

中国市場における日系・欧米系企業の戦略比較 自動車、携帯電話、空調三市場における分析

孫 犁 冰

Abstract

In this paper, I review the trade conflict between Japan and China, which happened in 2001. The import 3 list of articles (car, portable telephone, air conditioner) from Japan to China were done the revenge customs duty. Ignoring the political factors, what is changed in China in these three goods markets? What does the non-symmetry of the agricultural products 3 list of articles and the technology intensive type 3 list of articles mean? How did a Chinese market in this 3 list of articles change on earth? I compared the difference in the advancement performance of the foreign-affiliated firm and analyzed the strategy of the investment directly by Japan, United States and Europe. I analyze the movement of FDI to the Chinese automobile industry and the re-building of the market structure, and examine the correspondence of VW toward it. I examine the conversion of the business world structure of the Chinese portable telephone industry and the correspondence of Motorola to face. Though Japanese enterprises invested Chinese white household electric appliances specially and directly to the air conditioner market, the strictness of the management due to the rise of the Chinese domestic enterprise was added. Using time series data, I analyze the strategy of FDI among Japan, the United States and Europe in China.

キーワード.....中国市場 直接投資 経営戦略 WIN-WIN 関係の構築

はじめに

2001 年 6 月から 12 月まで約半年間、日中貿易摩擦が起きた。日本が中国の農産品三品目ネギ、しいたけ、畳表に対して、セーフガードを発動し、一方、表 1 のように中国側が日本の自動車、携帯電話、空調に対して報復関税の 100% を課した。財務省の貿易統計によると¹⁾、乗用車を中国に輸入している大手メーカーの 2000 年の実績は、トヨタは 7200 台、日産は 7700 台、三菱自動車は 5000 台であった。特別関税の対象となった 3 品目の 2000 年の日本対中国輸出額は、乗用車が 452 億円、携帯電話が 111 億円、空調が 56 億円と、全体の対中輸出額の計 2% 程度である。

表 1 2001 年中国が日本に対する報復関税一覧表

品目	従来に関税	2000 年対中 輸出実績	報復関税 (+ 100%)	中国国内の販売価格は 輸出前価格の倍率
自動車 (うち乗用車)	70-80%	608 億円 (409 億円)	170-180%	270-280%
携帯電話	12%	111 億円	112%	212%
空調	25-40%	56 億円	125-140%	225-240%

出所：『毎日新聞』2001年6月22日より筆者作成

しかし、日本が基幹産業の自動車を対象とした意味は大きく、日本がセーフガードの本発動や、繊維などの他品目へも発動を拡大するなら、本格的な貿易摩擦も辞さないとの中国側の強い牽制姿勢が窺える。自動車の対中輸出台数は 2000 年約 3 万 6 千台（完成車ベース、日本自動車工業会調べ）で、全輸出台数の 1% に満たないが、中国は将来の有望市場だけに日米欧の有力自動車メーカーは販売網の構築を急いでおり、対中戦略そのものに影響を及ぼす可能性がある。経済産業省によると、中国が日本製自動車の輸入に 100% の特別関税をかけた 6 月 22 日以降、受注済み自動車の 9 割がキャンセルされ、中国向け輸出は事実上停止していた。

自動車、携帯電話、空調という三品目に対する報復関税をかけられた背景とは何であろうか。この三品目における中国市場は一体どのように変化したのでであろうか。本稿は 3 つの市場を例に欧米系、日系企業の中国進出戦略を比較し、それぞれの特徴を分析する。

分析手法としては先行論文の理論的な整理と、中国社会科学院国際投資研究センター、日本東洋経済新報社など既存調査報告書の統計および成果、解説、論文を利用している。なお、現地調査と資料集めは上海の外国投資促進センター、上海フォルクスワーゲン(VW)、上海日立電器、上海ジューメンズ等に企業訪問して、聞き取りをした。

本稿の構成は、以下のようになっている。

はじめに

第 章：中国自動車産業に対する外国直接投資の動向と市場構造の再編に関する整理とフォルクスワーゲン社の対応の検討

第 章：中国携帯電話産業の業界構造の転換と、モトローラ社の対応の考察

第 章：日本企業の中国白物家電、特に空調市場への直接投資と、中国企業の台頭による日系企業の経営の厳しさの検討。

第 章：時系列データを用いた、日、米、欧の中国における直接投資の戦略の比較分析
結論

中国自動車市場への外国直接投資

-1 転換期における中国自動車市場

中国の自動車産業は、転換期を迎えようとしている。市場については、高所得者層の台頭により自家用車需要が増えつつあり、モータリゼーションへの期待が高まっている。また、世界貿易機関（WTO）への加盟によって、規制緩和や自由化へ向けて大きく動き出したことから、長く政府の保護下にあった自動車産業は、国際競争に直面することになった。中国は市場規模、保有台数のいずれにおいても、日本を除く東アジアで最大である。2001年の自動車販売台数（工場出荷ベース）は、前年比13.0%増の235.9万台であった。乗用車の販売台数は、前年比17.1%増の71.7万台であった。

中国政府は、「第10次五ヵ年計画」（2001～2005年）において、2005年の自動車販売目標を2000年比101万～121万台増の310万～330万台、保有台数を同913万～993万台増の2,465万～2,545万台と設定した。特に自家用車が普及することによって、2005年の乗用車の販売台数は2000年に比べ50万台以上増加し110～120万台に達すると見込んでいる。自由化と競争により、自動車の販売価格の低下が見込まれることも、乗用車の普及を後押しするだろう。

