

中国企業のグローバル展開について — グローバルマーケティングの視点から —

中原 龍輝

The Global Expansion of Chinese Enterprises — On the View of Global Marketing —

Nakahara, Ryuki

要約

1980年代初頭から、時の中国の指導部が、失われた十年と称される「文化大革命」の負の遺産を解消し経済の復興と近代化を達成するため、「経済改革」「対外開放」の政策を掲げた。社会主義計画経済体制下では考えられない積極的な外国資本の誘致や海外先端技術の導入など画期的な経済振興政策を大胆に取り入れた結果、今日までの中国経済の持続的高度成長を可能にした。20世紀の末葉になると、中国はすっかりとグローバル化の波に飲み込まれ、先進諸国の大手製造企業が我先に中国市場になだれ込み、低賃金かつ良質な労働力を巧みに活用して、企業利益目標を達成させたと同時に中国を「世界の工場」と呼ばれるように生産能力を拡大させた。ところが、1990年代以降、中国経済の大幅な成長の蓄積に加え、21世紀初頭のWTO正式加盟が大きな原動力となり、かつて「経済改革」や「対外開放」政策実施の中で成長してきた中国企業は、次第に海外へと進出し、グローバル的に生産や販売に動き出し、それまでの経済開発の手本だった日本を含めた先進国企業と国際市場において競争するようになってきた。

本稿は、グローバルマーケティングの視座に立ち、こうした新興経済と呼ばれる中国企業の海外進出について、その背景と要因を整理し、その実態を分析しながら問題点も検討する。そして、海外投資の成功事例と失敗事例を検討したうえで、終わりに、さらなる拡大していく中国企業のグローバル事業展開の中、日本企業の取るべき戦略についても考えてみる。

キーワード：経済の持続的高成長 WTO加盟 海外進出の意欲 国際経営経験の欠如 政府支援の欠如 日本企業との競合

Abstract:

Since the beginning of 1980's, the leader of China at right moment made the policy of "economic reform" and "opening for foreign countries" as the miracle method to solve the negative legacy brought from "the Great Cultural Revolution" called "the Lost Decade". The result of epoch-making economic policy of attracting foreign investment and adopting advanced technology from abroad which would not be considerable under the Planned Economy, China practiced the continuous economic development rapidly at a long period time over 30 years. To the end of 20th Century, swallowed up by the torrent of globalization absolutely, the leading corporates in the world were in rush to enter into China, and China was called as the "manufacture of the world" by the end of 20th century. However, from the end of 20th Century to the beginning of 21th Century, it is the big cause of formal participation into WTO, strengthened in the movement of economic reform and opening for foreign countries, Chinese enterprises started to go abroad to expand their business gradually. This research goes to classify the background and facts about the expansion overseas of Chinese enterprises on the view of global marketing, to analysis the true state, and to examine the problems of them. And we will try to have a look of the activities of Chinese enterprises in future in the flow of globalization.

Key Words: *the Rapid and Continuous Economic Development, Formal Participation into WTO, Expand Overseas, Lack of the Practice in Management Abroad, Lack of Support from Chinese Government*

1. はじめに

1949年に建国してから30年近く維持していた計画経済体制を廃止した中国は市場経済のメカニズムを導入してから30年が過ぎた。この間、国営企業の株式化や民営化、民間企業の成長促進など社会主義体制では考えられない経済施策のもとで中国のGDPにおける民間企業のシェアも大幅に増大してきた¹⁾。過熱気味の中国経済は十数年来「バブル崩壊」の警鐘が各国から鳴らされつつも、急速かつ持続的な景気拡大の流れに変わりがなかった。その結果とも言えるか、2010年、中国はGDP総額で日本を抜き、世界第二の経済大国に登りつめた。その後も相変わらず高い成長率を維持しているが、近年の世界経済の低迷を意識して、経済の過熱を防ぐために、中国政府はマクロ的に経済成長を抑制するような経済政策を打ち出し、2012年からGDPの成長目標を年率7.5%に抑えるのに踏み切り、経済のソフトランディングを目指してきた。それまでの二桁台の年成長率に比べると大幅なダウンではあるが、世界経済全体の動きを見れば依然として高い水準を維持している。

また、中国政府が経済成長の稼ぎ頭でもある輸出を促進してきた結果、WTOの発表によると、2013年度は、中国が輸出入総額でアメリカを抜き世界一になった²⁾。経済の持続成長、輸出入の引き続いた拡大、それにWTOの加盟などいくつかの要因で中国経済の構図を大きく変え、中国企業の事業展開にも大きな変化が現れてきた。近年では、「対外開放」当初から外国資本の導入や外国技術の取り入れによって急成長してきた中国企業は、後述のように、2001年のWTO正式加盟をきっかけに本格的にこれまで中国に進出してきた外国企業のように、自らも国境を超え、海外進出に経営戦略の力点を転換し始めた。

ところが、市場経済の経験がまだ浅く、個別企業の国際的経営実務の欠如に加え、マーケティング手法も戦略的にうまく取り入れなかったせいも、海外進出の勢いが年を追って増してきたものの、個別企業の事例を見れば、大型国営企業でさえ海外進出においては大きな壁に阻まれているのも事実である。

本稿は、グローバルマーケティングの視座(中原 2012;

Nakahara 2012.)でこれまでの中国企業の海外進出について検討し、今後のさらなるグローバル的事业展開を展望することを目的とする。個別企業のレベルでは、進出戦略やターゲットの選定、進出先のリサーチや市場戦略、顧客の獲得や販売促進戦略などについて見てみる(『ナレッジマネジメント』2000.12.)。一方、世界最大の債権国日本の海外投資や海外進出の経験(高橋 2005.5)を参考に、マクロ的には中国の産業界や経済界、そして政府の支援や法律の整備などについても検討分析する。本稿のおわりには、急速に成長してきた中国企業の海外進出の勢いが増している中で、日本企業はどう対処すべきかについても概要的に考えてみる。

2. 中国企業海外進出の社会的・経済的背景

この章では、まず、マクロ的に中国現代社会の変遷を概要的に振り返って、前述の「経済改革」や「対外開放」の中での中国経済のメカニズムの変化とその後の経済の持続的高度成長とも言われる流れを概要的に見てみる。

