

第 8 章 新段階を迎えた中国企業の海外投資 - 東南アジアを中心に -

はじめに

東アジア経済の一体化を論じる場合、域内諸国の中国への海外直接投資が注目されてきたが、近年、中国企業の海外直接投資活動が活発化している¹。その累計額は 2003 年末で 332 億ドルに達し、欧米向けのみならず東アジア向けの投資も増加しつつある。背景には中国政府による海外投資促進政策の展開に加えて、WTO 加盟を契機に本格的なグローバル競争に直面した中国企業がその活路を海外に求めていることがあり、今後そのスピードは加速するものと予想される。本章では、東アジア域内における FTA(自由貿易協定)の展望を得ようとする本報告書の問題意識を念頭に置きながら、中国政府の海外投資促進政策と中国企業の海外直接投資の現状と動向を概観し、それが今後の域内 FTA に与える影響について示唆を得ることを目指す。

第 1 節 海外投資促進策の登場

1. 海外投資略史

中国企業の海外進出自体は 1950 年代から行われていたものの、その形態は国営貿易会社による支店設立や政府の海外援助に関連した企業の活動に留まっていた。海外投資が本格化するのには改革・開放政策が本格化して以降であるが、それも 1980 年代半ば頃までは審査が厳しかったこともあって、投資業種は飲食業、建設業、金融保険、コンサルティングなどサービス業が中心で製造業は少なかった。

¹ 本章でいう東アジアは ASEAN、日本、韓国、中国をさす。

1985年に初めて具体的に海外投資の審査基準を示した『国外で非貿易性の合弁企業を開設することに関する審査手続きと管理弁法』（後述）が公布され、制度整備と一定の規制緩和が実施されると海外投資も本格化する。1985～91年の海外投資件数は年平均128件、年間平均投資額は4億ドルを超えた。

1992年の鄧小平「南巡講話」をきっかけに改革開放が加速段階を迎えると、海外投資はさらに拡大し、同年の投資件数は355件に達した。その後も件数の増減はあるが、投資金額は一貫して増加傾向を示している。特に1998年以降は件数、金額とも増加趨勢を保っており、中国が本格的海外投資時代にはいったことを示している²。

2. WTO加盟とFTA戦略の転換

2001年12月のWTO（世界貿易機関）加盟実現は、こうした海外投資時代の到来を確固としたものとする出来事であったが、同時に中国が対外経済政策を見直す契機ともなった。WTO加盟の前後から、中国はFTA政策の再検討を始めている。その背景には、加盟は果たしたものの、そのメリットが必ずしも実感できないうちに新ラウンド（多角的関税引き下げ交渉）が停滞するなどWTOスキームの限界が明らかになってきたことに加え、世界各地でFTAが締結され、非締結国が不利益を被る構図がはっきりしてきたことがある。

中国がまず考えた枠組みは「ASEAN+3（日本、中国、韓国）」FTAであった。当時の政府系シンク・タンクの「ASEAN+3」FTAに関する研究報告を見ると、(1)貿易・投資の拡大が見込めること、(2)国内市場が飽和状態にある業種にとってはASEANが貿易・投資の第一候補であること、(3)ASEANとの経済・技術協力を通じて中国企業の国際競争力を強化できること、とい

² 黄 「グローバル化の中の中国企業」（加藤弘之・上原一慶編『中国経済論』ミネルヴァ書房、2004年、第11章）

った経済的メリットに加えて(4)ASEAN 諸国の（中国に対する）警戒心を解くのに有利であること、(5)台湾問題解決に有利な状況を生み出すことが出来る（ASEAN を取り込むことで台湾の外交的孤立化を図ることが出来る）といった政治的メリットが強調されている。FTA には、(1)市場開放で打撃を受けるセクター（農業など）があること、(2)FTA を締結しても中国と ASEAN では競合する産業分野が重なっており、競争激化が避けられないこと、(3)中国経済が国際経済の影響を受けやすくなること、等のデメリットもある。しかし、報告は全体として「ASEAN + 3」FTA はメリットの方が大きいと結論づけている³。

その後中国は、2000 年 11 月の「ASEAN + 3」会議において ASEAN・中国間の FTA に関する共同研究を提案するなど重点を ASEAN に移した。同提案との関連は不明だが、同じシンク・タンクの翌年の研究では、ASEAN との FTA が重点課題として取り上げられている⁴。こうした政策調整の背景としては、上述したような経済的・政治的メリットという点で ASEAN との FTA が最も大きいこと、またその実現性という点でも最も可能性が高いと考えられたことがあろう。ただし、上記共同研究の報告においても「中国 ASEAN・FTA は、東アジア経済一体化に向けた重要な一歩である。それは、将来におけるより広範な東アジア FTA（ASEAN、中国、日本、韓国を含む）の基礎である。」（同書 pp.221）としている点は留意されるべきであろう。中国の最終目標はあくまでも「ASEAN + 3」FTA の実現に置かれている。

³ 対外経済合作部・国際貿易経済合作研究院課題組「建立“10 + 3”自由貿易区前景分析」（『2001 年形勢与熱点』中国对外経済貿易出版社、2001 年、所収）

