

機関誌 『THE WORLD COMPASS』 2000年 8月号

『中国のWTO加盟』（下） 沈 才彬 主任研究員

日本企業の対中投資の問題点 - 欧米企業と比較した場合 -

日本企業の対中ビジネスにおいて何が問題なのか。次は欧米企業と比較しながら対中直接投資における日本企業の問題点を具体的に検証したい。

1. 投資姿勢の違い

欧米企業の場合は、新たな可能性のある地域・分野に進出することがビジネスである、という「チャレンジ・スピリット」を一般的に持っており、しかも中国市場の将来性を確信している。それに対し、日本企業の多くは前例がなければなかなか踏み込まず、しかも対中ビジネスの長期戦略を持たないために意思決定がマスコミの喧伝などに左右されやすい。

自動車、エネルギー、通信機器、パソコン、ソフト分野の対中直接投資をみても、先手を打つのはほとんど欧米企業であり、日本企業は常に出遅れるという実態が鮮明に浮き彫りになる。

まさに先行して進出した欧米企業に指摘される通り、「日本は地政学的には有利であるにもかかわらず二番手に甘んじている。日本企業は先行する成功例がないと進出しないが、欧米企業は『努力と勇気』に敬意を払う」（関満博著『アジア新時代の日本企業』）。

2. 進出分野の違い

ジェトロによれば、日本企業にはカラーテレビ、冷蔵庫、洗濯機、クーラー、電子レンジなどの電子電器産業と機械産業をはじめ、中国の地場系企業と真っ向から競合する分野への進出が多い。一方、欧米企業はマクドナルド、ケンタッキー、コカ・コーラなど追従を許さない分野、およびエネルギー、化学、自動車、パソコン、ソフト、通信機器、半導体など比較的競合の少ない分野へ多く進出している。そのため、日系企業は激しい競争にさらされ、厳しい企業経営を迫られるケースが欧米企業より多い。

3. 投資規模の違い

欧米企業の場合、米ドル億単位の大型投資案件が多い。自動車分野では上海フォルクスワーゲンと上海GM、通信分野では天津モトローラと北京ノキア、化学分野ではシェル惠州エチレンとBASF揚子エチレン、フィルム分野では中国コダックなど、いずれも数億ドルまたは十数億ドル規模の大型プロジェクトである。

それに対し1億ドルを超える日本企業の投資案件はめったに見られない。

4. 中国におけるプレゼンスの違い

現在、中国で目立つ日本産業は家電、音響、ビールなどの軽工業的な消費財

部門である。国の産業構造、技術構造に深い影響を与える基幹的な部分においては、日本企業の存在感が意外に乏しい。一方、欧米企業は鉄鋼、自動車、重電、エネルギーなど基幹産業分野に積極的に進出しており、その存在感と影響力をますます増している。

例えば、中国の自動車分野において、欧米企業は乗用車市場シェアの8割近くを握っている。鉄鋼分野では上海宝山製鉄所の第1期は日本の援助であることから日本企業が関与したが、その後は撤退し第2期以降はドイツが入っている。そのため、中国の鉄鋼業界においてドイツの影響が濃厚に見られ、日本のかわる余地は乏しくなっている。

5．開発姿勢の違い

「技術開発は日本で、製品生産は中国で」は日本企業のこれまでの対中進出パターンといえる。いわゆる隔離された「輸出生産拠点形成」型の海外進出である。

一方、天津モトローラ、上海GMのように中国でR&Dセンターを設置し、中国の厳しい現実のなかから開発課題にこたえていく欧米企業が目立つ。

ある日本企業の中国駐在員はこの現実を厳しく受け止め、次のように述べている。

「日本の開発技術者はひ弱だ。日本のような諸般の環境条件の整っている快適なところで開発しても、環境条件の厳しいアジア、中国には適用しない。アジア、中国の厳しい現実の中から開発課題にこたえていくべきだ」（関満博：前掲）。まさに的を射た指摘と思われる。

6．現地化の違い

中国に進出している欧米企業の多くは現地化を着実に推し進め、グローバルな企業であることを印象付けている。天津モトローラ、北京フィリップスなどに見られるように、トップに華人を置き、現地人材登用で経営管理をスムーズにしている企業が多い。部品調達にも現地部品を積極的に採用し、低コスト化を実現している。

一方、ジェトロの調査によれば、日系企業ではトップ、経理、技術担当は必ず日本人という企業が多いため、駐在コストや言葉の問題もあり、管理上のトラブルが発生することが多い。また、日本技術者の職人的こだわりで、欧米系に比べ現地部品の切り替えが進んでおらず、過剰仕様（オーバースペック）などのデメリットも生じている。「日本企業が現地を信頼せず、さらに、現地は日本企業を信頼しない」（関満博・一橋大学教授）という「不幸な関係」が日系企業の現地化を妨げる主な原因と思われる。

