

# アジア企業のグローバル化 —アジア企業国際化の論理

丹野 勲

はじめに

著者は、「アジア太平洋諸国の企業経営に関する国際比較研究」プロジェクトの一環としてアジア企業のグローバル化に関する理論的・実証的研究を続けてきた。

近年、注目すべきことは、アジアNIEs、ASEAN、中国といったアジア諸国が、直接投資の受け入れ国ではなく、直接投資の送り出し国として台頭してきているという点である。これらアジア諸国の直接投資は、アジア域内での相互間の投資活動が多いという特徴がある。また投資件数、金額とも少ないが、アジア諸国企業の日本、米国、欧州といった先進諸国への直接投資をも拡大している。その意味で、アジア企業はグローバル化が急速に進展しているのである。

図表1は、アジアの域内での直接投資の投資国と受け入れ国のマトリックスである。

東アジア地域（シンガポールを除くアジアNIEs、ASEAN、中国）の直接投資受け入れ総額に占める東アジア地域の割合は、五八・六％（二六六億ドル）であり、日本、米国、欧州といった先進諸国の割合（三〇・六％、一三九億ドル）に比較しても高くなっている。アジアNIEs諸国のASEAN・中国・ベトナムへの投資、およびASEAN諸国の域内の相互投資や中国・ベトナムへの投資が拡大している。このように、アジア地域諸国間での投資交流が拡大しているのである。

本稿は、アジア諸国の直接投資の担い手として極めて注目されているアジアの多国籍企業の直接投資の論理に

図表1 アジアの域内直接投資マトリクス(93年)

(単位:100万ドル、%)

受入国・ 投資 国・地域	アジア									中国	東アジア (*)	ベトナム	インド
	アジア NIES	韓国	台湾	香港	ASEAN	タイ	マレーシア	フィリピン	インドネシア				
アジアNIES	298.3	86.2	207.3	4.9	3,956.6	599.9	626.2	93.4	2,637.1	21,277.2	25,532.1	1,426.5	63.6
韓国	1.3	—	1.3		777.2	31.8	43.2	40.9	661.4	373.8	1,152.2	371.2	9.6
台湾	2.1	2.1	—		674.6	210.4	347.4	5.4	131.4	3,138.6	3,835.3	403.6	3.3
香港	218.5	75.0	143.6	—	553.1	124.5	36.4	8.1	384.1	17,274.8	18,046.4	402.1	28.8
シンガポール	76.5	9.1	62.4	4.9	1,931.7	233.2	199.3	39.0	1,460.2	490.0	2,498.2	249.6	21.9
ASEAN	31.0		4.2	26.9	263.1	116.1	99.9	7.6	39.5	512.9	807.0	347.3	128.1
タイ	0.2	n.a.	0.2		6.8	—	4.0	n.a.	2.8	233.2	240.1	n.a.	120.8
マレーシア	29.6		2.7	26.9	103.6	59.3	—	7.6	36.7	91.4	224.6	347.3	2.8
フィリピン					7.8	7.1	0.7	—		122.5	130.3	n.a.	4.3
インドネシア	1.3	n.a.	1.3		145.0	49.7	95.2	0.0	—	65.8	212.0	n.a.	0.1
中国	51.5	6.7	n.a.	44.7	244.1	199.5	44.6	n.a.	n.a.	—	295.6	n.a.	20.2
東アジア	380.8	92.9	211.4	76.5	4,463.8	915.5	770.7	101.0	2,676.6	21,790.0	26,634.7	1,773.8	211.9
米国	656.7	340.7	208.0	108.1	1,646.7	431.3	682.8	88.1	444.5	2,063.1	4,366.5	n.a.	1,135.3
日本	665.9	285.9	272.5	107.1	4,299.0	2,705.4	645.4	112.2	836.1	1,324.1	6,289.0	76.2	84.4
欧州	584.5	307.4	210.0	67.1	2,032.9	760.1	217.0	126.0	929.8	673.0	3,290.4	178.2	661.8
世界	2,513.5	1,044.3	1,090.0	379.3	15,412.7	4,294.6	2,442.5	531.5	8,144.2	27,515.0	45,441.2	2,615.4	2,905.4
<構成比>													
アジアNIES	11.9	8.3	19.0	1.3	25.7	14.0	25.6	17.6	32.4	77.3	56.2	54.5	2.2
韓国	0.0	—	0.1		5.0	0.7	1.8	7.7	8.1	1.4	2.5	14.2	0.3
台湾	0.1	0.2	—		4.5	4.9	14.2	1.0	1.6	11.4	8.4	15.4	0.1
香港	8.7	7.2	13.2	—	3.6	2.9	1.5	1.5	4.7	62.8	39.7	15.4	1.0
シンガポール	3.0	0.9	5.7	1.3	12.5	5.4	8.2	7.3	17.9	1.8	5.5	9.5	0.8
ASEAN	1.2		0.4	7.1	1.7	2.7	4.1	1.4	0.5	1.9	1.8	13.3	4.4
タイ	0.0	n.a.	0.0		0.0	—	0.2	n.a.	0.0	0.8	0.5	n.a.	4.2
マレーシア	1.2		0.2	7.1	0.7	1.4	—	1.4	0.5	0.3	0.5	13.3	0.1
フィリピン					0.1	0.2	0.0	—		0.4	0.3	n.a.	0.1
インドネシア	0.1	n.a.	0.1		0.9	1.2	3.9	0.0	—	0.2	0.3	n.a.	0.0
中国	2.0	0.6	n.a.	11.8	1.6	4.6	1.8	n.a.	n.a.	—	0.7	n.a.	0.7
東アジア	15.2	8.9	19.4	20.2	29.0	21.3	31.6	19.0	32.9	79.2	58.6	67.8	7.3
米国	26.1	32.6	19.1	28.5	10.7	10.0	28.0	16.6	5.5	7.5	9.6	n.a.	39.1
日本	26.5	27.4	25.0	28.3	27.9	63.0	26.4	21.1	10.3	4.8	13.8	2.9	2.9
欧州	23.3	29.4	19.3	17.7	13.2	17.7	8.9	23.7	11.4	2.4	7.2	6.8	22.8
世界	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

- [注] ① 東アジア(\*) = アジアNIES (シンガポールを除く)、ASEAN、中国の計8カ国・地域。  
 ② 各国・地域の受け入れ統計により作成。  
 ③ 韓国：認可ベース。  
 台湾：認可ベース。  
 香港：対製造業投資(アンケートベース)。新規固定資産額のみ。欧州は英、独、蘭、スイス。  
 タイ：BOI認可ベース。複数国による投資は重複計上。  
 マレーシア：払込予定資本金+ローン。欧州は英、独、仏、蘭、西、伊、フィンランド、スウェーデン、ノルウェー、デンマーク、スイス、ルクセンブルグ、アイルランド。  
 フィリピン：BOI認可ベース。  
 インドネシア：認可ベース。  
 中国：実行ベース。欧州は独、仏、英、蘭、伊、スウェーデン、スイス、オーストリア、デンマーク。  
 インド：認可ベース。欧州は英、独、蘭、仏、伊、フィンランド、スウェーデン、ノルウェー、デンマーク、オーストリア、ベルギー、スイス、アイルランド

出所「1995年ジエトロ白書・投資編、世界と日本の海外直接投資」(日本貿易振興会(ジエトロ))、1995年、P24。

関して、主に国際経営学の視点から考察しようとするものである。

## 第一章 企業国際化の論理

### 第一節 直接投資に関する従来の理論

#### 一、国際的資源移転論—比較優位性による進出

完全競争を前提とする時、世界各地に偏在する経営諸資源は、多国籍企業の活動を介して円滑に移転することが可能となる。もし先進諸国において経営資源のうち資本、技術、及び企業家能力が優位であって、一方発展途上国では天然資源と労働力が比較優位であるとすれば、両者の間に資源の交流が起こり、資源の偏在による需給関係の不均衡は是正される。先進国から進んだ技術・資本・経営管理能力が発展途上国に投入され、そこでの豊富な天然資源と低廉な労働力が活用されて、付加価値の高い工業製品が生産され、そして先進国に輸出される。すなわち経営資源の優位性から生じた国際移動として経営の国際化を把握する。一方、発展途上国から先進諸国への経営資源の移転は、天然資源と労働力が考えられるが、現実には労働力の国際的移転は難しいのが一般的である。

こうした資源の自由な移動を妨げる要因が存在する。フェアウエザー<sup>(註1)</sup>によれば、この自由な資源の移動を

妨げる要因として、受入国側の政治・経済・社会・文化の環境的摩擦要因があげられ、これらに対する企業側の経営戦略が重要とされる。この場合、多国籍企業のとる戦略は次の二つ、すなわち環境的制約要因の適応あるいは順応しながら国際的な資源移動の戦略を講ずるといふ受動的対応と、現地国の制約条件を多国籍企業にとつて有利になるように変革していくといふ能動的対応のいずれかである。

