

中国経済の台頭、東アジア地域統合の進展と内外企業の中国戦略

舛山 誠一



CONTENTS

中国経済の台頭、東アジア地域統合の影響
内外企業の東アジア投資と収益性
欧米企業との対比で見た日本企業の中国戦略
日本企業の中国戦略の課題

要約

- 1 東アジアの大きなトレンドである中国経済の台頭と地域経済の統合は、南東アジアから北東アジアに向かって地域経済の重心のシフトをもたらし、それに対応した東アジア大での産業再編を促している。この再編の軸となるのは、個々の国・地域間の補完関係である
- 2 この東アジア大の産業再編の主要なプレーヤーである多国籍企業は、このような変化に対応して中国へのシフトと市場獲得のための戦略を積極化している。
- 3 1990年代後半以降、日本企業は東アジア、とりわけ中国でのプレゼンスを相対的に低下させ、その収益性も芳しいものではなかった。しかし、最近になって改善傾向がうかがわれる。
- 4 日本企業の中国戦略は、欧米企業に比べ、販売戦略が主導する形での戦略性に欠ける面があり、このような戦略を支援するR&D（研究開発）、経営人材の現地化などの「国際化優位性」が不足している。
- 5 このような中国戦略の相違は、擦り合わせ技術、その背後にある暗黙知重視の日本型知識創造プロセスと欧米のものとの違いを反映している面が強いと思われる。両者には一長一短があるが、日本企業の強さを維持しつつ、欧米企業の戦略から学ぶべき点が少なくない。
- 6 日本企業の中国戦略における戦略性、国際化優位性の強化において、地域統括本部が重要な役割を担うことになる。

中国経済の台頭、東アジア 地域統合の影響^{注1}

1 中国経済の台頭

(1) 世界経済の成長エンジンとしての中国

中国経済の台頭が、アジア経済だけでなく、世界経済に大きな影響を及ぼしている。これに対し、当初は中国脅威論が喧伝されたが、その後の中国経済のパフォーマンスへの認識が深まるにつれて、むしろ中国経済が中国との貿易、中国への投資を通じて世界経済を牽引し、世界経済に成長エンジンとして機能するので、空洞化論は当てはまらないとの認識が共有されるようになっていく。

中国は、製造・輸出基地として、また市場としての両面から、貿易、投資の両面で大きな誘因を提供している。さらに、その文化的歴史と教育レベルの急速な向上とから、知識経済化の進む世界に対する知識労働者の供給地としても存在感を増している。

製造基地としての中国は、その人口の巨大さと国内の所得格差が大きいことから、無尽蔵ともいえるべき低コスト労働力の供給力があり、また文化的背景との組み合わせから、勤勉な単純労働者の供給力で他の諸国を圧している。労働集約的産業における競争力が圧倒的に強く、縫製、組み立て型電子産業などにおいて圧倒的なシェアを有している。

加えて、電子産業を中心に華南地域や上海近辺の長江デルタ地域などにおける産業集積の進展も、製造拠点としての魅力を高めている。IT（情報技術）機器に関しては、広東省南部に5万社の部品工場が存在し、日本最大の東大阪市の10倍の規模に達するといわれるなど、産業によっては部品産業の集積にお

いて日本を凌駕するに至っている。

また、市場としての中国は、すでに相当のレベルにある市場規模が急速に拡大していることが最大の魅力である。購買力平価基準では日本を上回る大市場だが、日本市場の成長鈍化とは対照的に、世界でも有数の高成長市場であり、2010年代には名目基準でも日本を追い抜く大市場になると予測される。

一方、ASEAN（東南アジア諸国連合）との比較でも、中国のGDP（国内総生産）規模は、ASEAN 5 カ国（シンガポール、マレーシア、インドネシア、タイ、フィリピン）に比べ、名目で2倍強、購買力平価基準では3倍強の規模に達している。また、1990年から2001年にかけての中国のGDP成長率は年率10.0%と、同期間のASEAN 5 カ国の4.1%を大きく上回っており、その差がさらに拡大している。1997年のアジア危機による大幅な通貨切り下げによってASEAN諸国のドルベースの所得が低下したことも、ASEAN市場の規模を相対的に低下させ、中国市場の規模を相対的に拡大することになった。

平均的な所得水準が依然低いため、自動車などの高単価商品の市場はまだあまり大きなものになっていない。しかし、家電、食品、飲料など比較的単価の低い商品では、すでに世界有数の市場になっている。また、急速な経済発展に伴うインフラ建設需要が拡大し、建設機械、素材などへの多大の恩恵をもたらしている。そして、世界市場向け製造基地としての、また国内需要を充足するための生産活動の活発化により、半導体、素材、機械などの中間財市場が急拡大している。

さらに特筆すべきは、単に単純労働力の豊富さだけでなく、知識人材の一大供給源とし

での地位を急速に高めていることである。中国の大学進学率は、先進国やNIES（新興工業経済群：韓国、台湾、香港、シンガポール）に比べて依然低いが、全体の人口規模が大きいため、知識人材の絶対数では、すでに日本と肩を並べるまでに達している（表1）。加えて、大学などの高等教育機関への進学率が急速に上昇しつつある。世界経済が、IT革新の進展のもとで「知識経済化」の様相を強めていくなかで、中国の存在感が急速に高まりつつある。

（2）いくつかの制約要因

以上のように、多国籍企業にとって、中国における事業には、競争が激化するなかでも大きな可能性が存在する。しかし、同時にいくつかの制約要因が存在することも事実である。売掛債権の回収が困難、規制環境の

問題、流通・輸送システムの未発達、裾野産業の未発達、知的財産権の不備、規制、産業政策による介入——などの事業の制約要因が存在する。

また、法律、契約よりも人間関係という、いわゆる人治の問題が存在し、司法制度が十分に働かないことが大きな制約となる。特に知的財産権において、このことが大きな問題となっている。さらに、多くの規制や産業政策的介入が存在することが、多国籍企業の中国展開に広範な影響を及ぼしている。

こうした事態は、2001年12月11日に中国が143番目の加盟国としてWTO（世界貿易機関）に加盟したことなどにより、大きく改善されつつある。WTO加盟は、国内改革を促進し、関税の引き下げをもたらし、流通、貿易、投資などの分野での開放を進展させる効果がある。WTO加盟に伴う、自動車産業における輸入関税の削減、通信産業等における投資規制の緩和、外資系製造企業に対する独自の販売・アフターサービス網構築の許容——などは、多国籍企業の中国での事業機会を大いに促進することにつながる。

他方で中国政府は、産業政策によって国内企業を優遇し、ハイテク企業の育成を図っている。中国政府は、通信機器の分野などにおいて中国独自の基準を強制することで、国内企業を優遇する政策を打ち出している。また、半導体では付加価値税の還付を国内生産分のみ行うなど、輸入制限的措置を打ち出し、米国によるWTO提訴を招いている。

このように多国籍企業の中国事業における制約要因は、経済の発展、改革の進展、WTO加盟の影響などから、いずれもかなり急速に改善しているものの、解決にはかなり

表1 東アジア各国・地域の大学学位取得者数

	大学学位 (A)	科学・工学学位 (B)	24歳人口比(%)	
			A	B
北東アジア	1,276,544	441,375	5.5	1.7
日本	532,436	135,278	30.1	7.2
中国	440,935	203,238	2.2	0.9
香港	11,362	4,192	12.2	4.5
韓国	204,390	74,657	24.7	8.9
台湾	87,421	24,010	22.7	6.7
南東アジア4カ国	279,712	58,870	5.0	1.1
インドネシア	144,314	31,355	3.6	0.8
マレーシア	10,511	2,562	3.2	0.8
シンガポール	5,599	3,779	11.5	7.8
タイ	119,288	21,174	9.8	1.7
インド	750,000	176,036	4.8	1.1
欧州	1,866,416	604,808	19.1	6.2
EU（欧州連合）	1,070,238	301,001	21.5	6.1
北米	1,514,627	280,419	25.9	4.6
米国	1,199,579	199,057	35.3	5.4
中南米	394,261	85,913	8.2	1.9

注）日本、中国、台湾は1999年、韓国、米国は98年、香港、インドネシア、シンガポール、タイは95年、マレーシア、インドは90年の数字。欧州、北米は主に1998年、99年の各国統計より計算
出所）全米科学財団の資料より作成

の期間を要する。多国籍企業は、時間軸の中で戦略を展開することを迫られる。

2 強まる地域統合への動き

アジア経済は台頭する中国経済をその中に抱えている。東アジア諸国では、多国籍企業の国際活動の拡大、FTA（自由貿易協定）等の自由化政策の進展などによって、まず、WTOを中心とする多国間自由化交渉の影響を受け、貿易・投資の自由化が進展している。特に、2001年末のWTO加盟により、日本を除けば圧倒的に規模の大きい中国の自由化が大きく進展していることが、東アジア経済統合の大きな推進力となっている。

また、東アジアでは欧州、米州大陸に比べてFTAの形成が遅れていたが、最近になってFTA形成への動きがとみに強まってきている。その嚆矢であるAFTA（ASEAN自由市場地域）の原加盟国において、2002年からほとんどの品目の関税が5%以下になった^{注2}。農業問題に縛られた日本はFTAへの取り組みが遅れていたが、2001年11月に中国のイニシアチブにより中国・ASEAN間FTAを10年以内に形成することが合意され、域内地域統合に大きな弾みがついている。

