
中国企業の対途上国投資に関する一考察

——電子・電器企業の途上国生産拠点を中心に——

田中 英式

<愛知大学>

要 旨

本稿は、中国企業の対外投資の中でも、特に電子・電器企業の途上国生産拠点に焦点を当て、その戦略的位置づけについて考察したものである。まず第Ⅱ節において、直接投資論のフレームワークに基づいて途上国生産のパターンを提示した。続く第Ⅲ節では、海外展開で先行した日本企業、およびアジア NIEs 企業の途上国生産の変遷について概観した。以上を踏まえ、第Ⅳ節では、ヒアリング調査に基づき、中国電子・電器メーカー5社の途上国生産拠点の現況を提示した上で、その戦略的位置づけを分析した。分析の結果、中国企業は、その成長のスピード、現在の国際環境、および先行する日本企業・アジア NIEs 企業との競争への対応といった要因から、独自の途上国生産を展開していることが明らかとなった。

キーワード 電子・電器企業、途上国投資、直接投資論、迂回輸出拠点、新興市場

I. はじめに

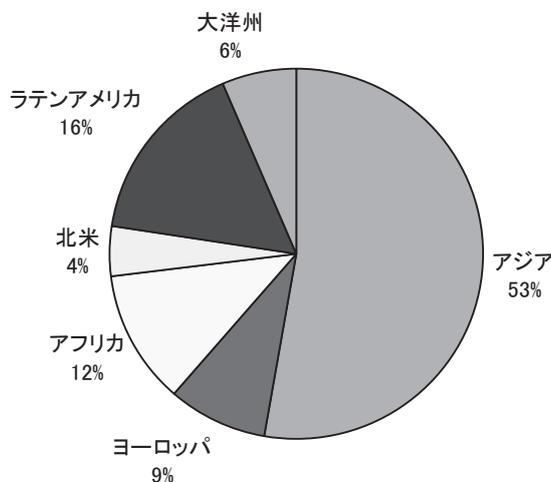
近年、中国の対外投資額は急速に増加しており、中国企業は、韓国・台湾をなどのアジア NIEs (以下 NIEs) 企業に続くアジアの新興工業国発の多国籍企業として、大きな注目を集めている。本稿の目的は、特に途上国生産拠点の戦略的位置づけに焦点を当て、先行した日本企業・NIEs 企業との比較から、中国企業の対外投資の実態を明らかにすることにある。途上国投資に注目するのは、現在の中国の対外投資全体に占める対途上国向け投資の比率が高いためである。

図1は、2004年度の中国の対外投資の進出先地域別の構成比を示したものがあるが、投資先としてアジアが53%と過半を占め、ラテンアメリカ16%、アフリカ12%と続き、この3地域だけで80%を占めている¹。このように中国企業の対外投資の開始期において、対途上国投資は重要な位置を占めているため、その現状を分析することは大きな意義を持つ。分析の対象としては、中国国内での成長が著しく国際展開においても主導的な産業である電子・電器産業の途上国生産を取り上げる。

本稿の構成は以下のとおりである。まず第Ⅱ節では分析のためのフレームワークを提示する。ここでは、直接投資理論を参照に、途上国生産のパターンを類型化する。続く第Ⅲ節では、比較の対象として、日本・NIEs 企業における途上国生産の国際戦略上の位置づけを検証する。以上を踏まえ、第Ⅳ節では、ヒアリング調査をもとに中国電子・電器企業の途上国生産の現状を明らかにした上で、国際化の初期段階における途上国生産の戦略的位置づけを分析する。ケー

¹ ただし、このうちアジア向け投資の約半分(48%)が香港向け投資であること、中南米向け投資の中にはタックス・ヘイブン向けの投資があることなどを注意する必要がある。

図1 2004年度中国対外投資先地域別構成比（金額ベース）



注：金融業を除く

出所：『中国商務年鑑 2005』より作成

スとして取りあげるのは、海爾、海信、TCL、康佳、SVAの5社であり、いずれも中国を代表する電子・電器メーカーである。

II. 途上国生産の要因～直接投資論を中心に～

本稿が分析フレームワークとして用いるのは直接投資論のフレームワークである。一般的に企業の国際化は、国内生産・国内販売→輸出（海外販売）→海外生産という経路をたどる。輸出から海外生産へと転換する要因を論じるのが直接投資理論である。以下では、直接投資論をもとに、途上国生産拠点のパターンを類型化する。

1. 海外生産の要因

直接投資論をはじめて体系的に論じたのがハイマー（Hymer[1976]）であることはつとに知られている。通常、自国企業は外国企業に対して有利な立場にある。すなわち自国企業は外国企業に対して「自国の経済、言語、法律、および政治に関する優れた情報」に恵まれている。また、対外事業活動（直接投資）は、「政府や消費者や供給者による対外差別による」障害にも直面する。さらに為替リスクも重要な障害である。ハイマーは「企業は、なぜこのような不利益にもかかわらず、なお対外事業活動を有利であると考えなのか」という問題提起をした。その大きな理由としてハイマーが指摘するのが、「競争の排除」と「優位性の保持」の二つである。特に後者については、現在でも直接投資理論の根幹としてコンセンサスを得ている。企業の中には、特定の企業活動に優位性を持つものがあり、それらの企業は、対外事業活動を行うことによって、これら優位性を有利に利用することができる。すなわち、海外においても、企業間の競争を排除し自社の優位性を発揮するために企業は直接投資を行うのである。企業の優位性としてハイマーは次の4つを挙げた。①他の企業よりも低コストで生産要素を手に入れることができる、②より効率的な生産関数に関する知識ないし支配を保持している。③流通面

