

# 転換期にある日本の対中直接投資

## —アメリカとの比較を交えて—

調査部

上席主任研究員 岩崎 薫里

### 要 旨

1. 日本の対中直接投資がここに来て大幅に落ち込んでいる。日中関係の悪化のほか、人件費の上昇など中国での事業環境の変化がその要因として指摘出来る。もっとも、「日本企業の本格的な中国離れが始まっている」との見方は必ずしも正確でない。従来あった中国への大きな期待が後退し、投資先も分散化傾向を強めているとはいえ、日本企業全般にとって中国は引き続き重要な投資先と認識されている。そのなかであって、大企業と中小企業の間をはじめ企業間で重要度合に温度差が生じている。
2. 中国でのプレゼンスの高いアメリカ企業の動向をみると、売上高の増勢が鈍化し、海外事業全体に比した収益率の優位性が低下するなど、アメリカ企業にとっても中国での事業環境が厳しくなっている。そのなかで、中国事業の優先度が高いままの企業と、優先度を下げる企業に分かれてきている。
3. こうしてみると、中国に対する認識やそれを受けた対応は、日米企業で大きな差はない。日米企業にとって、これまでも中国への進出には様々な困難を伴ったものの、それでも一定の困難を乗り越えた後は大きな果実を得ることが出来た。しかし、そのような時代はもはや過去のものとなりつつあり、中国事業の難易度が高まるにつれて、従来はほぼ画一的であった中国事業に対する見方や対応にバラツキが生じているのが現在の日米企業の状況であろう。
4. それを踏まえると、この先日本企業が再び対中投資に一齐に乗り出すことは展望し難い。日本の対中投資はこれまで数次にわたるブームを繰り返しながらもほぼ右肩上がりに拡大してきたものの、今後は安定推移に転じる可能性は十分あり得る。
5. 一方、日本企業の対中投資の目的は、低コストの生産拠点の設立から中国現地市場の開拓にシフトしているが、市場開拓ではB to Cを中心にアメリカ企業が先行している。成功したアメリカ企業には、マス・マーケットの攻略および現地化という二つの共通点を見出すことが出来る。逆に、アメリカの有力企業であってもこの二つに失敗して、中国事業の縮小・撤退を余儀なくされるところも少なからず出現している。
6. 中国現地市場を巡っては外国企業、地場企業入り乱れての厳しい競争がすでに繰り広げられている。わずかな市場シェアを獲得するのも容易ではなく、これから現地市場の開拓を本格化させる日本企業にとって、優勝劣敗が従来以上に鮮明になるとみておくべきであろう。

## 目次

### はじめに

#### 1. 日本の対中直接投資の最近の動向

- (1) 対中投資額が縮小
- (2) 第4次対中投資ブームが終焉
- (3) 有望投資先が分散化
- (4) 中国からの撤退は今のところ限定的
- (5) 投資の中身が変化
- (6) 先行き展望でアメリカの経験が参考に

#### 2. アメリカの対中直接投資の最近の動向

- (1) 対中投資は安定的に推移
- (2) 現地市場の開拓で先行
- (3) 中国事業に変化
- (4) 中国事業の位置づけに企業間で温度差

#### 3. アメリカB to C企業の中国事業

- (1) 成功したアメリカ企業の共通点
- (2) マス・マーケットの攻略に成功
- (3) 現地化に成功
- (4) 苦戦する企業も

#### 4. 日本企業への示唆

### はじめに

日本の対中直接投資がここに来て大きく落ち込んでいる。また、日本企業を対象とした調査で、中国はもはや最も有望な投資先ではなくなった。こうしたなか、日本企業の本格的な中国離れが始まっているとの見方が一部で広がっており、中国市場からの撤退をテーマとするセミナーが盛況との話もしばしば耳にするようになった。

これまでブームを繰り返しながら拡大してきた日本の対中直接投資は新たな局面に入ったのか。また、こうした動きは日本だけのものか。日本以外の諸外国の企業は中国事業に対してどのように考え、対応しているのか。

本稿ではこのような問題意識のもと、まず日本企業の対中直接投資について長期的な観点も交えて振り返るとともに、最近の動向を整理する。対中投資の落ち込みを2011年以降の投資ブームの終焉と位置づけたうえで、投資の重心が中国市場の開拓にシフトしている点や、中国からの撤退企業は現在までのところ限定的であるものの、これまで中国一辺倒であった対外投資先が分散化傾向にある点を指摘する。そして、長く続いた日本の対中投資の拡大局面が終焉し、安定推移に移行する可能性があることについても言及する。

次に、外国企業の代表例としてアメリカ企業の対中投資を概観し、中国経済が大きく構造転換する現況下、日本企業だけでなく

アメリカ企業も自社の業種や置かれた立場、中国事業の巧拙などによって中国事業に対する見方や対応が分かれてきており、ほぼ一律に中国が有望視されていた従来の状況から変化していることを明らかにする。そのうえで、アメリカ企業が中国市場の開拓において先行している点に着目し、B to C企業に焦点を当てて成功要因を整理することで、これから中国市場の開拓を本格化させていく日本企業への示唆としたい。

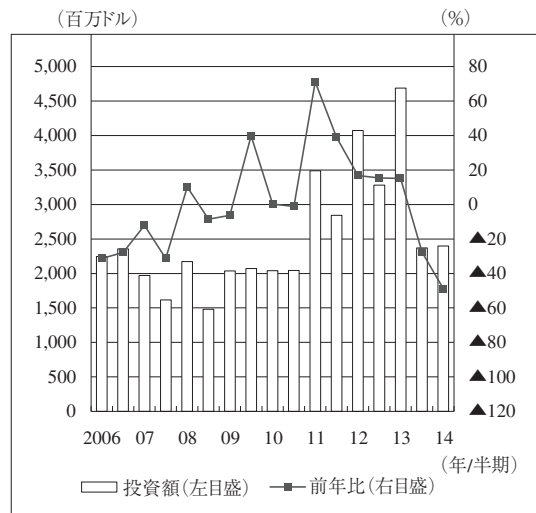
## 1. 日本の対中直接投資の最近の動向

### (1) 対中投資額が縮小

日本の中国への直接投資がここにきて縮小している。日本の国際収支統計をみると、2011年、2012年にそれぞれ1.0兆円、1.1兆円と1兆円乗せを記録した対中直接投資額（フロー・ベース）は、2013年には一転して前年比17.6%減の8,900億円まで縮小した。業種別には、非製造業が同1.8%減であったのに対して、製造業が同24.9%の大幅減となった。日本の対外直接投資額全体は同24.9%増と大幅に拡大したうえ、国・地域別にみても、EU向けが同31.6%増、アメリカ向けが同67.8%増、ASEAN向けに至っては171.7%増と軒並み好調であり、主要投資先のなかで中国向けのみが不調であったことになる。

中国側の統計をみても、日本からの直接投資の減少を確認することが出来る。ただし、その動きは日本側からみたものとは若干異なる。これは、中国の対内直接投資の代表的な統計である対内直接投資実行額（中国商務部公表）が、国際収支に則った日本の直接投資と集計方法などにおいて異なるためである（注1）。この統計をみると、2013年の日本からの投資実行額は前年比4.0%減と若干の減少にとどまった。もっとも、半期ベースでは2013年上期に同15.1%増であったのが、同年下期には同27.7%減とマイナスに転じ、2014年上期には同48.8%減とマイナス幅が拡大した（図表1）。なお、中国の対内直接投資実行額全体は、2012年から2014年上半期まではほぼ横ばいで推移している（注2）。

図表1 日本の対中直接投資実行額（中国側統計ベース）



(資料) 中国商務部「中国外資統計」

日本から中国への直接投資が短期間でこれほどまでに大幅に縮小した直接の要因は日中関係の悪化であろう。2012年9月に中国で起きた大規模な反日デモで日本企業は、いわゆる中国リスクについて改めて意識することになり、デモの収束後も日中関係の改善が進展しないなかで、対中投資を差し控える動きが日本企業の間で広がった。

日本から中国への直接投資の縮小には、日中関係の悪化以外に、中国経済の構造変化に起因する様々な要因がある。人件費や中国人民元の上昇など事業コストの上昇、日系を含む他の外国企業や地場企業との競争激化なども大きく影響している。なかでも人件費の上昇は、製造拠点としての中国の魅力を減退させている。また、中国の経済成長率が2012年、2013年とも7.7%と、それ以前の10年間の平均である10.6%を大幅に下回ったことから、潜在成長率が低下したとの見方が広がり、市場としての中国の魅力にも水を差している。

中国政府が1978年以降の改革開放以来、外国資本をテコとした経済成長を遂げるためにとってきた外資優遇策が、2000年代に入り徐々に見直されていることも、ボディーブローのように対中投資の抑制に効いている。例えば、外国企業全般に適用されていた優遇税制が段階的に撤廃され、2010年にそれまで地場企業にのみ課されていた都市維持建設税（1～7%）および教育費付加（3%）が外国企業にも課されるようになったことで、外

国企業と中国企業は税制面でほぼイコールフットイングとなった。

ここにきて追い討ちをかけているのが、中国政府による独占禁止法の運用の厳格化である。2013年以降、日米欧のトップ企業を含む多くの内外企業が独占禁止法違反で相次いで摘発されている。このこと自体は健全で公正な競争環境を整備するために好ましいものの、企業側としては「ゲームのルール」の変更に対応しきれず、新規投資を控えるなど様子見姿勢をとっている模様である。

## (2) 第4次対中投資ブームが終焉

今回の日本の対中直接投資の縮小は、第4次投資ブームの終焉と捉えることが出来る。これまで日本から中国への直接投資には4回の盛り上がりが見られた(図表2、図表3)(注3)。第1次ブーム(1980年代半ば～1989年)はプラザ合意(1985年)後の円高の進行、第2次ブーム(1992年～1990年代半ば)は中国の当時の最高指導者であった鄧小平氏が行った「南巡講話」(1992年)をきっかけとした改革開放路線の加速、第3次ブーム(2000年～2005年頃)は中国のWTO加盟(2001年)、がそれぞれ契機となって生じた。

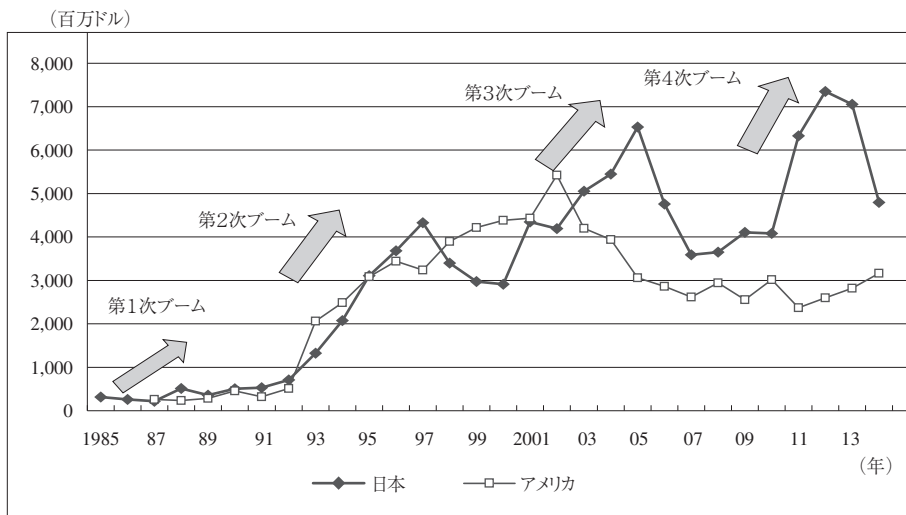
直近の第4次投資ブームについて中国側の統計で確認すると、2006年から2010年にかけてほぼ横ばいで推移していた日本から中国への直接投資実行額は、2011年入り後に大幅な増加に転じ、2013年半ばまで高水準が続いた。

2013年下期以降の落ち込みは前述の通りである。

第4次ブームが生じた要因としては、中国の先行きに対する期待が盛り上がったことが大きい。リーマン・ショック（2008年）およ

びその後の世界的な景気後退から中国経済がいち早く立ち直ったことに加えて、2010年には中国が名目GDP（現行価格<current price>ベース）で日本を追い抜き世界第2位となったことから、世界経済のけん引役としての

