

# 拡大・深化する中国企業の海外展開

調査部 上席主任研究員 岩崎 薫里

## 目 次

1. はじめに
2. 海外展開の経緯
  - (1) 輸出の着実な拡大
  - (2) 「走出去」政策による後押し
3. 「走出去」後の海外展開
  - (1) 対外直接投資の本格化
  - (2) 海外請負工事の拡大
  - (3) 中小企業の海外進出支援策
4. 先進国への直接投資
  - (1) 対外直接投資の加速・多様化
  - (2) 戦略的資産の獲得
  - (3) 投資を巡る試行錯誤
  - (4) ハンズオフ型のM&A
5. 海外展開の成果
  - (1) グローバル民営企業の台頭
  - (2) 「走出去」政策の評価と課題
  - (3) 日本企業への示唆

## 要 約

1. 中国企業の海外展開が本格化したのは2000年代入り後である。輸出が順調に増え続けるもとの、「走出去（海外進出）」政策の導入を契機に、対外直接投資および海外請負工事が急拡大した。
2. 対外直接投資は当初、中国政府の意向を反映し、資源の獲得を目的とするものが中心であった。このため国有企業が主導的な役割を担い、投資先も新興国およびオーストラリアなどの先進資源国が大半を占めた。一方、海外請負工事に関しては、中国政府とホスト国との援助協定に基づいて行われる場合が少なくなく、主に国有企業がアフリカ、アジアなどの新興国で、資源の探求・開発、鉄道・道路の建設、通信インフラの整備などを進めてきた。
3. 近年、中国企業による対外直接投資の拡大ペースが加速していることに加えて、投資の裾野が拡大している。投資主体として国有企業ばかりでなく民営企業も存在感を増す一方、投資の中身をみると、資源関連が引き続き拡大しつつ、市場の獲得や、技術・ブランドなどの戦略的資産の獲得にかかわるものも大きく拡大した。とりわけ先進国での投資において、戦略的資産の獲得を目的とするものが目立つようになっている。その背景には、国内で生き残るため、もしくは先進国に打って出るために、より高付加価値の製品・サービスを提供して非価格競争力を高めることが中国企業にとって重要になっているという事情がある。
4. 中国企業が先進国での直接投資を通じて戦略的資産を獲得し、それを自社の競争力の向上につなげるためには、①獲得した戦略的資産を投資先から円滑に引き出す、②それを自社内で吸収・発展させる、③投資先がそうした資産を生み出し続けられるように仕向ける、の3点が重要になる。2点目の「資産を吸収・発展させる」のうち、技術の吸収については中国企業が比較的得意とする分野である。近年では吸収した技術を発展させ、独自性の強い技術にまで昇華するのに成功する企業が、少数ながら出現している。
5. 一方、1点目の「戦略的資産を引き出す」、および3点目の「資産を生み出し続けるよう仕向ける」ことは、投資先の管理・運営にかかわり、そうしたノウハウを十分持ち合わせていない中国企業は苦戦を強いられてきた。とりわけM&Aは難易度が高いことから、試行錯誤を経て、現在では被買収企業に対してある程度の自主性・独立性を付与する、いわゆるハンズオフ型が主流になっている。別の角度からみると、中国企業がハンズオフ型のM&Aを志向するようになったことで、先進国企業も中国企業からのM&Aの受け入れに対して従来よりも前向きになり、ひいては中国企業による先進国でのM&Aが増加する一つの要因となった。
6. 一方、先進国企業から取得した戦略的資産を吸収・発展させ、自社開発の取り組みと相まって国際競争力が大幅に高まった中国企業として、ファーウェイ（通信機器）、レノボ（パソコン）、テンセント（インターネットサービス）などの例が挙げられる。これら3社はグローバルに事業展開している点、および民営企業である点で共通している。従来、中国のグローバル企業は、政府の保護下にあり、

資金力にも富む国有企業が中心であった。これら3社の世界市場での台頭は、それだけ民間企業が成長したことを示唆している。

7. 中国企業は、短期間のうちに海外展開を加速したこともあり、ホスト国でさまざまな摩擦を引き起こしている。そのなかには、情報開示や法規制の遵守が不十分であるなど、ガバナンスの弱さに起因するものも含まれる。世界市場でのプレゼンスを高めつつある中国企業が、高いブランド力を持つ、真に有力なグローバル企業に成長するためには、ガバナンスの強化が必須であろう。

8. 日本企業は海外市場においてこれまで主に欧米企業と競合し、中国企業とは一定の棲み分けがなされてきた。しかし、中国企業は海外展開をテコに非価格競争力を向上させる方向に着実に進んでおり、そうした棲み分けが早晩、崩れる可能性がある。日本企業としては、この点を十分認識するとともに、中国企業との競合に打ち勝つための対応策を今から講じておくことが求められる。

## 1. はじめに

近年、中国企業による海外展開が一段と目につくようになってきている。今年に入ってから、民営のパソコン製造大手、联想集団（レノボ・グループ）による米IBMの低価格サーバー事業の買収（2014年1月、買収額23億ドル＜約2,300億円（注1）＞）および米グーグル傘下のモトローラ・モビリティの買収（2014年1月、買収額29.1億ドル＜約3,000億円＞）、国有自動車製造大手、東風汽車による仏プジョーシトロエングループへの資本参加（2014年2月、出資額8億ユーロ＜約1,100億円＞）が大きく報じられた。

2000年代入り後に本格化した中国企業の海外展開は、当初は中国政府の政策を反映する形で、国有企業を中心に進められたものの、最近では目的が多様化するとともに、国有企業のみならず民営企業も主体的にかかわるなど、裾野が大きく広がっている。そのなかで、中国企業自身の国際競争力を高めるために先進国の技術やブランドを取得する動きも散見されるようになってきている。

そこで本稿では、中国企業の海外展開の歩みを振り返るとともに、近年みられる特徴を整理し、それが中国企業に及ぼす影響について検討する。なお、中国の金融機関は独自の動きをしていることもあり、本稿で扱うのは金融を除く中国企業とする。

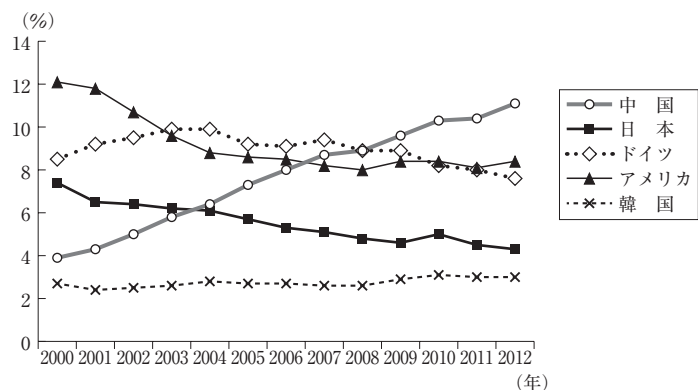
（注1）本稿でのドルの円換算レートは便宜上、一律に1ドル102円とした。

## 2. 海外展開の経緯

### (1) 輸出の着実な拡大

中国企業の海外展開では、世界各国で通常みられるのと同様に輸出が先行した。ただし、中国独自の特徴として、企業の間で自主的に輸出ドライブが強まったというよりも、1978年に始まった改革・開放政策により、対内直接投資とともに貿易が政府により奨励されたという政策要因によるところが大きい。輸出は1992年の「南巡講和」、2001年の世界貿易機関（WTO）への加盟、などに後押しされる形で順調に拡大を続けた。その結果、中国は2009年には財輸出額においてドイツを抜いて世界一の座に着いた（図表1）。

（図表1）世界の財輸出に占める主要国のシェア



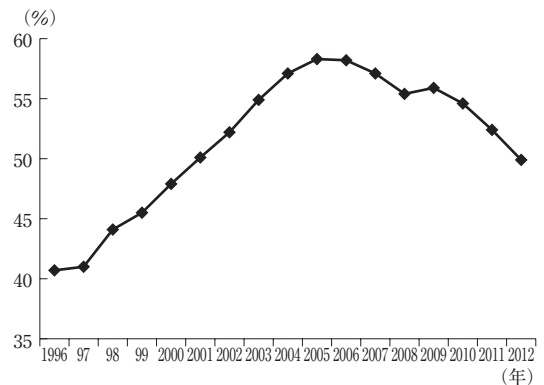
（資料）WTO

中国が「世界の工場」として海外から直接投資を積極的に受け入れてきたこともあり、中国の輸出額の約半分は、進出した外資系企業によるものである。したがって、中国が世界一の輸出国であることがそのまま中国企業の国際競争力の高さを映じているわけではない。しかし、例えば仮に中国の財輸出額を半分にしても日本の輸出額を上回っており、中国企業が世界の輸出を牽引している点に変わりない。

さらに、外資系企業による輸出の割合は2005年の58.3%をピークに足元（2012年）では49.9%まで低下しており、中国企業が輸出主体として着実に存在感を高めているといえる（図表2）。

中国からの輸出製品は長らく、価格競争力は高いものの非価格競争力が低い、いわゆる「安かろう、悪かろう」の典型であった。しかし、先進国企業による中国への旺盛な直接投資に伴うスピルオーバー効果、先進国企業からの技術供与や提携、OEM（相手先ブランドによる生産）などの受託生産が、中国企業自身による研究・開発の取り組みと相まって非価格競争力を高め、中国製品は最近では「安いがそこそこの品質・性能」にまで改善している。

（図表2）中国における外資系企業による輸出の割合



（資料）中国国家統計局

(2) 「走出去」政策による後押し

中国企業の海外展開が本格化したのは2000年代入り後である。輸出が引き続き増加するもとの、「走出去（海外進出）」政策の導入（注2）を契機に、それまで緩やかに拡大していた対外直接投資および海外請負工事が急拡大した。

「走出去」は狭義には対外直接投資を指すが、広義には、「中国のヒト・モノ・カネが海外に出て行くこと…しかも単に海外に出て行くだけでなく、さまざまな主体が私的・公的な経済的動機や政治的な戦略目的をもって出て行くこと」（注3）である。中国は改革・開放路線の導入以降、「引进来（海外から取り入れる＜外資導入＞）」に重点を置いていたが、経済のグローバル化が進むなか、より主体的にこの流れにかかわることが中国を利すると認識されるようになった。また、当時の中国経済が抱えていた課題を解決し、将来にわたり持続的に成長するためには、「引进来」に加えて「走出去」政策を導入することが重要と判断された。具体的には、①国内の生産活動および内需の急拡大に伴いエネルギーなどの資源が不足する恐れがあるなかで、海外の資源を獲得していく、②WTOへの加盟に伴い本格的な参入が予想される外資との競争に打ち勝つために、海外展開を積極化させて国内産業構造の高度化と中国

（図表3）中国企業の海外進出理由（アンケート調査結果）

	EU	その他先進国	新興国
プッシュ要因	1位 「走出去」政策	「走出去」政策	「走出去」政策
	2位 投資資金あり	投資資金あり	投資資金あり
	3位 輸送コスト節約	輸送コスト節約	輸送コスト節約
	4位 国内労働コスト上昇	国内市場の低迷	国内市場の低迷
	5位 国内市場の低迷	国内労働コスト上昇	国内労働コスト上昇
プル要因	1位 市場の潜在性	市場の潜在性	市場の潜在性
	2位 先進技術・R&Dへのアクセス	グローバルな経営慣行へのアクセス	天然資源へのアクセス
	3位 進出先における中国企業の存在	先進技術・R&Dへのアクセス	進出国の投資優遇策
	4位 熟練労働力へのアクセス	進出先における中国企業の存在	低コスト労働力へのアクセス
	5位 天然資源へのアクセス	天然資源へのアクセス	進出先における中国企業の存在

（資料）Fontagne, Lionel and Loriane Py, "Determinants of Foreign Direct Investment by Chinese Enterprises in the European Union", CEPII-CIREM, July 2010.

