

# 日本企業の対中投資の推移と特徴

廖 婉婷

## 要旨

日本企業の対中直接投資が本格的に増え始めたのは1980年代後半である。当時の中国は低廉、良質な労働力が豊富に存在し、プラザ合意後の持続的な円高への対応に苦しむ日本の製造業によって格好の投資先になった。その後1990年代から2000年代にかけて高度成長が続いた中国は、貧富の格差は大きいものの全般的に所得水準が向上し、2000年代になると「世界工場」から「世界市場」になり、世界各国からの企業進出が一段と活発になった。日本からも、製造業以外にも流通、外食、運輸、金融など幅広い業種が中国各地に事業進出するようになった。最近では、労働力人口の頭打ち、賃金水準の上昇、投資依存型経済成長のびずみ、環境汚染の深刻化などから中国の高度成長期は終わりに近づいているという見方も増えているが、世界第2のGDP大国が日本を含む多くの外国企業にとって魅力的な市場であることは変わらないであろう。しかしながら、いまだ市場経済への転換過程にある中国でのビジネス展開は決して容易ではないといわれる。本稿では、日本企業の対中投資の歴史を整理した後、日本企業が経験した経営上の困難を検討し、困難解決の有力な方策としての日台企業アライアンスについて考察する。

## はじめに

IMF（国際通貨基金）の予側<sup>1)</sup>をもとに試算すると、中国のGDPは2025年に米国を抜き、世界一の経済大国となる可能性があるという。もはや中国での成功を抜きに、グローバル企業への道は絶たれたといえる。中国経済の台頭は著しく、日本の10分の1以下と言われる低コストの労働力の存在と、13億人の人口を抱える巨大な市場としての魅力が海外からの直接投資を引きつけている、その結果中国は幅広い分野で国際競争力を高め、世界有数の工業国になって世界景気や雇用に甚大な影響を及ぼしている。

日本は国内市場が飽和状態にある。加えて、少子高齢化が進展して人口の減少に直面していることから、将来的な市場拡大はあまり期待できない。日本企業が生き残りを図る上で、中国を始めとした海外市場の開拓は不可欠の課題である。

日本の対中投資はこれまで電気・電子産業や自動車産業などの製造業が牽引してきた。しかし、最近では製造業向け投資は、ほぼ一巡し、伸び悩みの傾向をみせている。その代わりに、非製造業分野では、卸・小売業、不動産業などが顕著に増加している。外食産業などこれまであまり馴染みのなかった分野でも対中投資が進展しつつある。

中国にとって対外開放政策を継続することは国策で、外資導入政策の連続性と安定性を保

つ方針を表明しており、市場拡大の中で、外国企業にとってビジネスチャンスは益々増大する様相をみせている。実際に個人所得の増加に伴い、市場規模が急速に拡大している。総世帯数の約10%を占めると推測される都市部における高所得購買層の1人当り名目GDPは1万ドルを突破し、世界銀行の基準では中等先進国レベルとされる。中国では富豪の数が急増しており、2010年の時点で100万ドルの資産を保有する世帯数は110万世帯に達し<sup>2)</sup>、日本企業にとって、ターゲットとなる高所得者層は着実に増大しつつある。アジアでは、中国に代替可能な生産・販売拠点は現状ではないことから、従来のような大幅な伸びは期待できないものの、対中投資は当面、堅調なペースで推移するものと見られる。本稿では、まず第一に日本企業の対中投資の歴史を整理する。第二に日本企業の対中投資の地域別・業種別内訳の変化をみる。第三に日本企業の対中投資についていくつかの失敗事例を検討し、失敗の原因を分析する。第四に失敗事例の考察を通じて日本企業の対中投資の経営を改善するためには何が必要か検討する。そして最後に中国ビジネスでの日本企業と台湾企業との提携の有用性について検討し、今後の発展方向を展望する。

## 1. 日本企業の対中投資の歴史

1970年代後半以降続いていた日本企業の省資源・省エネルギーの経営努力は、第二次石油危機に直面してさらに徹底的に行われた。物価の安定が続くなかで製造業部門は価格競争力を強め、同時に多くの分野で世界の最先端を行く技術力を身につけたことから、国際競争力の強化につながった。このために、自動車、電機機器、工作機械などを中心に、80年代前半から輸出の高い伸びが続いて、1980年代後半から経常収支の黒字が拡大した。経常収支黒字を背景に日本からの対外投資が活発になった。80年代前半は、ドルの高金利を背景に機関投資家による対米証券投資が盛んになり、80年代後半には、事業法人も加わって証券投資は一段と活発になった。投資先もアメリカのみならず、ヨーロッパやアジアの途上国などにも広がった。さらに、投資形態も多様化し、日米、日欧貿易摩擦の解決策としてアメリカやヨーロッパ諸国への直接投資も盛んになり、プラザ合意以降の円高は日本企業が対中投資を本格化させる契機となった。この傾向は、特に労働集約型産業で顕著であった。日本企業の対中投資の歴史は以下の通り時代区分することができる。

### (1) 技術移転による産業協力 (改革開放～1980年代)

1978年後半から始まった中国の改革開放政策の下、日中間の協力案件として注目された二つのプロジェクトがあった。「カラーテレビ国産化プロジェクト」と当時最大規模のプラント導入プロジェクトであった「上海宝山製鉄所プラント」である。

