

第1部

グローバル化する中国経済



地場の二輪車用クランクシャフトメーカーの工場。全国に出荷され、ベトナムや南米にも輸出される。(撮影：林弘)



中国地場系の洗濯機用モーターメーカーの工場。手作業が多い。(撮影：日向裕弥)

第2章 中国の外資導入と日系企業の対中投資

日向 裕弥

はじめに

めざましい産業発展を遂げる中国だが、これは政府や国内資本のみによりもたらされたわけではない。むしろ海外からの直接投資と設立された外資企業が主導する輸出が非常に重要な役割を果たしているのが実情である。例えば外資系企業は中国の工業生産額の約3割、輸出額の5割以上を占めており、その推移は増加傾向にある。

本稿ではまず中国の外資導入の推移と経済における外資の役割を概観する。次に、外資の中でも日系企業の対中投資の推移と現状を検討する。最後に、日系メーカーの事例から、中国の台頭と機械関連産業における東アジアの分業再編成の方向性を踏まえ、中国拠点の位置付けと課題を考察する。

第1節 中国経済における外資

1. 外資導入政策

1979年の改革・開放政策とともに中国の外資導入政策は始まる。海外からの資金導入について、当初は借款が中心で、直接投資は導入した海外資金総額の約3割に過ぎなかった。中国政府は、資金、技術、経営管理ノウハウ、輸出ルートを得る手段として直接投資導入に踏み切る一方で、対外開放の国内への影響・衝撃を抑えるため1979年7月に「中外合資経営企業法」を制定し特定地域での合弁・合作に限り直接投資の導入を認めた。

1985年頃から外資導入業種を選別し、直接投資により輸出を促進する方向性が明確になっ

た。86年4月には、外資企業法で外国企業側の100%出資（以下、「独資」）による企業設立を製品の輸出を条件に許可し、また同年10月には外資投資奨励規定で、製品輸出企業と先進技術企業を優遇する方針を打ち出した。さらに、87年には「外商投資吸収方向指導暫定規定」を制定し、外資導入業種を奨励・許可・制限・禁止の4つに分類した。

1992年の鄧小平の南巡講和を契機に改革・開放政策が加速され、外国企業の直接投資もより制限が緩やかになった。具体的には、まず外資の参入が例外的にしか認められなかった第三次産業を中心に外資導入業種の範囲が拡大され、製品の輸出比率に関する行政指導が緩和された。さらに沿海部の都市に加えて内陸・辺境地域の対外開放を認め各地に開発区が設置された。これを追認するかたちで、1995年6月に「外商投資方向指導暫定規定」と「外商投資産業指導目録」を制定した。これらはその後の情勢変化を反映し、1998年に修正が加えられた。

近年では、WTO加盟に向けた市場開放が進み、2002年4月に「外資投資方向指導規定」が施行され、新たな目録が公表された。この規定では、外資導入分野を今までどおり奨励・許可・制限・禁止の4つに分類しているが、投資奨励業種を従来の186業種から262業種に拡大し、制限業種を112業種から75業種へと削減した。

中国政府はWTO加盟合意議定書の中で、サービス業を始め様々な業種で市場開放を約束しており、今後は業種と投資の諸条件のさらなる緩和が見込まれている。一方で、内外無差別が原則のWTOに加盟したことで、外資の呼び水であった各種の外資優遇措置がいつ取り消されるのか懸念されている。

2. 直接投資導入の推移

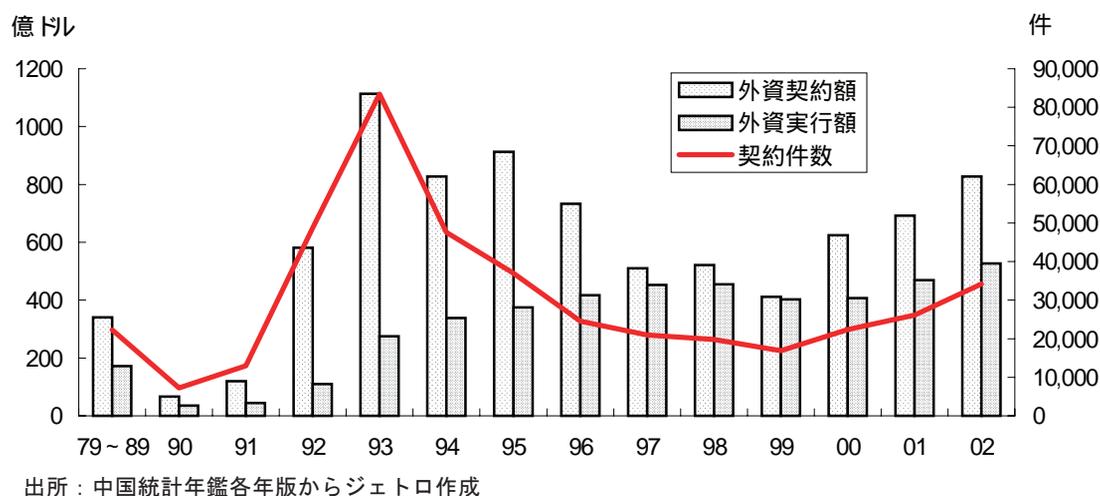
1979年に海外直接投資を受け入れ始めてから、対中投資は規模拡大を続けている。中国の統計では、2002年末までに、設立許可を受けた外資企業は累計で42万4196社、契約金額は8281億ドル、実行金額は4480億ドルとなっている¹。また、UNCTADの統計では、92年以降中国は途上国の中で最も海外直接投資受入額の多い国である。世界の海外直接投資が停滞傾向にある中、中国の2002年の直接投資受入額は12.5%増加の527億ドルで過去最高を記録した。同時に初めて米国を上回り実質的に²世界最大の投資受入国に上昇した。対内直接投資残高は4479億ドルで米国、英国、ドイツに次ぐ第4位の規模を誇る。

中国の対内直接投資受け入れの推移を実行金額でみると、鄧小平の南巡講和により一段と開放が進んだ1992年に初めて100億ドルを超え、その後順調に増加した。96年以降6年間は

¹ 中国商務部 [2003]

² 2002年の最大の投資受入国はルクセンブルク（1257億ドル）であった。これは、同国の優遇税制を利用して設立された多国籍企業の持ち株会社や本社を經由した親子会社間の国際的資金移動が多かったという特殊要因によるもの。実質的には中国が2002年の世界最大の投資受入国である。UNCTAD [2003]

図1 中国の対内直接投資（1979～2002年）



400億ドルを維持、2002年は500億ドルを超えた（図1）。外資受け入れの先行指標である契約金額を見ると、93年に1000億ドルのピークを記録した。その後、不動産投資などの規制強化や増値税の還付率引き下げなど中国政府による外資優遇政策の見直しが進んだことから対中投資への倦厭ムードが広がり、契約額は減少傾向が続いた。しかし、WTO加盟が視野に入った2000年以降、規制緩和と市場開放への期待感や、グローバル化が進む電機電子部品産業の集積地として中国が焦点になったことなどを要因として、増加に転じている。2002年には前年比12.7%増の828億ドル、契約件数では前年比30.1%増の3万4171件だった。

