

走出去:中国企業の海外進出の背景と戦略

富山県貿易・投資アドバイザー 梶田幸雄

はじめに

中国のWTO加盟後、中国企業の海外進出が著しく増えてきている。この現象を中国語で「走出去」という。

中国企業は、(1)なぜ海外進出をしようとし、(2)この進出形態には如何なるモデルがあり、(3)如何なる戦略でこれを行うのか、(4)日本への影響はどうか、について検討する。

筆者は、2003年10月に環日本海貿易交流センターの海外調査の一環として、(1)中国企業の海外進出と日本への影響、(2)WTO加盟後の中国の法整備状況を調査するために北京を訪問し、日本貿易振興会(JETRO)北京センターをはじめ関係各機関においてヒアリングなどを行った。本稿は、この調査をもとに取りまとめる。調査テーマにつき、数回にわたるレポートを行なう予定である。

1. 海外進出の背景

中国は、対外開放政策により外資の直接投資を受け入れ、企業の経営・技術力の向上、製品輸出の拡大を図り、外貨を蓄積してきた。WTO加盟後は、グローバル・スタンダードに基づく市場開放、自由競争を推進し、企業の民営化が実行されなければならない。

このとき、中国国内における外資企業と内資企業の競争は一層激しくなるものと予想される。また、東南アジア諸国とのFTA(自由貿易協定)の締結は、中国製品の輸出を増やすチャンスともなる。しかし、中国企業の弱点は、ブランド力の弱さである。安い労働力の利用により、コスト競争力を高めてきたが、今後はこれだけでは不足である。例えば、家電メーカーとして世界的にも著名になりつつある「ハイアール(海尔。本社:青島市)も、自社ブランドを海外で確立しなければ、先進資本主義諸国企業のOEM工場にとどまり、将来的に生存競争に勝ち残ることは難しいといえる(後述するが、世界のOEM工場になることで生き残りを図る企業戦略もある。)

そこで、グローバル企業への更なる発展を目指す企業は、これまでの蓄積を糧に企業力を強化しておきたいと考えている。この手段として、中国企業の「走出去」=海外進出がある。JETRO北京センターの調べによると、2002年末で海外進出している中国企業(金融機関を除く。)は、7,000社、投資額93億4,000万ドルにのぼるといふ。海外進出の方式として、具体的には海外企業の買収・合併などが考えられている。

表1 中国企業の海外進出戦略

戦 略	主 な 内 容
資源戦略	1 鉱山資源のある地区に立地し、生産基地を建設する。
	2 海外の石油・天然ガス資源を購入するために海外拠点を設置する。
	3 国内の関連業種の発展のために資源コストを削減し、安定的資源供給の確保を図る。
技術戦略	4 投資（株式取得など）により、販売を促進する。
	5 製品のハイテク技術と部品の垂直統合を図る。 （広東美的集団は、三洋電器の電子レンジ業務を2000万米ドルで買収し、生産工場を中国に移転した。）
	6 外国の研究開発機関を買収し、品質向上、新製品開発をし、国内外に製品を販売する。
	7 外国のハイテク・ブランドを買収し、国内市場に販売する。 （上海電気集団（SEC）は、日本の印刷機械メーカーであるアキヤマ・インターナショナル（アキヤマ印刷機製造）とそのすべてのカラープリント設備・技術を2300万米ドルで買収。）
製品戦略	8 外国の破産または経営不振企業の買収。
	9 現地工場、生産設備の買収による生産。現地の市場の確保。
ブランド戦略	10 国際市場におけるブランド認知を高めることにより、国内市場価値を高める。
	11 新規市場参入時に自己の製品設計を現地に適合するものに改良する。
	12 米国式管理を行い、市場の細分化を図り、ブランドを多様化させる。
	13 グローバルな市場で、現地のブランドを買収する。
	14 西側市場との連携を強め、ブランド力を高め、国内市場での認知度を高める。
15 グローバル市場でのニッチ・ブランドを開拓する。	
販売ルート戦略	16 国を跨った販売ルート・ネットワークの交換 （ハイアールと三洋グループの協力関係などがこれである。）
	17 得意分野に特化し、販売ルートの資産価値を高める。
	18 ネット販売ルートの拡張
	19 現地ブランドによる新規市場参入
投資戦略	20 多角化経営

