

# 近年における日本企業の対中企業戦略の 変化と動向<sup>注1</sup>

盧 聰 明

## 1. はじめに

日本の景気回復が着々と進展している中、豊かさを増す 13 億人市場の中国が、日本企業を惹きつけている。最近のマスコミなどで、中国経済関連の話題は相変わらず、日本の経済界や研究者の関心話題となっている。その中では、とりわけ日本企業の中国進出に関する報道が少なくない。本稿では、中国の WTO（世界貿易機関）加盟を日本企業の対中企業戦略変化の原点として捉え、まず中国が WTO に加盟した後の愛知県下の企業の進出動向を分析する。そして、アジア地域で活躍している日系製造業の活動の実態からみた中国進出状況の主な変化を概観したことを踏まえて、近年における日本企業の対中企業戦略の変化と動向を考察し、対中企業戦略の成功要因について論じたい。

2001 年の 12 月 11 日に実現された中国の WTO 加盟を境にして、その前後の日本企業の対中戦略にも大きな変化が見られる。その変化をもたらした主な原因は、中国の WTO 加盟に伴う市場開放と関税の引下げだと思われる。また、中国の WTO 加盟がもたらした、日中貿易と日本企業の対中企業戦略へ一定の影響が見られるほか、中国国内経済の中でも大きな変化が起こっている。すでに中国の製品が世界中に出回り、日本市場における中国製品に対して、一定の評価が与えられていることも多くの調査からわかっている。更に国際経済社会の舞台における中国私営企業の台頭により、これからの日本企業の対中企業戦略のあり方を見直す必要も出てくると思われる。

## 2 . 近年の日本企業の中国進出と活動の実態

表一は 2002 年の下半期に日本企業の中国進出に関する事例をまとめた表である。中国 WTO 加盟後の約一年間の間、新聞報道ベースだけでも平均 1 ヶ月 10 数社の中国進出話題があり、2、3 日に一社の中国進出発表があるということであると言え、中国進出ブームの勢いがうかがえる。

その中には、愛知県の企業が少なくなく、アラコのような自動車部品のメーカーもあるが、それに関連する鉄鋼・機械の専門商社やホームセンターのような流通業もある。WTO 加盟後、製造業に比べて比較的遅れている流通業の規制緩和が進み、とりわけ中国華東地区への流通業やサービス業の進出が非常に目立っている。統計などを見ると、愛知県内企業の海外進出においては、中国シフトが鮮明になってきたことがわかる。2001 年中の新設拠点数は中国が 25 ヶ所と全体の三割強を占めた。また、同年末の国別拠点数は、中国が 388 と国別で 2 年連続のトップになっている。2 位のアメリカとの差は 31 に広がった。このように、アジア地域に生産設備を移転する動きが広がっていることなどを反映し、2001 年は 3 年ぶりに開設数が撤退数を上回った。

愛知県の企業の中国進出は、東海日中貿易センターによれば、2002 年に中国ですでに 400 社以上の現地合弁企業を設立している。その中では、トヨタ自動車の中国進出に伴う、いわゆる自動車メーカー追随型が目立っている。三菱総合研究所の調査によれば、代表的な企業には、トヨタ、アイシン精機、愛三工業、デンソーなどがあり、また、自動車関連以外では、衛生陶器の INAX、衣料の富田、日本ハイモ、日本メナード化粧品、ミシンのブラザー工業、ポッカ、工作機械のマキタ、湯沸かし器のリンナイなどがあげられる。

更に進出各社の狙いを見ると、すでに中部地方を中心にして 90 以上の店舗も展開しているホームセンター大手のカーマのように、プライベート・ブランド（自主企画）商品を開拓するために中国の調達拠点を利用する例のほか、現地日系企業への部品供給など、現地市場をにらんだ進出形態がむしろ増えてい

る。例えば、主に自動車シート・自動車内装品の製造を手がけるアラコ社の場合、上海近辺の寧波で新たに世界への輸出拠点として中国の生産工場を構えているほか、既存の拠点がすでに海外への輸出基地から現地の完成品メーカーに対する部品提供拠点へシフトしつつある。また、刃物の大手の兼房、オークマ、マキタ、対松堂精工などの企業のように、現地で安い資材を調達しながら中国の国内市場も念頭におく進出事例が少なくない。

表一 2002年の下半期にみた中国の進出情報

企業名	本社・部の所在地	業態	対中進出の主な内容	主な進出動機	時期
ダイワ精工	東京都東久留米市	釣り・スポーツ用品生産販売	台湾企業と組み、中国拡販	市場狙い	2002年6月
花王	東京	家庭・化学用品の生産販売	化粧品などの生産販売	市場狙い	2002年7月
ロッテ	東京	お菓子、食品の製販	板ガムの拡販	華南地域に拡大	2002年秋
ミネベア	東京	計測機器、キーボード製造	上海に生産子会社を追加設立	業容拡大	2002年12月
GEプラスチック部門アジア本部	東京	工業用プラスチック事業	上海に移転	業容拡大	2002年6月
キュービットスターシステム	東京	システム開発	ソフト開発拠点(合肥市)の設立	市場狙い	2002年6月
東芝	東京	半導体など	半導体拠点(無錫)の増強	現地ニーズの迅速対応	2002年8月
アシックス	神戸市	総合スポーツ用品メーカー	台湾企業と組み、中国拡販	市場狙い	2002年6月
TOWA(株)	京都市	半導体製造装置など	生産子会社(蘇州)	市場狙い	2002年10月
山洋エンジェンシー	岐阜県大垣市	百円ショップ	上海出店	三年後のFC狙い	2002年7月

