

# 中国の対外直接投資活動拡大の背景と要因

張 鵬

中国政府は従来資本不足ということもあって、対内投資を奨励する一方、対外投資を厳しく規制してきた。しかし、中国経済の発展、とりわけ、外貨準備高の増加や一部の国内企業の急成長に伴い、中国企業が海外直接投資を行うための条件が次第に整備されるようになってきている。

世界有数の輸出大国としての中国は、国際市場におけるシェアが徐々に増大していく一方で、国内外における様々な問題が発生している。国内外における問題としては、中国の輸出攻勢に対する不満と輸出入を巡る貿易摩擦の拡大、国内の大量生産を維持するためのエネルギーと原材料の確保、国民所得の向上に伴う貯蓄水準の上昇と外貨準備の急増による国内貨幣の過剰流動性、及び新興産業と衰退産業の更迭、などを指摘することができるであろう。そのなかでも最も目の前に緊迫している問題は、先進国からの通貨の切り上げ圧力が高まっているということであろう。

本論においては、中国の対外直接投資活動拡大の背景と要因、及び中国企業の狙いについて、複数の面から検討して、論議してみる。

## 一 中国の対外直接投資活動拡大の背景

### 1 経済の持続的な高度成長による所得の増加

マクロ経済の面においては、中国経済は「改革・開放」以来大きく変貌し、特に1990年代に入ってから2006年までの17年間に、GDP成長率で見て、ほぼ平均2桁の年成長率で急成長を遂げた。2005年のGDPは183084.8億人民元で、ドル建てで22355億ドルに達し、GNPは183956.1億人民元で、22461億ドルに達した。同年1人当たりGDPは1714ドルあまりで、1人あたりGNPは1722ドルとなり、それぞれ改革開放当初の1979年の7倍となっている。中でも、改革開放の最前線であり、中国の高度な経済成長を牽引している東部地区<sup>1</sup>は、2005年の1人当たりGDPが2900ドルを上回り、特に北京や上海及

び深センをはじめとする広東省の南部地方では、1人当たりGDPがそれぞれ5500ドル、6800ドル及び7000ドル以上に達した。また、2007年における中国の1人当たりGNPは、2000ドル超過と見込まれている。

経済発展と直接投資の關係に着目するダニング (John H. Dunning) は、国際的生産の折衷理論 (Eclectic theory of international production) を基に、67ヶ国を対象に1967年～78年の期間の統計を使用して経済発展段階別に直接投資の変化を国際比較した上で、一国の国際的な直接投資の局面とその変化に関するIDP (Investment Development Path) モデル (今の投資-発展モデル) を提示した<sup>2</sup>。ダニングのIDPモデル、1人当たりGNPと1人当たり対外直接投資ネット額 (NOI) (NOI=当該国1人当たり対外投資額 (FDI<sub>o</sub>) - 当該国1人当たり対内投資額 (FDI<sub>i</sub>)) との關係に基づいて、投資-発展の段階を四つの段階に区分する。即ち、一国のGNPとNOIの値が分かれば、当該国の当面の投資-発展段階が理解できるという仕組みである。IDPモデルによる段階区分は次の通りである (諸段階の詳説略)。

第一段階 (1人当たりGNP400ドルの25ヶ国)

第二段階 (1人当たりGNP400ドル～1500ドルの25ヶ国)

第三段階 (1人当たりGNP2000ドル～4750ドルの11ヶ国)

第四段階 (1人当たりGNP2600ドル～5600ドルの6ヶ国)

ダニングのIDPモデルによると、現在の中国はこの投資・発展サイクルの第三段階、即ち経済が急成長すると共にNOIの上昇が加速し始める段階に入っていると見られる。

## 2 外貨準備の増大並びに貿易黒字の拡大による貿易摩擦の激化

大規模な外資導入と好調な対外貿易は中国経済の持続的な高度成長に大きな役割を果たしてきた。2004年の中国の貿易総額は11548億ドルに達し、日本を抜いて米国、ドイツに次ぐ世界第3位の貿易大国に躍進した。2005年に入って中国の対外貿易は引き続き拡大しており、総額は14219.1億ドルとさらに大幅な増加を見せ、貿易黒字は1020.0億ドルと2004年 (320.9億ドル) の3.2倍となった。また、2005年の外資の導入 (実行ベース・金融分野を除く) は603.25億ドルとなった。貿易黒字の拡大と外国からの直接投資の流入により、中国の外貨準備は大幅に増加した。2006年2月末に8537億ドルで日本の

1. 北京市、上海市、天津市、河北省、山東省、江蘇省、浙江省、福建省、広東省、海南省など、十の省・直轄市を指している。2005年、東部地区のGDPと輸入輸出総額はそれぞれ全国の55.6%と89.9%であり、2006年当該地区からの対外直接金額は全国すべての省、直轄市、自治区の対外直接投資総金額の67.5%を占めている。

2. John.H.Dunning, "Explaining the International Direct Investment Position of Countries: Towards a Dynamic or Development Approach," *Weltwirtschaftliches Archiv*, Vol.117, 1981, pp.30-64.

8501億ドルを抜き世界第1位となり、2007年現在はずでに1万4千億ドルを突破した<sup>3</sup>。適量な外貨準備は対外債務返済や投機アタックに対処するために必要であるが、必要以上の外貨準備の急増は国内貨幣の過剰流動性の弊害を招くことになる。

中国政府は従来資本不足の問題を抱えていることもあって、対内投資を奨励する一方、対外投資を厳しく規制してきた。一定規模の外貨準備の保有は必要ではあろうが、経済の持続的な成長のためには、大規模な外貨準備を蓄積して金融危機に備えるよりも、経済発展の基礎条件の整備を優先すべきであろう。中国はまだ発展途上国であり、国民の所得水準は比較的低い水準にありながら、資本は相対的に過剰な状態にある。過度な外貨準備は、人民元切り上げとインフレの圧力を招き、資金運用効果の低下をもたらすことになると見られている。なお、外貨準備の増加も、中国企業が海外直接投資を行う資本面での条件となっていると考えられる。

貿易の拡大は、貿易摩擦を激化させる原因になりかねない。急速なスピードで貿易大国として浮上してきた中国は、先進国を中心に各国との間で貿易摩擦の問題を抱えている。輸出の増大は中国の高度成長を支える要因となっており、その傾向はWTO加盟を受けて一層顕著になっている。しかし、世界市場における中国製品のシェアが高まり、特に主要国との貿易不均衡が急速に拡大するにつれて、貿易摩擦の問題もエスカレートしている。中国はダンピングに関する調査の開始を含め、最も多くアンチ・ダンピング措置を発動されている国である<sup>4</sup>。

1979年に中国製品が初めて海外においてダンピング調査されて以来、20世紀の80年代は年平均6.4件、90年代に入ると年平均30.7件とダンピング調査の案件は、急速に増えてきた。アンチ・ダンピング措置の対象は、80年代に付加価値が低い農産物、初級加工製品に対して、90年代には付加価値が高い鉱産物、電気機械、電子製品などに対して、というように拡大してきた。WTOの統計によれば、2002年までの加盟国による調査開始の件数の内、中国を対象とする件数が519件で、全体の14%を占めている。20世紀90年代から2004年まで、中国は連続9年間、最も多くダンピング調査された国であった<sup>5</sup>。

