

# 発展途上国からの直接投資 — 発展途上国を基盤とした多国籍企業 —

手島 茂樹 *Shigeki Tejima*

二松学舎大学 教授

(財)国際貿易投資研究所 客員研究員

## 要約

近年、発展途上国の対外・対内直接投資の役割が高まっている。対内直接投資の増加は、国内貯蓄不足の発展途上国にとり当然としても、発展途上国からの対外直接投資の拡大は注目される。発展途上国の多国籍企業は、自社の「資産（優れた経営資源等）利用型（Asset-Exploiting）」の直接投資に加えて、十分な経営資源がない場合、「資産増大型（Asset-Augmenting）」の直接投資を行い、他社の優れた経営資源の獲得を図る。一方、先進国企業は、現地の人的資源や市場機会獲得のため、多くの経営資源を有望発展途上国に移転する。これが、現地企業に大きな刺激を与え、自動車、IT エレクトロニクス等の分野で世界的に競争力のある途上国企業を族生させている。これら企業は外国企業からの技術獲得によって、汎用品化した財・サービスを、大量・迅速・低価格で生産・販売しており、クリステンセンのいう「破壊的技術革新」のパラダイムを実現しているが、こうした途上国企業の課題は、自社の研究開発能力及びブランドの確立である。

## I. はじめに

近年の対外及び対内直接投資にみ

られる注目すべき特徴は、発展途上国が大きな役割を果たすようになったことである。しかも、対内直接投資におけるプレゼンス（図 1；出所

World Investment Report (WIR) 2007) に加えて、対外直接投資における発

展途上国の存在感も高まっている (図 2 ; 出所 WIR 2007)。

図 1

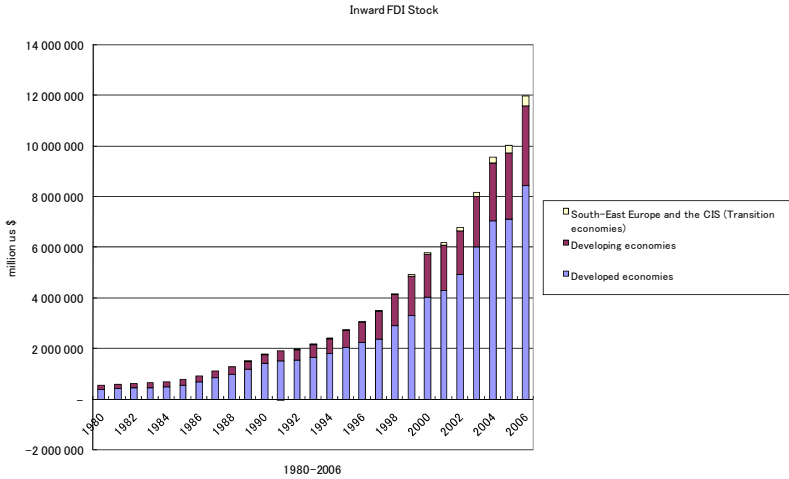
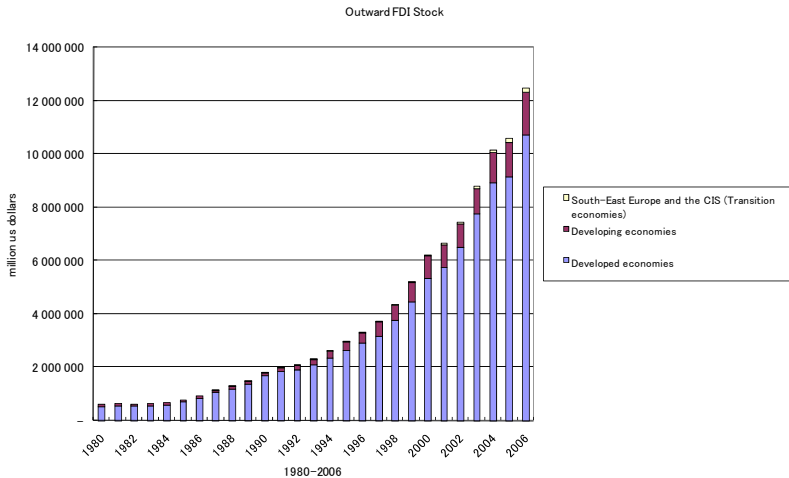


