

海外進出中国企業の現状及び課題

尹 景 春

1. はじめに

中国は、「文化大革命」後、経済発展に重点を置く政策を採用し始め、1978年には改革開放政策の実施を決定した。この30年間に中国は、海外資本の導入、外国企業の誘致を積極的に行い、国有企業の改革をはじめ、あらゆる分野の体制改革を行ってきた。その結果、凄まじい経済発展を遂げ、世界の工場と言われる工業地域や経済圏が形成され、世界中の人々の注目を集めるようになった。

その一方、20世紀90年代後半から、中国企業も海外への進出を加速させ、近年では中国政府の後押しもあり、中国の対外投資は急速に拡大している⁽¹⁾。

中国の対外投資は、企業のM&A、資源開発、工場建設、研究開発拠点の設置など多岐にわたって行われているが、未だ初期段階にあると考えられる。

(1) 中国企業の海外進出についての紹介は、近年の日本語の文献として、朱炎「中国企業の「走出去」戦略及び海外進出の現状と課題」、苑志佳「中国企業の海外進出と国際経営」、『中国経営管理研究』第6号（2007年5月）、大木博巳 他「一活発化する海外進出—中国企業が直面する国際化の壁」『ジェットロセンサー』2007年7月号（ジェトロ、2007年）、高橋五郎 編『海外進出する中国経済』（日本評論社、2008年）などがある。なお、進出する企業についての研究文献としては、天野倫文他編集『中国企業の国際化戦略—「走出去」政策と主要7社の新興市場開拓』（ジェトロ、2007年）、尹景春「海外進出中国企業の事例研究—TCLMの欧州進出について—」『文化論集』第33号（2008年）などがある。

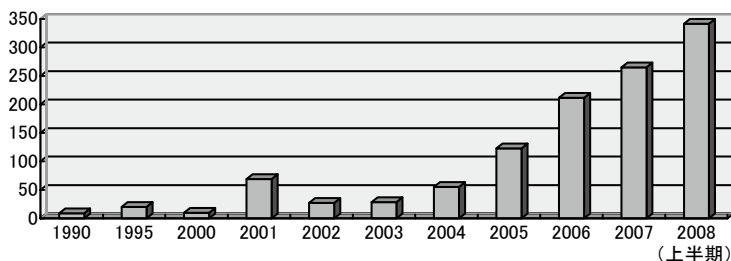
従って、様々な難問に直面している。本稿は中国企業の海外進出における背景・要因、及び海外進出に伴うリスクについて分析を行う。さらに近年の進出状況全般について考察し、今後の課題と展望についても分析を試みる。

2. 進出の背景・要因

図1は、中国の対外投資額の推移である。この図が示しているように、中国企業の海外進出が2001年以降、特に2005年に入ってから急速に拡大していることがわかる。その背景には、中国経済の発展に伴って高まる石油などの資源確保のほか、次のような要因が考えられる⁽²⁾。

第1に、中国経済が長期にわたって、安定かつ持続的に発展しつつあるためである。中国の経済改革が始まった1978年頃には、国内総生産（GDP）はわずか3,645億元であった。しかし1986年には、中国のGDPは1兆元に、1991年には2兆元、そして、2001年には10兆元に達した。2006年、中国のGDPはついに20兆元を超え、2007年には24兆9,530億元にも達した。1979年から2007年までの約30年間に、中国経済は9.8%の年平均上昇率を実現し、世界経済の年

図1 中国の対外投資額の推移（単位：億米ドル）



出所：中国商務部 他『2007年度中国対外直接投資統計公報』。
商務部合作司「2008年上半年我国対外直接投資簡明統計」により作成。

(2) 中国の石油開発戦略については、銭学文 他『中東・里海油气与中国能源安全戰略』（時事出版社、2007年）を参照されたい。

平均上昇率を大きく上回った。すなわち、対外投資の拡大はこのような中国経済の急速な発展の必然的な結果であるといえるのである。

第2に、WTOの加盟が中国企業海外進出のきっかけを作ったためである。2001年のWTO加盟は中国にとっては大きなジレンマであり、また、大きな転機でもあった。その加盟に向かって、中国は政府レベルでは政策や法制度などを見直すことで準備作業を進め、一方、産業や企業レベルでも様々な対策が練られていた。WTO加盟によって、中国経済は世界経済との相互依存が一層深まり、グローバル化が進む中、中国企業は国内のみならず、世界の土俵でも競争せざるを得ないという時代が到来している、という危機感が企業家の間に高まっていた。そして、これに呼応するように、中国政府は1998年に「抓大放小」という大胆な改革政策を打ち出すことで、大型国有企業の国際競争力を高めようとしていた。さらに、国有企業を中心とする中国企業の海外への進出についても、これを初めて公に提唱した。このような政策転換に、企業側も積極的に応じ、海外への進出を拡大し始めたのである。

