

日本経済大学

大学院紀要

JAPAN UNIVERSITY OF ECONOMICS

第8巻

論文

- 病院経営における非財務指標の活用に関する研究
..... 赤瀬 朋秀 (1)
- 中国ICT多国籍企業の海外進出に関する考察
..... 丑山 幸夫 (15)
- B2Bプラットフォームにおける価値共創とイノベーションの主体の移行
..... 田中 克昌 (26)

2020年(令和2年)3月

日本経済大学大学院

中国ICT多国籍企業の海外進出に関する考察

丑山 幸夫

I はじめに

21世紀に入り、日本経済の停滞と対照的に中国などの新興国経済が著しく発展し、併せてそれら新興国の企業が急速に成長してきている。中国の大企業の構成をみると、基幹産業である鉄鋼や造船、ならびに金融や通信、電力などのインフラ関連企業が多くを占めているが、同時に近年成長が目立つのが情報通信・エレクトロニクス関連企業である。

本稿では、これまでに登場した数多くの対外直接投資の理論やフレームワークの内、古典的なフレームワークであるOLIパラダイムと近年の新興国企業の競争優位を分析するフレームワークであるCSA-GSA-FSAフレームワークを概観した後、それらのフレームワークを統合した新興国多国籍企業を分析するフレームワークを提示した。

そして、OLIパラダイムと新興国多国籍企業を分析するフレームワークを使用して近年成長著しい中国ICT多国籍企業ファウエイの海外進出を整理、分析し、ファウエイの海外進出における優位性や成功要因を抽出した。加えて、当該企業の考察を通して、各理論的フレームワークの有効性や課題について考察を加えた。

II 理論的フレームワーク

米国企業の海外進出の増加を背景に、1960年代より米国や英国を中心に数多くの対外直接投資に関する研究や理論が登場した。その一部として、ハイマーの対外直接投資の研究(Hymer [1976])やバックレイとカソン、ラグマンらの内部化理論(Backley and Casson [1976]、Rugman [1981])、そしてダニングのOLIフレームワーク(Dunning[1977]、[1988])などの業績をあげることができ。これらの理論やフレームワークは、多国籍企業の対外直接投資を解明する上で大きな成果を上げた。

その後、新興国企業の成長が顕著になると、新興国企業の成長要因に関する研究も増加している。近年の新興国企業の国際競争力に関する研究としては、Ramamurtiらの著作(Ramamurti, R. et al.[2013])がある。Ramamurtiは新興国の競争優位を説明するためのCSA-GSA-FSAフレームワークモデルを提示している。

本稿ではこれらの業績を踏まえ、新興国多国籍企業を分析するフレームワークとして、OLIフレームワークとRamamurtiのモデルを統合したモデルを提示した。

ここで、本稿の考察と関連の深いOLIフレームワーク、CSA-GSA-FSAフレームワーク、そして新興国多国籍企業を分析するフレームワークを概観する。

1 OLIフレームワーク

OLIパラダイムとは、製造業に従事する多国籍企業による主に生産活動の海外移転の決定要因を解明する枠組みとして、1970年代後半にDunning[1977]が提唱したものである。OLIパラダイムでは、①自社の独自資産であり海外生産のあり方に影響を与える所有特殊的優位 (Ownership Specific advantages)、②受入国のビジネス環境を表す立地特殊の優位 (Locational Specific advantages)、③参入方式により直接的にかかわる内部化インセンティブの優位 (internalization-incentive advantages) により企業の国際的な生産活動を説明する。つまり、企業が特定の海外市場において所有優位を保有し、付加価値を付けることが最も利益になると認識する場合 (内部化優位)、そして本国よりも特定の国に資産を持つことが利益になるという立地優位が存在する場合、企業は国境を越えて生産活動を行うとするものである。

2 CSA-GSA-FSAフレームワーク

Ramamurtiによれば、新興国企業の国際競争力は、CSA (Country Specific Advantages)、FSA(Firm Specific Advantages)、GSA(Government Specific Advantages)のそれぞれから構成されるという (図1参照)。CSAとは、新興国の天然資源や安価な労働力などの国の優位性である。FSAとは、企業の資産 (ヒト・モノ・カネ) などの、企業が有する競争優位をもたらす能力である。FSAは、OLIパラダイムの所有特殊の優位に相当すると考えられる。ダニングのOLIパラダイムでは、所有特殊の優位、立地特殊の優位、内部化インセンティブ優位が、海外に進出する上で重要な要素であるとしているが、この理論の前提は、先進国企業が先進国や途上国などの海外に進出する活動を説明するものであった。ところが、中国やインド企業などの新興国企業が、海外に進出する活動を説明するには、不十分な部分があると指摘されている。それは、特に立地特殊の優位にみられる。OLIパラダイムの立地特殊の優位は、進出先の国 (Host Country) に焦点を当てたものであるが、新興国企業の場合、企業の立地する母国 (Home Country)