2.1 中国の社会環境の変化

1949年に政権樹立した社会主義中国は、1970年代中ごろまでの建国の父である毛沢東が絶対的な統治地位を築いた第一世代の指導層のもとで、当時の社会主義国家の手本でもあったソビエトの計画経済をモデルに、共産党や政府の主導で経済開発を実施してきた。しかし、第一世代の指導層は国民党から政権を奪取してからもすぐに朝鮮戦争による重い経済的な負担を強いられ、また、共産党内の主導権争いに係る権力闘争を繰り返した結果、1950年代半ばから経済的な失策や失敗が相次いだ。その後、1966年から10年間の権力闘争を絡んだ政治的な大イベントであった「文化大革命」が引き続いた。この間、日本経済は戦後高度成長期を成し遂げ、世界の経済大国の仲間入りを果たしたのに対して、中国経済は絶えず政治闘争に政策的な失敗を加えた結果、壊滅的な状態に瀕していた。

毛沢東の後に、指導層交代の過渡期を経て、第二世代の鄧小平をはじめとした時の指導層は文化大革命を「失われた十年」負の遺産と定義して、それを反面教師に、政権維持の最大な課題として経済開発に全力を挙げた。「一部分の人々に先に豊かになってもらう」というスローガンのもとで資本主義のよいものを躊躇なく取り入れ、中国経済を第一世代のタブーとされた市場経済メカニズ

¹⁾ 1978年に始まった中国の経済改革・対外開放の目的は中国経済に市場メカニズムの導入にあった。1992年には、それまで10年以上の試運転を経て、国際的に現代企業経営の原則である所有と経営の分離を手本に国営企業に株式制を導入した。それまでの政府部門が企業の資金、人事、生産販売、経営管理など一手に掌握してきた国営企業を資金だけを政府部門が所有する「国有企業」に経営体制の転換を踏み切った。今日になると、国有企業に民間資本の参入も認められ、経営者は外部からの有能者やプロの経営者の招聘なども見られるようになってきている。

また、中国工商連合会によると、2013年度になると、中国民間企業総数は1000万社を超え、GDPの6割以上を占めるように拡大している。

²⁾ WTOの統計によると、輸出入を合わせた13年の貿易総額(サービス除く)は、中国が4兆1600億ドル(約423兆円)、米国は3兆9100億ドル(約398兆円)だった。中国は輸出で首位を維持し、米国も輸入では世界トップの座を守った。

— 時事通信 2014年4月14日(月)21時41分ネット配信。

ムを導入して大胆に「改革」を実施した。それと同時に、外国技術や外国資本を誘致するために国土の一部を「経済特区」³⁾として第一世代の国際政治の敵国でもある日本を含む欧米先進諸国に「開放」することに思い切った梶を切り替えた。こうした斬新な経済開発促進策は当時では考えられなかった。それでも反対派と呼ばれた長老たちの抵抗を押し切って取り入れ、今日までの経済発展を最優先にする国策の土台を整いた。

2.2 中国経済の持続的成長

「経済改革」とは、それまで堅持してきた社会主義的計画経済に基づいた経済政策を取りやめ、民間の資金投入や技術開発、個人起業などの民間活力などを生かして経済開発を推進する考え方であった。「対外開放」とは、時の指導層は政権樹立してから初めて勇気を以って、欧米をはじめとした資本主義市場経済の実態は社会主義計画経済の中国より遥かに優れていると認めた上、それに追いかけて、追い越そうとすることができれば、それまでの国際社会に対する自国の閉鎖的社会体制を改め、国際資本主義の巨大な資金力を活用して、その先端的な技術やノウハウを導入するなど、画期的な「門戸開放」を通じて自国経済の開発に利用する方策であった。

「経済改革」最初段階では、農村に始まり、農作業やその他副業に個人や戸ごとの能動性を引き出すことに成功した。有名な「万元戸」(年収千元にも達していない都会の労働者に対し、農村の裕福層にはその十倍の一万元の家庭も現れたこと)を皮切りに、当時中国人口の八割以上に占めていた農村経済に活気をもたらした。「対外開放」

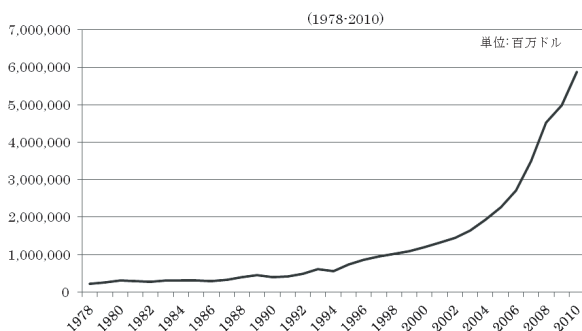


図1 市場経済導入以降中国のGDPの推移

出所: 『中国統計年鑑』の例年データにより作成。

³⁾ 中国の経済特区は1980年に、「対外開放」当初の柱として、中国南部の距離的に台湾に近い福建省の廈門(アモイ)市、広東省汕頭(スワトウ)市、香港に近い広東省の深圳市、マカオに近い珠海市の四か所を設置した。当初の意図は主に香港や台湾を経由して資本主義の先端技術や投資を誘致しようとした。もちろん、その後、日本や欧米の企業が一気に進出しはじめ、中国経済成長の原動力になっていた。

は前述の「経済特区」がその代表格であり、その後の試行錯誤によって次第に経済全体に大きな成果を挙げ、全国へ、全産業へと広がった。1990年代以降は、外資系企業の進出や先端的な海外技術に刺激され、景気が急速に拡大し、図1に見られるように、2010年になると、30年あまりの「経済改革」の結果は、中国のGDPはほぼ30倍弱に大幅に拡大してきた。

2.3 中国対外貿易の持続拡大と外貨準備の増大

各国の経済成長プロセスにも見られるように、一国の経済成長は海外との貿易の拡大による貢献が大きかった。図2のように、2010年までの30年間の経済成長に伴ってきた中国の輸出入総額は70倍近くに拡大し、輸出は72倍弱の急増ぶりを見せた。2010年からは、ドイツを抜き、世界最大の輸出国になり、そして2013年になると、輸出入総額がアメリカを抜き、世界最大になっている。