第3に、外資系企業からの技術移転が期待通りに進まなかったためである。中国は、経済改革初期段階で外国資本の導入に踏み切り、廉価な労働力及び土地を提供することで、外国企業の誘致を成功させ、経済の高度成長を遂げた。この開放政策は、中国経済の発展を加速させ、雇用保障と社会の安定にも大きな役割を果たした。現在では、税収の約2割、輸出入総額の5割、工業生産額の3割が外資系企業によって創出されているのである。

しかし、多くの外資系企業の生産形態は組み立て方式の加工工場が中心となっているため、事実上中国は単純な組み立て加工の「世界の工場」となっている。また、生産された製品は付加価値の低いものが多い。外貨と技術を獲得するという2大目的の内、開放政策の実施によって、当初の外貨不足や資金不足の難問は解決されたものの、技術の移転は計画通り順調には進まなかった。さらに、近年の傾向を見ると、外国の中国への直接投資形態の主流はすでに合

弁から独資に移っている。このままでは、高度な技術力が蓄積されず、中国の民族系企業を育成できないという危惧がある。今後長期的に外国資本と外国企業の加工貿易に依存するならば、国の経済基盤を支えることはできず、その発展にも限界を引き起こすに違いない。そこで中国政府は、従来の「引進來」（外資誘致）の政策を、「引進來」と「走出去」（海外に進出）の2本柱政策に転換し、海外に踏み出し、高い技術を求めるようになったのである。

第4に、豊富な外貨準備高を蓄積してきているためである。改革開放政策が実施されてから、中国の外貨準備高は大幅に増えてきた。1978年の16億ドルから2007年には1兆5,282億ドルに増加し、世界一の外貨準備高の国となった。この高い外貨準備高は中国企業の幅広い対外投資を可能にした。

第5に、市場拡大を求め、また、同時に、貿易摩擦を回避するためである。20世紀90年代、中国国内においては、繊維、家電などで過剰生産が生じ、多くの企業が熾烈な価格競争に巻き込まれた。そして国内における市場拡大に限界を感じた一部の優良企業が海外での生産基地を構築し、海外市場を獲得するために動き始めた⁽³⁾。その一方、安い中国製品に対して、アメリカやEUとの間に様々な貿易摩擦が生じているため、海外への直接投資によって、これまでの大量輸出を、現地生産に切り替えて各種の圧力を緩和できることが期待されている。また、自社ブランドの確立、外国ブランドを取り扱うための投資や人民元の切り上げによる利益減少を回避するための投資も見られるようになった。

第6に、中国政府が規制緩和などの支援策を講じているためである。中国の対外投資の拡大には中国政府による支援が欠かせない。1998年を境に、中国政府は中国企業における海外進出活動を、「制限」から「促進」へ、そして「加速」へと大きく転換した。当初は、国有企業を中心に、政府の厳しいコントロールの下で海外投資活動が実施された。その後、認可手続きなどが大幅に緩和され、

(3) TCL 多媒体科技控股有限公司各年度報告参照。

一定の投資金額範囲での認可権限を、中央政府から地方政府へ委譲した。そして、近年においては、M&A、資本参入、資源共同開発などの手法を用いて、中国企業の海外進出を全面的に加速させようとしている⁽⁴⁾。さらに、2007年からは次の四つの面で、中国企業の対外投資を中国政府が支援していくことが明らかになった。

(1) 政策的環境を整備する

企業の対外投資の規範化をはかり、国情を踏まえ、関連計画と産業別・投資先国別政策を制定し、中国の対外投資と国内の産業構造調整とリンクさせると同時に、対外投資活動への指導や協調を通じて、中国起業の海外投資における過度競争を防ぐ。

(2) 海外進出市場主体の育成の重視

金融、為替関連政策を整備し、比較的優位性のある企業による対外投資と国際経営の展開を奨励する。大手企業の海外進出を奨励すると同時に、条件の整った中小企業の海外進出もサポートする。

(3) 企業が法律に基づいた経営を行うよう促す

中国企業は関係国・地域の法律・法規を遵守し、現地従業員の合法的権益や現地投資パートナーの合法的権益を保障するなど、相互の社会責任を果たすよう促す。

中国企業の海外投資において、環境や資源への保護を重視し、現地の社会・民生事業に尽力することを求める。これにより、企業の海外進出は、企業展開の地域を更に広げるだけでなく、関連地域にもより多くの雇用機会や税収をもたらすことになる。

