



グローバル化のなかの中国企業

黄, [リン]

(Citation)

神戸大学経営学研究科 Discussion paper, 2004・02

(Issue Date)

2004-01

(Resource Type)

technical report

(Version)

Version of Record

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/80500042>



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

KOBE UNIVERSITY

ROKKO KOBE JAPAN

Discussion Paper Series

グローバル化のなかの中国企業

2000年ごろから、日本では中国企業の競争力がにわかに注目されるようになった。1978年に始まった改革開放政策のもとで、国内市場での厳しい競争を勝ち抜いた中国企業は、いま世界経済のグローバル化の流れに乗って新たな成長空間を求めて海外市場に積極的に進出している。いくつかの海外市場では、日本企業の競争相手として中国企業が台頭しつつある。全体的にみて、中国企業の海外直接投資あるいは中国企業の国際経営はいまだに初期段階にあるが、グローバル化の潮流のなかで、先進国企業の過去の経験にくらべて中国企業の海外直接投資の増加スピードはかなり速い。

計画経済時代はいうまでもなく、改革開放後も1985年に企業改革が着手されるまでは、中国企業の海外活動は政府の政治外交目的に基づいた対外経済援助に付随したものであった。中国企業が多国籍企業として頭角を現すのは1992年以降である。2001年の世界貿易機関（WTO）加盟で中国経済のグローバル化に弾みがつき、中国企業の海外進出が本格化し、加速している。

1 中国の海外直接投資の推移

（1）1954～1978年：対外経済開発援助に付随した企業活動

改革開放が始まる1978年まで、中国企業は政府の対外経済開発援助プロジェクトに付随して海外での活動を展開した。政府の対外経済開発援助（ODA）には、工場・プラント・鉄道・ダム建設、技術援助・物資援助・資金援助などがある。そのうち、プラントや工場の建設に関しては、中国企業が援助受入国に技術と設備を提供し、技術者や専門家を海外に派遣して、工場が稼動するまでのかなりの期間において現地での経営活動にかかわっていた。

約25年間で対外経済開発援助のプロジェクト総数は1307件に達し、そのうち中国政府の援助額が1億元以上のプロジェクトは19件、1000万元以上のプロジェクトは202件であった。また、主な援助受入国は北朝鮮、ベトナム、アルバニア、カンボジアやダンザニアなどアジア、アフリカの旧社会主義国であ

った。このような対外経済開発援助は、政府間協定によって決定されたものであり、多国籍企業としての活動ではなかった。

(2) 1979～1984年：厳しく制限された企業の海外進出

中央政府（国務院）が制定し、1978年8月に公布した経済改革に関する15項目のなかで、中国企業の海外直接投資（海外子会社の設立を含む）を認める政策が初めて打ち出された。しかしながら、この時期における企業の海外直接投資に対する審査は厳しく、投資形態と投資金額のいかんにかかわらず、すべての投資案件は国務院の許可を得る必要があった。また、海外直接投資ができる企業は、貿易権をもつ輸出輸入公司、あるいは対外経済貿易省が直轄する経済技術合作公司に限定されていた。

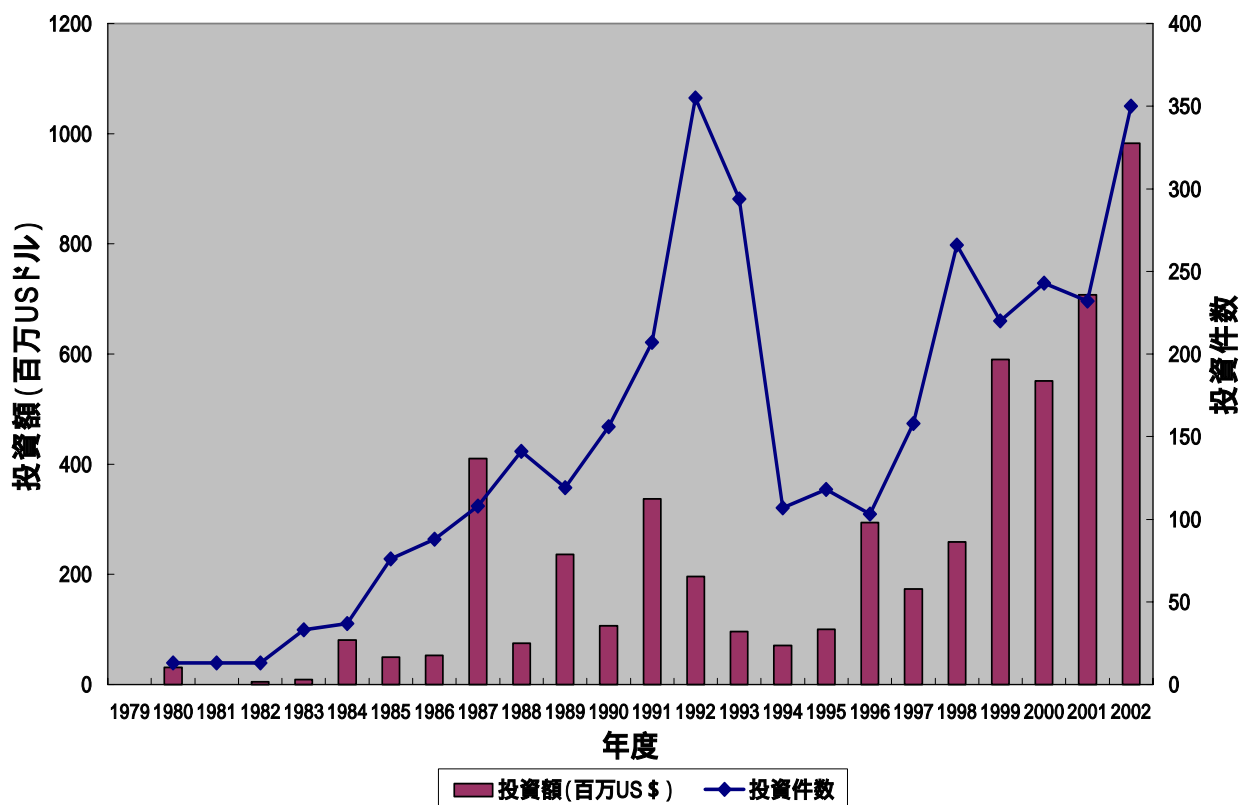
図1には、中国企業の海外直接投資の推移が示されている。1979年に認められた海外投資が4件で、投資金額はわずか53万ドルであったが、1984年までの海外直接投資の累計は113件で、中国側の投資総額は1億2700万ドルであった。また、中国側の年間平均投資額は約170万ドル、中国側の出資比率は45%前後であった。おもな投資分野は中華レストランなど飲食業、建設業、金融保険業やコンサルティング業などであり、製造業への投資は少なかった。