図 2



周知のとおり、先進国に比べ、国内貯蓄が希少である発展途上国では、自国への対内直接投資を拡大させることは、開発の実を挙げるため、不可欠である。近年の東アジア諸国の目覚ましい経済発展は、非債務性の資金であり、技術移転を伴うという特性を持つ直接投資を積極的に誘致して、輸出産業の育成に成功したことによるところが大きい。

こう考えると、外国からの対内直接投資を利用して経済発展を図るべき段階にある発展途上国からの対外直接投資が、近年、急増していることは、注目すべき新展開である。

本稿ではこの新動向について検討する。第Ⅱ節では、伝統的な直接投資論や雁行形態の経済発展論では説明しきれない現代の発展途上国企業の諸相を理論的に、第Ⅲ節では事例に基づき検討する。第Ⅳ節は本稿の結論である。

## Ⅱ. 「資産増大型」の直接投資と 21 世紀的な発展モデル

UNCTAD、WIR2006 は、先進国の多国籍企業が、「資産利用型」

(Asset-Exploiting) の直接投資戦略をとるのに対し、発展途上国の多国籍企業は、「資産利用型」に加えて、「資産増大型」(Asset-Augmenting) の直接投資戦略も併用するとする<sup>(注<sup>1)</sup>)</sup>。先進国を基盤とする多国籍企業の直接投資戦略については S. ハイマー以来の直接投資論で検討されている。ハイマーは、海外での事業活動には、国内にはない、さまざまな困難が伴うが故に、こうした困難克服のためには、それを上回る企業固有の経営資源・競争力によって、現地企業に打ち勝つことが必要であるとする。さらに、キンドルバーガーは、海外現地子会社の事業収益が、国内本社の事業収益を上回るとともに、海外現地子会社の事業収益が、現地のライバル企業の事業収益をも上回ったときに、多国籍企業は当該海外事業を行う動機を持つ、としている。こうした国際競争上の優越性を保つためには、優れた企業固有の優位性 (Ownership Advantages) を有する多国籍企業が、市場取引費用の増加を抑えるために、海外子会社を設立して内部化の優位性 (Internalization Advantage) を獲得し、

これらの優位性と海外立地の優位性 (location Advantage) とを、有機的に結びつけることによって、現地のライバル企業だけでなく親会社をもしのぐ、国際競争力を獲得することが必要となる (P. バックリーと M. カッソンの内部化理論及び J. ダニングの折衷理論)。

以上の直接投資論の思想に徴すれば、発展途上国の多国籍企業が、十分な経営資源を持たない場合には、不足している経営資源を補うために、外国企業の技術、ブランド、流通網、研究開発能力、経営力の獲得を目指して (created-asset-seeking FDI (World Investment Report (WIR) 2006))、「資産増大型」の直接投資を行うと考えるのは妥当であろう。しかし、ここで二つの点が注目される。

第一に、東アジア諸国や BRICs は、その高い経済成長率にもかかわらず、一人当たり所得レベルで見た開発のレベルは、未だ対内直接投資が大規模に推進されるべき段階にある<sup>(注1)</sup>。にもかかわらず、現実には、中国、インド、台湾等で、予想以上に速いペースで、対外直接投資も拡大しつつある。この中には、天然資源確保