の能力において優れている、④生産物差別を持っている、の4つである。

その後、直接投資理論の焦点は、企業は上記優位性を海外で発揮するために、なぜ輸出やライセンス契約ではなく、直接投資を選択するのかという点に移っていった。ここで取引コスト理論を採用し、市場取引に対する内部組織のコスト面での利点を直接投資の要因とする内部化理論が発展した。

これらの海外生産の要因に関する諸議論を体系的にまとめたものが、ダニング(Dunning[1977, 1979])の折衷理論である(表1参照)。折衷理論とは、国際生産の要因を、企業特殊優位性、内部化インセンティブ上の優位性、立地特殊変数の3つの側面から説明しようとする理論である。本稿では、この折衷理論に拠って途上国生産拠点を類型化する。

2. 途上国生産の要因

ダニングの折衷理論から、途上国生産のパターンは、以下のように①現地市場向け生産拠点、および②輸出市場向け生産拠点の2つに分類できる。

(1) 現地市場向け生産拠点

現地市場向けの生産拠点の設置の要因は、先進国・途上国に共通のものであり、以下のように説明できる。ある国の企業が他国の企業に対して何らかの企業特殊の優位性を持っているとする。現地市場向け海外生産の基本的な要因はその優位性を現地市場で発揮し、市場シェアを拡大することにある。その際、その優位性が、たとえば低コスト生産や技術上の優位性、品質上の優位性などである場合は、輸出、あるいはライセンスによってでも海外でそれらの優位性を保持できる可能性はある。しかしながら、輸出の場合は、輸出先国への輸送費や当該国の輸入規制によってコスト上の不利益を被る可能性がある。またライセンス契約の場合は相手企業との間の取引コストや優位性の消散リスクが伴う(内部化インセンティブ上の優位)。したがって現地市場で企業特殊の優位性を確保するためには、直接投資による海外生産が最も優れた方法となる。

途上国に生産拠点を設置する場合、現地市場において多国籍企業はその企業特殊の優位性をより発揮しやすくなる。一般に途上国には現地資本メーカーはあまり存在しないため、技術力や生産能力など生産上の優位性はもちろんのこと、販売力などの側面においても多国籍企業の優位性は非常に大きなものとなり、ブランド力を確立しやすい。

(2) 輸出市場向け生産拠点

輸出市場向けの生産拠点は、以下の要因により、途上国に設置するケースが多い。まず生産と販売を国際的に分散させる要因は、企業特殊の優位性のうち、特に表1の1-C「MNE化によって発生するもの」から利益を得ることに求められる。つまり要素賦存や市場の面における国際的相違を利用し、グローバルな生産・販売ネットワークを構築することによって、またそれを組織で内部化することによって、価格面での輸出競争力の維持、特定の国との貿易摩擦の回避といった効果を得ることができる。前者に関しては、以下の立地特殊変数から途上国に生産拠点を設置することが有利になる。一つは国内生産コストの上昇である。国内における人件費、土地代の上昇によって、これまでの低価格製品の生産が困難になった場合、より生産コストの低い途上国に立地してそこから輸出を行う。もう一つは国際通貨価値の上昇である。この場合

表1 ダニングの折衷理論

<p>1. 企業特殊的優位性(ある国の企業が他の国の企業に対してもつ)</p> <p>a. MNE 化しなくても発生するもの: 主として、規模と確立された地位、製品または工程の多様化、分業と特化の優位を利用する能力、独占力、よりよい資源とその利用 所有権としての技術、商標(特許その他の法律によって保護) 生産管理・組織・マーケティングのシステム、R&D 能力、人的資本の「蓄積」と経験 労働、天然資源、金融、情報などの投入物に対する排他的または有利なアクセス (規模や需要独占的諸力によって)有利な条件で投入物入手する能力 製品市場への排他的または有利なアクセス 政府保護(たとえば、市場参入の統制など)</p> <p>b. 既存企業の子会社プラントが新規企業に対してもつもの 有利な価格で親会社の能力(管理、経営、R&D、マーケティングなど)へのアクセス 結合供給(生産のみならず購買、マーケティング、金融などの措置に対する)の経済性</p> <p>c. MNE 化によって発生するもの: MNE 化がより広い機会を提供するかたちで上記の優位性を強化 情報、投入物、市場に関するよりよい知識および/またはより有利な条件でのアクセス 要素賦存、市場の面にみられる国際的相違を利用する能力 異なる通貨圏内で、たとえば、リスクを分散化する能力</p>
<p>2. 内部化インセンティブ上の優位(すなわち、市場失敗の防止または活用するためにもつ)</p> <p>取引および交渉コストの回避 所有権の行使に伴うコストの回避 買い手の不確実性[売られるもの(たとえば技術など)の性質と価値の面での]価格差別化を市場が許さない場合 売り手が製品の品質を確保する必要性 相互依存的活動に伴う経済性を享受するため(上記1. の b.を参照のこと)先物市場の欠陥を補うため 政府介入(数量制限、関税、価格差別、税率の国別差別など)を回避・利用するため 投入物(技術を含む)の供給や販売条件をコントロールするため 市場のはげ口(競争によって利用されているものを含む)をコントロールするため 競争(または反競争)戦略として、子会社間での相互補助、収奪的価格づけを行使するため</p>
<p>3. 立地特殊の変数</p> <p>[以下は投資本国に有利に作用する場合もあれば、受入国に有利に作用することもある] 投入物および市場の空間的分布 労働、エネルギー、原料、部品、半製品などの投入物の価格、品質および生産性 輸送費、通信費 政府介入 輸入統制(関税障壁を含む)、税率、インセンティブ、投資環境、政治的安定など インフラストラクチャー[商業、法律、輸送] 心理的距離[言語、文化、取引、慣習などの相違] R&D 生産およびマーケティングの経済性(たとえば、規模の経済性が生産を集中させる程度)</p>