しかし、中国とASEAN諸国との補完関係はあまり強くないので、ASEAN諸国は中国との地域統合よりも、日本、米国を中心とするアジア太平洋の先進国との統合により多く期待している。中国との市場統合は、いわば次善の策とみなされる。ただ、中国の地域統合への積極姿勢が、日米に脅威を与えて、ASEAN諸国とのFTA推進に走らせる効果の方に期待している。

戦後のASEANの経済発展に、日本の援助

と日本の多国籍企業による直接投資が果たした役割が大きかったことから、アジアの地域統合においても、日本が中国との協調のもとでリーダーシップを発揮することへの期待が大きい。ただ、ASEAN諸国と日本とのFTAへの期待は、ASEAN諸国の依存体質を表している面がある。しかし、グローバル経済化、その枠組みの中での東アジアの地域統合は、域内諸国間の競争が激しくなることを意味し、過去とは事情が異なる。他国への依存が報われる可能性は少ない。より自立的な行動を必要としている。

中国の開放政策の継続が東アジアの地域統合の推進力として作用しており、この開放政策が続く限り、東アジアの統合が進展するという共通認識が東アジア各国にある。このような東アジアにおける地域統合の進展は、東アジアにおいて域内の、また域外国との国際生産ネットワークの形成を促進すると同時に、東アジア域内市場の形成を通じて、市場としての魅力を高めることになる。

3 補完関係を軸とした 東アジアの産業再編

中国経済の台頭と東アジアにおける地域統合の進展は、補完関係を軸とした産業の再編と、東アジア経済の北東アジアへの重心のシフトをもたらそう。東アジア経済の統合はそのなかで、従来の一国単位の産業構造から、比較優位に基づく汎東アジア産業構造の形成を促進しよう。台頭する中国経済と相対的に強い補完関係にある日本、NIESとの経済関係が強まり、東アジア経済の重心が北東アジア経済の方向に大きくシフトしつつある。

域内統合が進むなかでの産業構造は、各国

の比較優位に従って再編されていく。台頭する中国との補完関係がどのようなものになるかが大きな意味を持ち、それによって各国間の影響に差が出て、明暗が分かれる。

一般的に先進国は、発展途上国である中国との間に強い補完関係があり、大きな恩恵を受ける。東アジアの先進国である日本は、特に大きな恩恵を受けるはずだと考えられる。

これに対して途上国は、同じ途上国である中国との補完関係が弱く、競合の度合いが強いと考えられる。特に製造業では、同じく単純労働力の供給を競争力の源泉としているので、競合の度合いが強い。東アジアでは、シンガポールを除くASEAN諸国がこのような状況にあり、一般的に製造業において中国から強い競争圧力を受ける。

一方、資源産業は強い補完関係にある。中国の経済発展によってエネルギー、その他鉱

物資源への需要が高まっており、マレーシア、インドネシアなどの資源産業も大きな恩恵を受ける。また、いくつかのサービス産業でも補完性がある。ASEAN諸国の観光産業は、中国の所得上昇による海外観光客の増加から大きなメリットを受けつつある^{文献5}。

ASEANの中でも格差が存在する。産業基盤のあるマレーシア、タイは、中国との水平分業により大きなメリットを受けているが、インドネシアなどの製造業は、中国製品の輸入増加から圧力を受けている。

NIESへの影響は、先進国、途上国との中間的なものとなる。表2は、日本、中国、韓国の製造業の世界輸出シェアをセクター別に見たものである。日本の製造業の世界輸出シェアが、1992年の11.6%から2000年には10.1%へと減少し、韓国のシェアが同じく2.6%から3.7%へと相当拡大したのに対して、中国のシェアは1992年の2.6%から2000年には5.2%へと倍増している。

日本は、半導体、電子部品、IT機器、自動車などでシェアを下げたが、水準自体は高いシェアを維持している。機械系統の製品、および基幹部品に優位性を発揮している。

これに対して中国は、繊維・衣料、家電でシェアを急増させ、10%以上の高水準のシェアを達成している。また、非金属製品、金属製品、電子部品、IT機器などでもシェアを急増させている。一般的に労働集約的産業において競争力を急速に強化しているが、日本とは反対に、機械系統のセクター、半導体のシェアが依然極めて低い。

韓国は、中国に比べて緩やかではあるが、IT機器、家電、その他輸送機器でシェアを相当高めている。また、シェアは低下してい

表2 日中韓の製造業輸出のセクター別シェア

	日本		中国		韓国	
	1992年	2000年	1992年	2000年	1992年	2000年
製造業計	11.6	10.1	2.6	5.2	2.6	3.7
食品・飲料	0.8	0.8	2.7	3.8	0.8	0.9
繊維・衣料	3.0	2.3	11.9	19.5	7.4	5.8
紙パ・出版	2.7	2.3	0.5	1.4	0.6	1.6
化学	7.7	7.9	1.6	3.0	1.9	2.9
石油・石炭製品	2.7	1.8	1.9	4.3	2.9	n.a.
非金属製品	8.0	8.3	3.4	6.8	1.3	1.6
基礎金属	10.0	9.2	1.3	3.5	3.2	3.9
金属製品	7.7	6.0	2.9	7.1	2.6	2.8
機械	14.4	14.4	0.7	2.0	0.9	1.7
半導体	22.2	16.0	0.3	1.8	11.0	8.7
電子部品	18.1	15.7	2.3	6.4	2.1	3.1
IT機器	24.7	11.4	2.0	6.6	3.9	5.9
家電	6.2	2.3	3.1	11.7	4.6	6.8
自動車	22.0	16.7	0.2	0.8	1.3	3.1
その他輸送機器	11.1	12.0	1.1	3.1	3.6	5.9
精密機器	15.7	16.0	2.2	4.0	1.0	1.1
その他製造	4.3	3.7	5.7	11.7	1.9	1.3

注) IT: 情報技術
出所) Joonghae Suh, "Changing of Korean Industry's International Competitiveness and Their Implications," 2004 (2004年2月3日のAT10研究員会議への提出論文)

るが、半導体でも依然高いシェアを維持している。一般的に日本と中国の中間的な産業特化傾向を示しているといえよう。

ただ、NIES諸国の中でも格差が存在する。香港、台湾は、韓国に比べて空洞化懸念がより強まっている。香港、台湾企業は、製品開発力、基幹部品供給能力、国際ブランド、国際的販売能力など、国際的バリューチェーン（価値連鎖）をコントロールする能力が先進国企業に比べて劣っているうえ、言語的、文化的に代替性が強いために、自らの事業家による産業の中国移管があまりに容易である。このことがもたらす空洞化を避けることが、困難な状況にある。

韓国もハイテク、ミドルテク分野において中国との競合への懸念が高まっているが、言語・文化の独自性があるので、中国への移管可能性は香港、台湾に比べれば少ない。

韓国は、知識経済化、サービス経済化の推進によって中国との差別化を強める政策を志向している。このことに際して大きな制約要因となるのが、韓国産業の財閥企業への過度の集中であり、部品など裾野産業の弱さである。しかし、アジア危機以降の起業活動の活発化で、中小企業のR&D（研究開発）志向が強まっている。この活動は半導体、ソフトウェア関係に集中している^{文献12}。

中国の台頭と地域経済統合の進展は、グローバル化、知識経済化のトレンドのなかで、補完関係を軸とした東アジア大の産業再編を推進しよう。そして、このような環境のもとで、グレーターチャイナ、日本、韓国、台湾、香港の北東アジアが東アジアの産業の中心となり、ASEANはその周辺を構成することになる^{文献9}。

4 構造的ドル化がもたらすリスク

（1）元は過小評価とはいえない

米国ブルッキングス研究所のバリー・ボスワースは、中国のインフレ率やGDP比での貿易収支、経常収支の黒字などの経済ファンダメンタルズから見て、中国の為替レートが均衡から異常に乖離しているとはいえないと主張する^{文献6}。香港が中国の貿易の仲介役を演じているので、中国の貿易収支は香港を含めて計算すべきであり、これを勘案すれば収支もその分縮小する。これによれば、1992～2002年の中国の経常黒字はGDP比1.8%と異常に大きくはない。また、中国の対米赤字は日本、台湾、その他アジア諸国に対する貿易赤字によって相殺されている。

それにもかかわらず外貨準備が急増しているのは、資本収支の黒字が大きいためである（表3）。ボスワースはこの背景を次のように説明する。中国は貯蓄率が40%にも達する高水準にあって、国内資本で十分に投資がまかなえる状況にもかかわらず、高水準の直接投資が継続していることと、元の切り上げ期待があることから、従来のように公式、非公式のルートを通じた資本の流出が起こらなくなって、逆流していることがこの原因である。

投資対象としての中国の魅力が高いことが

表3 中国への継続的資本流入のファイナンス

	1994～2000年	2001年	2002年	（単位：億ドル） 2003年前半
継続的資本流入	67	52	69	47
経常収支	21	15	29	13
FDI流入	46	37	40	34
その吸収				
非外貨準備取引	24	8	14	-16
外貨準備純増	24	40	61	68
誤差脱漏	19	4	-6	-5

注）FDI：直接投資
出所）2003年の国際収支表より米国ブルッキングス研究所のバリー・ボスワース作成

ら、直接投資の流入が続いているし、それに伴う外国技術、経営管理能力、海外マーケティング能力に対する需要があることから、中国は直接投資を必要としている。直接投資を制限すべきではない。

また、中国は、不胎化介入（中央銀行による国債などの債券の売買によって貨幣供給量に影響を及ぼさないように配慮した、通貨当局による為替市場への介入）を行わないという、固定相場制のルールに従っているように見える。その結果、マネーサプライの増加によるインフレの上昇によって実質的に為替が切り上がるという、自動調節メカニズムが長期的には働くと考えられる。