3. 中国商務部「2007年上半年期対外経済貿易情勢速報」、中国国家統計局『中国統計年鑑』（2006年版）など。

4. 姜 紅祥「中国企業の対外直接投資活動に関する一考察」 龍谷大学経済学会『経済学論集』2007年3月、第46巻第4号、10～12頁。

5. 北京聯合大学科学技術協会『中国海外投資と貿易』 北京聯合大学主催「第2回中国海外投資と貿易フォーラム」2004年12月、16頁。

### 3 一部の産業における生産能力の過剰問題並びに産業構造調整の圧力

産業の面においては、白物家電をはじめ、機械、繊維、建材、医薬などの産業においては、過剰な生産能力の問題が存在している。このような産業では、国内市場での競争がますます激化し、企業利潤の減少と経済効率の低下が生じており、国内需要が頭打ちの状態にあるような家電製品や繊維などの産業とその企業を中心に、輸出拡大が図られている。

中国においてこれらの産業の製品は、ライフ・サイクルの成熟期にあるか、或いは輸入国の法律に規制されているか、またはアンチ・ダンピングの対象になっている産業の製品であるから、輸出の拡大を図るためには海外での現地生産が急務となっている。

また、ライフ・サイクルの成長期の段階にあり、今後の中国の経済成長を牽引する自動車、精密機械、工作機械、ITなどの産業において、市場開拓、技術獲得、部品調達、研究開発などの目的を達成するためには、外資誘致という手段だけに頼るのではなく、自らも積極的に海外に飛び出してパートナーを探すのも一つの有益・有効な手段と認識されている。

経済成長に伴う産業技術の向上によって、産業構造調整の圧力が強まってきている。衰退産業は生き残るため、或いはキャッチアップされないため、激しい競争の中で蓄えてきたノウハウを生かし、雁行発展のルートに従って海外に移転していく。また、成長産業は長年の改革開放及び外資導入による合併経験によって国際経営の能力と感覚が養成されている。さらに、一部の産業は、産業内の法的規制の回避や立地の特殊優位を獲得するために海外で事業を展開しないと現地市場に参加できない、という意識が高まってきた。

### 4 持続的経済成長を支える資源・原材料に対する需要の拡大

「世界の工場」と言われる中国の持続的な経済成長を支えている大きな要因の一つは輸出志向工業化であり、輸出志向工業化の進展は、国内の生産力を高め、産業構造の高度化を促進するとともに、この過程で雇用の増大と所得水準の向上を達成してきた。

急速な経済発展に伴い、中国では資源・原材料に対する需要が急増している。中国は世界最大の穀物、綿花、肉類、石炭、鋼鉄、化学繊維、セメントの生産国でありながらも、石炭、鋼鉄、銅の世界最大の消費国、石油と電力はアメリカに次ぐ世界二位の消費国である。2003年において中国経済は世界のGDPの4%を占めるに過ぎないが、その石油消費量は世界全体の7.4%、石炭は31%、鉄鉱石は30%、鋼材は27%、アルミは25%、セメントは40%を占めている。特にエネルギー並びに原材料としての原油に対して、原油の輸入依存度は2003年の36%から2007年までには50%以上に上昇すると見込ま

れている<sup>6</sup>。21世紀に入り、一次産品や原材料の価格が世界的に高騰しているが、その原因の一つとして、中国による一次産品・原材料需要の拡大が挙げられる。

急速な経済成長に伴う資源やエネルギー、原材料に対する需要の拡大などを背景に、中国の石油、天然ガス、鉱山などの国有大手会社は国の政策及び戦略に基づいて、海外資源を獲得するための対外直接投資活動を活発化している。

## 5 市場原理の下で自由競争に参加する企業

2001年12月、中国のWTOへの加盟が実現した。加盟の条件として、2005年までに関税を大幅に引き下げ、多くの産業分野で外国企業の自由な参入を認めることとなった。中国企業はグローバル企業との直接対決に備えて、企業規模の拡大、効率の向上及び競争力の増強を求め、また、国際的な視野の下でM&Aによる企業再編を強く意識するようになってきている。

現在の中国企業の対外直接投資の動機は、他国の企業と特別に異なることはない。その背景として次のように指摘できる。まず、30年間近くの「改革・開放」を経て、一部の中国企業には国際的視点が養成されてきた。次に、外資の導入により産業技術と生産能力が高まってきた。また、合併生産・経営により国際経営の能力や管理のノウハウが蓄積されてきた。そして、貿易志向型の工業化の展開により資本面が強化され、独自の販売チャンネルを開拓してきた。さらに、国際的なビジネス環境の中、国内外企業との激しい競争を通じて、特にWTOの加盟をきっかけに、国際競争に参加する意欲も強まってきた。さらには、中国政府からの資金面や各種優遇政策などのバックアップを得て、一部の企業には独自に所有する比較的優位が備わってきた。

中国企業の対外直接投資の動機は主に次の五つの点に纏めることができる。第一は、外国市場の獲得。社会主義市場経済への移行に伴い、中国の国内市場の競争は激化し、国内市場が飽和状態を迎えた産業も少なくない。この競争下において生存するため、また更に事業を拡大するため、対外投資へ乗り出そうとする意欲が高まっている。先進国・後進国を問わず、海外市場の確保或いは一層の拡大を目指すことは対外直接投資の最大の目的である。第二は、貿易障壁の回避。貿易の拡大は、貿易摩擦を激化させる原因になりかねない。貿易摩擦が起こっている国や市場が厳しく規制されている地域に進出して現地生産を行うことは貿易摩擦や貿易障壁の問題を回避する上で、やむを得ないが、有効な手段であると認められている。世界的に保護主義が台頭する中、輸出割当が課せられていないか、輸出割当に余裕のある地域において、中国企業の生産活動が著し

6. JETROアジア経済研究所『アジア動向年報（2004年版）』、131頁。

く増加している。第三は、資源の開発と確保。エネルギーや資源、生産の原材料を確保するために、国や自社の戦略を踏まえて膨大な資金を惜しみなく投下する。第四は、経営資源と先進技術の取得。先進生産技術を持つ外国企業への出資、合併、買収は、先進技術を求める後進国企業の典型的な対外投資のパターンの一つである。また、出資、合併、買収を通じて、外国企業の研究開発能力、経営管理技術、或いは調達・販売チャンネルに容易にアクセスすることができるようになる。第五は、海外の資本市場における資金調達。20世紀90年代から始まった中国系企業による外国株式市場での上場は、その典型的なパターンである。中国国内の資本市場より先進国の資本市場のほうが資金も潤沢で成熟している。新規上場のために現地法人を設立したり、現地上場企業を買収したりすることによって、より潤沢な資金を調達することができる。海外上場を通じて、企業のイメージをアップさせるのも、またその一つの狙いであろう。