企業の競争力強化を実現する、③積み上がる外貨準備を有効に活用する、である。

中国政府は「走出去」政策を推進するために、①対外投資にかかわる利潤に対する所得税の免税などの税制優遇、②低利融資や信用保証などの金融支援、③投資案件の申請手続きの簡素化、④主要国の投資環境や経済情報の提供、などを行ってきた。

「走出去」政策が中国企業の海外進出を促す大きな要因となったことは、Fontagneほか（2010）がEU、その他先進国、新興国に進出した中国企業に対して行ったアンケート調査の結果からも明らかである。それによると、行き先がどこであれ、中国企業が海外進出に乗り出したプッシュ要因として「走出去」政策を挙げた企業が最も多かった（注4、図表3）。

（注2）「走出去」という用語は1990年代末から用いられ始め、2001年の「第10次五カ年計画」で「走出去」政策の推進が明記された。また、2002年の第16回共産党大会では「走出去」政策が高く評価され、実施が奨励された。（佐野淳也「動き始めた中国の『走出去』戦略」、日本総合研究所『アジア・マンスリー』2003年7月号）。

（注3）高橋五郎「シンポジウム基調報告レジュメ：中国経済の海外進出（『走出去』）について」、愛知大学国際中国学研究センター『現代中国学の課題と展望』2006年、p.182より引用。

（注4）Fontagne, Lionel and Loriane Py, "Determinants of Foreign Direct Investment by Chinese Enterprises in the European Union", CEPII-CIREM, July 2010.

### 3. 「走出去」後の海外展開

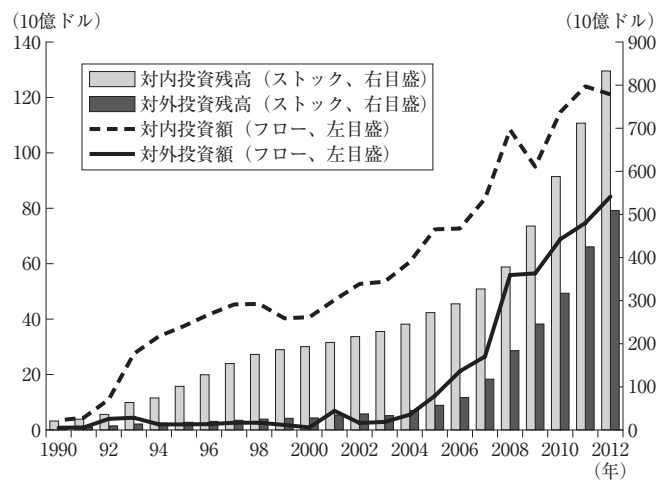
#### (1) 対外直接投資の本格化

中国企業が「走出去」政策を契機に2000年代入り後に積極化させたのが対外直接投資（注5）である。2000年の対外直接投資残高は、先行して拡大した対内直接投資残高の1割強の規模にとどまっていたのが、その後の急拡大の結果、2012年には6割まで差を縮めた（図表4）。

中国企業の対外直接投資先については、中国政府が発表する公式統計だけで実態を把握するのは難しい。公式統計によると、最大の投資先は香港であり、2005～2012年の投資累計額（フロー・ベース）全体の55.9%を占めた。ケイマン諸島、英領バージン諸島などのタックスヘイブン向けのシェアも大きい（図表5）。もっとも、これら投資先への資金のうち少なからぬ割合はさらに第三国に向かったり、中国本土に戻ったりしている（注6、図表6）。その具体的な金額や投資先が公表されていないため、中国企業が最終的にどこにいくら投資しているのかを明確に把握できない状況にある。

一方、アメリカの大手シンクタンク、ヘリテッジ財団は、企業の公表情報などをもとに、中国企業による1億ドル（約102億円）以上の対外投資案件を集計して発表している。2005～2012年の集計値を累計

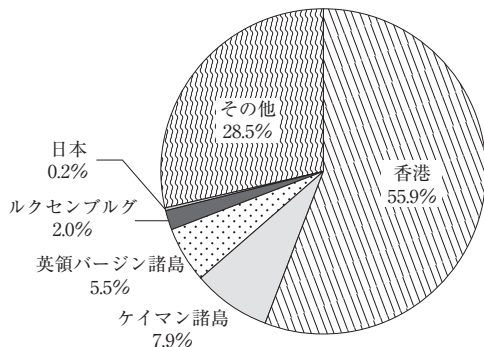
（図表4）中国の対外・対内直接投資



（資料）UNCTAD

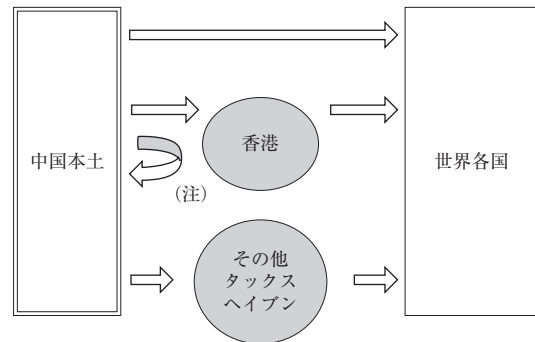


(図表5) 中国の対外直接投資フロー：公式統計  
(2005～2012年累計)



(資料) 中国商務部ほか「2012年度中国対外直接投資統計公報」  
2013年

(図表6) 中国の対外直接投資のルート



(資料) 日本総合研究所作成

(注) 中国本土から香港への直接投資の一部は中国本土に再投資されている。中国企業が外資企業としてのメリットを享受するなどのため。ただし、最近ではその割合は縮小傾向にある模様。

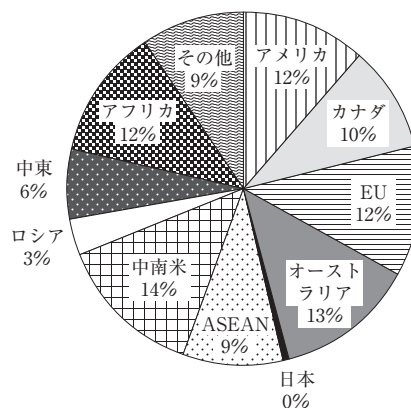
すると、投資先としては香港その他のタックスヘイブンが登場しない代わりに、先進国、途上国を問わず世界中に分散している姿が浮かび上がる(図表7)。後述する実際の投資事例と照らし合わせても、こちらのほうが公式統計よりも実態に近いとみられる。なお、公式統計、ヘリテッジ財団の集計データのどちらをみても、中国企業による対日投資のシェアはごくわずかであることが確認できる。

Wang [2012] は、対外直接投資の目的を、①市場の獲得 (market-seeking)、②資源の獲得 (resource-seeking)、③戦略的資産の獲得 (strategic assets-seeking)、④効率性の獲得 (efficiency-seeking)、の四つに分類し、それぞれについて以下のように説明している(注7)。

- ①市場の獲得：顧客の近くに立地することで顧客ニーズへのよりきめ細かい対応、顧客サービスの向上、認知度の向上を図る。貿易障壁や貿易摩擦を回避する。サービス業の場合、顧客に直接、サービスを提供する。
- ②資源の獲得：エネルギー、鉱物、森林、食糧などの資源を獲得する。
- ③戦略的資産の獲得：ホスト国企業との提携や買収、スピルオーバー効果(注8)などを通じて、直接・間接に技術、ブランド、販売網、経営手法、開発力などを取得したり、学んだりする。
- ④効率性の獲得：人件費、輸送コスト、関税などを削減する。

無論、対外直接投資の目的は実際にはこの四つのうちのどれか一つではなく、複数にまたがることが多いものの、総じてみると先進国の投資は「①市場の獲得」および「④効率性の獲得」を主目的とする。

(図表7) 中国の対外直接投資フロー：ヘリテッジ財団集計  
(2005～2012年累計)



(資料) Heritage Foundation, "The China Global Investment Tracker"

(注) Heritage Foundationによる企業サイドからの集計データ。1億ドル以上の投資のみ。

---

日本企業の動きをみても、1980年代のアメリカ進出は、貿易摩擦を回避するために輸出から現地生産に切り替えることが意図され、それによって日本企業は引き続きアメリカ「市場の獲得」を目指した。また、1990年代半ば以降、日本企業による中国進出が加速したのは、中国の安価な労働力を活用するという「効率性の獲得」が目的であった。

これに対して、中国企業が2000年代に入って対外直接投資を本格化させた当初は、「②資源の獲得」目的が中心であった。前述の通り、中国経済の急成長とともにエネルギーをはじめ各種資源に対する需要が大幅に増大し、海外から安定的に調達する必要性が高まったためである。中国政府のこうした意向を受けて、中国企業は1990年代初頭頃から石油・ガスの確保に動き始めていたが、2000年代入り後はそれを加速させるとともに、鉱物資源の確保にも乗り出している。また、投資先は必然的にアフリカ、中南米、中東など、多くの天然資源が眠る新興国地域が中心であり、それにオーストラリア、アメリカ、カナダなどの先進資源国が加わった。

資源関連の対外投資は中国政府の政策に則っているだけに、国有企業が投資主体としての主導的な役割を担った。投資が中国政府とホスト国政府との間の援助協定に基づくこともある。投資に当たっては中国輸出入銀行や国家開発銀行が資金面で支援することが多い。

中国企業が対外直接投資を急増させるなかで、不慣れから来る問題も生じた。投資の決定段階においては、不十分なデューデリジェンス、甘い市場見通し、適正価格を上回る金額での投資などが、その後のトラブルを惹起した。また、投資後に市場環境の急変、投資先の運営・管理の失敗、ホスト国政府や地元住民とのトラブルなどに見舞われることもあった。それらの結果、採算が取れず撤退に追い込まれる事態も生じた。

こうした問題はどの国の企業であっても直面し得るものの、対外直接投資の経験が浅い中国企業にとくに重くのしかかった。最近ではデューデリジェンスに力を入れるなど学習効果が働き、稚拙な要因による投資の失敗は減少している。

一方、中国企業にとって今も大きなハードルとなっているのが、安全保障にかかわる問題である。ホスト国では、中国企業が取得した資源、不動産、軍民両用技術が中国政府の手に渡り、軍事力の強化に利用されるのではないかと、あるいは、取得した技術が北朝鮮など非友好国に流出するのではないかと、といった警戒感が常に生じている。そして、投資の認可が下りない、地元住民による反対運動が起こる、などにより投資計画が頓挫する事態も発生してきた。なかでも、投資主体が国有企業であり、しかも資源の獲得を目的とする案件では、ホスト国側の警戒感も大きくなる。

中国企業の対外直接投資に対する警戒感はとりわけアメリカで強く、国有企業のみならず民営企業による投資案件であっても問題になることがある。2005年に、国有の中国海洋石油総公司（CNOOC）による米石油大手ユノカルの買収計画が、米連邦議会の反発を受けて取り下げられた。最近でも、民営の建設機械メーカー、三一重工業が米子会社のラルズ社を通じてオレゴン州で風力発電事業を計画したものの、軍事基地付近であることをオバマ大統領が問題視し、これを認めない大統領権限を行使した（2012年）。また、米下院情報特別委員会は、ともに通信機器大手で民営の華為技術（ファーウェイ）と国有の中興通迅（ZTE）が安全保障上の脅威になるとして、インターネットプロバイダー各社に対して別の通信機器事業者と取引するよう提言するとともに、今後は両社と米企業との業務提携を阻止する



