

中国企業の対外進出

「走出去」の発展戦略の分析

愛知大学現代中国学部教授 服部健治

1. はじめに

中国企業が本格的に海外に進出するとは、ほんの数年前には予期されなかった事象である。多くの日本企業は中国進出を考えてはいたが、中国企業が日本市場に参入してくるとは誰も想像していなかったに違いない。中国との経済関係では、日本が技術と資金を提供し、中国が資源と労働力を提供する補完関係にあると認識していたがゆえに、日本企業が中国市場に入っていくことばかり関心が高かった。現実に市販されている多くの中国経済関係の書籍は、日本企業がいかに中国に進出し、投資を行うかといったことが基調になっている。

しかし、時代は大きく変わった。中国の企業が本格的に日本市場に進出する時代に入ったのである。それは日本政府の対日進出促進の政策とも合致している。それでは、中国の企業が対外進出、対外投資を行うまでに変化した大きな背景は何なのか。

2. 中国経済は強いのか

認識のギャップ

中国経済は「世界の工場」と推奨されるまで発展してきた。現に2004年の経済成長率は9.5%と依然高度経済成長を堅持し、GDPは約13兆6,500億元（約180兆円、1.65兆ドル）で世界第6位。貿易総額にいたっては、1兆1,547億ドルと日本を抜いて世界第3位まで踊り出た。さらに粗鋼生産量ははじめ、セメント、エチレン等の素材部門も世界第1位。家電はじめ主な工業製品の世界シェアも第1位が多い。

大きく発展を続ける中国であるが、中国指導部の認識は少し違っている。中国の指導部は「大きいことは強いことでない」と認識している。外部世界の人々は中国の発展、膨張を「大きくて強い」と認識している。安くて品質のいい“メイド・イン・チャイナ”(made in China)の製品が日本国内にあふれ、数年前には「中国脅威論」まで沸騰した。そのような中国が弱いとはだれも考えないはずである。

しかし、中国と外部世界との認識の間にはギャップがある。中国の指導部は自国を膨張する風船玉のようなイメージとしている。他方、日本に対しては、ゴルフボールのようなイメージを持っている。

この風船玉とゴルフボールの例えから何が分かるのか。風船玉とみなされる中国に一体何が欠けているのか。結論からいうと、中国の指導部は自国の「総合国力」がまだ弱いと見ている。「不均等な総合国力」と判断している。「総

合国力」というと、経済力はいうまでもなく軍事力、政治力、文化力、技術力などすべて含まれるが、経済のグローバル化が進む今日の世界において、中国は経済の国際競争力が根本的に欠如していると見ている。改革・開放政策を実施して以来20数年、「経済を要」をして躍進してきたが、まだまだ国際競争力は弱いと認識しているのだ。

例えば、2004年の日中貿易は1,600億ドルを超えたものの、そのうちの約6割以上が、いわゆる日本企業が自分でまかなう“日日貿易”というのが実態である。原材料、部品、半製品を日本から中国に持ち込み、中国で生産し、日本に持ってくるという加工貿易であり、あるいは中国で原材料を自ら調達して製品をまた日本に持ってくるという形態である。

確かに、いまや“メイド・イン・チャイナ”は安くて品質が良く、かつ日本国内市場のニーズに合わせて生産できるようになった。ただ、日本国内で販売されている中国製品は、日本企業が技術提供したものが多く、部品、中間部品も日本製を使用している場合が多い。販売はほとんどが日本企業に任されている。技術・開発能力に至っては、中国はまだ弱いと言わざるを得ない。

付加価値の高い川上部分（企画、開発、設計、オリジナル技術など）と川下部分（販売、アフターサービスなど）は日本企業が掌握している。付加価値の低い中間工程の組み立て部分が今、中国に移転しているのである。付加価値の高いところは、依然日本企業が握り、付加価値の低いところを中国が担っているのが実相である。

そして、中国にはまだ世界的なブランド企業がない。中国はまだブランド力がなく、国際競争力はまだ弱いと中国指導部は見ている。GDPにおいては確かに世界第6位まで上がってきたが、1人当たりGDPは2003年によろやく1,000ドルを超えたばかりである。