アジアの企業の国際化の論理を、この経営資源の比較優位による国際的資源移転である程度説明できる。アジアの諸国の中でも、経済発展水準が、かなり相違しており、例えば台湾、シンガポールといったアジアの先進諸国では一人当たりのGNPが一万ドルを越えている国があるのに対して、ベトナム、中国などは五〇〇ドル以下の水準である。このような、経済水準の格差は、人件費を中心とした企業経営コストの格差が存在していることを示している。一方、台湾、シンガポールは、資本、技術、及び企業家能力が、ベトナムや中国といったアジアの低開発諸国に比較して優位にある。以上から、アジアの低開発諸国は、労働力に比較優位性が存在し、アジアの先進諸国は資本、技術、企業家能力に比較優位性が存在するので、アジア諸国企業内での経営資源の国際移転、企業の国際化が促進されることになる。

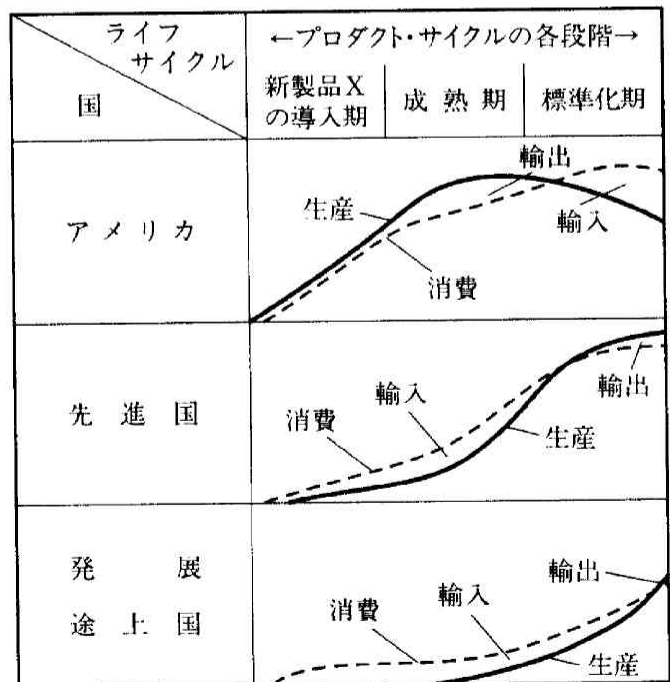
ただ、この比較優位による資源移転論は、企業経営の国際化の動機・目的、及び経営戦略上からの理論化に不十分な点がある。また、この理論では、アジア企業から先進諸国への直接投資の論理を説明できない。著者は、これらの点を克服する試みを、次節で行うことにする。

二、プロダクト・ライフサイクル・モデル

企業国際化の論理として経営学の分野で影響<sup>(注2)</sup>を与えている理論は、バーノン (R.Vernon) によるプロダクト・ライフ・サイクル・モデルである。これは、一九六五年から行われたバーノンを中心としたハーバード大学多国籍企業プロジェクトの成果として生まれたものである。彼は、製品のライフサイクルの概念を基本的ツールとし、そのサイクルがアメリカ、その他の先進国、発展途上国で相違していることを着目して理論を構築した。

図表2は、バーノンの理論を要約したものである。新製品の開発と市場への導入は、アメリカが他国に先駆け行われると仮定されている。その理由は、アメリカの技術水準は世界一であり、巨額な開発費と製造費を拠出できる能力があるため、新製品を開発する可能性が高い。そのうえ、新製品は、通常、高価格であるため、市場需要は高所得国であるアメリカにおいて最初に生まれ

図表2 新製品のプロダクト・ライフサイクルのプロセス



出所 R. Vernon, "International Investment and International Trade," *Quarterly Journal of Economics*, May 1996.

るであろうと考えられる。新製品は、アメリカで開発され、市場化される。アメリカの企業は、導入期には、事実上、独占的創業者利益を得ることができる。この時期では、消費の伸びよりも生産増加の方が大きく、その差の余剰生産部分は、高価格製品を購入することのできる消費者が存在する他の先進国への輸出に向けられる。アメリカでも技術の標準化が徐々に進み、市場の拡大につれ新規参入企業が出現し、製品ライフサイクルの第二段階である成熟期を迎えることになる。成熟期では、大量生産や競争の激化により、製品価格は低下し、需要は拡大する。特に価格弾力性の大きい製品の場合、価格

低下に伴う市場需要の増加が著しくなる。国内市場のみならず海外市場でも、輸出価格の低下により輸出が急激に拡大する。特に、比較的豊かな消費者をもつ他の先進国への輸出が増える。

他の先進諸国でも、製品技術が標準化されるにつれて技術移転がなされ、製品の生産が開始される。この時期では、まだ国内需要に対して国内生産が追いつかず、その需要ギャップはアメリカからの輸入により賄われる。国内市場は、市場の拡大につれ徐々に増大する。労働コストの安いこれらの国々の企業は、アメリカで生産するより安いコストで生産できるようになり、アメリカ企業の重大な脅威となる。また、国産化促進のため、輸入製品に対して関税障壁を設けることも多い。

このような状況に対処するため、アメリカ企業は、輸出市場の確保のため、他の先進諸国で現地生産を開始することになる。さらに製品の標準化が進むと、競争優位の要因が価格となり、賃金コストの安いこれらの先進諸国での生産がますます有利になる。すなわち、基本技術の標準化が一層進むと、革新的な製品差別化の余地が徐々に限定されてくる。企業は経営戦略として製品の差別化を行おうとするが、ほぼ同じような標準化技術で生産されるために、製品の品質・機能に本質的な格差は見られなくなる。その場合、製品の価格競争力の強さが、

企業間の市場競争を決定するのにより重要な要因になる。

他の先進諸国では、国内需要が満たされ、さらにコスト優位からアメリカの子会社を含む先進諸国企業は、アメリカ市場に対しても製品輸出されるようになる。このため、アメリカでは輸入が増大し、他の先進国では輸出が増大する。

発展途上国でも、徐々にではあるが消費が増え、アメリカや先進国からの輸入により需要が賄われる。発展途上国の中で製品を国産化する国が出現する。これらの発展途上国でも、先進諸国が経験したサイクルと同様なことが起こり、最終的にはコスト優位から輸出が拡大するようになる。その後、製品を国産化する他の発展途上国が出現する。このようなプロセスがさらに続くと考えるのである。以上のように、製品のライフサイクルと工業化の発展段階が、国により相違すると考えるのである。

以上がバーノンのプロダクト・ライフサイクル理論の概要であるが、新製品の開発をアメリカと仮定しているなどの批判があるが、彼の理論は、企業国際化に対する国際経営学の理論として、依然として大きな影響を与えている。

現在のアジアでの企業の国際化の論理をバーノンのライフサイクル・モデルによって考えてみよう。アジアで

最初に工業化に成功したのは日本である。日本は、まずアメリカやヨーロッパ諸国を中心とする先進諸国からプロダクト・ライフサイクルが導入期の製品を、輸入に依存する輸入志向型から始まった。製品が成長期に入り技術が標準化されるにつれて、輸入代替が進展し、国内生産志向型に転じた。さらに、製品が成長期、成熟期になり、国内生産の拡大に伴う競争力の強化によって輸出化の動きが高まり輸出志向型の産業に発展する。続いて、さらに製品の成熟期になると、競争優位の要因が価格となり、輸出から賃金コストの安いアジア諸国への直接投資への転換が進められ、海外生産比率が上昇する。

日本に続いて、アジアではNIE S諸国等の工業化が進展する。NIE S諸国は、製品のライフサイクルと産業の発展プロセスが、日本よりやや遅れて同様に進展していく。その後、アジアではNIE S諸国のあとに、ASEAN諸国が続き、同様のライフサイクルと発展プロセスが進展していく。現在では、中国・ベトナム・インド等のニュー・フロンティア諸国への日本、NIE S諸国、ASEAN諸国からの直接投資が注目されている状況である。このような、製品のライフサイクルと国の工業化の発展段階の時間的相違に着目した経済発展の考え方を、雁行発展モデルと呼ぶことがある。

このプロダクト・ライフサイクルによる国際化に関し

ては、その理論的妥当性に関して多くの問題点を指摘できる。

第一の問題点は、本質的に製品のライフサイクルという概念に曖昧性を含んでいる。例えば、自動車という製品をどう考えるべきであろうか。メーカーの生産する車種レベルでライフサイクルを考えれば、メーカーは頻繁に新型車を開発・販売しているのでサイクルは数年間という短い期間のサイクルとなる。ただ、自動車産業というレベルで製品のライフサイクルを考えると、自動車のライフサイクルは、かなり長いことになる。たぶん、先進諸国の自動車産業は、成熟産業であろう。自動車産業のような場合、その代替製品が出現するのにはかなりの時間がかかる予想され、その需要は根強いことから、自動車産業は、成熟産業としてかなりの期間持続するであろうと考えられる。このように、どのレベルでのライフサイクルを考えるべきなのか曖昧な点がある。