-2 日米欧完成車メーカーの直接投資

表2のように日米欧の完成車メーカーは潜在力の大きな中国市場に直接投資を行った。モータリゼーションの進展とWTO加盟後の自由化をにらんで、日米欧の完成車メーカーが新たな中国戦略を打ち出している。WTO加盟によって自動車や部品など輸入関税の段階的引き下げのほか、自動車ローンの規制緩和など販売面でも自由化が進むため、世界の自動車メーカーとしても中国で事業展開する環境が整う。世界の自動車大手は小型車を軸に相次いで拡大している完成車の輸入関税が引き下げられるものの、潜在的な内需の規模が大きい中国では、各社とも現地生産を基本戦略としている。

（1）ドイツ

VWは1985年に上海で上海大衆を、1991年に長春に一汽大衆を設立。アメリカと日本の企業と違って、最初から投資および技術移転などを用いて積極的に中国自動車産業の発展に協力しようとした。98年VWが中国での売上高は38億米ドル、利益は4.1億米ドル、従業員18,000人であった。30万台以上のワーゲンとアウディを生産販売し、この二車種の市場占有率は58%以上である。同年度VW全体の売上高は653億米ドル、利益は7.72億米ドル、従業員279,992人であった。

中国政府が94年に発布した『自動車工業産業政策』によると、完成車生産技術を導入している企業は、部品の国産化率は3年以内に40%に、最終的には80%に到達しなければならない。上海大衆と一汽大衆の500社のサプライヤーは主に上海と長春近辺に集中し、生産技術、製造工程、製品品質、生産管理などの面においてVWグループの認証を得なければならない。中核となったサプライヤーは140社の外資企業と100社の許可証をもつ企業である。そのう

え、VW グループの最大の部品製造企業 50 社はほとんど中国に進出した。98 年末までに、上海大衆のサンタナの国産率は 93%で、一汽大衆のジェッタは 87%、一汽大衆のアウディは 63%に達した。サンタナは 6 年間近くほとんどモデルチェンジをしなかった。

表 2 外資完成車企業のデータ

操業開始	外国企業名	合併企業名称	登録資本 (万 US\$)	投資金額 (万 US\$)	中国側 出資率 (%)	外国側 出資率 (%)	期限 (年)
1984.1	クライスラー（米）	北京吉普汽車(有)	14,682	41,121	57.6	42.4	20
1985.5	いすゞ（日）14%、香港銀建 国際実業 14%、ほか 25%	慶鈴汽車股分(有)	23,835	23,835	51	49	
1985.9	VW（独）	上海大衆汽車公司	8,889	54,722	50	50	25
1988.4	日本伊藤忠 20%、香港肖特 吉（有）25%	北京軽型汽車(有)	8,188	9,592	55	45	30
1991.9	VW（独）	一汽大衆汽車公司	53,571	192,446	60	40	25
1992.5	シトロエン（仏）25%、フラ ンス興業銀行 4%、パリ銀行 1%	神龍汽車(有)	61,643	184,964	70	30	35
1992.8	本田（日）	五羊本田摩托車公 司	3,000	3,000	50	50	30
1993.11	日野（日）13%、三井物産 15%	龍日客車(有)	245	435	75	25	20
1993.4	いすゞ（日）12%、伊藤忠 13%	江鈴五十鈴汽車公 司	3,000	9,000	75	25	20
1993.5	本田（日）	天津本田摩托車 (有)	2,578	2,998	66	34	30
1993.5	日産（日）5%、タイ三友機 械製造 25%	鄭州日産汽車(有)	1,750	4,374	70	30	20
1994.1	VOLVO（スウェーデン）	西安西沃客車(有)	700	1,000	50	50	20
1994.5	ルノー（仏）	三江雷諾汽車(有)	3,920	9,800	55	45	30
1994.8	大宇（韓）	桂林大宇客車(有)	2,500	2,500	40	60	50
1995.5	スズキ（日）35%、日商岩井 14%	重慶長安鈴木汽車 (有)	7,000	19,085	51	49	30
1995.6	スズキ（日）5%、岡谷鋼機 10%	昌河鈴木汽車(有)	5,530	9,800	51	49	30
1996.3	Iveco Spa	南京依維柯汽車公 司	45,125	66,071	50	50	30
1996.5	日本伊藤忠 10%、五十鈴 15%	北京旅行車股分 (有)	1,933	1,933	75	25	
1997.5	日産ディーゼル 25%、住友 商事 15%シンガポール陳氏 自動車（有）10%	杭州東風日産汽車 (有)	1,974	3,949	50	50	30
1998.12	GM（米）	上海通用汽車公司	70,000	152,700	50	50	30
1998.5	トラックス設備（英）	北方重型汽車(有)	1,089	4,457	67	33	20
1998.7	本田（日）	広州本田汽車公司	14,060	81,667	50	50	20
-	メルセデスベンツ（独）	亞星奔馳(有)	6,010	9,550	50	50	30

出所：王洛林主編(2000) P154 ~ 155

「サンタナ 2000」はドイツ本社の技術開発部門と協力し、中国市場向けに研究された車種

で1995年に生産しはじめた。1997年に上海大衆技術開発センターが設立され、中国市場に適する車種を開発する。

1998年までに、上海大衆は420店舗も含む中国最大な自動車アフターサービス網を構築した。一汽大衆も220のサービスセンターを持つ。98年両社の販売台数は合計302,816台で、うち上海大衆は23.5万台、中国第1位；一汽大衆は6.7万台で、全国第3位。

今後5年間に17億ユーロ（1ユーロ＝約115円）を投資し、上海VWと一汽VWを合わせた販売台数を45万台まで引き上げるほか、品質や価格を基準にサプライヤーの再編にも乗り出した。また、2002年には、上海VWと一汽VWの両拠点で新型車を発売し、自動車ローンなどの販売金融サービスを開始する計画も明らかにした²⁾。

(2) フランス

1988年プジョーが広州で合弁企業を設立した。しかし、投資規模は拡大しないうえ、赤字経営に陥り、98年に撤退した³⁾。1990年シトロエンがフランスの2つの銀行を共同出資し、武漢で東風自動車と合弁企業を設立し、毎年30万台の生産契約を結んだ。

