中国多国籍企業の国際化戦略の特徴
―中興通訊の事例を中心として―

The Internationalization Strategy of Chinese Multinational Firms: Focusing on the ZTE Co. Ltd. Case

劉　　永　鴿
（Yong Ge LIU）

はじめに
Ⅰ　中国企業の対外直接投資の特徴
Ⅱ　多国籍企業の一般理論と途上国企業の海外進出に関する先行研究
Ⅲ　中国多国籍企業の国際化戦略の特徴
Ⅳ　中興通訊のケース・スタディ
Ⅴ　むすびに代えて―本研究のインプリケーションと今後の課題

はじめに

中国企業の対外直接投資は、2000 年 10 月に採択された「走出去」（海外進出）で明確に「戦略」と位置づけられて以来、15 年足らずの間で大きな発展を遂げた。とくに 2004 年に、中国政府が今までの対外投資抑制から対外投資促進へと政策の転換を行った以後、対外投資額が急速に増えはじめ、2006 年の対外投資金額は発展途上国の中で最大となり、2010 年にはさらに日本のそれを越えたところに来ている。2013 年末現在、中国の非金融企業の対外直接投資金額（ストック）は 5257 億ドルに達し、2 万近くの中国企業は世界の 177 カ国と地域に分布され、海外での企業資産総額は 2 兆ドルに達している。

中国の対外直接投資金額が増大する中で、中国の多国籍企業も成長し、中国多国籍企業のプレゼンスが大きくなり始めている。10 数年前には、「中国多国籍企業」と言ったら、それはあくまで例外的な存在でしかなかったが、今はCNPC, レノボ（Lenovo）、ハイアール（Haier）、華為（Huawei）、TCL などの企業とそのブランドは、世界的にも知られ、それぞれが業界での世界トップランナーに成長している。

中国多国籍企業に関する研究も、近年増えはじめ、少なからぬ成果が出されている。

本論文では、中国多国籍企業の国際化戦略の特徴を再確認する。これを通じて、中国を含む後発多国籍企業あるいは途上国多国籍企業に関する理論的課題を浮き彫りにする。まず、中国の対外直接投資の特徴を確認し、既存の多国籍企業理論や途上国多国籍企業の海外進出に関する先行研究の特徴とその限界を指摘する。その上、対外直接投資の主役である中国多国籍企業の国際化戦略の特徴を、先行研究を踏まえつつ明らかにする。同時に、中国の通信機器業界 No.2 の中興通訊（ZTE）の事例研究を通じて、中国多国籍企業の国際化戦略の特徴を再確認する。最後には、後発多国籍企業あるいは途上国多国籍企業の理論的課題を含む本研究のインプリケーションをまとめ、今後の課題を指摘する。

Ⅰ　中国企業の対外直接投資の特徴

中国企業の対外直接投資は、今世紀に入ってから急速に増え始めている。その背後には、「第 2 の改革・開放」ともいわれる「走出去」という国家戦略の採択や、2001 年の WTO 加盟、さらに 2004 年以後の政策転換（対外投資の抑制から促進へ）と中国の潤沢な外貨準備などが挙げられる（図表 1 参照）。図表 1 は、2002~2011 年間の中国対外投資の推移を示したものである。2002 年に比べ、2011 年の対外投資のフロー額とストック額はそれぞれ 28 倍と 14 倍に増大したことが見て取れる(1)。

図表 1　中国対外直接投資の推移（2002～2011 年）（単位：億ドル）

年度	フロー	ストック
2002	27	299
2003	28.5	332
2004	55	448
2005	122.6	572
2006	211.6	906.3
2007	265.1	1179.1
2008	559.1	1839.7
2009	565.3	2457.5
2010	688.1	3172.1
2011	746.5	4247.8

資料：中国商務部『中国対外投資合作発展報告 2011～2012』（http://fec.mofcom.gov.cn/index.shtml）
出所：筆者作成

中国企業の対外投資には、以下のような特徴が見られる〔川井, 2013；丸川, 2008〕。

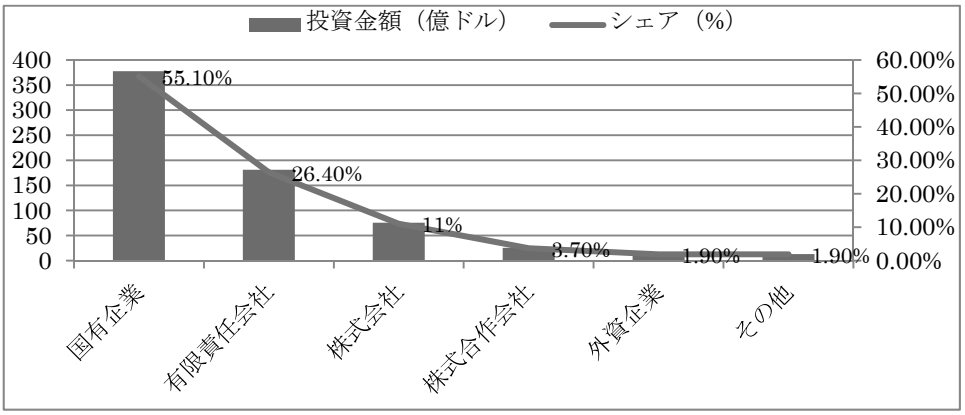
第 1 に、中国政府の戦略・政策を背景として国有企業中心の対外直接投資が圧倒的に多い。対外直接投資ストック額の中に国有企業は 66.2%を占めており、しかも、非金融部門に限定すると、中央企業が 77%を占めている〔川井, 2013〕。図表 2 は、2011 年中国対外直接投資の企業構成を示したものである。これを見ると、国有企業は 55.10%を占めて過半数を超えており、他の有限責任会社（26.40%）や株式会社（11%）の国有株を加算すれば、国有企業のシェアがさらに大きくなることが容易に推測される（図表 2 参照）。

第 2 に、投資対象国と地域では、途上国が圧倒的なシェアを占めているが、近年では欧州、北米の先進国への増加率が高まっている。地域別では、2010 年の投資額の半分以上を占める香港や 7 分の 1 程度を占めるタックスヘイブン（租税回避地）を除くとルクセンブルク、オーストラリア、スイス、アメリカ、カナダ、シンガポール、ミャンマー、タイ、ロシア、イラン、ブラジル、カンボジア、トルクメニスタン、ドイツ、南アフリカ、ベルギー、UAE と続く〔中川, 2012〕。2011 年も同じ傾向が続いている（図表 3）。香港、英領バージン諸島、ケイマン諸島（英）などのタックスヘイブンが依然として圧倒的なシェア（62.7%）を占めている以外に、ルクセンブルクとオーストラリアに取って代わって、フランスとシンガポールの順位が上がった。フラ