図表2 日米の対中直接投資実行額の長期推移



(注1) 2014年は1～6月期の年換算。  
 (注2) ブームの記載は日本の投資ブームのみ。  
 (資料) 中国商務部「中国外資統計」

図表3 日本の対中直接投資ブームの概要

	第1次ブーム	第2次ブーム	第3次ブーム	第4次ブーム
時期	1980年代半ば ～1989年	1992～90年代半ば	2000～2005年頃	2011～2013年頃
日本の事情	プラザ合意（1985年） 後の円高	—	—	リーマン・ショック後の 超円高など「六重苦」
中国の事情	—	「南巡講話」（1992年） と改革開放路線の加速	WTO加盟（2001年）	世界経済のけん引役 としての期待
主な投資形態	生産拠点	生産拠点	生産拠点、販売拠点	生産拠点、販売拠点
ブーム終焉の 要因	天安門事件 （1989年）	アジア経済危機 （1997年）	金融引き締め （2004～08年） 中国への投資一極集 中リスクへの懸念	日中関係悪化 （2012年～） 中国の人件費上昇、 経済成長率低下

(資料) 藤井正男「日本企業の対中投資の動向と課題」大阪市立大学『経済学雑誌』第111巻第3号、  
2010年12月ほか

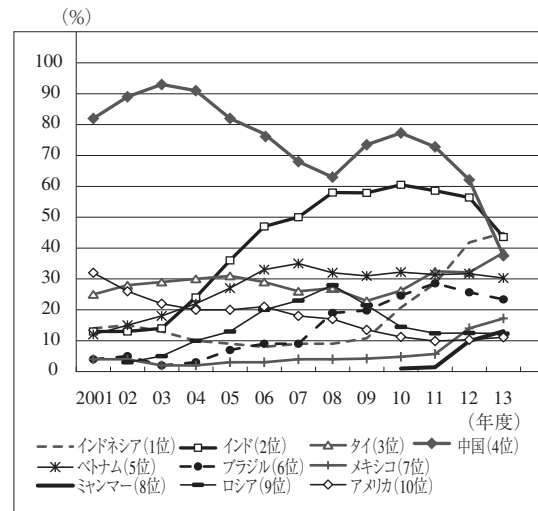
中国に対する期待が世界中で高まった。とりわけ、人口減少による国内市場の縮小に直面する日本では、それとは対照的な中国の高成長や内需拡大のポテンシャルの高さに注目が集まり、それらを取り込むために中国への直接投資ラッシュが生じた。「六重苦」(注4)という言葉に象徴される通り、円高の進行や電力価格の上昇などに伴い日本国内の事業コストが上昇していたことも、日本の製造業の間で生産拠点を中国にシフトする機運に拍車をかけた。

### (3) 有望投資先が分散化

日本企業による第4次対中直接投資ブームの終焉は、アンケート調査結果からも確認出来る。国際協力銀行の「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告」で、「3年程度の中期的な有望事業展開先」として中国を選んだ日本の製造業企業の割合(注5)は、2012年度の62.1%から2013年度には37.5%へ大幅に低下した(図表4)。中国はこの設問が設定されて以来、有望先の第1位に選ばれ続けていたのが、今回の調査で初めて第4位へ後退した。

この要因として、人件費の上昇、競争激化、日中関係の悪化などが挙げられている。中国事業での中期的課題として、「労働コストの上昇」と回答した企業の割合が77.1%で最も多く(注6)、「他社との激しい競争」が62%でそれに次いで多かった(図表5)。また、

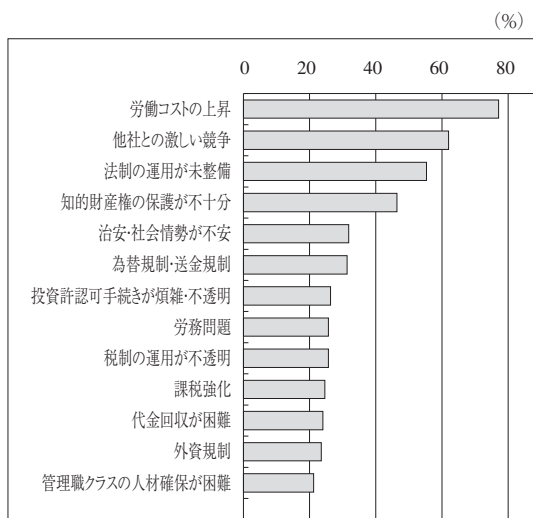
図表4 日本の製造業企業にとっての有望事業展開先国(得票率)



(注1) 中期的(今後3年程度)に有望と考える事業展開先。5つまで選択可能。  
得票率=当該国の得票数/設問への回答社数。  
(注2) 凡例の順位は2013年度調査のもの。  
(資料) 国際協力銀行「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告」各年度

日中関係の悪化を受けて、「治安・社会情勢が不安」との回答は2012年度には19.0%であったのが、2013年度には31.8%へ大幅に上昇した。なお、国際協力銀行の調査は製造業のみを調査対象とするが、非製造業を含む調査でも、同様の結果がみられる。日本貿易振興機構(JETRO)による「在アジア・オセアニア日系企業実態調査(2013年度調査)」では、非製造業を含む85.3%の企業が「従業員の賃金上昇」を経営上の問題点に挙げていた(図表6)。また、同じく非製造業を含むJETROによる「2013年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」でも、中国の

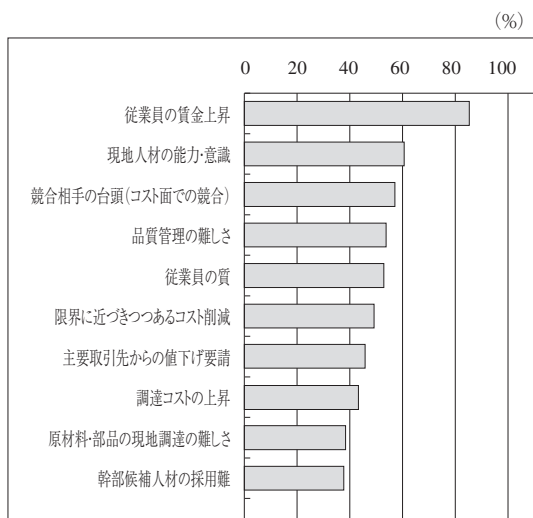
図表5 日本の製造業企業の中国事業での  
中期的課題（2013年度）



(注) 中国を有望事業展開先と選んだ企業のうち、当該課題を回答した企業の比率。

(資料) 国際協力銀行「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告：2013年度」2013年11月。

図表6 日本企業の中国事業での経営上の  
問題点（2013年度）



(注) 複数回答。

(資料) 日本貿易振興機構「在アジア・オセアニア日系企業実態調査（2013年度調査）」2013年12月

ビジネスリスクとして、「政情リスクや社会情勢・治安に問題あり」との回答が59.8%、「人件費が高い、上昇している」が50.8%でそれぞれ第1位、第2位であった。

投資先としての中国の有望度が低下した要因には、これらに加えて、日本企業の多くがすでに中国への進出を済ませていることも見逃せない。この点について国際協力銀行でも、回答企業の8割がすでに中国に生産拠点を有しており、「コスト上昇、競合激化に加えて、新規進出の一服感も背景にあるものと推察される」（注7）と説明している。

中国の有望度の低下は、有望な投資先の分散化と並行して生じている。2000年代前半には、中国は日本企業の有望な投資先として突出していた。しかし、2000年代後半に入ると、インド、ベトナム、ロシア、ブラジルなどの台頭に押される形で、中国の相対的な有望度が低下傾向を辿った。さらに、ここ数年間はインドネシア、タイ、ミャンマーの有望度も高まり、混戦状態にある。実際、2013年度の有望な投資先をみると、第1位のインドネシア（44.9%）と第2位のインド（43.6%）が拮抗し、第2位と第3位の間は差が若干開いていたものの、第3位のタイ（38.5%）と第4位の中国（37.5%）もやはり拮抗した（前掲図表4）。

こうした有望な投資先の分散化は、着実な経済成長や事業インフラの整備などを背景に中国以外の魅力的な投資先が増えた、国の垣

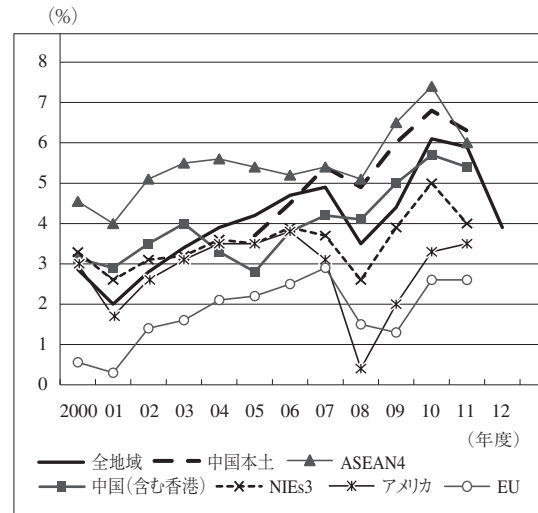
根の低下や国際分業の進展に伴い企業が投資先を選択する尺度が多様化した、などによると考えられる。中国への投資偏重のリスクを回避するため、中国以外の国にも投資を振り分ける、いわゆる「チャイナプラスワン」志向が顕現化したという側面もある。

#### (4) 中国からの撤退は今のところ限定的

日本企業の中国事業はこれまでのところ相対的に高い収益性を確保している。経済産業省の「海外事業活動基本調査」によると、中国（本土のみ）での事業の売上高経常利益率は、数値が発表され始めた2005年から2年間は海外事業全体の平均を下回ったものの、2007年以降は全体平均を上回るようになり、収益性が比較的高いASEAN事業の利益率を若干下回るか同レベルに達している（図表7）。

しかしながら、前述の通り中国への新規投資が縮小していることに加えて、すでに進出済みの日本企業の間でも、中国事業を強化したり拡大したりしようとするところが減少している。それだけ中国事業の難易度が高まっているということであり、そうしたなかで従来は強気一辺倒であった中国事業に対する見方が、企業によって温度差が生じるようになってきている。ただし、最近しばしば聞かれる「日本企業の本格的な中国離れが始まった」といったコメント（注8）から連想されがちな、日本企業が中国から続々と撤退しているという事態は現在までのところ生じていな

図表7 海外現地法人の地域別売上高経常利益率（2013年度）



（注）2013年度は全地域の値のみ公表。  
（資料）経済産業省「海外事業活動基本調査」

い。多大なペナルティを課されることから撤退が事実上困難であるという側面があるにせよ、多くの日本企業は中国での事業を継続している。

国際協力銀行による前述の調査でも、中国における今後3年程度の中期的な事業展開の見通しとして、「強化・拡大する」と回答した日本の製造業企業の割合は2012年度の64.3%から2013年度に51.4%へ大幅に低下し、「現状程度を維持する」の46.6%に急接近した。しかしその一方で、「縮小・撤退する」の割合は2.0%とごくわずかであるうえ、2012年度の1.7%から若干上昇したにすぎない（図表8）。

中国事業に対する温度差は企業規模別で顕

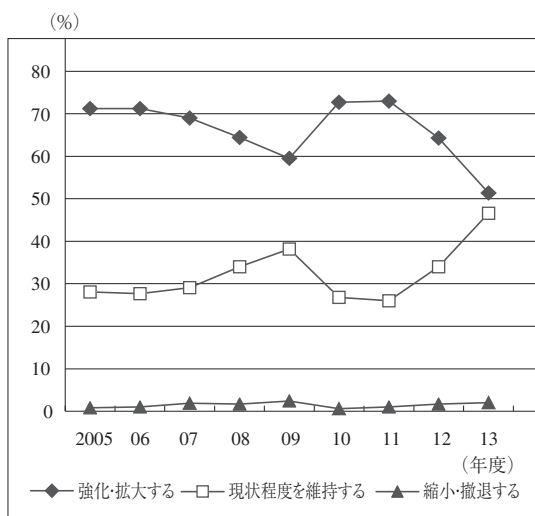


著である。JETROによる同様の調査（製造業のみならず非製造業も調査対象）（注9）では、事業展開の見通しを大企業と中小企業に分けて発表している。それによると、「既存ビジネスの拡充、新規ビジネスを検討する」と「規模やペースを落としながらも、既存ビジネス