(3) アメリカ

GMが中国市場に参入した当初から、「中国市場での競争を変える」という信念を抱きながら、大量に先端技術を導入し、研究開発センターを設立した。

99年に操業を開始したGM（上海GM）は、セダン、ミニバンに加えて2001年より小型車セイルの生産を開始した。GMはグループ企業と連携した中国戦略を打ち出している。GMは合弁相手の上海汽車と販売会社を設立し、数年以内に200～300店の販売網を整備する計画である。この販売網では、GMブランドの乗用車に加えて、いすゞブランドの商用車も販売するという⁴⁾。

(4) 日本

98年に広州汽車との合弁生産を開始したホンダは、アコードが富裕層の人気を博し、2001年には当初計画を大きく上回る約5万台の販売を達成した。2002年にはオデッセイ、2003年にはフィット・ベースの小型車を投入し、乗用車市場において10%のシェア獲得をめざすという。このため2003年までに生産能力を現在の2.4倍の年産12万台へと拡張する計画である。2002年には、新たにトヨタ自動車と天津で、フォードが重慶で乗用車の生産を開始する。トヨタは10月よりヴィッツ・ベースの小型車を年間3万台生産する計画である。現在は、マーケティング会社の設立や販売網の整備なども含めて生産・販売両面での準備を進めている。

このように、中国では日米欧完成車メーカーが一斉に新モデルを投入することになる。例えば、97年と2001年1～6月を比較すると、圧倒的なシェアを誇っていた上海VWと天津汽車のシェアが低下している（表3）。

一般に、モータリゼーションは所得の増加と所得に対する販売価格の相対的な低下が相互に

作用して進展していく。とりわけ中国では、価格の低下が予想を上回るペースで進行していく可能性がある。2002年1月現在、関税引き下げが実施された輸入車のみならず、国産車も相次いで価格が引き下げられている。今後外資系企業が最新モデルを投入することが、既存モデルの値下げ圧力になっている。上海GMも2002年に入り、「セイル」の価格を引き下げた。排気量が1,000cc以下で6万円前後の低価格車では、最廉価モデルが4万円を切るレベルでの値下げ競争となっている。（表4）

表3 乗用車市場における企業別シェアの変化（単位：％）

メーカー名（略称）	1997年(1)	2001年 1～6月期(2)	シェア増減 (2) - (1)	備考
上海VW	48.4	33.1	15.3	
一汽VW	9.4	19.3	9.9	
天津汽車	20.3	11.8	8.5	
神龍汽車	5.9	8.3	2.4	
長安汽車集団等	7.1	8.0	0.9	
広州本田		7.6	7.6	98年生産開始
上海GM		4.7	4.7	99年生産開始
奇瑞汽車		2.6	2.6	
第一汽車	4.3	2.0	2.3	
風神汽車		1.8	1.8	
北京Jeep	4.1	0.7	3.4	
貴州航空	0.2	0.2	0.0	
広州ブジョー	0.4		0.4	98年撤退
合計	100.0	100.0		

出所：『中国汽車工業年鑑』等より日本総合研究所作成⁵⁾。

表4 日米欧自動車大手の中国・小型車戦略

GM(米)	2001年6月から小型車「ピュイック・セイル」を合併生産・販売
VW(独)	2002年春から上海で小型車「ポロ」を合併生産、年10万台規模で販売へ
フィアット(伊)	2002年夏も低価格小型車「パリオ」を南京で合併生産
トヨタ(日)	2002年後半から小型車「プラッツ」ベースの小型車を天津市で合併生産、年3万大規模の販売を狙う
ホンダ(日)	2003年にアコード、アデッセイに続く小型車を合併生産
日産(日)	中国東風汽車と合併生産交渉中

出所：『日本経済新聞』2001年12月14日による

日本の完成車メーカーの間でも、国内需要が小さく価格競争力が重要なモデルなどについて、アジアから逆輸入する動きが始まろうとしている。日本企業のアジア戦略においては、中国やタイの拠点が中核的な役割を果たすと見られるが、こうした拠点間でいかなる補完関係を築き、日本ではどのような機能・役割を高めていくかが、今後の課題としてより重要になってくるだろう。

欧米企業による寡占状態下の中国携帯電話市場

-1 携帯電話業界の競争図

中国電気通信業界の特徴は世界一の携帯電話およびポケベル保有国であるなど電気通信先進国としての側面と、電話普及率8%という電気通信途上国の側面を併せもつという点にある。

2000年現在、中国国内の携帯電話生産メーカーは8社であり、うち7社は外資との合弁企業で、1社は外資単独資本である。モトローラは天津の独資会社とその合資企業を通して、国内70%の移動通信市場を占めている。ほかの外資系会社も入れて、中国の90%以上の市場は外資によって支配されている。

中国版三種の神器とも言えようものに自動車、コンピュータと並び称されるものとして携帯電話がある。中国は1987年から移動通信システムを導入してから、1998年8月までに、利用者は2007.5万人になり、1999年末までに3424万人、2001年11月までに13,992万人を上回った。さらに、携帯電話の高機能化や料金体系の変更などが進み、第十回目の5カ年計画では2005年には携帯電話加入者は2.6から2.9億人まで増加するとの目標を目指している。人口約13億人を抱え、広い国土を持つ中国では、通信インフラ整備が遅れており、固定電話網の整備よりも、むしろ携帯電話が一挙に普及するのである。

2000年現在、中国の携帯電話生産台数は5,396万台と前年の2.3倍に増加しており、うち輸出が2310万台で、約93.6%を外資系が占め、国内メーカーは6.4%をカバーするに過ぎない。2000年中国国内の携帯電話生産メーカーは8社であり、うち7社は外資との合弁企業で、1社は外資単独資本である。表4のように7つの外資系企業の生産台数は全体の91%を占めている。うち最大手3社モトローラ、ノキア、エリクソンの合計は全体生産台数の75%をも占めた。