(4) 支援策の一環として、2006年に商務部は条件付で中小企業が海外活動を行う際に国から補助金を支給することを決定した。Yahoo ファイナンス「山東省：中小企業の海外活動、補助金の活用を呼び掛け」(2008年10月3日)

http://charge.biz.yahoo.co.jp/vip/news/scn/081003/081003_mbiz029.html。

(4) 政府間国際協力の強化

政府間の二カ国間、多国間の投資協力促進メカニズムを通じて、関係国との二国間投資保護協定の締結を目指す。現在、中国はすでに118カ国と二国間投資保護協定を締結しており、今後より多くの投資保護協定、二重課税、司法協力、検査・検疫などにおける政府協定が締結されるよう努め、中国企業の対外投資の展開にプラスとなる条件を作り出す⁽⁵⁾。

以上の4点は中国国家発展改革委員会の張曉強副主任の講演によるものであるが、一方、周小川・中国人民銀行総裁も一層の規制緩和策を行い、金融の面でも中国企業の対外投資を強く支援していくことを表明した⁽⁶⁾。これらの政策の実施により、政府による中国企業の海外進出への支援はより一層本格的になると期待できる。

3. 進出の状況・特徴

中国企業の海外進出戦略は、90年代から提起され、第10次五ヵ年計画（2001年～2005年）から本格的に国家戦略として展開されてきた。先ず最近5年の対外投資状況（非金融分野）を見てみよう。

(1) 2003年の海外投資状況

2003年の中国の直接投資総額は28億5,465万ドルであり、前年度比5.5%増となった。2003年までの海外投資累積総額は332億ドルであった。2003年の対外投資の特徴としては、投資金額と企業数においては、国有企業の割合が大きかったことが挙げられる⁽⁷⁾。しかしながら、私営企業の投資額の占め率は僅か

(5) チャイナネット「中国、企業の海外進出で4つのサポート策」（2007年11月30日）、
http://japanese.10thnpc.org.cn/business/txt/2007-11/30/content_9321930.htm 引用。

(6) 周小川「為企業“走出去”提供金融支持」『中国外資』（2007年第10期）、
http://www.fdi.gov.cn/pub/FDI/dwtz/dwtzyj/t20080107_88723.htm。

(7) 国有企業とは国務院国有資産監督管理委員会に属する中央企業と各地方政府の国有資産監督管理委員会に属する地方国有企業から構成される。

1.5%に過ぎなかったが、2003年には既に投資企業の形態が多元化する傾向が現れた。

投資先はアジアとラテン・アメリカに集中し、投資額はそれぞれ15億ドル(52.5%)、10億4,000万ドル(36.5%)であった。そして、最大の投資先は香港である(11億5,000万ドル)。投資方式は、M&Aが全体の18%であり、株式取得などによる資本参入は14%である。利益再投資は全体の35%を占める。

中国各地からの投資状況を見ると、広東省、山東省、福建省、上海市、浙江省、江蘇省などの沿海地域及び北京市の海外投資活動は非常に活発に進んでいることがわかる。中でも、2003年には、北京市からの海外投資が各地方投資総額の40%を占めており、これが特に際立っている⁽⁸⁾。

(2) 2004年の海外投資状況

2004年に中国の直接対外投資総額は、前年度より93%増の54億9,799万ドルであった。また、2004年までの直接累積投資総額は448億ドルに上り、大きく躍進している。投資主体は前年に続き、多元化方向に進んでいた。国有企業の割合は前年度の43%から35%に下がった一方で、有限責任企業は8%へ、私営企業は2%へと増加した。そして、各地方からの投資額は前年度比28.5%増の9億7,300万ドルに達した。その中で、上海市、北京市、広東省をはじめ、山東省、浙江省、江蘇省など沿海地域からの投資活動が活発に行われ、黒龍省、遼寧省からの投資も拡大している。各地方からの投資拡大の背景には、中国政府の規制緩和政策の実施が重要な要因の一つとして挙げられる。2004年に、中国商務部は対外投資を推進するために、「海外投資企業の設立認可事項に関する規定」(「关于境外投资开办企业核准事项的规定」)、と「香港、マカオに投資する国内企業の企業設立認可事項に関する規定」(「关于内地企业赴香港、澳门投资开办企业核准事项的规定」)を発表した。これらの中央政府の新たな政策

(8) 中国商務部『2003年度中国対外直接投資統計報告』参照。

の実施により、企業の海外進出許可権限を、中央政府から地方政府へ委ね、手続きは以前より簡単かつ迅速に行われるようになった。これをきっかけとして中国企業の海外進出が新たな局面を迎えるようになった。2004年から、企業規模が比較的に小さい有限責任会社や私営企業からの対外投資の増加は「両規定」の実施によるものと思われる。

中国対外投資の業種別では、石油、ガスなどの採掘業への投資額は18億21万ドルで、投資総額の32.7%を占め、2003年の13億8,000万ドルに比べ、30.5%も伸び、依然として中国対外投資額の最も多い業種である。

