

中国自動車市場における国際戦略提携 ～提携パートナーの選択問題を中心に～

孫振 早稲田大学

キーワード：中国自動車市場 国際戦略的提携 パートナー選択

I. 問題意識と研究目的

中国の WTO 加盟に加え、1990 年代末の中国自動車産業の規制緩和に従って、多国籍自動車メーカーが中国市場に次々と進出している。一方、外資系自動車メーカーは中国市場に進出する場合、中国政府の規制により単独進出が認められず、地場メーカーとの合弁事業を行うことが求められている。よって、多国籍自動車メーカーは中国市場に進出する際、地場メーカーの中からパートナーをいかに選択するかという問題に関心を持つに至った。

また、これまでのパートナー選択に関する研究は選択基準と選定理由を分析した際、特定の業界でパートナー選択問題について言及した事例研究も見られるが、それに対しての実証研究はまだ見つけられていない。こうした中国自動車産業のような特定の業界における多国籍自動車メーカーのパートナー選定要因を考察したいというのは、本研究の問題意識であった。そして、本稿では中国市場における多国籍自動車メーカーが提携パートナーを選択する際の選定要因について、実証分析を試みていくことを目的としたものである。

本稿では国際戦略的提携のパートナー選択に関する多国籍企業の視点を中心に、企業間の資源補完を重視する資源ベース理論、過去の協力経験を重視するネットワーク理論及び取引コスト理論を理論ベースにして、多国籍自動車メーカーが中国市場で提携パートナーの選択問題に関する実証分析を試みた。

II. 先行研究と仮説

1. 産業クラスター

Porter (1998) は地域に集積する産業クラスターが生産やイノベーション、そして競争優位に重要な役割を担っている事実を強調した。中国の自動車産業では、改革開放以来の 30 数年の間に 6 大自動車産業集積地が形成されている。外資系自動車メーカーが中国に進出する場合、これら産業集積で合弁企業を設置すれば、構成部品や材料の現地調達が可能となり、遠距離の部品・材料調達よりコストを削減し、経済性向上を実現することができる。また、人材を確保した上、将来現地市場に向けての製品開発を進めることもできる。従って、現地企業が自動車産業クラスターに本拠点をもてば、提携パートナーとして選ばれる可能性が高くなると予想され、以下の仮説を提示する。**仮説 1：中国側企業が自動車産業クラスターに本拠点をもつ場合、提携パートナーとして選好されやすい。**

2. 市場知識

Hitt et al. (2000) は多国籍企業が新興国の市場に進出する際、往々にしてローカルの

市場や顧客、文化ないし政府の特有な政策・規制等に関する深い知識を持つようなローカル企業を提携パートナーとして選択すると述べた。つまり、多国籍企業にとっては海外市場に参入する場合、豊富な現地市場知識を保有するパートナーと提携すれば、参入コストを減らすことが出来るし、資源補完も出来ると考えられる。中国自動車企業の中には、政府により設立された自動車メーカー以外、他の業界から参入したメーカーもあり、中国各地で乱立している。それゆえ、中国市場にスムーズに参入し、競争優位を構築するため、外資系自動車メーカーにとっては深い市場知識を保有する現地のパートナーが必要であろうと考えられる。従って、外資系自動車メーカーは中国市場に進出する際、現地企業の市場知識を重視すると予想され、ここで以下の仮説を提示する。**仮説 2：中国側企業は保有する市場知識が深ければ深いほど、提携パートナーとして選好されやすい。**

3. ネットワーク要因

企業の経済的行動は、その企業が埋め込まれている社会ネットワークの影響を受ける(安田・高橋,2007)。中国自動車市場には社会ネットワークを通じて戦略的提携を結んだ企業が多数存在する。外資系自動車メーカーにとっては、複雑な中国市場、厳しい規制の中で、既存の企業間関係を通じて、中国市場参入のリスクや取引コストなどを下げることができたであろうと考えられる。従って、既存の提携関係がある地場メーカーが提携パートナーとして選好されると予想され、以下の仮説を提示する。

仮説 3：中国側企業は国内既存の提携関係があれば、パートナーとして選好されやすい。

III. 分析のデザイン

1. 利用データと分析手法

本稿では 1992 年以降に行われた資本提携、即ち合弁中心の国際戦略的提携に注目し、1992 年～2016 年を分析期間として設定する。分析期間において提携パートナーとして選択された完成車企業を分析対象として選んだ。また、分析期間において、選択された企業と比べるために、提携パートナーとして選択されていない企業もサンプルに加えた。そして、本稿で取り扱うデータについては、『中国汽車工業年鑑』に基づき、収集した。分析対象企業としては、データの入手可能性に鑑み、中国自動車完成車メーカーの中から 50 社 (8) を選択した。このうち、分析対象期間において合弁事業を行う企業 (集団) は 16 社 (36%)、合弁事業を行わない企業は 34 社 (64%) である。分析手法としては二項ロジスティック回帰分析を採用した。

2. 従属変数

本稿では従属変数 (DV) は「中国側の自動車メーカーが選定されること」とする。従属変数は、二つのカテゴリ (選択されたと選択されていない) を分けられるため、ダミー変数で表す。提携パートナーとして選択される場合は 1 の値を、選択されていない場合は 0 を取るものとする。