出所: Dunning[1979]、p. 276 (ただし日本語訳は江夏[1984]、p. 46 に準ずる)

もより通貨価値の低い途上国に生産拠点を立地し、そこから輸出を行うことができる。次に後者に関して、特定の国との貿易において黒字が大きくなれば、関税の引き上げ、その他規制などの貿易摩擦が政治問題となる。そこで、そうした貿易摩擦回避のために本国以外に生産拠点を立地して迂回輸出を行う。この場合もやはり上記の立地特殊の変数により、途上国に生産拠点を立地することが有利になる。

Ⅲ. 日本企業、および NIEs 企業の途上国生産

上記の2つのパターンの途上国生産のうちでどちらが重視されるかは、その時々を経済環境に基づく多国籍企業の国際戦略に大きく左右される。また多国籍企業の国際戦略は、他国の競合企業の国際戦略に大きな影響を受ける。中国電子・電器企業の途上国生産拠点进行分析にあたって、ここでは、比較の対象として、国際競争上の主要な競合企業である日本企業・NIEs 企業における途上国生産拠点の戦略的位置づけを既存研究から概観する。

1. 日本企業

笠原[1995]によると、日本企業の国際化の展開は、一般的にみて表2のように6段階に分類できる。企業によって差はあるが、電子・電器企業の国際展開も基本的にこれに該当する。特に電子・電器企業の途上国生産拠点として大きな役割を持ったのが ASEAN を中心とする東南アジア諸国であった。田中[2000]は、日本の電気企業の ASEAN 進出を表3のように4段階に分類している。

日本電子・電器企業の途上国生産拠点の設立が本格化したのは、1960年代における現地市場型生産拠点の設立からである²。こうした拠点の戦略的位置づけは以下の通りである。電子・電器企業の国際化は東南アジアを中心とした途上国向け輸出から始まったが、1960年代にこれらの諸国は輸入代替工業化政策を推進し、輸入統制を行うようになった。これを受けて日本企業はこれまでの輸出市場を確保するために、現地に輸出代替的な子会社を設立したのである。典型的なケースは、松下電器産業による「ミニ松下」である。松下の場合、1961年のタイ、62年の台湾、65年のマレーシアというように東南アジア各国に輸出代替を目的とした子会社を設立し、現地以上向けに多品種少量の製品を生産・販売してきた。また三洋もこの時期、同様の生産拠点を途上国に設けている。

表2 日本企業の国際化の展開

第1段階	発展途上国への輸出を通しての販売面での国際化開始段階
第2段階	対途上国輸出を主体とし、一部、対米輸出によるテスト・マーケティングが行われる段階
第3段階	対米輸出の本格的開始
第4段階	発展途上国(主に東南アジア)を中心とした多品種少量生産の現地市場指向型子会社の設立段階
第5段階	米国および先進国市場への輸出を主目的とする新興工業国での標準化製品の大量生産工場の設営段階
第6段階	米国および先進国地域での現地生産工場の設営段階

出所：笠原[1995]、pp. 37-38 より作成

² 以下の家電企業の生産拠点に関する記述は、主に吉原・林・安室[1988]、平本[1994]を参照とした。

表3 電機企業のASEAN進出

①1960年代～1970年代	ASEAN各国の輸入代替工業化政策に対応して、各国の国内市場を確保すべく企業進出した輸入代替型投資主体としての時期
②1970年代前半～1980年代前半	欧米との家電製品にかかわる貿易摩擦を契機として、欧米への再輸出を目的とした最終組立工程のみを有する生産拠点を設置した時期
③1980年代後半～1990年代前半	プラザ合意後の円高によりASEAN諸国(なかでもマレーシア、タイ)を世界への製品供給基地として位置づけ、輸出型企業を設置した時期。円高リスク回避のため現地調達比率の向上が図られ、部品メーカー進出により日本企業による生産ネットワークが構築される
④1990年代後半以降	AFTAによる域内貿易自由化に対処すべく、ASEAN域内の生産体制の再編を図りつつある時期

田中[2000]、pp. 271より作成

その後、先進国の輸出市場開拓が進行するにつれ、また国内の生産コスト上昇や円高の影響を受け、70年代以降、アジア各国に輸出市場向けの生産拠点を設立する動きが強まった。例えば、この時期、日立・三菱・三洋・東芝がシンガポールで、シャープがマレーシアで輸出向けにテレビの生産を開始した。結果として、80年代以降、アジア各国の生産拠点は、先進国市場、およびアジア域内市場を含めたグローバル市場向けの輸出拠点としての機能を強めていった³。さらに90年代以降、こうした輸出市場志向販売拠点として中国向け投資が拡大した。

このように日本電子・電器企業の途上国生産拠点は、アジア諸国を中心に、輸出市場を守るための輸出代替戦略として①現地市場志向生産拠点から始まり、その後グローバルな規模での生産・販売ネットワークの構築が進むにつれて、安価な労働力の活用や、輸入規制回避など②輸出市場向け生産拠点としての性格が強まっていった。