(3) 1985～1991年：第1次海外直接投資ブーム

1985年7月に、中央政府は海外での会社設立の審査基準と管理方法に関する新しい政策を打ち出した。一定の資本力と技術力をもつ企業であれば、外国へ直接投資して海外子会社を設立することができると明文化された。また、100万ドル以下の投資プロジェクトに関しては、省政府など地方も許認可できるようになり、許認可の手続きも従来に比べて簡素化された。

このような対外開放政策のもとで、1987年に第1次海外直接投資ブームが起きた。この年、中国企業の海外投資額は13億ドルを超え、これまでの累積投資額の3.2倍となった。1985年から1991年までの間で、投資件数は年平均で128件、年間の平均投資額も4億ドルを超えた。

図 1 中国企業の海外直接投資の推移（1979年－2002年）



出所)『当代中国的对外経済合作』(1989)および『中国对外経済貿易年鑑 1984年-2003年』の統計数字より作成。

時期を同じくして、1987年には外国企業の対中直接投資が急増し、いわゆる第1次対中投資ブームが起こった。香港企業以外にも、日本企業を含めた外国企業が中国市場に大挙して進出した¹⁾。

1985年以降、中国政府は沿海部に外国資本を大胆に導入する一方で、有力な中国企業の海外進出を積極的に後押しするようになった。たとえば、1987年に中国化学工業総公司是国際経営のテストケースとして中央政府に認可された。中国企業の海外投資の規模が拡大するとともに、投資先も香港や東南アジアから世界へと拡大した。1989年には世界の88カ国に645の中国系企業が設立され、1991年末にはその数が1008に達し、中国企業の投資累積額は約14億ドルになった。国連の『世界投資報告 1991年』によれば、1982年から1989年までの世界海外直接投資額の年平均増加率は29%であったが、同時期における

中国企業の海外直接投資額の年平均増加率は**50%**を超えた。

先進国の過去の経験と比較して、初期段階における中国の海外直接投資の増加はかなり急速であった。次の統計数字との比較からこのことがうかがわれる。たとえば、日本の「海外直接投資の元年」は**1972**年であるが、**1960**年から**1969**年まで日本企業の海外投資の年間平均額は**2億4000**万ドルであった。また、韓国企業の海外直接投資件数は**1968**年から**1980**年の間で**363**件、海外直接投資総額は**1億7000**万ドルであった。同様にインドの場合、**1960**年から**1980**年までの**20**年間で海外直接投資総額は約**10**億ドル、台湾の場合は、**1959**年から**1978**年までの約**30**年間で海外直接投資の総額がわずか**5**億ドルであった。

1985年のプラザ合意以降、ドル安の方向で為替相場が大きく変化したが、投資件数、年間投資額、投資総額からみて、**1979**年から**1991**年までの中国の海外直接投資の増加は非常に急速であった。このことは世界経済のグローバル化という歴史的な潮流と密接に関連しており、中国経済の特徴のひとつであるといえる。

(4) **1992**～**2000**年：加速化する製造業の海外進出

改革開放政策が新しい段階を迎えた**1992**年、新たに海外で設立された企業数は**355**件となり、第2次海外直接投資ブームが起こった。**1991**年2月以降、中央政府の許認可が必要な**3000**万ドル以上の海外直接投資プロジェクトと、投資規模が**3000**万ドル以下であっても国の融資または債務保証を必要とする**100**万ドル以上のプロジェクトを除いて、地方政府が許認可の権限をもつようになった。また、北京首都鋼鉄総公司などの個別企業にも、海外投資権が直接与えられるようになった。

海外直接投資に関する権限のいっそうの自由化によって、中央政府の各部門、地方政府、そして規模の大きい国有企業は海外進出と国際経営が経済発展と企業成長の重要な戦略であると考えられるようになり、積極的に傘下企業の海外進出を推し進めるようになった。

1994年末には、中国対外経済貿易省が認可した金融業以外の海外企業の総数

は **1764** 社、海外直接投資総額は **17 億 6000** 万ドルであった。**1998** 年になると、認可企業と届け出企業の合計が **5666** 社になり、海外直接投資累計額は **63 億 3000** 万ドルに及んだ。