投資国・地域別の傾向では、香港が契約件数、契約金額、実行金額ともに第1位を維持している（表1）。しかし、その全体に占めるシェアは漸減傾向にありかつての6割から近年では3割まで低下している。その一方で、バージン諸島やケイマン諸島などタックスヘイブンからの直接投資は97年の香港返還以降増加している。契約件数・契約金額・実行金額ともに全体の約1割を占める米国は、02年に景気後退の影響が懸念されていたが、実行金額で前年比22%増加して54億ドルと5年連続して過去最高を更新した。日本は、同年に実行金額で前年比3.6%減となり、前年度に1.5倍近く急伸した反動から低下したが、約8%のシェアを維持している。一方、90年代半ば以降急速にプレゼンスを拡大してきた欧州諸国は、実行金額でドイツが24%減、イギリスが15%減などと、投資額が減ってきており、EU加盟15カ国の合計で実行金額での全体のシェアは前年比1.9ポイント減の7%だった。近年の傾向として、台湾、韓国からの直接投資が活発で大型投資が増えてきている。しかし、台湾、韓国の1件当たりの平均契約金額は約130万ドルで、一件当たりの平均契約金額が200～300万ドル前後の欧米、日本からの投資額と比べるといまだに投資規模は小さい。

表 1 中国の国・地域別対内直接投資状況（2002年）

（単位：件、100万ドル、％）

	2002年						対前年増加率		
	契約件数		契約 [^] -ス		実行 [^] -ス		件数	契約	実行
	件数	シェア	金額	シェア	金額	シェア			
総計	34,171	100.0	82,768	100.0	52,743	100.0	30.7	19.6	12.5
香港	10,845	31.7	25,202	30.4	17,861	33.9	35.4	21.8	6.8
バージン諸島	1,959	5.7	12,650	15.3	6,117	11.6	29.6	44.2	21.3
米国	3,363	9.8	8,156	9.9	5,424	10.3	29.1	8.5	22.4
日本	2,745	8.0	5,298	6.4	4,190	7.9	36.0	-2.3	-3.6
台湾	4,853	14.2	6,741	8.1	3,971	7.5	15.2	-2.5	33.3
韓国	4,008	11.7	5,282	6.4	2,721	5.2	37.8	51.5	26.4
シンガポール	930	2.7	2,785	3.4	2,337	4.4	37.8	40.4	9.0
ケイマン諸島	199	0.6	2,258	2.7	1,180	2.2	2.1	40.3	10.6
ドイツ	352	1.0	915	1.1	928	1.8	25.7	-21.9	-23.5
イギリス	334	1.0	1,142	1.4	896	1.7	24.2	-24.7	-14.8

出所：中国対外経済貿易年鑑 2003

契約件数と契約金額の対前年増加率を比べると、全般的に件数の伸びが金額の伸びを上回っており、中小企業の投資が増加していることがうかがわれる。

投資を産業別にみると、2002年には製造業が契約件数、契約金額ともに7割以上を占めている（表2）。その全体に占めるシェアは、5年前と比べても増加しており、中でも電子・通信設備製造業のシェアは97年の契約件数4%、契約金額6%から、それぞれ、9%、18%と投資全体に占めるシェアを拡大させている。

3. 外資による経済牽引

中国の各種統計をみると、外資系企業が中国经济の中で大きな存在感を持つことがわかる。

2002年には、外資系企業（香港・マカオ・台湾含む）の工業企業数は3万4466社と全工業企業数の19%を占め、工業生産額、工業企業利益総額では、ともに約3割を占めている（表3）。

貿易では、外資系企業のシェアはさらに高い。輸出総額に占める外資系企業のシェアは漸増傾向にある（図2）。2001年には初めて過半数を超え、2002年は52%を占めた。輸入総額に占める外資系企業のシェアも80年代以降一貫して増加してきた。1996年以降外資系企業のシェアの伸びは停滞しているものの、過半数を維持している。これにより、近年中国では現地調達が進みつつあるものの、中国の輸出の実態は、部品・材料を輸入に依存し、外資系企業による組み立て加工が中心で、付加価値の多くが中国の外で生じていることが推測される。

表2 中国の業種別対内直接投資状況（1997年、2002年）

（単位：件、万ドル、％）

	1997年				2002年			
	件数	シェア	契約	シェア	件数	シェア	契約	シェア
合計	21,001	100.0%	5,100,353	100.0%	34,171	100.0%	8,276,833	100.0%
農・林・牧・漁業	814	3.9%	106,531	2.1%	975	2.9%	168,804	2.0%
採掘業	154	0.7%	71,682	1.4%	164	0.5%	38,088	0.5%
製造業	14,716	70.1%	2,706,457	53.1%	24,930	73.0%	5,926,985	71.6%
紡績業	788	3.8%	114,291	2.2%	1,363	4.0%	362,897	4.4%
化学原料及び化学製品製造業	982	4.7%	203,396	4.0%	1,587	4.6%	372,057	4.5%
医薬製造業	181	0.9%	76,326	1.5%	434	1.3%	120,873	1.5%
普通機械製造業	N. A.		N. A.		1,185	3.5%	213,273	2.6%
専用設備製造業	N. A.		N. A.		1,109	3.2%	183,691	2.2%
電子・通信設備製造業	945	4.5%	294,396	5.8%	2,976	8.7%	1,456,037	17.6%
電力・ガス・水供給業	156	0.7%	365,583	7.2%	185	0.5%	147,495	1.8%
建築業	455	2.2%	311,950	6.1%	329	1.0%	105,761	1.3%
地質探査業・水理管理業	7	0.0%	2,176	0.0%	10	0.0%	3,088	0.0%
交通運輸・保管・郵便・電信通信業	279	1.3%	262,207	5.1%	405	1.2%	152,902	1.8%
卸売り・小売り・飲食業	1,198	5.7%	183,901	3.6%	1,716	5.0%	166,364	2.0%
金融保険業	N. A.		N. A.		17	0.0%	46,002	0.6%
不動産業	862	4.1%	622,227	12.2%	1,316	3.9%	721,713	8.7%
社会奉仕業	1,400	6.7%	266,888	5.2%	3,418	10.0%	498,789	6.0%
衛生・体育・社会福祉業	38	0.2%	14,302	0.3%	50	0.1%	25,796	0.3%
教育・文化・放送・映画・テレビ	34	0.2%	6,974	0.1%	48	0.1%	10,884	0.1%
科学研究・総合技術	56	0.3%	13,834	0.3%	227	0.7%	53,365	0.6%
その他	832	4.0%	165,641	3.2%	381	1.1%	210,797	2.5%

出所：国際貿易 2003年3月号、中国対外経済統計年鑑 1998

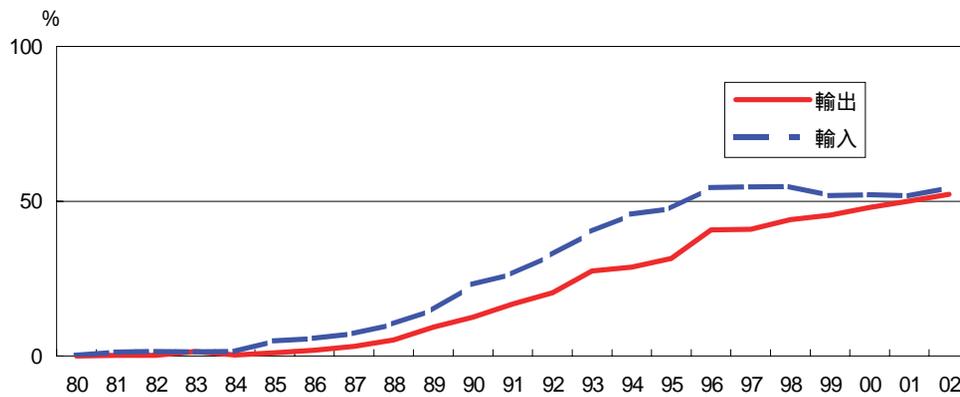
表3 中国の工業に占める外資系企業のシェア（2002年）

	総数、総額	うち外資系企業	外資シェア
工業企業数	18万1,557社	3万4,466社	19.0%
工業生産額	11兆776億元	3兆2,459億元	29.3%
工業企業利益総額	5,784億元	1,877億元	32.5%