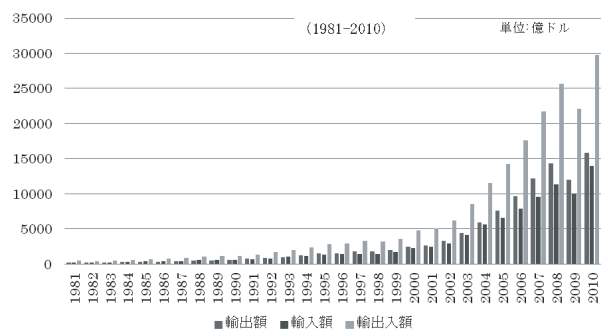


図2 市場経済導入以降中国の輸出入の拡大

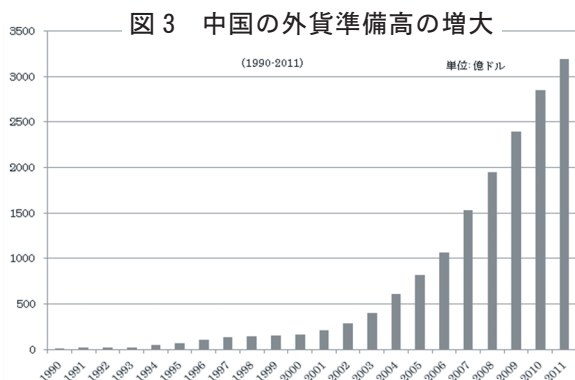
出所: 『中国統計年鑑』の例年データにより作成。

図2を見て分かるように、中国の輸出入額の拡大には特に際立つのが2000年以降の伸びである。最大な要因と言えば、それは2001年のWTO正式加盟の波にうまく乗ったからである⁴⁾。また、2009年はリーマンショックの影響があったものの、2010年にはすぐにも回復に戻り、右肩上がりの拡大構図は相変わらずだった。この30年あまりの輸出額の拡大は驚異的であった(李桂芳2007, 2008, 2009; 李桂芳・儲賀軍2010)。そして、2013年の輸出入総額は4兆1600億ドル(約423兆円)となり、1981年の440.3億ドルに拡大している。

⁴⁾ 中国のWTO加盟は国際的に他の加盟国と同等の貿易地位を手にしたことによって、それまでの非加盟国という国際競争における不利な要素を一掃した。そして、自前の上昇する生産力を背景にした輸出並びに世界一の人口規模が支えている輸入とともに貿易額が大幅に拡大してきた。ちなみに、2012年度では、中国の貿易相手国・地域の上位10は、それぞれEU、アメリカ、ASEAN、香港、日本、韓国、台湾、オーストラリア、ロシア、ブラジルである。

2.4 中国企業の海外進出要因分析

経済の持続的高度成長を背景に、輸出が引き続いて拡大し続けた結果、2006年に中国の外貨準備高は日本を抜き世界一になった(李桂芳 2007)。2011年になると、図3に示されたように、累計3兆200億ドル弱に達している。2013年には、さらに3兆6600億ドル(約360兆円)に達し、過去最高を更新した⁵⁾。こうして、外貨準備高の増大は中国企業の海外進出急増の重要な要因でもあり、大きな原動力の一つにもなっていることに違いがない。



出所: 『中国統計年鑑』の例年データにより作成。

以上のデータが示したように、この30年あまりに、中国経済が規模拡大しながら大きく変わってきた。もちろん、経済の持続的成長、貿易黒字の拡大、外貨準備高の立て続けた記録更新などは中国企業の海外進出の経済的基盤を作り上げ、そうした中で、民間企業も含む多くの中国企業が海外へと進出するようになってきた。

一方、中国の産業構造の変化を見れば、経済成長のきっかけであった「経済改革」「対外開放」初期では、伝統的にも生活雑貨や必需品に集中する軽工業、紡績・アパレル産業など、いわゆる労働集約型が主力とする産業構造であった。1990年代以降になると、次第に鉄鋼や造船、自動車、電化製品・家電製品、パソコン・通信機器など、いわゆる資本集約型あるいは知識集約型の産業構造へ転換しつつある。

また、経済成長に伴って国民収入の拡大は社会的に労働者の賃金水準が上昇した結果、外資系企業にとっては改革開放当時の良質で廉価の中国労働力の優位が失ってしまうに止まらず、中国企業自身でさえ、近年の国民収入増大による国民生活のレベルアップが人件費コストのさらなる上昇を拍車して経営への圧迫が一段と高まって

⁵⁾ 1981年以降、外資誘致や先端技術導入、設備の輸入などが原因で1989年までに、毎年巨額の貿易赤字が計上されていた中国は、1990年以降は、1993年を除いてすべて貿易黒字に転換していた。そして、2013年10月14日、中国人民銀行の発表によると、外貨準備高は3兆6600億ドルに達し、日本の2.9倍に膨らんでいる。
— 共同通信社 2013年10月15日

きた。中国国内企業でさえ自社の人件費をはじめ、経営コストの削減を経営の最大課題になりつつあり、より低賃金の地域に生産拠点を移転することが必要となってくる。このために、経済開発においては中国より遅れているアジアの他の国やアフリカへの移転は切実な課題として浮かび上がることになる。これも中国企業の海外進出に拍車が掛かった一大要因であると考えられる。

さらには、後述するように、経営コスト削減のために、かつての香港や台湾企業が中国進出する際の税負担優遇や減税免税のメリットのある国や地域を狙い海外への資金移転も少なくはない。

最後に、もう一つの要因と言えば、生産を維持するための物資や資源の確保のためにも、原材料の購入や調達しやすい海外の現地に進出し、支店や支社などの設立での投資も多くみられている。

3. 海外進出の主要領域と世界的地域分布

中国企業の海外投資型(海外への直接投資)の進出は、図4で示したように、1990年代初頭からもうすでに始まったものである。

もちろん、20世紀の終わりまでには相変わらず低水準で推移していたことも図4を見て分かる。特に、2001年のWTO正式加盟になると、急速な拡大を見せている。さらに、2005年から2010年までの間には、年間投資額は12.5倍に急拡大して、2010年度単年度の投資額はデフレで苦しんでいる当時の日本(562.6億ドル)を抑え、688.1億ドルに達し、アメリカ、ドイツ、フランス、香港に次ぎ、世界第五位の対外投資国になった。そして、2013年になると、さらに878億ドルに達し、アメリカや経済回復傾向にある日本に続いて世界第三位に躍進した。累計投資額も5,319.4億ドルに増加し、わずか20年あまりの間に、世界最大な投資受け入れ国から海外投資額累