さらに**1999**年には、中央政府は製造業の海外進出を促進する政策を打ち出したことによって、年間の新規海外投資の件数は**220**件以上となり、年間の海外投資額は**5億9000**万ドルを超えた。もともと、**World Investment Report 2000 (UNCTAD)**と**International Financial Statistics (IMF)**の統計によれば、直接投資の受入額(**In-flow**)と投資額(**Out-flow**)の比は、先進国の平均が**100**対**110**、発展途上国の平均が**100**対**13**であるのに対して、中国のそれは**100**対**2**になっている。この段階でさえも、中国企業の海外直接投資の総規模が小さく、いまだ初期段階にあるといえる。

(5) **2001**年～現在：グローバル競争への対応

2001年**11**月に中国の**WTO**加盟が実現した。**2005**年までに関税が大幅に引き下げられ、ほとんどの産業分野で外国企業の自由参入が認められるようになる。中国企業は国内市場でグローバル企業との直接対決による競争圧力を強く意識するようになり、企業規模の拡大を求めて**M&A**(吸収合併)による企業再編を盛んに行なっている。従来の開放政策は外資導入と輸出拡大を意味していたが、**2001**年以降、企業の海外直接投資を促進することが対外開放政策の重要な課題となった。

1999年以降、海外投資の規模は大きくなり、海外進出企業の数も増えている。**2002**年には、新規の投資件数は**350**件になり、年間の投資総額は**9 億 8300**万ドルとなった。この年末までに認可と届け出の非金融企業の累積総数は**6960**社となり、中国企業の海外投資残高が**93 億 4000**万ドルとなっている。また、投資先も世界の**160**カ国に広がり、製造業による海外直接投資が大半を占めるようになった。中国企業が海外進出して新しい成長機会を海外市場に求める時代が到来した。

「引進來」 VS 「走出去」

中国経済を理解するためのもっとも重要なキーワードの一つは「対外開放政策」である。

1980年代の中国では、「対外開放政策」とは外国資本を導入することを意味していた。中国語で「引進來」と呼ばれている。「引進來」とは、中国企業が海外から設備、技術、原材料や資金を導入し、加工した製品を輸出する戦略、あるいは経済特区や経済開発区を建設し、さまざまな優遇条件を設けて外国企業を誘致する国や地方政府の戦略と政策を指している。

これに対して、「走出去」戦略、すなわち中国企業の海外進出を促進する政策が「開放」に明確に付加されたようになったのは2000年になってからである。「海外進出＝走出去」には、海外での資源開発、会社設立や設備・技術・原材料・労務の輸出、企業買収や資本参加などが含まれている。

「対外かいほう政策」は **open-door policy** であるから、入力する時には間違っても「対外解放政策」と変換しないように注意したい。

2 中国企業の海外進出と競争力

2 中国企業の海外進出と競争力

(1) 発展途上国企業としての海外進出

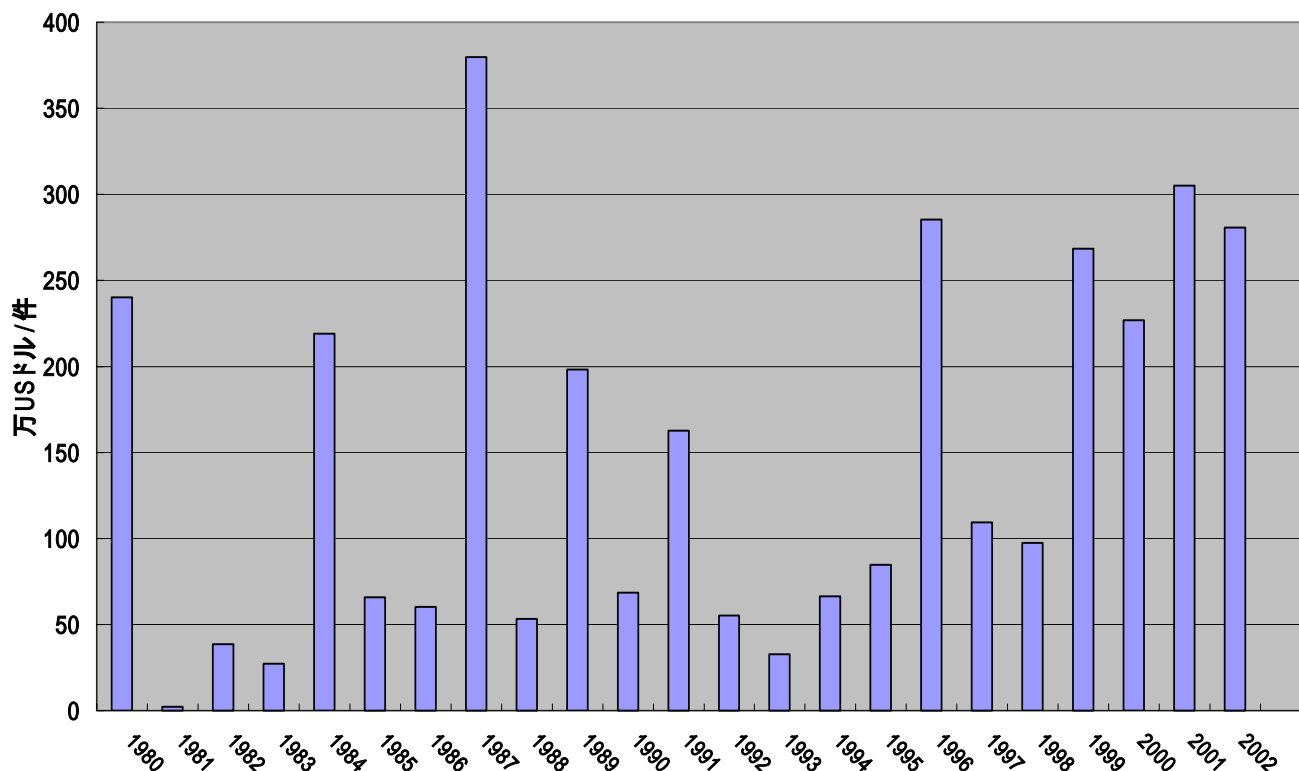
中国企業の海外進出は発展途上国企業の国際経営に共通する特徴をもっている。第一に、1件当たりの投資規模が小さい。図2に示されているように、1999年までに製造業の海外進出が本格化するまで、中国企業の1件当たりの海外投資規模は100万ドル以下の年が多い。

