

東南アジアに進出する中国企業の進出動機・競争優位・競争劣位

—タイとベトナム現地調査結果による検証—

苑 志佳¹

I はじめに

1990年代以降の急増する中国企業の対外直接投資は世界から注目を浴びている。2008年に始まった世界金融危機によって世界全体の対外直接投資額は20%減となった一方、中国の対外直接投資は前年に比べて倍増し、その勢いは2009年にも続く予測されている(K. Davis, 2009)。こうした中国企業の急激な対外進出は、実証レベルだけでなく理論レベルでも新たな問題を提起している。周知のとおり、これまでの多国籍企業理論は、先進工業国の企業による対外直接投資を対象として生まれたものが圧倒的に多かった。ところが、先進工業国の企業の対外直接投資を前提とした多国籍企業理論は中国企業の対外直接投資を説明できない可能性がある。何故なら、これまでの先進工業国の企業が経験した多国籍化過程は必ずしも中国企業のそれと同様なものではないし、世界市場に進出した中国企業は必ずしも先進国企業と同様な競争手法で競争を展開していないからである。本稿は次の問題に強い関心を持っている。

(1) 中国の対外直接投資の背景と動機は何か。いうまでもなく利潤を求める企業はその経営事業を本国だけでなく海外にも展開する、ということが多国籍企業論の原点であるが、これを前提にして企業の対外進出理由を説明するために、多くの多国籍企業理論が生まれた。しかしながら、これらの理論のほとんどは、先進工業国の企業を想定したうえで展開したものである。これに対して移行経済もしくは途上国経済の企業による対外進出理由を説明する

ものはきわめて少ない。対内直接投資を受け入れる途上国の企業による対外直接投資の動機は一体何であろうか。Dunningの「直接投資段階説」(Dunning, 1981, 1986)によると、低所得国の対外直接投資が、一定水準以上の所得にならないと現れないとされるが、周知のように、中国企業の対外直接投資が低所得の段階から既にスタートした。したがって、中国は依然として世界有数の対内直接投資を受け入れる途上国であるのに、中国企業は途上国地域だけでなく、数多くの先進国にも直接投資を行っている(いわゆるup-hill FDI)。その動機は何であろうか。

(2) 海外に進出した中国多国籍企業の競争力の源泉は何か。広く知られているように、Hymer以来の多国籍企業理論を支えるバックボーンは、競争優位論である(Hymer, 1976)。先進国の多国籍企業に比べて中国の企業は必ずしも技術的優位性もしくは立地的優位性を持つわけではないのに、企業の対外直接投資は加速している。「競争優位性を持たない」中国企業は、対外進出の際に世界市場でのライバルとどのように競争するか。その競争の武器もしくは優位性は何であろうか。

本稿はこれまで著者が関わった東南アジア地域に進出した中国多国籍企業に対する現地調査結果を踏まえ、上記の問題点——企業の海外進出動機、競争優位、競争劣位——を中心に中国多国籍企業について検証

する。

II 検討課題に関する先行研究と本研究の視点・方法

中国企業による対外直接投資の歴史は浅いため、これに関連する先行研究の蓄積が限られたものしかないが、本節では、本稿の問題関心に関連する一部の先行研究における問題発見と疑問点について説明する。

1 先行研究における中国企業の対外進出動機についての見解

1990年代以降、中国企業が本格的に対外進出し始めてから、「中国企業の対外進出動機は何か」を中心とした研究も現れた。これまでの先行研究には下記の4点が中国企業の対外進出動機として、最も多く挙げられている。

- ① 天然資源の獲得
- ② 新しい市場の開拓と獲得
- ③ 戦略資産の獲得
- ④ 効率追求

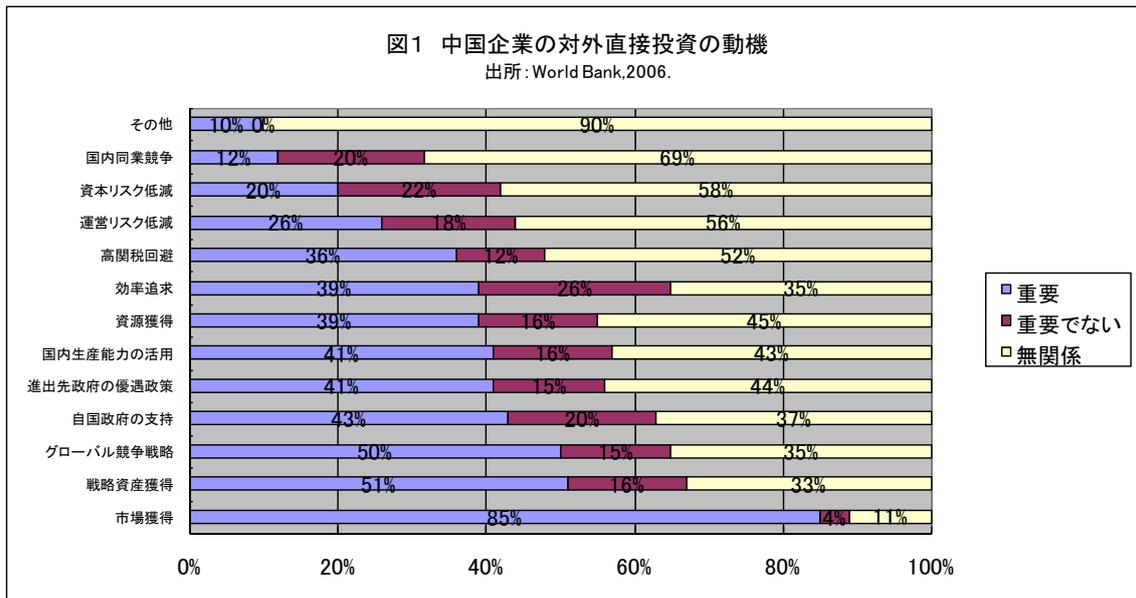
上記の4つの動機は、対外進出した中国企業に当てはまるに違いないが、明らかに、これらの動機に関する説明は、Dunningの解釈に由来すると思われる(Dunning, 1981)。ところが、先進国企業の対外直接投資を説明するために生まれたDunning流の解釈によって中国企業の対外直接投資を説明することは納得しがたい部分があると思われる。つまり、先進国企業の対外進出理由以外に中国企業にとっての動機は何か。これを意識し、中国企業の対外直接投資をより納得できる形で説明しようとした仮説がこれまで数多く現れた。