企業競争力をどう強めるか - 国家主導から企業主導へ

それでは国際競争力を強くするためにはどうすればいいのか。経済の国際競争力を構成するのは、産業、工業、技術、人材、情報などの競争力の向上である、と中国は感得している。そうした個々の競争力を強める根幹は、企業の競争力であると考えようになった。

経済発展の基礎、競争力向上の主体は企業であると認識した。産業を担うのは国家ではなく、企業であり、企業を主導にして改革を進めていこうと考えている。市場経済のもとでは、競争力の根幹は企業にあると考えようになった。

国家主導から企業主導に転換することで、国際競争力をつけていこうとしている。

第1段階：WTO加盟の意義

それでは、どのようにして企業の国際競争力を増強していこうとしているのか。その第1ステップがWTO（世界貿易機構）の加盟であった。つまり、中国企業を国際競争の現実にさらすことである。そうして世界の厳しさのなかで鍛え、訓練することである。たとえば、WTOの大きな柱に内国民待遇がある。わかりやすく言うと、中国に進出した外資系企業が中国企業と同じ扱いを受けるとのことである。これは中国国内の弱小企業にとっては脅威である。外資にとっては非常にプラスである。

いずれにしても中国はWTO加盟を産業、企業の競争力を増強する大きな契機にしようとしていることは間違いのない。

第2段階：第16回共産党大会のインパクト

企業の国際競争力の強化に向けた第2段階は、2002年11月に行われた中国共産党第16回党大会である。この党大会において、江沢民の提唱した「3つの代表」という考えが承認された。そこにいう「党は広範な大衆の根本利益を代表する」という考えに基づき、階級政党からいわゆる国民政党への転換が図られた。

また、第16回党大会において、市場経済の中心は企業活動の活性化にあると考え、そのためには中国経済の発展の中心的役割を果たしている民間企業（非公有制企業ともいう）の経営トップの入党を認めた。

給与がよい外資系企業が就職先として十分成熟していない時期では、高校、大学の卒業生の多くは、国有企業に働きたがった。なぜかという、国有企業は福利が完備していたし、その上、まじめな人が行くところといった社会観念があった。それに反して、民間企業に行く人は、まじめでない人、変わった人、野心家と見られ、国有企業より低く見られていた。一般的に中国のこのような官尊民卑に近い考え方は農村ではまだ残っている。

しかし、90年代から民間企業が圧倒的な力をつけてきた。企業家精神を持った経営者も相当生まれてきている。そういった人々を党に取り込まないかぎり、市場経済の活性化にならない、国際競争力の真髄は企業の活性化であり、その中軸に民間企業をもっていかなければならないという意識が生まれてきた。現実に中国の鉱工業総生産高の7割以上をいまや民間企業が担っている。民間企業に対する軽視を打破し、民間企業を評価し重視しようとしたのが、第16回党大会のひとつの目標であった。

第3段階：私有財産権の保証

さらに、2004年3月の全国人民代表大会では、憲法を改正し「私有財産」が認められるようになった。私有財産権

の容認と不可侵、継承権の保護が憲法に明記された。今までは「私有」という法概念が欠落していたがゆえに、自分の財産であっても、理屈上はある段階で国家が介入して没収されることがあり得た。「私有財産」の承認後は、法律上、自分の財産となり、同時に自分の財産を子供に相続できるようになった（中国の言葉では継承権という）。中国には相続税はないが、今後できると思われる。民間企業の人々は一生懸命働き、儲かったらそれを資産として残していけるようになった。このことは民間企業のみならず、企業全体の権限を強化する施策といえる。こうして名実ともに企業の発展を保証したのである。

以上のように、ここ数年の推移を見ると、中国は着実に国際競争力強化の大方向のもと、その機軸である企業の活性化を推し進めていることが分かる。ホップにあたる第1段階は、WTO加盟であり、第2段階のステップは第16回党大会の「3つの代表」、ジャンプの第3段階は私有財産権の保証である。

