中国通信機器多国籍企業の国際化戦略
―華為技術と中興通訊のケースを中心として―

Internationalization Strategy of Chinese ICT Multinational Firms: Huawei and ZTE Co. Ltd. Cases

劉　　永　鴿
（Yong Ge LIU）

『経 営 論 集』85 号（2015年３月）抜 刷

中国通信機器多国籍企業の国際化戦略
―華為技術と中興通訊のケースを中心として―

Internationalization Strategy of Chinese ICT Multinational Firms: Huawei and ZTE Co. Ltd. Cases

劉　永鴿

Ⅰ. はじめに
Ⅱ. 先行研究から見る中国多国籍企業の国際化戦略の特徴
Ⅲ. 中国の通信機器産業と主要企業
Ⅳ. 華為技術の国際化戦略
Ⅴ. 中興通訊の国際化戦略
Ⅵ. 結びに代えて―本研究のインプリケーションと今後展望

Ⅰ. はじめに

中国経済の国際化にともない、中国企業の海外進出も急ピッチで展開しはじめている。2013年度の中国の対外直接投資額（フローベース）は1078.4億ドルに達し、金額的にはアメリカ、日本に続いて3年連続の世界第三位となっている。また、2013年までの対外投資ストック額も 6604.8 億ドルに達しており、投資分野はリースとビジネス・サービス業、金融業、採掘業、卸売・小売業、ならびに製造業などに及んでいる。そんな中、1万5000社以上の中国企業が海外で2万5400の企業を設立し、それら企業が世界の 184 カ国と地域に分布されている。また、2013年末現在、海外に進出している中国企業の従業員数は196.7万人にのぼり、そのうち進出先の現地従業員数は96.7万人に達している(1)。

海外進出を果たした中国企業の多くは多国籍企業に成長し、しかもその世界でのプレゼンスが大きくなりはじめている。また、中国の多国籍企業は後発多国籍企業として、欧米や日本などの先発多国籍企業とは違い、その海外進出のプロセスや目的・指向などにおいて、さまざまなユニークな特徴を有する。

本論文では、中国の通信機器多国籍企業のトップ2社に焦点を絞り、その国際化戦略の特徴を明らかにする。通信機器企業を取り上げるのは、この分野は典型的な技術・資本集約型分野であり、従来は先発多国籍企業の独壇場であったところ、中国企業の参入により既存の市場秩序が乱れはじめ、先発と後発多国籍企業間の比較性が高いからである。通信機器企業の事例を通して、後発多国籍企業である中国企業の海外進出の特徴を再確認し、その後発多国籍企業としての国際化戦略の共通性や含意を析出したい。論文では、まず先行研究を踏まえつつ、既存研究の指摘した中国多国籍企業の海外進出の特徴を整理する。次に、中国の通信機器産業とその代表的企業の誕生、発展ならびに特徴を検証する。その上、中国の通信機器企業であると同時に、今は世界的な多国籍企業にも成長した華為技術と中興通訊の事例を取り上げ、ケーススタディを行う。最後には本研究のインプリケーションをまとめ、残された課題を整理し、さ

らに今後の展望を試みる。

Ⅱ．先行研究から見る中国多国籍企業の国際化戦略の特徴

中国の多国籍企業の海外進出について、今まで多くの先行研究が見られた（拙稿、2014）。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、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を行っている。また、中国国内の研究者劉〔2009〕、李・柳〔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一方、王志楽〔2012〕らは、報告書という形で中国の代表的多国籍企業の海外進出の実態を時系列的にまとめている。また、日本国内では天野・大木〔2007，2014〕、丸川・中川〔2008〕、高橋〔2008〕、川井〔2013〕、服部〔2013〕、中川〔2012，2013〕などは、それぞれ中国企業の海外進出背景、実態、組織評価ならびに分析の枠組み作りなどを試みている。これら先行研究を踏まえ、筆者が中国多国籍企業の国際化戦略の特徴を「プロセスの多様性」（「先難後易」、「先易後難」、「借鶏生蛋」、「借船出海」、「農村包囲城市」など）、「目的・指向の多重性」（「資源獲得型」、「戦略的資産獲得型」など）、および「後発多国籍企業としての特異性」（３つの「逆向き現象」）として纏めた。（拙稿、2014）

とくに、先発多国籍企業に比べ、後発の中国多国籍企業には、その海外進出のプロセスや順序、ならびにそのマーケティング・セグメントなどにおいて、先発多国籍企業とは「逆向き」という特徴が目立っている[2]。つまり、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。中国を代表する IT 企業であるレノボや総合家電メーカーである TCL の海外進出は典型的な事例である。レノボと TCL 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行われた直接投資ではなく、むしろその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（技術、ブランド、R&D チームなど）の買収等によって獲得する、あるいは単独進出した企業の場合でも、現地の市場競争における学習を通して優位性を獲得し、さらに発揮していくことによって、その海外進出を果たすのである。

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。この種の海外進出も先発多国籍企業のそれとは明らかに違い、進出のプロセスは逆向きなのである。今日 TV、洗濯機、冷蔵庫など多くの家電の生産量は世界一となっているハイアールのケースがこれに属する。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、次に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る。

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はじめて、MOP 市場上層部ないし TOP 市場に参入するのである。本論文で取り上げる中国の通信機器企業トップ２社―華為技術と中興通訊（ZTE）の海外進出は、まさしくこのパターンに属するのである。華為技術と中興通訊はともに 1980 年代に中国の「改革・開放」政策の最前線都市である深圳で設立された通信機器企業である。両社の出自が違うものの、その国際化戦略は高度に一致しているのである。つまり、両社ともに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層部からしだいに下層部への展開ではなく、むしろその逆のプロセス、つまり、BOP ないし MOP 市場から TOP 市場へ、いわば「下層部から上層部へ」という展開を見せたのである（後述）。