すでに述べたように、100万ドル以上の海外投資案件に関しては、中央政府の許認可を得る必要がある。また、厳しい外貨管理制度のもとでは、海外投資のリスクと投資収益に関しても厳しい審査と監査を受けなければならない。さらに、海外投資に関する銀行の融資枠が少なく審査も厳しいため、企業は小規模の初期投資によって海外事業をスタートさせるケースが多い。その結果、1件当たりの投資金額は100万ドルを下回っている。

1998年までは、1件当たりの投資金額が150万ドルを超えた年には、中央政府直属の大企業による海外での資源開発などの大型プロジェクトが実行されている。たとえば、1987年の場合、中国化学工業総公司などの海外での資源開発

プロジェクトがあったため、この年の平均投資規模が **380** 万ドルになった。製造業の海外進出促進策が打ち出された **1999** 年以降は、1 件当りの投資規模が年 **220** 万ドルを超えるようになった。しかしながら、この数字は先進国の平均（**600** 万ドル）だけでなく、発展途上国の平均投資規模（**450** 万ドル）をかなり下回っている。

図 2 中国企業の海外直接投資の平均規模



出所) 図 1 のデータより算出。

第二に、近年、グローバル化の流れに乗って投資先の分散化が起こっている。貿易会社を含めた約 **7000** 社の中国企業はその国際経営活動をすでに世界の **160** カ国と地域に展開している。表 1 は、**1998** 年と **2002** 年の中国企業の海外投資地域別分布を示している。この二つの年の構成比率を比較してみると、明らかに中国企業は貿易拠点としての香港と市場としての北米からほかの地域へ海外投資先をグローバルに分散化させている²⁾。

投資先の構成比率を詳しく見ると、**1998** 年では、中国企業の海外投資の約 **58%** が香港・アモイに集中していた。また、アメリカとカナダへの投資額も全体に占める比率が **14.4%** と高かった。**2002** 年になると、香港・アモイが投資先としての重要性を大きく下げ、北米地域の構成比率もやや低下した。この間、

東南アジア諸国への投資額が急増し、香港・アモイを除いたアジア地域の構成比率が6%から13.1%へと倍以上に高くなった。また、アフリカ地域、ラテンアメリカ地域と欧州への投資も増えている。

表1 中国企業の海外投資先別の構成比率

投資先	年度	1998年		2002年	
		累積投資額	構成比	累積投資額	構成比
香港・アモイ		35.9	58.1%	42.6	45.6%
北米地域		8.9	14.4%	12.7	13.6%
アジア地域		3.7	6.0%	12.2	13.1%
アフリカ地域		3.1	5.0%	8.2	8.8%
ラテンアメリカ地域		2.5	4.0%	6.6	7.0%
欧州		3.2	5.2%	5.6	6.0%
大洋州地域		4.5	7.3%	5.5	5.9%
	合計	61.8	100.0%	93.3	100.0%
	単位	億USドル		億USドル	

注：『中国対外経済貿易年鑑』（1999年版と2003年版）により算出。

第三に、初期段階での中国企業の海外事業のほとんどは貿易会社であったが、近年では、資源開発、製造業、輸送業、観光業や飲食業などのサービス産業に投資分野が広がった。

約7000の投資件数に関する産業別統計データが公表されていないため、全体像を示すことができないが、投資額が多い業種としては、輸出輸入など貿易業、資源開発、製造業、そして輸送業である。

1999年末に中国政府が認可した製造業の海外投資累積件数は151件で、総投資件数2613件の約5.8%を占めている。151件のうち、電機・機械が64件(42.4%)、軽工業品(金属加工や雑貨)が35件(23.2%)、衣料が31件(20.5%)であった。2000年には、製造業の海外投資累積件数が271件となり、全体の約1割近くを占め、投資の累積金額も6億1200万ドルになり、全体の16.4%に増加した。さらに2002年には、製造業の新規海外投資が75件で全体の21%を占めている。

(2) 中国企業のユニークな側面

1980年代におけるNIEs企業の海外事業を研究したラール(Lall,S.)は、先進国企業と発展途上国企業の競争優位の源泉を比較している。ラールは、グロー

バル競争力をもつ先進国の多国籍企業に対して、発展途上国企業の競争力はローカル市場に適応した技術や能力をベースにしていると主張している。表2に示されている発展途上国企業の競争優位の源泉は、中国企業の海外事業にも当てはまるものがあるといえる。しかしながら、いくつかの側面で中国企業の海外進出はユニークな特徴を有し、1960年代のアメリカ企業、70年代の日本企業、そして80年代のNIEs企業の海外進出を説明した従来の理論に対して、新しい課題を提示している³⁾。

