

（論文）

# BRICsを基盤とする多国籍企業 生成のメカニズムとその含意

手 島 茂 樹

## I. 本稿の目的

本稿では、BRICs等の発展途上国を基盤とする多国籍企業の生成のメカニズムを検討し、近年の急速な発展の要因とその投資受入国および投資母国に及ぼす経済的意義について論ずる。第II章では、発展途上国の対内・対外直接投資の拡大傾向を示す。第III章では、こうした投資拡大の動機・背景について論ずる。第IV章では中国、第V章ではブラジル、第VI章ではインド、第VII章ではロシア、各々の国の、対内・対外直接投資の動向・特徴について論ずる。第VIII章では、先進国の多国籍企業と協調と競争を行ないつつ、急成長する発展途上国の多国籍企業の事例を検討する。第IX章は、第VIII章までの検討を踏まえた分析および本稿の結論である。

## II. 発展途上国の対内・対外直接投資の急速な拡大

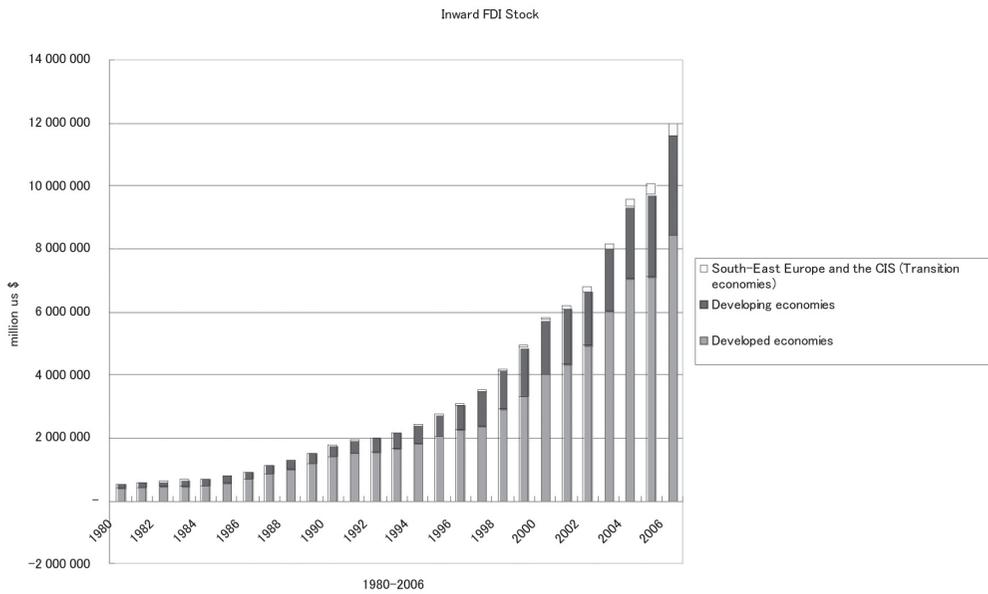
近年の対外及び対内直接投資の大きな特徴の一つは、発展途上国への対内直接投資に加えて、発展途上国からの対外直接投資も、急速に大きなウエイトを占めるようになったことである（図1および図2）。

こうした傾向は、BRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）、なかでも、中国（除く香港、以下同じ）、ロシア、ブラジルで著しい。発展途上国からの対外直接投資の拡大は、後述するように、これら諸国を基盤とした多国籍企業の成長が急であることを意味する。

このうち、対内直接投資では、香港・中国・シンガポール等の東アジア、および、メキシコ・ブラジル等の中南米、さらに、ロシアへの投資が残高ベースで急伸している。

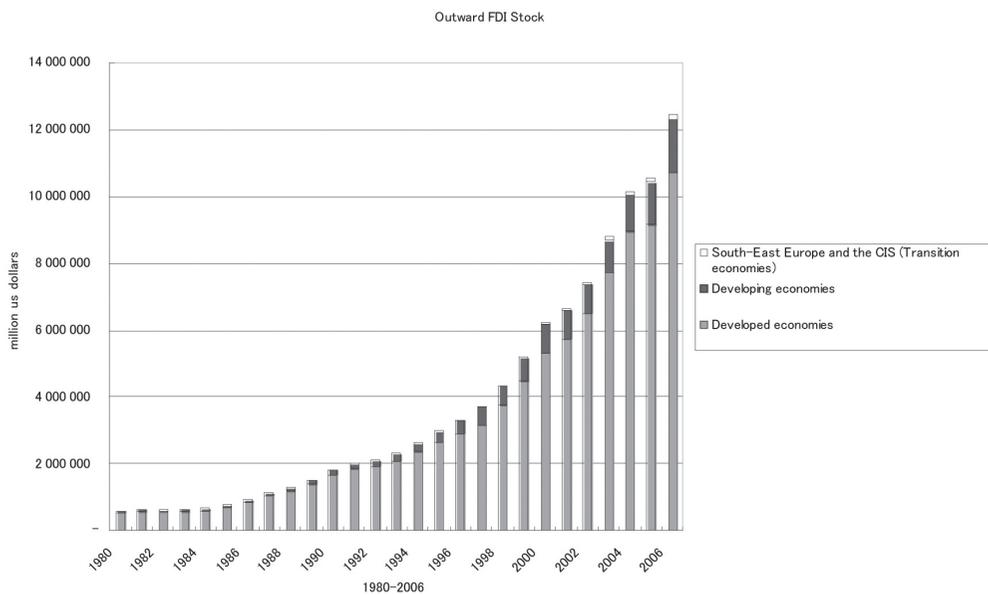
一方、対外直接投資でも、香港・シンガポール・台湾・中国等の東アジア、英領バージン諸島・ブラジル等の中南米、そしてとりわけロシアの急伸が目立っている。

図1 世界の対内直接投資残高の推移(先進国向け・発展途上国向け・体制移行国向け別)  
(1980-2006年)(単位:百万米ドル)



(UNCTAD, World Investment Report 2007 より筆者作成)

図2 世界の対外直接投資残高の推移(投資母国としての先進国・発展途上国・体制移行国別)  
(1980-2006年)(単位:百万米ドル)



(UNCTAD, World Investment Report 2007 より筆者作成)

### III. 発展途上国を基盤とする対内・対外直接投資の急速な拡大の背景・動機

#### (3.1) 発展途上国への対内直接投資増加の背景・動機

「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」という認識は、多くの発展途上国およびUNCTAD等の国連機関により共有されている。

その背景には、発展途上国向けの各種資金流入のうち、直接投資資金が傾向的に増加して、今や、資金全体の太宗を占めるほどになっていることに加え、対内直接投資を梃子とした、近年の東アジア諸国（中国、ASEAN諸国等）の目覚しい経済発展の経験・実績がある。これら諸国が、非債務性の資金<sup>(注1)</sup>であり、技術移転と国際販売ネットワークへのアクセスを伴う経営資源の移転をもたらす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は、発展途上国の間で、よく知られている。多くの発展途上国が、輸出部門への対内直接投資を経済発展の梃子とする、いわば「東アジアモデル」とも言うべきものの目覚しい成果を十分に認識しており、経済発展の加速を目指して、対内直接投資促進に傾注している。

発展途上国及び体制移行国に対し直接投資する側の動機としては、投資企業が先進国多国籍企業である場合も、発展途上国多国籍企業である場合も共通に、直面する国際競争激化に対応するための市場確保型の直接投資（market-seeking FDI；貿易摩擦回避、市場の多角化）および生産コストの低減を目的とした効率追求型の直接投資（efficiency-seeking FDI）および天然資源確保型の直接投資（resource-seeking FDI）が主体であり、これをまとめて、自社のすぐれた経営資源を投資先の立地を用いて活用する「資産利用型（asset exploiting）の直接投資」といえる（UNCTAD、WIR2006）。

#### (3.2) 発展途上国からの対外直接投資増加の背景・動機—IDP理論からの乖離

一方、このように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、上記で論じたように、急増していることは、近年の注目すべき新展開である。こうした発展途上国の多国籍企業の台頭につき、IDP（Investment Development Paths）理論によれば、経済発展が進み工業化が進展すれば、開発の初期段階から完了段階までの5段階に応じて、当該国企業の固有の競争優位（経営資源）の形成もすすむ、とされる（同じく、UNCTAD、WIR2006）<sup>(注2)</sup>。

すなわち、第1段階では、一人当たり所得水準は低く、国内の事業機会も少ないので、対内直接投資も対外直接投資も共に微弱である。第2段階では、所得の上昇に伴う国内の投資機会の高まりと共に対内直接投資は増加するが、国際競争力のある現地企業は育ておらず、現地企業の対外直接投資は少ない。第3段階に至ってはじめて、現地企業のOwnership Specific Advantages（企業固有の優位性）が形成され始め、その競争力が強化されるにつれて、外国企業による対内直接投資は、減少し始める一方、自国企業の対外直接投資は増加する。更に、第4段階では、当該国の国内企業は国内市場だけでなく、国際市場においても外国企業と十分に競争できるようになるため、当該国の対外直接投資残高は対内直接投資残高と等しくなるか、あるいは、これを超える。この段階ではネットの投資の受入国から、ネットの投資供与国に変化する。発展の最終段階である第5段階では、当該国の直接投資ポジシ

ョンは、そのときの状況に応じて、ゼロを中心にして変動するようになる。対外直接投資残高と対内直接投資残高が基本的には、ほぼ等しい水準にあるためである。

しかし BRICs や東アジア諸国をみると、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第2段階にある国が多いにもかかわらず、現代の発展途上国からの対外直接投資は、IDP 論の予想以上に速いペースで拡大しつつある。中国、インド、台湾等はその好例である（WIR 2006）。

2006 年の UNCTAD のアンケート調査によれば、このように伝統的理論の予測以上に急拡大する発展途上国の対外直接投資の動機としては、同一地域内及び発展途上国内の市場確保型の直接投資（market-seeking FDI）が最も多く（例えば、エレクトロニクス部品の地域内ネットワークに関するもの等）、次いで、効率追求型の直接投資（efficiency-seeking FDI）で、より低い生産コストを目指すものが多い（UNCTAD、WIR2006）。前者は、発展途上国企業の直面する国際競争激化に対応するための市場確保（貿易摩擦回避、市場の多角化）を目的とし、後者は生産コストの低減を目的とする。また、こうした目的に加えて、資源確保政策（中国、インド等）（天然資源確保型の直接投資（resource-seeking FDI）の促進）をも含む、発展途上国政府の対外直接投資促進政策も、これら発展途上国の対外直接投資促進の大きな要因である。

上記の market-seeking FDI、efficiency-seeking FDI、resource-seeking FDI の3者はいずれも、何らかの形の自社の経営資源を投資先の立地を用いて活用する「資産利用型」（asset exploiting）の直接投資であり、先進国多国籍企業と発展途上国多国籍企業とに共通である。

しかし、UNCTAD2006 では、発展途上国多国籍企業には、これに加えて、固有の投資動機である「資産増大型（asset augmenting）直接投資」があり、これが、IDP 論の予想以上に速いペースでの発展途上国多国籍企業による直接投資の拡大の大きな原因になったと見ている<sup>(注3)</sup>。