の拡充、新規ビジネスを検討する」と回答した企業の割合の合計は、大企業で52.8%であったのに対して、中小企業ではそれを大幅に下回る28.5%であった（図表9）。その一方で、「中国ビジネスは縮小して、他国への移管を検討する」と「中国ビジネスからは撤退して、他国での展開を検討する」の合計は、大企業の3.5%に対して中小企業は6.9%であった。中小企業の間でも中国事業の縮小・撤退の意向があるところは1割に満たないとはいえ大企業に比べると多く、中小企業が中国事業に対して相対的に厳しい見方をしていることが示唆される。

こうした差が生じている要因としては、大企業のほうが中小企業よりも経営体力があるうえ、中国事業にすでに多大な経営資源を投入しており、軽々に方向転換出来ないことが考えられる。それに加えて、期待リターンが相対的に高くならざるを得ない大企業にとり、中国に取って代わり得る投資先がほかに見当たらないことも影響していると推測され

図表8 日本の製造業企業の中国での事業展開見通し



(注) 中期的（今後3年程度）な事業全般の見通し。  
 (資料) 国際協力銀行「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告」各年度

図表9 日本企業の今後の中国での事業展開見通し（大企業・中小企業別）

	事業の拡充		現状維持	事業の縮小・撤退		未定	未進出	無回答	
	既存ビジネス拡充、新規ビジネス検討	規模・ペースを落としつつ既存ビジネス拡充、新規ビジネス検討		中国ビジネス縮小、他国への移管検討	中国ビジネスから撤退、他国での展開検討				
大企業	52.8	39.4	21.0	3.5	2.9	0.6	13.1	5.7	3.8
中小企業	28.5	21.2	18.6	6.9	5.7	1.2	19.8	15.9	10.2

(資料) 日本貿易振興機構「2013年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」2014年3月

る。世界中を見渡して、人口や経済規模において中国と肩を並べる国が存在しないという点もさることながら、距離的に近いこと、産業の集積が進み労働者の技術レベルも比較的高いこと、取引先の日本企業が進出済みであることなどは依然として大きな魅力になっている。また、インフラやガバナンスの面で中国が新興国のなかで相対的な優位性を持つ点も、投資規模が大きく、またステークホルダーへの説明責任が大きい大企業には見逃せない点であろう。

例えば、World Economic Forumが調査した世界各国の道路、鉄道、港湾などのインフラの整備状況を見ると、中国は148カ国中74位と中程度である（図表10）。マレーシア（第25位）、タイ（第61位）と比較すると見劣りするものの、日本企業の有望投資先のそれぞれ第1位、第2位に入るインドネシア（第82

位）、インド（第85位）に比べると順位が高い。なお、近年、「チャイナプラスワン」の候補国として注目されているベトナムは第110位にすぎず、ここ数年、投資先として急浮上したミャンマーに至っては第146位と下から3番目の低さである。

一方、中国のガバナンス面での弱さがしばしば問題視されるが、アジアの主要国に比べて大きく劣っているわけではない。世界銀行の調査（Worldwide Governance Indicators）では、「国民の声（発言力）と説明責任」の項目でこそ中国はアジア主要国のなかでミャンマーに次いで劣悪であるものの、「汚職の抑制」など、そのほかの項目では中程度であり、インド、インドネシア、ベトナムなどのほうが劣悪である（図表11）。

なお、前述の通り中国から撤退する意向を持つ企業は中小企業であってもこれまでのと

図表10 東アジア主要国のインフラの整備状況（148カ国中の順位）

インフラ整備状況全体	マレーシア (25位)	タイ (61位)	中国 (74位)	インドネシア (82位)	インド (85位)	カンボジア (86位)	フィリピン (98位)	ベトナム (110位)	ミャンマー (146位)
道路の質	マレーシア (23位)	タイ (42位)	中国 (54位)	インドネシア (78位)	カンボジア (80位)	インド (84位)	フィリピン (87位)	ベトナム (102位)	ミャンマー (138位)
鉄道インフラの質	マレーシア (18位)	インド (19位)	中国 (20位)	インドネシア (44位)	ベトナム (58位)	タイ (72位)	フィリピン (89位)	カンボジア (91位)	ミャンマー (104位)
港湾インフラの質	マレーシア (24位)	タイ (56位)	中国 (59位)	インド (70位)	カンボジア (81位)	インドネシア (89位)	ベトナム (98位)	フィリピン (116位)	ミャンマー (136位)
空路物流インフラの質	マレーシア (20位)	タイ (34位)	インド (61位)	中国 (65位)	インドネシア (68位)	カンボジア (90位)	ベトナム (92位)	フィリピン (113位)	ミャンマー (146位)
電力供給の質	マレーシア (37位)	タイ (58位)	中国 (67位)	インドネシア (89位)	フィリピン (93位)	ベトナム (95位)	インド (111位)	カンボジア (112位)	ミャンマー (118位)

←
→

良好
劣悪

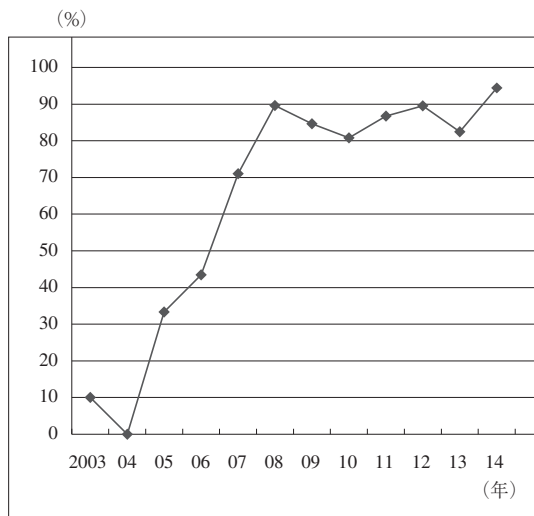
（資料）World Economic Forum, "The Global Competitiveness Report 2013-2014" September, 2013



拓を目的とするものが主役となっている。英フィナンシャル・タイムズ社のfDi Intelligenceの集計によると、日本の対中グリーンフィールド投資（注10）プロジェクトのうち中国現地市場の開拓のための投資の割合は2005年頃から上昇傾向を辿り、第4次ブーム時には9割前後に達した（図表12）。

このことは、日本の対中投資額（日本側統計）を業種別にみても明らかである。製造業では2000年代を通じて「電気機械器具」が縮小傾向を辿る一方、「輸送機械器具」が堅調に推移した（図表13）。「電気機械器具」が「世界の工場」としての中国を活用するという色彩が濃いものに対して、「輸送機械器具」の中心を成す自動車は専ら中国国内販売向けであ

図表12 日本の対中グリーンフィールド投資プロジェクトのうち中国現地市場の開拓を目的とするものの比率

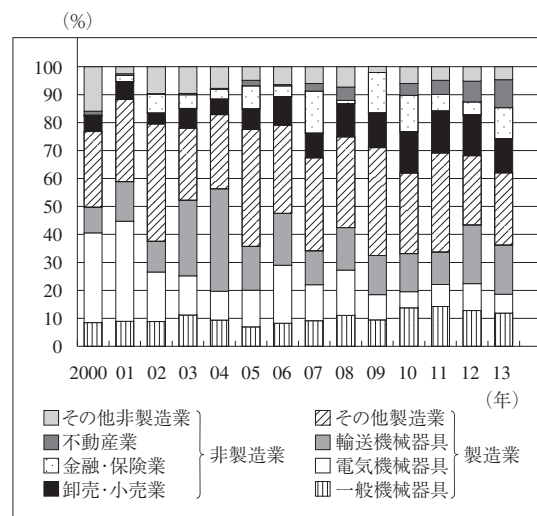


(注) 2014年は1～6月値。  
(資料) fDi Intelligence

る点を踏まえると、まさに中国の内需を取り込むための投資が活発化したといえる。製造業のシェア自体は2001年の88.5%をピークに低下傾向を辿り、2013年には62.1%まで下がった。代わってシェアを拡大している非製造業では、「卸売・小売業」や「金融・保険業」が目立っており、また最近では「不動産業」も大幅に伸びている。輸出の取り次ぎを行う卸売業のような事例も含まれるとはいえ、非製造業のシェアの拡大は、中国の内需を狙った投資が増えている一つの証左であろう。

一方、現地市場の開拓に比べてシェアは小さいものの、中国へはアジア域内の分業生産体制の一翼を担うための投資も行われてきたが、ここでも一部で変化がみられる。この分業体制において、これまで中国は低コストの

図表13 日本の業種別対中直接投資額



(注) 2004年以前と2005年以降は接続せず。  
(資料) 日本銀行・財務省「国際収支統計」

---

最終組立加工拠点の役割を担ってきた。日本やASEANで生産された中間財や資本財を中国に運び、そこで最終財に仕上げた後、先進国に輸出する、というのが典型的なパターンであった。しかし、中国で人件費が上昇する一方、製造業の集積が進み裾野産業が拡大し、付加価値の比較的高い製品の生産が可能になるにつれて、一部の企業は分業体制の中身を見直している。

すなわち、中国で中間財や資本財を生産し、それらを用いた最終財への組立加工は、ベトナムやフィリピンなど人件費が安価なASEAN諸国で行うようになってきている。中国の華南地域で部品を生産し、ベトナム北部でそれらを用いて最終財を生産するという分業体制がその一例である。また、中国では比較的付加価値の高い製品、ベトナムやフィリピンで汎用品を生産するといった分業も生じている。例えば、ブラザー工業は2013年、家庭用ミシンの生産体制を再編し、低価格帯の機種はベトナム、中価格帯の機種は中国、高価格帯の機種は台湾の生産拠点に集約した(注11)。

## (6) 先行き展望でアメリカの経験が参考に

ここまで日本の対中直接投資を巡る変化についてみてきたが、これは日本だけのものか。それともほかの国の対中投資にもみられることなのか。また、日本の対中直接投資はこれまでブームを繰り返しながら拡大を続けてき

たが、最近の落ち込みは新たなトレンドへの移行を示唆しているのか。一方、日本企業の間で中国への新規投資が縮小している状況下、今後問われるのは、すでに進出済みの企業が狙い通りに「現地市場の開拓」を実現することが出来るかどうかである。果たして日本企業はこれに成功するのか。

そこで次章以降では、外国企業のなかでもとくに中国でのプレゼンスが高いアメリカ企業に焦点を当てる。そして、対中直接投資および現地市場の開拓の動向について日本企業と比較しながらみていくことで、こうした疑問について考えていく。

結論を先取りすると、アメリカの経験からは以下の三つの示唆を得ることが出来る。

第1に、アメリカ企業も日本企業と同じように中国を巡る事業環境の悪化に見舞われている。そのなかで、中国を引き続き重視する企業と、中国に対する優先度合いを引き下げる企業に分かれつつある。日本企業の中国事業にもすでにそうした萌芽がみられるが、それが今後ますます明確化していくと見込まれる。

第2に、アメリカの対中直接投資は近年、ブームがない代わりにその後の調整もなく、ほぼ横ばいで安定的に推移している。日本企業の間で中国事業に対する見方にバラツキが生じるなかで、今後、日本企業が再び対中投資に一齐に乗り出すことは展望し難い。その点を踏まえると、日本の対中投資もこれまで

の右肩上がりの拡大から、アメリカと同様に横ばいでの推移に転じるとみておくべきかもしれない。

第3に、アメリカ企業は中国現地市場の開拓において日本企業に先行している。市場開拓の成功要因について、資金力やブランド力の強さがしばしば着目されるものの、それ以上に現地化を徹底していることが大きい。日本企業も中国現地市場の開拓で成功するためには徹底した現地化が必須であろう。