ンスの対前年伸び率が 1329.3%に達し、シンガポールのそれも 192.1%に達している。また、アメリカのシェアが増大（1.9%→2.4%）し、対前年伸び率が 38.5%に達している。

第 3 に、対外直接投資の主要目的は、戦略的資産の獲得である〔丸川，2008〕。中国企業が発展途上国の企業として、研究開発施設や人材、先進的な工場、有力な販路といった「戦略的資産」（Strategic Assets）を獲得するための対外直接投資が多く見られる。M&A を主な内容とするこの種の対外直接投資が、技術・ブランドなどの戦略的資産の獲得と同時に、「時間を買う」という戦略的効果と相まって、中国多国籍企業の急成長につながっている。この点については、次節で再度論述する。

図表 2　中国対外直接投資の企業構成（2011 年）



資料：図表 1 と同じ

出所：筆者作成

図表 3　国・地域別における中国の対外直接投資（2011 年度）

順位	国・地域	金額（100 万ドル）	構成比(%)	対前年伸び率(%)
1	香港	35,655	47.8	-7.4
2	英領バージン諸島	6,208	8.3	1.4
3	ケイマン諸島（英）	4,936	6.6	41.2
4	フランス	3,482	4.7	1329.3
5	シンガポール	3,269	4.4	192.1
6	オーストラリア	3,165	4.2	86
7	米国	1,811	2.4	38.5
8	イギリス	1,420	1.9	4.5
9	ルクセンブルク	1,265	1.7	-60.6
10	スーダン	912	1.2	48.7
	全世界合計	74,654	100	6.4

資料：図表 1 と同じ

出所：筆者作成

第4に、対外直接投資の進出方法として、既存企業のM&Aや株式取得がよく利用され、対外直接投資に占めるM&Aの比率も比較的に大きい(2)。その主な理由は、第3の特徴として述べた「戦略的資産」の獲得にあるが、本世紀に入ってから後発的多国籍企業である中国企業のこの特徴は、偶然にも先発多国籍企業の国際戦略の転換、つまり1980年代後半から90年代にかけて行っていたグローバルな戦略的アライアンスから、1999年をターニング・ポイントして、グローバルなM&Aに変更した、という動きに合致したなのである。

中国企業の対外直接投資の特徴からその後発多国籍企業としている国際化戦略の特徴も自ずと浮かび上がっているのである。その特徴を明らかにする前に、まず、先行研究の特徴とその限界に触れておこう。

Ⅱ　多国籍企業の一般理論と途上国企業の海外進出に関する先行研究

Ⅱ-1　多国籍企業の一般理論とその特徴

海外直接投資の中心的な担い手である多国籍企業について、その海外投資の契機とパターンに関する古典的ともいえる研究として、以下のような一般理論が挙げられる。

まず、海外直接投資を資本移動理論から企業の産業組織論として説くことを試みて、直接投資は技術、経営などの面で投資先企業と比べ優位性を有しており、しかも、その優位性に対する収益を輸出やライセンシングなどを通じて獲得することが困難な場合に行われるとしたS.ハイマー（S. Hymer）の多国籍企業論〔ハイマー，1976〕がある。また、製品をライフサイクルに喩えてプロダクト・サイクルとし、競争過程を経て生産コストの低い海外への移転が起こるとするR.ヴァーノン（R. Vernon）〔ヴァーノン，1966〕のPLCモデルや、海外直接投資は内部化利益、所有優位性、立地優位性がある時に起こるとする折衷理論として有名なJ.ダニング（J. Dunning）〔ダニング，1979〕のOLIパラダイム、さらに、外部市場に代えて企業内部に市場を形成することが内部化の核心であり、そこに企業が多国籍化する背景をもつとするA.ラグマン（A. Rugman）〔ラグマン，1980〕の内部化理論、などがある。

上記の理論に代表される海外直接投資理論はほとんど欧米先進国の多国籍企業を念頭に置いた理論であり、しかも、製造業を中心とし、進出のプロセスは主に伝統的な輸出から海外事業を開始し、その後しだいに標的国に向けてより大規模で集約的な事業活動を展開する、いわば漸進的・段階的モデルは主な特徴である。また、海外進出する場合、まず文化的、地理的に近い国から海外事業を開始し、その後しだいに文化的、地理的距離の遠い国々に進出するというウプサラ・モデル（Uppsala model）もある。さらに、これら先発多国籍企業の市場ターゲットは、世界の所得水準のピラミッド構造からいえば、ほとんどその「ボリューム・ゾン市場」とそれ以上の市場を狙ってきたのである。

これら理論は、途上国多国籍企業あるいは後発多国籍企業にどこまで適用されるのか、あるいは、これら理論を参考にしつつ、独自に後発多国籍企業理論を打ち立てなければならないのか、といった問題提起が当然ながら、一方にはある。

Ⅱ-2　途上国多国籍企業の FDI に関する先行研究

中川（2013）の研究によれば、途上国多国籍企業の FDI に関して、以下のような研究が見られる。

ヴァーノンの PLC パラダイムの応用ならびにその延長として、Wells〔1983〕の「小規模技術（Small-scale Technology）論」と、Lall〔1983〕の「ローカル化された技術革新（Localized Technological Change）論」がある。これら研究によると、発展途上国からの多国籍企業の特性とは、先進国で広く普及した技術を輸入し、それらの技術を本国の経済的特殊条件に適応するよう改良し、その改良した技術を自国より下位の発展途上国へと投資することである。ヴァーノンと同じく、これら理論はプロダクト・ライフ・サイクルに基づき、途上国企業が同水準かあるいはさらに発展の遅れた途上国に進出する、というロジックなのである。しかし、「途上国からの対外投資は必ずしもさらに発展の遅れた途上国に向かうとは限らず、先進国に向かうものも少なくなかったのである。」という中川（2013）の指摘(3)に首肯しうるのである。

また、OLI パラダイムを打ち立てた Dunning〔1990〕の「創造性資産」（Created Asset）コンセプトも、途上国多国籍企業の海外進出動機と原因の説明に応用されている。それは、対外直接投資の以前にすでに所有特殊優位があることを前提にするのではなく、むしろその獲得や発展のために対外直接投資を行うタイプの対外直接投資であった。「創造性資産」というコンセプトは、前述の「戦略的資産」の概念と同じく、発展途上国の多国籍企業の分析に適合的であると考える。

