

## ●第 1 報告

中国企業の「走出去」戦略及び海外進出の  
現状と課題

朱 炎 氏 〈富士通総研経済研究所主席研究員〉

富士通総研の朱炎です。トップバッターということで、少し全般のことを情報として紹介させていただいて、比較的マクロ的な観点から、なぜ投資するのか、またこれから解決しなければならない問題点を指摘したいと思います。

まず、中国企業の対外投資がどのぐらいの規模でおこなわれてきたかという点、ここ数年間、急速に増えてきています。また、投資の中身もずいぶん変わってきています。

ここに3種類のデータがあります。1つは中国政府（MOC）が発表した統計です。もう1つは国際収支のなかの対外直接投資、さらにUNCTAD（国連貿易開発会議）の推計としてどのぐらい投資しているのか。いずれも最近になると急速に増えていることがわかると思います（図表1）。

図表2は中国商務部の統計として最近発表されたものです。ここで注目していただきたいのは、2001年まで、認可するものしか確認できず統計に取り上げていませんでした。2002年以降は大規模な調査をおこなって、いままでの投資を全部網羅するようなかたちで発表するようになりました。

中国の対外投資は、2005年に69億ドル。累計の投資額（ストック）については、2005年は発表していませんが、2004年は約450億ドルとなっています。

また、どのようなところに投資しているかというと、中国の統計では世界139カ国に広がっていますが、主にアジアに集中しています。アジアのなかでは、特に香港への投資が多いです（図表3）。

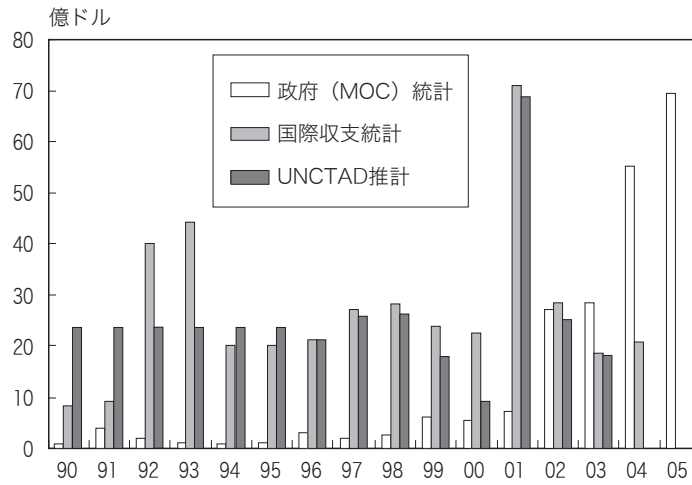
次はケイマン諸島や英領バージン諸島などのようなタックス・ヘイブン（tax haven：租税避難地）への投資が多く、そこからまた別のところに向かうということです。

対外投資の業種別について、特に注目していただきたいのは36.6%を占めるビジネスサービスです。おそらく金融がこのなかに入っていると思います。それから貿易・小売や、累計の金額で言うと資源への投資も13.3%を占めています（図表4）。

さらに、どのような企業が対外投資しているのかというと、国有企業が一番多くて34%を占めています（図表5）。また、このような対外投資をおこなっている企業はどこにあるかというと、対外投資企業の地域分布は中央と地方で、中央企業は圧倒的にシェアが大きいです。2005年のストックで考えると84%。つまり中央企業が対外投資の主力です。特に大手の国家国有資産管理委員会に直属する企業は大企業ばかりですから、そこから投資することが多いです。地方は、全体で16%しか占めていませんが、そのなかで広東省、

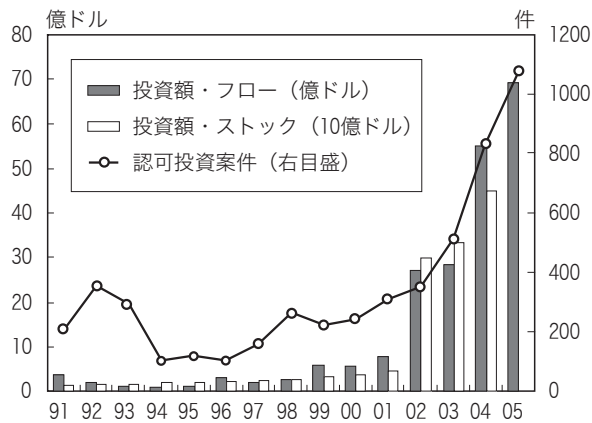


図表1 中国の対外投資の推移



注：政府統計は商務部（MOC）の発表。90～95年の UNCTAD 推計は年平均。  
 出所：『中国統計年鑑』、『中国対外経済貿易年鑑』、UNCTAD “World Investment Report” 各  
 年版、『2004年度中国対外直接投資統計公報』（非金融部分）などにより作成。

