

## 〔資料〕 中国企業の対外進出と海外経営

### 商務部国際貿易経済合作研究院多国籍企業研究センター 王志楽主任からのヒアリング記録

川 井 伸 一

#### 【解題】

われわれは2005年8月25日、科研費プロジェクト「中国経済国際化のインターフェイスと制度革新に関する国際調査」の一環として、中国国務院商務部のシンクタンクである国際貿易経済合作研究院（在北京）を訪問し、中国企業の対外進出と海外経営についての専門家である王志楽研究員と邢厚媛研究員（海外投資研究センター主任）からそれぞれヒアリングを行った。今回はそのなかから王志楽研究員との会談内容を資料として掲載する。

王志楽研究員は1993年以来、ドイツ、日本、韓国、アメリカ、シンガポール企業の在中国投資研究を実施し、多国籍企業を重点的に研究してきた。現在、同研究院多国籍企業研究センター主任である。彼はこれまでに、80余の著名な多国籍企業の在中国代表機構、50余りの多国籍企業の海外本社、香港地区本社、およびその400余りの在中国投資企業を訪問調査したといわれる。これを踏まえて、経済のグローバル化、多国籍企業の中国における競争、多国籍企業の戦略管理、多国籍企業の会社責任理念と持続可能な発展問題等に関する一連の論文・著作を積極的に執筆、発表している。まさに、現在中国において多国籍企業の国際経営についての第一線の研究者の一人である。近年は中国企業の対外進出、中国の多国籍企業についても調査研究を開始し、成果を公表されている。

その積極的継続的な研究活動とそれに対する高い評価のゆえに、中国の政府関係機関、中国企業に対するアドバイスや政策提言を積極的に行っており、また外資系企業やその業界団体に対して多くの講演活動などを展開している（後述の略歴と業績を参照）。

今回とりあげたヒアリングの内容は、後述のように極めて内容豊富であり、われわれの期待以上のものであった。内容は多岐にわたるが、主要な内容は第一に、中国政府の海外進出（走出去）の政策の歴史的背景と経緯および、そのもとでの彼の調査研究活動のプロセスを明らかにしている。中国における当該テーマの研究の先端的状況を示している点で興味深い。第二に、中国企業の対外直接投資の主体的要因について三つのタイプに整理して説明している。つまり、資源指向型、技術志向型、市場誘導型の三つに集約できることが主張されている。第三に対外直接投資決定における中国企業と政府との関係についての具体的事例（京東方科技集団公司（以下、京東方）、中国海洋石油総公司（以下、中海油）、中国石油天然ガス集団公司（以下、中石油）など）を挙げて明らかにしている。従来外部の世界においては、中国の大型国有企業の対外進出は政府主導的な意思決定がなされており、企業は政府の政策意図に従って行動しているのではないかと一般的に理解されてきたが、その内実は政府の政策方針の誘導のもとに、企業進出に関する具体的な意思決定は企業が自主的に行い、政府は単に事後的にそれを追認するにすぎない関係にあることが語られている。

第四に中国企業の海外経営の具体的事例を紹介していることである。具体的には、ハイアール集団、京東方、TCL 集団公司などが主に取り上げられ、それぞれの成功と問題点について比較的詳しく分析されている。

第五に中国企業の対外進出と経営の性格を世界のグローバリゼーションの歴史的段階や世界の市場構造、外資の対抗などの観点から先進国の多国籍企業と比較して特徴づけていることである。また中国企業の海外進出の場合、国内市場ですでに主導的な地位を占めている企業が多いものの、そうではなく、国内での市場地位がない企業も海外進出し、さらに海外市場の一定のシェアを確保

してから中国市場を占有しようとする、中国企業に特徴的な事例が紹介されている点も興味深い。

第六に、中国企業の海外経営における克服すべき課題を明らかにしている。このなかで注目されるのは、中国企業が自らの会社責任、社会的責任に対する認識が弱いこと、そうした責任感・倫理に裏付けされた、外国政府や企業を説得する能力としての「ソフトな競争力」が欠けていること、従ってそれを育成強化することが重要な課題として提起されている点である。その点で王氏は多くの中国企業が単なる利益至上主義的な経営を追求し、現地社会の尊敬と信頼を得られない現状を鋭く批判している。海外経営においては現地社会に対する社会的責任とコーポレート・ガバナンス、そして「ソフトな競争力」が海外進出する中国企業に求められていることを強く主張している。

## 【王志楽氏の略歴と業績】

### 略歴

- 1961～68年 北京四中初級中学，北京師範大学第二付属中学高級中学卒業
- 1968～78年 黒竜江省国营農場管理局勤務，前後して農民労働者，教師，機関幹部を歴任。
- 1978～82年 東北師範大学本科と大学院卒業，世界近現代史修士号を取得
- 1982～92年 中国人民大学講師，副教授を歴任，ドイツとスイスの現代化，近現代科学技術史，世界近現代史等の授業を担当。
- 1985～88年 ドイツの Bielefeld 大学，ドイツ博物館，スイスのベルン大学にてドイツとスイスの経済史，企業史，現代化史を学習。
- 1992～現在 國務院商務部国際貿易経済合作研究院に勤務。研究員（教授），多国籍企業研究センター主任。他に国家産業政策諮問委員会委員，北京新世紀多国籍企業研究所所長，中国投資協会外資投資委員会副会長，中国集团公司促進会副会長，中国社会科学院对外經濟国際金融研究センター

特約研究員，中国経済体制改革研究会特約研究員を兼任。

## 主要著作

- 1 『成功の合作，廣闊の前景－独国企業在華直接投資』中国社会科学出版社，1994
- 2 『著名跨国公司在中國投資』（主編）中国經濟出版社，1996
- 3 『德國在華直接投資』（主編）中国社会科学文獻出版社，1996
- 4 『韓國企業在中國的投資』（主編）中国經濟出版社，1996
- 5 『日本企業在中國的投資』中国經濟出版社，1998
- 6 『美國企業在中國的投資』（主編）中国經濟出版社，1999
- 7 『2001 跨国公司在中國投資報告』（主編）中国經濟出版社，2001
- 8 『2002/2003 跨国公司在中國投資』（主編）中国經濟出版社，2002
- 9 『跨国公司在華發展新趨勢』新華出版社，2003
- 10 『2004 跨国公司在中國投資報告』（主編）中国經濟出版社，2004
- 11 『走向世界的中国跨国公司』（主編）中国商業出版社，2004
- 12 『2005 跨国公司在中國投資報告』（主編）中国經濟出版社，2005
- 13 『軟競爭力：跨国公司的公司責任理念』（主編）中国經濟出版社，2005
- 14 『2006 跨国公司在中國投資報告』（主編）中国經濟出版社，2006
- 15 『日本企業在中國－可持續發展与互利共赢』（主編）中国經濟出版社，2007

## ヒアリング記録

---

聞き手：川井伸一，朱炎（富士通総研）

日時：2005年8月25日（木）

場所：国際貿易対外経済合作研究院会議室

文章の見出しは筆者がつけたものである。

また文中の〔 〕は筆者の注である。

## 1 対外投資研究の歴史的背景と多国籍企業研究

王：今回は主に中国企業の対外進出について理解するためですか。

朱：そのとおりです。私達はこの間ずっとこのプロジェクトをしています。

王：私は中国の多国籍企業という題の本を12冊出しています。私の研究機関の特徴は邢先生のそれとは異なっていて、私達は各企業の進出について研究しています。私の研究機関はまず、外国会社の中国への投資、外国の多国籍企業の中国進出、対内投資を研究しました。当初研究したのはドイツ企業でした。というのは当時私はドイツで留学していたからです。それからさらに韓国の企業を研究し、他方で日本企業、第4は米国企業、最後はシンガポール企業です。この5つの国家の中で四冊は出版されています。日本企業の中国投資の本は出ていますが、シンガポールの中国投資はまだ出版されていません。というのは、当時元気がなかったからです。最初のころはこのように研究したのです。

初期の研究は実際にはまだ政策のための研究であって、例えば、日本の企業が中国でどのように活動しているのか、どのような経験と教訓をもっているのかを研究して、それから中央政府に政策建議を行いました。

のちには、私達は企業の各側面から研究し、企業の戦略とか、企業の管理とか、技術移転やさらには企業文化のような問題などについていろいろ原稿を書きました。ますます具体的になりました。このようにひとたび原稿を書いてみると、多くの中国企業が関心を持ち、私達のところに教えてもらいにきました。つまり彼らは発展の中でどのように多国籍企業に対応するかとか、更に中国企業が海外に出て行った後に外国企業が中国に進出した経験を研究しようとかに関心をもったのです。従って、私達の研究は急に中国の多国籍企業にまで拡大することになり、外国の多国籍企業の中国進出に対する研究を基礎にして、さらに海外進出した中国の多国籍企業にまで拡大したのです。