表5 2000年中国の携帯電話生産シェア

ランク	メーカー	市場シェア(%)
1	モトローラ(米)	33.3
2	ノキア(フィンランド)	30.2
3	エリクソン(スウェーデン)	9.7
4	ジーメンス(ドイツ)	7.5
5	フィリップス(オランダ)	4.2
6	松下電器(日本)	3.9
7	アルカテル	2.8
8	その他	

出所：中国信息产业部統計(<http://www.mii.gov.cn/mii/index.html>)による

激しい市場競争は携帯電話メーカーに絶えずに技術革新、規模拡大、コストパフォーマンスの向上を促した。すでに中国の携帯端末市場には世界の主力メーカーが進出しており、携帯電話メーカー27社の中で17社が外資系で占められる状況にある。さらに今回中国のWTO加盟

で、フィリップス(蘭)が携帯電話事業をすべて中国に移管すると発表したことに加え、ジーマンズ(独)も6000万ドルの追加投資を発表。また、日本のメーカーでは松下(120万台 200万台)、NEC(50万台 100万台)、三菱(50万台 120万台)などが増産に踏み切る構えにある。

これに対して、迎え撃つ国内メーカーは指定メーカー9社を中心に携帯端末の研究・開発投資などを進め自社ブランドの積極的な投入や価格競争力を武器とした製品販売に動いている。

-2 日米欧携帯電話メーカーの進出概要

(1) モトローラ社

一番多く中国に投資している米国企業はモトローラであり、その対中投資総額は12億米ドルにも達し、電子産業の最も投資額の多い多国籍企業でもある。2000年中国で仕入総額は75億人民元で、2001年は120億人民元に達する見込みである。モトローラは天津の独資会社とその合弁企業を通して、国内70%の移動通信市場を占めている。ほかの外資系会社も入れて、中国の90%以上の市場は外資によって支配されている。

1987年北京で現地事務所を設け、1992年に天津でモトローラ(中国)電子有限公司を設立、ポケットベル、携帯電話、無線通信設備、半導体、自動車用電子部品などを生産し、中国やほかのアジア市場に輸出販売している。2001年現在には中国本土で独資企業1社、持ち株会社1社、合弁企業8社。社員数は13,000人。2000年中国での売上高は375億人民元。全国各地で支社26社を抱えている。

モトローラは中国で「win-win」を基本方針とする発展戦略をとってきて、中国政府の協力を得た。2000年に中国ハイテク企業評価センターはモトローラ(中国)電子有限公司を中国1000社ハイテク企業の1位と評価した。1999年世界市場でノキアに負けた後、2000年に企業戦略の大転換を図った。世界戦略は「技術主導型」から「市場主導型」へ変革し、消費者と市場ニーズの重視、商品のファッション性を追求するようにした。2000年に相次ぎ新商品を発売した。

中国市場におけるモトローラの4つの発展戦略⁶⁾

投資と技術移転：

2000年8月21日に、モトローラは中国で19億米ドルの増資計画を発表したことによって、中国での総投資額は34億米ドルに達した。主に天津半導体集成生産センターとアジア通信製品生産基地を建設に投資する。技術移転について、上海モトローラ尋呼産品(有)は本社が発明開発したFLEX技術を導入し、この技術は世界無線通信技術の革命を引き起こしている。

1994年設立された杭州モトローラ移動電話用機(有)と杭州モトローラ移動電話系統(有)は本社が米国国外で初めて設立したCDMAの生産工場である。今まで中国の唯一海

外へ CDMA を輸出するメーカーである。2001 年 5 月中国聯通と CDMA の供給契約を結び、杭州モトローラは基地局⁷⁾1 万台と 700 台 CDMA 端末の年間生産能力で、聯通へ 2.2 億米ドルの CDMA 設備を販売した⁸⁾。

管理の現地化：

2000 年モトローラ大学（中国）が行った職業訓練は社員 1 人当たり平均 7.06 日であった。2000 年末現在、現地会社の管理者の 75% は中国人であり、5 年前より 63% 増えた。

部品調達の現地化：

モトローラは部品調達の現地化を中国で発展するための重要な戦略として、現地企業との提携を図った。現地のサプライヤーを厳選したうえに、それらの管理の改善、効率の向上と品質コントロールシステムの改良などの技術指導を行う。2000 年モトローラの中国現地での総仕入額は 8.68 億米ドルで、うち 5.2 億米ドルは中国以外の部門が購入した金額である。部品の現地調達率は 65% であり、700 社以上の部品供給会社と取引している。2000 年に 49 社の現地企業はモトローラに輸出用の部品を提供し、その輸出総額は 5.2 億ドルである。

研究開発の現地化：

モトローラ中国研究院の投資額は 18 億人民元で、18 の研究開発センター、800 名の研究者を有する。その他に、モトローラは積極的に中国の大学、研究所、企業と提携し、ハイテクの研究開発分野にいくつかのプロジェクトを行っている。

表 6 モトローラ社の研究開発現地化

モトローラ & NCIC 先端人機通信技術実験室	北京大学 & モトローラ半導体研究グループ
モトローラ & 大唐提携プロジェクト	清華大学 & モトローラ嵌め込み技術教学実験室
モトローラ & 金鵬プロジェクト	広東工業大学 & モトローラ単片機応用開発センター
モトローラ & 清華大学半導体研究グループ	清華大学 & モトローラ単片機応用開発センター
モトローラ & 南京大学先端素材研究グループ	復旦大学モトローラ単片機応用開発センター

(2) ノキア

フィンランドの企業ノキアは 2000 年世界市場で携帯電話の総販売台数 1.28 億台の 10% は中国向けであった。中国で販売した携帯電話のすべては中国で生産されたものである。ノキアの中国現地社員数は 5000 名で、2000 年度中国での売上高は 28 億米ドルであり、輸出高は 15 億米ドルを超えた。中国で 800 の携帯電話販売店と 250 のサービスセンターを持っている。