蝶理	大阪	繊維専門商社	上海事業の拡大	業容拡大	2002年 6月
NTN	大阪	軸受、等速ジョイント等の製販	上海に生産子会社を設立	内外市場狙い	2002年 8月
大日本塗料	大阪	塗料の製造販売	家電用塗料の製造販売	現地日系への供給	2002年 8月
アラコ	愛知県豊田市	自動車シート表皮製造	寧波に新拠点	世界への輸出拠点	2003年 春
対松堂精工	愛知県豊川市	プリント基板の設計・組立	プリント基板の生産拠点(シンセン)	現地日系への供給	2002年 8月
カーマ	愛知県刈谷市	ホームセンター大手	上海に調達ための事務所	PB 調達拡大	2002年 7月
兼房(株)	愛知県丹羽郡	工業用刃物大手	生産子会社(Kanefusa)	資材安く調達、市場狙い	2002年 内
オークマ(株)	愛知県丹羽郡	工作機械メーカー	工作機械の現地(北京)生産	市場狙い	2002年 5月
(株)マキタ	愛知県安城市	電動工具生産	生産拠点の強化・増産	資材安く調達、内外市場狙い	2002年 7月
岡谷鋼機(株)	名古屋市	鉄鋼・機械商社	天津で物流業務	外資系企業の需要狙い	2002年 7月
カルソニックカンセイ	東京	自動車部品・用品の製販	新工場設立	国内からの生産移転	2002年 7月

出所：日本経済新聞、各社のウェブサイト などにより著者が作成。

その他、2001年3月発表の日本貿易振興会(ジェトロ)の国際調査からも中国への生産シフトが鮮明になってきたことがわかった。この調査は2000年の冬に行われ、中国を含むアジア11カ国・14地域に進出している日系製造業6,500社に対して実施したアンケート調査の報告である(アンケートの回収率は30.6%)。

この調査の結果により、次の三点が近年の中国進出状況の変化を見る際、特に注目すべき点と考えられる。

(1) 部品・原材料の現地調達が進む

従来の日系企業同士の取引や日本国内からの部材調達というよりは、3割以上の企業は自社の半分以上の原材料・部品を進出国で調達している。また、日系企業からの調達よりは、現地企業からの調達が目立ち、今後も調達は現地企業へシフトしていくと思われる。

(2) 競合他社はとりわけ中国企業との競合が目立つ

インドの日系企業の回答を除けば、殆どの日系企業は競争相手を中国に進出している日系企業と中国の地元企業だと認識している。盛んな中国進出が、外資系同士のアジアにおける新たな競合関係をもたらす一方、合併企業を含めた中国企業のプレゼンスの台頭が日本企業の注目を集めていると言える。

(3) 中国の WTO 加盟評価はプラスの影響が強い

アセアンに進出している日系企業とは違って、中国の日系企業の多くは中国 WTO の加盟に対してプラスの影響が強いと評価している。マイナスの影響が強いと回答する企業は1割にも達していない。

### 3. 中国の WTO 加盟をめぐって

前述のジェトロの国際調査でわかるように、中国の WTO 加盟を日本企業の対中企業戦略の転換点として捉えることができる。そのため、ここでは中国の WTO 加盟の足取りを見てみたい。表二は中国 WTO 加盟の経緯をまとめたものである。1986年7月、中国は GATT に対して締結国としての地位回復を申請し、その後、1995年に WTO の発足と GATT の失効に伴い、改めて WTO に加盟申請を行った。1986年の申請から2001年の加盟作業部会(WP)での加盟関係文書の採択までの15年間、中国の貿易経済制度を審査する多国間交

渉が精力的に行われてきた。その間に、中国は国内の物品やサービス分野に関わる市場アクセス改善のための措置を取りつつ、1990年代に入ってから輸入調整税の廃止や関税の引下げを行った。