以下では、まず中国の通信機器産業の歩みとその代表的企業を見てみよう。

Ⅲ．中国の通信機器産業と主要企業

中国の電気通信網の建設とその利用においては、長い間軍事的・政治的な用途が優先され、「改革・開放」政策が実施しはじめた 1978 年時点での中国の（局用）電話交換機総数は 405 万門しかなく、電話利用者は 200 万戸にも満たさず、電話の普及率はわずか 0.38%であった。当時アフリカの平均水準よりも低く、世界ランキングの 120 位以下であった[3]。1990 年代半ばの 1996 年においてもその電話の普及率は 6.33%に過ぎなかったのである。改革・開放の進展の中で電話の普及は進んだが、それを支える電話交換機の生産が大きな課題となっていた[4]。この状況を打破するためにまず採られたのが「以市場換技術」（市場でもって技術に換える）政策であった。この政策は他の事業領域ではそれほど効果が得られなかったものの、電子交換機に関しては成功だったと思われる。というのは、急激な電話の普及の中で電子交換機の需要も急拡大していたことや、他の事業領域では市場を提供するといって市場開放措置をとるに過ぎないのに対して、（局用）電子交換機の場合政府自身が調達者であり、市場効果が大きくかつ直接であったからである。もっとも、その政策に応じる外資系企業を探し出すことは決して容易であったわけではない。結局、ベルギーのベル社がこの政策に応じ、上海貝爾有限公司（ベル社の合弁企業。上海ベル社）によって、技術の吸収が図られ、外資との合弁ではあるが国産機ができるようになったのである。その結果、1990 年当時は上海ベル社が中国国内シェアのほぼ半分を握っていた[5]。ベル社に続いて、先進国各社も現地生産に踏み切り市場を分割していった。その状態は「七国八制」（日本の富士通と日本電気、スウェーデンのエリクソン、ドイツのシーメンス、ベルギーのベルとフランスのアルカテル、アメリカの AT&T、カナダのノーザンテレコムの 7 カ国 8 種類の交換機が使われている状態を指す）とも称されていた[6]。当時の中国の通信市場はまさしく「列強」企業の楽園であり、典型的な「売り手市場」であった。これら通信「列強」企業が中国の通信市場を分割・独占し、今日の値段から見ると 50 倍以上高い価格でそのサービスを提供していたのである[7]。

このような状況を、中国政府からはその通信機器産業にまともな企業がほとんどない中の払わざるを得ない「学費」として見ていたのであろう。しかし、多くの中国人

にとってこれはまさしく屈辱だったと感じたに違いない。これを背景に、1980 年代後半以後中国には短い間に400 社余りの通信設備企業が生まれた。国有企業、民営企業、さらにその他所有制の企業が雨後の竹の子のように次々と誕生したのである。しかし、これら企業は直面していたのがほとんど 100 年以上の歴史を有し、技術、人材、ブランド、資金力などあらゆる面で優位にあった西側諸国と日本の「列強」企業である。競争力上あまりにもアンバランスという現実を前に、当然ながらその時期に生まれた中国企業のほとんどは設立したものの、短期間で次々とその姿が消してしまったのである。だが、その中に 4 つの企業は例外であった。それは、国有企業であって、初の国産の大容量デジタル交換機 HJD04 機の開発に成功した解放軍信息工程学院院長の鄔江興が初代社長をつとめた巨龍通信公司と、元郵電部（現在の信息産業部）の科学技術司長で、後にアメリカにも留学していた周寰が創業者である大唐電信と、航空航天部所轄企業である 619 廠の技術幹部だった侯為貴が 1985 年に深圳で創設した中興半導体有限公司をルーツとする中興通訊（ZTE）、ならびに純粋の民営企業であって、人民解放軍の軍人だった任正非が 1987 年に中国の改革・開放の象徴である深圳で設立した華為技術の 4 社である⑻。これら 4 社が、民族の期待を一身に、「収復失地」という宿願のもと、数えきれないほどの紆余曲折や苦労をしながらも「列強」企業と闘い続け、しかもその競争に勝ち抜いたのである。

まず、巨龍通信公司（以下は、「巨龍」と略称）は中国初のデジタル電子交換機 HJD04 機を国内だけでなく輸出まで行い、「七国八制」（または、「八国九制」）状態を打ち破った。これに大唐電信（以下は、「大唐」と略称）、中興通訊（以下は、「中興」または ZTE と略称）、華為技術（以下は、「華為」と略称）が続き、国産主要 4 社社名のそれぞれの最初文字をとって「巨・大・中・華」と呼ばれている。

しかし、その後の経営の発展という点からみると、前 2 社の巨龍と大唐と後 2 社の中興と華為の発展格差は鮮明となった。1998 年時点で、巨龍、大唐、中興、華為のそれぞれの売上高は 30 億元、9 億元、40 億元、89 億元であり、大唐がやや小さいものの、売上規模には大きな差がなく、利益もそれぞれ 1 億元以上となっている。しかし、2001 年時点では華為の売上 255 億元、利益 20 億元、中興の売上 140 億元、利益 5.7 億元に対し、巨龍の売上は 3~4 億元、利益 9000 万元、大唐の売上 20.5 億元、利益 3600 万元であって、前 2 社と後 2 社の格差は歴然としている⑼。巨龍はその設立経緯からいっても国策会社的色彩の強い企業であり、しかも、母体が各団体にわたり、ビジネス指向的な経営スタイルを確立することができなかった。大唐は子会社の大唐移動が TD-SCDMA の開発者として海外でも知られているが、そのことは同時に同社の国策会社の性格を示している。インタネットの発展によるネットワーク機器の市場拡大は、世界市場ではルータ分野に競争優位を持つシスコ・システムズ社の急成長をもたらしたが、通信機器市場として成長しようとすれば、この市場に対して積極的に対応することが必要であった。中興は航空航天部所轄の工場から分離独立したものであるが、郵電部、電子工業部（ともに現在の信息産業部）系ではなかったことが、ビジネスモデルの転換にむしろ幸いし、ビジネス指向型の経営モデルを確立させたのである。華為は前述の元人民解放軍の軍人であった任正非が設立した私営企業であることで、最初から激しい市場競争の洗礼を受け、ある意味では華為がその誕生した瞬間か