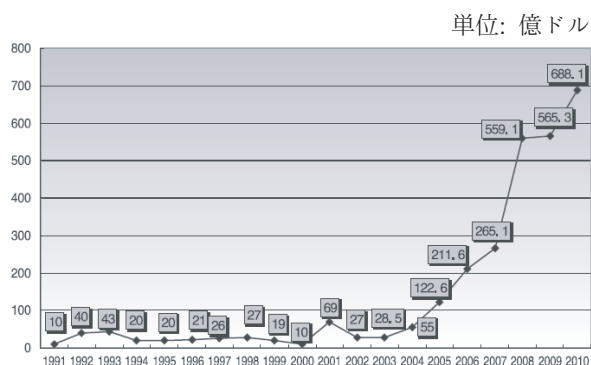


図4 中国直接対外投資の推移 (1991-2010年)

出所: 中華人民共和国商務部・国家統計局・外貨管理局「2010年度中国対外直接投資統計公報」9ページ。

計世界第十三位までに変貌し、確実に対外直接投資の世界シェアを拡大し続けてきている⁶⁾。

3.1 海外投資の主要業界・分野

2010年度中国企業の海外直接投資先の主要な産業や業界、そして事業領域を見れば、企業・ビジネス向けのサービス分野(47.9%)と金融分野(12.5%)の両分野を合わせると、全体の六割をも超え、圧倒的な割合を占めている。一方、日本や世界の注目を集めていた石油や天然ガスなどのエネルギー関連産業、鉱物発掘や鉱山開発事業など、いわゆる資源開発産業に対する投資額は全体の8.3%で57.1億ドルに過ぎなかった(《2010年度中国対外直接投資統計公報》)。

また、2010年度までの累計投資額を見ても、企業・ビジネス向けのサービス分野(30.7%)と金融分野(17.4%)の合計が48.1%に達し、ほぼ全体の半分を占めている。資源開発分野は全体の第三位ではあるが、割合を見ると、投資累計額の14.1%になっている(《2010年度中国対外直接投資統計公報》)。

3.2 海外投資の主要地域

周知のとおり、中国はグローバル的に見ても、BRICsとも称されるように、まだ世界的な経済開発の新興国に位置付けている。海外投資が急進展している中で、中国商務部・国家統計局・外貨管理局が公表した投資先を見れば、その実態は日本やアメリカ企業の海外進出とは異なることが分かる。

2010年度のデータによると、投資先の上位十位の地域は、①香港56.1%、②イギリス領ヴァージン諸島8.9%、③ケイマン諸島5.1%、④ルクセンブルク4.7%、⑤オーストラリア2.5%、⑥スウェーデン2%、⑦アメリカ1.9%、⑧カナダ1.7%、⑨シンガポール1.6%、⑩ミャンマ1.4%の順になっている(《2010年度中国対外直接投資統計公報》)。その中で、香港への投資は全体の56%を占め、圧倒的な一位に対して、二位以下の割合は急激的に低下している。これも後述するように、中国における香港の特殊な歴史によって築いてきた中国経済における位置が中国企業のグローバル展開においての重みが証明されたことになっている。一方で、アメリカやカナダなど先進国への本格的な投資は近年になっても相変わらず低いシェアにあることも明らかである。

また、以上の投資順位のほか、投資分野を見ても分かるように、投資先の上位十位からオーストラリア、アメ

リカ、カナダそしてミャンマを除いたら、ほとんど企業やビジネス向けのサービス分野及び金融分野(合計78.4%)に集中している。

その中で、世界的にも有名な租税回避地(Tax Haven)であるイギリス領ヴァージン諸島やケイマン諸島、そしてヨーロッパのルクセンブルクやアジアのシンガポールのような狭い国土にもかかわらず世界中の大手金融機関を誘致して世界的な金融センターとして知られている諸国や地域である。この点で言えば、現在は中国国内で大々的に取り上げられている反腐敗において問題視とされている資産の海外移転という疑いにもかかわるものであろう。

次に、投資額の半分以上を占めている香港について見てみる。香港は、20世紀の前半までに上海と同様に「冒険家の楽園」と呼ばれ、特にヨーロッパの資本がその地の自由な環境を好んで集まってきていた。1949年以降、上海は中華人民共和国都市になり、香港は1997年の中国返還までにほぼ半世紀にイギリス領のもとで西側諸国の極東地域の窓口の役割がますます重要となっていた。そして、中国に返還してから今日になっても、「一国二制度」に基づいた特別行政区として資本主義の社会制度をほぼ守ったままの香港は、中国経済が国際経済市場とリンクする際の恰好の窓口になっている。

また、「対外開放」の初期に香港・台湾・マカオからの資金(厳密に言うところには「外資」には至らないが)を優先的に誘致することにも実と同じ中国系(炎帝・黄帝の子孫)資本である背景があるわけである。それに、一世紀にもわたってイギリスの植民地の歴史があった香港には、国際的な大手金融機構が大量に進出しており、アジアでは、シンガポールと並んで金融センターの一翼を担っている。したがって、中国に返還した香港への投資は中国の企業から見れば国内への投資とは違うものの、直接に海外へ投資するよりもよりリスクの低い慣らし運轉的なものという見方もある。実際には、香港への投資の多くはまた香港を経由してさらに世界の他の地域へ投資することになっているのも事実である(李桂芳2007)。

投資先のグローバル的地域分布を見てみると、香港を含むアジアは全体の71.9%を占め、ラテンアメリカは13.8%、ヨーロッパは5.0%、アフリカは4.1%、オセアニアは2.7%、北米は2.5%のシェアになっている。つまり現段階では、中国企業の海外投資先は、主に欧州や北米のような先進国ではなく、面積が広く、人口も多い途上国が多数に占めているアジアに集中的に行っている傾向がみられる。一方、ラテンアメリカやアフリカへの投資はまだそれほど多くは、今後の投資先として拡大していくことが予想される。現段階では、すでに国際的に資金投入活動に洗練され、競争が厳しくなっている先進国

⁶⁾ 中国外貨管理局 2013年9月9日が発表したデータによる。
<http://finance.chinairn.com/News/2013/09/10/150634481.html>、
 2014年5月18日引用。

よりも、まだ中国よりも経済開発が遅れているアジア地域に投資したほうが失敗のリスクが低いという判断もあるのではないと思われる。もちろん、香港への投資は前述したように心理的にリスクが低いという面が大きいとも言わざるを得ない。

4. 中国企業海外進出の事例と分析

海外へ直接投資する中国企業の構成をみると、57.1%のシェアを占める主役は意外と日本の中小規模企業に当たる「責任有限会社」(有限会社)であり、そして、日本の大規模企業に当たる「股份有限公司(株式会社)」のシェアは全体の7.0%に過ぎない⁷⁾(《2010年度中国対外直接投資統計公報》)。