表二 中国 WTO 加盟の足取り

1947年		GATT(「関税と貿易に関する一般協定」成立、「中華民国」は23の設立国の1つ。)
1950年	3月	台湾の国民党政権がGATTから脱退を宣告。
1986年	7月	中国がGATT事務局に締約国としての地位の回復を申請。
1990年	1月	台湾が加入申請。
1992年	1月	中国、225品目の輸入関税引き下げ。
	4月	輸入調節税を廃止。
	12月	3371品目の税率引き下げ。その後も規制緩和や関税引き下げを実施。
1993年	12月	GATTの多角的貿易交渉(ウルグアイ・ラウンド)最終合意。
1994年	1月	中国、人民元レートを統一、234品目に低税率適用(1年限り)、283品目の輸入管理を廃止。
	4月	GATT閣僚会議をマラケシュで開催、中国、ウルグアイ・ラウンドの一覧協議に調印。
1995年	1月	世界貿易機関(WTO)発足。
	7月	WTOは中国に対しオブザーバーとして受け入れを決定。
1996年	3月	ジュネーブでWTO中国作業部会第1回公式協議。
1998年	2月	米国と台湾の二国間交渉が妥結。
1999年	4月	朱鎔基首相訪米。中国提案に対し米国はさらなる譲歩を引き出すべく最終合意を留保、包括的合意に至らず。
	5月	NATO軍が駐ユーゴスラビア中国大使館を誤爆。中国は米中二国間交渉を中断。
	7月	小淵首相訪中。サービスの貿易に関する二国間交渉が妥結し、日中二国間交渉は実質合意。
	11月	北京での米中二国間交渉が妥結、合意に達する。
2000年	5月	EU・中国間の交渉が妥結・合意に達する。
	10月	米国の対中恒久最恵国待遇付与法成立
2001年	9月	加盟作業部会で加盟関係文書採択
	11月	WTO、ドーハ閣僚会議で中国の加盟を承認。

出所：経済産業省通商政策局。

先進諸国との両国間の交渉については、日本は、比較的、中国のWTO加盟が日本の経済全体にとってもプラス面が多いと見ていたので、中国のWTO加盟を積極的に支持し、アメリカとEUに先立って中国との合意に達した。その後、中国は2001年9月に最後の交渉国であるメキシコとの二国間の交渉を終え、2001年11月、カタールで開催されたWTOの閣僚会議において中国の加盟が承認され、12月11日、中国はWTOの正式メンバーとなった。

しかし、中国のWTO正式加盟が実現したとは言え、加盟議定書に記された協定履行手続きが山積しており、期日までに国内法の整備、施行制度の構築、施行機関の確立、人材育成、国民の教育など、様々な側面から課題を解決することが求められている。

#### 4. 市場開放と関税引下げなどの実態

ここでは、中国のWTO加盟に関する多くのコミットメントの中、日本の経

済活動に大きく関わっている市場開放動向と関税の引下げの実態を見たい。表三は中国市場における主要品目の輸入割当・輸入許可撤廃スケジュールである。乗用車などの主な品目の輸入割当金額は、年15%ずつ増加し、最終的には2005年ごろにこれらの規制を撤廃することになっている。今年から本来は中国市場の全面開放により、日本企業にとって更なる大きな市場機会を得ることができるが、「靖国問題」をはじめとする政治的な対立から、日中間の経済交流にも少なからぬ影響を与えてしまっているため、今後の行方を注意深く見守りたい。

表三 主要品目の輸入割当・輸入許可撤廃スケジュール

主要品目	加盟時の割当金額	年増加率	撤廃期限
オートバイ及び主要部品	2.86億 <sup>ドル</sup>	15%	2004年
乗用車	60億 <sup>ドル</sup>	15%	2005年
窓型エアコン	2億8,300万 <sup>ドル</sup>	15%	2002年
ビデオカメラ等	2億9,300万 <sup>ドル</sup>	15%	2002年
カメラ	1,400万 <sup>ドル</sup>	15%	2003年
腕時計	3,300万 <sup>ドル</sup>	15%	2003年

出所：経済産業省『2002年版不公正貿易報告書(案)』により作成。

しかし、中国はWTO加盟後も引続き外資の市場参入に対して、軽工業、紡績工業、機械工業、電子工業、電力工業、石油工業、サービス業の業種については一定の規制を敷く。すなわち、中国国内に十分な生産能力がない(洗濯機などの一部の家電製品、カメラ等)国家計画が必要であるもの(銅・アルミ加工、貿易・医療機構等)民族企業を保護すべきもの(自動車、航空運輸、漢方薬材料、信託投資・証券等)などの産業の外資参入に対して、中国政府が一定の歯止めを掛けている。

一方、禁止業種は主に農林水産(野生動物、緑茶の加工等)軽工業(伝統手芸品、油脂加工等)電力工業(光熱電の供給)医薬工業(漢方薬製造)マスコミ(放送・中継局、映画製造・発行等)などであり、国家安全と公共利

益を危険にさらすもの、環境を破壊するもの、土地資源を浪費するものなどの理由により、当面外資の参入に開放しない方針である。

よって、市場開放の中で、一部の産業への外資参入禁止と規制が当面維持され、特に金融・保険などのサービス業などや、また日本側が注目している重工業産業関連の分野における急速な規制緩和はあまり期待できないかもしれない。

なお、関税の引下げに関しては、一部 2005 年をめどにゼロにするか、あるいはかなり引き下げると思われる。現在の中国にとって、関税が輸入規制の主たる手段となるため、関税引下げの意義は大きい。