注：外資系企業に香港、マカオ、台湾系企業を含む。

出所：中国統計年鑑 2003

図2 中国の貿易額に占める外資系企業のシェア（1980～2002年）



出所：中国海関統計からジェットロ作成

外資系企業の中国経済に対する役割は大きい、中でも電子・電機産業の発展に対する外資系企業の寄与は極めて高い。電子工業の生産総額と輸出総額に占める外資系企業のシェアは大きくまた増加傾向にある。外資系企業のシェアは、2001年には生産額で55%、輸出額で79%を占めるに至った（表4）。また、外資系企業の直接投資により進んだ技術・設備・製品および経営管理手法等が中国に普及し、中国の地場製造業の水準向上を後押ししている。外資企業からスピルオーバーした人材、技術、知識等を活用することで、国内市場で急速にシェアを拡大する地場企業は多い。

表4 中国の電子工業に占める外資系企業のシェア（1993～2001年）

	93年	94年	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年
生産額（億元）	1,397	1,812	2,471	3,043	4,001	5,482	7,335	10,614	13,631
外資（億元）	304	408	926	1,329	1,698	2,329	3,269	5,016	7,424
外資シェア	21.7%	22.5%	37.5%	43.7%	42.4%	42.5%	44.6%	47.3%	54.5%
輸出額（億元）	189	294	N. A.	629	803	845	1,254	2,193	2,733
外資（億元）	72	147	N. A.	468	611	623	926	1,658	2,157
外資シェア	37.8%	49.9%	N. A.	74.5%	76.1%	73.7%	73.9%	75.6%	78.9%

出所：中国電子工業年鑑各年版

第2節 日系企業の中国進出

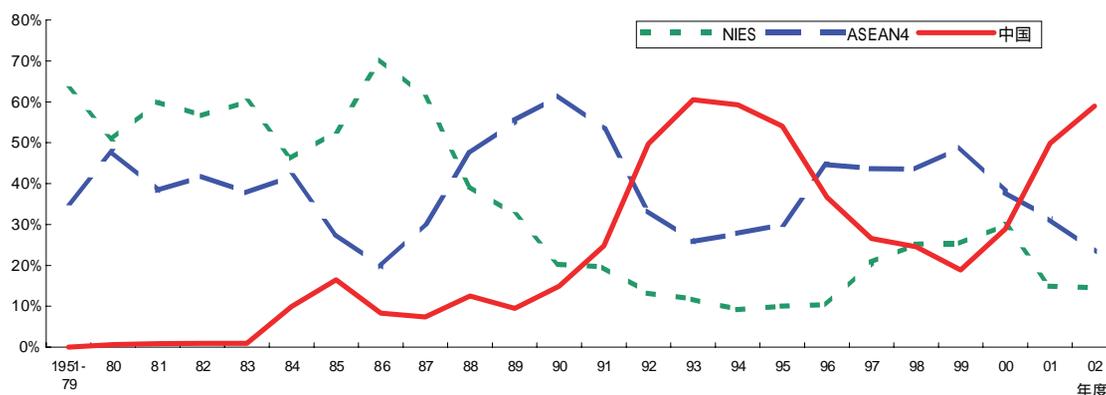
1. 日本の対アジア直接投資

1985年のプラザ合意以降、日本の製造業の間では円高によって競争力を失うことを防ぐために、ドルにリンクした通貨圏への海外直接投資が強まった。その投資先は、まず香港、台湾、韓国、シンガポールのアジア NIES、次いでタイ、マレーシア、インドネシア、フィリピンの ASEAN 4、そして中国へと推移してきた。いずれもコスト競争力を高めるための生産拠点の移転が中心で、輸出を主とした事業進出だった。日本の製造業の対アジア直接投資に占める、NIES、ASEAN 4、中国の割合の変化を件数ベースで見ると、90年代前半まではきれいな雁行形態を描いている（図3）。しかし、投資先が中国に至った後は、雁行形態が崩れてきている。

日本の対アジア製造業直接投資に占める中国のシェアは1999年以降増加し始め、2001年度には投資件数でNIESとASEAN4を上回り、2002年度には約6割（中国59%、NIES15%、ASEAN423%）を占めている。しかし、1951年度から2002年度の投資件数の累計では、NIES（36%）とASEAN4（38%）がいまだ中国（23%）を上回っている。

機械関連産業3業種（機械・電機・輸送機）の対アジア投資の推移をみると、為替レートとの関係では、1995年頃まで日本の機械関連産業の対アジア投資が円高の進行と連動している（図4）。80年代後半の円高局面では、NIESとASEAN4への投資件数が急増し、90年代に入ってから円高ではASEAN4と中国への投資件数が急増した。しかし、90年代後半から為替レートの変動に対アジアの投資は連動しなくなっている。一つには、日本企業がそれまでの円高局面で、生産拠点の海外移転、現地調達率の向上、為替リスク管理など為替レートの変動に影響されにくい対応力をつけてきたことが考えられる。その一方で、日本企業を取り巻く経営環境は大きく変化しており、企業間の競争は一層激化している。①日本の景気低迷と頭打ちの