前者は五つのカラーテレビ部品を生産するプロジェクト、及びそれらを組み立てて完成品にするテレビ工場であり、一社もしくは複数の日本企業から中国工場に生産ラインと技術が移管され、設計製造から完成品まで一貫した中国国内での生産体制を構築し、中国テレビ産業の国際競争力向上に大きな役割をはたした。後者は事業規模300億円(当時の換算レートで176億ドル)におよぶ近代的製鉄所建設プロジェクトで、新日本製鉄の全面協力のもとで1978年にスタートした。1985年に工事が完成し、同年9月に第1高炉に火入れが行われた。今中国の鉄鋼産業は粗鋼生産量で第2位の日本を圧倒的に上回って世界一の地位を保っている。

るが、1980年代の上海宝山製鉄所の成功があったからこそ現在の繁栄と言ってもよい<sup>3)</sup>。

それまでは1972年の日中国交回復を挟んで、中国政府から認可を受けた友好商社が貿易取引を委託された時代であり、各メーカーは「友好商社」を通じてのみの間接貿易を行っていた。日本企業が単なる「貿易」取引から、「中国事業」としてプラント輸出・技術移転、事業投資を本格的に行っていくようになるのは鄧小平の指導体制下で1978年に始まった「改革開放」政策以降である。日本企業と中国企業との間で、様々な形で産業技術協力が行われた。

## (2) ブームを迎えた対中直接投資 (1980年代後半)

中国政府は外国企業の製造業直接投資を1980年代当初は合弁に限って許可しており、日本企業の中国向直接投資としては1980年代前半までは日立製作所の福建省でのカラーテレビ製造合弁事業、松下電器の北京でのブラウン管製造合弁事業など、限られたものでしかなかった。その後1980年代後半以降本格的に増えはじめた日本企業の対中投資の歴史は4つのブーム期に分けて観察できる。

### ①第1次ブーム期：円高対応の対外投資 (1985～1990)

日本企業がアジアへの直接投資を本格化させる契機となったのは1985年のプラザ合意後の円高であった。日本国内の生産拠点の価格競争力が低下した。それに対応するために日本企業は欧米向け製品の生産拠点をアジア諸国・地域へシフトさせる動きを活発化させた。日本企業の対アジア直接投資は当初インフラストラクチャが相対的に整備されていたアジアNIESに向けられた。しかし、賃金コストなどの上昇で生産拠点としてのNIESの優位性が低下したため、次にASEAN諸国や中国に集中することになった。

### ②第2次ブーム期：過渡期時代 (1991～1999)

対中投資の第2次ブームは、1991～1995年頃に生じた、鄧小平の「南巡講話」(1992年)に代表される外資導入政策の本格化や市場経済化の加速を受けて、対外開放の新たなうねりが巻き起こり、広東省などの華南地域中心に対中投資ブームを招いた。インフラストラクチャ開発も進んできた。電気・電子産業や機械産業も中国にシフトし始める。しかし、1997年、1998年のアジア通貨・金融危機の影響で、ASEAN諸国が大きな挫折を経験するなか、対中投資も減速した。それでも、中国はアジア危機のなかでも比較的堅調な経済成長を維持した。また世界的なITブームを背景として、台湾系や欧米系のIT関連産業は中国進出を続け、部品産業の対中投資を増加させた。これにより産業集積が進展し、部品・原材料の調達基盤が整備され、それがセットメーカーの進出を促進するというリンクを生み出した。

### ③第3次ブーム期：世界工場へ (2000～2007)

2001年12月に中国はWTOに加盟したが、それ先立って1999年頃から様々な規制が緩和された。「世界の工場」といわれるほどに急増した対中製造業投資の時代から、新しい段階への進展がみられた。中国が世界に「流通開放」を約束し、外資独資での流通業の本格参入が可能になった。第3次対中投資ブームの特徴は、過去の2回のブームと異なり、中国市場を開拓するための販売拠点の設置を目的とした投資が増加し、次に、低コストの人材の活用による企業の研究(Research)・開発(Development)を目的とした投資が増加していることである。一方で、日本からの投資については、2000年代前半に製造業による対中投資が一極集中的に急増したことに対する反動がみられた。実際に、2000年～2004年までの対中直

接投資の伸びは、日本の対外直接投資の伸びを大きく上回っていた。このため、日本の対外投資全体に占める割合としては、**2006年**、**2007年**の対中投資は**2年連続**で減少に転じ、**第3次ブーム**は終焉を迎えた。

