

中国企業の対外直接投資のパターンと内在的論理 — 経営資源獲得型OFDIを中心に —

劉 敬 文

目 次

- I. 問題提起
- II. 中国企業の経営資源ソースと経営資源獲得型OFDI
- III. 中国企業の経営資源獲得型OFDIのパターン
- IV. 中国企業の経営資源獲得型OFDIの内在的論理
- V. むすびに代えて

I. 問題提起

2001年の第9回全国人民代表大会第4次会議で採択された「第10次5カ年計画」において「走出去」（go overseas）が国家戦略として位置付けられた。¹これを背景に、中国企業の対外直接投資（OFDI：outward foreign direct investment）は1979～1992年の規制の段階、1993～1997年の規制緩和の段階、そして1998～2001年の「走出去」戦略形成の段階を経て、2002年には「走出去」戦略発展の段階が迎えられた。

表1が示すように、2003年からの14年間、中国のOFDIは立て続けに成長し、2016年のOFDIフロー額は2003年の72.6倍と拡大し、世界総額に占めるシェアは0.5%から13.5%へと初めて二桁に、2015年から2年連続世界2位とランキングされている。その結果、2016年末のOFDIストック総額は2002年比45.4倍増の13573.9億ドルに達し、世界でのシェアは0.4%から5.2%へと、世界ランキング25位から6位に上昇した。

このように、中国企業のOFDIは主要先進国とのギャップは依然として歴然であるとはいえ、活発なパフォーマンスを見せている。その一方で、先進国のOFDIとは異なった幾つかなの特徴が明らかに顕れた。これらの特徴は、

後発国企業に由来するものや、体制移行国に特有のもの、そして最大の人口規模と高成長による「世界の市場」と絡んだ中国ならではのものといった錯綜し、複雑な要素からなる。

そのため、小論では中国OFDI全般を対象に取り上げるものではなく、経営資源獲得型OFDIにターゲットを定めている。その理由は、中国企業による経営資源獲得型OFDI、つまり外国経営資源を獲得するための中国企業のOFDIが著しく増加しており、しかもこのことが现阶段の中国企業OFDIの本質を映し出しているからである。なお、本論を展開するにあたって、中国企業の経営資源ソースの段階的深化を起点とし、経営資源獲得型OFDIの形成およびその基本パターン、そして経営資源獲得型OFDIの内在論理に沿って研究課題を解明していく。

II. 中国企業の経営資源ソースと経営資源獲得型OFDI

経営資源は、①金銭的資源、②物的資源、③人的資源、④情動的資源からなる。①～③はそれぞれモノ、カネ、ヒトでその構成内容を説明できるが、④に関しては、情報そのものだけでなく、技術、経営ノウハウ、ブランドなど目に見えないものを含めるものとして、ますますその重要性を増している。

2001年のWTO加盟を境目に、経営資源、特に情動的資源の獲得をターゲットにした中国企業のOFDI事例は多く、人材や人材に具現化された経営ノウハウと並んで、ハイテク、ブランド力などがねらい目であった。海外市場へのダイレクト・アクセスをねらう先進国企業OFDIの主流とは異なっているが、中国企業にとってみれば、し烈なグローバル競争を迫られる半面、厳しい経営資源不足に直面せねばならない。経営資源獲得を主眼に据えたOFDIの展開はグローバル競争の中で生き残りかけた当然の選択である。

1. 経営資源形成の3つの段階

製造業の生産技術を軸にしてみると、中国企業の経営資源の主な形成ソースは、概ね3つの段階に分けられる。

(1)「自力更生」による内部蓄積（1949～1978年）

1950年の朝鮮戦争を幕開けに東西冷戦が続き、1960年になると旧ソ連との国交も断絶した。中国は意図的に鎖国政策を実施したわけではなかったが、

アメリカを中心とする西側諸国の「封じ込め政策」により1971年までの22年間にわたって世界から隔絶されていた。孤立状態に置かれた中国は対外経済戦略において選択肢さえなく、企業の技術形成のソースは「自力更生」と呼ばれる内部蓄積のみに頼らざるを得なかった。

この流れを変える契機は、1971年のニクソンの訪中によって訪れた。西側諸国との関係が全面的に好転するのと相まって、中国はそれまでの「鎖国」から積極的に西側との貿易関係を発展させるべく政策を調整した。これは1975～1978年の貿易総額が47.5億ドルから174.35億ドルへと3.67倍増に繋がった背景ともなる。² この「集中輸入」によって、技術形成ソースの多様化への道が切り開かれたことはいうまでもない。しかし、そのための外貨支払いやプロジェクト・セット能力などで政府のキャパシティをはるかに超え、「双子赤字」を引き起こす元凶として「洋躍進」とまで批判された。³

(2)「引進來」(from overseas)による外国経営資源獲得(1979～2001年)

中国の対外開放は、海外から先進技術、優れた経営ノウハウおよび経済発展に必要な資本を導入することで始まった。最初から輸入代替と輸出指向の違いを意識して政策を構築したわけではないが、「文化大革命」および鎖国への反省とともに、日本やアジアNIEsなど東アジア地域の経済発展の経験から、輸出指向戦略を導入した。

輸出指向戦略の実施過程において、中国企業の経営資源形成の新段階を映し出す「引進來」の特徴は3つほどあった。第1は、無限に供給される労働力を活用する輸出貿易の形式として、「三来一補」と呼ばれる原材料提供による加工、部品提供による組立、見本提供による製造に補償貿易を加えた加工・補償貿易が先に花を咲かせ、そして一般貿易へと拡大していくというステップアップが見られる。このなかで蓄積された技術は段階的に進化してきたことである。

第2は、外資優遇政策が国家の開発政策と並行して漸進的に行われてきたことである。地域軸では、深圳など経済特区によって象徴される点の段階(1978～1983年)、大連など東部沿海14都市の対外開放地域を中心に空間的拡大を進めた線の段階(1984～1989年)、そして「四沿戦略」⁴の始まりを境とする面の段階(1990～2000年)、「西部大開発」以降の4つのステージに分けられる。また、1980年代から主要都市に設置し始めた経済技術開発区と高新技术開発区(ハイテクゾーン)とでは、後者に入居する企業は高い技術力が求められるため、それなりに優遇度も高い。つまり技術含有量が

高いほど優遇されるという政策的設定である。

第3は、外資導入（IFDI：inward foreign direct investment）は、①合資、②合弁、③独資の3つからその基本をなしており、技術移転のメリットを受けやすい順位も①～③で並ぶものである。③については、支配権は丸ごと外資にあるため、中国企業にとって技術伝播のメリットを享受することは3つの中で一番難しい。ちなみに、中国のIFDIは初期において①が多かったのに対し、中国市場に慣れこむにつれ、③が増えるようになった。ただし、特定業界では政策の規制が敷かれているため、①のみに限定される場合もある。

(3)「走出去」（go overseas）による内外経営資源の融合（2002年以降）

「走出去」は、国内企業のOFDIを奨励し、世界レベルの企業とブランドの形成を促進することに戦略の目標を定め、現地法人設立、企業買収・合併（M&A）、利潤再投資、海外企業への資本参加を含めるものである（高橋、3頁）。