Cross & Voss (2008) は、2000年までの早い段階における中国企業の対外直接投資とそれ以降の対外直接投資に分けて、それぞれの進出動機を説明した。これによると、2000年までの早い段階における中国企業の対外直接投資のほとんどは「防衛型直接投資」(defensive FDI)の性格をもつものであり、貿易に追随する特徴(FDI follows trade)を有するとされる。これに対して2000年以降の対外直接投資は「攻撃型直接投資」(offensive FDI)の性格をもち、貿易が直接

投資に追随する(trade follows FDI)、という特徴を有した、という。しかし、この研究の最大の弱点は、2000年前後における中国企業の対外直接投資の特徴を転換させた原因について、納得できるほど説明しなかったことである。したがって、上記の説明を裏付ける実証的なデータも少なかった点も惜しまれる。

そして、日本における2つの代表的な研究は、別の視点から中国企業の対外直接投資の動機を説明している。愛知大学の研究グループの研究成果には、中国政府のプッシュ要因——「走出去」戦略を中心に綿密な分析を行っている(高橋編(2008))。中国国内要因に着目した本研究は、これまで先行研究に指摘されなかった中国企業の多くの対外進出要因——金融逃避、資金過剰、政府の後押しなど——を明らかにしたうえで、対外進出動機の1つである「走出去」を理論的によくまとめている。そして、丸川・中川(2008)では、DunningやBuckleyなどの先行研究結果を継承したうえで、別の進出動機を発見した。それは、海外資本市場の活用である。自動車メーカーの華晨汽車や情報技術企業の展迅などのような、巨大な投資金額を必要とする産業分野に参入しようとする中国企業は、その資金面のハンディキャップを克服するために、先に先進国に進出(現地法人を設立することなど)し、先進国の資本市場から資本を調達することになった。このようなケースは、これまで先進国企業に関する多国籍企業研究にあまり見られなかったという。上記の2つの研究の強みは、中国本土にある中国企業の親会社を徹底調査し、そこから得た証拠に基づいて一般論に展開した点である。ただし、2つの研究は海外子会社を調査しなかったという惜しまれる部分をともに持つ。

Child & Rodrigues, (2005) は、中国における「制度」(Institution)に着目し、不完全な制度こそ、中国企業の対外進出を強くプッシュする役割を果たしているとされる。要するに、国内ビジネスに関わる様々な問題制度——政府の行政干渉、非効率な経営環境、法的制度の未熟、金融的混乱など一



一を回避しようとする手段として、中国企業は対外進出に踏み切る。明らかに、この説明は中国企業の対先進国への直接投資を説明しているが、何故、中国より制度的に未熟な多くの途上国に中国企業が進出するかについては、説得力が欠く。

そして、中国企業の対外進出動機について、大量の現地調査データに基づいた先行実証研究の1つは、世界銀行研究グループの研究である (World Bank, 2006)。この研究は、132社の中国企業²に対してアンケート調査を実施した結果を踏まえ、企業の対外直接投資の動機をまとめている ([図1]を参照)。これによると、中国企業の対外進出動機の優先順位として、1)「市場獲得」、2)「戦略資産獲得」、3)「グローバル競争戦略」、の3点が最も多く挙げられている。この3つの動機のうち、1)と3)は、先進国企業の対外進出動機と大きく違いないが、2)「戦略資産獲得」という動機は、中国企業にとって最重要なものの1つであり、途上国企業の特徴を強く示す。そして、上記の3項目以外には、「重要」が「重要でない」を超えたものは、7項目——「本国政府の支持」、「進出先政府の優遇政策」、「国内生産能力の活用」、「資源獲得」、「効率追求」、「高関税回避」、「運営リスク低減」——を数えた。国内親会社の回答をよくみると、企業の対外進出を強く後押しする政府の「走

出せ」戦略は、比較的重要な促進要因となっている。また、「国内市場の飽和」や「効率向上」や「海外市場の関税問題」などもうかがえる。ただし、これらの7項目には「無関係」という企業の回答が入られると、「重要」の割合は半分以下になる。そして、「資本リスク低減」、「国内同業競争」、その他の3項目は明らかに「重要でない」ものであるが、「国内同業競争」は、企業の対外進出と無関係という結果がやや意外なものである。

[表1]は、これまでの中国企業の対外進出動機に関する主要な先行研究をまとめたものである。その主要の進出動機要素は、World Bank, (2006)の調査項目を中心としたものであるが、それ以外の要素は、筆者が追加したものである (全部で16項目)。本稿は、海外現地の子会社に対するインタビューの結果に基づいて、「子会社の視点」より、これらの進出動機を検証する。

2 先行研究における中国企業の競争優位と競争劣位についての見解

中国企業の急激な対外直接投資が提起したもう1つの重要な問題は「世界市場における中国企業の競争優位と競争劣位は何か」である。既述したように、対外進出した中国企業は、進出現地の企業とだけでなく、すでに先に現地進出した先発者企業(そ