2. NIEs 企業

韓国、台湾の対外投資の歴史は古く、統計によると、それぞれ1959年に最初の対外投資が確認できる。ただし、その後60年代から80年代前半まではあまり対外投資は拡大しなかった。両国の対外投資が急増するのは80年代後半以降である。両国が投資受入国から純投資国へと転換したのは、台湾が88年、韓国が90年である⁴。

一般的に、NIEs企業は、国内の安価な生産コストを活用する一方、先進国企業からの技術移転によって技術力を高め、国際市場に参入していった。当然、国際化の第一段階は輸出である。その後、国内生産コストの上昇、通貨価値の上昇という要因から、生産拠点を海外に移転する動きが強まった。この点は70年代以降の日本と同様の経路である。結果として、東南アジアを中心とした途上国における輸出市場向け生産拠点を設置するという、基本的に日本企業と同様の途上国生産を開始した。

NIEs企業にとって大きな問題は、基本的に日本企業の国際化パターンを追随したため、国際

³ 当初、輸出代替的な機能として設立された生産拠点も徐々に輸出拠点としての役割を高めていった。例えば、台湾日系家電企業A社は、進出当初は輸出代替型の現地志向の子会社であり他国への輸出はほとんどなかったが、2000年時点ではASEAN諸国や中南米向、および日本への輸出生産拠点のひとつとしての位置づけを持っており、輸出比率は40%となっていた(田中[2003])。

⁴ 以上は北村[2002]を参照。

競争においては先行する日本企業との競争で不利な立場に立ったということである。特に先進国市場においては、技術力・ブランド力における日本企業との格差が大きなネックとなった。ここで日本企業に対して NIEs 企業は途上国生産に独自の戦略的意義を見出すようになった。すなわち、日本企業がまだ本格的に参入していない途上国に積極的に投資し、そこで市場シェアを獲得しようとしたことである。

例えば、三星や LG といった韓国の電子・電器企業は、1990 年代に入って、東欧、ベトナム、CIS 諸国などの新興市場への投資を積極的に行ってきた（安部[2002]）。これは、「日本メーカーがまだ手をつけていない新興市場にいち早く工場を建設し、韓国企業の優位性に基づいて量産体制を整備し、一気に市場を占有しようとしたもの」（安部[2002]、p. 62）である。日本メーカーが既に参入している市場では、韓国企業の場合、どうしてもブランドとして見劣りしてしまい、OEM 生産が中心となってしまふ。しかしながら、新興市場にいち早く参入し、生産・販売ネットワークを拡張すれば、優位性を確保することが可能となる。

台湾企業で同様の戦略を採用した企業が情報機器のエイサーである。一般に台湾の情報機器業は国際展開において、OEM を活用するケースが多いが、エイサーの場合は途上国を中心に自社ブランド製品で大きな競争力を持っている。実際、エイサーは中南米の一部の国では PC のトップシェアを占めているが、その成功の要因は、やはり先進国メーカーに先駆けて現地で生産・販売ネットワークを確立したことにある⁵。同社の場合、80 年代から南米に販売網を構築し、その後先進国多国籍企業に先駆けて生産拠点を設け、同地域において強力な生産・販売ネットワークを構築した。エイサーは中南米に 6 箇所の組立工場を持っており、台湾や他の生産拠点から輸入した部品を組立て、現地市場ニーズに適した製品を販売している。

以上、NIEs 企業の対途上国生産拠点の変遷は以下のように要約できる。NIEs の途上国生産拠点は、当初は、日本企業と同様、先進諸国への輸出を中心としたグローバル生産・販売ネットワークの構築の中で、関税・貿易摩擦回避、安価な生産コストを活用した②輸出市場向け生産拠点を中心としてきた。しかしながら、その後、グローバル市場における日本企業に対するブランド力の比較劣位から、まだ日本企業の進出していない途上国において市場シェアを獲得するために、①現地市場向け生産拠点が設立されるようになった。

以上、本節では、日本、および NIEs 企業における途上国生産拠点の戦略的位置づけの変遷を概観した。こうした先発国メーカーと比較して、中国企業の現在の途上国生産拠点はどのような戦略的位置づけを持っているであろうか。

IV. 中国電子・電器メーカーの途上国生産

1. 概要

本節では、2005 年から 2006 年度にかけて中国本社でヒアリング調査を行った海爾集团公司、海信集团有限公司、上海広電（集団）有限公司（SVA）、康佳集团股份有限公司、TCL 集团股份有限公司（以上、調査日程順）の 5 社のケースから、中国電子・電器企業の途上国生産拠点の

⁵ エイサーに関する記述は、主に岩崎[2003]、王[2001]、光華雑誌[1997]を参照とした。

現状について描写した上で、その戦略的位置づけについて考察する⁶。上記5社は、いずれも中国を代表する電子・電器・情報機器メーカーであり、「中国電子情報ベスト100企業」（表4参照）の上位にランキングされている企業である。

表5は、ヒアリングを行った中国電子・電器メーカーの海外拠点の一覧を示したものである。基本的に現在の中国電子・電器メーカーの国際展開は、初期の日本企業やNIEs企業と同様、国内の安価な生産コストを活用した廉価製品を世界中に輸出するという段階である。したがって、現時点での海外展開は、表5右端のような、輸出の補助としての海外販売拠点・事務所の設置が主である。中国電子・電器メーカーに共通するのは、米国、日本、オーストラリア、ヨーロッパ各国などの先進諸国のほか、ブラジルなどの南米、香港、シンガポールなどアジア、中東、ロシアなどの途上国市場にも多数の販売拠点を設けていることである。