⁴ 中国東盟経済合作專家組連合研究小組「構築中国与東盟 21 世紀更密接的經濟關係」（対外経済合作部・国際貿易経済合作研究院『2002 年形勢与熱点』中国对外経済貿易出版社、2002 年、所収）

3. 海外投資促進（「走出去」）戦略の登場

FTA 政策が対外経済関係の枠組みを決める政策だとすると、海外投資促進政策は企業レベルの政策である。計画経済時代の長かった中国においても対外経済部門は特に政府の管理が厳しかったが、その規制が徐々に緩和されようとしている。海外投資促進のスローガンとなっている「走出去」（外に出ていく、の意味）戦略という用語は 1998 年頃から用いられ始めているが、公式文書としては、2000 年 10 月の『中共中央の国民経済・社会発展第 10 次五カ年計画制定に関する決議』が最も早い例と思われる⁵。従来、中国の対外経済政策においては一貫して輸出振興と外資導入が目指されてきたが、ここに来て中国企業の海外投資が政策目標として登場した背景は何だろうか。外的要因と内的要因に分けて考えてみよう。

外的要因としては第一に、国際収支の大幅黒字が継続し、外貨準備が急増（2001 年の外貨準備は 2122 億ドル、前年比で 466 億ドル増）したことがあげられる。企業の中には、豊富になった手持ち外貨を香港など海外で運用したり、海外投資を積極化させるものが現れるなど、現実の動きが政策転換を促す形となっていた。第二には、2001 年末に WTO（世界貿易機関）加盟を果たしたことを受けて、海外から次の課題として外貨管理の規制緩和を求める議論が起きたことがあげられる。この動きは 2003 年に入ると人民元の為替レート調整（切り上げ）を求める動きとなっていく⁶が、この問題がいわゆる「中国脅威論」の論拠とされたこともあって、中国政府当局者の中で、為替管理の柔軟化とあわせて企業の海外投資を奨励すべきだというコンセンサ

⁵ 「中共中央关于制定国民经济和社会发展第十个五年计划的建议」（中共中央文献研究室編『十五大以来—重要文献选编（中）』人民出版社、2001 年）。なお、『公報』は、同政策の提起を 1998 年のこととしている。

⁶ 2003 年夏にはアメリカのスノー財務長官が、元切り上げを期待する趣旨の発言を繰り返している（日本経済新聞 2003 年 7 月 3 日付など）。

スができあがっていった。

内的要因としては、やはり WTO 加盟に対応するために政策転換の必要性が強まったことがあげられる。第一に、経済のマクロレベルでは、産業構造の高度化を急ぐ必要があるが、そのためには比較優位を失った産業の海外移転を図ることが有力な選択肢となるからである。第二にミクロレベルでも、加盟後の猶予期間（5～6年）の間に企業の競争力を強化することが喫緊の課題となったが、海外進出による新しい市場や技術の獲得は最も手っ取り早い手段と見なされたからである。

このように「走出去」戦略は、中国が、経済のグローバル化の急速な進展に対応してもう一段階対外開放の歩を進めようとする意図から出たものといえる。ただし、その実態は、まだまだ新しい政策体系をなしているとは言えない状況である。次に個々の施策を整理しておこう。

4．具体的施策の整理

(1)法的保障、政府間協力

多くの国が国内法（『海外投資法』など）や投資先国との投資保護協定によって海外投資企業を保護している。中国では前者はまだ制定されておらず、後者については、その範囲はまだ十分でない。2001年末時点で、実際の海外投資は160余カ国に及んでいたが、保護協定を締結しているのは101カ国にとどまっていた⁷。

(2)規制緩和

従来中国では外貨管理が厳しかった。初めて具体的に海外投資の審査基準を示した『国外で非貿易性の合弁企業を開設することに関する審査手続きと管理弁法』（1985年）によると、中国側投資金額が100万ドル以上のプロジェクトは当該企業の主管部門（省・市・自治区や国務院の各部など）が

⁷ “走出去”的開放戰略課題組『中国如何“走出去”』（中共中央党校出版社、2003年）pp.38。

対外経済貿易部門に申請し、同部門が投資先国の大使館や中国内の関係部門の意見を求めた上で認可する、投資額 100 万ドル以下のプロジェクトは、同じく主管部門が直接に在外大使館の同意を得た後で認可する、とされていた⁸。

1990 年代に入り、海外投資についてその盲目性や失敗が目立ったことや、資本の海外逃避につながっているとの認識から審査手続きがより厳しくなった時期もあるが、1999 年以降、投資業種の規制、投資金額の規制などが次第に緩和されてきている。規制緩和は軽工業、紡織、家電など対外的に競争力を有する業種から実施されたことが特徴的である。

2004 年 7 月には、中国初の「対外投資国別産業指導目録」⁹が公布された。目録は、比較優位を備えた中国企業の対外投資を支援するために制定されたもので、対象となったアジア、アフリカ、欧州、米州、オセアニアの 67 カ国・地域において、農業、林業、牧畜業、漁業、採掘業、製造業、サービス業、その他の産業の投資を認可するとしており、「走出去」戦略はさらに歩を進めたといえる。