図1. Determinants of international competitiveness of emerging market firms:
CSA-GSA-FSA framework



出所：P.J.Williamson, R.Ramamurti [2013], pp.240

にも企業の海外進出を促進する力があることが指摘されてきている。Ramamurtiらの研究は、このOLIパラダイムの説明では足りない部分を補うものであると考えられる。

また、Ramamurtiらは、CSAとFSAに加えて、GSAを重要視している。GSAとは、ターゲットとする産業の設定など、産業政策を立案する政府の優位性である。

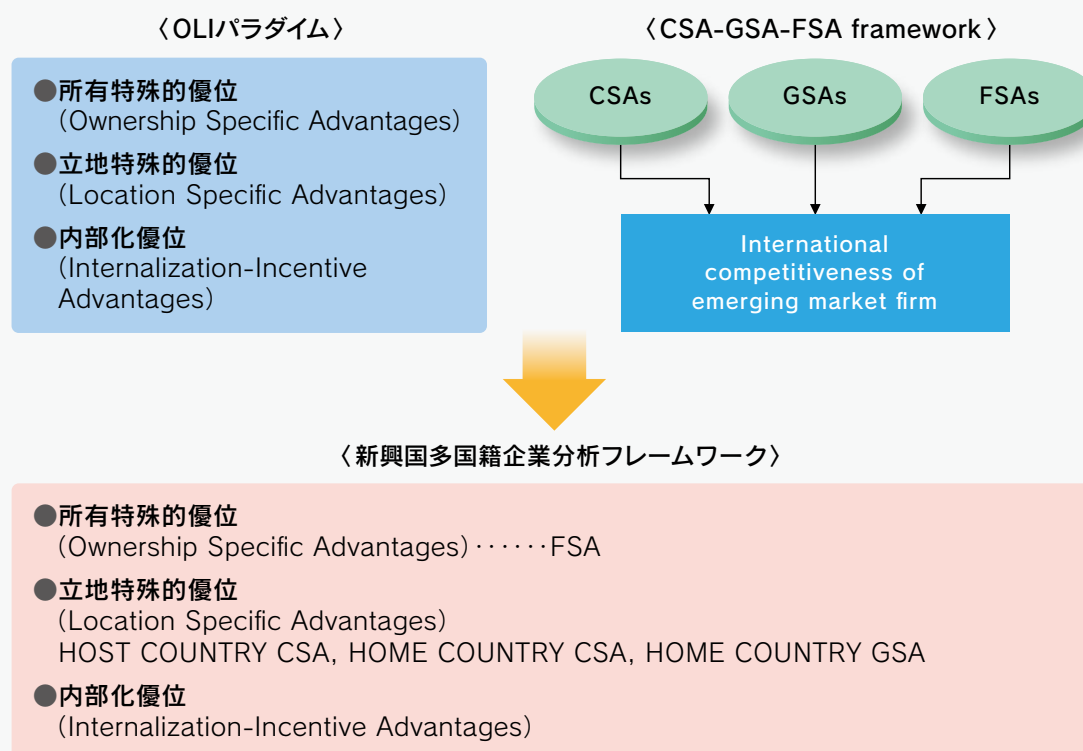
中国などの社会主義国政府は、強力な産業政策に類する五か年計画などの政策を打ち出す傾向があり、GSAは強い。そして、中国とインドを比較した場合、GSAは中国の方が強いと指摘されている。インドなどの資本主義国は、社会主義国ほどGSAは強くないが、経済が発展途上であり、強力な産業・経済政策を推進する必要があるため、先進諸国よりもGSAは強い。

3 新興国多国籍企業を分析するフレーム

図2はOLIパラダイムとRamamurtiのCSA-GSA-FSA フレームワークを統合した新興国多国籍企業を分析するフレームである。OLIパラダイムは、伝統的な理論で、先進国企業が海外に進出する企業行動を説明する場合に有効な理論であるが、新興国多国籍企業の海外進出を説明するには不十分であり、CSA-GSA-FSA フレームワークの概念を取り入れた新興国多国籍企業の分析フレームワークを提示する。

このフレームワークは、OLIパラダイムの所有特長的優位、立地特長的優位 (HOST COUNTRYの優位性)、内部化優位に加えて、母国の優位性 (HOME COUNTRYのCSA) と母国政府の優位性 (HOME COUNTRYのGSA) を分析の軸として加えたフレームワークである。