(3) 2005年の対外投資状況

2005年の対外投資額は前年比倍増の122億6,117万となり、始めて100億ドルの大病を超えた。対外投資の業種別においては、賃貸・商業サービスへの投資が急増した。投資額は前年と比べ約5.6倍で、49億4,159万ドルに達し、投資総額の40.3%を占めた。製造業への投資（22億8,040万ドル）は引き続き堅調であり、卸・小売業への投資（22億6,012万ドル）も大幅に増えた。一方で、石油、ガスなどの採掘業への投資額は16億7,522万ドルとなり、初めて前年額の6.9%減となった。投資方式では、M&A が65億ドルで、初めて投資総額の53%に達した。

(4) 2006年の海外投資状況

2006年、中国対外直接投資額は前年比73%増の176億3,397万ドルとなった。石油、ガス、鉱業などの採掘業への投資は再び急増し、投資額は前年度比5倍増の85億4,000万ドルにも達し、投資総額の48.4%を占め、これまでの最高額を更新することとなった。投資先は依然として、タックス・ヘイブンへ集中している。トップはケイマン諸島であり、投資額は78億3,272万ドルとなり、初めて香港（69億3,096万ドル）を超えた。賃貸・商業サービスへの投資（45億2,166万ドル）は前年度より若干少なくなったものの、依然として高い割合を保っている。

(5) 2007年の海外投資状況

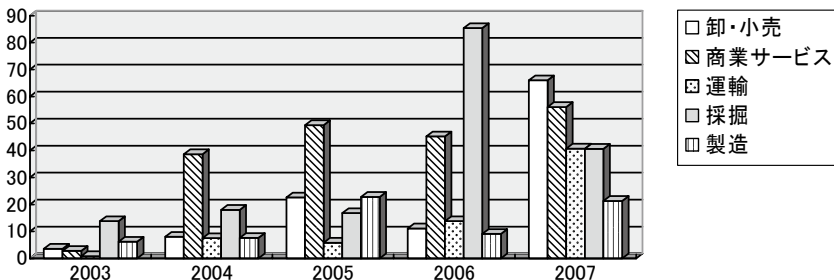
2007年の中国対外投資総額は248億3,829万ドルに達し、前年比40.9%増となった。ケイマン諸島などのラテン・アメリカへの投資額が大幅に減る（42.1%減）一方、アジア、ヨーロッパ、北米、アフリカなどへの投資は全面増となった。特に、カザフスタン（2億7,992万ドル、前年比5倍増）、南アフリカ（4億5,441万ドル、前年比10倍増）、カナダ（10億3,257万ドル、前年比28倍増）、オーストラリア（5億3,159万ドル、前年比5倍増）などの資源国家への投資は大幅に拡大した。2007年末に中国から対外投資する企業数は1万社を超えた。投資先の国・地域での納税額は29億4,000万ドルであり、雇用人口は65万8,000人である。そのうちの29万人余りが外国籍従業員である。

M&Aによる直接投資は前年比23.6%減の63億ドルとなり、2007年度投資総額の23.8%を占める。

次に近年の投資の特徴を見てみる。図2と図3が示しているように、2003年から2007年まで5年間の投資の流れ及び2007年末の業種別の累積投資額の統計数字を見ると、次のようにその特徴を総括することができる。

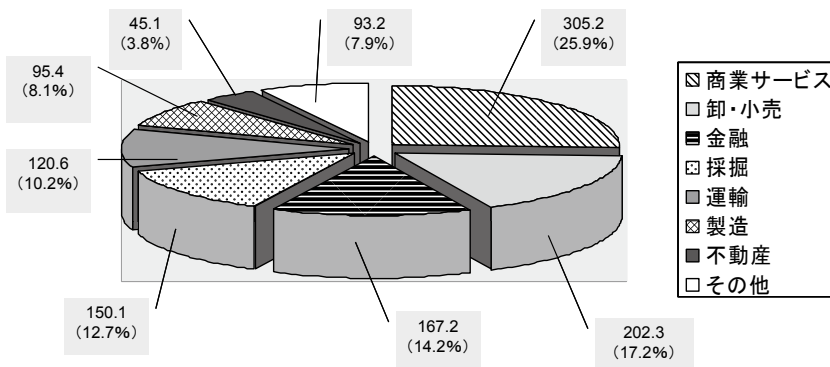
まず、業種別の投資額については、第1に、賃貸・商業サービス業への投資が最も多く、投資額は305億2,000万ドル（総額の25.9%）である。続いて、卸・

図2 中国の対外投資における主な産業への投資推移
(2003年—2007年、単位：億米ドル)



出所：各年度『中国対外直接投資統計公報』により作成。

図3 中国の対外直接投資残高の業種別分布
(2007年末のストックベース、単位：億米ドル)