らもビジネス・オリエンティッドを持ちはじめたのである。ともにビジネス指向型の経営スタイルを確立しえた2社（中興と華為）が大きく成長することとなった。その結果、中国を代表する通信機器企業である「巨・大・中・華」（巨龍、大唐、中興、華為）は、しだいに「中・華」（中興と華為）に集約したのである。2012年末現在、中国の海外進出企業トップ100における「中・華」のランキングとして、海外売上高に華為第21位、中興第29位；対外直接投資額累計に華為第24位、中興第43位；海外資産総額に華為第21位、中興第43位をそれぞれ占めている（図表-1参照）。

図表-1　2012年末現在の上位100社における「中・華」の海外進出ランキング順位

	海外売上高順位（位）	海外直接投資額累計（位）	海外資産総額（位）
華為技術	21	24	21
中興通訊	29	43	43

資料：中国商務部URL（http://fec.mofcom.gov.cn/channel/tjzl.shtml）
出所：筆者より整理作成

今日の中国の通信市場を見ると、かつて独占的地位にあった「列強」企業のマーケットシェアは2割台に後退し、代わりに中国の民族企業のシェアは70%以上を占めるようになっている。また、2009年第1四半期の世界のモバイル通信機器企業の市場シェアランキングにおいてエリクソン、ノキア・シーメンスならびにアルカテル・ルーセントなどの「列強」企業と並んで、華為第3位、中興第7位とそれぞれランクインしている（図表-2参照）。

図表-2　世界のモバイル通信機器企業の市場シェア順位（2009年第1四半期）

順位	企業名	市場シェア
1	エリクソン	33%
2	ノキア・シーメンス	21%
3	**華為技術**	15%
4	アルカテル・ルーセント	14%
5	ノーザンテレコム	10%
6	モトローラ	8%
7	**中興通訊**	5.68%

出所）黄麗君・程東昇〔2010〕p.55.

以下では、節を分けて中国の通信機器企業トップ2社である華為技術と中興通訊の事例を取り上げ、それぞれの発展概要とその国際化戦略について見てみよう。

Ⅳ．華為技術の国際化戦略

1987年に中国の最初の経済特区である深圳で設立された華為技術が、その設立当初に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。

華為が初めて開発した局用の交換機は半デジタル半機械式の JK1000 機であった。その半年後には全デジタル式の交換機の開発に取り掛かり、1992~93 年にかけて大量の開発人員を採用し、1993 年に 2000 門の大型交換機 C&C08 機の完成にこぎつけた。続いて万門級の交換機の開発にも成功した。しかし、当時、都市部の電話局の交換機は上海ベル社やアルカテル社などの先発多国籍企業（前述の「列強」企業）の支配下にあった。そこで、華為は農村市場から都市市場に向かう戦略を立てた。上海ベル社などの先発多国籍企業はさほど大きな市場でない農村部にはあまり関心がなく、人員もほとんど配置していなかったため、そこに交換機そのものだけでなく地方郵電局の幹部の個人的要望に対するものまで過剰サービスともいえるほどのサービスを提供することで、県（日本でいう市町村）以下の農村部から市場を獲得していた。この過程において、華為の従業員には多くの苦労もあったことは容易に想像できよう。華為は農村部市場の獲得だけに満足せず、次のステップとして先発多国籍企業の地盤である都市部の市場を蚕食しはじめたのである。その最大の武器は、低価格とサービスといわれる。また、技術面においても華為は、通信機器のデジタル化、高速化、マルチメディア化が進むとともに、局用電子交換機の集中型からルータ等の分散型に急速に変化しつつある世界的流れにキャッチアップしただけでなく、しだいにその先頭に躍り出たのである。

中国国内市場で得た利益を用いて、華為は 1990 年代後半からその海外市場を開拓しはじめた。華為の国際化過程、すなわちその多国籍企業化過程についてさまざまな研究が見られる。また、華為自身がその国際化過程を 3 つの段階に区分している。つまり、第 1 段階の旧ソ連、東欧、アフリカ等新興市場への輸出と保守管理拠点設置、第 2 段階のヨーロッパ市場への進出・保守管理拠点設置と世界各国での研究開発体制の構築、第 3 段階の日本とアメリカへの進出である。この区分には、製品輸出と現地拠点設立と分けていないところが特徴的である。中川〔2008〕は、多国籍企業の最大特徴ともいえる対外直接投資（現地拠点設立）に主眼を置き、華為の海外進出を①多国籍企業化準備段階、②多国籍企業化初期段階、③多国籍企業化本格化段階という 3 つの段階に区分している(10)。以下では、まず中川の研究に沿って華為の国際化過程を見てみる。

① 多国籍企業化準備段階（1997~2000）

ハイアールの「先難後易」戦略とは異なり、華為はその国際化の第 1 段階を途上国・移行経済市場に焦点を定めたのである。もっとも、これは戦略の違いというよりも、製品の違いからくる市場の性質の違いによるものであるかもしれない。つまり、ハイアールの場合であれば、一般消費者が低価格に惹かれて商品を買うということで市場を拓くことが可能である。しかし、華為の売っている交換機やネットワーク製品は、電気通信キャリアなどの信頼に頼るものでなければ市場を拓くことができない。中国

国内ではまさしくこのような情況であって、最初は農村エリア、しだいに都市部へ攻め上げる形で市場を攻略したのである。国際市場においても同様に考えられる。つまり、途上国・移行経済市場から市場を攻略し、先進国市場へと攻め上げていくのである。

最初から発展途上国や新興国に進出した結果、2006 年段階で華為はこれら市場で確固たる地位を築いた。通信機器市場シェアは CIS で 13.7%（第 3 位）、中東・北アフリカで 27.8%（第 2 位）、南部アフリカで 26.2%（第 2 位）、アジア太平洋地域で 7.7%（第 4 位）、ラテンアメリカで 9.7%（第 3 位）となっている(11)。