(3)情報・技術援助

海外投資に関わる情報は在外公館による他に対外貿易経済合作部（現在の商務部）の媒体（『国際商報』紙やインターネット等）を通じて提供されている。商務部は海外投資に携わる人材養成コースなども開設して支援している。

(4)金融支援、投資保険

金融面の支援としては、対外貿易経済合作部、国家経済貿易委員会（2003 年に合併して商務部に改編）、財政部の規定が公布されており、商業銀行、輸出入銀行による融資、政府指定金融機関による優遇貸し付けの提供、輸出信用の優先的提供、直接的な資金援助、がある。対象となるのは「境外帯料加工装配件」、すなわち、中国から設備、機材などを輸出して海外で加

⁸ 張小済主編『中国対外開放的前沿問題』中国発展出版社、2003 年、pp.125。

⁹ 商務部のホームページ <http://www.mofcom.gov.cn> より（2004 年 8 月 3 日アクセス）。

工、組み立てを行う加工貿易型の投資である。

(5)財政支持

財政面の支援も「境外帯料加工装束業」を対象に行われている。投資が利益を上げ始めて5年間の免税措置、投資に関連して輸出された設備、機材、原材料などに対し、一般の輸出品と同様の税金返還（たとえば付加価値税分の返還）を行うこと、がその内容である。

(6)その他の政策措置

「境外帯料加工装束業」を対象に、海外投資を行う企業に輸出経営権を付与する、海外投資に関わる設備、機材、原材料などを優先的に配分する、利潤送金保証金（投資外貨の5%）を免除する、関連人員の出国手続きを簡素化する、などの措置が取られている。

5. 課題と改善策

以上で「走出去」政策を概観したが、その実態は依然として「輸出振興」という伝統的政策目標の影響を脱しておらず、投資促進策というには不十分なものである。問題点を整理しておこう。

(1) 政策の対象範囲が狭い

投資奨励策を享受出来るのは加工貿易型プロジェクトのみであり、その投資額は海外投資総額の5%に満たないと見られる。海外鉱物資源開発のための投資や、技術獲得を目的とした投資、海外市場開拓を目指した投資、多国籍企業型の投資はいずれも奨励策の対象にすらなっていない。

(2) 支援措置の内容が小さい

個別の支援措置の内容も不十分で、基本的には海外投資に関わる規制措置が緩和されただけといっても良いようなものである。多くの国が実施している、所得税減免や企業の内部留保による海外損失補填は行われていない。

(3) 対象を国有企業に限るなど、改革・開放の方針にも反している

対象企業が「国有企業及び国有株式が支配的な企業」だけというのは、非国有企業の発展を目指す改革・開放の総方針に反している。非国有企業は、

規模は小さいが経営は柔軟で、海外でも競争力を有する例が多い。対象制限は外すべきである。

(4)投資奨励政策が地域別の指導方針を欠いている

諸外国の海外投資奨励は、投資先国・地域別の方針を有している。中国の奨励策にはこれがなく、投資先・地域との経済協力を強化する上で不利である。また、特定国への投資集中が発生したような場合にも、規制する手段がない。

(5)優遇措置を受けるための手続きが煩雑過ぎる

優遇措置の申請プロセスでは、地方レベルから中央へと多段階の審査を受けることになり、かかるコストが高すぎる。現在、国レベルの審査は対外貿易経済合作部と経済貿易委員会の合併により、両部による二重管理が統一され若干簡素化した。認めまでに半年かかることは珍しくなく、その間に要する人的・時間的コストが実際に受けられる優遇策を上回ってしまう例もあるという。

(6)政策の透明度が低い

政策は内部文書の形式で公布されることがほとんどで、まだ公開されていないものもある。その内容を知るためには、政府部門が実施する「養成コース」等に参加するしかない場合が多い。こうした現状は、涉外経済貿易法・政策の透明性を求める WTO の原則にも反している。

改善の方向は以下のようになる。 (1)投資奨励政策の対象範囲を拡大すること、(2)奨励策の内容を強化すること、(3)海外投資の審査手続きを簡素化すること、(4)政策の透明性を高めること、である。

第 2 節 中国企業の海外直接投資概況

1 . 海外直接投資の本格化

中国の商務部と国家統計局は 2004 年 8 月に初めての海外投資白書とも言

える『2003年度中国对外直接投資統計公報（非金融部分）』（以下『公報』）を公表した¹⁰。同『公報』によると、2003年（暦年、以下同じ）末時点の企業による海外直接投資累計額（金融投資を除く）はネット（在外中国企業の対中国投資を控除した額）で332億ドル、2003年単年の投資額は28.5億ドルで対前年比5.5%増であった。

国連貿易開発会議（UNCTAD）の『2003年世界投資報告書』によると、2002年の世界の直接投資額（フロー）は6470億ドル、累計（ストック）は6兆8660億ドルで、これに占める中国のシェアはフローで0.45%、ストックで0.48%に過ぎない。また、2003年の中国に対する直接投資額に比べても中国の海外直接投資額はその5.4%と小さい。しかし、絶対額で見てシンガポールを除くNIEs諸国の投資額を上回るなど発展途上国としては最大であり、また近年の増加率も大きいことが注目される。