ことを勧告した（2012年）。

実際にアメリカ政府により阻止された投資案件は、中国企業による自主的な取り下げを含めても全体のごく一部に過ぎない。また、個別案件はさておき、中国からの直接投資自体に対しては、アメリカ政府は歓迎姿勢を示している（注9）。しかしそれでもなお、中国企業の間ではいくつかの苦い経験を踏まえて、安全保障上の懸念が少しでも生じる可能性がある対米投資案件については、①全面的に回避する、②事前に十分な調査、専門家へのコンサルティング、根回しを行う、③マイノリティ出資にとどめる、などの慎重姿勢をとるようになっている。

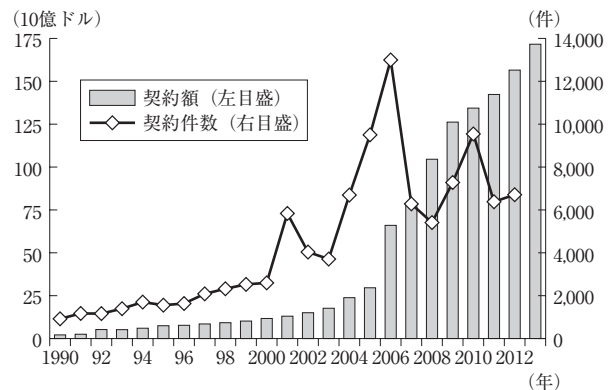
## (2) 海外請負工事の拡大

中国企業の海外展開において、対外直接投資とともに存在感を増しているのが海外請負工事（「対外承包工程」）である。

海外請負工事は「対外経済合作（economic cooperation）」の一環として、もともとは改革・開放路線以降、外貨の獲得を主な目的に、海外での労務提供（「対外労務合作」）などとともに実施されていた。「走出去」政策が導入された2000年代入り後は、契約件数、金額ともに増勢が加速し、外貨の獲得という役割を終えた現在も、後述する対外援助との関連や資源の獲得を目的に拡大を続けている（図表8）。なお、2005～2012年の契約額を累計すると8,370億ドル（約85兆円）と、同じ時期の対外直接投資額（640億ドル＜約6.5兆円＞）の13倍に上り、その規模がいかに大きいかを確認できる。

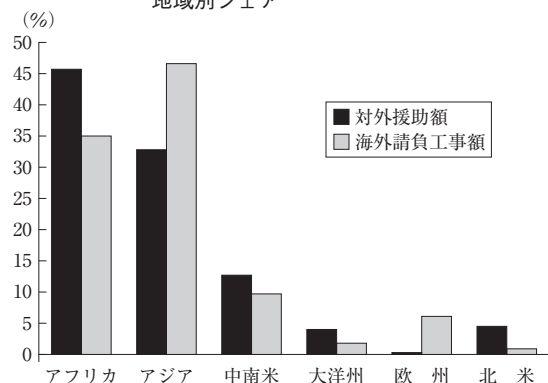
海外請負工事は、中国政府とホスト国との援助協定に基づいて行われる場合が少なからずある。具体的には、中国政府による無償援助、無利子借款、優遇借款に基づき中国企業が被援助国で工事を請け負う。これは、中国の対外援助がタイド（ひも付き）であることが多いことと関係が深い（注10）。実際に、対外援助額と海外請負工事額の地域別の動向はほぼ似通った傾向を示している。対外援助額の地域別の内訳は2009年末時点のものが公表されており、工事請負額との単純な比較は困難であるものの、アフリカとアジアに集中している点で共通している（図表9）。

（図表8）中国の海外請負工事



（資料）中国国家统计局『中国統計年鑑』

（図表9）中国の対外援助額・海外請負工事額の地域別シェア



（資料）中国国务院報道弁公室「中国の対外援助」、2011年4月。中国国家统计局『中国統計年鑑』、2013年

（注1）対外援助額は2009年末の値。海外工事請負額は2012年の新規契約額。

（注2）アジアには中東も含まれる。

こうした事情もあり、工事を請け負うのは国有企業が多い。2013年の受注企業のトップ10をみても、ファーウェイ以外はすべて国有企業であった（図表10）。

海外請負工事先を地域別にもう少し詳しくみると、2012年の工事完成額ベースで、アジア（含む中東）が全体の47%とシェアが最も高いほか、アフリカが35%、中南米が10%を占めた（図表11）。アジアのなかでは複数の国に幅広く分散しているが、インド、サウジアラビア、インドネシア向けが比較的多かった。一方、アフリカのなかではアンゴラ、ナイジェリア、アルジェリアの3カ国で4割を占めた。アンゴラやスーダンなど政情が不安定であったり政府のガバナンスに問題があったりする国に対しては、先進国企業であれば進出をためらいがちであるなか、中国企業はむしろ競合が少ないとして積極的に進出している。中国政府が内政不干渉の方針のもと、そうした国にも援助、およびそれに付随して請負工事を行っているという側面もある。

なお、中国がアフリカ諸国に対して積極的に援助とインフラ整備を提供してきたこともあり、アフリカ世論は総じて中国に好印象を持っている。英BBCが行った、中国が世界にどのような影響を与えているかを尋ねたアンケート調査（2013年実施）において、エジプト、ケニア、ガーナ、ナイジェリアでは「良い影響」と回答した割合はおおむね6～8割に上り、日本の5%はもとより、世界平均の4割をも大幅に上回った（図表12）。

請負工事の中身はエネルギーや金属資源の探求・開発など資源関連、および鉄道・道路・港湾の建設などの運輸関連が多い。資源関連の案件では、工事の見返りに資源を受け取る場合もある。アフリカ諸国では最近、無線基地局など通信インフラの整備案件が目立っている。それを映じて、2013年における対外請負工事受注企業の第1位および第2位はZTEおよびファーウェイと、ともに通信事業者が占めた（前掲図表10）。

中国企業の海外請負工事における強みは、圧倒的なコスト競争力の高さである。対外援助案件でなく

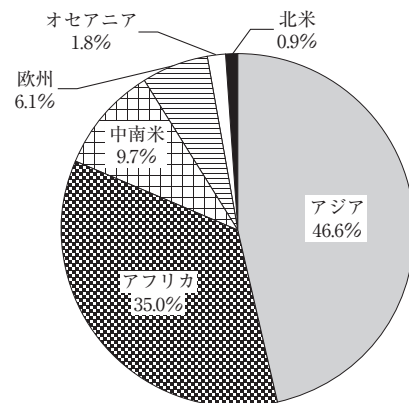
（図表10）中国の海外請負工事：受注企業上位10社（2013年）

（10億ドル）

順位	企業名	所有形態	完成額
1	中興通迅股份有限公司 (ZTE Corporation)	国有	1,300
2	華為技術有限公司 (Huawei Technologies Co., Ltd.)	民营	917
3	中国建筑工程总公司 (China State Construction Engineering Corp.)	国有	574
4	中国水利水电建设股份有限公司 (Sinohydro Group)	国有	531
5	中国港湾工程有限责任公司 (China Harbour Engineering Co., Ltd.)	国有	339
6	中信建设有限责任公司 (CITIC Construction Co., Ltd.)	国有	283
7	上海振华重工（集团）股份有限公司 (Shanghai Zhenhua Heavy Industries Co., Ltd.)	国有	272
8	中国葛洲坝集团股份有限公司 (China Gezhouba Group Co., Ltd.)	国有	241
9	中国路桥工程有限责任公司 (China Road and Bridge Corp.)	国有	223
10	山东电力建设第三工程公司 (Shandong Electric Power Construction Corp. III)	国有	217

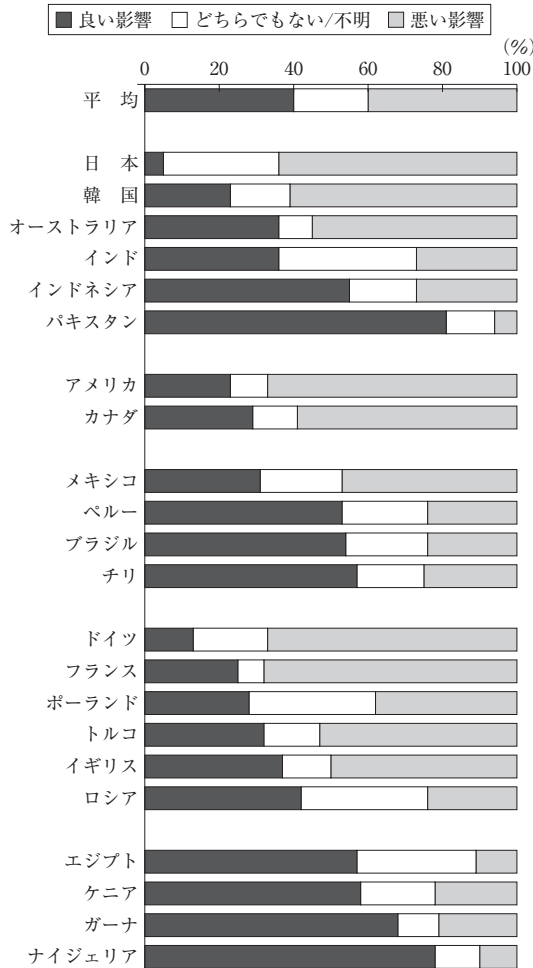
（資料）中国商務部

（図表11）中国企業による地域別の海外請負工事額（完成額、2012年）



（資料）中国国家统计局『中国統計年鑑』  
（注）アジアには中東も含まれる。

(図表12) 世界主要国における中国に対する見方：  
「中国は世界にどのような影響を与えているか？」  
(アンケート調査結果、2013年)



(資料) BBC World Service, "Views of China and India Slide while UK's Ratings Climb: Global Poll", May 22, 2013

でも政府の支援が得られる場合もあり、中国政府の外交政策を優先して、時には採算を度外視してまで受注に乗り出していると憶測されている。また、中国企業が中国政府を後ろ盾にホスト国政府と強いコネクションを有している場合が多く、それが受注案件の獲得に有利となる。ただし、工事の質の面で問題が生じる場合がある（注11）。

一方、海外請負工事においては、工事だけでなく設計から資機材・労働者の調達に至るまで、ほぼすべての主要業務を中国企業側が担うことが少なからずある。このため、海外請負工事は往々にして中国からホスト国への輸出や中国人の渡航などを誘発する効果があり、中国が海外請負工事に多く携わる国では、さまざまな面で自ずと中国のプレゼンスも高くなる（注12）。それに伴いホスト国では、中国の支援に感謝しつつも、産業の育成や雇用の増加といった利益還元が十分でないなどの不満や、中国人労働者が地域でトラブルを引き起こすことへの不評などが生じている。中国政府が海外請負工事を推進する一つの目的はホスト国との外交関係の強化であり、工事が原因で逆にホスト国との関係が悪化するのには中国政府としても許容しがたい。このため、海外請負工事における事業の透明性の向上、国際ルールや現地法規の遵守、環境保護などの対応策が現在、関係者の間で議論されている（注13）。