この仕事は中央指導者から重視されました。だから2000年前後に呉邦国〔副首相〕は私の韓国多国籍企業の経験についての研究報告を読んで、コメントし

てきました。彼はその時ちょうど全国の中国大型企業の改革に関する会議を主宰しようとしており、私に会議に参加してそこで報告をするように言ってきたのです。これは2000年のことでした。

だから2000年に上海で開催された全国の企業改革大会で、あれは国家経済貿易委員会の時代で、私は外国の多国籍企業がいまでのように改革を進め、かれらの戦略はどのように変化したのかについて報告を行いました。この報告をした時、出席したのは200余りの中央企業代表で、また各省・市の企業主管担当の省長や副省長も参加していました。

彼らは多国籍企業の経験について、過去の企業改革の時には軽視していたと考えていたのです。だから彼らは私達が参加することを望んだのです。そこで私は中国集团公司促進会に加入してその副会長になりました。この促進会は中国の百余りの中央企業の組織であり、約150～160の企業がメンバーでした。促進会は中国の国家企業が成長して大きい企業集団になり、海外に進出することを促進することを任務としています。だから彼らは私に対してこれらの企業を引き連れて参加するように要請したのです。その他に多国籍企業の経験を紹介しました。私が副会長になって最初の仕事は、ベンチマークをつくることでした。つまり外国企業が中国においてどのように経営し、国際的にどのように発展したのかについてひとつのモデルを提供して、中国の大企業に外国企業の戦略作成、組織構造、コーポレート・ガバナンスや理念などを学習させるようにしました。

あの会議当時の経済貿易委員会はとても積極的で、それは全国の数千の大企業を5つのブロック、すなわちハルピン、天津、南京、武漢、重慶で5つのブロックを組織して、ブロックごとに数百の企業が参加して、私とこれらの企業代表が国有企業改革の問題について議論するようになりました。従って、その会議以来、私は国有企業の海外進出と彼らの内部の問題について比較的理解するようになりました。

私達は2003年にまず集团公司促進会の会員を組織して外国へ派遣して、多国

籍企業の海外進出について研究しました。従って、私は2003年に最初に組織した団で韓国と日本を訪問しました。当時、ひとつの団には10いくつかの中国大企業、たとえば中石油、第一自動車、東風自動車、上海電気、中遠〔中国遠洋運輸（集団）総公司〕のような大企業が含まれていました。参加者はすべて高級管理者、副総裁、戦略部の責任者であり、中国の言い方ではランクはかなり高かった。というのも参加企業は元来副部級のランクであり、かなり重要な企業であったからです。私が団長になりました。教授が団長になり中国企業を引連れていくような団は珍しかった。彼らはすべて初めてだと言っており、私もこうした団は見たことがなかった。以前は外国に行ってもいつも遊ぶことが多かった。しかし、今回はみんなはとても面白いと思って、真面目に学んで、約9社の日本企業を回りました。また2つの韓国企業、LGとサムスンを訪ねました。

私達は金融危機の後で日本の企業がいまどのような状況なのかを理解しました。また中国企業が日本でどのように活動しているかもみました。当時、日本の経済産業省とJETROはとても責任感があって、彼らも日本における中国企業の状況を紹介してくれました。特に上海電気を買収した秋山印刷機の工場を紹介してくれた。またJETROはかつて海外への進出を奨励していたが、現在では日本への投資の吸収を奨励していますが、私達を連れて企業を見学する機会を与えてくれました。だから私達はとてもよい印象をもちました。第一に日本企業は今とても状況がよい、中国人の想像したような坂を下ってしまった、もうだめになったという状況ではないことです。第2に中国企業が日本で発展する可能性があることを理解しました。特に、秋山印刷機の工場はとてもよい事例でした。

それから去年11月に、私達は第2回の視察団を組織して、ヨーロッパにおける多国籍企業を視察し、だいたい8つか9つのヨーロッパの大規模企業をまわりました。たとえば、シーメンス、クライスラー、フィリップス、アルカテルなど、すべて大会社です。中国の参加企業は、海外のこれらの多国籍企業の本

社、最新の動向、それからヨーロッパ企業と日本企業との違い、コーポレート・ガバナンス、戦略の相違などについて理解しました。

それから今年〔2005〕7月に私の組織した第3回視察団は米国に行ってきたばかりです。9つの米国の大会社を視察しました。ゼネラル・モーターズ、IBM、ボーイング、デュポン、ファイザー、エクソンモービルなど、すべて有名な業界の指導的企業です。そこで私達で米国企業の3つの問題を了解しました。ひとつはかれらの企業戦略、そしてコーポレート・ガバナンスについてです。米国では2002年以降コーポレート・ガバナンスの変化はとても大きく、彼らはサーベンス・オックスリー法を制定しました。それから第3に米国企業の最新の企業責任、社会的責任、環境責任などの理念の変化を理解しました。米国の会社はとてもまじめで、私達の訪問した日本企業、ヨーロッパの企業を含めて、彼らは業界の枠を超えて中国企業について理解することに大変興味を示して、非常に充実した交流を行ってくれました。

このようにして、毎回10社ぐらいの企業が私と一緒に海外に行ったのですが、私達は、この期間、中国企業が今どんな状況にあるのかに関して非常によく話し合いました。実は私は帰ってきて今代表団の米国における視察状況を総括しているところです。だからこうした3回の調査を通じて、中国企業は、米国、日本、ヨーロッパの発展、現在の状況について了解し、また今度ちょうど中海油がユノカルを買収しようとしていた時に米国を訪問し、米国の政府官吏、企業、弁護士たちと交流をもったと言えます。

私達は今回の調査で、また去年からの一年の間、私が研究してきたのは多国籍企業の最新の動向です。会社責任を強化するような動向と私達は呼んでいますが、それは日本企業でも明らかです。例えば、東芝やソニーのような大企業はいわゆる会社の社会的責任についての報告を公表している。この2年の間に、東芝は日本語版だけだったが、今年から中国語版を公表しはじめました。米国もここ数年に会社責任を非常に強化しています。従って、私達は欧米日を通して研究していますが、この三つのグループは企業管理やガバナンスの理念の面



で相違があるので、中国企業がこの3つの地域に進出する場合に実際に直面する挑戦、課題は異なっていると思います。

あなた方のするような調査は米国では可能でもドイツではできない場合もあります。従って、このような研究が中国企業の海外進出と外資企業の導入に対して非常に有用であると考えています。以上がまず述べたいひとつの背景です。

その後私達の出版したものには、毎年一冊の中国における多国籍企業報告があります。さらに中国企業の対外進出のもの、中国の多国籍企業報告もあります。この過程の中で私達は中国の大企業との接触が多くなって、大企業の総裁たちは多くの資料を見てみたいと私に言ってきました。というのも、私はかれら企業の総裁と付き合いがあったからです。あなたの見たあの本のなかの多くの資料は実際、初めて発表されたものです。多くの企業の資料はまったく公開されていませんでした。総裁たちは私のこの研究がとても役に立つと思い、私を支持して、私が資料を使えるように命令したのです。それまでは12の会社の中の半分程度は詳しい資料がありませんでした。だから、中国の大企業、特に中央企業の対外進出の状態に関するその資料は現在非常に権威のあるものです。

現在までのところ、これ以上多くの資料はありません。対外進出した中国企業の海外資産の90%以上は国有の中央企業のもので、中央企業は現在海外進出の主力で、大規模なプロジェクトは中央企業に与えられます。だからこうした状況について当時研究しようとした時、重点的に20数社の大企業を調査しました。もちろん中央企業だけでなく、私営企業も含まれます。私の本に掲載されている万向、華立の二社は私営企業です。それらは大規模な私営企業として海外進出しました。その他の10社はすべて中央企業です。だからこうした中国企業の状況に基づいて、この問題に対する現在の私達の見方を概略紹介しようと思います。

私達の調査した中央企業は、私がおその職務を兼務してのちはとても有利な状況であったので、基本的に私に対して開放的でした。その他に国資委〔国有資産監督管理委員会〕の何人かの指導者たちが来て私と話し合いました。彼らは

私が研究したものを大変見たがっていて、時々やって来てはいくつかの重要な問題について私と議論しました。海外進出についての国資委の見方は、発改委〔国家発展と改革委員会〕、商務部の見方と似ています。私達は昨日、発改委に行って中国企業の買収合併の問題について討論したばかりです。だからこのいくつかの主要な部・委員会の考えについて、私はある程度理解しています。