第二の問題点は、プロダクトライフサイクル理論では、製品の成熟期になると、競争優位の要因が価格になり、製品輸出から、賃金コストの安い他の諸国への直接投資による生産移転が進められ、海外生産比率が上昇する、と仮定されるが、これはすべての場合に当てはまるのであろうか。この理論が当てはまるための条件を付ければ、生産コストに占める人件費の割合が高い、いわゆ

る労働集約的製品の場合、技術や生産面で改善・改良による生産性の向上が望めない場合、等が考えられよう。逆に、資本集約的で、生産性を向上させる余地のある製品については、成熟製品であっても国内での生産を維持し、海外生産移転を望まないということも考えられよう。

第三の問題点は、「技術の標準化」という概念の曖昧性である。実際には、技術の標準化された製品であっても、製品はすべて同じというのではなく、企業は製品に對して何らかの差別化を行っているし、差別化は可能であろう。例えば、自動車は技術が標準化された製品であるといえるのであろうか。たぶん、自動車の基本的技術は、ほとんど標準化されているといえるであろうが、それでも何らかの技術の差別化はできる。それは、生産・技術レベルでの改善によるもの、先端技術を取り入れたもの、デザイン、ブランド等によるものかもしれない。プロダクトライフサイクル理論では、製品技術が標準化された成熟期になると、競争優位の要因が価格となる、と仮定しているが、成熟期の製品であっても価格競争以外の差別化の競争戦略も存在するはずである。

第四の問題点は、ライフサイクル理論は、先進諸国から発展途上国への直接投資の論理は説明できるが、発展途上国から先進諸国への直接投資や、同じ経済発展レベ

ルの国同士の企業の直接投資の論理が説明できない点である。その意味で、ライフサイクル理論は、先進国の論理で国際化をとらえているともいえよう。

### 三、内部化の理論

内部化とは、企業内に市場を作り出すプロセスである。企業の内部市場は、欠陥のある正規（または外部）市場に代替し、資源配分と流通上の問題を、管理命令を用いて解決する。企業の内部価格（あるいはトランスファー価格）は企業の組織活動を円滑化し、内部市場が、潜在的な可能性のある（しかし実現されることのない）正規市場と同じように効率的に機能することを可能とする。

欠陥のある市場が（例えば知識などの中間生産物の価格設定におけるごとく）存在するとき、あるいは正規市場の取引コストが不当に高い場合、それらを内部化する理由が発生する。経済にはそうした市場の不完全性という特徴があるため、企業が内部市場を創出する強い動機は、つねに存在する。世界的規模をベースとしてみても、貿易には無数の障壁や、他の不完全市場が存在するので、多国籍企業が出現する理由はさらに強い。多国籍企業は、国際的市場不完全性を（国内の場合と同様）内部化し、かくして、グローバルな社会的厚生を増大を図る。

多国籍企業の内部市場は、ウィリアムソン(Williamson)によつて国内的状況を対象として開発された新しい企業理論を、国際的に拡張したものである。彼の示すところによると、企業の内部市場は、情報の不完全性という条件に対応するものであって、企業とは、階層的(hierarchical)、集権的なものである。垂直統合(vertical integration)と内部市場の組織に関連する研究の進展に伴い、企業は、集権的意思決定をすることが明らかとなってきた。内部化された中での資源配分のプロセスもまた、集権的なたちで遂行される。ウィリアムソンは、企業が内部的意思決定をした結果生じる複雑性(complexities)に光を当てている。したがって、内部化の理論とは、意思決定の集権化(多国籍企業のR&D機能への応用を含む)に関する理論でもある。

この多国籍企業の内部化理論は、大規模な先進諸国の多国籍企業に関する国際化の論理としては、よく説明できるが、比較的規模が小さく、海外子会社に対する統制が弱いといわれるアジアの多国籍企業の論理を説明する理論としては、若干説得力が弱いといえよう。

## 第二節 国際経営理論から見たアジア企業の国際化―競争優位の創出と維持

アジアの企業の国際的事業展開を見ると、欧米や日本のような先進諸国企業の国際化展開といくつかの共通点があるが、相違点も少なからず存在する。すなわち、アジア企業の海外直接投資の目的・動機やそのプロセスには、欧米や日本の多国籍企業とは相違した要素が含まれている。

本節の目的は、アジア企業において萌芽しつつある海外直接投資と、それに伴う国際企業経営活動の展開という現象を、国際経営論の視点から考察することである。その際、アジア企業の国際化の目的・動機といった経営戦略上の視点を重視する。

アジア企業の国際化の理論について国際経営理論の立場から考察するのの際して、比較優位による経営資源移転論を發展させた企業の競争優位理論を根拠とする私論を述べる。

経営資源の比較優位を国際経営学の視点で把握する場合同重要な点は、その経営資源の比較優位を、国レベルではなく企業レベルで捕らえることである。すなわち、国際的な企業競争における比較優位性を考えることである。換言すれば、本国の経営者が、現地企業以上の何らかの比較優位性―経営戦略論では競争優位性と呼んでい



る—を認識していることである。(注4)

では、競争優位性の観点から見ると、企業の経営資源とは何なのであろうか。人・物・金としての人的資源、技術・生産、資本は古典的な経営資源であらう。経営学の立場では、経営資源をかなり幅広く捕らえている。例えば、企業家能力、生産や販売における有形、無形のノウハウ、ブランド、経営管理能力、情報収集力、経営・組織文化、といったものをも経営資源と考えている。このソフト面としての経営資源が、むしろ企業の競争優位において重要である。日本の企業の国際競争力の強さは、生産プロセスの改善と工夫によるインクリメンタル・イノベーションによるところが大きい。QCサークル等による改善活動、徹底した不良品の排除、在庫管理の改善といった現場での生産ノウハウが日本企業の競争優位性の一つの源泉であらう。

このソフト面としての経営資源（これを「見えざる資産」とも呼ばれる）<sup>(注5)</sup>の特徴は、金を出して他から買うことが出来なく、また作るのに時間がかかるものが多いということである。したがって、この経営資源は長期間をかけて企業独自で作るしかないタイプの経営資源なのである。

以上から、国際経営学の視点から捕らえる比較優位性という考え方は、ソフト面としての経営資源を含めた企

業レベルでの経営資源が、ライバル企業と比較して競争優位であると経営者が認識することである。すなわち、現地企業の経営資源と比較して競争優位であると経営者が認識することにより、企業は、海外に直接投資を行うのである。海外の進出企業が、現地で操業し、ライバルの現地企業との競争に勝つためには、現地の低賃金の労働力を活用するとしても何らかの競争優位を有する経営資源を持つ必要がある。さらに、戦略的視点に立つと、進出国の低廉な労働力を活用し、企業の競争優位を維持、発展させるための企業戦略として、直接投資を考えらこともできる。企業が外国に直接投資して進出するのは、本国での経営資源の優位性を強化したり、または本国での経営資源の劣位を相殺するために、外国で事業活動を行うことで、立地に基づいた優位—例えば発展途上国では低賃金の労働力、天然資源等の経営資源、先進国では技術や資金—を獲得することができる。

この比較優位性による国際的資源移転論は、アジアの企業の国際化を説明する理論としてある程度の説得力を持つ。韓国や台湾といったNIES諸国企業が、ベトナムに現地市場の販売を目的として直接投資を行うのは、ベトナムの他のライバル企業と比較して競争優位性を持つと認識しているからであらう。また、NIES企業が、先進諸国へ直接投資するのも、何らかの競争優位性が存

在するからであろう。そのNIEES企業の競争優位性は、技術・生産、資金、経営管理能力であるかもしれないし、見えざる資産としてのソフト面での経営資源であるかもしれない。いずれにしても、外国企業にハンディのある海外で事業を行うためには、何らかの競争優位が必要であろう。

ただ、アジア企業が進出国の輸出加工区などで、もっぱら輸出のみを目的とした海外進出を行う場合は、直接現地企業と競争するわけではないので、現地企業に比較して優位な経営資源を持たなくても進出できるかもしれない。この場合のアジアの企業は、第三国や本国での輸出市場で、他のライバル企業と競争することになる。輸出市場で成功するためには、輸出国のライバル企業よりこの企業は何らかの競争優位性が必要であろう。

この競争優位による資源移転論を逆に考えると、極めて興味深い国際戦略上の命題をうむ。すなわち、企業が海外直接投資をして成功するためには、進出国や輸出国企業以上の競争優位性を持たなければならないということである。本国企業に競争優位性がなければ、進出国で成功しない確率が高いということである。日本企業の海外進出のケースで考えてみよう。日本企業のアジア進出による生産の空洞化による日本企業の国際競争力の低下が懸念されているが、この競争優位性理論によれば、も