増加率については、『公報』が2003年分しか公表していないため『対外経済貿易年鑑』（以下、『貿易年鑑』）で見ると、2001年が対前年比28.4%増、2002年が同38.9%増であった。『貿易年鑑』の数値と『公報』の数値は後者が前者の2.7倍であることから集計方法が大きく異なると思われる、両者の数値を直接比較することはできないが、趨勢的に同投資額が大きく増加していることは事実である。また、海外直接投資のIn-flow：Out-flow比は先進国平均が100：110、発展途上国平均が100：13であり¹¹、100：5.4の中国はまだ増加の余地がある。これらの点を勘案すれば、中国が本格的な海外直接投資時代に入ったことは間違いないといえよう。

海外直接投資を業種別に見ると、累積ベースで第1位が情報配信、コンピューター、同ソフト産業を含む情報産業で107.6億ドル、シェア32.8%。第2位は、最も初期の段階から海外展開を行ってきた貿易にかかわる業種で卸売、小売、貿易を含む商業全体で65.3億ドル、20%、第3位は資源開発関

¹⁰ 中華人民共和国商務部・国家統計局『2003年度中国对外直接投資統計公報（非金融部分）』

¹¹ 注2に同じ。

連で 59 億ドル、18%を占める。工業製造業は、冶金、製紙、木材加工、服装などを中心に 20.7 億ドル、6.2%。交通・運輸業（物流サービス含む）は 19.7 億ドル、6%を占め、残る 59.7 億ドル、17%には、ビジネス・サービス業、建築業、農林牧漁業、電力などエネルギー産業が含まれる（図 1）。

2003 年単年度の動向を見ると、経済発展に伴うエネルギー不足を反映して、石油・天然ガス開発を含む採掘工業への投資が 13.8 億ドル、シェア 48.4%と突出している。次いで通信設備製造、計算機など電子設備製造、紡織、冶金などを中心とした製造業投資が 6.2 億ドル、21.8%を占め、卸売、小売業への投資は 3.6 億ドル、12.6%、持株会社などビジネス・サービス業が 2.8 億ドル、9.8%であった。

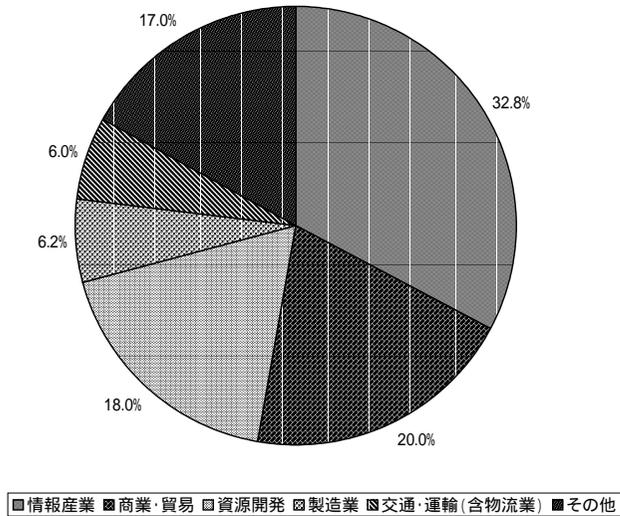
投資先国別では、累積ベースの第 1 位はアジアで、金額は 265.6 億ドル、シェア 77%に及ぶ。ただし、そのほとんどは香港向けで 246.3 億ドル、74%を占めている。それ以外で目立つのは、韓国が 2.35 億ドル、シンガポール 1.65 億ドル、タイ 1.51 億ドル、マレーシア 1 億ドル、日本 0.89 億ドルなどである。第 2 位のラテンアメリカは、46.2 億ドル、14%を占めるがそのほとんどはタックス・ヘーブンのケイマン諸島と英領バージン諸島で 42 億ドルを占めている。第 3 位は北米で、5.5 億ドル、1.7%、うちアメリカが 5.02 億ドル。第 4 位の EU は 5.3 億ドル、1.6%、第 5 位のアフリカは 4.9 億ドル、1.5%、最後の大洋州向けは 4.7 億ドル、1.4%という構成である（図 2）。

2003 年度の動向を見ると、第 1 位はアジアで 15 億ドル（うち香港が 11.5 億ドル）、52.5%（同 40.3%）、第 2 位はラテンアメリカで 10.4 億ドル（うちケイマン諸島と英領バージン諸島が 10.1 億ドル）、36.5%（同 35.4%）、以下、EC が 1.5 億ドル、5%、アフリカが 0.7 億ドル、3%、北米が 0.6 億ドル、2%、大洋州が 0.34 億ドル、1%であった。

2. 投資企業と投資方式

『公報』では、投資主体である企業の内訳も明らかにされている。2003 年までの累積ベースで見ると、所有制別では国有企業が 43%と最大のシェア

図1 中国の業種別海外投資(2003年末累計額、シェア%)

