

4. 中国企業の多国籍化

1. 調査研究の目的

企業のパフォーマンスは経営戦略の巧拙によって左右されるようになり、経営戦略が成功した企業のなかには、中国市場では外国企業に負けない競争力を持つものも出てきた。

さらに中国市場で成功した企業は海外市場をも視野に入れるようになった。

中国企業の海外展開を企業発展の内在的な論理に基づいて行われていると考え、そうした観点から、海外投資だけを抜き出して取り上げるのではなく、各企業の発展プロセスの中で、いかなる理由から海外展開が行われるに至ったかを考えた。

2. 調査結果の概要

序章では、中国の海外投資の全体像を把握し、中国のトップ 500 社の海外展開の現状について中国での調査を元に検討した。

さらに中国のいわゆる「走出去」戦略とは何かを述べ、本報告書で取り上げた海外展開の事例から中国企業の多国籍化をいくつか類型化した。

第 1 章では、中国 IT 業界を代表する 2 社すなわち聯想集団と華為技術の多国籍化のプロセスとについて検討する。この 2 社は中国企業の多国籍企業化において先陣をきる企業であるが、そのプロセスは多くの相違点を持つ。華為技術は自主技術開発に基づき製品輸出の延長として国外拠点の設置が行われていった。一方聯想集団は輸出のほとんどない国内メーカーが「小が大を呑む」形で多国籍企業の一事業部門を買収し市場と拠点を同時に持つようになった。この違いは両社の主要製品の製品特性とビジネス・モデルの相違から来るものであり、この相違点を明らかにし、今後の課題について展望した。

第 2 章では、携帯電話端末専門設計受託会社（デザインハウス）最大手の徳信無線通信科技公司をとりあげた。

徳信無線は 2002 年の設立以来、産業のリーディング・カンパニーとしての役割を果たしてきた。海外市場への進出に関しても、徳信無線は中国大手デザインハウスのなかで最も目立った成果を挙げている。2005 年 5 月 NASDAQ 上場時点の経営幹部 13 名のうち 11 名がモトローラでエンジニアや財務などの職を経験している。同一企業からグループでスピアウトして創業するという設立経緯である。

中国国内の低コストのエンジニア資源を活用して急速な成長を実現しつつあり、海外市場にも橋頭堡を築こうとしている。こうした企業は多くの場合、資本・人材・市場・技術の各方面で国際化の進んだ、いわば新しいタイプの中国多国籍企業であるといえる。徳信無線の成長プロセス・経営戦略をくわしく検討し、海外市場への事業展開と業績変調と適応への努力を明らかにした。

第 3 章では、近年伸長の著しい IC 設計専門企業 - いわゆるファブレス企業に焦点を当て、その代表例として、中星微電子 (Vimicro) のケースを採り上げる。

カリフォルニア大学バークレー校に留学した鄧中翰氏は、他の中国人エンジニアらと共同で、中国に本社を置く中星微電子を設立した。なお登記先は NASDAQ 上場の多くの中国企業と同様にケイマン諸島であり、中国では「外資系企業」ということになる。

中星微電子の競争力の源泉は取締役会と執行役員が明確に分離された、アメリカ型の企業統治体制を採用している点であり、中国政府の情報産業部からの初期投資の供与、増徴税と所得税の減免措置という支援措置が講ぜられたことが指摘出来る。

第 4 章では、自動車メーカー奇瑞汽車有限公司と浙江吉利控股集团有限公司をとりあげた。

21 世紀に入ってから中国の自動車産業は急速な躍進を遂げた。5 年間で生産台数は 3 倍以上となり、アメリカ、日本に次ぐ世界第 3 位の自動車生産大国になった。そうした自動車産業にあって、創業から 10 年も経たないのに海外市場をめざし始めた自動車メーカーがある。両社に共通するのは外国の自動車メーカーと合併を作らずに、最初から自主ブランドで生産・販売していることである。

奇瑞汽車は 1997 年に設立された。2001 年には早くも最初の輸出 (輸出先はシリア) を開始した。2003 年にはイランにノックダウン生産の拠点を設置した。さらに 2005 年、マレーシアにもノックダウンの生産拠点を設けた。

吉利汽車の乗用車生産は 1998 年に始まった。2006 年には 1 万 5000 台の輸出を行っている。また 2005 年にはマレーシアにノックダウン生産拠点を設けた。

中国系自動車メーカーの海外展開には大きくわけて二つのパターンがある。第 1 は上海汽車や南京汽車の海外自動車メーカーの買収のように「自立するための海外投資」であり、海外展開のもう一つのパターンは、奇瑞や吉利のように、もともと自立的に経営を行ってきた中国メーカーが、グローバルな企業になるために行う輸出や海外生産である。奇瑞や吉利の海外展開が行うのは、自動車メーカーとしての実力を高めるには自国市場での成功だけに満足してはダメで、必ず海外市場でも成功する必要があると考えているからである。

第 5 章では、中国石油企業で中国版 2 大メジャーである CNPC (中国石油天然ガス集団公司) Sinopec (中国石油化工集団公司) をとりあげた。両社は国際石油・エネルギー市場における新しい重要なプレイヤーとして成長しつつある。

中国石油企業の海外展開活動は、主に資源探求・開発型 FDI により進められてきた。CNPC は 1993 年カナダに進出して以来、30 ヶ国で石油採掘・開発プロジェクト 70 数件を実施した。Sinopec は 2000 年以来 40 件以上のプロジェクトを行ってきた。

両社の海外展開・多国籍化活動はどのように行われてきたか、どのような特徴をもっているか。近年中国石油企業の海外投資・資源権益の確保の勢いは、よく米国等より批判される。特にその投資はコスト無視の国家行為だと指摘されている。果たして、

中国の海外資源開発投資は経済性を無視したことであるか、また 2 大石油企業の資源開発を中心とする海外展開・多国籍化活動は、どのようなものであったか。この問題を念頭に入れつつ、これまでの CNPC、Sinopec の海外展開・多国籍化過程及びその特質を明らかにする。