ノキアは 1985 年に中国事務所を設立、1995 年に中国の北京で首信集団と 50% づつ共同出資で「北京ノキア移動通信有限公司」を成立し、ノキア GSM 携帯電話の生産、販売、アフターサービスを行う。ほかにも 7 社の生産拠点を持っている。2000 年に中国国内市場向けの売上高は 28 億米ドルであり、対外輸出高は 15 億米ドルであった。中国はノキアの世界第二番目の販売市場となった。ノキアが北京で建設し星網国際工業園の中では 12 社の関連企業が入り、2001 年までに 20 社の誘致を予定している。

(3) エリクソン

スウェーデンのエリクソンは1985年に北京ではじめての事務所を開き、1994年にエリクソン（中国）有限公司を設立、本部は北京。2000年現在の対中投資総額は6億米ドルで、従業員数は4,000人で、24の事務所と10社の合併企業を持っている。1999年エリクソンの1日当り現地調達額は1千万人民元で、年間現地調達額39億人民元。

北京中関村で中国はじめての移動マルチメディア開発室をつくり、中小企業とソフト開発者に無料プラットフォームを提供する。上海で設けられたエリクソン通信ソフト有限公司は、アジア初のソフト研究開発センターで、携帯電話ソフトの開発を含むエリクソンすべての生産ラインの研究開発をサポートする。

(4) 日本メーカー

松下電器産業は中国では41社の合併会社を持ち、家電製品の品目を多角的に生産している。うち携帯電話を生産しているのは北京松下通信設備(有)である。創業は1992年7月で、資本金は2億人民元、従業員は590人（うち日本人スタッフ6人）、1999年12月期売上高は10.49億人民元であった⁹⁾。4%弱の市場占有率は資金不足のためか、中国携帯電話市場の潜在的成長性を見逃したかを物語る。

・日系企業苦戦している中国空調市場

日米欧の家電メーカーは生産重点を消費電子およびIT分野に転換し、伝統的な家電から脱皮しようとする。世界の家電生産基地は先進国から発展途上国へシフトし、中国と東南アジアが家電産業移転の受入先となる。

中国の都市家庭の洗濯機、冷蔵庫、カラーテレビの所有率は80%以上に達したが、空調は20~30%しかない。潜在市場はまだ大きいため、参入する企業が多い。中国の電器・電子機器市場は1996年ごろから供給過剰の傾向が現れた。日系をはじめとする外資企業が本格的生産の段階に入ったこともさることながら、中国企業の製品は低価格帯のマーケットでシェアを伸ばし始め、増産体制を作ってきたからである。こうした中国企業は、製品ラインの拡大を進めて低価格帯以外のマーケットでも外資系企業との競争関係に入っている¹⁰⁾。日本の大手家電メーカーは全部中国で合資企業を設立した。

昨年11月7日に筆者は上海日立電器有限公司を見学した。上海に8年間も駐在した小島正義社長がインタビューに答えてくださった。日立は中国市場開拓を目的に1993年1月に合弁会社を設立し、出資率は日立製作所60%、上海電器集団総公司40%であった。生産規模は以下のとおりである。

製品	年間生産台数	中国市場占有率	うち日本向け逆輸入	上海市場占有率
空調	38万台	3.6%	なし。但し、安徽省蕪湖で100%日本向けの工場を建設予定。	約15%
洗濯機	37~38万台	2.3%	4分の3	約15%

中国での市場占有率を上げられない原因は中国国内メーカーの台頭にある¹¹⁾。特に、ハイアルが全国で24時間営業のアフターサービス網を構築してから、外資ブランドの販売は厳しくなった。上海日立の部品の85%は輸入によって調達される。製品が故障したときに、部品は入手しにくいいため、電器修理店が扱ってくれない。販売ルートから考えると、単一製品に支えられる販売網のコストが高いため、生産ラインと商品の品種を増やすことによってコストダウンを図る必要がある。

2001年中国空調市場は前年比40.95%成長し、家電業界の中で最も成長率の高い市場である。外国ブランドのシェアは約15%で、うち最もシェアの高い日立は全体の4%弱である。1999年に外国ブランドのシェアの低下もあったが、主にTCLや海信などの黒物電機メーカーが空調市場に参入による空調メーカーの数の急増が原因とみられる。2001年には国産メーカーが空調の値下げ競争をはじめ、外国ブランドに大きな打撃を与えた¹²⁾。

空調は普及期を迎えている。中国市場ではテレビは普及するまで20年かかったが、空調は10年しかかからない。国産黒物家電メーカーは空調に参入することは不採算部門から脱却しようとするからである。先見の目のあるメーカーは空調から身を引こうとして、新しい多角化のターゲット探し始めている。空調で十分儲かってきたハイアルは家庭セントラル空調方式へシフトした。ハイアル空調の戦略転換は競争相手に比べて3、4年先取りした。中国企業に比べて、外資系空調企業の戦略転換が遅い。上海日立もR&Dを強化し中国市場向けの空調を生産すると発表した。戦略政策は曖昧である。中国市場では高級品と低価格品ともに厳しい。中国市場で中高級商品にターゲットを絞り、かつ儲かった外資企業はソニーしかない。中国空調の普及期の到来は国産メーカーだけではなく、外資系メーカーにとっても大きな試練である。

