

対中投資と日中産業連携：成長する中国企業に外資は如何に付合うか

国吉，澄夫
九州大学アジア総合政策センター教授

<https://doi.org/10.15017/13325>

出版情報：九州大学アジア総合政策センター紀要. 2, pp.79-92, 2007-09-28. Kyushu University Asia Center

バージョン：

権利関係：

対中投資と日中産業連携 — 成長する中国企業に外資は如何に付合うか —

Investment in China and Industrial Cooperation between Japan and China ;
How the Japanese Company Associates with the Growing Chinese Company?

国吉 澄夫

(九州大学アジア総合政策センター 教授)

KUNIYOSHI, Sumio

(Professor, Asia Center, Kyushu University)

Abstract

35 years have passed since the reconciliation of the diplomatic relations between Japan and China. Meanwhile, the business relation developed on the gorge of the politics and the economy and it tries to advance toward the new step.

One of the key words with the new step will be “cooperation” (the alliance). To make “the relation of profiting each other” and “the relation in competition and cooperation” simultaneously between the Japanese company and the growing Chinese company will be important. We must think of the development among the two countries from the side of the trade, the technology transfer and the supply chain building of the production site, as well as, the exchange of corporative culture and sharing of the management sense of values.

Cooperation by means of M&A (merger and acquisitions) is increasing recently between the foreign capital and the Chinese company. However, when the cooperation stays only in the combination of the capital / organization ties and does not share any new management sense of values, it might be low effect.

In this article, we consider about the cooperation in business between the Japanese and the Chinese companies mainly in the field of electronic industry.

要約

国交回復から35年、日中間のビジネスは政治と経済の狭間で様々な曲折を経ながら発展を遂げ、今新たな段階へ進もうとしている。その際のキーワードのひとつが「連携」(アライアンス)であろう。成長著しい中国の企業との間で「お互いに利する関係」と「競争と協調」の関係を同時に作り上げるのは、貿易や技術の移転、生産現場のサプライ・チェーンの中で分業にとどまらず、企業風土の交流や経営価値観の共有という側面からも重要である。最近外資と中国企業との間でM&A(買収)による企業連携も増加しているが、資本関係や組織だけの結合で、経営価値観の共有や新しい風土の醸成が伴わねば実効を上げることは難しいと思われる。本稿では日本の電機メーカーの対中事業を視座に中国企業との連携について考察する。

1. 日本企業のパートナーとしての中国企業

今中国で活動する日系企業は2万社以上、中国に滞在する日本人数も上海市の4万人強を筆頭に11万人(2005年10月時点、香港を含む・外務省データ)を越えている。事業の形態は貿易、委託生産、合弁・独資経営など様々であるが、

「中国」は多くの日本企業の事業経営にとって欠くことが出来ない存在になっている。とりわけ、パートナーとなるべき中国企業との間でどのような提携(アライアンス)を保てるかで企業業績が左右されるケースも見受けられる。

しかし、日本企業関係者の生の声の中には、

パートナーとして、或いは同業者として中国企業に対する予想以上の厳しい評価も存在するの
も事実である。

「民営化によって中国メーカーは力をつけたといわれるが、成長企業の旗手と呼ばれる著名企業の経営者にしても、古い国有のものの考え方を引きずっている。会社経営の目的が、評価者である政府指導者から個人として如何に認められるか、という旧来の考え方を抜け出していない企業が多い」（ハイテク企業A氏）

企業経営の価値観での日中間のギャップを指摘する意見であるが、中国の経済界においては、1980年台後半から行政と企業の分離の問題が何度となく議論されてきたものの、共産党の強い指導の下、企業は結局のところ、行政や党に「指導」される立場におかれ、経営判断に政治の影響を強く受けるケースが少なくない。地方の有力企業であれば、なおさら事業の判断に行政や地方トップへの政治的配慮が働きやすい。会社或いは事業にとって最大の価値を追求する日本等先進国との大きな差異がある。

一方、連携を積極的に進めるべきとの立場からの以下の意見も注目される。

「アライアンスがうまく行くかどうかは双方の担当者の器量で決まる。相手の会社の名前や規模で判断せずに、交渉相手の人物で判断すべき」（ソリューション企業B氏）

他方、5～10年後の中国企業の動向は世界経済の中で無視できないとする発言もある。

「将来に向けて中国メーカーの海外輸出実績作りは始まっている。もし仮に中国は儲からないという風評から中国市場を毛嫌い、無視したとしても、将来どこからか技術を導入した中国メーカーが有力海外メーカーと提携し、合併企業として海外市場で認められ始めたら、日本メーカー単独ではその価格優位に対抗できない。海外市場で中国企業の存在が大きくなる前に中国企業をパートナーに引入れてWin-Winの関係をつくっておくことは将来の海外事業戦略の重要なカード（選択肢）になる」（プラントメーカーC氏）

2. 日中相互補完関係 ― 改革開放から現在までの日中産業協力

1972年の日中国交回復以来、また、1978年の

改革開放政策以来、日本と中国の経済連携関係は貿易量、投資額共に極めて緊密な「相互補完関係」を構築してきたが、決して順風満帆であったわけではない。日中産業協力には多くの苦難の歴史を経て現在に至っている。

(1) 改革開放～1980年代 技術移転による経済協力と挫折

1978年後半から始まった中国の改革開放、新しい経済建設に対し、日本企業は様々な形で産業技術協力を行なった。例としては、上海の宝山製鉄所に代表される大型鉄鋼プラント案件や、今日のカラーテレビ大国中国を作り上げる基礎になった「カラーテレビ国産化プロジェクト」が挙げられる。いずれも日中双方に幅広くまたがった産業協力によって中国の経済発展の成功に貢献した協力案件である。

特にカラーテレビ国産化プロジェクトにおいては、カラーテレビを構成する五つの部品（中国で「五大部品」と称され、ブラウン管、集積回路、チューナー、フライバックトランス、プリント基板を指す）で、一社もしくは複数の日本企業から中国の工場に生産ラインと技術が移管され、部品製造から完成品まで中国内で一貫した生産体制を構築し、以後の中国テレビ産業の国際競争力を高めるのに大きな役割を果たした。とりわけブラウン管やテレビ用ICといったテレビの性能の中核部品の国産化や「二型機」と称された中国標準テレビシャーシ設計が日本の電機メーカー各社の技術支援によって中国の独自設計・生産の端緒を開いた。これはその後の中国テレビ産業の興隆を考えれば意味が大きい。

また、既存工場の金型製造から機械部品製造に至る工場改造案件等、日中間協力案件があらゆる省市で展開され、企業から派遣された技術者達が数週間～数ヶ月、工場の製造現場で中国の労働者と膝をつき合わせて汗を流し、「現代化」実現に協力しつつ、産業技術力の向上に貢献したことも日中間の友好発展に果たした役割は小さくない。