問題は中国側にはなく、米国にある。米国は、中国だけでなく、どの地域に対しても経常収支が赤字である。この原因は米国の過少貯蓄、過剰消費にある。

このように、「元は過小評価だとはいえ、切り上げが必要だとはいえない」とボスワースは見る。しかし、元とドルの固定は、下記のような東アジア通貨全体のドルペッグ化をもたらし、欧州通貨や円との為替レートの振幅を大きくするので、望ましくない。ボスワースは、複数の通貨の組み合わせ（バスケット）に連動させる通貨バスケット制の採用、外資の中国内での資金調達自由化、資本管理の緩和による対外資本輸出の促進——などの解決策を提案する。

（２）金融リスク蓄積の可能性

東アジア諸国では、ドルペッグの為替政策をとってきた問題がアジア危機により表面化した。にもかかわらず、最近ほとんどの国がドルペッグ制に回帰している。対米輸出競争

力を維持したい、ドルペッグ制をとる中国との競争力を維持したいという誘因がこの背景にある^{文献11}。結果的に、これを維持するための通貨当局による米国債購入などを通じて、米国の過剰消費、ひいては国際収支不均衡をファイナンスしていることになる。

問題は米国にあるので、米国の不均衡の解消策が期待される。しかし、米国がこのために貯蓄増加、消費削減を行えば、東アジア諸国の景気に大きな悪影響が出るのは必至である。中国の台頭によって牽引される東アジア経済の成長は、このような構造的なリスクを抱えていることへの注意が必要である。

東アジアの効率的な製造業が稼いだカネを、東アジアの資本市場が非効率的なために、直接、域内通貨で投資することができずに、ドル建てでの投資を余儀なくされることが、東アジアの経済活動と資金の配分とのミスマッチの原因となっている。とりわけ、急速に成長し、膨大な資金を吸収する中国の金融資本市場が非効率的であるため、資金が国内で有効に配分されず、また資本自由化の前提条件の整備が遅れることが問題になる。

加えて、域内証券市場、とりわけアジア通貨建て債券市場が未発達なことも、域内での資金の還流を阻害している。アジア債券市場を発達させるための国際的な政策的取り組みが始められている^{文献7}。しかし、政策だけでなく、証券市場をめぐる多面的な成熟を要するので、現実には時日を要しよう。

内外企業の東アジア投資と収益性

上記のような東アジアをめぐる大きな環境

変化が、内外の多国籍企業にどのような影響を及ぼすかを見るために、各国の東アジアへの投資とその収益率の推移を比較する。最初に、東アジア全体での展開を、その次に中国における展開を、それぞれ日本企業の視点から比較し、最後に中国市場における競争関係について検討する。

1 日本企業の東アジア投資の特徴

(1) 東アジアへの傾斜とASEANの高ウエート

1997年のアジア危機以降、米国の東アジア直接投資が急速に拡大して、日本の投資残高を上回るようになってきている（表4）。しかし、日本の投資残高の伸び悩みは、アジア危機の影響を受けて、特にASEAN地域の投資残高が大きく引き下げられたことを反映している面が大きい。このため、ASEANを中心とする東アジアへの日本の投資残高を過小評価していると思われ、最近の日米の投資規模にそれほど差はないと見られる。

また、地域別の構成比、すなわち対外投資残高全体に占める東アジア投資の比率で見ると、日本にとっての東アジアのウエートは、米国企業にとっての東アジア地域のウエートを大きく上回っている。つまり、米国企業に比べて、日本企業にとっての東アジアの重要性ははるかに高い。

そして、日本企業にとってASEANのウエートが相対的に高い。対中直接投資に関しても、米国の方が拡大テンポが急で、日本と残高ベースで並ぶ規模に達している。しかし、ここでも対外投資全体に占めるウエートで見ると、日本の方が高くなっている。

表4 日米企業の東アジアにおける直接投資の蓄積

日本の対外直接投資残高					
	1996年		2001年		2001年 / 1996年
	十億円	%	十億円	%	
世界	26,526	100.0	32,923	100.0	1.2
北米	9,502	35.8	16,411	49.8	1.7
欧州	4,216	15.9	6,051	18.4	1.4
東アジア	8,979	33.8	6,307	19.2	0.7
中国	939	10.5	1,311	4.0	1.4
NIES	3,217	12.1	2,686	8.2	0.8
ASEAN4	4,820	18.2	2,311	7.0	0.5
その他	2,604	14.4	3,269	12.6	1.1

米国の対外直接投資残高					
	1996年		2001年		2001年 / 1996年
	百万ドル	%	百万ドル	%	
世界	795,195	100.0	1,381,674	100.0	1.7
北米	34,578	4.3	64,103	4.6	1.9
欧州	389,378	49.0	725,793	52.5	1.9
東アジア	66,661	8.4	111,628	8.1	1.7
中国	3,848	0.5	10,526	0.8	2.7
NIES	40,287	5.1	75,362	5.5	1.9
ASEAN4	22,526	2.8	25,740	1.9	1.1
その他	304,578	38.3	480,150	34.8	1.6

注) ASEAN 4 : マレーシア、インドネシア、フィリピン、タイ、NIES : 韓国、台湾、香港、シンガポール
出所) 日本銀行、米国商務省の統計より作成

(2) 漸進的な中国シフト

中国への直接投資を源泉地域別に見ると、近隣諸国からの投資のウエートが圧倒的に高い（次ページの表5）。

1987～91年には香港が約60%と圧倒的なシェアを占めていたが、96年以降は40%に低下し、中国への投資は地域的に多角化している。2002年のシェアは、香港33.9%、米国10.3%、EU（欧州連合）8.9%、日本7.9%、台湾7.5%、韓国5.2%であった。香港の投資の中には、外国企業の香港法人による投資や、中国本土企業の香港法人による投資がかなり含まれており、純粋の香港企業による投資はこれを相当下回ると思われる。台湾から

表5 投資源泉地域別の対中直接投資の規模

	1979～86年		1987～91年		1992～95年		1996～2002年	
	百万ドル	%	百万ドル	%	百万ドル	%	百万ドル	%
EU	737.4	8.9	790.6	4.7	4,583.2	4.2	27,727.9	8.9
米国	1,230.0	14.8	1,562.2	9.3	8,148.0	7.4	29,037.8	9.3
日本	608.7	7.3	2,126.5	12.7	7,217.7	6.6	25,833.6	8.3
韓国	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	1,859.0	1.7	n.a.	n.a.
香港	4,132.0	49.7	10,171.3	60.7	66,245.3	60.3	126,258.9	40.3
台湾	n.a.	n.a.	843.6	7.5	10,741.7	9.8	21,525.0	6.9

出所) Jiang Xiaojuan, "Transnational Corporations' Investment in China: Analysing the Salient Features of Source Countries and Regions," 2003 (野村総合研究所による委託論文)

の投資は、1990年代の前半に急拡大した後、後半は金融危機の影響で減少傾向を続けたが、2001年以降高成長を続けている。

米国は、1979年に対中投資に復帰し、80年代後半には緩やかに拡大したが、90年代前半に急拡大してシェアが上昇した。1990年代後半は緩やかに拡大した。EUの対中投資は1993年から本格化し、90年代前半に急拡大した。1990年代後半も成長を続けたが、2001年から鈍化している。

日本の対中投資は、円の上昇を背景に1985年から89年まで実施額では香港に次ぐ高いシェアを維持した後、1991年から減少し、93年に底を打った後増加して、97年にはシェア9.6%を占めたが、金融危機後はシェアを低下させている。

NIESのシェアの高さは、距離の近さから、欧米諸国に比べて国際生産ネットワークを構築する面で優位性があること、言語・文化の近親性から投資が容易であること——を反映していると思われる。特に の要因から、日本企業は欧米企業に比べて有利な位置にある。しかし、2000年代初頭にかけては、日本は米国に比べてシェアを低下させてきた。この1つの理由として、日本企業が従来、

欧米企業に比べてASEAN諸国に展開してきたため、中国への展開がより漸進的であることがある。

また、欧米企業は、強い市場志向を持ち、市場としての中国をターゲットとして進出してきている。このため、1990年代以降、中国市場で先行し、寡占的利益を上げている大企業が多い。日本企業に比べて、中国におけるR&D投資に積極的であり、知識人材の活用でもより積極的である。

一方、日本企業は従来、持ち帰りを中心とした輸出基地志向の投資が中心だった。このせいもあり、また地理的に日本に近接しているため、日本との国際生産ネットワークの形成が容易であることも、製造基地としての中国を重視してきた背景にあると考えられる。

日本企業は、欧米企業に比べて中国市場で出遅れ、現在キャッチアップ展開を行っている段階にあるといえよう。韓国企業は、特定分野で集中的な投資を行っている。しかし、最近では中国市場の成長が明らかになるにつれて、日本企業も市場志向を強めている。国際協力銀行開発金融研究所の2002年度のアンケート調査によれば、中国で中期的に活動を増大している理由として、回答企業の78.7%

が市場拡大への対応を、また33.2%が新規顧客開拓をあげている^{文献4}。

2 日本企業の東アジア投資の収益性

(1) 東アジア、中国における相対的低収益性

日本の直接投資の収益率は、東アジア全体で見ても、また中国に関しても、米国のそれを傾向的に下回ってきた(表6)。しかし、日本の東アジア直接投資の収益率は、全世界での収益率を上回っている。