図2. OLIパラダイムとCSA-GSA-FSA frameworkを考慮したフレーム



出所：OLIパラダイムとCSA-GSA-FSA frameworkをもとに筆者作成

III 中国ICT多国籍企業ファーウェイの 海外進出事例

1 ファーウェイの概要

ファーウェイ社の2018年の売上高は7,212億人民元（約11兆6,474億円）であり、純利益は593億人民元（約9,577億円）である。事業内容は、通信事業者向けネットワーク事業が40.8%、コンシューマー向け端末事業が48.4%、法人向けICTソリューション事業が10.3%を占めている。地域別の売上は、中国が19.1%、欧州・中東・アフリカが27.1%、アジア太平洋が15.1%、南北アメリカが21.3%である（同社2018年アニュアルレポート）。

2 ファーウェイの初期の歴史

表1は、ファーウェイ社の歴史である。同社は、1987年に任正非を中心とした6人の共同出資者により深圳で設立された。設立当初、同社の資本金は2万1,000元、従業員数は14名であった。同社は1988年、香港の交換機メーカー康力公司の輸入代理店となり、小型構内向け内線電話交換機（PBX）を輸入して中国の農村部に販売する事業を手掛けていた。90年代に入ると同社は、レストランや小企業など小規模ユーザー向けの交換機の開発を始め、それ以降、次第に事業分野を拡大していった（夏目他[2017]、42頁、今道[2017]、56頁）。

1989年に、構内用交換機の製造を開始したが、1990年代の初め、中国電気通信業は急成長の初期段階であり、ファーウェイはこのチャンスを生かして急速に成長した。1993年、局用デジタル交換機の自主開発に成功した。折しも、デジタル化の波が交換機にも押し寄せ、従来のアナログ交換機に強みを有していた既存の欧米企業は、このデジタル化の波にうまく対応できない企業もあった。ファーウェイは、アナログ交換機も製造していたが、依存度はこれらの企業ほどではなく、デジタル化の波に乗ることがで

きた。1990年代、中国電気通信業の成長は若干減速したものの依然高い成長を保持しており、ファーウェイも成長を続けたが、国内の成長だけでは更なる成長には限界があること、また低価格戦略をとるためには更に製造販売数量を伸ばしコスト低減を図る必要性があることから、1990年代の後半、国際市場への進出を開始する（天野・大木[2007]、160頁）。

表1. ファーウェイの歴史(含国際市場進出)

年	内 容
1987	任正非を中心に6人の共同出資者で資本金2万1,000元、従業員14名の民間企業として深圳市で設立される。
1988	香港の交換機メーカー康力公司の輸入代理店となる。
1989	構内用交換機の製造開始。(BH01)
1993	局用デジタル交換機の自主開発に成功。(C&C08)
1995	北京研究開発センター設立。売上高14億元(210億円)。 ロシア現地企業と合併で貝托(ベートル) 華為合併会社を設立。
1997	華為電信インド有限会社を設立。華為技術インド有限会社を設立。
1999	現地企業と合併で華為ブラジル通信有限会社を設立。
2002	米国テキサス州にFutureWei社を設立。
2003	シスコより知的財産権の侵害訴訟を受ける。最終的にはシスコが訴状を撤回。 「手機業務部(携帯端末機事業部)」を設立。 エチオピアと2,000万米ドルの契約を結ぶ。
2004	初めて展示会に3G端末機を展示。 独シーメンスと合併事業契約調印。(3G通信技術開発)
2005	日本にファーウェイ日本を設立。 独ブロードバンドアクセスプロバイダーQSCよりVoIPネットワーク構築を受注。
2006	米新興移動通信キャリアのLeap社から3G通信システムを受注したと発表。 ナイジェリアと2億米ドルの契約を結ぶ。
2007	ガーナ、モロッコ、コンゴ、ケニアと契約を交わす。後進国市場での市場占有率は上位3位に入る。 欧州市場で大手通信事業者の主要サプライヤーとなる。 イー・モバイル社に基地局のシステムを提供。
2008	初のアンドロイド・スマートフォンを発表。T-Mobileとの提携を発表。
2009	日本でスマートフォンの販売開始。
2011	クラウドサービスを開始。世界初のクラウド対応スマートフォンを発表。
2012	NTTドコモとソフトバンクと提携し、フラッグシップ携帯電話の販売を開始。
2013	ファーウェイ創立者、米国市場からの撤退を示唆。
2017	ソフトバンクなどへの通信設備の販売伸びる。日本に大型工場建設を発表。
2018	auから携帯電話の販売を開始。ファーウェイ副社長がカナダで逮捕される。
2019	5Gスマートフォンの販売開始。

出所：今道[2017]および夏目他 [2017]、天野・大木 [2007]、丸川・中川 [2008]、中川 [2012]、ファーウェイHP、
日経新聞 [2017] [2018]、ダイヤモンド オンライン [2018] 等より筆者編集。