表2 先進国企業と発展途上国企業の競争優位の源泉

先進国企業	発展途上国企業
1) 企業規模	1) 企業グループ
2) 資本市場への隣接性	2) 現地適応技術
3) 特許技術と専有技術	3) 限定的な製品差別化能力
4) 製品差別化能力	4) 営業販売力
5) マーケティング資源	5) 現地適応的な管理技術
6) 管理技術と組織資源	6) 低コスト(とくに管理人材と技術者)
7) コスト・リーダーシップ	7) 「血縁」・「地縁」などの「関係」
8) 垂直統合	8) 投資先の優遇条件
9) 投資先の優遇条件	

注:Lall, S., The New Multinationals, Chichester: John Wiley & Sons, 1983.

まず、国際経営を展開している中国企業の会社形態に中国独特な要素がある。大きく分けて、以下の4タイプの中国企業が海外事業を展開している。

① 国有貿易会社や大規模貿易企業集団：中央政府や地方政府に直属する貿易専門企業は中国国内での特定産業分野において独占的な競争優位をもち、海外事業を展開している。これらの貿易会社や貿易集団は長い間輸出輸入事業に専念し、世界的なネットワークを構築しているため、海外事業を展開している中国企業の主力になっている。グローバル競争圧力のもとでこれらの大規模国有貿易企業集団は企業改革を進め、競争力を高めている。大規模の貿易企業集団の代表として、中国化工輸出輸入総会社、中国糧油輸出輸入総会社、中国電子輸出輸入総会社、中国機械設備輸出輸入総会社や中国軽工業品輸出輸入総会社などがある。

② 製造企業あるいはその企業集団：中国国内市場での厳しい競争に耐え、生産技術、研究開発能力や経営管理技術をベースに急速に規模を拡大し、中国国内市場で高い市場シェアを占めている。これらの企業は、新しい企業成長の空

間を求めて **1990** 年代に海外進出を展開し、世界市場で台頭する中国企業の代表になっている。そのなかには、北京の首都鋼鉄集団、海爾（ハイアール）集団、**TCL** 集団、春蘭集団や格蘭仕集団などがある。

③ 国有の大規模金融保険会社と大規模サービス企業：中国銀行や中国人民保険会社のほかに、**COSCO**（中国遠洋運輸集団公司）は世界海運市場のグローバルプレーヤーの一員である。また、中国建築工程総公司、中国土木工程公司や中国水利電力公司などは、東南アジア、アフリカや中南米で大型プロジェクトを展開している。

④ 中小と中堅の民間企業：中小と中堅の民間企業が海外との取引を行う貿易権を認められたのは **2000** 年ごろからである。その後、数多くの民間企業が海外事業を積極的に展開し始めている。

（3）強まるグローバル・リンケージと企業の競争力の源泉

中国企業の海外進出は、貿易、資源開発や海外工場の建設にとどまらない。世界経済のグローバル化の流れに乗って、中国企業も海外での **M&A**（企業の合併と買収）、海外上場（資金調達）と海外企業への資本参加などを展開し始めている。多様な事業形態を活用して海外進出を進める中国企業は、世界各国の企業とのグローバル・リンケージを急速に強めている。

中国企業が海外で行った **M&A** の具体的な事例をあげると、海爾（ハイアール）集団が **2001** 年にイタリアの冷蔵庫工場を **700** 万ドルで買収し、自動車部品メーカーである万向集団（米国）が米国 **UAI** 社を **280** 万ドルで買収した。また、華立集団がフィリップス集団の **CDMA** 移動通信部門と **PFSY**（IT 技術の研究所）を買収した。上海電気集団が米国企業と共同で日本のアキヤマ印刷機製造を買収した。**2002** 年には、中国海洋石油総公司がスペイン企業所有のインドネシア油田の権益を **5 億 9000** 万ドルで取得し、**BP** 所有のガス油田の株権を **10 億** ドルで買い取っている。北京東方科学技術集団が韓国の **Hydis** 社の **TFT-LCD** 事業を **3 億 8000** 万ドルで買収し、**TCL** が破産したドイツのテレビメーカー・シュナイダーを **820** 万ユーロで買収した。**2003** 年には、江蘇省飛達工

具集団という民間企業が日本の製鉄工場を買収している。

では、中国企業の優位性はどこにあるのだろうか。後発としての中国企業は、先進国企業や **NIEs** 諸国の企業に対して強い競争優位性をもっていない。しかしながら、積極的に海外進出する代表的な中国企業の目的は、海外に市場を求めて短期的な利潤を得ることではなく、低い代価と早いスピードで海外の経営資源を取り込み、中核能力となる新たな資源を獲得することにある。従来の理論が想定している既存の資源や競争優位性ではなく、グローバル競争の圧力と脅威に対して、積極的な経営資源の展開によって生き残る道を求めているのである。

WTO 加盟によって、世界各国のグローバル企業と国内市場で直接対峙する局面を迎えている中国企業は、否応なく圧縮された企業成長の道を探さなければならない。直接投資など多様な形態による海外進出は、海外の経営資源を取得し、自身の競争力の基盤を拡大させるための近道になる。