- (注1) 最大の違いは、中国の対内直接投資実行額には新規投資および増資のみが計上され、日本の直接投資に計上される再投資収益（直接投資企業の内部留保）、その他資本（親子間の資金の貸借など）は含まれない点である。
- (注2) なお、中国への直接投資には、香港、バージン諸島、ケイマン諸島などのタックスヘイブンを経由するものが少なからず含まれ、日本からの分を含め中国の対内直接投資元の正確な実態を把握しづらくしている。とりわけ香港経由の投資が多く、香港が対内直接投資全体の65%（2014年上半期）と圧倒的なシェアを占めるのもそうした事情による。香港から中国への投資実行額は2013年、2014年上半期とも前年比二桁のハイペースで増加していることもあり、日本からの投資も香港経由分を合わせると、大きな流れに変わりはないにしても、少し違った動きになる可能性があることには留意する必要がある。
- (注3) 日本における数次の対中直接投資ブームについては、藤井正男「日本企業の対中投資の動向と課題」大阪市立大学『経済学雑誌』第111巻第3号、2010年12月、pp.118-121などを参考にした。
- (注4) 超円高、高い法人税率、自由貿易協定への対応の遅れ、労働規制の強化、温暖化対策に伴う規制強化、割高な電力料金、の六つ。
- (注5) 中期的（今後3年程度）に有望と考える事業展開先を五つまで選択してもらい算出。得票率=当該国の得票数/設問への回答社数。
- (注6) 日本企業が中国における人件費の上昇をいつ頃から問題視するようになったのか。この点に関し、国際協力銀行の調査を時系列でみると、中国を有望視する理由として「安価な労働力」を挙げた製造業企業の割合が2000年代初めには7割であったものの、その後徐々に低下し2008年度には5割を切った。一方、労働コストを中国での事業展開の課題として指摘する製造業企

業の割合は、2007年度に5割を超え、その後も上昇を続けて2011年度以降は7割超の水準で高止まりしている。このことから、日本企業は2000年代前半までは中国を安価な労働力の提供国とみていたものの、2000年代後半以降はそうした見方が後退し、ここ数年間はむしろ労働コストの上昇を強く懸念していることが確認出来る。

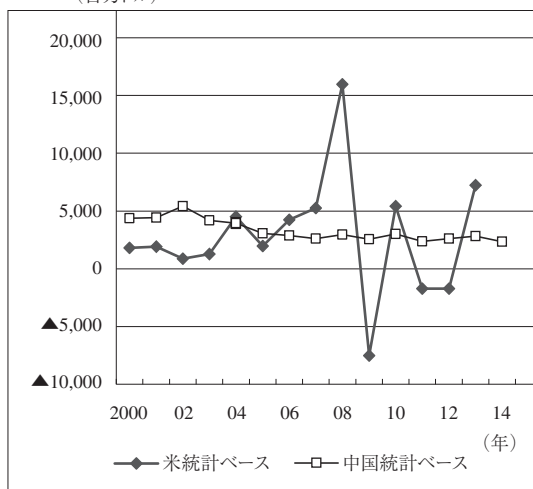
- (注7) 国際協力銀行「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告—2013年度海外直接投資アンケート結果（第25回）」2013年11月、p.21。
- (注8) 例えば、「対中投資47%減、日本企業の中国離れ進む、1～3月期」（日本経済新聞社、2014年4月17日[http://www.nikkei.com/article/DGXNASFK17012\\_X10C14A4000000/](http://www.nikkei.com/article/DGXNASFK17012_X10C14A4000000/)）。
- (注9) 日本貿易振興機構「2013年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」、2014年3月。
- (注10) グリーンフィールド投資とは直接投資の一形態であり、新たに投資先国に法人を設立すること。
- (注11) 日本経済新聞「ブラザー、ベトナムでミシン生産倍増、価格帯別に再編」2013年8月21日。

## 2. アメリカの対中直接投資の最近の動向

### (1) 対中投資は安定的に推移

アメリカの対中直接投資をアメリカ側の統計（注12）からみると、ここ数年間、毎年大きく変動している。2008年に投資額が前年に比べて3倍に急拡大した後、2009年以降は投資の流入超と流出超を繰り返している（図表14）。2008年から2013年までを累計すると、年平均29億ドルの投資が行われていること（＝流入超）になり、これは同じ期間のアメリカから日本への投資額（年平均36億ドルの流入超）の8割程度に相当する。中国側の統計は投資実行額であることもあって、より落ち着いた動きとなっている。アメリカ側

図表14 アメリカから中国への直接投資額  
(百万ドル)



(注1) 米統計ベースは国際収支ベースのアメリカの対中直接投資額、中国統計ベースは中国のアメリカからの対内直接投資実行額。

(注2) 2014年は1～8月の年換算値。

(資料) 中国商務部「中国外資統計」、U.S. Department of Commerce

の統計で見ると大きく変動した2008年から2013年にかけて、中国側の統計では毎年25億～30億ドル程度の狭いレンジ内での推移にとどまっており（前掲図表14）、アメリカから中国への新規投資・増資自体は毎年、安定して行われたことが確認される。

日本の対中直接投資が4次のブームを経ながら拡大していったのに対して、アメリカの対中投資は1993年頃から2002年にかけて約10年間にわたる一つの緩やかなブームが長期間続いた形となっている（前掲図表2）。投資実行額は中国のWTO加盟（2001年）直後の2002年に54億ドルでピークを打ち、それ以降5年間の調整期間を経て、前述の通りここ5

年間は横ばいで推移している。

日本の対外直接投資先（残高ベース）としては中国がアメリカに次いで二番目に多いのに対して、アメリカの投資先として中国は第16位にすぎず（ともに2013年）、アメリカにとって中国は主要投資先とは言い難い。投資額（フロー）全体に占めるシェアは2.2%、投資残高（ストック）では1.3%にすぎない（注13）。もっとも、アメリカは世界一の対外直接投資大国であり、たとえ数%のシェアであっても金額的には大きくなる。実際に中国側からみると、アメリカからの対内直接投資実行額は2012年までの累計で4番目に多い。香港、バージン諸島がそれぞれ第1位と第2位を占めることを考えると、実質的には日本に次いで第2位となる。また、中国に進出した企業数という面では、香港（34.9万社）、台湾（8.8万社）に次いで第3位（6.2万社）であり、第5位の日本（4.8万社）を上回る。

中国に進出したアメリカ企業の売上高を製造業と非製造業に分けると63.5%対36.5%となり、製造業が過半を占める（除く金融・保険業、2011年、図表15）。中国に進出した日本企業（69.7%対30.3%）に比べると製造業の比重がやや低い。しかし、アメリカ企業の海外事業では概して非製造業からの売上高のほうが多く（注14）、その意味でアメリカ企業にとって中国はやや特異な投資先といえよう。製造業のなかでは情報通信機械が21.0%、化学・医薬が13.8%と、アメリカ企

図表15 中国における日米企業の業種別売上高の構成

(%)

	日本企業	アメリカ企業
合計	100.0	100.0
製造業	69.7	63.5
食料品	3.0	3.7
化学・医薬	3.6	13.8
鉄・非鉄・金属	4.0	2.4
一般機械	4.8	6.8
電気機械	6.4	2.7
情報通信機械	10.9	21.0
輸送機械	26.9	5.7
その他	10.0	7.5
非製造業	30.3	36.5
鉱業	0.0	2.0
通信業	0.4	1.4
卸売・小売業	26.2	22.8
その他	3.8	10.2

(注1) 日本企業は2011年度、アメリカ企業は2011年の値。  
 (注2) 日本企業は日本側出資比率10%以上。金融・保険・不動産を除く。  
 アメリカ企業はアメリカ側出資比率50%以上。金融・保険を除く。  
 (資料) 経済産業省「海外事業活動基本調査」、U.S. Department of Commerce, Bureau of Economic Analysis, "U.S. Direct Investment Abroad Survey"

業が高い国際競争力を有する分野が、中国でも高いシェアを有する形となっている。

## (2) 現地市場の開拓で先行

アメリカにとって直接投資先としての中国の位置づけは基本的に日本と同じながら、両国には若干の違いがある。中国への直接投資が本格化した当初、日米企業とも母国および第三国向け製品の生産が投資の主目的であった。その後、中国市場の開拓を目的とする投資が増えていった点では共通するものの、そのペースはアメリカ企業のほうが日本企業よ

りも速かった。

その背景にはまず、中国はアメリカから地理的に遠いため、重厚長大産業などでは輸送コストの面からアメリカへの逆輸入が難しいなど、中国への生産移転に一定の制約があることが考えられる。また、高い国際競争力を持つアメリカの金融・保険など非製造業が中国市場に乗り出したという事情もあろう。さらに、アメリカにはグローバル展開の歴史が長い多国籍企業が数多く存在する点も見逃せない。

中国市場の開拓においてアメリカ企業が日本企業に先行していることは、次の二つの面から確認することが出来る。

第1に、中国での売上高の構成である。これを日米の企業で比較すると、現地販売の割合は日米とも75%前後でほとんど違いがない(図表16)。違っているのはその内訳であり、アメリカ企業では「地場向け」の販売が

図表16 中国における日米企業の売上高の構成

(%)

	日本企業	アメリカ企業
売上高	100.0	100.0
母国向け輸出	15.8	7.4
現地販売	74.7	75.1
地場向け	44.0	68.1
他の外資向け	30.8	7.0
母国系企業向け	27.3	—
第三国向け輸出	9.4	17.5

(注1) 日本企業は2011年度、アメリカ企業は2011年の値。  
 (注2) 日本企業は日本側出資比率10%以上。アメリカ企業はアメリカ側出資比率50%以上(銀行を除く)。  
 (資料) 経済産業省「海外事業活動基本調査」、U.S. Department of Commerce, Bureau of Economic Analysis, "U.S. Direct Investment Abroad Survey"



68.1%を占めており、現地での売り上げのほとんどは地場の企業や消費者向けとなっている。それに対して、日本企業では「地場向け」が44.0%、「他の外資向け」が30.8%と、「他の外資向け」の割合が相対的に高く、しかもそのほとんどが「他の母国系企業向け」である。つまり、日本企業の現地での売り上げのうち4割弱は取引先の日本企業や関連会社向けである。これには、日本企業がサプライチェーンごと中国に進出しているケースが多いといった事情が影響しているとはいえ、日本企業同士で完結する取引がアメリカ企業よりも大幅に多いことに変わりない。

一方、「母国向け輸出」からの売上高は、アメリカ企業では7.4%と、日本企業の15.8%よりも低く、これには地理的距離の差が影響していると考えられる。その代わりに、「第三国向け輸出」からの売上高は、アメリカ企業で17.5%と、日本企業の9.4%よりも高い。アメリカ企業が日本企業以上に、中国を組み入れた国際的な分業生産・販売体制に注力していることが示唆される。

第2に、中国の消費者の間でのブランド認知度である。アメリカの調査会社ミルワード・ブラウンが中国の消費者に対して行った調査(2011～2013年実施)によると、中国における外国ブランドのトップ20のうち、第1位のKFC(ヤム・ブランズ社)、第2位のパンパース(プロクター・アンド・ギャンブル<P&G>社)、第3位のコルゲート(コルゲート・

バルモリーブ社)をはじめ13のブランドがアメリカ企業のものであった(注15)(図表17)。ブランドの顔ぶれをみると、外食チェーンに加えて紙オムツ、歯磨き粉、シャンプーといったマス・マーケット向けのものが高い評価を得ている。