この以外に、Lall Sanjaya〔1993〕の「技術探求型 FDI」、UNCTAD〔2006〕の「多重目的アプローチ」などがある。これらは主に、途上国からの多国籍化の動機とその戦略を説明するアプローチである。とくに、UNCTAD の World Investment Report 2006〔UNCTAD, 2006〕の中には、市場追求（Marketing-seeking）、効率性追求（Efficiency-seeking）、資源追求（Resource-seeking）、創造性資産追及（Created asset-seeking）、その他（国家の戦略資源の獲得、国家としての後発性利益としての知識獲得目的など）を、発展途上国からの多国籍企業化の動機と戦略として挙げている。さらに、同レポートは中国多国籍企業のうち、51%が創造性資産獲得を重要な動機と見なしているのである。

Ⅱ-3　中国多国籍企業に関する先行研究

UNCTAD〔2006〕の「多重目的アプローチ」は、中国企業の多国籍企業化の動機について分析した以外に、レディング学派の重鎮である Peter Buckley〔2007〕らの「12 の仮説」が、中国企業の多国籍企業化の決定要因に関する分析として挙げられている。それによると、進出国の市場規模、天然資源賦存、受入国の自由化措置、母国の制度や資本市場、文化の近似性などが促進要因になっていること、政治リスクは制限要因ではなく、（他の先進国との競争関係において）むしろ促進要因であること、戦略的資産獲得は「走出去」政策の実施以前はさほどの重要性を持たなかったことなどが示されている。また、中国国内の研究者劉〔2009〕、李・柳〔2012〕、郭・黄〔2012〕などの「逆技術スピルオーバー」（Reverse Technology Spillover）といったアプローチがある(4)。

日本国内では、中国多国籍企業の海外進出に関して、主に以下のような先行研究が挙げられる。

天野・大木〔2007〕は、中国企業の海外進出背景を明らかにすると同時に、中国の代表的多国籍企業7社の事例研究を行った。また、丸川・中川〔2008〕は、「走出去」（外へ出る）は中国企業の“本性”であり、「自然な流れ」であると認識し、個別事例を取り上げつつ、「中国発・多国籍企業」の実態の究明につとめた。高橋〔2008〕は、「走出去」を広義と狭義に分類し、レディング理論を応用しつつ、中国企業のグローバル化の実態を迫った。川井〔2013〕は、現地調査を踏まえた中国企業の海外経営に関する共同研究成果として、中国企業の対ASEAN諸国への直接投資と事業展開を取り上げ、多面的な分析を行っている。服部〔2013〕は、バートレット・ゴシャール〔1989〕の「トランスナショナル企業」の視点から中国多国籍企業の代表的な企業2社（ハイアールとTCL）の経営組織評価を行った。さらに、中川〔2012〕〔2013〕は、途上国多国籍企業論の体系作りを試み、Dunningの「折衷理論」の発展として、why, where, how以外にさらにwho (what), whenを加えて、「5W1H」の枠組みを提示している。

Ⅲ　中国多国籍企業の国際化戦略の特徴

中国多国籍企業の海外進出は、①転換型開始期（1979～1995年）、②通常型発展期（1996～2003年）、③加速発展期（2004年以後）という過程を経て今日に至っている〔康，2013〕。中国多国籍企業の国際化戦略には、以下のような特徴が確認される。

Ⅲ-1　プロセスの多様性

中国多国籍企業の海外進出戦略には多様なプロセスが見られる。先にいきなり難しいところに進出し、次に易しいところに進出する、いわば「先難後易」という進出のプロセスがまず挙げられる。このプロセスの代表的な中国企業は、ハイアール（Haier）である。1984年に山東省青島市で冷蔵庫の専業メーカーとして出発した当企業は、中国国内でM&Aを通じて規模拡大と同時に多角化戦略やブランド戦略を実施した結果、業界トップの地位を獲得した。1990年代末、国内市場の飽和などを背景にして、ハイアールは海外市場を新たな成長源とする国際化戦略に軸足を移したのである。そこで、同社の採った海外進出戦略は通常のプロセスとは異なり、まず進出ならびに維持存続の難しいと思われるアメリカ（1999年）を選んだ。先進国市場への事業展開には2つの意義が考えられている(5)。第1に、進出先の先進国市場に関する深い市場知識を企業の中に蓄積することができる。第2に、先進国市場におけるブランド展開は、途上国市場への事業展開に影響を与えるのである。アメリカ以外に、ハイアールはヨーロッパや日本にも進出している。日本の三菱重工とサンヨーとの間に包括的提携ならびに合弁会社を設立したり、2003年より東京銀座四丁目にハイアールのシンボル看板を設置したりすることによって、ハイアール社の技術水準の向上とHaierというブランドの日本での浸透に貢献していることはいうまでもない。当初先進国からスタートした海外展開は、2000年代に入ってから途上国への広がりも見せている。まず同社は1999年にはドバイに合弁で販社を設立し、この地域にディーラーシップとサービスセンターを設置した。2002年にはイランとアルゼンチンで冷蔵庫や洗濯機、エアコンの

製造に着手している。2001 年にナイジェリア、2002 年にパキスタンでも家電製品の製造を合弁でスタートさせた。2005 年にはニュージーランドの販社が立ち上がり、インドにも事業を拡大しはじめたのである。今現在、ハイアールは世界 165 カ国でその製品を販売しており、2011 年の売上高は 2 兆 2600 億円で、営業拠点 58800 箇所、白物家電の世界シェア 4 年連続 1 位（2012 年現在）の多国籍企業に成長しているのである⑹。

ハイアールの海外進出と正反対のプロセスを採っている典型的な企業は TCL である。1981 年に中国南部の広東省惠州市で創立されたカラーテレビや携帯電話機の生産を中核事業とする総合家電メーカーの TCL 集団は、1998 年に国際事業部を設け、99 年に海外へ進出しはじめた。TCL は、まず中国と文化的背景が似通った東南アジア諸国（ベトナム、フィリピンなど）から海外展開を始め、その後他の途上国への進出を経て一歩ずつ欧米先進国の市場に進出していた、いわば「先易後難」（先に易しいこと、次に難しいこと）という戦略を採っているのである。この戦略は、先発多国籍企業の「段階モデル」に相通ずるし、ハイマーの「企業特殊優位」論にも共通するものである。この点は、TCL 総裁の李東生氏の認識からも裏付けられる。氏はかつて次のように語った。「一つの企業が国際化を図ろうとするには、まず国内市場で絶対的な優位をしっかりと打ち立て、それから徐々に海外市場を開拓していくことが肝要である」⑺と。「先易後難」の進出プロセスは、国際化に伴うリスクが相対的に小さいことから、今まで多くの中国多国籍企業、とくに自動車メーカー（奇瑞汽車、吉利汽車）やオートバイ・メーカー（大長江集団、嘉陵工業、力帆実業）が、その国際化戦略として採られているのである。