華来集団がフィリップス集団の **CDMA** 移動通信部門と **PFSY** (IT 技術の研究所) を買収したのは、世界に通じる知的財産権をもった商品開発能力を手に入れ、新しい独自技術をもって製品開発することが目的になっている。また、海爾 (ハイアール) がイタリアの冷蔵庫工場、**TCL** がドイツの三大ブランドメーカーのひとつであるシュナイダーを買収したのは、**EU** の中国製品に対する関税障壁をクリアして市場確保を実現することに目的がある。それと同時に、**113** 年の歴史をもつドイツ企業のブランドを手に入れ、欧州市場と世界市場でのグローバルな展開を視野に入れている。ドリル製造で成長してきた民間企業の江蘇飛達工具集団は、日本の製鉄工場を買収してその設備を全部中国に移転し、熱延、冷延の **4** 本の生産ラインを作る予定である。

このように、新技術や製品開発の頭脳と能力の獲得、グローバルなビジネス情報や管理ノウハウの習得、そして世界市場に通用するブランド力の確立などが、代表的な中国企業の海外進出の戦略目的になっている。このような企業行動は、多国籍企業に関する内部化理論や折衷理論の理論的な前提に対する挑戦である⁴⁾。

3 中国企業の海外事業展開

海外事業を展開する企業は二つの経営課題に直面する。その一つはどこの市場へ、どのタイミングで、どのような投資形態をとり、どのような事業内容で進出するかにかかわる市場参入の問題である。もうひとつの経営課題は、多様な文化と市場環境に適した経営システムと管理体制、国境をまたぐ情報ネットワークや物流システムの構築、海外子会社での人事労務管理、国際税収、そして国際ビジネスのリスク管理など国際経営特有の問題である。

ここでは、代表的な中国企業の海外事業展開をとりあげて、中国企業の国際経営の特徴を示したい。

(1) 中国華源集団 (China Worldbest Group)

中国華源集団は、**1992**年に上海浦東地区開発を目的として設立された中央政府直属の企業集団である。設立当初は**1億4000**万元の総資産であったが、**2002**年末には総資産が**366**億元になり、グループ売上高は**320**億元になっている。華源集団の中核事業が紡績業から医薬品の研究開発、製造と販売に代わり、事業の多角化を進めている。

華源集団の紡績事業の国際化は中国企業のなかでも最も成功したケースである。まず、**1997**年に国交を樹立した西アフリカのニジェールにあるフランス系の紡績工場を買収して、華源集団の海外投資が本格化した。この工場では、現地からアフリカ綿を調達して【糸－染色－織】の一貫生産をしている。生産された生地は西アフリカで現地販売されている。これは現地市場を目指した「現地生産－現地販売」型の海外事業である。

中国の繊維企業にとって北米市場はきわめて重要であるが、関税や輸入規制などの貿易障壁の克服は華源集団にとって大きな経営課題であった。**1999**年、華源グループは**9006**万ドルを投資して、メキシコに**10**万スピンドルの繊維工場を建設した。この案件は中国製造業の最大の海外投資プロジェクトとなった。**2001**年**5**月に華源のメキシコ工場が稼動し、**NAFTA**の制度を利用してその製

品をアメリカでの販売会社に輸出し、一年目で単年度黒字を実現した。また、カナダ政府の積極的な誘致を受けて、染色工場をカナダに建設した。

2001年には、華源集団は東南アジアへの投資を計画したが、調査した結果、自然条件がよく**1997**年の通貨危機から経済が回復したタイが選ばれた。タイ華源工業団地では、二つの繊維工場、ベッド用品工場、そして医薬品原料の製造工場が約1億ドルの投資で建設中である。北米市場への輸出に関する規制が相対的にゆるいこと、タイの国内市場もかなり大きいことが、華源集団がタイへの投資を決定した理由である。

この**5**年間で華源集団はアフリカ、メキシコ、カナダ、そしてタイへの投資を通して国際経営の基本体制を構築した。しかしながら、急速な国際化に必要な国際経営の社内人材が不足している。また、アメリカなど海外市場向けの付加価値が高い新製品を開発するために、染色技術の高度化が課題になっている。

(2) 海爾（ハイアール）集団（**Haier Group**）

海爾集団は中国の最大の総合家電メーカーである。その前身は小さな町工場**1984**年に設立された時は従業員**300**人の赤字会社であった。**2002**年には、海爾集団は従業員が3万人、グループ総売上高が**720**億元（約1兆円）を超えるグループ企業に成長した。アメリカ、東南アジアや中東などの**13**カ国に海外生産拠点を展開しているが、**2001**年度の海外生産・販売額は約**10**億ドルであり、グループ売上高の**10%**に達していない。

海爾集団は電気冷蔵庫の生産からスタートしたが、その生産ラインと製品技術はドイツのメーカーから導入されている。**1984**年から**91**年までは、海爾は国内市場に専念していた。その海外事業は**1991**年に中東での商標登録からスタートしたが、**91**年末に海爾冷蔵庫は、空調工場とフリーザー工場を合併して海爾集団が設立された。その主力製品である冷蔵庫は**1992**年**4**月に**ISO9001**の認証を取得し、その後、世界各国の品質認証を取得している。

海爾製品の最初の輸出先は東南アジアであった。たとえば、**1992**年から海爾製品が現地ブランドへの**OEM**生産でインドネシア市場に輸出された。**1996**年