3 ファーウェイの国際市場進出

ファーウェイの国際市場進出のプロセスは、いくつかの段階に分けることができる。中川[2008]は、ファーウェイの海外進出を3段階に区分しているが、本稿でもこの区分に従って概観する。

(1) 第1段階 (1997年～2000年)

この時期のファーウェイは、ロシア、南米、中東、アフリカなどの新興国市場に進出している。先進国市場ではなく新興国市場が最初の進出市場であった。

1997年には、ロシアに現地企業と合併で貝托（ベートル）華為合併会社を設立した。1996年には、中露両国は、戦略的パートナーシップを表明しており、ファーウェイは、この機会をとらえたものと考えられる。

また、1999年には、インドに華為電信インド有限会社と華為技術インド有限会社を設立した。華為技術インド有限会社は、中国国外における初めてかつ最大のR&Dセンターである。交換機がプログラム制御デジタル交換機に技術構造が変化しており、そこにソフトウェア大国インドにR&Dセンターを設置した狙いがある。2015年の時点で、約5,500名の従業員を擁する大企業となっており、インドにおけるR&D投資は15年間に3億米ドルに達している（ファーウェイ ジャパン [2017]）。その他に、1999年、ブラジルに現地企業と合併で華為ブラジル通信有限会社を設立している（天野・大木 [2007]、160-164頁）。

中川が指摘するように、新興国を最初の海外進出のターゲット市場としたのは当時のファーウェイの製品の特長と大きく関係していると考えられる。ファーウェイの製品は交換機やルーターなどのネットワーク製品であり、電気通信キャリアの信頼がないと購入されない。ファーウェイは、一定の品質と低価格で優位性があるものの、先進国のキャリアへの当初からの納入は困難であった（中川 [2008]、80頁）。

(2) 第2段階 (2001年～2005年)

この時期のファーウェイは、欧米市場への進出を開始している。中川のいう「多国籍企業化初期段階」である。

2002年、ファーウェイは米国テキサス州に子会社のFutureWei社を設立し、現地企業にネットワーク製品等の販売を開始した。（中川 [2008]、81頁）

2004年には、独シーメンスと技術提携契約に調印するとともに、3G対応通信技術開発で協力関係を構築した。また、2005年には、独ブロードバンドアクセスプロバイダーQSCよりVoIPネットワーク構築を受注している。

また、東欧ではチェコテレコムのプロードバンドネットワークも受注しているが、東欧の顧客サポートを強化すべく、ハンガリーの支店を強化している。

そして、2003年にシスコからIOS（ルーターに組み込まれた専用のOS）盗用の疑いで訴訟を起こされたが、同年、シスコと和解した。

この時期、欧州ではテレコムを含む企業よりネットワーク設備を受注するまでに同社の技術力は向上した。シスコの訴訟は、米国への進出を遅らせる結果ともなったが、ライバル企業が有する同社に対する脅威の裏付けでもあると考えられる（天野・大木 [2007] 167-168頁）。

(3) 第3段階 (2005年～)

この時期のファーウェイは、日本とアメリカ市場へ進出し現地拠点を設立している。

まず日本では、2005年11月にファーウェイ・ジャパン（華為技術日本株式会社）を設立し、2007年にはイー・モバイル社に基地局のシステムを提供した（中川 [2012]）。その後、2009年には、日本でスマートフォンの販売を開始し、2012年にはNTTドコモ、ソフトバンクと提携し、フラッグシップ携帯電話の販売を開始した。2018年にはauからも携帯電話の販売を開始しており、日本の携帯電話3社から販売している（ダイヤモンド オンライン[2018]）。通信

設備に関しても、2017年には、ソフトバンクへの通信設備の販売が伸びており、千葉県での通信機器大型工場の建設を発表している（日経新聞 [2017]）。2018年の日本における導入済みの稼働基地局数のファーウェイのシェアは6.0%である（週刊ダイヤモンド [2019]）。

2017年、ファーウェイ・ジャパンは970人以上の従業員を擁し、通信事業者向けネットワーク事業、法人向けICTソリューション事業、コンシューマー向け端末事業の3つの事業分野を柱として製品、サービスを提供している（ファーウェイ2018年度アニュアルレポート）。

次にアメリカであるが、ファーウェイは2006年、アメリカの新興移動通信キャリアであるLeap社から、第3世代移動通信の通信システムを受注したと発表した。ファーウェイは、ソフトウェアスイッチとIPベースの無線基地局装置で構成されるシステムを、従来型より60%コスト減をして供給した（中川 [2008]、83頁）。

その後、米国政府・議会は、ファーウェイやZTEが中国政

府のスパイ活動に使われていると警戒を強め、両社製品の政府調達を禁じたが、2018年にはファーウェイ副社長が、イランへの製品輸出の疑いで、カナダで逮捕された（日経新聞 [2018]）。