し日本企業に何等かの企業経営上の競争優位性を維持できる状況での海外進出である場合、日本企業のグローバルなレベルでの国際競争力は低下せず、むしろ強化されるであろうと考えられる。日本企業のアジア進出で、一番懸念されるのは、日本企業の競争優位性を維持できない型での、アジア進出である。日本の生産、技術という競争優位を生み出す可能性の高い経営資源を、すべてを海外に移管する戦略が、最も危険である。日本企業は生産設備を、アジアに移転させるとしても、日本に競争優位を生み出す生産や開発の部門を何等かの型で残しておくべきである。具体的には、日本企業は、先端技術分野や付加価値の高い製品の生産部門、生産に関する開発や改善のための部門、研究開発部門は日本に残して、まずまずこれらの経営資源の国際的な競争優位性を高めるべきである。

この考え方は、アジア企業の海外進出でも同様である。アジア企業が、進出国や輸出国以上に何等かの経営資源の優位性を維持していくべきである。もし、この優位性を維持できなければ、その進出国から撤退せざるをえないであろう。アジアの企業の海外進出をみると、このようなケースが見られる。経営資源の競争優位性の低い企業は、より比較優位の低い国に、渡り鳥のように生産を移転し続けなければならないということになる。あ

る企業は、当初はNIE S諸国へ進出するが、競争優位を維持出来ず、撤退し、次により比較優位の低いASEAN諸国へ進出する。時間が経つとそこでまた競争優位を維持出来ず、撤退し、ベトナムや中国へ進出する、といったケースはその典型であろう。

以上のように、著者は、私論としての直接投資の理論として、企業が競争優位を創出し維持するための経営戦略として企業の国際化をとらえたい。すなわち、企業は、何らかの経営資源の優位性に基づいて海外投資を行い、現地の方が比較優位な経営資源を活用すると考えるのである。

アジア企業の直接投資の特徴を、アジア企業の競争優位の創出と維持という視点からこれから考えてみよう。

### 一、ニッチ戦略による海外進出

ニッチ（隙間）戦略とは、他企業との競合を避けて競争の少ない分野を選ぶことである。これは、一種の差別化戦略となっている。つまり、競争相手と違うセグメントを選ぶ、という意味での差別化戦略である。地域的に競合の少ない国へ、アジアの企業が進出する戦略は、一種のニッチ戦略であろう。

経営戦略論におけるニッチ戦略とは、特定の買い手グ

ループとか、製品の種類とか、特定の地域市場とかへ、企業の資源を集中する戦略をいう。ターゲットを広くした競争企業よりも、狭いターゲットに絞る方が、より効果的で、より効率のよい戦いができるという前提からの戦略がでてくる。特定のターゲットのニーズを十分に満たすことで、差別化または、低コストが達成できたり、両方とも達成できたりする。

韓国企業がベトナム、ミャンマー、ラオス、中東といった、まだ先進諸国の多国籍企業の進出が比較的少ない地域・国に直接投資をする戦略をとっているのは、好例であろう。韓国の大宇財閥の海外展開をみると、ニッチ戦略による海外進出が多い。大宇グループの電子・電気関連会社のアジア・オセアニア地域へ直接投資は、中国、ベトナム、ミャンマー等が中心であり、それらの地域は、まだ先進諸国の直接投資の少ない地域である。その他の地域への直接投資でもポーランド、北アイルランド、メキシコ、というニッチの地域に進出している。また、大宇グループの自動車会社の直接投資においても、ウズベキスタン、中国、インド、ルーマニアといった、先進諸国の企業進出がまだ少ないニッチ地域への進出である。

では、どうして、アジア企業はこのようなニッチ戦略を採るのであるか。その理由は、アジアの企業は日本

や他の先進諸国企業と同一の地域で、まともに競争していてもまだ勝ち目がないと認識しているからであろう。日本や他の先進諸国が進出していない地域の市場では、競争優位性を維持できるのである。

アジア企業の競争優位性は、一般的に差別化によるものではなく低コストによるものが多い。低コストによる競争優位とは、競争企業よりも効率よく同種類の製品を製造し、販売できる能力のことである。一方、差別化とは、製品の本質、特別な特徴、または販売後のサービスという型で、特異に優れた価値を顧客に提供できる能力である。アジアの企業は、現段階では、差別化戦略を採りにくく、低コストによるコスト優位戦略を採るのである。特に労働集約的製品の場合、コスト優位を維持するためには労働コストの削減が重要である。

そのために、アジアの企業は、より安い労働力コストを求めてアジアの他の地域に生産拠点を移そうとする。その結果として、現状ではリスクが高いが人件費の安い、先進国企業のあまり進出していないニッチ地域に進出することになる。

## 二、輸入代替による海外進出

### (1) 進出国の現地市場での販売やサービスを目的とした海外進出

アジア企業が生産する製品は、一般的にライフサイクルが成熟期で、技術的にも標準化された製品が多い。それらの製品は、労働集約的で、技術がそれほど高度ではなく、小規模生産のものが多い。企業の競争優位の源泉において差別化の部分は少なく、どちらかというと低価格に基づくコスト優位が一般的である。一方、先進諸国の多国籍企業は、コスト優位のみならず、何らかの差別化を行っているのが一般的である。技術集約的製品を持つ企業も多い。以上からアジアの企業は、先進国の多国籍企業との競争の点で、不利な立場にある。また、アジア企業は、本国で、コストが上昇した場合、コスト優位が喪失し、輸出競争力が低下する。さらに、現地資本企業との競争もある。現地資本企業は、現地の低コストの資源を活用した立地優位から、競争優位を持つかもしれない。現地の政府は、国内産業を保護するために関税を高くするかもしれない。このようなアジア企業の輸出環境条件、競争条件の悪化が、輸入代替としての現地生産を促進させたのである。すなわち、進出国の現地市場で、コスト優位というアジア企業の競争優位を維持し続けるための戦略として現地生産を選択するのである。

その際、アジア企業は、先進国企業の子会社と競合しない製品分野や地域に進出するというニッチ戦略も当然考えられる。

これに関連して、アジア企業の直接投資で重要なのは、現地市場のサービスの提供を目的とした第三次産業への投資である。滞在者や観光客の増大という背景からホテル、旅行代理店、料理店、食料品店、といった投資が拡大している。また本国の企業進出を支援・援助するための進出として、銀行、証券、保険等の金融関連会社の進出も拡大している。さらに、政府間の協議により合意した進出として航空、船舶、通信、輸送関連の企業の投資も拡大している。アジア企業の場合、一般的に、技術・生産関連における競争優位は弱く、マーケティングや資金関連における競争優位が大きい傾向にあるので、第三次産業の投資はその意味で適格的であろう。

## (2) 先進諸国への海外進出

最近では、台湾、韓国といったアジアでの先進諸国の企業において、現地市場への販売を目的とした貿易摩擦回避型の対米・対欧投資が増えつつあり、投資の規模も大きくなっている。

例えば八六年には、韓国の現代自動車カナダに本格的な乗用車工場の建設を決め、八七年からその建設に取

り掛かっている<sup>(注も)</sup>。投資額は一億六〇〇〇万ドルに及び、八八年から年産一〇万台の規模で生産活動に入っている。

同じ韓国からは、家電メーカーの海外進出も目立っている。三星電子はすでに米国に進出してカラーテレビや電子レンジを生産しており、英国でもVTRなどの生産をしている。ライバルの金星社も、八二年から米国に進出してカラーテレビの工場を稼働させており、八六年からは西独へも進出している。

台湾からは、家電メーカーの大同が七三年から米国に進出し、扇風機やカラーテレビを生産してきた。七八年からは台湾塑膠(台湾プラスチック公司)が、本格的に対米進出に乗り出した。

アジアの企業が、先進諸国で現地生産し、現地の市場に販売するためには、アジア市場以上に何らかの経営資源の比較優位性が必要である。その意味で、アジアの先進諸国である韓国、台湾は、標準化製品の生産・技術に関して先進国に立地する企業に比較しても優位性を持つようになったのであろう。

## 三、輸出志向の海外進出ーコスト優位の維持による海外進出

この型での投資の主要な動機は、進出国の低コストの

人的資源を利用することによって輸出競争力を高め、企業の優位性を獲得しようとする古典的な海外投資戦略である。本国でコストが上昇すると、現在の輸出市場の需要を満たすために、企業はよりコストの安い輸出生産拠点を求めるのである。アジア企業は、一般的に標準化された技術分野での小規模生産と労働集約的産業が多いので、人件費、輸送費、通信費、部品・原材料、資金調達、関税、税金といったコスト優位を維持するために、よりコストの安い他のアジア諸国に直接投資を行い企業進出するのである。低コストを求めて輸出生産拠点を海外に移転させるアジア企業は、相対的に単純な労働集約的産業で、生産設備は小規模で、かつスキルの移転が容易である、衣服、履物、家電、その他の類似した消費財を生産する企業が多い。

アジアNIES企業が、中国、ベトナム、ミャンマー、インドネシアといった、より労働コストの安い国に、労働集約的な輸出産業を移転させるのは、この事例である。

#### 四、垂直的統合戦略による海外進出

企業には、原料や部品を調達して加工・組立・流通経路を経て販売するという一連のプロセスがある。この生産から販売するにいたる段階を、自社に取り込むこと、

内部化することを垂直的統合という。企業は、垂直的統合を行うことによって、競争優位を獲得、維持させようとするのである。垂直的統合のプロセスで、原材料生産の方向を川上、最終消費の方向を川下と一般的には言われる。