なお、残り7ブランドのうち欧州が6、韓国が1(サムスン)で、日本のブランドは一つも入らず、中国の消費者の間で日本製品・サービスの影が薄いことが確認出来る。

図表17 中国における外国消費財ブランド・トップ20

順位	ブランド名	企業名	国籍
1	KFC	Yum Brands	アメリカ
2	Pampers	P&G	アメリカ
3	Colgate	Colgate Palmolive	アメリカ
4	Olay	P&G	アメリカ
5	Crest	P&G	アメリカ
6	Apple	Apple	アメリカ
7	McDonald's	McDonald's Corp	アメリカ
8	Omo	Unilever	英・蘭
9	Coca-Cola	Coca-Cola	アメリカ
10	Carrefour	Carrefour	フランス
11	Pantene	P&G	アメリカ
12	Gillette	P&G	アメリカ
13	Johnson's Baby	Johnson & Johnson	アメリカ
14	Adidas	Adidas	ドイツ
15	L'Oreal	L'Oreal	フランス
16	Samsung	Samsung Electronics	韓国
17	Nike	Nike	アメリカ
18	Head & Shoulders	P&G	アメリカ
19	Volkswagen	Volkswagen	ドイツ
20	Armani	Giorgio Armani	イタリア

(注1) BBCからの委託によりミルワード・ブラウンが行った調査。2011～2013年に、中国の10都市で6万人近くに対面およびインターネットを通じて聞き取り調査を実施。認知度に加えて、どの程度目立っているか、ほかと差別化出来ているか、独自の意味合いをもつか、などにに基づき順位づけ。

(注2) シャドウ部分はアメリカのブランド。

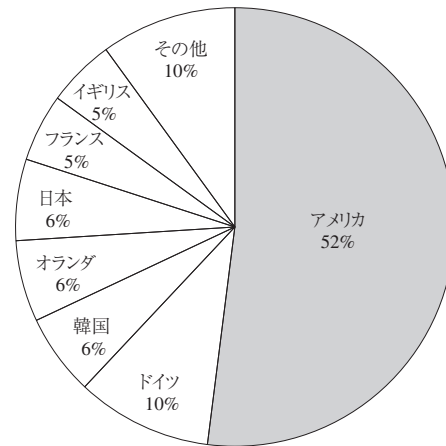
(資料) "How to win in China: Top brands share tips for success", BBC, July 24, 2013

ファーストリテイリングが展開するユニクロ、良品計画が展開する無印良品、味千ラーメンなど、中国で支持されているブランドも少なからずあり、都市部に限定すれば認知度は高い。しかし、地方も含め中国全土の消費者の間では、トップブランドとして認知されるまでには至っていない模様である。

中国企業ブランド研究中心（中国企業ブランド研究センター）による別の調査結果（2013年8月～2014年1月実施）でも、同様にアメリカ企業のブランド力の強さが際立つ。中国の消費財・サービス178項目それぞれについて、消費者に支持されたブランド第1位の35%に相当する63項目を外国ブランドが占め、そのうちの52%の33項目がアメリカ・ブランドであった（注16）（図表18）。それに対して日本ブランドは、ビデオカメラ（ソニー）、DVDプレイヤー（ソニー）、デジタルカメラ（キヤノン）、小型車（A0級車）（ホンダ・フィット）の4項目（全体の6%）で名を連ねるのみであった。

ちなみに、アメリカ企業は中国だけでなく日本でも強いブランド力を有する。日経BPコンサルティングによる「ブランド・ジャパン2014」のB to C編をみると、日本の消費者が選んだブランドのうち外国ブランドのトップ10はすべてアメリカのものであり、しかも日本・外国両方のブランドを合わせた第1位はアメリカのディズニーであった（注17）。

図表18 中国の外国トップブランドの国別内訳（C-BPI、2014年）



（注）消費財・サービス178項目について中国人消費者に支持される国内外ブランドを調査、海外ブランドが第1位を獲得した63品目について国籍別に分類。  
2013年8月～2014年1月調査実施。  
（資料）中国企業ブランド研究中心（中国企業ブランド研究センター）「2014年中国ブランド力指数（C-BPI）調査結果」

### (3) 中国事業に変化

アメリカ企業の間でも日本企業と同様に、中国事業に対する姿勢がここに来て変化している。この点に関し、在上海アメリカ商工会議所（注18）が会員企業を対象に実施したアンケート調査結果（注19）に基づいて以下で整理する。

アメリカ企業による中国事業の変化は、売上高の増勢鈍化に現れている。増収企業が減少しているうえ、増収となった企業であっても増収幅がそれまでの力強いペースから鈍化している。前年比で増収と回答した企業の割

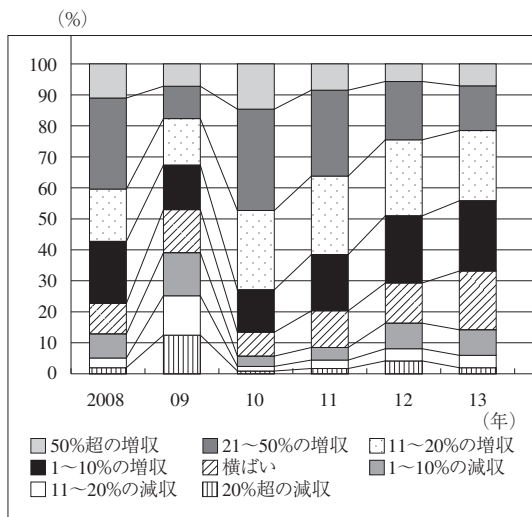
合は2010年の86.6%をピークに2013年には66.9%まで低下した(図表19)。しかも、「50%超の増収」、「21～50%の増収」との回答が2010年から2013年にかけてそれぞれ14.6%から7.1%、32.7%から14.4%へ半減したのに対して、「1～10%の増収」は13.7%から22.7%へ2倍近く増えた。もっとも、「11～20%の減収」と「20%超の減収」の割合は合計しても1割に満たず、売上高の大幅な落ち込みに見舞われている企業は少ない。

一方、中国事業の収益性はこれまでのところ悪化しているわけではない。中国経済がリーマン・ショック後の世界同時不況からいち早く抜け出したのと平仄を合わせる形で、2010年に営業利益マージンが「著しく改善」

もしくは「やや改善」した企業の割合は65.8%に上った(図表20)。2011年から2013年にかけても、「著しく改善」と「やや改善」を合わせて概ね5割で安定的に推移している。それに対して、営業利益マージンが悪化した企業の割合に明確な上昇トレンドはみられない。

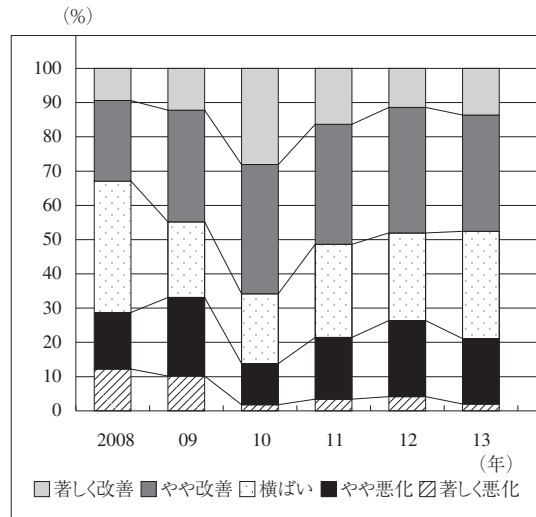
注目されるのは、中国事業の収益性がほかの国に比べて必ずしも優位でなくなっている点である。中国事業からの営業利益マージンが海外事業全体と比較して「著しく高い」と回答したアメリカ企業の割合は2013年には7.9%と、2012年の11.7%から低下して2002年以降で最も低くなった(図表21)。「やや高い」の割合も2012年の29.1%から2013年には

図表19 アメリカ企業の中国事業の売上高(前年対比)



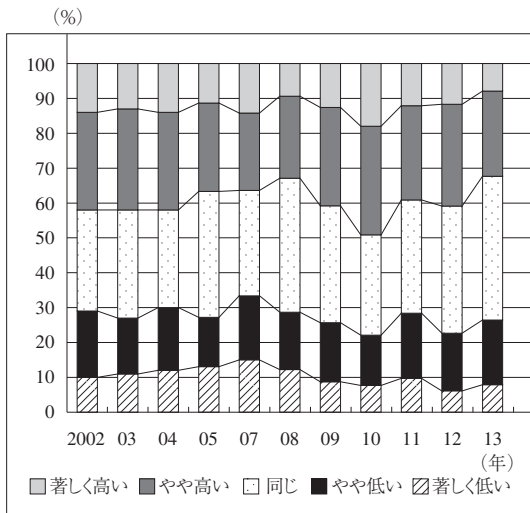
(注) 在上海アメリカ商工会議所の会員企業を対象。  
 (資料) The American Chamber of Commerce in Shanghai, "China Business Report 2013-2014", February 2014

図表20 アメリカ企業の中国事業の利益マージン(前年対比)



(注) 在上海アメリカ商工会議所の会員企業を対象。  
 (資料) The American Chamber of Commerce in Shanghai, "China Business Report 2013-2014", February 2014

図表21 アメリカ企業の中国事業の利益マージン：海外事業全体との比較

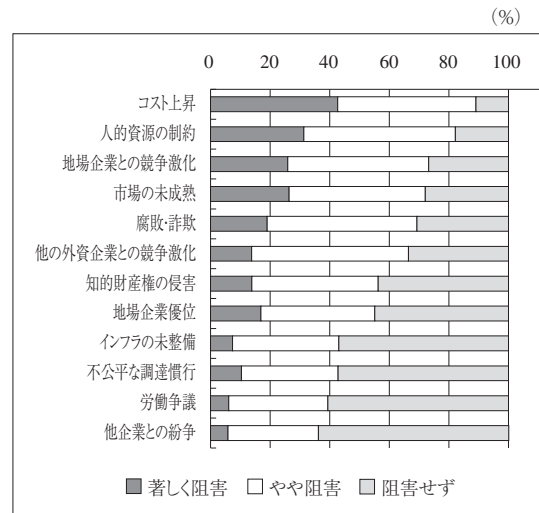


(注1) 在上海アメリカ商工会議所の会員企業を対象。  
 (注2) 2006年は当該設問なし。  
 (資料) The American Chamber of Commerce in Shanghai, "China Business Report 2013-2014", February 2014

24.4%へ低下した。その一方で、海外事業全体と「同じ」との回答率は2011年以降、3年連続で上昇し、2013年には41.2%に達した。ただし、海外事業全体よりも「やや低い」と「著しく低い」の合計は過去5年間の平均が25%と、それ以前の5年間の30%を下回っており、中国での収益性がほかの国に劣後する企業が増えているわけではない。

アメリカ企業による中国事業の陰りは、主にコストの上昇に起因する。中国事業において「コストの上昇」が「事業を著しく阻害している」と回答した企業の割合は42.7%であり、「やや阻害している」も合わせると89.1%と最も高かった(図表22)。コスト上

図表22 アメリカ企業の中国事業における阻害要因



(注) 在上海アメリカ商工会議所の会員企業を対象。  
 (資料) The American Chamber of Commerce in Shanghai, "China Business Report 2013-2014", February 2014

昇のなかでも「人件費」を挙げた企業の割合は90.8%に上り、二番目に多かった「中国国内の税金」の45.9%を大きく引き離れた。事業の阻害要因として「人的資源の制約」を挙げた企業も合計82.2%と「コスト上昇」に次いで多く、アメリカ企業も日本企業と同様に雇用に関連した経営課題が深刻化していることが確認出来る。

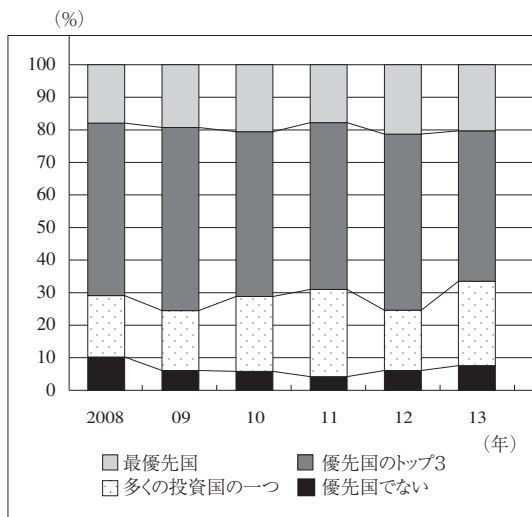
#### (4) 中国事業の位置づけに企業間で温度差

こうした状況下、中国事業の自社内での位置づけを巡りアメリカ企業の間で温度差が生じている。

海外投資計画において中国を「最優先国」とであると回答した企業の割合は2012年の

21.3%から2013年には20.3%へ小幅の低下にとどまったものの、「優先国のトップ3」との回答割合は54.1%から46.2%へ低下した(図表23)。その一方で、「多くの投資先の一つ」との回答割合は18.5%から25.9%へ上昇した。中国を「最優先国」および「優先国のトップ3」と回答したアメリカ企業は合計で6割に上る。これらの企業はグローバル戦略から中国を外すことの出来ない多国籍企業であったり、中国事業が比較的好調な企業であったりすると推測される。その一方で、中国を「多くの投資先の一つ」に格下げした企業は、中国事業で収益機会が減った、もしくは苦戦していると考えられる。それだけ中国事業の経営の舵取りが難しくなったといえよう。