3. 日中経済関係の新段階

21世紀に入り、日中経済関係は新しい段階に上ったといえる。「新しい段階」とは、一言でいうと「市場としての中国」の台頭である。「市場としての中国」とは、価格メカニズムを基本原理として資源の有効な配分が合理的に運行される経済であり、生産と消費が競争原理によって支えられていることである。より経営的視点で見ると、巨大な規模の生産活動と潜在的に発展する膨大な購買力を有している市場ということである。

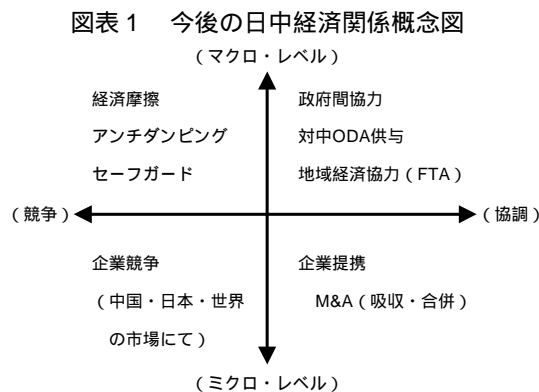
「市場としての中国」の台頭を支えている大きな要素は、企業の成長と自立である。企業活動が国家行政の活動から独立して活発化してきたことは、新しい現象である。国有と非公有の所有制度の違いがあっても、企業が市場経済の中核であることが認知されてきた。江沢民が提唱した「3つの代表」の基本原理の背景には企業の活性化が存在する。

中国企業の発展は、日中の産業間、企業間の競争を激化させる。なぜなら企業というのは、絶え間ない利益追求を行ない、競争を求めるからである。中国企業も国内市場はもとより、国際市場において競争に勝ち残るために、ブランド化が強まると予測される。この動向は今後の日中経済関係の交流に大きな変化を与える。今後の日中経済関係は、これまでの30年間のように日本のODAがリードして「安定」を導くという構図ではない。これまでの「協調」とともに「競争」が発生してきた。

市場経済の発展過程にあって、中国では国営企業よりもむしろ民間企業が中心となって、相互に競争と協調が進んできた。同時に、民間企業の成長と自立によって、中国で次第に「官」と「民」という概念が形成され、官民の分離

が始まっている。90年代半ばまでは、ほとんどの企業、さらには民間企業までもが「官」の意識を持つという、公的な形で動いていた。しかし、民間企業の成長は、行政活動とは別に「民間」といった概念を定着させている。

こうした企業活動の活性化によって、日中関係にあっても政府レベルと民間レベルといった分離をもたらし、「官」と「民」の区分が明確化していく。経済交流においても、民のレベル=ミクロと官のレベル=マクロといった2つのレベルが必然的に分離し、展開していくものと思われる。今初めて「民」という概念が生まれ、官と民、競争と協調というような重層的な形態が発生してきた。(図表1)



マクロレベルでの「協調」とは、政府間レベルの協力であり、日本政府の円借款供与の役割が依然重要である。日本のODA供与は中国においてまだ遅れている農業、環境保護、衛生、教育といった分野に限定されていくのが望ましい。ODA供与の背景には、日本と中国の関係は、基本的に「南北関係」にあるといったことが前提としてある。「協調」の新しい課題として、中国企業の経営者育成支援、知的財産権の保護、地域経済協力といった問題もある。特に日本にとって知的財産権の保護は焦眉の急である。

マクロレベルの「競争」とはセーフガード、アンチダンピングの発動といった問題である。WTO加盟後、中国は弱小産業、幼少産業の保護、企業の育成といった名目から頻繁に発動してくると予測される。「競争」の極端な表れが、経済摩擦である。90年代後半から新しい経済摩擦が発生してきた。80年代からの従来の経済摩擦は、貿易のインバランス、貿易慣行の相違、対中直接投資のトラブルといった貿易と投資の分野に限定していた。新しい経済摩擦は、中国製品の日本市場での競合（2001年の日本政府の対中セーフガードなどが好例）、中国政府のアンチダンピング発動、日本製品の「欠陥問題」、中国企業の知的所有権の侵害といった内容であり、産業競争力、経済構造の問題に抵触し、範囲、地域も拡大してきた。新しい経済摩擦の発生は、日中の経済関係が一つの新しい段階に入ったことを示している。

