

中国企業の海外進出と現地経営

— アンケート調査結果に基づく業種別分析 —

川 井 伸 一

1 はじめに

中国企業の対外進出の動向（「走出去」）は近年注目されており、それに関する調査研究が中国内外で行われ、一定の成果も現れるようになった。中国では、国務院商務部国際貿易経済合作研究院や国務院発展研究中心などの研究機関から次々と研究成果が発表されている。また日本においても最近いくつか新しい研究成果が発表されている⁽¹⁾。ただ、全体としてみると、中国企業の対外直接投資の現象はまだ歴史が浅いこともあり、中国企業の事例に即した分析的な研究は少なく、アンケート調査に基づく統計的分析は更に少ない状況にある⁽²⁾。

本稿では、中国企業の海外進出と経営状況を業種別に比較することを課題とする。中国企業の海外進出の全般的概況については、国務院商務部の公式統計などを手がかりに把握することができる。ただし、公式データはいくつかの主要項目について単純集計結果を示すだけであり、それによって、主要項目の数量分布（総額や平均値）を見て取ることが可能であるという程度にとどまる。業種別のデータ結果を得ることも困難であった。このような理由から、中国企業の海外進出状況を業種別に比較分析することはほとんどなされていない。業種別の比較分析をすることによって、全体的な動向だけでなく、業種によってどのような異同があるのかが見えてく

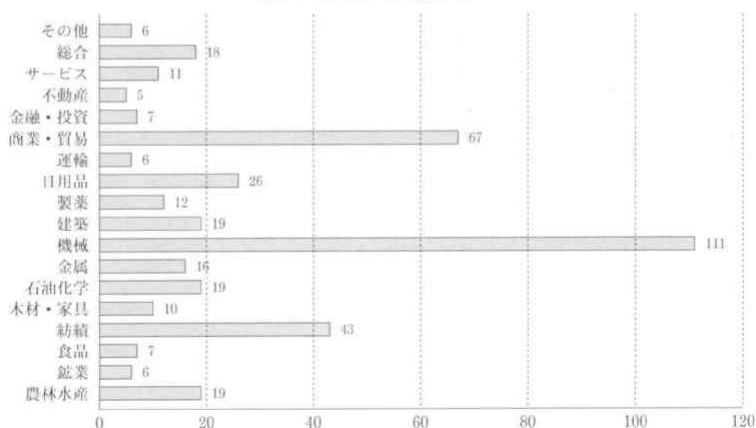
る。またその異同がどのような理由背景によるものなのかについて問題提起が可能になる。本稿は初歩的な分析にとどまるものであるが、中国企業の業種別の海外進出・経営状況を検討してみたい。

2 調査データ

本稿で利用するデータは、我々の科研費研究プロジェクト（平成16～18年度）で実施した中国企業に対するアンケート調査結果である。このアンケート調査は同プロジェクトが実施した二つのアンケート調査のひとつであり、中国国務院商務部所属の国際貿易対外経済合作研究院貿易研究部に委託して2006年1月から3月までの期間に実施されたものである。調査方法については同研究室から商務部系統を通じて原則としてすでに海外進出している中国企業本社2000社宛てにアンケート用紙を郵送し、回収する方法を基本的に採用した。一部において電話や企業訪問での聞き取り方式も採用された。回収数は448件であった（回収率22.4%）。その中で回答企業に重複のあるものを除き、また回答項目数が極めて低いもの等を無効扱いとした。その結果、有効サンプル数は411社となった。411社のプロフィールは、海外投資をすでに実施した企業であり、所有形態では国有、民営ともに含んでいる。また国有企業では地方所属だけでなく、国務院（国有資産監督管理委員会）管轄下の中央国有企業も数多く含まれている。回答企業の立地分布は広範囲であり、一部内陸を含め東部沿海地域をほぼカバーしている。具体的に411社の地域的分布については、広東省52社、江蘇省45社、上海市42社、浙江省（寧波市を除く）30社、寧波市54社、河北省18社、遼寧省19社、吉林省9社、黒龍江省13社、北京市13社、山東省35社、重慶市23社、広西自治区9社および中央国有企業49社である。この調査結果については、科研費研究成果報告書（2007）において、簡単な解説を行った⁽³⁾。

我々が実施したアンケートの質問票には残念なことに対象企業の業種所属を問う設問を設定していなかった。従って、私は回答企業 411 社の業種を判別するために、各社のインターネット・ホームページ等でその業種を確定する作業を行った。参考情報としてアンケート調査のなかに、主要な輸出入品の区別を問う設問があり、その回答における商品区分も参照した。回答企業の大多数はこれによって業種が判別したが、多業種に跨っている場合や、業種が判明しない場合もあった。大企業の場合には複数の業種に跨って多角経営を展開している事例が多い。この場合の対処法は、まずそのなかの最も主要な業種（または本来の業種）が明らかな場合は、当該業種とした。また主要な業種が複数ある場合には、「総合性」業種とした（HP での会社紹介が「総合性」と規定している場合もそれに従った）。こうして、業種が不明な 5 社を除いて、406 社の業種を識別した。その状況は図 1 のとおりである。

図 1 企業の業績分布



2006 年アンケート調査結果 サンプル数 406 社。

(備考) 機械製造業の中には IT 関連企業を含む。

3 海外進出の目的・戦略判断

1) 目的

表 1 対外直接投資決定の主要目的（複数回答）

(%)

