

本論文は

# 世界経済評論 2017年3/4月号

(2017年3月発行)

掲載の記事です



## 世界経済評論 定期購読のご案内

年間購読料

1,320円×6冊=7,920円

# 6,600円

税込

17%

送料無料  
OFF



富士山マガジンサービス限定特典

※通巻682号以降

定期購読  
期間中

# デジタル版バックナンバー 読み放題!!



世界経済評論 定期購読



☎0120-223-223

[24時間・年中無休]

お支払い方法

Webでお申込みの場合はクレジットカード・銀行振込・コンビニ払いからお選びいただけます。  
お電話でお申込みの場合は銀行振込・コンビニ払いのみとなります。

Fujisan.co.jp  
雑誌のオンライン書店

国際ビジネス研究の潮流を見る指標としていくつか考えられるが、ひとつには関連学会の動向を通じて測ることができるだろう。日本の関連学会のひとつに国際ビジネス研究学会がある。

直近でいえば、2016年10月22日・23日大阪商業大学で全国大会が開催され、統一論題は「中国とこれからの企業経営」であった。「中国」は2002年にも統一論題のテーマに取り上げられたが、当時と比べると、中国の世界経済におけるポジションも経営環境も大きく変化している。GDP総額はこの間に約5.7倍増加し世界第2位の経済大国になったし、在中日系企業も約3.5倍と増加し世界のなかで最も多くの現地法人が存在する国となった。他方で、人件費の高騰や中国経済そのものの前途への不安の広がりなどもあり、日系企業においても中国事業の再編や撤退の動きが伝えられている。こうした背景をふまえてのテーマ設定であった。

22日、研究者から白木三秀（学会会長・早稲田大学）、安室憲一（前会長・大阪商業大学）、小田部正明（AIB会長・テンプレ大学）の3氏、実務者から光安俊二（大金中国投資有限公司）、山崎俊二（ハイアール・アジアグループ地域本社）の2氏の報告・講演があり、そのうち新宅純二郎（副会長・東京大学）の司会のもとパネルディスカッションがあった。

このときの議論を、誤解を恐れず大胆に要約・補足すれば、次のようにまとめられる。

2015年世界名目GDPは総計73,496.1億USD、第1位米国24.5%、第2位中国15.2%、第3位日本5.6%であった（IMF - World Economic Outlook Databases）が、1820年には中国が第1位で32.9%、第2位インド16%を占めていた（Maddison, Angus: 1995・2001）

といわれる。中国は200年を経て、国際社会における重要度を再現しつつある。

いうまでもないが、19世紀と21世紀とは種々状況も異なる。何よりアクターとしての企業の役割が異なる。規模、ネットワーク、コントロール性の広がり、深さなど、企業の国際社会での存在感は今日きわめて大きい。多様な出自企業があるなか、中国系企業にはしたたかさがある。得意、不得意ではなく、自らがしたいこと、やりたいことを目指し、実現させている。そのしたたかさは、中国国内と国外を分ければ、本国ではホームアドバンテージを、国外ではM&A（買収・合併）・提携の活用を、などに現れている。

## 国際ビジネス 研究の余白

中国系企業のホームアドバンテージには政府のバックアップもある。例えば、中国系企業は増資が容易であり、認可を受ければ株価アップとなり、資金調達が進む。このスピードは外資系企業には難しい。中国系と外資系との投資コストの差

ともなる。このハンディを外資系が克服するにはコモディティでない分野・製品に展開するしかない。また、英国の経済史家であるマディソンが重要視した経済力の源泉としての人口数も、規模感の違いをもたらす。中国は13億人、山東省の1億人だけで日本とほぼ同規模である。数字感覚の違いは製品企画台数にも影響する。コモディティであれば、規模の経済の観点からもとりわけ影響が大きい。製品寿命が短くなり法的保護がほとんど機能しなくなっている今日、国際的・地域的標準化と流通能力（大量生産・大量流通）の差が、競争優位性に大きな影響をもたらしている。

中国系企業は、グリーンフィールド（新規投資）は少なく、国内で得た利益を源泉とし

たM&Aが圧倒的に大きい。M&A先の経営資源を手に入れて中国国内で生かす。あるいはまた途上国へ移転する。ただ、先進国企業に技術・マネジメントなど経営資源を移転する優位性はまだない。技術関連を付け加えれば、2015年米国特許取得数ベスト30 (IFI Patent Intelligence 調査)のうち、日系企業10社、米系企業12社であるが、中国系企業はゼロである。また、R&D支出のGDPに対する割合をみると<sup>1)</sup>、日本3.588% (2014年)、米国2.742% (2013年)、中国2.047% (2014年)となっている。ちなみに、OECD諸国の平均は2.377%である。この数字は次の指摘につながるのではないか。

日系企業は、特許数等をも技術は持っている。それを活かし積み上げ漸進的に成長してきた。ただ、本社と子会社の意思疎通、現地マネージャーと世界本社 (WHQ) とのコミュニケーション、インテグレーションはできているのか。考え方の伝達などWHQとしての役割を果たしているのだろうか。経営理念が伝わらなければ現地子会社経営者を交代させているところもあるが、現地子会社経営者をボトムアップで育てるのか、ヘッドハンティングするののかは難しい問題である。しかし、逆出向なども活用し乗り越えなければならない。販売の世界でいえば現地の人があるすごい能力を発揮するが、技術・生産などの分野は誰に任せるのかはノウハウの移転もかわり難しい。現地子会社は「働かない」の一言で片付けて、ノウハウ移転をどのようにしてやるのかという視点が不足している場合はないだろうか。そうであれば、ノウハウ移転を植えつけようとしていないこととなる。日系企業には、市場を獲得していくというグローバリゼーションと、ノウハウ移転していくというグローバリゼーションの峻別が必要かもしれない。

中国系企業には、顧客創造のイノベーション

につながる知識への感知能力がある。それがM&Aの活用であり、R&D支出でも類推できる。加えて、効率化する部分は横串で標準化を、顧客創造部分は各子会社で、と本社がプラットフォームの役割を果たし顧客創造へと機能している企業もみられる。しかし、まだまだ成長段階で、保有資産全体を十分に構築・活用できるのかという課題は残る。株式市場がしっかりしてくると、短期的投資収益率を重視する方向ともなる。となれば、M&Aによる固定費上昇は損益分岐点を高くし、中国系企業が困る事態をまねく可能性はある。

直接投資は、先進国、新興国を問わず各国企業で進展している。国際展開が放射状から網状へと進むにつれて、企業内国際分業体制は深まっていく。これは、国境の点線化と相まって実行可能性を増す。他方、貿易を見ると、米国然り、競争力のある部分は開放的に、他の部分は閉鎖的という実線化傾向への動きが見られる。加えて、国内格差の拡大、移民・難民問題などの顕在化は、内向き志向を強め、国境を点線化から再び実線化へと進める要因となっている。「国家」への回帰は各国で進んできている。

しかしながら、地球規模となった市場経済から利益を得てきた国は、ただ乗りでなく、国際社会の制度への費用負担も考えなければならぬだろう。渋沢栄一の言葉に従えば、「(国際)社会の恩恵にあずかるだけでなく、(国際)社会の恩恵に報いることも大切になっている」。この課題への規律化は如何に。米国のビジネススクールで「経済格差に問題意識を持つリーダーの育成」が言われるのもこの流れであろう。

#### [注]

1) <https://data.oecd.org/rd/gross-domestic-spending-on-r-d.htm>

おとうわ たけし 広島市立大学国際学部教授、国際ビジネス研究会副会長。