過去の中国企業の対外投資は、中国政府の外交的意図を強く反映するケースが多かったが、現在は経済的な観点から対外投資が進められている。グローバル化が進展する中、積極的に国際的な競争に参加する意識が個々の企業レベルにおいて強まっているからである。

## 二 投資拡大の根本的な要因——国家の奨励政策

### 1 国家の「走出去」という海外進出戦略と政府の後押し的政策

中国政府は従来資本不足ということもあって、対内投資を奨励する一方、対外投資を厳しく規制してきた。しかし、中国経済の発展、とりわけ、外貨準備高の増加や一部の国内企業の急成長に伴い、中国企業が海外直接投資を行うための条件が次第に整備されるようになってきている。こうした変化を踏まえ、共産党や政府の指導者は1999年に、「走出去」（海外進出）戦略を打ち出し、対外投資を積極的に進める方向に転換した。

2001年からの「第10次5カ年計画」において、対外投資の奨励などを盛り込んだ「走出去」戦略の推進が外資の積極的活用とは別の1節として明記された。また、2002年11月の第16回共産党大会では、「走出去」戦略の実施を「対外開放の新段階の重要な動き」と評価したうえで、「比較優位のあるさまざまな所有制の企業が海外に投資し、（中略）実力のある多国籍企業と有名ブランドを作り上げることを奨励する」といった目標を明らかにした。五カ年計画や党大会で相次いで明記され、承認されたことにより、「走出去」は、中国の国家戦略の一つとして位置付けられたといえよう。

これを受けて、第10次5カ年計画（2001年～2005年）には、対外投資を奨励し、そのための政策サポートシステムを確立する方針が盛り込まれた。その主目的は次のように

纏めることができる<sup>7</sup>。

第一に、国内で不足する資源の開発である。高度成長に伴い、資源不足が中長期的な成長制約要因になるという意識が高まったためとみられる。第二の目的として、中国企業の多国籍企業としての国際的発展が挙げられており、この背景には、政府が国際経済における巨大企業の影響力を強く認識し、中国企業の多国籍化を促進する必要性を感じたことがある。さらに、近年、輸出・投資主導型の成長加速より、対外投資の拡大を促す要因が増えた。経常黒字ならびに対内投資の拡大に伴う巨額の資金流入は人民元切り上げ圧力や国内の過剰流動性といった弊害を招いており、対外投資の拡大はその緩和策の一つとして重要視されている。また、輸出急増に伴い深刻化する貿易摩擦への対応として生産拠点を海外にシフトする必要性も高まった。

従来、中国企業の海外投資関連の統計は、契約ベースのみで、実行ベースの投資額は公表されなかった。しかも、累計の企業数と金額、最新年の企業数や投資総額が明らかになる程度で、整合性は必ずしも取れておらず、長期的な趨勢を把握することは困難であった。対象についても、非国有企業および一部の国有企業の海外投資が含まれないなど、範囲が限定的であると指摘されてきた<sup>8</sup>。このような問題を解決するため、対外貿易経済合作部（現、商務部）と国家統計局は、実行ベースの投資金額などの調査項目の拡充を行うとの通知を2002年末に公布し、統計の整備に力を注ぐようになった。関連統計の整備を通じて、海外への投資の実態が正確に把握され、奨励策の実施に資することが期待されている。

同時に、投資奨励策の策定と実施にも注力している。一定額以上の外貨保有を制限されている中国企業に外貨を融通するための外貨枠の準備、海外投資に関する手続きの簡素化などが具体的な項目として挙げられている。初期段階では政策の一部が局部の地方での試行段階にとどまっていたが、現時点では全国規模での実施も間近と見られている。中国政府の後押しの政策を時系列的に整理すると次のようになる（表1）。

海外進出戦略に基づく政策には、第一に対外投資の規制緩和がある。対外投資には、商務省による案件の認可と外国為替管理局による外貨管理面の認可を要する。外貨管理面では、2002年に広東・上海など6省・直轄市が試行地域に指定され、2億ドルの投資枠内で、100万ドル以下の案件の認可権限が中央から地方の外国為替管理局に委譲された。その後、試行地域は拡大され、2005年5月には全国各省・自治区・直轄市が対象となった。同時に、投資枠は年間50億ドルに、地方の外国為替管理局で認可できる案件の

7. 萩原陽子「海外進出戦略下で勢いを増す中国の対外投資」三菱東京UFJ銀行経済調査室『経済レビュー』2006年10月23日、No.16、1～2頁。

8. 大橋英夫著「シリーズ現代中国経済5 経済の国際化」名古屋大学出版会、2003年、167～168頁。

表1 対外直接投資の促進に力を注いだ国家政策

<p>1, 2002年11月, 第16回共産党大会での「走出去」戦略の実施を評価し, 「走出去」は外資系企業の導入を示す「引進來」と同等の国家戦略の一つとして位置付けられた。</p> <p>2, 2003年10月, 国家外貨管理局は, 「国家外貨管理局が海外投資における外貨管理改革問題をより一層深化することに関する通知」を公布した。</p> <p>① 毎年, 試行地区に海外投資のための外貨購入限度額を与え, その限度額以内であれば, 投資主体に外貨を購入して海外投資を行うことを許可する;</p> <p>② 海外で得た利益については, 海外企業に増資するか海外再投資に用いるかを企業の判断に委ねる;</p> <p>③ 海外投資における外貨の多種類の利用を許可する。自己保有の外貨が不足する場合, 国内の外貨貸付, 政策的な外貨貸付または外貨購入のいずれかの方式で対処する;</p> <p>④ 試行地区の海外投資プロジェクトの初期資金は審査認可を経て事前に振り込むことを認める;</p> <p>⑤ 試行地区の外貨管理支局における外貨調達に関する審査の権限を拡大し, かつ審査認可の手続きを簡素化する。</p> <p>3, 2004年7月, 商務省と外務省共同で, 「対外投資国別産業指導目録」を公布し, 国別, 産業別に, 中国企業の対外投資ガイドラインを示した。</p> <p>① 国・地域——アジア, アフリカ, 欧州, アメリカ, オセアニアの67の国・地域</p> <p>② 対象産業分類——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</p> <p>③ 五原則—— i 周辺の友好国であること, ii 中国経済との強い相互補完性を持つ国であること, iii 中国の主要貿易相手国であること, iv 中国と戦略的パートナーシップ関係を構築する国であること, v 世界の主要な地域経済組織のメンバーであること。</p> <p>4, 2004年10月, 商務省が「国内企業の香港・マカオ特別行政区への企業設立投資における審査事情に関する規定」と「海外投資企業設立審査事項に関する規定」を公布, 中国国内企業の対外投資手続き及び条件を緩和した。</p> <p>5, 2004年11月, 商務省が「国別投資経営障害報告制度」を公布, 施行した。 また, 中国国家発展改革委員会と中国輸出入銀行が共同で「海外投資特別融資制度」を設立, 海外投資の重点プロジェクトの支援に活用するとの通知を出している。本制度は, ①国内資源の不足を補う海外開発プロジェクトの促進, ②国内製品, 技術, 設備輸出の促進, 海外先進技術・管理システムの導入, 中国企業による外国企業のM&amp;Aの加速化などを狙いとしている。</p> <p>6, 2005年3月, 商務省と国家外貨管理局共同で, 「企業海外買収事前報告制度」を公布した。制定の目的の一つは, 中国企業が海外でM&amp;Aを行う前に, 政府部門が把握している情報・資源をできるだけ利用することによって, 企業の国際的なビジネス展開の経験不足によりもたらされる損失をできるだけ減少させるため。2004年末に联想(レノボ)がIBMのパソコン事業を買収する際に, 米国政府の国家安全審査を受けたところ, 联想は商務省などの政府関連部門に支援を求めた。この経験を踏まえて立法化されたものと言われている。</p> <p>7, 2005年5月, 国家外貨管理局は, 「海外投資における外貨管理改革試行の拡大に係る問題に関する国家外貨管理局の通知」を公布し, 試行地区の経験を全国に拡大した。一連の改革で, 企業の海外進出の外貨持ち出し規制が緩和され, 海外投資コストが削減されるとともに, 海外企業の流動資金のギャップが補われることによって, 海外企業の資金調達困難の問題を解決される効果があった。</p>
--