### (3) 中小企業の海外進出支援策

中国企業の海外展開は現在までのところ大企業が中心である。もっとも、中小企業の間でも、輸出の拡大とともにそれを支援する販売代理店を海外で設立する、あるいは世界中に張り巡らされた華僑のネットワークに支えられて海外に生産拠点を設立する、といった動きがみられる。また、例えばイタリアには、中国人移民による起業や中小企業の進出により、中国系中小製造業の集積地となっている都市が複数、存在する。古くから繊維の町として栄えてきたトスカーナ州のプラートでは、浙江省温州市の出身者を中心とする繊維工場の集積がここに来て進み、現在、事業所の約4割が中国系である（注14）。

Huangほか〔2013〕が2003～2008年の浙江省における中小企業の対外直接投資案件1,270件を分析したところ、件数ベースでは77.3%と圧倒的に高かったのが、販売代理店などの「輸出支援」である（図表13）。一方、金額ベースでは、「輸出支援」に比べて1件当たりの投資額が大きい「生産活動」が39.8

%と最も高かった。なお、中国企業全体ではシェアの大きい「資源探索」は、中小企業に限ると限定的であった。

「走出去」政策では中小企業に対しても、対外投資に対する信用保証の提供、海外での展示会の費用や海外人材の教育訓練費用の補助、などの支援策が盛り込まれている。これは、前述の通り産業構造の

高度化、すなわち、産業構造を労働集約型から資本集約型に移行するのが中国経済の課題となっているもとの、労働集約型産業に従事する中小企業の海外シフトを後押しするためである。もっとも、資金、人材など体力で大企業に劣る一方、大企業ほど収益拡大圧力に晒されていない中小企業は、「走出去」政策以降も対外直接投資を本格化させているわけではない。

こうしたなか、中国政府は近年、中小企業の対外投資を促進することを目的の一つに、世界各地で経済特区（Special Economic Zone、SEZ）の

(図表13) 中国の中小企業の対外直接投資  
：投資目的のシェア

	件数	金額
輸出支援	77.3	31.9
生産活動	12.5	39.8
建設・不動産	2.8	6.6
資源探索	2.5	9.1
R&D	2.0	3.6
工業団地	0.6	2.6
その他	2.3	6.5

(資料) Huang, Yiping and Nijun Wang, "Investing Overseas without Moving Factories Abroad: The Case of Chinese Outward Direct Investment". Asia Development Bank, *Asian Development Review*, vol.30, no.1, p.97.

(注) 2003～2008年の浙江省における中小企業の対外直接投資案件1,270件が対象。

(図表14) 中国政府支援による当初19の海外経済特区（SEZ）の概要

地域	国	特区名	所在地	デベロッパー 入札実施年	中国側当初リード・デベロッパー /<変更後>		当初注力分野 /<変更後>
					所在地		
アフリカ	アルジェリア	Jiangling	Oran City	2007年	Jiangling Automobile	江西省	自動車
	エジプト	Suez	Suez	2007年	Tianjin TEDA	天津市	工業団地・不動産
	エチオピア	Eastern	Dukem, Addis Ababa	2007年	Yonggang/<Qiyuan Investment Group>	江蘇省	鉄鋼、建設資材
	モーリシャス	Jinfei	Terre Rouge	2006年	Tianli/<山西省企業3社>	山西省	工業団地・不動産
	ナイジェリア	Lekki	Lagos State	2007年	China Civil Engineering and Construction Corp.	(国有)	工業団地
	ナイジェリア	Ogun-Guangdong	Ogun State	2006年	Guangdong XinGuang	広東省	工業団地
	ザンビア	Zambia-China	Chambishi/Lusaka	2006年	Nonferrous Metals Mining Group	(国有)	鉱物加工
アジア	カンボジア	Sihanoukville	Sihanoukville	2006年	江蘇省企業3社/ <Hongdou>	江蘇省	工業団地
	インドネシア	Indonesia-China	Bekasi, Jakarta	2007年	Guanxi Farm Nongken Group	広西 自治区	キャッサバ加工/ <工業団地>
	パキスタン	Haier-Ruba	Punjab, Lahore Ussuriysk	2006年	Haier	山東省	家電
	韓国	Korea-China	Muan	2007年	Dongtai Hua'an International Investment	重慶市	工業団地・不動産
	タイ	Rayong	Rayong	2006年	Holley Group	浙江省	工業団地
	ベトナム	Long Giang	Tien Giang	2007年	Qianjiang Investment Management Ltd.	浙江省	工業団地
	ベトナム	Shenzhen-Haiphong	HaiPhong	2007年	Shenzhen Shenyue Joint Investment Co.	深圳市	エレクトロニクス、 繊維
CIS	ロシア	Ussuriysk	Eastern Siberia	2006年	Kangji International Investment	浙江省	工業団地
	ロシア	Baltic Pearl	St. Petersburg	2006年	United Investment Company	上海市	不動産
	ロシア	Tomsk	Central Siberia	2007年	Northwest Forestry	山東省	製材
中南米	メキシコ	Geely	Aguascalientes	2007年	Geely Automobiles	浙江省	自動車組立
	ベネズエラ	La Cua	Cua.Urdaneta	2007年	Insour Group	山東省	ハイテク、IT

(資料) Brautigam, Deborah and Tang Xiaoyang, "Economic Statecraft in China's New Overseas Special Economic Zones", International Food and Policy Research Institute, IFPRI Discussion Paper01168, March 2012.



設立支援に乗り出している。中小企業に対して、SEZを海外進出の足がかりに利用してもらう狙いがある。無論、それだけでなく、ホスト国との政治的・経済的結び付きの強化や、SEZでの中国企業の生産活動を通じた貿易摩擦や貿易障壁の回避などの狙いもある。

2006年、中国商務部は海外でのSEZの設立を支援することを公表した。最終的に50程度のSEZの設立支援に携わることを目標に、第1段として19のSEZが2006年から2007年にかけて選定された（注15）。地域別にはアフリカとアジアにそれぞれ7カ所、ロシアに3カ所、中南米に2カ所と、新興国に集中している（図表14）。

これらのSEZの設立ではまず、中国・ホスト国両政府が設立に合意すると、入札によってデベロッパーとなる中国企業を選定される。デベロッパーは中国政府から補助金、長期ローン、銀行借入時の利子補給、ホスト国政府との交渉時の外交的支援、などを得られる。SEZの完成後は、中国企業だけでなくホスト国国内（モーリシャスのSEZを除く）および海外の企業も進出可能である。もっとも、例えばカンボジア・シアヌークビル経済特区に現在、進出済みの26社のうち中国企業が20社（中国企業単独が18社、カンボジア企業とのジョイント・ベンチャーが1社、イタリア企業とのジョイント・ベンチャーが1社）であるのに対して、日米欧企業は6社にとどまることから明らかなように、中国企業が主体となりがちである（図表15）。なお、シアヌークビル経済特区に進出した中国企業の顔ぶれをみると、中国政府の意図通り、繊維や雑貨などの労働集約型の中小企業が多い。

（図表15）カンボジア・シアヌークビル経済特区への進出企業

企業の本国	企業名	業種
中国	Nanguo Garment Co., Ltd.	衣類
	HongDou International Garment Co., Ltd.	衣類
	Janda (Cambodia) Garments Mfg Co., Ltd.	衣類
	The Brilliant Shoes Co., Ltd.	靴
	Wan Hai Hanger (Cambodia) Co., Ltd.	ハンガー
	FengLi (Cambodia) Co., Ltd.	ハンガー
	Rebecca Hair Products (Cambodia) Co., Ltd.	かつら
	Zhongzheng (Cambodia) Co. Ltd.	かばん
	Oufeiya Leather (Cambodia) Co., Ltd.	かばん
	Happy Leather (Cambodia) Co., Ltd.	財布
	Sure Success (Cambodia) Industrial Co., Ltd.	文房具
	Keptop Sporting Goods (Cambodia) Co., Ltd.	スポーツ用品
	Clear Water Leather Supply Co., Ltd.	ソファカバー
	Cambodian Chan Shin Household Products Co., Ltd.	家庭用品
	Cambodian Eastern Star Carpet Co., Ltd.	家庭用品
	Continental Cycles Cam Co., Ltd.	自転車
Wealth (Cambodia) Steel Engineering Co., Ltd.	鉄骨	
Shan Dong Forest Wood (Cambodia) Co., Ltd.	積層床材	
中国・カンボジアJV	JWS Pharm Co., Ltd.	化学
中国・イタリアJV	Cambodia Sunrise Garment Co., Ltd.	衣類
アイルランド	Horseware Products (Cambodia) Co., Ltd.	馬具
フランス	Cambodian Gateway Underwear Co., Ltd.	衣類
アメリカ	Galey Global (Cambodia) Co., Ltd.	衣類
	Caffco International Ltd.	工芸
日本	Asle Electronic (Cambodia) Co., Ltd.	電子機器用ワイヤ
	Izumi Electronics (Cambodia) Co., Ltd.	テレビフレーム

（資料）Cambodia Sihanoukville Special Economic Zone ウェブサイト（<http://www.ssez.com/en/index.asp>）



(注5) IMF「国際収支統計」によると、対外直接投資の定義は以下の通り。

- ・居住者による非居住者企業（子会社、関連企業等）に対する永続的権益の取得を目的とする国際投資。
- ・株式等の取得を通じた出資については、外国投資家が、投資国内企業の発行済み株式総数の10%以上を取得した場合、これを直接投資とする。

直接投資の形態には各種の分類が存在するものの、本稿では経済産業省の分類に基づく以下のものを用いている。

- ・グリーンフィールド投資：新たに投資先国に法人を設立する形態のもの（工場の設立などに伴うものなど）。
- ・M&A（合併・買収）：①既存の投資先国企業と株式取得・交換を通じ、提携などパートナーシップを結ぶもの。②既存の投資先国企業を買収するもの。

（経済産業省「わが国の直接投資に関するQ&A」に基づく。）

(注6) 例えば香港は、国際金融市場の発達、税務コストの低さなどを背景に、多くの中国企業が対外直接投資の経由地として利用している。もっとも、実際に香港に最終的に投資されることもあれば、中国本土での外資優遇の恩恵を享受するために、いったん香港に投資された中国企業の資金が中国本土に再投資されることもあり、資金の流れが複雑でわかりにくい。

(注7) Wang, Bijun, "Upgrading China's Economy through Outward Foreign Direct Investment", McKay, Huw and Ligang Song (eds), *Rebalancing and Sustaining Growth in China*, ANU E Press, 2012, pp.159-162.

