

海外進出中国企業の事例研究

—— TCLM の欧州進出について ——

尹 景 春

1. はじめに

中国は「世界の工場」、「世界の市場」として注目され、世界中の多くの国々から、様々な企業や投資機関が進出している。一方、20世紀90年代後半から、中国政府が打ち出した「走出去」（海外に進出せよ）という政策の下で、中国企業は海外進出を始めた。この戦略の狙いは中国企業が「世界の企業」へ成長する道を探るものであり、グローバル時代に対応し得るためのチャレンジでもあると思われる。中国企業の海外への進出は世界各地に及び、初期段階での企業の投資額は狭い幅であったが、その後は徐々に増えつつ、下記の統計数字が示しているように、近年においては急ピッチでの事業拡大を展開している。

1990年以降、1992年と1993年と2001年を除いて、中国の直接対外投資額は多い年度でも20億ドル台であった。2002年の中国の直接対外投資額は27億ドルであったが、2003年には29億ドルとなり、増加率は7.4%であった。中国企業の本格的な進出加速はその翌年の2004年からである。2004年には、中国の直接対外投資額は、前年比93%増の55億3,000万ドルにまで急速に拡大した。2005年度になると、2004年に比べ123%増の122億6,000万ドルに達し、初めて100億ドルの大台を超えた。そして、投資拡大が続く2006年には176億3,000万ドル、

2007年には187億6,000万ドルにまで上昇した。さらに今年度には2008年第1四半期だけですでに、193億4,000万ドルにも達し、前年同期比353%の増加となった⁽¹⁾。統計数字が示すデータ上では、中国企業の海外への投資額は、2002年以降、毎年平均60%を超えるすさまじい勢いの伸び率で増加しているように見えるが、実際にはその多くは鉱山や石油関係などのエネルギー分野であり、主に政府系大型企業による投資であるため、製造業などへの投資はいまだ数パーセントに過ぎない。さらに製造業などへの進出状況をより詳しく分析すると、その進出状況は決して順調とは言えず、むしろ、現在は様々な領域において厳しい現状にあり、多くの困難に直面しているのである。

しかしながら、世界各国に進出している中国系企業の実態は、日本ではあまり知られていない⁽²⁾。本稿は、こうした中で、中国では最大のシェアを持つテレビメーカーのTCL集団股份有限公司（以下TCLと略す）の子会社であるTCL多媒体科技控股有限公司（以下TCLMと略す）の欧州進出について、その実態を紹介し、分析を試みるものである。

2. TCLとTCLMについて

TCLMはTCLグループの香港に上場している子会社である⁽³⁾。当該企業を検討する前に、まずは、親会社であるTCLの設立や発展経緯について概説しておく。

(1) 2006年度までの統計数字は中国商務部対外経済合作司各年度の『中国対外直接投資報告（非金融）』による。2007年以降の投資額は中国商務部高官の談話（<http://finance.sina.com.cn/g/20080511/11224854603.shtml/>）による。

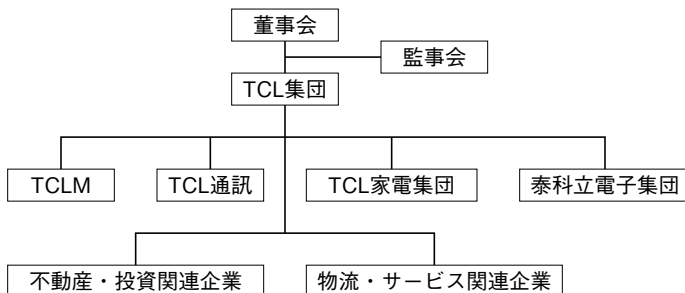
(2) 全体を紹介する最近の日本語の概説的な文献として、天野倫文 他編著『中国企業の国際化戦略—「走出去」政策と主要7社の新興市場開拓』（2007年、ジェトロ）、朱炎「中国企業の「走出去」戦略及び海外進出の現状と課題」、苑志佳「中国企業の海外進出と国際経営」『中国経営管理研究』第6号（2007年5月）などがある。

(3) 本稿中に引用したデータまたは事実関係については、主にTCLとTCLMのウェブサイトを参照。なお、香港上場した際のTCLMの社名はTCL国際控股有限公司であったが、2005年3月に現社名に変更した。本稿においては、分別せず、すべてをTCLMとする。