表1 中国企業による対外直接投資の動機に関する先行研究						
進出諸動機	World Bank Group	丸川・中川	愛知大学グループ	K.Davis	J.Dunning	P.Buckley
1. 市場獲得	○	○	○	○	○	○
2. 戦略資産獲得	○	○	○	○	○	○
3. グローバル競争戦略	○	○	○	○	○	△
4. 自国政府の支持	○	△	○	△	△	×
5. 進出先政府の優遇政策	○	△	△	△	△	△
6. 国内生産能力の活用	○	○	○	△	△	△
7. 資源獲得	○	△	○	○	△	△
8. 効率追求	○	○	△	○	△	△
9. 高関税回避	○	△	△	△	△	△
10. 運営リスク低減	○	△	○	△	△	△
11. 資本リスク低減	×	△	△	△	△	△
12. 国内同業競争	×	△	○	○	△	△
13. 輸出ブル	△	△	△	○	△	△
14. 海外資金調達	△	○	○	△	△	△
15. 市場情報の獲得	△	△	○	△	△	△
16. 経営多角化	△	△	△	△	△	△

説明①: ○=重要、△=言及なし、×=重要でない。
 ②動機欄における1~13は、世界銀行グループの調査項目。14~16は筆者の追加項目。
 出所: World Bank Group,(2006).
 丸川・中川[2008]、
 高橋五郎[2008]
 K.Davis,(2009).
 J.Dunning,(1993).
 P.Buckley,(2007).

のほとんどは先進国企業)とも競争しなければならぬ。そうすると、中国企業はどのような競争優位を持ってライバルに勝ち抜けるのか。この問題をめぐってこれまでの先行研究は様々な論点を提起している。

Dunning, (1981) では、次の指摘があった。つまり、後発国多国籍企業の競争優位は、主流派多国籍企業理論の中の典型的な優位性と度々異なる。さらに、途上国の多国籍企業は、彼ら自身の所有者優位 (ownership-specific advantage) に比べて独特な比較優位を持つ場合が多い。たとえば、技術獲得の際に使われる多様な手法やブランド樹立の際に使われる多様な手段はそれである、という。そして、Mathews, (2006) には、さらなる面白い指摘があった。つまり、後発国多国籍企業の競争優位は、彼ら自身が体化したコンテキストに度々関連する。同時に、彼らのグローバルな戦略姿勢と地域的ネットワークにも関連する。彼らは、これらの諸資源をいかに活用するかによって優位性は違って来る、という。上記の2つの先行研究は、中国多国籍企業研究に次の重要な仮説を示唆している。

仮説: 1990年代以降の急激に対外進出した中国多国籍企業は、必ずしも先進国の多国籍企業と同様な競争優位を持って世界市場で競争するわけではない可能性が

高い。

では、先進国企業と異なる競争優位は一体どのようなものであるか。これについて筆者は次の2つの概念を提起する。

- ①「レギュラーな競争要素」(regular competitive elements). 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——経営ノウハウ、製品・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。
- ②「イレギュラーな競争要素」(irregular competitive elements). この種の優位は、必ずしもこれまでの主流派理論によって研究されたわけではなく、特定の途上国多国籍企業にのみ適用するものである。

中国多国籍企業に対する先行研究には、上記の概念を使ったことがないが、これを強く意識した研究論点はいくつか存在している。

- (1) 中国企業は、フォーマルとインフォーマルな関係を活用することによって競争ライバルに比べて、より強い競争優位を獲得する (Child & Rodrigues, 2005)。
- (2) ほとんどの中国多国籍企業は、企業

的優位 (firm-specific advantages) を欠けるが、彼らは「国家的優位」(country-specific advantages) を活用することによってグローバル的展開よりもむしろ、近隣国・地域に展開し、その優位性を獲得しようとする (Li,2007)。

- (3) 対外進出地域における文化的接近性 (cultural proximity) は、中国企業のそれらの地域への進出を強く誘発する。そして、華人・華僑が多く居住する地域では、中国企業の進出環境・条件 (言葉、人的ネットワーク、関係、コネ、現地の情報伝達など) が用意されているので、対外進出した中国企業は競争優位をより早く獲得することができる (Cheng & Ma,2007)。
- (4) 改革開放期以降、中国は迅速に国際分業に参加した結果、グローバル生産ネットワークを築き上げた。この過程では中国企業が国際市場に対する理解をかなり深化し、国際経営の経験も蓄積した。これらの経験は対外進出の際に、より速く現地事業を立ち上げる効果を持つ (Poncet,2007)。
- (5) 海外企業との間に築き上げた提携関係も中国企業の海外経営に一助する役割を果たす。つまり、対外進出した中国企業は、現地の提携パートナーから協力を得て比較的速く現地事業を立ち上げられる。これは「カエル跳び効果」(frog-leap) と呼ばれる (Bonaglia et al.,2007)。
- (6) 「制度的優位」(institution-specific advantages) も中国企業の独特な競争優位である。つまり、国有企業という制度上の強みは、中国企業の弱点 (規模問題、資金不足問題、人的資源不足など) をカバーする効果があるといわれる (Li,2007)。

上記の諸論点は、本稿の概念に共通する部分が多いが、対外直接投資の初期段階にある中国企業を考えると、「イレギュラーな競争優位」要素は今、必ずしも明確になっ

ているとはいえない。さしあたり、本稿は筆者の現地調査から得られた情報とヒントに基づいて下記のもの——「華僑・華人資源」、「グレーな経営手法」、「インフォーマルな関係」、「人脈・コネ」、「現地パートナーの活用」、「現地流販売手法の適応力」——を「イレギュラーな競争優位」要素として設定する。

Ⅲ タイ・ベトナムに進出した中国企業に対する調査結果による検証

中国企業の対東南アジア地域の直接投資と現地経営を分析する場合、特殊な事情を考える必要がある。工業製品とりわけ電機・電子と自動車の場合、東南アジア市場では有力な地元企業があまり存在せず、その代わりに工業製品市場における競争は、地元企業以外の外資系企業間で展開するケースが圧倒的に多い。タイとベトナムの家電製品市場では、欧米・日本・韓国・中国という世界市場競争の様相が忠実にこの市場に現れている。この場合、企業の競争優位と劣位は、地元企業に対するものではなく、現地市場に進出した外資系企業同士に対するものである。このため、本稿は中国企業と現地の日系企業を強く意識して検証する。