	市場参入・販売	原材料調達・輸入	労働コスト削減	販売シェア	先進技術獲得	先進的管理学習	現地技術開発	海外情報獲得	n =
全 体	76.8	16.6	10.1	52.7	20.4	22.1	13.1	22.7	406
農林水産	73.7	31.6	10.5	42.1	10.5	15.8	15.8	31.6	19
鉱 業	83.3	50.0	0	66.7	16.7	16.8	33.3	33.3	6
食 品	85.7	28.6	0	57.1	14.3	28.6	0	28.6	7
紡 織	86.0	16.3	7.0	53.5	14.0	23.3	11.6	34.9	43
木材・家具	60.0	40.0	10.0	30.0	0	0	0	10.0	10
石油化学	73.7	10.5	10.5	63.2	21.1	26.3	10.5	10.5	19
金 属	62.5	31.3	0	31.3	18.8	12.5	12.5	12.5	16
機 械	80.2	10.8	9.0	52.3	27.9	20.7	15.3	27.0	111
建 築	47.4	0	15.8	36.8	10.5	21.1	26.3	15.8	19
製 薬	91.7	8.3	0	75.0	58.3	50.0	8.3	25.0	12
日 用 品	84.6	7.7	0	57.7	23.1	30.8	11.5	26.9	26
運 輸	83.3	50.0	0	66.7	16.7	0	16.7	0	6
商業・貿易	68.7	17.9	16.4	52.2	9.0	14.9	10.4	16.4	67
金融・投資	71.4	0	14.3	71.4	42.9	42.9	0	14.3	7
不 動 産	80.0	0	0	40.0	20.0	20.0	0	20.0	5
サービ	81.8	9.1	18.2	54.5	36.4	27.3	18.2	9.1	11
総 合	72.2	16.7	27.8	55.6	22.2	27.8	5.6	11.1	18
そ の 他	83.3	16.7	16.7	66.7	16.7	33.3	16.7	33.3	6

（筆者作成）各業種の第1位、第2位の項目を網かけした。

全体的には、海外直接投資決定の主要目的は回答比率（複数回答可）の高いものから順に、①海外市場に参入し商品を販売する（76.8%）、②市場販売シェアの伸張（52.7%）、③情報の取得（22.7%）、④外国の先進的管理の学習と導入（22.1%）、⑤外国の先進技術の獲得（20.4%）、⑥現地市場で原材料を購入して輸入する（16.6%）となっている。主要目的は

主に、市場期待（市場情報、製品販売と原材料購入）と技術・管理期待から構成されている。

業種別についてみると、いずれの業種も海外市場への参入・販売目的が最大の目的である点で共通している。この点で比較的比率が高いのは、製薬（91.7%）、紡織（86.0%）、食品（85.7%）、日用品（84.6%）などである。他方で建築（47.4%）、木材・家具（60.0%）での比率は比較的低い。販売シェア獲得の要因はいずれの業種でも第二位の高い比率を占めている。そのなかで比率が相対的に低いのは木材・家具（30.0%）と機械（31.3%）である。

海外市場での原材料資源の購買目的は、木材・家具（70%）、鉱業（57%）、金属（56%）、農林水産（45%）、食品（38%）、商業・貿易（34%）などの業種で多い。海外の先進的な技術・管理取得の目的では、製薬（108.3%）、金融・投資（85.8%）、サービス（63.7%）、などの業種で多い。他方で、木材・家具（0%）、運輸（16.7%）、商業・貿易（23.9%）、農林水産（26.3%）、などの伝統的な業種では相対的に低い。原材料調達・輸入の目的では、鉱業・運輸（50.0%）と木材・家具（40.0%）が最も比率が高い。他方で建築、金融・投資、不動産ではこの目的を選択するものはいなかった。

労働コスト削減の目的は、全体として極めてマイナーであり、各業種においても同様である。特に、鉱業、食品、金属、製薬、日用品、運輸、不動産ではこの目的をあげるものはいなかった。これらの業種の多くは中国でもともと労働集約的な低コスト業種であるので当該目的のための海外進出はあまり意味がないといえる。

2) 競争優位性

全体的には、対外直接投資の競争優位性についての回答（複数回答可）では、第一位がコスト優位（55.9%）、第二位が商品の品質優位（51.0%）、

表2 対外直接投資の競争優位性（複数回答）

（%）

	商品の 品質優位	コスト 優位	商品設計 ・開発 の優位	マーケ ティン グ戦略	資 金 優 位	人間関係 の優位	人 材 優 位	中国政府 の支持	その他	n =
全 体	51.0	55.9	28.3	30.3	13.1	15.3	22.2	39.2	8.9	406
農林水産	63.2	47.4	21.1	31.6	10.5	15.8	26.3	42.1	10.5	19
鉱 業	33.3	83.3	0	33.3	33.3	33.3	33.3	66.7	16.7	6
食 品	14.3	71.4	14.3	14.3	0	14.3	28.6	42.9	28.6	7
紡 織	69.8	48.8	37.2	37.2	11.6	16.3	11.6	37.2	11.6	43
木材・家具	40.0	70.0	10.0	20.0	40.0	0	10.0	70.0	10.0	10
石油化学	52.6	57.9	36.8	26.3	5.3	10.5	26.3	57.9	5.3	19
金 属	56.3	37.5	18.8	6.3	6.3	18.8	31.3	25.0	18.8	16
機 械	52.3	62.2	32.4	33.3	7.2	10.8	13.5	28.8	4.5	111
建 築	36.8	57.9	31.6	5.3	15.8	26.3	31.6	52.6	10.5	19
製 薬	50.0	50.0	25.0	50.0	16.7	16.7	41.7	58.3	8.3	12
日用品	69.2	57.7	30.8	42.3	3.8	7.7	11.5	26.9	7.7	26
運 輸	37.3	83.3	16.7	33.3	50.0	0	33.3	66.7	16.7	6
商業・貿易	37.3	47.8	26.9	25.4	20.9	19.4	28.4	43.3	10.4	67
金融・投資	57.1	28.6	28.6	42.9	42.9	14.3	28.6	57.1	0	7
不 動 産	40.0	40.0	20.0	0	20.0	0	20.0	20.0	20.0	5
サービス	54.5	63.6	9.1	45.5	9.1	27.3	27.3	18.2	9.1	11
総 合	55.6	50.0	16.7	22.2	11.1	22.2	33.3	44.4	5.6	18
そ の 他	66.7	66.7	50.0	50.0	16.7	16.7	33.3	33.3	0	6

（筆者作成） 各業種の第1位、第2位の項目に細かけをした。

第三位が中国政府の支持（39.2%）となっている。以下、優れたマーケティング戦略（30.3%）、商品設計・開発の優位（28.3%）、人材優位（22.2%）となっている。製品の安さと質の良さの点に大半の企業が競争優位性を見ている。他方で、人材や人間関係は競争優位要因としてあまり認識されていない。後にみるように海外においては国際的な経営管理人材や人的ネットワークはむしろ弱みとして見られている。