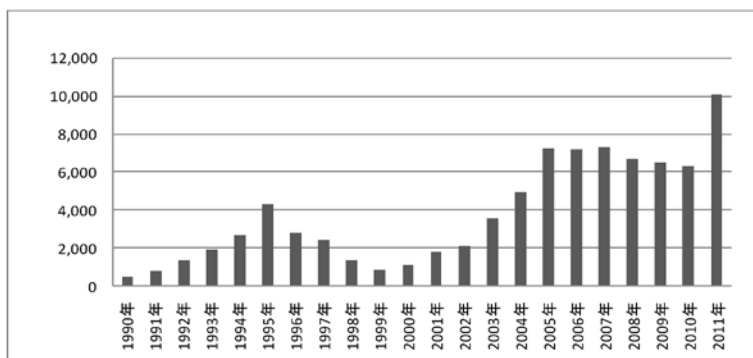
#### ④第4次ブーム期：世界市場へ（2008～現在）

表1に示したように、**2008年9月**のリーマンショック以降、世界経済が急速に落ち込んだなかで、成長を持続した中国に対する日本企業の関心は高まっており、生産拠点だけでなく販売拠点の確保を目指すようになった。中国は内需拡大政策により「世界の工場」から「世界の市場」へと発展しており、第4次の新たな投資ブームが進展しつつある。図表1で示したのは、日本の財務省統計で、対中投資は**2005年**が**7,262億**円、**2006年**が**7,172億**円、**2007年**が**7,305億**円と**3年連続**で**7,000億**円を超えた。**2008年**から**2010年**までやや減少する傾向であったが、この要因としては、**2007年**に邦銀の現地法人設立が相次いだことの反動で、金融・保険業向け投資が落ち込んだことがある。こうした要因を除けば、日本の対中投資は引き続き堅調に推移している。

**2010年**は、労働争議や尖閣諸島周辺での船舶の衝突事故、レアアースの問題などが発生し、中国の投資環境については懸念材料が多かったが、**2011年**は欧州債務危機と米国経済の低迷により、安定した中国市場への日本企業の投資は急増した。その特徴として従来と異なって大型投資が目立つようになり、**20億**円を超える案件だけでもかなりの数に上った。三菱商事、伊藤ハム、久米（3社の投資は**2017年**までに全部で約**1,250億**円を予定）<sup>4)</sup>、日本精工（約**120億**円）、新日本製鉄（約**240億**円）など大手企業は中国市場へ相次いで大きな資金を投じた。特に製造業のさまざまな業種で、能力増強や中国統括会社の設立による経営の効率化を図った。**2012年**の対中投資に関しては日本財務省が上半期データしか出ていないが、前年比**33.3%**増の**5,714億**円になっている。

一方、表2は、中国商務部の統計により、日本の対中国直接投資の実行額をみたものであるが、**2005年**の**65.3億**米ドルをピークに**5年連続**で低迷状況が続き、その後再び増加している。**2011年**の日本の対中国直接投資の実行額は**63.3億**米ドルに達し、対前年比**49.6%**の急増となった。**2012年**は、さらに生産拠点の新設や能力増強投資の増化により、対中投資額は増加し、対前年比**16.2%**増の**73.5億**米ドルになっている<sup>5)</sup>。

〈表1〉日本からの対中直接投資 (単位：億円)



(出所) 日本財務省「国際収支統計」に基づき筆者作成

〈表2〉日本の対中投資の実行額の推移 (単位：億ドル)

年	実行額	伸び率 (%)	件数	伸び率 (%)
1987	2.19		113	
1988	5.14	134.2	237	30.8
1989	3.56	-30.7	294	24.1
1990	5.03	41.3	341	16
1991	5.32	5.8	599	75.7
1992	7.09	33.3	1805	201.3
1993	13.24	86.5	3488	93.2
1994	20.75	56.7	3018	-13.4
1995	31.08	31.0	2946	-2.4
1996	36.79	18.4	1742	-40.9
1997	43.26	17.6	1402	-23
1998	34.00	-21.4	1198	-14.6
1999	29.73	-12.6	1167	-2.6
2000	29.16	-1.9	1614	38.3
2001	43.48	49.1	2019	25.1
2002	41.90	-3.6	2745	36
2003	50.54	20.7	3254	18.5
2004	54.51	7.9	3454	6.1
2005	65.27	7.9	3269	-5.4
2006	47.59	-27.1	2590	-20.8
2007	35.89	-24.6	1974	-23.8
2008	36.52	1.8	1438	-27.2
2009	41.04	12.4	1275	-11.3
2010	40.83	-0.5	1762	38.2
2011	63.29	49.6	1859	5.5
2012	73.51	16.2	1579	-15.1

(出所) 中国商務部「中国投資指南」に基づき筆者作成<sup>6)</sup>

### (3) 中国への進出パターンの変化

1980年代から1990年代にかけての日本企業の対中投資は、中国において低コストで生産した製品を日本に輸出する企業内貿易が中心であった。あるいは欧米向けに輸出するための進出であった。1985年のプラザ合意による為替レート調整を契機に、多くの日本企業が中国進出したが、現地子会社が日本から生産に必要な中間財を大量に仕入れ、完成品を日本に輸出するという、日本からみれば逆輸入が中心であった。

世界銀行の報告書<sup>7)</sup>によれば、日本の多国籍企業のアジア生産基地の製品の半分は輸出に向けられており、その80%あまりは対アジア(47%は対日本、34%はその他のアジア地域間)輸出である。他方、日本の多国籍企業のアジア子会社は、その輸入の95%以上がアジアからのものである。そのうち日本からの輸入は64%を占め、その他アジア地域からは31%となっている。また、日本の多国籍企業本社の輸出は、その74%がアジア子会社向けで、その輸入の56%はアジア子会社からのものである。これらの数字が示しているように日本企業の対中投資の相当部分は企業内貿易の形をとる日本への逆輸入である。

2000年代には、中国で生産した製品を中国で売るという市場開拓型の進出も増加した。現在の日本企業は中国で量産した低価格製品を他の新興国向けにも販売している。また、新