(注8) ここでのスピルオーバー効果としては、①ホスト国の他社の高性能部品などを購入することを通じて、自社製品の性能も向上させる、②ホスト国での他社との交流や競争、技術者の雇用などを通じて、他社の高い技術や経営手法を学ぶ、③ホスト国の顧客の高い要求水準に応えるために技術力などを向上させる、などが考えられる。

(注9) 例えば、バイデン副大統領は「オバマ大統領も自分も、中国からアメリカへの直接投資を歓迎し、奨励する」と発言している（"Remarks by Vice President Biden at a US-China Business Roundtable", August 19, 2011, The White House, Office of the Vice President、筆者和訳）。

(注10) タイド援助中心であるのは、中国自身が依然として新興国であるため、一方的に援助するのではなく、被援助国である新興国と協力し、ともに成長したい、との考え方にに基づく。2011年に中国政府が公表した対外援助白書でも、「中国の対外援助は新興国との間の互助であり…相互に恩恵をもたらすよう努める」と記載されている（Information Office of the State Council, The People's Republic of China, "China's Foreign Aid", April 2011. 筆者和訳）。

(注11) 例えば、中国有色金属工業が担うザンビアの鉱山現場では、労働環境や労働条件が悪く、爆発事故や労働争議でザンビア人労働者が多数死亡している（平野克己『経済大陸アフリカ』中公新書、2013年、p.39）。また、ZTEがエチオピアで構築した通信ネットワークは、接続できない、通信が頻繁に途切れる、など不具合が多く、問題となっている（"Telecom deal by China's ZTE, Huawei in Ethiopia faces criticism", Wall Street Journal, January 6, 2014）。

(注12) そのことが図らずも世界の耳目を集めたのは、2011年2月にリビア情勢が緊迫化した際である。当時、中国商務部がウェブサイトで公表した情報によると、人口616万人（2012年）のリビアには75の中国企業が石油、鉄道、通信関連の50のプロジェクトに携わり、3万6,000人近くが建設作業などに従事するため中国から送り込まれていた（South China Morning Post, "Chinese workers tell of their lucky escape from violence", February 25, 2011. Xinhua English News, "35,860 Chinese evacuated from unrest-torn Libya", March 3, 2011）。

(注13) 菊池洋「時事問題研究－中国企業の海外投資と政策支援」国際協力銀行『中国レポート』2013年1・2月号、2013年、p.28。

(注14) Gardner, Bradley, "How Chinese companies in Prato, Italy are revitalizing the textile industry", Invest In, 2013.

(注15) このうち四つのSEZ計画（アルジェリア、メキシコ、ベネズエラ、ロシア<セントペテルブルグ>）はその後、撤回された。

## 4. 先進国への直接投資

### (1) 対外直接投資の加速・多様化

2008年以降、リーマン・ショックとそれに続く世界的な景気悪化のなかで、痛手が比較的少なく手元資金も潤沢な中国企業は対外直接投資を加速させた。2008年に中国政府が打ち出した4兆元（約56兆円）の景気対策によって中国国内でカネ余りが生じたことも促進材料となった。中国企業の年間の対外直接投資額（フロー）は、2007年から2012年の5年間で3倍になった（前掲図表4）。その結果、中国は2007年には投資額の規模において世界で第19位にすぎなかったのが、2012年にはアメリカ、日本に次ぐ第3位にまで急浮上した（図表16）。なお、残高ベースで見ると、投資の歴史の浅さを反映してまだ第13位にとどまる。

中国の対外直接投資はこのように拡大ペースが加速したことに加えて、投資の中身に変化がみられる。資源関連の投資が引き続き拡大しつつ、それ以外の投資も着実に増加している。ヘリテッジ財団の集計

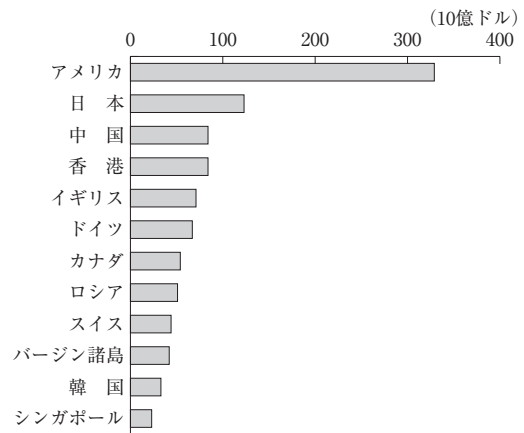
データによると、直接投資件数全体に占める資源関連以外の割合は、2005・2006年には22.6%であったのが、2011・2012年には51.2%に上昇した（注16、図表17）。それに伴い、投資件数全体に占める先進国向けの割合も、32.2%から45.1%に上昇した。多くの欧米企業が疲弊し、投資案件が増加したことや、欧米企業の間での切迫感の強まりを背景に、中国企業からの投資受け入れに対する心理的な抵抗が減退したことも、先進国向けの投資割合の上昇に寄与した。

資源獲得のための対外直接投資の多くは、海外請負工事と同様に、中国企業が自らの経営戦略に基づいて行うというよりも、中国政府の意向が強く反映されたものである。中国企業が投資に当たって中国政府の手厚い支援を得ていることや、投資主体に国有企業が多いことも、そうした事情による。

これに対して、資源の獲得以外を目的とする対外直接投資については、「走出去」政策を弾みとしているとはいえ、中国企業が自らの経営判断で行うという色彩が濃く、資源獲得のための投資とは性格が異なる。また、それを映じて投資の担い手が、従来の国有企業中心から民営企業にまで広がっている。国有企業による対外直接投資残高のシェアは2006年には80.1%であったのが、2012年には59.8%まで低下した。

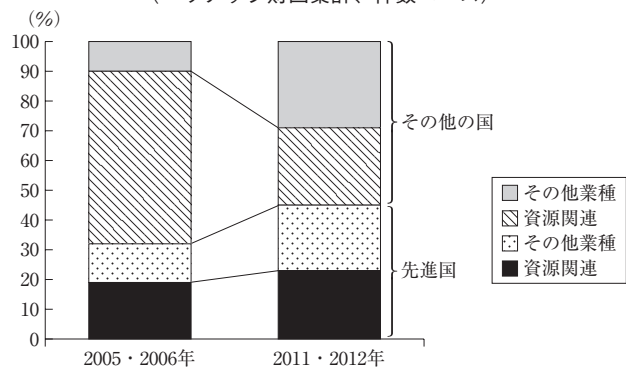
このように、中国企業による対外直接投資は、「走出去」政策当初の資源の獲得目的を中心とするものから、次第に多様化していった。Wang [2012] は2003～2011年前半の中国企業による対外直接投資293件について目的別に分類している。それによると、全産業では件数ベースにおいて「資源の獲得」「市場の獲得」「戦略的資産の獲得」がおおむね

(図表16) 対外直接投資額の上位10カ国・地域  
(フロー、2012年)



(資料) UNCTAD

(図表17) 中国の地域別・業種別対外直接投資シェア  
(ヘリテッジ財団集計、件数ベース)



(資料) Heritage Foundation, "The China Global Investment Tracker"  
 (注1) Heritage Foundationによる企業サイドからの集計データ。1億ドル以上の投資のみ。  
 (注2) 先進国：アメリカ、カナダ、EU、オーストラリア。資源関連：エネルギー・金属。

(図表18) 中国企業の対外直接投資：目的別シェア (%)

	件数ベース	金額ベース
全産業	100	100
市場の獲得	30	28
資源の獲得	41	51
戦略的資産の獲得	27	20
効率性の獲得	2	0
製造業	100	100
市場の獲得	27	22
資源の獲得	34	32
戦略的資産の獲得	35	46
効率性の獲得	4	1

(資料) Wang, Bijun, "Upgrading China's Economy through Outward Foreign Direct Investment", McKay, Huw and Ligang Song (eds), *Rebalancing and Sustaining Growth in China*, ANU E Press, 2012  
 (注) 2003～2011年前半の中国企業による対外直接投資293件を目的別に分類したもの。

4対3対3で分散していた（注17、図表18）。製造業に限ると、「資源の獲得」と「戦略的資産の獲得」が拮抗する形となる。一方、「効率性の獲得」目的は全産業、製造業ともにわずかであった。中国では人件費をはじめとする諸コストの上昇が顕著になっているものの、少なくとも2011年までは、それが対外投資を誘発するまでには至っていなかったことが推測できる。

## (2) 戦略的資産の獲得

それでは、「戦略的資産の獲得」や「市場の獲得」を目的とする中国企業の対外直接投資とは具体的にはどのようなものか。この点について、ヘリテッジ財団が集計した2013年のデータを用いてみていく。

この年に行われた98件の投資のうち、資源関連以外のものは56件であった（図表19）。そのなかでは不動産が22件と突出して多く、運輸（9件）、農業・食品（7件）、テクノロジー（6件）と続いた。運輸、テクノロジーでは先進国向けが大半を占める一方、農業・食品では数のうえでこそ先進国向けが1件にとどまったものの、その1件（萬洲国際によるミスミスフィールド・フーズの買収、後述）はこの年のすべての投資のなかで金額が最も大きかった。

不動産分野での直接投資は、オフィスビルやホテルの建設を通じてホスト国の顧客に直接、サービスを提供するためのものであり、前述の四つの投資目的のうち「市場の獲得」に該当する。2013年には、民営の広州富力地産によるマレーシアで商業・居住用不動産施設を建設するための投資（13.7億ドル＜約1,400億円＞）、民営の大連万達集団によるイギリスで五つ星ホテルを建設するための投資（10.9億ドル＜約1,100億円＞）、国有の上海緑地集団によるアメリカの複合施設の建設プロジェクトにかかわる所有権のカリフォルニア州教職員退職年金基金からの購入（9.9億ドル＜約1,000億円＞）、などが行われた。

一方、運輸、農業・食品、テクノロジー分野での投資、なかでも先進国向けは、技術やブランドなど「戦略的資産の獲得」を目的とするものが目立った。

前述の、2013年に行われた投資のなかで最高額であった農業・食品分野での投資は、民営食肉加工大手の萬洲国際（WHグループ）によるミスミスフィールド・フーズの買収（47億ドル＜約4,800億円＞、ミスミスフィールドの負債の引き受け分24億ドル＜約2,400億円＞を含めると71億ドル＜約7,200億円＞、なお、買収時の双匯国際から2014年1月に現在の名前に変更）であり、中国企業によるアメリカ企業の買収案件としても過去最高額であった。ミスミスフィールドの加工豚肉の中国国内での販売に加えて、ミスミスフィールドのもつ食肉加工や衛生管理の技術の取得も狙いとした。

運輸分野での投資では、国有の鉄道用部品メーカー、株洲時代新材料科技（TMT、商業用車両メーカー大手の中国南車の子会社）による独・自動車部品メーカーZF Friedrichshafenの樹脂・プラスチック

(図表19) 2013年の中国の対外直接投資  
(ヘリテッジ財団集計)

	全 体		
		先進国	新興国
合 計	98	42	56
資 源	42	13	29
非資源	56	29	27
不動産	22	13	9
運 輸	9	6	3
農業・食品	7	1	6
テクノロジー	6	4	2
金 融	5	1	4
化 学	1	0	1
その他	6	4	2

(資料) Heritage Foundation, "The China Global Investment Tracker"

(注1) Heritage Foundationによる企業サイドからの集計データ。1億ドル以上の投資のみ。

(注2) 資源はエネルギーおよび金属資源。

ク部品事業の買収（4億ドル＜約410億円＞）があった。これは、TMTが欧州進出の足掛かりを得るとともに、NVH（騒音、振動、不快音）対策にかかわる優れた技術を取得することを目的とした。また、テクノロジー分野での投資としては、ファウウェイによるイギリスでのR&Dセンターの設立（2億ドル＜約200億円＞）が該当する。世界的に優れたイギリスのハイテク人材を活用して、光電子工学、製品デザイン、ソフトウェア開発に取り組むことが予定されている。テクノロジー分野ではそのほかに、民営の医療機器製造・販売の微創医療科学（上海）（注18）による米Wright Medical Groupの人工関節事業部門の買収（2.9億ドル＜約300億円＞）、民営の医療機器メーカー、邁瑞医療国際（マインドレイ・メディカル・インターナショナル）による米超音波診断装置製造のZonare Medical Systems の買収（1.1億ドル＜約110億円＞）があり、いずれも技術とブランドの取得を狙いとした。一方、民営のインターネットサービス大手、騰訊（テンセント）による米ゲームソフト開発会社Activision Blizzardへのマイノリティ出資（3.5億ドル＜約360億円＞）は、オンラインゲームのコンテンツを中国本土で提供する一環として、また、アメリカ市場への理解を深めるために行われた模様である。