## 2 対外投資の要因と政府の「走出去」政策

これらの企業の状況と政府の観点を踏まえて、私は第一に投資の原因について考えてみたいと思います。中国企業の海外進出の原因についていくつかの種類に分けられます。ひとつはいわゆる資源指向型であり、資源、特にエネルギーと鉱物資源を得るため海外進出するものです。しかし資源にはマンパワー、資金、さらには技術も含まれますが、私達がここで言う資源とは鉱物資源、エネルギーなどを指します。第二は、技術指向型です。それは海外の技術を獲得する、海外進出を通して技術を得るためです。第三は市場誘導型で、海外進出は海外市場を獲得するためのものです。私は基本的にこの三つの大きな原因があると考えます。もちろん更に第四、第五、第六の原因をあげることもできますが、私は基本的にこの三つですべて包含できると考えています。例えば、私のあの本〔『走向世界的中国跨国公司』を指す〕の中の12のケーススタディについて、中石油、中海油のような会社は明らかに資源獲得のために対外進出しました。その他に万向のような企業は市場獲得のためで、それは自動車部品の方面ですでに大規模にやっています。万向は国内市場が不十分なので、海外進出しようとした。また実際に当時万向は最初に海外市場を開拓し、その後で国内市場を拡大したのです。というのは、当時万向は私営企業、民営企業であったので、中国国内の自動車部品業界は万向を受け入れませんでした。その結果、やむなく万向は対外進出したのです。対外進出したあと、現在になってようやく国内の企業は万向を受け入れました。従って、それは順序が逆さまだった。

技術指向型は、私の本の中で言及した華立のような例があります。さらに例えば上海電気が秋山印刷機を買収した事例です。これは私の理解では技術志向型です。

以上の三つの原因は企業の方面からみたものですが、企業は主に三つの目標のために、実際に主にその競争力を強化するため、持続的発展能力を強めるために対外進出しようとしています。

そのうえ、前世紀末から今世紀初めに中国企業は20年前後の改革開放のなかで発展して現在の段階レベルに至ったのです。これは人為的にやったことではありません。中国企業は3つのものの拡張、すなわち技術の獲得、市場の獲得、資源の獲得が必要です。この資源は実際には狭義の概念で、先ほど述べました。資源は広義には、技術資源、市場資源も含まれますが、ここでの資源は鉱物資源とエネルギー資源を指していることを特に強調したい。

政府の企業対外進出政策について。政府はちょうど前世紀末から今世紀の初めに、対外経済の発展戦略について重大な調整を行いました。それまでの外資吸収から対外進出しなければならないことを提起し始めました。この転換点は1999年だと私は考えています。というのは1998年にあの金融危機で大きな問題が現れて、当時東南アジア全体は日本や韓国の経済を含めて大きな挫折を被り、中国も実際に影響を受けました。しかし、他の国ほど大きな影響を受けませんでした。当時中国はひとつの約束がありました。すなわち中国はアジアの経済の安定に対して貢献しなければならないということです。従って、人民元の切り下げのような方法を採用しなかったのです。現在、外国人は切り上げさせようと中国に圧力をかけていますが、かれらは当時の中国が主要な大国の一つとしての責任を負って、切り下げしなかったことをまったく忘れていました。みんなは当時中国をほめ讃えましたが、現在は又、どうしても中国は切り上げしなければならないと中国に圧力をかけています。このようにあまり道理の分からない時もあると思います。

しかしこのことから、私は1998年が中国経済の1つの重大な転換点だったと

思います。どのような転換なのか。当時アジア経済は挫折して、中国経済はどのように1つの責任を引き受けなければなりません。中国の多くの地方で輸出が影響を受けました。アジアの他の国の購買力が弱くなったためです。この時に、中国政府は企業が海外に出て行くことを奨励するよう提案したのです。しかし、最初に奨励した時は対外投資を奨励することではなく、輸出加工貿易であり、海外で加工貿易をやって、中国の機械部品設備と製品の輸出を奨励することでした。1999年に政府は一連の文書を出したが、当時はその面から考慮したのです。しかし後に情勢が次第に明らかになるにつれて、特に中国の資源、さっき言った資源、エネルギーと鉱物資源、技術と市場の状況が明らかになるにつれて、政府はいっそう対外進出しなければならないことを明確にしました。この時の対外進出の主要な含意は対外投資であって、以前に言ったような対外貿易ではなかったのです。

最も明確なのは2002年初に江沢民〔国家主席〕が中国の多国籍企業を育成発展しなければならないことを明確に提起したことです。2002年初に中国政府は初めて明確に提起したのです。それ以前は、私は当時の経貿委〔経済貿易委員会〕の仕事に参加して、例えばベンチマークの設定の仕事に参加しましたが、その時の中央、経貿委の提起したスローガン、國務院の文献が言っていたのは、国際競争力のある大企業集団を育成しようということでした。だから私は当時、中国企業の育成訓練を手伝いましたが、その時の目標は国際競争力のある大企業集団を育成することでした。しかし2002年以後の私達の活動は中国の多国籍企業の発展を促進することを明確に提起したのです。従って、私達のこの研究センターの仕事も以前のように中国に参入した外国の多国籍企業を一方向的に研究することから、対外進出した中国の多国籍企業の研究へと拡大発展しました。これは2002年初のことです。

### 3 対外直接投資の決定過程 企業と政府の関係

政府はこの過程において実際にはとても積極的だったと思います。しかし現在困難な点はどこにあるのでしょうか。多くの欧米の学者と官僚が私のところにやってきていつも提起する問題は、中国企業の対外進出は今回の中海油を含めて政府が背後で決定しているのではないかという点でした。しかし私が調査研究したケースでは、中央政府が決定して、それから企業が実行したというケースはひとつもありません。さっき言ったことですが、私はこの調査をした時、約30社の大企業を回りました。まず私が総裁と話をしてから、その後には下の実務レベルが準備を始めて、私の助手が連絡をとりました。もちろん私も調査に参加しました。彼らが私を騙しているとは思いません。どのみち私と多くの大会社の総裁とはいつもよい友達でした。いま海南省の省長になっている衛留成は中海油の総裁でしたが、彼が離任した後の今の新総裁は、先週ちょうど中海油で会社の半年間の総括大会を開いたばかりです。そこにはすべての意思決定層の幹部、さらにいわゆる局レベル以上の幹部がすべて集まりました。もちろん彼らは私に報告をするよう要請しました。それから私もついでに、中海油が今度ユノカルを買収することは誰が決定したのかについて調査を行いました。私はもちろんそれは中央政府ではないと思います。その後、私は質問に対してこのように答えています。中央政府は積極的に対外進出を推進したが、しかし具体的な対外投資の決定の過程においては、政府の実際的な役割は極めて小さいのです。往々にして企業がすでに方策を決めた後になってはじめて中央政府はそれを知り、その後には支持を表明した。実際はこのような順序だったのです。

ここで説得力のある事例は、私が調査した中石油の事例です。中石油は1998、99年に、スーダンで1つの油田を買収しました。現在までのところ中石油は中国のなかで最大の対外投資企業です。商務部の統計によると、中国の最大の海外投資会社は中国移動〔中国移動通信集团公司、チャイナ・モバイル〕や華潤の類の企業がランクされるでしょう。しかし、それらの企業は香港で上場して

いるが、香港は海外投資を計算できないのです。これは中国の統計が抱えるひとつの困難であると思います。中国の3分の2の海外投資は香港で行われていますが、それは計算することができない。私の理解によれば、香港では少なくとも多国籍企業を計算することができない。従って、私は中国の多国籍企業を研究する場合にいつも香港で投資する企業を除外しています。私は香港に投資する企業は多国籍企業ではない、それらは単に越境投資にすぎないと思います。この「境界」は単に関税地域概念にすぎず、国家ではない。従って、私達のいう中国の多国籍企業とは香港で投資する企業を除いたものです。従って、本当の多国籍企業、最大の多国籍企業は中石油であり、そのスーダンにおけるプロジェクトでの投資はすでに40億ドル近くに達しています。

しかし、このプロジェクト投資に際して、企業は実際に自分で対外進出しようとしていた。彼らが自分で決定したのであり、商務部の批准を経ていないし、発展改革委員会の批准も経ていません。だから商務部と発展改革委員会が認めないもの、同意してないものは、私達の対外投資統計のなかに入っていません。3年か4年過ぎて、呉邦国〔副首相〕がスーダンに視察に行き、この油田を見て、このプロジェクトはとても素晴らしいと言った。その意味はみんなはそれを厄介者にしてはいけない、つまり後で許可するということです。その結果、まず子供を先に産んでから後で戸籍に入れるものだど冗談で言われています。中石油のこのプロジェクトは先に海外で経営に成功して、それからやっと中国政府に認可されたのです。従って、このケースは中央政府が海外進出を奨励しているものの、具体的な政策決定、具体的なプロジェクトの決定では、企業の自主権が非常に大きいことを有力に説明しています。