図表2 中国の対外投資の推移（商務部統計）



出所：中国商務部発表。

上海市の投資が多いです（図表6）。

投資の方法としては、最近では2つのトレンドがあります。1つは利益再投資の増加が著しいです。さらに海外での企業買収が急増しています。ここに、最近の3年間で中国企業が海外でおこなった比較的大規模な企業買収についての資料がありません（図表7）。そのなかのいくつかは、さまざまな原因で断念せざるを得ないこともありました。

また、中国の対外投資は海外からどのように見られているのか。図表8は国連が世界各国の外国

直接投資を誘致する機関を対象に調査したもので、どの国からの投資を一番期待しているかを示したものです。そのなかで中国は5位と評価されています。ですから、世界中で中国企業の投資に対する期待が高まっていることがわかります。

中国の対外投資はどのような背景でおこなわれてきているのか。私は経済発展の結果だと思っています。発展段階によっては外資投入をメインにすることから、徐々に対外投資に変化していくと、これはどの国でも発展の段階であらわれた変化で

図表 3 対外投資の主要投資先

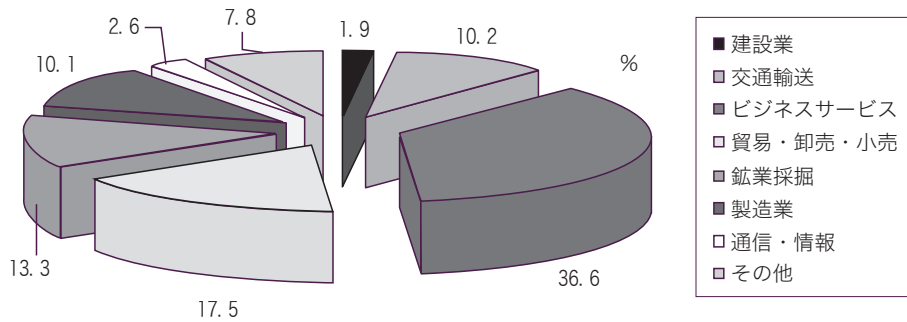
単位：億ドル、%

2004年フロー			2004年ストック		
	投資額	シェア		投資額	シェア
総 額	54.98	100.00	総 額	447.77	100.00
アジア	30.00	54.57	アジア	334.20	74.64
中南米	17.60	32.01	中南米	82.70	18.47
欧 州	1.70	3.09	北 米	9.10	2.03
アフリカ	3.17	5.77	欧 州	7.50	1.67
北 米	1.26	2.29	アフリカ	9.00	2.01
オセアニア	1.20	2.18	オセアニア	5.40	1.21
香 港	26.28	47.81	香 港	303.93	67.88
ケイマン諸島	12.86	23.39	ケイマン諸島	66.60	14.87
英領バージン諸島	3.86	7.01	英領バージン諸島	10.89	2.43
スーダン	1.47	2.67	米 国	6.70	1.50
オーストラリア	1.25	2.27	マカオ	6.25	1.40
米 国	1.20	2.18	韓 国	5.62	1.26
ロシア	0.77	1.41	オーストラリア	4.95	1.11
インドネシア	0.62	1.13	シンガポール	2.41	0.54
韓 国	0.48	0.87	バミューダ	1.85	0.41
ナイジェリア	0.46	0.83	タ イ	1.82	0.41

注：地域別と上位10カ国・地域。

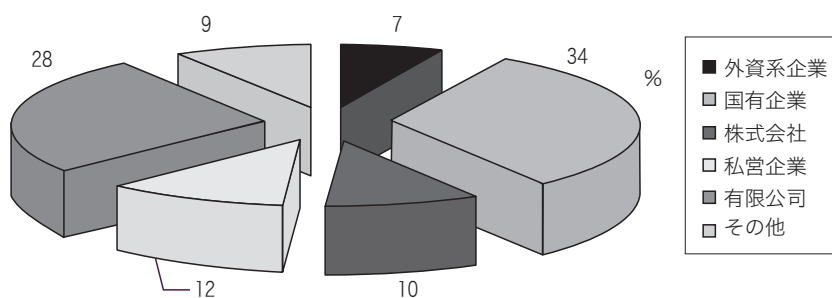
出所：中国商務部、国家統計局『2004年度中国対外直接投資統計公報』（非金融部分）。