(出所) (株)レコフ『MARR』(www.recof.co.jp/marr/)等各資料, 報道により筆者作成。



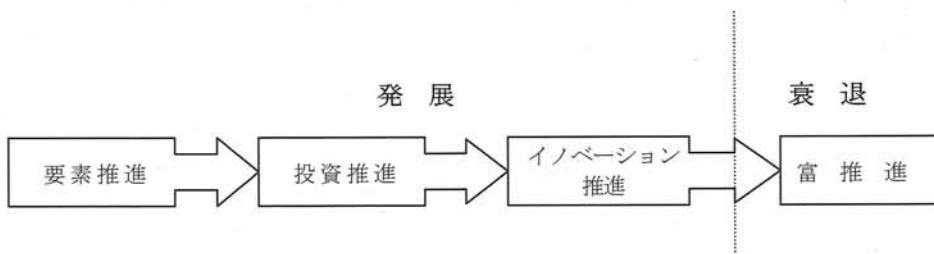
上限額は1件1000万ドルにまで引き上げられた。対外投資枠は最終的に2006年6月には撤廃された。一方、商務省による投資認可も2004年10月から大型国有企業を除き、地方の商務所管機関に権限委譲された。

第二に、商務省を中心に対外投資に対する支援体制が拡充されつつある。商務省は2003年4月には対外進出支援サイトを開設し、中央政府の政策、各国の投資環境、海外の具体的な投資案件、対外投資促進機関などについて幅広い情報提供を開始した。次いで2004年7月には外務省とともに「対外投資国別産業指導目録」を公表し、67カ国について、①農林・牧畜・生産業、②採鉱業、③製造業、④サービス業、⑤その他の五つ分野に分けて奨励業種をリストアップし、投資企業に対し資金、税、貿易、外貨為替など多くの面で優遇措置を付与することとした。一方、2004年11月、国家發展改革委員会と中国輸出入銀行も、対外投資への融資支援制度を設け、国が対外投資を奨励する重点事業に対し優遇金利による融資を始めた。

## 2 根本な要因である中国政府の徹底的バックアップ

M.E.ポーター（Michael E. Porter）氏は<sup>9</sup>、「国の経済は、国際競争の場でのその国の企業の特徴的な優位性の源泉や、国際的に成功している産業やクラスターの性質や範囲を反映して、いくつかの競争的發展段階を示す。このいくつかの發展段階が国際競争状態にある産業での国の位置（＝發展段階）を告知してくれるのである。」という理論を提示している。ポーター氏は、国の競争的發展段階について、四つの異なる段階が存在することを示唆している。即ち、要素による推進、投資による推進、イノベーションによる推進、そして富による推進の四つの段階である（ここに諸段階の詳説略）。このモデルの概念図は次の通りである（図1）。

図1 国の競争的發展の四つの段階



(出所) Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, New York, Free Press  
 (土岐坤等訳『国の競争優位 [下]』ダイヤモンド社, 1990年), 201頁

9. Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, New York, Free Press (土岐坤等訳『国の競争優位 [下]』ダイヤモンド社, 1990年), 200頁。

ポーター氏の理論及び当該モデルに基づいて解釈すれば、現在の中国はすでにその第二の段階、即ち「投資による推進」段階に入っている。この段階について、ポーター氏は、「投資推進段階での政府の正しい役割は、経済の競争優位の源泉を反映する。政府はこの段階で、要素を創造しグレートアップさせるような投資のリーダーシップも取らなければならない」<sup>10</sup>と指摘している。

中国政府は今、「改革・開放」初期に打ち上げた「外資導入」という国家的戦略を引き続き推し進めながら、「海外への進出」や「グローバル的経営」にも重点を置きつつある。

20世紀90年代末以来、中国共産党大会、全国人民代表大会に相次いで「走出去」戦略と具体的な奨励政策及び支援措置を打ち出され、これにより中国は、従来の外資系企業の誘致から、自国企業による積極的な国際経営の展開に乗り出していること。海外資源と海外市場にも視野を広げながら、中国企業の対外直接投資及びグローバル経営の推進をサポートしていこうとの考えが伺われる。また、国家戦略としての「走出去」戦略は、「貿易促進」、「外資導入」と並んで、開放型経済の発展を支える三大支柱の一つに数えられ、中国経済を持続に発展させる戦略の一環として、対外経済政策の面で重要な役割を果たしていくことが見込まれる。

「走出去」戦略に基づいて、中国政府はこれまでに対外直接投資に対する各種審査・認可手続き面での簡素化を図るほか、法的制度の整備や外貨使用に関する規制緩和など一連の支援措置を相次いで発表してきた。また、全国の各地方では、地元企業の海外進出を政策的重要な課題として前向きに掲げるところも少なくない。

20世紀90年代初期に鄧小平氏の「南巡講話」をきっかけに、第1回の対外投資ブームが生じて以来、21世紀に入って、中国は過去にない金額と速度で対外直接投資の規模を拡大させている。第1回対外投資ブーム時と同じように、当面中国の対外直接投資の加速は、「走出去」という国家戦略の打ち上げとこの戦略に基づく法的制度の整備や、規制の緩和、奨励政策と支援措置の動向いかんにかかっていると考えられる。また、中国政府の企業に対する全面的なバックアップは、中国企業が海外投資を展開する際、大変に有効な優位になりえると考えられる。

企業間の国際競争において政府は目覚ましい役割を果たしている。政府の政策は国の優位に影響を与えている。また、政府の政策は企業の設立、組織、経営のやり方やその目標、競争の仕方に多くの影響を与えている<sup>11</sup>。中国政府は、国内・外の経済情勢の変化を捉え、さらに国内企業の要請に応じ、適時に戦略と政策の新たな転換を行ってきた。