これに対し、筆者は、(3.3) で述べるように、「資産増大型直接投資」は決して発展途上国を基盤にする多国籍企業（以下、「発展途上国多国籍企業」）に固有のものではなく、先進国を基盤とする多国籍企業（以下、「先進国多国籍企業」）にも存在し、むしろ、そうした先進国多国籍企業の行動が、「資産増大型直接投資」を実行しうる、発展途上国多国籍企業の発展を加速したと考える。

### (3.3) 資産増大型の直接投資

上記 (3.2) のとおり、中国、ASEAN 諸国に代表されるアジアの開発途上国は、近年急激な経済成長を遂げているが、一人当たり所得レベルで見た開発のレベルは依然として低く、一人当たり所得と対外・対内直接投資のポジションの相関関係を考えた場合、まだネットで見ると対内直接投資が大規模に推進されるべき段階にある。それにもかかわらず、近年は、より対外直接投資志向の方向にポジションが偏倚している、とされる。当該国の所得レベル・経済発展レベルを考えれば、そうした国では、国際的に卓越した競争力を持ちうるような経営資源を持つ多国籍企業はまだ、成長していないはずである。しかし現実には、中国、インド、台湾、韓国等で、予想以上に速いペースで、対外直接投資の拡大へと移行しつつあるのは、中国等における政策的促進（後述）を別にすれば、当該発展途上国の（動的）比較優位、ないしは競争優位を越えて、こうした発展途上国を基盤とする多国籍企業が急速に育ってい

るためであろう。こうした発展途上国多国籍企業は、自社の本来の経営資源だけで十分な国際競争力を持ちうることはないにしても、自社の競争力を強化しようとする戦略を立案し、これを実行するだけの経営資源をもつことは間違いでない。少なくとも、自社に不足した経営資源を補うために外国企業の経営資源を獲得することに成功している。何故こうした企業が多数急速に発展したのか、を明らかにする必要がある。筆者はその原因は、先進国多国籍企業の直接投資戦略にあると考える。

発展途上国多国籍企業は、多くの場合、先進国多国籍企業ほどは、「企業固有の競争優位 (Ownership Specific Advantages)」の根源となるべき、十分な経営資源を持たない。このため、発展途上国多国籍企業は、不足している経営資源を補うために、「資産利活用型」の直接投資戦略に加え、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「資産増大型」(asset augmenting)の直接投資を行う。これは、上記の技術、ブランド、流通ネットワーク、R&D、経営能力等といった、いわゆる (created-asset) 獲得 (seeking) のための直接投資であり、特に、M&Aを伴うことが多い。こうした発展途上国企業によるM&Aは、近年、盛んになりつつある。

この背景には、現代の先進国企業間の激しい国際競争がある。先進国多国籍企業は、世界規模での汎用品化・モジュール化の中で、国際競争に生き残るためには、発展途上国を含む世界中に拠点を展開し、あるいは、発展途上国企業を含む外国企業と効率的な戦略提携・国際分業を行いつつ、海外子会社および提携先現地企業の経営資源をも利用して、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。

こうした戦略完遂のためには、これまでのように先進国多国籍企業の本社のみがその経営資源・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、というのでは十分でない。そうではなく、世界中の有望立地における人的資源の活用をはかり、世界規模での情報管理を有効にして、世界的に見て最適なやり方で、新製品の発掘・開発・生産・市場開拓を行っていかねば、競争に生き残れない<sup>(注4)</sup>。そうした意味で、いわば先進国多国籍企業もまた、発展途上国も含めた世界規模で、資産増大型直接投資、特に、市場情報・技術情報等の、知的資産増大のための直接投資を行っている、というのが実態であろう。また、直接投資を伴わない国際事業展開も重要である。顕著な事例として、米国IT企業と台湾のEMS (Electronics Manufacturing Services) 企業に見られるように、基本設計を含むR&Dは米国企業が担当し、生産は台湾企業が行うという戦略提携・国際分業は、有効であり(第IX章における筆者作成の表1の(B2)(C)産業に属する米国企業と、同じく表1の(D1)、(D2)、(D3)産業に属する台湾企業との提携・分業)、「汎用品化」の脅威に直面する日本企業の競争力を掘り崩すビジネス・モデルを形成しつつある<sup>(注5)</sup>。

注目すべきは、直接投資をチャンネルとするにせよ、そうでないにせよ、この過程で、先進国多国籍企業が、従来よりも多くの経営資源を発展途上国に移転すれば、発展途上国多国籍企業にもこれら先進国企業の経営資源を獲得することの出来る大きな機会が生ずる、ことである。

自社の経営資源が十分でないことを十分に認識しており、かつ、(重大な要件であるが)卓越した経営感覚を持つ発展途上国企業経営者が存在すれば、先進国企業との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。

広い意味ではこのプロセスは、先進国と発展途上国の間に限らず、先進国間でも常におきうる（ことが期待される）事象である。しかし、それが容易でない場合があることは、昨今の日本企業の状況を考えれば、明らかである。この間の事情は、第 IX 章で論ずる。

こうした技術、ブランド、流通ネットワーク、R&D 設備、経営能力等獲得を目指した発展途上国多国籍企業の「自国内」、すなわち、先進国多国籍企業から見れば、「投資先国内」における「資産増大型直接投資行動」が当該発展途上国企業の国際競争力強化をもたらした。さらに、「次の段階では」、自ら先進国に進出し、そうした経営資源の一層の獲得を図るための「資産増大型」(asset augmenting) の、すなわち、先進国多国籍企業の「経営資源獲得のための直接投資行動」(created-asset seeking FDI) を行うようになる。これが、発展途上国多国籍企業の「資産増大型」(asset augmenting) 直接投資の背景にあるものと考えられる。

### (3.4) 発展途上国からの対外直接投資の3分野

発展途上国の対外直接投資を業種別にみると3分野に顕著な特徴が見られる<sup>(注6)</sup>。第1次産業では、資源分野の多国籍企業が台頭し、先進国の多国籍企業と競合している。代表的企業は、南アの Sasol、中南米の CVRD、ENAP、Petrobras、Petroleos de Venezuela、アジアの Baosteel、CNPC、CNOOC、Petronas、Posco、PTTEP、ロシアの Gazprom、Lukoil 等である。こうした資源関連分野の企業の活動活発化の背景には、当該開発途上国の経済成長が急なことから、資源枯渇への懸念を生じ、天然資源確保のために、政府主導で国営企業の機能強化が行われることが多い点が挙げられる（WIR 2006 および 2007）。

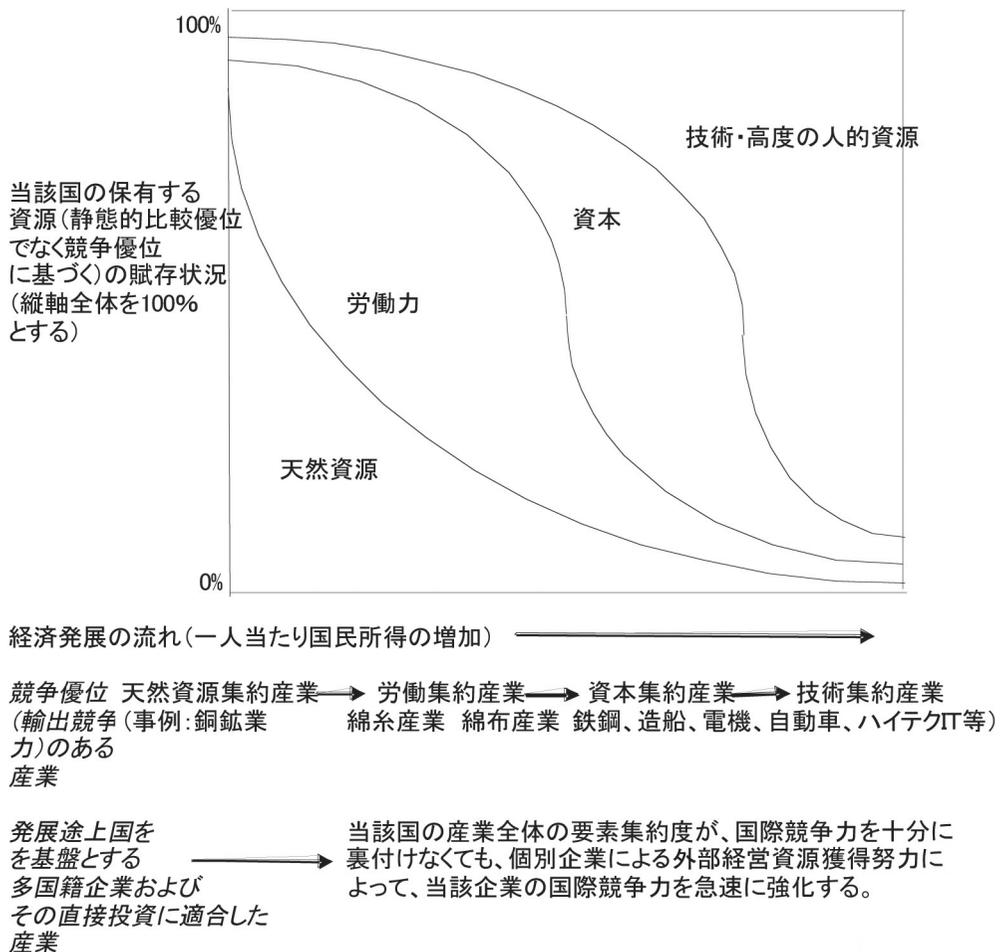
留意すべきは、天然資源抽出産業分野のうち、石油・ガス分野では有力な現地企業（多くの場合、国営）が発展途上国および体制移行国で育ちつつあるが、金属鉱物分野では少なく、特にアフリカ地域の多くでは、先進国多国籍企業が支配的な役割を果たしていることである（WIR 2007）。

第3次産業の金融サービスや電力・通信・輸送等のインフラストラクチャは非貿易財であり、現地市場への供給のために直接投資によって現地に進出する。この分野では、非常に国際競争力の強い多国籍企業であるメキシコのセメント会社である、CEMEX 等の例外はあるが、概して、限られた現地市場、あるいは精々、地域市場においてのみ競争力を持つ地域企業が存在する。こうした企業は、グローバルな競争力のあるプレーヤーというよりは、リージョナルに競争力を持つプレーヤーである。

(3.3) で述べたメカニズムが、最も顕著に生ずるのは、最も厳しい国際競争に直面している自動車・エレクトロニクス等の分野であり、アジアの企業がそのメインプレーヤーである。代表的企業に、Acer（宏碁）、HONG HAI（鴻海）、友達光電、TSMC、HWAUEI（華為）、NEUSOFT（東軟集団）、Samsung、Kia Motor、Infosys、Wipro Technologies 等がある。国家の主導、あるいは、支援・保護により、国家独占的あるいはそれに準ずる地位を確保し易い第1類型及び第2類型の企業とは異なり、強い国際競争力を必要とする第3の分野で（たとえ政府の支援を得ているとしても）、多くの発展途上国企業が急速に国際競争力を涵養していることが注目される。中でも、第 VIII 章に論じるように、台湾企業、中国企業の中には、零細な個人企業から出発して、短期間のうちに、急速に世界的な大企業に成長したものが多く見られる。これはまさに、これまでの伝統的な多国籍企業の海外事業展開の理論を超えて発展する、21世紀型の多国籍企業形成と考えられる。

