

中国企業の「走出去」戦略及び海外進出の現状と課題

朱 炎 (富士通総研)

中国経済の高成長の中で、中国企業は発展を続けており、ここ3、4年の間、発展のフロンティアを国外に求めて進出し、対外投資の増加が顕著となっている。その動きは、中国の国内経済のみならず世界経済にも大きな影響を及ぼすと考えられ、中国の経済政策や産業構造などの調整が求められている。

本文は、急増している中国企業の対外投資に焦点を当てて、①中国企業の対外投資の実態、②中国企業の海外進出の背景と目的、およびそのグローバル戦略、③中国企業の対外投資の展望と課題について分析する。

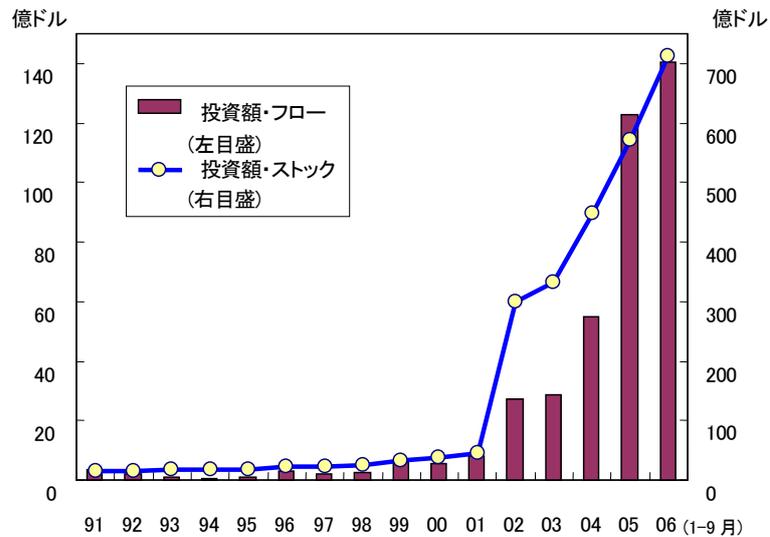
I. 中国企業の対外投資の実態

1. 中国の対外投資の推移

中国の対外投資に関する統計については、幾つかあるが、その中で最も引用され、実態の判断によく使われるのは、中国商務部が発表する非金融セクターの対外投資統計である。これを見ると、中国企業の対外投資は、1980年代から一部の企業で始まっており、近年は年間数十億ドルで推移してきたが、2002年以降に統計を見直してからあらゆる分野で急増し、2005年には前年比123%増の122.6億ドルと100億ドルを突破した。2006年1～9月の対外投資額は140.6億ドル、前年同期より175.7%も増えた。また、2006年9月末の累計投資額（ストック）は700億ドルを超えた（図1）。

しかし、この商務部の統計には、中国政府が認可して登録された対外投資しか計上していない。実際、一部の企業の対外投資は、申告・登録せずに行っている。商務部統計は実態より少ないと思われる。

図1 中国の対外投資の推移



注：商務部統計、非金融分野。2006年は1～9月。
 2006年のストックは2005年末までの投資額ストックと2006年1～9月の投資額の合計で計算。
 出所：中国商務部発表。

2. 中国の対外投資の主要投資先

投資先は、公式統計では163カ国・地域に及ぶが、圧倒的にアジア、中南米に集中している。2005年末の投資額ストックの地域別・国別シェアを見ると、アジアが71%、その次が中南米で20%を占めている。上位10カ国・地域で見ると、香港への投資が一番多く、ストックでは63.8%。その次はケイマン諸島や英領バージン諸島で、いわゆるタックス・ヘイブン税制を有する国・地域への投資が非常に多い。韓国、米国への投資は主に買収の案件で増えている（表1）。ちなみに対日投資は、2005年末の投資額ストックで1.5億ドル、順位は20位と、まだ少ない。