10 Michael E. Porter, 上掲書208頁。

11 Michael E. Porter, 上掲書303～363頁。

そしてこの政府による新たな戦略と政策を後ろ盾として、実力と能力を備えた一部の中国企業は、比較的優位を生かして、積極的に海外に足を踏み出している。

### 三 投資展開の最大の目的——技術、市場、資源の獲得

経済の持続的な高度成長による所得の増加や、外貨準備の増大による人民元レートへの不安定化、貿易黒字の拡大による貿易摩擦の激化、一部産業の生産能力の過剰による産業構造調整の圧力、持続的経済成長を支える資源・原材料に対する需要の拡大、及び企業自らの海外進出志向と国家の後押し政策の背景に、先進な技術や、膨大な市場、豊富な資源の獲得などが、企業の海外進出の重要な要因となり、最大の目的となると考えられる。

#### 1 先進産業技術の獲得

中国は科学技術的研究開発の実力の強化にしたがって、国際的科学技術の競争力も蓄積している。1998年度の世界科学技術競争力ランキングの中で中国はその第13位となっていた（表2）。

なお、中国は生物工程、宇宙開発、核能開発など特定の領域、特定分野において世界最先端の技術を持っている一方、家電、繊維、紡績、電機、電子、金属および機械など産業において、成熟技術による標準化製品の製造や、現地に向ける適応的技術改良などの分野で優位にある。しかし、企業による最新産業技術の研究開発や、その応用については、先進国より遅れている。

表2 世界科学技術競争力総合ランキング上位20位（1998）

国家・地域	順位	国家・地域	順位	国家・地域	順位
アメリカ	1	オランダ	11	オーストラリア	21
日本	2	カナダ	12	オーストリア	22
ドイツ	3	中国	13	ニュージーランド	23
フランス	4	デンマーク	14	マレーシア	24
スイス	5	スウェーデン	15	香港	25
フィンランド	6	ベルギー	16	アイスランド	26
台湾	7	イギリス	17	ハンガリー	27
アイルランド	8	ルクセンブルク	18	韓国	28
シンガポール	9	ロシア	19	インド	29
イスラエル	10	ノルウェー	20	スペイン	30

（出所）『世界経済と政治』1999年第5号、80頁。

改革開放以降、特に1990年代以来、積極的 foreign 資本と外国企業の誘致を通じて、外国先進技術の導入、吸収により、中国の産業技術の水準も引き上げられていたが、一部民生産業における核心的な技術や最新技術の研究開発がまだ先進国の企業と比べて遅れている。

例えば、日本経済産業省の2002年度の調査によると<sup>12</sup>、「中国の技術水準は日本を猛追」しており、海外進出している日本企業の約半数が、「5年後には中国企業の技術力が日本を上回るか、同水準に達する」と予想している。ただし、日本の化学、鉄鋼、自動車、電気機械などには依然強みがある。

同調査は海外拠点をもつ日本企業102社を対象に1月に実施された。中国企業の技術水準が「日本より高い」と答えた企業は調査の時点でゼロであったが、「5年後」では6%の企業が日本を上回ると予想している。「日本とほぼ同じ」と答えた企業は調査の時点で17%であったが、5年後の見通しでは48%に跳ね上がって、NIESとASEANを上回った。中国と競合していると答えた企業は5割にのぼり、業種別では、衣料品、家具・建材（ともに82%）、非鉄金属（80%）、小売（75%）などが上位、逆に競合が少ないのは医薬品・化粧品（31%）、自動車（33%）、商社（43%）、化学（45%）などで、日本企業が国際競争力を保っている分野ほど競合が少ないことを裏付けている。

ライフ・サイクルの成長期の段階にあり、今後の中国の経済成長を牽引する自動車、精密機械、工作機械、ITなどの産業において、市場開拓、技術獲得、部品調達、研究開発などの目的を達成するために、これまでの中国では、海外からの直接投資、即ち外資系企業の誘致という手段に頼ってきた。しかし近年、外資誘致手段だけに頼ることについては、その限界が見えてきた。経済成長に伴う中国産業技術の向上に従って、中国の政府と企業は、外資の誘致だけで海外からの技術移転の効果に期待できないと認識してきている。他方で、米国<sup>13</sup>、欧米<sup>14</sup>、日本<sup>15</sup>などの先進国の企業は、技術の習得によって中国企業にキャッチアップされることを懸念し、また知的財産の保護のために、ライセンスの譲渡や核心的産業技術の移転を積極的に行ってこなかった。

これにより、中国政府と企業は、自らも積極的に海外に進出してパートナーを探し、

12 『日本経済新聞』2002年6月5日。

13 YaSheng Huang (Harvard Business School), *Selling China: Foreign Direct Investment during the Reform Era*, Cambridge University Press, 2003, pp.260-303.

14 David Bennett, Xiaming Liu, David Parker, Fred Steward, Kirit Vaidya (Aston Business School), "Technology transfer to China: a study of strategy in 20 EU industrial companies", *International Journal of Technology Management* 2001 -Vol.21, N01/2, pp.151-182.

15 松野豊・林淑貞「中国企業のグローバル化と対日進出」野村総合研究所『知的資産創造』2003年6月号、38～45頁。

また、海外の先進技術を直接に獲得するために、対外直接投資を利用することを、もう一つの有益・有効な手段と認識している。

近年、中国企業が海外投資によって海外技術を獲得する案件が増えてきているが、その内、上海電気による日本企業の買収が最も典型的な事例と見られる<sup>16</sup>。

中国の大手総合電気メーカー上海電気集団は、2002年1月に民事再生法の適用を受け再建中のアキヤマ印刷機製造から事業を譲り受けた。上海電気は香港の投資会社（中国系）モーニングサイトと折半、出資会社を日本に設立し、アキヤマの生産拠点等を引き継ぎ、アキヤマは会社を清算した。また2004年8月、上海電気集団は、工作機械の池貝を買収して、第三者割当増資を引き受け、75%の株式を取得し資本金を1000万円から5億円に引き上げた。上海電気の支援総額は20億円で、池貝は製品開発力を強化するが、当面、経営体制は維持するとのことである。上海電気は池貝の設計・製造技術や開発ノウハウを導入して自社製品に生かすつもりである（表3に参照）。

上海電気グループの事例かに見られたのは、日本メーカー（中小企業）は技術があるが、経営能力が弱い（経営資源の不足）ことであった。これに対して中国には実務の経験を持つ経営者のほかに、豊富な資金と巨大市場がある。最近の対日M&Aの特徴的な事例として、中国企業による日本の中小企業の高い技術力や優秀な人材獲得を目的とした買収が目立っている。

ちなみに、上海電気グループがアキヤマ印刷機械製造の買収により印刷技術の導入に成功し、上海電気の子会社である上海光華印刷はその技術の導入により2004年に特殊印刷機の開発に成功したことで、この分野において中国では18年の技術格差を短縮したと言われている<sup>17</sup>。

近年、産業技術を獲得するために目立った対外直接投資の案件は他にもある。

2004年10月、中国最大の自動車会社——中国上海自動車工業（グループ）総会社が5億ドルで韓国の第四位の自動車メーカー「双龍」の48.9%の株式を獲得した。上海自動車は資本と市場の優位により「双龍」の自動車生産技術とデザインの設計技術の優位を獲得した。2005年7月、また一つの中国の自動車中堅メーカーである南京汽車がイギリスのMGローバーを買収した。