興国にもパイプを持つ有力な中国企業と戦略的なビジネスアライアンス締結し、パートナーシップを確立した上で、中東やアフリカなどに連携して進出する日系企業もある。日本企業のグローバル展開が日中間の相互補完的な貿易関係をさらに促進する流れが進んでいる。

## 2. 対中投資の地域別・業種別内訳

### (1) 地域別内訳

中国における外資は東部沿海地域に集中し、中国が期待する中部、西部地域への投資は必ずしも進んでいない。2001年のWTO加盟後の中国は東部沿海地域に傾斜する地域開発戦略を修正し、一部の地域や個人が先に豊かになる「先富」政策を全ての地域や国民が共に豊かになるという「共富」政策に転換し、「西部大開発」と「東北振興」の国家プロジェクトを打ち出した。

2003年以降、中国が新たに提唱する東北振興の重点地域には黒龍江、吉林、遼寧の3省が含まれているが、地域別の区分では、黒龍江、吉林の2省が中部地域に区分され、遼寧省が東部沿海地域となっている。2004年に行われた全国第一次経済センサスは中国全土を東部、中部、西部という三大地域に区分した。東部地域は北京、天津、河北省を含む京津冀経済圏、上海、江蘇、浙江省を含む長江デルタ地域経済圏（長三角）、広東省を中心とする珠江デルタ地域経済圏（珠三角）の三大経済圏に細分類される。2005年には従来の東部、中部、西部地域のほかに、東北3省を単独の「東北部」としてつけ加える地域ブロックにした。企業進出には「東多西少」の特徴がみられる。東部地域の企業が多く、西部地域に移るに連れて企業数少なくなっている。東部地域の企業数が全体の56.3%を占め、中部地域23.1%、西部地域20.6%を大きく上回っている<sup>8)</sup>。

日本の対中投資は労働集約型産業から資本技術集約型産業への投資構造の転換が起こっているが、それに伴って地域別投資の内訳も変化してきた。日本企業の対中投資は基本的に諸外国の対中投資と同じ増加傾向を示しており、地域別にみれば、1980年代後半からの日本の対中投資は、当初は主に安くて、優秀な労働力が豊富な大連を中心とする遼寧省に向かった。1990年ごろから日本の対中投資は大連を中心とする遼寧省に加えて広東省を中心とする珠江デルタ地域に集中し始めた。

1990年末には上海への日本企業の投資は広東と遼寧両省に次ぎ第3位であったが、1992年から上海への進出ブームが起こり、上海市を中心とする長江デルタ地域への進出が環渤海湾地域と珠江デルタを上回る勢いで進展した。このように、日本の対中投資には珠江デルタ地域から長江デルタ地域にシフトする北上の傾向と環渤海湾地域（主に大連市）から長江デルタ地域に南下するという「北上南下」傾向がみられる<sup>9)</sup>。

1980年代から1990年代後半までの日本企業の対中投資は、中国において低コストで生産した製品を日本や欧米向けに輸出するための進出であった。2000年代になると環渤海湾地域と珠江デルタ地域が輸出産業の生産基地としての性格をもつものに対して、上海、江蘇省への進出は中国国内市場を狙った進出が主流を占めている。中国商務部及びJETROのデータによると、2008年には日系企業の中国投資額は依然として75%以上が製造業であり、その90%以上が東部沿海地域に集中している。

## (2) 業種別内訳

表3は対中投資の業種別内訳を示している。2012年上半期でみると、日本の対中投資は製造業比率が依然として高い。製造業全体で67%のうち、輸送機械が17%でトップ、次いで一般機械が14%、電気機械(10%)と続く。輸送機械は1990年代初めは数件にとどまっていたが、2001年頃から増加している。トヨタの新たな広州進出、日産の本格進出、ホンダの増産などに符合する傾向である。中国市場の成長性への期待は大きく、自動車需要の拡大を見越した進出・拠点設置の動きは活発になっている。2006～2012年上半期まで対中直接投資の中で、比率を高く保っているのは輸送機械と電気機械器具である。これはさまざまな関連業種での能力増強投資のためである。特に2011年には輸送機械(建機を含む)のサプライヤーの案件が多くみられた。東海ゴム工業(自動車用ゴム、樹脂製品)、アイシン・エイ・ダブリュ(自動車部品)、ナプテスコ(建設機械用の油圧モーター)、ネツレン(高周波熱錬)、日立化成工業(自動車樹脂成型品)、スタンレー電気(建設機械用部品)などである。

非製造業では、貿易を含む卸売・小売、不動産業、金融・保険、飲食などのサービス業、流通を含めた運輸業などの順である。最近の動きとして、卸売・小売が非製造業を牽引しているとみられ、各地で新規進出や店舗増強が活発化している。2010年～2012年の3年間だけでヤマダ電機が中国で3店舗をオープンしたことが代表例である。他にも、ローソン、セブンイレブン、三越、ジャスコ、ユニクロ、無印良品等は中国各地で次々と出店している。また、日本企業進出を支援するために、日本の金融機関も中国に進出しつつあり、自動車産業は保険産業の進出を促している。中国という市場の存在感が日に日に増すなか、今や製造業だけではなく、金融業を含め非製造業企業にとっても重要な市場となりつつある。