ところが、戦略の始動期では思わしい結果と結びつかなかった。2004年10月に国家発展委員会より「国境外投資プロジェクト確認・許可に関する暫定方法」が公表された。その政策的ポイントは、①海外投資に関する審査・許可制を確認・許可制に変更すること、②政府の役割は指導、サポートとサービスの提供のみに限定し、投資の意思決定はあくまでも企業のビジネス論理によるものと明文化したこと、③地方政府の審査権限をより強化すること、④外貨管理局による外貨管理の規制緩和などである。さらに、2009年には商務部と外貨管理局よりそれぞれ、「国境外投資管理方法」と「国内機構によるOFDI外貨管理に関する規定」を策定し、中国企業OFDIのさらなる便宜性や企業による投資意思決定権の貫徹をはかると同時に、OFDI活動と関連する外貨管理がよりいっそう緩和されるようになった（劉、任、肖、221頁）。

中国企業の経営資源獲得型OFDIは、2004年のレノボのIBMパソコン部門の買収で本格的に始まったと考えられる。M&Aを通じて海外企業から経営資源を獲得することはその際立った特徴であり、アメリカ、EU、日本がそのターゲット・ポイントである。

2. 経営資源獲得型OFDIの展開

(1) 「引進來」から「走出去」へ

「引進來」の目的は、主として①外貨不足の解決と、②立ち遅れている国内企業による技術獲得であり、その本質は「市場換技術」、つまり市場をもって技術と交換することである。この中で、中国市場を狙ったIFDIが増え、世界最大級のFDI導入国としての位置づけは続いた。結果的には、輸出エンジンの発動により潤沢な経常収支黒字体制をキープし、①の問題は根本的に解消された。②の技術獲得については、段階的な成果を上げたとともに、技術輸入貿易のためにも資金提供の役割を果たしている。

とはいえ、工業化の深化に伴って、「引進來」による技術獲得の限界も露呈してきた。①初期段階のIFDIは、廉価な労働と資源を利用した「三来一補」が中心であったため、技術的付加価値の低いものが多かった。②一般貿易が主流をなした段階では、外資導入による技術、特に高新技术の移転は期待されたとおりに進展しなかった。WTO加盟を間近に控えた段階から、IFDIの形態はそれまでの合弁から独資へとウエイトがシフトし、技術伝播の効果がより弱くなったためである。「走出去」への海外経営資源獲得の戦略的転換は、技術発展の法則および「引進來」の限界によるものであった。

グローバル競争に耐えうる企業は、それなりの体力を持たねばならない。企業の体力をなすものは、経営資源そのものである。また、経営資源を測る基準は、成長の潜在性を裏付ける縦軸の比較だけでなく、現状を映し出す横軸の比較も重要である。後発国の企業にとっては、いかにスピーディーに経営資源を獲得しその体力を強化しうるのが喫緊の課題となる。この意味において、OFDIを通じて経営資源を獲得するための流れは、「走出去」によって生み出されたものである。

(2) 新たなステージを迎えたOFDI

2002年以降、中国OFDIは急速な増加傾向にある。2005年に100億ドルを突破してから2008年に500億ドルに、そして2013年の1000億ドルと続いて、2015年に1500億ドル近くに、さらに2016年には2000億ドル間近の1961.49億ドルに達し、2002年の25.55億ドルとでは比較にならないほどのパフォーマンスを見せている。2014年となると、OFDI総額とIFDI総額は逆転し、⁵ 2016年ではこの差額は700億ドルにまで拡大し（表1と図1を参照）、純資本流出国としての位置づけは定着した。

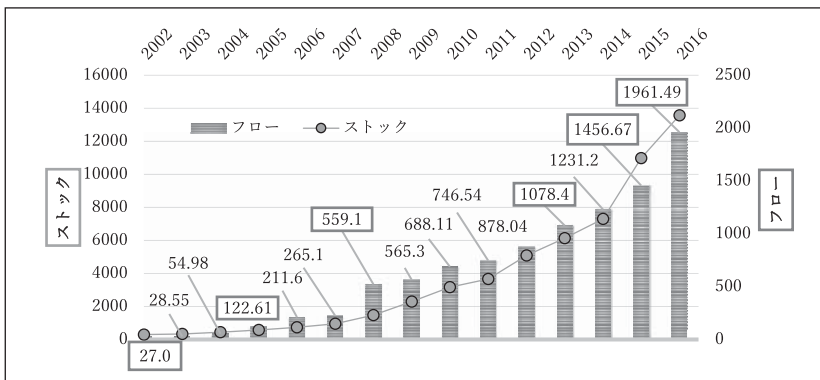
表1 2002～2016年の中国OFDIの推移

項目 年	フロー			ストック	
	金額 (億 ^{ドル})	世界ランキング	前年比 (%)	金額 (億 ^{ドル})	世界ランキング
2002	27.0	26	—	299.0	25
2003	28.5	21	5.6	332.0	25
2004	55.0	20	93.0	448.0	27
2005	122.6	17	122.9	572.0	24
2006	211.6	13	43.8	906.3	23
2007	265.1	17	25.3	1179.1	22
2008	559.1	12	110.9	1839.7	18
2009	565.3	5	1.1	2457.5	16
2010	688.1	5	8.5	3172.1	17
2011	746.5	6	8.5	4247.8	13
2012	878.0	3	17.6	5319.4	13
2013	1078.4	3	22.8	6604.8	11
2014	1231.2	3	14.2	8826.4	8
2015	1456.7	2	18.3	10978.6	8
2016	1961.5	2	34.7	13573.9	6

注) 1. 2002～2005年のデータは非金融類OFDIのみ、2006～2016年のデータは全業界のOFDI。
2. 2006年の前年比は非金融類OFDIのみ。

出所：商業部・中国国家統計局・外貨管理局（2017）『2016年中国対外直接投資公報』を
もとに作成。

図1 中国OFDIフローとストック総額の推移
(2002～2016年/単位：億ドル)



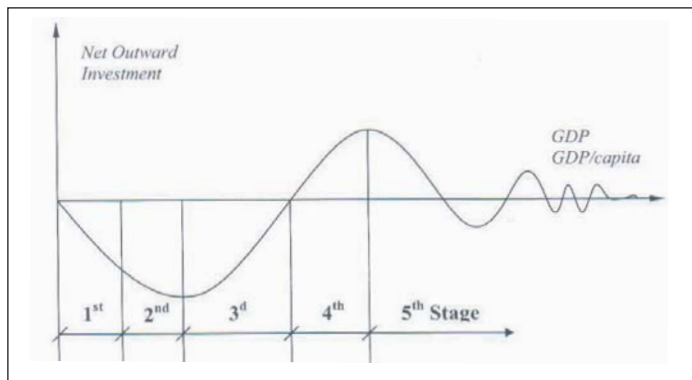
出所：商務部・国家統計局・国家外貨管理局『中国対外直接投資統計公報』（2016～2017）を
もとに作成。

一国のOFDIの発展段階をはかる理論的フレームワークとして、IDP（投資発展経路理論、Dunning and Narula, 1996）が用いられる。これによると、一国の企業優位と当該国の経済発展水準との間はある種の関係で結ばれるがゆえ、当該国への資本流入と当該国からの資本流出において段階的な特徴が生じてくる。具体的にいえば、経済成長と一人当たり平均GDP水準の向上に伴い、一国のOFDI残高（OFDIからIFDIを差し引いた差額）は周期サイクルの法則、つまり「U」パターン仮説という4つのステージに沿って変動する。そのうえ、Dunning and Narulaは1996年に第5ステージを加え入れた。この段階では、OFDI残高が「ゼロ」を軸に上下変動し、OFDIの経路と経済発展水準との相関関係がほやけてくるとしている（図2を参照）。