② 多国籍企業化初期段階（2001~2005）

2001 年に至り海外業務は華為の新たな成長ポイントとなった。2002 年第 1 四半期において華為の輸出額は初めて国内販売額を凌駕し、同年前半で 3 億ドルに達した。これは前年同期比で 2 倍になったことを意味する。製品はタイ、インド、パキスタン、ロシア、ドイツ、スペインなどに輸出された。

2001 年以後、華為は電気通信不況の北米において技術はあるが、経営不振に陥っている小企業を次々と買収しはじめた。そして 2002 年、テキサス州に 100%子会社である FutureWei 社を設立し、現地企業にブロードバンド製品やデータ処理機器の販売をしはじめた。ここにおいて、世界最大かつ最も競争の激しいアメリカ市場に本格的に参入したことになる。華為の競争優位は低コストによって支えられた低価格の優位にあったと思われる。たとえば、インテリジェントネットワークでは中国国内では 1 回線当たり 6 元（約 0.75 ドル）であったのに対し、国外では 15~40 ドルとなっているのである(12)。

しかし、華為の北米市場での展開は決して順調ではなかった。2003 年 1 月にシスコ・システムズ社は華為およびその子会社である Huawei America Inc., FutureWei Technology Inc.を相手とり訴訟を起こし、華為のアメリカ子会社がその知的財産を違法に複製したと訴えたのである。この訴訟は結局和解に至ったものの、これによって華為のアメリカ市場への進出は大きく阻害された。その後、華為はしだいにヨーロッパに目を向けるようになった。STM64 光伝送システムは 2000 年にドイツの PFALZKOM の地域ネットワークと BERLICOM の市域ネットワークにおいて実用化された。2003 年 3 月にはフランスの LDCOM と DWDM 全国幹線伝送網の契約を獲得し、中国製品がヨーロッパに大きく進出する契機をつくった(13)。

③ 多国籍企業化本格化段階（2006 年以後）

華為の国際化の第 3 段階は、日本とアメリカ市場への進出と現地拠点の確立を中心内容としている。2008 年 8 月 15 日、華為はアメリカの新興移動通信キャリアである Leap 社から第 3 世代移動通信の CDMA2000 1x, EV-DO Rev. A の通信システムを受注したと発表した。カリフォルニア州、アイダホ州、ネバダ州等でのシステムの構築を行う。Leap 社は通話だけでなく、多種の付加価値通信を行えるマルチメディア通信を低価格で供給することを競争優位の源泉としている。華為はソフトウェアスイッチと IP ベースの無線基地局装置（BTS: Base Transceiver Station）で構成されるシス

テムを、従来型より 60%コスト減で供給したと報じられている。

華為の日本進出は 2002 年の東京事務所の開設に遡るが、国際化の第 3 段階をにらんだ現地法人の設立はその 3 年後であった。つまり、2005 年 11 月に東京の大手町で華為日本が設立されたのである。地域本部とのつながりでは東アジア地域本部所轄となる。2007 年の時点ではすでに 70 名以上のスタッフを揃えており、その大半は技術スタッフである。また、新興無線通信キャリアであるイー・モバイル社に基地局のシステムを提供し、華為日本法人はその保守管理を行っている。製品は中国から供給され、研究開発は本社から世界の各地の拠点に役割が振られている。2001 年夏モデルから KDDI に携帯型無線 LAN ルーターなどの納入を開始し、日本国内 4 社すべての携帯電話事業者と取引関係を構築することに成功した。また、華為の日本法人は 2011 年 2 月に中国企業としては初めて日本経団連に加盟したのである(14)。

華為の国際化発展段階について、中国国内の研究者（程東昇・劉麗麗〔2003〕、高小万〔2006〕、劉文棟〔2010〕、黄麗君・程東昇〔2010〕、田涛・呉春波〔2012〕など）らは概ね華為社の段階区分を踏襲している。また、劉高遠は中国国内市場の飽和状態と競争激化が見通された上での華為の海外進出だと見ている。劉は次のように論述している(15)。

1995 年には国際通信設備市場が萎縮したことから、国際通信設備の大手メーカーは売上高を保つため、当時急成長していた中国の通信市場をターゲットにした。更に、海外から輸入する通信設備に対する関税が低いため、中国国内市場の競争が非常に激しくなっていた。その激烈な競争の下で、華為創業者の任正非は、華為が生き残るためには海外に進出しなければならないという事実を意識したといわれる。また彼は、華為が 5 年以内国際化戦略を立てなければ、一旦中国国内市場が飽和状態になったら、華為は倒産するに決まっていると考え、1996 年から海外進出戦略を本格的に開始したのである。しかし、世界の通信業界がすでに発達しており、通信キャリアのメジャーは極めて高い水準を求めている欧米諸国においては、通信設備市場の大部分はシスコ・システムズ（米国）やシーメンス（ドイツ）、アルカテル（フランス）などの伝統的大手通信機器メーカーによってコントロールされている。技術と知名度の両方を持っている大手企業より劣っている華為は、価格優位性という強みだけで欧米市場で競争することは不可能であると悟り、むしろ通信業がまだ発達していない発展途上国をターゲットとすることによって経験を蓄積し、ある程度の知名度を得てから欧米などの先進国に進出するという戦略に打って出たのである。香港市場の開拓を皮切りに、華為が国際市場に進出しはじめた。1996 年には長江実業傘下の和記電信と提携し、狭帯域交換器を核心製品として通信設備を提供し、国際同類製品と比べて価格が低いのみならず新しい通信業務の成長環境も提供できるようにするのである。和記電信は製品の品質とサービスに関する条件が非常に厳しいからこそ、パートナーの華為にもその製品の品質とサービスも一層高められたのである。和記電信との協力で華為はその海外進出の経験を獲得したといわれる。

華為の海外市場開拓は発展途上国の市場から始まったのである。特に、市場規模の大きなロシアと南米市場に重点を置いた。1997 年 4 月には、華為はロシアに合資会社を設立し、現地化モデルで市場を開拓していた。2001 年には、ロシア市場での売上