3. 独立変数

独立変数は、産業クラスター要因、市場知識、ネットワーク要因である。

● **産業クラスター要因：**

産業クラスター要因（ICF）について、ダミー変数を導入して測定する。中国側企業の本拠点が、既に述べた6大自動車産業集積地にある場合は1の値を、そうでない場合は0をとるものとする。データの取り扱いについては、游・赖（2005）、及び丸川（2005）の研究にならい、中国6大自動車産業集積地の地域範囲を限定する。中国側企業の本社がこれら産業クラスターのいずれかに属する場合、外資系企業にパートナーとして選択されやすいと予想できるため、この変数の偏回帰係数は正であると期待される。

● **市場知識：**

Sorensen & Stuart（2000）によると、創業年数が長い企業は生産経験を持ち、ベンダー及び顧客とより強固な関係があり、多くの経験豊富な労働力がいるため、創業からの年数の浅い企業よりパフォーマンスが高い。それゆえ、企業の創業年数が長ければ長いほど、企業が蓄積した経験が多く、市場知識もより豊富であると考えられる。市場知識（MKF）を表す代理変数として、企業の創業年数を用いる。また、創業年数の計測にあたって、創業時で既に自動車業界内にいた企業の場合、創業から分析期間までの年数で計算した。他方、他の業界から自動車業界へ参入した企業の場合、自動車業界に参入した時点から分析期間までの年数で計算した。但し、他の業界の会社が自動車会社を買収する形で自動車産業に参入した場合、買収された自動車会社の創業年数から計算した。ここで、市場知識と従属変数との間で期待される符号は正となる。

● **ネットワーク要因：**

ネットワーク要因（NWF）を計測において、ダミー変数を導入する。即ち、中国国内自動車企業との提携経験がある場合は1の値を、そうでない場合は0をとるものとする。データの取り扱いについては、各会社の組織図を参考にし、他の中国自動車会社との出資関係を確認した。但し、中国市場に参入している多国籍自動車メーカーの選択が考察対象であるため、中国側企業が海外に進出して、海外で戦略的提携を行うケースは射程に入れないことにする。ここでの回帰係数は正の符号を持つと期待される。

IV. 結論

結論として、産業クラスター、市場知識及びネットワーク要因が、多国籍自動車メーカーがパートナーを選択する際に影響していることが明らかとなった。すなわち、多国籍自動車メーカーが中国に進出する際、部品調達や人材確保の容易さから、6大産業クラスターに所在する中国自動車メーカーがパートナーとして選好されやすく、そして、中国市場にスムーズに進出して市場優位を構築するため、豊富な現地市場知識を保有する中国自動車メーカーが提携パートナーとして先行されやすく、また、中国自動車市場の複雑性を回避するため、既に提携関係を持っている中国企業が提携パートナーとして選好されやすいことが確認できた。

表：変数間の相関マトリクス

	ICF	MK	NWF
ICF	1.000		
MK	-0.283	1.000	
NWF	-0.258	-0.058	1.000

また、本研究を通して得られた知見は、中国市場で多国籍自動車企業が提携パートナーを選択する際、資源補完性という内部要因を重視するだけではなく、社会ネットワークという外部要因も重視することが解明されたことにある。これは中国自動車産業で提携パートナーの選定及び戦略的提携の形成を説明する際に新たな示唆を与えるであろう。

表：提携パートナーの決定要因

独立変数	全サンプル
ICF	1.110** (0.012)
MK	0.018* (0.060)
NWF	1.025** (0.005)
Constant	-5.011*** (0.000)
Predicted	97.1%
N	1250

注：*10%水準で有意、**5%水準で有意、***1%水準で有意である。括弧内はp値である。

V. 今後の課題

本研究では扱えなかった問題として、3つの課題が残されている。第一は、提携パートナーの選択は一方通行に行われるわけではないという点である。第二は、提携パートナーの選択と提携の成果との間の関係である。第三は、自動車部品メーカーによる提携パートナーの選択行動の問題である。以上の問題を今後の研究課題として、国際戦略的提携に関する提携パートナーの選択問題の更なる実態解明に努めていきたい。

参考文献

- 中国自動車技術研究センター『中国自動車工業年鑑』,中国自動車工業協会出版,1993-2017 各年版.
- Hitt, M.A., Dacin, M. T., Levitas, E., & Borza, A. (2000). "Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource-based and organizational learning perspective". *Academy of Management Journal*. Jun, Vol. 43 (3), pp.449-467.
- 丸川知雄 (2015) 『グローバル競争時代の中国自動車産業』, 蒼蒼社.
- Porter, M. E (1998) "Clusters and the New Economics of Competition", *Harvard Business Review*, November-December, pp77-90.
- Sorensen, J. & Stuart, T. (2000) "Aging, Obsolescence and Organizational Innovation", *Administrative Science Quarterly*, VOL.45, No.1, pp.81-112.
- 安田雪・高橋伸夫 (2007) 「戦略提携をどう見るか：視角としての社会ネットワーク対ダイアド—経営学輪講 Gulati (1998)—」 『赤門マネジメント・レビュー』 6 巻 10 号, pp485-492.
- 游达明・赖流滨 (2005) 「中国六大汽车制造区域竞争力评价体系研究」中国科技論文在線 <http://www.paper.edu.cn/> pp.1-13. (アクセス 2017/5/15) .