ミクロレベルでの「協調」とは企業間の自主的な提携、M&A（吸収・合併）などである。中国企業のブランド化支援といった課題もある。個別企業の経営戦略に則って、自分で判断して日中の企業が援助しあう場面が増えていくと考えられる。その代表的な事例が、サンヨーとハイアールの連携である。

ミクロレベルの「競争」とは日中の企業同士が中国市場のみならず、日本、あるいは世界の市場で競争するといった競合関係のことである。すでに中国市場における家電メーカーの競争は激烈である。ミクロレベルでの「競争」は今後、一層激化することは間違いない。中国企業の対外進出（走出去）が進む中で、ミクロレベルでの競争はより一層激化すると思われる。

4. 「走出去」の分類

「引進來」（外資受入れ）に対比して「走出去」は対外進出と訳される。中国の「走出去」はWTO加盟前後から頻繁に使用されるようになった新しい概念である。対外進出といってもいくつかに分類できる。

方式による分類

対外進出のやり方、方式によって広義の「走出去」と狭義の「走出去」に分けられる。広義の意味の対外進出は、輸出、直接投資、対外経済協力、海外証券市場への上場が含まれる。なによりも中国の「走出去」の柱は輸出である。輸出の内容には製品、サービス、技術に分かれるが、メイド・イン・チャイナの製品輸出が主流である。

直接投資には合弁企業の設立、資源開発、加工貿易、海外事務所の設立がある。この直接投資が目下一番注目されている。狭義の「走出去」ではこの直接投資をさす。具体的な経済活動は、海外での生産、研究開発、中国製品の販売である。

広義の「走出去」は、輸出、直接投資のほかに海外における工事の請負、労務提供、工事設計のコンサルタント、さらに香港はじめ海外での証券取引所への上場も含まれる。

企業活動レベルによる分類

対外進出をめざす企業活動には、中国国内で主体的に取り組む事業活動と海外市場において事業展開を行う場合と2つに分類できる。対外進出であるが、あくまで国内に事業主体があるのは、製品、サービス、技術などの販売、あるいは労務提供である。つまり輸出事業である。これを低次の「走出去」とよぶ。海外市場に足場において事業展開をするのは直接投資であり、これを高次の「走出去」と分類する。現在注目を浴びているのは、いうまでなく高次の「走出去」である。

時期による分類

改革・開放政策以来20数年、中国は一貫して外資受入れに積極的である。80年代は「両頭在外」と称し、資金と技術を海外にもとめ、外国企業の直接投資を受け入れた。この政策を「引進來」という。90年代からは中国製品の対外進出も積極的になり、中国は「世界の工場」とまで言われるようになり、また、この間、労務提供も拡大していた。だが、80年代、90年代は「引進來」の影に隠れた受動的な対外進出であったことは否めない。

事態は2001年のWTO加盟から大きく転換する。グローバル化時代の戦略的対外進出が始動する。80年代、90年代までの開放政策は輸出振興と外資導入を促進することが中心であった。2001年以降は、中国企業の対外直接投資が主体的に取り組みられるようになった。

5. 対外直接投資の経緯

第1段階（1979年～1983年）

1978年8月に中国政府が出した経済改革に関する15項目のなかで、中国企業の海外直接投資を認める政策が初めて出された。ただ、当時は政府直属か地方政府直属の貿易権をもっている大貿易公司、技術合作公司が中心であった。海外といっても対象は香港、マカオが中心であった。主な業種は、航空サービス、金融保険、レストラン、工事の請負といったものである。

第2段階（1984年～1988年）

1985年7月に海外で企業を設立する際の審査基準、管理の政策が出された。100万ドル以下の投資に関しては地方政府の許認可で出来るようになった。80年代半ばには第1次海外投資ブームといわれる様相が到来した。投資内容は、資源開発（鉱物採掘、林業開発、遠洋漁業）加工貿易と規模も拡大してきた。投資地域も香港、東南アジアから世界全体に広がっていった。