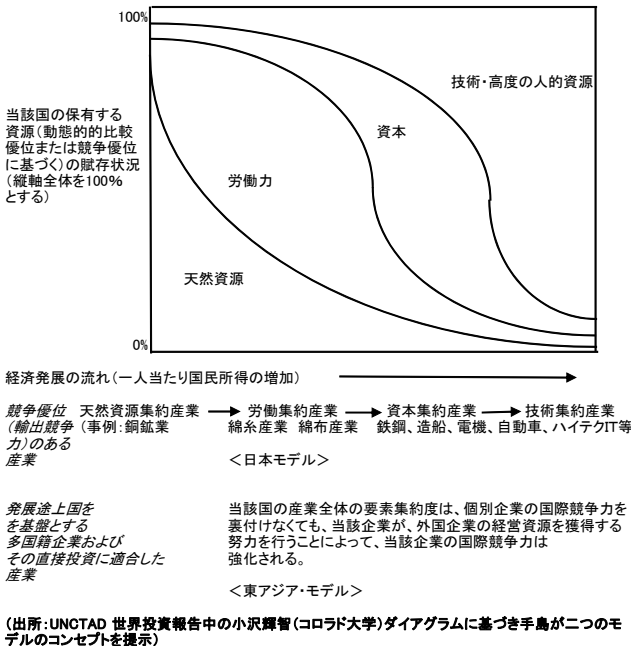
型の直接投資や、インフラストラクチャー等への直接投資に加え、本稿で取り上げる、「資産増大型」の直接投資がある。

第二に、「資産増大型」の直接投資戦略は、実は先進国を基盤とする多国籍企業も行っている。先進国を基盤とする多国籍企業が十分な経営資源を持っているにもかかわらず、「資産増大型」の直接投資戦略をも行う背景には、先進国市場の成長速度が鈍化する一方、新興国市場の成長が顕著であるため、新興国における帰趨が、国際競争全体の帰趨を左右することがある<sup>(注2)</sup>。現代の先進国企業は、国際競争に生き残るために、発展途上国を含む世界中に拠点を展開し、新たなグローバル商品を開発し、市場に送り出す必要がある。こうした戦略実現のためには、これまでのように本社がその経営資源・固有の優位性に基づいて独占的に最も重要な研究開発を行い、かつ、ブランド戦略を立案・実施するというのではなく、世界中の有望立地における人的資源の活用をはかり、新製品の発掘・開発・市場開拓を行っていかなければならない<sup>(注3)</sup>。

上記戦略に基づき、先進国企業が、より多くの経営資源を発展途上国に移転すれば、発展途上国企業にもこれら先進国企業の経営資源を獲得する大きな機会が生ずる。卓越した経営感覚を持つ発展途上国企業経営者であれば、様々な競争と協調の過程を通じて、自国に進出した先進国企業から、生産技術、研究開発能力、

資金等を獲得することができ、これを自社の強みと結びつけることによって、国際競争力を強化できる<sup>(注4)</sup>。さらに、自ら先進国に進出し、そうした経営資源の一層の獲得が図られることもある。そうした企業発展は、当該国が保有している動的な比較優位、あるいは、競争優位のレベルを超えて行われる(図3)。

図3 動的比較優位(競争優位)に基づく、国際競争力のある産業の推移と経済発展



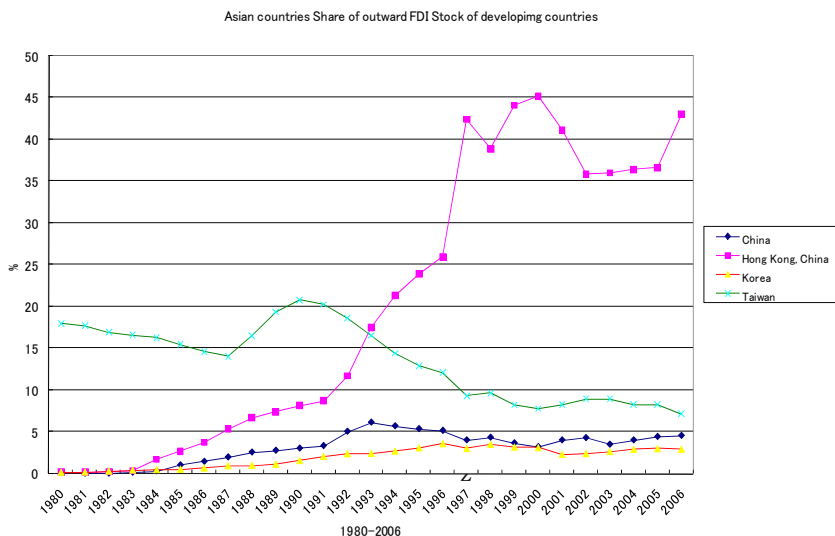
ここでは、対内直接投資が、投資受入国の輸出産業の増強に資し、更に、外国企業の経営資源の獲得を通じて、当該国の比較優位（競争優位）を超えた国際競争力のある多国籍企業の発展を促す。こうした発展途上国企業の顕著な発展は、国際競争の厳しい、自動車、エレクトロニクス、IT サービス等で多く見られる。