一方で、社会主義市場経済の代表格でもある国有企業が占める投資シェアは全体の10.2%の低水準にあるのも、市場経済のメカニズムを導入してから、中国経済の勢力構造が大きく変わり、次第に民営経済の力が増してきた実態の裏付けになっている(注1をも参照)。もう1つの大きな特徴と言えば、日本のように、民営企業は国有企業より戦略的にも戦術的にも柔軟性を持ち、国際市場の変化に機敏に対応できるのである(任文侠 / 斎藤毅憲1991)。

もちろん、中国企業の対外投資はまだ歴史が浅いため、国際市場での競争手段や進出戦略の企画や実施などにおいても経験が乏しい。全体的には高い伸び率で拡大していくが、成功した事例の裏には多くの失敗したケースもよく目にする。本章では、具体例として成功と失敗の両方を見てみたい。

4.1 成功事例

図4にも示されたように、1990年代初頭に始まった中国企業の海外直接投資の勢いは21世紀に入ってから急速に拡大してきた。しかし、その多くは新規事業への直接投資よりも国際的にも多く見られるM&Aを通じたケースである。その代表的な成功事例と言えば、次のような

⁷⁾ 現在では、中国企業の所有形態は政府部門の資金所有を基準にしては国有と民営の二種類に分けてみることができ、出資金や経営責任上の分類では、また"責任有限"会社と"股份有限"会社の二種類がある。"責任有限"とは、一般に50名以下の株主によって構成され、経営責任は出資額までとする。最低登記資本は3万人民元(日本円約48万円)、但し、一人の場合は10万人民元(日本円約160万円)とする。これは日本の有限会社に似たような構造であるが、国有企業であっても、条件が満たせば、"責任有限"会社になれる。一方で、"股份有限"とは、一般に資本金500万人民元(日本円約8,000万円)以上で、2人以上200人以下の発起人があり、株主は最小7人以上の企業である。こういう意味では、日本の株式会社に似たような形である。しかし中国の場合は、以上の二条件ともに満たせば、"股份責任有限"という形態の企業もあり得る。ところが、2013年10月25日の國務院(日本の内閣に相当)会議において、新たな創業を促進するために、"責任有限"会社と"股份有限"会社の設立出資金の制限を撤廃して、創業してから二年以内に所定資本金額を充足できれば、1元での新規創業もできるようになっている。

ものは国際市場にはかなりのインパクトがあり、中国国内にも大々的に取り上げられるものである。

4.1.1 聯想集団(Lonovo Group)

まずは、1984年に中国科学院の11名研究員が20万元(1984年当時の相場は日本円2000万円相当)で創業した院内のベンチャー企業だった現在の国有(中国科学院が46%の株を所有する)民営企業の代表格(2013 Fortune Global 500の329位)でもあるレノボグループを見てみる。2004年、レノボは12.5億ドルを投入しIBMのパソコン部門を買収した。IBMは世界初のパソコンを市場に投入し、パソコン分野においては世界最先端をリードしてきたと称される最も著名なハイテク企業である。レノボのIBMのパソコン部門の買収は、買収を通じて同社のパソコン生産技術の増強のみならずパソコンの生産能力の拡大にも大きく貢献した。それと同時に、同社のアメリカや日本を含めた先進国でのパソコン分野の販路拡大にも大きな成果をもたらした。さらには、IBMのブランドを活用した結果、国際的にも中国企業のコンピューター分野に対するイメージ向上や好意的評価へのプラス効果にもつながることになる。

この買収の効果とも言えるか、イギリスの調査会社ガートナー(Gartner Inc.)によると、2013年、レノボのパソコン出荷台数は初めてアメリカのヒューレット・パッカード(HP)を超え、世界シェア17.1%を獲得し、世界一に輝いた。そして、2014年1月、レノボは続けてIBMのパソコンサーバー部門も買収して、グーグル(Google)傘下のアメリカ大手携帯電話会社のモトローラをも買収しスマートフォン分野にも進出した⁸⁾。買収額はそれぞれ23億ドル(約2350億円)と29.1億ドル(約3000億円)にのぼった。

4.1.2 吉利汽車(Geely Automobile)

次のインパクトのある事例は、2009年、中国唯一の民間企業が経営する自動車メーカーの吉利自動車(ジーリー)による当時フォード傘下のスウェーデンの自動車メーカーボルボの買収(18億ドル)である。1986年に創業した同社は元来冷蔵庫の部品の下請け生産のためだったが、1992年にバイク部品の下請け生産を皮切りにバイク本体の生産にも乗り出した。さらに1997年になると、中国にも車社会がやってくる読みの中、本格的に乗用車生産に経営方針転換を行った。

吉利汽車のボルボ買収は全株式のほか、フォードが保有するボルボ関連のすべての知的財産権も含まれている。

⁸⁾ 日本経済新聞、2014年2月27日。

この買収には、欧米をはじめ、世界の自動車産業にも大きな衝撃を与え、フランス AP 通信は、ボルボの買収は「中国が世界の新たな秩序を牽引することを示している」と報じ、スウェーデン紙のダーゲンス・ニューヘテルは世界の経済地図を塗り替えられた出来事と論評した。

もちろん、中国企業が買収した欧米企業をいかにうまく管理して行くのはこれからも大きな課題になるが、これは一民間企業が世界有数の自動車企業を買収できたこと自体が中国企業の海外進出における民間企業の実力を正確に認識する必要があると認識しなければならない事例でもあろう。

4.1.3 中石化集団(Sinopec)と中国海洋石油(COOC)の 関係プレイ

一方、中国の国有企業の動きも決して鈍いことはなかった。2009年、国有企業最大手(2013 Fortune Global 500の4位)の中国石油化工グループ(中石化集団 CPC; シノペック Sinopec)が中国海洋石油総公司(中海油 CNOOC、同93位)と連携して、13億ドルでアメリカのマラソン石油(Marathon Petroleum Corporation、同101位)からアフリカ南部アンゴラ沖の深海石油鉱区採掘権20%の取得などが挙げられる。そのほかに、中国の国有石油関連企業はアルゼンチンやイランなどで石油の採掘権買収もあり、それは世界的には中国の国家エネルギー戦略として注目される訳にもなっている。

しかし、このような巨大な国営企業が海外進出においてはその資金力で何となくうまくいけそうではないかというイメージに反して、4.2節で指摘するように、大手国営企業でさえ大きな失敗を喫することが見られている。