第3段階（1989年～1993年）

大型貿易公司による資源開発が盛んとなる。地域も南米の銅鉱山、オーストラリアの鉄と広がっていく。1991年2月以降は3,000万ドル以下の案件は地方政府の許認可になったこともあり、翌年には第2次海外直接投資ブームが発生する。

第4段階（1994年～2001年）

対外貿易経済合作部の統計によると、海外投資の企業は1994年で1,764件であったが、1998年には届出企業も含めて5,666件に上った。海外直接投資の累積金額は63.3億ドルに達した。98年には民営企業の海外進出も許可され、製造業の海外進出も奨励された。

第5段階（2002年以降）

中国は2001年11月にWTOに加盟し、2002年の第16回共産党大会で「走出去」が正式に提唱された。この時代から

ハイアールなどの名前が日本にも知れ渡るようになった。2002年末の海外投資累計は100億ドル未満である。

6. 「走出去」戦略の特色

中国企業が対外進出をはじめる直接的な要因はいくつかある。それ自体が中国経済の現状を特色付けることとなっている。

まずWTO加盟が指摘できる。前述したとおり、WTO加盟を契機に中国は企業をグローバル化のため国際競争の場にさらし鍛えようとした。それとともに元来輸出競争力のある産業、企業には海外進出を促進しようとした。特に労働集約産業は低コストを武器に輸出競争力を持っている。加工組立型企業の海外進出のはじまりである。

つぎに海外進出という手段を使って、貿易黒字、外貨準備高の増大を減らそうとしている。貿易摩擦は中米間でここ数年、問題となってきており、中国政府も神経を使っている。現段階ではまだ少ないが、今後黒字減らしの一環として海外進出が増加すると思われる。

三番目に国内市場の構造変化が上げられる。以前の中国は欠乏の社会であったが、近年中国市場は製品過剰となってきた。国内の余剰製品を海外に搬出するには販路の確保が必要になってくる。つまり安定した海外市場の確保のために対外進出が不可欠になってきた。また、活況を呈している国内市場のために、エネルギー資源の不足が発生している。資源の枯渇である。特に石油、鉄鉱石である。資源の確保をめざして、海外で外国企業と共同で採掘するケースが増えてきている。共同の資源開発である。

四番目は「走出去」を支える民営企業の躍進である。有力な民営企業は、製品の販路市場の確保、株式上場等による資金調達、海外企業の技術導入をめざして活発に海外市場に進出を始めている。また、中国企業はまだブランド力が弱いので、海外企業とのM&A等の方式によるブランドの確保に真剣になっている。

現在の中国企業の海外進出には以上のような特色がある。

7. 「走出去」の現状

現在の中国企業の海外進出は直接投資、工事請負、労務輸出と大きく3つに分けられる。それぞれの現状を簡単に見ていきたい。

直接投資

件数、金額

商務部の統計によると、金融業を除く2003年末までの累計件数は7,470件、累計投資総額114億2,800万ドル。2002年と2003年の数字は下記のとおり。

2002年 件数350件（前年比50.8%増）

金額9.83億ドル（前年比38.9%増）

2003年 件数510件（前年比45.7%増）

金額20.87億ドル（前年比2.1倍）

対外投資の増加率は毎年大きく伸びているが、一件あたりの投資金額はまだ低い。

投資地域

『中国対外経済貿易年鑑』（2003年版）によると、2002年末の累計では香港・マカオ地区が45.6%、北米13.6%、アジア地域13.1%、アフリカ8.8%、南米7.0%、欧州6.0%、大洋州5.9%の内訳となっている。また、2004年9月に発表された『対外直接投資統計公報』によると、2003年末の投資金額累計では、アジアが80%と集中している。北米が1.7%、欧州が1.6%である。また、2003年の概要では、香港・マカオを含めたアジア地域が52.5%と投資地域はやはりアジアが顕著である。中国の海外投資の際立った特色はアジア依存であり、徐々に北米から全世界に広がりつつある。