タックス・ヘイブンに向かう投資の中で、実際、相当部分が外資としてまた中国に戻ってくると思われる。中国の場合は、国内投資ではさまざまな規制があるが、外資なら歓迎・優遇される。したがって、一度タックス・ヘイブンの国・地域で投資会社を作り、そこから中国に投資すると、外資として免税措置を受けられることになる。例えば、外資であれば、法人税は2年間免除、その後3年間半減となり、設備輸入でも優遇策を享受できるので、中国企業は迂回して投資する傾向がある。

表1 対外投資の主要投資先

単位：億ドル、%

	フロー			ストック	
	2003年	2004年	2005年	2005年末	シェア
合計	28.5	55.0	122.6	572.1	100.0
アジア	15.0	30.0	43.7	406.3	71.0
中南米	10.4	17.6	64.7	114.7	20.0
欧州	1.5	1.7	5.1	16.0	2.8
アフリカ	0.7	3.2	3.9	16.0	2.8
北米	0.6	1.3	3.2	12.6	2.2
大洋州	0.3	1.2	2.0	6.5	1.1
①香港	11.5	26.3	34.2	365.1	63.8
②ケイマン諸島	8.1	12.9	51.6	89.4	15.6
③英領バージン諸島	2.1	3.9	12.3	19.8	3.5
④韓国	1.5	0.4	5.9	8.8	1.5
⑤米国	0.7	1.2	2.3	8.2	1.4
⑥マカオ	0.3	0.3	0.1	6.0	1.0
⑦オーストラリア	0.3	1.2	1.9	5.9	1.0
⑧ロシア	0.3	0.8	2.0	4.7	0.8
⑨スダン		1.5	0.9	3.5	0.6
⑩バミューダ		0.0	0.6	3.4	0.6

注：地域別と上位10カ国・地域（ストックの順）。対日投資は2005年に1,717万ドル、2005年末のストックで1.5億ドル（20位）。

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

3. 対外投資の業種別構成

金融分野を除く対外投資が、最も多いのは、企業への出資と株式保有などが主要形式とするビジネスサービスである。次が、卸売、小売であり、これには貿易会社も含まれる。その次は、交通輸送関係と資源開発であり、鉱山、鉱業に投資することも多い。製造業は、ストックでは、まだ10%にすぎない（表2）。この数年間の傾向では、資源開発と製造業が、全体の平均より伸び率が高く、徐々にそれらの分野にシフトしていることが見てとれる。

表2 対外投資の業種別構成

単位：億ドル、%

	フロー		ストック	
	2004年	2005年	2005年末	シェア
合計	55.0	122.6	572.1	100.0
鉱業	18.0	16.8	66.5	11.6
製造業	7.6	22.8	57.7	10.1
建設業	0.5	0.8	12.0	2.1
交通輸送	8.3	5.8	70.8	12.4
情報サービス	0.3	0.2	13.2	2.3
卸売・小売	8.0	22.6	114.2	20.0
不動産	0.1	1.2	15.0	2.6
ビジネスサービス	7.5	49.4	165.5	28.9
住民サービス	0.9	0.6	13.2	2.3
その他	3.9	2.5	43.8	7.7

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

4. 対外投資企業の地域分布

海外投資する中国企業は、中央企業と地方企業の2つに分けられる。中央企業は、主に石油や通信などの国有大企業であり、現在、国家国有資産監督管理委員会の直轄する会社が167社ある。2005年末の投資額ストックに占める中央企業のシェアは83.7%であり、海外投資の大半を占めている。これに対して、地方企業は16.3%にすぎず、これらの企業の本拠地は、経済発展が目覚ましい広東、上海、北京の上位3地域が占めている（表3）。

中国では、純民間企業を私営企業と称しているが、これらの企業による対外投資が相当大きな規模になっている。例えば、浙江省の2005年末の投資額ストックは4億ドルしかないが、私営企業の対外投資の大部分は政府に申告しておらず、それらを含めると、少なくとも10億から20億ドル程度はあるだろうとみている。統計上は、中央企業が大半を占めているが、実際は地方企業も相当投資しているはずである。