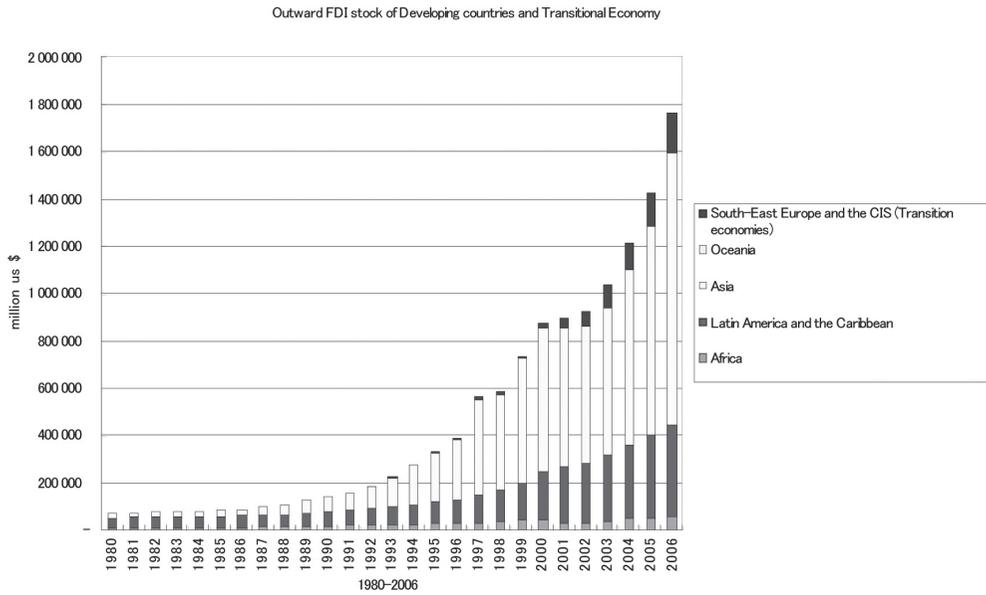
このように、発展途上国企業自身が、旺盛な企業家精神と適切な事業戦略を持っていれば、現代では、世界経済のグローバルな一体化を背景に、先進国の多国籍企業が保有する経営資源、特に、世界中の技術・資金・販売網にアクセスすることが、発展途上国企業の母国においてもまた投資先国においても可能となった。そうした企業発展は、当該国が保有している動的な比較優位、あるいは、競争優位のレベルを超えて行われる。以上の状況を図式で簡略化して示すと、下記図3のとおりとなる。発展途上国の企業のうち特に優れた企業家精神をもつものは、集中的に先進国多国籍企業の経営資源を利用することが出来、これを自社の強みと結びつけることによって、国際競争力を強化できるからである。こうしたことが最近の発展途上国を基盤とする多国籍企業の急速な発展を支えている。ちなみに発展途上国からの対外直接投資残高のうち、その半分以上がアジアからのそれであり（図4）、また、国別には、ロシア、ブラジル、およびタックスヘイブン（英領バージン諸島等）を例外とすれば、

図3 競争優位（動的な比較優位）に基づく、競争優位のある産業の推移と経済発展



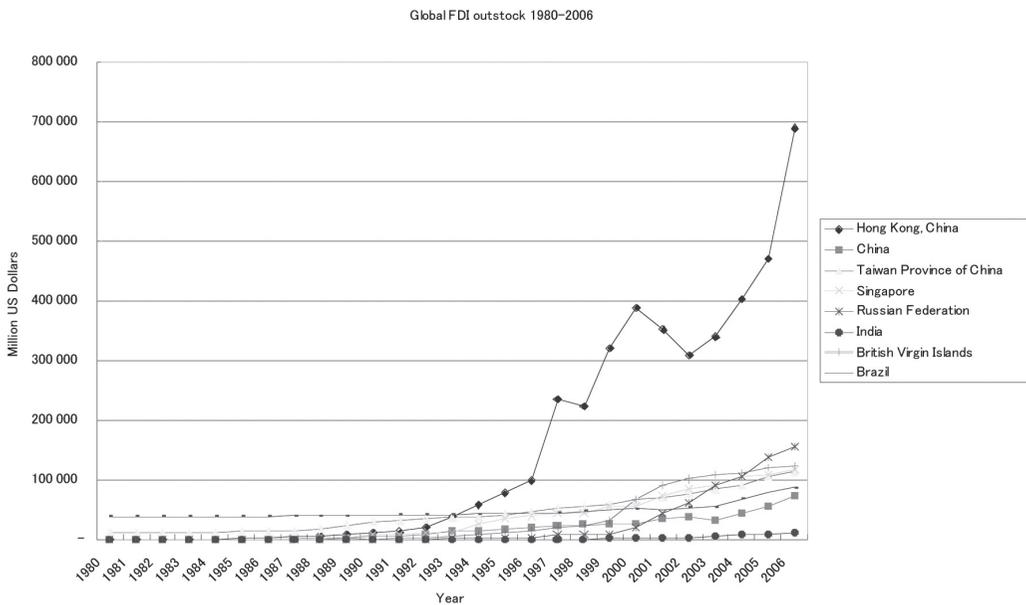
（出所：UNCTAD世界投資報告中の小沢輝智（コロラド大学）ダイアグラムに基づき筆者が加筆・修正）

図4 発展途上国及び体制移行国からの対外直接投資の推移（地域別）（単位：百万米ドル）  
（1970-2006）



（UNCTAD, World Investment Report 2007 より筆者作成）

図5 主要発展途上国及び体制移行国の対外直接投資残高推移（単位：百万米ドル）  
（1980-2006）



（UNCTAD, World Investment Report 2007 より筆者作成）

東アジアの香港、台湾、中国、シンガポール等に、発展途上国からの直接投資残高が集中している（図5）。国別対外直接投資残高でみて、2006年末時点で、香港が途上国全体の43%、台湾が7.1%、中国が4.6%、韓国が2.9%である。Tarun Khanra and Krishna G. Palepuによれば、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、そうした状況の中でうまくビジネスを行うことにかけては、先進国企業よりも習熟している点が、これら発展途上国企業の強みであるとしている<sup>(注7)</sup>。また資金調達や人材育成に関しては、独自の信用力や人材育成方法を心得て、十分な成果を挙げることが可能であるとしている。したがって、これら発展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のできる有能な企業経営者が存在すれば、発展途上国企業は、急速に、競争力を強化できる可能性がある。さらに、発展途上国企業といえども、一度国際的な評価を得れば資金調達においても先進国企業と同様に、NY証券取引所やNASDAQに上場することを通じて、十分な資金調達も出来るし、人材獲得の可能性もある（第VIII章で論ずる）。

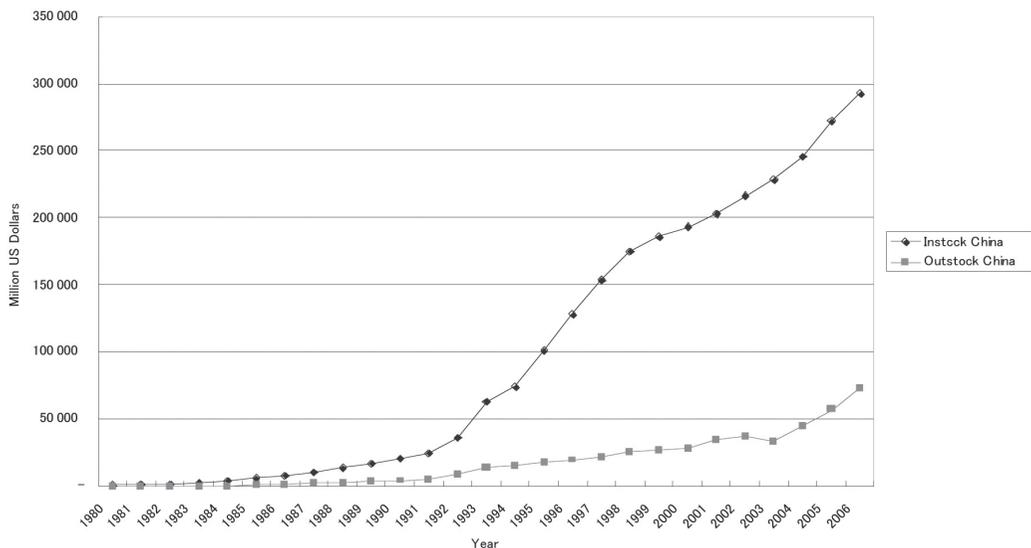
上記の議論を踏まえ、第IV章から第VII章では、BRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）の対内・対外直接投資動向とその特徴を、中国、ブラジル、インド、ロシアの順に明らかにし、第VIII章では、発展途上国企業発展の具体的なケースを検証する。

#### IV. 中国の対内・対外直接投資の動向、その特徴・背景・動機・投資主体

##### (4.1) 中国の対内・対外直接投資の動向

発展途上国及び体制移行国の対内直接投資残高で見て中国は1997年以降2006年まで、一貫して、香港に次ぎ、世界第2位のポジションにある。また、中国の対外直接投資残高は、1990年代以降、急増傾向にあり、特に、2004年以降、この動きは、さらに加速している（図6）。

図6 中国の対内及び対外直接投資残高推移（1980-2006）（単位：百万米ドル）



(UNCTAD, World Investment Report 2007 より筆者作成)

しかし、1990年代以降の対内直接投資残高の増加のペースは、これを上回る。この結果、中国の対外直接投資残高は2006年末時点で733.3億ドルと、その対内直接投資残高2925.6億ドルの4分の1程度に過ぎない。但し、中国の対内直接投資の増加のペースは、2000年代に入ると、1990年代よりは減速しているため、両者の差は若干縮まっている。

#### (4.2) 対内直接投資

対内直接投資残高は、(4.1)に述べたように、1997年以降2006年まで、一貫して、香港に次ぎ、世界第2位のポジションにある。中国への毎年の対内投資フローの3分の1またはそれ以上が、香港からの流入である。しかし、その一部はラウンド・トリッピングであると考えられる。但し、香港からの流入の相対的なウエイトは低下しつつある。一方、タックスヘイブンである英領バージン諸島からの対内直接投資フローが急増しつつある。香港や英領バージン諸島からの投資はタックスヘイブンを利用した迂回投資によるところが多いと見られる。また、香港からの投資増は、不動産関連投資の活発化に負うところも大きい。