国、地域別では1位が香港、2位と3位がタックス・ヘイブンのケイマン諸島とヴァージン諸島である。4位は韓国、アメリカは7位である。日本は15位以下である。

業種

貿易型企業から資源開発、加工貿易、農業開発、レストラン、旅行社、小売業、コンサルタント等と多岐にわたっている。

『対外直接投資統計公報』によると、2003年の累計では、産業別では情報・ソフト関係が32.8%でトップ、貿易関係19.7%、石油、天然ガス、非鉄金属の採掘業（資源開発）18%、製造業6.2%である。2003年だけの投資金額別では採掘業が48.4%、製造業が21.8%、貿易関係12.6%である。

業種で見た場合、近年採掘業が増加する傾向にある。南米の銅、中央アジアの石油が代表的な例である。また、製造業も加工貿易を含めて比率が上昇している。主に東南アジアが多い。貿易、旅行社は香港、マカオに集中している。業種は概して多様化の様相があるといえる。

投資の形態

投資形態も多様化の傾向にあり、M&A、株式投資、再

投資が増加している。M&Aの例で有名なのは、TCLによる独シュナイダー社の買収、ハイアールによるイタリアの冷蔵庫会社の買収がある。最近では聯想集団のIBMのパソコン部門吸収がある。M&Aの形態は主に先進国で実行されており、その目的は、外国企業が持っている技術の取得とブランド化である。日本での例は、上海電気集団が2001年11月に東京のアキヤマ印刷機械製造を、2004年秋に茨城の池貝を、また、三九企業集団が富山の東亜製薬を買収した。

最近では民営企業の海外進出が活発化しており、TCL、聯想、万向、華為、新希望、正泰といった企業が有名である。

工事請負

華やかな直接投資と比べて、海外における工事請負や労務輸出は目立たないが、金額的には直接投資より大きい。また、実施時期も早く1970年代末から行なわれている。土木技術は中国では伝統があり、とりわけ大規模の工事は得意とするところである。2002年末までの工事請負は実行金額累計で827.2億ドルである。

工事の分野は一般建築、道路、橋梁、港湾が中心で、最近では石油化学、電力、地下鉄、通信分野の事業に進出している。

労務輸出

労務輸出も中国の大きな外貨稼ぎの分野である。国内の豊富な労働力を過酷な海外の土地に提供している。中東地区、極東ロシア、中央アジアに多くの中国人労働者が働いている。

2002年末の実行金額の累計は237.6億ドルで2002年は30.7億ドルである。また、派遣された労働者の数は、2002年末累計で273.4万人、2002年だけで41万人である。

8. 今後の課題

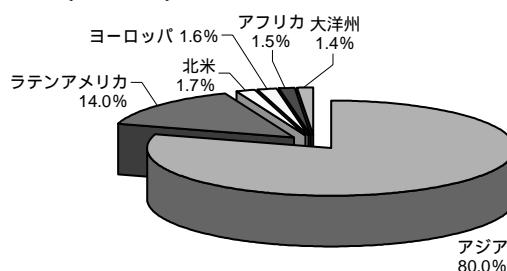
以上のごとく中国の海外進出の実態を概観してきたが、今後解決すべき課題もいくつかある。先ずひとつは海外進出を保証する系統のかつ長期的な法律、法規が欠如している。特に外為管理部門である。直接投資は新しい分野であるので、やむをえない側面もあるが研究が必要である。

二つ目は、政府の管理、サービスが不十分である。審査制度も複雑で機能的でない。2002年から中央政府は本格的に「走出去」を提唱したが、そのわりには管理はまだまだ不十分といわざるを得ない。

三つ目は法律の不備と関連するが、金融支援が弱い。意欲のある企業が海外で事業活動をするには、外為制度、金融融資制度の明確な整備が必要である。

中国企業の本格的な対外進出ははじまったばかりであるので、もう少し時間をかけて観察することが肝要である。

図表2 中国の対外直接投資実質累計額の地域別内訳（2003年）



（出所）『2003 中国対外直接投資統計公報』より作成