企業は、なぜ競争優位のために垂直的統合を行うのであろうか。この点に関して経営学の視点からは以下のようない理由が考えられる。

第一は、統合の経済性である。垂直的統合の利点は、購入、販売、管理、等の共同化による経済性、コスト削減の達成である。各部門が一本化されることにより生産の効率性を達成することができるともいえない。また、計画、調整に関するコストを低くする、内部の管理や調整の経済性が存在する。さらに、市場を直接相手にしないことや、安定した取り引き関係による経済性も存在する。すなわち、企業は市場取り引きでの販売、交渉、取り引きに関するコストの一部を節約することができる。市場取り引きでの不確実性を回避することができる。

第二は、垂直統合により適切な情報を得ることができるかもしれない。重要な技術情報が社外に流れないというメリットもある。例えば川下部門の海外での販売部門を垂直統合すれば、現地の企業の販売を任せるとより正確で有益な情報を得ることができるともいえる。

ウィリアムソン (O. E. Williamson) は、この情報伝達の効率性を重視した。ウィリアムソンによれば、企業間の直接取引関係において、財、サービスが分化されていくにつれ、少数者間の取り引きという局面が多くなる。そこでは、「限られた合理性」とか「駆け引き」とか「情報の偏在」というような要因が市場における安定的な取り引きを困難にし、垂直統合による内部組織が選ばれられるという。つまり、市場を通じた企業間の取り引きでは、中途半端で、甚だゆがめられた情報しか入手されない可能性が高いので、内部化することによってより正確で適切な情報を低いコストで得るのである。

第三は、需要と供給の安定的確保ができる。垂直統合により、品不足の時期でも必要な供給を確実に確保でき、また需要の低迷期にも製品の販路を確保できるであろう。特に、天然資源供給に不確実性が高い場合、資源開発に直接投資することは、大きなメリットとなるであろう。

第四は、差別化の力を強める。垂直統合は、経営者の思いのままになる付加価値の幅を広げて、差別化する能力を高めてくれるであろう。

しかしながら、垂直統合戦略は多くの利益をもたらすが、反面その戦略コストはかなり高い。まず、一般的に必要資金が巨額である。外部の独立の企業との取り引き

から、新たに自社が投資して事業を内部化するのであるから、その投資額は大きい。また、投資額の巨大化による垂直統合の進展は、撤退障壁を高くする。事業の撤退が容易でないのである。

垂直的統合戦略によるアジア企業の海外進出として、川上方向の統合戦略としての資源開発、川下方向の統合戦略としての販売拠点の設置などがある。

現状では、アジアの企業の垂直的統合を目的とする投資は、天然資源開発への投資を除いて、それ程多くない。これに対して、アメリカを中心とした先進諸国の多国籍企業の直接投資は、グローバルな視点で内部化による垂直的統合を目指した投資が多い。最近、アジアの企業、韓国企業、台湾企業を中心として、垂直的統合を目的とした投資が萌芽していることから、今後この型での投資に注目する必要がある。

アジア企業の垂直的統合の形態としてみられる、川上方向での統合としての資源開発への投資、および川下方向での統合としての販売拠点の設置のための投資について見てみよう。

### (1) 資源開発への投資

川上方向の統合戦略の代表的形態として、資源開発型の直接投資がある。原料としての天然資源を輸入する場

合には、安定した価格で、生産に十分な量を確保する事が必要である。天然資源を外部の市場で購入すると、場合によっては不確実性が高くなり、不利な取り引き条件を求められることも多い。安定的な資源輸入を確保するために、天然資源の開発を内部化するのである。ただ、一般的に天然資源の開発には、巨額の資金が必要である。そのために、資源開発を単独で行うのではなく、共同資源開発プロジェクトに参加することや、海外の企業や現地政府との共同出資の形で資源開発に参加することも多い。

アジアの多国籍企業のアジアへの直接投資のかなりは、天然資源を採掘して、本国に輸入するための投資である。天然資源に恵まれない本国に、不可欠な工業原料を供給を確保するために投資をするのである。

例えば、韓国の大宇グループがインドネシアの無水フタル酸工場に、ラッキィ、金星グループがサウジアラビアの塩化ビニール工場に、それぞれ数千万ドルを直接投資をしている。

中国最初の多国籍企業、首鋼の直接投資の動機の一つが、天然資源の確保である。製鉄業の主要な原料である鉄鉱石の国内での供給不足がその背景にある。中国国内で鉄鉱石の鉱山を新たに開発することは難しく、コストも極めて高い。そこで安価で質がよく安定的な鉄鉱石供

給源を世界に求めることが首鋼にとって一つの経営戦略となった。一九九二年末にペルー鉄鉱山を買収したことはこうした動機に基づいたものであった。

## (2) 販売拠点への投資

川下方向の統合戦略の代表的形態として、販売拠点への直接投資がある。製品の海外輸出のための、現地販売拠点を設置するのである。製品の輸出を第三者としての商社や外部の販売会社に委託・委任するのではなく、海外での販売部門を海外子会社として内部化するのである。現地販売を内部化することにより、グローバルなレベルでのマーケティング戦略の統一、アフターサービスの実、在庫管理の徹底、現地の需要動向や消費者ニーズの把握、各種の情報収集などがより適切にできる。特に機械や電気関連の企業については、製品が技術的に高度で専門的な場合が多く、修理やサービスステーションのネットワークが確立されることが製品の販売を増大させるために重要であることから、外部に販売を任せるとではなく、内部化してメーカー自身が現地販売に関与していくことが必要となる。

例えば、最近の韓国企業の日本への積極的な販売拠点への投資がある。三星電気は、日本での販売やサービスへの拠点への投資を行っている。アジア企業の本格的な海



外進出に伴って、このような販売拠点設置のための直接投資は今後拡大して行くであろう。

## 五、製品分業のための海外進出

アジア地域の特性に適合した水平的統合戦略として製品分業を行うための直接投資がある。製品分業には、技術レベルがそれ程違わない製品を各国で分担生産する形と、技術レベルの異なる製品を分担生産する形がある。アジア企業の製品分業をみると、前者の事例としては、シンガポール、台湾、韓国等のアジアNIES諸国企業が、日本、米国、欧州といった先進諸国への進出の場合がそうであろう。後者の事例としては、シンガポール、台湾、韓国等の企業が、本国では高度技術の製品、アジアの進出国では労働集約的で、技術的にそれ程高くない製品を生産する、という形の製品分業をおこなうという場合がそうであろう。

また、現地市場のニーズにあった製品の生産・開発を目的とした現地市場密着型による海外進出もある。アジアでも国や地域によって人々の製品に対する要求は微妙な違いがあるので、それを的確にとらえて製品に反映させる戦略をとるのである。すなわちアジア地域特有のニーズに適合させて製品化をおこなうことにより製品を差別化するのである。

現在、アジア企業は、グローバルな視点での水平的統合戦略としての製品分業はそれほど多くない。しかし、今後アジアの企業の海外進出は本格化し、アジア企業の国際的競争優位が高まって行くにつれて、このような製品分業を目的とする進出も増加して行くであろう。

## 六、リスク回避、危険分散による投資

アジアの企業、特にいわゆるアジアの華僑・華人企業は、資産、財産の保全を目的とするリスク回避のための分散投資による海外直接投資をする場合がある。企業活動の経営資源を一つの国に集中させると、もしその国の政治的、経済的变化などが起きれば、企業活動に大きな影響を与えるかもしれない。企業の経営資源をすべて本国一カ国に投下するのではなく、そうした影響を受けにくい他の国に直接投資をすることでリスクを分散するのである。アジアの発展途上国は、一般的に政治的、経済的な不確実性が高いため、このような分散投資を行いやすい。

特に、アジアの華僑・華人企業は、居住国、地域で不安定な立場にあることが多いことから、それに対応するためにリスクの分散を図ろうとしたことが、多国籍化への重要な動機となっている。一九九七年に返還される香港や、大陸との政治的緊張がある台湾からの直接投資に

は、その傾向が強い。また、アジアの華僑・華人企業の直接投資は、投資の回収が早い非製造業分野が比較的多い。これらは、先進諸国の多国籍企業ではあまりみられない特徴である。

### 七、コングロマリット展開による海外進出

アジアの大企業や企業グループは、前述したように川上方向での垂直的統合を目指した多角化、および技術やマーケティング関連の多角化はもちろん存在する。しかし、アジアの大企業や企業グループの多角化として注目すべきことは、このような垂直的統合や技術・マーケティング関連の多角化ではない事業展開がかなり存在する点である。すなわち、本業とあまり関連を持たない他業種で事業展開を行うというコングロマリットの多角化を行うのである。これは、一つの事業での拡大戦略よりも、多業種への拡大戦略をとるのである。