出所：図1に同じ。

小売業への投資額は202億3,000万ドル（17.2%）となっている。商業・貿易分野への投資合計額は507億5,000万ドルであり、投資全体の43.1%を占めている。これは中国が世界の貿易大国となっていることを示しているともいえる。中国の貿易輸出入額は2007年度には2,556億ドルであり、1982年度43億ドルの約60倍に増加した。世界の順位も1982の43位から2007年にアメリカ、英国、ドイツ、日本に続き、5番目の貿易大国となった⁽⁹⁾。第2に、中国経済のすさまじい発展に伴う資源の需要が急速に高まり、資源獲得のため、積極的に石油、ガス、鉱業などの資源分野に投資を拡大している。2007年末の投資額ストックベースでは、1位が中国石油天然気集团公司、2位中国石油化工集团公司、3位中国海洋石油公司であるように、こうした資源分野への投資は主に大型国有中央企業によって行われている。第3に、対外貿易の拡大と資源需要の高まりに伴って、海運を中心とする運輸分野への投資が毎年大幅に伸びている。2003年度の運輸分野への投資額が8,550万ドルであったのに対し、2007年には40億7,000万

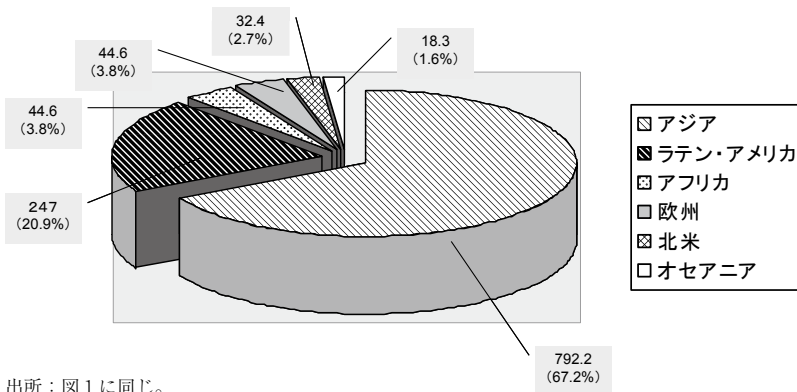
(9) 中国国家統計局『改革開放30年報告之十六：国際地位と国際影響發生了根本性的歴史転変』による。

ドルに達した。4年間で増加率が47倍を上回ったのである。第4に、各年度の金融業への投資統計が公表されていないため、詳細については不明確な点が多く残っているが、限られた統計数字からは、金融業への投資が急速に伸びていることがわかる。例えば、2006年度の投資額は35億3,000万ドルに達しており、2007年末のストックベースでは金融業への投資額は167億2,000万ドルで、すでに中国の対外投資総額の14.2%を占めるまでになった。

次に、投資先の地域においては、図4が示しているように、アジア地域への投資額は792億2,000万ドルで、全体の67.2%を占めている。ラテン・アメリカには247億ドル（20.9%）、アフリカと欧州にそれぞれ44億6,000万ドル（各3.8%）、北米へ32億4,000万ドル（2.7%）、オセアニアに18億3,000万ドル（1.6%）を投資した。香港、ケイマン諸島、バージン諸島の三箇所への投資額は922億2,000万ドルに達し、投資総額の78.2%となり、タックス・ヘイブンの利用が非常に高いことがわかる。

そして、投資企業の形態においては、2007年末のストックベースでは国有企業が依然として投資額においてはトップであり、投資総額の71%を占めている

図4 中国の対外投資先の地域分布
(2007年末のストックベース、単位：億米ドル)



が、前年比10%減、投資総額に占める割合が年々減っている。その一方、有限責任公司（20.3%）、株式会社（5.1%）、私営企業（1.2%）などの非国有企業の投資総額に占める割合は増加し続けている。

投資主体の地域は、主に高度な経済発展を成し遂げた沿海地域と北京のような主要都市である。首位は広東省であり、72億4,311万ドルが投じられた。続いて上海が30億2,500万ドル、山東省16億1,400万ドル、北京15億9,200万ドル、江蘇省11億6,500万ドル、浙江省は11億6,300万が投じられた。さらにグローバル企業の所在地からの投資が非常に目立っている。例えば、ハイアルや海信などが本社を置く青島市の投資額（6億9,325万ドル）は山東省投資額の43%を占めている。一方、深圳市からの投資額だけでも40億271万ドルに達し、広東省の投資額の55%を超えている。深圳市には華為などの大手企業が林立しており、このような地方の大手企業の投資が中国全体の投資を支えていることがわかる。

2007年末までに海外で設立した中国からの進出企業の数は一萬社を超えた。投資業種の割合では、製造業が最も多く、全体の31.8%を占めている。次は卸・小売業19.4%、賃貸・商業サービス業15.1%、建設業7%、採掘業5.4%、その他の業種、の順となっている。