表4 中国電子情報ベスト100企業上位企業

順位	企業名	営業収入	利潤総額	輸出交貨値	研究開発費
1	海爾集团公司	10162893	181943	843413	435990
2	京東方科技集团股份有限公司	4510657	130595	465813	77073
3	TCL 集团股份有限公司	4208762	58002	622414	141000
4	聯想控股有限公司	4192245	148129	58133	117555
5	上海広電(集团)有限公司	3402354	144194	1583078	118017
6	華為技術有限公司	3152126	502324	855300	397032
7	美的集团有限公司	3004732	55392	892807	89290
8	熊猫電子集团有限公司	2800388	77138	904416	33117
9	海信集团有限公司	2729319	43262	403124	124013
10	中興通信股份有限公司	2269815	141882	637632	225167
11	北京北大正集团公司	2224599	86020	63629	114500
12	深圳華強集团有限公司	1472703	34504	1111082	51525
13	康佳集团股份有限公司	1336252	17074	125257	68963
14	中国長城計算機集团公司	1268984	21546	997058	16712

注：金額は万元

出所：『中国信息産業年鑑2005』より作成

⁶ ヒアリング調査は、2005年3月、青島において海爾、海信、2006年3月、上海においてSVA、深圳において康佳、惠州においてTCLのそれぞれ本社で実施した。ヒアリング時間は各社2時間から半日程度で、ヒアリング対象者は各社とも経営幹部クラスである。なお、中国長城計算機集团公司においてもヒアリング調査を行ったが、現時点で海外生産拠点がないため、今回の分析からは除外した。

表5 中国電子・電器メーカーの海外拠点

企業名	主要製品	生産拠点	販売拠点・事務所
海爾	冷蔵庫・テレビ・エアコン	ヨルダン・シリア・イラン・アルジェリア・チュニジア・ナイジェリア・パングラディッシュ・パキスタン・インドネシア・タイ・マレーシア・米国・イタリア全 13 箇所	インドネシア・フィリピン・マレーシア・中東・韓国・オーストラリア・日本・米国・オランダ・カナダ・台湾・香港等
海信	テレビ・エアコン・PC・携帯電話	南アフリカ、ハンガリー	アメリカ・イタリア・ブラジル・オーストラリア・香港・日本・インドネシア・ロシア
TCL	テレビ・PC・携帯電話	メキシコ・ベトナム・ポーランド	タイ、ベトナム、香港、インドネシア、シンガポール、フィリピン、インド、マレーシア、メキシコ、ロシア、オーストラリア
康佳	テレビ・携帯電話	インドネシア・メキシコ(ヒアリング時点で稼働中の工場)	オーストラリア・米国・香港・インドネシア・日本
SVA	テレビ	パキスタン・南アフリカ・ブルガリア	米国・香港・ブラジル・アルゼンチン・オーストラリア

出所：各社資料、HP、ヒアリング結果、新聞記事などを参照に作成。ただし、海爾の生産拠点および販売拠点・事務所康佳の販売拠点・事務所については、丸屋・阿部[2002]p. 20 を引用

このことは輸出市場として新興市場が重視されていることを示している。他方で、本稿が対象とする生産拠点に注目してみると、海爾のアメリカ、イタリアなど先進国生産拠点も一部あるが、各企業ともにアジア、東欧、南米と途上国を中心に生産拠点を整備していることがわかる。以下では、各企業の生産拠点が、第Ⅱ節で提示した①現地市場向け生産拠点、および②輸出市場向け生産拠点のどちらに該当するか述べていく。

2. 電子・電器メーカーのケース

(1) 海爾 (ハイアール)

海爾は青島に本社を置く中国最大の家電メーカーであり、冷蔵庫・エアコンといった白物家電やテレビなどの製品において中国国内で高いシェアを上げている。2004年度の販売収益額は1016億元であり、中国電子通信企業ベスト100のうち、トップにランキングされている(表4参照)。

同社の国際展開については、OEMではなく、グローバルな独自ブランドを確立する志向が非常に強いことが特徴である。また、競争の厳しい先進国市場から参入し、後に途上国市場に参入する「先難後易」と呼ばれる戦略でも有名である(丸屋・阿部[2002])。表2に明らかかなよう

に同社の場合、途上国だけでなく、アメリカ・イタリアのような先進諸国を含めて既に世界中に十数か所の生産拠点を有しており、中国家電企業としては最大規模の海外生産ネットワークを構築している。同社の途上国生産は、1996年にインドネシアにおいて現地企業との合弁による冷蔵庫生産を皮切りに、フィリピン、マレーシアと東南アジアでの工場設立から始まった（王[2002]）。その後、1999年にイラン、2000年に北アフリカ、2001年にバングラデシュ、パキスタンと中東、アフリカ、南アジアと新興市場に生産拠点を設置している。ただし、今回のヒアリングでは、こうした途上国生産拠点の詳細について明確にすることはできず、各生産拠点のパターンを推定するまでには至らなかった。

（2）海信

海信（ハイセンス）は海爾と同じく青島市に立地する電子・電器メーカーである。商用・家庭用空調機や冷蔵庫などの白物家電も製造しているが、同社の主力製品はテレビ、携帯電話、PCなどである。特にもともとテレビメーカーであったため、LCD、PDPなどの薄型高画質テレビに力を入れている。テレビにおいては中国国内で比較的高いシェアを上げている。2004年度の販売収益額は、約273億元である。同社は高技術と研究開発に力を入れており、1500名以上の研究者・技術者が11の研究施設で働いている。2004年度の電子通信企業の研究開発費ランキングでは5位につけている。