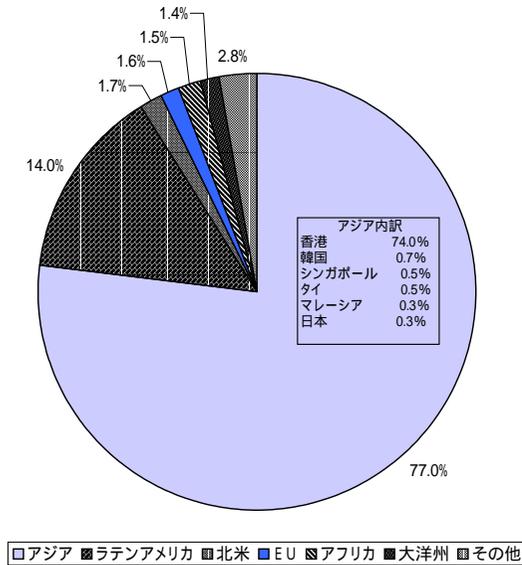


(出所) 中華人民共和国商務部・國家統計局「2003年度中国対外直接投資統計公報(非金融部分)」より筆者作成

を占め、次いで有限責任会社が 22%、株式有限会社が 11%、私営企業 10%、外資系企業（香港・マカオ・台湾企業含む）7%、株式合作会社 4%、集団所有制企業 2%、聯営（共同経営）企業 1%等となっている。まだ国有企業のシェアが大きく、中国企業の海外投資が国策的色彩を脱していないことが示されているが、その他の所有制企業も多く、投資主体が多様化しつつあることも伺える。

累計投資額ベスト 20 社の中では、中央政府直属企業が 17 社と圧倒的シェアを占めている（残り 3 社は地方政府系企業）。業種別では、電信 2 社、貿易 3 社、投資企業 5 社、資源開発企業 3 社、交通・運輸 3 社、工業製造業 2 社、建築業と電力企業が各 1 社という構成となっている。ちなみに 2003 年度の海外直接投資の業種別構成（件数）は、製造業が 27%、卸売・小売業 19%、ビジネス・サービス業 14%、建築業 11%、交通・運輸・倉庫業 7%、農林牧漁業 6%、採掘業 4%、その他 8%で、全体的には製造業、商業分野の投資が多い。なお、投資主体となった企業の省別分布ベスト 10 は、上位から

図2 中国の海外投資先地域構成 (2003年末累計、シェア%)



(出所) 図1に同じ。

広東、上海、山東、北京、福建、浙江、江蘇、黒竜江、山西、吉林で、対外開放の先進地域である東部沿海地区がベスト7位まで独占している。

留意しておくべきは、個々の投資案件の規模が小さいことである。商務部が把握しているところでは、2003年末までに海外で設立された3439社の平均投資額は965万ドルであるが、実際には件数で4%に過ぎない資源採掘企業が投資総額の48%を占める一方、件数で27%の工業製造企業の投資額シェアは21%に過ぎない。投資額100万ドル以上のプロジェクトは中央政府の認可が必要なものもあって、ほとんどの投資は100万ドル以下の零細規模だと見られる。こうした事情を反映して実際の投資方式も、資金投入より設備や技術、部品などの現物投資が大きな比重を占めている。ただし、この点でも最近は変化が見られる。中国の外貨準備が増加し、企業の海外投資戦略が変化しているため、2003年の中国企業による海外企業買収は5.1億ドルと同年の海外直接投資総額の18%を、また、海外企業のあげた利潤の再投資

が 10 億ドルで同 35% を占めた。

3 . 東南アジア投資の特徴

『公報』によると、ASEAN10 カ国への中国の投資は、件数は不明だが、総額 5.87 億ドル（2003 年末累計）である。金額で見て中国の全海外直接投資の 1.77% を占めるに過ぎない。しかし、統計データの得られる直近の動向を見ると、2000 年が 51 件、1.08 億ドル、2001 年が 40 件、1.88 億ドル、2002 年が 52 件、0.66 億ドル（契約ベース、『貿易年鑑』各年版）となっており、最近の投資の伸びは急速である。

現状では、中国企業の ASEAN 投資についての先行研究は、個別のケース・スタディを除いてほとんどない。ここでは、中国対外貿易経済合作研究院が、東南アジア及び南アジアに投資している中国企業に対して行った聞き取り調査結果¹²の概要を紹介しつつ、その特徴を分析してみたい。同調査の投資先国は両地域に跨っており（インドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポール、タイ、ブルネイ、ベトナム、ミャンマー、ラオス、カンボジアとインド、パキスタン、スリランカ、バングラデシュの 14 カ国）、投資地域別の分析は行われていないことから、必ずしも東南アジア投資企業の特徴と言い切れない点に問題は残る。しかし、以下で見るように様々なタイプの 42 企業に対してヒヤリングを実施しており、中国企業の対東南アジア投資を分析する上での初歩的資料としての価値はあると考える。

(1) 投資の動機

同調査によると、投資動機としては、「市場開拓」が 31 社（シェア 75.6%）

¹² Chinese Academy of International Trade and Economic Cooperation, “Economic and Trade Relationship between China and South Asian Countries” (Joint Research Program Data Series No.1) Institute of Developing Economies JETRO, 2004.