4. 海外進出に伴うリスク

海外進出の際、企業側は様々なリスクを考えなければならないが、これまで中国企業の海外進出の歴史は浅く、経験も乏しいため、企業のリスクに対する認識と対策は極めて不十分であったと思われる。ここで、幾つかのリスク要因を次のようにまとめて見ることにする。

第1に、自然環境などの変化によるリスク。近年の例を見ると、2003年にSARSが発生し、2008年には中国四川大地震が起きた。その際、外資系進出企業は程度の違いはあるものの、一定の影響を受けた。また、最近も、これに類

似した事態が生じている。ジンバブエにコレラが蔓延し始めたのである。国連人道問題調整事務所（OCHA）の発表によれば、2008年12月3日の時点で、すでに565人が死亡、発症者は1万1,000人を超えている。さらに、死亡率は発症者の4分の1以上であるという。12月4日にはジンバブエ政府がついに非常事態宣言を出した。ジンバブエには、2007年末のストックベースで、中国からの投資額は5,915万ドルであり、投資金額としてはまだ少ないが、ヨルダン（1,195万ドル）、フィリピン（4,304万ドル）、ケニア（5,513万ドル）、ベルギー（3,398万ドル）、ニュージーランド（5,117万ドル）などの受け入れの国と比べると、遥かに多い。このような自然災害や伝染病の蔓延が生じた場合、企業側はどのように対処するか、というリスク管理が非常に重要である。さらに、東南アジア地域をはじめ、新型インフルエンザ発生の可能性が年々高まっている。この地域には中国から巨額の投資が長年にわたって行われている。2007年末のストックベースでの投資額は39億5,317万ドルであり、中国特別行政区の香港とマカオを除くアジア諸国への投資額（95億2,494万ドル）の41.5%を占めている。自然界の急変はいつ、どこで何が起きるかは予測しがたいとしても、それらが発生した場合には如何に迅速に対処、問題解決ができるか、事前に対応策を講じておくべきである。

第2に、社会、政治環境の不安定によるリスク。近年、石油などの資源を獲得するため、中国企業はアフリカ諸国などに積極的に進出している。しかし、一部の国々は政治的にもまだ不安定であり、また社会治安の面においても様々な問題を抱えている。そのため、多くの中国系進出企業の関係者が海外で被害を被っている。2007年だけでも、次のよう事件が起きている⁽¹⁰⁾。

3月、ナイジェリア駐在の中国企業会社員2名が誘拐された。

4月、エチオピアの中国の大手石油関連会社「中原油田」の工事現場が武装

(10) 2008年1月10日「南方週末」による。<http://www.recordchina.co.jp/group/g14554.html> 参照。

グループに襲撃され、9名死亡、1名負傷、7名が拉致された。

7月、ニジェールで中国大手企業「中国核工業グループ」の工業会社副社長が反政府組織に連行された。

同じ7月にパキスタンで中国人4名が武装グループに襲撃され、1名が負傷した。

9月、スーダンで「中国水利水電工程グループ」の職員が相次いで強盗にあった。

12月、アルジェリアで起きた自動車爆破襲撃事件で「中国建築工程会社」の社員7名が負傷した。

上述したような事例に見られる誘拐事件、テロ事件、騒乱などの突発的な事件はアフリカだけではなく、アジアの国々でも多発しており、不安定な要素が増えている。2008年11月に起きたインドのテロ事件、また12月にパキスタンで起きた爆発テロ事件はその証左である。中国は上述した国々に多額の投資を行っており、例えば、2007年末のストックベースでは、中国からパキスタンへの投資額は10億6,819万ドルに上る。中でも、2007年度の投資額は9億1,063万ドルで、日本への投資額の23.3倍である⁽¹¹⁾。

第3に、社会・政治システム、国際関係によるリスク。近年、中国企業の幾つかの海外進出計画は外国政府または議会の審査を受け、その結果「国の安全保障上の理由」で拒否され、挫折した。この点には中国と相手国の国内政治、国際政治、国際関係、歴史背景、社会問題など様々な問題が関わっているため、きわめて難しい課題の1つでもある。下記のような事例はいずれも進出企業側の国際戦略に大きな影響を及ぼしている。

2005年、中国海洋石油によるアメリカユノカル社の買収はアメリカ上院議会で議員の多数の反対で、失敗した⁽¹²⁾。

(11) 商務部 他『2007年度中国対外直接投資統計公報』による。

(12) 励以寧 他主編『2006版中国企業投資分析報告』（経済科学出版社、2006年）205ページ以下。

2008年、華為技術は米投資会社ベイン・キャピタル・パートナーズと組んで、米スリーコム社の買収を計画していたが、米政府の対米外国投資委員会（CFIUS）が安全保障面での懸念を表明したことにより、結局は断念せざるを得なかった⁽¹³⁾。なお、華為技術は、2005年にインドへの増資を行なったときにも、インド政府からの「国家安全上の理由」の関与を受けたことがある。