現在、海信は世界で約100カ国・地域に輸出をしている。世界中に販売拠点を設けて輸出しているが、最初の生産拠点を南アフリカに置いたことが特徴である。ヒアリングによると、南アフリカでは、独自の生産・販売ネットワークを構築し、現地化経営を行っているのとのことであった。南アフリカでは外資系企業が少なく、海信は非常に大きな知名度を誇りブランドを確立しているとのことであった。以上のことから、この生産拠点は①現地市場向け生産拠点といえる。海信の南アフリカ生産拠点の場合は、NIEs企業と同様、あまり他の先進国メーカーとの競争が厳しくない途上国に進出し、優位性を得る戦略だと考えられる。なおハンガリーの工場については調査時点で創業間もないこともあり、詳しい話を聴くことができなかったが、EU市場向けの生産拠点と考えられる。

（3）TCL

TCLは広東省惠州市に本社を置く総合電子・電器メーカーである。生産品目はテレビを中心に、携帯電話、PC、空調機・冷蔵庫・洗濯機等の白物家電製品から電子部品まで幅広く生産している。2004年度の販売収入額は553億元であり、収益は76億元、輸出額は218億US\$となっている。またTCLは、2005年の中国の電子情報技術産業ベスト100の第3位にランキングされている。

TCLの国際展開については、フランスのトムソン（テレビ）、アルカテル（携帯電話）、ドイツのシュナイダーと積極的に先進国家電メーカーの事業買収を行ったことで有名である。これまで同社の国際戦略としては、先進国市場においてはOEMを基本としていたが、近年の事業買収によって、以下のような海外市場戦略を標榜している。すなわち、ヨーロッパ市場においては、トムソン、アルカテル、シュナイダーのブランド名、アメリカ市場においては、RCA⁷のブ

⁷ トムソンの事業買収によって、アメリカの名門ブランドであるRCAを継承した。

ランド名、途上国を中心とした新興市場においては TCL のブランド名で販売するという戦略である。表 5 の右側に示した事務所・販売拠点は主に TCL ブランドのものである。同社の TCL ブランドの海外販売拠点・事務所は特に東南アジアに集中しており、同社が輸出市場として東南アジアを重視していることがわかる。他方でヒアリングで確認できた同社の生産拠点はメキシコ、ベトナム、ポーランドである。いずれも途上国であるが、そのパターンは、メキシコとポーランドの工場が、上記②輸出市場向け生産拠点であり、ベトナムが上記①の現地市場向け生産拠点ということであった。まず前者に関して、TCL の場合は、EU、およびアメリカとの間における中国製テレビのダンピングが大きな問題となっている。この問題への対応としてポーランドはヨーロッパ市場向け、メキシコはアメリカ市場向けにカラーテレビのノックダウン生産を行う迂回輸出拠点となっている。なお、生産コストに関しては、ポーランド、メキシコともに中国国内よりも割高になるとのことであった。次に後者に関して、ベトナムの工場は TCL の最初の海外生産拠点であり 98 年に設立されたものである。この生産拠点は上記二つの途上国生産拠点と性格が異なり、現地市場向けに CRT カラーテレビをノックダウン生産している。

以上のように TCL の途上国生産拠点は、先進国市場向けの輸出拠点 2 箇所と現地市場向け生産拠点 1 箇所ということなる。

(4) 康佳

康佳は深圳に本社を置く電子企業である。同社は 1980 年に中国で初めての外資との合弁企業として設立された。主要製品はテレビと携帯電話であり、中国国内で大きな市場シェアを持つ。2005 年度のテレビの生産台数は 800 万台で、そのうち実質的な販売台数が 500~600 万台である。また輸出は 240 万台である。2004 年の販売収益は約 134 億元である。

同社の場合、海外市場での販売は OEM の比率が高く、60%となっている。また同社の海外生産拠点の設置は比較的早く、99 年に遡る。その後、経営悪化から 2000 年ごろから海外展開を縮小し、2003 年から再度国際展開に力を入れているとのことであった。このように同社の海外投資は紆余曲折を経て現在に至っている。具体的には、これまで、2002 年にインドから撤退、また 2005 年にトルコの工場も撤退した。現在、同社の海外生産拠点は、調査時点で稼働しているものとしては、インドネシアとメキシコの工場であり、まだ稼働を開始していない工場としてタイ・ドイツの工場があるとのことであった。また調査後、ハンガリーにも工場を建設し、2006 年度中の生産開始を予定していることがわかった⁸。康佳の途上国生産拠点の位置づけは、基本的に TCL のメキシコ、ポーランド工場と同じである。すなわちインドネシア工場の場合はヨーロッパ市場向け、メキシコ工場の場合はアメリカ市場向けの対ダンピング対策用の迂回輸出拠点であり、ノックダウン生産を行っている。現地での生産コストについて、たとえばメキシコの場合、人件費自体はメキシコの方が安い、さまざまな管理コストを考慮すると中国国内生産のほうが安価であるとのことであった。以上、康佳の途上国生産拠点は、②輸出市場向け生産拠点となる。

(5) SVA (上海広電)