業種別の動向も基本的に同様である。大部分の業種において製品のコスト優位を指摘する企業が最も多い。他方、農林水産、紡織、金属、投資金

中国企業の海外進出と現地経営

融などの業種ではコスト優位よりも商品の品質優位をあげている企業が多い。次に木材家具、鉱業、運輸、石油化学、製薬、金融・投資などの業種は、中国政府の支持を指摘する企業が多い。その他、製薬業においてマーケティング戦略や人材優位を指摘する企業が比較的多いのも特徴的である。

3) 対外直接投資の障害

全体的には、海外直接投資の主要障害について指摘する項目が多いのは、

表3 対外直接投資の主要障害（複数回答）

(%)

	外国政府 のビジネス 統制・ 制限	人民元交 換性と資 本取引の 制限	海外管理 経験と管 理人材の 不足	外国語が 分かる国 内人材の 不足	海外市場 に適した 商品の 不足	販売手段 とネット ワークの 不足	中国政 府の関 連規定	目標市 場への 理解不 足	その他	n =
全 体	29.8	30.5	49.3	15.3	5.7	28.1	11.8	20.2	18.5	406
農林水産	21.1	21.1	47.4	21.1	0	36.8	10.5	26.3	42.1	19
鉱 業	66.7	33.3	33.3	33.3	0	16.7	0	0	16.7	6
食 品	14.3	14.3	42.9	0	14.3	57.1	0	14.3	14.3	7
紡 織	25.6	25.6	41.9	20.9	2.3	32.6	9.3	18.6	16.3	43
木材・家具	10.0	30.0	50.0	40.0	0	10.0	10.0	0	20.0	10
石油化学	31.6	36.8	63.2	10.5	5.3	15.8	5.3	15.8	15.8	19
金 属	6.3	25.0	43.8	12.5	12.5	56.3	6.3	43.8	12.5	16
機 械	27.9	32.4	49.5	13.5	5.4	26.1	12.6	21.6	12.6	111
建 築	15.8	31.6	52.6	36.8	5.3	15.8	5.3	15.8	26.3	19
製 薬	41.7	41.7	41.7	16.7	8.3	41.7	33.3	25.0	16.7	12
日用品	50.0	23.1	42.3	15.4	3.8	26.9	11.5	7.7	15.4	26
運 輸	33.3	33.3	50.0	0	16.7	50.0	33.3	50.0	16.7	6
商業・貿易	34.3	23.9	47.8	11.9	4.5	25.4	13.4	17.9	26.9	67
金融・投資	28.6	57.1	42.9	0	0	0	14.3	28.6	28.6	7
不動産	40.0	40.0	60.0	0	40.0	60.0	20.0	0	0	5
サービス	9.1	27.3	45.5	9.1	27.3	27.3	18.2	36.4	28.2	11
総 合	33.3	44.4	61.1	5.6	0	27.8	5.6	11.1	11.1	18
そ の 他	33.3	66.7	83.3	16.7	0	0	16.7	33.3	16.7	6

(筆者作成) 各業種の第1位の項目に細かけをした。

第一に海外経営の管理経験不足と管理人材の不足（49.3%）、第二に人民元の交換性と資本項目取引の制限（30.5%）、第三に外国政府のビジネスへの統制と制限（29.8%）となっている。以下、強力なマーケティング手段とネットワークの不足（28.1%）、ターゲット市場への理解不足（20.2%）、外国語が分かる国内従業員の不足（15.5%）の順である。制度や政策などの環境要因よりも、まず企業の主体的要因が多く指摘されている点が注目される。

業種別ではほとんどの業種で海外経営の管理経験不足と管理人材の不足を指摘する企業が最も多い。しかし、鉱業、日用品では外国政府のビジネス統制・制限という外的要素を指摘する企業が最も多い。また食品、金属ではマーケティング手段とネットワーク不足を指摘する企業が最も多い。この点は金属と運輸においても多い。

4 海外子会社の取引構造

1) 海外拠点の設置状況

全体的には海外拠点1つが175社、2～5拠点175社、6～10拠点21社、10拠点以上21社となっている。業種別では、拠点一つは比率的には食品、石油化学、金属などの業種に多い。拠点と国別立地との関係は必ずしも明確ではないが、拠点立地が多い企業では多国籍化していることが推定される。複数以上の海外拠点の設置では、運輸、金融・投資、総合、サービス、製薬などの業種が比較的多い。特に10以上の海外拠点の設置では、サンプル数が少ないものの、鉱業、運輸、製薬などにおいて比率が高い。

2) 企業グループ貿易に占める海外子会社の位置

企業グループの輸出・輸入に占める海外子会社の比重について。まず全体的状況では、輸出総額に占める海外企業経由の輸出比率は、10%未満が

表4 海外子会社・合併会社・支店の設置数

	1つ	2~5	6~9	10以上
全 体	175	175	21	21
農林水産	8	7	2	1
鉱 業	0	3	0	3
食 品	5	2	0	0
紡 織	19	18	2	3
木材・家具	5	5	0	0
石油化学	10	7	0	0
金 属	9	6	1	0
機 械	54	48	2	2
建 築	7	9	1	1
製 薬	4	4	1	3
日 用 品	9	12	2	1
運 輸	1	3	0	2
商業・貿易	30	26	5	2
金融・投資	1	3	1	1
不 動 産	2	3	0	0
サ ー ビ ス	3	5	2	0
総 合	4	10	1	2
そ の 他	2	4	0	0

(筆者作成)

53.7%，10～20%未満12.9%，20%以上33.4%であり，全体として海外企業経由の輸出の比重はまだ小さい。他方，輸入総額に占める海外企業経由の輸入比率は，10%未満が74.7%，10～20%未満が5.3%，20%以上が20%である。輸出に比べて，輸入にほうが海外企業の比重が高くなっている。現段階では，全体的にみれば，海外市場への輸出よりも輸入の目的との関連で海外拠点を設置する企業が多いことを示している（科研費報告書2007）。この点は統計的にも確認できる⁽⁴⁾。