図3 日本の対アジア製造業直接投資件数に占める中国、ASEAN4、NIESのシェア

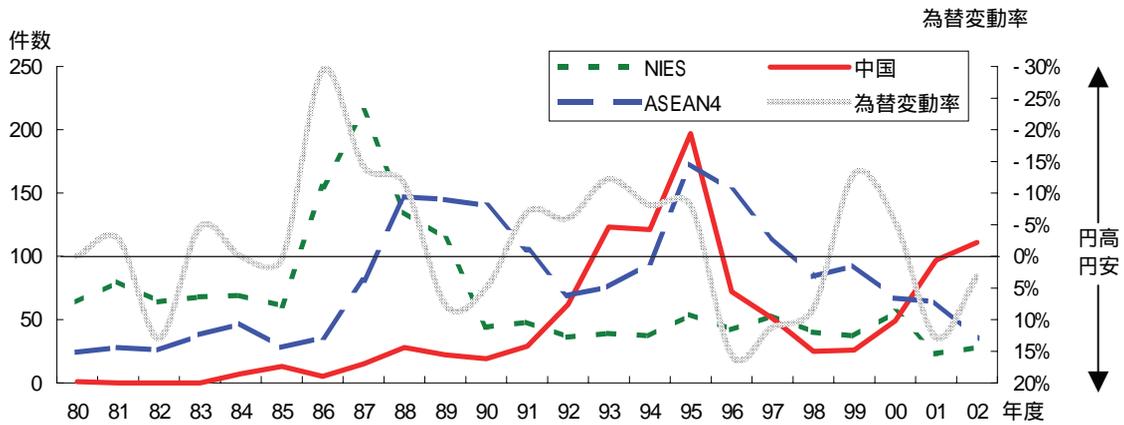


注：年度（4月から翌年3月）ベース、かつ報告・届け出ベースで1億円相当額以下は含まれない。

以下、図4～11及び表5同じ。

出所：財務省対外直接投資実施統計よりジェトロ作成

図4 日本の機械関連産業の対アジア直接投資と円相場

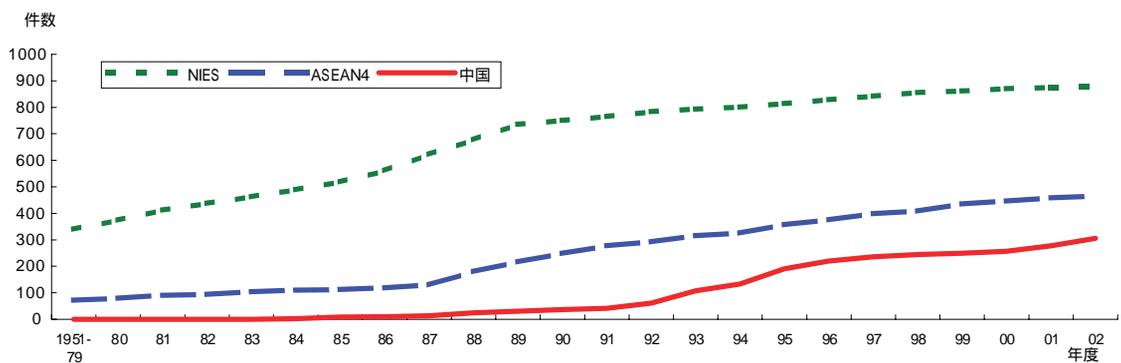


注1：為替変動率＝（当年対米ドル年平均レート÷前年対米ドル年平均レート）－1。
 注2：為替レートは年平均レート。
 出所：財務省対外直接投資実施統計、IMF、International Financial Statistics からジェットロ作成

国内需要、②拡大が見込まれるアジア市場の取り込み、③グローバル化する消費者ニーズと製品ライフサイクルの短命化、④IT化の進展などを背景としたモノづくりの構造的変化、⑤韓国、台湾、中国企業の追い上げなどにより、日本の機械関連メーカーはより本質的なグローバル化を強いられている。現在の対中投資は2000年からの円安傾向下にも関わらず増加しており、近年は中国国内市場の開拓やさらなる生産効率化を目的に、日本企業が中国に進出しているといえよう。

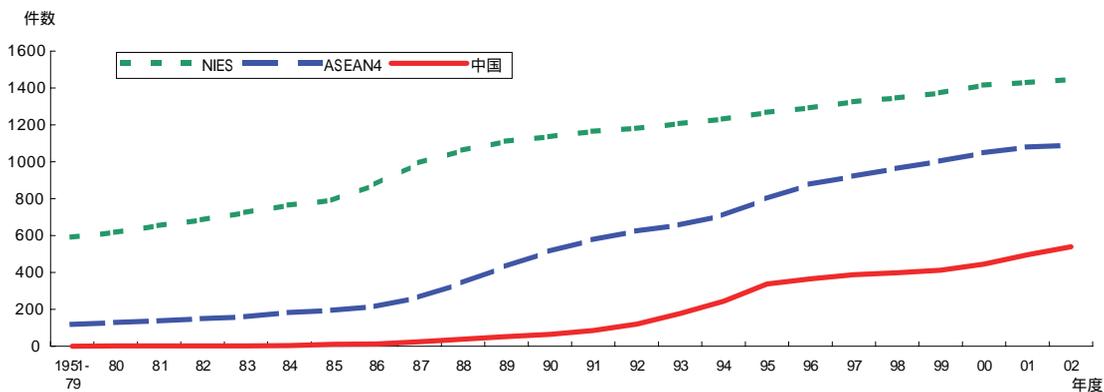
また、機械関連3業種における3地域への投資を比較すると、2000年度以降、ASEAN4、NIESへの投資件数が減少傾向にあるのに対し、中国への投資は伸びている。2002年度には、対アジア投資件数のうち中国61%、ASEAN420%、NIES15%と対中投資が過半数を占め、ASEANを軸に展開されていた日本の機械関連産業のアジアでの生産分業体制が中国を加えた

図5 日本の機械関連産業の対アジア投資累計件数－機械（1951～2002年）



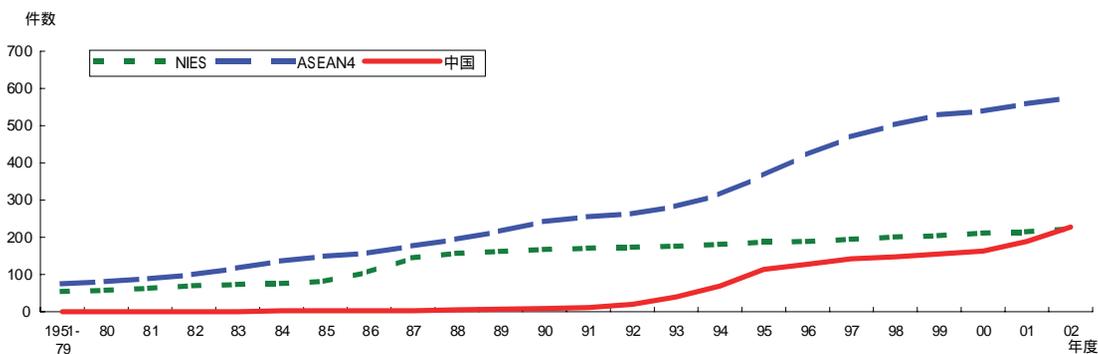
出所：財務省対外直接投資実施統計よりジェットロ作成

図6 日本の機械関連産業の対アジア投資累計件数－電機（1951～2002年）



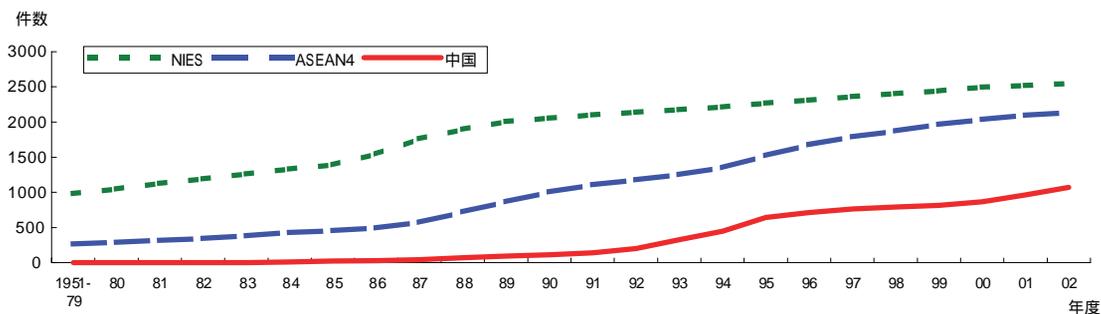
出所：財務省対外直接投資実施統計よりジェトロ作成

図7 日本の機械関連産業の対アジア投資累計件数－輸送機（1951～2002年）



出所：財務省対外直接投資実施統計よりジェトロ作成

図8 日本の機械関連産業の対アジア投資累計件数－機械・電機・輸送機合計（1951～2002年）



出所：財務省対外直接投資実施統計よりジェトロ作成

表5 日本の機械関連産業の対アジア累計投資規模（2002年度末）

	中国	NIES	ASEAN4
件数（1951～2002年度）	1073件	2547件	2113件
対中比率		2.37倍	1.97倍
金額（1980～2002年度）	9488億円	1兆1378億円	1兆7939億円
対中比率		1.20倍	1.89倍

注1：対中比率とは、対中累計投資規模を1としたときの、対NIES、対ASEAN4累計投資規模の比率。
 注2：金額ベースは参考資料。1988年度以前は米ドルでの統計。発表統計を年平均の為替レートで円換算した。1951年度から1979年度の単年データがないため、金額については1980年度以降の投資についてのみ累計した。1951年度から2002年度の累計では、中国の改革開放政策以前に対中投資は皆無に等しかったことを鑑みると、対中比率は上記よりさらに大きい。
 出所：財務省対外直接投資実施統計、IMF, International Financial Statisticsからジェトロ作成