上記のプロセス以外に、華為技術の「借鶏生蛋」（鶏を借りて、卵を産ませる）、つまり、技術によって資本を調達し、技術をもって市場を獲得する、という戦略や、レノボ、上海汽車、TCL、京東方、吉利汽車などの「借船出海」（船を借りて海に出る）、つまり、世界の著名企業ないしその事業部に対する合併・買収によって、一気にその国際的企業としての地位を確立する、という戦略もある。

さらに、華為技術や本論文で取り上げている中興通訊の「農村包囲城市」（農村が都市を包囲する）戦略、つまり、最初は発展途上国に進出し、しだいに新興国、さらに先進国へ進出する、いわば周辺から中心への進出プロセスもある。この点については、第Ⅳ節の事例研究で詳述する。

Ⅲ-2　目的・指向の多重性

対外進出プロセスの多様性以外に、中国多国籍企業の対外進出の目的・指向にも多重性という特徴が見られる〔天野・大木〈2007〉，高橋〈2008〉〕。

まず、資源獲得が中国多国籍企業の対外進出の主な目的だと確認される。石油資源を限ってみると、中国は 1993 年に石油の純輸入国に転じた以後、輸入が急増しはじめた。2005 年には 1 億 3600 万トンの輸入を行い、これは国内需要 3 億 1700 万トンの約 1／3 程度であったが、中国の高度経済成長を支えるためにも更なる輸入が必要となり、2010 年以後需要のおよそ半分以上は海外に仰ぐことになっている。これらを背景に、中国の 3 大石油会社が海外での資源開発を急ぎ始め、既存の海外石油企業へ

の資本参加あるいは買収、油田買収による自主開発等の動きを加速させている[8]。2002年には、中国海洋石油（CNOOC）が5.85億ドルで、Repsol-YPF（スペイン）所有のインドネシア油田の権益を買収するとともに、インドネシア・タング―（TANGGUH）プロジェクトのBP plc（英）保有権益の12.5%を2.75億ドルで買収した。また、中国石油天然ガス集団（CNPC）の子会社Petro-Chinaが2.16億ドルで、Devon Energy（米）所有の石油・天然ガス田を買収した。2003年に入ると、CNOOCとフィリピンの国営石油会社PNOCECが、南シナ海の石油・天然ガス資源の共同開発に合意した。また、中国化工輸出入総公司（Sinochem）とタイが、マレー半島横断（マラッカ海峡迂回）石油プラントの建設、タイ企業への資本参加、タイ・中国間石油製品PLの建設等で合意した。2004年には、CNPCとカザフスタン国営カズムナイガス（Kazmunaigas）が、カザフスタン・アタスから新疆ウイグル自治区・阿拉山口間の石油パイプライン建設基本協定に調印した。2005年になると、CNPCと中国石油化工（Sinopec）のジョイントベンチャー、Andes Petroleumが、カルガリーの石油会社EnCanaからエクアドルに保有する石油・パイプライン資産を約14.2億ドルで買収した。2006年には、CNOOCがナイジェリア民間企業SAPETROから、ナイジェリア深海生産権益の45%を22.7億ドルで取得した（高橋，2008）。その以後も、天然資源を目当てに、中国企業のアフリカ進出が日増しに活発化になっている。

また、「戦略的資産」あるいは「創造性資産」の獲得が中国多国籍企業の海外進出の重要な目的であることも確認される。2004年末、中国最大のパソコンメーカーである聯想（レノボ）が、IBMのパソコン部門を買収すると発表した。これは、聯想集団が6.5億ドルの現金と、6億ドル相当の自社株で合計12.5億ドルと6億ドルの負債負担で、IBMのPC部門を買収するというものであった。これによって、世界PC市場第9位の聯想がデルとHPに次ぐ地位を得ることになった。2003年の事業成績を基に計算すれば、販売は1190万台、売上高120億ドルとなり、これは聯想集団のPC事業の約4倍になることを意味する（中川，2012）。聯想が欲しかったのは、IBMが持つ技術や海外販路もあるが、最も関心を示したのは「IBM」ブランドであり、IBMのノートパソコン商標である「ThinkPad」の使用である。この買収によって、約1万人のIBMのパソコン部門従業員が聯想に移籍し、日本の大和（の一部）と米ノースカロライナ州のモーリスビル（ラーレイ近郊）にある2つの研究所を引継ぎ、モーリスビルは統括機関となり、大和がノートパソコンの、北京がデスクトップパソコンの開発を担う体制となった。また、社内公用語を英語にし、世界本社はニューヨーク（後にモーリスビルに移転）に置かれることとなった。

前述のTCLも聯想のIBMのPC部門買収に先駆ける2年前の2003年10月に、トムソン（フランス）とテレビ部門で、2004年4月にアルカテル（フランス）と携帯電話部門でそれぞれ合弁会社を設立した。その後TCLは株式交換により、2005年に両合弁会社を完全子会社化した。結局、TCLがトムソンのテレビ部門、アルカテルの携帯電話部門を20年に渡る長期ブランド使用権付で買収した形となり、その目当ては、フランス企業のブランド（テレビでは「RCA」、携帯電話では「アルカテル」）を活用した海外市場開拓（とくに欧米やアジア市場）であった[9]。

さらに、技術獲得を狙って上海汽車による韓国・双龍自動車の買収（2004年）やイ

ギリス自動車メーカー、MG ローバー社の設計図購入；上海電気は日本の老舗工作機械メーカーである池貝に対する買収（2004 年）；南京汽車の MG ローバーに対する買収（2005 年）；太陽電池メーカーの尚徳太陽能電力有限公司（サンテック）による日本の太陽電池メーカーMSK(株)の買収（2006 年）；吉利汽車によるスウェーデンのボルボ乗用車部門の買収（2010 年）などの事例がある。