これらの分野では、WTO加盟により規制緩和が行われてきている。たとえば、自動車関連では、イエローハット、レンタカー、自動車ローンなどが新規開放分野である。コンビニ、百貨店、レストランなどでは、日本企業の対中投資は量的拡大だけではなく、多種多様な商品の品揃えやサービスの質の向上をもたらしている。

〈表3〉日本企業の対中投資の業種別件数の推移

(単位 億円 %)

	2006年		2007年		2008年		2009年		2010年		2011年		2012年上半期	
	金額	シェア	金額	シェア	金額	シェア	金額	シェア	金額	シェア	金額	シェア	金額	シェア
製造業(計)	5,607	79	4,926	67	5,017	75	4,615	71	3,896	62	6,948	69	3,822	67
食料品	216	3	207	3	397	6	827	13	107	2	173	2	64	1
繊維	110	2	76	1	86	1	154	2	70	1	431	4	144	3
木材・パルプ	41	1	552	8	105	2	455	7	4	4	276	3	217	4
化学・医薬	551	8	371	5	467	7	444	7	464	7	823	8	410	7
鉄・非鉄・金属	309	4	601	8	589	9	337	5	446	7	1,012	10	385	7
一般機械器具	594	8	667	9	741	11	417	10	865	14	1,426	14	796	14
電気機械器具	1,487	21	940	13	1,085	16	583	9	364	6	796	8	564	10
輸送機械器具	1,330	19	889	12	1,019	15	907	14	854	14	1,162	12	986	17
精密機械器具	219	3	80	1	93	1	85	1	36	1	217	2	12	0
非製造業(計)	1,520	21	2,378	33	1,683	25	1,877	29	2,388	38	3,097	31	1,892	33
運輸業	110	2	95	1	107	2	59	1	24	0	53	1	57	1
通信業	27	0	48	1	111	2	12	0	47	1	245	2	71	1
御売り・小売業	734	10	642	9	794	12	805	12	924	15	1,506	15	823	14
金融・保険業	275	4	1,098	15	80	1	938	14	818	13	590	6	264	5
不動産業	38	1	202	3	319	5	71	1	267	4	512	5	501	9
サービス業	115	2	184	3	137	2	90	1	292	5	179	2	154	3
合計	7,172	100	7,305	100	6,700	100	6,492	100	6,284	100	10,046	100	5,714	100

(出所) 日本財務省国際収支統計に基づき筆者作成

### 3. 日本企業の対中投資の失敗例

日本企業にとって、市場としての中国でのビジネス領域は、自動車、電子、デジタル製品、食品・飲食、小売販売など多岐にわたっている。その内、日本の自動車やデジタルカメラなどの一部の電子製品は一定の成功を収めている。例えば、自動車メーカーのトヨタ、ホンダ、建機のコマツ、家電製品のソニー、一眼レフカメラはのキャノンなどは評価が高い。他方で、携帯端末や白物家電、エネルギー・水処理などの法人ビジネス、アパレルなどの消費財、金融や通信などのサービス分野では失敗例が多い。特に携帯電話メーカーの全滅は著しい失敗例であった。以下では日系企業の対中投資の経営問題に注目し、まずいくつかの失敗例を検討してみたい。

#### (1) 組織作りの困難：NECの事例

2012年3月16日に、NECは6年ぶりの中国電子市場への再進出を発表した。NECは、日本のIT業界、とりわけ通信分野において一貫して先導者としての地位に保っているが、初期の投資は望ましい成果をあげなかった。

NECは1980年に中国に事務所を設け、最も早く中国進出を果たした外資企業の一社となった。1991年に半導体メーカー「首钢日電電子有限公司」を設立後、電話交換機、コンピューター、モバイル通信およびソフトウェア開発などの分野で、多くの合弁企業・独資企業を設立した。1994年にNECは中国の地元企業の中元無線電場（国有エレクトロニクス）と合併し、NEC中元を設立した。GSM方式の携帯電話端末を生産・販売しており、NECの英国法人で開発した小型軽量端末を投入していた<sup>10)</sup>。この頃中国は1996年を初年度とする第九次五カ年計画で、情報通信の振興を掲げており、NECはこの政策に沿う形で、半導体や通信機器などの事業の統括会社を北京で設立し、各種機器の増産などに取り組んだ<sup>11)</sup>。2003年には北京でNEC中国研究院を設立し、全世界的な研究開発事業の配置をより一層完備させたと評価されている。

2004年始め頃、NECは中国事業に対する大掛かりな再編成を実施したが、これはNECが中国へ投資を始めてから実施された初めての本格的なリストラクチャリングだった。同年6月1日、NECは中国にある全てのIT業務を統合し、NEC通信（中国）有限公司を設立し、中国の3G<sup>12)</sup>市場に狙いを定めた。その後、さらに全てのIT業務を整理統合してNEC情報システム（中国）有限公司を設立した。2005年10月にNECは中国における業務の全面的な整理統合のため、NEC電子（中国）有限公司を設立し、関係する設計、開発部門と販売部門を併合した。半導体業務発展の必要に応じ、NECはその半導体業務に対して大胆な方向転換と体制改革を行った。一連の再編、統合を経てNEC通信システム（中国）有限公司、NEC情報（中国）有限公司とNEC電子（中国）有限公司が成立したが、2005年10月時点でも、NECグループは大中国区（中国大陸、香港と台湾を含む）にまだ69社もの現地法人を持っている。このうち多くの法人がNEC直系の子会社、孫会社である。あまりにも多すぎる現地法人のため、NECが目指す「統制ある発展」を困難なものにしているわけである。