図表 4 投資額の業種別構成（2004年ストック）



出所：『2004年度中国対外直接投資統計公報』（非金融部分）。

図表 5 対外投資の中国企業種類別構成（2004年）



出所：『2004年度中国対外直接投資統計公報』（非金融部分）。

図表6 対外投資企業の地域分布

単位：億ドル、%

	2005年フロー		2005年ストック	
	投資額	シェア	投資額	シェア
合 計	69.20	100.0	516.97	100.0
中央	50.78	73.4	433.66	83.9
地方	18.42	26.6	83.31	16.1
地方合計	18.42	100.0	83.31	100.0
広東省	1.13	6.1	23.62	28.3
上海市	6.68	36.2	21.18	25.4
北京市	0.76	4.1	7.77	9.3
山東省	1.64	8.9	6.52	7.8
浙江省	1.84	10.0	3.78	4.5
江蘇省	0.97	5.2	3.70	4.4
福建省	0.72	3.9	2.64	3.2
河北省	0.81	4.4	2.52	3.0
黒龍江省	0.47	2.5	1.77	2.1
新疆兵団	0.79	4.3	1.31	1.6

注：2005年のストックは、2005年のフォローと2004年のストックの合計で計算。

出所：『2004年度中国対外直接投資統計公報』（非金融部分）、2005年速報。

す。

もう1つ、中国の外貨事情はかなり改善しています。いままでは海外への流出をいかに防ぐかということで規制していましたが、最近では、流入させない、流入したら困るというように変わってきています。例えば、毎年の貿易黒字、外国直接投資の実施額、さらに外貨準備、この3つの指標で見ると、いずれも毎年増えています（図表9）。

政府としては「走出去（海外に打って出よう）」ということをして1999年から言い始めて、現在は国家戦略の1つとして推進しています。政府として経済摩擦の回避や経済と外交関係の強化、さらに資源の獲得と確保といった目的があります。また、政府は、中国企業のなかでグローバル大企業の育成、*Fortune* や *Forbes* の世界大企業ランキングに中国企業が大量に登場することも期待しています。そのために、さまざまな奨励政策が設けられ、今は、認可手続きの簡素化や資金支援などが主に実行されています。

一方、企業側から見ると2つの要因があります。1つは企業の発展によって、自然にグローバル化

を目指すということです。つまり、グローバル化と多国籍企業化という、企業の発展のプロセスのなかであらわれたプッシュ要因です。もう1つは、国内の経営環境が非常に厳しく外に出ざるを得ないという状況もあります。

そのなかで私が実際に感じたのは、貿易摩擦が企業の対外投資に与える影響が非常に大きいということです。私も2カ月前に、中国でいろいろな企業を回りましたが、特に家電産業は貿易摩擦で大きな被害を受けていることが分かりました。ですから、海外投資をしないと死活問題になっているということを強く感じました。

実際に中国で、最近の何年間に大きな被害を受けたのは、カラーテレビと繊維製品のアンチダンピングの影響です。一応解決はしましたが、中国企業の輸出は金額的にも数量的にも、かなり制限されています。ですから、この2つの分野において、対外投資は特に増えています。

中国企業の対外投資の戦略については、対外投資の実態から見て、先進国への投資が、物流サポートや販売・マーケティング、研究開発であるという点は、ほかの多国籍企業とほぼ同じです。途上国への投資も新規投資（greenfield）という手段が多く、これも同じです。

しかし、発展戦略については、いままでの多くの多国籍企業の実際の動きや理論とずいぶん違う点があります。これは主に中国社会科学院の康榮平（Kang Rongping）先生の分析です。

