

独資か合弁か 不毛な議論



甲南大学教授 杉田俊明

中国への直接投資において、よく出会う課題の一つに、独資か、合弁か、というのがある。個々の進出案件を検討する場合、これは重要な選択である。さらに、事業を複眼的にみて戦略的に展開する際はより重要で、高次元の課題となる。

しかし、独資か合弁かだけを議論し、単純に結論付けるのは不毛であり、マクロの動向を、個別企業の戦略にそのまま置き換えるのもナンセンスである。

中国投資において、独資（単

独）企業形態と合弁企業形態が、それぞれどのように選択されてきたのかについて、筆者は2002年に分析を行っている。20年間にわたる統計のデータを整理し、それぞれの形態の割合の推移を1枚の図表に集約し、明瞭に示している。（中央経済社『国際ビジネス形態と中国の経済発展』89頁）

その結果によると、中国が外資を導入し始めた1980年代初頭、合作形態の割合が8割以上と異常に高かったが、80年代中

盤に入って合弁形態に取って代わられた。90年代前半までは合弁が全体の約6割を占めていた。90年代後半から独資形態が急増し、5割を超えるようになった。07年から09年までのデータを見ると、その割合は約8割にも達している。

このように、ここ30年間の推移をみると、中国進出の主力形態は合弁から独資に移り変わった、ということになる。だが、問題の本質はそれほど単純なものではない。

海外直接投資における進出形態の選択は、本来、自社戦略の結果にほかならない。自社の戦略は何か、何を狙うのかによって進出形態が異なるものだ。自社経営資源、特に、人的資源の有無や、資本の多寡などの要因が、進出形態の選択を規定するものだ。そして、パートナーの有無や、支配意識の程度も形態の選定を規定する要因である。

加えて、進出先国・地域の経

営環境要因も規定要因だ。80年代や90年代に合作や合弁の割合が高かったのは、中国が外資導入の初期段階において外資に対するコントロールや、外資を利用し、自国企業の改造などを目的に、意図的に誘導した結果でもある。その後の独資の増加は、改革開放の進捗に伴い、規制が緩和されたのがきっかけでもある。

つまり、進出形態の選択は、戦略など企業の内部要因と、市場など受け入れ国・地域の外部要因などによって規定されるのである。



Fuji Sankei **Business i.**

昭和33年1月27日 第三種郵便物認可 <

2010(平成22)年

12|16[木]

<日刊19568号>