これは、国内市場の成長が国際競争力のある輸出産業の育成を促し、更に、こうした輸出拡大が一層の所得増大と、より高付加価値な輸出産業への転換を促した日本の雁行形態

的發展モデルを、先進国及び発展途上国の多国籍企業の活動によって加速した、21 世紀的な發展モデルといえよう。ちなみに 2006 年末の發展途上国からの対外直接投資残高のうち、半分以上がアジアからのそれであり、また、投資母国別には東アジアの香港、台湾、中国、韓国に、發展途上国からの対外直接投資残高が集中している（図 4；出所 WIR 2007）。

次の第Ⅲ節では、上記の論点を、具体的な 4 つのケースによって検証する。

図 4



### Ⅲ. 競争力ある発展途上国企業の事例

#### (3.1) 東軟集団及び大連東軟情報学院<sup>(注5)</sup>

東軟集団は 1988 年東北大学の 3 人の教授によって、わずかな資金と数台の中古パソコンをベースにして立ち上げられた。現在ではソフトウェアアウトソーシングの売上では、中国ナンバーワンを誇る。成功の 2 大要素は、「提携」と「人材」である。前者については、海外の有力企業と早くから提携し、受託業務を誠実にこなす過程で、事実上多くの技術移転を受けた。日本のアルパイン、東芝、日立、更に欧米のノキア、フィリップス、サン、IBM といった世界の有力企業を顧客にし、ソフトウェア開発、システムインテグレーションの供給者としての実力をつけた。

こうした成功の基盤は、体系的な OJT 教育を中心とした人材育成プログラムである。このプログラムは、人事昇進システムと一体となって、職務の段階ごとに詳細な人材育成目標を掲げそれを実践している。リーダーシップの発揮と、実需に結びつ

いたイノベーションを創発させることを、人材育成の目標としている。また産学研の一体化政策を採り、大連、成都、南海に情報技術学院を設けている。大連等のソフトパークでは、東芝、アルパイン等の有力提携先企業と東軟集団とが協同研究開発等の事業をすすめており、当社のビジネスモデル成功の一つの重要な要素となっている。

このうち、大連東軟情報学院は、1994 年設立され、卒業生は、東軟集団だけでなく、GE、HP、IBM 等に送り出されている。大学内に東軟集団と発注企業が共同研究を行う研究棟があり、組込みソフトの開発等を行い、産学連携の実を上げている。

#### (3.2) 友達光電の事例<sup>(注6)</sup>

1980 年代、日立製作所、エプソン、シャープは、台湾における液晶市場の将来性に注目し、台湾への直接投資を行った。しかし、これら企業は大型 LCD の中核技術は台湾に導入しなかった。

友達光電は、1998 年に日本 IBM から 3.5 世代の TFT-LCD 技術を導入し、1999 年 7 月には、第 3.5 世代の

生産ラインを量産化した。また、同年8月、第4世代の工場を建設するとともに技術開発に着手し、その後、2006年までに、第7.5世代の量産化に成功している。2006年には、サムソン、LG-Phillips に次ぐ、世界第3位(19%)のシェアを持つLCD企業に成長した。