図2は輸出総額に占めるグループ海外企業経由の輸出比率を業種別にみたものである。これをみると，比率が高い業種は鉱業，運輸，建築，木材・家具などである。機械，金属，紡織，雑貨などの業種も比率が比較的高い。

図2 輸出総額に占めるグループ海外企業経由輸出の比率

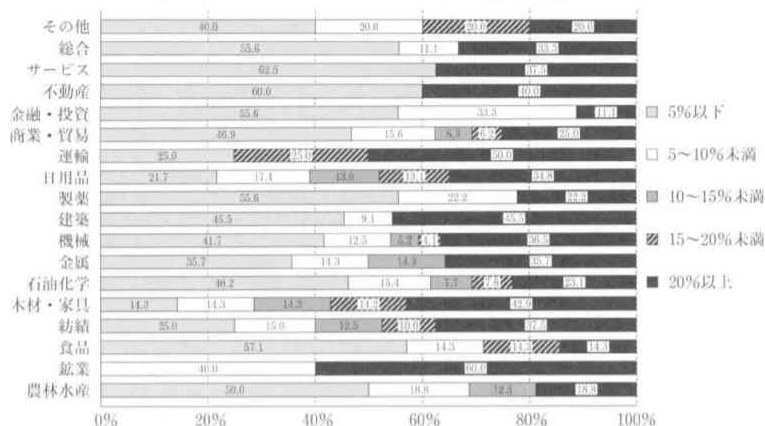
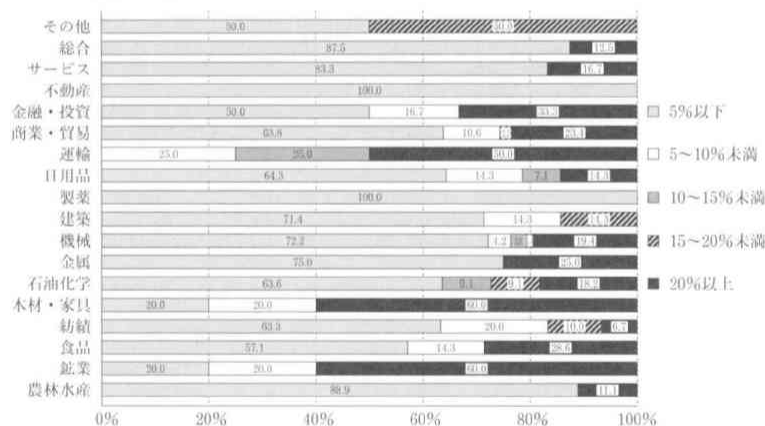


図3 輸入総額に占めるグループ海外企業経由輸入の比率



他方で比率が低い業種はサービス、不動産、食品、製業、農林水産などの業種である。

次に、図3は輸入総額に占めるグループ海外企業経由輸入の比率を示したものである。これによれば、比率が高い業種は鉱業、木材・家具、運輸

などである。他方で比率が低い業種は不動産、製薬、農林水産、総合、サービスなどである。全体として比率の状況は輸出の場合と似ている。

3) 海外子会社の取引構造 —— 製造子会社のケース

A 販売市場

海外製造子会社全体の販売市場構成について（以下、全体のなかで三つの販売市場比率の合計が100%となることが明示的な109社を前提とする）。第一に、現地市場販売比率について、現地販売比率100%の企業が28.4%と最も多く、次いでゼロの企業が25.7%である。全体の平均値52.9%、中央値60%であり、比較的に対照的な分布を示している。次に外国市場（中国を除く、以下同じ）販売比率は国内販売比率に比べて低くなっている。すなわち、ゼロの企業が34.9%あり、二番目以下を大きく離している。全体の平均値は35.4%、中央値は20%である。第三に中国市場販売比率は全体的に更に比率が低い。すなわち、ゼロの企業が実に76.1%もあり、平均値は11.6%、中央値0となっている。以上から、製造子会社の市場販売比率は、第一に現地市場、第二に外国市場、第三に中国市場となっている（科研費報告書2007）。

次に上記の統計データの中でサンプルが比較的多く、また中国の代表的な輸出産業でもある機械製造業と紡織業における海外製造子会社の販売先についてみてみる。それは表5、表6のとおりである。

機械製造業の海外製造子会社の場合、サンプル全体31社の販売先構成比は、現地市場71.8%、外国市場23.5%、中国市場4.7%であり、圧倒的に現地市場向けの現地生産であることが分かる。各販売市場への販売比率分布は分散的であるが、現地市場への販売比率80%以上の企業が31社中、22社占めている。他方で中国市場への販売比率ゼロの企業は27社にのぼる。外国市場への販売比率はゼロが13社、20%未満が17社であり、全体的に比率が低い。もっとも同比率が70%以上を占めている企業も5社あ

表5 機械製造業子会社の販売先

(%)

比 率	現地市場	外国市場	中国市場
0	2	13	27
10%未満	3	1	1
10%台	0	3	1
20%台	1	6	0
30%台	1	1	1
40%台	0	1	0
50%台	1	1	0
60%台	0	0	0
70%台	1	1	0
80%台	7	1	0
90%台	3	2	0
100%	12	1	1
合 計	31	31	31
平均値	71.8	23.5	4.7

(筆者作成)

表6 紡織業子会社製品販売先

(%)

比 率	現地市場	外国市場	中国市場
0	5	2	10
10%未満	0	0	1
10%台	0	2	0
20%台	0	3	1
30%台	0	0	0
40%台	0	0	0
50%台	2	2	0
60%台	1	0	0
70%台	1	0	0
80%台	1	0	0
90%台	1	0	1
100%	2	4	0
合 計	13	13	13
平均値	46.2	45.0	8.8

(筆者作成)