抜本的な対中戦略見直しも

中国のWTO加盟が確実となった現在、日本企業の対中ビジネス戦略も抜本的な見直し段階にきていると思われる。

第一に、日本企業の対中投資は引き続き軽工業的な消費部門に重点を置くか、それとも国の産業構造、技術構造に深い影響を与える基幹的な部分に傾斜すべきか。戦略的な見地に立つ再検討が必要である。対応を間違えば、中国における日本の存在感のさらなる後退が避けられない。

第二に、日系進出企業の業績を概観すると、輸出志向型と内需志向型で明暗を分けている。前者は電子・電器分野を中心に相対的に好調である。それは中国の労働コストの安さ、人材の層の厚さと質の高さなどにより輸出拠点としての優位性が増しているからである。それに対し、内需志向型進出企業は地場系企業と競合関係にあり、苦戦を強いられている。内需志向型進出企業は今後、競争力がますます強化される地場系企業と真っ向から競合していくという「競合戦略」をとるか、それとも地場系企業と相互補完しあって共存していくという「共生戦略」をとるか。日系企業のサバイバルにかかる経営戦略の選択が迫られている。

第三に、日本企業は80年代に「C字型投資戦略（沿海地域に集中）」を、90年代に「T字型投資戦略（沿海地域と長江流域に集中）」を展開してきたが、中国のWTO加盟と西部大開発の本格始動を契機に、21世紀には「O字型投資戦略（中国全土に拡大）」へ転換する必要がある。それをいかに実現するかは大きな課題となっている。私見だが、当面、日本企業はこれまでの沿海地域と長江流域での実績と経験を生かして、重慶、成都、西安など西部地域の中心都市へ資金や技術を移動させ、根を下ろしてからその周辺地域に波及するのが得策ではないかと思う。

第四に、現地研究・開発をいかに整備するか、現地人材をいかに登用するか、現地部品をいかに活用するか、という「現地化対策」の検討も日系企業に求められる。

最後に、現在、中国市場をめぐる日米欧の企業間の争いが熾烈を極めていますが、中長期的に見れば、第三国市場を争奪する「日中戦争」も視野に入る。5年以内に中国の家電、オートバイ、造船業は日本企業の強敵になる。10～15年後には鉄鋼、石油化学、海運、重電機などの産業分野で日本企業との激しい競争も予想される。そして20年後には、製造業のほとんどは日本と競合関係になる。日本企業はこれからどのように中国企業と共存していくかが大きな課題になってくる。

中国のWTO加盟が確実視されている現在、欧米企業に後れをとった日本企業には、危機感を強め対中ビジネス戦略を見直す動きが出てきた。今年に入って、大手企業は中国のWTO加盟をにらみ、自動車、IT関連分野を中心に新規進出や既存事業拡大などに積極的に動き出した。出遅れたトヨタ自動車は今年3月、現地の有力自動車メーカーである天津汽車集団と乗用車の合弁生産契約に調印した。トヨタの出資額は約1億ドル。三菱自動車は中国全域の販売網づくりに乗り出した。東芝はノートパソコンなどIT製品の現地生産に着手。松下電器、日立製作所、三菱電器、シャープ、三洋電機など電器メーカー各社は一斉に現地で増資または増産措置に踏み切った。ビール各社は中国進出ラッ

シュ。日本たばこ産業（ＪＴ）は年内にも中国企業にたばこの生産を委託する。

大手企業が競って動き出した結果、今年１月から４月までの日本の対中直接投資は前年同期に比べ件数で26%増、契約金額で48%増となり、98年から2年連続減少の傾向に歯止めがかかった。中国のWTO加盟が実現すれば、この巨大市場における日本企業の動きがいつそう活発になることが期待される。（本稿は日本経済研究センター、岡三経済懇話会、日本工業倶楽部十八日会での講演内容および「エコノミスト」誌2000年7月25日号に掲載された論文を再構成したものである。）

《表2：2000年1 - 6月期の中国経済実績》

[*クリックすると、大きい画像を表示します。](#)

項目	1999年通年実績	2000年1-6月期
GDP成長率	7.10%	8.20%
鉱工業生産伸び率	8.50%	11.20%
固定資産投資伸び率	5.20%	11.00%
社会商品小売総額伸び率	6.80%	10.10%
小売物価上昇率	▲3.0%	▲1.9%
消費者物価上昇率	▲1.4%	0.10%
輸出伸び率	6.10%	38.30%
輸入伸び率	18.20%	36.20%
貿易収支	291億ドル	123億ドル
外国直接投資件数伸び率	▲13.8%	22.00%
契約ベース伸び率	▲20.9%	25.00%
外貨準備高	1,547億ドル	1,580億ドル

出所：中国国家統計局

《表2：2000年1 - 6月期の中国経済実績》