そのうえ外国人はよく中国企業、特に大企業の市場化レベルを過小評価していると思います。これは私達がアメリカに行って米国政府側と会談した際にこの問題が提起されました。外国人はよく中国企業の市場化レベルや自主決定の程度を過小評価しています。これは私の判断ですが、中海油のケースはかなり典型的なもので、私の調査によると、中海油はユノカルを買収する決定をした

時にも中央政府はそれを知らなかったのです。決定した後に中央政府に通知する手続きをとった。のちに中海油の総裁が私に言ったことですが、たとえ中央政府に決定させても、政府は誰を買収するのかさえ分からないのです。

しかし、私は中海油について批評し、あなた達は1つの能力に欠けていると言いました。それはソフトな競争力です。ソフトな競争力とは何か。中海油はどうしてアメリカ人に自分が自主的に決定することを信じさせることができないのか。これは中海油の問題です。

企業は実際には自主的に決定しています。しかし、どうしてアメリカ人は中国企業が自主決定しているの信じないのか。これは中国企業があるものを欠けていること、すなわち、ソフトな競争力が欠けていることを示しているのです。中海油は私の批評を認め受け入れました。彼らは私に報告してくれるよう要請しましたが、私が話したのはこの点でした。つまり、中海油はソフトな競争力が欠けている、外国人を説得し、特に米国の議会でロビーイングし説得する能力がないことを話しました。

企業の対外投資決定に対する政府の影響は大きいと思います。しかし大きいのは具体的な決定ではなくて方向についてです。私はそう考えています。また私の話は自分の行った調査を根拠にしています。私は実際にひとつひとつ企業を回りました。私の身分が比較的に特殊なため、それら国有企業のトップは私と非常に話をするのを望んでいました。韓国での買収で比較的有名な京東方のトップも私とわりと気があって話をしました。実を言うと、京東方のことは北京市政府も知らなかったのです。なぜなら、その企業は地方の国有企業であって中央国有企業ではなかったからです。後に、北京市政府の劉淇〔北京党委書記・北京市長〕はこの本を読んでとても意外に思った。彼は北京にはこんなに立派な企業があるのにどうして我々は知らないのか、中央の研究者はこのことを書いたが、我々の北京にはどうして同様な研究者がいないのかと不満をこぼしました。それから彼は王岐山〔北京市委副書記〕を連れて現場で事務処理をした際に、なにか困難があれば、我々が解決すると発言しました。このよう

に言えるでしょう。政府は企業を支持している。しかしこれは企業が決定した後のこと、すでに買収を完成させた後のことです。私の本を読んでではじめて、こんなに立派な企業とプロジェクトがあることがわかったのです。だから京東方の指導者は今私に感謝しており、「王先生、あなたの本が私達にとって大きな助けとなりました」と言っています。私の本にこのような副作用があるとは思いませんでした。

#### 4 対外投資による経営状況 ハイアールと京東方

企業の対外投資が企業の経営状況にどのように関わっているかについて。私は経営のデータを入手することは現在容易でないと思います。中国企業が対外進出してから、その年にすぐ利潤をあげ、りっぱな経営をしているのはそう多くありません。しかも彼らは統計の公表について比較的慎重でした。だから私は彼らと話をすると、結局経営はどんな状況なのかと聞くと、彼らはあまりよくは言いません。私はハイアール集団の張瑞敏〔董事長兼 CEO〕と何度か話をしたことがあります。私は彼に、米国でのプロジェクトは結局どんな状況かと聞くと、彼は面と向かってなんの問題もない、とてもよいと言いました。しかし実際には、彼は経営に困難を抱えていたと私は感じました。なぜなら米国で製造業をやるのは口で言うほど容易ではないからです。私は米国の各店舗で冷蔵庫を見に行ったところ、ハイアールの冷蔵庫は確かに電器店にありました。しかし、彼はアメリカでそんなに大きな投資をしたのに、はたして回収できるのかどうか、これが問題です。

普通いつも学者はハイアールを批判して、ハイアールは国内の利潤をもって海外の穴埋めをしているという。そのうえ彼らはハイアールがグリーンクール〔格林柯爾科技公司〕のようにならないか、また竜尼亜のように倒産しないかと心配しています。この点は私も心配しています。私は張瑞敏と話した際に、私は学者として事態を政治化しないよう切望していると言いました。すなわち、



あなたの投資がいったん政治化されると、投資を拡大する。今ハイアールの総売上はすでに 800 億人民元を上回りました。こうなると私はハイアールの数字は必ずしも正しくないのではないかと疑っています。しかし彼はすでに党中央の候補委員で、そのうえ地方政府はたいへん彼を重視しています。だから彼が前進できても退くことができない段階に至ったときに、一定の困難に直面するのではないか。ご存じのようにこの調査で我々が議論したのは実際の状況についてです。私はハイアールの経営がよくないと言うのでは決してありません。しかし私は確かにハイアールの経営がよいという具体的な根拠を把握していません。だから、海外投資の難しさはそんなに簡単に把握できないと考えているにすぎません。

調査の中で唯一状況をよく反映しているのは京東方の事例です。京東方は投資した当年度に 6000 万米ドルの利潤をあげました。これは極めてめずらしいことです。京東方は国内では 5 億円の赤字を出しました。これは最近のことです。京東方はどうして投資したその年に利潤を挙げることができたのか。京東方が韓国企業〔現代ディスプレイ技術会社 (Hydis)〕の例の〔TFT-LCD 製造〕工場を買収したとき、私は韓国にいましたが、その工場に行つて視察しました。京東方はとても立派にやっていると云えるでしょう。京東方は約 2 千人ちかくの従業員がいる工場と 600 人余りいる研究開発センターを買収しました。私の訪問を案内してくれた京東方の人に対し私に構わないでくれと言いましたが、彼らは財務担当者を探してきて、私は財務担当者とそこで座談しました。彼らはもちろん私の要望を受け入れました。というのは、私と彼らの総裁は付き合いがあったからです。私は韓国人と話しました。中国人はその場にいませんでした。この二年間、京東方があなた達の工場を接収してから、状況はどうかと私は質問した。かれらの反応はとてもよくて、彼らは京東方の中国人たちは自分たちが想像するより有能であると言いました。さらに中国人がやって来た後に工場の生産は下がらないどころか、増大している、そのうえ労働者の賃金の引き上げも二回行ったという。そんなことは当時の韓国ではめずらしいこと

です。しかも京東方が接収した時、ちょうど液晶パネルの産業は底をうっており、接収した後に反転しはじめた状況でした。だから彼らが接収した時機も比較的によかった。客観的な条件がよくて、機会もよくて、だから成功したのです。しかしその他のプロジェクトについて、私はよいか悪いか軽々に判断するつもりはありません。これは京東方の経営状況です。

政府が企業の対外投資を支持・促進する政策については、最近の一年間にいくつか出されています。この点は邢主任がたがだいま紹介しました。この政策研究では彼女は私達より詳しいです。私の特徴といえば、企業のケースをより多く把握し、訪問した企業が多いことでしょうか。

## 5 中国企業の対外投資の特徴

現在の中国企業の対外投資について、全般的に少しまとめてみます。私のあの本の中でまとめましたが、いくつかの特徴があります。第一に、中国企業の対外進出の時期は外国企業と異なっています。外国の多国籍企業は、私達の認識では、多国籍経営を基礎にして、そのうえでグローバル経営に向かいました。例えば、日本企業は中国に投資していますが、当初は日本企業は実際に多国籍経営をやり、米国やヨーロッパに行きました。しかし本当のグローバル化された経営は1990年代以降のことで、東ヨーロッパが解体して冷戦が終結した後に、本当にグローバル化を実現しました。従って、外国の多国籍企業は多国籍からグローバル化までに経営プロセスの段階を経てきていると思います。しかし、中国企業は1990年代の末からこの世紀初めに対外進出しました。いったん対外進出すると当初から直面したのはグローバル経営でした。その難度は海外の先進国の多国籍企業よりも大きいものでした。中国企業はいったん海外に出るとグローバル経営に直面し、かつグローバル基準を使うこととなります。このようにいったん海外に出るとどのような問題が発生するか。当時、多国籍企業が発展するプロセスには、多国籍経営の段階の時期がありました。しかも当

時はちょうど不公平な貿易の状態にあって、多くの西側の多国籍企業は 1950 年代、60 年代において多国籍経営をしていた。当時の国際経済秩序、国際経済構造は発展途上国にとって非常に不利で、先進国に対して有利であったのです。