IDP理論が出されてからの40年間、これを中国のOFDIに適用した研究は多くなされてきた。WTO加盟までの研究では、「U」パターン仮説の有効性が立証されたものの、OFDIストックの変数が小さかったため理論との乖離が生じているとされた。⁶ その直後の2002～2011年の間、一人当たり平均GDPの年間成長率およびIFDI流入額の年間平均増加率とも10%台で動いており、OFDIの年間平均増加率はより高い水準の44.6%で急増した。同期間での関係指標の消長変化に焦点を当てた朱華の研究では、中国的要素を加え入れ、一人当たり平均GDPとその他の変数のステージ別の臨界点の調整を行った結果、中国のOFDIの水準は第3のステージにあることを立証した（朱華、88頁）。さらに、金哲敏は2017年の研究において、一人当たりGDP、IFDIと絡む中で、中国のOFDIは2015年の段階で第4ステージ入りしたと結論する（金、65～72頁）。

第4ステージの基本的ポイントは、①OFDIのストックがIFDIを超過すること、②OFDIの成長率がIFDIより高いこと、③その結果としてOFDIの純流出額はプラスになることとされている（図2を参照）。この意味において、中国OFDIの第4のステージ入りは、第5ステージに向けた高速発展期に突入したことを示している。また、経済発展との連関性に視点を据えれば、産業技術の高度化・ソフト化といった産業構造のステップアップと深く関わるがゆえ、OFDIをよりいっそう発展させることこそ、新しい時代の中国経済を切り開くための必然たる筋道である。

図2 The pattern of the Investment Development Path



出所：Dunning and Narula（1996）より引用。

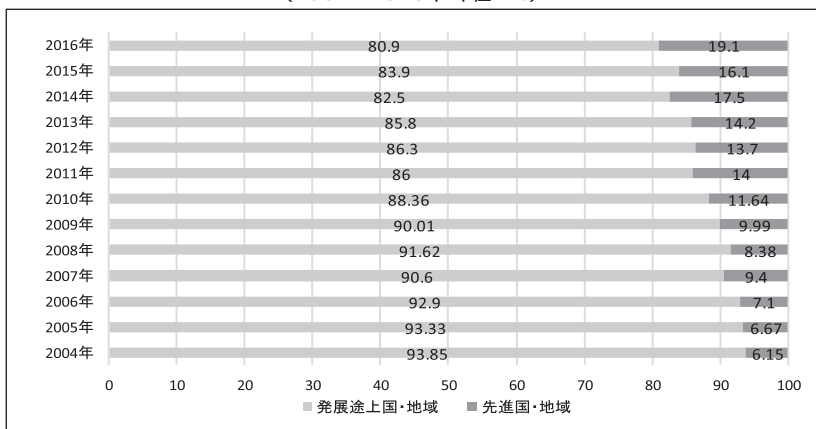
(3)経営資源獲得を狙ったOFDIの増加傾向

中国のOFDIが全般的に拡大する中で、経営資源を獲得するためのOFDI増加傾向は強まっている。先進国・地域向けOFDIの急増とそのシェアの拡大は2010年以降の際立った特徴の1つである。

この流れは、2004年のレノボのIBMパソコン部門の買収によって作り出された。しかし、この時点で発展途上国・地域向けOFDIストック総額が93.85%を占めるのに対し、先進国・地域向けは6.15%のみであった。その後、先進国・地域向けOFDIは、2008年の世界金融危機と2010年のヨーロッパ債務危機などを経験しながら徐々に増加し、2010年はようやく二桁の11.64%に達した。2011～2016年のシェアは、それぞれ14%、13.7%、14.2%、17.5%、16.1%、19.1%の順となり（図3を参照）、年平均伸び率では15.77%になる。先進国・地域向けOFDIの急増傾向を裏付けている。

2016年を例にすると、先進国・地域向けOFDI総額は368.4億ドルで前年比94%増に達する。その内訳は、EU向けが99.94億ドルで前年比82.4%増、アメリカ向けが169.81億ドルで前年比111.5%増、オーストラリア向けが41.87億ドルで前年比23.1%増、カナダ向けが28.71億ドルで前年比83.7%増、ニュージーランド向けが9.06億ドルで前年比160.3%増ということである。⁷ EU、アメリカ、オーストラリア向けOFDIは画期的な高値を更新しており、中国企業の多くが先進国・地域をOFDIのベスト・ターゲットにしていることは明らかである。

図3 中国対発展途上国・地域と先進国・地域別OFDIストック比率
(2004~2016年/単位：%)



出所：商業部・国家統計局・国家外貨管理局『中国対外直接投資統計公報』（2016~2017）をもとに作成。

中国企業の先進国・地域向けOFDIは、中国本土からダイレクト・アクセスするルートのほか、香港を中継地とするルートと、ケイマン諸島や英領ヴァージン諸島などタックス・ヘイブン地域を経由するルートという3つのルートがある。OFDIルートの多様化は2つ目の特徴として挙げられる。

中国OFDIの対象国・地域のなかで、香港はずっと圧倒的な優位で1位とランキングされている。『中国対外直接投資公報』によると、2016年の香港向けフロー額とシェアはそれぞれ1142.3億ドルと58.2%である。2015年の897.9億ドルと61.6%に比して3ポイント弱ダウンしたが、その絶対優位を動かせるものではない。香港を選択した理由は3つほどある。①血縁、地縁、文化の近似性を有する。②「逆方向投資」のメリットが受けられる。中継地経由で再度中国本国に投資された場合、これを中国では「外資」として取扱い、「外資」としての優遇政策を享受することが重要なポイントとなる。③香港を仲介して、中国以外の地域、特に制限の多い先進国・地域へ投資を行う場合より自由度と柔軟性を確保でき、投資先に受け入れられやすくなる（劉・任・肖、2015、222頁）。

また、同公報のランキングでは、アメリカ、ケイマン諸島、英領ヴァージン諸島、オーストラリアを2~5位にランキングしている。アメリカの2位入りは中国OFDIの傾向を示しており、3~4位のランキングは中国企業にとっ

てタックス・ヘイブン地域の魅力は依然として強く残っていることの象徴である。

なお、2016年度のOFDIストック総額では1位とランキングされるアメリカの6兆3838億ドルに次いで、香港が1兆5279億ドルで2位である。香港経由のOFDIは香港のOFDIと計上されるが、その中に中国企業の先進国・地域向けOFDIの多くが含まれることはいうまでもない。

Ⅲ. 中国企業の経営資源獲得型OFDIのパターン

中国企業のOFDIは発展途上国向けと先進国向けとでは戦略目標が違うため、それに対応する投資手法も異なっている。前者が発展途上国から発展途上国への直接投資として「競争戦略型OFDI」と呼ばれるのに対し、後者は発展途上国から先進国への直接投資として、戦略的経営資源を獲得することに主眼を据えているため「学習型OFDI」と呼ばれる。⁸