IV 考察

1 OLIパラダイムによる国際戦略分析

ここでは、伝統的なOLIパラダイムの分析フレームを用いて、ファーウェイの海外進出の成功要因を考察する。表2は、ファーウェイの海外進出事例について、OLIパラダイムを使用してまとめたものである。以下所有特殊的優位、立地特殊優位、内部化インセンティブ優位の観点より整理する。

(1) 所有特殊的優位

ファーウェイがもつ所有特殊的優位は、会社設立当初と近年で異なる。

表2. OLIパラダイムによるファーウェイの海外進出事例の整理

区 分	内 容
所有特殊的優位(O)	経営者の理念（自社技術形成志向） 経営組織（市場との対話を重視する研究開発体制） 人事制度・給与制度、従業員持株制度 低価格戦略、市場開拓方針 中国農村部での経験で獲得した途上国でのビジネス遂行能力 近年は「5G関連の高い技術」
立地特殊的優位(L) 先進国 HOST Country	事業規模が大きく、利益の高い企業が多い（特に欧米、日本） 現地市場の需要（demand）の規模 経済が発達している、ITのハードが導入されている 先進国としての基盤が整備されている
立地特殊的優位(L) 新興国 HOST Country	経済規模が小さく所得水準が低い。（低価格戦略が有効） IT関連インフラが未整備で、競争環境が厳しくない。
内部化優位 (I)	当初の進出地域である新興国では現地企業と合併で進出。 その後、先進国など重要な市場では100%出資で進出。

出所：筆者作成

ア. 設立当初から近年までの所有特殊的優位

同社の所有特殊的優位として、最初に、ファーウェイ創始者を含む経営陣の経営理念をあげることができる。ファーウェイ経営陣の「企業家精神」が同社を大企業に育て上げた。「企業家精神」の例は、局用デジタル交換機の開発やスマートフォン市場への参入に見ることができる。

また、同社の基本戦略は低価格戦略であるが、研究開発は重視された（今道 [2017]、65頁）。その経営方針はファーウェイ基本法（同、221-240頁）に記載されている。1995年には、早くも北京に研究開発センターを開設している。

自社技術の獲得で重要なのは研究開発投資（人材投資）であり、ファーウェイは人材獲得に熱心であった。ファーウェイは、上海交通大学などより人材を獲得したが、採用に当たりファーウェイは、修士の新入社員に一流大学の学長よりも高い給料を提示した。ファーウェイの賃金制度は柔軟であったが、このような柔軟な賃金制度は国有企業では難しかった（今道 [2017]、61-62頁）。こうして獲得した人材や技術が同社の所有特殊的優位となったと考えられる。

また、ファーウェイの研究開発体制を支える人事制度には、能力主義的職能給制度、従業員持株制度、裁量労働制、開放的内部昇進制等が採り入れられており（今道 [2017]、208頁）、こうした人事給与制度や経営管理制度も同社の優位性と考えられる。

更に、ファーウェイは設立当初、中国農村部で販売の経験があるが、そうした途上国中国での販売経験により、他の途上国でのビジネス遂行能力を獲得しており、この能力も優位性の一つとなったと考えられる。

イ. 近年の所有特殊的優位

近年のファーウェイの所有特殊的優位としては、「5G（第5世代通信規格）関連の高い技術力・商品力」があげられる。2018年のファーウェイの基地局ベンダーの売上高の世界シェアは26%であり、第1位のエリクソン（シェア29%）に

次いで2位である（週刊ダイヤモンド社[2019]）。

ファーウェイは、2009年から5Gに関するR&D（研究・開発）を開始し、5G時代への布石を着々と打っている。同社は、「2Gではフォロー」「3Gでは突破」、「4Gでは同調」し、「5Gでリード」することを目指してきた。こうした技術戦略が実り、同社の2018年末時点の5G標準に関する特許出願件数は1970件で、ノキアを抑えて最も多い（日経xTECH [2019]）。ファーウェイは、統合型でコンパクトな軽量設計（ファーウェイ プレスリリース [2018]）を特徴とする基地局用設備を製品として完成させ、人口の密集する都市エリアなどでは、同社製品を採用せざるを得ない状況を作り出している。

(2) 立地特殊的優位

立地特殊的優位（HOST国）は、表2の通りである。立地特殊的優位（HOST COUNTRYの優位性）は、近年進出した先進国と設立当初進出した新興国では異なる。

欧米諸国や日本などの先進国の優位性は、企業の事業規模が大きく利益の高い企業が多いこと、現地市場の需要（demand）の規模が大きいこと、経済が発達していること、ITのハードが導入されていること（IT投資が活発であり先進国としての基盤が整備されていること）などが考えられる。しかし、こうした市場では競争も激しく、既存のメーカーが大きな力を有する場合が多い。

