

## 課程博士学位論文審査報告書

氏名 黄 賀  
論文題目 中国企業のグローバル事業展開に関する研究  
— 在日法人の経営実態を通して —

### 【論文の内容の要旨】

#### I. 研究の背景と論文の構成

##### 1. 研究の背景と目的

黄賀氏の研究動機は、従前、国際経営学に関わる研究の多くが先進国企業の海外展開に焦点を当てている中で、国内に巨大な市場を抱える中国企業の国際化・グローバル化は、これまでの国際経営学で主流となってきた理論・アプローチとは異なる理論・アプローチによって説明されるのではないかといった点にある。

そこで、同氏は、中国企業が自国の経済成長・発展に伴って、どういったグローバル戦略を展開している、あるいは展開しようとしているのかを明らかにすると同時に、その研究プロセスの中で導かれた試論、すなわち中国企業のグローバル事業展開の目的が、成長・拡大が期待される中国国内市場におけるグローバルな企業間競争に必要な競争力を構築・強化するといった「戦略的意図」を持った「再回来戦略」の実現にあることを仮説し検証した。さらに、そうした戦略を展開している中国企業の在日法人が、どういった経営システムを構築し、どのような機能を果たしているかを、定量的・定性的分析を通して探索し、それを理論的に解明することを試みた。

##### 2. 論文の構成

全7章、208ページ(153,327文字、図表含まず)の本論文の構成(補足1「目次」)は、次の通りである。

序章では、本論文の研究背景と問題意識、及び研究課題を示し、続く、第1章では、本論文の国際経営学研究の中での位置づけを明確にするために、過去議論されてきた企業のグローバルな事業展開に関する理論をサーベイするとともに、本論文において明らかにする課題を示している。第2章以降では、第1章で検討してきた問題意識の下、中心テーマである中国企業のグローバル事業展開に焦点を当て議論を進めている。

第2章で、中国経済の成長プロセスと、それに伴って進められてきた中国企業のグローバル化のプロセスについて検討した後、第3章では、中国企業が、どのような「戦略意図」をもって、どういった海外事業を展開しているのかを、中国大手企業2社の事例研究を通して明らかにすると共に、中国企業のグローバル事業展開に関する試論を導いている。

第4章では、第3章で導いた試論をベースに、在日法人に対してアンケート調査を実施し定量分析を行い、第5章では、定量分析によって得られた結果をさらに検証するために、中国企業の在日法人4社に対するヒアリング調査に基づき事例研究を行っている。

最後の第6章では、それまでの研究結果を要約するとともに、自ら設定した研究課題に答える形で論文の結論を導き、今後の展望を示して論を結んでいる。

## II. 各章の概要

第1章「グローバリゼーションの変遷と企業行動の理論」では、企業のグローバル化に係る代表的な理論について、現実の中国企業の行動との乖離について精査を行った。その結果、これらの理論の多くが、国内市場が飽和し成熟化が進み低廉な労働力や新市場を求めて海外に進出してきた、先進国企業のグローバル行動を理論化したものであることを明らかにした。また、21世紀を前後して、それまで長きに亘って世界経済を牽引してきた日米欧先進諸国が経済的パワーを減退させる中で、新興国が経済的に大きく発展を遂げ国際的な発言力を高めようになったグローバル社会では、新しい国際経営学の枠組みとグローバル企業の行動モデルが求められつつあることを指摘している。

第2章「中国経済の発展プロセスとグローバル化」では、中国企業のグローバル化の背景を明らかにするために、中国経済の成長プロセスを政治的、経済的、社会的な複合的観点から論考した後、現実により即した説明に修正を行い、その下での企業のグローバル化の進展について検討している。つまり、改革開放以降の中国経済の発展プロセスとそれに

伴って進んできた中国企業のグローバル化を、「世界の工場」と呼ばれるまでになった「内なるグローバル化」の時代と、経済成長を遂げた後の「外へのグローバル化」の時代とに二分し詳細に検討を加えて、近年の中国企業のグローバル化が、先進国のグローバル化とは異なる「戦略的意図」があるといった試論を導いている。

第3章「中国大手企業のグローバル事業展開」では、第2章での試論を踏まえて、地球規模で事業を展開し世界最大の白物家電メーカーとなったハイアール社と、世界最大のPCメーカーに成長したレノボ社の2社のグローバル事業展開の事例研究を通して、これら企業のグローバル事業展開が、中国市場での事業拡大と成長を確保するために、グローバルな事業を積極的に展開し競争力を強化してきた「再回来企業」であるという仮説を導き出している。

第4章「中国企業の在日法人のアンケート調査による分析」では、第2章及び第3章で導かれた仮説を検証するとともに、本論文で「再回来企業」と呼ぶ中国企業が先進国市場において、どういった事業展開を、どのような経営体制で行っているのかを探索的に明らかにするために、日本で事業展開している中国企業及び台湾・香港企業の在日法人に対してアンケート調査を実施し、それら企業の比較分析を通して、「再回来企業」の日本における経営の特性を明らかにすることを試み、その結果として以下の点を指摘している。つまり、「再回来企業」の在日法人の経営特性は、グローバル・グループ企業（中国本社）の強いコントロールの下で、中国人社員を積極的に採用・育成し、取引先を含めた日本企業との関係を強めながら、関連技術の習得や企業間ネットワーク、人的ネットワークの構築を実現することによって、グローバル・グループ企業の中国国内市場での成長に貢献することに焦点をおいたグローバル戦略を展開しているという点である。