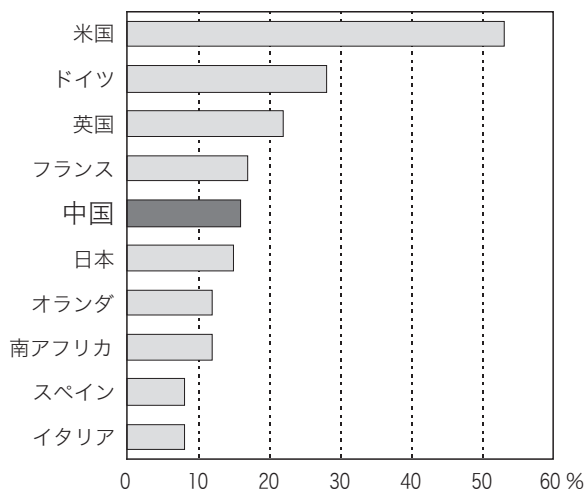
つまり、経済のグローバル化のなかで、対外投資は何か優位性を持って、それを生かすことがいままでの一般的な例でしたが、最近では、グローバル化のなかで企業のサバイバルと発展を考えると、対外進出をせざるを得ないという状況にあります。

また、中国の多国籍企業はいずれも後発組、しかも技術的には対外依存をしています。ですから、グローバル展開を通じて優位性を獲得し維持する、それが中国的な特徴ではないかと思います。

図表 7 近年の主要な大型海外買収案件

中国企業	買収の対象(国)	業種	時期	買収額	その他
TCL	Thomson (仏)	家電	2003年	3億ドル	
京東方	HYDIS (韓)	液晶	2003年	3.8億ドル	
上海汽車	双竜 (韓)	自動車	2004年	5億ドル	
五鉱集団	Noranda (加)	鉱業	2004年	40~50億ドル	断念
聯想	IBM の PC 部門 (米)	PC	2004年	12.5億ドル	
海爾集団	Mattel (米)	家電	2005年	20億ドル	断念
中国海洋石油	Unocal (米)	石油	2005年	185億ドル	断念
中国石油	PK 石油 (加)	石油	2005年	41.8億ドル	
中国海洋石油	油田権益(ナイジェリア)	石油	2006年	22.7億ドル	

図表 8 対外直接投資の出し手国としての順位 (2004~2005年)



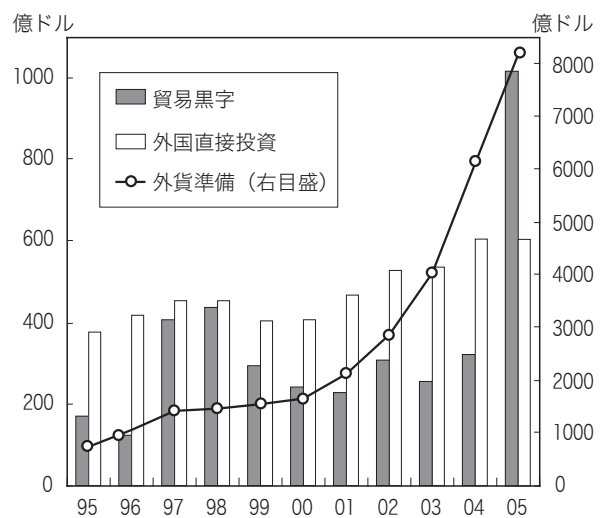
注：アンケート調査、世界各国の投資誘致機関が評価した当該国への主要期待投資国の上位3カ国、全体を100%とする。  
出所：NUCTAD, "Prospects for Foreign Direct Investment and the Strategies of Transnational Corporations, 2004-2007", 2004.

ですから、中国の対外投資はやはり規模の経済、優位性として低コストをいかに生かすか、また技術とマーケットを獲得することに重点を置く。このようなことも企業の目的として、あるいは対外投資のパターンとしては非常に顕著です。

しかし、中小企業はまったく違います。中小企業の対外投資は、やはり周辺の後発国で、既存の技術、あるいは過剰設備の活用でおこなわれている実情があります。

これからのことを考えて、中国の対外投資はどのような課題を解決しなければいけないかという

図表 9 潤沢な外貨事情



注：外国直接投資は実施額、外貨準備は年末。  
出所：中国商務部、中国人民銀行発表。

と、まず中国企業の対外投資に関して、どのようなことを優位性として生かすことができるかということです。まず、政府の奨励とサポートです。政府が企業の対外投資を奨励したり、国家戦略として推進するということは、いままで類のないことです。これは政府のサポートという優位性です。

企業もある程度の競争力があります。特に大規模生産と低コスト、低価格での生産は、非常に優位性を持っているのではないかと思います。また途上国では、技術的な優位性ある程度持っています。さらに国内には大きな需要が存在していま