8月にインドネシアの現地ブランド販売会社と合弁で、海爾にとって初めての海外生産拠点が設立され、海爾は技術と生産設備を実物出資している。この工場では、インドネシアの電力事情や消費者のニーズに合わせて現地仕様の製品を開発している。また、冷蔵庫だけでなく、エアコン、フリーザー、洗濯機、電子レンジと湯沸かし器も現地生産している。それらの製品はインドネシア市場だけでなく、東南アジアのほかの国々にも輸出されている。

1993年11月に海爾グループの中核企業である青島海爾股份有限公司が上海証券交易所に上場され、4億元を超える資金を株式市場から調達した。海爾集団はこれを機に海外進出を加速化した。

1995年7月に香港に貿易会社、1996年6月にフィリピンでHaier-LKG電器有限公司、8月にマレーシアで海爾工業(Asia)有限公司を設立した。また、1995年にはアメリカ市場向けにOEM生産した冷蔵庫をはじめて北米市場へ輸出した。

1997年前後から、海爾集団の国際化戦略は、「3つの1/3」というキーワードによって示されているようになった。「3つの1/3」とは、国内生産・販売、国内生産・輸出、海外生産・販売をそれぞれ売上の3分の1にするという全社戦略である。また、ハイアール(Haier)という自社ブランドにこだわり、ドイツ市場、アメリカ市場や日本市場での成功を目指している。

国内生産・輸出に関して、1997年3月に中国山東の平度市に新しい輸出生産基地を建設し、ドイツ市場、アメリカ市場と東南アジア向けの冷蔵庫を生産している。エアコンに関しては、ドイツ、フランスとイタリアの3カ国向けの専用生産ラインで国別の市場に対応している。1999年の輸出売上が1.38億ドルに達し、2000年には2.8億ドルを輸出した。

アメリカでは、ウォルマートなど向けにOEM生産した海爾の小型冷蔵庫が高い市場シェアを得ている。また、製品性能が評価されたノンフロン冷蔵庫はドイツで最優秀賞を取っている。アメリカ市場とEU市場での成功を中国内に宣伝し、中国国内の販売シェアを一気に高めた。

1999年4月に海爾は3000万ドルの投資で年間生産能力が20万台の冷蔵庫

工場をアメリカに建設し、翌年にこの工場が稼動した。この年にニューヨークでA C Aと合併で「海爾米国貿易公司」、ロサンゼルスで「海爾設計センター」を設立して、アメリカ国内での設計－生産－販売の一体化した体制を整えた。と同時に「**Haier**」ブランドの広告活動に力を入れている。

すでに述べたように、海爾はイタリアでの冷蔵庫工場を買収したが、**2002**年には三洋電機と提携して販売会社「三洋ハイアール」を設立し、小・中型冷蔵庫、全自動洗濯機、フリーザーなどの製品を日本で売りだしている。アメリカでは小型冷蔵庫市場の約4割のシェアを獲得した海爾だが、日本での販売実績は、当初目標である**100**億円を大幅に下回る**10**億円にとどまった。

(3) 広東格蘭仕（ギャランツ）集団（**Galanz Group**）

広東省順徳市にある格蘭仕集団は世界最大の電子レンジメーカーである。**1991**年に東芝から全自動生産ラインを導入し、主要な部品も東芝から調達した。当時、一台が**3000**元もする電子レンジは贅沢品とみなされ、市場規模が小さかった。格蘭仕が生産した電子レンジの品質は高く、国内だけでなく、**ISO9001**の認証を早い時期に取得した。一方、**1994**年に格蘭仕は全国に販売サービス・ネットワークを構築し、**1995**年にその販売台数が**20**万台に達し、市場シェアが**25.1%**となり、中国国内での電子レンジのトップブランドとなった。

1996年と**97**年に、格蘭仕は製品価格を**29%**～**40%**引き下げ、電子レンジ一台当たりの平均価格は**1000**元まで下がった。格蘭仕は普及モデルの価格を**488**元に設定し、競争相手を市場から排除するためにコストリーダーシップ戦略を展開した。その結果、**1997**年に格蘭仕の販売台数は**198**万台に達し、市場占有率は**47.6%**まで上昇した。

国内市場の収益性が低下するなかで、**1998**年から格蘭仕は海外市場向けの**OEM**生産を本格化し、製品の3分の1を海外に輸出して世界最大の電子レンジメーカーとなった。

1999年に格蘭仕の売上が**30**億元に達したが、国内市場の占有率が**67%**を超え、輸出総額も**1億1000**万元となった。**2000**年には格蘭仕の生産能力が**1200**

万台となり、出荷価格を年間生産量が 500 万台の原価水準に設定して価格競争力を高めた。世界の 200 社の企業に対して OEM 生産する格蘭仕は世界市場の 35% を占めるようになった。

2001 年から格蘭仕はエアコンと扇風機の生産に乗り出したが、総合家電メーカーを目指して自社ブランドにこだわる海爾と対照的に、格蘭仕は国内市場での価格競争をリードし、海外市場向け OEM 生産によって利益を確保している。

[2004.1.21 669]

参考文献

王 曙光 (2002) 『海爾集団』、東洋経済新報社。

黄 磷 (2003) 『新興市場戦略論』、千倉書房。

呉 先明 (2003) 『中国企業直接投資論』、経済科学出版社。

曾 忠禄主編 (2003) 『中国企業跨国経営』、広東経済出版社。

安室 憲一 (2003) 『徹底検証・中国企業の競争力』日本経済新聞社。

Lall, S. (1983) The New Multinational, Chichester: John Wiley & Sons.