しかし、こうした状況は残念ながら長く続かなかつた。80年代後半、中国は外貨不足と資金不足のため、外国からのプラント導入も「キー部品とキー技術」に留めることで外貨の発生を

抑え（残りは中国部品・材料で対応）ながら、一方で「技術の完全性」要求を強めてきたため、現場の派遣技術者と中国側検収担当との間でトラブルが多発した¹。

そうしたギクシャクした関係に追い討ちをかけたのは1987年の「ココム事件」であった。発端は旧ソ連邦への東芝機械製「三軸同時制御工作機械」の輸出がパリ・ココム委員会から違反とされたことであったが、それをきっかけに、ソ連邦向けのみならず、日本からの中国向け輸出に対しても「コンプライアンス」（法令遵守）のフィルターがかけられたことで、産業界の中国熱は一挙に冷えてしまった。数年後、1989年6月の「天安門事件」で一層冷え込んでいった。

(2) 1990年代～2000年代 投資の拡大と世界の工場化・「反日」デモ

しかし中国経済は、1989年の天安門事件後の停滞を経験しながらも、最高実力者鄧小平氏の1992年南巡講話以後、急速に市場経済が立ち上がり、外国投資の呼び込みと外資を利用した国内経済活性化に成功した。2000年以降は「WTO加盟」（2001年12月）という大きなエポックを経て、2003年以降経済成長率が連続10%を超え、「世界の工場」「世界の市場」と呼ばれる驚異的發展を遂げ今日に至っている。

中国政府は外国企業の製造業直接投資を、当初は合併に限って許可し（中外合資企業法1978年初回公布）、その後、独資の投資にも許認可を与え、経済特別区、経済開発区などを設立して積極的に誘致活動を行ってきた。外資の中国直接投資は1980年代、日立製作所の福建省へのカラーテレビ製造合弁、松下電器の北京でのブラウン管製造合弁など、限られたものであったが、その後は1994年～1995年と2001年の中国WTO加盟の二つを大きな山とする「投資ブーム」が起こり、世界から中国に投資が集中した。

そうした中で、中国を舞台とする世界企業の「メガ・コンペティション」が展開されると共に、中国市場における外資の存在感の高まりにつれて、中国国内で、「外資は是か非か」という議論が巻き起こり、一時は改革開放政策に対

する疑問符まで投げかけられた時期もあった（2004年外資論争）。

一方で2001年、首相の靖国参拝を直接的契機として日中の政治関係が冷え込み、「政冷経熱」といわれる、企業にとっては辛い時期が訪れた。日中間の緊張は2005年春、「反日デモ」で頂点に達した。しかし双方の懸命な努力で経済交流は継続し、2006年10月、就任間もない日本の安倍首相の訪中で「戦略的互惠関係」を謳い、2007年4月の温家宝首相の日本訪問が「融氷の旅」となるに至って、双方の政治交流も大きく転換した。一時期「CHINA+1」といわれ、投資リスクを分散するために「プラス・ワン」の投資をアセアン地区に行なうことが是とされたが、投資候補地としての中国の優位は揺らがなかった。ちなみに2005年春の反日デモ直後の日本貿易振興機構（ジェトロ）による進出企業アンケートによると「中国投資拡大」意欲は前年秋の85.2%から53.5%に急落したが、同年冬の調査では75.3%にまで急回復している。

(3) 進出企業の現状認識と課題

図-1は2005年の日本企業の対中投資の業種別割合を示しているが、ホンダ、日産、トヨタなどの現地生産が進む中、自動車産業の大型投資を中心に輸送機部門の投資比率が最大であった。それに次いで、液晶関連企業の投資が相次いだ電機やケミカル大型投資に沸いた化学部門の比率が高い。また、流通開放を反映して、卸・小売業への投資が増えたのも2005年の特徴であった。一方、2006年は2005年の高潮期から一転、契約ベース、実行ベース共にマイナスとなり、中国投資が一服感を迎えた。中国政府の外資政策も第11次五ヶ年計画の中で大きく「量から質」に転換し、また、従来の外資優遇税制も2008年以降見直しされるなど、外資投資においてはあらゆる種、転換期を迎えている。

こうした中、進出日本企業の中国事業運営に対する現状認識と課題は、概略以下のように要約できる。

1) 経済グローバル化時代、経営の意思決定の

¹ 当時、導入技術に対する高い検収基準と「偏務的扱い」で外資に不評であった「技術導入契約管理条例」（1985年公布）は10年を越える日中間の交渉の末、2002年になって「技術輸出入管理条例」としてグローバル基準にあう法令として改められ、その後は比較的スムーズな交易が行なわれてきた。

1. 輸送機械器具	1,137億円	15.7%
2. 電器機械器具	960億円	13.1%
3. 化学・医薬	688億円	9.5%
4. 金融・保険業	597億円	8.2%
5. 卸売・小売業	534億円	7.4%
6. 一般機械器具	507億円	7.0%
7. 鉄・非鉄金属	417億円	5.7%
8. 精密機械器具	395億円	5.4%
9. その他	2,027億円	28%
合計	7,262億円	100%

注)その他には繊維、食品等の他、旅行業、飲食業、書籍文具や不動産などが含まれ、幅広い業種から投資が進んでいるのが特長。

図 - 1 2005年日本企業の業種別対中直接投資
(投資額と比率 財務省 ジェトロ資料より)

より迅速化が要求されるため、中国投資も、パートナーとの煩雑な合議を避ける独資進出を中心とする方向に向かっている。

- 2) 上記にも関わらず、中国市場の深耕においては、中国側パートナーとの連携は重要であり、中国企業との提携のあり方がより一層重要になっている。
- 3) 2001年12月 WTO 加盟時、中国が世界に約束した流通の開放は着実に実行されており、貿易と国内流通権を有した外資商業企業の設立は可能となったものの、外資の国内販売ネットワーク作りはこれからが勝負どころである。
- 4) 中国事業の拡大とともに、それを統括する機能を持つ統括会社（傘型会社）の役割が一層重要であり、事業の「集中と選択」を含め、その効果的な運用が期待される。
- 5) 研究開発から調達、人材育成、経営に至る様々な分野で「現地化」が今後の事業に不可欠であるが、とりわけ、中国の優秀な人材を自社経営に取り込む「人の現地化」が中国事業経営の重要課題となっている。
- 6) 企業を取り巻く「歴史認識問題」等政治レベルの問題や SARS など突発的事象に対して、事業リスク管理が重要であり、投資リスク分散策や CSR（企業の社会的責任）を中国社会で果たしていく体制が必要。