そして、東南アジア地域を分析地域として選定した理由は単純である。つまり、これまで海外に進出した中国の直接投資の大半がこの地域向けのものであるためである³。要するに、この地域における中国企業の現地経営特徴はもつとも共通性をもつものだと思定している。本稿が検証するために使われる中国企業の事例は、進出代表地域であるタイとベトナムで現地生産・経営を行う中国企業6社である([表2]を参照)。この調査プロジェクトは途中段階であるため、本稿ではこの6社について匿名で説明し、それぞれ、T1~T3 (タイにおける3社) とV1~V3 (ベトナムにおける3社) で表記する。そして、6社の業種はすべて製造業であるが、現地子会社の業態は、若干異なる。そのなかで4社は現地生産を行っているが、それ以外の2社は現地生産ではなく、販売とサービスなど現地経営を支援する業

務（うち、1社は漢方薬の輸入販売、もう1

表2 調査対象の中国系企業の概要

企業名	T1社	T2社	T3社	V1社	V2社	V3社
設立年	2000年	2004年設立	2006年	1999年	2008年	2002年
親会社所有形態	国有企業	集団企業	集団企業	集団企業	民間企業	民間企業
企業形態	合併	単独出資	合併	合併	合併	合併
従業員数	30名	200名	2,082名	370名 工場:240名 販売:130名	500名	500名
中国派遣社員	4名	2名	7名	12名	若干名	30名
生産品目	漢方薬	LCDテレビ	洗濯機	CRTテレビ LCDテレビ エアコン	通信設備	オートバイ、乗用車 オートバイ、3モデル
生産方式	輸入販売	CKD生産	現地生産	CKD生産	輸入販売	現地生産
輸出	なし	輸出は少量	10%	一部、タイへ	なし	なし
生産能力	現地生産なし	15万台/年間	120万台/年間	170万台(年間)	現地生産なし	9,000台/月間

出所：2008年9月、2009年3月に行った現地調査聞き取りによる。

表3 タイ・ベトナムに進出した中国企業6社の進出動機

進出諸動機	T1社	T2社	T3社	V1社	V2社	V3社	総合判断
1. 市場獲得	○	○	○	○	○	○	重要
2. 戦略資産獲得	?	○	○	○	○	○	重要
3. グローバル競争戦略	○	○	○	○	○	○	重要
4. 自国政府の支持	x	?	?	x	x	x	重要でない
5. 進出先政府の優遇政策	x	x	x	○	x	x	重要でない
6. 国内生産能力の活用	x	?	○	x	○	○	?
7. 資源獲得	x	x	x	x	x	x	重要でない
8. 効率追求	x	x	x	○	x	○	?
9. 高関税回避	x	○	○	○	○	○	重要
10. 運営リスク低減	x	x	x	x	x	x	重要でない
11. 資本リスク低減	x	x	x	x	x	x	重要でない
12. 国内同業競争	x	x	x	x	x	○	重要でない
13. 輸出プル	○	○	○	○	○	○	重要
14. 海外資金調達	x	x	x	x	x	x	重要でない
15. 市場情報の獲得	x	x	x	x	x	x	重要でない
16. 経営多角化	x	x	x	x	x	x	重要でない

説明：○=重要、x=重要でない、?=不明。
出所：現地調査の聞き取りにより作成。

社は、大型通信機および関連通信設備の輸入販売会社)を行っている。

1 東南アジアにおける中国企業の進出動機は何か

〔表3〕は、タイとベトナムに進出した6社の中国企業へのインタビューに基づいて現地進出動機についてまとめたものである⁴。これによると、これまでの先行研究が関心を示した進出動機16項目の中では、「重要」と判断されたものが5つ——「新しい市場獲得」、「戦略資産獲得」、「グローバル競争戦略」、「高関税回避」、「輸出プル」——である。「国内生産能力の活用」と「効率追求」という2項目は、調査情報の制約により、判断困難である。残りの9項目は、「重要でない」という結果になっている。

中国企業の対東南アジア進出を決めた動機のうち、「新しい市場獲得」、「グローバル競争戦略」の2項目は、これまでの先行研究と一致し、先進国企業の対外進出動機に共通している。そして、「戦略資産獲得」という進出動機は、より中国式多国籍企業の

特色のあるものであるとあってよい。対象企業6社のうち、4社は現地に存在していた地元企業もしくは外資系企業を買収したことによって現地生産を開始した。たとえば、T3社という中国の代表的な電機メーカーは、経営不振に陥った日系大手企業の新鋭工場を買収し、これによって在タイ生産事業を一気に立ち上げ、われわれの東南アジア現地調査の中でこの工場の規模は一番大きかった。そして、「高関税回避」という進出動機は、ASEAN地域に特有な事情によるものであるとあってよい。周知の通り、ASEAN加盟国間の工業製品輸入は、域内のみ適用する優遇輸入関税があり、非加盟国からの輸入品にはかなり高い関税が課されている⁵。この関税上の理由によってタイとベトナムに直接投資した中国企業は多数あるという。本稿が取り上げた対象企業6社のうち、電機・輸送機械の4社は関税率の影響が大きいと発言していた。したがって、「輸出プル」という進出動機は、これまでの先行研究の中であまり触れなかったが、東南アジアに進出した中国企業にとって、

これは重要な進出動機となっている。要するに、中国企業の現地生産・経営に踏み切った要因として、東南アジアに完成品や部品を直接輸出したことが挙げられる。東南アジアの潜在市場力を重要視した中国企業は取引コストを考えたいうえで、最終的に現地進出を決めたケースが多いと思われる。たとえば、ベトナムに進出したV2社は、通信機器の大手メーカーであり、2008年の進出前には、ベトナム政府系の通信キャリアに通信機器の輸出を行っていたが、輸出額の増加によってV2社の本社側はまず、ベトナムの国有通信キャリアと協力関係を結び、中国メーカーの得意なGSM通信機器を多数輸出した。2007年になると、ベトナムへの輸出は2億米ドル以上となったため、本社側はついに現地進出に踏み切った。