1980年、広東省恵陽地区政府機械局電子課から TCL の前身である恵陽地区電子工業会社が設立され、翌年には香港との合弁会社「TTK 家庭電器有限公司」が設立され、その主な製品はカセットテープであった。また、この「TTK 家庭電器有限公司」は当時、中国で最初に許可された12の合弁企業の一つであった。さらに1985年には香港との合弁企業「TCL 通説設備有限公司」を設立し、初めて「TCL」というブランド名で電話機の生産に乗り出した。1989年には、「TCL」電話機の販売量はすでに中国全国の首位となった。1990年代に入ってから、上海をはじめ、ハルピン、西安、成都など大都市に販売会社を作り、今日のような巨大な販売ネットワークを持つまでに至った。その一方、大型テレビをはじめとする家電、照明電工、電池、パソコン、携帯電話機など様々な分野にさらに業務拡大し、国内企業との合併・買収及び国外企業との合弁を繰り返すことによって、一地方の小型国有企業から年売上高390.63億元（2007年度、約5468.82億円）の巨大なグローバル企業にまで成長したのである。2007年のテレビ販売数は1501万台、携帯電話は1190万台、グループ全体の従業員数は5万人を超えている。

TCL グループは下記図 1 が示しているように、中国深圳証券取引所に上場する TCL (000100.sz) と香港証券取引所に上場している TCLM (1070.HK)、

図 1 TCLグループ産業構築図

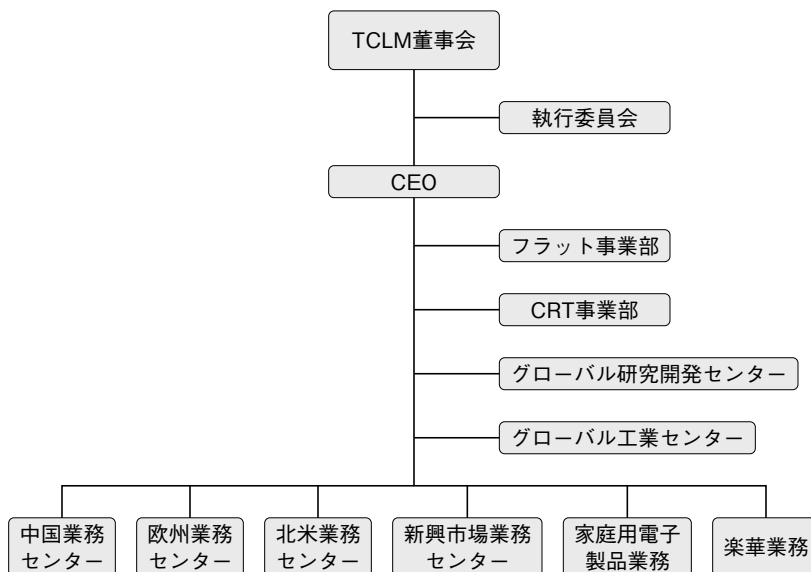


出所：TCLウェブサイト<http://www.tcl.com>より作成。

TCL 通訊科技控股有限公司 (2618.HK) 2 社, 家電集団, 電子集団及び物流, 不動産, 投資会社などで構成されている。

TCLM は1999年に香港証券取引所への上場を果たし, その株式の約 4 割を親会社の TCL が所有している。TCLM の中核業務はテレビ生産及び販売である。2007年のテレビ生産・販売台数は1,501万台を超え, テレビの売上高は会社全体の売上高の84%を占める, 178億6,700万 HK (香港) ドルであった。従業員数は約 3 万人で, そのうちの 8 割強が中国本土に, 1,613人が香港やインドなどのアジア地域に, 1,469人が北米に, そして, 欧州には1,328人の従業員がいる⁽⁴⁾。図 2 に示しているように, TCLM はフラットテレビ事業本部, CRT 事業本部と, グローバル研究開発センターおよびグローバル工業生産セ

図 2 TCLM組織図



出所：各種資料及び聞き取り調査より作成。

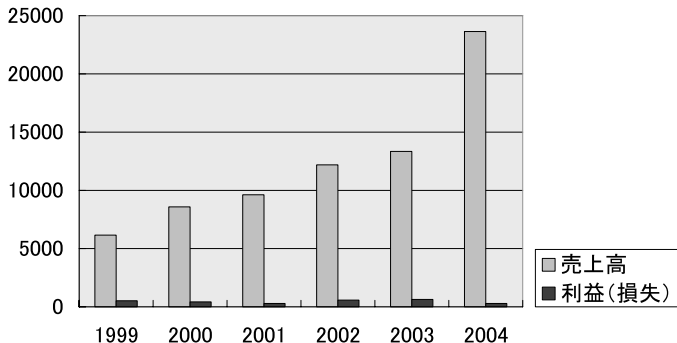
(4) TCLM2007年年報による。

ンターを持ち、さらに4つの業務センター及び家庭用電子製品関連業務部門と楽華ブランドのテレビ業務部門で構成されている。

TCL グループは1990年代後半から主に TCLM を通じて海外ビジネス進出に力を注いできた。海外への主な投資案件として、1999年にベトナムにテレビの生産工場を、2000年にはインドに販売合弁企業を設立した。2002年にドイツ・テレビメーカー、シュナイダーエレクトロニクス社のテレビやオーディオ関連部門を買収し、2004年にフランス・トムソン社と合弁企業を、同年10月にフランス・アルカテル社との合弁企業を立ち上げた。さらに同じ2004年にはタイにもテレビ生産工場を設立した。中国国内に大きなシェア（2007年、19.4%）を持ち、それに海外事業の展開を加えた結果、図3が示しているように TCLM の売上高と利益は順調に伸びていたのである。