3. 「世界の工場」化と外資を巡る論争

(1) 「世界の工場」のサプライ・チェーン

中国経済は貿易額では、2004年に日本を追い

越し、米国、ドイツに次ぐ世界第3位の貿易大国に成長したが、その中で外資企業が占める比率はここ数年徐々に高まり、2005年実績では輸出においては58%を占め、国有企業の22%を大幅に凌駕した。貿易方式別に見ても、外資が主導する委託加工が輸出の55%、輸入の42%を占め、一般貿易を大幅に上回っている（いずれも中国税関統計——ジェトロ資料より）。この中国の特殊な貿易構造はまさに「世界の工場」として部品を輸入し、組立て加工し世界に供給する産業構造を示している。

こうした電子機器などの「世界の工場」の構造をサプライ・チェーンで見ると図1のようになろう。すなわち、世界の手前大手ブランドメーカーが自社もしくは OEM メーカー（エレクトロニクスの世界では EMS = Electronics Manufacturing Service と呼ばれる）を中心に垂直的国際分業を構築し、中国地場産業をその一部に組み入れているものの、重要部品は輸入もしくは外資の中国生産工場から調達する。勿論外資メーカーもコスト削減のために中国地場企業からの調達を増やす戦略をとってはいるが、品質レベルの安定性等に問題があり、まだ十分増やすことができない。しかし、将来的には国内地場メーカーからの調達は一層増えると見込まれる。

中国政府は、こうした世界経済の中で中国が単なる組立「工場」の役割を果たしていることについて、決して手放しで喜んでいるわけではなく、「グローバル化が進む世界経済の中にお

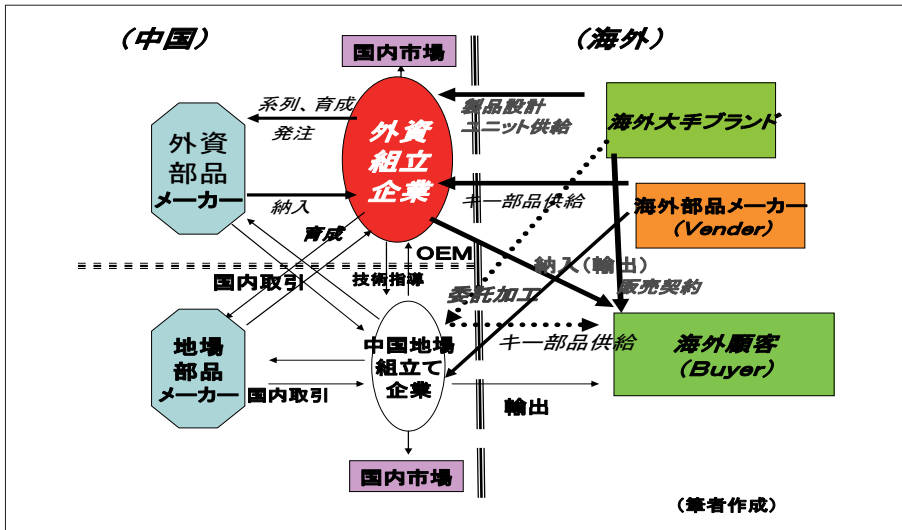


図 - 2 中国「世界の工場」のサプライ・チェーン連携図

いては、いかなる国も単なる『工場』であってはいけない」中国は世界にまたがる産業チェーンの重要な担い手で、中国製造業は世界の製造業と深いつながりを持っている。今後中国は技術価値の高い製品、重要製品などの製造に一層力を注いでいくべきだ」と認識し、産業構造の高度化による脱「世界の工場」を目指している²。

(2) 外資論争と「自主创新」

一方、既述のような「世界の工場」化と、それに伴う基幹産業のキー技術の外資依存度の高さを背景に、中国国内において外資優遇への疑念と見直しの声が大きくなった。2004年3月中国社会科学院世界経済研究所が主催する「中国の外資利用の回顧と反省」座談会を契機にいわゆる「外資論争」が巻き起こり、各界を巻き込んだ議論に発展した。

この「外資論争」の決着は、2004年末の中央経済工作会议で「外資の質の向上」「中国の自主革新能力の向上」「産業の高度化と技術革新」を前提とした「国内の発展と対外開放を統一企画し、国際競争力を増強する」方向として結論付けられ、これにより対外開放政策が不変であ

ることが明確化された。また2006年3月の全国人民代表大会で中国政府が採択した第11次五年計画では、改革開放路線を踏襲しつつも外資利用の質を上げて中国の産業の自主開発力を強化する方針である「自主创新」政策が強く打ち出された。

2006年11月に国家発展改革委員会から発表された「外資利用11・5計画」においても、外資利用の「量」から「質」への転換を重視し、外資に対して、中国企業の自主革新能力の増強を促す共同研究開発協力などを推奨し、また、生態建設³、環境保護、資源の節約や省エネなどでの積極的役割も期待している。しかし同時に、「国家の経済と人民の生活、国家の安全に係わるセンシティブな業種」への外資参入を規制する「外国投資家による国内企業買収に関する規定」(2006年9月施行)や「独占禁止法」(草案)の早期制定(2006年6月)等、外資の市場支配や無秩序な企業買収を抑制する法整備も進められている。

これらは過去にも見られた政府による外資「選択導入」政策ともいえるが、現時点では外資導入が一定の飽和を迎え、導入のあり方が中国社会との調和を問われる方向に転換した結果

2 龍永図ボアオ・アジア・フォーラム秘書長=元商務部副部長、新華通信ネット2006年1月11日

3 西部地域の環境保護対策として近年中国政府が進めている「退耕還林」(農業地を林に戻すことで緑を回復させる)などの生態系を維持し発展させる「環境友好社会建設」のことを指す。

といえよう。中国で活動する日本企業は必然的に、こうした中国国内の議論と政府の産業政策の転換を理解し、それと向き合いながら事業を継続していかなばならない現実がある。

4. 中国の技術導入、「自主创新」と中国独自技術開発

中国は2005年、日本から2,573件の技術導入契約を結んだ。契約総額38億5,400万ドル（前年比31.2%）は中国の技術導入総額の20.2%を占め、首位ドイツに次ぐ規模であった。2006年1～6月期はさらに増えて33億6,000万ドルとなり導入総額の25.4%を占め、国別で第1位となった⁴。主な技術導入項目としては、エレクトロニクスと通信業、鉄鋼・圧延加工業、化学原料・化学製品製造業、電力などの生産と供給、交通・輸送関係製造業が挙げられている。

一方で、「留意すべきは、対中技術輸出に際し、日本企業が日本政府主管部門の種々の規程や枠による輸出規制を受けているため、双方の民間企業による互惠互利の技術協力は規模の拡大が制約されていることである」と中国側の厳しい見方も一部にはあることは見逃せない⁵。