（出所）中国管理伝播網掲載の論文「中国企業“走出去”的24個戦略」を一部修正し、作成した。同論文の掲載サイトは、http://manage.org.cn/news/Article_Show.asp?ArticleID=273である。

2. 海外進出の方式

中国企業の海外進出の方式には、主に5つのモデルがある。

第一に、(1)海外に工場を建設するか、買収するモデルである。ハイアールやTCLがこれを行なっている。TCLは、ドイツの唯一のテレビメーカー、シュナイダーエレクトロニクスを買収し、欧州のテレビ市場に参入した。

第二に、(2)海外で店舗を購入するか、賃借するモデルである。新疆徳隆集団がこの方式をとっている。

第三に、(3)国内生産、大量輸入大量輸出を目指すモデルである。格蘭仕（電子レンジのトップ・

メーカーだが、価格競争による勝ち残り戦略といえる。）の戦略は、世界の著名ブランドの家電の生産基地となり、この基地を中国におくというものである。

第四に、(4)国内生産、海外代理店からの買い付けを行なうというモデルである。中国の小型マーケット（浙江省義烏小商品市場）がこれにあたる。

第五に、(5)逆OEMモデルである。万向集団は、海外の会社を買収し、この会社にOEM生産を委託するというものである。万向集団（本社：浙江省）は、自動車部品メーカーである。同社は、米国のブレーキなどの部品メーカーであるUAI社の筆頭株主となり、米国内での製造・販売を強化している。

3. 海外進出戦略

今後5年間に中国は、海外進出で飛躍的な発展をし、中国ブランドを確立したいという。このとき、海外における経営の現地化戦略が検討されている。

1980年代からの日本の海外進出は、製品製造、製品開発、企業経営の各方面で日本的なシステムを進出国企業（工場）に移転しようとするものであった。中国企業も対外開放以来、日本企業の直接投資を受け入れる中で、日本企業の方式に対する経験を学んできた。しかし、このときしばしば、日本の海外進出手法には反発が生じる。中国は、この経験から、できるだけ現地化を図ろうとする傾向が見られる。

4. 日本への影響

ここで日本への影響について、中国企業が日本市場に進出することに対する受入側（主として中国企業所在地）の経済メリットという側面から検討する。

中国企業の海外進出ということで広義に考えれば、海外市場における日本企業との競争、日本企業との提携関係などさまざまな側面がある。しかし、日本の地方自治体としては、当該地方の経済活性化の一手段として、中国企業を誘致しよう考えることが少なからずある。例えば、筆者のヒアリングでは、新潟県、横浜市、大阪市などが同様の考えを示している。

そこで、地方自治体の取り組みとして、宮城県のケースを紹介する（この事案は、中井邦尚氏・JETRO北京センターから紹介していただいたものである。詳しくは、中井邦尚「“仙台中華街”計画が始動～200社の中国企業誘致を目指す～」『ジェ

トロセンサー』日本貿易振興会、2003年7月、45～47頁）がある。

宮城県で「仙台中華街計画」が進められている。この計画は、仙台市の南、仙台空港が位置する名取市の農地約4万6,000平方メートルに中華料理店、中国土産販売店など200店舗を誘致し、一大中華街を形成しようというものである。中国資本の管理会社が土地を取得し、マネジメントを行なう計画である。この計画は、日本政府の都市再生本部による指定事業「仙台空港臨空整備計画（2001年12月指定）」の一翼を担うものと位置づけられている

この計画に対する期待は、以下の諸点である。

第一に、(1)宮城県の食材の地元活用効果である。宮城県は、フカヒレ、アワビなどの海産物が豊富であるが、これら食材は主に香港へ輸出されたり、東京など大都市圏に出荷されたりしており、地元で十分に活用されていなかった。

第二に、(2)観光資源の増加、観光収入の増加である。松島、温泉、スキーなど観光地に加えて中華街は、新たな観光スポットと目される。

第三に、(3)中国との人事往来の活発化である。中国人観光局の増加も期待させる。

この計画は、全面的に自治体の事業であるとはいえないが、自治体主導であるといわれている。

中国企業の海外進出は、まだ始まったばかりである。この中で、日本の地方自治体や企業としては、競争する実体としてとらえるよりも、共存できる仕組みを検討することが重要であるといえよう。