

■ 論文

海外直接投資，輸出貿易と品質に関するシグナル効果^{*})

片山 誠 一

目 次

- I. はじめに
- II. 品質のシグナル効果としての FDI
- III. 一つの実証例—海爾集団（ハイアール）
- IV. 終わりに

▶ 要 旨

当論文は、企業が海外製品販売の戦略として直接輸出か海外直接投資 (FDI) による現地生産販売の選択に直面した際に、FDI を選択する要因として製品の質に関する情報を消費者に伝える価格のシグナル効果を検討する。現地での直接生産に切り替える前の段階で、輸出貿易を経て行うことが一般に観察されること（いわゆる stylized fact）であるが、海外販売戦略として FDI を選択することが選択肢として可能であり、その選択を決定する要因がなにかについて述べる。その上で、FDI 戦略選択の実証例として考えられる海爾集団のケースを取り上げる。

▶ キーワード

FDI, 直接輸出, 製品の品質とシグナル効果, FDI 戦略, 海爾 (ハイアール) 集団

I. はじめに

最近の国際経済学あるいはより狭義の国際貿易論における重要な研究課題は、国際貿易の舞台となる産業段階の問題から、個別産業を構成する企業、しかも異質な企業の存在と貿易の関係性に関する問題である。その理論的な端緒は、Melitz (2003) である。また実証的研究に関しては、Bernard A. Eaton J. Bradford J., Jensen J. & Kortum S. (2003) であろう。主たる論点は、ある輸出産業では、その産業の生産物を国内需要のみに供給する企業、主として輸出を目的とする企業、海外企業と共同で現地生産し現地市場に供給する、あるいは第3国に輸出する企業、そして単独で新規に海外直接投資を行い現地あるいは第3国に輸出する企業など、企業間の異質性と各企業の生産性の関係性を分析することである。すなわち企業活動が、自国市場から海外活動へ活動の分布が展開することと、それら企業の生産性が次第に高くなること、換言すれば生産性と企業の海外展開との正の相関関係にかんする理論仮説を導出し、それを実証することである。

海外輸出かFDIの選択に関する研究は、重要であるがゆえに、その成果は膨大である。その初期における展望論文には、たとえばSaggi (2000) があり、また近年の代表的な貢献として上げられるものとしてはHelpman, Melitz and Yeaple (2004) が挙げられる。

これら産業均衡としての分析研究とは別に、個別企業としての動学的な海外展開が考えられる。個別企業の海外事業展開の手段は、さまざまなものがある。たとえば、自国の輸出仲介業を介する、あるいは現地販売代理店を通じて、OEM、クロス・ライセンス、戦略的提携、合弁事業(JV)、合併・買収(M&A)、完全子会社として行う新規直接投資(グリーン・フィールド投資)などである。個別企業は、このような様々な活動を戦略的に組み合わせて、海外市場に参入発展して行くが、一般的にその発展パターンは次のようなものとされている。¹⁾ まず自国商社を介する間接輸出、次に輸入国の商社・代理店を介する直接輸出、それから輸出企業自身の販売活動、企業生産あるいは海外直接投資(FDI)(JVあるいはM&Aによる)、完全子会社を新たに設立するグリーン・フィールドFDIと発展段階をたどる。このような発展段階は、大きく見れば輸出から直接投資へと連続すると捉えられる。

そこで、個別企業が海外展開する為の戦略選択の結果が、前述のような輸出からFDIへという順で常に無条件で最適選択されるのか。あるいは、ある条件次第では輸出より、FDIが選択される場合があるのか。当論文の目的は、これら問題に関する私見を述べるものである。

我々は、Katayama and Miyagiwa (2007) において、理論的には企業の最適な選択肢として、FDIが輸出より選好されるケースがあるということを示している。本稿では、まずその結果の概要を説明する。次に、その結果は単に理論仮説にすぎず、現実性に乏しいものには過ぎないのではないかという疑問にたいして、1つのケース・スタディーと考えられる海外戦略を紹介したい。これが当論文の目的である。