このように、中国企業の投資は一企業の単なる投資行為ではなく、中国政府の行為と見なされて、外国政府の警戒感が今も強まっている。インドの場合は隣国・パキスタンとの緊張関係が長年にわたり続いていることもあり、さらに複雑であった。周知のように、パキスタンに対して中国政府は様々な分野で支援を行ってきた。近年においては中国企業からの投資も急増している。2007年に、中国企業の対パキスタン投資は対インド投資（2,202万ドル）の41倍を上回り、ストックベースも、約9倍である。華為技術もパキスタンに大規模な投資を行ってきた経緯がある。このように、国内政治のみならず、国際関係の面においても中国企業の投資は関係国政府の神経を尖らせている。

第4に、企業経営リスク。海外の中国系進出企業は2007年末の時点では、子会社などの独資形態が95%と圧倒的に多いが、聯営（合弁や資本参入など）形態はわずか5%に過ぎない。独資は経営しやすいという利点があるのと裏腹に、親会社からの進出企業に対する制御ができなくなるリスクもある。その典型的な事例は2004年に起きた「中航油」シンガポール事件である。当時、中国航空油燃集団の子会社で、シンガポールに進出している中国航油（CAO）シンガポールは石油デリバティブ（金融派生商品）投機による巨額の損失を出し、破産寸前に追い込まれた。その後の裁判で、取締役らによる不正取引の損失額は5億ドル以上に上り、ずさんな経営管理であったことが判明した⁽¹⁴⁾。

(13) ロイター「米投資会社ベイン、スリーコム買収申請を取り下げ」

<http://jp.reuters.com/article/marketsNews/idJPnTK812659520080221>,

日経ネット「米社買収断念、コスト上昇などが原因・中国通信機器大手」

<http://www.nikkei.co.jp/kaigai/asia/20080224D2M2303024.html> 参照。

第5に文化、習慣などの違いによるリスク。中国企業が合併企業など聯営形態を取る場合、文化の相互理解度が大きなリスクの一要因となることが最近の研究で明らかになった⁽¹⁵⁾。ここでいう「文化の相互理解度」とは、お互いの企業文化、お互いの国の言語、価値観、生活習慣の違い、商習慣の違いなどが含まれる。一見簡単なことのように見えるが、実際には企業の海外におけるビジネス展開での成否を握る重要な鍵となっている。例えば、TCLは仏アルカテルとの合併事業において非常に苦い経験を持っている。「すでに説明済みであり、お互いに意思統一が図られていると思っていたようなことが、全体会議に臨むと、実はお互いの認識が全く擦れ違っていた、というようなことが何回もありました」と、李東生 TCL グループ総裁が指摘しているように、中国企業は苦戦を強いられている⁽¹⁶⁾。

5. 終わりに—今後の課題と展望

中国企業の海外進出は、中国経済の高度発展には避けて通ることのできない道である。近年、中国政府の提唱と奨励政策の実施により、大きな飛躍が見られ、規模もますます拡大している。今後は一層の拡大が予想できよう。この国際的な投資活動に伴い、中国企業はその管理レベル、開発技術力、国際ルールに対する理解と遵守、高度な能力を有する管理人材の育成、民族ブランドの創出および資源の確保など、一連の革新策を実現することができるようになる。

しかし、中国企業の対外投資には多くの問題と課題が残されている。その中でも特に以下の3点を強調しておきたい。第1に、中国企業の海外進出はまだ

-
- (14) 「中国航油の取締役と他2人に罰金」(2006年3月2日) <http://www.afpbb.com/article/362133>。
なお、当該会社の再編については、程苓峰「解密中航油重組」『中国企業家』(2006年第7期)44ページ以下。
- (15) 例えば、尹景春「海外進出中国企業の事例研究—TCLMの欧州進出について—」前掲注(1)77ページ以下。
- (16) 「編集長インタビュー：李東生(TCL 集団総裁) 中国家電、踊り場の舞い」『Nikkei Business』(2005年7月4日号)96ページ以下。

まだ期間が短く、経験が浅いため、対外投資に伴うリスクを十分に認識する必要があるという点である。これまで、中国の知名度の高い企業による M&A が行われる度に、中国国内のマスメディアによって、「蛇が象を飲み込んだ」との過剰な賞賛がなされてきたが、その後経営不振に陥ったり、もしくは清算に追い込まれたりした企業は少なくない。海外進出に当たっては、企業の目的、戦略、優位性を見定め、更に冷静かつ慎重に計画を進めるべきである。第2に、中国企業には国際経営に明るい人材が特に不足しているため、経営ノウハウと総合的統合能力を備えておかないままの進出はきわめて危険であるという点である。いま、海外進出中国企業が最も必要としているのは、国際経営、法律、国際商習慣やルールを熟知し、外国語にも堪能な企業家と高級管理者の人材である。そして、どのようにして国内外の優秀な人材を引き付けるか、また、どのようにして国際的な人材を育成するのが緊急の課題であろう。第3に、本稿の4節に触れたリスクに関して、企業はさまざまな事態に対処できるよう、徹底的にマネジメントを行い、危機管理体制を強化しておく必要があるという点である。この点に関しては、中国政府はすでにこれを重要視し始めており、企業側にもその重要性を認識するよう促している⁽¹⁷⁾。