先進国企業が、すでに保有する技術やブランドなどの戦略的資産を武器に「市場の獲得」や「効率性の獲得」を目指して対外直接投資を行うのとは対照的に、こうした事例において、中国企業はむしろ「戦略的資産の獲得」のために対外直接投資を行っている。その際の中国企業の武器となっているのは、潤沢な資金、国内の巨大な生産・販売基盤のバックアップ、政府の支援、などである。別の見方をすると、先進国企業が十分な国際競争力を備えた後に対外直接投資を本格化させたのに対して、中国企業がその段階に達する前に投資を本格化できたのは、経済のグローバル化によって国境を越えた投資のハードルが低下したことに加えて、中国企業がそうした独自の武器を有しているためである。

中国企業が先進国で戦略的資産の獲得のために投資を行う背景には、方向性の異なる二つの事情がある。第1が、国内での競争激化への対応である。中国は巨大な内需を抱えているものの、企業の数も極めて多く、激しい価格競争にさらされている。そうした国内市場において生き残るため、あるいは海外市場に活路を求めるためには、より高付加価値の製品・サービスを提供し、非価格競争力を高める必要がある。第2が、国内での競争に勝ったあとの対応である。国内ですでに大きな市場シェアを獲得した中国企業が、次は海外、なかでも先進国に打って出ようとする際には、そこで勝負できるほど十分な非価格競争力を備えていることが必要となる。このいずれの課題をも解消する早道の一つとして、先進国への対外直接投資を通じた戦略的資産の獲得が行われていると推測できる。

### (3) 投資を巡る試行錯誤

先進国での直接投資を通じて戦略的資産を獲得することが、自動的に自社の競争力の向上につながるわけではない。第1に、獲得した資産を投資先から円滑に引き出すこと、第2に、そうして引き出した資産を自社内で吸収・発展させること、第3に、投資先がそうした資産を生み出し続けられるように仕向けること、が求められる。

2点目の、「獲得した戦略的資産を自社内で吸収・発展させること」のうち、技術の「吸収」については、中国企業は比較的豊富な経験を持つ。中国企業はこれまでも、技術供与、受託生産、リバーエンジニアリングなどを通じて海外企業の技術を積極的に吸収してきており、逆の見方をすれば、それだ



---

け外のものを吸収する能力に長けてきた。エレクトロニクス分野では、近年における製品のデジタル化とそれに伴う製品アーキテクチャーのモジュラー化が、吸収すべき技術のハードルを大幅に引き下げた。

なお、中国企業による技術の取得のほとんどは合法的な手段で行われているものの、過去において技術盗用の疑義が何度か生じた。例えば、ファーウェイは2003年に米シスコ・システムズ、2010年にモトローラから、知的財産権を侵害したとして告訴されている。最近でも、大手風力タービンメーカーの華鋭風電科技（シノベル・ウィンド）が2013年に技術盗用の疑いで米連邦大陪審から刑事訴追を受けた。こうしたことから、先進国企業の間では中国企業全体のガバナンス体制に対する不信感が存在する。

多くの中国企業は、獲得した技術をそのまま提供したり、組み合わせたりするにとどまり、「発展」させるには至っていない。そのなかにあつて、近年、少数ではあるものの、取り込んだ技術を蓄積し組み合わせる学習を繰り返すなかで応用力を高め、独自性の強い技術にまで昇華するのに成功した企業が現れている。そうした企業では、生産プロセスの効率化、部品の削減や低コスト部品の採用、品質・性能の改善、需要者のニーズに合わせた改良などを行っており、まさに獲得した戦略的資産を「発展」させている。この域に達した中国企業の実例については後述する。

一方、1点目の「獲得した戦略的資産を投資先から引き出すこと」、および3点目の「投資先が戦略的資産を生み出し続けるように仕向けること」は、投資先の管理・運営をいかに適切に行うかに依存する。グリーンフィールド投資の場合、ホスト国の従業員の能力がフルに発揮される環境を整備するとともに、地元の取引先をはじめさまざまなステークホルダーと円滑な関係を構築する必要がある。M&Aの場合はそれに加えて、当該企業の企業価値を守ることが求められる。それらに成功してこそ、投資先は戦略的資産を中国企業に提供するであろうし、また、提供できるような戦略的資産を新たに生み出し続けるであろう。対外直接投資に本格的に乗り出してから日が浅いこともあり、中国企業がそうした管理・運営ノウハウを十分持ち合わせず、苦戦を強いられてきたのは前述の通りである。

2005年のレノボによるIBMのPC部門の買収は、今では中国企業による海外M&Aの成功例としてしばしば取り上げられるものの、実施後数年間はレノボの業績が低迷し、買収は失敗であったとの評価が多かった。業績の低迷は、買収後の組織融合にレノボが手間取ったことに起因する。レノボとIBMの企業カルチャーの違いが原因で経営陣の間で不協和音が生じ、CEO二人が短期間のうちに入れ替わり（注19）、そうした事態を従業員が目当たりにして会社全体の士気が低下した。また、組織融合への取り組みに注力するあまり、PC業界で起こった環境変化、具体的にはまずデスクトップ型からノートブック型へのシフト、その後のスマートフォンやタブレット端末の人気上昇、への対応が後手後手となり、競合相手に遅れをとった。2009年および2011年に行った大幅なリストラを経て、ようやく組織融合に目処が付き、買収の果実を享受できるようになった。

家電大手の海爾集団（ハイアール）も、1999年にアメリカのサウスカロライナ州に冷蔵庫の製造工場を設立した当初は難しい舵取りを強いられた。ハイアールは海外進出に際しては、研究開発、生産、販売の「三位一体」の現地化戦略を採っており、アメリカでも現在、サウスカロライナ州の工場のほか、カリフォルニア州に研究開発センター、全米13カ所に販売拠点を設けている。なお、サウスカロライナ工場は、中国企業によるアメリカでの本格的な製造拠点の第1号である。ハイアールは同工場の稼働当初、中国流の手法で運営を試みたものの、アメリカ人従業員に受け入れられず、トラブルが頻発した。



そこで、中国人の管理職をアメリカ人に置き換える、従業員の扱い方を中国流からアメリカ流に変更する、などの対応を行った結果、従業員の不満が減退し、総じて順調に運営されるようになった（注20）。サウスカロライナ工場が拡張を重ね、現在では工業団地を形成するまでになったのも、順調な運営によるところが大きい。

#### (4) ハンズオフ型のM&A

先進国での対外直接投資のなかでも難易度の高いM&Aにおいて、現在、中国企業の間で主流となっているのがハンズオフ型である。試行錯誤を経て、それが現時点で最も高い投資効果を得ることができるとの認識が共有化されつつある。多くのケースでは、被買収企業は中国本社とは独立した組織構造とし、企業名も変えない。経営陣と従業員は極力維持し、工場などは閉鎖しない。経営方針や経営の方向性は中国企業本社で定めるとしても、日々の業務については自主性・独立性が尊重される。そのうえで、被買収企業から技術の提供を受ける、共同で研究開発センターや生産拠点を設置する、人材交流を行う、などが実施されている。

具体例をいくつか挙げると、まず、前述の萬洲国際は米スミスフィールド・フーズの買収に当たり、スミスフィールドの企業文化を尊重することを約束するとともに、それまでと同様の経営を継続することをスミスフィールド側に伝えている（図表20）。また、2010年に民営自動車製造大手の浙江吉利が米フォードの傘下にあったボルボ・カーを買収した際には、スウェーデンとベルギーの工場を維持する、ボルボのブランドやそれまでの経営手法を尊重する、などが合意された。買収後は、ボルボの事業展開などを巡り吉利の経営陣とボルボの幹部の間で摩擦もあったものの、現在ではかなりの程度解消された模様である（注21、図表21）。

同様に、2012年に三一重工がドイツの建設機械大手プツマイスターを買収した際の記者会見で、プツマイスターは三一重工とは運営上、独立し、プツマイスターの経営陣と従業員をそのまま維持することが発表された（注22）。近年、中国企業によるドイツの自動車部品会社に対するM&Aが増加しているが、そこでも、河北凌雲工業集団（民営）に買収されたKiekert、中信戴卡（国有）に買収されたKSM Castings、遼源均勝電子（民営）に買収されたPreh、重慶軽紡（国有）に買収されたSaarGummiの例にみられる通り、企業の名前、組織の独立性、経営陣、従業員は維持された。

中国企業がこのようなハンズオフ型のアプローチをとる最大の要因は、M&A後の組織融合や海外での事業経営に不慣れであり、それらを担うことができる人材が不足していること、しかもその事実を中

（図表20）双匯国際（現萬洲国際）による米スミスフィールド・フーズ買収時のニュースリリース（抜粋）

- ✓ 双匯は、スミスフィールドのブランドおよび戦略的優先事項を維持する。
- ✓ 双匯は、スミスフィールドが労働組合員との間で合意した事項、および非組合員の賃金・福利厚生制度を尊重する。
- ✓ スミスフィールドの拠点の閉鎖は行わず、現経営陣もそのまま維持する。
- ✓ 双匯は、スミスフィールドの伝統、価値観、地域とのつながりを維持する重要性を理解し、スミスフィールドが地域の重要な構成メンバーであることに鑑み、バージニア州の本社を維持し、スミスフィールドが引き続き地域に貢献することを支持する。

（資料）Smithfield Foods, Shuanghui International Holdings Limited, "Shuanghui International and Smithfield Foods Agree to Strategic Combination, Creating a Leading Global Pork Enterprise," May 29, 2013, 筆者和訳。

(図表21) 浙江吉利によるボルボ・カーの買収にかかわるハンズオフ・アプローチの具体事例

ボルボ・カー ホーカン・サムエルソン社長兼CEOのインタビューより

- ✓ 「もしも当社が中国自動車メーカーの傘下に入ったと思っている人がいるなら、それは違う。(略) 確かに吉利汽車とボルボのオーナーは一緒だが、両者はあくまでも並列の関係。」
- ✓ 「2013年に、我々は中国市場での販売台数を前年比40%増やすことを目指している。野心的な計画だが、プレミアムブランドとして急速に成長している。吉利汽車との関係がなければ、こうした展開は無理だっただろう。」
- ✓ 「(中国での) 自動車事業の参入許可や (工場建設の) ファイナンスなど、さまざまな面で (吉利に) 助けられている。」
- ✓ 「吉利汽車とは現在、小型車のプレミアム分野で部品の共通化を検討中。」

(資料) 日経ビジネス・オンライン 「中国傘下でも飲み込まれない理由：ボルボ・カー社長兼CEO、ホーカン・サムエルソン氏が語る」、2013年11月20日

ボルボ・カー レックス・カーセマケルス副社長のインタビューより

- ✓ 「当社は普通の独立した企業として事業を行っている。この点について中国サイドは実にうまくやっている。彼らはボルボ・ブランドを尊重している。」
- ✓ 「無論、当社と吉利は可能などころでは互いに助け合っている。」

(資料) International Business Times, “Volvo Execs Explain Swedish Carmaker’s Relationship with Geely, Its Chinese Owner”, November 7, 2013, 筆者和訳。