例えば、石油価格は 1910 年代から 1973 年まで 60 年間ずっと 1 バレル当たり 1.5 ドルから 1.7 ドルの間を維持しました。こんなに長い期間、こうした低価格の石油は多国籍企業にとって非常に有利であり、不公平な貿易を通じて、先進国の多国籍企業はその時期に蓄積の過程を進めることができました。しかし現在、中国企業はひとたび世界に向かって進出しても、一方的に利益を得ることはありえない。はじめから公平に取引しなければならず、必ず win-win でなければなりません。中国企業に先進国の多国籍企業のような蓄積の過程はなく、ひとたび海外に進出すれば、現代の多国籍企業の要求（基準）を受け入れることを求められます。それを受け入れなければ、発展するすべもありません。他方で、外国企業は実際には蓄積の段階を持ち、不公平な貿易によるこの蓄積の段階で彼らは大量の財産を獲得し、競争力を強化しました。その後現在まで彼らは慈善事業もしているし、win-win も行っている。しかし中国企業にはこのような過渡的な段階がありません。

第二に、現在世界全体の各業界、各産業、多国籍企業はグローバル範囲ですでに配置を完成させており、すでにある構造を形成しています。例えば、石油業界では、シェル、モービルのような大会社は、その地位を確立して、既定の構造を形成しています。中国の多国籍企業が敢えて海外に出ようとすれば、必ず旧来の構造を打ち破らなければなりません。それで、これら多国籍企業の本能的な抵抗に遭うことになります。この点を私は理解できます。もしも私が外国企業で、私はここで順調に金を儲けていたのであれば、この時に 1 人の競争者が突然現れれば、私も面白くないでしょう。これはビジネスの競争であって、だから中国企業は海外に進出すると、これら多国籍企業の本能的な抵抗に直面するのです。このような抵抗は時にはとても激しいものです。例えば私の理解では、中石油のような企業は対外進出しようとするとう然にも制約を受けます。

例えば、欧米のいくつかの大会社のように、日本企業の事例があるかどうか知りませんが、その年に中石油に販売したいくつかボーリングの設備、先端の設備にはいずれも付加条件がつけました。すなわち、この設備は中国国内でしか使えず、海外に持っていくことはできない。最も先進的な設備を国外に持ち出し使うことを認めないという。それは中国企業を困らせることと同じではないでしょうか。だからこのような状況の下で実際に中国企業はとても困難に遭っているのです。

次に、中国企業は海外進出してのち、外国企業の抵抗に直面する。中海油のユノカル買収を含めて、もともとそれほど大きな事ではありませんでした。その会社はもうすべてだめな会社で、売るなら売り払ってしまいたい。しかしみんなのセンセーションと関心を引き起こしました、実際には後から来た者が旧来の構造を打ち破ろうとしたので、既得利益者による排斥、包囲討伐に遭ってしまったのです。私はこの問題を政治化しようとは思いません。ビジネスの角度から解釈すると、このような状況も正常なものです。これは中国企業が直面している第3の問題です。

さらに中国企業の海外進出には一つの特徴があります。すなわち、多くの多国籍企業は対外進出する時に、すでに国内市場でかなり主導的な地位を占めていた、またはすでに市場の主要な占有者であったことです。中国企業が海外進出するのは、国内市場では足りないから、あるいは新しい市場を開拓しようとするためです。私の調査事例からみれば、中国企業が海外進出する多くの場合に、国内で主導的な市場を占有していません。彼らの対外進出の目的は将来中国に戻ってきて、国内市場を占有するか拡大するためです。これも西側の多国籍企業と異なっています。例えば、松下電器はすでに日本国内でとても大きい市場シェアを占めてから、米国にうって出て、ヨーロッパに行き、さらに中国に出ています。しかし中国企業の場合はどうでしょうか。例えば華立のような企業は、北米で CDMA の研究所を買収しましたが、華立は中国の市場を占めていません。華立は海外でレベルアップしてから、戻ってきて中国市場を占領

しようとしている。さっき言った京東方もそうです。

京東方は韓国の現代〔ディスプレイ技術会社〕を買収する前に、国内の液晶市場と液晶の事業を持っていませんでした。京東方は韓国の工場を買収した後に戻って来て中国で投資した。それから京東方は現在中国の北方でトップになり、液晶パネルのトップになったのです。この点も多国籍企業とは異なっています。だからこのようにいくつかの相違は後発の多国籍企業の特徴を明らかに示していると思います。このような新興国の多国籍企業は従来の著名な多国籍企業とは異なっています。その背景が違い、直面している挑戦も違い、また海外進出しようとする目的、目標も恐らく他の多国籍企業と異なっています。私自身の印象では、こんなに短い時間に中国企業が多く困難な条件のもとでこのようにやり遂げることができた。このことに実のところ私はとても感心しています。

## 6 成功した中国企業の経験

私はこれらの中国企業のトップと雑談してなぜか話が意気投合しましたが、彼らの直面した困難にとっても同情しました。しかも彼らがこのようにやり遂げることにはすでに難しくなっていると思います。だから彼らは私と本音の話をしたがっていて、また私達を通じて中央政府に彼らの直面している困難を反映するよう願っています。例えば、京東方のトップ〔董事長兼 CEO〕の王東昇は幾度となく次のように言いました。「王先生、また調査に来てください。私たちのことをあなた達が多く報告してくれることを希望します」と。もちろん私達は記者とは違います。記者は相手のことをむやみに書いたりします。しかし彼は、私達の書きあげた報告が政府に対して有用であることを知っていました。だから彼らの一部のトップはとても協力的でした。中海油を含めて、彼らは今年度の上半期の総括をした後、私達がまた調査に出かけ、かれらの困難を明らかにし、それを解決することができるよう願っています。従って、これは中国企業

の多国籍企業が直面する困難ですが、現在、すでに経営が比較的によい会社はいくつかの経験、やり方をもっています。

第1に、私達が調査した、成功した多国籍企業はまず制度改革を比較的うまくやり、改革が完了した企業であることです。改革していなかった企業は対外進出しようとしても成功は難しい。さらには資産の流失を招くかもしれません。しかし、私の書いた事例からみて、制度改革に成功した企業や民营企业は、方向のように、なんら資産流失の問題はありません。だから私は成功した企業はこの点を実現していると思います。

第2に、このような中国企業が比較的困難な状況に直面している中で、彼らはできるだけ win-win をやり遂げたことです。すなわち、ひとたび海外に出れば、外国企業と win-win の関係を獲得しなければならない。たとえば上海電気は秋山印刷機の工場を買収しましたが、上海電気の日本での評判は比較的よいです。その原因は買収後、一方だけが利益を得るではなくて、双方が利益を得たからです。日本人は、上海電気が秋山の技術を一旦持っていってしまえば、工場を駄目にしてしまうのではないかと心配しました。しかし私が調査した時、これは日本の経済産業省の高級官僚が紹介したことで、彼らは秋山がそこで非常に成功していると見ていました。例えば、上海電気が買収したあと、もともと職場を離れていた失業中の古参労働者、技術労働者に対し1人1人帰ってくるよう動員したり要請したりしました。あなた達は工場の財産であり、私達はあなた達を歓迎すると言ったという。

第3に、聞くところによると、ある日本の弁護士は中国の買収を手助けしました。彼はこの工場の破産の原因は当時工場が未収金の回収にあまりに杜撰であったことにあると考えました。当初決めた契約は工場側に不利、買い手に有利で、未収金の回収問題を規定していなかったのです。だからこの弁護士が中国側にこの条項を変えるよう提案して、旧条項に基づき再執行しないこととしました。もしこのように執行すれば、新しい会社も損をすることになる。しかし中国のトップは次のように言ったといいます。「あなたが発見したこの問題は

私も気付いていました。しかし私は今変更することはできない。というのも、工場の破産のため、すでに取引先に困難をもたらしているからです。もし私が変更すれば、わが社はあまりにまずい対応をしたことを証明してしまいます。だから私は改めないで元の計画どおりに実行して、まず皆さんの信頼を回復して、それから彼らと協議して、その後時が来れば変更したい」と。ちょうど私の視察に付き添ったのが上海電気のひとりの高級管理者だったので、その時あなた達の訪問したこの人はどんな人なのか、なんと高い水準なのかと言いました。後になって、この日本人弁護士はたいへん感慨を覚えて、中国人のレベルがこんなに高いとは予想もしなかったと述べたといいます。その後彼は国内で何度も買収合併を主宰して、買収側の奥妙と買収される企業の心理状態をかなり理解しました。彼の仕事レベルはかなり高いものでした。

私は京東方の総裁と意気投合して、韓国滞在の時には2時間余り話をしました。京東方の成功も、いまみたような上海電気のこうした素質をもっていたことによると思います。京東方は中国でもこのような事を行ったことがあります。京東方は買収される側の心理状態がよく分かっていました。すなわち、買収はどのようなものなのか、この時に必ず大きい度量をもち、しかも現地の社会のために貢献しなければならず、単に技術を持って行くことはありえません。なぜなら、韓国人も中国企業の買収を非常に心配していたからです。日本人と韓国人はもし欧米企業が買収するならば、彼らは受け入れることができるでしょう。しかし、中国人が買収するとなると彼らは受け入れないでしょう。