表3 対外投資企業の地域分布

単位：億ドル、%

	フロー			ストック	
	2003年	2004年	2005年	2005年末	シェア
合計	28.55	54.98	122.61	572.06	100.0
中央	20.98	45.25	102.03	478.75	83.7
地方	7.57	9.73	20.58	93.30	16.3
地方合計	7.57	9.73	20.58	93.30	16.3
広東省	0.96	1.39	2.07	31.80	5.6
上海市	0.52	2.06	6.67	18.41	3.2
北京市	3.01	1.57	1.13	9.29	1.6
山東省	0.89	0.75	1.59	6.77	1.2
浙江省	0.37	0.72	1.58	4.07	0.7
江蘇省	0.25	0.57	1.08	3.91	0.7
黒龍江省	0.07	0.56	1.66	3.27	0.6
河北省	0.01	0.13	0.85	2.62	0.5
福建省	0.61	0.16	0.43	2.09	0.4
河南省	0.06	0.05	0.85	1.76	0.3

注：対外投資企業は合計6,426社。地域分布は投資額別。

出所：中国商務部発表。

5. 対外投資の方法

投資の方法については、商務部統計によるとは、2005年までの投資額ストックでは株式取得 (Equity Investment, Capital Investment) は34.5%、利益再投資 (Earning Investment, Re-investment) は47.3%、その他は18.2%を占めていたが、2006年1～9月の投資額に3つの投資方法はそれぞれ50%、17.5%、32.9%である。

中国政府の統計の発表では、株式取得の場合、どのような形態によるものかなどについては、詳しく説明されていないが、おそらく買収、M&Aなどが多いのではないかと思う。近年、M&Aの手段による対外投資は大幅に増えている。表4は、最近報道された投資案件の一部であり、成功したものもあるし、反対され、あるいは価格面で合意できず放棄したものもある。

表4 主要な海外買収の大型案件

中国企業	買収先の企業 (国)	業種	時期	買収金額 (億ドル)	備考
TCL	トムソン (仏)	家電	2003年	3	
京東方	HYDIS (韓)	液晶	2003年	3.8	
上海汽車	双竜 (韓)	自動車	2004年	5	
五鉱集団	ノランダ (加)	鉱業	2004年	40~50	断念
聯想	IBMのPC部門 (米)	PC	2004年	12.5	
海爾集団	マテル (米)	家電	2005年	20	断念
中国海洋石油	ユノカル (米)	石油	2005年	185	断念
中国石油	PK石油 (加)	石油	2005年	41.8	
中国海洋石油	ナイジェリアの油田	油田権益	2006年	22.7	

出所：各種報道によりまとめ。

II. 中国企業の海外進出の背景と目的、およびそのグローバル戦略

1. 海外進出のマクロ的な背景

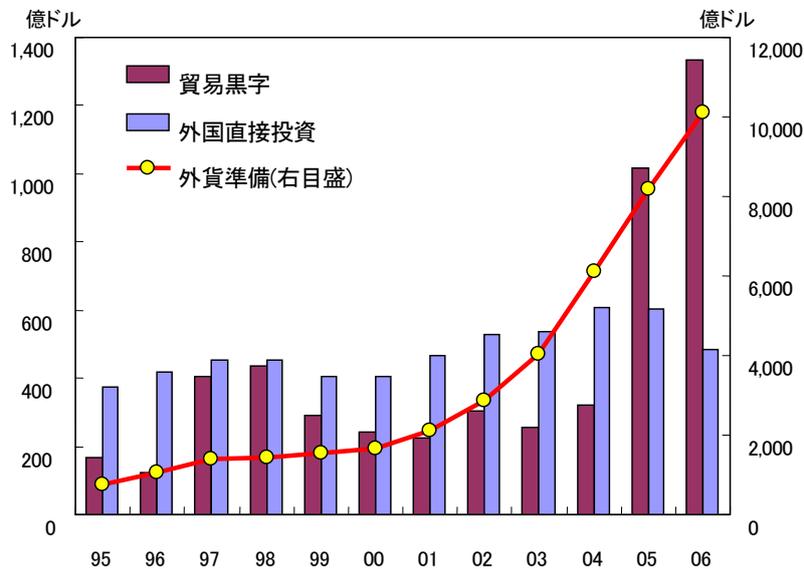
マクロ的な背景としては、中国の経済が発展したことが第1に挙げられるだろう。経済発展の段階に応じて、外資に関する政策や、資金の流れも変わる。中国は、現在、外資導入から対外投資へと移行する転換期にあるとみてよいだろう。