1999年の売上高は61億5800万 HK ドルであったが、翌年の2000年には前年比39%増の85億6,900万 HK ドルとなり、さらに2001年に96億1,000万 HK ドル（12%増）、2002年は121億8,800万（27%増）、2003年に133億5,200万 HK ドルに達した（10%増）。純利益は1999年に5億1,000万であり、その次の二年間は純利益は減ったものの、2002年に再び5億 HK7,400万 HK ドルを超え、2003年に

図3 1999年－2004年の経營業績（単位：百万HKドル）



出所：2002年まではTCLM各年度年報，2003年以降はTCLM2007年年報より作成。

は年間最後利益が6億4,300万 HK ドルにまで達したのである。この年は、売上に対しての純利益率は4.8%であった。そして、2004年に、売上高は前年と比べて約8割増しの、236億4,100万 HK ドルになったが、しかし、下半期から業績は急に悪化し始め、純利益は激減した。純利益は通年で前年と比べて5割以上減少し、2億8,800万 HK ドルとなった。売上に対する純利益率も前年度の4.8%から一気に1.2%に急落した。その主な原因として、TCLM は北米事業のほか、欧州での事業進出、すなわちフランス・トムソンとの合弁企業の事業拡大が計画通りに展開することができず、大きく挫折したことが挙げられる。

3. 欧州事業の展開と挫折

本節では TCLM はどのように欧州に進出したのか、またその結果は如何ようなものであったかを検討する。

2003年11月に TCLM はフランス・トムソン社と、年間1800万台のテレビを生産する提携合意をし、2004年1月に合弁会社の TCL Thomson Electronics (以下 TTE と略す) を設立した。TTE に対する両社からの投資状況は主に次のようなものである。TCLM からは既存のテレビ生産・販売業務に関わるすべての工場などの固定資産と運営資金が、さらに TCLM が親会社の TCL から買い取った内モンゴル TCL 電気有限公司と TCL 数碼科技有限公司 (權益の70%, 無錫) の資産が注入された。トムソンから注入されたものはメキシコ、インド、ポーランドなどの生産工場、ドイツ、アメリカ、インドにある研究開発センターなどの固定資産及び流動資金と負債であった。TTE の資産総額は4億ユーロ超で、持ち株内訳は TCLM が67%, トムソン側が33%であった。そして、TCLM は TTE 社を通してトムソン社のブランド名 Thomson (主に欧州向け) と RCA (主に北米向け) の20年間の有償使用権利を得、一方トムソン側は TTE の持ち株を18か月以内に、TCLM の30%未満の株式に転換する権利を有することに両社が合意した。

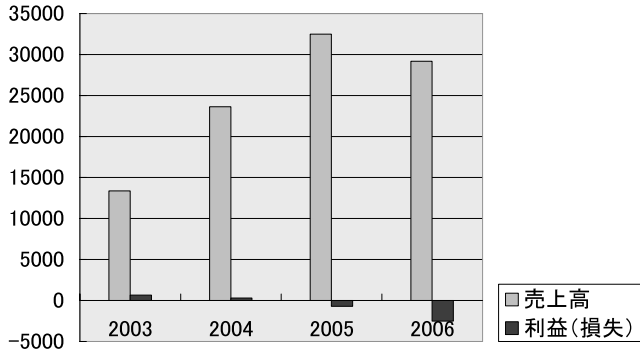
TTE を設立する前に、トムソン社のテレビ事業はすでに販売不振に陥り、特に2001年9・11事件以後は、赤字が拡大していき、2002年に7,500万ユーロ（7億500万 HK ドル）、2003年には1億8,300万ユーロ（17億2,000万 HK ドル）の巨額赤字損失を出した⁽⁵⁾。TCLM が、それでもトムソンと合併事業を行いたいとする背景としては、トムソンの欧州と北米におけるブランド力と販売シェア、特に北米に展開している販売網に魅力を感じたものであろうことが窺える。合併事業が起動してから一年半後には欧州と北米の業務は黒字になると信じ⁽⁶⁾、こうした合併事業を通して、TCLM は一気に世界的なグローバル企業になろうと図って、契約を結んだ。しかし、事業統合後、巨額の諸費用はTCLM の財政を圧迫し、欧州市場では予想した黒字転換目標が達成できず、赤字はどんどん拡大していく一方であった。2004年の主に中国市場での収益と欧州での損失とを相殺して、ようやく2億8,800万 HK ドルの純利益が保つことができた。2005年に、契約通り、トムソンはTTEの株式持分をTCLMのものとして株式転換し、TCLMに引き続いて、TCLMの2番目の大株主となった⁽⁷⁾。その一方、TTEはTCLMの100%の子会社となり、トムソン側の生産・販売などの業務や経営権はすべてTTEに移転されたにもかかわらず、業績改善の見込みが全く見えてこなかった。図4が示しているように、事業統合後の、2005年にTCLMの売上は前年と比べ38%増の325億 HK ドルに達し、史上最高の売上げを記録したが、その反面、TTEの経営不振によって、7億300万 HK ドルの赤字を出し、会社が上場してから未曾有の損失を蒙った。2006年に入って、赤字はさらに拡大し、上半期の決算だけでも約7億 HK ドルの損失が出た。こうした欧州における業務展開の挫折と損失の影響を受け、TCLMの株価も大きく下落していった。