り、輸出のための現地生産を展開している企業もあり注目される。

他方、紡織業の現地製造子会社はサンプル数が少ないものの、全体での販売市場構成比率は現地市場 46.2%、外国市場（中国を除く）45.0%、中国市場 8.8%である。機械製造業子会社に比べて現地販売比率が小さく、海外市場販売比率が大きい。紡織業子会社では現地市場とともに海外市場にも積極的に輸出している状況がみてとれる。各販売市場への販売比率分布は分散的であるが二極化傾向もみられる。

B 調達市場

海外製造子会社の原材料調達市場の構成について。前者と同様に三つの調達市場比率の合計が 100%となる会社（113社）を対象とする。全体的には第一に現地市場からの調達比率では、平均値 36%、中央値 20%で、比較的低い比率の企業が多い。第二に外国市場からの調達比率は、ゼロ企業が 63.7%と圧倒的であり、平均値は 12.9%、中央値はゼロ。第三に中国市場からの原材料調達比率は、両極分化の傾向がみられる。すなわち、ゼロ企業 21.2%、100%購入企業が 19.5%と多く、その中間が少なく、平均値は 51.9%、中央値 58%である。以上から、海外製造子会社の原材料調達市場では、全体的には、中国市場が第一、現地市場が第二、そして外国市場が第三となっている。従って、海外製造子会社は、中国から原材料を調達し、現地で組立生産し、現地市場に販売する事業展開しているケースが最も多いと見受けられる（科研費報告書 2007）。

次に、機械製造業と紡織業の海外子会社の調達先についてみたのが表 7 と表 8 である。

機械製造海外子会社 32社の調達先は中国市場 63.6%、現地市場 32%、外国市場 14%であり、中国市場からの原材料・部品の調達が最も多い。中国市場からの調達比率分布をみると、50%以上が 21社、80%以上 17社、100%が 8社と調達比率が高い企業が多い。他方、現地市場での調達比率は 100%が 1社あるものの、総じて低い（ゼロが 10社、20%以下が 18社）。

表7 海外機械製造業子会社の原材料調達先

(%)

比率	現地市場	外国市場	中国市場
0	10	19	4
10%未満	3	1	1
10%台	5	3	0
20%台	2	3	1
30%台	0	2	1
40%台	1	0	4
50%台	6	2	2
60%台	2	0	2
70%台	1	0	0
80%台	1	0	4
90%台	0	1	5
100%	1	1	8
合計	32	32	32
平均値	25.5	14.0	63.6

(筆者作成)

表8 海外紡織業子会社の原材料調達先

(%)

比率	現地市場	外国市場	中国市場
0	7	12	2
10%未満	1	1	0
10%台	5	2	0
20%台	0	0	1
30%台	1	0	0
40%台	0	0	1
50%台	1	0	1
60%台	1	0	0
70%台	0	2	0
80%台	0	0	2
90%台	0	0	4
100%	1	0	6
合計	17	17	17
平均値	17.4	9.8	72.9

(筆者作成)

これは機械製品の品質・技術水準や海外子会社の立地や市場構造に関係していると推測される。例えば、生産拠点のある現地市場で部品・原材料を調達するのが困難である、部品・原材料産業の集積が現地において未発達な環境にある場合などである。恐らくその可能性は途上国においては大きいと考えられる。ただし、今回のアンケート調査では残念なことに進出先についての設問を設定していなかったため、海外子会社の立地国の市場状況を特定することはできない。

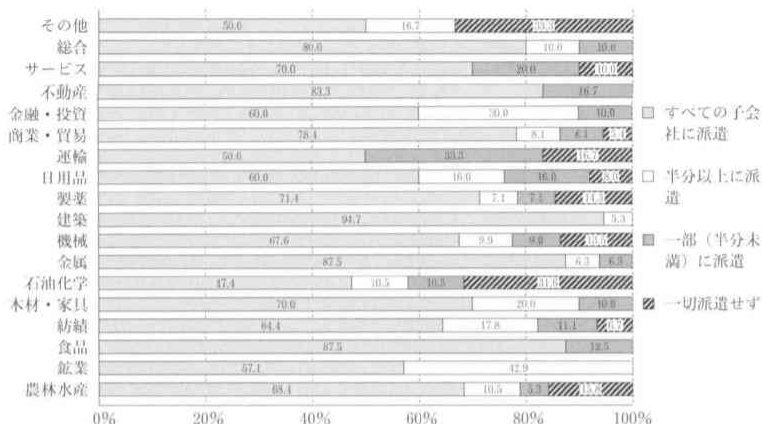
繊維製造業の海外子会社 17 社の調達先は、中国市場 72.9%、現地市場 17.4%、海外市場 9.8%である。機械製造業の場合より、さらに中国市場への依存度が高い。中国市場からの調達比率分布をみても、80%以上 12 社、100%が 6 社、最低でも 20%台が 1 社のみである。現地市場からの調達比率分布は、100%調達が 1 社あるものの、ゼロ 7 社、20%未満 13 社と低い水準が圧倒的である。こうした調達構造にも、前述したことと同様な現地の市場環境が背景としてあるものと推測される。

4) 管理者派遣

本社からの海外子会社総経理の派遣状況について。調査対象の大多数の中国企業（69.5%）はすべての海外子会社に総経理を派遣している。また半分以上の海外子会社に総経理を派遣している企業が 11.3%あり、併せると 80%余りの企業が基本的に自社幹部を総経理として派遣している。これには海外子会社が中国側の 100%出資による企業設置、M&A による企業取得、合併の場合でも中国側がマジョリティをとることの事例が多いことなど、中国企業が現地経営へのコントロールを重視している姿勢が伺われる（科研費報告書 2007）。

業種別の総経理派遣の程度は、建築、食品、不動産などで比率が高く、石油化学、運輸、鉱業などでは相対的に低い。特に石油化学において「一切派遣せず」の比率が高いことが注目される。中国企業における海外経営