米国のそれに比べて、日本の東アジア直接投資の収益率が低いことは、歴史的に日本企業の利益志向は、おそらくコーポレートガバナンス(企業統治)の違いを反映して、米国企業に比べて低いこと、1990年代以降の日本経済の低迷により、日本企業の収益性が東アジアに限らず低下したこと、特にASEAN諸国における収益性が、アジア危機の影響で低下したこと、IT革新、グローバル化に対応する国際生産ネットワークの構築が、特に米国企業に対して後手に回ったこと——を反映していると思われる。

に関しては、米国企業が、コーポレートガバナンス上の圧力が働いたこともあって、IT産業などにおいては、モジュール型生産システムのもとで、バリューチェーンを分解してコア機能に特化する一方、製造機能などの非コア機能を台湾などのEMS(請負製造業者)を仲介者として、中国などの低賃金国に移転し、競争優位を築いたことがあげられる(図1)。

中国でのIT機器の国際バリューチェーンを見ると、先進国多国籍企業(ブランドマー

ケター)は製品開発、マーケティングという「スマイルカーブ」の両端の最も収益性の高い機能に特化している。台湾のEMSなどが中間の比較的収益性の低い部分を受け持ち、労働集約的で収益性の低い組み立て機能を中国を活用して行っている。ただ、中国市場で

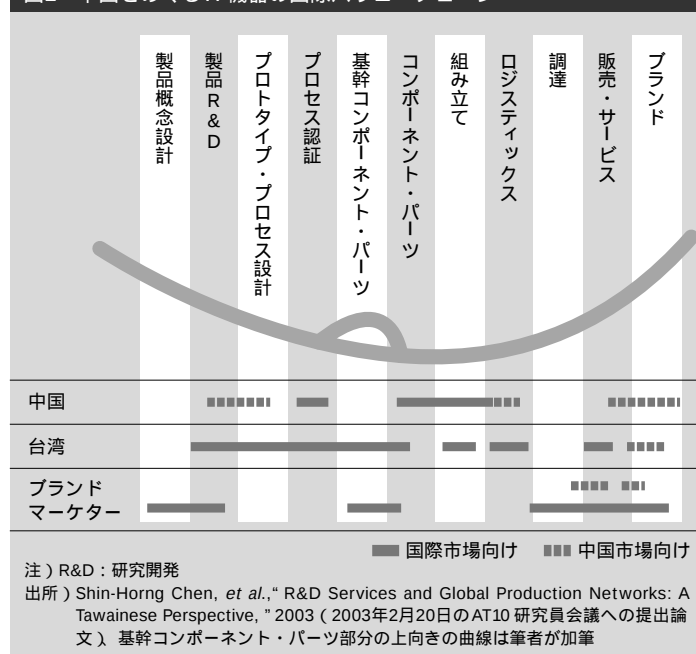
表6 日米企業の東アジア直接投資の収益率

(単位: %)					
日本の直接投資収益率					
	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年
全世界計	4.9	2.5	3.1	5.7	5.5
東アジア	5.6	-4.8	-2.8	9.0	10.2
中国	1.2	0.0	0.1	6.4	8.2
NIES	15.6	-7.9	-11.9	20.7	20.3
ASEAN4	3.6	-8.4	-0.9	8.4	9.6

米国の直接投資収益率					
	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年
全世界計	9.7	10.9	10.6	7.9	8.5
東アジア	10.9	15.1	18.1	13.4	16.4
中国	5.8	9.6	11.8	12.8	13.4
NIES	10.4	15.0	19.0	13.3	17.4
ASEAN4	13.2	17.4	18.4	14.1	13.4

注) 直接投資収益率は、「年中の直接投資収益」÷「当該年末および前年末の直接投資残高の平均」より算出(米国はドルベース、日本は円ベース)
出所) 日本銀行、米国商務省の統計より作成

図1 中国をめぐるIT機器の国際バリューチェーン



は、このようなモジュール型システムを活用して、開発業務をアウトソーシングし、基幹部品を外部調達した中国企業が自らのブランドで製品を投入して競争力を強めている。

これに対して日本企業は、得意とする、擦り合わせ技術型の生産システムのもとで垂直統合モデルに固執し、モジュール化の流れへの対応が遅れ、競争力を低下させた^{注3}。また中国に関しては、投資年齢がまだ若いので収穫期に入っていないこと、国内市場をターゲットとした投資が少なかったこと——から、成長する中国市場からの恩恵が相対的に小さかったことなどを反映していると思われる。さらに、に関連して、中国市場で、特に地場企業との激しい競争に直面する一方、これを克服して高収益を上げ得る事業モデルの確立が十分にできてこなかったことなども反映していると思われる。

(2) 収益性改善の兆し

しかし、最近になって東アジア全体、また中国に関しても、まだ不十分ではあるが、収益性が目覚ましく改善してきている。東アジア全体に関しては、アジア危機の影響が一巡すると同時に日本企業の対応が進んだこと、日本経済にもようやく回復の兆しが出てきたことが背景にあると思われる。中国に関しては、投資年齢が徐々に高くなりつつあることに加えて、中国事業の事業モデルの整理が進展したこと——があると考えられる。

に関しては、日本企業がモジュール型生産システムを活用して中国への生産移管を進め、コスト競争力、生産能力を強化する一方で、自らの得意とする擦り合わせ型技術を活かせる自動車、デジタル家電、基幹部品・パ

ーツなどに特化して、収益性を改善してきたことがあげられる。図1の国際バリューチェーンでは、実際には加筆したように基幹コンポーネント・パーツの収益性は相当に高いと見られる。また、中国市場でも中国企業との差別化戦略が進展したと見られる。

前述のように、モジュール型技術の分野では、日本企業は劣勢だった。しかし、製品のサブ機能と構造（部品＝モジュール）が1対1のすっきりした関係にあるモジュラー型アーキテクチャーの製品ではなく、製品機能と部品が1対多、多対1、さらには多対多の複雑な対応関係にある擦り合わせ型アーキテクチャーの製品、たとえば自動車、オートバイ、軽薄短小型家電製品などでは、日本企業が依然として強い競争力を持っている^{文献3}。

3 中国市場における競争関係

中国市場においては、1990年代の初めにいち早く進出した一部の欧米企業が高いシェアを維持し、中国政府とのディール（取引）により保護された市場で寡占利益を上げてきた^{注4}。しかし近年、競争が激化し、先行企業のシェアが低下するとともにマージンが低下してきている。

WTO加盟などにより輸入障壁が低下して輸入品との競争が激化していることに加え、現地企業が多く産業で力をつけているうえ、欧米の後発企業や、日本、韓国などの企業が進出を加速化しており、極めて激しい競争が展開されるようになってきている。

地場企業が急速に力をつけて、家電、携帯端末、パソコン、小売りなどで支配的シェアを握るに至っている。家電の白物では、外資メーカーは国内メーカーとの競争が困難にな

っている。これは国内メーカーが低価格戦略をとり、品質もまずまずの水準に達しているからである^{注5}。また、ビール、即席麺、加工食品、調味料、アグリビジネスでも中国、台湾企業の競争力が強い。

携帯端末においては、中国メーカー主導で継続的に大幅な価格低下が起こっている。小売業界も、地場企業との競争激化で収益性が低下している。自動車業界は、WTO加盟による関税率の低下による輸入車価格の低下と、外資系企業の直接投資の増加による国内生産能力の急激な拡大とにより、供給過剰のリスクも高まっている。

地場企業の競争力は、流通チャネルにおける競争優位、外資からの高度の学習能力、事業モデルの変化を背景にした設計、部品等のアウトソーシング——などが背景にある。

中国企業は、流通チャネルの構築において外国企業に対する競争優位を築く例が多い。電子産業においてTCL集団は、1985年に電話の生産を開始してから数年で販売ネットワークを構築し、90年代に電子スイッチ、コンピュータ、携帯電話、テレビに多角化した。また、低コスト部品購買力をベースに低コスト生産能力を築いている^{注6}。

また、中国では、成功企業に対して地場企業がその事業モデルを模倣する動きがすぐ起こる。たとえば、中国のアイスクリーム市場は、ユニリーバ（英国、オランダ）傘下のウォールズ、およびネスレ（スイス）の大々的投資により成長したが、中国ブランドが、抜け目のないマーケティング、流通網の強さ、現地の嗜好に合った風味（マンゴ、緑豆など）によってシェアを上昇させている^{注7}。

加えて、製造業の事業モデルの変化が、ハイテク産業においても、技術蓄積の面で多国籍企業に劣る地場企業が、製品供給体制を築いて、多国籍企業にチャレンジすることを容易にしている。中国企業は、アウトソーシングによって開発および工場設備への投資リスクを回避し、柔軟に対応することが可能になっている。

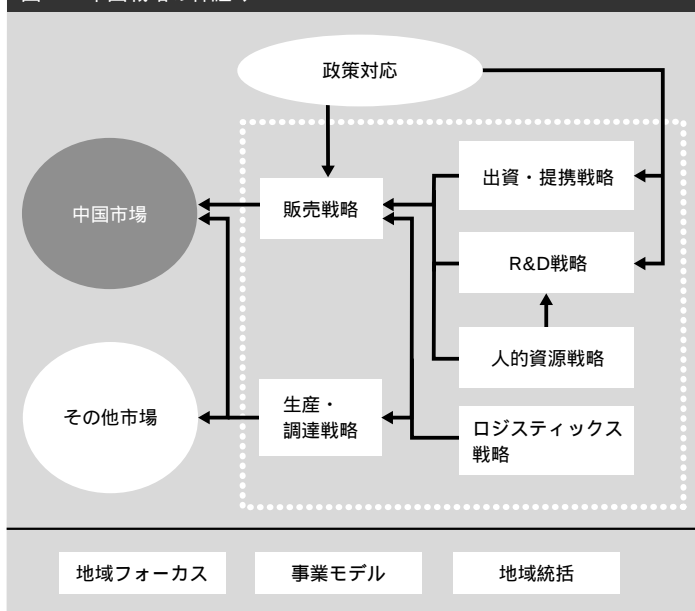
しかし、中国メーカーは、一般的には高付加価値の分野ではまだ競争力がなく、国際市場におけるブランド競争力はまだ獲得していない。現地企業は、品質において問題があるケースが多く、またブランド力も十分でないケースが多いので、低価格戦略に走りがちであり、マージンの低下を招く場合が多い。さらに、国有企業を中心にコーポレートガバナンスが十分に機能していないため、地場企業が採算を度外視した低価格戦略に出る傾向があることも、過当競争の原因となっている。

