

## 1. はじめに

1960年代以来、先進国の海外直接投資を行う企業について様々な観点からの研究が急速に発展し、先進国の多国籍企業による海外直接投資の動機や意思決定、行動パターンについての理論的研究や実証的研究が実施されてきた。

1980年代に入ると発展途上国における多国籍企業の海外直接投資が増加するようになり、1960年代からの伝統的な理論の限界が指摘されるようになってきている。先進国の多国籍企業に比べて発展途上国における多国籍企業は、いわゆる独占的優位性はないものの海外直接投資の活動を実施しており、投資先も先進国と発展途上国へ同時に分散投資が行われている。

本研究では、中国国内における海外直接投資理論の研究の発展に焦点を当て、海外直接投資の伝統的な理論や発展途上国の海外直接投資理論と比較することを目的とする<sup>1</sup>。

海外直接投資を研究している中国の研究者達は、海外直接投資を分析し、海外直接投資を行う企業の優位性、動向、動機、投資方式、場所や業界の選択などを調査している。

海外直接投資の伝統的理論では、様々な優位性を持っている企業のみが海外直接投資を行うとする。一方、中国企業は複数の独占的優位性は持たないが、例えば地域優位性など、ある分野では一定の優位性がある。そして海外直接投資を通じて、海外の多国籍企業の経営・マーケティング戦略などを参考にしながら、中国企業は様々な競争優位性を自社で育成することができる。

経済改革が始まった当初、中国は資本・技術及び有能な人材不足のために、外国投資を導入し技術・経営レベルを向上させる「引進來」を主とした。この期間に、中国企業は導入された技術を吸収、改良、革新して、徐々に独自の優位性に発展させ、自発的に海外直接投資を行う力を養ってきた。2004年10月7日付の *Standard* 誌によると、2004年初頭から中国企業は海外160ヶ国または地域で7,480社を設置してきた<sup>2</sup>。

中国のWTO加盟後、国内市場では、国内企業と外資系企業の競争がますます激化している。中国企業はグローバル経済一体化を背景に、激しい国際競争に直面しており、必ず、国際競争の意識を高めなければならない。そのため積極的に「走出去」進出し、国際マーケティングを開拓し、外国資源を利用し、国際競争力を強化し、国際競争の主導権を握ることが重要となると思われ、本研究は、そのための新しい理論枠組形成の足がかりとする。

---

<sup>1</sup> 中国企業の海外直接投資の歴史とケーススタディは、張 鵬 (2008) 「中国の対外直接投資」 筑波大学博士 (経済学) 学位請求論文に詳しい。

<sup>2</sup> Olivia Chung(2004), Outward FDI tops US\$33bn, *The Standard*, October 7, <http://www.thestandard.com.hk/stdn/std/China/FJ07Ad01.html> 平成22年7月27日確認。

## 2. 発展途上国による海外直接投資理論の新たな展開

世界的な海外直接投資の急速な拡大に伴い、発展途上国の海外直接投資も増加するようになった。Athukoralala(2009)によると、1960年代後半からこうした発展途上国からの多国籍企業 (multinational enterprises(MNEs)) の存在が認められていた。

1980年代後半までそれら発展途上国からの多国籍企業 (以下「MNEs」とする) によるほとんどの投資は発展途上国で行われてきた。当時、MNEsの競争優位性は発展途上国に適応させた経営慣行と技術力から来ていた。1990年代に入ってから、本国の経済成長の発展、市場志向型の経済政策の採用、世界市場動向の変化を反映して、MNEsによる国際投資のパターンと本質が大きく変わってきた。MNEsの数も総対外FDIに対する割合も大きく増加した。MNEsの中には企業特有の資産を発展させ、従来のドメインである発展途上国を越えて、先進国にまで経営を広げてきた。

こうした発展途上国からの対外直接投資の拡大は、伝統的な経済発展論及び直接投資論の範疇を超えているため、1970年代半ばから、一部の研究者は、発展途上国の海外直接投資についての理論をより一層探求し、独特な理論や観点を提示するようになった。

Diaz-Alejandro (1977)、Wells(1977)、Lecraw (1977,1992)等は、発展途上国による海外直接投資についての初期の研究者である。初期の研究は、1990年代初頭まで、MNEsは適切な技術と第3国特有の経営に基づいて、発展途上国で開発プロセスを行う「独特の貢献

(special kind of contribution)<sup>3</sup>」として見られてきた。当時の発展途上国におけるMNEsは現在とは異なり、天然資源分野の大企業がほとんどで、多くが国有企業であり(Heenan and Keegan, 1979)、政府が企業の国際化を助け (Aggarwal and Agmon, 1990)、それらの多くが天然資源へのアクセスにおいて輸出に対する有意性を持つか、労働コストが低く、他の発展途上国での運営に適した経営慣行と技術力において多国籍化に対する有意性を持つ