国際貿易投資研究所によれば、2006年の中国への対内直接投資フローは、694.7億ドルであり、国際金融センターである1位の香港(202.3億ドル)、タックスヘイブンである2位の英領バージン諸島(112.5億ドル)を除けば、日本から中国への対内直接投資フロー(各々、2005年に65.3億ドル、2006年に46億ドル)は2005・2006年ともに、第1位であり、韓国・米国・台湾・シンガポールがそれに続く。但し、日本・韓国・米国・台湾には近年、投資フローの減少傾向が見られる。これらは製造業投資のピークアウト、賃金・土地取得コストの上昇、輸出増値税率の引下げ、人民元レートの切り上げ等の要因によると見られる。特に日本の電機・電子、自動車企業では、新規の大型投資案件が減少した。

中国政府の外資政策の転換(外資優遇から優遇の除去へ：特に、外資系企業に対する優遇税制は、2008年から撤廃されることとなった)、マクロ経済の不安定化(インフレの高進、不動産バブルの傾向等)、労働雇用法の制定等、日本企業にとって中国の投資環境は悪化しつつあることが原因と考えられる。今後は中国への既存設備の拡張や販売面での投資が中心となると考えられ、リスクヘッジの意味からもベトナムやインドへの分散投資が行われつつある。

その一方で、ドイツからの投資フローは増加しつつある。具体的には、ダイムラー・クライスラーの投資等がある。(JETRO 貿易投資白書 2007)。

業種別に見て、中国への対内直接投資フローの太宗は製造業に対するものである。しかし、近年、非製造業のウエイトも増加している。非製造業のうち、2005年に急増したのは金融業への投資フローであり、2006年には不動産業への投資フローが増加した。

#### (4.3) 対外直接投資

中国の対外直接投資残高は、2001年以降、発展途上国及び体制移行国中の第7位である。中国の対外直接投資残高の大半は、香港向けであり、その一部は、対内直接投資同様、ラウンド・トリッピングであると考えられる。但し香港向けのウエイトは徐々に下がり、ケイマンのウエイトは少しずつ上昇している。

国際貿易投資研究所によれば、2006年の中国の対外直接投資フローは161.3億ドルと、前年の122.6億ドルよりも大幅に増加した。ケイマンへの対外直接投資フローは、2005年及び2006年の両年は、香港へのそれを凌いでいる。ほかにも、バージン諸島等のタックスヘイブ

ンへの投資もある。また、対外フローで見たとき、香港・ケイマンの両者に比べれば桁違いに少ないが、米国・韓国・ロシアへの投資も急増している。特に、ロシアへの増加が顕著である。ロシア、オーストラリア、スーダン、アルジェリア、さらにナイジェリアの石油権益の買収、カナダ企業の買収を通じたカザフスタン石油権益の取得等の資源国向けへの投資は、タックスヘイブンへの投資に続く第二の特徴である。これは、業種別フローでは、2006年の鉱業への対外直接投資増が顕著であることにあらわれている。第三にビジネスサービス、卸売り・小売業、製造業等は、アメリカ、韓国、シンガポール等を中心に製造業関連企業が、多く進出する。ほかに中国の工作機械メーカーのインドへの進出等がある。

#### (4.4) 中国の対外直接投資奨励

中国の対外直接投資には、第11次5カ年計画（2006-2010）に基づく、「走出去」戦略による中国政府の支援が顕著であり、審査・認可手続きの簡素化、法制度の整備、外貨使用に関する規制緩和が行われている<sup>(注8)</sup>。中国政府が重点的に支援する4つの分野として、①国内経済発展のボトルネックを緩和する対外投資、②輸出・労務輸出に寄与する生産部門及びインフラ部門への投資、③先進技術・管理ノウハウ・高度人材を獲得するための研究開発型投資、そして、④サービス業の競争力強化につながる投資がある。また海外における「海外経済合作区」（中国企業工業団地）の建設を本格的に推進、2006年11月、パキスタン、2007年2月、ザンビア等で建設に着手している。

#### (4.5) 中国の多国籍企業

中国の多国籍企業の出現は、NIEsよりも遅れ、その第一世代は、金融、海運、国際貿易、天然資源等の独占産業の国有企業である。その多くは、1970年代後半、中国が改革開放政策をとってから、操業を始めた。

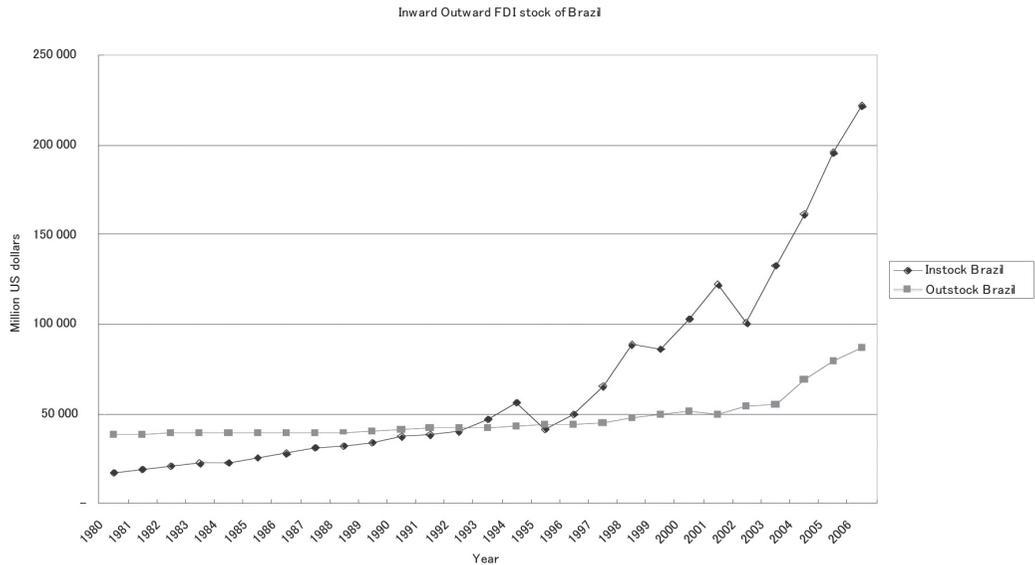
第2世代は、1990年代初頭より出現した、競争力のある製造業企業である。エレクトロニクス、ICT等の分野が中心であり、Haier、TCL等の家庭用電気機器のグローバル規模でのプレーヤー、IBMのPC部門買収により世界第3のPC企業となったLenovo、通信機材市場で先進国の多国籍企業と競争しているHuawei Technologies等がある。Huawei Technologiesは、2005年に、249件のPCT特許を登録した。これは発展途上国では3番目、世界では37番目であった。こうした第2世代の中国多国籍企業の所有形態は多様化しており、民間所有、地方政府所有、外資の出資等、様々な形がある。

## V. ブラジルの対内・対外直接投資の動向、その特徴・背景・動機・投資主体としての多国籍企業

### (5.1) ブラジルの対内・対外直接投資の動向

次にブラジルでは、1992年までは対外直接投資残高が対内直接投資のそれを上回るという発展途上国には珍しい顕著な特徴があった。実際、ブラジルは、1980年以降1993年までは発展途上国・体制移行国の中で最大の対外直接投資残高を保有していた（図7）。その後、1994年には香港に凌駕され、2006年現在は、香港、ロシア、英領バージン諸島、シンガポール、台湾に次ぐ発展途上国及び体制移行国の中では第6位の対外直接投資残高を持つ。第7位は

図7 ブラジルの対内及び対外直接投資残高推移（1980-2006）（単位：百万米ドル）



（UNCTAD, World Investment Report 2007 より筆者作成）

中国である。これは、ブラジルの1980年代及び1990年代を通じての対外直接投資残高の増加が、香港、ロシア、英領バージン諸島、シンガポール、台湾と比べると比較的緩慢であったためである。

しかも、1990年代後半以降、急速なブラジル向け対内直接投資残高の増大により対外直接投資残高との間には、大きな格差が生じた。UNCTADのWIR2007によれば、2006年末時点で、ブラジルの対内直接投資残高は2219.1億ドル、対外直接投資残高は870.5億ドルである（上記、図7）。

しかし、21世紀にはいつてから、新たなトレンドとして、急速な対外直接投資残高の増加が見られる。2006年には対外直接投資フロー額（282億ドル）が初めて対内直接投資フロー額（187.8億ドル）を上回った。JETRO貿易投資白書2007によれば、2006年の対外直接投資フロー急増の主因は、2006年10月のリオ・ドセ社によるカナダのニッケル大手インコ社の買収190億ドルであった。対内直接投資では、ドイツ鉄鋼大手テイスン・クルップにより新規製鉄所プロジェクト、アトランティカ製鉄所、総額36億ドル関連の投資があり、日本企業では新日本製鉄によるウジミナスの議決権株式1.7%の取得があった。

## (5.2) 対内直接投資

UNCTADのFDI in Briefによれば、対内直接投資残高ベースで見たブラジルへの投資国は米国・EU等の先進国が主体であるが、最近では、タックスヘイブンからの投資も増えている。1990年末の対内直接投資残高で最大のシェアを占めていたのは米国（26%）、次いでドイツ（15%）、第3位は日本（9%）であったが、1998年には、第1位に米国（25%）、第2位にオランダ（8%）、第3位にケイマン諸島（8%）の順番となった。

同じUNCTADのCountry Profileによれば、2000年にも米国は対ブラジル直接投資残高第

1位（1030.1億ドルのうちの245億ドル）の座を保ったが、スペイン（122.5億ドル）が急伸して米国のほぼ半分の残高規模となり、オランダを抜いて第2位の投資国となった。第3位はオランダである。一方、日本のブラジル向け直接投資残高は、1990年代を通じて横ばい、乃至は、若干減少気味であった。

同じくUNCTADのFDI in Briefによれば、業種別には、1990年には、「その他サービス」（17%）、化学（化学製品を含む）（14%）、自動車（10%）の順であったが、1998年には、ビジネス活動（31%）、金融（12%）、電気・ガス・水道（8%）となり、大きく業種傾向が変わった。同じUNCTADのCountry Profileによれば、2000年にもビジネス活動は大きなシェアを持つが、輸送・倉庫・通信部門及び金融部門の伸長が著しい。

UNCTADのCountry Profileにより、2002年末の対内直接投資残高を国別業種別に見ると最大の残高をもつ米国は、その半分以上（245億ドルのうちの141.9億ドル）を第3次産業部門に投資している。うち最大の業種は、郵便・通信（46億ドル）であり、次いでビジネス活動（43.7億ドル）である。米国の第2次産業部門に対する直接投資（99.5億ドル）は第3次産業部門に次ぎ、自動車・トレーラー等に対する投資（25.2億ドル）、化学・化学製品等に対する投資（15.6億ドル）が大きい。鉱業・採石（3億ドル）を含む第1次産業部門に対する投資（3.7億ドル）は、少額である。

次に2000年時点で、第2位の投資残高を持つスペイン（122.5億ドル）の内訳を見ると、圧倒的に第3次産業部門（112.6億ドル）が多い。郵便・通信（59.3億ドル）、金融仲介（銀行）（20.9億ドル）、ビジネス活動（9.1億ドル）がその中心である。