欧米企業との対比で見た 日本企業の中国戦略

上記のような環境変化、投資基盤、競争関係に対応して、内外の多国籍企業は、中国戦略を展開している。多国籍企業の中国戦略の枠組みは次ページの図2のように整理されよう。このような戦略は、中国市場における販売を目的としたものと、中国を生産拠点として活用する目的との両面で展開される。

前者の目的のためには販売戦略が不可欠である。そしてこれを支えるには、ローカル市場に適応した製品を開発するためのR&D戦略、流通チャネル、ブランドなどを獲得するための出資・提携戦略、現地市場への販売や

図2 中国戦略の枠組み



R&Dを遂行するための人的資源戦略、流通をサポートするためのロジスティックス戦略が重要になる。また、移行経済で産業活動への政策介入の度合いが高い中国では、販売戦略において政策対応の要素が強くなり、この面から現地企業との合併・提携や、R&Dの現地化などのR&D戦略が必要になる。

一方、中国市場への販売とその他輸出市場への販売の両面から、生産・調達戦略を遂行する必要がある。輸送・流通システムの発達が不十分な中国においては、ロジスティックス戦略が重要である。

このような機能別の戦略を統合して、中国市場で競争優位を築いて収益を上げるためには、東アジアのどの地域に焦点を絞るかの地域フォーカス、中国での事業モデルの確立、および地域統括という横断的な戦略が重要になる。以下では、雑誌・新聞記事、企業インタビューなどにより、内外企業の中国戦略の違いを整理する。

1 地域フォーカス

経営資源の地域配分に関しては、欧米企業、および韓国、台湾企業においては、中国事業に高度に集中する傾向が見られるのに対し、日本企業は一般的にASEANから中国への漸進的シフトを行ってきた。この背景には、日本企業の場合、ASEAN諸国への投資の累積が大きいので、この投資基盤を守りつつ、中国に展開していかざるを得ないという事情がある。

また、欧米企業、韓国、台湾企業が迅速な撤退、参入を行うのに対して、日本企業はいったん投資した地域に継続的にとどまる傾向があることも反映している。これは、アジア危機に際して、米国企業は、迅速に撤退し、また買収機会に対応して積極的な買収活動を行ったのに対し、日本企業は追加投資を行って事業を継続する傾向があったことなどにも現れている。

しかし、日本企業も、ASEANにおいて再投資を行いつつ、中国に新規投資を増加させるといった形で、ASEANから中国へのシフトを強めている。欧米企業のような迅速性と日本企業の漸進性には、一長一短があると考えられる。

同時に、ASEAN、中国を含む東アジアの地域統合が進展するなかで、中国における生産をASEANを含む地域的な枠組みの中で連携して行う必要性和機会が増している。特に、ASEANに事業基盤を築いている日本企業に、その必要性和機会が大きい。たとえば、本田は、広州工場をアジア・欧州向け輸出拠点にする計画である。タイ、マレーシア、インドネシアからの部品を中国で組み立てる。中国のWTO参加により、部品の40%

以上を現地調達するという義務がなくなるため、可能になるという^{注8}。

2 事業モデルの確立

競争が激化する中国市場で成功するためには、確固とした事業モデル（収益モデル）を持つことが重要である。多国籍企業は、投資を集中してドミナント（支配的）なシェアを獲得する、バリューチェーン中で全体を支配することができ収益性の高い部分に、確固としたポジションを獲得する——ことを可能とする事業モデルを志向している。

多くの産業で規模の経済が働くので、生産能力、販売網などへの集中的な投資によって売り上げを急速に増やしてシェアを拡大し、圧倒的な地位を獲得して規模の経済を実現しようという戦略がとられている。

たとえば、食品業界では、前出のネスレやユニリーバは、アイスクリーム市場において、新製品開発とブランドプロモーションなどに大々的に投資し、シェア拡大戦略をとっている。フランスのダノンは、子供用ビタミン強化ミルクにおいて、全国的な生産設備投資と積極的な広告宣伝による事業拡大を志向している。地場企業などとの価格競争に対抗するために、大規模投資による規模の経済効果を追求している。

多くの欧米企業は、1990年代に中国市場にリスクをとって先行して参入したが、これはドミナントなシェアを獲得するための戦略的行動であった。シェア獲得には販売戦略が中心になるが、これについては次節で述べる。

モジュール型生産技術が支配的な産業では、バリューチェーン内でいかに収益性の高い戦略的なポジショニングを行うかが鍵を握

る。13ページの図1で見たように、一般的には製品開発と販売がこのようなポジションになる。この関連で中国市場における販売網が重要になるが、この領域では地場企業が優位性を築いている例が多い。このような環境の中でいかにポジションをとるかが、多国籍企業の大きな経営課題となり、販売戦略が重要になる。

電子産業では、半導体などのキーデバイスの製品開発・生産が鍵を握るようになってきているので、この分野で支配的な地位を占めて収益を上げる戦略が目立っている。日本、韓国、台湾企業は、半導体投資を積極化し、この分野での主導権を握る戦略をとっている。米国のモトローラも同様である。

モトローラは、半導体を核としたバリューチェーン内での戦略的ポジショニングと、これをベースとした多角化を図っている。携帯端末などにおいて、地場メーカーとの競争の激化による採算の悪化に直面したため、地場メーカーに開発プラットフォームを提供することで、有利な位置に立とうとしている。

モトローラは、地場モバイルメーカーに開発プラットフォーム「イノベティブ・コンバージェンス」を外販する。ユーザー企業は、この開発プラットフォームを利用すれば、モトローラ1社だけのチップやソフトで新製品を開発できる。たとえば、国産メーカー大手のTCLは、これを利用して1年未満で新機種を開発した。これによりモトローラは、プラットフォーム自体の販売収入、同使用料、開発後の新機種生産用チップの販売収入——を得ることができる^{注9}。

企業向け市場では、SI（システムインテグレーション）などのITサービスで収益を

上げようという動きも目立つ。IBM、HP（ヒューレット・パカード）などの米国企業が、全世界的な事業モデルを中国でも追求して、ITサービス分野で高いシェアを獲得している。

販売網、ブランドで地場企業に対して優位性を持つようになるのは困難なので、販売力に優れた地場企業に対し、製品開発・製造面の優位性を基盤にして、製品のOEM（相手先ブランドによる生産）供給を行う事業モデルを採用する例が、日本企業に目立つ。事務機で、コニカミノルタが聯想集団向けのプリンターのOEM供給を行うことによって拡販を志向しているといった例が見られる。

3 根幹をなす販売戦略

中国市場の重要性が強まるなかで、中国戦略の根幹をなす販売戦略の枠組みは、以下のように整理できよう（図3）。

まず、中国市場は地理的に、また所得階層別、年代層別などの要因によって、複雑に分断されている。このため、セグメント化された市場のどの部分をターゲットとして攻める

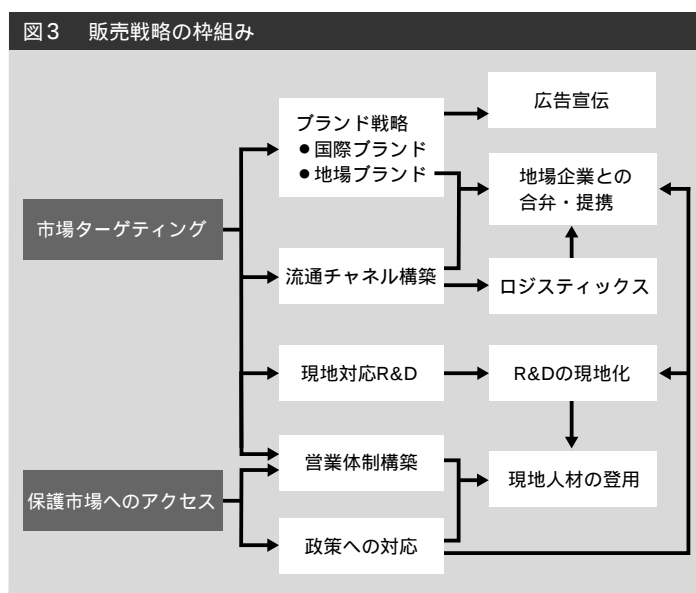
かの選択が極めて重要である。他の市場以上に、綿密なマーケティング調査の必要性が高い。

市場ターゲティングにおいては、現地企業との競争が激化するなかで、先進国の多国籍企業は高価格品市場にターゲットを定めるのが一般的である。複雑に分断されている中国市場に対し、特定のセグメントに集中してマーケティングが行われている。セグメントに関しては、価格帯、販売地域などによる集中戦略がとられている。低価格帯での現地企業との競争を避け、高付加価値製品に集中する戦略をとる多国籍企業が多い。