発展途上国から発展途上国への直接投資は主にグリーンフィールドの手法が用いられる。中国企業のASEAN、東ヨーロッパ向けOFDIがこれに該当するものであり、エレクトロニクス企業の康佳、TCLによる東南アジア、ロシアへの工場進出は典型的な事例である。これに対して、発展途上国から先進国への直接投資は主にM&A（合併・買収）方式が多用される。中国企業のアメリカ、EU、日本など先進国向けOFDIがこれに該当するものである。レノボのIBMパソコン部門買収や、中国の民営自動車メーカー・吉利によるボルボ買収はその代表的な事例である。

中国企業は大小を問わず、OFDIの動機は十分である。ただし、企業の規模によってはOFDIの動機と目標の定めるところは大きく違う。大企業はグローバル競争の主体として、企業自らの発展とグローバル化を同次元のものと意識し、積極的にOFDIを行うケースが多い。かりに大企業であっても後発性に由来する経営資源の不足という「先天不足」はある。こういった欠陥を補うため、市場と天然資源の獲得とともに、経営資源獲得をOFDIの上位目標に定めることになる。また、外資身分の獲得により母国での優遇政策を享受するためのOFDIや、タックス・ヘイブン国・地域の税金政策を利用するための戦略的OFDIも多くある。一方の中小企業では、過剰競争、市場飽和などで悪戦苦闘を強いられるあまり、過剰設備や既成技術を活用したOFDIのケースが多々みられる。大企業と違って、中小企業OFDIの多くが周辺国あるいは母国よりさらに開発度の低い国に目を据えており、先進国企

業がほとんどいかないところにも投資したりする。アフリカに中国の中小企業が多く集まるのは象徴的である。これら多層のかつ特徴的なOFDI方式は中国企業の後発性および体制移行・経済成長により生み出されており、グリーンフィールド型、テークオーバー型、R&D型、戦略提携型という4つのパターンに集約することができる（劉、2013）。

ところで、2004年を境目に、中国企業のOFDIにおいて経営資源獲得を目的にしたものが増え続けており、海外経営資源と内部経営資源の融合によってグローバル企業に成長しているレノボ、華為、海爾といった企業も多数ある。経営資源をねらった中国企業のOFDI手法を踏まえてみると、M&Aによる経営資源獲得、R&D拠点設置による戦略経営資源獲得、戦略提携による特定経営資源獲得という3つのパターンになる。

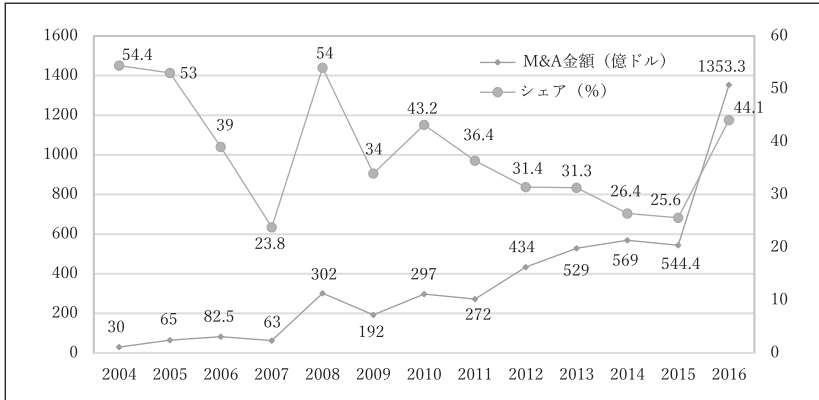
1. M&Aによる経営資源獲得型

2004年は中国企業による海外M&Aの幕開けの年である。レノボが12億5000万ドルを使ってIBMパソコン部門を買収するという画期的なM&Aで象徴される。それまでに、上海電気による日本の秋山電機買収などがあったが、いずれも小規模で単発のものであった。2004年から中国企業の海外M&Aは大型化、グローバル標準化に向うとともに、OFDIの主要なパターンをなしている。

図4が示すように、2004～2016年の間、M&AのOFDIに占めるシェアは平均して38.2%の高い水準で推移している。フロー・ベースのM&Aでは、2007～2011年での1年ごとの減少および2015年の周期サイクル的な要素を除けば、2006年は前年比39%増の82億ドル、2008年は同379.4%増の302億ドル、2012年は同59.6%増の434.0億ドル、そして2013年は同21.9%増の529.0億ドル、2014年は同7.6%増の569.0億ドルというように、急速な増加傾向が顕れた。さらに2016年には前年比148.6%増の1353.3億ドルに達する。

『中国対外直接投資統計公報』によると、2015年において、中国企業の海外M&Aの上位10カ国・地域は、アメリカ、ケイマン諸島、イタリア、香港、オーストラリア、オランダ、イスラエル、バミューダ諸島、カザフスタン、英国と並んでおり、2016年の同ランキングにはアメリカ、香港、ケイマン諸島、ブラジル、ドイツ、フィンランド、英領ヴァージン諸島、オーストラリア、フランス、英国となっている。⁹ OFDIの中継地としての香港およびタックス・ヘイブン地域、カザフスタンとブラジルの特定プロジェクトを除けば、先進国に集中していることが明らかである。2016年にはこの傾向性はさらに強まっているといつてよい。

図4 2004～2016年における中国の海外M&A推移



出所：商業部・中国国家统计局・外貨管理局（2017）『2016年中国对外直接投資公報』をもとに作成。

表2 中国海外M&Aの件数・金額・比率

業種	2014年			2015年			2016年		
	件数	金額 (億 ^{ドル})	シェア (%)	件数	金額 (億 ^{ドル})	シェア (%)	件数	金額 (億 ^{ドル})	シェア (%)
製造業	167	118.8	20.88	131	137.2	25.20	200	301.1	22.3
情報通信産業	36	35.7	6.27	58	84.1	15.45	109	264.1	19.5
金融業	10	20.8	3.65	18	66.1	12.14	13	97.7	7.2
鉱業	40	179.1	31.47	24	53.2	9.77	29	75.0	5.5
文化、スポーツ、娯楽	11	1.0	0.18	21	32.3	5.93	22	44.1	3.3
リース・ビジネスサービス	58	25.3	4.45	77	31.3	5.75	77	95.3	7.0
ホテル・レストラン	12	8.0	1.41	11	27.1	4.98	15	54.7	4.0
御売・小売	117	15.1	2.65	81	26.6	4.89	82	28.8	2.1
不動産	16	8.6	1.51	21	20.7	3.80	59	92.7	6.8
科学研究・技術サービス ・地質調査	26	5.8	1.02	43	17.6	3.23	53	24.5	1.8
交通運送・倉庫・郵政	16	17.7	3.11	11	16.1	2.96	21	137.9	10.2
建設業	7	0.6	0.11	9	11.2	2.06	7	0.8	0.1
水利・環境及び公共施設管理業	×	×	×	4	8.8	1.62	8	3.3	0.2
衛生と社会サービス	3	0.2	0.04	10	4.3	0.79	4	8.1	0.6
電力、ガス、水供給	18	93.1	16.36	5	3.8	0.70	17	112.1	8.3
農・林・牧・漁業	43	35.6	6.26	37	2.6	0.48	33	6.7	0.5
対個人・その他のサービス	13	3.6	0.63	12	1.2	0.22	6	2.1	0.2
教育	2	0.1	0.02	6	0.2	0.04	10	4.7	0.3