16 なお、上海電気の事例分析に際しては、筑波大学大学院人文社会科学研究科平沢照雄ゼミの共同研究での議論を参考にし、同調査で収集した資料の一部を利用した。資料の利用を快く了承して下さった平沢先生およびゼミ生諸子に感謝の意を表したい。ただし、本稿に有り得べき誤謬の全ての責任は筆者にある。

17 石川幸一「活発化する中国の対外投資」（『国際貿易と投資』2004年Winter, No.58, 43頁）。

表3 中国国有企業—「上海電気グループ」, 並びに対日M&A事例(秋山, 池貝の買収)に関する考察

一、上海電気グループと主幹子会社上海電気(1, 2)	
<p>1. 上海電気グループ(SEC)                      会社名:(中国語)上海電気集団総公司(略称:上海電気集団)                      (日本語)上海電気グループ                      (英語)Shanghai Electric(Group)Corp.                      巨大且つ典型的な中国国有企業(資産国有)。前身は、中国政府機関の職能部門(元は上海市政府に所属していた)とその部門にカバーされて、管理・指導されていた数多い国有企業と合併企業の統合。1995年5月から、中国の政府内職能転換並びに国有企業の改革により民営化、職能部門とそこに所属している企業、その統合体が巨大な企業グループに変身して、発足した。</p>	
<p>2. 上海電気                      会社名:(中国語)上海電気股份有限公司(略称:上海電気)                      (日本語)上海電気株式会社                      上海電気グループに所属している主幹子会社。上場企業、株式名柄は、国内向け(人民幣向けA株)が「上海電気」、外貨向け(B株)が「電気B股」。前身は、上菱株式会社(上場企業)、家庭用冷蔵庫(かつて上海地域の有名メーカー)の生産を中心にした合併企業(三菱)であった(その時は上海電気グループに所属していなかった)。96年から、中国の家電市場の競争及び企業内部管理の危機により、業績が急低下し、膨大な不良債権、赤字を抱いた。その後、上海電気グループの傘下に収められ、資産を新たに組合せて、不良債権の処理を始めた(同グループから上海三菱エレベータ(合併企業)の52%の株式を取得)。現在は家電関連業務を切り捨て、業務中心は、エレベータ、フリーザ、及び印刷包装機械に移転した。</p>	
二、上海電気グループに買収された日本メーカー(3, 4)	
アキヤマ	池貝
<p>3. 秋山国際(AIC)                      会社名:(日本語)秋山国際株式会社                      (英語)Akiyama International Co., Ltd                      前身は:秋山機械、本社は東京葛飾区、大阪支社、米国支社があり、20年前から水海道市にも生産(組立)工場を設立した。得意業務は印刷機器の製造、世界の六つの最大の印刷機器の生産メーカーのうち、その半分が日本にあり、その内一つは秋山機械であった。55年の歴史があり、世界最先端印刷機を生産する技術を持つ会社であった。かつてトップ時期に、従業員は380名、売上は150億を超した。93年と2001年に二度と民事再生法の適用を申請した。2002年に買収された時点で、売上は60億円台に低下、従業員は53人まで削減した。2002年1月24日の民事再生を巡る裁判判決により、28日、上海電気グループに全面買収された。総投資額は20億円超(40億円という見方もある)。その後、社名が「秋山国際」に変わった。</p>	<p>4. 株式会社池貝                      会社名:(日本語)株式会社池貝                      前身は:池貝鐵工所。100年以上の歴史があり、日本の五大制御旋盤生産メーカーの内一つ。最上期に従業員が2000人あまり、かつて東証一部の上場企業であった。1889年に日本で初めて制御旋盤を開発した。その後、日本の最初のオイルエンジン、最初の高速新聞印刷機、最初の高速精密制御旋盤など、を生産した。本社はつくば、東京、大阪、名古屋及び上海に事務所と営業所があり、2001年1月地方裁に民事再生を申請した当時、二年連続赤字運営、負債額が271億円、従業員が800人であった。                      2004年6月、池貝は再生手続きが完了次第、上海電気グループに20億円で75%の株式を売却。現在、従業員は150人まで減らされた。</p>
三、買収された後の経営方針及び戦略(5, 6)	
秋山国際	株式会社池貝
<p>5. 秋山国際の経営方針及び戦略:                      ①コスト削減:生産、管理諸方面の徹底的コスト削減と中等レベルの印刷機の日中共同生産;②従業員の生産性の向上:新たな人事改革による年功序列の廃棄と積極的能力主義の導入(若い人材の育成と30~40代に重要なポストを与えた);③人材、技能の重視:人材(熟練)付加価値(技能とノウハウ)の重視と高級印刷機の日本現地生産;                      ④最先端技術を保つ:日本の本社における最先端機械の生産と研究開発への重視。</p>	<p>6. 池貝に対する上海電気グループの運営方針及び戦略:                      ①所有と経営の分離:会社名も社長も変えず、元の経営体制と雇用体制を持續する;②生産・開発の促進:注入資金、生産・開発を支援する;③日本生産、中国販売;④池貝の設計・製造技術や開発ノウハウを導入して、上海電気グループ内の他の製品に生かす。</p>

四、上海電気グループによる買収目的と狙い（7，8）	
秋山国際	株式会社池貝
7、①先端技術：最先端機械及び機械の生産技術；②人材：熟練な労働力が持つ技能とノウハウ；③販売チャンネルと市場シェア。	8、①先端技術と製品；②人材；③販売チャンネルと市場シェア。
五、二つのM&A事例の特徴（共通点と相違点）（9～14）	
9、日本企業の共通点： 中小企業、長い歴史があり、昔（日本の高度成長期）は著しい業績があった、現在でも世界範囲でも優れる製品と先端技術（製品の開発能力と生産技術）を持つ。熟練従業員（ノウハウをもつ労働者）がいる。世界的販売チャンネルとシェアを持つ。	
10、上海電気グループに買収された会社の経営上の共通点と相違点： 共通点：資金注入、日本における現地生産（日本国籍をもつ企業の設立）、人材と研究開発の重視、販売チャンネルと市場シェアの活用。 相違点：秋山国際は：全面買収、経営介入、社名変更（新しい会社をつくる） 池貝会社は：株式取得、経営介入せず、社名変更せず（元の会社のまま）	
11、日本企業の優位： 優れる製品と技術、販売チャンネルと市場シェア、業界内の影響力	
12、上海電気グループの優位： 業務の専門化、膨大な資金、販売チャンネルと市場シェア	
13、上海電気グループの狙いの共通点： ①先端技術：最先端機械と生産技術；②人材：熟練労働力と技能とノウハウ；③販売チャンネルと市場シェア。	
14、買収のキーワード： 日本メーカー（中小企業）は技術があるが、経営能力が弱い（経営資源不足）。これに対して、中国には実務の経験を持つ経営者のほか、豊富な資金と巨大市場がある。	
六、秋山国際の近況（15）	
15、秋山国際の近況： 設立時、社長が上海グループにより中国から派遣され、従業員を元の53人から70人まで増やした。二年たった後は従業員総人数が200人あまり、これからも増え続けていくと見通される。2003年度売上は70億円、「コストダーク」の前の価格に加算すれば85億円に達して、元秋山機械が倒産前の九年度の最高業績に及ぼす。2004年度は90億円、5年以内で、年商は220億円～250億円に達すると計画している。世界各地での元販売チャンネルがすべて回復され、さらに、上海電気グループのネットワークを通じてサウジアラビアやトルコ等に新たな取引先を設立した。	