次節では、FDI 選択戦略における製品の品質のシグナルの役割について考え、第3節においてはそのケース・スタディーとして中国の多国籍家電企業、海爾（ハイアール）を取り上げる。

II. 品質のシグナル効果としての FDI

個別企業の生産性と、その海外市場への参入のための事業活動選択のパターンは、前述のように国際貿易の主要な論点である。その中では、明示的に生産性と輸出財の品質に関する議論はない。品質当たりの生産性とも考えられなくもない。しかし、海外市場に参入することは、新しい財を販売することであり、従って海外市場では消費者は当初財の品質に関する情報を持っていないものと仮定すべきであろう。そのうえで我々は、新製品をもって海外市場に参入する企業の参入戦略を考える。(Katayama and Miyagiwa (2007))。(第3国輸出はここでは考えない。)

海外市場に新規参入できるか否は、その製品の品質を如何に早くかつ有効に現地消費者に伝えられるかに依存する。独占企業が、その品質に関して未知の現地消費者に販売しなければならない場合の輸出政策に関しては、Mayer (1984) がある。実際に消費してみて財の品質が判明するような場合 (Nelson(1970) の experience good 経験財)、貿易政策として輸出企業に補助金を与えることが最適であることを示した。Bagwell and Staiger (1989) 並びに Bagwell (1991) では、海外市場へ参入する際に品質に関しては、当初未知で経験財のように使用してはじめて品質情報が判明するような、ある種の情報に関する参入障壁 (宣伝費を支出して品質を知らせなければならないことはそれに該当) がある場合であり、そのときには輸出補助金政策が厚生改善策となることを示した。なぜなら、品質にあった価格設定するならば、補助金なしでは高品質の企業の参入は、不可能となるからである。

Mayer, Bagwell and Staiger などの先駆者達は、海外市場参入手段は輸出のみであると仮定している。しかし、現実には、企業は様々な海外活動手段を持っている。Katayama and Miyagiwa (2007) は、そのうち直接貿易と FDI の選択を、海外市場参入に情報の参入障壁が存在する場合において検討している。さらに一歩進んで Creane and Miyagiwa (2007) のように活動の選択肢が3つに拡大し、直接貿易、FDI に合弁 (JV) を加えたより一般的分析がなされている。しかし、ここでは直接貿易と FDI の選択に限定したい。

次にある製品を海外新市場に供給する企業が、直接輸出貿易と FDI によって現地生産供給するケースを想定しよう。この場合海外市場では新製品であるために、当初製品の品質に関しては海外市場で需要者は情報を持っていないとする。しかし、時間がたてば品質に関する情報が明らかになる。たとえば、口コミ・情報誌などによって情報は得られると想定しよう。厳密なモデル分析は、Katayama and Miyagiwa (2007) と (2009) でなされているので、ここではその詳細は展開できないが、要点と主要な結論に限定し紹介したい。当初製品情報はなく、後になってそれが判明するということをモデル分析に取り込むために、2期間を考える。1期目は、製品

情報が皆無であり、2期目になって情報が開示され、品質が高ければそれを購入する。従って、2種類の製品、高品質のものと低品質の製品がある、いいかえれば高品質生産者と区別できる低品質の生産者が同時に海外市場に参入しようとしているとしよう。参入企業は、自製品の品質をシグナルとして発信する為に参入時の（あるいは第1期）の参入価格と市場参入形態（この場合は、直接貿易かFDIかのいずれか）の選択をする。ここで注意しておきたいことは、伝統的な情報の経済学では、たとえばMilgrom and Roberts (1986)では、価格と宣伝広告を製品の品質に関するシグナルとする議論を展開しているが、ここでは上述のように参入価格と活動形態をシグナルとしている。