図4 本社からの海外子会社総経理の派遣状況（単一回答）



人材が不足している状況と関係している可能性がある。この場合は必然的に海外拠点の経営者は現地人や他の外国人に委任することになる。

5) 現地子会社の経営環境 競争圧力・リスク

海外子会社の主要な競争圧力・リスク要因について。全体的には、回答（複数回答可）が多い項目は、第一に同業ライバルの価格引下げ競争（49.3%）、第二に為替の変動（41.9%）、第三に現地の政治環境（32.8%）の不安定である。以下、現地経済の不景気（20.7%）、取引相手の優越した地位と交渉能力（17.7%）、同業ライバルの新製品・新設計のリリース（15.3%）の順となっている。こうした回答の背景には、中国企業の進出先の多くがアジア・アフリカなどの発展途上国であること。そうした新興市場では何よりも価格優位が求められる市場であり、また政治・経済環境が不安定であることが競争圧力・リスク要因となっていると考えられる。

業種別では、上記の全体的状況と同じく同業ライバルの価格引き下げ交渉を最も多く指摘した業種は、機械、建築、日用品、運輸、商業・貿易、

中国企業の海外進出と現地経営

表9 海外子会社の主要な競争圧力・リスク（複数回答）

（%）

	同業者の 価格値下 げ競争	同業者の 新製品の 発売	同業種へ の新会社 の参入	取引相手 の優れた 地位・能力	現地政治 環境の 不安定	現地 経済の 不景気	為替の 変動	その他	n =
全 体	49.3	15.3	12.8	17.7	32.8	20.7	41.9	19.2	406
農林水産	21.1	15.8	5.3	26.3	36.8	26.3	21.1	26.3	19
鉱 業	50.0	0	16.7	33.3	66.7	16.7	50.0	16.7	6
食 品	28.6	14.3	0	14.3	28.6	42.9	28.6	14.3	7
紡 織	46.5	14.0	14.0	16.3	25.6	16.3	48.8	11.6	43
木材・家具	40.0	0	0	10.0	50.0	40.0	20.0	20.0	10
石油化学	36.8	15.8	10.5	36.8	26.3	10.5	52.6	26.3	19
金 属	43.8	0	18.8	18.8	37.5	6.3	50.0	6.3	16
機 械	52.3	25.2	13.5	12.6	27.0	18.0	49.5	16.2	111
建 築	47.4	5.3	5.3	15.8	47.4	42.1	26.3	21.1	19
製 薬	41.7	16.7	8.3	25.0	41.7	50.0	33.3	41.7	12
日 用 品	53.8	11.5	7.7	11.5	42.3	11.5	50.0	15.4	26
運 輸	66.7	16.7	16.7	16.7	16.7	50.0	16.7	33.3	6
商業・貿易	46.7	10.4	17.9	23.9	26.9	17.9	34.3	19.4	67
金融・投資	28.6	14.3	0	28.6	28.6	14.3	42.9	28.6	7
不 動 産	40.0	0	0	40.0	20.0	0	60.0	20.0	5
サービス	54.5	18.2	18.2	9.1	18.2	9.1	27.3	45.5	11
総 合	77.8	5.6	11.1	5.6	66.7	33.3	33.3	5.6	18
そ の 他	83.3	50.0	50.0	16.7	33.3	16.7	33.3	16.7	6

（筆者作成） 各業種の第1位の項目に網かけをした。

サービス、総合などである。他方で、為替変動を最も多く指摘している業種は、紡織、石油化学、金属、金融・投資、不動産である。

現地政治環境の不安定を最も多く指摘している業種は、鉱業、木材家具、建築である。さらに現地経済の不景気を最も多く指摘している業種は食品、製薬となっている。このように現地子会社の競争圧力・リスクに対する見方は業種により異なる。

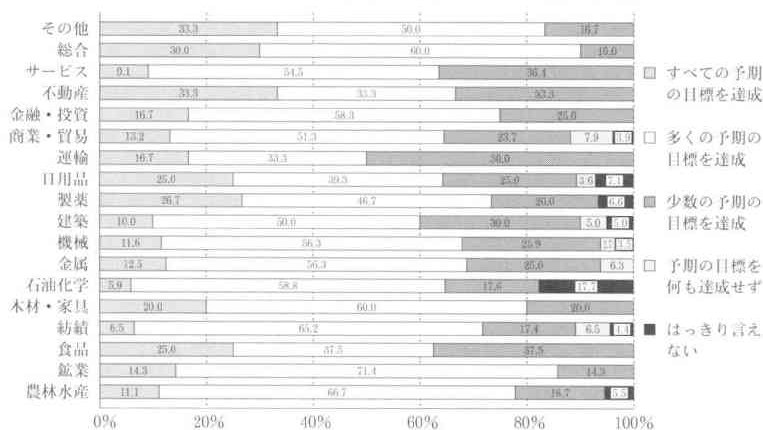
5 海外事業の経営パフォーマンス

1) 成果評価

最初に参入した海外事業経営の目標達成状況について。全体的には、すべての所期目的を達成した企業が14%、多くの所期目標を達成したとする企業が54%、少数の所期目的を達成したとする企業24%、となっている。従って、基本的に所期目標を達成した（「すべての目標を達成した」と「多くの目標を達成した」との合計）と積極的に評価する企業は68%と大部分を占めている⁽⁵⁾。

業種別の目標達成状況は図5のとおりである。「すべての目標を達成した」とする企業の比率は不動産（33%）で最も多く、以下、総合（30%）、製菓（27%）、食品、日用品（25%）などが多い。逆にこの点で回答率が低いのは、石油化学（6%）、紡織（7%）、サービス（9%）などである。目標達成を積極的に評価（「すべての目標を達成した」と「多くの目標を達成した」の合計）する企業は、総合（90%）、鉱業（86%）、木材・家具

図5 最初に参入した海外事業の目標達成状況（単一回答）



中国企業の海外進出と現地経営

(80%)、金融・投資 (75%)、製薬 (73%)、紡織 (72%) などの業種が多い。他方で目標達成を消極的に評価(「少数の目標を達成した」と「目標を何も達成していない」の合計)する企業は、運輸 (50%)、食品 (37%)、サービス (36%)、建築 (35%)、不動産 (33%)、商業・貿易 (31%) などが相対的に多い。

2) 成果の要因分析

目的達成の主要要因について全体データでは(積極的に評価した 272 社、

表 10 目標達成の主要要因(複数回答)

(%)