次に、外貨事情の改善ということが、もう1つの背景であると言えるだろう。かつて中国は、外貨不足ため、外資の誘致や輸出の拡大を重視し、外貨流失を規制する外貨管理体制を取っていた。しかし近年、外貨の最近では、外貨事情が改善し、抱える外貨が多すぎることによってさまざまな問題も生じた。問題の1つは、商業銀行が企業から、そして中央銀行が商業銀行から外貨を全部買い取って、外貨準備になるが、外貨を買い取るため、人民元のマネーサプライが拡大し、経済の過熱がなかなか改善できないという問題である。もう1つの問題は、外貨の供給の増加によって、人民元の切り上げ圧力が高まってしまうということである。

2006年10月末現在、中国の外貨準備高は、初めて1兆ドルを超えて10,096億ドルに達し、しかも増え続けている。外貨準備が増えることの大きな要因の1つは、貿易黒字である。2005年の貿易黒字は、1,020億ドルであったが、2006年1~10月の貿易黒字は1,336億ドルであり、通年は1,800億ドルを超える見込みである。もう1つの要因は、対中直接投資の増加によるも

のである。実施額ベースで、毎年600億ドル程度の実績があるが、2006年1～10月も486億ドルである（図2）。毎年増加する貿易黒字と対中直接投資によって、外貨準備が増加しており、マクロ政策を実施するうえでの課題となっている。

図2 潤沢になる外貨事情



注：外国直接投資は実施額、外貨準備は期末。2006年の貿易黒字と外国直接投資は1-10月、外貨準備は10月末。
出所：中国商務部、中国人民銀行発表。

2. 中国政府の政策

中国政府は、このような状況で外貨準備高を減らす政策をとっており、低付加価値の輸出の抑制や、輸入拡大、海外観光を奨励するほか、中国企業の対外直接投資も1つの対策となるとして、対外投資を奨励し、「走出去」戦略を実施している。「走出去」は、直訳すると「外に出かける」、つまり企業を海外に行かせるという意味であり、すなわち企業のグローバル経営、対外投資を奨励することである。この戦略は、99年から政府が提起し、2000年以降は、国家戦略として推進してきている。

中国政府が、このような政策を実施する狙いとしては、第1に諸外国との経済・外交関係の強化にある。第2に経済摩擦、特に貿易摩擦を回避し、人民元の切り上げ圧力を緩和することなどにある。中国は、米国やEUとの間での貿易摩擦という問題に直面しているが、それらを回避するため、中国から輸出するのではなく、対外投資を促進して現地生産に切り替えようと

している。第3に、資源、特に石油、金属資源の獲得と確保にある。中国は資源が豊富と言われているが、経済の急成長によって急拡大する国内需要を支えるほか、中国が世界の工場と言われるほど、中国自らの需要だけではなく世界の需要に応えるための十分な資源は持っていない。したがって、世界各地の油田あるいは鉱山の買収もしくは資本参加などにより、資源を確保しなければならないのである。第4に、多国籍企業の育成である。中国政府は、以前から企業のグローバル化を促進し、グローバル大企業を育成するという政策を進めており、端的に言えば Fortune 500 に取り上げられるような大企業の育成を目指しているのである。

中国の通貨人民元の自由化がまだ実施していないため、資本取引が幅広く規制されてきたが、対外投資を奨励するために、審査を緩和し、資金調達においては、中央政府が、主要省・市に対外投資用の外貨融資枠を設定し、地方政府も独自の予算で資金支援、奨励基金の設置などの優遇政策を実施している。