高が 1 億ドルを超え、2003 年にはさらに 3 億ドルを超えた。しかし一方で、南米市場の開拓が順調ではなかった。1997 年に、華為はブラジルに合資会社を設立したが、南米の経済発展は不況になったため、2003 年まで南米市場における華為の売上高は 1 億ドルにも満たしていなかった。華為の国際化戦略の全面展開は 2000 年以後であった。タイ、シンガポール、マレーシアなどの東南アジア市場に続いて中東、アフリカ市場にも進出した。特に、中国人がたくさん集まっているタイでは、華為が多くの注文を獲得したのである。アジア市場に続いて華為のマーケット要員が中東やアフリカの企業にも、冷却能力と断熱性を高めたデータセンターを売り込みはじめた。移動の簡単なコンテナ式であることで、砂漠における建設現場などでも膨大なデータの処理や送受信ができるようにしたのである。その結果、サウジアラビア、南アフリカなどの市場においても良い業績を上げた。他方、欧州においても華為の存在感がしだいに高まった。欧州の市場開拓は、新興国である東欧や南欧から始まり、2004 年前半にチェコ、ポルトガル、スウェーデンなどで通信設備受注の成功に続いて、2004 年後半からはドイツや英国などの西欧への参入も進めた。西欧への参入は、東欧・南欧のそれとは異なり、シーメンス（ドイツ）、マルコーニ（英国）などの通信機器メジャーとの提携で果たしたのである。

2008 の華為の売上高は 233 億ドル、その内の 75%は海外市場で占められている。華為はこの時期から本当のグローバル企業になったといわれる。創業当時、エリクソンやアルカテルなど通信機器メジャーと比べ、売上高は 200 倍以上の差があったが、十数年経った後にその差は数倍にまで縮められた。競争の厳しい市場で生き残るため、華為の経営幹部は 18 年間ほとんど休まず働いたという。持っている携帯電話の電源を 24 時間オフせず、いつでもどこでも問題が発生したらすぐそれに対処できる体制をとっていたからである(16)。これらたるまず努力が続けられたからこそ、最初は誰でも知らなかった“Huawei”というブランドを徐々に世界的に知れ渡ったのである(17)。この過程において、華為の経営幹部や一般の従業員たちは血のにじむような苦労もあったことは想像されよう。

華為の研究開発は、深圳本社のほか、それぞれ 1000 人以上の研究スタッフを抱える北京研究所（データ通信の研究開発）と上海研究所（モバイル通信の研究開発）、さらに西安、成都、南京、杭州などにも研究所を持っている。また、ダラス（アメリカ）、バンガロール（インド）、ストックホルム（スウェーデン）、モスクワ（ロシア）にも研究開発拠点を持っていて、特にインドではソフト開発を行っている。2013 年の華為の売上高は 396 億ドルに達し、「Fortune Global 500」において 285 位でランクインされている(18)。

今日、華為の顧客は中国電信、中国移動、中国網通、中国聯通などの中国のメジャー通信キャリア以外に、ブリティッシュ・テレコム、AIS、テレフォニカ、シンガポール・テレコム、ドイツ・テレコム、テリアソネラなどの企業も含んでいる。また、300 社近い通信事業者に製品・ソリューションを提供しており、世界トップ 50 通信事業者のうち 45 社が華為の製品・ソリューションを使用している。さらに、2013 年には華為が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。

華為の海外進出戦略の最大の特徴は、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・地域からはじまり、しだいに市場新興国、さらにビジネス経験や技術の蓄積ならびに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ところにあるのである。

次節では、中国通信機器業界 No.２企業である中興通訊の事例を見てみよう。

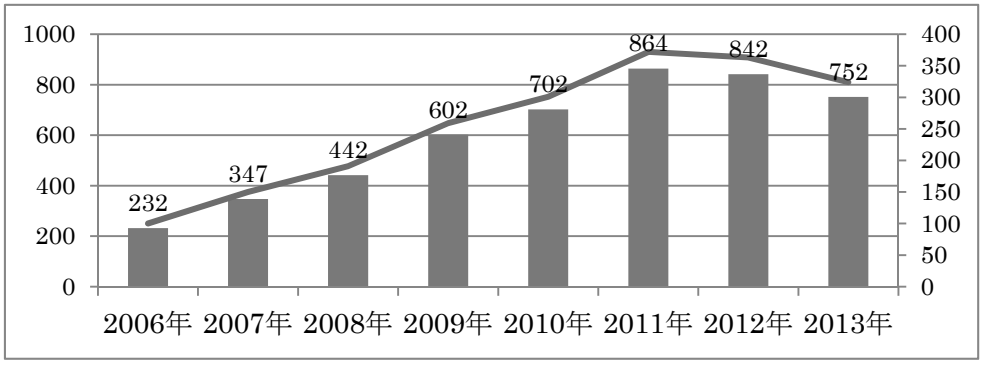
Ⅴ．中興通訊の国際化戦略(19)

前述のように、中興通訊（以下、「中興」または ZTE と表記する）は 1985 年に華為と同じく深圳で設立された通信機器メーカーである。華為が純粋の私的企業であるのに対して、中興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株で、18.30%がH株であり、中国最大の上場通信機器メーカーである。今現在の中興は、すでに曾ての国有企業から「国有株を有する民営企業」に変身している。中興の主要株主は中興新であり、中興新の持っている中興の株式は 30.78%である。また、中興新の株主は国有企業の西安微電子（34%）と航天廣宇（17%）および私有企業の中興維先通（49%）である。2013 年 12 月 31 日現在、中興新の持っている 30.78%以外に、残りの 70%近くの中興の株式は市場投資家によって所有されている。図表-3 は、中興のトップ 10 株主の持株情況である（図表-3 参照）。2013 年の売上高は 752.3 億元で、純利益は 13.6 億元である。リーマン・ショックの影響で 2012 年以来売上高が下がっているものの、欧米の通信機器メジャーに比べると、その影響は限定的である。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、インドなどで 7 つの研究センターを構えている。2012 年の PCT 申請数は 3906 件で世界一位、ヨーロッパ特許申請数 1184 件で第一位となっている。2006 年から 2013 年までの中興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、752 億元である（図表-4）。今日、中興は世界中の 160 の国と地域の主要通信キャリアと企業クライアントにそのサービスを提供している。スマホの出荷量は世界第 6 位、アメリカ市場では第 4 位を占めており、「インテリジェンス・シティのリーディング企業」と称されている(20)。