ファーウェイが設立当初進出した新興国は、市場規模が小さくライバル企業にとって相対的に重要な市場ではないため、競争が厳しくなく参入が容易であった。また、新興国では所得水準が低く国家予算も潤沢ではないため、低価格戦略が有効であった。

(3) 内部化優位

ファーウェイは、設立当初の新興国への進出にあたり、現地企業との合併企業を設立した。合併企業による海外進

出は、完全子会社の設立による海外進出よりもリスクは低い。親会社の製品政策や販売政策の徹底は難しい。しかし、新興国ではライバルも少なく競争環境も先進国ほど厳しくないため、親会社の戦略の徹底や親会社による統制の必要性が低かったとも考えられる。

2018年、ファーウェイは、主要な販売、生産、開発子会社を中国本土と先進国を中心に展開しているが、ほぼ100%出資の完全子会社である（2018 Huawei Annual Report）。生産・販売政策の徹底を図り、技術情報の流出を抑え、顧客サービスの水準を高めるためには、内部化が必要であったと考えられる。

2 新興国多国籍企業フレームワークを使用した

ファーウェイの分析

ここでは、新興国多国籍企業フレームワークを用いて、ファーウェイの海外進出の成功要因について整理する。

新興国多国籍企業分析フレームワークにおいても、所有特殊の優位と内部化優位に関する内容は、OLIパラダイムを用いた整理と同様である。また、立地特殊の優位のHOST COUNTRY CSAについてもOLIパラダイムを用いた整理と同様である。新興国多国籍企業分析フレームワークにおいて新たに付加されたのは、立地特殊の優

位のHOME COUNTRY CSA（中国の優位性）とHOME COUNTRY GSA（中国政府の優位性）である。

そこで、ここでは新興国多国籍企業分析フレームワークの内、HOME COUNTRY CSA（中国の優位性）とHOME COUNTRY GSA（中国政府の優位性）を利用した分析結果を表3に示す。

(1) HOME COUNTRY CSA（中国の優位性）

設立当初のファーウェイのHOME COUNTRY CSA（中国の優位性）は、低賃金労働者の存在である。当時のファーウェイは低価格戦略をとったが、中国での生産要素、特に労務費の低さがそれを可能とした。新興国での販売を可能としたのが、この価格競争力である。ファーウェイは、新興国に橋頭堡を築き、知名度を向上させていった。

また、国際化第2段階の先進国市場においても、ファーウェイ製品には価格競争力があつた。今道によれば、2002年のファーウェイの大学新卒者の月給は、7,150元（10万7,250円）であり、深圳の一般企業より15%～20%高かったという。そして、同社の従業員持株制度により株の配当があつた。しかし、それでも米国と比較すると年間報酬額の差は2倍近くあつたという（今道 [2017]、86～87頁）。

表3. 新興国多国籍企業分析フレームワークを使用した整理
（立地特殊の優位のHOME COUNTRY CSAとHOME COUNTRY GSAのみ）

区 分	内 容
立地特殊の優位 (L) HOME Country CSA (母国の優位性)	低賃金労働力 高いスキルを有する労働者
立地特殊の優位 (L) HOME Country GSA (母国政府の優位性)	政府による産業政策 （「走出去」政策、中国製造2025、一帯一路など）

出所：筆者作成

(2) HOME COUNTRY GSA (中国政府の優位性)

政府の産業政策は、中国のみ存在するものではなく、中国以外の各国政府にも存在する。しかし、中国の産業政策は特に強力である。

中国政府は、第11次五か年計画で、優位性を持った産業において自国の多国籍中国企業の国際競争力を強化する方向を打ち出している。2000年に採択された「走出去」で対外投資が戦略として位置づけられ、中国企業の「走出去」活動を支援するために、税制、外国為替、保険、情報提供などの分野で措置を講じている(天野・大木 [2007]、4頁)。

2000年代にエチオピアなどアフリカ諸国と大きな契約を交わしているが、中国政府の開発国援助に助けられていると指摘されている(今道 [2017]、87頁)。

また、中国は2015年に「中国製造2025」という国家戦略を発布し2025年までにハイテク分野でのコア技術の強化を図っている(遠藤 [2019]、1頁)。ファーウェイの発展もこの産業政策と大きく関係していると想定される。

ファーウェイは、中国政府の産業政策に助けられている面はあるが、反面それは米国市場からの撤退という負の側面をも併せ持つこととなった。

V おわりに

本稿では、対外直接投資や企業の優位性を説明する理論的フレームワークを整理した後、OLIパラダイムとCSA-GSA-FSAフレームを取り入れた新興国多国籍企業分析フレームワークを使用してICT多国籍企業ファーウェイの海外進出戦略の特徴と競争優位について考察した。