電子産業において、韓国のサムスンは参入当初、低価格品需要を狙ったが、地場企業に敗北した。そこで、所得水準上位5%の顧客（主に北京、上海、天津などに住み、先進国並みの購買力を持つ6500万人）のみをターゲットとするようになった。今後は、デジタル機器など高機能品を若者や高所得層に販売していく方針である。

セグメント化された複雑な市場で適切なターゲティングとプロモーション活動を展開するうえで、多国籍企業の持つ国際的なマーケティング活動の能力・経験が武器になっている。成功企業は、綿密なマーケティング調査を行って市場動向を把握している。

ネスレは、専門マーケティングコンサルティング企業を使って、中国での子供向けシリアルマーケティング活動を調整し統合的に行った。サントリーは、多くの多国籍企業が失敗した中国のビール市場で、上海のビール市場で徹底した顧客ニーズと地元の味覚マーケティング調査による品質改善を行い、40%という高いシェアを獲得している^{注10}。



しかし、特定のセグメントに絞った戦略では、規模の経済効果が十分でない場合が多い。また、先進国企業同士のバッティングで十分な利益が確保できない場合も多い。成長の可能性も限られる。このため、いくつかの分断した市場に進出してこれらをつなぎ合わせたり、低・中価格帯市場に進出したりして規模の経済を確保する戦略がとられる。

電子産業において、韓国のLGは、沿海地域の高所得層には高付加価値のデジタル家電を、内陸地域の一般庶民には低価格の白物家電をという「二極戦略」を追求している。フィンランドのノキアは、セグメントターゲティングにより多様な消費者のニーズに対応する戦略をとっている^{注11}。日本企業でも、化粧品資生堂は、1991年に北京に合併企業を設立し、高級品に特化して成長した。1998年からは上海で合併事業を開始し、別ブランドでミドルマス層をターゲットとした展開を行っている。

市場を獲得するには、広告宣伝活動などでブランドを確立し、全国的な流通チャネルを構築する必要がある。いくつかの欧米企業が中国市場に先行して大々的に投資した結果、このようなブランド構築、流通網の確保で優位に立っている。携帯端末のモトローラ、ノキア、自動車のGM（ゼネラル・モーターズ、米国）、トイレタリーのP&G（プロクター・アンド・ギャンブル、米国）、フィルムのコダック（米国）、食品のダノンなどである。また、家電、携帯端末、パソコンなどで、現地企業が自己のブランドのもと、全国的な流通網を構築して優位に立っている。

食品・飲料などの土着性の濃い業界では、多国籍企業が企業買収・提携などの方法によ

って現地ブランドを活用し、市場開拓を行う動きが見られる。たとえば、ダノンは1996年に杭州娃哈哈集団（子供用ビタミン強化ミルク飲料会社）の支配権を取得し、現地企業ブランドを活用して事業を拡大した^{注12}。ネスレは、1999年に上海のブイヨン・調味料メーカー、トトレの株式を80%取得し、同時に「トトレ」ブランドを得た^{注13}。

広大で多様な中国市場を開拓するために、現地での流通チャネルの構築が大きな鍵を握る。携帯のモトローラ、ノキアや、飲料のコカ・コーラ（米国）など、大都市での流通チャネルをすでに確立した先行企業にとっては、地方の流通チャネルを確立することが課題となっている。同時に、流通チャネルにおける支配力をできるだけ強化することも課題となっている。

資生堂は、高級化粧品ブランドのデパートを中心とする独自の流通チャネルに加えて、中級化粧品の販売チャネルとして地方の専門小売店を組織化している。この際、かつての日本、韓国、台湾でのノウハウを活用している。携帯端末における地方都市の流通チャネルの構築に関しては、モトローラが先行し、ノキアが追随しているという^{注14}。

GMは、中国乗用車市場を、一級都市（北京、上海、広州、成都）、二級都市（その他の各省の省都）と三級都市（地方中小都市）とに分類し、現在一級都市に注力し、2004年から二級都市に拡大する計画だといわれる^{注15}。

モトローラは、2002年の携帯端末のシェアが内陸流通の弱さで低下したことへの対策として、一次卸業者を介さずに省の卸業者に直接販売するようにした。小規模都市へのアクセスの強化と流通経路の短縮、フィードバック

クの改善が目的である^{注16}。ビール業界でサントリーは、日本式の流通チャンネルにこだわらず、国営の大手卸を排除した自社独自の物流・配送体制の構築し、直接小売店に商品を販売する手法が奏効したという^{注17}。

直販方式によって流通チャンネルの支配力の強化と効率化を図る動きも顕著である。パソコンにおいてHPは、従来の代理店方式の流通チャンネルシステムを廃止し、家電小売店とHPチェーンストア用の直接流通システムを採用した^{注18}。コスト削減、マージン向上を目的にしている。

ドイツのシーメンスは、1980年代以降、自動化機器の販売を代理店を通じて行っているが、エンドユーザーのSIニーズに対応するために、99年から直販ルートの開拓に着手した。直販ルートの売り上げは、4年間で全体の5割に拡大している^{注19}。同社は携帯端末でも、2003年8月に家電、通信機器などの大型専門店チェーンへの販売管理を行うキー・リテール・チェーン部門を設立した。

自動車業界でも、上海GMは自ら販売網を構築し、メーカー→リテールディーラー→ユーザーという販売組織のフラット化と、フィードバック情報の迅速な把握を図っている^{注20}。

しかし、中国消費市場は、農村部を含めるとその規模は巨大であり、中国全土の販売・アフターサービス網を構築するのは投資負担が重い。そのため、提携によって現地企業の販売チャンネルを活用するケースが、食品業界、家電業界などに多く見られる。

食品業界において、ネスレは、東部、西部で現地のリーダー企業と合併企業を設立している。既述のように、上海のブイヨン・調味

料メーカーを買収し、「トトレ」ブランドを取得した。同社はまた、西部（四川省）のブイヨン・調味料メーカーと合併企業を設立した^{注21}。

家電業界では、中国企業が確固たる流通チャンネルを築いている。このため、多国籍企業が現地企業の販売チャンネルを利用する目的で提携するケースが目立っている。オランダのフィリップスは、2002年8月、TCLの子会社を通じて、貴州省、江西省など5省で、自社ブランドのカラーテレビを販売することで合意した^{注22}。

近年、日系製造企業では、中国企業に対して技術協力や基幹部品等の供給を行うとともに、中国企業が持つ販売・アフターサービス網を活用するという形の事業提携などの動きが拡大している^{注23}。TCL集団や海爾（ハイアール）集団のような現地企業が全国的な流通網を構築している家電のような分野では、先進国企業が現地企業と合併・提携を選択する例が多く見られる。

4 戦略性の強さの違い

欧米企業の方が、中国戦略の設計と遂行が日本企業に比べてより戦略的である。これは、欧米企業の中国のターゲット市場への投資において、投資を短期に集中してドミナントな市場シェアを確保しようという戦略をとる企業が多いことにも現れている。

より注目されるのは、マーケティング上の目標を達成するために、個々の機能的な戦略が設計、遂行されているように見えることである。欧米企業のR&D活動は、現地市場の販売を支援するためのものである。また、現地生産、R&Dセンター、地域統括本部の設

置などは、現地政府の産業政策に協力して市場を獲得するための計算に基づいて行われているように見える。R&D、経営人材の現地化に関しては次節で述べる。

5 国際化優位性の違い

多国籍企業が成功するためには、自己が持つ国際マーケティング、コア技術などの「所有優位性」を、中国のような「立地優位性」にいかにつ結びつけて競争優位を確立するかという、「国際化優位性」が重要になる^{文献8}。この点で、R&D、経営人材の現地化、調整機能としての地域統括機能などが重要になる。単に現地化を進めれば良いわけではなく、あくまで多国籍企業の所有優位性を活かせるような現地化が必要である。ともあれ、このような現地化において欧米企業は、中国でも日本企業に大きく先行している。

多国籍企業は、1997年以降、中国におけるR&D投資を急速に拡大している。2003年時点で、中国にR&D拠点を開設している多国籍企業は82社に達する。内訳は、米国29社、EU24社、日本22社、カナダ15社、台湾11社、韓国9社、香港8社となっている^{注24}。

研究開発拠点の数に関しては、日系企業は欧米企業と遜色ない。しかし、個別に見ると、米国企業など欧米系企業は投資規模の大きなものが多いのに対して、日本企業のR&D投資は依然小規模なものが多い。欧米系企業は、日系企業に比べてR&Dの現地化志向が強い。

R&Dの現地化には、現地マーケティング支援のための現地対応商品開発、現地の方が本国より先行している分野、本国あるいは他の先進国が先行している基本設計・開

発機能——の3つのカテゴリーがある。

と に関しては問題なく促進すべきだが、 に関しては基本的には外国で行うべきである。中国では はまだそれほど多くないので、現在のR&D現地化は の分野が中心である。しかし、中国の産業政策の要請に応える形で、 の分野でもある程度のR&D現地化が行われている。加えて、中国の豊富な知識人材を活用する目的でのR&D現地化も進展しつつある。また、現地研究機関、大学とのR&D提携についても、欧米企業は日本企業より積極的である。

欧米主要企業は、現地R&D活動の遅れている日本企業に比べ、 部品等の現地化によるコスト削減、 現地消費構造の変化への対応、 現地技術者、大学、研究所等の研究基盤の活用——などにおいて種々のメリットを享受していると考えられる^{注25}。日本企業では、これまでの製造拠点志向の進出を反映して、在中国日系企業間の分業体制支援のR&D投資が中心となっている。親会社が技術、基幹部品、高付加価値製品を供給して、中国子会社は汎用技術を開発し、併せて親会社にローカル市場情報を提供するという形態が一般的であると見られている^{文献10}。