高品質生産者の方が限界費用は高い。FDIの為の固定費用は品質と無関係であり、それゆえFDIのみでは製品の品質のシグナルにはならないと仮定する。また、FDIの固定費用は直接貿易より高い為に、もし初めから品質が明らかな場合は、直接貿易よりFDIが選ばれるということはないものとする。注意しておきたいことは、FDIは固定費用を要すが、それによって需要が増えることや、あるいは限界費用が低下するということはないと仮定する。

このような条件の下で、新製品の品質情報が当初まったくない場合に、参入企業は、品質をシグナルとして送る為に、進出形態として直接輸出よりFDIを選択するような均衡が存在すること。しかも、この結果は、直接輸出には毎期一定の固定費用が不必要なケースでも、またある一定額の固定費用が必要なケースでも成り立つことを示している。もちろん、無条件であるわけではなく、直接投資のための固定費用が、直接貿易のための毎期必要な固定費用を大きく上回るようなケース、あるいはそれほど大きな費用格差がない場合でもいくつかの付帯条件は必要である。

要点は、次のようにまとめられる。品質に関して当初情報のない海外市場に新生産物の供給者として参入する手段として、輸出とDFIによる現地生産がある。FDIの費用は、品質とは独立で、それゆえFDIだけでは高品質であるというシグナルにはなりえない。シグナルは、価格と参入活動形態（直接輸出かFDI）である。FDIによって、固定投資費用は必要であるが、当該新製品の生産コストの削減ができるわけではない。すなわち、生産費は、直接輸出したがって自国生産しても、FDIにより海外生産しても変わらないものと想定する。FDIの初期投資費用が輸出費と比較して、大きな差がない場合、高品質の企業はそのシグナルをおくるためには参入価格に戦略的重点を置かねばならないが、それでも他のシグナル手段であるFDIを選択することが最適な戦略となることがある。

モデル分析は、シグナリング・ゲームとして高品質の企業が低品質の企業の参入を阻止するような分離型均衡の存在条件を求めるようにすすめる。詳細な分析は元の論文Katayama and Miyajima(2009)を参照していただきたい。

Ⅲ. 一つの実証例—海爾集団（ハイアール）

第2節では、理論的仮説として新規海外市場にFDIを伴った現地生産者として進出するか、あるいは直接輸出を行うか、特に供給する財の品質において優れている高品質生産者の海外展開手段の選択に関する理論仮説を提示した。最近の国際貿易研究の趨勢は、単なる理論分析だけでなく、その理論を実証することに大きな比重が置かれるようになってきた。その理由の一つは、以前より国際貿易に関するデータ、特にマイクロデータが、各国各産業ごとに次第に充実してきたことによる。従って理論分析には、その理論から導出される仮説の実証が求められる。我々の場合、この実証に当たる基礎的データを探し出すことは大変困難な作業である。もしそのようなデータ・ベースを構築しようと思えば、多国籍企業のサンプルを個別に調査し、逐一データを積み上げて行くしかないであろう。時間とコストのかかる作業である。従ってここでは、筆者の知る限りで、上述した理論仮説に比較的合致していると思われる一つの事例を挙げてみたい。それが海爾集団（以下ハイアール）である。

ハイアールのケース・スタディーに移る前に、比較という点から日本の自動車企業の海外進出の事例としてトヨタ自動車株式会社と本田技研工業株式会社をみてみよう。

トヨタ自動車は、1957年米国トヨタ自動車設立し、国産乗用車対米輸出で第1号となった。北米に関しては1977年トヨタテクニカルセンター USA 設立を経て、1984年 GM との合弁会社 (NUMMI, New United Motor Manufacturing Inc.) で生産開始、1988年 TMM (現 TMMK, Toyota Motor Manufacturing Kentucky) で生産を開始している。歴史的展開としては、輸出、合弁会社 (JV) を経て完全子会社として FDI を行ったといえる²⁾。一方本田技研工業の二輪車に関しては、1969年アメリカ・カナダに輸出開始、1979年アメリカで二輪車の生産を開始、1985年に同車向けエンジン生産に乗り出している。四輪者に関しては、1966年 Honda 初の輸出を開始、1982年アメリカで「アコード」生産をはじめた³⁾。