（出所）日本政策投資銀行調査第57号（2003年9月）等各資料、報道の収集、及び筆者の自らの調査により筆者作成。

2004年10月、中国最大の業務用ミシン生産会社——上海工業ミシン株式会社が1700万ユーロでドイツFAGグループに所有されていたDA子会社の94.98%の株式を獲得した。この買収により上海ミシンは、世界縫製機械メーカーのトップ三位に昇進した。

同じ10月、中国最大の旋盤機器製造会社——瀋陽機床がドイツに140年の歴史を持つ旋盤機器の製造企業を買収した。これにより、瀋陽機床はドイツにおける当メーカーのすべての製造設備、世界最先端の製造技術と100年余りの歴史を有するブランドを獲得した。

これより少し前、中国最大・世界ランキング9位になっていた中国の液晶モニター（TFT-LCD）製造企業——北京京東方科技集团公司（BOE）が3.8億ドルで韓国の

Hyundaiグループに所有していたモニター生産会社を買収して、また、10.5億ドルで香港及びシンガポールに同時に上場している企業——冠捷科技会社の株式を買収した。この買収により、BOEは「TFT-LCD」分野の世界最先端の技術を獲得できた。

中国の国有IT企業——華為公司は、アメリカのシリコン・バレーやロシアのモスクワなど、世界の8カ国・地域に研究開発本部と研究所を設立し、また世界中に32の支社を設立して、海外での研究開発を通じて世界最先端の技術を獲得するのがその狙いである。

以上のような成功例のかたわらで、失敗例もある。中国新疆徳隆（グループ）公司は、アメリカの機械製造のメーカーを買収した後、引き続き2000万ユーロで世界トップ3位になっているドイツの支線航空機の製造メーカーと当社の最新の支線航空機DO-728製造プロジェクトを買収する計画に踏み切ったが、公司自身の財務上の破綻でこの買収を実施した直後にまもなく、徳隆グループが倒産の境地に落ち込んだ。

## 2 海外市場の獲得

WTOに加盟した中国では、「世界の市場」として拡大している国内市場が国際的な競争に直面している一方、「世界の工場」として如何に海外の市場をさらに拡大していくのかということも、中国の企業にとって最大の課題である。すなわち、既存の市場を確保しながら、新たな海外市場を開拓するのは中国企業の最大の狙いであると言える。

なお、輸出の拡大に伴って海外との貿易摩擦も激しくなってきた。世界市場における中国製品のシェアが高まり、特に主要先進国との貿易不均衡が急速に拡大するにつれて、貿易摩擦の問題もエスカレートしている。近年、中国は最も多くアンチ・ダンピング措置を発動されている国と言われている。

貿易摩擦を回避するために、「現地生産」——すなわちグリーンフィールド投資が製造企業にとって、海外市場の確保と新たな市場開拓のための有効な手段である。しかしながらグリーンフィールド投資という手段自体はそれほど簡単なものではなく、把握できないリスクとコストが潜在している。そのゆえ、直接に経営資源を取得できるクロスボーダーM&Aは、最も有効な手段と認識され、近年に世界各国の企業によく利用されている。M&Aを通じて、投資先の経営資源、販売チャンネル乃至ブランドを獲得するのは市場の拡大にとってとても有効な手段と考えられている。

中国では、企業の海外市場の拡大を目的とする対外直接投資が増大している。その内、世界に注目された中国のメーカーは、TCLや、レノボ、ハイアル、などが挙げられる。

TCLグループ（以下はTCLと称する）は、かつて中国の地方政府——広東省惠州市に所属した国有企業であった。中国の企業改革の深化にしたがって、民営化されたが、現在は惠州市政府が事実上に依然としてTCLの最大の株主となっている（惠州市



政府系企業の惠州市投資会社がTCLの最大の株主である)。1981年、TCLは香港系企業と合弁企業——TTKを設立して、カセットテープを生産し始め、当時の中国最大の市場シェアを占めていた。1985年、香港系企業との合資で、TCL通信設備有限公司を設立して、電話機を生産し始めた。1993年、TCLの電話機は中国市場に60%のシェアで、第1位となっていた。同年、TCLは香港で貿易会社を設立して、電話機とカラーテレビの輸出業務を始めた。当時、TCLの電話機は欧米を初め、世界30ヵ国・地域に輸出した。1996年、TCLは1.5億香港ドルで香港系企業が中国大陸に投資して建てたカラーテレビの工場を買収して、カラーテレビの業務に参入した。1997年、TCLは中国河南省にある外資系合弁企業と提携で、「河南TCL-美楽電子有限公司」を設立して、「TCL」ブランドのカラーテレビを生産し始めた。同年、TCLのカラーテレビは中国国内シェアの第3位になった。1999年、TCLは自社の技術とブランドで、無償で中国の内モンゴル自治区にあるカラーテレビのメーカーを獲得して、内モンゴルで「TCL」ブランドの大型カラーテレビを生産し始めた。当年、TCLの大型カラーテレビは中国の市場シェアのトップになった。1998年、TCLは台湾系のPC生産メーカーと共同出資で「TCL至福PC有限公司」を設立して、パソコン分野に参入し始めた。1999年、TCLは北京にあるソフトウェアの会社を買収して、IT産業に進出し始めた。同年、TCLも海外で事業展開の戦略に踏み込んで、2000年から本格的な海外への進出がし始まった。

1999年10月29日、TCL（ベトナム）有限公司が設立され、TCLは設備と技術の移転によりベトナムで組み立て工場を設立して、現地でカラーテレビの生産と販売を始めた。2002年9月19日、TCLは820万ユーロでドイツに百年の歴史があるメーカー——Schneider電子を買収して、この買収により、「Schneider」と「DUAL」二つの世界著名なブランドと販売チャンネルを獲得した。2003年11月3日、TCLは5.6億ドルでフランスの電気生産メーカー——Thompsonのテレビ部門の2/3の株式を獲得して、Thompsonと新たな合弁会社——TTEの設立により、同社のブランドと販売チャンネルを傘下に収めた。この一連の買収により、TCLは事実上に欧州の重要なカラーテレビの生産販売会社となった。2004年4月26日、TCLはフランスの携帯電話メーカーの最大手——Alcatelと合意して、TCLは5500万ユーロの出資で55%の株式を、Alcatelは4500万ユーロで45%の株式を所有する総資本金が1億ユーロの新たな携帯電話の会社——TAMPを設立した。この合併により、TCLがAlcatelの携帯分野におけるブランド、世界中のネットワークとチャンネル及び特許権と生産技術を使用できるようになるのはその最大な狙いである<sup>18</sup>。