(Kumar and McLeod, 1981; Lall, 1983; Lecraw, 1977, 1993;Wells,1983) が、マーケットリーダーとなる企業は少なかった(Vernon-Wortzel and Wortzel, 1988)。Wells(1983)と Lall(1983)は1980年代初旬までに広がった発展途上国による海外直接投資の理論について統合的に扱っている<sup>4</sup>。それらは、開発段階理論、小規模技術理論、地域限定した技術変化理論、及び技術的競争力理論などである。

1980年代に入ると、発展途上国のMNEsは自らの技能や技術に基づいて先進国に進出を始め発展途上国では、産業のリーダーとなった(Ghymn, 1980;Ulgado et al., 1994)<sup>5</sup>。

企業の多国籍化で有名な2つのモデルがある。1つ目は、Johanson and Wiedersheim-Paul (1975) と Johanson and Vahlne (1977) が提唱した段階的なグローバル展開で Uppsala model として知られるモデルである。海外市場の知識が少ない多国籍企業は時間をかけて経験を積む。まず、すでにある知識が使い、ハードルが比較的低い本国に近い場所に進出し、経験を積んだあと、より本国から遠い地域に進出するというものである。2つ目は

---

<sup>3</sup> Wells(1983) at p.3.

<sup>4</sup> Yeung(1999)は、1997年までの主要な理論についてまとめている。より最近のサーベイは Cuervo-Cazurra(2008)と Goldstein, A. (2008)が詳しい。

<sup>5</sup> 最近の発展途上国のMNEsについては Aulakh(2007) と Luo and Tung (2007) を参照のこと。

Dunning(1976)が提唱した「折衷理論(eclectic theory)」である。このモデルは企業が海外に進出するときに優位性に焦点を当てる。すなわち、企業の海外直接投資は、「所有者優位性(ownership advantage)」、「内部化の優位性(internalization advantage)」、「立地の優位性(location advantage)」の三つの優位性によって行われると主張した。すでに、企業が他の企業以上の優位性を所有し、その優位性を他の企業に販売するよりも自らが利用することにメリットがあり、投資先国がその優位性を利用する上で有利な条件を提供する場合に、海外直接投資が行われるとした。

どちらのモデルも1950年代、60年代の先進国（Uppsala modelはスウェーデン企業、折衷理論は英米企業）における企業の国際化を分析するために開発され、その後、国際ビジネスにおける新展開を含みながら時間と共に改良されていった（e.g. Dunning, 1995, 2000; Johanson and Vahlne, 1990, 2006）。しかし、発展途上国の多国籍企業と先進国の多国籍企業は異なるため、発展途上国の多国籍化を説明するにはさらなる解釈が必要とされるが（Dunning, 2000; Dunning et al., 1998）、中国企業の多国籍化においても同じことが言えるだろう。

### 3 中国における海外直接投資理論の研究

中国における海外直接投資理論の研究は、様々な観点から積極的に行われている。中国における海外直接投資の研究者は、中国企業の優位性、投資方法、地域、業種の選択などについて考察している。宝（1996）は、発展途上国のFDIの基本的な動機は市場支配と規模の経済の追求であるが、主要でない動機として海外の先進技術と異なる市場における経営手法を学ぶためとしている。馬＝張（2000）は、Frederick T. Knickerbocker（1973）の寡占的反応理論を用いて、発展途上国によるFDIは先進国からの挑戦と圧力に応えたもので、たとえ競争力がなかったとしても、発展途上国も戦略競争型FDIを行うことができるとした。彭（2004）はVernon(1966)の「製品ライフサイクル理論(product life cycle theory)」に基づいて分析している。

#### 3.1 段階モデル

このように、中国では欧米の理論に基づいて分析している学者が多いが、特に段階的な海外直接投資について触れている研究が多い。

呉＝黄(1997)は、海外直接投資は段階的に発展するとして、二段階理論を提示した。彼らが指摘した二段階理論というのは、企業のFDIの状態を産業別の経営資源レベルと国際的な経営資源レベルの相対的な地位の観点から分析するものである。仮に、一般的な経営資源レベルがホスト国（受入国）より母国（投資国）企業のほうが高ければ、優位の状態にあり、企業の収益を向上させることに重点をおく（利潤獲得型FDI）。逆に、劣勢の場合は、母国（投資国）の企業はホスト国（受入国）における経験を積む（経験獲得型FDI）。発展途上国に対して言えば、最初は、先進国のホスト国から経験を得るFDIから始める。十分な経験を得た上で、経験獲得型FDIが利潤獲得型FDIに変化するとしている。刘(1998)は、二段階理論をより明確にし、先進国から学ぶ経験獲得型FDIについて議論している。洗＝楊(1998)は発展途上国の海外直接投資を2つのタイプに分類した。一方は発展途上国