いずれの企業とも海外展開としては、輸出段階を経て FDI に進んでいる。しかし、II 節のモデルにそれら 2 企業の海外発展戦略が合致しているとは必ずしもいえないかもしれない。そのように判断したのは、最初の輸出時期と現地生産の開始時期が、かなり開いているからである。すなわち、両活動が同時期の選択対象となっていたと判断はできないからである。

ハイアールは、中国山東省青島市に本社のある中国最大の家電企業である。1984年同社の前身企業である青島冷蔵庫廠を再建後、成長して現在は世界第4位の白物家電生産企業となっている⁴⁾。本論文の主要課題である海外進出活動の最適戦略と品質・ブランド情報の点から、ハイアールの戦略を検討しよう。

その前に、ハイアールの社史に沿った成長戦略を見ておきたい。松尾 (2008) に従えば、4段階の成長戦略をとってきた⁵⁾。第1段階 (1984-1991年) ブランド戦略、第2段階 (1992-1998年) 多元化戦略、第3段階 (1999-2005年) 国際化戦略、第4段階 (2006-現在) グローバル化

ブランド戦略である。この段階の年代区分が厳密に、例えば第3段階国際化戦略の始点が、1999年であるかということではない。国際活動としての輸出は1990年にドイツへのハイアール・ブランドから始めているからである。積極的事業展開を行い始めた1999年を始点と捉えていると筆者は解している。

まず品質政策に関しては、第1段階から「世界一きびしい品質基準」⁶⁾を採用している。ハイアールは、世界的には最後発家電企業であるが、先進国の家電企業を目指して、ブランド構築、高品質、サービス重視、先進国への展開を最初から迫及した。吉原・欧陽(2006)は、これを高視点経営とよんでいる⁷⁾。特に成長戦略第3期の海外進出のためには、進出先国の品質基準に合致しなければならない。そのために国際基準 ISO9001、ISO14001の認定を、それぞれ1992年と1997年に受けた。前者に関しては、中国最初である。また、各国独自基準としては、アメリカのUL、日本のJISなどの外国基準を1990年に取得している⁸⁾。主力商品の冷蔵庫に関しては、日本の家電製品の品質基準を上回る、いわば世界一基準に設定した⁹⁾。また、品質に関する厳格さに関しては、「ハンマー伝説」があるので、例えば王(2002)を参照されたい¹⁰⁾。

次は、海外新市場への展開である。高品質と自認できるが、ブランドを確立してないハイアール新製品のアメリカ市場参入のケースを検討しよう。前述のように、ハイアールは、1990年ドイツに自社ブランドの製品として初めて海外輸出を行っている。1991年から、まずOEM形態として、その後自社ブランドでオーストラリアに輸出している。従って米国市場へ参入することが、海外活動の最初ではない。しかし、ドイツでは2万台・オーストラリアへの7000台の輸出数量は、冷蔵庫の世界市場においては微々たる数量で、そのブランドが米国に浸透していたとは考えられない¹¹⁾。アメリカ市場は、ハイアールにとっては、事前情報のない新市場ととらえてよいだろう。

ハイアールは、1995年アメリカ市場に進出するために、OEMではじめて冷蔵庫を輸出している。1996年にアメリカ冷蔵庫市場に自社ブランドで進出することを決定している。1996年以前はアメリカの冷蔵庫市場はジェネラル・エレクトリック GE とワールプールの2社が支配しており、外国の企業が参入することは不可能といわれた¹²⁾。先進国市場で“Made in China”は、安物の代名詞の状況であったから、中国製品の参入はなおさらであったであろう。それでも新製品として、アメリカ市場に参入するために、既存企業との製品差別化を図るため、いわゆるニッチ商品である小型冷蔵庫市場に参入を図った。そして1997年に1万台、1998年には2.5万台を輸出している¹³⁾。この輸出戦略は成功したといえよう。