図表-3　ZTE のトップ 10 株主の持株情況

株　　主	所有性格	持株比率(%)
1. 中興新	国有法人	30.78
2. 香港中央精算代理人有限公司	外資	18.28
3. 中心信託有限責任公司—理財０６	その他	1.69
4. 湖南南天集団有限公司	国有法人	1.09
5. 中国農業銀行—大成創新成長混合型証券投資基金（LOF）	その他	0.93
6. 中国人寿保険股分有限公司—個人配当 - 005L-FH002 深	その他	0.86
7. 全国社会保険基金—一六組合せ	その他	0.81
8. 中国人寿保険股分有限公司—普通保険 - 005L-CT001 深	その他	0.72
9. 中国民生銀行—銀華深証１００指数分類証券投資基金	その他	0.65
10. 招商銀行股分有限公司—光大保徳信優勢配置株式型証券投資基金	その他	0.63

出所）ZTE のアニュアルレポート（2014）より筆者整理・作成



図表-4　ZTE の売上高の推移（2006~2013）（単位：億元）

出所）ZTE の社内資料より筆者作成

中興のコア事業は主に３つあり、第１は通信サービス企業向け無線ブロードバンドネットワーク事業である。アジア・太平洋、欧州、中南米などの地域における大規模 LTE（Long Term Evolution）の商用化または実験局の契約を獲得している。主力の国内市場は不振であるものの、アジア太平洋、南米、中東、インド、アフリカなどの新興市場で拡大している。第２は、携帯電話事業である。３G 方式の携帯電話などの機器販売が、国内市場で急速に増加している。現在、国内で唯一 GSM、CDMA、PHS の製品を提供できる携帯電話製造企業である。海外市場では、携帯電話、データカード、タブレットパソコンなどの端末製品の販売が、世界の主要メーカーに伍している。第３は、電気通信ソフトシステムとサービス事業である。このうち映像製品、ネット端末および無線端末事業は安定した成長を保っている(21)。

中興の国際化は、４つの段階を経て今日に至っている(22)。第１段階は、海外探索期

（1995~1997 年）である。1995 年、中興は国際化戦略を策定すると同時に、はじめてジュネーブで開催された ITU 世界展覧会に出品した。それは、中国の通信機器企業がその姿をはじめて世界に見せる瞬間であった。また、小規模でありながらもインドネシアやマレーシアなどの東南アジアの国にその製品を輸出した。ただ、この段階は中興にとっては主に国際市場のルールを学習し、国際化経験を蓄積する前準備の段階でしかなかった。

第 2 段階は、規模突破期（1998~2001 年）ある。この段階で中興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。1998 年には、バングラディシュに続いてパキスタンでも通信交換機プロジェクトの請負に成功した。とくにパキスタンでは総額 9700 万ドルの通信交換機請負プロジェクトを獲得し、それは、当時の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箇所で研究所も立ち上げた。1999 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、全面推進期（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）有限会社と未来 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換わり、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において協力する覚書を交わされた。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、先端攻略期（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のである。2005 年に、和記黄埔有限会社（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、MTO 戦略を作成して、重点的に海外の大規模な通信キャリアの市場開拓をしはじめた。2006 年には、FT（フランステレコム）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。国際市場開拓のために、中興が会社の組織編成を行い、優秀な人材を海外に派遣して海外での業務を支援する。2007 年には、MTO 戦略が大きな成果が見られ、中興が Vodafone（イギリス）、Telefonica（スペイン）、Telstra（オーストリア）などの一流の通信キャリアの設備供給企業となった。また、アメリカの Sprint Nextel と Wimax に関する協力をしはじめる。国際化戦略が大きな進展が見られるなか、海外での営業収入が会社収入総額の６割前後を占め、国際収入がはじめて国内収入を超えた。2008 年には、Vodafone とシステム設備に関するグローバル提携

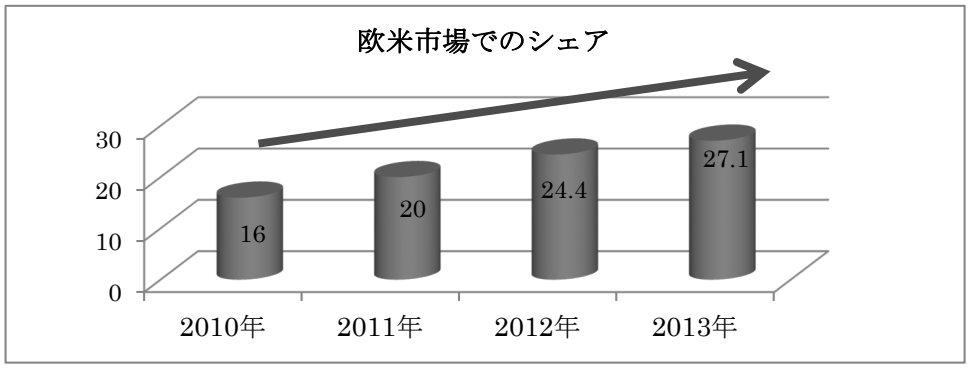
協定を結び、これは、GSM/UMTS/光ファイバー通信などを含むすべてのシステム設備がカバーされるようになる。2009 年には、オランダ電信（KPN）集団と一緒にドイツ及びベルギーの HSPA ネットワークを建設し、ヨーロッパの多国籍通信キャリア Telenor UMTS の建設注文を獲得した。2010 年には、Telefonica と一緒にスペイン初の WIMAX 網を設置し、Telenor にハンガリー初の 6000 余りの BS を含む LTE 網の建設を果たした。2011 年には、世界初の LTE 商用一体化小型ミニステーションを発表し、業界初の TD-LTE と 2G/3G のネットワークの相互交信を完成した。さらに、最初に多チャンネル Tbid 超長距離伝送が実現され、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、調印式には中国とスウェーデン両国の指導者まで出席されたのである。また、GoTa は ITU 国際基準に採用され、中国は通信基準領域において新たな突破を実現することになる。