形で再編成されつつあることがうかがえる。しかし、1951年度から2002年度までの累計投資件数を見ると、輸送機で中国が2002年度にNIESを抜いたものの、機械と電機では対中累計投資件数は、対ASEAN4、対NIESの累計投資件数の約3分の1から2分の1に過ぎない（図5～8）。機械関連3業種の合計で、1951年度から2002年度の累計投資件数は、中国1073件、ASEAN42133件（対中国の1.99倍）、NIES2547件（対中国の2.37倍）と累計件数では中国はASEAN4、NIESを大きく下回っている（表5）。

2. 日本の対中直接投資の推移

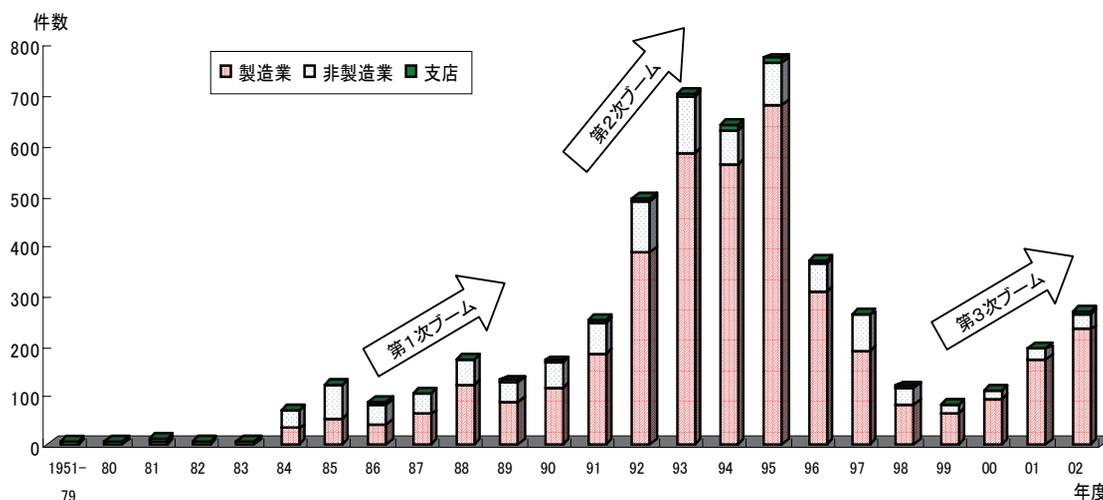
日本企業の対中直接投資はブーム期と低迷期を繰り返しながら増大し、現在は第3次ブームを迎えている（図9）。

1985年から1988年の第1次ブームは、外資優遇政策が整っている沿海開放都市が主な投資先となった。特に大連を中心とする遼寧省と珠江デルタを中心とした広東省への進出が比較的多かった。大連には日本が1945年まで租借していた40年間に様々な産業を築いており日本との関係が深く、また広東省には隣接する香港に拠点を持つ日本企業が多かったという背景がある。

天安門事件が発生した1989年から1990年にかけて中国の政策の先行きを見守る企業が増え対中投資は鈍化する。しかし、対中投資は再び回復基調にもどり、1992年以降1995年にかけて、中国の改革・開放の加速と日本における93年以降の円高の進行などにより対中投資の進展は加速度を増した。投資先としては、長江流域の開発の核となることを期待されて経済特区並みの条件を得た浦東開発区を中心に上海市が注目され始めた。また、投資のピークである1995年前後には、国内販売を視野に入れた製造販売拠点設立の動きがエレクトロニクスメーカーを中心に活発化した。

そのブームは96年から99年にかけて一転する。外資優遇措置の取り消しや不履行、そして困難な売掛金回収などの問題に直面して会社設立前に描いた事業計画を達成できない進出企

図9 日本の対中直接投資推移



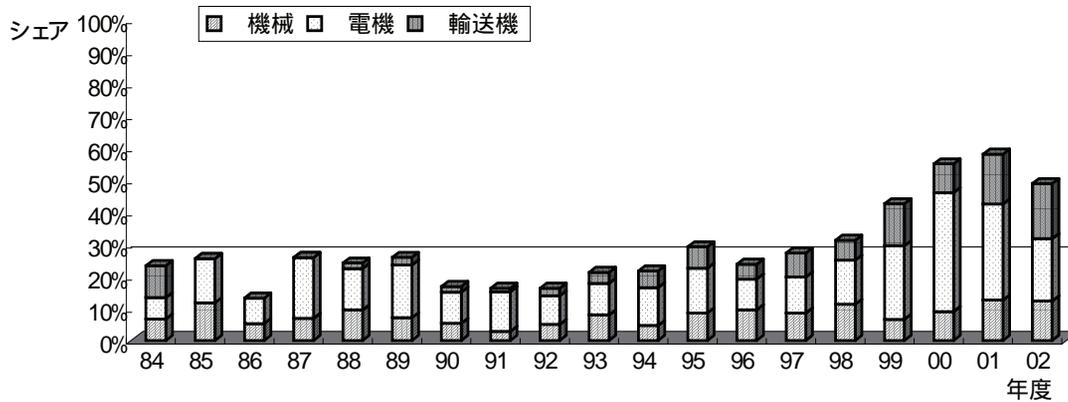
出所：財務省対外直接投資実施統計よりジェトロ作成

業の経験が日本で広く知られるところとなった。また、金融引き締めや広東省国際信託投資公司 (GITIC) 破綻にみられる金融不安が拡大した。それにより中国の投資環境の評価は下がり、日本の対中投資は財務省統計ベースでピーク時の95年度から99年度にかけて件数で10分の1、金額で6分の1まで落ち込んだ。

中国のWTO加盟が視野に入る1999年後半から、対中投資は盛り返し、現在の第3次ブームに至っている。産業分布の特徴として、まず華南地域に豊富な労働力とあいまった電子部品産業の集積が起これ、それがさらに多くの輸出型の投資を誘発した。華東地域には自動車や家電などのセットメーカーの投資が素材・部品メーカーの追随を誘発し、これを追ってセットメーカーがさらなる大型投資を行うといった循環が起こった。これにより、第3次投資ブームでは世界の供給基地としての中国の役割が高まっている。同時に、WTO加盟による市場開放をにらみ、中国で最も購買力の高い上海市とその周辺地域に中国市場の参入を目的とした投資が増加している。さらに、2001年に入ってから、ソフト開発などの研究開発拠点を設ける動きがある。

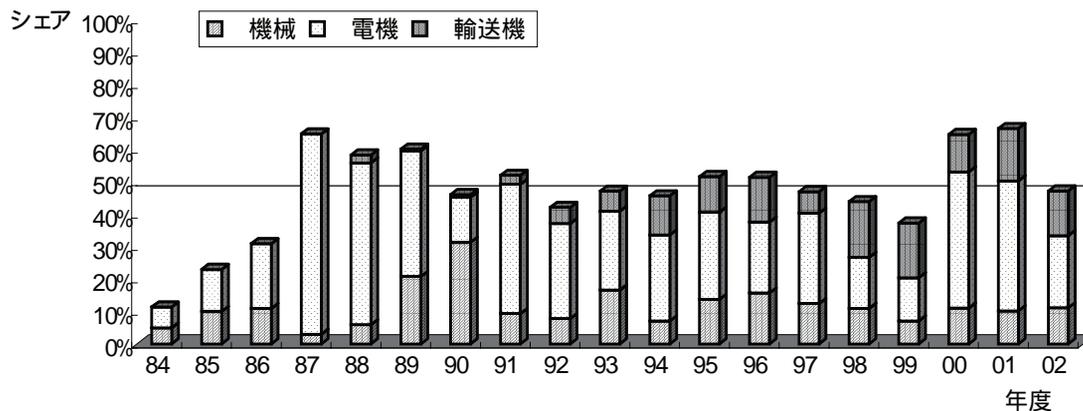
日本の対中直接投資を業種別にみると、2002年度は製造業が全体の86.3% (件数ベース) を占めている。対中製造業投資に占める機械関連産業3業種のシェアは、件数ベースで90年代に2~3割、金額ベースで5割前後を占めており、大型投資が比較的多い (図10、11)。なかでも電機は平均すると金額ベースで3割前後のシェアを占め堅調に推移している。当初投資のほとんどなかった輸送機は、年々シェアを伸ばしている。機械関連産業3業種以外では、80年代後半から90年代にかけて繊維産業の投資が多く、件数ベースでは第1位、金額ベースでは電機に次ぐ投資分野であった。