私は韓国滞時に講演を頼まれ、中国企業の対外進出について紹介しました。その場である人が質問しました。「王教授、あなたの言うことに私達は賛成できません。我々韓国人は中国企業が買収にくることに反対しています」と。多くの人が硬くなりながら、私にこの問題を提起しました。しかし中国企業が対外進出して現在直面している主要な困難について、中国政府にはいくつか問題があります。外国人はいつも中国政府が対外進出を奨励していると思っていますが、中国政府の実際の行動は中国企業の対外進出にとっても不利なのです。かな

り多くの場合、中国政府は対外進出にとって障害でこそあれ激励とはなっていないのです。例えば、ある国有企業が対外投資をするとなると、報告し、審査認可を受けなければなりません。この過程はとても長く、また審査許可しても買収の最適な時機が過ぎてしまうこともありえます。こうした例はすでにあって、ある企業は米国でひとつのビルを買収しようとしていました。当時 200 万ドルで買収できるといわれていた。しかし政府に報告して一つずつ認可を受け、認可が完了した時にはビルはすでに 800 万ドルになっていました。だから中国企業にとっては、このような審査許可、外国為替管理のように、今の体制は外国人の想像するように中国政府が本当に支持しているのではなく、多くの場合こうした体制は中国企業にとって有利ではないと思います。

## 7 外国の中国企業への対応

第 2 の外国方面。外国の方面は先ほどすでに述べました。中国企業が海外へ出て行き、既存の構造を打破し、既得利益者の局面を打破しようとする、外国企業が中国企業を真に援助しようとするのはめったにありません。むしろ外国の政府、外国のメディアと政客はよくこの事件を政治化します。もともと企業の行為であるのに政治化されてしまいます。米国のフォーチュン雑誌のように、私がちょうど米国の訪問中に、ちょうど中海油が買収しようとしている時なので、その雑誌の表紙には、「中国が大規模に米国にやっこようとしている。米国はしっかり準備しておかないのか」、このようなテーマの文章が掲載されました。その雑誌によれば、一週間で 3 件の大きな出来事が起こったという。ひとつは中国海洋石油がユノカルを買収しようとし、二つはハイアールがメイタグを買収しようとした。その後、ある漫画が掲載されました。それはひとりの働き盛りの若い中国人のズボンに五星紅旗で、帽子は赤い 5 つの星の軍帽で、若者は確かにとても壮健である。他方、米国のお年寄りには干からびたお年寄りで、腰を曲げて背も曲っている。そして老人は中国の若者が立ち上がったと言っ



ている。しかし、その漫画の文章の内容は、後になってみると、それほど悪くはないと思います。それは中国企業の3つの出来事が一度に米国で発生して、アメリカ人に問題を提起した、すなわち、中国人がまもなくアメリカにやってくる、われわれアメリカ人はしっかり準備をしているのかという問題を提起したものでした。日本が米国企業を買収する時にも、日本がアメリカを買おうとしていると、大々的に宣伝したものでした。実際にはそんなに深刻ではなかったが、メディアによって政治化されたのです。そのうえ一部の政客がこの時に大いにはでに宣伝しました。今度のユノカル買収では、ユノカルの一部の取締役は事実上、買収に賛成していました。とういのも買収価格はかなり高かったからです。私の理解では、米国政府も支持したという。しかし、米国の議会には反対の人々がいて、かれらはそれを政治化して、中海油の背後には中国政府がいて企業の金も政府のものだと宣伝しました。かれらはこのように策を弄したのです。その意味はつまり次のとおりです。中国政府が金を出してわれわれアメリカ企業を買収しにきて、米国のエネルギーについて安全問題をもたらしかねない。だから審査をする必要がある、まず否定するのではなくて審査する必要がある。いったん審査するとなれば、少なくとも半年前後の時間がかかる。だから(その間に)ユノカルをきっぱりとシェブロンに売却すればそれでよい。半年なら、待つことができると。このような米国の状況は中国企業に対して不利であると思います。

## 8 中国企業の対外進出・海外経営における課題

第3に、中国企業自身にもいくつかの問題があると思います。ひとつは中国企業の戦略思考、戦略作定の面でやはりいくつか問題があります。一部の企業は対外進出するにあたり真に戦略思考をしていません。結局、なぜ進出するのか分かっていない。いささか浮ついたものがあるかもしれません。これは普遍的な現象であって、他の企業が一旦出ていくのをみると、わが社も出ていくので

す。こうした状況が生まれる最も主要な原因は中国企業と外国企業と間にギャップがあることだと思います。それはハードウェア、設備のギャップではなくて、また制度のそれでもないと言ってもよいでしょう。制度については、中国企業は長年にわたる近代的企業制度の設立、改革を経てきており、まだ完成してはいないものの、制度上は特にコーポレート・ガバナンス、中国市場のコーポレート・ガバナンスの規定も実はとてもよくできています。ただやり遂げていないだけであると思います。現在最大のギャップ、対外進出の最大の問題とは、中国企業の理念、会社責任、道德水準であり、理念の先進性と会社の道德責任が欠けていることです。私がさっき言ったように、我々が実施した30社の欧米・日本の多国籍企業本社に対する調査で明らかなように、彼らはこの数年のあいだに会社責任を強化しています。特に最近2、3年は最も顕著で、社会的責任と環境責任を含めて、会社責任を普遍的に強化しています。この事態に中国企業はまだあまり敏感ではなくて、国際的に起こっている会社責任を強化する潮流に対して受け身で、なぜこのようなことをやるのかあまりはっきりしていません。しかし、外国企業はこのグローバル化の潮流のなかで会社責任を強化する動きを中国にまで拡大させています。アメリカ人が議論しているように、もし米国企業が中国で買収しようとする対象の中国企業がもし環境責任、環境基準を満たしていなければ、買収しないでしょう。日本人も次第にこの政策を採用するだろうと思います。ヨーロッパではすでに、中国の家電製品が回収基準に達していなければ、ヨーロッパ市場に参入できないと規定しています。このような変化は、日本では数年前に野菜に対してかなり明白でした。残留農薬が高すぎる等のことに対してますます厳格になってきています。このような厳格さは、中国企業一般からみれば、外来の障壁であり、あるいはこれは我々を押えつけるものだというかもしれない。しかし、実際はこうした認識は間違っていると思います。一部の中国政府の官僚を含めて、この問題について私は彼らと討論したことがありますが、彼らは考えが遅れています。彼らはこのような観点で国際貿易を見るべきでないと思います。

しかし、去年から今年上半期までを見てみると、中国政府は次第にこの事態を受け入れて、商務部は会社の社会的責任の基準を制定しはじめている、という印象をうけます。このことがどうして中国企業の対外進出に対して重大な影響をもたらすのでしょうか。外国企業が中国に入ってきて、この厳格な社会的責任の基準と環境責任の基準を中国に持ち込みました。たとえば私達は多くの日本企業を回りましたが、確かに会社の中の仕事の環境はとてもよかったです。私は中国国内の批判と多少とも違う意見をもっています。日本企業は中国においてよくやっていると私は思います。私のあの本を含めて日本の投資を高く評価しています。

しかし、中国企業の国内における環境基準と社会基準が低い時には、大量の安全事故をひき起こし、製品の安全、人身の安全の問題が発生し、炭鉱事故の死亡者は多いです。こうした事故はどのようにして発生したのか。私は結局企業が何のために経営するのか、株主の儲けのため、または株主のために社会的責任の基準と環境責任の基準を放棄しまったことによるものだと思います。この代価を払って労働コストを引き下げて、海外に打って出る。こうした競争はますます困難になっていると思います。今年は今までに中国人がかなり注目すべき事故がいくつも発生しています。最もひどいのはザンビアで起りました。中国企業がそこに進出して、そこの大きな製薬工場が爆破して51人のアフリカ人が爆死したのです。工場自体の統計では当時出勤していたのは36人だけだったというが、結局51体の死体が搬出されました。その管理はとても混乱していたのです。私はこの事件についてグループを率いて処理に出かけた商務部の1人の指導者に話を聞いたことがあります。この事件の発生以降、中国政府は事態を非常に重視し、この事件が中国の対外イメージに影響を与えるとみただので、中央の最高指導者は現地へ直接電話をかけました。それから商務部の指導者はグループを率いて事故を処理にいきました。この指導者は後で私に状況を紹介してくれました。それによれば、安全基準はあまりに低すぎて、厳格に規定に基づいて作業していなかったといえます。