	良い政策 と正確な 情報	合弁相手 との良い 協力関係	市場変化 への機敏 な対応	国内経験 の正しい 応用	儲かる市 場・業種 への参入	同業者に 対する競 争優位	機会 の獲 得	現地政府 の支持を 獲得	中国政府 の政策支 持の獲得	n =
全 体	70.1	52.8	60.1	28.8	9.2	35.1	37.3	25.5	47.2	271
農林水産	69.2	46.2	46.2	23.1	7.7	15.4	23.1	23.1	23.1	13
鉱 業	20.0	40.0	0	20.0	0	20.0	0	20.0	40.0	5
食 品	25.0	25.0	25.0	25.0	0	25.0	25.0	0	25.0	4
紡 織	33.3	20.0	23.3	13.3	0	6.7	10.0	6.7	20.0	30
木材・家具	12.5	12.5	25.0	0	0	25.0	12.5	12.5	12.5	8
石油化学	63.3	27.3	45.5	54.5	0	18.2	27.3	9.1	54.5	11
金 属	63.6	54.5	63.6	9.1	0	45.5	18.2	9.1	45.5	11
機 械	54.8	38.4	47.9	21.9	4.1	20.5	20.5	11.0	26.0	73
建 築	63.6	54.5	45.5	36.4	27.3	18.2	54.5	36.4	36.4	11
製 薬	50.0	37.5	50.0	12.5	12.5	25.0	25.0	50.0	50.0	8
日用品	29.4	11.8	5.9	5.9	0	11.8	23.5	0	23.5	17
運 輸	66.7	0	66.7	33.3	0	33.3	33.3	33.3	33.3	3
商業・貿易	42.9	40.5	42.9	21.4	7.1	23.8	31.0	21.4	38.1	42
金融・投資	50.0	33.3	16.7	33.3	0	50.0	0	50.0	50.0	6
不動産	0	0	33.3	0	33.3	33.3	0	0	0	3
サービス	57.1	28.6	57.1	14.3	0	28.6	14.3	14.3	0	7
総 合	26.7	20.0	33.3	6.7	6.7	20.0	20.0	6.7	20.0	15
そ の 他	40.0	60.0	20.0	40.0	0	20.0	20.0	0	20.0	5

(筆者作成) すべての目標を達成した、および大部分の目標を達成したとする企業を対象各業種の第1位の項目を網かけした。ただしサンプル数5以上。

複数回答可)、第一位は良好な政策と正確な情報 70.1%、第二位は市場変化に対する機敏な対応 (60.1%)、第三位は合併相手との良好な協力関係 (52.8%)、第四位、中国政府の関連政策の支持の獲得 (47.2%) である。以下、機会の獲得 (37.3%)、同業ライバルに対する経営優位 (35.1%)、国内経験の正しい応用 (28.8%) などである。

業種別でもほとんどどの業種で良好な政策と正確な情報を要因して挙げる企業が最も多い。全体の理由状況とやや異なるのは、製薬と金融であり、前記の要因とともに現地政府の支持獲得が最多要因となっている。また鉱業では合併相手とのよい協力関係とともに中国政府の政策支持獲得が最多要因となっている (ただしサンプルが少ない)。この点は海外自然資源の獲得が国策として追求されていることを反映していると推察できる。

3) 挫折経験

全体動向 海外子会社の閉鎖経験の有無について。全体的には (回答企業 381 社)、閉鎖経験ありが 18.6%、経験なしが 81.4%。後者が圧倒的に多い。閉鎖経験ありとした企業のなかで主要理由を回答 (複数回答可) した 67 社のデータによれば、第一は利益獲得が困難で後続資金が間に合わず (46.3%)、第二位は適当な販売チャネルの不足 (29.9%)、第三位はもともとの戦略の誤りと不正確な情報 (20.9%)、第四位、品質と技術面での競争優位の欠如 (17.9%) であった (前掲、科研費報告書)。

業種別では、閉鎖経験は市場リスクの高い金融・投資 (67%) が圧倒的に多く、以下製薬 (33%)、建築 (33%)、商業・貿易 (30%)、サービス (27%)、日用雑貨 (25%) などが比較的が多い。逆に閉鎖経験の少ない企業は、食品、その他でゼロであり、石化 (6%) や紡織 (9%) も少ない。

4) 将来の海外事業の見通し (本社)

海外事業経営に対する本社サイドの将来見通しについては、全般的には

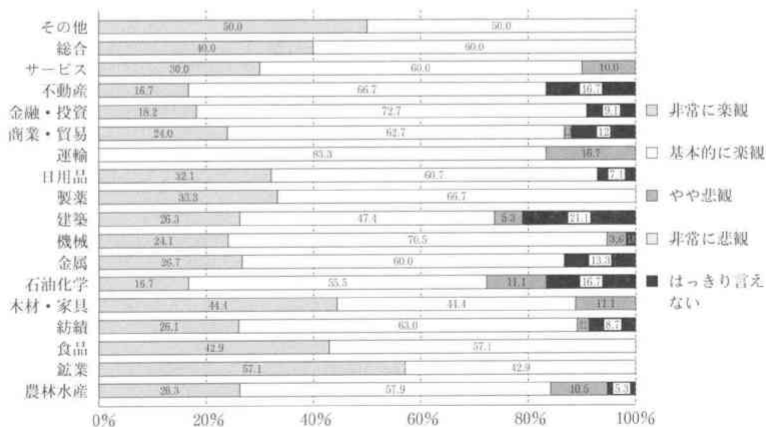
中国企業の海外進出と現地経営

表 11 海外経営拠点の閉鎖経験の有無

	n	経験あり	比率%	経験なし
合計	381	71	17.5	310
農林水産	18	4	22.2	14
鉱業	7	1	14.3	6
食品	7	0	0	7
紡織	45	4	8.9	41
木材・家具	10	2	20.0	8
石油化学	16	1	6.3	15
金属	16	2	12.5	14
機械	102	13	12.7	89
建築	18	6	33.3	12
製薬	15	5	33.3	10
日用品	24	6	25.0	18
運輸	6	1	16.7	5
商業・貿易	71	21	29.6	50
金融・投資	12	8	66.7	4
不動産	6	1	16.7	5
サービス	11	3	27.3	8
総合	10	2	20.0	8
その他	6	0	0	6