海外市場進出において、一般に参入の困難な先進国市場から始めれば、発展途上国市場は後になってはより容易に参入できよう。これをハイアールでは「先難後易」の市場開拓戦略と呼んでいる¹⁴⁾。

家電製品の生産に関しては、特に大型家電は輸送コストとアフター・サービスのコストを総合すると、アメリカ市場でのシェアが増えると、現地生産の優位性が増加する。また、ハイ

アールの国際市場戦略として、品質と性能のハイアール・ブランド確立すること、さらに“Made in China”から、“Made in USA”と進出先アメリカの製品であるというブランド力が、将来マーケットシェア拡大に重要であると認識されていた¹⁵⁾。

1999年アメリカのサウスキャロライナ州ハンプトンにハイアール最初の海外工場が操業開始し、冷蔵庫生産を始めた。この海外直接投資の決定時期は、対米 FDI の決定と工場建設などの、懐妊期間、操業開始期日を考えると、1996年の自社ブランドによる輸出時期とはおおきな時間差はなかったであろう。ロサンゼルスにおける情報・デザインセンター、ニューヨークの総合貿易会社と販売営業部を加えて設計・生産・販売の海外業務体制を整えた。それでアメリカへの海外進出の最終段階に至ったといえよう。巨額の初期 FDI コストと毎期の人件費・維持費にもかかわらず、アメリカの中小型冷蔵庫市場のシェア拡大し、ビジネスは順調に進んでいる¹⁶⁾。

ここでは、アメリカ市場に FDI で参入する選択が一応成功裏になされたといこと、しかもそれが「先難後易」という経営戦略思想のもとでなされたということが重要である。筆者は、自己ブランドでの輸出開始の期間とその規模、現地生産のための FDI の意思決定の時期などを考えて、最終選択は FDI を主眼とし、直接輸出はそのための試行なのではないかと考えた。それゆえ、前節で紹介した理論モデルから導出された仮説に合致するケース・スタディーになりうると考えたのである。

IV. 終わりに

貿易理論の観点からは、情報の不完全性という要因以外、なぜ輸出より海外生産を選択するかということは重要な研究課題である。家電製品の輸送コストを節約することから FDI を選択することの他に理由があろう。現地生産によって、より消費地に近く、市場状況の情報が得やすい、生産技術・マーケティングのノウハウ、関税・輸入制限やその他の非関税障壁を迂回するなどの理由がありうる。しかし、これらの問題は、別途議論する価値のある課題であろう。

ハイアールの「先難後易」戦略は、当初先進国市場にある、“Made in China”すなわち品質の悪い安物という認識を打破し、自己製品の良さを消費者に知らせるといことにあつた。そのために、高品質の製品を、販売価格も有名ブランドと対等の水準に設定する。それによって“Made in China”の中にあつて、ブランド力を高め、マーケット・シェアを高めることであると考えたようである¹⁷⁾。この価格政策は、前2節のモデル分析でその理論的支持ができるのであるが、ここでは詳細なモデル分析を展開できないので元論文を参照いただきたい。

注

*) この論文は、文部科学省科学研究費補助金基盤研究(C) (課題番号19530202) の援助による研究成果の一部を含んでいる。論文作成に関して、エモリー大学 Kaz Miyagiwa , 横浜国立大学富浦英一, また Kaz Miyagiwa との共同論文の初校を Otago Conference(2008) で報告した際、討論者として貴重なコメントをくれたオタゴ大学 Frank Staahl に謝意を表す。もちろんありうる誤謬は全て筆者の責任である。