そして、先行研究が重要視した「本国政府の支持」という企業の進出動機は、意外に「重要でない」結果となっている。「走出去」を象徴とする「本国政府の支持」が中国企業の対外進出をバックアップする最も重要な動機の1つという主張は先行研究に多い（World Bank, 2006, 高橋（2008）など）が、われわれがインタビューした東南アジアの現地中国企業からは、このような証言をほとんど聞き取らなかった。逆に、政府の姿勢や政策を批判する証言が数社から得られた。たとえば、V3社の現地責任者は、「中国政府は企業の対外進出を提唱するが、支援は何もない」。さらに、「現在まで私は政府が何かを支持できると思ったことはない」と厳しく政府批判を展開した。V3以外の中国企業のほとんどは、政府支持について明言を避けた。一部は「具体的に支持して欲しい」（V2）と注文を付けた。そして、「進出先政府の優遇政策」は、進出動機として「重要でない」結果であった。タイとベトナムはともに外資進出に対して税金や土地使用などの優遇政策を制定しているが、これは、中国企業の現地進出にとっての重要動機になっていないことが判明された。しかも、ベトナムの優遇措置については、「形式上は中国より優れているが、恣意的な部分が多く、よく変わる」との証言もあった（V1）。

「資源獲得」は、「重要でない」結果であった。これは、われわれが調査した業種——電子・電機、自動車——による面が大きいので、あまり有意義なものではないと思われる。そして、「効率追求」も同様な要素である。つまり、調査業種は、労働集約的な産業分野ではないので、企業は、コストダウンを追求するためにタイとベトナムに直接投資したわけではない⁶。そして、「経営リスク低減」と「資本リスク低減」の2要素は、より複雑な対外進出動機であるので、タイとベトナムにおける中国企業との関連性が薄い。「国内同業企業間競争」要素は東南アジアへの直接投資の動機ではないという結果がやや意外なものである。おそらく、海外子会社より、本社のほうはこれを判断する立場であろうと思われる。そして、「海外資金調達」、「市場情報の獲得」、「経営多角化」の3要素はいずれも「重要でない」結果である。これは分かりにくいものではないであろう。中国より、さらに遅れたタイ・ベトナムの金融・資本市場から資金を調達する動機は、遠い将来のことであろう。「市場情報の獲得」も同様である。

2 東南アジアにおける中国企業の競争優位と競争劣位は何か

〔表4〕は、対象企業6社へのインタビューに基づいて作成した競争優位と競争劣位に関する資料である。本節では、先に説明した2種類の競争要素——「レギュラーな競争要素」と「イレギュラーな競争要素」——に分けて（前者11項目、後者6項目）対象企業6社を検証する。そこで、「レギュラーな競争要素」は、World Bank, (2006)の調査項目を参考にして取り上げたものである。これに対して「イレギュラーな競争要素」項目は、現地調査を通じて聞き取った証言に基づいて選定されたものである。

(1) 「レギュラーな競争要素」の検証結果 ① 「優位」項目

「レギュラーな競争要素」11項目のうち、絶対的な「優位」と判断されたものは「機能・価格の相関関係」だけである。「機能・価格の相関関係」（中国語では「性価比」）

という項目について、調査対象企業は口を

表4 タイ・ベトナムに進出した中国企業6社の競争優位と競争劣位

	T1社	T2社	T3社	V1社	V2社	V3社	総合判断
◆レギュラーな競争優位							
1. 機能・価格の相関関係	○	○	○	○	○	○	○
2. 品質	○	△	○	△	○	△	○→△
3. 人的資源	△	△	△	△	○	○	△
4. 技術	△	×	×	△	△	×	×
5. ブランド名	△	×	×	×	△	×	×
6. 企業経営効率	△	×	△	△	△	×	△→×
7. 市場情報	△	△	△	△	△	△	△
8. 販売チャンネル	△	△	△	○	△	△	△
9. 国際経営の経験	×	×	×	×	×	×	×
10. 資金力	×	×	×	×	×	×	×
11. 製品差別化	△	×	×	×	×	×	×
◆イレギュラーな競争優位							
12. 華僑・華人資源	○	○	○	△	△	△	○→△
13. グレーな経営手法	△	△	△	○	△	○	△
14. インフォーマルな関係	○	○	△	○	△	○	○
15. 人脈・コネ	○	△	○	○	△	○	○
16. 現地パートナーの活用	○	○	○	○	○	○	○
17. 現地流販売手法の適応力	△	○	○	○	○	○	○

説明：○＝優位、△＝普通もしくは不明、×＝劣位。
出所：現地調査の聞き取りにより作成。

揃えて「優位」と説明してくれた。つまり、現地に進出した日系、韓国系、欧米系企業の製品に比べて安価でまずまずの品質を保持する点は、中国系企業の最重要な競争優位である。そして、「品質」の項目については、3社が明確に「品質」の優位性を持つと明言したが、これは、必ずしも日系や韓国系製品より品質レベルが高いという意味ではないと思われる。また、自信を示した3社はそれぞれの特徴を持っている。T1社は漢方薬企業であるため、限られた市場(タイの華人・華僑市場)需要に中国大陸から輸入した本場の材料や商品を供給・販売する同社にとっては、あまり競争ライバルが存在していない。T3社は、日本の大手企業の最新鋭工場をそのまま買収したばかりで、工場における生産管理や技術管理を行うのが日本人技術者であるため、品質面には十分な自信を持っている。そして、V2社は、中国随一の通信機器メーカーであり、世界市場でも一定の知名度を獲得している。したがって、同社は現地生産しておらず、本社工場から直接製品を輸入する、という現地経営を行っているため、品質の自信を示した。残りの3社からは、品質についての優位に関する証言を聞き取らなかった。