と第1位。以下、「長期発展戦略上の必要から」が7社(17.1%)、「天然資源獲得」が2社(4.9%)、「コスト低減・利益率向上」が1社(2.4%)となっており、東南・南アジアに新規の市場を求めての投資が多いことが目を引く。業種別に分析すると、製造業の76.7%が「市場開拓」を第1位に挙げており、これは不動産でも同じ。建築業と貿易業では「市場開拓」と「長期発展戦略上の必要」の両者を挙げた企業が多い。上記以外では、「先進的技術・管理手法の獲得」、「関税・貿易障壁の回避」、「外資優遇政策の享受」、「産業の国外移転の必要」、などが挙げられている。

(2)出資方式

海外投資に当たり現金出資の方式をとった企業は11社(シェア26.2%)に留まり、設備や原材料、半製品、部品などの現物出資方式が17社(40.5%)と最も多い。この他、現金と現物の組み合わせが9社(21.4%)、現物と無形資産(商標、特許、技術、販売網など)の組み合わせが5社(11.9%)となっている。これは、設備、原材料などを投資先国に輸出して製造、組み立てを行う加工貿易型投資が多いことを示している。

(3)投資のタイプ

調査企業は東南・南アジアに68社を設立している。このうち最も多いタイプが合弁で41社(シェア60.3%)、次いで100%外資が20社(29.4%)、共同出資が7社(10.3%)となっている。合弁を選択する理由としては、現地パートナーと相互の優位性を発揮できること、投資受け入れ国を刺激することが少なく、容易に優遇措置を受けられるなど投資リスクを軽減できること、経営上の制限が少なく、投資先市場への参入に有利であること、などが挙げられている。

(4)製品の販売ルート、販売市場

製品の販売ルートを見ると、42社中、自前の販売ルートを使っている企業が18社(シェア42.9%)、現地仲介商ルートを使っているのが8社(19%)、両者を併用しているのが16社(38.1%)となっている。

販売市場を見ると、23社(シェア54.8%)が全製品を投資先国市場で販

売しており、5社（11.9%）が全製品を第三国市場で販売、両方の市場に販売しているのが13社（31%）、中国国内市場と第三国市場で販売しているのが1社（2.4%）となっている。投資動機から想像されたとおり、投資企業にとって東南・南アジアは重要な市場であることが判る。

第3節 海外直接投資のケース・スタディ

以上で中国企業の海外直接投資の概況を見てきた。その投資目的を分類すると、資源開発・確保、市場獲得、第三国輸出の拠点確保、ブランドや技術など経営資源の獲得、などが主なものである。このうちの主体となるのは過去も現在も大型国有企業であり、投資目的自体が国策に沿ったものだといえる。また、その他の目的による投資も大型案件では政府の関与・支援が目立つ。こうした投資においては、FTAの有無による影響はあまり考えられない。しかし、すでに見てきたように、中国がWTO加盟を果たし、各企業がグローバル競争にさらされる中で、企業の投資目的は多様化し、あるいは複数の目的を同時に追求するものになりつつある。こうした投資では、企業はFTAを含めた総合的判断で投資を決定、遂行することになる。本節では、筆者が直接にヒヤリングを行った企業のうち、国策との関わりが薄く、独自の経営判断で海外投資を実施したと考えられる2社のケースについて分析を試みる。

1. 東方希望集団

(1) 集団概況¹³

同社の母体である希望集団は、民营企业（中国型の民营企业）の星とみな

¹³ 東方希望集団へのヒヤリングは本部（上海）で2004年10月に実施した。

される存在である。集団の創設者は、劉永言・永行・永美・永好の四人兄弟。当初は、いろいろな業種にチャレンジした後、ウズラの養殖で成功し、1986年までに四川省新津県で世界最大のウズラ養殖基地を作り上げ、同年には飼料企業を設立した。1989年に、劉永行が輸入飼料と品質上遜色がなく、かつ安価な養豚飼料を開発し「希望」ブランドで売り出したところ大ヒットして現在の基礎を築いた。

劉兄弟が飼料に注目するようになったきっかけは、当時、タイのC Pグループが養鶏業を軸に展開していた先進的な経営手法に触発されたことだとされる。彼らはC Pに学びながらも、養鶏ではなく四川で盛んだった養豚をターゲットに定め、従来は自然飼料に頼っていた農家に独自に開発した配合飼料を売り込んでいった¹⁴。

1992年以降は集団企業（中国型のグループ企業）に改組して、全国に子会社を立ち上げていくが、その過程で飼料だけでなく不動産業やハイテク事業にも進出。1995年には、集団を大陸希望集団（董事長＝理事長は劉永言、エアコン、コンプレッサー製造を主業務とする）、東方希望集団（劉永行、飼料・食品生産を主業務とする）、華西希望集団（陳育新、飼料生産とホテルを主業務とする）、新希望集団（劉永好、飼料生産、金融・投資、不動産、ハイテク事業を主業務とする）に四分割して、それぞれが独自の戦略によって事業を拡大している。

東方希望集団はこうして成立した。1999年に本社を上海に移して以後は、飼料産業を主力としながらもアルミ精錬、投資事業にも手を広げ、現在はこれが三本柱となっている。聞き取り調査実施時点で、総資産は数十億元、子会社68、従業員総数は約1万人であった。