4.1.4 海尔集団(ハイアールグループ、Hair)

ハイアールグループ(Hair Group)は1984年に、山東省青島市に創業した白物家電メーカー(青島電冰箱総廠[冷蔵庫製造工場])であった。1987年に、ドイツのリープヘル社と技術提携して「青島リープヘル」と改名し、技術提携が終了後、現在の「ハイアール(海尔)」と企業名変更してきた。現在は、日本市場ではその製品はそれほど販売されていないが、中国最大の総合家電メーカーとして、世界165カ国に製品を販売し、2010年時点で家電業界世界シェア一位を獲得し、以来、四年連続その地位を維持してきた。

その世界一に向かって突進してきたシンボリックな出来事と言えば、1999年に、アメリカのサウスカロライナ州にハイアール工業団地の設立であった。これは中国初の国有大手メーカーの海外現地生産拠点確保にかかわる投資であった。その後、ハイアールグループは欧米から

アジア、中東、アフリカにわたってグローバル的に生産拠点や販売ネットワークを確保しつつ、日本に向かって販売市場開拓しようとする動きをはじめてきた。2011年に、経営破たんした三洋電機の白物家電関連9社を買収し、三洋のブランド「AQUA」を利用して日本国内の販売に乗り出した。翌年、日本での売上高は対前年比4.5倍の増加で、483億円に急拡大した⁹⁾。今後の動きは非常に注目されるのであろう。さらに、2013年に、世界販売高は1631億人民元(日本円で約2.6兆円)に達し、世界家電市場シェアの8%を占めるようになった¹⁰⁾。

4.2 失敗事例

グローバル的に直接投資にかかわる歴史が浅く経験も少ない中国企業の海外進出は、上記のような成功事例もあれば、多くの失敗事例も見られている。典型的な事例として、以下の三件を取り上げてみる事ができる。

4.2.1 上海汽車のM&A失敗

上海汽車グループ(Shanghai Automotive Industry Corporation - SAIC; 上海汽車工業集団)は第一汽車、東風汽車と並び中国自動車メーカーのビッグスリー(いずれも国有企業)である。2013 Fortune Global 500によると、第一汽車、東風汽車を追い抜き、第103位(ちなみに、韓国のヒュンダイ自動車、Hyundai Automobile Corporationは104位)になっている。

しかし、前述したジーリー汽車のボルボ買収成功事例と裏腹に、上海自動車グループが2004年、5億ドルを投じて当時経営危機に瀕していた韓国の「雙龍自動車(Ssang Yong)」株48.92%を買収して、同社の経営に参入した。しかし、韓国企業との企業文化の差異や雙龍自動車の労働組合の激しい抵抗など、買収合意の5日から同社労働者の無期限ストライキを宣言し(実際は76日間のストライキが続けられた)、経営不能の状態となった。

その後、雙龍自動車の事業経営一向に悪化し続け、結局2009年に、同社が韓国の会社更生法に適用することとなった(現在は、雙龍自動車は韓国のヒュンダイ自動車傘下にある)。上海汽車が雙龍汽車の買収とその後の経営にかかわった出資額約40億人民元(日本円約640億円)は全額喪失したことになる。これは後述する中国企業の海外進出に直面する進出先現地のイデオロギー的あるいは社会体制の違いなどのハードルの一つでもあると考える。

⁹⁾ J-cast ニュース <http://www.j-cast.com/2013/01/30163292.html>.
2014年6月2日引用。

¹⁰⁾ 中国『大衆日報』2013年6月26日。

4.2.2 平安保険集団の投資失敗

中国平安保険集団(Ping An Insurance)は1988年に設立してから、今日では中国四大保険会社の一角とまで急成長してきた株式制の保険会社である。現在では、金融関係(銀行関係5社・投資関係8社)13社、保険関係5社、その他企業向けサービス関係11社の総合企業グループ(2013 Fortune Global 500 第181位)に規模拡大している。しかし、同社は海外進出において大きな失敗を喫した経験もあった。

それは、2007年、ヨーロッパ進出をかけて、中国平安が18.1億ユーロ(当時約2200億円)で2006 Fortune Global 500 第14位の欧州フォルティス(Fortis Holding)銀行¹¹⁾の株式4.18%を取得し、2008年6月にさら4.99%に買い増しを実施して総投資額は238億人民元(約3600億円)に拡大した。しかしその後、慢性的なヨーロッパ経済の全体的な景気低迷に加えて、リーマンショックに起因した経営戦略に失敗したフォルティスグループは欧州金融危機に飲み込まれ、つい2010年に破たんし解体された。そのために、中国平安は90%の投資額が喪失することとなった。

4.2.3 中国鋁業公司(中国アルミニウム)鋁山投資失敗

国有企業の大手である中国アルミニウム(Aluminum Corporation of China Ltd., 中国鋁業公司、2013 Fortune Global 500 第273位)は2001年9月に、12の国有企業が合併した巨大企業である。現在、酸化アルミニウム生産では世界二位、アルミニウム生産では世界第三を占めている。2008年、シンガポール支社を通じてアメリカアルミニウム(American Aluminum Corporation)と提携して195億ドルでグローバル鋁山企業リオ・ティント社(Rio Tinto Group)の12%の株式を取得した。その後、EUやオーストラリア政府の認可手続きを申請している中で国際的な鉄鋁石の大幅な値上げを見たりオ社が1%の違約金を払い解約した結果、同社が80億ドル(約1兆円)の損失を被った。

4.3 原因分析

上述したように、中国企業の海外進出には基本的に国際的に見られる大きく二つのパターンがある。1つはM&Aによる他社の買収合併、海外企業の株式取得や経営提携・合併企業の設立であり、もう1つは、100%の自己資金での海外現地に直接投資して生産・販売拠点の開設である。成功した事例を見れば、それは買収する相手

について十分に分析したうえ、市場における同社や同業界の将来性などを合理的に推測することがその要因である。

一方、失敗事例を見ると、市場的要因と企業の個別要因のほか、進出先の地元や政府、そして企業文化や社会的風習などの政治的あるいは社会体制的要因も大きく働いたと考えられる。

市場要因では、平安保険集団のフォルティス銀行の株式取得による投資案件に見られるように、ヨーロッパの慢性的な景気低迷に対する認識不十分のうえ、その後のリーマンショックが突発的な要因をも考慮すると、買収のタイミングの不適切だと考えられる。それは、前述にもあるように、中国企業の対外投資の短い歴史とグローバル的経営における経験の不足に要因があると言わざるを得ない。

