ヨーロッパにおける日本の多国籍企業：その活動と公共政策に関する含意」 (高宮晋編 『多国籍企業と経営の国際比較』 同文館, 所収)

24. 高橋五郎編 (2008) 『海外進出する中国経済 (叢書現代中国学の構築に向けて)』日本評論社
25. Dunning J. H. (1981) *International Production and the Multinational Enterprise*. Geoge Allen and Unwin Ltd. 1981
26. Dunning, J. H., R. van Hoesel and R. Narula (1998), 'Third World Multinationals Revisited: New Developments and Theoretical Implications' in J. H. Dunning (ed), *Globalization, Trade and Foreign Direct Investment*, Pergamon.
27. 手島茂樹 (2008) 「発展途上国からの直接投資——発展途上国を基盤とした多国籍企業——」ITI『季刊 国際貿易と投資』夏季号
28. 手島茂樹 (2009) 「BRICs の対内・対外直接投資動向と BRICs を基盤とする多国籍企業」多国籍企業学会 (編) 『多国籍企業研究』多国籍企業学会 (出版)
29. 中川涼司 (2012) 「華為技術 (ファーウェイ) と联想集団 (レノボ) の対日進出——中国企業多国籍化の二つのプロセス再論——」愛知大学『ICCS 現代中国学ジャーナル』第 4 巻第 2 号
30. 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
31. 中川涼司 (2017) 「中国の多国籍企業化の現状と発展途上国多国籍企業論への意味」夏目啓二編『21 世紀の経営戦略』文眞堂
32. 柳田志学 (2011) 「発展途上国の多国籍企業に関する一考察——タイ CP グループの事例に基づいて——」早稲田大学『社会学論集』Vol. 17
33. Hymer. S. "The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment", doctoral dissertation, MIT. (published in 1976, 宮崎義一編訳『多国籍企業論』1979 年, 岩波書店)
34. Bartlett, Christopher and Smantra Goshal (1989) *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston, MA., 吉原英樹 (監訳) (1990) 『地球市場時代の企業～トランスナショナル・マネジメントの構築』, 日経新聞社
35. Pananond. P. (2007) "The Changing Dynamics of Thai Multinationals after the Asian Economic Crisis", *Journal of International Management*, 13
36. 方帆 (2010) 「中国型多国籍企業モデル——先進国における技術獲得と逆技術移転」日本国際経済学会のホームページに掲載, <http://www.jsie.jp/Kansai/>

Kansai\_AM/1006\_AM\_Wakayama/Fan\_Fang\_Paper.pdf

37. 丸川知雄・中川涼司編 (2008) 『中国発・多国籍企業』 同友館
38. 劉永鵬 (2014) 「中国多国籍企業の国際化戦略の特徴：中興通訊の事例を中心として」 東洋大学『経営論集』83号