そして、OLIパラダイムのフレームワークで考察した結果、初期の海外進出においては、ファーウェイの所有特殊の優位が自社技術形成を志向する経営者の理念、市場との対話を重視する研究開発体制、優秀な人材の獲得、低価格戦略、途上国でのビジネス遂行能力、などで構成されてい

たこと、また近年の海外進出においては、ICT関連の高い技術があることを考察した。つまり、米国の指摘する技術などの盗用やサイバー攻撃の可能性は排除できないものの、ファーウェイの所有特殊の優位は特筆すべきであろう。また、HOST COUNTRYの立地特殊の優位については、新興国への進出と先進国への進出に分けて整理したうえで、新興国の立地特殊の優位が、ファーウェイの進出に適合したことを指摘した。

しかしこのフレームワークでは、母国である中国の経済環境、市場環境、生産環境などの立地特殊の優位(HOME COUNTRY CSA)や産業政策などの中国政府の優位性(HOME COUNTRY GSA)が考慮されておらず、新興国企業にとって特に重要な要素の考察が十分ではなかった。その原因は、OLIパラダイムが生まれた歴史的な背景が影響していると思われる。OLIパラダイムは、先進国の製造企業が先進国や新興国に投資する際の企業行動を説明する理論である。OLIパラダイムが登場した1980年代当時、HOME COUNTRYの優位性は、HOST COUNTRYの優位性ほど重視されなかったためと考えられる。ファーウェイは新興国である中国のICT企業であり、OLIパラダイムのフレームでは考察が不十分であった。

そこで、本論文では、RamamurtiらのCSA-GSA-FSAフレームを取り入れた新興国多国籍企業分析フレームワークを使用して、OLIパラダイムの分析フレームで不十分な部分を補強し、新興国多国籍企業の分析フレームワークを提示した。OLIパラダイムでは、立地特殊の優位としてHOST COUNTRYの優位性のみがとりあげられているが、この立地特殊の優位に、HOME COUNTRYの優位性とHOME COUNTRY GSAを加えた。これらのHOME COUNTRY CSA、HOME COUNTRY GSAの視点からの考察により、ファーウェイの海外進出を成功させた労働市場やインフラ環境などの中国の国の要因と中国政府の要因を整理するうえで、OLIパラダイムの考察を補完できたと考える。本稿

のケースでは、HOME COUNTRY CSA、およびHOME COUNTRY GSAの考え方が有効であることを確認した。

尚、本稿では、中国の一ICT企業をとりあげた事例分析であり、新興国多国籍企業の考察としては限られている。当該フレームの有効性の検証には、中国の他のICT企業の考察やインドなど他の新興国企業の考察を待つ必要がある。

[参考文献]

浅海信行 [2010]『世界不況を乗り越える韓国・台湾・中国企業』勁草書房

天野論文・大木博已編著[2007]『中国企業の国際化戦略』ジェトロ
Buckley, P. J. and M. Casson [1976], *The Future of the Multinational Enterprise*, Palgrave Macmillan. (P. J. バックレイ、M. カソン [1993]『多国籍企業の将来』文眞堂)

Cuervo-Cazurra, A. and R. Ramamurti [2014] *Understanding Multinationals from Emerging Markets*, Cambridge University Press

Dunning, J. H. [1977], "Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for Eclectic Approach", in B. Ohlin et al. (eds.) *The International Allocation of Economic Activity*, London: Macmillan.

——— [1988], *Explaining International Production*, Harper Collins Academic.

遠藤 誉 [2019]『「中国製造2025」の衝撃』(株)PHP研究所

Hymer, S. H. [1976], *The International Operations of National Firms : A Study of Direct Foreign Investment*, The MIT Press (S・H・ハイマー著[1979], 宮崎義一編訳『多国籍企業論』岩波書店)

丸川知雄・中川涼司 [2008]『中国発・多国籍企業』同友館

中川涼司 [2012]「華為技術(ファーウェイ)と聯想集団(レノボ)の対日進出」『ICCS Journal of Modern Chinese Studies Vol.4(2) 2012』

夏目啓二・陸云江 [2017]『現代中国のICT多国籍企業』文眞堂

今道幸夫 [2017]『ファーウェイの技術と経営』白桃書房

Rugman Alan M. [1981], *Inside the Multinationals : The Economics of Internal Markets*, Columbia University Press. (アラン・M・ラグマン [1983]『多国籍企業と内部化理論』ミネルヴァ書房)

Vernon, R. [1966], *International Investment and International Trade in the Product Cycle*, Quarterly Journal of Economics, May 1966

Williamson P. J., R. Ramamurti [2013], *The Competitive Advantage of Emerging Market Multinationals*, Cambridge University Press