から先進国への投資(FDI-I)であり、学習型 FDI とする。他方は、発展途上国から他の発展途上国への投資(FDI-II)であり、競争戦略型 FDI と呼んだ。初期の学習型 FDI を通じて、発展途上国の企業は技術を積み重ねるスピードと効果を高め、所有権優位を高めることができる。その後、競争戦略型 FDI を通じて、市場シェアが固まる。両者とも、発展途上国が初期の学習型 FDI を通じて、手に入れた技術のほうが先進国の持っている技術より優れるようになれば、FDI-I から FDI-II に転換すると指摘した。馮 (2000) は 5 段階周期の理論を発表した。これらは Uppsala model の拡張版と考えられるだろう。

### 3.2 比較優位論

中国企業による対外投資活動の発展に従って、1990年代以降、中国の多国籍企業に関する競争戦略分析が次第に中国国内の学者の関心を持つ重要な問題になってきた<sup>6</sup>。程 (1998) は、中国の多国籍企業による投資は、技術と資本において一定の比較優位を持っているため、すでいくつかの総合的な多国籍企業を形成したため、彼らの対外投資の内在する原動力は強まってきたとする。

聶 (2001) は比較優位理論を用いて、中国企業は人的資本と技術資本を通じた比較優位を利用して国際競争に参加するべきであり、それらの優位性によって国際的な競争力の実現がもたらされるとする。

### 3.3 閾値論

楚=胡 (2003) は、企業が海外で直接投資できる実行可能性は、企業が備えなければならない条件（すなわち投資閾値）と企業の投資能力を決定する「多国籍企業による投資閾値論」を提案する。具体的な投資項目と投資の内容、および企業が必ず越えなければならない投資閾値の高さ、企業の投資の動機と目的に関係があるとする。そして海外投資を行うには、1. 伝統的な海外直接投資は技術優位を独占することを目的にして利潤を求め、企業能力を最大化することで、投資閾値を定める。2. 資源開発型の対外直接投資では、通常、成熟した技術だけを必要とするので投資閾値が低い。3. 優位性を求めて海外に直接投資するので、長期に投資する戦略を取ることができ投資閾値が低い、という3つの特徴があるとした。

### 3.4 大国総合優位性論

中国は転換期にあり、地域的に経済と技術の発展が不均衡である。欧 (2006) は、中国は、そのような「多重構造」の利点を統合して発展途上国の優位性と先進国の優位性を合わせた「大国統合優位性」を形成するとする。この理論は中国経済の競争力の基礎を分析した上で、中国の特色と中国経済の競争力の枠組を構成する。

### 3.5 アンケート調査

中国では、海外直接投資に関するアンケート調査による実証研究も行われている。1991年、中国対外経済貿易大学の多国籍企業研究センターは、国内の20数社の大会社に対して、海外投資を行う動機についてアンケート調査を行った。1993年には、山東省にある中国海外企業の研究グループが山東省内の9社の海外直接投資に対する動機についてアンケート

---

<sup>6</sup> 黄庆波、冯琳 (2008) 「跨国公司竞争战略」清华大学出版社。

調査を行っている(謝 1997)。

中国商務部研究院(2006)は中国企業411社に対して対外直接投資に関する詳細なアンケート調査を行った。この調査によると対外投資を行っている企業の約半数が海外市場での競争に参加するために、政府による企業の資金調達に関する問題の解決を望んでいることが分かった。“企業の政府に対する期待”に対し、海外業務と資金調達の簡略化が18.9%、中国の銀行の海外支店から貸付を受けることを希望している企業が14.1%、資本規制の緩和と人民元の自由な両替の実現の希望が12.1%あった。レポートの中で商務部研究院の金柏松研究員は、中国企業が海外に投資するためには政府が資金調達の難題を解決することが必要であると指摘している<sup>7</sup>。

中国国際貿易経済協力研究院(中国国際貿易経済合作研究院)が2005年に全国13都市にある中国企業102社の経営陣にアンケートを行ったところ、48.4%が2年内に海外投資を行う、70%の企業は4年内に海外業務を広げる準備をする、20%の企業はその海外の投資総額が1000万ドルを越えると予想すると答えた。調査の中で、大部分の企業が投資目的地として、米国、ドイツ、イギリスを優先的に選んだ。また、低い税率、補助金などの政策が海外投資をする目的地を選択する主要な要因として挙げられた<sup>8</sup>。