これに関連して、アジアの華僑・華人系企業の特徴として外国資本への依存性がある。この外国資本への依存性は、華僑・華人系企業の商業資本家的体質に関連がある。すなわち、外資と合併や提携を行っている華僑・華人系企業の経営者は外資側に技術生産の援助を期待し、華僑経営者は、もっぱら人事・販売を中心に経営するか、合併企業を単なる投資対象とする型も多い。

以上のような背景として、アジア企業の海外進出において、先進国企業から生産、技術を依存した上で、利益の上がる分野であれば本業とほとんど関連のない分野でも海外進出を行うという、コングロマリット的な直接投資を行うことがある。経営戦略の視点からみると、このようなアジア企業の海外進出において、先進諸国企業との合併、提携といった関係が重要であろう。

### 八、情報（技術・生産・販売）の収集、組織学習・経験蓄積のための海外進出。

アジア企業の先進諸国への投資の当初の目的は、技術、生産、販売等の情報収集が目的である場合が多い。

例えば、最近の韓国企業の日本への投資がある<sup>1)</sup>。韓国最大財閥、三星グループの中核企業である三星電子が一千億ウォン（約一三〇億円）をかけて横浜にハイテク関連の総合研究所を建設している。九七年春に完成すれば、三五〇人の研究者を擁し、マルチメディア、通信分野などハイテク技術の研究開発拠点となる。起亜自動車は、九五年六月、千葉に新車、電子システムの開発研究所を設立した。浦項総合製鉄も技術研究所を設置したほか、現在自動車もLGグループも設置の動きを見せている。いずれも日本人研究者の採用などを通じて日本の先端技術を積極的に取り入れるのが狙いである。

また、中国で最初の多国籍企業である首鋼の海外投資の動機のひとつも、先進諸国からの技術や管理の獲得がある。首鋼の最初の海外直接投資は、先進技術を獲得する目的でアメリカのマスタ・エンジニアリング会社の買収を行った。また、首鋼はその直接投資による海外進出を通して経営管理の経験を得ると共にまた国際経営を担う人材を育てることができた。首鋼がその後、香港で多くの投資プロジェクトを行った重要な動機は、国際市場における各種の慣行を学び、種々な会社を経営するという経験を積むことであった。

海外への企業進出を、組織学習の視点でとらえることもできるであろう。特に、発展途上国の多いアジア企業の先進諸国への海外進出は、新たな経験の蓄積による組織学習の過程と把握することができる。また、合併形態での進出は、相手企業から多くのことを学習することが可能となろう。

すなわち、海外進出、特に合併による進出は、組織学習・知識創造という新しい考え方で、把握することができる<sup>注8)</sup>。企業組織が海外の他組織との合併に参加することを通じて、他組織のもつ技能や能力を学習するだけではなく、他組織と結びついて、新たな能力を創造していくのである。こうした組織学習と創造こそが合併の中心的目的となる。外国の他組織との合併によって組織は今

までにはない知識を実地に経験し蓄積することができ。こうした、合併を中心とした海外進出による組織学習を通じて、企業組織は自らの能力を拡大したり、修正したり、構築することができる。

また、企業の海外進出は、組織論のいう「ゆらぎ」を誘導し<sup>注9)</sup>、その矛盾を解決する情報創造を誘発させながら自己革新を進める、組織変革の手段と考えることもできる。

## 九、本国での成長の制約のための企業の成長戦略としての国際化

本国市場が小さいため、これ以上国内での成長が見込めないために、国際化戦略をとる場合がある。アジアでも、香港、シンガポール、台湾、マレーシアといった、比較的国内人口の少ない国は、企業は、海外に目を向けた国際化戦略をとりやすい。その他の、本国での企業成長の制約として、経済成長の低下、大企業の存在、資源の余剰といった要因が考えられよう。

これらの制約要因のうち重要であると考えられるのは、本国での大企業による独占・寡占に対する制約である。すなわち、本国では、すでに大企業により市場が支配されている状況があり、中小・中堅企業や、他の企業が新たに参入したり、成長するのが困難な状況のため、

さらなる企業成長のために海外での事業活動を選択するのである。

アジア企業の国際化のみならず、アメリカの企業の多国籍化の理由として、この独占の制約が指摘されている。ただし、アメリカの場合、独占禁止法の制約によるものである。この点に関して少し考えてみよう。企業はなぜ多国籍化するのかは、基本的には企業の成長戦略によるのであり、国内での成長が限界に達したとき海外へと進出することで成長を維持させようとした企業が多国籍企業であるといえる。もちろん成長の方向には、経営多角化もあるが、多国籍企業はむしろ一企業内での海外膨張を成長戦略として選択した企業である。このことは、経営多角化の激しいアメリカのコングロマリットは多国籍化の程度が弱いという研究によっても裏付けられている<sup>(注10)</sup>。多国籍企業活動が活発な理由のひとつは、国内での一産業のシェアを著しく高め得ないという独占禁止法の制約によってもたらされた側面が強く、結局、独占禁止法の規制によって多国籍企業化も著しく促進されているということが出来る。特に、独占禁止法の運用が厳しい、アメリカの多国籍企業によく当てはまる。

アジアでもこのような独占・寡占の状況による、国際化戦略ということも考えられる。

インドの大企業は、政府による独占企業に対する制限

を軽減する方法として海外投資を行ったとの指摘がある<sup>(注11)</sup>。

台湾の中小企業は、海外への進出に積極的である。では、なぜ台湾の中小企業が海外に進出するのか。余は、以下のように説明している<sup>(注12)</sup>。台湾では、国内市場は国营企業（国民党系企業グループを含む）と民間大企業（国内資本と外資系の民間企業）によってほぼ握られており、国内の中堅・中小企業は国内市場に割り込む余地が少なく、海外に向かわざるを得ない。台湾の内部での産業構造と国内市場メカニズムの硬直化が、中小企業を外に押し出すのである。台湾の中小企業は、輸出依存の傾向が高く、したがって台湾元が高くなると、中小企業は海外に出て行く。台湾の中堅・中小企業は、元高で輸出競争力が落ちると、工場を海外に移すという現地生産戦略をとるのである。

逆に、本国の市場において、企業成長の制約が少ないと認識している場合、企業は国際化を選択しないということも考えられる。この意味で、人口が多いため国内市場が他のアジア諸国と比較して相対的に大きい中国やインドネシアの企業は、国際化戦略より国内戦略に重点を置くかもしれない。

## 十、資金調達を目的とした企業進出

アジアの企業の海外進出の目的として、本国での資金調達の困難さから、進出国で資金調達しようとする企業がある。これは、アジアの発展途上国では、資本市場が未発達であるために、海外の資本市場で資金調達をしようとするのである。

例えば、中国で最初の多国籍企業首鋼の海外進出の動機の一つは、海外からの資金調達である。中国では、資本市場の形成が遅れている。そのため、国際市場において資金調達を行うことが、首鋼をはじめとした中国の企業が海外直接投資を進める一つの動機となっている。特に香港への直接投資においてはこの動機が最も重要である。

## 第三節 アジアの企業の海外進出の促進要因

最近、アジア地域の諸国間での政治的・経済的結び付きが緊密となってきた。九五年には、ASEANにベトナムが正式に加盟され、将来的にはインドシナ諸国の加盟によるASEAN10構想が、話題となっている。また、ASEAN地域の経済的統合を目的としたAFTA構想も現実化しつつある。このような、アジア諸国間の経済的な交流の拡大は、アジア企業のアジア地域内への企業進出—アジア地域内投資—への促進要因となっている。

る。

これ以外の、アジアの企業の海外投資の促進要因として以下が考えられるであろう。

### 一、ふるさと投資による企業進出

アジア諸国に存在するいわゆる華僑・華人企業の中国本土への投資には、利潤動機以外の祖国に対する特別の思い、ふるさとへ純粋な貢献・恩返しへの気持ちが含まれているとも考えることができる。

ベトナム難民のベトナム投資も、同様な意識がある。最近、ベトナム政府は、越僑に対して、希望すればいつでも帰国してもよいという政策を採っている。そのため、祖国へのふるさと投資による企業進出が増大している。

### 二、人的ネットワークによる海外進出

アジア企業の多くを支配しているといわれるいわゆる華僑・華人は、血縁・地縁・学縁のみならず、同業者や取引業者を含む広い範囲での人的ネットワークを重視しているという特徴がある。その人的ネットワークは、本国のみならず、国際的規模で構築されている。

企業の国際化においても、この海外でのネットワークを活用した国際化の事例が多く見られる。

アジアの華僑・華人企業の特徴である、このような人的ネットワークによる結びつきの強さや、物理的、心理的遠隔性の弱さが幸いして、NIES諸国、ASEAN諸国、中国、ベトナム等のアジア諸国へのアクセスが容易という、立地特殊的優位性を享受している。すなわち、華僑・華人を中心としたアジアの企業は、他のアジアの諸国に対して地理的異質性への認識が少ない。そのため、比較的容易に海外進出に踏み切ることができるのである。