SVA はディスプレイを中心とした電器・電子メーカーである。主力製品は、LCD ディスプレ

⁸ 日本経済新聞 2006 年 4 月 25 日より。

イ、LCD テレビ、PDP ディスプレイ、PDP テレビ、CRT ディスプレイ、CRT テレビといった各種ディスプレイ、テレビであり、そのほか、DVD プレイヤー、空調機、冷蔵庫、洗濯機などの家電製品も生産している。2004年度の販売収入額は423億元であり、収益は16億元、輸出額は25億US\$となっている。世界中の従業員は25000人以上である。また同社は中国の電子情報技術産業の上位10社以内にランキングされている。同社の設立は1995年であるが、もともとの母体は上海真空電子器件股份有限公司と上海広電股份有限公司であり、それぞれ上海において長い歴史を有した企業である。同社の経営上の大きな特徴は、中国国内において積極的に外資と合弁企業を設立し技術力を高めてきたという点である。特に日本企業との合弁が多く、シャープ、ソニー、松下、NEC等との間で上海に合弁企業を設立してきた。

表2のとおり、同社の海外販売拠点・事務所は米国・香港・ブラジル・アルゼンチン・オーストラリアであり、他のメーカーと比較するとアメリカ大陸に集中している。他方で海外生産拠点は、パキスタン、南アフリカ、ブルガリアとアジア、アフリカ、東欧の途上国に分散して設置している。ヒアリングによると、これらの途上国生産拠点は、現地での販売網構築と合わせて、特に現地市場重視の姿勢が強いとのことであった。パキスタンの工場は現地の貿易会社との合弁である。ここでは現地市場向けにCRTテレビをノックダウン生産している。またブルガリアは将来のEU加盟を睨んでものであるが、現時点では国内市場で知名度を上げておく戦略であるとのことであった。中国企業の知名度、資金力から言って、まずは途上国市場で地盤固めをする戦略が重要であり、その意味で同様の戦略の企業が南アフリカなど特定の途上国に投資を集中させるのではないかとのことであった。以上のように同社の場合、途上国生産拠点は、②現地市場向け生産拠点のパターンとなる。

3. 途上国生産拠点の戦略的位置づけ

以上のように、中国電子・電器企業の国際化は、輸出から海外生産への過渡期であることは共通しているが、途上国生産の展開は、一律的ではなく、企業によって異なることが明らかとなった。残念ながら、海爾の途上国生産拠点の詳細については明確にはできなかったが、それ以外の4社については、①現地市場向け生産拠点を中心としている企業、および②輸出市場向け生産拠点を中心としている企業に分類することができる。

(1) 現地市場向け生産拠点～新興市場におけるシェア拡大

現地市場向け生産拠点を特に重視している企業は海信とSVAである。これらの企業の途上国投資に関する戦略は、基本的にNIEs企業の模倣であると考えられる。前述のように、NIEs企業は、日本企業に対するブランド力の比較劣位から、まだ日本企業が進出していない途上国にいち早く生産・販売ネットワークを構築してシェア拡大を図った。海信、SVAの場合も同様に、南アフリカやパキスタン等、日本企業やNIEs企業との競争が厳しくない途上国に生産・販売ネットワークを構築している。

日本企業・NIEs企業よりもさらに後発の中国企業にとって、国際市場でいかにブランドを確立するかという問題は非常に重要な課題である。海爾のように自社ブランドで、またTCLのように先進国著名ブランドの買収を通じて、先進国市場でブランドを確立し、日本企業やNIEs企業と競争していくというのも一つの戦略である。しかしながら、現在の中国企業の企業特殊

的優位性が、安価な労働力の効率的な労務管理、新興の購買層に対する販売・アフターサービス上の優位性⁹など途上国特殊的なものであるため、同じ途上国でそれら優位性を発揮し、ブランド力を高めていくという戦略は適切なものであると考えられる。

(2) 輸出市場向け生産拠点～欧米市場への迂回輸出拠点

以上に対して、佳康、TCL の2社の場合は、輸出市場向け生産拠点が中心となっている。これらの途上国生産拠点の戦略的位置づけは、欧米市場への輸出戦略の一環としての迂回輸出拠点の位置づけである。典型的な事例は康佳であり、現時点で稼働中の同社の途上国生産拠点であるインドネシア、メキシコの両工場ともに欧米市場への迂回輸出拠点として機能している。またTCLの途上国生産拠点も3つのうち2つの工場が同様の位置づけである。基本的に、こうした生産拠点は、70年代の日本企業、およびその後のNIEs企業のそれと同様のものである。しかしながら、日本企業・NIEs企業と比較して明らかに異なる点として、次の2点が指摘できる(表6参照)。

第一は、進出要因の違いである。日本企業・NIEs企業ともに、こうした迂回輸出拠点には、欧米市場での貿易摩擦回避という要因に加えて、生産コスト低下も大きな進出要因であった。しかしながら、未だ国内生産コスト上の優位性を持つ中国企業の場合は、後者は重要な要因ではない。事実、康佳、TCLともにメキシコの実生産コストは国内と比較して高いとしている。このことは中国企業の国際展開のスピードが相対的に速いことを示している。

第二は、進出先の違いである。日本企業・NIEs企業ともに、こうした欧米市場向け迂回輸出拠点としては、同じアジア域内の途上国が大きな役割を果たしてきた。この点に関しては、欧米市場への輸出とともに自国市場向けの輸入も重要な役割を担っていたことが要因の一つとして考えられる。それに対し、中国企業の場合は、アメリカ市場に対するメキシコ、ヨーロッパ市場に対するポーランドのように、当初から欧米市場に地理的に近い途上国に投資している。この点については、次の2つの要因が考えられる。一つは前述のように、未だ国内生産コスト上の優位性を持つ中国企業の場合、近隣のアジア域内途上国で生産して自国に輸入する必要がないということである。第二に、1990年代以降加速化したFTA(自由貿易協定)の影響を