②「普通」もしくは「不明」項目

「人的資源」、「企業経営効率」、「市場情報」、「販売チャンネル」の4項目は「普通」もしくは「不明」の結果であった。「人的資源」は、世界的に通用する多様な人材層お

よび現地における教育訓練システムの充実などを意味する項目であるが、海外進出の歴史が浅い中国企業は、優位の立場に立っていないと推測される。「企業経営効率」は、現地子会社の損益を強く反映する指標であるが、今回の調査からは有力な情報を獲得していない。そして、市場に関する「市場情報」項目について、ほかの外資系企業を意識した中国企業は、優位に立っている自信を示していなかった。そして、「販売チャンネル」については、中国企業は依然として苦戦悪闘の最中であり、世界的な販売ネットワークを築き上げた日系企業には当面比べられないであろう。

③「劣位」項目

タイ・ベトナムにおける中国企業の「レギュラーな競争劣位」は目立って多く、5項目に及んだ。「技術」項目はその典型的なものの1つであった。われわれが訪問した6社はいずれも「技術の優位性を持つ自信がある」という証言がなかった。とりわけ、日系や韓国系の同様な電子製品を生産・販売する企業の場合、「劣位に立つ」に近いコメントがあった。そして、「ブランド名」も同様である。電子・電機とオートバイ製品の場合、数年前まで中国から大量の「安かろう・悪かろう」製品が東南アジア市場に溢れ、「中国製」のイメージをひどく傷つけた。その結果、現地で生産された中国製品は、「市場消費者によって拒否される傾向がある」と、対象企業から説明を受けた。「国

際経営の経験」項目も劣位である。タイとベトナムにある6社の対象企業を訪問した時に受けた印象の一つは、中国から派遣された駐在員の若さであった。彼らは高い行動力と豊富なエネルギーを持つ反面、初めて海外駐在を経験した者がほとんどであった。在外企業をどのようにうまく管理するかに関する経験を持つ者はわずかしかなかった⁷。先に触れたT3社の場合、工場長を始め、生産管理、技術部門など主要部署の管理ポストに就いたのは、中国本社から派遣された者ではなく、1割未満の所有権を持つ日系企業からの派遣者であった。そして、「資金力」と「製品差別化」の2項目も劣位として、判断された。

(2) 「イレギュラーな競争要素」の検証結果

① 「優位」項目

「イレギュラーな競争要素」をみると、本稿が取り上げた6項目のうち、「優位」が5つ、「普通」が1つとなっているが、「劣位」の項目は見当たらない。この結果は大変興味深いことを示唆している(後述)。

まず、「華僑・華人資源」について、対象企業のほとんどは現地の華僑・華人資源(人的資源以外に、華人の流通ネットワークなど)を積極的に活用している。とりわけ、タイに進出した中国企業の場合、企業の重要部署に多くの華人従業員を登用し、彼らの強み——言語、人脈、コネ、流通に関するノウハウ、現地市場に対する理解などを最大限に発揮させている⁸。これに対してベトナムにおける中国企業からは、「華僑・華人資源」に関する有力な証言が得られなかった。おそらく、1970年代後半の中越戦争前後、大量の華僑がベトナムから追い出された歴史もあり、「華僑・華人資源」はあまり目立たないのではないと思われる。そして、「インフォーマルな関係」項目については、企業からの証言のバラツキがあるが、対象企業からは、「中国国内ビジネスを通じて慣れた手法は、ここにも通じる」という証言があったので、中国企業の「競争優位」として判断された。同じ筋であるが、「人脈・コネ」項目も「優位」となってい

る。これに関する典型的な事例は、T1社である。同社は、漢方薬メーカーであるので、現地での経営・販売はタイ政府当局から厳しい規制を受けている。完成品の販売は、政府の認可ライセンスが必要であるが、現地のパートナーは政府関係者とのコネや人脈を通してより速くライセンスを取得した、という証言もあった。「現地のパートナーの活用」はもっとも中国企業のフレキシブルさを示す項目の1つである。V1, T1, T3などの中国現地子会社は、現地側のパートナー側のスタッフを現地会社もしくは生産工場のトップポストに就かせるほど現地パートナーをフル活用している。最後の競争優位項目は、「現地流販売手法の適応力」である。日本に比べて東南アジアの流通システムはかなり異なる。たとえば、家電製品の場合、先進国のような流通経路——全国をカバーする大手量販店や専門店など——は成熟していない。これに対して先進国と異なる流通ルート——現地スーパー、家族経営式の小規模販売店——が存在している。後者の家族経営式の小規模販売店のルートを開発する場合、様々な工夫やコネや人脈が必要となる。現地の日系企業は、独自の力によって自前の専門店などを築き上げた。これに対して中国企業のほとんどは、現地式の販売手法を取り入れた。その典型例はT2社である。同社はタイに進出してから直面した最初の課題は、いかに販売ルートを確立するかであった。当初、現地会社の社長を始め、管理職の社員は、バンにテレビなど電器製品を積んでタイの農村地域にある家族式小規模販売店を一軒一軒訪問した。その結果、同社は徐々に独自の販売ルートを確保した。同時に、これを通じてタイの農村地方に存在した様々な手法や慣習を勉強した。

② 「普通もしくは不明」項目

「グレーな経営手法」項目は、そもそも曖昧な内容——アンダーテーブル取引、ルール外のリベート、賄賂など——を含み、インタビューでは直接聞き取りにくいものである。このため、現地企業からの直接的な証言はきわめて少ない。V1社とV3社は、若干証言してくれたが、その正体は不明で

あった。それ以外の4社は、これについて明言を避けた。ただし、途上国同士という背景条件を考えると、中国企業はこれらのグレーな経営手法には不慣れでもないと思われる。しかし、確実な証言が聞き取られなかったため、この項目は「不明」と判断された。

IV まとめ

本節では、これまでの検証結果を持って中国企業の対東南アジア進出の動機、競争優位と競争劣位および分析から示唆されたポイントなどをまとめる。

これまでの先行研究が関心を示した進出動機16項目のうち、東南アジアに進出した中国企業にとっては、「重要」と確認されたものが5つ——「市場獲得」、「戦略資産獲得」、「グローバル競争戦略」、「高関税回避」、「輸出プル」——だけであるが、企業の対外進出動機が示唆するポイントは、より重要な意味を持つ。