魯=李(2003)は温州在中の民営企業112社に対して、海外進出の動機、海外市場の選択、障害などについてアンケート調査を行った。その結果、中国の中小企業も国際化を進めていることが分かった。中国企業は国際化の過程で、学習、協調、イノベーションを一体化したが、それらは中国企業の国際化の肝心の要素となった。江(2001,2006)は、中国の対外投資規模について分析のフレームワークを作り上げ、中国の「第10次五ヵ年計画(2001～2005年)」の“11、15”期に海外直接投資する決定要因の分析を行って、規模と構造の特徴を予測した。

### 3.6 海外直接投資を行う動機についての研究

海外直接投資の動機についての代表的な分析は、康=柯(2002)が中国多国籍企業の「競争優位論」、謝(2002)が、広義の「優位性獲得論」を提案した。王(2004)は、中国は海外直接投資を通じエネルギー資源を調査、発見、研究することで、市場占有率を得ようとしているとする。市場と資源などの特定の資産の獲得が、発展途上国の対外投資を展開する主要な原因である。そのため、中国企業による海外直接投資は、多国籍経営の初級段階の特徴を展開していると分析する。

### 3.7 政策に関する研究

政策についての研究は、主に中国の現在の政策がカバーする範囲、支持力、制限などについて足りない点を挙げている(隆、2002)。完全な管理体制、法体系の設立、透明度を高

---

<sup>7</sup> 调查显示我国近半数对外投资企业筹措资金困难 <http://www.sina.com.cn> 2006年07月19日18:02 新华网。「一部の国外投資外国為替管理政策の調整に関する通知(关于调整部分境外投资外汇管理政策的的通知)」は2006年7月1日施行され、国家外為管理局は為替の数量制限を廃止した。中国内の投資家は審査・許可を通じて先に資金を集めることができる。

報告は、この政策の実施は企業の資金調達問題を緩和すると言うが、実際には、まだ資金繰りが難しいため、多くの企業は海外で無断で口座を作って資金調達を行う。平成22年7月31日確認。

<sup>8</sup> 「調査研究显示:近半中国企业计划两年内投资海外」北京青年报2005年03月02日

め、人材育成、税収、外国為替などの優遇政策などを重視するよう提案した研究もある(魯、2002)。

### 3.8 投資発展経路 (IDP : Investment Development Path)理論

1980年の初め、Dunning は1967年から1978年までの67ヶ国における直接投資と経済発展の関連性について研究した結果、国の直接投資は一人当たりGNPに関連しており、国の海外直接投資の残高すなわちNOI<sub>i</sub> (ある時点でのある国の直接投資流出絶対額と同流入絶対額の差) は当該国の経済発展段階の関数で表されるとした (Dunning, H. J. and Narula, R.1996, pp.2-8)。

国の経済発展段階には、一人当たりGNP、教育レベル、海外に向かって開かれているかどうかが含まれる。中でも一人当たりGNPが最も重要である。

李 (2007) は、投資発展経路理論に基づいて、中国の海外直接投資について実証分析を行った。一般的にIDP経験分析モデルは次の式で表される。

$$NOI_i = \alpha + \beta_1 GDP_i + \beta_2 GDP_i^2 \quad (1)$$

$$\text{あるいは} NOI_i = \alpha + \beta_1 GDP_i^3 + \beta_2 GDP_i^5 \quad (2)$$

その中で、NOI は1人当たり対外投資貯蓄量、GDP は1人当たりGDPとする。李 (2007) は1980年から2005年までのパネルデータを用いてこの2つのモデルを用いた実証分析を行った。1人当たりと総量のFDI、GDPのデータは国連貿易開発会議オンライン (www.unctad.org) からのデータベース、産業や各国 (55カ国) のデータは世界銀行からのオンラインのデータベース(www.worldbank.org) を用いた。

その結果、1人当たりGDP が海外直接投資に著しい影響を与える要因であることが分かった。1人当たり固定資本の形成と1人当たりGDPは 高い相関を持つため多重共線性の恐れがある。輸出は対外投資に影響を与える重要な要素である。全世界の総括的な需要と全世界の貿易の総量は対外投資の著しく影響を与える要因である。モデル変数の中で、経済の総量に対する政府の支出の割合は有意な変数の一つとなったが、この結論には慎重に対応しなければならないとしている。