(5) TCLM2004年年報（95頁）附録1「Thomson 電機機業務の財務資料」による。

(6) TCLM2004年第3季度業績報告書を参照。

(7) 2006年11月にトムソン側の株式持分は19%に減少し、現在では10%未満となっている。

図4 2003年-2006年の経營業績（単位：百万HKドル）



出所：TCLM2007年年報より作成。

欧州事業の挫折はすでに TCLM と TCL 本体を大きく揺らがし、TCL 側はついに TTE の存亡についての決断を迫られた。

4. TTE の清算と事業再建

欧州事業の深刻な事態を止めるために、議論を重ねた結果、2006年後半に TCLM が正式に10月から TTE を中心とした欧州におけるテレビ事業の大幅な見直しを始めることが決まった。見直しの内容は TTE の人事更迭を含む、フランスやベルギーなど欧州各国にある販売会社の再編・統合、人員のリストラ、販売経営方針の転換、TCLM から TTE 及び傘下関連各会社への管理強化など、広範囲に及んだ。しかし、フランスでの人員の削減は当該国法律の保護と労働組会の強い抵抗を背後に、簡単にはできなかった。そのため、TCL 兼 TCLM 李東生総裁が自ら何度もフランスに足を運び、フランス労働省や財務省の幹部たちをはじめ、各関連機関の関係者との協議を余儀なくされていた。結局最終的には、TCLM はトムソン社などの協力を得て、TTE の業務の見直しから事実上のフランス側の全従業員と雇用の解消と和解を経て、TTE 社の清算に踏み込んだのである。一方、欧州業務の継続のため、TTE 社の清算と同時に、

新たな会社を立ち上げることにした。和解、清算、そして業務の継続には莫大な支出が発生した。それらの経費は合計2億4,000万ユーロにも達し、そのうち従業員との和解金などの費用だけで8,000万ユーロもかかった⁽⁸⁾。

TTEの清算と業務の移行及び新会社の立ち上げはTTE副総裁の閻飛博士の下で行われ、そして新欧州業務センターは2007年2月から正式にスタートした。閻飛社長は経営モデルの転換を最重視し、直ちに「無境界集中」(Borderless Centralized)の経営モデルの実施に着手した。その具体的方策は以下のものである。

まず、管理・販売組織の再編を行った。新会社ではいくつかの「業務プラットフォーム」(中国語原語では「業務平台」と呼ばれる「縦横型」チームが形成され、フランス、ロシアとウクライナ、ポーランド、中国で業務を展開していく。

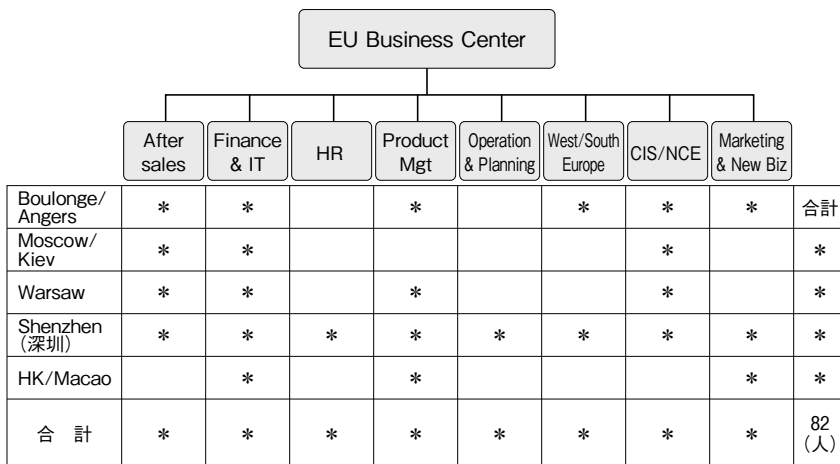
TTE時代にはフランスだけでも管理や販売に従事するスタッフが400名超であった。これと比べ、下記図5が示しているように、TTE時代の約2割しかないスタッフで構成されている新欧州業務センターには次の特徴が鮮明に表れている。