KDDI総研 [2006]『中国の総合通信機器メーカー華為技術(Huawei)について』KDDI総研R&A 2006年10月号

週刊ダイヤモンド社 [2019]「5G開戦」『週刊ダイヤモンド』2019年3月23日号

ダイヤモンド オンライン [2018]「ファーウェイが日本3大キャリアに初同時採用された意味 日本代表が語る」『東方新報』2018年7月4日号 <https://diamond.jp/articles/-/173945> (2019年9月17日確認)

日本経済新聞 [2017]「華為が日本に通信機器大型工場 中国勢で初、技術吸収」日本経済新聞電子版2017年6月29日号

日本経済新聞 [2018]「ファーウェイ副会長 カナダで逮捕 米、引き渡し求める イランへ4不法輸出か」日本経済新聞電子版2018年12月6日号

日本経済新聞 [2019]「ファーウェイ、初の5Gスマホ発売、予約100万台」日本経済新聞電子版2019年8月16日号

日経xTECH [2019]「5G覇者を目指すファーウェイ、米国が本気で恐れるその実力とは」日経BP xTECH電子版 2019年6月6日号 <https://tech.nikkeibp.co.jp/atcl/nxt/column/18/00797/0530000001/> (2019年9月15日確認)

Huawei Investment & Holding Co., LTD. 2018 Annual Report

Huawei Investment & Holding Co., LTD. 2017年度アニュアルレポート

ファーウェイ 2018年度アニュアルレポート

<https://www.huawei.com/jp/press-events/annual-report/2018> (2019年9月15日確認)

ファーウェイ プレスリリース [2018]「ファーウェイ、エンドツーエンドの5G製品・ソリューションを発表」2018年3月2日 <https://www.huawei.com/jp/press-events/news/jp/2018/hwjp20180302e>

Huawei ホームページ

ファーウェイ ジャパン [2017]「ファーウェイ・インド」2017年7月11日

Huawei Milestones

<https://www.huawei.com/en/about-huawei/corporate-information/milestone> (2019年9月15日確認)

cnet.com news [2013] "Huawei reportedly-decides-to-abandon-the-us-market"

<https://www.cnet.com/news/huawei-reportedly-decides-to-abandon-the-us-market/> (2019年9月15日確認)

『日本経済大学大学院紀要』投稿規程

平成24年4月1日制定

平成27年5月1日改正

1. 『日本経済大学大学院紀要』(以下、本誌と略記する)は、日本経済大学大学院における研究成果を広く内外に公表するために発行する。
2. 本誌は、原則として年1回発行される。
3. 本誌への投稿資格を有する者は、次に示す通りである。
 - (1) 本大学院に所属する教授、准教授、専任講師
 - (2) 本大学院に付属する研究所において研究業務に従事する特任教授／准教授、研究員
 - (3) 上記以外の投稿者で、大学院紀要編集委員会が、投稿の資格と必要性を認めた者
4. 論文の投稿要領は、次に示す通りである。
 - (1) 投稿者は、所定の「執筆要領」に基づき原稿を作成し、編集委員会が定めた期日までに、本大学院研究委員会内の紀要編集委員会に原稿を提出しなければならない。
 - (2) 投稿原稿は、「執筆要領」に則った様式により、ワープロソフトのWordにて作成されたもので、その電子ファイルを紀要編集委員会に送付するものとする。
これとは別に、出力原稿も3部提出しなければならない。なお、投稿された原稿は、掲載の可否にかかわらず原則として返却しない。
5. 投稿論文の審査および掲載可否の決定は、次に示す通りである。
 - (1) 投稿された原稿の審査は、別に定める査読規程に従い、編集委員会が選定した査読委員により行う。
 - (2) 投稿された論文の掲載可否は、査読委員による審査の結果に基づいて、編集委員会が決定する。
6. 著作権については、次に示す通りである。
 - (1) 本誌に掲載された論文及び研究ノートの著作権は、日本経済大学大学院に帰属する。
 - (2) 執筆者は、本誌に掲載された論文を他の刊行物に転載する場合、事前に編集委員会に連絡し、許可を得る必要がある。

〒150-0031 東京都渋谷区桜丘町25番17号
日本経済大学大学院経営学研究科 研究委員会内
紀要編集委員会

JAPAN UNIVERSITY OF ECONOMICS

The Bulletin of the Graduate School of Business

Vol.8 March 2020

A r t i c l e s

Study on the use of non-financial indicators in hospital management

..... TOMOHIDE AKASE (1)

A Study on the Overseas Expansion of the Chinese ICT Multinational Firm

..... YUKIO USHIYAMA (15)

Transformation of Innovation Leading role in B2B Platform

..... KATSUMASA TANAKA (26)