第5章「再回来企業とその在日法人の事例研究」では、第4章の定量分析の結果を踏まえて、それら企業の経営特性をより詳細に解明するために、「再回来企業」に該当すると判断された在日法人4社（自動車製造装置メーカー、小型液晶メーカー、海運企業、美術品オークション企業）に対してヒアリング調査を実施して事例研究を行い、定量分析で得られた「再回来企業」の経営特性の妥当性を検証している。

第6章「結論と展望」では、それまでの研究結果を要約するとともに、序章で提示した研究課題に答える形で結論を導いている。

すなわち、黄氏が主唱する「再回来企業」とは、人口13億人を抱える巨大且つ今後も成長が期待される自国市場での事業拡大を「戦略的意図」としながら、海外事業展開を積極

的に進めている中国企業である。そうした企業のグローバル戦略行動のエッセンスは、海外事業展開を通して海外市場での規模拡大を目的としているのではなく、事業展開のグローバル化とりわけ先進国市場への積極的な進出によって、単に技術修得だけでなく、ビジネス・システム全体の構築の方法論を学習・体得し、その成果を中国国内に移転することによって、グローバルな企業間競争が激化している中国国内市場における競争優位性構築を企図する企業であると結論づけている。

### 【論文審査の結果の要旨】

#### Ⅲ. 論文の評価

黄賀氏によって提出された課程博士学位論文の審査委員会の審査結果は、大要以下の通りである。

本論文は、中国市場の深耕を「戦略的意図」としてグローバルな事業展開を行う中国企業を対象に、そこでの経営課題を探索的に明らかにした独創的研究である。その理由は、次の諸点にみることができる。

国際経営学に限らず隣接研究分野における海外進出に伴う中国企業の戦略意図に関する議論では、対外直接投資などによる経営資源獲得の点を強調したモデルの構築が試みられている。しかし、それらは、とくに数量面からの企業行動の理解が中心となっており、中国企業自ら持続的な競争力を構築するという視点が欠けていた。こうした先行研究の状況を踏まえて、本論文は、国際経営学の研究領域の中でも、特にグローバル企業の行動特性において自明とされてきた点の再考を試みた結果、現実と理論との乖離を見出し、既存理論の修正を試みた点、すなわち新たな研究テーマを開拓した点において学術的価値の高い先駆的研究である。

また、本論文は、グローバル化を進めている中国企業の中でも「再回来企業」と命名した企業の存在を発見し、その企業の行動様式を在日法人の経営者に対するヒアリング調査結果を基にモデルの構築を試みている点に特徴がある。中国企業と台湾・香港企業の比較研究によって、日本に対する印象が異なる点を明らかにしたことは、ステレオタイプ化した新興国企業の行動の理解を修正する点において大きな貢献であるといえる。とくに、海運企業へのヒアリング調査では、日本企業との取引や信頼関係の構築が中国国内での拠点

拡充の契機となり、それをレバレッジとして中国国内市場の深耕を戦略意図とする企業行動を浮き彫りにしていることは興味深いものといえる。このような事実発見は、学術的貢献に加えて、実務的インプリケーションを有する研究であると評価できる。

つまり、本論文は、研究者以外にも、実務的なインプリケーションを与える独創的研究であるといえるのである。例えば、1990年代に脚光を浴びたクラスター論が地域開発や都市開発などの分野へも影響を与えたように、本論文の成果は、中国企業の日本誘致を考える自治体や企業、あるいはそれらとの提携を考える企業にも新たな視点を提供するものである。このことから、本論文は学術的価値に加えて実務的価値も高い研究であると判断することができる。

このような特筆すべき点を認めることができる一方で、審査委員会では、次の点について慎重に検討がなされた。

精力的な過去の諸研究の渉猟、アンケート調査やインタビュー調査の実施、中国グローバル企業の類型化など、本論文で得られた知見は高く評価できるものの、中間報告会などでも指摘されていた、アンケート調査での統計的解析の必要性について、審査委員会では検討が行われた。本研究ではサンプルサイズが小さかったことなどから、収集したデータを対象とした統計的検証は行われていない。しかし、この点について、本論文が国際経営学における新たな仮説を見出すための探索的研究であることに鑑み、昨今、企業を対象としたアンケート調査は困難であり、本研究でも回収率が10%ときわめて低かったこともあって、統計的検証は行われてはいないものの、アンケート調査そのものの厳密な解釈よりも、そこから得られた仮説の意義を評価できると結論づけた。

上述のような課題を内包しているものの、本論文の長所に比べれば、その課題は微々たるものであって、それは、本論文の学術的価値と実務的価値をいささかも損なうことはないというのが審査委員会での結論である。