

## ■ 修士論文要旨

# 中国の対外直接投資と中国企業の国際化戦略

Chinese Foreign Direct Investment and Chinese Enterprises' International Strategy

神奈川大学大学院 経営学研究科  
国際経営専攻 博士後期課程

許 曉 茵

XU XIAOYIN

本論文では、近年発展の著しい中国の対外直接投資と、中国企業の国際化戦略について研究した。2006年の中国対外直接投資は、対前年比で31.6%増の161億ドルにのぼり、過去最高を記録した。中国の対外直接投資の目的は、世界第1位となった外貨準備の活用、人民元切り上げ圧力の回避、企業ブランドの確立、新たな市場の形成、石油、鉱石、木材などの資源確保などさまざまである。

中国企業の海外進出はこの数年加速しており、そのパターンも多様化している。事例として取り上げたハイアール、TCL、中国海洋石油総公司（中海油）などの優良企業は、グローバルな生産とマーケティングのネットワークを構築しており、多国籍企業の原型を備えてきている。これらのグローバル展開した中国企業が、これまでどのような成長発展軌道をたどってきたか、今後どのような国際化戦略を展開していくかについて考察した。

第1章では中国の対外直接投資の歴史と現状を論じた。中国の対外直接投資が本格化したのは1978年に国務院が制定し公布した、経済指針に関する15項目以降である。特に5カ年計画期中の2003年から2005年には、300万ドル以下の案件は

地方政府からの許可取得のみで実施が可能になるなどの規制緩和が奏功し、案件の数とともに、投資総額でも著しく増加した。

第2章では中国企業の対外直接投資の動機と戦略を論じた。対外直接投資の背景には、特定の産業における資本過剰、地域間経済発展のアンバランス、そして「走出去」といわれる世界進出を意味する国家戦略である。2000年10月の「中共中央の国民経済、社会発展第10次五カ年計画設定に関する国家決議」が国家戦略として制定された。この翌年2001年に中国はWTOに加盟し、国際経済社会において大きく飛躍することになった。

第3章では中国企業の国際化戦略のケースを取り上げて論じた。中国家電メーカーの海外市場開拓には2つのパターンがある。一つはハイアールとTCLに代表される自社ブランド構築型である。ハイアールは「先難後易」といわれるように、参入が困難な先進国であっても挑戦して成功例を築き、のちに発展途上国でフルライン化を進めてきた。TCLはハイアールとは対照的に、まず途上国、それも中国と文化的な背景が似通った東南アジアから海外展開を始めた。ベトナムではカラーテレビではすでにベトナム市場で上位を占めるに至っ

ている。一方、「格蘭仕集団」に代表されるOEM方式を採用してグローバルな製造業専門メーカーとしてOEM中心に戦略展開する企業である。同社は低コスト製造で勝負し、またそれを徹底的に活用している企業である。現在ではコスト競争力を武器に、世界200社以上に電子レンジをOEM供給している。中国家電企業の課題は、第1に供給過剰と価格競争である。市場の成熟化とともに消費欲求が高級化、個性化し多様な製品が登場している。しかし都会では以前のような需要の伸びは期待できず、在庫増加が深刻化し、価格競争も激化している。第2の課題は国際化と経営多角化である。これらの中国企業が海外事業展開を進めれば、欧米や日本の先進企業と市場で競争することになる。しかし国際化戦略は今後の宿命であり、厳しい競争をいかにして勝ち抜くかが最大の課題である。また経営の多角化は、新たな家電製品市場に参入し、製品ラインを拡大することであり、そのための製品開発力が重要な競争要因になってくる。

これらの事例研究を踏まえて、中国企業の国際化戦略の課題をまとめると次のようになる。第1は、中国企業の海外進出は投資規模が小さいことである。上記の大企業の成功事例はあるものの、全体としては1件当たりの投資額はまだ発展途上国の平均投資額を下回っている。投資に関する審査が厳しいことも一因であるが、今後の国際競争を考えると、投資規模を拡大していく施策が模索される。第2は対外直接投資への経験準備不足である。中国企業はまだ国際展開の歴史が浅く、企業の海外事業経験も少ない。投資対象国への理解を深めていくと同時に、起こりうる危険に対してのリスクマネジメントをどのように構築していくかが重要である。第3は海外で優良企業を買収合併することの難しさである。中国企業は国際市場では後発であるため、優良な経営資源を持つ企業を買収することはかなり難しい。さらに海外企業を短期間で黒字転換することはTLCやIBMのパソコン事業を買収した联想ですら数年かかっており、本社の経営を圧迫しているのが現状である。

しかし中国企業の国際化戦略は今後も進むであろうし、ますます活発になることであろう。これらの課題をどのように克服し、経営資源の充実を図っていけるかが、中国企業の海外直接投資の動向を見極める要因になる。