

独資と合弁 組み合わせ展開

Toshi
'11.01.09
SUGITA

甲南大学教授 杉田俊明

独資か、合弁かを単純に結論付けることがなぜ不毛なのか？ここでは二者択一の場合と、複合展開の場合に分けて考察してみる。

まず、二者択一の場合、マクロの統計動向を個別企業の選択にそのまま置き換えるのではなく、各企業は自社の戦略に従って判断し、独資か合弁かを選択すべきものである。

次に、複合展開の場合、各プロジェクトにおいて個別に独資か合弁かを判断するより、中国

やグローバルビジネスにおける全体戦略の視点で、それぞれの役割を認識し、それらを組み合わせるべきものである。

もともと、進出形態の選択は、自社戦略や経営資源という企業の内部要因と、市場の状況、あるいは受け入れ国・地域の法制や社会など外部要因によって規定されるものである。

中国進出の場合、特に初期段階には外資からの経営資源の吸収を狙った中国側の合弁への誘導が見られたが、改革開放の進

展により、独資がより自由に認められたのである。外資側もまた、不慣れの中でもリスクを軽減させたいという意識が合弁を選択させ、その学習効果の活用が以後の、より本格的な投資である独資を選択させている。

いま、新規進出企業の約8割は独資だ。しかし、独資がすべてになることはないし、その必要性もない。なぜならば、各企業の戦略展開のため、また、各場面において、各形態にそれぞれの役割があるからだ。そし

て、どの企業の経営資源にも限りがあるので、投資はコアに集中し、あとは他社経営資源を可能な限り利用したほうが合理的だからである。従って、問題は択一ではなく、組み合わせのあり方にある。

独資は支配がほぼ徹底でき、本社戦略を貫徹するには好都合だ。それに完全子会社なので、技術供与に躊躇することはなく、コアビジネスの展開に有利

だ。他方、多くの資源投入が必要な上、現地の視点やチャンネルの欠落により、経営が現地から乖離してしまう場合がある。

コアビジネスを外延的にカバーするのが合弁となる。合弁を選好する理由は、いうまでもなく、相手経営資源の利用だ。投下資本や市場参入の時間を節減でき、リスクをシェアしながら、事業の拡大が図れる。つまり、独資という自社のコアを持ち、経営資源の補完を予め意図したものとしての合弁との組み合わせが、事業を戦略的に展開するための解でもある。