表6 輸出市場向け生産拠点の違い

	進出要因	進出先
日本、およびNIEs企業	生産コスト低下/ 貿易障壁回避	アジア諸国中心
中国企業	貿易障壁回避	欧米市場に近接する途上国

出所：筆者作成

⁹ 中国国内市場における日系企業と比較した中国家電企業の優位性については、大原[2000]、丸川[2003]を参照。また、アーキテクチャ論から中国企業の優位性を論じている安室[2003]、Christensen・Anthony・Roth[2004]、藤本・新宅(編)[2005]も参照。

指摘できる。アメリカとメキシコを含む NAFTA、西欧諸国と東欧諸国を含む EU といった域内の先進国・途上国の両者を含む垂直的な FTA によって、一部の途上国へ投資が集中する傾向が見られる。

V. おわりに

以上、本稿では中国企業の海外投資のうち、電子・電器企業の途上国生産に焦点を当てて考察してきた。まず第Ⅱ節において、直接投資論の既存研究サーベイから、途上国生産の要因のフレームワークを提示した。次に第Ⅲ節では、比較の対象として日本企業・NIEs 企業の途上国生産の変遷について概観した。以上を踏まえ、第Ⅳ節では、中国電子・電器メーカー 5 社の途上国生産拠点の現況を提示した上で、その戦略的位置づけを分析した。分析の結果、調査対象企業を新興市場におけるシェア拡大を目的とした①現地市場志向の生産拠点を中心とする企業、および欧米市場への迂回輸出を目的とした②輸出市場向け生産拠点を中心とする企業に分類した上で、現在の中国電子・電器企業が、その成長のスピード、現在の国際環境、および先行する日本企業・NIEs 企業との競争への対応といった要因から、独自の途上国生産を展開していることを明らかにした。

最後に、本稿の分析は本社でのヒアリングを中心としたものであり、実際の途上国生産拠点でのヒアリングは行っていない。また、本稿では、企業ごとに途上国生産に関わる戦略が異なる要因については詳しくは取り上げていない。今後の課題である。

参考文献

- 安部誠[2002]「韓国企業の海外投資—電子産業における拡大・調整過程を中心に」北村かよ子(編)『アジアNIEsの対外直接投資』、pp. 27-73.
- Christensen, C M., Anthony, S D. Scott, Roth, E A., [2004] *Seeing What's Next.*, Harvard Business School Publishing Corporation
- 中国信息产业年鉴編集委員会[2005]『中国信息产业年鉴 2005』電子工業出版社
- 中国商務年鑑編集委員会[2005]『中国商務年鑑 2005』中国商務出版社
- Dunning, J H. [1977], "Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach." *The International Allocation of Economic Activity: Proceeding of a Nobel Symposium held at Stockholm*, pp. 395-418
- Dunning, J H. [1979], "Explaining Changing Patterns of International Production: In Defense of the Eclectic Theory." *Oxford Bulletin of Economics and Statistics.*, pp. 269-295
- 江夏健一[1984]『多国籍企業要論』文眞堂
- 光華雑誌[1997]「グローバルな経営戦略：エイサーの中南米での成功」『光華雑誌』Vol. 22、No. 10
- 平本厚[1994]『日本のテレビ産業—競争優位の構造—』ミネルヴァ書房
- 藤本隆宏・新宅純二郎(編)[2005]『中国製造業のアーキテクチャ分析』東洋経済新報社
- Hymer, Stephen Herbert. [1976] *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, MIT Press (邦訳：宮崎義一訳[1979]『多国籍企業論』岩波書店)
- 岩崎育夫[2003]『アジアの企業家』東洋経済新報社
- 笠原伸一郎[1995]『グローバル企業の史的展開』中央経済社
- 北村かよ子[2000]「東アジアの経済発展とNIEsの役割—対外直接投資を中心に—」北村かよ子(編)『アジアNIEsの対外直接投資』、pp. 3-26
- 丸川知雄[2003]「家電・IT産業にみる中国企業と日本企業の競争力」『現代中国』第77号、pp. 3-14
- 丸屋豊二郎・阿部宏忠[2002]「中国の産業発展と海外直接投資」木村福成・丸屋豊二郎・石川幸一(編)『東アジア国際分業と中国』ジェトロ、pp. 2-30.

- 大原盛樹[2000]「中国家電メーカーの競争優位」『日中経協ジャーナル』74、pp. 6-16.
- 大野健一・桜井宏二郎[1997]『東アジアの開発経済学』有斐閣
- 田中英式[2003]「日系企業の二次移転—台湾における日系企業3社のケーススタディー」『愛知大学経営論集』第147号、pp. 93-120.
- 田中宏[2000]「日系企業は何を達成したのか—ASEAN諸国の経験」渡辺利夫(編)『国際開発学Ⅰ：アジア国際協力の方位』東洋経済新報社、pp. 263-283.
- 安室憲一[2003]『中国企業の競争力：「世界の工場」のビジネスモデル』日本経済新聞社
- 吉原英樹・林吉郎・安室憲一[1988]『日本企業のグローバル経営』東洋経済新報社
- 王効平[2001]『華人資本の企業経営』日本経済評論社
- 王曙光[2002]『海爾集団』東洋経済新報社