さらに、海外進出中国企業が長期かつ持続的な発展を維持していくには、次の2点が重要である。まず、企業現地化と現地雇用創出に関する課題である。

2007年末において、中国系企業は173カ国（地域）で65万8,000人以上の従業員を雇用していた。しかし、相手国の従業員はその内の29万5,000人に止まり、雇用人口の44.8%しか占めていない。それに対し、中国からの派遣者は36万3,000人にも上った⁽¹⁸⁾。この現状の詳細について、現段階ではまだ不明ではある

(17) 商務部・外交部・国有資産監督管理委員会『關於加強境外中資企業機構與人員安全保護工作的意見』、国家安全監督管理総局・外交部・商務部・国有資産監督管理委員会『關於加強境外中資企業安全生産監督管理工作的通知』、商務部・外交部・財政部・国有資産監督管理委員会『關於新形势下加強和完善境外中資企業管理的指導意見』など参照。

(18) 商務部『2007年度中国対外直接投資統計公報』参照。

が、次の可能性は否定できないであろう。つまり海外の優秀な人材または適切な人材が十分に確保されておらず、企業の現地化は進んでいないということである。先進国企業の製造業を中心とする投資と異なっており、中国企業の製造業への投資額はまだ全体の8.1%を占めるのみであるため、多数の労働者を必要とはしないからであろう。とはいえ、企業の経営者をはじめ、中間管理者さらに一般社員、労働者まで、本社から派遣される中国人による企業の運営が行われているとすれば、現地の反発は必至である。このような経営の仕方では、企業の長期的発展にはマイナス影響が出てくるに相違ない。中国企業は進出先の国や地域、住民にもっと配慮をする必要がある。

次に、信用と社会責任に関する課題である。上述したように、中国の海外進出企業は投資先の相手国に税金を納め、雇用人口を増やすことに相当な努力を払う必要がある。しかしながら、それだけではまだ不十分である。企業は現地社会の発展と地元の人々の生活の向上にどのような役割を果たすのかを明確に示す必要がある。これは企業の社会責任の問題であり、企業のモラルの問題でもある。中国に進出する日系企業の事例を参考にすれば、この重要性が一層明確になろう。例えば、イオングループは常に北京や青島などの進出先に植林活動などのボランティア活動を行っている。日本精工や明治製菓は、設備などに関する中国側の衛生・環境基準を上回る自社独自の基準やマニュアルを設け、操業している。三社の共通点は環境改善、保全のために、企業は弛まぬ努力を尽くすという強い方針と姿勢を示しているということである。事実、日本精工と明治製菓は日本の自社工場に劣らない、むしろ日本にある工場よりも高い基準と設備を設けて、受け入れ国や地域に心が行き届いた周到な配慮を行っている。その結果、会社としての社会責任を果たすのみならず、地域住民からの高い信頼を得ることになった。しかし、一方、この問題については、中国企業、中国社会においては全体の認識が非常に薄く、不足していると言わざるを得ない。中国国内で早くに起きていた「食の安全」などの問題は、ついに国境を越

え、国外に波及した。そして、中国製品のイメージが悪くなり、海外の消費者の「中国製」への不安も高まった。中国製品、中国企業など、「中国」を冠するものの信用が揺らぎ始めたのである。今では、一国内でおきた問題が、ただちに海外にも負の連鎖を引き起してしまう時代である。そのため、中国国内の製品の品質や信用の問題をクリアしなければならないと同時に、対外投資を受け入れる国や地域の住民から高い信頼を得るには、海外進出企業は国内企業より何倍もの努力が必要となる。

これまで中国企業の海外進出は拡大してきており、また今後も、更に大きく邁進していくに違いない。一方で、様々な難問と課題に直面しているのも事実である。企業側はリスク意識を高め、真剣且つ慎重に対策を立てて、対外投資の展開を進めるべきである。また、中国企業はいずれ各国の強い産業分野及び、各国で形成された様々な「国家的イメージ」に気づき、これを求めて、投資拡大をしていくであろう。近い将来、このような投資が本格的に動きだした時には、新たなビジネスモデルが創出され、世界のビジネスの展開と産業構図の再編に拍車がかけられることになるであろう。