その他に去年中国温州の靴商人がスペインでボイコットに遭う事態が発生しています。現地の人々は中国人の靴店に火をつけて焼き払ってしまったのです。どうしてそうなったのでしょうか。スペインはそのような非常に狭隘な民族、排外的な民族ではないと私は思います。しかし、後に私はスペインに行った人に質問し、一部の資料を見ました。私の得た結論は彼らと違います。私は主な原因は中国企業が現地で社会的責任を負わず、単に現地に行って金儲けすることにあつたと思います。さらにまた中国企業の競争力がとても強いため、つまり硬い競争力、製造能力、コスト統制能力をもっていたので、現地の靴工場はすべて倒産してしまい、従業員はすべて職場を失い、失業したことにもよると思います。そのうえこの時に道德基準の問題が現れました。聞くところによると、スペインは革靴の輸入に税金を課す、革靴でなければ課税しなくてよいと規定していた。そこで中国の靴商人はコンテナの入り口には布靴を並べて、中は実際にはすべて革靴だった。これは一度でも発見されてしまうと悪徳商人だとされてしまう。中国人が投資しここに来て経営することはわれわれ現地にはメリットがない。従って、店舗が焼かれた時に、現地の警察は見て見ぬふりをしていました。この事件は当然現地では、なぜ外国商人を保護しないのかと問題となりました。しかし私は、別の角度から、中国企業は海外に進出しても、多国籍企業が中国にやってきて中国社会のために行った貢献、中国の環境のために行った貢献を学んでいなかったことが分かります。中国企業はこの概念がなかったのです。企業は海外に行って金儲けをするには、現地のために貢献しなければならない、互いに利益を得なければならない。先ほど話したように、ある企業は、上海電気や京東方のようによくやっていますが、しかしそうでない企業も確かにあります。

また安全責任や環境責任のこうした概念について、海外に進出した企業は現実には国内企業に比べてまじめだと思います。しかしこのようにその基準はあまりに低いものです。だから、温州の靴等はスペインからすべて一掃されてしまうような状況が現れたのです。ソフトな競争力の弱さがハードな競争力の喪

失を招いたのです。もともとハードな競争力が非常に強くても、最後にはそれがなくなってしまうでしょう。スペイン人は中国企業を認めずに、お前たちは帰るしかないという。

ザンビアの事件はもし中央政府が背後で積極的に協力して処理しなかったならば、その企業はザンビアで間違いなくやっていけなくなったことでしょう。もし中国商人が生産を再開できても、現地の人間違いなく中国企業をボイコットしたでしょう。このことはソフトな競争力がなくなれば、ハードな競争力も当然になくなることを示しています。このソフトな競争力とは理念、道徳の上に表現され、社会的責任の理念、環境責任の理念に表現されます。

だからもしグローバル化されていない時代であれば、中国企業のこの方面での立ち遅れはまず表門を閉じてそのなかで一定の時間を過ごすことが可能であったかもしれない。しかし、グローバル化された時代ではそうすることはできません。なぜなら、人々はすでにこの基準でもって中国企業を押さえつけ始めるからです。たとえば、私は来週の月曜日にスウェーデン政府のある会議に参加する予定ですが、スウェーデン政府は毎年1つの議会代表団を中国に派遣して中国におけるスウェーデン企業の社会的責任、環境責任がどのようなものか視察させています。もし基準に達していなければ、政府は企業を統制します。

また米国政府には海外腐敗〔防止〕法というものがあり、もし米国企業が中国でこうした競争環境の混乱に抗することができず、賄賂をとる、或いは不当競争の方法で事業をするならば、嚴重に処罰されなければならない。

この2年間すでに多くの事件を私達はつかんでいます。例えば、天津の製薬工場の事例では、製薬工場は160万ドルを使って病院の従業員に賄賂を贈りました。後で米国政府に捉えられて、結局460万ドルの罰金を受けました。従って、この事例が説明するように、中国企業が対外進出するには中国政府が努力を強化し国際環境を改善する以外に、最も重要なことは企業自身の努力で自らの企業の競争力を向上させなければならないことです。単にハードな競争力だけでなく、さらにソフトな競争力がなければならないと考えます。このように

してはじめて、対外進出することができ、またそうしてこそ、世界の企業・国際企業と協力して交流できるのです。

従って、この点からみて私は中国企業の対外進出はまだ始まりの段階にすぎないと思います。企業側が対外進出しようと思うことは、国際社会がその企業を受け入れることができるかどうかということとは別のことがらです。もし国際社会が企業を受けいれないならば、対外進出はダメになることもあります。問題を政治化するのには場合にはよいこともあります、基準が不十分であるとして企業が罰せられることもあります。この複雑な状況の下で中国企業は一概に外国企業をののしることはできず、自分の問題もさがさなければならぬ。自分の問題はどこにあるのか、このようにしてはじめて対外進出することができるのだと思います。

朱：先生が言われたことは要するに、中国企業は形式上グローバル化されているが、思想面では実質的にはまだ資本主義の本源的蓄積の段階（王：初期の段階）に留まっている。懸命に資金を蓄積しているが、その他のことは全く考慮しない。一部の中国企業はこのような状態であり、従って思想的に矛盾を作り出しているということですね。実はそれらの中国企業は国内でも混乱しているが、いったん先進国に行ったらだめになってしまうでしょう。

王：不平をこぼしても役に立ちません。中国は発展途上国だから外国企業を買収するのに低い基準でも OK だということはありません。それではダメなのです。

## 9 TCL の事例 成功と失敗

朱：王先生がまだ言及されていない問題があります。先生の指摘されたのはすべて成功企業の事例です。私が言いたいのは、最近多くの買収事例があり、買収の過程は成功しています。しかし、中国企業は後発です。買収された多くの企業はりっぱな企業ではあるが、いずれも多額の負債を抱えている企業です。

IBM であれ、TCL やトムソンであれ、いずれもかれらの事業の経営はやっていけなくなったので放出に同意したのです。買収に中国企業がすばやく行動しても、それに続いて、赤字を利益に転換させる非常に困難な過程があるのではないかと、この点について質問したいと思います。さらにひとつ、先生が先ほどいわれた企業の文化融合について、どうお考えですか。

王：私は TCL の事例を研究したことがあります。TCL は三段階の歩みをしました。第一段階はベトナムへの投資です。私がベトナムを訪問した時に、もっぱら TCL のベトナム企業を訪問しました。ベトナムの TCL はやはり成功とみることができるでしょう。というのは、私はベトナムで空港を出てから通りに至るまで十分観察しましたが、TCL の電器店もあり、中国の企業では TCL の看板だけが立っていました。しかし TCL はベトナムでは、農村が都市を包囲する戦略を取っています。農村市場では小型画面のカラーテレビで比較的大きなシェアを占めています。都市ではまだ日本製や韓国製が比較的に多い。これは普遍的な現象であり、ベトナムで TCL の戦略は比較的正しいかもしれないと思います。さらに TCL の現地化の程度も比較的に進んでいるようです。例えば、中国から現地に派遣された何人かの若者はいずれも現地のベトナム女性と結婚している。この点も現地化の程度がすでに相当高いことを示しています。

しかし、TCL はドイツではあまり成功していません。TCL がドイツで買収したシュナイダー [Schneider Electronics] という企業がありますが、ドイツに行った時にその工場を訪問していません。ドイツに行った時には、主にドイツの経済界、企業界や学者と交流と行いましたが、そこで私は中国企業のドイツにおける状況を尋ねたところ、彼らは中国企業のドイツでの買収は基本的に失敗であると考えていました。

ここにはどのような問題があるのでしょうか。中国企業がここ数年のあいだに導入した外国の管理経験のなかで比較的多いのは米国式の管理です。私はヨーロッパ、米国、日本の企業のコーポレート・ガバナンス制度、理念、文化はやはり違っていると思います。中国人は米国のものを完全に模倣すべきではありません

ません。米国の制度はどのようなものか。そこでは、ボスが首にしようとしたければ、誰でも首にできる。余計なことを何も言うことはない。しかしドイツでは正反対です。ドイツでは大企業は大体千人、2千人以上の企業ですが、その会社の取締役会、かれらは監査役会と呼んでいますが、その三分の一以上のメンバーは従業員の代表でなければならない。もっと大きな企業は恐らく半分がそうです。私が訪問したバスフ〔BASF〕社では、20人か21人の監査役会メンバーのうち、10人は従業員代表でした。従業員代表は本当の労働者がつくとは限らないし、職員がつくとも限りません。職員代表は外部から弁護士を選んで彼らの代表として監査役会に入れることもできます。そこでは従業員の権利は保障されているのです。