大胆な整理統合を進めると同時に、NECは高度の経営現地化を図るため、経営管理人材の現地化を加速させた。2004年4月にNECがNEC通信（中国）有限公司を設立した際、元Motorola副総裁兼個人通信事業部中国地区総経理の盧雷氏を総裁に抜擢した。盧雷氏は、



着任後の初仕事として、企業ブランドの知名度引き上げに集中した。巨額の資金を注ぎ込んでゴールデンタイムのコマーシャル枠を落札、さらには売り場イメージに統一感ある新デザインを採用した。こうした NEC 通迅の新たな広告施策は一定の功を奏し、短期間で NEC 携帯のブランドイメージを引き上げ、多くの人に「NEC」を知ってもらうことができた。しかしその反面、メーカーとしては最重要である製品性能や品質管理に齟齬が目立ち始めるなど、マイナス面も目立つようになった。結果、ブランドの知名度と市場シェアは若干アップしたものの、顧客満足度と営業成績が下降してしまった。

## (2) 現地事情への不適合：日系の携帯メーカーの失敗事例

中国の携帯電話市場では、ノキア、モトローラが二強で、そこに LG、サムスンといった韓国企業や、数多くの中国製品メーカーが加わって激しい競争が展開されている。そのなかで日系携帯メカは相次いで失敗した。2005 年の初め、東芝の合弁会社は全面的に中国事業を停止し、同年末、松下電器も日本以外の市場での GSM 携帯の生産と販売をすべて中止した。2006 年の初めには、三菱電機はヨーロッパ市場ならびに中国から撤退して日本市場に戻った。2006 年の末、中国市場から撤退すると発表した。2008 年初め、シェアが 1%にも満たないため、京セラも中国の携帯電話市場から撤退すると発表した。これで中国携帯電話市場に進出した日本勢は「全滅」となった。

日系携帯メーカーが中国市場で失敗した原因については、市場からみると、日系携帯が一貫してミドル・ハイエンド市場を狙ったのに対して、ノキア、モトローラなどはすでに価格が数百円まで下っているロウエンド市場に重点を変えて、値下げで競争している。販売方式については、日系携帯メーカーはプロバイダーに携帯の端末販売を任せて、生産にだけ注力している。しかし、中国の携帯市場ではプロバイダーが主導する運営方式では通じない。

製造にだけ注力して市場をおろそかにしたことが、日系携帯メーカーの経営での致命傷だったのである。しかしさらに深い原因は「文化」の差異にある。日系携帯メーカーの経営幹部に中国市場に精通する現地人のマネージャーがいなかったため、市場反応が遅く、現地化が進まなかった。また、財務データの精緻な分析を行うビジネス手法を展開しようとしたが、日本では当然入手できるようなデータが中国では入手できなかった。

## (3) 物流システム構築の困難：ヤマダ電機の例

中国で、外資系家電量販店の撤退が相次いでいる。アメリカのベストバイに続いて、2013 年はドイツのメディアマルクトも撤退した。さらに日本最大の家電量販店、ヤマダ電機が南京に続いて天津からも撤退するなど、中国での家電量販店を展開する難しさが改めて浮き彫りになっている。2010 年に中国進出した大手家電量販店のヤマダ電機は、中国国内では瀋陽店の 1 店舗を残すだけとなった。業績が思うように伸びず、13 年までに中国で 5 店舗を開く計画を諦めざるを得なかった。南京店などを閉じた理由について、同社は記者会見で、12 年秋に尖閣諸島国有化を受け中国全土で広がった反日デモに伴う日本製品の不買運動に加え、サプライチェーン（物流）システムをうまく構築できなかったと説明した<sup>13)</sup>。

## (4) 知的財産権をめぐる困難：本田（CR-V）の模倣品

CR-V 車は、本田技研工業が生産・販売しているミドルサイズのクロスオーバー SUV である。日本では 2006 年 10 月に販売した。従来の角ばった箱型ボディから一転、欧州車高

級 SUV の雰囲気のようなプレミアム感を持ち、全体的に丸みを帯びたアール・デコ調のグラマラスなボディを纏うことになった。

しかし、2006年11月に開催された北京モーターショーに本田のCR-V人気車に類似した自動車が展示され、本田は北京モーターショー知的財産権弁公室にクレームした。これに対し同弁公室は「販売されておらず、実害がない」として撤去を拒否した。その後の成行きは、最高等裁判所が2010年2月判決執行の停止を命じ、2010年11月には特許復審委員会と北京の両級裁判所の判決を取り消す最終判決を下した。ホンダと中国石家庄双環汽車股份有限公司間の8年におよんだ知的財産権紛争は「出発点」に戻り、本田に有利な方向に向かった<sup>14)</sup>。中国では安価な模倣品がすぐに出てくる。被害は真正品の販売低下だけではなく、企業信用の失墜に繋がる。消費者保護の観点からも見過ごすことはできない。さらには模倣品が輸出され、被害が中国のみではなく、広範囲に及ぶ恐れがある。