2000年時点で第3位の投資残高を持つオランダ（110.6億ドル）は、やはり、第3次産業部門（83.4億米ドル）が中心で、郵便・通信（25.9億ドル）、金融仲介（銀行）（24.3億ドル）、物流（14億ドル）、ビジネス活動（9.8億ドル）が主力だが、化学・化学製品（6.9億ドル）、金属・金属製品（4.6億ドル）等の、第2次産業への投資もある。

これをフローベースで見ると、1996-2000年にかけて、ブラジルの対内直接投資フローは急増した。その後、2003年まで急落、2004-2006年の間、回復傾向が見られる。

対内直接投資フローの国別動向を見ると、1990年代後半の対内直接投資フロー増大期には、スペインからの投資流入が急拡大した。その後、2003年までの減少期には、スペイン・米国からの流入が減少した。一方、2004-2006年の間、対内直接投資の回復期には、米国、スペイン、カナダからの投資が寄与した。JETRO貿易投資白書2007によれば、2006年の国別対内直接投資フローでは、米国が前年に引き続き第1位を占めた。但し、金額は2005年の46.4億ドルから、2006年には、44.3億ドルに減少した。2位は2005年に引き続きオランダ、3位はタックスヘイブンのケイマン諸島であるが、4位にスイスが急浮上して、2005年の3.4億ドルから、2006年には16.3億ドルとなり、スペイン、カナダを凌駕した。スイスの急伸は、UBSやクレディスイス等によるブラジル民間投資銀行等の買収等の金融分野の投資によるところが大きい。

対内直接投資フローを業種別に見ると、サービス業部門の対内直接投資フローは、2000年にピークを打ち、2001年には急減、以降は2003年を底として、なだらかに回復した。その背景には、郵便通信・金融仲介等が、2000年をピークとして減少傾向にあることがある。但し、企業向け役務は2005年に、金融仲介は2006年に増加に転じた。

一方、製造業部門への対内直接投資フローは、1987年以降、緩やかな上昇トレンドにある。

注目すべきこととして、2004年には、加工食品部門を中心とした製造業部門への直接投資が、サービス業部門へのそれを凌駕した。農牧鉱業部門への直接投資フローは緩やかな増加傾向にあるが、その水準はサービス業部門及び製造業部門への直接投資フローには遠く及ばない。

以上みてきたように、ブラジルへの対内直接投資が決して天然資源獲得型の投資を中心としていないことは注目すべきことである。

### (5.3) 対外直接投資

ブラジルの対外直接投資残高は、2002年以降、発展途上国及び体制移行国中の第6位である。2006年末には、香港（6889.7億ドル）、ロシア（1568.2億ドル）、英領バージン諸島（1235.1億ドル）、シンガポール（1175.8億ドル）、台湾（1139.1億ドル）に次ぐ、870.5億ドルに達した。

国別内訳では、2002年末の対外直接投資残高532.3億ドル（UNCTADのCountry Profileによる。同じUNCTADのWIR2007によれば、同年の残高は、544.2億ドル）のうち、最大の投資先は米国で、残高は9.7億ドルであった。カナダがこれに次ぐ（8.3億ドル）。この順位は前年である2001年も変わらないが、1997年から2000年までは、ポルトガルへの対外直接投資残高が最大で、米国へのそれを凌いだ。

2004年末になると、ブラジルの対外直接投資の殆どはオフショア金融センター向けであり、3分の2は、ケイマン諸島、バハマ、英領バージン諸島向けであった。アルゼンチン、ウルグアイ、デンマーク、ルクセンブルグ、スペイン、米国等向けの残高もある。オフショアセンター向け以外の投資は、貿易・鉱業・建設分野である。

1996年以降、ブラジルの対外直接投資フローも変動を伴いつつ増加傾向にある。特に、2004年および2006年の伸びは急激であり、先にも述べたように2006年には、対外直接投資フローが対内直接投資フローを上回った。

### (5.4) ブラジル企業および中南米企業の対外直接投資

中南米企業は、1970年代の第一次の発展途上国からの直接投資ブームの際には主力であった。しかし、1990年代以降の発展途上国からの直接投資の拡大の中では、アジア企業ほどは活発ではなかった。その理由は、第III章で述べたように、資源等の第1次産業及びインフラサービス等の第3次産業で活躍する企業はあっても、厳しい国際競争に直面する自動車・エレクトロニクス等の分野でグローバルに活躍する企業は少ないことによる。中南米の代表的な企業は、第1次産業分野及び第3次産業分野で、トランス・ラテン企業として、中南米地域での活動を目指す。中南米諸国の対外直接投資の残高では、圧倒的にブラジル、次いで、メキシコ、チリ、アルゼンチンである。中南米の多くの企業はグローバルに事業展開するよりはトランス・ラテン（中南米地域内）で活動することを目指している。主要なトランス・ラテン企業としては、PDVSA（ヴェネズエラ）、次いでPetrobras（ブラジル）、そして、Telmex（メキシコ）等がある。こうした中南米企業の中心は、ブラジル及びメキシコの企業である。UNCTADによる発展途上国の100大多国籍企業の最上位は、メキシコのCemexであり、ブラジル企業が12社、メキシコ企業が15社、ランクインしている。ただし、グローバル・レベルの多国籍企業と目されるのは、Cemexのみである。Cemexは、中南米唯一最大のグローバル企業であり、世界の3大セメント製造会社の一つで、30カ国以上で活動してい

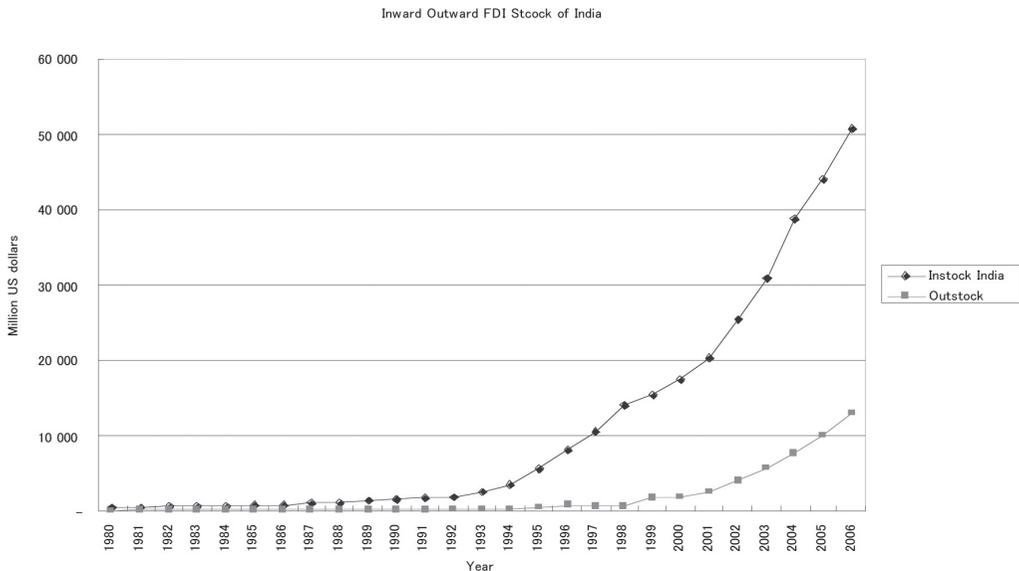
る。また、TechintとCVRDは、特定分野での世界のリーダーシップを目指す。上記で述べたように、業種別には、こうした中南米の大規模多国籍企業は、天然資源開発、天然資源関連製造業に集中している。それ以外には通信、食料・飲料等である。

## VI. インドの対内・対外直接投資の動向、その特徴・背景・動機・投資主体としての多国籍企業

### (6.1) インドの対内・対外直接投資の動向

インドでは、1990年代半ば以降、対内直接投資残高が急増した（図8）。一方、1990年代末以降、対外直接投資残高も増加基調にあるが、そのペースは対内直接投資に及ばない。したがって両者の格差は拡大している。2006年末の対内直接投資残高は、506.8億ドルで、発展途上国及び体制移行国の中で第16位、対外直接投資残高は、129.6億ドルで、発展途上国及び体制移行国の中で第17位である。対内・対外とも現状ではそれほど大きくないが、インド経済の潜在可能性からみて将来の対外・対内直接投資の成長可能性は大きいと考えられる。

図8 インドの対内及び対外直接投資残高推移（1980-2006）（単位：百万米ドル）



（UNCTAD, World Investment Report 2007 より筆者作成）

フローベースでは、対内直接投資フローは、1990年代初頭以降増加傾向にあり、特に、2006年には急増し、5035.7億ルピーに達した（約110億ドル）。JETRO貿易投資白書2007によれば、投資統計を公開した1991年以来、最高の年間受入額である。一方、対外直接投資フローもまた、2001年以降増加傾向にあり、同じく、2006年には急増した。

## (6.2) 対内直接投資

対内直接投資フローの大半はモーリシャスによるものである。2006年には、2222.1億ルピーと全体の44.1%を占めた。これは同国ではインドからのキャピタルゲイン送金に非課税措置がとられるためである（JETRO 貿易投資白書 2007）。それに次ぐのは2003、2004、2005年と米国であったが、2006年には、英国（782.5億ルピー）が急伸び、米国（332億ルピー）を凌いだ。JETRO 貿易投資白書によれば、英国の増加は、大手石油探査会社ケアン・インディアンの新規株式公開に伴い、親会社のケアンUKが約30%の株式を取得した（666.3億ルピー）ことによる。これに続くのが、シンガポール、オランダ、ドイツ、日本である。日本は2002年には、モーリシャスに次ぐ第2位の投資国であったが同年をピークとして投資額は減少する傾向にある。日本企業の投資の大半は、既進出企業による再投資であるが、これは、このインドの統計数値には含まれていない。

業種別には、インドへの対内直接投資フローの主力は電機・電子、金融・保険等のサービスおよび通信だが2006年には、金融・保険等のサービスが急伸びして最大の投資受入れ業種となった。通信への投資も急増している。電機・電子、輸送機・石油関連・化学（除く肥料）も増加しているが、電力・石油精製の伸びはそれ以上に著しい。サービス産業の伸びはメリルリンチ、パークレイズ銀行等、欧米多国籍銀行がインドへの参入を本格化させていることによる。通信分野ではマレーシア企業がインド企業を買収した（マキシス・コミュニケーションズによるエアセルの買収：125億ルピー、モーリシャス経由）。

## (6.3) インド企業の対外直接投資

対外直接投資については、1990年代中頃からの経済開放と共に、インド企業はグローバル化を開始した。こうしたインド企業は、ソフトウェア及びITサービス、製薬、バイオテクノロジー、ホテル、自動車等に集中している。こうしたインド企業のうちで、UNCTADによる発展途上国の100大多国籍企業にランクされているのは、Oil and Natural Gas Corporation (ONGC) のみである。