・米国・EU・日本の対中FDI戦略比較

- 1 投資額、投資規模の比較

表7によると、各国の対中FDI件数の起伏はほぼ似たようなものであり、最も投資件数の多い年は1993年であり、特に同年米国の投資件数はEUと日本の合計を上回る勢いであった。この背景には鄧小平氏の1992年の「南方講話」がある。1992年秋に、中国政府は海外直接投資を誘致するために、新たな政策を出したからである。そして、80年代の投資の実験によって、多くの外資企業は中国で経験と教訓を学んだうえ、アジアおよび中国での経営戦略を確信できた。1992年に許可された米国企業の投資件数は一気に3,000件を超え、米国対中FDIの実際投資額は5億米ドルを上回った。

1997 年下半年からのアジア金融危機は対中 FDI にも大きく影響を及ぼした。1998 年、日本と EU からの FDI 件数は明らかに減少したが、米国の投資件数は増えた。米国は中国に経済発展に必要な資金を提供しただけではなく、中国の産業構造と商品構造の改善、情報通信産業などのハイテク産業の発展、三次産業、特に知識集約型産業（金融、保健、会計、法律、経営コンサルティングなど）の発展を促進した。

表 7 1986-2000 年米国・EU・日本の対中 FDI 動向（金額単位：億米ドル）

年度	件数			投資額（契約ベース）			投資額（実施ベース）		
	米国	EU	日本	米国	EU	日本	米国	EU	日本
1986	102	32	94	54148	35194	28282	32617	17853	26335
1987	104	40	113	34219	42293	30136	26280	5271	21970
1988	269	87	237	37040	28531	27579	23596	15727	51453
1989	276	78	294	64052	33289	43861	28427	18761	35634
1990	357	82	341	35782	22422	45700	45599	14735	50338
1991	694	163	599	54808	75939	81220	32320	24562	53250
1992	3265	763	1805	312125	96360	217253	51105	24297	70983
1993	6750	1726	3488	681275	318176	296047	206312	67124	132410
1994	4223	1464	3018	601018	562958	444029	249080	153769	207529
1995	3474	1582	2946	747113	741977	759236	308301	213131	310846
1996	2517	1167	1742	691576	675922	513068	344333	273706	367935
1997	2188	1040	1402	493655	422882	340124	323915	417115	432647
1998	2238	1002	1198	648373	593938	274899	389844	397873	340036
1999	2028	894	1167	601611	409566	259128	421586	447906	297308
2000	2609	1130	1614	800089	885516	368051	438389	447946	291585

出所：中国対外経済貿易統計による。

件数からみると、アメリカが一番多いが、1 件当り投資額について、EU が圧倒的に多い。EU は一貫して大規模投資に集中し、中国を戦略的に重視しているのがわかる。アメリカは 1988 年以降実施ベースの投資金額は日本を下回る。

- 2 各主要業界の国別参入比較

表 8 米、日、独の対中 FDI の工業構造比較

業 界	米国系企業		日本系企業		ドイツ系企業	
	企業数	比率%	企業数	比率%	企業数	比率%
採掘・原材料工業	3	0.1	11	0.4	1	0.4
軽工業	732	32.3	1422	53.5	80	33.1
ゴム・化学工業	443	19.6	187	7	48	19.8
金属・機械	583	25.8	516	19.4	75	31
電器・電子機器・OA 設備	366	16.2	370	13.9	29	12
うち：コンピュータ	32	1.4	17	0.6	2	0.8
通信設備	39	1.7	25	0.9	6	2.5
電力・ガス・水道供給	4	0.2	1	0	1	0.4
その他製造業	133	2.9	151	5.7	8	3.3
合 計	2264	100	2658	100	242	100

出所：国家統計局 1995 年全国工業普查データにより計算。（王洛林主編(2000)P.243）

表 8 のように、米国系とドイツ系企業の軽工業投資件数は総投資件数の 3 割くらいが、日系

企業の軽工業投資件数は1422件で、全体の半分以上を超え、圧倒的に多い。米国系とドイツ系のゴム・化学工業産業と金属・機械産業への投資は全体の半分近くで、日系企業は四分の一しかない。したがって、日系企業の軽工業へ投資の割合は米国系とドイツ系よりかなり多い。ドイツ系企業と違うのは、米国系の電器電子機器への投資の割合は16%を超え、ドイツ系より高い。日本系とドイツ系と比較して、米国系企業の美資企業的コンピュータと通信設備の割合は最も高い。米国は中国における情報技術産業の中で先頭優位を持っている。

- 3 研究開発の現地化戦略の比較

技術集約型工業の外資受入ブームの高まりにつれ、中国は多国籍企業の我を先に追いかける技術集約型投資の目標となり、その一つの現れは研究開発(R&D)センターの設立である。世界の最大多国籍企業500社のうち400社近くは中国で2000件以上の投資を行い、研究開発センターは100件以上を超えた。うち40の研究開発センターは相当な規模に達し、コンピュータ、通信、電子、化学工業、自動車、製薬などの産業に集中している。

モトローラは2億米ドルを投資し、研究者650人を抱える電子製品研究開発センターを設立。

マイクロソフトはある研究所に8,000万米ドルを開発基金として提供した後、上海で5,000万米ドルを投資してマイクロソフト・アジア技術センターを建設することを発表した。

GM、三星、IBM、P&G、エリクソン、ノキア、ジーマス、松下、ソニー。皆中国で研究開発を行うようになった。

2000年外資企業のハイテク製品の輸出額は298億米ドルで、全国のハイテク製品輸出総額の81%を占めた。今後、研究開発センターの発展は、大きな利益をもたらすことが予測される。

- 4 各国の対中直接投資戦略の特徴

(1) 米国の対中直接投資戦略の特徴

2000年、米国が中国で設立した企業は2609社で、前年比28.65%増えた。その特徴を以下のようにまとめる。

国際競争と中国市場の獲得を明確な戦略目標とする

米国の対中直接投資は形に見える計画はないが、明白な戦略目標があった。The Executive Office of the President(2000:P221-222)によると、「1999年11月に米国と中国が中国のWTO加盟について二国協議を行った。・・・このような変化によって、米国企業は人口13億の急成長している市場をアクセスしやすくなり、将来における中国の経済政策についてより大きな保証を得たため、利益を得るであろう」米国は中国をはじめとする21世紀世界10大新興市場への参入を計画した。対中直接投資によって、米国は21世紀におけるグローバル競争の中で、特にアジア太平洋経済の急成長の中で主導地位を確保し、ヨーロッパ・日本と競争しな