2002 年 1 月 1 日から、関税法の改正によって、全譲許品目の 73% に及ぶ 5,300 を超える品目について関税率を引き下げた。単純平均は 12% となり、うち、工業品は 11.6%、農産物が 15.8%、水産物は 14.3% となった。また、ITA (情報技術協定) 関連のおよそ 300 品目の関税率は 5% 程度 (うち、100 品目は 0%) 程度に引き下げられた。

そして、日本の全体の貿易状況、景気経済状況は好ましくない状態にあるにもかかわらず、こういった影響を受けて、日中の近年の貿易状況は、輸入と輸出ともに伸びている。

表四 日本の対中貿易

単位：千円

年	輸出	輸入
1998	2,620,905,420	4,844,134,624
1999	2,657,428,102	4,875,384,565
2000	3,274,447,888	5,941,358,135
2001	3,763,723,102	7,026,676,502
2002	4,979,795,581	7,727,792,563
2003	6,635,481,534	8,731,138,638
2004	7,994,233,171	10,198,963,424
2005	8,839,449,725	11,966,969,556

出所：財務省の貿易統計により著者が作成。



また、日本における 2001 年の国・地域別貿易の特徴は、米国、EU、アジア NIES、アセアン 4 カ国向けが前年割れとなる中で、中国貿易だけが前年比プラスになっていることである。2002 年上半期においても、中国向けの輸出入は数量ベースが共に対前年増となっており、金額ベースの輸入額のみ対前年微減となっている。

一方、2002 年の上半期は中国の全体の輸出入ともに対前年比で伸びており、それぞれは 1,426 億 6 千万ドルと 1,286 億 5 千万ドルで（出超）好調であった。二輪車、家電製品などが輸出の牽引車となっていた。なお、日中の貿易統計には落とし穴があるということも見逃してはいけない。例えば、WTO 加盟直後の 2002 年上半期の日中の貿易統計を見ると、表五で示されているように、中国側の発表（新華社）と日本側の発表（ジェトロ）はかなりのずれが見られるような珍しい現象がある。このような統計の乖離の原因は現時点でまだ把握できていない。本来、中国サイドから見て入超いわゆる輸入超過であれば日本側は出超のはずなのだが、お互いに入超と言っているのである。いずれにしても、中国から見た日本からの輸入の大幅増は日本企業が中国生産を強化したため、生産財や組み立て用部品の輸入が増えたものと見られる。

表五 日中貿易統計の相違

	日本サイド（入超）	中国サイド（入超）
中国への輸出（日本 中国）	172 億ドル（11%）	231.5 億ドル（10.1%）
対中国輸入（中国 日本）	279 億ドル（0.8%）	216.3 億ドル（1.1%）

出所：ジェトロ統計「<http://www.jetro.go.jp/ec/j/trade/gaikyo200206.html>」と日本経済新聞 2002 年 7 月 12 日（朝刊）の発表により、著者が作成。

## 5 . 中国進出の現状と変化

貿易の他に、近年の中国への進出状況をみてみよう。日本からの投資だけでなく、全体から見た外国企業の投資に関連する統計の場合（表六）、1992 年には鄧小平の南巡講話の影響もあって、93 年の契約件数と契約ベースの投資金

額は共にピークとなった。その後、中国の投資環境は政府政策と現実のギャップがあまりにも大きいため、契約件数は急速に下がっていた。しかし、投資金額の実行ベースでみた場合、1999年を除けば、年々上昇しており、また、2000年以降のWTO加盟が確実にされた後、外国からの直接投資は契約件数と金額共に回復し、全体は基本的に上昇基調にあると言えよう。

表六 中国の直接投資受け入れの推移

単位：件・億米ドル

	契約件数	契約ベース	実行ベース
79 - 91年	42,027	523	234
92年	48,764	581	110
93年	83,437	1114	275
94年	47,549	827	338
95年	37,011	913	375
96年	24,556	733	417
97年	21,001	510	453
98年	19,799	521	455
99年	16,918	412	403
00年	22,347	624	407
01年	26,139	692	468
02年	34,171	827	527
03年	41,081	1,151	535
04年	43,664	1,535	606

出所：中国対外貿易経済合作部、日中投資促進機構の統計より著者が作成。

また、表七で示されているように、日本企業からの直接投資受け入れの推移は、表六で示された全体の流れと少し異なる展開となっており、90年代から2000年までに日本からの投資状況は必ずしも安定的に推移しているとは言いがたい。

表七 日本からの直接投資受入れの推移

単位：件・億米ドル

年度	契約件数	契約ベース	実行ベース
1986	94	3	3
1987	113	3	2
1988	237	3	5
1989	294	4	4
1990	341	5	5
1991	599	8	5
1992	1,805	22	7
1993	3,488	30	13
1994	3,018	44	21
1995	2,946	76	31
1996	1,742	51	37
1997	1,402	34	43
1998	1,198	27	34
1999	1,167	26	30
2000	1,614	37	29
2001	2,003	54	46
2002	2,745	53	42
2003	3,254	80	51
2004	3,454	92	55