また、華僑・華人を中心としたアジアの企業は、合併形態によるアジアの他の国への海外進出も多い。この企業の相手国の合併パートナーは、人種的には華人系が多い。

このような、華僑・華人を中心とした同一の人種による結びつきによる、国際化展開は、日本や、アメリカの多国籍企業には余り見られないものである（ただし、ユダヤ財閥が、西側ではこのようなものとして存在している）。

### 三、インフラ、工場団地、輸出加工区の建設を目的とした企業進出

#### た企業進出

アジアでは、一九八〇年代中ごろから、対外債務という成長制約要因を回避させる意味での民間移管型の開発

方式が一般化してきている。輸出加工区、工場団地の建設、及び付随した不動産開発、電力発電所建設に典型的に見るインフラ建設がその対象である。債務負担増を回避するための枠組みとしてBOT (Build Operation Transfer) が採用されることが一般化しつつある。このようなインフラ開発は、インフラが未整備なアジアの発展途上国への直接投資において、重要な促進要因となるであろう。

#### 第4節 アジア企業の先進諸国企業への企業買収・M&A

最近、アジア企業による、日本や欧米といった先進諸国企業の企業買収が相次ぎ、注目されている。企業買収とは、通常、二つ以上の企業が結合し、経営権の移動をともなうものである。海外での企業買収を通じて、海外市場の獲得、拠点の獲得、研究開発能力の向上、海外拠点の獲得、生産能力の向上、生産コストの縮小などを追求する。アジア企業の先進諸国企業への企業買収の目的は、アジア企業に不足している経営資源を補うために行われる場合が多い。特に、先進諸国企業の生産・技術の吸収、ブランドの獲得、各種の情報収集、資金の調達を目的とした企業買収が大半である。

最近、韓国企業による日本企業の買収が増加してきている。韓国企業は、買収により世界的に知られた日本企

業のブランドを獲得することで知名度と製品イメージの向上を図れるほか、日本企業の特許技術やノウハウを獲得できる。韓国企業の中で最も積極的な三星は、九四年、オーデイオ会社ラックスを買収、韓国企業が日本の株式公開企業を買収する最初のケースとして、関係者の注目を集めた。九五年にも、精密機器のユニオン工学を買収するなど積極的である。大宇重工業も、建設部品販売のハニックスを、浦項総合製鉄も福岡鋼板工業の工場を、それぞれ買収している。

## 第五節 アジア企業の国際化の特徴と海外子会社の企業

### 経営

#### 一、アジア企業の国際化のパターン

企業の国際化の発展プロセスについては、以下の四つの活動局面に分けて整理することができる。

- A 先進国市場への輸出、現地販売拠点の設置。
- B 先進国市場での現地生産拠点の設置、第三国・本国への輸出。
- C 発展途上国市場への輸出、現地販売拠点の設置。
- D 発展途上国市場での現地生産拠点の設置、本国・第三国への輸出。

米国多国籍企業の発展プロセスは、ほぼ原則的に、A—B—C—Dの順序で進展している。また、日本企業の国際化の発展プロセスは、C—A—D—Bが一般的である。

NIES諸国企業の、国際化の発展プロセスは、C—D—A—B、およびC—A—D—Bと考えられるのか。これから、アジアの企業の発展プロセスを実証的に説明する必要がある。

#### 二、海外子会社の所有形態

江夏健一によると<sup>(注1)</sup>、アジアの企業は、以下の理由により、一〇〇%出資の完全所有子会社の形態ではなく合弁企業形態を選ぶ性向が高いという。

- (1) 製品・工程に投入されるR&Dコストが少額なため、技術使用料、マネジメント手数料などによって、それらを回収する意図をもたない。
- (2) マーケティング・スキルは、無形資産として専有に値するほどの内容でない。
- (3) 製品の品質、ブランド・イメージに対する関心が薄い。このため生産工程の完全統制にこだわる必要がない。
- (4) 本国/本社は、資金不足な場合が少なく、資本流出に制限がある。それゆえ現地資本の参加が歓迎

される。

(5) 競合的現地企業、製品が存在するため、現地政府・パートナーとの交渉力は弱くなり、現地側の事業参加を余儀なくされる。

(6) 時として、輸出経験すらもない企業が、直接投資ないし資本設備の輸出（現物出資）に参画する場合がある。彼らが本国において、考案、改良、使用してきた機械設備、工法が、かえって現地の生産条件に最適となるのである。実物資本出資形式による合併事業への参画が多くみられる積極的理由の一つと考えられる。

(7) 本国に政治的・経済的リスクが内在する。そのため直接投資によってリスク分散化を計る。

(8) 家族・親族・同郷人、同国人・同民族といった「人種的結びつき(ethnic tie)」を依りどころとする海外経営方式が選好される。

以上の理由のほかに、進出国での出資比率の制限により合弁形態をとらざるを得ないということも考えられよう。

ストップフォードとウェルズは<sup>(注14)</sup>、経営戦略と海外子会社への所有政策との関係について、次のような理論を提示している。

完全所有を選好する企業は、以下の経営戦略により、志向重視している企業である。

第一は、グローバルな視点でのマーケティング志向企業である。これらの企業は、マーケティングに関する人材、ノウハウ、経験等の経営資源を豊富に保持しており、そのうえ、一般的にグローバルな視野での標準化されたマーケティング技術をもっており、このマーケティング経営資源が、企業競争上の比較優位をもたらしている。

このグローバルマーケティングの優位性から、これらの企業はジョイントベンチャーのパートナーに対して現地のマーケティングに関する貢献を必要と考えない。そのため、グローバルマーケティング志向企業はジョイントベンチャーに消極的であり、完全所有を選好する。

第二は、グローバルな視点でのロジスティック戦略、すなわち各国工場間での工程分業、製品最適化戦略を行なっている企業である。企業がグローバルロジスティック戦略をとると、海外子会社間での製造品目、部品、振替価格、市場の割当等の決定と調整は、親会社が集権的に行なわなければならない。そのため、ジョイントベンチャーのパートナーとのやっかいな利害調整を必要としない、より親会社が集権的に管理、統制できる完全所有を選好する。

第三は、高度技術企業、研究開発志向型企業である。



これらの企業は、技術の比較優位性のため海外進出に自信をもっており、また、ジョイントベンチャーのパートナーから高度技術、ノウハウが外部流出される危懼のため、完全所有を愛好する。

ジョイントベンチャー、合併を愛好する企業は、以下のような特質をもつ。

第一は、製品系列が多角化した企業である。多角化企業は、製品の多様性のため、経営資源の配分を製品設計、生産、技術開発等の部門に集中される傾向にある。そのため、マーケティングに関する経営資源が不十分であるケースが多い。また、製品が多種であるため、マーケティングチャンネル、ノウハウ、知識、能力等が製品ごとに異なる場合が多い。それで、多角化企業は、未知でリスクが高い海外事業に際して、マーケティングの経営資源の切実な不足を感じる。現地の事情に精通したジョイントベンチャーのパートナーに、このマーケティング能力を期待する。

第二は、中小・中堅企業といった、比較的規模の小さい企業である。中小・中堅企業は、海外進出に際して経営資源、内部資金等が不十分であるケースがあり、ジョイントベンチャーの型でこれらの不足を補う。また、これらの企業は、大企業に比較して、もし海外事業活動に失敗したならば、親会社は経営上重大な影響を被る可能

性が高く、リスク回避戦略をとろうとする。そのため、ジョイントベンチャーの型で投資額を押え、危険分散をはかるのである。

アジアの多国籍企業は、現状ではグローバルマーケティング志向企業、グローバルロジスティック志向企業、高度技術・研究開発志向企業がそれ程多くない。また、アジアの多国籍企業は、親会社の規模が中小・中堅企業レベルであることも多い。さらに、本国の親企業が、多角化やコングロマリット化しているケース（企業グループで多角化・コングロマリット化しているケースもある）も、いわゆるアジアの財閥企業といわれる比較的規模の大きい企業にはよく見られる。以上から、アジアの企業の直接投資において完全所有より合併形態を愛好するのであろう。

また、次のような理由も考えられる。今日の有力なアジアの財閥の中には、主として先進国企業との合併事業を次々と設立することで発展してきた例も少なくない。

アジア企業の合併事業のパートナーとして、日本や欧米企業が従来から多い。特に、アジアのいわゆる華僑・華人企業は、商業資本家的体質が残っており、外国企業に生産・技術を依存する傾向がある。それゆえ、アジアの企業の国際化は、日本や欧米企業を中心とした先進国企業と手を組んだ、合併形態での進出が少なからず存在し

たのである。

今後、アジアの多国籍企業が、日本や欧米企業の依存から脱却し独自性を高めた場合、また、グローバルマーケティング志向企業、グローバルロジスティクス志向企業、高度技術・研究志向企業の方向に進んだ場合、合弁形態から完全所有形態を愛好するようになるであろう。