他方で、中国の産業技術における研究開発費は対GDP比率で1.31%（2003年）といわれ、日本の全産業平均の3分の1という低い水準に止まっている⁶。中国鉄鋼業界の発言によると、2005年の中国大中型鉄鋼企業の研究開発費は売上げの0.905%に過ぎず、粗鋼生産量は世界一であるが、生産力の配置や製品構成に改善の余地がある、つまり一般の製品は供給過剰である一方、高付加価値製品では需要を満たしていない等、「自主创新」能力に欠ける、と警告している⁷。第11次五ヵ年計画において中国政府は、この研究開発比率を2010年までに3%にまで引き上げるとの目標を設定しているが、比較的比率が高い電子産業においても、特許の中身をみると、「発明」「実用新案」「意匠」（外観設計）

のうち「意匠」（外観設計）の比率が高いのが特徴である。

また、産業における「コア技術」が外国企業に握られたままで、自主・オリジナル技術が育たないことへの危機感から、政府は積極的に「中国が独自の知的財産権を有する技術」の開発を奨励する政策を展開しているが、グローバル規格と中国独自技術規格との間でジレンマをつららせている⁸。

具体的には、携帯電話第三世代における「中国が独自の知的財産権を有する」とされるTD-SCDMA方式⁹や、無線LAN通信におけるWAPI規格¹⁰、グローバル規格であるDVDに対する中国規格EVD¹¹、グローバル規格MPEG2¹²映像圧縮技術に対する中国規格AVS¹³、地上波デジタル放送の中国独自規格等、電子情報分野の技術を中心に広い分野で政策としての「独自技術規格」化が推進されてきている。

しかし、こうした「自主创新」政策を背景とする中国独自技術規格推進も以下のような問題があり、普及と成功はこれからの課題と思われる。

- 1) 縦割り行政による担当部門の利害の不一致により規格が定まらない上、行政のリーダーシップが足りないため、結果「市場にゆだねる」発言につながったケース（デジタル放送）。
- 2) 「中国独自規格」といっても、既存グローバルスタンダードに比べ、成熟度が低く商用化まで時間が掛かっているケース（携帯電話第3世代）。
- 3) 製品化、商品化、産業化に向けての青写真がなく、且つ既存の国際規格からの置き換えコストが大きい。
- 4) 中国企業の特質として目先の利益の最大化に走る傾向が強く、また、企業内R&Dが欠けているので、自主開発より既存国際規格を踏襲する方向に走る。

4 2006年8月23日日中経済知識人交流会での周可仁・全国政治協商会議外事委員会副主任発言

5 同上

6 「中国ビジネスこれから10年」（日本経済新聞社）第5章「技術開発戦略」

7 中国鋼鉄工業協会羅永生常務副会長発言、「国際貿易」2006年12月5日号

8 拙文アジア総合政策センター「紀要」創刊号2006・6研究ノート「自主创新強める中国の産業技術政策のジレンマ」

9 中国が独自の知的財産権を持つとされる第三世代移動体通信技術規格。Time Division Synchronous Code Division Multiple Accessの略。

10 無線LANの中国独自規格。Wired Authentication and Privacy Infrastructureの略。

11 Enhanced Versatile Discの略

12 映像圧縮技術。Moving Picture Experts Group Phase2の略。

13 Audio Video Coding Standardの略。

5) 研究資金調達などにおいて自主開発のプレッシャーが強ければ、技術の「捏造」が起りやすくなる（上海交通大学陳進教授事件）。

5. 中国企業の国際化と日中連携

(1) 「中国電子百強」2007年発表から見る中国企業動向

2007年6月7日付けの「中国電子報」（中国情報産業部の機関紙）恒例の「中国電子情報百強ランキング」が発表された。今回は1986年の第一回目ランキング発表より数えて21回目に当る。表-1はトップ20社のランキングを昨年との比較で表したものである。表-2は輸出高トップ10、表-3は売上に占める研究開発費トップ10である。

電子百強の2006年の販売収入の総計が11,236億元と、初めて1兆元の大台を突破すると同時に、トップの聯想集団が販売収入138,947百万億元と180億ドルを突破して、初めて全世界フォーチュン500強の最低線を突破した¹⁴。しかしこうした朗報の裏に中国電子情報産業に覆い隠しがたい“傷跡”がある。2007年のランキングの中には大手7社が赤字企業に転落した。

欧州企業トムソンやアルカテルとの国際化・買収合併で「挫折」に遭遇したTCLグループは赤字35.7億元を計上した。液晶パネルの京東方科技集団と上広電グループは2006年にそれぞれ15.8億元と20.5億元の大幅損失を示している。上場企業としての四川長虹の2006年年次報告では3億元の純利益となっているが、その親会社の長虹電子集団は今回ランキングでは6.3億元の赤字を報告している。

これに対して、中国のアナリストは「四川長虹は2006年には絶えざる業務拡張圧力が非常に大きかったが、親会社の長虹集団がその在庫品と債務等を引き受けることで四川長虹の利潤を保証し、その結果長虹集団自身に比較的大きな損失が現れた。」と分析している¹⁵。

従来電子百強ランキングには赤字企業は登録されず、大手企業でも赤字になるとランキングから外れるという奇妙な現象があり、2005年には長虹や普天集団という大手企業が突然ランキ

ング外になった。情報産業部に拠ると、2005年までは“利潤総額”を重要指標としたため利潤がマイナスになるとランク入りはできなかったが、2006年からは販売収入を主要指標とする方法に変更し、2007年1月にさらに明確に、年度の営業収入が10億元以上、利潤1000萬元以上、また、重大な国際買収合併、新技術の開発、構造調整などの企業は、連続3年赤字でなく且つ損失額が純資産の3分の1以下なら、当地の情報産業主管部門の同意を得て、引き続き電子百強に申告しランキングできると変更したとの事である。

しかし、国内における過当競争と国際的な競争で、既に挙げた企業以外でも、中国企業の前途は決して楽観的ではない。年間売上トップ1389億元の聯想は、2006年の利潤（税引き前）はわずか4億元であり、経常利益率は0.3%である。厦華集団は2006年に売上117億元に対し利益は5400数萬元（0.5%）である。携帯電話でトップを誇ったバード（波導）も売上67億元に対し、利益はたった2800数萬元という、いつ赤字転落してもおかしくない状態である。

総じて、今回の電子百強企業の2006年利潤総額は223億元であり、全産業界の11.9%を占める規模にもかかわらず、経常利益率は2000年6.55%から2006年2.09%、2007年2%と下降、しかも利潤額は初めてマイナス成長（前年比-4.64%）となる等、中国電子情報産業の全体は「大きいが強くない」の状態を示している（中国電子電器ネット2007・6・12）。

(2) 「走出去」（海外進出）とイノベーション

海外進出を意味する「走出去」政策は近年、中国政府の重要国策といわれているが、中国企業の国際活動を歴史的に見れば、幾つかの段階があることがわかる。また、国内市場の飽和状態から海外市場を求めた経緯と海外の技術やブランドを求めた流れが並存しており、必ずしも最初から「国策」が意識されたものとは言い切れない。