出所：同表六。

WTO加盟時の中国に進出している外国企業の業種をみると、表八で示されているように、WTO加盟直前の外国企業の中国進出を件数からみた場合、製造業が圧倒的に多い、その次は一般のサービス業である。その中、従来の労働集約産業というよりは、製造業と電子通信設備関連の業種が最も多くなっている。とりわけ、IT関連の電子通信設備関連の進出規模は、益々増大化している傾向にあると言える。

また、WTO 加盟後の流通関連のサービス業に対する規制が緩和されたこともあって、一般サービス業の進出が目立ち、まだ小規模にとどまっているが、これからの有力分野として注目される。すでに一部の新聞で報道されたように、セブン・イレブン・ジャパン、ファミリーマート、ローソンなどのコンビニ大手が中国東部の沿海地域でそれぞれ現地法人を作り、店舗網を拡大する意向であり、大手小売業の合併企業の設立動きも極めて目立っている。これからのサービス業の中国進出には、大手の出所が皆の関心を寄せることとなる。

表八 2001 年上半期の外国企業の中国進出状況

単位：件・万ドル

業 種	投 資 合 計		
	契約件数	契約ベース	実際ベース
合計	11,991	3,440,069	2,155,827
農林牧水産業	388	77,065	35,339
農業	236	45,151	22,204
採掘業	57	13,882	21,750
石油ガス採掘開発	1	840	15,095
製造業	8,799	2,476,788	1,488,319
紡績業	410	107,395	86,814
化学原料・製造	527	152,546	85,085
医薬製造	152	54,104	28,786
一般機械製造業	417	107,716	58,605
専門機械製造業	359	67,496	33,162
電子通信設備製造業	928	604,083	294,722
電力・石炭・水供給業	66	152,064	91,184
建設業	120	87,097	34,722
地質探索・水源管理業	6	734	708
運輸物流電気通信業	118	58,533	44,579
販売・外食産業	415	76,915	42,970
金融保険業	3	7,200	50

不動産業	353	179,868	187,933
不動産開発・経営	307	168,061	174,235
一般サービス業	1,307	193,440	130,118
旅館業	28	14,859	26,870
衛星、体育と社会福祉業	15	7,805	5,638
教育文化芸術放送関連	12	1,977	879
科学研究と総合技術サービス業	81	18,636	4,764
その他	251	88,065	66,874

出所：中国対外貿易経済合作部外資司「中国利用外資分行業統計情況 ( [http://www.moftec.gov.cn/table/wztj/2001\\_1\\_6\\_b.html](http://www.moftec.gov.cn/table/wztj/2001_1_6_b.html) )」より作成。

## 6 . 中国進出の明暗

以上、日系企業の中国進出の実態と近年の日中貿易関係の状況を概観した。中国のWTO加盟に伴って、市場の開放は一つの大きな目玉であるが、諸規制が消えても、文化や商慣行の壁に突き当たる。また、規制緩和が進んでも、事業インフラは昔のままになっている地方も少なくない。中国市場は決して甘くない。日本企業の中国進出に際しては、成功もあるが失敗もある。

中国進出の勝ち組として話題となっている企業は、例えば、海外輸出拠点としての中国戦略から中国国内市場をターゲットに変え、迅速な戦術変更で成功した中谷酒造株式会社、香港の日系企業の中国内陸への移転を見越して、明快な戦略で中国の華南地域で国際物流一貫体制を展開する新日鉄系の運輸会社である山九株式会社、人材の現地化を含めた現地人登用と地域特化に徹するサントリーなどがあげられる。サントリーは日本企業の中でも比較的早い時期から中国市場の開拓に戦略的に取り組んできた数少ない企業の一つである。中国での一定の成功を収めたことにより、全販売量の3割程度を中国に頼ると言われている。

中国進出の主な問題点としては、経営資源論のヒト、モノ、カネ、情報の四

つの切り口からみれば、以下のようにまとめられる。前述 3 社の成功の共通点として、中国の WTO 加盟という新しい状況をうまく対中の企業戦略に織り込んで、的確な新しい青写真を描き、それぞれがヒト、モノ、カネ、情報などの問題点を克服し、皆の注目を集めたと言えるのではないだろうか。

< 中国進出の主な問題点 >

(ヒト) 人材確保、パートナー
(モノ) 品質管理と維持
(カネ) 代金回収と拡販
(情報) 情報の氾濫、アウトソーシングの利用 など

確かに、WTO 加盟がもたらした国内マーケットの急速な成長は誰も否定できない。アメリカのシティ・バンクのチャールズ・プリンス CEO は日本経済新聞社のインタビューで「中国は二十年後に世界最大の消費市場になる可能性が高い。いま準備を怠ると（現経営陣は）将来「犯罪者」扱いされる」と指摘したように、それを見落すと、大きなチャンスを失いかねない上に、中国の国内法や行政などと、WTO 協定との整合性に関する進捗状況も常に留意しなければならない。実際の運用においては、とりわけ地方レベルで弾力的に運用したり、差別されたりする問題が生じており、協定に不整合な実態が散見される。現に、日本の企業からもよく提起されている知的所有権の保護と模倣品の対策、医薬品臨床データなどの認可に関する制度整備、債権回収のバックアップやそれに関連する法的整備など、なお多くの課題が残っている。