上記の事例はあくまでもその一部でしかないが、これらを通じて、中国多国籍企業の海外進出の目的や指向の多重性という特徴を確認することができよう。

Ⅲ-3　後発多国籍企業としての特異性

中国の多国籍企業は途上国あるいは後発多国籍企業として、その海外進出には先進国あるいは先発多国籍企業に比べるとさまざまな「特異性」を有することが確認される。それは、いわゆる「逆向き現象」である。

①企業の「特殊的優位」の事前所有による海外進出よりは、むしろ「特殊的優位」の事後獲得型の海外進出が少なくない。前出の聯想（レノボ）や TCL などの事例はこれに属する。レノボと TCL らは、Hymer〔1976〕が指摘したように、進出先の企業に比べて技術やノウハウ、製品差別化などの面で優位性を有した場合に直接投資を行ったのではなく、むしろ逆向きの海外進出を果たしたのである。すなわち、海外進出の時点において欠けていた優位性を外国企業の持つ優位な資源の買収等によって獲得すること、あるいは単独進出した企業の場合でも、進出先での市場競争の学習を通して優位性を獲得し、発揮していくことによって、その海外進出を果たしたのである。(川井，2013)

②国内消費者への信頼不足より、国内市場に浸透して地位を高めた後の海外進出よりは、むしろ最初段階から海外に進出し、成熟した先進国の市場で企業とその製品を洗練させる。この種の海外進出は、先発多国籍企業のそれとは明らかに違い、進出のプロセスも逆である。ハイアールのケースはこれに属する。ハイアールは、国際化の初期段階からあえて仕様や規格などの要求が厳しい欧米先進国市場の開拓に重点を置き、そこで、認知と信用を獲得したのを踏まえ、相対的難易度の低い東南アジアや中南米など発展途上国市場への進出に結びついたのである。この種の海外進出は、質の良い海外市場に行けば、企業経営、技術、販売力、サービス全体が鍛えられ、多少の回り道であっても、世界標準に近づくための選択であると考えられよう(10)。

③先発多国籍企業のように、まず TOP（Top of Pyramid）市場やボリューム・ゾン（MOP: Middle of Pyramid）市場の上層部を狙って海外進出を果たすというよりは、むしろボリューム・ゾン市場の下層部ないし BOP（Base of Pyramid）市場を狙って海外進出を果たした後に、MOP ないし TOP 市場に参入するのである。中国の通信機器メーカートップ 2 社―華為と中興通訊の海外進出は、まさしくこのパターンに属するのである。中興通訊については次節で取り上げるが、ここでは華為技術の事例について若干触れておく。

1988 年に中国の「改革・開放」政策の最前線都市である深圳で設立された華為技術は、一民間企業から出発し、二十数年間の発展を通じて、2010 年には全世界での従業員数 12 万人、売上高 280 億ドル、海外売上高比率 65%、通信インフラ設備の世界シ

ェア第2位のまさしく中国を代表する多国籍企業になったのである。

華為技術は、設立当初は企業などにおける内線電話同士の接続や、加入者電話網および ISDN 回線などの公衆回線への接続を行う構内交換機（PBX: Private Branch Exchange）を生産していた香港企業の代理販売を行っていた。その後、技術や人材を蓄積してホテルや中小企業用の PBX の自主開発・生産・販売をはじめ、デジタル交換機にも進出し、主に農村市場で大きな成果を収めた。1988 年頃から無線 GSM ソリューションを開発し、農村から都市部市場への進出を本格化させたのである（金堅敏, 2010）。中国国内市場で得た利益を用いて、華為技術が 1990 年代後半からその海外市場を開拓しはじめた。華為技術の海外進出戦略は、その国内での市場開拓と同じく、「農村包囲城市」、つまり、所得水準の低い国・地域からはじめ、しだいに新興国、さらにビジネス経験や技術の蓄積、資本の蓄積を積んでから、欧米や日本などの技術水準とともに所得水準も高い先進国への参入を果たした。華為技術は、2009 年に「Fortune Global 500」にランクイン（397 位）され、2013 年にはついにスウェーデンのエリクソンを抑えて業界世界首位に躍り出たのである。

華為技術の海外進出と市場開拓は、先発多国籍企業のような世界の所得水準ピラミッドの上部からしだいに下部への展開ではなく、むしろ逆のプロセス、つまり、BOP ないし MOP から TOP へ、いわば「下部から上部へ」という展開を見せたのである。

上記のような「逆向き」以外に、対外直接投資による母国への「逆技術スピルオーバー」（Reverse Technology Spillover）の理論は、ヴァーノンの PLC モデルから見れば「逆向き」の FDI になるのであろう（中川, 2013）。

次節では、中国の通信機器と通信端末の開発と生産の巨人である「中興通訊」（ZTE）のケース・スタディを通して、中国多国籍企業の国際化戦略の特徴を再確認する。

Ⅳ　中興通訊のケース・スタディ

Ⅳ-1　世界ならびに中国における中興通訊のプレゼンス

市場研究会 Dell'Oro が 2010 年 8 月 11 日に発表したグローバル電信設備サプライヤーのランキング（市場シェア）では、第 1 位スウェーデンのエリクソン（33%）、第 2 位ノキア-シーメンス（20.8%）、第 3 位華為技術（20.6%）、第 4 位アルカテル-ルーセント（14%）、第 5 位中興通訊であった（川井, 2013）。また、2005 年には、BUSINESS WEEK の「グローバル IT 企業ベスト 100」にも中興通訊が入り、2006, 2007 年の 2 年連続で CDMA の出荷量は世界一になった。2008 年には、BS(Base Station)の出荷量は世界の新増市場の 18%を占め、3G の端末製品の販売台数は 4500 万台を突破し、世界第 6 位に。2010 年には、無線製品の搬送周波数（Carrier Frequency）世界第 4 位、光通信製品の販売額世界第 3 位、GSM 製品の搬送周波数世界第 3 位、固定網ブロードバンドの市場シェア世界第 2 位、CDMA 製品の世界シェア第 1 位（30%）となっている。さらに、2010 年の国際特許申請件数は世界第 2 位、2012 年の PCT 申請件数 3906 件で世界第 1 位、ヨーロッパ特許申請件数 1184 件で、Panasonic, SHARP, 華為を抑えて世界第 1 位に登りつめた(11)。

また、中国ではかつて「巨大中華」、つまり巨龍・大唐・中興通訊・華為技術という 4 大通信機器メーカーが並存していたが、後に市場への対応次第で差が付けられ、結

局「巨大中華」には「中・華」（中興通訊と華為技術）だけが抜きん出たのである。2012 年末現在、中国の海外進出企業トップ 100 における「中・華」のランキング順位は、海外売上高に華為技術第 21 位、中興通訊第 29 位；対外直接投資額累計に華為技術第 24 位、中興通訊第 43 位；海外資産総額に華為技術第 21 位、中興通訊第 43 位をそれぞれ占めている(12)。