図 10 日本の対中製造業投資に占める機械関連産業 - 件数ベース (1984 ~ 2002 年)



出所：財務省対外直接投資実施統計よりジェトロ作成

図 11 日本の対中製造業投資に占める機械関連産業 - 金額ベース (1984 ~ 2002 年)



出所：財務省対外直接投資実施統計よりジェトロ作成

3. 在中日系企業の現状

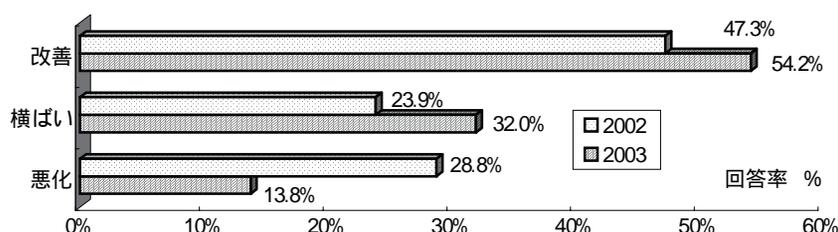
ジェトロが2002年11月に実施した「日系製造業経営実態調査」では、2002年の営業利益見込みについて「黒字」と回答した企業は67.5%と3分の2を占めた。また、2003年の営業利益見通しについて2002年より「改善する」と回答した企業は54.2%と過半数を占めており、その割合は2002年見込みについて「改善する」と回答した企業の割合(47.3%)から6.9ポイント増加した(図12)。その理由として最も多い回答は、中国国内市場での売上増加(65.5%)である(図13)。

その一方で、自社製品を取り巻く経営環境については、「競争が厳しくなってきた」と回答

した企業が92.3%にのぼり、中でも「現地生産品との競争が厳しくなってきた」と回答した企業が54.2%を占めた(図14)。競争が激しくなっている面としては「販売価格」(97.6%)が圧倒的であり、競争相手の現地生産品メーカーとして「地場企業」(71.3%)が筆頭にあげられている(図15)。

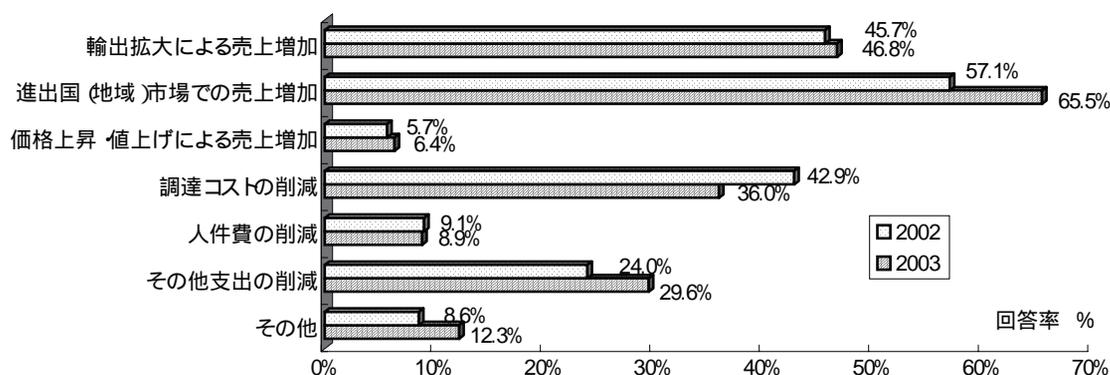
日系企業の中国での活動は、輸出拠点型から徐々に国内市場型が加わり、拡大する中国国内市場により国内市場を指向する企業の業績が回復してきている。しかし、地場製品との競争が厳しくなっており、競争に勝ち残るには一層のコスト削減努力が必要になってきている。

図12 在中日系企業の営業損益の見通し(2002年、2003年)



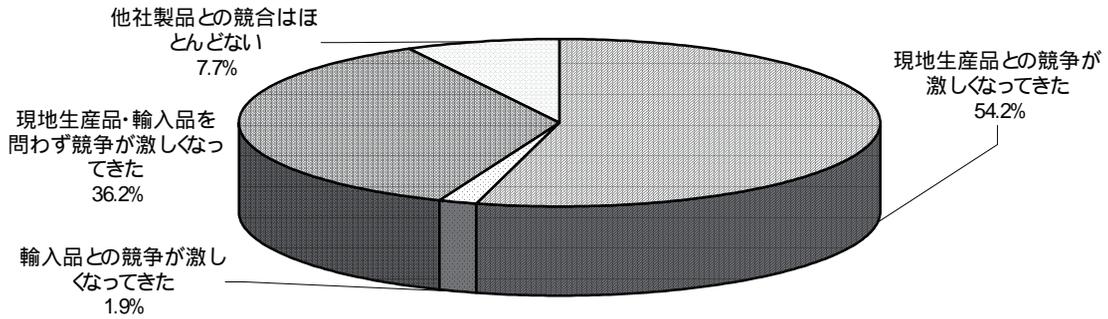
注1: 2002年11月調査時の対前年営業損益見込み(2002年)と見通し(2003年)。
 注2: 回答率は、有効回答数(2002年372社、2003年378社)に占める比率。以下、図13も同じ。
 出所: 「在アジア日系製造業経営実態-2002年度調査-」よりジェトロ作成

図13 営業利益が改善すると考える理由(2002年、2003年)(複数回答)



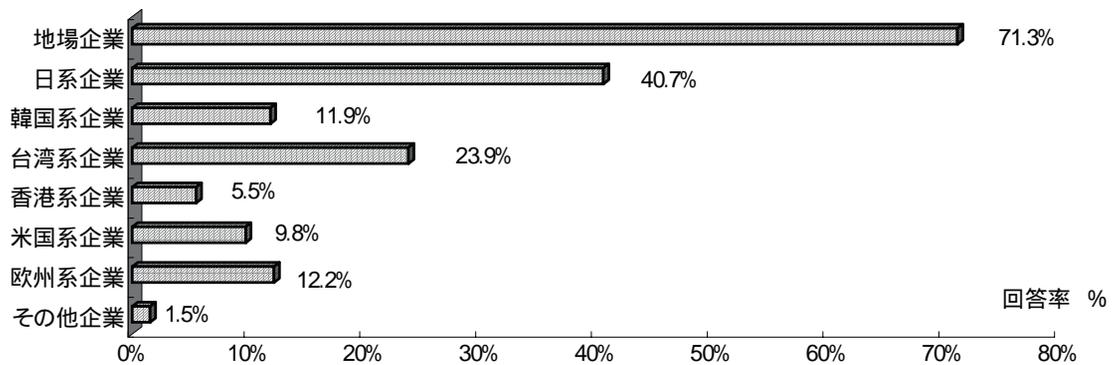
出所: 「在アジア日系製造業経営実態-2002年度調査-」よりジェトロ作成

図 14 自社製品を取り巻く競争環境



出所：「在アジア日系製造業経営実態-2002年度調査-」よりジェトロ作成

図 15 競争相手の現地生産品メーカー（複数回答）



出所：「在アジア日系製造業経営実態-2002年度調査-」よりジェトロ作成

第 3 節 日本企業の東アジアの分業体制と中国事業の課題

1985 年以降、日本の製造業はコストの安いアジアへの生産移管が進んできた。最近まで、日本企業の輸出拠点としては中国よりむしろ ASEAN 諸国に軸足が置かれていた。しかし、第 2 節で見た通り 2000 年以降は日本企業の中国進出が加速している。東アジアの分業体制の再編が進み、中国とアジア諸国・地域との分業のあり方がますます問われているなかで、日本企業は中国拠点をどのように位置付けているのだろうか。