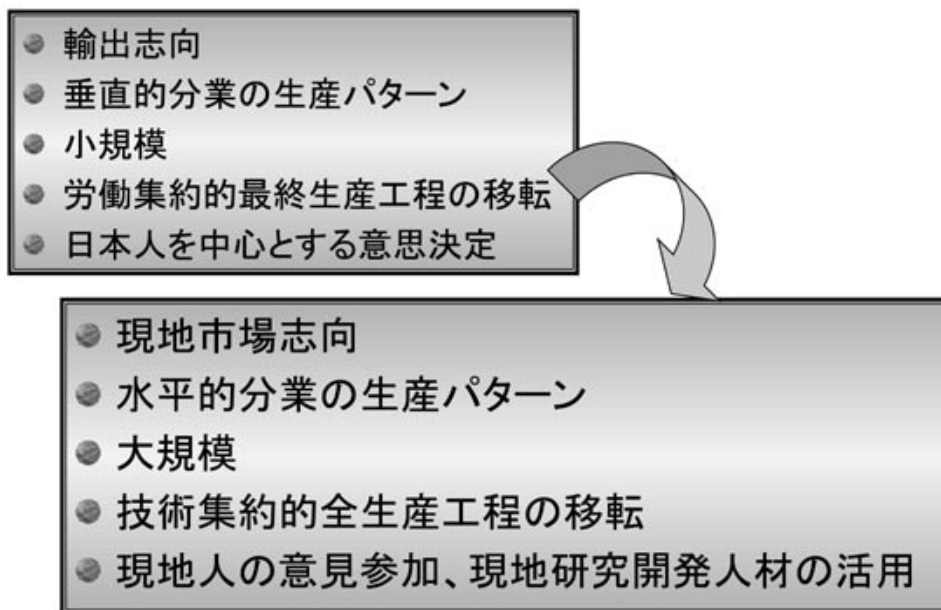
中国には地理的な広さと販売代金の回収という従来の課題がある。いきなり中国全土に直接販売網を敷くことは、外資系企業にとって至難のわざである。一定の販売拠点が構築されても、拡販のノウハウや販売代金の回収問題などを解決するために、長い経験や中国の理解に基づく経験と智恵が必要とされている。債権回収に日本人がかかわろうとするとコストが膨らみ、リスクも高くなる傾向があるので、現地のプロの弁護士や合弁パートナーに任せることが多い。

その一例として、例えば丸紅と国有流通企業である「一百集団」との連携例や松下電器産業が中国の家電大手 TCL 集団との提携<sup>注2</sup>も、中国における卸や小売の難しさを意識した中国戦略の展開だと言える。

また、早期の中国進出の成功事例をみると、各地方に根を下ろした地味な単独進出の成功例が多かったが、これからは自動車や家電産業でみられるような大型の戦略提携が注目されるであろう。図一は、WTO 加盟前後の日本企業の対中戦略の変化を示すイメージ図である。中国の WTO 加盟という大きなインパクトが日本企業の対中戦略に揺さぶりを掛けたとも言える。

図一 加盟前後の対中企業戦略の変化

### 図一 加盟前後の対中企業戦略の変化



出所：著者作成。

日本経済新聞社と日本経済研究センターが2002年の9月に実施した「日本企業の中国・アジア戦略調査」の結果によると、各企業は2005年の中国での売上高を2001年実績に比べ、約5割増を見込んでいることが明らかになった。日本企業の思惑は現地企業との販売面での連携を目指すなど、戦略も市場開拓

重視に変化している。日本企業の望ましい対中企業戦略は「市場開拓へ向けた現地企業取り込み」、「低コストを生かし世界の生産拠点とする」に傾きつつあり、従来の輸出・生産から市場開拓重視への変化がうかがえる。そのため、現地の消費ニーズに合うような商品設計と開発が一層要求されることとなり、製品の研究開発段階から営業販売まで、現地の意見参加や現地研究開発人材の活用が不可欠となる。

特に製造業における中国関連製品の研究開発について注目すべき点は、中国における日系 IT 関連各社の研究開発拠点の設立及び増強である。表九は中国で研究開発拠点を展開した主な日本企業の事例であり、このような新たな動きは日本国内の IT 人材の不足と高賃金に対応するため、行われたものだと思われるが、開発から製造、販売までの一貫体制の構築、現地市場ニーズに迅速対応し、親会社の技術展開・応用をはかるためとの見方もある。中国を押さえることが世界を制することになるため、中国市場でシェア競争を有利に戦うには研究開発の現地化が不可欠だという判断で行なった対中企業戦略の転換だとも思われる。