### 4.その他の理論

何 (2008) によると、中国企業の国際化の過程は改革開放に伴って1歩ずつ展開したので、①現地企業との合資方式を採用し、単独進出は少ない、②資源開発を目的とする進出が一番多く、技術レベルはまだ低い、③比較的集中した地域に進出する、④マクロ管理が弱い、という、発展途上国における企業の国際化における初期段階と同じような特徴を持つ。何 (2008) は中国企業による多国籍経営はまだ初期の段階にあるため、国の指導を必要とするだけでなく、国によるコンサルティング、立法、外交など各種のサービスの提供を必要としているとする。また企業がFDIを実行し、成功するにはDunning (1988, 1992) が提唱する、所有優位性、内部化優位性、立地優位性の3つの優位性、いわゆるOILパラダイムを育成しなければならないとする。

劉(2001)は統計データを用い、中国の海外直接投資の歴史的な傾向分析やモデル解析を

行った。投資開発サイクルの理論に基づいて、中国の外国直接投資を検証し、中国は、投資開発サイクル理論の第2段階にあることを示した。

邢(1998)の有効資本論は、資本剰余と独占的優位性の理論が中国に適用できないと主張するものである。中国の海外直接投資は、資本を輸出することと独占的優位性を造ることを1つのプロセスに統合することである。

孫(2000)は、中国の海外直接投資の総合優位な理論の3つの側面として、まず投資動機の多極化、次に差別優位性の多様化、最後に、発展スペースの多様化を挙げた。中国は経済発展が不均衡である一方、高成長している大国であり、先進国と発展途上国の特徴を兼ね備えている。中国の海外直接投資の動機はこれらの多様化を統合したものとなっている。同時に、ホスト国(受入国)に比べて、多層にわたる優位性と総合的な差異の優位性を持っている。その上、海外直接投資におけるあらゆる段階の共存、技術構造の多面性、投資本体の多元性及び投資対象が全方位という3つの側面の間には、お互いに刺激、促進し合う海外直接投資の総合的な優位性につながり、総合の利益を得ることになるとする。

曾(2003)は、中国の海外直接投資は、先進国のハイテク産業の集合効果を利用することによって、自分の利点を最大限に向上させることができると指摘した。

韋=黄(2004)は、中国のハイテク企業は、知識集約型と技術集約型の企業をたくさん有する先進国で海外直接投資を行うとした。

謝=胡(2005)は、急速に変化するダイナミックな世界的市場環境の中で、中国のハイテク企業が世界規模の学習メカニズムを構築し、コア競争力を高めると考えている。

陳=陳(2005)は、中国民間企業が国際化するのは、一連の特有な要因に制約され、企業タイプ、発展段階、発展規模、業界の性質、製品の品質と企業国際化の経営理念を含む要因であることを示した。これらの内部要因の影響を客観的に正しく理解することは、中国民間企業の国際化をスムーズに行うために重要となる。

## 5. 中国企業の海外直接投資のパターン

朱(2007)<sup>9</sup>は、中国企業の海外投資のパターンが先進国と発展途上国では異なっていることを指摘した。先進国への投資は、物流サポート、販売・マーケティング、研究開発、地域本部の設置などが主な目的である。手段はM&Aが主に用いられている。発展途上国の場合は、生産拠点への投資が多く、手段も新規投資(グリーンフィールド)が多い。

大企業と民間企業あるいは中小企業では、海外進出時の戦略が少し異なる。中国の大企業は、国内である程度発展し、余力が出てきたために海外進出するというのではなく、発展すると同時に海外に出なければ生き残ることも難しいという状況に置かれており、グローバル化を企業の発展と同次元で考えている。さらに、中国企業は、グローバル競争の後発組であり、以前の技術がほとんどないため、海外投資を通じて、技術や市場など、競争の優位性を獲得、維持することになる。これは諸外国の多国籍企業と比べて大きく異なる点である。

民間企業や中小企業の場合は、既存の技術や過剰設備を活用し、後発の発展途上国、特

---

<sup>9</sup> 朱 炎(2007年)「中国企業の「走出去」戦略及び海外進出の現状と課題」中国経営管理研究 第6号 p11

に周辺国への投資が多い。競争を避けて、新興市場を開拓するケースも多い。場合によっては先進国の企業がほとんど行かないところに進出するのである。アフリカで中国民間企業の投資が多い理由はここにある。

一方、苑(2007)<sup>10</sup>は、中国企業の海外進出実績を大まかに類型化すれば、表 14 に示すように、4つのタイプに分けることができる。

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、独自の方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。

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が、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。むしろ、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イギリスローバー社の買収(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