中国社会科学院の見解によると中国企業の海外進出ブームは三度あったという¹⁶。最初は

¹⁴ 中国電子電器ネット2007年6月12日

¹⁵ 同上

¹⁶ 中国社会科学院日本研究所経済研究室張季風教授

表 - 1 2006年 - 2007年中国電子情報企業上位20社 (単位：百万元)

	2006年発表 (2005年実績)				2007年発表 (2006年実績)			
	企業名	売上げ額	利益額	研究開発費	企業名	売上額	利益額	研究開発費
1	聯想(レノボ)	108,189	2,052	1,500	聯想(レノボ)	138,947	406	2,800
2	海爾(ハイアール)	103,936	1,320	4,565	海爾(ハイアール)	108,016	1,503	6,729
3	京東方科技	54,814	- 67	926	華為	65,880	4,136	5,869
4	T C L	52,150	- 1,181	1,950	京東方科技	63,121	- 1,585	909
5	華為	46,967	5,150	4,748	美的	51,823	1,370	1,777
6	美的	42,498	776	1,336	T C L	46,855	- 3,569	1,900
7	海信	33,377	621	1,432	海信	43,533	734	1,903
8	上海広電	29,302	- 467	1,006	北大方正	30,884	1,187	1,165
9	熊貓	28,123	625	348	熊貓	27,741	686	166
10	北大方正	25,881	85	1,269	上海広電	26,700	- 2,047	894
11	中興通信	21,576	161	1,960	中興通信	23,032	1,070	2,833
12	四川長虹	18,119	26	863	四川長虹	21,512	- 633	1,012
13	華強	15,656	49	304	長城科技	20,020	541	244
14	長城科技	15,091	62	358	浪潮	15,204	290	769
15	格蘭仕	13,527	15	203	上海貝爾	15,018	817	995
16	創維	13,061	55	493	創維	14,790	220	522
17	浪潮	12,587	25	672	格蘭仕	14,663	639	220
18	上海貝爾	12,010	55	912	華強	13,965	638	305
19	惠州德賽	11,729	49	507	惠州德賽	13,536	389	568
20	康佳	11,613	6	589	比亞迪	13,317	1,388	392

(出典：中国電子報/CCID、企業名は略称。利益は税引後利益)

2007年中国電子100強企業、輸出高トップ10 (2006年実績) (単位：億元)

順位	企業名	輸出高	売上高比率	扱い製品
1位	華為技術	346.6	52.60%	通信機器
2位	美的電器	178.1	34.40%	エアコン、電子レンジ
3位	長城科技	174.5	87.20%	携帯電話、C T V
4位	熊貓電子	157.2	57%	無線機器、C T V、携帯電話
5位	海爾 (ハイアール)	146.1	13.50%	冷蔵庫、エアコン、C T V
6位	上海広電	143.7	53.80%	C T V、C P T、液晶
7位	T C L	135.4	28.90%	C T V、携帯電話他
8位	中興通迅	102.1	44.30%	通信機器
9位	京東方科技	84.2	13.30%	液晶、C P T
10位	華強	79.9	57.20%	CD プレーヤー、CTV、M-motor 他

出所：中国電子報

2007年中国電子100強企業、研究開発費トップ10

(2006年実績、単位：億元)

順位	企業名	R & D額	売上高比率
1位	海爾 (ハイアール)	67.3	6.20%
2位	華為技術	58.7	8.90%
3位	中興通訊	28.3	12.30%
4位	聯想 (レノボ)	28	2.00%
5位	海信 (ハイセンス)	19	4.40%
6位	TCL	19	4.10%
7位	美的電器	17.8	3.40%
8位	華潤微電子	12.6	43.80%
9位	北大方正	11.7	3.80%
10位	長虹電子	10.1	4.70%

出所：中国電子報

1992年 - 2000年で、レッドチップスと呼ばれる中国国有企業が香港地域に進出し、株式市場に上場して資金を調達した時期である。中国国際投資信託公司や華潤公司といった投資企業が多く進出した。二回目は2001年 - 2004年の時期で、家電メーカーを中心として海外企業との提携ブームが起こった。日本の家電メーカーも中国企業と様々な包括契約で提携を行なったが、その延長上に、TCLとトムソンのAV部門での大型合併や聯想(レノボ)によるIBMのパソコン部門買収が実現した。三回目は2005年以降の新しい動きで、資源と技術を求めた明確な戦略的海外展開の時期である。

中国企業のこうした海外展開の特徴は、途上国向けの、既存技術や過剰設備を活用した生産拠点拡大の投資と同時に、先進国向けの、貿易摩擦の回避や技術・研究開発成果・ブランドの確保の目的と大きく二つの流れがある。政府はこうした海外進出企業に対して、外貨融資枠を与えたり、地方レベルで奨励基金を設置したりして奨励するほか、国が先導して工業団地を建設するケースもある(タイ、ベトナム、エジプト他)。

しかし、こうした中国企業の「走出去」には同時に、まだ様々な摩擦や阻害要因があることも指摘されている。例えば、国策とはいえ、中国はまだ外貨管理や資本取引には規制を設けて

おり、「自由化」には至っていない。また、急速な海外進出や買収に対して海外人材要員が不足しており、買収後の経営人材には苦勞をしている。さらに、買収企業・部門も不採算企業・部門を買収しており、経営建て直しには苦勞が多い。また、「中国脅威論」の国際世論のみならず、米国など進出先での企業経営においては、コストを伴う厳しい内部統制(コンプライアンス)ルールに戸惑ったり、集団訴訟に巻き込まれるケースも多々見られる。一方貿易摩擦要因としては、後述の長虹の海外展開のように、集中豪雨的な対米カラーテレビ輸出が原因で、米国で2003年にアンチダンピング訴訟が起こされ、翌年クロ裁定を受けるに至り、米国向け輸出に大きな打撃を受けたケースもある。或いは2005年には繊維製品に対する米国からのセーフガード発動も摩擦のケースである。他方、2000年に国内半導体産業とソフト産業育成のために公布した法令(18号文件)が2004年に至って、米国半導体工業会から、WTO違反であるとして提訴を受け、国内法令の見直しを余儀なくされる等、国際化につれて数多くの摩擦やトラブルにも直面している。

こうした試行錯誤は企業統治の歴史の浅い中国企業にはやむを得ないことであるが、中国企業の一層のイノベーション(技術革新)のためには「走出去」は不可欠といわれ、今後も資源や技術を求めた積極的な動きは継続すると共に、国の政策的バックアップも強まるものと予測される。

(3) 主要成長電子情報企業の動き

中国成長企業の国際化の動きの中には、海爾(ハイアール)や聯想(レノボ)に代表されるように、拡大する国内市場で地歩を固め、事業の拡大を図った後、2000年以降、世界的ブランドを目指し、目覚ましいグローバル・ビジネス展開と国際化を加速している企業が見受けられる。ここではそうした成長電子情報企業数社の海外展開動向を見てみる。