第1に、中国(深圳、香港、マカオ)に財務をはじめ、多くの事務的な業務が集中している。人員の配置も深圳「業務プラットフォーム」が最も多く、財務やマーケティングなど8分野に分かれ、計44名のスタッフが当てられ、香港とマカオのスタッフを加えれば、中国には合計51名が配置されている。これは欧州にいるスタッフの総人数よりも多い。こうした「無境界経営」は人件費や各種コスト削減にも大きく寄与しただけではなく、TCLM本社から新会社への管理監督の強化にも繋がっている。

第2に、欧州諸国は地域格差が大きく、政治社会などの諸制度も異なるため、

(8) 尹鋒「水皮対話李東生：TCL 国際化実践“鷹の重生”」『華夏日報』2008年3月17日
<http://www.tcl.com/main/NEWS/reportxinwen/2008031741188.shtml>による。

図5 新欧州業務センター（経営モデル）組織図
 (“Borderless Centralized” Lean Organization)



出所：各種資料及び聞き取り調査より作成。

注：「*」はスタッフが配置されていることを意味する。

新欧州業務センターは欧州市場を大きく三つの地域、即ち西欧と南欧、東欧、ロシアとウクライナに分けられた。フランス「業務プラットホーム」を中心に、解雇した TTE 社の400名余りの元従業員から、現地の文化と新欧州業務センターの企業文化、つまり大きく分けていえば、欧州諸国文化と中国、アジア文化という多文化の相違を良く理解でき、また、受け入れられる十数名の従業員を再雇用して、管理チームや販売チームを再編成した。そして、ポーランドを中心とした東欧諸国に、ロシアやウクライナなどの国々にそれぞれの「業務プラットホーム」を設置し、中心的な役割を果たしながら、業務を展開していった。チームメンバーの国籍は様々であり、各チーム自体も地域や顧客の現状やニーズに速やかに対応できるミニグローバル団体に構成されている。

その一方、新欧州業務センターは依然としてフランスのパリに西（南）欧のビジネス本拠地を置いている。これは海外進出の挫折から立ち直り、そして新

たな挑戦への宣言でもある。今日のフランスは、立地や政治など様々な面において、EUという巨大な共同体の中で、中心的な役割を果たしてきている。そして、その首都パリは、EUや欧州に位置している単なる大都会のみならず、それをはるかに越え、むしろ21世紀の東西文明・文化の接点、さらに東西南北のあらゆる「もの」の流れの往来交差点と通過点へとなりつつある。また、近年、中国企業のアフリカ進出への中継地となる傾向も見られる。そこにビジネス本拠地を設置した TCLM 新欧州業務センターは随時、一早く欧州各国の最新情報、すべての分野の現状、動向と市場の二ーズを捉え、自社のネットワークを使って、欧州各地に点在している諸部署に指令を発し、また情報を提供している。

第3に、パリにイタリア、イギリス、フランス、中国など様々な国籍を持つ専門設計チーム Tim Thom を置いたままにした。パリビジネス本拠地に専門設計チームを設置したことは将来に向けた戦略的な布石でもあると思われる。それは、近年、世界的に液晶テレビの低価格競争に底が見えず、結局、デザインやテレビの薄さがとりわけ若い世代の消費者の心理を左右することとなっているからである。

次に、供給チェーンの再構築を図った。TTE の供給チェーンは主にトムソン時代に築いたもので、分散型のものであった。新欧州業務センターでは新たな卸量販業者を開拓すると同時に、得意大手卸量販業者との連携を強化し、戦略的パートナー関係を結ぶことに力を入れた。清算再建が始まってから一年がたたないうちに、こうした経営方針はすでに功を奏しはじめ、目下、欧州大手家電チェーン Kesa や PPR、欧州大手スーパー加盟チェーン Auchan、ロシア家電販売チェーン最大手の Eldorado をはじめ、多くの卸量販者と戦略的な互恵関係を結ぶことに成功した。そして、2007年末には、こうした大手顧客企業15社への販売売上はすでに欧州における総売上高の75%を占めるに至り、粗利益率も17.3%に上昇した。

さらに、販売方式の多様化の実現に努めた。新欧州業務センターでは、販売方式も顧客のニーズに合わせ、直販や代理販売など柔軟なセールス方式が導入され、さらに欧州各国に分散していた8つの倉庫を取りやめ、生産工場から大手顧客端末に直送できるよう、旧販売体制を抜本的に改めた。こうしたゼロ在庫を目指す経営方針は徹底的に実行され、結果的にはコスト削減にもつながったと考えられる。