(筆者作成)

図 6 海外事業経営に対する将来見直し (単一回答)



回答企業数 399 社の 89%が楽観視（「非常に楽観」＋「基本的に楽観」）しており、悲観的な見方は非常に少ない（科研費報告書 2007）。

業種別では、楽観視している企業が多いのは、総合、製薬、食品、鉱業であり、いずれも 100%に達している。その他の業種も楽観視している企業が圧倒的に多い。他方で悲観的またははっきりしない見方が相対的に多い企業は、石化（28%）、建築（26%）、運輸（17%）不動産（17%）、農林水産（16%）などである。市場環境変化の不安定性に対する評価と関連している可能性がある。

6 おわりに

以上、われわれが実施した中国企業の海外進出と海外経営に関するアンケート調査をもとにその業種別の状況をいくつかの面から検討してきた。業種別の状況は全体的状況と共通する面があるとともに、多少とも異なる状況を示している事例も多いことが判明した。つまり、中国企業の海外経営は、その戦略目的、競争優位性、海外子会社へのコントロール、海外子会社の取引構造、および海外経営に対する評価と見通しにおいて、業種別に多様性を示しつつも、一定の共通の傾向を見出すことができる。ただし、それが中国企業の国際経営の特徴なのかどうかを現時点で明確に判断することは困難である。なぜなら、中国企業の海外進出はまだ歴史が浅く、歴史的にいわば初発の段階にあり、海外子会社と現地市場との関係や他企業との連携、さらには国際市場での優位性を構築するためには、多くの課題を抱えており、また市場環境も絶えず変化し、中国企業の課題と行動対応も変化する可能性が大きいからである。

今後の課題として、第一に今回のアンケート調査で明らかにできなかった海外子会社の業種と立地国を明確に把握できるような調査が必要である。第二に、海外子会社の市場的位置づけや同業における他企業との分業・協

力関係を具体的に明らかにする。第三に中国企業の特徴をより客観的に明らかにするために、アンケート調査では統計的な処理が可能な設計の工夫、または同業種の日本企業などの事例との比較検討が求められる。このような点を留意しつつ、継続して調査を進めていきたい。

注

- (1) 中国の最近の主な研究成果としては以下のものがある。

談 蕭 (2003)『中国“走出去”発展戦略』中国社会科学出版社

王志楽主編 (2004)『走向世界的中国跨国公司』中国商業出版社

王志楽主編 (2007)『2007 走向世界的中国跨国公司』中国経済出版社

上海国際貿易研究所 (2005)『走出国門的“金钥匙”——上海实施“走出去”戰略的重点研究』中国商務出版社

魏昕・博陽主編 (2006)『中国企業跨国發展研究報告』中国社会科学出版社

呉曉雲 (2006)『中国跨国公司全球營 戰略—理論模型，檢驗指標及実証研究』高等教育出版社

産業海外發展和規画協会 甘子玉主編 (2006)『中国海外投資年度報告 2005～2006』中国科学文献出版社

国務院發展研究中心企業研究所課題組 (2006)『中国企業 國際化戰略』人民出版社

中国人民大学商学院貿易系 李桂芳主編 (2007)『中国企業對外直接投資分析報告 2007』中国経済出版社

魯桐等 (2007)『中国企業海外市場新入模式研究』经济管理出版社

他方、日本の最近の研究成果としては以下のものがある。

大西康雄編 (2006)『中国・ASEAN 經濟關係の新展開：相互投資と FTA の時代へ』アジア經濟研究所

愛知大学 COE プログラム国際中国学研究センター 2005 年度国際シンポジウム論集 (2006)『現代中国学方法論の構築をめざして 經濟編 中国資本の海外進出の經濟学的分析』愛知大学国際中国学研究センター

現代中国經濟とアジア經濟圏形成研究 COE 最終報告書 (2007)『中国經濟の對外進出（走出去）の実態と背景』愛知大学 21 世紀 COE プログラム国際中国学研究センター

中国經營管理学会・愛知大学 21 世紀 COE プログラム国際中国学研究セ

- ンター共催公開シンポジウム報告書（2006）『中国企業の海外進出と国際経営』愛知大学国際中国学研究センター
- 国際貿易投資研究所報告書（2007）『中国企業の多国籍化』、国際貿易投資研究所
- 天野倫文・大木博巳編著（2007）『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
- 平成16～18年度科研費補助金（基盤研究A(2)）研究成果報告書『中国経済国際化のインターフェイスと制度改革に関する国際調査』（2007）、課題番号16252006（研究代表者 川井伸一）
- 「特集 海外へ向かう中国企業」等（2007）『中国経営管理研究』第6号、中国経営管理学会
- (2) 最近の注目される研究成果として、前掲の国務院発展研究中心企業研究所課題組（2006）があり、そこで中国ベスト500企業の国際化戦略行動の類型分析を行っている（第一章）。また個別企業データに基づく統計数量分析もみられるようになった。例えば、前掲、呉曉雲（2006）、魯桐等（2007）84-114頁など。
- (3) 川井伸一（2007）「第2回アンケート調査結果 解説」、前掲、平成16～18年度科研費補助金（基盤研究A(2)）研究成果報告書、207～225ページ。
- (4) 製造業の場合、2004年累積直接投資額と2004年輸出額との相関は0.091、2004年輸入額との相関は0.518でともに有意であった。
- (5) 中国企業対外直接投資の専門家である商務部国際貿易対外経済合作研究院海外投資研究センターの邢厚媛主任によれば、全体の概況として海外設置した中国企業の三分の一は経営上赤字で、三分の一近くが黒字、残りの三分の一近くが損益均衡であるという。また全体的に言って民営企業と大規模な国有企業の経営状況は比較的良好だという（2005年8月25日、筆者ヒアリング）。これとの比較でいえば、アンケート調査対象の企業の業績（目標達成度）は多少とも高く自己評価されている可能性がある。