[海爾 (ハイアール)]

中国電子企業のトップグループに位置するハイアール(海爾)は、国際化戦略について四つのステップを掲げている。それによると第1段階(1985 - 91年)は国内でのブランド確立と事

業拡張、第2段階（1992 - 99年）は事業の多元化・多角化により業界トップに、第3段階（2000 - 05年）は国際化戦略推進（全世界に生産拠点50カ所、販売網5万8,000カ所設立等）、第4段階（2005年以降）はグローバルブランド確立である¹⁷。2002年1月の三洋電機との包括提携合意もそうした国際化戦略に沿ったものであったが、日本で設立した合弁販売会社は2007年に至り解消となった。

[聯想（レノボ）]

「蛇が象を飲み込んだ」と揶揄された聯想集団（レノボ）によるIBMのパソコン事業買収も、買収価格の妥当性、人材流出の問題等、様々な論議を呼んだ。2006年3月期決算では、売上げは前期比4.6倍（1兆5,000億円）に増加したものの、純利益は85%減少、また8月には、「香港株式市場」の優良銘柄といえる「ハンセン指数」から6年ぶりに除外されるという厳しさにも直面している。

[TCL]

広東省のTCL集団は2004年以降、自社マジョリティーで仏トムソンとのテレビ、DVD事業合弁、仏アルカテルとの携帯電話合弁と立て続けに電撃的な提携戦略を展開し、世界を驚かせた。しかし、その後の展開は、1年でのアルカテルとの合弁解消を初めとし、2006年10月末には欧州工場の撤退を含む事業リストラ策を表明せざるを得なくなった。業績の方も2005年は、売上高は伸びたものの税引き後利益11.8億円の赤字を記録、2006年上半年も7.38億円の赤字に陥った（人民日報ネット2006・8・30）。

こうした厳しい経営環境の中、2006年6月季東生総裁（CEO）がTCL幹部社員にあてたメッセージがホームページに掲載され、中国内で注目を集めた。それは「鷹的重生」（鷹の再生）と題された一文で、鳥の中で最も寿命の長い鷹は70歳まで生きることが出来るが、40歳の時、自らくちばしや足の爪、羽毛を傷つけて自然に生え変わるのを待って寿命を全うするという自然界の摂理に例えて、現在のTCLの厳しい経営環境に対して、「痛みを伴って企業活力を再生しよう」と社員に訴えたといわれる（中国青

年報2007・2・6）。「欧州事業のリストラ」宣言も単なる撤退ではなく、こうした再生に向けたより一層の事業活動活性化への一歩だとしている。

中国の経済界ではこうしたTCLの国際化の一時的な「挫折」に対し、「M&Aの成功とは何か」「真の国際化とは何か」という議論が盛んだ。すなわち、短期的な黒字転換か否かで国際的なM&Aの成否を判断すべきではない、中国企業の規模と成熟度を見れば最低5年は見る必要がある、中国企業は自分の規模に見合った国際化戦略を設計しなければならない、等等の議論である（新華ネット2006・12・6）。中国企業の経営や技術の実力を短期的な事象で評価するのではなく、長期的に且つ複眼的な視点で評価すべきことは論を待たない。

[長虹]

かつて1996年～98年中国電子企業100社のトップでもあった四川・長虹社は、カラーテレビ業界の激しい過当競争、米国でのアンチダンピングの影響や未回収問題¹⁸で、ここ数年厳しい経営を強いられてきたが、2004年に趙勇総裁率いる新体制が発足し、積極的な提携戦略によって事業拡大を進め、2006年は売上高215億元まで回復している。独自のIC設計や携帯電話への新規参入、台湾東元電器との合弁エアコン用コンプレッサー生産、国内ブラウン管メーカー彩虹と合弁企業を設立した上で韓国企業オリオン社と提携（実質的に買収）したPDP（プラズマ・ディスプレイ）の生産、最近では2007年6月増資枠25億元の内、4億元を米国マイクロソフト社が引受ける共に、デジタルメディア部門での提携を謳った“Media Galaxy Project”合作をスタートさせる等、積極的な国際提携戦略を進めているのが特徴である。

そうした長虹の積極的な国際的な買収・提携戦略の中で、特に注目を集めたのは中国ブラウン管トップメーカーである彩虹集団と組んでプラズマディスプレイ（PDP）製造に参入を図ったことである。2007年1月、長虹は、倒産してオランダの投資会社STEROPE社の傘下に入っていた韓国オリオン社のPDP技術を、

17 ハイアール（海爾）社ホームページより

18 長虹は米国の流通業者であるAPEX社を窓口2002年～2004年大量のカラーテレビやDVDプレーヤーを米国に輸出したが、APEX社との間に契約上のトラブルが発生し、大量在庫を抱えるとともに代金回収が不能になった。一説によるとその額は日本円換算300億円とも言われた。

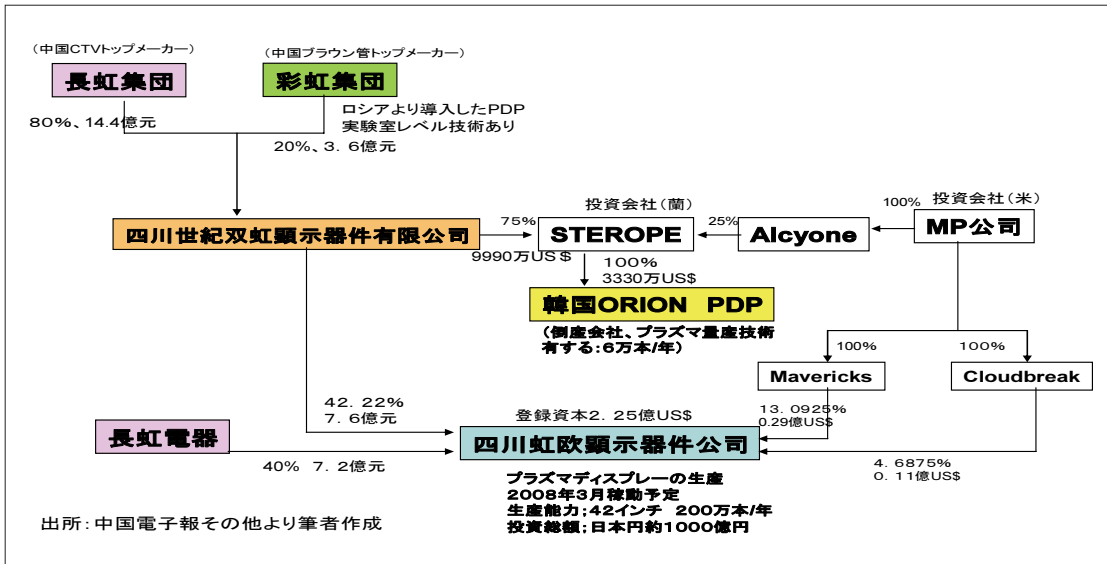


図 - 3 四川・長虹の国際連携 (プラズマ・ディスプレイ)