(2)海外投資の概況

海外投資を考え始めたのは1995年のことで、オーストラリアや東南アジ

¹⁴ 井上隆一郎編著『中国のトップカンパニー：躍進70社の実力』（日本貿易振興機構、2004年）pp.124。

アで調査を重ねた後、ベトナムを投資先に選んだ。選択の理由は、第一に、地理的に近く親会社のコントロールが及びやすいこと、第二に、同国は計画経済から市場経済への転換期にあり、中国と状況が似ていること、第三に、手つかずの飼料マーケットが存在し、発展のチャンスが大きいと見たこと、である。2001年には300万ドルを投じてハノイ近郊に、2002年には300万ドルを投じてホーチミン市郊外に、年産規模20万トンの飼料工場（100%外資）を設立した。

従業員数はそれぞれ100名程度のうち中国人が6名（うちエンジニアが2名）だという。投資規模に比べて中国側スタッフの数は多めである。配合飼料製造に関するノウハウはベトナム現地には存在せず、技術面の指導が欠かせないという事情があるようだ。

もともと現地のマーケットを目標とした投資であるが、製品の販売については100%地場の流通業者にまかせる方式をとっている。その最大の理由は、取引コストを抑制できることである。ヒヤリングでは、地場業者は農家の需要を熟知しているので販売上のロスが少ないし、彼らを通じて製品に対する農家の要望を収集することができる、業者数は非常に多く、彼らの中からこれと思える者を選んで販売ネットワークを築くことができる（現状では安定した取引関係にある業者が100前後いるという）、各地に分散した顧客に対応するには、自前のネットワークを構築するより地場業者を利用したほうが安上がりだ、という回答であった。

(3)海外投資の問題点と展望

事業における問題点を尋ねると、第一には、ベトナム独特の法令の存在があげられた。たとえば春節（旧正月）による休暇期間に労働者に超過勤務手当を支給することが規定されている。中国企業から見れば不合理な規定だが、ベトナムでは慣習化している事柄であり、当然コスト増要因になるが従うしかない。第二には、労働者の定着率が悪いことが挙げられた。ベトナムでは小規模な飼料工場が乱立しており、労働者は他所の賃金が少しでも高いと簡単にジョブ・ホッピングしてしまうので生産ラインが常に不安定だとい

う。また第三には、中国政府の問題が挙げられた。東方は製造設備をすべて国内からベトナムに持ち込んだ（輸出した）が、本来還付されるべきこの部分の付加価値税が未だに還付されておらず、大いに投資意欲をそいでいるという。

それでも今後の展望については、楽観的であることが印象的だった。ハノイ工場はすでに黒字を出しており、ホーチミン工場も来年度には黒字化する見込みで、投資の回収は5年以内に可能と見込んでいるという。ちなみに国内で工場に投資した場合、回収には10年かかるのが普通という。今後、ベトナムで経験を積んだ上で更にカンボジア、マレーシア、フィリピン、インドネシア、タイなどへの投資を計画しているということだった。

2 . T C L 集団

(1) 集団概況¹⁵

TCL という社名は TeleCommunication Limited に由来する。所有制別の区分では地方政府が管轄する国有企業であるが、実際の経営形態は民营企业に近い。TCL 集団株式会社として現在 26 億株を上場、1 株 2 元なので株式総額は 52 億元（約 692 億円）。うち発起人が所有する株が 61.55%（惠州市 25.22%、管理職 25.01%、戦略的投資者 11.32%）、市場流通株が 38.45% である。惠州市が最大株主ではあるものの、社内管理職の持ち分も大きく、戦略的投資者には日本の東芝、住友商事、香港企業などが含まれている。先に実態は民营企业と述べたゆえんである。

2003 年の営業収入は 393 億元（5227 億円）、営業利益は 16.3 億元（217 億円）、輸出額は 15.7 億ドルと前年比 40% 以上増加している。営業収入を事業部門別で見ると、マルチメディア 34.8%、海外 19%、家電 10.7%、通信

¹⁵ TCL 集団へのヒヤリングは海外事業本部（深 ）で 2004 年 9 月に実施した。

26.4%などとなっている。

2003年には国内電子情報業界で3位、カラーTV売り上げ、携帯電話総合効益、電話機売り上げで1位を記録、個人パソコン売り上げで3位だった。このほか平面スイッチ・コンセントでは1999年以来1位を占める。生産量ではカラーTVが年産1500万台、グループ全体で従業員7万人を擁する。2010年には売り上げ1500億元(1兆9950億円)を達成して世界トップ500企業に食い込むことを目指している。

(2)海外投資の概況

TCLは1998年に国際事業部を設立し、海外投資に乗り出した。その海外投資の最大の特徴は、市場開拓を目標として、投資先の事情に応じてそれぞれ異なる戦略を採用していることにある。先進国市場においては、まずOEM、ODMなど相手方ブランド利用による参入を図り、さらに現地企業買収による拡大戦略を推進した。2002年にドイツのスナイダー、アメリカのGo-Video、フランスのトムソンを傘下に収めている。トムソンのTV部門を買収した際は、TCL国際持株会社が67%、トムソンが33%を出資してTCL・トムソンを設立。EU市場(販売台数総計3500万台)でシェア8%の企業となった。ドイツのスナイダー、アメリカのGo-Videoの買収でもTCLがメジャーを取る形で新会社を設立している。