1) 1980年代の対中投資については、黄磷(2003:第3章)で詳しく論じている。対中投資ブームになった年には、中国企業の対外投資もブームになっている。

2) 1980年代の初めまで、日本企業は海外生産拠点を台湾、香港や東南アジアに設立して、北米市場や欧州市場には販売会社などの商業投資が中心であった。日本企業の海外事業戦略が輸出中心から海外生産中心に変化したきっかけは、1985年以降の急激な円高である。中国人民元の為替相場がどのように変化するかによって、中国企業の[香港-北米-東南アジア]を中心とした海外投資先がいつそう欧州や日本に分散化する可能性がある。

3) バーノン(Vernon)の国際プロダクトサイクル(IPLC)仮説、赤松要の「雁行型発展説」やLall(1983)のローカル適応技術説、あるいは多国籍企業に関する内部化理論や折衷理論は、90年代でのグローバル化がもたらした世界市場の変化と企業の国際経営活動への影響に対して十分な説明力をもたないため、2000年に始動した中国企業の国際経営に関しては、新しい理論が求められている。

4) 内部化理論は、技術や開発能力、人的資源、グローバルなビジネス情報能力、経営システムや管理ノウハウなどに関する市場が不完全であることから、これらの経営資源の国際展開は企業組織内部での移転を通す必要がある。折衷理論は、企業がもつ競争優位を海外直接投資の必要条件としている。

ディスカッション・ペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年月
2003・1	國部 克彦	環境会計を企業経営に役立てるためには何が必要か	1/2003
2003・2	田中 一弘	経営者の埋め込みとエントレンチメント —企業ガバナンスへの複眼的アプローチに向けて—	2/2003
2003・3	水谷 文俊 浦西 秀司	The Effects of Privatization on TFP Growth and Capital Adjustments	2/2003
2003・4	楊 佳音 奧林 康司	人事制度から見た上海日系企業従業員の移動	3/2003
2003・5	平野 光俊	人的資源管理における情報の非対称性の生成と克服 —小売業2社の人事異動のケースを中心に—	3/2003
2003・6	音川 和久	Market Liquidity around Quarterly Earnings Announcements: Evidence in Japan	3/2003
2003・7	砂川 伸幸 山下 忠康	借手のリスク・インセンティブと貸手のリスク・インセンティブ	3/2003
2003・8	忽那 憲治 Marc Cowling	Determinants of Small Business Loan Approval : Evidence from Japanese Survey after 1997 Financial Crisis	3/2003
2003・9	増村 紀子	四半期財務情報の公開と社債コスト	4/2003
2003・10	砂川 伸幸 岡田 克彦	Corporate Financial Strategy and Stock Price Behavior in a Noise Trader Model with Limited Arbitrage	4/2003
2003・11	平野 光俊	双対原理の2つの組織モードと個人情報非対称性	5/2003
2003・12	忽那 憲治 Richard Smith	Why Does Book Building Drive Out Auction Methods of IPO Issuance? Evidence from Japan (Revised version)	5/2003
2003・13	忽那 憲治 Janet Kiholm Smith Richard L. Smith	Banking Relationships and Access to Equity Capital Markets: Evidence from Japan's Main Bank System	5/2003
2003・14	久保 英也	日本の企業年金制度の現状と課題	6/2003
2003・15	村上 英樹	低費用航空会社による運賃競争の時間効果とスピルオーバー効果の計測：米国内複占市場のケース	7/2003
2003・16	上林 憲雄	日本型ビジネススクール教育の論点と課題	7/2003
2003・17	砂川 伸幸	事業のリストラクチャリングと持合い解消による資金調達	7/2003
2003・18	砂川 伸幸	株式持合い解消のシグナリング・モデル	7/2003
2003・19	黄 磷	カルフルーの中国大陸での戦略展開	8/2003
2003・20	奧林 康司	Employment Situation and Measures for Increasing Employment Opportunities;	8/2003

ディスカッション・ペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年月
		The Case of Japan	
2003・21	砂川 伸幸	Lender' s Risk Incentive and Debt Forgiveness	8/2003
2003・22	水野 敬三 水谷 文俊 中山 徳良	Industrial Diversity and Metropolitan Unemployment Rate	9/2003
2003・23	忽那 憲治 原田 信行	Small Business Managers as Latent Informal Investors in Japan: Evidence from a country with a bank-based financial system	9/2003
2003・24	榊原 茂樹 山崎 尚志	我が国株式市場における上半期効果	9/2003
2003・25	小澤 康裕	条件付き確率を考慮した監査リスクモデルとリスク評価の重要性	10/2003
2003・26	高尾 厚	巨大リスクの証券化—代替的リスク移転・ARTに関する一考察—	10/2003
2003・27	奥林 康司	Industrial Relations in a Changing Economy: Japan' s Experience	11/2003
2003・28	砂川 伸幸 山下 忠康	Debt Forgiveness and Stock Price Reaction of Lending Bank: Theory and Evidence from Japan	12/2003
2003・29	平野 光俊	組織モードの変容と自律型キャリア発達	12/2003
2004・1	奥林 康司	New Trends of Japanese Management under IT Revolution	1/2004
2004・2	黄 磷	グローバル化のなかの中国企業	1/2004