しかし、IT だけではなく、家電メーカーとしての東芝、日立製作所、松下電器産業、シャープなどの家電各社は中国国内市場が拡大していることを受けて、地元企業と連携しての販売体制作りや地元ニーズに機敏に対応するための製品開発の現地化に動き始めた。現在の中国市場においては、激しい競争が存在するから日本を含めた先進国の企業は中国企業が育つ製品分野を捨てて、高付加価値製品にシフトしないと利益を生めない構造になっている。この時態を捉えて、北京市政府が 2002 年の 8 月にいち早く企業の研究開発センターの誘致策を打ち出した。同年の 10 月 1 日より奨励政策を実施し、一定の条件を満たす研究開発法人に対して、税制の優遇措置などを与える<sup>注3</sup>。今後、内陸の他の都市も追随すると思われ、中国における外資系企業の研究開発拠点の増設に拍車を掛ける見通しである。



表九 日系 IT 関連各社の中国研究開発拠点の増強計画

会社名	研究開発機構名	投資形態	設立時期	投資額	人員	主な増強計画など
NEC	NEC-中科院ソフト研究所 公司	合併	1994年 6月	1.5億 円	60	2002年内に北京 の技術者を170人 から200人超に
三菱電機	三菱電機技術開発有限公司	独資	1994年 11月	140万 ドル	20	3年後をメドに北 京の約40人を300 人に
三洋	華強三洋技術設計有限公司	合併	1995年 9月	100万 ドル	48	
富士通	富士通 R&D センター	独資	1998年 2月	600万 ドル	13	香港、上海、シヤンの 既存拠点に加え年内 にも北京に新拠点開 設。人員は4拠点合 計約百人に
富士ゼロックス	上海ソフト開発センター	独資	1998年 8月	-	-	
松下	松下電器研究開発(中国) 有限公司	独資	2001年 1月	600万 ドル	100	2005年に1,500人、 投資額を4億ドルま で増強
東芝	中芝軟件系統(上海)有 限公司	独資	2001年 7月	42万 ドル	31	2003年度中に上 海の技術者を40 人から千人に
日立製作所	-	-	-	-	-	蘇州の約40人を 増員する方向で検 討中

出所：稲垣清『中国進出企業地図』蒼蒼社、2002年5月、46-47ページ及び日本経済新聞、各社のウェブサイトの抜粋より作成。

## 7. 対中企業戦略の成功ポイントを考えよう

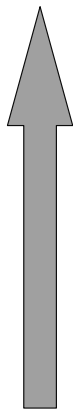
中国では戦略のことを「策略」と呼んでいる。本来の戦略とは元々軍事用語であって、現在の日本ではより一般的に、日常的に戦略という言葉を使っている。土屋守章(1986)氏によれば、戦略とは策略や謀略とは違って、成功に向かうための公明正大な筋道である。この定義から、的確な対中企業戦略は中国への企業投資行動の成功への筋道だと解することができる。

中国市場においては、人件費、物流費がコスト競争力を左右するため、日本企業にとってもコスト戦略のパフォーマンスは進出戦略の成否を左右する。現

に中国に進出している製造業の場合、コスト戦略の成功ポイントは、現地部品や資材の調達率にあると思われる。現地部品メーカー育成の成功例には、長安鈴木（1993年進出）<sup>注4</sup>などがあげられる。また、マーケット規模に応じた柔軟な設備投資戦略なども考えなければならない。中国における設備投資を行なう場合には、一ヶ所に比較的大型の投資をする方法と、小規模プラントをユーザーニーズに合わせて多数設置するという方法の二通りがあり、いかにコストを抑えつつ設備投資を行うかが重要である。

図二は業種別でみた日本企業の製品と中国企業の製品の競合状況を示した図である。近年、日本企業がよく進出している一般機械と自動車部品の製造業と電子、IT関連の分野においては、すでに一定の競合状況にあるということは、ジェット口の調査報告でわかっている。逆に言えば、これらの分野における現地企業の技術レベルはすでに一定の水準に達し、その商品は日系企業と競合しているため、現地における当該分野の関連部品と資材の調達も一層簡単になるということが言える。このような状況に鑑み、とりわけこれらの産業の中国進出に際して、いかにいい部品の調達先を見つけるかが成功のカギとなる。

図二 業種別にみた中国製品との競合状況

 <p>高い</p> <p>低い</p>	アパレル、紡績・繊維	競合によって、国内市場シェアが下落、自社の売上が低下し、競合相手の日本企業が中国で生産している製品とも国内で競合している。
	家具・建材、非鉄金属	競合しており、国内シェアの低下を認めているが、一部は影響するほどでない。
	電気電子、金属製品、窯業・土石	中国市場だけではなく、アセアン市場でも競合している。
	一般機械、電子部品、自動車部品	国内市場でよりは、アセアン市場で競合している。
	食料品	中国は原料調達先であり、競合していないものもあるが、一部は競合している。
	パルプ・紙、ゴム製品	あまり競合していない。国内市場で自社シェアや売上に影響するほどではない。
	自動車、医薬品・化粧品、精密機器、化学	殆ど競合していない。ごく一部はアセアン市場や欧米市場で競合している。