また、海外に中国企業専門の工業団地を建設するという動きもある。2006年には対外投資の所管官庁である商務部は、タイで1カ所、ベトナムで1カ所、アフリカで数カ所、ロシアで数カ所に団地を建設する方針が固まった。もちろん政府自らが投資するのではなく、民間企業が海外で建設している工業団地を認定し、中国企業がこれらの団地に入居する際に補助金を出すものである。中国企業にとっては、海外の工業団地に入ることで、所在国の優遇政策と中国政府の優遇政策の両方享受できることになる。

3. 中国企業側の要因

中国企業は、グローバル化という流れの中で、企業を大きく発展させることに迫られている。中国企業の優位性は、技術ではなく、やはり低コストでの大規模生産という点にあるので、必然、海外に進出して事業を拡張し、貿易摩擦を回避し、市場、特に新興市場を獲得することが重要となってくる。また、中国企業は、国内ではある程度ブランドが確立しつつあるものの、海外向けはほとんど OEM 生産であり、このため、技術や、海外での研究開発の成果、あるいはブランドを獲得するために海外企業を買収することが非常に多くなってきている。

海外進出のもう1つの要因は、国内の経営環境が悪くなってきているためである。中国経済は、発展しているものの、競争は非常に激しい。例えば、カラーテレビの場合は、1台につき20元、つまり数百円しか儲からず、自動車も、ある企業は年間20万台売っているが、1台当たりの利益は500元、つまり1万円未満しか儲からない。国内で売ると儲からず、輸出、あるいは海外で生産し、販売すると儲かるという状況にある。

貿易摩擦の回避という動機は、中国企業の海外投資の中では非常に重要な要素である。今、あらゆる分野で中国企業は貿易摩擦に遭遇している。数年前はカラーテレビ、2005年に繊維製品、現在係争中の革靴、ほかにも電動工具、自動車部品、鉄鋼製品など、ほとんどすべての分

野でアンチ・ダンピングの提訴を先進国だけではなく、途上国からも受けている。筆者は浙江省で調査する際、靴メーカー3社を訪問したが、その中で1社はエジプトに、もう1社はナイジェリアに生産工場を作り、現地で生産販売している。エジプトとナイジェリアが、中国からの靴の輸入を禁止したので、現時生産に切り替えたのである。

4. 中国企業の対外投資戦略

中国企業の対外投資のパターンは、先進国と途上国では異なっている。先進国への投資は、物流サポート、販売・マーケティング、研究開発、地域本部の設置、などが主な目的である。しかも手段はM&Aが多い。途上国の場合は、生産拠点への投資が多く、手段も新規投資（グリーンフィールド）が多い。

大企業と民間企業あるいは中小企業では、海外進出時の戦略が少し異なる。中国の大企業は、国内である程度発展し、余力が出てきたから海外進出するというのではなく、発展すると同時に海外に出なければ生き残ることも難しいという状況に置かれており、グローバル化を企業の発展と同時に行っている。さらに、中国の企業は、グローバル競争の後発組であり、自前の技術がほとんどないため、海外投資を通じて、技術や市場など、競争の優位性を獲得、維持することになる。これは諸外国の多国籍企業と比べて大きく異なる点である。

一方、民間企業や中小企業の場合は、既存の技術や過剰設備を活用し、後発の途上国、特に周辺国への投資が多い。競争を避けて、新興市場を開拓するケースも多い。場合によっては先進国の企業がほとんど行かないところに進出するのである。アフリカで中国民間企業の投資が多い理由は実はここにある。

中国の家電大手5社は、グローバル展開し、海外で自社ブランドの生産、販売を行っている（表5）。しかしながら、これらの企業のほとんどが、アンチ・ダンピングで大きな損害を被り、仕方なく現地生産や買収を行っているのが現状である。