Ⅳ-2　中興通訊の概要

中興通訊は、1985 年に上述の華為技術と同じく深圳で設立された通信機器と通信端末の開発および生産を事業とする企業である。ただ、華為技術が純粋の私的企業であるのに対して、中興通訊が国有企業から出発し、その後出資者の変更や組織再編で一旦「国有民営」の企業形態に変更した。1997 年に深圳証券取引所で A 株上場を果たし、さらに 2004 年には香港メインボードでH株を上場した。2012 年末現在、発行済み流通株式の 81.37%が A 株、18.30%がH株であり、中国最大の上場通信機器メーカーとなっている。今現在の中興通訊は、すでに曾ての国有企業から「国有株の入っている民営企業」に変身しているのである(13)。2012 年の売上高 842.19 億元で、経営性キャッシュ・フロー18.73 億元である。2013 年第 1 四半期の純利益は前年度同期比 35.87%増加している。2013 年現在、従業員数 78402 人、従業員の平均年齢 32 歳、修士以上の学歴を有する従業員は 3 割以上を占めている。また、国内外で 18 の研究開発センターを有し、海外だけでもアメリカ、フランス、スウェーデンなどで 7 つの研究センターを構えている。2012 年の PCT 申請数も、ヨーロッパ特許申請数もともに世界一位となっている。2006 年から 2012 年までの中興通訊の売上高はそれぞれ 232 億元、347 億元、442 億元、602 億元、702 億元、864 億元、842 億元であった(14)。

Ⅳ-3　中興通訊の国際化戦略の主な内容

中興通訊の国際化は、4 つの段階を経て今日に至っている。第 1 段階は、海外探索の段階（1995～1997 年）である。1995 年、中興通訊は初めて国際化戦略を策定し、96 年には、バングラデシュで初めて海外の通信交換機プロジェクトを請負った。ただ、この段階は中興通訊にとっては主に国際市場のルールを学習し、国際化経験を積む前準備の段階でしかなかった。第 2 段階は、規模突破の段階（1998~2001 年）である。この段階で中興通訊が国際市場への本格参入をしはじめ、「点」から「面」へ、しだいに南アジア、アフリカの国に進出するようになったのである。1998 年には、パキスタンで総額 9700 万ドルの通信交換機請負プロジェクトを獲得し、これは、当時中国の通信機器メーカーが海外で獲得した最大金額の「ターニング・キー」プロジェクトであった。また、アメリカの New Jersey, San Diego, Silicon Valley の 3 箇所で研究所を立ち上げた。99 年には、旧ユーゴスラビアＢK集団と総額 2.25 億ドルの GSM 移動通信機器の販売契約が結ばれ、これは、中国が知的所有権を持つ GSM 移動通信設備の最初の輸出となった。2000 年には、韓国で CDMA 製品開発を中心とする研究所を設立し、3G PP2（The Third Generation Partnership Project 2）に加入した。第 3 段階は、全面推進の段階（2002～2004 年）である。この段階では市場、人材、資本など全方位の展開を図り、インド、ロシア、ブラジルなどの新興国市場への進出を果たすことに

よって、アメリカとヨーロッパなどの先進国市場進出の基礎作りを行った。2002 年には Intel（中国）有限公司と、未来 3G 無線通信および無線局域網などの領域において協力する覚書を交わし、2003 年には IBM とビジネス、技術、製品開発、工程再構築および海外マーケティングなどの面で協力する覚書を交わす。さらにマイクロソフト（中国）有限公司と、電信領域における戦略的提携の覚書に調印したのである。第 4 段階は、先端攻略の段階（2005 年以後）である。この段階では、「現地化」に力を入れ、多国籍通信キャリアとの提携を深め、ヨーロッパとアメリカなどの先進国市場への進出を果たす。2005 年には、和記黄埔有限公司（Hutchison Whampoa）の英国子会社と 30 万個の WCAMA 端末契約を結び、3G 端末がはじめてヨーロッパ市場への大規模な進出を果たした。2006 年には、FT と長期戦略提携の協定を結び、固定電話の接続、運営、および端末などの領域で深い提携を図る。さらに、カナダの Telus と 3G 端末に関する協定を結び、3G 端末がはじめて北米のメイン通信市場に入る。2007 年には、MTO 戦略が大きな成果が見られ、中興通訊が Vodafone, Telefonica, Telstra などの通信キャリアメジャーの設備供給企業となった。また、アメリカの Sprint Nextel とも WiMAX に関する協力をしはじめる。2008 年には、Vodafone とシステム設備に関するグローバル提携協定を結び、これは、GSM/UMTS／光ファイバー通信などを含むすべてのシステム設備がカバーされるようになる。2009 年には、オランダ電信（KPN）集団と一緒にドイツ及びベルギーの HSPA ネットワークを建設し、ヨーロッパの多国籍通信キャリア Telenor UMTS の建設注文を獲得した。2010 年には、Telefonica と一緒にスペイン初の WiMAX 網を設置し、Telenor にハンガリー初の 6000 余りの BS を含む LTE 網を建設した。2011 年には、世界初の LTE 商用一体化小型ミニステーションを発表して、業界初の TD-LTE と 2G/3G のネットワークの相互交信を完成した。さらに、はじめて多チャンネル Tbid 超長距離伝送が実現し、100G を超える領域で世界記録を樹立した。2012 年には、スウエーデン Hi3G と戦略的提携協定を結び、調印式には両国の指導者まで出席されたのである。また、GoTa は ITU 国際標準に採用され、中国は通信基準領域においても新たな突破を実現することになる。

以上の 4 つの段階を経て、中興通訊が「農村から都市部へ」という国内での成功経験[15]を踏まえ、一歩一歩その国際市場を開拓したのである。

また、中興通訊の国際化戦略には、いわゆる「三大法宝」（三種の神器）が大きな威力を発揮したといわれる。その「三大法宝」とは、「コスト優位」「技術先導」「中国資金」である。すなわち、中国企業のコスト優位を十分に発揮して、技術革新とサービス領域における差別化の競争優位を確立すると同時に、企業の運営メカニズムを最適化にし、コスト面での優位を保持し続ける、という「コスト優位」；自主開発を堅持し、コア技術と製品の研究開発能力を掌握することや、得意先に対してより良いしかも適時なサービスの提供、個性的、差別的な製品の供給、さらに技術の追随者から技術の先導者へ変身する、という「技術先導」；中国の健全で豊富な資金の優位と「走出去」の国家戦略と相まって、グローバルな顧客からの資金と高品質かつ適正価格の通信機器への需要に対応する、いわば「中国資金」という三種の神器である。この「三大法宝」で中興通訊がその国際市場を開拓したと思われる。中興通訊の国際化戦略の主要内容と枠組みをまとめると、以下のようになる。