## 朱炎氏 報告要旨 (大会予稿集より抜粋)

中国企業の対外投資は、近年、急増している。2003年の投資額は28.5億ドル、04年は55億ドル、05年は69.2億ドルに達した。投資はおもにアジアの周辺諸国に集中するが、中南米、欧米、アフリカなど全世界に及んでいる。投資の対象分野は、おもに通信と情報機器などのIT産業、販売拡大につながる貿易・卸売・小売などの産業、資源開発の3分野に集中している。投資方法についてはM & Aと利益再投資が急増している。対外投資を行う中国企業のなかで、大手国有企業がとくに注目される。

中国企業の対外投資はなぜ急増しているのか。まず、中国経済の高度成長が、企業の対外投資を促進している。次に、政府は「走出去」戦略を策定し、経済摩擦の回避、資源の獲得、グローバル企業の育成などを目的に、企業の対外投資を奨励し、サポートしている。さらに、企業側の要因としては、グローバル経営の一環として、サバイバルと発展を図り、海外市場と技術を獲得するため、積極的に対外投資を展開している。企業にとって、貿易摩擦と市場アクセスの制約を避けることは、対外投資と海外買収のもっとも重要かつ直接な原因となっている。

中国企業の対外投資戦略は、独自の多国籍企業化戦略、グローバル発展戦略と関連する。さまざまなアンケート調査によると、中国企業（おもに大手企業）の対外投資戦略として、投資の主要目的は市場、資源と技術であり、投資の手段は企業の新設がメインであるが、企業買収も大きなウェートを占める。投資先の選択については、投資先の経済発展と市場需要を重要視するが、ソフトとハード面の投資環境も考慮している。実際の投資先の優先順位については、途上国においてはアフリカ、東南アジアと中南米が優先されるが、欧米諸国のなかでは米国と西欧諸国への評価が高い。

中国企業の対外投資は、政府の奨励とサポート、低コストでの大量生産など、中国企業が持つ優位性がある。一方、制度上の制約の克服、投資対象国の事情への理解、海外企業の経営など、課題も多い。企業買収の場合、黒字転換と企業文化の調和と統合が重要である。今後、中国経済の発展、企業の実力増大に伴って、中国企業の対外投資がさらに拡大していくであろう。

中国企業の対外投資は日本にも影響を及ぼす。中国企業の対日投資はまだ少ないが、最近、日本での企業買収の事例も増えている。一部の地方自治体は中国企業の対日投資を積極的に誘致している。

す。ですから、特に資源の買収の分野では、これは1つの成功要因にもなっています。

一方で、これから解決しなければならない課題も相当あります。1つは制度上の制約です。中国では為替制度がずいぶん緩和されてきましたが、資本取引の制限はまだまだ厳しいです。

また、企業制度の面でも問題があります。中国の国有企業、特に対外投資の主力である中央レベルの大企業は、ある程度の改革が進んできていますが、責任、権限、所得分配の面では、まだまだ問題が残っています。言ってみれば、失敗したらどうやって責任を取るのか。あるいは、成功した

らどうやってインセンティブ (incentive) を付けるのか。そこがまず1つの問題です。

また最近、「走出去」の戦略のもとで、企業のあいだで、対外投資は企業の宣伝、あるいは実力をあらわす指標になっています。「うちも対外投資をしているぞ」ということで、実際の企業の戦略、発展に必要なかどうかということよりも、対外投資しないと遅れている、という考えで投資をしているところも相当あります。

一方、民間企業としての制度上の問題は、国有企業に比べるとかなり規制されているということです。

さらに企業の経験不足と準備不足も、ある程度の問題をもたらしています。中国の大規模な対外投資は、今から考えてもまだ5年間ですから、準備、経験の累積がまだまだ足りません。特に人材の育成ということは、これから時間をかけて解決していくことが重要だと思います。

買収した企業の経営をどう立て直すかも重要です。また、買収した企業の企業文化と自らの企業



文化をいかに融合させるか。これも大きな問題ではないかと思います。レノボ（聯想集団）によるIBMのPC部門の買収も1つの典型例です。

さらに買収の場合、特に資源分野における買収は中国脅威論につながっているのです、いかに政治勢力の介入、あるいは阻止を避けるかということは、1つの課題ではないかと思います。

このように優位性がある、問題点も課題も抱えながら、これからどうなるのか。基本的には、対外直接投資は、これからもどんどん拡大していくのではないかと思います。当然、そのなかでは、さまざまな失敗も避けられないのではないかと思います。

以上です。

●一司会 ちょうど20分です。どうもご協力ありがとうございました。では、次に後藤康浩さん、よろしく願いいたします。