ボルボ・カー マグナス・サンデモ取締役・エンジニア労組トップと吉利・李書福会長との合意内容

- ✓ 吉利の傘下入り前に、ボルボのエンジニア労組トップのサンデモ取締役が吉利の李会長と面談。スウェーデン・ベルギーのR&D拠点を維持する、中国工場での生産は中国市場向け、スウェーデン・ベルギー工場での生産はその他市場向けという棲み分けを行う、などの事項を基本合意書に盛り込む。

(資料) Jorem, Magnus, “Lessons from Volvo’s Transition to Chinese Ownership”, ThinkChina.dk, 2013

国企業側も十分認識していることである。三一重工に買収された後もプツマイスターの経営陣が維持されたことに関して、プツマイスター側では、「三一重工の梁穩根董事長は、プツマイスターにおいて製品開発、顧客とのリレーションシップの構築、資金調達や業務運営などを担うために三一本社から送り込める手持ちの人材がないことを承知していた。このため、経営陣を含めてプツマイスター『全体』を買うことが(買収を)成功させる最も重要な要因の一つであった。」と説明している(注23)。

一方、中国企業側には、自社が保有していない戦略的資産を、M&Aを通じて先進国企業と共有したいとの明確な意図があるため、先進国企業側もM&Aの交渉に際してバーゲニング・パワーが比較的強く、経営陣や従業員の維持など有利な条件を引き出すことが可能であった。逆の見方をすると、有利な条件を引き出したことが、先進国企業が中国企業からのM&Aを受け入れた理由の一つ、ひいては中国企業による先進国でのM&Aが増加した要因の一つとなっている(注24)。

Gentile-Ludecke [2013] は、中国企業によるハンズオフ型M&Aの合理性について、企業が保有する知識の性格に焦点を当てて論じている(注25)。被買収企業が保有する特定の技術は引き出すことが可能であっても、それを生み出した知見やノウハウは企業組織のなかに埋め込まれており、容易には引き出せない。同様に、自社のブランドを守り育てるために蓄積されてきた知恵も、企業から切り離すことはできない。そうした暗黙知は、いわゆる企業のDNAやカルチャーとして代々受け継がれ、組織のなかで根を張った、トータルでみて価値のあるものである。仮にその一部を切り離すことができたとして

も価値は限られており、また、自社に取り込むのであれば、フルに吸収できる体制を整えるためにまずは自社の組織を変えるところから始めなければならず、コストがきわめて高くなる。このため、むしろ被買収企業にそうした知識を残し、知識が維持・発展し続けられるようにサポートするほうが、コストがはるかに低くて済み、得られる効果も大きい、としている。

(注16) 大型案件の有無がその年の投資額全体に大きく影響することを踏まえて、そうした影響を薄めるためにここでは2年間の合計を用いた。

(注17) Ibid., p.162.

(注18) なお、同社には日本の大塚ホールディングズが出資している（出資比率33.3%）。

(注19) レノボがIBMのPC部門を統合した2005年3月にIBM出身のステーブ・ウォード氏がCEOに就任したものの、わずか9カ月後の同年12月に退任し、デル出身のウィリアム・アメリオ氏に置き換わった。アメリオ氏も、統合後の経営の舵取りが芳しくないまま、契約終了時の2009年2月に退任し、統合以前のCEOであった楊元慶氏が再びCEOとなった。

(注20) “American made...Chinese owned”, Fortune, May 7, 2010.

(注21) “Volvo repairs flaws in marriage to Geely”, Financial Times, March 11, 2014.

(注22) Sany Group, “Press Release: Sany acquires German company Putzmeister”, February 3, 2012.

(注23) Berners Consulting, “Chinese M&A in Germany: Trust and Control”, 2013, p.4. プツマイスターのCFO、Neumann-Shafer氏のインタビュー発言。筆者和訳。

(注24) なお、欧米先進国企業が中国企業からのM&Aの受け入れに対して従来よりも前向きになった事情については、筆者作成レポート（「拡大する中国の欧米向け直接投資」日本総合研究所、Research Report, No.2013-13、2013年12月）を参照のこと。

(注25) Gentile-Ludecke, Simona, “What Motivates German Companies to Agree to be Sold to Chinese Investors? The Case of Chinese Acquisitions in the German Automotive Sector”, Chinese Globalization Association, August 2013, pp.6-7.

## 5. 海外展開の成果

### (1) グローバル民営企業の台頭

先に触れた通り、独自性の高い技術を持つようになった中国企業が、数は少ないながら出現している。そうした企業は、戦略的資産の獲得のためにいち早く海外展開に乗り出したり、積極的に提携や技術供与を行ったりして、先進国企業の技術を吸収・発展させた。そして、自社内での研究・開発の取り組みと相まって、「そこそこの品質・性能」の域を脱し、非価格競争力の高い製品・サービスを提供できるまでになった。

その筆頭例としてファーウェイが挙げられる。自前で開発した技術をテコにまず国内市場、その後は途上国市場で急成長した同社は、2000年代に入ると先進国の有力企業と相次いで提携し、共同で実験ラボや開発センターを設立した。提携先は、シスコ・システムズ、サン・マイクロシステムズ、モトローラ、ボーダフォン、シーメンスなど多岐にわたる。そのうちシスコとモトローラから知的財産権を侵害したとして告訴されたのは前述の通りであるが、それでも提携を通じて同社の技術力と知名度が向上した。世界の主要サービスプロバイダーに尋ねた、光ネットワーク装置ベンダーとしての認知度ランキングにおいて、ファーウェイは2011の第4位から2013年には第3位へ順位を上げた（図表22）。サービスプロバイダーはファーウェイに対して、価格面にとどまらずサービス・サポート、ソリューション力、R&D投資などの非価格面も高く評価している（図表23）。

レノボも、今では国際競争力の高い中国企業といえる。消費者がタブレットを購入する際に最も重視するのが「電池駆動時間」、その次が「軽さ」であるが（注26）、レノボが2013年に発売した8型ウィンドウズ・タブレット「ミイックス2 8」はこの両方において優れており、また、ユーザーからも「性

(図表22) 世界における光ネットワーク装置ベンダーとしての認知度ランキング

<2011年>			<2013年>		
順位	企業名	本拠地	順位	企業名	本拠地
1	Ciena	アメリカ	1	Ciena	アメリカ
2	Alcatel-Lucent	フランス	2	Alcatel-Lucent	フランス
3	Cisco	アメリカ	3	Huawei	中国
4	Huawei	中国	4	Infinera	アメリカ
5	Infinera	アメリカ	5	Tellabs	アメリカ
6	富士通	日本	6	Cisco	アメリカ
7	Nokia-Siemens	フィンランド	7	ADVA	ドイツ
8	Tellabs	アメリカ	8	Coriant	ドイツ
8	Ericsson	スウェーデン	9	富士通	日本
8	ADVA	ドイツ	10	Ericsson	スウェーデン

(資料) Infonetics Research, “Optical Equipment Vendor Leadership Survey Excerpts”, December 2011, October 2013.  
 (注) 世界の主要サービスプロバイダーに対して行ったアンケート調査結果。当該光ネットワーク装置ベンダーを「よく知っている」と回答した割合を集計して順位付け。

(図表23) 世界における光ネットワーク装置ベンダーとしての項目別評価

	第1位	第2位	第3位
製品の信頼性	Ciena (米)	Infinera (米)	Alcatel-Lucent (仏), 富士通 (日), Huawei (中)
導入のトータルコスト	Huawei (中)	ZTE (中)	ADVA (独)
サービス、サポート	Alcatel-Lucent (仏)	Huawei (中), Infinera (米)	—
価格	Huawei (中)	ZTE (中)	ADVA (独), Alcatel-Lucent (仏), Infinera (米)
技術面でのイノベーション	Ciena (米)	Infinera (米)	Alcatel-Lucent (仏)
マネジメントツール	Ciena (米)	Huawei (中)	Alcatel-Lucent (仏)
財務面での安定性	Cisco (米)	Huawei (中)	Ciena (米)
ソリューション力	Alcatel-Lucent (仏), Ciena (米), Huawei (中)	—	—
R&D投資	Huawei (中)	Ciena (米)	Cisco (米)

(資料) Infonetics Research, “Optical Equipment Vendor Leadership Survey Excerpts”, October 2013.  
 (注) 世界の主要サービスプロバイダーに対して行ったアンケート調査結果。それぞれの項目について優れていると思う企業を16社のなかから3社選択したものを集計して順位付け。

能と価格のバランスがよく、販売直後から人気を集めている」(注27)などと高く評価されている。

レノボの高い技術は、IBMのPC事業の買収で取得したにすぎないとの見方が一部で聞かれる。たしかに、レノボには従来なかった先端的な製品を開発する力では劣り、そもそもそれには注力してこなかった。レノボが得意とし、実際に取り組んできたのは、他社が切り開いたトレンドに乗る形で、他社の先端的な製品を自社に取り入れ、よりよい製品にするために改良を加えたり、地域ごとの嗜好に合わせてカスタマイズしたりするとともに、生産コストを引き下げることであった(注28)。IBMから技術を取得した際にも、それを発展させ、そこから独自の強みを確保することができた。買い取った技術はそのままではすぐに劣化の道を辿り始める。仮にレノボに技術を発展させる能力がなかったのであれば、IBMの技術が劣化していくにつれて、いったんは高まったレノボの国際競争力は低下していたであろう。

上記の2社以外では、テンセントが世界的に注目されている。テンセントは中国国内市場への依存度が高いものの、同社が提供するコミュニケーションアプリ「微信」(WeChat)は機能の多様性とユニークさで群を抜くとして海外の専門家からも高い評価を得ている(注29)うえ、東南アジアや中東など新興国を中心に海外の利用者が増えつつある。

これら3社は現在も対外直接投資を通じて戦略的資産を獲得し続けている。テンセントは前述の米



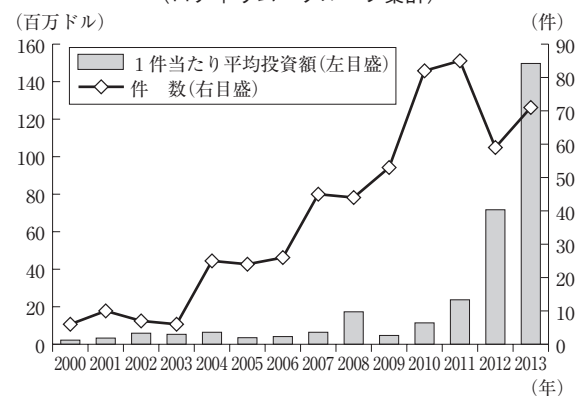
Activision Blizzard (2013年) のほかにも、米Riot Games (2011年)、米Epic Games (2012年)、韓国のKakao (2012年) などのゲームソフト開発会社やインターネットサービス会社に次々と出資している。また、ファーウェイによるイギリスでのR&Dセンター設立 (2013年)、レノボによるIBMの低価格サーバー事業およびモトローラ・モビリティの買収 (ともに2014年) は前述の通りである。

これら3社は、グローバルに事業展開している点、および民営企業であるという点で共通している。中国のグローバル企業は現在も国有企業が中心を占める。米フォーチュン誌が売上高をもとに世界の企業を順位付けした「グローバル500」をみると、2012年には89社の中国企業がランク入りした。しかし、そのほとんどは国有企業であり、民営企業は1割にすぎなかった。国有企業は、政府からの手厚い保護のもと、中国国内市場において独占的ないし寡占的な地位を享受している。このため、急拡大する中国内需を取り込むなかで自ずと企業規模が世界的にみても巨大化したという側面が強い。また、海外請負工事や、資源の獲得のための対外直接投資などを、中国政府の意向を受け、経済的支援も得ながら進めた結果、グローバル企業となったケースも少なからずある。