図表23 アメリカ企業の海外投資計画における中国の位置づけ



(注) 在上海アメリカ商工会議所の会員企業を対象。  
(資料) The American Chamber of Commerce in Shanghai, "China Business Report 2013-2014", February 2014

中国事業への優先度が高いアメリカ企業が減っていることは、別の調査結果からも明らかになっている。プライスウォーターハウスクーパーズ (PwC) が世界の主要企業のCEOを対象に実施している「世界CEO意識調査」によると、自社が成長するうえで重要な国(3カ国を選択)として中国を選んだアメリカ企業は、2011年には69%であったのが、2013年には42%まで低下した(注20)。ただし、それでも第2位のドイツの24%を大きく引き離しており、第1位の座がほかに取って代わら

図表24 世界のCEOが重視する国

順位	世界全体					
	(1,331人)	日本 (127人)	アメリカ (161人)	西欧 (328人)	中国・香港 (129人)	アジア・太平洋 (440人)
1	中国 (33%)	中国 (62%)	中国 (42%)	アメリカ (30%)	中国 (41%)	中国 (45%)
2	アメリカ (30%)	アメリカ (39%)	ドイツ (24%)	中国 (27%)	アメリカ (38%)	アメリカ (38%)
3	ドイツ (17%)	タイ (30%)	イギリス (24%)	ドイツ (26%)	ドイツ (14%)	インドネシア (16%)
4	ブラジル (12%)	インドネシア (21%)	ブラジル (22%)	ロシア (14%)	日本 (13%)	日本 (12%)
5	イギリス (10%)	ベトナム (15%)	カナダ (19%)	ブラジル (12%)	台湾 (12%)	インド (11%)
6	インド (7%)	インド (15%)	メキシコ (11%)	イギリス (8%)	インドネシア (12%)	ドイツ (10%)
7	ロシア (7%)	ドイツ (9%)	日本 (9%)	ポーランド (6%)	韓国 (10%)	タイ (10%)
8	日本 (7%)	韓国 (7%)	オーストラリア (9%)	インド (5%)	シンガポール (10%)	ベトナム (8%)
9	インドネシア (7%)	シンガポール (4%)	インド (8%)	トルコ (4%)	イギリス (10%)	シンガポール (7%)
10	メキシコ (5%)	ブラジル (4%)	ロシア (7%)	スペイン (4%)	マレーシア (9%)	イギリス (7%)

(注) 「今後12カ月間で、貴社が本拠を置いている国を除き、貴社の成長見込みに関して最も重要だと考える3カ国を挙げてください。」という設問に対する回答。  
( ) 内は当該国を選んだ回答者の割合。

(資料) PwC「第17回世界CEO意識調査」2014年1月

れる事態には至っていない（図表24）。ちなみに、日本企業にとっても中国が優先度の高い国の第1位であるが、その割合は62%と、アメリカはもとよりほかの国対比で突出して高い（注21）。日中が地理的に近いうえ、日本の大企業の多くはすでに中国に進出し、深くコミットしていることが影響していると考えられる。

一方、日本企業の間では、日中関係の悪化が対中投資に冷や水を浴びせているが、アメリカ企業はどうか。在上海アメリカ商工会議所の調査結果からは米中関係の悪化の影響は読み取ることが出来なかった。中国事業の阻害要因の上位12項目、事業リスクの上位6項目のどちらにも米中関係に関連するものは含まれなかった。一方、在北京のアメリカ商工会議所（注22）の同様の調査結果（2013年版）では、「中国事業における最大のリスクは何か」との設問に対して、「米中関係の悪化」との回答が第7位に登場した。もっとも、回答割合は19%と、ともに第1位となった「人件費の上昇」「中国経済の減速」の47%を大幅に下回っており、切迫した問題とは捉えられていない模様である。

最近のサイバー攻撃問題（注23）などにみられる通り、米中の間では折に触れて摩擦が生じているものの、総じてみれば米中関係は日中関係ほどには悪化していないことが、こうした調査結果の背景にあると推測される。なお、アメリカの調査会社ピュー・リサーチ・

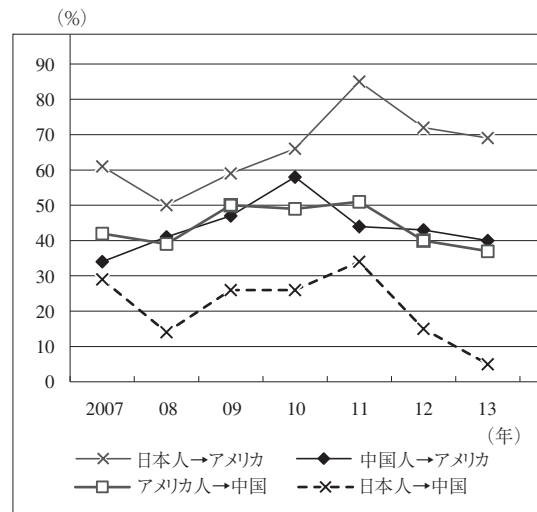
センターが米中で行った世論調査（2013年）によると、アメリカに対して好感を持つ中国人の割合は40%、中国に対して好感を持つアメリカ人の割合は37%であった（図表25）。ともに過去の調査に比べて好感度が低下しているとはいえ、中国に対して好感をもつ日本人の割合が5%まで落ち込んでいるほどの深刻な状況には至っていない（注24）。

（注12）アメリカの直接投資も日本と同様に国際収支ベースであり、再投資収益およびその他資本も含まれ、また、投資資金の引き揚げが生じたり単年の内部留保がマイナスになったりすると統計上はマイナスに計上される。

（注13）2013年のアメリカの対外直接投資残高の内訳は、EU向けが51%、中南米向けが19%、中国や日本を含むアジア・太平洋向けが15%であった。なお、日本向けのシェアは2.6%と中国を上回るもの決して高いわけではない。

（注14）2011年には海外進出アメリカ企業（出資比率50%以上、銀行を除く）の海外での売上高の43.7%が製造業、残り56.3%が非製造業によるものであった。日本を除くアジア・太平洋地域でも、製造業と非製造業の売上高

図表25 世論調査：米／中に好感を持つ人の割合



（資料）Pew Research Center, "Global Attitudes Project", July 18, 2013

- 比率は42.1%対57.9%であった。
- (注15) "How to win in China: top brands share tips for success", BBC News, July 24, 2013 (<http://www.bbc.com/news/business-23364230>)
- (注16) 中国企業ブランド研究中心ウェブサイト ([http://www.chn-brand.org/IndexProducts/main\\_frame.asp?mainmode=0&submenu=3](http://www.chn-brand.org/IndexProducts/main_frame.asp?mainmode=0&submenu=3))。
- (注17) 日経BPコンサルティング「『ブランド・ジャパン2014』を本日リリース」、2014年3月28日 (<http://consult.nikkeibp.co.jp/consult/news/2014/0328bj/>)。
- (注18) The American Chamber of Commerce in Shanghai。上海のほか蘇州にオフィスがある。
- (注19) The American Chamber of Commerce in Shanghai, "China Business Report 2013-2014", February 2014.
- (注20) PwCの調査結果である42%が上海アメリカ商工会議所による調査結果の66.5%（「最優先国」と「優先国のトップ3」の合計）よりも大幅に低いのは、PwCの調査対象が中国進出の如何にかかわらないのに対して、上海アメリカ商工会議所の調査対象はすでに中国に進出済みで、それだけ中国にコミットしている企業であることが関係していると推測される。
- (注21) この値（62%）が国際協力銀行の調査結果（有望国として中国を挙げた企業が37.5%）よりも大幅に高いのは、一つには国際協力銀行の調査対象には中小企業も含まれるのに対して、PwCの調査対象は大企業に限られるためと推測される。
- (注22) The American Chamber of Commerce in the People's Republic of China。ヘッドオフィスは北京。そのほか武漢、大連、天津にオフィスがある。
- (注23) 2014年5月、アメリカ連邦大陪審は、アメリカ企業にサイバー攻撃を行って企業秘密を盗用したとして、中国人民解放軍将校5人を訴追した。これに対して、中国政府は激しく反発し、訴追の取り下げを要求している。同月、中国政府が政府内でのマイクロソフトの基本ソフト「Windows 8」を搭載したパソコンの購入を禁止する措置を発表したのは、訴追への対抗措置であると考えられている。
- (注24) Pew Research Center, "Global Attitudes Project", July 18, 2013。

### 3. アメリカB to C企業の中国事業

#### (1) 成功したアメリカ企業の共通点

アメリカ企業は総じてみれば日本企業に先行して中国現地市場の開拓に乗り出してお

り、そのなかから成功組も現れているのは前述の通りである。それでは、中国市場の開拓に成功しているのはどのようなアメリカ企業か。①新規進出時に中国市場への道案内に長けた良きパートナーに恵まれた、②中国で事業を円滑に行うための必須条件である、中国政府当局との良好な関係を構築・維持している、③中国の急速な変化に対応出来るだけのスピード経営を行っている、などが大前提となる。

また、多くの成功企業は比較的早い段階に中国に進出している。ヤム・ブランズは1987年に北京の天安門広場にKFCの1号店をオープンした。P&Gは1985年にまず市場調査と広告のための拠点を設立し、1988年に本格進出してシャンプーの販売を始めた。ナイキは1981年に中国のバスケットボールのナショナルチームのスポンサーになるとともに、シューズの生産を開始した。コカ・コーラに至っては、最初の進出は1927年に遡る(注25)。いずれの企業も未開拓市場にいち早く進出することで先行者メリットを得ることが出来たうえ、進出当初に失敗を経験しても、競合が少なかったこともあり事業の建て直しを図る余裕があった。もっとも、スターバックス（1999年）に代表される通り、進出の歴史が短いものの中国で成功している企業も存在する点を考えると、進出時期の早さは成功の必須条件ではないといえよう。

中国で成功したアメリカ企業のなかからB

to Cの分野に対象を絞ると、上記に加えて①マス・マーケットの攻略に成功している、②現地化に成功している、の二つの共通点を見出すことが出来る。前述の外国ブランドのトップ20にランクインしたアメリカ企業も、程度の差はあれこれらをほぼ実現している。この二つの点について以下では具体例を交えてみていくこととする。

## (2) マス・マーケットの攻略に成功

ラグジュアリー・ブランドなど一部例外はあるとはいえ、多くの企業は当初こそ、主に高所得者層をターゲットとするプレミアム・マーケットに特化したものの、次第に中所得者層および一部低所得者層をターゲットとするマス・マーケットにも手を広げていった。マス・マーケットのほうがプレミアム・マーケットよりも市場規模がはるかに大きく、その分、収益機会も大きい一方で、地場企業が成長しプレミアム・マーケットの一角を侵食するようになったためである。

マス・マーケットでは地場企業と競合することになるため、いかにコストを削減して価格競争力を高めることが出来るかが重要になる。中・低所得者層を取り込まなければならないこともさることながら、外国ブランドに対する珍しさが薄まる一方で、地場企業の提供する製品の質が次第に向上するなかで、地場企業の製品とあまりにかけ離れた価格帯ではもはや顧客の支持は得られなくなってい