そして最後に、既存の資源を最大限に利用して、ヨーロッパの中部に位置しているポーランド TCLM 工場を生かし、ヨーロッパ全域に販売をカバーできる体制を整えた。ポーランド工場は首都 WARSZAWA に近い ZYRARDOW にあり、敷地面積は約10万5,000㎡であり、生産ラインの主建物の建築面積は2万6,500㎡である。さらに工場から13キロ離れた MSZCZORNOW に10万㎡の専用倉庫がある。工場の従業員の数は1250人で、主に液晶テレビと CRT テレビの組み立てを行っている。2007年度の生産量は160万台であり、90%以上の製品が欧州各地で販売されている。欧州市場の液晶テレビの需要が拡大するにつれ、工場の液晶テレビの増産も計画されており、2008年には液晶テレビと CRT テレビを合わせて合計170万台を生産する見込みである。

テレビ部品は主に中国から調達され、ポーランド工場での組み立てが完成してから、4日以内にヨーロッパ全域の顧客に届けるようになっている。この工場は立地上の優位性から、ダンピング制裁と税率14%を超える貿易壁を回避でき、ヨーロッパ各国への供給基地としても、TCLM にとって、今後の欧州戦略を展開するには、一層重要な役割を果たすことが期待されている。

上述のような経営方針の実施の下で、新欧州業務センターは一年をかけて、2006年上半年期の約7億 HK ドルの欠損から2007年下半年には黒字に転じることができた。TCLM では、2008年においては完全に黒字化し、前年度と比べ、利益が倍増する予測をしており、欧州市場シェアの12位（2007年）から2008年に10位に入り、2009年度には前8位、そして5年から10年にかけて、前3位を

目指している。欧州事業の好転は TCLM 社全体の収益に貢献し、2008年第一四半期の決算では、すでに1億6,800万 HK ドルの純利益が実現できた。

目下、清算と再建は順調に進み、新会社体制も軌道に乗っている。

5. 結びにかえて一教訓と今後の課題

グローバル化が進んでいる今日、中国企業も他国の大企業と同じように、どのようにして生き延びるか、またさらなる発展ができるか、について真剣に対策を練っている。そして、海外進出は避けては通れないと多くの中国人企業家が考えている。中国から海外に進出し、世界のどの地域でも競争できるグローバル企業になるほかには道がない、そしてそういう企業を育てたいという強い使命感を、TCL グループの李東生総裁をはじめとする経営者たちは抱いている。

しかしながら、TCLM が欧州進出に攻勢をかけていたときは、ちょうど世界的にテレビ業界の変化がもっとも激しい時期に遭遇していた。その特徴として、一つは欧州においてはブラウン管テレビから薄型のデジタルテレビへの消費転換期にあった。そして二つ目は2005年ごろからすでに薄型テレビの価格競争が激化し始めていたのである。さらに、2006年にドイツで開催された FIFA ワールドカップ第18回大会前の特別需要を狙って、多くのテレビメーカーが欧州に大量のテレビを出荷したが、売れ行きは予想から大きく外れ、余剰在庫処分に追われ、テレビ価格は一層急落した⁽⁹⁾。CRT テレビは売られなくなり、液晶テレビの販売価格の下落幅は25-30%に達し、多くのグローバル企業経営者の予測さえもはるかに超えていた⁽¹⁰⁾。

(9) 「テレビの価格下落スピードは速すぎる—米ソニー幹部が発言」(2006年12月12日)

<http://japan.cnet.com/news/tech/story/0,20000056025,20338559,00.htm> を参照。

(10) 例えば、2006年の液晶テレビの販売価格の下落幅は Sony Electronics 社の予想を5-7%上回ったと同社の Stan Glasgow 総裁は明らかにした。前掲注(9)「テレビの価格下落スピードは速すぎる—米ソニー幹部が発言」による。

TCLMは、こうした厳しい環境の下で、上述のように、欧州進出に乗り出したが、莫大な支出と、合併・統合事業に振りまわされ、現地状況の把握、経営方針、販売チャンネルなどあらゆる方面での舵取りができなくなったために、大きな挫折をしたのである。しかし一方で、その挫折から全面撤退することなく、速やかにTTEを清算し、欧州業務を軌道に乗せ、新会社の経営状況も新たな経営陣の下で黒字化しつつあることは、TCLグループの李東生総裁と閻飛博士の経営手腕の証であり、これを高く評価したい。またTCLグループにとっても、大きな代価を払った一方で、様々な教訓、貴重な経験と有力な人材を得られた点についても特筆したい。それらを十分に活かすことはTCLM今後の国際戦略を展開するに当たって、極めて重要なことに違いない。