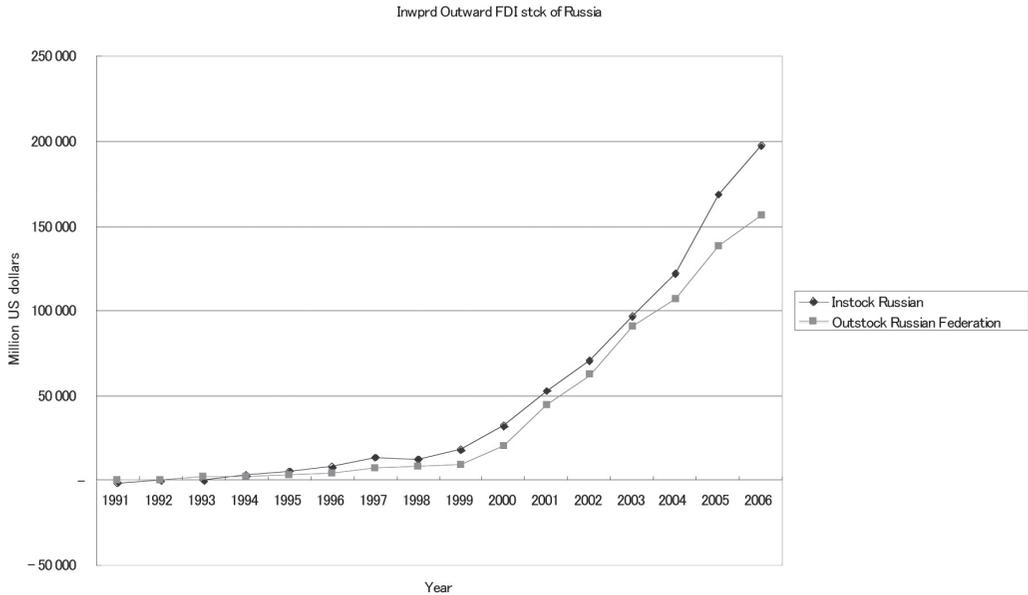
インド経済で最も活発なのは、ソフトウェア及びITサービス部門であり、これら部門のオフショア・アウトソーシングのパイオニアである。今のところインドの対外直接投資残高の殆どは、製造業部門によるものであるが、ITサービスの成長は急速であり、製薬に次ぐ。Dr. Reddy, Infosys, Ranbaxy, TCS, Wipro等は、既にかんがりの対外直接投資を行っている。製造業部門では、鉄鋼及び化学部門の大手企業による上流部門のオーストラリア、カナダ企業を買収がある。インドの最大の直接投資先は米国であり、次いで、ロシア、モーリシャス、スーダンである。ロシアとスーダンへの投資は、石油開発のためであり、米国へのそれは、主に、ITサービスと製薬部門の投資であった。

## VII. ロシアの対内・対外直接投資の動向、その特徴・背景・動機・投資主体としての多国籍企業

### (7.1) ロシアの対内・対外直接投資の動向

ロシアの最大の特徴は近年、対内直接投資と対外直接投資がほぼ軌を一にして急増していることであり、これは、中国・インド・ブラジルには見られない傾向である（図9）。投資フ

図9 ロシアの対内及び対外直接投資残高推移（1991-2006）（単位：百万米ドル）



（UNCTAD, World Investment Report 2007 より筆者作成）

ローについても同様のことが言える。

UNCTADのFDI in briefによれば、1998年の対内直接投資残高のうち、最大の投資国は米国で全体の27%を占めた。これに続くのはキプロスの25%、英国の7%であった。一方、2002年の対内直接投資残高では、米国のシェアは全体の21%と、若干後退し、キプロスのシェアも19%に減った。第3位はオランダの12%であった。同様にして、業種別に1998年と2002年の対内投資残高を比較すると、1998年には輸送部門（輸送・倉庫・通信）が21%を占め、次いで、食品部門（食品・飲料・タバコ）が20%であり、第3位が貿易であった。これに対し、2002年には、輸送部門（輸送・倉庫・通信）が25%と微増、鉱業部門（鉱業・採石・石油）が16%で第2位、食品部門（食品・飲料・タバコ）が、15%で第3位であった。

ロシアの対外直接投資残高は、2004年には、発展途上国及び体制移行国中の第3位であったが、2005年および2006年には香港に次ぐ世界第2位となった。石油、ガス、金属産業における直接投資が中心だが、通信も積極的な投資を行った。その対外直接投資の最大の仕向け先は、南東欧およびCISである。その代表的な企業であるLukoilは、UNCTAD, WIRの2004年の発展途上国の100大多国籍企業リストでは、10位に相当する規模である。ロシアの対外直接投資企業には、規模別に、3つのカテゴリーがあるとされる。第1には、石油・ガス分野の巨大企業であるGazprom, Lukoil（いずれも年間売り上げ330億米ドル以上）、UES（年間売り上げ250億米ドル）等がある。第2には、年間売り上げ50-70億米ドル：天然資源関連企業；Norilsk Nickel, Severstal, Evraz, Rus ALほかがある。第3には、比較的小規模な企業、となる。

このうち、グローバルプレーヤーと認識されているのは、Gazprom（ロシアの天然ガス生産の93%・世界の天然ガス埋蔵量の4分の1を占めるとされる）、Lukoil, Norilsk Nickel（ロ

シア第3の多国籍企業：パラジウム・プラチナ・ニッケル・コバルト・銅等の戦略金属の生産)、Severstal等である。Rus ALはAlcoaに次ぐ、世界第2位のアルミニウム生産企業で、アルミナの生産では世界第5位である。このように資源関連企業が大宗を占める一方、先端技術を基盤としたロシア多国籍企業は少ない。

Lukoil, Norilsk Nickel等は民間企業であり、外国投資家も参入している。Conoco-Phillipsは、Lukoilの株を10%所有している。これに対し、GazpromやUESは国家所有企業であり、Gazpromの場合、2005年に政府は取得株式を増やし、マジョリティを獲得した。資源ベースのロシア多国籍企業の場合、その国際化戦略には、ロシア政府の影響が大きい。今後民間企業も含めてロシア政府の関与は益々強まると見込まれる。

## VIII. 先進国の多国籍企業と発展途上国の多国籍企業との協調と競争

IV章からVII章では、中国、ブラジル、インド、ロシアの、対内および対外直接投資の動向と特徴を見た。本章では、発展途上国企業4社のケースについて検討する。第1は、先進国の多国籍企業が発展途上国に進出し、技術協力を行うことによって、現地企業も急速に発展するとともに、先進国企業にも利益のあるソフトウェア産業のケース（東軟集団）である。第2は、先進国の多国籍企業が、発展途上国の資源・市場を利用するために、発展途上国に進出しても、十分に当初の意図を達成せずに、むしろ当該発展途上国の多国籍企業の急成長を促した台湾における液晶産業企業（友達光電）のケースである。第3は、先進国の技術能力を導入することによって、卓越した生産技術を取り入れて、先進国の多国籍企業及びEMS企業を上回る国際競争力（高品質な商品の低コスト・低価格での供給）を獲得して世界最大のEMS企業となった鴻海精密工業（Hon Hai Precision Industry Co. Ltd.）のケースである。第4は、先進国企業の経営管理手法、インド企業のICT開発技術を導入して、急成長した華為技術有限公司（Huawei Technologies）のケースである。

### (8.1) 東軟集団及び大連東軟情報学院<sup>(注9)</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および大学の教室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。同社総裁（CEO）・劉積仁氏によれば、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、受託業務を着実にこなす過程で、提携先外国企業の信頼を得つつ、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、ファイリップス、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プロバイダー会社としての実力をつけた。こうした事業の遂行に大きな役割を果たしたのが、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。国際企業提携を前提とした中国企業成功の注目すべきビジネス・モデルである。

また、大連東軟情報学院は、「学生の価値を作り出し、社会に貢献する」ことを目的に設立され、2004年4月、中国教育部より、専門学校から大学への昇格が認められた。2004年10月には大学院も設置した。主に、IT人材の育成ということで、卒業生は、東軟集団はもとより、GE、HP、IBM等に送り出されている。東軟集団が同大学の最大の株主であり、教員人材は東軟集団に依拠して集められた。学校管理は一般業者・企業が行っている。

就職先の企業のニーズに応えるために、3年次までに通常カリキュラム終了した後は、4年次後半に、就職先企業にカスタマイズした授業を行っている。これを「実践学期」と呼んでいる。授業の実践性を高めるために、教員を企業に派遣する一方、企業のエンジニアを短期間、教員として学院に迎えている。

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。日本企業としては、自動車部品メーカーのアルパインが、初期の段階から提携先・共同研究先となっており、現在は、研究棟のひとつの中で、自動車部品の共同開発を行っている。東芝等も同様の共同開発を行っている。

## (8.2) 台湾液晶産業の事例<sup>(注10)</sup>

1980年代、日立製作所、エプソン、シャープは企業内部の技術と知識を外に漏らさないために、液晶(LCD)生産に関する台湾への直接投資を選択した。多国籍企業である日立電子・エプソンは、台湾における労働力がLCD生産の十分な能力を持つことを考慮した上で、台湾にLCD生産拠点を設けた。ただし、日本エプソンと高雄日立電子は共に、小型白黒STN-LCDの生産に留まり、大型白黒STN-LCD、大型カラーSTN-LCD、大型TFT-LCD技術まで事業を拡大しなかった。これに対し、シャープは、台湾が世界的なLCD消費基地になり、TFT-LCDの大規模市場が形成されることを考察した上で、台湾国内での需要に応じて大型LCD生産を行った。しかし、大型LCDの中核技術は台湾に導入しなかった。

日本企業のこうした台湾での事業活動は、いずれもYves Dozのいうメタナショナル企業の市場探索、すなわち、Sensingの行動である(注4)。しかし、台湾進出後は、台湾国内市場の変化に対応して適切な資金と最先端技術の導入および生産を行わなかったために、一層の事業拡大にはいたらなかったというのが王(2002)の見方である。

これに対し、1990年代末、台湾の地元企業は日本からTFT-LCD量産技術を導入し、大型TFT-LCD市場に参入した。台湾国内のノート・パソコンの急成長により液晶市場の拡大が見込めたうえに、日立電子以外の日本企業が大型TFT-LCD技術を台湾に移転したためである。

このように、台湾企業は、1990年代末以降、日本からLCD量産技術導入を契機に、急成長を達成した。特に、1997年以降参入した台湾企業は、TFT-LCD市場の将来性を十分に認識した上で、Flat Panelにおいて最も経済性をもつ優れた製品を生産した。台湾は世界的なパソコンの生産基地であることから、その重要な素材であるTFT-LCDの巨大な市場をもつことを十分に認識した上で、中核的なLCD量産技術を日本から導入した。こうした導入技術に基づいて次世代技術開発を行い、急速に企業競争力を構築した。事業の急展開に対して、まず、台湾で株式上場し、資本市場で資金を調達した。

友達光電の事例では、PDPからTFT-LCDへの転換を試み、1998年に日本IBMから3.5世代のTFT-LCD技術を導入した。1999年7月には、第3.5世代の生産ラインを量産化した。

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、2001年第2四半期にその技術開発に成功した。2002年には第5世代の量産化、2005年には第6世代の量産化に成功し、2006年、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。