#### (5) 債権回収の困難：松下電器の例

松下電器産業がある省都で行った新製品発表会で、商談会が終わり参加取引先の注文書の集計額に担当者は喜んだ。しかしこの期待は見事に裏切られた。取引先は松下電器の責任者が出席した発表会で、それぞれの面子から大量な商品数量の注文を出したのであるが、実際には注文の多くは空手形になってしまった。買う買わないは関係ない、ご祝儀の注文であったのだ。

中国の購買パターンには日本ではあまり見られない商習慣がある。面子による「見栄市場」はその一側である。多数の取引先が参加した場合は、お互いの競争意識や地域ナンバーワンの面子から大量の注文をすることもある。こんな発表会ならする必要がない。こうした失敗経験を踏まえ、その後の商談会はより実質的で中身のあるものとなっていった。

### 4. 日本企業の経営戦略上の問題点

日本企業の対中投資の推移といくつかの失敗事例の考察を通じて、日本企業の対中投資の経営戦略とそれに絡むチャイナリスクは次のように整理することができる。

① 現地化政策の遅れ：日系企業の現地経営スタイルの最大の特徴は親会社から子会社への経営資源移転にある。親会社からの技術移転への執着という傾向が強い。また、多くの業務は、「技術・ノウハウの移転」、「不良品率の低下」「工程・作業の改善」、「生産性の向上」への貢献で評価されるが、製造原価の低減や経費の節約には改善が少なく、コストが高くなり販売力が低下する傾向がある。現地法人の経営環境は本社の経営環境の延長線上にはない。そのため本社の経営と連続性をもつ経営理念や慣行を空間的に異なった環境に上手に持ち込み、現地の経営環境に適合する経営慣行に再編成することは現地化経営にとって重要な課題と考えられる。

② 法務対策の苦勞：「旗は共産主義、方針は社会主義、やることは自由主義、地べたは封建主義」の中国は日本企業にとって苦手な環境である。法制度が未整備で、手続きが全般に煩雑・不透明である。国家級、省級、市級、県級、鎮級と行政のグレードが異なり、多くの「管理委員会」という行政組織がある。日本企業は行政の規則や通知などが突然かつ頻繁に変更されるリスクに直面する。

- ③ 二極化する市場への対応の遅れ：中国では一流品だけでなくロウエンド商品が飛ぶように売れている。良品の単一戦略ではなく、二極化市場への効果的なマーケティング戦略やPR戦略の実施が必要である。ただし、その基本戦略は、高付加価値分野あるいは高所得をターゲットにした差別化戦略を重視し、政策や市場環境の変化にフィットした商品にも狙いを付けるといった取り組みが必要である。
- ④ 事業組織の構造的弱点：日本企業の事業組織の構造は水平分散型管理体制（「管理権下放」）となっており、課題解決や目標達成に向けて柔軟に対応することができていない。情報資源が乏しいと新製品を市場へ投入するタイミングが緩慢となる。売り上げ拡大に向けた取り組みが遅れるし、業績が低下する。
- ⑤ 言語・文化の差異：言語は海外経営における永遠の課題であり、価値観の違い、習慣の違いといった「社会・文化システムの違い」に起因する障害もある。当然のことながら、中国人は言語も文化も日本人と異なる。異文化を超えて価値観を共有しつつ、販売力を生かせる組織を構築していく必要がある。
- ⑥ 政治問題：対日抗議運動は、歴史認識問題や領土など、政治外交問題によって誘発されやすいため、企業が対応することは難しい。ただし、対日抗議運動発生時の不買運動、反日デモといったリスクについては十分対応策を考慮しておく必要がある。

一方で、日本型経営の優位性を巧妙に移植し、それが中国市場、中国人に受容されて、有効な「現地順応の経営」を実現している日本企業もあるが、本稿では考察外である。

## 5. 日本の対中直接投資の今後の展望

### (1) 中国経済の変化

第4次ブームより前には、中国政府の外資利用の狙いとしては、経済発展の促進、産業構造改善の促進、就業チャンスの創出と人材育成、国家税収の増加、対外貿易の発展の加速、国際競争力の向上等が挙げられていたが、第4次ブームの頃から方向性を変え、「外資利用の質を高めることにより、グローバルな戦略意識を確立し、国際的な経済技術協力と競争に積極的に参与し、対外開放水準を全面的に引き上げて国内の産業構造や技術水準を向上させ、地域間の協調発展と企業改革を促進し、自主创新能力を向上させる」との方針が示された<sup>15)</sup>。

改革を深化するためにためには、国民の生活水準を高めることが課題となる。これを実現するため、賃金上昇が続いており、2010年の法定最低賃金の上昇率は平均23.9%に達した。2011年には法定最低賃金を年平均13%増加させることなどを目標として定めた。近年、日本企業にとっても賃金上昇によるコストアップが続いており、今後とも賃金上昇が続くことは不可避のことになっている。また、1人子政策の影響で、2015年頃からは労働人口が減少に転じていくことも見込まれており、低廉な労働力が豊富に存在するという中国の生産拠点としての優位性は急速に低下しつつある。

さらに、去年から発足した新リーダ層は投資主導型成長パターンの修正を政策目標としているが、それに代わる個人消費は社会保障制度の遅れもあって伸びは鈍いので成長スピードは低下するであろう。大気汚染に代表される環境悪化も成長抑制要因である。このため中国