る。マス・ブランドには、地場企業の製品にはない魅力を備えつつ、高所得者でなくても手の届くような価格設定にするという難しいバランスが求められる。例えば、地場企業が「そこそこの品質の製品を低価格で提供する」のであれば、「高い品質の製品をそこそこの高い価格で提供」して対抗せざるを得ない。

その一方で、投入したマス・ブランドが既存のプレミアム・ブランドとのカニバリゼーション（共食い）を引き起こさないよう留意する必要もある。また、商品・サービスをマス・マーケットに広く浸透させるには、販売・流通ネットワークの充実が求められる。さらに、中国の消費者の間ではブランドへのロイヤルティは低いながら、低所得者以外ではブランドの認知度が商品購入の大きな判断材料となることから、自社ブランドを消費者の間で浸透させる必要もある。

P&Gは進出当初、プレミアム・ブランドのみを提供していたものの、地場企業の追い上げに対抗するためにマス・ブランドを含む異なる価格設定の商品を多くの分野で提供するようになった。例えば洗濯洗剤では、プレミアム・ブランドとして“Tide Triple Action”、マス・ブランドとしてそれよりも価格が30%低い“Tide Clean White”がある（注26）。“Tide Clean White”には“Tide Triple Action”からシミ抜き機能、酵素、香料などプラスアルファ部分を削ることで、基本部分での高性能を維持しつつ生産コストを削減し、比較的所得



の消費者であっても購入出来る価格帯を実現した（注27）。一方、前述の通りP&Gが中国で商品の販売を開始したのは1988年であるが、それよりも前に、P&Gの認知度を高めることを主目的にテレビ・コマーシャルを放映していた。また、P&Gが中国事業を開始した当時、中国の物流インフラは脆弱であったことから、自社自身で最初から構築するしかなかった。現在までに中国全土に150の流通センターを設立し、そこを通して全国50万の店舗に自社商品を供給している（注28）。

コルゲート・パルモリーブが中国に進出した当初、外国企業の歯磨き粉は地場の商品の2～5倍の価格で販売されていた。そこでコルゲートは原料を輸入から現地調達に切り替えることで、地場商品対比の価格差を1.5倍まで縮めることに成功し（注29）、中国の消費者にアピールする独自商品の投入や手厚い広告宣伝なども奏功して、歯磨き粉でトップシェアを維持するに至っている。

ジレット（注30）は中国でデュラセル・ブランドの乾電池を販売しているが、安価な地場の乾電池に市場シェアを奪われていた。コストの削減では到底対応出来ないと判断した同社は2003年、地場の電池メーカー福建南平南孚電池（Fujian Nanping Nanfu Battery）を買収した。現在はプレミアム・ブランドとしてデュラセル、マス・ブランドとして南孚、と棲み分けがなされつつ、全体の売上高は好調に推移している。また、生産規模の拡大で

利益マージンが拡大したうえ、南孚の流通ネットワークを活用出来るなどのメリットも享受している（注31）。

KFCは中国の950の都市に6,400近い店舗を持つ（注32）、中国最大の外食チェーンにまで成長したが、それを支えているのがヤム・ブランド独自の流通ネットワークである。中国では長くそうした業務を請け負う企業が存在しなかったため、1997年にヤム・ブランドが自社で倉庫およびトラック運送網を構築せざるを得なかった。それによってKFC各店舗への食材の円滑な供給が可能となっている。

なお、プレミアム・マーケットを対象とする外国企業がマス・マーケットに入っていくことが中国事業での成功の絶対条件ではない。プレミアム・マーケットが安定し、そこでの自社の地位も安泰なのであれば、そこにとどまっているべきである。P&Gやジレットがマス・マーケットに進出したのは、プレミアム・マーケットが不安定化し、そこでの自社の地位が危うくなったためである。

### (3) 現地化に成功

ここでいう「現地化」は、単に地場企業と同じように振舞うのではなく、中国のカルチャーと自社のカルチャーを融合させることである。自社のカルチャーとは、企業理念、独自性、強み、こだわりなどであり、国内と同様に海外でもそれらを核に持たなければ、事業の持続性はおぼつかない。成功した

アメリカ企業は、中国の文化や取引慣行、ターゲットとなる顧客のライフスタイルやメンタリティなどを理解したうえで、それらを自社のカルチャーと融合させ、彼らのニーズに応えることに成功している。

現地化はマス・マーケットを攻略するためにも極めて重要である。プレミアム・マーケット、なかでもその最上層にとどまるのであれば現地化は必ずしも必要ない。アメリカの企業ではないが、イタリアのジョルジオ・アルマーニが1998年に北京で1号店を開設した際、中国人の好みに合わせてドアを赤色にしたところ、顧客から不評を買った（注33）。顧客はあくまでも「ミラノのジョルジオ・アルマーニ」を求めているのであり、ジョルジオ・アルマーニが自分たちに擦り寄ることを求めているのではない。中国の嗜好に合わせてはアルマーニ・ブランドの毀損につながりかねない。しかし、マス・マーケットをターゲットとするのであればマス層に擦り寄る必要がある。彼らが何を考え、何を欲しているのか、欲しているモノ・コトを彼らの手元に円滑に届けるにはどうすればよいか、といった問いに対する解は、中国に根を下ろさなければ容易にみえてこない。

P&Gでは現地化の第一歩として、カスタマー・リサーチ担当の従業員が中国の一般家庭に数日間寝泊りし、家族と一緒に生活しながら彼らを観察している。大中華圏責任者のシャノン・スティーブソン氏も湖南省の地

方に住む女性の家で一日を過ごし、女性が歯を磨くのを観察したり、買い物に付いて行ったりした（注34）。なお、P&Gでは中国に限らず新しい市場に参入する際にはしばしばこの手法を用いている。

一方、KFCの中国での営業利益がアメリカを上回るまでになるなど、ヤム・ブランドの中国事業が成功を取めている要因の一つに、中国のカルチャーに合わせて、アメリカとは異なる店舗運営を行っている点が挙げられる。ゆっくり食事を楽しみたいというニーズに合わせて、アメリカ本国よりも店舗面積を広くして、ゆったりとしたレイアウトにした。また、中国人のメンタリティや好みを考慮して、メニューの数をアメリカ本国よりも大幅に増やしたうえ、頻繁に入れ替えを行うとともに、北京ダック風の「老北京鶏肉巻」やお粥などの独自メニューを提供するようになった。さらに、中国では地域レベルでの味覚に大きな差があることから、地域によって使用するスパイスの量を調整している。

近年では、現地化を一層進めるために、中国にR&Dセンターを設立するアメリカ企業が相次いでいる。現在、中国には約1,600のR&Dセンターがあり、そのうち約1,300はアメリカを含む外国企業が設立したものである（注35）。各社ともR&Dセンターを通して、中国の顧客ニーズに合致した製品を開発するとともに、開発から商品化までのリードタイムの短縮を図っている。中国市場を巡る競争

が激化するなかで、コスト構造を見直したり、本国で開発した製品を中国仕様に改良したりするだけでは事足りなくなっているとの認識が背景にある。

例えば、ハーゲンダッツ・ブランドなどを有するゼネラルミルズが2014年に上海に、同社としては海外で初めてとなるR&Dセンターを設立したが、そこでは冷凍技術、中国人の味覚、食品安全などの研究開発を手掛ける。また、ペプシコの上海のR&Dセンターでは、中国の伝統料理をヒントに新しいフレーバーを開発したり、同社の手掛ける食料・飲料がより現地に受け入れられやすくするための研究を進めたりしており、そうして出来上がった商品は最短2週間で店舗に並ぶ(注36)。なお、中国でのR&Dセンターの設立ラッシュは、R&Dを担えるだけの人材が中国国内で育ってきていることも重要な背景の一つとして指摘出来る。

現地化を進めるうえで重要となるのが、従業員の現地採用である。中国のことは中国人が一番精通していることから、各社とも営業や製品開発などの要員を中心に中国人を積極的に採用している。P&Gでは現在、中国法人の従業員の98%を中国人が占める。また、管理職は内部昇進を原則とする同社は、外国企業としては早くから中国の上位20の大学に赴き新卒者の採用活動を行ってきた。現在では、そうして採用し育てた中国人管理職を中国国外の別の海外拠点に派遣することのほう

が、海外拠点の管理職を中国に派遣することよりも多くなっている(注37)。

ただし、アメリカ企業の中国法人のトップは必ずしも中国人が占めるとは限らない。これには、経営を担うことが出来るだけの中国人の人材がまだまだ十分に育っていないという事情がある。それに加えて、海外事業においては、現地法人に権限をある程度委譲し、現地経営の柔軟性や独自性を確保しつつ、十分なガバナンス体制を構築し、現地法人の暴走を防ぐという極めて困難なタスクが要求されることとも関係する。

ヤム・ブランズが中国に進出した際には、中国の文化や中国人の感覚を理解する台湾出身の人材で経営陣を固め(注38)、また、現在の中国法人のトップも台湾出身者である。一方、P&Gでは、中国に限らず海外拠点のトップには、同社に長年勤務し、同社の企業カルチャーを身に付け、かつ海外経験が豊富な人材を本社から派遣している(注39)(注40)。

#### (4) 苦戦する企業も

中国事業に乗り出したアメリカ企業がすべて成功しているわけではない。グーグルが2010年に中国本土でのネット検索サービスから撤退したのは、検閲を巡る中国政府との対立という政治色の強い要因によるものであったが、中国市場の開拓に失敗したアメリカ企業も少なからず存在する。B to C分野だけで

も、ホームディポ（ホームセンター）、ベストバイ（家電量販店）、マテル（玩具メーカー）、レブロン（化粧品）など、そうそうたる大企業が中国事業の縮小や撤退に追い込まれている。

ホームディポを例により詳細にみると、同社はウォルマートに次ぐ全米第2位の小売店であり、2006年に地場のホームウェイから12店舗を買収して中国進出を果たした。しかし、2011年に店舗の閉鎖を始め、2012年9月、残っていた大型店舗7店を閉鎖し、小型専門店とインターネット販売に特化すると発表した。ホームディポの主な敗因は、マス・マーケットの攻略と現地化に失敗したことである（注41）。

ホームディポはアメリカでこそいわゆるハウスホールド・ネームであるものの中国では知名度がほとんどなく、また、店舗の閉鎖に乗り出す前でも4都市に12の店舗があるのみで、店舗数が圧倒的に少なかった。しかも、ターゲットとする中所得者層は都心に住んでいるにもかかわらず店舗は郊外に立地していたため、集客に苦戦した。中国の消費者は複数の店舗で商品を比較してから購入しがちであるという行動様式も、周囲に同業店舗がない郊外店には不利に働いた。店舗自体、アメリカと同様に大型店に大量の商品を陳列するだけで、アメリカの豊かな生活を想起するという本来の強みを発揮出来なかった。

そもそも、ホームディポは自社のコンセプ

トである“do-it-yourself”（自分で自宅のリフォームや修繕を行う）をそのまま中国に持ち込んだことから、中国の“do-it-for-me”（そうしたことはほかの人を雇って代わりにやってもらおう）のカルチャーと合致しなかった。中国では自宅のリフォームや修繕を自分で行うのは、人を雇う金銭的余裕のない低所得者に限られるが、彼らにはホームディポの商品は高額すぎて手が届かなかった。一方、中国では新築のアパートは一般にスケルトン状態で販売されており、購入者は別途、内装業者に依頼して内装を行う必要がある。このため、内装業者が潜在顧客となり得たものの、ホームディポは彼らに対して特段のアプローチをしなかった。

このように、ホームディポの中国事業の失敗は、マス・マーケットをターゲットとしながらも彼らへアピールする方法を誤ったこと、および現地化を進めなかったこと、に起因する。その背景には、アメリカ流のやり方が中国でも通用する、もしくは自社が中国の消費者の嗜好や行動様式を変えられる、というマインドセットがあったと推測される。

日本では、P&Gのような多国籍企業が中国に限らず新興国で成功しているのは、強力なブランド力および資金力によるとの見方が一部で聞かれる。無論、そうした要因も無視出来ないものの、それ以上に、現地化を進めるための多大な努力の成果であることが、これまでみてきた成功企業と失敗企業の事例の