まず、中国企業の対東南アジア進出動機をみると、これまでの先行研究によって最も多く挙げられている4つの項目——「天然資源の獲得」、「新しい市場の開拓と獲得」、「戦略資産の獲得」、「効率追求」——については、タイとベトナムに進出した中国企業の子会社に全部当てはまらず、「新しい市場の開拓と獲得」、「戦略資産の獲得」の2項目のみが確認された。「天然資源の獲得」という進出動機が確認されなかったことは、われわれの調査業種（電機・電子、自動車）によるところが大きいと思われる。そして、「効率追求」も同様な要素である。つまり、調査業種は、労働集約的な産業分野ではないので、企業は、コストダウンを追求するためにタイとベトナムに進出したわけではない。

「グローバル競争戦略」という進出動機は、中国企業の成長ぶりを示す意味がある。つまり、これまで国内市場に依存する企業成長パターンは、徐々に変わり、そしてこのことは今後、世界市場に進出して先進国企業と同じ土俵で競争する幕開けを意味した。無論、現段階における、対外進出した中国企業は、欧米や日本企業の強いライバ

ルにはまだなっていないが、スピードが速い中国多国籍企業は、その展開から成熟までの過程を完了すると、世界市場での強力な存在になる可能性がある。そして、「高関税回避」と「輸出プル」という2つの進出動機は、中国企業の対外進出全般に適応せず、東南アジア地域に限られたものだけだといえてよい。

そして、先行研究が重要視した「自国政府の支持」という企業の進出動機は、意外に「重要でない」結果となっている。本来、「走出去」を象徴とする政府の呼び掛けと政策的支援は重要な企業対外進出動機のはずであるが、子会社の視点からいえば、これはあまり重要な意味を有しないものである。そして、同様に、「国内同業企業間競争」要素は東南アジアに進出する動機ではないという結果もやや意外なものである。ただし、この2点について、親会社と子会社間に関心度は大きく異なるので、今後、親会社側の証言を入手し、再分析する必要があると思われる。

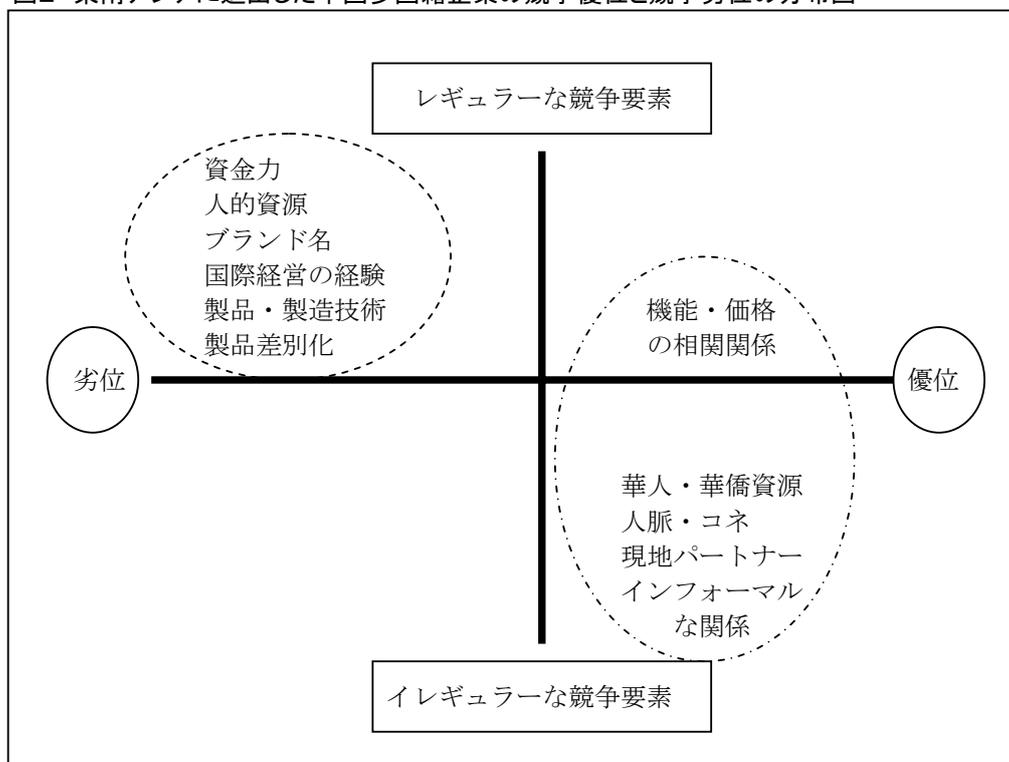
次に、本稿の大きな問題関心である対外進出した中国企業の競争優位と競争劣位については、重要な発見があった。冒頭で取り上げた本稿の仮説——対外進出した中国多国籍企業は、必ずしも先進国の多国籍企業と同様な競争優位を持って世界市場で競争するわけではない可能性が高い——は、分析を通してほぼそのまま確認されたと思われる。東南アジアに進出した中国企業の競争優位と競争劣位の特徴は次の通りである。

- (1) 「レギュラーな競争要素」について、優位を有するものはきわめて少ない；
- (2) 上記の点に対して「レギュラーな競争劣位」は比較的多い；
- (3) 現段階における中国企業が持つ競争優位は、「イレギュラーな競争要素」に集中している。

東南アジアに進出した中国企業が持つ上記の特徴をまとめた資料は〔図2〕である。この図をみると、東南アジアに進出した中国企業と先進国企業は現段階で、別々の競争優位を持って「競争」しているといっ