18 以上は『中国投資』（[www.pma.com.cn/2005.01.06](http://www.pma.com.cn/2005.01.06)）等各報道、資料により筆者が作成。

TCLはまず国内で、外資導入により合併経営⇒国内競争・統合⇒国内合併、買収というルートにしたがって成長してきた、業務も拡大してきた。そして、輸出、合併経営などを通じて国際経営に必要となる経験とノウハウを貯蓄した上で、さらに海外の進出を展開し始めた。TCLは途上国に組み立て工場を設立して、現地生産と販売を展開する一方、欧米では、M&Aを通じて先進国のメーカーの国際的ブランドや世界的販売チャンネル及び特許権と技術を獲得する。アンチ・ダンピングなど貿易障壁の回避と新たな国際市場の獲得がその最大な狙いである。

近年、市場とチャンネルを獲得するために目立った対外直接投資の案件は他にもある。2004年、中国の最大のパソコンメーカー——レノボは17億5000万ドルでIBMのパソコン部門を買収した。この買収によりレノボはデル、ヒューレット・パカードに次ぐ世界第3位のパソコンメーカーとなった。その狙いは欧米市場への浸透である。

2003年7月、中国医薬最大手の「三九薬業集団」（以下は三九グループ）は、市場が縮小傾向の配置薬を中心に事業展開、単独生き残りは困難な日本の中堅漢方薬メーカーの東亜製薬を買収した。買収後成立した三九グループの日本法人——「三九草坊医薬」が8月に東亜製薬の第三者割当増資に応じて、最終的に約55%の株式を取得、東亜製薬の製品、設備、許可と販売チャンネルを活用して日本市場に参入できるようになった。それから3年程度で10億円以上を投資して、東亜製薬の工場を拡充した上で、韓国、台湾、東南アジアへの輸出の拠点にするのを目指している。

なお、成功例があれば、失敗例もある。TCLの場合、TCLがAlcatelと合併会社TAMPを設立したと同時に、Alcatelの携帯電話部門のフランスと中国におけるすべての従業員600名がTAMPに転籍した。しかし、欧州の労働組合の事情が詳しくないTCLは、合併の直後労使紛争に巡るトラブルが深刻化に及んできた。これにより、企業文化の相違に伴う摩擦を抑えきれず、この合併はわずか8ヶ月で解消せざるえない窮地を迎えた。レノボはIBMのパソコン部門を買収した後、アメリカ政府は国家安全上の理由でアメリカの公的機関にIBMのパソコンを使用することを禁止すると発表した。これはアメリカ国内だけでは少なくとも年間2万台以上規模のパソコンの市場が縮小されたことを意味している。また、そもそもパソコン事業はコモディティ化が進み、極めて収益性は低い。そうしたなかで、赤字であったIBMのパソコン部門に膨大な資金を投じたレノボの買収戦略に対する市場の評価は甘くない。その後、レノボの株価は低迷し、2006年

19 萩原陽子「海外進出戦略下で勢いを増す中国の対外投資」三菱東京UFJ銀行経済調査室『経済レビュー』2006年10月23日、No.16、4頁。

9月、香港の代表的な株価指数であるハンセン指数から除外された<sup>19</sup>。

このように、投資による推進段階における中国の企業は、激しい国内のライバル間競争の洗練で、グローバル市場で活用できるノウハウを貯蓄して成長してきた。そして、海外の市場の開拓やより先進的な製品や工程技術の獲得、及び高度生産に維持する資源を確保するために、海外に進出し始める。

#### 参考文献

- Bennett, David, Liu, Xiaming, Parker, David, Steward, Fred, Vaidya, Kirit, (Aston Business School), "Technology transfer to China: a study of strategy in 20 EU industrial companies", *International Journal of Technology Management* 2001 - Vol.21, NO.1/2, pp151-182
- Dunning, J. H. (1981), "Explaining the International Direct Investment Position of Countries: Towards a Dynamic or Development Approach," *Weltwirtschaftliches Archiv*, Vol.117, 1981
- Dunning, J. H. (1983), "Market Power of the Firm and International Transfer of Technology", *International Journal of Industrial Organization*, 1, 1983
- Huang, YaSheng (2003), (Harvard Business School), *Selling China: Foreign Direct Investment during the Reform Era*, Cambridge University Press, 2003
- Porter, M. E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, New York, Free Press, 1990. (土岐坤等訳『国の競争優位』ダイヤモンド社, 1992年)
- Porter, M. E. (1998), *On Competition*, Harvard Business School Press, 1998. (竹内弘高訳『競争戦略論 I』ダイヤモンド社, 1999年)
- 浅川雅嗣 (2005), 「中国の人民元切上げをめぐって」(『世界経済評論』2005年10月号)
- 石川幸一 (2004), 「活発化する中国の対外投資」(『国際貿易と投資』2004年Winter No.58)
- 大橋英夫 (2003), 『シリーズ現代中国経済5: 経済の国際化』名古屋大学出版会, 2003年
- 姜紅祥 (2007), 「中国企業の対外直接投資活動に関する一考察」龍谷大学経済学会『経済学論集』2007年3月, 第46巻第4号
- 萩原陽子 (2006), 「海外進出戦略下で勢いを増す中国の対外投資」三菱東京UFJ銀行経済調査室『経済レビュー』2006年10月23日No.16
- 北京聯合大学科学技術協会 (2004), 『中国海外投資と貿易』北京聯合大学主催「第2回中国海外投資と貿易フォーラム」2004年12月
- 松野豊・林淑貞 (2003), 「中国企業のグローバル化と対日進出」野村総合研究所『知的資産創造』2003年6月号
- 凌星光 (2004), 「中国の経済動向と長期的対外経済戦略」(『世界経済評論』2004年2月号)
- 凌星光 (2004), 「中国の平和的勃興論と企業の対外進出」(『世界経済評論』2004年7月号)
- 中国国家统计局『中国統計年鑑』中国統計出版社, 各年版
- 中国国家统计局『中国対外経済統計年鑑』中国統計出版社, 各年版
- 中華人民共和國商務部 [www.mofcom.gov.cn/](http://www.mofcom.gov.cn/)
- 中華人民共和國国家發展和改革委員会 [www.sdpc.gov.cn/](http://www.sdpc.gov.cn/)
- 中国産業海外發展和規划協會 [www.ciodpa.org.cn/](http://www.ciodpa.org.cn/)
- 日本政策投資銀行 [www.dbj.go.jp/](http://www.dbj.go.jp/)
- 日本総研 [www.jri.co.jp/](http://www.jri.co.jp/)
- 日中経済協会 [www.jc-web.or.jp/](http://www.jc-web.or.jp/)
- 日本貿易振興機構アジア経済研究所 [www.ide.go.jp/](http://www.ide.go.jp/)
- 野村総研 [www.nri.co.jp/](http://www.nri.co.jp/)
- みずほりサーチ [www.mizuhobank.co.jp/](http://www.mizuhobank.co.jp/)
- 三菱東京UFJ銀行経済調査室 [www.bk.mufg.jp/](http://www.bk.mufg.jp/)
- レコフ [www.recof.co.jp/](http://www.recof.co.jp/)