友達光電は、技術導入に関しては、日本IBMにとどまらず、日立、サムソン、シャープ等の技術ライセンス先から技術を導入し続けた。一方、1997年、2004年、2005年と、連続して「研究開発センター」を設立して開発能力の強化に努めている。資金調達に関しては、2000年9月、台湾の株式市場に上場し、2002年5月には、New York Stock Exchange に上場した。海外での社債発行もおこなっている。友達光電はLCDの量産技術を導入し、これを完全に使いこなしたこと、十分な生産規模・能力、製品開発能力・速度を持ったことが成功につながった。

### (3.3) 鴻海精密工業 (Hon Hai Precision Industry Co. Ltd.)<sup>(注7)</sup>

鴻海精密工業は台湾最大の輸出企

業であり、今や、シンガポールのフレクトロニクスや米国のソレクトロンを凌ぎ、売上規模で見て世界最大のEMS企業であるともいわれる。

Hon Hai は台湾の企業であるが現在は、香港近郊の龍華に事実上の本拠地を置き、本社機能、生産拠点、病院、郵便局まで完備し、龍華だけで10万人を雇用している。生産拠点は、世界中に広がり、中国の他の地域(昆山、山西省)・チェコ・アイルランド・米国・スコットランドにまたがり、世界全体で25万人を雇用している。中国に最初の製造工場を立ち上げたのは、1993年で、現在では自社工場だけでなく、サプライヤーの工場をも収容する5つの工業団地を保有している。

同社の成功は、台湾企業に対する中国での優遇措置(許認可、税制)を利用して、事業規模を拡大、生産コストを引き下げたこと、事業分野をコンピュータ、家庭電器、通信へと拡大したこと、台湾と似た人事・風土上のカルチャーを持つ中国で、人材の発掘・育成・活用・引止めに成功していること、ほとんど全ての主要部品の内製化を図っていること、



効率的部品調達のできるサプライチェーンを確立していること、日本企業の技術を吸収し、金型の設計と製造能力が高いこと、顧客に対して、高水準の Speed、Quality、Engineering を提供していること等である。

当社の弱点として、オリジナルな技術を持たないことがあったが、現在は光学、ロボット、自動車部品の軽量化といった分野で、研究・開発に注力している。2004年以降、研究開発については日本と台湾で行い、生産・設計については、中国、北米、欧州で行う体制にしている。

新たな問題点として、中国本土の競合企業が、低価格品においてホン・ハイ社の強力なライバルとなり得ることがある。

#### (4.4) 華為技術有限公司 (Huawei Technologies) <sup>(注8)</sup>

華為技術有限公司は、移動通信機器とネット接続機器の製造、電気通信ソリューションの開発を行う、1988年設立の民営企業であり、IT産業の売上高では、2006年に、レノボ、ハイアールに次ぐ第3位、研究開発費では、ハイアールに次ぎ第2位で

ある。橋田（2008）によれば、華為技術の2003年におけるR&D/売上高比率は、14.7%に達し、他の中国企業をはるかに凌ぎ、日本で最も高いキャノンの8.1%をも大きく上回る。

同社発展の契機は、1994年に、「C&C08」という自社製品で、1万回線のデジタル電話交換機の開発に成功したことである。1997年には、GSM通信機器の開発に成功、生産・販売を開始し、2003年には、アラブ首長国にUMTSを提供、同国で最初の3G携帯電話を開始した。2003年、Siemensと中国市場向けのTD-SCDMA（中国の3G通信方式）に関する共同開発総額1億米ドルをSiemens51%、Huawei49%の合弁で開始した。

華為 (Huawei) の躍進は、徹底的な能力・業績主義に負うところが大きい。こうした手法の獲得は、IBM、Hay Group、Price Waterhouse Coopers (PWC)、等のシステムの導入による。また、技術指向の製品開発から市場志向の製品開発に転換し、マーケティングの視点からR&Dを投資プロジェクトとして遂行している。