中興の国際化には 3 つの内容が含まれている[23]。まず、市場の国際化である。中興は、1990 年代後半以後開拓したアジア、アフリカおよびラテンアメリカの市場においてはすでにそのブランドが定着しはじめ、多くの大手通信キャリアのサプライヤーになっている。さらにその次の目標を先進国での市場シェア拡大やブランド認知度の向上ならびにブランド価値の増大に定めている。海外市場シェアは 2010 年の 59%から 2013 年の 65%に増大する一方、欧米での市場シェアをさらに増大させるのである。つまり、2010 年の 16%から 2011 年の 20%、2012 年の 24.4%、さらに 2013 年の 27.1%に増大している（図表-5 参照）。

次は、人材の国際化である。中興はその創設の初期段階からすでに「以人為本」（人を中心とする）をその企業文化のコアとし、しかもこれを中心とする関連の人事制度も定めた。海外進出の過程において、中興は多くの国際ビジネスを熟知するとともにパイオニア精神を有する人材を育成した。また、国際化の進化に伴い、人材の現地化も進んでいる。現在、中興の 4000 人余りの市場要員のうち、外国籍の要員は 6 割以上を占めている。今後もさらに増えると思われる。

3 つ目は、資本の国際化である。中興は 1997 年に深圳証券取引所に上場した後、さらに中国国内最初の「A to H」企業として 2004 年に香港証券取引所に上場した。資本市場は中興の国際化の強力なサポーターになったのである。中興から見れば、資本市場は企業にとって決して融資の機能だけにとどまらず、最良の企業統治規範の適用や標準的な財務制度の運用などを可能にするのである。これらによって、企業の短期的経営に一定の歯止めがかけられ、株主と社会の各方面からのモニタリングを受けながら長期的しかも健康的な経営を保たれるのである。

図表-5　ZTE の市場構造における欧米市場シェア



出所）ZTE の内部資料より、筆者作成

中興の国際化戦略の特徴は次のようにまとめられよう。つまり、中興が最初には南アジア、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。その過程はまさしく中興の中国国内で採った「農村包囲城市」戦略の複製である。すなわち、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のそれとは「逆向き」の海外進出である。年代的推移からみると、1990 年代後半には、一部の国で拠点を設けはじめ、国際ビジネスの経験を積み、新興市場のビジネスルールをほぼ掌握してから、1990 年代末から 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、各種通信端末も輸出しはじめ、2002 年以後には市場、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が、技術や知名度はともに世界の通信機器メジャーに劣っていることで、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した後、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」を獲得されると同時に、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。

Ⅵ. 結びに代えて―本研究のインプリケーションと今後展望

本論文では、先行研究で指摘された後発の中国多国籍企業の海外進出とその特徴、とくに筆者が以前の論文でまとめた「逆向き現象」という中国多国籍企業の国際化戦略の特徴を再検証するために、中国の通信機器産業とその代表的企業を取り上げ、その発展の歩みや特徴をレビューする上、そのトップ 2 社―華為技術と中興通訊に焦点

を当て、先発多国籍企業とは異なる中国多国籍企業の国際化戦略の特徴を再確認した。

ともに中国の改革・開放の最前線に本社を置く華為と中興は、その所有体制や上場の有無、さらに企業文化にさまざまな相違がある(24)ものの、その設立時に直面していた初期条件や製品構造、ならびにビジネス・オリエンティッドなど相似しているのである。なによりも、その国内での市場開拓戦略、つまり農村市場から都市市場へ、スキマ市場からメイン市場へ、低所得水準のエリアから高所得水準のエリアへ、いわば「農村包囲城市」というマーケティング戦略、さらに、この国内市場戦略をそのまま海外進出にも応用している国際化戦略にも驚くほど類似しているのである。すなわち、華為も中興もその海外進出にはまず所得水準の低い国と地域から始まり、しだいに市場新興国、さらにビジネス経験や技術の蓄積が高められ、ブランドもある程度浸透して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と進出したのである。当然ながら、この過程においては先進国の企業やその事業部門に対する合併・買収による「戦略的資産」（技術、ノウハウ、ブランドなど）の獲得も多くあったことはいうまでもない。

中国の通信機器企業トップ2社の海外進出は、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は、先発多国籍企業のそれとは明らかに異なるということは、同時に初期条件が類似している他の後発多国籍企業にも少なからぬ示唆を与えると考えられる。

2008年のリーマン・ショックの後に世界経済がまだ完全に回復していない中、今度また欧州金融危機が生じた。これら外的変化は、通信事業を含む世界経済にさまざまなマイナス影響を与えるのは明らかである。通信事業に限ってみても、その設備投資が減速し、キャリア事業者の次世代向けの投資計画が延期になるなどの事態が現に生じているのである。このような現実に際し、世界の通信機器企業間の競争が一層激しくなることは予想される。

中国の通信機器市場で勝ち抜いてトップに上り詰めた華為と中興は、20年近くの海外進出の末、今日はすでに世界の通信機器メジャーと比肩するようになったものの、後発の多国籍企業である2社はこぞってその次の目標を欧米の先進国市場に定めており、これは当然ながら先発の多国籍企業との激突が避けられないことを意味すると同時に、先進国の政府まで巻き込まれる事態も想定されるのである(25)。ましてや激しい競争に直面して、先発多国籍企業の多くはそのコア技術をカップリング化する傾向が強められる一方で、度重ねるM&Aも展開されるものの、後発多国籍企業の華為と中興にはそもそもそのコア技術の蓄積が少ないだけに、今後の競争においてどこまで耐えきれるかが注目される。