比較からも明らかである。

- (注25) コカ・コーラは1949年に共産主義政権の誕生とともに撤退した後、1979年に再進出した。
- (注26) “P&G adapts attitude toward local markets”, *Ad Age*, February 23, 2004 (<http://adage.com/article/pg-report/p-g-adapts-attitude-local-markets/97769/>)
- (注27) Keillor, Bruce, ed., *Marketing in the 21<sup>st</sup> Century*, Greenwood Publishing Group, 2007, p.31.
- (注28) Riley, Jim, “How did P&G reach the top in China?” *tutor2u*, September 22, 2013 (<http://www.tutor2u.net/blog/index.php/business-studies/comments/how-did-pg-reach-the-top-in-china>)
- (注29) Chen, Ann and Vijay Vishwanath, “Be the top pick in China”, *Singapore Business Times*, January 16, 2004 (<http://www.bain.com/publications/articles/be-the-top-pick-in-china.aspx>)
- (注30) ジレットは2005年にP&Gに吸収合併された。
- (注31) Rein, Shaun, “Why most M&A deals end up badly”, *Forbes*, June 16, 2009 (<http://www.forbes.com/2009/06/16/mergers-acquisitions-advice-leadership-ceonetwork-recession.html>)
- (注32) ヤム・ブランズのウェブサイト (<http://www.yum.com/brands/china.asp>)。
- (注33) “Luxuries are forever”, *The Economist*, November 20, 2003 (<http://www.economist.com/node/2187281>)
- (注34) “Retailers sold on selling to China’s rural residents”, *Xinhuanet*, March 1, 2011 ([http://news.xinhuanet.com/english2010/business/2011-03/01/c\\_13755131.htm](http://news.xinhuanet.com/english2010/business/2011-03/01/c_13755131.htm))
- (注35) “Innovated in China: New frontier for global R&D”, *KPMG Global China Practice*, August 2013 (<http://www.kpmg.com/DE/de/Documents/China-360-Issue11-201308-new-frontier-for-global-R-and-D-2013-KPMG.pdf>)
- (注36) “China offers a taste of R&D to come”, *Financial Times*, November 13, 2012 (<http://www.ft.com/intl/cms/s/0/b568f34a-2d83-11e2-9988-00144feabdc0.html?siteedition=intl#axzz3CnfGKzG1>)
- (注37) “Procter & Gamble CEO takes on new role as USBC Board Chair”, *US-China Business Council, China Business Review*, July 1, 2012. (<http://www.chinabusinessreview.com/procter-gamble-ceo-takes-on-new-role-as-usc-bc-board-chair/>)
- (注38) ヤム・ブランズから中国法人に派遣された経営陣は台湾生まれとはいえ、アメリカで高等教育を受け、アメリカ本社に勤務していた。設立当時の経営陣の一人で、ヤム・ブランズの中国での成功を書籍 (Liu, Warren, *KFC in China: Secret Recipe for Success*, Wiley, 2008) にまとめたウォーレン・リュー氏は台湾で生まれ、ハーバード・ビジネス・スクールでMBAを取得し、アメリカの大企業数社を渡り歩いた後、ヤム・ブランズに勤務した。また、現在の中国地域のトップであるサミュエル・

スー氏も台湾人であるが、ペンシルバニア大学ウォートン校でMBAを取得している。

- (注39) Gong, Yeming, *Global Operations Strategy: Fundamentals and Practice*, Springer Science & Business Media, 2013
- (注40) 現在のP&Gの大中華圏責任者のスティーブソン氏はイギリス人であるが、トルコ、ロシア、エジプトなどでの勤務経験がある、海外事業に精通した人材である。スティーブソン氏の前任者でイタリア人のダニエラ・リカルデイ氏も中国以前にベルギー、コロンビア、メキシコなどに勤務している。
- (注41) ホームディポの中国での失敗については主に次の論文を参考にした。  
Gao, May Hongmei, “Culture determines business models: Analyzing Home Depot’s failure case in China for international retailers from a communication perspective”, *Thunderbird School of International Management, Thunderbird International Business Review*, Vol.55, No.2, March/April 2013 (<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/tie.21534/pdf>)

## 4. 日本企業への示唆

こうしてみると、中国事業に対する認識やそれを受けた対応は、日米企業でさほど大差はないと判断される。日米企業にとって、これまでも中国への進出には様々な困難を伴ったものの、それでも一定の困難を乗り越えた後は大きな果実を得ることが出来た。しかし、そのような時代はもはや過去のものとなりつつある。手の届くところにぶら下がる果実 (low-hanging fruit) がすでにもぎ取られていることは、ここにきて中国で20%超の増収となったアメリカ企業が大幅に減少している点や、中国事業の営業利益マージンが海外事業全体と比べて「著しく高い」「やや高い」アメリカ企業が減少している点からも明らかである。

高い位置に実る果実を得るためには、中国の新しい経済構造に適合することが前提条件であり、そのうえで相当な経営資源を投入し、周到な経営戦略に則って事業を進めることが求められる。そこまでコミット出来ない企業、もしくはコミットするに値しないと判断した企業は、中国を「多くの投資国の一つ」や「優先国でない」に格下げする。ナイキ・ブランドのシューズの生産拠点が中国からベトナムにシフトするなど、靴や衣類といった労働集約型産業で中国離れが進んでいるのはその端的な例である。ホームデポのように中国市場の開拓に失敗した企業も、自社の重要投資先から中国を外さざるを得ない。中国からの撤退セミナーに参加する日本企業も、ここに分類出来よう。

それに対して、最大限の努力を払ってでも果実を得たい企業は引き続き中国を「最優先国」もしくは「優先国のトップ3」と位置づける。そうした企業にとって中国は、産業集積が進み製造業のレベルが向上していることを背景に、従来とは異なる観点から生産拠点としての魅力が高い。また、それ以上の魅力として、内需が拡大するなかで、ほかの国では到底代替することが出来ない、現地市場の大きなポテンシャルがある。P&Gやヤム・ブランドはそのような認識のもとで中国事業を推進している。このように、従来はほぼ画一的であった中国事業に対する見方にバラツキが生じ、それに伴って対応にもバラツキが生

じているのが現在の日米企業の状況であろう。

日本の対中直接投資はこれまで4次のブームを経ながら右肩上がりに拡大してきた。しかし、このように中国事業に対する見方が企業間で分かれるようになると、この先、日本企業が再び対中投資に一斉に乗り出すことは展望しづらい。中国の経済成長率が下方シフトしていることや、日中関係の改善の道筋がみえてこないことなども考え併せると、日本の対中投資は今後アメリカ型、すなわち横ばいでの推移に移行する可能性が十分ある。

一方、日米企業に大きな違いがあるとすれば、アメリカ企業が中国現地市場の開拓において日本企業に先行していることである。多くの日本企業はこれから中国市場の開拓に本格的に乗り出していく。しかし、市場開拓の難易度は従来に比べて一段と高まっている。世界のトップ企業が中国に軒並み進出するなか、中国国内市場を巡るグローバル競争が激化している。それに加えて、地場企業が急速に実力を上げ、日本企業を含む外国企業との競争を強めている。中国での勝ち組として先に取り上げたKFCやP&Gも、最近では地場企業の追い上げに見舞われている。

また、スマートフォン市場を例に挙げると、2010年第2四半期のベンダー別のシェアにおいて、ノキアが76.9%と圧倒的なシェアで第1位となり、モトローラ（シェア4.7%）が第2位、サムスン電子（4.1%）が第3位、

と上位3社はすべて外国企業であった(注42)。ところが、わずか4年後の2014年第2四半期には小米科技(シャオミ)がシェア14%で初めて第1位となったうえ、10位までにランクインしたうちの8社までもが中国企業であり、合計で65%のシェアを有した(注43)(注44)。なお、シャオミは2010年に設立された新興企業であり、前年(2013年第2四半期)のシェアは5%に満たず、上位3社にも入っていなかった。

一方で、少なくともB to C市場では現在までのところ明確な勝者が少ないのも事実である。中国ではマス・マーケットが形成されてから歴史が浅いことや、外国からの流入を含め新しいブランドが消費者の前に次々と現れていることなどを背景に、消費者のブランド・ロイヤルティが総じて低く(注45)、それもある程度多くの分野で市場シェアが流動的である。これは、たとえすでに特定企業が高いシェアを占める製品・サービスであっても、日本企業が挽回する余地が大きいことを意味する。ただし、シャオミおよびその創業者で董事長兼最高経営責任者(CEO)の雷軍(レイ・ジュン)氏に対して若年層を中心に熱狂的な支持が集まるなど、ブランド・ロイヤルティの高まりの萌芽がみられ、シェア逆転の機会は時間とともに次第に小さくなっていく可能性がある。

問題は、日本企業のうち少なからぬ割合が、中国の企業・消費者を取り込むための経験と

ノウハウを必ずしも十分に備えていない点である。たとえ中国での事業経験が長くても日本企業を主要な取引相手としてきたためである。そうした企業は、①経験・ノウハウをもつ地場企業などと業務提携やM&Aを行う、②経営資源の集中的な投入や、斬新なビジネス・モデルの導入などを通じて、経験・ノウハウの不足を補う、といった対応策がまずは必要になる。そのうえで、マス・マーケットをターゲットとするのであれば、現地化を着実かつ徹底的に進め、経験・ノウハウを自社のものとして身に付けていくことが重要である。

中国は巨大市場であり、1%のシェアであっても相応の売上高となる。しかし、中国市場を巡り外国企業、地場企業入り乱れての競争が激化するなかで、その1%を獲得することすらもはや容易ではない。これから現地市場の開拓を本格化させる日本企業にとって、優勝劣敗は従来以上に鮮明になるとみえておくべきであろう。

(注42) Canalys, "Android smart phone shipments grow 886% year-on-year in Q2 2010" (press release), August 2, 2010 (<http://www.canalys.com/newsroom/android-smart-phone-shipments-grow-886-year-year-q2-2010>)

(注43) 上位10社のうち外国企業はサムスン電子およびアップルの2社であり、合計18%のシェアを有した。

(注44) Canalys, "Xiaomi becomes China's top smart phone vendor" (press release), August 4, 2014 (<http://www.canalys.com/newsroom/xiaomi-becomes-china%E2%80%99s-top-smart-phone-vendor>)

(注45) 中国の消費者のブランド・ロイヤルティの低さについては、"Chinese consumers: doing it their way", The Economist, January 25, 2014 (<http://www.economist.com/news/briefing/21595019-market-growing-furiously-getting-tougher-foreign-firms-doing-it-their>)

way)などを参考にした。

参考文献

1. 菊地洋、陳現廷 [2014]「日本企業の対中直接投資の質的变化」国際協力銀行『JBIC 中国レポート』2014年3・4月号
2. 佐野淳也 [2010]「中国の対内直接投資の動向と外資誘致政策の変化」日本総合研究所『環太平洋ビジネス情報 RIM』Vol.10、No.39、2010年
3. 佐野淳也 [2012]「選別的な外資誘致政策に向かう中国」日本総合研究所『環太平洋ビジネス情報 RIM』Vol. 12、No.45、2012年
4. 日本貿易振興機構 [2013]「アジアにおける新たな産業集積の動向」2013年9月
5. 萩原陽子 [2014]「習近平政権の改革・開放下で新段階に入る対中直接投資」三菱東京UFJ銀行『経済レビュー』2014年1月30日、No.2014-1
6. 藤井正男 [2010]「日本企業の対中投資の動向と課題」大阪市立大学『経済学雑誌』第111巻第3号、2010年12月
7. Gao, May Hongmei [2013] “Culture determines business models: Analyzing Home Depot’s failure case in China for international retailers from a communication perspective”, Thunderbird School of International Management, *Thunderbird International Business Review*, Vol.55, No.2, March/April 2013 (<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/tie.21534/pdf>)
8. Teng, Bingsheng [2014] “MNCs re-looking for ‘China Dream’”, September 13, 2014 (handout at CKGSB seminar)
9. Tsang, Raymond and Kevin Chong [2014] “How to win on China’s ‘good enough’ battlefield”, Bain & Company, 2014