がら、中国の市場シェアをできるだけ多く獲得するのが戦略目標とする。

国際市場を志向した商品の開発・製造基地の展開をベースに

経済のグローバル化の中で、各資源要素の多国において最適配置しながら本国独自の優位性を保つために、ハイテク、高い環境保護基準、高い国際競争力を有する「国際型商品」を開発製造する新興基地が必要とされる。発展性の高い中国市場は米国対中投資の巨大な磁場である。

国際協議と国内法規を両方使いこなす有力な政策手段

中国で戦略投資を行う多国籍企業と金融財団の利益の代表者として、米国連邦政府はあらゆる政策手段を使って余力を惜みず支援している。一方、米国はここ数年、世界貿易機関（WTO）の「全球電信サービス貿易協議」、「情報技術製品貿易協議」、「金融サービス貿易協議」を促した。国際協議の形で米国のこの3つの競争優位の高い分野において、できる限りの投資と貿易の自由化を実現し、米国の多国籍企業、多国籍銀行およびノンバンク金融機関の中国とほかの国への市場参入に圧力をかける。もう一方、税金優遇、海外所得税の減免などの政策で企業の対中投資を促進させると同時に、中米貿易逆差に対して、国内市場において、「スーパー301」、「特別301」などの政策手段で保護し、多国籍企業の対中投資による国内市場への影響を軽減する。

(2) ヨーロッパの対中直接投資戦略の特徴

90年代後半から、EU15国だけで中国で投資した項目は1,000件、実際の投入は約40～50億米ドルである。EU統計局の統計によって、1998年末までにEUが中国に投資した総額は261億ユーロである。中国対外経済貿易部の資料によると、1998年EU対中国の投資フローは43億米ドル、米国、日本を上回って、一番目の外資投資地域となった（台湾、香港、マカオを除く）。同年EU対中国の直接投資の累積項目は12,000件に達し、実際の投資額は220億米ドルである。1999年に中国で経営活動を行っているヨーロッパ企業は4000社であり、その特徴は以下のとおりである。

イギリス、ドイツ、フランスなど主要大国が対中投資の主体となっている。オランダ、ベルギー、スイスなどの中小国の投資は活発である。投資件数から見ると、オランダは646件、スイスは369件。

北欧系企業は中国移動通信市場では重要な位置を占めている。2000年末まで、総投資額は16億米ドル。そのうち、スウェーデンの愛立信通信会社は中国で8社の生産工場を持ち、投資額は6億米ドルを超えた。フィンランドのノキアは総投資額10億米ドルで、7社の合弁企業と1社の独資企業を持っている。

投資規模は全体的に大きく、技術レベルが高い。機械、自動車、化学工業、電子、電器などの製造業において比較的強い競争優位を持っている。

(3) 日本の対中直接投資戦略の特徴

1986年以降の円高によって、日本国内の生産コストが急増してしまい、総合商社や大手電器メーカーをはじめとする日本企業の対中直接投資が本格的になった。最初は本国に逆輸入するのが主要目的であり、中国市場の開拓は二の次である。総合商社が現地での技術指導や資金提供などを行い、日本市場に参入できるように中国製品の品質を向上させた。そして日本市場という土俵で日本の国産品と戦わせる。価格の面で競争力を失った日本の製品は市場シェアが縮小し、日本の労働市場に大きなダメージを与えた。冒頭に述べた発動された中国の3つの農産品に緊急輸入措置がその一つの現れてある。

牧野昇(1992)が日本企業のグローバル事業展開の特徴を以下表9のように指摘した。上述した現在中国市場における日本企業の競争劣位にも十分当てはまる。これは日本企業の戦略というよりも、成り行きの結果である。敢えて言えば欧米との対比で日本は今まで対中戦略が欠落していた。本来の可能性からみた時、相応しくない印象を強く受ける。

表9 日本企業のグローバル事業展開の特徴

		米国、欧州企業	日本企業
国内市場環境 (グローバル化の背景)		有効な市場競争構造	過大な市場競争構造
競争構造		比較的大きな域内市場規模 限定された参入企業	比較的狭隘な国内市場規模 参入市場の過多性
需給構造		需要オーバー、能力不足体制(輸入 による需給調達) 国内販売向け供給体制	過剰供給体制 国内販売に輸出を組み込んだ供給 (生産)体制
グローバル事業展開 の特徴		能動的グローバル展開	受動的グローバル展開
基本方向		現地“市場狙い”の海外進出	輸出代替型の海外進出
グローバル化の 引き金		社内技術ノウハウの移転	環境制約への適応 (1980年代、貿易摩擦への対応) (1985年以降、円高への対応)
グローバル化の 源泉		圧倒的に高い経営資源の蓄積(とり わけ高度な技術開発力)	相対的に高いものづくり技術 (商品開発、生産技術の優位) (高いコスト競争力の発揮)
グローバル戦略 の特徴		主要国(地域)への現地子会社展開	米国、欧州、日本(アジア)のマルチ・ リージョナル展開
進出パターン		長期的な海外進出 (30~40年の歴史的な進出)	短中期的な進出 (主として、1980年以降に加速) (大手、および中堅企業を巻き込んだ 進出)
事業構造		米国、欧州の二極体制 一部の企業が日本、アジアで現地生 産(特にエレクトロニクス)	米国、欧州、アジアにおける海外生 産現地化 上記主要地域における3(4)極体制づ くり
組織		独立子会社の設立	地域統括組織の構築(日本中心の事 業体制)