友達光電の成功の要因は、技術獲得、資本獲得、市場開拓能力の3者を備えたことである。技術導入に関しては、日本IBMにとどまらず、富士、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年には「LCD研究開発部門」を設立。モジュール、製造プロセスの技術開発を行った。2004年、「Auto Technology Center」を設置、1000名以上のR&Dエンジニアを抱えて、製品開発、製造プロセス技術開発を行った。2005年、台湾中部に「第2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。企業合併戦略としては、2001年、聯友光電を合併した。これにより第5世代工場及び第6世代工場の建設可能となった。

こうした、台湾企業の飛躍的な発展の背景に、日本企業は高付加価値のLCD技術開発を行うために資金調達が必要であり、台湾企業にTFT-LCD量産技術を移転しロイヤリティを得ることが必要であったという事情がある、としている<sup>(注10)</sup>。これに対し、台湾企業から見れば、TFT-LCD量産技術のように、特定企業しか有しない貴重な資源については、ライセンスによって獲得する方法が有効である。両者は相互補完の関係にあったとされる。台湾企業はいわば、価格が下落傾向にあり、製品のライフサイクルが短い川下製品を開拓し続けてきたのであり、LCDの量産技術を導入し、これを完全に使いこなしたことと、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。

### (8.3) 鴻海精密工業 (Hon Hai (ホン・ハイ) Precision Industry Co. Ltd. : ブランド名 Foxconn)<sup>(注11)</sup>

鴻海精密工業 (Hon Hai Precision Industry Co. Ltd. :ブランド名 Foxconn (富士康))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(約3兆円)で見て世界最大のEMS企業であるとされる。ITバブルが崩壊した2000年以降、EMS企業の多くは、売り上げ不振と赤字に苦しんだが、同社の業績は好調であり、2005年度の売上はシャープを上回る3.1兆円となった。売上は、1999年度以降、年率40%以上の伸びを示している。事業としては、利幅の薄い「スマイルカーブ」の底を手がけつつ、2005年度の営業利益率は5.4%となった。創業者のテリー・ゴウ氏は、台湾の商船大学を卒業した後、1974年にガレージほどの大きさのオフィスで、わずか10名の社員とともにホン・ハイ社を創業した。

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、社長以下の幹部も半数はここに居住している。龍華だけで10万人を雇用しているが、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。

世界最大規模のEMS企業になったことで、規模の経済を十分に生かし、短期間で大規模生

産量を達成し、同時に大規模な部品内製化を図ることによってコスト競争力を生み出している。

また、「早くて、安く、正確」な製品提供をスローガンとして、徹底したコスト意識を従業員に植え付けようとしている。さらに、筐体の成形に使う金型を核とした高水準の製造技術を持つとされ、iPod nano の筐体裏面の鏡面仕上げやソニー PSP の筐体の二色成形等を行っている。また、世界で出荷される携帯電話の約 1 割を、香港 Foxconn International Holdings Ltd.（富士康国際）が製造するとされる。

これを可能にするため、量産金型を短期間に準備可能とする社内体制を持っているとされる。知的財産部門に 500 人のスタッフがおり、金型を使った部品についての豊富な特許に関する係争能力は日本企業と同等以上に高いといわれる。

事業分野の拡大については、2003 年秋から積極的に企業買収を開始し、携帯電話機やサーバー、ネットワーク関連機器の製造が可能になったことが大きい。設計技術も獲得したため、スマイルカーブの底を脱して、ノート・パソコンの製造や ODM（相手先ブランドによる設計製造）事業といった利益率の高い事業に進出できるようになった。

中国で成功したのは、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、事業規模を拡大して生産コストを引き下げたこと、事業分野を 3C（Computer、Communication、Consumer Electronics）へと拡大していること、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・引止めにも成功していること、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、金型の設計と製造能力が高いこと、顧客に対して、先に述べた高水準の Speed、Quality、Engineering を提供していること等の由である（注 11 伊藤氏）。

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。研究開発の成果も出始めており、台湾における特許取得数のトップ企業に常時ランクされているとのことである。なお、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。こうした参入があれば、ホン・ハイ社がどれほど生産効率を高めても、利益率が低下してしまう。このため、同社は、携帯電話モジュール、携帯電話機製造等、パソコン以外の分野へと多角化に努めている。しかし、ホン・ハイ社が中国企業等との競合を避けて、携帯電話機事業に進出することで、フレクストロニクス社やカナダのセレスティカ社などとの新たな競争が激化する可能性もある。

今後は、日本企業、台湾企業そして中国企業のビジネス・トライアングルを形成していくことが重要であるとのこと、台湾企業にはこれまでのところ、自前の技術がないが、中国におけるビジネスを、日本企業よりもうまく実現できることから、日本企業と台湾企業は中国ビジネスにおいてお互いに得意技を生かした補完関係を構築できるとのことである（注 11 伊藤氏）。しかし、日本企業の例からすれば、日本企業にとって、本当に自社の競争力強化につながるような具体的な工程をイメージすることが大切であろう。

#### (8.4) 華為技術有限公司 (Huawei Technologies) <sup>(注 12)</sup>

華為技術有限公司 (Huawei Technologies) は、移动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、民営株式制企業であり、従業員6万1千人を擁し、海外販売比率65%の、中国を代表するIT分野の大規模企業である。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位であり、研究開発費では、ハイアールに次ぎ第2位である。その出発点は、香港製の小型電話交換機の代理店という民間零細会社であり、その後、急成長を遂げた。一つのメルクマールは、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。次いで、1998年には、国内デジタル電話交換機市場シェア第1位となり、2003年には、世界合計1億ポートの「C&C08」交換機を設置した。

一方、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Siemens：51%、Huawei：49%の合弁で開始した。また、2005年には、Vodafoneとグローバル調達枠組み協定を締結、Vodafoneのグローバル調達チェーンの優先プロバイダーとなった。

2005年、市場研究調査会社Frost & Sullivanから、「アジア太平洋地域NGNサプライヤー賞」を受賞、さらに、2005年、英国BTから次世代IP網の優先サプライヤーに認定された。同じく、2005年には、インテルとWIMAXに関する連携協定締結、2006年には、沖電気とWIMAXに関する提携協定締結した。また、同2006年には、MOTOROLAと共同開発センターの設立を行う等、国際的な活動は非常に活発である。さらに、UMTS（欧州の3G移動体通信システム）とHSPA（欧州の3.5G移動体通信システム）に関するアーキテクチャの構築、製品ソリューション、サービスの共同開発を行っている。

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。こうした手法は、IBM、Hay Group（米国の大手人事コンサルタント会社）、Price Waterhouse Coopers（Pwc）、Fhg（フラウンホーファー応用研究促進協会）のシステムの導入による。IBMのIPD（Integrated Product Development）の導入によって、技術指向の製品開発から市場志向の製品開発に転換した。いわば、マーケティングの視点から考えた製品開発プロセスであり、R&Dを投資プロジェクトとして遂行している。これは、これまでの研究開発型企業では無駄が多かったため、プロジェクト・マネジャーの所管する部門横断的チームを形成し、開発期間と投資回収期間の短縮を図ったものである。

また、IT分野の能力形成のために、CMM（Capability Maturity Model）取得のための取り組みを行い、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。同様に以下のセンターを立ち上げている。

北京開発センター：1995年設立、2003年CMM4級認証

上海開発センター：1996年設立、2004年CMM5級認証

南京開発センター：1998年設立、2003年CMM4級認証

要約すれば、イノベーションをおこすことを目指して、知的投資による外部知識の導入を目指している。こうして得た知識を組織内で共有、組織の知的資産として蓄積して、新技術・新製品の開発に利用する。このように企業内で新製品・新技術を連続的に生み出す研究開発システムを構築すべく努めてきた。新製品・新サービス・新ビジネスについては、うちから外へ発信すべく、連続的にイノベーションを行うことを目指している。一方、イノベーションを支える無形経営資源・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、先

に述べた知的投資により、外部市場から調達、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。

#### (8.5) まとめ

上記4例はあくまでも個別の事例に過ぎないが、発展途上国の企業が国際競争力を涵養する際に如何に外国企業の資源を吸収・獲得し（すなわち、(3.3)で述べた「資産増大型（asset augmenting）」の行動）、それを自己の企業固有の競争優位（Ownership（O）Specific Advantage）に再構成することが重要であるか、を示している。一言で言えば、先行企業の技術を吸収・模倣して、同等の製品・サービスを、大量に、しかも、迅速に、低コスト・低価格で生産・販売する能力を涵養することが、こうした発展途上国企業、特に、中国・台湾等の東アジア企業の競争力の源になっている。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、日本企業とは異なる形ではあるが、効率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。

### IX. 結論

BRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）のGDPを、日本・米国・ドイツのそれと比較すると（名目百万ドルベース、1970 - 2005、UNCTAD WIR 2006による）、日本、米国とはまだ大きな差があるものの、中国のGDPは、他の3カ国からは飛び抜けた動きを示して、ドイツに迫りつつある。一方、他の3カ国も、2000年代に入ってからは一様に順調な成長を見せており、3カ国収斂の傾向を見せている。

これら4カ国の対内直接投資残高及び対外直接投資残高の推移をみると、いずれも増加を示している。但し、インドの対内・対外直接投資は残高ベースで他の3カ国に比べて、まだ格段に低い段階にある。また、対内直接投資では、ブラジル、ロシアの伸びが急で、中国との差を縮める傾向にある。さらに対外直接投資残高では、2000年以降のロシアの伸びが急速で、2002年には、ブラジル、中国を抜き去り、さらにその差を拡げる形勢にある。

こうした状況を踏まえ、まず対内直接投資について考えると、第II節に論じたように、動機から見た対内直接投資は、市場確保型の直接投資（market-seeking FDI；貿易摩擦回避や市場の多角化を目指したもの）、生産コストの低減を目的とした効率追求型の直接投資（efficiency-seeking FDI）および天然資源確保型の直接投資（resource-seeking FDI）が主体であり、これをまとめて、自社の経営資源を投資先の立地を用いて活用する資産利用型（asset exploiting）の直接投資であると考えられる。

BRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）について個別にみれば、上記の第III節から第VI節に論じたように、中国においては、市場確保型（market-seeking）と効率追求型（efficiency-seeking）の対内直接投資が製造業を中心に行われてきたが、今や、投資政策の変更とマクロ経済政策の変化が、対内直接投資動向に影響を及ぼしつつある。ブラジルでは、郵便・通信、電力等のインフラストラクチャー及びビジネス活動等の第3次産業部門を中心に、市場確保型（market-seeking）の対内直接投資が行われてきたと考えられる。注目すべきは最近、加工食品等の製造業部門の対内直接投資も増加傾向にあることである。インドは、効率追求型（efficiency-seeking）の電子・電機、市場確保型（market-seeking）の金融・電