ZTE の国際化戦略の主要内容と枠組み

目指す方向	持続的に顧客のニーズを満足し、エクセレント企業を目指す。
市場国際化	企業全体の販売実績を確保し、海外での売上げ、特に大国・大T※での売上げを増やし、市場構成のグレードアップを図る。
製品国際化	選択的・持続的技術革新ならびに創意工夫を通じて、ソフトウェア無線（SDR）と積載（デジタル＋伝送）製品の競争力世界トップ3を目指しつつ、有線、無線および端末の製品の総合競争力を強化して、市場占有率を拡大する。
納付国際化	中国資源の現地投入等を通じて、グローバルな納付能力のアップを図り、品質維持と低コストを前提に、最大限に顧客のニーズを満足させる。
人員国際化	企業文化を中心とし、技能の向上を基軸とする。人材を育成して、現地化を促進する。国際的に対応できる人員チームを建設する。
管理国際化	プロジェクト管理能力の向上と基礎管理の強化を通じて、経営リスクの減小とメカニズムの確立、ならびにITツールの活用などを図る。

※大国：アメリカ、日本、インド、ロシア、ブラジル；大T：VATM＋FT＋DT＋Bharti＋米国VAST
出所：中興通訊の社内資料より、筆者作成

さらに、市場の国際化から始まる中興通訊の国際化戦略は、他の国際化戦略との間に正の循環が形成されたといわれる。つまり、市場の国際化を始め、順次製品の国際化、納付の国際化、人員の国際化、管理の国際化へとポジティブな循環が実現し、それによって、更なる高度な国際化が実現されるのである。

Ⅳ-4　中興通訊の国際化戦略の特徴

世界市場でその存在感が大きくなった中国のIT産業の一角を占めている中興通訊（ZTE）は、1996年にバングラデシュで通信交換機の請け負うプロジェクトを獲得したことを契機に、その世界市場への本格進出をしはじめた。国際市場ルールを学習しながら、最初には南アジア、アフリカなどの発展途上国、しだいにロシア、インド、ブラジルなどの新興国、さらにヨーロッパやアメリカなどの先進国市場へと、その進出を果たした。その過程にあった中興通訊の国際化戦略の最大特徴は、「農村包囲城市」、つまり周辺から中心へ、所得水準の低い国・地域から所得水準の高い国へ、ロー・エンドの市場からハイ・エンドの市場へという先発多国籍企業とは「逆向き」の海外進出を果たしたのである。年代的推移からみると、1990年代後半には、一部の国と地域で拠点を設けはじめ、国際ビジネスの経験を積み、新興国の市場ルールを基本的に掌握してから、1990年代末頃から2000年代初期にかけて海外の通信機器プロジェクトを請け負うと同時に、各種通信端末を輸出しはじめ、2002年以後には先進国市場を含め、人材、資本などの面において全方位の国際化戦略を推進したのである。

中興通訊の国際化戦略のもう一つの特徴は、その「企業特殊優位」の事後獲得である。バングラデシュ（1996年）やパキスタン（1998年）などで通信機器の大型案件の受注に成功した中興通訊が、技術や知名度はともに世界の通信機器メジャー（いわゆる「大T」）より劣っていることで、単に価格優位性という強みだけで相手と競争することが不可能であると認識されたのち、いち早くアメリカ、フランス及びスウェーデンで研究所（1998年）を設立し、その後もIntel（中国）（2002年）、IBM（2003

年)、マイクロソフト（中国）（2003 年)、FT（2006 年）など世界のＩＴ巨人達とさまざまなアライアンスを行っている。その過程において、中興通訊が技術面での「特殊優位」を獲得すると同時に、ZTE というブランドの知名度もアップされ、ついに世界のトップ IT 企業と比肩するようになったのである。

以上のように、中興通訊の国際化戦略は、その海外進出の目的、狙ったターゲットならびに展開過程などについて、本論文でも検討した先発多国籍企業のそれとは異なる、いわば「逆向き」であることが確認されたと言えよう。

Ⅴ　むすびに代えて―本研究のインプリケーションと今後の課題

本論文では、先行研究を踏まえつつ、中国企業の対外直接投資の特徴を明らかにした上、中国多国籍企業の国際化戦略の「多重・多様」という特徴を再確認すると同時に、中国多国籍企業は途上国多国籍企業あるいは後発多国籍企業としての海外進出の特異性を明らかにした。また、中国の通信機器メーカー二番手の中興通訊の事例を通して、中国の IT 企業の海外進出動機やプロセスならびに市場開拓の順序などは、先発多国籍企業のそれとは異なる一面、つまり「逆向き」の国際化戦略の特徴を浮き彫りにした。さらに、既存の多国籍企業理論や途上国多国籍企業の海外進出に関する先行研究の理論的貢献を確認しつつ、その限界を指摘した。

なお、本研究を通して幾つかの研究課題も浮かび上がった。2012 年 FORTUNE の「世界トップ企業 500」の内、73 社の中国企業がランクインされた。その数はアメリカに次いで世界で第 2 位である。また、中国の 2011 年の一人当たり GDP は 5417 ドルで、世界銀行の「世界開発報告」の区分では、上位中所得国になる。今後、中国企業の多国籍化傾向はさらに強くなることが予想されるなか、先発多国籍企業が経験した異文化間の摩擦や衝突などは、後発の中国多国籍企業も遭遇せざるをえず、特に今までのような国有企業中心の海外進出には、より多くのコンフリクトに直面することが予想される。今後の中国多国籍企業の海外進出にはどのような推移が見られ、また、海外進出を拡大する中国企業の所有構造にはどのような変化が生じるかを、引き続き見守る必要があると同時に、大きな研究課題としても残されている。

また、中国企業が多国籍化した後に、その経営組織として特にグローバル化と現地化と絡め、どのように運営されるかという研究課題がある。バートレット、ゴシャールならびにドーズの分析枠組みでこれを分析している研究が日本でも見られた(16)ものの、これら研究が緒に就いたばかりであり、さらなる研究が求められる。