よい。言い換えると、両者間の競争は対等 の内容で行われていない。したがって、こ

図2 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：現地調査により作成。

の競争構図は何を意味するのか。これに関するシナリオは2つある。

- (1) 東南アジア市場に進出したばかりの中国企業は、先発者企業との間に大きな力の差があり、正面から日本・欧米企業とは競争できるわけがない。今後はしばらく、この市場における先進国企業のリーダーの地位は揺れることがありえない。
- (2) 東南アジア市場における先進国企業は、中国企業が持つイレギュラーな競争優位を持っていないので、今後、中国企業はレギュラーな競争優位を獲得すると、先進国企業は、手ごわい中国企業と熾烈な競争を強いられ、最終的にはこの市場から追い出される可能性がある。

上記の(1)について、先進国企業にとって理想的な結果であるが、前提条件は必

要である。つまり、先進国企業は常に技術的なリーダーシップを取り、様々な資源を継続的にインプットし、競争に関する能力を構築することである。しかし、「後発者の利益」を持つ中国企業のスピードを考えると、先進国企業の先発者優位は今後長く維持することが簡単ではない。そして、(2)について、短期的に起こることは現実的ではないが、中国企業のスピードを考えると、中期的には十分ありうることと思われる。

そして、中国企業の競争優位に関わる最近の1つの面白い現象は、世界市場で中国企業が野心的なM&Aを展開していることである。何故、中国企業はこれほどM&A、とりわけ世界有名な企業へのM&Aに熱心なのか。その理由の1つは、M&Aを通して中国企業が「レギュラーな競争優位」をいち早く獲得することができるからである。今後、中国企業による大型のM&Aは一層増えるに違いない。

最後に、われわれの現地調査を通して、中国企業に存在する別の強みも印象に強く残っている。それは、対象企業各社への訪問の時に応接してくれた中国人駐在員達のやる気とエネルギーである。どの企業でも若々しい責任者が出てきて、精力的に説明を行い、企業の将来に自信を示してくれた。また、彼らは度々われわれにも質問し、謙虚に勉強もした。このようなハングリー精神はおそらく過去の日系企業にもあったであろう。この人的強さとハングリー精神こそ、今後の中国企業の成長を支える最重要なものであると思われる。

¹ 立正大学経済学部教授。

² 対象企業のうち、民間企業は 48.7%，国有企業は 33.3%，その他 18%，をそれぞれ占めている。

³ 中国商務部が公表した『2008 年度中国対外直接投資統計公報』によると、2008 年の中国対外直接投資額全体に占めるアジア地域向けの割合は 77.9%であった。そのうち、対東南アジア地域のシェアは非常に高い。

⁴ 6 社の中国企業の進出動機については、筆者が独自で判断した。この結果はわれわれの研究グループ内ではまだ検討していない。

⁵ たとえば、中国からベトナムへの電機完成品の直接輸入関税率は、40%であるのに対して、ASEAN加盟国からベトナムへの同様な電機完成品の輸入率はわずか、5%である。

⁶ V1 と V3 社は、労働コスト上の理由を進出動機の 1 つとして明言した。

⁷ 6 社から出てきた応接者 10 数名のうち、海外に駐在経験を持つ者は 2 名しかいなかった (T2 と V1)。

⁸ 2009 年のインドネシア調査では、華人・華僑資源の重要程度は、さらに認識された。

主要参考文献

〔英語文献〕

Bonaglia et al.,(2007), Accelerated Internationalization by Emerging multinationals: the Case of White Goods Sector, *MPRA Paper* No.1485.

Buckley, P.J et al.,(2007), The Determinants of Chinese Outward Foreign Direct Investment, *Journal of International Business Studies*, 38,

pp.499~518.

Cheng, L.K. & Ma, Z, (2007), China's Outward FDI: Past and Future, School of Economics, Remin University of China. Working Paper series, SERUC Working Paper, No.200706001E.

Child, J., & Rodrigues, S.B.(2005), The Internationalization of Chinese Firms: A Case for Theoretical Extension?, *Management and Organization Review*,1(3),pp.381~410.

Cross, A.R & Voss, H.(2008), Chinese Direct Investment in the United Kingdom: An Assessment of Motivation and Competitiveness, presented at Corporate strategies in the New Asia, University of Bremen, 1-2 February 2008.

Dunning, J.H. (1981), "Explaining the International Direct Investment Position of Countries: Towards A dynamic or Developmental Approach", *Weltwirtschaftliches Archiv*,117(1),30-64.

Dunning, J.H. (1986), "The Investment Development Cycle Revisited", *Weltwirtschaftliches Archiv*,122(4),667-676.

Dunning, J.H. (1993), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley.

Hymer, S.H. (1976), *The International Operations of National Firms: A Study of Foreign Direct Investment*, Cambridge, MA:MIT Press.

Ken Davis.,2009,"While Global FDI Falls, China's Outward FDI Doubles", *Columbia FDI Perspectives*, The Vale Columbia Center on Sustainable International Investment, No.5, May 26,2009.

Li,P.P,(2007), Toward An Integrated Theory of Multinational Evolution: the Evidence of Chinese Multinational Enterprises As Latecomers, *Journal of International Management*,No.13.

Mathews, J.A.(2006), Catch-up Strategies and the Latecomer Effect in Industrial Development, *New Political Economy*, 11(3).

Poncet, S.(2007), Inward and Outward FDI in China, Working Paper version April 28,2007.

World Bank, (2006), China's Outward Foreign Direct Investment, FIAS/MIGA Firm Survey, FIAS, [\(rru.worldbank.org/Documents/PSDForum/2006/](http://rru.worldbank.org/Documents/PSDForum/2006/)

job)

〔日本語文献〕

苑 志佳 (2007) 「中国企業の海外進出と国際経営」, 中国経営管理学会『中国経営管理研究』第 6 号, 2007 年 5 月, 27~43 頁
(<http://rio.andrew.ac.jp/cms/cms006.html>)

高橋五郎編 (2008) 『海外進出する中国経済』
(叢書——3, 現代中国学の構築に向けて)
日本評論社

丸川知雄・中川涼司編 (2008) 『中国発・多国籍企業』同友館