日本企業がR&Dの現地化に慎重な理由の1つに、中国の知的財産保護の環境が不十分な状況のもとでの現地化に対する危惧もある。しかし、欧米のR&D現地化の主体である市場対応のR&D現地化では、知的財産流出のリスクは比較的小さいと考えられる。

近年、日本企業も市場獲得志向を強めており、市場対応のR&Dを強化している。松下電器産業などが市場対応のR&Dを開始、拡大している。また、現地生産の技術的高度化

につれてR&Dの現地化が進展している面もある。繊維の場合、定番品では現地企業と競合できないため高級品に特化しているが、このような製品の生産には技術力を要するのでR&Dの現地化を推進している。そして、自動車などにおいて、中国での現地調達の進展に対応した部品設計の現地化が進展していくと予想される。

また、欧米企業が現地人材を積極的に登用しているのに比べて、日本企業の現地人材の登用は遅れている。中国に進出している欧米企業の経営トップの大部分は、海外の華人が現地人だといわれる。化学のデュポン（米国）は、「中国15」プログラムを推進し、中国ビジネスの支援のために人材を育成して、中国の地域本社の15のキーポジションを中国人で占めることを目指しており、現地持ち株会社の経営トップに中国人女性を起用した。食品のユニリーバは、現地会社の経営者の95%を中国人とすることを目指している。

現地における人事制度は欧米流の能力主義、実績主義が主流であるのに、日本企業が現地においても日本流の人事制度の束縛から十分に離れられずに、現地の環境に十分に適応しきれていないことが指摘されている^{注26}。このことは、優秀な人材の確保や従業員のモチベーション向上の障害、現地における意思決定スピードの遅延、円滑な販売・調達ネットワーク構築の障害——などの問題を生じているという^{注27}。

ただ、欧米企業の現地人材の登用は、企業におけるすべての業務分野で平均的に行われているわけではない。営業・顧客開拓、商品企画のように現地市場のマーケティングに関連した分野において最も多く登用されてお

り、次いで取引先、調達先の選定という現地企業との取引に関連した分野において行われている。人事、研究開発など企業経営の中核や知的財産に関連した分野では、さほど登用が進んでいないとされる^{注28}。

欧米企業の現地化が日本企業に比べて進んでいる理由の第1は、経営管理体制がモジュール化されており、全体の中で現地化を積極的に進めても、経営の統一性や企業秘密保持の点で問題が少なく、また、現地市場・社会への適応の点で、むしろ積極的に進めるべきマーケティングなどの分野と、慎重に進めるべき分野とが峻別されていることだと考えられる。日本企業の場合、このようなモジュール化と峻別が十分に行われていないことが、人材の現地化を遅らせていると思われる。

第2の理由として、日本の多国籍企業経営において国際標準言語、とりわけ英語が十分に使用されていないことがある。欧米企業の場合、英語の能力のある大きな人材のプールから中国人人材を採用・登用できるのに対し、日本企業の場合、日本語能力のある限られた中国人人材のプールから採用・登用を行う傾向が強い。日本企業の中にも英語の使用が進んでいる企業はある。ソニーの中国統括本部のマーケティング部隊でのコミュニケーション言語は基本的に英語であり、現地人材は英語とのバイリンガルであるという。

中国に多国籍企業を経営できる人材がまだ十分に育っていない現状に鑑み、人材の現地化の移行段階として、言語文化を共有する在外華人、とりわけ台湾人を活用する戦略をとっている欧米企業が多い。たとえば、上海GMのマーケティングおよびセールス従業員は200人程度だが、その中に米国人リーダー

2人、台湾人シニア5人がいる^{注29}。IBMの中国事業のマネジャー層は主に台湾人であるといわれる^{文献2}。

6 政策対応力の違い

産業活動への政策介入の要素を多く残している中国では、多くの産業において政策対応能力が大きな鍵を握る。前述のR&Dの現地化もこのような目的から展開されているし、現地生産など地場企業との合併・提携にもこのような誘因が作用しているケースが多い。これらの意思決定には、前述のように高度の戦略性が必要になる。

中国への生産シフトが進展しているが、中国での生産には輸出基地としての生産と、国内市場への供給を目的とした生産とがある。多国籍企業は、衣料品、電子製品など労働集約的工程に比較優位を持つ産業について、輸出基地としての生産を中国で拡大している。

一方、自動車などは現状では国際競争力がないため、拡大する国内市場をターゲットとした生産に注力している。国内市場向けの供給は、中国外からの輸入によって対応する可能性があるが、多くの商品について依然保護措置が残っているために、これを乗り越えるために現地生産が推進されている。自動車、携帯端末などはこのような理由により現地生産を拡大している。

生産基地としての中国での生産に関しては、経済合理性に基づくものであり、日本企業を中心に積極的な動きがあることはいうまでもない。同時に、中国の輸入保護を乗り越えるための経済合理性よりは、政策対応のための現地生産が行われる。モトローラやノキアは、中国で販売する携帯端末のほとんどを

中国で生産し、さらに輸出を行っている。自動車産業においては、日本のそれも含めて多くの多国籍企業が、中国の輸入障壁を乗り越えるための現地生産を拡大している。

多国籍企業の中国における現地企業との出資・提携関係も、政策対応の側面を多分に持っている。多国籍企業による中国進出において、出資・提携戦略は2つの理由で重要性を帯びている。

第1は経済的理由である。急速に拡大する中国市場に対応するうえで、外国企業は十分な知識・資源を必ずしも十分に持っていないので、現地企業の買収、現地企業との合併・提携によって時間を買う必要が発生する。販売力を高めるために、このような資本関係によって現地企業のブランド、流通チャネルを獲得する動きが一般的である。M&A（合併・買収）の経験の豊富な欧米企業がより積極的であり、日本企業の展開は比較的限られている。

電子産業では、トムソン（フランス）とTCL集団が合併会社TCLトムソン（TCLが3分の2を所有）を設立し、テレビ生産、製品開発を世界的に統合する。年産能力1800万台、従業員2万人の大規模組織が誕生する。トムソンは規模の経済を手に入れ、TCLはトムソンのブランド、欧米販売チャネルへのアクセスを手に入れた。また、フィリップスもTCLとの販売提携を強化するためTCLに出資したし、松下電器産業もTCLと包括提携で合意した。

第2は、政策上独資による進出が不可能であることからの、必ずしも経済的合理性に基づくものではない合併・提携である。自動車、流通などいくつかの産業では、国内市場

における販売権を得るために国内企業との合併が義務づけられている。自動車産業はその典型である。日本、米国、欧州、韓国の代表的企業が、1企業当たり2現地企業、出資比率50%以内という制約のもとで、現地企業との合併で生産・販売事業を展開している。

世界的に高いシェアを握り、それを着実に増加させつつある日本企業も、中国市場ではフォルクスワーゲン（ドイツ）、GMなどに比べて、当初は進出に慎重で出遅れ、現在は低いシェアにとどまっている。しかし、ここにきて合併生産の開始・拡大の動きを急速に積極化している。

このような政策対応の合併事業は、ほとんど地場国有企業との間で結ばれる。しかし、

外資が、50%超の出資ができないため、十分な経営主導権を持てない、人材の合理的配置・処遇を制約される可能性がある、経営の内部管理が国有企業になる可能性がある^{文献2}、技術流出の懸念がある——などの問題を抱えがちである。

このため、政策対応の合併・提携は一時の方便という色彩も強く、長期的には単独または過半数出資により支配力を強化しようという誘因が働く。自動車などの戦略産業を除き、多くの産業で過半数の出資が認められるようになってきているため、先駆けて進出した企業が後発企業よりも経営支配権の面で不利になる可能性が出てきている。シーメンスなど先行投資を行った多くの企業が、支配権獲得のための努力を行っている^{注30}。

7 地域統括

中国のように複雑で急速に変化する市場に対し、的確かつ迅速に戦略的行動をとるため

には、地域統括機能の強化が重要である。また、前述のように、政策対応のために一時的な方便として多数の合併企業を設立した企業が多かったことも、これを有機的に統括するための機能の必要性を増している。このため中国統括本部を置く企業が増えている。

欧米企業にとって東アジアは、日本企業にとっての欧米と同じく、本国で統括するには距離が遠く、東アジア地域に統括本部を置く必要性が高い。欧米企業は、香港、シンガポールなどのハブ都市にアジア太平洋地域統括本部を置くケースが多い。加えて、欧米企業にとっては東アジア地域では中国市場の重要性がASEAN市場のそれよりも相対的に高いことと、中国政府の政策的要請に応える意味もあって、上海、北京などに中国の統括本部、ひいてはアジア太平洋地域の統括本部を設置するケースが増えている。

日本企業にとっては、東アジアは地理的に近接し、また同地域における日本の比重が圧倒的に高いので、本国からの統括が比較的容易である。このため、日本企業による独立的な東アジア統括システムの発達は遅れていた。しかし近年、ASEAN地域の統合に対応して、ASEAN地域に統括拠点を置く企業が多くなり、さらに最近になって中国市場が本格的に成長するなかで、広大で独自性のある中国市場の統括体制に取り組む日本企業が多くなってきた。トヨタ自動車、日立製作所、エプソンなど日本の代表的な企業が、中国統括機能を拡充している。