出所：ジェトロ『日本市場における中国製品の競争力に関するアンケート調査』2001年8月

成功のポイントとしてもう一つあげたいのはマーケットへの参入時期と判断基準である。WTOの加盟は中国の経済・社会システムの一つの大きな転換期だということは恐らく誰も否定しないだろう。それをビジネスチャンスとして捉えると共に、マーケットの成熟度合いに対する自社の判断基準が明確でなければ、ビッグチャンスを見失うか、成功に辿るまでの道が長すぎて、結局途中で力が尽きてしまう恐れがある。

中国の場合、商品の成熟度だけではなく、複雑な文化、社会的要素をも包含して検討すべきである。また、国単位ではなく、都市の発展度合いや人口の集積度、民度の程度などによってエリア戦略を構築する必要もあると思われる。

合併企業の場合、パートナーの良し悪しは成功の重要なカギとなっていることはいうまでもない。パートナーを選ぶ際、松下電器産業のように現地市場開拓能力を重視するほか、相手の信頼性やコミュニケーション能力なども見極める必要がある。

また、サントリーのような徹底した現地主義の人事政策から考えると、イトーヨーカ堂の「中国人の、中国人による、中国人のための事業形成（ビジネス作り）」、キャノンの中国人幹部の重用、加ト吉社の中国人幹部を活用した「間接統治」なども一つの成功ポイントとして取上げられる。現地人材の積極的な登用は日本人コスト・リスクの回避もできるが、欧米の外資系企業との現地人材の取り合いの中、日系企業は常に不利な立場におかれている。

今後、日本企業の対中企業戦略の動向をみると、現地化が最大かつ緊急の課題だと言えよう。透明度の高い人事管理、信賞必罰の人事制度など、といった現地に適合するような人事戦略を構築し、日本への研修旅行などによる福利厚生強化、ストック・オプションの導入などの人材の引止め策も考えなければならないと思われる。

## 注

- 1 本稿は京都大学経済学会主催の国際シンポジウム「東アジア経済の現状と構造改革」(2002年12月18日・19日、於京都市)における著者の報告内容をベースにして、修正・加筆したものである。
- 2 TCL 集団は 1981 年に中国広東省惠州市から発足した中国の新興家電メーカーである。徹底的なエリア営業戦略と強い販売網体制で中国最大のテレビメーカーを築き上げた。松下電器産業と TCL 集団との提携内容は、主に TCL の販売網を活用し、松下ブランドの家電製品を中国の農村部で販売する、低格の普及型テレビを TCL から、高画質の平面テレビを松下から相互に OEM 供給、録画可能な DVD の規格で、松下が推進する DVD-RAM 方式の普及に TCL が協力する、環境保全型のエアコンの冷媒技術やキーデバイスを松下が TCL に供与する、松下が TCL に資本参加、将来は株の持ち合いも検討する、という五つの項目である。
- 3 北京市政府の「北京市鼓励在京設立科技研究開発機構的規定(北京市における科学技術研究開発機構の設立に関する奨励規定)」によれば、奨励対象とする研究開発機構の主な条件は、自然科学もしくはそれに関連する領域の研究に従事する、法人の総資産額は 500 万元以上(ソフトの研究開発業の場合は 100 万元以上)、従業員数は 10 名以上、うち研究開発者は全従業員の半数以上、法人の売上額の半数以上は研究開発による収入でなければならない、などである。
- 4 スズキは 1993 年 4 月に日商岩井、中国の長安汽車との合弁会社「重慶長安鈴木汽車有限公司」を設立し、95 年から生産を始めた。日本の自動車メーカーの乗用車合弁プロジェクトで正式認可の下に本格的な生産を開始するのは、スズキが初めてである。進出当初、すべての部品は日本から輸入していたが、徹底したコストの削減で価格競争力をつけるため、現地調達率を高める方針を推進した。重慶市の郊外で教育センターを設立するほか、精力的に中国全土から優良な部品メーカーをかき集めた結果、98%の現地調達率を達成した。

## 参考文献

- 稲垣清『中国進出地図』蒼々社、2002年5月  
週刊ダイヤモンド「沸騰する中国Part 2 巨大市場の夜明け」2001年11月3日号、ダイヤモンド社
- 田原真司「狙いは中国農村部の開拓」『日経ビジネス』8～9ページ、2002年4月22日号  
土屋守章『企業と戦略 事業展開の論理』リクルート出版部、1986年2月
- 日本経済新聞社『日本経済新聞』朝刊、2001年2月8日、2002年2月8日、4月16日、28日、6月6日、19日、7月7日、9日、12日、17日、31日、8月1日、9月8日、29日、11月4日、2006年1月10日、11日、16日、17日、2月20日、22日。

日本貿易振興会海外調査部『在アジア日系製造業活動実態調査』日本貿易振興会、2001年3月

日本貿易振興会経済情報部『日本市場における中国製品の競争力に関するアンケート調査』日本貿易振興会、2001年8月

盧聰明「中国大陸私営企業之探討」(中国語)『台湾經濟金融月刊』台湾銀行、Vol.38、No. 6、2002年6月

各社のウェブサイトなど。