2003 年 8 月中旬に中国の山東省、江蘇省、上海市において日系大手エレクトロニクスメーカーと自動車機器メーカーの計 5 社に対して聞き取り調査を行った。ここでは、聞き取り調査の結果を踏まえ、グローバルな分業体制を構築している電機電子産業を中心に自動車産業など

も含めて、日本の機械関連産業の東アジアにおける分業体制と中国戦略を考察する。なお、特筆しない限り以下の記述は聞き取り調査の内容に基づくものである。

1. 国際分業体制の基本

売れるところでモノを作る「消費地生産」を基本に、日本企業の海外生産は着実に増えている。消費地生産を指向する第一の理由は、消費者ニーズに対応しその国の風土にあった製品を生産するためである。消費地ごとの消費傾向の違いが比較的少ない製品や部品でも、自動車用OEM部品メーカーの場合はOEM契約を受注する条件として不良発生時に迅速な現地対応ができることが要求されている。また完成車メーカーが新製品の世界同時展開を戦略とする昨今は完成車の生産拠点の近くにしっかりとした足場がないと受注を獲得するのが難しくなっている。第二の理由は、財務面である。生産地と消費地が離れていると、輸送コストが上昇するのみならず、キャッシュフローのコストが上がる。また、製品のライフサイクルの短命化が進むなか在庫回転率を改善するには市場動向への即応性の向上が不可欠である。さらに、為替変動への対応力を強化するためにも消費地生産は重要な課題となっている。第三に、情報化の進展により日本で導入した新製品の情報が瞬時に他の国に伝播するようになった。発展段階の異なる国でほぼ同じタイミングで新製品を導入しないと販売のタイミングを失うことになる。

ただし、①設備集約型の発展途上の製品、②需要が少なく投資効率に見合わない地域向けの製品、③大量生産がきき消費地ごとの嗜好の違いが少ない製品は集約生産される。半導体、LCD、PDP、OELが①の代表的な製品である。例えば、PDPは容積の大きいかさばる製品であり輸送コストの面からいえば消費地生産が望ましい。しかし、生産コスト削減と機能・性能向上を図るには、開発機能のあるところで集約生産することが望ましい。②については、消費地生産が最も進んでいるテレビを例にとると、松下ではアジアパシフィック地域に9つ（中国、台湾、マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン、ベトナム、インド、オーストリア）のテレビ工場を持つという。しかし、ラオスやミャンマーといった需要の少ない国には生産拠点を持たず、主にマレーシアから輸出している。③の例は、部品や市販のカーステレオである。ソニーでは、メカニカルデッキやバッテリーなどの電子部品や半製品を生産する広東省の惠州や江蘇省の無錫の拠点が全世界への供給基地となっている。これらの製品は大量生産することでコスト競争力を高めることが出来る。また、カーステレオについては、地域ごとに電源電圧が異なる家電と比べると設計面で消費地ごとに差異が少ないため、比較的集約生産のメリットがある。

2. 集約生産地としての中国と東南アジア

消費地生産を基本としつつも、開発、投資、生産効率を考えると集約生産は必要である。日本企業の場合、設備集約型の発展途上の製品は基本開発と設計の拠点である日本が生産拠点と

なる。それでは、上記の②需要が少なく投資効率に見合わない地域向けの製品と③大量生産がきき消費地ごとの嗜好の違いが少ない製品の集約生産地として、今後は中国と東南アジアのどちらが軸になるのであろうか。

中国の優位性は、第一に巨大な国内市場を持つことがあげられる。人口を見ると、東南アジアの人口は約5億人であるが、その中で比較的所得の高いシンガポールの人口は410万人である。一方、中国の一人当たりGDP(963ドル)は東南アジアの人口の4割を占めるインドネシア(803ドル)とほぼ変わらないが、一人当たりGDPが4911ドルの上海には1625万人の人口がある³。また、2003年のカラーテレビの市場規模をとると、中国は2,560万台と東南アジア(473万台)の5.4倍の規模である⁴。第二に、キャッチアップの速さがある。今回調査した各社で異口同音に、現地のラインワーカー、エンジニア、サプライヤーの指導をした際に中国では吸収が速いことが言及された。第三に、最大市場である北米への近さがある。船便を用いて工場から北米の店頭へ製品が並ぶまでの所要時間は、東南アジアからは約4週間、中国からは約2週間という。製品のライフサイクルが短くなる中で、生産拠点を検討する際に主要市場までの物流リードタイムは今後ますます重要なポイントになる。

一方、東南アジアは、中国に先行して日本企業の世界的な生産拠点として位置付けられてきたために、20～30年の経験の蓄積がある。投資面では、先に統計で見たとおり、1951年度から2002年度までの日本の機械関連産業3業種の累計投資件数では、ASEAN4(2133件)が中国(1073件)を約2倍近く上回っている。また、輸出拠点と位置付けられたことから設計面でも先行し、80年代から現地設計をシンガポールやマレーシアで開始している企業も多い。さらに、部品メーカーが育っており調達面でも現地調達が進んでいる。

集約生産拠点としての中国と東南アジアを比べると、東南アジアには投資が先行した利があり、中国には巨大な国内市場とキャッチアップの速さという潜在性がある。中国と東南アジアは投資環境に大きな差はなく、リスク分散のためにも集約生産地が中国に集中することはないという見方が多い。今後は、東南アジアに既にある拠点を生産品目の入れ替えや設備の増強により効率的に活用する一方で、生産能力の大幅な拡大が必要なときは中国というように、中国と東南アジアの両方が全世界的な生産拠点として考えられている。また、今後中国で新規の生産能力を確保する場合、直接投資のみならず外部への生産委託も選択肢の一つとして検討されている。

³ IMF [2003], 中国国家统计局 [2003]

⁴ 電子情報技術産業協会 [2003]

3. 日本拠点の役割

アジアへの生産移管が進むと、日本では産業の空洞化が懸念される。再構築が進むアジア戦略の中で、今後、日本の拠点はどのような役割を担っていくのであろうか。

まず、前掲のとおり、設備集約型もしくは発展途上の製品の生産開発拠点としての機能は日本に残ると各社は考えている。あるエレクトロニクスメーカーの例では、コア技術のエンジニアの人数は、東南アジアと中国の拠点がそれぞれ100名前後であるのに対し、日本には数千名いるという。設計の現地化を進めながらも、日本に蓄積された基礎研究開発能力とエンジニアの規模を考えると、当面日本がR&D拠点の中核であることは否めない。また、日本がR&D拠点のみになることもない。「量産しないと品質やモノの本質がわからない。製造のわからない設計開発部隊は役に立たない」（自動車機器メーカー）ため、日本にも一定の生産拠点は残すと考えている企業が大勢を占める。トヨタは、一步進んで開発技術と生産管理技術を自社内に残すために、各部品メーカーに自社の技術者を派遣して部品の開発と生産管理ノウハウも自社内に蓄積される体制を作っているという。