自動車については、中国市場における2006年の販売台数が、750万台から800万台となり、日本の市場を上回る勢いであるが、中国で現地生産し、販売している乗用車の大部分は、外資との合弁によるものであり、このような会社は設立当初から中国の国内市場をターゲットにしており、海外展開を考えていない。一方、国産メーカーは、国内ではブランド力も資金力も足りず、苦戦し、海外生産に活路を見いだしている（表6）。例えば、自動車メーカーの奇瑞（Chery）は、2005年に1.8万台の乗用車、長安（Chang An）は、1.5万台の乗用車・SUV車を輸出したが、海外での現地生産も始まっている。品質面では、国際ブランドの車と比べられるレベルではないが、低価格を武器に途上国では競争力があり、特に中東のシリア、リビア、エジプトなどで売れている。おそらく2007年あたりから、EUと米国でも販売開始されることになるだろうが、1、2年のうちに、こうした安い自動車がアンチ・ダンピングなどの貿易摩擦が発生する

であろう。今後、こうした国産ブランドの自動車メーカーは、いずれ海外生産体制に移行することになると思う。

表5 家電大手5社のグローバル展開

企業	主要製品	海外生産拠点	海外販売拠点
海爾 (Haier)	エアコン、 冷蔵庫、洗濯機、 テレビ、 携帯電話、PC	ヨルダン、シリア、イラン、 アルジェリア、チュニス、 ナイジェリア、バングラディシュ、 パキスタン、インドネシア、タイ、 マレーシア、米国、イタリアなど 30ヶ所	インドネシア、フィリピン、 マレーシア、中東、韓国、 オーストラリア、日本、米国、 オランダ、カナダ、香港など
海信 (Hisense)	エアコン、 冷蔵庫、テレビ、 携帯電話、PC	南アフリカ、ハンガリー	米国、イタリア、ブラジル、 オーストラリア、香港、日本、 インドネシア、ロシア
TCL	エアコン、 テレビ、 携帯電話、PC	ベトナム（自社、現地向け） メキシコ（買収、米国向け） ポーランド（買収、EU向け）	タイ、ベトナム、香港、 インドネシア、シンガポール、 フィリピン、インド、マレーシア、 メキシコ、ロシア、オーストラリア
康佳 (Konka)	テレビ、冷蔵庫、 携帯電話	インドネシア、メキシコ	オーストラリア、米国、香港、 インドネシア、日本
上広電 (SVA)	テレビ、 液晶パネル	パキスタン、南アフリカ、ブルガリア	米国、香港、ブラジル、 アルゼンチン、オーストラリア

注：海外における自社ブランドの生産・販売拠点。

資料：各種報道によりまとめ。

表6 自動車メーカーの海外展開

企業	輸出（2005年）	現地生産・組立（含む計画）
奇瑞 (Chery)	乗用車 1.8万台	イラン、マレーシア、エジプト、バングラディシュ、 パキスタン、ベネズエラ、シリア、ロシアなど 23カ国
吉利 (Geely)	乗用車 7,000台	マレーシア、ロシア
長安 (Chang An)	乗用車、SUV車 1.5万台	ベトナム、エジプト、ナイジェリア
中興 (Zhong Xing)	ピックアップトラック、 SUV車 2~3万台	エジプト、ベトナム、トルコに生産工場を設立。今後、 北アフリカ、南米、ロシアで4~5カ所で組立工場を設立
長城 (Great Wall)	ピックアップトラック、 SUV車 2.4万台	ロシア

資料：各種報道によりまとめ。

III. 中国企業の対外投資の展望と課題

1. 中国企業の対外投資の優位性

中国企業が対外投資に関して持っている優位性は、大きく言えば2つある。1つは政府の奨励とサポートである。もう1つは、企業の競争力が、技術面よりも大規模生産と低コストにあることである。技術については、先進国とは比べられないが、途上国に対してはそれなりの優位性がある。資源開発の場合は、大きな国内需要があるので、鉱山や油田さえ買い取れば、販売面の心配がないということが、中国企業の優位性ではないかと思う。

2. 問題点と課題

(1) 制度上の制約

最も大きな問題点は、規制緩和は行われたものの、まだまだ中国では規制が多いということである。特に大きな障害は外貨管理、為替制度である。人民元の通常取引は、1996年に一応自由化されたことになっているが、実際には輸出、輸入ともまだ多くの規制がある。また、資本取引に関しては自由化されておらず、対外直接投資や対内直接投資などに関する許認可、外貨取得がすべて規制されている。