アジアなど発展途上地域の市場進出においては、自社ブランドでの輸出、現地生産を目指している。ベトナムのカラーTV工場設立(1999年)はその先駆けである。すでに複数の外資系メーカーが進出して飽和状態にあると見られた同国市場で、低価格製品の潜在需要や今後の大型画面TVに将来性ありと見ての投資決断だった。自社ブランドを売り込むため、販売は地場の卸売商ルートに依拠しながら、迅速な修理対応をセールスポイントとする戦略をとった。結果は、1年目(2000年)4%、2年目(2001年)8.3%、3年目(2002年)17%と順調に市場シェアを伸ばし、LG、サムソンに次ぐ第3位に食い込んでいる。

ベトナム以外では、2000年にフィリピン、インドネシア、シンガポール、

香港、ロシアでも自社ブランド生産に乗りだし、中東、アフリカ、ラ米では OEM 生産を行っている。海外事業の比重は毎年高まっており、カラーTV を例に取ると 2001 年には国内売り上げ 488 万台、海外 80 万台だったものが 2004 年には国内 932 万台、海外 650 万台になる見込み。2001～03 年の売り上げ増加率では、すでに成熟市場となった国内の年率 27% に対し海外は 121% に達している。同品の市場シェアは 2003 年に東南アジアの 8%、ベトナムの 16.53% (2004 年は 20% を見込む) を占めた。この結果、北米市場 (販売台数総計 3400 万台) でのシェア 12%、中国国内市場 (同 3700 万台) でのシェア 18% と合わせ、全世界市場をカバーする三本柱体制を確立した。

(3) 海外投資の問題点と展望

ヒヤリングでは、発展途上国での海外投資の問題点として、ブランドが確立されていないこと、技術開発力が不足していること、国際経営人材が不足していること、部品・原材料の現地調達比率が低いこと、が強調された。についてベトナムを例にとると、まだ中国製品への信頼感が薄く、否定的な報道がなされることがあるという。については、買収などを通じた技術取得はあるものの、TCL 自体の技術開発力は弱体である。については、多くの海外投資企業と共通する問題であるが、海外投資の歴史自体まだ 5 年程度ということを考えれば、人材の養成が追いついていないということであろう。については、現地メーカーの水準が低いことがネックである。部材調達の国際化を進めているが、調達先は海外企業か国内の外資系企業のどちらかである。

今後の市場戦略を尋ねると、中国市場では現在のリーディング企業としての地位を固めること、欧米では地場ブランドを買収して市場を開拓すること、その他の市場では OEM、ODM 業務を展開していく、との回答であり、冒頭に述べた基本戦略は踏襲されるようだ。対東南アジア投資については、2006 年から ASEAN の域内関税が 5% に引き下げられることから、投資先国の国内市場だけでなく、ASEAN 市場全体が期待できる、との強気の見通しが語られた。しかし、ASEAN 市場が一体化することにより競争は激化する。そ

うした中で、上記四つの問題を解決していくことは容易ではなさそうだ。当面は、技術開発や原材料・部品調達などの分野での弱点を補うためにさらに外資企業との提携が模索されることになると思われる。

第4節 まとめ

中国企業の海外投資の中でも、対 ASEAN 投資は、1990 年代後半からようやく本格化したものでまだ初期段階にあるが、本章で見たように、多くの企業の投資目的は「第三国輸出向けの製造拠点」から「投資先国の国内市場参入」へと変化しつつある。この変化の持つ意味は大きい。なぜなら、投資受け入れ国の地場企業は中国企業との直接的競争にさらされることになり、中国との経済関係が貿易を主とした関係から相互投資を伴う関係へと一段階ステップアップすることになるからである。換言すれば、東アジア全体として中国との競合と協調を伴いながら経済統合が進行するわけで、その結果、域内での FTA 結成に向けた気運が高まることになろう。

無論、経済関係の深化といっても各国ごとによりかなりの濃淡がある。たとえば、FTA 交渉では、タイやマレーシアなど先行 ASEAN 諸国とベトナム、ラオス、カンボジア、ミャンマーなど後発 ASEAN 諸国とでは、事情がかなり異なる。しかし、ASEAN 域内の関税は 2006 年には 5%水準まで引き下げられる。海外投資戦略として ASEAN 域内市場を狙うのであれば、どの国に立地しようと早晚大きな差はなくなる。加えて、第1節で見たように中国の FTA 戦略では当面 ASEAN が主要ターゲットとなっている。

以上の点を総合すると、中国企業が海外投資戦略を立てる場合、少なくとも「ASEAN + 中国」市場の成立が前提となる。投資先選択に際しては、投資先国の市場の可能性（市場規模は十分か、市場内で競争優位を持てるか否か）が重要な要素となろう。

中国企業の対東南アジア投資は、今後しばらくの間、投資先での市場開拓

を大きな動機として続き、複数国での投資を実現した後に、本格的に多国籍企業としての展開を狙う企業が出てくる、という展開になると予想される。