STEROPE 社の75%のシェアを持つことで、実質的に入手し、「四川虹欧顯示器件公司」を設立して、42インチプラズマパネル年産200万枚生産の生産ライン建設を、2008年3月稼働を目処にスタートしたと、計画発表した。これは長虹にとっては過去最大規模の投資プロジェクトになる見込みであり、このチャレンジの成否が注目されている (図 - 3)。

6. 日中産業連携

(1) 電機産業における日中連携

家電業界においては、1980年代後半より中国家電業界と日本の家電メーカー各社との間に、キット部品の取引や技術指導を通じて、輸入代替化・国産化といえる国際分業が成立したが、1990年代後半からは日中企業間で個別に「包括提携契約」の名の下に、提携 (アライアンス) 関係が構築されてきた。これは、それまでの貿易取引関係から一歩前進し、「包括」の名称が示すように、部品供給や製造技術供与のみならず、製品開発や販売提携、合弁、出資といった広い範囲での戦略的連携を目指す水平的分業と言える提携関係の萌芽であった。

例えば、図4に示すように、2000~2003年頃を頂点に、TCLと松下電器の包括提携、ハイアールと三洋電機の包括提携、長虹と東芝の包

括提携など、電機各社が積極的に中国の有力企業との連携強化を図った。しかし、残念ながら上記のすべてのアライアンスが必ずしも成功したとは言えず、すれ違いに終わったケースも多々見られた。その後は、中国政府が進める「走出去」(海外進出)政策の後押しを受けて、前述のようにTCLとフランス・トムソン社の大型合併、联想によるIBMのパソコン事業買収等、2004年以降は中国企業と欧米企業の巨大連携が登場し、その行方に注目が集まっている。日系各社とも新たな連携を模索している。

(2) ハイテク製品製造での工程間国際分業

日本企業は「モノ作り」に強いといわれてきているが、厳密には、研究開発から製品設計、部品製造、調達、組立加工、物流、販売、マーケティングとサプライチェーン (SCM) を網羅した総合的生産力 (Productionの力) の強さであり、中国がこの数年大きな力をつけてきた製造現場での製造力 (Manufacturingの力) とは一線を画する領域と言ってもよいだろう。そして、この総合的生産力こそは、日本の国際競争力の源泉であり、中国企業とのWin-Winの相補関係を作り上げる重要な素でもある。

半導体産業はハイテク技術の粋 (すい) と装置産業の典型としての大型投資によって実現す

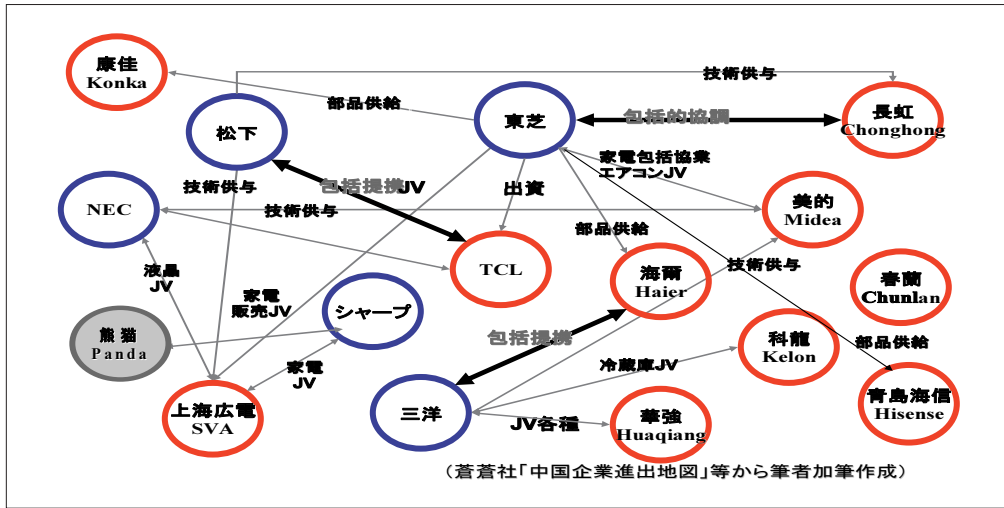


図 - 4 日中アライアンス関係図 (家電2003年頃)

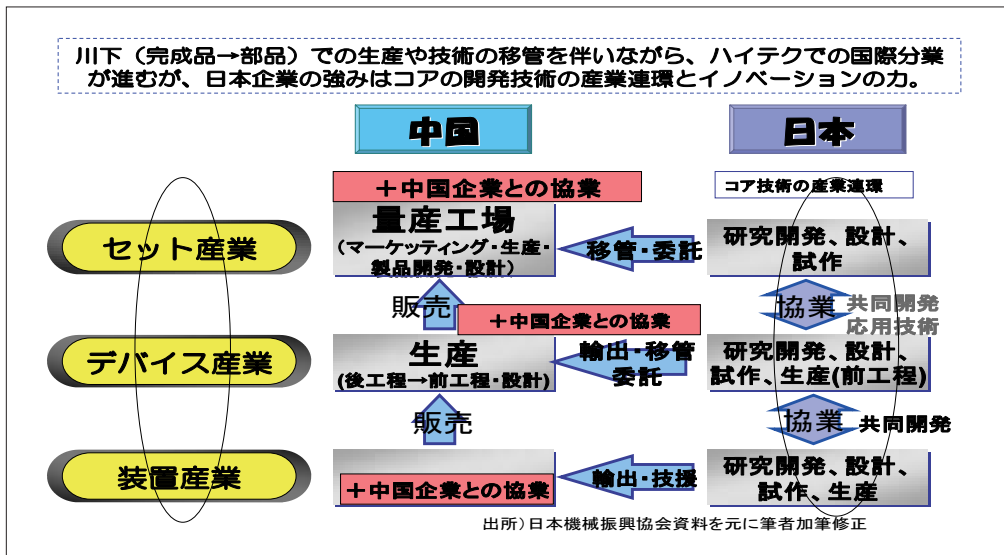


図5 ハイテク製品生産日中間分業とサプライチェーン図

る産業であり、総合的生産力が最も試される産業である。中国政府はこれまで一定の技術レベル以上の工程を「奨励」項目として外資導入を積極的に図っているが、急速に需要が拡大するこの産業領域で中国は2005年で世界の21%の市場を持ちながら、自給率は需要の2割以下に過ぎないアンバランスな構造にある¹⁹。中国政府も設計や製造を含めた産業レベルの改善に最も