一方、欧州事業展開の挫折からいくつかの問題点も露呈した。まず、以下の3点が挙げられる⁽¹¹⁾。

第1に、世界のテレビ市場の動向と変化についての予測が外れたこと、即ち、世界市場特に欧州市場におけるブラウン管テレビから薄型テレビへの転換が予測よりはるかに速かったことである。TCLMはもともとブラウン管テレビ生産においては非常に強く、収益のもっとも多い分野がブラウン管テレビ生産・販売であった。しかしながら、上述したように、欧州においては2005年にはすでに薄型テレビ時代に転換し、2006年8月にはLCDのテレビ全体の出荷率に占める割合はすでに80%に達していた。しかし、これに対して、TCLMの製品構成はブラウン管テレビと薄型テレビが半々であった上、2005年に生産したLCDは欧州ROHS指令の定めを満たしておらず、大幅に価格を抑える処分を余儀なくされてしまった⁽¹²⁾。2007年にはLCDの普及は一層広がり、2008年初頭、西欧においては、テレビ市場の95%がLCDに占められている⁽¹³⁾。進出当初の

(11) これらの問題点について、TCLグループの李東生総裁も率直に同様な認識を示した。前掲注(8) 尹鋒「水皮対話李東生：TCL 国際化実践“鷹の重生”」を参照。

(12) 「承載国際化成敗之重 TCL 謀划欧州市場」『第一财经日报』（人民網2006年9月18日）
<http://finance.people.com.cn/GB/67723/67734/4825437.html> による。

予測と判断ミスで、TCLMの薄型テレビの生産や研究にも遅れが生じ、会社の計画の実行とその後の戦略展開に大きな影響を及ぼしたことは否定できない。

第2に、進出先の国の社会環境や法律・法令の実行状況を十分に理解せぬままに、進出が決まってしまったことである。欧州における事業展開は当初の計画通りには進まず、TCLMが見直しを決意し、リストラを行おうとしたときに、初めて、その困難さが明白になった。実際は、2005年の早い時期にすでに見直しが考案されたが、結局、8ヶ月間がかかっても余分な人員削減は一人としてリストラすることができなかったのである。

第3に、経験豊富な国際的な経営人材が不足していたことである。欧州に進出するまで、TCLMは主に中国国内市場に向けて発展してきた。中国国内市場の競争環境や社会、政治、法律の運営などあらゆる面に慣れてきており、企業の成長とともに企業幹部も育ってきてはいた。しかしながら、欧州での事業の展開は、中国と全く異なる文化、社会・政治システム、法制度の国々で行わなければならない。その欧州のビジネスを熟知する中国人経営者がいなければ、また、中国の文化や思想、社会風土をよく理解できる欧州系経営者もあまりいない。言葉の壁すら破れないままで、経営者同士、管理者同士の意志疎通さえうまくできなかった⁽¹⁴⁾。TCLMはそのリスクを覚悟はしていたが、回避方法を見つけるには至らないまま進出を急いだのが認識不足であったのだと言わざるを得ない。

このほか、TCLMの欧州進出プロセスやトムソンとの交渉及び各種合意書など、遑って詳しく分析すると、合弁相手の選定から進出展開まで、様々な段

(13) 前掲(8) 尹鋒「水皮対話李東生：TCL 国際化実践“鷹的重生”」による。

(14) 仏アルカテル社との携帯電話機の合併事業について「すでに説明済みでありお互いに意思統一が図られていると思っていたようなことが、全体会議に臨むと実はお互いの認識が全く擦れ違っていたというようなことが何回もありました」とその困難さを李東生総裁が指摘したように、TTEにおいても同様な問題がおきていると推測できる。「編集長インタビュー：李東生氏（TCL 集団総裁）中国家電、踊り場の舞い」『Nikkei Business』（2005年7月4日号）96頁を参照。