出所：商業部・中国国家统计局・外貨管理局『中国对外直接投資公報』（2014～2016年）をもとに作成。

また、資源・エネルギーからなる鉱業は、中国企業の海外M&Aの主要業種であり、2013年では中国の海外M&A総額の64.7%を占めていた。しかし、鉱業のシェアは、その後の2014～2016年の間に、31.47%、9.77%、そして5.5%へと急降下し続けた。その代わりに、製造業が20.88%、25.20%、22.3%の割合で増加し、情報通信産業が6.27%から15.45%、さらに19.5%へと急増している。製造業と情報通信業を合わせると、2006年のシェアは41.8%で、金額は565.2億ドルとなる。こうした移り変わりは、中国企業の海外M&Aの主要ターゲット業種が製造業、情報通信業に取って代わっていることを裏付けている。

なお、アメリカ向けM&Aの内訳をみると、2016年のM&Aはのべ164件、354億ドルで、件数と金額とも中国企業の海外M&Aの1位を占めている。製造業、交通運送・倉庫、情報通信産業が上位3業種とランキングされ、不動産、文化・娯楽業がその後に続く。その中には、海南航空集団所属の天津物流投資管理有限公司によるイングラムマイクロ・インターナショナル（Ingram Micro International）の買収（60.1億ドル）、ハイアールによるGE家電部門の買収（55.8億ドル）、万達集団によるレジェンダリー・ピクチャーズ（Legendary Pictures）の買収（28億ドル）、艾派克集団によるレックスマーク・インターナショナル（LXK）の買収（27億ドル）といった大型M&Aプロジェクトが含まれている。

M&Aの実施主体では、国資企業が依然として活発なパフォーマンスを見せているが、一方の民間企業もそのシェアを増やし続け、M&Aを実施する主体の一翼をなしている。レノボ、吉利集団、美的集団、三一重工、万向集団、万達集団などがその代表である。

2. R&D拠点設置による戦略経営資源獲得型

(1) R&D拠点設置の3つのタイプ

海外R&D拠点を形成するルートは、概ね①既成R&D資源の活用、②新規R&D拠点の立ち上げによるR&D活動の展開という2つである。しかし、①と②はあくまでも企業の海外R&D拠点を形成する本源的なタイプである。グローバル経営活動の段階的進化とともに、①あるいは②から両者の相互補完を図ることによりR&D活動を拡大する企業は多々ある。したがって、①と②に加えて、③既成R&D資源と新規R&D拠点のミックスという3つのタイプになる。③の機能的特徴は、源泉的なタイプとしての①と②からなり、

両者の結合によって相乗効果を引き出すことが基本的なポイントである。

OFDIが拡大するとともに、R&D拠点を設置する中国企業は増えており、上記の①～③を通して、戦略的経営資源を獲得する企業行動が定着するようになってきた。このことは、グローバルR&D活動の経験則が中国の企業にも当てはまることを裏付けている。

まず、①の「既成R&D資源の活用」というのは、M&Aで取得した事業のR&D拠点あるいはM&Aで得られた特定のR&D拠点およびこれらの付帯資源の活用を指している。中国企業の中で、レノボによるIBMパソコン部門に関わるR&D拠点の活用、吉利集団によるボルボと関連するR&D拠点の活用などこれに該当する事例が多い。既成R&D資源の活用は、その本来の役目や目的のほかに、海外R&Dから得られた戦略経営資源を社内の他部門へ移転・活用することと、既成の経営資源との融合を図ることが求められる。しかし、企業戦略に応じて海外の特定R&D拠点のみを買収・活用するケースは、中国の海外M&Aのなかでなおまだらな段階にある。

つぎに、上記の①に対して、②の「新規R&D拠点の立ち上げによるR&D活動の展開」というのは、グリーンフィールドあるいはジョイントベンチャーによるR&D拠点の立ち上げおよび関係活動の展開で概念付けられる。このようなR&D手法は、先進国企業が戦略的経営資源、特にローカル・コンテキストに根付いた暗黙知を獲得するために多用する。たとえば、資生堂は香水製造のナレッジを獲得する目的でフランスにR&D型企業を設置しており、また漢方を化粧品に生かすために中国中医薬科学院とのジョイントで北京研究所を立ち上げている。発展途上国のOFDIでシリコンバレーを中心にR&D拠点を設置する企業は珍しくないが、その殆どが単発のものである。戦略的経営資源の獲得を狙ってR&D拠点をグローバル・ネット化する発展途上国企業に至ってはなおさら少ない。華為（ファーウェイ）はこのような企業である。

さらに、上記③の「既成と新規のミックス」のポイントは、①と②の結合によって相互補完的な相乗効果を引き出すことである以上、①と②の何れかで片方の不足や欠陥を補うことは重要である。先進国企業の多くは、M&Aを通して買収した企業のR&D拠点の整理・統合および進出先国・地域でのR&D拠点の新規設置で③を活用し、グローバル・R&Dネットワークの機能を強化している。中国企業の場合は、まだ①と②の何れかの段階を脱しているわけではないが、大型M&Aと伴って、買収した企業のR&D拠点を活用す

るとともに、戦略的経営資源を獲得するための新規R&D拠点設置が増えて
いる。レノボはその代表例であるといえ、ファーウェイはその逆の代表で
ある。

(2)ファーウェイのグローバル・R&Dネットワーク

ファーウェイは1987年に深圳で創設され、通信機器や設備の開発・生産に
特化した企業である。独自技術の有無は企業発展を左右する最大のポイント
であるため、「技術立社」を社是に、1996年から北京と上海、南京、西安、
成都、杭州、武漢などの主要都市にR&Dセンターを設立し、国内のR&Dネ
ットワークを構築する。

そのうえで、1999年からアメリカのダラスとインドのバンガロールを手始
めに、グローバル・R&Dネットワークの構築に取り組んできた。2000年に
スウェーデンのストックホルムとロシアのモスクワに、2001年にシカゴ、シ
リコンバレー、サンディエゴ、ニュージャージーというアメリカの4地域
に、2003年にフランスのパリに、2005年に日本の東京に、2008年にイタリ
アのミラノに、2009年にトルコに、2010年にカナダのオタワに、2014年に
ドイツのミュンヘンに、それぞれR&D拠点を設置した。このようにネット
ワーク化された海外R&D拠点は国や地域の特性によって各自の役目が付与
される。たとえば、アメリカではIC技術や第3世代移動通信のCDMA分野で
最先端の技術を保有するため、これらの分野のR&Dを中心に役割が与えら
れている。同じような理由から、スウェーデンとフランスでは移動通信技術
が特化され、ロシアでは数学や宇宙通信技術に焦点が当てられ、インドはグ
ローバルソフトウェアの開発センターとして活用されている。

ファーウェイは、世界各地に設置するR&D拠点より提供された技術およ
びこれらの技術融合によって生み出された新たな技術をベースに、世界中に
製品を提供するだけでなく、国家レベルのプロジェクトを多く引き受けて
いる。2005年にその海外売上高のシェアは59%を占め、2008年にこのシェ
アを75%に高めさせ、2012年に通信関連機器のシェアはエリクソンを凌いで
世界1位に躍進するなど、中国の代表的なグローバル企業として知られる
ようになった。また、「技術立社」の成功を象徴するように、ファーウェイ
は国際特許申請件数において2014年から連続して世界1位をキープしており、¹⁰「R&D型企業」と呼ばれるに相応しい実績を残した。