更に、IT 分野の能力形成のために、CMM (Capability Maturity Model) 取得をはかり、1999 年に、インド開発センターを設立、2001 年には CMM4 級認証、2003 年 CMM5 級認証を得た。

イノベーションをおこすための経営資源・知的資産に関しては企業内での自主的蓄積に頼るのではなく、外部市場から調達し、教育・訓練を通じて組織内で共有することを目指している。

#### (4.5) まとめ

上記 4 例は、発展途上国の企業が先行企業の技術を吸収・模倣して、類似した品質の製品・サービスを、大量に、しかも、迅速に、低コスト・低価格で生産・販売することで成功していることを示している。いわば、クリステンセンのいう「破壊的技術革新」のパラダイムを効果的に実現することが、これら発展途上国企業の競争力の原点になっている。

## IV. 結論

発展途上国を基盤とする多国籍企

業は、二つの要因から急速に成長した。第一の要因は、BRICs のような新興発展途上国の急速な経済成長の結果、先進国企業は競って新興の発展途上国市場のシェアを確保し、グローバルな新製品のシーズを探そうとすることである。このため、先進国企業も、「資産増大型」の直接投資を、発展途上国に対して行う。第二に、自社の経営資源の不足を補うため「資産増大型」の直接投資を行う発展途上国企業は、こうした先進国企業の戦略によって、多くの経営資源にアクセスできる機会を得ることが出来、母国の比較優位及び競争優位を越えて、低コスト・高品質の生産面で、急速に国際競争力を強化し、対外直接投資を拡大することができた。こうした発展途上国企業にとっての課題は、より高付加価値な、研究開発分野又はブランド確立に向かうことは容易でないうえに、後発のアジア企業からコスト競争の追撃を受けることである。(以上)

(巻末注)

(1) UNCTAD、世界投資報告 (WIR)、2006  
の第 IV 章、pp141—pp146

(2) 2008年1月24日の日本経済新聞「米国など先進国市場が停滞するなか、トヨタとGMは、中国やインドなどに積極的な投資を続けており、販売競争の行方は新興国市場攻略のスピードで決まりそうだ」

(3) 英文文献②

(4) 英文文献③。発展途上国を基盤とする企業は、インフラストラクチャが不十分なビジネス環境に慣れており、また資金調達や人材育成に関しては、独自の方法をもつ。これら途上国企業固有の強みと先進国企業から獲得した経営資源を結びつけることができれば、発展途上国企業の国際競争力を強化できるとする。

(5) 2005年12月の二松学舎大学国際政治経済シンポジウム、東軟集团有限公司 総裁、劉積仁氏発表「成長思考の実践－東軟集団の創業実績より」ほか

(6) 和文文献①

(7) 2006年2月の二松学舎大学国際政治経済シンポジウム、FOXCONN 軽金属開発センター技術主幹伊藤氏発表ほか。

(8) 「中国企業のイノベーションと新興企業の台頭－Huawei（華為）の国際ナレッジマネジメントとR&Dの進展」福

井県立大学 唱新、2007年度多国籍企業研究会、東西合同研究会（大会）発表資料ほか

（主要参考文献）

（英文）

- ① UNCTAD、World Investment Report 2006 および 2007
- ② Yves Doz, “Optimizing Meta-national Innovation Processes”, INSEAD, Fontainebleau and Singapore, A paper for the RIETI Policy Symposium “Global Management and Innovation of Japanese Enterprises” Tokyo, January 26th, 2006
- ③ Khanna and Krishna, “Emerging Giants by Building World-class Companies in Developing Countries”, Harvard Business Review, October 2006

（和文）

- ① 王淑珍（2007）「台湾のLCD産業が持続的な進化から飛躍的な成長に転じた原動力－メタナショナル経営からの視角」経済産業研究所ディスカッション・ペーパー07-J-021
- ② 橋田坦（2008）「中国のハイテク産業－自主のイノベーションへの道」白桃書房