- 1) 梶浦 (2007), 138頁。
- 2) 電子媒体: トヨタ自動車株式会社の「トヨタの歩み」より。
- 3) 電子媒体: 本田技研工業株式会社の会社概要「Honda の歩み」より。
- 4) 吉原・欧陽 (2006) 1 頁, 松尾 (2008) 60 頁。
- 5) 松尾 (2008)60 頁 図表 2 参照。
- 6) 吉原・欧陽 (2006) 15 頁。
- 7) 同上 8 頁。
- 8) <http://www.haier.com/AboutHaier/HaierWorldwide/milestone.asp>
- 9) 吉原・欧陽 (2006) 15 頁。
- 10) 王 (2002) 第 5 章, 97-112 頁。「ハンマー伝説」とは、従業員に品質の重要性を認識させる為に、最高責任者 (廠長) 張氏が 1 台の価格が当時月給の 20 ヶ月以上もする欠陥製品を従業員の目前でハンマーを持って破壊し、品質こそ最重要であることを示したことをいう。
- 11) 吉原・欧陽 (2006) 25 頁。
- 12) 同上。
- 13) 同上 27 頁。
- 14) 同上 23 頁。王 (2002)220 頁。
- 15) 王 (2002) 第 12 章 「洋海爾」 - 海外現地生産戦略, 225 頁。
- 16) 王 (2002) 230 頁。
- 17) 王 (2002) 232 頁。

参考文献

- Bagwell, K. (1991). Optimal export policy for a new-product monopoly. *American Economic Review* 81, 1156-1169.
- Bagwell, K. (2007). The economic analysis of advertising; chapter 28 in Armstrong, M., and Porter, R., eds., *Handbook of Industrial Organization*, volume 3 (Amsterdam: Elsevier)
- Bagwell, K., and Staiger, R. W. (1989). The role of export subsidy when quality is unknown. *Journal of International Economics* 27, 69-89.
- Andrew B. Bernard & Jonathan Eaton & J. Bradford Jensen & Samuel Kortum, (2003). Plants and productivity in international trade. *American Economic Review*, vol. 93(4), pp.1268-1290.
- Creane, A., and Miyagiwa, K. (2007). Exporting, FDI, and joint ventures: learning the rival's cost through propinquity. unpublished paper.
- Helpman, E., Melitz, M. J., and Yeaple, S. R. (2004). Export versus FDI with heterogeneous firms. *American Economic Review* 94, 300-316.
- Katayama, S., and Miyagiwa K., (2007). FDI as a signal of quality. first version. presented at The third Otago conference of international trade. March 2007.
- (2009). FDI as a signal of quality. the final version, forthcoming to *Economic Letters*.
- Mayer, W. (1984). The infant-export industry argument. *Canadian Journal of Economics* 17, 249-269.
- Melitz, M. (2003). The Impact of Trade on Intra-Industry Reallocations and Aggregate Industry Productivity. *Econometrica*, Vol. 71, pp. 1695-1725
- Milgrom, P., and Roberts, J. (1986). Price and advertising signals of product quality. *Journal of Political Economy* 94, 796-821.
- Nelson, P. (197). Information and consumer behavior. *Journal of Political Economy*, vol. 78., pp. 311-29.
- Saggi, K. (2000). Trade, foreign direct investment, and international technology transfer: a survey. The World Bank, *Policy Research Working Paper* 2349.

- 王 曙光 (2002) 「海爾集團—世界に挑戦する中国家電王者」, 東洋経済新報社
梶浦雅巳編著 (2007) 「はじめて学ぶ人のためのグローバル・ビジネス」, 文真堂
松尾 篤 (2008) 「海爾集團 (ハイアール)」の海外進出」, PHP ビジネス・レビュー 第32号 7・8月。
吉原英樹・欧陽桃花 (2006) 「中国企業の市場主義管理」, 白桃書房

電子媒体

<http://www.toyota.co.jp/history/1950.html>

<http://www.honda.co.jp/guide/corporate-profile/history/>

<http://www.haier.com/AboutHaier/HaierWorldwide/milestone.asp>