の高度成長期は終わりに差しかかっているという見方が増えているが、それにしても都市部の中間層の所得水準は高いレベル達しており、「消費市場」としての中国の魅力は絶大であるので、日本企業の中国への関心が衰えることはないであろう。

## (2) 日本の対中直接投資の新たな視点

近年、日本企業は中国へ進出する際に間接的なルートを通じて投資するケースがよくみられる。それは台湾の企業あるいは台湾に設立した子会社と連携して投資するやり方である。台湾企業は地理、言語、文化等多くの面で中国ビジネスには優位性を持っているからである。

特に、兩岸経済協力枠組み協定（ECFA）発効後は、台湾企業の対中投資は法律制度が他の多くの国よりも整備されている。知的財産権の保護によって日本企業が台湾企業を経由して中国投資を行うのが有利になる。台湾企業の対中投資は独自のアクセス・ルートを築いていることから、関税の引き下げや生産コストの削減ができる。日本企業はこの中台の経済協力を利用して中国へ投資するのが有利である。ECFA 発効後は、委託加工貿易及び技術提携（ライセンス生産）によって原産地資格を取得し優遇関税を受けることにより、中国での価格競争力を強化できる。現在進められている知的財産権に関する協議がまとまれば、中国での知的財産保護の強化も期待されている。企業活動にとって最も大切な人的資源についても台湾企業は高い教育レベルと言語能力を持つ人材を備えている。

近年、台湾企業と連携して中国へ進出する日系企業はこれまでの大企業から中小企業にまで増えており、業種別にみても、製造業以外にも物流、食品、IT 企業などで台湾企業と連携して中国大陸進出へ進出するケースが増えてきている。今後も、台湾企業との連携は日本企業が中国ビジネス成功するための重要な鍵になると考えられる。

日台企業提携の効能、問題点については、今後事例研究を通じて考察を深めていきたい。

## 注

- 1) 中国、インド、ロシアの 2008 年～ 2015 年、その他の国の 2009～15 年は IMF 予測。2016 年以降は 2015 年の伸び率で成長と仮定。
- 2) 日経ビジネス『徹底予測中国ビジネス』（2011）P42
- 3) 日本貿易振興機構（ジェトロ）『中国事業環境研究会報告書』（2011）P 8
- 4) 日本貿易振興機構（ジェトロ）『2011 年の対中投資直接投資動向報告書』p67～68
- 5) 日本の対中投資額を日中両国の直接投資統計と比較すると、集計方法と対象業種の違いで金額に差がある
- 6) 中国商務部『中国外資統計』（2013）
- 7) 世界銀行 [www.grips.ac.jp/forum/pdf02/ishikawa\\_oda.pdf](http://www.grips.ac.jp/forum/pdf02/ishikawa_oda.pdf)
- 8) 中国統計局『中国統計摘要』（2004）P169
- 9) 2003 年 7 月広東省書記張徳江は、はじめて「泛珠三角地域」という新しい概念を提起した。「泛珠三角地域」には大小二つのデルタ地域が含まれている。まず、小さいデルタ地域は広東と香港、それにマカオ地域を含む大珠江デルタ地域である。広東省は「十一五計画（2005 年～2010 年）」期間中に、CEPA（Mainland and Hong Kong Closer Economic Partnership Arrangement）を通じて、深圳と香港、またマカオとの経済統合をすすめ、共同市場を確立することを計画。
- 10) 日本経済新聞 1999 年 11 月 29 日
- 11) 日本経済新聞 1996 年 2 月 3 日
- 12) 第 3 世代移動通信システムとは、国際電気通信連合（ITU）が定める「IMT-2000」（International Mobile Telecommunication 2000）規格に準拠した通信システムのこと。
- 13) 朝日新聞 2013 年 6 月 6 日
- 14) 日本アイアール株式会社『発明くん便り中国バージョン』第 158 号（2011）
- 15) 日本貿易振興機構ジェトロ『中国 GDP 世界第 2 位時代の日本企業の対中ビジネス戦略（2011）』P 6

## 参考文献

- 稲垣 清 (2011) 『中国進出企業地図』 蒼蒼社  
関志雄 (2005) 『共存共栄の日中経済』 東洋経済新報社  
財部誠一 (2010) 『中国ゴールドラッシュを狙え』 新潮社  
鈴木尚人 (2009) 『チャイナ・プロジェクト』 講談社  
高田 拓 (2011) 『今、あなたが中国いきを命じられたら』 株式会社ビーケイシー  
日経ビジネス (2011) 『中国ビジネス 2012』 日経 BP 社  
日経ビジネス (2012) 『徹底予測中国ビジネス 2013』 日経 BP 社  
林華生 (2011) 『転機に立つ中国』 蒼蒼社  
藤村幸義 (2008) 『老いはじめた中国』 アスキー新書  
水野一郎 (2009) 『上海経済圏と日系企業』 関西大学出版部  
渡辺利夫 (2009) 『中国の外資政策と日系企業』 勁草書房  
Hal Sirkin, Jim Hemerling, Arindam Bhattacharya and John Butman (2008) *Globality Competing with Everyone from Everywhere for Everything* Grand Central Publishing