<sup>10</sup> 苑 志佳(2007年)「中国企業の海外進出と国際経営」中国経営管理研究 第6号 pp 32-35

避けられない。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 によるフランス Alcatel 社の携帯電話部門の買収はこれを示している。また、聯想集団（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、華為技術企業は国内外に 200 件程度の技術特許を申請しているが。その中には、海外子会社が開発したものが多い。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、技術の習得と人材獲得を行った歴史もある。今後、中国企業が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。

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、合併	単独出資、合併	単独出資	合併
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・要因	1 相対過剰資本 国内供給超過 3 国内市場における過剰競争	2 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：苑 志佳(2007 年)「中国企業の海外進出と国際経営」中国経営管理研究 第 6 号 p33

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に、合併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「発展途上国向けパターン」にはっきり分かれている。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。電気・電子企業の「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。これに対する西欧、日本、アメリカなど先進国地域に進出した製造業企業は、市場開拓、技術獲得、R&D 能力、ブランドの獲得といった強い非生産指向を示している。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 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、先進国進出の主要な目的である。

## 6.まとめ

このように、中国の学者たちは海外直接投資の研究に対して、主に海外直接投資の性質を決める研究と企業の調査研究の分析に基づいた研究を主としている。そしてこれに基づいて、中国企業が対外直接投資において、どのように優位性を得るのか提案を行っている。

経済改革が始まった当初、中国は資本・技術及び有能な人材の不足のために、外国投資を導入し技術・経営レベルを向上させる「引進來」を主とした。この期間に、中国企業は導入された技術を吸収、改良、革新して、徐々に独自の優位性に発展させ、自発的に海外直接投資を行う力を養ってきた。しかも、中国の WTO 加盟後、国内市場では、国内企業と外資系企業の競争がますます激烈化している。もし、中国企業がローカル市場のみを固く守れば、国際市場への進出を放棄することになり、国内の激しい競争環境の中でのみ事業を展開しなければならないため、国内市場における経営はますます厳しくなる。中国企業は、グローバル経済一体化を背景に、激しい国際競争に直面しており、必ず、国際競争の意識を高めなければならない。そのため積極的に「走出去」進出し、国際マーケティングを開拓し、外国資源を利用し、国際競争力を強化し、国際競争の主導権を握ることが重要となると思われる。

中国の研究のほとんどが欧米の海外直接投資理論の拡張を行っているように見える。今後、中国企業の海外直接投資が増えるとともに、よりオリジナルな視点が出てくるだろう。発展途上国の海外直接投資理論の視点と中国研究者の理論的な研究成果は、海外直接投資を行っている中国企業に貢献するだろうと思われる。

以上

## 参考文献

### 英語文献

- Aggarwal, R., Agmon, T., (1990). "The international success of developing country firms: role of government-directed comparative advantage." *Management International Review* 30, 163–180.
- Athukorala, P-C. (2009). "Outward Direct Investment from India," Departmental Working Papers 2009-14, Australian National University, Economics RSPAS.
- Aulakh, P.S., (2007). "Emerging multinationals from developing economies: motivations, paths and performance". *Journal of International Management* 13 (3), 235–240.
- Cantwell, J. (1991), "A Theory of Technological Competence and Its Application to International Production" in D. McFetridge, ed., *Investment, Technology and Economic Growth*, Calgary: The University of Calgary Press, 93-109.
- Cuervo-Cazurra, A. (2008). "The Multinationalization of Developing Country MNEs: The Case of Multinationals." *Journal of International Management* 14(2):138–54.
- Diaz-Alejandro, C. F. (1977). "Foreign Direct Investment by Latin Americans." In T. Agmor and C. P. Kindleberger, eds., *Multinationals from Small Countries*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Dunning, J.H. (1980). "Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests" *Journal of International Business Studies*, Vol.11, Spring/Summer, 9-31.
- Dunning, J.H., (1995). "Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism." *Journal of International Business Studies* 26, 461–493.
- Dunning, J.H., (2000). "The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity." *International Business Review* 9, 163–190.
- Dunning, J.H., Narula, R., Van Hoesel, R., (1998). "Third world multinationals revisited: new developments and theoretical implications". In: Dunning, J.H. (Ed.), *Globalization, Trade and Foreign Direct Investment*. Elsevier, Oxford.
- Knickerbocker, F. T. (1973) *Oligopolistic reaction and multinational enterprise*, Boston; Harvard University School of Business Administration.
- Heenan, D.A., Keegan, W.J., (1979). The rise of third world multinationals. *Harvard Business Review* 57 (Jan–Feb), 101–109.
- Ghymn, K.I., (1980). Multinational enterprises from the third world. *Journal of International Business Studies* 11, 118–122.
- Goldstein, A. (2008). *Multinational Companies from Emerging Economies: Composition, Conceptualization and Direction in the Global Economy*. London: Palgrave Macmillan.
- Johnson, H. (1972). "Direct Foreign Investment, A Survey of the Issues," in Peter Drysdale, ed., *Economics and Society*, Chicago, IL., The University of Chicago Press.
- Johanson, J., Vahlne, J.E. (1977). "The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments". *Journal of International*