階でいろいろな検討と対応策に欠如があったことは否定できないであろう。

上述のような教訓を総括して、TCLMをはじめ、多くの中国企業が今後、海外進出する際に、以下のような重要な課題を抱えていることを指摘しておきたい。

- (1) 今まで海外に進出している中国企業のほとんどは中国国内の特殊なビジネス環境の下で勝ち抜き、急成長し、かつ大きなシェアと業績を持つてはいるが、国内事情と異なる国外での大事業を展開するには実績と経験がまだ浅い。したがって、海外進出する際には、極めて慎重になるべきであり、また進出の意思決定が下るまでのプロセスがとりわけ重要である。加えて進出先の国の政治、法律諸制度と社会システム、慣習などを十分に把握した上に、周密かつ現実的な計画が不可欠である。かつて、多くの日系企業が海外に進出した際、最初の進出戦略の計画を立てるだけではなく、最初から順調に展開できる場合、事業の展開が挫折したとき、最悪の場合の撤回などを含む、様々な仮定を想定しているのである。中でも、挫折したときの速やかな対応策が最重視されている。このような緊急時の対応を含む計画については、経営者の意思のみではなく、社内の専門チームや社外専門機関の検討プロセスも非常に重要である。
- (2) 中国企業の海外進出はやはり小規模から始めるべきである。特に進出先の状況を十分に把握できていないときは、なおさらである。進出形態は進出先の政治、社会、法制度の成熟度や安定状況、そしてそれらの把握程度によって決まるものである。日系企業の中国進出形態の推移を参考にすれば、進出の流れは合弁から独資に移行することがわかる。1992年に、約7割の日系企業は合弁企業の形態を選び、独資で中国に進出した企業はわずか17%であった。しかし、中国の投資環境や市場環境に慣れてくると、両者の逆転現象が起こる。実際にその逆転現象が起こったのは、中国がWTOに加盟した後の

2002年であった。一方、中国より自由化が進み、法整備がきちんと備えられており、法運営の透明度が高い先進国においては、合弁の形態より独資形態で進出したほうが望ましいと思われる。いずれにせよ、海外事業を率いる経営者や高級管理者がいることが重要な前提条件の一つである。

- (3) 中国企業が海外進出する際、もっとも必要とされるのが中国企業経営に詳しく、国際ビジネスを熟知している中国サイドの経営者や高級管理人材である。TCLMの閻飛博士のような人材はもはや高級管理者ではなく、経営者とみなすべきである。しかしながら、中国には海外事業を率いるプロの経営者は少なく、また経営者市場が形成されていないのも事実である。

この経営、管理人材不足の問題は中国企業にとってきわめて深刻であり、今後暫く海外進出する、または海外進出を考える中国企業が悩まされる大きな要因であると考えられる。また、人材不足により、企業のグローバル戦略の実行にも大きな影響を及ぼすと思われる。

- (4) 中国企業の本格的な海外進出を推進するには、産学官との連携が必要不可欠である。TCLグループの李東生総裁は、中国企業の海外進出には政府の資金面での支援が必要であると強調していた⁽¹⁵⁾。一方、中国企業に対して、情報面での提供も必要であり、進出先の地域や国々の政治、法律、社会、文化、商慣習や消費習慣などの詳しい情報、及び政治、社会、文化などの予測され得るリスクについての情報をきめ細かに提供してゆく必要がある。さらに、専門機関、専門家、学者の研究と実務家、経営者の経営状況に関するレポートやアンケート調査などが必要不可欠である。彼らの意見に耳を傾けずに、企業経営者の判断だけでは、海外進出はきわめて危うくなるのである。日本では、長い間、日系企業の海外進出にはジェットロのような機関が大きな役割を果たしてきた。そして、今も定期的に各国の最新情報を日本の企業や

(15) 前掲注(8) 尹鋒「水皮対話李東生：TCL 国際化実践“鷹の重生”」を参照。

研究者などの関係者に提供しつつある。中国では、商務部中心に、その情報の収集と提供を行って来てはいるが、更に力を入れるべきである。

- (5) 最後に、市場の変化が予測よりもいつも早く、そして海外に進出すれば、国内の企業ではなく、世界の一流企業を相手にして戦う覚悟、さらにその「戦いの長期化」に対応できる高度な技術力、豊富な資金力、優れた人材などの蓄積が常に必要であることを心構えしなければならない。

TCLM は目下ポーランド工場の製品を中心にして新しいビジネスを展開しているが、出遅れたと感じた他のテレビメーカーもすでに動き出し、欧州における環境の変化はさらに激しくなっている。例えば、日本の船井電機も2006年にポーランドに工場を設立、自社ブランドと日系大手家電メーカーへの OEM 供給を合わせて、2008年には年産240万台の液晶テレビを組み立てようとしている⁽¹⁶⁾。今後、このような厳しい競争環境の下で、テレビ製品の核心技術の少ない TCLM などの中国企業はどのようなグローバル企業を目指していくのか、自社ブランドをどう確立するのか、持続可能な発展のためには、どんな戦略が取られるかに注目しつつ、強い関心を持って研究を深めていく大きなテーマでもある。

付記：

本稿は2007年度早稲田大学と Sciences Po との国際交流事業の成果の一部である。2008年3月、約一か月間のパリ滞在中、Sciences Po アジア太平洋センターをはじめ、多くの方々に大変お世話になった。また、中国広東省人民政府外事弁公室、広東省惠州市人民政府外事弁公室の尽力を得て、パリにある TCLM の新欧州業務センターおよび設計センターを訪問し、さらに長時間にわたって閻飛博士に聞き取り調査も行うことができた。ここに記して、関係部門や関係者に深く感謝申し上げる。なお、文責は筆者にある。

(16) 「船井電機、ポーランドに液晶 TV 工場」、『日本経済新聞』2006年11月2日。