3. 戦略提携による特定経営資源獲得型

戦略提携 (strategic alliances) とは、パートナー同士が互いに競争優位を築くために互いのリソースや能力などを共有し継続的に協調関係に入ることの意味する (浅川、2003、217頁)。

広義のアライアンスがM&Aやジョイントベンチャーを含めるのに対し、狭義のアライアンスは、資本関係ではなく高度に戦略的観点による契約関係に基づくものとして、戦略的意図が重視される。この考え方によれば、戦略提携はある特定の目的に向かって結んだ協調関係であると理解される。場合によっては、ある特定な製品や技術・ブランドなどで協力するが、他のイシューで競争するということもある。スペックマン (Speckman) らは、戦略提携の目的を、新たなマーケットの開発、新たな地域への参入、リスクの共有化、生産ラインのギャップを埋める、規模の経済の活用、研究開発コストの共有、学習など10項目にまとめている。¹¹

中国企業、特に家電系企業はこの戦略提携の手法を多用しており、TCL、ハイアールが代表である。M&Aやジョイントベンチャーなどによるパートナー間の組織単位でのトータルなコミットメントではなく、ある特定分野の戦略的目的を達成するためのものが主流である。たとえばブランドや技術・流通ルートの獲得、ローカル・マーケット適応のための製品開発など、中国企業の海外パートナーとの戦略提携は、海外ブランド・技術の獲得と海外既存市場へのアクセスに主眼を据える。

ハイアールは、自らの企業戦略の目標を3つの3分の1、つまり国内生産・国内販売3分の1、国内生産・海外販売3分の1、海外生産・海外販売3分の1に定め、グローバル的思考、ローカルの行動をモットーにしている。「家電王国」と呼ばれる日本市場への進出を果たすために、2002年に当時の三洋電機株式会社と戦略パートナーシップ契約を結び、細分化された日本市場のニーズを反映する製品の開発に成功した。そして、ハイアールは三洋が倒産した後にその家電生産部門やその流通ルートを引き継いでおり、日本市場で家電製品を提供する数少ない外国メーカーの代表となっている。¹²

上記Ⅲの1で取り上げたM&Aに比べれば、戦略提携による特定経営資源獲得型は最初からある特定の経営資源獲得を狙っており、資本関係より戦略意図を重んじることで特徴づけられる。

IV. 中国企業の経営資源獲得型OFDIの内在的論理

先進国をメイン・ターゲットにした海外経営資源の獲得は、中国OFDIの際立った特徴である。これを解明する論理として、経営資源獲得と繋がる後発性という一般的な要素だけではなく、国内市場の拡大、国家主導という中国の内在的な要素も極めて重要である。

1. 「後発性の利点」と政府の強い「自己意識と緊張」

既成の技術などを利用して先進国とのギャップを埋めることは、工業化の段階において後発国のキャッチアップを図るための近道であり、遅れるほどその効果が大きいとされる。

ガーシェンクロンは、これを「後発性の利点 (advantage of backwardness)」にまとめ、先進国と後進国の発展格差が大きければ大きいほど、また、その格差を認識したうえで発展しようとする後進国の自己意識と緊張が強ければ強いほど、「後発性の利点」が効果を上げると強調した(安忠栄、7頁)。このことは、「キャッチアップ・モデル」と呼ばれる戦後の日本、そして韓国、台湾、香港、シンガポールなどアジアNIEsの経済発展の経路によって裏付けられている。

たとえば、技術に凝縮した時間とコストについていうと、技術の自主開発に対して既成技術の活用を用いるコストの方がはるかに安く所要時間も短い。中国はこのことを強く意識し、「改革・開放」路線を敷いた直後の1978年から「引進來」を実施し、2002年の「走出去」戦略によってOFDIに経営資源獲得のメインルートをしフトした。この意味において、経営資源獲得型OFDIは、「後発性の利点」で代表されるキャッチアップという一般的な論理と中国の強い「自己意識と緊張」という中国内在的な論理によって成り立ったものであるといえる(本論のⅡを参照)。

表3が示す通り、OFDIのタイプは直接投資の動機により天然資源確保型、低賃金指向型、貿易摩擦回避型、市場密着型、サポートシステム整備型、グローバルネットワーク構築型という6つに分けて説明されている。この6タイプ説はダニングが1993年の論文で提起したことで一般的な概念として定着したものである。これと引き換えに、著者は「経営資源獲得型」を加え入れた7タイプでOFDIのタイプを説明している(桑名・宮下、第11章を参照)。その理由は、まず6タイプ説が先進国のOFDIに拘るあまり、発展

途上国のOFDIが目標から外されたことである。さらに、その一方で2002年から発展途上国としての中国から先進国へのOFDIが急速に増加しており、その上位目標を経営資源獲得に定めていることである。

ファウウェイのR&D拠点設置による戦略経営資源獲得型OFDIや戦略提携による特定経営資源獲得型OFDIは当然のことながら、M&Aによる戦略経営資源獲得型OFDIに至っては、かりに経営資源獲得を含めた上位目標が複数以上であったとしても結果的に経営資源の獲得およびその整合・活用によってこそ達成されうるために、経営資源獲得型OFDIの範疇を逸脱するものではない。

ガーシェンクロンのとなえる「後発性の利点」と「引進來」「走出去」などによって象徴される中国政府の強い「自己意識と緊張」が、中国企業の経営資源獲得型OFDIに繋がったことは否めない。

表3 海外直接投資の6つのタイプ

(1) 天然資源確保型	単なる輸入より安定的かつ合理的な価格を確保しうる確率が高い理由による、昔ながらの直接投資である
(2) 低賃金指向型	海外立地と国内立地との賃金格差が主な理由。労働集約的生産活動では低賃金のメリットを活かせない理由はない
(3) 貿易摩擦回避型	輸入国の輸入制限的通商政策やそれを生み出すような環境により促成された直接投資である
(4) 市場密着型	販売市場に生産拠点を同時に設けることは、市場のニーズを製品に反映させるうえで大きな意味を持つ
(5) サポートシステム整備型	製品の輸出では、優れた製品を適正価格で提供するだけでなく、販売のためのサポートシステムを整備する必要も
(6) グローバルネットワーク構築型	商社や金融機関にとってグローバルネットワークを構築することが特に重要な意味を持つ

出所：Dunning（1993）。伊藤元重（2007）をもとに作成。

2. バックランドとしての「世界の市場」

経済成長に伴って、中国は「世界の工場」となり、さらに「世界の市場」と呼ばれるように成長してきた。急速に拡大する中国市場は、経営資源獲得型OFDIを行う企業のバックランドとして、アクセス済みの経営資源を整合・活用するためのキャパシティーをもたらした。このキャパシティーは、後発国企業にとって経営資源獲得型OFDIの成否にかかっているのに対し、先進国企業の場合は総合的な優位を前提にOFDI活動を展開しているために