- Business Studies 8, 23–32.
- Johanson, J., Vahlne, J.E., (1990). “The mechanism of internationalization”. *International Marketing Review* 7, 11–24.
- Johanson, J., Vahlne, J.E., (2006). “Commitment and opportunity development: a note on the internationalization process (IP) model.” *Management International Review* 46, 165–178.
- Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F., (1975.) “The internationalization of the firm: Four Swedish case studies.” *Journal of Management Studies* 12, 305–322.
- Kojima, K. (1978). *Direct Foreign Investment ; A Japanese Model of Multinational Business Operations*, New York: Praeger.
- Kojima, K. (1982). Macroeconomic versus International Business Approach to Direct Foreign Investment, *Hitotsubashi Journal of Economics*, Vol.23, no.1, 1-19
- Kindleberger, C.P. (1969). *American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment*, Yale University Press.
- Kumar, K., McLeod, M.G. (Eds.), (1981). *Multinationals from Developing Countries*. Lexington Books, Lexington, MA.
- Lall, S. (1983). *The New Multinationals: The Spread of Third World Enterprises*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Lecraw, D. J. (1977). “Direct Investment by Firms from Less Developed Countries.” *Oxford Economic Papers* 29(3):442–57.
- Lecraw, D. J. (1992). “Third world MNEs once again: the case of Indonesia.” In P. J. Buckley & M. Casson (Eds.), *Multinational enterprises in the world economy: essays in honour of John Dunning*. Hants: Edward Elgar Publishing Limited.
- Luo, Y., Tung, R.L., (2007). “International expansion of emerging market enterprises: a springboard perspective.” *Journal of International Business Studies* 38 (4), 481–498.
- Ozawa, T. (1979). *Multinational Japanese Style: The Political Economy of Outward Dependency*, Princeton: University Press.
- Tolentino, P. E. (1993). *Technological Innovation and Third World Multinationals*. London: Routledge.
- Ulgado, F.M., Yu, C.M.J., Negandhi, A.R., 1994. Multinational enterprises from Asian developing countries: management and organizational characteristics. *International Business Review* 3, 123–133.
- Vernon-Wortzel, H., Wortzel, L.H., (1988). “Globalizing strategies for multinationals from developing countries.” *Columbia Journal of World Business* 23, 27–35.
- Wells, L. T., Jr. (1977). “The Internationalization of Firms from Developing Countries.” In T. Agmor and C. P. Kindleberger (eds.), *Multinationals from Small Countries*. Cambridge, MA: MIT Press.
- (1983). *Third world multinationals: The rise of foreign investment from developing countries*. Cambridge: MIT Press.

Yeung, H. W-C. (1999). *The Globalization of Business Firms from Emerging Countries*.  
Cheltenham, UK: Edward Elgar.

中国語文献

艾 小波(2006年)「中国对外直接投資の地域戦略の選択」 商務部研究院 2006年第2期

中国商務部・国家統計局「中国对外經濟貿易年鑑」1984—2003年版

中国商務部・国家統計局「中国商務年鑑」2004—2008年版

中国商務部・国家統計局・国家外貨管理局「中国对外直接投資統計公報」2003—2008年  
版

中国国際貿易促進委員会(2009)「2009年中国企業の海外投資現状及び意向アンケートレポ  
ート」p7

中国国务院国有資産監査管理委員会 [www.sasac.gov.cn](http://www.sasac.gov.cn) (2009/04/27)

(189社中央企業リストと450社国有重要企業リスト)

劉 洪忠(2001)「中国对外直接投資の実証研究及び国際比較(中国對外直接投資的實証研  
究及國際比較)」復旦大學出版社96頁

劉 佩瓊(1995)「中国經濟全情報」 同朋舎出版 pp172-177

洗 国明・楊 銳(1998)「技術累積、競争策略と発展中国对外直接投資(技術累積、競争  
策略与発展中国对外直接投資)」經濟研究 第11期。

謝 冰、胡 美林(2005)「ハイテク技術企業对外直接投資位置選択研究—産業集群の視角  
(高新技術企業對外直接投資區位選擇研究-基予産業集群的視角)」,財經理論與實踐,(第  
27卷第141期):102頁。