一方、中国への生産移管により、生産面では日本も含めて東アジア一体で統括する必要性が高まっている。この点から、販売面に関しては中国単独の統括を行い、製造面に関し

ては北東アジア全体を統括する必要性が増している。

多くの欧米企業の中国統括機能は、いわゆる事業ラインの「ビジネスユニット」と「中国統括本社」のマトリクス構造を持つ。この構造ではおおむね、中国に展開するビジネスラインの生産、販売、投資などはすべて本国（本社）のビジネスユニットの責任と権限で行う、中国統括本社は、人事、総務、財務を統括し、この面での権限を持つ、両者の意見が異なった場合、最終意思決定権は中国統括本社にある——といった仕組みになっているといわれる^{注31}。

日本企業の場合、中国統括本社機能はあるが、日本本社の出先で情報収集と中国の各企業のとりまとめ的な役割は果たすものの、特に人事政策の統括機能を持ったものは少ないと思われる。総じていえば、日本企業はこのような「グローバル人事政策」や「意思決定機能面」で中国事業を束ねる機能が弱く、これがビッグビジネスを実現できない要因の1つになっているのではないと思われる^{注32}。

8 背景となる知識創造プロセス

前述のような日本企業の戦略性の少なさ、国際化能力の不足は、日本企業と欧米企業の知識創造プロセスの違いに起因すると考えられる。戦略性が、売り上げまたは収益の極大化という大目標を達成するために、個々の機能的な戦略をシステムチックに統合し、展開していくものならば、モジュラー型のアーキテクチャーが有効に機能する傾向があるといえよう。欧米企業の開発、生産、経営システムはこうした要素が強い。その背景には、形式知を基盤とした知識創造プロセスに多くを

依存する傾向があると考えられる^{注33}。

これに対して、日本企業の知識創造プロセスは、暗黙知を基盤とする擦り合わせ型である。このような知識をシステムチックに統合していくことは難しい。たとえば、筆者が訪問したある日本企業の中国統括本部で、その運営の基準は、中国のためになるかどうかであると聞かされた。これは、米国流の連結利益極大化というコーポレートガバナンスの論理からすればおかしい。しかし、日本型の暗黙知を増加させるための一所懸命型の考え方からすれば、一概に否定もできない。

一橋大学大学院の野中郁次郎教授がいうように、このような知識創造プロセスはどちらも重要であり、両者が融合していく必要がある。事実、日本企業の最近の中国事業を含めた回復は、前述のように中国への生産移管に見られるようなモジュラー型システムの一部採用と、自動車などの日本型知識創造プロセスが有効な産業と、分解されたバリューチェーンの中で同様の部分に特化したことによりもたらされた面が大きいと考えられる。

このように日本企業の中国事業における強さと弱さは、コインの両面であり、一概に優劣をつけることはできない。また、このような知識創造プロセスは、雇用体系など制度補完的であり、全面的に転換することも難しい。しかし、自らの得意な面に固執するだけでなく、不得手な面も強化していくことが必要であろう。

日本企業の中国戦略の課題

このような日本企業と欧米企業の中国戦略の違いを踏まえるならば、今後の日本企業の

中国展開には以下のような課題があると考えられる。

第1に、従来の生産基地志向から、現地市場志向に転換していくうえで、販売機能を強化していく必要がある。この点で、欧米企業の中国におけるブランド育成、流通チャネル政策、科学的マーケティングなどから学ぶ点が多いと考えられる。

第2に、中国市場を獲得すべく、明確な事業モデルを確立し、より大きなリスクをより迅速にとるために、戦略的アプローチを強化することが必要である。このように戦略性を強めて、政府とのディール能力を高める必要がある。

第3に、多国籍企業の優位性を中国の環境で有効に発揮するための、国際化能力を強化することが必要である。多国籍企業の枠組みの中でR&D、経営人材の現地化を促進することが肝要である。ただし、現地化を進めれば良いというものではない。多国籍企業が中国外に持つ資源を有効に活用しつつ、また、多国籍企業としての内部ガバナンスを働かせながら、現地化を促進する必要がある。

国際化能力を強化するためには、語学能力の強化と、全社経営システムのある程度のモジュール化が、さらには、中国現地での多国籍企業マネジメントの人材が十分に育つまでの間は、台湾および華人を中国事業に活用する、あるいは台湾企業などの仲介機能を活用するといった方法も必要になるう。

第4に、上記のような中国市場における販売戦略や、FTAの推進などによる東アジアの地域統合に対応していくうえで、地域統括機能を強化していくことが求められる。特に、中国市場に的確に対応するために、中国

統括機能の強化が必要である。また、欧米企業に比べて日本企業がASEAN諸国に持つ相対的に大きな投資ストックを有効に活用するうえで、東アジア全体の統括の枠組みの中で中国を位置づける必要もある。

第5に、戦略性のもう1つの要素として、急激に環境が変化する中国では、長期的な弾力性を確保していく必要がある。端的には、政策的な要請に応えるための現地企業との合弁・提携は、長期的な経営の自由度を弱める可能性がある。このトレードオフ（二律背反）のマネジメントが重要になるう。

第6に、前述の構造的なドル化の問題など、中国をめぐる環境に金融面などのリスクが存在することも事実である。このような面への配慮も必要になるう。

注

- 1 この章の内容は、東京国際研究クラブ主催のAT10研究会議「中国の台頭と東アジアの地域統合の展開」（2004年2月3、4日）とT5研究会議「市場経済圏の拡大の先進国の産業貿易構造への影響と政策対応」（2004年2月9、10日）への提出論文と会議での議論、T5政策ステートメントを参考にして作成した。なお、AT10は東京国際研究クラブが支援した野村総合研究所（NRI）を含むアジアの10の研究機関の共同研究グループ、T5は同じく先進国の5つの研究機関の共同研究グループ。東京国際研究クラブのホームページは<http://www.tct.or.jp/>
- 2 ただ、拘束力が弱いので実効性に問題があり、加盟国間の補完関係も弱いので、その活用は限られている。
- 3 モジュール型技術と擦り合わせ型技術の対比については、参考文献3を参照。
- 4 しかし、少数の欧米成功企業の陰には、多くの失敗企業が存在することも事実である。
- 5 *Asian Wall Street Journal*, June 17, 2003

- 6 *Asian Wall Street Journal*, November 4, 2003
- 7 *Asian Wall Street Journal*, January 30, 2003
- 8 *Asian Wall Street Journal*, July 11, 2002
- 9 NRI上海による。
- 10 『財界』2003年夏季第2特大号
- 11 *The Economic Times*, November 11, 2002
- 12 *Asian Wall Street Journal*, January 9, 2003
- 13 ニュースリリース、1999年9月2日
- 14 *South China Morning Post*, April 8, 2003
- 15 NRI上海による。
- 16 *Financial Times*, April 1, 2003
- 17 『財界』2003年夏季第2特大号
- 18 *Interfax China Business News*, June 25, 2003
- 19 NRI上海による。
- 20 同上
- 21 ニュースリリース、2001年10月8日
- 22 『日本経済新聞』2003年2月3日
- 23 経済産業省編『通商白書2003』
- 24 参考文献10。元データは中国科学技術部。
- 25 経済産業省編『通商白書2003』
- 26 経済産業省編『通商白書2003』、94ページにおける謝端明「中国人に敬遠される日本式経営スタイル」『週刊東洋経済』2001年7月28日号の引用。
- 27 経済産業省編『通商白書2003』
- 28 同上
- 29 NRI上海による。
- 30 “In China, It May Pay to Be Late,” *Asian Wall Street Journal*, February 9, 2004
- 31 NRI上海による。
- 32 同上
- 33 このような考え方については、東京大学大学院の藤本隆宏教授（参考文献3）や一橋大学大学院の野中郁次郎教授（参考文献1）の考え方の影響を受けている。

参考文献

- 1 野中郁次郎・大串正樹「知識国家の構想」（野中郁次郎・泉田裕彦・永田幸也編『知識国家論序説』東洋経済新報社、2003年に所収）
- 2 富士通総研「中国における外国企業の活動実態

と今後の展望に関する調査」財務省委託調査、2002年3月

- 3 藤本隆宏『能力構築競争——日本の自動車産業はなぜ強いのか』中公新書、2003年
- 4 国際協力銀行開発金融研究所「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告——2002年度海外直接投資アンケート調査結果（第14回）」2003年1月
- 5 舩山誠一「アジアのサービス産業の発展」『知的資産創造』2003年12月号
- 6 Barry Bosworth, “Valuing the Renminbi,” 2004（2004年2月9日のAT10研究員会議への提出論文）
- 7 Kiyohiko Fukushima, “Challenges for Currency Cooperation in East Asia,” 2003（2003年2月20日のAT10研究員会議への提出論文）
- 8 Shin-Horng Chen, Meng-Chun Liu and Hu-Tzu Shih, “R&D Services and Global Production Networks: A Taiwanese Perspective,” 2003（2003年2月20日のAT10研究員会議への提出論文）
- 9 Imron Husin, “The Emergence of China: Some Economic Challenges to Indonesia,” 2004（2004年2月3日のAT10研究員会議への提出論文）
- 10 Jiang Xiaojuan, “Transnational Corporations’ Investment in China: Analysing the Salient Features of Source Countries and Regions,” 2003（野村総合研究所による委託論文）
- 11 Hiroyuki Nakai, “‘Institutional Dollarization’ of Asian Currencies,” 2004（2004年2月3日のAT10研究員会議への提出論文）
- 12 Joonghae Suh, “Changing of Korean Industry’s International Competitiveness and Their Implications,” 2004（2004年2月3日のAT10研究員会議への提出論文）

著者

舩山誠一（ますやませいいち）
研究開発センター主席研究員
専門はアジア産業発展戦略、グローバル経済化