また、個別企業レベルでの買収前後の対応や企業文化における対立やギャップの調整、買収した企業の労働組合や労使間の対立解消などの社会文化伝統などにおける対応が不十分ではないかと考えられる。特に、上海汽車による韓国雙龍自動車の買収案件がその典型例だと見ることができる。企業の経営者間の合意が、雙龍自動車の労働者側の徹底抵抗によるストライキを背景に、買収後5年にもわたり、雙龍汽車に対する上海汽車の労働秩序回復への企業努力は成果を収めることなく、2009年に韓国当局に企業更生法適用の申請することに至った。

さらに、個別企業レベルでの問題点に関しては、もう1つ事例があった。それは世界テレビメーカー四位、中国四大家電メーカーの1つのTCL(広東省広州市)の連続的な海外企業買収失敗である。1981年に設立したTCLは「北のハイアール」と並びに「南のTCL」と称されるほど中国ではかなり著名な家電メーカーである。設立してから国内事業が順調に伸ばし、次第に海外進出に事業活動を展開しさらに拡大する戦略に乗り出した。ところが、1999年から2004年までには、途上国のベトナムから、先進国のアメリカやドイツにわたって、現地企業の買収に次々と関わったが、結果的に言えば、ハイアールの成功とは真逆の連戦連敗であった。

さらに、以上の文化的・企業的な要因のほか、政治的あるいはイデオロギー的要因、社会体制的な要因として注目しなければならないものもある。それは、第二次世界大戦後の「東西冷戦」によるイデオロギー対立の名残ではあったが、未だにその影響が存在することは否定できない。前述したりオ・ティント社への出資案件に見られるように、EUやオーストラリア政府などが国家安全保障を理由に認可手続きの先延ばし、審査の時間が長くなったことになっていた。ちょうどタイミング的には国際的にアルミニウムの鋁石が急速的値上げとなったこと

¹¹⁾ 2010年7月に解体され、銀行部門はABN銀行に合併され、ベルギーとルクセンブルクの事業はフランスのパリバ銀行に売却した。そして、保険部門はアジアス(Ageas N.V./S.A.)に引き継がれている。

にあいまって、リオ社が値上げ以前の価格を維持するより、契約で合意した契約内容の不履行時の賠償金のほうがよほどコスト的やすいという現実に対し、より金額の小さい違約金の支払いを選び、中国アルミニウムの投資失敗につながった。このような類似的な案件は特にアメリカ企業の買収においては多くの事例があるもの事実である。

5. 中国企業海外進出の課題と今後の展望

中国企業による直接投資に基づいた海外進出は今後とも案件数が増加し、金額が拡大していくのが予測される。2013年度になると、中国はすでに単年度で世界三番目の投資金額を記録した事実¹²⁾に、二位の日本より3倍にも超えている世界最大な外貨準備高¹³⁾を加えると、对外投资の勢いは今後とも持続していくことに違いはない。この章では、今後の展望も含め、中国企業の对外投资の課題について見てみたい。

5-1 行政レベルの課題

市場経済のもとで企業の事業展開は基本的に個別企業レベルでの戦略的企画立案や意思決定によるものではあるが、企業が海外へ進出する際はやはり自国の政府からの政策的支援や法的保護が欠かせないものである。今後、中国企業の海外進出に当たっては、日本のジェトロのような準政府機構による自国内での事前の情報提供や進出先での現地支援が必要不可欠なのである。

一方、海外進出に関して、国際法に対する理解と遵守、国内法などの整備、促進・支援の施策なども急務である。また、進出先の政府との間には条約や協定の結び付けも必要不可欠だと考えられる。中国政府もこれまでの多くのトラブルや失敗した案件を鑑みして海外進出企業を支援するための法整備などに動き始めてはいるが¹³⁾、これまでの先進諸国の経験の活用は大事なのである。

また、前述した韓国の雙龍自動車の買収失敗やオーストラリアでの鉱山投資失敗の事例を見ると、現地の法律や政府の政策、またイデオロギー的な価値観などにかかわっているので、一企業だけの力とはとても対応仕切れないことである。こうした事例は再度繰り返さないためにも、中国政府として国際社会とのコミュニケーションや国際市場における中国のイメージアップに努力すべきことだと考える。

5-2 企業レベルの課題

一方で、事業の国内展開や海外への進出はすべて企業自身の経営戦略や方針にかかわる意思決定であり、原則的には企業の自己責任だと言わざるを得ないため、最も大事なものは企業自身の努力である。

今日のマーケティング的な考えによれば、リサーチとしてはまず、進出先の文化や伝統に対する尊重や理解は最重要な課題とすべきである。現地の理解と受け入れは企業の経営環境として、進出後の事業展開ないし企業自身の存立にかかわる大前提である。最も望んでいるのは、現地住民とのパートナーシップ的な人間関係の樹立と維持である。現地住民は進出した企業が自らの日常生活にとってとっても重要な存在だと感じることはスムーズな事業展開とその後の存続の基盤だからである。

次に、経営環境については、市場や現地の商慣習などに関する情報の事前収集や調査に基づいた十分の学習と理解が不可欠なのである。企業の社会的責任(CSR)を守るだけではなく、良い企業市民として現地への溶け込みがより重要なのである。そして、現地法人の社内管理は、ほとんど地元出身の従業員を相手に、実に異文化的なコミュニケーションに基づくものである。このために、国内と同様な方法で行うのはほぼ不可能なので、インターナショナルマーケティングのコンセプトに基づいて従業員の教育と管理が必要である。しかし、もともと経営管理やマーケティング手法の活用はまだ円熟になっていない中国の企業にとっては、管理手法の成熟化とともに、これまでの先進諸国の経験や教訓を生かすものも必要である。さらには、買収合併後の人材流出の防止策や新規進出後に自社方針に合致する人材の訓練・育成などソフト面の戦略や戦術の設計も不可欠なのである。

おわりに

1990年代に始まった中国企業の海外進出は第2章の図4に示されたように、特に2002年以降の規模拡大はウナギのぼりの勢いと称してもよいであろう。単年度の投資額も日本に迫ってきており、累積投資額も年々と拡大してきている。