力・自動車、さらに石油探索等の天然資源確保型（resource-seeking）が、混在しつつ、最近急速な増加を見せている。インドは、ブラジル、ロシアと GDP 規模が同等であるにもかかわらず、対内投資残高の水準では、圧倒的に低く、近い将来に急速に拡大する可能性を秘める。ロシアの対内直接投資は、1990年代までは、輸送部門（輸送・倉庫・通信）および食品部門（食品・飲料・タバコ）が中心であったが、最近では、鉱業部門（鉱業・採石・石油）が急伸し、天然資源確保型（resource-seeking）の直接投資が中心になっている。

次に発展途上国からの対外直接投資及び発展途上国を基盤とした多国籍企業を考えると、同じく、上記の第 III 節から第 VI 節に論じたように、中国では、ロシア、オーストラリア等への天然資源確保型（resource-seeking）の直接投資に加えて、アメリカ、韓国、シンガポール等に対し、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た「資産増大型」（asset augmenting）の直接投資を行っていると考えられる。ブラジルでは、オフショア金融センター向け直接投資が多く見られる一方、天然資源確保型（resource-seeking）の直接投資も近年見られるようになった。インドは、中国同様に、ロシア等への天然資源確保型（resource-seeking）の直接投資に加えて、鉄鋼・化学・製薬等の製造業及び IT サービス等で、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た「資産増大型」（asset augmenting）の直接投資を行っていると考えられる。ロシアは、石油、ガス、金属産業における天然資源確保型（resource-seeking）の直接投資が中心だが、通信も積極的な投資を行った。

以上の検討を踏まえると、第 II 節で論じた、先進国企業の「資産増大型」（asset augmenting）投資が発展途上国企業の「資産増大型」（asset augmenting）行動を生じ、さらには、「資産増大型投資」（asset augmenting FDI）直接投資を生じるために、IDP 理論が想定するより早期の海外展開を生ずる新しい要因となっている、という仮説は、発展途上国多国籍企業の第 3 カテゴリー、すなわち、IT・エレクトロニクス等において、Huawei、Infosys、Wipro Technologies 等のメインプレイヤーを抱える、中国及びインドにおいて、成り立ちそうである。

これら第 3 カテゴリーに属する発展途上国企業と日本企業及び欧米企業の国際競争力を、その製品特性及び需要供給両サイドから分析すると表 1 のようになる（和文参考文献④～⑥、英文参考文献⑦～⑨をみよ）。これを踏まえた日本企業への含意は以下のとおりである。

表 1 競争力の現状；IT 化・モジュール化のもとで「特殊品」としての特性を保持する産業と保持し得ない産業の分類（マトリックス）

供給特性 \ 需要特性	① 高価格・高付加価値な「特殊品」を愛好する大規模需要。	② 低価格の「汎用品」を愛好する大規模需要。
(1) 製品としても部品としても、「特殊品」としての特性を保持。	(A) 自動車産業等では、日本企業は、最終製品にも部品にも十分な国際競争力を保持。	(D1) 「過剰品質」の日本企業は競争力を失うが、価格競争に適した企業は競争力を保持。
(2) 製品としては、速やかに「汎用品」に移行するが、部品・設計等、「特殊品」としての特性を保持しつづける。	(B1) 高付加価値部品・高付加価値素材に国際競争力を保持。 (B2) 製品全体を左右する設計、基幹部品に競争力を保持。	(D2) 「過剰品質」の日本企業は競争力を失うが、価格競争に適した企業は競争力を保持。

(3) 特殊品から速やかに「汎用品」に移行する製品・部品・設計等。	(C) 標準化によって、差別化・ブランド化に成功する企業は競争力をもつ。	(D3) 価格競争に適した企業は競争力を保持。
-----------------------------------	--------------------------------------	-------------------------

(筆者作成)

(D1) (D2) (D3) 産業で競争力をもつアジア企業とオープンネットワークを組み、国際産業を回りながら、(B2) (C) 産業で国際競争力を保持・拡大する能力が日本企業の場合には、欧米企業に比して、格段に弱く、不十分である。これは、TCM 組織としての日本企業の大きな課題である<sup>(注13)</sup>。したがって、TCM 組織の競争優位とアジア企業とのオープンネットワークの効率的利用の両立を図れるようなハイブリッド型企業組織の形成が喫緊の課題である。

**(巻末注)**

- (1) 厳密に言えば、定義として直接投資に含まれるもののうち、親会社から海外子会社への貸付分は、海外子会社の親会社に対する債務である。但し、これは、あくまでも、一企業内の国際的な債権・債務関係である。
- (2) UNCTAD、WIR、2006 特に、第 IV 章、pp143-pp146
- (3) UNCTAD、WIR、2006、特に、第 III 章、pp104-pp106
- (4) Yves Doz のメタナショナル企業論。英文参考文献③
- (5) 手島の競争力のマトリックスおよびその背後にある取引費用最小化の議論については、和文参考文献④⑤⑥及び英文参考文献⑦⑧⑨並びに本稿第 IX 章をみよ。
- (6) UNCTAD、WIR、2006 特に、第 IV 章、pp150-pp154
- (7) 英文参考文献⑤
- (8) 「走出国」。『海外投融資』2007 年 5 月号「製造業を中心とした中国企業の海外直接投資動向」では、「走出国」(対外投資)を、以下のように説明している。:「走出国」は、第 10 次五カ年計画 (2001-2005) の国家目標のひとつに掲げられている。その背景は、家電製品などの国内市場での飽和化の解消及び、中国企業のグローバル化の必要性を認識したためである。さらに、アンチダンピング提訴等の欧米市場での貿易摩擦、中国の外貨準備の急増、資源確保の必要性等にかんがみ、中国政府は対外直接投資の管理・制限から、奨励・支持へと急激に転じた。走出国政策の目的は、競争力のある企業の対外投資による輸出促進、国内で不足している資源の共同開発、海外の知的資源の活用およびブランド獲得と技術獲得等である。手段としては、中国政府は有力企業の多国籍化を支援、対外投資に関するサービス体系を整備し、コーポレートガバナンスの観点から対外投資の監督管理を強化する。
- (9) 2005 年 12 月の二松学舎大学国際政治経済シンポジウムにおける、東軟集団有限公司総裁、劉積仁氏講演「成長思考の実践-東軟集団の創業実績より」および筆者と同氏との面談および質疑応答、ならびに、2006 年および 2007 年の筆者の東軟集団・瀋陽および東軟集団・大連訪問時の関係者とのインタビューおよび、大連東軟信息学院関係者 (国際合作与交流中心主任・楊路氏) との意見交換等に基づく。劉積仁氏は、中国の大学発の起業によって、中国有数のソフトウェア開発企業を育て上げた創業者であり、現役の経営者である。また大連東軟信息学院は、東軟集団の人材育成機関とも言うべき学部および大学院を兼ね備えた教育・研究機関であり、東軟集団のみでなく、日米欧の企業に人材を送り出している。2008 年 10 月には、大連東軟信息学院・温濤学長および李旭光日語系主任が本学今西学長を訪問した。
- (10) 和文参考文献②
- (11) 2006 年 12 月の二松学舎大学国際政治経済シンポジウムにおける FOXCONN 軽金属開発センター技術主幹伊藤氏の発言及び日経エレクトロニクス「鴻海は敵か味方か」等の資料による。
- (12) 「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
- (13) この議論の詳細については、和文参考文献④⑤⑥及び英文参考文献⑦⑧⑨をみよ。

(参考文献)

(和文参考文献)

- ① 青木昌彦・安藤晴彦編著 (2002) 「モジュール化－新しい産業アーキテクチャの本質」 東洋経済新報社
- ② 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
- ③ クレイトン・クリステンセン著、玉田俊平太監修・伊豆原弓訳 (2001) 「イノベーションのジレンマ」 翔泳社
- ④ 手島茂樹 (2001) 「海外直接投資とグローバリゼーション」 中央大学出版部
- ⑤ 手島茂樹 (2006) 「変革期における日本企業の対外直接投資－日本企業の競争力強化への道」 国際ビジネス研究会年報 2006
- ⑥ 手島茂樹 (2007) 「日本型選好、日本型人材、『費用最小化 (CM) 型組織』に立脚した日本企業は、海外事業を通じて、その国際競争力を再生できるか」 異文化経営研究第4巻
- ⑦ 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
- ⑧ 深尾京司、日本経済研究センター編 (2008) 「日本企業の東アジア戦略－米欧アジア企業との国際比較」 日本経済新聞出版社
- ⑨ 宮崎智彦 (2008) 「ガラパゴス化する日本の製造業」 東洋経済新報社
- ⑩ フランス・ヨハンソン著、幾島幸子訳 (2005) 「メデイチ・インパクト」 ランダムハウス講談社

(英文参考文献)

- ① AOKI, Masahiko (1988) "*Information, Incentives and Bargaining in the Japanese economy.*" Cambridge: Cambridge University Press
- ② Aoki, M. (2004) "An organizational architecture of T-form: Silicon Valley clustering and its institutional coherence", *Industrial and Corporate Change*, Volume 13, Number 6, pp 967-981
- ③ DOZ, Yves (2006) "Optimizing Meta-national Innovation Processes", INSEAD, Fontainebleau and Singapore, A paper for the RIETI Policy Symposium "Global Management and Innovation of Japanese Enterprises-The strength of Global Management and Future Challenge" Tokyo, January 26th, 2006 "Tapping the world for Global Innovation"
- ④ HAMEL, Gary (2006) "The Why, What and How of Management Innovation" *Harvard Business Review*, February, 2006
- ⑤ Tarun Khanra and Krishna G. Palepu, "Emerging Giants by Building World-class Companies in Developing Countries", *Harvard Business Review*, October 2006
- ⑥ OMAN, Charles (1994) "*Globalization and Regionalization: the challenge for developing countries.*" Paris: OECD Development Centre
- ⑦ TEJIMA, Shigeki (2000): "Japanese FDI, the Implications of "Hollowing Out" on the Technological Development of Host Countries," In: *International Business Review* 9, pp 555-570
- ⑧ TEJIMA, Shigeki (2003): "Japan's Manufacturing FDI in China-Its Characteristics in Comparison," In: Haak, Rene and Hippert, Hanns G. (eds): *Focus China—The New Challenge for Japanese Management*, Munchen: IUDICIUM Verlag GmbH, pp 61-81
- ⑨ TEJIMA, Shigeki (2006) "Changing Competitiveness of Japanese Firms and Role of Japan's FDI" *The Indian Economic Journal* Vol. 54 No. 1, April-June, 2006, pp83-111
- ⑩ UNCTAD, *World Investment Report, 1991-2008*
- ⑪ UNCTAD, *Asian Foreign Direct Investment in Africa, 2007*
- ⑫ WILLIAMSON, Oliver E. (1983): "*Markets and Hierarchies—Analysis and Antitrust Implications.*" New York, The Free Press
- ⑬ WILLIAMSON, Oliver E. (1985): "*The Economic Institutions of Capitalism.*" New York, The Free Press
- ⑭ WILLIAMSON, Oliver E. (1986): "*Economic Organization: Firms, Markets and Policy Control.*" London: Wheatsheaf Books, Ltd.,