加えて、昨今では生産を中国から日本に戻す動きがある。一つには、主要部品の多くを日本国内から調達している場合、納期短縮のために日本での生産が見直されている。ソニーは2002年に米国市場向けのビデオカメラの生産を中国から日本の愛知県幸田町と岐阜県美濃加茂市の製造拠点に移した。中国生産時には、原材料の約4割を占めるレンズや映像処理回路などを日本から調達し、この輸送と通関手続きに1週間かかっていた。その後の組立、輸送、通関の所要日数を合わせると米国の量販店に届くまでに4週間かかっていた。日本に生産移管後は、納期を3週間に短縮化し市場動向へのより迅速な対応が可能になった⁵。他に、生産システムを高度に自動化して競争力を高めるため、日本での生産が再検討された事例もある。キャノンは、2004年度中にも中国で生産していたカメラやプリンターなどの低価格品の生産を完全自動化し日本国内に戻す⁶。このように生産システムを抜本的に見直すことで、低価格製品の生産拠点としても日本が見直され始めている。

4. 中国国内での課題

聞き取り調査を行ったエレクトロニクスメーカー各社は、アジア戦略の再編成を進める中で、中国の生産拠点を①全世界モデルの輸出拠点と、②中国市場向け製品の生産拠点として位置付けようとしている。テレビを除くエレクトロニクスの完成品の場合、輸出向けと比べて中国国内市場向け製品の生産は規模が小さい。これは、輸出拠点としての進出が先行し、国内市場向け製品の生産は付加的に始まったためである。中国の国内市場をターゲットとした生産は

⁵『日本経済新聞』2002年8月31日付

⁶『日本経済新聞』2003年2月9日付

近年増加しており、前掲のジェトロ日系製造業経営実態調査の結果でも、国内市場での売上拡大により業績が改善する企業が増えてきている。しかし、自社の他の国でのプレゼンスと比べて中国では相応の売上を上げられていないという認識を持つメーカーも多い。そのため、「今後2年間で中国国内市場での売上を2～3倍にする」（エレクトロニクスメーカー）など現在の売上と比べると極めて高い販売目標を掲げる企業も少なくない。その目標達成のために、営業畑出身者を中国統括会社のトップに据えるなど、中国国内販売強化の姿勢を前面に出した人事・体制面の刷新を行う企業もある。

メーカーにとって、中国市場は新しいものを出せば受け入れられる魅力的な市場であるが、一方で競争が厳しい。特に成熟した製品では中国企業のキャッチアップが速く、地場企業の競合製品の価格はまともに勝負できる水準をはるかに下回るといった状況がある。よって、各社共通して地場企業とは同じ土俵で戦わないことを原則としている。

その戦略として、キーコンポーネントの技術を持つことを活かした高付加価値路線による差別化がある。ブラウン管テレビの例では、中国政府がカラーテレビの輸入規制を行った1999年に地場メーカーの市場参入が相次ぎ過当競争に陥った。中国国内市場向けのテレビを生産する松下の山東省済南の拠点では、2001年からハイエンド製品中心の高付加価値路線に転換した。また、製品ラインアップのみならず、品質でも徹底した高付加価値を追求している。一例として、生産ラインにおける画質の目視調整がある。地場メーカーは、ブラウン管とそれに接続する偏光コイルを外部調達しており、画質を左右するブラウン管と偏光コイルの画質調整のノウハウを持たない。そのため、出荷時の画質調整は機械による自動調整に頼っている。一方、松下では自動調整の後に目視調整も行うことで、より画質の高い製品を提供している。PDPを中国で販売するパイオニアの場合は、パネルを作る前工程からモジュール化する後工程まで一貫して独自開発と生産を行っている。本社の戦略として高付加価値路線をとり、主力機種を普及型のVGA (Video Graphics Array) ではなく高精細ディスプレイのXGA(Extended Graphics Array) に置いている。中国市場でも、XGAで差別化を図っており、地場メーカーと同じ土俵で競争するのを避けるため、民生市場より業務用製品市場に軸を置き製品の性能を評価する顧客を対象に商品を訴求している。いずれの事例も、画質による差別化で、製品を比較して見なくては素人にはわかりにくい付加価値である。しかし、「消費者が製品のよさがわからないのはメーカー側の責任」と認識し、顧客に商品特性を説明してマーケティングして販売に結び付けていく方針である。

また、商品企画、設計、調達、生産のさらなる現地化によるコストダウンも重要な戦略の一つである。ビデオカメラやデジタルカメラなど中国市場向けに中国で生産されているエレクトロニクスの完成品の多くは、設計が日本で行われており現地調達が進んでいない。また、日本や欧米向けに開発された製品が母体となり、中国向けの商品企画が反映されていないことも少なくない。そのため、必ずしも中国では評価されない機能や性能もある。今後は、中国市場向

けの商品開発を進めることにより、中国では不要な機能や性能を取り去ってコストダウンを図る一方で、求められる機能やデザインを取り入れた中国仕様の製品を増やすことで「中国で評価される」高付加価値製品を提供していくことが中国市場攻略の一手である。

おわりに

以上、中国の外資導入と日系企業の対中投資を概観し、日本の機械関連産業における東アジアの分業体制と中国拠点の課題について電機電子産業を中心に考察した。考察内容をまとめると、次のとおりである。

国際分業体制は消費地生産を基本としているが、①設備集約型の発展途上の製品、②需要が少なく投資効率が見合わない製品、③消費地ごとの嗜好の違いが少なく大量生産の効果が発揮できる製品については、集約生産が指向される。日本企業の場合、半導体、LCD といった①に該当する製品は、基礎技術の研究開発機能がある日本が生産拠点となる。中国と東南アジアは②と部品などの③の集約生産拠点の候補となるが、投資環境について中国と東南アジアの間に大きな差はない。

中国の生産拠点は、輸出向けの集約生産拠点として東南アジアと並ぶ世界への供給基地となりつつある。その一方で、2000年頃から拡大する中国国内市場向けの生産拠点としての位置付けも増しており、国内販売が中国事業の重要な課題となっている。中国国内市場は、地場企業のキャッチアップが速く価格競争が厳しい。日本企業はそこで実力相応のポジションを得るために、地場企業と直接競合することを避けることを基本とし、ハイエンドに特化した製品ラインアップや徹底した高品質で差別化戦略をとっている。また、遅れていた商品企画、設計、調達の現地化で、中国で評価される高付加価値を価値に見合う価格で提供することも戦略の一つである。戦略の実現に向けた体制作りが喫緊の課題となっている。

参考文献

<日本語文献>

稲垣清 [2002], 『中国進出企業地図』 蒼蒼社

今井理之 [1997], 「直接投資導入の現状と課題」 石原享一編 『中国経済の国際化と東アジア』 アジア経済研究所 第2章

木村福成・丸屋豊次郎・石川幸一 [2002], 『東アジア国際分業と中国』 ジェトロ

電子情報技術産業協会電子機器予測・統計専門委員会 AV 予測 WG [2003], 『AV 主要品目世界需要予測』 電子情報技術産業協会

日本貿易振興会 [2003], 『在アジア日系製造業の経営実態－ 2002 年度調査－』 ジェトロ
<外国語文献>

IMF [2003], The World Economic Outlook (WEO) Database April 2003. (<http://imf.org/external/pubs/ft/weo/2003/01/data/index.htm>)

UNCTAD [2003], World Investment Report, Geneva: UNCTAD.

中国商務部 [2003], 『中国対外経済貿易年鑑 2003』

中国国家统计局 [2003], 『中国統計年鑑 2003』