

6. 中国企業のグローバル化

1. 調査の目的

中国企業の中には巨大な中国市場で成功し、中国市場での競争力優位となった源泉をつかい、世界市場に打って出る企業が多数ある。中には海外での生産までも目指すような多国籍企業もあらわれている。また、ケイマン諸島など海外に法人登記し、株式をナスダック等外国株式市場に上場する先端・IT企業もあり、これらは「生まれながらの多国籍企業」ともいうべき存在である。最近では欧米企業を買収し、一流ブランド、販売チャンネル、高い技術力を即座に入手し、多国籍企業に変身する例も多く見られるようになった。中国企業の多国籍化の道程は様々な要因が複雑にからみあっていて、その中には成功した事例もあれば失敗した事例もある。本報告書では、事例研究を通じ多国籍化の過程を紹介し成功要因、失敗要因を分析する。

2. 調査結果の概要

第1章

2004年ごろからTCLによるトムソン・テレビ事業とアルカテル携帯端末事業部門の買収、南京汽車（上海汽車）によるローバー買収、联想（Lenovo）によるIBM PC事業部門買収など、中国企業による大型かつ欧米の名門企業（の事業部門）の買収が続き、世界から注目された。しかし、それらは日本経済新聞の編集委員・後藤康浩氏に「“下り坂事業”に飛びつく中国企業」と称されたように問題も含んでいた。実際、巨額の損失を計上したケースが少なくなく、京東方のごとくすでに売却してしまったところすら出てきている。では、中国企業のこのようなクロスボーダーM&Aは適切な選択肢ではないのだろうか。また、もし仮にそうだとすれば何が問題なのか。本章の課題は単に中国企業のクロスボーダーM&Aの事例を並べ立てるだけでなく、国際的なクロスボーダーM&Aの歴史と実態も踏まえつつ上記の諸問題に迫っていくことにある。

第2章

世界の太陽電池産業は政策的な補助金に頼って存続しているため、太陽光発電に対して強力な推進政策を実施している国のメーカーが発展する傾向にある。シャープは2006年まで7年連続で世界トップの生産量を記録するなど、日本メーカーが世界の上位を占めていた。

しかし、中国には日本のような規模での太陽光発電の助成政策はないが、輸出向けを中心に急速に成長している。なかでも尚徳太陽能電力有限公司は2007年にシャープを抜き、世界第2位のメーカーとなった。

この章では尚徳電力はどのような企業であるか、世界の太陽電池産業のなかでどのように成長してきたか、とりわけ日本のMSKの買収を中心とする海外戦略を明らかにした。

第3章

中国アパレル産業は、2005年の繊維貿易自由化は、欧米との厳しい貿易摩擦を招き、また期を一にして、賃金の上昇と為替に切り上げに直面しつつあり、中国アパレル企業にとって、海外進出の機が熟してきた。現在、中国アパレル企業は進出先としてカンボジアを選択し、カンボジア繊維産業の発展に大きく貢献している。ただし、中国内陸部にはいくつもの「カンボジア」、つまり経済後進地域を抱えており、体力を持った企業には海外進出を促し、そして体力のない中小企業には内陸部への移転を促すことで、中国アパレル産業の高度化の実現であり、それは政府が効果的な優遇政策を打ち出せるかどうかにかかっている。

第4章

中国の石油資源確保を中心とするアフリカ戦略は石油・エネルギーセキュリティ戦略における最も重要な一環である。中国はいかにアフリカ接近をはかったか、対アフリカ戦略はどのようなものであるか関心の高いところである。

CNPC, Sinopec, CNOOCの中国の3大石油グループは海外プロジェクトの数で123件に達し海外の権益原油は約3000万トンとなっている。アフリカ諸国との長年にわたる友好関係、海外資源開発などに関する政府の優遇政策・措置により対アフリカ、特に西アフリカの進出が加速・拡大されている。3大石油会社のアフリカ進出の主要プロジェクトは36件になり、各プロジェクトの概要を解説した。

第5章

本章では携帯電話産業のケースに焦点をあて、テックフェイスとスプレットラムの2社の事例を通じて、端末設計受託とコアIC設計という二つの新たなビジネスを検討した。これらのビジネスの出現は、グローバルなテクノロジーと国内市場の需要を結合させたベンチャー企業による中国エレクトロニクス産業の高付加価値化の潮流を示す現象として、注目に値する。だがこうしたベンチャー企業の経営環境は、決して安定的とはいえない。テックフェイスの場合は国内の携帯電話設計産業ではテクノロジー・リーダーとしての地位を誇っていたにもかかわらず、主要な顧客であった日系企業の撤退、そしてさらに決定的な要因として、メディアテックのプラットフォームによる端末設計の容易化によって、大幅な業績悪化を余儀なくされた。一方スプレットラムは、メディアテックが切り開いた新たなビジネス・モデルに追随する形で成長を遂げているが、低価格戦略のため収益性は低く、また本来の目標であるTD-SCDMAビジネスの将来は、不確定性がきわめて大きい。今後中国発のITベンチャー企業が体現する成長ダイナミクスが、中国エレクトロニクス産業の高付加価値化を押し進める重要な力として働くことは間違いない。しかし産業の成長が安定軌道に乗るためには、長期的な視野の技術投資・人的投資を可能にする企業組織を形成してゆくことが課題になるだろう。