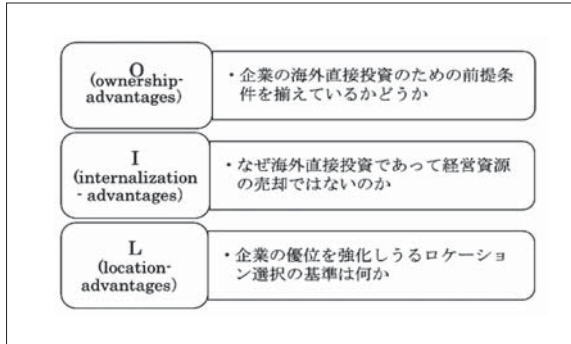
カントリー・キャパシティーの意味は異なってくる。

(1)先進国企業OFDIの論理

バーノン (Vernon, R) は、1960年代までの米国企業の海外展開過程を軸に、企業OFDIの理由とOFDIに至るまでのプロセスを説明した。これによると、米国企業の生産活動のサイクルは、まず、①新製品の国内開発、国内生産、国内市場への導入から始まり、先発者利益を享受する。そして、②規模の経済を獲得するために大量生産を行う。やがて模倣品が出回り国内市場が成熟する。これに伴って、③製品の輸出が行われる。しかし輸出先国市場での競争がし烈化し、輸出が思うようにいなくなると、④コストダウンを狙った現地生産に踏み切る。⑤生産活動の拠点は先進国を一回りしてから発展途上国へと移っていく。ここでは、発展途上国が輸出国となり、米国は輸出国から輸入国へと転じる。このように、導入期、成長期、成熟期、衰退期という製品のライフサイクル (product life cycle) の流れに沿って、ある新製品が先進国で開発・生産されてから発展途上国に生産が移るまでの貿易と直接投資の動的な変化を説明することができる。このOFDI論理の構築は、プロダクトサイクル (product cycle) 理論と呼ばれている (Vernon, R, 1966)。

また、企業の海外展開の必要条件を巡る論議の中で、ダニングのOLIパラダイムは、企業の海外展開、特に海外直接投資を説明する包括的フレームワークとして、よく知られる。この理論は、持続可能な所有の優位 (O-advantages)、つまり現地企業に対抗しうる有形・無形の資産をどの程度持つかを前提にしている。所有の優位なくしては海外で不利な条件を克服できないという意味においては、伝統的な所有優位の考え方と一致する。しかし、所有の優位だけでは直ちに対外直接投資とは繋がらない。所有の優位が確認されるならば、それらを海外企業に売却するのではなく、自らが使用することによりその優位を強化しうると企業が判断するのは如何なる場合か (内部化優位: I-advantages)、さらに海外の何処に進出すれば、所有の優位、内部化優位を最大限に活かせるか (ロケーション優位: L-advantages)、という3つの優位を同時に持たなければ、対外直接投資は行われぬものとした (図5を参照)。

図5 ダイニングのOLIパラダイム



出所：Dunning（1993）をもとに作成。

(2)後発国の経営資源獲得型OFDIの論理

グローバル化とボーダレス化の同時進行により、上記Ⅳの2の(1)で取り上げた論理の限界は明らかになった。まず、新製品の世界範囲での同時販売、複数国を跨ぐ製品の共同開発といったように、製品のライフサイクルが短縮化し、段階のフラット化現象さえ生じている。また、対外直接投資の優先順序が先進国から新興国へ入れ替わることなどプロダクトサイクル理論で提起された段階的順次展開が常識から非常識となっている。なお、所有の優位を前提とした企業の海外直接投資を強調するあまり、新しい所有の優位を獲得する動機付けが見当たらない。それゆえ、本国・自社の所有優位を前提としない経営資源獲得型海外直接投資や、海外拠点をベースに競争優位を構築するための海外直接投資については十分な示唆を得なかった。

これらの課題に焦点を合わせ、1990年代中期以降、韓国、中国など後発国企業が世界最先端のイノベーション・クラスターに拠点を置くことによりそこからのナレッジ・技術を獲得・吸収する、という経営資源獲得型海外進出に関する研究が行われている。こうした研究に共通する論理として、所有の優位を前提とせず、優位がないからこそ海外進出を通じて優位を獲得することが挙げられる。

マシューズ（Mathews）は、OLIパラダイムの限界、特にその動的視覚の欠如に着目し、それらを補足する意味においてLLL（linkage-leverage-learning）理論を構築した。内部の既成優位ではなく、外部とのリンケージ、テコ、学習を通じて新しい競争優位を獲得することができるとし、外部から戦略的経

営資源の獲得こそが後発国企業の国際化の目標であると主張する (Mathews、2006)。もしOLIパラダイムが先進国多国籍企業のある時点での静態的現象を捉え、内部資源をベースに多国籍企業のOFDIに視覚を据えるものといえ、LLLはキャッチアップ型OFDIに焦点を当て、外部資源を中心に後発国企業OFDIを分析する理論的フレームワークであるといつてよい。先進国と後発国、内部資源と外部資源、生態と動態といった意味では、LLL理論がOLIパラダイムとは相互補完的關係にある。

(3) 中国市場の成長性と海外経営資源活用の可能性

しかし、所有の優位を前提とせず、優位がないからこそ海外進出を通じて優位を獲得するという論理が成り立つからと言って、後発国の経営資源獲得型OFDIが必ず成功するとは限らない。その失敗事例の多くは皮肉にも「優位のない」ことに由来している。リスクが大きく、経営資源の整合過程が長いというのは、経営資源獲得型OFDIの大きな特徴である。

中国企業による経営資源獲得型OFDIの流れは、中国市場の急成長の中で形成されている。このような中国市場は海外経営資源を活用する広々としたバックランドを提供しており、リンケージ済みの経営資源の整合およびその組織編制のためにクッション的な役割を持たせている。

一般的に言う、経営資源はそのリンケージから活用できるまでに、タイムラグがあり、その長さは企業によって異なる。たとえば、レノボは2014年にIBMパソコン部門を買収した後、中国国内市場を安定化させるために「レノボ中国」と「レノボ国際」に分けて経営活動を行うと同時に、北京、アメリカ、日本という3つのR&D拠点をレノボ集団本部の統一した管轄下に置き、リンケージ済みの経営資源を最大限に生かしてきた。M&Aの翌年の2005年など何回か経営資源の整合と組織編制のための試練にさらされたが、中国国内PC業務の安定的成長によりこれらの難関を乗り切ったのである。

また、ファーウェイのR&D拠点構築型OFDIは国内からグローバルへとネットワーク化した経路の代わりに、海外拠点で開発した技術の活用はグローバルから中国へ、そしてグローバルへという経路に沿って行われている。R&D拠点構築型OFDIのバックランドとして、中国市場の成長なしでは語れるものではない。「世界の市場」と呼ばれる中国市場のキャパシティーは、経営資源獲得型OFDIを多く生み出し、しかもその成功の可能性を高めさせたのである。

V. むすびに代えて

小論では、経営資源獲得型OFDIを中心に中国企業OFDIのパターンと内在的論理を探ってきた。ここでは、Ⅱ～Ⅳの順で各章の要点をピックアップしながら経営資源獲得型OFDIの概念を引き出すまでのプロセスとコンテンツ、そして経営資源獲得型OFDIのパターンおよびその内在的論理をまとめることでもって、むすびの代わりにしたい。

第1に、中国企業の経営資源のソースは、産業技術を中心にしてみると、その形成ルートは、(1)「自力更生」による内部蓄積、(2)「引進來」による外国経営資源獲得、(3)「走出去」による内外経営資源の融合という3つの段階に分けられる。(3)の段階は、「引進來」から「走出去」への戦略的転換から始まったが、中国企業OFDIが急速に拡大するとともに、先進国向けOFDIがより強い増加傾向を示していることで象徴される。これら先進国・地域向け非金融分野のOFDIは「経営資源獲得型OFDI」として(3)の段階での中国企業の経営資源の主な形成ソースにもなったといえる。