出所：牧野昇(1992)、21頁

関満博(1999)によると、欧米企業はフロンティア精神に富んでおり、世界戦略の一環として、特に、急拡大しているアジア市場を注視し、多少の失敗があろうとも、早めに基盤を形成することを狙っているように見える。「努力と勇気」が企業展開の基本であり、そうした取り組みが信頼を得ていくカギになる。それは「安くて豊富な労働力」を求めて、日本式の管理を押し付け、ミニ日本を作ろうとすることとは次元が異なる¹³⁾。

結論

近頃、日本の対中 FDI が一部の産業において出遅れている、という批判があった¹⁴⁾。確かに、投資金額や投資規模、現地市場の参入度などについて欧系企業に比べ、存在感が薄いのは正直なところである。多国籍企業のグローバルなネットワークの中で、生産製造センター、研究開発センター、管理運営センターは三つの重要なチェーンとなっている。1985 年以来外国による巨額の直接投資はすでに中国を世界の工場に変えつつある。中国は多国籍企業の製造センターとして一定の規模に達した。近年、一部の多国籍企業は中国市場に対応する技術開発センターを設けたにもかかわらず、中国の交通、通信などのインフラはまだ未完全で、知識集積型サービス産業はまだ遅れていて、外国の金融・情報・貿易などのサービス産業への投資は制限されているため、中国はまだ多国籍企業の管理運営センターになれる時期ではない。つまり、多国籍企業の世界戦略の中では、中国はまだ比較的に低い次元に置かれている。

外資系企業は中国市場のパイを奪い合う競争は激しくなってきた。外資系企業は中国における競争は国際競争である。中国市場はますます国際化され、国内競争はグローバルな国際競争に変身しつつある。

半年にもわたるいわゆる「日中貿易摩擦」は 2001 年 12 月 20 日にとりあえず一件落着した。今は摩擦の問題ではなく、直接投資、研究開発戦略などが利害調整に移っていることが明らかである。2002 年 4 月の発表によると、三洋電機がハイアル集団と、松下電器は中国の家電大手 TCL 集団と中国市場での家電製品発売・開発で包括提携する¹⁵⁾。そして、ソニーとエリクソンと合併会社ソニー・エリクソン・モバイルコミュニケーション（ロンドン）は 5 月に中国に全額出資子会社を設立する。両社が中国国内に持つ生産拠点を集約し、来年以降に導入が始まる第三代携帯電話端末の生産体制を整える¹⁶⁾。

今後における日本と中国の戦略的な WIN-WIN 関係の構築が必要不可欠な課題になると思われる。

< 注 >

- 1) 『毎日新聞』2001 年 11 月 8 日。
- 2) 『日経産業新聞』2002 年 1 月 11 日

- 3) 同年ホンダが広州自動車と提携し「広州本田」を立ち上げた。
- 4) 『日本経済新聞』2001年10月27日。
- 5) 森美奈子「活発化する日米欧自動車メーカーの中国展開」による。日本総合研究所『アジア・マンスリー』2001年3月 (<http://www.jri.co.jp/research/pacific/monthly/2001/200103/AM200103auto.html>)
- 6) モトローラ(中国)のホームページ(<http://www.motorola.com.cn>)2002年4月1日による。
- 7) 基地局(Base station)携帯電話と直接交信する携帯電話網の末端にあたる装置。
- 8) 『通信産業報』2001年11月21日。
- 9) 『海外進出企業総覧2001(会社編)』東洋経済新報社、774頁。
- 10) 三菱総研『中国情報ハンドブック』1999年版、蒼蒼社、193頁。
- 11) 2001年8月上海空調市場の占有率は、ハイアル18.88%、上海日立14.52%、上海シャープ13.83%、美的6.83%、三菱電機6.04%。上海商業網<http://www.commerce.sh.cn>2001年11月20日による。
- 12) 『中国情報』2002年4月2日。
- 13) 関満博(1999)、110頁。
- 14) 沈才彬「中国のWTO加盟 日本企業に求められる対中戦略見直し」、『エコノミスト』2000年7月25号。沈氏は日本企業の対中投資の問題点(欧米企業と比較して)を投資姿勢の違い、進出分野の違い、投資規模の違い、中国におけるプレゼンスの違い、開発姿勢の違い、現地化の違いと指摘した。
- 15) TCL集団：1980年に発足した総合電機大手。当初はスイッチなどの制御部品や電話機が主力。空調などの白物家電やテレビ、パソコン、携帯電話機、携帯情報端末などに多角化を進めている。テレビは約20%のシェアを持つ。2001年12月期の連結売上高は211億元(約3376億円)。『日本経済新聞』2002年4月9日による。
- 16) ソニー・エリクソンの携帯電話世界シェアはノキア、モトローラに次ぐ世界第三位。『日本経済新聞』2002年4月8日。

<参考文献>

- 王洛林主編(2000)『2000中国外商投資報告』中国財政経済出版社。
- 王志楽編(2001)『2001跨国公司在中國投資報告』中国経済出版社。
- 中国統計出版社編『中国統計年鑑2000』(2001)中国統計出版社。
- 関満博(1999)『アジア新時代の日本企業』中央公論新社。
- 沈才彬、三井物産戦略研究所中国経済センター(2001)『動き出した中国巨大IT市場』日本能率協会マネジメントセンター。
- 東洋経済新報社編(2001)『海外進出企業総覧2001』東洋経済新報社。
- 牧野昇(1992)『日本企業のグローバル戦略』ダイヤモンド社。
- スタファン・ブルーノ/モッセ・ヴァレーン著、柳沢由実子訳(2001)『ノキア』日経BP社
- The Executive Office of the President(2000) "Economic Report of the President" United States Government Printing Office 2000.2

主指導教員(高津斌彰教授) 副指導教員(谷浦孝雄教授・大住荘四郎教授)