

現地ブランドの下での成長

―南アフリカの中国企業―

木村公一朗

●はじめに

近年、中国企業の存在感が世界各地で増している。中国の対外直接投資（投資）は、製造業の発展が大きな注目を集めるようになって一九九〇年代以降、海外の市場や資源、技術等を獲得するため、急増した。また、一九九〇年代末以降、中国政府が海外への投資等を奨励する「走出去」戦略を打ち出したこともあり、その勢いは加速している。

南アフリカでも、一九九〇年代以降、中国からの投資が増加した（参考文献①）。アパルトヘイト期の南アフリカ政府は、台湾との外交関係はあったが、反共産主義等の立場から、中国との国交はなかった。しかし、南アフリカが一九九〇年代に入って民主化し始めると、両国は国交樹立（一九九八年¹⁾）に向けた交渉を始めると

もに、貿易や投資の実施を認めるようになった。中国企業は、南アフリカの豊富な資源はもとより、急成長が期待された黒人市場の獲得を目指し、輸出や投資を行った。

この一九九〇年代という時期は、中国企業が海外市場に関心をもち始めたころでもある。中国都市市場が飽和するなか、企業は中国農村市場に加え、海外市場の開拓にも本腰を入れ始めた。主要産業のひとつである家電産業でも、テレビ市場等を獲得するため、家電メーカーが国交樹立の前後に南アフリカ投資を行った。現地に工場を建てたのは、上海市の国有企業・上海広電²⁾、青島市の国有企業・海信、廈門市の国有企業（当時³⁾・厦華である。

●投資の決定要因と現実

投資要因の第一は、テレビ（完

成品）に対する南アフリカ側の高い輸入関税である。南アフリカ市場で価格競争力を維持したければ、どの国の企業であれ、基本的には現地でテレビを組み立てる必要がある。

しかし、あらゆる企業が投資できるわけではない。投資に踏み切るには、不慣れた海外で事業を営むだけの競争力がある。つまり、技術力といった自社固有の優位性が必要となる（参考文献②）。また、このことも関係するが、海外生産の実施には高い固定費用負担がともなうため、生産性の高い企業しか投資できない（参考文献③）。実際、南アフリカに投資した中国企業はいずれも、中国を代表する家電大手であった。

しかし、いくら家電大手であっても、先進国企業と比べ、その技術力やブランド力は依然として弱

い。また、中国に進出した外資系企業と中国現地企業の平均的な生産性を比較すると、家電関係のあらゆる業種で、外資系の方が、地場よりも生産性が高い（参考文献④）。競争力や生産性だけを見ると、中国企業が、低廉で良質な労働力や、発達した産業集積、これまで築いてきたブランドや販売網等の優位性がある中国を離れ、海外に渡るのは難しそうな印象を受ける。

多国籍企業化する新興国企業の増加を受け、発展途上国企業の投資に関する事例研究も蓄積されてきたが、これまでの投資理論では、発展途上国企業の特徴にあまり注意が払われてこなかった。その結果、投資先で先進国企業と発展途上国企業が競争する状況もあまり想定されてこなかった。それでは、中国企業は、先進国出身の企業も多い南アフリカ市場で、どのように事業を営んできたのだろうか？

●自社ブランドとOEM供給

南アフリカの中国家電メーカーは、自社ブランド製品も生産・販売しているが、南アフリカ企業に対する相手先ブランドの製品製造（OEM）も行っている。南アフリカ企業には、ブランドを持つ家電

表 中国企業のOEM・部品供給

中国企業	供給先	補 足
上海広電	Defy、Pick n Pay (PB名はAIM)	
海 信	Sansuiブランド運営企業 (詳細は不明)	2011年はOEM供給なし
厦 華	game (PB名はLOGIC)	
康 佳	Tedelex	部品供給
T C L	AMAP	部品供給 (1998~2005年)

(出所) 参考文献⑤および以下のインタビュー。Stephen Gelbヨハネスブルグ大学教授 (2011年9月5日)、HiFi Corp (2010年9月10日、2011年9月9日)、康佳 (2010年12月2日)、海信 (2011年10月28日)。

海広電は、南アフリカの白物家電大手Defyや、小売業者Pick n PayにOEM供給している。上海広電は進出当初、多くの自社ブランド製品を展開していたが、二〇一〇年九月の時点で、上海広電ブランドの市場シェアはほとんどなかった。一方、海信はOEM供給が比較的少ない。

二〇一〇年は、Sansuiブランドを運営する企業にOEM供給していたが、二〇一一年は、自社ブランド製品のみを生産した(海信でのインタビュー、二〇一一年一月二八日)。海信は、OEM供給も行うが、広告や販路構築のコストを負担してでも、自社ブランド製品を展開している。OEM供給では、売上げが供給先の業績に振り回されるリスクがあるためだ。この海信と上海広電の中間に位置するのが厦華で、同社は、自社ブランド製品の展開とともに、OEM供給も積極的に行っている。表中のgameは、南アフリカの大手小売である。また、投資企業以外にも、家電大手の康佳やTCLは、南アフリカ企業への部品輸出を手掛けている。

このようなOEM・部品供給があるため、ブランド別でみた市場シェアよりも多くの中国企業製品(または部品)が、南アフリカ市場で売られていることになる。ブランド管テレビ市場をみると、海信と厦華のシェアはそれぞれ約五%、液晶テレビ市場ではそれぞれ約一〇%である(二〇一〇年時点)。中国企業も南アフリカ市場の一角を占めるようになってい

メーカーと、プライベート・ブランド(PB)を運営する大手小売チェーンが含まれる。OEM供給は、もともと中国企業にとって重要な事業だが、輸出の場合のみならず、投資先でも重視されている。まだ世界に通用するブランド力がないなか、中国家電メーカーは、投資先の有名ブランド・メーカーや、全国に店舗を展開する小売業者にOEM供給することで、南アフリカ事業を拡大させてきた。

が、その存在感はまだ大きくない。しかし、上述のとおり、現地ブランドの下でその企業成長を実現させてきた。

●おわりに

発展途上国企業は、製品差別化のための技術力やブランド力等の構築途上にある。そのため、自国では大手であったとしても、すでに力のある先進国企業と海外市場で互角に競争することは難しい。しかし、だからといって、投資ができない、あるいは、投資したとしても海外事業を存続させることができない、というわけでもない。

- (3) 二〇〇六年、台湾企業が筆頭株主になった。
- (4) 外資大手の傘下企業として海外事業を拡大させている事例もある(参考文献⑥)。

《参考文献》

- ① 呉丹紅 「二〇〇五」 『南非経済与市場』 北京：中国商務出版社。
- ② Dunning, J., and S. Lundan 2008. Multinational Enterprises and the Global Economy, 2nd ed., Cheltenham: Edward Elgar.
- ③ Helpman, E., M. Melitz, and S. Yeaple 2004. "Export Versus FDI with Heterogeneous Firms", American Economic Review 94(1), 300-316.
- ④ Kimura, K. 2012. "Does Foreign Direct Investment Affect the Growth of Local Firms? The Case of China's Electrical and Electronics Industry," China & World Economy 20(2), 98-120.
- ⑤ Gelb, S. 2010. "Foreign Direct Investment Links between South Africa & China", mimeo.
- ⑥ 木村公一朗 「二〇一〇」 『外資と一体になった南アフリカ進出』 『アジアワールド・トレンド』 七月号、二九ページ。