また、世界の主要通信機器企業のビジネスモデルは3つあると言われる(26)中、通信機器のコストパフォーマンスの高さに優位性を持ちながら、さらにカスタマーに対しシステムのインテグレーション等によって総合的なソリューションも提供しはじめたばかりの華為と中興は、さらに世界の通信機器メジャーのように、カスタマー自身のビジネスモデルのコンサルティングを行えることに優位性を持つ企業モデルへの転換はどこまでできるかも、注目すべきところである。

さらに、華為と中興の海外進出に見られた「逆向き現象」は、他の後発多国籍企業

の海外進出の一般モデルになれるか否か、またそれはどこまで適用されるかも、さらなる検証が待たれる。引き続き今後の研究課題としたい。

【注】

(1) 中国商務部対外投資和経済合作司編『2013 年度中国対外直接投資統計公報』http://fec.mofcom.gov.cn/channel/tjzl.shtml?COLLCC=2755834713&、(2014.12.22 アクセス)。

(2) 以下は、拙稿〔2014〕「中国の多国籍企業の国際化戦略の特徴」(東洋大学『経営論集』83 号)を参照されたい。

(3) 田涛・呉春波〔2012〕『下一個倒下的会不会是華為』(中信出版社) p.XXVII.

(4) 以下は、丸川知雄・中川涼司編著〔2008〕『中国発・多国籍企業』(同友館)を参照されたい。

(5) 丸川〔2004〕「華為技術有限公司」『成長する中国企業 その脅威と限界』(国際貿易投資研究所監修・今井理之編著、第 1 章、リプロ) pp.17~27.

(6) さらに、フィーランドのノキアを加えて「八国九制」という表現もある。

(7) たとえば、今日ではデジタル交換機の 1 ライン当たりの値段は 10 ドル前後であるが、1980 年代と 90 年代前半の中国においてその値段は 500 ドルであった。前掲、田涛・呉春波〔2012〕参照。

(8) (前掲), 田涛・呉春波〔2012〕。

(9) 中川涼司〔2008〕「華為技術(ファーウェイ)と聯想集団(レノボ)」『中国発・多国籍企業』(丸川知雄・中川涼司編著、第 4 章、同友館) pp.76~78.

(10) 以下は、中川涼司〔2008〕((前掲), 丸川・中川〔2008〕)に負うところが大きい。

(11) 中川〔2008〕、前掲、p.80.

(12) 中川〔2008〕、前掲、p.81.

(13) 中川〔2008〕、前掲、p.82.

(14) 長島忠之〔2014〕「多様化する中国の対日直接投資」『続・中国企業の国際化戦略』(大木博己・清水顕司編著、第 16 章、ジェトロ) pp.262~276.

(15) 劉高遠〔2014〕「華為技術の経営戦略」作新学院大学・修士論文〈未公刊〉

(16) 劉高遠、前掲論文、pp.14~15.

(17) 華為はアラブ首長国連合の市場を開拓した初期には、首長国に本社を置く電気通信事業会社であるエミレーツ・テレコミュニケーションズ・コーポレーションの経営幹部は“Huawei”を“Hawaii”と読み間違い、アメリカの企業と勘違いしたというエピソードさえある。黄麗君・程東昇〔2010〕参照。

(18) 華為の URL:http://www.huawei.com/en/about-huawei/corporate-info/index.htm. (2014 年 12 月 30 日アクセス)。

(19) 前掲拙稿〔2014〕を参照されたい。

(20) ZTE の社内資料参照。

(21) 大木博己〔2014〕「中興通訊 (ZTE)」(大木博己・清水顕司編著、前掲、第 8 章) pp.130~131.

(22) 以下は、前掲拙稿〔2014〕、pp.73~74 を参照されたい。

(23) ZTE の社内資料「激蕩三十年」〔2014〕参照。

(24) 華為の企業文化は「狼文化」と言われ、中興の企業文化は「牛文化」と言われている。紙幅の制限で、本論文では企業文化についてほとんど触れなかった。

(25)　アメリカで度々見られている華為と中興に対する排除事件は、何よりの証拠である。

(26)　中川は、世界の主要通信機器メーカーのビジネスモデルが３つあると指摘している。第１は、通信機器のコストパフォーマンスの高さに優位性を持つものである。第２は、カスタマーに対しシステムのインテグレーション等によって総合的なソリューションを提供することに優位性を持つものである。第３は、カスタマー自身のビジネスモデルのコンサルティングを行えることに優位性も持つものである。中川〔2008〕、前掲、pp.85~86.

【参考文献】（日本語）

天野倫文・大木博巳〔2014〕『続・中国企業の国際化戦略』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

国際貿易投資研究所監修・今井理之編著〔2004〕『成長する中国企業　その脅威と限界』

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

夏目啓二[2014]『21 世紀の ICT 多国籍企業』同文館出版

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

丸川知雄・中川涼司編〔2008〕『中国発・多国籍企業』同友館

劉永鴿〔2014〕「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―」『経営論集』（東洋大学）83 号

劉高遠〔2014〕「華為技術の経営戦略」作新学院大学・修士論文〈未公刊〉）

【参考文献】（英語）

Stephen Herbert Hymer,〔1976〕*The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, The MIT Press

Bartlett, Christopher A. & Sumantra Ghoshal,〔1989〕*Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press

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

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〕

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

AEA-Jin CHANG〔2013〕*Multinational Firms in China*, OXFORD University Press.

Etc.

【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
程東昇・劉麗麗〔2003〕『華為真相』当代中国出版社
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』中国商務部 URL
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
魯桐〔2007〕『WTO 与中国企業国際化』経済管理出版社
李梅・柳士昌〔2012〕「対外直接投資逆向技術溢出的地区差異和門檻効応―基於中国省際面板数据的門檻回帰分析」『管理世界』第 1 期
劉明霞〔2009〕「我国対外直接投資的逆向技術溢出効応―基於省際面板数据的実証分析」『国際商務―対外経済貿易大学学報』第 4 期
劉文棟〔2010〕『華為的国際化』海天出版社
高小万〔2006〕『華為的営銷策略』海天出版社

（2015 年 1 月 5 日受理）