TCLはシュナイダーを買収して、組織を改編し、人を削減しようとしてきました。しかしドイツの法律の下でこれは不可能であり、監査役会の同意がなければなりません。TCLが敢えて実行しようとする、ドイツの法律によってTCLは処罰されるにことになります。だからTCLは基本的にそこで行き詰まり、どうしようもなくなった。TCLの戦略は確かにシュナイダーのブランドを手に入れたが、製造拠点は別のところに移転しなければならなかったのです。しかし、移転は極めて難しく、やりとおすことはできない。

中国企業はみなどうして欧・米・日に出て行くのか、私は研究しました。というのは、中国企業の対外進出を説明するためです。中国企業がさまざまな国に行き経営する背景は同じではありません。私は調査したとき、日本企業の文化を感じました。そこではトップ経営者が会社内部で一步一步抜擢される。アメリカ人が強調するのはいわゆるプロフェッショナル・マネジメントであり、外部から一人のマネジャーを獲得することが可能です。これは米国企業で通用するでしょう。しかし、日本で一人の社長を外部から獲得することはあまり受け入れられないだろうと思います。

中国の企業は実際に日本のモデルを比較的容易に受け入れることができました。しかし私達はこの数年、基本的に米国をモデルに学んできました。だから



私のセンターはずっと中国の企業、さらには大学の教授に対して、あなた達は米国のものを単に持ってくるだけではいけないとずっと言ってきました。現在、中国では MBA の教材はほとんどすべて米国のものです。中国企業はこの世界が同じではないことを理解しなければなりません。別の国家、例えば日本のいくつかの優れた点を中国人は学ぶべきです。ドイツにもすぐれた点があります。どうしてそれを学ばないのか。中国企業は米国を学ぶだけでは、まちがった道に導かれることにならないだろうか。

だから TCL はドイツであまり成功しておらず、機能していません。その他のいくつかの買収もすべて途中で撤退して挫折してしまいました。その原因は現地の状況を理解していなかったことにあります。しかもドイツの社会主義の伝統は中国よりも強くて、そこでは本当に社会主義があります。中国は逆にそれがなくなってしまい、私達が受け入れたのは米国式の資本主義でした。中国企業はその理論を以てドイツに出て行ったが、ドイツ人は今でもあの方式なので通用しなかったのです。

私はいま別の投資プロジェクトを追跡しています。中国上海のある企業がドイツのミシン工場を買収しました。その工場は秋山印刷機に似ていて、その領域では絶対的な世界ブランドでした。しかし今経営が悪化し、多額の負債を抱えていて、中国企業が約 3000 万ユーロを投じて買収しました。買収したのち、いつ、どのようにして赤字を転換したのかは、はっきりしていません。ドイツ側の従業員を移動させることができなかった。そうしようとしても非常に難しかったです。私は次のように思います。つまり、中国企業は投資衝動があり、非常に投資したがっている。そのうえ積極的に借金をしようとしている。国家の計画内で企業にひとつの〔資金〕枠を与えて、その資金の手形を割り引くことができると言いさえすれば、企業は百方手を尽くして資金を調達しようとする。しかし、資金を手にしてから、企業はこのお金で何をするのか、ある場合にはあまり結果について計算していません。しかも 3、5 年で現在の指導グループは去ってしまい、新しい指導グループは前の指導グループの決

定ミスの結果を引き受けようとはしません。前の奴らは去ってしまい、それに構おうとしない。要するに、中国の多くの国有企業の問題はこのような状況なのです。国有企業改革が直面している大きな挑戦とは、経営制度、経営理念であると思います。もしそれが変わらずに、企業がグローバル範囲に複雑な競争に参加しようとしても、非常に難しいと思います。だから、現在はまだ初級段階にあり、まだ経験と教訓を学習し総括する段階にすぎないと思います。外国人が想像するように中国企業がすでに大規模に進出する段階ではないと私は思います。

川井：専門的なお話をしていただき感謝します。お話には多くの参考価値があります。特に先生が言及された企業の社会的責任、企業倫理は中国企業が克服しなければならない重要な問題だと思えます。

朱：企業の社会的責任について私はかつて企業の経営者によく質問したことがあります。かれらは皆それを認めずに否定しました。実はこのようにすべきだったのです。そうすれば、コストは上がって、貿易摩擦も減らすことができたでしょう。

王：そうです。商務部の開催したあの海南会議で、4日間の会議を開いて中国の対外経済と貿易について討論しました。私はそこで発言を求められ、多国籍企業について話をしました。先ほどこの問題を提起しましたが、私はこの問題を解決しなければならないこと、中国の貿易摩擦、反ダンピングは外資の導入、企業の対外進出のいずれにおいても重大な意義があることを話しました。中国の現在のコストは低いですが、それは労働者の標準の低さ、環境基準の低さを代償として得た低コストであり、これは間違いです。外国人にこのようにダンピングで反対されることよりも、私達自身がこうした面を強化する方がよいと思います。

朱：私の所属している富士通は、去年から、購入するコンピューター部品は台湾製であれ、中国製であれすべて鉛の残留をゼロにする、または回収することを要求し始めました。

王：これは中国企業に対する一つの挑戦であると思います。

朱：そうです。現在までのところ主要には台湾企業、部品の主要なサプライヤーはやはり台湾企業です。台湾企業はとても敏感で、すぐ改善しました。しかし台湾企業の事業の多くは大陸でなされている。台湾企業は生産工場に対してこのようにすることを要求できます。

王：中国政府はこうしたことに対する観念は近年転換しています。私はかつて指導者とこの問題に話したことがあります。彼は私の話に感激しました。現在、中国人が自らの従業員に関心を払うよう外国人に教育してもらわなければならないのはとてもおかしなことです。私は商務部の次官級の役人と話しあいました。先の海南会議でこのことを彼らに少し話しました。これが官僚の助けになるということに私は感慨があります。というのは、中国企業は経済責任、つまり利益をえることと社会的責任、環境責任との三つをバランスさせなければならないと私は提起しました。利潤のためだけでその他を考慮しないことはありえない。その結果、多くの局長は、私の話は大変印象深いと言ってくれました。私は政府官僚たちにはまだ推進力の問題があると思いますが、もし中国の官僚たちがそれを認識できたならば、事情はよくなると思います。

私達は最近1冊の本を書き、まもなく来週の月曜日出版されます。『ソフト競争力-多国籍企業の会社責任・理念』というタイトルです。その中には15の大企業の事例が載っています。それから私達はなぜ中国で「会社責任・理念を」広めるのかを検討し、またその必要性、そして外国企業の会社責任とはどんなものかを検証しました。これから国際的なシンポジウムの開催を含めて一連の活動を展開し、これを中国企業にまで普及させたいと思います。中国の大企業の多くは私が訪れており、そのトップにこれらの問題を提起したところ、彼らは受け入れました。とてもよいと思います。しかし、中国企業には現在どのように行ふのかという問題意識が欠けています。従って、わがセンターが現在行っているのは、これをどのように操作するのかということであり、そうして企業が1歩ずつこの理念を高めて、実際に実行するようにしていけばよい。あなた

達は日本の方面から国有企業の対外進出の問題をどのように見ますか。

朱：私が簡単に話しましょう。中国企業の対外進出についてみんなとても関心を持っています。まず、中国企業の実力がすでにこうしたレベルに達している、さらに、欧米と同様に、国家の政策が背後から後押していると思っています。日本企業は中国企業の対外進出について、競争はまだ基本的にこのような段階に至っていないと思っています。しかし全体としての経済の発展と社会の発展はその段階まで達しています。このような感じは強い。同時にまた中国企業が大量に対外進出したあとで、全体の世界経済の構造は変わりうるだろう。基本的にこのように感じています。

王：今後私達は協力を強化し、共同研究をすることも可能です。すなわち、中国企業の対外進出の過程において日本企業はどのような役割を果たすことができるかを研究する。もし日本企業が中国企業の対外進出を手助けできるなら、中日間の経済関係を大きく改善することができるでしょう。またこれは日本企業の業務でもあります。私の理解では、一部の日本企業はそうしたいと願っています。特に商社がそうです。商社は世界各地に代表機関を持っていて、代表機関の人たちは中国企業がここにやってきて、要望があれば私たちはお手伝いすることができますと言っています。だから、もしこの時にこうして仕事をするならば、それは日本企業自身にとっても有利であり、中国企業にとっても有利であり、さらに中日経済関係を促進するのにも有利であると思います。だから私はもしあなた達をご希望ならば、ひとつの合作プロジェクトを立ち上げて中国企業が対外進出する時に日本企業はどのように自らの位置を定めるべきなのか、どのように協力すべきなのかについて共同研究することが可能です。このセンターでも最近、日本から戻った一人の博士を招聘して私と協力して日本研究をしており、中日間の共同研究を推進するよう連携を強化しています。

(川井伸一訳、テープ起しにあたって愛知大学研究員 ICCS の劉曉慧氏の協力を得た、記して感謝する)