孟 亮・顧 宏地・張 明堂(2005)「海外投資と輸出信用」中国進出口銀行2005年第5期

齊 曉華(2004)「中国における海外直接投資理論と国内研究」經濟經緯編集部2004年第1  
期

項 本武(2005)「中国对外直接投資:決定要因と經濟効果の実証研究」社会科学文献出版社

楊 海(2008年)「中国企業国際直接投資分析」中国社会科学出版社

江小涓(2001)「“十五”我国对外投资趋势研究:全球背景、投资规模与重点选择」管理世界第  
1期。

江小涓(2006)「中国对外开放进入新阶段:更均衡合理地融入全球经济」經濟研究 第3期。

康荣平、柯银斌(2002)「华人跨国公司的成长模式」管理世界》第2期。

陳玉娥・陳 曉春(2005年)「我が国中小企業国際化經營の内部影響要因研究(我国民营  
企业国际化经营的内部影响因素研究)」湖南財經高等專門学校学報 2005年第21卷第5期

韋倩青・黃 溪 航(2004年)「中国多国籍企業經營狀況分析と發展視野(中国企業跨国  
经营状况分析和發展思路)」大衆科術、第10期

邢建国(1998年)我国现阶段对外直接投资产业选择初探[J];中国软科学;02期

曾小荷(2003年)我国对外直接投资的产业和区位选择. 国际贸易问题

孙建中(2000年)「資本国際化運営—中国对外直接の総合優位比較(中国对外直接投資的綜

合优势比较[M]」.北京：经济科学出版社。

吴 彬, 黄韬 (1997年)「二階段理論：対外直接投資の新しい分析モデル（二阶段理论：外商直接投資新的分析模型）」経済研究(7)

張 鵬 (2008)「中国の対外直接投資」筑波大学博士（経済学）学位請求論文

楚建波, 胡罡 (2003) 发展中国家 FDI 理论的新探索——“跨国投资门槛论”. 中央财经大学学报, (7)

何律琴 (2008)「中国企業による多国籍経営戦略（中国企业跨国经营的战略选择）」現代経済

馮雁秋 (2000) 我国境外投資理論の比較、綜合と發展——五阶段周期理論、投資研究 02 期

宝贡敏 (1996) 乡镇企业的集团化与跨国化亚太经济论文、亚太经济、53-59

马亚明、张岩贵 (2000) 策略竞争与发展中国家对外直接投資. 南开经济研究, (4)

彭磊 (2004) 貿易結構優化三阶段論及我國所處阶段的實證檢驗[J]. 國際貿易探索, (3)

程惠芳 (1998) 对外直接投資比較优势研究, 上海三联书店年出版

黄庆波、冯琳 (2008)「跨国公司竞争战略」清华大学出版社

聶名華 (2001) 跨国公司在华并购中的垄断性倾向分析, 社会科学辑刊

欧阳晓 (2006) 构建大国综合优势——中国经济竞争力的基础及框架分析 湖南商学院 (1)

谢康 (1997) 跨国公司与当代中国, 立信会计出版社

魯桐、李朝明(2003)「温州民营企业国际化」世界经济 第5期。

李辉 (2007)「经济增长与对外投资大国地位的形成」经济研究 第2期 38-47.

日本語文献

中国網日本語版 <http://japanese.china.org.cn> (2009/06/05)

苑 志佳(2007)「中国企業の海外進出と国際経営」中国経営管理研究 第6号 2007年 pp 32-34

小島 末夫(2005)「中国の“走出去”戦略と対外投資奨励」季刊 国際貿易と投資 Autumn2005/No.61 <http://www.iti.or.jp/> (2010/01/13)

黄 りん(2004)「グローバル化の中の中国企業」 Discussion Paper Series 神戸大学 pp 2-5

関 志雄(2008)「本格化する中国企業の対外直接投資」経済産業研究所

経済産業省(2005)「平成17年版通商白書」経済産業省 p 20

肖 威 (2005)「中国企業対外直接投資の分析」関西国際大学研究紀要 第6号 2005年 pp 37-43

朱 炎(2007)「中国企業の「走出去」戦略及び海外進出の現状と課題」中国経営管理研究 第6号 2007年 p11

高中 公男(2001)「海外直接投資論」勁草書房 pp 5-11

多国籍企業研究会(2003)「21世紀多国籍企業の新潮流」ダイヤモンド社 pp 196-197

パートレット&ゴシヤール(1998年)「MBAのグローバル経営」日本能率協会マネジメントセンター