注力しているが、現時点では中国地場企業が十分育っているとはいえない現実がある。

図 - 5 はハイテク・セット事業、半導体等デバイス事業、その装置産業がお互いに協調しあう国際間サプライチェーンを構築し、中国企業と連携して Win-Win の相補関係を作り、結果として中国の産業構造の高度化に貢献しうる国際分業をイメージしたものである。例えば、デ

19 日中経済協会「日中経済交流2005年」第2部「中国の産業動向」第2章「製造業」第2節「半導体」より

デジタル機器等セットメーカーの量産工場は海外に移転しても、その研究・開発・設計部門が日本に残る限り、電子部品・デバイスメーカーの研究・開発・設計・試作或いは前工程部門のセットメーカーとの協業は日本で継続する。半導体等デバイスメーカーでは、セットメーカーの中国生産が増えるに伴い、関税率ゼロとなった半導体の中国向け輸出は増大する一方で、その前工程は日本で、組立工程を中国で、且つセットメーカーの量産拠点に近いところで行なうという工程分業を行なう傾向が強い。設備・装置メーカーは日本国内でのデバイスメーカーとの技術協力なしに存続は難しいため、研究・開発・設計・試作・生産拠点とも日本に置き、設備は輸出している。微細加工製造装置分野は、現時点では圧倒的な日本の技術優位にあり、まだ現地生産は少ないが、中国政府は研究開発等の川上部門の技術移転を強く要請しており、今後国際分業は一層進むと予測される。

コアの開発技術の産業連環を保ち、絶えざるイノベーション（技術革新）を続けることによって、共存共栄のサプライチェーンとその中で日本の強みが生きていくものと思われる。

(3) 大学が介在する産業連携

大学が介在するベンチャービジネスや産業連携・技術開発は、この数年、日中ともに増加傾向にある。中国は元々、大学と産業と行政のつながりが日本より強い。中国における産官学の連携は、技術企画は政府（国家標準規格の策定など）、研究開発の実際は大学、製造と販売は企業、というように役割分担がされてきた。企業内で完結する日本の技術開発と異なる点である。また、近年大学自身が「校弁企業」と呼ばれる企業集団を内部に育て、成功例も続出している（清華同方、北大方正、東軟集団等）のも中国の特長である。こうしたことから、中国の産業技術力も、大学のイノベーション力を活用して大きな展開が期待される所であるが、商業化を前提とした製造現場の量産技術と、大学の研究室レベルの開発・設計が必ずしもマッチングせず、量産に達しないケースも散見され、課題も内包する。また、研究開発連携も既に開発リソースをめぐる日中企業間の連携は進んでいるが、今後は日中双方の大学を巻き込んだ連

携の輪が広がるものと期待される。

(4) 競争と協調の相補的連携強化に向けて

中国は外資導入政策の成功によって今日までの急成長を達成した。とはいえ、その外資政策も改革開放から現在まで様々な紆余曲折を経てきた。最近では外資のあり方や優遇をめぐる活発な国内議論を反映して、第11次五カ年計画で、外資利用の「量より質」への転換が強く謳われると同時に、産業構造の高度化に如何に外資を「利用」するかが課題とされている。一方、外資企業側から見ても、グローバルな競争激化の中で、中国の活力を経営戦略に生かすための事業見直し論議も盛んである。

こうした状況に対し、東アジアに形成されつつある国境を越えた産業連環の中に、日中の企業同士はどう連携のネットワークを作り上げるか、また、競争と協調の中で、共通の企業価値観をどう作り上げていくのが課題になっている。こうした領域では、この数年は聯想（レノボ）や TCL の大型国際連携に見られるように、欧米企業が日本企業に一步先行しているかに見えるが、すでに見たように、日中の企業間においてもこれまで幾つかの提携スキームが模索されてきた。

日中政府レベルでは、1988年に締結された現在の投資保護協定の見直しがスタートし、自由貿易協定（FTA）、経済連携協定（EPA）へ向けた検討も始まったが、制度的な枠組みにはまだ時間がかかる。一方で、多国籍企業のアジア全体での国境を跨ぐ生産体制構築、工程間分業や企業同士の連携は既に始まっている。アジア全体、或いはグローバルな連携の枠組みを意識しながら、日中の分業体制や企業同士の連携はどうあるべきか、競争と協調とを調和させる価値観・企業風土を作ることが必要であろう。

先に述べたように、日本企業の中国での事業形態が、煩雑な意思決定手続きを経る合弁から、企業の経営意思決定をスピーディーに行なえる独資経営に転換しつつあるのも、一見矛盾しているように見えるが、中国国内での企業活動の自由度を高め、従来の企業グループ内協力から水平的な「企業間協力」（アライアンス）を重視していることの現れと見ることができる。

今後中国の法制度整備につれて、よりリスク

の少ないM&A（買収）や資本提携も増えると思われる。また、今ではまだ少数だが、中国企業の日本進出、日本企業買収も近い将来、決して特殊なことではなくなったとき²⁰、我々は経済ナショナリズムではなく、グローバルな産業連携の視点から中国企業を迎えるべきであろう。

さらに、日中企業連携の場では、お互いの国や地域の歴史的発展や経済システムの差を理解・尊重しつつ、共通の目標として、東アジア地域全体の産業構造の高度化と地域連携の強化をどう実現するかとの共通認識も大事だ。例えば、現時点では日本企業の持つ総合力と中国企業の強い生産力や販売力を結びつけることで、競争の中で協調しながら切磋琢磨する相補的な地域関係が構築出来る。FTA や EPA といった制度的枠組みはそうした相補関係を一層確実なものにするものとして重要である。

参考文献

- 日本経済研究センター編『中国ビジネスこれから10年』（日本経済新聞社）
週刊エコノミスト 2006年10月9日号 特集『成長続くか2016年中国——外資歓迎の終わり』
日中経済協会『日中経済交流2005年』『日中経済交流2006年』
21世紀中国総研『中国情報ハンドブック2006年度版』（蒼蒼社）
上山邦雄・日本多国籍企業研究グループ編『巨大化する中国経済と日系ハイブリッド工場』（実業之日本社）
関志雄『共存共栄の日中経済』（東洋経済新報社）（中央経済社）
卓子旋『中国で勝ち組になる100の秘訣』（日本経済新聞社）
関志雄『中国経済のジレンマ』（筑摩書房）
丸川知雄『現代中国の産業』（中央公論社）
浦上清『中国ビジネス——工場から商場へ』（日本経済評論社）
尾崎春生『中国の強国戦略』（日本経済新聞出版社）
谷口誠『東アジア共同体』（岩波書店）

20 上海電気集団による秋山印刷や池貝鉄工買収、上海汽車による双竜自動車（韓国）など数ケースが話題になっているがまだ全体の中では少数である。