中国では、民営企業といえども政府の影響下にあり、政府の介入や支援を受ける場合もあり、先進国における民営企業とは様相が異なるのは事実である。しかしそれでも、この三つの民営企業は基本的には自らの経営判断に基づき、リスクをとりながら海外展開を積極化させ、グローバル企業にまで成長した。3社のうち「フォーチュン・グローバル500」にランク入りしているのはファーウェイ (第315位) のみであるものの、ほかの2社も国際的な認知度は高い。

別の角度からみると、従来、海外展開を行うことができたのは、資金力も政府のバックアップも十分にある国有企業が中心であった。しかし、民営企業が海外展開できるまでに成長し、海外展開で得た果実を糧にさらに成長することを志向している姿を、最近の動きから描くことができる。民営企業による対米直接投資の1件当たり平均投資額は、2000年代 (2000～2009年) には2008年を除きすべての年で1,000万ドル (10億2,000万円) を下回った。しかし、2010年代 (2010～2013年) に入ると1,000万ドル超が定着したうえ、年を追うごとに金額が増加している (ロディウム・グループ集計データ、図表24)。それだけ民営企業の資金力が高まり、大型案件に関与することが可能になったといえよう。

(図表24) 中国民営企業の対米直接投資  
(ロディウム・グループ集計)



(資料) Rhodium Group, "China Investment Monitor"  
(注) Rhodium Groupが、各種データベースや報道をもとに集計した値。

## (2) 「走出去」政策の評価と課題

以上みてきた通り、中国企業は「走出去」政策を契機に海外展開を本格化させ、しかも海外展開のスピードはここにきて加速している。その意味で、中国政府の狙い通りに事態が進んでいるといえる。それでは、同政策によって得ようとした効果は実現しているのか。



---

「走出去」政策を再度振り返ると、①海外資源の獲得、②国内産業構造の高度化と中国企業の競争力強化、③外貨準備の有効利用、が主な目的であった。③の「外貨準備の有効利用」については、対外直接投資が大幅に拡大していること、投資を重ねるなかで学習効果が働き、稚拙な要因による投資の失敗が減っていること、を踏まえると、ほぼ実現していると評価できる。また、①の「海外資源の獲得」が着実に進展していることは、これまでみてきた通りである。

しかし、②の「産業構造の高度化と競争力強化」については道半ばといわざるを得ない。戦略的資産を獲得するための対外直接投資が増えていることや、海外展開をテコに国際競争力を大幅に高めた企業が出現していることはプラス材料である。その一方で、中国企業が短期間のうちに海外展開を加速したことから、ホスト国でさまざまな摩擦を引き起こしている。そのなかには、安全保障上の懸念によるものだけでなく、情報開示や法規制の遵守が不十分であるなど、中国企業のガバナンスの弱さに起因するものもある。

このような摩擦は、中国企業全体のブランド力の毀損を惹起している。ブランド・コンサルティング会社インターブランドが発表した2013年の“Best Global Brands 100”に中国企業が1社も含まれていなかったのは、中国製品がいまだに「安かろう、悪かろう」のイメージを引きずっていること、中国企業が既存技術の応用に長けていても、人々の賞賛を得るような新規技術の創出は苦手とすること、などに加えて、中国企業のガバナンス体制への不信感が強いと推測される。

中国企業も先進国での事業展開や株式上場に伴いガバナンスの重要性を認識するようになってきているものの、強化に向けた取り組みはいまだ不十分と言わざるを得ない。「走出去」政策の目的の一つである「中国企業の競争力強化」において先進国並みの水準を達成しようとするには、ガバナンス体制の強化が必須である。それが、世界市場でのプレゼンスを高めつつある中国企業が、ブランド力の高い、真に有力なグローバル企業に成長するための重要な一歩となろう。

### (3) 日本企業への示唆

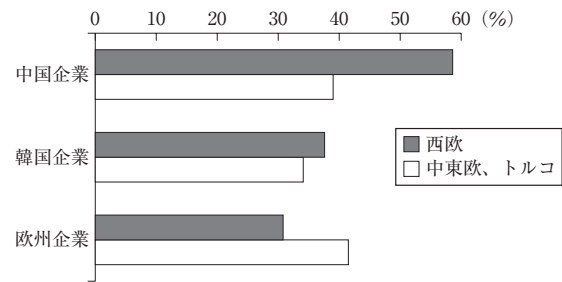
日本企業は海外市場においてこれまで主に欧米企業と競合してきた。最近でこそ韓国企業との競合が増えているものの、中国企業との競合は総じてみれば限定的にとどまり、高・中価格帯は日本企業、低価格帯は中国企業、という棲み分けがなされてきた。しかし、一部の分野に限られるとはいえ、中国製品の非価格競争力が大幅に向上し、棲み分けの構図に変化が見え始めている。たとえ中国企業全体の非価格競争力が低いままであっても、少数の先端企業の台頭が日本企業に大きな影響を与える可能性は排除できない。このことは、韓国のサムスン電子1社が日本のエレクトロニクス業界に与えた影響の大きさを振り返っても明らかである。

新興国では、所得面での制約が大きいことから、求める品質・性能と価格が見合うかどうか、先進国以上に重視されている。そうした状況下、需要者が求める以上の品質・性能を備え、その分、価格が高い日本製よりも、需要者が求める品質・性能の水準に達し、価格もそれに見合っただけで抑えられた中国製が選択されるケースが徐々に増えている。また、アフリカ諸国の例にみられる通り、インフラの未整備などを理由に日本企業が進出を躊躇する地域にも中国企業は積極的に進出し、いち早く市場シェアを獲得している。中国企業にしてみれば、インフラの未整備は中国内陸部での事業展開においてすでに経験

しており、大きな妨げとはならない。

日本企業と中国企業との棲み分けに変化がみられるのは何も新興国に限らない。例えば、JETROが行ったアンケート調査（2013年実施）で、西欧市場における「新たな競合企業」はどこかを日系企業に尋ねたところ、「中国企業」と回答した割合は58.6%に上った（図表25、注30）。また、JETROの別のアンケート調査では、アメリカ市場において「中国メーカーも同等の製品を作れるようになってきている」（化学・石油製品メーカー）、カナダ市場でも「顧客要求品質が低い製品では、低価格の中国製製品との価格差により市場での商売を失っている」（金属製品メーカー）といったコメントが日系企業から寄せられている（注31）。

(図表25) 欧州進出日系企業の新たな競合先 (JETROアンケート調査結果、2013年実施)



(資料) 日本貿易振興機構「2013年度在欧州進出日系企業実態調査」、2014年2月。

(注) 欧州・トルコに進出している日系企業を対象とするアンケート調査結果。「経営上の課題」として「新たな競合企業の出現」と回答した企業（32.6%）に対して、具体的な企業国籍を尋ねたもの。

日本では、前述のガバナンスにかかわる問題をはじめ、中国企業の弱さに目が行きがちである。しかし、本稿でみてきた通り、中国企業が海外展開をテコに非価格競争力を向上させる方向に着実に進んでいること、それによって日本企業との棲み分けが早晩、崩れる可能性があることをまずは認識し、中国企業との競合に打ち勝つための対応策を今から講じておくことが求められる。

(注26) 「日経産業地域研究所：タブレット購入時の重視点」日本経済新聞、2014年2月13日。

(注27) 「レノボ『ミックス2 8』：軽量でバッテリー長持ち」日経産業新聞、2014年1月28日。

(注28) Ahrens, Nathaniel and Yu Zhou, “China’s Competitiveness Case Study: Lenovo”, Center for Strategic and International Studies, January 2013, p. 21.

(注29) 例えば、Economist Special Report, “China and the Internet”, The Economist, April 6, 2013, McKenzie, Hamish, “Beta China: The Dawn of an Innovation Generation”, PandoDaily, 2013.

(注30) 日本貿易振興機構（JETRO）「2013年度在欧州進出日系企業実態調査」2014年2月、p.26。

(注31) 日本貿易振興機構（JETRO）「米国・カナダ進出日系企業実態調査：2013年度」2014年1月、p.25、p.55。

(2014. 4. 9)

## 参考文献

- ・菊池洋 [2013]. 「時事問題研究—中国企業の海外投資と政策支援」国際協力銀行『中国レポート』2013年1・2月号、2013年
- ・北野尚宏 [2014]. 「中国の経済協力の現状」日本貿易振興機構『中国経済』2013年4月
- ・21世紀政策研究所、戦略国際問題研究所（CSIS） [2013]. 「中国の競争力：神話、現実と日米両国への教訓」（報告書、和訳）2013年4月
- ・平野克己 [2013]. 『経済大陸アフリカ』中公新書、2013年
- ・Ahrens, Nathaniel and Yu Zhou [2013]. “China’s Competitiveness Case Study: Lenovo”, Center for

---

Strategic and International Studies, January 2013.

- Bound, Kirsten, Tom Saunders, James Wilsdon and Jonathan Adams [2013]. “China’s Absorptive State”, Nesta, October 2013.
- Brautigam, Deborah, Tang Xiaoyang [2012]. “Economic Statecraft in China’s New Overseas Special Economic Zones”, International Food Policy Research Institute, Discussion Paper 01168, March 2012.
- Breznitz, Dan and Michael Murphree [2011]. *Run of the Red Queen: Government, Innovation, Globalization, and Economic Growth in China*, Yale University Press, 2011.
- Fontagne, Lionel and Loriane Py [2010]. “Determinants of Foreign Direct Investment by Chinese Enterprises in the European Union”, CEPII-CIREM, July 2010.
- Gentile-Ludecke, Simona [2013]. “What Motivates German Companies to Agree to be Sold to Chinese Investors? The Case of Chinese Acquisitions in the German Automotive Sector”, Chinese Globalization Association, August 2013.
- Huang, Yiping and Bijun Wang [2013]. “Investing Overseas without Moving Factories Abroad: The Case of Chinese Outward Direct Investment”, Asian Development Bank and Asian Development Bank Institute, *Asian Development Review*, vol.30, no.1, 2013.
- Pfoertsch, Waldemar and Yipeng Liu [2011]. “Chinese Jobs in Germany: Do Chinese Mergers and Acquisitions Create Jobs in Germany?” Business Forum China, February 2011.
- Stahl, Gunter and Andras Lengyel [2012]. “Lenovo-IBM: Bridging Cultures, Languages, and Time Zones”, Wirtschafts Universitat Wien, Case Series, no. 0006/2012, 2012.
- U.S. Chamber of Commerce [2012]. “Faces of Chinese Investment in the United States”, 2012.
- Wang, Bijun [2012]. “Upgrading China’s Economy through Outward Foreign Direct Investment”, McKay, Huw and Ligang Song (eds). *Rebalancing and Sustaining Growth in China*, ANU E Press, 2012.
- Wang, Bijun and Huiyao Wang [2011]. “Chinese Manufacturing Firms’ Overseas Direct Investment”, Jane Golley and Ligang Song (eds), *Rising China: Global Challenges and Opportunities*, ANU E Press, 2011.
- Wang, Huiyao [2012]. “Ten Chinese Going Global Models: Emerging Patterns and Analysis”, Routledge, *The European Journal of Finance*, November 2, 2012.
- Zeng, Ming and Peter J. Williamson [2007]. *Dragons at your Door*, Harvard Business School Press, 2007.