### 三、海外子会社への統制

アジア企業は、他の先進諸国の多国籍企業に比較して、親会社の海外子会社への統制が弱いことは、所有形態から推察されるところである。

理論的には、海外子会社への統制については、以下のように考えられる。

海外子会社統制戦略を考える場合、以下の二つの要因を考慮する必要がある。

第一は、どの種類の意思決定を現地に委譲し、どの種類の意思決定を親会社が行ない統制するかという、いわゆる意思決定のタイプによる自律性の問題である。これに関する多くの実証研究の結果、戦略的意思決定は親会社の統制が強く、業務的意思決定は現地に委譲されている、という点ではほぼ一致している。すなわち、戦略的意思決定は、現地のトップ人事、生産設備の増強、新製品の製造、輸出市場割当てなどの海外マーケティング、移

転価格、資金調達等の経営の根幹をなす意思決定が含まれる。業務的意思決定は、ミドル以下の人事、国内マーケティング、組織編成等の意思決定が含まれる。

アジアの多国籍企業の意思決定をみると、海外戦略に関する戦略的意思決定は、トップマネジメントによるトップダウンによるものが多いようである。それは、アジアの企業は、創業者やその家族・血縁者、およびパートナーシップによる経営支配が強く、戦略的意思決定に関して集権化されている傾向があるためであろう。

第二は、親会社および海外子会社の性質、特質による統制戦略の相違である。

この点について、ヘッドランドは<sup>(註5)</sup>、以下の仮説を示している。

親会社の特質および統制との関係は、以下の仮説である。

- (1) 高度技術企業は、親会社の海外子会社への統制が強い。
- (2) 国際経験が長く、豊富な企業は、親会社の海外子会社への統制が強い。
- (3) 海外の子会社間での相互依存性が高い企業、すなわち、ロジスティクス戦略をより強くとる企業は、親会社の海外子会社への統制が強い。
- (4) 多角化が進んだ企業は、海外子会社への統制は弱

く、自律性が高い。

(5) 親会社と海外子会社との地理的異質性(Geographical Heterogeneity)が高い場合、海外子会社への統制は弱く、自律性が高い。

(6) 市場の独占度、寡占度が高い企業は、海外子会社への統制が強い。

(7) 国際市場参入方法が、単独進出ではなく買収の場合、海外子会社への統制は弱く、自律性が高い。

海外子会社の特質および統制との関係は、以下の仮説である。

- (1) 海外子会社が完全所有である場合、ジョイントベンチャーの場合より、海外子会社への統制が強い。
- (2) 海外子会社の市場環境の不確実性が高い場合、海外子会社への統制は弱く、自律性が高い。
- (3) 親会社からの技術移転が活発な海外子会社は、海外子会社への統制が強い。
- (4) 海外子会社の規模が大きい場合、海外子会社への統制が弱く、自律性が高い。

今後、アジアの多国籍企業の海外子会社への統制要因が増えるにつれて、統制が強くなるであろう。すなわち、アジア諸国企業の国際化展開が、グローバルなロジスティク戦略、海外子会社の完全所有戦略、国際経験の蓄積、

技術の高度化、等の方向に移行していくとすれば、親会社の統制が強くなることが予想される。

### おわりに

本稿では、アジア企業のグローバル化に関して、国際経営学の立場から考察してきた。アジア企業の国際化・多国籍化の目的・動機や進出形態をみると、極めて多様であることがわかる。アジアは、経済発展レベルの高い国から低い国まで存在するし、企業の直接投資にしてもアジアの巨大な財閥から中小企業まで多様である。このような背景で、アジア企業の直接投資・多国籍化に関して、共通する論理を探ることは極めて難しいものがある、というのが著者の偽らざる気持ちである。本稿は、多様なアジア企業の海外進出に関する研究のささやかな試みであるが、著者の残された課題もまた多い。

第一の課題は、私論として述べた競争優位の維持と創出に基づく企業の国際化に関する理論の一層の精緻化である。そのために、理論的研究のみならず、アジア企業の海外進出についての多くの事例をも検討する必要があるであろう。

第二の課題は、アジア企業のグローバル化を考える場合、直接投資とともに重要と考えられるアジア企業の戦略的提携に関する研究である。戦略的提携とは、海外企

業との経営戦略上の提携や契約等の関係である。具体的には、資本関係を伴う合併企業の設立、企業買収、M & A、資本関係を伴わない契約形態による提携・同盟関係として、委託生産、OEM契約、技術供与等がある。特に、日本や欧米の先進諸国企業とアジア企業とのこのような形での戦略的提携は、現状でも極めて重要であるし、これからもそうであろう。また、アジア諸国企業間の戦略的提携も今後増加し、ますます重要となるであろう。

第三の課題は、アジア企業進出のケース研究の一層の蓄積である。アジア企業の海外進出に関する多くのケースを集め、分析する必要がある。また、アジアの多国籍企業を対象とした、本格的な実地調査といった実証研究が必要であろう。

第四の課題は、アジア企業のグローバル化・多国籍化のプロセス、組織構造の変化、海外子会社への所有政策と統制、マーケティング戦略、生産戦略、といった国際経営学から見た主要な研究課題の一層の解明である。アジア企業の多国籍化は、まだ始まったばかりであるためか、アジアの企業の国際化に関する国際経営学の視点での研究は、世界的に見ても極めて少ない。アジア企業の国際化に関する研究はこれからますます重要な研究となるであろう。

第五の課題はアジア企業のグローバル化と日本企業との関係に関する研究である。アジア企業の国際化は、日本企業の戦略にどのような影響を与えるのであろうか。日本企業は、アジア企業の国際化に関してどのような関与、協力をしていくべきなのか。今後、ますます日本企業とアジア企業との様々な資本・提携・契約関係が重要となっていくことが予想される中で、アジア企業の国際化と日本企業の国際化との協力関係がますます重要となるであろう。

本稿は、本プロジェクトの中間報告としての段階にあるため、まだ不完全な部分も多い。今後、本プロジェクトを通じて、より深く解明していきたいと考えている。  
(たんの いさお／経営学部助教授)

注

- (1) Fayerweather John, "International Business Management", McGraw-Hill, 1969 (戸田忠一訳「国際経営論」, ダイヤモンド社, 一九七五年)。
- (2) Vernon Raymond, "International Investment and International Trade in the Product Cycle", Quarterly Journal of Economics, No.2, 1966, pp. 190-207.
- (3) Rugman Alan M., "Inside the Multinationals",

Croom Helm, 1981 (江夏健一ほか訳「多国籍企業と内部化理論」ミネルヴァ書房、一九八三年)。邦訳九一―一頁。

- (4) 経営戦略論の立場からの競争優位性の理論については、ポーターの以下の研究が注目される。

Porter Michael E. "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", The Free Press, 1980 (土岐・中辻・服部訳「競争の戦略」ダイヤモンド社、一九八二年)。

Porter Michael E. "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", The Free Press, 1985 (土岐・中辻・小野寺訳「競争優位の戦略」ダイヤモンド社、一九八五年)。

Porter Michael E. (ed.), "Competition in Global Industries", Harvard Business School Press, 1986 (土岐・中辻・小野寺訳「グローバル企業の競争戦略」ダイヤモンド社、一九八五年)。

Porter Michael E. "From Competitive Advantage to Corporate Strategy" Harvard Business Review, May-June 1987, pp. 43-59.

Porter Michael E., and Millar Victor E. "Studies in National Advantage, "How Information Gives You Competitive Advantage", Harvard

Business Review, Number 4, July-August, 1985, pp. 149-160.

- (5) 「見えざる資産」という概念については、以下の文献を参照。伊丹敬之「新・経営戦略の論理」日本経済新聞社、一九八四年。

(6) 井上隆一郎「アジアの財閥と企業」日本経済新聞社、一九八七年、二二―二五頁。

(7) 「読書新聞」、一九九五年十二月二十五日号。

(8) 「組織学習」という考え方については、以下の文献を参照。

山倉健嗣「組織間関係論」有斐閣、一九九三年。

加護野忠男「組織認識論」千倉書房、一九八八年。

- (9) 「ゆらぎ」という考え方については、以下の文献を参照。

野中郁次郎「知識創造の経営」日本経済新聞社、一九九〇年。

(10) Caves R.F., "International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment", Economica, vol. 38, 1971.

(11) "Transnational Corporations from Developing Countries: Impact on Their Home Countries", United Nations, 1993 (江夏健一監訳「IBI国際ビジネスセンター訳「発展途上国の多国籍企業」国

- 際書院、一九九四年）、邦訳三七頁。
- (12) 涂照彦「台湾からアジアのすべてが見える」時事通信社、一九九五年、四三―五〇頁。
- (13) 江夏健一「多国籍企業要論」文真堂、一九八四年、二四二―二四三頁。
- (14) Stopford J.M., and Wells L.T., "Managing the Multinational Enterprise, Basic Books, 1972 (「崎清訳」多国籍企業の組織と所有政策」ダイヤモンド社、一九七六年)。
- (15) Hedlund G., "Autonomy of Subsidiaries and Formalization of Headquarters-Subsidiary Relationships in Swedish MNCs", Ottebeck L.(ed.) "The Management of Headquarters-Subsidiary Relationships in Multinational Corporations, Gower, 1981.