もちろん、中国企業の投資先を見ると、業種や事業分野などはまだ日本の海外進出と完全に重ねることはそう多くはないが、投資先の国や地域を見れば、主要な投資先はやはりアジア地域である。表1の日本企業の投資先の上位10カ国を見ても分かるよう、日本企業の投資先には、先進国のアメリカとイギリス、また相手国の中国(33.7%)を除いたら、アジア地域は38.3%も占めている(中国を含むと72%になる)。これに対して、中国企業の場合は、第3章のデータでは、71.9%を占めている。つまり、

¹²⁾ GLOBAL NOTE, 2014年3月11日、
<http://www.globlnote.jp/post-3702.html>. 2014年6月3日引用。

¹³⁾ 中国商務部对外投资と経済協力局が中国企業向けのホームページを立ち上げ、各種の情報提供や法務関係のサポートサービスは次のURLで始まっている。
<http://fec.mofcom.gov.cn/channel/zcfg.shtml>

表 1 日本企業海外進出上位 10 カ国(2012)

順位	1970年		2004年		2011年	
	件数	()内は世界計に対する構成比	件数	()内は世界計に対する構成比	件数	()内は世界計に対する構成比
1	中国	5,695 (23.9)	中国	536 (50.3)	中国	223 (33.7)
2	アメリカ	3,304 (13.8)	アメリカ	91 (8.5)	タイ	53 (8.0)
3	タイ	1,777 (7.4)	タイ	61 (5.7)	インド	44 (6.6)
4	香港 (中国)	1,170 (4.9)	韓国	48 (4.5)	インドネシア	43 (6.5)
5	シンガポール	1,069 (4.5)	香港 (中国)	37 (3.5)	アメリカ	40 (6.0)
6	台湾	948 (4.0)	シンガポール	23 (2.2)	ベトナム	36 (5.4)
7	マレーシア	806 (3.4)	台湾	21 (2.0)	シンガポール	33 (5.0)
8	イギリス	799 (3.3)	ベトナム	21 (2.0)	韓国	27 (4.1)
9	韓国	762 (3.2)	ドイツ	19 (1.8)	香港 (中国)	18 (2.7)
10	インドネシア	755 (3.2)	イギリス	18 (1.7)	イギリス	15 (2.3)

出所: 週刊『東洋経済』2012年7月7日号より作成

投資地域を見れば、日本と中国の企業はかなりの確率で重なることになっている。

しかも、中国も経済の持続成長の結果として、国内産業構造の転換が進行し続いており、次第に日本や欧米の産業構造に接近してきている。これは、近い将来になるかもしれないが、アジア地域においては、日本と中国との間に新たな競争が起きることが見えてくる。それは、海外投資における日本と中国の企業の競争が激しくなると予測できるのだからであろう。特に、日本企業にとっては、かつて自分たちの投資先であった中国企業、あるいは自分たちの技術指導や設備投資によって成長してきた中国企業との間の競争になるので、感情的になってはいけない。それは、戦後の日本経済の成長におけるアメリカ企業が果たした役割もあるように、中国や中国企業をよく研究し、理解したうえで平等に競合して行くことが大事なのである(吉田茂美 2011.3)。

中国企業の海外直接投資によって、特にアジアにおいては、価格競争がより起きやすい状況になると予想される。また、中国企業に止まらず、日中韓の三カ国企業間の競争が激しくなってくることに違いがない。このために、日本企業は、今後のグローバル的な事業展開においてより高度的または日本独自の技術開発や中韓企業との違いやメリットをはっきり打ち出すことは重要になってくるのであろう。

参考文献

1. 高橋浩夫著『グローバル企業のトップマネジメント』、白桃書房、2005.5、東京。
2. ハーバード・ビジネス・レビュー・ブックス『ナレッジマネジメント』、ダイヤモンド社、2000.12、東京。
3. 中原龍輝「中国企業の海外進出 ―グローバルマーケティングの視点から―」、平成 24(2012)年 9 月、第 45 回日本経営診断学会全国大会(北海道大学)研究報告。
4. 任文俠著 / 斎藤毅憲監訳『現代中国の企業経営』文真堂、1991、東京。

5. 丸山恵也・成田幸範著『日本企業のアジア戦略―国際分業と共生の課題―』、中央経済社、1995.7、東京。
6. 吉田茂美著『中国人との関係のつくりかた』、デイスカヴァー、2011.3、東京。
7. EDWARD TSE, "THE CHINA STRATEGY - Harnessing the Power of the World's Fastest-Growing Economy -", Booz & Company Inc., 2010, NY, USA.
8. Francoise Hay, Christian Milelli and Yunnan Shi, "The Impact of the Global Financial Crisis on the Presence of Chinese and Indian Firms in Europe", susex ACADEMIC PRESS, 2012, Eastbourne, BP.
9. Ryuki Nakahara, "Partnership Marketing in Globalization", 2012 Global Marketing Conference Proceeding, 143-147. the COEX, Seoul, Korea.
10. 査金才著『全球化经营の海外政治リスクと防衛』、『企业管理』第 388 期, 企业管理杂志社, 2013.12, 89-91, 北京。
11. 采访(北京大学国家发展研究院副院长 黄益平; 记者: 王力为)《对外投资要由企业做主》, 『中国改革』(中国政经评论月刊)第 363 期, 中国经济体制改革杂志社, 2014.2, 44-47, 北京。
12. 茅启平著『企业对外合作的利益相关者管理模式』, 『企业管理』第 387 期, 企业管理杂志社, 2013.11, 120-121, 北京。
13. 王海英著『IVC 在美国:入乡随俗』, 『企业管理』第 386 期, 2013.10, 100-101, 北京。
14. 李桂芳主编『中国企业对外直接投资分析报告』(2007), 中国经济出版社, 2007.6, 北京。
15. 李桂芳主编『中国企业对直接投资分析报告』(2008), 中国经济出版社, 2008.7, 北京。
16. 李桂芳主编『中国企业对外直接投资分析报告』(2009), 中国经济出版社, 2009.5, 北京。
17. 李桂芳・储贺军著『中国企业对外直接投资分析报告』(2010), 中国经济出版社, 2010.6, 北京。
18. 中华人民共和国商业部, 中华人民共和国国家统计局, 国家外汇管理总局编『2010 年度中国对外直接投资统计公报』中国统计出版社, 2011.3, 北京。
19. 专题《中国并购十大败局》, 证券时报, 2013.6.18, 深圳。

注: 本稿は第 45 回日本経営診断学会全国大会(北海道大学, 2012.10.)の研究発表をもとに、最新のデータや資料を追加補充して、進展してきたものである。