資本取引が自由化されていない段階に、対外投資が当然厳しく管理される。厳しい外貨管理、許認可制度、検査制度のもとで、商務部、外貨管理局、さらに2006年から加わった発展改革委員会による審査など、対外投資に3重の審査が行われている。これらの審査は、該当企業の所在地の県・区から始まり、市、省、中央のそれぞれの機関で審査が行なわれる。投資許可の認可手続きの場合は、このようにして地方の商務局（対外貿易経済合作局）から順次上がってきた案件を中央機関としての商務部が最後に審査して認可することになるが、審査の結果については、再び、それぞれの機関を経由して下りていき、申請する企業は最終的に許可証書を受け取ることになる。同時に、外貨管理局も発展改革委員会も同じような手続きを踏み進められていくので、3つの機関による審査・認可に要する時間は、結局、4～6ヵ月もかかってしまう。しかし、企業の対外投資において、特に企業買収などの場合は、6ヵ月間も待ってられないので買収できなくなるケースや、その間に交渉金額が上がってしまうというケースは多々ある。また、そのようなことがあるために、民間企業は、これらの審査・認可の手続きを踏まず、ブラックマーケットで外貨を調達し、無認可で投資を行い、その結果、多くの問題が生じてきている。

政府は、海外投資を促進・奨励する一方で、厳しく審査も行っている。本来なら、日本のように、情報提供と手続きなどの面では日本貿易振興機構(JETRO)、資金面では国際協力銀行(JBIC)などの公的機関や公的政策金融機関が必要である。中国にも公的政策金融機関はあるものの、

このような機能は提供しておらず、これも、制度上の大きな問題である。

(2) 企業制度と企業ビヘイビア

中国の国有企業では、一般的に責任・権限・所得の関係が不明確で、成功しても何もなく、失敗しても責任も取らないという傾向がある。したがって、国有企業の場合、海外投資は赤字の場合のほうが多い。一方、民間企業の場合には、このような問題は少ないが、民間企業への規制や差別待遇の問題がある。中央政府や地方政府は、さまざまな優遇措置や、海外投資への補助金制度もあるが、中小企業や民営企業に対しては審査が厳しく、補助金などの優遇措置を享受できるケースは非常に少ないのである。

また、海外投資ブームの中で、企業の行動（ビヘイビア）にも問題を生じる可能性がある。近年、中国政府は企業の海外投資を奨励することによって、海外投資がブームとなっている。しかし、国有企業と民間企業にかかわらず、一部の企業は、海外投資を実施したか否かを自らの発展、実力を表す指標とみている。このような考え方にに基づき、一部の企業の海外投資は、自らの事業発展の必要性ではなく、企業のアピールという動機で、ブームに煽られ、便乗、横並びの考えで海外投資を実施している。このような投資は、失敗する可能性も高くなる。しかも、このような投資の一部は、地方政府の海外投資奨励の専門融資枠を利用して資金を調達しているため、投資が失敗すれば、政府がそのリスクを負うことになる。

(3) 企業の経験不足と準備不足

中国企業の海外投資の歴史が浅く、企業の経験も少なく、多くの企業は海外投資への準備が不足している。

海外投資を成功させるため、投資対象国の経済制度、社会、文化への理解が重要であり、リスクマネジメントの習得も不可欠である。中国企業の多くは、労使紛争、環境問題に関する住民との調整、政情不安と社会混乱などのリスクに関しては、国内でほとんど経験していない。海外での事業展開の場合、こうしたことに対応するノウハウを習得する必要がある。実際、労使紛争、突発事故により、海外の中国企業の経営が傾いた事例もある。