さらに、本論文では先行研究を踏まえつつ纏めて提起した 3 つの「逆向き現象」は、どの産業や業種にも見られるのか否か、また、途上国多国籍企業または後発多国籍企業の一般理論や分析の枠組みになれるのか否か、などについては、更なる定性的ならびに定量的な検証が必要である。今後の研究課題としたい。

【注】

(1)　中国商務部『中国対外投資合作発展報告（2011～2012)』
（http://fec.mofcom.gov.cn/index.shtml）より

(2)　中川（2013）は、この点について異なる見解を示している。氏は JETRO がトムソン・ロイ

ターの情報をもとに算定しているデータと UNCTAD の対外直接投資データから比率計算を行い、その結果、「中国の対外 M&A の対外直接投資比率は他国よりも若干高めではあるが、隔絶して高いということはない」と結論づけている。

(3) 中川 (2013)「中国企業の多国籍企業化―発展途上国多国籍企業論へのインプリケーション―」『立命館国際研究』26-1，p.63.

(4) 中川 (2013)、前掲、p.63.

(5) 天野倫文 (2007)「海爾 (ハイアール)」(天野倫文・大木博巳編著『中国企業の国際化戦略』ジェトロ、第 5 章) pp.110-133.

(6) ハイアール・ジャパンの URL (http://haier.co.jp/corporate/info/global-2.htm) より。

(7) 小島末夫 (2007)「TCL」(天野倫文・大木博巳編著『中国企業の国際化戦略』ジェトロ、第 6 章) pp.134-158.

(8) 以下は、高橋 (2008)「中国経済の走出去 (海外進出) の生成と展開」(高橋五郎編『海外進出する中国経済』第 I 部第 1 章、日本評論社) pp.8-10 を参照されたい。

(9) 小島 (2007)、前掲、pp.102-103.

(10) 高橋五郎 (2008)、前掲、pp.23-24.

(11) 中興通訊の URL (http://wwwen.zte.com.cn/en/about/corporate_information/) より

(12) 中国商務部の URL (http://fec.mofcom.gov.cn/index.shtml) より

(13) 中興通訊の主要株主は中興新であり、中興新の株主は国有企業の西安微電子 (34%) と同じく国有の航天廣宇 (17%) および私有の中興維先通 (49%) である。2012 年現在、中興新の有する中興通訊の株式比率は 30.76%であり、70%近くのシェアは市場投資家によって所有されているのである。

(14) 中興通訊の社内資料より筆者が集約・作成。

(15) 中興通訊の中国国内市場開拓のプロセスについては、紙幅の制約で本論文では割愛した。

(16) 川井 (2013) と服部 (2013) は、この問題をすでに提起してはいるが、まだ試論の域にとどまっているといわざるを得ない。なお、本論文ではこの問題に触れなかった。

【参考文献】(日本語)

天野倫文・大木博巳編著〔2007〕『中国企業の国際化戦略―「走出去」政策と主要 7 社の新興市場開拓』ジェトロ

川井伸一編著〔2013〕『中国多国籍企業の海外経営』日本評論社

金堅敏著 (2010)『中国の有力企業・主要業界』日本実業出版社

朱炎〔2007〕「中国企業の「走出去」戦略及び海外進出の現状と課題」『中国経営管理研究』第 6 号

関下稔著〔2012〕『21 世紀の多国籍企業　アメリカ企業の変容とグローバリゼーションの深化』文真堂

高橋五郎編〔2008〕『海外進出する中国経済 (叢書現代中国学の構築に向けて)』日本評論社

中川涼司〔2012〕「華為技術と聯想集団の対日進出―中国企業多国籍化の二つのプロセス再論―」『ICCS 現代中国学ジャーナル』第 4 巻第 2 号、2012 年

中川涼司〔2013〕「中国企業の多国籍企業化―発展途上国多国籍企業論へのインプリケーション―」『立命館国際研究』第 26 巻第 1 号、2013 年、他

服部健治〔2013〕「グローバル経営組織論からみた中国企業の分類試論」『中国 21』Vol.38.

丸川知雄・中川涼司編著〔2008〕『中国発・多国籍企業』同友館

【参考文献】（英語）

Bartlett, Christopher A. & Sumantra Ghoshal,〔1989〕*Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press （バートレット／ゴシャール著，吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略―トランスナショナル・マネージメントの構築―』日本経済評論社，1990 年）

Buckley, Peter J., Ljeremy Clegg, Adam R. Cross, Xin Liu, Hinrich Voss and Ping Zheng〔2007〕"The Determinants of Chinese Outward Foreign Direct Investment", Journal of International Business Studies, (2007) 38

Dunning, John H.〔1977〕"Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for An Eclect Approach" in B. Ohlin, P. O. Hesselborn and P. M. Wijkmon (eds.) *The Internaional Location of Economic Activity*, Macmillan

Dunning, John H.〔1986〕"The Investment Development Cycle and Third World Multinationals", in Khushi M. Kahn ed., *Multinationals of the South: New Action in the International Economy*, Frances Pinter

Dunning, John H.〔1988〕"The Investment Development Cycle and Third World Multinationals", in John H. Dunning, Explaining International Production, Unwin Hyman, reprinted in Lall〔1993〕

Dunning, John H.〔1990〕The Globalization of Business: The Challenge of the 1990s, Routledge

Stephen Herbert Hymer〔1976〕*The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, The MIT Press（ハイマー著，宮崎義一編訳『多国籍企業論』岩波書店，1979 年）

Sea-Jin Chang 〔2013〕*Multinational Firms in China: Entry Strategies, Competition, and Firm Performance*, OXFORD.

【参考文献】（中国語）

王謙等〔2010〕『中国企業技術獲取型跨国併購研究』経済科学出版社

黄麗君・程東昇〔2010〕『資本華為』当代中国出版社

呉先明〔2008〕『創造性資産与中国企業国際化』人民出版社

中国商務部〔2012〕『中国対外投資合作発展報告 2011～2012』

程恵芳等〔2004〕『中国民営企業対外直接投資発展戦略』中国社会科学出版社

田涛・呉春波〔2012〕『下一個倒下的会不会是華為』中信出版社

藍慶新・夏占友主編〔2007〕『中国企業“走出去”』対外経済貿易大学出版社

寥運鳳〔2006〕『中国企業海外併購』中国経済出版社

魯桐〔2007〕『WTO 与中国企業国際化』経済管理出版社

王志楽〔2012〕『2012 走向世界的中国跨国公司』中国経済出版社

（2014 年 1 月 6 日受理）