第2に、中国企業の経営資源獲得型OFDIパターンは、主として(1)M&Aによる経営資源獲得型、(2)R&D拠点設置による戦略経営資源獲得型、(3)戦略提携による特定経営資源獲得型からなる。上記の(1)が中国企業の経営資源獲得型OFDIの中心を形成されている。さらに、(2)では、①既存R&D資源の活用、②新規R&D拠点の立ち上げに加え、①と②の結合体として、③既成と新規のミックスというように細分化できる。これらの中で、ファーウェイのグローバル・R&Dネットワーク構築は代表的な成功事例である。

第3に、中国企業の経営資源獲得型OFDIを多く生み出す背景には中国的要素、つまり中国ならではの内在的論理が存在する。こうした視点から、ガーシェンクロンの言う「後発性の利点」と政府の強い「自己意識と緊張」の結合による推進が経営資源獲得型OFDIを成り立たせているとするならば、経済発展を伴った国内市場の拡大はリスクの高い経営資源獲得型OFDIをサポートする後背地としてその成功のキャパシティーを高めさせたということになる。

上記の第1から第3までは、それぞれ本論のⅡ～Ⅳに関する各論の結論であると同時に、その中の第3が経営資源型OFDIの成因を論理的にまとめたという意味において全体の結論として捉えても差し支えはない。

また、本研究は経営資源獲得型OFDIを取り上げているが、海外経営資源

とのリンケージ、社内への移転、既成経営資源との融合といった企業内部の取り組みに関する検証は少ない。字数の制限とはいえ、残念でならない。なお、海外経営資源獲得との関連においては、技術導入と自主研究の結合型 R&D が中国で多用されており、ビジネスとして成果を上げたものも多くある。たとえば「新幹線」といわれる高速鉄道技術はその代表である。これらの何れを取っても大がかりな研究課題となるが、今後の研究にゆだねることにする。

(注)

- 1 江沢民総書記は1997年12月に開催された「全国外資工作会議」において初めて「走出去」という表現を使い、有力企業は積極的に海外に出て行くべきだと述べた。その後、2000年10月の「10次5カ年計画策定に関する中共中央決議」において「走出去」を国家戦略として位置付け、2001年3月の「第10次5カ年計画綱要」（2001年～2005年）のなかでこれを国家戦略として明確に定めた。
- 2 IMF『国際貿易』N. Lardy, 1994. 呉敬璉（2007.3）より引用・再算出。
- 3 一般的には財政赤字と経常収支赤字の同時進行を指すもの。1974年の中国の国家財政赤字は100億ドルの大打に達し、1978、1979年には2年連続200億ドルを記録した。
- 4 「四沿戦略」とは、①沿海：渤海湾から北部湾までの東部沿海全域を重点的に発展させること、②「沿江」＝揚子江沿い：上海浦東の開発を龍の頭とし、重慶下流の揚子江流域の全面的開発・開放を重点的に推し進め、これによって東西を貫き、南北に波及させること、③「沿辺」＝辺境沿い：新疆、内モンゴル、黒竜江の辺境地域と雲南や広西の辺境地域を重点的に発展させ、独立国家共同体各国との経済・貿易交流の強化、南アジアおよび東南アジアへの貿易通路の開通を図ること、④「沿路」＝鉄路沿い：ユーラシア・ランド・ブリッジを繋ぐ中国国境内の東部港湾から新疆アルタイ山脈までの鉄道沿線地域である。
- 5 『中国統計年鑑』（2017）によると、2013～2016年のIFDIフロー額は、それぞれ1187.21億ドル、1197.05億ドル、1262.67億ドル、1260.01億ドルである。
- 6 中国人研究者高敏雪・李穎俊が46か国のサンプルをベースに行ったパネル・データ回帰では、各ステージの臨界点と対応しうるGDP数値を抽出し、1984～2001年の中国一人当たり平均GDPとOFDIストックを対象にした2次回帰モデ

ルを構築・計算した。その結果、中国FDIの発展経路は「U」パターン仮説に合致するものの、OFDIストックの変数とリンクしてみたところ、中国OFDIの立ち遅れが明らかで、論理的に第3段階に入ったはずの中国OFDIが実際には第2段階に留まっていると結論。これよりやや早い時期の研究として、劉紅忠の結論もほぼ同じような傾向を示すものであった（劉、2013）。

- 7 商務部・国家統計局・国家外貨管理局（2017.10）『2016年度中国対外直接投資統計広報』中国商務部HP
「<http://images.mofcom.gov.cn/fec/201711/20171114083528539.pdf>」。
- 8 洗国明・楊銳、1998
- 9 資料は『中国対外直接投資公報』2015年と同2016年によるもので、いずれも金額ベース。
- 10 関係資料は金哲敏（2017）「中国の対外直接投資経路と戦略指向」181頁の図表より引用。
- 11 Sepckman, et, [1997] . 浅川（2013）223頁より引用。
- 12 主要参考資料：王莉・林漢川（2010）『中国企業国際化戦略研究』中国经济出版社、219頁。

参考文献

- 浅川和宏（2003）『グローバル経営入門』日本経済新聞社。
- 安忠栄（2000）『現代東アジア経済論』岩波書店。
- 伊丹敬之、加護野忠男（2005）『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社。
- 伊藤元重（2007）『ゼミナール国際経済入門』日本経済新聞出版社。
- 苑志佳（2007）「中国企業の海外進出と国際経営」『中国経営管理研究』中国経営管理学会、2007年5月第6号。
- 金哲敏（2017）「中国の対外直接投資の経路と戦略指向」『2017年度桜美林大 学博士論文』桜美林図書館。
- 桑名義晴・宮下幸一編著（2016）『テキスト現代経営入門』中央経済社。
- 呉敬璉著・青木正彦監訳・日野昌子訳（2007）『現代中国の経済改革』NTT 出版株式会社。
- 高橋五郎編（2008）『海外進出する中国経済』日本評論社。
- 劉敬文（2013）「中国企業の国際化に関する三つの視角」『桜美林大学産業研究所年

報』第31号。

劉敬文・任雲・肖巖華（2015）『現代中国經濟』朝日出版社。

Dunning, J. H. (1993) , *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Wokingham, England : Addison – Wesley.

Mathews, J. A. , Drangon Multinationals (2006) , *New Players In 21st Globalization*. Asia Pacific Jounal of Management, Vol. 23,

Vernon, R. (1971) , *Sovereignty at Bay ; The Multinational Spread of U. S. Enterprise*, New York : Basic Books. (霍見芳浩訳『多国籍企業の新展開』ダイヤモンド社)

朱華（2012）『中国对外直接投資の發展路徑及其決定因素研究』中国社会科学出版社。

王莉・林漢川（2010）『中国企業国際化戰略研究－基于後發型企業国際化的視覚』中国經濟出版社。

商務部・国家統計局・国家外貨管理局（2017）『2016年度中国对外直接投資統計広報』中国商務部HPより。

商務部・国家統計局・国家外貨管理局（2016）『2015年度中国对外直接投資統計広報』中国統計出版社。

中国国家統計局『中国統計年鑑』各年度。

中华人民共和国商務部 (<http://www.mofcom.gov.cn/>)

中国国家外匯管理局各 (http://www.safe.gov.cn/model_safe/index.html)