海外に工場や販売拠点を作ると駐在員を常駐させなければならないが、その場合の人材を中国の会社はほとんど抱えていない。海外の事情に精通し、外国語を自由に操り、しかも海外での企業経営と事業の発展を任せられる経営人材の養成、登用、獲得がとくに重要である。企業は長期戦略の観点から自ら養成し、将来の発展に備えて人材を備蓄する一方で、即戦力を外部に求める必要もある。中国企業にとっては、人材の獲得と育成は非常に大きな問題である。

(4) 買収した企業の経営

中国企業は国際競争の後発組なので、海外で優良企業を買収することはまずありえない。買収するのは、累積赤字を抱え、しかも再建が難しく親会社から切り捨てられて売却されたような会社ばかりである。したがって、中国企業は、買収した企業の経営を建て直し、黒字転換

させ、戦略転換するまでの段階で非常に苦労している。例えば、TCLは、2004年にトムソンのテレビ事業、2005年にアルカテルの携帯電話事業を買収し、また、聯想は、2005年にIBMのパソコン部門を買収したが、いずれも年間1~2億ドルの赤字を出しており、黒字転換に苦労している。この2社は、海外での買収によって本体の収益が低下し、2006年もその傾向はまだ続いている。

黒字転換に努力すると同時に、企業文化の調和と統合も重要である。買収した企業を持つ既存の企業文化を壊さないで、自らの企業文化を植え付ける必要がある。さらに、市場の状況など地元の事情に精通する経営人材を発見、活用し、ある程度経営を任せることも不可欠である。

黒字転換に成功しなければ、買収の意味がなく、大きな荷物を背負うことになってしまう。企業文化の調和と統合に失敗すれば、人材も顧客も逃げてしまう。経営人材の活用ができなければ、現地での将来の大発展は望めないであろう。

(5) 厳しい国際環境

現在、中国の企業が海外の企業を買収すると、すぐにも中国脅威論になってしまうという問題も抱えている。中国経済の急速な発展により、世界経済への影響力を強める一方、一部の国は中国の台頭を脅威とみて、警戒しており、中国企業による対外投資、とくに企業買収を政治化し、阻止しようとしている。中国企業の大規模な企業買収の急増につれ、買収先国で警戒され、政治的介入によって買収が阻止される傾向がさらに顕著になっている。そのため、中国企業による海外での企業買収に関する国際環境も厳しくなっている。

例えば、中国海洋石油が米国の石油会社ユノカルを買収しようとした際、ユノカルは米国での原油生産が全米の生産量の1%しか占めていないにもかかわらず、また米国で生産した石油は一滴も中国に持ち帰らず、米国国内の事業を米国企業に売却してのよいと説明しても、米国議会は絶対これを信じようとせず、反対したので、買収ができなかった。このような政治的な介入で買収を断念せざるをえないという事例も多々ある。

このような政治介入による企業買収を排除する動きは、かつて日本企業による米国企業買収の際も多数発生した。このような中国企業の海外買収に不利な厳しい国際環境は、今後も中国企業を悩ますだろう。

3. 対外投資の今後の展望

中国経済の成長に伴って、中国企業は発展し、対外投資をさらに拡大させていこう。中国企業は、先進国でM&A、特にブランド、技術、あるいは研究開発を狙う買収を拡大していくものと思われる。一方、資源国では、油田・ガス田、鉱山の買収、あるいは資本参加、もしくは採掘権の獲得、場合によっては素材産業の生産工場の買収などを進めていこう。また、途上国では、先進国向けの迂回輸出のための現地生産、あるいは地元の新興市場を獲得するた

めの生産工場の新設を進めていこう。

中国は今、周辺諸国、特にアジアで FTA の締結、交渉を積極的に進めている。FTA が発効すると、貿易の自由化が始まる。投資やサービス分野の自由化も FTA に含まれているため、周辺国への投資はさらに増えていくのではないかと思う。

海外直接投資が増え、海外での生産や販売が拡大すると、当然、貿易摩擦はある程度緩和され、解決の一助になると思う。日本の自動車産業は、米国で現地生産を開始して、20 年かけて貿易摩擦問題を解決したのだから、中国の企業が、この問題を解決できるのはまだ先のことであらうが、効果があることは間違いないだろうと思う。